

เกณฑ์
รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
ปี 2557-2558

TQA Criteria for Performance Excellence 2557-2558

The material in this publication is based on Baldrige Performance Excellence Program, 2013, *2013–2014 Criteria for Performance Excellence* (Gaithersburg, MD, USA: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology, <http://www.nist.gov/baldrige>).

เจ้าของ : สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
ชั้น 15 อาคารयाकुลท์ 1025 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400
จัดทำโดย : สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
พิมพ์ครั้งที่ 1 : พฤศจิกายน 2556 จำนวน 5,000 เล่ม
ISBN : 978-616-265-077-2
จำนวนหน้า : 160 หน้า
พิมพ์ : บริษัท แกรนด์อาร์ต ครีเอทีฟ จำกัด
ขอรับหนังสือได้ที่ : สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
โทรศัพท์ 0-2619-5500 ต่อ 630-634 สายตรง 0-2619-8086 โทรสาร 0-2619-8085
E-mail: tqa@ftpi.or.th Website: www.tqa.or.th

ตราสัญลักษณ์

สัญลักษณ์

ช่อฟ้าสีทองอร่ามลอยเด่นในห้วงจักรวาล เคียงข้างด้วยดาวฤกษ์ดวงใหญ่ ส่องประกายระยิบระยับ อยู่ในกรอบรูปช่อหน้าต่างทรงไทย

ความหมาย:

รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติที่พึงปรารถนาของทุกหน่วยงาน เพราะเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้าน ตลอดจนผลประโยชน์ประกอบหน้าที่ดี เทียบเท่าองค์กรที่ยอมรับกันว่ามีคุณภาพสูงสุดในโลก

องค์ประกอบ:

ดาวฤกษ์ สื่อให้เห็นถึงจุดสูงสุดแห่งความสำเร็จ ความรุ่งโรจน์ และการเป็นที่ยอมรับทั่วไป อันเป็นสิ่งพึงปรารถนาของทุกองค์กร

ช่อฟ้าสีทอง สื่อให้เห็นถึงความเป็นเลิศและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนามาตรฐานคุณภาพให้ดียิ่งขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

ช่อหน้าต่างทรงไทย สื่อถึงวิสัยทัศน์ การมองการณ์ไกลสู่ความสำเร็จ



THAILAND
QUALITY
AWARD

ความเป็นมาของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA)

- 2539 ลงนามบันทึกความร่วมมือระหว่าง สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539
- 2540 สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นผู้รับผิดชอบ Thailand Quality Award โดยตรง
- 2543 บรรจุในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (ปี 2545-2549) ในการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศ โดยคณะรัฐมนตรี ลงมติ 23 กันยายน 2543
- 2544 ขอเงินงบประมาณสนับสนุนหมวดเงินอุดหนุนจากกระทรวงอุตสาหกรรมแต่งตั้งคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติโดย ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี
- 2545 ได้รับงบประมาณสนับสนุนผ่านกระทรวงอุตสาหกรรมปีแรก เริ่มกระบวนการรับสมัครตรวจประเมิน และมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ภายใต้การดำเนินงานของสำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
- 2551 เปลี่ยนชื่อจากสำนักเลขาธิการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็น สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
- 2554 ครบรอบ 10 ปี รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA)
- 2556 ได้รับลิขสิทธิ์การแปลเกณฑ์จาก Baldrige Performance Excellence Program ในทุกภาคส่วนอย่างเป็นทางการ

เจตนาารมณั ของ “รางวัลคุณภาพแห่งชาติ”



**“รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติ
ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องหมายแสดงถึง
ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก”**

เจตนารมณั:

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

ประโยชน์ต่อองค์กร

องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินคุณภาพระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตน จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน เริ่มจากการประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่า ระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความพร้อม และตัดสินใจสมัครรับรางวัล องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขาอาชีพที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมิน โดยเฉพาะ และไม่ว่าองค์กรจะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม องค์กรจะได้รับรายงานป้อนกลับ ซึ่งระบุจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุง ซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป

องค์กรที่ได้รับรางวัลจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และมีสิทธิ์ใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการในการโฆษณาประชาสัมพันธ์องค์กร รวมทั้งมีโอกาาส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จและเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการเพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

สารบัญ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2557-2558

ลักษณะที่สำคัญของเกณฑ์	5
มุมมองเชิงระบบ	8
โครงสร้างของเกณฑ์	9
รูปแบบของหัวข้อ	10
หัวข้อของเกณฑ์	11
เนื้อเกณฑ์	12
บทนำ: โครงร่างองค์กร	13
หมวด 1 การนำองค์กร	19
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	26
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า	33
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	38
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร	44
หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ	50
หมวด 7 ผลลัพธ์	54

รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์

การเปลี่ยนแปลงเกณฑ์	61
แนวทางการตอบเกณฑ์	66
คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ	74
ค่านิยมและแนวคิดหลัก	112
อภิธานศัพท์	123

คะแนน

ระบบการให้คะแนน	146
แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ	154
แนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์	156

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2557-2558

เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

องค์กรดำเนินการได้ดียังไงที่ควรเป็นหรือไม่ องค์กรทราบได้อย่างไร อะไรคือสิ่งที่ควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงและด้วยวิธีการอย่างไร

องค์กร

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสามารถใช้สร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใดหรืออยู่ในธุรกิจใด เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ปรับปรุงผลลัพธ์ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของแผนงาน กระบวนการ การตัดสินใจ บุคลากร การปฏิบัติการ และผลลัพธ์ เกณฑ์ให้มุมมองโดยภาพรวมว่าองค์กรอยู่ระดับใดและจำเป็นต้องเคลื่อนไปสู่ระดับใด

เกณฑ์เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการตรวจสอบส่วนต่างๆ ของระบบบริหารจัดการองค์กรและปรับปรุงกระบวนการตลอดจนผลลัพธ์ โดยที่มีมุมมองขององค์กรในภาพรวม

เกณฑ์ประกอบด้วยชุดคำถามตามมุมมองที่สำคัญในการบริหารจัดการองค์กร 7 หมวด ได้แก่

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

คำถามเหล่านี้ร่วมกันเป็นกรอบการบริหารจัดการที่แสดงเอกลักษณ์ซึ่งบูรณาการผลการดำเนินการขององค์กร การตอบคำถามของเกณฑ์จะช่วยให้องค์กรสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างทรัพยากรต่างๆ ระบุจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ปรับปรุงการสื่อสาร ผลิตภาพ และประสิทธิผล อีกทั้งทำให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

ผลจากการดำเนินการข้างต้น จะช่วยให้องค์กรมุ่งสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศโดย

- การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นเสมอให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร
- การปรับปรุงประสิทธิภาพและขีดความสามารถขององค์กรโดยรวม
- การปรับปรุงและการเรียนรู้ขององค์กร
- การเรียนรู้และการเติบโตของบุคลากร

ระดับประเทศ

เกณฑ์มีบทบาทในการสร้างเสริมความสามารถในการแข่งขัน 3 ประการ

- ช่วยปรับปรุงวิธีการดำเนินการ เพิ่มขีดความสามารถ และผลลัพธ์ขององค์กร
- ช่วยกระตุ้นการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่างๆ
- เป็นเครื่องมือในการทำงานเพื่อให้เข้าใจและบริหารจัดการผลการดำเนินการขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และเพื่อการสร้างโอกาสในการเรียนรู้

ระดับโลก

ประมาณ 100 รางวัลคุณภาพเพื่อความเป็นเลิศทั่วโลก ส่วนใหญ่ใช้เกณฑ์นี้หรือแนวทางตามเกณฑ์นี้เป็นกรอบการบริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศ

ลักษณะที่สำคัญของเกณฑ์

เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์

เกณฑ์มุ่งเน้นผลการดำเนินการระดับองค์กรที่สำคัญซึ่งประกอบด้วย

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

การใช้ตัววัดในมุมมองต่างๆ เหล่านี้ ทำให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรมีความสมดุล นั่นคือ ไม่เกิดผลเสียอันไม่เหมาะสมระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ วัตถุประสงค์หรือเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการและสามารถปรับใช้ได้

เกณฑ์ไม่ได้กำหนดสิ่งต่อไปนี้

- องค์กรควรมีโครงสร้างอย่างไร
- องค์กรควรมีหน่วยงานด้านวางแผน ด้านจริยธรรม ด้านคุณภาพ หรือหน้าที่อื่นๆ หรือไม่
- องค์กรควรบริหารหน่วยงานต่างๆ ด้วยวิธีเดียวกัน

เกณฑ์ให้องค์กรเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับองค์กรเอง เช่น Lean, Six Sigma, ISO 9000, Balanced Scorecard เพื่อช่วยในการปรับปรุงองค์กร

เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการ ด้วยเหตุดังต่อไปนี้

เกณฑ์มุ่งเน้นข้อกำหนดแทนการเน้นวิธีปฏิบัติ

การมุ่งเน้นนี้เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ การสื่อสาร การแบ่งปันข้อมูล ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ ซึ่งในขณะเดียวกัน สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย

จุดมุ่งเน้นอยู่ที่ผลลัพธ์ ไม่ใช่วิธีปฏิบัติ เครื่องมือ หรือโครงสร้างองค์กร

- (1) เกณฑ์กระตุ้นให้องค์กรแสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับใช้ได้ และมีความยืดหยุ่น เสริมสร้างให้องค์กรทำการปรับปรุงทั้งอย่างค่อยเป็นค่อยไป และอย่างก้าวกระโดดด้วยนวัตกรรม
- (2) การเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิค ระบบ และโครงสร้างองค์กร ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น ประเภทและขนาดของธุรกิจ/กิจการ ความสัมพันธ์ระดับองค์กร ระดับการพัฒนาขององค์กร รวมทั้งขีดความสามารถและความสำนึกรับผิดชอบของบุคลากรและห่วงโซ่อุปทาน

ปัจจัยเหล่านี้แตกต่างกันไปตามองค์กร และสามารถปรับเปลี่ยนตามความต้องการและกลยุทธ์ที่ผันแปรไป

เกณฑ์สนับสนุนมุมมองเชิงระบบ เพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร

เกณฑ์สร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน จากตัววัดที่ได้มาจากกระบวนการและกลยุทธ์ขององค์กรที่มีการเชื่อมโยงและเสริมซึ่งกันและกัน ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงโดยตรงกับคุณค่าของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้งผลดำเนินการโดยรวม ดังนั้นการใช้ตัววัดเหล่านี้จึงเป็นกรอบที่ทำให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน โดยไม่จำเป็นต้องกำหนดวิธีปฏิบัติโดยละเอียด หรือการตัดสินใจแบบรวมศูนย์หรือการจัดการกระบวนการที่ซับซ้อนเกินไป ตัววัดเหล่านี้จึงเป็นทั้งเครื่องมือในการสื่อสารและเป็นพื้นฐานในการถ่ายทอดเป้าหมายของผลการดำเนินการเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันนี้ทำให้มั่นใจว่า จุดประสงค์ขององค์กรมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน ขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้องค์กรมีความคล่องตัว มีนวัตกรรม และมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

มุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เป็นรากฐานของโครงสร้างที่บูรณาการกันระหว่างค่านิยมและแนวคิดหลัก โครงร่างองค์กร เกณฑ์แนวทางการให้คะแนน รวมทั้งการมุ่งเน้นผลลัพธ์การเป็นเหตุและผล และการเชื่อมโยงกระบวนการระหว่างหัวข้อต่างๆ ของเกณฑ์

มุมมองเชิงระบบจะต้องมีการเชื่อมโยงระหว่างหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อกลยุทธ์และเป้าประสงค์มีการเปลี่ยนแปลงไป เมื่อใช้เกณฑ์นี้ ข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์จะนำไปสู่วงจรการเรียนรู้จากการปฏิบัติ 4 ขั้นตอน คือ

1. การออกแบบและการเลือกกระบวนการ วิธีการ และตัววัดที่มีประสิทธิผล (แนวทาง)
2. การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา (การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ)
3. การประเมินความก้าวหน้าและการได้มาซึ่งความรู้ใหม่ รวมทั้งการเสาะหาโอกาสสำหรับสร้างนวัตกรรม (การเรียนรู้)
4. การปรับแผนโดยใช้ผลการประเมินและผลการดำเนินการขององค์กร, ความสอดคล้องระหว่างกระบวนการและการปฏิบัติการ, การเลือกตัววัดกระบวนการและตัววัดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น (การบูรณาการ)

เกณฑ์สนับสนุนการตรวจประเมินที่เน้นเป้าประสงค์

เกณฑ์และแนวทางการให้คะแนนประกอบด้วยระบบการตรวจประเมิน 2 ส่วน คือ

1. เมื่อตรวจประเมินด้วยเกณฑ์องค์กรจะทราบจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงตามข้อกำหนดทั้ง 17 หัวข้อ (หัวข้อในเกณฑ์) ตามระดับพัฒนาการของกระบวนการและผลการดำเนินการ (แนวทางการให้คะแนน)
2. นำไปสู่การปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการในทุกด้าน

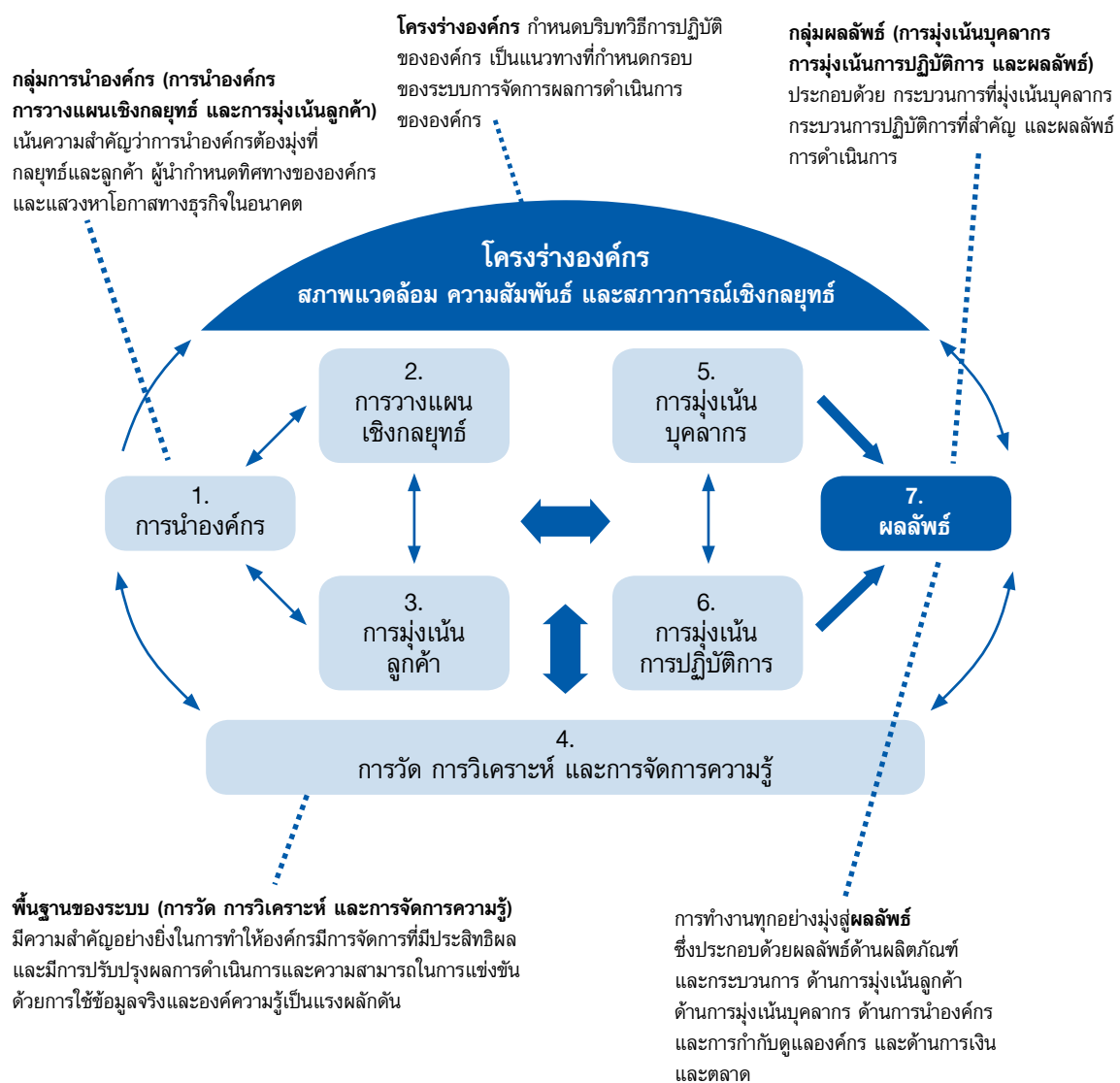
การตรวจประเมินจึงเป็นเครื่องมือการจัดการที่มีประโยชน์มากกว่าการทบทวนผลการดำเนินการทั่วไป และสามารถปรับใช้กับกลยุทธ์ ระบบการจัดการ และองค์กรหลากหลายประเภท

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ: มุมมองเชิงระบบ (Criteria for Performance Excellence Framework: A Systems Perspective)

การปฏิบัติการของระบบ ประกอบด้วยเกณฑ์ 6 หมวดที่อยู่ส่วนกลางของภาพ ซึ่งระบุลักษณะของการปฏิบัติการและผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุ

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

ลูกศร 2 ทิศทาง แสดงถึงความสำคัญของข้อมูลป้อนกลับในระบบการจัดการผลการดำเนินการที่มีประสิทธิผล



โครงสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Criteria for Performance Excellence Structure)

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดประกอบด้วยหัวข้อและประเด็นพิจารณา

หัวข้อ

เกณฑ์มีหัวข้อทั้งหมด 17 หัวข้อ และอีก 2 หัวข้อในโครงสร้างองค์กร แต่ละหัวข้อมีจุดมุ่งเน้นที่เฉพาะเจาะจง หัวข้อเหล่านี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มตามประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ

- บทนำ (โครงสร้างองค์กร) ถามเพื่อให้องค์กรระบุสภาพแวดล้อมขององค์กร
- หัวข้อที่เป็นกระบวนการ (หมวด 1-6) ถามเพื่อให้องค์กรระบุกระบวนการต่างๆ ขององค์กร
- หัวข้อที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7) ถามเพื่อให้องค์กรรายงานผลลัพธ์ของกระบวนการต่างๆ ขององค์กรดูหน้า 11 สำหรับดูรายชื่อหัวข้อและคะแนน

หมายเหตุของหัวข้อ

หมายเหตุของหัวข้อมีจุดประสงค์ 3 ประการ

1. อธิบายคำหรือข้อกำหนดของแต่ละหัวข้อ
2. แนะนำและให้ตัวอย่างวิธีการตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อ และ
3. ชี้ให้เห็นความเชื่อมโยงที่สำคัญกับหัวข้ออื่น

หมายเหตุของหัวข้อที่ใช้อักษรตัวเอียง เป็นคำอธิบายสำหรับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร

ประเด็นพิจารณา

ในแต่ละหัวข้อมีประเด็นอย่างน้อยหนึ่งประเด็น (ใช้ตัวอักษร ก. ข. และ ค.)

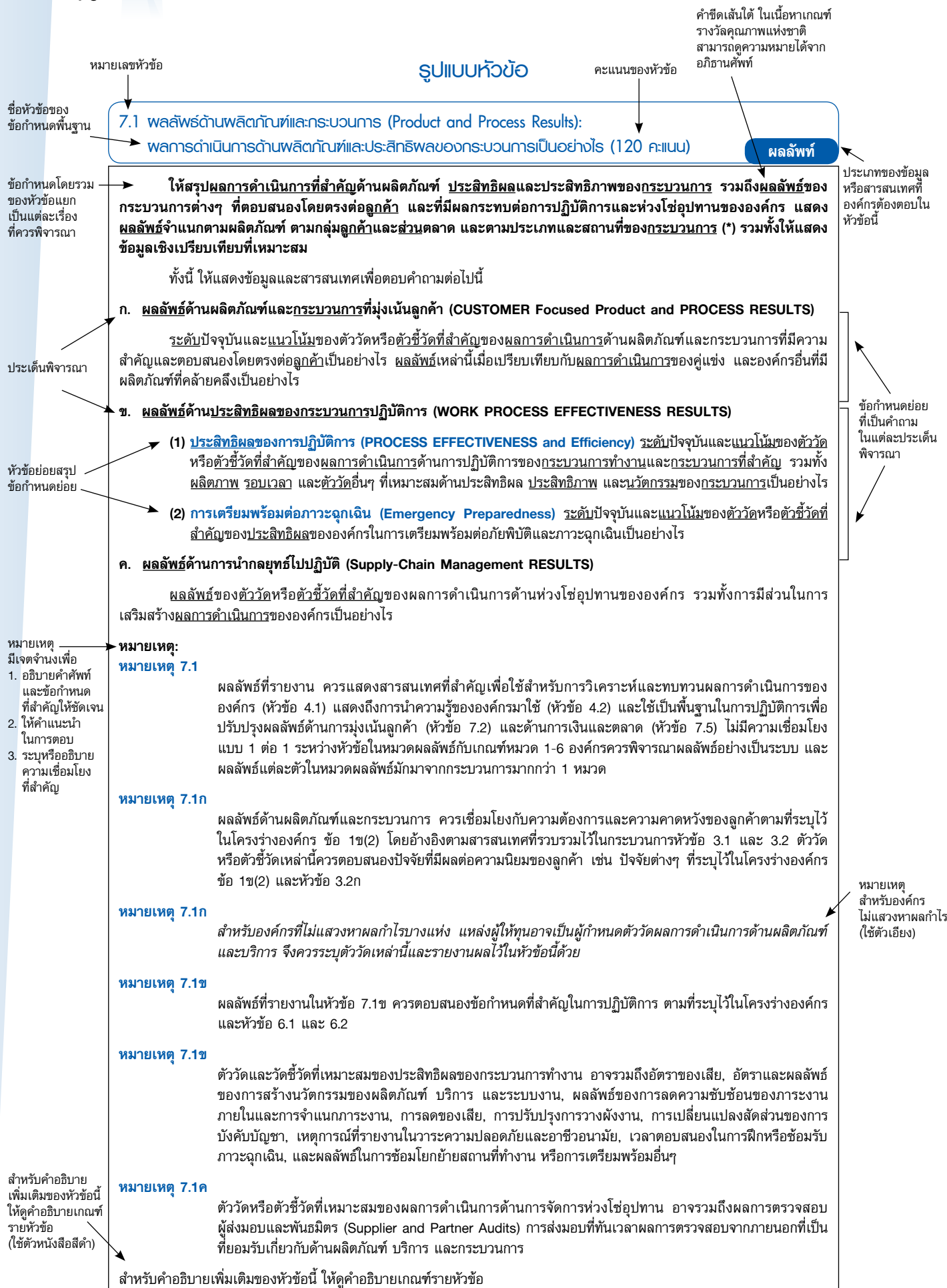
ข้อกำหนด

ข้อกำหนดในเกณฑ์ แสดงด้วยคำถามหรือการให้อธิบายโดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ

- **ข้อกำหนดพื้นฐาน (Basic Requirements)** แสดงในรูปแบบคำถามย่อยของหัวข้อ เช่น “องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศจากลูกค้า”
- **ข้อกำหนดโดยรวม (Overall Requirements)** เป็นหัวข้อในย่อหน้าแรกที่อยู่ใต้กรอบ เช่น “ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรรับฟังลูกค้า และได้สารสนเทศด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน”
- **ข้อกำหนดย่อย (Multiple Requirements)** เป็นคำถามเดี่ยวๆ ในแต่ละประเด็นพิจารณา

อภิธานศัพท์

คำที่ขีดเส้นใต้ในเนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (ฉบับภาษาไทย) สามารถดูความหมายได้จากอภิธานศัพท์



หัวข้อของเกณฑ์

โครงสร้างองค์กร

1. ลักษณะองค์กร
2. สภาพการณ์ขององค์กร

หมวดและหัวข้อต่างๆ

คะแนน

หมวด 1	<u>การนำองค์กร</u>	110
	1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	60
	1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง	50
หมวด 2	<u>การวางแผนเชิงกลยุทธ์</u>	95
	2.1 การจัดทำกลยุทธ์	45
	2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	50
หมวด 3	<u>การมุ่งเน้นลูกค้า</u>	95
	3.1 เสียงของลูกค้า	45
	3.2 ความผูกพันของลูกค้า	50
หมวด 4	<u>การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</u>	100
	4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร	55
	4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ	45
หมวด 5	<u>การมุ่งเน้นบุคลากร</u>	100
	5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร	45
	5.2 ความผูกพันของบุคลากร	55
หมวด 6	<u>การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ</u>	100
	6.1 กระบวนการทำงาน	55
	6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ	45
หมวด 7	<u>ผลลัพธ์</u>	400
	7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	120
	7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า	75
	7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร	75
	7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	65
	7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด	65
คะแนนรวม		1000

เนื้อหา

คำอธิบายเพื่อการอ่าน

1. คำศัพท์ที่สำคัญ เพื่อใช้ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สังกัดได้จาก
 - 1.1 คำที่ขีดเส้นใต้ ในเนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
 - 1.2 คำที่พิมพ์เป็นตัวพิมพ์ใหญ่ คำเหล่านี้สามารถดูความหมายได้จากอภิธานศัพท์ หน้า 123-145
2. หัวข้อต่างๆ ในเนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่
 - บทนำ อธิบายสภาพแวดล้อมขององค์กร
 - หมวด 1-6 อธิบายกระบวนการต่างๆ ขององค์กร
 - หมวด 7 แสดงผลลัพธ์จากกระบวนการต่างๆ ขององค์กร
3. คำที่เป็นตัวเอียงในหมายเหตุ เป็นคำอธิบายสำหรับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร
4. (*) หมายถึง การตอบในประเด็นนี้ ให้พิจารณาตามความเหมาะสม
5. ในข้อกำหนดต่างๆ ของประเด็นพิจารณา ที่มีตัวเลขในวงเล็บ เช่น [1.1ก(3)] ประกอบด้วยคำถามหลายคำถาม คำถามเหล่านี้มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน และไม่จำเป็นต้องแยกตอบแต่ละคำถาม คำถามย่อยเหล่านี้ใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจว่าต้องใช้สารสนเทศใดในการตอบ
6. หมายเหตุท้ายเกณฑ์แต่ละหัวข้อมีจุดประสงค์ 3 ประการ คือ
 - (1) อธิบายคำหรือข้อกำหนดของแต่ละหัวข้อให้ชัดเจน
 - (2) แนะนำและให้ตัวอย่างวิธีการตอบตามข้อกำหนดของหัวข้อ
 - (3) ชี้ให้เห็นความเชื่อมโยงที่สำคัญกับหัวข้ออื่น

โดยสรุปจุดประสงค์ของหมายเหตุ คือ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถตอบคำถามต่างๆ ตามข้อกำหนดของหัวข้อได้ชัดเจนยิ่งขึ้น
7. หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2557-2558 เล่มนี้ จะใช้ในการดำเนินงานในปี 2557-2558 สำหรับองค์กรที่สนใจสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สามารถพิจารณารายละเอียดได้จากคู่มือการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปีนั้นๆ โดยขอรับได้ที่สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Criteria for Performance Excellence)

เริ่มต้นด้วยโครงสร้างองค์กร (Begin with the Organizational Profile)

ความสำคัญของการเริ่มต้นด้วยโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรเป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง และในการเขียนรายงานเพื่อสมัครขอรับรางวัล โครงสร้างองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจาก:

- โครงสร้างองค์กรช่วยให้องค์กรระบุสารสนเทศสำคัญที่อาจขาดหายไป และมุ่งเน้นที่ข้อกำหนดและผลลัพธ์ของการดำเนินการที่สำคัญ
- องค์กรสามารถใช้โครงสร้างองค์กรเพื่อการประเมินตนเองในเบื้องต้น หากพบว่ามีสารสนเทศในประเด็นใดขัดแย้งกัน มีน้อย หรือไม่มีเลย ให้ใช้ประเด็นเหล่านี้ในการวางแผนปรับปรุง
- โครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งที่กำหนดบริบทในการตอบคำถามตามข้อกำหนดของเกณฑ์ในหมวด 1-7

บทนำ: โครงสร้างองค์กร (Organizational Profile)

โครงสร้างองค์กร คือ ภาพของ 1) ลักษณะองค์กร 2) สิ่งสำคัญที่มีผลต่อวิธีการดำเนินงาน และ 3) ความท้าทายสำคัญที่องค์กรเผชิญอยู่

1. ลักษณะองค์กร (Organizational Description): ลักษณะที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กรและความสัมพันธ์ที่สำคัญกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

- (1) **ผลิตภัณฑ์ (Product Offerings)** องค์กรมีผลิตภัณฑ์หลักอะไรบ้าง (ดูหมายเหตุ ในหน้า 15) ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของแต่ละผลิตภัณฑ์ต่อความสำเร็จขององค์กรคืออะไร กลไกที่องค์กรใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์คืออะไร

- (2) **วิสัยทัศน์และพันธกิจ (VISION and MISSION)** เจตจำนง (PURPOSE) วิสัยทัศน์ (VISION) ค่านิยม (VALUES) และพันธกิจ (MISSION) ขององค์กรที่ได้ประกาศไว้คืออะไร สมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) คืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจขององค์กร
- (3) **ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (WORKFORCE Profile)** ลักษณะโดยรวมของบุคลากรคืออะไร มีการจำแนกบุคลากรหรือพนักงานออกเป็นกลุ่มและประเภทอะไรบ้าง อะไรคือข้อกำหนดด้านการศึกษาสำหรับกลุ่มและประเภทต่างๆ ของพนักงาน อะไรคือองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคลากรผูกพันในการทำงานเพื่อบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร บุคลากรและลักษณะงานขององค์กรมีความหลากหลายอย่างไร (WORKFORCE DIVERSITY and job DIVERSITY) มีกลุ่มอะไรบ้างที่รวมตัวกันเพื่อตอบสนองกับองค์กร อะไรคือข้อกำหนดด้านสุขภาพและความปลอดภัยที่เป็นเรื่องเฉพาะขององค์กร
- (4) **สินทรัพย์ (Assets)** องค์กรมีอาคารสถานที่ เทคโนโลยี และอุปกรณ์ ที่สำคัญอะไรบ้าง
- (5) **กฎระเบียบข้อบังคับ (Regulatory Requirements)** องค์กรดำเนินการภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับอะไรในด้านต่อไปนี้ 1) อาชีวอนามัยและความปลอดภัย 2) การรับรอง (Accreditation, Certification) หรือการจดทะเบียนเพื่อขออนุญาตดำเนินการ 3) มาตรฐานอุตสาหกรรม และ 4) สิ่งแวดล้อม การเงินและผลิตภัณฑ์ (*)

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)

- (1) **โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)** โครงสร้างและระบบการกำกับดูแล (GOVERNANCE system) ขององค์กรมีลักษณะอย่างไร ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ผู้นำระดับสูง และองค์กรแม่มีลักษณะเช่นใด (*)
- (2) **ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (CUSTOMERS and STAKEHOLDERS)** ส่วนตลาดกลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง (*) กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญต่อผลิตภัณฑ์ ต่อบริการสนับสนุนให้แก่ลูกค้า และการปฏิบัติการอย่างไร ความต้องการและความคาดหวังของส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความแตกต่างกันอย่างไร

- (3) **ผู้ส่งมอบและพันธมิตร (Suppliers and PARTNERS)** ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ (COLLABORATORS) ที่สำคัญมีประเภทใดบ้าง และมีบทบาทอะไรในระบบงานขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เป็นการผลิตและการส่งมอบทั้งผลิตภัณฑ์และบริการสนับสนุนที่สำคัญให้แก่ลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือเหล่านี้มีบทบาทอะไรในการยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กร องค์กรมีกลไกที่สำคัญอะไรในการสื่อสารกับผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ กลุ่มเหล่านี้มีส่วนร่วมอะไรในการสร้างนวัตกรรมให้แก่องค์กร (*) อะไรคือข้อกำหนดที่สำคัญของห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain) ขององค์กร

หมายเหตุ :

การตอบคำถามในโครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เนื่องจากการกำหนดบริบทเพื่อให้เข้าใจองค์กรและวิธีการดำเนินงานขององค์กร การตอบคำถามตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติควรสัมพันธ์กับบริบทขององค์กรที่ได้อธิบายในโครงสร้างองค์กร สิ่งที่ตอบในโครงสร้างองค์กร จะทำให้องค์กรสามารถตอบคำถามตามเกณฑ์ได้สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะขององค์กร

หมายเหตุ 1ก(1)

“ผลิตภัณฑ์” (Product Offerings) หมายถึง สินค้าและบริการที่องค์กรนำเสนอในตลาด กลไกการส่งมอบผลิตภัณฑ์ไปยังลูกค้าที่เป็นผู้บริโภคลำดับสุดท้าย อาจส่งมอบโดยตรงหรือโดยอ้อม ผ่านตัวแทนจำหน่าย ผู้จัดจำหน่าย ผู้ให้ความร่วมมือ หรือพันธมิตร ผลิตภัณฑ์ขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร อาจหมายถึง โปรแกรม โครงการ หรือ บริการต่างๆ

หมายเหตุ 1ก(2)

สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) หมายถึง เรื่องที่องค์กรมีความชำนาญที่สุด สมรรถนะหลักขององค์กรเป็นขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ซึ่งเป็นแกนหลักในการทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ หรือทำให้เกิดความได้เปรียบในตลาดหรือในสภาพแวดล้อมของการบริการของตน สมรรถนะหลักขององค์กรมักเป็นสิ่งที่ท้าทายที่คู่แข่งหรือผู้ส่งมอบและพันธมิตรลอกเลียนแบบได้ยาก และมักช่วยคงสภาพความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร

หมายเหตุ 1ก(3)

กลุ่มและส่วนของบุคลากรหรือพนักงาน (รวมถึงกลุ่มที่ทำหน้าที่เจรจาต่อรองต่างๆ) อาจจัดแบ่งตามประเภทของการจ้างงาน หรือความสัมพันธ์ในการรายงานตามสัญญาจ้าง ท่าเลที่ตั้ง ช่วงเวลาการเข้าทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายที่ให้ความสำคัญต่อครอบครัวพนักงาน หรือปัจจัยอื่นๆ

หมายเหตุ 1ก(3)

องค์กรที่พึ่งพาอาสาสมัครในการทำงานให้สำเร็จควรรวมอาสาสมัครเป็นส่วนหนึ่งของบุคลากรขององค์กร

หมายเหตุ 1ก(5)

มาตรฐานอุตสาหกรรม อาจรวมถึงหลักปฏิบัติที่ดี (Codes of Conduct) และแนวนโยบายที่ใช้ทั่วไปในอุตสาหกรรมในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ คำว่า “อุตสาหกรรม” หมายรวมถึงภาคส่วนของธุรกิจหรือกิจการที่องค์กรดำเนินการอยู่

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ภาคส่วนดังกล่าวอาจเป็นองค์กรการกุศล สมาคมและชมรมวิชาชีพ องค์กรศาสนา หรือหน่วยงานภาครัฐหรือภาคส่วนย่อยของหน่วยงานนั้น

กฎระเบียบข้อบังคับด้านสภาพแวดล้อมอาจรวมถึงเรื่องการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การซื้อขายคาร์บอนเครดิต (Carbon Regulations and Trading) และประสิทธิภาพการใช้พลังงาน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับพื้นที่ที่องค์กรดำเนินการอยู่

หมายเหตุ 1ข(1)

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง ระบบการกำกับดูแลองค์กรและการรายงานผล อาจรวมถึงความสัมพันธ์กับแหล่งทุนสำคัญ เช่น หน่วยงานผู้ให้ทุนหรือมูลนิธิ

หมายเหตุ 1ข(2)

ลูกค้า รวมถึง ผู้ใช้และผู้ที่จะใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์กร

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง ลูกค้าอาจรวมถึงสมาชิก ผู้เสียภาษี ประชาชน ผู้รับบริการ ผู้ป่วย นักเรียน นักศึกษา ลูกความ และผู้ได้รับประโยชน์ โดยที่ส่วนตลาด (Market Segments) อาจหมายถึงการแบ่งตามกลุ่มผู้อยู่ในข่ายที่จะได้รับประโยชน์

หมายเหตุ 1ข(2)

กลุ่มลูกค้า อาจแบ่งตามความคาดหวัง พฤติกรรม ความนิยม หรือลักษณะที่เหมือนกัน ภายในกลุ่มหนึ่ง อาจมีการแบ่งส่วนของลูกค้าตามความแตกต่างและความเหมือนภายในกลุ่ม องค์กรอาจแบ่งตลาดออกเป็นส่วนตลาดตามสายหรือลักษณะพิเศษของผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย มูลค่าทางธุรกิจ ภูมิศาสตร์ หรือปัจจัยอื่นๆ ที่องค์กรใช้ในการจำแนกลักษณะของตลาดที่เกี่ยวข้อง

หมายเหตุ 1ข(2)

ความต้องการของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด อาจรวมถึงการส่งมอบที่ตรงเวลา ระดับของเสียต่ำ ความปลอดภัย การป้องกันภัย การให้ส่วนลด การใช้เทคโนโลยีที่เหนือชั้น การตอบสนองอย่างรวดเร็ว การบริการหลังการขาย และการบริการในหลายภาษา ความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจรวมถึงพฤติกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและการบริการชุมชน

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง ความต้องการอาจรวมถึงการลดต้นทุน การบริหารจัดการ การให้บริการตามบ้าน และความเร็วของการตอบสนองในภาวะฉุกเฉิน

หมายเหตุ 1ข(3)

กลไกการสื่อสารควรเป็นการสื่อสารในลักษณะสองทิศทางและใช้ภาษาที่เข้าใจกันได้ และอาจกระทำในลักษณะของการติดต่อโดยบุคคล โดยจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ผ่านเว็บไซต์ หรือโดยทางโทรศัพท์ สำหรับหลายองค์กร กลไกการสื่อสารเหล่านี้อาจเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของตลาด ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

2. สภาพการณ์ขององค์กร (Organizational Situation):

สภาพการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร

ให้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทาย (KEY STRATEGIC CHALLENGES) และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC ADVANTAGES) และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ทั้งนี้ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environment)

- (1) **ลำดับในการแข่งขัน (Competitive Position)** องค์กรอยู่ที่ลำดับใดในการแข่งขัน ให้อธิบายขนาดและการเติบโตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับในธุรกิจหรือตลาดเดียวกัน คู่แข่งมีจำนวนเท่าไรและมีประเภทอะไรบ้าง
- (2) **การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness Changes)** การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานะการแข่งขันขององค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร (*)
- (3) **แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data)** แหล่งข้อมูลสำคัญที่มีอยู่สำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันในธุรกิจเดียวกันมีอะไรบ้าง แหล่งข้อมูลสำคัญที่มีอยู่สำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในธุรกิจอื่นมีอะไรบ้าง และมีข้อจำกัดอะไร (ถ้ามี) ในการได้มาซึ่งข้อมูลเหล่านี้

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ด้านธุรกิจ/กิจการ ด้านการปฏิบัติการ ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง และด้านบุคลากร คืออะไร

ค. ระบบการปรับปรุงการดำเนินการ (Performance Improvement System)

อะไรคือองค์ประกอบสำคัญของระบบการปรับปรุงการดำเนินการ ซึ่งหมายรวมถึงกระบวนการประเมินผลและปรับปรุงโครงการและกระบวนการที่สำคัญขององค์กร

หมายเหตุ:**หมายเหตุ 2ก**

เช่นเดียวกับธุรกิจที่แสวงหาผลกำไร องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรมักอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง ทั้งการแข่งขันกับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรอื่น และกับหน่วยงานอื่นที่ให้บริการคล้ายคลึงกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งแหล่งทุนสนับสนุนและอาสาสมัคร สมาชิกภาพการเป็นที่รู้จักในชุมชนที่เหมาะสม และความสนใจของสื่อ

หมายเหตุ 2ข

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ อาจเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ การเงิน การปฏิบัติการ ความสามารถขององค์กรแม่ ลูกค้าและตลาด ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ห่วงโซ่คุณค่า และผู้ที่เกี่ยวข้อง ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์อาจรวมถึงสิ่งที่ทำให้องค์กรมีความโดดเด่น เช่น การเป็นผู้นำด้านราคา การให้บริการออกแบบ อัตราของการสร้างนวัตกรรม ทำเลที่ตั้งที่ใกล้กับลูกค้า ความสามารถในการเข้าถึง รวมถึงการรับประกันและทางเลือกด้านผลิตภัณฑ์ สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง สิ่งที่ทำให้มีความโดดเด่น อาจรวมถึงอำนาจตัดสินใจ อัตราส่วนต้นทุนการบริหารจัดการ ชื่อเสียงในด้านการส่งมอบโปรแกรมหรือการบริการ และช่วงเวลาที่ได้รับบริการ

หมายเหตุ 2ข

คำว่า “ธุรกิจ/กิจการ” ที่ใช้ในเกณฑ์ สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร หมายถึง พันธกิจหลักหรือกิจกรรมระดับองค์กร

หมายเหตุ 2ค

ระบบการให้คะแนนของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ใช้การปรับปรุงการดำเนินการผ่านการเรียนรู้และการบูรณาการ เป็นมิติหนึ่งในการตรวจประเมินระดับพัฒนาการของแนวทางและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติขององค์กร คำถามนี้ช่วยกำหนดบริบทโดยรวมของแนวทางที่ใช้ในการปรับปรุงการดำเนินการขององค์กร แนวทางที่องค์กรใช้ควรสัมพันธ์กับความจำเป็นขององค์กร แนวทางในการปรับปรุงการดำเนินการที่สอดคล้องกับแนวทางที่เป็นระบบตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และอาจรวมถึงการใช้ระบบ Lean Enterprise แนวทาง Six Sigma วิธีการ Plan-Do-Check-Act มาตรฐาน ISO (เช่น 9000 หรือ 14000) การใช้ศาสตร์แห่งการตัดสินใจ หรือใช้เครื่องมือปรับปรุงอื่นๆ

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership) (110 คะแนน)

ในหมวดการนำองค์กร เกณฑ์ถามว่าผู้นำระดับสูงทำกิจกรรม หรือชี้นำให้องค์กรมีความยั่งยืนอย่างไร นอกจากนี้ เกณฑ์ยังถามถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE system) วิธีการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุผลด้านกฎหมาย จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง รวมทั้งการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญอย่างไร

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership): ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร (60 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายกิจกรรมที่ผู้นำระดับสูงทำด้วยตัวเอง (Personal Actions) ในการชี้แนะและทำให้องค์กรยั่งยืน อธิบายวิธีการที่ผู้นำระดับสูงสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดความผูกพันกับลูกค้า การสร้างนวัตกรรม และผลการดำเนินการที่ดี (HIGH PERFORMANCE) รวมทั้งอธิบายวิธีการที่ผู้นำระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร (WORKFORCE) และลูกค้าที่สำคัญ (KEY CUSTOMERS)

ทั้งนี้ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ก. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ (Vision, Values, and Mission)

- (1) **วิสัยทัศน์และค่านิยม (Vision and Values)** ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมอย่างไร ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติโดยผ่านระบบการนำองค์กร (LEADERSHIP SYSTEM) ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ ลูกค้า รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (*) การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรอย่างไร
- (2) **การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Promoting Legal and Ethical Behavior)** การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติมีจริยธรรมอย่างไร ผู้นำระดับสูงได้สร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อสิ่งเหล่านี้ได้อย่างไร

(3) **การสร้างองค์กรที่ยั่งยืน (Creating a SUSTAINABLE Organization)** ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรที่จะทำให้องค์กรมีความยั่งยืน ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ การปรับปรุงการดำเนินการขององค์กร การเป็นผู้นำในด้านผลการดำเนินการ และการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล
- สร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร (WORKFORCE) ที่ส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าอย่างคงเส้นคงวา และส่งเสริมความผูกพันกับลูกค้า
- สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรม ยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด (INTELLIGENT RISK taking) การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES) และความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility)
- มีส่วนร่วมในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร

ข. การสื่อสารและการดำเนินการขององค์กร

(Communication and Organizational PERFORMANCE)

