

รายงานการไปฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ประชุม / สัมมนา
ตามระเบียบมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ว่าด้วยการให้ทุนฝึกอบรม ศึกษาดูงาน
และประชุมทางวิชาการแก่บุคลากรของมหาวิทยาลัย

ไป (ระบุ ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ประชุมหรือสัมมนา) ...ประชุมวิชาการ.....เรื่อง.....TQA Criteria รุ่นที่ 2.....
ณ (ระบุสถานที่ เมือง ประเทศ) แบบออนไลน์ ตั้งแต่วันที่ 5-7 กุมภาพันธ์ 2568
รวมระยะเวลา (ปี เดือน วัน) 1 วัน

2. รายละเอียดเกี่ยวกับการไปฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ประชุม และสัมมนา ควรรายงานให้มีรายละเอียดและเนื้อหามากที่สุด

เท่าที่จะทำได้ โดยบรรยายสิ่งที่ได้สังเกต รู้ เห็น หรือได้รับถ่ายทอดมาให้ชัดเจนในหัวข้อต่าง ๆ เช่น

2.1 รายงานการฝึกอบรม

- (1) วิธีการฝึกอบรม (ระบุวิธีการฝึกอบรมโดยสังเขป)

เป็นการบรรยายร่วมกับการฝึกปฏิบัติและซักถาม

- (2) สารสำคัญของ การฝึกอบรม (ระบุสารสำคัญของการฝึกอบรมในเชิงเนื้อหา ทั้งในส่วนที่ได้จากเอกสาร และวิทยากร) ดูรายละเอียดในช่วงท้าย

- (3) บรรยายสิ่งที่ได้สังเกต รู้ เห็น หรือได้รับถ่ายทอดมาให้ชัดเจนในรายละเอียด (เช่น ระบุเกี่ยวกับบุคคล สถานที่ เครื่องมืออุปกรณ์ รายละเอียดเกี่ยวกับการทดลองและ/หรือการฝึกงานและอื่น ๆ ที่เห็นว่าสำคัญและจะเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม)

มีการบรรยายพร้อมยกกรณีศึกษาและให้คำปรึกษาระหว่างทำ workshop ทั้ง 3 วัน โดย workshop มีการนำเกร็ดแต่ละหมวดมาฝึกปฏิบัติ

- (4) ประโยชน์ที่ได้รับ (ระบุประโยชน์ที่ผู้รับทุนได้รับ และประโยชน์ที่มหาวิทยาลัยได้รับ โดยจำแนกเป็นข้อ ๆ)

4.1 ประโยชน์ที่ผู้รับทุนได้รับ

4.1.1 นำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนในหลักสูตรพยาบาลศาสตร

หาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทางการพยาบาล

4.1.2 เผยแพร่ความรู้ทางวิชาการด้าน TOA ในหน้าเว็บไซต์ของสาขาวิชาพยาบาลศาสตร์

4.2 ประโยชน์ที่มหาวิทยาลัยได้รับ

4.2.1 มีความรู้ความเข้าใจในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในภาพรวม เกณฑ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง และสามารถใช้ประโยชน์ในการพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรภายในสาขาวิชาและมหาวิทยาลัยได้

4.2.2 สร้างความร่วมมือและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ระหว่างหน่วยงานอื่น ๆ ที่จัดทำระบบบริหารภายในองค์กรกับมหาวิทยาลัย

- (5) ข้อเสนอแนะ (โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อเสนอแนะที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ถ้าเป็นข้อเสนอของผู้เขียนรายงานให้ระบุไว้ด้วย)

5.1 ควรมีการให้ทุนแก่บุคลากรที่ผ่านการอบรม TOA Criteria ได้อบรมอย่างต่อเนื่องในหัวข้อ TOA Internal Organization Assessment และ TOA new assessor training เพื่อขึ้นทะเบียนเป็น TOA assessor

สรุปสาระสำคัญเชิงเนื้อหา ได้ดังนี้

TQA Criteria

เกณฑ์ช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อประเด็นที่มีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้

1. ทำความเข้าใจถึงประเด็นที่ต้องแข่งขันและประสบความสำเร็จในระยะยาวในสภาพแวดล้อมการดำเนินการขององค์กร
2. ทำให้มั่นใจว่า บุคลากรขององค์กรเข้าใจและสามารถมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
3. ทำให้มั่นใจว่า การปฏิบัติการขององค์กรมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ความสำเร็จในระยะสั้นและระยะยาว
4. ทำให้ผู้นำ ผู้จัดการ และบุคลากรทั้งหมดมองเห็นภาพเดียวกัน
5. ทำความเข้าใจ และตอบสนอง หรือทำได้เหนือกว่าความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า



ภาพที่ 1 โครงสร้างของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รายละเอียดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพห้าติ

เกณฑ์มีทั้งหมด 17 หัวข้อ และอีก 2 หัวข้อในโครงสร้างองค์กร แต่ละหัวข้อมีจุดมุ่งหมายข้อเหล่านี้ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มตามประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กร ถ้ามให้องค์กรระบุสภาพแวดล้อมขององค์กร
2. หัวข้อที่เป็นกระบวนการ (หมวด 1-6) ถ้ามให้องค์กรระบุกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร.
3. หัวข้อที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7) ถ้ามให้องค์กรรายงานผลลัพธ์ของกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร

การตรวจประเมินตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีจุดมุ่งหมายให้พิจารณาแบบองค์รวม ไม่ใช่ การเชื่อมโยงแบบหนึ่งต่อหนึ่งระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์ กระบวนการและผลลัพธ์บางรายการมีความเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด

จากภาพที่ 1 สามารถอธิบายรายละเอียดได้พอสังเขปต่อไปนี้

1. โครงสร้างของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

โครงสร้างองค์กร คือ ภาพรวมโดยย่อ และสภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ขององค์กร มีรายละเอียด 2 ส่วน ดังนี้

1.1 ลักษณะองค์กร (Organizational Description) ลักษณะเฉพาะที่สำคัญขององค์กร แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1.1.1 สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment) ได้แก่ (1) ผลิตภัณฑ์ และ/หรือ บริการ (Product and/or Service Offerings) (2) พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรม (MISSION, VISION, VALUES, and CULTURE) (3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (WORKFORCE Profile) (4) สินทรัพย์ (Assets) และ (5) สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Regulatory Environment)

1.1.2 ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships) ได้แก่ (1) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) (2) ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer and Stakeholders) และ(3) ผู้ส่งมอบพันธมิตร และคู่ความร่วมมือ (Suppliers, Partners, and Collaborators)

1.2 สถานการณ์ขององค์กร (Organizational Situation) ได้แก่ (1) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environment) (2) บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context) และ (3) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ (Performance Improvement System)

2. หมวด 1-6 มีรายละเอียด ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

หมวด 1-6		
หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership) 110 คะแนน	หมวด 3 ลูกค้า (Customers) 95 คะแนน	หมวด 5 บุคลากร (Workforce) 100 คะแนน
1.1 การนำองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง (Senior Leadership) 1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการ สร้างประโยชน์ให้สังคม (Governance and Societal Contributions)	3.1 ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectations) 3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement)	5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (WORKFORCE Environment) 5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)
หมวด 2 กลยุทธ์ (Strategy) 95 คะแนน	หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และ การจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) 100 คะแนน	หมวด 6 การปฏิบัติการ (Operations)
2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development) 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)	4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการ ปรับปรุงผลการดำเนินการ (Measurement, Analysis, Review, and Improvement of Organizational Performance) 4.2 การจัดการสารสนเทศและการ จัดการความรู้ (Information and Knowledge Management)	6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes) 6.2 ประสิทธิภาพของการ ปฏิบัติการ (Operational Effectiveness)

สำหรับหมวด 7 ผลลัพธ์ (Results) ได้แก่ (1) ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Results) (2) ผลลัพธ์ด้านลูกค้า (Customer Results) (3) ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results) (4) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results) และ ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์ (Financial, Market and Strategy Results)

กรณีตัวอย่าง



แต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกันดังนี้

กระบวนการและผลลัพธ์บางรายการมีความเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด
ดังแสดงในตารางนี้.

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

2. แนวทางการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศด้วยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 ตั้งรับปัญหา (Reacting to Problems) (0–25%) เป็นการปฏิบัติการในลักษณะที่เป็นกิจกรรมมากกว่าการเป็นกระบวนการ ส่วนใหญ่จะตอบสนองความต้องการหรือ ปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี

3.2 แนวทางเริ่มเป็นระบบ (Early Systematic Approaches) (30 – 45%) เป็นองค์กรอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการปฏิบัติการโดยกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผลและการปรับปรุง เริ่มมีการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร มีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ

3.3 แนวทางสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Aligned Approaches) (50–65%) เป็นการปฏิบัติการในลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง โดยมีการแบ่งปันความรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร กระบวนการตอบสนองกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร

3.4 แนวทางที่มีบูรณาการ (Integrated Approaches) (70–100%) เป็นการปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ การวิเคราะห์นวัตกรรม และการแบ่งปันสารสนเทศและความรู้ ส่งผล ให้การทำงานข้ามหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติการที่สำคัญ

3. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เหมาะสมกับทุกองค์กร

4.1 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสามารถปรับใช้ได้ตามความ จำเป็นขององค์กร.

4.2 เกณฑ์ไม่ได้กำหนดว่า องค์กรควรจัดโครงสร้างหรือการ ปฏิบัติการอย่างไร

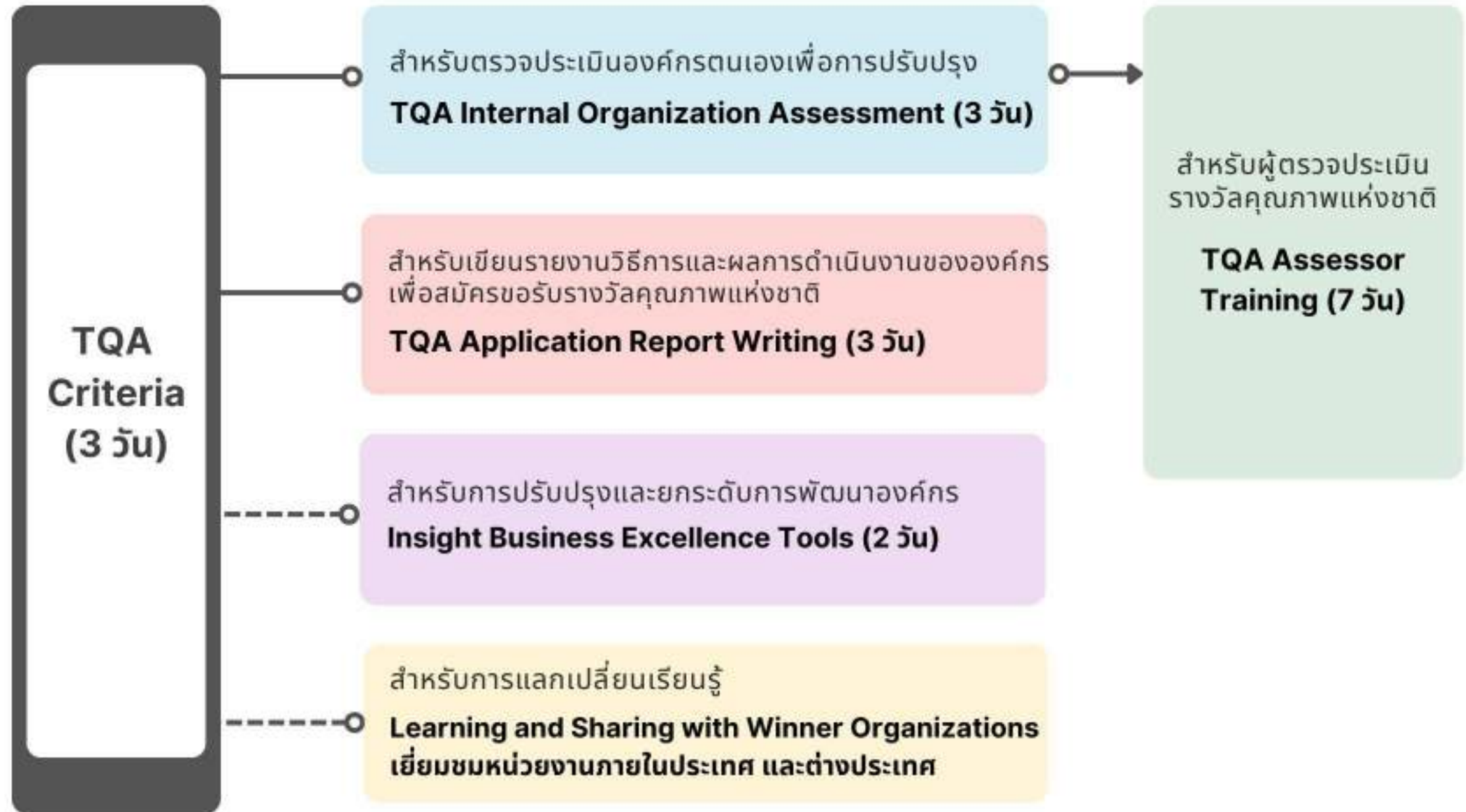
4.3 ในโครงสร้างองค์กร องค์กรจะอธิบายว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กร

4.4 เกณฑ์กระตุ้นให้องค์กรใช้แนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับใช้ได้ มีนวัตกรรม และยืดหยุ่น และกระตุ้นให้องค์กรเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมที่สุดกับองค์กร (เช่น Lean, Six Sigma, ISO, Balanced Scorecard, Plan-Do-Check-Act [PDCA]) และ เลือกใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิผลมากที่สุดเพื่อขับเคลื่อนการปรับปรุง และมีผลการดำเนินการที่ดีอย่างยั่งยืน

TQA Criteria

มุ่งสู่ความเป็นเลิศและความยั่งยืนด้วยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

โครงสร้างการฝึกอบรม TQA Training ประจำปี 2568



วัตถุประสงค์

- สร้างความเข้าใจต่อแนวทางพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
- แนะนำแนวทางการจัดการกับบริบทขององค์กรที่ท้าทายและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- แนะนำการศึกษาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อสร้างทักษะที่เกี่ยวข้องในเชิงลึกต่อไป

เวลา	วันที่ 1
09:00 – 09:15	วัตถุประสงค์ และแนวทางในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
09.15 – 10.30	สถานการณ์ปัจจุบันถึงอนาคตที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ฝึกปฏิบัติ -สถานการณ์ที่องค์กรเผชิญ
10.30 – 10.45	พัก
10.45 – 12.00	ค่านิยมของเกณฑ์ กับแนวคิดเรื่องพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ โครงร่างองค์กร (Organization Profile-OP)
12.00 – 13.00	พัก
13.00 – 14.30	- การวัดความสำเร็จขององค์กร (หมวด 7) ฝึกปฏิบัติ- ตัววัดผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ - Score Band ของหมวดผลลัพธ์ และการประเมิน LeTCI
14.30 - 14.45	พัก
14.45 – 16.00	- การศึกษาเกณฑ์และพัฒนาองค์กร 4 ระดับ - คำถาม 3 ระดับ สะท้อนพัฒนาการขององค์กร - Score Band ของหมวดกระบวนการ และการประเมิน ADLI



เริ่มต้น...

ท่านมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อะไร
ในการเข้าอบรมหลักสูตรนี้

กรุณาเขียนในกระดาษโพสต์อิท
และนำมาติดไว้ที่กระดานที่จัดให้

เกณฑ์ช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อประเด็นที่มีความสำคัญต่อองค์กร

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

ฝึกปฏิบัติ 1 สถานการณ์ที่องค์กรเผชิญ

แต่ละกลุ่มอภิปรายถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน จนถึงอนาคต ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจหรือองค์กร โดยอาจเลือกประเภทอุตสาหกรรม/ธุรกิจหรือองค์กรใดองค์กรหนึ่ง และระบุถึงผลกระทบต่อองค์กรอย่างน้อย 1 เรื่อง/ด้าน (เวลา 20 นาที)

	ด้านธุรกิจ/ การแข่งขัน	ด้านการปฏิบัติการ ขององค์กร	ด้านบุคลากร	ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม/ สิ่งแวดล้อม
การเปลี่ยนแปลง สำคัญที่ส่งผลกระทบ ต่อองค์กร ทั้งด้านบวกและลบ				

สถานการณ์ขององค์กร (Organizational Situation)

- เข้าใจคู่แข่งขององค์กร (Know your Competitors)
- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์, ภัยคุกคามเชิงกลยุทธ์, ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์, และโอกาสเชิงกลยุทธ์.
(Strategic challenges, threats, advantages, and opportunities)
- เข้าใจความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Know your Strategic Challenges).
- เข้าใจความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Know your Strategic Advantages)
- เตรียมพร้อมต่อการอุบัติใหม่ของเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดภาวะชะงักงัน.(Prepare for Disruptive Technologies)
- นำระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวมสู่การปฏิบัติ (Implement an overall system for performance improvement)

เข้าใจความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Know your Strategic Challenges).

- ต้นทุนการดำเนินงาน (เช่น วัสดุ, แรงงาน, หรือสถานที่ตั้งทางภูมิศาสตร์)
- การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันด้านเทคโนโลยี
- การมีแรงงานที่มีทักษะ
- การเกษียณของแรงงานสูงอายุ
- สภาพเศรษฐกิจ, รวมถึงความผันผวนของอุปสงค์ (demand) และเศรษฐกิจขาลง ทั้งระดับท้องถิ่นและระดับโลก
- การขยายตัวหรือหดตัวของตลาด
- การควบคุมหรือครอบครองกิจการ ทั้งโดยองค์กรเองและโดยคู่แข่ง
- วงจรธรรมชาติของอุตสาหกรรม
- การนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่หรือผลิตภัณฑ์ทดแทน
- ความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศ, รวมทั้งความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (security, including cybersecurity)
- การมีคู่แข่งใหม่เข้าสู่ตลาด

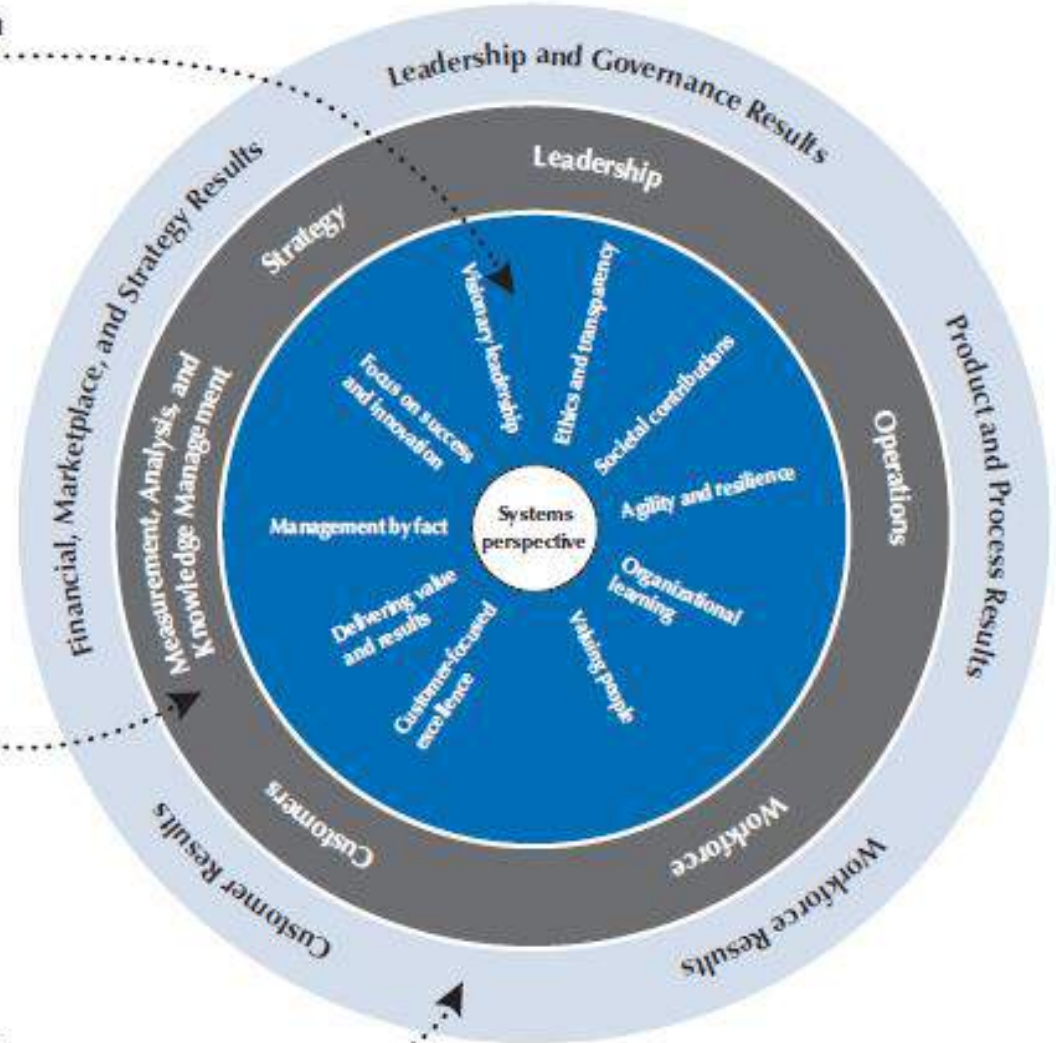
ค่านิยมและแนวคิดหลัก
ของ
เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

The Role of Core Values and Concepts

The Baldrige Criteria build on
core values and concepts...

which are embedded in
systematic processes...
(Criteria categories 1-6)

yielding
performance results.
(Criteria category 7)



ค่านิยมและแนวคิดหลัก

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีพื้นฐานมาจากค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ ซึ่งเป็น**ความเชื่อและพฤติกรรม**ที่พบว่าฝังลึกอยู่ในหลายองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ดังนี้

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

1. คำศัพท์ที่สำคัญ ดูความหมายได้จากอภิธานศัพท์ หน้า 127-150
 - 1.1 คำที่ขีดเส้นใต้
 - 1.2 คำที่พิมพ์เป็นตัวพิมพ์ใหญ่
2. หัวข้อต่างๆ ในเนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม
 - บทนำ อธิบายสภาพแวดล้อมขององค์กร
 - หมวด 1-6 อธิบายกระบวนการต่างๆ ขององค์กร
 - หมวด 7 แสดงผลลัพธ์จากกระบวนการต่างๆ ขององค์กร
3. คำที่เป็นตัวเอียงในหมายเหตุ เป็นคำอธิบายสำหรับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ)
4. เครื่องหมาย (*) หมายถึง การตอบในประเด็นนี้ให้พิจารณาตามความเหมาะสม
5. เครื่องหมาย . (มหัพภาค หรือ full stop) ใช้เติมหลังคำเพื่อช่วยให้เข้าใจว่าจบประโยคแล้ว
6. ในคำถามย่อยของประเด็นพิจารณาที่มีตัวเลขในวงเล็บ เช่น [1.1ก(3)] ประกอบด้วยคำถามหลายคำถาม คำถามเหล่านี้มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน และไม่จำเป็นต้องแยกตอบแต่ละคำถาม คำถามย่อยเหล่านี้ใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจว่าต้องใช้สารสนเทศใดในการตอบ
7. หมายเหตุท้ายเกณฑ์แต่ละหัวข้อ มีจุดประสงค์ 3 ประการ
 - (1) อธิบายคำ หรือคำถามของแต่ละหัวข้อให้ชัดเจน
 - (2) แนะนำและให้ตัวอย่างวิธีการตอบตามคำถามของหัวข้อ
 - (3) ชี้ให้เห็นการปฏิบัติที่เกี่ยวเนื่องกันที่สำคัญกับหัวข้ออื่น
8. หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2567-2568

แนวทางการศึกษาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ - โครงสร้างของเกณฑ์

• หัวข้อ

เกณฑ์มีทั้งหมด 17 หัวข้อ และอีก 2 หัวข้อในโครงร่างองค์กร แต่ละหัวข้อมีจุดมุ่งเน้นที่เฉพาะเจาะจง หัวข้อเหล่านี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มตามประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ

- โครงร่างองค์กร ถ้ามให้องค์กรระบุสภาพแวดล้อมขององค์กร
- หัวข้อที่เป็นกระบวนการ (หมวด 1-6) ถ้ามให้องค์กรระบุกระบวนการต่างๆ ขององค์กร
- หัวข้อที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7) ถ้ามให้องค์กรรายงานผลลัพธ์ของกระบวนการต่างๆ ขององค์กร

• ประเด็นพิจารณา

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

• อภิธานศัพท์

คำที่ขีดเส้นใต้ในเนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (ฉบับภาษาไทย) สามารถดูความหมายได้จาก อภิธานศัพท์ท้ายเล่ม

• คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

สรุปรายละเอียดของแต่ละหมวดและหัวข้อ รวมทั้งแสดงตัวอย่างและคำแนะนำเสริมส่วนหมายเหตุที่แสดงในตอนท้ายของแต่ละหัวข้อ



โครงร่างองค์กร (Organizational Profile)

โครงร่างองค์กรแสดงกรอบการบริหารจัดการเพื่อทำความเข้าใจองค์กร.

โครงร่างองค์กรจะทำให้องค์กรเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญซึ่งกำหนดสภาพแวดล้อมด้านการดำเนินงาน. ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ วิสัยทัศน์, วัฒนธรรม, ค่านิยม, พันธกิจ, สมรรถนะหลักขององค์กร, สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน, ความท้าทายเชิงกลยุทธ์, ภัยคุกคามเชิงกลยุทธ์, ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์, และโอกาสเชิงกลยุทธ์, ซึ่งส่งผลกระทบต่อวิธีการดำเนินงานและการตัดสินใจขององค์กร.

ดังนั้น โครงร่างองค์กรจะช่วยให้องค์กรเข้าใจได้ดีขึ้นในวิธีการดำเนินธุรกิจ; ข้อกำหนดที่สำคัญเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของธุรกิจขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต; รวมทั้งความจำเป็น, โอกาส, และข้อจำกัดที่มีผลต่อระบบการบริหารจัดการองค์กร.

1. ลักษณะองค์กร (Organizational Description)

เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงลักษณะและความสัมพันธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร. จุดมุ่งหมายของหัวข้อนี้ คือ การกำหนดบริบทสำหรับองค์กร.

- เข้าใจองค์กร (Understand your organization).
- เข้าใจสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies).
- เข้าใจสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร (Understand your Regulatory Environment).
- ระบุบทบาทและความสัมพันธ์ด้านการกำกับดูแลองค์กร (Identify Governance Roles and Relationships).
- เข้าใจความต้องการของลูกค้า (Understand your customers' requirements and expectations).
- เข้าใจระบบนิเวศธุรกิจ (Understand your ecosystems).
- เข้าใจบทบาทของผู้ส่งมอบ (Understand the Role of Suppliers).
- เข้าใจรูปแบบธุรกิจขององค์กรและตัวขับเคลื่อนรายได้หลัก (Understand your business model and key revenue drivers).

1. ลักษณะองค์กร (Organizational Description)

ลักษณะเฉพาะที่สำคัญขององค์กรคืออะไร ?

อะไร
What

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

(1) ผลิตภัณฑ์ และ/หรือ บริการ

(2) พันธกิจ, วิสัยทัศน์, ค่านิยม, และวัฒนธรรม

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร

(4) สินทรัพย์

(5) สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)

(1) โครงสร้างองค์กร

(2) ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(3) ผู้ส่งมอบ, พันธมิตร, และคู่ความร่วมมือ

โครงร่างองค์กร (Organizational Profile)

โครงร่างองค์กร คือ ภาพรวมโดยย่อ และสภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ขององค์กร.

1. ลักษณะองค์กร (Organizational Description)

ลักษณะเฉพาะที่สำคัญขององค์กรคืออะไร ?

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

(1) **ผลิตภัณฑ์ และ/หรือ บริการ (Product and/or Service Offerings)** ผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการหลักขององค์กรคืออะไร ? ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ (รวมถึงร้อยละของรายได้รวม/งบประมาณ) ของแต่ละผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างไร ? องค์กรมีวิธีการใดในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ ?

(2) **พันธกิจ, วิสัยทัศน์, ค่านิยม, และวัฒนธรรม (MISSION, VISION, VALUES, and CULTURE)** พันธกิจ, วิสัยทัศน์, และค่านิยมขององค์กรคืออะไร ? ลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์กรคืออะไร ? สมรรถนะหลักขององค์กรคืออะไร, และมีความสัมพันธ์ใดกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ?

รายละเอียดอยู่ใน
หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
หน้า 15-20

หมายเหตุท้ายเกณฑ์แต่ละหัวข้อ มีจุดประสงค์ 3 ประการ คือ

- 1) อธิบายคำ หรือคำถามของแต่ละหัวข้อให้ชัดเจน.
- 2) แนะนำและให้ตัวอย่างวิธีการตอบตามคำถามของหัวข้อ.
- 3) ชี้ให้เห็นการปฏิบัติที่เกี่ยวเนื่องกันที่สำคัญกับหัวข้ออื่น.

โดยสรุป จุดประสงค์ของหมายเหตุ คือ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถตอบคำถามต่าง ๆ ตามคำถามของหัวข้อได้ชัดเจนยิ่งขึ้น.

หมายเหตุ

หมายเหตุ 1.ก.(1)

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

หมายเหตุ 1.ก.(2)

หากองค์กรมีการกำหนดเจตจำนงหรือพันธกิจ องค์กรควรอธิบายถึงสิ่งเหล่านั้นในการตอบคำถาม. บางองค์กรอาจจะระบุพันธกิจและเจตจำนง และบางองค์กรใช้คำเหล่านี้แทนกัน. เจตจำนงหมายถึงเหตุผลพื้นฐานในการดำรงอยู่ขององค์กร. สิ่งเหล่านี้มีบทบาทในการสร้างแรงบันดาลใจให้องค์กรและชี้นำการกำหนดค่านิยม.

หมายเหตุ 1.ก.(2)

ค่านิยมขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร. คุณลักษณะอื่นของวัฒนธรรมองค์กร อาจรวมถึงความเชื่อและบรรทัดฐาน (norms) ร่วมกัน ซึ่งนำไปสู่ความเป็นเอกลักษณ์ของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร.

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

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

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

หมายเหตุ 1.ก.(3)

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

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

หมายเหตุ 1.ก.(5)

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

๑. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)

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

หมายเหตุ 1.๑.(1)

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

หมายเหตุ 1.๑.(1)

โครงสร้างองค์กร ถามว่า “ระบบการนำองค์กรคือ “อะไร” (What) (โครงสร้างและกลไก) ดำถามใน

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

หมายเหตุ 1.ข.(2)

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

หมายเหตุ 1.ข.(2)

กลุ่มลูกค้า อาจแบ่งตามความคาดหวัง พฤติกรรม ความนิยม หรือลักษณะที่คล้ายคลึงกัน. ในแต่ละกลุ่มลูกค้ายังอาจแบ่งออกตามความแตกต่างหรือลักษณะร่วม หรือทั้ง 2 แบบ. องค์กรอาจแบ่งตลาดออกเป็น ส่วนตลาดตามกลุ่มผลิตภัณฑ์หรือลักษณะพิเศษของผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย ปริมาณซื้อขาย ภูมิศาสตร์ หรือปัจจัยอื่น ๆ ที่กำหนดไว้.

หมายเหตุ 1.ข.(2)

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

(3) ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ (Suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS)
ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือที่สำคัญมีประเภทใดบ้าง. แต่ละกลุ่มมีบทบาทอะไรในส่วนที่
เกี่ยวข้องกับการผลิตและการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการสนับสนุนลูกค้าที่สำคัญ และการยกระดับ
ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร. กลุ่มเหล่านี้มีส่วนร่วมอะไรในการสร้างนวัตกรรมให้แก่องค์กร.
อะไรคือข้อกำหนดที่สำคัญของเครือข่ายอุปทาน (supply-network) ขององค์กร.

หมายเหตุ 1.ข.(3)

เครือข่ายอุปทาน (Supply-network) ประกอบด้วยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการผลิตผลิตภัณฑ์และ
บริการขององค์กร และส่งมอบให้กับลูกค้าขององค์กร. สำหรับบางองค์กร หน่วยงานเหล่านี้จะก่อให้เกิด
ห่วงโซ่ โดยที่หน่วยงานหนึ่งเป็นผู้จัดหาให้อีกหน่วยงานหนึ่งโดยตรง. อย่างไรก็ตาม หน่วยงานเหล่านี้
จะมีความโยงใยเข้าด้วยกันและพึ่งพาซึ่งกันและกันมากขึ้น ไม่เพียงแต่เป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง.
เกณฑ์ใช้คำว่า “เครือข่ายอุปทาน (supply-network) เพื่อชี้ให้เห็นถึงการพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างองค์กร
และผู้ส่งมอบ.

2. สภาพการณ์ขององค์กร (Organizational Situation)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันที่องค์กรดำเนินงานอยู่, รวมถึงความท้าทายเชิงกลยุทธ์, ภัยคุกคามเชิงกลยุทธ์, ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์, และโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ. และยังเน้นถึงแนวทางที่องค์กรใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการเรียนรู้. จุดประสงค์ของหัวข้อนี้ คือการช่วยให้องค์กรเข้าใจเกี่ยวกับความท้าทายที่สำคัญขององค์กร และเข้าใจระบบในองค์กรที่จะสร้างและรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขัน.

2. สภาพการณ์ขององค์กร (Organizational Situation)

- เข้าใจคู่แข่งขององค์กร (Know your Competitors).
- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์, ภัยคุกคามเชิงกลยุทธ์, ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์, และโอกาสเชิงกลยุทธ์.
(Strategic challenges, threats, advantages, and opportunities).
- เข้าใจความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Know your Strategic Challenges).
- เข้าใจความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Know your Strategic Advantages).
- เตรียมพร้อมต่อการอุบัติใหม่ของเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดภาวะชะงักงัน.(Prepare for Disruptive Technologies)
- นำระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวมสู่การปฏิบัติ (Implement an overall system for performance improvement)

2. สถานการณ์ขององค์กร (Organizational Situation): สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร ?

อะไร
What

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน
(Competitive Environment)

(1) ตำแหน่งในการแข่งขัน

(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน

(3) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์
(Strategic Context)

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ
(Performance Improvement System)

2. สถานการณ์ขององค์กร (Organizational Situation)

สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร.

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environment)

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

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

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

หมายเหตุ 2.ก.

องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ต้องแข่งขันกับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรอื่น และกับหน่วยงานอื่นที่ให้บริการคล้ายคลึงกัน เพื่อให้ได้แหล่งทุนสนับสนุนและอาสาสมัคร สมาชิกภาพ การเป็นที่รู้จักในชุมชนที่เหมาะสม และการได้รับความสนใจจากสื่อ.

๑. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

ระบุความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ.

หมายเหตุ 2.๑.

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

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement)

ระบุระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงกระบวนการขององค์กรสำหรับการประเมินผล และการปรับปรุงโครงการและกระบวนการขององค์กรที่สำคัญ.

หมายเหตุ 2.ค.

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

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ: มุมมองเชิงระบบ

กลุ่มการนำองค์กร (การนำองค์กร กลยุทธ์ และลูกค้า) เน้นความสำคัญว่าการนำองค์กรต้องมุ่งที่กลยุทธ์และลูกค้า

โครงสร้างองค์กร กำหนดบริบทสำหรับองค์กร เป็นพื้นฐานของการดำเนินการทั้งหมดขององค์กร

กลุ่มผลลัพธ์ (บุคลากร การปฏิบัติการ และผลลัพธ์) ประกอบด้วย กระบวนการที่มุ่งเน้นบุคลากร กระบวนการปฏิบัติการที่สำคัญ และผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการเหล่านั้น



พื้นฐานของระบบ (การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผล และมีระบบที่คล่องตัวในการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งต้องใช้ข้อมูลจริง องค์กรความรู้เป็นแรงผลักดัน

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้ มีพื้นฐานมาจากค่านิยมและแนวคิดหลักที่ปลูกฝังอยู่ในบรรดาองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

การทำงานทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ด้านลูกค้า ด้านบุคลากร ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์

หมวด 7 ผลลัพธ์ (Results)



7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ
(Product and Process Results)

7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า
(Customer Results)

7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร
(Workforce Results)

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร
(Leadership and Governance Results)

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

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Results)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงผลลัพธ์การดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการที่สำคัญ เพื่อแสดงให้เห็นถึงผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพและมีคุณค่า ซึ่งจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและความผูกพัน

- **ตัววัดผลการดำเนินการของผลิตภัณฑ์ (Measures of Product Performance).** หัวข้อนี้เน้นตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดของมุมมองของลูกค้า และการตัดสินใจที่มีผลต่อการซื้อ การปฏิสัมพันธ์ และความสัมพันธ์กับองค์กรในอนาคต. ตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ได้มาจากสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้า ซึ่งรวบรวมไว้ในหมวด 3.
- **ตัวอย่างตัววัดด้านผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ (Examples of Product Measures).** การนำตัววัดด้านผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการที่เหมาะสมมาใช้อาจพิจารณาจากพื้นฐานต่อไปนี้: ตัววัดคุณภาพภายใน, ผลการใช้งานจริงของผลิตภัณฑ์, ระดับของเสีย, ความผิดพลาดของการให้บริการ, เวลาในการตอบสนอง, และข้อมูลเกี่ยวกับความง่ายในการใช้งาน หรือคุณลักษณะอื่น (attributes) ของผลิตภัณฑ์ที่รวบรวมจากลูกค้าขององค์กรโดยหน่วยงานอื่น, รวมทั้งผลสำรวจลูกค้าในการใช้ผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Results)

- ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ และตัวชี้วัดด้านลูกค้า (Product and/or Service Performance and Customer Indicators). ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการกับตัวชี้วัดด้านลูกค้า เป็นเครื่องมือการจัดการที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับนำมาใช้ในหลายลักษณะ: (1) การกำหนดและการมุ่งเน้นข้อกำหนดที่สำคัญด้านคุณภาพและลูกค้า (2) การระบุสิ่งที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ และ/หรือบริการแตกต่างจากที่มีอยู่ในตลาด, และ (3) การประเมินความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างคุณลักษณะ (attributes) ของผลิตภัณฑ์/หรือบริการกับหลักฐานความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า. ค่าสหสัมพันธ์นี้อาจเปิดเผยให้เห็นส่วนตลาดที่กำลังเกิดขึ้นใหม่หรือที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลง, การเปลี่ยนความต้องการ/ข้อกำหนดที่สำคัญ, หรือโอกาสที่ผลิตภัณฑ์จะล้มสมัย.

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Results)

- **ตัววัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพกระบวนการ (Process Effectiveness and Efficiency Measures)**
 - ผลการดำเนินการของระบบงานที่แสดงถึงการลดต้นทุนได้มากขึ้น หรือมีผลิตภาพสูงขึ้น โดยการใช้ทรัพยากรทั้งจากภายในและ/หรือภายนอก.
 - การลดระดับการปล่อยมลพิษ, คาร์บอนฟุตพริ้นท์, หรือการใช้พลังงาน. การลดปริมาณการปล่อยของเสีย, การใช้ประโยชน์จากผลพลอยได้ที่เกิดขึ้น และการนำของเสียกลับมาใช้ใหม่.
 - ตัวชี้วัดการตอบสนองภายในองค์กร เช่น รอบเวลา, ความยืดหยุ่นของการผลิต, เวลาคอยผลิตภัณฑ์ (lead times), เวลาที่ใช้ในการตั้งเครื่องจักร (setup times), และเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด.
 - ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นในด้านการบริหารสำนักงานและด้านสนับสนุนอื่นๆ.
 - ตัวชี้วัดประสิทธิผลของแนวทางด้านความมั่นคงปลอดภัยและความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์.
 - ตัวชี้วัดเฉพาะทางธุรกิจ เช่น การเพิ่มการใช้ผลผลิตของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ, ผลลัพธ์จากแผน Six Sigma, และการยอมรับสมรรถนะของผลิตภัณฑ์ ณ เวลาที่ส่งมอบ.
 - ตัวชี้วัดของเครือข่ายอุปทาน เช่น การลดจำนวนสินค้าคงคลังและการตรวจรับวัตถุดิบ, การยกระดับคุณภาพและผลิตภาพ, การปรับปรุงการแลกเปลี่ยนข้อมูลดิจิทัล, การลดต้นทุนการจัดการเครือข่ายอุปทาน, การตรวจสอบผู้ส่งมอบและพันธมิตร, และการส่งมอบแบบทันเวลาพอดี (just-in-time delivery).
 - ผลลัพธ์การตรวจประเมินจากหน่วยงานภายนอก เช่น การตรวจประเมินตามระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Results)

- **ตัววัดผลการดำเนินการขององค์กรและของการปฏิบัติการ (Measures of Organizational and Operational Performance).** หัวข้อนี้กระตุ้นให้องค์กรพัฒนาและใช้ตัววัดเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ (unique) และสร้างสรรค์ในการติดตามกระบวนการที่สำคัญและการปรับปรุงการปฏิบัติการ. การพัฒนาตัววัดเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ควรต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการและคุณภาพ หรือผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ. องค์กรควรใช้ตัววัดที่เกี่ยวข้องและสำคัญในการประเมินผลการดำเนินการขององค์กรและของการปฏิบัติการทั้งหมด, รวมถึงความพร้อมขององค์กรต่อภัยพิบัติ, ภาวะฉุกเฉิน, และภาวะชะงักงัน.

