



THAILAND QUALITY AWARD 2567-2568

CRITERIA FOR PERFORMANCE
EXCELLENCE FRAMEWORK



LEADERSHIP • STRATEGY • CUSTOMER
MEASUREMENT, ANALYSIS, AND KNOWLEDGE MANAGEMENT •
WORKFORCE • OPERATIONS • RESULTS



ตราสัญลักษณ์

สัญลักษณ์

ช่อฟ้าสีทองอร่ามลอยเด่นในห้วงจักรวาล

เคียงข้างด้วยดาวฤกษ์ดวงใหญ่ส่องประกายระยิบระยับ อยู่ในกรอบรูปช่อหน้าต่างทรงไทย

ความหมาย

รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติที่พึงปรารถนาของทุกหน่วยงาน

เพราะเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้าน

ตลอดจนผลประกอบการที่ดีเทียบเท่าองค์กรที่ยอมรับกันว่ามีคุณภาพสูงสุดในโลก

องค์ประกอบ

ดาวฤกษ์

สื่อให้เห็นถึงจุดสูงสุดแห่งความสำเร็จ ความรุ่งโรจน์ และการเป็นที่ยอมรับทั่วไป อันเป็นสิ่งพึงปรารถนาของทุกองค์กร

ช่อฟ้าสีทอง

สื่อให้เห็นถึงความเป็นเลิศและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนามาตรฐานคุณภาพให้ดียิ่งขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

ช่อหน้าต่างทรงไทย

สื่อถึงวิสัยทัศน์ การมองการณ์ไกลสู่ความสำเร็จ



เจตนาของ “รางวัลคุณภาพแห่งชาติ”

*“รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นรางวัลอันทรงเกียรติ
ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องหมาย
แสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กร
ที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก”*

เจตนาของ

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

ประโยชน์ต่อองค์กร

องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินคุณภาพระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตน จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน.

เริ่มจากการประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่า ระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความพร้อม และตัดสินใจสมัครรับรางวัล องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขาอาชีพที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมินโดยเฉพาะ และไม่ว่าองค์กรจะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม องค์กรจะได้รับรายงานป้อนกลับซึ่งระบุจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุง ซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป.

องค์กรที่ได้รับรางวัล จะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และมีสิทธิ์ใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการ ในการโฆษณาประชาสัมพันธ์องค์กร รวมทั้งมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ และเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการเพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน.

สารบัญ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2567-2568

| | |
|---|----|
| กรอบการบริหารจัดการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ | 1 |
| ภาพรวมและโครงสร้างของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ | 8 |
| คำอธิบายเพื่อการอ่านเกณฑ์ | 12 |

เนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติและคะแนน

| | |
|--|----|
| โครงสร้างองค์กร | 15 |
| หมวด 1 การนำองค์กร | 20 |
| หมวด 2 กลยุทธ์ | 27 |
| หมวด 3 ลูกค้า | 33 |
| หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ | 38 |
| หมวด 5 บุคลากร | 43 |
| หมวด 6 การปฏิบัติการ | 48 |
| หมวด 7 ผลลัพธ์ | 54 |

รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

| | |
|--------------------------------|-----|
| การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของเกณฑ์ | 62 |
| แนวทางการตอบเกณฑ์ | 68 |
| คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ | 75 |
| ค่านิยมและแนวคิดหลัก | 115 |
| อภิธานศัพท์ | 127 |

คะแนน

| | |
|----------------------------|-----|
| ระบบการให้คะแนน | 152 |
| แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ | 158 |
| แนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์ | 160 |

ความสำเร็จของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

163



THAILAND
QUALITY
AWARD

เกณฑ์รางวัล





เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ปี 2567-2568

กรอบการบริหารจัดการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เอื้อให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ ปรับปรุงผลลัพธ์ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อสามารถแข่งขันกับองค์กรในระดับนานาชาติ.

องค์กรมากมายใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อปรับปรุงและให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ยั่งยืน. องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรต้นแบบระดับประเทศ. องค์กรเหล่านี้ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศกับองค์กรต่าง ๆ และเป็นแรงบันดาลใจให้องค์กรอื่น ๆ ปรับปรุงการปฏิบัติการและผลลัพธ์ของตนเอง ซึ่งส่งผลดีต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทย และสามารถแข่งขันกับองค์กรในระดับนานาชาติ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ช่วยองค์กรอย่างไร

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ช่วยองค์กรตอบคำถามที่ท้าทาย 3 ข้อ ดังนี้

- 1) องค์กรดำเนินการได้ดีอย่างที่ควรเป็นหรือไม่.
- 2) องค์กรรู้ได้อย่างไร.
- 3) องค์กรควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร.

ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นใหม่ กำลังเติบโต หรือดำเนินธุรกิจมาเป็นเวลาหลายปี ทุกองค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายในการปฏิบัติการประจำวันและในระยะยาว. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ รวบรวมแนวทางปฏิบัติที่ได้รับการพิสูจน์แล้วในประเด็นการนำและการบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบัน มาจัดเป็นชุดคำถามเพื่อช่วยให้องค์กรเผชิญกับความท้าทาย ใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง และบริหารจัดการองค์ประกอบทั้งหมดขององค์กรให้เป็นหนึ่งเดียวเพื่อให้บรรลุพันธกิจ เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเรียกว่า “มุมมองเชิงระบบ”. องค์กรอาจพบว่าคำถามบางคำถามตอบได้ยาก. องค์กรอาจตัดสินใจว่าคำถามบางคำถามไม่เกี่ยวข้องกับองค์กรเท่ากับบางคำถามอื่น. แม้กระนั้น คำถามต่าง ๆ ทั้งหมดจะช่วยให้องค์กรระบุประเด็นจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงผลการดำเนินการและความยั่งยืนขององค์กร.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ช่วยให้องค์กรค้นพบและใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง และเตรียมพร้อมรับมือกับความท้าทายที่เผชิญ.

เกณฑ์ช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อประเด็นที่มีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้

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

ดังนั้น องค์กรจะสามารถอยู่ในตำแหน่งที่ทำให้ให้องค์กรให้ประสบความสำเร็จและบรรลุพันธกิจได้ดียิ่งขึ้น จากความชัดเจนและความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร ในคณะผู้นำองค์กร บุคลากร ลูกค้า และพันธมิตรที่สำคัญ.

ค่านิยมและแนวคิดหลัก

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีพื้นฐานมาจากค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ ซึ่งเป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่พบว่าฝังลึกอยู่ในหลายองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ดังนี้

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

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ด้วยการตอบคำถามของเกณฑ์รางวัลคุณภาพ เพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ องค์กรจะได้สำรวจตนเองถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ครอบคลุม 7 หมวดที่สำคัญในการจัดการและการดำเนินการขององค์กร.

1. การนำองค์กร: องค์กรแบ่งปันวิสัยทัศน์และนำองค์กรอย่างไร. และองค์กรทำให้มั่นใจถึงการกำกับดูแลองค์กรที่ดีอย่างไร.
2. กลยุทธ์: องค์กรเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคตอย่างไร.
3. ลูกค้า: องค์กรรับฟังลูกค้า สร้างความพึงพอใจ และสร้างความผูกพันลูกค้าอย่างไร.
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้: องค์กรใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้เพื่อการตัดสินใจอย่างไร.
5. บุคลากร: องค์กรสร้างความผูกพันและให้อำนาจการตัดสินใจบุคลากรขององค์กรอย่างไร.
6. การปฏิบัติการ: องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่า การปฏิบัติการที่มอบคุณค่าแก่ลูกค้ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล.
7. ผลลัพธ์: องค์กรดำเนินการได้ดีเพียงใด.

ความเกี่ยวเนื่องกันระหว่างเกณฑ์หมวดต่างๆ เหล่านี้ ให้มุมมองเชิงระบบขององค์กร ตัวอย่างความเกี่ยวเนื่องกัน เช่น

- 1) ความเกี่ยวเนื่องกันระหว่างแนวทางขององค์กรในหมวด 1-6 และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (หมวด 7).
- 2) ความเกี่ยวเนื่องกันระหว่างการวางแผนบุคลากรกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์.
- 3) ความจำเป็นต้องมีข้อมูลความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดในการสร้างกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.

แนวทางการให้คะแนน

องค์กรสามารถประเมินระดับพัฒนาการของกระบวนการ (หมวด 1-6) ใน 4 มิติ (ดูรายละเอียด แนวทางการให้คะแนน หน้า 158-161).

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติช่วยให้องค์กรตรวจประเมินและปรับปรุงกระบวนการ ใน 4 มิติ

1. แนวทาง : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำงานขององค์กรประสบความสำเร็จ. ความเป็นระบบ และประสิทธิผลของแนวทางที่สำคัญขององค์กรเป็นอย่างไร.
2. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ : องค์กรนำแนวทางที่สำคัญไปใช้อย่างคงเส้นคงวาในส่วนของงานที่เกี่ยวข้องอย่างไร.
3. การเรียนรู้ : องค์กรประเมินและปรับปรุงแนวทางที่สำคัญขององค์กรได้ดีเพียงไร. การปรับปรุงต่างๆ มีการแบ่งปันภายในองค์กรได้ดีเพียงไร. องค์ความรู้ใหม่ๆ ได้นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมหรือไม่.
4. การบูรณาการ : แนวทางต่างๆ ขององค์กรสอดคล้องกับความจำเป็นขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร. กระบวนการและการปฏิบัติการทั่วทั้งองค์กรประสานสอดคล้องกันได้ดีเพียงไร เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ระดับองค์กรที่สำคัญ.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติช่วยให้องค์กรประเมินผลลัพธ์ ใน 4 มิติ

1. ระดับ : ระดับผลการดำเนินการปัจจุบันตามตัววัดที่เหมาะสมเป็นอย่างไร.
2. แนวโน้ม : ผลลัพธ์มีการเปลี่ยนแปลงดีขึ้น หรือเหมือนเดิม หรือแย่ลงกว่าเดิม.
3. การเปรียบเทียบ : ผลการดำเนินการขององค์กรเทียบกับองค์กรอื่นที่เหมาะสมเป็นอย่างไร เช่น เทียบกับคู่แข่ง หรือระดับเทียบเคียง หรือผู้นำในธุรกิจ.
4. การบูรณาการ : องค์กรติดตามดูผลลัพธ์ที่สำคัญกับองค์กรหรือไม่. องค์กรใช้ผลลัพธ์นั้นเพื่อการตัดสินใจหรือไม่.

ในขณะที่องค์กรตอบคำถามตามเกณฑ์และตรวจประเมินผลการตอบของตนเองกับแนวทางการให้คะแนน องค์กรจะสามารถระบุจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ทั้งภายในเกณฑ์แต่ละหมวดและระหว่างหมวด. เมื่อองค์กรใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อบริหารจัดการผลการดำเนินการองค์กร จะเกิดการทำงานประสานกันระหว่างกระบวนการที่สำคัญและข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์ ซึ่งจะนำไปสู่วงจรการปรับปรุง. และเมื่อใช้เกณฑ์นี้อย่างต่อเนื่อง องค์กรจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรมากขึ้น และจะสามารถระบุวิธีที่ดีที่สุดในการสร้างจุดแข็ง ปิดช่องว่าง และสร้างนวัตกรรม.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เหมาะสมกับทุกองค์กร.

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

บทบาทของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีบทบาทในการสร้างเสริมความสามารถในการแข่งขัน 3 ประการ

- 1) ช่วยปรับปรุงกระบวนการ ชีตความสามารถ และผลลัพธ์.
- 2) ช่วยกระตุ้นการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่าง ๆ ผ่านงาน TQA Winner Conference และการเยี่ยมชมกิจการองค์กรที่ได้รับรางวัล.
- 3) เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการทำความเข้าใจและใช้ในการบริหารจัดการผลการดำเนินการขององค์กร ชี้นำความคิดในเชิงกลยุทธ์และสร้างโอกาสในการเรียนรู้.

ในประเทศไทย มีการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อช่วยให้องค์กรปรับปรุงขีดความสามารถในการแข่งขันและผลลัพธ์ผ่านระบบการพัฒนาและประเมินองค์กรต่าง ๆ ได้แก่ ระบบการรับรองมาตรฐานโรงพยาบาล (Hospital Accreditation: HA) ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) ระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA).

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีเนื้อหาของข้อกำหนดและการประเมินที่เทียบเคียงได้กับรางวัลคุณภาพแห่งชาติต่างๆ ทั่วโลก เป็นที่ยอมรับว่าเป็นกรอบการบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ. การใช้เกณฑ์ดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรต่างๆ ในประเทศไทยมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อประโยชน์ของลูกค้านุเคราะห์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม ประเทศชาติและองค์กร.

วิธีการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก สามารถใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อปรับปรุงองค์กรได้. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติจะช่วยให้องค์กรตัดสินใจได้ว่าจะเริ่มต้นที่ใด.

1. หากองค์กรเพิ่งเริ่มต้นเรียนรู้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

วิธีการเหล่านี้ จะเป็นประโยชน์สำหรับองค์กรที่เริ่มต้นใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อปรับปรุงองค์กร.

- 1) อ่านโครงสร้างองค์กร อภิปรายเพื่อหาคำตอบให้คำถามเหล่านี้กับคณะผู้นำระดับสูงอาจถือเป็น การตรวจประเมินตนเองครั้งแรกขององค์กร..
- 2) ศึกษาค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ. เทียบเคียงองค์กรของท่านกับค่านิยมเหล่านี้ ว่ามีประเด็นอะไรบ้างที่องค์กรของท่านควรปรับปรุง.
- 3) ตอบคำถามตาม 17 หัวข้อของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. เพื่อทำความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับ เกณฑ์และผลการดำเนินการขององค์กร.
- 4) อ่านกรอบภาพรวมของระบบบริหารจัดการผลการดำเนินการโดยอ่านหัวข้อหลักต่างๆ ในแต่ละหัวข้อคำถาม (หน้า 20-60). องค์กรพิจารณาถึงประเด็นเหล่านี้ (ตัวหนังสือสีน้ำเงิน ในเนื้อหาเกณฑ์) ในการวางระบบการนำองค์กรและการวัดผลการดำเนินการหรือไม่.
- 5) ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติและเนื้อหาคำอธิบาย เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร. เกณฑ์และคำอธิบายอาจช่วยให้องค์กรคิดด้วยวิธีที่แตกต่าง หรือให้กรอบการอ้างอิงใหม่ๆ.
- 6) เข้าร่วมการฝึกอบรมหรือสัมมนาเกี่ยวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. เพื่อเรียนรู้แนวทางที่เป็นแบบอย่างที่ดีจากองค์กรที่ได้รับรางวัล. องค์กรเหล่านี้ได้ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการสร้างนวัตกรรม และบรรลุผลลัพธ์มาแล้ว.
- 7) สมัครเป็นผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (รายละเอียดตาม www.tqa.or.th). ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติจะได้รับการฝึกอบรมอย่างเข้มข้น ได้ประสบการณ์จากการตรวจประเมินองค์กรที่สมัครรางวัล และเรียนรู้เพื่อประยุกต์ใช้เกณฑ์กับองค์กรของตน.

2. เมื่อองค์กรพร้อมสำหรับการตรวจประเมินโดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

การประเมินองค์กรโดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ให้ดำเนินการตามคำแนะนำดังต่อไปนี้

1) จัดทำโครงร่างองค์กรให้สมบูรณ์. ให้คณะผู้นำระดับสูงตอบคำถามในโครงร่างองค์กร. หากพบว่า มีสารสนเทศในประเด็นใดที่ขัดแย้งกัน หรือมีข้อมูลน้อย หรือไม่มีเลย ให้ใช้ประเด็นเหล่านี้ในการลงมือวางแผนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ. หลายองค์กรใช้โครงร่างองค์กรเป็นจุดเริ่มต้นในการประเมินตนเองในเบื้องต้น.

2) ใช้คำถามของเกณฑ์แบบเต็มรูปแบบเป็นแนวทางในการทำทุกเรื่องที่สำคัญเพื่อนำองค์กร. องค์กรอาจค้นพบจุดบอด หรือประเด็นที่ควรให้ความสำคัญเพิ่มเติม.

3) ทบทวนแนวทางการให้คะแนน. แนวทางนี้จะช่วยให้องค์กรประเมินระดับพัฒนาการขององค์กร.

4) ตอบคำถามในหมวดที่องค์กรทราบว่าจำเป็นต้องปรับปรุง. ตอบด้วยตนเองหรือกับคณะผู้บริหารระดับสูง จากนั้นตรวจประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงและจัดทำแผนปรับปรุง. อย่างไรก็ตาม วิธีการประเมินโดยการเลือกตอบเฉพาะหมวดอย่างนี้ อาจทำให้เกิดความจำกัดของประโยชน์ที่พึงจะได้ จากมุมมองเชิงระบบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ.

5) ให้คณะผู้บริหารระดับสูงตรวจประเมินองค์กร. ในการประชุม ให้คณะผู้บริหารระดับสูงตอบคำถามตามโครงร่างองค์กรและเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงแล้วจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร.

6) ตรวจประเมินองค์กรแบบเต็มรูปแบบด้วยตนเอง. จัดตั้งคณะทำงานภายในองค์กรเพื่อจัดทำโครงร่างองค์กรและตรวจประเมินองค์กรตามเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด.

7) สมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. ศึกษาจากคู่มือสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปีนั้น ๆ จากเว็บไซต์ www.tqa.or.th. เมื่อองค์กรพร้อม สามารถสมัครขอรับการประเมินภายใต้รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งจะได้รับการตรวจประเมินโดยคณะผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติจากสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติอย่างเต็มรูปแบบ.

ภาพรวมและโครงสร้างของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ: (Criteria for Performance Excellence Overview and Structure)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ: มุมมองเชิงระบบ (Criteria for Performance Excellence Overview: A Systems Perspective)

ระบบการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ประกอบด้วยเกณฑ์ 6 หมวดที่อยู่ส่วนกลางของภาพ ซึ่งจะบูรณาการ และผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุ ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศต้องอาศัยการนำองค์กรที่เข้มแข็งและแสดงให้เห็น ผ่านผลลัพธ์ที่โดดเด่น คำว่า “การบูรณาการ” ที่กลางภาพ แสดงให้เห็นว่า ทุกองค์ประกอบของระบบ เชื่อมโยงกัน

ลูกศรแนวนอนที่ตรงกลาง แสดงการเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างกลุ่มการนำองค์กร (หมวด 1, 2 และ 3) กับกลุ่มผลลัพธ์ (หมวด 5, 6, และ 7) และยังแสดงถึงความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างกลุ่มการนำองค์กร และกลุ่มผลลัพธ์

ลูกศรแนวตั้งที่กลางภาพ ชี้ไปยังโครงสร้างองค์กรและพื้นฐานของระบบ ซึ่งให้สารสนเทศและข้อมูล ป้อนกลับสำหรับกระบวนการที่สำคัญและสภาพแวดล้อมขององค์กร



เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินการ ที่เป็นเลิศ: โครงสร้าง (Criteria for Performance Excellence Structure)

หัวข้อ

เกณฑ์มีทั้งหมด 17 หัวข้อ และอีก 2 หัวข้อในโครงสร้างองค์กร แต่ละหัวข้อมีจุดมุ่งเน้นที่เฉพาะเจาะจง หัวข้อเหล่านี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มตามประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ คือ

- โครงสร้างองค์กร ถามเพื่อให้องค์กรระบุสภาพแวดล้อมขององค์กร.
- หัวข้อที่เป็นกระบวนการ (หมวด 1-6) ถามเพื่อให้องค์กรระบุกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร.
- หัวข้อที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7) ถามเพื่อให้องค์กรรายงานผลลัพธ์ของกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร.

สำหรับรายชื่อหัวข้อและคะแนน ดูหน้า 11.

การตรวจประเมินตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีจุดมุ่งหมายให้พิจารณาแบบองค์รวม ไม่ใช่การเชื่อมโยงแบบหนึ่งต่อหนึ่งระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์. กระบวนการและผลลัพธ์บางรายการมีความเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด ดังแสดงในตารางนี้.

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

หมายเหตุของหัวข้อ

หมายเหตุของหัวข้อ มีเพื่อ

- 1) อธิบายคำหรือคำถามของแต่ละหัวข้อ.
- 2) แนะนำและให้ตัวอย่างวิธีการตอบตามข้อความของหัวข้อ.
- 3) ชี้ให้เห็นการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเนื่องกันที่สำคัญกับหัวข้ออื่น ๆ.

หมายเหตุของหัวข้อที่ใช้ **ตัวอักษรตัวเอียง** เป็นคำอธิบายสำหรับองค์กรไม่แสวงหากำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ).

ประเด็นพิจารณา

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

คำถาม

คำถามแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

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

อภิธานศัพท์

คำที่ขีดเส้นใต้ในเนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สามารถดูความหมายได้จากอภิธานศัพท์ หน้า 127-150

รูปแบบหัวข้อ

หมายเลขหัวข้อ

ชื่อหัวข้อและ
คำถามพื้นฐาน

ประเภทของสารสนเทศที่
องค์กรต้องตอบในหัวข้อนี้

..... ผลลัพธ์
(80 คะแนน)

คะแนนหัวข้อ

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์ (Financial, Marketplace, and Strategy RESULTS)

ประเด็นพิจารณา

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการเงินและตลาด และผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นอย่างไร ?

คำถามโดยรวม

ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Marketplace RESULTS)

สรุปหัวข้อของ
คำถามย่อย

(1) ผลการดำเนินการด้านการเงิน (Financial PERFORMANCE) ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไร ? ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดสำคัญของผลการดำเนินการด้านการเงิน, รวมถึงตัววัดโดยรวมเชิงประกอบ (aggregate measures) ด้านผลตอบแทนทางการเงิน, ความมั่นคงทางการเงิน (financial viability), และผลการดำเนินงานด้านงบประมาณ (budgetary performance) เป็นอย่างไร (*) ? ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (*) ?

คำถามย่อย

(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด (Marketplace PERFORMANCE) ผลลัพธ์การดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร ? ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดสำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาด, รวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด, การเติบโตของตลาด และการเติบโตของส่วนแบ่งตลาด, และการเจาะตลาดใหม่เป็นอย่างไร (*) ? ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (*) ?

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการสร้างนวัตกรรม (Strategy Implementation and Innovation RESULTS)

หมายเหตุ
ของหัวข้อ

ผลลัพธ์การบรรลุกลยุทธ์ขององค์กรเป็นอย่างไร ? ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดสำคัญของกระบวนการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรเป็นอย่างไร ? ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดสำคัญของการมุ่งมั่น (efforts) ด้านการสร้างนวัตกรรมเป็นอย่างไร ?

คำที่ขีดเส้นใต้ในเนื้อหาเกณฑ์
ดูความหมายได้จากอภิธานศัพท์

หมายเหตุ 7.5ก.

การรายงานผลลัพธ์ในหัวข้อนี้ ควรต้องสัมพันธ์กับตัววัดด้านการเงินตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 4.1ก.(1) และแนวทางการจัดการด้านการเงินตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2.

หมายเหตุ 7.5ก.(1).

การรายงานผลลัพธ์ในหัวข้อนี้ อาจรวมถึงตัววัดเชิงประกอบด้านผลตอบแทนทางการเงิน เช่น ผลตอบแทนทางการเงิน (ROI), ส่วนกำไรจากการดำเนินงาน (operating margin), ความสามารถในการทำกำไร, หรือความสามารถในการทำกำไรตามส่วนตลาดหรือกลุ่มลูกค้า. ตัววัดด้านความมั่นคงทางการเงิน อาจรวมถึงสภาพคล่อง (liquidity), อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (debt to equity ratio), เงินสดย่อยรายวัน (days cash on hand), ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์, และกระแสเงินสด. สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) อาจรวมถึงตัววัดเกี่ยวกับการดำเนินการเทียบกับงบประมาณ (performance to budget) ซึ่งรวมถึงการเพิ่มเติมหรือลดลงของทุนสำรอง (reserve funds); การลดความเสี่ยงหรือการประหยัด; การตอบสนองต่องบประมาณที่ลดลง; การลดค่าใช้จ่ายให้ลูกค้า หรือผลตอบแทนต่อทุนซึ่งเป็นผลมาจากการเพิ่มประสิทธิภาพ; เปรี่เซ็นต์ค่าใช้จ่ายการบริหารต่องบประมาณ; และต้นทุนด้านการระดมทุนเทียบกับทุนที่ระดมได้.

หมายเหตุ 7.5ก.(2).

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร, การรายงานผลลัพธ์ในหัวข้อนี้ อาจรวมถึงตัววัดด้านการบริจาคเพื่อการกุศลหรือเงินช่วยเหลือ (charitable donations or grants) และจำนวนโครงการหรือการให้บริการใหม่.

หมายเหตุสำหรับองค์กรที่ไม่
แสวงหาผลกำไร (ใช้ตัวเอียง)

หมายเหตุ 7.5ข.

ผลลัพธ์ของการมุ่งมั่นด้านการสร้างนวัตกรรม ควรต้องเชื่อมโยงกับแนวทางการแสวงหาการสร้างนวัตกรรม (pursuing innovations) และการประเมินโอกาสคุ้มเสี่ยง, ตามที่รายงานในหัวข้อ 4.2ค. ผลลัพธ์ควรต้องรวมถึงนวัตกรรม และผลกระทบที่มีต่อการดำเนินการขององค์กร. ตัวอย่างผลลัพธ์ เช่น การเพิ่มส่วนแบ่งตลาดและ/หรือรายได้ อย่างมีนัยสำคัญ อันเนื่องจากการเจาะตลาดใหม่ หรือนำเสนอผลิตภัณฑ์/บริการใหม่, หรือการเพิ่มประสิทธิภาพอย่างมีนัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ, สิ่งอำนวยความสะดวก, หรือการปฏิบัติการ ที่มีกรอบแบบใหม่.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

การเชื่อมโยงกับอธิบายเพิ่มเติมของหมวดและหัวข้อ

หัวข้อของเกณฑ์

| เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ | ปีดำเนินการ | |
|---|-------------|-----------|
| | 2565-2566 | 2567-2568 |
| โครงสร้างองค์กร | | |
| 1. ลักษณะองค์กร | | |
| 2. สภาวะการณ์ขององค์กร | | |
| หมวดและหัวข้อต่าง ๆ | คะแนน | |
| หมวด 1 การนำองค์กร | 110 | 110 |
| 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง | 60 | 60 |
| 1.2 การกำกับดูแลและการตอบสนองสังคม | 50 | 50 |
| หมวด 2 กลยุทธ์ | 95 | 95 |
| 2.1 การจัดทำกลยุทธ์ | 45 | 45 |
| 2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ | 50 | 50 |
| หมวด 3 ลูกค้า | 95 | 95 |
| 3.1 ความคาดหวังของลูกค้า | 45 | 45 |
| 3.2 ความผูกพันของลูกค้า | 50 | 50 |
| หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ | 100 | 100 |
| 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร | 55 | 50 |
| 4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ | 45 | 50 |
| หมวด 5 บุคลากร | 100 | 100 |
| 5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร | 45 | 45 |
| 5.2 ความผูกพันของบุคลากร | 55 | 55 |
| หมวด 6 การปฏิบัติการ | 100 | 100 |
| 6.1 กระบวนการทำงาน | 55 | 50 |
| 6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ | 45 | 50 |
| หมวด 7 ผลลัพธ์ | 400 | 400 |
| 7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ | 120 | 110 |
| 7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า | 70 | 75 |
| 7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร | 70 | 70 |
| 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร | 65 | 65 |
| 7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์ | 75 | 80 |
| คะแนนรวม | 1000 | 1000 |

คำอธิบายเพื่อการอ่านเกณฑ์

- คำศัพท์ที่สำคัญ เพื่อใช้ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สังกัดได้จาก
 - คำที่ขีดเส้นใต้
 - คำภาษาอังกฤษที่พิมพ์เป็นตัวพิมพ์ใหญ่คำเหล่านี้สามารถดูความหมายได้จากอภิธานศัพท์ หน้า 127-150
- หัวข้อต่าง ๆ ในเนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม
บทนำ อธิบายสภาพแวดล้อมขององค์กร
หมวด 1-6 อธิบายกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร
หมวด 7 แสดงผลลัพธ์จากกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร
- คำที่เป็นตัวเอียงในหมายเหตุ เป็นคำอธิบายสำหรับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ)
- เครื่องหมาย (*) หมายถึง การตอบในประเด็นนี้ ให้พิจารณาตามความเหมาะสม
- เครื่องหมาย. (มหัพภาค หรือ full stop) ใช้เติมหลังคำเพื่อช่วยให้เข้าใจว่ากล่าวจบประโยคแล้ว
- ในคำถามย่อยของประเด็นพิจารณาที่มีตัวเลขในวงเล็บ เช่น 1.1ก.(3) ประกอบด้วยคำถามหลายคำถาม. คำถามเหล่านี้มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน และไม่จำเป็นต้องแยกตอบแต่ละคำถาม. คำถามย่อยเหล่านี้ ใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจว่าต้องใช้สารสนเทศใดในการตอบ.
- หมายเหตุท้ายเกณฑ์แต่ละหัวข้อ มีจุดประสงค์ 3 ประการ คือ
 - อธิบายคำ หรือคำถามของแต่ละหัวข้อให้ชัดเจน.
 - แนะนำและให้ตัวอย่างวิธีการตอบตามคำถามของหัวข้อ.
 - ชี้ให้เห็นการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันที่สำคัญกับหัวข้ออื่น.โดยสรุป จุดประสงค์ของหมายเหตุ คือ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถตอบคำถามต่าง ๆ ตามคำถามของหัวข้อได้ชัดเจนยิ่งขึ้น.
- หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเล่มนี้ ใช้สำหรับองค์กรที่สนใจสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปี 2567-2568 โดยองค์กรสามารถพิจารณารายละเอียดได้จากคู่มือการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปีนั้น ๆ ใน www.tqa.or.th



เนื้อหาเกณฑ์



เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Criteria for Performance Excellence)

เริ่มต้นด้วยโครงสร้างองค์กร (Begin with the Organizational Profile)

โครงสร้างองค์กร เป็นการเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการประเมินตนเองขององค์กร และในการเขียนรายงานเพื่อสมัครขอรับรางวัล. โครงสร้างองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจาก

- องค์กรสามารถใช้โครงสร้างองค์กรเพื่อการประเมินตนเองเบื้องต้น หากพบว่าประเด็นใดมีความขัดแย้งหรือข้อมูลน้อย หรือไม่มีเลย ให้ใช้ประเด็นเหล่านี้ในการวางแผนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ.
- โครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งที่กำหนดบริบท เพื่อทำความเข้าใจองค์กรและวิธีปฏิบัติการ และทำให้องค์กรสามารถระบุลักษณะที่เฉพาะเจาะจงขององค์กร เพื่อประโยชน์ในการตอบคำถามของเกณฑ์ในหมวด 1 – 7. การตอบคำถามต่าง ๆ ในเกณฑ์ควรสัมพันธ์กับบริบทขององค์กรที่ท่านอธิบายไว้ในโครงสร้างองค์กร.
- โครงสร้างองค์กรช่วยให้องค์กรสามารถระบุสารสนเทศสำคัญที่อาจขาดหายไป และช่วยให้องค์กรเน้นที่การตอบคำถามและผลลัพธ์การดำเนินงานที่สำคัญ.



บทนำ: โครงสร้างองค์กร (Organizational Profile)

โครงสร้างองค์กร คือ ภาพรวมโดยย่อ และสภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ขององค์กร.

1. ลักษณะองค์กร (Organizational Description)

ลักษณะเฉพาะที่สำคัญขององค์กรคืออะไร ?

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

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

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

(3) **ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (WORKFORCE Profile)** ลักษณะโดยรวมของบุคลากรคืออะไร ? กลุ่มและประเภทของบุคลากรและพนักงานคืออะไร ? ปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนความผูกพันของแต่ละกลุ่มคืออะไร ? การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านขีดความสามารถ, อัตรากำลัง, และองค์ประกอบของบุคลากรที่องค์กรเผชิญอยู่คืออะไร ?

(4) **สินทรัพย์ (Assets)** สินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร เช่น อาคารสถานที่, อุปกรณ์, เทคโนโลยี, และทรัพย์สินทางปัญญา มีอะไรบ้าง ?

(5) **สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Regulatory Environment)** กฎระเบียบข้อบังคับที่สำคัญ (regulations) และข้อกำหนดในการรับรองระบบ (accreditation), การรับรอง (certification), หรือการขึ้นทะเบียน (registration) ที่องค์กรต้องปฏิบัติตามมีอะไรบ้าง ?

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)

(1) **โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)** โครงสร้างการนำองค์กรและการกำกับดูแล องค์กร (GOVERNANCE) มีลักษณะอย่างไร ? องค์ประกอบที่สำคัญของระบบการนำองค์กรคืออะไร ? ความสัมพันธ์ในการรายงานระหว่างระบบการกำกับดูแลองค์กร, ผู้นำระดับสูง, และองค์กรแม่เป็นอย่างไร (*) ?

(2) **ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (CUSTOMERS and STAKEHOLDERS)** ส่วนตลาด, กลุ่มลูกค้า, และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง (*) ? กลุ่มดังกล่าวมีข้อกำหนดและความคาดหวังที่สำคัญต่อผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ, บริการที่สนับสนุนลูกค้า, และการปฏิบัติการอย่างไร, รวมถึงมีความแตกต่างกันตามกลุ่มต่าง ๆ อย่างไร ?

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

หมายเหตุ

หมายเหตุ 1.ก.(1)

วิธีการที่องค์กรใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการไปยังลูกค้าอาจส่งมอบโดยตรงหรือโดยอ้อม, หรือผ่านตัวแทนจำหน่าย, ผู้จัดการจำหน่าย, คู่ความร่วมมือ, หรือพันธมิตรช่องทางส่งมอบ. ผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) อาจหมายถึง โปรแกรม/แผนงาน โครงการ.

หมายเหตุ 1.ก.(2)

นอกเหนือจากพันธกิจ หากองค์กรมีการกำหนดเจตจำนง (Purpose) องค์กรควรต้องอธิบายสิ่งเหล่านี้ใน 1.ก.(2) และในหมวดกระบวนการ (*). บางองค์กรอาจจะระบุพันธกิจและเจตจำนงที่ต่างกัน, และบางองค์กรใช้คำเหล่านี้แทนกัน. เจตจำนงหมายถึงเหตุผลพื้นฐานในการดำรงอยู่ขององค์กร.

หมายเหตุ 1.ก.(2)

ค่านิยมขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร. ลักษณะเฉพาะอื่นของวัฒนธรรมองค์กรรวมถึง ความเชื่อ, บรรทัดฐาน (norms), และค่านิยมร่วมกัน ซึ่งนำไปสู่ความเป็นเอกลักษณ์ของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร.

หมายเหตุ 1.ก.(3)

ลักษณะโดยรวมของบุคลากรควรต้องรวมถึง สถานที่ตั้งที่บุคลากรทำงานอยู่, กลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเจรจาสิทธิประโยชน์กับองค์กร (เช่น สหภาพแรงงาน), และข้อกำหนดพิเศษด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยตามความเหมาะสม. ลักษณะโดยรวมของบุคลากรควรต้องระบุตามกลุ่มบุคลากรที่องค์กรกำหนดไว้เพื่อจำแนกข้อมูล. องค์กรที่พึ่งพาอาสาสมัครและ/หรือพนักงานชั่วคราวในการดำเนินงานหลัก (งานที่ทำให้เกิดผลผลิตที่สำคัญ และ/หรือที่มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า) ควรต้องรวมกลุ่มเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของบุคลากรขององค์กรด้วย. การจำแนกกลุ่มบุคลากรหรือพนักงานอาจจัดแบ่งตามประเภทของการจ้างงานหรือสัญญาจ้าง, สถานที่ปฏิบัติงาน (รวมทั้งการทำงานจากนอกสถานที่), การทำงานเป็นกะ/ปฏิบัติงานนอกที่ตั้ง (tour of duty), สภาพแวดล้อมในการทำงาน, นโยบายการทำงานแบบยืดหยุ่น, หรือปัจจัยอื่น ๆ. การเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบันและที่คาดหวังไว้ที่ส่งผลต่อบุคลากรอาจเกี่ยวข้องกับการจัดตารางการทำงาน, สถานที่ในการทำงาน, และข้อกำหนดและความคาดหวังของบุคลากร.

หมายเหตุ 1.ก.(5)

กฎระเบียบข้อบังคับและข้อกำหนดรวมถึง กฎระเบียบข้อบังคับด้านอาชีวอนามัย และความปลอดภัย; มาตรฐานอุตสาหกรรม; และกฎระเบียบข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม, การเงิน, และผลิตภัณฑ์. ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ คำว่า "อุตสาหกรรม" หมายถึง ภาคส่วนที่องค์กรดำเนินการธุรกิจอยู่. มาตรฐานอุตสาหกรรมอาจรวมถึงหลักปฏิบัติ (Codes of conduct) และแนวนโยบายที่ใช้ทั่วไปในอุตสาหกรรม. สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) ภาคส่วนดังกล่าวอาจเป็นองค์กรการกุศล, สมาคมและชมรมวิชาชีพ, องค์กรศาสนา, หรือหน่วยงานภาครัฐ - หรือภาคส่วนย่อยของหน่วยงานเหล่านั้น. กฎระเบียบข้อบังคับด้าน

สิ่งแวดล้อมอาจรวมถึงการปล่อยก๊าซเรือนกระจก, กฎระเบียบข้อบังคับควบคุมและซื้อขายคาร์บอนเครดิต (carbon regulations and trading), และประสิทธิภาพการใช้พลังงาน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับพื้นที่ที่องค์กรดำเนินการอยู่.

หมายเหตุ 1.ข.(1)

โครงสร้างการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรสำหรับองค์กรธุรกิจ, องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร, และองค์กรภาครัฐ อาจประกอบด้วยคณะกรรมการที่ปรึกษา, สภาครอบครัว (Family council), หรือผู้นำท้องถิ่น/ภูมิภาคที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้คำแนะนำแก่องค์กร. สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) ความสัมพันธ์ในการรายงาน อาจรวมถึงเจ้าหน้าที่, คณะกรรมการ, และกรรมการที่มาจากการเลือกตั้ง, ครอบคลุมถึงความสัมพันธ์กับแหล่งเงินทุนที่สำคัญ เช่น หน่วยงาน, รัฐบาล, หรือ มูลนิธิที่สนับสนุนเงินทุน.

หมายเหตุ 1.ข.(1)

โครงสร้างองค์กร ถามถึงองค์ประกอบของระบบการนำองค์กร (What). คำถามในหมวด 1 และหมวด 5 ถามถึงวิธีการดำเนินการของระบบการนำองค์กร (How).

หมายเหตุ 1.ข.(2)

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) ลูกค้ายาจรวมถึง สมาชิก, ผู้เสียภาษี, ผู้อยู่อาศัย, ผู้เยี่ยมชม, องค์กรธุรกิจ, ผู้จ้างงาน, และผู้ได้รับประโยชน์. ส่วนตลาดอาจหมายถึงการแบ่งตามกลุ่มผู้อยู่ในข่ายที่จะได้รับประโยชน์. สำหรับองค์กรภาครัฐ รัฐบาล (ที่เป็นแหล่งเงินทุน) อาจเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญรายหนึ่ง.

หมายเหตุ 1.ข.(2)

กลุ่มลูกค้ายาจแบ่งตามข้อกำหนดและความคาดหวัง, พฤติกรรม, ความชอบ, หรือลักษณะที่คล้ายคลึงกัน. ในแต่ละกลุ่ม ลูกค้ายาจแบ่งออกตามความแตกต่าง, ลักษณะร่วม, หรือทั้ง 2 แบบ. องค์กรอาจแบ่งย่อยส่วนตลาดหรือกลุ่มลูกค้ายาตามสายผลิตภัณฑ์หรือลักษณะพิเศษของผลิตภัณฑ์, ช่องทางการจัดจำหน่าย, ปริมาณการซื้อขาย, ภูมิศาสตร์ หรือปัจจัยอื่น ๆ.

หมายเหตุ 1.ข.(2)

ข้อกำหนดและความคาดหวังของลูกค้า, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, และการปฏิบัติการ ผลักดันให้องค์กรตอบสนองไว้ต่อความเสี่ยงในการหยุดชะงักของผลิตภัณฑ์, บริการ, การสนับสนุน, และเครือข่ายอุปทาน (supply-network), รวมถึงการหยุดชะงักที่มาจากภัยพิบัติทางธรรมชาติและภาวะฉุกเฉินอื่น.

หมายเหตุ 1.ข.(3)

เครือข่ายอุปทาน (Supply-network) ขององค์กร ประกอบด้วยหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องในการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ และการเสนอบริการหลังการขายให้กับลูกค้า. สำหรับบางองค์กร หน่วยงานเหล่านี้จะเชื่อมโยงกันเป็นห่วงโซ่ โดยที่หน่วยงานหนึ่งเป็นผู้จัดทำให้อีกหน่วยงานหนึ่งโดยตรง. อย่างไรก็ตาม หน่วยงานเหล่านี้มีความเชื่อมโยงเข้าด้วยกันและพึ่งพาซึ่งกันและกันมากขึ้นมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง. เกณฑ์ใช้คำว่า “เครือข่ายอุปทาน (supply-network)” เพื่อเน้นให้เห็นถึงการพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างองค์กรและผู้ส่งมอบ. คำว่า เครือข่ายอุปทาน แสดงถึงวิวัฒนาการและการยกระดับพัฒนาการ (maturity) ของการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

2. สถานการณ์ขององค์กร (Organizational Situation)

สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร.

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environment)

(1) ตำแหน่งในการแข่งขัน (Competitive Position) ให้อธิบายขนาด, ส่วนแบ่ง, และการเติบโตในอุตสาหกรรมหรือตลาดที่องค์กรดำเนินการอยู่? คู่แข่งมีจำนวนกี่รายและมีประเภทใดบ้าง? สิ่งที่สร้างความแตกต่างระหว่างองค์กรกับคู่แข่งคืออะไร?

(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness Changes) การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานการณ์การแข่งขันขององค์กร, รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสในการสร้างความร่วมมือและสร้างนวัตกรรมคืออะไร (*)?

(3) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data) ระบุแหล่งที่มาที่สำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน? รวมทั้งแหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญจากอุตสาหกรรมอื่น? องค์กรมีข้อจำกัดอะไรบ้าง (ถ้ามี) ในการได้มาซึ่งข้อมูล หรือข้อจำกัดในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเหล่านี้?

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

ระบุความท้าทายเชิงกลยุทธ์, ภัยคุกคามเชิงกลยุทธ์, ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ?

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement SYSTEM)

รายงานระบบโดยรวมในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร? ระบุเครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการนี้?

หมายเหตุ

หมายเหตุ 2.ก.

องค์กรไม่แสวงหาผลกำไรต้องแข่งขันกับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรอื่นและกับหน่วยงานอื่นที่ให้บริการคล้ายคลึงกันเพื่อให้ได้แหล่งทุนสนับสนุนและอาสาสมัคร, สมาชิกภาพ, การเป็นที่รู้จักในชุมชนที่เหมาะสม, ผู้ที่มีความสามารถพิเศษ (talent), และการได้รับความสนใจจากสื่อ.

หมายเหตุ 2.ข.

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์, ภัยคุกคามเชิงกลยุทธ์, ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์, และโอกาสเชิงกลยุทธ์ อาจเป็นด้านธุรกิจ, ด้านการปฏิบัติการ, ด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคม, และด้านบุคลากร. ความท้าทายเชิงกลยุทธ์, ภัยคุกคามเชิงกลยุทธ์, ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์, และโอกาสเชิงกลยุทธ์ อาจสัมพันธ์กับผลิตภัณฑ์; การเงิน; โครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร; เทคโนโลยีอุบัติใหม่ (emerging technology); การบูรณาการด้านดิจิทัล (digital integration); ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (cybersecurity); การเกิดขึ้นของคู่แข่งใหม่ (emerging competitors); ความสามารถในการฟื้นตัว

(resilience) และการจัดการความเสี่ยง; การเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย; ขีดความสามารถหรืออัตรากำลังของบุคลากร; ชื่อเสียงและการยอมรับของตราสินค้า; เครือข่ายอุปทานขององค์กร; โลกาวัดณ์; สิ่งแวดล้อมและสภาพภูมิอากาศ; ความหลากหลาย, ความเท่าเทียม, และการมีส่วนร่วม; รวมถึงการอัปเดตและการซ่อมบำรุงอาคารสถานที่. คำว่า "ธุรกิจ"เมื่อใช้กับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) หมายถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจหลักหรือกิจกรรมระดับองค์กร.

หมายเหตุ 2.ค.

ความเป็นเลิศไม่อาจเกิดขึ้นได้หากปราศจากการประเมินและการปรับปรุงอย่างจริงจังของกระบวนการที่สำคัญ, ระบบที่สำคัญ, และผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กร. ระบบการให้คะแนนของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ พิจารณาการปรับปรุงผลการดำเนินการผ่านการเรียนรู้และการบูรณาการ โดยเป็นมิติหนึ่งในการตรวจประเมินระดับพัฒนาการของแนวทางและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติขององค์กร. คำถามนี้ช่วยกำหนดบริบทโดยรวมของแนวทางที่ใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร. ระบบที่องค์กรใช้ควรต้องสัมพันธ์กับความต้องการขององค์กรและสอดคล้องกันกับขีดความสามารถ, อัตรากำลัง, และวัฒนธรรมขององค์กร. เครื่องมือและวิธีการที่องค์กรอาจใช้ ตัวอย่างเช่น Plan-Do-Check-Act (PDCA), มาตรฐาน ISO, ระบบลิ้นระดับองค์กร (Lean Enterprise System), วิธี Six Sigma, และวิธีอื่น ๆ

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.



หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership)

(110 คะแนน)

ในหมวดการนำองค์กร เกณฑ์ถามว่าการปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูง ชี้นำ และทำให้องค์กรมีความยั่งยืนอย่างไร. นอกจากนี้ เกณฑ์ยังถามถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร; วิธีการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุผลความรับผิดชอบต่อด้านกฎหมายและจริยธรรม; และวิธีการที่องค์กรสร้างประโยชน์ให้สังคม.

กระบวนการ
(60 คะแนน)

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership): ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร.

ก. พันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม (MISSION, VISION and VALUES)

(1) กำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยม (Establishing MISSION, VISION and VALUES) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกำหนดและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในเรื่องพันธกิจ, วิสัยทัศน์และค่านิยม? ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในเรื่องพันธกิจ, วิสัยทัศน์และค่านิยม โดยผ่านระบบการนำองค์กร, ไปยังบุคลากร, ผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่สำคัญ, รวมทั้งลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (*) ? การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรอย่างไร ?

(2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Promoting Legal and ETHICAL BEHAVIOR) การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมอย่างไร ? ผู้นำระดับสูงส่งเสริมสภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมอย่างไร ?

ข. การสื่อสาร (Communication)

ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ (engage) กับบุคลากรทั้งหมด, พันธมิตรที่สำคัญ, และลูกค้าที่สำคัญ? ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารสองทาง, ที่ตรงไปตรงมา;
- สื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร; และ
- มีบทบาทโดยตรงในการสร้างใจให้กับบุคลากรเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดี และให้มีการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ ?

ค. การมุ่งเน้นผลการดำเนินการขององค์กร (Focus on Organizational PERFORMANCE)

(1) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ (Creating an Environment for Success) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ? ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- สร้างและหนุนเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ให้คุณค่าและส่งเสริมความผูกพันของลูกจ้างและบุคลากร, ความปลอดภัย, ความหลากหลาย, ความเท่าเทียม, และการมีส่วนร่วมของบุคลากร;
- ปลุกฝังความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กร, ภาวะความรับผิดชอบ, การเรียนรู้ระดับองค์กรและการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน, การสร้างนวัตกรรมและการประเมินโอกาสความเสี่ยง (INTELLIGENT RISK taking); และ
- ส่วนร่วมในการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง และการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร ?

(2) การทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติ (Creating a Focus on Action) ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร ? ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติที่ปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร และทำงานขับเคลื่อนสู่การบรรลุวิสัยทัศน์;
- ตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการขององค์กรโดยพิจารณาถึงการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างลูกจ้างและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ;
- ระบุสิ่งที่จำเป็นให้เกิดการปฏิบัติ; และ
- แสดงให้เห็นถึงภาวะความรับผิดชอบต่อส่วนตนต่อการปฏิบัติขององค์กร ?

หมายเหตุ

หมายเหตุ 1

คำตอบในหมวด 1 ควรต้องสอดคล้องกับองค์ประกอบของระบบการนำองค์กรที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร 1ข(1).

หมายเหตุ 1.1.

หัวข้อนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับผู้นำระดับสูงโดยเฉพาะ และวิธีการที่ผู้นำระดับสูงนำองค์กร. หัวข้ออื่น ๆ จะมุ่งเน้นที่องค์กร.

หมายเหตุ 1.1

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของการนำองค์กรและระบบการนำองค์กรควรต้องรายงานในหัวข้อ 7.4.

หมายเหตุ 1.1ข.

ในการนำองค์กรและการมุ่งเน้นความสำเร็จ, ผู้นำระดับสูงควรคำนึงถึงบุคลากรทั้งหมด (ทั้งบุคลากรที่อยู่ประจำ, ที่ทำงานแบบผสมผสาน (hybrid), หรือที่ทำงานผ่านทางไกล (remote)).

หมายเหตุ 1.1ก.(1).

พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรควรต้องเป็นตัวกำหนดบริบทสำหรับโอกาสเชิงกลยุทธ์, วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่อธิบายไว้ในโครงสร้างองค์กร 2ข. และ หัวข้อ 2.1 และ 2.2.

หมายเหตุ 1.1ข.

สำหรับองค์กรที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัคร และ/หรือพนักงานชั่วคราวเป็นอย่างมากในการดำเนินงานหลัก (core work) (งานที่ทำให้เกิดผลผลิตที่สำคัญ และ/หรือที่มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า) ควรต้องอธิบายถึงความพยายามในการสื่อสารกับกลุ่มเหล่านี้. (ดูหมายเหตุแรกของหัวข้อ 5.1). ทำนองเดียวกัน, องค์กรที่ต้องพึ่งพาผู้ส่งมอบเป็นอย่างมาก ควรต้องอธิบายถึงความพยายามในการสื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ (communicate with and engage) กับผู้ส่งมอบที่สำคัญ.

หมายเหตุ 1.1ค.(1).

ในการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ, ผู้นำ ควรต้องคำนึงถึงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก. ปัจจัยเหล่านี้อาจรวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (risk appetite) และช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (risk tolerance); ความจำเป็นในการสร้างนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมระดับองค์กร, รวมถึงความเสี่ยงและโอกาสที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีอุบัติใหม่, การบูรณาการข้อมูล, และการเปลี่ยนแปลงข้อมูลไปสู่รูปแบบดิจิทัล (digitization); ความพร้อมต่อภาวะชะงักงัน (disruptions) ทั้งระยะสั้นและระยะยาว; วัฒนธรรมองค์กร; ระบบงาน; ความจำเป็นที่อาจมีต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร; ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร; การมีทรัพยากรพร้อมใช้งาน; ประโยชน์ของสังคมและความเท่าเทียมในสังคม; และสมรรถนะหลักขององค์กร

หมายเหตุ 1.1ค.(1).

การส่งเสริมความเท่าเทียม หมายถึง การสนับสนุนให้ลูกค้า, บุคลากร, และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกคน ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม. การมีส่วนร่วม หมายถึง การส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ของทุกคนที่กล่าวมาและสนับสนุนให้มีสำนึกความเป็นเจ้าของ. (sense of belonging)

หมายเหตุ 1.1ค.(2).

การมุ่งเน้นการปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูงค้ำประกันถึงกลยุทธ์, บุคลากร, ระบบงาน, และสินทรัพย์ขององค์กร. ทั้งนี้ รวมถึงการประเมินโอกาสค้ำเสี่ยง (taking intelligent risks), การประยุกต์ใช้นวัตกรรมและการปรับปรุงผลการดำเนินการและผลิตภาพอย่างต่อเนื่อง, การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร (ดู 2.2.ก(1)), การแสดงให้เห็นการรับผิดชอบของตนต่อการปฏิบัติดังกล่าว, การทำให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรอย่างเพียงพอ, และการวางแผนบริหารเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงหรือการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อสารสนเทศใหม่ที่สำคัญตามความจำเป็น.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม

(Governance and Societal Contributions):

องค์กรดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและสร้างประโยชน์ให้สังคม ?

ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational GOVERNANCE)

(1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE SYSTEM) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่ามีระบบการกำกับดูแลองค์กรที่มีความรับผิดชอบ ? องค์กรดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้ระบบการกำกับดูแลองค์กรประสบความสำเร็จในเรื่องต่อไปนี้

- ภาระความรับผิดชอบต่อในการกระทำของผู้บริหารระดับสูง;
- ภาระความรับผิดชอบด้านการเงิน;
- ความโปร่งใสในการปฏิบัติการ;
- การคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลการคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร (*);
- ความเป็นอิสระและมีประสิทธิภาพของการตรวจสอบภายในและภายนอก;
- การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น (*); และ
- การวางแผนการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง ?

(2) การประเมินผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Evaluation) องค์กรประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูง และระบบการกำกับดูแลองค์กรอย่างไร ? องค์กรใช้การประเมินผลการดำเนินการเหล่านี้เพื่อกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหารอย่างไร ? ผู้บริหารระดับสูงและระบบการกำกับดูแลองค์กรใช้ผลการประเมินผลการดำเนินการข้างต้นเพื่อการพัฒนาตนเองและปรับปรุงประสิทธิภาพทั้งการนำองค์กรของผู้บริหาร, คณะกรรมการ, และระบบการนำองค์กรอย่างไร (*) ?

(3) ผลการดำเนินการขององค์กร (Organizational Performance) ระบบการกำกับดูแลองค์กรทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรอย่างไร ? ระบบการกำกับดูแลองค์กรทบทวนความก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการอย่างไร ?

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

(1) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ (Legal and Regulatory Compliance) ขององค์กร ดำเนินการด้านกฎหมาย, กฎระเบียบข้อบังคับ, และความกังวลของชุมชนในปัจจุบัน และคาดการณ์ล่วงหน้าด้านกฎหมาย, กฎระเบียบข้อบังคับ, และความกังวลของชุมชนในอนาคต จากผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการขององค์กรอย่างไร? องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

- ดำเนินการในกรณีที่เกิดผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการมีผลกระทบต่อสังคม,
- คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะ ที่มีต่อผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการในอนาคต, และ
- เตรียมการเชิงรุกต่อความกังวลและผลกระทบต่อเหล่านี้ได้อย่างไร?

องค์กรมีกระบวนการ, ตัววัด, และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดหรือดีกว่าที่กำหนด (*)? องค์กรมีกระบวนการ, ตัววัด, และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติการขององค์กร?

(2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Ethical BEHAVIOR) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการบังคับ (require) และส่งเสริม (foster) ให้ปฏิสัมพันธ์ทุกด้านขององค์กรเป็นไปอย่างมีจริยธรรม? องค์กรมีกระบวนการ และตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรในการบังคับและส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมภายใต้โครงสร้างการกำกับดูแลองค์กร; ทั้งทั้งองค์กร; และในการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร, ลูกค้า, พันธมิตร, ผู้ส่งมอบ, และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น? องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการติดตาม และดำเนินการในกรณีที่มีการกระทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม?

