

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ :

แนวทางในการพัฒนาองค์กร*

Thailand Quality Award criteria : An Approach for Organization Development

มานะ เทียงตระกุลทอง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วุฒิชัย สุนทรสมัย

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

Mana Tiengtrakulthong, MBA

Asst. Prof. Dr. Vuttichat Soonthonsmai, DBA

The Graduate School of Commerce, Burapha University

บทคัดย่อ

จุดมุ่งหมายการศึกษานี้เพื่อประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร โดยใช้กรณีศึกษาของบริษัทแห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่ายอาหารเสริมสุขภาพ ซึ่งจากการวิเคราะห์การดำเนินงานของบริษัท โดยใช้สายโซ่แห่งคุณค่าพบว่าองค์ประกอบสำคัญสำหรับกิจกรรมพื้นฐานขององค์กร คือ การผลิตสินค้าสำเร็จรูป และการตลาด การขาย โดยมีการพัฒนาเทคโนโลยีและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับกิจกรรมสนับสนุน

จากการศึกษาพบว่า บริษัทสามารถนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติใน 7 หมวดซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด สารสนเทศและการวิเคราะห์ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์ทางธุรกิจ มาเป็นบรรทัดฐานในการประเมินตนเองขององค์กรได้ โดยใช้แนวทางการจำลองรูปแบบการสมัครรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ผลจากการตรวจประเมินจะทำให้บริษัททราบถึงจุดแข็ง และโอกาสที่จะปรับปรุงแนวทางและการนำไปปฏิบัติในแต่ละหมวด ตลอดจนได้ทราบถึงความสอดคล้องของผลลัพธ์ทางธุรกิจกับแนวทางที่นำไปปฏิบัติ เกณฑ์ประเมินนี้สามารถช่วยให้องค์กรใช้แนวทางที่สอดคล้องกันในการจัดการ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างมีระบบและต่อเนื่อง รวมถึงมีการปรับปรุงประสิทธิผลและความสามารถโดยรวมขององค์กรให้สูงขึ้น ตลอดจนเกิดการเรียนรู้ขององค์กรและพนักงาน



Abstract

The purpose of this study was to apply Thailand Quality Award (TQA) criteria, which has been used in an organization development approach by analyzing a case study of a company, which is a health food supplement manufacturer and distributor. Through the value chain analysis on the company's operating performance, it has been found that the most important factors for primary activities are finished goods or products and sales & marketing, while the technology development and human resources management are supporting activities.

The results shows that a firm can apply the seven criteria of Thailand Quality Award for organizational assessment by creating a model company for award winning. This model consists of leadership, strategic planning, customer and market focus, information and analysis, human resources focus, process management and business results. After the self-assessment, organizations should realize their own strengths as well as improvement opportunities of current approach and further deployment in each category. Moreover, the organization will discover the alignment between business results and implementation. These criteria can also be used by an organization in formulating its business alignment management, which will result in systematic and continuous improvement. This will promote not only overall efficiency and competency improvement but also employee's and organizational learning.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award)

ปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจที่มีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่ผลักดันให้ประเทศต่างๆ เปิดเสรีด้านการค้าระหว่างกัน ดังนั้น องค์กรที่จะอยู่รอดและเติบโตในสภาวะเช่นนี้ได้ ต้องมีความสามารถในการแข่งขันและศักยภาพทัดเทียมกับนานาชาติ

การรู้เท่าทัน หรือรู้ถึงสถานการณ์ของตนเองจะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้ การประเมินตนเอง (Self-Assessment) เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง-จุดอ่อนของตนเองและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนและพัฒนาธุรกิจ ตลอดจนสามารถใช้เป็นจุดเริ่มต้นในการใช้กระบวนการเปรียบเทียบ (Benchmarking) และการเรียนรู้แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)

ทั้งนี้การประเมินตนเองโดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) มีความเป็นนานาชาติ เนื่องจากใช้กระบวนการคัดสรรและเกณฑ์การตัดสินเกณฑ์เดียวกับรางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award ในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพทั่วโลก เช่น Japan Quality Award ในประเทศญี่ปุ่น Singapore Quality Award ในประเทศสิงคโปร์ Australian Quality Award ในประเทศออสเตรเลีย เป็นต้น

บริษัทที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มักจะมีผลการดำเนินการที่เหนือกว่าบริษัททั่วไป ดังจะเห็นได้จากข่าวของกระทรวงพาณิชย์ของสหรัฐอเมริกา (Jan Kosho, 2002 และ NIST, 2002) ที่แถลงเมื่อวันที่ 7 มีนาคม พ.ศ. 2545 ที่ผ่านมามี ดัชนี Baldrige (ดัชนีหุ้นของ

บริษัทที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ)มีผลตอบแทนโดดเด่นกว่าผลของดัชนี S&P 500 (market capitalization weighted index ของสหรัฐอเมริกา เทียบได้กับ ดัชนี SET 50 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย)