- (1) **การสื่อสาร (Communication)** ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร (WORKFORCE) ทั้งทั้งองค์กรและลูกค้าที่สำคัญ ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา และเป็นไปในลักษณะสองทิศทาง รวมทั้งการใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญ ผู้นำระดับสูงมีบทบาทเชิงรุกอย่างไรในการจูงใจบุคลากร ซึ่งหมายรวมถึงการมีส่วนร่วมในการให้รางวัลและยกย่องชมเชย เพื่อเสริมสร้างให้มีผลการดำเนินการที่ดี และให้ความสำคัญกับลูกค้าและธุรกิจ/กิจการ
- (2) **การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง (Focus on Action)** ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ปรับปรุงการดำเนินการ ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด (INTELLIGENT RISK taking) รวมถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการระบุสิ่งที่ต้องให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง ในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ ผู้นำระดับสูงพิจารณาถึงการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่า (VALUE) ระหว่างลูกค้า (CUSTOMERS) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (STAKEHOLDERS) อื่นๆ อย่างไร

หมายเหตุ:**หมายเหตุ 1.1**

ผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรควรรายงานในหัวข้อ 7.1 - 7.5

หมายเหตุ 1.1ก(1)

วิสัยทัศน์ขององค์กรควรเป็นตัวกำหนดบริบทสำหรับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการอธิบายไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2

หมายเหตุ 1.1ก(3)

องค์กรที่มีความยั่งยืนต้องพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอก กล่าวคือ เป็นองค์กรที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจ/กิจการในปัจจุบันโดยใช้ความคล่องตัวและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และสามารถเตรียมองค์กรให้พร้อมรับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ/กิจการ ตลาด และการปฏิบัติการในอนาคต ในบริบทของความยั่งยืน แนวคิดเรื่องนวัตกรรมและความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด (Taking Intelligent Risks) ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในอนาคตนั้นรวมถึงนวัตกรรม ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมระดับองค์กรด้วย นอกจากนี้ องค์กรที่มีความยั่งยืนจะต้องมีสภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยและมีสวัสดิภาพสำหรับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ องค์กรที่มีความยั่งยืนเป็นองค์กรที่สามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงและโอกาสต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและสภาพภูมิอากาศ

หมายเหตุ 1.1ก(3)

การให้การสนับสนุนต่อความยั่งยืนของระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจนอกเหนือจากที่ให้แก่บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง นับเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง (หัวข้อ 1.2)

หมายเหตุ 1.1ข(1)

การใช้สื่อสังคมออนไลน์อาจรวมถึงการส่งข่าวสารเป็นระยะๆ ทั้งภายในและภายนอก ผ่านเว็บไซต์ ทวิต (Tweets) บล็อก (Bloggng) และวงสนทนาอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Forums) ของลูกค้าและบุคลากร รวมทั้งการติดตามเว็บไซต์และบล็อกภายนอก และตอบกลับตามที่เห็นสมควร

หมายเหตุ 1.1ข(1)

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัครช่วยทำงาน ควรกล่าวถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครเหล่านั้นด้วย

หมายเหตุ 1.1ข(2)

การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังของผู้นำระดับสูงต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ บุคลากร ระบบงาน และสินทรัพย์ขององค์กร ทั้งนี้จะรวมถึงความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด (Taking Intelligent Risks) การสร้างนวัตกรรมและการปรับปรุง ผลลัพธ์อย่างต่อเนื่องซึ่งอาจบรรลุได้โดยการขจัดความสูญเปล่า (Waste) หรือลดรอบเวลา โดยอาจใช้เทคนิคต่างๆ เช่น PDCA, Six Sigma, Lean รวมถึงสิ่งที่ต้องให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) ขององค์กร (ศึกษาหัวข้อ 2.2ก(1))

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง (Governance and Societal Responsibilities): องค์กรดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง (50 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายแนวทาง (APPROACH) ที่ตอบสนองต่อการกำกับดูแล (GOVERNANCE) องค์กร และการปรับปรุงการนำองค์กรให้อธิบายวิธีการที่องค์กรสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (ETHICAL BEHAVIOR) ทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง และสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

ทั้งนี้ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational GOVERNANCE)

- (1) **ระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE System)** องค์กรดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในเรื่องที่สำคัญต่างๆ ในระบบการกำกับดูแลองค์กร
 - ความรับผิดชอบต่อสังคมในการกระทำของผู้บริหาร
 - ความรับผิดชอบต่อการเงิน
 - ความโปร่งใสในการดำเนินการ การคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร (*)
 - การตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นอิสระและมีประสิทธิผล (EFFECTIVENESS)
 - การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น (*)
 - การวางแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง
- (2) **การประเมินผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Evaluation)** องค์กรดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูง (SENIOR LEADERS) ซึ่งรวมถึงผู้นำสูงสุดด้วย องค์กรใช้การประเมินผลการดำเนินการเหล่านี้เพื่อกำหนดคำตอบแทนของผู้บริหารอย่างไร องค์กรดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร (*) ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรใช้ผลการประเมินผลการดำเนินการข้างต้นไปพัฒนาต่อและปรับปรุงประสิทธิภาพทั้งการนำองค์กรของผู้นำแต่ละคนและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรแต่ละคน และระบบการนำองค์กรอย่างไร (*)

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

(Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

- (1) **การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal and Regulatory Behavior)** องค์กรดำเนินการอย่างไรในกรณีที่ผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการมีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม องค์กรได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะ (Public Concerns) ที่มีต่อผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการทั้งในปัจจุบันและในอนาคตอย่างไร องค์กรมีการเตรียมการเชิงรุกต่อความกังวลและผลกระทบเหล่านั้นอย่างไร ทั้งนี้รวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและกระบวนการ (PROCESSES) จัดการห่วงโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ (*) องค์กรมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามกฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดหรือดีกว่าที่กำหนด (*) องค์กรมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการขององค์กร
- (2) **การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (ETHICAL BEHAVIOR)** องค์กรดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าการปฏิสัมพันธ์ทุกด้านขององค์กรเป็นไปอย่างมีจริยธรรม องค์กรมีกระบวนการ และตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรในการส่งเสริมและกำกับดูแลให้มีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมภายใต้โครงสร้างการกำกับดูแล องค์กรทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร ลูกค้า พันธมิตร ผู้ส่งมอบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำกับดูแลและดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

ค. ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

(Societal Responsibilities and Support of KEY Communities)

- (1) **ความผาสุกของสังคม (Societal Well-Being)** องค์กรคำนึงถึงความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติการประจำวันอย่างไร รวมถึงได้มีส่วนในการสร้างความสมบูรณ์ให้กับระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจอย่างไร
- (2) **การสนับสนุนชุมชน (Community Support)** องค์กรดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ (KEY communities) ขององค์กร ชุมชนที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดชุมชนดังกล่าวรวมถึงวิธีการในการกำหนดกิจกรรมที่องค์กรเข้าไปมีส่วนร่วม ซึ่งรวมถึงกิจกรรมที่ใช้ประโยชน์ของสมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) ผู้นำระดับสูงและบุคลากรร่วมมือกันพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร

หมายเหตุ:**หมายเหตุ 1.2**

ควรนำเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างในประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จด้านตลาดขององค์กรไปใช้ประกอบในการจัดทำกลยุทธ์ (หัวข้อ 2.1) และในการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (หมวด 6) ด้วย ควรรายงานผลลัพธ์สำคัญในหัวข้อผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (หัวข้อ 7.4) ตัวอย่างเช่น ผลลัพธ์การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย (รวมถึงผลลัพธ์การตรวจสอบด้านการเงินตามข้อบังคับ) การลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมโดยใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Technology) กิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากร การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ (Carbon Footprint) หรือวิธีการอื่นๆ หรือการปรับปรุงผลกระทบต่อสังคม เช่น การปฏิบัติต่อผู้ใช้งานที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

หมายเหตุ 1.2

หัวข้อนี้ไม่ครอบคลุมเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของบุคลากรองค์กร ควรอธิบายเรื่องดังกล่าวในหัวข้อ 5.1 และหัวข้อ 6.2

หมายเหตุ 1.2ก(1)

ความโปร่งใสในการดำเนินการของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรควรครอบคลุมเรื่องการควบคุมภายในของกระบวนการกำกับดูแลองค์กร สำหรับธุรกิจเอกชนและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง คณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอกอาจทำหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรทั้งหมดหรือบางส่วน สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่ทำหน้าที่ดูแลรักษาเงินกองทุนของสาธารณะ ต้องเน้นความสำคัญในเรื่องการดูแลรักษาเงินกองทุนสาธารณะ และความโปร่งใสในการดำเนินงาน

หมายเหตุ 1.2ก(2)

การประเมินผลการนำองค์กรอาจใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินโดยผู้ร่วมงาน ผลการทบทวนผลการดำเนินการของผู้บริหารอย่างเป็นทางการ รวมทั้งใช้ข้อมูลป้อนกลับและผลสำรวจที่ได้จากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ที่ดำเนินการอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ สำหรับธุรกิจเอกชน องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและองค์กรภาครัฐบางแห่ง คณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอกอาจเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร

หมายเหตุ 1.2ข(1)

องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ควรอธิบายถึงวิธีการที่จะดำเนินการตามหรือเหนือกว่าข้อกำหนดและมาตรฐานของกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับที่ใช้ในการควบคุมการระดมทุนและการลือบบี

หมายเหตุ 1.2ข(2)

ตัววัดหรือตัวชี้วัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมอาจรวมถึง (อัตรา) ร้อยละของกรรมการอิสระของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้ถือหุ้นและผู้มีสิทธิมีเสียง เหตุการณ์ของการละเมิดจริยธรรมหรือการฝ่าฝืนกฎเกณฑ์และการตอบสนองผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อจริยธรรมขององค์กร การใช้โทรศัพท์สายด่วนจริยธรรมรวมทั้งผลการทบทวนและการตรวจสอบด้านจริยธรรม ซึ่งอาจรวมถึงหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีนโยบายการฝึกอบรมบุคลากรและระบบการติดตามเฝ้าระวังในเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อนและการใช้เงินกองทุนอย่างเหมาะสม

หมายเหตุ 1.2ค

เรื่องการช่วยเหลือสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญในหัวข้อ 1.2ค อาจรวมถึงสิ่งที่องค์กรทำเพื่อปรับปรุงสิ่งแวดล้อม (เช่น ความร่วมมือเพื่ออนุรักษ์สภาพแวดล้อมหรือทรัพยากรธรรมชาติ) สร้างความเข้มแข็งให้กับงานบริการการศึกษาและสุขอนามัยของชุมชน และปรับปรุงการดำเนินการของการค้าธุรกิจ/กิจการหรือสมาคมวิชาชีพต่างๆ

หมายเหตุ 1.2ค

สำหรับองค์กรการกุศลบางแห่งที่มีพันธกิจในการสนับสนุนสังคมและสนับสนุนชุมชนที่สำคัญโดยตรงอยู่แล้ว ควรอธิบายถึง “การทุ่มเทเป็นพิเศษ” (Extra Efforts) ในการอุทิศตนเพื่อสนับสนุนชุมชนนั้นๆ

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) (95 คะแนน)

ในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์ (45 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC CHALLENGES) และใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC ADVANTAGES) และโอกาสเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OPPORTUNITIES) ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรตัดสินใจเรื่องระบบงานที่สำคัญ (KEY WORK SYSTEM) รวมทั้งสรุประบบงานที่สำคัญ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC OBJECTIVES) ขององค์กรและเป้าประสงค์ (GOALS) ที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ก. กระบวนการการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)

- (1) **กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning PROCESS)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์มีอะไรบ้าง และผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความต้องการขององค์กรในด้านความคล่องตัว (Organizational Agility) และความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ (Operational Flexibility) อย่างไร
- (2) **นวัตกรรม (INNOVATION)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OPPORTUNITIES) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่าจะดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์หรือความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด (INTELLIGENT RISK) ในประเด็นใด โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

- (3) **การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Considerations)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และพัฒนาสารสนเทศที่เกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญต่อไปนี้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
 - ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความยั่งยืนขององค์กร
 - จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และสารสนเทศ
 - ความสามารถขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- (4) **ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร (WORK SYSTEMS and CORE COMPETENCIES)** ระบบงานที่สำคัญขององค์กรคืออะไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจเรื่องระบบงาน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการใดจะดำเนินการโดยผู้ส่งมอบและพันธมิตร การตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึงสมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) และสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่มีศักยภาพอย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลัก (CORE COMPETENCIES) ในอนาคตขององค์กร

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)

- (1) **วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC OBJECTIVES)** วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว เป้าประสงค์ (GOALS) ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ในด้านผลิตภัณฑ์ ลูกค้าและตลาด ผู้ส่งมอบ และพันธมิตร และการปฏิบัติการที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้าง
- (2) **การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES Considerations)** วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร สามารถ
- ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์อย่างไร
 - สร้างสมดุลระหว่างกรอบเวลาระยะสั้นระยะยาวอย่างไร
 - คำนึงถึงและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมดอย่างไร

หมายเหตุ:**หมายเหตุ 2.1**

หัวข้อนี้กล่าวถึงกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร ซึ่งอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในผลิตภัณฑ์และกระบวนการสร้างความผูกพันกับลูกค้า อย่างไรก็ตาม องค์กรควรอธิบายยุทธวิธีการออกแบบผลิตภัณฑ์และการสร้างความผูกพันกับลูกค้าในหัวข้อ 3.2 และ 6.1 (*)

หมายเหตุ 2.1

“การจัดทำกลยุทธ์” (Strategy Development) หมายถึง แนวทางขององค์กรในการเตรียมการสำหรับอนาคต การจัดทำกลยุทธ์อาจใช้รูปแบบต่างๆ ของการพยากรณ์ การคาดคะเน ทางเลือก สถานการณ์จำลอง ความรู้ (ดูหัวข้อ 4.2ก เกี่ยวกับความรู้ขององค์กร) การวิเคราะห์หรือแนวทางอื่นที่ช่วยให้เห็นภาพในอนาคตเพื่อการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร การจัดทำกลยุทธ์อาจเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของผู้ส่งมอบ ผู้จัดจำหน่าย พันธมิตร และลูกค้าที่สำคัญ

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง การจัดทำกลยุทธ์อาจมีส่วนร่วมโดยองค์กรที่มีการให้บริการลักษณะคล้ายคลึงกัน หรือที่มีกลุ่มผู้บริจาคหรืออาสาสมัครกลุ่มเดียวกัน

หมายเหตุ 2.1

คำว่า “กลยุทธ์” ควรตีความอย่างกว้างๆ กลยุทธ์อาจเป็นผลมาจากหรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี้ เช่น ผลิตภัณฑ์ใหม่ การกำหนดกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาดที่สำคัญใหม่ สมรรถนะหลักใหม่ขององค์กร (New Core Competencies) รายได้ที่เพิ่มขึ้นด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ชื่อกิจการ เงินอุดหนุนและเงินบริจาค การขายธุรกิจ การหาพันธมิตรและการสร้างความสัมพันธ์ใหม่ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานหรืออาสาสมัครใหม่ กลยุทธ์ขององค์กรอาจมุ่งเน้นการก้าวไปสู่การเป็นผู้ส่งมอบที่พึงประสงค์ของลูกค้า การเป็นผู้ส่งมอบระดับท้องถิ่นในตลาดของลูกค้าหลักหรือของพันธมิตรหลัก การเป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำ การเป็นผู้สร้างนวัตกรรมในตลาด หรือการเป็นผู้ผลิตหรือบริการแก่ลูกค้าระดับบนหรือตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย รวมทั้งอาจเป็นการมุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือสาธารณะ

หมายเหตุ 2.1ก(2)

โอกาสเชิงกลยุทธ์เกิดขึ้นจากการคิดนอกกรอบ การระดมสมอง การใช้ประโยชน์จากโชคและความบังเอิญ การวิจัยและกระบวนการสร้างนวัตกรรม การคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นจากสถานการณ์ปัจจุบันด้วยวิธีการที่ไม่ใช่เชิงเส้นตรง และแนวทางอื่นๆ เพื่อจินตนาการอนาคตที่แตกต่างออกไป การสร้างแนวคิดที่นำไปสู่โอกาสเชิงกลยุทธ์เกิดจากสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดการคิดอย่างอิสระ การเลือกที่จะดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์เรื่องใดเกี่ยวข้องกับการพิจารณาถึงความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือ การเงิน และอื่นๆ และจากนั้นจึงตัดสินใจ (ดูอภิธานศัพท์ “ความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด”)

หมายเหตุ 2.1ก(3)

ข้อมูลและสารสนเทศ อาจเกี่ยวข้องกับ

- ความต้องการ ความคาดหวัง และโอกาสในด้านลูกค้าและตลาด
- สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies)
- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและผลการดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์กรที่เทียบเคียงกันได้
- วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์
- นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สำคัญอื่นๆ หรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร ตลอดจนการปฏิบัติการ และอัตราการสร้างนวัตกรรม
- ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น
- ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย
- โอกาสในการผันทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับผลิตภัณฑ์ บริการหรือกิจกรรมอื่นที่มีความสำคัญกว่า
- ความเสี่ยงและโอกาสด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎระเบียบข้อบังคับ เทคโนโลยี ความมั่นคง และความเสี่ยงและโอกาสอื่นที่อาจเกิดขึ้น
- ความสามารถขององค์กรในการป้องกันและตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน รวมทั้งภัยพิบัติทางธรรมชาติหรือภัยอื่นๆ
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ หรือระดับโลก
- ข้อกำหนด รวมทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน สำหรับพันธมิตรและห่วงโซ่อุปทาน
- การเปลี่ยนแปลงขององค์กรแม่
- และปัจจัยอื่นๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะองค์กร

หมายเหตุ 2.1ก(3)

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ควรคำนึงถึงความสามารถขององค์กรในการระดมทรัพยากรและความรู้ที่จำเป็นในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และควรคำนึงถึงความสามารถขององค์กรในการดำเนินการตามแผนฉุกเฉิน หรือความสามารถในการปรับเปลี่ยนแผน และการนำแผนใหม่หรือแผนที่เปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติอย่างรวดเร็วกรณีสถานการณ์บังคับ

หมายเหตุ 2.1ก(4)

การตัดสินใจเรื่องระบบงาน เป็นการตัดสินใจระดับกลยุทธ์ ซึ่งจะรวมถึงการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาและการใช้ประโยชน์เต็มทั้งจากสมรรถนะหลักขององค์กร การตัดสินใจในเรื่องนี้จะส่งผลต่อการออกแบบและโครงสร้าง ขนาด แหล่งที่ตั้ง ความสามารถทำอะไร และความยั่งยืนขององค์กร ตัวอย่างเช่น องค์กรอาจกำหนดระบบงาน 3 ด้าน ด้านการผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการ ด้านความผูกพันกับลูกค้า และด้านสนับสนุนการผลิตและสนับสนุนความผูกพันกับลูกค้า

หมายเหตุ 2.1ข(1)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ อาจรวมถึงการตอบสนองที่รวดเร็ว การผลิตหรือบริการตรงตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย การใช้สถานที่ร่วมกับลูกค้าหลักหรือพันธมิตร ชี้ความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร การร่วมทุน การผลิตเสมือนจริง (Virtual Manufacturing) การสร้างนวัตกรรมที่รวดเร็วหรือตามการเปลี่ยนแปลงของตลาด การได้รับการรับรองในระบบคุณภาพหรือระบบสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน ISO การแสดงถึงหรือภาวะผู้นำด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบและลูกค้าผ่านสื่อสังคมออนไลน์และเว็บไซต์ รวมทั้งการยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ การตอบคำถามตามเกณฑ์ความมุ่งเน้นความท้าทาย ความได้เปรียบและโอกาสที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและการส่งเสริมให้ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation): องค์กรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร (50 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ (ACTION PLANS) ให้สรุปแผนปฏิบัติการ วิธีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (DEPLOY) และตัววัด (MEASURES) หรือตัวชี้วัด (INDICATORS) ที่สำคัญในการติดตามความก้าวหน้า รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้โดยการเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบ (Comparisons) ที่สำคัญ

ทั้งนี้ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)

- (1) **การจัดทำแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Development)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES) ขององค์กรอะไรบ้าง
- (2) **การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ (ACTION PLAN Implementation)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบ และพันธมิตรที่สำคัญ (*) เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้ จะมีความยั่งยืน
- (3) **การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation)** องค์กรทำอะไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จ และบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน องค์กรมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้อย่างไรเพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ องค์กรจัดการความเสี่ยงด้านการเงินและด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผนดังกล่าวอย่างไร เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจเรื่องความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) ขององค์กร
- (4) **แผนด้านบุคลากร (WORKFORCE Plans)** แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากร และความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร
- (5) **ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES)** ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ (KEY PERFORMANCE MEASURES or INDICATORS) ที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผล (EFFECTIVENESS) ของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการหนุนเสริมให้องค์กรมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (ALIGNMENT)

- (6) **การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Modification)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับเปลี่ยนและนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนและต้องการนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (PERFORMANCE PROJECTIONS)

การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรตามตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้ในข้อ 2.2ก(5) มีอะไรบ้าง ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ของตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลที่คาดการณ์ของคู่แข่ง (Competitors) หรือขององค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้ และเมื่อเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงที่สำคัญ (KEY BENCHMARK) (*) องค์กรจะอย่างไรหากพบว่ามีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือกับองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้

หมายเหตุ:

หมายเหตุ 2.2

การจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับ

- หัวข้ออื่นในเกณฑ์ ตัวอย่างการเชื่อมโยงที่สำคัญ มีดังนี้
- หัวข้อ 1.1 เรื่องวิธีการของผู้ในระดับสูงในการกำหนดและสื่อสารทิศทางขององค์กร
หมวด 3 เรื่องวิธีการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับกลยุทธ์และแผน
- ปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ
หมวด 4 เรื่องวิธีการวัด การวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดการความรู้ เพื่อตอบสนองความต้องการด้านสารสนเทศที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อเป็นฐานที่เหมาะสม (Effective Basis) ในการวัดผลการดำเนินการ และเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุ
- วัดประสพผลสำเร็จกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
หมวด 5 เรื่องวิธีการตอบสนองความต้องการขององค์กรด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร เรื่องการระบุความต้องการและการออกแบบระบบการพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากร
- และเรื่องดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการ
- หมวด 6 เรื่องวิธีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการ
หัวข้อ 7.1 เรื่องการบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร

หมายเหตุ 2.2ข

ตัววัดและตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ (หัวข้อ 2.2ข) อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากการลงทุนใหม่ การเข้าถึงสิทธิ์หรือความร่วมมือกิจการ การสร้างคุณค่าใหม่ การเข้าสู่ตลาดและการเปลี่ยนตลาด คำสั่งตามกฎหมายใหม่ ข้อกำหนดตามกฎหมายหรือมาตรฐานอุตสาหกรรม และนวัตกรรมที่สำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตด้านผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focus) (95 คะแนน)

ในหมวดการมุ่งเน้นลูกค้า เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า เพื่อความสำเร็จด้านตลาดในระยะยาว ครอบคลุมถึงวิธีการที่องค์กรรับฟัง เสียงของลูกค้า สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และใช้สารสนเทศลูกค้าเพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

3.1 เสียงของลูกค้า (Voice of the Customer): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศจากลูกค้า (45 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรรับฟังลูกค้าและได้รับสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า

ทั้งนี้ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การรับฟังลูกค้า (CUSTOMER Listening)

- (1) **การรับฟังลูกค้าในปัจจุบัน (Listening to Current CUSTOMERS)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง มีปฏิสัมพันธ์ และสังเกตลูกค้าเพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ วิธีการรับฟังดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาด องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีบนเว็บไซต์เพื่อรับฟังลูกค้า (*) วิธีการรับฟังมีความแตกต่างกันอย่างไรภายในวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับของลูกค้าอย่างทันที่ และสามารถนำไปใช้ได้ในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้า และการทำธุรกรรม
- (2) **การรับฟังลูกค้าในอนาคต (Listening to Potential CUSTOMERS)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้าในอดีต ลูกค้าในอนาคต และลูกค้าของคู่แข่ง เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ และเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์การสนับสนุนลูกค้าและการทำธุรกรรม (*)

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า

(Determination of CUSTOMER Satisfaction and ENGAGEMENT)

- (1) **ความพึงพอใจและความผูกพัน (Satisfaction and ENGAGEMENT)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า วิธีการเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด (*) การประเมินดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ตอบสนองให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้าและสร้างความผูกพันกับลูกค้าได้อย่างไร
- (2) **ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Satisfaction Relative to Competitors)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้าของตนที่มีต่อคู่แข่ง องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าขององค์กรอื่นที่มีต่อผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันหรือกับระดับเทียบเคียงของอุตสาหกรรม (industry BENCHMARKS) (*)
- (3) **ความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความไม่พึงพอใจของลูกค้า การประเมินดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ในอนาคตเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างไร

หมายเหตุ:

หมายเหตุ 3.1

“เสียงของลูกค้า” หมายถึงกระบวนการในการคัดสรรสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้า กระบวนการด้าน “เสียงของลูกค้า” เป็นกระบวนการเชิงรุกและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถคัดสรรความต้องการ ความคาดหวังและความปรารถนาของลูกค้าทั้งที่ชัดเจน ไม่ชัดเจน และที่คาดการณ์ไว้โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ลูกค้าเกิดความผูกพัน การรับฟังเสียงของลูกค้าอาจรวมถึงการรวบรวมและการบูรณาการข้อมูลต่างๆ ของลูกค้า เช่น ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ ผลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Findings) ข้อมูลจากบล็อก (Blog Comments) และสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) อื่นๆ ข้อมูลการรับประกันสารสนเทศด้านการตลาดและการขาย และข้อมูลการร้องเรียนที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อและผูกสัมพันธ์ของลูกค้า

หมายเหตุ 3.1

สำหรับการพิจารณาเพิ่มเติมเรื่องผลิตภัณฑ์และธุรกิจ/กิจการขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ให้ดูหมายเหตุในโครงสร้างองค์กร ข้อ 1ก(1) และ โครงสร้างองค์กร ข้อ 2ข

หมายเหตุ 3.1ก(1)

สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีบนเว็บไซต์ เป็นช่องทางที่ได้รับความนิยมมากขึ้นเรื่อยๆ ในการเก็บรวบรวมเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับมุมมองของลูกค้าในทุกประเด็นที่องค์กรเกี่ยวข้อง การใช้สื่อสังคมออนไลน์อาจรวมถึงบล็อกที่องค์กรเป็นผู้ดูแล และช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ ที่องค์กรไม่มีสิทธิ์ในการควบคุมได้ เช่น Wikis วงสนทนาออนไลน์ และบล็อกอื่นๆ

หมายเหตุ 3.1ก(1)

วงจรชีวิตการเป็นลูกค้า เริ่มตั้งแต่ช่วงแนวคิดของผลิตภัณฑ์หรือก่อนการขาย และต่อเนื่องไปยังทุกขั้นตอนที่องค์กรเกี่ยวข้องกับลูกค้า ขั้นตอนเหล่านี้อาจรวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างดำเนินธุรกิจ และกลยุทธ์ในการยุติความสัมพันธ์ (*)

หมายเหตุ 3.1ข

การประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าอาจใช้วิธีการบางอย่างหรือทุกอย่างดังต่อไปนี้ การสำรวจ ข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประวัติการทำธุรกิจกับลูกค้า ข้อร้องเรียน รายงานจากภาคสนาม การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า อัตราการแนะนำจากลูกค้าเดิม และอัตราความสำเร็จของการทำธุรกรรม องค์กรอาจรวบรวมสารสนเทศผ่านเว็บไซต์ (การติดต่อโดยตรงหรือผ่านบุคคลที่สาม) หรือทางไปรษณีย์ ในการประเมินความไม่พึงพอใจของลูกค้า ไม่ควรพิจารณาเพียงแค่ข้อที่ได้คะแนนความพึงพอใจน้อย แต่ควรแยกการประเมินความไม่พึงพอใจออกมาต่างหาก ทั้งนี้เพื่อวิเคราะห์ถึงต้นเหตุของปัญหาและทำให้สามารถแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต

หมายเหตุ 3.1ข(2)

การประเมินความพึงพอใจของลูกค้าเชิงเปรียบเทียบ อาจได้จากการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือกับองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันแต่มีใช่เป็นคู่แข่งชั้น หรือได้จากการเปรียบเทียบในการทำการค้าหรือกับองค์กรอื่น นอกจากนี้การประเมินความพึงพอใจเชิงเปรียบเทียบอาจรวมถึงการค้นหาสาเหตุว่าทำไมลูกค้าจึงเลือกคู่แข่งมากกว่าองค์กรของตน

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อสร้างความผูกพัน และสร้างความสัมพันธ์ (50 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรกำหนดผลิตภัณฑ์และกลไกการสื่อสารต่างๆ เพื่อสนับสนุนลูกค้า รวมทั้งอธิบายวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

ทั้งนี้ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลิตภัณฑ์ และการสนับสนุนลูกค้า (Product Offerings and CUSTOMER Support)

- (1) **ผลิตภัณฑ์ (Product Offerings)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดความต้องการของลูกค้าและตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์และบริการ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดและดัดแปลงผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด (market SEGMENTS) (ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร) รวมทั้งวิธีการค้นหาและดัดแปลงผลิตภัณฑ์เพื่อเข้าสู่ตลาดใหม่ เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ และสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับลูกค้าในปัจจุบัน (*)
- (2) **การสนับสนุนลูกค้า (CUSTOMER Support)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ลูกค้าสามารถสืบค้นสารสนเทศและได้รับการสนับสนุน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมกับองค์กรและให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการสนับสนุนลูกค้ารูปแบบและกลไกการสื่อสารที่สำคัญในการสนับสนุนลูกค้ามีอะไรบ้าง รูปแบบและกลไกเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาดแต่ละกลุ่ม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการระบุข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนลูกค้า องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าข้อกำหนดดังกล่าวได้ถ่ายทอดสู่การปฏิบัติไปยังทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนลูกค้า
- (3) **การจำแนกลูกค้า (CUSTOMER Segmentation)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้า ตลาด และผลิตภัณฑ์เพื่อจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดในปัจจุบันและในอนาคต องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำลูกค้าของคู่แข่ง และลูกค้าและตลาดอื่นๆ ที่พึงมีในอนาคตมาประกอบการพิจารณาดังกล่าว องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดว่าลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดใดจะได้รับความสำคัญและมุ่งเน้นเพื่อการเติบโตทางธุรกิจ

ข. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Building CUSTOMER Relationships)

- (1) **การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำตลาด สร้างและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อ

- ให้ได้ลูกค้าใหม่และเพิ่มส่วนแบ่งตลาด
- รักษาลูกค้า ตอบสนองความต้องการ และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า
- เพิ่มความผูกพันของลูกค้ากับองค์กร

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ประโยชน์จากสื่อสังคมออนไลน์เพื่อเสริมสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ของลูกค้ากับองค์กร

- (2) **การจัดการกับข้อร้องเรียน (Complaint Management)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้าและทำให้มั่นใจว่าข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล การจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้าสามารถเรียกความเชื่อมั่นของลูกค้ากลับคืนมา และสร้างเสริมความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าได้อย่างไร

หมายเหตุ:

หมายเหตุ 3.2

“ความผูกพันของลูกค้า” หมายถึงแรงหนุนของลูกค้าหรือพันธสัญญาที่ทึ่มให้กับยี่ห้อและผลิตภัณฑ์ขององค์กร ลักษณะของความผูกพันของลูกค้ารวมถึงการรักษาลูกค้าและความภักดีของลูกค้าไว้ได้ ความเต็มใจของลูกค้าในการทำธุรกิจ และขยายธุรกิจกับองค์กร ความเต็มใจของลูกค้าในการสนับสนุนและแนะนำยี่ห้อรวมทั้งผลิตภัณฑ์ให้คนอื่นได้รู้จัก

หมายเหตุ 3.2ก

“ผลิตภัณฑ์” ในเกณฑ์นี้หมายถึงสินค้าและบริการที่องค์กรเสนอขายในตลาด ในการกำหนดผลิตภัณฑ์องค์กรควรคำนึงถึงลักษณะที่สำคัญทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการรวมทั้งผลการดำเนินการตลอดทั้งวงจรชีวิตและห่วงโซ่การบริโภค จุดมุ่งเน้นควรอยู่ที่ลักษณะพิเศษของผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อความชอบของลูกค้าและความภักดี ตัวอย่างเช่น ลักษณะพิเศษที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ขององค์กรมีความแตกต่างจากคู่แข่งหรือบริการขององค์กรอื่น ลักษณะพิเศษเหล่านี้ อาจรวมถึงราคา, ความน่าเชื่อถือ, คุณค่า, การส่งมอบ, ความทันกาล, การปรับแต่งผลิตภัณฑ์, การใช้งานง่าย, ข้อกำหนดเกี่ยวกับการใช้, และกำจัดวัตถุอันตราย การสนับสนุนลูกค้า หรือการบริการด้านเทคนิครวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างตัวแทนขายกับลูกค้า ลักษณะพิเศษที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ อาจพิจารณาถึงการทำธุรกรรมและปัจจัยอื่นๆ เช่น การรักษาความลับและความปลอดภัยของข้อมูลส่วนตัวของลูกค้า องค์กรควรรายงานผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะพิเศษที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ในหัวข้อ 7.1 ส่วนประเด็นที่เกี่ยวข้องมุมมองและการตอบสนองของลูกค้าให้รายงานในหัวข้อ 7.2

หมายเหตุ 3.2ก(2)

เป้าประสงค์ของการสนับสนุนลูกค้า คือการทำให้ลูกค้าสะดวกที่จะทำธุรกิจกับองค์กร และองค์กรสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า

หมายเหตุ 3.2ข

การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอาจรวมถึงการสร้างความร่วมมืออย่างเป็นทางการหรือการเป็นพันธมิตรกับลูกค้า

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) (100 คะแนน)

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวมวิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศและสินทรัพย์ทางความรู้ (KNOWLEDGE ASSETS) องค์กรมีการเรียนรู้ และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร นอกจากนี้ เกณฑ์ยังถามว่าองค์กรใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE) อย่างไร

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (55 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรใช้ในการวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนงานขององค์กร รวมทั้งอธิบายวิธีการที่องค์กรใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

ทั้งนี้ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การวัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Measurement)

- (1) **ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร ซึ่งรวมถึงการติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ องค์กรมีตัววัดผลการดำเนินการอะไรบ้าง รวมทั้งตัววัดด้านการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวตัววัดเหล่านี้ได้รับการติดตามบ่อยเพียงใด องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับองค์กร การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการสร้างนวัตกรรม
- (2) **ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data)** องค์กรมีวิธีการเลือกและสร้างความมั่นใจได้อย่างไรว่าได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม

- (3) **ข้อมูลลูกค้า (CUSTOMER Data)** องค์กรมีวิธีการเลือกและสร้างความมั่นใจได้อย่างไรว่าได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศจากเสียงของลูกค้าและตลาด (รวมถึงข้อมูลที่เก็บรวบรวมเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียน) อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ายิ่งขึ้น และเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เก็บรวบรวมผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (*)
- (4) **ความคล่องตัวของการวัดผล (Measurement Agility)** องค์กรทำอะไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดคิดทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร

ข. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Analysis and Review)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและชี้ความสามารถขององค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กรในการทบทวนเหล่านี้ องค์กรวิเคราะห์อะไรเพื่อสนับสนุนการทบทวนและเพื่อให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นใช้ได้ องค์กรและผู้นำระดับสูงใช้ผลการทบทวนเหล่านี้อย่างไรในการประเมินผลสำเร็จขององค์กร ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน ความมั่นคงทางการเงิน และความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ องค์กรและผู้นำระดับสูงใช้ผลการทบทวนเหล่านี้อย่างไรในการประเมินความสามารถขององค์กรที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการขององค์กรและความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงานอยู่ คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (*)

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement)

- (1) **การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาหน่วยงานหรือหน่วยปฏิบัติการที่มีผลการดำเนินการที่ดี องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของหน่วยงานเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- (2) **ผลการดำเนินการในอนาคต (Future PERFORMANCE)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ (ที่ระบุใน 4.1ข) และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต หากมีความแตกต่างระหว่างการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตเหล่านี้กับการคาดการณ์ผลการดำเนินการของแผนปฏิบัติการที่สำคัญ (ที่ระบุใน 2.2ข) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาความแตกต่างและปรับให้สอดคล้องกัน (Reconcile)

- (3) **การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรม (Continuous Improvement and INNOVATION)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ (ที่ระบุในหัวข้อ 4.1ข) ไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าว เพื่อให้คณะทำงานหรือกลุ่มงานและระดับปฏิบัติการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าวเพื่อให้ผู้ส่งมอบ พันธมิตรและผู้ให้ความร่วมมือขององค์กร เพื่อทำให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร (*)

หมายเหตุ:

หมายเหตุ 4.1

ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์กรควรสนับสนุนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่อธิบายในหมวด 2

หมายเหตุ 4.1

ควรรายงานผลการดำเนินการขององค์กรในหัวข้อ 7.1 ถึง 7.5

หมายเหตุ 4.1ก

ข้อมูลและสารสนเทศจากการวัดผลการดำเนินการควรนำมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลจริงเพื่อกำหนดและปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในเรื่องทิศทางขององค์กรและทรัพยากรที่ใช้ในหน่วยงาน กระบวนการที่สำคัญ ระดับฝ่ายและระดับองค์กร

หมายเหตุ 4.1ก(2)

ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบได้มาจากการเทียบเคียงกับองค์กรอื่นด้วยกระบวนการเทียบเคียงและการค้นหาตัวเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน กระบวนการเทียบเคียงเป็นการค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ที่แสดงถึงวิสัยปฏิบัติและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันทั้งภายในกลุ่มหรือนอกกลุ่มธุรกิจ/กิจการ การเปรียบเทียบในเชิงแข่งขันเป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างองค์กรกับคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์และบริการที่คล้ายคลึงกัน แหล่งสารสนเทศนี้อาจมาจากสื่อสังคมออนไลน์หรือเว็บไซต์

หมายเหตุ 4.1ข

การทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์กร ควรมาจากการวัดผลการดำเนินการระดับองค์กรและตัววัดผลการดำเนินการที่รายงานไว้ในคำตอบหัวข้อต่างๆ ของเกณฑ์โดยอิงตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการตามที่ระบุไว้ในหัวข้อ 2.1 และหัวข้อ 2.2 รวมทั้งอาจมาจากผลการตรวจประเมินภายในหรือภายนอกตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

หมายเหตุ 4.1ข

การวิเคราะห์ผลการดำเนินการประกอบด้วย การประเมินแนวโน้มของผลการดำเนินการ, การคาดการณ์ในระดับองค์กร, ธุรกิจ/กิจการ และเทคโนโลยี, การเปรียบเทียบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และการหาความสัมพันธ์ระหว่างกัน การวิเคราะห์ดังกล่าวควรสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อช่วยให้ทราบต้นเหตุของปัญหาและช่วยจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์จึงต้องใช้ข้อมูลทุกประเภท เช่น ข้อมูลผลการดำเนินการของผลิตภัณฑ์ ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ข้อมูลการเงินและตลาด ข้อมูลการปฏิบัติการ และข้อมูลเชิงแข่งขัน การวิเคราะห์นี้ควรคำนึงถึงตัววัดที่เป็นมาตรการบังคับจากภาครัฐด้วย (*)

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Knowledge Management, Information, and Information Technology): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (45 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรจัดการและเพิ่มพูนสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กรและวิธีการเรียนรู้ ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรดำเนินการเพื่อให้มั่นใจได้ว่า ข้อมูลสารสนเทศซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือรวมทั้งลูกค้ามีคุณภาพ และพร้อมใช้งาน

ทั้งนี้ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge)

- (1) **การจัดการความรู้ (Knowledge Management)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการ
 - รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร
 - ถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ
 - แบ่งปันและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ
 - รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- (2) **การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational LEARNING)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร

ข. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

(Data, Information, and Information Technology)

- (1) **คุณลักษณะของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Properties)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูล สารสนเทศขององค์กรมีความแม่นยำ ถูกต้อง และเชื่อถือได้ ทันกาล ปลอดภัยและเป็นความลับ
- (2) **ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Availability)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งานด้วยรูปแบบที่ใช้งานง่ายสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งลูกค้า (*)

- (3) **คุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ (Hardware and Software Properties)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย
- (4) **ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน (Emergency Availability)** ในกรณีฉุกเฉิน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์รวมทั้งข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองลูกค้าและความจำเป็นทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

หมายเหตุ:

หมายเหตุ 4.2ข(2)

การเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศอาจทำได้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือวิธีการอื่นๆ

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus) (100 คะแนน)

ในหมวดการมุ่งเน้นบุคลากร เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี หมวดนี้ยังถามถึงวิธีการสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากรเพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่โดยให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (WORKFORCE Environment): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีประสิทธิภาพต่อผลสำเร็จขององค์กรและเกื้อหนุนบุคลากร (45 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ ให้อธิบายว่าองค์กรดำเนินการอย่างไรเพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานที่มีความปลอดภัย สวัสดิภาพ และเกื้อหนุนต่อการทำงาน

ทั้งนี้ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

- (1) **ขีดความสามารถและอัตรากำลัง (CAPABILITY and CAPACITY)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมทั้งทักษะ สมรรถนะ การรับรองมาตรฐาน (Certifications) และกำลังคนที่องค์กรจำเป็นต้องมีในแต่ละระดับ (Staffing Levels)
- (2) **บุคลากรใหม่ (New WORKFORCE Members)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสรรหาว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรใหม่ไว้ องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายทางมุมมอง (Ideas) วัฒนธรรม และความคิด (Thinking) ของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้างและชุมชนของลูกค้า
- (3) **การทำงานให้บรรลุผล (Work Accomplishment)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดโครงสร้างและบริหารบุคลากรเพื่อให้
 - งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ
 - ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES)
 - ส่งเสริมสนับสนุนการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ/กิจการ
 - มีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าความคาดหวัง

- (4) **การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (WORKFORCE Change Management)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ความต้องการเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างไร ซึ่งรวมถึงกำลังคนที่องค์กรมีอยู่ในแต่ละระดับ (Staffing Levels) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการบริหารบุคลากร บริหารความต้องการของบุคลากรและขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของบุคลากรและลดผลกระทบหากเกิดกรณีดังกล่าว องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมการและบริหารในช่วงที่มีการเพิ่มจำนวนของบุคลากร

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร (WORKFORCE Climate)

- (1) **สภาพแวดล้อมการทำงาน (Workplace Environment)** องค์กรดำเนินการอย่างไรเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อสร้างความมั่นใจและปรับปรุงให้ดีขึ้นในด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร ตัววัดและเป้าประสงค์ ในการปรับปรุงปัจจัยดังกล่าวของบุคลากรแต่ละเรื่องมีอะไรบ้าง มีความแตกต่างที่สำคัญของปัจจัย ตัววัด หรือเป้าหมายอะไรบ้างสำหรับสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานที่แตกต่างกัน
- (2) **นโยบายการบริการและสิทธิประโยชน์ (WORKFORCE Benefits and Policies)** องค์กรสนับสนุนบุคลากรโดยการกำหนดให้มีการบริการสิทธิประโยชน์ และนโยบายอย่างไร องค์กรได้ออกแบบสิ่งดังกล่าวให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมทั้งความแตกต่างของกลุ่ม และส่วนของบุคลากรอย่างไร สิทธิประโยชน์ที่สำคัญที่องค์กรจัดให้บุคลากรมีอะไรบ้าง

หมายเหตุ:

หมายเหตุ 5.1

“บุคลากร” หมายถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงานขององค์กรสำเร็จ ได้แก่ พนักงานประจำ พนักงานชั่วคราว พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา และพนักงานจ้างตามสัญญาที่องค์กรควบคุมดูแล นอกจากนี้ บุคลากรยังรวมถึงหัวหน้าทีม หัวหน้างานและผู้จัดการทุกระดับ สำหรับพนักงานที่ควบคุมดูแลโดยผู้รับจ้างเหมาควรอธิบายในหมวด 2 และหมวด 6 โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ด้านระบบงานและกระบวนการทำงานภายในองค์กร

สำหรับองค์กรที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัคร คำว่า “บุคลากร” มีความหมายรวมถึงอาสาสมัครด้วย