ค. การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal Contributions)

(1) ความผาสุกของสังคม (Societal Well-Being) องค์กรได้นำเรื่องความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมไปเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์และการปฏิบัติการประจำวันอย่างไร? องค์กรมีส่วนอย่างไรในการสร้างสถานะที่ดีแก่ระบบสิ่งแวดล้อม, สังคม, และเศรษฐกิจ?

(2) การสนับสนุนชุมชน (Community Support) องค์กรดำเนินการเชิงรุกอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญขององค์กร? ชุมชนที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง? องค์กรมีวิธีการในการระดมชุมชนดังกล่าวอย่างไร รวมทั้งวิธีการกำหนดเรื่องที่องค์กรจะเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง? ผู้นำระดับสูงและบุคลากรร่วมมือกันพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร?

หมายเหตุ

หมายเหตุ 1.2

การสร้างประโยชน์ให้สังคมในประเด็นที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่องขององค์กร ควรต้องนำไปใช้ประกอบการจัดทำกลยุทธ์ (หัวข้อ 2.1) และการปฏิบัติการ (หมวด 6) ด้วย. ผลลัพธ์สำคัญด้านสังคม ควรต้องรายงานในหัวข้อ 7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร.

หมายเหตุ 1.2ก.(1)

ความโปร่งใสในการปฏิบัติการของระบบการกำกับดูแลองค์กร ควรต้องครอบคลุมเรื่องการควบคุมภายในของกระบวนการกำกับดูแลองค์กร สำหรับบริษัทเอกชนและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ), คณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอกอาจทำหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรทั้งหมดหรือบางส่วน สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) ที่ทำหน้าที่ดูแลรักษาเงินกองทุนของสาธารณะ ต้องเน้นความสำคัญในเรื่องการดูแลรักษาเงินกองทุนสาธารณะและความโปร่งใสในการปฏิบัติการ.

หมายเหตุ 1.2ก.(1).

ในการปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ระบบการกำกับดูแลองค์กร ควรต้องพิจารณาและให้ความเห็นชอบกับระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับองค์กร, โดยตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องยอมรับความเสี่ยงว่าเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนองค์กรที่ประสบความสำเร็จ.

หมายเหตุ 1.2ก.(2).

การประเมินผลการดำเนินการของผู้นำ อาจใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินโดยผู้ร่วมงาน, ผลการทบทวนผลการดำเนินการของผู้บริหารอย่างเป็นทางการ, รวมทั้งข้อมูลป้อนกลับและผลสำรวจที่ได้จากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ที่ดำเนินการอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ. สำหรับบริษัทเอกชนบางแห่ง รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและองค์กรภาครัฐ, คณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอกอาจเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร.

หมายเหตุ 1.2ข.(2).

ตัววัดหรือตัวชี้วัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม อาจรวมถึงร้อยละของกรรมการอิสระในคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร, ตัววัดที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, เหตุการณ์ของการละเมิดจริยธรรมหรือการฝ่าฝืนกฎเกณฑ์และการตอบสนองต่อเหตุการณ์นั้น ๆ, ผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อจริยธรรมขององค์กร, การใช้โทรศัพท์สายด่วนจริยธรรม, ร้อยละของข้อกล่าวหาที่ได้รับการพิสูจน์, รวมทั้งผลการทบทวนและการตรวจสอบด้านจริยธรรม. ตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้สามารถรวมถึงหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีนโยบาย, การฝึกอบรมบุคลากร, และระบบการติดตามเฝ้าระวังในเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน; การป้องกันและการใช้ข้อมูล, สารสนเทศ, และองค์ความรู้ที่มีประเด็นความอ่อนไหว ซึ่งเกิดจากการสังเคราะห์และหาความสัมพันธ์ของข้อมูลเหล่านี้; ตลอดจนการใช้เงินกองทุนอย่างเหมาะสม.

หมายเหตุ 1.2ค.

สำหรับองค์กรการกุศลบางแห่งที่อาจมีพันธกิจในการสร้างประโยชน์ให้สังคมและสนับสนุนชุมชนที่สำคัญโดยตรงอยู่แล้วซึ่งได้อธิบายไว้ในคำตอบคำถามเกณฑ์หมวดอื่น. ในหัวข้อนี้ควรอธิบายถึง "การทุ่มเทเป็นพิเศษ" (extra efforts) ในการอุทิศตนเพื่อสนับสนุนชุมชนเหล่านี้.

หมายเหตุ 1.2ค.(1).

ความผาสุกของสังคมกลายเป็นสิ่งที่สร้างความแตกต่างขององค์กรและความจำเป็นเชิงกลยุทธ์ในหลาย ๆ ภาคส่วน. ควรรายงานความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมที่นอกเหนือจากการปฏิบัติตามกฎหมายที่อธิบายใน 1.2ข(1). ซึ่งอาจรวมถึงความพยายามขององค์กรหรือผู้ให้ความร่วมมือเพื่อปรับปรุงสิ่งแวดล้อม; และใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างคุ้มค่าและยั่งยืน (เช่น แนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน circular economy); สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่นในด้านบริการ, การศึกษา, สุขอนามัย, และการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน; แก้ไขปัญหาความไม่เท่าเทียมทางสังคม; รวมทั้งปรับปรุงแนวทางปฏิบัติในการทำการค้า, ธุรกิจ, หรือสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ. ความพยายามเหล่านี้อาจมีผลกระทบในระดับท้องถิ่น, ภูมิภาค, ประเทศ, หรือระดับโลก.

หมายเหตุ 1.2ค.(2).

การมีส่วนเกี่ยวข้องในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ อาจรวมถึงเรื่องที่ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร หรืออาจมุ่งเน้นการช่วยเหลือที่ส่งผลต่อความท้าทายเชิงระบบที่มีผลกระทบต่อโอกาสทางด้านสุขภาพ, การศึกษา, หรือเศรษฐกิจ.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.



หมวด 2 กลยุทธ์ (Strategy)

(95 คะแนน)

ในหมวดกลยุทธ์ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำ, นำไปปฏิบัติ, ปรับเปลี่ยน วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเมื่อสถานการณ์บังคับ, และวัดความก้าวหน้า.

กระบวนการ
(45 คะแนน)

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์?

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)

(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning PROCESS) องค์กรวางแผนกลยุทธ์อย่างไร? ครอบคลุมเวลาของการวางแผนกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร? กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นขององค์กร, การจัดลำดับความสำคัญของแนวคิดริเริ่มเพื่อการเปลี่ยนแปลง (change initiatives), และความพร้อมและความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรอย่างไร?

(2) การพิจารณากลยุทธ์ (Strategy Considerations) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์? องค์กรพิจารณาองค์ประกอบและความเสี่ยงที่สำคัญต่อไปนี้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ขององค์กรอย่างไร?

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
- การเปลี่ยนแปลงและภาวะชะงักงันที่อาจมีในด้านกฎระเบียบข้อบังคับและสภาพแวดล้อมภายนอก, รวมถึงภัยพิบัติทางธรรมชาติ, ภัยคุกคาม, หรือภาวะฉุกเฉินอื่น ๆ
- นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์, บริการ, และการปฏิบัติการ, หรือตลาดขององค์กร
- จุดบอดที่อาจมีในด้านสารสนเทศและข้อมูลขององค์กร
- ข้อจำกัดหรือภาวะชะงักงันที่อาจมีในด้านอุปทาน (Supply limitations or disruptions)
- ความสามารถขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่มีผลกระทบต่อองค์กรและความจำเป็นที่อาจมีในการปรับรูปแบบ (reinvention) หรือพลิกโฉม (transformation) อยู่เสมอ.

(3) โอกาสเชิงกลยุทธ์และ โอกาสคัมเสี่ยง (STRATEGIC OPPORTUNITIES and INTELLIGENT RISKS) องค์กรระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์และกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมอย่างไร? องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่าจะเลือกโอกาสเชิงกลยุทธ์เรื่องใดเป็นโอกาสคัมเสี่ยงที่จะนำไปดำเนินการ (INTELLIGENT RISKS to pursue)?

(4) การดำเนินการโดยแหล่งภายนอกและสมรรถนะหลักขององค์กร (Outsourcing and CORE COMPETENCIES) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการที่สำคัญใดจะดำเนินการให้สำเร็จโดยบุคลากรขององค์กรและกระบวนการใดจะดำเนินการโดยผู้ส่งมอบ, พันธมิตร, และคู่ความร่วมมือ? การตัดสินใจเหล่านี้ได้คำนึงถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์, สมรรถนะหลักขององค์กร, และสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบ, พันธมิตร, และผู้ให้ความร่วมมือที่มีศักยภาพอย่างไร? องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลักและระบบงานในอนาคตที่จำเป็นขององค์กร?

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)

(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC OBJECTIVES) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง และเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง? ให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์เหล่านั้น? การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ในด้านผลิตภัณฑ์ และ/หรือบริการ, ลูกค้าและตลาด, ผู้ส่งมอบและพันธมิตร, และการปฏิบัติการที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้าง?

(2) การพิจารณา (Considerations) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรสร้างสมดุระหว่างความต้องการที่หลากหลายและแข่งขันกันเองในองค์กรได้อย่างไร? วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

- ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร, ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์, และโอกาสเชิงกลยุทธ์;
- สร้างสมดุระหว่างกรอบเวลาของการวางแผนกลยุทธ์ระยะสั้นและระยะยาว; และ
- คำนึงถึงและสร้างสมดุระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด?

หมายเหตุ

หมายเหตุ 2.1

หัวข้อนี้กล่าวถึงกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร, ซึ่งอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการสร้างความผูกพันกับลูกค้าและผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ. อย่างไรก็ตาม, องค์กรควรต้องอธิบายกลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันกับลูกค้าและกลยุทธ์ในการออกแบบผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการในหัวข้อ 3.2 และ 6.1 ตามลำดับ (*).

หมายเหตุ 2.1.

การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy development) หมายถึง แนวทางขององค์กรในการเตรียมการสำหรับอนาคต. ในการจัดทำกลยุทธ์, องค์กรควรต้องพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร. การจัดทำกลยุทธ์อาจให้ผู้ส่งมอบ, ผู้ให้ความร่วมมือ, ผู้จัดการฝ่าย, พันธมิตร, และลูกค้าที่สำคัญเข้ามามีส่วนร่วม. สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง, การจัดทำกลยุทธ์อาจให้องค์กรที่มีบริการลักษณะคล้ายคลึงกัน หรือที่มีกลุ่มผู้บริจาดหรืออาสาสมัครกลุ่มเดียวกันเข้ามามีส่วนร่วม.

หมายเหตุ 2.1

คำว่า “กลยุทธ์” ควรต้องตีความอย่างกว้าง ๆ. กลยุทธ์อาจสร้างขึ้นหรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี้: ผลิตภัณฑ์ใหม่; การกำหนดกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาดที่สำคัญใหม่; คำนิยามหรือกำหนดนิยามใหม่ถึงบทบาทขององค์กรในระบบนิเวศธุรกิจ (เครือข่ายพันธมิตร, ผู้ส่งมอบ, ผู้ให้ความร่วมมือ, คู่แข่ง, ลูกค้า, ชุมชน, และองค์กรที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกภาคส่วน หรืออุตสาหกรรมที่ทำหน้าที่เป็นแหล่งทรัพยากรที่มีศักยภาพ); การสร้างความแตกต่างของตราสินค้า; สมรรถนะหลักใหม่ขององค์กร (new core competencies); การเติบโตของรายได้; การขยายกิจการบางส่วน; การควบคุมและครอบครองกิจการ; การหาพันธมิตรใหม่, แนวร่วมใหม่, หรือบทบาทระหว่างกัน; และความสัมพันธ์กับบุคลากรใหม่หรืออาสาสมัครใหม่. รวมทั้งอาจเป็นการมุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือสาธารณะ.

หมายเหตุ 2.1ก.(1).

การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ควรต้องคำนึงถึงความสามารถขององค์กรในการเคลื่อนย้ายทรัพยากร และความรู้ที่จำเป็นในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ. และควรต้องคำนึงถึงความสามารถขององค์กรในการดำเนินการตามแผนฉุกเฉิน (contingency plans), หรือความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และการนำแผนกลยุทธ์ใหม่หรือที่เปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว ในกรณีที่สถานการณ์บังคับ.

หมายเหตุ 2.1ก.(2).

ควรต้องอธิบายแนวทางบริหารความเสี่ยงโดยรวมขององค์กรใน 6.2ค.(3)

หมายเหตุ 2.1ก.(3).

คำถามนี้มุ่งเน้นการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่จะกระตุ้นนวัตกรรม (innovations). รายงานกระบวนการกำหนดว่าโอกาสใดจะแสวงหาการสร้างนวัตกรรม (innovation to pursue) ใน 4.2ค.

หมายเหตุ 2.1ข.(1).

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ควรต้องมุ่งเน้นความท้าทาย, ความได้เปรียบ, และโอกาส ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งต่อการส่งเสริมให้ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรดีขึ้น และความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ควรต้องสอดคล้องกับกรอบเวลาการวางแผน/หมวดหมายระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation):

องค์กรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร?

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)

(1) แผนปฏิบัติการ (Action Plans) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ? แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรมีอะไรบ้าง? องค์กรทำอะไรให้มั่นใจว่าแผนปฏิบัติการดังกล่าวมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร?

(2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ (ACTION PLAN Implementation) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติไปยังบุคลากร, ผู้ส่งมอบ, พันธมิตร, และผู้ให้ความร่วมมือที่สำคัญ (*), เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ? องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าสามารถรักษาผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญของแผนปฏิบัติการขององค์กร?

(3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) องค์กรทำอะไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน? องค์กรมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้อย่างไรเพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ? องค์กรจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแผนปฏิบัติการดังกล่าวอย่างไรเพื่อทำให้เกิดความมั่นใจถึงความมั่นคงทางการเงินขององค์กร?

(4) แผนด้านบุคลากร (WORKFORCE Plans) แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง? แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากรและความเปลี่ยนแปลงที่อาจมีที่เกี่ยวเนื่องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร?

(5) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES) ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง? ตัววัดหรือตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการเหล่านี้หนุนเสริมให้องค์กรดำเนินการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างไร?

(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (PERFORMANCE PROJECTIONS) การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรตามตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้มีอะไรบ้าง? องค์กรจะทำการอย่างไรกับแผนปฏิบัติการ หากพบว่าผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้มีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือกับองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้?



ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Modification)

องค์กรรับรู้และตอบสนองอย่างไร ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการและนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว ?

หมายเหตุ

หมายเหตุ 2.2.

การจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติมีความเกี่ยวเนื่องกันอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่นในเกณฑ์. ตัวอย่างการปฏิบัติที่มีความเกี่ยวเนื่องกันที่สำคัญ มีดังนี้

- หัวข้อ 1.1 เรื่องวิธีการของผู้ในระดับสูงในการกำหนดและสื่อสารทิศทางขององค์กร.
- หมวด 3 เรื่องวิธีการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด เพื่อเป็นข้อมูลนำเข้าสำหรับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งเพื่อใช้ในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ
- หมวด 4 เรื่องวิธีการวัด การวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนความต้องการด้านสารสนเทศที่สำคัญ, เพื่อสนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร, เพื่อแสดงประสิทธิผลพื้นฐาน (effective basis) ของการวัดผลการดำเนินการ, และเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.
- หมวด 5 เรื่องวิธีการตอบสนองความต้องการขององค์กรด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร, การระบุความต้องการและการออกแบบระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร, และการดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการ.
- หมวด 6 เรื่องวิธีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน และผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ ซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการ.
- หัวข้อ 7.5 ผลลัพธ์ภาพรวมของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.

หมายเหตุ 2.2ก.(4).

ในการจัดทำแผนบุคลากรขององค์กร, พิจารณาผลกระทบต่อบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ที่สัมพันธ์และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรตามข้อมูลประชากรของบุคลากร, (demographics), ความหลากหลายและสถานที่ทำงาน (เช่น บุคลากรที่อยู่ประจำ, ที่ทำงานแบบผสมผสาน (hybrid), หรือที่ทำงานที่ไหนก็ได้ (remote)).

หมายเหตุ 2.2ก.(6).

ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ อาจพิจารณาถึงการลงทุนใหม่; การครอบครองหรือความร่วมมือกิจการ; การสร้างคุณค่าใหม่; การเจาะตลาดใหม่และการเปลี่ยนตลาด; การบังคับใช้กฎหมายใหม่, ข้อกำหนดตามกฎหมาย, หรือมาตรฐานอุตสาหกรรม; และนวัตกรรมที่สำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต. กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตควรต้องอธิบายใน 4.1ข.

หมายเหตุ 2.2ข.

สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนปฏิบัติการและนำแผนใหม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว รวมถึงเหตุการณ์ภายในหรือภายนอกที่ทำให้เกิดภาวะชะงักงัน, การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน, การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ, การอุบัติใหม่ของเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดภาวะชะงักงัน (disruptive technologies), และการเปลี่ยนแปลงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าอย่างฉับพลัน.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.



หมวด 3 ลูกค้า (Customers)

(95 คะแนน)

ในหมวดลูกค้า เกณฑ์ถามว่า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับลูกค้าเพื่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง, ครอบคลุมรวมถึงวิธีการที่องค์กรรับฟังเสียงของลูกค้า, กำหนดผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการเพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าคาดหวัง, และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว, และสร้างเสริมประสบการณ์ของลูกค้า.

กระบวนการ
(45 คะแนน)

3.1 ความคาดหวังของลูกค้า (CUSTOMER Expectations):

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้าและกำหนดผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ?

ก. การรับฟังลูกค้า (CUSTOMER Listening)

(1) ลูกค้าในปัจจุบัน (Current CUSTOMERS) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง, มีปฏิสัมพันธ์, และสังเกตลูกค้าเพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ ? วิธีการรับฟังดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไรตามลูกค้า, กลุ่มลูกค้า, หรือส่วนตลาด ? วิธีการรับฟังมีความแตกต่างกันอย่างไรตามวงจรชีวิตการเป็นลูกค้า ? องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าอย่างทันที่และสามารถนำไปใช้ได้ในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ, การสนับสนุนลูกค้า, และการทำธุรกรรม (*) ?

(2) ผู้ที่มีโอกาสเป็นลูกค้า (Potential CUSTOMERS) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังผู้ที่มีโอกาสเป็นลูกค้าเพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ ? องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้าในอดีต, ลูกค้าของคู่แข่ง, และผู้ที่มีโอกาสเป็นลูกค้าอื่น ๆ เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ, การสนับสนุนลูกค้า, และการทำธุรกรรม (*) ?

ข. การจำแนกลูกค้า และ การเสนอผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ (CUSTOMER Segmentation and Product and/or Service Offerings)

(1) การจำแนกลูกค้า (Customer Segmentation) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด ? องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ใช้สารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้า, ตลาด, และผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ เพื่อระบุกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดในปัจจุบันและในอนาคต; และ
- กำหนดว่าลูกค้าใด, กลุ่มลูกค้าใด, และส่วนตลาดใด ที่องค์กรจะให้ความสำคัญและมุ่งเน้นเพื่อการเติบโตของธุรกิจ ?

(2) ผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการที่นำเสนอ (Product and/or Service Offerings) องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการกำหนดผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการที่นำเสนอ ? องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- กำหนดความต้องการ, ข้อกำหนด, และความคาดหวังของลูกค้าและตลาด สำหรับผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการที่นำเสนอ; .
- ระบุและปรับผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการที่นำเสนอเพื่อตอบสนองข้อกำหนดและทำให้เห็นถึงความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด; และ
- ระบุและปรับผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการที่นำเสนอเพื่อเข้าสู่ตลาดใหม่, เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่, และสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับลูกค้าในปัจจุบัน (*) ?

หมายเหตุ

หมายเหตุ 3

องค์กรควรต้องใช้ข้อมูลสารสนเทศด้านลูกค้าเพื่อสนับสนุนกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในหัวข้อ 2.1, การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการในหัวข้อ 4.1, และการออกแบบผลิตภัณฑ์ในหัวข้อ 6.1 เสี่ยงของลูกค้าและข้อมูลสารสนเทศด้านตลาดที่ใช้พิจารณาถึงข้อมูลที่รวบรวมจากความพึงพอใจ, ความไม่พึงพอใจ, และข้อร้องเรียน, ข้อมูลสารสนเทศจากสื่อสังคมออนไลน์ และจากเว็บหรือแหล่งดิจิทัล (*).

หมายเหตุ 3.1

ผลลัพธ์ของการดำเนินการที่เกี่ยวกับลักษณะพิเศษของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการในหัวข้อ 7.1.

หมายเหตุ 3.1

การพิจารณาผลิตภัณฑ์และบริการสำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) ให้ดูจาก

หมายเหตุในโครงสร้างองค์กร ข้อ 1.ก. และข้อ 2.ข.

หมายเหตุ 3.1ก.(1).

วงจรชีวิตการเป็นลูกค้าและประสบการณ์ของลูกค้า เริ่มตั้งแต่ช่วงก่อนออกจำหน่ายของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ และต่อเนื่องไปตลอดระยะเวลาที่องค์กรมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า. ขั้นตอนเหล่านี้อาจรวมถึงช่วงการเริ่มต้นความสัมพันธ์, การสร้างสัมพันธ์ทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง, ไปจนถึงการยุติความสัมพันธ์ (*).



หมายเหตุ 3.1ข.(2).

ในการกำหนดผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ องค์กรควรต้องคำนึงถึงลักษณะเฉพาะ (characteristics) ที่สำคัญทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการ และผลการดำเนินการ (performance) ตลอดทั้งวงจรชีวิตและห่วงโซ่การบริโภค. จุดมุ่งเน้นควรต้องอยู่ที่ลักษณะพิเศษ (features) ที่มีผลต่อความชอบและความภักดีของลูกค้าที่มีต่อองค์กรหรือตราสินค้าขององค์กร — ตัวอย่างเช่น, ลักษณะพิเศษที่เป็นเอกลักษณ์หรือสร้างสรรค์ซึ่งสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการ, หรือลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากข้อเสนอของคู่แข่งหรือองค์กรอื่น. ลักษณะพิเศษเหล่านี้ อาจรวมถึงราคา, ความน่าเชื่อถือ, คุณค่า, การส่งมอบ, ความทันกาล, ผลิตภัณฑ์ที่ปรับเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะ, เทคโนโลยี, การใช้งานง่าย, การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมหรือสังคม (stewardships), การสนับสนุนลูกค้าหรือการบริการด้านเทคนิค, ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแทนขายกับลูกค้า, ความสะดวกในการทำธุรกรรม, ประสบการณ์ของลูกค้าแบบเสมือนจริง (virtual customer experience), และการรักษาความลับและความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลส่วนตัวของลูกค้า. ลูกค้า.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์และสร้างเสริม ประสบการณ์ของลูกค้า ?

ก. ประสบการณ์ของลูกค้า (CUSTOMER Experience)

(1) การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการได้มาและรักษาลูกค้าไว้โดยการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า ? องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

- สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้ายิ่งขึ้น,
- จัดการและสร้างเสริมตราสินค้า, และ
- ตอบสนองข้อกำหนดของลูกค้า และทำให้เห็นความคาดหวังในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า ?

(2) การเข้าถึงและการสนับสนุนลูกค้า (CUSTOMER Access and Support) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ลูกค้าสามารถทำธุรกิจกับองค์กร, สืบค้นสารสนเทศ, และรับการสนับสนุน ? กระบวนการหรือกลไกเหล่านี้ มีความแตกต่างกันอย่างไรตามลูกค้า, กลุ่มลูกค้า, หรือส่วนตลาด (*) ? องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

- กำหนดข้อกำหนดและความคาดหวังที่สำคัญในการสนับสนุนลูกค้า, และ
- ถ่ายทอดข้อกำหนดดังกล่าวไปยังทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนลูกค้าไปสู่การปฏิบัติ ?

(3) การจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Management) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า ? องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันที่และมีประสิทธิภาพ และสามารถเรียกความเชื่อมั่นของลูกค้ากลับคืนมา ? องค์กรวิเคราะห์ข้อร้องเรียนและใช้สารสนเทศนี้เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นเพื่อป้องกันข้อร้องเรียนในอนาคตอย่างไร ?

(4) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (Fair Treatment) กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์ของลูกค้าส่งเสริมและทำให้มั่นใจในการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมสำหรับลูกค้า, กลุ่มลูกค้า, และส่วนตลาดที่แตกต่างกันอย่างไร ?

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า (Determination of CUSTOMER Satisfaction and ENGAGEMENT)

ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน (Satisfaction, Dissatisfaction, and Engagement) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า ? วิธีการประเมินเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรตามกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด (*) ? องค์กรมีวิธีการนำผลการประเมินความพึงพอใจ, ความไม่พึงพอใจ, และความผูกพันไปดำเนินการอย่างไร ? องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคู่แข่งหรือองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการที่คล้ายคลึงกัน

หมายเหตุ

หมายเหตุ 3.2

ผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับมุมมองและการตอบสนองของลูกค้า ให้รายงานหัวข้อ 7.2

หมายเหตุ 3.2ก.

องค์กรควรต้องทำให้มั่นใจว่าแนวทางในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า, การทำให้ลูกค้าสามารถสืบค้นข้อมูลและการสนับสนุน, และการจัดการข้อร้องเรียนได้ส่งเสริมความเป็นธรรม, ความเท่าเทียม, และการมีส่วนร่วม ตลอดจนไม่มีเลือกปฏิบัติโดยไม่ได้เจตนา.

หมายเหตุ 3.2ข.

ในการประเมินความไม่พึงพอใจของลูกค้า ไม่ควรพิจารณาเพียงแค่ข้อที่ได้คะแนนความพึงพอใจน้อย, แต่ควรต้องแยกการประเมินความไม่พึงพอใจออกมาต่างหาก ทั้งนี้ เพื่อวิเคราะห์ถึงต้นเหตุของปัญหาและทำให้สามารถแก้ไขปัญหายังเป็นระบบเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ (100 คะแนน) และการจัดการความรู้

(Measurement, Analysis, and Knowledge Management)

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด, วิเคราะห์, ทบทวน, และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร รวมถึงวิธีการจัดการสารสนเทศ และ สินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร.

**กระบวนการ
(50 คะแนน)**

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

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด, วิเคราะห์, ทบทวน,
และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ?

ก. การวัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Measurement)

(1) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการติดตาม ข้อมูลสารสนเทศของการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร ? องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

- เลือก, รวบรวม, ปรับให้สอดคล้องไปใน แนวทางเดียวกัน, และบูรณาการข้อมูล สารสนเทศ เพื่อใช้ในการติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร
- ติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ; และ
- แก้ไขหรือปรับตัววัดเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ทันเวลาเพื่อสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือที่ไม่ได้คาดคิดทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร ? องค์กรมีตัววัดผลการดำเนินการ ที่สำคัญอะไรบ้าง รวมถึงตัววัดด้านการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว ?

(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือก ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจริง ?

ข. การวิเคราะห์และทบทวน, และปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE ANALYSIS and Review, and Improvement)

(1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร ? องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร, รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ในการทบทวนเหล่านี้ ? องค์กรดำเนินการวิเคราะห์อะไรบ้างเพื่อสนับสนุนการทบทวนเหล่านี้ และเพื่อ ทำให้มั่นใจว่าผลการทบทวนนั้นใช้ได้ ? องค์กรและผู้มีระดับสูงใช้ผลการทบทวนในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

- ประเมินความสำเร็จขององค์กร, ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน, สมรรถนะหลัก, ความมั่นคงทางการเงิน, และความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ; และ
- ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านความจำเป็นขององค์กรและความท้าทายในสภาพแวดล้อมการดำเนินการขององค์กร ? องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต ? องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเชิงแข่งขันที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการ ?

(2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนผลการดำเนินการไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม ?

หมายเหตุ

หมายเหตุ 4.1

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

หมายเหตุ 4.1ก.

การแก้ไขและปรับตัววัดให้ได้ข้อมูลที่ทันเวลาเพื่อสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วหรือที่ไม่ได้คาดคิด ทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร อาจรวมถึงการปรับใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่แตกต่าง (จากเดิม) หรือปรับช่วงเวลา (ความถี่) ของการวัด. การปรับเปลี่ยนเหล่านี้อาจเป็นสิ่งจำเป็นในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้าน การเมืองหรือสภาพแวดล้อมทางสังคม, ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน, นวัตกรรมในกระบวนการหรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์กร, การเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ของคุณ่ง, หรือการเพิ่มผลิตภาพขององค์กร.

หมายเหตุ 4.1ก.(2).

ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่องค์กรเลือกควรต้องนำมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและการตัดสินใจในระดับกลยุทธ์. ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบได้มาจากการเทียบเคียงกับองค์กรอื่นด้วยกระบวนการเทียบเคียง (benchmarking) และการค้นหาตัวเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน. กระบวนการเทียบเคียงเป็นการระบุกระบวนการและผลลัพธ์ที่แสดงถึงวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันทั้งภายในกลุ่มหรือนอกกลุ่มธุรกิจ (อุตสาหกรรม). การเปรียบเทียบในเชิงแข่งขันเป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินการ ระหว่างองค์กรกับคู่แข่ง และกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการที่คล้ายคลึงกัน. .

หมายเหตุ 4.1ข.

การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ รวมถึงการประเมินแนวโน้มของผลการดำเนินการ; การคาดการณ์ในด้านองค์กร, อุตสาหกรรม, และเทคโนโลยี; และการเปรียบเทียบ ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และการหาค่าสหสัมพันธ์ (correlation) ระหว่างกัน. การวิเคราะห์ดังกล่าวควรต้องสนับสนุน

การทบทวนผลการดำเนินการ, ช่วยระบุดันเหตุของปัญหา, รวมทั้งช่วยจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร และการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉม (*). ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์จึงต้องใช้ข้อมูลทุกประเภท: ข้อมูลผลการดำเนินการของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ, ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า, ข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากร, ข้อมูลการเงินและตลาด, ข้อมูลการปฏิบัติการ, และข้อมูลเชิงแข่งขัน. การวิเคราะห์เหล่านี้ควรต้องคำนึงถึงตัววัดตามกฎระเบียบและมาตรฐานการบังคับจากภาครัฐด้วย (*). การวิเคราะห์อาจใช้การวิเคราะห์ข้อมูลดิจิทัล (digital data analytics) และเทคนิควิทยาการข้อมูล (data science) ซึ่งตรวจจับแบบแผนและแปลความหมายของข้อมูลปริมาณมาก (big data). กิจกรรมดังกล่าวเหล่านี้อาจดำเนินการเองภายในองค์กร หรือดำเนินการร่วมกับผู้ส่งมอบ, พันธมิตร, หรือคู่ความร่วมมือที่มีความเชี่ยวชาญ.

หมายเหตุ 4.1ข.(1).

การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร ควรต้องรวมถึงข้อมูลวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (หมวด 2), รวมทั้งข้อมูลการนำองค์กร (หมวด 1), ลูกค้า (หมวด 3), บุคลากร (หมวด 5), และการปฏิบัติการ (หมวด 6). ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรควรต้องนำไปสู่การจัดทำกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ, การปฏิบัติการ, การจัดลำดับความสำคัญเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม. การตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการอาจรวมถึงความจำเป็นในการปรับความคาดหวังต่อผลการดำเนินการขององค์กร.

หมายเหตุ 4.1ข.(2).

ลำดับความสำคัญในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ควรต้องพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปรับปรุงผลการดำเนินการในหัวข้อ 6.1ข. นอกจากนี้ โอกาสในการสร้างนวัตกรรมควรต้องพิจารณาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการแสวงหาการสร้างนวัตกรรม (pursuing potential innovations) ในหัวข้อ 4.2ค.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

กระบวนการ
(50 คะแนน)

4.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้ (Information and Knowledge Management) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร ?

ก. ข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information)

(1) คุณภาพ (Quality) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทวนสอบและทำให้มั่นใจถึงคุณภาพของข้อมูลสารสนเทศขององค์กร ? องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการข้อมูลสารสนเทศ ในรูปแบบดิจิทัลและในรูปแบบอื่นเพื่อให้มั่นใจว่ามีความถูกต้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ (accuracy and validity), คงสภาพและเชื่อถือได้ (integrity and reliability), และเป็นปัจจุบัน (currency) ?

(2) ความพร้อมใช้งาน (Availability) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศขององค์กรมีความพร้อมใช้งาน ? องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งานด้วยรูปแบบที่ใช้งานง่ายและทันกาล สำหรับบุคลากร, ผู้ส่งมอบ, พันธมิตร, ผู้ให้ความร่วมมือ, และลูกค้า (*) ? องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรเชื่อถือได้และใช้งานง่าย ?

(3) ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในความมั่นคงปลอดภัยข้อมูลสารสนเทศที่อ่อนไหวหรือจำกัดสิทธิ์การเข้าถึง, สิทธิทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ, และระบบที่ใช้งานผ่านอินเทอร์เน็ต (Internet-enabled systems) ? องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการข้อมูลสารสนเทศทั้งในรูปแบบที่จับต้องได้และดิจิทัล; ระบบเครือข่าย, ระบบที่ใช้งานผ่านคลาวด์ (Cloud-based), และ/หรือระบบที่ใช้งานผ่านอินเทอร์เน็ตที่สำคัญ เพื่อทำให้มั่นใจว่าเป็นความลับและสามารถเข้าถึงได้ตามสิทธิ์ที่เหมาะสม ทั้งในรูปแบบที่จับต้องได้และดิจิทัล ? องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการ

- เผื่อระวังสิ่งคุกคามที่เกิดขึ้นใหม่ ทั้งความมั่นคงปลอดภัยและความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์;
- ทำให้มั่นใจว่าบุคลากร, ลูกค้า, พันธมิตร, คู่ความร่วมมือ, และผู้ส่งมอบ เข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตน ในด้านความมั่นคงปลอดภัยและการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์;
- บังคับและจัดลำดับความสำคัญของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบการปฏิบัติการที่สำคัญเพื่อให้มีการความมั่นคงปลอดภัย; และ
- ปกป้องระบบเหล่านี้จากเหตุการณ์ที่อาจกระทบต่อความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์, ตรวจสอบ, รวมทั้งตอบสนองและกู้คืนจากเหตุ (โจมตี) ทางไซเบอร์ ?

ข. ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge)

(1) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความรู้ขององค์กร ? องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นเพื่อให้บริการและสนับสนุนกลยุทธ์และการปฏิบัติการขององค์กร,
- วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้ขององค์กร, และ
- ทำให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติการขององค์กร ? .

(2) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการบ่งชี้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในองค์กร ? องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศทั้งจากแหล่งภายในและภายนอกองค์กร, และนำสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร รวมถึงผู้ส่งมอบ, พันธมิตร, และคู่ความร่วมมือที่สำคัญ (*) ?

ค. การแสวงหาการสร้างนวัตกรรม (Pursuit of INNOVATION)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดว่าโอกาสใดจะแสวงหาการสร้างนวัตกรรม (innovation to pursue) ? องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการแสวงหาโอกาสเหล่านี้ ? องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดโอกาสเหล่านี้ไปสู่การปฏิบัติของบุคลากรและผู้ส่งมอบ, พันธมิตร, และคู่ความร่วมมือที่สำคัญ (*) ? องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจพิจารณายุติการแสวงหาโอกาสเหล่านี้ เมื่อมีความจำเป็น ?

หมายเหตุ

หมายเหตุ 4.2ก.(2).

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตัวอย่างเช่น ระบบและอุปกรณ์ต่าง ๆ ทางกายภาพ; ซอฟต์แวร์ แพลตฟอร์ม และแอปพลิเคชัน; และระบบสารสนเทศภายนอก หรือระบบสารสนเทศที่ใช้ร่วมกัน, เช่น สารสนเทศที่จัดเก็บบนคลาวด์ (cloud) หรือที่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร.

หมายเหตุ 4.2ก.(3).

การจัดการความปลอดภัยไซเบอร์ รวมถึง การปกป้องการรั่วไหล/เสียหาย/สูญหายของสารสนเทศที่มีความอ่อนไหวด้านบุคลากร, ลูกค้า, และองค์กร; การปกป้องสินทรัพย์ขององค์กร รวมถึงทรัพย์สินทางปัญญา; และการปกป้องการกระทำละเมิดด้านการเงิน, กฎหมาย, และชื่อเสียงขององค์กร.

หมายเหตุ 4.2ข.(1).

การสร้างและการจัดการความรู้ขององค์กรจากแหล่งต่าง ๆ อาจเกี่ยวข้องกับการจัดการชุดข้อมูลขนาดใหญ่และประเภทข้อมูลสารสนเทศที่แตกต่างกัน ทั้งแบบมีโครงสร้างและไร้โครงสร้าง เช่น ตารางข้อมูล, วิดีโอ, เสียง, รูป, และข้อความ. การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศอาจเกี่ยวข้องกับการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence), การวิเคราะห์ข้อมูลดิจิทัล (digital data analytics), และเทคนิควิทยาการข้อมูล (data science) ที่ตรวจจึรูปแบบของข้อมูลปริมาณมากและแปลความหมาย. การใช้เทคนิคเหล่านี้ในการตัดสินใจจำเป็นต้องมีการนำเทคโนโลยีไปใช้และใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศในลักษณะที่เป็นการปกป้องสารสนเทศเกี่ยวกับองค์กรและบุคคล.

หมายเหตุ 4.2ข.(1).

การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้ควรเป็น

- 1) ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันที่ทำจนเป็นกิจวัตร;
- 2) สิ่งส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง;
- 3) การเน้นการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร;
- 4) สิ่งที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม; และ
- 5) ทำให้เกิดความคล่องตัวและความยั่งยืนของกระบวนการ.

หมายเหตุ 4.2ค.

กระบวนการแสวงหาการสร้างนวัตกรรม (pursuing potential innovations) ควรต้องประเมินโอกาสทั้งหมดอย่างรอบคอบ, รวมถึงโอกาสที่ระบุไว้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (หัวข้อ 2.1ก.) การรับฟังลูกค้า (หัวข้อ 3.1ก.) การกำหนดผลิตภัณฑ์และบริการ (หัวข้อ 3.1ข(2)), การทบทวนผลการดำเนินการ (หัวข้อ 4.1ข.), ระบบการจัดการความรู้ (หัวข้อ 4.2ข(1)), และจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น. การประเมินโอกาสเหล่านี้ ควรต้องพิจารณาว่าโอกาสใดจะเป็นโอกาสคัมเสี่ยง (intelligent risks) ที่คัมค่า และควรต้องสร้างสมดุลระหว่างความจำเป็นในการประเมินอย่างรอบคอบกับความสำคัญของการสร้างนวัตกรรมให้ทันเวลา.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

หมวด 5 บุคลากร (Workforce)

(100 คะแนน)

ในหมวดบุคลากร เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตอบสนองความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และในการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี. หมวดนี้ยังถามถึงวิธีการที่องค์กรสร้างความผูกพัน, จัดการ, และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความต้องการทางธุรกิจโดยรวมขององค์กร.

กระบวนการ
(45 คะแนน)

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (WORKFORCE Environment)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ?

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

(1) ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง (Capability and Capacity Needs) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ? องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินทักษะ, สมรรถนะ, หนังสือรับรองคุณวุฒิ, และจำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับในระยะสั้นและระยะยาว ?

(2) บุคลากรใหม่ (New WORKFORCE Members) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา, ว่าจ้าง, และดูแล (Onboard) บุคลากรใหม่ ? องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายของแนวคิด (ideas), วัฒนธรรม, และวิถีคิด (thinking) ของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้าง และชุมชนของลูกค้า ? องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรใหม่เข้ากันได้กับวัฒนธรรมขององค์กร ?

(3) การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (WORKFORCE Change) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง ? องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- สร้างความสมดุลด้านความต้องการของบุคลากรและขององค์กรเพื่อให้อมั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง, ป้องกันการลดจำนวนของบุคลากร, และลดผลกระทบในกรณีที่เกิดขึ้น
- เตรียมการและบริหารในช่วงที่มีการเพิ่มจำนวน หรือขาดแคลนบุคลากร;
- เตรียมบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างองค์กร, สถานที่ทำงาน, ระบบงาน, และเทคโนโลยีเมื่อจำเป็น ?

(4) ความสำเร็จในงาน (Work Accomplishment) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากร ? องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อ

- ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักขององค์กร;
- ส่งเสริมสนับสนุนความสามารถในการฟื้นตัว, ความคล่องตัว, และการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ; และ
- คำนึงถึงความต้องการด้านบุคลากร (staffing needs) ?

ข. บรรยากาศการทำงาน (Workplace Climate)

(1) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Workplace Environment) องค์กรดำเนินการอย่างไรในด้านสุขภาวะในสถานที่ทำงาน (workplace health) และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงาน (accessibility) ของบุคลากร ? ตัววัดผลการดำเนินการและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอะไรบ้าง ?

(2) ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร (Workforce Compensation and Benefits) องค์กรสนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์อย่างไร ? นโยบายขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนมีความเป็นธรรมอย่างไร, และสิทธิประโยชน์ขององค์กรตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรที่หลากหลายและมีความแตกต่างของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร ?

หมายเหตุ

หมายเหตุ 5

ผลลัพธ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของบุคลากรและความผูกพันของบุคลากร ควรต้องรายงานในหัวข้อ 7.3 สำหรับพนักงานที่ควบคุมดูแลโดยผู้รับจ้างเหมา (contractor) ควรต้องอธิบายในหมวด 2 และหมวด 6 โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ด้านระบบงาน และกระบวนการทำงานภายในองค์กร. สำหรับองค์กรที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัครและ/หรือพนักงานชั่วคราวในการดำเนินงานหลัก (งานที่ทำให้เกิดผลผลิตที่สำคัญ และ/หรือที่มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า) ควรต้องรวมกลุ่มเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของบุคลากรขององค์กรด้วย. นอกจากนี้ แนวทางด้านบุคลากรควรต้องรวมกลุ่มบุคลากรเหล่านี้ตามความเหมาะสมกับหน้าที่ของพวกเขาในองค์กร.

หมายเหตุ 5.1

การวางแผนด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังควรตอบสนองต่อความจำเป็นขององค์กร; ส่วนความต้องการของบุคลากรแต่ละคนนั้นให้ระบุไว้ในส่วนต่าง ๆ ของหมวด 5.

หมายเหตุ 5.1ก.(1).

การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ควรต้องคำนึงถึงความจำเป็นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต สอดคล้องตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ระบุในหมวด 2.

หมายเหตุ 5.1ก.(3)

การเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง อาจรวมถึงการเตรียมความพร้อมสำหรับ

- 1) การสลับรูปแบบการทำงานหรือทำงานแบบทางไกล (telework)
- 2) การเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดของลูกค้า หรือผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ ซึ่งนำไปสู่การใช้เทคโนโลยีใหม่
- 3) ระบบงานที่ออกแบบใหม่, หรือ
- 4) การพลิกโฉมองค์กร (organizational transformation)

การเตรียมการดังกล่าว อาจครอบคลุมการฝึกอบรม, การศึกษา, การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ, การพิจารณาเกี่ยวกับการจ้างบุคลากรและความพร้อมปฏิบัติงานในตำแหน่ง/หน้าที่ใหม่ของบุคลากร, การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับอาชีพการงาน, และบริการอื่น. การเตรียมบุคลากรขององค์กรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง อาจรวมถึงการจัดการกับภาวะหมดไฟในการทำงานของบุคลากร (burnout) ที่อาจเกิดขึ้นในช่วงขาดแคลนบุคลากร หรือภาระงานเพิ่มขึ้น ซึ่งเกิดจากภาวะฉุกเฉินหรือสถานการณ์อื่นที่ไม่ได้วางแผนไว้.

หมายเหตุ 5.1ก.(4), 5.1ข.(1).

องค์กรควรต้องพิจารณาเรื่องที่บุคลากรทำงานหลายสถานที่ (multiple sites) รวมถึงบุคลากรที่ทำงานปกติที่บ้านหรือที่สลับรูปแบบการทำงาน ผ่านการทำงานแบบทางไกล (telework) หรือการทำงานที่ไหนก็ได้ (remote work).

หมายเหตุ 5.1ข.(1).

ความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานจะขจัดอุปสรรคต่อผู้พิการให้ทำงานได้ตามศักยภาพของตน. สถานที่ทำงานที่มีความพร้อม ต้องสามารถเข้าถึงได้ทั้งทางกายภาพ, เทคโนโลยี, และทัศนคติ (attitudinally accessible) โดยปราศจากอคติ.

หมายเหตุ 5.1ข.(1).

หากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและตัววัดผลการดำเนินงานหรือเป้าหมาย มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญสำหรับสถานที่ทำงานที่แตกต่างกันหรือรูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน (different work sites or hybrid work), องค์กรควรต้องอธิบายถึงความแตกต่างเหล่านี้ในรายงานด้วย.

หมายเหตุ 5.1ข.(1).

องค์กรควรต้องอธิบายเรื่องความปลอดภัยและความมั่นคงปลอดภัยของสถานที่ทำงานในหัวข้อ 6.2ค.(1) โดยเป็นส่วนหนึ่งของระบบความปลอดภัยโดยรวม, ซึ่งส่งเสริมความปลอดภัยของพนักงานและบุคคลอื่นทั้งหมดที่อยู่ในสถานที่ทำงานขององค์กรด้วย.

หมายเหตุ 5.1ข.(2).

ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม หมายถึง ค่าจ้างที่เพียงพอและเหมาะสมสำหรับการทำงานของพนักงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับประสบการณ์และผลการปฏิบัติงานตามข้อกำหนดงานของแต่ละบุคคล, โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับอุตสาหกรรม, ตลาด, และ/หรือการเปรียบเทียบกับคู่แข่งด้วย.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากรเพื่อรักษาบุคลากรไว้และให้มีผลการดำเนินงานที่ดี?

ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of WORKFORCE ENGAGEMENT)

(1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน (Drivers of ENGAGEMENT) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร? วิธีการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามกลุ่มและประเภทของบุคลากร?

(2) การประเมินความผูกพัน (Assessment of ENGAGEMENT) องค์กรมีวิธีการประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร? องค์กรใช้วิธีการอะไรและใช้ตัววัดใดในการประเมินความพึงพอใจ, ความไม่พึงพอใจ, และความผูกพันของบุคลากร? วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรตามกลุ่มและประเภทของบุคลากร? องค์กรใช้วิธีการและตัววัดเหล่านี้ร่วมกับตัวชี้วัดอื่น ๆ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร และการรักษาบุคลากรไว้ได้อย่างไร?

ข. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง, การทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดี, และบุคลากรมีความผูกพัน? องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการหนุนเสริมวัฒนธรรมองค์กร? องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนพันธกิจ, วิสัยทัศน์, และค่านิยม; ส่งเสริมการให้อำนาจในการตัดสินใจ, ความเท่าเทียม, และการมีส่วนร่วม; รวมทั้งการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของแนวคิด, วัฒนธรรม, และวิถีคิด ของบุคลากร?

ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (PERFORMANCE Management and Development)

(1) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE Management) ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดีอย่างไร? ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพิจารณาถึงค่าตอบแทน, การให้รางวัล, การยกย่องชมเชย, การรักษามูลค่าไว้, และแนวปฏิบัติในการสร้างแรงจูงใจ (Incentive practices) อย่างไร? ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรหนุนเสริมในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- การประเมินโอกาสคู่เสี่ยง
- การมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ
- การบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ?

(2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE Development) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรและความต้องการขององค์กรอย่างไร? ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาได้พิจารณาถึงเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ความปรารถนาในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร.
- สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร และการประเมินโอกาสคู่เสี่ยง
- สนับสนุนจริยธรรมและแนวปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม?

(3) การพัฒนาอาชีพการงานและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Career Development and Succession Planning) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการการพัฒนาอาชีพการงานของบุคลากรและผู้นำในอนาคตขององค์กร ? องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร, ผู้นำ, และตำแหน่งอื่นที่สำคัญ ?

(4) ความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม (Equity and Inclusion) องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่ากระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน, การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน, และการพัฒนาอาชีพการงาน ส่งเสริมความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วมสำหรับบุคลากรที่มีความหลากหลาย รวมถึงกลุ่มและประเภทบุคลากรที่แตกต่างกัน ?

หมายเหตุ

หมายเหตุ 5.2ก.(1).

ตัวชี้วัดเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร (ระบุในโครงสร้างองค์กร 1ก.(3)) หมายถึง สิ่งที่ขับเคลื่อนความมุ่งมั่นของบุคลากร ทั้งในด้านความรู้สึกและสติปัญญาเพื่อให้งานตามพันธกิจ, และวิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุผล. องค์กรควรต้องทบทวนปัจจัยขับเคลื่อนเหล่านี้เป็นระยะ ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าปัจจัยเหล่านี้ได้สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งส่งผลกระทบต่อบุคลากร; เช่น การเปลี่ยนไปเป็นการทำงานนอกสถานที่เป็นประจำ หรือการจัดสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน (hybrid work-site).

หมายเหตุ 5.2ก.(2).

ตัวชี้วัดอื่นๆ ที่ใช้ประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร เช่น การรักษาบุคลากรไว้ (retention), การขาดงาน, การร้องทุกข์, ความปลอดภัย, และผลผลิตภาพ. ในการประเมินความไม่พึงพอใจของบุคลากรไม่ควรพิจารณาเพียงแค่ข้อที่ได้คะแนนความพึงพอใจน้อย, แต่ควรต้องแยกการประเมินความไม่พึงพอใจออกมาต่างหาก ทั้งนี้ เพื่อวิเคราะห์ถึงต้นเหตุของปัญหาและทำให้สามารถแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต.

หมายเหตุ 5.2ค.(2).

สำหรับการตอบคำถามในหัวข้อนี้ ควรต้องรวมถึงการพิจารณาในเรื่องการพัฒนา, การเรียนรู้, และความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร. และอาจรวมถึงโอกาสในการพัฒนาที่ตอบสนองต่อสมรรถนะหลักขององค์กร, ความท้าทายเชิงกลยุทธ์, และแผนปฏิบัติการ; การเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรและการสร้างนวัตกรรม; การปรับปรุงเรื่องการส่งมอบประสบการณ์ในทางที่ดีแก่ลูกค้า; และการหนุนเสริมความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน. องค์กรควรต้องพิจารณาถึงขอบเขตของโอกาสในการพัฒนาที่องค์กรจัดให้, ซึ่งรวมถึงการศึกษา, การฝึกอบรม, การสอนงาน, การเป็นพี่เลี้ยง, และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานด้วย.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

หมวด 6 การปฏิบัติการ (Operations)

(100 คะแนน)

ในหมวดการปฏิบัติการ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ, จัดการ, และปรับปรุงผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ และกระบวนการทำงาน, และทำให้มั่นใจในประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง.

กระบวนการ
(50 คะแนน)

6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ, จัดการ, และปรับปรุงผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ ?

ก. การออกแบบผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ และกระบวนการ (Product and/or Service and PROCESS Design)

(1) ข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ (Product and/or Service Requirements) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ ?

(2) การออกแบบผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ (Product and/or Service Design) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ ? องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่, นวัตกรรม, ความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ, คุณค่าในมุมมองของลูกค้า, การคำนึงถึงความเสี่ยง (รวมถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม), และความจำเป็นเพื่อความคล่องตัวที่อาจมี มาพิจารณาในการออกแบบผลิตภัณฑ์ และ/หรือบริการ ?

(3) ข้อกำหนดของกระบวนการ (PROCESS Requirements) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุน ? กระบวนการทำงานที่สำคัญและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง ? อะไรคือข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการเหล่านี้ ?

(4) การออกแบบกระบวนการ (PROCESS Design) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ ? องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่, ความรู้ขององค์กร, การคำนึงถึงความเสี่ยง (รวมถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม), และความจำเป็นเพื่อความคล่องตัวที่อาจมี มาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการเหล่านี้

ข. การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ (PROCESS Management and Improvement)

(1) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ (PROCESS Implementation) องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญจะเป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ ? องค์กรใช้ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดในกระบวนการอะไรในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ ? ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงกับตัววัดผลการดำเนินการด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการอย่างไร ?

(2) การปรับปรุงกระบวนการ (PROCESS Improvement) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ เพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ และผลการดำเนินการของกระบวนการ ?

หมายเหตุ

หมายเหตุ 6.1

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ และกระบวนการ ควรต้องรายงานในหัวข้อ 7.1.

หมายเหตุ 6.1

ความพยายามในการลดผลกระทบเชิงลบจากผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการที่มีต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม ควรต้องพิจารณาตั้งแต่การออกแบบ, การจัดหาวัสดุ, การผลิต, การส่งมอบ, และการใช้งานผลิตภัณฑ์ และ/หรือบริการขององค์กร, ตลอดจนการกำจัดหรือการนำผลิตภัณฑ์กลับมาใช้ใหม่. การพิจารณานี้ ควรต้องสอดคล้องกับแนวคิดและแนวปฏิบัติของ “เศรษฐกิจหมุนเวียน” (circular economy).

หมายเหตุ 6.1ก.(1).

ข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และบริการ ควรต้องตอบสนองความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของลูกค้าที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และนำไปใช้จัดทำข้อกำหนดของกระบวนการทำงานตามที่ได้ระบุใน 6.1ก.(3) เช่น จิตความสามารถของกระบวนการภายใน, จิตความสามารถของเครือข่ายอุปทาน, และจิตความสามารถของพันธมิตรและผู้ให้ความร่วมมือ.

หมายเหตุ 6.1ก.(3).

กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ ควรต้องสนับสนุนกระบวนการทำงานที่สำคัญ (สร้างคุณค่า) กระบวนการเหล่านี้อาจรวมถึงกระบวนการที่สนับสนุนคณะผู้บังคับบัญชาและบุคลากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการ, ตัวอย่างเช่น การออกแบบและการส่งมอบผลิตภัณฑ์, การปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า, และการจัดการธุรกิจและกิจการอื่นๆ ภายในองค์กร (business and enterprise management). ตัวอย่างกระบวนการเหล่านี้อาจรวมถึงการบัญชี, การจัดซื้อ, การตลาด, การบริหารทรัพยากรบุคคล, และการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎระเบียบ(Regulatory Compliance).

หมายเหตุ 6.1ก.(4).

การออกแบบกระบวนการ ยังรวมถึงความจำเป็นในการออกแบบกระบวนการใหม่อย่างสร้างสรรค์หรืออย่างครอบคลุม (innovate or extensively redesign) เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดหรือเทคโนโลยี, หรือความจำเป็นในการนำเทคโนโลยีมาใช้ เช่น ระบบอัตโนมัติสมัยใหม่ (enhanced automation), Internet of Things, ปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence) และระบบปฏิบัติการบนคลาวด์ (cloud operations). ความคล่องตัวอาจจำเป็นเมื่อจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงระบบงานโดยรวม เช่น การที่องค์กรนำกระบวนการของเครือข่ายอุปทานมาดำเนินการเอง เพื่อหลีกเลี่ยงภาวะชะงักงันของการจัดหาวัตถุดิบ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงเหตุการณ์ภายนอกที่คาดเดาไม่ได้, หรือเปลี่ยนเป็นการดำเนินการโดยแหล่งภายนอก (outsourcing) ซึ่งก่อนหน้านี้ดำเนินการเองภายในองค์กร.