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Focused Results)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรดำเนินการได้ดีเพียงใดในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และสร้างความผูกพันในระยะยาว.

- ผลการดำเนินการขององค์กรในมุมมองของลูกค้า (Your Performance as Viewed by your Customers).
 - ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า.
 - การรักษาลูกค้าไว้, การได้ลูกค้า, และการเสียลูกค้า (customers and customer accounts).
 - ข้อเสนอแนะจากลูกค้า, การจัดการข้อเสนอแนะ, การแก้ไขปัญหาข้อเสนอแนะอย่างมีประสิทธิภาพ, การเรียกร้องค่าประกันผลิตภัณฑ์.
 - คุณค่าผลิตภัณฑ์จากมุมมองของลูกค้า โดยพิจารณาถึงคุณภาพและราคา.
 - การประเมินโดยลูกค้าเรื่องความสะดวกในการติดต่อองค์กรและความง่ายในการใช้ผลิตภัณฑ์ (ครอบคลุมถึงมารยาทในการให้บริการ).
 - การกล่าวถึงในทางที่ดี และการสนับสนุนอย่างเต็มที่ของลูกค้าต่อตราสินค้า และผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการขององค์กร.
 - การให้รางวัล, การจัดอันดับ, และการได้รับการยกย่องชมเชยจากลูกค้าและองค์กรจัดอันดับที่เป็นอิสระ.

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Focused Results)

- **ความพึงพอใจเปรียบเทียบ (Relative satisfaction).** สำหรับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กรเทียบกับความพึงพอใจต่อคู่แข่งและองค์กรที่เทียบเคียงกันได้, ตัววัดและตัวชี้วัดอาจรวมถึงข้อมูลสารสนเทศจากลูกค้าขององค์กร, จากลูกค้าของคู่แข่ง, และจากองค์กรอิสระอื่น ๆ.
- **ผลลัพธ์ที่เหนือกว่าความพึงพอใจ (Results that go Beyond Satisfaction).** หัวข้อนี้เน้นผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งเหนือกว่าตัววัดความพึงพอใจของลูกค้า, เพราะความผูกพันของลูกค้าและความสัมพันธ์ของลูกค้าเป็นตัวชี้วัดและตัววัดที่ดีกว่าต่อความสำเร็จในตลาดในอนาคต รวมถึงความยั่งยืนขององค์กร.

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce-Focused Results)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรสามารถสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เพิ่มผลิตภาพ มีความเอื้ออาทร ความผูกพัน และการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรทั้งหมดได้ดีเพียงใด.

- **ปัจจัยของผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results Factors).** ผลลัพธ์ที่รายงานอาจรวมถึงปัจจัยทั่วไปหรือปัจจัยเฉพาะขององค์กร. ปัจจัยทั่วไป อาจครอบคลุมถึงความปลอดภัย, การขาดงาน, การลาออก, ความพึงพอใจ, และข้อร้องเรียน (ข้อร้องทุกข์). ทั้งนี้ ผลลัพธ์บางตัว เช่น การขาดงานและการลาออก, อาจมีการเปรียบเทียบในระดับท้องถิ่นหรือระดับภูมิภาค ตามความเหมาะสม. ปัจจัยเฉพาะขององค์กรอาจรวมถึงขอบเขตของการฝึกอบรม, การฝึกอบรมซ้ำ, หรือการฝึกอบรมข้ามสายงาน เพื่อให้บรรลุความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร; ขอบเขตและความสำเร็จของการให้อำนาจในการตัดสินใจ; ความร่วมมือระหว่างสหภาพและฝ่ายจัดการ; หรือการที่อาสาสมัครที่เข้าร่วมกิจกรรมของกระบวนการและโปรแกรม/แผนงานต่าง ๆ

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce-Focused Results)

- **ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร (Workforce Capacity and Capability).** ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรอาจรวมถึงจำนวนบุคลากรในแต่ละระดับ (staffing levels) ของหน่วยงานต่าง ๆ และการมีใบรับรองวิทยฐานะ (Certifications) สำหรับทักษะที่จำเป็น. ปัจจัยเพิ่มเติมอื่น ๆ อาจรวมถึงการหมุนเวียนงานที่ออกแบบเพื่อตอบสนองต่อทิศทางในระดับกลยุทธ์หรือข้อกำหนดของลูกค้า. สินค้าค้างส่งหรือการลดลงของสินค้าค้างส่งอาจเป็นตัวชี้วัดของความท้าทายหรือการปรับปรุง ด้านขีดความสามารถหรืออัตรากำลัง ตามลำดับ.
- **ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement).** ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรอาจรวมถึงการปรับปรุงเกี่ยวกับการตัดสินใจในงาน, วัฒนธรรมองค์กร, และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร. ผลลัพธ์ที่รายงานนี้อาจรวมถึงข้อมูลที่เป็นปัจจัยนำเข้า เช่น จำนวนรางวัลที่เป็นเงิน, แต่จุดเน้นสำคัญควรต้องเป็นข้อมูลที่แสดงถึงประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์ (outcomes). ตัวอย่างของตัววัดผลสัมฤทธิ์อาจได้แก่ การรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรมากยิ่งขึ้นซึ่งเป็นผลมาจากการริเริ่มโครงการยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงาน หรือการเพิ่มขึ้นของจำนวนบุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปเป็นผู้นำซึ่งเป็นผลมาจากโปรแกรมการพัฒนาผู้นำขององค์กร.

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กรในเรื่องการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กรเพื่อแสดงให้เห็นถึงสถานภาพทางการเงินที่ดี การเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม ซึ่งทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม.

- **ความสำคัญของมาตรฐานจริยธรรม (Importance of High Ethical Standards).** โดยไม่ขึ้นกับการที่สังคมมีการเฟื่องฟูมากขึ้นในเรื่องการกำกับดูแลองค์กร, และภาระความรับผิดชอบต่อการเงิน, จริยธรรม, ภาระความรับผิดชอบต่อผู้นำ, องค์กรต้องมีการปฏิบัติอย่างจริงจัง และแสดงให้เห็นว่าการประพฤติปฏิบัติโดยรวมมีมาตรฐานสูง รวมทั้งปลูกฝังวัฒนธรรมที่ให้คุณค่ากับความหลากหลายและส่งเสริมความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม, และการประเมินโอกาสคู่ความเสี่ยง. คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรและผู้นำระดับสูงควรต้องติดตามตัววัดผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ และให้ความสำคัญกับการสื่อสารผลการดำเนินการดังกล่าวให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้.

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results)

- **ผลลัพธ์ที่รายงาน (Results to Report).** ผลลัพธ์ขององค์กรควรรวมถึงความสำเร็จที่โดดเด่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม, กฎหมาย, และกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ; ผลการตรวจสอบโดยหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานที่สนับสนุน, ตามความเหมาะสม; และการตอบสนองขององค์กรในเรื่องความผาสุกของสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ. การตอบสนองเรื่องผาสุกของสังคมอาจรวมถึงด้านสุขภาพของชุมชน และความมั่นคงปลอดภัยทางอาหาร ที่ให้กับสมาชิกในชุมชนขององค์กร.
- **การถูกต่อต้านหรือลงโทษ (Sanctions or Adverse Actions).** หากองค์กรเคยถูกต่อต้านหรือลงโทษภายใต้กฎหมาย, กฎระเบียบข้อบังคับ, หรือสัญญา ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา องค์กรควรต้องสรุปให้ทราบถึงเหตุการณ์, สภาพปัจจุบัน, รวมทั้งการดำเนินการเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำ.

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

เจตจำนง

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาดที่สำคัญ เพื่อให้เข้าใจถึงความมั่นคงทางการเงิน รวมทั้งความท้าทายและความสำเร็จด้านตลาดขององค์กร. นอกจากนี้ ยังตรวจสอบประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กรอีกด้วย.

- **ตัววัดที่เหมาะสมเพื่อรายงาน (Appropriate Measures to Report).** นอกเหนือจากตัววัดในหมายเหตุของหัวข้อ 7.5ก.(1), ตัววัดและตัวชี้วัดด้านการเงินที่เหมาะสมอาจรวมถึงรายได้, งบประมาณ, กำไรหรือขาดทุน, สถานะด้านเงินสด (cash position), มูลค่าสินทรัพย์สุทธิ (net assets), อัตราส่วนหนี้สิน (debt leverage), วงจรเงินสด (cash-to-cash cycle time), กำไรสุทธิต่อหุ้น, ประสิทธิภาพของการดำเนินการด้านการเงิน (การเก็บเงินการเรียกเก็บเงิน, การบริหารลูกหนี้), และผลตอบแทนทางการเงิน. ตัววัดผลการดำเนินการด้านตลาดอาจรวมถึงตัววัดการเติบโตทางธุรกิจ, ผลิตภัณฑ์ใหม่และการเข้าสู่ตลาดใหม่, หรือสัดส่วนรายได้ของผลิตภัณฑ์ใหม่.

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

- **ตัววัดการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการสร้างนวัตกรรม (Measures of Strategy Implementation and innovation).** เนื่องจากองค์กรจำนวนมากมักมีปัญหาในการกำหนดตัววัดที่เหมาะสม, การวัดความก้าวหน้าของความสำเร็จตามกลยุทธ์เป็นเรื่องที่ทำหายอย่างยิ่ง. ตัววัดความก้าวหน้าดังกล่าวมักเริ่มด้วยการกำหนดผลลัพธ์ที่สะท้อนผลสำเร็จของเป้าประสงค์สุดท้าย (end-goal success) ในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และจากนั้นจึงใช้เป้าประสงค์สุดท้ายดังกล่าวมาระบุแลกำหนดตัววัดในช่วงกลาง.
- **ผลลัพธ์ของความพยายามในการสร้างนวัตกรรม** ควรต้องเชื่อมโยงกับแนวทางของการแสวงหาการสร้างนวัตกรรมและการประเมินโอกาสคุ้มเสี่ยง.

ตัวอย่างผลลัพธ์ เช่น การเพิ่มส่วนแบ่งตลาดและ/หรือรายได้ อย่างมีนัยสำคัญ อันเนื่องจากการเจาะตลาดใหม่ หรือนำเสนอผลิตภัณฑ์/บริการใหม่, หรือการเพิ่มประสิทธิภาพอย่างมีนัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ, สิ่งอำนวยความสะดวก, หรือการปฏิบัติการ ที่มีการออกแบบใหม่.

ฝึกปฏิบัติ 2 ตัววัดผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

แต่ละกลุ่มยกตัวอย่างตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักขององค์กร ที่สามารถบ่งชี้ถึงความสำเร็จขององค์กร**ในธุรกิจนั้น** (เวลา 20 นาที) และสรุปในตาราง

ตัววัดด้านผลิตภัณฑ์และบริการ	ตัววัดของระบบปฏิบัติการ/การผลิต	ตัววัดด้านบุคลากรและความสามารถของผู้นำ	ตัววัดด้านความรับผิดชอบต่อสังคม/สิ่งแวดล้อม	ตัววัดด้านการเงิน

ตัววัดสามารถดูได้จากตัวอย่างในสไลด์ก่อนหน้านี้ หรือ หมายเหตุในหนังสือเกณฑ์

ตัวอย่างตัววัด ยังสามารถดูได้จากหมายเหตุท้ายเกณฑ์แต่ละหัวข้อ

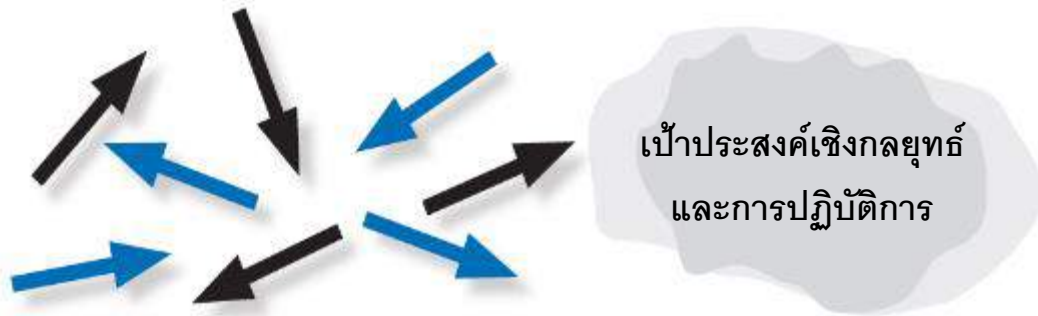
หมายเหตุ 1.2ข.(2).

ตัววัดหรือตัวชี้วัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม อาจรวมถึงร้อยละของกรรมการอิสระใน คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร, ตัววัดที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้ถือหุ้นและผู้มีสิทธิมีเสียง, เหตุการณ์ของการละเมิดจริยธรรมหรือการฝ่าฝืนกฎเกณฑ์และการตอบสนองต่อเหตุการณ์นั้น ๆ, ผลสำรวจ ความคิดเห็นของบุคลากรต่อจริยธรรมขององค์กร, การใช้โทรศัพท์สายด่วนจริยธรรม, ร้อยละของข้อกล่าวหาที่ได้รับการพิสูจน์, รวมทั้งผลการทบทวนและการตรวจสอบด้านจริยธรรม. ตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้ อาจรวมถึง หลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีนโยบาย, การฝึกอบรมบุคลากร, และระบบการติดตามเฝ้าระวังในเรื่อง ผลประโยชน์ทับซ้อน; การป้องกันและการใช้ข้อมูล, สารสนเทศ, และองค์ความรู้ที่มีประเด็นความอ่อนไหว ซึ่ง เกิดจากการสังเคราะห์และหาความสัมพันธ์ของข้อมูลเหล่านี้; ตลอดจนการใช้เงินกองทุนอย่างเหมาะสม.

แนวทางการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ด้วยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

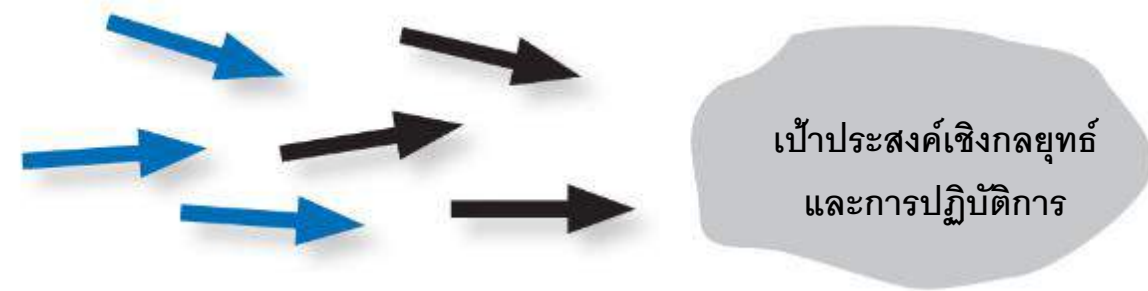
ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการ (Steps toward Mature Processes)

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



การปฏิบัติการมีในลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ และส่วนใหญ่จะตอบสนองความต้องการหรือปัญหาเฉพาะหน้า. ขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี.

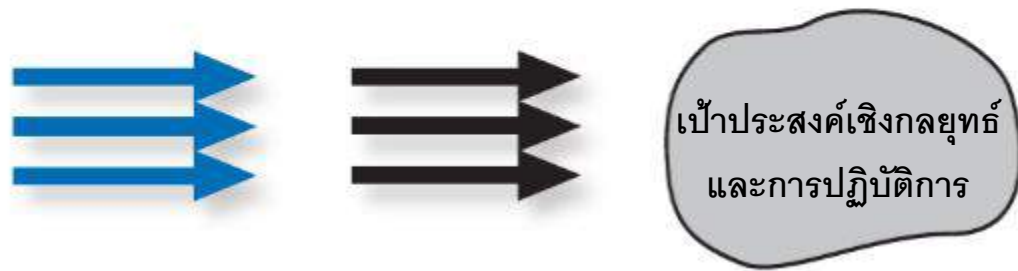
2. แนวทางเริ่มเป็นระบบ (Early Systematic Approaches) (30 – 45%)



องค์กรอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการปฏิบัติการโดยกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้. มีการประเมินผลและการปรับปรุง และเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร. มีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ.

ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการ (Steps toward Mature Processes)

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

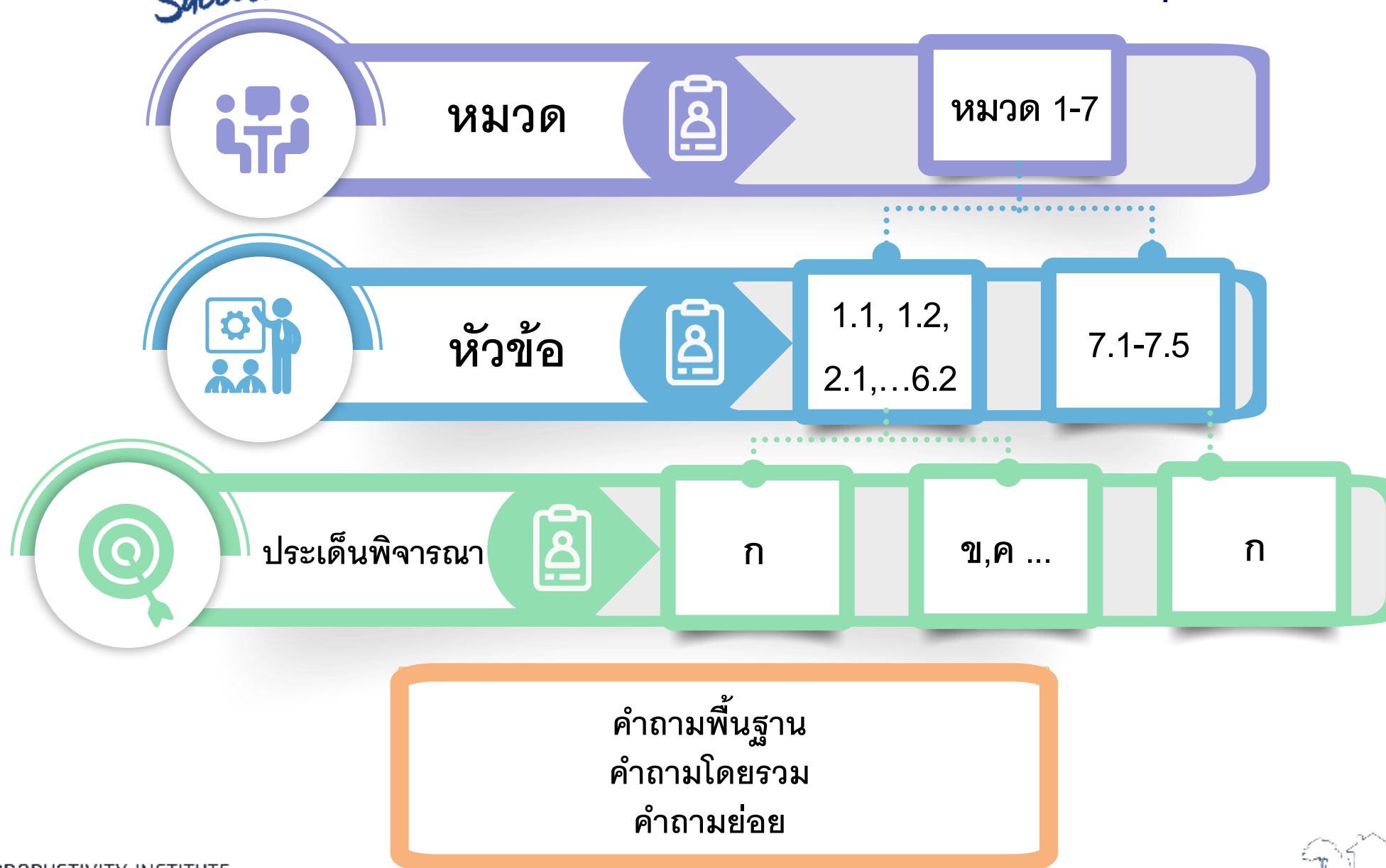


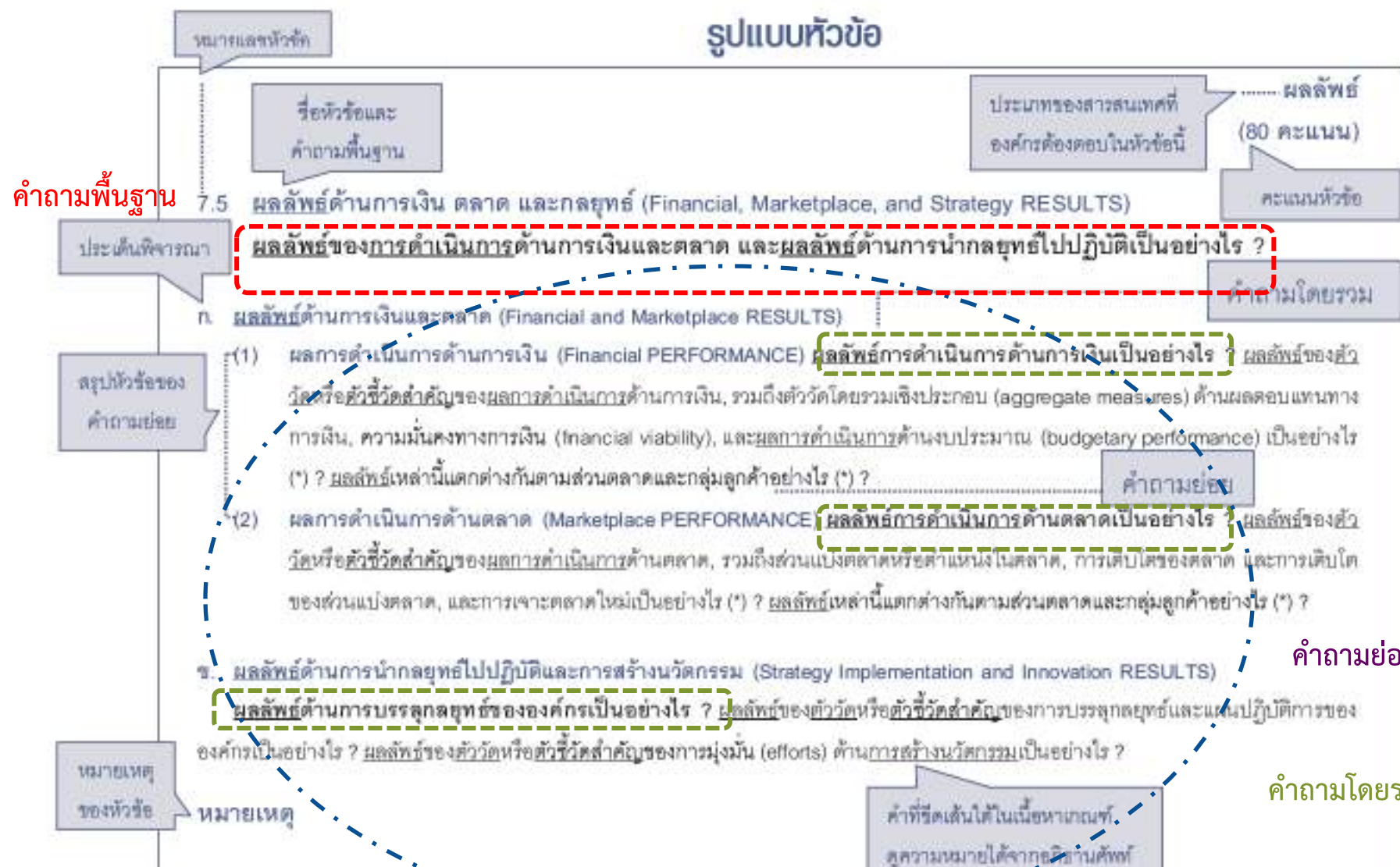
การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง โดยมีการแบ่งปันความรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร. กระบวนการตอบสนองกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร.

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



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ. การวิเคราะห์ นวัตกรรม และการแบ่งปันสารสนเทศและความรู้ ส่งผลให้การทำงานข้ามหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ. ใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติการที่สำคัญ.





คำถามโดยรวม หน้า 10

คำถามโดยรวม

คำถามย่อย

คำถามโดยรวม

คำถาม 3 ระดับ

คำถาม

คำถามแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

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

มิติการให้คะแนนหมวดกระบวนการ

กระบวนการ

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

แนวทาง (Approach-A) หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ,
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้ตอบคำถามเชิงหัวข้อต่างๆ ของเกณฑ์ และสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร,
- ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการต่างๆ ขององค์กร, และ
- ระดับของการที่แนวทางนั้นนำไปใช้ได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้ (ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment-D) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางเพื่อตอบคำถามของหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อองค์กร,
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา, และ
- การนำแนวทางไปใช้ในทุกหน่วยงานที่เหมาะสม

การเรียนรู้ (Learning-L) หมายถึง

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยใช้วงจรการประเมินและการปรับปรุง,
- การประยุกต์ใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงแนวทางและ
- การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้นและนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร.

ดู “จากการตั้งรับปัญหาสู่การสร้างนวัตกรรม” ในหน้า 155. ซึ่งแสดงให้เห็นความก้าวหน้าผ่านระดับความสมบูรณ์ของมิติการให้คะแนนนี้

การบูรณาการ (Integration-I) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึง ของ

- แนวทางที่ใช้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และเกณฑ์หมวดกระบวนการ (หมวด 1-6)
- การใช้ตัววัด, สารสนเทศ, และระบบการปรับปรุง ที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกัน ทั้งระหว่างกระบวนการ และระหว่างหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร; และ
- แผนงาน, กระบวนการ, ผลลัพธ์, การวิเคราะห์, การเรียนรู้, และการปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกลมกลืนกัน ในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กร

แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ (Process Scoring Guidelines)

คะแนน	กระบวนการ
0% หรือ 5%	- ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบคำถามของหัวข้ออย่างชัดเจน มีสารสนเทศน้อย / ไม่ชัดเจน / ไม่ตรงประเด็น. (A) - แทบไม่ปรากฏหลักฐานการนำแนวทางที่เป็นระบบไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ. (D) - ไม่ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง (Improvement Orientation). มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา. (L) - ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับองค์กร. แต่ละพื้นที่หรือหน่วยงาน ดำเนินการอย่างเอกเทศ. (I)
10%, 15%, 20%, หรือ 25%	- ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบคำถามพื้นฐานของหัวข้อ. (A) - การนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกพื้นที่หรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุคำถามพื้นฐานของหัวข้อ. (D) - ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มเปลี่ยนแปลงจากการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหามาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงทั่ว ไป. (L) - มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา. (I)
30%, 35%, 40%, หรือ 45%	- ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพที่ตอบคำถามพื้นฐานของหัวข้อ. (A) - มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางพื้นที่หรือบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ. (D) - ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ. (L) - เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการพื้นฐานขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ. (I)

คะแนน	กระบวนการ
50%, 55%, 60%, หรือ 65%	- ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพที่ตอบคำถามโดยรวมของหัวข้อ. (A) - มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าอาจแตกต่างกันในบางพื้นที่หรือบางหน่วยงาน. (D) - มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และแสดงตัวอย่างของการใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ตัวอย่างนวัตกรรม หรือการแบ่งปันการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของกระบวนการที่สำคัญ. (L) - มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการโดยรวมขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ. (D)
70%, 75%, 80% หรือ 85%	- ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพที่ตอบคำถามย่อยของหัวข้อ. (A) - มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มี ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ. (D) - มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง การประยุกต์ใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ การจัดการนวัตกรรม และการแบ่งปันการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เป็นเครื่องมือที่สำคัญเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิภาพขององค์กร. (L) - มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ. (D)
90%, 95% หรือ 100%	- ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพที่ตอบคำถามย่อยของหัวข้ออย่างครบถ้วน. (A) - มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงโดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใด ๆ. (D) - มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และการพัฒนาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ นวัตกรรมที่สัมฤทธิ์ผล และการแบ่งปันการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เป็นเครื่องมือที่สำคัญในระดับองค์กรเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ. (L) - มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตเป็นอย่างดี ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ. (D)

มิติการให้คะแนน : ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กรที่บรรลุผลตามข้อกำหนด
ในหมวด 7 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ ได้แก่ **LeTCI**

ระดับ (Level-Le) หมายถึง ผลการดำเนินการใน
ปัจจุบันของตัววัดด้วยมาตรวัดที่เหมาะสม

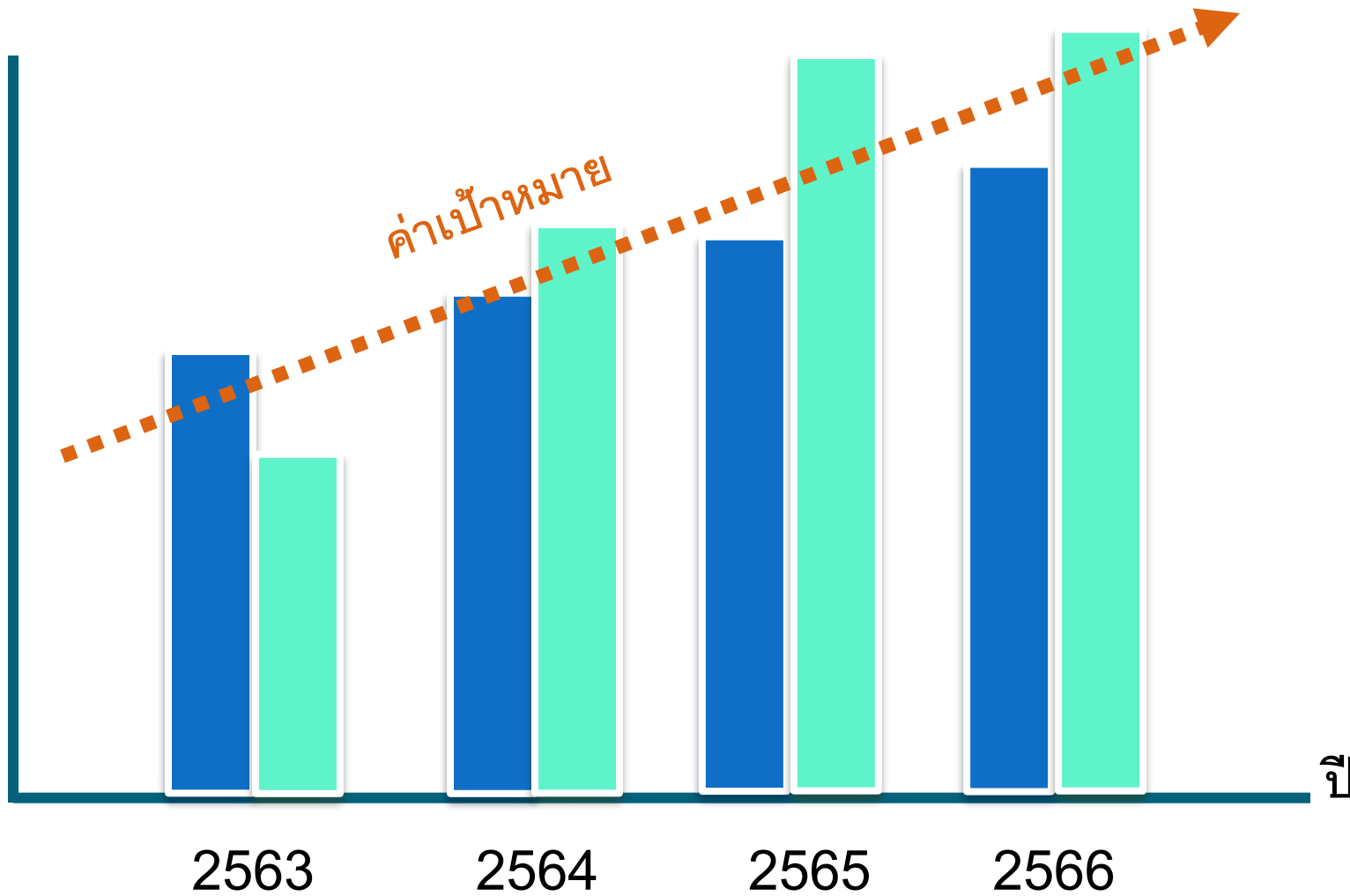
แนวโน้ม (Trend-T) หมายถึง อัตราของการ
ปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือความต่อเนื่องของ
ผลการดำเนินการที่ดีในประเด็นที่สำคัญ (ความลาด
ชันของชุดข้อมูลเมื่อเวลาผ่านไป)

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

การบูรณาการ (Integration-I) หมายถึง
ความครอบคลุมและทั่วถึงของตัววัดผลลัพธ์ต่าง ๆ
(มักมีการจำแนกประเภท) ที่ระบุผลการดำเนินการ
ด้านลูกค้ารายสำคัญ ผลิตภัณฑ์ ตลาด
กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ และเป้าประสงค์
ระดับองค์กร ตามที่ปรากฏอยู่ในโครงสร้างองค์กร
และในหมวดกระบวนการ

The Path to Sustainable Success

จำนวน



สูงดี



คู่แข่ง/
คู่เทียบ

แนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์ (Result Scoring Guidelines)

คะแนน	ผลลัพธ์
0% หรือ 5%	- ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กร หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในหัวข้อที่รายงาน. (Le) - ไม่แสดงแนวโน้มของข้อมูล หรือแสดงแนวโน้มเชิงลบเป็นส่วนใหญ่. (T) - ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ. (C) - ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร. (I)
10%, 15%, 20%, หรือ 25%	- มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรเพียงบางเรื่องที่ตอบคำถามพื้นฐานของหัวข้อ และมีระดับผลการดำเนินการที่เริ่มดี. (Le) - มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลในบางเรื่อง โดยบางเรื่องแสดงแนวโน้มเชิงลบ. (T) - แทบไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ. (C) - มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร. (I)
30%, 35%, 40%, หรือ 45%	- มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดี ตอบคำถามพื้นฐานของหัวข้อ. (Le) - มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี. (T) - เริ่มมีการแสดงสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ. (C) - มีการรายงานผลลัพธ์หลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร. (I)

คะแนน	ผลลัพธ์
50%, 55%, 60%, หรือ 65%	- มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดี ตอบคำถามโดยรวมของหัวข้อ. (Lo) - แสดงถึงแนวโน้มที่ดีในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร. (T) - ผลการดำเนินการในปัจจุบันบางเรื่องดีกว่าคู่เทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม. (C) - มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าที่สำคัญส่วนใหญ่ ความต้องการของตลาดที่สำคัญส่วนใหญ่ และคำถามของกระบวนการที่สำคัญส่วนใหญ่. (I)
70%, 75%, 80% หรือ 85%	- มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดีถึงดีเลิศ ตอบคำถามย่อยของหัวข้อ. (Lo) - มีแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่สำคัญส่วนใหญ่ซึ่งจะทำให้บรรลุพันธกิจขององค์กร. (T) - มีแนวโน้มและระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันหลายเรื่องถึงส่วนใหญ่ ดีกว่าคู่เทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง และมีผลการดำเนินการที่แสดงถึงความเป็นผู้นำในระดับดีมาก. (C) - มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าที่สำคัญส่วนใหญ่ ความต้องการของตลาดที่สำคัญส่วนใหญ่ และคำถามของกระบวนการและแผนปฏิบัติการส่วนใหญ่. (I)
90%, 95% หรือ 100%	- มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดีเลิศ ตอบคำถามของหัวข้ออย่างครบถ้วน. (Lo) - มีแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่สำคัญทุกเรื่องซึ่งจะทำให้บรรลุพันธกิจขององค์กร. (T) - แสดงถึงความเป็นผู้นำทั้งในธุรกิจและเป็นผู้ดำเนินการเทียบเคียงในหลายด้าน. (C) - มีการรายงานผลการดำเนินการและการคาดการณ์ผลการดำเนินการขององค์กรที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าที่สำคัญส่วนใหญ่ ความต้องการของตลาดที่สำคัญส่วนใหญ่ และคำถามของกระบวนการและแผนปฏิบัติการส่วนใหญ่. (I)

The Path to **Sustainable**
Success

คืนนี้... อ่านเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสักรอบนะคะครับ



เวลา	หัวข้อ
09:00 – 10:15	ประเด็นหลักตาม Basic Question และ Overall Question สำหรับการบริหารองค์กรในหมวด 2 และ 3 ฝึกปฏิบัติ - พิจารณาความเชื่อมโยง ด้านลูกค้า และการวางแผนกลยุทธ์
10.15 – 10.30	พัก
10.30 – 12.00	- กลุ่มนำเสนอ - สรุป – ประเด็นสำคัญของคำถาม Basic Question และ Overall Question ของหมวด 2 และ 3
12.00 – 13.00	พัก
13.00 – 14.30	ประเด็นหลักตาม Basic Question และ Overall Question สำหรับการบริหารองค์กรในหมวด 4 และ 6 ฝึกปฏิบัติ – พิจารณาความเชื่อมโยงด้านการวัดผลการดำเนินการ และการปฏิบัติการ
14.30 – 14.45	พัก
14.45 – 16.00	- กลุ่มนำเสนอ - สรุป – ประเด็นสำคัญของคำถาม Basic Question และ Overall Question ของหมวด 4 และ 6

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ: มุมมองเชิงระบบ

กลุ่มการนำองค์กร (การนำองค์กร กลยุทธ์ และลูกค้า) เน้นความสำคัญว่าการนำองค์กรต้องมุ่งที่กลยุทธ์และลูกค้า

โครงสร้างองค์กร กำหนดบริบทสำหรับองค์กร เป็นพื้นฐานของการดำเนินการทั้งหมดขององค์กร

กลุ่มผลลัพธ์ (บุคลากร การปฏิบัติการ และผลลัพธ์) ประกอบด้วย กระบวนการที่มุ่งเน้นบุคลากร กระบวนการปฏิบัติการที่สำคัญ และผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการเหล่านั้น



พื้นฐานของระบบ (การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ และมีระบบที่คล่องตัวในการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งต้องใช้ข้อมูลจริง องค์กรความรู้เป็นแรงผลักดัน

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้ มีพื้นฐานมาจาก **ค่านิยมและแนวคิดหลัก**ที่ปลูกฝังอยู่ในบรรดาองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

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

ประเด็นหลักตาม Basic Question สำหรับการบริหารองค์กรในหมวดการนำ

กลุ่มการนำองค์กร (การนำ
องค์กร กลยุทธ์ และลูกค้า)
เน้นความสำคัญว่าการนำองค์กร
ต้องมุ่งที่กลยุทธ์และลูกค้า



กลุ่มการนำองค์กร – หมวด 2 และหมวด 3

หมวด 2 กลยุทธ์ (Strategy)

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์?

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

องค์กรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร?

หมวด 3 ลูกค้า (Customers)

3.1 ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectations)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้าและกำหนดผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการเพื่อ

ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ?

3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์และสร้างเสริมประสบการณ์ของลูกค้า ?

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองความท้าทายและภัยคุกคาม รวมทั้งใช้ประโยชน์ความได้เปรียบและโอกาส, และวิธีการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดจ้างผู้รับจ้างภายนอก (outsourcing), ระบบงาน, และสมรรถนะหลักขององค์กร. นอกจากนี้ ยังถามถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและเป้าประสงค์. โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผลการดำเนินการโดยรวม, ความสามารถในการแข่งขัน, และความสำเร็จในอนาคตดียิ่งขึ้น.

- บริบทสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ (A Context for Strategy Development).
- พื้นฐานการปฏิบัติการที่มุ่งเน้นอนาคต (A Future-Oriented Basis for Action).
- ผู้นำในการแข่งขัน (Competitive Leadership).
- ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ (Data and Information for Strategic Planning).

หมวด 2 กลยุทธ์ (Strategy)

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development) (ต่อ)

- จุดบอด (Blind spots)
- การบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Managing Strategic Risk)
- ระบบงาน (Work Systems).
- ระบบนิเวศ (Ecosystems).
- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives).

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านี้ รวมทั้งวิธีการที่องค์กรประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ. โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร.

- การพัฒนาและการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ (Developing and Deploying Action Plans).
- การวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการจัดสรรทรัพยากร (Performing Analyses to Support Resource Allocation).
- การสร้างแผนด้านบุคลากร (Creating Workforce Plans).
- การคาดการณ์สภาพแวดล้อมในอนาคตขององค์กร (Projecting your Future Environment).
- การคาดการณ์และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการขององค์กร (Projecting and Comparing your Performance).

3.1 ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectation)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงกระบวนการที่องค์กรใช้ในการรับฟังลูกค้า รวมทั้งการกำหนดกลุ่มและส่วน (segment) ของลูกค้า. และยังถามถึงกระบวนการกำหนดและปรับแต่งผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการเพื่อตอบสนองลูกค้าและตลาด. โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเสาะหาสารสนเทศที่มีคุณค่าเพื่อทำให้เป็นไปตามหรือเหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้าและปรับปรุงการตลาด.