ผลเปรียบเทียบในช่วงปี 1991-2000 แสดงให้เห็นว่า ดัชนี Baldrige มีผลตอบแทนดีกว่า ดัชนี S&P 500 ถึง 2.94 เท่า โดยมีผลตอบแทนสูงขึ้นไปถึง 322.78% ในขณะที่ผลตอบแทนของดัชนี S&P 500 ได้เพียง 109.68% ในช่วงเวลาเดียวกัน สำหรับการศึกษาในระดับกลุ่มบริษัทที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และมีเครือข่ายธุรกิจขนาดใหญ่พบว่า ดัชนี Baldrige มีค่าผลตอบแทนสูงกว่าดัชนี S&P 500 ถึง 4.45 เท่า โดยมีผลตอบแทนสูงถึง 512.24% ในขณะที่ S&P 500 ให้ ผลตอบแทนเพียง 115.17% เท่านั้น ภายในช่วงเวลา 10 ปีที่ผ่านมา

อย่างไรก็ตาม การได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติหรือรางวัลอื่นๆ ไม่ได้ยืนยันถึงความสำเร็จขององค์กรเพียงแต่องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้ ได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น ในการปรับปรุงองค์กรอย่างเด่นชัดและต่อเนื่อง

จากข้อมูลดังกล่าว จึงเป็นที่มาของความสนใจในการศึกษา การประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อเป็นแนวทางพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

วัตถุประสงค์การศึกษา นี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาแนวทางการประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในการพัฒนาองค์กร ศึกษาลักษณะสำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และศึกษาระบบและแนวทางการให้คะแนนของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

การศึกษาในครั้งนี้ทำการศึกษาเพียงในระดับภาพรวมของเกณฑ์การประเมินเท่านั้น และศึกษาตัวอย่างการประยุกต์ใช้เฉพาะในหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

โครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

โครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติริเริ่มขึ้นนับตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน พ.ศ. 2539 ด้วยตระหนักถึงความสำคัญของการมีรางวัลคุณภาพแห่งชาติในประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้บรรจุโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักที่จะทำหน้าที่ผลักดันและประสานงานร่วมกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อประกาศเกียรติคุณให้แก่องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันอิสระ ทุกประเภท ทุกขนาด ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ และเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้านคุณภาพให้มีศักยภาพทัดเทียมกับนานาประเทศ รวมทั้งเผยแพร่ประสบการณ์ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จให้เป็นแบบอย่างแก่สาธารณะ อันจะส่งผลให้ประเทศไทยสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก

เพื่อให้รางวัลคุณภาพแห่งชาติหรือ Thailand Quality Award (TQA) มีประสิทธิภาพสูง โครงการ ฯ จึงประสานจุดเด่นของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award) และประเทศสิงคโปร์ (Singapore Quality Award) ซึ่งเป็นประเทศที่สถาบันนานาชาติเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการ (International Institute for Management Development: IMD) ทำการจัดอันดับขีดความสามารถในการแข่งขันไว้เป็นที่ 1 และที่ 2 ของโลกเข้าด้วยกัน และใน พ.ศ. 2544 นี้ เป็นปีแรกของการเริ่มดำเนินโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (สมชาติ, 2544)



การพัฒนาองค์กร (Organization Development)
คือ การดำเนินการโดยรวม เพื่อปรับเปลี่ยน
องค์กรตามแผนที่วางไว้ โดยมีเป้าหมายที่การ
เพิ่มประสิทธิผลขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพ
แวดล้อม ซึ่งต้องอาศัยความพยายามอย่างมี
ระบบและต่อเนื่อง (Schermerhorn, 1999)

การประยุกต์ใช้ในหมวด 5 การมุ่งเน้น
ทรัพยากรบุคคล สาเหตุที่เลือกหมวด 5 การ
มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล บริษัทแห่งหนึ่ง ซึ่งเป็น
ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายอาหารเสริมสุขภาพมา
แสดงเป็นตัวอย่าง เนื่องจาก การวิเคราะห์การ
ดำเนินการของบริษัทได้ข้อสรุปมาว่า การผลิต
สินค้าสำเร็จรูป และการตลาด การขาย เป็น 2
องค์ประกอบสำคัญ สำหรับกิจกรรมพื้นฐาน
(Primary Activities) ในสายโซ่แห่งคุณค่า (Value
Chain) แต่การจะผลักดันให้ 2 องค์ประกอบนี้
ประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัย “ทรัพยากร
บุคคล” ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของกิจกรรม
สนับสนุน (Supporting Activities) ในสายโซ่แห่ง
คุณค่า ทั้งนี้ทรัพยากรบุคคลนับเป็นพื้นฐานที่
สำคัญต่อการพัฒนาทุกระบบงานในองค์กร

