

# สรุป การอบรม หลักสูตร TQA Criteria

## วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

- สร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติทั้งในระดับภาพรวมจนถึงระดับข้อกำหนดต่างๆ (Multiple Requirements)
- สามารถเชื่อมโยงเนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติกับความสำเร็จขององค์กร
- ทราบแนวทางประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในการพัฒนาระบบบริหารจัดการขององค์กรได้

## หัวใจสำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

### ความหมาย :

รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติที่พึงปรารถนาของทุกหน่วยงานเพราะเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้าน ตลอดจนผลประกอบการที่ดี เทียบเท่าองค์กรที่ยอมรับกันว่ามีคุณภาพสูงสุดในโลก

### วัตถุประสงค์ :

1. สนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน
2. ประกาศเกียรติคุณให้แก่องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก
3. กระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
4. แสดงให้นานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ

## จุดมุ่งหมายของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้องค์กรใช้แนวทางที่บูรณาการในการจัดผลการดำเนินการ ซึ่งจะส่งผลให้เกิด

- การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นเสมอให้แก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร
- การปรับปรุงประสิทธิภาพและขีดความสามารถขององค์กรโดยรวม
- การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

## ประโยชน์ของการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในองค์กร

มีอย่างน้อย 3 ประการ

1. เครื่องมือประเมินตนเอง เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการและดำเนินการปรับปรุงองค์กร
2. การได้รับรายงานป้อนกลับจากผู้ตรวจประเมิน เมื่อสมัครรับรางวัล เพื่อการปรับปรุงองค์กร
3. ชื่อเสียงขององค์กรจากการที่ได้รับรางวัล

## คุณลักษณะสำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

### 1. เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์

เกณฑ์มุ่งเน้นผลการดำเนินการระดับองค์กรที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วย

- (1) ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ
- (2) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
- (3) ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
- (4) ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแลองค์กร
- (5) ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

การใช้ตัววัดในมุมมองต่างๆ เหล่านี้รวมกันเพื่อทำให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรมีความสมดุล นั่นคือไม่เอนเอียงไปด้านใดด้านหนึ่งเกินไประหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ วัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

### 2. เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการและสามารถปรับใช้ได้

เกณฑ์ประกอบด้วยข้อกำหนดที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ อย่างไรก็ตาม เกณฑ์ไม่ได้กำหนดสิ่งต่อไปนี้

- องค์กรควรมีโครงสร้างอย่างไร
- องค์กรควรหรือไม่ควรที่จะมีหน่วยงานด้านวางแผน ด้านจริยธรรม ด้านคุณภาพ หรือหน้าที่อื่นๆ
- องค์กรควรบริหารหน่วยงานต่างๆ ด้วยวิธีเดียวกัน

เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้ เพราะ

- (1) จุดมุ่งเน้นอยู่ที่ผลลัพธ์ ไม่ใช่วิธีปฏิบัติ เครื่องมือ หรือโครงสร้างองค์กร
- (2) การเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิค ระบบ และโครงสร้างองค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ
- (3) การมุ่งเน้นข้อกำหนดแทนที่จะเน้นวิธีปฏิบัติจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

### 3. เกณฑ์สนับสนุนมุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร

มุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เป็นรากฐานของโครงสร้างที่บูรณาการกันระหว่างค่านิยมและแนวคิดหลัก โครงร่างองค์กร เกณฑ์ แนวทางการให้คะแนน รวมทั้งการมุ่งเน้นผลลัพธ์การเป็นเหตุและผล และการเชื่อมโยงกระบวนการระหว่างหัวข้อต่างๆ ของเกณฑ์

มุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันจะต้องมีการเชื่อมโยงระหว่างหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อกลยุทธ์และเป้าประสงค์มีการเปลี่ยนแปลงในเกณฑ์ดังนี้ วงจรการเรียนรู้จากการปฏิบัติเกิดขึ้นโดยอาศัยข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์

วงจรการเรียนรู้แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน

- 1) การวางแผน ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการ การเลือกตัววัด และการถ่ายทอดเพื่อนำข้อกำหนดไปปฏิบัติ
- 2) การปฏิบัติตามแผน
- 3) การตรวจประเมินความก้าวหน้าและการได้มาซึ่งความรู้ใหม่ โดยพิจารณาผลลัพธ์ที่ได้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
- 4) การปรับแผนโดยอาศัยผลของการประเมิน การเรียนรู้ ปัจจัยนำเข้าใหม่ๆ ข้อกำหนดใหม่ๆ และโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

#### 4. เกณฑ์สนับสนุนการตรวจประเมินที่เน้นเป้าประสงค์

เกณฑ์และแนวทางให้คะแนน ประกอบด้วย ระบบการตรวจประเมินซึ่งแยกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

(1) ข้อกำหนด เน้นที่ผลการดำเนินการ 17 หัวข้อ

(2) แนวทางการให้คะแนน อธิบายถึงมิติต่างๆ ของการตรวจประเมิน ได้แก่ กระบวนการและผลลัพธ์รวมถึงปัจจัยที่สำคัญต่างๆ ที่ใช้ในการตรวจประเมินในแต่ละมิติ ดังนั้น การตรวจประเมินจึงช่วยให้องค์กรทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงตามข้อกำหนดทั้ง 17 หัวข้อ และตามระดับความสมบูรณ์ของกระบวนการและผลการดำเนินการที่กำหนดไว้ในแนวทางการให้คะแนน ด้วยเหตุนี้ การตรวจประเมินจึงนำไปสู่การปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการในทุกด้าน ตามที่ได้อธิบายไว้ในข้อ 1. (เกณฑ์การมุ่งเน้นผลลัพธ์) การตรวจประเมินจึงเป็นเครื่องมือการจัดการที่มีประโยชน์มากกว่าการทบทวนผลการดำเนินการทั่วไป และสามารถปรับใช้กับกลยุทธ์ระบบการจัดการ และองค์กรหลายประเภท

#### ค่านิยมและแนวคิดหลัก

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมและแนวคิดหลักต่างๆ ดังนี้

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า
3. การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล
4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและพันธมิตร
5. ความคล่องตัว
6. การมุ่งเน้นอนาคต
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
9. ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง
10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
11. มุมมองเชิงระบบ

#### เพิ่มเติมโดยวิทยากร

- เป็น Core Value ของเกณฑ์ ไม่ใช่ขององค์กร
- ถึงเกณฑ์เปลี่ยนแต่ 11 ข้อนี้ไม่เปลี่ยน ถ้า 11 ข้อนี้ของเราดี ถึงเกณฑ์เปลี่ยนเราก็สามารถปรับตัวได้
- ใช้เป็น Core Value ขององค์กรได้ แต่ต้องมั่นใจว่าต้องสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กร

## 1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

- การกำหนดทิศทางองค์กร สร้างค่านิยม
- กำหนดความคาดหวังที่สูง
- ให้มีกลยุทธ์ สร้างบรรยากาศ แรงบันดาลใจ จูงใจ กระตุ้น ส่งเสริม:

1. มุ่งเน้นลูกค้า
2. ให้เกิดผลดำเนินการที่เป็นเลิศ
3. กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม
4. สร้างความรู้และขีดความสามารถ
5. นำไปสู่ความยั่งยืน

### เพิ่มเติมโดยวิทยากร

- ถ้ามี 5 ข้อนี้แสดงว่าผู้นำองค์กรมีศักยภาพ
- ผู้นำองค์กรไม่มีหน้าที่บังคับ หน้าที่บังคับอยู่ที่กฎระเบียบขององค์กร ถ้าบุคลากรมีคุณภาพ กฎระเบียบจะมีไม่มาก (ทุกคนรู้ด้วยตัวเองว่าอะไรควรทำอะไรไม่ควรทำ)

- สร้างสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติการและผลการดำเนินการของ คณะกรรมการธรรมาภิบาลขององค์กร
- ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
- มีส่วนร่วมด้วยตนเองในเรื่อง

1. การวางแผน
2. การสื่อสาร
3. การสอนงาน
4. การพัฒนาผู้นำในอนาคต
5. การทบทวนผลการดำเนินงาน
6. การยกย่องชมเชยบุคลากร

### เพิ่มเติมโดยวิทยากร

- ผู้บริหารต้องทำสิ่งเหล่านี้ด้วยตนเอง

## 2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า

- องค์กรควรคำนึงถึง
  1. ผลิตภัณฑ์และบริการ
  2. ช่องทางที่ลูกค้าเข้าถึงองค์กร
- อันจะนำไปสู่
  1. การได้ลูกค้าใหม่
  2. ความพึงพอใจของลูกค้า
  3. ความนิยมของลูกค้า
  4. การกล่าวถึงในทางที่ดี
  5. การรักษาลูกค้าไว้
  6. ความภักดี และการขยายธุรกิจ

- ลูกค้ำ

1. ส่วนที่เป็นปัจจุบัน
2. อนาคต (รวมถึงลูกค้ำของคู่แข่ง)

- เพราะฉะนั้น...

1. เข้าใจความต้องการของลูกค้ำปัจจุบัน
2. คาดการณ์ความปรารถนาในอนาคต
3. เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์
4. ตระหนักต่อการพัฒนาด้านเทคโนโลยี และสิ่งที่คู่แข่งนำเสนอ
5. รวดเร็วและยืดหยุ่น ต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้ำ สภาวะแวดล้อม และตลาด

### 3. การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล

- การจะให้องค์กรบรรลุและยั่งยืน จำเป็นต้องมีวิธีการเรียนรู้ในระดับองค์กร และระดับบุคคล มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ
- การเรียนรู้ระดับองค์กร ประกอบด้วย
  - การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
  - การสร้างนวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าประสงค์ หรือแนวทางใหม่

- 1) ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำที่ทำจนเป็นกิจวัตร
- 2) สิ่งที่ปฏิบัติในทุกระดับตั้งแต่บุคลากร หน่วยงาน และองค์กร
- 3) สิ่งส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง
- 4) การเน้นการสร้างองค์ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร และ
- 5) สิ่งที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และมีความหมาย รวมทั้งการ**สร้างนวัตกรรม**

#### การเรียนรู้ของพนักงานส่งผล ดังนี้

- 1) ทำให้บุคลากรที่อยู่ในองค์กรมีความผูกพัน ความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายมากขึ้น
- 2) เกิดการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร
- 3) มีการสร้างสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร
- 4) การมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดนวัตกรรมมากขึ้น

ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองลูกค้ำ การปรับตัว นวัตกรรม และมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อให้องค์กรอยู่ในตลาดได้อย่างยั่งยืนและมีความได้เปรียบในผลการดำเนินการ การเรียนรู้ยังช่วยชี้แนะให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

#### เพิ่มเติมโดยวิทยากร

การเรียนรู้เกิดจากการแชร์ข้อมูลระหว่างกันก็ได้ (ไม่ได้หมายถึงการอบรมเพียงอย่างเดียว)

#### 4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและพันธมิตร

การให้ความสำคัญต่อบุคลากร หมายถึง ความมุ่งมั่นต่อการสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจ การพัฒนา และความผาสุกของบุคลากร ซึ่งจะต้องอาศัยการออกแบบกระบวนการที่มีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพ สูงเหมาะกับสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัวที่มีความแตกต่างกัน ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

- 1) การพิสูจน์ถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของพนักงาน
- 2) การสร้างระบบการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลที่นอกเหนือจากระบบการให้ผลตอบแทนตามปกติ
- 3) ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากรที่มีในองค์กร
- 4) การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้นและช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น
- 5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- 6) การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนบุคลากรที่หลากหลาย

เพิ่มเติมโดยวิทยากร

ถ้ามุ่งเน้นบุคลากรต้องให้ความสำคัญกับ 6 หัวข้อนี้

ความร่วมมือภายในองค์กร	ความร่วมมือภายนอกองค์กร
<ul style="list-style-type: none"><li>- ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและผู้บริหาร</li><li>- การพัฒนาพนักงาน</li><li>- การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน</li><li>- การปรับโครงสร้างงาน</li><li>- เครือข่ายสายสัมพันธ์ เพื่อความยืดหยุ่นและแบ่งปันความรู้</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ลูกค้า ผู้ส่งมอบ</li><li>- สถาบันการศึกษา องค์กรชุมชน</li><li>- คู่ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์<ul style="list-style-type: none"><li>o สมรรถนะหลัก / ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์</li><li>o ช่องทางสู่ตลาดใหม่</li><li>o พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ</li></ul></li></ul>

ก่อให้เกิดการพัฒนาวัตถุประสงค์ระยะยาว ควรระบุ เจาะใจแห่งความสำเร็จกลไกการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ แนวทางการประเมินความก้าวหน้า และแนวทางการปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

#### 5. ความคล่องตัว (Agility)

ประกอบด้วย :

- 1) ตอบสนองความต้องการลูกค้าเฉพาะราย
- 2) ลดระยะเวลาในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการใหม่สู่ตลาด
- 3) ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นปัญหาสังคมใหม่ๆ (ในกรณีขององค์กรภาครัฐและ NGO)

ผ่าน 4 แนวทางสำคัญ :

- 1) ระบบงานใหม่ การปรับปรุงโครงสร้าง/กระบวนการให้เรียบง่าย (เชื่อมโยงกับหมวด 6)
- 2) บุคลากรที่มีความสามารถพร้อมสายงาน
- 3) การให้อำนาจตัดสินใจ
- 4) การให้ความสำคัญกับรอบเวลา และการติดตามวัดผล

เพิ่มเติมโดยวิทยากร

- ทุกหมวดจะมีเรื่อง Agility อยู่

- องค์กรต้องมีความยืดหยุ่น

## 6. การมุ่งเน้นอนาคต

การวางแผนงานขององค์กรจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่างๆ เช่น ความคาดหวังของลูกค้า โอกาสในการสร้างธุรกิจใหม่และความร่วมมือทางธุรกิจ การพัฒนาบุคลากรและความต้องการในการจ้างงาน การขยายตัวของตลาดโลก การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของลูกค้าหรือส่วนตลาด รูปแบบทางธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ความต้องการและความคาดหวังของชุมชนและสังคมที่เปลี่ยนไป รวมทั้งการปรับเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์ของคู่แข่ง ดังนั้น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรจึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย การมุ่งเน้นอนาคต ครอบคลุมถึงการพัฒนาผู้นำ บุคลากรและผู้ส่งมอบ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผล การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและความกังวลของสาธารณะ

## 7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ แผนงาน กระบวนการปฏิบัติการ และรูปแบบทางธุรกิจขององค์กร รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนวัตกรรมควรรำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่ในขอบเขตของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญต่อกระบวนการ และการปฏิบัติการของสถาบันในทุกๆ ด้าน ผู้นำองค์กรจึงควรชี้แนะและบริหารองค์กรเพื่อให้วัฒนธรรมกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร รวมทั้งบูรณาการนวัตกรรมเข้าไว้ในการปฏิบัติงานประจำวัน โดยมีระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรช่วยเกื้อหนุนให้เกิดนวัตกรรม กระบวนการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นระบบต้องมีการปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งสถาบัน

นวัตกรรมเกิดจากการสั่งสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมขององค์กร

เพิ่มเติมโดยวิทยากร

ถ้ามีสถิติ(ในทางที่ดี) ก้าวกระโดดมากกว่าทุกปีสันนิษฐานว่านั่นคือนวัตกรรม

## 8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการ

การวัดผล

- ควรพัฒนามาจากความต้องการและกลยุทธ์ทางธุรกิจ
- กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ที่สำคัญ
- อาศัยข้อมูล และสารสนเทศหลากหลายรูปแบบประกอบกัน
- จำแนกข้อมูลเพื่อสะดวกต่อการวิเคราะห์

การวิเคราะห์

- กำหนดแนวโน้ม คาดการณ์ เป็นเหตุเป็นผล
- สนับสนุนการตัดสินใจ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการ การปรับปรุงการปฏิบัติการ การบรรลุผลการจัดการการเปลี่ยนแปลง การเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงเพื่อค้นหา “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ”

เพิ่มเติมโดยวิทยากร

การวัดผล ต้องมีข้อมูลเปรียบเทียบ (กับองค์กรอื่นที่คล้ายกัน)

## 9. ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง

ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสังคม การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและการคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคมในวงกว้าง ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการให้ความสำคัญเรื่องจริยธรรม การคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมของสาธารณะ การคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมถึงผลกระทบของการปฏิบัติการขององค์กรและวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการผลิต การกระจายผลิตภัณฑ์ การขนส่ง การใช้และการกำจัดผลิตภัณฑ์ การวางแผนที่มีประสิทธิภาพควรป้องกันมิให้เกิดปัญหาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมาและจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่ต้องการเพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ รวมทั้งรักษาความปลอดภัยและความเชื่อมั่นของสาธารณะ

## 10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการขององค์กร จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งนำไปใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า บุคลากร ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ คู่พันธมิตร สาธารณะ และชุมชน เมื่อองค์กรสร้างคุณค่าเพื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเหล่านี้ ทำให้องค์กรสามารถสร้างความภักดีต่อองค์กร นำไปสู่การเติบโตทางเศรษฐกิจและช่วยเหลือสังคมด้วย เป้าหมายของการสร้างสมดุลทางคุณค่าบางครั้งอาจเปลี่ยนแปลงและอาจขัดแย้งกันได้ ฉะนั้นกลยุทธ์ขององค์กรจึงควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจได้ว่าแผนและการปฏิบัติต่างๆ สนองความต้องการของทุกฝ่าย และหลีกเลี่ยงการเกิดผลกระทบด้านลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การใช้ตัววัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading & Lagging Measures) ร่วมกันอย่างสมดุลเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารถึงจุดเน้นสำคัญในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การตรวจติดตามผลการดำเนินการจริงและเป็นพื้นฐานเพื่อการปรับปรุงผลลัพธ์

## 11. มุมมองเชิงระบบ

การจัดผลการดำเนินการโดยรวม จำเป็นต้องอาศัย

- การสังเคราะห์ : การมองในภาพรวมขององค์กร ความต้องการทางธุรกิจ -> สมรรถนะหลัก -> วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ -> แผนปฏิบัติการ -> ระบบงาน -> กระบวนการทำงาน
- การทำให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน : ความเชื่อมโยงของข้อกำหนดต่างๆ
- การบูรณาการในประเด็นเฉพาะขององค์กร : องค์กรประกอบมีความเชื่อมโยงอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ

แนวคิดดังกล่าวข้างต้นนี้แสดงให้เห็นในกรอบการบริหารจัดการตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มุมมองเชิงระบบ ครอบคลุมถึง การที่ผู้นำองค์กรให้ความสำคัญต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์และมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งหมายความว่า ผู้นำระดับสูงต้องตรวจติดตาม ปรับปรุงแก้ไข และจัดการผลการดำเนินการโดยอาศัยผลลัพธ์เป็นพื้นฐาน นอกจากนี้ มุมมองเชิงระบบ ยังหมายรวมถึงการใช้ตัววัด ดัชนีชี้วัด และความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญนั้นหมายถึงการเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านั้นเข้ากับระบบงานและกระบวนการที่สำคัญและการจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และทำให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ

ดังนั้น มุมมองเชิงระบบ หมายถึง การจัดการทั้งองค์กร และการจัดการกับองค์กรประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร



## เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ

ข้อกำหนดต่างๆ ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติแบ่งเป็น 7 หมวดด้วยกัน คือ

1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. การมุ่งเน้นลูกค้า
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นบุคลากร
6. การจัดการกระบวนการ
7. ผลลัพธ์

### เพิ่มเติมโดยวิทยากร

11 Core Value สามารถจัดลงใน 7 หมวดได้ทั้งหมด

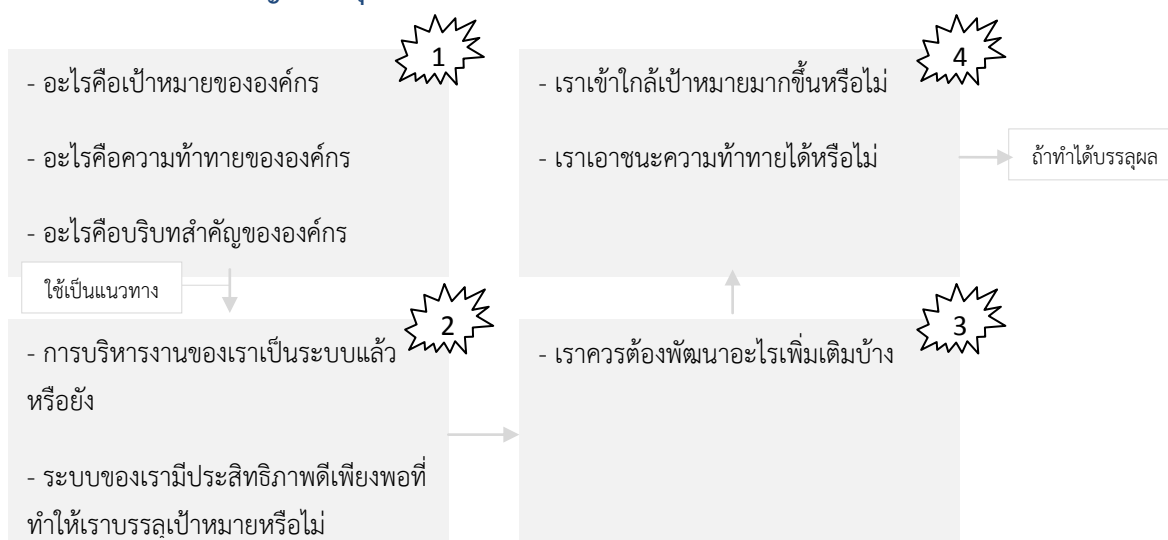
## เป้าหมายของการบริหารองค์กรคืออะไร

- ผลประกอบการ
- ผลตอบแทนการลงทุน
- การขยายตัวอย่างต่อเนื่อง
- ความสามารถในการแข่งขัน
- ความพึงพอใจของผู้รับบริการ
- การบรรลุพันธกิจ
- การเป็นที่ยอมรับของชุมชน
- บุคลากรมีความสุข
- ความยั่งยืนขององค์กร

## เป้าหมายของการใช้ TQA คือทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุอย่างมีประสิทธิภาพ

- TQA คือ การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ความสำเร็จขององค์กร คือ ความสำเร็จของการใช้เกณฑ์ TQA ไม่ใช่คะแนนหรือรางวัล TQA
- TQA เป็นแผนที่ให้องค์กร เป็นกระจกส่องให้องค์กรเห็นจุดอ่อนจุดแข็ง ทำให้สามารถวางแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาองค์กร อันจะส่งผลให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## สิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญมากที่สุด



## โครงสร้างองค์กรที่สำคัญ

**โครงสร้างองค์กร** คือ ภาพรวมขององค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อวิธีการดำเนินงาน และเป็นความท้าทายสำคัญที่องค์กรเผชิญอยู่

โครงสร้างองค์กรจะทำให้องค์กรเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญ ซึ่งกำหนดสภาพแวดล้อมด้านการดำเนินการ ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม สมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ผลกระทบต่อวิธีการดำเนินงานและการตัดสินใจขององค์กร ดังนั้น โครงสร้างองค์กรจะช่วยให้องค์กรเข้าใจได้ดีขึ้นในบริบทของการดำเนินงาน ข้อกำหนดที่สำคัญเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และความยั่งยืนขององค์กร รวมทั้งความต้องการ โอกาสและข้อจำกัดที่มีผลต่อระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร

## โครงสร้างองค์กรมีสองส่วน

1. ลักษณะองค์กร : ลักษณะที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้กล่าวถึงลักษณะและความสัมพันธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรและยังกล่าวถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร จุดประสงค์ของหัวข้อนี้ คือ การกำหนดบริบทสำหรับองค์กรและให้องค์กรใช้ในการตอบข้อกำหนดของเกณฑ์ในหมวด 1-7

2. สมรรถนะขององค์กร : สมรรถนะเชิงกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร

### จุดประสงค์

หัวข้อนี้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันที่องค์กรดำเนินงานอยู่ รวมถึงความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และยังเน้นถึงแนวทางที่องค์กรใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งกระบวนการเรียนรู้ระดับองค์กร

และการสร้างนวัตกรรม จุดประสงค์ของหัวข้อนี้ คือ การทำความเข้าใจในความท้าทายสำคัญขององค์กร และเข้าใจระบบในองค์กรที่จะสร้างและรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขัน

### 1.ก. ลักษณะองค์กร: สภาพแวดล้อมขององค์กร

(1) **ผลิตภัณฑ์** องค์กรมีผลิตภัณฑ์หลักอะไรบ้าง (ดูหมายเหตุ 1) ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของแต่ละผลิตภัณฑ์ต่อความสำเร็จขององค์กรคืออะไร กลไกที่องค์กรใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์คืออะไร

**หมายเหตุ 1** ผลิตภัณฑ์ [1.ก.(1)] หมายถึง ผลิตภัณฑ์และบริการที่องค์กรนำเสนอในตลาด กลไกการส่งมอบผลิตภัณฑ์ไปยังผู้บริโภคสุดท้าย อาจส่งมอบโดยตรงหรือผ่านตัวแทนจำหน่าย ผู้จัดจำหน่าย ผู้ให้ความร่วมมือที่สำคัญหรือพันธมิตร ผลิตภัณฑ์ขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร อาจหมายถึง โปรแกรม โครงการหรือบริการต่างๆ

(2) **วิสัยทัศน์และพันธกิจ** ลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์กรคืออะไร เจตจำนง วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจขององค์กรที่ได้ประกาศไว้คืออะไร สมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) คืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจขององค์กร

**หมายเหตุ 2** สมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) [1.ก.(2)] หมายถึง เรื่องที่องค์กรมีความชำนาญที่สุด สมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) เป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ซึ่งเป็นแกนหลักในการทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ หรือทำให้ได้เปรียบในสภาพแวดล้อมของตลาดหรือการบริการของตน สมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) มักเป็นสิ่งที่ท้าทายคู่แข่ง หรือผู้ส่งมอบและพันธมิตรลอกเลียนแบบได้ยาก นอกจากนี้สมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) จะช่วยคงความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

### เพิ่มเติมโดยวิทยากร

- วัฒนธรรม คือ สิ่งที่มีอยู่แล้วในปัจจุบัน (อาจขัดแย้งกับวิสัยทัศน์)
- Core Value คือ วัฒนธรรม (พฤติกรรม) ที่เราอยากให้เป็นเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์
- Core Competencies เป็นทักษะ(จุดเด่น) ที่เหนือกว่าคู่แข่งในประเด็นเดียวกัน(อาจดูได้จากความพึงพอใจของลูกค้า)

(3) **ลักษณะโดยรวมของบุคลากร** ลักษณะโดยรวมของบุคลากรเป็นอย่างไร มีการจำแนกบุคลากรหรือพนักงานออกเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง กลุ่มเหล่านี้มีการศึกษาระดับใดองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้พวกเขาผูกพันในการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรคืออะไร บุคลากรและลักษณะงานขององค์กรมีความหลากหลายอย่างไร มีกลุ่มอะไรบ้างที่จัดตั้งให้ทำหน้าที่ต่อตรงกับองค์กร สิทธิประโยชน์และข้อกำหนดพิเศษด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่สำคัญของบุคลากรมีอะไรบ้าง

**หมายเหตุ 3** กลุ่มและส่วนของบุคลากรหรือพนักงาน (รวมถึงกลุ่มที่ทำหน้าที่เจรจาต่อรองต่างๆ) [1.ก.(3)] อาจจัดแบ่งตามประเภทของการจ้างงาน หรือความสัมพันธ์ในการรายงานตามสัญญาจ้าง ท่าเลที่ตั้ง ช่วงเวลาการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายที่ให้ความสำคัญต่อครอบครัวพนักงาน หรือปัจจัยอื่นๆ

**หมายเหตุ 7** องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรหลายแห่งต้องพึ่งพาอาสาสมัครอย่างมากในการทำงานให้สำเร็จ ดังนั้นเมื่อกล่าวถึงบุคลากรควรรวมถึงอาสาสมัครเหล่านี้ไว้ด้วย [1.ก.(3)]

(4) สินทรัพย์ องค์กรมีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ที่สำคัญอะไรบ้าง

(5) กฎระเบียบข้อบังคับ องค์กรดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับอะไรบ้าง กฎระเบียบข้อบังคับด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ข้อกำหนดเกี่ยวกับการรับรองระบบงาน การรับรองหรือข้อกำหนดด้านการจดทะเบียน มาตรฐานอุตสาหกรรม และกฎระเบียบข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม การเงิน และผลิตภัณฑ์ที่บังคับใช้กับองค์กรมีอะไรบ้าง

**หมายเหตุ 8** มาตรฐานอุตสาหกรรม [1.ก.(5)] รวมถึงมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับภาคส่วนที่องค์กรดำเนินการอยู่ รวมทั้งจรรยาบรรณและคู่มือนโยบายที่ใช้ทั่วไปในอุตสาหกรรมนั้น สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ภาคส่วนดังกล่าวอาจเป็นองค์กรการกุศล สมาคมและชมรมวิชาชีพ องค์กรศาสนา หรือภาคส่วนย่อยของหน่วยงานนั้น

1.ข. ลักษณะองค์กร : ความสัมพันธ์ระดับองค์กร

(1) โครงสร้างองค์กร โครงสร้างและระบบการกำกับดูแลองค์กรมีลักษณะอย่างไร ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการการกำกับดูแลองค์กร ผู้นำระดับสูง และองค์กรแม่มีลักษณะเช่นใด (\*)

**หมายเหตุ 10** สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง ระบบธรรมาภิบาล และการรายงานผล [1.ข.(1)] อาจรวมถึงความสัมพันธ์กับหน่วยงานต้นสังกัด มูลนิธิ หรือแหล่งเงินทุนอื่นๆ

(2) ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง (\*) กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญต่อผลิตภัณฑ์ บริการสนับสนุนเพื่อลูกค้า และการปฏิบัติการอย่างไร ความต้องการและความคาดหวังส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร

**หมายเหตุ 4** กลุ่มลูกค้า [1.ข.(2)] อาจแบ่งตามความคาดหวัง พฤติกรรม ความนิยม หรือลักษณะที่เหมือนกัน ภายในกลุ่มหนึ่งอาจมีการแบ่งส่วนของลูกค้าตามความแตกต่างและความเหมือนภายในกลุ่ม องค์กรอาจแบ่งกลุ่มตลาดย่อยออกเป็นส่วนตลาดตามสายหรือลักษณะพิเศษของผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย มูลค่าทางธุรกิจ ภูมิศาสตร์ หรือปัจจัยอื่นๆ ที่องค์กรใช้ในการจำแนกลักษณะของตลาดที่เกี่ยวข้อง

**หมายเหตุ 5** ความต้องการของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด [1.ข.(2)] อาจรวมถึงการส่งมอบที่ตรงเวลา ระดับของเสียต่ำ ความปลอดภัย การป้องกันภัย การให้ส่วนลด การใช้เทคโนโลยีที่เหนือชั้น การตอบสนองอย่างรวดเร็ว การบริการหลังการขาย และการบริการในหลายภาษา ความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจรวมถึงพฤติกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและการบริการชุมชน

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่งความต้องการอาจหมายถึงการลดต้นทุนการบริหารจัดการ การให้บริการตามบ้าน และความรวดเร็วของการตอบสนองในภาวะฉุกเฉิน

**หมายเหตุ 10** ลูกค้า [1.ก.(1)] รวมถึง ผู้ใช้และผู้คาดว่าจะใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์กร สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง ลูกค้าอาจรวมถึงสมาชิก ผู้เสียภาษี ประชาชน ผู้รับบริการ ลูกค้าและผู้ได้รับประโยชน์ โดยที่ส่วนตลาดอาจหมายถึงการแบ่งตามกลุ่มผู้มีสิทธิ์

## เพิ่มเติมโดยวิทยากร

ความต้องการ หมายถึง สิ่งที่ถูกคาดหวังจากเราในปัจจุบัน

ความคาดหวัง หมายถึง ลูกค้าใช้บริการเราอยู่ แต่ในอนาคตลูกค้าคาดหวังว่าเราจะตอบสนองเขาได้มากขึ้นตามที่เขาคาด

## ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)

คำว่า “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง กลุ่มทุกกลุ่มที่ได้รับผลกระทบหรืออาจได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติการ และความสำเร็จขององค์กร ตัวอย่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมถึงลูกค้า บุคลากร คู่ค้า คู่ความร่วมมือ คณะกรรมการกำกับดูแล ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ ผู้เสียภาษี องค์กรที่ดูแลกฎระเบียบ ข้อบังคับ ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ให้ทุน ดำเนินงาน และชุมชนในท้องถิ่นและสมาคมวิชาชีพ

(3) ผู้ส่งมอบและพันธมิตร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือที่สำคัญมีประเภทใดบ้าง มีบทบาทอะไรในการผลิต การส่งมอบผลิตภัณฑ์และการบริการสนับสนุนเพื่อลูกค้าที่สำคัญ มีกลไกที่สำคัญอะไรในการสื่อสารกับผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือที่สำคัญ กลุ่มเหล่านี้มีบทบาทอะไรหรือไม่ในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร ข้อกำหนดสำคัญของห่วงโซ่อุปทานขององค์กรคืออะไร

## 2.ก. สถานการณ์องค์กร : สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน

(1) ลำดับในการแข่งขัน องค์กรอยู่ที่ลำดับใดในการแข่งขัน ให้อธิบายขนาดและการเติบโตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรในธุรกิจหรือตลาดเดียวกัน รวมทั้งจำนวนและประเภทของคู่แข่ง