หมายเหตุ 6.1ข.(3).

เครื่องมือและวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการของกระบวนการในองค์กร ควรต้องเป็นส่วนหนึ่งของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการตามที่องค์กรระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร 2(ค).

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดู[คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ](#).



6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการ การปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ ?

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติการ (Operational Efficiency and EFFECTIVENESS)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการต้นทุน, ประสิทธิภาพ, และประสิทธิผล ของการปฏิบัติการ ?
องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

- นำเรื่องของรอบเวลา, ผลิตภาพ, รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่น ๆ มาพิจารณาในกระบวนการทำงานขององค์กร;
- ลดความแปรปรวนของกระบวนการและป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย, ความผิดพลาดของการให้บริการ, และการทำงานซ้ำ;
- ลดความสูญเปล่าที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ และ/หรือบริการ และจากการผลิตผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการ;
- ลดค่าประกันความเสียหาย หรือลดการสูญเสียผลิตภาพของลูกค้า (customers' productivity losses) (*);
- ลดต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ (inspection), การทดสอบ (test), และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (audit) (*); และ
- สร้างสมดุลระหว่างความต้องการควบคุมต้นทุนและประสิทธิภาพ กับข้อกำหนดและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ขององค์กร ?

ข. การจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-Network Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการเครือข่ายอุปทาน ? องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการคัดเลือกผู้ส่งมอบที่มีคุณสมบัติและอยู่ในสถานะที่สามารถ (positioned) ตอบสนองความต้องการด้านการปฏิบัติการ, ช่วยสร้างเสริมผลการดำเนินการขององค์กร, สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร, และสร้างเสริมความพึงพอใจของลูกค้าอย่างไร ? องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

- ส่งเสริมความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความร่วมมือภายในเครือข่ายอุปทานขององค์กร;
- บรรเทาความเสี่ยงและเสริมสร้าง ความคล่องตัวและ ความสามารถในการฟื้นตัวของเครือข่ายอุปทานในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงด้านลูกค้าและตลาด, ข้อกำหนดขององค์กร, และความคาดหวังที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม; และ
- สื่อสารความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ, วัตถุประสงค์และประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ, ให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อช่วยให้ผู้ส่งมอบปรับปรุง, และดำเนินการกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี ?

ค. ความปลอดภัย ความต่อเนื่องของธุรกิจ ความสามารถในการฟื้นตัว และการบริหารความเสี่ยง (Safety, Business Continuity and RESILIENCE, and Risk Management)

(1) ความปลอดภัย (Safety) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัย (safe) และมั่นคงปลอดภัย (secure) สำหรับบุคลากรและบุคคลอื่นในสถานที่ทำงานขององค์กร? ระบบความปลอดภัย และความมั่นคงปลอดภัย (security) ขององค์กรได้คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ, การตรวจสอบ, การวิเคราะห์ต้นเหตุของความล้มเหลว, และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร?

(2) ความต่อเนื่องทางธุรกิจและความสามารถในการฟื้นตัว (Business Continuity and RESILIENCE) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า, เตรียมพร้อม, และฟื้นฟูจากภัยพิบัติ, ภาวะฉุกเฉิน, และภาวะชะงักงันต่าง ๆ? องค์กรได้คำนึงถึงการป้องกัน, การปกป้อง, ความต่อเนื่องของการปฏิบัติการ, การทำให้คืนสู่สภาพเดิม, และโอกาสในการสร้างนวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉม จากเหตุการณ์ภาวะชะงักงันอย่างไร? องค์กรได้คำนึงถึงความต้องการของลูกค้าและความต้องการทางธุรกิจ และการพึ่งพามูลค่าขององค์กร, เครือข่ายอุปทาน, และพันธมิตรอย่างไร?

(3) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) แนวทางโดยรวมขององค์กรในการบริหารความเสี่ยงคืออะไร? แนวทางดังกล่าวสามารถจัดการกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ; ด้านผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ; ด้านบุคลากร; ด้านการเงิน; ด้านเทคโนโลยี; ด้านเครือข่ายอุปทาน; และด้านการปฏิบัติการอย่างไร (*)

หมายเหตุ

หมายเหตุ 6.2ก.

ผลกระทบจากการปฏิบัติการขององค์กรที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ควรต้องเป็นสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงเนื่องจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความคาดหวังที่มากขึ้นในเรื่องดังกล่าว.

หมายเหตุ 6.2ข.

เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ส่งมอบอยู่ในตำแหน่ง (position) ที่สามารถตอบสนองความจำเป็นด้านการปฏิบัติการรวมทั้งยกระดับผลการดำเนินการขององค์กรและความพึงพอใจของลูกค้า, องค์กรอาจร่วมมือกับผู้ส่งมอบหรือจัดตั้งกลุ่มพันธมิตรกับองค์กรต่าง ๆ ภายในระบบนิเวศธุรกิจเพื่อสร้างเครือข่ายอุปทาน. เครือข่ายเหล่านี้จะช่วยลดการพึ่งพาผู้ส่งมอบเพียงรายใดรายหนึ่ง และเพิ่มความสามารถในการฟื้นตัว (resilience) ได้มากกว่าการดำเนินการตามห่วงโซ่อุปทานแบบเดิม. การสื่อสารความคาดหวังและการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบ ควรต้องเป็นการสื่อสารแบบสองทาง เพื่อให้ผู้ส่งมอบได้ชี้แจงสิ่งที่ต้องการจากองค์กรนี้ และจากองค์กรอื่นภายในเครือข่ายอุปทาน. ในหลายองค์กร, กลไกเหล่านี้อาจเปลี่ยนแปลงตามการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดของตลาด, ลูกค้า, หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.

หมายเหตุ 6.2ค.(2).

ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน อาจเป็นระยะสั้นหรือระยะยาว และอาจเกี่ยวกับสภาพอากาศ; ภูมิอากาศ; สาธารณูปโภค; ความมั่นคงปลอดภัย; หรือเกิดจากภาวะฉุกเฉินด้านสาธารณสุขหรือด้านอื่น ๆ ในระดับท้องถิ่น, ระดับภูมิภาค, ระดับชาติ, หรือระดับโลก. ความครอบคลุมในการเตรียมพร้อมต่อเหตุการณ์ต่างๆ ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมขององค์กรและความอ่อนไหวต่อการชะงักงันของการปฏิบัติการ ในระยะสั้นหรือยาว. ระดับการยอมรับความเสี่ยงขององค์กรขึ้นอยู่กับลักษณะของผลิตภัณฑ์ บริการ เครือข่ายอุปทาน รวมทั้งความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดู[คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ](#).

หมวด 7 ผลลัพธ์ (Results)

(400 คะแนน)

ในหมวดผลลัพธ์ เกณฑ์ถามถึงผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านขององค์กร ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ; ผลลัพธ์ด้านลูกค้า; ผลลัพธ์ด้านบุคลากร; ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร; และผลลัพธ์ด้านการเงิน, ตลาด, และกลยุทธ์

ผลลัพธ์

(110 คะแนน)

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Results)

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ และกระบวนการ เป็นอย่างไร ?

ก. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า (CUSTOMER Focused Product and Service RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการเป็นอย่างไร ? ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดสำคัญของผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความสำคัญและตอบสนองโดยตรงต่อลูกค้าเป็นอย่างไร ? ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ, กลุ่มลูกค้า, และส่วนตลาดอย่างไร (*) ?

ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน (WORK PROCESS EFFECTIVENESS RESULTS)

(1) ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ (PROCESS EFFECTIVENESS and Efficiency) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการเป็นอย่างไร ? ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดสำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ, รวมทั้งผลผลิตภาพ, รอบเวลา, และตัววัดอื่น ๆ ที่เหมาะสมด้านประสิทธิผล, ประสิทธิภาพของกระบวนการ, ความมั่นคงปลอดภัย, และความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ เป็นอย่างไร ? ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามประเภทของกระบวนการอย่างไร (*) ?

(2) ความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness) ผลลัพธ์ด้านความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินเป็นอย่างไร ? ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดสำคัญของประสิทธิผลในระบบความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติหรือภาวะฉุกเฉินและภาวะชะงักงันอื่น ๆ เป็นอย่างไร ? ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามสถานที่ดำเนินการหรือประเภทของกระบวนการอย่างไร (*) ?

ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-Network Management RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทานเป็นอย่างไร ? ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดสำคัญของผลการดำเนินการด้านเครือข่ายอุปทาน, รวมทั้งการมีส่วนร่วมของเครือข่ายอุปทานในการสร้างเสริมผลการดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างไร ?

หมายเหตุ

หมายเหตุ 7

องค์กรควรต้องพิจารณาผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ, ผลลัพธ์แต่ละตัวในหมวดผลลัพธ์มักมาจากกระบวนการมากกว่า 1 หมวด. ข้อมูลด้านล่างแสดงความเชื่อมโยงของหมวดกระบวนการและการรายงานผลในหมวด 7

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

ระบบการให้คะแนน (หน้า 152-154) ถ้ามองถึงข้อมูลปัจจุบัน, แนวโน้ม, การเปรียบเทียบ, และจำแนกกลุ่ม (segment) ตามความเหมาะสม, เพื่อแสดงสารสนเทศที่สำคัญเพื่อใช้สำหรับการทบทวนและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กร (หัวข้อ 4.1), สร้างองค์ความรู้ขององค์กร (หัวข้อ 4.2) และใช้เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติการสำหรับผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (หัวข้อ 7.2); ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (หัวข้อ 7.3); ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร (หัวข้อ 7.4); รวมทั้งผลลัพธ์ด้านการเงิน, ตลาด, และกลยุทธ์ (หัวข้อ 7.5)

ผลลัพธ์บางตัวอาจเป็นเรื่องเชิงคุณภาพ หรือไม่สามารถรายงานเป็นแนวโน้มได้. ตัวอย่างเช่น ผลลัพธ์ด้านภาวะความรับผิดชอบต่อในการกำกับดูแลองค์กร, การรับรองระบบงาน (accreditation), และกระบวนการที่ดำเนินการเพียงครั้งเดียว.

ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบได้มาจากกระบวนการเทียบเคียง (benchmarking) (ภายในหรือภายนอกอุตสาหกรรม ตามความเหมาะสม) และจากการสืบค้นข้อมูลเปรียบเทียบเชิงแข่งขัน. ในบางกรณี เช่น ผลลัพธ์สำหรับโครงการหรือกระบวนการที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร (unique) อาจไม่มีข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือไม่มีข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม. ในกรณีนั้น องค์กรอาจใช้แหล่งข้อมูลอื่น รวมถึงผลงานที่ดีที่สุดในอดีต, งบประมาณขององค์กร, เป้าหมาย หรือเป้าประสงค์, หรือค่าคาดการณ์ผลการดำเนินการที่ใช้ภายในองค์กร.

หมายเหตุ 7.1ก.

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ ควรต้องเชื่อมโยงกับข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และบริการตามที่ระบุไว้ใน 6.1ก.(1) และความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร 1ข(2). โดยอ้างอิงตามสารสนเทศที่เก็บรวบรวมผ่านกระบวนการที่อธิบายไว้ในหมวด 3. ตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้ควรสอดคล้องกับปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมของลูกค้า เช่น ปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่ในหมายเหตุของโครงสร้างองค์กร ข้อ 1ข.(2) และหัวข้อ 3.2ข.

หมายเหตุ 7.1ก.

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึง องค์กรภาครัฐ), แหล่งผู้ให้ทุนอาจเป็นผู้กำหนดตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ. จึงควรต้องระบุตัววัดเหล่านี้และรายงานผลไว้ในหัวข้อนี้ด้วย.

หมายเหตุ 7.1ข.

ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อ 7.1ข. ควรต้องตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญด้านการปฏิบัติการ ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และหมวด 6

หมายเหตุ 7.1ข.(1).

ผลลัพธ์ที่เกิดจากความพยายามในการลดความสูญเสีย (waste) ในกระบวนการ ควรต้องรายงานในหัวข้อนี้. ผลลัพธ์ที่เกิดจากความพยายามในการสร้างประโยชน์ให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อมให้รายงานในหัวข้อ 7.4ก.(5)

หมายเหตุ 7.1ข.(1).

ผลลัพธ์ของตัววัดและตัวชี้วัดสำคัญของการสร้างนวัตกรรมให้รายงานในหัวข้อ 7.5ข.

หมายเหตุ 7.1ข.(2).

หากเป็นไปได้, ประสิทธิภาพของการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน ควรต้องแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (outcomes), การเรียนรู้, และผลลัพธ์ (results), ที่มากกว่ารายงานเพียงกิจกรรมการฝึกอบรม และการปฏิบัติตามมาตรฐาน.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

ผลลัพธ์
(75 คะแนน)

7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า (Customer Results)

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร?

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (CUSTOMER-Focused RESULTS)

(1) ความพึงพอใจของลูกค้า (CUSTOMER Satisfaction) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร ? ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร ? ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการที่นำเสนอ, กลุ่มลูกค้า, และส่วนตลาดอย่างไร (*) ?

(2) ความผูกพันของลูกค้า (CUSTOMER ENGAGEMENT) ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของลูกค้าเป็นอย่างไร ? ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความผูกพัน, รวมถึงด้านการสร้างความสัมพันธ์และการส่งเสริมประสบการณ์ของลูกค้าเป็นอย่างไร ? ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้าเป็นอย่างไร (*) ? ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ, กลุ่มลูกค้า, และส่วนตลาดอย่างไร (*) ?

หมายเหตุ

หมายเหตุ 7.2

ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ, ความไม่พึงพอใจ, และความผูกพันของลูกค้า ควรต้องเชื่อมโยงกับกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร 1.ข.(2) และวิธีการรับฟังและประเมินตามที่ระบุไว้ในหมวด 3.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (WORKFORCE RESULTS)

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรเป็นอย่างไร ?

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (WORKFORCE-Focused RESULTS)

(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY) ผลลัพธ์ ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรเป็นอย่างไร ? ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดสำคัญ ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร, รวมถึงทักษะที่เหมาะสมของบุคลากร และจำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับ (staffing LEVELS) เป็นอย่างไร ? ผลลัพธ์เหล่านี้ แตกต่างกันตามความหลากหลายของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร (*) ?

(2) บรรยากาศการทำงาน (Workplace Climate) ผลลัพธ์ด้านสุขภาวะในสถานที่ทำงาน (workplace health) และ ค่าตอบแทน (workforce compensation) และสิทธิประโยชน์ เป็นอย่างไร ? ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดสำคัญ ด้านบรรยากาศการทำงาน, รวมถึงสุขภาวะ, ความมั่นคงปลอดภัย, การเข้าถึงสถานที่ทำงาน, และค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรเป็นอย่างไร (*) ? ผลลัพธ์เหล่านี้ แตกต่างกันตามความหลากหลายของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร (*) ?

(3) ความผูกพันของบุคลากรและการรักษามูลค่าไว้ (WORKFORCE ENGAGEMENT and Retention) ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากร เป็นอย่างไร ? ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญ ด้านความพึงพอใจ, ความไม่พึงพอใจ, การรักษามูลค่าไว้, และความผูกพันของบุคลากรเป็นอย่างไร ? ผลลัพธ์เหล่านี้ แตกต่างกันตามความหลากหลายของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร (*) ?

(4) การพัฒนาบุคลากร (WORKFORCE Development) ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ เป็นอย่างไร ? ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญ ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำเป็นอย่างไร ? ผลลัพธ์เหล่านี้ แตกต่างกันตามความหลากหลายของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร (*) ?

หมายเหตุ

หมายเหตุ 7.3

ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ ควรต้องสัมพันธ์กับกระบวนการ, ตัววัด, และตัวชี้วัด ที่รายงานไว้ในหมวด 5 นอกจากนี้ ผลลัพธ์ควรต้องตอบสนองความจำเป็นของกระบวนการทำงานที่สำคัญที่อธิบายไว้ในหมวด 6 และต่อแผนปฏิบัติการขององค์กร และแผนด้านบุคลากรตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2 การรายงานผลลัพธ์ในหัวข้อนี้ควรต้องครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากร (segment) ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร, รวมถึงกลุ่มบุคลากรที่ทำงานเสมือนจริง (working virtually) (ทำงานที่บ้านหรือสลับรูปแบบการทำงาน (alternate site) หรือกลุ่มบุคลากรที่มีการจัดรูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน (hybrid work-site). องค์กรที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัครและ/หรือพนักงานชั่วคราวในการดำเนินงานหลัก (core work) (งานที่ทำให้เกิดผลผลิตที่สำคัญและ/หรือที่มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า) ควรต้องรายงานผลลัพธ์ของบุคลากรเหล่านี้ด้วย (*).

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results)

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กร เป็นอย่างไร ?

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร กฎหมาย จริยธรรม และการสร้างประโยชน์ให้สังคม
(Leadership, GOVERNANCE, Legal, Ethics, and Societal Contribution RESULTS)

(1) การนำองค์กร (Leadership) ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วมอย่างเต็มใจ
(communication and engagement) ของผู้นำระดับสูงกับบุคลากร, พันธมิตร, และลูกค้าเป็นอย่างไร ?
ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดสำคัญของการดำเนินการของผู้นำระดับสูงในเรื่องการสื่อสารและสร้าง
การมีส่วนร่วมอย่างเต็มใจของผู้นำระดับสูงกับบุคลากร, พันธมิตร, และลูกค้า เพื่อ

- ถ่ายทอดพันธกิจ, วิสัยทัศน์, และค่านิยมสู่การปฏิบัติ;
- กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในลักษณะสองทิศทาง;
- ปลุกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ให้คุณค่ากับความหลากหลายและส่งเสริมความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม,
การสร้างนวัตกรรม, และการประเมินโอกาสความเสี่ยง;
- สร้างการมุ่งเน้นการปฏิบัติเป็นอย่างไร ? ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ
ขององค์กรและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (*) ?

(2) การกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE) ผลลัพธ์ด้านภาวะความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กร
เป็นอย่างไร? ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดสำคัญด้านการกำกับดูแลองค์กร และภาวะความรับผิดชอบ
ด้านการเงินภายในและภายนอกเป็นอย่างไร (*) ?

(3) กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ (Law and Regulation) ผลลัพธ์ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ
ข้อบังคับเป็นอย่างไร ? ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดสำคัญด้านการปฏิบัติตามหรือปฏิบัติได้เหนือกว่าข้อ
กำหนดด้านกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมายเป็นอย่างไร ? ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ
ขององค์กรอย่างไร (*) ?

(4) จริยธรรม (Ethics) ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมเป็นอย่างไร ? ผลลัพธ์ของตัววัด
หรือตัวชี้วัดสำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม, พฤติกรรมที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่าง
มีจริยธรรม, และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร ?
ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรอย่างไร (*)?

(5) สังคม (Society) ผลลัพธ์ด้านความผาสุกของสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร ? ผลลัพธ์
ของตัววัดหรือตัวชี้วัดสำคัญด้านการสร้างประโยชน์ให้สังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร ?

หมายเหตุ

หมายเหตุ 7.4

การรายงานผลลัพธ์ในหัวข้อนี้ ควรต้องสัมพันธ์กับกระบวนการสื่อสารที่องค์กรระบุไว้ในหัวข้อ 1.1 และกระบวนการและตัววัดด้านการกำกับดูแลองค์กร, กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ, จริยธรรม, และการสร้างประโยชน์ให้สังคมที่องค์กรรายงานไว้ในหัวข้อ 1.2 ผลลัพธ์ด้านอาชีพอนามัยและความปลอดภัยของบุคลากร (ตัวอย่างเช่น การรายงานการอุบัติเหตุการันเกี่ยวกับความปลอดภัยอาชีพอนามัย) ควรต้องรายงานไว้ในหัวข้อ 7.1ข.(2) และหัวข้อ7.3ก.(2).

หมายเหตุ 7.4ก.(2).

การรายงานผลลัพธ์ในหัวข้อนี้ อาจรวมถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับรายงานทางการเงินและความเสี่ยง, คำแนะนำที่สำคัญของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก, และการตอบสนองของผู้บริหารในเรื่องดังกล่าว.

หมายเหตุ 7.4ก.(4).

ตัวอย่างตัววัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ให้ดูหมายเหตุของหัวข้อ 1.2ข.(2)

หมายเหตุ 7.4ก.(5).

ตัววัดของการตอบสนองความผาสุกของสังคม อาจรวมถึงการปกป้องสิ่งแวดล้อม และการสนับสนุนชุมชน, ทั้งในระดับท้องถิ่น, ระดับชาติ, หรือระดับโลก. ตัวอย่างผลลัพธ์ เช่น การลดการใช้พลังงาน, การใช้พลังงานหมุนเวียน และการหมุนเวียนน้ำเพื่อกลับมาใช้ใหม่, การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์, การลดและการใช้ประโยชน์จากของเสีย, และทางเลือกอื่นสำหรับการอนุรักษ์ทรัพยากร (เช่น เพิ่มการประชุมแบบเสมือนจริง (virtual meeting), และการปฏิบัติต่อผู้ใช้แรงงานที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล, และการบริจาคสินค้าหรือให้บริการเพื่อส่งเสริมที่อยู่อาศัย, สุขภาวะชุมชน, และความมั่นคงปลอดภัยด้านอาหารให้กับสมาชิกทุกคนในชุมชน.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

ผลลัพธ์
(80 คะแนน)

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์

(Financial, Marketplace, and Strategy Results)

ผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการเงินและตลาด และผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นอย่างไร ?

ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Marketplace RESULTS)

(1) ผลการดำเนินการด้านการเงิน (Financial PERFORMANCE) ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไร ? ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดสำคัญของผลการดำเนินการด้านการเงิน, รวมถึงตัววัดโดยรวมเชิงประจักษ์ (aggregate measures) ด้านผลตอบแทนทางการเงิน, ความมั่นคงทางการเงิน (financial viability), และผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (budgetary performance) เป็นอย่างไร (*) ? ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (*) ?

(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด (Marketplace PERFORMANCE) ผลลัพธ์การดำเนินการด้านตลาด เป็นอย่างไร? ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดสำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาด, รวมถึงส่วนแบ่งตลาด หรือตำแหน่งในตลาด, การเติบโตของตลาด และการเติบโตของส่วนแบ่งตลาด, และการเจาะตลาดใหม่ เป็นอย่างไร (*)? ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (*) ?

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการสร้างนวัตกรรม (Strategy Implementation and Innovation RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์ขององค์กรเป็นอย่างไร ? ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดสำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรเป็นอย่างไร ? ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดสำคัญของการมุ่งมั่น (efforts) ด้านการสร้างนวัตกรรมเป็นอย่างไร ?

หมายเหตุ

หมายเหตุ 7.5ก.

การรายงานผลลัพธ์ในหัวข้อนี้ ควรต้องสัมพันธ์กับตัววัดด้านการเงินตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 4.1ก.(1) และแนวทางการจัดการด้านการเงินตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2.

หมายเหตุ 7.5ก.(1).

การรายงานผลลัพธ์ในหัวข้อนี้ อาจรวมถึงตัววัดเชิงประกอบด้านผลตอบแทนทางการเงิน เช่น ผลตอบแทนทางการลงทุน (ROI), ส่วนกำไรจากการดำเนินงาน (operating margin), ความสามารถในการทำกำไร, หรือความสามารถในการทำกำไรตามส่วนตลาดหรือกลุ่มลูกค้า. ตัววัดด้านความมั่นคงทางการเงิน อาจรวมถึงสภาพคล่อง (liquidity), อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (debt to equity ratio), เงินสดย่อยรายวัน (days cash on hand), ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์, และกระแสเงินสด. *สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) อาจรวมถึงตัววัดเกี่ยวกับผลการดำเนินการเทียบกับงบประมาณ (performance to budget) ซึ่งรวมถึงการเพิ่มเติมหรือลดลงของทุนสำรอง (reserve funds); การลดความเสี่ยงหรือการประหยัด; การตอบสนองต่องบประมาณที่ลดลง; การลดค่าใช้จ่ายให้ลูกค้า หรือผลตอบแทนต่อทุนซึ่งเป็นผลมาจากการเพิ่มประสิทธิภาพ; เปรอร์เซ็นต์ค่าใช้จ่ายการบริหารต่องบประมาณ; และต้นทุนด้านการระดมทุนเทียบกับทุนที่ระดมได้.*

หมายเหตุ 7.5ก.(2).

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร, การรายงานผลลัพธ์ในหัวข้อนี้ อาจรวมถึงตัววัดด้านการบริจาคเพื่อการกุศลหรือเงินช่วยเหลือ (charitable donations or grants) และจำนวนโครงการหรือการให้บริการใหม่.

หมายเหตุ 7.5ข.

ผลลัพธ์ของการมุ่งมั่นด้านการสร้างนวัตกรรม ควรต้องเชื่อมโยงกับแนวทางการแสวงหาการสร้างนวัตกรรม (pursuing innovations) และการประเมินโอกาสคุ้มเสี่ยง, ตามที่รายงานในหัวข้อ 4.2ค. ผลลัพธ์ควรต้องรวมถึงนวัตกรรม และผลกระทบที่มีต่อผลการดำเนินการขององค์กร. ตัวอย่างผลลัพธ์ เช่น การเพิ่มส่วนแบ่งตลาดและ/หรือรายได้อย่างมีนัยสำคัญ อันเนื่องจากการเจาะตลาดใหม่ หรือนำเสนอผลิตภัณฑ์/บริการใหม่, หรือการเพิ่มประสิทธิผลอย่างมีนัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ, สิ่งอำนวยความสะดวก, หรือการปฏิบัติการ ที่มีการออกแบบใหม่.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.



รายละเอียด ที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์

รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2567–2568

การปรับเปลี่ยนเกณฑ์ในแต่ละครั้งมีความมุ่งหมายหลัก คือ เกณฑ์ต้องสะท้อนความน่าสมัยของแนวทางปฏิบัติที่ได้รับการพิสูจน์ยืนยันแล้วทั้งในด้านการนำองค์กรและผลการดำเนินการ ในขณะที่เดียวกัน เกณฑ์ต้องมีความกระชับและใช้งานง่าย.

หลายปีที่ผ่านมา, เกณฑ์เพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศได้วิวัฒนาการไปตามปัจจัยขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขันและความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร. จากการพัฒนาการ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินำเสนอองค์กรในปัจจุบันด้วยแนวทางการนำองค์กรและการบริหารจัดการแบบไม่บังคับ (nonprescriptive) เพื่อส่งเสริมแนวทางการดำเนินการที่เป็นระบบเพื่อให้บรรลุความเป็นเลิศ

ในขณะที่เกณฑ์พัฒนาปรับเปลี่ยนไป แต่ยังคงต้องคำนึงถึงความสมดุลที่สำคัญ 2 ประการ. ด้านหนึ่ง เกณฑ์ต้องสะท้อนถึงมาตรฐานระดับชาติสำหรับการดำเนินงานที่เป็นเลิศ, ช่วยให้องค์กรตอบสนองความท้าทายด้านการนำและการบริหารจัดการในปัจจุบัน และให้ความรู้แก่องค์กรในทุกแง่มุมของการสร้างระบบการจัดการผลการดำเนินงานแบบบูรณาการ. ในอีกด้านหนึ่ง เกณฑ์ต้องทำให้องค์กรต่าง ๆ ที่มีระดับพัฒนาการขององค์กรที่แตกต่างกันไปสามารถเข้าถึงได้และใช้งานง่าย.

เพื่อตอบสนองข้อพิจารณาประการแรก หลายแนวคิดได้ถูกร้อยเรียงในการปรับเปลี่ยนเกณฑ์ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2567-2568 ตัวอย่างเช่น, ความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัว ได้ถูกบูรณาการไว้ในหลายหมวด, และมีการแจ่มแจ้งให้ชัดเจนเรื่องนวัตกรรม (innovations) และการสร้างนวัตกรรม (innovation). ตัวอย่างอื่น ๆ ครอบคลุมถึงลักษณะงาน (nature of work) และการจัดการสถานที่ทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป, รวมถึงความหลากหลาย, ความเท่าเทียม, และการมีส่วนร่วม, ซึ่งมีการเน้นย้ำในเกณฑ์ทุกหมวดและในหมายเหตุ.

เพื่อตอบสนองข้อพิจารณาประการที่สอง มีการเปลี่ยนแปลงหลายประการในเกณฑ์ฉบับนี้เพื่อให้ง่ายต่อผู้ใช้ โดยปรับให้ทันสมัย, ทำให้ง่ายขึ้น, และแจ่มแจ้งให้ชัดเจน. ตัวอย่างเช่น หมายเหตุบางรายการที่ไม่สำคัญต่อการทำความเข้าใจในวิธีการตอบคำถามเกณฑ์ได้ถูกย้ายออกจากเนื้อหาเกณฑ์ไปยังคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ (รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์) หรือถูกตัดทิ้ง.

การเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญของเกณฑ์สรุปได้ดังนี้

โครงสร้างองค์กร

- คำถาม “อะไร” (What) บางคำถามถูกย้ายมายังโครงสร้างองค์กร; ตัวอย่างเช่น แนวคิดเรื่องโอกาสเชิงกลยุทธ์ถูกย้ายมาเพราะสอดคล้องกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์, และโอกาสเชิงกลยุทธ์มีนัยยะสำคัญในเกณฑ์หลายหมวด. ในกรณีอื่น ๆ คำถาม “อะไร” (What) ยังคงไว้ในหมวดที่มีผลกระทบมากที่สุด.
- 1ก(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร ถูกปรับให้ง่ายขึ้นเพื่อความชัดเจน. นอกจากนี้, ข้อกำหนดด้านการศึกษาของบุคลากร ได้ถูกถอดออกจากคำถามของเกณฑ์เนื่องจากมีข้อมูลป้อนกลับว่าไม่ได้ใช้ข้อมูลนี้ในการตรวจประเมิน.
- เพื่อให้เข้าใจถึงรูปแบบธุรกิจ (business model) ขององค์กรได้ดีขึ้น จึงได้เพิ่มคำถาม 1ก(1); ร้อยละของรายได้รวม และ 2ก(1); สิ่งที่สร้างความแตกต่าง).

หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership)

- 1.1ก. พันธกิจ เป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งซึ่งผู้นำระดับสูงต้องรับผิดชอบในการกำหนดและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ. ในทำนองเดียวกัน, 1.1ค.(1) ความปลอดภัย และความหลากหลาย ถูกเพิ่มเป็นความรับผิดชอบของผู้นำระดับสูงในการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ.

- ตามเกี่ยวกับบทบาทของคณะกรรมการ (board) ในการประเมินผลการดำเนินการขององค์กรถูกย้ายจาก 4.1ข. ไปอยู่ 1.2ก.(3) เพื่อรวมกลุ่มคำถามเกี่ยวกับคณะกรรมการกำกับดูแลเข้าไว้ด้วยกัน.

หมวด 2 กลยุทธ์ (Strategy)

- 2.1ก.(2) รายการข้อพิจารณาถูกปรับเปลี่ยนใหม่เพื่อเน้นองค์ประกอบและความเสี่ยงที่สำคัญ.
- คำว่า “ระบบงาน” ถูกถอดออกจากหัวเรื่องของประเด็นพิจารณา, ซึ่งตอนนี้ได้เปลี่ยนเป็นการดำเนินการโดยแหล่งภายนอกและสมรรถนะหลักขององค์กร (outsourcing and core competencies). แนวคิดสำคัญของ “ระบบงาน” ยังคงปรากฏอยู่ในข้อ 2.1ก.(4) และ 5.1ก.(3), และในหมายเหตุหลายแห่ง, รวมทั้งในอภิธานศัพท์.

หมวด 3 ลูกค้า (Customers)

- แนวคิดที่เชื่อมโยงเรื่อง “เสียงของลูกค้า” ปรากฏในหลายหัวข้อ ได้แก่ 3.1, 3.2, และ 6.1 ในการรับฟังลูกค้า, การระบุข้อกำหนดของลูกค้า, การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ ฯลฯ.
- 3.2ข. ประเด็นพิจารณาเรื่อง ความพึงพอใจ, ความไม่พึงพอใจ, และความผูกพันของลูกค้า ได้ถูกปรับให้กระชับเพื่อความชัดเจน. แนวคิดเรื่องประสบการณ์ของลูกค้าได้ถูกอ้างอิงเพื่อครอบคลุมหัวข้อ 3.2 ทั้งหมด.

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

- ความคล่องตัวในการวัดผล (measurement agility) ถูกย้ายไปอยู่ 4.1ก.(1) เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามอื่น ๆ, และผลการดำเนินการและการคาดการณ์ผลการดำเนินการถูกรวมไว้ด้วยกันใน 4.1ข. การปรับแก้นี้ทำให้การคาดการณ์ผลการดำเนินการกลายเป็น “คำถามย่อย” (multiple question) จากเดิมที่เป็น “คำถามโดยรวม” (overall question) และสอดคล้องไปแนวทางเดียวกันกับแนวทางการให้คะแนนหมวดผลลัพธ์ (Results Scoring Guidelines) ซึ่งกล่าวถึงการคาดการณ์ผลการดำเนินการในช่วงคะแนน 70—85% และ 90—100%.
- จากข้อมูลป้อนกลับจากผู้ใช้งาน, ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (cybersecurity) ถูกย้ายจากหมวด 6 ไปอยู่หมวด 4 เพื่อรวมไว้กับการจัดการสารสนเทศและองค์ความรู้. เนื้อหาเกณฑ์ยังคงสื่อว่าความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์เป็นประเด็นสำคัญเชิงกลยุทธ์ที่ต้องดำเนินการทั่วทั้งองค์กร.
- หัวข้อ 4.2ค. การแสวงหาการสร้างสรรค์นวัตกรรม (pursuit of innovation) แนวคิดนี้ถูกย้ายจากหมวด 6 เป็นหมวด 4 เพื่อพยายามลดความสับสนว่าจะตอบคำถามเรื่องการสร้างสรรค์นวัตกรรม (innovation) ในเกณฑ์หมวดใด. หัวข้อ 4.2ค. ถูกเปลี่ยนชื่อใหม่เพื่อระบุถึงความสำคัญของการสร้างสรรค์นวัตกรรมต่อองค์กรโดยรวม และความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างสรรค์นวัตกรรมกับระบบการจัดการความรู้ขององค์กร.

หมวด 5 บุคลากร (Workforce)

- ความไม่พึงพอใจของบุคลากร ได้ถูกยกขึ้นเป็นประเด็นอย่างชัดเจนเพื่อค้นหาต้นเหตุของปัญหา และทำให้เกิดการแก้ไขอย่างเป็นระบบเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต.
- ประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และพัฒนา (เดิม 5.2ค.(3)) ถูกผนวกอยู่ในปัจจัย “การเรียนรู้” (Learning) ในระบบการให้คะแนนของเกณฑ์ และใน 5.2ค.(2), และรายงานผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาในหมวด 7.
- ค่าตอบแทน (compensation) ถูกยกขึ้นเป็นประเด็นอย่างชัดเจนในเรื่องสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร และรวมถึงการพิจารณาด้วยความเป็นธรรม.

หมวด 6 การปฏิบัติการ (Operations)

- หัวข้อ 6.1 ประเด็นพิจารณา 6.1ก. และ 6.1ข. ได้ถูกปรับให้กระชับชัดเจนเพื่อมุ่งเน้นการออกแบบผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ และกระบวนการเป็นลำดับแรก, จากนั้นจึงเป็นการจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ..
- หัวข้อ 6.1 คำถาม 6.1ก.(2) และ 6.1ก.(4) ได้รวมถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการลดผลกระทบที่เป็นอันตรายต่อสังคมหรือสิ่งแวดล้อม ทั้งจากผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ และการปฏิบัติการ .
- การจัดการเครือข่ายอุปทาน ถูกย้ายจากหัวข้อ 6.1 ไปอยู่ในหัวข้อ 6.2 ภายใต้ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ. หมายเหตุ 6.2ข. อธิบายว่าทำไมเกณฑ์จึงใช้คำว่า “เครือข่ายอุปทาน” แทน “ห่วงโซ่อุปทาน”, ทั้งนี้ เพื่อสะท้อนถึงแนวทางที่มีความสามารถในการฟื้นตัวมากขึ้น ในการจัดการผู้ส่งมอบ.
- เพิ่มตัวอย่างและหมายเหตุเรื่องการลดความสูญเสียน (waste) ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการขององค์กร, ซึ่งสะท้อนถึงการมุ่งเน้นเรื่องระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน (circular economy)
- 6.2ค.(2) เพิ่มประเด็นพิจารณาเรื่องแนวทางโดยรวมขององค์กรในการบริหารความเสี่ยง.

หมวด 7 ผลลัพธ์ (Results)

- หัวข้อ 7.2 เพิ่มผลลัพธ์ด้านประสบการณ์ของลูกค้า.
- หัวข้อ 7.3 เพิ่มผลลัพธ์ด้านความไม่พึงพอใจและการรักษาบุคลากรไว้.
- หัวข้อ 7.4 เพิ่มผลลัพธ์ของการที่ผู้นำระดับสูงปลูกฝังวัฒนธรรมที่ให้คุณค่ากับความหลากหลายและส่งเสริมความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม, การสร้างนวัตกรรม, และการประเมินโอกาสคู่ความเสี่ยง.
- หัวข้อ 7.5 เพิ่มผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดสำคัญของการมุ่งมั่นด้านการสร้างนวัตกรรม.

ระบบการให้คะแนน (Scoring System)

ค่าน้ำหนักคะแนนบางหัวข้อมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดความสมดุล:

- หมวด 4 : ย้าย 5 คะแนน จากหัวข้อ 4.1 ไปยังหัวข้อ 4.2 เพื่อให้สัมพันธ์กับแนวคิดการแสวงหาการสร้างนวัตกรรม (pursuit of innovation) ที่ถูกย้ายมาจากหมวด 6.
- หมวด 6 : ย้าย 5 คะแนน จากหัวข้อ 6.1 ไปยังหัวข้อ 6.2 เนื่องจากหัวข้อ 6.2 มีจุดมุ่งเน้นสำคัญที่การจัดการเครือข่ายอุปทาน ที่ถูกย้ายมาจาก 6.1ค. และเพิ่มเรื่องการบริหารความเสี่ยง.
- หมวด 7 : ย้าย 10 คะแนน จากหัวข้อ 7.1 ไปเพิ่ม 5 คะแนนให้แก่หัวข้อ 7.2 เพื่อสะท้อนความสำคัญของผลลัพธ์ด้านลูกค้า และเพิ่ม 5 คะแนนในหัวข้อ 7.5 เพื่อมุ่งเน้นความสำคัญของผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและผลลัพธ์ด้านการสร้างนวัตกรรม.

ค่านิยม (Core Values)

- แนวคิด “ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า” ให้พิจารณาถึงการลดความไม่พึงพอใจ รวมถึงข้อร้องเรียนของลูกค้าด้วย.
- แนวคิด “การให้ความสำคัญกับบุคลากร” ครอบคลุมถึงการปฏิบัติอย่างธรรมต่อลูกค้าและบุคลากรทั้งหมด.
- แนวคิด “การมุ่งเน้นความสำเร็จและการสร้างนวัตกรรม” ครอบคลุมถึงการมุ่งสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนและความเป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการ ซึ่งอาจนำไปสู่การพลิกโฉมธุรกิจ (business transformation).

อภิธานศัพท์ (Glossary of Key Terms)

- เพิ่มคำนิยาม “ความคล่องตัว”, “วัฒนธรรม”, และ “ระบบ”
- คำว่า “การสร้างนวัตกรรม (innovation) และ “นวัตกรรม” (innovations) ถูกแจกแจงให้

- ชัดเจน; เพื่อความคงเส้นคงวา, เกณฑ์ใช้คำว่า “การสร้างนวัตกรรม” (innovation) สำหรับกระบวนการ/กิจกรรม และ “นวัตกรรม” (innovations) สำหรับผลสัมฤทธิ์ (outcome) (การปรับปรุงที่ฉีกแนว หรือ “ก้าวกระโดด” ในผลลัพธ์, ผลิตภัณฑ์, กระบวนการ, หรือความผาสุกของสังคม). การสร้างนวัตกรรมอยู่ในคำถาม 2.1ก.(3) โดยเป็นส่วนหนึ่งของการมุ่งเน้นโอกาสเชิงกลยุทธ์. การแสวงหาการสร้างนวัตกรรม และ การจัดการนวัตกรรม รวมอยู่ใน 4.2ค.
- คำศัพท์บางคำไม่อยู่ในอภิธานศัพท์โดยเจตนาด้วย 2 เหตุผล : (1) คำจำกัดความในอภิธานศัพท์มีไว้สำหรับคำที่ในเกณฑ์นี้อาจใช้แตกต่างไปจากความเข้าใจโดยทั่วไป; และ (2) คำจำกัดความของคำศัพท์ที่อาจมีความอ่อนไหวต่อความเห็นที่แตกต่างอาจถูกอธิบายไว้ในหมายเหตุ (แทนที่จะเป็นในอภิธานศัพท์) เพื่อให้บริบทและการใช้คำเหล่านั้นมีความชัดเจน.

ความคล่องตัว, ความสามารถในการปรับตัว, และการพลิกโฉม (Agility, resilience, and transformation)

แนวคิดเรื่องความคล่องตัวช่วยให้องค์กรตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉินหรือตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการดำเนินการได้รวดเร็วยิ่งขึ้น, ใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น, และ/หรือตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์. ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ, ความคล่องตัวเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จโดยผู้นำระดับสูง, การจัดทำกลยุทธ์, การจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากร, การออกแบบผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ, และการจัดการเครือข่ายอุปทาน. ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังของความคล่องตัว, ความสามารถในการปรับตัว จะปรากฏอยู่ในตลอดทั้งเล่มเกณฑ์เพื่อช่วยให้องค์กรเข้าใจและเตรียมพร้อมต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของบุคลากร, ลูกค้า, และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น. ในปัจจุบัน ความสามารถในการปรับตัวมักหมายถึงการเตรียมพร้อมสำหรับการพลิกโฉมทางธุรกิจ — เพื่อให้สามารถและพร้อมที่จะตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อทั้งโอกาสและภัยคุกคาม; เพื่อปรับกลยุทธ์, แผนปฏิบัติการ, แผนด้านบุคลากร, และกระบวนการต่าง ๆ เมื่อจำเป็น; และเพื่อให้มีระบบการกำกับดูแลที่แข็งแกร่งด้วยวัฒนธรรมองค์กรแห่งความไว้วางใจ.

การรักษาบุคลากรไว้ (Workforce retention)

เนื่องจากลักษณะงาน (และสถานที่ทำงาน) มีการเปลี่ยนแปลงในบางอุตสาหกรรม, การทำความเข้าใจ/ยกระดับปัจจัยการขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากรที่นำไปสู่การรักษาบุคลากรไว้จึงกลายเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง. การทำงานจากที่บ้าน/การทำงานแบบทางไกล, พนักงานชั่วคราว, และการจัดการสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน (hybrid) เหล่านี้เป็นตัวอย่างของปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรม, การสื่อสาร, การออกแบบกระบวนการ, กลยุทธ์, และอื่น ๆ ขององค์กร. สุขภาพ, ความปลอดภัย, งานที่ดี/คุณภาพของงาน, และการรักษาพนักงานไว้ เป็นปัจจัยสร้างความแตกต่างที่สำคัญยิ่ง, และ มหกรรมการลาออก (The Great Resignation) ในช่วงต้นทศวรรษ 2020 ยังคงเป็นแนวโน้มทางเศรษฐกิจประการหนึ่ง. ในเกณฑ์หมวด 5 บุคลากร, จะพบคำถามเกี่ยวกับจุดมุ่งเน้นใหม่ในเรื่องความผูกพันของบุคลากรและการรักษาบุคลากรไว้; ตัวอย่างเช่น องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากรเพื่อรักษาบุคลากรไว้และให้มีผลการดำเนินการที่ดี, องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความผูกพันและการรักษาบุคลากรไว้, และการรักษาบุคลากรไว้ถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างไร. นอกจากนี้, ยังมีการเพิ่มหมายเหตุในหมวดการนำองค์กร, กลยุทธ์, และผลลัพธ์ เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรพิจารณาความต้องการและข้อกำหนดของบุคลากร.

การสร้างนวัตกรรม (Innovation)

เนื่องจากลักษณะงาน (และสถานที่ทำงาน) มีการเปลี่ยนแปลงในบางอุตสาหกรรม, การทำความเข้าใจ/ยกระดับปัจจัยการขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากรที่นำไปสู่การรักษาบุคลากรไว้จึงกลายเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง. การทำงานจากที่บ้าน/การทำงานแบบทางไกล, พนักงานชั่วคราว, และการจัดการสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน (hybrid) เหล่านี้เป็นตัวอย่างของปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรม, การสื่อสาร, การออกแบบ

กระบวนการ, กลยุทธ์, และอื่น ๆ ขององค์กร. สุขภาพ, ความปลอดภัย, งานที่ดี/คุณภาพของงาน, และการรักษาพนักงานไว้ เป็นปัจจัยสร้างความแตกต่างที่สำคัญยิ่ง, และ มหกรรมการลาออก (The Great Resignation) ในช่วงต้นทศวรรษ 2020 ยังคงเป็นแนวโน้มทางเศรษฐกิจประการหนึ่ง. ในเกณฑ์หมวด 5 บุคลากร, จะพบคำถามเกี่ยวกับจุดมุ่งเน้นใหม่ในเรื่องความผูกพันของบุคลากรและการรักษาบุคลากรไว้; ตัวอย่างเช่น องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากรเพื่อรักษาบุคลากรไว้และให้มีผลการดำเนินการที่ดี, องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความผูกพันและการรักษาบุคลากรไว้, และการรักษาบุคลากรไว้ถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างไร. นอกจากนี้, ยังมีการเพิ่มหมายเหตุในหมวดการนำองค์กร, กลยุทธ์, และผลลัพธ์ เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรพิจารณาความต้องการและข้อกำหนดของบุคลากร.

ความหลากหลาย, ความเท่าเทียม, การมีส่วนร่วม, และความสามารถในการเข้าถึง (Diversity, equity, inclusion, and accessibility).

องค์กรที่ประสบความสำเร็จใช้ประโยชน์จากภูมิหลังและลักษณะเฉพาะ (characteristics) ที่หลากหลาย, ความรู้, ทักษะ, ความคิดสร้างสรรค์, และแรงจูงใจของบุคลากร; และองค์กรส่งเสริมความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วมสำหรับทุกคน. การส่งเสริมความเท่าเทียม หมายถึง การสนับสนุนการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อลูกค้า, บุคลากร, และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอื่น ๆ ทั้งหมดขององค์กร. การมีส่วนร่วม หมายถึง การทำให้พวกเขาเหล่านั้นมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่และสนับสนุนให้พวกเขารู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและการให้อำนาจในการตัดสินใจ. ผลสัมฤทธิ์ที่ได้สามารถปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร รวมถึงปรับปรุงความผูกพันของลูกค้า, ความภักดี, และภาพลักษณ์ของตราสินค้า. เกณฑ์ถามว่าองค์กรพิจารณาผลกระทบต่อกลุ่มบุคลากรที่แตกต่างกันอย่างไร โดยคำนึงถึงความหลากหลายและการมีส่วนร่วม, องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้างและชุมชนของลูกค้า, องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบสิทธิประโยชน์ให้ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย, และระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของผู้นำองค์กรและบุคลากรส่งเสริมความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วมอย่างไร. เกณฑ์พิจารณาว่าความสามารถในการเข้าถึงเป็นองค์ประกอบของบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมขององค์กร; ในขณะที่ความหลากหลาย, ความเท่าเทียม, และการมีส่วนร่วมเป็นการปฏิบัติต่อผู้คน.

ความสามารถในการฟื้นตัวของห่วงโซ่อุปทาน (Supply-chain resilience)

ความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กรมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จ; เครือข่ายอุปทานที่มีประสิทธิภาพช่วยยกระดับทั้ง 2 ประเด็น. เครือข่ายอุปทาน (Supply-network) ขององค์กรประกอบด้วยหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องในการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ และการเสนอบริการสนับสนุนหลังการขายให้กับลูกค้า. สำหรับบางองค์กร, หน่วยงานเหล่านี้จะเชื่อมโยงกันเป็นห่วงโซ่, โดยที่หน่วยงานหนึ่งเป็นผู้จัดหาให้อีกหน่วยงานหนึ่งโดยตรง. คำว่า “เครือข่ายอุปทาน” แสดงถึงวิวัฒนาการและพัฒนาการ (maturity) ของการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน โดยทำให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของแหล่งสารสนเทศ, วัสดุ, ผลิตภัณฑ์, และบริการ, ยกระดับความคล่องตัว, ความสามารถในการฟื้นตัว, และการสร้างมูลค่า. การมุ่งเน้นที่การจัดการเครือข่ายอุปทานดังกล่าว มีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับผลการดำเนินการขององค์กร, สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์, และยกระดับความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย. ในเกณฑ์หมวด 6 การจัดการเครือข่ายอุปทานเป็นประเด็นพิจารณาภายใต้ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ. เกณฑ์ให้ความสำคัญกับผู้ส่งมอบเพื่อส่งเสริมความสอดคล้องและความร่วมมือ, บรรเทาความเสี่ยงและทำให้มั่นใจถึงความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัว, การวัดและการประเมินผลการดำเนินการ, บังคับและส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม, ยกระดับกลยุทธ์, และทำให้มั่นใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบด้านความมั่นคงปลอดภัยและความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์.

การสร้างประโยชน์ให้สังคม, ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม, และเศรษฐกิจหมุนเวียน (Societal contributions, environmental sustainability, and the circular economy).

จากแนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่กำหนดไว้เป็นข้อบังคับได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง, องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ตีพิมพ์ว่าการสร้างประโยชน์ให้สังคมเป็นมากกว่าสิ่งที่องค์กรถูกบังคับให้ต้องทำ: สิ่งนี้สามารถเป็นปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของลูกค้าและบุคลากร และเป็นสิ่งที่สร้างความแตกต่างในตลาด. เกณฑ์ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมผ่านมุมมองด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล (ESG), และมุ่งเน้นไปที่การผสานผลประโยชน์ของสังคมเข้ากับกลยุทธ์และการปฏิบัติการขององค์กร, รวมถึงการมีส่วนร่วมในการปกป้องสิ่งแวดล้อม, การช่วยเหลือระบบสังคมและระบบเศรษฐกิจรอบองค์กร, และสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ. นอกจากนี้ เกณฑ์ยังให้ความสำคัญกับการจัดการห่วงโซ่อุปทานของชุมชนที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการ และขยายขอบเขตไปไกลกว่าการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อการดูแลสิ่งแวดล้อมกลายเป็นข้อกำหนดของลูกค้ามากขึ้นเรื่อย ๆ. เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติเป็นแหล่งข้อมูลแนวคิดสำหรับองค์กรในการมุ่งเน้นการสร้างความสำเร็จของสังคม.

เศรษฐกิจดิจิทัลและการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่สี่ (The digital economy and the fourth industrial revolution).

กระบวนการแปลงข้อมูลไปสู่รูปแบบดิจิทัล (Digitization) และการวิเคราะห์ข้อมูล, Internet of Things, ปัญญาประดิษฐ์, การปฏิบัติการบนคลาวด์, การสร้างแบบจำลองธุรกิจและกระบวนการที่ใช้ชุดข้อมูลขนาดใหญ่, การยกระดับระบบอัตโนมัติ, และเทคโนโลยี “อัจฉริยะ” อื่น ๆ กำลังเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว. เกณฑ์ถามว่าผู้นำองค์กรพิจารณาถึงความจำเป็นด้านนวัตกรรมทางเทคโนโลยีอย่างไร, การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรพิจารณาเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่อย่างไร, องค์กรเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างไร, และองค์กรจะนำเทคโนโลยีใหม่เข้าสู่องค์กรอย่างไร. นอกจากนี้ เกณฑ์ยังเน้นย้ำถึงความจำเป็นสำหรับความคล่องตัวเมื่อการอุบัติใหม่ของเทคโนโลยีทำให้เกิดภาวะชะงักงัน, การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและเว็บ (web-based) ในกระบวนการของลูกค้า, และการใช้การวิเคราะห์ข้อมูลดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ในการวิเคราะห์ผลการดำเนินการและการจัดการความรู้.

ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity).

สำหรับธุรกิจและองค์กรทุกประเภท, การจัดการและลดความเสี่ยงทางไซเบอร์ต่อข้อมูล, สารสนเทศ, และระบบปฏิบัติการและระบบอื่น ๆ กลายเป็นสิ่งจำเป็น. เกณฑ์ได้รวมเอาหลักการจาก NIST’s Framework for Improving Critical Infrastructure Cybersecurity, ซึ่งมุ่งเน้นการใช้ปัจจัยขับเคลื่อนทางธุรกิจเพื่อเป็นแนวทางในกิจกรรมด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ และการพิจารณาความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ในกระบวนการบริหารความเสี่ยง. เกณฑ์ได้เน้นย้ำถึงความตระหนักถึงความมั่นคงปลอดภัยและภัยคุกคามความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ที่อุบัติใหม่; บทบาทของบุคลากร, ลูกค้า, พันธมิตร, และผู้ส่งมอบในด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์; ความสำคัญของการระบุและจัดลำดับความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบปฏิบัติการเพื่อความมั่นคงปลอดภัย; และความจำเป็นในการป้องกัน, การตรวจจับ, การตอบสนอง, และการฟื้นฟู.

แนวทางการตอบเกณฑ์ (How to Respond to the Criteria)

ในการเตรียมเอกสารขอรับรางวัล ผู้สมัครขอรับรางวัลควรทำความเข้าใจกับรายละเอียดในหัวข้อนี้ เพื่อช่วยให้ผู้สมัครสามารถตอบคำถามของเกณฑ์ทั้ง 7 หมวดได้อย่างมีประสิทธิภาพ. ผู้สมัครต้องจัดทำรายงานวิธีการและผลการดำเนินงาน (Application Report) โดยตอบคำถามของเกณฑ์ 17 หัวข้อ ทั้งมิติกระบวนการและมิติผลลัพธ์. พร้อมทั้งศึกษา “ระบบการให้คะแนน” และแนวทางการให้คะแนน (หน้า 158-161) ประกอบกับ. แม้ว่าข้อมูลในส่วนนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อองค์กรที่สมัครขอรับรางวัล คุณภาพแห่งชาติ อย่างไรก็ตาม ข้อมูลนี้เป็นประโยชน์สำหรับองค์กรที่จะใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อการประเมินตนเองด้วย.

เริ่มต้น (First Steps)

1. เรียนรู้เกี่ยวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Learn about the TQA framework)

องค์กรควรทำความเข้าใจกับส่วนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้, เพื่อทำความเข้าใจเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

- เนื้อหาเกณฑ์ (หน้า 15-60).
- ระบบการให้คะแนน (หน้า 152).
- อภิธานศัพท์ (หน้า 127).
- คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ (หน้า 75).