ตัวอย่างการประยุกต์ใช้นี้ จะเน้นตอบคำถาม
โดยสรุปของรายการในหมวด 5 นี้ โดยใช้กรณีศึกษาจาก
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ดังต่อไปนี้

หมายเหตุ : คำตอบของแต่ละรายการ/หัวข้อ แสดงด้วย
ตัวอักษรเอน

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (100 คะแนน)

ในหมวดของการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลนี้ เป็น
การตรวจประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจูงใจ
และช่วยให้พนักงานสามารถพัฒนาและใช้ศักยภาพอย่าง
เต็มที่ เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์
และแผนปฏิบัติการโดยรวมขององค์กร รวมทั้งตรวจ
ประเมินความใส่ใจในการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อม
ในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนการทำงานของ
พนักงาน ซึ่งจะโน้มนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ
และความเจริญก้าวหน้าของพนักงานและองค์กร

5.1 ระบบงาน (40 คะแนน) (แนวทาง และ การ นำไปปฏิบัติ)

ให้อธิบายว่างานและหน้าที่ การบริหารค่า
ตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ และวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง
กับกำลังคนจูงใจและเกื้อหนุนให้พนักงานและองค์กรมีผล
การดำเนินการที่ดีได้อย่างไร

ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ก. ระบบงาน

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดและบริหารงานและ
หน้าที่ของพนักงาน เพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ
ความคิดริเริ่มหรือนวัตกรรม วัฒนธรรมองค์กร และ
ความยืดหยุ่น เพื่อให้ทันต่อความต้องการของธุรกิจ
ในปัจจุบัน องค์กรทำอย่างไรเพื่อให้เกิดประสิทธิผล
ในการสื่อสารภายในองค์กร การแลกเปลี่ยนความรู้
หรือทักษะ ระหว่างผู้ที่อยู่ต่างหน่วยงาน ต่างหน้าที่
และต่างสถานที่

คำตอบ : บริษัท ได้วางระบบบริหารคุณภาพ โดย
ใช้ระบบต่างๆ ดังนี้คือ GMP, HACCP และ ISO 9001
: 2000 ระบบต่างๆ เหล่านี้ ได้รับการปฏิบัติมา
อย่างต่อเนื่องตั้งแต่ 4-8 ปีที่ผ่านมา จนกลายเป็น
วัฒนธรรมด้านคุณภาพขององค์กร และได้รับการ

ยอมรับ และรับรองโดยหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายใน และต่างประเทศ ในส่วนของระบบบริหารสิ่งแวดล้อม ISO 14001 บริษัทได้จัดวางระบบและประยุกต์ใช้ จนได้รับการรับรองในปี 2544 โดยมีการนำแนว ความคิดของเทคโนโลยีสะอาด (Clean Technology) เข้ามาริเริ่มใช้ด้วย เมื่อปี 2543 บริษัท ได้นำแนว ความคิด Total Systematic Improvement (TSI) เข้า มาใช้ เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหาร และพนักงานทุกคน เกิดความร่วมมือข้ามสายงาน (Cross-functional work team) ในการปรับปรุงงานอย่างมีระบบทั่วทั้งองค์กร แนวความคิด TSI ประกอบไปด้วยทีมงานของกิจกรรม ต่างๆ ดังนี้

1. Education & Training
2. Autonomous Maintenance
3. Systematic Kaizen
4. Planned Maintenance
5. Quality Maintenance
6. Efficiency of Indirect Work

ระดับคะแนนที่ได้คือ : 40-50% โดยรวมจัดว่าบริษัท มีจุดแข็งในแง่ระบบงานที่เป็นมาตรฐาน ทั้งในด้าน คุณภาพ สิ่งแวดล้อม ตลอดจนมีการริเริ่มระบบ TSI ที่ส่งเสริมความร่วมมือข้ามสายงาน (Cross-functional work team)

- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจูงใจพนักงานให้พัฒนา ตนเอง และใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ รวมถึงกลไกที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่องค์กรนำมาใช้เพื่อ ช่วยให้พนักงานบรรลุวัตถุประสงค์การเรียนรู้และการพัฒนาที่เกี่ยวกับงานและสายอาชีพ ผู้จัดการ และหัวหน้างานมีบทบาทในการช่วยให้พนักงาน บรรลุวัตถุประสงค์ ดังกล่าวได้อย่างไร

คำตอบ : บริษัท ส่งเสริมการพัฒนาตนเอง และการเพิ่มศักยภาพของพนักงาน ผ่านระบบการทำ กิจกรรมต่างๆ ตามแนวคิด TSI ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้

จะมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จที่เป็นเป้าหมายการปฏิบัติงาน และถูกบรรจุอยู่ในระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานประจำปีทั้งส่วนบุคคลและส่วนของทีมงาน ผู้จัดการและหัวหน้างาน จะมีบทบาทเป็นทั้งผู้กระตุ้น และสนับสนุนให้กิจกรรมดำเนินไปได้ตามแผนงาน โดยได้รับผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่วางไว้

ระดับคะแนนที่ได้คือ : 20-30% โดยมีจุดแข็งในด้านการมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จของการทำกิจกรรมตาม แนวคิด TSI และดัชนีนี้ ถูกบรรจุอยู่ในผลการประเมิน การปฏิบัติงานประจำปี ส่วนจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไข คือ ความชัดเจนในการจูงใจพนักงานให้มีส่วนร่วมใน กิจกรรม ตลอดจนการชี้ให้เห็นว่า กิจกรรมเหล่านั้น จะช่วยพัฒนาการเรียนรู้ และสายอาชีพได้อย่างไร

- (3) องค์กรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ พนักงาน รวมถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างไร เพื่อ สนับสนุนผลการดำเนินการและการมุ่งเน้นลูกค้า และธุรกิจที่ดี การบริหารค่าตอบแทน การยกย่อง ชมเชย การให้รางวัล หรือสิ่งจูงใจ ได้เป็นแรงเสริม ที่ช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวอย่างไร

คำตอบ : บริษัท มีระบบ Performance Management System (PMS) ที่มีการวางเป้าหมายในการ ทำงาน ให้สอดคล้องรับกันในทุกฝ่ายและทุกระดับ งาน (Deployment) โดยมีการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่าง เป็นทางการให้กับพนักงานทุกคนปีละ 2 ครั้ง เพื่อให้มีการพยายามปรับปรุงผลงาน ทั้งส่วนบุคคลและ ส่วนของทีมให้บรรลุเป้าหมาย ในส่วนของการบริหาร ค่าตอบแทน บริษัทได้มีการเปรียบเทียบ (benchmarking) กับบริษัทชั้นนำอยู่เสมอ เพื่อให้ระดับผล ตอบแทนของทางบริษัท อยู่ในระดับที่น่าพอใจสำหรับ พนักงาน นอกจากนี้บริษัท ยังจัดให้มีรางวัล และการยกย่องชมเชยพนักงานที่มีผลงานดีเด่นที่เสนอ แนวคิดในการปรับปรุงงาน

ระดับคะแนนที่ให้คือ : 40-50% จุดแข็งคือ การมีระบบ PMS ที่มีความสอดคล้องในทุกฝ่ายและทุกระดับงาน รวมถึงการ benchmark ด้านการบริหารค่าตอบแทน

- (4) องค์กรทำอะไรเพื่อให้การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารระดับสูง และระดับต่างๆ ในองค์กร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

คำตอบ : บริษัท มีการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ของผู้บริหารระดับสูง และมีการติดตามประเมินผลความคืบหน้าของแผนงานการพัฒนาผู้บริหารนี้ ในช่วงประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี แต่ยังไม่มีการวางแผนอย่างเป็นทางการสำหรับผู้บริหารระดับกลาง

ระดับคะแนนที่ให้คือ : 30-40% จุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไข คือ เพิ่มการจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่งของผู้บริหารระดับงาน และหัวหน้างานในระดับรองๆ ลงมา

- (5) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดคุณลักษณะ และทักษะที่จำเป็นของพนักงานที่องค์กรต้องการ และมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง และเก็บรักษาพนักงานใหม่ไว้ รวมทั้งได้นำความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรม รวมทั้งความคิดเห็นของชุมชน ซึ่งองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ด้วย (เช่น ชุมชนของพนักงานที่องค์กรจ้าง และชุมชนของลูกค้า) มาใช้ประโยชน์ในระบบงานอย่างไร

คำตอบ : บริษัท กำลังดำเนินการจัดทำแผนภูมิทักษะ (Skill Matrix) ของทุกตำแหน่งงาน รวมทั้งมีการประเมิน ระดับของทักษะของพนักงานทุกคน โดยผู้จัดการและหัวหน้างาน เพื่อจะได้นำมาจัดทำแผนการพัฒนาทักษะของพนักงานในช่วง 1-3 ปี ข้างหน้า ทักษะที่พิจารณาแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical skill), ทักษะทางการวิเคราะห์ (Analytical skill) และทักษะทางการ

บริหาร (Managerial skill) สำหรับวิธีการสรรหา และว่าจ้างพนักงานใหม่ บริษัทจะทำการประกาศรับสมัครในสื่อต่างๆ โดยเปิดโอกาสรับผู้สมัครจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร บริษัท จัดให้มีชุมชนของลูกค้าในชื่อ “กลุ่มเพื่อนแท้เพื่อสุขภาพ” ซึ่งจะร่วมทำกิจกรรมต่างๆ กับทางบริษัท รวมทั้งเสนอความคิดที่มีผลต่อการพัฒนาระบบงานในบริษัท