- การรับฟังลูกค้า (Customer Listening).
- สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อได้ (Actionable Information).
- การรับฟัง การเรียนรู้ และกลยุทธ์ธุรกิจ (Listening/Learning and Business Strategy).
- สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media).
- ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด (Customer and Market Knowledge).

3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามองถึงกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและสร้างเสริมประสบการณ์ของลูกค้า. รวมถึงการทำให้ลูกค้าสามารถค้นหาสารสนเทศและรับการสนับสนุน, การจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า, และทำให้มั่นใจว่าองค์กรปฏิบัติอย่างเป็นธรรมกับลูกค้า. นอกจากนี้ หัวข้อนี้ยังถ้ามองถึงการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า. และวิธีการใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าที่องค์กรรวบรวมมา. สิ่งเหล่านี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ามากยิ่งขึ้น และยกระดับความภักดีของลูกค้า.

- การสร้างความผูกพันเป็นการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Engagement as a Strategic Action).
- กลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์และประสบการณ์ของลูกค้า (Customer relationship and customer experience strategies).
- การบริหารตราสินค้า (Brand management).

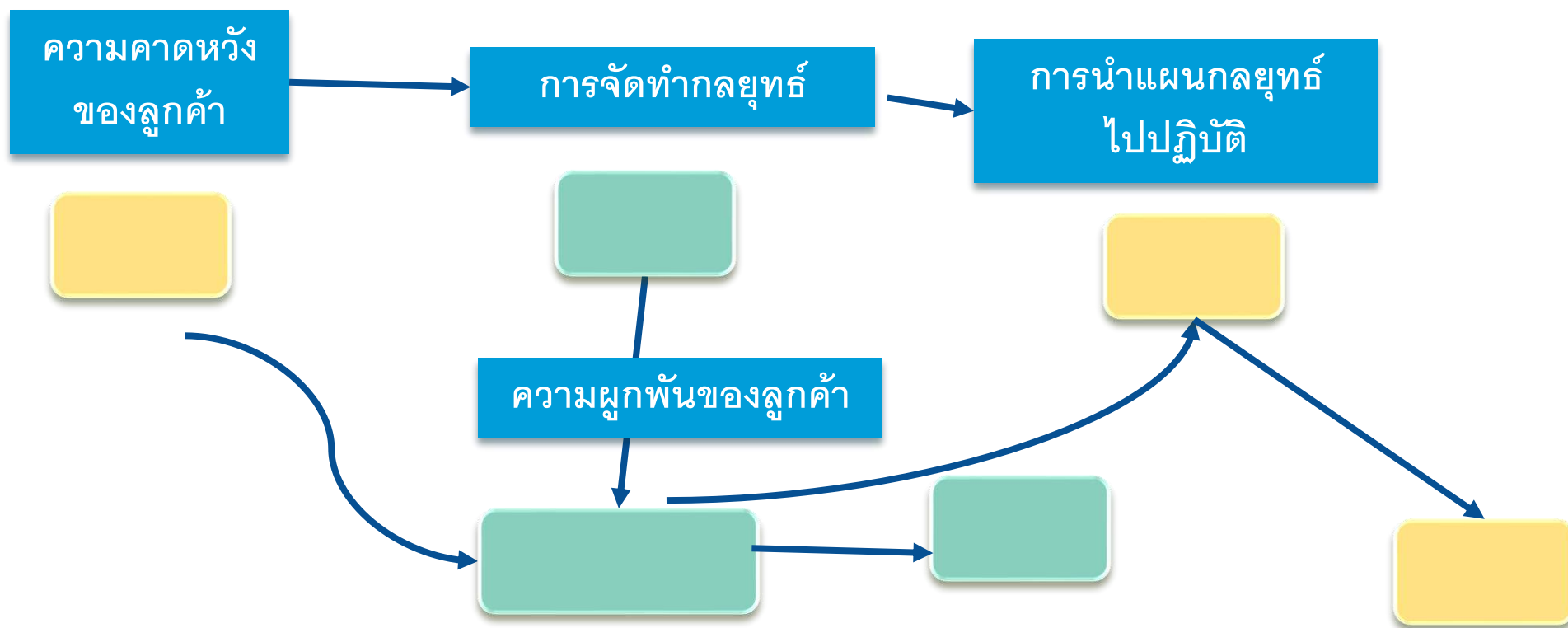
หมวด 3 ลูกค้า (Customer)

3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement) (ต่อ)

- การสนับสนุนลูกค้า (Customer support).
- การจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Management)
- ความเท่าเทียม (การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม).
- การประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า (Determining customer satisfaction and dissatisfaction).
- ความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่ง (Customers' Satisfaction with Competitors).

ฝึกปฏิบัติ 3 ด้านลูกค้า และกลยุทธ์

แต่ละกลุ่มนำการ์ด วางใน Flip Chart โดยให้พิจารณาความสัมพันธ์ลำดับก่อนหลัง
และลากเส้นแสดงขั้นตอนตามลำดับ (เวลา 30 นาที)





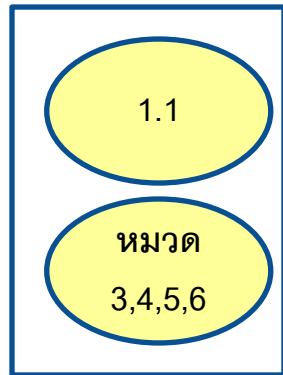
2.1 การจัดทำกลยุทธ์

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์ ?



2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

องค์กรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร ?



ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

(1) จัดทำแผนปฏิบัติการ

(2) ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ

(3) ทำให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จ และบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน.

(4) แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง

(5) ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง

(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนปฏิบัติการ ทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรตามตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้มีอะไรบ้าง

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

องค์กรรับรู้และตอบสนองอย่างไร ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนปฏิบัติการและนำแผนใหม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

หมวด 6

หมวด 5

4.1ข.

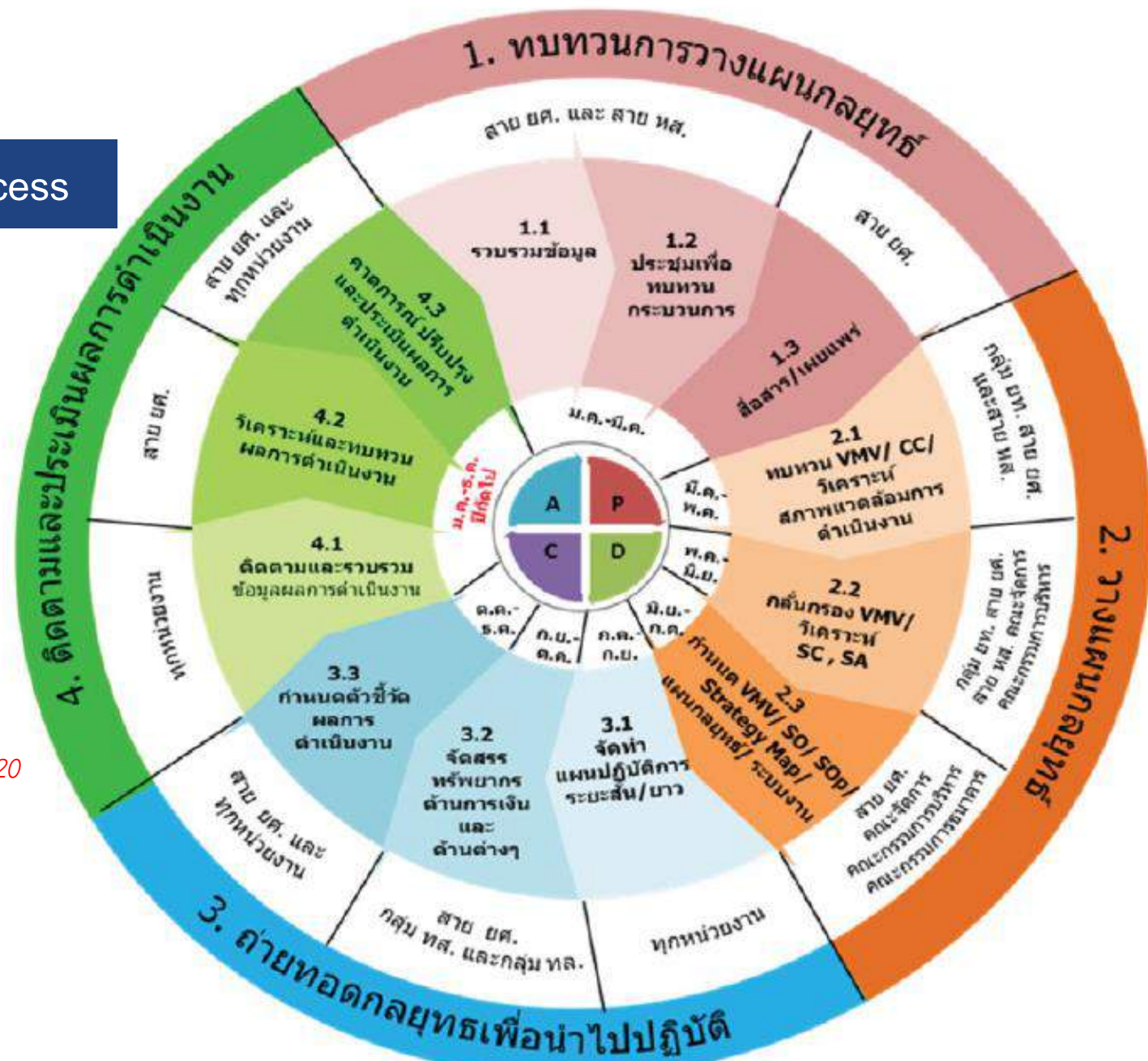
ตัวอย่าง

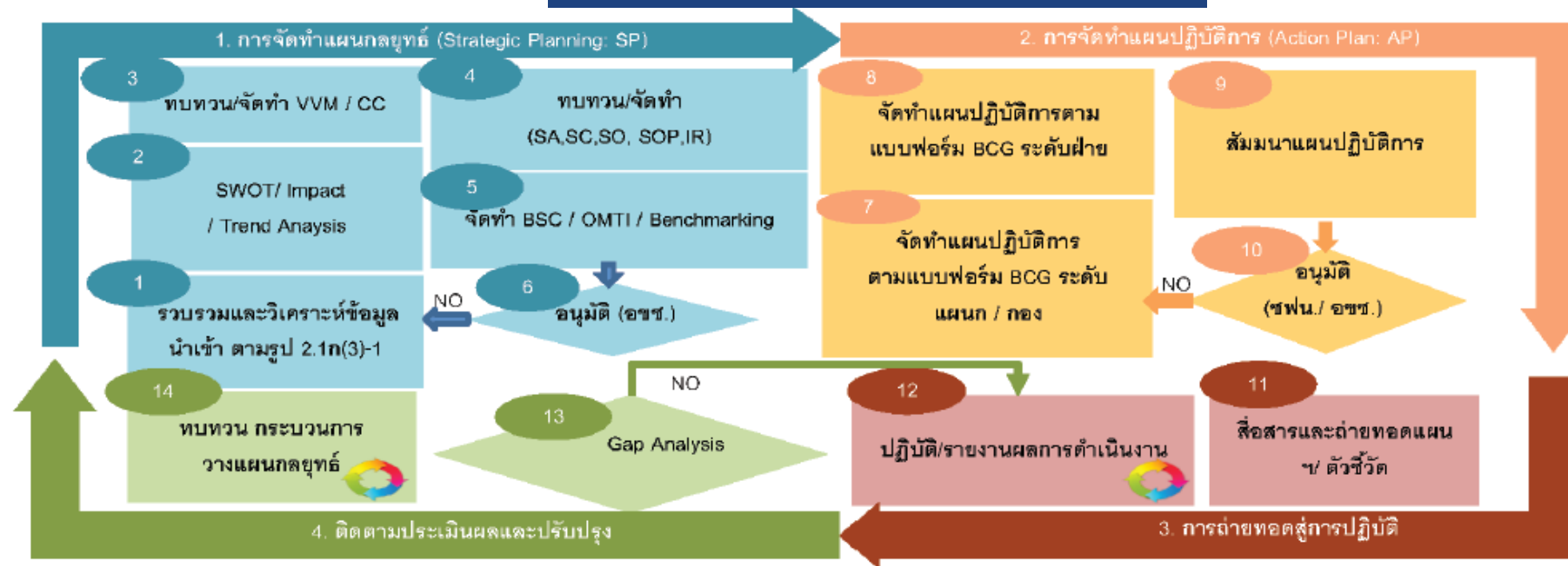
Strategic Management Process



ธนาคารออมสิน
TQA 2563

ที่มา: เส้นทางสู่ความเป็นเลิศ Thailand Quality Class : TQC 2020

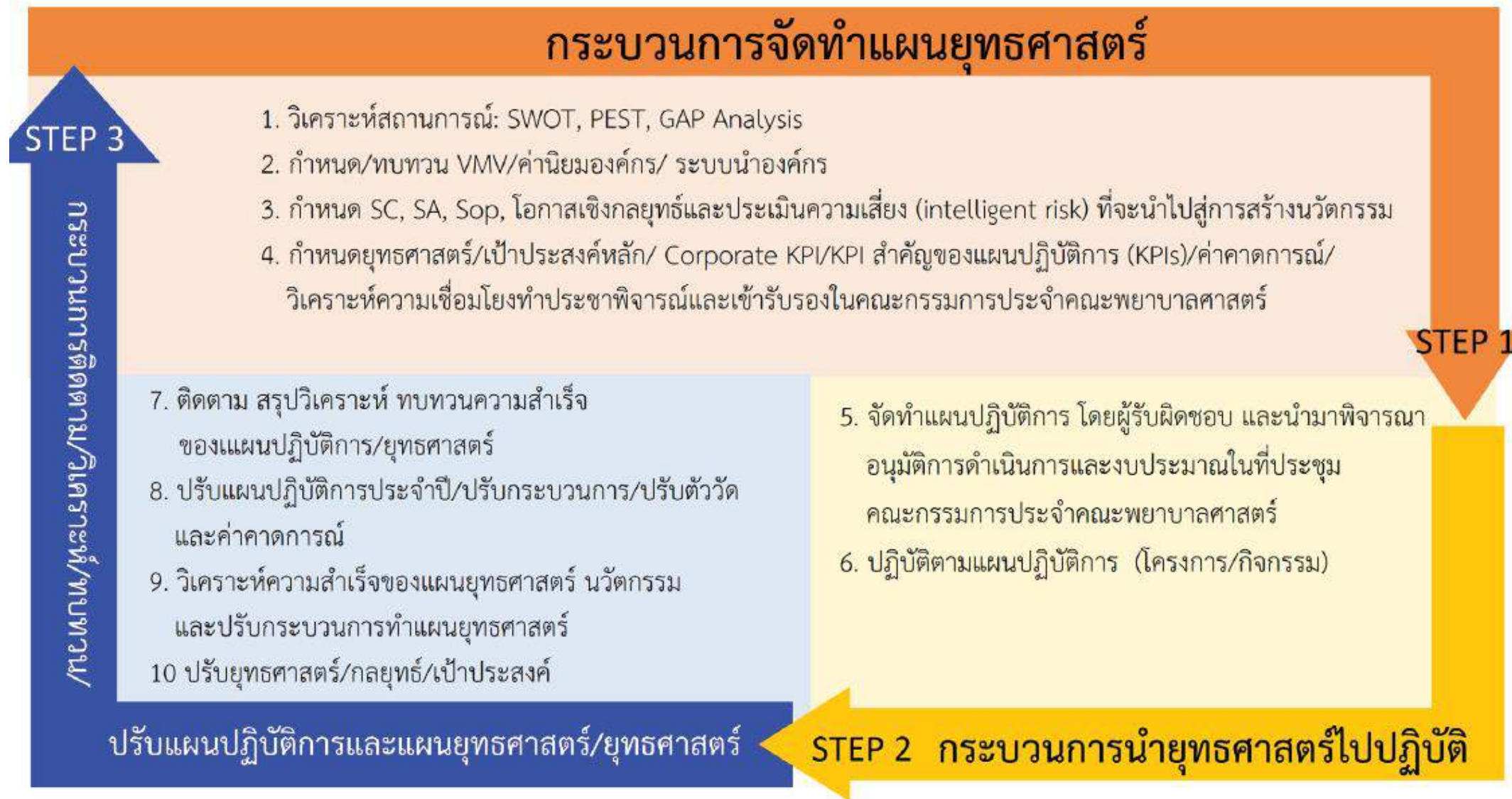


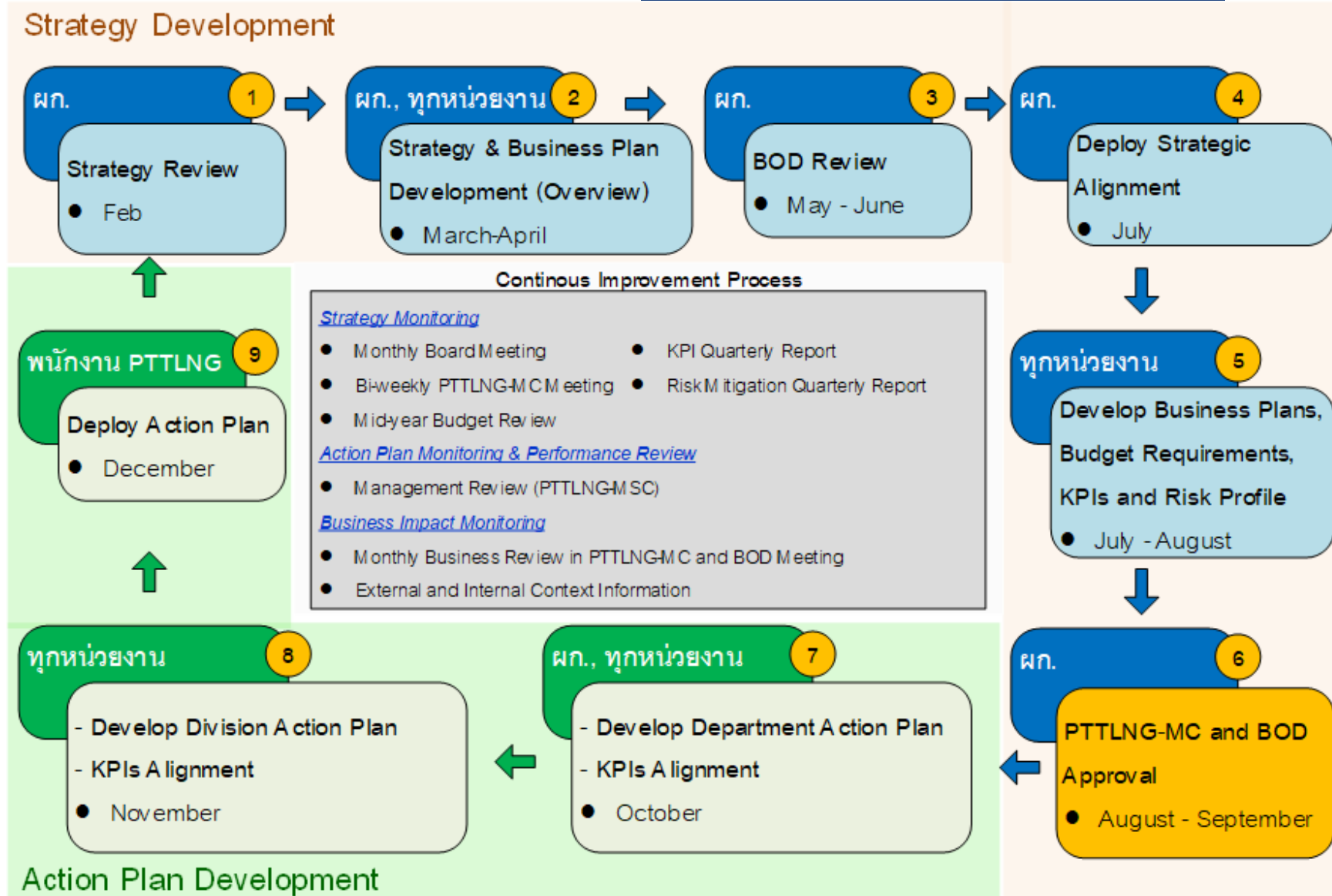


ขั้นตอน	1. การจัดทำแผนกลยุทธ์	2. การจัดทำแผนปฏิบัติการ	3. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ	4. ประเมินผล/ปรับปรุง
ลำดับ	1 2 3 4 5 6	7 8 9 10	11 12	13 14
ช่วงเวลา	กรกฎาคม-กันยายน	กันยายน-ธันวาคม	มกราคม-พฤษภาคม	พฤษภาคม-มิถุนายน
ผู้เกี่ยวข้อง	ค.บ.บช., ค.ว.ผ.บ.ช., ค.ว.บ.ช.บ.ช., ค.ว.บ.ช.บ.ช.	หัวหน้ากอง, หัวหน้าแผนก, ค.ว.ผ.บ.ช.	ค.บ.บ.ช., ค.ว.ผ.บ.ช., หัวหน้าหน่วยงาน	ค.บ.บ.ช., ค.ว.ผ.บ.ช., หัวหน้าหน่วยงาน
วัตถุประสงค์	1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม นโยบาย กฟผ. รฟ. รฟ.บ. 2. แผนที่ PA, แผนกลยุทธ์, Strategy Map, OMTI รฟ.บ. 3. ความต้องการ/ความคาดหวังของลูกจ้าง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. สมรรถนะหลัก (CC) 5. ผลการดำเนินงานปีที่ผ่านมา 6. สภาพแวดล้อมภายนอก	1.OMTI 2. แผนทีกกลยุทธ์	1.แผนปฏิบัติการระดับกอง 2. แผนปฏิบัติการระดับฝ่าย	1. ผลการดำเนินงาน 2. ตัวชี้วัดที่ปรับปรุง
สิ่งที่ได้	VVM, CC, SWOT, SA, SC, SO, SOP, ความ เสี่ยง, BSC, OMTI, Benchmark, แผนกล ยุทธ์ (10ปี)	1.แผนระยะสั้น(ST) และแผนระยะยาว (LT) 2.ตัวชี้วัด (ST, LT)	1. X-matrix 2. ตัวชี้วัดรายบุคคล 3. ผลการดำเนินงานรายเดือน	1. Performance Improvement: PI 2. Innovation 3. การทบทวน การวางแผนกล ยุทธ์ ฉบับ ปรับปรุง

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

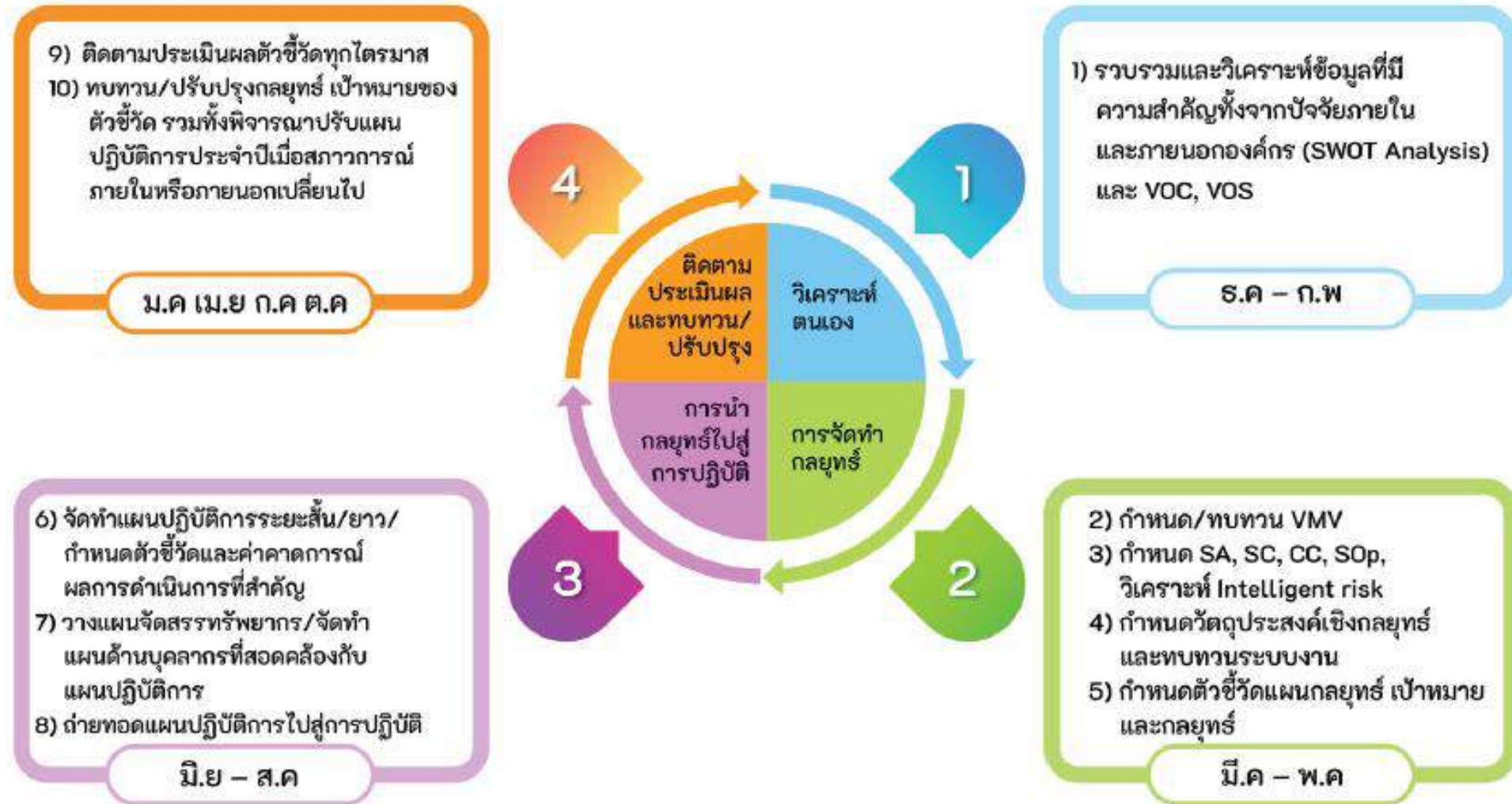






Strategic Planning Process (SPP)



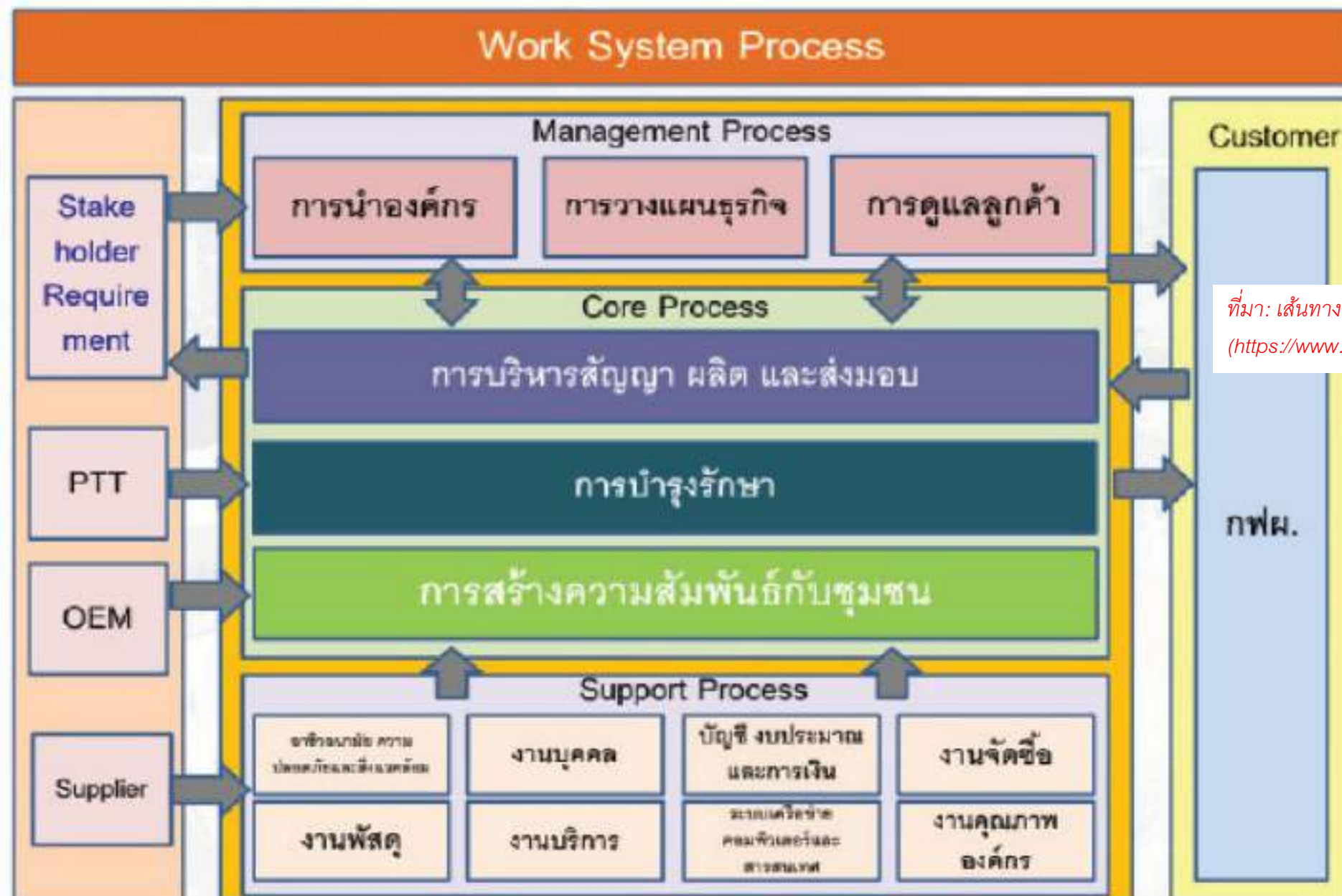


มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 TQC 2563



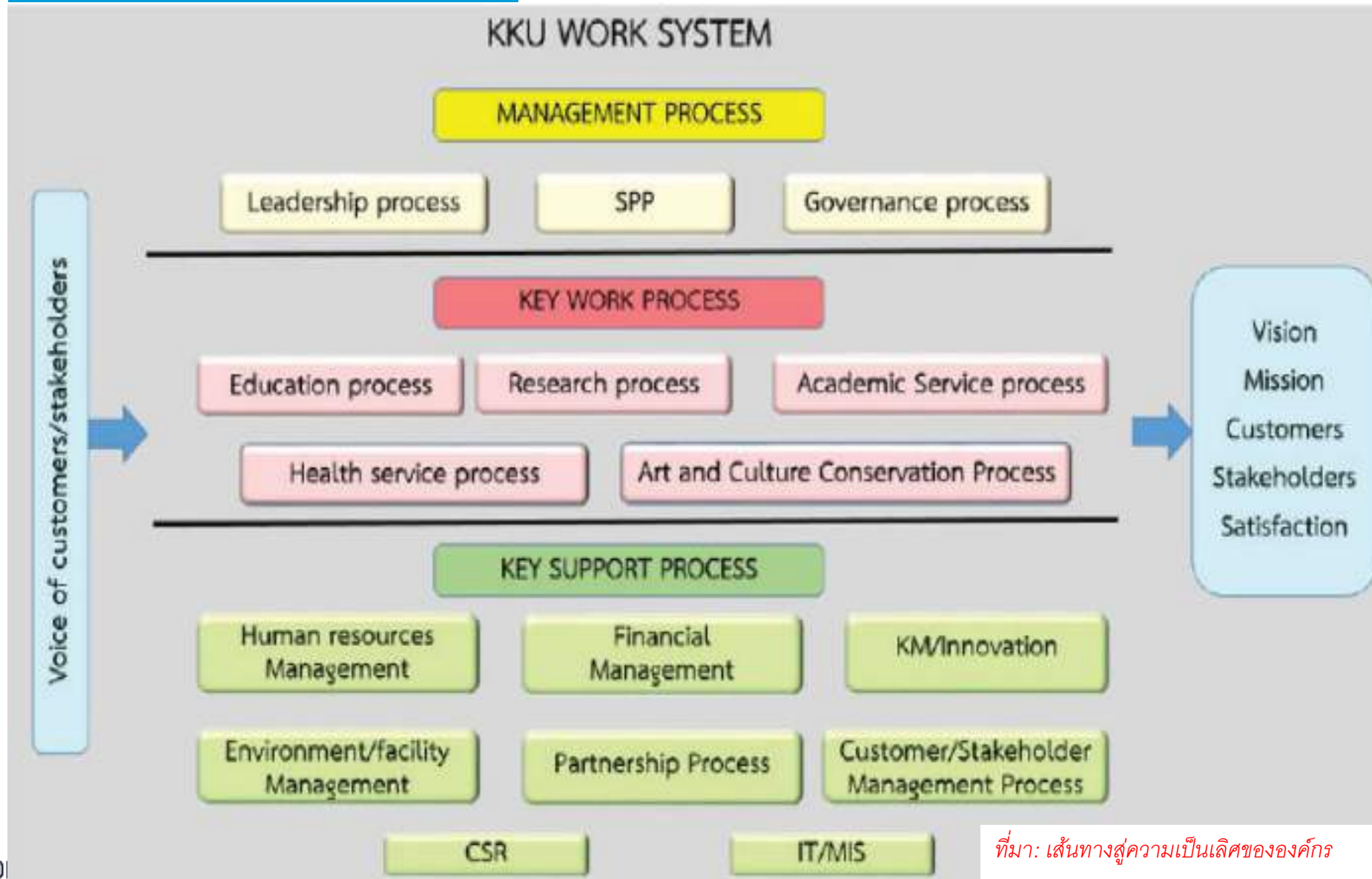


- บรรลุวิสัยทัศน์สร้าง
- คุณค่าแก่ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย & สังคม



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

ระบบงาน







บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
TQC 2561

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

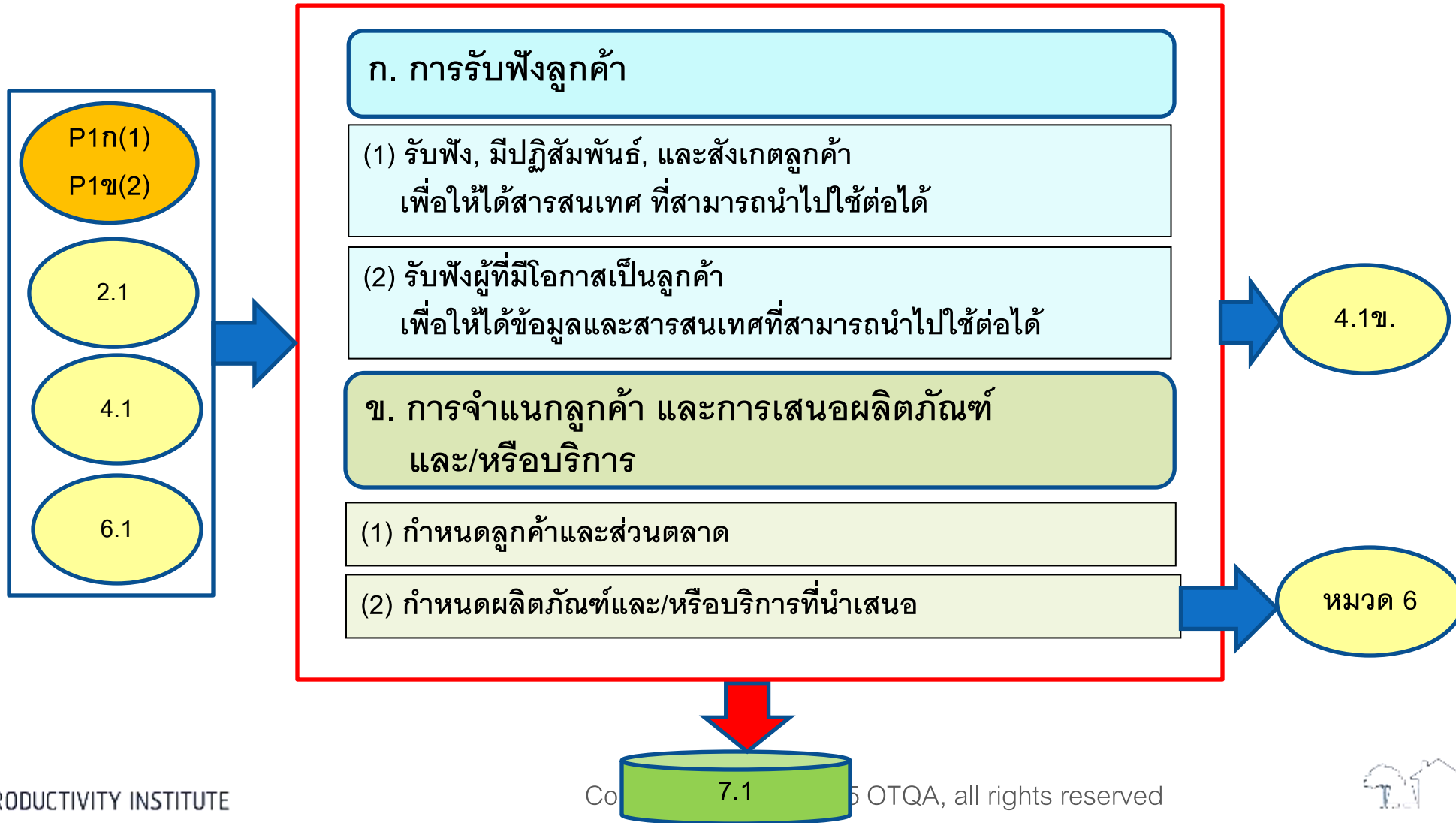


หมวด 3 ลูกค้า



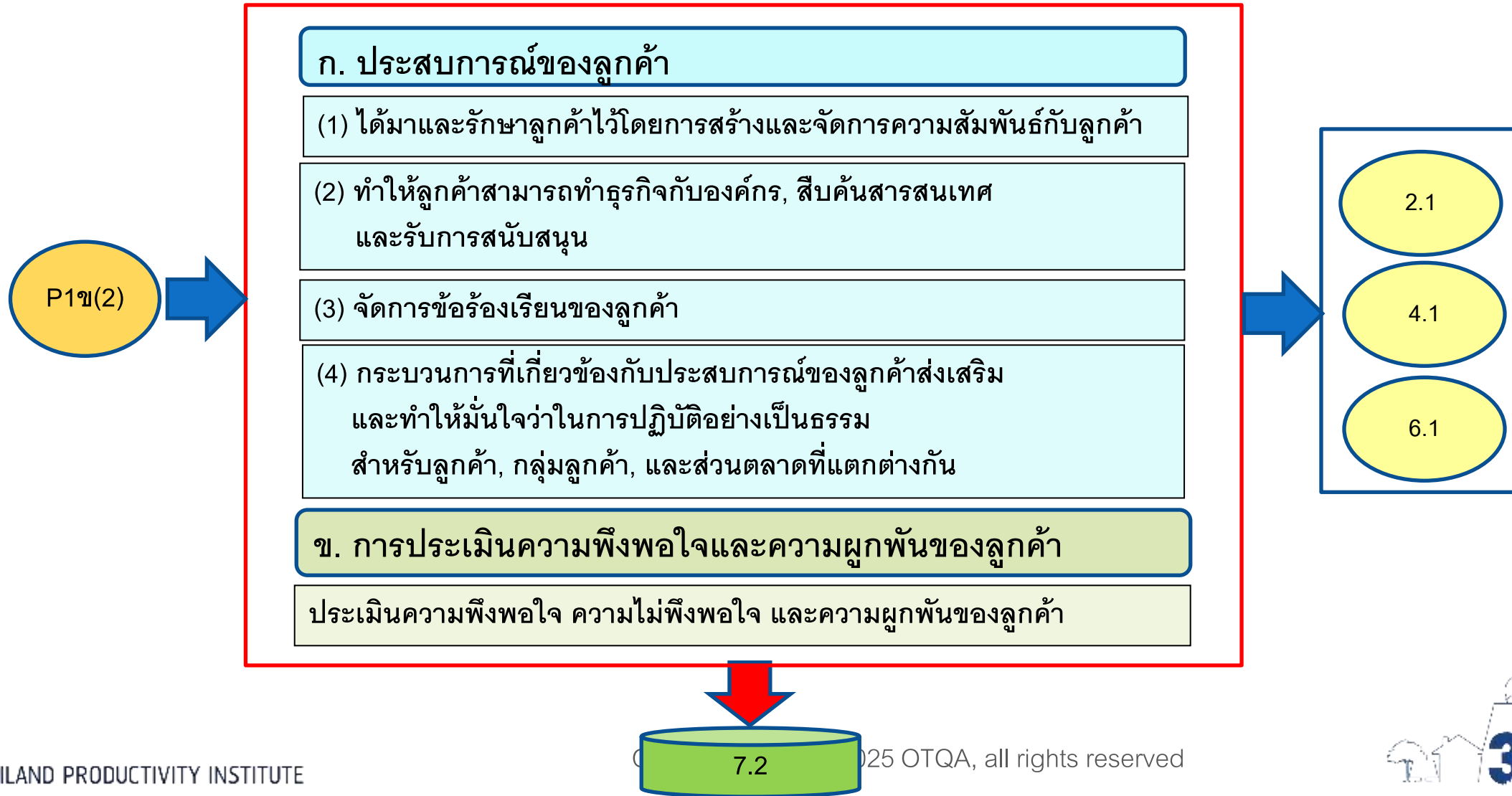
3.1 ความคาดหวังของลูกค้า

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้าและกำหนดผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ?