หมายเหตุ 5.1ก

“ขีดความสามารถของบุคลากร” หมายถึงความสามารถขององค์กรในการบรรลุผลสำเร็จของกระบวนการทำงานด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะของบุคลากร ขีดความสามารถอาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า, การสร้างนวัตกรรมและการปรับเปลี่ยนสู่เทคโนโลยีใหม่, การพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงานใหม่, การตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจ ตลาด และกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไป คำว่า “อัตรากำลังบุคลากร” หมายถึงความสามารถขององค์กรที่ทำให้มั่นใจว่ามีจำนวนบุคลากรในแต่ละระดับในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าได้สำเร็จ รวมทั้งความสามารถในการจัดการระดับบุคลากรที่เปลี่ยนแปลงตามฤดูกาลหรือระดับความต้องการที่หลากหลาย

หมายเหตุ 5.1ก

การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรควรคำนึง ทั้งความจำเป็นในปัจจุบันและอนาคต สอดคล้องตามเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ที่ระบุในหมวด 2

หมายเหตุ 5.1ก(2)

ข้อกำหนดของหัวข้อนี้กล่าวถึงบุคลากรใหม่เท่านั้น การรักษามูลค่าที่มีอยู่ให้พิจารณา ในหัวข้อ 5.2 ความผูกพันของบุคลากร

หมายเหตุ 5.1ก(4)

การเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง อาจครอบคลุมการฝึกอบรม การศึกษา การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ การพิจารณาถึงการจ้างบุคลากรและความพร้อมปฏิบัติงานในตำแหน่ง/หน้าที่ใหม่ของบุคลากร การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับอาชีพ รวมถึงการช่วยพนักงานหางานใหม่ (Outplacement) และบริการอื่น

หมายเหตุ 5.1ข(1)

ความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานทำให้ผลิตภาพเพิ่มขึ้นด้วยการจัดอุปสรรคที่กีดขวางคนพิการ เพื่อให้ทำงานได้ตามศักยภาพของตน สถานที่ทำงานที่มีความพร้อมต้องสามารถเข้าถึงได้ทั้งทางกายภาพ เทคโนโลยี และทัศนคติ (Attitudinally Accessible)

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในระดับองค์กร และระดับบุคคล (55 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารและผู้นำเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี รวมทั้งวิธีการที่องค์กรทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม

ทั้งนี้ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (WORKFORCE PERFORMANCE)

- (1) **องค์ประกอบของความผูกพัน (Elements of ENGAGEMENT)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพัน วิธีการกำหนดองค์ประกอบเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามกลุ่มและส่วนของบุคลากร
- (2) **วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี และบุคลากรมีความผูกพัน องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์กรได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง (Ideas) วัฒนธรรม และความคิด (Thinking) ของบุคลากร
- (3) **การจัดการผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE Management)** ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้มีการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีและความผูกพันของบุคลากรอย่างไร ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชยและการสร้างแรงจูงใจอย่างไร ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสร้างเสริมยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด (INTELLIGENT RISK taking) ที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม สร้างเสริมการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ/กิจการ และสร้างเสริมการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการอย่างไร

ข. การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of WORKFORCE ENGAGEMENT)

- (1) **การประเมินความผูกพัน (Assessment of ENGAGEMENT)** องค์กรประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร มีวิธีการและตัววัดอะไรบ้างทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ใช้ในการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มและส่วนของบุคลากร องค์กรใช้ตัวชี้วัดอื่นๆ เช่น การรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์กร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลิตภาพ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร

- (2) **ความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ/กิจการ (Correlation with Business RESULTS)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ/กิจการสำคัญที่รายงานไว้ในหมวด 7 เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงทั้งความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ทางธุรกิจ/กิจการ

ค. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ (WORKFORCE and Leader Development)

- (1) **ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา (LEARNING and Development System)** ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการขององค์กรและการพัฒนาตนเองของบุคลากร ผู้บริหาร และผู้นำอย่างไร ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรดำเนินการเรื่องต่อไปนี้
- พิจารณาถึงสมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
 - สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรและการสร้างนวัตกรรม
 - สนับสนุนจริยธรรม และวิธีปฏิบัติทางธุรกิจ/กิจการอย่างมีจริยธรรม
 - ปรับปรุงการมุ่งเน้นลูกค้า
 - ทำให้มั่นใจถึงการถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรที่จะลาออกหรือเกษียณอายุ
 - ทำให้มั่นใจว่ามีการผลักดันให้ใช้ความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน
- (2) **ประสิทธิผลของการเรียนรู้และการพัฒนา (EFFECTIVENESS of LEARNING and Development)** องค์กรมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไร
- (3) **ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน (Career Progression)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารและผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ

หมายเหตุ:

หมายเหตุ 5.2

“องค์กรประกอบที่มีผลกระทบต่อความผูกพันของบุคลากร” หมายถึงสิ่งที่ขับเคลื่อนความมุ่งมั่นทั้งทางอารมณ์และสติปัญญาเพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร

หมายเหตุ 5.2ก(2), 5.2ก(3)

ความเข้าใจลักษณะของสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี ซึ่งทำให้บุคลากรทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อผลประโยชน์ของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กร ถือเป็นสิ่งสำคัญในการเข้าใจและสร้างความผูกพันของบุคลากร คุณลักษณะเหล่านี้ได้อธิบายไว้โดยละเอียดในคำจำกัดความของ “การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี” ในหน้า 130

หมายเหตุ 5.2ก(3)

การบริหารค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ หมายรวมถึง การเลื่อนตำแหน่งและโบนัสที่อิงกับผลการดำเนินการ ทักษะที่เพิ่มพูนขึ้น และปัจจัยอื่นๆ การยกย่องชมเชยอาจเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตลอดทั้งเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม ระบบการบริหารค่าตอบแทนขององค์กรภาครัฐบางแห่งถูกกำหนดโดยกฎหมาย หรือกฎระเบียบข้อบังคับ ดังนั้น การให้รางวัลและการยกย่องชมเชยต้องใช้ทางเลือกอื่น

หมายเหตุ 5.2ข(2)

ในการระบุโอกาสในการปรับปรุง องค์กรอาจพิจารณาจากผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่รายงานไว้ในหัวข้อ 7.3 และอาจรวมไปถึงผลลัพธ์ที่รายงานไว้ในหัวข้ออื่นๆ ของหมวด 7

หมายเหตุ 5.2ค

สำหรับการตอบคำถามในหัวข้อนี้ องค์กรควรพิจารณาในเรื่องการพัฒนา การเรียนรู้ และความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรที่เกิดขึ้นในองค์กร องค์กรควรพิจารณาถึงขอบเขตของโอกาสในการพัฒนาที่องค์กรจัดให้ ซึ่งรวมถึงการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และประสบการณ์ที่เกี่ยวกับงานด้วย

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (Operations Focus) (100 คะแนน)

ในหมวดการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน

6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานที่สำคัญ (55 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรใช้ในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่สร้างคุณค่าแก่ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน ให้สรุปกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร

ทั้งนี้ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การออกแบบกระบวนการทำงาน (Product and PROCESS Design)

- (1) **แนวคิดในการออกแบบ (Design Concepts)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ ผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญทั้งหมด องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร ความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ และความคล่องตัวที่อาจต้องการในอนาคตมาพิจารณาในกระบวนการเหล่านี้
- (2) **ข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน (Product and PROCESS Requirements)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงาน กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง อะไรคือข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการที่สำคัญเหล่านี้

ข. การจัดการกระบวนการ (PROCESS Management)

- (1) **การนำกระบวนการไปปฏิบัติ (PROCESS Implementation)** องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดในกระบวนการที่องค์กรใช้ในการควบคุม และปรับปรุงกระบวนการทำงาน คืออะไร ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงกับผลการดำเนินการและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายอย่างไร

- (2) **กระบวนการสนับสนุน (Support PROCESSES)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนธุรกิจ/กิจการ
- (3) **การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and PROCESS Improvement)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และผลการดำเนินการ และลดความแปรปรวนของกระบวนการ

หมายเหตุ:

หมายเหตุ 6.1

ควรรายงานผลลัพธ์ของการปรับปรุงผลดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ในหัวข้อ 7.1

หมายเหตุ 6.1ก(2)

กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร คือ กระบวนการสร้างคุณค่าภายในองค์กรที่สำคัญที่สุด ซึ่งอาจรวมถึงการออกแบบและส่งมอบผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้า กระบวนการทางธุรกิจ/กิจการ กระบวนการทำงานที่สำคัญ ได้แก่ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กรและสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ถือหุ้น “โครงการ” คือ กระบวนการทำงานที่มีลักษณะเฉพาะ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างผลลัพธ์และจะสิ้นสุดลงหลังจากนั้น

หมายเหตุ 6.1ข(2)

กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญควรสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าขององค์กร กระบวนการเหล่านี้ อาจสนับสนุนผู้นำและบุคลากรอื่นๆ ที่ทำหน้าที่ในการออกแบบและส่งมอบผลิตภัณฑ์ การปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และการจัดการธุรกิจ/กิจการ และองค์กร

หมายเหตุ 6.1ข(3)

เพื่อปรับปรุงผลดำเนินการของกระบวนการ และลดความแปรปรวน องค์กรอาจใช้แนวทางต่างๆ เช่น ระบบ Lean Enterprise, วิธีการของ Six Sigma, ระบบคุณภาพมาตรฐาน ISO, วิธีการ PDCA, ศาสตร์แห่งการตัดสินใจ, หรือเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการแบบอื่นๆ แนวทางเหล่านี้อาจเป็นส่วนหนึ่งของระบบการปรับปรุงการดำเนินการขององค์กรตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร ข้อ 2ค

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness): องค์กรมีวิธีการอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและในอนาคต (45 คะแนน)

กระบวนการ

ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรควบคุมต้นทุน จัดการห่วงโซ่อุปทาน ทำให้สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย เตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น และสร้างนวัตกรรมสำหรับอนาคต เพื่อให้มั่นใจว่ามีการปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลและส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า

ทั้งนี้ ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การควบคุมต้นทุน (Cost Control)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ องค์กรนำเรื่องของ รอบเวลา ผลิตภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่นๆ มาพิจารณาในการออกแบบ กระบวนการทำงาน เหล่านี้ได้อย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และการทำงานซ้ำ รวมทั้งการลดต้นทุนค่าประกันความเสียหาย หรือการสูญเสีย ผลิตภาพของลูกค้าให้น้อยที่สุด (*) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ (Inspections) การทดสอบ (Tests) และการตรวจสอบกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (PROCESS or PERFORMANCE audits) (*) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการควบคุมต้นทุนกับความต้องการของลูกค้า

ข. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกผู้ส่งมอบ และทำให้มั่นใจได้ว่าผู้ส่งมอบที่องค์กรเลือกมีคุณสมบัติและพร้อมที่จะช่วยยกระดับผลการดำเนินการขององค์กรและความพึงพอใจของลูกค้า องค์กรวัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบอย่างไร องค์กรให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบเพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุงอย่างไร องค์กรดำเนินการอย่างไรกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี

ค. การเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและต่อภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness)

- (1) **ความปลอดภัย (Safety)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มีสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัย ระบบความปลอดภัยขององค์กรได้คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ (Inspection) การวิเคราะห์ต้นเหตุของความล้มเหลว และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

- (2) **การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Emergency Preparedness)** องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉิน ระบบการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินดังกล่าวได้คำนึงถึงการป้องกัน ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

ง. การจัดการนวัตกรรม (INNOVATION Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการนวัตกรรม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการพิจารณาโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดว่าเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด (INTELLIGENT RISKS) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่นๆ พร้อมใช้ในการดำเนินการสนับสนุนโอกาสเหล่านี้ องค์กรมีวิธีการพิจารณาดีโอกาสเชิงกลยุทธ์ในเวลาที่เหมาะสมเพื่อไปสนับสนุนโอกาสที่มีลำดับความสำคัญเหนือกว่าอย่างไร

หมายเหตุ:

หมายเหตุ 6.2ข

ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบ ควรเป็นการสื่อสารแบบสองทิศทางเพื่อให้ผู้ส่งมอบบอกถึงสิ่งที่ต้องการได้จากองค์กร

หมายเหตุ 6.2ค(2)

ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน อาจเกี่ยวกับสภาพอากาศ สาธารณูปโภค การป้องกันภัย หรือเกิดจากภาวะฉุกเฉินในระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 4.2

หมายเหตุ 6.2ง

กระบวนการจัดการนวัตกรรมควรใช้ประโยชน์จากโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่อธิบายในหัวข้อ 2.1ก(2)

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

หมวด 7 ผลลัพธ์ (Results) (400 คะแนน)

ในหมวด**ผลลัพธ์** เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านขององค์กร ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด นอกจากนี้ ยังถามถึงระดับผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึง

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Results): ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และประสิทธิภาพของกระบวนการเป็นอย่างไร (120 คะแนน)

ผลลัพธ์

ให้สรุปผลการดำเนินการที่สำคัญด้านผลิตภัณฑ์ ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการ รวมถึงผลลัพธ์ของกระบวนการต่างๆ ที่ตอบสนองโดยตรงต่อลูกค้า และที่มีผลกระทบต่อปฏิบัติการและห่วงโซ่อุปทานขององค์กร แสดงผลลัพธ์จำแนกตามผลิตภัณฑ์ ตามกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด และตามประเภทและสถานที่ดำเนินการของกระบวนการ (*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ทั้งนี้ ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่มุ่งเน้นลูกค้า

(CUSTOMER Focused Product and PROCESS RESULTS)

ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่มีความสำคัญและตอบสนองโดยตรงต่อลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงเป็นอย่างไร

ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน

(WORK PROCESS EFFECTIVENESS RESULTS)

(1) **ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ (PROCESS EFFECTIVENESS and Efficiency)** ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ รวมทั้งผลิตภาพ รอบเวลา และตัววัดอื่นๆ ที่เหมาะสมด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมของกระบวนการเป็นอย่างไร

(2) **การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Emergency Preparedness)** ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของประสิทธิผลขององค์กรในการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉินเป็นอย่างไร

ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Management RESULTS)

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านห่วงโซ่อุปทานขององค์กร รวมทั้งการมีส่วนในการเสริมสร้างผลการดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างไร

หมายเหตุ:

หมายเหตุ 7.1

ผลลัพธ์ที่รายงาน ควรแสดงสารสนเทศที่สำคัญเพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร (หัวข้อ 4.1), แสดงถึงการนำความรู้ขององค์กรมาใช้ (หัวข้อ 4.2), และใช้เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (หัวข้อ 7.2), และด้านการเงินและตลาด (หัวข้อ 7.5) ไม่มีความเชื่อมโยงแบบ 1 ต่อ 1 ระหว่างหัวข้อในหมวดผลลัพธ์กับเกณฑ์หมวด 1-6 องค์กรควรพิจารณาผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ และผลลัพธ์แต่ละตัวในหมวดผลลัพธ์มักมาจากกระบวนการมากกว่า 1 หมวด

หมายเหตุ 7.1ก

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ควรเชื่อมโยงกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร ข้อ 1ข(2) โดยอ้างอิงตามสารสนเทศที่รวบรวมไว้ในกระบวนการหัวข้อ 3.1 และ 3.2 ตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้ควรตอบสนองปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมของลูกค้า เช่น ปัจจัยต่างๆ ที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร ข้อ 1ข(2) และหัวข้อ 3.2ก

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง แหล่งผู้ให้ทุนอาจเป็นผู้กำหนดตัววัด ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ จึงควรระบุตัววัดเหล่านี้และรายงานผลไว้ในหัวข้อนี้ด้วย

หมายเหตุ 7.1ข

ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อ 7.1ข ควรตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติการ ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และหัวข้อ 6.1 และ 6.2

หมายเหตุ 7.1ค

ตัววัดและตัวชี้วัดที่เหมาะสมของประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน อาจรวมถึงอัตราของเสีย, อัตรา และผลลัพธ์ของการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ บริการ และระบบงาน, ผลลัพธ์ของการลดความซับซ้อนของภาระงานภายในและการจำแนกภาระงาน, การลดของเสีย, การปรับปรุงการวางแผนงาน, การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของการบังคับบัญชา, เหตุการณ์ที่รายงานในวาระความปลอดภัยและอาชีวอนามัย, เวลาตอบสนองในการฝึกหรือการซ่อมรับภาวะฉุกเฉิน, และผลลัพธ์ในการเชื่อมโยงย้ายสถานที่ทำงานหรือการเตรียมพร้อมอื่นๆ

หมายเหตุ 7.1ค

ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่เหมาะสมของผลการดำเนินการด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน อาจรวมถึงผลการตรวจสอบผู้ส่งมอบและพันธมิตร (Supplier and Partner Audits) การส่งมอบที่ทันเวลา ผลการตรวจสอบจากภายนอกที่เป็นที่ยอมรับเกี่ยวกับด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focused Results): ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร (75 คะแนน)

ผลลัพธ์

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการมุ่งเน้นลูกค้า รวมถึงความพึงพอใจและความผูกพัน แสดงผลลัพธ์จำแนกตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด (*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ทั้งนี้ ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (CUSTOMER-Focused RESULTS)

- (1) **ความพึงพอใจของลูกค้า (CUSTOMER Satisfaction)** ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่เสนอผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงเป็นอย่างไร
- (2) **ความผูกพันของลูกค้า (CUSTOMER ENGAGEMENT)** ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการสร้างความผูกพันและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้าเป็นอย่างไร (*)

หมายเหตุ:

หมายเหตุ 7.2

ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพันของลูกค้า และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ที่รายงานไว้ในหัวข้อนี้ ควรเชื่อมโยงกับกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร ข้อ 1.ข(2) และหมวด 3 รวมทั้งวิธีการและข้อมูลการรับฟังและประเมินตามที่ระบุไว้ในหัวข้อ 3.1

หมายเหตุ 7.2ก(1)

ตัววัดและตัวชี้วัดด้านความพึงพอใจของลูกค้าในผลิตภัณฑ์ขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับความพึงพอใจของลูกค้าของคู่แข่งและขององค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้ อาจรวมถึงข้อมูลและสารสนเทศจากลูกค้าขององค์กร จากลูกค้าของคู่แข่ง และจากองค์กรอิสระ

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce-Focused Results): ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรเป็นอย่างไร (75 คะแนน)

ผลลัพธ์

ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ รวมถึงผลลัพธ์ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน และการทำให้บุคลากรมีความผูกพัน แสดงผลลัพธ์จำแนกตามความหลากหลาย ตามกลุ่ม และตามประเภทของบุคลากร (*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม ทั้งนี้ ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้หมวด 7

ก. ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (WORKFORCE RESULTS)

- (1) **ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)** ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงกำลังคนขององค์กร (Staffing Levels) และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากรเป็นอย่างไร
- (2) **บรรยากาศการทำงาน (WORKFORCE Climate)** ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย สวัสดิภาพ การบริการ และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรเป็นอย่างไร (*)
- (3) **การทำให้บุคลากรมีความผูกพัน (WORKFORCE ENGAGEMENT)** ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรและความพึงพอใจของบุคลากรเป็นอย่างไร
- (4) **การพัฒนาบุคลากร (WORKFORCE Development)** ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กรเป็นอย่างไร

หมายเหตุ:

หมายเหตุ 7.3

ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ควรสัมพันธ์กับกระบวนการที่รายงานไว้ในหมวด 5 รวมทั้งตอบสนองต่อความจำเป็นของกระบวนการทำงานที่สำคัญที่อธิบายไว้ในหมวด 6 และต่อแผนปฏิบัติการขององค์กรและแผนด้านบุคลากรตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2

หมายเหตุ 7.3

องค์กรซึ่งต้องอาศัยอาสาสมัคร ควรรายงานผลลัพธ์ของบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครด้วย (*) หมวด 7

หมายเหตุ 7.3ก(3)

การตอบหัวข้อนี้ ควรรวมถึงผลลัพธ์ของตัววัดและตัวชี้วัดตามที่ตอบไว้ในหัวข้อ 5.2ข(1)

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results): ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร (65 คะแนน)

ผลลัพธ์

ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงและด้านการกำกับดูแลองค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ และการบรรลุกลยุทธ์ แสดงผลลัพธ์ตามหน่วยงานขององค์กร (*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ทั้งนี้ ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง (Leadership, GOVERNANCE, and Societal Responsibility RESULTS)

- (1) **การนำองค์กร (Leadership)** ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการสื่อสารของผู้นำระดับสูง และการสร้างความผูกพันกับบุคลากรและลูกค้าของผู้นำระดับสูง เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ การกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในลักษณะสองทิศทาง และการทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังเป็นอย่างไร
- (2) **การกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE)** ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลองค์กร และความรับผิดชอบด้านการเงินภายในและภายนอกเป็นอย่างไร (*)
- (3) **กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ (Law and Regulation)** ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามหรือปฏิบัติได้เหนือกว่าข้อกำหนดด้านกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมายเป็นอย่างไร
- (4) **จริยธรรม (Ethics)** ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของพฤติกรรมที่ละเมิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมเป็นอย่างไร
- (5) **สังคม (Society)** ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation RESULTS)

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด (INTELLIGENT RISKS) การสร้างและเสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) เป็นอย่างไร

หมายเหตุ:**หมายเหตุ 7.4ก(1)**

การรายงานในหัวข้อนี้ ควรสัมพันธ์กับกระบวนการสื่อสารที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.1

หมายเหตุ 7.4ก(2)

การรายงานในหัวข้อนี้ อาจรวมถึงประเด็นที่เกี่ยวกับรายงานทางการเงินและความเสี่ยง คำแนะนำที่สำคัญของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก และการตอบสนองของผู้บริหารในเรื่องดังกล่าว

หมายเหตุ 7.4ก(3)

ผลลัพธ์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมาย ควรเป็นผลลัพธ์ตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.2ข ผลลัพธ์ด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยของบุคลากร (ตัวอย่างเช่น การรายงานการเกิดอุบัติเหตุในงาน) ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.1ข(1) และหัวข้อ 7.3ก(2)

หมายเหตุ 7.4ก(4)

ตัวอย่างตัววัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ดูหมายเหตุของหัวข้อ 1.2ข(2)

หมายเหตุ 7.4ก(5)

การรายงานในหัวข้อนี้ ควรครอบคลุมถึงความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างตามที่รายงานในหัวข้อ 1.2ข(1) และ 1.2ค(1) รวมถึงการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญขององค์กรตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 1.2ค(2) ตัววัดการสนับสนุนให้เกิดความผาสุกของสังคมในวงกว้าง อาจรวมถึงการลดการใช้พลังงาน, การใช้พลังงานหมุนเวียน การหมุนเวียนน้ำเพื่อกลับมาใช้ใหม่, การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์, การลดและการใช้ประโยชน์จากของเสีย, และทางเลือกอื่นสำหรับการอนุรักษ์ทรัพยากร (เช่น เพิ่มการประชุมทางไกลแบบภาพและเสียง) และการปฏิบัติต่อผู้ใช้งานที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

หมายเหตุ 7.4ก(5)

ตัววัดหรือตัวชี้วัดการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ควรเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.1ข(1) และตัววัดผลการดำเนินการและผลที่คาดหวังไว้ของแผนปฏิบัติการที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2ก(5) และ 2.2ข

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market Results): ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาดมีอะไรบ้าง (65 คะแนน)

ผลลัพธ์

ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านการเงินและตลาด แสดงผลลัพธ์จำแนกตามส่วนตลาดหรือกลุ่มลูกค้า (*) รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ทั้งนี้ ให้แสดงข้อมูลและสารสนเทศเพื่อตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market RESULTS)

- (1) **ผลการดำเนินการด้านการเงิน (Financial PERFORMANCE)** ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไร รวมถึงตัววัดโดยรวมด้านผลตอบแทนทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน (Financial Viability) หรือผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (Budgetary Performance) เป็นอย่างไร (*)
- (2) **ผลการดำเนินการด้านตลาด (Marketplace PERFORMANCE)** ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร รวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตทางตลาดและส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่เป็นอย่างไร (*)

หมายเหตุ:

หมายเหตุ 7.5ก(1)

การรายงานในหัวข้อนี้ ควรรวมถึงตัววัดโดยรวมด้านผลตอบแทนทางการเงิน เช่น ผลตอบแทนทางการเงินลงทุน (ROI), ส่วนกำไรจากการดำเนินงาน (Operating Margins), ความสามารถในการทำกำไร หรือความสามารถในการทำกำไรตามส่วนตลาดหรือกลุ่มลูกค้า ตัววัดด้านความมั่นคงทางการเงิน อาจรวมถึงสภาพคล่อง (Liquidity), อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt to Equity Ratio), เงินสดย่อยรายวัน (Days Cash on Hand), ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์, และกระแสเงินสด ตัววัดเหล่านี้ควรสัมพันธ์กับตัววัดด้านการเงินตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 4.1ก(1) และแนวทางการจัดการด้านการเงิน ตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร อาจรวมตัววัดเกี่ยวกับผลการดำเนินการเทียบกับงบประมาณ (Performance to Budget), ทุนสำรอง (Reserve Funds), การลดความเสี่ยงหรือการประหยัด, เปอร์เซ็นต์ค่าใช้จ่ายการบริหารต่องบประมาณ, และต้นทุนด้านการระดมทุนกับทุนที่ระดมได้

หมายเหตุ 7.5ก(2)

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ในการตอบคำถามในหัวข้อนี้ อาจรวมตัววัดด้านการบริจาคเพื่อการกุศลหรือเงินช่วยเหลือ (Charitable Donation or Grants) และจำนวนโครงการหรือการให้บริการใหม่

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์

การเปลี่ยนแปลงเกณฑ์

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศปี 2557-2558 ซึ่งตรงกับการครบรอบ 25 ปีของ Baldrige สิ่งที่สำคัญที่สุดและเป็นพื้นฐานของการบรรลุความสำเร็จ คือ ความต่อเนื่องของเกณฑ์

เกณฑ์มีการปรับเปลี่ยนมาตลอดด้วยเจตจำนงหนึ่งใจ คือ การสะท้อนถึงการเป็นผู้นำในการตรวจสอบความใช้งานได้ในเรื่องวิธีปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นสิ่งที่ประธาน Malcolm Baldrige National Quality Award Judges' Panel ได้มุ่งหวังไว้ตั้งแต่แรกเมื่อปี 2533 คำสำคัญของเจตจำนงนี้ คือ “การเป็นผู้นำ” และ “การตรวจสอบความใช้งานได้” เกณฑ์พัฒนาขึ้นจากพื้นฐานของวิธีปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จและเป็นแบบอย่างที่ดีของภาคธุรกิจและองค์กรต่างๆ ซึ่งเป็นวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความยั่งยืนและความสำเร็จเชิงแข่งขันเมื่อฝังลึกในมุมมองเชิงระบบที่มีการบูรณาการด้านการบริหารจัดการผลการดำเนินการขององค์กร

เกณฑ์เมื่อ 25 ปีที่แล้ว การเปลี่ยนแปลงต่างๆ มีความละเอียดลึกซึ้ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เราเผชิญอยู่ทั้งด้านเศรษฐกิจระดับโลก เทคโนโลยี พฤติกรรมของลูกค้า ความคาดหวังของบุคลากร ความกังวลและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง การเปลี่ยนแปลงของเกณฑ์ปี 2557-2558 ยังคงมีกระบวนการวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่อง แต่ด้วยจุดมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญเหนือกว่าการเปลี่ยนแปลงเพียงคำเรียกของเกณฑ์ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นประเด็นหลักในการตัดสินใจที่ผู้นำระดับสูงทุกองค์กรต้องดำเนินการและกำหนดเส้นทางสำหรับความยั่งยืนของธุรกิจและขององค์กร

จุดมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์ที่สัมพันธ์ประเด็นเพื่อพิจารณา 3 ประเด็นเป็นสิ่งที่ควรอยู่ในใจของผู้นำระดับสูงทุกคนต่อความอยู่รอดขององค์กร

- (1) การออกแบบและใช้ระบบงานที่แข่งขันได้
- (2) การปลูกฝังและจัดการนวัตกรรม และ
- (3) การสามารถจัดการกับโอกาสและความท้าทายของสื่อสังคมออนไลน์

การออกแบบและใช้ระบบงานที่แข่งขันได้ (Designing and Implementing Work Systems)

การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นเรื่องในระดับกลยุทธ์ การตัดสินใจนี้เกี่ยวข้องกับการปกป้องสิทธิ์ทางปัญญา การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) และตัดสินใจว่าอะไรคือสิ่งที่จะจัดหาหรือผลิตจากภายนอกองค์กรเพื่อให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืนในตลาด การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานขององค์กรมีผลกระทบต่อกรอบและโครงสร้างองค์กรในการทำกำไรและความอยู่รอด การตัดสินใจเหล่านี้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงและเป็นเรื่องหลักในการสร้างกลยุทธ์ ในปี 2557 เกณฑ์ได้เพิ่มเรื่องสารสนเทศและกระบวนการตัดสินใจเรื่องระบบงานไว้ในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์

การปลูกฝังและจัดการนวัตกรรม (Cultivating and Managing Innovation)

ประเด็นที่จะพัฒนาโอกาสของความได้เปรียบเชิงแข่งขันไปเป็นความยั่งยืน คือ นวัตกรรมและการจัดการนวัตกรรม นวัตกรรม เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันที่มีความหมายต่อผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือประสิทธิภาพองค์กร เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมเป็นผลจากสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน กระบวนการในการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ และการดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรระบุว่าเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด ความสำเร็จของนวัตกรรมต้องใช้ทรัพยากรสนับสนุนและความอดทนต่อความล้มเหลว การสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง การระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาดนับเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ และการดำเนินการตามความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาดต้องฝังเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการการปฏิบัติการขององค์กร ดังนั้น แง่มุมต่างๆ ที่นำไปสู่ความสำเร็จของนวัตกรรมจึงบรรจุอยู่ในเกณฑ์ปี 2557-2558

ความสามารถจัดการสื่อสังคมออนไลน์ (Mastering Social Media)

ขณะที่กลยุทธ์ด้านสื่อสังคมออนไลน์ไม่จำเป็นต้องเป็นวิธีปฏิบัติขององค์กรต้นแบบทั้งหมดในปัจจุบัน แต่หากการปรับเปลี่ยนเกณฑ์รอบใหม่เพื่อที่จะเพิ่มการมุ่งเน้นเรื่องสื่อสังคมออนไลน์ อาจทำให้เกณฑ์ไม่สามารถตอบสนองเจตจำนงในเรื่องการเป็นผู้นำในการตรวจสอบความใช้งานได้ในเรื่องวิธีปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ

สื่อสังคมออนไลน์มีบทบาทที่สำคัญในปัจจุบันเรื่อง

- (1) การเข้าถึงลูกค้าและว่าที่ลูกค้า
- (2) การเชื่อมโยงระหว่างพนักงานด้วยกัน และระหว่างพนักงานกับผู้นำขององค์กร
- (3) การร่วมมือกับผู้ส่งมอบและพันธมิตร และ
- (4) การเก็บรวบรวมข้อมูลและการทำวิจัย

อย่างไรก็ตาม การใช้งานสื่อสังคมออนไลน์มากขึ้นทำให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์กร ดังนั้นกลไกที่ดีที่สุดในการบรรเทาความเสี่ยงเหล่านี้ คือการมีค่านิยมที่เข้มแข็งขององค์กรเป็นแนวทาง เกณฑ์ปี 2557-2558 ได้บรรจุเรื่องการใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อตอบสนอง 4 ประเด็นข้างต้น ขณะที่เกณฑ์ทุกหัวข้อมีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดของเกณฑ์สรุปได้ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของหนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และหัวข้อเกณฑ์

บทนำ: โครงร่างองค์กร (Preface: Organizational Profile)

- **ลักษณะองค์กร:** ได้เพิ่มคำถามเกี่ยวกับบทบาทของผู้ส่งมอบและพันธมิตรในระบบงานขององค์กร
- **สภาวะการณ์ขององค์กร:** ได้เพิ่มคำถามการประเมินผลโครงการที่สำคัญและกระบวนการจัดการโครงการให้ดำเนินการคู่ขนานไปกับการจัดการกระบวนการเพื่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

หมวด 1 การนำองค์กร (Category 1: Leadership)

- **หัวข้อ 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง:** มุ่งเน้นบทบาทของผู้นำระดับสูงในการสร้างนวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด และถามเกี่ยวกับการที่ผู้นำระดับสูงใช้สื่อสังคมออนไลน์เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร
- **หัวข้อ 1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง:** ถามเกี่ยวกับการที่ระบบการกำกับดูแลองค์กรทำให้แผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้นำระดับสูงบรรลุผล

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Category 2: Strategic Planning)

- หมวดนี้มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมและระบบงาน
- **หัวข้อ 2.1 การจัดทำกลยุทธ์:** มีการเรียบเรียงใหม่ โดยรวมคำถามที่เกี่ยวกับการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อการสร้างนวัตกรรมและการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ คำถามอื่นๆ เพื่อพิสูจน์กระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) การพิจารณาที่สำคัญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้ถูกปรับปรุงใหม่เพื่อให้มีแนวทางใหม่และไม่ผูกการวางแผนไว้กับกระบวนการที่เฉพาะเจาะจงในการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT)

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า (Category 3: Customer Focus)

- **หัวข้อ 3.1 เสียงของลูกค้า:** ถามเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและการสังเกตการณ์พฤติกรรมของลูกค้าซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการรับฟังลูกค้าปัจจุบัน
- **หัวข้อ 3.2 ความผูกพันของลูกค้า:** ถามเกี่ยวกับการใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อยกระดับการสร้าง ความผูกพันและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

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

- **หัวข้อ 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร:** ถามเกี่ยวกับการใช้เสียงของลูกค้า ตลาด การรวบรวมข้อมูลข้อร้องเรียน และข้อมูลลูกค้าที่เก็บรวบรวมผ่านสื่อสังคมออนไลน์มาสนับสนุนการตัดสินใจและการสร้างนวัตกรรม ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการใช้ข้อมูลของลูกค้าบางเรื่องซึ่งก่อนหน้านี้ถูกจัดให้เป็นปัจจัยเดียวในหมวด 3 และประเด็นบางเรื่องไม่ได้ถูกกล่าวถึงในเกณฑ์ นอกจากนี้หัวข้อนี้จะถามถึงการทบทวนผลการดำเนินการของ คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรด้วย
- **หัวข้อ 4.2 เปลี่ยนชื่อใหม่เป็น การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ** โดยมุ่งเน้นที่การจัดการความรู้และการเรียนรู้ระดับองค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความยั่งยืนขององค์กร

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร (Category 5: Workforce Focus)

- **หัวข้อ 5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร:** ได้รวมการพิจารณาเรื่องการเปลี่ยนแปลงขีดความสามารถและอัตราการลาออกของบุคลากรในอดีต กำลังคนที่องค์กรจำเป็นต้องมีในแต่ละระดับ เป็นบริบทในการพิจารณาเชิงรุกในการเตรียมการเพื่อความจำเป็นด้านบุคลากรในอนาคต

หมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (Category 6: Operations Focus)

- หมวดนี้มีการปรับแก้เพื่อมุ่งเน้นกระบวนการทำงานภายในและประสิทธิผลของการปฏิบัติการ เพื่อให้เห็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) เกี่ยวกับระบบงาน
- **หัวข้อ 6.1 เปลี่ยนชื่อหัวข้อเป็น กระบวนการทำงาน** โดยมุ่งเน้นการออกแบบ การจัดการ และการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ และรวมกระบวนการสนับสนุนที่ทำให้องค์กรบรรลุข้อกำหนดด้านธุรกิจ/กิจการ
- **หัวข้อ 6.2 เปลี่ยนชื่อหัวข้อเป็น ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ** โดยมุ่งเน้นการควบคุมต้นทุน การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การเตรียมการเพื่อความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน และการจัดการนวัตกรรม เกณฑ์แยกแต่ละประเด็นเหล่านี้ออกมาเพื่อให้ความสำคัญกับปัจจัยเหล่านี้ต่อการปฏิบัติการและความยั่งยืนขององค์กร

หมวด 7 ผลลัพธ์ (Category 7: Results)

- หัวข้อต่างๆ ในหมวดนี้ไม่ได้สัมพันธ์แบบ 1 ต่อ 1 กับหมวดกระบวนการ 1-6 ซึ่งเป็นความตั้งใจของเกณฑ์เพื่อให้พิจารณาผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ โดยผลลัพธ์ของแต่ละหัวข้อมักมาจากกระบวนการในหมวดต่างๆ มากกว่า 1 หมวด
- คะแนนสำหรับหัวข้อ 7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า และ 7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ได้รับเป็น 75 คะแนน เพื่อมุ่งเน้นบทบาทของความผูกพันของลูกค้าและของบุคลากรในการบรรลุผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (หัวข้อ 7.5 มีคะแนน 65 คะแนน)
- **หัวข้อ 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ:** ได้แยกประเด็นพิจารณาเรื่องผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดการเติบโตที่สำคัญขององค์ประกอบนี้ในระบบงานของหลายๆ องค์การ
- **หัวข้อ 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร:** ได้รวมถึงผลลัพธ์ของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้วยตระหนักว่ากลยุทธ์สามารถบรรลุได้จากการที่ผู้นำระดับสูงชี้แนะและตรวจติดตามความก้าวหน้าด้วยตนเอง

ค่านิยมและแนวคิดหลัก (Core Values and Concepts)

- มีการปรับเปลี่ยนคำอธิบายของค่านิยมในเรื่อง ความคล่องตัว การมุ่งเน้นอนาคต และการจัดการเพื่อนวัตกรรม เพื่อสะท้อนถึงการมุ่งเน้นมากขึ้นเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก และความจำเป็นที่ต้องมีกลยุทธ์เพื่อการสร้างนวัตกรรม

อภิธานศัพท์ (Glossary of Key Terms)

- มีคำศัพท์ใหม่ในอภิธานศัพท์ ได้แก่ ความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด และโอกาสเชิงกลยุทธ์ นอกจากนั้น ได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบเพื่อช่วยให้อ่านง่ายขึ้น

แนวทางการตอบเกณฑ์ (How to Respond to the Criteria)

ในการเตรียมเอกสารขอรับรางวัล ผู้สมัครขอรับรางวัลควรทำความเข้าใจกับรายละเอียดในหัวข้อนี้ เพื่อช่วยให้ผู้สมัครสามารถตอบข้อกำหนดในเกณฑ์ทั้ง 7 หมวดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้สมัครจะต้องจัดทำรายงานวิธีการและผลการดำเนินการ (Application Report) โดยตอบข้อกำหนดของเกณฑ์ 17 หัวข้อ ทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ พร้อมทั้งศึกษา “ระบบการให้คะแนน” ประกอบกับแนวทางการให้คะแนน (หน้า 146-157) ซึ่งจะอธิบายวิธีการตรวจประเมินการตอบเกณฑ์และตัดสินการบรรลุผลการดำเนินการขององค์กร

เริ่มต้น (First Steps)

1. เรียนรู้เกี่ยวกับเกณฑ์ (How to Respond to the Criteria)

องค์กรควรทำความเข้าใจกับส่วนต่างๆ ดังต่อไปนี้ เพื่อทำความเข้าใจเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

- เนื้อเกณฑ์ (หน้า 12-60)
- ระบบการให้คะแนน (หน้า 146-157)
- อภิธานศัพท์ (หน้า 123-145)
- คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ (หน้า 74-112)

2. ทำความเข้าใจวิธีการอ่านและตอบข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ของเกณฑ์ (Understand how to Read and Respond to a Criteria Item)

ทบทวนโครงสร้างของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (หน้า 9) ซึ่งแสดงประเภทของหัวข้อส่วนต่างๆ ของหัวข้อ และบทบาทของแต่ละส่วน ควรให้ความสำคัญกับข้อกำหนดย่อยของแต่ละประเด็นพิจารณา รวมทั้งหมายเหตุด้วย หัวข้อต่างๆ อยู่ในรูปแบบของคำถาม ส่วนประเด็นพิจารณาอาจมีหลายคำถาม องค์กรต้องตอบประเด็นพิจารณาทุกประเด็น เนื่องจากสารสนเทศที่ขาดหายไปจะถือว่าเป็นความบกพร่องในระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร แต่ไม่จำเป็นต้องแยกตอบทีละคำถาม อาจรวมการตอบหลายคำถามในประเด็นพิจารณาเดียวกันเป็นกลุ่มตามความเหมาะสม

3. ทบทวนแนวทางการให้คะแนน (Review the Scoring Guidelines)

การตอบคำถามตามหัวข้อกระบวนการและผลลัพธ์ ให้อ่านบทวนหัวข้อของเกณฑ์ร่วมกับแนวทางการให้คะแนน (หน้า 154-157) นอกจากเสริมข้อกำหนดในหัวข้อกระบวนการ (หมวด 1-6) แล้วแนวทางการให้คะแนนยังให้ความสำคัญกับระดับความสมบูรณ์ของแนวทาง ความครอบคลุมของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ความครอบคลุมและทั่วถึงของการเรียนรู้ และการบูรณาการกับองค์ประกอบอื่นๆ ในระบบการจัดการผลการดำเนินการ ในทำนองเดียวกัน นอกจากเสริมข้อกำหนดในหัวข้อผลลัพธ์ (หมวด 7) แล้ว แนวทางการให้คะแนนยังให้ความสำคัญกับระดับผลการดำเนินการจริง ความสำคัญของแนวโน้มของผลลัพธ์ ข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม การบูรณาการกับองค์ประกอบที่สำคัญของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร และผลลัพธ์ของการกระบวนการปรับปรุง

4. ทำความเข้าใจความหมายของคำสำคัญ (Understand the Meaning of Key Terms)

คำที่ใช้ในเกณฑ์อาจมีความหมายแตกต่างจากคำจำกัดความมาตรฐานหรือคำจำกัดความที่ใช้ในองค์กรคำที่ขีดเส้นใต้สามารถอ่านเพิ่มเติมได้ในอภิธานศัพท์ (หน้า 123-145) การทำความเข้าใจคำเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรประเมินตนเองได้อย่างแม่นยำ และสื่อสารกระบวนการและผลลัพธ์ขององค์กรแก่ผู้ตรวจประเมินทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างถูกต้อง

5. เริ่มต้น: จัดทำโครงสร้างองค์กร (Start with the Organizational Profile)

โครงสร้างองค์กร (หน้า 13-18) เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการจัดทำรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน ไม่ว่าองค์กรจะใช้เกณฑ์ในการประเมินตนเองหรือไม่ การจัดทำโครงสร้างองค์กรหรือแม้แต่การทบทวนหัวข้อต่างๆ ของโครงสร้างองค์กร จะช่วยให้องค์กรนั้นเข้าใจว่าอะไรคือสิ่งที่เกี่ยวข้องและสำคัญที่สุดต่อธุรกิจ/กิจการ พันธกิจ และผลการดำเนินการขององค์กร

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

แม้ว่าเกณฑ์จะมุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญขององค์กร แต่เฉพาะตัวผลลัพธ์เองมีคุณค่าทางด้านวิสัยองค์กรน้อยมาก ตัวอย่างเช่น ถ้าองค์กรมีผลลัพธ์ไม่ดี หรือมีอัตราการปรับปรุงช้ากว่าคู่แข่งหรือองค์กรที่เทียบเคียงกันได้ องค์กรจำเป็นต้องเข้าใจถึงสาเหตุว่า “ทำไม” จึงเป็นเช่นนั้น และควรทำ “อะไร” เพื่อเร่งการปรับปรุงให้ดีขึ้น

เจตจำนงของหัวข้อในหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6) กำหนดไว้เพื่อวินิจฉัยกระบวนการที่สำคัญที่สุดขององค์กร ที่ส่งผลต่อการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรได้มากที่สุด และนำไปสู่การสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินการที่สำคัญ

การวินิจฉัยและคุณภาพของการให้ข้อมูลป้อนกลับ ขึ้นอยู่กับเนื้อหาและความสมบูรณ์ของรายงานวิธีการและผลการดำเนินการ ดังนั้น องค์กรจึงควรตอบหัวข้อต่างๆ โดยเน้นสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญเป็นหลัก ตามแนวทางการจัดทำและทบทวนสารสนเทศดังต่อไปนี้

1. เข้าใจความหมายของคำถาม “อย่างไร” (Understand the Meaning of How)

ในการตอบหัวข้อในหมวดกระบวนการ ที่มีคำถาม “อย่างไร” องค์กรควรตอบคำถามดังกล่าวด้วยการนำเสนอสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญที่แสดงถึงแนวทาง การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ (ดูระบบการให้คะแนน หน้า 146-147)

คำตอบที่ขาดสารสนเทศดังกล่าวหรือคำตอบที่เพียงแต่ยกตัวอย่างเท่านั้นจะถูกประเมินว่า “มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน” (Anecdotal Information)