ระดับคะแนนที่ให้คือ : 30-40% จุดแข็งคือ การจัดทำ skill matrix ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการ ให้ครอบคลุมทุกหน่วยงาน ส่วนจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไข คือ ความละเอียดในการกำหนดคุณลักษณะของพนักงานในระดับปฏิบัติการ และหัวหน้าชั้นต้นที่องค์กรต้องการ

5.2 การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน (30 คะแนน) (แนวทาง และ การนำไปปฏิบัติ)

ให้อธิบายว่าการศึกษา และการฝึกอบรมขององค์กร ช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมอย่างไร รวมทั้งช่วยสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน และนำมาซึ่งผลการดำเนินการที่ดีอย่างไร

ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน

- (1) การศึกษาและการฝึกอบรมช่วยให้แผนปฏิบัติการสำเร็จอย่างไร นอกจากนี้วิธีการศึกษาและฝึกอบรมสามารถรักษาสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวกับความต้องการของพนักงาน ซึ่งรวมถึงการพัฒนาการเรียนรู้ และความก้าวหน้าในอาชีพอย่างไร

คำตอบ : แผนการศึกษาและฝึกอบรม ในระยะสั้นและระยะยาว ได้มาจากการสำรวจความต้องการทางด้านการอบรมของแต่ละแผนก โดยพิจารณาจากแผนภูมิทักษะของพนักงาน และทิศทางเชิงกลยุทธ์ของบริษัท ในแต่ละช่วงเวลา ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่า บริษัทได้จัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมที่

เหมาะสม ในการพัฒนาความรู้ ให้พอเพียงกับการปฏิบัติงานตามแผนงาน ตลอดจนเสริมสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ

ระดับคะแนนที่ให้คือ : 20-30% จุดแข็งคือ ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจ และสนับสนุนการศึกษา และการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาพนักงาน ส่วนจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขคือ การเพิ่มความพยายาม ในการจัดการศึกษา และฝึกอบรม ให้เป็นไปตามแผนงาน และทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่วางไว้

- (2) องค์กรมีวิธีการแสวงหาและนำข้อมูลจากพนักงาน หัวหน้างาน และผู้จัดการในด้านความต้องการและวิธีการต่างๆ มาใช้ประโยชน์อย่างไร

คำตอบ : ในช่วงการจัดทำเป้าหมายงานประจำปีของพนักงานแต่ละคน ผู้จัดการ และหัวหน้างานจะสอบถาม และสรุปถึงแผนการพัฒนาเฉพาะบุคคลประจำปี (Individual Development Plan) นอกจากนี้พนักงาน ยังสามารถส่งข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นผ่านกิจกรรมข้อเสนอแนะของทางบริษัท ซึ่งถ้าเป็นข้อเสนอแนะที่มีคุณภาพ และมีประโยชน์ต่อบริษัท จะได้รับการพิจารณาให้รางวัลตอบแทน

ระดับคะแนนที่ให้คือ : 20-30% จุดแข็งคือ กิจกรรมข้อเสนอแนะ และแผนการพัฒนาเฉพาะบุคคลประจำปี ส่วนจุดที่ต้องปรับปรุงคือ การติดตามประสิทธิผลของกิจกรรมข้อเสนอแนะ และนำข้อมูลมาพัฒนาระบบของกิจกรรมให้ดียิ่งขึ้น

- (3) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการให้การศึกษา ฝึกอบรม และพัฒนาพนักงานเพื่อตอบสนองความต้องการหลักขององค์กรที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การพัฒนาฝ่ายจัดการหรือผู้นำในองค์กร การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ความปลอดภัย การวัดหรือการปรับปรุงผลการดำเนินการ และความหลากหลายของพนักงาน

คำตอบ : พนักงานใหม่ทุกคน จะได้รับการปฐมนิเทศในหลักสูตรของทางบริษัท ที่ครอบคลุมถึงระบบงาน, ระเบียบบริษัท, กฎเกณฑ์ต่างๆ ด้านความปลอดภัย สุขอนามัยและสิ่งแวดล้อม สำหรับการพัฒนาผู้บริหารทางบริษัทได้วางแนวทางที่จะพัฒนาอย่างเป็นระบบแทนที่จะฝึกอบรมกันเป็นเรื่อยๆ ตามสถานการณ์ รวมทั้งเริ่มให้ความสำคัญกับการวัดผล ความคืบหน้าของการนำไปใช้ภายหลังการฝึกอบรม

ระดับคะแนนที่ให้คือ : 20-30% จุดแข็งคือ การมีหลักสูตรปฐมนิเทศสำหรับพนักงานใหม่ ส่วนจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขคือ ความต่อเนื่องในการให้การศึกษา ฝึกอบรมพนักงานในระดับหัวหน้างาน และผู้บริหาร