3.2 ความผูกพันของลูกค้า

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์
และสร้างเสริมประสบการณ์ของลูกค้า?

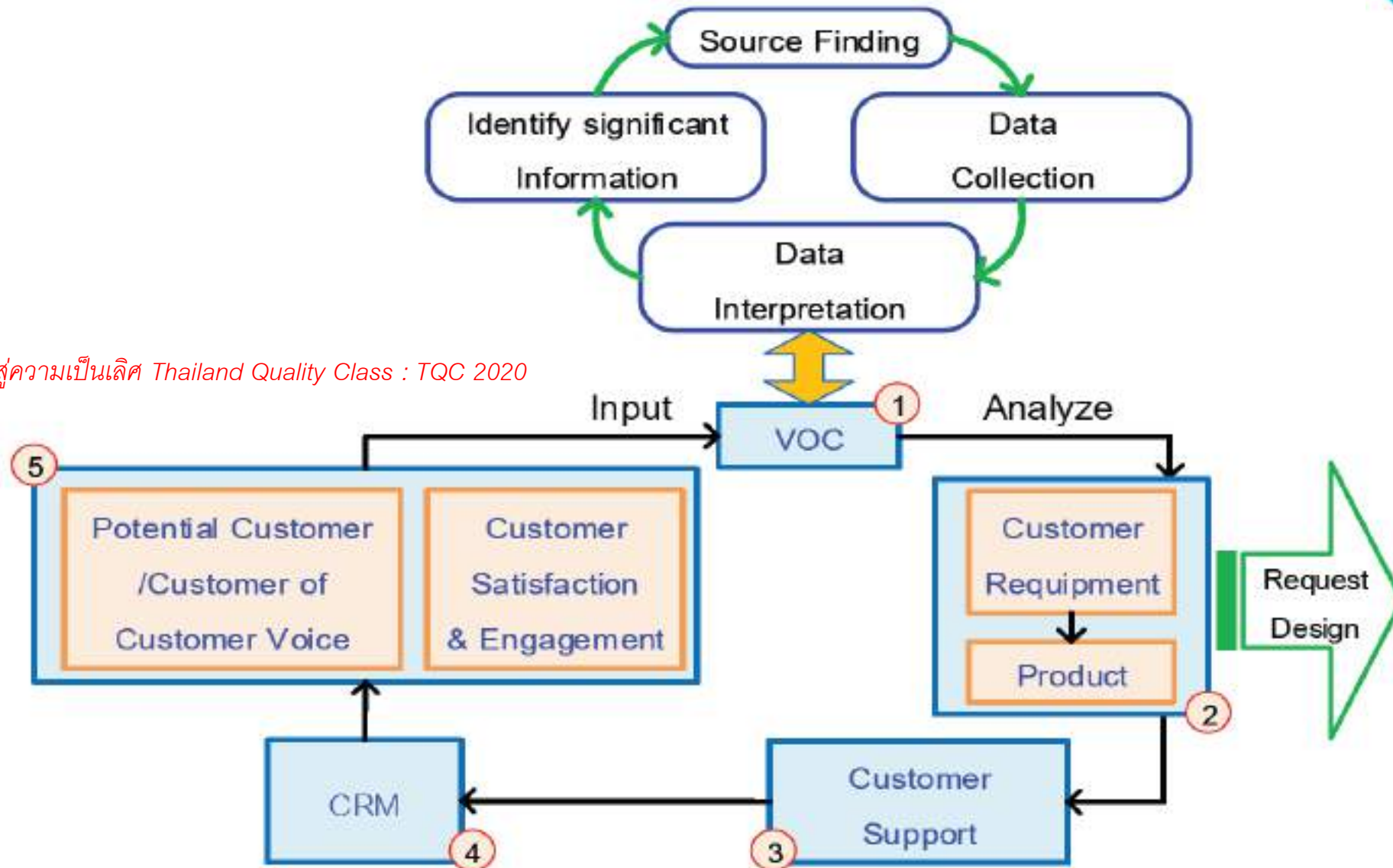


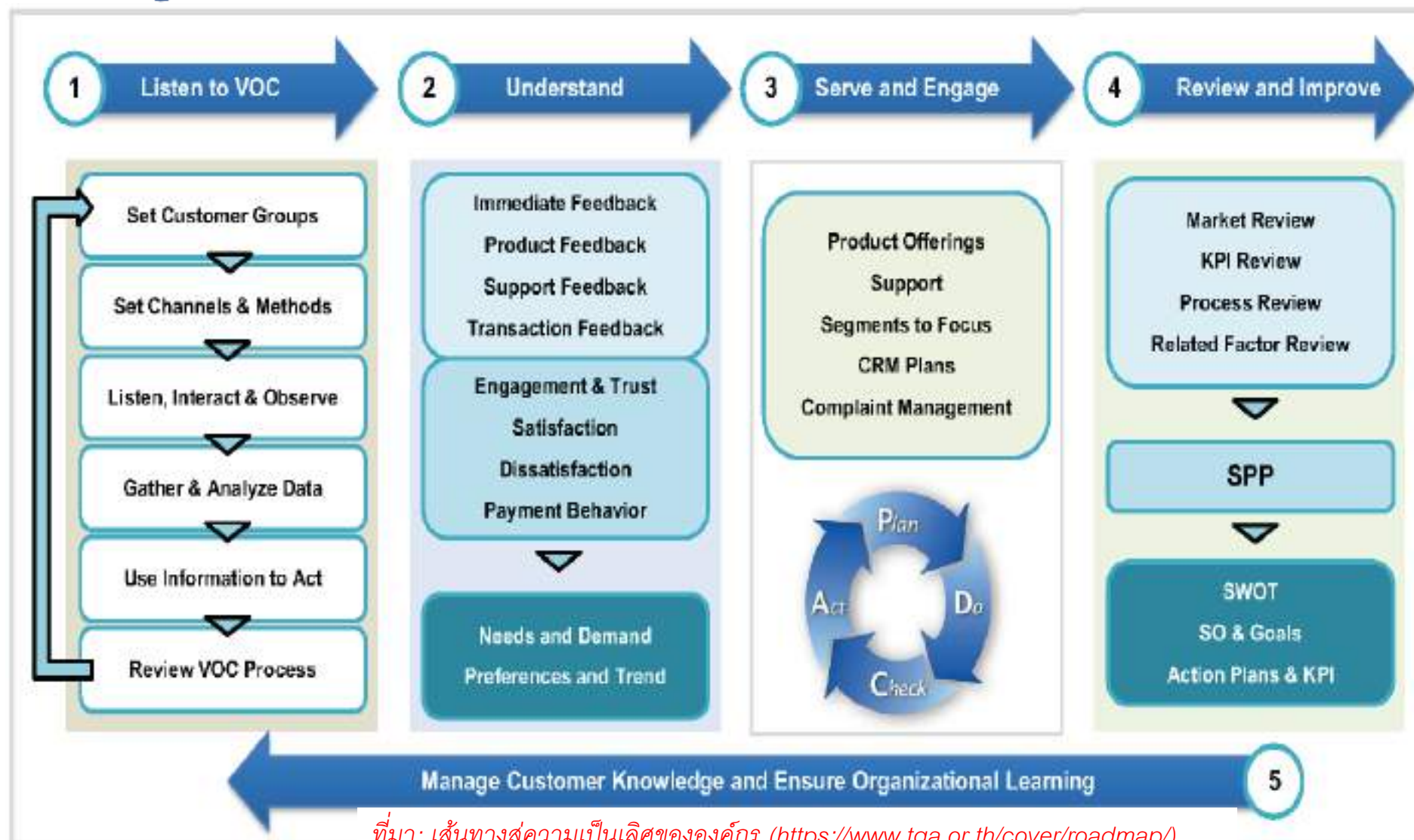
กระบวนการรับฟังเสียงลูกค้าและการนำไปใช้ประโยชน์ มีการฟังเชิงรุก ได้แก่ สํารวจความพึงพอใจ/ความเห็น ลงพื้นที่ เชิงรับ เช่น รับเสียงลูกค้าแบบ Online/Offline ผ่านช่องทางที่แตกต่างกันตามพฤติกรรมลูกค้า และครอบคลุมตลอดวงจรชีวิตการเป็นลูกค้า ทั้งลูกค้าอนาคต/ลูกค้า คู่แข่ง/ลูกค้าปัจจุบัน และอดีตลูกค้า ข้อมูลจากทุกช่องทางจะถูกบันทึกเข้าระบบ VOCC โดยจำแนกเป็น 1)ชมเชย 2)เสนอแนะ 3)ขอความอนุเคราะห์/สอบถาม 4)ร้องเรียน รวมทั้งจำแนกเนื้อหาตาม Marketing Mix (7Ps) 1.Product (ผลิตภัณฑ์และบริการ) 2.Price (อัตราดอกเบี้ย) 3.Place (ช่องทางบริการ) 4.Promotion (ประชาสัมพันธ์/กิจกรรมส่งเสริมการขาย) 5.People (คุณภาพบริการ) 6.Process (กระบวนการบริการ) 7. Physical Evidence (สาขา) และยังสามารถจำแนกลูกค้าเป็น 3 กลุ่ม 15 กลุ่มย่อย (ปัจจุบัน 20.8 ล้านคน) ได้แก่ 1) กลุ่มลูกค้าบุคคล 2) กลุ่มลูกค้าฐานรากฯ 3) กลุ่มลูกค้าธุรกิจ และแต่งตั้ง Segment Monitoring Committee เพื่อกำหนดเป้าหมายทางการตลาด ตลอดจนบูรณาการร่วมกันระหว่าง Segment Manager ทั้ง 3 กลุ่มลูกค้า เพื่อเรียนรู้/แบ่งปันข้อมูล/กลยุทธ์ในการเข้าถึงลูกค้า รวมถึงกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการ/ความคาดหวังที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มลูกค้า



ที่มา: เส้นทางสู่ความเป็นเลิศ Thailand Quality Class : TQC 2020

ที่มา: เส้นทางการสู่ความเป็นเลิศ Thailand Quality Class : TQC 2020





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



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



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

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ: มุมมองเชิงระบบ

กลุ่มการนำองค์กร (การนำองค์กร กลยุทธ์ และลูกค้า) เน้นความสำคัญว่าการนำองค์กรต้องมุ่งที่กลยุทธ์และลูกค้า

โครงสร้างองค์กร กำหนดบริบทสำหรับองค์กร เป็นพื้นฐานของการดำเนินการทั้งหมดขององค์กร

กลุ่มผลลัพธ์ (บุคลากร การปฏิบัติการ และผลลัพธ์) ประกอบด้วย กระบวนการที่มุ่งเน้นบุคลากร กระบวนการปฏิบัติการที่สำคัญ และผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการเหล่านั้น



พื้นฐานของระบบ (การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผล และมีระบบที่คล่องตัวในการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งต้องใช้ข้อมูลจริง องค์กรความรู้เป็นแรงผลักดัน

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้ มีพื้นฐานมาจากค่านิยมและแนวคิดหลักที่ปลูกฝังอยู่ในบรรดาองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

การทำงานทุกอย่างมุ่งสู่ผลลัพธ์ ซึ่งประกอบด้วยผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ด้านลูกค้า ด้านบุคลากร ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์

กลุ่มผลลัพธ์

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

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผล
การดำเนินการ (Measurement, Analysis,
Review, and Improvement of Organizational
Performance)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด, วิเคราะห์,
ทบทวน, และปรับปรุงผลการดำเนินการของ
องค์กร ?

4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้
(Information and Knowledge Management)
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศและ
สินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร ?

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

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

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศสำหรับการวัดผลการดำเนินการ, การวิเคราะห์, และการทบทวน เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการดำเนินการขององค์กร. หัวข้อนี้เป็นศูนย์กลางของการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศในการวัดผลการดำเนินการและระบบการจัดการที่มีการบูรณาการ โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศด้านการเงินและด้านอื่น ๆ. จุดมุ่งหมายของการวัดผลการดำเนินการ, การวิเคราะห์, การทบทวน, และการปรับปรุง คือเพื่อชี้แนะองค์กรให้บรรลุผลลัพธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร, อีกทั้งเพื่อคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิด หรือการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร, รวมทั้งเพื่อระบุวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรที่นำมาแบ่งปัน.

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

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

- ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการระบบการจัดการผลการดำเนินการ (Aligning and Integrating your Performance Management System).
- ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data).
- การวิเคราะห์สารสนเทศ (Information analytics).
- การใช้สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (The Case for Comparative Data).
- การเลือกและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Selecting and Using Comparative Data).

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

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

- การทบทวนผลการดำเนินการ (Reviewing Performance).
- การใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในการทบทวน (Use of comparative data in reviews).
- การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ (Analyzing Performance).
- การวิเคราะห์ การทบทวนผลการดำเนินการ และการวางแผนที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Aligning Analysis, Performance Review, and Planning).
- เข้าใจการปฏิบัติที่เกี่ยวเนื่องกันของเหตุและผล (Understanding Causality).

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

4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ (Information and Knowledge Management)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ และทำให้มั่นใจถึงคุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูลสารสนเทศ. นอกจากนี้ ยังถ้ามถึงแนวทางการจัดการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และการแสวงหาการแสวงหาการสร้างนวัตกรรมขององค์กร. โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร.

- การจัดการสารสนเทศ (Information Management).
- ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Availability).
- ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Security and Cybersecurity).
- การจัดการความรู้และการเรียนรู้ระดับองค์กร (Knowledge Management and organizational Learning).
- การแสวงหาการสร้างนวัตกรรม (Pursuit of Innovation).

กลุ่มผลลัพธ์

หมวด 6 การปฏิบัติการ (Operations)

6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ , จัดการ, และปรับปรุงผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ ?

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ ?

6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงการออกแบบ, การจัดการ, และการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนขององค์กร.

- ข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน (Work Process Requirements).
- กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ (Key Product-Related and Business Processes).
- การออกแบบกระบวนการ(Process Design).
- ตัววัดภายในกระบวนการ (In-Process Measures).
- ผลการดำเนินการของกระบวนการ (Process Performance).
- ข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุน (Support Process Requirements).
- การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement).

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness)

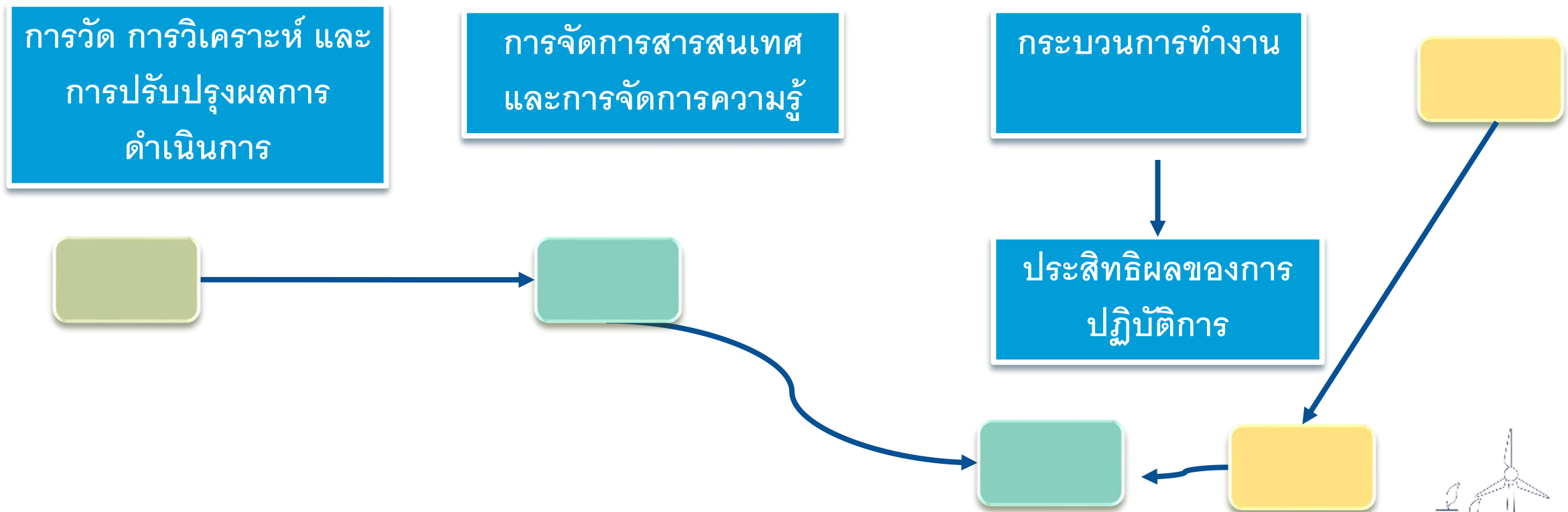
เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ. บ่อยครั้งที่การปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพมักขึ้นอยู่กับควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ; การจัดการเครือข่ายอุปทานขององค์กร; และการทำให้มั่นใจถึงความต่อเนื่องทางธุรกิจ, ความสามารถในการฟื้นตัว, และการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ.

- การควบคุมต้นทุน (Cost Control).
- เครือข่ายอุปทาน (Supply network).
- การจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-network management).
- การสื่อสารกับเครือข่ายอุปทาน (Supply-network communication).
- ความปลอดภัย (Safety).
- ความต่อเนื่องของธุรกิจ และความสามารถในการฟื้นตัว (Business Continuity and resilience).

ฝึกปฏิบัติ 4 หมวด 4 และหมวด 6

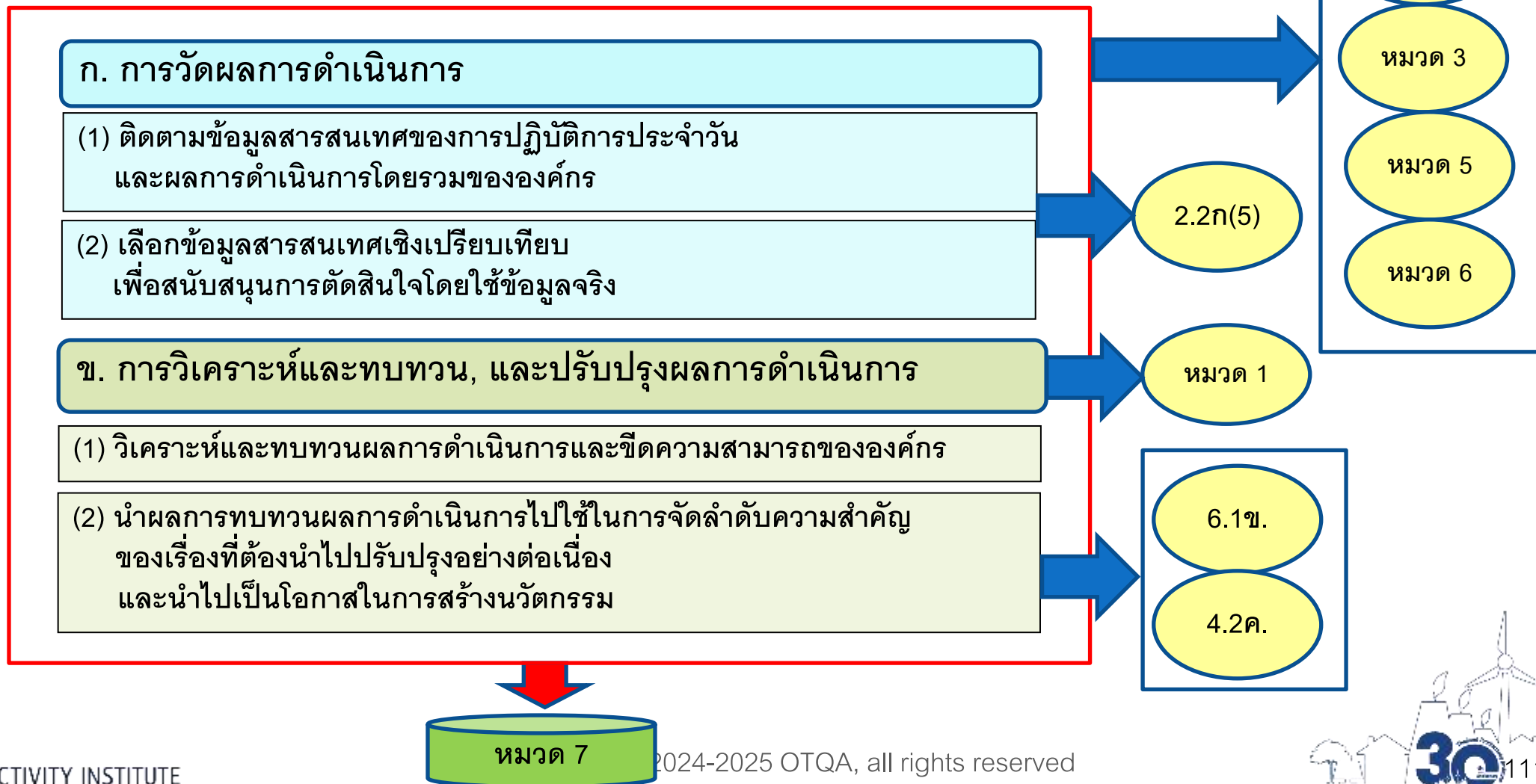
แต่ละกลุ่มวาดผังความเชื่อมโยงใน Flip Chart โดยให้พิจารณาด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านบุคลากร และการปฏิบัติการ (เวลา 30 นาที)



การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

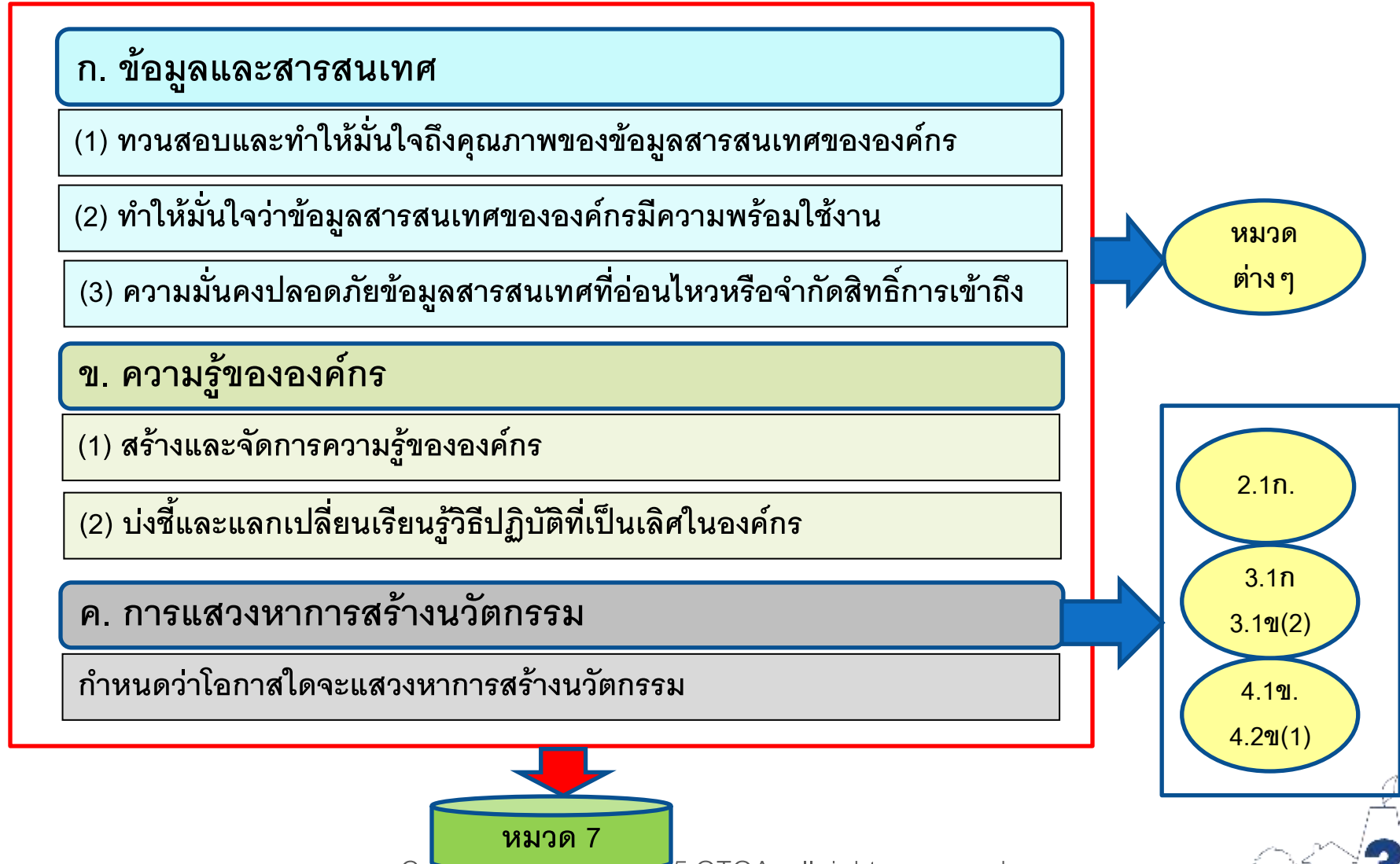


4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด, วิเคราะห์, ทบทวน, และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ?



4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร



การประชุม	BOD	PTTLNG-MC	PTTLNG-MSC	Dep./Dev.
ผู้เข้าร่วมประชุม	กรรมการบริษัท / EVP	กจญ. / EVP	กจญ. / EVP / DM	EVP / DM / พนักงาน
ความถี่	Monthly	Bi-Weekly	Quarterly	Monthly
Agenda Based	• ประธานแจ้งที่ประชุม • วาระติดตาม - การส่งร่างสัญญา - การจัดเตรียมร่างสัญญา • เรื่องเสนอเพื่อพิจารณา - ด้านบริการจัดการ ทรัพยากรบุคคล - ด้านงบประมาณประจำปี - การตรวจสอบภายใน • เรื่องเสนอเพื่อพิจารณา - รายงานผลการดำเนินงานบริษัท - รายงานความก้าวหน้างานโครงการก่อสร้างฯ	• เรื่องแจ้งเพื่อทราบ • Sharing (QSHE/CG/SPIRIT) • ติดตามการดำเนินงาน - เรื่องแจ้งจากส่วนงานต่างๆ - ความก้าวหน้างาน โครงการก่อสร้าง - ความก้าวหน้าการแก้ไขและปรับปรุงเครื่องจักรอุปกรณ์ - ผลการดำเนินงานระดับองค์กร - รายงานด้านงบประมาณ • เรื่องเสนอเพื่อพิจารณา (ถ้ามี) • เรื่องเสนอเพื่อทราบ (ถ้ามี)	• เรื่องแจ้งเพื่อทราบ • Sharing (QSHE/CG/SPIRIT) • เรื่องเสนอเพื่อพิจารณา - ทบทวนนโยบายระบบการจัดการ • ติดตามการดำเนินงาน - ผลการดำเนินงานด้าน QSHE - ผลการดำเนินงานด้าน BCM - ผลการดำเนินงานด้านพลังงาน - ผลการตรวจประเมินภายใน / ภายนอก • เรื่องเสนอเพื่อทราบ (ถ้ามี) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - การจัดการข้อร้องเรียนจาก	• เรื่องแจ้งเพื่อทราบ • Sharing (QSHE/CG/SPIRIT) • เรื่องเสนอเพื่อพิจารณา (ถ้ามี) • ติดตามการดำเนินงาน - ผลการดำเนินงานของกระบวนการ (KPI/Result) - ผลการดำเนินงานด้าน QSHE - ผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากร - รายงานด้านงบประมาณ • เรื่องเสนอเพื่อทราบ (ถ้ามี)

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

Agenda Based Meeting

บริหารจัดการคุณภาพข้อมูลสารสนเทศ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้พร้อมใช้และเชื่อถือได้เพื่อให้ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ได้แก่

1) การเพิ่มบริการพร้อมข้อมูลใน MyMo ให้ตอบโจทย์คนรุ่นใหม่และส่งเสริม 1 Bank : 1 Mobile App. เช่น Digital Salak, My Fund, My Life, GSB Credit Card 2) ขยาย Digital Branch โดยใช้ SUMO และ VTM ให้บริการนอกสถานที่นอกเวลาทำการได้เทียบเท่าบริการในสาขาปกติ 3) แอปพลิเคชันที่ให้บริการผ่านเว็บไซต์ www.gsb.or.th ใช้ Cloud Computing ช่วยรองรับงานที่มีปริมาณการใช้ข้อมูลสูง เช่น ระบบตรวจรางวัลสลาก ระบบลงทะเบียนมาตรการช่วยเหลือลูกค้า 4) ใช้บัตรประชาชนที่มี Chip เปิดบัญชีใหม่ลดการกรอกข้อมูลในใบคำขอเปิดบัญชี 5) ใช้ AI ช่วยบริการข้อมูลแก่ลูกค้าผ่าน Line@GSB Now ทำให้ลูกค้าขอข้อมูลได้ตลอด 24 ชั่วโมง

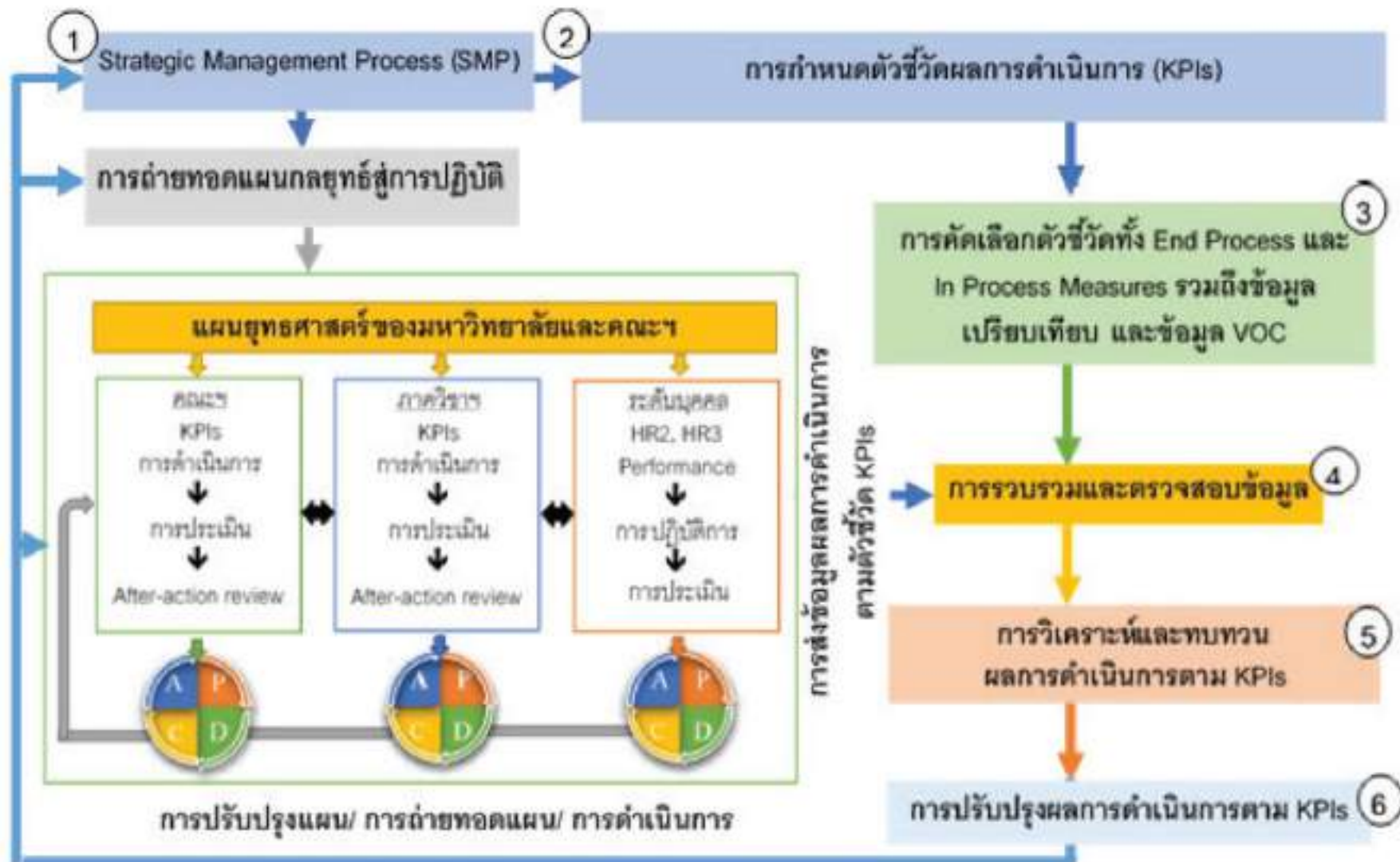
ที่มา: เส้นทางสู่ความเป็นเลิศ Thailand Quality Class : TQC 2020