## เพิ่มเติมจากเอกสารประกอบ

ความเข้าใจว่าคู่แข่งคือใคร มีจำนวนที่ร้าย และคุณลักษณะที่สำคัญของคู่แข่ง เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการกำหนดว่าอะไรเป็นความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กรในอุตสาหกรรมและตลาด องค์กรชั้นนำมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันในปัจจุบัน รวมถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อผลการดำเนินการประจำวัน และปัจจัยต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อผลการดำเนินการในอนาคต

(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ซึ่งมีผลต่อสถานะการแข่งขันขององค์กร รวมถึงโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร

(3) แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ แหล่งข้อมูลสำคัญที่มีอยู่สำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันในธุรกิจเดียวกันมีอะไรบ้าง แหล่งข้อมูลสำคัญที่มีอยู่สำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบจากธุรกิจอื่นมีอะไรบ้าง และมีข้อจำกัดอะไรบ้างในการได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านี้ (ถ้ามี)

## เพิ่มเติมจากเอกสารประกอบ

แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันอาจรวมถึงวารสารของอุตสาหกรรมและสิ่งตีพิมพ์อื่น กิจกรรมการจัดระดับเทียบเคียง รายงานประจำปีของบริษัทมหาชนและองค์กรมหาชน การประชุม (Conference) เครือข่ายในท้องถิ่น และสมาคมการค้าต่างๆ ในอุตสาหกรรม

## 2.ข. สถานการณ์องค์กร : บริษัทเชิงกลยุทธ์

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญด้านธุรกิจ/บริการ ด้านการปฏิบัติการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ในวงกว้าง และด้านทรัพยากรบุคคลขององค์กรคืออะไร

**หมายเหตุ 1** ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (2.ข) อาจเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ การปฏิบัติการ การบริการที่สนับสนุนลูกค้า ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โลกาภิวัตน์ ห่วงโซ่คุณค่า และผู้ที่เกี่ยวข้องความท้าทายเชิงกลยุทธ์อาจรวมถึงสิ่งที่ทำให้องค์กรมีความโดดเด่น เช่น การเป็นผู้นำด้านราคา การให้บริการออกแบบ อัตราของการสร้างนวัตกรรม ทำให้ที่ตั้งที่ใกล้กับลูกค้า ความสามารถในการเข้าถึง รวมถึงการรับประกันและทางเลือกด้านผลิตภัณฑ์สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง สิ่งที่ทำให้องค์กรมีความโดดเด่นอาจรวมถึงระดับการส่งผลกระทบต่อผู้มีอำนาจตัดสินใจ อัตราส่วนต้นทุนการบริหารจัดการ ชื่อเสียงในด้านการส่งมอบ โปรแกรมหรือการบริการ และเวลาที่รอคอยบริการ

### เพิ่มเติมโดยวิทยากร

ความท้าทาย หมายถึง เป้าหมายในอนาคต เทียบกับปัจจุบัน

ความได้เปรียบ หมายถึง จุดเด่นที่ควรเน้นเพื่อก้าวกระโดดเหนือกว่าคู่แข่ง

ส่วนประกอบที่สำคัญของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งกระบวนการประเมินผล กระบวนการเรียนรู้ระดับองค์กร และกระบวนการสร้างนวัตกรรมคืออะไร

**หมายเหตุ 2** การปรับปรุงผลการดำเนินการ (2.ค.) ผ่านการเรียนรู้และการบูรณาการ เป็นมิติการตรวจประเมินองค์กรตามระบบการให้คะแนน เพื่อตรวจประเมินระดับความสมบูรณ์ของแนวทาง และการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ คำถามนี้ช่วยให้องค์กรและผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ กำหนดบริบทโดยรวมของแนวทางที่ใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร แนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการที่สอดคล้องกับแนวทางที่เป็นระบบตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ควรสัมพันธ์กับความต้องการขององค์กร และอาจรวมถึงการใช้ Lean Enterprise System, Six Sigma, มาตรฐาน ISO (เช่น 9000 หรือ 14000) หรือเครื่องมือปรับปรุงกระบวนการและการสร้างนวัตกรรมอื่นๆ มีองค์กรจำนวนเพิ่มขึ้นที่นำกระบวนการที่เฉพาะเจาะจงมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ

องค์ประกอบของเกณฑ์ = องค์ประกอบในการบริหารองค์กร



เพิ่มเติมโดยวิทยากร

- TQA จะดูว่า KPI ที่เราตั้งถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ ได้ 15% (ถ้าไม่ถูกต้องก็ไม่ได้คะแนนเลย)
- KPI ดูย้อนหลัง 3 ปี ได้ 30%
- เทียบกับคู่แข่ง ได้ 35% ขึ้นไป
- ผลลัพธ์ดี, กระบวนการดี, อธิบายได้ = รางวัล

เนื้อหาของเกณฑ์มี 2 กลุ่ม

PROCESS ITEM

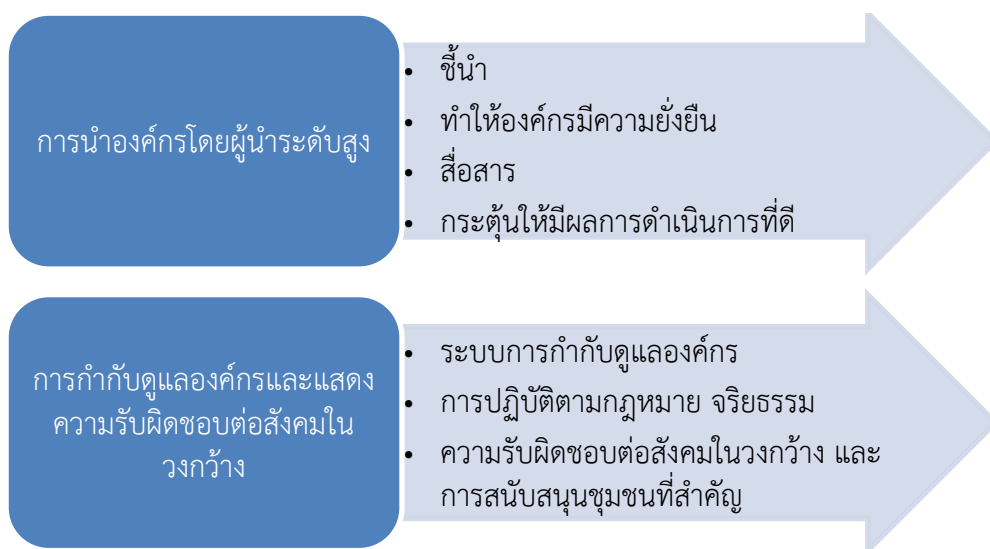
- หมวดที่ 1 การนำองค์กร
- หมวดที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์
- หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้า
- หมวดที่ 4 การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้
- หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- หมวดที่ 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

RESULT ITEM

- 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ
- 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
- 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร
- 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร และการกำกับดูแลองค์กร
- 7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

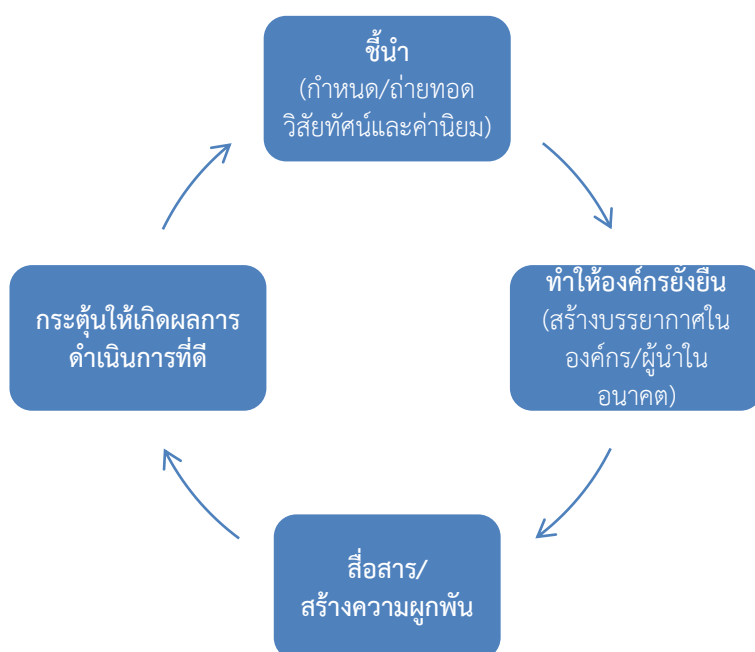
## หมวดที่ 1 การนำองค์กร

หมวดการนำองค์กร กล่าวถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงกระทำเพื่อชี้แนะและทำให้องค์กรมีความยั่งยืน การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการคาดหวังผลการดำเนินการขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร เสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำ มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร พัฒนาผู้นำในอนาคต การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง และสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี หมวดนี้ยังรวมถึงการกำกับดูแลองค์กร และวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อ บรรลุผลด้านกฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง รวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ



### การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

#### 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง : ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร



ความยั่งยืน



คำว่า “ความยั่งยืน” หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อความจำเป็นทางธุรกิจในปัจจุบัน มีความคล่องตัวและการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้พร้อมรับมือต่อธุรกิจ ตลาด และสภาพแวดล้อมการดำเนินการในอนาคต องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกและภายใน ซึ่งอาจรวมถึงปัจจัยของอุตสาหกรรมทั้งหมดและปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงขององค์กร

ความยั่งยืนอาจพิจารณาจากขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ความพร้อมของทรัพยากร เทคโนโลยี ความรู้ ความสามารถพิเศษ ระบบงาน อาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ นอกจากนี้ ความยั่งยืนยังรวมถึง การเตรียมพร้อมต่อเหตุฉุกเฉินที่กำลังเกิดขึ้น หรืออาจเกิดขึ้นในระยะอันใกล้ด้วย

### เพิ่มเติมโดยวิทยากร

ความยั่งยืน หมายถึง เมื่อเกิดความเปลี่ยนแปลงองค์กรก็ยังสามารถดำรงอยู่ได้

การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง หัวข้อนี้มุ่งเน้นบทบาทสำคัญของผู้นำระดับสูงในการกำหนดค่านิยมและทิศทางการสื่อสาร การสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดทุกกลุ่ม และการสร้างให้องค์กรเกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง ความสำเร็จขององค์กรต้องอาศัยการมองการณ์ไกลและความมุ่งมั่นต่อการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม และความยั่งยืนขององค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งต้องอาศัยการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ความคล่องตัว และการเรียนรู้ในระดับองค์กรที่มากยิ่งขึ้น

### 1.1 ก วิสัยทัศน์ ค่านิยมและพันธกิจ

(1) วิสัยทัศน์และค่านิยม ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมเพื่อนำไปปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์กรไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ ลูกค้านรวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (\*) การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรอย่างไร

### เพิ่มเติมจากเอกสารประกอบ

วิสัยทัศน์ขององค์กร [1.1ก.(1)] ควรเป็นตัวกำหนดบริบทของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ได้ อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2

### เพิ่มเติมโดยวิทยากร

- ต้องสร้างนวัตกรรมในกระบวนการปฏิบัติงาน (แต่ต้องสอดคล้องกับกฎหมาย, กฎระเบียบ, ข้อบังคับ)
- ภาครัฐต้องคำนึงถึงต้นสังกัด (กระทรวงศึกษาธิการ, สกอ, สมศ.)

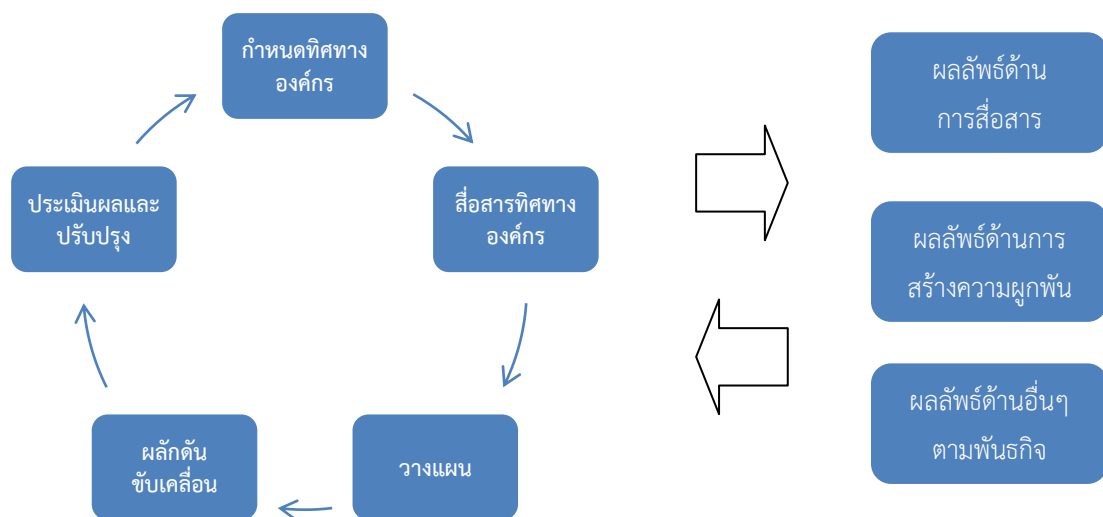
### ระบบการนำองค์กร

คำว่า “ระบบการนำองค์กร” หมายถึง วิธีการบริหารที่ผู้นำระดับสูงนำมาใช้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานและวิธีที่ใช้ตัดสินใจที่สำคัญ การสื่อสาร การนำไปปฏิบัติ รวมถึงโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การสื่อสาร 2 ทิศทาง การเลือกและการพัฒนาผู้นำและผู้จัดการรวมทั้งการเสริมสร้างค่านิยม การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ทิศทาง และความคาดหวังด้านผลการดำเนินการ

## ตัวอย่างวิธีการขึ้นนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูง

- ขึ้นนำผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์
- ขึ้นนำผ่าน Aspiration
- ขึ้นนำผ่านการกำหนด Hoshin
- กำหนดค่านิยมองค์กร
- กำหนดปรัชญาองค์กร
- กำหนด Credo
- กำหนด Guiding Principle

## ผู้บริหารระดับสูงขึ้นนำองค์กรอย่างเป็นระบบอย่างไร

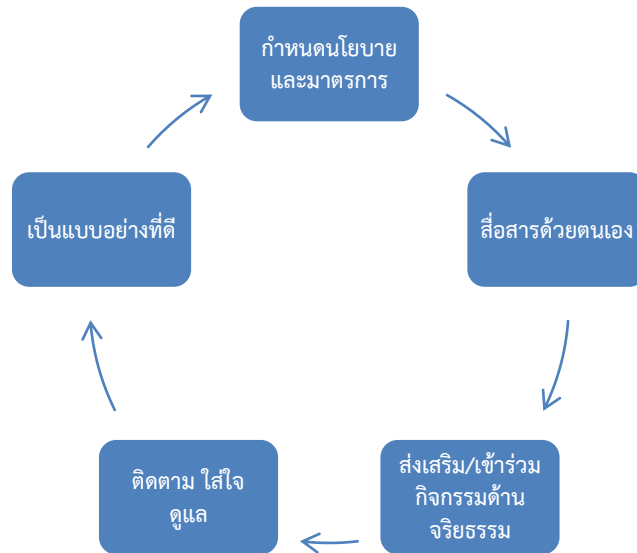


(2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายอย่างมีจริยธรรม การปฏิบัติตนของผู้บริหารระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรมอย่างไร ผู้บริหารระดับสูงได้สร้างบรรยากาศในองค์กรเพื่อสิ่งเหล่านี้อย่างไร

### เพิ่มเติมจากเอกสารประกอบ

คำว่า “การประพฤติอย่างมีจริยธรรม” หมายถึง วิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจว่าทุกการตัดสินใจการปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามหลักจรรยาบรรณขององค์กร และหลักการด้านวิชาชีพ หลักการเหล่านี้ควรสนับสนุนกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับใช้ทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะตัดสินใจ “ความถูกต้อง” และ “ความผิด”

## ตัวอย่างบทบาทผู้นำเรื่องจริยธรรม



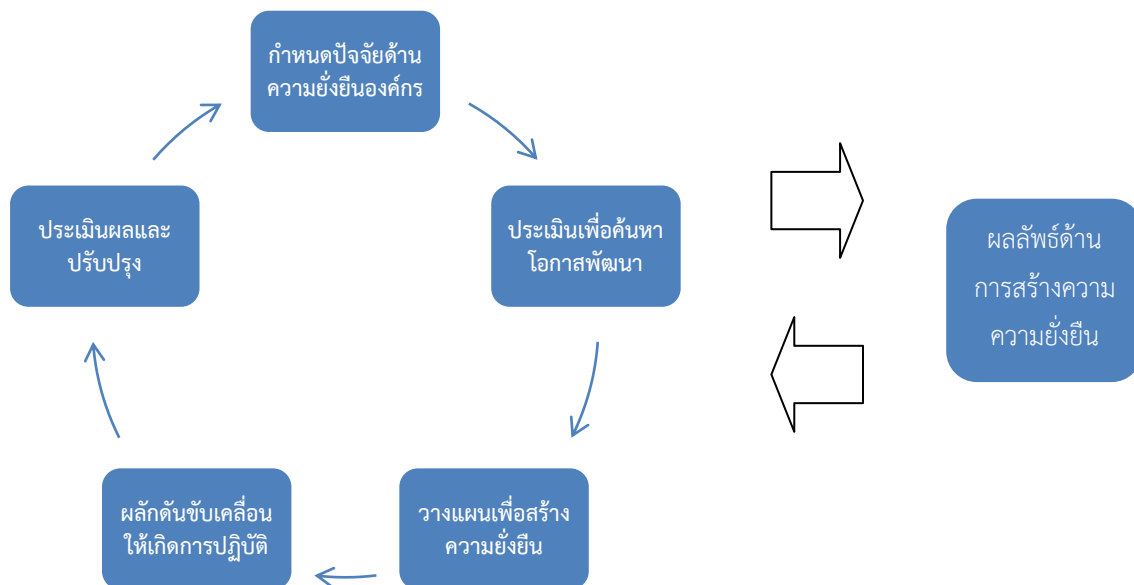
(3) การสร้างองค์กรที่ยั่งยืน ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรที่จะทำให้องค์กรมีความยั่งยืน ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในเรื่องดังต่อไปนี้

- สร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ การบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การสร้างนวัตกรรม การเป็นผู้นำในด้านผลการดำเนินการและความคล่องตัวขององค์กร
- สร้างวัฒนธรรมบุคลากรที่ส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าอย่างคงเส้นคงวา และส่งเสริมความผูกพันของลูกค้า
- สร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล
- พัฒนาและเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำ
- มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร

## ตัวอย่างวิธีการสร้างความยั่งยืนขององค์กร

- การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มุ่งกลยุทธ์ (Strategy Driven Org.)
- การสร้างให้เป็นองค์กรนวัตกรรม (Innovative Org.)
- การบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Risk Management)
- การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Org.)
- การสร้างองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดี (High Performance Org.)
- การสร้างให้เป็นองค์กรที่มีภาพลักษณ์ด้านรับผิดชอบต่อสังคม (Green Org.)
- การสร้างความต่อเนื่องของผู้นำ (Future Leader Development)

## ผู้นำระดับสูงสร้างองค์กรให้ยั่งยืนอย่างเป็นระบบอย่างไร



### ระบบการนำองค์กร

ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิภาพต้องคำนึงถึง ความสามารถและความต้องการของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และต้องตั้ง ความคาดหวังในด้านผลการดำเนินการและการปรับปรุงผลการดำเนินการ ให้สูง ระบบการนำองค์กรสร้างความภาคภูมิใจและการทำงานเป็นทีม โดยขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และค่านิยมรวมทั้งการมุ่งไปสู่เป้าประสงค์ร่วมขององค์กร ระบบการนำองค์กรกระตุ้นและสนับสนุนความคิดริเริ่มและการเสี่ยงที่เหมาะสม การจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาตาม จุดประสงค์และหน้าที่ รวมทั้งหลีกเลี่ยงการมีสายการบังคับบัญชาที่มีขั้นตอนการตัดสินใจหลายขั้นตอน ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องมีกลไกที่ผู้นำใช้ในการตรวจประเมินตนเอง การรับข้อมูลป้อนกลับ และการปรับปรุง

#### 1.1 ข การสื่อสารและผลการดำเนินการ

(1) การสื่อสาร ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรทุกคนทั่วทั้งองค์กร ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในเรื่องดังต่อไปนี้

- กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทางทั่วทั้งองค์กร
- สื่อสารการตัดสินใจที่สำคัญ
- มีบทบาทเชิงรุกในการให้รางวัลและยกย่องชมเชยบุคลากรเพื่อเสริมสร้างให้มี ผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งการให้ความสำคัญกับลูกค้าและธุรกิจ/กิจการ

เพิ่มเติมโดยวิทยากร

สอดคล้องกับหมวดที่ 5

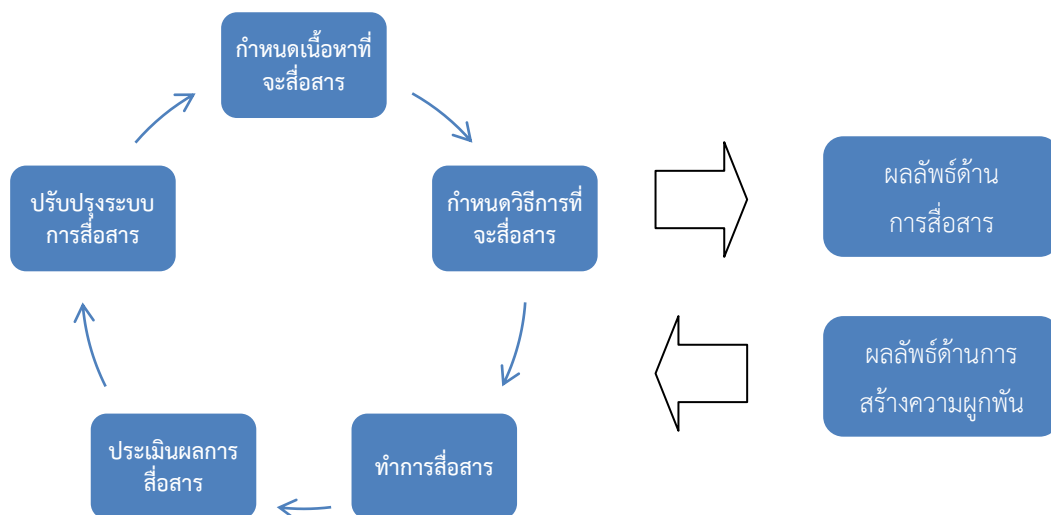
## ตัวอย่างการสื่อสารและสร้างความผูกพัน

สื่อสารสองทาง	ผู้บริหารสร้างความผูกพันของบุคลากร
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Town Hall Meeting</li> <li>• การประกาศนโยบายประจำปี</li> <li>• สายตรง CEO</li> <li>• การประชุมประจำเดือน</li> <li>• การประชุมรายไตรมาส</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การสื่อสารที่ใกล้ชิดและตรงไปตรงมา</li> <li>• การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่ชัดเจน</li> <li>• การติดตามตัวชี้วัดผลการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>• ระบบค่าตอบแทนตามผลงาน</li> <li>• ระบบให้รางวัล</li> <li>• ระบบยกย่องชมเชย</li> </ul>
สื่อสารทางเดียว	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• สารจาก CEO</li> <li>• จดหมายข่าว</li> <li>• จดหมายอิเล็กทรอนิกส์</li> <li>• วารสารภายในองค์กร</li> <li>• จดหมายเวียน</li> </ul>	

### เพิ่มเติมโดยวิทยากร

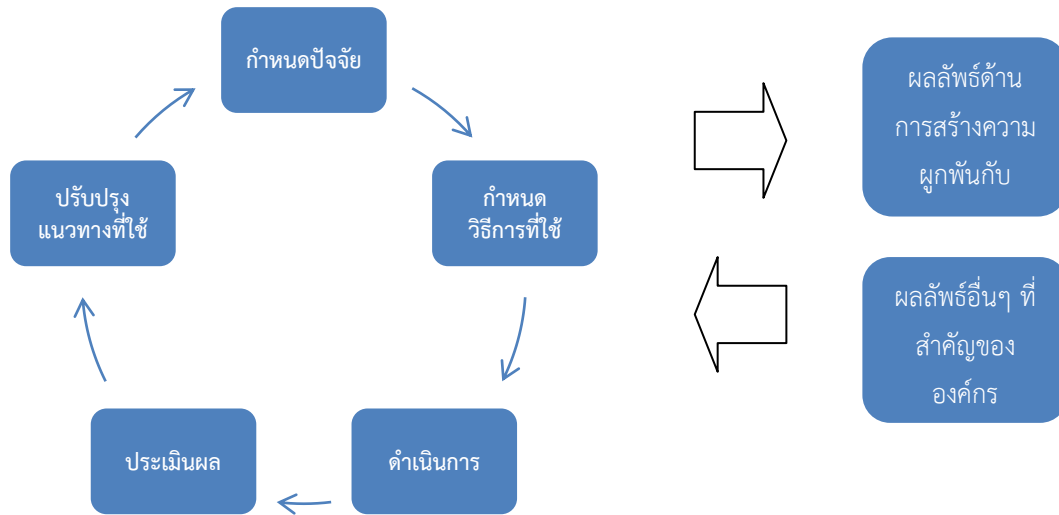
การสื่อสารมีผลโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญ กับระดับความผูกพัน

### ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากรอย่างไร



(2) การทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไร ในการทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ปรับปรุงผลการดำเนินการ และบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการระบุสิ่งที่ต้องทำในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ ผู้นำระดับสูงคำนึงถึงและดำเนินการอย่างไรในการนำเรื่องการสร้างคุณค่า และทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ มาพิจารณา

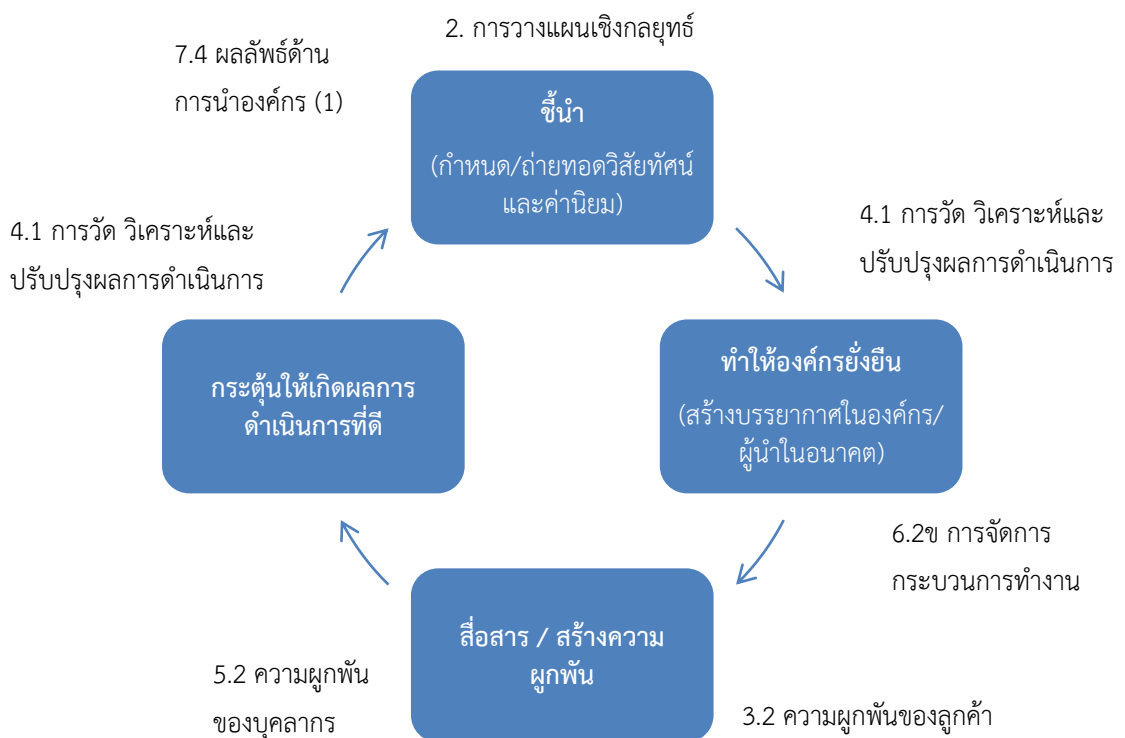
ผู้นำระดับสูงกระตุ้นบุคลากรให้มีผลดำเนินการที่ดีอย่างไร



เพิ่มเติมโดยวิทยากร

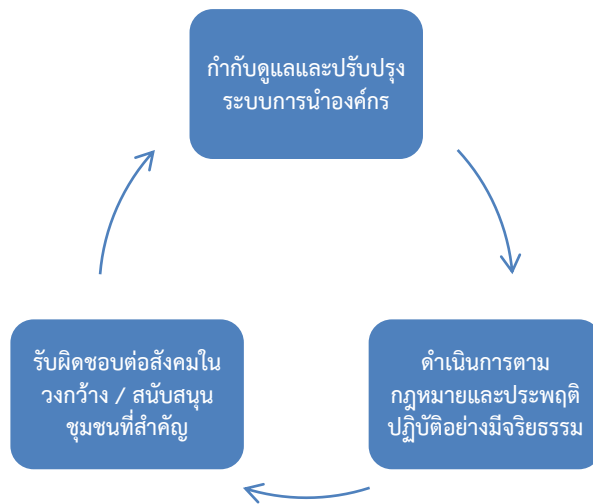
คณะทำงาน TQA ต้องเข้าใจเกณฑ์ทั้งหมด และต้องมีการพูดคุยกันตลอดเวลา

ตัวอย่างความเชื่อมโยงของข้อกำหนด



## การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง: องค์กรดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กร และทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง

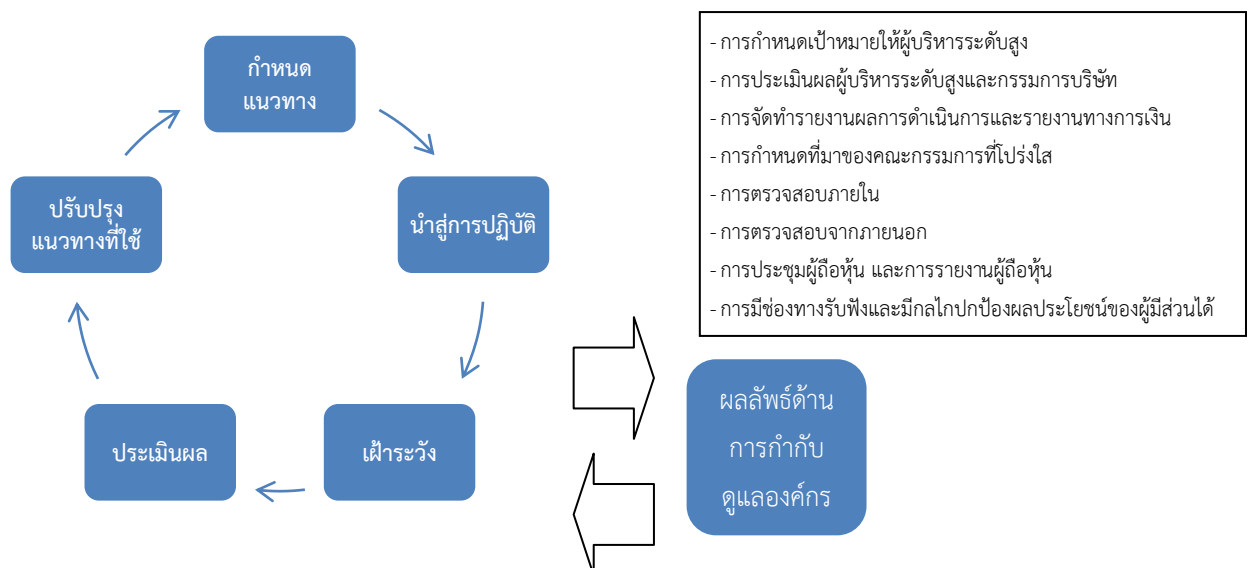


### 1.2 ก การกำกับดูแลองค์กร

(1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร องค์กรดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในเรื่องต่างๆ ที่สำคัญในระบบการกำกับดูแลองค์กร

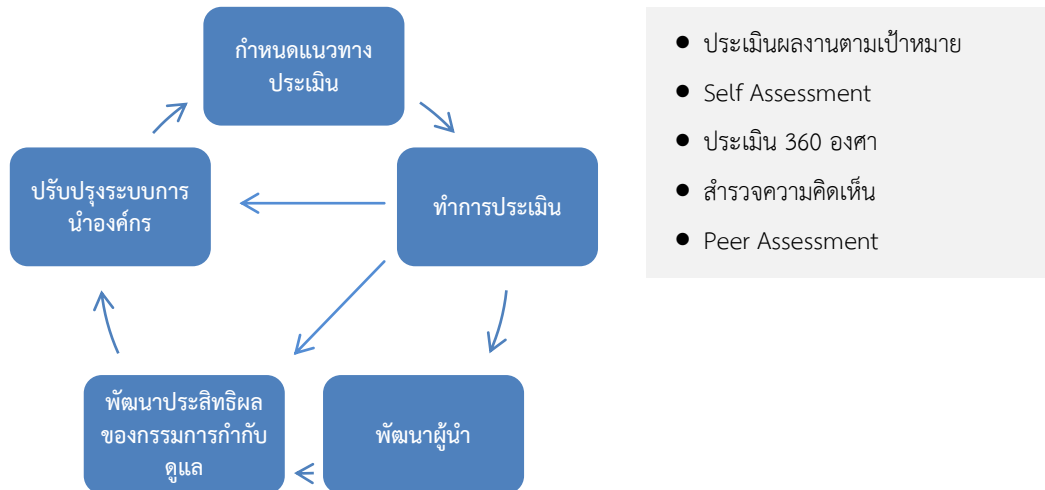
- ความรับผิดชอบต่อสังคมในการกระทำของผู้บริหาร
- ความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน
- ความโปร่งใสในการดำเนินการ รวมถึงการคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรและนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร (\*)
- การตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระ
- การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น (\*)