- (4) องค์กรมีวิธีการให้การศึกษาและฝึกอบรมอย่างไร รวมทั้งวิธีการให้การศึกษาอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสอนงานและแนะนำอย่างใกล้ชิดและวิธีการอื่นๆ ตามความเหมาะสม องค์กรมีวิธีการประเมินประสิทธิผลของการศึกษาและการฝึกอบรมอย่างไร โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและผลการดำเนินการขององค์กรโดยรวม

คำตอบ : บริษัท จัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมในหลายลักษณะ เช่น On-The-Job vs. Off-The-Job Training, Public Training vs. In-house Training, External vs. Internal Training โดยมีวิธีการประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม ในลักษณะของการสอบประมวลความรู้ การจัดให้มีการสอนแบ่งปันความรู้ การเฝ้าสังเกตพฤติกรรมการทำงานหรือผลการปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวกับหัวข้อในการอบรม

ระดับคะแนนที่ให้คือ : 30-40% จุดแข็งคือ การให้การศึกษาฝึกอบรมในหลายรูปแบบ ส่วนจุดที่ต้องปรับปรุงคือ การทดสอบว่า วิธีประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม มีความเหมาะสมหรือไม่ รวมทั้งมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่องในช่วงระยะเวลาหนึ่ง



- (5) องค์กรส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างไร

คำตอบ : พนักงานทุกคนสามารถใช้ความรู้ และทักษะที่มี ในการปรับปรุงงานผ่านกิจกรรมต่างๆ ในระบบ TSI ตลอดจนกิจกรรมข้อเสนอแนะของทางบริษัท

ระดับคะแนนที่ให้อคือ : 30-40% จุดแข็งคือ การจัดให้มีการส่งเสริมกิจกรรมตามแนวคิด TSI อย่างต่อเนื่อง

5.3 ความพาลูกและความพึงพอใจของพนักงาน (30 คะแนน) (แนวทาง และ การนำไปปฏิบัติ)

ให้อธิบายว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรักษา สภาพแวดล้อมในการทำงาน และบรรยากาศที่สนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีความสุข มีความพึงพอใจ และมีแรงจูงใจในการทำงาน

ให้ตอบคำถามต่อไปนี้

ก. สภาพแวดล้อมในการทำงาน

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงสุขอนามัย ความปลอดภัย และการยศาสตร์ (Ergonomics) ในการทำงาน พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงดังกล่าวอย่างไร ให้ระบุตัววัด และ/หรือเป้าหมายสำหรับองค์กรประกอบในด้านสิ่งแวดล้อมหลักๆ และถ้าการปรับปรุงมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนระหว่างกลุ่มพนักงาน และ/หรือกลุ่มงานแต่ละกลุ่ม ก็ให้ระบุความแตกต่าง ดังกล่าวด้วย

คำตอบ : บริษัท ได้รับการรับรองมาตรฐานทาง ด้านสุขอนามัย และระบบบริหารสิ่งแวดล้อม ISO 14001 ตลอดจนมีการจัดตั้ง คณะกรรมการความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมขึ้น โดยประกอบด้วย ตัวแทนทางด้านบังคับบัญชา และระดับปฏิบัติงาน จากทุกฝ่าย ในการร่วมปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้เหมาะสมกับลักษณะงานต่างๆ ตัววัดและเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อม จะ

ได้รับการติดตามความก้าวหน้าทุกเดือน

ระดับคะแนนที่ให้อคือ : 40-50% จุดแข็งคือ การมีระบบบริหารสิ่งแวดล้อม ISO 14001ในองค์กร รวมถึงการที่ผู้บริหารระดับสูงเอาใจใส่ และสนับสนุนกิจกรรม ด้านความปลอดภัย และอาชีวอนามัย

ข. การให้การสนับสนุนและความพึงพอใจของพนักงาน

- (1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยที่สำคัญซึ่งมีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของพนักงาน องค์กรจำแนกปัจจัยเหล่านี้อย่างไร เพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มพนักงานที่หลากหลาย และให้เหมาะสมกับระดับและประเภทของพนักงาน

คำตอบ : บริษัท จัดให้มีการสำรวจ ความพึงพอใจของพนักงานทุกปี เพื่อที่จะได้ค้นหาจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไข มาดำเนินการ เพื่อยกระดับความพึงพอใจระดับคะแนนที่ให้อคือ : 20-30% จุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขคือ การสรรหาวิธีการที่เหมาะสม ในการกำหนดและจำแนกปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก และความพึงพอใจของพนักงานที่อยู่ต่างระดับกัน