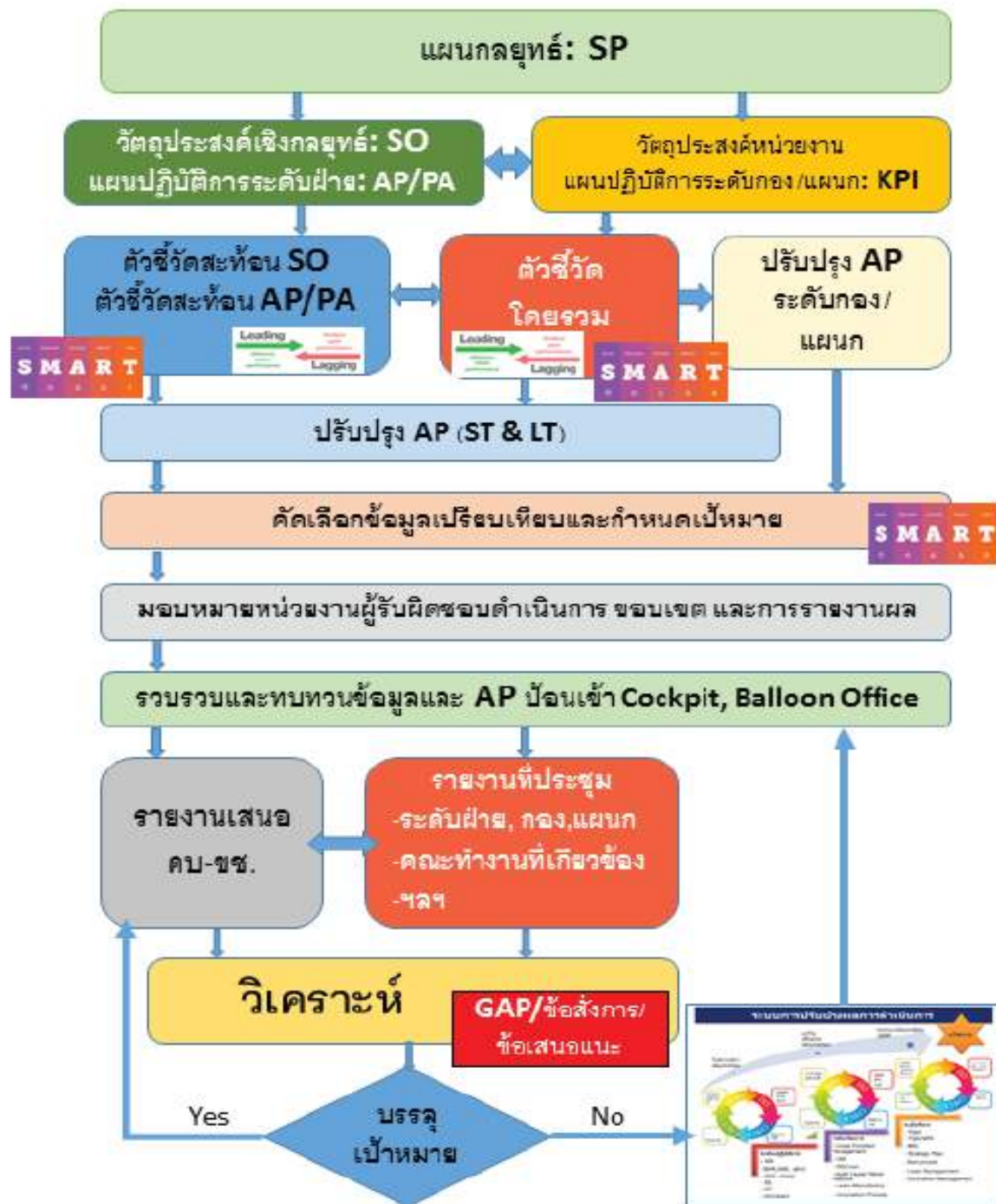


ตัวอย่าง

ระบบการวัด วิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินงาน

คณะแพทยศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
TQC 2561



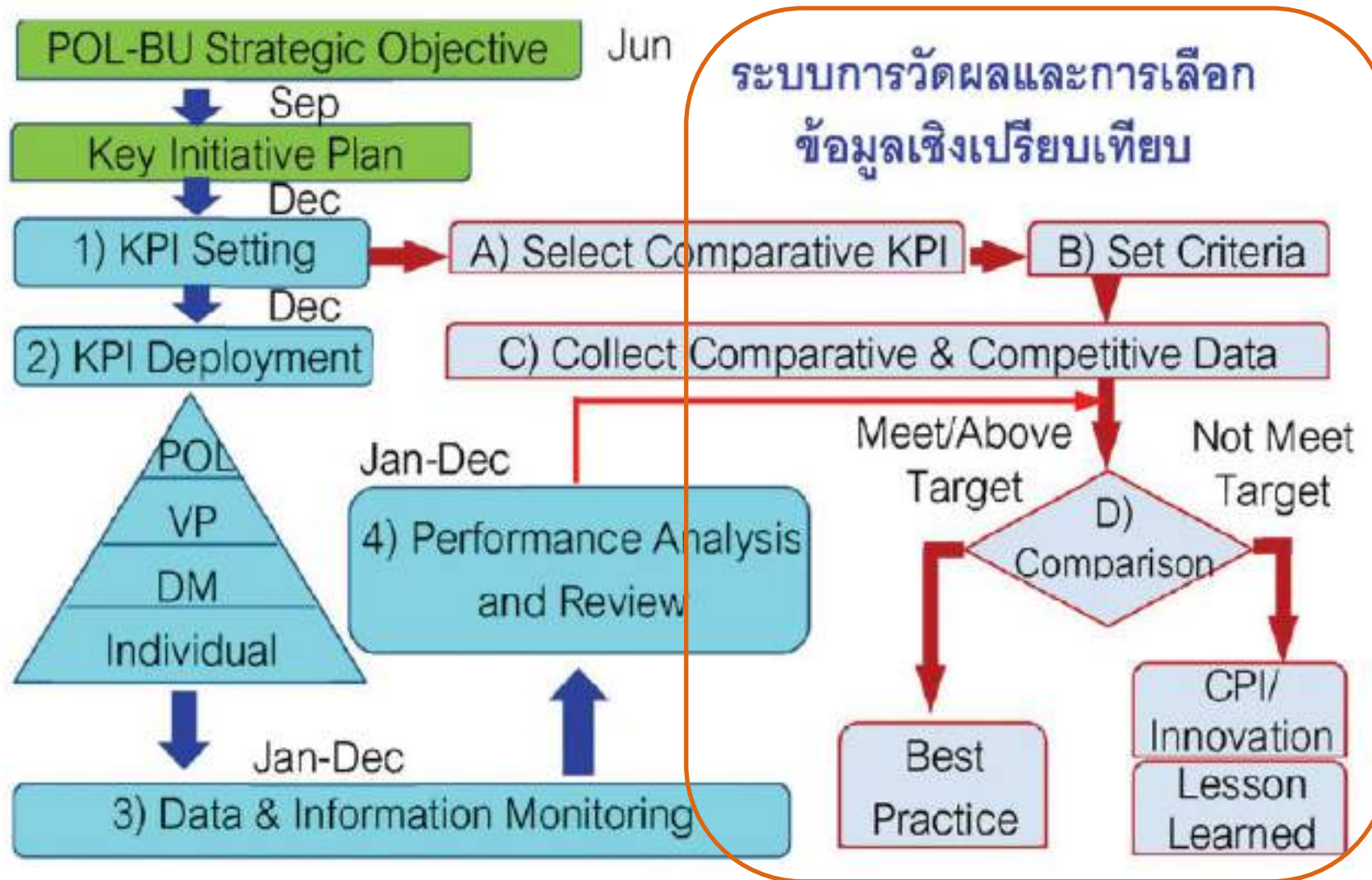


ตัวอย่าง

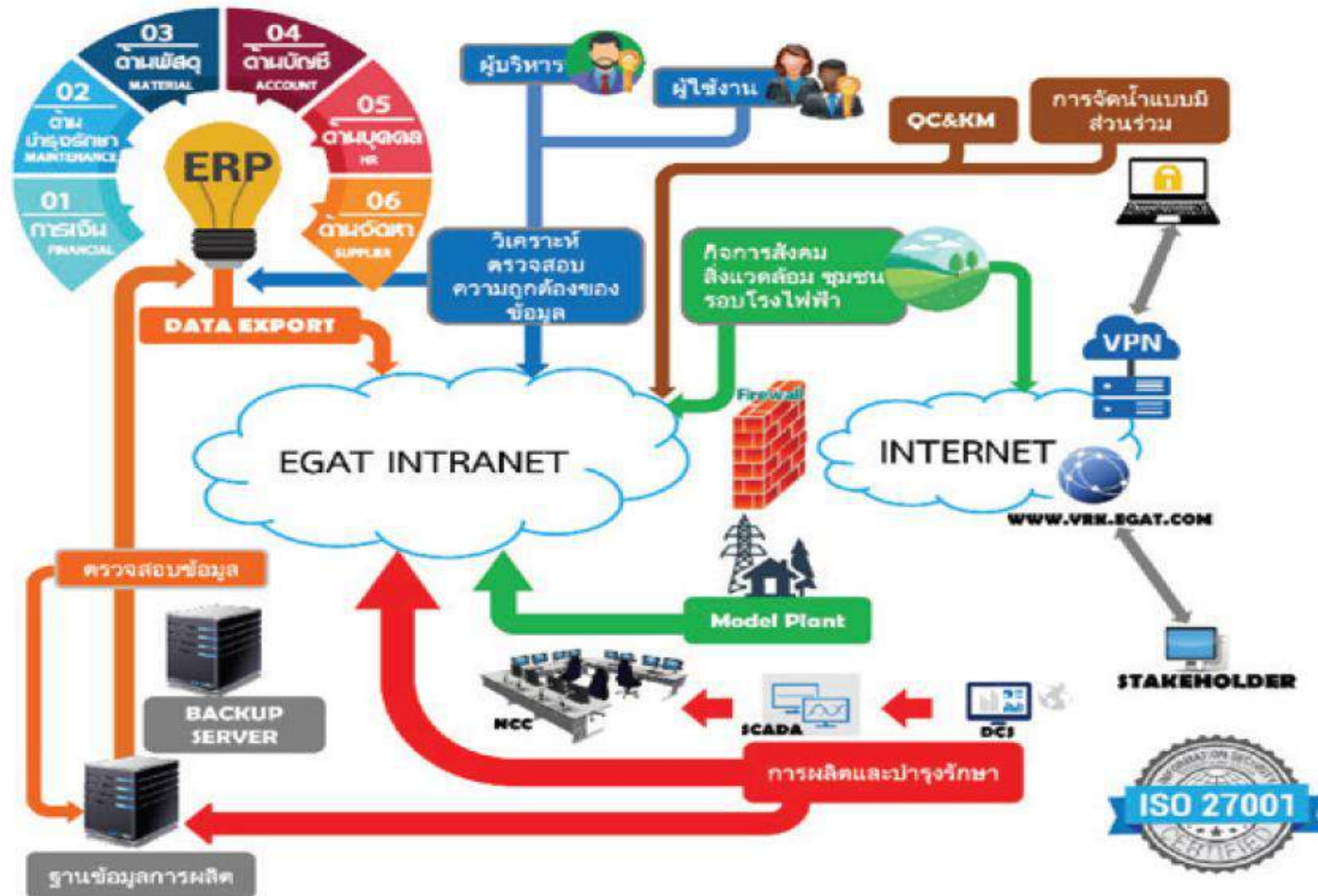
กระบวนการวัดผลการดำเนินงาน

เพื่อนรัชชประภา
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
TQC 2561

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



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

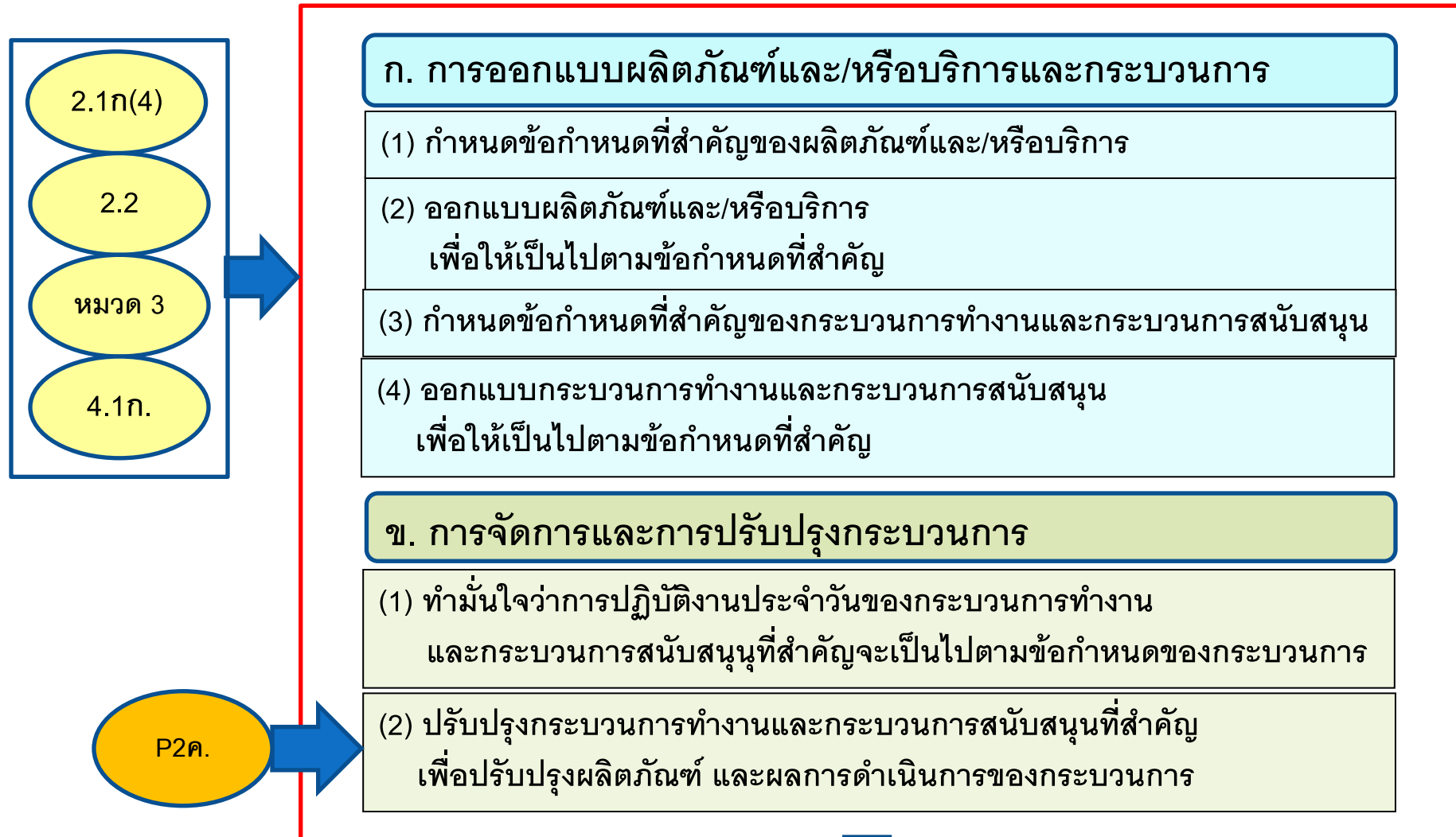


หมวด 6 การปฏิบัติการ



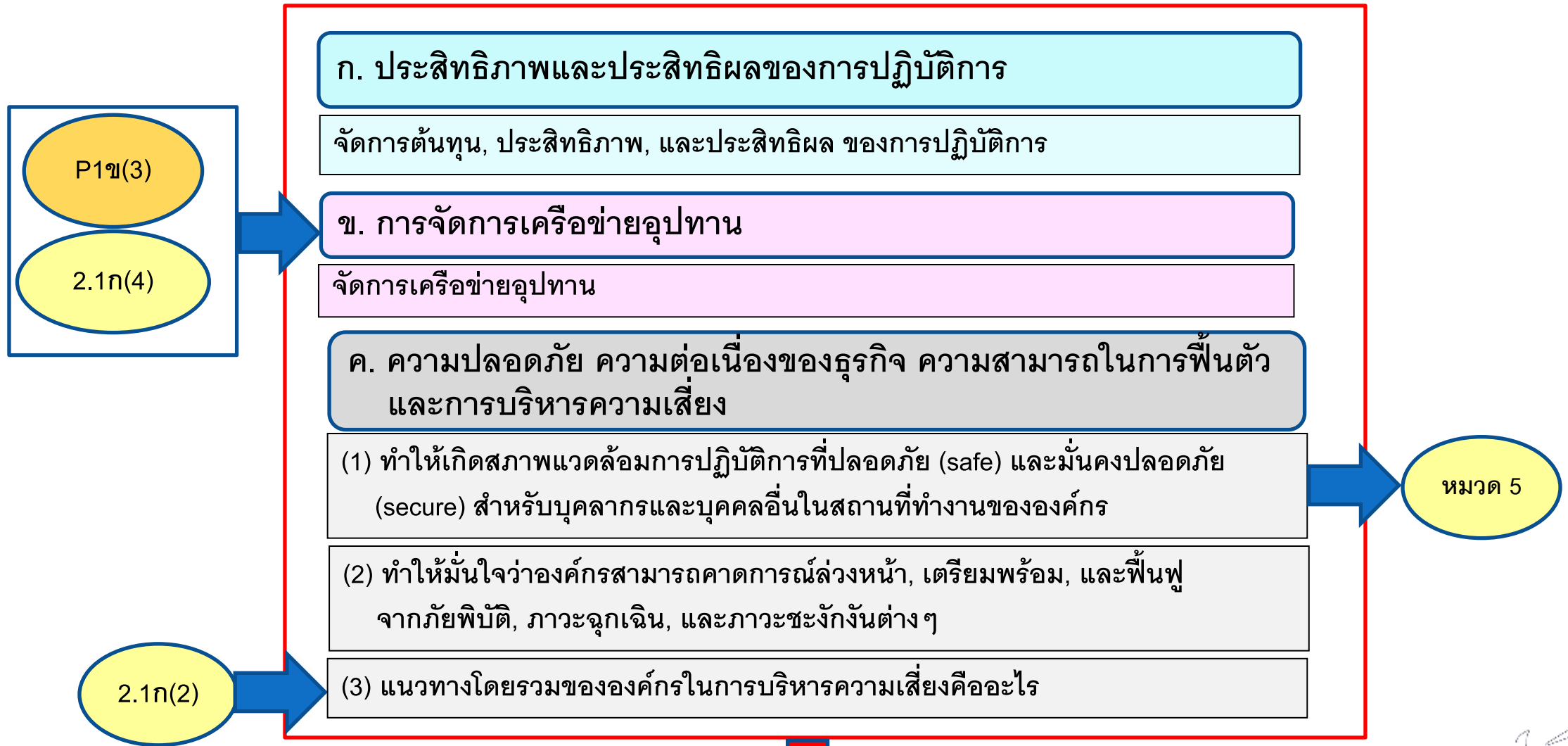
6.1 กระบวนการทำงาน

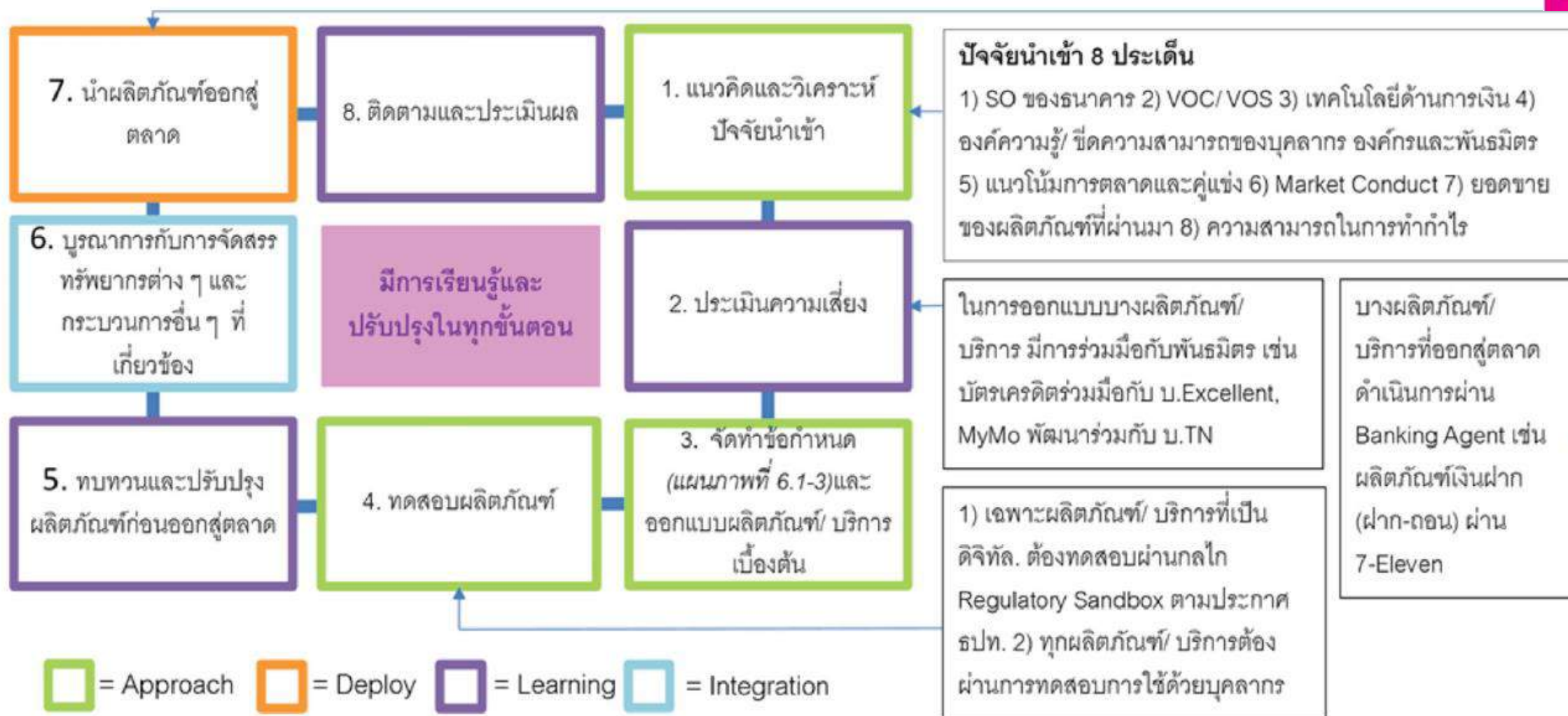
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ, จัดการ, และปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานที่สำคัญ ?



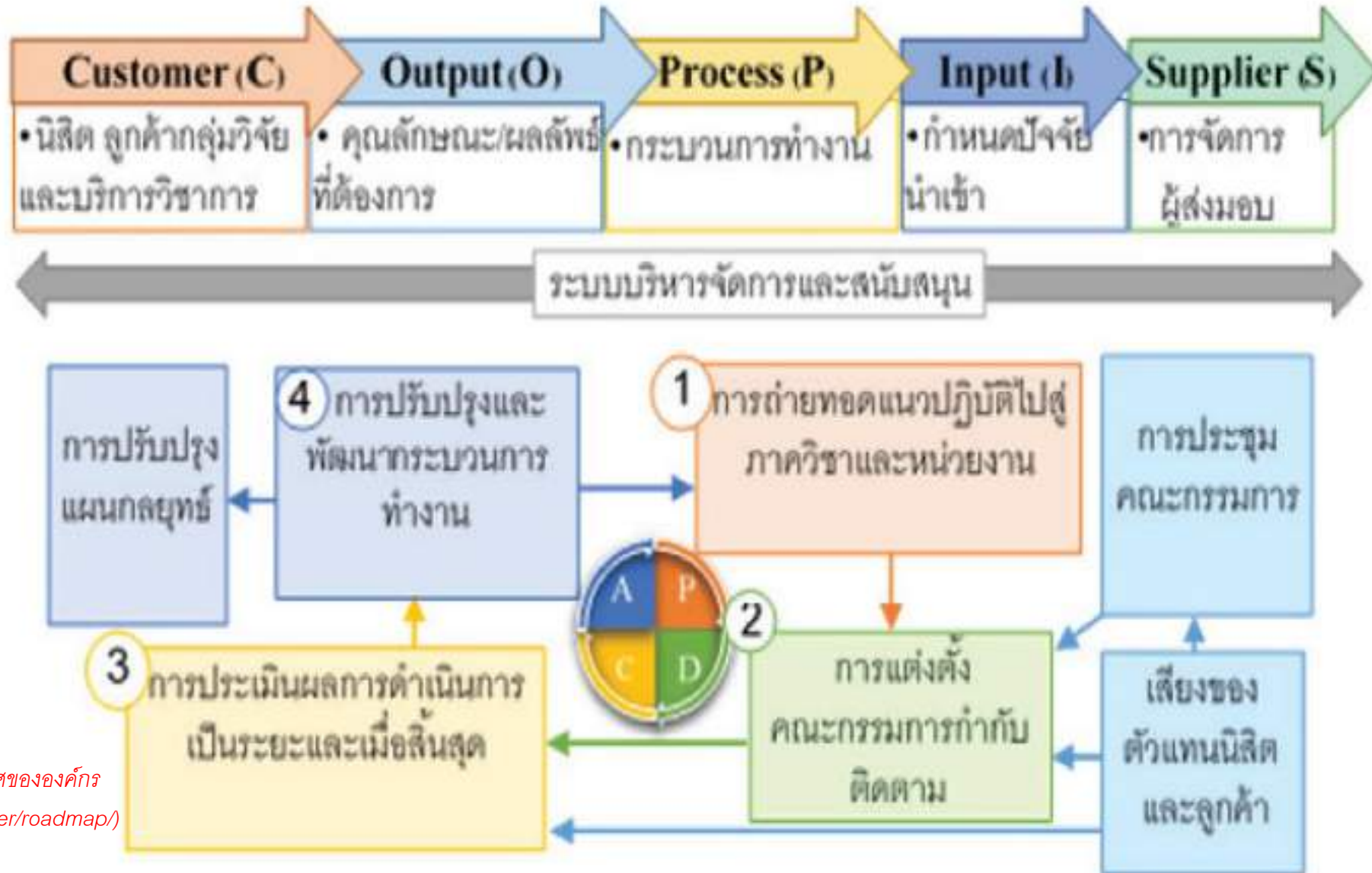
6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ ?

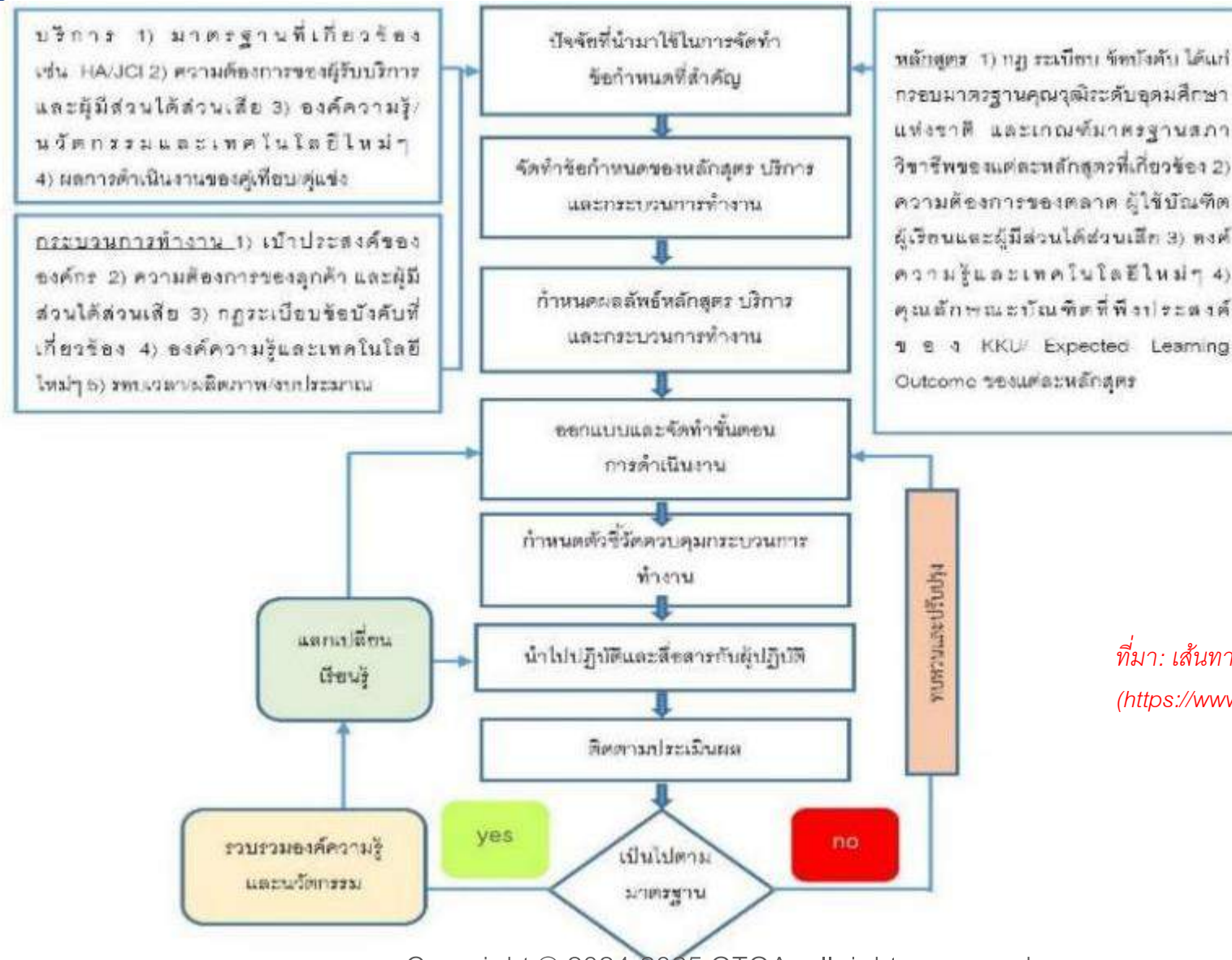




ที่มา: เส้นทางสู่ความเป็นเลิศ Thailand Quality Class : TQC 2020



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



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

The Path to

Strategy &
Product Road Map

VOC

1) Define Product
Requirement (QFD)

2) Product Design &
Process Design

3) Product Development

4) Process Requirement
(Core & Support Process)

5) Define New ISO
Procedure / SOP

6) Commercial Launch

7) Evaluate

Enabler KM/ VOC/
Ideation/ Best Practice/
Leadership/ Culture

ตัวอย่าง

Product and Process Design System

กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์เอทิลีนออกไซด์
บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน)
TQC+ Operation 2561

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

ควบคุมการปฏิบัติงานประจำวัน
ผ่านการติดตามตัววัดทั้งระดับ
ปฏิบัติการและระดับองค์กร โดย
วิเคราะห์ความเชื่อมโยงของตัววัดด้วย
SiKPI matrix และ Logic model เพื่อ
ถ่ายทอดให้ทุกหน่วยงานที่รับผิดชอบตัว
วัดให้ครอบคลุมมิติคุณภาพ ความ
ปลอดภัย การส่งมอบ ความคุ้มค่า และ
ความพึงพอใจ

ส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงทั้งระดับ
องค์กร ภาควิชา และหน่วยงาน อย่าง
เป็นระบบและต่อเนื่องตาม Siriraj
Performance Improvement System
โดยใช้แนวคิด PDCA และกระบวนการ
แก้ไขปัญหาทั้งระดับกระบวนการ
(CQI) ภายใต้ระบบประเมินคุณภาพ
ภายใน และโครงการประกวดประจำปี
ได้แก่ โครงการติดตาม และงานวิจัย
จากงานประจำ (R2R)

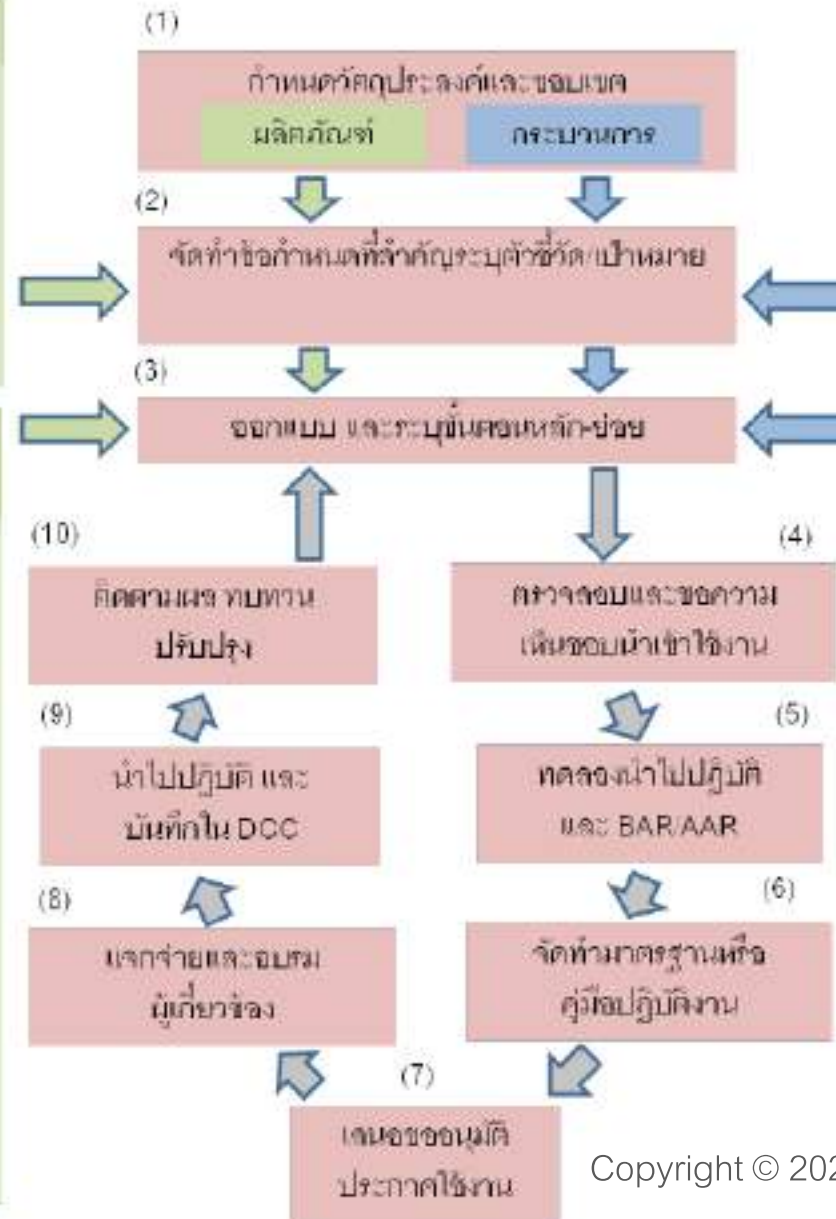
NO	Owner	Quality								Harm/Patient Safety																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
		1. Mortality Rate:						2. Total Re-admit (28 วัน)	Refer?	3. Specific disease KPI : Benchmark, การวินิจฉัย Outcome KPI (ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ)	Infected Related Harm (IPD)				4. Medication Related Harm					5. การจัดการยาที่เพิ่มความเสี่ยงต่อการเกิดพิษ																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
		AMI	Stroke	CABG	Sepsis	Pericardial & Pericarditis	อื่นๆ				Mortality Rate Total	4. Ventilator-Associated Pneumonia	5. Blood Stream Infection Rates	6. Urinary Catheter Associated Infection	7. Surgical Sites Infection : CABG, Abdominal Hysterectomy, Breast Surgery	8.1 อัตราความผิดปกติของการใช้ยา ระดับ 1 (ทุกกระบวนการ)	8.2 อัตราความผิดปกติของการใช้ยา ระดับ 2 (ทุกกระบวนการ)	8.3 การใช้ยาตามใบสั่งยา (HAR > 5)	8.4 การตรวจระดับน้ำตาลในเลือด ในผู้ป่วยโรคเบาหวาน (Glucose < 40 mg/dl)		8.5 การใช้ยาเกินขนาด (Overdose: paracetamol 5000)																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	ภาควิชา/หน่วยงานต้นสังกัด																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										

ข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์

- กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ
- ความต้องการของลูกค้า
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- PPA
- COC

ข้อมูลออกแบบปรับปรุงผลิตภัณฑ์

- เทคโนโลยีใหม่
- ความคล่องตัว
- ความรู้ขององค์กร
- งบประมาณ
- ผลผลิต
- การควบคุมต้นทุน
- ปัจจัยด้านประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล
- ผลการประเมินความพึงพอใจลูกค้า
- ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
- ผลการทบทวนการดำเนินการ



ข้อกำหนดของกระบวนการ

- กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ
- ความต้องการของลูกค้า, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ข้อกำหนดของกระบวนการทั่วไป และกระบวนการก่อนหน้าที่สำคัญ

ข้อมูลออกแบบปรับปรุงกระบวนการ

- เทคโนโลยีใหม่
- ความคล่องตัว
- ความรู้ขององค์กร
- งบประมาณ
- ผลผลิต
- การควบคุมต้นทุน
- ปัจจัยด้านประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล
- ผลการประเมินความพึงพอใจลูกค้า
- ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
- ผลการทบทวนการดำเนินการ

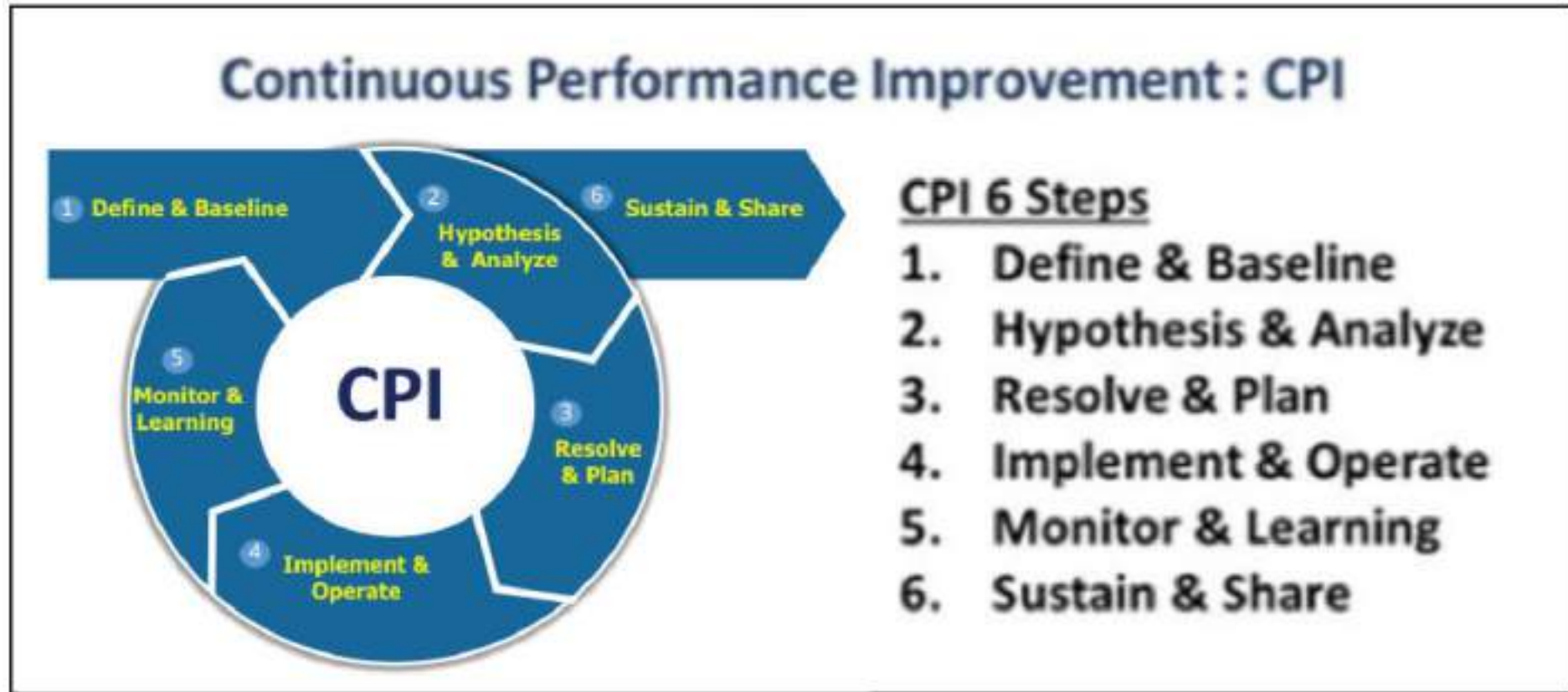
ที่มา: เส้นทางการสู่ความเป็นเลิศขององค์กร
(<https://www.tqa.or.th/cover/roadmap/>)



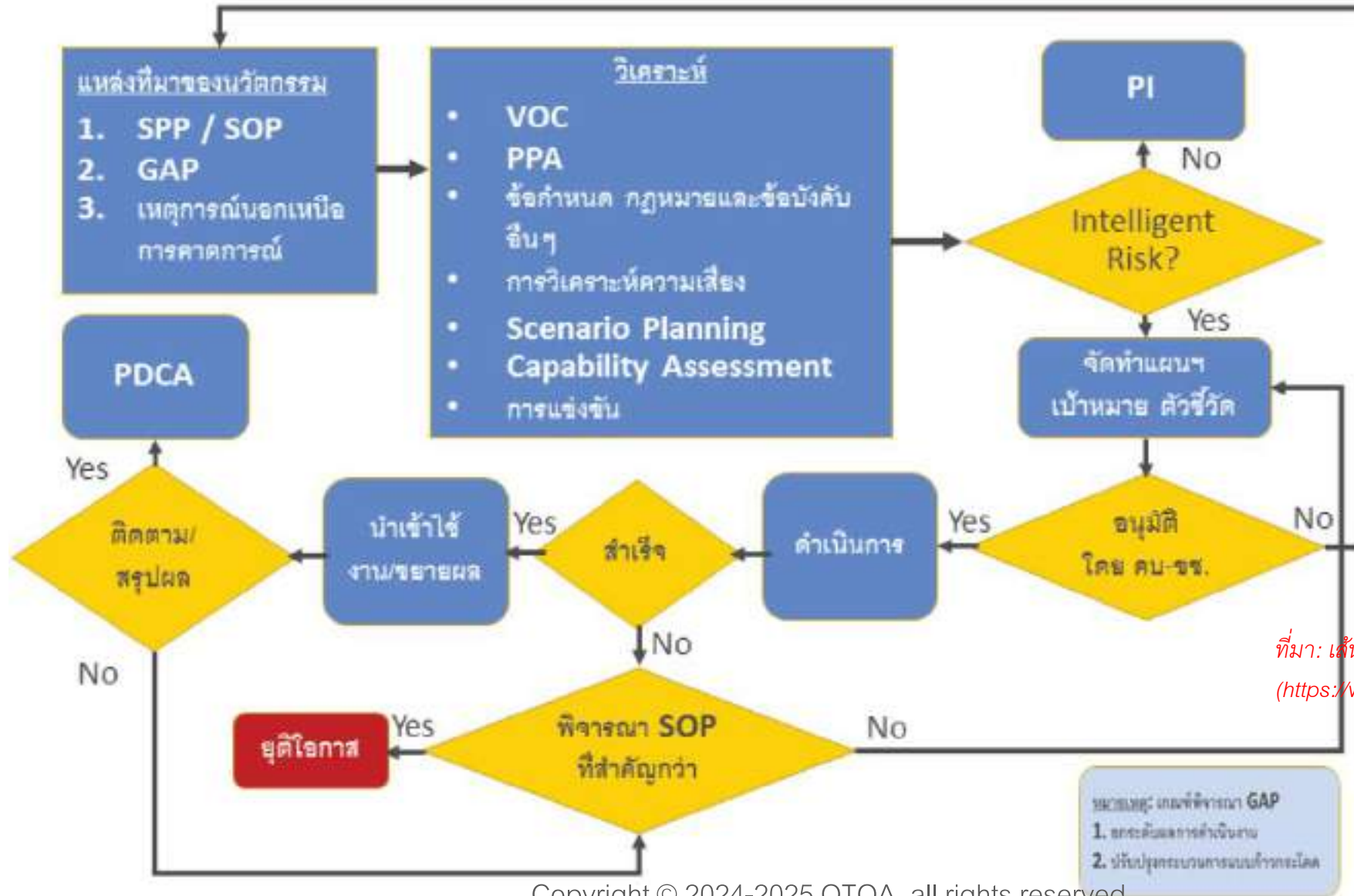
ที่มา: เส้นทางสู่ความเป็นเลิศขององค์กร (<https://www.tqa.or.th/cover/roadmap/>)

ตัวอย่าง

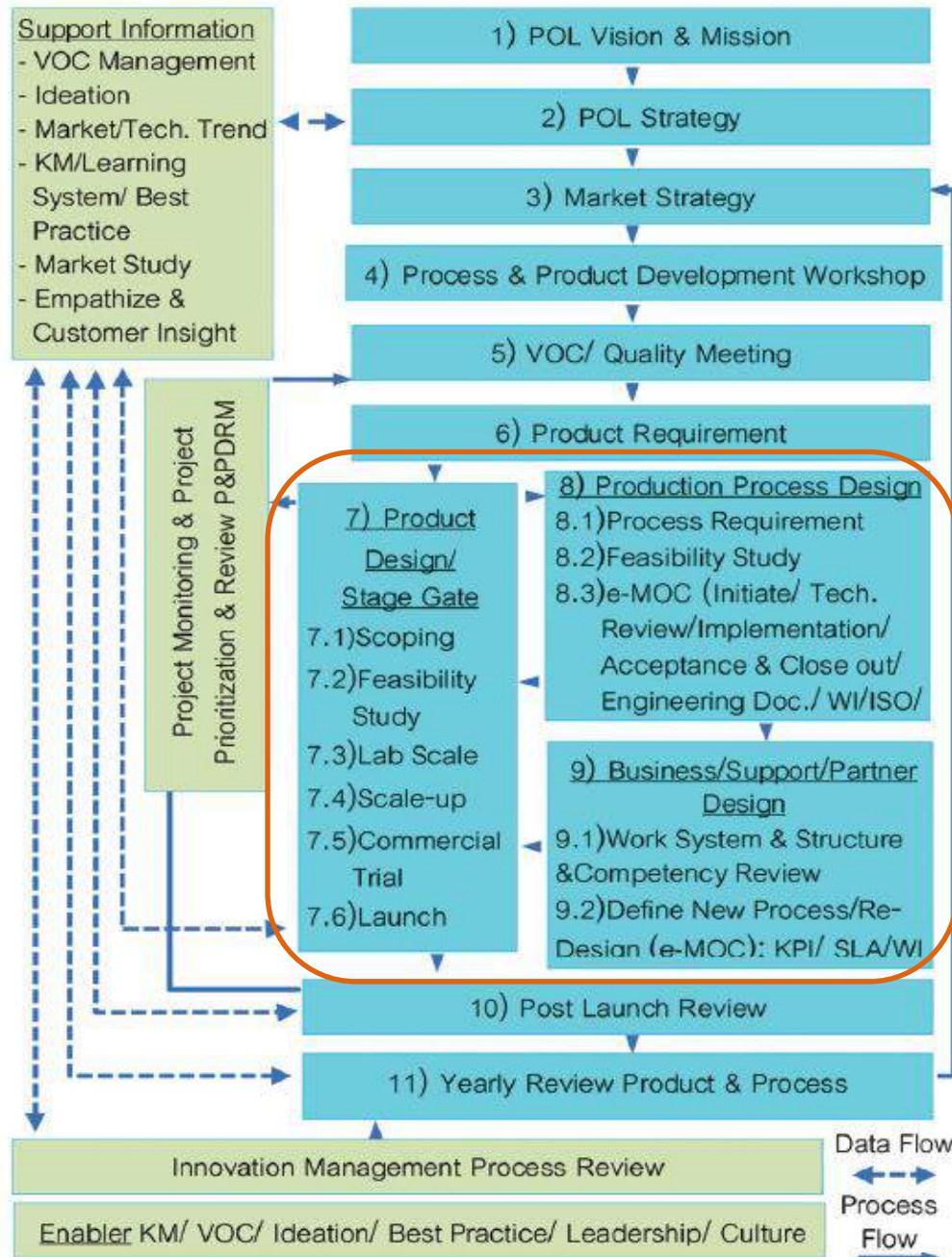
การปรับปรุงผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง



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



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



Product and Process Innovation System

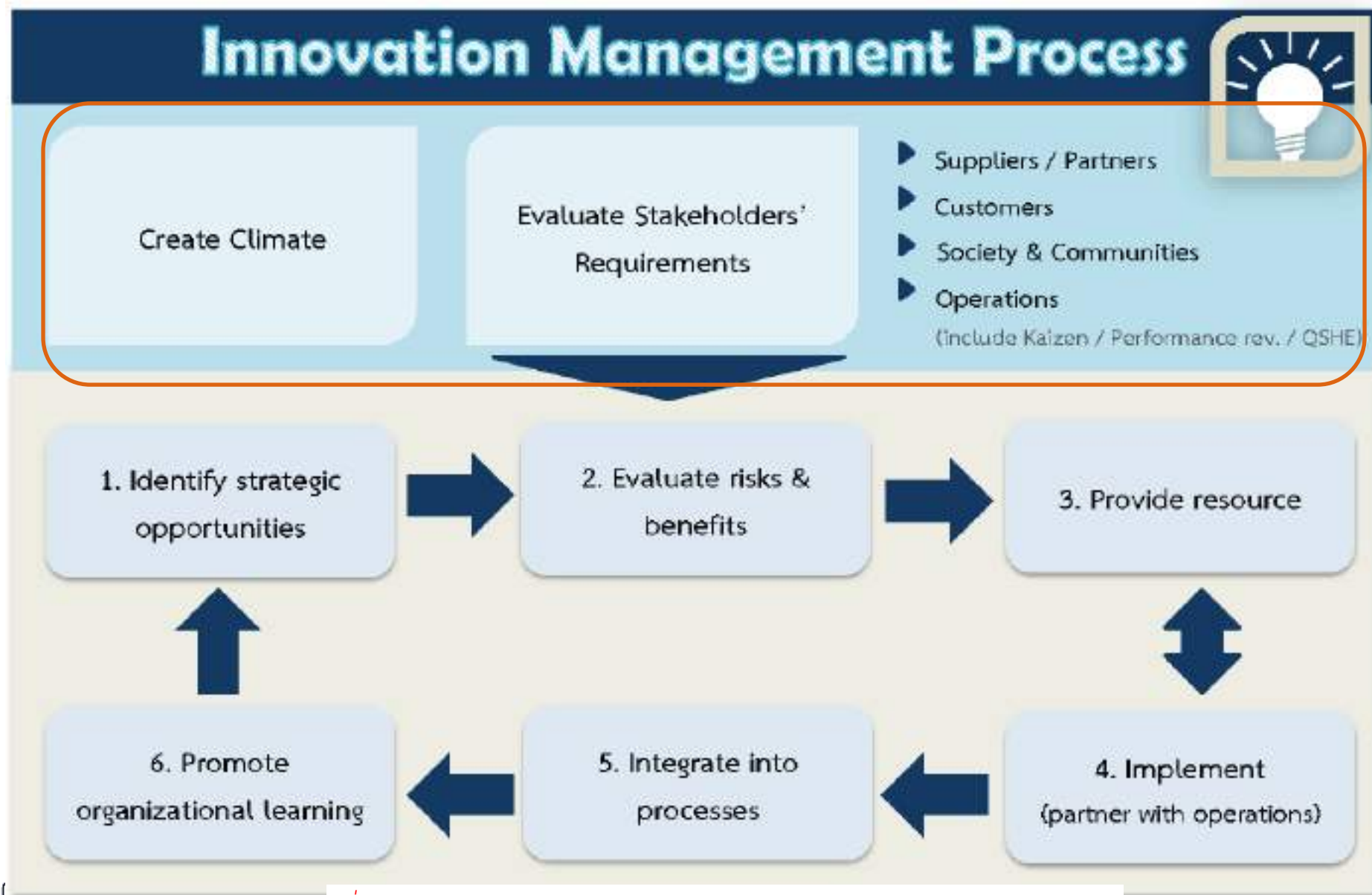
ตัวอย่าง

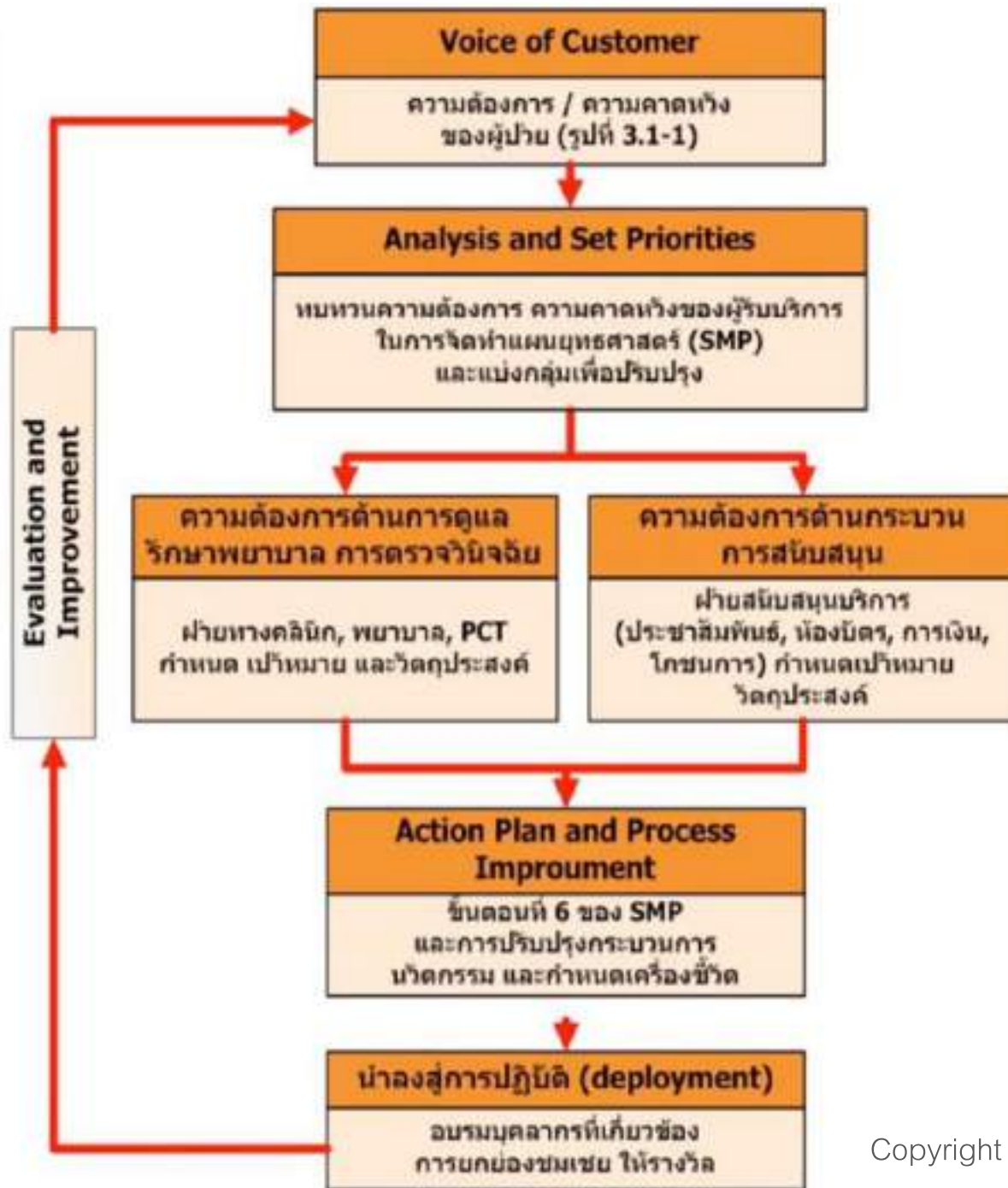
Product & Process Innovation System

กลุ่มธุรกิจผลิตภัณฑ์โพลิเมอร์
บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน)

TQC+ Operation 2560

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





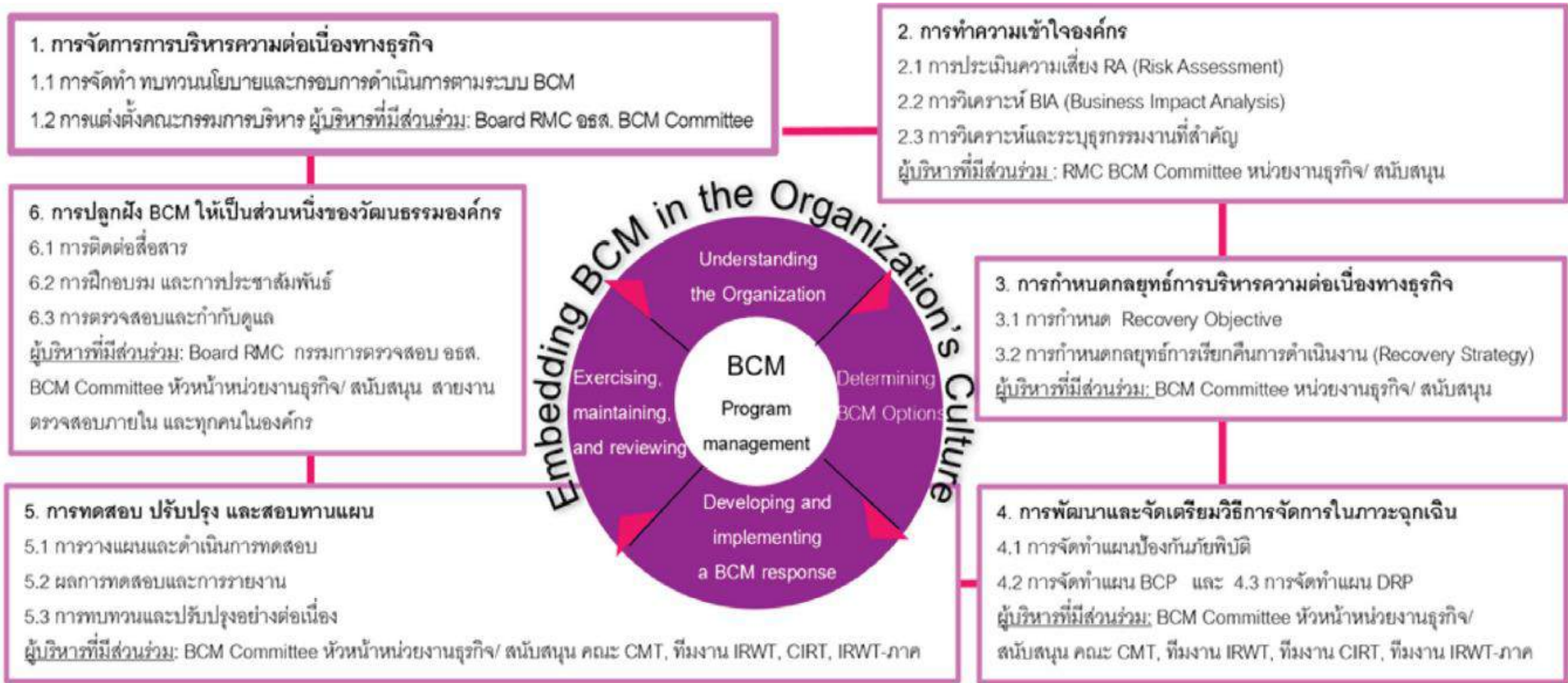
ตัวอย่าง

กระบวนการสร้างนวัตกรรม
การบริการ กลไกสนับสนุนและ
การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ป่วย

โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย
TQC 2556

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

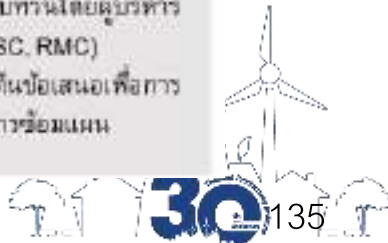


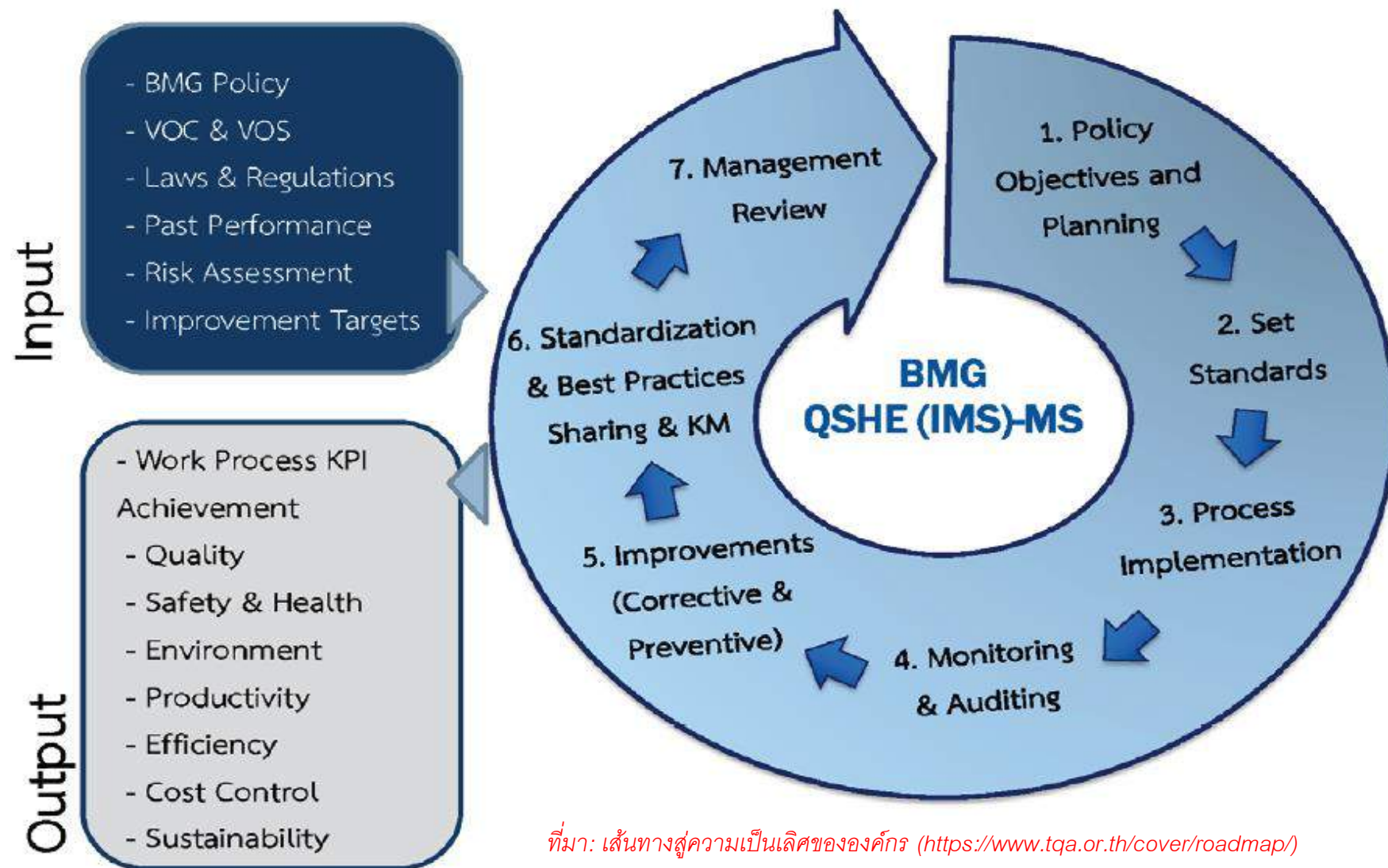




นโยบาย QSHE	เป้าหมาย	การป้องกันอันตรายและประเมิน ความสอดคล้องกฎหมายและ ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง	มาตรการป้องกันและควบคุมอันตราย และมาตรการทางวิศวกรรม (Engineering)	การวิเคราะห์เพื่อ ปรับปรุงและพัฒนา
ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม	- Zero Process safety tier 1 - Zero Lost time injury - Zero Total Recordable Injury Rate (TRIR) - Environmental Compliance	• การบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง - ด้านความปลอดภัยตามลักษณะงาน - ด้านความปลอดภัยกระบวนการผลิต - ด้านสิ่งแวดล้อม • การตรวจความปลอดภัย (SHE Audit, ทปอ. Management Walkdown)	- การ inspection เครื่องจักรอุปกรณ์ - การซ่อมบำรุงเครื่องจักร - การฝึกอบรมให้ความรู้ (Education) - การฝึกอบรมพนักงาน ผู้รับเหมา - การกำหนดระเบียบปฏิบัติวิธีการขั้นตอนการทำงาน - กฎความปลอดภัยเฉพาะงาน - % Work Permit Compliance - Procedure, Work Instruction	- การวิเคราะห์อุบัติเหตุ - การตรวจประเมินจากภายในและภายนอก - การประชุมทบทวนโดยผู้บริหาร (MC, MSC, ทปอ.)
ความมั่นคง เหตุฉุกเฉิน และความต่อเนื่อง ทางธุรกิจ	- % การซ้อมแผน Emergency Pre-Incident Plan - Security Breach	• การบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง - ด้านการประเมิน Emergency Pre-Incident Plan - ด้านความมั่นคง - ความต่อเนื่องทางธุรกิจ	- การ inspection อุปกรณ์รับส่งและจุดฉุกเฉิน - ความพร้อมของอุปกรณ์ป้องกันและระงับอัคคีภัย - ความพร้อมในการตอบโต้สภาวะฉุกเฉิน - % Access Control Reliability	- การตรวจประเมินจากภายนอก - การประชุมทบทวนโดยผู้บริหาร (MC, IMS, MSC, RMC) - จำนวนประเด็นข้อเสนอเพื่อการปรับปรุงจากการซ้อมแผน

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





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

The Path to **Sustainable**
Success



เวลา	หัวข้อ
09:00 – 10:15	ประเด็นหลักตาม Basic Question และ Overall Question สำหรับการบริหารองค์กรในหมวด 1 และ 5 ฝึกปฏิบัติ - พิจารณาความเชื่อมโยง ด้านการนำองค์กร และบุคลากร
10.15 – 10.30	พัก
10.30 – 12.00	- กลุ่มนำเสนอ - สรุป – ประเด็นสำคัญของคำถาม Basic Question และ Overall Question ของหมวด 1 และ 5
12.00 – 13.00	พัก
13.00 – 14.30	การประยุกต์ใช้เกณฑ์ระดับ Overall กับ Multiple สำหรับการออกแบบกระบวนการที่มีการบูรณาการในหมวดต่างๆ ฝึกปฏิบัติ – การออกแบบแนวทางเพื่อยกระดับสู่ความเป็นเลิศ
14.30 – 14.45	พัก
14.45 – 16.00	สรุปแนวทางการพัฒนาองค์กร

ประเด็นหลักตาม Basic Question สำหรับ...หมวด 1 และหมวด 5

หมวด 1

หมวด 5



หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership)

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

(Senior Leadership: ผู้นำระดับสูงนำองค์กร
อย่างไร ?

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้าง ประโยชน์ให้สังคม (Governance and Societal Contributions)

องค์กรดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแล
องค์กรและสร้างประโยชน์ให้สังคม ?

หมวด 5 บุคลากร (Workforce)

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

(WORKFORCE Environment) องค์กรมีวิธีการ
อย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนให้
บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ?

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพัน
กับบุคลากรเพื่อรักษาบุคลากรไว้และให้มีผลการ
ดำเนินการที่ดี?

หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership)

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงประเด็นความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้นำระดับสูง, โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต.

- บทบาทของผู้นำระดับสูง (The Role of Senior Leaders).
- ผู้นำระดับสูงที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Role-Model Senior Leaders).
- การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Legal and ethical behavior).
- การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อนวัตกรรม (Creating an environment for innovation).

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Governance and Societal Responsibilities)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงประเด็นสำคัญ ๆ ในระบบการกำกับดูแลองค์กร, รวมถึงการปรับปรุงของผู้นำระดับสูงและระบบการนำองค์กร. นอกจากนี้ ยังถามถึงวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจว่าทุกคนในองค์กรได้ประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม, รวมทั้งตอบสนองสังคมและสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ.

- การกำกับดูแลองค์กร (Organizational Governance).
- การปฏิบัติตามกฎหมาย จริยธรรม และความเสี่ยง (Legal Compliance, Ethics, and Risks).
- ความกังวลของสาธารณะ (Public Concerns).
- การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ (Conservation of Natural Resources).
- . การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal contributions).
- การสนับสนุนชุมชน (Community Support).

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (Workforce Environment)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร, วิธีตอบสนองความต้องการเหล่านั้นเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผล, รวมทั้งวิธีการที่ทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าบรรยากาศของสถานที่ทำงานเกื้อหนุนการปฏิบัติงาน. จุดมุ่งหมาย คือเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิผลที่ส่งผลให้การทำงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จและเกื้อหนุนบุคลากร.

- ขีดความสามารถของบุคลากร และอัตรากำลังของบุคลากร (Workforce Capability vs. Workforce Capacity).
- สภาพความหลากหลาย (The case for diversity).
- การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (Workforce change).
- การสนับสนุนบุคลากร (Workforce Support).
- การสลับสถานที่ทำงานอื่น, การทำงานแบบทางไกล, และการจัดการอื่น ๆ (Alternate workplaces, telework, and other arrangements).

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงระบบขององค์กรในเรื่องการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างความสามารถและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ. ระบบเหล่านี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสนับสนุนการรักษาบุคลากรไว้, เพื่อส่งเสริมระดับความผูกพันและผลการดำเนินการที่ดี, เพื่อนำสมรรถนะหลักขององค์กรมาใช้, และเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุแผนปฏิบัติการและทำให้มั่นใจถึงความสำเร็จขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต.

- ผลการดำเนินการที่ดี (High Performance).
- การสร้างความผูกพันกับบุคลากรและผลการดำเนินการ (Workforce Engagement and Performance).
- ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร (Drivers of Workforce Engagement).
- ปัจจัยบั่นทอนความผูกพัน (Factors Inhibiting Engagement).

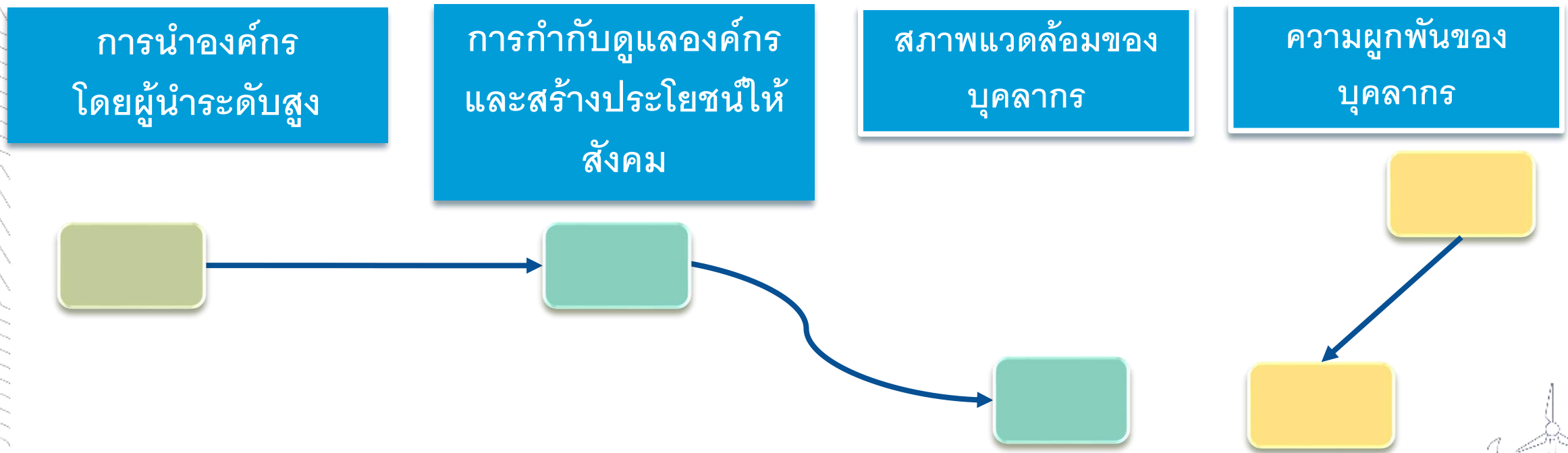
หมวด 5 บุคลากร (Workforce) (ต่อ)

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

- ตัวชี้วัดอื่นด้านความผูกพันของบุคลากร (Other Indicators of Workforce Engagement).
- ความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม (Equity and inclusion).
- การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน Performance development)
- ความจำเป็นในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance development needs.).

ฝึกปฏิบัติ 5 หมวด 1 และหมวด 5

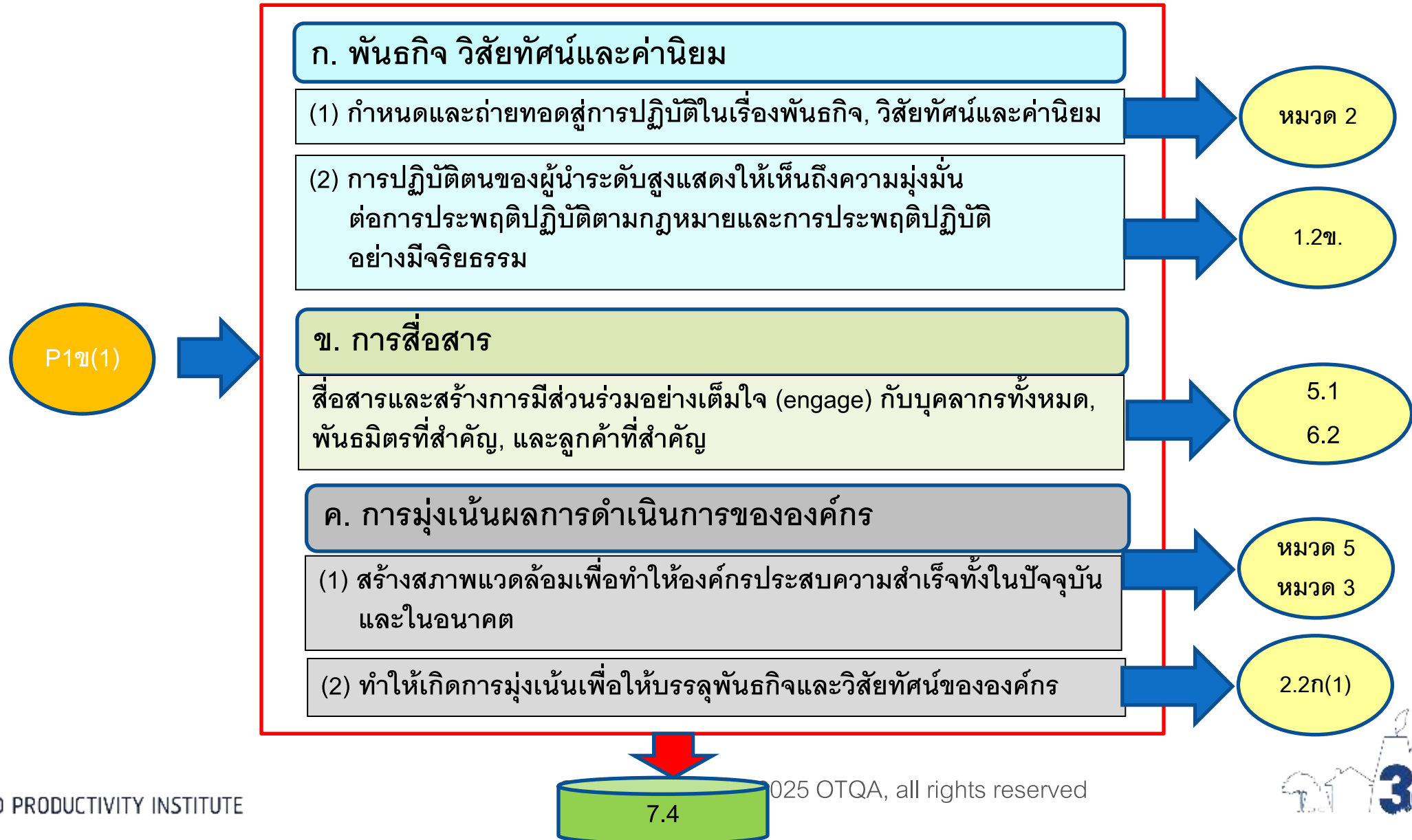
แต่ละกลุ่มวาดผังความเชื่อมโยงตามลำดับใน Flip Chart โดยให้พิจารณาด้านลูกค้า การวางแผน และ
บทบาทของผู้บริหารระดับสูง (เวลา 10 นาที)



หมวด 1 การนำองค์กร

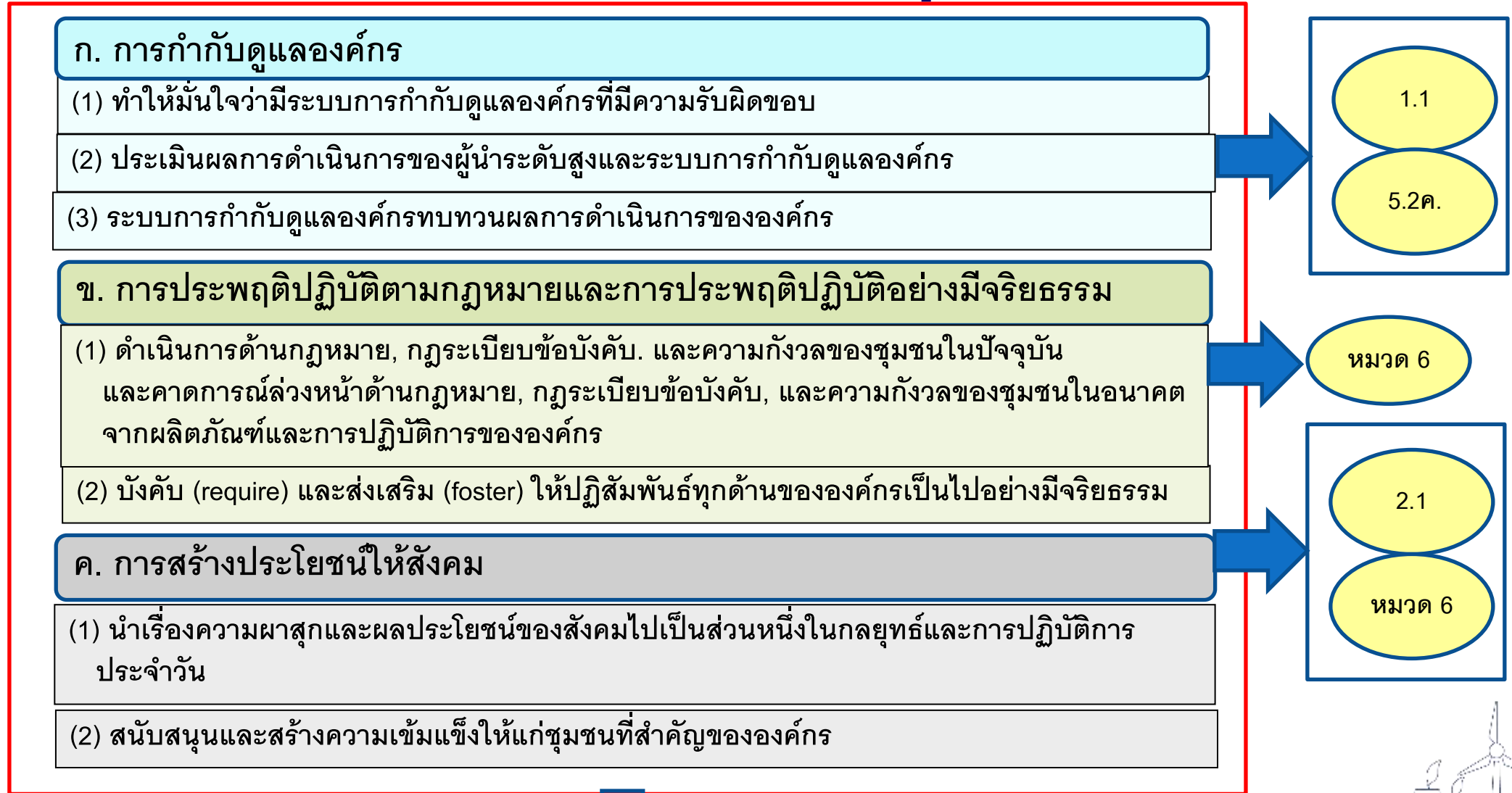


1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง: ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร ?



1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม:

องค์กรดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและสร้างประโยชน์ให้สังคม ?



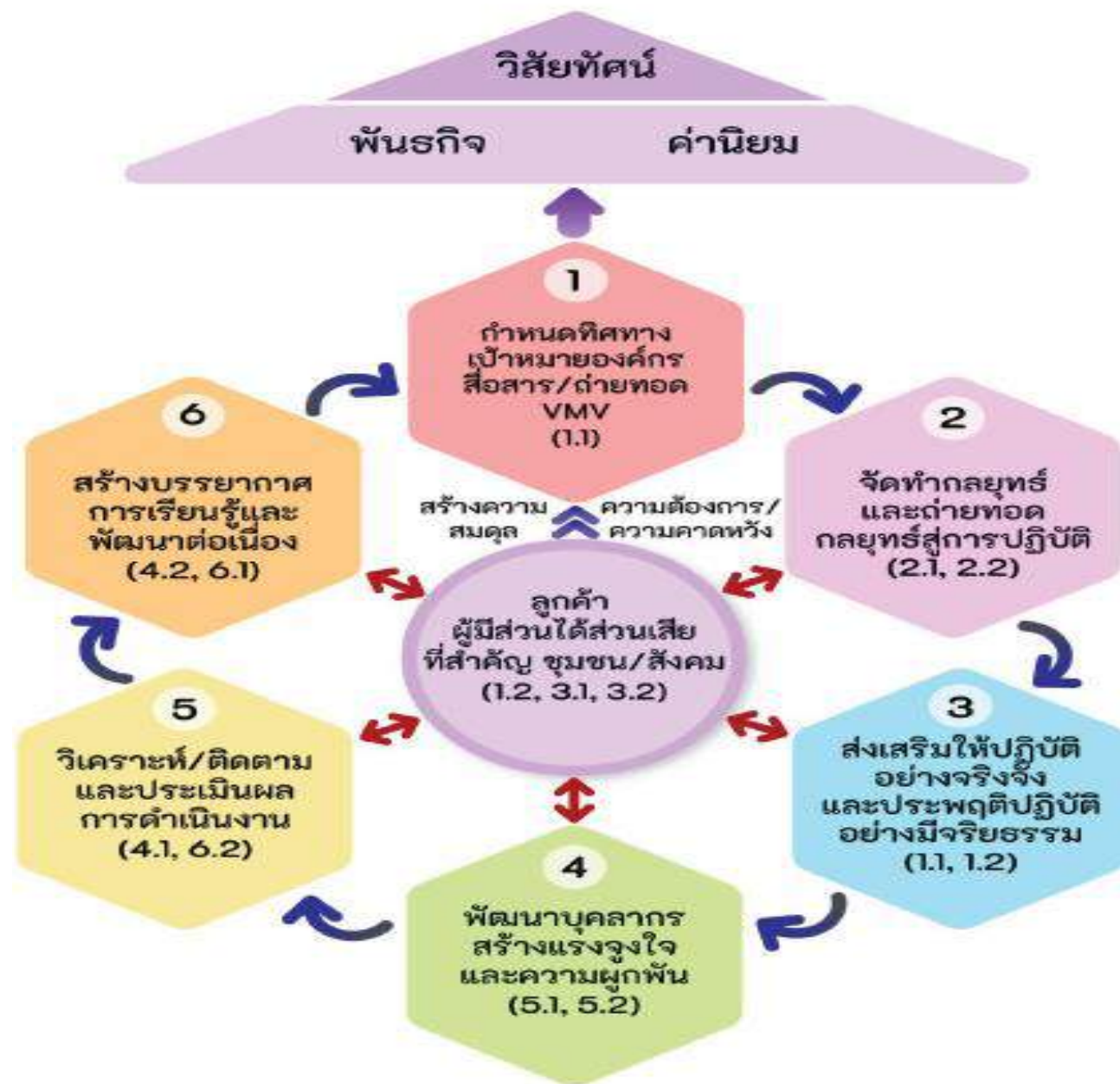
ตัวอย่าง

ระบบการนำองค์กร

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

TQC 2563

ที่มา: เส้นทางสู่ความเป็นเลิศ Thailand Quality Class : TQC 2020



ตัวอย่าง

ระบบการนำองค์กร

Vision

มหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำระดับโลก

Strategic Goals

๑ ใน ๓ ของประเทศ ๑ ใน ๘๐ ของเอเชีย ๑ ใน ๔๐๐ ของโลก

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

TQC 2561

Strategic Pillars

Green & Smart Campus

Excellent Academy

Culture & Care Community

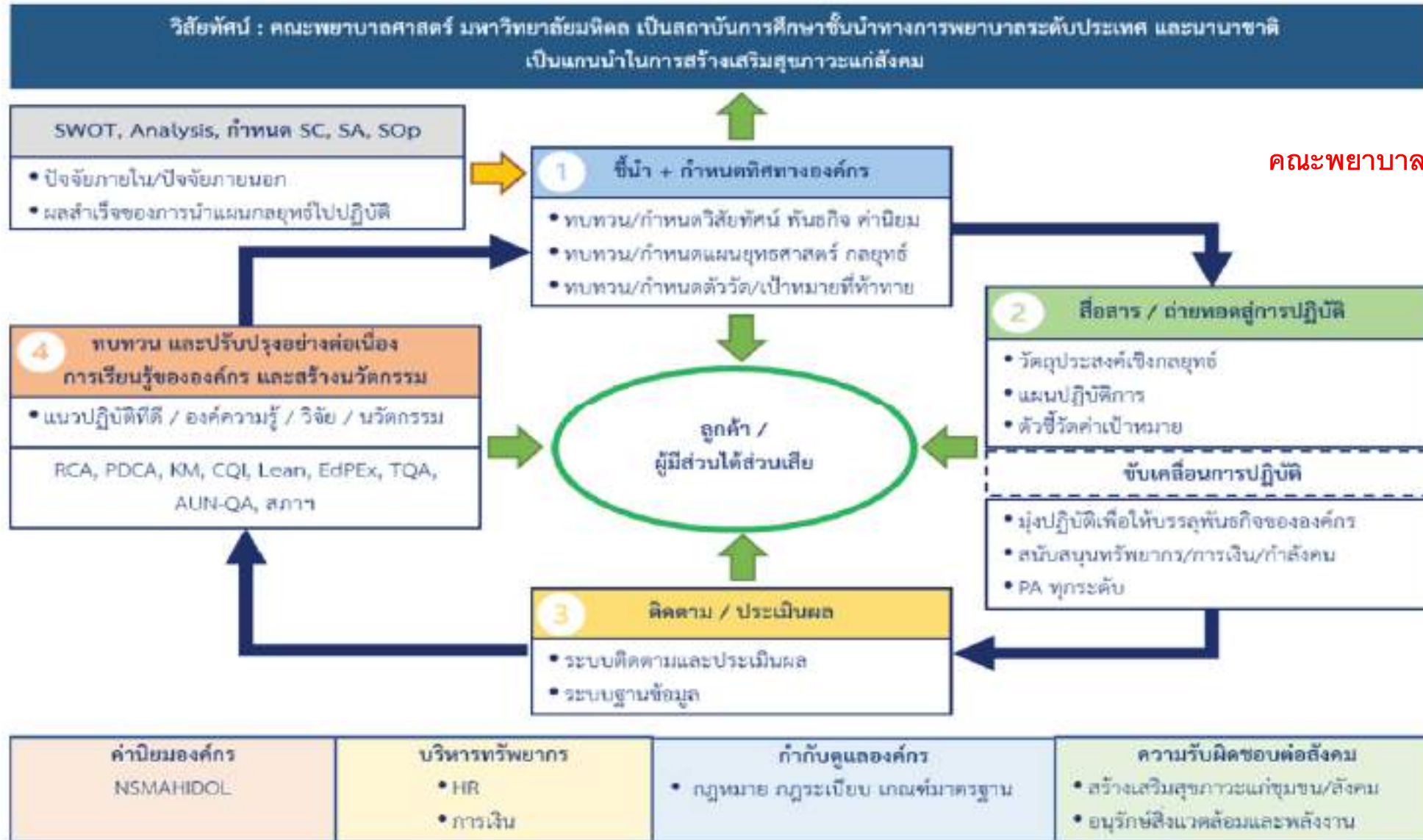
Creative Economy

Missions

การบริหารจัดการองค์กร		
การผลิตบัณฑิต		การวิจัย
การบริการวิชาการ		การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม
พัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว	เป็นอุทยานการเรียนรู้ตลอดชีวิตของสังคม	พัฒนา ว.หนองคายเป็นประตูสู่อนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง
เป็นองค์กรที่เป็นเลิศด้านวิจัย	เป็นองค์กรที่เป็นเลิศด้านการผลิตบัณฑิต	พัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นสากล
เป็นศูนย์กลางการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมฯ	เป็นองค์กรที่มีความห่วงใยต่อสังคม	ศูนย์กลางเศรษฐกิจสร้างสรรค์ของภูมิภาค
สร้างความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ		