แสดงให้เห็นถึงแนวทางที่เป็นระบบ (Show that *approaches* are systematic)

แนวทางที่เป็นระบบ คือ แนวทางที่สามารถทำ/ใช้ซ้ำได้ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรืออาจกล่าวได้ว่า แนวทางมีความเป็นระบบ เมื่อแนวทางนั้นมีการประเมิน มีการปรับปรุง มีการสร้างนวัตกรรม และมีการแบ่งปันความรู้รวมอยู่ด้วย ซึ่งจะส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความสมบูรณ์มากขึ้น

แสดงการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Show *deployment*)

ในการตอบเกณฑ์ ควรสรุปวิธีการนำแนวทางไปปฏิบัติในส่วนต่างๆ ขององค์กร

การเรียนรู้ (Show *evidence of learning*)

แสดงหลักฐานของวงจรการประเมินและการปรับปรุงกระบวนการ รวมทั้งโอกาสของการสร้างนวัตกรรม แสดงให้เห็นว่ามีการแบ่งปันการปรับปรุงกระบวนการกับหน่วยงานอื่นๆ ขององค์กรที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กร

แสดงการบูรณาการ (Show *integration*)

การบูรณาการ คือ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความกลมกลืนระหว่างกระบวนการ แผนงาน ตัววัด การปฏิบัติการ และผลลัพธ์ ซึ่งทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

2. เข้าใจความหมายของคำถาม “อะไร” (Understand the Meaning of What)

หัวข้อในหมวด 1-6 มีคำถาม “อะไร” อยู่ 2 แบบ ดังนี้

คำถามแบบที่ 1 เป็นการถามถึงสารสนเทศพื้นฐานเกี่ยวกับกระบวนการที่สำคัญและขั้นตอนการดำเนินการ การตอบแต่เพียงว่า “ใคร” เป็นผู้รับผิดชอบอาจมีประโยชน์บ้าง แต่การตรวจประเมินต้องการให้อธิบายวิธีการทำงานของกระบวนการนั้น

คำถามแบบที่ 2 เป็นการถามให้รายงานผล แผน วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ หรือตัววัดที่สำคัญขององค์กรว่าคือ “อะไร” คำถามเหล่านี้กำหนดบริบทเพื่อให้องค์กรแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ตลอดทั้งการบูรณาการกันของระบบการจัดการผลการดำเนินการ ตัวอย่างเช่น เมื่อองค์กรกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แล้ว แผนปฏิบัติการ ตัววัดผลการดำเนินการและผลลัพธ์บางตัวที่รายงานไว้ในหมวด 7 ต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ระบุไว้ด้วย

3. แสดงให้เห็นถึงการมุ่งเน้นและความคงเส้นคงวา (Show Focus and Consistency)

การแสดงให้เห็นการมุ่งเน้นและความคงเส้นคงวาในหมวดกระบวนการและการติดตามตัววัดที่สอดคล้องกันในหมวดผลลัพธ์จะปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร การตอบเกณฑ์ให้องค์กรแสดงถึงการมุ่งเน้นและความคงเส้นคงวา 4 ประการ คือ

- ในส่วนโครงสร้างองค์กร ควรระบุให้ชัดเจนว่าอะไรบ้างที่สำคัญต่อองค์กร
- ในส่วนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) รวมทั้งวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) ต้องแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงประเด็นที่องค์กรมุ่งเน้นมากที่สุด และให้อธิบายว่าการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติบรรลุผลได้อย่างไร
- ในส่วนการวิเคราะห์และการทบทวนในระดับองค์กร (หัวข้อ 4.1) ต้องแสดงวิธีการที่องค์กรวิเคราะห์และทบทวนสารสนเทศเกี่ยวกับผลการดำเนินการเพื่อกำหนดลำดับความสำคัญ
- ในส่วนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) และการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (หมวด 6) ต้องแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดถึงระบบงานและกระบวนการทำงานที่มีความสำคัญต่อผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร



แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด 7 (Responding to Results Items)

1. มุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรที่สำคัญที่สุด

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

การรายงานผลลัพธ์ต้องครอบคลุมข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร ตามที่แสดงไว้อย่างเด่นชัดในโครงสร้างองค์กร หมวดการนำองค์กร หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวดการมุ่งเน้นลูกค้า หมวดการมุ่งเน้นบุคลากร รวมทั้งหมวดการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

2. รายงานผลการดำเนินการ แนวโน้ม และการเปรียบเทียบ และแสดงการบูรณาการ (Report Levels, Trends, and Comparisons, and Show Integration)

- **รายงานระดับผลการดำเนินการ** โดยใช้มาตรวัดที่สื่อความหมายได้ชัดเจน
- **รายงานแนวโน้ม (Report Trends)** เพื่อแสดงทิศทางของผลลัพธ์ อัตราการเปลี่ยนแปลง และขอบเขตของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติต้องมีข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อยสามชุดข้อมูลเพื่อให้เห็นแนวโน้มชัดเจน แนวโน้มควรแสดงผลการดำเนินการที่ผ่านมาในอดีตและปัจจุบัน โดยไม่รวมผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ในอนาคต นอกจากนี้ ไม่มีการจำกัดช่วงเวลาขั้นต่ำของข้อมูลแนวโน้ม แต่ช่วงเวลาระหว่างชุดข้อมูลควรสื่อความหมายของตัววัดที่รายงาน ข้อมูลแนวโน้มของตัววัดบางตัวอาจมีระยะเวลานานถึง 5 ปีหรือมากกว่า สำหรับผลลัพธ์ที่สำคัญๆ องค์กรควรรายงานข้อมูลใหม่เท่าที่มีถึงแม้ว่าจะยังไม่เห็นแนวโน้ม ทั้งนี้ควรอธิบายแนวโน้มที่ดีหรือแนวโน้มในทางลบด้วย
- **รายงานการเปรียบเทียบ (Report Comparisons)** เพื่อแสดงผลลัพธ์การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่เลือกมาอย่างเหมาะสม
- **รายงานการบูรณาการ (Show Integration)** โดยแสดงผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งหมด และจำแนกตามกลุ่มที่จัดไว้ (เช่น ตามกลุ่มลูกค้า บุคลากร กระบวนการ และกลุ่มสายผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ)

การตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ (Responding Efficiently)

1. อ้างอิงหัวข้ออื่นตามความเหมาะสม (Cross-Reference when Appropriate)

เพื่อให้มั่นใจว่าคำตอบในแต่ละหัวข้อมีความสมบูรณ์ในตัวเองมากที่สุด และคำตอบของเกณฑ์ในหัวข้อต่างๆ มีความสอดคล้องกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้ ให้องค์กรอ้างอิงคำตอบในหัวข้ออื่นๆ ตามความเหมาะสมแทนการกล่าวซ้ำถึงสารสนเทศเดิม ในกรณีดังกล่าว ควรรายงานสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญไว้ในหัวข้อที่ต้องการสารสนเทศนั้น ตัวอย่างเช่น ระบบการพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากร ควรรายงานอย่างละเอียดไว้ในหัวข้อ 5.2 และหากต้องกล่าวถึงเรื่องการพัฒนาและการเรียนรู้อีกในหัวข้ออื่นให้อ้างอิงหัวข้อ 5.2 ได้โดยไม่ต้องอธิบายรายละเอียดซ้ำเดิม

2. ใช้รูปแบบที่กระชับ (Use a Compact Format)

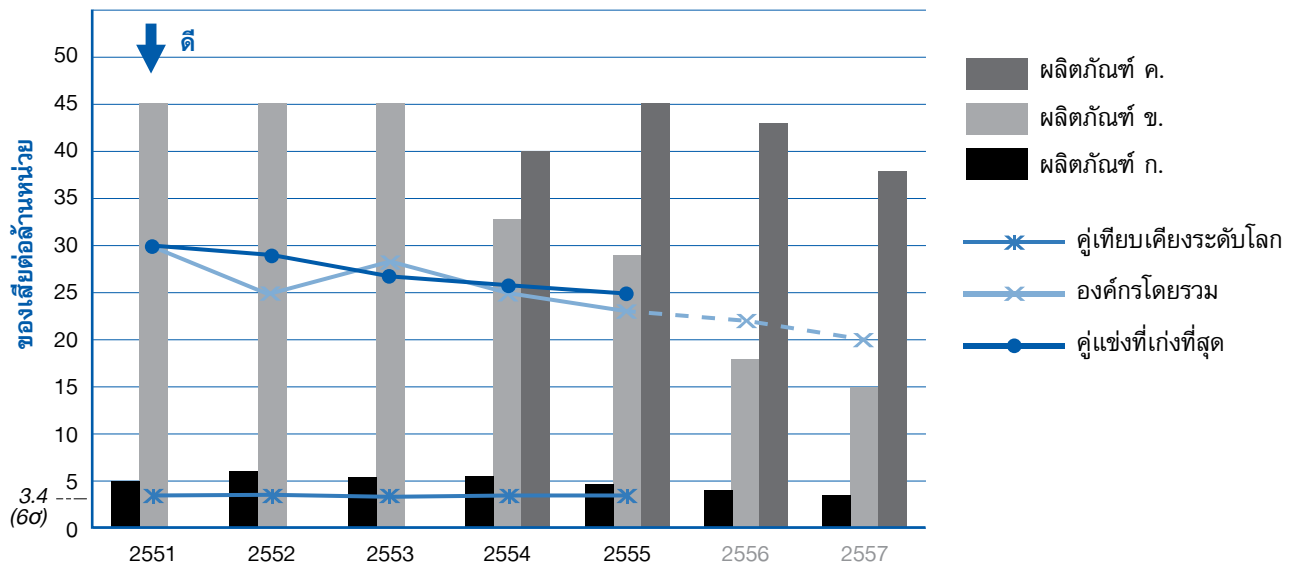
เพื่อการใช้พื้นที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควรนำเสนอสารสนเทศให้กระชับโดยใช้แผนภูมิแสดงการไหลของงาน (Flowcharts) ตาราง และหัวข้อสั้นๆ (Bullets) การจำกัดจำนวนหน้าของรายงานวิธีการและผลการดำเนินการ เพื่อบังคับให้องค์กรพิจารณาถึงสิ่งที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการองค์กรและการรายงานผลลัพธ์

3. ใช้กราฟ และตาราง (Use Graphs and Tables)

ผลลัพธ์ส่วนใหญ่อาจนำเสนอในรูปแบบที่กระชับโดยใช้กราฟและตาราง ผลลัพธ์ที่แสดงความต่อเนื่องในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งหรือเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นควร “ปรับให้เป็นฐานเดียวกัน” (ได้แก่ การนำเสนอในรูปอัตราส่วนสำหรับข้อมูลที่มีความแตกต่างของขนาด) ตัวอย่างเช่น การรายงานแนวโน้มความปลอดภัยเป็นจำนวนวันทำงานที่สูญเสียต่อจำนวนพนักงาน 100 คน จะมีความหมายมากกว่าการรายงานจำนวนวันทำงานที่สูญเสียไปทั้งหมด โดยเฉพาะถ้าจำนวนพนักงานไม่คงที่ในช่วงเวลาที่รายงานผล หรือในกรณีที่องค์กรมีการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับองค์กรอื่นที่มีจำนวนพนักงานต่างกัน

ตัวอย่างกราฟหน้า 72 แสดงถึงข้อมูลที่องค์กรอาจนำเสนอเป็นส่วนหนึ่งของคำตอบหัวข้อ 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ในโครงสร้างองค์กร องค์กรได้ระบุว่า Six Sigma เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยมีของเสียต่อล้านหน่วยเป็นตัววัดที่สำคัญตัวหนึ่ง (Defects per Million Opportunities)

รูปที่ 7.1-3 ของเสียต่อล้านหน่วย (Defects per Million Opportunities)



กราฟดังกล่าวเป็นตัวอย่างที่ดีในการรายงานผลได้ชัดเจนและมีประสิทธิผล ดังนี้

- ให้ข้อมูลรายละเอียดของแกนทั้งสองแกนและหน่วยวัดอย่างชัดเจน
- มีการแสดงระดับและแนวโน้มข้อมูลของตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญ เช่น ของเสียต่อล้านหน่วย
- แสดงผลลัพธ์ในช่วงเวลาหลายๆ ปี
- ลูกศรชี้ขึ้นแสดงให้เห็นว่าแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นเป็นสิ่งดีสำหรับตัววัดนี้
- แสดงข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสมอย่างชัดเจน
- เพียงกราฟเดียว องค์กรสามารถแสดงให้เห็นว่ามีการติดตามผลในสายผลิตภัณฑ์ทั้ง 3 ประเภท
- มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่ปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมทั้งการปรับปรุงอย่างฉับพลันหรือก้าวกระโดดในปี 2556 เมื่อเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมาของสายผลิตภัณฑ์ ข้อมูลเนื้อหาควรอธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด และอาจอ้างได้ว่าเป็นผลจากการเรียนรู้ที่สำคัญจากสายผลิตภัณฑ์ ก.

การอธิบายกราฟโดยใช้แนวทางการให้คะแนนเป็นหลัก จะทำให้เป็นที่สังเกตเกี่ยวกับการดำเนินการ และรักษาระดับความสมบูรณ์ขององค์กร ดังนี้

- ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรในปัจจุบันอยู่ในระดับดีเยี่ยม ซึ่งสรุปได้จากการเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน และกับองค์กร “ระดับโลก” ในสายผลิตภัณฑ์ ก
- ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรแสดงถึงแนวโน้มการปรับปรุงที่ดีและยั่งยืน
- สายผลิตภัณฑ์ ก เป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการในปัจจุบัน แสดงถึงผลการดำเนินการที่ดีและยั่งยืน (ของเสียต่อล้านหน่วยประมาณ 5) และมีแนวโน้มที่ดีขึ้นตั้งแต่ปี 2552
- สายผลิตภัณฑ์ ข มีการปรับปรุงที่รวดเร็ว โดยมีผลการดำเนินการใกล้เคียงกับคู่แข่งที่เก่งที่สุดในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ยังตามหลังสายผลิตภัณฑ์ ก
- สายผลิตภัณฑ์ ค ซึ่งระบุในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานว่าเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ ประสบปัญหาเกี่ยวกับของเสียในช่วงต้น แต่คาดการณ์ว่าจะมีการปรับปรุงที่ดีขึ้น (องค์กรควรอธิบายปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงต้นนี้อย่างสั้นๆ)
- องค์กรมีการคาดการณ์ถึงการลดลงของอัตราของเสียในทุกสายผลิตภัณฑ์ สายผลิตภัณฑ์ ค ยังคงมีการปรับปรุงที่ล่าช้ากว่าสายผลิตภัณฑ์อื่นๆ องค์กรคาดการณ์ว่าสายผลิตภัณฑ์ ก จะบรรลุเป้าหมาย Six Sigma ภายในปี 2557

คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ

รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์

ในส่วนนี้สรุปรายละเอียดของแต่ละหมวดและหัวข้อ รวมทั้งแสดงตัวอย่างและคำแนะนำเสริมหมายเหตุที่แสดงในตอนท้ายของแต่ละหัวข้อ

โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรแสดงให้เห็นบริบทและภาพรวมขององค์กร โครงสร้างองค์กรยังช่วยชี้แนะและจัดลำดับความสำคัญของสารสนเทศที่องค์กรนำเสนอในหัวข้อของหมวด 1-7

โครงสร้างองค์กรจะทำให้องค์กรเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญซึ่งกำหนดสภาพแวดล้อมด้านการดำเนินงาน ปัจจัยเหล่านี้ ประกอบด้วย พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ตลอดจนความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ต่างส่งผลกระทบต่อวิธีการดำเนินงานและการตัดสินใจขององค์กร ดังนั้น โครงสร้างองค์กรจะช่วยให้องค์กรเข้าใจได้ดีขึ้นในวิธีการดำเนินธุรกิจเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของธุรกิจ/กิจการทั้งปัจจุบันและอนาคต และความยั่งยืนขององค์กร รวมทั้งความจำเป็น โอกาส และข้อจำกัดที่มีผลต่อระบบการบริหารจัดการขององค์กร

1. ลักษณะองค์กร (Organizational Description)

เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงลักษณะและความสัมพันธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร เจตจำนงของหัวข้อนี้ คือ การกำหนดบริบทสำหรับองค์กร

ข้อสังเกต

เข้าใจองค์กร (Understand your Organization)

การใช้คำต่างๆ เช่น เจตจำนง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และ สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) มีความแตกต่างกันไปตามแต่ละองค์กร ดังนั้น องค์กรควรมีความเข้าใจที่ชัดเจนถึงสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร เหตุผลของการคงอยู่ขององค์กร และภาพที่ผู้นำระดับสูงต้องการนำองค์กรไปให้ถึงอนาคต ความชัดเจนนี้จะช่วยให้องค์กรตัดสินใจและดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่ออนาคตขององค์กร

เข้าใจสมรรถนะหลักขององค์กร (Understand your Core Competencies)

การระบุที่ชัดเจนและเข้าใจอย่างถ่องแท้ของสมรรถนะหลักขององค์กร จะทำให้องค์กรมีความยั่งยืนและสามารถดำเนินการในการแข่งขันได้ การนำสมรรถนะหลักขององค์กรไปใช้อย่างเหมาะสมจะสร้างความโดดเด่นในตลาด การพัฒนาสมรรถนะหลักขององค์กรให้ทันต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์อยู่เสมอจะทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และช่วยปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาที่เป็นส่วนประกอบในสมรรถนะหลักขององค์กร ซึ่งจะช่วยสนับสนุนความยั่งยืนขององค์กร

เข้าใจสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร (Understand your Regulatory Environment)

สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบในสถานที่ที่องค์กรตั้งอยู่จะส่งผลต่อวิธีการดำเนินธุรกิจ/กิจการขององค์กร ดังนั้น ความเข้าใจในเรื่องสภาพแวดล้อมดังกล่าวจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการตัดสินใจในด้านการปฏิบัติการและการกำหนดกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังช่วยให้องค์กรระบุได้ว่าองค์กรจะดำเนินการตามข้อกำหนดขั้นต่ำของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานปฏิบัติ หรือจะดำเนินการที่เหนือกว่าข้อกำหนดต่างๆ ซึ่งบ่งบอกถึงความเป็นองค์กรชั้นนำและเป็นแหล่งของความได้เปรียบเชิงแข่งขัน

ระบบบทบาทและความสัมพันธ์ด้านการกำกับดูแลองค์กร (Identify Governance Roles and Relationships)

องค์กรชั้นนำมีระบบการกำกับดูแลที่กำหนดไว้เป็นอย่างดีโดยระบุความสัมพันธ์เชิงการรายงานไว้อย่างชัดเจน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดหน้าที่ของผู้นำระดับสูงคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และองค์กรแม่ (ถ้ามี) ให้มีความชัดเจน นอกจากนี้ ความเป็นอิสระและความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรมักเป็นประเด็นพิจารณาที่สำคัญในโครงสร้างการกำกับดูแลองค์กร

เข้าใจบทบาทของผู้ส่งมอบ (Understand the Role of Suppliers)

ในองค์กรส่วนใหญ่ ผู้ส่งมอบมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการต่างๆ ที่สำคัญของการดำเนินธุรกิจ อีกทั้งการรักษาไว้หรือการบรรลุความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร ข้อกำหนดของห่วงโซ่อุปทาน อาจรวมถึงการส่งมอบที่ตรงเวลาหรือทันเวลา ความยืดหยุ่น จำนวนพนักงานที่ไม่คงที่ ความสามารถในการวิจัยและออกแบบ การสร้างนวัตกรรมด้านกระบวนการหรือผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการผลิตหรือการให้บริการตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย

2. สภาพการณ์ขององค์กร (Organizational Situation)

เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันที่องค์กรดำเนินงานอยู่ รวมถึงความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และยังเน้นถึงแนวทางที่องค์กรใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการรวมทั้งการเรียนรู้ จุดประสงค์ของหัวข้อนี้ คือ การช่วยให้องค์กรเข้าใจเกี่ยวกับความท้าทายที่สำคัญขององค์กร และระบบในองค์กรที่จะสร้างและรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขัน

ข้อสังเกต

รู้จักแข็ง จุดเปราะบาง และโอกาสขององค์กร

(Know your Strengths, Vulnerabilities, and Opportunities)

ความรู้ในเรื่องจุดแข็ง จุดเปราะบาง โอกาสในการปรับปรุงและการเติบโตขององค์กร มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร ด้วยความรู้นี้ องค์กรสามารถกำหนด (1) ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) และคุณลักษณะที่มีผลต่อผลการดำเนินการซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร (2) สิ่งที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่น (3) สิ่งที่ช่วยให้องค์กรรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันได้อย่างยั่งยืน และ (4) สิ่งที่ต้องพัฒนาเพื่อรักษาตำแหน่งในตลาดอย่างยั่งยืนหรือสร้างตำแหน่งในตลาด

เข้าใจคู่แข่งขององค์กร (Know your Competitors)

ความเข้าใจว่าคู่แข่งคือใคร มีจำนวนกี่ราย และลักษณะที่สำคัญของคู่แข่ง เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการกำหนดว่าอะไร คือ ความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กรในธุรกิจ/กิจการและตลาด องค์กรชั้นนำมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันในปัจจุบัน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่เกิดขึ้น แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันอาจรวมถึงสิ่งตีพิมพ์ในอุตสาหกรรม กระบวนการเทียบเคียง รายงานประจำปีของบริษัทมหาชนและองค์กรมหาชน การประชุม (Conferences) เครือข่ายในท้องถิ่น และสมาคมอุตสาหกรรมต่างๆ

เข้าใจความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Know your Strategic Challenges)

การดำเนินงานขององค์กรในตลาดที่มีการแข่งขันสูง เช่น ในปัจจุบันหมายความว่าองค์กรกำลังเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการรักษาระดับผลการดำเนินการอย่างยั่งยืน และรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กร ความท้าทายเหล่านี้ อาจรวมถึง

- ต้นทุนการดำเนินงาน (เช่น วัสดุ แรงงาน หรือสถานที่ตั้งทางภูมิศาสตร์)
- การขยายหรือหดตัวของตลาด

- การควมรวมหรือครอบครองกิจการทั้งโดยองค์กรเองและโดยคู่แข่ง
- สภาพเศรษฐกิจรวมถึงความผันผวนของอุปสงค์และเศรษฐกิจขาลงทั้งระดับท้องถิ่นและระดับโลก
- วงจรธรรมชาติของธุรกิจ/กิจการ
- การนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่หรือทดแทน
- การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันด้านเทคโนโลยี
- การมีคู่แข่งใหม่เข้าสู่ตลาด
- การมีแรงงานที่มีทักษะ และ
- การเกษียณของแรงงานสูงอายุ

เตรียมพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างฉับพลัน (Prepare for Disruptive Technologies)

การขาดการเตรียมความพร้อมที่ดีในเรื่องการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างฉับพลัน ซึ่งคุกคามต่อตำแหน่งในการแข่งขันหรือตลาดขององค์กร จัดเป็นความท้าทายที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่อาจเกิดขึ้น ตัวอย่างในอดีตของการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีอย่างฉับพลัน เช่น คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลที่มาแทนที่เครื่องพิมพ์ดีด โทรศัพท์มือถือที่มาแทนโทรศัพท์บ้านและโทรศัพท์สาธารณะ เครื่องโทรสารที่แย่งธุรกิจการบริการส่งเอกสาร ตลอดจนทั้งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) และสมาร์ทโฟน ที่ทำลายวิธีการสื่อสารต่างๆ ทุกประเภท ปัจจุบันนี้องค์กรต้องสำรวจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจ/กิจการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อการค้นพบความท้าทายเหล่านั้นตั้งแต่ระยะแรกเท่าที่จะเป็นไปได้

การนำองค์กร (Leadership) (หมวด 1)

หมวดการนำองค์กร ถ้ามองเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้นำระดับสูงและระบบการกำกับดูแลองค์กรที่ใช้ชี้นำและทำให้องค์กรมีความยั่งยืน

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงประเด็นความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้นำระดับสูง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างองค์กรที่มีความยั่งยืน

ข้อสังเกต

บทบาทของผู้นำระดับสูง (The Role of Senior Leaders)

ผู้นำระดับสูงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดค่านิยมและทิศทางการสื่อสาร การสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดทุกกลุ่ม และการสร้างให้องค์กรเกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจังความสำเร็จขององค์กรต้องอาศัยการมองการณ์ไกลและความมุ่งมั่นต่อการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรมและยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด และความยั่งยืนขององค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งต้องอาศัยการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและการเรียนรู้ในระดับองค์กรที่มากยิ่งขึ้น

แบบอย่างที่ดีของผู้นำระดับสูง (Role-Model Senior Leaders)

ในองค์กรที่ได้รับการยกย่องอย่างสูงนั้น ผู้นำระดับสูงต้องมีความมุ่งมั่นในการสร้างวัฒนธรรมที่เสริมสร้างความผูกพันกับลูกค้า ในการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร รวมทั้งการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลการอุทิศตนแก่บุคลากร ผู้นำระดับสูงต้องดำเนินการด้วยตนเองในการสร้างความผูกพันกับลูกค้าที่สำคัญ ผู้นำระดับสูงต้องเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของตนเอง มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง รวมทั้งมีส่วนร่วมในโอกาสและกิจกรรมต่างๆ ที่ยกย่องชมเชยบุคลากร นอกจากนี้ กิจกรรมการพัฒนาผู้นำในอนาคตอาจรวมถึงการเป็นพี่เลี้ยงหรือการมีส่วนร่วมในหลักสูตรการพัฒนาผู้นำองค์กร

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง (Governance and Societal Responsibilities)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงประเด็นสำคัญๆ ในระบบการกำกับดูแลองค์กรรวมถึงการปรับปรุงการนำองค์กร นอกจากนี้ ยังถามถึงวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจว่าบุคลากรทุกคนในองค์กรได้ประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม รวมทั้งแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

ข้อสังเกต

การกำกับดูแลองค์กร (Organizational Governance)

หัวข้อนี้เน้นเกี่ยวกับความจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีคณะกรรมการหรือที่ปรึกษาด้านการกำกับดูแลที่รับผิดชอบ รับผิดชอบ รับรู้ เข้าใจ โปร่งใส รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้สามารถปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (รวมทั้งผู้ถือหุ้น) ขององค์กรที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ องค์กรที่ไม่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร คณะกรรมการดังกล่าวควรมีอิสระในการทบทวนและตรวจสอบองค์กร รวมทั้งตรวจติดตามการดำเนินการขององค์กรและผู้นำสูงสุดหรือคณะผู้บริหารระดับสูง

การปฏิบัติตามกฎหมาย จริยธรรม และความเสี่ยง (Organizational Governance)

ในการจัดการและปรับปรุงผลการดำเนินการจำเป็นต้องมีการดำเนินการเชิงรุกในด้าน (1) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (2) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ และ (3) ปัจจัยเสี่ยงต่างๆ การที่จะมีผลการดำเนินการที่ดีในเรื่องดังกล่าวได้นั้นองค์กรต้องกำหนดตัววัดหรือตัวชี้วัดที่เหมาะสมที่ผู้นำระดับสูงสามารถใช้ในการติดตาม นอกจากนี้ องค์กรควรมีความไวต่อประเด็นความกังวลของสังคม ไม่ว่าประเด็นนั้นจะระบุไว้ในกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับปัจจุบันหรือไม่ก็ตาม องค์กรที่เป็นแบบอย่างที่ดีต้องพยายามทำให้เหนือกว่าข้อกำหนดและมีความเป็นเลิศด้านการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม

ความกังวลของสังคม (Public Concerns)

องค์กรภาครัฐและองค์กรการกุศลควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคม ซึ่งอาจรวมถึงต้นทุนของโครงการและการดำเนินงาน ความทันกาลและเท่าเทียมกันในการเข้าถึงผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการรับรู้ของสังคมต่อการที่องค์กรดูแลรักษาทรัพยากรสาธารณะ

การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ (Conservation of Natural Resources)

การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติอาจบรรลุได้โดยการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ การใช้สารเคมีที่มีน้ำเป็นตัวกลางทดแทนสารเคมีอันตราย การอนุรักษ์พลังงาน การใช้แหล่งพลังงานที่สะอาดกว่า หรือการนำวัสดุที่ใช้แล้วกลับมาใช้ใหม่

ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง (Societal Responsibility)

ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างมีความหมายมากกว่าการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับเท่านั้น องค์กรไม่ว่าขนาดเล็กหรือใหญ่ มีโอกาสสนับสนุนให้เกิดระบบที่ดีทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ รวมถึงโอกาสในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ ทั้งนี้ ระดับและขอบเขตของการสนับสนุนขึ้นอยู่กับขนาดและความสามารถขององค์กร นอกจากนี้ การตัดสินใจที่จะทำงานร่วมกับองค์กรใดๆ มีแนวโน้มที่จะพิจารณาถึงความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้างขององค์กรนั้นมากขึ้นเรื่อยๆ

การสนับสนุนชุมชน (Community Support)

องค์กรควรพิจารณาการมีส่วนร่วมกับชุมชนในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) ดังนี้

ตัวอย่างการมีส่วนร่วมกับชุมชน

- ร่วมมือกับโรงเรียนและคณะกรรมการโรงเรียนเพื่อปรับปรุงการศึกษา
- ร่วมมือกับผู้ให้บริการด้านสาธารณสุขเพื่อปรับปรุงสุขภาพในชุมชนท้องถิ่นโดยให้การศึกษา และเป็นอาสาสมัครแก้ไขปัญหาด้านสาธารณสุข และ
- ร่วมมือเพื่อสนับสนุนการค้า ธุรกิจ/กิจการ และสมาคมวิชาชีพในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ เช่น กิจกรรมอาสาสมัครต่างๆ หรือการแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อเพิ่มศักยภาพในด้านการแข่งขันของไทยในตลาดโลก และด้านจริยธรรมและความพาสูกของสังคมในวงกว้าง

ตัวอย่างสำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร รวมถึงการร่วมมือกับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรอื่นหรือกับองค์กรธุรกิจอื่น เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และการดูแลรักษาทรัพยากรสาธารณะและส่วนที่ได้รับบริจาค

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) (หมวด 2)

หมวดนี้ถามเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรสร้าง/พัฒนาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการนำไปปฏิบัติ ปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์บังคับและวัดความก้าวหน้า

หมวดนี้เน้นว่าความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันขององค์กรเป็นประเด็นกลยุทธ์สำคัญที่จำเป็นต้องอยู่ในการวางแผนภาพรวมขององค์กร การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การตัดสินใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) และระบบงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำให้องค์กรมั่นใจถึงความยั่งยืน

ในขณะที่หลายองค์กรมีความชำนาญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์มากขึ้นเรื่อยๆ แต่ความท้าทายที่สำคัญยังคงเป็นเรื่องการนำแผนไปปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่ตลาดผลักดันให้องค์กรต้องมีความคล่องตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดคิด เช่น สภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวน หรือ เทคโนโลยีที่ฉีกแนว ซึ่งสามารถสร้างความปั่นป่วนให้แก่ตลาดที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็วแต่คาดเดาได้ยากกว่า หัวข้อนี้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความต้องการในการมุ่งเน้นทั้งการพัฒนาแผนและขีดความสามารถในการปฏิบัติตามแผนขององค์กรด้วย

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเน้นประเด็นที่สำคัญ 3 ประการของความเป็นเลิศขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

- **ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Driven Excellence)** เป็นมุมมองความเป็นเลิศเชิงกลยุทธ์ประการหนึ่ง โดยมุ่งเน้นที่ปัจจัยขับเคลื่อนที่มีผลต่อความผูกพันของลูกค้า ตลาดใหม่ และส่วนแบ่งตลาด ทั้งสามสิ่งนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขัน การทำกำไร และความยั่งยืนขององค์กร
- **การปรับปรุงผลการดำเนินการและการสร้างนวัตกรรม (Operational Performance Improvement and Innovation)** มีส่วนสำคัญต่อการเพิ่มผลิตภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุน/ราคา การสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติการ ซึ่งรวมถึงความรวดเร็วการตอบสนองและความยืดหยุ่น แสดงให้เห็นถึงการลงทุนเพื่อสร้างความแข็งแกร่งในด้านความพร้อมขององค์กร
- **การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล (Organizational and Personal Learning)** เป็นการพิจารณาเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในปัจจุบันเกณฑ์เน้นว่าต้องปลูกฝังการปรับปรุงและการเรียนรู้ไว้ในกระบวนการทำงานนอกจากนี้ บทบาทพิเศษของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ การทำให้ระบบงานและโครงการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการปรับปรุงและการเรียนรู้ได้เตรียมองค์กรให้พร้อม สำหรับการ จัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องดำเนินการขององค์กรและนำสิ่งที่จัดลำดับความสำคัญเหล่านั้นไว้ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ตามองค์กรในเรื่องต่างๆ ดังนี้

- การพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งโอกาส ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
- การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่ามีบุคลากรที่พร้อมด้วยทักษะอย่างเพียงพอ การเชื่อมโยงระหว่างความจำเป็น/ข้อกำหนดระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งอาจกำหนดเรื่องรายจ่ายลงทุน การพัฒนาหรือจัดหาเทคโนโลยี การพัฒนาผู้ส่งมอบและการสร้างพันธมิตรใหม่หรือผู้ให้ความร่วมมือ
- การทำให้เกิดความมั่นใจว่าการนำไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพนั้น คือ มีกลไกในการสื่อสารข้อกำหนดและบรรลุผลสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้ง 3 ระดับ ได้แก่
 - (1) ระดับองค์กรและระดับบริหาร
 - (2) ระดับระบบงานและระดับกระบวนการทำงานที่สำคัญ
 - (3) ระดับหน่วยงานและระดับลักษณะงานรายบุคคล

ข้อกำหนดของหมวดนี้ กระตุ้นให้คิดและปฏิบัติอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาพื้นฐานที่จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่โดดเด่นในตลาด ข้อกำหนดนี้ไม่ได้หมายความว่าจำเป็นต้องมีฝ่ายวางแผนหรือวงจรการวางแผนที่เฉพาะเจาะจง รวมทั้งไม่ได้หมายความว่าองค์กรสามารถปรับปรุงหรือวางแผนล่วงหน้าได้ทั้งหมด ระบบการปรับปรุงที่มีประสิทธิภาพเกิดจากการผสมผสานในหลากหลายรูปแบบและหลายระดับความร่วมมือ องค์กรต้องมีแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อทางเลือกการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงหรือการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ นั้น ต้องช่วงชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดส่วนใหญ่แล้วการจัดลำดับความสำคัญมักคำนึงถึงเหตุผลหลักด้านต้นทุน โอกาส และอุปสรรค อย่างไรก็ตาม องค์กรอาจพิจารณาปัจจัยสำคัญด้านอื่น ซึ่งไม่ใช่ค่าใช้จ่ายเพียงอย่างเดียว เช่น ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง เป็นต้น

2.1 การจัดทากลยุทธ์ (Strategy Development)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองความท้าทายและเพิ่มความได้เปรียบ และถามถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญและเป้าประสงค์ ทั้งนี้เพื่อให้ผลการดำเนินการโดยรวม ความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จในอนาคตดียิ่งขึ้น

ข้อสังเกต

บริบทสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ (A Context for Strategy Development)

หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศพื้นฐานของกระบวนการวางแผน และสารสนเทศของปัจจัยสำคัญทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยง ความท้าทาย และข้อกำหนดที่สำคัญอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยการมองการณ์ไกลตามความเหมาะสมและเท่าที่เป็นไปได้จากมุมมองขององค์กรและธุรกิจ/กิจการหรือตลาด แนวทางนี้มุ่งหวังให้องค์กรมีบริบทที่ครบถ้วนและเป็นจริงสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เพื่อขึ้นนำการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร และการจัดการโดยรวมอย่างต่อเนื่อง

พื้นฐานการปฏิบัติการที่มุ่งเน้นอนาคต (A Future-Oriented Basis for Action)

หัวข้อนี้มุ่งหวังให้ครอบคลุมธุรกิจ/กิจการทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่แสวงหาผลกำไรและไม่แสวงหาผลกำไรก็ตาม สถานะการแข่งขัน ประเด็นเชิงกลยุทธ์ แนวทางการวางแผนและแผนงาน ข้อกำหนดนี้ระบุอย่างชัดเจนให้มีพื้นฐานการปฏิบัติการที่มุ่งเน้นอนาคต แต่ไม่ได้หมายความว่าต้องมีฝ่ายวางแผน วงจรการวางแผนที่เฉพาะเจาะจงหรือวิธีการมองอนาคตด้วยวิธีที่เฉพาะ เพราะแม้แต่องค์กรที่กำลังแสวงหาทางสร้างโอกาสของธุรกิจ/กิจการใหม่ๆ ก็ยังจำเป็นต้องกำหนดและทดสอบวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อนำมาใช้กำหนดและชี้แนะในประเด็นที่สำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติการและผลการดำเนินการขององค์กร

ผู้นำในการแข่งขัน (Competitive Leadership)

หัวข้อนี้เน้นเรื่อง วิธีการที่องค์กรพัฒนาเพื่อเป็นผู้นำในการแข่งขัน ซึ่งมักขึ้นอยู่กับกรอบคิดของรายได้และประสิทธิผลของการปฏิบัติการ การเป็นผู้นำในการแข่งขันนั้นจำเป็นต้องมีภาพของอนาคต ซึ่งไม่เพียงพิจารณาแค่ตลาดหรือส่วนตลาดที่องค์กรแข่งขันเท่านั้น แต่ต้องรวมถึงวิธีการที่องค์กรแข่งขันด้วย วิธีการแข่งขันนั้นมีหลายทางเลือก ซึ่งองค์กรต้องเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรเองและของคู่แข่ง นอกจากนี้ การตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการแข่งขันขององค์กรยังอาจเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด เพื่อให้ได้หรือรักษาความเป็นผู้นำในตลาด ถึงแม้ว่าจะไม่มีการกำหนดกรอบเวลาอย่างชัดเจน แต่จุดเน้นของหัวข้อนี้ คือ การทำให้องค์กรบรรลุความเป็นผู้นำในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ระบบงาน (Work Systems) ระบบงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องอาศัย

- การออกแบบที่มีประสิทธิผล
- การมุ่งเน้นการป้องกัน
- ความเชื่อมโยงกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ และ

- การมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด การปรับปรุงผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ การลดรอบเวลา รวมทั้งการประเมินผล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ระดับองค์กร

นอกจากนี้ ระบบงานต้องได้รับการออกแบบในลักษณะที่ทำให้องค์กรมีความคล่องตัวและการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร ทั้งนี้ ความคล่องตัว หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีประสิทธิผลต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป ความคล่องตัว อาจหมายถึงความสามารถในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์จากแบบหนึ่งไปเป็นอีกแบบหนึ่งอย่างรวดเร็ว การตอบสนองอย่างรวดเร็วต่ออุปสงค์ที่เปลี่ยนแปลงไปหรือสภาวะตลาด หรือความสามารถในการให้บริการที่หลากหลายตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย ซึ่งขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์กรและตลาด ความคล่องตัวและการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร มีส่วนสำคัญเพิ่มมากขึ้นต่อการตัดสินใจในการที่จะว่าจ้างให้องค์กรภายนอกดำเนินการแทน การทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบที่สำคัญและการทำข้อตกลงเพื่อการเตรียมการเป็นพันธมิตรใหม่

2.2 มรณากลยุทธใบบปฏิบัติ (Strategy Implementation)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมทั้งวิธีการที่องค์กรประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

ข้อสังเกต

การพัฒนาและการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ (Developing and Deploying Action Plans) ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการขึ้นอยู่กับทรัพยากรและตัววัดผลการดำเนินการ รวมทั้งความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของแผนของหน่วยงาน ผู้ส่งมอบ และพันธมิตร หัวใจสำคัญของเรื่องนี้คือ วิธีการที่องค์กรใช้เพื่อให้เกิดความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและเกิดความคงเส้นคงวา เช่น ผ่านการกำหนดระบบงาน กระบวนการทำงาน และตัววัดที่สำคัญ เป็นต้น ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความคงเส้นคงวาดังกล่าว จะเป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดและสื่อสารลำดับความสำคัญของกิจกรรมการปรับปรุงที่ดำเนินอยู่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวันของทุกหน่วยงาน นอกจากนี้ตัววัดผลการดำเนินการยังมีความสำคัญยิ่งในการติดตามผลการดำเนินการ

การวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการจัดสรรทรัพยากร

(Performing Analyses to Support Resource Allocation)

องค์กรอาจใช้วิธีการวิเคราะห์หลายประเภทเพื่อสร้างความมั่นใจว่า องค์กรมีทรัพยากรทางการเงิน เพื่อให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จและบรรลุพันธกิจที่มีอยู่ และสำหรับการดำเนินงาน ในปัจจุบันอาจมีการวิเคราะห์กระแสเงินสด รายได้รับสุทธิ และหนี้สินหมุนเวียนต่อทรัพย์สินหมุนเวียน ส่วนเรื่องการลงทุนที่จะทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลอาจวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดด้วย ส่วนลดเงินสด การวิเคราะห์ผลตอบแทนการลงทุน (Return on Investment - ROI) หรือผลตอบแทน ต่อเงินลงทุน (Return on Invested Capital - ROIC) ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีรูปแบบการวิเคราะห์เฉพาะตัว เพื่อช่วยให้องค์กรประเมินความสามารถทางการเงินในการดำเนินงานในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นต่อไป รวมถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากแผนปฏิบัติการที่จัดทำขึ้นด้วย

การสร้างแผนด้านบุคลากร (Creating Workforce Plans)

แผนปฏิบัติการควรรวมถึงแผนด้านทรัพยากรบุคคลหรือบุคลากร ซึ่งต้องสอดคล้องไปใน แนวทางเดียวกันและสนับสนุนกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร



ตัวอย่างองค์ประกอบของแผน เช่น

- การจัดโครงสร้างใหม่ของงานและลักษณะงาน เพื่อเพิ่มการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจและ
- การตัดสินใจของบุคลากร
- การริเริ่มในการส่งเสริมให้มีความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและพนักงานมากขึ้น เช่น ความร่วมมือของสหภาพ
- การพิจารณาถึงการว่าจ้างให้องค์กรภายนอกดำเนินการแทน ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อบุคลากรที่มีอยู่และการริเริ่มใหม่ๆ
- การริเริ่มเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับความต้องการในด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถของบุคลากรในอนาคต
- การริเริ่มเพื่อเสริมสร้างให้มีการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ระดับองค์กร
- การปรับเปลี่ยนระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยเพื่อเชิดชูทีม องค์กร ตลาดหุ้น ลูกค้าหรือคุณลักษณะในการทำงาน และ

- การริเริ่มการให้การศึกษาและฝึกอบรม เช่น โปรแกรมพัฒนาผู้นำในอนาคต การเป็นพันธมิตรกับมหาวิทยาลัยต่างๆ เพื่อช่วยทำให้มั่นใจว่าจะมีบุคลากรที่มีความรู้และทักษะเพียงพอ และการจัดโปรแกรมฝึกอบรมเทคโนโลยีใหม่ที่สำคัญต่อความสำเร็จในอนาคตของบุคลากรและองค์กร

การคาดการณ์สภาพแวดล้อมในอนาคตขององค์กร (Projecting your Future Environment)

การคาดการณ์สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความร่วมมือในอนาคตเป็นส่วนที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต และผลการดำเนินการในอนาคตของคู่แข่ง การคาดการณ์ดังกล่าวช่วยให้องค์กรตรวจพบและลดอุปสรรคในการแข่งขัน ช่วยลดเวลาในการจัดการกับอุปสรรคนั้นๆ และช่วยระบุโอกาสต่างๆ องค์กรอาจใช้รูปแบบต่างๆ ของแบบจำลองสถานการณ์จำลองหรือเทคนิคและวิธีการพิจารณาอื่นๆ ในการคาดคะเนสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความร่วมมือ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขนาดและประเภทขององค์กรสมรรถนะหลักใหม่ขององค์กรที่อาจต้องการในอนาคต ระดับความอึดตัวของตลาด ความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรของการแข่งขัน (เช่น ราคาต้นทุนหรืออัตรานวัตกรรม)

การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (Customer Focus) (หมวด 3)