- (2) องค์กรสนับสนุนพนักงานโดยกำหนดให้มีบริการสวัสดิการ และนโยบายอย่างไร องค์กรได้ปรับเปลี่ยนการสนับสนุนดังกล่าวอย่างไร ให้เข้ากับความต้องการของกลุ่มพนักงานที่หลากหลายตามความเหมาะสม

คำตอบ : บริษัทจัดให้มี คณะกรรมการสวัสดิการ และคณะกรรมการร่วมปรึกษา ซึ่งประกอบด้วยพนักงานจากทุกระดับ และทุกฝ่าย เพื่อกำหนดให้ มีนโยบายด้านบริการและสวัสดิการที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังได้มีการติดตามเปรียบเทียบกับบริษัทที่อยู่ในแวดวงเดียวกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพิจารณาปรับปรุง บริการและสวัสดิการต่อไป ระดับคะแนนที่ให้อคือ : 40-50% จุดแข็งคือ มีการติดตามเปรียบเทียบกับบริษัทที่อยู่ในแวดวงเดียวกัน เพื่อนำข้อมูลมาพิจารณาปรับปรุง

- (3) องค์กรมีวิธีการประเมินและกำหนดตัววัดทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างไร เพื่อประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของพนักงาน องค์กรได้ปรับเปลี่ยนวิธีการและตัววัดดังกล่าวให้เหมาะสมกับกลุ่มพนักงานที่หลากหลายอย่างไร องค์กรได้ใช้ตัวชี้วัดอื่นๆ เช่น การทำให้พนักงานอยู่กับองค์กร การหยุดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลผลิตภาพ เพื่อประเมิน และปรับปรุงความเป็นอยู่ ความพึงพอใจ และการมีแรงจูงใจของพนักงานอย่างไร

คำตอบ : บริษัท ได้ใช้ตัวชี้วัดต่างๆ ที่แสดงถึงผลกระทบต่อความผาสุก และความพึงพอใจของพนักงาน เช่น จำนวนข้อเสนอนะ ผลผลิตภาพของแต่ละแผนก สถิติอุบัติเหตุทั้งในงานและนอกงาน อัตราการใช้ห้องพยาบาลโดยจำแนกตามอาการของโรค อัตราการลาออก คะแนนความพึงพอใจ เป็นต้น ระดับคะแนนที่ให้คือ : 30-40% จุดแข็งคือ มีตัวชี้วัดที่หลากหลาย และครอบคลุมของพนักงานในภาพ

รวม ส่วนจุดที่ต้องปรับปรุงคือ การจัดให้มีตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับกลุ่มพนักงานที่หลากหลาย

- (4) องค์กรนำผลการประเมินมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์สำคัญ ทางธุรกิจอย่างไร เพื่อกำหนดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน และบรรยากาศที่ให้การสนับสนุนพนักงาน

คำตอบ : ผลการประเมินต่างๆ จะมีความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ เช่น จำนวนกิจกรรมข้อเสนอนะ ที่ได้รับมากขึ้น มักจะส่งผลดีต่อผลลัพธ์ทางการเงิน เช่น ต้นทุนการผลิตที่ลดลง เนื่องจากสามารถประหยัดเงินได้ จากงานที่มีประสิทธิผลดีขึ้น นอกจากนี้ระดับคะแนนความพึงพอใจที่สูงขึ้น มักส่งผลดีต่อผลผลิตภาพที่เพิ่มขึ้นของบริษัท

ระดับคะแนนที่ให้คือ : 20-30% จุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขคือ ผลการประเมินที่ได้ ยังไม่มีการนำมากำหนดลำดับความสำคัญอย่างจริงจัง ในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน และบรรยากาศที่ให้การสนับสนุนพนักงาน

สรุปผลการศึกษา

นับว่าเป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับองค์กรในการประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร โดยใช้แนวทางการจำลองรูปแบบการสมัครรับรางวัล คุณภาพแห่งชาติ องค์กรสามารถนำผลที่ได้จากการประเมินตนเอง ซึ่งได้แก่ จุดแข็ง จุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ตลอดจนระดับคะแนนที่ได้รับ ไปใช้ในการปรับแผน กลยุทธ์ และแผนการดำเนินการขององค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างมีระบบและต่อเนื่อง รวมถึงมีการปรับปรุงประสิทธิภาพ และความสามารถโดยรวมขององค์กรให้สูงขึ้น ตลอดจนเกิดการเรียนรู้ขององค์กร และพนักงาน โดยอาศัยเกณฑ์ ซึ่งลักษณะสำคัญของเกณฑ์มี 4 ประการดังนี้

1. เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์ทางธุรกิจ 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการเงินและการตลาด ด้านทรัพยากรบุคคล และด้านประสิทธิผลของ องค์กร
2. เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการและสามารถปรับใช้ได้ ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการตามความต้องการ และกลยุทธ์ที่ผันแปรไป
3. เกณฑ์สนับสนุนมุมมองเชิงระบบ เพื่อคงการมุ่งไปในแนวทางเดียวกันของเป้าประสงค์ทั้งองค์กร ซึ่งจะทำให้วงจรการเรียนรู้เกิดขึ้น โดยอาศัยข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์