### ตัวอย่างของระบบการกำกับดูแลองค์กร



(2) การประเมินผลการดำเนินการ องค์กรดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูงซึ่งรวมถึงผู้นำสูงสุดด้วย องค์กรดำเนินการอย่างไรในการใช้การประเมินผลการดำเนินการเหล่านี้ในการกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารองค์กร ดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร (\*) ผู้นำระดับสูง และคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินงานข้างต้น ไปพัฒนาต่อและปรับปรุงประสิทธิผลของการนำองค์กรของผู้บริหารแต่ละคน และของคณะกรรมการรวมทั้งระบบการนำองค์กรต่อไปอย่างไร (\*)

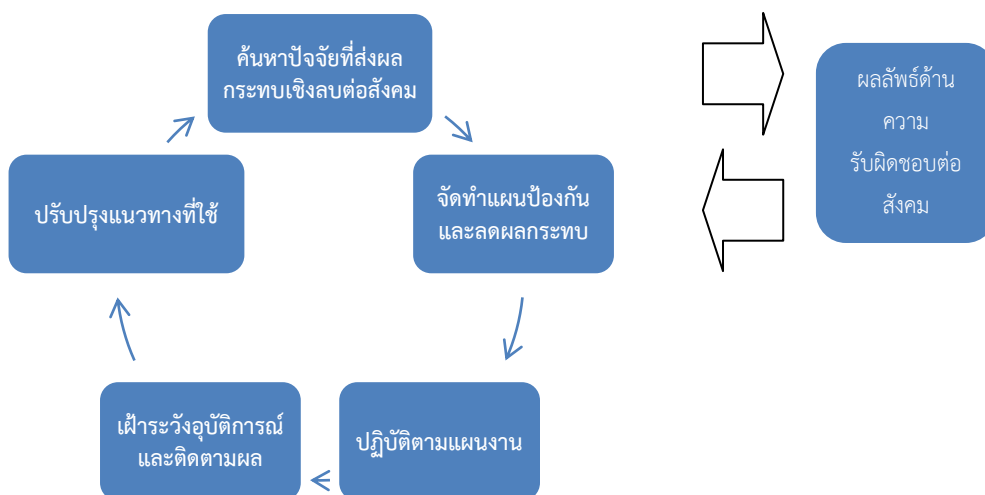
ตัวอย่างระบบการประเมินผู้นำ



1.2 ข การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

(1) การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ องค์กรดำเนินการอย่างไรในกรณีที่ผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการมีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม องค์กรได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะที่มีต่อผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการทั้งในปัจจุบันและในอนาคตอย่างไร องค์กรมีการเตรียมการเชิงรุกถึงความกังวลและผลกระทบเหล่านี้ได้อย่างไร ทั้งนี้รวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและใช้กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิผล (\*) องค์กรมีกระบวนการ ตรวจจับ และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไร ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดด้านกฎระเบียบข้อบังคับ และกฎหมายเพื่อให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดหรือดีกว่าที่กำหนด (\*) องค์กรมีกระบวนการ ตรวจจับ และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไร ในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติการขององค์กร

ระบบจัดการผลกระทบเชิงลบต่อสังคม





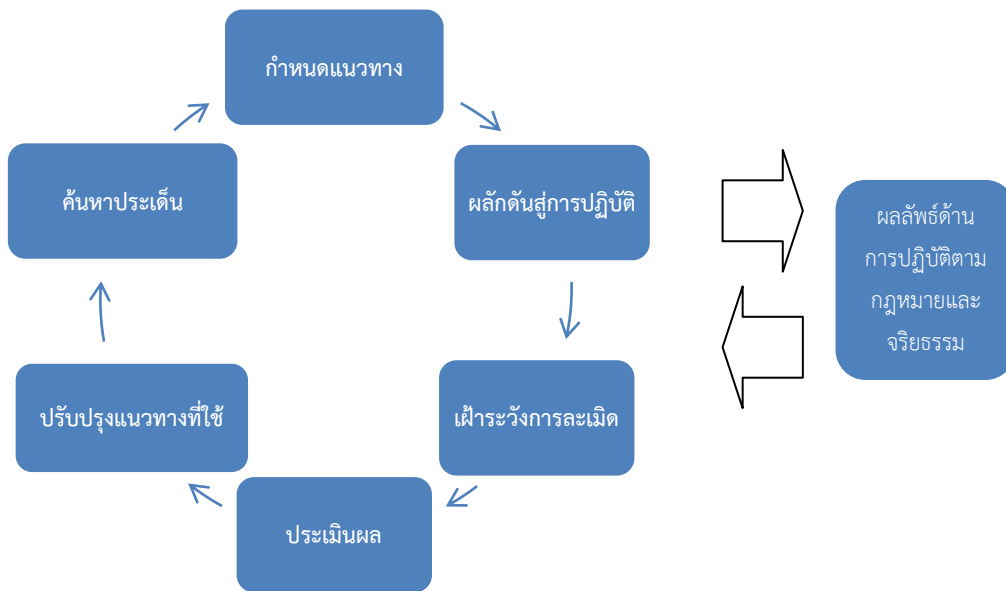
(2) **การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม** องค์กรดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิสัมพันธ์ทุกด้านขององค์กรมีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม องค์กรมีกระบวนการ และตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรในการส่งเสริมและกำกับดูแลให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมภายใต้โครงสร้างระบบการกำกับดูแลองค์กรและตลอดทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า พันธมิตร ผู้ส่งมอบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำกับดูแลและดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

ตัวอย่างแนวทางเพื่อส่งเสริมและสร้างความมั่นใจเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม

- การกำหนด Code of Conduct ภายในองค์กร
- การกำหนดประเด็นจริยธรรมและข้อพึงปฏิบัติ
- การค้นหาความเสี่ยงด้านกฎหมายและจัดทำแผนลดความเสี่ยง
- การอบรมด้านกฎหมายและจริยธรรม
- การเฝ้าระวังอุบัติการณ์ด้านการละเมิดกฎหมายและจริยธรรม
- สายด่วนจริยธรรม
- การกำหนดบทลงโทษสำหรับผู้ละเมิดจริยธรรม

องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ควรอธิบายถึงวิธีการที่จะดำเนินการตามข้อกำหนดและมาตรฐานของกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ ที่ใช้ในการควบคุมการระดมทุนและการถือบปีไว้ใน [1.2ข.(1)] (\*)

ระบบการปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม



1.2 ค ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

(1) **ความผาสุกของสังคมในวงกว้าง** องค์กรคำนึงถึงความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมในวงกว้างเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติการประจำวันอย่างไร รวมถึงได้มีส่วนในการสร้างความสมบูรณ์ให้กับระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจอย่างไร

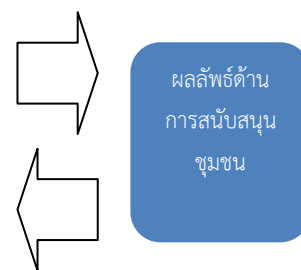
(2) **การสนับสนุนชุมชน** องค์กรดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญขององค์กรอย่างจริงจัง ชุมชนที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดชุมชนดังกล่าว และกำหนด

กิจกรรมที่องค์กรเข้าไปมีส่วนร่วม รวมถึงกิจกรรมที่อาจใช้ สมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) ผู้นำระดับสูงและบุคลากรร่วมมือกันในการพัฒนาชุมชนนั้นอย่างไร

### ตัวอย่างความรับผิดชอบต่อสังคม

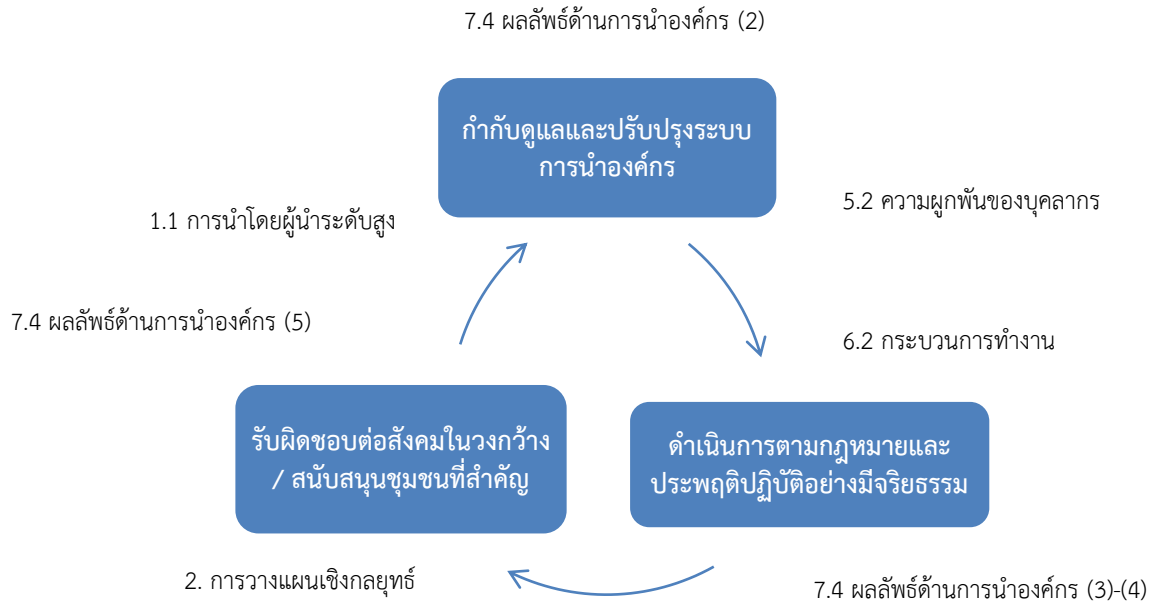
- การคำนึงถึงผลกระทบต่อด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม
- การอนุรักษ์พลังงาน
- Green Procurement
- การลดมลภาวะ
- การลดสารที่ก่อให้เกิดโลกร้อน
- การลดผลกระทบต่อด้านเสียง กลิ่น ความร้อน
- การใช้วัสดุ recycle ในผลิตภัณฑ์ที่จำหน่าย

### ตัวอย่างระบบการสนับสนุนชุมชน



- กิจกรรมส่งเสริมสุขภาพของชุมชน
- กิจกรรมการส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ
- กิจกรรมส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชน
- กิจกรรมส่งเสริมการศึกษา
- กิจกรรมส่งเสริมศาสนา วัฒนธรรมอันดีงาม
- กิจกรรมส่งเสริมกีฬา
- กิจกรรมส่งเสริมวิชาการของกลุ่มวิชาชีพ

## ตัวอย่างความเชื่อมโยงข้อกำหนด



## เพิ่มเติมโดยวิทยากร

- ผู้นำต้องเข้าใจ TQA
- ปัญหาหลักในการทำ TQA คือ ผู้นำสูงสุดไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนตามเกณฑ์ TQA

## หมวดที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์

หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ กล่าวถึง การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการวางแผนปฏิบัติ การนำแผนไปปฏิบัติ วิธีการทำให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรเพียงพอที่จะบรรลุผลสำเร็จตามแผน วิธีการวัดความสำเร็จและรักษาความยั่งยืน และวิธีการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์บังคับ หมวดนี้เน้นว่าความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันขององค์กรเป็นประเด็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จำเป็นต้องอยู่ในการวางแผนภาพรวมขององค์กร การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญประการหนึ่ง คือการตัดสินใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในความยั่งยืนขององค์กร

### แง่มุม 3 ด้านของความเป็นเลิศขององค์กรที่เป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์

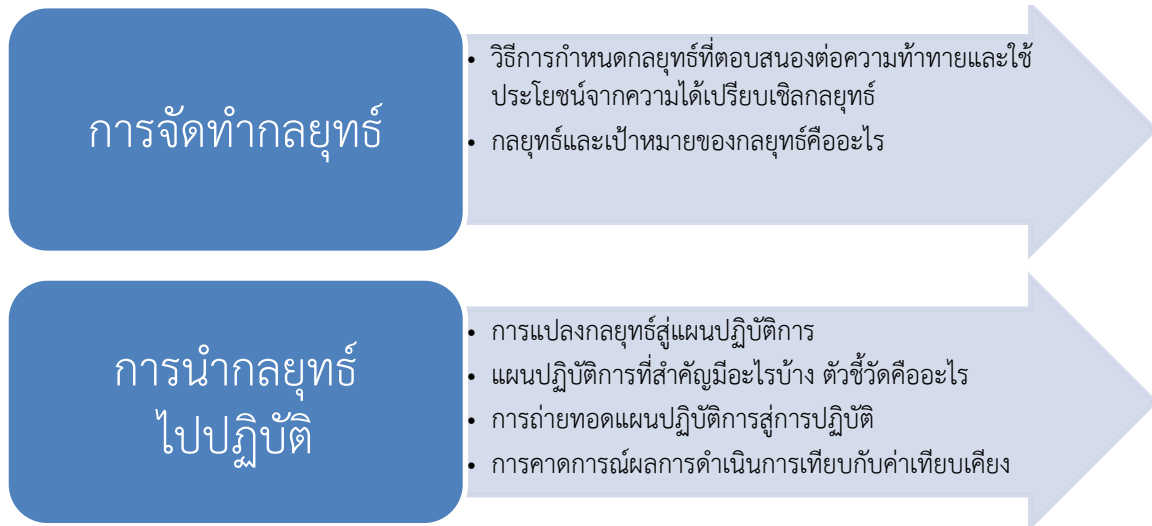
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นมุมมองความเป็นเลิศเชิงกลยุทธ์ ประการหนึ่ง โดยมุ่งเน้นที่ปัจจัยขับเคลื่อนที่มีผลต่อความผูกพันของลูกค้า ตลาดใหม่ และส่วนแบ่งตลาด ทั้งสามสิ่งนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขัน การทำกำไร และความยั่งยืนขององค์กร
- การปรับปรุงผลการดำเนินการและนวัตกรรมส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุน/ราคา การสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติการ รวมถึงความรวดเร็ว การตอบสนอง และความยืดหยุ่น แสดงถึงการลงทุนในการสร้างความแข็งแกร่งของความพร้อมขององค์กร
- ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน องค์กรจำเป็นต้องดำเนินการเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เกิด การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล

... บทบาทพิเศษของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือการทำให้ระบบงานและโครงการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

### หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการตรวจประเมินองค์กรในวิธีการต่างๆ ดังนี้

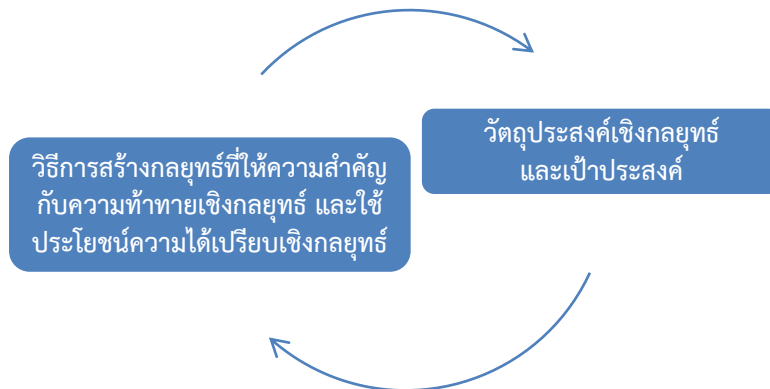
- การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่สำคัญ สมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามกลยุทธ์
- การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่ามีบุคลากรที่มีทักษะเพียงพอ การเชื่อมโยงระหว่างความต้องการระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งอาจกำหนดรายจ่ายลงทุน การพัฒนาหรือจัดหาเทคโนโลยี การพัฒนาผู้ส่งมอบ และการสร้างพันธมิตรใหม่หรือผู้ให้ความร่วมมือที่สำคัญ
- การทำให้มั่นใจว่าการนำไปปฏิบัติมีประสิทธิผล นั่นคือ มีกลไกในการสื่อสารข้อกำหนดและบรรลุผลสอดคล้องในแนวทางเดียวกัน ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่
  - (1) ระดับองค์กรและระดับบริหาร
  - (2) ระดับระบบงานและระดับกระบวนการทำงานที่สำคัญ
  - (3) ระดับหน่วยงานและระดับลักษณะงานรายบุคคล

## การวางแผนกลยุทธ์



## การจัดทำกลยุทธ์

### 2.1 การจัดทำกลยุทธ์: องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์



## จุดประสงค์

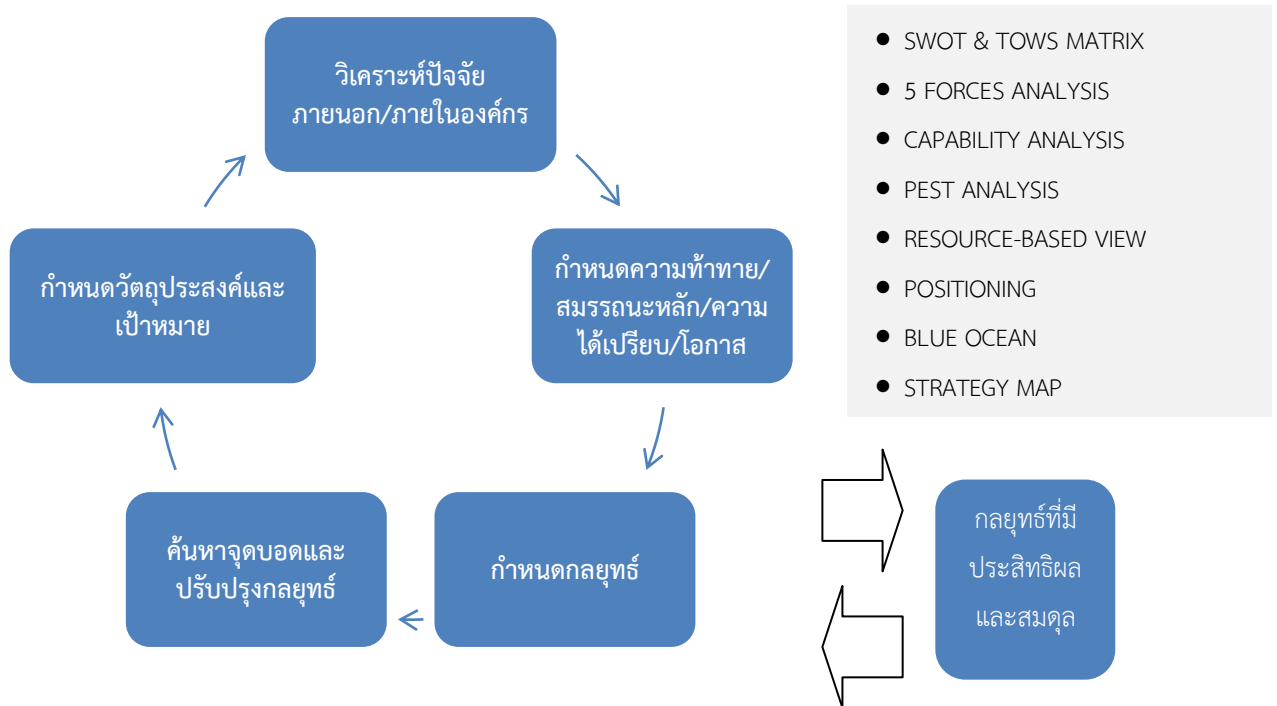
หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ในการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตอบสนองความท้าทายและเพิ่มความได้เปรียบ ทั้งนี้ เพื่อให้ผลการดำเนินการโดยรวม ความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จในอนาคตดียิ่งขึ้น

**(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์มีอะไรบ้าง และผู้เกี่ยวข้องมีใครบ้าง กระบวนการดังกล่าวสามารถระบุจุดบอดที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (ตามที่อธิบายไว้ในโครงสร้างองค์กร) กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกรอบเวลา และทำให้กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว

## เพิ่มเติมโดยวิทยากร

การวางแผนกลยุทธ์ควรคำนึงถึง ความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และบริบททางสังคม

### ตัวอย่างกระบวนการวางแผนกลยุทธ์



(2) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าได้นางองค์ประกอบที่สำคัญต่อไปนี้มา ประกอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับ ปัจจัยเหล่านี้ มาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

- จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร
- สัญญาณบ่งชี้แต่เนิ่นๆ ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยี ตลาด ผลิตภัณฑ์ ความนิยมของลูกค้า การแข่งขัน ภาวะเศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ
- ความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวรวมถึงสมรรถนะหลัก (core competencies) ที่ต้องการขององค์กร และการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กร และของคู่แข่ง หรือผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้
- ความสามารถขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

## เพิ่มเติมโดยวิทยากร

- ต้องมีระบบสารสนเทศดังกล่าวข้างต้น ถ้าไม่มีก็ถือว่ายังไม่สมบูรณ์
- ต้องใช้ข้อมูลจากหมวดที่ 4
- ถ้าไม่มีข้อมูลสนับสนุนในการจัดทำกลยุทธ์ก็กลายเป็นการนั่งเทียน

## จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร [2.1ก.(2)] ควรครอบคลุมถึงปัจจัยทั้งหมดที่สำคัญต่อความสำเร็จ ในอนาคตขององค์กร รวมถึงปัจจัยดังต่อไปนี้ (\*) ได้แก่

- ความต้องการ ความคาดหวัง และโอกาสในด้านลูกค้าและตลาด
- โอกาสขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม และมีผลการดำเนินการที่เป็นแบบอย่างที่ดี
- สมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies)
- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและผลการดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตเมื่อเปรียบเทียบกับ คู่แข่งและองค์กรที่เทียบเคียงกันได้
- วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์
- นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สำคัญอื่นๆ หรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร และการปฏิบัติการรวมทั้งอัตราการสร้างนวัตกรรม
- ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ
- ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย
- โอกาสในการผันทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกิจกรรมอื่นที่มีความสำคัญกว่า
- ความเสี่ยงและโอกาสด้านการเงิน สังคมในวงกว้าง จริยธรรม กฎระเบียบข้อบังคับ เทคโนโลยี ความมั่นคง และความเสี่ยงและโอกาสอื่นที่อาจเกิดขึ้น
- ความสามารถขององค์กรในการป้องกันและตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน รวมทั้งภัยพิบัติทางธรรมชาติหรือภัย อื่นๆ
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในระดับประเทศหรือระดับโลก
- ข้อกำหนดสำหรับพันธมิตรและห่วงโซ่อุปทาน รวมทั้งจุดแข็งจุดอ่อน
- การเปลี่ยนแปลงขององค์กรแม่
- ปัจจัยอื่นๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร

### 2.1 ข วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

#### Strategic Objectives: วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

“วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือ การปรับปรุงที่สำคัญ ความสามารถในการแข่งขันหรือประเด็นทางสังคม และการได้เปรียบทางธุรกิจ

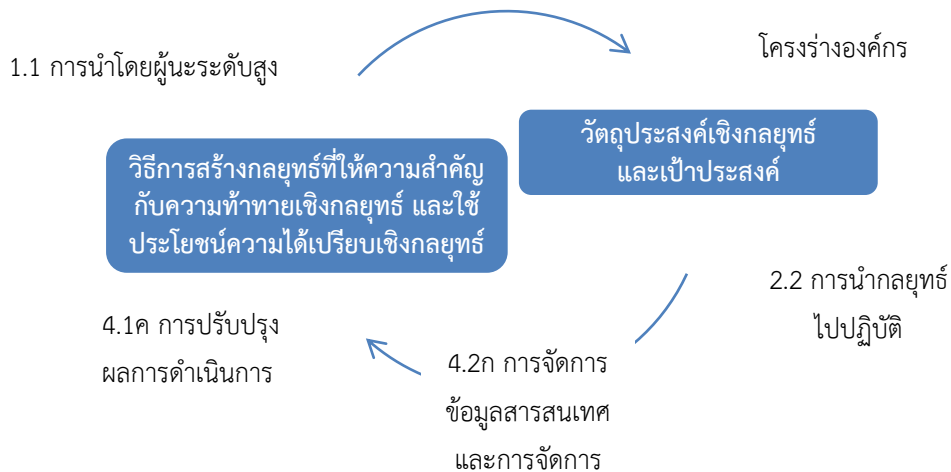
โดยทั่วไป วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะมุ่งเน้นทั้งภายในภายนอกองค์กร และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่ สำคัญในด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์ หรือเทคโนโลยี(ความท้าทายเชิงกลยุทธ์) กล่าวอย่างกว้างๆ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ สิ่งที่ต้องกระทำเพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันและทำให้มั่นใจถึงความยั่งยืนในระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กรและชี้แนะในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการ จัดสรรทรัพยากร

(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง ให้ระบุตารางเวลาที่จะ บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง

(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

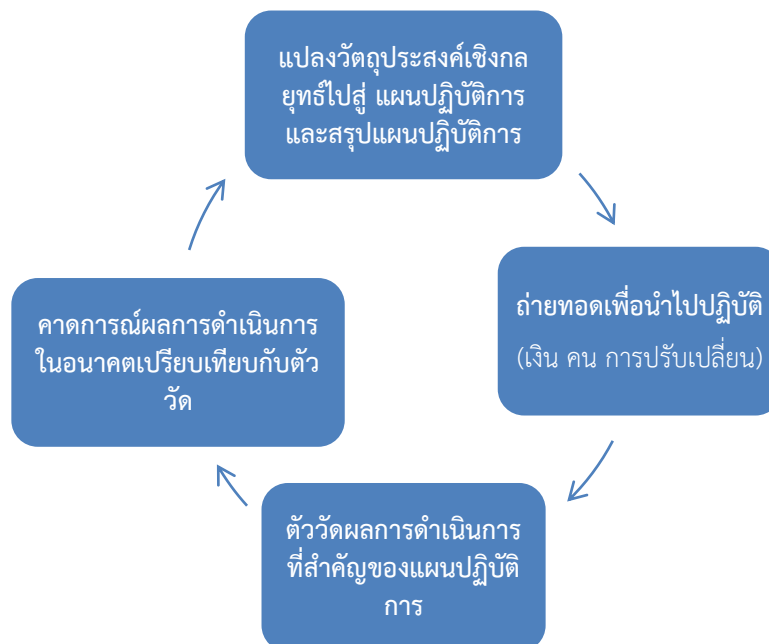
- ตอบสนองความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์อย่างไร
- ตอบสนองโอกาสในการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ การปฏิบัติการ และรูปแบบการดำเนินธุรกิจ/บริการ
- ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) ในปัจจุบัน และให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) ใหม่ที่อาจต้องการ
- สร้างสมดุลระหว่างความท้าทายและโอกาสในระยะสั้นและระยะยาว
- คำนึงถึงและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด
- ยกระดับความสามารถขององค์กรในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในตลาด

ตัวอย่างความเชื่อมโยงของข้อกำหนด



การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ: องค์กรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร





หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรจัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบที่สำคัญ และพันธมิตร ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการขึ้นอยู่กับทรัพยากรและตัววัดผลการดำเนินการ รวมทั้งความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของแผนของหน่วยงาน ผู้ส่งมอบ และพันธมิตร หัวใจสำคัญของเรื่องนี้ คือ วิธีการที่องค์กรใช้เพื่อให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความคงเส้นคงวา ตัวอย่างเช่น ผ่านการกำหนดระบบงาน กระบวนการทำงาน และตัววัดที่สำคัญ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความคงเส้นคงวาดังกล่าวจะเป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดและการสื่อสารลำดับความสำคัญของกิจกรรมการปรับปรุงที่ดำเนินอยู่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวันของทุกหน่วยงาน นอกจากนี้ ตัววัดผลการดำเนินการยังมีความสำคัญยิ่งในการติดตามผลการดำเนินการ

## 2.2 ก การจัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

(1) **การจัดทำแผนปฏิบัติการ** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง รวมถึงความสัมพันธ์ต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในด้านผลิตภัณฑ์ ลูกค้าและตลาด ผู้ส่งมอบและพันธมิตร ที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้าง (ถ้ามี) และองค์กรจะดำเนินการอย่างไร

### เพิ่มเติมจากเอกสารประกอบ

แผนปฏิบัติการควรรวมถึงแผนด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งต้องสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และสนับสนุนกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร

### ตัวอย่างแผนปฏิบัติการและแผนทรัพยากรในรูปแบบต่างๆ

แผนธุรกิจ, แผนการตลาด, แผนผลิตภัณฑ์ใหม่, แผนควรวรรวมกิจการ, แผนการผลิต, แผนปรับปรุงบริการ, แผนลงทุนขยายกิจการ, แผนปฏิบัติการ

#### แผนด้านการเงิน

แผนงบประมาณ, แผนงบลงทุน, แผนงบดำเนินการ, Scenario Planning, แผนจัดการความเสี่ยง

#### แผนด้านทรัพยากรบุคคล

แผนอัตรากำลัง, แผนพัฒนาบุคลากร, แผนปรับโครงสร้าง

(2) **การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ เพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ (\*) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ องค์กรมีวิธีการอย่างไร เพื่อทำให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะยั่งยืน

(3) **การจัดสรรทรัพยากร** องค์กรทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆพร้อมใช้ในการสนับสนุน แผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จ และบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน องค์กรมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้ได้อย่างไร เพื่อสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล องค์กรจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับแผนดังกล่าวอย่างไร เพื่อทำให้มั่นใจถึงความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) ขององค์กร

## การวิเคราะห์ความเสี่ยง

องค์กรใช้การวิเคราะห์ได้หลายประเภท เพื่อให้มั่นใจได้ว่ามีทรัพยากรทางการเงินที่เพียงพอเพื่อให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการ สำหรับเรื่องการดำเนินการในปัจจุบัน อาจรวมถึงพยายามวิเคราะห์กระแสเงินสด รายได้รับสุทธิ และหนี้สินหมุนเวียนต่อทรัพย์สินหมุนเวียน ส่วนเรื่องการลงทุนที่จะทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล อาจวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดด้วยส่วนลดเงินสด การวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน (ROI) ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีรูปแบบการวิเคราะห์เฉพาะตัวเอง เพื่อช่วยให้องค์กรประเมินความสามารถทางการเงินในการดำเนินงานปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นต่อไป รวมทั้งความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากแผนปฏิบัติการที่จัดทำขึ้น

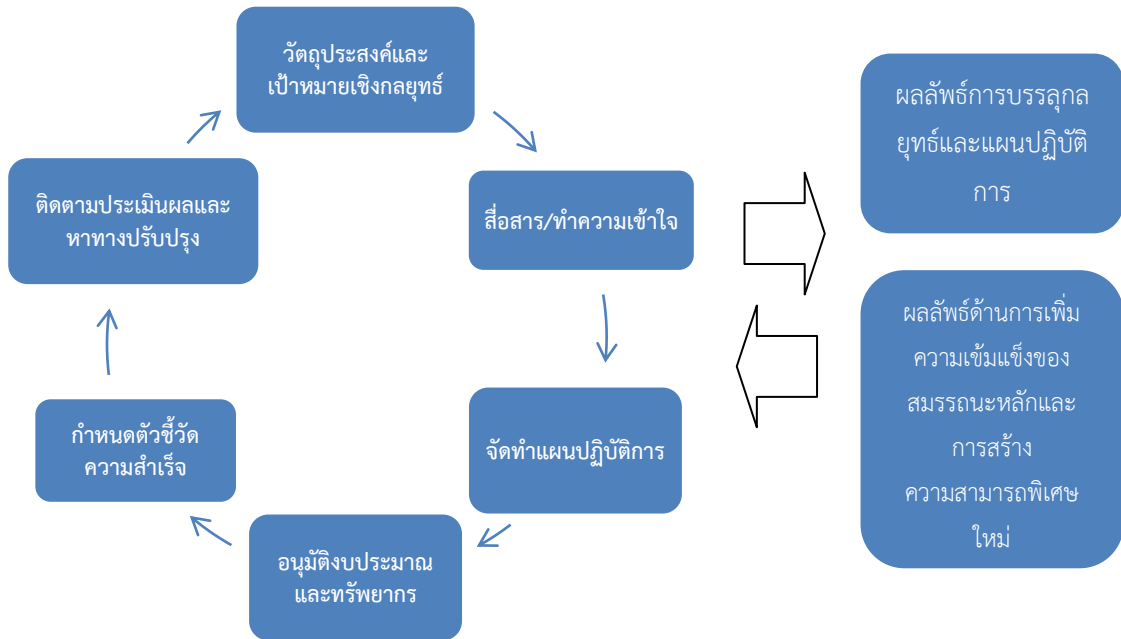
(4) แผนด้านบุคลากร แผนด้านทรัพยากรบุคคลหรือแผนด้านบุคลากรที่สำคัญ ที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากร และความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวกับความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร

ตัวอย่างองค์ประกอบของแผนด้านทรัพยากรบุคคล เช่น

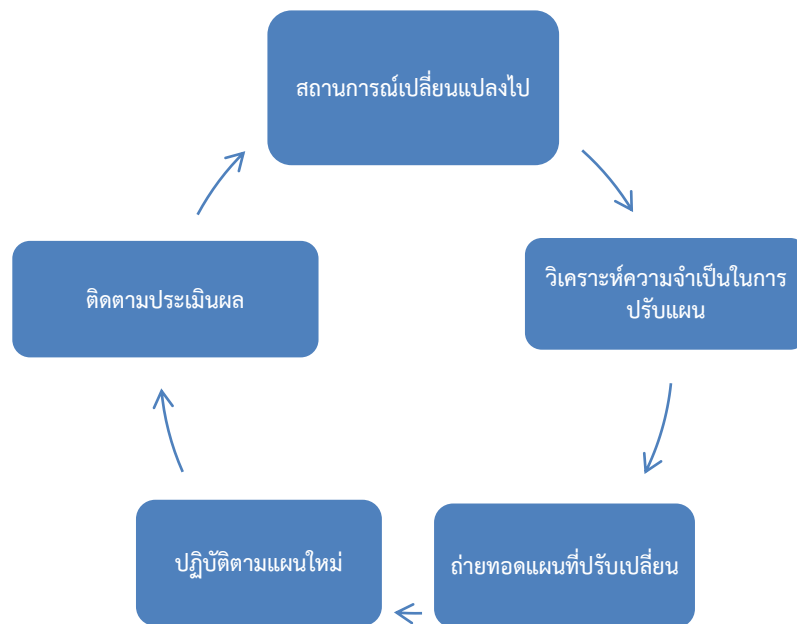
- การจัดโครงสร้างใหม่ ของงานและภาระงาน เพื่อเพิ่มการให้อำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจของบุคลากร
- การริเริ่มในการส่งเสริมให้มีความร่วมมือ ระหว่างผู้บริหารและพนักงานมากขึ้น เช่น ความร่วมมือของสหภาพ
- การพิจารณาถึงผลกระทบ และการริเริ่มใหม่ๆ ของการจัดซื้อและจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการจากภายนอก องค์กรต่อบุคลากรที่มีอยู่
- การริเริ่มเพื่อเสริมสร้าง ให้มีการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ขององค์กร
- การปรับเปลี่ยนระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย ในการยกย่องทีมองค์กร ตลาดหุ้น ลูกค้า หรือองค์ประกอบที่มีผลต่อการดำเนินการอื่นๆ
- การริเริ่มการให้การศึกษาและฝึกอบรม เช่น โปรแกรมพัฒนาผู้นำในอนาคต ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างๆ เพื่อช่วยทำให้มั่นใจว่าจะมีบุคลากรที่มีความรู้และทักษะในอนาคตเพียงพอ และการจัดโปรแกรมฝึกอบรมในเทคโนโลยีใหม่ที่สำคัญต่อความสำเร็จของบุคลากรและองค์กรในอนาคต

(5) ตัววัดผลการดำเนินการ ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ใช้ติดตามผลลัพธ์และประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการหนุนเสริมให้องค์กรสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลดังกล่าวครอบคลุมเรื่องที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปปฏิบัติ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญๆ ทั้งหมด

## ตัวอย่างระบบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



(6) การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับเปลี่ยนและนำแผนปฏิบัติการ ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็วในกรณีที่สถานการณ์บังคับ



## 2.2 ข การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

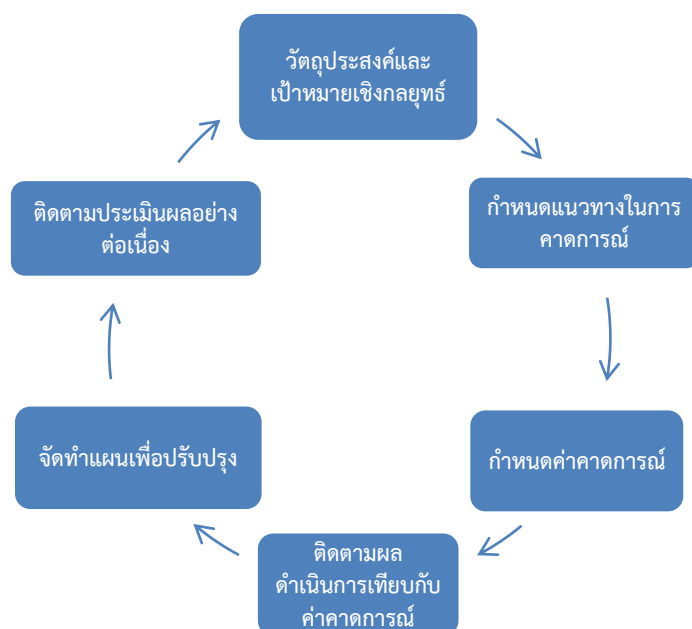
การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรตามตัววัด หรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้ในข้อ 2.2ก.(5) มีอะไรบ้าง ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลของคู่แข่งหรือขององค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้ และเมื่อเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงที่สำคัญ เป้าประสงค์ และผลการดำเนินการที่ผ่านมา (\*) องค์กรจะทำอย่างไร หากพบว่า

มีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินการปัจจุบัน หรือที่คาดการณ์ไว้เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือกับองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้

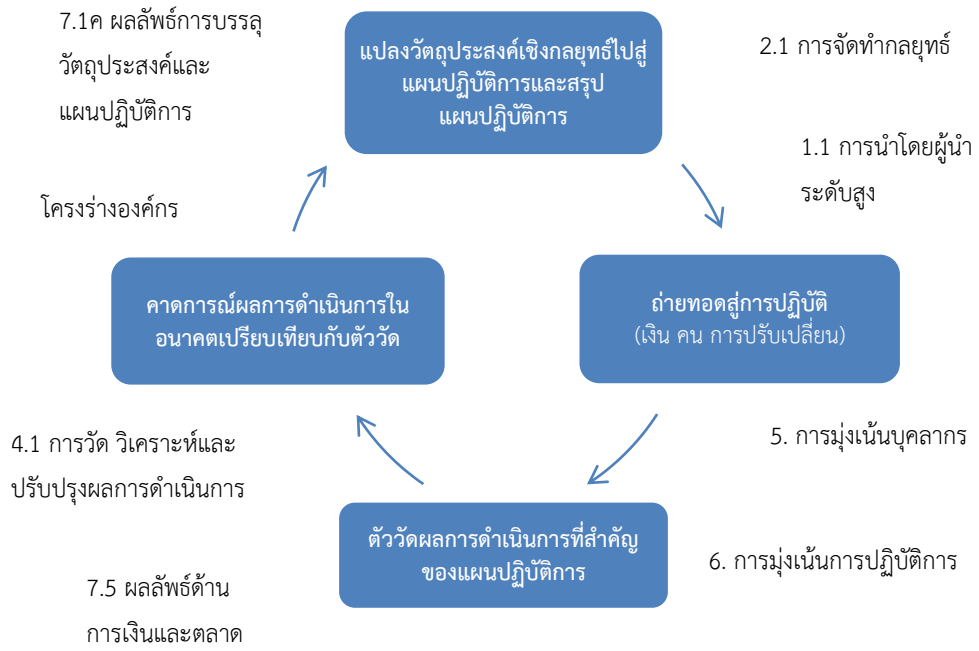
### เพิ่มเติมจากเอกสารประกอบ

คำว่า “การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินการในอนาคต การคาดการณ์อาจอิงกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา หรือผลการดำเนินการของคู่แข่งหรือองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้ ทำให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่า หรือการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมที่มีพลวัต หรือเป้าประสงค์เพื่อผลการดำเนินการในอนาคต นอกจากนี้ การคาดการณ์เป็นการบูรณาการการประมาณการของอัตราการผลิตและการเปลี่ยนแปลงภายในขององค์กร รวมทั้งชี้ให้เห็นว่าต้องมีการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดหรือสร้างนวัตกรรมในเรื่องใด ดังนั้น การคาดการณ์ผลการดำเนินการจึงเป็นเครื่องมือในการวางแผนที่สำคัญอย่างหนึ่งของฝ่ายจัดการ

### ตัวอย่างกระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินการ



## ตัวอย่างเชื่อมโยงของข้อกำหนด

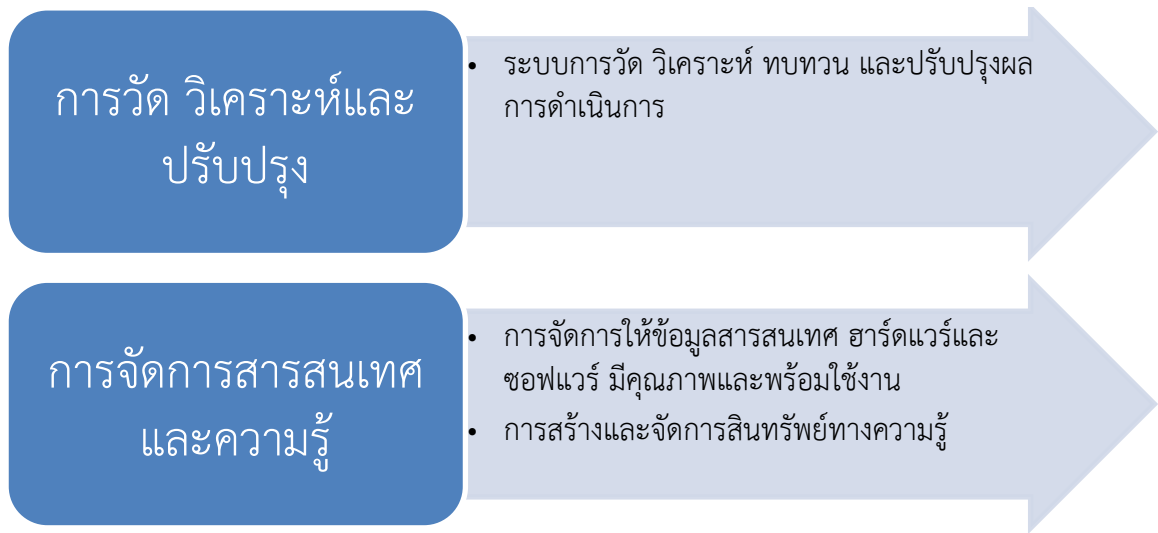


## หมวดที่ 4 การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้

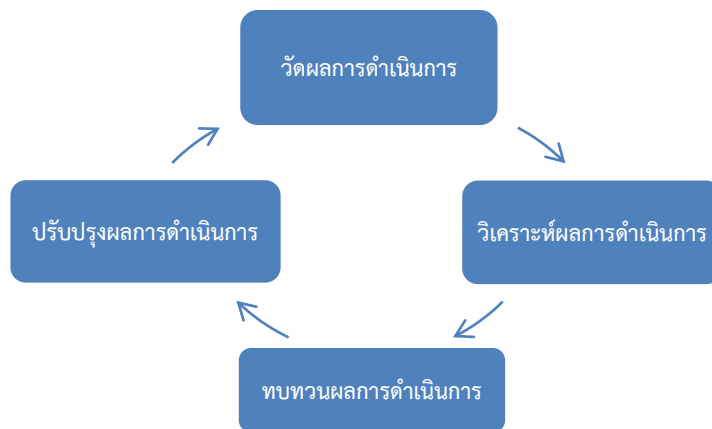
หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการรวมทั้งการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

อธิบายง่ายๆ หมวด 4 ถือเป็น “สมอง” ที่เป็นศูนย์กลางทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของ ปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งหัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าวอยู่ที่คุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูล

ยิ่งกว่านั้น เนื่องจากระบบงานด้านสารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้อาจเป็นแหล่งเบื้องต้นในการทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันและการเพิ่มผลผลิต ดังนั้น หมวดนี้จึงครอบคลุมการพิจารณาเชิงกลยุทธ์ในเรื่องดังกล่าวด้วย



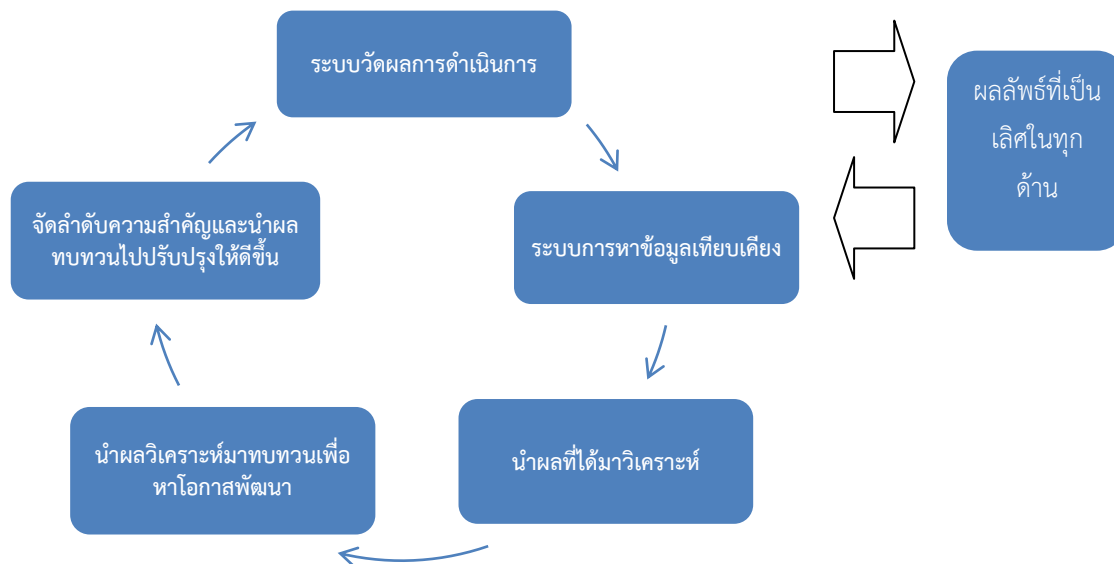
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร: องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัดวิเคราะห์และนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร



จุดประสงค์ของการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ การทบทวน และการปรับปรุง คือ เพื่อขึ้นำการจัดการกระบวนการขององค์กรให้บรรลุผลลัพธ์ขององค์กรและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ รวมทั้งเพื่อคาดการณ์และ

ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิดภายในหรือภายนอกองค์กร รวมถึงเพื่อระบุวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศที่  
อาจนำมาแบ่งปัน

### ตัวอย่างกระบวนการวัด วิเคราะห์ และปรับปรุง



#### 4.1 ก การวัดผลการดำเนินการ

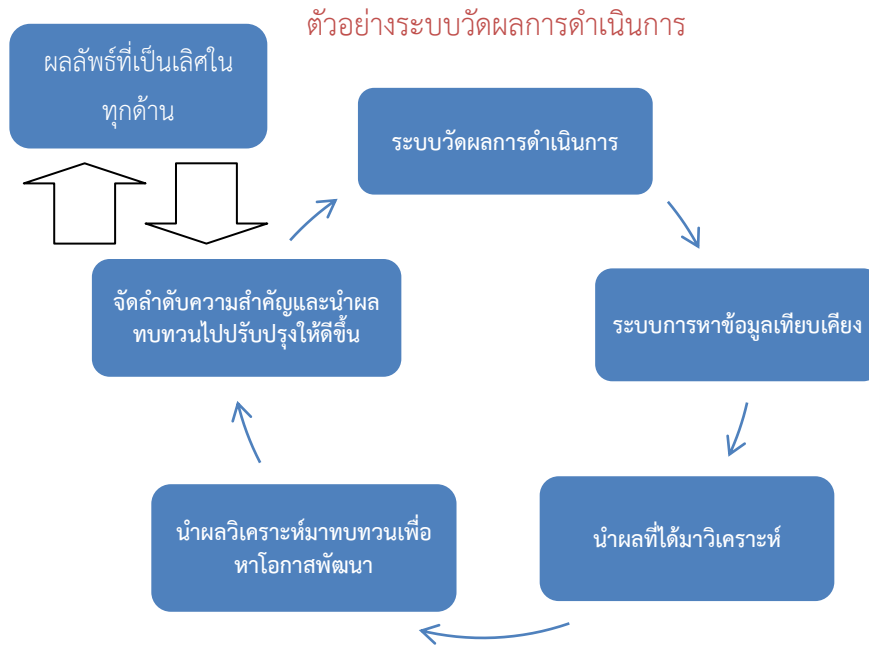
(1) **ตัววัดผลการดำเนินการ** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และ บูรณาการข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตามความก้าวหน้ากับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ องค์กรมีตัววัดผลการดำเนินการอะไรบ้าง รวมทั้งตัววัดด้านการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตัววัดเหล่านี้ได้รับการติดตามบ่อยเพียงใด องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับองค์กรและสร้างนวัตกรรม

เพิ่มเติมจากเอกสารประกอบ

ผลลัพธ์ของการดำเนินการระดับองค์กร ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.1-7.5

เพิ่มเติมโดยวิทยากร

สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นในขั้นตอน การจัดทำกลยุทธ์ในหมวดที่ 2.1



(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ องค์กรมีวิธีการเลือกและสร้างความมั่นใจได้อย่างไรว่าได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

#### เพิ่มเติมจากเอกสารประกอบ

การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเป็นสิ่งสำคัญต่อทุกองค์กร เหตุผลหลักในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มีดังนี้

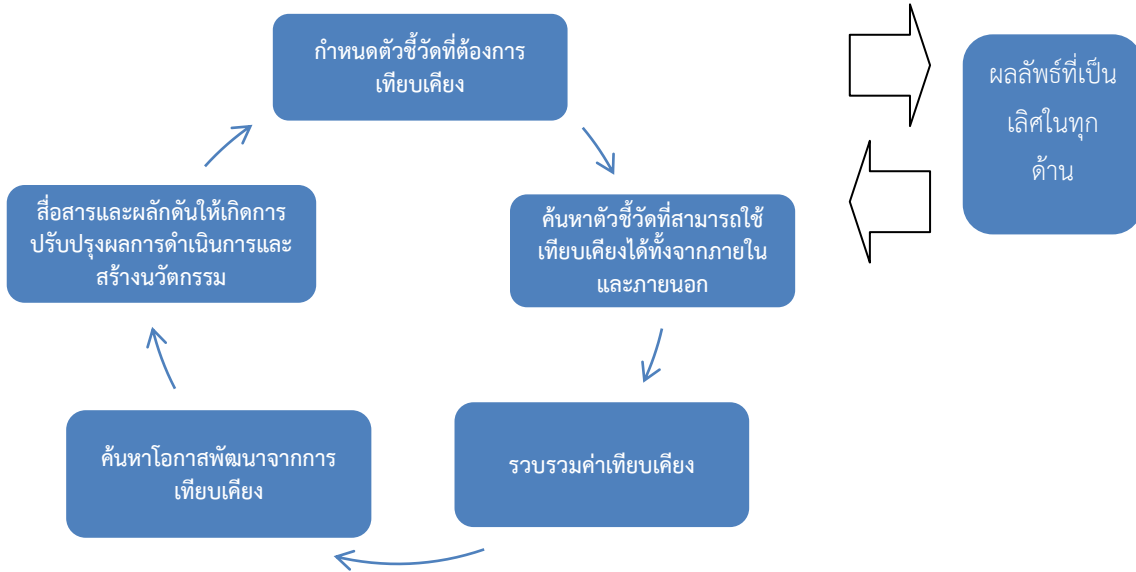
- (1) องค์กรจำเป็นต้องทราบระดับของตนเองเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- (2) สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศที่ได้จากการจัดระดับเทียบเคียง มักผลักดันให้เกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด
- (3) การเปรียบเทียบสารสนเทศด้านผลการดำเนินการมักนำไปสู่ความเข้าใจที่ดีขึ้นต่อกระบวนการและผลการดำเนินของกระบวนการดังกล่าว สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอาจสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับความสามารถพิเศษขององค์กร การเป็นพันธมิตร และการว่าจ้างให้องค์กรภายนอกดำเนินการแทน

#### เพิ่มเติมโดยวิทยากร

- การกำหนดคู่แข่งเทียบต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร
- การหาข้อมูลเปรียบเทียบทำได้ยากมากในประเทศไทย
- ข้อมูลเปรียบเทียบไม่ถูกต้องเหมาะสมไม่ได้คะแนน



ตัวอย่างระบบเทียบเคียงผลการดำเนินการ



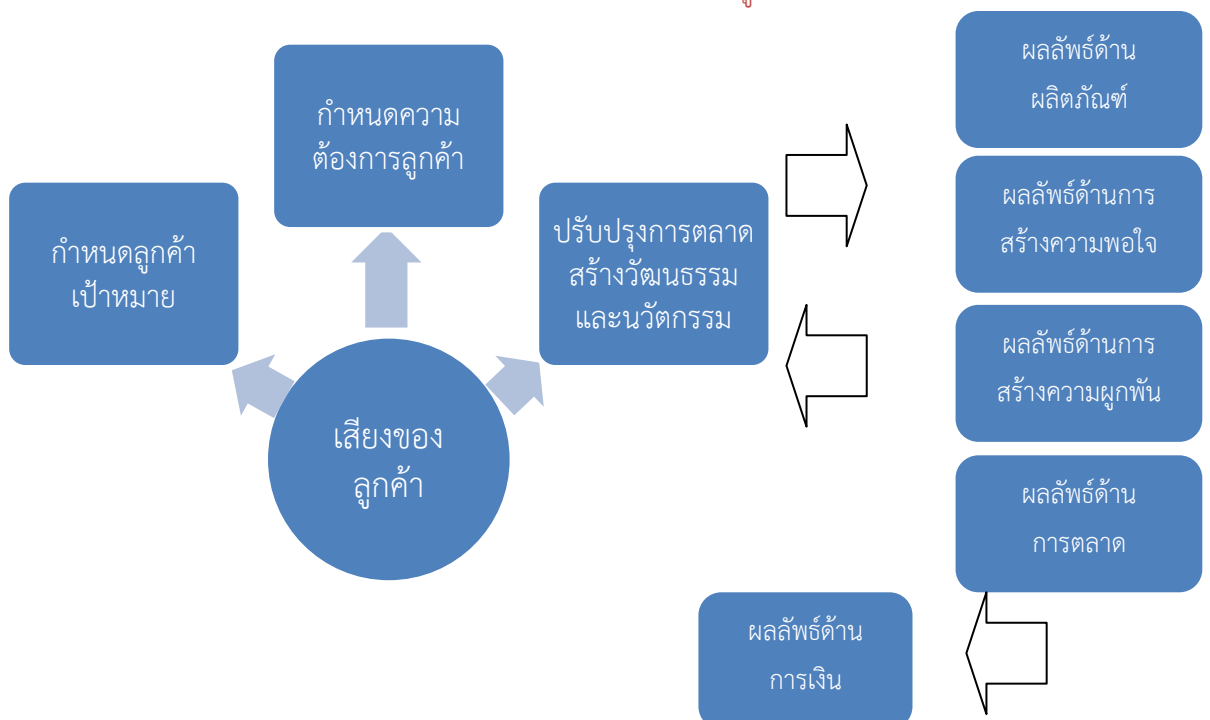
(3) ข้อมูลลูกค้า องค์กรมีวิธีการเลือกและสร้างความมั่นใจได้อย่างรวดเร็วที่ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเสี่ยงของลูกค้า (รวมถึงข้อร้องเรียน) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

(4) ความคล่องตัวของการวัดผล องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างรวดเร็วว่าระบบการวัดผลการดำเนินการขององค์กรสามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในหรือภายนอกองค์กรที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือที่ไม่ได้คาดคิด

เพิ่มเติมโดยวิทยากร

หน่วยงานรัฐไม่ควรใช้คำว่าลูกค้า แต่ให้ใช้คำว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อจะได้มองผู้เกี่ยวข้องได้เพิ่มมากขึ้น

ตัวอย่างการใช้ประโยชน์จากเสียงของลูกค้า



## 4.1 ข การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กรในการทบทวนเหล่านี้ องค์กรทำการวิเคราะห์ในเรื่องอะไรบ้างเพื่อนำมาใช้สนับสนุนการทบทวนและเพื่อให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นใช้ได้ องค์กรใช้การทบทวนเหล่านี้อย่างไรเพื่อประเมินความสำเร็จขององค์กร ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน ความมั่นคงทางการเงิน และความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งใช้ในการประเมินความสามารถขององค์กรที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการขององค์กรและความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงานอยู่

### การทบทวนผลการดำเนินการมาจาก

- การวัดผลการดำเนินการระดับองค์กร
- ตัววัดผลการดำเนินการที่รายงานในการตอบหัวข้อต่างๆ
- ตัววัดผลการดำเนินการที่ทบทวนโดยผู้นำระดับสูง อิงตัววัดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
- ผลการตรวจประเมินภายในหรือภายนอก

### การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ

- การประเมินแนวโน้ม การคาดการณ์ และการเปรียบเทียบ
- การวิเคราะห์ความเป็นเหตุเป็นผล / หาค่าปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน
- เพื่อสนับสนุนผลการทบทวน และจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร

### ตัวอย่างการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ

การวิเคราะห์ที่องค์กรดำเนินการเพื่อให้เข้าใจผลการดำเนินการและการปฏิบัติที่จำเป็น อาจแตกต่างกันอย่างมาก ขึ้นอยู่กับประเภท ขนาด สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันขององค์กรและปัจจัยอื่นๆ ตัวอย่างของการวิเคราะห์ ได้แก่

- การหาความสัมพันธ์ระหว่างการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการกับดัชนีชี้วัดที่สำคัญของลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าไว้ และส่วนแบ่งตลาด
- ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ที่เกิดจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ
- การตีความการเปลี่ยนแปลงส่วนแบ่งตลาดในแง่ของการได้และเสียลูกค้า และการเปลี่ยนแปลงในด้านความพึงพอใจของลูกค้า
- แนวโน้มการปรับปรุงของดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ เช่น ผลิตภาพ รอบเวลา การลดความสูญเสีย การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ และระดับของเสีย
- ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กรกับมูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน
- ผลประโยชน์ด้านการเงินที่เป็นผลมาจากการปรับปรุง ความปลอดภัยของบุคลากร การขาดงาน และการลาออกของพนักงาน
- ผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการให้การศึกษาและฝึกอบรม รวมทั้งการฝึกอบรมผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์หรือโอกาสในการเรียนรู้ทางไกลแบบอื่นๆ
- ผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการปรับปรุงการจัดการและการแบ่งปันความรู้ขององค์กร

- ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และนวัตกรรม
- ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการระบุและตอบสนองความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรกับการรักษาให้พนักงานอยู่กับองค์กร การจูงใจ และผลผลิตภาพ
- ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ที่เกิดจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ
- ตัววัดเดี่ยวหรือตัววัดร่วมของผลผลิตภาพและคุณภาพเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง
- แนวโน้มของต้นทุนเปรียบเทียบกับแนวโน้มของคู่แข่ง
- ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพและผลิตภัณฑ์และบริการ ดัชนีวัดผลการดำเนินการ และแนวโน้มผลการดำเนินการด้านการเงินโดยรวม ที่สะท้อนให้เห็นในดัชนีชี้วัดต่างๆ เช่นต้นทุนการดำเนินการ รายได้ ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ และมูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน
- การจัดสรรทรัพยากรสำหรับแผนงานปรับปรุงต่างๆ โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับประโยชน์หรือผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
- รายได้สุทธิหรือออมได้ ที่เป็นผลมาจากการปรับปรุงผลการดำเนินการด้านคุณภาพ การปฏิบัติการ และบุคลากร
- การเปรียบเทียบการปรับปรุงผลการดำเนินการด้านคุณภาพและการปฏิบัติการที่มีผลต่อผลการดำเนินการด้านการเงินระหว่างหน่วยธุรกิจต่างๆ
- ผลที่ได้รับจากกิจกรรมการปรับปรุงต่อกระแสเงินสด เงินทุนหมุนเวียน และมูลค่าหลักทรัพย์
- ผลกระทบด้านกำไรที่เกิดจากการรักษาลูกค้าไว้
- ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ของการเข้าสู่ตลาดใหม่ รวมทั้งการขยายสู่ตลาดโลก
- ส่วนแบ่งตลาดเทียบกับกำไร
- แนวโน้มทางเศรษฐกิจ ตลาด และดัชนีมูลค่าหลักทรัพย์ รวมทั้งผลกระทบของแนวโน้มดังกล่าวต่อความยั่งยืนขององค์กร

### การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ

เน้นความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ระหว่าง...

- การวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินการ
- การวิเคราะห์และการวางแผนขององค์กร

เพื่อให้มั่นใจว่าการตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ตรงประเด็น

การวิเคราะห์ที่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความชัดเจนเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างเหตุและผล กระบวนการและผลลัพธ์

- เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

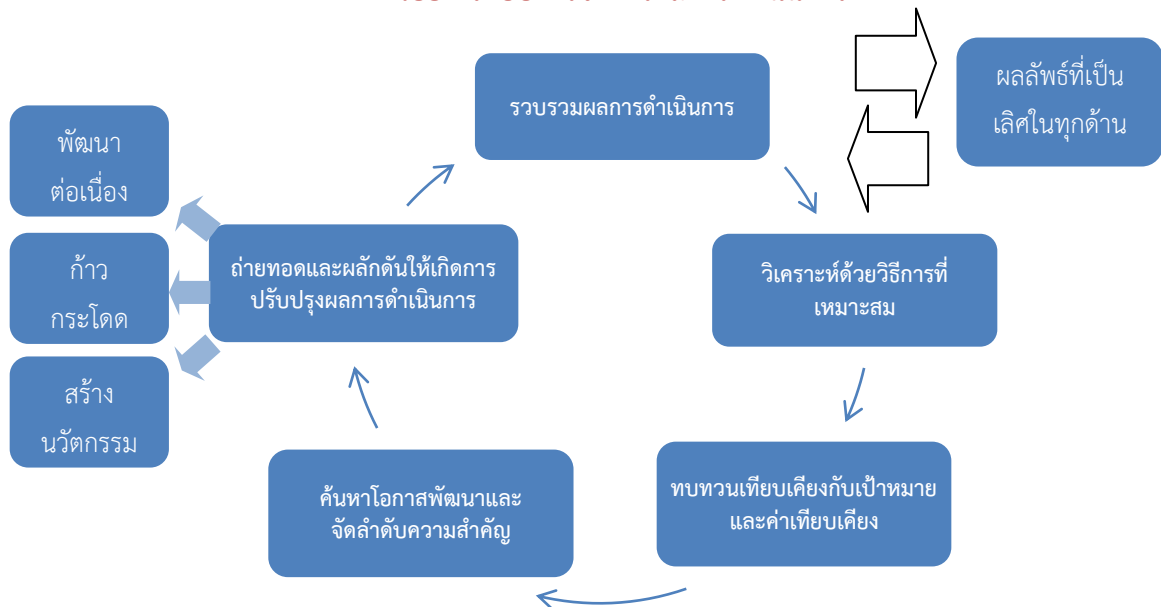
#### 4.1 ค การปรับปรุงผลการดำเนินการ

(1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการเพื่อและเปลี่ยนแปลงเรียนรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศข้ามหน่วยงานและกระบวนการทำงาน

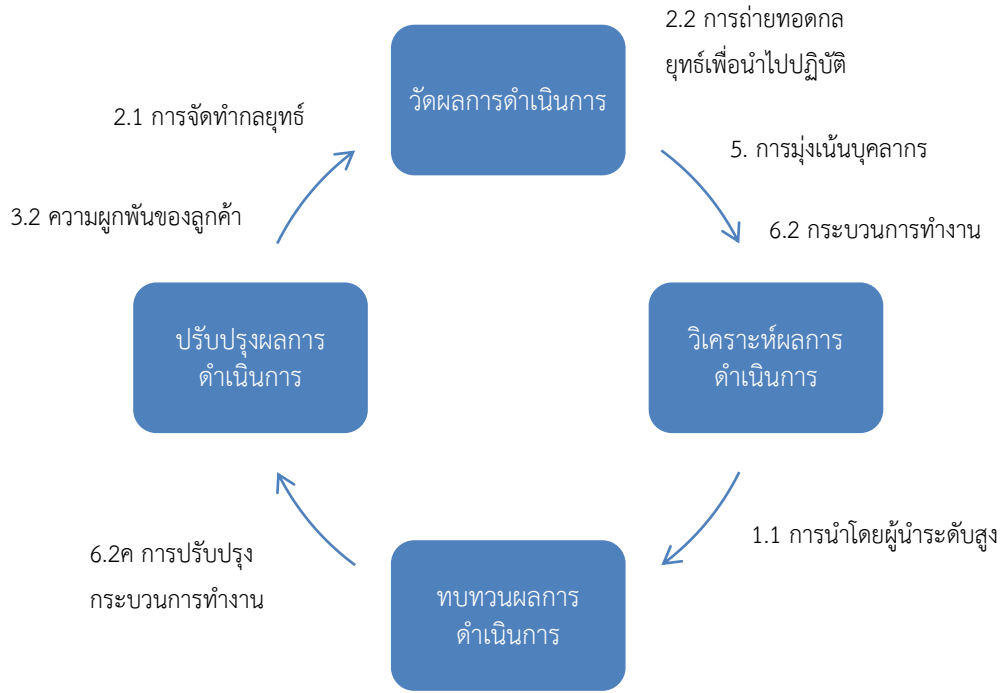
(2) ผลการดำเนินการในอนาคต องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการและข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต

(3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดเรื่องที่สำคัญดังกล่าว เพื่อให้กลุ่มงานและระดับปฏิบัติการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดเรื่องดังกล่าวไปสู่ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่ามีการนำไปปฏิบัติอย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร

#### ตัวอย่างระบบการจัดการผลการดำเนินการ



### ตัวอย่างความเชื่อมโยงของข้อกำหนด



### หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้า

หมวดการมุ่งเน้นลูกค้า กล่าวถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า โดยมีจุดมุ่งเน้นในการรับฟังและสนับสนุนลูกค้า ประเมินความพึงพอใจของลูกค้า เสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม และสร้างความสัมพันธ์ ซึ่งส่งผลต่อความภักดีของลูกค้า โดยผ่านการลงทุนในตราสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ หมวดนี้มุ่งเน้นให้ความผูกพันดังกล่าวเป็นผลลัพธ์หนึ่งที่สำคัญของกลยุทธ์โดยรวม ในด้านการรับฟัง การเรียนรู้ และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าให้สารสนเทศที่สำคัญยิ่งที่ทำให้เข้าใจลูกค้าและตลาด ในหลายกรณี เสียงของลูกค้าให้สารสนเทศที่มีความหมาย ทั้งมุมมองของลูกค้าและพฤติกรรมของตลาด รวมทั้งวิธีการที่มุมมองและพฤติกรรมของลูกค้าอาจส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรในตลาด

เพิ่มเติมโดยวิทยากร

เริ่มจากสินค้าและบริการที่เป็นที่ต้องการของลูกค้า แล้วค่อยไปสู่การขาย (ติดต่อกับลูกค้า)

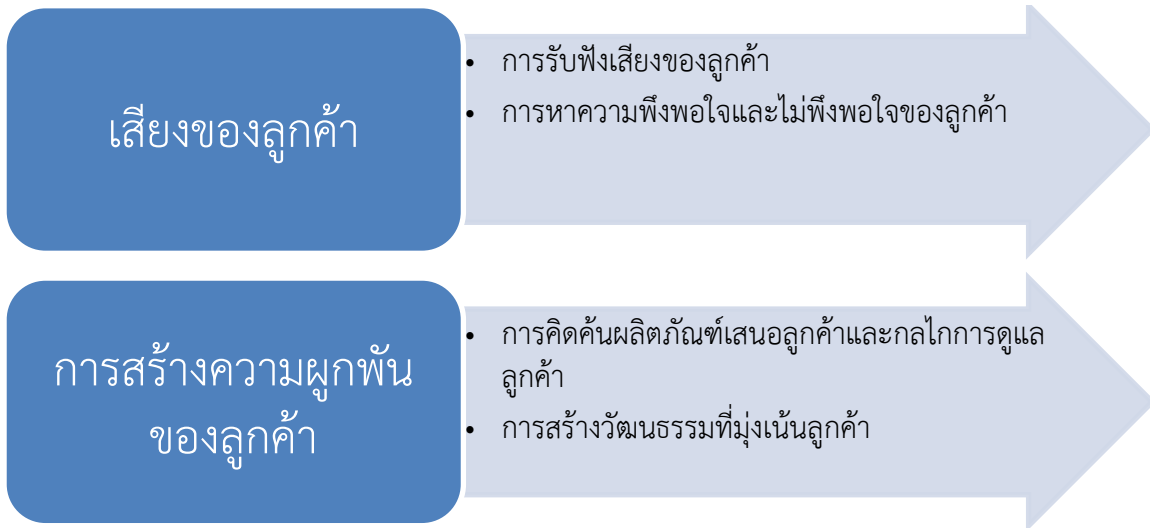
ลูกค้า

คำว่า “ลูกค้า” หมายถึง ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์โปรแกรมหรือบริการขององค์กร หรืออาจจะเป็นในอนาคต รวมถึงผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ โปรแกรม หรือบริการโดยตรง และผู้ซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อจำหน่ายต่อ เช่น ผู้จัดการจำหน่าย ตัวแทน หรือบริษัทที่ใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์กรเป็นส่วนประกอบหนึ่งของผลิตภัณฑ์นั้น เกณฑ์นี้กล่าวถึงลูกค้าอย่างกว้างๆ ครอบคลุมถึงลูกค้าในปัจจุบัน ลูกค้าในอนาคต และลูกค้าของคุณคู่แข่ง

เพิ่มเติมโดยวิทยากร

ลูกค้าของคุณคู่แข่ง เป็นลูกค้าของเราในอนาคต

## การมุ่งเน้นลูกค้า

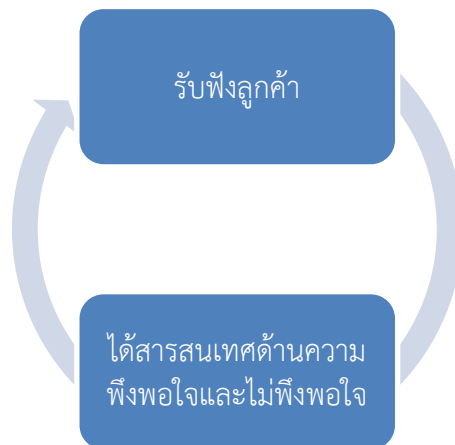


เพิ่มเติมโดยวิทยากร

- ต้องเข้าใจความรู้สึกของลูกค้า
- ผลิตภัณฑ์และบริการต้องเป็นตัวหลักที่ทำให้ลูกค้าเกิดความผูกพันกับองค์กร

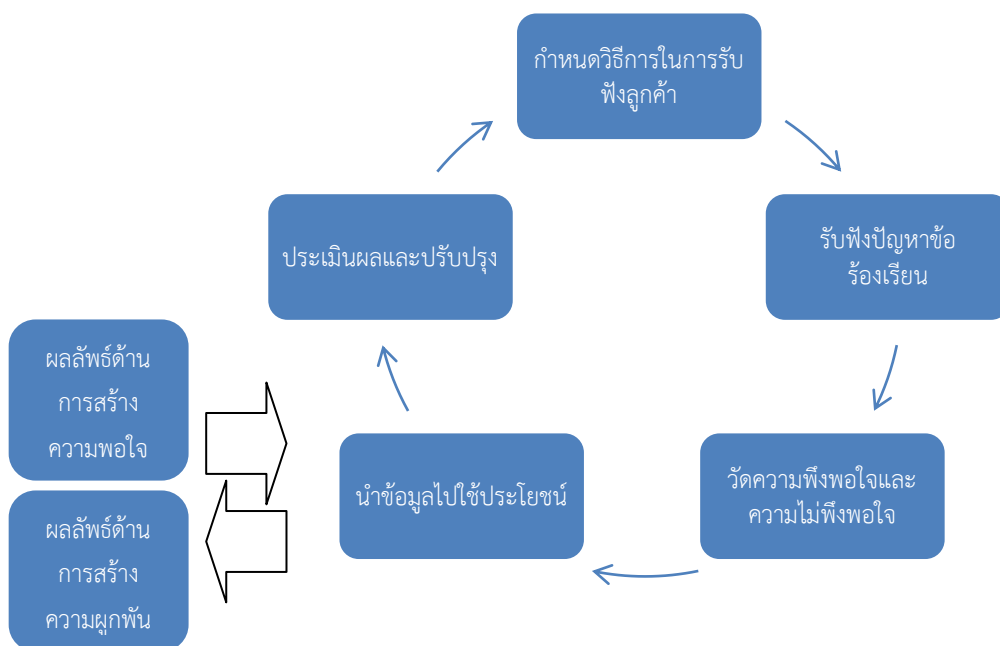
เสียงของลูกค้า

### 3.1 เสียงของลูกค้า: องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศจากลูกค้า



- To achieve customer engagement
- Proactive and continuously innovative
- State, unstated, and anticipated customer requirements, expectations, and desires
- วิธีการที่หลากหลาย เช่น การสัมภาษณ์ลูกค้า (ปัจจุบัน อดีต อนาคต), การสำรวจลูกค้า, Focus groups, ข้อมูลประกันสินค้า, ข้อมูลการร้องเรียน, ข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า, การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า เปรียบเทียบกับคู่แข่ง เป็นต้น

## ตัวอย่างกระบวนการเสียงของลูกค้า



### 3.1 ก การรับฟังลูกค้า

(1) การรับฟังลูกค้าในปัจจุบัน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้า เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ วิธีการรับฟังดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไร ระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาด องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ สื่อสังคมออนไลน์ และเทคโนโลยีบนเว็บเพื่อรับฟังลูกค้าอย่างไร (\*) วิธีการรับฟังมีความแตกต่างกันอย่างไรภายในวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการติดตามความคิดเห็นของลูกค้าในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้า และ การทำธุรกรรมเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับอย่างทันท่วงทีและสามารถนำไปใช้ต่อได้

(2) การรับฟังลูกค้าในอนาคต องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้าในอดีต ลูกค้าในอนาคต และลูกค้าของคู่แข่ง เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ต่อได้ และเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้า และ การทำธุรกรรม (\*)

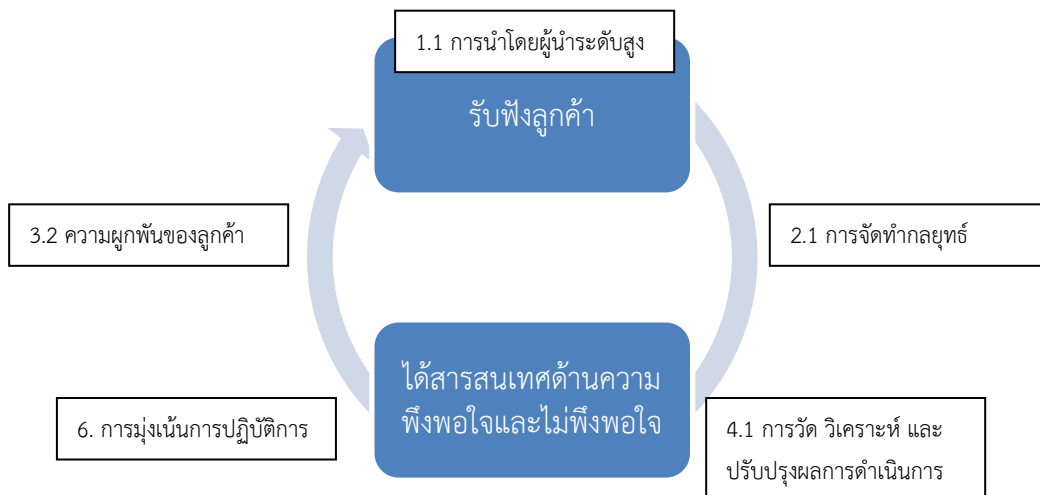
(3) ความไม่พึงพอใจ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความไม่พึงพอใจของลูกค้า การวัดดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ในอนาคต เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างไร

#### ความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจของลูกค้า

- วิธีการหลากหลาย เช่น การสำรวจ การรับข้อมูลป้อนกลับ ประวัติการทำธุรกิจ ข้อร้องเรียน การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า รวมถึงอัตราความสำเร็จของการทำธุรกรรม
- อาจได้มาจากสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่ทำโดยองค์กรเอง หรือโดยหน่วยงานอิสระ
- อาจแสดงเป็นตัวเลข พร้อมคำอธิบายกำกับหน่วยวัด
- เป็นประโยชน์เกี่ยวกับคุณสมบัติพิเศษของผลิตภัณฑ์และบริการ การส่งมอบ ความสัมพันธ์ การทำธุรกรรมต่างๆ ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมในอนาคตของลูกค้า

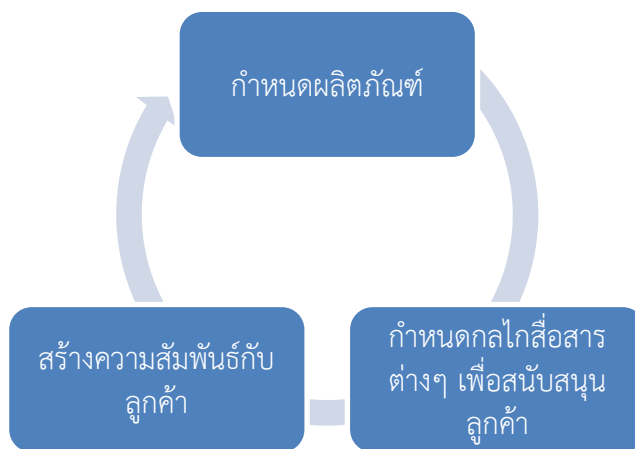


### ตัวอย่างความเชื่อมโยงของข้อกำหนด



### ความผูกพันของลูกค้า

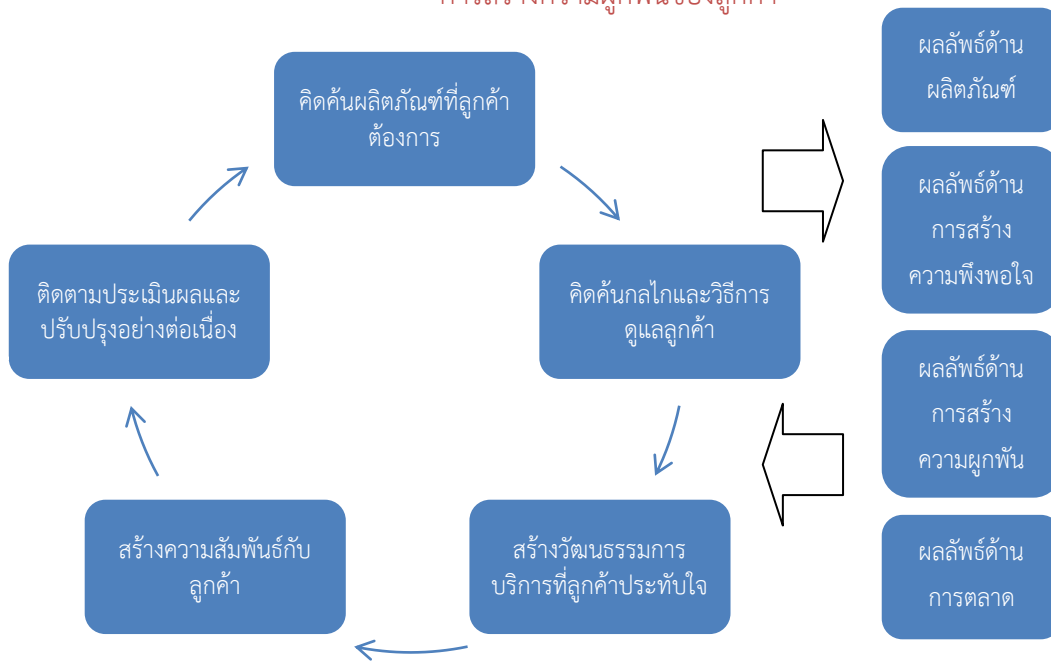
3.2 ความผูกพันของลูกค้า : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความสัมพันธ์



“ความผูกพันของลูกค้า” หมายถึง แรงหนุนของลูกค้าที่ทุ่มให้กับยี่ห้อและผลิตภัณฑ์ขององค์กร ทั้งนี้ขึ้นกับความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการและการสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ลูกค้ายังคงใช้ผลิตภัณฑ์

ลักษณะของความผูกพัน รวมถึงการรักษาลูกค้าไว้และความภักดีของลูกค้า ความเต็มใจของลูกค้าในการทำธุรกิจกับองค์กร และ ความเต็มใจของลูกค้าในการสนับสนุนอย่างเต็มที่และแนะนำยี่ห้อ รวมทั้ง ผลิตภัณฑ์ให้กับคนอื่นรู้จัก

### การสร้างความผูกพันของลูกค้า

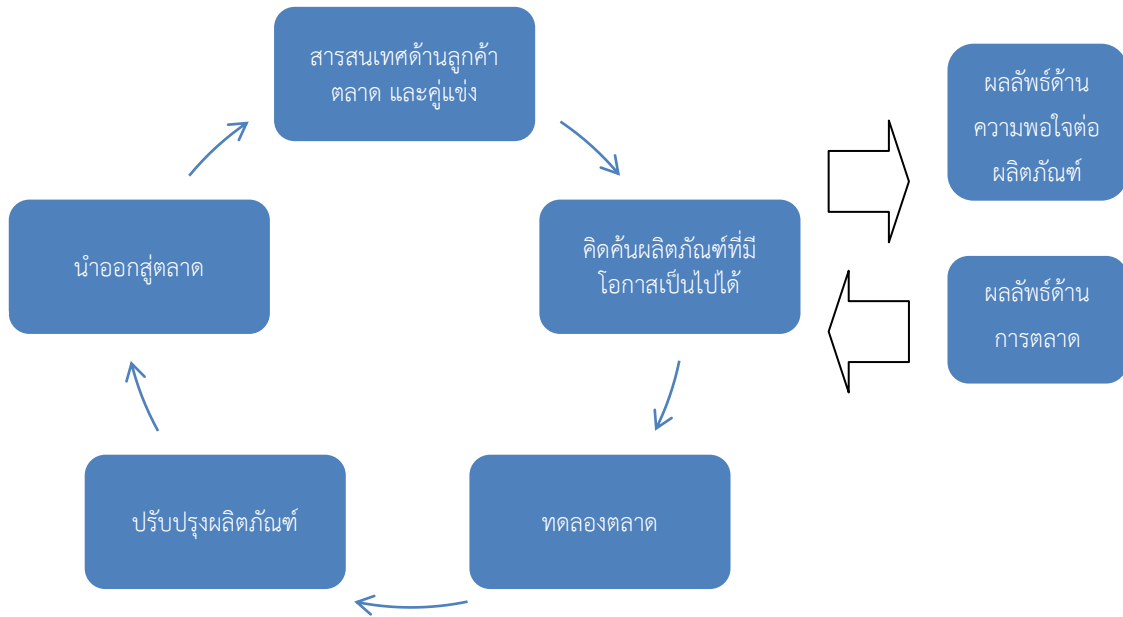


### 3.2 ก ผลลัพธ์และการสนับสนุนลูกค้า

(1) **ผลลัพธ์** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความต้องการของลูกค้าและตลาด สำหรับผลลัพธ์และบริการ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดและสร้างนวัตกรรมให้ผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่า ความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด (ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร) รวมทั้งวิธีการค้นหาและสร้างนวัตกรรมของ ผลิตภัณฑ์ เพื่อเข้าสู่ตลาดใหม่ เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ และสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับลูกค้าในปัจจุบัน (\*)

**หมายเหตุ 2 “ผลลัพธ์”** ในเกณฑ์นี้หมายถึง สินค้าและบริการที่องค์กรเสนอขายในตลาด ผลลัพธ์(3.2ก) ควร คำนึงถึงลักษณะที่สำคัญทั้งหมดของผลลัพธ์และบริการ รวมทั้งผลการดำเนินการตลอดทั้งวงจรชีวิต และ “ห่วงโซ่การ บริโภค” จุดมุ่งเน้นควรอยู่ที่ลักษณะพิเศษที่มีผลต่อความนิยมของลูกค้าและความภักดี ตัวอย่างเช่น ลักษณะพิเศษที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ขององค์กรมีความแตกต่างจากคู่แข่ง หรือบริการขององค์กรอื่น ลักษณะพิเศษเหล่านี้ อาจรวมถึงราคา ความน่าเชื่อถือ คุณค่า การส่งมอบ ความทันกาล การใช้งานง่าย ข้อกำหนดเกี่ยวกับการใช้และกำจัดวัตถุอันตราย การ สนับสนุนลูกค้าหรือการบริการด้านเทคนิครวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างตัวแทนขายกับลูกค้า ลักษณะพิเศษที่สำคัญของ ผลิตภัณฑ์ อาจพิจารณาถึงการทำธุรกรรมและปัจจัยอื่นๆ เช่น การรักษาความลับ และความปลอดภัยของข้อมูลส่วนตัว ของลูกค้า องค์กรควรรายงานผลลัพธ์ของผลดำเนินการที่เกี่ยวกับลักษณะพิเศษที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ในหัวข้อ 7.1 ส่วน ประเด็นที่เกี่ยวข้องมุมมองและการตอบสนองของลูกค้าให้รายงานในหัวข้อ 7.2

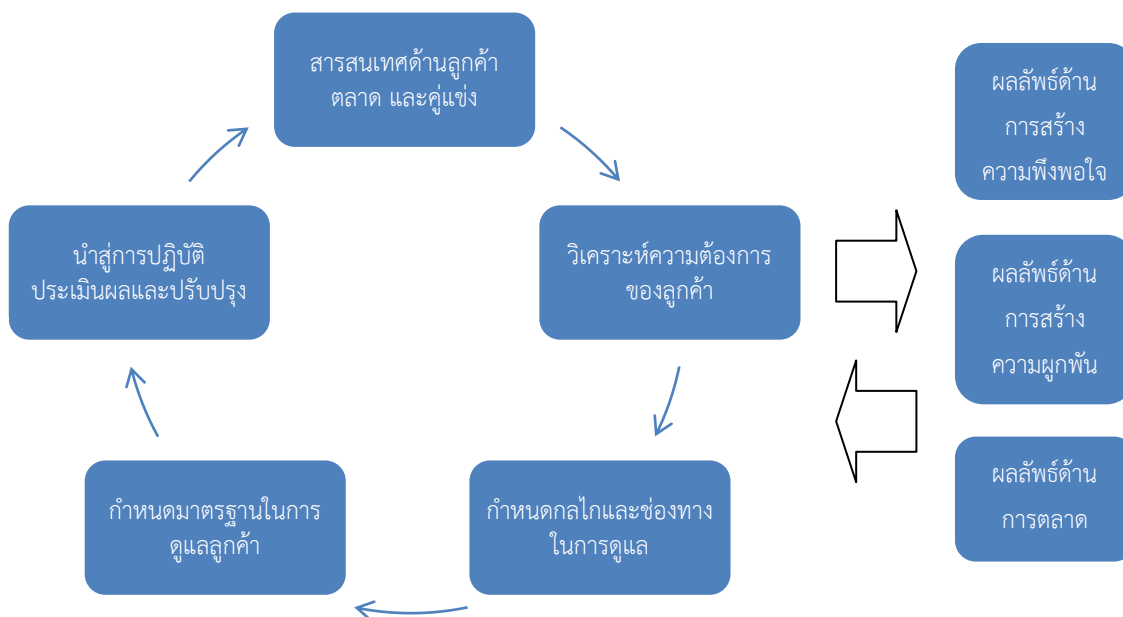
ตัวอย่างกระบวนการคิดค้นผลิตภัณฑ์



(2) การสนับสนุนลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ลูกค้าสามารถสืบค้นสารสนเทศและรับการสนับสนุน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมกับองค์กรและให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการสนับสนุนลูกค้า รูปแบบและกลไกการสื่อสารที่สำคัญในการสนับสนุนลูกค้ามีอะไรบ้าง รูปแบบและกลไกเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาดแต่ละกลุ่ม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการระบุข้อกำหนดพิเศษที่สำคัญในการสนับสนุนลูกค้า องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าข้อกำหนดดังกล่าวได้ถ่ายทอดไปยังทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนลูกค้าเพื่อนำไปปฏิบัติ

หมายเหตุ 3 เป้าประสงค์ของการสนับสนุนลูกค้า [3.2ก. (2)] คือ การทำให้ลูกค้าสะดวกที่จะทำธุรกิจ / บริการกับองค์กร และองค์กรสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า

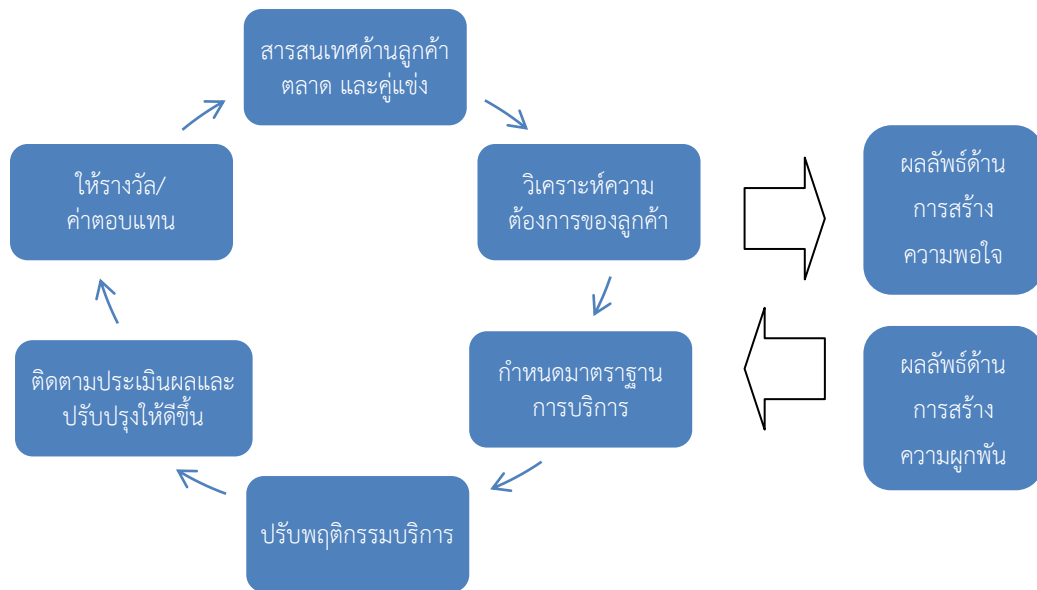
ตัวอย่างกระบวนการคิดค้นวิธีการดูแลลูกค้า



(3) การจำแนกลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้า ตลาด และผลิตภัณฑ์เพื่อจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดในปัจจุบันและในอนาคต องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำลูกค้าของคู่แข่ง และลูกค้าและตลาดอื่นๆ ที่เพิ่งมีในอนาคตมาประกอบการพิจารณาดังกล่าว องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดที่มุ่งเน้นเพื่อให้มาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

(4) การใช้ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้า ตลาดและผลิตภัณฑ์เพื่อปรับปรุงการตลาด เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นกับลูกค้ามากยิ่งขึ้น และเพื่อระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

### ตัวอย่างกระบวนการสร้างวัฒนธรรมบริการ



### 3.2 ข การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

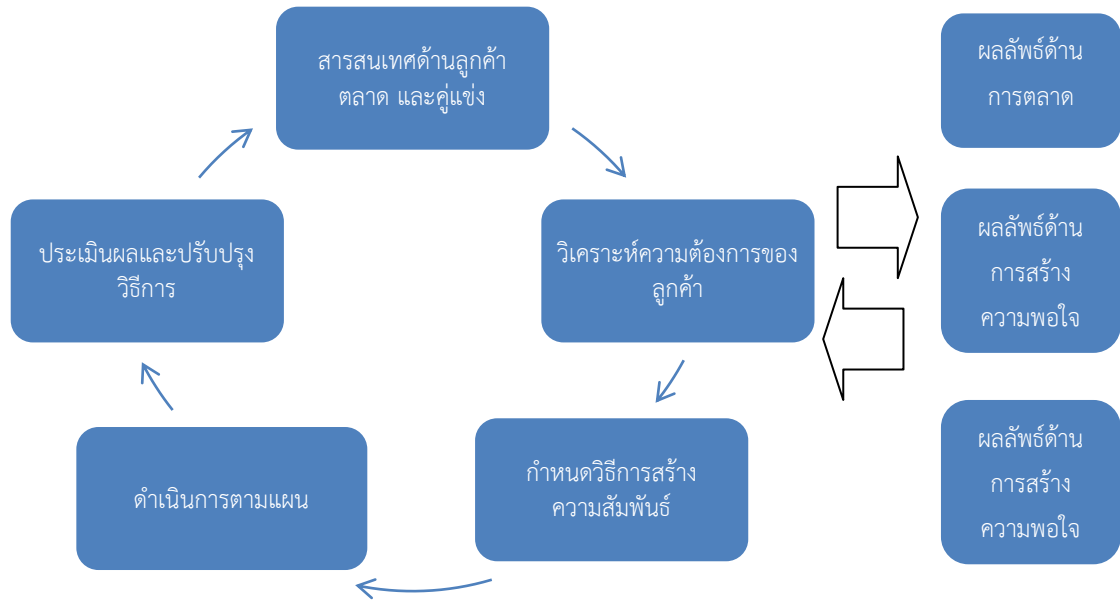
(1) การจัดการความสัมพันธ์ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำตลาด สร้างและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อให้บรรลุสิ่งต่อไปนี้

- ให้ได้ลูกค้าใหม่ และเพิ่มส่วนแบ่งตลาด
- รักษาลูกค้า ตอบสนองความต้องการ และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังในแต่ละขั้นตอนของวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า
- เพิ่มความผูกพันกับองค์กร

เพิ่มเติมโดยวิทยากร

ถ้ามีครบ 3 หัวข้อนี้แสดงว่าเราทำถูกทาง

ตัวอย่างกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า



(2) การจัดการกับข้อร้องเรียน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้าและทำให้มั่นใจว่ากระบวนการจัดการข้อร้องเรียนทำให้ข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าทำให้เรียกความเชื่อมั่นของลูกค้ากลับคืนมา รวมทั้งส่งเสริมความพึงพอใจและความผูกพันได้อย่างไร

ข้อสังเกต

กระบวนการรวบรวม วิเคราะห์ และหาต้นเหตุของข้อร้องเรียนควรนำไปสู่การกำจัดสาเหตุต่างๆ ของข้อร้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการและผลิตภัณฑ์ องค์กรจะต้องถ่ายทอดสารสนเทศของผลที่ดำเนินการได้สำเร็จนี้เพื่อให้มีการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวอย่างความเชื่อมโยงของข้อกำหนด



## หมวดที่ 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน

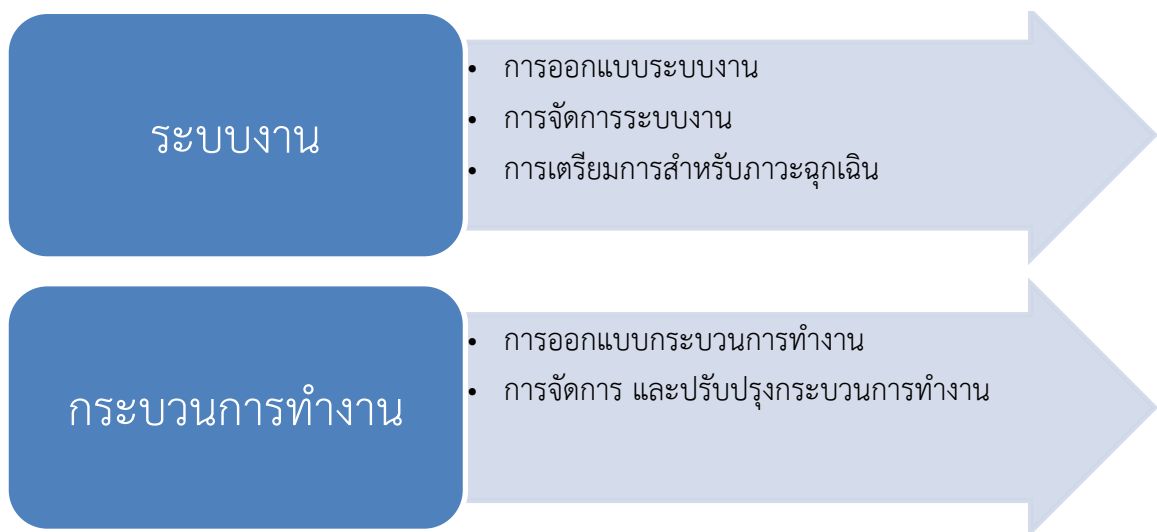
หมวดการมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน พิจารณาถึงวิธีการทำให้งานขององค์กรบรรลุผล หมวดนี้ตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานและระบบงานที่สำคัญ หมวดนี้ เน้นที่ ความสำคัญของสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) รวมถึงการป้องกันและนำมาใช้ประโยชน์เพื่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเตรียมพร้อมสำหรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถปฏิบัติการได้อย่างต่อเนื่อง

ระบบงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้องอาศัยการออกแบบที่มีประสิทธิผล การมุ่งเน้นที่การป้องกัน ความเชื่อมโยงกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือที่สำคัญ รวมทั้งการมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด รวมถึงการปรับปรุงผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ การลดรอบเวลา การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน รวมถึงการประเมินผล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นวัตกรรมและการเรียนรู้ระดับองค์กร

### ความคล่องตัว (Agility)

ระบบงานต้องได้รับการออกแบบในลักษณะที่ทำให้องค์กรมีความคล่องตัว คำอธิบายง่ายๆ ของ “ความคล่องตัว” หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีประสิทธิผลต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป ความคล่องตัว อาจหมายถึงการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์จากแบบหนึ่งไปเป็นอีกแบบหนึ่งอย่างรวดเร็ว การตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป หรือสภาวะตลาด หรือความสามารถในการให้บริการที่หลากหลายตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์กรและตลาดความคล่องตัวยังมีส่วนสำคัญมากขึ้นต่อการตัดสินใจว่าจ้างให้องค์กรภายนอกดำเนินการแทน การทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบที่สำคัญ และการทำข้อตกลงด้านความร่วมมือในรูปแบบแปลกใหม่ การลดต้นทุนและรอบเวลาอาจบรรลุได้ด้วยกลยุทธ์ในการจัดการกระบวนการแบบ Lean การลดของเสียและปรับปรุงผลิตภัณฑ์อาจเกี่ยวกับโครงการ Six Sigma ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการใช้ตัววัดที่สำคัญเพื่อติดตามการจัดการกระบวนการทั้งหมดในทุกแง่มุม

### การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ



## ระบบงาน (Work system)

### 6.1 ระบบงาน: องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงระบบงาน

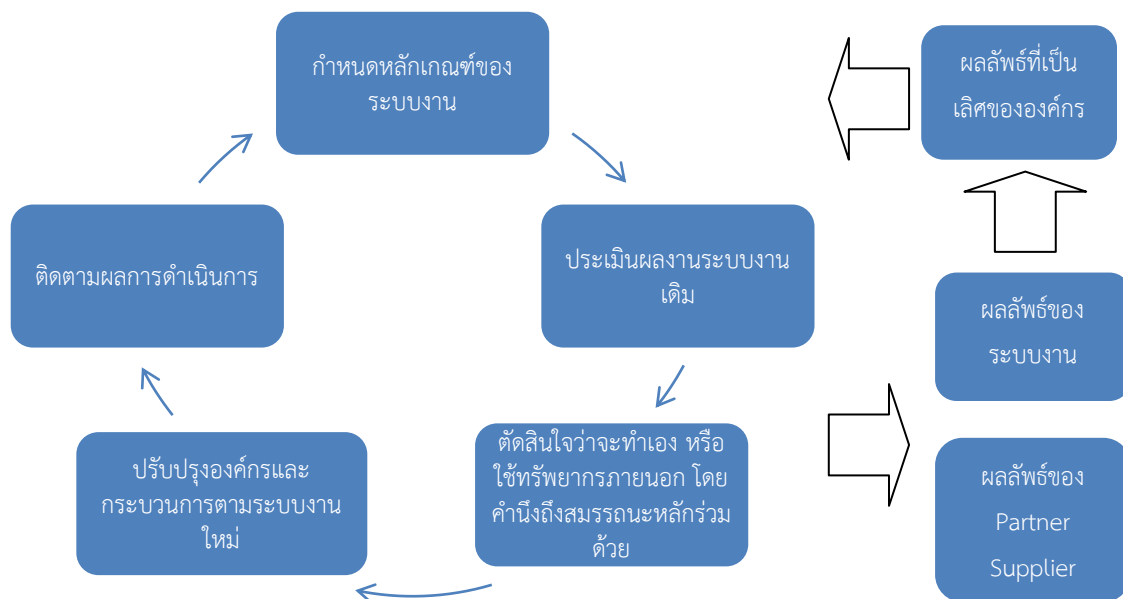


#### 6.1 ก การออกแบบระบบงาน

(1) **แนวคิดในการออกแบบ** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบและสร้างนวัตกรรมด้านระบบงานโดยรวม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) รวมทั้งวิธีการที่ใช้ตัดสินว่ากระบวนการใดในระบบงานโดยรวมเป็นกระบวนการภายในองค์กร (กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร) และกระบวนการใดจะใช้ทรัพยากรจากแหล่งภายนอก

(2) **ข้อกำหนดของระบบงาน** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดของระบบงานที่สำคัญโดยใช้ข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตรและผู้ให้ความร่วมมือที่สำคัญ (\*) ข้อกำหนดที่สำคัญของระบบงานเหล่านี้คืออะไร

#### ตัวอย่างการตัดสินใจเรื่องระบบงาน



## 6.1 ข การจัดการระบบงาน

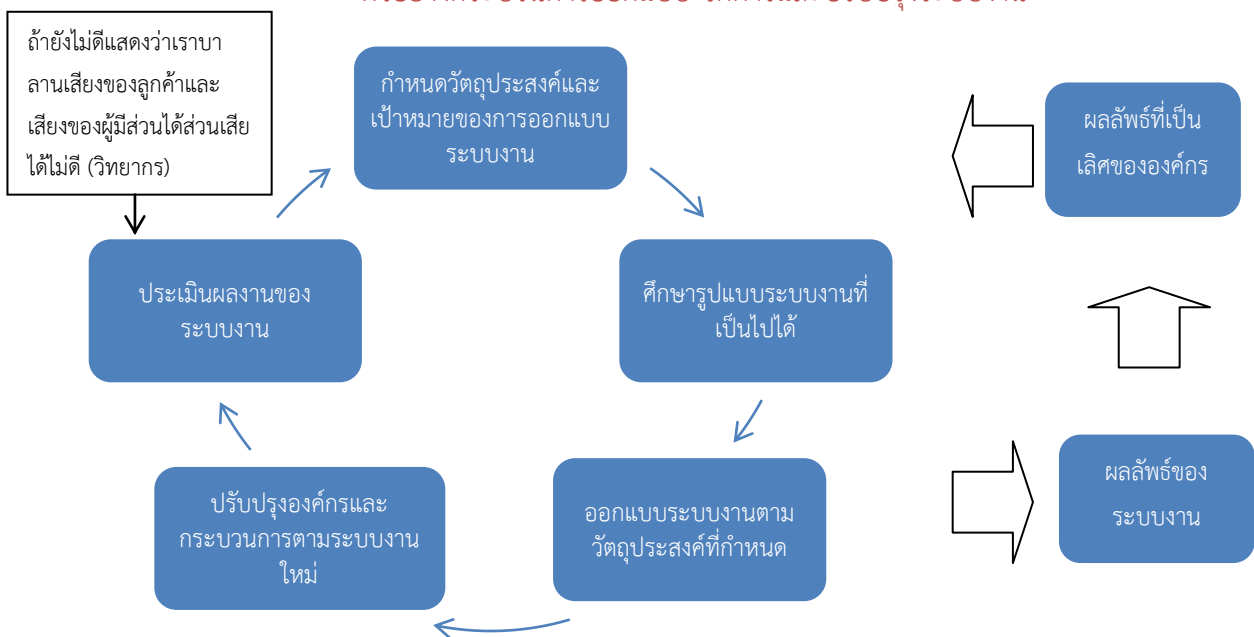
(1) การนำระบบงานไปปฏิบัติ ระบบงานขององค์กรมีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการและปรับปรุงระบบงานขององค์กรให้ส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน

(2) การควบคุมต้นทุน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุนโดยรวมของระบบงาน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการและการทำงานซ้ำ รวมทั้งการลดต้นทุนค่าประกันความเสียหาย หรือการสูญเสียผลิตภาพของลูกค้าให้น้อยที่สุด (\*) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ การทดสอบและการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (\*)

### ความเห็นเพิ่มเติมโดยวิทยากร

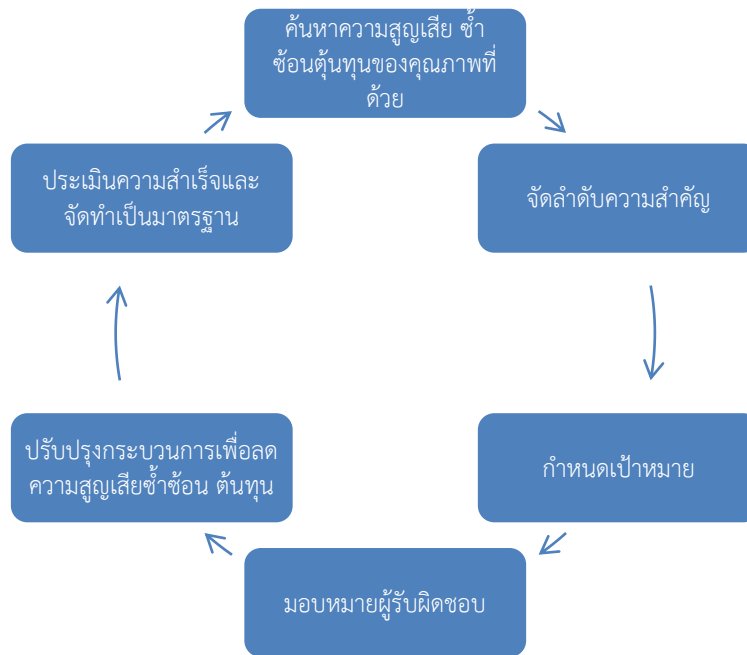
- การจัดการระบบงาน ต้องทราบก่อนว่าลูกค้าต้องการอะไร ทั้งนี้ต้องดูข้อกำหนดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย
- ระบบงานดี ต้นทุนควรจะลดลง
- ไม่จำเป็นต้องมี 1 Work System ในหน่วยงาน ให้ดูที่ตัวโปรดักส์หรือการให้บริการของเรา

### ตัวอย่างกระบวนการออกแบบ จัดการและปรับปรุงระบบงาน





## ตัวอย่างการลดต้นทุน ความสูญเสียของระบบงาน



### 6.1 ค การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

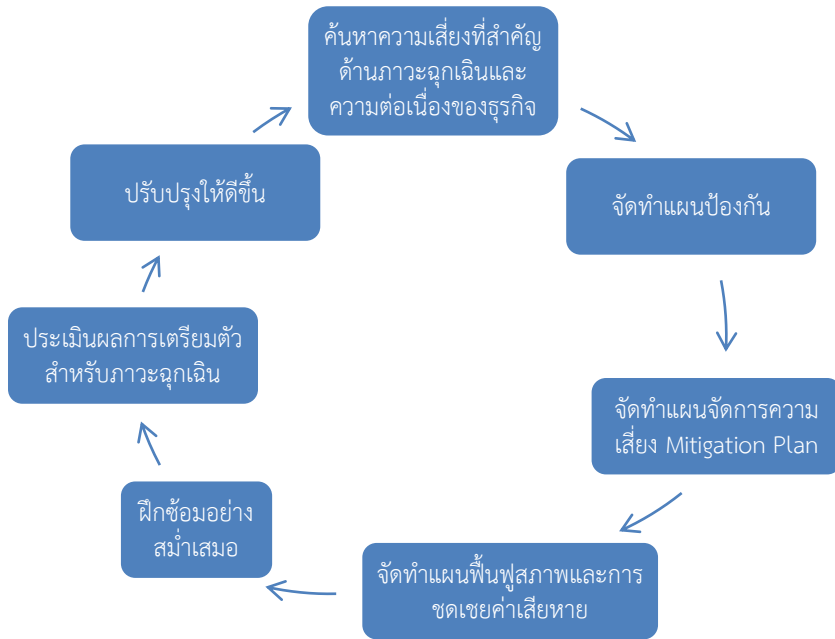
องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่า ระบบงานและสถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกันการจัดการความต่อเนื่องของการดำเนินการและการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

**หมายเหตุ 2** ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน (หัวข้อ 6.1ค.) อาจเกี่ยวกับสภาพอากาศ สาธารณูปโภค การป้องกันภัยหรือเกิดจากภาวะฉุกเฉินในระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ รวมถึงการแพร่ของโรคระบาด การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 4.2

#### เพิ่มเติมโดยวิทยากร

1. ต้องป้องกันไม่ให้อันตรายเกิด
2. มีการจัดการความต่อเนื่อง
3. การฟื้นฟูสภาพกลับมาให้บริการในระดับปกติ

### ตัวอย่างกระบวนการเกี่ยวกับภาวะฉุกเฉิน



### ตัวอย่างความเชื่อมโยงของข้อกำหนด

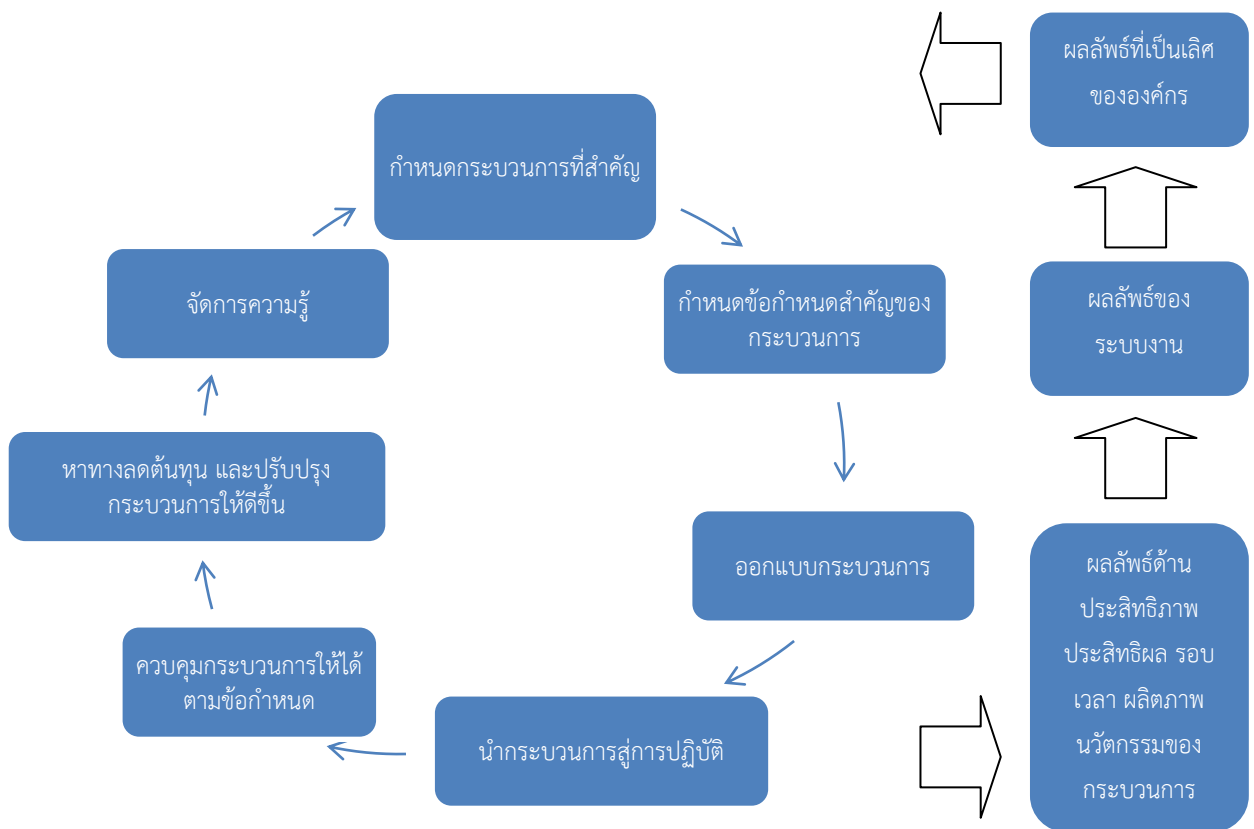


## กระบวนการทำงาน

### 6.2 กระบวนการทำงาน: องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ



#### ตัวอย่างการจัดการกระบวนการ



#### 6.2 ก การออกแบบกระบวนการทำงาน

(1) แนวคิดในการออกแบบ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบและสร้างนวัตกรรมของกระบวนการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำ เทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร ความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ และ ความคล่องตัว ที่อาจต้องการในอนาคตมาพิจารณากระบวนการเหล่านี้ องค์กรนำเรื่องของ รอบเวลา ผลิตภาพ การควบคุมต้นทุน รวมทั้ง ปัจจัยด้านประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผล อื่นๆ มาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้อย่างไร

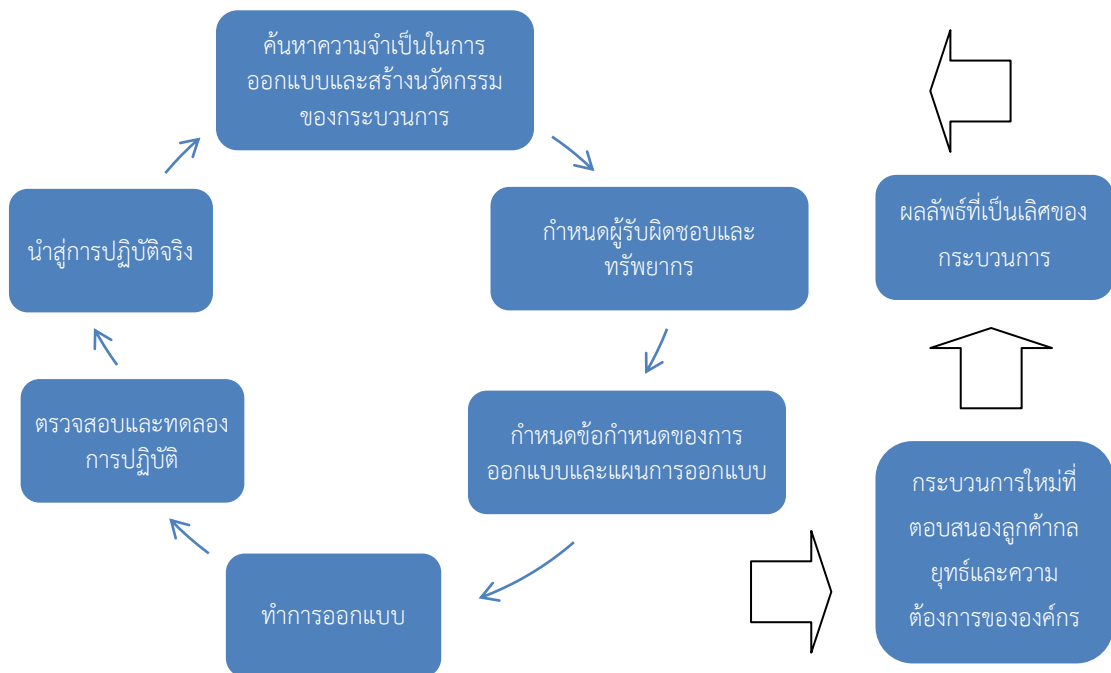
(2) ข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานที่สำคัญ กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการเหล่านี้คืออะไร

### กระบวนการทำงานที่สำคัญ

หมายเหตุ 1 กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร (6.2ก[2]) คือ กระบวนการสร้างคุณค่าภายในองค์กรที่สำคัญที่สุด และอาจรวมถึงการออกแบบและส่งมอบ การสนับสนุนลูกค้า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน กระบวนการทางธุรกิจ/บริการและกระบวนการสนับสนุนลูกค้า กระบวนการทำงานที่สำคัญ ได้แก่ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กรและสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ถือหุ้น “โครงการ” ได้แก่ กระบวนการทำงานที่พิเศษที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างผลลัพธ์และหลังจากนั้นจะสิ้นสุดลง การบริหารโครงการอาจเป็นส่วนหนึ่งของความท้าทายหรือโอกาสของระบบงาน

ในงานที่ใช้ความรู้ เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวิจัย การพัฒนา และการวิเคราะห์ คำว่า “กระบวนการ” อาจไม่ได้หมายความถึงลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ แต่หมายถึงความเข้าใจโดยรวมเกี่ยวกับการดำเนินการที่ต้องใช้ความสามารถ เช่น งบประมาณ ทางเลือกที่กำหนดไว้ การประเมินผล และการรายงานผล ทั้งนี้ ลำดับขั้นตอนของกระบวนการอาจเป็นผลที่เกิดขึ้นภายหลังที่มีความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวแล้ว

### ตัวอย่างการออกแบบกระบวนการ



## 6.2 ข การจัดการกระบวนการทำงาน

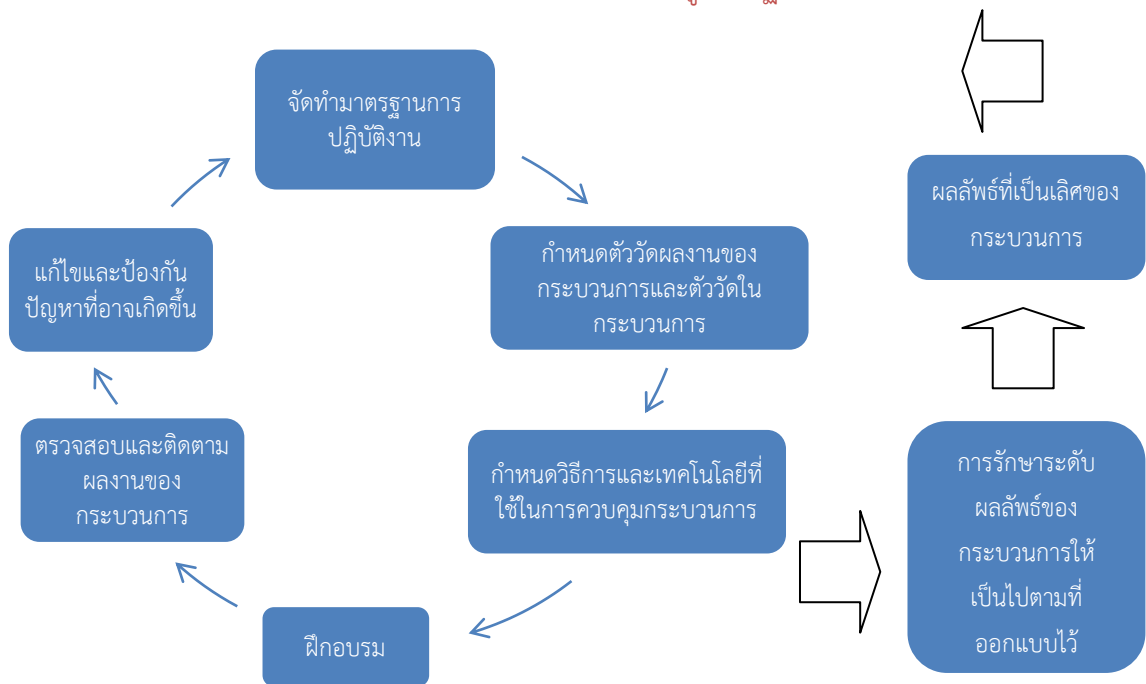
(1) การนำกระบวนการทำงานที่สำคัญไปปฏิบัติ กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรสัมพันธ์กับระบบงานขององค์กรอย่างไร องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดในกระบวนการที่องค์กรใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ คืออะไร

## การนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ

หัวข้อนี้กล่าวถึงการวัดภายในกระบวนการ และการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้ส่งมอบ ในการวัดภายในกระบวนการและการปฏิสัมพันธ์ องค์กรต้องมีการกำหนดจุดวิกฤตในกระบวนการเพื่อวัด สังเกตการณ์ หรือปฏิสัมพันธ์ กิจกรรมเหล่านี้ควรเริ่มทำโดยเร็วที่สุดในช่วงต้นๆ ของกระบวนการเพื่อลดปัญหาและค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นจากการเบี่ยงเบนไปจากผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ให้เหลือน้อยที่สุด การจะบรรลุผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้นั้น องค์กรต้องกำหนดระดับหรือมาตรฐานของผลการดำเนินการภายในกระบวนการให้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ และหากมีความเบี่ยงเบนเกิดขึ้นต้องทำตามมาตรการแก้ไขเพื่อให้ผลการดำเนินการของกระบวนการเป็นไปตามที่ได้ออกแบบไว้เดิม

การแก้ไขที่เหมาะสมอาจต้องพิจารณาด้านเทคนิคและด้านผู้ปฏิบัติ ขึ้นกับลักษณะของกระบวนการ มาตรการแก้ไขที่เหมาะสม ควรเน้นการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ (รากเหง้าของปัญหา) ซึ่งจะลดโอกาสเกิดซ้ำหรือการเกิดปัญหาในลักษณะเดียวกันในจุดอื่นๆ ขององค์กร ในกรณีที่มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้ามาเกี่ยวข้ององค์กรจะต้องพิจารณาถึงความแตกต่างของลูกค้าด้วยในการประเมินว่าผลการดำเนินการของกระบวนการดีเพียงใด ทั้งนี้รวมถึงการจัดทำแผนสำรองสำหรับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ทั้งเหตุการณ์ที่เฉพาะเจาะจงหรือทั่วไป ซึ่งขึ้นอยู่กับสารสนเทศที่รวบรวมได้จากลูกค้า เหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเป็นสิ่งที่มักเกิดกับการให้บริการทางวิชาชีพและการให้บริการส่วนบุคคล รอบเวลาของกระบวนการที่สำคัญในบางองค์กรอาจนานเป็นปีหรือมากกว่า ก่อให้เกิดความท้าทายในการวัดความก้าวหน้าเป็นรายวันและในการระบุโอกาสลดรอบเวลา

### ตัวอย่างการนำกระบวนการไปสู่การปฏิบัติ



(2) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าผู้ส่งมอบที่องค์กรเลือกมีคุณสมบัติและพร้อมที่จะช่วยยกระดับผลการดำเนินการขององค์กรและความพึงพอใจของลูกค้า องค์กรประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบอย่างไรและดำเนินการอย่างไรกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี

### (3) การปรับปรุงกระบวนการ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ลดความแปรปรวนของกระบวนการและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น

#### สิ่งที่ควรคำนึงถึง

โอกาสในการปรับปรุงกระบวนการอาจประกอบด้วย

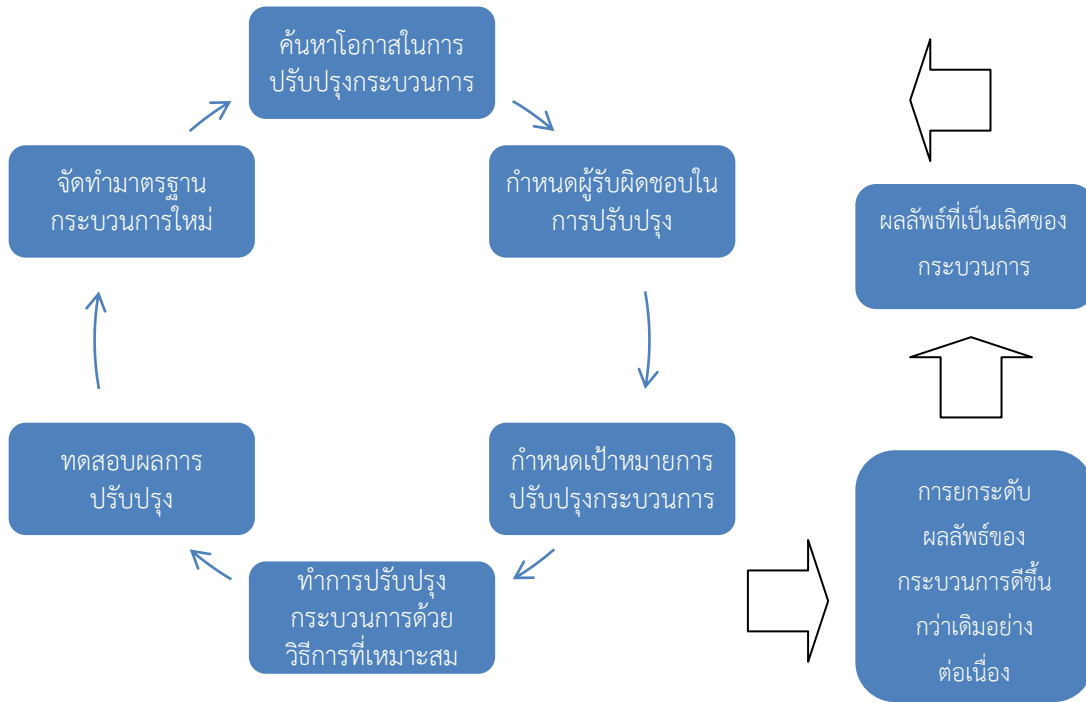
- ข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็นจากลูกค้า
- ข้อมูลจากผู้ส่งมอบ คู่ค้า
- ข้อผิดพลาด ข้อบกพร่อง สินค้าไม่ได้คุณภาพ
- อุบัติการณ์ความเสี่ยง/ความสูญเสียที่พบ
- ต้นทุนที่เกิดจากการตรวจสอบ ทำซ้ำ
- เกิดค่าใช้จ่ายจากการรับประกันสินค้า
- เกิดการเรียกร้องค่าเสียหาย ชดเชยจากลูกค้า ชุมชน
- เกิดความแปรปรวนของกระบวนการ
- ต้นทุนในการผลิตสูงกว่าคู่แข่ง
- รอบเวลาในการผลิต/ให้บริการนานกว่าคู่แข่ง
- ความต้องการของลูกค้า
- นวัตกรรม/เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น
- การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์
- ผลลัพธ์จากการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร

เพื่อปรับปรุงผลดำเนินการของกระบวนการ (6.2ข) และลดการแปรปรวน องค์กรอาจใช้แนวทางต่างๆ เช่น ระบบ *Lean Enterprise* วิธีการของ *Six Sigma* มาตรฐาน *ISO9000 : 2000* วิธีการ *Plan-Do-Check-Act* หรือเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการแบบอื่นๆ

ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นไม่ได้หมายถึงคุณภาพที่ดีขึ้นในมุมมองของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังหมายถึงผลการดำเนินการด้านการเงินและด้านการปฏิบัติการที่ดีขึ้นจากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นด้วย เช่น ผลิตภาพ แนวทางต่างๆ ในการปรับปรุงกระบวนการที่ใช้กันโดยทั่วไปรวมถึง

- (1) การแบ่งปันกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จทั่วทั้งองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการเรียนรู้และนวัตกรรม
- (2) การวิเคราะห์กระบวนการและการวิจัย (เช่น การจัดทำผังกระบวนการ การทดลองเพื่อหาจุดเหมาะสมที่สุดของกระบวนการ การป้องกันความผิดพลาด)
- (3) การวิจัยและพัฒนาในด้านเทคนิคและธุรกิจ
- (4) การวัดระดับเทียบเคียง
- (5) การใช้เทคโนโลยีทางเลือก
- (6) การใช้สารสนเทศจากลูกค้าของกระบวนการต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

### ตัวอย่างการปรับปรุงกระบวนการ



### ตัวอย่างความเชื่อมโยงของข้อกำหนด



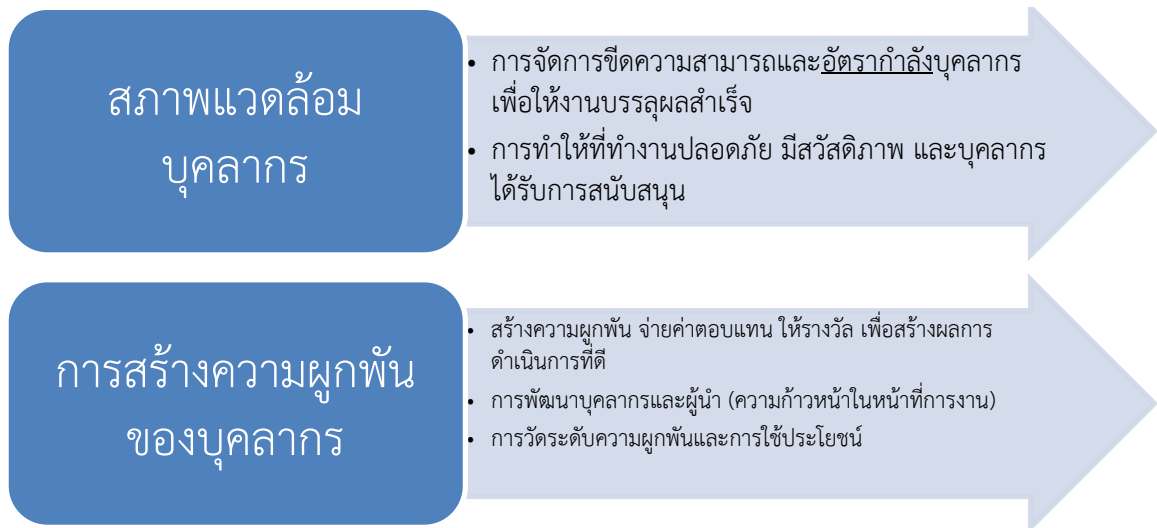
## หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

หมวดการมุ่งเน้นบุคลากร กล่าวถึงวิธีปฏิบัติที่สำคัญด้านบุคลากร ซึ่งมุ่งที่จะสร้างและรักษาให้องค์กรมีสภาพแวดล้อมที่มีผลการดำเนินงานที่ดีอยู่เสมอ รวมทั้งการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร เพื่อให้บุคลากรและองค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและประสบความสำเร็จ ในหมวดนี้ ครอบคลุมความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตราการกำลังบุคลากร รวมถึงบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากร การมุ่งเน้นบุคลากร รวมถึงการสร้าง ความผูกพัน การพัฒนา และการจัดการบุคลากร ซึ่งควรดำเนินการในลักษณะที่บูรณาการกัน (ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร) เพื่อสนับสนุนให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวม เกณฑ์นี้จึงครอบคลุมถึงการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลหรือบุคลากรไว้เป็นส่วนหนึ่งในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) ด้วย

### บุคลากร

“บุคลากร” หมายถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำให้งานขององค์กรสำเร็จ ได้แก่ พนักงานประจำ พนักงานชั่วคราว พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา และพนักงานจ้างตามสัญญาที่องค์กรควบคุมดูแล รวมถึงหัวหน้าทีม หัวหน้างาน และผู้จัดการทุกระดับ ส่วนพนักงานที่ควบคุมดูแลโดยผู้รับจ้างเหมาควรอธิบายในหมวด 6 โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานในภาพใหญ่ สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัคร คำว่า “บุคลากร” รวมถึงอาสาสมัครเหล่านี้ด้วย

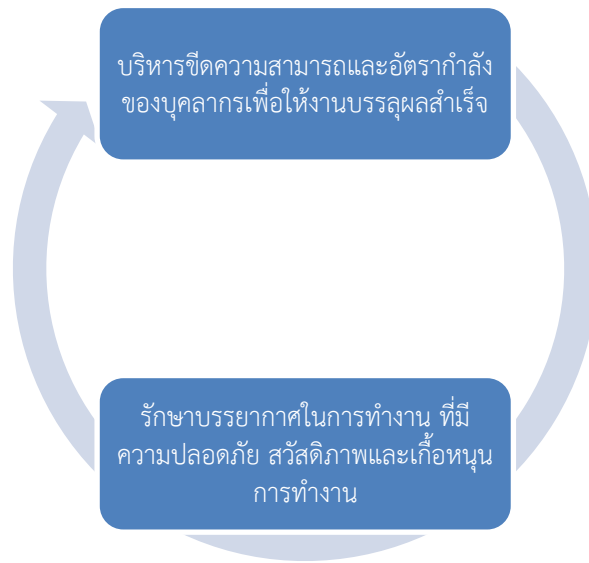
### การมุ่งเน้นบุคลากร





## สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร

### 5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร: องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิผลและเกื้อหนุนบุคลากร