2. ทำความเข้าใจวิธีการอ่านและตอบคำถามหัวข้อต่าง ๆ ของเกณฑ์ (Understand how to read and respond to a Criteria item)

บททวนโครงสร้างรูปแบบของหัวข้อของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (หน้า 9-10), ซึ่งแสดงประเภทของหัวข้อ, ส่วนต่าง ๆ ของหัวข้อ, และบทบาทของแต่ละส่วน.

เกณฑ์แบ่งคำถามออกเป็น 3 ระดับ: ระดับพื้นฐาน (basic level), ระดับโดยรวม (overall level), และระดับย่อย (multiple level).

- องค์กรที่เพิ่งเริ่มต้น ควรต้องพิจารณาคำถามพื้นฐาน (Basic questions) เนื่องจากว่ามีแนวคิดพื้นฐานเพื่อสนับสนุนผลการดำเนินการขององค์กร.
- คำถามโดยรวม (Overall questions) มีไว้สำหรับองค์กรที่พร้อมที่จะเริ่มการตรวจประเมินด้วยการเขียนรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร.
- คำถามย่อย (Multiple questions) จะเฉลี่ยลงในแต่ละหัวข้อ และเหมาะสำหรับองค์กรที่มีระบบปฏิบัติการที่แข็งแกร่งและมีพัฒนาการ — แม้ว่าคำถามบางข้ออาจไม่เกี่ยวข้องหรือมีลำดับความสำคัญสำหรับทุกองค์กรก็ตาม. คำถามย่อยจะอยู่ถัดมาจากคำถามที่เป็นตัวอักษรเข้ม, ยกเว้นกรณีที่ไม่มีการเพิ่มเติมนอกจากคำถามโดยรวม. ในกรณีดังกล่าว คำถามที่เป็นตัวอักษรเข้มจะเป็นทั้งคำถามโดยรวมและคำถามย่อย.

ผู้สมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ควรต้องพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อตอบคำถามทุกประเด็น, เนื่องจากสารสนเทศที่ขาดหายไปจะถือว่าเป็นความบกพร่อง (gap) ในระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร. เมื่อนำคำถามย่อยมารวมกัน, จะเห็นถึงความหมายอย่างสมบูรณ์ของประเด็นพิจารณา. องค์กรอาจรวมการตอบหลายคำถามในประเด็นพิจารณาเดียวกันเป็นกลุ่มได้ตามความเหมาะสมขององค์กร. และไม่จำเป็นต้องแยกตอบทีละคำถาม.

3. นทวบนแนวทางการให้คะแนน

(Review the scoring guidelines)

เพื่อเตรียมการตอบคำถาม ให้อ่านบททวนเกณฑ์ร่วมกับแนวทางการให้คะแนน (หน้า 158-161). ในการตอบคำถามหัวข้อในหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6), ให้พิจารณาถึงสารสนเทศที่ตอบสนองต่อบัจจัยการประเมินกระบวนการทั้ง 4 ของแนวทางการให้คะแนน:

- ระดับพัฒนาการของแนวทาง,
- ความครอบคลุมและทั่วถึงของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ,
- ความครอบคลุมและทั่วถึงของการเรียนรู้, และ
- ความครอบคลุมและทั่วถึงของการบูรณาการกับองค์ประกอบอื่น ๆ ในระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร.

(ดู “แนวทางการตอบหัวข้อในหมวดกระบวนการ” ประกอบ).

เช่นเดียวกัน, ในการตอบคำถามหัวข้อในหมวดผลลัพธ์ (หมวด 7), ให้พิจารณาถึงสารสนเทศที่ตอบสนองต่อบัจจัยการประเมินผลลัพธ์ทั้ง 4 ของแนวทางการให้คะแนน:

- ระดับผลการดำเนินการจริง,
- ความสำคัญของแนวโน้มของผลลัพธ์,
- ข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม,
- การบูรณาการกับองค์ประกอบที่สำคัญของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร, และผลลัพธ์ของแนวทางการปรับปรุง.

(ดู “แนวทางการตอบหัวข้อในหมวดผลลัพธ์” ประกอบ).

การตอบคำถามของเกณฑ์จะพิจารณาจากมิติการประเมินที่อธิบายข้างต้น (ADLI / LeTCI; ให้อ่าน “แนวทางการตอบหัวข้อในหมวดกระบวนการ” และ “แนวทางการตอบหัวข้อในหมวด” ด้านล่าง)

4. ทำความเข้าใจความหมายของคำสำคัญ

(Understand the meaning of key terms)

คำที่ใช้ในเกณฑ์อาจมีความหมายแตกต่างจากคำจำกัดความมาตรฐาน หรือคำจำกัดความที่ใช้ในองค์กร. คำที่ขีดเส้นใต้สามารถอ่านเพิ่มเติมได้ในอภิธานศัพท์ (หน้า 127-150). การทำความเข้าใจคำเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรประเมินตนเองได้อย่างแม่นยำยิ่งขึ้น และสื่อสารได้ดียิ่งขึ้นถึงกระบวนการและผลลัพธ์ขององค์กรให้แก่ผู้ตรวจประเมินและผู้วางแผนปรับปรุงองค์กร.

5. เริ่มด้วยโครงร่างองค์กร

(Start with the Organizational Profile)

โครงร่างองค์กร (หน้า 15-19) เป็นจุดเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุด. ไม่ว่าองค์กรจะใช้เกณฑ์นี้เพื่อการประเมินตนเอง, เพื่อเขียนรายงาน, หรือเพื่อเป็นแนวทางการนำองค์กรและการบริหารจัดการ, การจัดทำโครงร่างองค์กรจะช่วยให้องค์กรเข้าใจว่าอะไรคือสิ่งที่เกี่ยวข้องและสำคัญที่สุดต่อธุรกิจ, พันธกิจ, และผลการดำเนินการขององค์กร.

แนวทางการตอบหัวข้อในหมวดกระบวนการ

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

แม้ว่าเกณฑ์จะมุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญขององค์กร, แต่เฉพาะตัวผลลัพธ์เองมีคุณค่าทางด้านวินิจัยองค์กรน้อยมาก. ตัวอย่างเช่น, ถ้าองค์กรมีผลลัพธ์ไม่ดีหรือมีอัตราการปรับปรุงช้ากว่าคู่แข่งหรือองค์กรที่เทียบเคียงกันได้, องค์กรจำเป็นต้องเข้าใจถึงสาเหตุว่า “ทำไม” จึงเป็นเช่นนั้น และควรทำ “อะไร” เพื่อเร่งการปรับปรุงให้ดีขึ้น.

การตอบคำถามหัวข้อในหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6) ช่วยให้องค์กร หรือผู้ที่ทบทวนการตอบคำถามขององค์กร สามารถวินิจัยกระบวนการที่สำคัญที่สุดขององค์กร - กระบวนการที่ส่งผลต่อการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรได้มากที่สุด และนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลหรือผลลัพธ์ของการดำเนินการที่สำคัญที่มุ่งหวัง. การวินิจัยและคุณภาพของข้อมูลป้อนกลับขึ้นอยู่กับเนื้อหาและความสมบูรณ์ของรายงานวิธีการและผลการดำเนินการขององค์กร. ดังนั้น, องค์กรจึงควรตอบคำถามหัวข้อต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญ. แนวทางการจัดทำและทบทวนสารสนเทศมีดังต่อไปนี้.

1. เข้าใจความหมายของคำถาม “อย่างไร”

(Understand the meaning of HOW)

ในการตอบคำถามหัวข้อในหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6) ที่มีคำถาม “อย่างไร”, องค์กรควรตอบคำถามดังกล่าวด้วยการนำเสนอสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญ ซึ่งแสดงถึง แนวทาง, การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ, การเรียนรู้, และการบูรณาการ (ADLI; ดูระบบการให้คะแนน หน้า 152). คำตอบที่ขาดสารสนเทศดังกล่าว, หรือคำตอบที่เพียงแต่ยกตัวอย่างเท่านั้น จะถูกประเมินว่าเป็น “สารสนเทศน้อย/ไม่ชัดเจน/ไม่ตรงประเด็น” (anecdotal information).

แสดงให้เห็นถึงแนวทางที่เป็นระบบ (Show that approaches are systematic). แนวทางที่เป็นระบบคือแนวทางนั้นสามารถทำซ้ำได้ และใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้. หรืออาจกล่าวได้ว่า, แนวทางมีความเป็นระบบเมื่อแนวทางนั้นมีการประเมิน, มีการปรับปรุง, มีการสร้างนวัตกรรม, และมีการแบ่งปันความรู้รวมอยู่ด้วย, ซึ่งจะส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับพัฒนาการสูงขึ้น.

แสดงการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Show deployment). ในการตอบคำถามของเกณฑ์, ให้สรุปวิธีการนำแนวทางไปปฏิบัติในส่วนต่างๆ ขององค์กร และอธิบายความแปรปรวน (variations) ต่าง ๆ ที่อาจมีอยู่ในการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ, ตามความเหมาะสม. ตัวอย่างเช่น, แนวทางใหม่หรือแนวทางที่ปรับปรุงใหม่ อาจไม่ได้ถูกถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเต็มที่ทั่วทั้งองค์กร.

แสดงหลักฐานการเรียนรู้ (Show evidence of learning). ให้แสดงหลักฐานของวงจรกิจกรรมและการปรับปรุงกระบวนการ, รวมทั้งการประยุกต์ใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและนวัตกรรม. แสดงให้เห็นว่ามี การแข่งขันเรื่องการปรับปรุงกับหน่วยงานอื่น ๆ ขององค์กรที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กร.

แสดงการบูรณาการ (Show integration). การบูรณาการ คือความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และความกลมกลืนระหว่างกระบวนการ, แผนงาน, วัตถุประสงค์, การดำเนินการ, และผลลัพธ์. ความกลมกลืนนี้ ทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรเพิ่มขึ้นอย่างมาก.

การแสดงถึงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในการตอบคำถามหัวข้อในหมวดกระบวนการและ วัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกันของหัวข้อในหมวดผลลัพธ์ควรต้องช่วยในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร. การตอบคำถามขององค์กรควรต้องแสดงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการและลำดับ ความสำคัญตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและหัวข้อในหมวดกระบวนการ.

2. เข้าใจความหมายของคำถาม “อะไร”

(Understand the meaning of what)

คำถาม “อะไร” กำหนดบริบทเพื่อให้องค์กรแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการกันในระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กร. ตัวอย่างเช่น, เมื่อองค์กรกำหนด วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แล้ว, แผนปฏิบัติการ, วัตถุประสงค์ผลการดำเนินการบางตัว, และผลลัพธ์บางตัวใน หมวด 7 ควรต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้น.

แนวทางการตอบหัวข้อในหมวดผลลัพธ์ (Responding to Results Items) (หมวด 7)

1. มุ่งเน้นผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรที่สำคัญที่สุด

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

การรายงานผลลัพธ์ต้องครอบคลุมข้อกำหนดที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร, ตามที่แสดงไว้ อย่างเด่นชัดในโครงสร้างองค์กรและในหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6)

2. รายงานข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงระดับ, แนวโน้ม, และการเปรียบเทียบ, และแสดงการบูรณาการในผลลัพธ์ขององค์กร

(Report Data that Demonstrate Levels, Trends, and Comparisons, and Show Integration in your results)

รายงานระดับผลการดำเนินการ (Report Performance levels) ด้วยมาตรวัดที่มีความหมาย. อัตรา, เปอร์เซ็นต์, และอัตราส่วน เป็นตัววัดที่มีความหมายมากกว่าตัววัดอย่างง่าย เช่น ปริมาณ หรือจำนวนครั้ง.

แนวโน้ม (Trends) แสดงทิศทางของผลลัพธ์และอัตราการเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่สำคัญ. โดยทั่วไป ต้องมีข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อย 3 ชุดข้อมูลเพื่อให้เห็นการเริ่มต้นของแนวโน้มชัดเจน. แนวโน้มแสดงผลการดำเนินการในอดีตที่ผ่านมาและปัจจุบัน, ไม่รวมผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ (ในอนาคต). ให้บ่งชี้ว่าทิศทางใดหรือช่วงของผลการดำเนินการใดที่เป็นผลการดำเนินการที่ "ดี". ช่วงเวลาระหว่างชุดข้อมูล (time intervals between data points) ควรต้องมีความหมายสำหรับตัววัด (ต่าง ๆ) ที่องค์กรรายงาน. สำหรับผลลัพธ์สำคัญ ๆ, องค์กรควรรายงานข้อมูลใหม่เท่าที่มี ถึงแม้ว่าจะยังไม่เห็นแนวโน้ม. นอกจากนี้ ควรอธิบายแนวโน้มที่แสดงการเปลี่ยนแปลง ทั้งในทางที่ดีหรือในทางลบอย่างมีนัยสำคัญ.

รายงานการเปรียบเทียบ (Report comparisons) ให้แสดงผลลัพธ์ขององค์กรเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นหรือระดับเทียบเคียง, ที่เลือกมา อย่างเหมาะสมหรือที่เกี่ยวข้อง.

รายงานการบูรณาการ (Show integration) โดยแสดงผลลัพธ์ที่สำคัญทั้งหมดขององค์กร และจำแนกตามกลุ่มที่จัดไว้เหมาะสม, เช่น ตามกลุ่มลูกค้าที่สำคัญ, ตลาดหรือสถานที่, บุคลากร กระบวนการ, และกลุ่มสายผลิตภัณฑ์ (ซึ่งโดยปกติ ระบุไว้แล้วในโครงสร้างองค์กร).

การตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ (Responding Efficiently)

1. อ้างอิงหัวข้ออื่นตามความเหมาะสม (Cross-reference when appropriate)

เพื่อให้มั่นใจว่าคำตอบในแต่ละหัวข้อมีความสมบูรณ์ในตัวเองมากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ และคำตอบในหัวข้อต่าง ๆ หนุนเสริมซึ่งกันและกัน. ดังนั้น, ให้อ้างอิงไปยังคำตอบในหัวข้ออื่น ๆ แทนการกล่าวซ้ำถึงสารสนเทศเดิม. ในกรณีดังกล่าว, ควรรายงานสารสนเทศของกระบวนการที่สำคัญไว้ในหัวข้อที่ต้องการสารสนเทศนั้นโดยตรง. ตัวอย่างเช่น, องค์กรควรอธิบายถึงระบบการพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคลากรไว้ในหัวข้อ 5.2 หากมีการกล่าวถึงการพัฒนาและการเรียนรู้ในที่อื่น ๆ อีก ให้อ้างอิงไปยังหัวข้อ 5.2 โดยไม่ต้องอธิบายรายละเอียดซ้ำเดิม.

2. ใช้รูปแบบที่กระชับ (Use a compact format)

เพื่อการใช้พื้นที่ในรายงานวิธีการและผลการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด, ควรนำเสนอสารสนเทศให้กระชับโดยใช้การเขียนผังงาน (flowcharts), ตาราง, และรายการ (lists). การจำกัดจำนวนหน้าของรายงานการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติมีวัตถุประสงค์เพื่อบังคับให้องค์กรพิจารณาถึงสิ่งที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการองค์กรและการรายงานผลลัพธ์.

3. ใช้กราฟ และตาราง (Use graphs and tables)

ผลลัพธ์ส่วนใหญ่อาจนำเสนอในรูปแบบที่กระชับโดยใช้กราฟและตาราง. ผลลัพธ์ที่แสดงความต่อเนื่องในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นควร “ปรับให้เป็นฐานเดียวกัน” (กล่าวคือ นำเสนอในลักษณะที่คำนึงถึงปัจจัยด้านขนาด เช่น อัตรา, อันดับ, หรืออัตราส่วน). ตัวอย่างเช่น หากจำนวนพนักงานมีการเปลี่ยนแปลงไปตามช่วงระยะเวลา หรือการเปรียบเทียบผลลัพธ์ขององค์กรกับองค์กรอื่นที่มีขนาดแตกต่างกัน, การรายงานแนวโน้มด้านความปลอดภัยจะมีความหมายมากขึ้น ถ้ารายงานเป็นจำนวนวันทำงานที่สูญเสียต่อจำนวนพนักงาน 100 คน แทนที่จะรายงานเป็นจำนวนวันทำงานที่สูญเสียไปทั้งหมด ตัวอย่างกราฟรูปที่ 7.3-10 แสดงถึงข้อมูลที่อาจตอบคำถามส่วนหนึ่งของหัวข้อ 7.3 ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากร. คำตอบนี้ขององค์กรอยู่ที่ระดับคำถามย่อยของเกณฑ์.

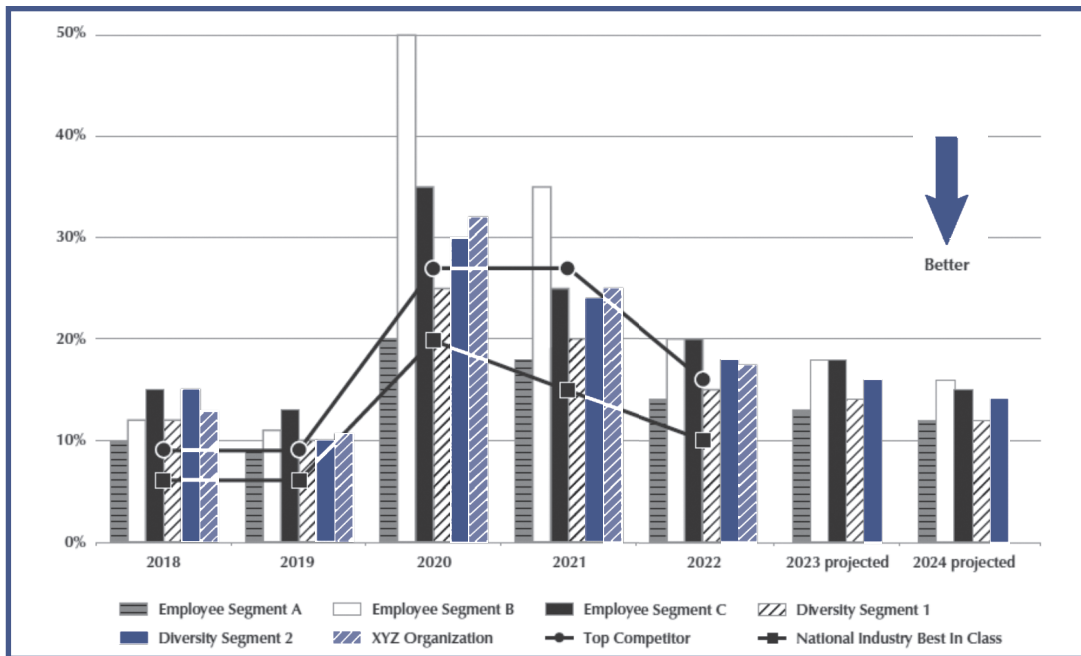
กราฟดังกล่าวเป็นตัวอย่างที่ดีของการรายงานผลได้ชัดเจนและมีประสิทธิผล:

- ให้ข้อมูลรายละเอียดของแกนทั้งสองแกนและหน่วยวัดอย่างชัดเจน.
- มีการรายงานระดับและแนวโน้มของตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญ - การลาออกของพนักงาน
- แสดงผลลัพธ์ในช่วงเวลาหลายปี.
- การที่ลูกศรชี้ลงแสดงถึงแนวโน้มที่ดีสำหรับตัววัดนี้.
- แสดงข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสมอย่างชัดเจน.
- ในกราฟเดียว, องค์กรแสดงให้เห็นว่าการจำแนกบุคลากรออกเป็น 3 กลุ่มตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร, ซึ่งแสดงว่ามีการติดตามผลในแต่ละกลุ่มบุคลากร. นอกจากนี้ องค์กรยังแสดงผลลัพธ์จำแนกตามความหลากหลายของบุคลากร ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรด้วยเช่นกัน.
- องค์กรนำเสนอระดับการลาออกของพนักงานที่แย่งใน ปี 2020 และ 2021, และควรต้องควรเขียนคำอธิบายเหตุผลของผลการดำเนินงานนั้น. จากการเปรียบเทียบ, กราฟยังแสดงให้เห็นถึงภาวะชะงักงันในอุตสาหกรรมทั้งหมดที่เริ่มต้นในปี 2020, ดังนั้น จึงสามารถมองเห็นผลการดำเนินการของ XYZ ในบริษัท และสามารถประเมินเปรียบเทียบกับระดับผลการดำเนินการของอุตสาหกรรม.
- กราฟคาดการณ์ถึงผลการดำเนินการที่ปรับปรุงดีขึ้น. คำพรรณนาอาจอ้างอิงหมวดกระบวนการที่แสดงแผนปฏิบัติการหรือแนวทางที่คาดหวังว่าจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ปรับปรุงดีขึ้น.
- องค์กรได้คาดการณ์ถึงการปรับปรุงดีขึ้นสำหรับทุกกลุ่มในปี 2566 และ 2567. การคาดการณ์ควรต้องอิงตามการแปลความ (interpretation) ที่สมเหตุสมผลของผลการดำเนินการที่กำลังดำเนินการอยู่, การปรับปรุงที่คาดหวังไว้, และการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม.

การแปลความกราฟโดยคำนึงถึงแนวทางการให้คะแนนจะส่งผลให้เกิดข้อสังเกตเกี่ยวกับผลการดำเนินการ และระดับพัฒนาการขององค์กรดังต่อไปนี้:

- ระดับผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรในปัจจุบันเรื่องการลาออกของพนักงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดีถึงดีมาก, โดยผลการดำเนินการใกล้เคียงกับคู่แข่งชั้นนำ. ข้อสรุปนี้ได้รับการสนับสนุนจากแนวโน้มของผลการดำเนินการ และการเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นนำและองค์กรที่เก่งที่สุดในอุตสาหกรรมระดับชาติ; การเปรียบเทียบเหล่านี้ควรต้องรวมเป็นส่วนหนึ่งของข้อมูลเปรียบเทียบในโครงสร้างองค์กร.
- มีภาวะชะงักงันขนาดใหญ่ในอุตสาหกรรมในปี 2020.
- ในปี 2020, พนักงานกลุ่ม B แสดงผลการดำเนินการที่ย่ำแย่อย่างกะทันหัน, เช่นเดียวกับพนักงานกลุ่ม C, แม้ว่าจะอยู่ในระดับที่น้อยกว่าก็ตาม. คู่แข่งหลักได้รับประสบการณ์เปลี่ยนแปลงด้านผลการดำเนินการที่คล้ายคลึงกัน.
- ภาพรวมขององค์กรแสดงให้เห็นแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี 2020.
- คำพรรณนาของกราฟควรต้องอธิบายถึงความสำคัญของตัววัดการลาออกของพนักงานที่มีต่อองค์กร.

Figure 7.3-10 Employee Turnover



คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ (รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์)

คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ (รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์) ให้ข้อมูลสรุปโดยย่อเกี่ยวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เกี่ยวกับหมวดและหัวข้อ (categories and items) นอกจากนี้ยังแสดงตัวอย่างและคำแนะนำเสริมหมายเหตุที่แสดงในตอนท้ายของแต่ละหัวข้อ.

โครงสร้างองค์กร (Organizational Profile)

โครงสร้างองค์กรแสดงกรอบการบริหารจัดการเพื่อทำความเข้าใจองค์กร. โครงสร้างองค์กรจะทำให้องค์กรเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกที่สำคัญซึ่งกำหนดสภาพแวดล้อมด้านการดำเนินงาน. ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ วิสัยทัศน์, วัฒนธรรม, ค่านิยม, พันธกิจ, สมรรถนะหลักขององค์กร, สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน, ความท้าทายเชิงกลยุทธ์, สิ่งคุกคามเชิงกลยุทธ์, ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์, และโอกาสเชิงกลยุทธ์, ซึ่งส่งผลกระทบต่อวิธีการดำเนินงานและการตัดสินใจขององค์กร. ดังนั้น โครงสร้างองค์กรจะช่วยให้องค์กรเข้าใจได้ดีขึ้นในวิถีการดำเนินธุรกิจ; ข้อกำหนดที่สำคัญเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของธุรกิจขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต; รวมทั้งความจำเป็น, โอกาส, และข้อจำกัดที่มีผลต่อระบบการจัดการองค์กร.

1. ลักษณะองค์กร (Organizational Description)

เจตจำนง

หัวข้อนี้กล่าวถึงลักษณะและความสัมพันธ์ที่สำคัญที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร. จุดมุ่งหมายของหัวข้อนี้ คือ การกำหนดบริบทสำหรับองค์กร.

ข้อสังเกต

เข้าใจองค์กร (Understand your organization). การใช้คำต่าง ๆ เช่น วิสัยทัศน์, ค่านิยม, วัฒนธรรม, พันธกิจ, และสมรรถนะหลักขององค์กร มีความแตกต่างกันไปตามแต่ละองค์กร. คำเหล่านี้ (terms) ควรต้องทำให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนถึงแก่นแท้ (essence) ขององค์กร, เหตุผลของการคงอยู่ขององค์กร, และภาพที่ผู้นำระดับสูงต้องการนำองค์กรไปให้ถึงในอนาคต. ความชัดเจนนี้จะช่วยให้องค์กรตัดสินใจและดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่ออนาคตขององค์กร. บางองค์กรกำหนดพันธกิจและเจตจำนง, และบางองค์กรใช้คำเหล่านี้สลับกัน (interchangeably). บทบาทของเจตจำนง คือการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กรและชี้นำการกำหนดค่านิยม. เจตจำนงอาจรวมถึงการสร้างความแตกต่างให้แก่ลูกค้า, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, และชุมชนขององค์กร โดยเป็นส่วนหนึ่งของความผาสุกของสังคม. เจตจำนงขององค์กรควรต้องสามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติได้และรวมเป็นส่วนหนึ่งในกลยุทธ์, เป้าประสงค์, และตัวชี้วัดขององค์กร.

เข้าใจสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies). การระบุสมรรถนะหลักขององค์กรที่ชัดเจนและมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้เป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคต, รวมทั้งมีความสามารถในการแข่งขัน. การนำสมรรถนะหลักขององค์กรไปใช้อย่างเหมาะสม

จะสร้างความแตกต่างในตลาด. การพัฒนาสมรรถนะหลักขององค์กรให้ทันต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์อยู่เสมอ จะทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์, และการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาที่เป็นส่วนประกอบในสมรรถนะหลักขององค์กร สามารถสนับสนุนความสำเร็จในอนาคตขององค์กร. นอกเหนือจากผลการดำเนินการและสถานะด้านการเงิน, องค์กรควรตรวจประเมินสมรรถนะหลักขององค์กรเพื่อกำหนดความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรด้วย.

เข้าใจสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร (Understand your Regulatory Environment). สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบในสถานที่ที่องค์กรตั้งอยู่จะส่งผลกระทบต่อวิธีการดำเนินธุรกิจขององค์กร. ดังนั้นความเข้าใจในเรื่องสภาพแวดล้อมดังกล่าวจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการตัดสินใจด้านการปฏิบัติการและการตัดสินใจด้านกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ. นอกจากนี้, ยังช่วยให้องค์กรระบุได้ว่าองค์กรจะดำเนินการเพียงเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดขั้นต่ำของกฎหมาย, กฎระเบียบข้อบังคับ, และมาตรฐานปฏิบัติ หรือมีการดำเนินการที่เหนือกว่าข้อกำหนดต่าง ๆ ซึ่งบ่งบอกถึงความเป็นองค์กรชั้นนำและเป็นแหล่งของความได้เปรียบเชิงแข่งขัน.

ระบุบทบาทและความสัมพันธ์ด้านการกำกับดูแลองค์กร (Identify Governance Roles and Relationships). องค์กรที่เป็นแบบอย่างที่ดี — ไม่ว่าจะเป็องค์กรภาครัฐวิสาหกิจ, หรือภาคเอกชน ภาครัฐ, หรือองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร - มีระบบการกำกับดูแลที่กำหนดไว้เป็นอย่างดีโดยระบุความสัมพันธ์เชิงการรายงานไว้อย่างชัดเจน. ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการระบุหน้าที่ของผู้ในระดับสูง, คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และองค์กรแม่ (ถ้ามี) ให้มีความชัดเจน. รวมถึงพิจารณาความเป็นอิสระและภาระรับผิดชอบ (accountability) ของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรที่มักเป็นประเด็นพิจารณาที่สำคัญในโครงสร้างการกำกับดูแลองค์กร.

เข้าใจระบบนิเวศธุรกิจ (Understand your ecosystems). ด้วยองค์กรต่าง ๆ นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลายซับซ้อนมากขึ้น, รวมทั้งโลกาภิวัตน์, และความเสียดต่ภาวะชะงักงันระดับภูมิภาค, ระดับชาติ, และระดับโลกที่สามารถทำให้เกิดภาวะชะงักงันของการปฏิบัติการ, องค์กรจำนวนมากพึ่งพา ระบบนิเวศธุรกิจมากขึ้นเรื่อยๆ (เครือข่ายผู้ส่งมอบ, พันธมิตร, ผู้ให้ความร่วมมือ, และแม้แต่ลูกค้าและคู่แข่ง), โดยบทบาทเหล่านี้จะเปลี่ยนไปตามความจำเป็น. การใช้ความได้เปรียบจากระบบนิเวศเหล่านี้ช่วยให้เกิดการกระจายการบริหารความเสี่ยง และอาจส่งผลให้เกิดรูปแบบธุรกิจใหม่, ลูกค้าใหม่, กลุ่มคนที่มีความสามารถกลุ่มใหม่ (talent pools), และประสิทธิภาพที่เพิ่มมากขึ้นในการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า. ในบางกรณี, การเติบโตขององค์กรอาจขึ้นอยู่กับการเติบโตโดยรวมของระบบนิเวศและความสามารถขององค์กรในการเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต. และเมื่อเกิดการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ จากอุตสาหกรรมอื่นๆ, องค์กรอาจสามารถสร้างความโดดเด่นเหนือคู่แข่งด้วยการนำเสนอสิ่งใหม่และสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งบางครั้งอาจเนื่องมาจากระบบนิเวศขององค์กร. ขั้นตอนของระบบนิเวศที่องค์กรต้องพิจารณา รวมถึง การเชื่อมต่อกับพันธมิตร, การเรียนรู้ผ่านการแบ่งปันข้อมูลให้มากที่สุด, การทบทวนข้อเสนอของลูกค้า (customer offerings) ในบริบทที่กว้างขึ้น, การใช้แนวคิดระบบนิเวศขององค์กรเป็นกรอบในสร้างความคิดใหม่,



และการสร้างความร่วมมือแบบใหม่ ๆ.

เข้าใจบทบาทของผู้ส่งมอบ (Understand the Role of Suppliers). ในองค์กรส่วนใหญ่, ผู้ส่งมอบมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการต่าง ๆ ที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ และการรักษาไว้หรือการบรรลุความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร. บทบาทที่สำคัญเหล่านี้มีความอ่อนไหวต่อข้อจำกัดและภาวะชะงักงัน, โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีที่เกิดจากภัยพิบัติทางธรรมชาติและภาวะฉุกเฉินอื่น, ดังนั้น จึงควรนำมาพิจารณาในกลยุทธ์และแนวทางการบริหารความเสี่ยง. ข้อกำหนดของเครือข่ายอุปทาน อาจรวมถึงการส่งมอบที่ตรงเวลาหรือทันเวลาพอดี, ความยืดหยุ่น, จำนวนพนักงานที่ไม่คงที่, ขีดความสามารถในการวิจัยและออกแบบ, นวัตกรรมด้านกระบวนการและผลิตภัณฑ์และ/หรือ, รวมทั้งการผลิตหรือบริการตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย.

เข้าใจรูปแบบธุรกิจขององค์กรและตัวขับเคลื่อนรายได้หลัก (Understand your business model and key revenue drivers). ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร, รวมถึงเปอร์เซ็นต์รายได้/งบประมาณขององค์กร, และวิธีการที่ธุรกิจขององค์กรแตกต่างจากคู่แข่ง, มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการได้รู้ว่าคุณองค์กรมีผลการดำเนินการอย่างไรในอุตสาหกรรมที่องค์กรอยู่. ในทำนองเดียวกัน, การทำความเข้าใจรูปแบบธุรกิจขององค์กรภายในบริบทของอุตสาหกรรมขององค์กร เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการวางแผนและการประเมินกลยุทธ์. ในอุตสาหกรรมที่องค์กรอยู่, รูปแบบธุรกิจขององค์กรและปัจจัยขับเคลื่อนรายได้ที่สำคัญจะได้รับผลกระทบโดยตรงจากบทบาทของการแข่งขัน, สิ่งที่ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์ (unique), สิ่งที่ทำให้มีผลกำไร, อัตราการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม, เหตุผลที่องค์กรอื่นประสบความสำเร็จ/ล้มเหลว, มาตรฐานอุตสาหกรรม, และปัจจัยอื่น ๆ.

2. สภาวะการณ์ขององค์กร (Organizational Situation)

เจตจำนง

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

ข้อสังเกต

เข้าใจคู่แข่งขององค์กร (Know your Competitors). ความเข้าใจว่าคู่แข่งคือใคร, มีจำนวนกี่ราย, และลักษณะเฉพาะที่สำคัญ (characteristics) ของคู่แข่ง เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการกำหนดว่าอะไรคือความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กรในอุตสาหกรรมและตลาด. องค์กรชั้นนำมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันในปัจจุบัน, รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่เกิดขึ้น. แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขัน อาจรวมถึงสื่อสิ่งพิมพ์ในอุตสาหกรรม, กิจกรรมเทียบเคียง, รายงานประจำปีของบริษัทมหาชน

และองค์กรมหาชน, การประชุม (conferences), เครือข่ายในท้องถิ่น, และสมาคมธุรกิจต่าง ๆ.

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์, สิ่งคุกคามเชิงกลยุทธ์, ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์, และโอกาสเชิงกลยุทธ์. (Strategic challenges, threats, advantages, and opportunities). การดำเนินงานขององค์กรในตลาดที่มีการแข่งขันสูงเช่นในปัจจุบัน หมายความว่า องค์กรกำลังเผชิญกับความท้าทายและสิ่งคุกคามที่สามารถส่งผลกระทบต่อความสามารถในการรักษาผลการดำเนินการไว้อย่างยั่งยืน และรักษาไว้ซึ่งตำแหน่งในเชิงแข่งขันขององค์กร. การทำความเข้าใจเรื่องความได้เปรียบและโอกาสขององค์กร เป็นสิ่งสำคัญเท่าเทียมกับการทำความเข้าใจเรื่องความท้าทายและสิ่งคุกคามขององค์กร. ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ เป็นแหล่งความได้เปรียบเชิงแข่งขันเพื่อใช้ประโยชน์และเสริมสร้างในขณะที่องค์กรต้องตอบสนองความท้าทายที่สำคัญ. โอกาสเชิงกลยุทธ์ คือโอกาสในอนาคต (prospects) สำหรับผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ, กระบวนการ, รูปแบบธุรกิจ, (รวมถึงพันธมิตรเชิงกลยุทธ์), หรือตลาดใหม่หรือที่เปลี่ยนแปลงไป, ซึ่งมักเกิดจากการคิดนอกกรอบ (outside-the-box thinking), การระดมสมอง, และกระบวนการวิจัยและสร้างนวัตกรรม.

เข้าใจความท้าทายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Know your Strategic Challenges). ความท้าทายเหล่านี้
อาจรวมถึง:

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

เข้าใจความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Know your Strategic Advantages). ความได้เปรียบเหล่านี้
อาจรวมถึง:

- การเป็นผู้นำด้านการสร้างนวัตกรรมในอุตสาหกรรม
- การเป็นที่ยอมรับเรื่องการสร้างประสบการณ์ให้แก่ลูกค้า (customer experience recognition).
- ระดับการรับรู้ของตราสินค้า (brand recognition)
- ความคล่องตัว.

- การบูรณาการเครือข่ายอุปทาน (supply-network integration)
- E-commerce และความเป็นผู้นำด้านดิจิทัลในรูปแบบอื่น ๆ
- การบูรณาการเทคโนโลยี
- การเป็นผู้นำด้านราคา
- ชื่อเสียงด้านคุณภาพและความเชื่อถือได้
- การเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (green)
- ความรับผิดชอบต่อสังคมและการมีส่วนร่วมในชุมชน
- ความสะดวกในการเข้าถึง (accessibility)
- ทางเลือกของการรับประกันและผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ), สิ่งที่ทำให้มีความแตกต่าง อาจรวมถึงความสามารถในการโน้มน้าวผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ, สัดส่วนต้นทุนการบริหารจัดการต่อผลสัมฤทธิ์ของโปรแกรม/แผนงาน, ชื่อเสียงด้านการส่งมอบหรือการให้บริการ, และระยะเวลาการรับบริการ.

เตรียมพร้อมต่อการอุบัติใหม่ของเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดภาวะชะงักงัน.(Prepare for Disruptive Technologies). ความท้าทายที่สำคัญอย่างยิ่ง คือการเตรียมพร้อมต่อการอุบัติใหม่ของเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดภาวะชะงักงัน ซึ่งคุกคามตำแหน่งในการแข่งขันหรือตลาดขององค์กร. ตัวอย่างการอุบัติใหม่ของเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดภาวะชะงักงันที่เกิดขึ้นเมื่อเร็ว ๆ นี้ รวมถึง การชำระเงินแบบบริการตนเอง (self-serve checkouts) และการสนับสนุนทางออนไลน์ ซึ่งมาแทนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล; การสั่งซื้อทางออนไลน์ที่มาแทนการซื้อสินค้าในรูปแบบดั้งเดิมในอาคารสถานที่ของร้านค้า; สมาร์ทโฟนและแอปพลิเคชันจำนวนมากที่มาแทนที่โทรศัพท์มือถือ, กล้องพกพา, เครื่องเล่น MP3, เครื่องคิดเลข, และอุปกรณ์ GPS; รวมทั้งโซเชียลมีเดียที่ทดแทนวิธีการสื่อสารอื่น ๆ. ปัจจุบันนี้, องค์กรจำเป็นต้องสำรวจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอุตสาหกรรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ค้นพบความท้าทายเหล่านั้นในระยะเริ่มต้นเท่าที่จะเป็นไปได้.

เทคโนโลยีอุบัติใหม่ที่กำลังขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในหลายอุตสาหกรรม ได้แก่ การใช้การวิเคราะห์ข้อมูล (data analytics), Internet of Things, ปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence), ระบบปฏิบัติการบนคลาวด์ (cloud operations), การสร้างแบบจำลองของธุรกิจและกระบวนการที่ใช้ชุดข้อมูลขนาดใหญ่, ระบบอัตโนมัติสมัยใหม่ (enhanced automation) และเทคโนโลยี “อัจฉริยะ” อื่น ๆ. การใช้ปัญญาประดิษฐ์ที่เพิ่มมากขึ้นในธุรกิจและองค์กร 3 อย่างมีดังนี้:

(1) กระบวนการอัตโนมัติ, รวมถึงระบบงานอัตโนมัติ ทั้งในรูปแบบกายภาพและดิจิทัล, เช่น กระบวนการผลิตและการทดแทนบัตรเครดิตหรือบัตร ATM;

(2) ความรู้ความเข้าใจในเชิงลึก (cognitive insight) เพื่อตรวจจบบรูปแบบข้อมูลจำนวนมากและการแปลความหมาย (เช่น เพื่อทำนายว่าลูกค้าจะซื้ออะไร หรือเพื่อระบุปัญหาด้านความปลอดภัย/คุณภาพ); และ

(3) การมีส่วนร่วมในเชิงลึก (cognitive engagement) เพื่อสร้างความผูกพันแก่พนักงานและลูกค้าโดยใช้ Chatbots, Intelligent agents, และ Machine learning (เช่น สำหรับการบริการลูกค้าตลอด 24 ชั่วโมง 7 วัน), Internal site สำหรับตอบคำถามของพนักงาน, ระบบแนะนำผลิตภัณฑ์/บริการสำหรับผู้ค้าปลีก, และระบบแนะนำและรักษาสุขภาพสำหรับผู้ให้บริการด้านสุขภาพ).

องค์กรจำเป็นต้องตระหนักถึงศักยภาพของเทคโนโลยีเหล่านี้เพื่อสร้างความท้าทายและโอกาสในตลาดของตนเอง. แม้ว่าบางเครื่องมือเหล่านี้อาจไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในทันที, แต่มีแนวโน้มที่จะกระทบต่อสภาพแวดล้อมการแข่งขันขององค์กร และส่งผลให้เกิดคู่แข่งรายใหม่ในฐานะลูกค้าขององค์กร.

นำระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวมสู่การปฏิบัติ (Implement an overall system for performance improvement) ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ควรต้องรวมกระบวนการเรียนรู้และบูรณาการการปรับปรุงต่าง ๆ ไปสู่วงจรของกระบวนการถัดไป. แนวทางต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับแนวทางเชิงระบบของกรอบการบริหารจัดการรางวัลคุณภาพ อาจรวมถึงการใช้ระบบ Lean Enterprise; Six Sigma, รวมถึง Define-Measure-Analyze-Improve-Control (DMAIC); Plan-Do-Check-Act (PDCA); มาตรฐาน ISO ต่าง ๆ (เช่น 9000 หรือ 14000, หรือมาตรฐานที่เฉพาะเจาะจงของอุตสาหกรรมนั้น ๆ); ศาสตร์แห่งการตัดสินใจ; หรือเครื่องมือปรับปรุงอื่น ๆ.



การนำองค์กร (Leadership) (หมวด 1)

หมวดการนำองค์กร ครอบคลุมเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้นำระดับสูงและระบบการกำกับดูแลองค์กรใช้ชี้นำและทำให้องค์กรมีความยั่งยืน.

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงประเด็นความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้นำระดับสูง, โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต.

ข้อสังเกต

บทบาทของผู้นำระดับสูง (The Role of Senior Leaders). ผู้นำระดับสูงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดค่านิยมและทิศทาง; การสร้างและหนุนเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ให้คุณค่าและส่งเสริมความผูกพันของลูกค้าและบุคลากร, ความปลอดภัย, ความหลากหลาย, ความเท่าเทียม, และการมีส่วนร่วม; การสื่อสาร; การสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่าระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดทุกกลุ่ม; และ การทำให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติ. การนำองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยการมองการณ์ไกล; ความเข้าใจว่าความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนและการปฏิบัติการในองค์กร; ความมุ่งมั่นต่อการปรับปรุง, การสร้างนวัตกรรม, และการประเมินโอกาสคู่ความเสี่ยง, รวมถึงการมุ่งเน้นที่ความยั่งยืนขององค์กรเป็นสำคัญ. ซึ่งต้องอาศัยการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน, ตลอดจนการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดความสามารถในการฟื้นตัว, การเปลี่ยนแปลง, และการเรียนรู้ที่มากยิ่งขึ้น. สภาพแวดล้อมในปัจจุบันไม่ทนทานต่อความไม่แน่ใจหรือความล่าช้า; ดังนั้น, การรักษาความคล่องตัวไว้จึงทวีความสำคัญมากขึ้นสำหรับผู้นำระดับสูง

ผู้นำระดับสูงที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Role-Model Senior Leaders). ในองค์กรที่ได้รับการยกย่องอย่างสูงนั้น, ผู้นำระดับสูงมีความมุ่งมั่น (commit) ในการสร้างวัฒนธรรมที่สร้างความผูกพันกับลูกค้า, การพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร, รวมทั้งการยกย่องชมเชยและการให้รางวัลในการอุทิศตนของบุคลากร. ผู้นำระดับสูงดำเนินการด้วยตนเองในการสร้างความผูกพันกับลูกค้าที่สำคัญ. ผู้นำระดับสูงเสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำของตนเอง. ผู้นำระดับสูงมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ระดับองค์กร, การพัฒนาผู้นำในอนาคต, การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง, รวมทั้งมีส่วนร่วมในโอกาสและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ยกย่องชมเชยบุคลากร. ผู้นำระดับสูงเป็นแบบอย่างการให้คุณค่าต่อความหลากหลายและส่งเสริมความเท่าเทียม (การปฏิบัติที่เป็นธรรม) และการมีส่วนร่วม (การสร้างความผูกพันโดยเจตนา) สำหรับบุคคลทุกคนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร, การสร้างความรู้สึกรับผิดชอบเป็นเจ้าของ. กิจกรรมการพัฒนาผู้นำในอนาคตอาจรวมถึงการเป็นพี่เลี้ยง, การเป็นสอนงาน, หรือการมีส่วนร่วมในหลักสูตรการพัฒนาผู้นำองค์กร. ผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีจะตระหนักถึงความจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และจากนั้นนำไปสู่ความพยายามเพื่อการบรรลุผลเต็มรูปแบบ. นอกจากนี้ ยังแสดงให้เห็นถึงความจริงจัง, การยอมรับความผิดพลาด, รวมทั้งแสดงภาวะความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการขององค์กร.

การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Legal and ethical behavior). ในการเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ผู้นำระดับสูงมักต้องสร้างสมดุลระหว่างความต้องการส่งมอบผลลัพธ์ระยะสั้น กับการกำหนดบรรทัดฐานบรรยาการที่มีจริยธรรมและนโยบายของความซื่อสัตย์เสียก่อน.

การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อนวัตกรรม (Creating an environment for innovation). นวัตกรรมเริ่มต้นด้วยการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและการสร้างวัฒนธรรมที่เกื้อหนุน. ผู้นำระดับสูงต้องสื่อสารเกี่ยวกับปัญหาหรือโอกาสที่องค์กรพยายามจัดการ, และจากนั้นสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนและกระบวนการที่ชัดเจน ซึ่งจะกระตุ้นและอนุมัติให้เกิดการประเมินโอกาสคุ่มเสี่ยง.

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการตอบแทนสังคม (Governance and Societal Contributions)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงประเด็นสำคัญ ๆ ในระบบการกำกับดูแลองค์กร, รวมถึงการปรับปรุงของผู้นำระดับสูงและระบบการนำองค์กร. นอกจากนี้ ยังถ้ามถึงวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจว่าทุกคนในองค์กรได้ประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม, รวมทั้งตอบแทนสังคมและสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ.

ข้อสังเกต

การกำกับดูแลองค์กร (Organizational Governance). องค์กรจำเป็นต้องมีคณะกรรมการหรือที่ปรึกษาด้านการกำกับดูแลองค์กรที่รับผิดชอบ, รับรู้, โปร่งใส, รวมทั้งมีการะรับผิดชอบ ที่สามารถปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (รวมทั้งผู้ถือหุ้น) ขององค์กรที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์, องค์กรเอกชน, รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร. คณะกรรมการดังกล่าวควรต้องมีความเป็นอิสระในหน้าที่ ทบทวนและตรวจสอบองค์กร, รวมทั้งหน้าที่ตรวจสอบติดตามการดำเนินการขององค์กรและผู้นำสูงสุด หรือ คณะผู้บริหารระดับสูง.

การปฏิบัติตามกฎหมาย จริยธรรม และความเสี่ยง (Legal Compliance, Ethics, and Risks). การจัดการและปรับปรุงผลการดำเนินการจำเป็นต้องดำเนินการเชิงรุกในด้าน (1) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (2) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ และ (3) ปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ. การทำให้มั่นใจว่ามีผลการดำเนินการที่ดีในเรื่องดังกล่าวได้นั้น องค์กรต้องกำหนดตัววัดหรือตัวชี้วัดที่เหมาะสมที่ผู้นำระดับสูงสามารถใช้ในการติดตาม. องค์กรที่เป็นแบบอย่างที่ดีต้องหาโอกาสในการดำเนินการอย่างเป็นเลิศด้านการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม. นอกจากนี้ ยังต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการยอมรับความเสี่ยง, ระบุระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับองค์กร, รวมทั้งประกาศและสื่อสารนโยบายการตัดสินใจเรื่องความเสี่ยง. การเตรียมการเชิงรุกสำหรับความเสี่ยง จากผลกระทบในเชิงลบและความกังวลของสังคมอาจรวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ, การลดการปล่อยก๊าซคาร์บอน, และการใช้กระบวนการจัดการเครือข่ายอุปทานที่มีประสิทธิผล ตามความเหมาะสม.

ความกังวลของสาธารณะ (Public Concerns). องค์กรควรมีความไวต่อประเด็นความกังวลของสาธารณะ, ไม่ว่าประเด็นเหล่านั้นจะระบุไว้ในกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับปัจจุบันหรือไม่ก็ตาม. องค์กรภาครัฐและองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรควรต้องคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะ ซึ่งอาจรวมถึงต้นทุนของโครงการและการปฏิบัติการ, ความทันกาลและเท่าเทียมในการเข้าถึงผลิตภัณฑ์, รวมทั้งการรับรู้ของสังคมต่อการที่องค์กรดูแลรักษาทรัพยากรสาธารณะ.

การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ (Conservation of Natural Resources). การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติอาจบรรลุได้โดยการใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (green), การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์, การใช้สารเคมีที่มีน้ำเป็นตัวทำละลายทดแทนสารเคมีอันตราย, การอนุรักษ์พลังงาน, การใช้แหล่งพลังงานที่สะอาดกว่า, หรือการนำผลผลิตพลอยได้หรือของเสียกลับมาใช้ใหม่.

การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Societal contributions). เมื่อแนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมได้รับการยอมรับ, องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดีเห็นว่าการสร้างประโยชน์ให้สังคมเป็นสิ่งที่พวกเขาต้องทำมากกว่าสิ่งอื่นใด. นอกจากนี้ การตัดสินใจที่ผูกพัน (engage) กับองค์กรใด มีแนวโน้มที่จะพิจารณาถึงการสร้างประโยชน์ให้สังคมขององค์กรนั้นมากขึ้นเรื่อย ๆ. การทำให้เหนือกว่าความรับผิดชอบต่อสังคมอาจเป็นตัวขับเคลื่อนความผูกพันของลูกค้าและบุคลากร และเป็นสิ่งสร้างความแตกต่างในตลาด; คุณค่าของลูกค้าและผู้ถือหุ้นถูกขับเคลื่อนด้วยประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้มากขึ้นเรื่อย ๆ เช่น สิ่งแวดล้อม, ปัญหาสังคม, การปฏิบัติด้านแรงงาน, และความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ต่อผู้บริโภค. ดังนั้น การสร้างประโยชน์ให้สังคมมีความหมายมากกว่าการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับเท่านั้น. องค์กรไม่ว่าขนาดเล็กหรือใหญ่มีโอกาสส่งเสริมสภาพความเป็นอยู่ที่ดี ทั้งในระบบสิ่งแวดล้อม, สังคม, และเศรษฐกิจ รวมถึงโอกาสในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ. ทั้งนี้ ระดับและขอบเขตของการสร้างประโยชน์ให้สังคมจะขึ้นอยู่กับขนาดและความสามารถขององค์กร. เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (UNSDG) อาจเป็นแนวคิดสำหรับองค์กรในการมุ่งเน้นสร้างความผาสุกของสังคม.

การสนับสนุนชุมชน (Community Support). องค์กรควรต้องพิจารณาถึงการมีส่วนร่วมกับชุมชนในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร. ตัวอย่างการมีส่วนร่วมกับชุมชน รวมถึง

- การเป็นพันธมิตรกับโรงเรียนและคณะกรรมการโรงเรียนเพื่อพัฒนาการศึกษา;
- การเป็นพันธมิตรกับผู้ให้บริการด้านสาธารณสุขเพื่อปรับปรุงสุขภาพในชุมชน โดยให้บริการด้านการศึกษา และเป็นอาสาสมัครเพื่อแก้ไขปัญหาด้านสาธารณสุข;
- การเป็นพันธมิตรกับองค์กรต่าง ๆ ในชุมชนเพื่อจัดหาหรืออำนวยความสะดวกในการเข้าถึงบริการที่สำคัญ เช่น การเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตความเร็วสูง (broadband); และ
- การเป็นพันธมิตรเพื่อชักนำวงการการค้า, ธุรกิจ, และสมาคมวิชาชีพ เพื่อร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ เช่น กิจกรรมการเป็นอาสาสมัคร หรือแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อปรับปรุงขีดความสามารถในการแข่งขันระดับโลก รวมทั้งจริยธรรมและความผาสุกของสังคม.

กลยุทธ์ (Strategy) (หมวด 2)

หมวดกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับวิธีการที่องค์กรพัฒนาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ, นำไปปฏิบัติ, ปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์บังคับ, และวัดความก้าวหน้า.

หมวดนี้เน้นว่า ความสำเร็จขององค์กรในระยะยาวและสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันขององค์กรเป็นประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่จำเป็นต้องอยู่ในการวางแผนภาพรวมขององค์กร. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญเกี่ยวกับสมรรถนะหลักขององค์กร และการจัดจ้างผู้รับจ้างภายนอก (outsourcing) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำให้มั่นใจถึงการประสบความสำเร็จขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต.

ในขณะที่หลายองค์กรมีความชำนาญมากขึ้นเรื่อย ๆ ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์, หากแต่ความคล่องตัวขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในเรื่องกลยุทธ์, การปฏิบัติการ, และแผนงาน เมื่อเกิดโอกาสหรือความจำเป็น ยังคงเป็นความท้าทายที่สำคัญยิ่ง. โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่ตลาดผลิตภัณฑ์ให้องค์กรต้องเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดคิด เช่น สภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวน, ภาวะฉุกเฉินระดับชาติและระดับโลก, การอุบัติใหม่ของเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดภาวะชะงักงัน ((disruptive technologies), เหตุการณ์ที่ทำให้เกิดภาวะชะงักงัน (disruptive events) ซึ่งสามารถสร้างความปั่นป่วนให้แก่ตลาดที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็วแต่คาดเดาได้ง่ายกว่า. หมวดนี้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความจำเป็นในการมุ่งเน้นทั้งการพัฒนาแผนและขีดความสามารถขององค์กรในการปฏิบัติตามแผน.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเน้นประเด็นที่สำคัญ 3 ประการของความเป็นเลิศขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

- **ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focused Excellence)** เป็นมุมมองความเป็นเลิศเชิงกลยุทธ์ประการหนึ่ง. โดยมุ่งเน้นที่ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของลูกค้า, ตลาดใหม่, และส่วนแบ่งตลาด — ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขัน, ความสามารถในการทำกำไร, และความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร.
- **การปรับปรุงผลการดำเนินการและการสร้างนวัตกรรม (Operational Performance Improvement and Innovation)** มีส่วนสำคัญต่อการเพิ่มผลิตภาพทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุน/ราคา. การสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติการ - ซึ่งรวมถึงความเร็ว, การตอบสนอง, และความยืดหยุ่น — เป็นการลงทุนเพื่อสร้างความแข็งแกร่งของความพร้อมขององค์กร (fitness).
- **การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล (Organizational Learning and Learning by Workforce Members)** เป็นการพิจารณาเชิงกลยุทธ์ที่จำเป็นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน. เกณฑ์เน้นว่าต้องปลูกฝังการปรับปรุงและการเรียนรู้ไว้ในกระบวนการทำงาน. นอกจากนี้บทบาทพิเศษของการวางแผนกลยุทธ์ คือการทำให้ระบบงานและแผนงานที่ทำให้เกิดการเรียนรู้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร, เพื่อทำให้มั่นใจว่าการปรับปรุง

และการเรียนรู้ได้เตรียมองค์กรให้พร้อมสำหรับการจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องดำเนินการขององค์กรและนำสิ่งที่จัดลำดับความสำคัญเหล่านั้นไปปฏิบัติอย่างจริงจัง.