หมวดการมุ่งเน้นลูกค้า เกณฑ์ถามเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรใช้สร้างความผูกพันกับลูกค้าเพื่อความสำเร็จในตลาดในระยะยาว รวมถึงวิธีการที่องค์กรรับฟังเสียงของลูกค้า สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และใช้สารสนเทศของลูกค้าเพื่อปรับปรุงและระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรม หมวดนี้มุ่งเน้นให้ความผูกพันกับลูกค้าเป็นผลลัพธ์หนึ่งที่สำคัญของกลยุทธ์โดยรวมในด้านการเรียนรู้และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าให้สารสนเทศที่สำคัญยิ่งแก่องค์กรในการทำความเข้าใจลูกค้าและตลาด ในหลายๆ กรณี เสียงของลูกค้าให้สารสนเทศที่มีความหมายทั้งมุมมองของลูกค้า พฤติกรรมของลูกค้า และพฤติกรรมของตลาด ซึ่งอาจส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กรในตลาด

3.1 เสียงของลูกค้า (Voice of the Customer)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงกระบวนการที่องค์กรใช้ในการรับฟังลูกค้า ประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า โดยมีเป้าหมายเพื่อเสาะหาสารสนเทศที่มีคุณค่าเพื่อทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า

ข้อสังเกต

การรับฟังลูกค้า (Customer Listening)

การเลือกกลยุทธ์ในการรับฟังเสียงของลูกค้าขึ้นอยู่กับปัจจัยทางธุรกิจ/กิจการที่สำคัญขององค์กร การรับฟังเสียงของลูกค้ามีรูปแบบที่หลากหลายขึ้นเรื่อยๆ รูปแบบที่มักใช้รวมถึงการสอบถามลูกค้า กลุ่มตัวอย่างที่สำคัญ (Focus Group) การบูรณาการอย่างใกล้ชิดกับลูกค้าที่สำคัญ การสัมภาษณ์ลูกค้าในอดีตและที่พึงมีในอนาคตเกี่ยวกับการตัดสินใจซื้อหรือตัดสินใจผูกสัมพันธ์ ความเห็นของลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้าโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน และสารสนเทศที่ได้รับการสำรวจหรือข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า

สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อได้ (Actionable Information)

หัวข้อนี้เน้นวิธีการที่องค์กรได้รับสารสนเทศจากลูกค้าที่สามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อได้ จากการที่องค์กรสามารถนำสารสนเทศนี้ไปเชื่อมโยงกับผลิตภัณฑ์และกระบวนการทางธุรกิจ/กิจการที่สำคัญ รวมทั้งใช้ประเมินความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ในการปรับปรุงที่เฉพาะเจาะจงและจัดลำดับความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง

การรับฟังและเรียนรู้กับกลยุทธ์ธุรกิจ/กิจการ (Listening/Learning and Business Strategy)

ในสภาพแวดล้อมที่เทคโนโลยี การแข่งขัน เศรษฐกิจ และสังคม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีปัจจัยหลายประการที่อาจส่งผลกระทบต่อความคาดหวังและความภักดีของลูกค้า รวมทั้งการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าในตลาด ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องรับฟังและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การรับฟังและเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพต้องเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ/กิจการโดยรวมขององค์กร

สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media)

ลูกค้าหันไปใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อแสดงการสนับสนุนและความประทับใจต่อผลิตภัณฑ์เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ลูกค้าอาจให้สารสนเทศนี้จากการปฏิสัมพันธ์ในสังคมที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการหรือผ่านช่องทางที่ลูกค้าเป็นผู้ริเริ่ม สิ่งเหล่านี้เป็นแหล่งสารสนเทศที่มีคุณค่าต่อองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องสร้างความคุ้นเคยกับสื่อเหล่านี้เพื่อตรวจติดตามและติดตามสารสนเทศดังกล่าว

ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด (Customer and Market Knowledge)

ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า กลุ่มลูกค้า ส่วนตลาด ลูกค้าในอดีต และลูกค้าในอนาคต ช่วยให้องค์กรสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม สนับสนุนให้องค์กรวางกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสม พัฒนาวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ามากขึ้น พัฒนาธุรกิจใหม่ๆ และทำให้มั่นใจว่าองค์กรจะมีความยั่งยืน

ความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่ง (Customers' Satisfaction with Competitors)

ในการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า นั้น แ่งมุมที่สำคัญแ่งมุมหนึ่ง คือ การเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรกับที่มีต่อคู่แข่ง ผลิตภัณฑ์ที่เป็นคู่แข่งหรือเป็นทางเลือกอื่น และ/หรือองค์กรที่ขายผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน สารสนเทศเหล่านี้อาจได้มาจากการศึกษาเชิงเปรียบเทียบที่ทำโดยองค์กรเองหรือโดยหน่วยงานอิสระ ปัจจัยที่มีผลต่อความชอบของลูกค้า เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำความเข้าใจกับปัจจัยต่างๆ ที่ผลักดันตลาด และอาจมีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันระยะยาวและความยั่งยืนขององค์กร

3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงกระบวนการค้นหาและปรับแต่งผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองลูกค้าและตลาด ทำให้ลูกค้าสามารถค้นหาสารสนเทศและรับการสนับสนุน รวมทั้งระบุกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด นอกจากนี้ หัวข้อนี้ยังถามถึงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการจัดการข้อร้องเรียน สิ่งเหล่านี้มีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงการตลาด สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ามากยิ่งขึ้น อีกทั้งยกระดับความภักดีของลูกค้า

ข้อสังเกต

การสร้างความผูกพันเป็นการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Engagement as a Strategic Action)

ความผูกพันของลูกค้าเป็นการดำเนินการในเชิงกลยุทธ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้าให้สูงจนถึงระดับที่ลูกค้าจะให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและผลิตภัณฑ์อย่างเต็มที่ การจะสร้างความภักดีในระดับดังกล่าว บุคลากรต้องมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า โดยอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องธุรกิจ/กิจการ กลยุทธ์ และพฤติกรรมและความนิยมของลูกค้า

กลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Strategies)

กลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์แต่ละกลยุทธ์อาจใช้ได้ผลกับลูกค้าบางราย ดังนั้น กลยุทธ์ความสัมพันธ์ที่องค์กรใช้อาจจำเป็นต้องแตกต่างกันอย่างชัดเจนสำหรับแต่ละลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด นอกจากนี้ อาจต้องแตกต่างกันอย่างชัดเจนในวงจรชีวิตลูกค้าแต่ละช่วงเวลา

การจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Management)

กระบวนการรวบรวมวิเคราะห์และหาต้นเหตุของข้อร้องเรียน ควรนำไปสู่การกำจัดการสาเหตุต่างๆ ของข้อร้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการและผลิตภัณฑ์ องค์กรจะต้องถ่ายทอดสารสนเทศของผลที่ดำเนินการได้สำเร็จนี้สู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

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

หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง การสร้างนวัตกรรม และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

หมวด 4 ถือเป็น “สมอง” ที่เป็นศูนย์กลางในการทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของการปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งหัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าวอยู่ที่คุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูล

นอกจากนี้ สารสนเทศ การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ อาจเป็นแหล่งข้อมูลเบื้องต้นในการทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันและการเพิ่มผลิตภาพ ดังนั้น หมวดนี้จึงครอบคลุมการพิจารณาเชิงกลยุทธ์ในเรื่องดังกล่าวด้วย

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

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศ สำหรับการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ และการทบทวน เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการดำเนินการขององค์กร

หัวข้อนี้เป็นศูนย์กลางของการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ ในการวัดผลการดำเนินการและระบบการจัดการที่มีการบูรณาการ โดยอาศัยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเงินและด้านอื่นๆ

จุดประสงค์ของการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ การทบทวน และการปรับปรุง เพื่อชี้้นำการจัดการกระบวนการขององค์กรให้บรรลุผลลัพธ์ขององค์กรและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ รวมทั้งเพื่อคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิดหรือการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร รวมถึงเพื่อระบุวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรที่อาจนำมาแบ่งปัน

ข้อสังเกต

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการระบบการจัดการผลการดำเนินการ (Aligning and Integrating your Performance Management System)

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการเป็นหลักการที่สำคัญในการนำระบบการวัดผลการดำเนินการไปปฏิบัติและการนำไปใช้อย่างประสบความสำเร็จ เกณฑ์มองว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการต้องพิจารณาทั้งขอบเขตและประสิทธิผลของการใช้งาน เพื่อให้ตรงกับความเป็นจริงในการประเมินและปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งเพื่อจัดทำและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและการบูรณาการ ครอบคลุมถึงวิธีการทำให้ตัววัดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และวิธีการบูรณาการเพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศจากทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการยังครอบคลุมถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในเรื่องข้อกำหนดการวัดผลการดำเนินการ เพื่อติดตามผลการดำเนินการในระดับกลุ่มงานและกระบวนการในตัววัดที่สำคัญต่างๆ ที่กำหนดไว้ว่ามีความสำคัญต่อองค์กรโดยรวมหรือกำหนดไว้สำหรับการปรับปรุง

การใช้สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (Using Comparative Data)

การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเป็นสิ่งสำคัญต่อทุกองค์กร เหตุผลหลักในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มีดังนี้

- องค์กรจำเป็นต้องรู้ระดับของตนเองเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศที่ได้จากการจัดระดับเทียบเคียง มักผลักดันให้เกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด (Breakthrough)
- การเปรียบเทียบสารสนเทศด้านผลการดำเนินการมักนำไปสู่ความเข้าใจที่ดีขึ้นต่อกระบวนการและผลการดำเนินการของกระบวนการดังกล่าว และ
- การคาดการณ์ผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบและผลการดำเนินการของคู่แข่ง อาจเผยให้องค์กรเห็นถึงความได้เปรียบและประเด็นความท้าทายที่จำเป็นต้องมีการสร้างนวัตกรรม นอกจากนี้ สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบยังอาจสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจทางธุรกิจ/กิจการที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) การเป็นพันธมิตร และการว่าจ้างให้องค์กรภายนอกดำเนินการแทน

การเลือกและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Selecting and Using Comparative Data)

การเลือกและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้อง

- กำหนดความจำเป็นและลำดับความสำคัญ

- กำหนดเกณฑ์ในการเสาะหาแหล่งเปรียบเทียบที่เหมาะสม ทั้งจากภายในและภายนอกธุรกิจ และตลาด
- ใช้ข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ทำนาย และเพื่อส่งเสริมการปรับปรุงแบบก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อกลยุทธ์เชิงแข่งขันขององค์กร

การทบทวนผลการดำเนินการ (Reviewing Performance)

การทบทวนระดับองค์กรในหัวข้อนี้ มีจุดประสงค์ให้ครอบคลุมผลการดำเนินการในทุกเรื่อง ทั้งผลการดำเนินการในปัจจุบันและการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต โดยคาดว่าผลการทบทวนจะเป็นแนวทางที่เชื่อถือได้ ทั้งเพื่อชี้ทำให้เกิดการปรับปรุงและโอกาสในการสร้างนวัตกรรมที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ที่สำคัญ สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และตัววัดความสำเร็จ ดังนั้น องค์ประกอบที่สำคัญของการทบทวนระดับองค์กรประการหนึ่ง คือ การแปลงผลการทบทวนไปเป็นการปฏิบัติการที่ถูกถ่ายทอดสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร และถ่ายทอดไปยังผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือที่เหมาะสม ตลอดจนลูกค้าที่สำคัญ

การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ (Analyzing Performance)

การวิเคราะห์ที่องค์กรดำเนินการเพื่อให้เข้าใจผลการดำเนินการและการปฏิบัติการที่จำเป็น อาจแตกต่างกันอย่างมาก ขึ้นอยู่กับประเภท ขนาด สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันขององค์กร และปัจจัยอื่นๆ ตัวอย่างของการวิเคราะห์ ได้แก่

- การหาความสัมพันธ์ระหว่างการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือผลิตภัณฑ์ใหม่กับตัวชี้วัดที่สำคัญด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความภักดีของลูกค้า และส่วนแบ่งตลาด
- ผลตอบแทนจากการลงทุนของความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาดที่องค์กรได้ดำเนินการ
- ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ที่เกิดจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและการแก้ไขปัญหามีประสิทธิผล
- การตีความการเปลี่ยนแปลงส่วนแบ่งตลาดในเรื่องการได้และเสียลูกค้า และการเปลี่ยนแปลงในเรื่องความผูกพันของลูกค้า
- แนวโน้มของตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ เช่น ผลผลิตภาพ รอบเวลา การลดความสูญเสีย การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ และระดับของเสีย
- ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ระดับบุคคลและการเรียนรู้ระดับองค์กรกับมูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน



- ผลประโยชน์ด้านการเงินที่ได้มาจากการปรับปรุงความปลอดภัย การขาดงาน และการลาออกของบุคลากร
- ผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการให้การศึกษาและฝึกอบรม รวมทั้งการฝึกอบรมผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ หรือโอกาสในการเรียนรู้ทางไกลแบบอื่น
- ผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการปรับปรุงการจัดการและการแบ่งปันความรู้ขององค์กร
- ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม
- ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการระบุและตอบสนองความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร กับการรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์กร การสร้างแรงจูงใจ และผลิตภาพ
- ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ที่เกิดจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ
- ตัววัดเดี่ยวหรือตัววัดรวมของผลิตภาพและคุณภาพเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง
- แนวโน้มของต้นทุนเปรียบเทียบกับแนวโน้มของคู่แข่ง
- ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ตัวชี้วัดผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ และแนวโน้มผลการดำเนินการด้านการเงินโดยรวม ที่สะท้อนให้เห็นจากตัวชี้วัดต่างๆ เช่น ต้นทุนการดำเนินงาน รายได้ ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ และมูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน
- การจัดสรรทรัพยากรสำหรับแผนงานปรับปรุงต่างๆ โดยพิจารณาถึงต้นทุน/ประโยชน์ หรือผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมในวงกว้าง
- รายได้สุทธิหรือจากการออม ที่เป็นผลมาจากการปรับปรุงผลการดำเนินการด้านคุณภาพ
- ด้านการปฏิบัติการ และด้านบุคลากร
- การเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างหน่วยธุรกิจต่างๆ ทั้งด้านคุณภาพและด้านการปฏิบัติการที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินการด้านการเงิน
- ผลที่ได้รับจากกิจกรรมการปรับปรุงต่อกระแสเงินสด เงินทุนหมุนเวียน และมูลค่าหลักทรัพย์
- ผลกระทบด้านกำไรที่เกิดจากความภักดีของลูกค้า
- ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ของการเข้าสู่ตลาดใหม่ รวมทั้งสายการผลิตและการขยายตัวทางภูมิศาสตร์
- ส่วนแบ่งตลาดเทียบกับกำไร
- แนวโน้มทางเศรษฐกิจ ตลาด รวมทั้งดัชนีมูลค่าหลักทรัพย์ และผลกระทบของแนวโน้มดังกล่าวต่อความยั่งยืนขององค์กร

การวิเคราะห์ การทบทวนผลการดำเนินการ และการวางแผนที่สอดคล้อง ไปในแนวทางเดียวกัน (Aligning Analysis, Performance Review, and Planning)

ข้อเท็จจริงและข้อมูลที่อยู่เดี่ยวๆ มักจะไม่เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิผลต่อการจัดลำดับความสำคัญขององค์กร ดังนั้น หัวข้อนี้จึงเน้นว่าต้องมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างใกล้ชิดระหว่างการวิเคราะห์ การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และระหว่างการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรกับการวางแผนขององค์กร ซึ่งจะทำให้มั่นใจว่าการวิเคราะห์และการทบทวนนั้นสัมพันธ์กับการตัดสินใจ และสร้างความมั่นใจได้ว่าการตัดสินใจนั้นอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ผลการดำเนินการในอดีตขององค์กร ประกอบกับสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกในอนาคต ยังทำให้องค์กรสามารถคาดการณ์ผลการดำเนินได้ ซึ่งการคาดการณ์เหล่านี้อาจเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวางแผน

เข้าใจความเชื่อมโยงของเหตุและผล (Understanding Causality)

การปฏิบัติการขึ้นอยู่กับความเข้าใจเกี่ยวกับความเชื่อมโยงของเหตุและผลระหว่างกระบวนการต่างๆ และระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์ การปฏิบัติการและผลลัพธ์ของกระบวนการอาจส่งผลถึงทรัพยากรต่างๆ ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้พื้นฐานการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิผลเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ เพราะทรัพยากรที่ใช้ในการปรับปรุงมีจำกัด

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Knowledge Management, Information, and Information Technology)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ และทำให้มั่นใจว่ามีข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ ที่จำเป็น มีคุณภาพ และมีความพร้อมใช้งาน ทั้งในภาวะปกติและภาวะฉุกเฉิน โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และเพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมขององค์กร

ข้อสังเกต

การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

การจัดการความรู้ขององค์กรต้องมุ่งเน้นที่ความรู้ที่บุคลากรต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และเพื่อการปรับปรุงการบริการ รวมถึงการพัฒนาทางเลือก/ทางออก/วิธีแก้ปัญหา โดยใช้นวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้าและองค์กร

การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning)

การเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ของเรื่องการจัดการ การใช้ ประเมิน และการแบ่งปันความรู้ขององค์กร เป็นหนึ่งในหลายๆ เรื่องที่องค์กรต้องเผชิญในปัจจุบัน องค์กรชั้นนำได้ประโยชน์จากสินทรัพย์ทางความรู้ของบุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ ผู้ให้ความร่วมมือ และพันธมิตร ซึ่งร่วมกันขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กร และการสร้างนวัตกรรม

การจัดการสารสนเทศ (Information Management)

การจัดการสารสนเทศอาจจำเป็นต้องทุ่มทรัพยากรอย่างจริงจัง เนื่องจากแหล่งข้อมูลและสารสนเทศเพิ่มมากขึ้นอย่างมหาศาล การเติบโตอย่างต่อเนื่องของการใช้สารสนเทศในการปฏิบัติการขององค์กรที่มากขึ้น ทั้งที่เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายความรู้ขององค์กร ผ่านเว็บและสื่อสังคมออนไลน์ รวมทั้งการสื่อสารระหว่างธุรกิจ/กิจการกับธุรกิจ/กิจการ องค์กรกับองค์กร และธุรกิจ/กิจการกับผู้บริโภคเหล่านี้ เป็นเรื่องที่ทำลายความสามารถขององค์กรในการทำให้ระบบดังกล่าวมีความน่าเชื่อถือ และพร้อมใช้งานในรูปแบบที่ใช้งานง่าย

ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Availability)

ข้อมูลและสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อเครือข่ายธุรกิจ/กิจการหรือองค์กร พันธมิตร และห่วงโซ่อุปทาน องค์กรควรคำนึงถึงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในด้านนี้ ควรตระหนักถึงความจำเป็นในการสอบทานความถูกต้องของข้อมูลอย่างรวดเร็วและการประกันความเชื่อถือได้ของข้อมูล อันเนื่องมาจากการเพิ่มความถี่และขนาดในการถ่ายโอนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน (Emergency Availability)

องค์กรควรวางแผนอย่างระมัดระวังในการจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล และสารสนเทศ ให้พร้อมใช้งานได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็นภัยพิบัติที่เกิดจากธรรมชาติหรือมนุษย์ การวางแผนเหล่านี้ควรคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งบุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ นอกจากนี้ ควรมีการประสานให้สอดคล้องกับแผนโดยรวมขององค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง (หัวข้อ 6.2)

การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus) (หมวด 5)

หมวดการมุ่งเน้นบุคลากร กล่าวถึงวิธีปฏิบัติที่สำคัญด้านบุคลากร ซึ่งมุ่งสร้างและรักษาให้องค์กรมีสภาพแวดล้อมที่มีผลการดำเนินการดีอยู่เสมอ โดยการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร และมุ่งปฏิบัติงานสู่เป้าหมายดังกล่าว อีกทั้งเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ ในการสนับสนุนให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวม เกณฑ์จึงครอบคลุมการวางแผนด้านบุคลากรไว้เป็นส่วนหนึ่งในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) ด้วย

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (Workforce Environment)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร วิธีตอบสนองความต้องการเหล่านั้นเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผล รวมทั้งถามวิธีการที่ทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าบรรยากาศในการทำงานเกื้อหนุนการปฏิบัติงาน จุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิผลที่ส่งผลให้การทำงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จและสามารถเกื้อหนุนบุคลากรได้

ข้อสังเกต

ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร (Workforce Capability and Capacity)

มีองค์กรเป็นจำนวนมากกลับสนกับแนวคิดเรื่องขีดความสามารถและอัตรากำลังด้วยการเพิ่มจำนวนคนที่มีทักษะไม่เหมาะสมเพื่อชดเชยการขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะ หรือตั้งสมมติฐานว่าคนงานจำนวนน้อยแต่ทักษะสูงกว่าสามารถทดแทนความจำเป็นด้านอัตรากำลังสำหรับกระบวนการที่ต้องการทักษะน้อยหรือทักษะที่แตกต่างกันแต่ต้องการคนจำนวนมากเพื่อทำงานให้สำเร็จ การมีจำนวนคนที่เหมาะสมและทักษะที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จ ดังนั้น การมองไปข้างหน้าเพื่อคาดการณ์ความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังในอนาคต จะทำให้องค์กรมีเวลาเพียงพอสำหรับการฝึกอบรม การว่าจ้าง หรือการปรับเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร

การสนับสนุนบุคลากร (Workforce Support)

องค์กรส่วนใหญ่ ไม่ว่าจะขนาดใดก็ตาม มีโอกาสมากมายในการสนับสนุนบุคลากร ตัวอย่างของการให้บริการ อาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งกิจกรรม และโอกาสอื่นๆ ได้แก่ การให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัวและอาชีพการงาน การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการงาน และการช่วยบุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ กิจกรรมสนับสนุนการหรืองานประเพณี การดูแลสุขภาพ ณ สถานที่ทำงาน และการให้ความช่วยเหลืออื่นๆ การยกย่องชมเชยทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การให้การศึกษานอกเหนือจากเรื่องงานในหน้าที่ การดูแลเด็กและผู้สูงอายุ การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัวและเพื่อบริการชุมชน ชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่นและโปรแกรมผลประโยชน์ การช่วยให้หางานใหม่เมื่อถูกเลิกจ้าง ผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ รวมถึงการขยายเวลาครอบคลุมการรักษาพยาบาลและวิธีที่พนักงานสามารถใช้บริการอย่างต่อเนื่อง

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงระบบขององค์กรในเรื่องการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างความสามารถและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนผลการดำเนินการที่ดีขององค์กร เพื่อนำสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) มาใช้ และเพื่อส่งเสริมให้องค์กรบรรลุแผนปฏิบัติการและทำให้มั่นใจว่ามีความยั่งยืน

ข้อสังเกต

การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี (High-Performance Work)

จุดมุ่งหมายของหัวข้อนี้ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานให้บรรลุผลการดำเนินการที่ การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีลักษณะดังนี้ ความยืดหยุ่น การสร้างนวัตกรรม การแบ่งปันความรู้และทักษะ การสื่อสารและการถ่ายทอดสารสนเทศที่ดี ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร การมุ่งเน้นลูกค้า และการตอบสนองที่รวดเร็วต่อความต้องการของธุรกิจ/กิจการและข้อกำหนดของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป

การสร้างความผูกพันกับบุคลากรและผลการดำเนินการ (Workforce Engagement and Performance)

ผลจากการศึกษาจำนวนมากแสดงว่าเมื่อบุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรสูง จะทำให้ผลดำเนินการดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความผูกพันกับองค์กร ได้แก่ ได้ทำงานที่มีคุณค่า รู้ทิศทางขององค์กรชัดเจน มีส่วนได้รับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ อยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย มีความไว้วางใจ มีประสิทธิภาพ และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ในหลายๆ องค์กร พนักงานและอาสาสมัคร มีแรงจูงใจและรู้สึกถึงคุณค่าของงานที่ตนทำอยู่เนื่องจากงานนั้นสอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง

ปัจจัยความผูกพันของบุคลากร (Factors in Workforce Engagement)

ถึงแม้ว่าความพึงพอใจกับค่าตอบแทนและการขึ้นค่าตอบแทนจะเป็นสิ่งสำคัญ แต่สองปัจจัยนี้ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าบุคลากรจะมีความผูกพันและมีผลการดำเนินการที่ดี ดังนั้นจึงควรพิจารณาปัจจัยอื่นๆ อีก เช่น การแก้ไขปัญหาและคำร้องทุกข์ของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ โอกาสสำหรับการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร ความปลอดภัยและการป้องกันภัยของสถานที่ทำงาน ปริมาณงานที่รับผิดชอบ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม ระดับของการได้รับมอบอำนาจ ความมั่นคงในงาน รวมถึงการเห็นค่าของความจำเป็นที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากรที่หลากหลาย ตลอดจนการสนับสนุนขององค์กรในการให้บริการแก่ลูกค้า

ปัจจัยที่บั่นทอนความผูกพัน (Factors Inhibiting Engagement)

ประเด็นสำคัญที่องค์กรควรให้ความสนใจเท่าเทียมกับเรื่องความผูกพันของบุคลากร คือ การทำความเข้าใจกับปัจจัยที่บั่นทอนความผูกพัน ได้แก่ ปัจจัยที่ได้จากการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร การสอบถามกลุ่มตัวอย่าง (Focus Groups) การสำรวจความคิดเห็นจากบล็อก หรือการสัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออกจะช่วยให้องค์กรเข้าใจปัจจัยเหล่านี้ได้ดียิ่งขึ้น

ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย (Compensation and Recognition)

ระบบการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยควรเหมาะสมกับระบบงานขององค์กร และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ การให้ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจเชื่อมโยงกับทักษะของบุคลากร แนวทางการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย อาจรวมถึงการแบ่งปันผลกำไร กลไกในการแสดงความ “ขอบคุณ” อย่างง่าย การให้รางวัลแก่ทีมงานหรือหน่วยงานที่มีผลการดำเนินการดีเยี่ยม และความเชื่อมโยงกับตัววัดความผูกพันของลูกค้า การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร หรือวัตถุประสงค์อื่นที่สำคัญขององค์กร

ตัวชี้วัดอื่นด้านความผูกพันของบุคลากร (Other Indicators of Workforce Engagement)

นอกเหนือจากตัววัดความผูกพันของบุคลากรโดยตรงด้วยการสำรวจอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการแล้ว ยังมีตัวชี้วัดอื่นๆ เช่น การขาดงาน การลาออก การร้องทุกข์ และการนัดหยุดงาน

ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (Workforce Development Needs)

ความจำเป็นในการศึกษาและการฝึกอบรมบุคลากรอาจมีความแตกต่างกันมาก ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน ความรับผิดชอบของบุคลากร และระดับการพัฒนาขององค์กรและของแต่ละบุคคล ความต้องการนี้ อาจครอบคลุมถึงการเพิ่มทักษะในการแบ่งปันความรู้ การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม และการแก้ไขปัญหา ซึ่งช่วยในการตีความและการใช้ข้อมูล การทำให้เหนือกว่าความต้องการของลูกค้า การวิเคราะห์กระบวนการและลดความซับซ้อนของกระบวนการ การลดความสูญเสียและรอบเวลาการทำงานกับอาสาสมัครและการสร้างแรงจูงใจให้อาสาสมัคร รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญตามความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์หรือการวิเคราะห์ต้นทุน/ประโยชน์ ความจำเป็นในการศึกษา อาจรวมถึงทักษะระดับสูงในเทคโนโลยีใหม่หรือทักษะพื้นฐาน เช่น การอ่าน การเขียน ภาษา คณิตศาสตร์ และทักษะด้านคอมพิวเตอร์

สถานที่เรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development Locations)

โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา อาจทำได้ทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร และอาจทำโดยการสอนงานในขณะปฏิบัติงาน การเรียนในห้องเรียน การเรียนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) หรือการเรียนทางไกล (Distance Learning) รวมทั้งการมอบหมายงานที่จะทำให้เกิดการพัฒนา การสอนงาน หรือการเป็นพี่เลี้ยง

ความจำเป็นในการเรียนรู้และพัฒนาส่วนบุคคล (Individual Learning and Development Needs)

เพื่อช่วยให้บุคลากรตระหนักถึงศักยภาพสูงสุดของตนเอง หลายองค์กรจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของแต่ละบุคคล โดยพิจารณาร่วมกับวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลในด้านอาชีพการงานและการเรียนรู้

การฝึกอบรมบุคลากรที่ติดต่อกับลูกค้า (Customer Contact Training)

แม้ว่าหัวข้อนี้ไม่ได้ถามเป็นพิเศษเกี่ยวกับการฝึกอบรมบุคลากรที่ต้องติดต่อกับลูกค้า แต่การฝึกอบรมดังกล่าวมีความสำคัญและเป็นที่ปฏิบัติกันโดยทั่วไป ซึ่งส่วนใหญ่ครอบคลุมถึงทักษะและความรู้ที่สำคัญในเรื่องผลิตภัณฑ์และลูกค้า วิธีการรับฟังลูกค้า วิธีการแก้ไขปัญหาและข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า และวิธีการจัดการหรือการตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ

การถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer)

ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรควรมีกลไกการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรและองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าจะรักษาการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีได้อย่างต่อเนื่องแม้ในช่วงที่มีการปรับเปลี่ยนแต่ละองค์กรควรกำหนดว่าความรู้ใดสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน และทำให้มีกระบวนการแบ่งปันสารสนเทศนี้อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสารสนเทศที่เป็นความรู้ส่วนบุคคลที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคลากร (Implicit Knowledge)

ประสิทธิผลของการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development Effectiveness)

ตัววัดที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรและของผู้นำ อาจดูได้จากผลกระทบต่อผลการดำเนินการของแต่ละบุคคล หน่วยงาน และองค์กร รวมทั้งผลกระทบต่อผลการดำเนินการที่เกี่ยวกับลูกค้า และการวิเคราะห์ต้นทุน/ประโยชน์

การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (Operations Focus) (หมวด 6)

หมวดการมุ่งเน้นการปฏิบัติการถามเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรมุ่งเน้นการทำงาน การออกแบบผลิตภัณฑ์และการส่งมอบ รวมถึงประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร

6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes)

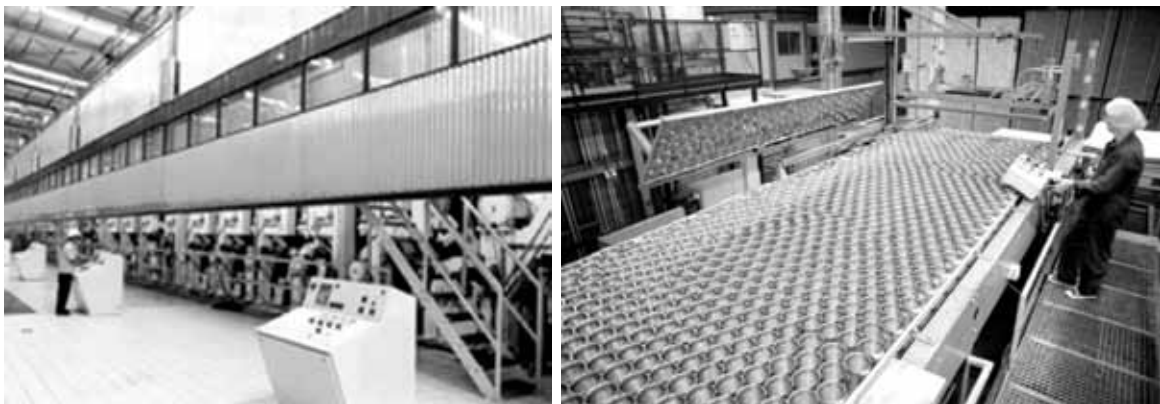
เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงการจัดการกระบวนการด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า และทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จและยั่งยืน

ข้อสังเกต

การออกแบบกระบวนการทำงาน (Work Process Design)

หลายองค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงข้อกำหนดสำหรับผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือในขั้นตอนการออกแบบกระบวนการทำงาน กล่าวโดยรวม การออกแบบที่มีประสิทธิผลจะต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดในห่วงโซ่คุณค่า หากมีโครงการออกแบบกระบวนการทำงานหลายโครงการพร้อมกัน หรือหากผลิตภัณฑ์มีการใช้ชิ้นส่วนหรือผู้ส่งมอบ อุปกรณ์ บุคลากร และสิ่งอำนวยความสะดวกควรร่วมกับผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการอื่นๆ องค์กรอาจต้องให้ความสำคัญกับการประสานการใช้ทรัพยากร ซึ่งอาจเป็นวิธีการหนึ่งในการลดต้นทุนต่อหน่วยและลดเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด



ข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน (Work Process Requirements)

แนวทางการออกแบบกระบวนการทำงานขององค์กร อาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ว่าเป็นผลิตภัณฑ์และบริการที่มีการออกแบบใหม่ที่มีความหลากหลายของรูปแบบ มีการปรับแต่งตามลูกค้า หรือที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะมากหรือน้อย แนวทางการออกแบบควรคำนึงถึงข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการ ปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการทำงาน ครอบคลุมถึงความปลอดภัย สมรรถนะของผลิตภัณฑ์ในระยะยาว ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม คาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร กระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Manufacturing) ชีตความสามารถในการวัด ชีตความสามารถของกระบวนการ ความสามารถในการนำไปผลิตได้ ความสามารถในการบำรุงรักษาได้ ความหลากหลายของความคาดหวังของลูกค้าที่ทำให้ต้องมีผลิตภัณฑ์หรือการสนับสนุนหลายรูปแบบให้เลือก ชีตความสามารถของผู้ส่งมอบ และการจัดทำเอกสาร การออกแบบที่มีประสิทธิผลต้องคำนึงถึงรอบเวลาและผลิตภาพของกระบวนการผลิตและส่งมอบด้วย ซึ่งอาจต้องวิเคราะห์รายละเอียดของกระบวนการผลิตหรือบริการ และออกแบบหรือปรับรื้อกระบวนการดังกล่าวใหม่ (“Reengineering”) เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป

กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ (Key Product-Related and Business Processes)

กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร รวมถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการ และกระบวนการทางธุรกิจ/กิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ ซึ่งผู้นำระดับสูงพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จและการเติบโตขององค์กร กระบวนการดังกล่าวมักเกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญอย่างยิ่งขององค์กร กระบวนการทางธุรกิจ/กิจการที่สำคัญ อาจรวมถึงการจัดหาเทคโนโลยี การจัดการสารสนเทศ และความรู้ การควบคุมและครอบครองกิจการ การขยายไปสู่ตลาดโลก การจัดการโครงการ รวมทั้งกระบวนการขายและการตลาด

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร กระบวนการทางธุรกิจ/กิจการที่สำคัญอาจรวมถึงการหาทุน การสร้างความสัมพันธ์กับสื่อ การมีส่วนในการผลักดันนโยบายสาธารณะ เนื่องจากลักษณะของกระบวนการเหล่านี้มีความหลากหลาย จึงอาจทำให้ข้อกำหนดและผลการดำเนินการของแต่ละกระบวนการมีความแตกต่างกันอย่างมาก

ตัววัดภายในกระบวนการ (In-Process Measures)

หัวข้อนี้กล่าวถึงการวัดภายในกระบวนการโดยเฉพาะ ในการวัดภายในกระบวนการ องค์กรต้องมีการกำหนดจุดวิกฤติในกระบวนการเพื่อวัดและสังเกตการณ์ ซึ่งควรเริ่มทำโดยเร็วที่สุดในช่วงต้นๆ ของกระบวนการ เพื่อลดปัญหาและค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นจากการเบี่ยงเบนไปจากผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ให้เหลือน้อยที่สุด

กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ (Key Support Processes)

กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร รวมถึงกระบวนการที่สนับสนุนการปฏิบัติการประจำวัน และการส่งมอบผลิตภัณฑ์ แต่มักไม่ได้รับการออกแบบในรายละเอียดร่วมกับผลิตภัณฑ์ ข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุนตามปกติไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์มากนัก แต่ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดภายในขององค์กรเป็นสำคัญ จึงต้องมีการประสานและบูรณาการกันเป็นอย่างดี เพื่อให้มั่นใจว่ามีการเชื่อมโยงและได้ผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระบวนการสนับสนุน อาจรวมถึงกระบวนการด้านการเงินและบัญชี การจัดการอาคารสถานที่ งานบริการด้านกฎหมาย งานบริการด้านทรัพยากรบุคคล การประชาสัมพันธ์ และงานบริหารด้านอื่นๆ

ผลการดำเนินการของกระบวนการ (Process Performance)

การจะบรรลุผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ของกระบวนการ องค์กรต้องกำหนดระดับหรือมาตรฐานของผลการดำเนินการภายในกระบวนการให้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ หากมีความเบี่ยงเบนเกิดขึ้น องค์กรต้องมีมาตรการแก้ไขเพื่อให้ผลการดำเนินการของกระบวนการเป็นไปตามที่ได้ออกแบบไว้แต่เดิม การแก้ไขที่เหมาะสมอาจต้องพิจารณาด้านเทคโนโลยีและ/หรือด้านบุคลากร ขึ้นอยู่กับลักษณะของกระบวนการ มาตรการแก้ไขที่เหมาะสมควรเน้นการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ (Root Cause) ของความเบี่ยงเบน อีกทั้งควรลดโอกาสเกิดซ้ำหรือการเกิดปัญหาในลักษณะเดียวกันในทีอื่นๆ ขององค์กร ในกรณีที่มิสัมพันธ์กับลูกค้ามาเกี่ยวข้อง องค์กรจะต้องพิจารณาถึงความแตกต่างของลูกค้าด้วยว่าผลการดำเนินการของกระบวนการดีเพียงใด ซึ่งเป็นสิ่งที่มักเกิดกับการให้บริการทางวิชาชีพและการให้บริการของแต่ละบุคคล สำหรับเรื่องรอบเวลาของกระบวนการที่สำคัญ ในบางองค์กรอาจใช้เวลานานเป็นปีหรือมากกว่า ซึ่งก่อให้เกิดความท้าทายในการวัดความก้าวหน้าของกระบวนการเป็นรายวัน และในการระบุโอกาสของการลดรอบเวลา (*)

การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement)

หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงกระบวนการเพื่อบรรลุผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นมิได้หมายถึงคุณภาพที่ดีขึ้นในมุมมองของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังหมายถึงผลการดำเนินการด้านการเงินและด้านการปฏิบัติการที่ดีขึ้นจากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นด้วย เช่น ผลผลิตภาพ ทั้งนี้แนวทางต่างๆ ในการปรับปรุงกระบวนการที่ใช้กันโดยทั่วไป รวมถึง

- การใช้ผลลัพธ์ของการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร
- การแบ่งปันกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จทั่วทั้งองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการเรียนรู้และนวัตกรรม
- การวิเคราะห์กระบวนการและการวิจัย (เช่น การจัดทำผังกระบวนการ การทดลองเพื่อหาจุดเหมาะสมที่สุดของกระบวนการ การป้องกันความผิดพลาด)
- การวิจัยและพัฒนาในด้านเทคนิคและธุรกิจ/กิจการ
- การใช้เครื่องมือปรับปรุงคุณภาพ เช่น Lean, Six Sigma, และ Plan-Do-Check-Act (PDCA)
- การเทียบเคียงสมรรถนะกับองค์กรที่เป็นเลิศ
- การใช้เทคโนโลยีทางเลือก และ
- การใช้สารสนเทศจากลูกค้าของกระบวนการต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

แนวทางการปรับปรุงกระบวนการอาจต้องใช้ข้อมูลด้านการเงินเพื่อประเมินทางเลือกและจัดลำดับความสำคัญ แนวทางดังกล่าวเปิดโอกาสให้มีทางเลือกมากมาย รวมถึงการออกแบบกระบวนการหรือปรับรีออกแบบกระบวนการใหม่ (“Reengineering”)

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจถึงประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อให้มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยและส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า มีบ่อยครั้งที่การปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลมากขึ้นอยู่กับการจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างมีประสิทธิภาพและการสร้างนวัตกรรมเพื่ออนาคต

ข้อสังเกต

การควบคุมต้นทุน (Cost Control)

การลดต้นทุนและรอบเวลาอาจบรรลุได้ด้วยกลยุทธ์ในการจัดการกระบวนการแบบ Lean การลดของเสียและปรับปรุงผลิตภัณฑ์อาจเกี่ยวกับโครงการ Six Sigma ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการใช้ตัววัดที่สำคัญเพื่อติดตามการจัดการกระบวนการทั้งหมดในทุกแง่มุม

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Management)

สำหรับหลายๆ องค์กร การจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นปัจจัยหลักในการที่จะบรรลุเป้าหมายด้านผลิตภาพและผลกำไร รวมทั้งความสำเร็จขององค์กรโดยรวม การที่องค์กรทบทวนสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) ทำให้มีการคำนึงถึงผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น ทั้งนี้กระบวนการเกี่ยวกับผู้ส่งมอบควรรองรับเจตจำนง 2 ประการ คือ ช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบและพันธมิตร และยังช่วยให้พวกเขาสนับสนุนต่อการปรับปรุงระบบงานขององค์กรอีกด้วย การจัดการห่วงโซ่อุปทานอาจรวมถึงกระบวนการคัดเลือกผู้ส่งมอบ โดยมีเป้าหมายเพื่อลดจำนวนรวมของผู้ส่งมอบ และเพิ่มการจัดทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่พึงประสงค์

ความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน (Workplace Safety)

ทุกองค์กร ไม่ว่าจะขนาดใด จำเป็นต้องปฏิบัติตามมาตรฐานขั้นต่ำเกี่ยวกับความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดีจะมีกระบวนการที่นอกจากจะทำให้มั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีความปลอดภัยตามมาตรฐานขั้นต่ำแล้ว ยังสามารถทำให้เหนือกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการเชิงรุก โดยใช้ข้อมูลจากผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย

การเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Emergency Preparedness)

เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน องค์กรควรคำนึงถึงการปฏิบัติการขององค์กรทุกแง่มุมที่จำเป็นในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้แก่ลูกค้า ทั้งนี้ พันธกิจขององค์กร ความต้องการและข้อกำหนดของลูกค้าจะเป็นแนวทางให้องค์กรกำหนดระดับการปฏิบัติการ ตัวอย่างเช่น องค์กรที่ให้บริการด้านสาธารณสุขก็มีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้มากกว่าองค์กรที่ให้บริการด้านอื่น

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรที่มีหน้าที่แก้ไขปัญหาในภาวะฉุกเฉิน มีความจำเป็นมากที่จะต้องมีการเตรียมความพร้อมในการให้บริการเสมอ ความพยายามทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องควรประสานกับความพยายามในการทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีข้อมูลและสารสนเทศที่พร้อมใช้งาน (หัวข้อ 4.2)

การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management)

องค์กรใดที่มีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนกับการสร้างนวัตกรรมมีแนวโน้มที่จะมีแนวความคิดต่างๆ มากเกินกว่าทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งทำให้องค์กรต้องมีจุดตัดสินใจที่สำคัญ 2 ประเด็นในวงจรการสร้างนวัตกรรม คือ (1) จัดลำดับความสำคัญของโอกาสต่างๆ ให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อดำเนินโครงการที่มีโอกาสให้ผลตอบแทนสูงสุด (ความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด) (2) รู้ว่าเมื่อไรจะยุติโครงการและจัดสรรทรัพยากรนั้นเพื่อการพัฒนาโครงการที่ประสบความสำเร็จหรือโครงการใหม่ต่อไป

ผลลัพธ์ (Results) (หมวด 7)

หมวดนี้ ครอบคลุมผลลัพธ์ทั้งหมดที่จำเป็นในการทำให้องค์กรยั่งยืน ดังนี้ ผลลัพธ์ด้านกระบวนการและผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านระบบการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และภาพรวมผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาดโดยรวม การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ดังกล่าว จะทำให้สามารถรักษาเจตจำนงของเกณฑ์นี้ ซึ่งได้แก่ การรักษาการนำเสนอคุณค่าที่ดีเยี่ยมในมุมมองของลูกค้าและตลาด การมีผลการดำเนินการที่ดีเยี่ยม สะท้อนจากตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติการ รวมทั้งตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล

หมวด 7 จึงเป็นหมวดที่ให้สารสนเทศ “ในขณะที่เกิดขึ้นจริง” (ตัววัดความก้าวหน้า) เพื่อประเมินปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมของกระบวนการและผลิตภัณฑ์ โดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร ขณะที่หมวด 7 ตรวจประเมินผลลัพธ์อย่างกว้างๆ องค์กรควรให้ความสำคัญกับการตรวจติดตามผลลัพธ์ที่เป็นผลจากการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ และเป็นตัวพยากรณ์ผลการดำเนินการในอนาคต