#### เพิ่มเติมโดยวิทยากร

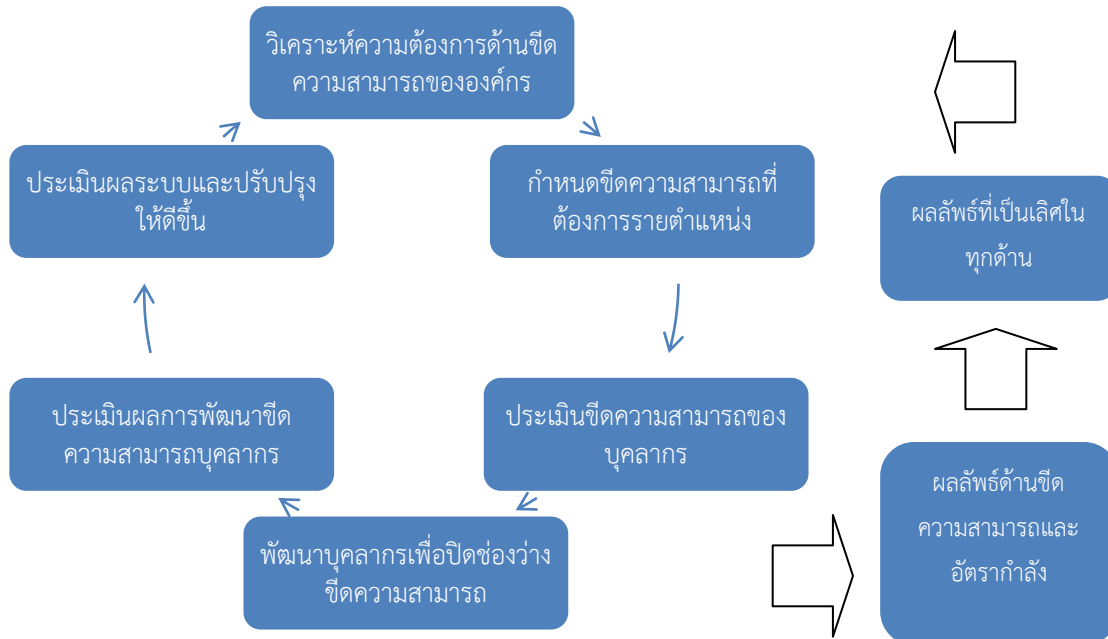
ต้องมั่นใจว่าขีดความสามารถอยู่ในระดับที่ต้องการแล้วค่อยเพิ่มอัตรากำลัง (อย่าเพิ่มอัตรากำลังโดยดูที่ภาระงาน  
อย่างเดียว)

#### 5.1 ก ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

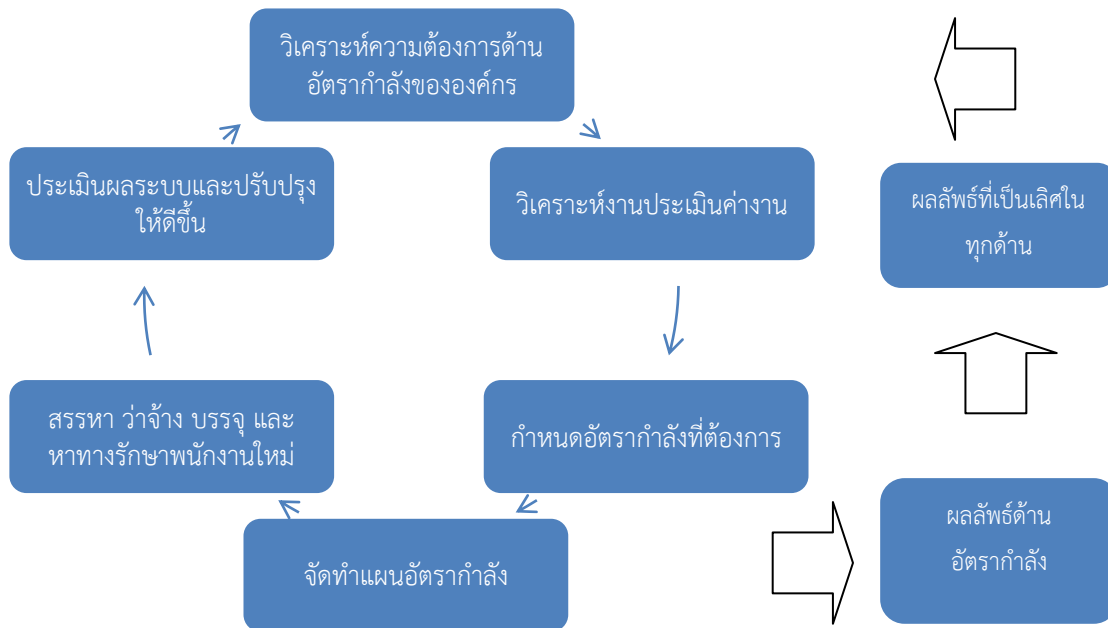
(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและ  
อัตรากำลังบุคลากร รวมทั้งทักษะ สมรรถนะและกำลังคนที่มีอยู่

**หมายเหตุ 2** “ขีดความสามารถของบุคลากร” (หัวข้อ 5.1ก.) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการบรรลุผล  
สำเร็จของกระบวนการทำงานด้วยความรู้ ทักษะความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร ขีดความสามารถอาจรวมถึง  
ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างนวัตกรรมและปรับเปลี่ยนสู่เทคโนโลยีใหม่ การ  
พัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการและกระบวนการทำงานใหม่ และการตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจ/บริการ การตลาด  
และกฎระเบียบข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไป คำว่า “อัตรากำลังบุคลากร” (หัวข้อ 5.1ก.) หมายถึง ความสามารถของ  
องค์กรที่ทำให้มั่นใจว่ามีจำนวนบุคลากรเพียงพอในการปฏิบัติตามกระบวนการทำงาน และส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าได้  
รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองระดับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงหรือระดับความต้องการตามฤดูกาล

### กระบวนการจัดการขีดความสามารถบุคลากร



### กระบวนการจัดการอัตรากำลังบุคลากร



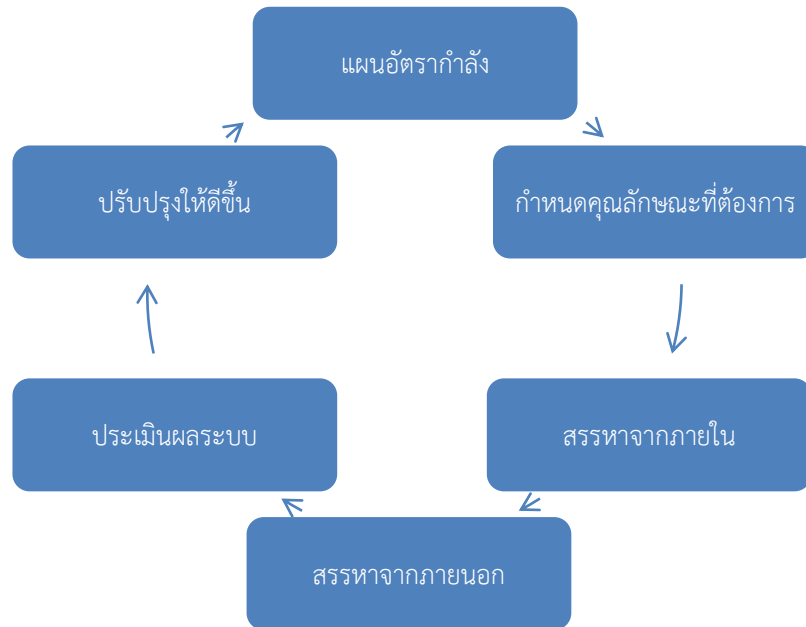
(2) บุคลากรใหม่ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุและรักษาบุคลากรใหม่ไว้ องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรมและความคิดเห็นของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้างและชุมชนของลูกค้า

(3) การทำงานให้บรรลุผล องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดโครงสร้างและบริหารบุคลากรเพื่อให้บรรลุสิ่งต่อไปนี้

- งานขององค์กรบรรลุผล

- ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies)
- หนุนเสริมการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ/บริการ
- มีผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าความคาดหมาย
- ตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

ตัวอย่างกระบวนการสรรหา



(4) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการบริหารบุคลากร บริหารความต้องการของบุคลากรและขององค์กรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการจำนวนของบุคลากร และลดผลกระทบหากเกิดกรณีดังกล่าว องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมการและบริหารในช่วงที่มีการเพิ่มจำนวนบุคลากร

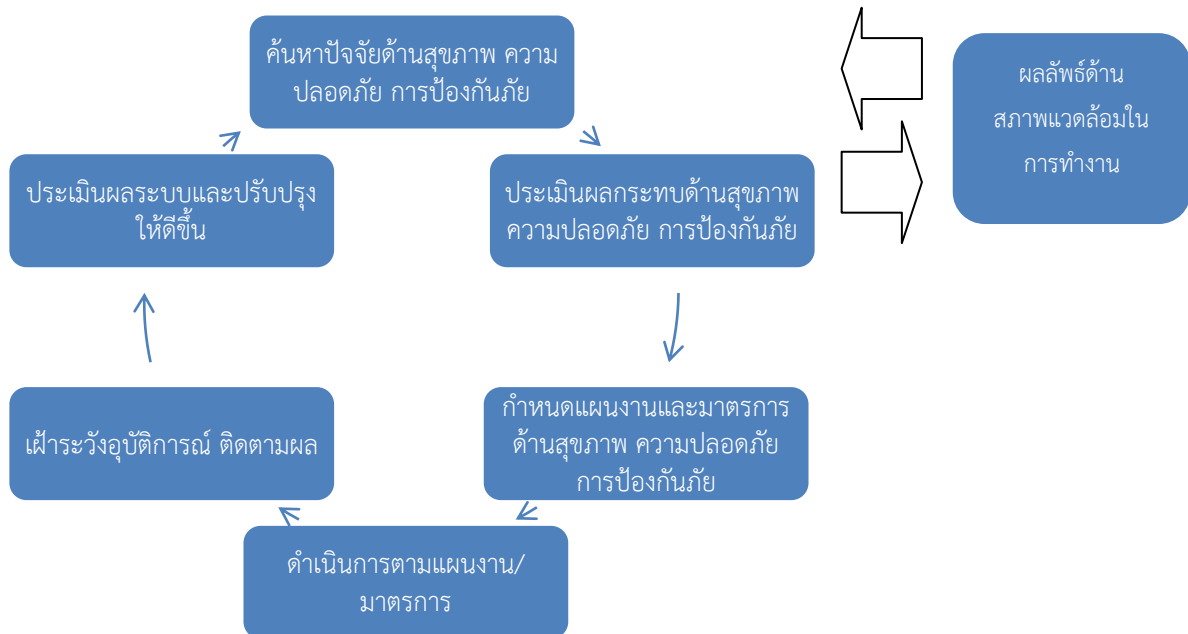
5.1 ข บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

(1) สภาพแวดล้อมการทำงาน องค์กรดำเนินการอย่างไรเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงการเข้าออกนอกในเพื่อสร้างความมั่นใจและปรับปรุงให้ดีขึ้นในด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและสวัสดิภาพของบุคลากร ตัววัดและเป้าประสงค์ในการปรับปรุง สำหรับความต้องการของบุคลากรแต่ละเรื่องมีอะไรบ้าง มีความแตกต่างที่สำคัญของปัจจัย ตัววัด หรือเป้าหมายอะไรบ้าง สำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน

เพิ่มเติมโดยวิทยากร

แสงในห้องทำงานเพียงพอหรือไม่ (คำถามตัวอย่าง)

### กระบวนการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน



### เพิ่มเติมโดยวิทยากร

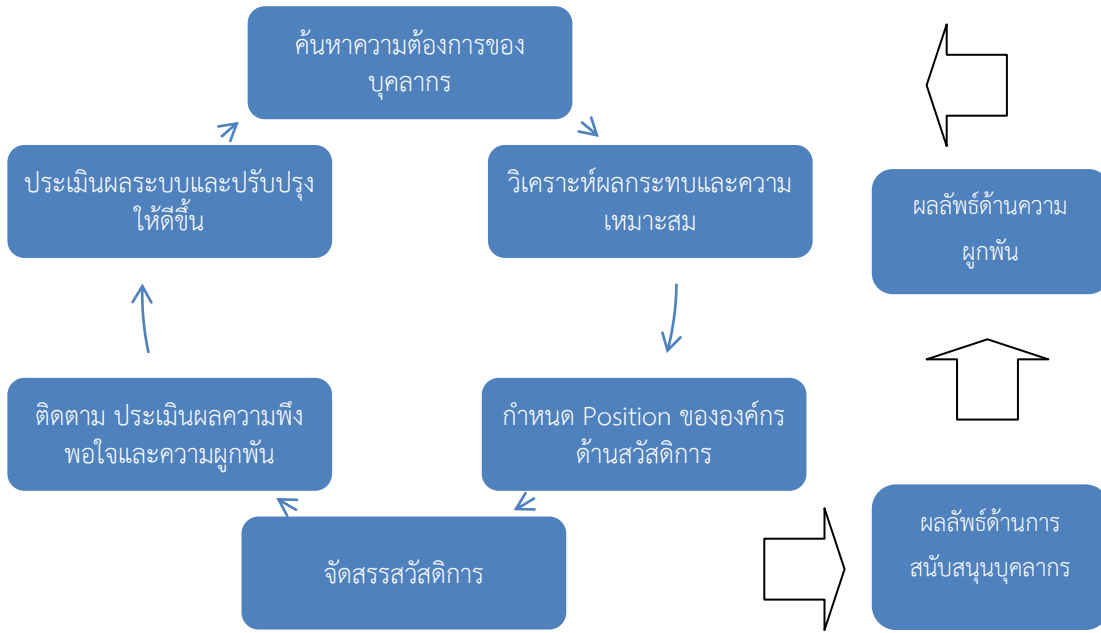
ผู้บริหารระดับสูงมีวิธีการจัดการสภาพแวดล้อมอย่างไร ให้เหนือกว่ากฎหมายระบุไว้

(2) นโยบาย การบริการ และสิทธิประโยชน์ องค์กรสนับสนุนบุคลากรโดยการกำหนดนโยบาย การบริการ และสิทธิประโยชน์อย่างไร สิ่งดังกล่าวได้มีการออกแบบให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมทั้งความแตกต่างของกลุ่มและส่วนของบุคลากรอย่างไร

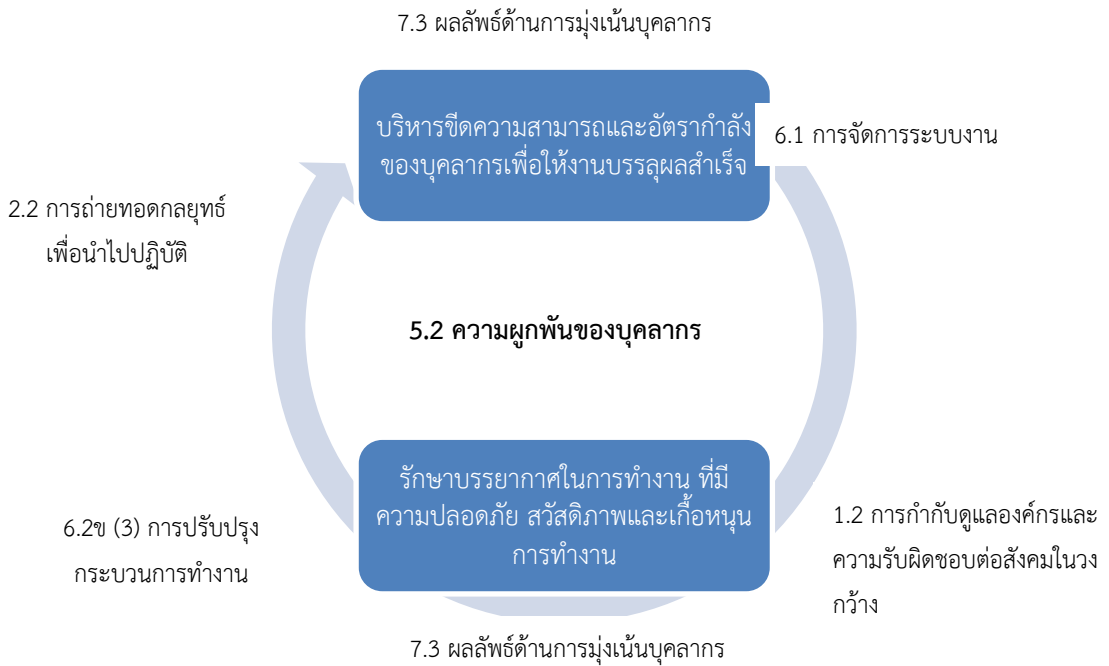
### ตัวอย่างของการสนับสนุนบุคลากร

องค์กรส่วนใหญ่ ไม่ว่าจะขนาดใดก็ตาม มีโอกาสมากมายในการสนับสนุนบุคลากร ตัวอย่างของการให้บริการ อาคารสถานที่ กิจกรรม และโอกาสอื่นๆ ได้แก่ การให้คำปรึกษาในเรื่องส่วนตัวและการทำงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงานและการช่วยให้มีโอกาสได้รับงานใหม่ กิจกรรมสันทนาการหรืองานประเพณี การยกย่องชมเชย ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การให้การศึกษานอกเหนือจากงานในหน้าที่ การดูแลบุตรในชั่วโมงทำงาน การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัวและเพื่อบริการชุมชน ชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่นและโปรแกรมผลประโยชน์ การช่วยให้หางานใหม่เมื่อถูกเลิกจ้าง ผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ รวมถึงการขยายเวลาครอบคลุมในการรักษาพยาบาล และวิธีที่พนักงานสามารถใช้บริการอย่างต่อเนื่อง

ตัวอย่างกระบวนการสนับสนุนบุคลากร



ตัวอย่างความเชื่อมโยงของข้อกำหนด



## ความผูกพันของบุคลากร

5.2 ความผูกพันของบุคลากร: องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในระดับองค์กร และระดับบุคคล



“ความผูกพันของบุคลากร” หมายถึง ระดับของความมุ่งมั่นทั้งทางอารมณ์และสติปัญญาเพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร

ผลจากการศึกษาจำนวนมากแสดงว่าเมื่อบุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรสูง จะทำให้ผลดำเนินงานดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความผูกพันกับองค์กร ได้แก่ การทำงานที่สำคัญ รู้ทิศทางขององค์กร มีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน อยู่ในบรรยากาศการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีความไว้วางใจ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน รวมทั้งมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย ในองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรหลายองค์กร พนักงานและอาสาสมัครมีแรงจูงใจและรู้สึกถึงคุณค่าของงานที่ตนทำอยู่ เพราะงานนั้นสอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง

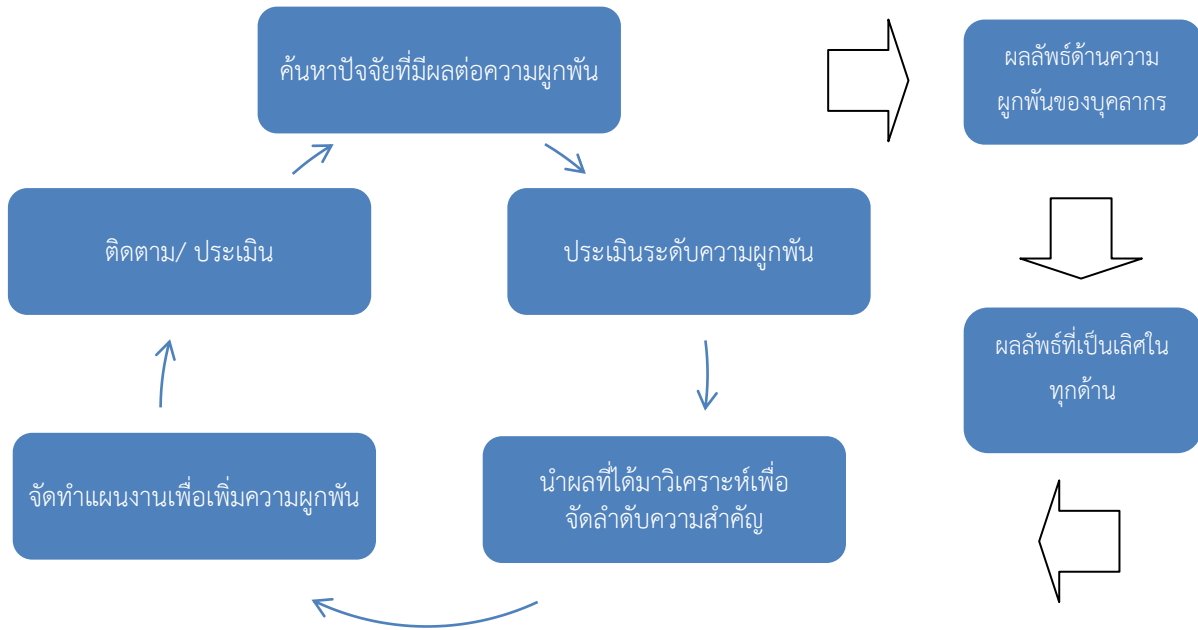
### 5.2 ก ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

(1) องค์ประกอบของความผูกพัน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพัน และมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร วิธีการกำหนดองค์ประกอบเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไร ตามกลุ่มและส่วนของบุคลากร

เพิ่มเติมโดยวิทยากร

- พูดแต่เรื่องดีขององค์กรให้คนนอกฟัง
- อยู่กับองค์กรแม้ในช่วงที่ยากลำบาก
- ทุ่มเทให้กับผลปฏิบัติงานที่เขารับผิดชอบ

## ตัวอย่างกระบวนการสร้างความผูกพันของบุคลากร



(2) วัฒนธรรมองค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีและบุคลากรมีความผูกพัน องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์กรได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรมและความคิดเห็นของบุคลากร

ข้อสังเกต :

การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี เห็นได้จากความยืดหยุ่น นวัตกรรม การแบ่งปันความรู้และทักษะ การสื่อสารและการถ่ายทอดสารสนเทศที่ดี ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร การมุ่งเน้นลูกค้าและการตอบสนองที่รวดเร็วต่อความต้องการของธุรกิจและข้อกำหนดของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป จุดมุ่งหมายของหัวข้อเพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานให้บรรลุผลการดำเนินการที่ดี

ตัวอย่างวัฒนธรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

- ความร่วมมือ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการแบ่งปันทักษะของบุคลากร ทั้งภายในหน่วยงานและข้ามหน่วยงาน หน่วยปฏิบัติการ รวมทั้งบุคลากรที่อยู่ต่างสถานที่กัน (\*)
- การถ่ายทอดสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพและการสื่อสารแบบสองทิศทางกับหัวหน้างาน และผู้จัดการ
- การตั้งเป้าหมายระดับบุคคล การให้อำนาจตัดสินใจ และความคิดริเริ่ม
- การสร้างนวัตกรรมในสภาพแวดล้อมของการทำงาน
- ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากความคิด วัฒนธรรม และความคิดเห็นที่หลากหลายของบุคลากร

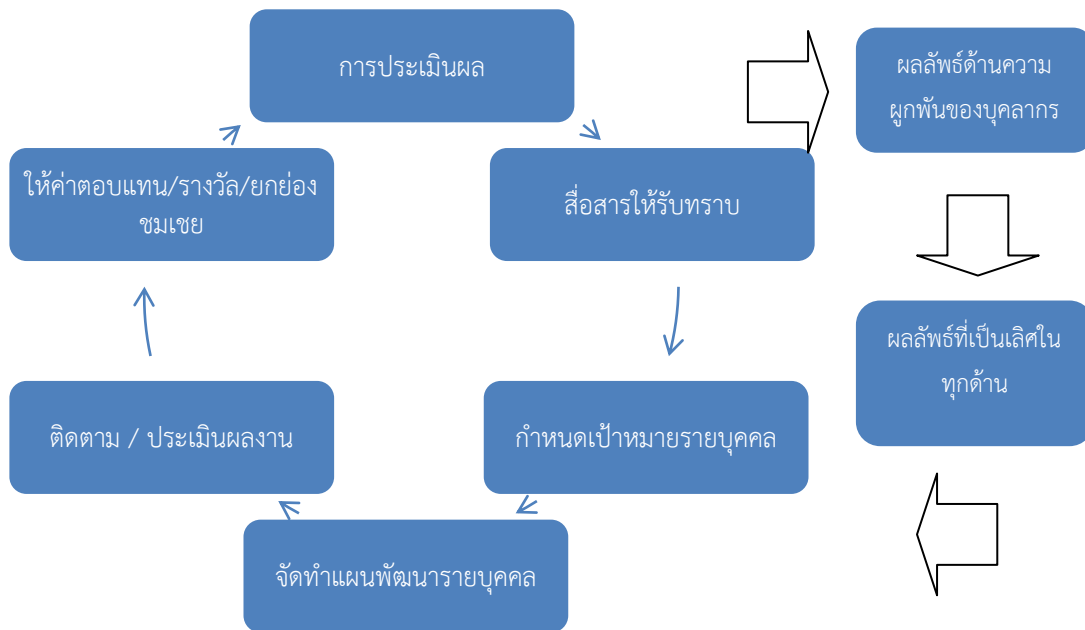
(3) การจัดการผลการปฏิบัติงาน ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทำให้สิ่งเหล่านี้บรรลุผลได้อย่างไร

- สนับสนุนให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีและความผูกพันของบุคลากร
- พิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชยและการสร้างแรงจูงใจ
- หนุนเสริมการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ/บริการ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

## การสร้างแรงจูงใจ

ถึงแม้ว่าความพึงพอใจกับรายได้และความพึงพอใจกับการเลื่อนตำแหน่งจะเป็นสิ่งสำคัญ แต่สองปัจจัยนี้ไม่เพียงพอที่จะทำให้บุคลากรจะมีความพึงพอใจ แรงจูงใจ และผลการดำเนินการที่ดี ปัจจัยอื่นที่ควรนำมาพิจารณา เช่น การแก้ไขปัญหาและคำร้องทุกข์ของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาและโอกาสก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงานและการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน ปริมาณงานที่รับผิดชอบ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งความมั่นคงในงาน รวมถึงการเห็นค่าของความต้องการที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากรที่หลากหลาย ตลอดจนการสนับสนุนขององค์กรในการให้บริการของลูกค้า

### กระบวนการจัดการผลการดำเนินงานของบุคลากร



## 5.2 ข การประเมินความผูกพันของบุคลากร

(1) การประเมินความผูกพัน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความผูกพันของบุคลากร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และมีตัววัดอะไรบ้างที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มและส่วนของบุคลากร องค์กรใช้ตัวชี้วัดอื่นๆ เช่น การรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์กร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัยและผลผลิตภาพ เพื่อตรวจประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

(2) ความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ/บริการ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ/บริการที่สำคัญที่รายงานในหมวด 7 เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ทางธุรกิจ



## 5.2 ค การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

(1) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสำหรับบุคลากรและผู้นำขององค์กร ได้พิจารณาปัจจัยต่อไปนี้อย่างไร

- สมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร และนวัตกรรม
- จริยธรรมและวิถีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม
- การมุ่งเน้นลูกค้า
- ความต้องการด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ทั้งในเรื่องที่เป็นความต้องการของตนเองและที่กำหนดโดยหัวหน้างาน ผู้จัดการและผู้นำระดับสูง
- การถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุ (เชื่อมโยงกับ 4.2)
- การส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน

เพิ่มเติมโดยวิทยากร

หัวข้อต่างๆ เหล่านี้เป็นตัววัดประสิทธิภาพของ Training Program ของหน่วยงานเรา

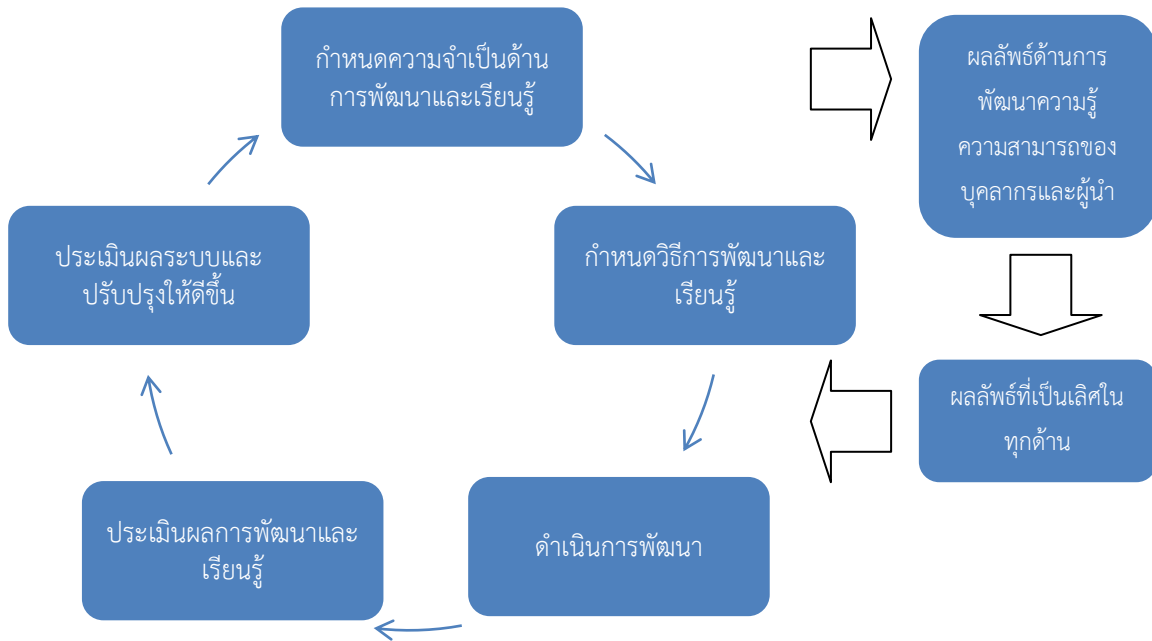
ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา

- แม้ว่าหัวข้อนี้ไม่ได้ถามถึงการฝึกอบรมบุคลากรที่ติดต่อกับลูกค้าเป็นพิเศษ แต่การฝึกอบรมดังกล่าวมีความสำคัญและปฏิบัติกันโดยทั่วไป ส่วนใหญ่ครอบคลุมถึงการเรียนรู้และทักษะต่างๆ ที่สำคัญอย่างยิ่งในเรื่องผลิตภัณฑ์และลูกค้า วิธีการรับฟังลูกค้า วิธีการแก้ไขปัญหาหรือความล้มเหลวและวิธีการจัดการหรือการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ
- ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรควรมีกลไกการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรและองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าจะรักษาการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่อย่างต่อเนื่องแม้ในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลง แต่องค์กรควรกำหนดว่าความรู้ใดสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน และทำให้มีกระบวนการแบ่งปันสารสนเทศนี้อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสารสนเทศที่เป็นความรู้ส่วนบุคคลที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคลากร (Implicit Knowledge)

สิ่งที่ควรคำนึงถึง

- ความจำเป็นด้านการพัฒนาควรเชื่อมโยงกับความสำเร็จขององค์กรได้แก่ กลยุทธ์องค์กร ความท้าทายขององค์กร สมรรถนะหลักขององค์กร
- ควรเชื่อมโยงกับความจำเป็นขององค์กร ได้แก่ เทคโนโลยี นวัตกรรม ความจำเป็นด้านผลการดำเนินการ จริยธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ
- ควรเชื่อมโยงกับความจำเป็นด้านการเรียนรู้ส่วนบุคคล ได้แก่ ความก้าวหน้าในงาน แผนพัฒนาส่วนบุคคล

กระบวนการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ



(2) ประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา องค์กรมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไร



เพิ่มเติมโดยวิทยากร

ประสิทธิผล คือ ได้ผลลัพธ์ตรงตามเป้าหมายที่ต้องการ

(3) ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อสังเกต :

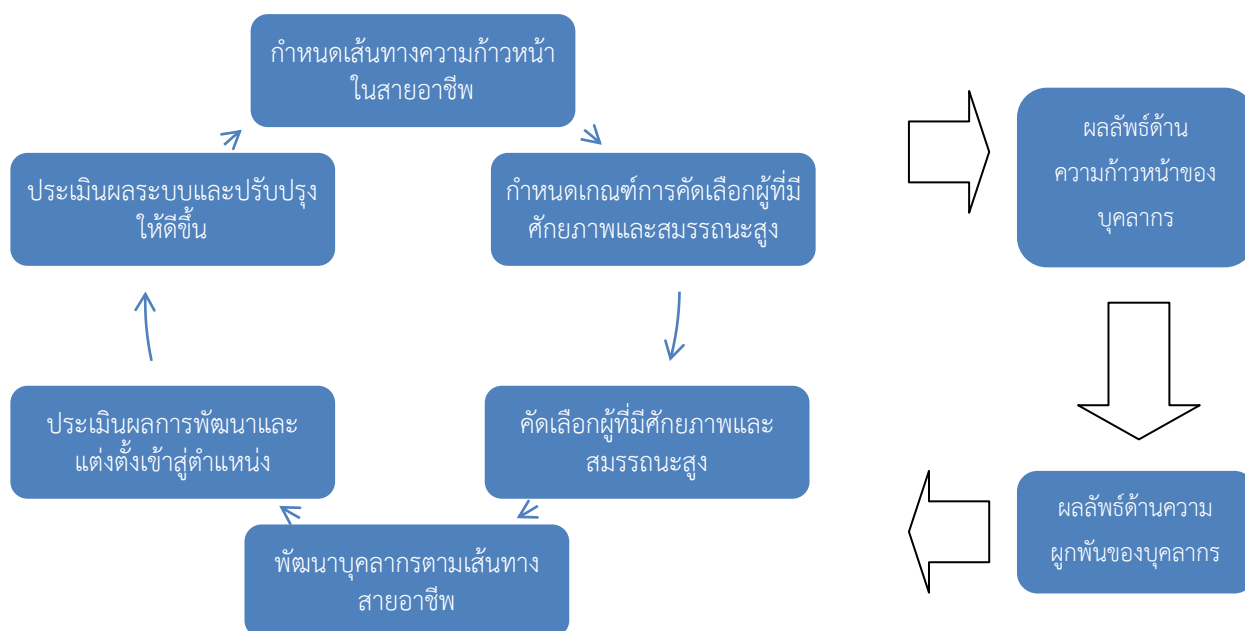
เพื่อช่วยให้พนักงานตระหนักถึงศักยภาพสูงสุดของตนเอง หลายองค์กรใช้แผนการพัฒนารายบุคคลที่จัดทำร่วมกับพนักงานแต่ละคน โดยพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลด้านอาชีพและการเรียนรู้ของบุคคลด้วย