หมวดกลยุทธ์ถามองค์กรในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- การพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญด้านความเสี่ยงในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์, รวมถึงความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์, และความจำเป็นในอนาคตเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในเรื่องโครงสร้างหรือวัฒนธรรมองค์กร, นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่อาจกระทบต่อองค์กร, ความเป็นไปได้ของข้อจำกัดหรือภาวะชะงักงันด้านอุปทาน (supply), และความเป็นไปได้สำหรับการเปลี่ยนแปลงและภาวะชะงักงันในสภาพแวดล้อมขององค์กร;
- การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด, การทำให้มั่นใจว่ามีบุคลากรที่พร้อมด้วยทักษะเพียงพอ, การเชื่อมโยงระหว่างความจำเป็น/ ข้อกำหนดระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งอาจกำหนดเรื่องรายจ่ายลงทุน, การพัฒนาหรือจัดหาเทคโนโลยี, การพัฒนาผู้ส่งมอบ, และการสร้างพันธมิตรหรือผู้ให้ความร่วมมือใหม่; และ
- การทำให้มั่นใจว่าการนำไปปฏิบัติมีประสิทธิผล - นั่นคือ มีกลไกในการสื่อสารข้อกำหนดและบรรลุความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่; (1) ระดับองค์กรและระดับบริหาร (2) ระดับระบบงานและระดับกระบวนการทำงานที่สำคัญ, และ (3) ระดับหน่วยงานและระดับลักษณะงานรายบุคคล (job level).

คำถามต่าง ๆ ของหมวดนี้กระตุ้นให้เกิดการคิดและการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาพื้นฐานที่นำไปสู่ระดับในการแข่งขันที่โดดเด่นในตลาด. คำถามเหล่านี้ไม่ได้หมายความว่าต้องมีฝ่ายวางแผนอย่างเป็นทางการ, วงจรการวางแผนที่เฉพาะเจาะจง, หรือวิธีการมองอนาคตด้วยวิธีที่เฉพาะ. รวมทั้งไม่ได้หมายความว่าสิ่งที่องค์กรต้องการปรับปรุงทั้งหมดสามารถหรือควรต้องวางแผนไว้ล่วงหน้า. ระบบการปรับปรุงที่มีประสิทธิผลเกิดจากการผสมผสานในหลากหลายรูปแบบและหลายระดับความร่วมมือ. องค์กรต้องมีแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน, โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อทางเลือกของการปรับปรุง, การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญหรือการสร้างนวัตกรรมนั้น ต้องช่วงชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด. ส่วนใหญ่แล้วการจัดลำดับความสำคัญมักคำนึงถึงเหตุผลหลักด้านต้นทุน, โอกาส, และอุปสรรค; ตัวอย่างเช่น การพิจารณาว่าเมื่อใดควรออกจากธุรกิจ/สายผลิตภัณฑ์ที่ไม่สร้างผลกำไรหรือไม่เป็นเชิงกลยุทธ์. อย่างไรก็ตาม, องค์กรควรพิจารณาปัจจัยสำคัญด้านอื่นด้วย เช่น การสร้างประโยชน์ให้สังคมซึ่งไม่ได้พิจารณาถึงค่าใช้จ่ายเพียงมุมมองเดียว.

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)

เจตจำนง

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

ข้อสังเกต

บริบทสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ (A Context for Strategy Development). หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศพื้นฐานของกระบวนการวางแผน และสารสนเทศของเรื่องที่สำคัญทั้งหมด ทั้งอิทธิพล (Influences), ความเสี่ยง, ความท้าทาย, และข้อกำหนดที่สำคัญอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตขององค์กร - โดยการมองการณ์ไกลตามความเหมาะสมและเท่าที่เป็นไปได้จากมุมมองขององค์กร และธุรกิจหรือตลาด. แนวทางนี้มุ่งหวังให้มีบริบทที่ครบถ้วนและเป็นจริงสำหรับการจัดทำกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด เพื่อชี้้นำการตัดสินใจ, การจัดสรรทรัพยากร, และการบริหารจัดการโดยรวม.

พื้นฐานการปฏิบัติการที่มุ่งเน้นอนาคต (A Future-Oriented Basis for Action). หัวข้อนี้มุ่งหวังให้ครอบคลุมธุรกิจทุกประเภท รวมทั้งองค์กรที่แสวงหาผลกำไรและไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ); สถานะการแข่งขัน; ประเด็นเชิงกลยุทธ์; แนวทางการวางแผน; และแผนงาน. คำถามต่าง ๆ กำหนดอย่างชัดเจนให้มีพื้นฐานการปฏิบัติการที่มุ่งเน้นอนาคต. แม้แต่องค์กรที่กำลังแสวงหาทางสร้างธุรกิจใหม่ ๆ และ/หรือกำลังปรับรูปแบบใหม่หรือพลิกโฉมตัวเอง, ก็ยังจำเป็นต้องกำหนดและทดสอบวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อนำมาใช้กำหนดและชี้ในประเด็นที่สำคัญยิ่งต่อทั้งการปฏิบัติการและผลการดำเนินการขององค์กร. บางองค์กรอาจพบความจำเป็นในการชี้นำ/วางแผนสำหรับการคิดค้นสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง, การพิเคราะห์ (reflection) และดำเนินการอย่างรวดเร็วในขณะที่อุตสาหกรรมวิวัฒนาการไป, และการสร้างระบบที่มีความสามารถในการฟื้นตัว ("bounce forward") หลังจากภาวะชะงักงัน.

ผู้นำในการแข่งขัน (Competitive Leadership). หัวข้อนี้เน้นการที่องค์กรพัฒนาเพื่อเป็นผู้นำในการแข่งขัน, ซึ่งมักขึ้นอยู่กับการเติบโตของรายได้และประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ. การเป็นผู้นำในการแข่งขัน จำเป็นต้องมีภาพของอนาคต ซึ่งไม่เพียงพิจารณาแค่ตลาดหรือส่วนตลาดที่องค์กรแข่งขันเท่านั้น แต่ยังรวมถึงวิธีการที่องค์กรแข่งขันด้วย, ซึ่งมีได้หลายทางเลือก. การตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการที่จะแข่งขัน องค์กรต้องเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรเองและของคู่แข่ง และยังเกี่ยวข้องกับการประเมินโอกาสคู่เสี่ยง เพื่อให้ได้เป็นหรือรักษาความเป็นผู้นำในตลาด. ถึงแม้ว่าไม่มีการกำหนดกรอบเวลาอย่างชัดเจน แต่จุดเน้นของหัวข้อนี้ คือการทำให้องค์กรเป็นผู้นำในการแข่งขันอย่างยั่งยืน.

ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ (Data and Information for Strategic Planning). ข้อมูลและสารสนเทศอาจมาจากแหล่งข้อมูลทั้งภายในและภายนอกที่หลากหลายและในรูปแบบต่าง ๆ, รวมทั้งมีข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ในปริมาณที่มากขึ้นและเร็วขึ้นเรื่อย ๆ. ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศ, รวมถึงชุดข้อมูลขนาดใหญ่ (big data), ขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล, สรุปผล, และลงมือปฏิบัติ, การประเมินโอกาสคู่เสี่ยง. การบูรณาการข้อมูลจากทุกแหล่งถือเป็นข้อพิจารณาที่สำคัญในการสร้างสารสนเทศเชิงกลยุทธ์. ข้อมูลและสารสนเทศอาจเกี่ยวข้องกับ

- ความต้องการ, ความคาดหวัง, โอกาส, และความเสี่ยงด้านลูกค้าและตลาด;
- การเงิน, สังคม, จริยธรรม, กฎระเบียบข้อบังคับ, เทคโนโลยี, ความมั่นคงปลอดภัยและความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์, รวมทั้งโอกาสและความเสี่ยงอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้น;
- สมรรถนะหลักขององค์กร;
- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและผลการดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตเมื่อเทียบกับคู่แข่งและองค์กรที่เทียบเคียงได้;
- วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ขององค์กร;
- ความต้องการด้านบุคลากรและทรัพยากรอื่น;
- ความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายและส่งเสริมความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม;
- ความสามารถขององค์กรในการป้องกันและตอบสนองต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน;
- โอกาสในการปรับเปลี่ยนการใช้ทรัพยากรไปยังผลิตภัณฑ์, บริการ, หรือประเด็นที่มีลำดับความสำคัญสูงกว่า;
- การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ ในระดับท้องถิ่น, ระดับประเทศ, หรือระดับโลก;
- ข้อกำหนด รวมทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของพันธมิตร และเครือข่ายอุปทานขององค์กร;
- การเปลี่ยนแปลงขององค์กรแม่; และ
- ปัจจัยเฉพาะอื่น ๆ ที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร (unique)

จุดบอด (Blind spots) จุดบอดเกิดจากสมมติฐานหรือข้อสรุปที่ไม่ถูกต้อง, ไม่สมบูรณ์, ล้าสมัย, หรือมีอคติ ซึ่งก่อให้เกิดช่องโหว่, ความอ่อนไหว, ความเสี่ยง, หรือจุดอ่อนในการทำความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรเผชิญอยู่. จุดบอดอาจเกิดขึ้นมาจากผลิตภัณฑ์ใหม่หรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่ หรือสิ่งที่มาทดแทนสิ่งเดิม ซึ่งอาจมาจากภายในหรือภายนอกอุตสาหกรรม.

การบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Managing Strategic Risk) การตัดสินใจขององค์กรในเรื่องการจัดการกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์, การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับและด้านธุรกิจภายนอก, จุดบอดในการวางแผนกลยุทธ์, และความสามารถในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงระดับองค์กร, รวมถึงความยั่งยืน, ความท้าทายทางภูมิรัฐศาสตร์, และเครือข่ายอุปทาน. การวิเคราะห์ปัจจัยเหล่านี้เป็นพื้นฐานสำหรับการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ขององค์กร.

ระบบงาน (Work Systems). ระบบงาน คือการประสานกันของกระบวนการทำงานภายในและทรัพยากรภายนอกที่องค์กรต้องการ เพื่อพัฒนาและผลิตผลิตภัณฑ์, ส่งมอบให้กับลูกค้า, และประสบความสำเร็จในตลาดขององค์กร. ทรัพยากรภายนอก อาจรวมถึงพันธมิตร, ผู้ส่งมอบ, ผู้ให้ความร่วมมือ, คู่แข่ง, ลูกค้า, และหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ ที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศธุรกิจขององค์กร. การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเกี่ยวข้องกับการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา, การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร, และการบรรเทาความเสี่ยง.

ระบบงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องอาศัย

- การออกแบบที่มีประสิทธิผล;
- การมุ่งเน้นการป้องกัน;
- ความเชื่อมโยงกับลูกค้า, ผู้ส่งมอบ, พันธมิตร, และผู้ให้ความร่วมมือ;
- การมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด; การปรับปรุงผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ; การลดรอบเวลา; รวมทั้งการประเมินผล, การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง, การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ระดับองค์กร; และ
- การทบทวนอย่างสม่ำเสมอเพื่อประเมินความจำเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของวิธีการทำงานให้สำเร็จ.

นอกจากนี้ ระบบงานต้องถูกออกแบบในลักษณะที่ทำให้องค์กรมีความคล่องตัวและมีการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร. อธิบายอย่างง่าย ๆ ความคล่องตัว หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็ว, ยืดหยุ่น, และมีประสิทธิผลต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป. ความคล่องตัวอาจหมายถึงความสามารถในการเปลี่ยนผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการจากแบบหนึ่งไปเป็นอีกแบบหนึ่งอย่างรวดเร็ว, การตอบสนองอย่างรวดเร็วต่ออุปสงค์หรือสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป, หรือความสามารถในการให้บริการที่หลากหลายตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์กรและตลาด.

ความคล่องตัวและการปกป้องทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร ยังมีส่วนเกี่ยวข้องเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ต่อการตัดสินใจจัดจ้างผู้รับจ้างภายนอกมาดำเนินการแทน, การทำข้อตกลงกับผู้ส่งมอบที่สำคัญ, และการทำข้อตกลงด้านความร่วมมือในรูปแบบแปลกใหม่.

ระบบนิเวศ (Ecosystems). องค์กรควรต้องมองระบบนิเวศในเชิงกลยุทธ์. ต้องเปิดกว้างต่อการจัดการพันธมิตรใหม่, กิจกรรมความร่วมมือ (consortia), value webs, และรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (business models) ที่สนับสนุนวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ขององค์กร. การเติบโตขององค์กรอาจขึ้นอยู่กับ การเติบโตโดยรวมของระบบนิเวศ และความสามารถขององค์กรในการเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต. และเมื่อเกิดการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ จากอุตสาหกรรมอื่น ๆ, องค์กรอาจโดดเด่นเหนือคู่แข่งด้วยการนำเสนอสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งอาจเนื่องมาจากระบบนิเวศขององค์กร. กลยุทธ์ขององค์กรควรต้องคำนึงถึงบทบาทขององค์กรเองและบทบาทที่องค์กรปรารถนาภายในระบบนิเวศ (ในฐานะพันธมิตร, ผู้ให้ความร่วมมือ, ผู้ส่งมอบ, คู่แข่ง, หรือลูกค้า - หรือหลายอย่างผสมผสานกัน)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives). เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน, องค์กรต่าง ๆ ต้องเผชิญกับทั้งโอกาสและความท้าทายในการมุ่งเน้นไปที่ประเด็นสำคัญที่จะสร้างผลกระทบ; วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรควรต้องสะท้อนถึงประเด็นสำคัญยิ่งเหล่านี้. การมุ่งเน้นที่ประเด็นสำคัญยิ่ง อาจหมายถึงการมุ่งเน้นที่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและสิ่งที่จะต้องทำได้ดีที่สุด; สำหรับสิ่งอื่นนอกเหนือจากนั้น, พันธมิตรและผู้ให้ความร่วมมืออาจเป็นทางเลือกของการใช้ทรัพยากรที่ดีกว่า. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์อาจเป็นเรื่องการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ, ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร, การตอบสนองอย่างรวดเร็ว, การตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย (customization), ใช้สถานที่ทำงานร่วมกัน (co-location) กับลูกค้าหรือพันธมิตร, การใช้สื่อสังคมออนไลน์

และดิจิทัลจัดการความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบและลูกค้า, กิจการร่วมค้า (joint ventures), การผลิตเสมือนจริง (virtual manufacturing), นวัตกรรมที่รวดเร็วหรือตามการเปลี่ยนแปลงของตลาด, การขึ้นทะเบียนระบบคุณภาพ ISO หรือระบบสิ่งแวดล้อม, และการดำเนินกิจกรรมหรือเป็นผู้นำในการสร้างประโยชน์ให้สังคม.

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านี้ รวมทั้งวิธีการที่องค์กรประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ. โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร.

ข้อสังเกต

การพัฒนาและการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ (Developing and Deploying Action Plans). กลยุทธ์มาจากการระบุชุดแผนปฏิบัติการที่มุ่งเน้น (จัดลำดับความสำคัญ) ซึ่งต้องรวมถึงกระบวนการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ, เมื่อจำเป็น. ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการขึ้นอยู่กับทรัพยากรและตัววัดผลการดำเนินการ, รวมทั้งความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของแผนของหน่วยงาน, ผู้ส่งมอบ, และพันธมิตร. หัวใจสำคัญของเรื่องนี้ คือวิธีการที่องค์กรใช้ให้เกิดความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและความคงเส้นคงวา - เช่น ผ่านระบบงาน, กระบวนการทำงาน, และตัววัดที่สำคัญ. นอกจากนี้ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความคงเส้นคงวาจะเป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดและการสื่อสารลำดับความสำคัญของกิจกรรมการปรับปรุงที่ดำเนินการอยู่ - ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวันของทุกหน่วยงาน. นอกจากนี้ ตัววัดผลการดำเนินการยังมีความสำคัญยิ่งในการติดตามผลการดำเนินการ. การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอาจต้องมีความคล่องตัว โดยผ่านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและวิธีการปฏิบัติการ. ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเป็นผลมาจากความสำเร็จในระยะสั้นที่เห็นได้ชัดเจน รวมถึงการปฏิบัติในระยะยาว.

การวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการจัดสรรทรัพยากร (Performing Analyses to Support Resource Allocation). องค์กรอาจใช้การวิเคราะห์หลายประเภทเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีทรัพยากรด้านการเงินเพื่อทำให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จ และพร้อมกันนั้นบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน, ตลอดจนสนับสนุนการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ/อย่างเท่าเทียม. สำหรับการดำเนินงานในปัจจุบัน, อาจรวมถึงการวิเคราะห์กระแสเงินสด, งบกำไรสุทธิ, และหนี้สินหมุนเวียนต่อทรัพย์สินหมุนเวียน. สำหรับการลงทุนเพื่อให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล อาจรวมถึงการวิเคราะห์ส่วนลดเงินสด, ผลตอบแทนจากการลงทุน (return on investment), หรือผลตอบแทนต่อเงินลงทุน (return on invested capital). นอกจากนี้ ยังควรต้องวิเคราะห์เพื่อประเมินความพร้อมของทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นในการสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการสำเร็จ ขณะที่ยังคงบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบัน. นอกเหนือจากทรัพยากรด้านการเงิน องค์กรยังต้องมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถ รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกและสิ่งสนับสนุนอื่น ๆ ที่จำเป็น. แต่ละองค์กรจะมีรูปแบบการวิเคราะห์เฉพาะตัว. เพื่อช่วยให้องค์กรประเมินความสามารถทางการเงินทั้งในการดำเนินงานในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นต่อไป รวมทั้งความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากแผนปฏิบัติการที่จัดทำขึ้นด้วย.

การสร้างแผนด้านบุคลากร (Creating Workforce Plans). แผนปฏิบัติการ ควรต้องรวมถึงแผนด้านทรัพยากรบุคคลหรือบุคลากร ซึ่งต้องสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและสนับสนุนกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร. ตัวอย่างองค์ประกอบของแผน เช่น

- การจัดโครงสร้างใหม่ของงานและลักษณะงานเพื่อเพิ่มการให้อำนาจในการตัดสินใจและการตัดสินใจของบุคลากร;
- แผนงานการศึกษาและฝึกอบรม เช่น โปรแกรมการพัฒนาผู้นำในอนาคต, โปรแกรมการเพิ่มพูนทักษะใหม่ (upskil) และการฝึกอบรมเทคโนโลยีใหม่ที่สำคัญต่อความสำเร็จในอนาคตของบุคลากรและองค์กร, และการเป็นพันธมิตรกับมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เพื่อช่วยทำให้มั่นใจว่าจะมีบุคลากรที่ได้รับการศึกษาและมีทักษะเพียงพอ;
- แผนงานเพื่อส่งเสริมให้มีความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและพนักงานเพิ่มมากขึ้น เช่น ความร่วมมือของสหภาพ;
- การพิจารณาถึงการจัดจ้างผู้รับจ้างภายนอกดำเนินการแทน ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อบุคลากรที่มีอยู่และแผน;
- แผนงานเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับความจำเป็นในด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรในอนาคต;
- แผนงานเพื่อส่งเสริมให้มีการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ระดับองค์กร; และ
- การปรับเปลี่ยนระบบค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยเพื่อกระตุ้น, องค์กร, ตลาดหุ้น, ลูกค้า, หรือคุณลักษณะอื่นของผลการดำเนินการ.

การคาดการณ์สภาพแวดล้อมในอนาคตขององค์กร (Projecting your Future Environment). การคาดการณ์สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความร่วมมือในอนาคต เป็นส่วนที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ในการวางแผนกลยุทธ์. ซึ่งรวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กร, และผลการดำเนินการในอนาคตของคู่แข่ง. การคาดการณ์ดังกล่าวช่วยให้องค์กรตรวจพบและลดสิ่งคุกคามในการแข่งขัน, ช่วยลดเวลาในการตอบสนองให้สั้นลง, และช่วยระบุโอกาสต่าง ๆ. องค์กรอาจใช้รูปแบบต่าง ๆ ของแบบจำลอง, สถานการณ์จำลอง, หรือเทคนิคและวิธีการพิจารณาอื่น ๆ ในการคาดคะเนสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและความร่วมมือ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับขนาดและประเภทขององค์กร, สมรรถนะหลักใหม่ขององค์กรที่อาจจำเป็นในอนาคต, ระดับความอึดตัวของตลาด, ความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลง, และตัวแปรของการแข่งขัน (เช่น ราคา, ต้นทุน, หรืออัตราการผลิตนวัตกรรม).

การคาดการณ์และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการขององค์กร (Projecting and Comparing your Performance). การคาดการณ์และการเปรียบเทียบในหัวข้อนี้มุ่งหวังปรับปรุงความสามารถขององค์กรในการทำความเข้าใจและติดตามปัจจัยที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการเชิงแข่งขันที่มีพลวัต. ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลจากการร่วมค้าในธุรกิจใหม่, การเข้าสู่ตลาดใหม่, การเริ่มใช้เทคโนโลยีใหม่, นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ, หรือแผนขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์อื่น ๆ

ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับระดับของโอกาสคู่เสี่ยง. กระบวนการติดตามดังกล่าว ควรต้องทำให้องค์กรมีความพร้อมมากขึ้นในการนำเรื่องอัตราการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือองค์กรเทียบเคียง และเทียบกับเป้าหมายหรือเป้าประสงค์ที่ทำหายอย่างยั่งยืนขององค์กร มาประกอบการพิจารณา. กระบวนการติดตามนี้ควรต้องเป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยที่สำคัญสำหรับองค์กร เพื่อเริ่มต้น, เร่งรัด, หรือยุติแผนงาน และเพื่อการดำเนินการที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร.

ลูกค้า (Customers) (หมวด 3)

เกณฑ์หมวดลูกค้า งามเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรใช้สร้างความผูกพันกับลูกค้าเพื่อความสำเร็จในตลาดในระยะยาว, รวมถึงวิธีการที่องค์กรรับฟังลูกค้า, ตอบสนองได้ตามความคาดหวังและเหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า, และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า, และสร้างเสริมประสบการณ์ของลูกค้า.

หมวดนี้มุ่งเน้นให้ความผูกพันกับลูกค้าเป็นผลสัมฤทธิ์ (outcome) หนึ่งที่สำคัญของกลยุทธ์โดยรวมในด้านการเรียนรู้และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ. ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าให้สารสนเทศที่สำคัญยิ่งแก่องค์กรในการทำความเข้าใจลูกค้าและตลาด. ในหลายๆ กรณี, เสียงของลูกค้าให้สารสนเทศที่มีความหมาย ทั้งมุมมองของลูกค้า และพฤติกรรมของตลาด รวมทั้งการที่มุมมองและพฤติกรรมเหล่านี้ อาจส่งผลต่อความสำเร็จในปัจจุบันและในอนาคตขององค์กรในตลาด.

3.1 ความคาดหวังของลูกค้า (Customer Expectation)

เจตจำนง

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

ข้อสังเกต

การรับฟังลูกค้า (Customer Listening). การเลือกกลยุทธ์ในการรับฟังเสียงของลูกค้าขึ้นอยู่กับปัจจัยทางธุรกิจที่สำคัญขององค์กร. การรับฟังเสียงของลูกค้ามีรูปแบบที่หลากหลายขึ้นเรื่อยๆ. รูปแบบที่มักใช้ได้แก่ การสอบถามลูกค้ากลุ่มตัวอย่างที่สำคัญ (focus group), การบูรณาการอย่างใกล้ชิดกับลูกค้าที่สำคัญ, การสัมภาษณ์ลูกค้าในอดีตและผู้ที่มีโอกาสเป็นลูกค้าในอนาคต (potential customers) เกี่ยวกับการตัดสินใจซื้อหรือตัดสินใจผูกสัมพันธ์ของลูกค้า, ความเห็นของลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์, การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้าโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน, และสารสนเทศที่ได้จากการสำรวจหรือข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า.

สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ดำเนินการต่อได้ (Actionable Information). หัวข้อนี้เน้นวิธีการที่องค์กรได้สารสนเทศจากลูกค้าที่สามารถนำไปใช้ได้. สารสนเทศจะนำไปใช้ได้เมื่อองค์กรสามารถนำสารสนเทศนี้ไปเชื่อมโยงกับผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ รวมทั้งกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ เพื่อระบุโอกาสสำหรับผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการใหม่หรือที่ได้รับการปรับปรุงใหม่เพื่อให้บริการลูกค้าและตลาดขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น.

การรับฟัง การเรียนรู้ และกลยุทธ์ธุรกิจ (Listening/Learning and Business Strategy). ในสภาพแวดล้อมที่เทคโนโลยี, การแข่งขัน, เศรษฐกิจ, และสังคม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว, มีปัจจัยหลายประการที่อาจส่งผลกระทบต่อความคาดหวังและความภักดีของลูกค้า, รวมทั้งการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าในตลาด. ดังนั้นองค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องรับฟังและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง. การรับฟังและเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยรวมขององค์กร.

สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media). การใช้สื่อสังคมออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพได้กลายเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า, และการใช้อย่างไม่มีประสิทธิภาพอาจเป็นตัวผลักดันให้เกิดความไม่ผูกพัน และลดหรือบ่อนทำลายความสัมพันธ์. ลูกค้าหันไปใช้สื่อสังคมออนไลน์เพื่อแสดงความประทับใจต่อผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ รวมทั้งและการสนับสนุนลูกค้าขององค์กรมากขึ้นเรื่อยๆ. ลูกค้าอาจได้สารสนเทศนี้จากการปฏิสัมพันธ์ในสังคมที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการเองหรือผ่านช่องทางที่ลูกค้าเป็นผู้ริเริ่ม. สิ่งเหล่านี้เป็นแหล่งสารสนเทศที่มีคุณค่าต่อองค์กร. ข้อคิดเห็นเชิงลบอาจเป็นแหล่งข้อมูลที่มีคุณค่าสำหรับการปรับปรุง, การสร้างนวัตกรรม, และการแก้ไขปัญหาการบริการ (service recovery) ได้อย่างทันที่. ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องสร้างความคุ้นเคยกับสื่อเหล่านี้เพื่อเฝ้าระวังและติดตามสารสนเทศดังกล่าว. สื่อสังคมออนไลน์ยังเป็นวิธีการสื่อสาร, การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์, และการสร้างความผูกพันด้วย.

ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด (Customer and Market Knowledge). ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า, กลุ่มลูกค้า, ส่วนตลาด, ลูกค้าในอดีต, และผู้ที่มีโอกาสเป็นลูกค้าในอนาคต ช่วยให้องค์กรสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการที่เหมาะสม, สนับสนุนให้องค์กรวางกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสม, พัฒนาวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ามากขึ้น, พัฒนาธุรกิจใหม่, พัฒนาภาพลักษณ์ของตราสินค้าขององค์กร, และทำให้มั่นใจว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในระยะยาว.

3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและสร้างเสริมประสบการณ์ของลูกค้า. รวมถึงการทำให้ลูกค้าสามารถค้นหาสารสนเทศและรับการสนับสนุน, การจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า, และทำให้มั่นใจว่าองค์กรปฏิบัติอย่างเป็นธรรมกับลูกค้า. นอกจากนี้ หัวข้อนี้ยังถามถึงการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า. และวิธีการใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าที่องค์กรรวบรวมมา. สิ่งเหล่านี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ามากยิ่งขึ้น และยกระดับความภักดีของลูกค้า.

ข้อสังเกต

การสร้างความผูกพันเป็นการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Engagement as a Strategic Action). ความผูกพันของลูกค้าเป็นการดำเนินการในเชิงกลยุทธ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความภักดีของลูกค้าให้สูงจนถึงระดับที่ลูกค้าจะให้การสนับสนุนตราสินค้า รวมทั้งผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการอย่างเต็มที่. การสร้างความภักดีถึงระดับดังกล่าว บุคลากรในองค์กรต้องมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้า โดยอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องกลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมทั้งพฤติกรรมและความนิยมของลูกค้า.

กลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์และประสบการณ์ของลูกค้า (Customer relationship and customer experience strategies). กลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์แต่ละกลยุทธ์อาจใช้ได้ผลกับลูกค้าเพียงบางราย. ดังนั้น กลยุทธ์ความสัมพันธ์ที่องค์กรใช้อาจจำเป็นต้องแตกต่างกันอย่างชัดเจนสำหรับแต่ละลูกค้า, กลุ่มลูกค้า, และส่วนตลาด. นอกจากนี้ ยังอาจต้องแตกต่างกันอย่างชัดเจนในวงจรชีวิตการเป็นลูกค้าแต่ละช่วงเวลา. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอาจรวมถึงการพัฒนาความร่วมมือหรือเป็นพันธมิตรกับลูกค้าในรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับทุกภาคอย่างเท่าเทียมกัน (transformational partnerships or alliances) ตลอดจนประสบการณ์การให้บริการแบบครบวงจร (end-to-end) มากกว่าเพียงการทำธุรกรรมเท่านั้น.

การบริหารตราสินค้า (Brand management). การบริหารตราสินค้ามีวัตถุประสงค์เพื่อการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการขององค์กรในตลาด. การบริหารตราสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่การยกระดับการรับรู้ตราสินค้าและความภักดีของลูกค้า. การบริหารตราสินค้ามีจุดมุ่งหมายในการสร้างความผูกพันทางอารมณ์ของลูกค้าโดยมีเจตจำนงเพื่อสร้างความแตกต่างให้แก่องค์กรจากคู่แข่งและสร้างความภักดี.

การสนับสนุนลูกค้า (Customer support). เป้าประสงค์ของการสนับสนุนลูกค้า คือ การทำให้ลูกค้ามีความสะดวกที่จะทำธุรกิจกับองค์กรและองค์กรสามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า.

การจัดการข้อร้องเรียน (Complaint Management). การรวบรวม, วิเคราะห์, และค้นหาต้นเหตุของข้อร้องเรียนควรต้องนำไปสู่การกำจัดสาเหตุต่าง ๆ ของข้อร้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการ รวมทั้งผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ. เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์เหล่านี้ องค์กรต้องถ่ายทอดสารสนเทศสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร. การจัดการข้อร้องเรียนขององค์กรอาจช่วยให้องค์กรสามารถเรียกความเชื่อมั่นของลูกค้ากลับคืนมา, สร้างเสริมประสบการณ์ของลูกค้า, และหลีกเลี่ยงไม่ให้ข้อร้องเรียนในลักษณะเดียวกันเกิดขึ้นในอนาคต.

ความเท่าเทียม (การปฏิบัติอย่างเป็นธรรม). พนักงาน, ชุมชน, พันธมิตร, ผู้ให้ความร่วมมือ, และที่สำคัญที่สุด ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างทวีความคาดหวังให้องค์กรปฏิบัติต่อกลุ่มลูกค้าทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรม และเพื่อหลีกเลี่ยงการเลือกปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม (discrimination). การตอบสนองความคาดหวังเหล่านี้ จะสร้างความไว้วางใจในหมู่ประชาชน, ชุมชน, และสถาบันต่างๆ.

การประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า (Determining customer satisfaction and dissatisfaction). ในการประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า องค์กรอาจใช้วิธีการบางอย่างหรือทุกอย่างดังต่อไปนี้: การสำรวจ, ข้อมูลป้อนกลับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ, ประวัติการทำธุรกิจกับลูกค้า, ข้อร้องเรียน, รายงานจากภาคสนาม (field reports), การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า, อัตราการแนะนำจากลูกค้าเดิม, และอัตราความสำเร็จของการทำธุรกรรม. องค์กรอาจรวบรวมสารสนเทศผ่านเว็บไซต์, การติดต่อโดยตรงหรือผ่านบุคคลที่สาม, หรือทางไปรษณีย์.

ความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่ง (Customers' Satisfaction with Competitors). แก่นมูที่สำคัญแห่งหนึ่งในการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า คือการเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรกับที่มีต่อคู่แข่ง, กับผลิตภัณฑ์ที่เป็นคู่แข่งหรือเป็นทางเลือกอื่น, และ/หรือกับองค์กรที่นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน. สารสนเทศเหล่านี้อาจได้มาจากการวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า, การศึกษาเชิงเปรียบเทียบที่ทำโดยองค์กรเอง หรือโดยหน่วยงานอิสระ. ปัจจัยที่มีผลต่อความชอบของลูกค้าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำความเข้าใจกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ผลักดันตลาดและอาจมีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันและความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว.

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

หมวด 4 ถือเป็น “สมอง” ที่เป็นศูนย์กลางในการทำให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันของการปฏิบัติการกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร. และเป็นหมวดหลักของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวกับการวัด, การวิเคราะห์, การทบทวน, รวมทั้งการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการความรู้ขององค์กร เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุง, การสร้างนวัตกรรม, และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร. หัวใจสำคัญของการใช้ข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวอยู่ที่คุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูล. นอกจากนี้ สารสนเทศ และการจัดการความรู้ยังเป็นแหล่งเบื้องต้นในการทำให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันและการเพิ่มผลิตภาพ, ดังนั้น หมวดนี้จึงครอบคลุมถึงการพิจารณาเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวด้วย.

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

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศสำหรับการวัดผลการดำเนินการ, การวิเคราะห์, และการทบทวน เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงการดำเนินการขององค์กร. หัวข้อนี้เป็นศูนย์กลางของการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศในการวัดผลการดำเนินการและระบบการจัดการที่มีการบูรณาการ โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศด้านการเงินและด้านอื่น ๆ. จุดมุ่งหมายของการวัดผลการดำเนินการ, การวิเคราะห์, การทบทวน, และการปรับปรุง คือเพื่อขึ้นำองค์กรให้บรรลุผลลัพธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร, อีกทั้งเพื่อคาดการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิด หรือการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร, รวมทั้งเพื่อระบุวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรที่นำมาแบ่งปัน.

ข้อสังเกต

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการระบบการจัดการผลการดำเนินการ (Aligning and Integrating your Performance Management System). ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการเป็นหลักการที่สำคัญในการนำระบบการวัดผลการดำเนินการไปปฏิบัติและการนำไปใช้อย่างประสบความสำเร็จ. เกณฑ์มองว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการต้องพิจารณาทั้งขอบเขตและประสิทธิผลของการใช้งาน เพื่อให้ตรงกับความเป็นในการประเมินและปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งเพื่อจัดทำและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.

ความสอดคล้องไปในทางเดียวกันและการบูรณาการ ครอบคลุมถึงวิธีการทำให้ตัววัดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร และวิธีการบูรณาการเพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศจากทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะสนับสนุนการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจริง. ข้อมูลสารสนเทศระดับองค์กรเป็นข้อมูลนำเข้าที่สำคัญที่ใช้ในการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์. ข้อมูลสารสนเทศเหล่านี้ควรต้องใช้เพื่อกำหนดและสร้างความสอดคล้องของทิศทางและการใช้ทรัพยากรในระดับหน่วยงาน, กระบวนการที่สำคัญ, ฝ่าย, และองค์กร. นอกจากนี้ ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการยังครอบคลุมถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในเรื่องข้อกำหนดการวัดผลการดำเนินการเพื่อติดตามผลการดำเนินการในระดับกลุ่มงานและระดับกระบวนการ ในตัววัดที่สำคัญต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ว่ามีความสำคัญต่อองค์กรโดยรวม หรือกำหนดไว้สำหรับการปรับปรุง.

ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data). ความท้าทาย, และสิ่งที่จะเป็นความท้าทาย ในเรื่องปริมาณข้อมูลที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ อยู่ที่การเลือก, การสังเคราะห์, การวิเคราะห์, และการแปลความข้อมูลที่สำคัญทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ, การเปลี่ยนข้อมูลให้เป็นสารสนเทศที่มีประโยชน์, และจากนั้นนำไปสู่การดำเนินการในเชิงปฏิบัติการและเชิงกลยุทธ์. ซึ่งไม่เพียงแต่ใช้ข้อมูล, หากแต่ต้องมีความรู้, ข้อมูลในเชิงลึก (insight), และกรอบความคิด (mindset) ในเรื่องการประเมินโอกาสคู่เสี่ยงและการสร้างนวัตกรรม.

การวิเคราะห์สารสนเทศ (Information analytics). การวิเคราะห์อาจเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลดิจิทัล (digital data analytics) และเทคนิควิทยาการข้อมูล (data science) ซึ่งตรวจจับแบบแผนและแปลความหมายของข้อมูล. สำหรับการปรับปรุงในระดับปฏิบัติการ, การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบมิติการวัดที่สำคัญ 2 มิติ โดยปกติมักจะเพียงพอแล้ว (เช่น ผลผลิตภาพ, ความสามารถในการทำกำไร, ผลตอบแทนการลงทุน, ลักษณะเฉพาะ (character) ของความพึงพอใจของลูกค้าและความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ). และอาจเพิ่มมิติที่ 3 เช่น เวลา หรือการแบ่งส่วน (เช่น ตามกลุ่มลูกค้า). ในเชิงกลยุทธ์, การวิเคราะห์สารสนเทศขั้นสูงสามารถให้ภาพมิติที่ 3, และมิติที่ 4 ของสถานะปัจจุบันและสถานะที่ต้องการหรือคาดการณ์ถึงผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กร, เทคโนโลยี, ผู้คน, และตลาด. จากภาพที่อิงตามข้อมูลเหล่านั้น ทำให้องค์กรสามารถพัฒนากลยุทธ์หรือจำลองสถานการณ์เชิงกลยุทธ์.

การใช้สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ (The Case for Comparative Data). การใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเป็นสิ่งสำคัญต่อทุกองค์กร. เหตุผลหลักในการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มีดังนี้:

- องค์กรจำเป็นต้องรู้ระดับของตนเอง เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ.
- สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศที่ได้จากการจัดระดับเทียบเคียงมักผลักดันให้เกิดการปรับปรุงที่สำคัญยิ่ง (ก้าวกระโดด) หรือการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม (transformational change).
- การเปรียบเทียบสารสนเทศด้านผลการดำเนินการมักนำไปสู่ความเข้าใจที่ดีขึ้นต่อกระบวนการและผลการดำเนินการของกระบวนการดังกล่าว.
- การคาดการณ์ผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบและผลการดำเนินการของคู่แข่งอาจเผยให้องค์กรเห็นถึงประเด็นความได้เปรียบและความท้าทายที่ทำให้้องค์กรจำเป็นต้องมีการสร้างนวัตกรรม.

นอกจากนี้ สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบยังอาจสนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร, การเป็นพันธมิตร, และการจัดจ้างผู้รับจ้างภายนอกดำเนินการแทน.

การเลือกและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Selecting and Using Comparative Data). ในการเลือกและการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องกำหนดความจำเป็นและลำดับความสำคัญ รวมทั้งกำหนดเกณฑ์ในการเสาะหาแหล่งเปรียบเทียบที่เหมาะสม ทั้งจากภายในและภายนอกอุตสาหกรรมและตลาด.

การทบทวนผลการดำเนินการ (Reviewing Performance). การทบทวนระดับองค์กรในหัวข้อนี้มีจุดมุ่งหมายให้ครอบคลุมผลการดำเนินการในทุกเรื่อง. ทั้งผลการดำเนินการในปัจจุบันและการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต. โดยคาดว่าผลการทบทวนจะเป็นแนวทางที่เชื่อถือได้ ทั้งเพื่อระบุการปรับปรุงและโอกาสในการสร้างนวัตกรรมที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ที่สำคัญ, สมรรถนะหลักขององค์กร, และตัววัดความสำเร็จ. นอกจากนี้ ผลจากการทบทวนยังอาจแจ้งเตือนองค์กรถึงความจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉมในโครงสร้างและระบบงานขององค์กร. ดังนั้น องค์กรประกอบที่สำคัญของการทบทวนระดับองค์กรประการหนึ่ง คือการแปลงผลการทบทวนไปเป็นการปฏิบัติการที่ถูกถ่ายทอดสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร รวมถึงถ่ายทอดสู่การปฏิบัติไปยังผู้ส่งมอบ, พันธมิตร, ผู้ให้ความร่วมมือที่เหมาะสม, รวมถึงลูกค้าที่สำคัญ.

การใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในการทบทวน (Use of comparative data in reviews). การใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอย่างมีประสิทธิภาพทำให้้องค์กรสามารถกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทายอย่างยิ่ง (stretch goals) และส่งเสริมการปรับปรุงแบบก้าวกระโดด (breakthrough) ในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อกลยุทธ์เชิงแข่งขันขององค์กร.

การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ (Analyzing Performance). การวิเคราะห์ที่้องค์กรดำเนินการเพื่อให้เข้าใจผลการดำเนินการและการปฏิบัติการที่จำเป็นอาจแตกต่างกันอย่างมาก ขึ้นอยู่กับประเภท, ขนาด, สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันขององค์กร, และปัจจัยอื่น ๆ. ตัวอย่างของการวิเคราะห์ ได้แก่:

- แนวโน้มของตัวชี้วัดผลการดำเนินการระดับปฏิบัติการที่สำคัญ เช่น ผลิตภาพ, รอบเวลา, ระดับของเสีย, การลดความสูญเสีย, คาร์บอนฟุตพริ้นท์, และการออกผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการใหม่

- ตัววัดเดี่ยวหรือตัววัดร่วมของผลผลิตภาพและคุณภาพเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง
- แนวโน้มของต้นทุนเปรียบเทียบกับแนวโน้มของคู่แข่ง
- ส่วนแบ่งตลาดเทียบกับกำไร
- การเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ทั้งด้านคุณภาพและด้านการปฏิบัติการที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินการด้านการเงิน
- แนวโน้มของตัวชี้วัดมูลค่าด้านเศรษฐกิจ, ตลาด, และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งผลกระทบของแนวโน้มดังกล่าวต่อความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร
- ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ, ตัวชี้วัดผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ, และแนวโน้มผลการดำเนินการด้านการเงินโดยรวม ที่สะท้อนให้เห็นจากตัวชี้วัดต่างๆ เช่น ต้นทุนการดำเนินงาน, รายได้, ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์, และมูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน
- ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ที่เกิดจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า และการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ
- ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ที่เกิดจากปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรและการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ.
- ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนกับรายได้ของการเข้าสู่ตลาดใหม่, รวมทั้งสายการผลิต และการขยายตัวทางภูมิศาสตร์.
- การแปลความการเปลี่ยนแปลงส่วนแบ่งตลาด ในเรื่องการได้และเสียลูกค้า และการเปลี่ยนแปลงในเรื่องความผูกพันของลูกค้า. .
- ผลกระทบด้านกำไรที่เกิดจากความภักดีของลูกค้า.
- รายได้สุทธิหรือจากการออม ที่เป็นผลมาจากการปรับปรุงผลการดำเนินการด้านคุณภาพ, ด้านการปฏิบัติการ, และด้านบุคลากร (เช่น การปรับปรุงอัตรากำลังของบุคลากร, ความปลอดภัย, การขาดงาน, และการลาออก).
- ผลที่ได้รับจากกิจกรรมการปรับปรุงต่อกระแสเงินสด, เงินทุนหมุนเวียน, และมูลค่าผู้ถือหุ้น
- การจัดสรรทรัพยากรสำหรับโครงการ ปรับปรุงต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงต้นทุน/ผลประโยชน์ หรือผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมในวงกว้าง
- การหาความสัมพันธ์ระหว่างการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ หรือผลิตภัณฑ์/บริการใหม่กับตัวชี้วัดที่สำคัญด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า, ความภักดีของลูกค้า, และส่วนแบ่งตลาด
- ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการระบุและตอบสนองความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร กับการรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์กร, การจูงใจ, และผลผลิตภาพ
- ผลตอบแทนจากการลงทุนของการประเมินโอกาสคู่ความเสี่ยงที่องค์กรได้ดำเนินการ
- ผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการปรับปรุงเรื่องการจัดการและการแบ่งปันความรู้ขององค์กร
- ผลประโยชน์และค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการให้การศึกษาและฝึกอบรม
- ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ระดับบุคคล, การเรียนรู้ระดับองค์กร, และมูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน
- ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม.

การวิเคราะห์ การทบทวนผลการดำเนินการ และการวางแผนที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Aligning Analysis, Performance Review, and Planning). ข้อเท็จจริงและข้อมูลที่อยู่เดี่ยว ๆ มักจะไม่ใช่พื้นฐานที่มีประสิทธิผลในการจัดลำดับความสำคัญขององค์กร. ดังนั้น หัวข้อนี้จึงเน้นว่าต้องมี ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างใกล้ชิดระหว่างการวิเคราะห์กับการทบทวนผลการดำเนินการ ขององค์กร และระหว่างการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรกับการวางแผนขององค์กร. ซึ่งจะทำให้ มั่นใจว่าการวิเคราะห์และการทบทวนนั้นสัมพันธ์กับการตัดสินใจ และสร้างความมั่นใจได้ว่าการตัดสินใจ นั้นอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง. นอกจากนี้ ผลการดำเนินการในอดีตขององค์กร ประกอบกับสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกในอนาคต, ยังทำให้องค์กรสามารถ คาดการณ์ผลการดำเนินการได้. ซึ่งการคาดการณ์เหล่านี้อาจเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวางแผน.

เข้าใจการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องเนื่องกันของเหตุและผล (Understanding Causality). การปฏิบัติที่ขึ้นอยู่กับ ความเข้าใจในความเกี่ยวเนื่องกันของเหตุและผลระหว่างกระบวนการต่าง ๆ และระหว่างกระบวนการ กับผลลัพธ์. การปฏิบัติและผลลัพธ์ของกระบวนการอาจส่งผลถึงทรัพยากรต่าง ๆ. ดังนั้น องค์กรจึง จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้การวิเคราะห์ที่มีประสิทธิผลเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ เพราะ ทรัพยากรที่ใช้ในการสร้างนวัตกรรมและการปรับปรุงมีจำกัด.

4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ (Information and Knowledge Management)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถ้ามถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ และทำให้มั่นใจถึงคุณภาพ และความพร้อมใช้งานของข้อมูลสารสนเทศ. นอกจากนี้ ยังถ้ามถึงแนวทางการจัดการความมั่นคง ปลอดภัยไซเบอร์และการแสวงหาการสร้างนวัตกรรมขององค์กร. โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร.

ข้อสังเกต

การจัดการสารสนเทศ (Information Management). ในการจัดการสารสนเทศ องค์กรจำเป็นต้อง ทุ่มทรัพยากรอย่างจริงจัง เนื่องจากแหล่งข้อมูลสารสนเทศเพิ่มมากขึ้นอย่างมหาศาล. การเพิ่มขึ้น อย่างต่อเนื่องของการใช้สารสนเทศในการปฏิบัติการขององค์กร - ทั้งที่เป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายความรู้ ขององค์กร; ผ่านเว็บและสื่อสังคมออนไลน์; รวมทั้งการสื่อสารระหว่างธุรกิจกับธุรกิจ, องค์กรกับองค์กร, และธุรกิจกับผู้บริโภค - เป็นเรื่องท้าทายความสามารถขององค์กรในการทำให้ระบบดังกล่าวเชื่อถือได้ และพร้อมใช้งานในรูปแบบที่ใช้งานง่าย. ความสามารถในการผสานและหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล ต่างประเภท, เช่น วิดีโอ, ข้อความ, และตัวเลข จะสร้างโอกาสสำหรับความได้เปรียบเชิงแข่งขัน.

ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Availability). ข้อมูลสารสนเทศ เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อเครือข่ายธุรกิจขององค์กร, พันธมิตร, และห่วงโซ่อุปทาน. องค์กรควรต้อง คำนึงถึงการใช้ข้อมูลสารสนเทศในด้านนี้ และควรต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการสอบทานความถูกต้อง

อย่างรวดเร็ว, การประกันความเชื่อถือได้, และความมั่นคงปลอดภัย, โดยพิจารณาถึงความถี่และขนาดในการถ่ายโอนข้อมูลทางดิจิทัล รวมทั้งความท้าทายเรื่องความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์.

ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Security and Cybersecurity). เมื่อพิจารณาถึงความถี่และปริมาณการถ่ายโอนและการจัดเก็บข้อมูลทางดิจิทัลในปัจจุบัน, การโจมตีความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (cybersecurity attacks) ซึ่งเกิดขึ้นบ่อยครั้ง, ความต้องการของลูกค้าและธุรกิจต่อความมั่นคงปลอดภัยของสินทรัพย์และสารสนเทศ, การจัดการเรื่องความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์จึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญยิ่งต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติการขององค์กร. ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีแนวทางที่เป็นระบบในการจัดการเรื่องนี้อย่างเหมาะสม โดยต้องพิจารณาถึงปัจจัยทางธุรกิจที่สำคัญ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกิจกรรมความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ และบูรณาการเรื่องนี้กับแนวทางโดยรวมในการนำและบริหารองค์กร. ภายใต้อสภาพแวดล้อมที่มีพลวัตและท้าทายด้วยสิ่งคุกคามใหม่, ความเสี่ยงใหม่, และวิธีการแก้ไข (solutions) ใหม่, การจัดการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ หมายถึง การพิจารณาถึงประเด็นที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์กร - สิ่งคุกคาม, ความอ่อนไหว, และระดับการยอมรับความเสี่ยง. ซึ่งหมายความว่าองค์กรต้องระบุกิจกรรมที่มีความสำคัญยิ่งต่อการให้บริการและต่อลูกค้า, และจากนั้นจัดลำดับความสำคัญในการลงทุนเพื่อปกป้องกิจกรรมเหล่านั้น. ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ อาจรวมถึงการฝึกอบรมบุคลากรที่อาจไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการให้ความรู้กับลูกค้า, ผู้ส่งมอบ, และพันธมิตร. นอกจากนี้ ยังอาจรวมถึงการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้เพื่อแจ้งให้ทราบถึงสิ่งคุกคามบนโลกไซเบอร์ที่อาจเกิดขึ้น, แจ้งให้ทราบถึงการละเมิดต่าง ๆ, และรายงานถึงความพยายามในการกู้คืนเพื่อรักษาความเชื่อมั่นของพวกเขาที่มีต่อองค์กร.

การจัดการความรู้และการเรียนรู้ระดับองค์กร (Knowledge Management and organizational Learning). ในปัจจุบัน องค์กรต้องเผชิญกับประเด็นเรื่องการจัดการ, การใช้, การประเมินผล, และการแบ่งปันความรู้ขององค์กรมากขึ้นเรื่อย ๆ. องค์กรชั้นนำได้ประโยชน์จากสินทรัพย์ทางความรู้ของบุคลากร, ลูกค้า, ผู้ส่งมอบ, ผู้ให้ความร่วมมือ, และพันธมิตร, ซึ่งร่วมกันขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กรและการสร้างนวัตกรรม. การจัดการความรู้ขององค์กรควรต้องมุ่งเน้นที่ความรู้ที่บุคลากรจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน; ในการปรับปรุงกระบวนการ, ผลิตภัณฑ์, และบริการ; และในการสร้างนวัตกรรม เพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้าและองค์กร. ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรควรต้องมีกลไกการแบ่งปันความรู้ของบุคคลและองค์กร ทั้งความรู้แบบชัดแจ้ง (explicit knowledge) (ข้อมูลจริง, ตัวเลข, ข้อมูล, และสารสนเทศ ในรูปแบบเอกสารและรูปแบบอื่น) และความรู้ส่วนบุคคลที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคลากร (implicit knowledge) เพื่อทำให้มั่นใจว่าจะรักษาการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีอย่างต่อเนื่อง แม้ในช่วงการเปลี่ยนผ่าน (transitions). องค์กรควรต้องกำหนดว่าความรู้ใดสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติการ และจากนั้นทำให้มีกระบวนการอย่างเป็นระบบในการแบ่งปันสารสนเทศนี้. โดยเฉพาะอย่างยิ่งสารสนเทศที่เป็นความรู้ส่วนบุคคลที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคลากร (implicit knowledge). การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจน, วัฒนธรรมของการแบ่งปันความรู้, กระบวนการที่เป็นระบบสำหรับการแบ่งปันความรู้และความเชี่ยวชาญ, การระบุและการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้หลัก, และเครื่องมือต่าง ๆ (รวมถึงเทคโนโลยี) ที่เหมาะสมสำหรับองค์กร.

การแสวงหาการสร้างนวัตกรรม (Pursuit of Innovation). ในองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนการสร้างนวัตกรรม, มีแนวโน้มที่จะมีแนวคิด (ideas) ต่าง ๆ มากเกินกว่าทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่. ซึ่งทำให้องค์กรต้องมีจุดตัดสินใจที่สำคัญ 2 ประเด็นในวงจรการสร้างนวัตกรรม: (1) จัดลำดับความสำคัญโอกาสต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อแสวงหาโอกาส (opportunities to pursue) เหล่านั้นที่มีโอกาส (likelihood) ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนสูงสุด (โอกาสคุ้มเสี่ยง), และ (2) รู้ว่าเมื่อไรจะยุติโครงการและจัดสรรทรัพยากรนั้นใหม่ ไปยังการพัฒนาโครงการที่ประสบความสำเร็จหรือไปยังโครงการใหม่. ในการตัดสินใจและจัดสรรทรัพยากร, องค์กรอาจใช้เครื่องมือหลากหลายประเภท เช่น การพยากรณ์ (forecasts), การคาดการณ์ (projections), ทางเลือก (options), สถานการณ์จำลอง (scenarios), ความรู้, การวิเคราะห์, หรือแนวทางอื่น ๆ เพื่อมองอนาคต (envisioning the future). การประเมินผลอย่างรอบคอบถึงโอกาสในการสร้างนวัตกรรมที่มีความเป็นไปได้มากมาย เป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการกำหนดว่าโอกาสใดที่อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดขององค์กร

บุคลากร (Workforce) (หมวด 5)

หมวดการมุ่งเน้นบุคลากร กล่าวถึงวิธีปฏิบัติที่สำคัญด้านบุคลากร เพื่อมุ่งสร้างและรักษาให้องค์กรมีสภาพแวดล้อมที่มีผลการดำเนินการดีอยู่เสมอ และเพื่อทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร. เพื่อการส่งเสริมให้การจัดการทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวม, เกณฑ์จึงครอบคลุมการวางแผนด้านบุคลากรไว้เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในหมวด 2 ด้วย.

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (Workforce Environment)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร, วิธีตอบสนองความต้องการเหล่านั้นเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผล, รวมทั้งวิธีการที่ทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าบรรยากาศของสถานที่ทำงานเกื้อหนุนการปฏิบัติงาน. จุดมุ่งหมาย คือเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่มีประสิทธิผลที่ส่งผลให้การทำงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จและเกื้อหนุนบุคลากร.

ข้อสังเกต

ขีดความสามารถของบุคลากร และอัตรากำลังของบุคลากร (Workforce Capability vs. Workforce Capacity). องค์กรจำนวนมากสับสนกับแนวคิดเรื่องขีดความสามารถและอัตรากำลัง ด้วยการเพิ่มจำนวนคนที่มีทักษะไม่เหมาะสมเพื่อชดเชยการขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะ หรือตั้งสมมติฐานว่าคนงานจำนวนน้อยแต่ทักษะสูงกว่าสามารถทดแทนความจำเป็นด้านอัตรากำลังสำหรับกระบวนการที่ต้องการทักษะน้อยหรือทักษะที่แตกต่างกันแต่ต้องการคนจำนวนมากเพื่อการทำงานให้สำเร็จ. การมีจำนวนคนที่เหมาะสมและทักษะที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จ. การมองไปข้างหน้าเพื่อคาดการณ์ความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังในอนาคต จะทำให้องค์กรมีเวลาเพียงพอสำหรับการฝึกอบรม, การว่าจ้าง, การปรับเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร, และการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงระบบงาน.