7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Results)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์การดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการที่สำคัญ เพื่อแสดงให้เห็นถึงผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพและมีคุณค่า ซึ่งจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและความผูกพัน

ข้อสังเกต

ตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ (Measures of Product Performance)

หัวข้อนี้เน้นตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดของมุมมองของลูกค้า และการตัดสินใจที่มีผลต่อการปฏิสัมพันธ์และความสัมพันธ์กับองค์กรในอนาคต ตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ได้มาจากสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ซึ่งรวบรวมไว้ในหัวข้อ 3.1 และ 3.2

ตัวอย่างตัววัดด้านผลิตภัณฑ์ (Examples of Product Measures)

การนำตัววัดด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่เหมาะสมมาใช้ อาจพิจารณาจากพื้นฐานต่อไปนี้ การวัดคุณภาพภายใน ผลการใช้งานจริงของผลิตภัณฑ์ ระดับของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ เวลาในการตอบสนอง และข้อมูลเกี่ยวกับความง่ายในการใช้งาน หรือคุณลักษณะอื่นของผลิตภัณฑ์ที่รวบรวมจากลูกค้าขององค์กรโดยหน่วยงานอื่น รวมทั้งผลสำรวจลูกค้าในการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ

ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และตัวชี้วัดด้านลูกค้า (Product Performance and Customer Indicators)

ความสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการกับตัวชี้วัดด้านลูกค้า เป็นเครื่องมือการจัดการที่สำคัญอย่างยิ่งในการนำมาใช้หลายลักษณะด้วยกัน เช่น

- (1) การกำหนดและการมุ่งเน้นข้อกำหนดที่สำคัญด้านคุณภาพและลูกค้า
- (2) การระบุสิ่งที่ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการแตกต่างจากที่มีอยู่ในตลาด
- (3) การหาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการกับผลความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า ค่าสหสัมพันธ์นี้อาจชี้ให้เห็นส่วนตลาดที่กำลังเกิดขึ้นใหม่หรือที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงความต้องการที่สำคัญ หรือแม้แต่โอกาสที่ผลิตภัณฑ์จะล้มสมัย

ตัววัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพกระบวนการ

(Process Effectiveness and Efficiency Measures)

ตัววัดและตัวชี้วัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพกระบวนการ อาจรวมถึง

- ผลการดำเนินการของระบบงานที่แสดงถึงการลดต้นทุนได้มากขึ้น หรือมีผลิตภาพสูงขึ้น โดยการใช้ทรัพยากรทั้งจากภายในและ/หรือภายนอก
- การลดระดับการปล่อยมลพิษ การรับอนุพัตรพันธ์ หรือการใช้พลังงาน
- การลดปริมาณการปล่อยของเสีย การใช้ประโยชน์จากผลิตภัณฑ์พลอยได้ และการนำของเสียกลับมาใช้ใหม่
- ตัวชี้วัดการตอบสนองภายในองค์กร เช่น รอบเวลา ความยืดหยุ่นของการผลิต เวลาในการคอยผลิตภัณฑ์ เวลาที่ใช้ในการตั้งเครื่องจักร และเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด
- ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นในด้านการบริหารสำนักงานและด้านอื่นๆ

- ตัวชี้วัดเฉพาะทางธุรกิจ เช่น อัตรานวัตกรรมและการเพิ่มการใช้ผลผลิตของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลลัพธ์จากการนำ Six Sigma ไปปฏิบัติ และการยอมรับประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ ณ เวลาที่ส่งมอบ
- ตัวชี้วัดของห่วงโซ่อุปทาน เช่น การลดจำนวนสินค้าคงคลังและการตรวจรับวัตถุดิบ การยกระดับคุณภาพและผลผลิตภาพ การปรับปรุงการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ และการลดต้นทุนในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน
- ผลลัพธ์การตรวจประเมินจากหน่วยงานภายนอก เช่น การตรวจประเมินตามระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001

ตัววัดผลการดำเนินการขององค์กรและการปฏิบัติการ

(Measures of Organizational and Operational Performance)

หัวข้อนี้กระตุ้นให้องค์กรพัฒนาและใช้ตัววัดที่เป็นเอกลักษณ์และสร้างสรรค์ ในการติดตามกระบวนการที่สำคัญและการปรับปรุงการปฏิบัติการ การพัฒนาตัววัดที่เป็นเอกลักษณ์ควรพิจารณาถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการและคุณภาพหรือผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ องค์กรควรใช้ตัววัดที่เกี่ยวข้องและสำคัญในการประเมินผลการดำเนินการขององค์กรและการปฏิบัติการทั้งหมด รวมถึงความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินขององค์กร

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Focused Results)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์ของผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรดำเนินการได้ดีเพียงใดในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และสร้างความผูกพันในระยะยาว

ข้อสังเกต

ผลการดำเนินการขององค์กรในมุมมองของลูกค้า

(Your Performance as Viewed by your Customers)

หัวข้อนี้มุ่งคาดการณ์ผลการดำเนินการขององค์กรในมุมมองของลูกค้าโดยใช้ข้อมูลทั้งหมดที่มีความหมายเกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องครอบคลุมถึง

- ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า
- การรักษาลูกค้าไว้ การได้ลูกค้า และการสูญเสียลูกค้า

- ข้อร้องเรียนจากลูกค้า การจัดการข้อร้องเรียน การแก้ปัญหาข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และการเรียกร้องค่าประกันผลิตภัณฑ์
- คุณค่าผลิตภัณฑ์จากมุมมองของลูกค้า โดยพิจารณาถึงคุณภาพและราคา การประเมินโดยลูกค้าในเรื่องความสะดวกในการติดต่อองค์กรและความง่ายในการใช้ผลิตภัณฑ์ (ครอบคลุมถึงมารยาทในการให้บริการ)
- การสนับสนุนอย่างเต็มที่ของลูกค้าต่อยี่ห้อและผลิตภัณฑ์ขององค์กร และ
- การให้รางวัล การจัดอันดับ และการได้รับการยกย่องชมเชยจากลูกค้าและองค์กรอิสระอื่นๆ

ผลลัพธ์ที่เหนือกว่าความพึงพอใจ (Results that go Beyond Satisfaction)

หัวข้อนี้เน้นผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งมากกว่าการวัดความพึงพอใจของลูกค้า เพราะความผูกพันและความสัมพันธ์ของลูกค้าเป็นตัวชี้วัดและตัววัดที่ดี(กว่า)ต่อความสำเร็จในตลาดอนาคต อีกทั้งสำหรับความยั่งยืนขององค์กร

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce-Focused Results)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรสามารถสร้างและรักษาภาพแวดล้อมในการทำงานที่เพิ่มผลิตภาพ มีความเอื้ออาทร ความผูกพัน และการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรทั้งหมดได้ดีเพียงใด

ข้อสังเกต

ปัจจัยของผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results Factors)

ผลลัพธ์ที่รายงานนี้ อาจรวมถึงปัจจัยทั่วไปหรือปัจจัยเฉพาะขององค์กร ปัจจัยทั่วไป อาจครอบคลุมถึง ความปลอดภัย การขาดงาน การลาออก ความพึงพอใจ และข้อร้องเรียน (ข้อร้องทุกข์) ของพนักงาน สำหรับตัววัดบางตัว เช่น การขาดงานและการลาออก อาจมีการเปรียบเทียบในระดับท้องถิ่นหรือระดับภูมิภาคตามความเหมาะสม ปัจจัยเฉพาะขององค์กร คือ ตัววัดที่องค์กรใช้ประเมินบรรยากาศในการทำงานและความผูกพันของบุคลากร ปัจจัยเหล่านี้อาจรวมถึงขอบเขตของการฝึกอบรม การฝึกอบรมซ้ำ หรือการฝึกอบรมข้ามสายงาน เพื่อให้บรรลุความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ขอบเขตและความสำเร็จของการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ ความร่วมมือระหว่างสหภาพและฝ่ายจัดการ หรืออาสาสมัครที่เข้าร่วมกระบวนการและรายการของกิจกรรมต่างๆ

ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร (Workforce Capacity and Capability)

ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร อาจรวมถึงกำลังคนที่มีอยู่ในทุกหน่วยงาน และการมีใบรับรองวิทยฐานะ (Certifications) สำหรับทักษะที่จำเป็น และอาจรวมถึงการปรับโครงสร้างขององค์กร การหมุนเวียนงานที่ออกแบบเพื่อตอบสนองต่อทิศทางในระดับกลยุทธ์ หรือข้อกำหนดของลูกค้า

ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

ตัววัดผลลัพธ์ที่รายงานตัวชี้วัดความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร อาจรวมถึงการปรับปรุงเกี่ยวกับการตัดสินใจในหน่วยงาน วัฒนธรรมองค์กร และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร ผลลัพธ์ที่รายงานนี้ อาจรวมถึงข้อมูลที่เป็นปัจจัยนำเข้า เช่น จำนวนรางวัลที่เป็นเงิน แต่จุดเน้นสำคัญควรเป็นข้อมูลที่แสดงถึงประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์ ตัวอย่างของตัววัดผลสัมฤทธิ์ อาจได้แก่ การที่บุคลากรอยู่กับองค์กร เป็นผลมาจากการริเริ่มโครงการยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงาน หรือการเพิ่มขึ้นของจำนวนบุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นผลมาจากโปรแกรมการพัฒนาผู้นำขององค์กร

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กรในเรื่องการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กร เพื่อแสดงให้เห็นถึงสถานภาพทางการเงินที่ดี การเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม และการบรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ข้อสังเกต

ความสำคัญของมาตรฐานจริยธรรม (Importance of High Ethical Standards)

องค์กรต้องมีการปฏิบัติอย่างจริงจัง และแสดงให้เห็นว่าการประพฤติปฏิบัติโดยรวมมีมาตรฐานสูง โดยไม่ขึ้นกับว่าสังคมมีการเพ่งเล็งมากขึ้นในเรื่องการกำกับดูแลองค์กรและความรับผิดชอบต่อการเงิน จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อผู้นำ คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรและผู้นำระดับสูงควรติดตามตัววัดผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ ตลอดทั้งสื่อสารผลการดำเนินการดังกล่าวให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้

ผลลัพธ์ที่รายงาน (Results to Report)

ผลลัพธ์ขององค์กรควรรวมถึงความสำเร็จที่โดดเด่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม กฎหมาย และกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ผลการตรวจสอบโดยหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานที่สนับสนุนทุนสำรอง ผลลัพธ์ต่างๆ ควรรวมถึงการสนับสนุนความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมในวงกว้างและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

การถูกต่อต้านหรือลงโทษ (Sanctions or Adverse Actions)

หากองค์กรเคยถูกต่อต้านหรือถูกลงโทษภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ หรือสัญญา ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา องค์กรควรสรุปเหตุการณ์และสภาพปัจจุบันให้ทราบด้วย

ตัววัดการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Measures of Strategy Implementation)

เนื่องจากองค์กรจำนวนมากมักมีปัญหาในการกำหนดตัววัดที่เหมาะสม การวัดความก้าวหน้าของความสำเร็จตามกลยุทธ์จึงเป็นเรื่องที่ท้าทายอย่างยิ่ง ตัววัดความก้าวหน้าดังกล่าวมักได้มาจากการกำหนดผลลัพธ์ที่สะท้อนเป้าประสงค์ของผลสำเร็จท้ายสุดตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เสียก่อน จากนั้นจึงใช้เป้าประสงค์ดังกล่าวมากำหนดตัววัดในช่วงกลาง

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market Results)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาดที่สำคัญ เพื่อให้เข้าใจถึงความมั่นคงทางการเงิน รวมทั้งความท้าทายและความสำเร็จด้านตลาดขององค์กร

ข้อสังเกต

บทบาทของผู้บริหารระดับสูง (Senior Leaders' Role)

ตัววัดที่รายงานในหัวข้อนี้เป็นตัววัดที่ผู้บริหารระดับสูงใช้ในการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินผลการดำเนินการและความมั่นคงทางการเงินขององค์กร

ตัววัดที่เหมาะสมสำหรับการรายงาน (Appropriate Measures to Report)

นอกเหนือจากตัววัดในหัวข้อ 7.5ก(1) ตัววัดและตัวชี้วัดด้านการเงินที่เหมาะสม อาจรวมถึง รายได้ งบประมาณ กำไรหรือขาดทุน ฐานะด้านเงินสด (Cash Position) มูลค่าสินทรัพย์สุทธิ (Net Assets) อัตราส่วนหนี้สิน (Debt Leverage) วงจรเงินสด (Cash-to-Cash Cycle Time) กำไรสุทธิต่อหุ้น ประสิทธิภาพของการดำเนินการด้านการเงิน การเก็บเงิน (Collections) การเรียกเก็บเงิน (Billing) การบริหารลูกหนี้ (Receivables) และผลตอบแทนทางการเงิน ตัววัดผลการดำเนินการด้านตลาด อาจรวมถึงตัววัดการเติบโตทางธุรกิจ/กิจการ ผลิตภัณฑ์ใหม่และการเข้าสู่ตลาดใหม่ หรือสัดส่วนรายได้ของผลิตภัณฑ์ใหม่

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ตัววัดผลการดำเนินการด้านตลาด อาจรวมถึงเงินบริจาค เพื่อการกุศลหรือเงินช่วยเหลือที่ได้รับ

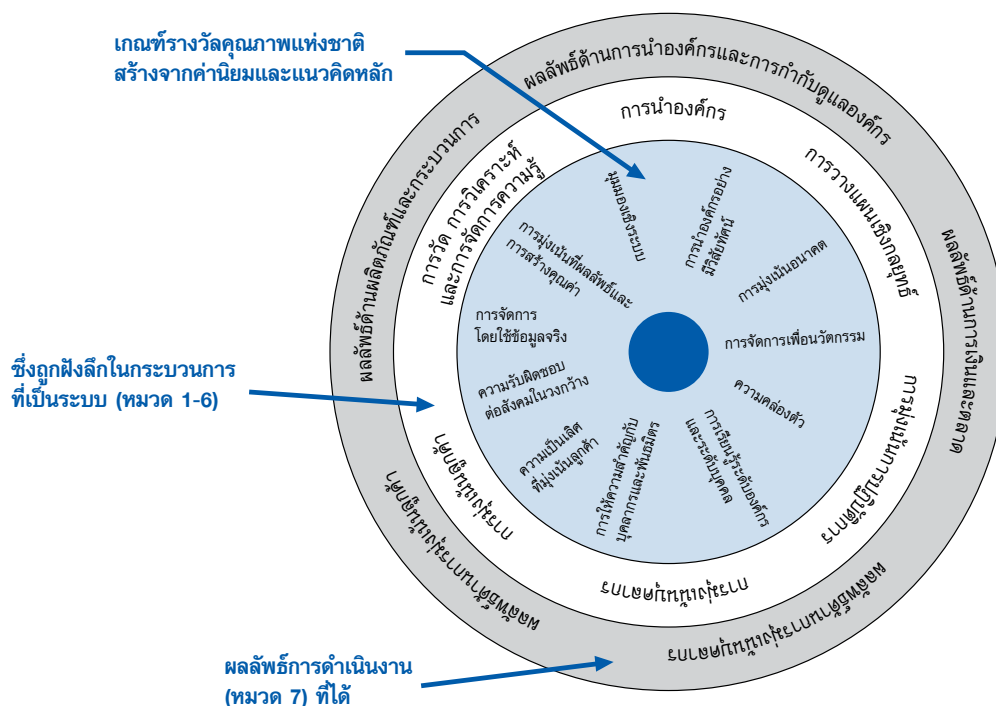
ค่านิยมและแนวคิดหลัก (Core Values and Concepts)

ค่านิยมและแนวคิดหลักต่างๆ ดังกล่าวเป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่พบว่าฝังลึกอยู่ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการชั้นเลิศหลายแห่ง ค่านิยมและแนวคิดหลักจึงเป็นรากฐานที่ก่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลการดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนดของการปฏิบัติการภายใต้กรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติการและการให้ข้อมูลป้อนกลับ และความยั่งยืน

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมและแนวคิดหลักต่างๆ ดังนี้

- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า
- การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล
- การให้ความสำคัญกับบุคลากรและพันธมิตร
- ความคล่องตัว
- การมุ่งเน้นอนาคต
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง
- การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
- มุมมองเชิงระบบ

ความสัมพันธ์ของค่านิยมและแนวคิดหลัก



การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)

ผู้นำระดับสูงขององค์กรควรกำหนดวิสัยทัศน์และสร้างบรรยากาศที่มุ่งเน้นลูกค้า สร้างค่านิยม และจริยธรรมขององค์กรที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งกำหนดความคาดหวังที่สูงสำหรับบุคลากร วิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กร ควรมีความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ผู้นำต้องกำกับให้มีการสร้างกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่างๆ เพื่อการบรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ การกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม การสร้างความรู้และขีดความสามารถ และการนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร ค่านิยมและกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ควรช่วยชี้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กร ผู้นำระดับสูงต้องสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำระดับสูงต้องมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติการ และผลการดำเนินการของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร โดยคณะกรรมการชุดนี้ต้องรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการ รวมทั้งผลการดำเนินการขององค์กรและของผู้นำระดับสูงด้วย

ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และมีส่วนร่วมด้วยตนเองในการวางแผน การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด การสื่อสาร การสอนงานและสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และการยกย่องชมเชยบุคลากร ในการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงสามารถหนุนเสริมจริยธรรม ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กรไปพร้อมๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Driven Excellence)

เนื่องจากลูกค้าขององค์กรเป็นผู้ตัดสินผลการดำเนินการและคุณภาพ ดังนั้น องค์กรจึงต้องคำนึงถึงคุณลักษณะและลักษณะทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งช่องทางในการเข้าถึงและสนับสนุนลูกค้าซึ่งเป็นการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าเหล่านี้ จะนำไปสู่การได้ลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจ ความนิยม และความภักดีของลูกค้า การกล่าวถึงในทางที่ดี รวมทั้งความยั่งยืนของธุรกิจ/กิจการในที่สุด ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า ประกอบด้วยส่วนที่เป็นทั้งปัจจุบันและอนาคต กล่าวคือ การเข้าใจความปรารถนาของลูกค้าในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความปรารถนาของลูกค้าและโอกาสของตลาดในอนาคต

คุณค่าและความพึงพอใจของลูกค้าอาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่างๆ ที่มาจากประสบการณ์ทั้งหมดที่ลูกค้ามีกับองค์กร ปัจจัยดังกล่าวรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นและความภักดีของลูกค้า

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้ามีความหมายมากกว่าการลดของเสียและความผิดพลาด หรือการมีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้ หรือการลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า อย่างไรก็ตาม ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรในมุมมองลูกค้า และเป็นส่วนสำคัญในความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า นอกจากนี้ความสำเร็จขององค์กรในการแก้ปัญหาเรื่องของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และข้อบกพร่อง เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว

องค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญต่อลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังต้องให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะและลักษณะที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากคู่แข่ง ความแตกต่างนี้อาจเกิดจากการที่องค์กรเสนอสิ่งใหม่ให้แก่ลูกค้า การนำเสนอผลิตภัณฑ์พร้อมบริการ การผลิตและบริการตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย กลไกที่หลากหลายในการเข้าถึงของลูกค้าและสื่อสารออกไปยังลูกค้า การตอบสนองอย่างรวดเร็ว หรือความสัมพันธ์พิเศษกับลูกค้า

ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าจึงเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการรักษาลูกค้าไว้และสร้างความภักดี การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด ตลอดจนการเติบโตของธุรกิจ/กิจการ นอกจากนี้องค์กรต้องมีความไวต่อความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นใหม่ รวมทั้งปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความผูกพันของลูกค้า องค์กรต้องรับฟังเสียงของลูกค้าอย่างตั้งใจ และต้องคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในตลาด ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า ต้องประกอบด้วยวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าและความคล่องตัวขององค์กร

การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล (Organizational and Personal Learning)

การที่องค์กรจะบรรลุผลการดำเนินการทางธุรกิจ/กิจการที่เป็นเลิศ จำเป็นต้องมีแนวทางที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล ซึ่งรวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ

การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning)

การเรียนรู้ระดับองค์กร ประกอบด้วย การปรับปรุงแนวทางที่มีอยู่แล้วอย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือการสร้างนวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าประสงค์ใหม่ แนวทางใหม่ ผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้ควรเป็น

- (1) ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันที่ทำจนเป็นกิจวัตร
- (2) สิ่งที่ปฏิบัติในทุกระดับตั้งแต่บุคคล หน่วยงาน และองค์กร
- (3) สิ่งที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง

- (4) การเน้นการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร และ
- (5) สิ่งที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม

แหล่งการเรียนรู้ในองค์กร ได้แก่ ความคิดของพนักงานและอาสาสมัคร ผลการวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากลูกค้า การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และกระบวนการเทียบเคียง

การเรียนรู้ระดับองค์กร ส่งผลดังนี้

- (1) การเพิ่มมูลค่าให้แก่ลูกค้าผ่านผลิตภัณฑ์ใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่ และการบริการลูกค้า
- (2) การสร้างโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจ/กิจการ
- (3) การสร้างและปรับปรุงกระบวนการใหม่หรือรูปแบบทางธุรกิจ/กิจการใหม่ๆ หรือที่ปรับปรุงขั้นใหม่
- (4) การลดความผิดพลาด ของเสีย ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
- (5) การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองลูกค้าและการลดรอบเวลา
- (6) การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กร และ
- (7) การเพิ่มผลการดำเนินการขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง

การเรียนรู้ระดับบุคคล (Personal Learning)

ความสำเร็จของบุคลากร รวมทั้งผู้นำ ขึ้นอยู่กับโอกาสในการเรียนรู้และการได้ใช้ทักษะใหม่ๆ ที่เพิ่มขึ้น ในองค์กรที่มีอาสาสมัคร การเรียนรู้ของอาสาสมัครแต่ละคนถือเป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน และควรพิจารณาถึงการพัฒนาการเรียนรู้และทักษะของอาสาสมัครด้วย องค์กรลงทุนด้านการเรียนรู้ระดับบุคคลได้ด้วยการให้การศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสอื่นๆ เพื่อความก้าวหน้าและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โอกาสเหล่านี้รวมถึงการเตรียมบุคลากรสำหรับสมรรถนะหลักในอนาคตขององค์กรด้วย ส่วนการสอนงานในขณะปฏิบัติงานเป็นวิธีการพัฒนาที่คุ้มค่าและเชื่อมโยงเรื่องการฝึกอบรมกับความจำเป็นด้านอัตรากำลังขององค์กร วิธีการให้ศึกษาและการฝึกอบรมอาจมีหลายวิธีรวมทั้งการเรียนรู้ผ่านคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต รวมถึงการเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning)

การเรียนรู้ระดับบุคคล ส่งผลดังนี้

- (1) ทำให้บุคลากรที่อยู่ในองค์กรมีความผูกพัน มีความพึงพอใจ และมีทักษะที่หลากหลายมากขึ้น
- (2) เกิดการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร
- (3) มีการสร้างสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร และ
- (4) มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมมากขึ้น

ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถที่ดีขึ้น ในการตอบสนองลูกค้า การปรับตัว การสร้างนวัตกรรม และมีประสิทธิภาพด้วย ทั้งนี้เพื่อให้องค์กร อยู่ในตลาดได้อย่างยั่งยืนและมีความได้เปรียบในเรื่องผลการดำเนินการ นอกจากนี้การเรียนรู้ยังช่วย ชี้นำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

การให้ความสำคัญกับบุคลากรและพันธมิตร (Valuing Workforce Members and Partners)

ความสำเร็จขององค์กรขึ้นกับบุคลากรที่มีความผูกพัน ซึ่งเกิดจากการได้ทำงานที่มีความหมาย ทิศทางองค์กรที่ชัดเจน ความรับผิดชอบในผลการดำเนินการ รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ไว้เนื้อ เชื่อใจและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน

นอกจากนี้ ความหลากหลายของภูมิหลัง ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจของ บุคลากรและพันธมิตรสิ่งเหล่านี้ทวีความสำคัญมากขึ้นต่อความสำเร็จขององค์กร

การให้ความสำคัญต่อบุคลากร (Valuing Workforce Members)

การให้ความสำคัญต่อบุคลากร หมายถึง ความมุ่งมั่นต่อการสร้างความผูกพัน ความพึงพอใจ การพัฒนา และความพอใจของบุคลากร ซึ่งจะต้องอาศัยการออกแบบวิถีปฏิบัติที่มีความยืดหยุ่น และมี ผลการดำเนินการที่ดีที่เหมาะสมกับสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัวที่มีความแตกต่างกัน ความ ท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

- (1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร
- (2) การสร้างระบบแรงจูงใจและยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลที่นอกเหนือไปจากระบบการให้ ผลตอบแทนตามปกติ
- (3) ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากรที่มีในองค์กร
- (4) การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการลูกค้าและช่วยให้องค์กร บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น
- (5) การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ ผลเสียอย่างฉลาดเพื่อสร้างนวัตกรรม
- (6) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนบุคลากรที่มีความหลากหลาย

การให้ความสำคัญกับพันธมิตร (Valuing Partners)

องค์กรต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ โดยรวมได้ดีขึ้น ความร่วมมือภายในองค์กร อาจรวมถึงความร่วมมือระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร

การสร้างความร่วมมือภายในองค์กร อาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ และสาขาต่างๆ หรือระหว่างพนักงานและอาสาสมัครเพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่น การตอบสนอง และการแบ่งปันความรู้ ความร่วมมือภายนอกองค์กร อาจเป็นความร่วมมือกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ สถาบันการศึกษาหรือองค์กรชุมชนต่างๆ ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์หรือการเป็นพันธมิตร จัดเป็นความร่วมมือกับภายนอกที่มีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจเป็นการเสริมสมรรถนะหลักขององค์กร ที่ทำให้สามารถเข้าสู่ตลาดใหม่หรือเป็นพื้นฐานของผลิตภัณฑ์ใหม่หรือบริการสนับสนุนลูกค้าใหม่ นอกจากนี้ การเป็นพันธมิตรจะช่วยผสมผสานและเสริมความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักขององค์กร หรือขีดความสามารถของผู้นำของทั้งสององค์กรในประเด็นที่เป็นความสนใจร่วมกัน ความร่วมมือเช่นนี้อาจนำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กรอีกด้วย

ความร่วมมือภายในและภายนอกองค์กรที่ดีจะก่อให้เกิดการพัฒนาวัตถุประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับการลงทุนร่วมกันและสร้างความเชื่อถือระหว่างกัน ดังนั้น องค์กรและพันธมิตรจึงควรระบุเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ กลไกในการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ แนวทางประเมินความก้าวหน้า ตลอดจนวิธีการในการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ในบางกรณี การจัดหลักสูตร และ โครงการฝึกอบรมร่วมกันอาจเป็นวิธีการหนึ่งที่ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร

ความคล่องตัว (Agility)

ความสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและมีการแข่งขันในระดับโลก จำเป็นต้องอาศัยความคล่องตัว ซึ่งหมายถึง ขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไวและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ หลายองค์กรต้องลดระยะเวลาในการนำผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่ออกสู่ตลาด รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและองค์กรภาครัฐมีความจำเป็นต้องตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นปัญหาสังคมใหม่ๆ ทำให้มีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้นบ่อยครั้ง เหตุการณ์ที่ทำให้เกิดภาวะชะงักงันบ่อยครั้ง นอกจากนี้ การเกิดขึ้นของนวัตกรรมเทคโนโลยีหรือการเกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ วิฤตเศรษฐกิจ หรือความต้องการของสังคมหรือสังคมในวงกว้าง ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้วยรอบเวลาที่สั้นลง การปรับปรุงเรื่องเวลาในการตอบสนองมักต้องอาศัยระบบงานใหม่ การปรับโครงสร้างของกระบวนการทำงานให้เรียบง่ายขึ้น หรือความสามารถในการปรับเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น บุคลากรที่ได้รับการอบรมข้ามสายงานและได้รับการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศของการแข่งขันที่รุนแรง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการบรรลุความท้าทายเชิงแข่งขัน คือ รอบเวลาในการออกแบบจนกระทั่งถึงการนำผลิตภัณฑ์หรือบริการออกสู่ตลาด หรือรอบเวลาการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นองค์กรต้องบูรณาการการทำงานแต่ละขั้นตอนในกิจกรรมต่างๆ โดยเริ่มตั้งแต่การวิจัยหรือกรอบแนวคิดไปจนถึงการนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์หรือการนำไปปฏิบัติ

การวัดผลการดำเนินการด้านเวลาในทุกแง่มุมมีความสำคัญมากขึ้น และรอบเวลากลายเป็นตัววัดที่สำคัญตัวหนึ่งของกระบวนการ การให้ความสำคัญเรื่องเวลายังก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญอื่นๆ เช่น การปรับปรุงเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะส่งผลต่อการปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงระบบงาน องค์กร คุณภาพ ต้นทุน การบูรณาการห่วงโซ่อุปทาน ผลិតภาพ และความยั่งยืนในสภาพเศรษฐกิจที่ท้าทายไปพร้อมๆ กัน

การมุ่งเน้นอนาคต (Focus on the Future)

การสร้างองค์กรที่มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่างๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อองค์กรและตลาด การระบุปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นสิ่งสำคัญแม้ว่าจะคาดการณ์ผลลัพธ์ไม่ได้มากนัก ในการมุ่งสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนและการมีผลการดำเนินการดีเลิศอย่างยั่งยืน องค์กรต้องมีแนวทางที่มุ่งเน้นอนาคตอย่างชัดเจน และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธมิตรระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า บุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ถือหุ้น สาธารณชน และชุมชนขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์บังคับ

การวางแผนงานขององค์กรจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่างๆ กล่าวคือ ความคาดหวังของลูกค้า โอกาสในการสร้างธุรกิจ/กิจการใหม่และความร่วมมือทางธุรกิจ วิกฤตที่คาดไม่ถึง เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ ความจำเป็นด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถ ตลาดโลกที่มีการแข่งขันสูง การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของลูกค้าหรือส่วนตลาด รูปแบบทางธุรกิจ/กิจการ การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ความต้องการและความคาดหวังของชุมชน และสังคมในวงกว้างที่เปลี่ยนไป รวมทั้งการปรับเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์ของคู่แข่ง ดังนั้น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร จึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย

การมุ่งเน้นอนาคต ครอบคลุมถึงการพัฒนาผู้นำ บุคลากร และผู้ส่งมอบ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผล การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด และการกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม ตลอดจนการคาดการณ์ถึงความรับผิดชอบและความกังวลของสังคมในวงกว้าง

การจัดการเพื่อนวัตกรรม (Managing for Innovation)

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ แผนงาน กระบวนการ ปฏิบัติการ และรูปแบบทางธุรกิจ/กิจการขององค์กร เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรรำนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ การสร้างนวัตกรรมจำเป็นต้องมีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน กระบวนการในการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด

นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่ในขอบเขตของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญต่อการปฏิบัติการ ระบบงาน และกระบวนการทำงานขององค์กรในทุกๆ ด้าน ดังนั้นผู้นำองค์กรจึงควรชี้แนะและบริหารองค์กรเพื่อทำให้ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาดกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร รวมทั้งบูรณาการนวัตกรรมเข้าไว้ในกาปฏิบัติงานประจำวัน โดยมีระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ช่วยเกื้อหนุนให้เกิดนวัตกรรม ทั้งนี้กระบวนการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบต้องมีการปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

นวัตกรรมเกิดจากการสั่งสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมขององค์กร

การจัดการโดยใช้ข้อเท็จจริง (Management by Fact)

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อองค์กร การวัดผลควรพัฒนาจากความต้องการและกลยุทธ์ทางธุรกิจ/กิจการ และควรสื่อถึงข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ การบริหารผลการดำเนินการขององค์กรต้องอาศัยข้อมูลและสารสนเทศหลากหลายรูปแบบประกอบกัน ระบบการวัดผลการดำเนินการควรครอบคลุมถึง

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

ทั้งนี้ ผลการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ องค์กรควรจำแนกข้อมูลเพื่อสะดวกต่อการวิเคราะห์ เช่น จำแนกตามตลาด ตามสายผลิตภัณฑ์ และตามกลุ่มบุคลากร

การวิเคราะห์ หมายถึง การกลั่นกรองสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศออกมาเพื่อใช้สนับสนุน การประเมินผล การตัดสินใจ การปรับปรุง และการสร้างนวัตกรรม ในการวิเคราะห์ องค์กรจำเป็นต้อง ใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดแนวโน้ม การคาดการณ์ ตลอดจนความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติ แล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลายประการ เช่น การวางแผน การ ทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติการ การบรรลุผลการจัดการการเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับระดับเทียบเคียงของคู่แข่ง หรือของ “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ”

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรให้ความสำคัญกับ การเลือกและใช้ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการ

ทั้งนี้ ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่เลือกมาต้องเป็นตัวที่ดีที่สุดที่สะท้อนถึงปัจจัยที่นำไปสู่ผลการดำเนินการ ที่ดีขึ้นในด้านลูกค้า การปฏิบัติการ การเงิน และสังคมในวงกว้าง กลุ่มตัววัดหรือตัวชี้วัดที่ครอบคลุม และเชื่อมโยงกับความต้องการของลูกค้าและผลการดำเนินการขององค์กรจะช่วยให้กระบวนการ ทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์กร

องค์กรอาจจำเป็นต้องใช้ตัววัดและตัวชี้วัดเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่มีการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตามจะทำให้องค์กรสามารถ ประเมินและปรับเปลี่ยนตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านั้นเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น

ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง (Societal Responsibility)

ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบที่มีต่อ สังคม และการคำนึงถึงความพาสูกและประโยชน์ของสังคมในวงกว้าง ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ องค์กรและบุคลากรในการให้ความสำคัญเรื่องจริยธรรม การคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมของสาธารณะ ซึ่งครอบคลุมถึงผลกระทบของการปฏิบัติการขององค์กรและวงจรชีวิต ผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสีย ตั้งแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการผลิต การกระจายผลิตภัณฑ์ การขนส่ง การใช้และการกำจัดผลิตภัณฑ์ การวางแผนที่มีประสิทธิผลควร ป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา และจัดให้มีสารสนเทศและการ สนับสนุนที่จำเป็นเพื่อให้สาธารณะมีความตระหนักในเรื่งดังกล่าวอยู่เสมอ รวมทั้งการรักษาความ ปลอดภัยและความเชื่อมั่นของสาธารณะ

องค์กรไม่ควรเพียงแต่ปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับของท้องถิ่น จังหวัด หรือ ประเทศเท่านั้น แต่ควรถือเอาข้อบังคับเหล่านั้นเป็นโอกาสในการทำให้ “เหนือกว่าสิ่งที่จะต้อง ปฏิบัติตามกฎหมาย”

องค์กรควรยึดถือการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมในการดำเนินงานและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกรณี ควรมีการกำหนดข้อพึงปฏิบัติด้านจริยธรรมระดับสูงและต้องมีการติดตามโดยคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร

“การคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคมในวงกว้าง” หมายถึง การแสดงภาวะผู้นำและการสนับสนุนความต้องการที่สำคัญเท่าที่ทำได้ตามข้อจำกัดทางทรัพยากรขององค์กร ทั้งด้านระบบสภาพแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจที่องค์กรมีความสามารถในการดำเนินการได้อยู่ ภาวะผู้นำและการสนับสนุนดังกล่าว อาจรวมถึงการปรับปรุงด้านการศึกษา สุขอนามัยและบริการอื่นของชุมชน การทำให้มีสิ่งแวดล้อมที่ดี การเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคมในประเด็นที่มีความสำคัญ การอนุรักษ์ทรัพยากร การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ การให้บริการชุมชนและการกุศล การปรับปรุงวิธีปฏิบัติขององค์กรและอุตสาหกรรม และการแบ่งปันสารสนเทศที่ไม่เป็นความลับทางธุรกิจ ทั้งนี้การแสดงภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นองค์กรต้นแบบสามารถส่งผลต่อองค์กรอื่น ทั้งภาครัฐและเอกชน ในการสร้างความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเจตจำนงดังกล่าวด้วย

การจัดการในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง จำเป็นต้องใช้ตัววัดที่เหมาะสม และความรับผิดชอบต่อภาวะผู้นำสำหรับตัววัดดังกล่าว

การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า (Focus on Results and Creating Value)

การวัดผลการดำเนินการขององค์กร จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ซึ่งนำไปใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ลูกค้า บุคลากร ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ พันธมิตร สาธารณะ และชุมชน

การสร้างคุณค่าเพื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเหล่านี้ ทำให้องค์กรสามารถสร้างความภาคภูมิใจต่อองค์กร นำไปสู่การเติบโตทางเศรษฐกิจและช่วยเหลือสังคมด้วย ในบางครั้งเป้าหมายของการสร้างสมดุลทางคุณค่าอาจเปลี่ยนแปลงและขัดแย้งกันได้ ดังนั้น กลยุทธ์ขององค์กรจึงควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญไว้ให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจได้ว่า แผนและการปฏิบัติต่างๆ สามารถสนองตอบต่อความต้องการของทุกฝ่าย โดยหลีกเลี่ยงการเกิดผลกระทบด้านลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง การใช้ตัววัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading & Lagging Measures) ร่วมกันอย่างสมดุล เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อสารถึงจุดเน้นสำคัญทั้งในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร การตรวจติดตามผลการดำเนินการจริง และยังเป็นพื้นฐานเพื่อการปรับปรุงผลลัพธ์อีกด้วย

มุมมองเชิงระบบ (Systems Perspective)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินำเสนอมุมมองเชิงระบบเพื่อการจัดการองค์กรและกระบวนการที่สำคัญให้บรรลุผลลัพธ์ และมุ่งสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด ค่านิยมและแนวคิดหลัก และแนวทางการให้คะแนน จัดเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของกลไกการบูรณาการระบบเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมจะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยการสังเคราะห์ การทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการในประเด็นเฉพาะของแต่ละองค์กร

การสังเคราะห์ หมายถึง การมองภาพรวมขององค์กรโดยใช้ความต้องการที่สำคัญของธุรกิจ/กิจการ รวมถึงสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และระบบงาน

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน หมายถึง การใช้ความเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างข้อกำหนดต่างๆ ในหมวดต่างๆ ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อทำให้มั่นใจว่าแผนงาน กระบวนการ ตัววัด และการปฏิบัติการต่างๆ มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

การบูรณาการเป็นการต่อยอดจากความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรมีการปฏิบัติการอย่างเชื่อมโยงกันเต็มที่ และสามารถให้ผลลัพธ์ที่ต้องการได้

แนวคิดดังกล่าวข้างต้นนี้ แสดงให้เห็นในกรอบการบริหารจัดการตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (หน้า 8)

มุมมองเชิงระบบ ครอบคลุมถึงการที่ผู้นำระดับสูงขององค์กรให้ความสำคัญต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งหมายความว่า ผู้นำระดับสูงต้องตรวจติดตาม ปรับปรุงแก้ไข และจัดการผลการดำเนินการ โดยอาศัยผลลัพธ์เป็นพื้นฐาน

นอกจากนี้ มุมมองเชิงระบบ ยังหมายรวมถึงการใช้ตัววัด ตัวชี้วัด สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) และความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญ และเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านั้นเข้ากับระบบงาน และกระบวนการที่สำคัญ อีกทั้งจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และทำให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ

ดังนั้น มุมมองเชิงระบบ หมายถึง การจัดการทั้งองค์กร และการจัดการกับองค์ประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความยั่งยืนขององค์กร

อภิธานศัพท์ (Glossary)

อภิธานศัพท์จะอธิบายคำศัพท์ในเกณฑ์และแนวทางการให้คะแนนที่ชัดเจนได้ไว้

ประโยคแรกต่อจากอภิธานศัพท์แต่ละคำจะแสดงความหมาย ประโยคถัดมาในย่อหน้าแรกขยายความ ย่อหน้าถัดมาเป็นการให้ตัวอย่าง สารสนเทศรายละเอียด หรือความเชื่อมโยงที่สำคัญกับเกณฑ์หมวดอื่น

ACTION PLANS: แผนปฏิบัติการ

“แผนปฏิบัติการ” หมายถึง แผนการดำเนินการที่เฉพาะเจาะจงซึ่งองค์กรใช้ในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว แผนปฏิบัติการระบุรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และกรอบเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผนหลังจากที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรมีความเข้าใจและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ในเกณฑ์นี้การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติครอบคลุมถึงการสร้างตัววัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด และในการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอาจจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจงแก่บุคลากรบางส่วน หรือมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย

ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของผู้ส่งมอบในธุรกิจ/กิจการที่มีการแข่งขันสูง คือ การสร้างและรักษาการเป็นผู้นำด้านราคา ดังนั้นแผนปฏิบัติการควรเป็นการออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและการสร้างระบบบัญชีที่ตรวจสอบต้นทุนในระดับกิจกรรมและมีกระบวนการและระบบบัญชีที่สอดคล้องกันไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอาจรวมถึงการฝึกอบรมหน่วยงานและทีมงานของผู้ส่งมอบ ในการจัดลำดับความสำคัญตามต้นทุนและประโยชน์การวิเคราะห์และการทบทวนในระดับองค์กรจึงควรเน้นที่การเพิ่มผลิตภาพ การควบคุมต้นทุน และคุณภาพ

ดูคำจำกัดความของ “Strategic Objectives” “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” ประกอบ ในหน้า 141

ALIGNMENT: ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

“ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” หมายถึง ความสอดคล้องของแผนงาน กระบวนการสารสนเทศ การตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกันในเจตจำนงและเป้าประสงค์ รวมทั้งต้องใช้ตัววัดและสารสนเทศที่เสริมกันเพื่อช่วยในการวางแผน การติดตาม การวิเคราะห์ และการปรับปรุงใน 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับหน่วยงาน

ดูคำจำกัดความของ “Integration” “การบูรณาการ” ประกอบ ในหน้า 131

ANALYSIS: การวิเคราะห์

“การวิเคราะห์” หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูลเพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล การวิเคราะห์ระดับองค์กรโดยรวมจะช่วยชี้นำการบริหารจัดการระบบงานและกระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ทางธุรกิจ/กิจการที่สำคัญและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ถึงแม้ข้อเท็จจริงและข้อมูลแต่ละตัวจะมีความสำคัญแต่ไม่ใช่องค์ประกอบหลักที่มีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติการ หรือการจัดลำดับความสำคัญเสมอไป เนื่องจากการปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความสัมพันธ์ข้างต้น ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและข้อมูล

ANECDOTAL: มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน

“มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน” หมายถึง สารสนเทศด้านกระบวนการที่ขาดความเฉพาะเจาะจงในด้านวิธีการ ตัวอย่าง กลไกการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และปัจจัยการประเมิน การปรับปรุง และการเรียนรู้ สารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจนนี้มักเป็นการใช้ตัวอย่างและการอธิบายกิจกรรมแต่ละเรื่องมากกว่ากระบวนการที่เป็นระบบ

ตัวอย่างในการตอบเรื่องวิธีการที่ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในด้านผลการดำเนินการที่คาดหวัง การตอบที่มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจนอาจอธิบายถึงเหตุการณ์ที่ผู้นำระดับสูงคนหนึ่งไปตรวจเยี่ยมสาขาต่างๆ ขององค์กร ส่วนการตอบด้วยกระบวนการที่เป็นระบบ จะอธิบายถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงทั้งหมดใช้ในการสื่อสารถึงผลการดำเนินการที่คาดหวังไปยังทุกพื้นที่ทำการ และบุคลากรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งอธิบายถึงตัววัดที่ผู้นำใช้ในการตรวจประเมินประสิทธิภาพของวิธีการรวมถึงเครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการประเมินและปรับปรุง

ดูคำจำกัดความของ “Systematic” “เป็นระบบ” ในหน้า 142

APPLICATION REPORT: รายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน

“รายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน” หมายถึง เอกสารเพื่อใช้ในการสมัครรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ทั้งนี้องค์กรที่สมัครจะต้องเป็นผู้ดำเนินการจัดทำและจัดส่งให้สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ภายในวันและเวลาที่กำหนด

APPROACH: แนวทาง

“แนวทาง” หมายถึง วิธีการที่องค์กรดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในหมวดกระบวนการ 1-6 ในเกณฑ์นี้แนวทางยังหมายถึงความเหมาะสมของวิธีการต่อข้อกำหนดของหัวข้อและสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งประสิทธิภาพของการใช้แนวทางนั้น