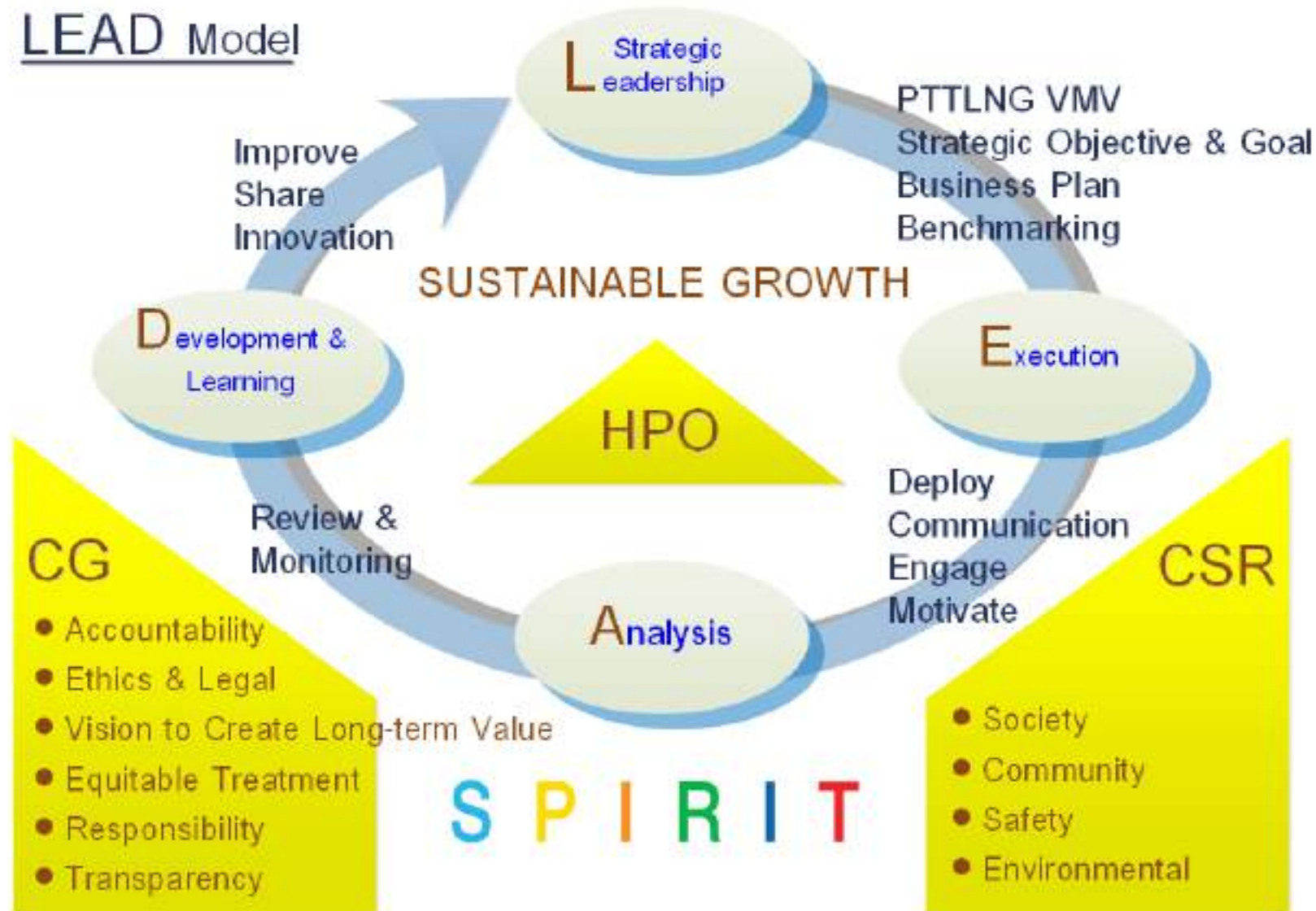
Strategic Plans





คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
TQC 2563

LEAD Model



The Path to Sustainable Success

ตัวอย่าง

GSB Way วิถีออมสิน
ค่านิยมใหม่ต่อยอด SAVE

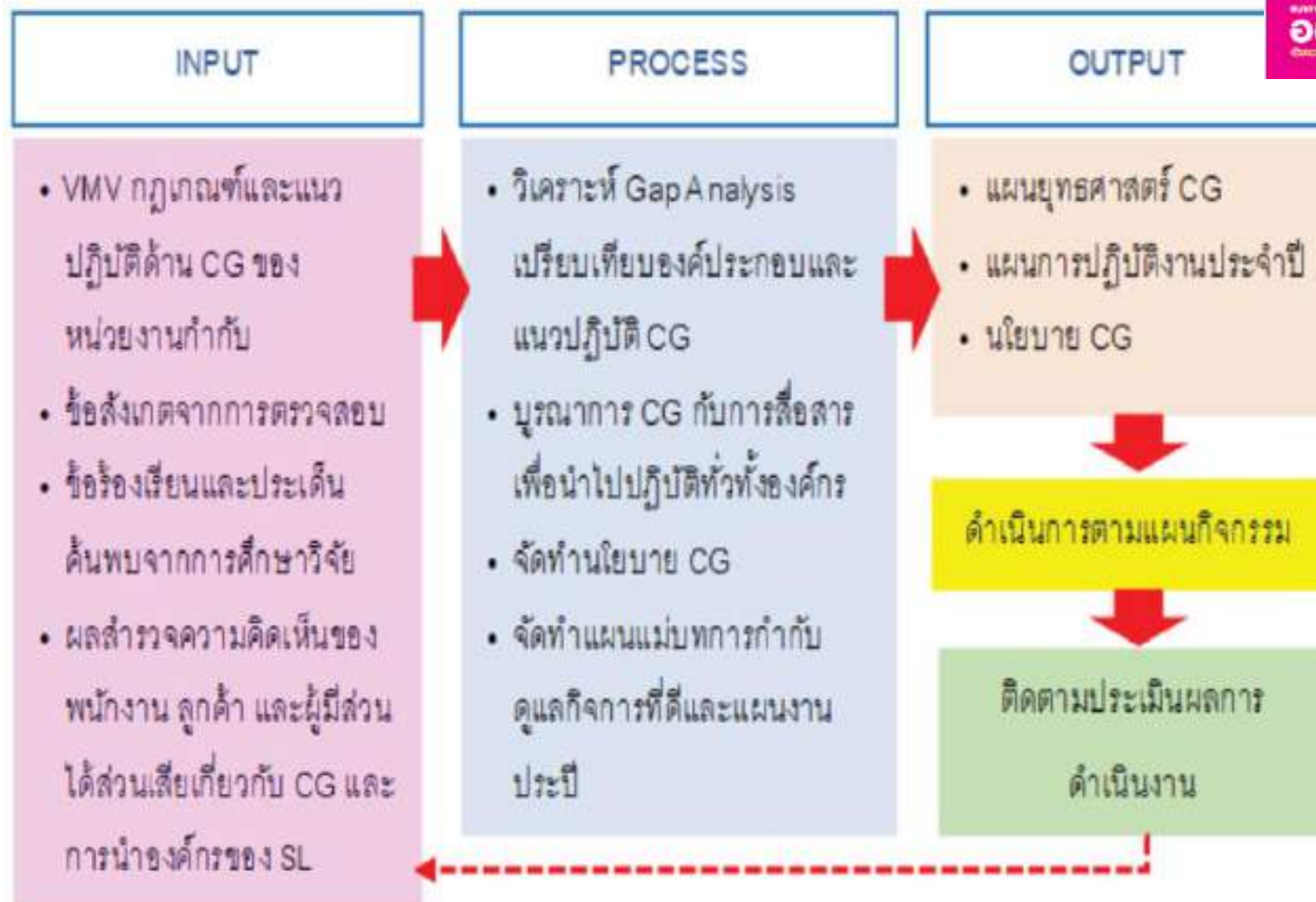


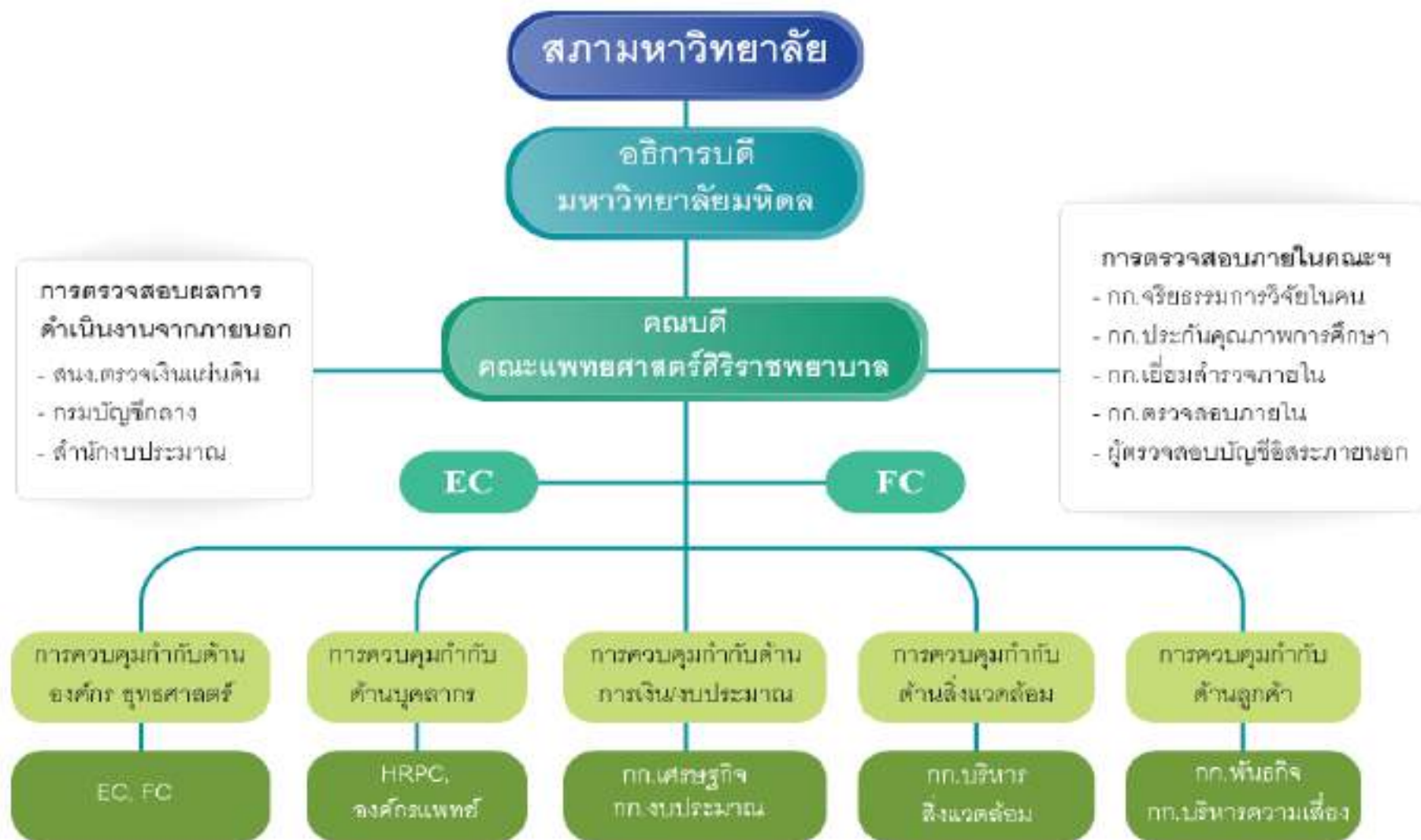
ธนาคารออมสิน
TQA 2563

ที่มา: เส้นทางสู่ความเป็นเลิศ
Thailand Quality Award

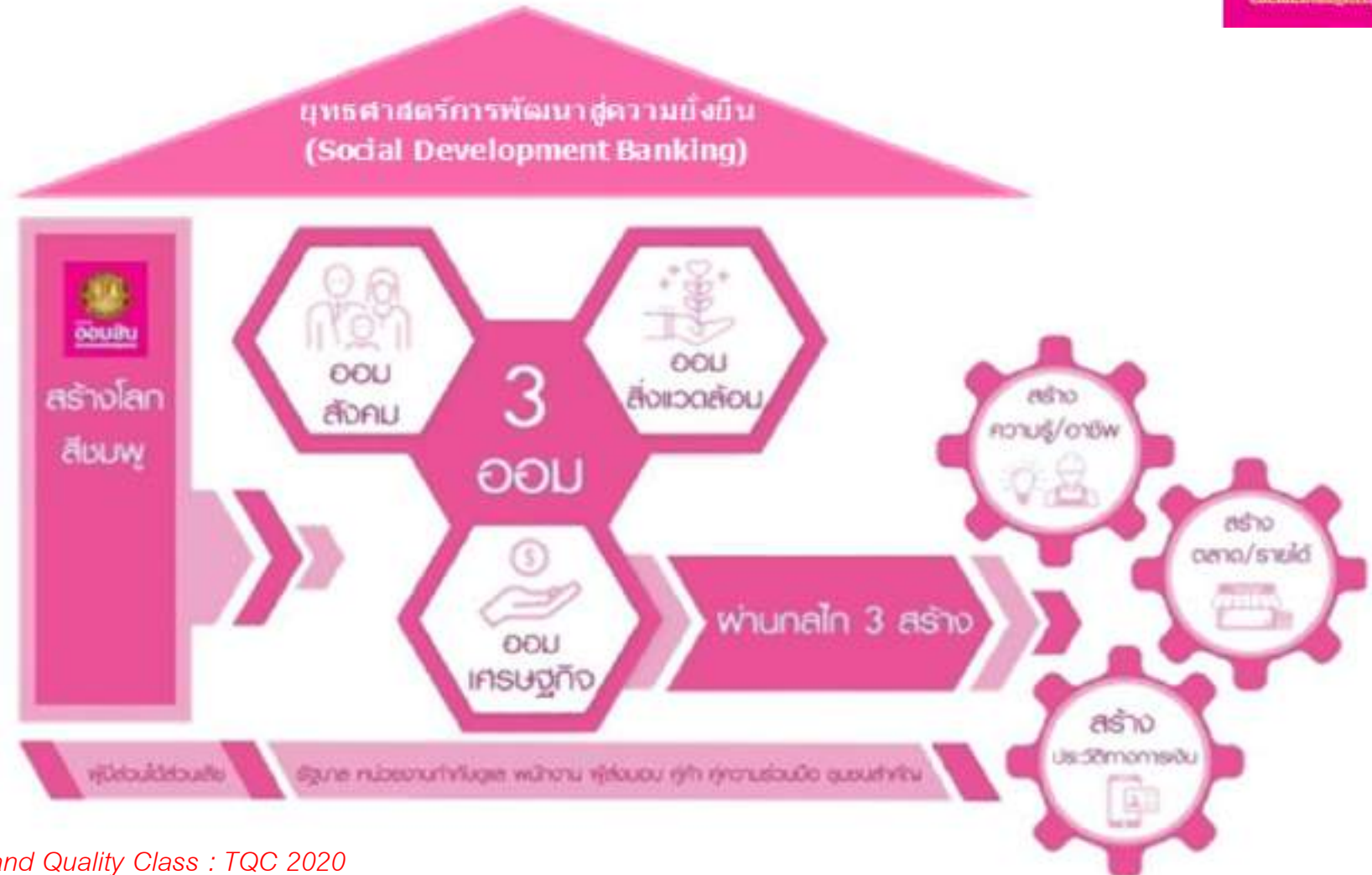


ธนาคารมีการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยมี คกก. CG และ กลุ่มกก. รับผิดชอบผ่านกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG Process) รวมถึงได้ปรับปรุงแผนแม่บท/ แผนปฏิบัติการด้าน CG ให้สอดคล้องกับพันธกิจและมีการ “บริหารจัดการแบบมืออาชีพและมีธรรมาภิบาล” โดยกำหนดกรอบการกำกับดูแลความเสี่ยงที่ดี และเพิ่มกลไกถ่วงดุล/ให้มีการควบคุมกำกับตรวจสอบ (3 Lines of Defense) เพิ่มกระบวนการแจ้งเบาะแสภายในองค์กร และเพิ่มเติมข้อกำหนดเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลด้านธรรมาภิบาล เพื่อสนับสนุนให้กลไกตลาดมีส่วนช่วยในการกำกับดูแลมากขึ้น

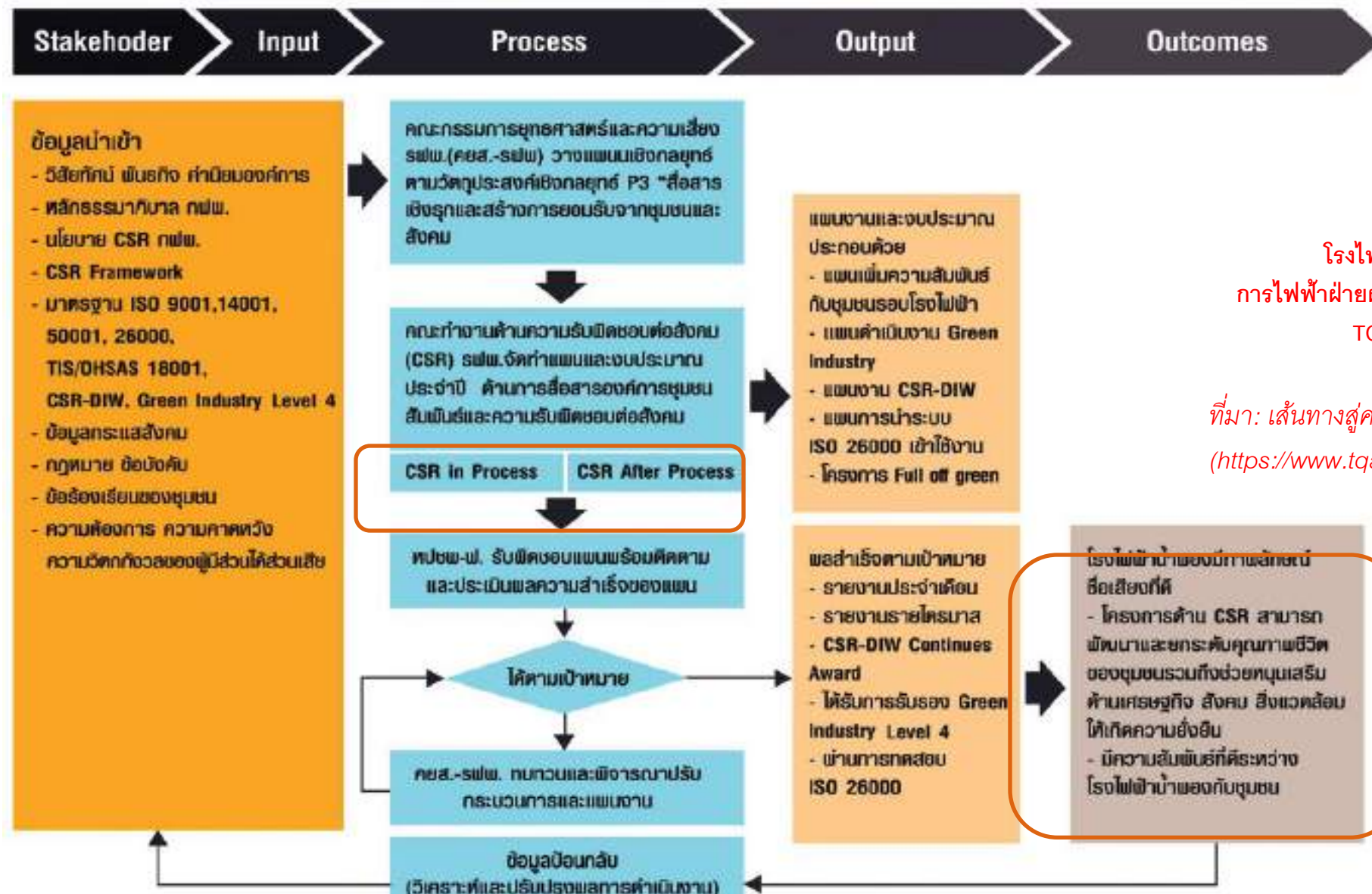




กำหนดยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาสู่ความยั่งยืน (Social Development Banking) ตามแนวทาง Sustainable Development Goals (SDGs) ของ UN รวมถึงแนวปฏิบัติตาม ISO 26000 และ หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มากำหนดกรอบการดำเนินงานภายใต้แนวคิด “ออมสินสร้างโลกสีเขียว” 3 ด้าน คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ด้วยหลัก 3 ออม มุ่งสู่การเป็นธนาคารเพื่อสังคม หรือ Social Bank อย่างเต็มรูปแบบ เพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกแก่สังคม ตามแนวคิด “Making POSITIVE Impact on Society” โดยดูแลลูกค้าและประชาชน 3 กลุ่ม หลักคือ ผู้มีรายได้น้อย ผู้ประกอบการรายย่อย (พ่อค้าแม่ค้า) และองค์กรชุมชน



ที่มา: เส้นทางสู่ความเป็นเลิศ Thailand Quality Class : TQC 2020



ธ.ก.ส. มีชุมชนที่สำคัญ 2 ชุมชน

- 1) ชุมชนที่อยู่โดยรอบสถานประกอบการ
- 2) ชุมชนที่ ธ.ก.ส. มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพชีวิตเกษตรกรรูกค้าตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ธ.ก.ส. เข้าไปรับฟังปัญหาและความต้องการของชุมชน และร่วมกับชุมชนจัดทำแผนการพัฒนาชุมชน 4 แผนตามระดับความสามารถของชุมชน ได้แก่

- 1) แผนชีวิต เป็นแผนที่เน้นให้แต่ละครัวเรือนพึ่งพาตนเอง
- 2) แผนชุมชน เป็นแผนที่เน้นให้แต่ละครัวเรือนพึ่งพาซึ่งกันและกัน
- 3) แผนธุรกิจชุมชน เป็นแผนที่เน้นการเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างชุมชน และ
- 4) แผนชุมชนอุดมสุข เป็นแผนที่เน้นการเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างชุมชนใน 4 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมประเพณี



ที่มา: เส้นทางสู่ความเป็นเลิศ Thailand Quality Class : TQC 2020



วิธีการ	กลุ่มลูกค้า/ความถี่				ผู้รับผิดชอบหลัก
	IPD	OPD	ER	Future Customer	
ระดับโรงพยาบาล					
1. การสำรวจความพึงพอใจผู้ป่วย	3M	6M	3M	A	ศูนย์พัฒนาคุณภาพพรพ.
2. Leader Social Round	D	-	-	-	ผู้บริหาร /หัวหน้าพยาบาล
3. Patient Complaint & Incident Report management	D	D	D	-	คกก. RM, ฝ่ายเลขานุการ /ฝ่ายประชาสัมพันธ์
4. เฝ้าระวังสื่อภายนอก เช่น นสพ., โทรศัพท์, Social media	D	D	D	D	ฝ่ายประชาสัมพันธ์
5. การจัดประชุมวิชาการทางการแพทย์	O	O	O	O	ฝ่ายต่างๆ ในรพ.จุฬาฯ
6. Risk round, IC round, Quality round	M	M	M	-	กรรมการ RM, กรรมการ IC
7. การจัดประชุมของหน่วยงานหลักประกันสุขภาพ	เมื่อปรับเปลี่ยนนโยบาย, ข้อกำหนด				ผู้บริหาร, การเงิน, ศูนย์ประกันสุขภาพ
8. จดหมายร้องเรียนจากหน่วยงานหลักประกันสุขภาพ	เมื่อมีอุบัติการณ์				ผู้บริหารระดับสูง, ศูนย์ประกันสุขภาพ
ระดับหน่วยงาน					
9. Direct contact, Daily round	D	D	D	D	ฝ่ายการพยาบาล และผู้ดูแลผู้มีอุปการคุณแพทย์, พยาบาล, บุคลากร ณ จุดบริการ
10. กล่องรับฟังความคิดเห็น	D	D	D	D	หอผู้ป่วย และจุดบริการต่างๆ
11. Focus Group ทุนเวียน (Dialogue)	6M	6M	-	-	Patient care team, หอผู้ป่วย
12. Post-discharge Telephone call (เฉพาะโรค)	D	-	-	-	หอผู้ป่วยที่มีโปรแกรมดูแลผู้ป่วยต่อเนื่อง

หมายเหตุ D - งานประจำวัน; M - ดำเนินการเดือนละครั้ง โดยเฉลี่ย; 3M - ทุก 3 เดือน โดยเฉลี่ย; 6M - ทุก 6 เดือนโดยเฉลี่ย
A - ดำเนินการปีละ 1 ครั้ง O - เมื่อมีประเด็นหรือปรับระเบียบใหม่

ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	ความต้องการและความคาดหวัง
1. ผู้ป่วยนอก	ความปลอดภัย คุณภาพการรักษาที่ได้มาตรฐาน บริการที่ พึงพอใจ ข้อมูลเพื่อการดูแลสุขภาพตนเอง ความรวดเร็ว ของบริการ ราคาที่เหมาะสม
2. ผู้ป่วยใน	
3. ผู้ป่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน	
4. กลุ่มหน่วยงานหลักประกันสุขภาพของประเทศ	ข้อมูลที่ต้องการ ทันท่วงที ค่ารักษาพยาบาลที่เหมาะสมเป็นธรรม
5. กลุ่มผู้บริจาคและผู้มีอุปการคุณ	ความโปร่งใสในการใช้เงินบริจาค และใช้เงินตามวัตถุประสงค์ของผู้บริจาค

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



ตัวอย่าง

Customer Segmentation Model

กลุ่มธุรกิจการตลาด บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
TQC 2563

ที่มา: เส้นทางสู่ความเป็นเลิศ Thailand Quality Class : TQC 2020

MKBG ให้ความสำคัญกับการส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า โดยจำแนกกลุ่มลูกค้าที่สำคัญเป็น 2 กลุ่มหลัก เพื่อใช้ในการกำหนด แนวทางการออกแบบข้อกำหนดผลิตภัณฑ์และบริการ แนวทาง การบริหารความสัมพันธ์ของกลุ่มลูกค้า ให้เหมาะสมกับความแตกต่าง ของพฤติกรรม และ Lifestyle เช่น

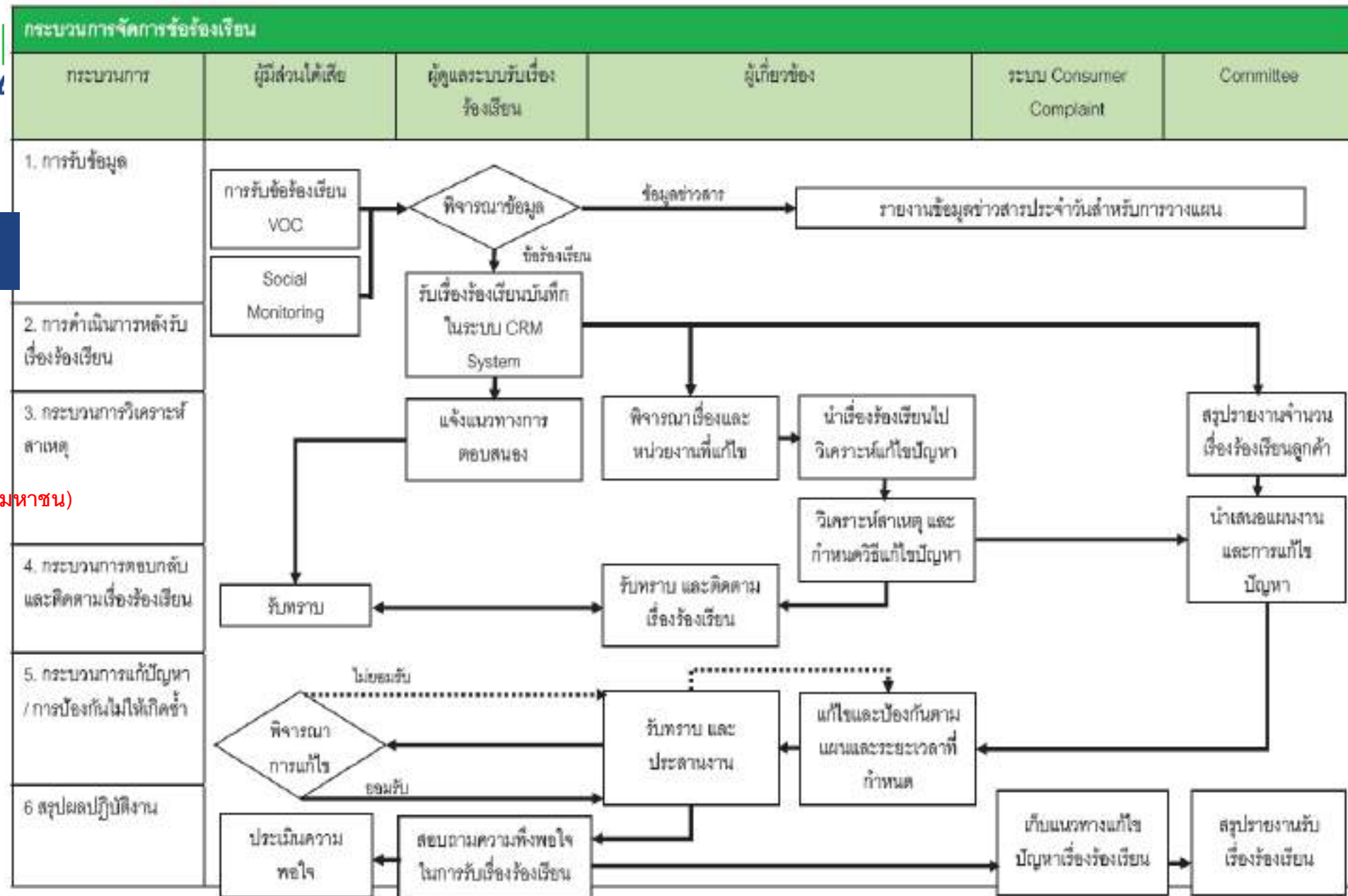
- ลูกค้ากลุ่ม Urban Lifestyle ส่วนใหญ่อยู่ในพื้นที่ที่มีการ เจริญเติบโตสูง ให้ความสำคัญต่อการดูแลสิ่งแวดล้อม การบริการที่รวดเร็ว ทำให้ MKBG พัฒนาลักษณะคุณภาพสูง เช่น น้ำมัน E20S และ น้ำมัน HI- Premium Diesel S มาตรฐานยูโร 5 หรือการพัฒนาสิทธิประโยชน์ ผ่านโปรแกรมสมาชิกบางจาก ในกลุ่ม Lifestyle เช่น ส่วนลดร้านค้าพันธมิตร หรือการพัฒนา Digital Payments เพื่อลดระยะเวลาในการบริการ เป็นต้น

- ลูกค้ากลุ่ม Upcountry Lifestyle ส่วนใหญ่อยู่ในพื้นที่ต่างจังหวัด มีแนวโน้มการใช้น้ำมันดีเซลมากกว่า เน้นความคุ้มค่า ทำให้ MKBG ผลิตจำหน่ายน้ำมันดีเซลที่มีความคุ้มค่า เช่น น้ำมันดีเซล B20 และ B10 รวมถึงพัฒนาสถานีบริการน้ำมันที่เหมาะสมกับลักษณะรถยนต์ของลูกค้า เช่น สถานีบริการสำหรับรถขนาดใหญ่

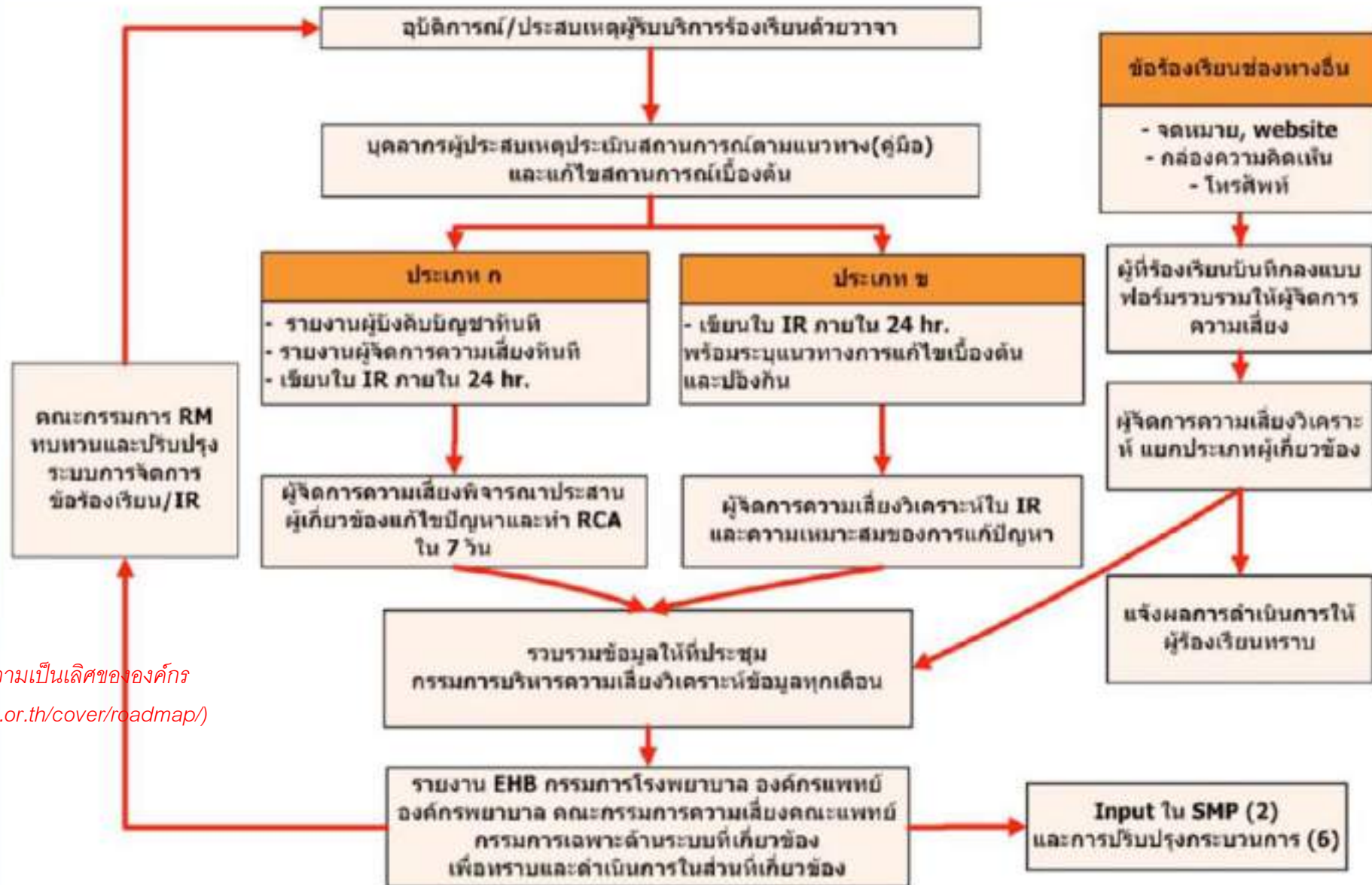
ตัวอย่าง

Customer Complaint

กลุ่มธุรกิจการตลาด
บริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
TQC 2563



ที่มา: เส้นทางสู่ความเป็นเลิศ Thailand Quality Class : TQC 2020



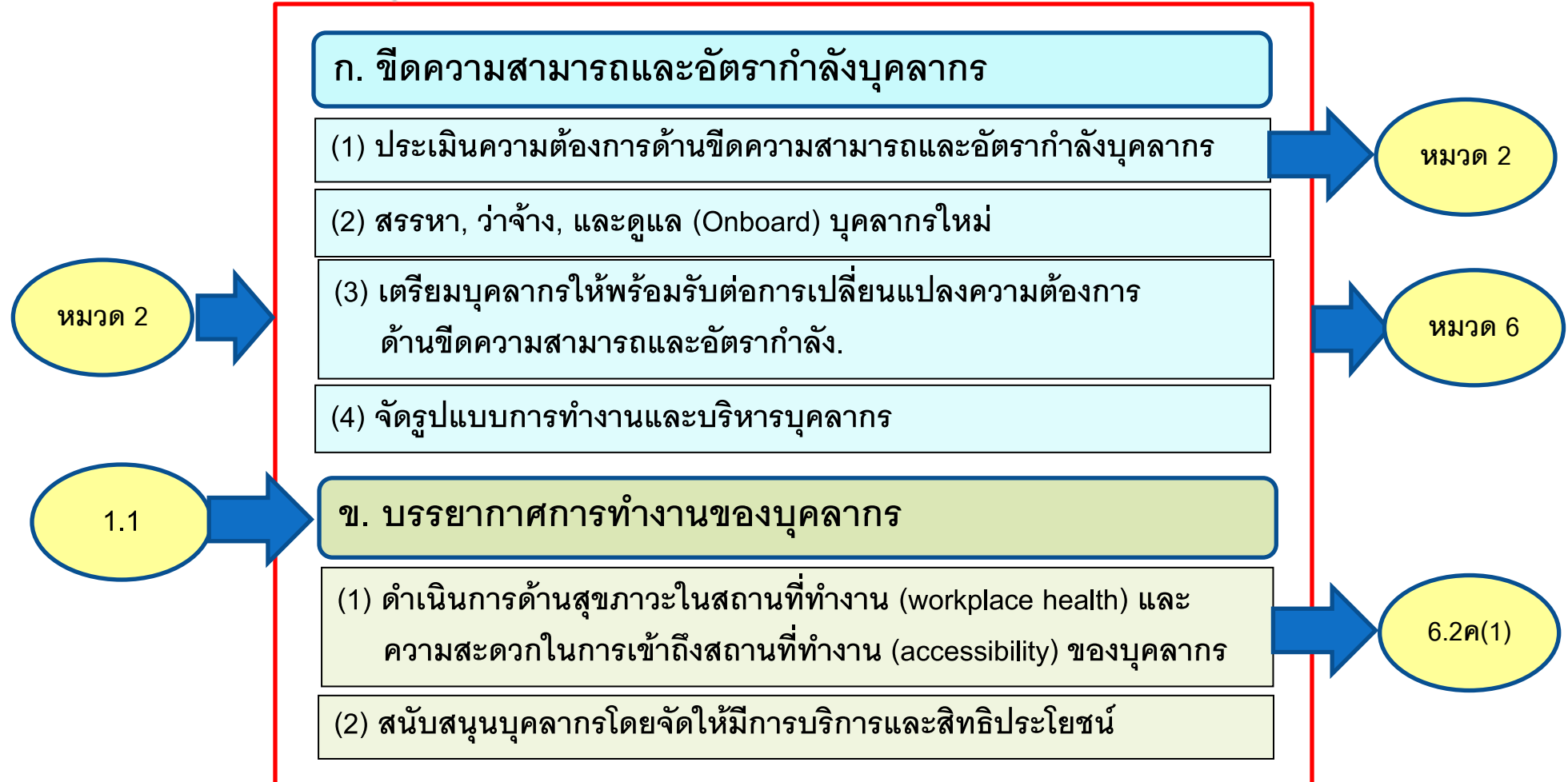
ที่มา: เส้นทางสู่ความเป็นเลิศขององค์กร
(<https://www.tqa.or.th/cover/roadmap/>)

หมวด 5 บุคลากร



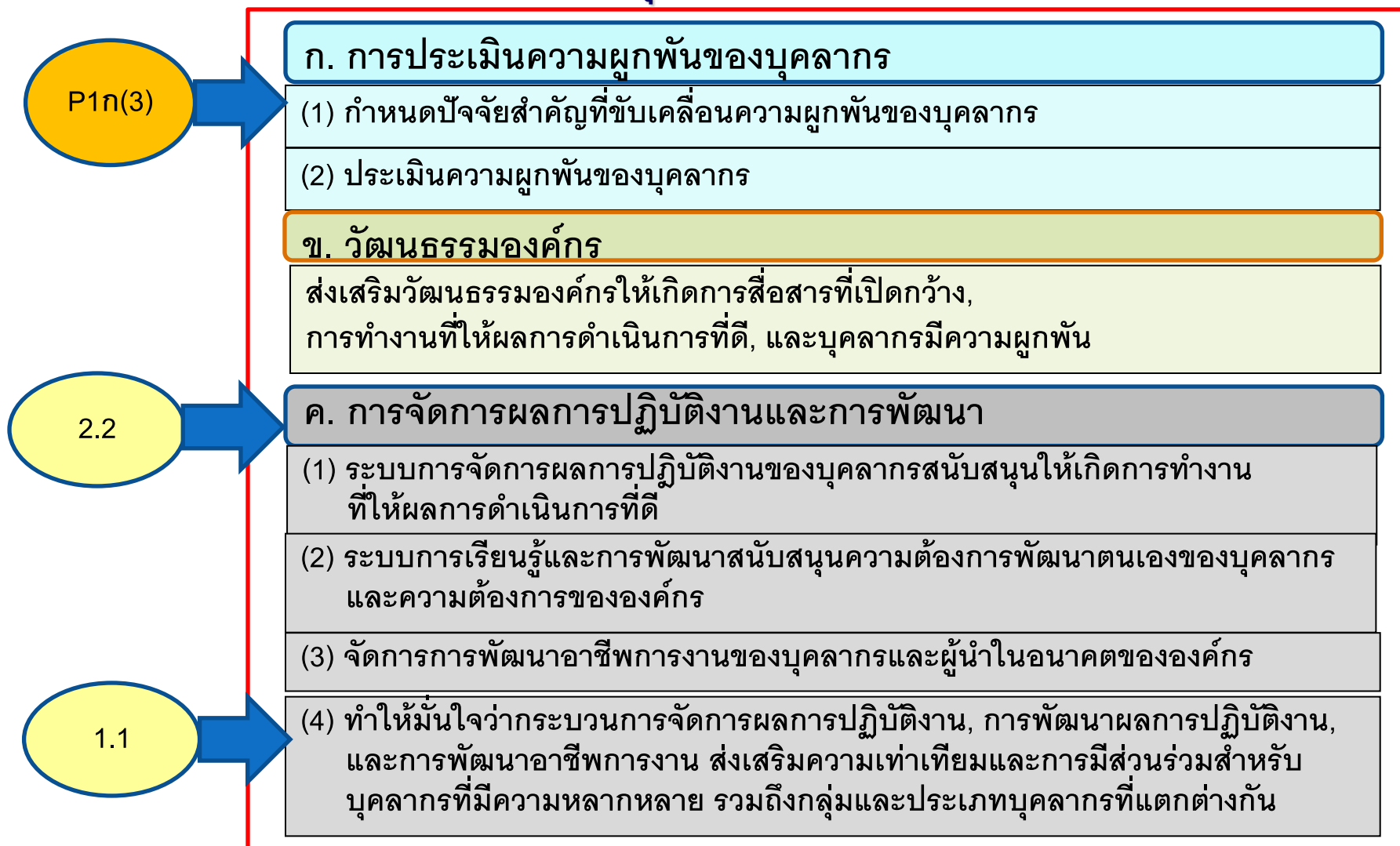
5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

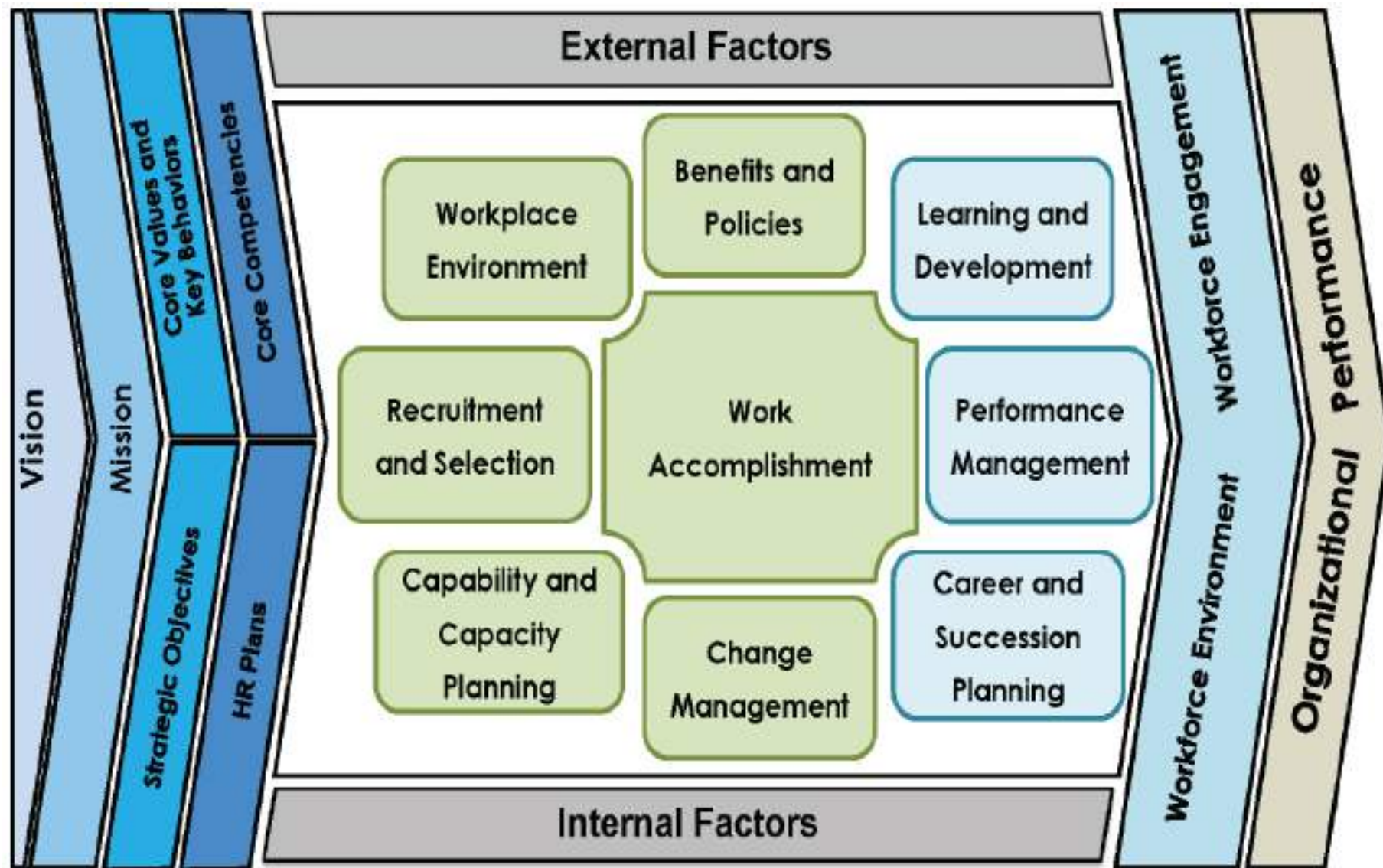
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ?