สถานะความหลากหลาย (The case for diversity). องค์กรได้รับประโยชน์จากบุคลากรที่มีความหลากหลาย ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของตลาด. ความหลากหลาย ครอบคลุมถึงความแตกต่างส่วนบุคคลของบุคลากรในหลายประเด็น เช่น เชื้อชาติ, ศาสนา, สีสันผิว, เพศ, ชชาติกำเนิด, ความพิการ, รสนิยมทางเพศ, อายุและรุ่นอายุ, การศึกษา, และมุมมอง. ความหลากหลายของวิธีคิด (thinking) ช่วยยกระดับนวัตกรรมและการแก้ไขปัญหา, และช่วยคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความเสี่ยง. การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรเพิ่มโอกาสสำหรับผลการดำเนินการที่ดี; ความพึงพอใจของลูกค้า, บุคลากร, และชุมชน; รวมถึงความผูกพันของลูกค้าและบุคลากร.

การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (Workforce change). การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร ซึ่งผู้นำเป็นผู้ควบคุมและทำให้เกิดความยั่งยืน. การเปลี่ยนแปลงนี้ต้องการความทุ่มเท, การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ, และการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง, โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่มีการเพิ่มจำนวนหรือขาดแคลนบุคลากร. การเปลี่ยนแปลงขับเคลื่อนด้วยกลยุทธ์ และเกิดจากผู้นำระดับสูงขององค์กร, และสิ่งนี้ต้องการการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันของทั้งองค์กร.

การสนับสนุนบุคลากร (Workforce Support). องค์กรส่วนใหญ่, ไม่ว่าจะขนาดใดก็ตาม, มีโอกาสมากมายในการสนับสนุนบุคลากร. ตัวอย่างของการให้บริการ, สิ่งอำนวยความสะดวก, กิจกรรม, และโอกาสอื่น ๆ ได้แก่ ความยืดหยุ่นสำหรับชั่วโมงการทำงาน, สถานที่ทำงาน, และโปรแกรมผลประโยชน์; การดูแลเด็กและผู้สูงอายุ; การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัวและเพื่อบริการชุมชน; การให้คำปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัวและอาชีพการงาน; การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการงาน และการช่วยให้บุคลากรมีความพร้อมในการปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่; กิจกรรมสนับสนุนการหรืองานประเพณี; การดูแลสุขภาพ ณ สถานที่ทำงาน และการให้ความช่วยเหลืออื่น ๆ; การยกย่องชมเชยทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ; การให้การศึกษานอกเหนือจากงานในหน้าที่; บริการเพื่อช่วยเตรียมความพร้อมพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง (outplacement services); และผลประโยชน์เมื่อเกษียณอายุ, รวมถึงการขยายเวลาให้พนักงานสามารถใช้บริการต่อเนื่องได้.

การสลับสถานที่ทำงานอื่น, การทำงานแบบทางไกล, และการจัดการอื่น ๆ (Alternate workplaces, telework, and other arrangements). รูปแบบการทำงาน เช่น การสลับสถานที่ทำงานอื่น, การทำงานแบบทางไกล, การทำงานแบบผสมผสาน (hybrid), และการจัดการแบบอื่น (เช่น remote staff, traveling staff) อาจชี้แนะให้องค์กรพิจารณาและใช้ประโยชน์จากการใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการทำงานร่วมกันและการสื่อสาร. รวมทั้งอาจชี้แนะองค์กรให้คิดพิจารณาใหม่ถึงการแบ่งกลุ่มพนักงาน; บัญชีขับเคลื่อนความผูกพัน; ข้อกำหนดด้านสุขภาพและความปลอดภัย; วิธีการที่องค์กรจัดการและจัดระเบียบบุคลากร; วิธีการที่องค์กรบริหารและจัดการขีดความสามารถและอัตราค่าจ้าง; รวมถึงบริการ, สิทธิประโยชน์, นโยบาย, และโอกาสในการพัฒนา ซึ่งองค์กรจัดสรรให้บุคลากร. ประโยชน์ของการเพิ่มรูปแบบการทำงานต่าง ๆ รวมถึงผลผลิตการทำงานของพนักงานที่สูงขึ้นกว่าปกติ, ผลภาวะที่ลดลงจากการเดินทางที่ลดน้อยลง, และการเพิ่มการให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร. นอกจากนี้ ยังเป็นประโยชน์ต่อคนงานที่มีความพิการ, ทำให้องค์กรสามารถดึงดูดพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการได้ง่ายขึ้น. เครื่องมือดิจิทัลและวิธีการใหม่ ๆ

ในการหางานยังทำให้องค์กรสามารถพิจารณาพนักงานที่มีภูมิสำเนาอยู่ห่างไกลด้วย. อย่างไรก็ตาม, พนักงานที่ทำงานจากที่บ้านหรือสถานที่อื่นอาจรายงานว่ามีความเครียดสูงขึ้นและมีความยากลำบากมากขึ้นในเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน. ดังนั้น องค์กรและพนักงานจึงจำเป็นต้องกำหนดขอบเขตระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตที่บ้าน.

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement)

เจตจำนง

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

ข้อสังเกต

ผลการดำเนินการที่ดี (High Performance). จุดมุ่งเน้นของหัวข้อนี้ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานให้บรรลุผลการดำเนินการที่ดี. ความเข้าใจลักษณะเฉพาะ (characteristics) ของสภาพแวดล้อมการทำงานที่ทำให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี, ซึ่งทำให้บุคลากรทำงานอย่างดีที่สุดเพื่อประโยชน์ของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กร, ถือเป็นสิ่งสำคัญในการเข้าใจและสร้างความผูกพันของบุคลากร. การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีประกอบด้วยลักษณะเฉพาะต่างๆ ได้แก่ ความยืดหยุ่น, การสร้างนวัตกรรม, การให้อำนาจในการตัดสินใจ และการระดมความคิดของส่วนบุคคล/ทีม, การแบ่งปันความรู้และทักษะ, การสื่อสารและการถ่ายทอดสารสนเทศที่ดี, ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร, การมุ่งเน้นลูกค้า, และการตอบสนองที่รวดเร็วต่อความต้องการของธุรกิจและข้อกำหนดของตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป.

การสร้างความผูกพันกับบุคลากรและผลการดำเนินการ (Workforce Engagement and Performance). ผลจากการศึกษาจำนวนมากแสดงว่า เมื่อบุคลากรมีระดับความผูกพันกับองค์กรสูง จะทำให้ผลการดำเนินการดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ. งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบสำคัญในการสร้างความผูกพันกับองค์กร ได้แก่ การทำงานที่มีคุณค่า; ทัศนคติขององค์กรชัดเจนและมีสำนึกในการระดมความคิดต่อผลการดำเนินการ; มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย, มีความไว้วางใจ, มีประสิทธิภาพ, และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน. ในหลาย ๆ องค์กร, พนักงานและอาสาสมัครมีแรงจูงใจและรู้สึกถึงคุณค่าของงานที่ตนทำอยู่ เนื่องจากงานนั้นสอดคล้องกับค่านิยมของตนเอง.

ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร (Drivers of Workforce Engagement). ถึงแม้ว่าความพึงพอใจต่อค่าตอบแทน และการขึ้นค่าตอบแทนจะเป็นสิ่งสำคัญ, แต่ 2 ปัจจัยนี้ไม่เพียงพอที่จะทำให้มั่นใจว่าบุคลากรมีความผูกพันและผลการดำเนินการที่ดี. ตัวอย่างของปัจจัยอื่นที่ควรนำมาพิจารณา เช่น การแก้ไขปัญหาและคำร้องทุกข์ของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ; โอกาสสำหรับการพัฒนาและความ

ก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากร; สภาพแวดล้อมในการทำงานและการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร; ความปลอดภัยและความมั่นคงปลอดภัยของสถานที่ทำงาน; ปริมาณงานที่รับผิดชอบ; การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ, ความร่วมมือ, และการทำงานเป็นทีม; ระดับของการได้รับมอบอำนาจ; ความมั่นคงปลอดภัยในงาน; ความเข้าใจลึกซึ้งถึงความจำเป็นที่แตกต่างกันของกลุ่มบุคลากรที่หลากหลาย; และการสนับสนุนขององค์กรในการให้บริการลูกค้า.

ปัจจัยบั่นทอนความผูกพัน (Factors Inhibiting Engagement). ประเด็นสำคัญที่องค์กรควรให้ความใส่ใจเท่าเทียมกับเรื่องความผูกพันของบุคลากร คือการทำความเข้าใจกับปัจจัยที่บั่นทอนความผูกพัน. องค์กรสามารถพัฒนาความเข้าใจปัจจัยเหล่านี้ได้จากการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากร, การสอบถามกลุ่มตัวอย่าง, การสำรวจความคิดเห็นจากบล็อก, หรือการสัมภาษณ์บุคลากรที่ลาออก.

ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชย (Compensation and Recognition). ในฐานะส่วนหนึ่งของการจัดการผลการปฏิบัติงาน, ระบบค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยควรต้องเหมาะสมกับระบบงานขององค์กร. การยกย่องชมเชยอาจเป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน, เป็นทางการและไม่เป็นทางการ, และเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม. เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ, ค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจรวมถึงการเลื่อนตำแหน่งและโบนัสที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน, ทักษะที่แสดงให้เห็นของบุคลากร, ทักษะที่จำเป็น, การปรับตัวให้เข้ากับระบบงานและวัฒนธรรมใหม่, รวมถึงปัจจัยอื่น ๆ. แนวทางการบริหารค่าตอบแทนและการยกย่องชมเชยอาจรวมถึงการแบ่งปันผลกำไร; กลไกในการแสดงความ “ขอบคุณ” อย่างง่าย ๆ; การให้รางวัลแก่ทีมงานหรือหน่วยงานที่มีผลการดำเนินการดีเยี่ยม; และเชื่อมโยงกับตัววัดความผูกพันของลูกค้า, การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร, หรือวัตถุประสงค์อื่นที่สำคัญขององค์กร.

ตัวชี้วัดอื่นด้านความผูกพันของบุคลากร (Other Indicators of Workforce Engagement). นอกเหนือจากตัววัดความผูกพันของบุคลากรโดยตรงด้วยการสำรวจอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการแล้ว, ยังสามารถติดตามตัวชี้วัดอื่น ๆ เพื่อประเมินการขาดความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรได้. ตัวชี้วัดเหล่านี้ เช่น การขาดงาน, การลาออก, การร้องทุกข์, และการนัดหยุดงาน.

ความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม (Equity and inclusion). สภาพแวดล้อมการทำงานที่เท่าเทียม (เป็นธรรม) และการมีส่วนร่วม จะยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร, และขยายประโยชน์สูงสุดให้กับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับจากบุคลากรที่มีความหลากหลาย. สภาพแวดล้อมการทำงานดังกล่าวปลูกฝังความรู้สึกเป็นเจ้าของให้กับบุคลากรทั้งหมด. องค์กรสามารถส่งเสริมสภาพแวดล้อมสำหรับความหลากหลาย, ความเท่าเทียม, และการมีส่วนร่วมใน 4 ด้าน ได้แก่: (1) ความมุ่งมั่น (commitment), ตามที่แสดงไว้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์และแผนบุคลากร; (2) บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร; (3) การสรรหาบุคลากร, การรักษาบุคลากรไว้, และค่าตอบแทน; และ (4) การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร.

การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance development) ขององค์กรในปัจจุบันต้องการพนักงานที่มีความสามารถหลายด้าน และสามารถยกระดับทักษะการทำงานของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง. องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดีตอบสนองความต้องการนี้โดยการตอบสนองความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นของพนักงานในด้านการเรียนรู้และการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับอาชีพการงาน รวมถึงการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง. ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน, พนักงานจะแสวงหาการเติบโตส่วนบุคคลของตนเองและการเติบโตขององค์กร โดยผ่านการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก. การเรียนรู้นี้เกี่ยวข้องกับการมอบหมายงาน, โอกาส, และการเรียนรู้ส่วนบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงระดับต่อไปขององค์กรและผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล.

ความจำเป็นในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance development needs). ความจำเป็นในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานอาจมีความแตกต่างกันมาก ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน, ความรับผิดชอบของบุคลากร และระดับการพัฒนาขององค์กรและแต่ละบุคคล. ความต้องการนี้อาจครอบคลุมถึงการเพิ่มทักษะในการแบ่งปันความรู้, การสื่อสาร, การทำงานเป็นทีม, และการแก้ปัญหา; การตีความและการใช้ข้อมูล; การทำให้เหนือกว่าความต้องการของลูกค้า; การวิเคราะห์กระบวนการและการลดความซับซ้อนของกระบวนการ; การลดความสูญเสียและรอบเวลา; การทำงานกับอาสาสมัครและการสร้างแรงจูงใจให้อาสาสมัคร; รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญตามความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์หรือการวิเคราะห์ต้นทุนเทียบกับประโยชน์. ความจำเป็นในการศึกษาอาจรวมถึงทักษะระดับสูงในเทคโนโลยีใหม่, หรือทักษะพื้นฐาน เช่น การอ่าน, การเขียน, ภาษา, คณิตศาสตร์, และทักษะด้านคอมพิวเตอร์.

การปฏิบัติการ (Operations) (หมวด 6)

หมวดปฏิบัติการถามเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรออกแบบ, จัดการ, และปรับปรุงผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ รวมทั้งกระบวนการทำงานขององค์กร; การทำให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติการเพื่อส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า; การจัดการห่วงโซ่อุปทานขององค์กรและบรรเทาความเสี่ยง; และการบรรลุความสำเร็จขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต.

6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงการออกแบบ, การจัดการ, และการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนขององค์กร.

ข้อสังเกต

ข้อกำหนดของกระบวนการทำงาน (Work Process Requirements). แนวทางการออกแบบกระบวนการทำงานขององค์กรอาจมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการ — ว่าเป็นผลิตภัณฑ์และบริการที่ออกแบบใหม่, ที่มีความหลากหลายของรูปแบบ, ที่มีการปรับเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะ (customize), หรือที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการทำงาน ไม่ว่าจะมากหรือน้อย.

การออกแบบที่มีประสิทธิผลต้องคำนึงถึงรอบเวลาและผลิตภาพของกระบวนการผลิตและกระบวนการส่งมอบด้วย. ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนที่รายละเอียด (detailed mapping) ของกระบวนการผลิตหรือบริการ และออกแบบหรือปรับรื้อกระบวนการดังกล่าวใหม่ (reengineering) เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น, รวมทั้งตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป.

กระบวนการที่เกี่ยวข้องผลิตภัณฑ์ที่สำคัญ (Key Product-Related and Business Processes). กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร รวมถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการ และกระบวนการทางธุรกิจที่ไม่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ซึ่งผู้นำระดับสูงพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จและการเติบโตขององค์กร. กระบวนการเหล่านี้มักเกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร, วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์, และปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญอย่างยิ่งขององค์กร. กระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญอาจรวมถึงการจัดหาเทคโนโลยี, การจัดการสารสนเทศและความรู้, การควบคุมและครอบครองกิจการ, การขยายไปสู่ตลาดโลก, การจัดการโครงการ, รวมทั้งกระบวนการขายและการตลาด.

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร, กระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญอาจรวมถึงการระดมทุน, การสร้างความสัมพันธ์กับสื่อ, การมีส่วนร่วมในการผลักดันนโยบายสาธารณะ. เนื่องจากลักษณะของกระบวนการเหล่านี้มีความหลากหลาย, จึงอาจทำให้ลักษณะเฉพาะ (character) ของข้อกำหนดและผลการดำเนินการของแต่ละกระบวนการมีความแตกต่างกันอย่างมาก.

การออกแบบกระบวนการ (Process Design). หลายองค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงข้อกำหนดสำหรับผู้ส่งมอบ, พันธมิตร, และผู้ให้ความร่วมมือ ในขั้นตอนการออกแบบกระบวนการทำงาน. กล่าวโดยรวม, การออกแบบที่มีประสิทธิผลจะต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดในห่วงโซ่คุณค่า. หากมีโครงการออกแบบกระบวนการทำงานหลายโครงการพร้อมกัน หรือหากผลิตภัณฑ์มีการใช้ชิ้นส่วน หรือวัสดุ, อุปกรณ์, บุคลากร, และสิ่งอำนวยความสะดวกร่วมกับผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการอื่น ๆ, องค์กรอาจต้องให้ความสำคัญกับการประสานการใช้ทรัพยากร, ซึ่งอาจเป็นวิธีการหนึ่งในการลดต้นทุนต่อหน่วยและลดเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด.

ปัจจัยที่ต้องนำมาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการทำงาน ต้องครอบคลุมถึงความปลอดภัย, สมรรถนะของผลิตภัณฑ์ในระยะยาว, ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม, คาร์บอนฟุตพริ้นท์ขององค์กร และกระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (green manufacturing), ชีตความสามารถในการวัด, ชีตความสามารถของกระบวนการ, ความสามารถในการนำไปผลิตได้, ความสามารถในการบำรุงรักษาได้, ความหลากหลายของความคาดหวังของลูกค้าที่ทำให้ต้องมีผลิตภัณฑ์หรือการสนับสนุนหลายรูปแบบให้เลือก, ชีตความสามารถของผู้ส่งมอบ, และการจัดทำเอกสาร.

ตัววัดภายในกระบวนการ (In-Process Measures). หัวข้อนี้กล่าวถึงการวัดภายในกระบวนการโดยเฉพาะในส่วนของการดำเนินกระบวนการ. ตัววัดภายในกระบวนการเหล่านี้กำหนดให้องค์กรต้องมีการกำหนดจุดวิกฤติในกระบวนการเพื่อวัดและสังเกตการณ์. ซึ่งควรต้องเริ่มทำโดยเร็วที่สุดในช่วงต้น ๆ ของกระบวนการ เพื่อลดปัญหาและค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นจากการเบี่ยงเบนไปจากผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ ให้เหลือน้อยที่สุด.

ผลการดำเนินการของกระบวนการ (Process Performance). เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ของกระบวนการ องค์กรมักต้องกำหนดระดับหรือมาตรฐานของผลการดำเนินการภายในกระบวนการไว้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ. หากมีความเบี่ยงเบนเกิดขึ้น, องค์กรต้องมีมาตรการแก้ไข (corrective action) เพื่อให้ผลการดำเนินการของกระบวนการเป็นไปตามข้อมูลจำเพาะ (specifications) ที่ได้ออกแบบไว้เดิม. มาตรการแก้ไขที่เหมาะสมอาจต้องพิจารณาถึงเทคโนโลยี, บุคลากร, หรือทั้งสองเรื่อง ขึ้นอยู่กับลักษณะของกระบวนการ. มาตรการแก้ไขที่เหมาะสม ควรเน้นการแก้ปัญหาคause ที่ต้นเหตุ (root cause) ของความเบี่ยงเบน อีกทั้งควรต้องลดโอกาสเกิดซ้ำหรือการเกิดปัญหาในลักษณะเดียวกันในที่อื่น ๆ ขององค์กร.

ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า, การประเมินผลว่าการดำเนินการของกระบวนการดีเพียงใด องค์กรจะต้องคำนึงถึงความแตกต่างของลูกค้าด้วย. ซึ่งเป็นสิ่งที่มักเกิดกับการให้บริการทางวิชาชีพและการให้บริการส่วนบุคคล (personal services). ในบางองค์กร, รอบเวลาของกระบวนการที่สำคัญอาจนานเป็นปีหรือมากกว่า ซึ่งทำให้เกิดความท้าทายอย่างมากในการวัดความก้าวหน้าแบบวันต่อวัน (day-to-day progress) และในการระบุโอกาสเพื่อลดรอบเวลา, ตามความเหมาะสม.

ข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุน (Support Process Requirements). ข้อกำหนดของกระบวนการสนับสนุน โดยทั่วไป ไม่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะ (character) ของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการมากนัก. หากแต่ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดภายในขององค์กรเป็นสำคัญ, และต้องมีการประสานและบูรณาการกันเป็นอย่างดี เพื่อให้มั่นใจว่ามีการเชื่อมโยงกันและมีผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล.

การปรับปรุงกระบวนการ (Process Improvement). หัวข้อนี้กำหนดให้มีสารสนเทศเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดีขึ้น. ผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ไม่ได้หมายถึงคุณภาพที่ดีขึ้นในมุมมองของลูกค้าเท่านั้น, หากแต่ยังหมายถึงผลการดำเนินการด้านการเงินและด้านการปฏิบัติการที่ดีขึ้นด้วย - เช่น ผลผลิตภาพ - จากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น. ตัวอย่างแนวทางต่าง ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการที่ใช้กันโดยทั่วไป รวมถึง

- การใช้ผลลัพธ์ของการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร;
- การแบ่งปันกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จทั่วทั้งองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม;
- การวิเคราะห์กระบวนการและการวิจัย (เช่น การจัดทำผังกระบวนการ, การทดลองเพื่อหาจุดเหมาะสมที่สุดของกระบวนการ, การป้องกันความผิดพลาด);
- การวิจัยและพัฒนาในด้านเทคนิคและธุรกิจ; และ
- การใช้เครื่องมือปรับปรุงคุณภาพ เช่น Lean, Six Sigma, และ Plan-Do-Check-Act (PDCA) ;
- การเทียบเคียงสมรรถนะกับองค์กรที่เป็นเลิศ;
- การใช้เทคโนโลยีทางเลือก; และ
- การใช้สารสนเทศจากลูกค้าของกระบวนการต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

แนวทางการปรับปรุงกระบวนการอาจต้องใช้ข้อมูลด้านการเงินเพื่อประเมินผลทางเลือกและจัดลำดับความสำคัญ. แนวทางดังกล่าวเปิดโอกาสให้มีทางเลือกมากมาย, รวมถึงการออกแบบกระบวนการขึ้นใหม่ (redesign).

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจถึงประสิทธิผลของการปฏิบัติการ. บ่อยครั้งที่การปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลมักขึ้นอยู่กับควบคุมต้นทุนโดยรวมของการปฏิบัติการ; การจัดการเครือข่ายอุปทานขององค์กร; และการทำให้มั่นใจถึงความต่อเนื่องทางธุรกิจ, ความสามารถในการฟื้นตัว, และการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล.

ข้อสังเกต

การควบคุมต้นทุน (Cost Control). การลดต้นทุนและรอบเวลาอาจบรรลุได้ด้วยกลยุทธ์การจัดการกระบวนการแบบ Lean. การลดของเสียและการปรับปรุงผลิตภัณฑ์อาจเกี่ยวข้องกับโครงการ Six Sigma. ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการใช้ตัววัดที่สำคัญเพื่อติดตามการจัดการการปฏิบัติการทั้งหมดในทุกแง่มุม.

เครือข่ายอุปทาน (Supply network). แทนที่จะเป็นห่วงโซ่อุปทานแบบส่งต่อขึ้นไปทีละทอด, องค์กรต้องพึ่งพาเครือข่ายอุปทานมากขึ้น เพื่อจัดการสินทรัพย์ที่อยู่นอกขอบเขตองค์กรแบบดั้งเดิม. การที่องค์กรประเมินใหม่ถึงสมรรถนะหลักขององค์กร และตำแหน่งภายในระบบนิเวศธุรกิจ ทำให้มีการคำนึงถึงผู้ส่งมอบ, พันธมิตร, และผู้ให้ความร่วมมือในเชิงกลยุทธ์มากขึ้น. เพื่อใช้ประโยชน์เครือข่ายอุปทานให้เกิดคุณค่าสูงสุด, องค์กรต้องวางตำแหน่งตัวเองเพื่อสร้างความได้เปรียบจากเครือข่ายผู้ส่งมอบที่คล่องตัวและพึ่งพาซึ่งกันและกัน.

การจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-network management). สำหรับหลาย ๆ องค์กร, การจัดการเครือข่ายอุปทานได้กลายเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ด้านผลิตภาพและความสามารถในการทำกำไร รวมทั้งความสำเร็จขององค์กรโดยรวม. กระบวนการเกี่ยวกับผู้ส่งมอบ ควรต้องรองรับเจตจำนง 2 ประการ; (1) เพื่อช่วยปรับปรุงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบและพันธมิตร และ (2) เพื่อช่วยให้ผู้ส่งมอบและพันธมิตรสนับสนุนต่อการปรับปรุงระบบงานขององค์กร. การจัดการเครือข่ายอุปทานอาจรวมถึงกระบวนการคัดเลือกผู้ส่งมอบ, โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อลดจำนวนรวมของผู้ส่งมอบ และเพิ่มการจัดการข้อตกลงกับผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่พึงประสงค์. เมื่อเผชิญกับภาวะชะงักงันทางธุรกิจ (disruption) ที่อาจเกิดขึ้น, องค์กรอาจต้องการเครือข่ายอุปทานที่สั้นลง, มีประสิทธิภาพมากขึ้น, และมีความยืดหยุ่นมากขึ้น. ความยืดหยุ่นนี้ รวมถึงการดำเนินงานด้วยวิธีการเฉพาะกรณี, เช่น การปรับเครือข่ายอุปทานให้เข้ากับท้องถิ่น (localizing) และสร้างความสัมพันธ์ในระบบนิเวศที่ใหญ่ขึ้นกับผู้ส่งมอบที่สำคัญอย่างมาก ด้วยการแบ่งปันกลยุทธ์, เครือข่ายการเรียนรู้, และดิจิทัลแพลตฟอร์ม.

การสื่อสารกับเครือข่ายอุปทาน (Supply-network communication). กลไกในการสื่อสารกับผู้ส่งมอบควรต้องใช้ภาษาที่เป็นที่เข้าใจร่วมกัน. ซึ่งอาจเป็นการติดต่อแบบตัวต่อตัว; อีเมล, สื่อสังคมออนไลน์, หรือสื่อดิจิทัลอื่น ๆ; หรือโทรศัพท์. สำหรับหลาย ๆ องค์กร, กลไกเหล่านี้อาจเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของตลาด, ลูกค้า, หรือผู้มีส่วนได้เสีย.

ความปลอดภัย (Safety). ทุกองค์กร, ไม่ว่าจะขนาดใด, จำเป็นต้องปฏิบัติตามมาตรฐานกฎระเบียบ ข้อบังคับขั้นต่ำเกี่ยวกับความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน; อย่างไรก็ตาม, องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดี จะมีกระบวนการที่ทำให้มั่นใจว่านอกจากสถานที่ทำงานจะมีความปลอดภัยตามมาตรฐานขั้นต่ำแล้ว หากแต่ยังดำเนินการเหนือกว่าเพียงภาคบังคับ ไปจนถึงความมุ่งมั่นต่อการสร้างความปลอดภัยเริ่มแรก (Safety-first). ซึ่งรวมถึงการออกแบบกระบวนการเชิงรุก, โดยใช้ข้อมูลนำเข้า (input) จากผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยตรงกับงาน; เพื่อทำให้มั่นใจถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย; รวมถึงทำให้มั่นใจถึงสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยสำหรับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถานที่ขององค์กรด้วย.

ความต่อเนื่องของธุรกิจ และความสามารถในการฟื้นตัว (Business Continuity and resilience). องค์กรต้องสามารถดำเนินการหลายด้านเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะชงกัน ที่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า — และในระหว่างภาวะชงกัน — เพื่อปกป้อง, คาดการณ์ล่วงหน้า, และยกระดับความผูกพันของพนักงานและลูกค้า, ผลการดำเนินการด้านเครือข่ายอุปทานและการเงิน, ผลิตภาพ, รวมถึงความผาสุกของชุมชน. เพื่อให้มีความสามารถในการฟื้นตัว องค์กรต้องสร้างความคล่องตัวในวิถีที่องค์กรเป็นอยู่. องค์กรที่มีความสามารถในการฟื้นตัว จะหลีกเลี่ยงการรวมศูนย์ที่ไม่จำเป็น, ระบบบริหารที่มีพิธีรีตอง, ความซ้ำซ้อน, และการมุ่งเน้นภายใน, หากแต่องค์กรจะเพิ่มความรวดเร็ว, ความยืดหยุ่น, ความเรียบง่าย, และการตระหนักรู้สถานการณ์. เพื่อให้เกิดความสามารถในการฟื้นตัว, ผู้นำต้องสามารถตอบสนองอย่างรวดเร็ว ต่อทั้งโอกาสและสิ่งคุกคาม (ความคล่องตัว), ปรับกลยุทธ์ให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (รวมถึงรูปแบบธุรกิจและผลิตภัณฑ์หลัก), และมีการกำกับดูแลองค์กรที่แข็งแกร่งด้วยวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจ. เพื่อทำให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติการได้อย่างต่อเนื่องในภาวะชงกัน, องค์กรควรต้องคำนึงถึงการปฏิบัติการขององค์กรทุกแง่มุมที่จำเป็นต่อการส่งมอบผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการให้แก่ลูกค้า. พันธกิจขององค์กร รวมทั้งความต้องการและข้อกำหนดของลูกค้า จะเป็นตัวชี้นำให้องค์กรกำหนดระดับการปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจง. ตัวอย่างเช่น องค์กรที่ให้บริการด้านสาธารณสุขูปโภค มักมีความจำเป็นที่ต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้มากกว่าองค์กรที่ให้บริการด้านอื่น.

องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) ที่มีพันธกิจในการตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน มีความจำเป็นมากที่จะต้องมีการเตรียมความพร้อมในการให้บริการเสมอ. องค์กรควรต้องประสานความพยายามในการทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง กับความพยายามในการทำให้มั่นใจว่าองค์กรมีข้อมูลและสารสนเทศที่พร้อมใช้งาน (หัวข้อ 4.2)

องค์กรควรต้องวางแผนอย่างระมัดระวังในการจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ, ข้อมูล, และสารสนเทศ ให้พร้อมใช้งานได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์ ไม่ว่าจะเป็ภาวะชงกันที่เกิดจากธรรมชาติหรือน้ำมือมนุษย์. การวางแผนเหล่านี้ควรต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร, รวมทั้งบุคลากร, ลูกค้า, ผู้ส่งมอบ, พันธมิตร, และผู้ให้ความร่วมมือ. นอกจากนี้ แผนดังกล่าวควรต้องประสานให้สอดคล้องกับแผนโดยรวมขององค์กร เพื่อการดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง และความมั่นคงไซเบอร์.

ผลลัพธ์ (Results) (หมวด 7)

หมวดนี้ครอบคลุมผลลัพธ์ทั้งหมดที่จำเป็นในการทำให้องค์กรยั่งยืน: ซึ่งรวมถึงผลลัพธ์ของผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการและกระบวนการที่สำคัญ, ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า, ผลลัพธ์ด้านบุคลากร, ผลลัพธ์ด้านระบบการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร, และผลลัพธ์ของการดำเนินการโดยรวมด้านการเงินและตลาด.

ระบบโดยรวมนี้มุ่งเน้นที่การรักษาเจตจำนงของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งได้แก่ การนำเสนอคุณค่าที่ดีเยี่ยมในมุมมองของลูกค้าและตลาด, การมีผลการดำเนินการที่ดีเยี่ยมที่สะท้อนจากตัวชี้วัดด้านการปฏิบัติการ, ตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล. หมวด 7 จึงเป็นหมวดที่แสดงสารสนเทศ “ในขณะที่เกิดขึ้นจริง” (ตัววัดความก้าวหน้า) เพื่อประเมินผล, ปรับปรุง, และสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ, โดยมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร. ในขณะที่หมวด 7 ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์อย่างกว้าง ๆ, องค์กรควรต้องให้ความสำคัญกับการตรวจติดตามผลลัพธ์ (outcomes) ที่เป็นผลจากการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ และเป็นตัวพยากรณ์ผลการดำเนินการในอนาคตด้วย.

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Results)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์การดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ และการปฏิบัติการที่สำคัญ เพื่อแสดงให้เห็นถึงผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการที่มีคุณภาพและมีคุณค่า ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและมีความผูกพัน.

ข้อสังเกต

ตัววัดผลการดำเนินการของผลิตภัณฑ์ (Measures of Product Performance). หัวข้อนี้เน้นตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดของมุมมองของลูกค้า และการตัดสินใจที่มีผลต่อในอนาคต ในด้านการซื้อ, การปฏิสัมพันธ์, และความสัมพันธ์. ตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ ได้มาจากสารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้า ซึ่งรวบรวมไว้ในหมวด 3.

ตัวอย่างตัววัดด้านผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ (Examples of Product and/or Service Measures). การนำตัววัดด้านผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการที่เหมาะสมมาใช้อาจพิจารณาจากพื้นฐานต่อไปนี้: ตัววัดคุณภาพภายใน, ผลการใช้งานจริงของผลิตภัณฑ์, ระดับของเสีย, ความผิดพลาดของการให้บริการ, เวลาในการตอบสนอง, และข้อมูลเกี่ยวกับความง่ายในการใช้งาน หรือคุณลักษณะอื่น (attributes) ของผลิตภัณฑ์ที่รวบรวมจากลูกค้าขององค์กรโดยหน่วยงานอื่น, รวมทั้งผลสำรวจลูกค้าในการใช้ผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ.

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

ตัววัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพกระบวนการ (Process Effectiveness and Efficiency Measures). ตัววัดและตัวชี้วัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพกระบวนการอาจรวมถึง:

- ผลการดำเนินการของระบบงานที่แสดงถึงการลดต้นทุนได้มากขึ้น หรือมีผลผลิตสูงขึ้น โดยการให้ทรัพยากรทั้งจากภายในและ/หรือภายนอก.
- การลดระดับการปล่อยมลพิษ, คาร์บอนฟุตพริ้นท์, หรือการใช้พลังงาน.
- การลดปริมาณการปล่อยของเสีย, การใช้ประโยชน์จากผลพลอยได้ที่เกิดขึ้น และการนำของเสียกลับมาใช้ใหม่.
- ตัวชี้วัดการตอบสนองภายในองค์กร เช่น รอบเวลา, ความยืดหยุ่นของการผลิต, เวลาคอยผลิตภัณฑ์ (lead times), เวลาที่ใช้ในการตั้งเครื่องจักร (setup times), และเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด.
- ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นในด้านการบริหารสำนักงานและด้านสนับสนุนอื่นๆ.
- ตัวชี้วัดประสิทธิผลของแนวทางด้านความมั่นคงปลอดภัยและความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์.
- ตัวชี้วัดเฉพาะทางธุรกิจ เช่น การเพิ่มการใช้ผลผลิตของผลิตภัณฑ์และกระบวนการ, ผลลัพธ์จากแผน Six Sigma, และการยอมรับสมรรถนะของผลิตภัณฑ์ ณ เวลาที่ส่งมอบ.
- ตัวชี้วัดของเครือข่ายอุปทาน เช่น การลดจำนวนสินค้าคงคลังและการตรวจรับวัตถุดิบ, การยกระดับคุณภาพและผลผลิตภาพ, การปรับปรุงการแลกเปลี่ยนข้อมูลดิจิทัล, การลดต้นทุนการจัดการเครือข่ายอุปทาน, การตรวจสอบผู้ส่งมอบและพันธมิตร, และการส่งมอบแบบทันเวลาพอดี (just-in-time delivery)
- ผลลัพธ์การตรวจประเมินจากหน่วยงานภายนอก เช่น การตรวจประเมินตามระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001.

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

7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Focused Results)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า, เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรดำเนินการได้ดีเพียงใดในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า, สร้างความผูกพันในระยะยาว, และสร้างเสริมประสบการณ์ของลูกค้า.

ข้อสังเกต

ผลการดำเนินการขององค์กรในมุมมองของลูกค้า (Your Performance as Viewed by your Customers). หัวข้อนี้มุ่งเน้นที่ข้อมูลทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง เพื่อประเมินและช่วยทำนาย (predict) คาดการณ์ผลการดำเนินการขององค์กรในมุมมองของลูกค้า. ข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องครอบคลุมถึง

- ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้า.
- การรักษาลูกค้าไว้, การได้ลูกค้า, และการเสียลูกค้า (customers and customer accounts).
- ข้อร้องเรียนจากลูกค้า, การจัดการข้อร้องเรียน, การแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ, การเรียกร้องค่าประกันผลิตภัณฑ์.
- คุณค่าผลิตภัณฑ์จากมุมมองของลูกค้า โดยพิจารณาถึงคุณภาพและราคา..
- การประเมินโดยลูกค้าเรื่องความสะดวกในการติดต่อองค์กรและความง่ายในการใช้ผลิตภัณฑ์ (ครอบคลุมถึงมารยาทในการให้บริการ).
- การกล่าวถึงในทางที่ดี และการสนับสนุนอย่างเต็มที่ของลูกค้าต่อตราสินค้า และผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการขององค์กร.
- การให้รางวัล, การจัดอันดับ, และการได้รับการยกย่องชมเชยจากลูกค้าและองค์กรจัดอันดับที่เป็นอิสระ.

ความพึงพอใจเปรียบเทียบ (Relative satisfaction). สำหรับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ขององค์กรเทียบกับความพึงพอใจต่อคู่แข่งและองค์กรที่เทียบเคียงกันได้, ตัววัดและตัวชี้วัดอาจรวมถึงข้อมูลสารสนเทศจากลูกค้าขององค์กร, จากลูกค้าของคู่แข่ง, และจากองค์กรอิสระอื่น ๆ.

ผลลัพธ์ที่เหนือกว่าความพึงพอใจ (Results that go Beyond Satisfaction). หัวข้อนี้เน้นผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งเหนือกว่าตัววัดความพึงพอใจของลูกค้า, เพราะความผูกพันของลูกค้าและความสัมพันธ์ของลูกค้าเป็นตัวชี้วัดและตัววัดที่ดีกว่าต่อความสำเร็จในตลาดในอนาคต รวมถึงความยั่งยืนขององค์กร.

7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce-Focused Results)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร, เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรสามารถสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เพิ่มผลผลิต, มีความเอื้ออาทร, ความผูกพัน, และการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรทั้งหมดได้ดีเพียงใด.

ข้อสังเกต

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

ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร (Workforce Capacity and Capability). ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรอาจรวมถึงจำนวนบุคลากรในแต่ละระดับ (staffing levels) ของหน่วยงานต่าง ๆ และการมีใบรับรองวิทยฐานะ (Certifications) สำหรับทักษะที่จำเป็น. ปัจจัยเพิ่มเติมอื่น ๆ อาจรวมถึงการหมุนเวียนงานที่ออกแบบเพื่อตอบสนองต่อทิศทางในระดับกลยุทธ์หรือข้อกำหนดของลูกค้า. สินค้าค้างส่งหรือการลดลงของสินค้าค้างส่งอาจเป็นตัวชี้วัดของความท้าทายหรือการปรับปรุง ด้านขีดความสามารถหรืออัตรากำลัง ตามลำดับ.

ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement). ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรอาจรวมถึงการปรับปรุงเกี่ยวกับการตัดสินใจพนักงาน, วัฒนธรรมองค์กร, และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร. ผลลัพธ์ที่รายงานนี้อาจรวมถึงข้อมูลที่เป็นปัจจัยนำเข้า เช่น จำนวนรางวัลที่เป็นเงิน, แต่จุดเน้นสำคัญควรต้องเป็นข้อมูลที่แสดงถึงประสิทธิผลหรือผลสัมฤทธิ์ (outcomes). ตัวอย่างของตัววัดผลสัมฤทธิ์อาจได้แก่ การรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรมากยิ่งขึ้นซึ่งเป็นผลมาจากการริเริ่มโครงการยกย่องชมเชยเพื่อร่วมงาน หรือการเพิ่มขึ้นของจำนวนบุคลากรที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปเป็นผู้นำซึ่งเป็นผลมาจากโปรแกรมการพัฒนาผู้นำขององค์กร.

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results)

เจตจำนง

หัวข้อนี้ถามถึงผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กรในเรื่องการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กร, เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีสถานะภาพทางการเงินที่ดี, มีจริยธรรม, และรับผิดชอบต่อสังคม.

ข้อสังเกต

ความสำคัญของมาตรฐานจริยธรรม (Importance of High Ethical Standards). โดยไม่ขึ้นกับการที่สังคมมีการเพ่งเล็งมากขึ้นในเรื่องการกำกับดูแลองค์กร, และภาวะความรับผิดชอบต่อการเงิน, จริยธรรม, ภาวะความรับผิดชอบต่อผู้นำ, องค์กรต้องมีการปฏิบัติอย่างจริงจัง และแสดงให้เห็นว่าการประพฤติปฏิบัติโดยรวมมีมาตรฐานสูง รวมทั้งปลูกฝังวัฒนธรรมที่ให้คุณค่ากับความหลากหลายและส่งเสริม

ความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม, และการประเมินโอกาสคู่ความเสี่ยง. คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรและผู้นำระดับสูงควรติดตามตัววัดผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ และให้ความสำคัญกับการสื่อสารผลการดำเนินการดังกล่าวให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้.

ผลลัพธ์ที่รายงาน (Results to Report). ผลลัพธ์ขององค์กรควรรวมถึงความสำเร็จที่โดดเด่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม, กฎหมาย, และกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ; ผลการตรวจสอบโดยหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานที่สนับสนุนทุน, ตามความเหมาะสม; และการตอบแทนขององค์กรในเรื่องความผาสุกของสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ. การตอบแทนเรื่องผาสุกของสังคมอาจรวมถึงด้านสุขภาพของชุมชน และความมั่นคงปลอดภัยทางอาหาร ที่ให้กับสมาชิกในชุมชนขององค์กร.

การถูกต่อต้านหรือลงโทษ (Sanctions or Adverse Actions). หากองค์กรเคยถูกต่อต้านหรือลงโทษภายใต้กฎหมาย, กฎระเบียบข้อบังคับ, หรือสัญญา ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา องค์กรควรต้องสรุปให้ทราบถึงเหตุการณ์, สภาพปัจจุบัน, รวมทั้งการดำเนินการเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำ.

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

เจตจำนง

หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาดที่สำคัญ, เพื่อให้เข้าใจถึงความมั่นคงทางการเงินและความสำเร็จในตลาดขององค์กร. นอกจากนี้ ยังตรวจสอบประเมินความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กรและผลลัพธ์สำหรับความพยายามในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร.

ข้อสังเกต

บทบาทของผู้นำระดับสูง (Senior Leaders' Role). ตัววัดที่รายงานในหัวข้อนี้เป็นตัววัดต่าง ๆ ที่ผู้นำระดับสูงใช้ในการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตรวจสอบประเมินผลการดำเนินการและความมั่นคงทางการเงินขององค์กร.

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

ตัววัดการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการสร้างนวัตกรรม (Measures of Strategy Implementation and innovation). เนื่องจากองค์กรจำนวนมากมักมีปัญหาในการกำหนดตัววัดที่เหมาะสม, การวัดความก้าวหน้าของความสำเร็จตามกลยุทธ์เป็นเรื่องที่ทำหายอย่างยิ่ง. ตัววัดความก้าวหน้าดังกล่าวมักเริ่มด้วยการกำหนดผลลัพธ์ที่สะท้อนผลสำเร็จของเป้าหมายสูงสุดท้าย (end-goal success) ในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และจากนั้นจึงใช้เป้าหมายสูงสุดท้ายดังกล่าวมาระบุและกำหนดตัววัดในช่วงกลาง.

ผลลัพธ์ของความพยายามในการสร้างนวัตกรรมควรต้องเชื่อมโยงกับแนวทางของการแสวงหาการสร้างนวัตกรรมและการประเมินโอกาสคุ้มเสี่ยง.

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



ค่านิยมและแนวคิดหลัก (Core Values and Concepts)

ค่านิยมและแนวคิดหลักของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่พบว่าฝังลึกอยู่ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศหลายแห่ง. ค่านิยมและแนวคิดหลักเหล่านี้ เป็นรากฐานการบูรณาการระหว่างผลการดำเนินการที่สำคัญและข้อกำหนดของการปฏิบัติการภายใต้การมุ่งเน้นผลลัพธ์ ซึ่งก่อให้เกิดพื้นฐานการปฏิบัติ, ข้อมูลป้อนกลับ, และความสำเร็จอย่างต่อเนื่องขององค์กร.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมและแนวคิดหลักต่าง ๆ ดังนี้:

- มุมมองเชิงระบบ
- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า
- การให้ความสำคัญกับบุคลากร
- ความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัว
- การเรียนรู้ระดับองค์กร
- การมุ่งเน้นความสำเร็จ และการสร้างนวัตกรรม
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง.
- การสร้างประโยชน์ให้สังคม
- จริยธรรมและความโปร่งใส
- การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์

มุมมองในเชิงระบบ (Systems Perspective)

มุมมองในเชิงระบบ หมายถึง การจัดการกับองค์ประกอบทุกส่วนขององค์กรให้เป็นองค์กรหนึ่งเดียว เพื่อบรรลุพันธกิจ, ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง, และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ. มุมมองเชิงระบบยังหมายถึง การจัดการองค์กรภายใต้บริบทของระบบนิเวศที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงโอกาสสำหรับความสัมพันธ์ใหม่ และอาจเป็นความสัมพันธ์ที่เป็นนวัตกรรม.

การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรจะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยการตระหนักรู้ว่าองค์กรเป็นระบบที่มีการปฏิบัติการที่เชื่อมโยงกัน. การสังเคราะห์ในประเด็นเฉพาะของแต่ละองค์กร, ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน, และการบูรณาการ เป็นสิ่งที่ทำให้ระบบภายในประสบความสำเร็จ. “การสังเคราะห์” (synthesis) หมายถึง การมองภาพรวมขององค์กร. โดยใช้ความต้องการที่สำคัญของธุรกิจ, รวมถึงสมรรถนะหลักขององค์กร, วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์, แผนปฏิบัติการ, ระบบงาน, รวมทั้งความต้องการและความคาดหวังของบุคลากร. “ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” หมายถึง ความเกี่ยวเนื่องกันระดับองค์กร เพื่อทำให้มั่นใจว่าแผนงาน, กระบวนการ, วัตถุประสงค์, และการปฏิบัติต่าง ๆ มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างคงเส้นคงวา. “การบูรณาการ” เป็นการต่อยอดจาก

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรมีการปฏิบัติการอย่างเชื่อมโยงกันอย่างสมบูรณ์, เป็นหนึ่งเดียว, และเป็นประโยชน์ร่วมกัน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่คาดหวัง.

นอกจากนี้, องค์กรอยู่ภายในระบบนิเวศธุรกิจ — เครือข่ายองค์กรต่าง ๆ, รวมถึงพันธมิตร, ผู้ส่งมอบ, ผู้ให้ความร่วมมือ, คู่แข่ง, ลูกค้า, ชุมชน, และองค์กรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกภาคส่วนหรืออุตสาหกรรม. ภายในระบบขนาดใหญ่นี้, บทบาทระหว่างองค์กรอาจเป็นไปอย่างลื่นไหล เมื่อมีโอกาสเกิดขึ้นและความต้องการเปลี่ยนแปลงไป. สำหรับระบบนิเวศธุรกิจ, การสังเคราะห์ หมายถึง การเข้าใจว่าองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของภาพรวมใหญ่. ซึ่งรวมคุณลักษณะ (attribute) ที่สำคัญที่องค์กรมีส่วนร่วมในการให้ (contribute) และต้องได้รับจากพันธมิตร, ผู้ให้ความร่วมมือ, คู่แข่ง, ลูกค้า, ชุมชน, และองค์กรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ, รวมทั้งผู้ที่แต่เดิมไม่ถือว่าเป็นคู่ความร่วมมือ.

แนวคิดดังกล่าวนี้แสดงให้เห็นในภาพรวมการบริหารจัดการตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (หน้า 8). มุมมองเชิงระบบ ครอบคลุมถึงการที่ผู้นำระดับสูงขององค์กรให้ความสำคัญต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์และต่อลูกค้า. ซึ่งหมายความว่า ผู้นำระดับสูงต้องตรวจติดตาม, ตอบสนอง, และจัดการผลการดำเนินการโดยอาศัยผลลัพธ์เป็นพื้นฐาน. นอกจากนี้ มุมมองเชิงระบบยังหมายรวมถึงการใช้ตัววัด, ตัวชี้วัด, สมรรถนะหลักขององค์กร, และความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญ, เชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านี้เข้ากับระบบงานและกระบวนการที่สำคัญ, บริหารความเสี่ยง, และจัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย. ค่านิยมและแนวคิดหลัก, เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด, และแนวทางการให้คะแนน เป็นองค์ประกอบพื้นฐานและกลไกการบูรณาการของระบบ.

การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)

ผู้นำระดับสูงขององค์กรควรต้องกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร, สร้างบรรยากาศที่มุ่งเน้นลูกค้า, สร้างค่านิยม และจริยธรรมขององค์กรที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งกำหนดความคาดหวังที่สูงสำหรับบุคลากร. วิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กร ควรต้องมีความสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม. ผู้นำควรต้องกำกับให้มีการสร้างกลยุทธ์, ระบบ, และวิธีการต่าง ๆ เพื่อการสร้างความรู้และขีดความสามารถ, ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร, ส่งเสริมและใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากความหลากหลาย, กระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม, บริหารความเสี่ยง, ทำให้มั่นใจถึงความสามารถในการฟื้นฟู, มีภาวะความรับผิดชอบ (accountability), บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ, ซึ่งจะช่วยให้มั่นใจถึงความสำเร็จอย่างต่อเนื่องขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและอนาคต.

ค่านิยมและกลยุทธ์ที่ผู้นำกำหนดไว้ควรต้องช่วยชี้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กร. ผู้นำระดับสูงควรต้องสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม (contribute), มีการพัฒนาและเรียนรู้, มีนวัตกรรม (innovative), และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมาย (meaningful). ผู้นำระดับสูงควรต้องรับผิดชอบต่อปฏิบัติการและผลการดำเนินการของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร,

และคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรควรต้องรับผิดชอบอย่างถึงที่สุดต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งในด้านจริยธรรม, การปฏิบัติ, และผลการดำเนินการ ทั้งขององค์กรและของผู้ในระดับสูงด้วย.

ผู้นำระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และมีส่วนร่วมด้วยตนเองในเรื่องการวางแผน, การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนต่อการสร้างนวัตกรรม, การสื่อสาร, การสอนงานและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร, การพัฒนาผู้นำในอนาคต, การยกย่องชมเชยบุคลากร, การส่งเสริมความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม, และการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร. ผู้นำระดับสูงควรต้องแสดงให้เห็นถึงความจริงใจ (authenticity) รวมทั้งการยอมรับความผิดพลาดและโอกาสในการปรับปรุงตนเอง. นอกจากนี้ ในการเป็นแบบอย่างที่ดี, ผู้นำระดับสูงสามารถส่งเสริมจริยธรรม, ค่านิยม, และความคาดหวังขององค์กรไปพร้อม ๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ, ความมุ่งมั่น (commitment), และความคิดริเริ่ม ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร.

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Focused Excellence)

ลูกค้าขององค์กรเป็นผู้ตัดสินขั้นสุดท้ายถึงผลการดำเนินการและคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ. ดังนั้น, องค์กรจึงต้องคำนึงถึงลักษณะเฉพาะ (characteristics) และลักษณะพิเศษ (features) ทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการ, ช่องทางในการเข้าถึงและสนับสนุนลูกค้าทั้งหมด, และค่านิยมและพฤติกรรมทั้งหมดขององค์กร ซึ่งจะมีผล (contribute) ต่อคุณค่าถึงลูกค้าขององค์กร. สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวจะนำไปสู่การได้ลูกค้าใหม่, ความพึงพอใจ, ความนิยม, ความไว้วางใจ, และความภักดีของลูกค้า; การกล่าวถึงในทางที่ดี; และท้ายที่สุด, นำไปสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่องของธุรกิจที่ดีที่สุด. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าประกอบด้วยส่วนที่เป็นปัจจุบันและอนาคต: คือการเข้าใจความปรารถนาของลูกค้าในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความปรารถนาของลูกค้าและโอกาสของตลาดในอนาคต.

คุณค่าและความพึงพอใจของลูกค้าอาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ ที่มาจากประสบการณ์ทั้งหมดที่ลูกค้ามีกับองค์กร. ปัจจัยเหล่านี้รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า, ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ, ความเชื่อมั่น, และความภักดีของลูกค้า. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้ามีความหมายมากกว่าเพียงการลดของเสียและความผิดพลาด, การทำตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้, หรือการลดข้อร้องเรียนจากลูกค้า. อย่างไรก็ตาม, ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่มียผลต่อมุมมองลูกค้าที่มีต่อองค์กร และยังเป็นส่วนที่สำคัญในเรื่องความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า. นอกจากนี้, ความสำเร็จขององค์กรในการแก้ปัญหาของเสีย, ความผิดพลาดของการให้บริการ, และข้อบกพร่อง; การส่งเสริมความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม; การปรับตัวต่อภาวะชะงักงันทางธุรกิจ; และการพิทักษ์สารสนเทศของลูกค้า เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาลูกค้าไว้และการสร้างความผูกพันกับลูกค้าในระยะยาว.

องค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญต่อลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานของลูกค้าเท่านั้น หากแต่ยังให้ความสำคัญต่อลักษณะพิเศษและลักษณะเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากคู่แข่ง. ความแตกต่างนี้อาจเกิดจากการที่องค์กรเร่งพัฒนาผลิตภัณฑ์, เสนอสิ่งใหม่หรือสิ่งที่ปรับปรุงใหม่ตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย หรือประสบการณ์ลูกค้า,

การผสมผสานระหว่างผลิตภัณฑ์และบริการ, ราคา, การสร้างประโยชน์ให้สังคม, หรือความสัมพันธ์พิเศษกับลูกค้า. ซึ่งอาจรวมถึงการมีส่วนร่วมในเครือข่ายพันธมิตรหรือเครือข่ายความร่วมมือ, เครือข่ายพหุภาคี (ระบบนิเวศธุรกิจ) ขององค์กร ซึ่งจะขับเคลื่อนประสิทธิภาพ, ประสิทธิภาพ, และสร้างนวัตกรรม.

ดังนั้น ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าจึงเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์. ที่มุ่งเน้นการได้ลูกค้าใหม่, การรักษาลูกค้าไว้และการทำให้ลูกค้าเกิดความภักดี, ระดับการรับรู้ของตราสินค้าที่แข็งแกร่ง, การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด, รวมถึงการเติบโตของธุรกิจ. นอกจากนี้ องค์กรต้องมีความไวต่อความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนแปลงและที่เกิดขึ้นใหม่ รวมทั้งต่อบริษัทต่าง ๆ ที่มีผลต่อความผูกพันของลูกค้า. องค์กรต้องรับฟังเสียงของลูกค้าอย่างใกล้ชิด, และต้องคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในตลาด. ดังนั้น, ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าจึงต้องประกอบด้วยวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าและความคล่องตัวขององค์กร.

การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Valuing People)

ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับบุคลากรที่มีความผูกพัน ซึ่งเกิดจากการได้ทำงานที่มีความหมาย, ทิศทางองค์กรที่ชัดเจน, โอกาสในการเรียนรู้, และภาวะความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ. รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย, มีความไว้วางใจ, และให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน. องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีวัฒนธรรมของความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม ซึ่งใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของภูมิหลังและลักษณะเฉพาะ, ความรู้, ทักษะ, ความคิดสร้างสรรค์, และแรงจูงใจของบุคลากร, พันธมิตร, และผู้ให้ความร่วมมือ.