แนวทาง เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวดกระบวนการ 1-6

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทาง ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 146-157

BASIC REQUIREMENTS: ข้อกำหนดพื้นฐาน

“ข้อกำหนดพื้นฐาน” หมายถึง แนวคิดที่เป็นแกนสารที่สำคัญของหัวข้อนั้น ในเกณฑ์นี้ ข้อกำหนดพื้นฐานของแต่ละหัวข้อแสดงไว้ที่ “ชื่อหัวข้อ”

ดูตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อในหน้า 10

BENCHMARKS: ระดับเทียบเคียง

“ระดับเทียบเคียง” หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ซึ่งมีผลการดำเนินการและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในหรือภายนอกธุรกิจ องค์กรเข้าร่วมการจัดระดับเทียบเคียงเพื่อให้เข้าใจถึงผลการดำเนินการระดับโลกในปัจจุบันและเพื่อให้บรรลุผลการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด

ระดับเทียบเคียงเป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอื่นๆ รวมถึงข้อมูลธุรกิจซึ่งรวบรวมโดยบุคคลที่สาม (ส่วนมากเป็นค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม) ข้อมูลผลการดำเนินการของคู่แข่งและการเปรียบเทียบกับองค์กรที่คล้ายคลึงกันที่อยู่ในพื้นที่ภูมิศาสตร์เดียวกันหรือที่นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการคล้ายกันในพื้นที่ภูมิศาสตร์อื่น

CAPABILITY, WORKFORCE: ชัดความสามารถ บุคลากร

ดูคำจำกัดความของ “Workforce Capability” “ชัดความสามารถของบุคลากร” ในหน้า 145

CAPACITY, WORKFORCE: อัตรากำลัง,บุคลากร

ดูคำจำกัดความของ “Workforce Capacity” “อัตรากำลังบุคลากร” ในหน้า 145

COLLABORATORS: ผู้ให้ความร่วมมือ

“ผู้ให้ความร่วมมือ” หมายถึง หน่วยงานหรือบุคคลที่มีความร่วมมือในการดำเนินการกับองค์กรที่จะสนับสนุนในการจัดงานหรือกิจกรรมบางส่วน หรือผู้ที่ร่วมดำเนินการเป็นครั้งคราวเมื่อมีเป้าหมายระยะสั้นที่สอดคล้องกันหรือเหมือนกันโดยทั่วไปความร่วมมือในลักษณะนี้มักไม่มีข้อตกลงหรือรูปแบบที่เป็นทางการ

ดูคำจำกัดความของ “Partners” “พันธมิตร” ในหน้า 135

CORE COMPETENCIES: สมรรถนะหลักขององค์กร

“สมรรถนะหลักขององค์กร” หมายถึง เรื่องที่องค์กรมีความชำนาญที่สุด สมรรถนะหลักขององค์กรเป็นขีดความสามารถที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ เป็นแกนหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจซึ่งสร้างความได้เปรียบในตลาดให้แก่องค์กร หรือสภาพแวดล้อมของการบริการ สมรรถนะหลักขององค์กรมักเป็นสิ่งที่คู่แข่งหรือผู้ส่งมอบและพันธมิตรลอกเลียนแบบได้ยาก และสมรรถนะหลักขององค์กรอาจสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน หากขาดสมรรถนะหลักที่จำเป็นขององค์กร อาจส่งผลต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ หรือเกิดความเสียเปรียบในตลาด

สมรรถนะหลักขององค์กร อาจเกี่ยวข้องกับการชำนาญการเรื่อง/ด้านเทคโนโลยี การเสนอบริการที่โดดเด่น ตลาดที่เหมาะสมของตนเอง หรือความมีไหวพริบในเชิงธุรกิจ/กิจการโดยเฉพาะ (เช่น การเข้าซื้อกิจการ)

CUSTOMER: ลูกค้า

“ลูกค้า” หมายถึง ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์ โปรแกรม หรือบริการขององค์กร (ในเกณฑ์เรียกว่า “ผลิตภัณฑ์”) หรืออาจเป็นผู้ใช้ในอนาคต ลูกค้าหมายถึงรวมถึงผู้ใช้ผลิตภัณฑ์โดยตรงและผู้ซื้อผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่ายต่อ เช่น ผู้จัดจำหน่าย ตัวแทน หรือบริษัทที่ใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์กรเป็นส่วนประกอบหนึ่งของผลิตภัณฑ์นั้น เกณฑ์นี้กล่าวถึงลูกค้าอย่างกว้างๆ โดยครอบคลุมถึงลูกค้าในปัจจุบัน ลูกค้าในอนาคต และลูกค้าของคู่แข่งด้วย

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นค่านิยมประการหนึ่งของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ฝังอยู่ในความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดี การมุ่งเน้นลูกค้ามีผลกระทบและควรบูรณาการในทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ระบบงานและกระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ทางธุรกิจ/กิจการขององค์กร

ดูคำจำกัดความของ “Stakeholders” “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” ในหน้า 139 เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบุคคลอื่นที่อาจได้รับผลกระทบจากผลิตภัณฑ์ โปรแกรม หรือบริการขององค์กร

CUSTOMER ENGAGEMENT: ความผูกพันของลูกค้า

“ความผูกพันของลูกค้า” หมายถึง แรงหนุนของลูกค้าที่ทุ่มให้กับยี่ห้อและผลิตภัณฑ์ขององค์กร ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้ายังคงใช้ผลิตภัณฑ์ของตน

ลักษณะของความผูกพันรวมถึงการรักษาลูกค้าไว้และความภักดีของลูกค้า ความเต็มใจของลูกค้าในการทำธุรกิจ/กิจการกับองค์กร และความเต็มใจของลูกค้าในการสนับสนุนอย่างเต็มที่ อีกทั้งแนะนำยี่ห้อและผลิตภัณฑ์ให้คนอื่นรู้จัก

CYCLE TIME: รอบเวลา

“รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ต้องใช้เพื่อบรรลุตามข้อผูกพันหรือทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ การวัดด้านเวลามีบทบาทสำคัญในเกณฑ์นี้ เพราะผลการดำเนินการด้านเวลามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันและผลการดำเนินการโดยรวม

“รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินการในทุกแง่มุม เช่น เวลาที่ใช้ในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด เวลาในการทำตามคำสั่งซื้อ เวลาในการส่งมอบ เวลาในการปรับเปลี่ยนเครื่องจักร เวลาในการตอบสนองลูกค้า และตัววัดด้านเวลาที่สำคัญอื่นๆ การปรับปรุงรอบเวลาจึงอาจรวมถึงเรื่องต่างๆ ดังกล่าว

DEPLOYMENT: การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

“การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการ เพื่อตอบสนองข้อกำหนดในเกณฑ์ การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติจะประเมินจากความครอบคลุมและความลึกในการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์กร

การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อกระบวนการในหมวด 1-6

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 146-157

DIVERSITY: ความหลากหลาย

“ความหลากหลาย” หมายถึง ความแตกต่างระหว่างบุคลากรที่ทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นประโยชน์ และเป็นตัวแทนของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้างและชุมชนของลูกค้า ความแตกต่างของบุคลากรครอบคลุมถึงตัวแปรต่างๆ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา สีผิว เพศ สัญชาติ ความพิการ แนวโน้มทางเพศ อายุ และพฤติกรรมที่แตกต่างกันตามยุคสมัย การศึกษา ถิ่นกำเนิด และทักษะ รวมทั้งความแตกต่างทางความคิด ความคิดเห็น สาขาการศึกษา และมุมมอง

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติให้คุณค่าและความสำคัญของการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้างและชุมชนของลูกค้า การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของทั้งสองเรื่องนี้ในการสร้างบุคลากร จะเพิ่มโอกาสในการมีผลการดำเนินการที่ดี สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า บุคลากร และชุมชน รวมทั้งสร้างความผูกพันกับลูกค้าและบุคลากรอีกด้วย

EFFECTIVE: ประสิทธิภาพ

“ประสิทธิผล” หมายถึง การประเมินว่ากระบวนการหรือมาตรการที่ใช้สามารถตอบสนองเจตจำนงที่ตั้งไว้ได้ดีเพียงใด การประเมินประสิทธิผลต้อง

- (1) ประเมินว่าแนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร และองค์กรสามารถถ่ายทอดเพื่อนำแนวทางสู่การปฏิบัติได้ดีเพียงใด หรือ
- (2) ประเมินผลลัพธ์ของมาตรการที่ใช้

EMPOWERMENT: การให้อำนาจในการตัดสินใจ

“การให้อำนาจในการตัดสินใจ” หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการปฏิบัติการแก่บุคลากร เมื่อบุคลากรใดได้รับการให้อำนาจในการตัดสินใจ บุคลากรนั้นจะพยายามใช้ความรู้และความเข้าใจที่ตนมีอยู่เกี่ยวกับเรื่องงานนั้นๆ ในการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพมากที่สุด

การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ มีจุดมุ่งหมายในการช่วยบุคลากรให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าตั้งแต่การติดต่อครั้งแรก ปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลิตภาพ รวมทั้งปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร บุคลากรที่ได้รับอำนาจในการตัดสินใจจะต้องมีสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจที่เหมาะสม ดังนั้นองค์กรจึงต้องจัดให้มีสารสนเทศที่ทันกาลและเป็นประโยชน์อยู่เสมอ

ENGAGEMENT, CUSTOMER: ความผูกพัน ลูกค้า

ดูคำจำกัดความของ “Customer Engagement” “ความผูกพันของลูกค้า” ในหน้า 126

ENGAGEMENT, WORKFORCE: ความผูกพัน บุคลากร

ดูคำจำกัดความของ “Workforce Engagement” “ความผูกพันของบุคลากร” ในหน้า 145

ETHICAL BEHAVIOR: การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

“การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม” หมายถึง การกระทำที่องค์กรทำให้มั่นใจว่าทุกการตัดสินใจ การปฏิบัติการและการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นไปตามหลักจรรยาบรรณขององค์กรและหลักการด้านวิชาชีพ หลักการเหล่านี้ควรสนับสนุนกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะตัดสินใจ “ความถูกต้อง” และ “ความผิด”

ผู้นำระดับสูงควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม หลักการนี้ประยุกต์ใช้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องในองค์กรตั้งแต่ลูกจ้างชั่วคราวจนถึงคณะกรรมการบริหาร และจำเป็นต้องมีการสื่อสารและเน้นย้ำอย่างสม่ำเสมอ แม้ว่าเกณฑ์ไม่ได้กำหนดรูปแบบที่เฉพาะเจาะจงเพื่อให้มั่นใจว่ามีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม ผู้นำระดับสูงมีหน้าที่รับผิดชอบในการทำให้วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับหลักจริยธรรมทั้งนี้พฤติกรรมที่มีจริยธรรมรวมถึงการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดรวมทั้งบุคลากรผู้ถือหุ้น ลูกค้า พันธมิตร ผู้ส่งมอบ และชุมชนท้องถิ่นที่องค์กรตั้งอยู่

การกำหนดหลักจริยธรรมที่ออกแบบเป็นอย่างดีและมีความชัดเจน จะเอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น บางองค์กรใช้หลักจริยธรรมเป็นกรอบในการจำกัดพฤติกรรมที่อาจจะทำให้เกิดผลกระทบทางลบต่อองค์กร และ/หรือสังคม

GOALS: เป้าประสงค์

“เป้าประสงค์” หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลของการดำเนินการที่องค์กรต้องการ หรือปรารถนาที่จะบรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าประสงค์เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้นำการปฏิบัติการ เป้าประสงค์เชิงปริมาณที่แสดงค่าเป็นจุดหรือเป็นช่วงที่เป็นตัวเลขมักเรียกว่า “เป้าหมาย” เป้าหมายอาจเป็นผลการดำเนินการที่องค์กรปรารถนา โดยพิจารณาจากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน

“เป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง (Stretch Goals) หมายถึง การปรับปรุงที่สำคัญหรือการปรับปรุงอย่าง “ก้าวกระโดด” ในเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร

ประโยชน์ของเป้าประสงค์ รวมถึง

- การทำให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีความชัดเจน เพื่อให้สามารถวัดความสำเร็จได้
- การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมด้วยการมุ่งเน้นจุดหมายปลายทางร่วมกัน
- การสนับสนุนให้มีความคิดนอกกรอบ (นวัตกรรม) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง
- เป็นพื้นฐานสำหรับวัดความก้าวหน้าและเร่งให้เกิดการบรรลุผล

ดูคำจำกัดความของ “Performance Projections” “การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” ประกอบในหน้า 136

GOVERNANCE: การกำกับดูแลองค์กร

“การกำกับดูแลองค์กร” หมายถึง ระบบของการบริหารจัดการและการควบคุมต่างๆ ในการปกครององค์กร รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่างๆ ของเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร และผู้นำระดับสูงขององค์กร

กฎบัตรองค์กร (Corporate Charters) กฎระเบียบที่บังคับใช้ (By-Laws) และนโยบายขององค์กรจะระบุเป็นลายลักษณ์อักษรถึงสิทธิและความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ละกลุ่ม รวมทั้งอธิบายถึงวิธีการกำหนดทิศทางและการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้าน

- (1) ความรับผิดชอบต่อเจ้าของ/ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น
- (2) ความโปร่งใสของการปฏิบัติการ และ
- (3) การปฏิบัติอย่างยุติธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

กระบวนการต่างๆ ด้านการกำกับดูแลอาจรวมถึงการอนุมัติทิศทางเชิงกลยุทธ์ การตรวจติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร การกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของระดับบริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงิน การจัดการความเสี่ยง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งการรายงานการดำเนินการแก่ผู้ถือหุ้น การทำให้มั่นใจว่าการกำกับดูแลองค์กรมีประสิทธิภาพ มีความสำคัญต่อความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวม ตลอดจนต่อประสิทธิภาพขององค์กร

HIGH-PERFORMANCE WORK: การทำงานก็ให้ผลการดำเนินการที่ดี

“การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี” หมายถึง กระบวนการทำงานที่มุ่งให้ผลการดำเนินการขององค์กรและบุคลากรมีระดับสูงขึ้นเรื่อยๆ อย่างเป็นระบบ รวมถึงผลการดำเนินการด้านคุณภาพ ผลิตภัณฑ์ อัตราการสร้างนวัตกรรม และรอบเวลา ซึ่งจะส่งผลให้การให้บริการแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดียิ่งขึ้น

แนวทางที่นำไปสู่การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีรูปแบบหน้าที่และระบบงานที่แตกต่างกันไป การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีเกิดขึ้นจากความผูกพันของบุคลากร และเสริมสร้างความผูกพันกับบุคลากรและเกี่ยวข้องกับการร่วมมือกันระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากร ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับผู้คนที่ทำหน้าที่ต้องก่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่งานต่างๆ การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร รวมถึงความรับผิดชอบส่วนบุคคล การนำข้อมูลของบุคลากรมาใช้ในการวางแผนการเรียนรู้ และการสร้างทักษะระดับบุคคลและระดับองค์กร การเรียนรู้จากองค์กรอื่น ความยืดหยุ่นในการออกแบบภาระงาน และการมอบหมายงาน การรักษาโครงสร้างองค์กรแนวราบ (Flattened Organizational Structure) เพื่อให้มีการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจและมีการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด รวมทั้งการใช้ตัววัดผลการดำเนินการและการเปรียบเทียบผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดีส่วนใหญ่ใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ผลการดำเนินการขององค์กร สิ่งที่เป็นบุคคลและกลุ่มทำให้องค์กร และการเพิ่มทักษะ นอกจากนี้กระบวนการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีต้องพยายามทำให้โครงสร้างองค์กรสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) งาน ลักษณะงาน การพัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจ มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

HOW: อย่างไร

“อย่างไร” หมายถึง ระบบและกระบวนการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุพันธกิจ ในการตอบคำถาม “อย่างไร” ในข้อกำหนดของหัวข้อในหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6)

คำอธิบายกระบวนการ ควรรวมถึงสารสนเทศเกี่ยวกับแนวทาง (วิธีการและตัววัด) การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการด้วย

INDICATORS: ตัวชี้วัด

ดูคำจำกัดความของ “Measures and Indicators” “ตัววัดและตัวชี้วัด” ในหน้า 134

INNOVATION: การสร้างนวัตกรรม

“การสร้างนวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือประสิทธิภาพขององค์กร รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างนวัตกรรมเป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ หรือแนวทางในการดำเนินธุรกิจ/กิจการ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับเพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่

ผลลัพธ์ของการสร้างนวัตกรรมเป็นการฉีกแนวหรือการเปลี่ยนอย่างก้าวกระโดดในด้านผลลัพธ์ ผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการ การสร้างนวัตกรรมใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน กระบวนการในการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ และความเต็มใจที่จะดำเนินการตามความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด

การสร้างนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กรเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแบ่งปันความรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้ แม้ว่าการสร้างนวัตกรรมมักเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี แต่การสร้างนวัตกรรมสามารถเกิดได้ในทุกกระบวนการที่สำคัญขององค์กร ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงผ่านการสร้างนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดหรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลผลิต การสร้างนวัตกรรมอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของโครงสร้างองค์กร หรือรูปแบบธุรกิจ/กิจการเพื่อให้บรรลุงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ดูคำจำกัดความของ “Intelligent Risks” “ความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด” ในหน้า 132 และ “Strategic Opportunities” “โอกาสเชิงกลยุทธ์” ในหน้า 141

INTEGRATION: การบูรณาการ

“การบูรณาการ” หมายถึง การประสานกลมกลืนกันของแผน กระบวนการ สารสนเทศ การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร การบูรณาการที่มีประสิทธิผลเป็นมากกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อการดำเนินการของแต่ละองค์ประกอบภายในระบบการจัดการผลการดำเนินการมีความเชื่อมโยงกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์

การบูรณาการเป็นมิติหนึ่งในการประเมินทั้งหมวดกระบวนการและหมวดผลลัพธ์ ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบูรณาการในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 146-157

ดูคำจำกัดความของ “Alignment” “ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” ประกอบ ในหน้า 123

INTELLIGENT RISKS : ความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด

“ความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด” หมายถึง โอกาสที่จะได้รับประโยชน์มีสูงกว่าโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือหากไม่นำโอกาสนั้นมาพิจารณาจะบั่นทอนความยั่งยืนขององค์กร ความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด องค์กรต้องสามารถยอมรับความล้มเหลว และองค์กรต้องยอมรับว่าไม่สามารถคาดหวังให้เกิดนวัตกรรม หากดำเนินการเฉพาะเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จเท่านั้นในระยะเริ่มต้น องค์กรต้องลงทุนในเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จ และในขณะเดียวกันต้องตระหนักถึงความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น

ระดับของความเสี่ยงที่จะรับได้อาจแตกต่างกันตามจังหวะและระดับของภัยคุกคาม และโอกาสในธุรกิจ สำหรับธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในเรื่องผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือกระบวนการใหม่ หรือรูปแบบทางธุรกิจใหม่ องค์กรจำเป็นต้องลงทุนด้านทรัพยากรมากกว่าธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงช้า ซึ่งในธุรกิจประเภทหลังนี้องค์กรยังคงต้องเฝ้าติดตามและสำรวจการเติบโตและการเปลี่ยนแปลง แต่โดยส่วนมากมีแนวโน้มที่จะใช้ทรัพยากรน้อยกว่า

ดูคำจำกัดความของ “Strategic Opportunities” “โอกาสเชิงกลยุทธ์” ประกอบในหน้า 141

KEY: ที่สำคัญ

“ที่สำคัญ” หมายถึง สิ่งที่สำคัญมาก หรือสำคัญที่สุดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติกล่าวถึงความท้าทายที่สำคัญ แผนงานที่สำคัญกระบวนการทำงานที่สำคัญ และตัววัดที่สำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการมุ่งไปสู่หรือตรวจติดตามผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยทั่วไปมักระบุสิ่งที่สำคัญที่สุดประมาณ 5 ประเด็น (เช่น ความท้าทายที่สำคัญ 5 ประเด็น)

KNOWLEDGE ASSETS: สินทรัพย์ทางความรู้

“สินทรัพย์ทางความรู้” หมายถึง ทรัพยากรทางปัญญาที่มีการสั่งสมภายในองค์กร โดยเป็นความรู้ที่ทั้งองค์กรและบุคลากรเก็บรวบรวมไว้ในรูปแบบของสารสนเทศ ความคิด การเรียนรู้ ความเข้าใจ ความจำ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ทักษะด้านการรับรู้ และด้านเทคนิค รวมทั้งขีดความสามารถต่างๆ

บุคลากร ซอฟต์แวร์ สิทธิบัตร ฐานข้อมูล เอกสาร แนวทางปฏิบัติ นโยบาย และวิธีปฏิบัติ รวมทั้งแผนภาพทางเทคนิคเป็นที่เก็บสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กรไว้ สินทรัพย์ทางความรู้ยังมีอยู่ที่ลูกค้า ผู้ส่งมอบ และพันธมิตรด้วย

สินทรัพย์ทางความรู้เป็น “ความรู้ในภาคปฏิบัติ” (Know How) ที่องค์กรสามารถนำไปเพื่อใช้ประโยชน์ เพื่อลงทุน และเพื่อการเติบโต การสร้างและการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ จึงเป็นส่วนประกอบสำคัญสำหรับองค์กรในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และช่วยรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน

LEADERSHIP SYSTEM: ระบบการนำองค์กร

ระบบการนำองค์กร 1) คือวิธีการนำองค์กรอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ถูกใช้ทั่วทั้งองค์กร 2) เป็นรากฐานสำหรับการตัดสินใจสำคัญ 3) เป็นกระบวนการในการตัดสินใจ และนำผลการตัดสินใจไปสื่อสารและปฏิบัติระบบการนำองค์กร ประกอบด้วยโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การทำให้มั่นใจเรื่องการสื่อสาร 2 ทิศทาง การเลือกและการพัฒนาผู้นำและผู้จัดการ การเสริมสร้างค่านิยม การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ทิศทางและความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ

ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องคำนึงถึงความสามารถ ความต้องการของบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และต้องตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการและการปรับปรุงผลการดำเนินการให้สูง ระบบการนำองค์กรสร้างความภาคภูมิใจและการทำงานเป็นทีมโดยขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมทั้งการมุ่งไปสู่เป้าประสงค์ร่วมขององค์กร ระบบการนำองค์กรกระตุ้นและสนับสนุนความคิดริเริ่ม การสร้างนวัตกรรม และการเสี่ยงที่เหมาะสม การจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาตามเจตจำนงและหน้าที่ รวมทั้งหลีกเลี่ยงการมีสายการบังคับบัญชาที่มีขั้นตอนการตัดสินใจหลายขั้นตอน ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องมีกลไกที่ผู้นำใช้ในการตรวจประเมินตนเอง การรับข้อมูลป้อนกลับ และการปรับปรุง

LEARNING: การเรียนรู้

“การเรียนรู้” หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษา ประสบการณ์ และนวัตกรรม เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติกล่าวถึงการเรียนรู้ทั้งสองส่วนคือการเรียนรู้ระดับองค์กร และระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับองค์กรได้มาจากการวิจัยและพัฒนาวงจรการประเมินและการปรับปรุงความคิด และมุมมองจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับเทียบเคียง การเรียนรู้ระดับบุคคลได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล

เพื่อควมมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้ควรถูกปลูกฝังอยู่ในวิถีการทำงานขององค์กรซึ่งส่งผลให้เกิดการได้เปรียบเชิงแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กรและบุคลากร

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของ “การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล” ในค่านิยมและแนวคิดหลัก ในหน้า 114-116

การเรียนรู้ เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเรียนรู้ ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 146-157

LEVELS: ระดับ

“ระดับ” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลข ที่ทำให้ทราบว่าผลลัพธ์และผลการดำเนินการขององค์กรอยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตราวัดที่เหมาะสม ระดับผลการดำเนินการทำให้สามารถตรวจประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา การคาดการณ์ เป้าประสงค์ และตัวเปรียบเทียบอื่นๆ ที่เหมาะสม

MEASURES AND INDICATORS: ตัววัดและตัวชี้วัด

“ตัววัดและตัวชี้วัด” หมายถึง สารสนเทศเชิงตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการของกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ โปรแกรม โครงการ บริการ และผลการดำเนินการขององค์กรโดยรวม ตัววัดและตัวชี้วัดอาจเป็นแบบไม่ซับซ้อน (ได้จากการวัดแต่ละครั้ง) หรือแบบหลายตัวประกอบกัน

เกณฑ์ไม่ได้แบ่งแยกอย่างชัดเจนระหว่างตัววัดและตัวชี้วัด อย่างไรก็ตาม บางคนชอบใช้คำว่าตัวชี้วัด ด้วยเหตุผลดังนี้

- (1) เมื่อการวัดนั้นมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินการแต่ไม่ใช่ตัววัดโดยตรงของผลการดำเนินการนั้น (เช่น จำนวนข้อร้องเรียนเป็นตัวชี้วัดของความไม่พึงพอใจ แต่ไม่ใช่ตัววัดโดยตรงของความไม่พึงพอใจ)
- (2) เมื่อการวัดนั้นเป็นตัวทำนาย (ตัวชี้วัดนำ - Leading Indicator) ของผลการดำเนินการด้านอื่นๆ ที่มีนัยสำคัญมากกว่า (เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น อาจเป็นตัวชี้วัดนำของการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด)

MISSION: พันธกิจ

“พันธกิจ” หมายถึง หน้าที่โดยรวมขององค์กร พันธกิจเป็นการตอบคำถามว่า “องค์กรพยายามบรรลุอะไร” พันธกิจอาจกำหนดลูกค้าหรือตลาดที่องค์กรให้บริการ สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) หรือเทคโนโลยีที่องค์กรใช้

MULTIPLE REQUIREMENTS: ข้อกำหนดย่อย

“ข้อกำหนดย่อย” หมายถึง คำถามย่อยๆ ในแต่ละประเด็นพิจารณา

ดูตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อในหน้า 10

องค์กรที่มีผลการดำเนินการดี มีคะแนนสูง อาจไม่สามารถตอบสนองข้อกำหนดย่อยทั้งหมดได้ด้วยความสามารถหรือความสำเร็จที่เท่าเทียมกัน

OVERALL REQUIREMENTS: ข้อกำหนดโดยรวม

“ข้อกำหนดโดยรวม” หมายถึง นัยสำคัญของแต่ละหัวข้อตามที่อธิบายในประโยคนำเรื่อง ตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อในหน้า 10

PARTNERS: พันธมิตร

“พันธมิตร” หมายถึง องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่สำคัญที่ตกลงทำงานร่วมกับองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ร่วมกันหรือเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยทั่วไปมักเป็นความร่วมมือในลักษณะที่เป็นทางการเพื่อจุดมุ่งหมายหรือจุดประสงค์เฉพาะเจาะจง เช่น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หรือเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่เฉพาะอย่าง

โดยปกติการเป็นพันธมิตรมักมีการกำหนดช่วงเวลาและมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในบทบาทและผลประโยชน์ที่มีร่วมกัน

ดูคำอธิบายของ “Collaborators” “ผู้ให้ความร่วมมือ” ประกอบในหน้า 125

PERFORMANCE: ผลการดำเนินการ

“ผลการดำเนินการ” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และลูกค้า ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบผลลัพธ์กับการคาดการณ์ผลการดำเนินการ มาตรฐานผลลัพธ์ที่ผ่านมา เป้าประสงค์ และผลลัพธ์ขององค์กรอื่นๆ ผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบการเงินและที่ไม่ใช่การเงิน

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติครอบคลุมผลการดำเนินการ 4 ด้าน ได้แก่

- (1) ผลิตภัณฑ์
- (2) การมุ่งเน้นลูกค้า
- (3) การปฏิบัติการ
- (4) การเงินและตลาด

“ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์” หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของตัววัดและตัวชี้วัดของผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความสำคัญต่อลูกค้า ตัวอย่างเช่น ความเชื่อถือได้ของผลิตภัณฑ์ การส่งมอบที่ตรงเวลา ระดับของเสียจากประสบการณ์ลูกค้า และเวลาในการตอบสนองการให้บริการ

สำหรับองค์กรที่ให้บริการบางองค์กร รวมถึงองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ อาจรวมผลการดำเนินการของโปรแกรมและโครงการที่ตอบสนองได้อย่างรวดเร็วในภาวะฉุกเฉิน การให้บริการถึงบ้าน หรือความสามารถใช้หลายภาษาในการให้บริการ

“ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า” หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัววัดและตัวชี้วัด ในเรื่องการรับรู้ ปฏิกริยา และพฤติกรรมของลูกค้า ตัวอย่างเช่น การรักษาลูกค้าไว้ ขอร้องเรียน และผลจากการสำรวจลูกค้า

“ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ” หมายถึง ผลการดำเนินการด้านบุคลากร ด้านการนำองค์กร ด้านองค์กร (รวมถึงจริยธรรมและการปฏิบัติตามกฎหมาย) ที่เกี่ยวข้องกับตัววัดและตัวชี้วัดด้านประสิทธิผลประสิทธิภาพและความรับผิดชอบ ตัวอย่างเช่น รอบเวลา ผลผลิตภาพ การลดความสูญเสีย การลาออกของบุคลากร อัตราการฝึกอบรมข้ามสายงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ ความรับผิดชอบด้านการเงิน การบรรลุกลยุทธ์ และการมีส่วนร่วมกับชุมชน การวัดผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการอาจกระทำในระดับหน่วยงาน ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับองค์กร

“ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาด” หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัววัดและตัวชี้วัดในเรื่องต้นทุน รายรับ และตำแหน่งในตลาด รวมทั้งประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ การเติบโตของสินทรัพย์ และส่วนแบ่งตลาดตัวอย่างเช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน มูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน ผลตอบแทนจากสินทรัพย์ กำไรจากการดำเนินงาน ผลการใช้งบประมาณ ปริมาณเงินทุนสำรอง วงจรเงินสด ตัววัดอื่นๆ ด้านความสามารถในการทำกำไรและสภาพคล่อง และการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด

PERFORMANCE EXCELLENCE: การดำเนินการที่เป็นเลิศ

“การดำเนินการที่เป็นเลิศ” หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรอย่างบูรณาการซึ่งส่งผลให้เกิด

- (1) การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอยู่เสมอให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร
- (2) การปรับปรุงประสิทธิผลและขีดความสามารถขององค์กรโดยรวม
- (3) การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศสามารถนำมาใช้เป็นกรอบการทำงานและเครื่องมือในการตรวจประเมิน ที่ทำให้เข้าใจถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนให้บรรลุผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้น

PERFORMANCE PROJECTIONS: การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

“การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินการในอนาคต การคาดการณ์ควรอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจถึงผลการดำเนินการที่ผ่านมา อัตราการปรับปรุง และสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในและการสร้างนวัตกรรมในอนาคต รวมทั้งสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายใน ดังนั้น การคาดการณ์ผลการดำเนินการสามารถใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งในการจัดการการปฏิบัติการ การพัฒนา และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การคาดการณ์ผลการดำเนินการ เป็นการแปลงถึงผลการดำเนินการในอนาคตที่คาดหมายไว้ ส่วนเป้าประสงค์ เป็นการแปลงผลการดำเนินการในอนาคตที่ปรารถนา

การคาดการณ์ผลการดำเนินการของคู่แข่งหรือองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้ อาจชี้ให้เห็นถึงความท้าทายที่องค์กรเผชิญอยู่และเรื่องที่ต้องมีผลการดำเนินการที่ก้าวกระโดดหรือนวัตกรรมเมื่อมุ่งหวังผลการดำเนินการที่ก้าวกระโดดหรือนวัตกรรม การคาดการณ์ผลการดำเนินการและเป้าประสงค์อาจหลื่อมซ้อนกันได้

ดูคำจำกัดความของ “Goals” “เป้าประสงค์” ประกอบ ในหน้า 129

PROCESS: กระบวนการ

“กระบวนการ” หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกันโดยมีเจตจำนงเกี่ยวข้องกับการผลิตหรือบริการให้แก่ลูกค้า (ผู้รับบริการ) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยทั่วไปกระบวนการเป็นขั้นตอนหรือกิจกรรมที่มีลำดับชัดเจน ซึ่งเกิดจากการผสมผสานระหว่างคน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค วัสดุ และการปรับปรุง มาทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ แทบจะไม่มีกระบวนการใดเลยที่สามารถดำเนินงานได้โดยลำพัง ดังนั้นจึงต้องพิจารณาความสัมพันธ์กับกระบวนการอื่นที่ส่งผลกระทบกัน ในบางสถานการณ์กระบวนการอาจต้องดำเนินตามลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้เฉพาะเจาะจงอย่างเคร่งครัดตามเอกสารวิธีปฏิบัติการและข้อกำหนด (ที่อาจเป็นทางการ) รวมทั้งการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่ชัดเจน

ในกรณีที่เป็นบริการโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเกี่ยวข้องโดยตรงกับการให้บริการนั้น คำว่า “กระบวนการ” จะมีความหมายที่กว้างมากขึ้น ในการต้องขยายความว่าต้องทำอะไรในการบริการ ซึ่งอาจรวมถึงลำดับขั้นตอนก่อนหลังที่พึงประสงค์หรือคาดหวังไว้ ถ้าหากขั้นตอนนั้นมีความสำคัญการบริการจะต้องให้สารสนเทศที่ช่วยให้ลูกค้าเข้าใจและปฏิบัติตามขั้นตอนดังกล่าวได้ กระบวนการบริการดังกล่าวจำเป็นต้องมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการในการจัดการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวกับการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้รับบริการ

ในงานที่ใช้ความรู้ เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวิจัย การพัฒนา และการวิเคราะห์ คำว่า “กระบวนการ” อาจไม่ได้หมายความว่าถึงลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ แต่หมายความว่าความเข้าใจโดยรวมเกี่ยวกับการดำเนินการที่ต้องใช้ความสามารถ เช่น จังหวะเวลา ทางเลือกที่กำหนดไว้ การประเมินผล และการรายงานผล ทั้งนี้ ลำดับขั้นตอนของกระบวนการอาจเป็นผลที่เกิดขึ้นภายหลังที่มีความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวแล้ว

กระบวนการเป็นมิติ 1 ใน 2 มิติในการตรวจประเมินตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปัจจุบันทั้ง 4 ประการที่ใช้ในการตรวจประเมินกระบวนการ ได้แก่ แนวทาง การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 146-157

PRODUCTIVITY: ผลิตภาพ

“ผลิตภาพ” หมายถึง การวัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร

แม้คำว่า “ผลิตภาพ” มักใช้กับปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียวเช่นบุคลากร (ผลิตภาพแรงงาน) เครื่องจักรวัสดุ พลังงาน และทุน แต่แนวคิดเกี่ยวกับผลิตภาพยังสามารถนำไปพิจารณาถึงการใช้ทรัพยากรทั้งหมดในการสร้างผลผลิต การวัด “ผลิตภาพโดยรวม” โดยใช้ตัววัดหลายตัวร่วมกันทำให้สามารถประเมิน

ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดในกระบวนการ (ซึ่งอาจรวมถึงการเลือกใช้ทรัพยากรด้วยนั้น) ว่ามีประโยชน์หรือไม่

PROJECTIONS, PERFORMANCE: การคาดการณ์ ผลการดำเนินการ

ดูคำจำกัดความของ “Performance Projections” การคาดการณ์ผลการดำเนินการ ในหน้า 136

PURPOSE: เจตจำนง

“เจตจำนง” หมายถึง เหตุผลพื้นฐานที่ทำให้องค์กรดำรงอยู่ บทบาทหลักของเจตจำนงคือการกระตุ้นและชี้นำองค์กรในการกำหนดค่านิยม โดยปกติเจตจำนงมักจะกว้างและไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง องค์กรในธุรกิจ/กิจการที่ต่างกันอาจมีเจตจำนงคล้ายคลึงกันในขณะที่องค์กรในธุรกิจ/กิจการเดียวกันอาจมีเจตจำนงต่างกัน

RESULTS: ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กรที่ได้จากการดำเนินการตามข้อกำหนดของหัวข้อในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ การประเมินผลลัพธ์จะพิจารณาจากผลการดำเนินการในปัจจุบัน ผลการดำเนินการเมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม รวมทั้งอัตราความครอบคลุมและความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัววัดผลลัพธ์กับข้อกำหนดด้านผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับผลลัพธ์ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 146-157

ผลลัพธ์มิติ 1 ใน 2 มิติในการตรวจประเมินตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติปัจจัยทั้ง 4 ประการที่ใช้ในการตรวจประเมินผลลัพธ์ ได้แก่ ผลการดำเนินการในปัจจุบัน แนวโน้ม การเปรียบเทียบ และการบูรณาการ

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 146-157

SEGMENT: ส่วน

“ส่วน” หมายถึง ส่วนใดส่วนหนึ่งของลูกค้า ของตลาด ของผลิตภัณฑ์ หรือของบุคลากร โดยปกติ “ส่วน” จะมีคุณลักษณะร่วมกันที่สามารถจัดเป็นกลุ่มได้อย่างมีเหตุผล

ในหัวข้อของหมวดผลลัพธ์คำว่า “ส่วน” หมายถึง ข้อมูลด้านผลลัพธ์ที่แบ่งเป็นส่วนๆ ในรูปแบบที่ทำให้สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กรได้อย่างเหมาะสม แต่ละองค์กรสามารถกำหนดปัจจัยของตนเองที่ใช้ในการแบ่งส่วนลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์ และบุคลากร

ความเข้าใจในเรื่อง “ส่วน” มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจำแนกความต้องการและความคาดหวังเฉพาะที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนของกลุ่มลูกค้า กลุ่มตลาด และกลุ่มบุคลากร และสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มต่างๆ ดังกล่าว

ตัวอย่างเช่น การแบ่งส่วนตลาดอาจแบ่งตามช่องทางการจัดจำหน่าย ขนาดธุรกิจ/กิจการ ภูมิศาสตร์ หรือเทคโนโลยีที่ใช้ การแบ่งส่วนบุคลากรอาจแบ่งตามภูมิศาสตร์ ทักษะความต้องการ การมอบหมายงาน หรือการจำแนกภาระงาน

SENIOR LEADERS: ผู้นำระดับสูง

“ผู้นำระดับสูง” หมายถึง กลุ่มหรือทีมผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ในหลายๆ องค์กรผู้นำระดับสูงประกอบด้วยผู้บริหารสูงสุดขององค์กรและผู้ที่รายงานตรงต่อผู้บริหารสูงสุดต่อผู้บริหารสูงสุด

STAKEHOLDERS: ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง กลุ่มทุกกลุ่มที่ได้รับผลกระทบหรืออาจได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติการและความสำเร็จขององค์กร

ตัวอย่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ อาจรวมถึงลูกค้า บุคลากร พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือ คณะกรรมการกำกับดูแล ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ ผู้เสียภาษี องค์กรที่ดูแลกฎระเบียบข้อบังคับ ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ให้ทุนดำเนินงาน และชุมชนในท้องถิ่นและสมาคมวิชาชีพ

ดูคำจำกัดความของ “Customer” “ลูกค้า ประกอบ” ในหน้า 126

STRATEGIC ADVANTAGES: ความสำเร็จเชิงกลยุทธ์

“ความสำเร็จเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ความสำเร็จในเชิงตลาดต่างๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่ โดยทั่วไปมักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มักมาจาก

- (1) สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) ที่มุ่งเน้นการสร้างและเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในขององค์กร และ
- (2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเกิดจากการปรับและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับพันธมิตร

เมื่อองค์กรเข้าใจที่มาของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ทั้งสองแหล่งแล้ว องค์กรสามารถเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในที่เป็นเอกลักษณ์นี้ด้วยการใช้ประโยชน์จากขีดความสามารถที่เกื้อหนุนกันจากองค์กรอื่น

คู่มือกำหนดความของ “Strategic Challenges” “ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” และ “Strategic Objectives” “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรระบุอย่างชัดเจนในการตอบสนองต่อความท้าทายและความได้เปรียบดังกล่าว

STRATEGIC CHALLENGES: ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

“ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” หมายถึง แรงกดดันต่างๆ ที่มีผลอย่างชัดเจนต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร ความท้าทายเหล่านี้มักเกิดจากแรงผลักดันของตำแหน่งในการแข่งขันที่คาดหวังในอนาคตขององค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน

โดยทั่วไปความท้าทายเชิงกลยุทธ์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก แต่อย่างไรก็ตาม ในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก องค์กรอาจต้องเผชิญกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กรเองด้วย

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายนอกอาจเกี่ยวข้องกับความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าหรือตลาด รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และความเสี่ยง หรือความจำเป็นอื่นๆ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายในอาจเกี่ยวข้องกับขีดความสามารถขององค์กรหรือทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ ขององค์กร

คู่มือกำหนดความของ “Strategic Advantages” “ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” และ “Strategic Objectives” “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายเชิงกลยุทธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรระบุอย่างชัดเจนในการตอบสนองต่อความท้าทายที่สำคัญ

STRATEGIC OBJECTIVES: วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

“วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กรหรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ความสามารถในการแข่งขัน หรือประเด็นทางสังคม และการได้เปรียบทางธุรกิจ/กิจการ

โดยทั่วไปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะมุ่งเน้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านลูกค้า ตลาด ผลิตภัณฑ์ หรือเทคโนโลยี (ความท้าทายเชิงกลยุทธ์) กล่าวอย่างกว้างๆ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ สิ่งที่ต้องการต้องบรรลุเพื่อรักษาหรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้มั่นใจถึงความยั่งยืนในระยะยาว วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กรและชี้นำในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร

คู่มือจำกัดความของ “Action Plans” “แผนปฏิบัติการ” ในหน้า 123 ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

STRATEGIC OPPORTUNITIES: โอกาสเชิงกลยุทธ์

“โอกาสเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ภาพอนาคตที่เกิดจากการคิดนอกกรอบ การระดมสมอง การใช้ประโยชน์จากความบังเอิญ กระบวนการวิจัยและสร้างนวัตกรรม การประมาณการอย่างฉีกแนวจากสภาพปัจจุบัน และแนวทางอื่นๆ เพื่อมองอนาคตที่แตกต่างออกไปจากเดิม

การเกิดความคิดที่นำไปสู่โอกาสเชิงกลยุทธ์ มักเกิดจากสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดความคิดอย่างอิสระโดยไม่ถูกชี้นำ การเลือกที่จะดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ใด ต้องพิจารณาถึงความเสี่ยงสัมพัทธ์ (Relative Risk) ด้านภาระการเงิน และด้านอื่นๆ จากนั้นจึงตัดสินใจอย่างรอบคอบ (ความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด)

คู่มือจำกัดความของ “Intelligent Risks” “ความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างฉลาด” ในหน้า 132 ประกอบ

SUSTAINABILITY: ความยั่งยืน

“ความยั่งยืน” หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจ/กิจการในปัจจุบันรวมทั้งมีความคล่องตัวและการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้พร้อมรับมือต่อธุรกิจ/กิจการตลาด และสภาพแวดล้อม การดำเนินงานในอนาคต เพื่อความยั่งยืนองค์กรจำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งอาจรวมถึงปัจจัยของธุรกิจ/กิจการทั้งหมดและปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงขององค์กรด้วย

ปัจจัยความยั่งยืน อาจพิจารณาจากขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ความพร้อมของทรัพยากร เทคโนโลยี ความรู้ สมรรถนะหลักขององค์กร ระบบงาน อาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ ความยั่งยืนอาจได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของตลาดและความชอบของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงในตลาด การเงิน และการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ นอกจากนี้ความยั่งยืนยังรวมถึงการเตรียมความพร้อมประจำวันต่อเหตุฉุกเฉินที่เกิดขึ้นหรืออาจจะเกิดขึ้นในระยะอันใกล้ด้วย

ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ผลกระทบของผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการขององค์กรที่มีต่อสังคมและการสนับสนุนสังคมขององค์กรเพื่อความผาสุกของระบบ สิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง ดังนั้นไม่ว่าองค์กรจะดำเนินการหรือไม่หรือจะดำเนินการอย่างไร อาจมีผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กรได้

SYSTEMATIC: เป็นระบบ

“เป็นระบบ” หมายถึง แนวทางซึ่งมีการจัดขั้นตอนไว้เป็นลำดับ สามารถทำซ้ำได้ และแสดงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ แนวทางจะมีความเป็นระบบหากมีการประเมินการปรับปรุง และการแบ่งปัน รวมอยู่จนส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นในการใช้คำว่า “เป็นระบบ”