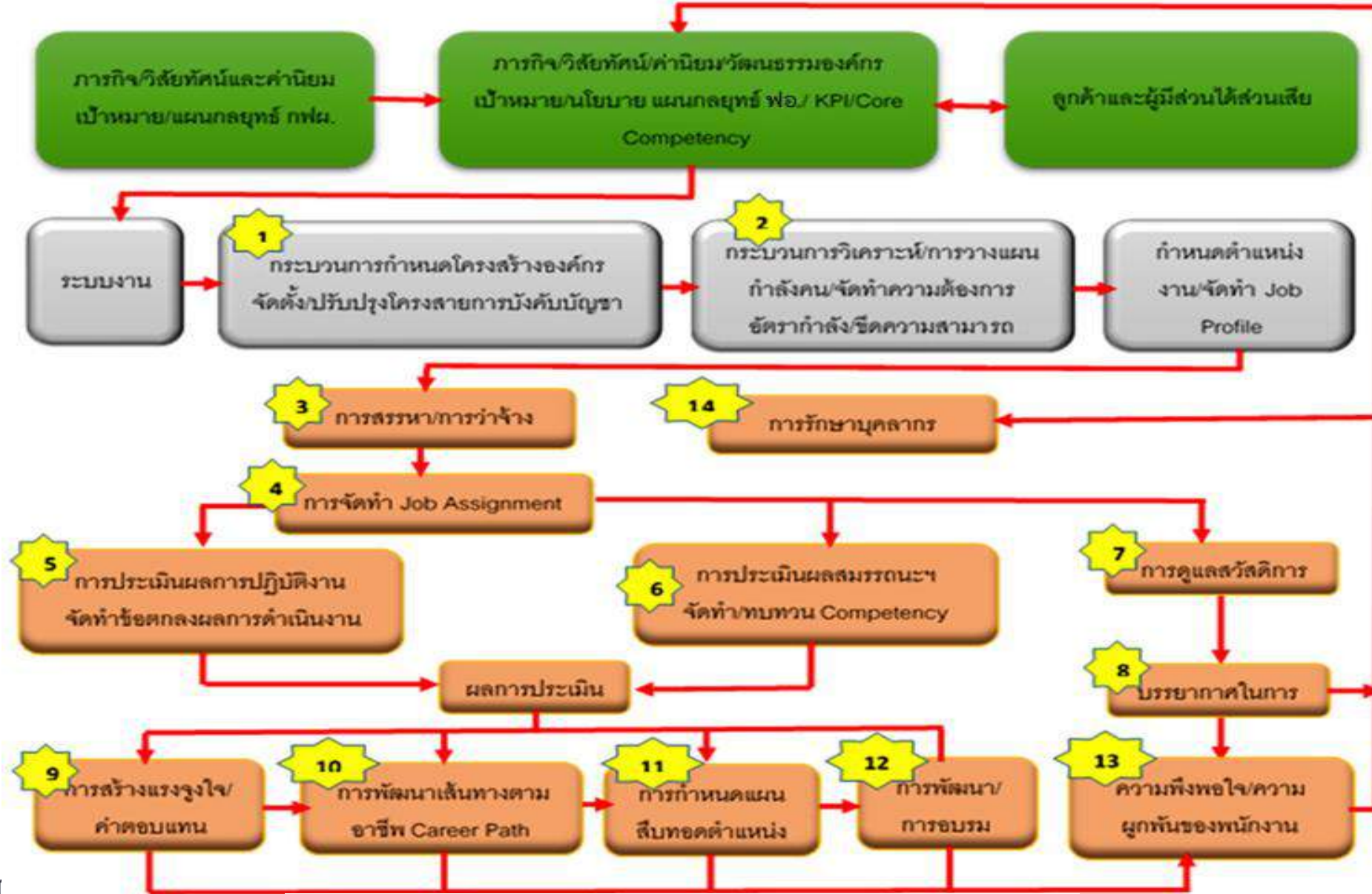


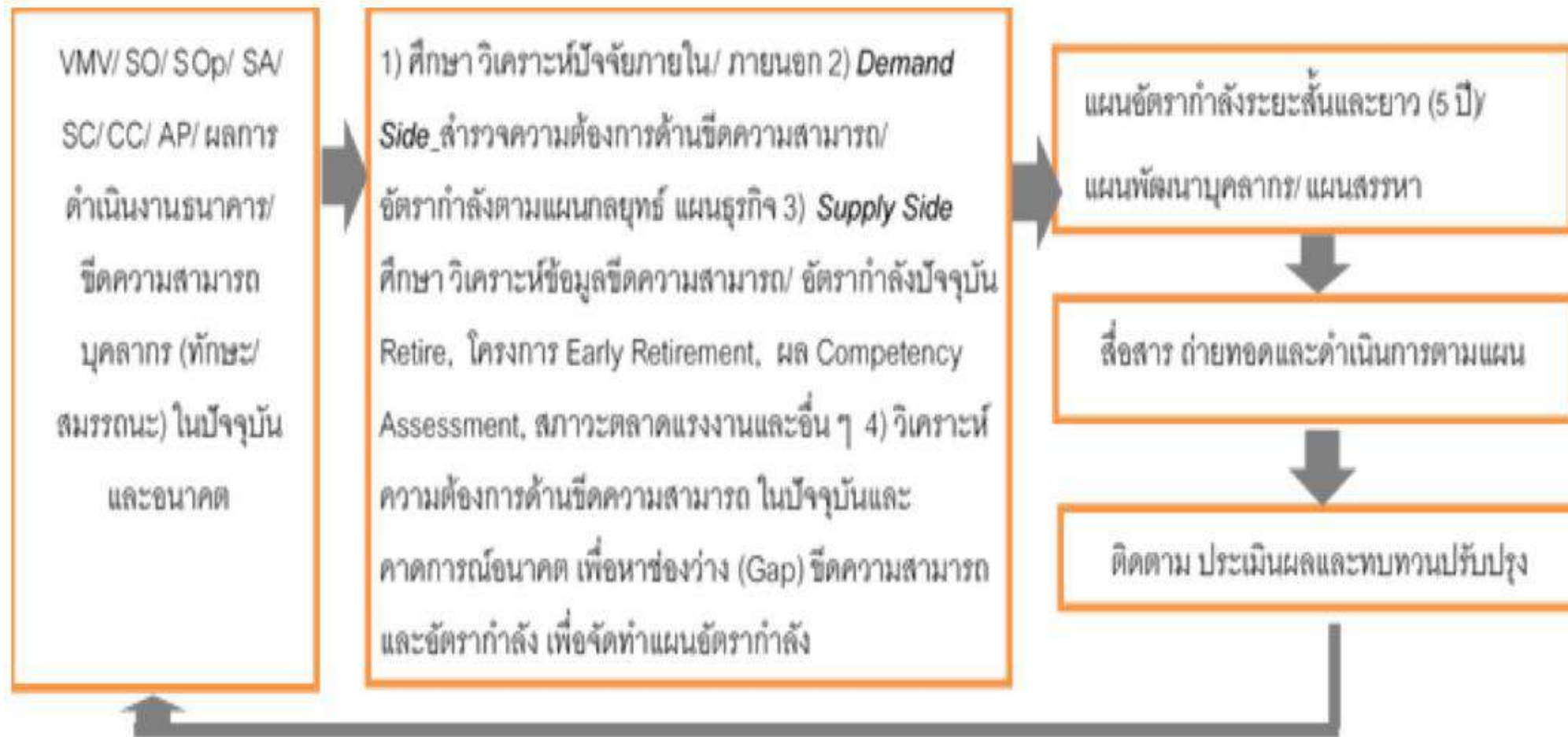
5.2 ความผูกพันของบุคลากร

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร
เพื่อรักษาบุคลากรไว้และมีผลการดำเนินงานที่ดี ?

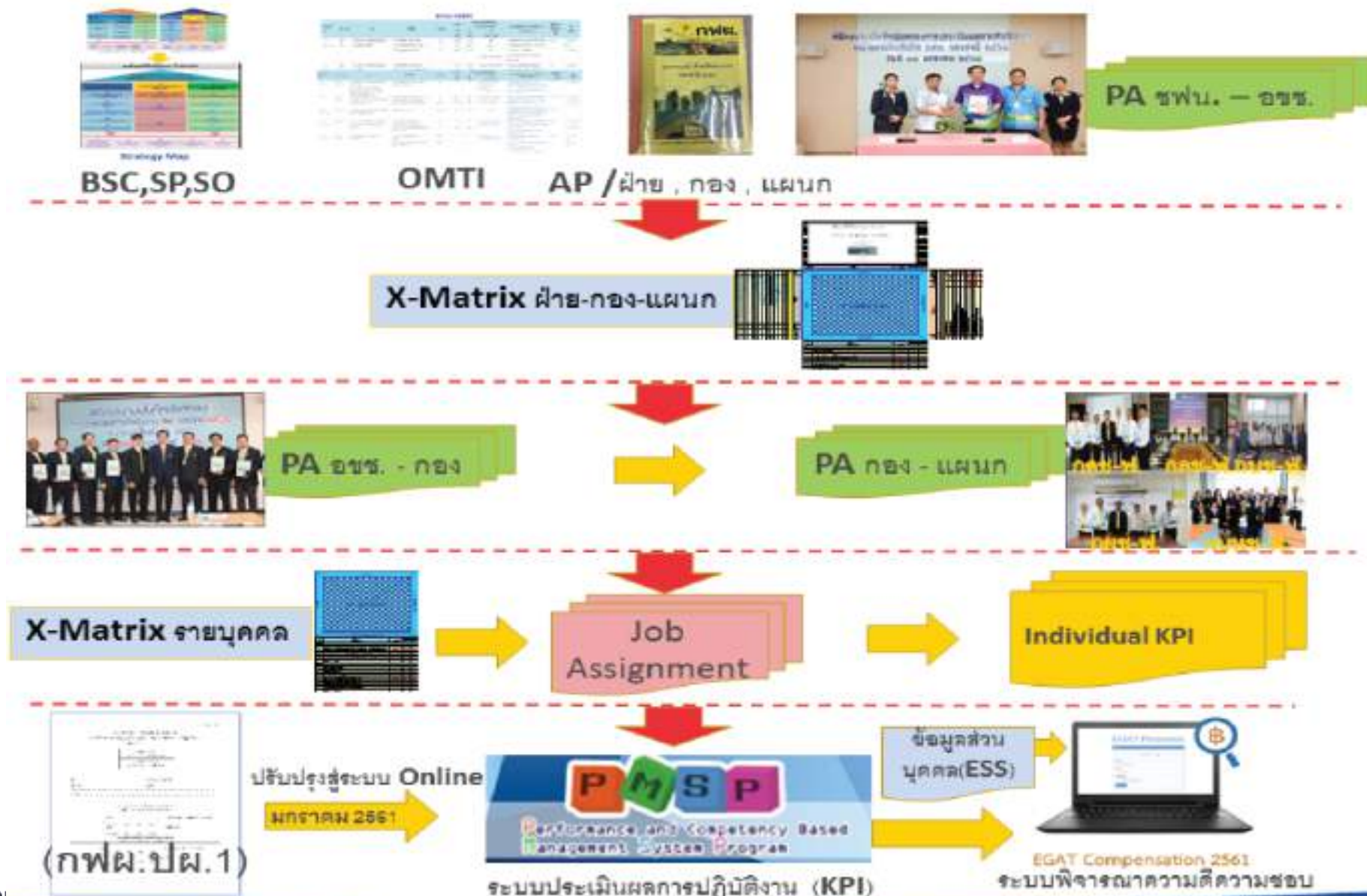








ที่มา: เส้นทางสู่ความเป็นเลิศ Thailand Quality Class : TQC 2020



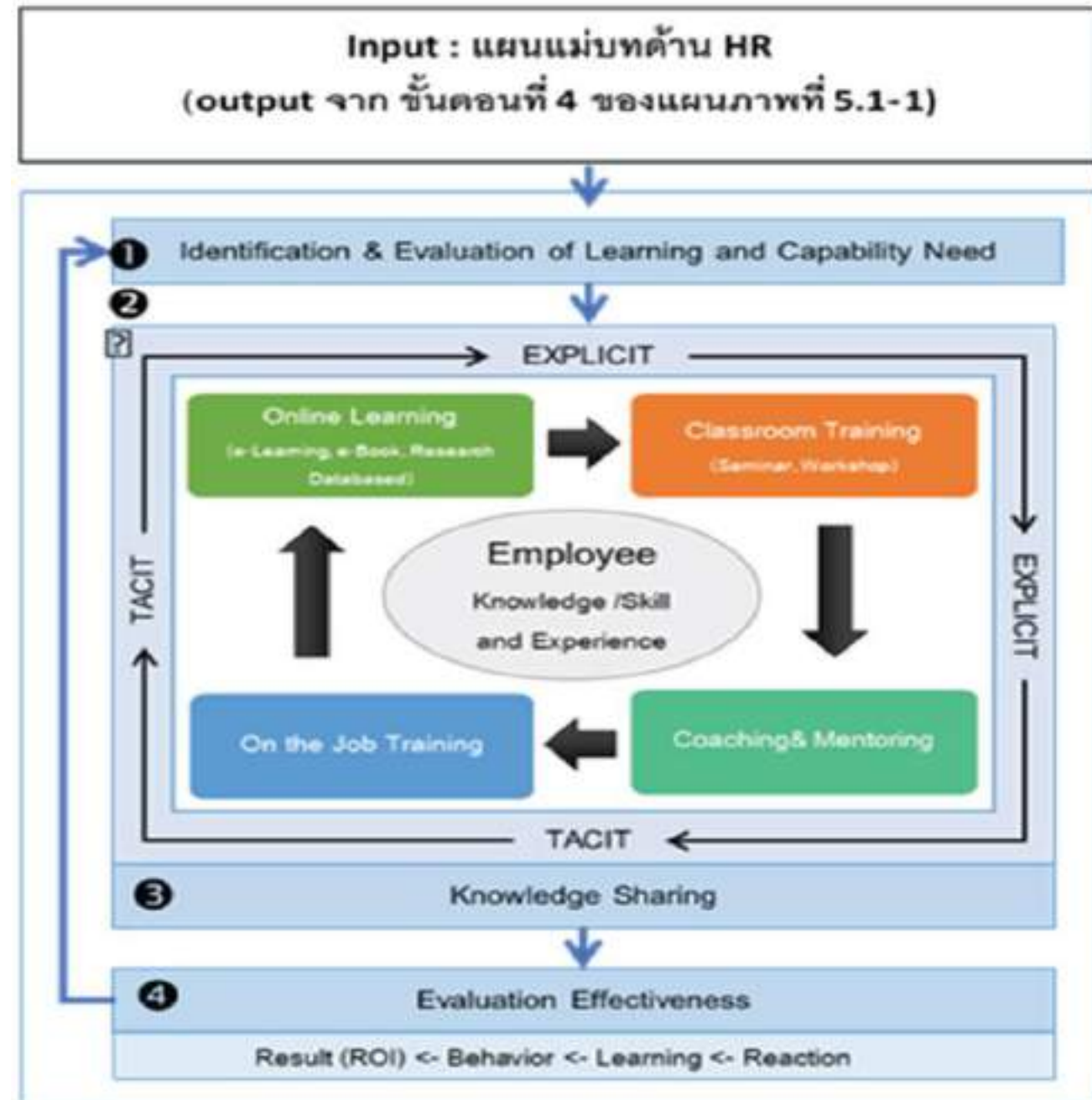


ตัวอย่าง

การพัฒนาบุคลากร

ยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรแบบองค์รวม ในด้าน Re-Skills, Up Skills และ New Skills ทั้งในด้านสินเชื่อ เงิน ฝาก บริการทางการเงิน เทคโนโลยีดิจิทัลและการจัดการ นวัตกรรม เพื่อปรับตัวให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง ทางการแข่งขันและสถานการณ์การระบาดของ COVID19 โดยมีสัดส่วนการพัฒนาบุคลากรเป็น Non-Training 70% และ Training 30% ได้พัฒนาระบบ GSB WISDOM เพื่อสนับสนุน การเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงาน/แลกเปลี่ยน ประสบการณ์ และประเมินการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ประเมิน ประสิทธิภาพการเรียนรู้ตามแนวทาง Donald Kirk Patrick 4 ระดับ และประเมิน ROI in Human Capital ตามแนวคิดของ Schultz (1979) ในหลักสูตรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของ ผลิตภัณฑ์/บริการที่สำคัญ

ที่มา: เส้นทางสู่ความเป็นเลิศ Thailand Quality Class : TQC 2020



กรอบแนวคิดความผูกพัน			
Engagement Driver (17 ปัจจัย)		Engagement Outcomes	Business Outcomes
The Work Experience (6 ด้าน)			
Differentiators	Foundation	Say	การจัดการคนเก่ง - รักษาคนเก่ง - ลดการขาดงาน - มีสุขภาพที่ดี
1. Brand 1. ภาพลักษณ์องค์กร	4. Company Practices 10. การสื่อสาร 11. การเปิดรับความแตกต่าง		Stay
2. Leadership 2. ผู้บริหารระดับสูง 3. ผู้บริหารระดับสายงาน 4. ผู้บังคับบัญชาโดยตรง	5. The Basics 12. ทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน 13. ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน 14. ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานกับชีวิตส่วนตัว	Strive	
3. Performance 5. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน 6. การฝึกอบรมและการพัฒนา 7. การบริหารผลการปฏิบัติงาน 8. การบริหารจัดการพนักงานและคนเก่ง 9. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ	6. The Work 15. การประสานงานและความร่วมมือในองค์กรภายในหน่วยงานและระหว่างสายงาน 16. การมอบอำนาจ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจ 17. งานประจำวันและกระบวนการทำงาน		

เลิศขององค์กร
over/roadmap/)

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

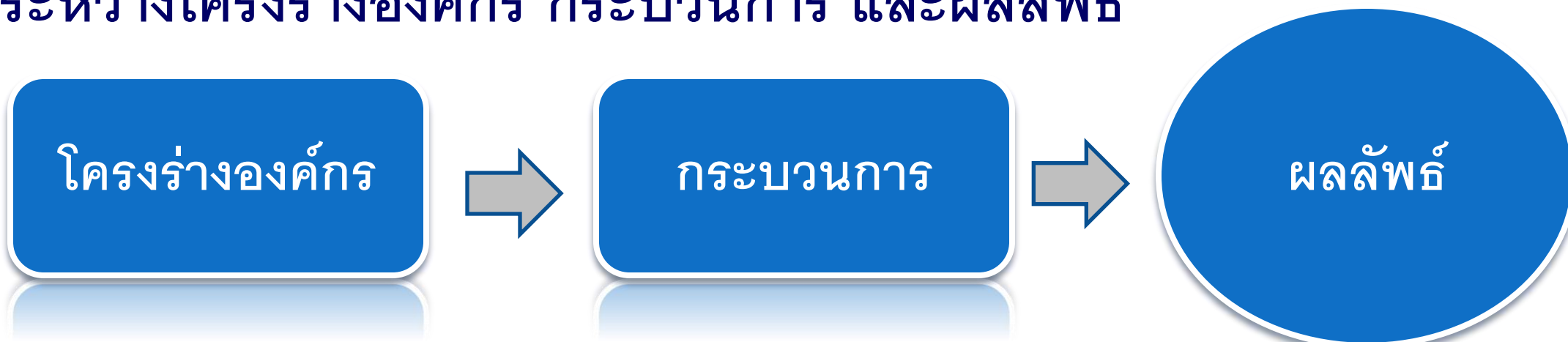
กิจกรรม	ความถี่	รายละเอียดวิธีการทำ	เป้าหมาย	Core Value
1. Knowledge Sharing	เดือนละครั้ง	กิจกรรมที่รวบรวมแนวคิด/ข้อเสนอแนะพนักงาน นำมา Sharing และให้พนักงานแสดงความคิดเห็นได้ ผ่านกล่องรับฟังความคิดเห็นเพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการส่งผลให้พนักงานเข้าใจองค์กรและรักองค์กรมากยิ่งขึ้น	1, 2, 3, 4, 5	6, 7, 8, 9
2. Can Team Project	เดือนละครั้ง	กิจกรรมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมโดยให้พนักงาน เสนอแนวทางแก้ไขปัญหาที่พบในการปฏิบัติงาน 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 และชมเชยพนักงานตลอดจนนำผลงานที่มีประสิทธิภาพมาบอกขงชมเชย สามารถแสดงความคิดเห็นและมีการชี้วัดผลพร้อมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงาน เพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะ	1, 2, 3,	6, 7, 8, 9
5. Cross Functional Team	ไตรมาสละครั้ง	กิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้งานแบบข้ามสายงานเพื่อให้พนักงานเรียนรู้งาน โดยสร้างให้เกิดทักษะ รอบด้านและสร้างให้เกิดการทดแทนงานกันได้ โดยทำให้พนักงานไม่เกิดความเบื่อหน่ายในงานที่ตนปฏิบัติ	1, 2, 3, 4,	6, 7, 8, 9
6. 5 ส. PLUS	เดือนละครั้ง	กิจกรรมเพื่อส่งเสริมการทำ 5 ส. ร่วมกัน โดยจัดตั้งคณะกรรมการที่เกิดจากทุกหน่วยงานในองค์กร จัดทำนโยบายและแผนดำเนินงานตลอดจนปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดความเป็นระเบียบและเป็นพื้นฐานความปลอดภัยขององค์กร	1, 2, 3, 4,	6, 7, 8, 9
7. IDP/ ICP	ปีละครั้ง	แผนพัฒนาพนักงานรายบุคคล ซึ่งกำหนดร่วมกันระหว่างพนักงานและผู้บริหาร บัญชี เพื่อพัฒนาพนักงานตาม Career Path และสร้าง Successor รองรับ การเติบโตของศูนย์ในอนาคต โดยพนักงานมีส่วนร่วมการพัฒนา	1, 2, 3, 4,	6, 7, 8, 9
8. Family Day	ปีละครั้ง	กิจกรรมส่งเสริมความอบอุ่นในครอบครัว โดยนำพนักงานไปพักผ่อนพร้อมครอบครัว เพื่อสร้างให้เกิด Work Life Balance ในชีวิตงานและครอบครัวของพนักงานโดยรับฟังข้อเสนอแนะปรับปรุงในทุก ๆ กิจกรรม	1, 2, 3,	6, 7, 8, 9
1-การสื่อสารเปิดกว้าง 2-ผลดำเนินการที่ดี 3-สร้างความผูกพัน 4-การใส่ใจลูกค้า 5=Empowerment และการใช้ประโยชน์ความหลากหลาย 6=สร้างสรรค์ 7=เชื่อมั่น 8=เป็นเลิศ 9=ร่วมกัน				

ที่มา: เส้นทางสู่ความเป็นเลิศขององค์กร

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

สรุปความสัมพันธ์

ระหว่างโครงสร้างองค์กร กระบวนการ และผลลัพธ์



ต้องเชื่อมโยงระหว่างกันตั้งแต่ โครงสร้างองค์กร - กระบวนการ - ผลลัพธ์

ไม่ใช่การดำเนินการแยกส่วนที่แต่ละหน่วยงานต่างคนต่างทำ

การไม่สอดคล้องกันเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และไม่เสริมความสำเร็จซึ่งกันและกัน

ทำให้ยากที่จะเป็นเลิศ

กระบวนการและผลลัพธ์บางรายการมีความเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด
ดังแสดงในตารางนี้.

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

ฝึกปฏิบัติ 6 การออกแบบแนวทางเพื่อยกระดับสู่ความเป็นเลิศ

เพื่อสร้างนวัตกรรมในองค์กร

ให้แต่ละกลุ่มศึกษาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ในโครงร่างองค์กร และหมวด 1-7

และเลือกคำถาม (ระดับโดยรวม- Overall Question) มาออกแบบแนวทาง
ที่มีการบูรณาการจากหมวดต่างๆ

ตัวอย่างการนำคำถามในเกณฑ์มาออกแบบแนวทางสร้างนวัตกรรมในองค์กร

(3) ผู้ส่งมอบ, พันธมิตร, และคู่ความร่วมมือ (Suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS) ผู้ส่งมอบ, พันธมิตร, และคู่ความร่วมมือที่สำคัญมีประเภทใดบ้าง ? แต่ละกลุ่มมีบทบาทอะไรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการส่งมอบผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการที่สำคัญ และบริการที่สนับสนุนลูกค้าที่สำคัญ ? กลุ่มเหล่านี้มีบทบาทอย่างไรในการร่วมพัฒนานวัตกรรมให้องค์กร ? อะไรคือข้อกำหนดที่สำคัญของเครือข่ายอุปทาน (supply-network) ขององค์กร ?

กำหนดบทบาทของผู้ส่งมอบ พันธมิตร และ
คู่ความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมให้องค์กร
[P1 ข(3)]



จากการตั้งรับปัญหาสู่การสร้างนวัตกรรม (From Fighting Fires to Innovation)

ขั้นที่ 1 การตั้งรับปัญหา

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

ผู้รับผิดชอบโดยตรงเกิดความตระหนักตกใจกับปัญหาที่เกิดขึ้น เน้นการหาทางแก้ไขเฉพาะหน้าเพื่อคลี่คลายสถานการณ์นั้นให้กลับสู่สภาวะปกติอย่างรวดเร็ว. คล้ายกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเร่งวิ่งลากสายดับเพลิงเพื่อดับเพลิงให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้.



หนังสือเกณท์หน้า 155-156

ขั้นที่ 2 รณรงค์ให้เกิดการปรับปรุง

(General Improvement Orientation) (10-25%)

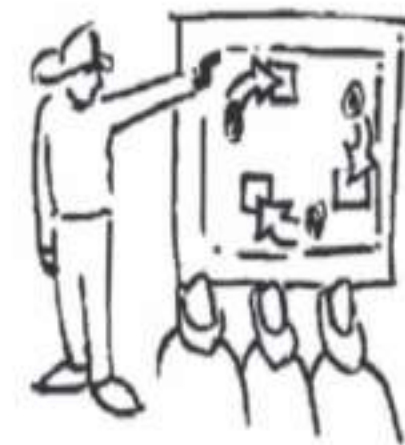
องค์กรโดยผู้ที่รับผิดชอบแสวงหาเครื่องมือหรือกำหนดมาตรการในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้สามารถรับมือกับปัญหาได้อย่างรวดเร็วและลดผลกระทบของความเสียหายที่เกิดขึ้น. เทียบได้กับการที่องค์กรติดตั้งท่อและสายดับเพลิงจำนวนมากขึ้น เพื่อช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการดับเพลิงและลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น.



ขั้นที่ 3 การปรับปรุงและประเมินผลอย่างเป็นระบบ

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

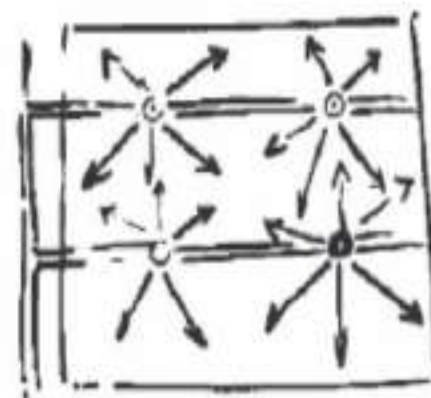
องค์กรเริ่มมีการประชุมหารือร่วมกันเพื่อประเมินจุดที่เป็นความเสี่ยงหรือสาเหตุของปัญหา เพื่อหาทางรับมือกับความผิดปกติที่อาจเกิดขึ้นตรงจุดนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น. เทียบได้กับการที่องค์กรประเมินว่าพื้นที่ใดมีความเสี่ยงในการเกิดเพลิงไหม้ และติดตั้งอุปกรณ์ตรวจจับความร้อนและหัวรดน้ำ (Heat Sensors and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



ขั้นที่ 4 การเรียนรู้กฎเกณฑ์และกำหนดกลยุทธ์ปรับปรุง

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

องค์กรดำเนินการบริหารจัดการเชิงป้องกันการเกิดอุบัติเหตุอย่างเป็นระบบมากขึ้น. เทียบได้กับการที่องค์กรติดตั้งระบบตรวจจับความร้อนและควันไฟในบริเวณกว้าง เพื่อช่วยเตือนภัยให้ทราบเมื่อระดับอุณหภูมิเพิ่มสูงขึ้นจนสามารถทำให้เกิดเพลิงไหม้และควันดับไฟได้.



ขั้นที่ 5 การวิเคราะห์องค์กรและสร้างนวัตกรรม

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

องค์กรดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศระดับองค์กรและสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เน้นการป้องกันที่สาเหตุเบื้องต้น เพื่อลดโอกาสการเกิดของปัญหา. เทียบได้กับการที่องค์กรเน้นให้เกิดความปลอดภัยโดยเปลี่ยนมาใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ป้องกันไฟและติดไฟยาก เปลี่ยนมาใช้ของเหลวที่มีน้ำเป็นส่วนประกอบหลักแทนของเหลวไวไฟ และให้ความสำคัญกับระบบตรวจจับความร้อนและควันไฟ ในฐานะวิธีการป้องกันเชิงเตือนภัยเมื่อปัญหาได้เกิดขึ้นแล้ว นอกจากนี้ แนวทางนี้ได้รับการแบ่งปันกับทุกส่วนงาน และมีการฝึกปฏิบัติในทุกสถานที่ทำการ.



เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีบทบาทในการสร้างเสริมความสามารถในการแข่งขัน 3 ประการ

1) ช่วยปรับปรุงกระบวนการ ชีดความสามารถ และผลลัพธ์.

2) ช่วยกระตุ้นการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่าง ๆ ผ่านงาน TQA Winner Conference และการเยี่ยมชมกิจการองค์กรที่ได้รับรางวัล.

3) เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการทำความเข้าใจและใช้ในการบริหารจัดการผลการดำเนินการขององค์กร ชี้นำความคิดในเชิงกลยุทธ์และสร้างโอกาสในการเรียนรู้.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เหมาะสมกับทุกองค์กร.



- ❖ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสามารถปรับใช้ได้ตามความจำเป็นขององค์กร.
- ❖ เกณฑ์ไม่ได้กำหนดว่าองค์กรควรจัดโครงสร้างหรือการปฏิบัติการอย่างไร.
- ❖ ในโครงสร้างองค์กร องค์กรจะอธิบายว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กร.
- ❖ เกณฑ์กระตุ้นให้องค์กรใช้แนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับใช้ได้ มีนวัตกรรม และยืดหยุ่น และกระตุ้นให้องค์กรเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมที่สุดกับองค์กร (เช่น Lean, Six Sigma, ISO, Balanced Scorecard, Plan-Do-Check-Act [PDCA]) และเลือกใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิผลมากที่สุดเพื่อขับเคลื่อนการปรับปรุงและมีผลการดำเนินการที่ดีอย่างยั่งยืน.

วิธีการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เมื่อเริ่มต้นเรียนรู้

1) อ่านโครงสร้างองค์กร

- พิจารณาว่าองค์กรสามารถตอบคำถามต่างๆ ได้หรือไม่
- การทำความเข้าใจและอภิปรายเพื่อหาคำตอบให้คำถามเหล่านี้กับคณะผู้บริหารระดับสูงอาจถือเป็นการตรวจประเมินตนเองครั้งแรกขององค์กร

2) ศึกษาค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ

- เติบเคียงองค์กรของท่านกับค่านิยมเหล่านี้ว่ามีประเด็นอะไรบ้างที่องค์กรของท่านควรปรับปรุง

3) ตอบคำถามตาม 17 หัวข้อของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

- เพื่อทำความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับเกณฑ์และผลการดำเนินการขององค์กร

4) อ่านกรอบภาพรวมของระบบบริหารจัดการผลการดำเนินการตามหัวข้อคำถาม

- องค์กรพิจารณาถึงประเด็นเหล่านี้ในการวางระบบการนำองค์กรและการวัดผลการดำเนินการหรือไม่

วิธีการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เมื่อเริ่มต้นเรียนรู้

5) ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติและเอกสารประกอบเนื้อหาคำอธิบาย

เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

- เกณฑ์และคำอธิบายอาจช่วยให้องค์กรคิดด้วยวิธีที่แตกต่าง หรือให้กรอบการอ้างอิงใหม่ๆ

6) เข้าร่วมการฝึกอบรมหรือสัมมนาเกี่ยวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

- เพื่อเรียนรู้แนวทางที่เป็นแบบอย่างที่ดีจากองค์กรที่ได้รับรางวัล ซึ่งองค์กรเหล่านี้ได้ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ สร้างนวัตกรรม และบรรลุผลลัพธ์มาแล้ว

7) สมัครเป็นผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (รายละเอียดตาม www.tqa.or.th)

- ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติจะได้รับการฝึกอบรมอย่างเข้มข้น ได้ประสบการณ์จากการตรวจประเมินองค์กรที่สมัครรางวัล และเรียนรู้เพื่อประยุกต์ใช้เกณฑ์กับองค์กรของตน

วิธีการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เมื่อพร้อมสำหรับการตรวจประเมิน

1) จัดทำโครงร่างองค์กรให้สมบูรณ์

- ให้คณะผู้บริหารระดับสูงตอบคำถามในโครงร่างองค์กร
- หากพบว่ามีสารสนเทศในประเด็นใดที่ขัดแย้งกัน หรือมีข้อมูลน้อย หรือไม่มีเลย ให้ใช้ประเด็นเหล่านี้ในการลงมือวางแผนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ
- หลายองค์กรใช้โครงร่างองค์กรเป็นจุดเริ่มต้นในการประเมินตนเองในเบื้องต้น

2) ใช้คำถามของเกณฑ์แบบเต็มรูปแบบเป็นแนวทางทำทุกเรื่องที่สำคัญเพื่อนำองค์กร

- องค์กรอาจค้นพบจุดบอด หรือประเด็นที่ควรให้ความสำคัญเพิ่มเติม

3) ทบทวนแนวทางการให้คะแนน

- แนวทางนี้จะช่วยให้องค์กรประเมินระดับพัฒนาการขององค์กร

วิธีการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เมื่อพร้อมสำหรับการตรวจประเมิน

4) ตอบคำถามในหมวดที่องค์กรทราบว่าจำเป็นต้องปรับปรุง

- ตอบด้วยตนเองหรือกับคณะผู้บริหารระดับสูง และศึกษาเพิ่มเติมจากคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ จากนั้นตรวจประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงและจัดทำแผนปรับปรุง
- อย่างไรก็ตาม วิธีการประเมินโดยการเลือกตอบเฉพาะหมวดอย่างนี้ อาจทำให้เกิดความจำกัดของประโยชน์ที่พึงจะได้จากมุมมองเชิงระบบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

5) ให้คณะผู้บริหารระดับสูงตรวจประเมินองค์กร

- ในการประชุม ให้คณะผู้บริหารระดับสูงตอบคำถามตามโครงร่างองค์กรและเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง แล้วจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรเต็มรูปแบบ

วิธีการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เมื่อพร้อมสำหรับการตรวจประเมิน

6) ตรวจประเมินองค์กรแบบเต็มรูปแบบด้วยตนเอง

- จัดตั้งคณะทำงานภายในองค์กรเพื่อจัดทำโครงร่างองค์กรและตรวจประเมินองค์กรตามเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด

7) สมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

- ศึกษาจากคู่มือสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปีนั้นๆ จากเว็บไซต์ www.tqa.or.th
- เมื่อองค์กรพร้อม สามารถสมัครขอรับการประเมินภายใต้รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่ง จะได้รับการตรวจประเมินโดยคณะผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติจากสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติอย่างเต็มรูปแบบ

การเตรียมความพร้อมสำหรับหลักสูตรถัดไป



ค่านิยม
และ
แนวคิดหลัก



โครงสร้างองค์กร
(Organizational
Profile – OP)



คำถาม 3 ระดับ
Basic
Overall
Multiple Questions



มิติการให้
คะแนน
ADLI , LeTCI

แหล่งข้อมูล

- รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

www.tqa.or.th

- Malcolm Baldrige National Quality Award

www.nist.gov/baldrige

- Singapore Quality Award

www.enterprisesg.gov.sg

ข้อคิด
ปิดท้าย



การปรับปรุงองค์กร
ตามแนวทาง
รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

 การพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างเป็น
ระบบเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ



LINE@FTPI



Thailand Productivity Institute



Thailand Productivity Institute



Th_Productivity



Th_Productivity



www.ftpi.or.th