การส่งเสริมความเท่าเทียม หมายถึง การส่งเสริมการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม (fair treatment) ต่อลูกค้าและบุคลากรทั้งหมด. ซึ่งการส่งเสริมความเท่าเทียมจะสนับสนุนความสามารถของบุคลากรทั้งหมดให้บรรลุศักยภาพสูงสุดของตนด้วย. การมีส่วนร่วม หมายถึง การให้อำนาจการตัดสินใจต่อการมีส่วนร่วมและการส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของ. นอกจากนี้ องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะให้ความสำคัญแก่บุคลากรทุกคนที่มีส่วนร่วมในองค์กร, เช่นเดียวกับที่ให้ความสำคัญแก่ลูกค้า, ชุมชน, ผู้ถือหุ้น และคนอื่น ๆ ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กร.

การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง ความมุ่งมั่นต่อการสร้างความผูกพัน, การพัฒนา, และความผาสุกของบุคลากร. ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร รวมถึง

- 1) การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร;
- 2) การสร้างแรงจูงใจและการยกย่องชมเชยที่นอกเหนือไปจากระบบค่าผลตอบแทนตามปกติ;
- 3) การสนับสนุนความสมดุลของชีวิตและการทำงาน ผ่านการปฏิบัติงานแบบยืดหยุ่น ซึ่งปรับให้เหมาะสมกับสถานที่ทำงานและความจำเป็นในชีวิตที่แตกต่างกัน;
- 4) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนการมีส่วนร่วม, ความเท่าเทียม สำหรับบุคลากรที่มีความหลากหลาย;
- 5) ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์กร;
- 6) การให้การสนับสนุนระหว่างภาวะชะงักงันและการเปลี่ยนผ่าน (transitions);

- 7) การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถให้บริการลูกค้าและช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ดียิ่งขึ้น;
- 8) การสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้บุคลากรประเมินโอกาสคู่เสี่ยงเพื่อทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรม;
- 9) การสร้างระบบที่ทำให้เกิดการรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการของบุคลากรและองค์กร.

ด้วยการทำงานที่ไหนก็ได้ (remote work) และรูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน (hybrid work) ที่เพิ่มมากขึ้น, ได้เพิ่มความท้าทายในการทำให้มั่นใจว่าบุคลากรที่แยกย้ายกันอยู่ตามสถานที่ต่าง ๆ ได้รับประโยชน์จากการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีและทรัพยากรอื่น, การได้ทำงานที่มีความหมาย, ทิศทางองค์กรที่ชัดเจน, โอกาสในการเรียนรู้, และภาวะความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ.

ความสำเร็จของบุคลากร - รวมทั้งผู้นำ - ขึ้นอยู่กับการที่บุคลากรมีโอกาสในการเรียนรู้. การเรียนรู้รวมถึงการเตรียมบุคลากรสำหรับสมรรถนะหลักในอนาคตขององค์กรด้วย. การสอนงานในขณะปฏิบัติงานเป็นวิธีการที่คุ้มค่าต่อพัฒนาบุคลากรข้ามสายงาน และเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดระหว่างการฝึกอบรมกับความจำเป็นและลำดับความสำคัญด้านอัตรากำลังขององค์กร. ในองค์กรที่พึ่งพาอาสาสมัครในการดำเนินงานหลัก, การพัฒนาตนเองและการเรียนรู้ของอาสาสมัครแต่ละคนถือเป็นสิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึงด้วย.

องค์กรต้องสร้างและให้คุณค่ากับระบบนิเวศธุรกิจ ทั้งการเป็นพันธมิตรและคู่ความร่วมมือภายในและภายนอก, พันธมิตรแบบพหุภาคี. พันธมิตรภายใน อาจรวมถึงความร่วมมือระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร. การสร้างพันธมิตรภายในองค์กรอาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างบุคลากรข้ามสายงานในหน่วยงานต่าง ๆ และสาขาต่าง ๆ, หรือระหว่างพนักงานและอาสาสมัคร เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่น, การตอบสนอง, การเรียนรู้, และการแบ่งปันความรู้. เมื่อผลิตภัณฑ์และบริการมีความเป็นสหสาขามากขึ้นเรื่อย ๆ, องค์กรอาจต้องการรูปแบบธุรกิจและระบบนิเวศธุรกิจใหม่ ๆ, รวมถึงการเป็นพันธมิตรในรูปแบบที่แตกต่างจากเดิมกับคู่แข่ง หรือองค์กรนอกภาคส่วนอุตสาหกรรม, กลุ่มพันธมิตร, กิจการเข้าร่วม (consortia), และเครือข่ายที่มีคุณค่าอื่น.

ความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัว (Agility and Resilience)

ความสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา, สภาพแวดล้อมการแข่งขันในระดับโลก ทำให้องค์กรจำเป็นต้องมีความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัว. ความคล่องตัว หมายถึงความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไวและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ. ความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กร หมายถึง ความสามารถในการคาดการณ์, เตรียมรับมือ, และกู้คืนสู่สภาพเดิม จากภัยพิบัติ, ภาวะฉุกเฉิน, และภาวะชะงักงันต่าง ๆ และ — เมื่อเกิดภาวะชะงักงัน - คือการปกป้องและยกระดับความผูกพันของบุคลากรและลูกค้า, เครือข่ายอุปทานและผลการดำเนินการด้านการเงิน, ผลผลิตภาพขององค์กร, รวมทั้งความผาสุกของชุมชน. ความสามารถในการฟื้นตัว รวมถึงความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนแผน, กระบวนการ, และความสัมพันธ์ เมื่อใดก็ตามที่สถานการณ์บังคับ.

หลายองค์กรเผชิญกับการต้องลดรอบเวลาให้สั้นลง สำหรับการนำผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่ตลาด และสำหรับการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อประเด็นใหม่ ๆ หรือประเด็นที่กำลังเกิดขึ้น. องค์กรต้องมีความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยรอบเวลาที่สั้นลง. การปรับปรุงขนาดใหญ่ให้ทันเวลามักต้องอาศัยระบบงานใหม่; การตัดสินใจอย่างรวดเร็ว; การลดระบบบริหารแบบมีพิธีรีตอง (bureaucracy); การปรับกระบวนการทำงานให้เรียบง่าย; เครือข่ายผู้ส่งมอบและพันธมิตรที่คล่องตัวและมีประสิทธิภาพ; การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ, ประสิทธิภาพ กับบุคลากร, พันธมิตร, และผู้ส่งมอบ; และความสามารถในการปรับเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่ง หรือจากสถานที่หนึ่งไปสู่อีกสถานที่หนึ่งอย่างรวดเร็ว.

ผลการดำเนินการที่เกี่ยวกับเวลาในทุกแง่มุมมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น, และรอบเวลากลายเป็นตัววัดที่สำคัญตัวหนึ่งของกระบวนการ. การให้ความสำคัญเรื่องเวลายังก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญอื่น ๆ; เช่น การปรับปรุงด้านเวลามักส่งผลต่อการปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลงเรื่องต่าง ๆ ไปพร้อม ๆ กัน เช่น ระบบงาน, องค์กร, คุณภาพ, ต้นทุน, การบูรณาการห่วงโซ่อุปทาน, ผลผลิตภาพ, และความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในสภาพเศรษฐกิจที่ท้าทาย. ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญในการตอบสนองความท้าทายเชิงแข่งขัน คือระยะเวลาตั้งแต่ออกแบบจนออกสู่ตลาด (เวลาที่ใช้ตั้งแต่ริเริ่มลักษณะพิเศษของผลิตภัณฑ์หรือบริการ) หรือรอบเวลาในการสร้างนวัตกรรม. เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของตลาด, องค์กรจำเป็นต้องบูรณาการกิจกรรมต่าง ๆ จากขั้นตอนหนึ่งไปสู่อีกขั้นตอนหนึ่ง ตั้งแต่การวิจัยหรือแนวคิด (concept) ไปสู่การนำไปปฏิบัติหรือในเชิงพาณิชย์. เหตุการณ์ภาวะซักกันเกิดขึ้นบ่อยครั้ง, ซึ่งอาจสืบเนื่องจากวิกฤตเศรษฐกิจหรือการเมือง, เหตุการณ์รุนแรงจากสภาพภูมิอากาศหรือสาธารณสุข, ข้อเรียกร้องจากชุมชนหรือสังคม, หรือนวัตกรรม เทคโนโลยี หรือการเกิดผลิตภัณฑ์ใหม่. เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการฟื้นตัว, คณะผู้นำต้องปลูกฝังความคล่องตัว เพื่อคาดการณ์โอกาสและสิ่งคุกคาม, ปรับกลยุทธ์ให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง, และมีการกำกับดูแลองค์กรที่แข็งแกร่งด้วยวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจ. องค์กรต้องยอมรับกระบวนการคิดที่มีข้อมูลสนับสนุนและจัดให้พนักงานมีการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง.

ความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัวสามารถทำให้ความสำเร็จตลอดระบบนิเวศธุรกิจขององค์กร, โดยผู้ให้ความร่วมมือ, พันธมิตรเชิงกลยุทธ์, หรือกลุ่มพันธมิตร อาจมีสมรรถนะหลักที่เติมเต็มให้แก่องค์กร ซึ่งอาจทำให้องค์กรสามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็วต่อภาวะซักกันต่าง ๆ, เข้าสู่ตลาดใหม่, หรือคิดทบทวนใหม่ถึงการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการให้แก่ลูกค้าในบริบทที่กว้างขึ้น. นอกจากนี้ระบบนิเวศธุรกิจขององค์กรอาจช่วยตอบสนองในประเด็นที่เป็นความสนใจร่วมกัน โดยผสานสมรรถนะหลักขององค์กรหรือขีดความสามารถของผู้นำองค์กรร่วมกับจุดแข็งและขีดความสามารถขององค์กรอื่นอย่างรวดเร็ว, นำมาซึ่งแหล่งความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ใหม่ ๆ อีกด้วย. ผลลัพธ์ที่ได้อาจเป็นระบบนิเวศธุรกิจที่กว้างขวาง, พึ่งพาซึ่งกันและกัน, และคล่องตัว ซึ่งรวมถึงพันธมิตรและคู่ความร่วมมือแบบดั้งเดิม, รวมทั้งผู้ส่งมอบ, คู่แข่ง, ลูกค้า, ชุมชน, และองค์กรภายนอกภาคส่วนหรืออุตสาหกรรม.

การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning)

การบรรลุผลการดำเนินการขององค์กรในระดับสูงสุด องค์กรจำเป็นต้องมีแนวทางการนำไปปฏิบัติ เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ระดับองค์กร ซึ่งรวมถึงการแบ่งปันความรู้ผ่านกระบวนการที่เป็นระบบ. ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน, บุคลากรที่ได้รับการอบรมข้ามสายงานและได้รับการให้อำนาจในการตัดสินใจ รวมทั้งการจัดการองค์ความรู้ขององค์กรให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ จึงเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญอย่างยิ่ง. การเรียนรู้ระดับองค์กร รวมถึงการปรับปรุงแนวทางที่มีอยู่แล้วอย่างต่อเนื่อง; การปรับใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและนวัตกรรม; และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ, อย่างฉับไว, หรือการสร้างนวัตกรรม, นำไปสู่ เป้าประสงค์ใหม่, แนวทางใหม่, ผลิตภัณฑ์ใหม่, และตลาดใหม่.

การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปในวิถีการดำเนินงานขององค์กร. ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้ควร

- 1) เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันที่ทำจนเป็นกิจวัตร;
- 2) ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ (รากเหง้าของปัญหา) ;
- 3) มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้และการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร และระบบนิเวศธุรกิจขององค์กร;
- 4) เกิดจากการมองเห็นโอกาสที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ, มีความหมาย และส่งผลต่อการสร้างนวัตกรรม.

แหล่งการเรียนรู้ในองค์กร รวมถึงแนวคิด (ideas) ของพนักงานและอาสาสมัคร, การวิจัยและพัฒนา, ข้อมูลนำเข้าจากลูกค้า, การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ, ผลการดำเนินการของคู่แข่ง, และกระบวนการเทียบเคียง. ระบบนิเวศธุรกิจขององค์กรจัดเป็นแหล่งการเรียนรู้อีกแหล่งหนึ่ง.

การเรียนรู้ระดับองค์กร ส่งผลดังนี้

- 1) การเพิ่มมูลค่าให้แก่ลูกค้า ผ่านผลิตภัณฑ์และบริการลูกค้า ซึ่งเกิดขึ้นใหม่หรือปรับปรุงใหม่;
- 2) การพัฒนาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ;
- 3) การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการใหม่หรือรูปแบบทางธุรกิจ ซึ่งเกิดขึ้นใหม่หรือปรับปรุงใหม่;
- 4) การลดความผิดพลาด, ของเสีย, ความสูญเสีย, และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง;
- 5) การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กร;
- 6) การยกระดับความสามารถในการดำเนินการขององค์กรเพื่อการสร้างประโยชน์ให้สังคม; และ
- 7) ความคล่องตัวสูงขึ้นในการจัดการการเปลี่ยนแปลงและภาวะชะงักงัน

การมุ่งเน้นความสำเร็จและนวัตกรรม (Focus on Success and Innovation)

การสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อองค์กรและตลาด. นอกจากนี้ ยังต้องอาศัยความสามารถในการขับเคลื่อนการสร้างนวัตกรรมขององค์กร.

ในการรักษาความสำเร็จอย่างยั่งยืน องค์กรต้องจัดการกับความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม, รวมถึงการสร้างสมดุลระหว่างความต้องการระยะสั้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่ม กับความจำเป็นในการลงทุนเพื่อความสำเร็จในระยะยาว. ในการแสวงหาการเติบโตอย่างยั่งยืนและความเป็นผู้นำด้านผลการดำเนินการ องค์กรต้องมีแนวทางที่มุ่งเน้นอนาคตอย่างชัดเจน, และมีความเต็มใจ (willingness) ที่จะสร้างพันธมิตรระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร — ลูกค้า, บุคลากร, ผู้ส่งมอบ, พันธมิตร, ผู้ถือหุ้น; สาธารณชน; และชุมชน. นอกจากนี้ ยังต้องอาศัยความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนแผน, กระบวนการ, และความสัมพันธ์ เมื่อใดก็ตามที่สถานการณ์บังคับ ซึ่งอาจนำไปสู่การพลิกโฉมธุรกิจ (business transformation).

การวางแผนและการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร ควรต้องคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่าง ๆ, เช่น ความคาดหวังของลูกค้าทั้งในระยะสั้นและระยะยาว; โอกาสในการสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ และความร่วมมือหรือการเป็นพันธมิตรใหม่ ๆ; วิถีปฏิบัติที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต; รวมทั้งเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดภาวะชะงักงันของสภาพเศรษฐกิจและสังคม; การพัฒนาด้านเทคโนโลยี; ความจำเป็นด้านอัตรากำลังและขีดความสามารถ; ความจำเป็นและความคาดหวังของชุมชนและสังคม; ตลาดที่มีการแข่งขันสูง; ความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยและความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์; การเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดด้านกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ; รวมทั้งการปรับเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์ของคู่แข่ง. ดังนั้น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรขององค์กรจำเป็นต้องรองรับปัจจัยเหล่านี้. การมุ่งเน้นความสำเร็จ ครอบคลุมถึงการทำให้มั่นใจถึงความสามารถในการฟื้นตัว; การพัฒนาผู้นำ, บุคลากร, และผู้ส่งมอบ; การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผล; และการคาดการณ์ถึงประเด็นการสร้างประโยชน์ให้สังคมและความกังวลของสังคม.

นอกจากนี้ การมุ่งเน้นความสำเร็จ ยังครอบคลุมถึงการมุ่งเน้นนวัตกรรม — การเปลี่ยนแปลงที่มีความหมายเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์, บริการ, โปรแกรม, กระบวนการ, การปฏิบัติการ, รูปแบบธุรกิจ, หรือความผาสุกของสังคม, โดยมีเจตจำนงเพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย. การสร้างนวัตกรรมควรต้องนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ของการดำเนินการ และความสำเร็จ. การสร้างนวัตกรรมอาจปรากฏอยู่ในองค์กรทุกขนาด, ทุกภาคส่วน (sectors), และทุกระดับพัฒนาการ; ในบางกรณี นวัตกรรมอาจเป็นจุดกำเนิดขององค์กร, โดยมีระบบงานและกระบวนการทำงานที่พัฒนาขึ้นตามระดับพัฒนาการขององค์กร.

นวัตกรรมมีความสำคัญต่อทุกแง่มุมของการปฏิบัติการ และระบบงาน รวมทั้งกระบวนการทำงานขององค์กร. การสร้างนวัตกรรมใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน, กระบวนการในการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์, และการแสวงหาโอกาสที่เสี่ยง. การสร้างนวัตกรรมและการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นแนวคิด

ที่แตกต่างกัน, แต่เติมเต็มซึ่งกันและกัน. องค์กรที่ประสบความสำเร็จใช้ทั้ง 2 แนวทางในการปรับปรุงผลการดำเนินการ. ผู้นำองค์กรควรต้องชี้แนะและบริหารองค์กร เพื่อให้การระบุนโยบายเชิงกลยุทธ์และการประเมินโอกาสคู่ความเสี่ยงกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร. การสร้างนวัตกรรมควรต้องถูกบูรณาการเข้าไว้ในการปฏิบัติงานประจำวัน และสนับสนุนด้วยระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร. กระบวนการอย่างเป็นทางการในการระบุนโยบายเชิงกลยุทธ์ควรต้องมีการปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และควรต้องสำรวจหาพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ จากองค์กรที่สามารถเติมเต็มให้แก่องค์กร และจากองค์กรที่เดิมอยู่นอกระบบนิเวศธุรกิจขององค์กร.

การสร้างนวัตกรรมอาจเกิดจากการปรับใช้นวัตกรรมของอุตสาหกรรมอื่นเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดในอุตสาหกรรมที่องค์กรอยู่. การสร้างนวัตกรรมเกิดจากการสังสมความรู้ขององค์กร และบุคลากร และนวัตกรรมของพันธมิตร, ผู้ให้ความร่วมมือ, คู่แข่ง, ลูกค้า, และองค์กรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ, รวมทั้งองค์กรภายนอกภาคส่วนหรืออุตสาหกรรมขององค์กร. นวัตกรรมอาจเป็นความร่วมมือระหว่างบุคคลซึ่งปกติไม่ได้ทำงานด้วยกันและอยู่ในหน่วยงานที่แตกต่างกันในองค์กร. ซึ่งสามารถนำไปสู่การเพิ่มพูนการเรียนรู้ผ่านสารสนเทศที่แบ่งปันกัน และความเต็มใจที่จะใช้แนวคิด (concept) ใหม่ ๆ จากภายนอกองค์กรในการจุดประกายแนวคิด (idea generators). ดังนั้น, ความสามารถในการเผยแพร่ (disseminate) และใช้ประโยชน์จากความรู้ใหม่และความรู้ที่สังสมมาอย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญยิ่งต่อการผลักดันการสร้างนวัตกรรมและความสำเร็จขององค์กร.

การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact)

การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง องค์กรจำเป็นต้องมีการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กร, ทั้งภายในองค์กร และในสภาพแวดล้อมการแข่งขันขององค์กร. ตัววัดต่าง ๆ ควรต้องมาจากจำเป็นและกลยุทธ์ทางธุรกิจ, และควรต้องสื่อถึงข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ, ผลผลิต, ผลลัพธ์, และผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญ รวมทั้งผลการดำเนินการของคู่แข่งและอุตสาหกรรม. เพื่อการบริหารผลการดำเนินการขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจำเป็นต้องมีข้อมูลสารสนเทศหลายประเภท. ข้อมูลสารสนเทศอาจอยู่ในหลายรูปแบบ เช่น ตัวเลข, กราฟ, หรือข้อมูลเชิงคุณภาพ และมาจากหลายแหล่ง, ทั้งกระบวนการภายใน, ผลสำรวจ, และอินเทอร์เน็ต (รวมทั้งสื่อสังคมออนไลน์). ระบบการวัดผลการดำเนินการควรต้องครอบคลุมถึง

- ตัววัดผลการดำเนินการด้านลูกค้า, ด้านผลิตภัณฑ์, และด้านกระบวนการ;
- ตัวเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ, ด้านตลาด, และด้านการแข่งขัน;
- ผลการดำเนินการด้านผู้ส่งมอบ, บุคลากร, พันธมิตร, ต้นทุน, และการเงิน;
- ผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแลองค์กรและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ; และ
- การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์.

ในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง องค์กรควรคำนึงถึงการเลือกและการใช้ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการ. ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่องค์กรเลือกมาควรต้องเป็นตัวที่ดีที่สุดในการสะท้อนถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่นำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดีขึ้น ในด้านลูกค้า, การปฏิบัติการ, การเงิน, ตลาด, และสังคม. กลุ่มตัววัดหรือตัวชี้วัดที่ผ่านการคัดเลือกมาอย่างรอบคอบ ซึ่งเชื่อมโยงกับข้อกำหนดด้านผลการดำเนินการของลูกค้าและองค์กร จะช่วยทำให้เกิดความชัดเจนในการทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ทั้งหมดขององค์กร. ตัววัดและตัวชี้วัดต่างๆ จะสนับสนุนการตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตามจะทำให้องค์กรสามารถประเมินผลและเปลี่ยนแปลงตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านั้นเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น.

การวิเคราะห์ หมายถึง การสกัดสาระสำคัญจากข้อมูลสารสนเทศออกมา เพื่อให้สนับสนุนการประเมินผล, การตัดสินใจ, การปรับปรุง, และการสร้างนวัตกรรม. การวิเคราะห์เกี่ยวข้องกับการใช้ข้อมูลเพื่อประเมินแนวโน้ม, การคาดการณ์, และความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด. การวิเคราะห์สนับสนุนเจตจำนงหลายประการ, เช่น การวางแผน, การทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม, การปรับปรุงการปฏิบัติการ, การเปรียบเทียบผลการดำเนินการขององค์กรกับระดับเทียบเคียงของคู่แข่งหรือของระดับเทียบเคียงของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ, การคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต, และการจัดการการเปลี่ยนแปลง. เพื่ออำนวยความสะดวกในการวิเคราะห์ อาจจำเป็นต้องรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ. นอกจากนี้ อาจต้องมีการจำแนกข้อมูลด้วย, เช่น ตามตลาด, ตามสายผลิตภัณฑ์, และตามกลุ่มบุคลากร ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรสามารถทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งขึ้นถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ.

การสร้างประโยชน์ให้สังคม(Societal Contributions)

ผู้นำองค์กรควรต้องให้ความสำคัญต่อการตอบแทนสาธารณะ และการคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม. ผู้นำควรต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์กรและบุคลากรในการปกป้องด้านสาธารณสุข, ความปลอดภัย, และสิ่งแวดล้อม. การปกป้องนี้ครอบคลุมถึงผลกระทบของการปฏิบัติการขององค์กร, และวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์. นอกจากนี้, องค์กรควรต้องให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากร, การนำกลับมาใช้ใหม่, และการลดความสูญเสียดังแต่ต้นทาง. การวางแผนควรต้องคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการผลิต, การกระจายผลิตภัณฑ์, การขนส่ง, การใช้งาน, และการกำจัดผลิตภัณฑ์. การวางแผนที่มีประสิทธิผลควรต้องลดหรือป้องกันมิให้เกิดปัญหา; ตอบสนองต่อปัญหาที่อาจเกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา; และจัดให้มีสารสนเทศและการสนับสนุนที่จำเป็น เพื่อรักษาไว้ซึ่งความตระหนักรู้, ความปลอดภัย, และความเชื่อมั่นของสาธารณะ.

องค์กรควรต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดตามกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับระดับท้องถิ่น, จังหวัด, หรือประเทศ และควรต้องยึดถือสิ่งเหล่านี้และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องเป็นโอกาสในการทำให้เห็นอกว่าสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ.

การคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์ของสังคม หมายถึง การแสดงภาวะผู้นำและการสนับสนุน — เท่าที่ทำได้ตามข้อจำกัดทางทรัพยากรขององค์กร — ในระบบสิ่งแวดล้อม, สังคม, และเศรษฐกิจ ในขอบข่ายที่องค์กรสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้. ภาวะผู้นำและการสนับสนุนดังกล่าวอาจรวมถึง การปรับปรุงด้านการศึกษา, การให้บริการสุขภาพ, และบริการอื่นของชุมชน และ/หรือนอกเหนือจากนั้น; การแสวงหาความเป็นเลิศด้านสิ่งแวดล้อม; การเป็นแบบอย่างที่ดีในประเด็นที่มีความสำคัญของสังคม, เช่น ความหลากหลาย, ความเท่าเทียม, และการมีส่วนร่วม; การอนุรักษ์ทรัพยากร; การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์; การให้บริการชุมชนและกิจกรรมการกุศล; การปรับปรุงวิถีปฏิบัติของอุตสาหกรรมและธุรกิจ; และการแบ่งปันสารสนเทศที่ไม่เป็นความลับทางธุรกิจ. การสร้างประโยชน์ให้สังคมดังกล่าวได้กลายเป็นความต้องการของลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้นเรื่อย ๆ.

ทั้งนี้ การแสดงภาวะผู้นำในประเด็นนี้สามารถส่งผลต่อองค์กรอื่น, ทั้งภาครัฐและเอกชน, ในการสร้างความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเจตจำนงเหล่านี้. ในการจัดการการสร้างประโยชน์ให้สังคมองค์กรจำเป็นต้องใช้ตัววัดที่เหมาะสม และผู้นำต้องรับผิดชอบตัววัดเหล่านั้น.

จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and Transparency)

องค์กรควรต้องให้ความสำคัญกับการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมในการทำธุรกรรมและการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม. คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรควรมีจริยธรรมสูง และตรวจติดตามการดำเนินการทั้งหมด. ผู้นำระดับสูงควรต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความคาดหวังต่อบุคลากรในเรื่องดังกล่าว.

แนวปฏิบัติ (principles) เรื่องการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมขององค์กรเป็นพื้นฐานสำหรับวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร, และเป็นสิ่งที่แยกแยะ “ความถูกต้อง” ออกจาก “ความไม่ถูกต้อง”. การกำหนดแนวปฏิบัติด้านจริยธรรมที่ออกแบบเป็นอย่างดี, ควบคู่ค่านิยมองค์กร, จะให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรเพื่อให้ตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ และอาจทำหน้าที่เป็นขอบเขตในการกำหนดบรรทัดฐานและข้อห้ามขององค์กร. ลักษณะเฉพาะของความโปร่งใส คือ ความตรงไปตรงมาอย่างคงเส้นคงวา และการสื่อสารอย่างเปิดเผย, ภาวะความรับผิดชอบ, และการแบ่งปันข้อมูลที่ชัดเจนและถูกต้องโดยคณะผู้นำและผู้บริหาร. ความโปร่งใสมีประโยชน์ต่อองค์กรหลายประการ. และเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความผูกพันของบุคลากร และทำให้บุคลากรเข้าใจเหตุผลของการกระทำและสิ่งทีพวกเขาจะมีส่วนร่วมได้. นอกจากนี้ ความโปร่งใสและภาวะความรับผิดชอบยังมีความสำคัญในการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น, ทำให้รู้สึกถึงการมีส่วนร่วม, ความผูกพัน, และความเชื่อมั่นในองค์กร.

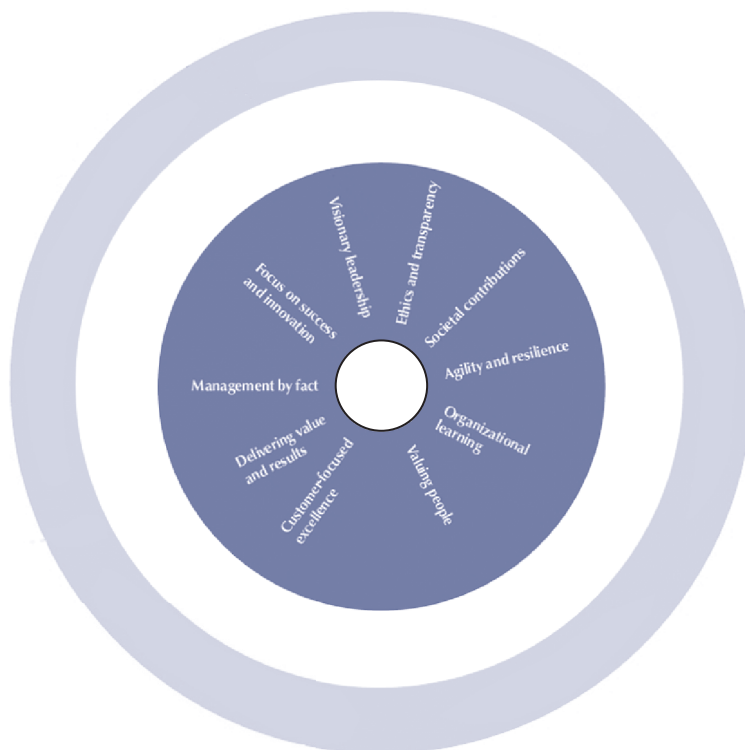
การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมและความโปร่งใสจะสร้างความไว้วางใจให้แก่องค์กรและผู้นำ และสร้างความเชื่อเรื่องความเป็นธรรมและและความซื่อสัตย์ (integrity) ซึ่งเป็นสิ่งที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่มให้คุณค่า.

การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering Value and Results)

การส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและการสร้างสมดุลของคุณค่าระหว่างกลุ่มเหล่านั้น จะสร้างความภักดีต่อองค์กร, มีผลต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจ, และตอบแทนสังคม. เพื่อตอบสนองต่อ จุดมุ่งหมายที่บางครั้งขัดแย้งกันและเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจำเป็นต่อการสร้างสมดุลระหว่างคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลยุทธ์ขององค์กรควรต้องระบุความต้องการที่คำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ให้ชัดเจน. สิ่งนี้จะช่วยทำให้มั่นใจว่าแผนและการปฏิบัติต่าง ๆ สนองความต้องการที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลีกเลี่ยงผลกระทบเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง. การใช้ ตัววัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (leading & lagging measures) ร่วมกันอย่างสมดุล เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อสารถึงจุดเน้นสำคัญในระยะสั้นและระยะยาว, การตรวจติดตาม ผลการดำเนินการจริง, และเป็นพื้นฐานที่ชัดเจนเพื่อการปรับปรุงผลลัพธ์.

การวัดผลการดำเนินการขององค์กร จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ. ผลลัพธ์ดังกล่าวควรต้อง นำไปใช้เพื่อส่งมอบคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ - ลูกค้า, บุคลากร, ผู้ถือหุ้น, ผู้ส่งมอบ, พันธมิตร, และผู้ให้ความร่วมมือ; สาธารณะ; และชุมชน. ดังนั้น, ผลลัพธ์ จำเป็นต้องประกอบด้วยตัววัดต่าง ๆ ที่ไม่ใช่ตัววัดเฉพาะด้านการเงินและตลาด แต่รวมถึงผลลัพธ์ ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ; ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้าและบุคลากร; รวมทั้งผลการดำเนินการด้านการนำองค์กร, กลยุทธ์, และสังคม.

The Role of Core Values and Concepts



อภิธานศัพท์ (Glossary)

อภิธานศัพท์จะอธิบายคำศัพท์ในเกณฑ์ และแนวทางการให้คะแนนที่ชัดเจนได้ไว้. ประโยคแรกต่อจากอภิธานศัพท์แต่ละคำจะแสดงความหมายด้วยตัวอักษรตัวเข้ม. ประโยคที่เหลือในย่อหน้าแรกเป็นการขยายความ. ย่อหน้าถัดมาเป็นการให้ตัวอย่าง, สารสนเทศเชิงพรรณนา, หรือความเชื่อมโยงที่สำคัญกับสารสนเทศอื่นๆ ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ.

ACTION PLANS : แผนปฏิบัติการ

“แผนปฏิบัติการ” หมายถึง การดำเนินการ (actions) ที่เฉพาะเจาะจงซึ่งองค์กรใช้ในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์. แผนปฏิบัติการระบุรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และกรอบเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ. การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน หลังจากที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าประสงค์อย่างชัดเจนแล้ว ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรมีความเข้าใจและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ. ในเกณฑ์นี้, การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติครอบคลุมถึงการสร้างตัววัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติอาจจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจงแก่บุคลากรบางคนหรือมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย.

ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของผู้ส่งมอบในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงอาจเป็นการสร้างและรักษาการเป็นผู้นำด้านราคา. ดังนั้น แผนปฏิบัติการอาจเป็นการออกแบบกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ, การสร้างระบบบัญชีที่ตรวจสอบต้นทุนในระดับกิจกรรม, การมีกระบวนการและระบบบัญชีที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร, และการเป็นพันธมิตรกับผู้ส่งมอบ. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ, ผู้ส่งมอบอาจฝึกอบรมหน่วยงานและทีมงานในการจัดลำดับความสำคัญตามต้นทุนและผลประโยชน์. การวิเคราะห์และการทบทวนในระดับองค์กรจึงควรเน้นที่การเพิ่มผลิตภาพ, การควบคุมต้นทุน, และคุณภาพ.

ดูคำจำกัดความของ “STRATEGIC OBJECTIVES” “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” ประกอบ ในหน้า 145.

AGILITY: ความคล่องตัว

ความคล่องตัว หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับไวและความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ. ความคล่องตัวอาจจำเป็นในการตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน, หรือจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม การดำเนินงานขององค์กร, เพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นทันทีทันใด และ/หรือเพื่อจัดการกับความท้าทายเชิงกลยุทธ์.

ดูคำจำกัดความของ “RESILIENCE” “ความสามารถในการฟื้นตัว” ประกอบ. ในหน้า 142.

ALIGNMENT: ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

“ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” หมายถึง ความสอดคล้อง (consistency) ของแผนงาน, กระบวนการ, สารสนเทศ, การตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากร, ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร, การปฏิบัติการ, ผลลัพธ์, และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร. ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกันในเจตจำนงและเป้าประสงค์. รวมทั้งต้องใช้ตัววัดและสารสนเทศที่เสริมกันเพื่อช่วยในการวางแผน, การติดตาม, การวิเคราะห์, และการปรับปรุง ใน 3 ระดับ: ระดับองค์กร, ระดับกระบวนการที่สำคัญ, และระดับหน่วยงาน.

ดูคำจำกัดความของ “INTEGRATION.” “การบูรณาการ” ประกอบ. ในหน้า 136.

ANALYSIS: การวิเคราะห์

“การวิเคราะห์” หมายถึง การตรวจสอบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ. การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับการประเมินความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล. การวิเคราะห์ระดับองค์กรโดยรวมจะขึ้นำการบริหารจัดการระบบงานและกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สำคัญและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์.

ถึงแม้ข้อเท็จจริงและข้อมูลแต่ละตัวจะสำคัญ, แต่โดยปกติแล้วยังไม่ได้ให้พื้นฐานที่มีประสิทธิภาพเพียงพอสำหรับการดำเนินการ (action) หรือการจัดลำดับความสำคัญ. เนื่องจากการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความเข้าใจถึงความสัมพันธ์และบริบท, ซึ่งได้จากการวิเคราะห์รูปแบบ (patterns) ของข้อมูลและสารสนเทศ.

ANECDOTAL: สารสนเทศน้อย /ไม่ชัดเจน /ไม่ตรงประเด็น

สารสนเทศน้อย / ไม่ชัดเจน / ไม่ตรงประเด็น” หมายถึง สารสนเทศที่ขาดความเฉพาะเจาะจงในด้านวิธีการ; ตัววัด; กลไกการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ; และปัจจัยการประเมิน, การปรับปรุง และการเรียนรู้. สารสนเทศน้อย / ไม่ชัดเจน / ไม่ตรงประเด็นนี้ มักประกอบด้วยกรยกตัวอย่างและการอธิบายกิจกรรมแต่ละเรื่องมากกว่ากระบวนการที่เป็นระบบ. ตัวอย่างการตอบที่มีสารสนเทศน้อย / ไม่ชัดเจน / ไม่ตรงประเด็นในเรื่องวิธีการที่ผู้นำระดับสูงถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเกี่ยวกับผลการดำเนินการที่คาดหวัง, อาจอธิบายถึงเหตุการณ์ที่ผู้นำระดับสูงคนหนึ่งไปตรวจเยี่ยมสาขาต่าง ๆ ขององค์กร. ในทางตรงกันข้าม, การอธิบาย

ด้วยกระบวนการที่เป็นระบบ, จะอธิบายถึงวิธีการที่ผู้นำระดับสูงทั้งหมดใช้ในการสื่อสารผลการดำเนินการที่คาดหวังไปยังทุกพื้นที่ทำการและบุคลากรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ, ตัววัดที่ผู้นำใช้ในการตรวจประเมินประสิทธิผลของวิธีการ, รวมถึงเครื่องมือและเทคนิคที่องค์กรใช้ในการประเมินและปรับปรุงวิธีการ.

ดูคำจำกัดความของ “SYSTEMATIC” “มีความเป็นระบบ” ประกอบ. ในหน้า 146.

APPROACH: แนวทาง

“แนวทาง” หมายถึง วิธีการที่องค์กรใช้ในการดำเนินกระบวนการ (หมวด 1-6). ในเกณฑ์นี้ แนวทางยังหมายรวมถึงความเหมาะสมของวิธีการต่อคำถามของหัวข้อและสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร, รวมทั้งประสิทธิผลของการใช้แนวทางนั้น. แนวทางเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทาง ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน. ในหน้า 152.

BASIC QUESTIONS: คำถามพื้นฐาน

“คำถามพื้นฐาน” หมายถึง แนวคิดที่เป็นแก่นสารที่สำคัญของหัวข้อนั้น, ในเกณฑ์นี้ คำถามพื้นฐานของแต่ละหัวข้อแสดงไว้ที่ “ชื่อหัวข้อ”.

ดูตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อ ในหน้า 10.

BENCHMARKS: เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ

“เกณฑ์เปรียบเทียบสมรรถนะ” หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งมีวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกัน, ภายในหรือภายนอกอุตสาหกรรม. การที่องค์กรเข้าร่วมการจัดระดับเทียบเคียงเพื่อให้เข้าใจถึงผลการดำเนินการระดับโลกในปัจจุบันและเพื่อให้บรรลุผลการปรับปรุงอย่างฉับไว หรือ “ก้าวกระโดด”.

ระดับเทียบเคียงเป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ. ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบรูปแบบอื่น ๆ รวมถึงข้อมูลของอุตสาหกรรมซึ่งรวบรวมโดยบุคคลที่สาม, ข้อมูลผลการดำเนินการของกลุ่ม, และการเปรียบเทียบกับองค์กรที่คล้ายคลึงกันที่อยู่ในพื้นที่ภูมิศาสตร์เดียวกัน หรือที่นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการคล้ายกันในพื้นที่ภูมิศาสตร์อื่น.

CAPABILITY, WORKFORCE: ชีตความสามารถ, บุคลากร

ดูคำจำกัดความของ “WORKFORCE CAPABILITY” “ชีตความสามารถของบุคลากร” . ในหน้า 149.

CAPACITY, WORKFORCE: อัตรากำลัง, บุคลากร

ดูคำจำกัดความของ “WORKFORCE CAPACITY” “อัตรากำลังบุคลากร” . ในหน้า 149.

COLLABORATORS: ผู้ให้ความร่วมมือ

“ผู้ให้ความร่วมมือ” หมายถึง หน่วยงานหรือบุคคลที่มีความร่วมมือกับองค์กรในการสนับสนุนในการจัดกิจกรรมหรือจัดงาน (event) บางส่วน หรือผู้ที่มีความร่วมมือกับองค์กรเป็นครั้งคราวเมื่อมีเป้าหมายระยะสั้นที่สอดคล้องกันหรือเหมือนกัน. โดยทั่วไป, ความร่วมมือในลักษณะนี้มักไม่มีข้อตกลงหรือรูปแบบที่เป็นทางการ.

ดูคำจำกัดความของ “PARTNERS” “พันธมิตร” ประกอบ. ในหน้า 139.

CORE COMPETENCIES: สมรรถนะหลักขององค์กร

“สมรรถนะหลักขององค์กร” หมายถึง เรื่องที่องค์กรมีความชำนาญที่สุด; เป็นขีดความสามารถพิเศษที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแกนหลักที่ทำให้องค์กรบรรลุพันธกิจ หรือสร้างความได้เปรียบในตลาดหรือในสภาพแวดล้อมการให้บริการขององค์กร. สมรรถนะหลักขององค์กร มักเป็นสิ่งที่คู่แข่ง หรือผู้ส่งมอบ และพันธมิตรลอกเลียนแบบได้ยาก, และสมรรถนะหลักขององค์กรอาจสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างต่อเนื่อง หรือสร้างโอกาสในระบบนิเวศธุรกิจ. หากขาดสมรรถนะหลักที่จำเป็นขององค์กรอาจส่งผลกระทบต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ หรือข้อเสียเปรียบขององค์กรในตลาด.

สมรรถนะหลักขององค์กรอาจเกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี, การเสนอบริการเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์, ตลาดที่เหมาะสมของตนเอง (niche), หรือความเจ็บแสบทางธุรกิจในด้านใดด้านหนึ่ง.

CULTURE: วัฒนธรรม

ความเชื่อร่วม, บรรทัดฐานร่วม, และค่านิยมร่วม ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของบุคลากร และแสดงให้เห็นภายในองค์กร. ในองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดี, ผู้นำระดับสูงจะสร้างและหนุนเสริมวัฒนธรรมขององค์กร ตามพันธกิจ, วิสัยทัศน์, และค่านิยมขององค์กร.

ดูคำจำกัดความของ “ETHICAL BEHAVIOR” “การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม” ประกอบ. ในหน้า 132. และ “VALUES” “ค่านิยม” ประกอบ. ในหน้า 147.

CUSTOMER: ลูกค้า

“ลูกค้า” หมายถึง ผู้ใช้ผลิตภัณฑ์, โปรแกรม, หรือบริการขององค์กร (ในเกณฑ์เรียกว่า “ผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ”) หรืออาจเป็นผู้ใช้ในอนาคต. ลูกค้า หมายถึงรวมถึงผู้ใช้ผลิตภัณฑ์โดยตรง, และผู้ซื้อผลิตภัณฑ์เพื่อจำหน่ายต่อ, เช่น ผู้จัดจำหน่าย, ตัวแทน, หรือองค์กรต่าง ๆ ที่ใช้ผลิตภัณฑ์ขององค์กรเป็นส่วนประกอบหนึ่งของผลิตภัณฑ์นั้น. เกณฑ์นี้กล่าวถึงลูกค้าอย่างกว้าง ๆ, โดยครอบคลุมถึงลูกค้าในปัจจุบัน, ลูกค้าในอนาคต, และลูกค้าของคู่แข่งด้วย. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า เป็นค่านิยมประการหนึ่งของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ฝังอยู่ในความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดี. การมุ่งเน้นลูกค้ามุ่งเน้นที่ผลกระทบ และควรต้องเป็นปัจจัยในการบูรณาการในทิศทางเชิงกลยุทธ์, ระบบงานและกระบวนการทำงาน, และผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร.

ดูคำจำกัดความของ “STAKEHOLDERS” “ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” ประกอบ. ในหน้า 144. เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้าและบุคคลอื่นที่อาจได้รับผลกระทบจากผลิตภัณฑ์ โปรแกรม หรือบริการขององค์กร.

CUSTOMER ENGAGEMENT: ความผูกพันของลูกค้า

“ความผูกพันของลูกค้า” หมายถึง ความมุ่งมั่นของลูกค้า ทั้งในด้านความรู้สึกและสติปัญญาที่ให้กับตราสินค้า และผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการขององค์กร. ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้ายังคงใช้ผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการขององค์กร. ลักษณะของความผูกพัน รวมถึงการรักษาลูกค้าไว้, ความภักดีต่อตราสินค้า, ความเต็มใจของลูกค้าในการทำธุรกิจ — และเพิ่มการทำธุรกิจ — กับองค์กร, และความเต็มใจของลูกค้าในการแนะนำตราสินค้า รวมทั้งผลิตภัณฑ์ ให้คนอื่นรู้จักอย่างแข็งขัน.

DEPLOYMENT: การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ

“การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการเพื่อตอบสนองคำถามในเกณฑ์. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติจะประเมินจากความครอบคลุมและความลึกในการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งองค์กร. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อกระบวนการในหมวด 1-6

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”. ในหน้า 152.

DIVERSITY: ความหลากหลาย

“ความหลากหลาย” หมายถึง ความแตกต่างระหว่างบุคลากรซึ่งทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นประโยชน์และเป็นตัวแทนของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้างและชุมชนของลูกค้า. ความแตกต่างของบุคลากร ครอบคลุมถึงตัวแปรต่างๆ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา สีผิว เพศ สัญชาติ ความพิการ แนวโน้มทางเพศ อายุและพฤติกรรมที่แตกต่างกันตามยุคสมัย การศึกษา ถิ่นกำเนิด และทักษะ รวมทั้งความแตกต่างทางความคิด ความคิดเห็น สาขาการศึกษา และมุมมอง.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติให้คุณค่าและการใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้างและชุมชนของลูกค้า. การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของทั้งสองเรื่องนี้ในการสร้างบุคลากรจะเพิ่มโอกาสในการมีผลการดำเนินการที่ดี สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า บุคลากร และชุมชน รวมทั้งสร้างความผูกพันกับลูกค้าและบุคลากรอีกด้วย.

EFFECTIVE: ประสิทธิภาพ

“ประสิทธิภาพ” หมายถึง การพิจารณาว่ากระบวนการหรือมาตรการที่ใช้สามารถตอบสนองเจตจำนงที่กำหนดไว้ได้ดีเพียงใด. การประเมินประสิทธิผลต้อง

- 1) ประเมินว่ากระบวนการนั้นมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร และองค์กรสามารถถ่ายทอดเพื่อนำแนวทางสู่การปฏิบัติได้ดีเพียงใด,
- 2) ประเมินผลสัมฤทธิ์ (outcome) ของมาตรการที่ใช้ โดยเป็นตัวบ่งชี้ของกระบวนการ หรือ ผลการดำเนินการของผลิตภัณฑ์/บริการ, หรือ
- 3) ประเมินว่าสามารถตอบสนองได้ตามหรือเหนือกว่าความต้องการของลูกค้าได้ดีเพียงใด.

EMPOWERMENT: การให้อำนาจในการตัดสินใจ

“การให้อำนาจในการตัดสินใจ” หมายถึง การให้อำนาจ (authority) และความรับผิดชอบแก่บุคลากรในการตัดสินใจและดำเนินการ (take actions). เมื่อบุคลากรได้รับการให้อำนาจในการตัดสินใจ, บุคลากรจะใช้เวลาและความเข้าใจในงานที่ตนมีอยู่ในการตัดสินใจที่เกิดขึ้นหน้างาน.

การให้อำนาจในการตัดสินใจมีเจตจำนงเพื่อช่วยบุคลากรให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ตั้งแต่การติดต่อครั้งแรก, ปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลผลิตภาพ, และปรับปรุงผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กร, รวมทั้งกระตุ้นให้เกิดการทำงานร่วมกัน. บุคลากรที่ได้รับอำนาจในการตัดสินใจจำเป็นต้องมีสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจที่เหมาะสม; ดังนั้น, องค์กรจึงต้องจัดให้มีสารสนเทศที่ทันกาลและเป็นประโยชน์.

ENGAGEMENT, CUSTOMER: ความผูกพัน, ลูกค้า

ดูคำจำกัดความของ “CUSTOMER ENGAGEMENT” “ความผูกพันของลูกค้า”. ในหน้า 131.

ENGAGEMENT, WORKFORCE: ความผูกพัน, บุคลากร

ดูคำจำกัดความของ “WORKFORCE ENGAGEMENT” “ความผูกพันของบุคลากร”. ในหน้า 150.

ETHICAL BEHAVIOR: การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม

“การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม” หมายถึง การกระทำที่องค์กรและผู้นำองค์กรทำให้มั่นใจว่าทุกการตัดสินใจ, การดำเนินการ, และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามหลักจรรยาบรรณขององค์กรและของวิชาชีพ. หลักการเหล่านี้ควรต้องสนับสนุนกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องทั้งหมดขององค์กร รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร. และเป็นสิ่งที่แยกแยะ “ความถูกต้อง” ออกจาก “ความไม่ถูกต้อง”.

ผู้นำระดับสูงควรต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม. หลักการนี้ประยุกต์ใช้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องในองค์กร, ตั้งแต่ลูกจ้างชั่วคราวจนถึงคณะกรรมการบริหาร. และจำเป็นต้องมีการสื่อสารและหนุนเสริมอย่างสม่ำเสมอ. ผู้นำระดับสูงมีความรับผิดชอบในการทำให้พันธกิจ, วิสัยทัศน์, และค่านิยมขององค์กรสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับหลักจริยธรรม. พฤติกรรมที่มีจริยธรรม

รวมถึงการปฏิสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด, ครอบคลุมทั้งบุคลากร, ผู้ถือหุ้น, ลูกค้า, พันธมิตร, ผู้ส่งมอบ, และชุมชนท้องถิ่นที่องค์กรตั้งอยู่.

การกำหนดหลักจริยธรรมที่ออกแบบเป็นอย่างดีและมีความชัดเจนจะให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร เพื่อให้สามารถตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความมั่นใจยิ่งขึ้น. บางองค์กรใช้หลักจริยธรรมเป็นกรอบในการจำกัดพฤติกรรมที่อาจจะทำให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อองค์กร และ/หรือสังคม.

ดูคำนิยาม “จริยธรรมและความโปร่งใส” ประกอบ. ในหน้า 125.

EXCELLENCE: ความเป็นเลิศ

ดูคำจำกัดความของ “PERFORMANCE EXCELLENCE” “การดำเนินการที่เป็นเลิศ”. ในหน้า 140.

GOALS: เป้าประสงค์

“เป้าประสงค์” หมายถึง สภาพหรือระดับผลของการดำเนินการในอนาคตที่องค์กรต้องการหรือปรารถนาที่จะบรรลุ. เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว. เป้าประสงค์เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้แนะการดำเนินการ. เป้าประสงค์เชิงปริมาณที่แสดงค่าเป็นจุดหรือเป็นช่วงที่เป็นตัวเลขมักเรียกว่า “เป้าหมาย”. เป้าหมายอาจเป็นผลการดำเนินการที่องค์กรปรารถนาโดยพิจารณาจากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน. “เป้าประสงค์ที่ท้าทายอย่างยิ่ง (stretch goals)” หมายถึง เป้าประสงค์ของการปรับปรุงที่ยิ่งใหญ่, การฉีกแนว, หรือการปรับปรุงอย่าง “ก้าวกระโดด” ในเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร. ประโยชน์ของเป้าประสงค์ รวมถึง

- การทำให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีความชัดเจนเพื่อให้สามารถวัดความสำเร็จได้,
- การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมด้วยการมุ่งเน้นจุดหมายปลายทางร่วมกัน,
- การกระตุ้นให้มีวิธีคิดนอกกรอบ (การสร้างนวัตกรรม) เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่ท้าทายอย่างยิ่ง,
- การเป็นพื้นฐานสำหรับวัดความก้าวหน้าและเร่งให้บรรลุผล.

ดูคำจำกัดความของ “PERFORMANCE PROJECTIONS” “การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” ประกอบ. ในหน้า 141.

GOVERNANCE: การกำกับดูแลองค์กร

“การกำกับดูแลองค์กร” หมายถึง ระบบของการบริหารจัดการและการควบคุมต่าง ๆ ในการดูแลองค์กร. รวมถึงความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น, คณะกรรมการบริหาร, และผู้นำระดับสูงขององค์กร. กฎบัตรองค์กร (corporate charters), กฎระเบียบที่บังคับใช้ (by laws), และนโยบายขององค์กรจะระบุเป็นลายลักษณ์อักษรถึงสิทธิและความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ละกลุ่ม รวมทั้งอธิบายถึงวิธีการกำหนดทิศทางและการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้าน

- 1) ภาวะความรับผิดชอบต่อเจ้าของ/ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น,
- 2) ความโปร่งใสของการปฏิบัติการ, และ
- 3) การปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม.

กระบวนการต่าง ๆ ด้านการกำกับดูแลองค์กรอาจรวมถึงการอนุมัติทิศทางเชิงกลยุทธ์, การตรวจติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารสูงสุดขององค์กร, การกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของระดับบริหาร, การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง, การตรวจสอบทางการเงินหรือหลักความซื่อสัตย์สุจริต (fiduciary) อื่น, การบริหารความเสี่ยง, การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร, และการรายงานการดำเนินการแก่ผู้ถือหุ้น. การทำให้มั่นใจว่าการกำกับดูแลองค์กรมีประสิทธิผลมีความสำคัญต่อความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมโดยรวม ตลอดจนต่อประสิทธิผลขององค์กร.

HIGH PERFORMANCE: ผลการดำเนินการที่ดี

“ผลการดำเนินการที่ดี” หมายถึง ผลการดำเนินการขององค์กรโดยรวมและบุคลากรมีระดับสูง, รวมถึงคุณภาพ, ผลิตภาพ, อัตราการสร้างนวัตกรรม, และรอบเวลา. ซึ่งจะส่งผลให้การให้บริการและคุณค่าต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น.

แนวทางต่าง ๆ ที่นำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดีจะมีรูปแบบ, หน้าที่, และระบบหัวใจที่แตกต่างกันไป. ผลการดำเนินการที่ดีเกิดมาจากความผูกพันของบุคลากร อีกทั้งช่วยยกระดับความผูกพันของบุคลากร. ผลการดำเนินการที่ดีเกี่ยวข้องกับความร่วมมือกันระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากร ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับกลุ่มที่ทำหน้าที่ต่อรอง; ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานและทีมงานต่าง ๆ; การให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากร, รวมถึงภาวะความรับผิดชอบส่วนบุคคล; และการนำข้อมูลนำเข้าของบุคลากรมาใช้ในการวางแผน. และอาจเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และการสร้างทักษะระดับบุคคลและระดับองค์กร; การเรียนรู้จากองค์กรอื่น; ความยืดหยุ่นในการออกแบบภาระงานและการมอบหมายงาน; การรักษาโครงสร้างองค์กรแนวราบ (flattened organizational structure) เพื่อให้เกิดการให้อำนาจในการตัดสินใจ, และมีการตัดสินใจในระดับพนักงานมากที่สุด; รวมทั้งการใช้ตัววัดผลการดำเนินการและการเปรียบเทียบผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ. หลายองค์กรกระตุ้นให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีโดยใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผลการดำเนินการขององค์กร, สิ่งทีบุคคลและกลุ่มทำให้องค์กร, และการเพิ่มทักษะ. นอกจากนี้, แนวทางที่นำไปสู่ให้ผลการดำเนินการที่ดีต้องพยายามทำให้โครงสร้างองค์กร, สมรรถนะหลักขององค์กร, งาน (work), ลักษณะงาน (jobs), การพัฒนาบุคลากร, สิ่งจูงใจ มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน.



HOW: อย่างไร

“อย่างไร” หมายถึง ระบบและกระบวนการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุพันธกิจ. ในการตอบคำถาม “อย่างไร” ในหมวด 1-6, ควรต้องรวมถึงสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับแนวทาง (วิธีการและตัววัด), การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ, การเรียนรู้, และการบูรณาการ.

INDICATORS: ตัวชี้วัด

ดูคำจำกัดความของ “MEASURES AND INDICATORS” “ตัววัดและตัวชี้วัด”. ในหน้า 138.