ในการใช้คำว่า “เป็นระบบ” ให้ดู “แนวทางการให้คะแนน” ในหน้า 154-155

TRENDS: แนวโน้ม

“แนวโน้ม” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่แสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ขององค์กรหรือความคงเส้นคงวาของผลการดำเนินการในช่วงเวลาหนึ่ง แนวโน้มจะแสดงผลการดำเนินการขององค์กรตามลำดับช่วงเวลาเปลี่ยนแปลงไป

โดยทั่วไป การแสดงแนวโน้มต้องมีข้อมูลในอดีตอย่างน้อยสามจุด (ที่ใช้การคาดการณ์) ทั้งนี้ อาจจำเป็นต้องแสดงข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อยืนยันผล ในเชิงสถิติ ช่วงเวลาที่ใช้เพื่อให้เห็นแนวโน้มจะสามารถกำหนดได้จากรอบเวลาในการวัดกระบวนการ รอบเวลาที่สั้นลงทำให้ต้องมีการวัดบ่อยขึ้น ในขณะที่รอบเวลาที่ยาวกว่าอาจต้องใช้ช่วงเวลานานกว่าจึงจะทราบแนวโน้มที่สื่อความหมายได้ชัดเจน

ตัวอย่างของแนวโน้มที่ต้องตอบในเกณฑ์ ได้แก่ ข้อมูลที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์ ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าและบุคลากร ผลการดำเนินการด้านการเงิน ผลการดำเนินการด้านตลาด และผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ เช่น รอบเวลาและผลผลิตภาพ

VALUE: คุณค่า

“คุณค่า” หมายถึง ความคุ้มค่าของผลิตภัณฑ์ กระบวนการ สินทรัพย์ หรือการใช้งานเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่นๆ

องค์กรมักพิจารณาคุณค่าเพื่อประเมินผลประโยชน์ของทางเลือกต่างๆ เทียบกับต้นทุนค่าใช้จ่าย เช่น คุณค่าที่ลูกค้าได้รับจากผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ ร่วมกัน องค์กรจำเป็นต้องเข้าใจก่อนว่าคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มคืออะไร จากนั้นจึงส่งมอบคุณค่าให้แต่ละกลุ่มนั้น การกระทำดังนี้ องค์กรต้องสร้างความสมดุลของคุณค่าที่มีต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นด้วย เช่น ผู้ถือหุ้น บุคลากรและชุมชน

VALUES: ค่านิยม

“ค่านิยม” หมายถึง หลักการและพฤติกรรมชั้นนำที่สื่อถึงความคาดหวังให้องค์กรและบุคลากรปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและหนุนเสริมวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กรค่านิยมสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคนและช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

ตัวอย่างของค่านิยมอาจรวมถึงการแสดงให้เห็นถึงคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิสัมพันธ์กับทุกกรณีการทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า การให้คุณค่าต่อแต่ละบุคคล และต่อความหลากหลายของบุคลากร การพิทักษ์สิ่งแวดล้อมและความมุ่งมั่นให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศทุกวัน

VISION: วิสัยทัศน์

“วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาวะที่องค์กรต้องการเป็นในอนาคตวิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไป สิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่องค์กรต้องการให้ผู้อื่นรับรู้ในอนาคต

VOICE OF THE CUSTOMER: เสียงของลูกค้า

“เสียงของลูกค้า” หมายถึง กระบวนการในการค้นหาสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้า กระบวนการด้าน “เสียงของลูกค้า” เป็นกระบวนการเชิงรุกและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องในการค้นหาความต้องการ ความคาดหวังและความปรารถนาของลูกค้าทั้งที่ชัดเจนไม่ชัดเจนและที่คาดการณ์ไว้โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ลูกค้าเกิดความผูกพัน

การรับฟังเสียงของลูกค้าอาจรวมถึงการรวบรวมและการบูรณาการข้อมูลต่างๆ ของลูกค้า เช่น ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง ข้อคิดเห็นบนเว็บไซต์ การรับประกัน ข้อร้องเรียนที่มีผลต่อการที่ลูกค้าจะตัดสินใจซื้อและตัดสินใจผูกพัน

WORK PROCESSES: กระบวนการทำงาน

“กระบวนการทำงาน” หมายถึง กระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดภายในองค์กร ซึ่งอาจรวมถึง การออกแบบผลิตภัณฑ์ การผลิตและการส่งมอบ การสนับสนุนลูกค้า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน กระบวนการทางธุรกิจ/กิจการและกระบวนการสนับสนุน กระบวนการทำงานเป็นกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กร

กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมักเกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และปัจจัยที่ผู้นำระดับสูงใช้พิจารณาว่าสำคัญต่อการเติบโตขององค์กร ทั้งนี้ กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรต้องดำเนินการให้สำเร็จโดยบุคลากรขององค์กรเสมอ

WORK SYSTEMS: ระบบงาน

“ระบบงาน” หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้ในการทำงานให้สำเร็จ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร ผู้ส่งมอบ และพันธมิตรที่สำคัญ คู่สัญญา ผู้ให้ความร่วมมือ และส่วนอื่นๆในห่วงโซ่อุปทานที่จำเป็นต่อการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์รวมทั้งกระบวนการทางธุรกิจ/กิจการและกระบวนการสนับสนุนระบบงานจะประกอบด้วยกระบวนการทำงานภายในกับแหล่งทรัพยากรต่างๆ จากภายนอกที่จำเป็นต่อการพัฒนาผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้าและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในตลาด

การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงาน เป็นเรื่องในระดับกลยุทธ์ ซึ่งครอบคลุมถึงการปกป้องและใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร และการตัดสินใจว่าสิ่งใดที่องค์กรไม่ต้องดำเนินงานเองหรือให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาดำเนินงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืนในตลาดขององค์กร

WORKFORCE: บุคลากร

“บุคลากร” หมายถึง บุคคลทุกคนที่มีส่วนร่วมโดยตรงในการปฏิบัติงานที่จะทำให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ รวมทั้งพนักงานที่องค์กรจ่ายค่าตอบแทน (เช่น พนักงานประจำ พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา พนักงานชั่วคราว และพนักงานที่ทำงานผ่านโทรศัพท์ รวมทั้งพนักงานจ้างตามสัญญาที่องค์กรดูแลและควบคุม) และอาสาสมัคร (ถ้ามี) โดยรวมถึงผู้นำ หัวหน้างาน และผู้จัดการในทุกระดับ

WORKFORCE CAPABILITY: ยึดความสามารถของบุคลากร

“ขีดความสามารถของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะทำงานให้สำเร็จตามกระบวนการทำงานด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะ (Competencies) ของบุคลากร

ขีดความสามารถ อาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างนวัตกรรม และการเปลี่ยนผ่านสู่เทคโนโลยีใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงานใหม่ รวมทั้งการตอบสนองธุรกิจ/กิจการตลาดและความต้องการของกฎระเบียบข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไป

WORKFORCE CAPACITY: อัตรากำลังบุคลากร

“อัตรากำลังบุคลากร” หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรมีจำนวนผู้ปฏิบัติงานที่เพียงพอต่อการทำให้กระบวนการทำงานสำเร็จ และสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ไปสู่ลูกค้าได้สำเร็จ รวมทั้งความสามารถในการตอบสนองระดับความต้องการตามฤดูกาลหรือความต้องการที่เปลี่ยนแปลง

WORKFORCE ENGAGEMENT: ความผูกพันของบุคลากร

“ความผูกพันของบุคลากร” หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นของบุคลากรทั้งในด้านความรู้สึกละเลียดปัญหาเพื่อทำงาน วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรบรรลุผล องค์กรที่มีระดับความผูกพันของบุคลากรสูง แสดงให้เห็นเด่นชัดด้วยสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อผลประโยชน์ของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กร

โดยทั่วไปบุคลากรในองค์กรจะรู้สึกมีความผูกพันกับองค์กรเมื่อมีแรงจูงใจและได้ทำงานที่มีความหมายต่อตน และเมื่อได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและในสถานที่ทำงานประโยชน์ของความผูกพันของบุคลากร คือ การทำให้เกิดบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัย และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน การสื่อสารและแลกเปลี่ยนสารสนเทศที่ดี การเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ และการมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการของตน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะนำมาซึ่งความผูกพัน ได้แก่ การฝึกอบรมและการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ระบบการยกย่องชมเชย และระบบการให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ โอกาสที่เท่าเทียมกัน และการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมรวมทั้งการมีมิติชีวิตกับครอบครัวของบุคลากร

ระบบการให้คะแนน

คะแนนของคำตอบในแต่ละหัวข้อ จะขึ้นอยู่กับการประเมินใน 2 มิติ คือ

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

การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อ ให้พิจารณาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดของหัวข้อนั้น และแนวทางการให้คะแนน (Scoring Guidelines) หน้า 154-157 ดังต่อไปนี้

- ปัจจัยธุรกิจ/กิจการที่สำคัญที่นำเสนอในโครงสร้างองค์กร
- ระดับความสมบูรณ์ของแนวทาง ความครอบคลุมของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และจุดแข็งของกระบวนการเรียนรู้และปรับปรุงของผลลัพธ์ที่นำเสนอ

มิติการให้คะแนน

กระบวนการ

“กระบวนการ” หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้และปรับปรุง เพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่างๆ ในหมวด 1-6 ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ประเมินกระบวนการ ประกอบด้วย แนวทาง (Approach-A) การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment-D) การเรียนรู้ (Learning-L) และการบูรณาการ (Integration-I) (ADLI)

รายงานป้อนกลับของรางวัลคุณภาพแห่งชาติสะท้อนถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ในปัจจัยเหล่านี้ คะแนนสำหรับหมวดกระบวนการเป็นองค์ประกอบของผลการดำเนินการโดยรวม ซึ่งพิจารณาปัจจัยกระบวนการทั้ง 4

แนวทาง (Approach-A) หมายถึง

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

การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment-D) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อองค์กร
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา และ
- การนำแนวทางไปใช้ในทุกหน่วยงานที่เหมาะสม

การเรียนรู้ (Learning-L) หมายถึง

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยใช้วงจรการประเมินและการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของแนวทางผ่านการสร้างนวัตกรรม
- การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร

ดู “จากการตั้งรับปัญหาสู่การสร้างนวัตกรรม” ในหน้า 149 ซึ่งแสดงให้เห็นความก้าวหน้าผ่านระดับความสมบูรณ์ของมิติการให้คะแนนนี้

การบูรณาการ (Integration-I) หมายถึง ครอบคลุมและทั่วถึงของ

- แนวทางที่ใช้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กรตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และข้อกำหนดของหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์หมวดกระบวนการ (หมวด 1 - หมวด 6)
- การใช้ตัววัด สารสนเทศ และระบบการปรับปรุง ที่ช่วยเสริมซึ่งกันและกัน ทั้งระหว่างกระบวนการและระหว่างหน่วยงานทั่วทั้งองค์กร และ
- แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกลมกลืนกันในทุกกระบวนการและหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กร

ในการให้คะแนนหมวดกระบวนการ ให้คำนึงว่าแนวทาง การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการมีความเชื่อมโยงกัน คำอธิบายแนวทางควรบ่งชี้การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเสมอ — สอดคล้องกับข้อกำหนดของหัวข้อนั้นและองค์กรของตน เมื่อกระบวนการพัฒนาสมบูรณ์ขึ้น คำอธิบายควรแสดงถึงวงจรการเรียนรู้ (รวมทั้งนวัตกรรม) ด้วย รวมทั้งบูรณาการกับกระบวนการและหน่วยงานอื่น (ดู “ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการ” หน้า 151)

ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กรที่บรรลุผลตามข้อกำหนดใน หมวด 7 ปัจจัย ทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ คือ ระดับ (Level-L) แนวโน้ม (Trend-T) การเปรียบเทียบ (Comparison-C) และการบูรณาการ (Integration-I) (LeTCI) คะแนนของหมวดผลลัพธ์เป็น องค์ประกอบของผลการดำเนินการโดยรวมโดยพิจารณาปัจจัยผลลัพธ์ทั้ง 4

ระดับ (Level-Le) หมายถึง

- ผลการดำเนินการในปัจจุบันของตัววัดด้วยมาตราวัดที่เหมาะสม

แนวโน้ม (Trend-T) หมายถึง

- อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือความต่อเนื่องของผลการดำเนินการที่ดี (ความลาดชันของชุดข้อมูลเมื่อเวลาผ่านไป) และ
- ความครอบคลุมของผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรในเรื่องต่างๆ (ความครอบคลุมและทั่วถึงของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ) ของผลลัพธ์

การเปรียบเทียบ (Comparison-C) หมายถึง

- ผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับสารสนเทศขององค์กรอื่นอย่างเหมาะสม เช่น คู่แข่ง หรือองค์กรที่คล้ายคลึงกัน และ
- ผลการดำเนินการขององค์กรเทียบเคียงกับระดับเทียบเคียง หรือองค์กรที่เป็นผู้นำในธุรกิจ หรือวงการเดียวกัน

การบูรณาการ (Integration-I) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- ตัววัดผลต่างๆ (มักมีการจำแนกประเภท) ที่ระบุผลการดำเนินการด้านลูกค้ารายสำคัญ ผลิตภัณฑ์ ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการ ตามที่ปรากฏอยู่ในโครงสร้างองค์กร และในหมวดกระบวนการ
- ผลลัพธ์ รวมถึงตัวชี้วัดที่เชื่อถือได้สำหรับผลการดำเนินการในอนาคต และ
- ผลลัพธ์มีการสอดประสานอย่างกลมกลืนในทุกกระบวนการและหน่วยงานเพื่อสนับสนุน เป้าประสงค์ระดับองค์กร

ในการให้คะแนนหมวดผลลัพธ์ ให้พิจารณาข้อมูลระดับผลการดำเนินการ แนวโน้ม และ ตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสมของตัววัดและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งการบูรณาการกับข้อกำหนด ที่สำคัญขององค์กร หมวดผลลัพธ์ควรแสดงข้อมูลความครอบคลุมของผลลัพธ์ตามที่รายงานด้วย สิ่งนี้ เกี่ยวข้องโดยตรงกับการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติและการเรียนรู้ขององค์กร ถ้ากระบวนการปรับปรุงมีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างกว้างขวาง องค์กรควรมีผลลัพธ์ที่สอดคล้องกันด้วย

จากการตั้งรับปัญหาสู่การสร้างนวัตกรรม (From Fighting Fires to Innovation): ตัวอย่างการประยุกต์ใช้จากการดับเพลิงสู่นวัตกรรมป้องกันอัคคีภัย

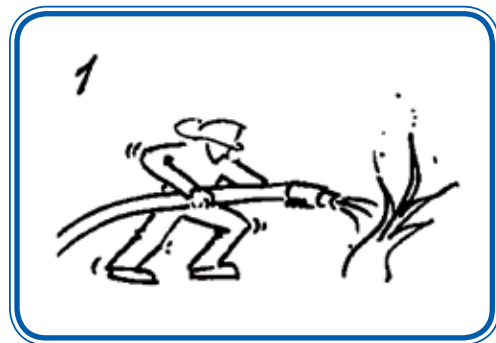
การเรียนรู้ถือว่าเป็นคุณลักษณะสำคัญขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง การเรียนรู้และการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยผลักดันองค์กรจากระดับเบื้องต้นที่มุ่งตั้งรับปัญหา ไปสู่ระดับสูงสุดของการปรับปรุงอย่างทั่วถึง การพัฒนา และการสร้างนวัตกรรม

การเรียนรู้ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพช่วยผลักดันองค์กรจากระดับเบื้องต้นที่มุ่งตั้งรับปัญหา (ระดับคะแนน 0-5%) ไปสู่ขั้นตอนการปรับปรุง การพัฒนาองค์กร และการสร้างนวัตกรรมในที่สุด (70-100%) ซึ่งชุดภาพด้านล่างจะแสดงให้เห็นถึงระดับขั้นของพัฒนาการเรียนรู้โดยเปรียบเทียบกับการพัฒนาแบบการรับมือและป้องกันอัคคีภัย ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การตั้งรับปัญหา

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

- ผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงเกิดความตระหนักตกใจกับปัญหาที่เกิดขึ้น เน้นการหาทางแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า คล้ายคลึงสถานการณ์ให้ปฏิกิริยาอย่างรวดเร็ว คล้ายกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเร่งวิ่งลากสายดับเพลิงเพื่อดับเพลิงให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้



ขั้นที่ 2 รณรงค์ให้เกิดการปรับปรุง

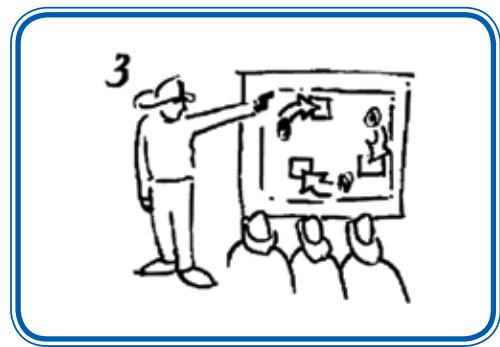
(General Improvement Orientation) (10-25%)

- องค์กรโดยผู้ที่รับผิดชอบแสวงหาเครื่องมือหรือกำหนดมาตรการในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้สามารถรับมือกับปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และลดผลกระทบของความเสียหายที่เกิดขึ้น เทียบได้กับการที่องค์กรติดตั้งท่อและสายดับเพลิงจำนวนมากขึ้นเพื่อช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการดับเพลิงและลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น



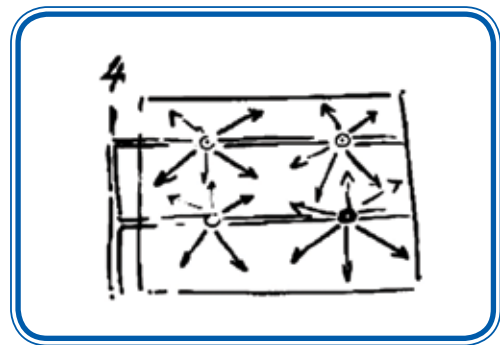
ขั้นที่ 3 การปรับปรุงและประเมินผลอย่างเป็นระบบ (Systematic Evaluation and Improvement) (30-45%)

- องค์กรเริ่มมีการประชุมหารือร่วมกันเพื่อประเมินจุดที่เป็นความเสี่ยงหรือสาเหตุของปัญหา เพื่อหาทางรับมือกับความผิดปกติที่อาจขึ้นตรงจุดนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เทียบได้กับการที่องค์กรประเมินว่าพื้นที่ใดมีความเสี่ยงในการเกิดเพลิงไหม้ และติดตั้งอุปกรณ์ตรวจจับความร้อนและหัวรดน้ำ (Heat Sensors and a Sprinkler System) เป็นพิเศษ พร้อมทั้งแผนการรับมืออัคคีภัยที่อาจเกิดขึ้นในพื้นที่บริเวณนั้น



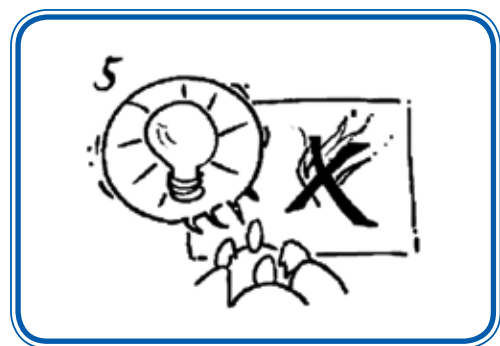
ขั้นที่ 4 การเรียนรู้บทวนและกำหนดกลยุทธ์ปรับปรุง (Learning and Strategic Improvement) (50-65%)

- องค์กรดำเนินการบริหารจัดการเชิงป้องกัน การเกิดอัคคีภัยอย่างเป็นระบบมากขึ้น เทียบได้กับการที่องค์กรติดตั้งระบบตรวจจับความร้อนและหัวรดน้ำ เพื่อช่วยเตือนภัยให้ทราบเมื่อระดับอุณหภูมิเพิ่มสูงขึ้น จนสามารถทำให้เกิดเพลิงไหม้ได้

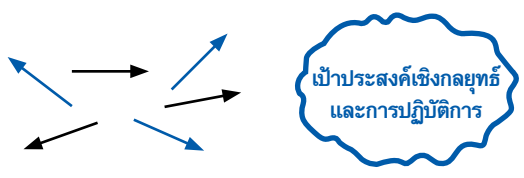
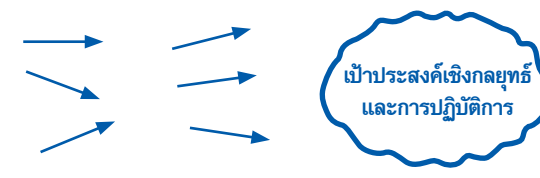
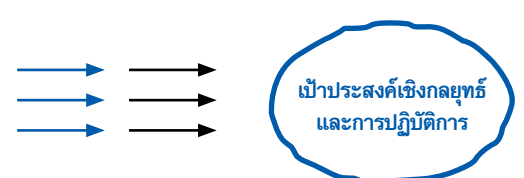
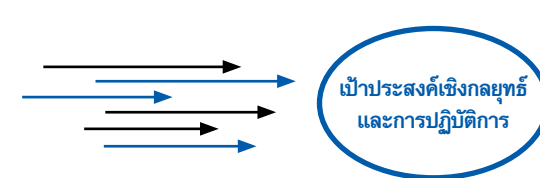


ขั้นที่ 5 การวิเคราะห์องค์กรและสร้างนวัตกรรม (Organizational Analysis and Innovation) (70-100%)

- องค์กรดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศระดับองค์กรและสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เน้นการป้องกันที่สาเหตุเบื้องต้น เพื่อลดโอกาสการเกิดของปัญหา เทียบได้กับการที่องค์กรเน้นให้เกิดความปลอดภัยโดยเปลี่ยนมาใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ป้องกันไฟและติดไฟยาก การเปลี่ยนมาใช้ของเหลวที่มีน้ำเป็นส่วนประกอบหลักแทนของเหลวไวไฟ และองค์กรให้ความสำคัญกับระบบตรวจจับความร้อนและหัวรดน้ำ ในฐานะวิธีการป้องกันเชิงเตือนภัยเมื่อปัญหาได้เกิดขึ้นแล้ว



คะแนน

ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการ (Steps toward Mature Processes) ตัวช่วยในการตรวจสอบประเมินและให้คะแนนในหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6)	
1. ตั้งรับปัญหา (Reacting to Problems) (0-25%)  การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการและส่วนใหญ่จะตอบสนองความต้องการหรือปัญหาเฉพาะหน้า ขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี	2. แนวทางเริ่มเป็นระบบ (Early Systematic Approaches) (30-45%)  องค์กรอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการปฏิบัติการด้วยกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผลและการปรับปรุง และเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร มีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ
3. แนวทางสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Aligned Approaches) (50-65%)  การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุงโดยมีการแบ่งปันความรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร กระบวนการตอบสนองกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร	4. แนวทางที่มีบูรณาการ (Integrated Approaches) (70-100%)  การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ การวิเคราะห์นวัตกรรม และการแบ่งปันสารสนเทศและความรู้ ส่งผลให้การทำงานข้ามหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติการที่สำคัญ

“ความสำคัญ” ในการพิจารณาคะแนน (“Importance” as a Scoring Consideration)

ประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาในการประเมินและให้ข้อมูลป้อนกลับ คือ “ความสำคัญ” ของกระบวนการและผลลัพธ์ต่อปัจจัยสำคัญทางธุรกิจ/กิจการที่แสดงไว้ในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานที่ใช้สมัครขอรับรางวัล องค์กรควรระบุเรื่องที่เราเห็นว่าสำคัญที่สุดในโครงสร้างองค์กรและหัวข้อต่างๆ เช่น หัวข้อ 2.1, 2.2, 3.2, 5.1, 5.2 และ 6.1 โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องความต้องการที่สำคัญของลูกค้า สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความต้องการของบุคลากร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และแผนปฏิบัติการ

วิธีการให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ (How to Score an Item Response)

การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ควรยึดแนวทางดังต่อไปนี้

พิจารณาแนวทางการให้คะแนน (หน้า 154-157)

พิจารณาว่าช่วงคะแนนใด (เช่น ร้อยละ 50 ถึง 65) อธิบาย “ระดับความสำเร็จขององค์กรได้ใกล้เคียงที่สุด” ดังที่รายงานไว้ในคำตอบในหัวข้อนั้น

เลือกช่วงคะแนนนี้โดยพิจารณาจากภาพรวมของปัจจัยทั้ง 4 ของกระบวนการ (ADLI) หรือปัจจัยทั้ง 4 ของผลลัพธ์ (LeTCI) โดยไม่เป็นการเจนนับหรือการเฉลี่ยผลของการตรวจประเมินที่ละปัจจัย

ช่วงคะแนนที่อธิบาย “ระดับความสำเร็จขององค์กรที่ใกล้เคียงที่สุด” อาจยังมีความไม่สมบูรณ์ในบางปัจจัยที่ใช้ในการตรวจประเมินในหมวด 1-6 (ADLI) หรือในหมวด 7 (LeTCI) ก็ได้

อ่านช่วงคะแนนถัดไปที่ขึ้นไปและต่ำลงมา

การตัดสินใจให้คะแนน (เช่น 55%) ภายในช่วงคะแนนที่เลือกไว้ ต้องประเมินว่าคำตอบในหัวข้อนั้นๆ ใกล้เคียงกับเนื้อหาที่อธิบายในช่วงคะแนนที่สูงขึ้นไปหรือต่ำลงมาเพียงใด

ระหว่างการให้คะแนน ให้คิดถึงคำอธิบายระดับความสำเร็จขององค์กรในระดับนี้ ซึ่งเป็นกึ่งกลางของการให้คะแนน

คะแนนหมวดกระบวนการที่ 50% (A Process Item Score of 50%)

แสดงว่า องค์กรมีแนวทางที่ตอบสนองข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อนั้น มีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาในหน่วยงานส่วนใหญ่ที่ดำเนินการเกี่ยวข้องกับหัวข้อนั้นๆ โดยใช้วงจรการปรับปรุงและการเรียนรู้ รวมทั้งตอบสนองความต้องการที่สำคัญขององค์กร หากจะให้ได้ระดับคะแนนสูงขึ้น ต้องมีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างครอบคลุมมากขึ้น มีการเรียนรู้ขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญชัดเจน และมีการบูรณาการมากขึ้น

คะแนนหมวดผลลัพธ์ที่ 50% (A Results Item Score of 50%)

แสดงว่า องค์กรมีระดับผลการดำเนินการที่ดีอย่างชัดเจน มีแนวโน้มที่ดี พร้อมด้วยข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสมในผลลัพธ์เกือบทุกหัวข้อที่มีความสำคัญต่อธุรกิจ/กิจการ หรือพันธกิจ หากจะให้ได้ระดับคะแนนสูงขึ้นต้องมีอัตราการปรับปรุง และ/หรือระดับของผลการดำเนินการที่ดีขึ้น มีผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบที่ดีขึ้น รวมทั้งมีความครอบคลุมมากขึ้น และมีการบูรณาการกับความต้องการธุรกิจ/กิจการ หรือพันธกิจมากขึ้น

PROCESS SCORING GUIDELINES (For use with categories 1-6)

SCORE	PROCESS
0% or 5%	- No SYSTEMATIC APPROACH to item requirements is evident; information is ANECDOTAL. (A) - Little or no DEPLOYMENT of any SYSTEMATIC APPROACH is evident. (D) - An improvement orientation is not evident; improvement is achieved through reacting to problems. (L) - No organizational ALIGNMENT is evident; individual areas or work units operate independently. (I)
10%, 15%, 20%, or 25%	- The beginning of a SYSTEMATIC APPROACH to the BASIC REQUIREMENTS of the item is evident. (A) - The APPROACH is in the early stages of DEPLOYMENT in most areas or work units, inhibiting progress in achieving the BASIC REQUIREMENTS of the item. (D) - Early stages of a transition from reacting to problems to a general improvement orientation are evident. (L) - The APPROACH is ALIGNED with other areas or work units largely through joint problem solving. (I)
30%, 35%, 40%, or 45%	- An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, responsive to the BASIC REQUIREMENTS of the item, is evident. (A) - The APPROACH is DEPLOYED, although some areas or work units are in early stages of DEPLOYMENT. (D) - The beginning of a SYSTEMATIC APPROACH to evaluation and improvement of KEY PROCESSES is evident. (L) - The APPROACH is in the early stages of ALIGNMENT with your basic organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other process items. (I)
50%, 55%, 60%, or 65%	- An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, responsive to the OVERALL REQUIREMENTS of the item, is evident. (A) - The APPROACH is well DEPLOYED, although DEPLOYMENT may vary in some areas or work units. (D) - A fact-based, SYSTEMATIC evaluation and improvement PROCESS and some organizational LEARNING, including INNOVATION, are in place for improving the efficiency and EFFECTIVENESS of KEY PROCESSES. (L) - The APPROACH is ALIGNED with your overall organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other process items. (I)
70%, 75%, 80%, or 85%	- An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, responsive to the MULTIPLE REQUIREMENTS of the item, is evident. (A) - The APPROACH is well DEPLOYED, with no significant gaps. (D) - Fact-based, SYSTEMATIC evaluation and improvement and organizational LEARNING, including INNOVATION, are KEY management tools; there is clear evidence of refinement as a result of organizational-level ANALYSIS and sharing. (L) - The APPROACH is INTEGRATED with your current and future organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other process items. (I)
90%, 95%, or 100%	- An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, fully responsive to the MULTIPLE REQUIREMENTS of the item, is evident. (A) - The APPROACH is fully DEPLOYED without significant weaknesses or gaps in any areas or work units. (D) - Fact-based, SYSTEMATIC evaluation and improvement and organizational LEARNING through INNOVATION are KEY organization-wide tools; refinement and INNOVATION, backed by ANALYSIS and sharing, are evident throughout the organization. (L) - The APPROACH is well INTEGRATED with your current and future organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other process items. (I)

แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ (Process Scoring Guidelines) (หมวด 1-6)

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
0% or 5%	- ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบให้เห็น มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (A) - แทบไม่ปรากฏหลักฐานการนำแนวทางที่เป็นระบบไปสู่การปฏิบัติ (D) - ไม่ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง (Improvement Orientation) มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา (L) - ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับองค์กร แต่ละพื้นที่หรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ (I)
10%, 15%, 20%, or 25%	- แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A) - การนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกพื้นที่หรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (D) - แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงทั่วไป (L) - มีแนวทางที่สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา (I)
30%, 35%, 40%, or 45%	- แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A) - มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางพื้นที่หรือบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในขั้นเริ่มต้น (D) - แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ (L) - เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการพื้นฐานขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และในเกณฑ์หัวข้อกระบวนการอื่นๆ (I)
50%, 55%, 60%, or 65%	- แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ (A) - มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าอาจแตกต่างกันในบางพื้นที่หรือบางหน่วยงาน (D) - มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการเรียนรู้ในระดับองค์กร รวมถึงการสร้างนวัตกรรมบ้าง เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ (L) - มีแนวทางที่สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความต้องการโดยรวมขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และในเกณฑ์หัวข้อกระบวนการอื่นๆ (I)
70%, 75%, 80%, or 85%	- แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดย่อย ของหัวข้อ (A) - มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ (D) - กระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการเรียนรู้ในระดับองค์กร รวมถึงการสร้างนวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการ มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น อันเป็นผลจากการวิเคราะห์และการแบ่งปันระดับองค์กร (L) - มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และในเกณฑ์หัวข้อกระบวนการอื่นๆ (I)
90%, 95%, or 100%	- แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดย่อย ของหัวข้อ อย่างสมบูรณ์ (A) - มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างสมบูรณ์โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใดๆ (D) - กระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และการเรียนรู้ในระดับองค์กรด้วยการสร้างนวัตกรรมเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการทั่วทั้งองค์กร มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนทั่วทั้งองค์กรว่าการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และนวัตกรรมมีพื้นฐานจากการวิเคราะห์และการแบ่งปันระดับองค์กร (L) - มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตเป็นอย่างดี ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และในเกณฑ์หัวข้ออื่นๆ (I)

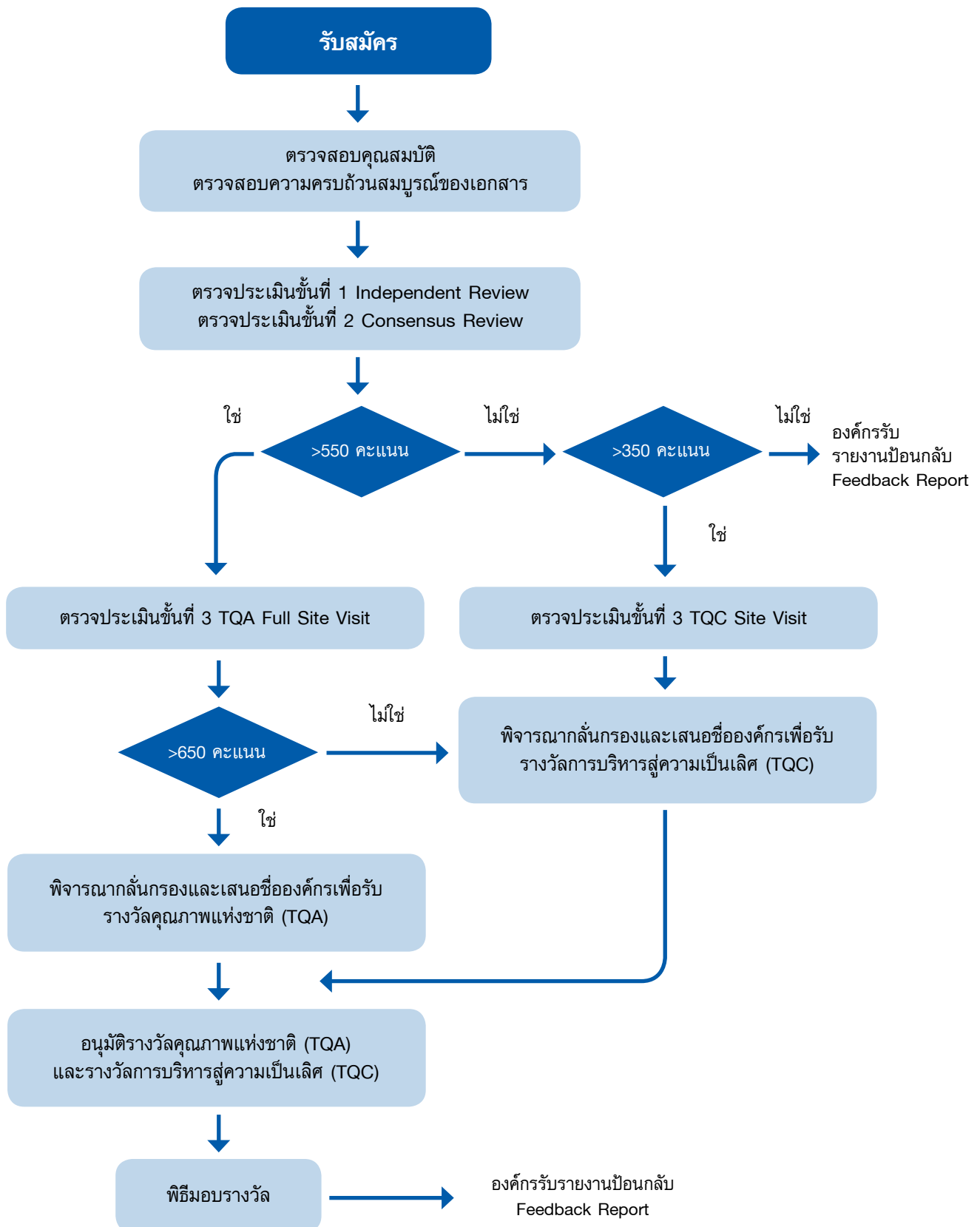
RESULTS SCORING GUIDELINES (For use with category 7)

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

แนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์ (Results Scoring Guidelines) (หมวด 7)

คะแนน	กระบวนการ (หมวด 1-6)
0% or 5%	- ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กร หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในหัวข้อที่รายงานไว้ (Le) - ไม่แสดงแนวโน้มของข้อมูล หรือมีข้อมูลที่แสดงแนวโน้มในทางลบเป็นส่วนใหญ่ (T) - ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C) - ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (I)
10%, 15%, 20%, or 25%	- มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรเพียงบางเรื่อง ที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ และมีระดับผลการดำเนินการที่เริ่มดี (Le) - มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลในบางเรื่อง โดยบางเรื่องแสดงแนวโน้มในทางลบ (T) - แทบไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C) - มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจ (I)
30%, 35%, 40%, or 45%	- มีการรายงานผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ และผลอยู่ในระดับดี (Le) - มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี (T) - เริ่มมีสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (C) - มีการรายงานผลลัพธ์ในหลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (I)
50%, 55%, 60%, or 65%	- มีการรายงานผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ และผลอยู่ในระดับดี (Le) - แสดงถึงแนวโน้มที่ดีอย่างชัดเจนในเรื่องต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร (T) - ผลการดำเนินการในปัจจุบันบางเรื่องอยู่ในระดับดี เมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม (C) - มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ในด้านลูกค้าที่สำคัญ ตลาดที่สำคัญ และข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ (I)
70%, 75%, 80%, or 85%	- มีการรายงานผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดย่อย ของหัวข้อ และผลอยู่ในระดับที่ดีถึงดีเลิศ (Le) - สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญที่จะบรรลุพันธกิจขององค์กรไว้ได้เป็นส่วนใหญ่ (T) - มีการเปรียบเทียบแนวโน้มและระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันเป็นจำนวนมากหรือเป็นส่วนใหญ่กับตัวเปรียบเทียบ และ/หรือระดับเทียบเคียง และแสดงถึงความเป็นผู้นำในบางเรื่อง และมีผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบที่ดีมาก (C) - มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ ในด้านลูกค้าที่สำคัญ ตลาดที่สำคัญ รวมทั้งข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการและแผนปฏิบัติการ (I)
90%, 95%, or 100%	- มีการรายงานผลการดำเนินการที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดย่อย ของหัวข้ออย่างสมบูรณ์ และอยู่ในระดับที่ดีเลิศ (Le) - สามารถรักษาแนวโน้มที่ดีไว้ได้อย่างต่อเนื่องในเรื่องสำคัญทุกเรื่องที่จะบรรลุพันธกิจขององค์กร (T) - แสดงถึงความเป็นผู้นำในธุรกิจและเป็นระดับเทียบเคียงให้องค์กรอื่นในหลายเรื่อง (C) - มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรและการคาดการณ์ผลการดำเนินการในด้านลูกค้าที่สำคัญ ตลาดที่สำคัญ รวมทั้งข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการและแผนปฏิบัติการเกือบทั้งหมด (I)

กระบวนการตรวจประเมิน



สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Office of Thailand Quality Award: OTQA)

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยมีผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นผู้รับมอบอำนาจนโยบายไปบริหารจัดการสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และติดตามผลการปฏิบัติงาน ให้กระบวนการรางวัลคุณภาพแห่งชาติสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในทุกภาคส่วนของประเทศ

คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA National Committee)

ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินการ อนุมัติรางวัลคุณภาพแห่งชาติ อนุมัติเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ รวมถึงกระบวนการตัดสินรางวัล และแต่งตั้งผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยมีคณะอนุกรรมการ 2 คณะที่ทำหน้าที่พัฒนางานด้านต่างๆ ได้แก่

1) คณะอนุกรรมการด้านเทคนิครางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ทำหน้าที่กลั่นกรอง และเสนอข้อคิดเห็นในด้านเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการการตรวจประเมิน ดังนี้ แนวทางการพัฒนาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เสนอรายชื่อผู้ตรวจประเมิน และรายชื่อองค์กรที่ผ่านเกณฑ์การรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

2) คณะอนุกรรมการด้านการส่งเสริมและสนับสนุนรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ทำหน้าที่กลั่นกรอง และเสนอข้อคิดเห็นในด้านการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ สร้างการรับรู้ต่อสาธารณะ และกระตุ้นให้องค์กรนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้

ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA Assessors)

ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภาครัฐและเอกชนซึ่งอาสาสมัครทำหน้าที่ผู้ตรวจประเมินโดยไม่ได้รับค่าตอบแทน ผู้ตรวจประเมินมีบทบาทสำคัญในการตรวจประเมิน และจัดทำรายงานป้อนกลับ (Feedback Report) ให้แก่องค์กรผู้สมัครขอรับรางวัล รวมถึงการนำเสนอรายชื่อองค์กรที่ผ่านเกณฑ์การรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติต่อสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมคณะอนุกรรมการด้านเทคนิค และเสนอขออนุมัติจากคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในแต่ละปีสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติดำเนินการสรรหาและคัดเลือกผู้มีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสม ผ่านกระบวนการคัดเลือกและฝึกอบรมที่เข้มข้น เพื่อให้ได้ผู้ตรวจประเมินที่พร้อมในด้านคุณสมบัติ คุณธรรม และจริยธรรม นอกจากนี้ ผู้ตรวจประเมินทุกคนยังต้องเข้ารับการฝึกอบรมประจำปี เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายใต้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมจะขึ้นทะเบียนเป็นผู้ตรวจประเมินประจำปีเพื่อทำหน้าที่ในปีนั้นๆ นอกจากทำหน้าที่ในการตรวจประเมินแล้ว ผู้ตรวจประเมินยังมีบทบาทสำคัญในการเผยแพร่และสร้างความรู้ความเข้าใจในรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้แก่ หน่วยงาน สมาคม และชุมชนทางวิชาชีพต่างๆ

องค์กรที่สนใจสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

โปรดศึกษารายละเอียดจาก

คู่มือการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปีนั้นๆ

สำหรับผู้ที่สนใจสมัครผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

โปรดศึกษารายละเอียดจาก

คู่มือการสมัครผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปีนั้นๆ

ขอรับคู่มือได้ที่

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ภาพบรรยากาศพิธีมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ



พิธีมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดงานพิธีมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยได้รับเกียรติจากนายกรัฐมนตรี หรือผู้แทนเป็นผู้มอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ รายละเอียดดังนี้

- ครั้งที่ 1 ปี 2545 จัดงานขึ้นเมื่อวันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2546 ณ ศูนย์ประชุมแห่งชาติสิริกิติ์
- ครั้งที่ 2 ปี 2546 จัดงานขึ้นเมื่อวันที่ 4 มีนาคม 2547 ณ ห้องคอนเวนชันฮอลล์ หอประชุมกองทัพเรือ
- ครั้งที่ 3 ปี 2547 จัดงานขึ้นเมื่อวันที่ 26 มกราคม 2548 ณ ห้องแกรนด์บอลรูม โรงแรมอินเตอร์คอนติเนนตัล
- ครั้งที่ 4 ปี 2548 จัดงานขึ้นเมื่อวันที่ 5 กรกฎาคม 2549 ณ ห้องวิภาวดีบอลรูม โรงแรมโซฟิเทล เซ็นทรัล พลาซ่า
- ครั้งที่ 5 ปี 2549 จัดงานขึ้นเมื่อวันที่ 30 เมษายน 2550 ณ ห้องแกรนด์บอลรูม โรงแรมแชงกรีล่า
- ครั้งที่ 6 ปี 2550 จัดงานขึ้นเมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม 2551 ณ ศูนย์ประชุมแห่งชาติสิริกิติ์
- ครั้งที่ 7 ปี 2551 จัดงานขึ้นเมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2552 ณ โรงละครอักษรา คิงเพาเวอร์ ซอยรางน้ำ
- ครั้งที่ 8 ปี 2552 จัดงานขึ้นเมื่อวันที่ 21 มิถุนายน 2553 ณ ดิกลันดิโมตรี้ ทำเนียบรัฐบาล
- ครั้งที่ 9 ปี 2553 จัดงานขึ้นเมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2554 ณ ดิกลันดิโมตรี้ ทำเนียบรัฐบาล
- ครั้งที่ 10 ปี 2554 จัดงานขึ้นเมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2555 ณ ศูนย์ประชุมแห่งชาติสิริกิติ์
- ครั้งที่ 11 ปี 2555 จัดงานขึ้นเมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2556 ณ ห้องแกรนด์บอลรูม โรงแรมพลาซ่าแอทธินี รอยัล เมอริเดียน



สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ชั้น 12-15 อาคารयाकुลา์ เลขที่ 1025 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ 0-2619-5500 ต่อ 630-636 สายตรง 0-2619-8086 โทรสาร 0-2619-8085

www.tqa.or.th E-mail: tqa@ftpi.or.th