สำหรับองค์กรข้ามชาติ การจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงาน และการวางแผนสืบทอดตำแหน่งของผู้นำให้อธิบายแผนการ วิธีการ และการดำเนินการที่องค์กรพัฒนาบุคลากรในประเทศไทย ให้สามารถสืบทอดตำแหน่งผู้นำและผู้บริหารด้วย

### เพิ่มเติมโดยวิทยากร

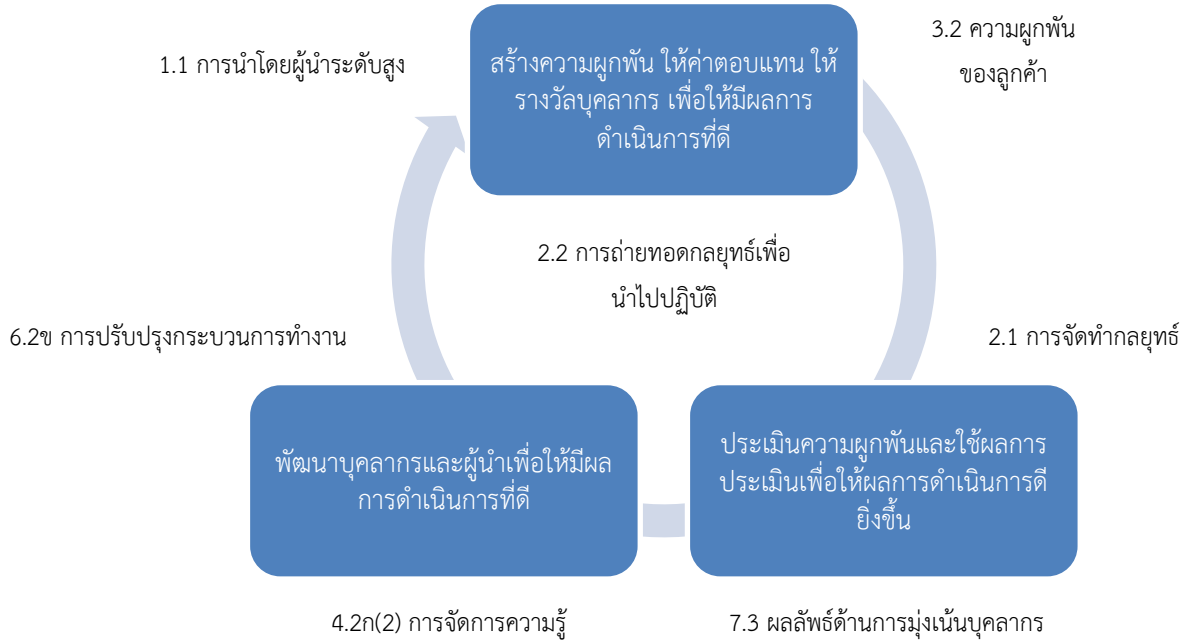
- ต้องมีระบบ **Career Path** ชัดเจน และครอบคลุมบุคลากรทั้งหมด
- การเลื่อนระดับต้องมี **Criteria** ชัดเจน
- ตำแหน่งที่สำคัญต้องมีแผนสำรองเมื่อเขาออกไป

### กระบวนการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ



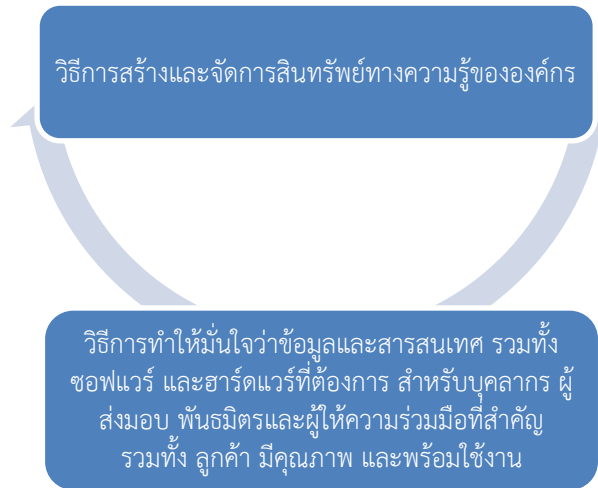
## ตัวอย่างความเชื่อมโยงของข้อกำหนด

4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุง  
ผลการดำเนินงานขององค์กร



## การจัดการสารสนเทศและองค์ความรู้

4.2 การจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ: องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศ ความรู้ขององค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศ (40 คะแนน)



เพิ่มเติมโดยวิทยากร

1. อะไรคือข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นระดับองค์กร (ต้องทราบระดับ Work Process ก่อน)
2. ข้อมูลสารสนเทศนั้นมีหรือไม่มีในองค์กร (ถ้าไม่มีทำอะไร - หา, ซื้อ, อบรม)
3. เมื่อมีข้อมูลสารสนเทศแล้ว ต้องกระตุ้นให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องนำไปประยุกต์ใช้

### 4.2 ก การจัดการข้อมูลสารสนเทศและการจัดการความรู้

(1) **คุณลักษณะ** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ขององค์กร มีคุณลักษณะดังนี้

- แม่นยำ
- ถูกต้องและเชื่อถือได้
- ทันกาล
- ปลอดภัยและเป็นความลับ

(2) **ข้อมูลและสารสนเทศพร้อมใช้งาน** องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการมีความพร้อมใช้งานสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตรและผู้ให้ความร่วมมือที่สำคัญรวมทั้งลูกค้า (\*)

เพิ่มเติมโดยวิทยากร

ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นทั้งหมดขององค์กร องค์กรต้องมีทั้งหมด

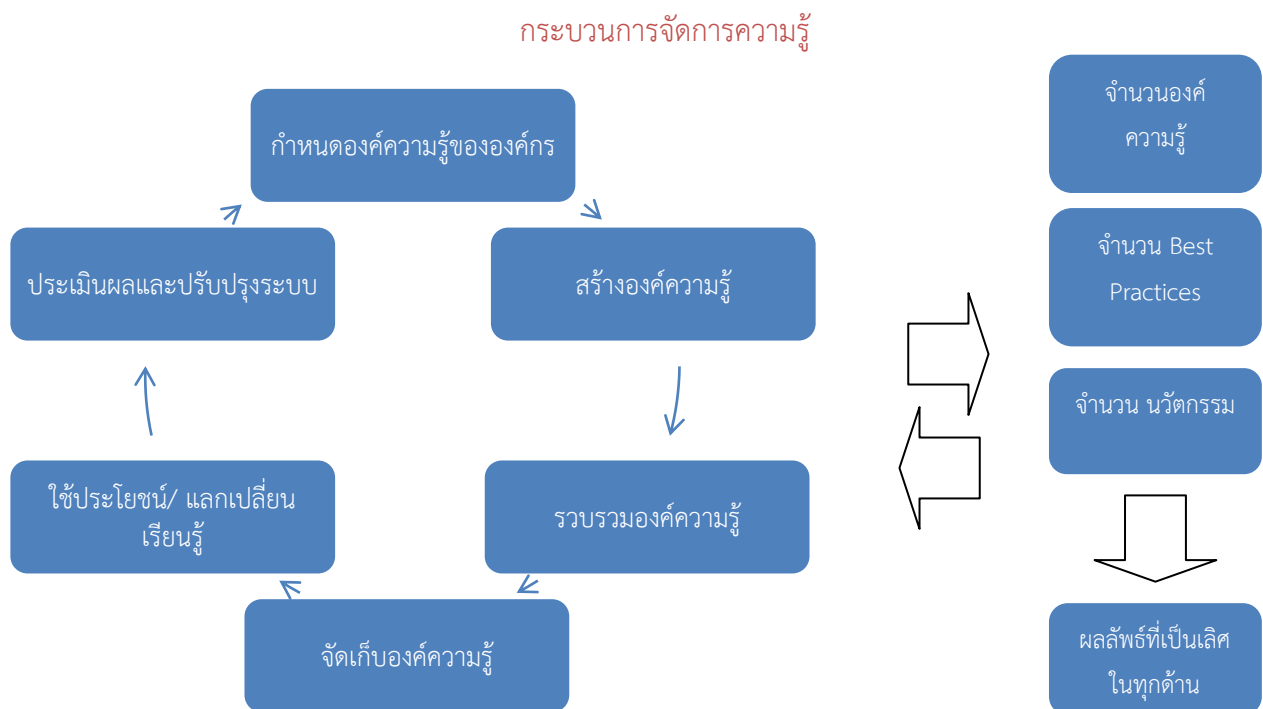
(3) **การจัดการความรู้** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลดังต่อไปนี้

- การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร

- การถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตรและผู้ให้ความร่วมมือที่สำคัญ
- ความรวดเร็วในการค้นหาและระบุ การแบ่งปัน และการนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ
- การรวบรวมความรู้และถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

### สิ่งที่ควรคำนึงถึง

- ข้อมูลและสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อเครือข่ายธุรกิจหรือองค์กร คู่ความร่วมมือ และห่วงโซ่อุปทาน การตอบคำถามในหัวข้อนี้ องค์กรควรคำนึงถึงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในด้านนี้ และควรตระหนักถึงความต้องการในการสอบทานความถูกต้องของข้อมูลอย่างรวดเร็วและการประกันความเชื่อถือได้ของข้อมูล อันเนื่องมาจากมีการถ่ายโอนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- การจัดการความรู้ขององค์กรต้องมุ่งเน้นที่ความรู้ที่บุคลากรต้องใช้ในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงกระบวนการผลิตภัณฑ์ และบริการ รวมถึงการพัฒนาการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้าและองค์กร



## 4.2 ข การจัดการทรัพยากรสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศ

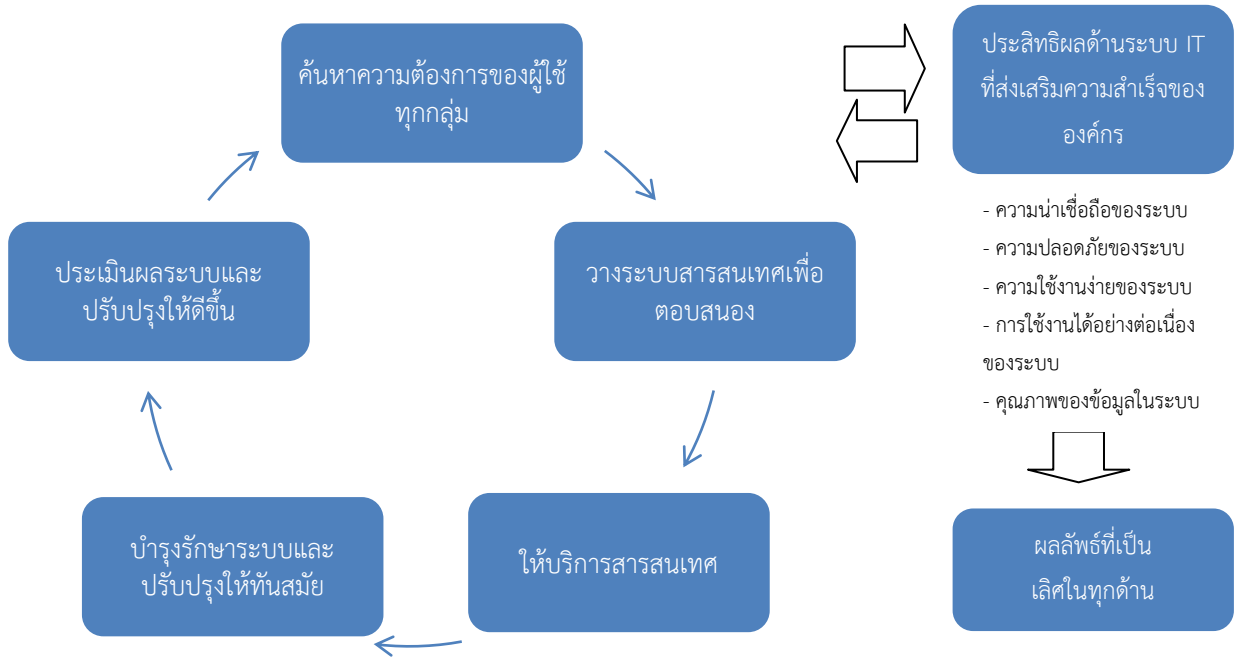
(1) คุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัยและใช้งานง่าย

(2) ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน ในกรณีฉุกเฉิน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศรวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองลูกค้าและความต้องการทางธุรกิจ/บริการ อย่างมีประสิทธิภาพ

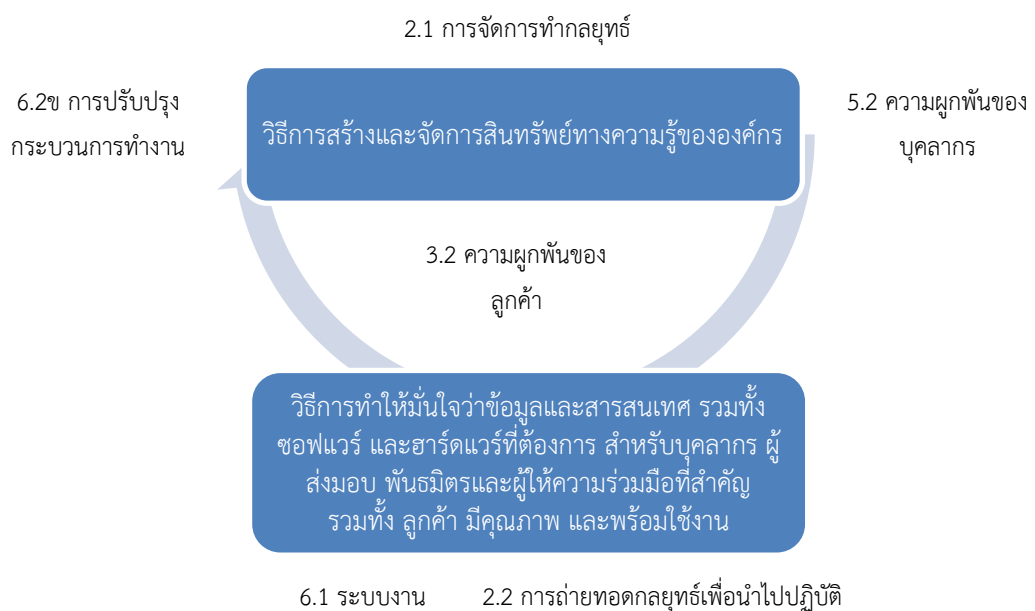
## การจัดการสารสนเทศ

การจัดการสารสนเทศอาจจำเป็นต้องทุ่มทรัพยากรอย่างจริงจัง เนื่องจากแหล่งข้อมูลและสารสนเทศเพิ่มมากขึ้นอย่างมหาศาล การเติบโตอย่างต่อเนื่องของการใช้สารสนเทศทางอิเล็กทรอนิกส์ในการปฏิบัติการขององค์กรมากขึ้น ทั้งที่เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายความรู้ขององค์กรจากการใช้อินเทอร์เน็ต รวมทั้งการสื่อสารระหว่างธุรกิจกับธุรกิจ องค์กรกับองค์กร และธุรกิจกับผู้บริโภค เป็นเรื่องที่ทำทลายความสามารถขององค์กรในการทำให้ระบบดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือและพร้อมใช้งานในรูปแบบที่ใช้งานง่าย

### กระบวนการจัดการระบบสารสนเทศ



### ตัวอย่างความเชื่อมโยงของข้อกำหนด



## หมวดที่ 7 ผลลัพธ์

### 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่มุ่งเน้นลูกค้า

#### ก. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่มุ่งเน้นลูกค้า

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่มีความสำคัญและตอบสนองโดยตรงต่อลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่งและองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงเป็นอย่างไร

- ควรแสดงให้ครอบคลุมทุกผลิตภัณฑ์และบริการหลัก
- ควรแสดงครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้าและตลาดที่สำคัญ
- ตามประเภทและสถานที่ของกระบวนการ (\*)
- ควรแสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบด้วย

**หมายเหตุ 1** ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อ 7.1 ควรแสดงสารสนเทศที่สำคัญเพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร (หัวข้อ 4.1) แสดงถึงการนำความรู้ขององค์กรมาใช้ (หัวข้อ 4.2) และใช้เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (หัวข้อ 7.2) และด้านการเงินและตลาด (หัวข้อ 7.5)

**หมายเหตุ 2** ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่รายงานในหัวข้อ 7.1ก ควรเชื่อมโยงกับความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร [1.ข.(2)] โดยอ้างอิงตามสารสนเทศที่รวบรวมไว้ในหัวข้อ 3.1 และ 3.2 ตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้ควรตอบสนองปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมของลูกค้า เช่น ปัจจัยต่างๆ ที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1 ของโครงสร้างองค์กร หมายเหตุ 5 และหัวข้อ 3.1 หมายเหตุ 2

#### ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการปฏิบัติการ

(1) **ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ** ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของระบบงานและกระบวนการรวมทั้งผลิตภาพ รอบเวลาและตัววัดอื่นๆ ที่เหมาะสมด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพและนวัตกรรมของกระบวนการเป็นอย่างไร

(2) **การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน** ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของประสิทธิผลของระบบงานและการเตรียมพร้อมของสถานที่ทำงานเมื่อเกิดภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินเป็นอย่างไร

- ควรแสดงให้ครอบคลุมทุกผลิตภัณฑ์และบริการหลัก
- ควรแสดงครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้าและตลาดที่สำคัญ
- ตามประเภทและสถานที่ของกระบวนการ (\*)
- ควรแสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบด้วย

**หมายเหตุ 3** ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อ 7.1ข ควรตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติการ ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และหัวข้อ 6.1 และ 6.2



**หมายเหตุ 4** ตัววัดและตัวชี้วัดที่เหมาะสมของประสิทธิผลของกระบวนการปฏิบัติการ (7.1ข) อาจรวมถึงผลการตรวจสอบ การส่งมอบที่ทันเวลา และการยอมรับผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการจากภายนอก ผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบและพันธมิตร ผลลัพธ์และอัตราการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ บริการ และระบบงาน การลดความซับซ้อนของลักษณะงานภายในและการจำแนกลักษณะงาน การปรับปรุงการวางแผนงาน การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของการกำกับดูแลเวลาตอบสนองในการฝึกหรือการซ่อมรับภาวะฉุกเฉิน และผลลัพธ์ในการเชื่อมโยงย้ายสถานที่ทำงาน หรือการเตรียมพร้อมอื่นๆ

### ค. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการสร้างและเสริมสร้างความแข็งแกร่งของ สมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) เป็นอย่างไร

**หมายเหตุ 5** ตัววัดหรือตัวชี้วัดการบรรลุแผนกลยุทธ์แผนปฏิบัติการ (7.1ค) ควรเจาะจงที่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ใน 2.1ข.(1) และตัววัดผลการดำเนินการและผลที่คาดการณ์ไว้ของแผนปฏิบัติการที่ระบุไว้ใน 2.2 ก.(6) และ 2.2ข. ตามลำดับ

- ควรแสดงให้เห็นครอบคลุมทุกผลิตภัณฑ์และบริการหลัก
- ควรแสดงครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้าและตลาดที่สำคัญ
- ตามประเภทและสถานที่ของกระบวนการ (\*)
- ควรแสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบด้วย

## 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

### ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

(1) ความพึงพอใจของลูกค้า ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่งและองค์กรอื่นที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงเป็นอย่างไร

(2) ความผูกพันของลูกค้า ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้าเป็นอย่างไร (\*)

- ควรแสดงให้เห็นครอบคลุมทุกผลิตภัณฑ์และบริการหลัก
- ควรแสดงครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้าและตลาดที่สำคัญ
- ควรแสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบด้วย

### ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

- ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า
- การรักษาลูกค้าไว้ การได้ลูกค้าและการเสียลูกค้าและลูกค้าที่ทำธุรกิจกับองค์กรเป็นประจำ
- ข้อร้องเรียนจากลูกค้า การแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ การเรียกร้องค่าประกันผลิตภัณฑ์
- คุณค่าผลิตภัณฑ์จากมุมมองของลูกค้า โดยพิจารณาถึงคุณภาพและราคา

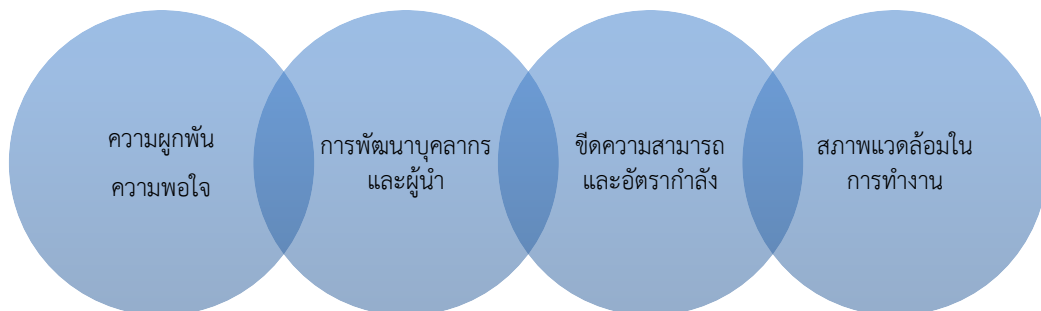
- การตรวจประเมินโดยลูกค้าในเรื่องความสะดวกในการติดต่อองค์กรและความง่ายในการใช้ผลิตภัณฑ์ (ครอบคลุมถึงมารยาทในการให้บริการ)
- การสนับสนุนอย่างเต็มที่ของลูกค้าต่อตราสินค้าและผลิตภัณฑ์ขององค์กร
- การให้รางวัล การจัดลำดับ การได้รับการยกย่องชมเชยจากลูกค้าและองค์กรอิสระอื่นๆ

### 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

#### ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร

- (1) ขีดความสามารถและอัตรากำลัง ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงจำนวนของบุคลากร และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากรเป็นอย่างไร
- (2) บรรยากาศการทำงาน ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึง สุขภาพ ความปลอดภัย สวัสดิภาพ การให้บริการและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรเป็นอย่างไร (\*)
- (3) การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรและความพึงพอใจของบุคลากรเป็นอย่างไร
- (4) การพัฒนาบุคลากร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กร เป็นอย่างไร

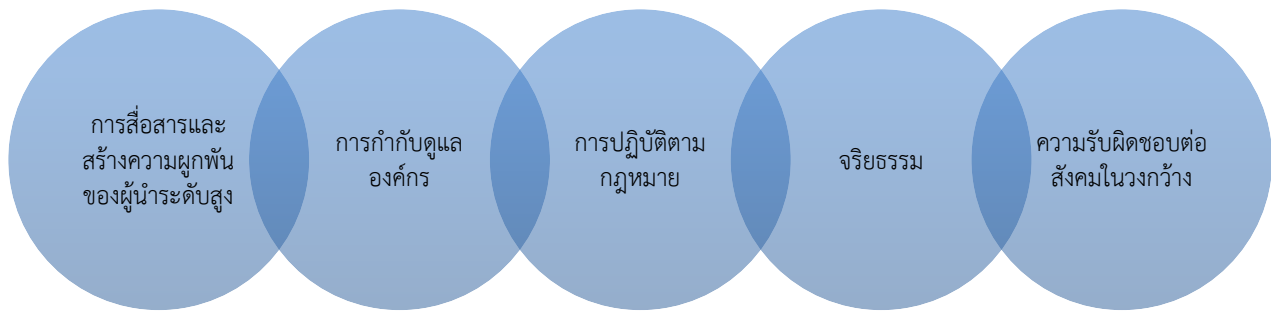
#### ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร



ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ ที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร และมีสภาพแวดล้อมที่ดี โดยแสดงผลลัพธ์จำแนกตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากร (\*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

## 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร

### ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง



(1) การนำองค์กร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการสื่อสารและการสร้างความผูกพันกับบุคลากรของผู้มีระดับสูงเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ การกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในลักษณะสองทิศทาง และทำให้เกิดการปฏิบัติกรอย่างจริงจังเป็นอย่างไร

หมายเหตุ 1 การรายงานในหัวข้อ 7.4ก.(1) ควรสัมพันธ์กับกระบวนการสื่อสารที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.1

(2) การกำกับดูแลองค์กร ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อการเงิน ภายในและภายนอกเป็นอย่างไร (\*)

(3) กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามหรือปฏิบัติตามได้เหนือกว่าข้อกำหนดด้านกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมายเป็นอย่างไร

(4) จริยธรรม ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้มีระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่ละเมิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมเป็นอย่างไร

#### ตัววัดด้านจริยธรรม

ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม [1.2ข.(2)] อาจรวมถึงอัตราส่วนของกรรมการอิสระของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ตัววัดที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้ถือหุ้นและผู้ไม่ได้ถือหุ้น การรายงานและการจัดการกับการกระทำที่ขัดต่อจริยธรรม ผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อจริยธรรมขององค์กร การใช้โทรศัพท์สายด่วนเฉพาะสำหรับเรื่องจริยธรรม รวมทั้งผลการทบทวนและการตรวจสอบด้านจริยธรรมซึ่งอาจรวมถึงหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีนโยบาย การฝึกอบรมบุคลากร และระบบการติดตามเฝ้าระวังในเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อนและการใช้เงินกองทุนอย่างเหมาะสม

(5) สังคม ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร

หมายเหตุ 5 ผลลัพธ์ในหัวข้อ 7.4ก.(5) ควรครอบคลุมถึงความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง ตามที่ระบุไว้ใน 1.2ข.(1) และ 1.2ค.(1) รวมถึงการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญขององค์กร ตามที่ระบุไว้ใน 1.2ข.(1) และ 1.2ค.(1) รวมถึงการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญขององค์กร ตามที่ระบุไว้ใน 1.2ค.(2) ตัววัดการสนับสนุนให้เกิดความผาสุกของสังคมในวงกว้าง

อาจรวมถึงการลดการใช้พลังงาน การใช้พลังงานหมุนเวียน การหมุนเวียนน้ำกลับมาใช้ใหม่ และทางเลือกอื่นสำหรับการอนุรักษ์ทรัพยากร (เช่น เพิ่มการประชุมทางไกลแบบภาพและเสียง) และการปฏิบัติต่อผู้ใช้งานที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

## 7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

### ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

(1) ผลการดำเนินการด้านการเงิน ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญ ของผลการดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไร รวมถึงตัววัดโดยรวมด้านผลตอบแทนทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) หรือผลการดำเนินงานงบประมาณ (Budgetary Performance) เป็นอย่างไร (\*)

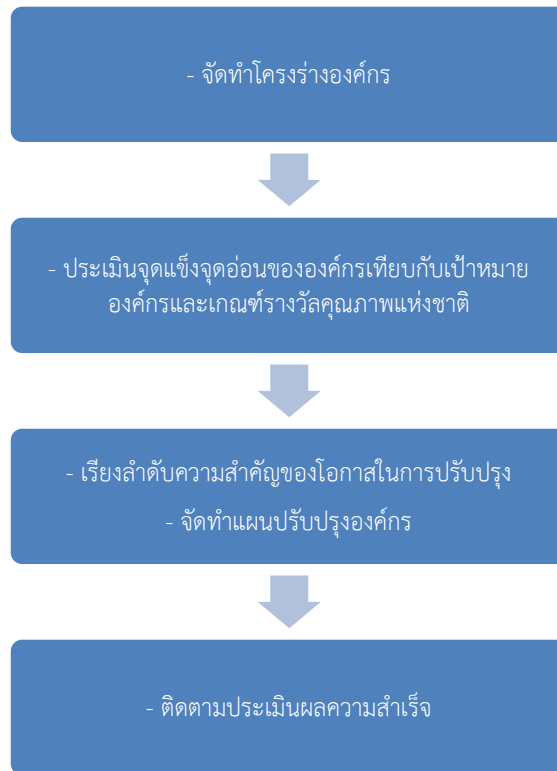
**หมายเหตุ 1** การตอบคำถามในหัวข้อ 7.5ก.(1) ควรรวมถึงตัววัดโดยรวมด้านผลตอบแทนทางการเงิน เช่น ผลตอบแทนทางการลงทุน (ROI) ส่วนกำไรจากการดำเนินงาน (Operating Margin) ความสามารถในการทำกำไร หรือความสามารถในการทำกำไรตามส่วนตลาดหรือกลุ่มลูกค้า นอกจากนี้ อาจรวมถึงตัววัดด้านความมั่นคงทางการเงิน เช่น สภาพคล่อง (Liquidity) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt to Equity Ratio) เงินสดอยู่ยรายวัน (Days Cash on Hand) ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ และกระแสเงินสด ตัววัดเหล่านี้ควรสัมพันธ์กับตัววัดด้านการเงินตามที่รายงานในหัวข้อ 4.1ก.(1) และแนวทางการจัดการด้านการเงิน ตามที่อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.2

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร อาจรวมถึงตัววัดเกี่ยวกับผลการดำเนินการเทียบกับงบประมาณ (Performance to Budget) ทุนสำรอง (Reserve Funds) การลดความเสี่ยงหรือการประหยัดเปอร์เซ็นต์ค่าใช้จ่าย การบริหารต่องบประมาณและต้นทุนด้านการระดมทุน เทียบกับทุนที่ระดมได้

(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร รวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตทางตลาดและส่วนแบ่งตลาดและการเจาะตลาดใหม่เป็นอย่างไร (\*)

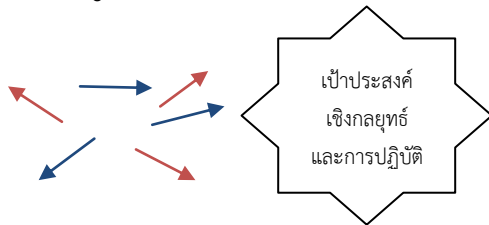
**หมายเหตุ 2** สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ในการตอบคำถามในหัวข้อ 7.5ก.(2) อาจรวมถึงตัววัดด้านการบริจาคเพื่อการกุศลหรือเงินช่วยเหลือ (Charitable Donations or Grants) และจำนวนโครงการหรือการให้บริการใหม่

## การประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ



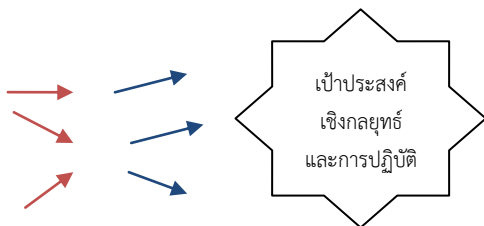
## พัฒนาการของกระบวนการ

### 1. ตั้งรับปัญหา (0-25%)



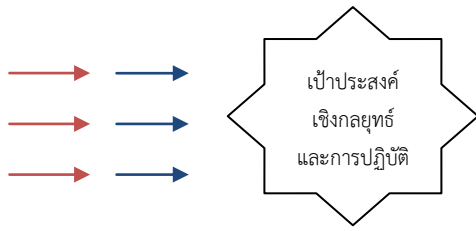
การปฏิบัติการมีในลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการและส่วนใหญ่จะตอบสนองความต้องการหรือปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี

### 2. แนวทางเริ่มเป็นระบบ (30-45%)



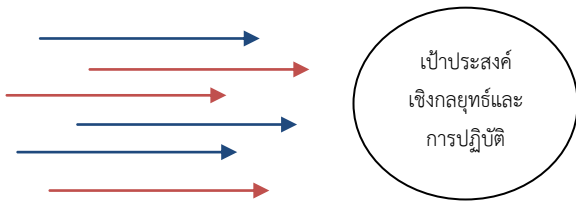
องค์กรอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการปฏิบัติการด้วยกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผลและการปรับปรุง และเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร มีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ

### 3. แนวทางสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (50-65%)



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง โดยมีการแบ่งปันความรู้และประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร กระบวนการตอบสนองกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร

### 4. แนวทางที่มีบูรณาการ (70-100%)



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ การวิเคราะห์ นวัตกรรมและการแบ่งปันสารสนเทศและความรู้ ส่งผลให้การทำงานข้ามหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติการที่สำคัญ

### การประเมินผลลัพธ์

- เป็นผลลัพธ์ที่มีความสำคัญต่อองค์กร
- เปรียบเทียบกับเป้าหมาย
- วิเคราะห์แนวโน้ม (เปรียบเทียบกับอดีต)
- เปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม
- คาดการณ์ทิศทางผลลัพธ์ในอนาคต

### แนวทางของการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาใช้

1. ศึกษาและเรียนรู้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
2. กำหนดทีมประเมินตนเอง
3. ประเมินตนเองตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อค้นหาจุดแข็งและโอกาสพัฒนา
4. จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการ
5. ประเมินตนเองซ้ำตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในระดับที่ละเอียดขึ้น และจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการในระยะต่อไป
6. ประเมินความพร้อม ในการสมัครเพื่อขอประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และจัดทำเอกสารการสมัครฉบับสมบูรณ์

## สิ่งที่ควรคำนึง

- การประเมินตนเอง ไม่จำเป็นต้องทำบ่อย ปีละ 1 ครั้ง ก็พอ
- ควรจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง
- คัดเลือกโอกาสในการปรับปรุงหมวด 1-2 หัวข้อก็พอ
- กำหนดผู้รับผิดชอบ งบประมาณ และแผนงานที่ชัดเจน
- มีการติดตามความก้าวหน้าโดยผู้บริหารระดับสูง
- อาศัยกลไกนี้เป็นหนึ่งใน SWOT และนำไปเป็นปัจจัยนำเข้าสู่การวางแผนกลยุทธ์
- การประเมินตนเองและหาโอกาสในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมองค์กรถือเป็นเรื่องที่สำคัญ
- สามารถให้บุคคลภายนอกมาช่วยประเมินองค์กรก็ได้