4. เกณฑ์สนับสนุนการตรวจประเมินที่เน้นเป้าประสงค์ จึงช่วยให้องค์กรทราบจุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุงองค์กร เมื่อเทียบกับเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด และนำไปสู่การปฏิบัติการ เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการในทุกด้าน

ระบบการให้คะแนนของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จะขึ้นอยู่กับ การประเมินใน 3 มิติ คือ แนวทาง (Approach), การนำไปปฏิบัติ (Deployment) และผลลัพธ์ (Result) โดยสามารถจำแนกแนวทางการให้คะแนนเป็น 2 หัวข้อ คือ

- | | | |
|----------------------------|--------|--------------------|
| 1. แนวทางและการนำไปปฏิบัติ | —————> | ใช้ประเมินหมวด 1-6 |
| 2. ผลลัพธ์ | —————> | ใช้ประเมินหมวด 7 |

โดยรวมแล้วการประเมินตนเองโดยประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นสิ่งสำคัญที่ทุกองค์กรควรพิจารณานำไปใช้ เพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องโดยมุ่งเป้าหมายไปสู่องค์กรที่เป็นเลิศ

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาเพิ่มเติม

1. ลักษณะของเกณฑ์ ในส่วนของการมุ่งเน้นผลลัพธ์ทางธุรกิจ มีความใกล้เคียงกับแนวคิดเรื่อง Balance Score Card ดังนั้น การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และแนวคิด Balance Score Card เป็นสิ่งที่ควรพิจารณาต่อไป

2. เกณฑ์ในทั้ง 7 หมวด มีลักษณะที่เป็นบูรณาการต่อกัน การศึกษาถึงความเชื่อมโยงของแต่ละหมวดที่มีต่อกันเป็นสิ่งที่น่าสนใจ ทั้งนี้ก็เพื่อให้การประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3. สามารถขยายผลการศึกษาไปสู่เรื่องกระบวนการตรวจประเมินเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อให้สามารถปรับแนวทางการประเมินตนเองให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร

4. แม้ว่าการประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จะเป็นแนวทางที่มีประโยชน์ต่อองค์กร แต่อย่างไรก็ตามองค์กรไม่ควรละเลยหรือเพิกเฉยต่อเป้าหมายหรือความต้องการขององค์กรที่อยู่นอกเหนือเกณฑ์รางวัล

*บทความนี้ดัดแปลงจากงานนิพนธ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์และบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา ขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุดา สุวรรณภิรมย์ ผู้อำนวยการวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ไว้ ณ ที่นี้

บรรณานุกรม

- บริษัท ศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำกัด. (2543). อาหารเสริมสุขภาพปี 2544 : ตลาดขยายตัว....ต้องให้ความรู้ผู้บริโภค. วารสาร กระแสทรรศน์, ฉบับที่ 964, กรุงเทพมหานคร.
- สมชาติ น้อยสิริสุข. (2544). ก้าวแรกสู่รางวัลคุณภาพแห่งชาติ, วารสาร *Productivity World*, ฉบับที่ 32, 21-27.
- สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์. (2544). การบริหารเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ 6, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อมรินทร์.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2545). เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร.
- American Productivity & Quality Center (APQC). (1999). *Baldrige-Based Self-Assessments Consortium Benchmarking Study : Best Practice Report*.
- Baldrige National Quality Program. (2001). *Criteria for Performance Excellence*. National Institute of Standards and Technology (NIST), USA.
- Jan K, (2002, March). *Baldrige Award Winners Beat the S&P 500 for Eighth Year*. NIST News Release. Retrieved April 7, 2002, from http://www.nist.gov/public_affairs/releases/go2-11.htm
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management : The Millenium Edition*. New Jersey : Prentice Hall.
- Mark, G. B. (2001). *Baldrige Award Winning Quality : How to interpret the Baldrige Criteria for Performance Excellence*, Eleventh edition covers the 2001 Award Criteria, Productivity Inc., Portland, Oregon, USA.
- National Institute of Standards and Technology. (2002, March). *Results of 1991-2000 Baldrige Award Recipients 10-year Common Stock Comparison, S&P 500 Stock Study*. Retrieved April 7, 2002, from http://www.nist.gov/public_affairs/factsheet/stockstudy.htm
- Schermerhorn, J. R. (1999). *Management* 6th ed., New York, John Wiley & sons, Inc.
- Wheeler, T. L., & Hunger, J. D. (1999). *Strategic Management and Business Policy : Entering 21st Century Global Society* (7th ed.). New Jersey : Prentice Hall.