INNOVATION: การสร้างนวัตกรรม

INNOVATIONS: นวัตกรรม

“การสร้างนวัตกรรม” หรือ “นวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุง กระบวนการ, ผลิตภัณฑ์, องค์กร, หรือความพึงพอใจของสังคม เพื่อเพิ่มมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย. (เกณฑ์ใช้คำว่า INNOVATION การสร้างนวัตกรรม เพื่ออ้างถึงกระบวนการ/กิจกรรม และใช้คำว่า INNOVATIONS เพื่ออ้างถึงผลสัมฤทธิ์). การสร้างนวัตกรรมเป็นการรับเอาแนวคิด (ideas), กระบวนการ, เทคโนโลยี, ผลิตภัณฑ์, หรือรูปแบบธุรกิจ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับเพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่. นวัตกรรมเป็นการฉีกแนวหรือการปรับปรุงอย่าง “ก้าวกระโดด” ในด้านผลลัพธ์, ผลิตภัณฑ์, กระบวนการ, หรือความพึงพอใจของสังคม. การสร้างนวัตกรรมใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน, กระบวนการในการระบุโอกาสเชิงกลยุทธ์, และความเต็มใจที่จะแสวงหาโอกาสคู่ความเสี่ยง.

การสร้างนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กร ครอบคลุมถึงการแบ่งปันความรู้, การตัดสินใจที่จะนำไปใช้, การดำเนินการ, การประเมินผล, และการเรียนรู้. แม้ว่าการสร้างนวัตกรรมมักเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี, แต่การสร้างนวัตกรรมสามารถเกิดได้ในทุกกระบวนการที่สำคัญขององค์กร ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงผ่านนวัตกรรม, ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลผลิต. นวัตกรรมอาจปรากฏอยู่ในองค์กรทุกขนาด, ทุกประเภท, และทุกระดับ พัฒนาการการสร้างนวัตกรรมอาจปรากฏอยู่ในองค์กรทุกขนาด, ทุกภาคส่วน (sectors), และทุกระดับ พัฒนาการ; ในบางกรณี, จุดกำเนิดขององค์กรอาจเป็นแนวคิด, เทคโนโลยี, ผลิตภัณฑ์ที่สร้างสรรค์, หรือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือรูปแบบธุรกิจ.

ดูคำจำกัดความของ “INTELLIGENT RISKS” “โอกาสคู่ความเสี่ยง” ประกอบ. ในหน้า 136. และ “STRATEGIC OPPORTUNITIES” “โอกาสเชิงกลยุทธ์” ประกอบ. ในหน้า 145.

INTEGRATION: การบูรณาการ

“การบูรณาการ” หมายถึง การประสานกลมกลืนกันของแผน, กระบวนการ, สารสนเทศ, การตัดสินใจด้านการจัดสรรทรัพยากร, ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร, การดำเนินการ, ผลลัพธ์, ตัววัด, และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร. การบูรณาการที่มีประสิทธิผลเป็นมากกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และจะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อการดำเนินการของแต่ละองค์ประกอบภายในระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรมีการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมบูรณ์.

การบูรณาการเป็นปัจจัยหนึ่งในการประเมิน ทั้งหมวดกระบวนการและหมวดผลลัพธ์. ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบูรณาการ ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 152.

ดูคำจำกัดความของ “ALIGNMENT” ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ประกอบ. ในหน้า 128.

INTELLIGENT RISKS: โอกาสคุ้มเสี่ยง

“โอกาสคุ้มเสี่ยง” หมายถึง โอกาสที่อาจได้รับประโยชน์ ในระยะสั้นหรือระยะยาว มีสูงกว่าโอกาสที่อาจเกิดความเสียหายต่อองค์กร หรือหากไม่นำโอกาสนั้นมาพิจารณาจะบั่นทอนความสำเร็จขององค์กร (บางครั้งเรียกว่าความเสี่ยงที่คำนวณได้). การประเมินโอกาสคุ้มเสี่ยง (Taking intelligent risks) องค์กรต้องสามารถยอมรับความล้มเหลว (tolerance for failure) และองค์กรต้องยอมรับว่าไม่สามารถคาดหวังให้เกิดนวัตกรรมหากดำเนินการเฉพาะเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จเท่านั้น. ในระยะเริ่มต้น, องค์กรต้องลงทุนในเรื่องที่มีโอกาสสำเร็จ และในขณะเดียวกันต้องตระหนักว่าบางเรื่องอาจเกิดความล้มเหลว.

ระดับของโอกาสคุ้มเสี่ยงที่ยอมรับได้อาจแตกต่างกันตามจังหวะ รวมทั้งระดับของสิ่งคุกคามและโอกาสในอุตสาหกรรม. สำหรับอุตสาหกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในเรื่องผลิตภัณฑ์ใหม่, กระบวนการใหม่, หรือรูปแบบธุรกิจใหม่, องค์กรจำเป็นต้องลงทุนด้านทรัพยากรในโอกาสคุ้มเสี่ยงมากกว่าอุตสาหกรรมที่มั่นคงแล้ว. ซึ่งในประเภทหลังนี้, องค์กรยังคงต้องเฝ้าติดตามและสำรวจหาโอกาสการเติบโตและการเปลี่ยนแปลง, แต่โดยส่วนมาก มักมีแนวโน้มที่จะใช้ทรัพยากรน้อยกว่า.

ดูคำจำกัดความของ STRATEGIC OPPORTUNITIES “โอกาสเชิงกลยุทธ์” ประกอบ. ในหน้า 145.

KEY: ที่สำคัญ

“ที่สำคัญ” หมายถึง สิ่งที่สำคัญมากหรือสำคัญที่สุด; มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการขององค์กร. ยกตัวอย่างเช่น, เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กล่าวถึงความท้าทายที่สำคัญ, แผนงานที่สำคัญ, กระบวนการทำงานที่สำคัญ, และตัววัดที่สำคัญ - ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร. สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในกามุ่งไปสู่หรือตรวจติดตามผลสัมฤทธิ์ที่ปรารถนา. โดยทั่วไป มักระบุสิ่งสำคัญที่สุดประมาณ 5 ประเด็น (เช่น ความท้าทายที่สำคัญประมาณ 5 ประเด็น).

KNOWLEDGE ASSETS: สินทรัพย์ทางความรู้

“สินทรัพย์ทางความรู้” หมายถึง ทรัพยากรทางปัญญาที่มีการสั่งสมภายในองค์กร; โดยเป็นความรู้ที่ทั้งองค์กรและบุคลากรเก็บรวบรวมไว้ในรูปแบบของสารสนเทศ, แนวคิด (ideas), การเรียนรู้, ความเข้าใจ, ความจำ, ข้อมูลในเชิงลึก (insight), ทักษะด้านการรับรู้และด้านเทคนิค, รวมทั้งขีดความสามารถต่าง ๆ. สินทรัพย์ทางความรู้มีอยู่ในบุคลากร, ซอฟต์แวร์, สิทธิบัตร, ฐานข้อมูล, เอกสาร, แนวทางปฏิบัติ (guides), นโยบายและวิธีปฏิบัติ, รวมทั้งแผนภาพทางเทคนิค. สินทรัพย์ทางความรู้ยังมีอยู่ที่ลูกค้า, ผู้ส่งมอบ, และพันธมิตรด้วย.

สินทรัพย์ทางความรู้เป็น “ความรู้ในภาคปฏิบัติ” (know-how) ที่องค์กรสามารถนำไปเพื่อใช้ประโยชน์, เพื่อลงทุน, และเพื่อการเติบโต. การสร้างและการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และช่วยรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน.

LEADERSHIP SYSTEM: ระบบการนำองค์กร

“ระบบการนำองค์กร” หมายถึง วิธีการนำองค์กรอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ถูกใช้ทั่วทั้งองค์กร; เป็นพื้นฐานสำหรับตัดสินใจที่สำคัญและกระบวนการตัดสินใจ, การสื่อสาร, และการนำไปปฏิบัติ. ระบบการนำองค์กร ประกอบด้วยโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ; การทำให้มั่นใจถึงการสื่อสาร 2 ทิศทาง; การเลือกและการพัฒนาผู้นำและผู้จัดการ; การหนุนเสริมค่านิยม, การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม, ทิศทาง, และความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ.

ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องคำนึงถึงขีดความสามารถและความต้องการของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น, และต้องตั้งความคาดหวังสูงต่อผลการดำเนินการและการปรับปรุงผลการดำเนินการ. ระบบการนำองค์กรจะสร้างความภาคภูมิใจและการทำงานเป็นทีม โดยขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์และค่านิยม รวมทั้งมุ่งไปสู่เป้าประสงค์ร่วมขององค์กร. ระบบการนำองค์กรกระตุ้นและสนับสนุนความคิดริเริ่ม, การสร้างนวัตกรรม, และการประเมินโอกาสคู่ความเสี่ยง; การจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาตามเจตจำนงและหน้าที่; รวมทั้งหลีกเลี่ยงการมีสายการบังคับบัญชาที่ต้องผ่านการตัดสินใจหลายขั้นตอน. ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิผลต้องมีกลไกที่ผู้นำใช้ในการประเมินตนเอง, การรับข้อมูลป้อนกลับ, และการปรับปรุง.

LEARNING: การเรียนรู้

“การเรียนรู้” หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับมาและนำไปปฏิบัติ จากการประเมินผล, การศึกษา, ประสบการณ์, และการสร้างนวัตกรรม. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กล่าวถึงการเรียนรู้ ทั้ง 2 ส่วน: คือการเรียนรู้ระดับองค์กร และการเรียนรู้ระดับ โดย

- 1) การเรียนรู้ระดับองค์กร ได้มาจากการวิจัยและพัฒนา, วงจรการประเมินและการปรับปรุง, แนวคิด (ideas) และข้อมูลนำเข้าจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ, และการจัดระดับเทียบเคียง.
- 2) การเรียนรู้ระดับบุคคล ได้มาจากการศึกษา, การฝึกอบรม, และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าส่วนตนของบุคลากรแต่ละคน.

เพื่อความสำเร็จที่มีประสิทธิผล, การเรียนรู้ควรต้องถูกปลูกฝังอยู่ในวิถีการดำเนินงานขององค์กร. การเรียนรู้ต้องส่งผลให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันและความสำเร็จขององค์กรและบุคลากร.

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมของ “การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล” ในคำนิยามและแนวคิดหลัก การให้ความสำคัญกับบุคลากร ในหน้า 118. และการเรียนรู้ระดับองค์กร ในหน้า 121.

การเรียนรู้เป็นปัจจัยหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6). ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเรียนรู้ ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 152.

LEVELS: ระดับ

“ระดับ” หมายถึง สารสนเทศเชิงตัวเลข ที่ทำให้ทราบว่าผลลัพธ์และผลการดำเนินการขององค์กร อยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตรวัดที่เหมาะสม. ระดับผลการดำเนินการทำให้สามารถตรวจประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา, การคาดการณ์, เป้าประสงค์, และตัวเปรียบเทียบอื่น ๆ ที่เหมาะสม.

MEASURES AND INDICATORS: ตัววัดและตัวชี้วัด

“ตัววัดและตัวชี้วัด” หมายถึง สารสนเทศเชิงตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัยนำเข้า, ผลผลิต, และผลการดำเนินการของกระบวนการ, ผลิตภัณฑ์, โปรแกรม/แผนงาน, โครงการ, บริการ, และภาพรวมขององค์กร (ผลสัมฤทธิ์). ตัววัดและตัวชี้วัดอาจเป็นแบบไม่ซับซ้อน (ได้จากการวัดแต่ละครั้ง) หรือแบบหลายตัวประกอบกัน.

เกณฑ์ไม่ได้แบ่งแยกอย่างชัดเจนระหว่างตัววัดและตัวชี้วัด. อย่างไรก็ตาม, บางคนชอบใช้คำว่า “ตัวชี้วัด” เมื่อ

- 1) การวัดนั้นมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินการ แต่ไม่ใช่ตัววัดโดยตรงของผลการดำเนินการนั้น (เช่น จำนวนข้อร้องเรียน เป็นตัวชี้วัดของความไม่พึงพอใจ แต่ไม่ใช่ตัววัดโดยตรงของความไม่พึงพอใจ) และ
- 2) การวัดนั้นเป็นตัวทำนาย (ตัวชี้วัดนำ - leading indicator) ของผลการดำเนินการด้านอื่น ๆ ที่มีนัยสำคัญมากกว่า (เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นอาจเป็นตัวชี้วัดนำของการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด).

MISSION: พันธกิจ

“พันธกิจ” หมายถึง หน้าที่โดยรวมขององค์กร. พันธกิจ เป็นการตอบคำถามว่า “องค์กรพยายามบรรลุอะไร”. พันธกิจอาจกำหนดลูกค้าหรือตลาดที่องค์กรให้บริการ, สมรรถนะหลักขององค์กร, หรือเทคโนโลยีที่องค์กรใช้.

MULTIPLE QUESTION: คำถามย่อย

“คำถามย่อย” หมายถึง รายละเอียดที่ระบุในแต่ละคำถามภายใต้ประเด็นพิจารณา. คำถามย่อยคือคำถามที่ถัดมาจากคำถามที่เป็นตัวอักษรเข้ม. ดูตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อ ในหน้า 10.

แม้แต่องค์กรที่มีผลการดำเนินการดี, มีคะแนนสูง อาจไม่สามารถตอบคำถามย่อยทั้งหมดได้ด้วยความสามารถหรือความสำเร็จที่เท่าเทียมกัน.

OVERALL QUESTIONS: คำถามโดยรวม

“คำถามโดยรวม” หมายถึง นัยสำคัญของแต่ละหัวข้อ, แสดงด้วยคำถามแรก (คำถามนำ ที่เป็นตัวอักษรตัวเข้ม) ในแต่ละย่อหน้าของประเด็นพิจารณา. ดูตัวอย่างรูปแบบของหัวข้อ. ในหน้า 10.

PARTNERS: พันธมิตร

“พันธมิตร” หมายถึง องค์กรหรือกลุ่มบุคคลที่สำคัญที่ตกลงทำงานร่วมกับองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ร่วมกัน หรือเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ. โดยทั่วไป พันธมิตรเป็นความร่วมมือในลักษณะที่เป็นทางการเพื่อจุดมุ่งหมายหรือเจตจำนงที่เฉพาะเจาะจง, เช่น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หรือเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เฉพาะเจาะจง.

โดยปกติ การเป็นพันธมิตรมักมีกำหนดช่วงเวลา รวมทั้งมีความเข้าใจอย่างชัดเจนถึงบทบาทของแต่ละฝ่ายและผลประโยชน์ที่มีร่วมกัน.

ดูคำอธิบายของ “COLLABORATORS” “ผู้ให้ความร่วมมือ” ประกอบ. ในหน้า 130.

PERFORMANCE: ผลการดำเนินการ

“ผลการดำเนินการ” หมายถึง ผลผลิต (outputs) และผลสัมฤทธิ์ (outcomes) ที่ได้จากกระบวนการ, ผลิตภัณฑ์และบริการ, และกลยุทธ์ ซึ่งทำให้สามารถประเมินผลและเปรียบเทียบผลลัพธ์กับการคาดการณ์ผลการดำเนินการ, มาตรฐาน, ผลลัพธ์ที่ผ่านมา, เป้าประสงค์, และผลลัพธ์ขององค์กรอื่น ๆ. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติครอบคลุมผลการดำเนินการ 4 ด้าน: 1) ผลิตภัณฑ์และบริการ, 2) การมุ่งเน้นลูกค้า, 3) การปฏิบัติการ, และ 4) การเงินและตลาด.

- 1) “ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ” หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัววัดและตัวชี้วัดของลักษณะเฉพาะ (characteristics) ของผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความสำคัญต่อลูกค้า. ตัวอย่างเช่น ความเชื่อถือได้ของผลิตภัณฑ์, การส่งมอบที่ตรงเวลา, ระดับของเสียจากกระบวนการผลิต, และเวลาในการตอบสนองการให้บริการ. สำหรับองค์กรที่ให้บริการบางองค์กรและองค์กร

ที่ไม่แสวงหาผลกำไร ตัวอย่างผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์อาจรวมถึงผลการดำเนินการของโปรแกรม/แผนงานและโครงการที่ตอบสนองได้อย่างรวดเร็วในภาวะฉุกเฉิน, การให้บริการถึงบ้าน, หรือความสามารถในการใช้หลายภาษาในการให้บริการ.

- 2) “ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้า” หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัววัดและตัวชี้วัดในเรื่องการรับรู้ (perceptions), ปฏิกริยา, และพฤติกรรมของลูกค้า. ตัวอย่างเช่น การรักษาลูกค้าไว้, ข้อร้องเรียน, และผลสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า.
- 3) “ผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ” หมายถึง ผลการดำเนินการด้านบุคลากร, ด้านการนำองค์กร, ด้านองค์กร (รวมถึงจริยธรรมและการปฏิบัติตามกฎหมาย) ที่เกี่ยวข้องกับตัววัดและตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพ, ประสิทธิภาพ, และภาวะความรับผิดชอบ. ตัวอย่างเช่น รอบเวลา, ผลิตภาพ, การลดความสูญเสีย, การลาออกของบุคลากร, อัตราการฝึกอบรมข้ามสายงาน, การปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ, ภาวะความรับผิดชอบต่อการเงิน, การบรรลุกลยุทธ์, และการมีส่วนร่วมกับชุมชน. การวัดผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการอาจกระทำในระดับหน่วยงาน, ระดับกระบวนการที่สำคัญ, และระดับองค์กร.
- 4) “ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาด” หมายถึง ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับตัววัดและตัวชี้วัดในเรื่องต้นทุน, รายรับ, และตำแหน่งในตลาด, รวมทั้งประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์, การเติบโตของสินทรัพย์, และส่วนแบ่งตลาด. ตัวอย่างเช่น ผลตอบแทนจากการลงทุน, มูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน, อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน, ผลตอบแทนจากสินทรัพย์, กำไรจากการดำเนินงาน, ผลการใช้งบประมาณ, ปริมาณเงินทุนสำรอง, วงจรเงินสด, ตัววัดอื่น ๆ ด้านความสามารถในการทำกำไรและสภาพคล่อง, และกำไรจากตลาด.

PERFORMANCE EXCELLENCE: ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

“ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ” หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรอย่างบูรณาการซึ่งส่งผลให้เกิด

- 1) การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอยู่เสมอให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่องขององค์กร;
- 2) การปรับปรุงประสิทธิภาพและขีดความสามารถขององค์กรโดยรวม; และ
- 3) การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคลของบุคลากร.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งประกอบด้วย โครงร่างองค์กร, ค่านิยมและแนวคิดหลัก, และแนวทางการให้คะแนน สามารถนำมาใช้เป็นกรอบการทำงานและเครื่องมือในการตรวจประเมินที่ทำให้เข้าใจถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง, และเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนให้บรรลุผลการดำเนินการที่ดียิ่งขึ้น และมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ.

PERFORMANCE PROJECTIONS: การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

“การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” หมายถึง การประมาณการผลดำเนินการในอนาคต. การคาดการณ์ควรต้องอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจถึงผลการดำเนินการที่ผ่านมา, อัตราการปรับปรุง, และสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในและนวัตกรรมในอนาคต, รวมทั้งสมมติฐานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงภายใน. ดังนั้น การคาดการณ์ผลการดำเนินการสามารถใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งในการจัดการการปฏิบัติการ รวมทั้งการพัฒนาและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.

การคาดการณ์ผลการดำเนินการเป็นการแปลงถึงผลการดำเนินการในอนาคต “ที่คาดหมายไว้”. เป้าประสงค์ เป็นการแปลงผลการดำเนินการในอนาคต “ที่ปรารถนา”. การคาดการณ์ผลการดำเนินการของคู่แข่งหรือองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้อาจชี้ให้เห็นถึงความท้าทายที่องค์กรเผชิญอยู่และเรื่องที่ต้องมีผลการดำเนินการที่ก้าวกระโดดหรือนวัตกรรม. เมื่อองค์กรมุ่งหวังผลการดำเนินการที่ก้าวกระโดดหรือนวัตกรรม, การคาดการณ์ผลการดำเนินการและเป้าประสงค์อาจเชื่อมโยงกันได้.

ดูคำจำกัดความของ “GOALS” “เป้าประสงค์” ประกอบ. ในหน้า 133.

PROCESS: กระบวนการ

“กระบวนการ” หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกันโดยมีเจตจำนงเกี่ยวข้องกับการผลิตหรือบริการให้แก่ลูกค้า (ผู้รับบริการ) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร. โดยทั่วไป, กระบวนการเป็นขั้นตอนหรือกิจกรรมที่มีลำดับชัดเจน ซึ่งเกิดจากการผสมผสานระหว่างคน, เครื่องจักร, เครื่องมือ, เทคนิค, วัสดุ, และการปรับปรุง. นอกจากนี้ แทบจะไม่มีกระบวนการใดเลยที่สามารถดำเนินงานได้โดยลำพัง ดังนั้นจึงต้องพิจารณาความสัมพันธ์กับกระบวนการอื่นที่ส่งผลกระทบกัน. ในบางสถานการณ์, กระบวนการอาจต้องดำเนินตามลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้เฉพาะเจาะจงอย่างเคร่งครัด, ตามเอกสารวิธีปฏิบัติการและข้อกำหนด (บางครั้งเป็นทางการ), รวมทั้งการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่ชัดเจน.

ในกรณีที่เป็นบริการ, โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อลูกค้าเกี่ยวข้องโดยตรงกับการให้บริการนั้น, คำว่า “กระบวนการ” จะมีความหมายที่กว้างมากขึ้นในการต้องขยายความว่าต้องทำอะไรในการบริการ, ซึ่งอาจรวมถึงลำดับขั้นตอนก่อนหลังที่พึงประสงค์หรือคาดหวังไว้. ถ้าหากลำดับขั้นตอนมีความสำคัญยิ่ง, กระบวนการจำเป็นต้องให้สารสนเทศที่ช่วยให้ลูกค้าเข้าใจและปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนได้. กระบวนการบริการดังกล่าวจำเป็นต้องมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการในการจัดการกับปัญหาเฉพาะหน้าเกี่ยวกับการกระทำหรือพฤติกรรมของลูกค้าที่อาจเกิดขึ้น.

ในงานที่ใช้ความรู้, เช่น การวางแผนกลยุทธ์, การวิจัย, การพัฒนา, และการวิเคราะห์, คำว่า “กระบวนการ” อาจไม่ได้หมายความถึงลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ. หากแต่หมายความถึงความเข้าใจโดยรวมเกี่ยวกับการดำเนินการที่ต้องใช้ความสามารถ เช่น จังหวะเวลา, ทางเลือก

ที่กำหนดไว้ (options), การประเมินผล, และการรายงานผล. ทั้งนี้ ลำดับขั้นตอนของกระบวนการ อาจเป็นผลที่เกิดขึ้นภายหลังที่มีความเข้าใจในเรื่งดังกล่าวแล้ว.

การตรวจประเมินตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มี 2 มิติ ได้แก่ มิติกระบวนการ และมิติผลลัพธ์. การตรวจประเมินกระบวนการ มี 4 ปัจจัย: แนวทาง, การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ, การเรียนรู้, และการบูรณาการ.

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 152.

PRODUCTIVITY: ผลิตภาพ

“ผลิตภาพ” หมายถึง การวัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร. แม้คำว่า “ผลิตภาพ” มักใช้กับ ปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว, เช่น บุคลากร (ผลิตภาพแรงงาน), เครื่องจักร, วัสดุ, พลังงาน, และทุน, แต่แนวคิดเกี่ยวกับผลิตภาพยังสามารถนำไปพิจารณาถึงการใช้ทรัพยากรทั้งหมดในการสร้างผลผลิตได้ด้วย. การวัด “ผลิตภาพโดยรวม” โดยใช้ตัววัดเชิงประกอบทำให้สามารถประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง ทั้งหมดในกระบวนการ — ซึ่งอาจรวมถึงการเลือกใช้ทรัพยากรด้วยนั้น - ว่ามีประโยชน์หรือไม่.

PROJECTIONS, PERFORMANCE: การคาดการณ์, ผลการดำเนินการ

ดูคำจำกัดความของ “PERFORMANCE PROJECTIONS” การคาดการณ์ผลการดำเนินการ. ในหน้า 141.

RESILIENCE: ความสามารถในการฟื้นตัว

“ความสามารถในการฟื้นตัว” หมายถึง

- (1) ความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้า, เตรียมรับมือ, และกู้คืนสู่สภาพเดิม จากภัยพิบัติ, ภาวะฉุกเฉิน, และภาวะชะงักงันต่าง ๆ และ
- (2) เมื่อเกิดภาวะชะงักงัน, ความสามารถในการปกป้องและยกระดับความผูกพันของบุคลากรและลูกค้า,

นอกเหนือจากความสามารถในการ “ฟื้นฟู” (bounce back) ไปสู่สภาพก่อนหน้าภาวะชะงักงัน, ความสามารถในการฟื้นตัวยังหมายถึงการมีแผนที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปได้ตามความจำเป็นระหว่าง ภาวะชะงักงัน. เพื่อให้เกิดความสามารถในการฟื้นตัว, คณะผู้นำต้องปลูกฝังความคล่องตัวในการตอบสนอง อย่างรวดเร็ว ทั้งต่อโอกาสและสิ่งคุกคาม, ปรับกลยุทธ์ให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป, และ มีการกำกับดูแลองค์กรที่เข้มแข็งด้วยวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจ. องค์กรต้องมีกรอบความคิด (mindset) เรื่องระบบนิเวศธุรกิจ, กระบวนการคิดที่มีข้อมูลสนับสนุน, และจัดให้พนักงานการเรียนรู้ทักษะใหม่อย่างต่อเนื่อง.

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 152.

RESULTS: ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลสัมฤทธิ์ขององค์กร. การประเมินผลลัพธ์จะพิจารณาจากผลการดำเนินการในปัจจุบัน; ผลการดำเนินการเมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม; อัตรา, ความครอบคลุม, และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ; รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัววัดผลลัพธ์กับข้อกำหนดด้านผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร.

การตรวจประเมินตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มี 2 มิติ ได้แก่ มิติกระบวนการ และมิติผลลัพธ์. การตรวจประเมินผลลัพธ์ มี 4 ปัจจัย: ระดับผลการดำเนินการในปัจจุบัน, แนวโน้ม, การเปรียบเทียบ, และการบูรณาการ.

ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเรื่อง “ระบบการให้คะแนน” ในหน้า 152.

SEGMENT: ส่วน (ประเภท ใช้กับบุคลากร)

“ส่วน” หมายถึง ส่วนใดส่วนหนึ่งของลูกค้า, ของตลาด, ของผลิตภัณฑ์, หรือของบุคลากร. โดยปกติ “ส่วน” จะมีลักษณะเฉพาะ (characteristics) ร่วมกันที่สามารถจัดเป็นกลุ่มได้อย่างมีเหตุมีผล. ในหัวข้อของหมวดผลลัพธ์, คำว่า “ส่วน” หมายถึง ข้อมูลผลลัพธ์ที่แบ่งเป็นส่วน ๆ ในรูปแบบที่ทำให้สามารถวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กรได้อย่างเหมาะสม. แต่ละองค์กรสามารถกำหนดปัจจัยของตนเองที่ใช้ในการแบ่งส่วนลูกค้า, ตลาด, ผลิตภัณฑ์, และบุคลากร. ความเข้าใจในเรื่อง “ส่วน” มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจำแนกความต้องการและความคาดหวังเฉพาะที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนของกลุ่มลูกค้า, กลุ่มตลาด, และกลุ่มบุคลากร และสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มต่าง ๆ ดังกล่าว.

ตัวอย่างเช่น, การแบ่งส่วนตลาดอาจแบ่งตามช่องทางการจัดจำหน่าย, ขนาดธุรกิจ, ภูมิศาสตร์, หรือเทคโนโลยีที่ใช้. การแบ่งประเภทบุคลากรอาจแบ่งตามภูมิศาสตร์, ทักษะ, ความต้องการ, การมอบหมายงาน, หรือการจำแนกภาระงาน.

SENIOR LEADERS: ผู้นำระดับสูง

“ผู้นำระดับสูง” หมายถึง กลุ่มหรือทีมผู้บริหารระดับสูงขององค์กร. ในหลาย ๆ องค์กร, ผู้นำระดับสูงประกอบด้วย ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรและผู้ที่รายงานตรงต่อผู้บริหารสูงสุด.

STAKEHOLDERS: ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง กลุ่มทุกกลุ่มที่ได้รับผลกระทบหรืออาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินการและความสำเร็จขององค์กร. ตัวอย่างของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ อาจรวมถึงลูกค้า, บุคลากร, พันธมิตร, ผู้ให้ความร่วมมือ, คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร, ผู้ถือหุ้น, ผู้บริจาค, ผู้ส่งมอบ, ผู้เสียภาษี, องค์กรที่ดูแลกฎระเบียบข้อบังคับ, ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ให้ทุนดำเนินงาน, และชุมชนในท้องถิ่นและสมาคมวิชาชีพ.

ดูคำจำกัดความของ “CUSTOMER” “ลูกค้า” ประกอบ. ในหน้า 130.

STRATEGIC ADVANTAGES: ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์

“ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ความได้เปรียบต่าง ๆ ที่เป็นตัวตัดสินว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในอนาคตหรือไม่. โดยทั่วไป ความได้เปรียบเหล่านี้มักเป็นปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในเชิงแข่งขัน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน. ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์มักมาจาก

- 1) สมรรถนะหลักขององค์กร, ที่มุ่งเน้นการสร้างและการเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในขององค์กร, และ
- 2) ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์, ซึ่งเกิดจากการปรับและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับพันธมิตร.

เมื่อองค์กรตระหนักถึงที่มาของความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ทั้งสองแหล่งแล้ว, องค์กรสามารถเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในที่เป็นเอกลักษณ์นี้ด้วยการใช้ประโยชน์จากขีดความสามารถที่เกื้อหนุนกันจากองค์กรอื่น.

ดูคำจำกัดความของ “STRATEGIC CHALLENGES” “ความท้าทายเชิงกลยุทธ์” ประกอบ. ในหน้า 144. และ “STRATEGIC OBJECTIVES” “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” ประกอบ. ในหน้า 145. เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์, ความท้าทายเชิงกลยุทธ์, และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรระบุอย่างชัดเจนเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายและความได้เปรียบดังกล่าว.

STRATEGIC CHALLENGES: ความท้าทายเชิงกลยุทธ์

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

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายนอกอาจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของลูกค้าหรือตลาด; การเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์หรือเทคโนโลยี; หรือความเสี่ยงด้านการเงิน, สังคม, และความเสี่ยงหรือความจำเป็นอื่น ๆ. ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ภายใน อาจเกี่ยวกับขีดความสามารถขององค์กร, หรือทรัพยากรบุคคล, และทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์กร.

ดูคำจำกัดความของ “STRATEGIC ADVANTAGES” “ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์” ประกอบ. ในหน้า 144. และ “STRATEGIC OBJECTIVES” “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” ประกอบ. ในหน้า 145. เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายเชิงกลยุทธ์, ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์, และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรระบุอย่างชัดเจนในการตอบสนองต่อความท้าทายและความได้เปรียบดังกล่าว.

STRATEGIC OBJECTIVES: วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

“วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ, ความสามารถในการแข่งขันหรือประเด็นทางสังคม, และการได้เปรียบทางธุรกิจ. โดยทั่วไป วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะมุ่งเน้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านลูกค้า, ตลาด, ผลิตภัณฑ์, หรือเทคโนโลยี. (ความท้าทายเชิงกลยุทธ์). กล่าวอย่างกว้าง ๆ, วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือสิ่งที่องค์กรต้องบรรลุเพื่อรักษาไว้ หรือทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และทำให้มั่นใจถึงความสำเร็จในระยะยาว. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะกำหนดการตัดสินใจถึงทิศทางในระยะยาวขององค์กร รวมทั้งจะขึ้นำการจัดสรรทรัพยากร และการปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร.

ดูคำจำกัดความของ “ACTION PLANS” “แผนปฏิบัติการ” ประกอบ. ในหน้า 127. เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ.

STRATEGIC OPPORTUNITIES: โอกาสเชิงกลยุทธ์

“โอกาสเชิงกลยุทธ์” หมายถึง ภาพอนาคตสำหรับผลิตภัณฑ์, บริการ กระบวนการ, รูปแบบธุรกิจ (รวมทั้งพันธมิตรทางธุรกิจ) หรือตลาด ที่เกิดใหม่หรือที่เปลี่ยนแปลงไป. โอกาสเชิงกลยุทธ์เกิดจากวิธิดนอกรอบ, การระดมสมอง, การใช้ประโยชน์จากความบังเอิญ, กระบวนการวิจัยและการสร้างนวัตกรรม, การประมาณอย่างฉีกแนวจากสภาพปัจจุบัน, และแนวทางอื่น ๆ เพื่อมองอนาคตที่แตกต่างออกไป.

การเกิดแนวคิด (ideas) ที่นำไปสู่โอกาสเชิงกลยุทธ์มักเกิดจากสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดความคิดอย่างอิสระโดยไม่ถูกชี้นำ. การเลือกว่าจะแสวงหาโอกาสเชิงกลยุทธ์ใด จะเกี่ยวข้องกับการพิจารณาถึงความเสี่ยงสัมพัทธ์ (relative risk), ด้านการเงินและด้านอื่น ๆ, จากนั้นจึงตัดสินใจอย่างรอบคอบ (โอกาสคุ้มเสี่ยง).

ดูคำจำกัดความของ “INTELLIGENT RISKS” “โอกาสคุ้มเสี่ยง” ประกอบ. ในหน้า 136.

SYSTEM: ระบบ

ชุดขององค์ประกอบด้านการนำองค์กรและการบริหารจัดการที่เชื่อมโยงกันขององค์กร ซึ่งใช้ในการบูรณาการแนวทางต่าง ๆ, กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์, และจัดการกระบวนการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น. ระบบผลการดำเนินการโดยรวมของกรอบการบริหารจัดการตามแนวทางรางวัลคุณภาพ ประกอบด้วย 6 หมวดกระบวนการ และ 1 หมวดผลลัพธ์. ระบบขององค์กรจะกำหนดกระบวนการ, ขั้นตอนการปฏิบัติงาน, และความรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุนโยบายและวัตถุประสงค์; และอาจมีองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น โครงสร้างการบริหารจัดการ (เช่น กลุ่มหรือคณะกรรมการ), การวัดผล, และแนวทางบูรณาการอย่างเป็นระบบหลายแนวทางที่ใช้ในการดำเนินงานและสนับสนุนองค์กร. โดยทั่วไประบบขององค์กรจะมุ่งเน้นที่ภายในองค์กร, ในขณะที่แนวคิดระบบงานที่กว้างขึ้นจะรวมถึงกระบวนการทำงานภายในและทรัพยากรภายนอกองค์กร.

ดูคำจำกัดความของ “WORK SYSTEMS” “ระบบงาน” ประกอบ. ในหน้า 148.

SYSTEMATIC: เป็นระบบ

“เป็นระบบ” หมายถึง แนวทางซึ่งมีการจัดขั้นตอนไว้เป็นลำดับ, สามารถทำซ้ำได้, และแสดงการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้. แนวทางจะมีความเป็นระบบ ถ้าหากมีการสร้างโอกาสในการประเมิน, การปรับปรุง, และการแบ่งปัน รวมอยู่ด้วย, จนส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความพัฒนาการสูงยิ่งขึ้น.

ในการใช้คำว่า “เป็นระบบ” ให้ดู “แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ” ในหน้า 158-159.

TRENDS: แนวโน้ม

“แนวโน้ม” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่แสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์ขององค์กร หรือความคงเส้นคงวาของผลการดำเนินการในช่วงเวลาหนึ่ง. แนวโน้มแสดงผลการดำเนินการขององค์กรตามลำดับช่วงเวลาที่ยาวนาน.

โดยทั่วไป การแสดงแนวโน้มต้องมีข้อมูลย้อนหลังอย่างน้อย 3 ชุดข้อมูล (ที่มิใช่การคาดการณ์). ทั้งนี้ อาจจำเป็นต้องแสดงชุดข้อมูลเพิ่มขึ้นเพื่อยืนยันแนวโน้มในเชิงสถิติ. ช่วงเวลาที่ใช้เพื่อให้เห็นแนวโน้ม กำหนดได้จากรอบเวลาในการวัดของกระบวนการ. รอบเวลาที่สั้นลงทำให้ต้องมีการวัดบ่อยขึ้น, ในขณะที่รอบเวลาที่ยาวกว่าอาจต้องใช้ช่วงเวลานานกว่า จึงจะทราบแนวโน้มที่สื่อความหมายได้ชัดเจน.

ตัวอย่างของแนวโน้มที่ต้องตอบตามเกณฑ์และตามแนวทางการให้คะแนน รวมถึงข้อมูลผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์, ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าและบุคลากร, ผลการดำเนินการด้านการเงิน, ผลการดำเนินการด้านตลาด, และผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ เช่น รอบเวลาและผลิตภาพ.

VALUE: คุณค่า

“คุณค่า” หมายถึง คุณค่าที่รับรู้ของผลิตภัณฑ์หรือบริการ, กระบวนการ, สินทรัพย์, หรือการใช้งานเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่น ๆ. องค์กรมักพิจารณาคุณค่าเพื่อประเมินผลประโยชน์ของทางเลือกต่าง ๆ เทียบกับต้นทุนค่าใช้จ่าย, เช่น คุณค่าร่วมที่ลูกค้าได้รับจากทั้งผลิตภัณฑ์และบริการต่าง ๆ. องค์กรจำเป็นต้องเข้าใจว่าคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มคืออะไร และจากนั้นส่งมอบคุณค่าให้แต่ละกลุ่มนั้น. การกระทำดังนี้ องค์กรต้องสร้างความสมดุลของคุณค่าที่มีต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น เช่น บุคลากร, และชุมชน.

VALUES: ค่านิยม

“ค่านิยม” หมายถึง หลักการและพฤติกรรมที่นำไปสู่ถึงความคาดหวังให้องค์กรและบุคลากรปฏิบัติ. ค่านิยมสะท้อนและหนุนเสริมวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร. ค่านิยมสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน, ช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม.

ตัวอย่างของค่านิยม อาจรวมถึงการแสดงให้เห็นถึงความซื่อสัตย์ (integrity) และความเป็นธรรม (fairness) ในการปฏิสัมพันธ์กับทุกกรณี, การทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า, การให้คุณค่าต่อแต่ละบุคคลและต่อความหลากหลาย, การปกป้องสิ่งแวดล้อม, และความมุ่งมั่นสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศในทุกวัน.

VISION: วิสัยทัศน์

“วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาวะที่องค์กรต้องการเป็นในอนาคต. วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไป, สิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น, หรือภาพลักษณ์ที่องค์กรต้องการให้ผู้อื่นรับรู้ในอนาคต.

VOICE OF THE CUSTOMER: เสียงของลูกค้า

“เสียงของลูกค้า” หมายถึง กระบวนการในการค้นหา (capture) สารสนเทศที่เกี่ยวกับลูกค้า. กระบวนการด้าน “เสียงของลูกค้า” เป็นกระบวนการเชิงรุกและสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง เพื่อการค้นหาความต้องการ, ความคาดหวัง, และความปรารถนาของลูกค้า ทั้งที่ชัดเจน, ที่ไม่ชัดเจน, และที่คาดการณไว้. โดยมีเป้าหมายประสงค์เพื่อให้ลูกค้าเกิดความผูกพัน. การรับฟังเสียงของลูกค้า อาจรวมถึงการรวบรวมและการบูรณาการข้อมูลต่าง ๆ ของลูกค้า, เช่น ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ, ผลจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง (focus group), ข้อมูลและข้อคิดเห็นจากสื่อสังคมออนไลน์, ข้อมูลการรับประกัน, สารสนเทศด้านการตลาดและการขาย, ข้อร้องเรียน ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจซื้อและตัดสินใจผูกพันของลูกค้า.

WORK PROCESSES: กระบวนการทำงาน

“กระบวนการทำงาน” หมายถึง กระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดภายในองค์กร. ซึ่งอาจรวมถึง การออกแบบผลิตภัณฑ์, การผลิต, และการส่งมอบ; การสนับสนุนลูกค้า; การจัดการเครือข่ายอุปทาน; กระบวนการทางธุรกิจ; และกระบวนการสนับสนุน. กระบวนการทำงานเป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กร และสร้างคุณค่าต่อลูกค้า, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, และผู้ถือหุ้น. กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรต้องดำเนินการให้สำเร็จโดยบุคลากรขององค์กรเสมอ.

กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมักเกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร, ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง, และปัจจัยที่ผู้นำระดับสูงพิจารณาว่าสำคัญต่อการเติบโตขององค์กร.

ในทางตรงกันข้าม, โครงการเป็นกระบวนการทำงานที่เป็นเอกลักษณ์ ซึ่งมุ่งหวังดำเนินการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และจากนั้นเลิกดำเนินการ.

WORK SYSTEMS: ระบบงาน

“ระบบงาน” ประกอบด้วย การประสานรวมกระบวนการทำงานภายในและแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ จากภายนอกที่จำเป็นต่อการพัฒนาและการผลิตผลิตภัณฑ์, และการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า, รวมทั้งการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในตลาด. ภายในระบบงาน, กระบวนการภายในคือกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร. แหล่งทรัพยากรจากภายนอก อาจรวมถึงกระบวนการที่ดำเนินการโดยผู้ส่งมอบ, พันธมิตร, ผู้รับเหมา, และผู้ให้ความร่วมมือที่สำคัญ, รวมทั้ง ส่วนอื่น ๆ ในเครือข่ายอุปทานที่จำเป็นต่อการผลิตและการส่งมอบผลิตภัณฑ์ ตลอดจนกระบวนการทางธุรกิจและกระบวนการสนับสนุน. กระบวนการทำงานภายในและแหล่งทรัพยากรจากภายนอกเหล่านี้ทำงานร่วมกันเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ.

การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเป็นเรื่องในระดับกลยุทธ์, ซึ่งองค์กรต้องตัดสินใจว่าใช้กระบวนการภายในหรือแหล่งทรัพยากรจากภายนอกเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดและความยั่งยืนในตลาด. การตัดสินใจนี้ครอบคลุมถึงการปกป้องสินทรัพย์ทางปัญญา, การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร, และการบรรเทาความเสี่ยง. การตัดสินใจใด ๆ ขององค์กรจะมีผลกระทบต่อโครงสร้างองค์กร, บุคลากร, กระบวนการทำงาน, และอุปกรณ์/เทคโนโลยี.



WORKFORCE: บุคลากร

“บุคลากร” หมายถึง บุคคลทุกคนที่องค์กรเป็นผู้ดูแลและมีส่วนร่วมโดยตรงในการดำเนินงานหลักขององค์กรประสบความสำเร็จ, รวมทั้งพนักงานที่องค์กรจ่ายค่าตอบแทน (เช่น พนักงานประจำ, พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา, พนักงานชั่วคราว, และพนักงานที่ทำงานที่ไหนก็ได้ (remote work, รวมทั้งพนักงานจ้างตามสัญญาที่องค์กรดูแลและควบคุม) และอาสาสมัคร (เช่น นักศึกษา/นักศึกษาฝึกงาน) ตามความเหมาะสม. บุคลากรรวมถึงผู้นำทีม, หัวหน้างาน, และผู้จัดการ ในทุกระดับ.

WORKFORCE CAPABILITY: ขีดความสามารถของบุคลากร

“ขีดความสามารถของบุคลากร” หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการทำให้กระบวนการทำงานประสบความสำเร็จ ด้วยความรู้, ทักษะ, ความสามารถ, และสมรรถนะของบุคลากร. ขีดความสามารถอาจรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า; การสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนผ่านสู่เทคโนโลยีใหม่; การพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงานใหม่; รวมทั้งการตอบสนองความต้องการด้านธุรกิจ, ตลาด, และกฎระเบียบข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงไป.

WORKFORCE CAPACITY: อัตรากำลังบุคลากร

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

WORKFORCE ENGAGEMENT: ความผูกพันของบุคลากร

“ความผูกพันของบุคลากร” หมายถึง ระดับความมุ่งมั่นของบุคลากร ทั้งในด้านความรู้สึกและสติปัญญาเพื่อทำงาน, พันธกิจ, และวิสัยทัศน์ ขององค์กรบรรลุผล. องค์กรที่มีระดับความผูกพันของบุคลากรสูงมักเห็นเด่นชัดจากสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี ซึ่งทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อผลประโยชน์ของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กร.

โดยทั่วไป, บุคลากรจะรู้สึกมีความผูกพันกับองค์กรเมื่อมีแรงจูงใจและได้ทำงานที่มีความหมายต่อตน และเมื่อได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและในสถานที่ทำงาน. ประโยชน์ของความผูกพันของบุคลากร คือความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจกัน, สภาพแวดล้อมที่มีความปลอดภัยและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน, การสื่อสารและการแลกเปลี่ยนสารสนเทศที่ดี, การให้อำนาจในการตัดสินใจ, และการมีภาวะความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการของตน. ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะนำมาซึ่งความผูกพัน รวมถึงการฝึกอบรมและการพัฒนาอาชีพการงาน, ระบบการยกย่องชมเชยและระบบการให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพ, โอกาสที่เท่าเทียมกันและการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม, รวมทั้งการมีโมติเวชันกับครอบครัวของบุคลากร.





คะแนน



ระบบการให้คะแนน

การให้คะแนนตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ขึ้นอยู่กับการประเมินใน 2 มิติ:

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

การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อ, ให้พิจารณาสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับคำถามของหัวข้อนั้นและแนวทางการให้คะแนน.

- ปัจจัยธุรกิจที่สำคัญที่นำเสนอในโครงสร้างองค์กร;
- ระดับพัฒนาการและความเหมาะสมของแนวทาง, ความครอบคลุมของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ, และจุดแข็งของกระบวนการเรียนรู้และปรับปรุง;
- ระดับของผลการดำเนินการ และผลลัพธ์เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น, องค์กรที่เกี่ยวข้องกัน หรือระดับเทียบเคียง.

มิติการให้คะแนน

กระบวนการ

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

แนวทาง (Approach—A) หมายถึง

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุผลตามกระบวนการ,
- ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้ตอบคำถามของหัวข้อต่าง ๆ ของเกณฑ์ และสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร,
- ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการต่าง ๆ ขององค์กร, และ
- ระดับของการที่แนวทางนั้นนำไปใช้ได้ และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้ (ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบ).

การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (Deployment—D) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางเพื่อตอบคำถามของหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อองค์กร,
- การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา, และ
- การนำแนวทางไปใช้ในทุกหน่วยงานที่เหมาะสม.

การเรียนรู้ (Learning—L) หมายถึง

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยใช้วงจรการประเมินและการปรับปรุง,
- การประยุกต์ใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงแนวทาง, และ

- การแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้นและนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร.

ดู “จากการตั้งรับปัญหาสู่การสร้างนวัตกรรม” ในหน้า 155. ซึ่งแสดงให้เห็นความก้าวหน้าผ่านระดับความสมบูรณ์ของมิติการให้คะแนนนี้

การบูรณาการ (Integration-I) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึง ของ

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

ในการให้คะแนนหมวดกระบวนการ, ให้คำนึงว่าแนวทาง, การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ, การเรียนรู้, และการบูรณาการ มีความเชื่อมโยงกัน. คำอธิบายถึงแนวทางควรต้องบ่งชี้เรื่องการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเสมอ - โดยให้สอดคล้องกับคำถามของหัวข้อนั้นและองค์กรของตน.

เมื่อกระบวนการพัฒนาสมบูรณ์ขึ้น, คำอธิบายควรต้องแสดงถึงวงจรการเรียนรู้ (รวมถึงนวัตกรรม), รวมทั้งการบูรณาการกับกระบวนการและหน่วยงานอื่น (ดู “ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการ” หน้า 157).

ผลลัพธ์

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิตและผลสัมฤทธิ์ขององค์กรที่บรรลุผลตามคำถามในหมวด 7. ปัจจัยทั้ง 4 ที่ใช้ในการประเมินผลลัพธ์ ได้แก่ ระดับ (Level-L), แนวโน้ม (Trend-T), การเปรียบเทียบ (Comparison-C), และการบูรณาการ (Integration-I) (LeTCI). คะแนนของหมวดผลลัพธ์เป็นการประเมินภาพรวมของผลการดำเนินการโดยรวม, ซึ่งพิจารณาปัจจัยผลลัพธ์ทั้ง 4.

ระดับ (Level-Le) หมายถึง ผลการดำเนินการในปัจจุบันของตัววัดด้วยมาตรวัดที่มีความหมาย.

แนวโน้ม (Trend-T) หมายถึง อัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือความต่อเนื่องของผลการดำเนินการที่ดีในประเด็นที่สำคัญ (ความลาดชันของชุดข้อมูลเมื่อเวลาผ่านไป).

การเปรียบเทียบ (Comparison-C) หมายถึง ผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่เหมาะสม เช่น คู่แข่ง หรือองค์กรที่คล้ายคลึงกัน หรือระดับเทียบเคียง

การบูรณาการ (Integration-I) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของตัววัดผลลัพธ์ต่าง ๆ (มักมีการจำแนกประเภท) ที่ระบุถึงผลการดำเนินการที่สำคัญด้านลูกค้า, บุคลากร, ผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ, ตลาด, กระบวนการ, แผนปฏิบัติการ, และเป้าประสงค์ระดับองค์กร ตามที่ปรากฏอยู่ในโครงสร้างองค์กร และในหมวดกระบวนการ.

หมายเหตุ : โดยทั่วไป เป้าหมายจะไม่ถูกนำมาพิจารณาในการประเมินผลลัพธ์ เนื่องจากวิธีการกำหนดเป้าหมายไม่ชัดเจนเสมอไป.

ในการให้คะแนนหมวดผลลัพธ์, ให้พิจารณาข้อมูลระดับผลการดำเนินการ, แนวโน้ม, และ

ตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสมของตัววัดและตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งการบูรณาการกับข้อกำหนดที่สำคัญขององค์กร. หมวดผลลัพธ์ควรต้องแสดงข้อมูลความครอบคลุมของผลลัพธ์การดำเนินการตามที่รายงาน. ซึ่งมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติและการเรียนรู้ขององค์กร; ถ้ากระบวนการปรับปรุงมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างกว้างขวาง, องค์กรควรต้องมีผลลัพธ์ที่สอดคล้องกันด้วย.

“ความสำคัญ” ในการพิจารณาคะแนน

(“Importance” as a Scoring Consideration)

ประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณาในการประเมินและให้ข้อมูลป้อนกลับ คือ “ความสำคัญ” ของกระบวนการและผลลัพธ์ต่อบัณฑิตสำคัญทางธุรกิจ. องค์กรควรต้องระบุเรื่องที่สำคัญที่สุดในโครงสร้างองค์กร และในหัวข้อต่าง ๆ เช่น หัวข้อ 2.1, 2.2, 3.2, 5.1, 5.2 และ 6.1. โดยเฉพาะเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง — ความต้องการที่สำคัญของลูกค้า, สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน, ความต้องการของบุคลากร, วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ, และแผนปฏิบัติการ.

วิธีการให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ

(How to Score an Item Response)

การให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ ควรยึดแนวทางดังต่อไปนี้.

1. พิจารณาแนวทางการให้คะแนน (หน้า 158-161).

2. พิจารณาระดับคะแนน (เช่น 30–45%, 50–65%, หรือ 70–85%) ที่อธิบาย “ระดับความสำเร็จขององค์กรได้ใกล้เคียงที่สุด” ดังที่รายงานไว้ในคำตอบในหัวข้อนั้น. เลือกช่วงคะแนนโดยพิจารณาจากภาพรวมของบัณฑิตทั้ง 4 ของกระบวนการ (ADLI) หรือบัณฑิตทั้ง 4 ของผลลัพธ์ (LeTCI). ช่วงคะแนนที่ให้จะเป็นช่วงคะแนนที่สะท้อนการตอบรายงานในภาพรวมได้ดีที่สุด; โดยไม่เป็นการเจงนับหรือการเฉลี่ยผลของการตรวจประเมินที่ละบัณฑิต. ทั้งนี้ จะไม่ใช้บัณฑิตหนึ่งบัณฑิตใดเป็น “ตัวกัน (gate)” ให้คะแนนไม่สามารถขยับขึ้นไปในช่วงคะแนนที่สูงกว่านั้น. ช่วงคะแนนที่อธิบาย “ระดับความสำเร็จขององค์กรที่ใกล้เคียงที่สุด” ไม่จำเป็นต้องสมบูรณ์แบบ. และมักสะท้อนความไม่สมบูรณ์ (gps) ของการตอบคำถามกับคำอธิบายของบัณฑิตหนึ่งหรือหลายบัณฑิตของช่วงคะแนนที่เลือก.

3. อ่านช่วงคะแนนถัดไปที่สูงขึ้นไปหรือต่ำลงมา. การตัดสินใจให้คะแนน (เช่น 75% หรือ 80%) ภายในช่วงคะแนนที่เลือกไว้ โดยการประเมินว่าคำตอบในหัวข้อนั้น ๆ ในภาพรวมใกล้เคียงกับเนื้อหาที่อธิบายในช่วงคะแนนที่สูงขึ้นไปหรือต่ำลงมา.

ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการ

(Steps toward Mature Processes)

ตัวช่วยในการตรวจประเมินและให้คะแนนในหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6).

1. ตั้งรับปัญหา

(Reacting to Problems) (0—25%)

การปฏิบัติการมีในลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ, และส่วนใหญ่จะตอบสนองความต้องการหรือปัญหาเฉพาะหน้า. ขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี.

2. แนวทางเริ่มเป็นระบบ

(Early Systematic Approaches) (30 — 45%)

องค์กรอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการปฏิบัติการด้วยกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้, มีการประเมินผล, และการปรับปรุง, และเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร. มีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ.

3. แนวทางสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

(Aligned Approaches) (50—65%)

การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง. มีการแบ่งปันความรู้, และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร. กระบวนการตอบสนองกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร.

4. แนวทางที่มีบูรณาการ

(Integrated Approaches) (70—100%)

การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ. การวิเคราะห์, การสร้างนวัตกรรม, และการแบ่งปันสารสนเทศและความรู้ ส่งผลให้การทำงานข้ามหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ. ใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติการที่สำคัญ.

จากการตั้งรับปัญหาสู่การสร้างนวัตกรรม (From Fighting Fires to Innovation)

ตัวอย่างการประยุกต์ใช้จากการดับเพลิงสู่นวัตกรรมป้องกันอัคคีภัย

การเรียนรู้ถือได้ว่าเป็นคุณลักษณะสำคัญขององค์กรที่มีผลการดำเนินการที่ดี.

การเรียนรู้ระดับองค์กรที่มีประสิทธิผลและมีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติสามารถช่วยผลักดันองค์กรจากระดับเบื้องต้นที่มุ่งตั้งรับปัญหา ไปสู่ระดับสูงสุดของการปรับปรุงอย่างทั่วถึง, การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น, และการสร้างนวัตกรรม.

ขั้นที่ 1 การตั้งรับปัญหา

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

ผู้ที่รับผิดชอบโดยตรงเกิดความตระหนกตกใจกับปัญหาที่เกิดขึ้น เน้นการหาทางแก้ไขเฉพาะหน้าเพื่อคลี่คลายสถานการณ์นั้นให้กลับสู่สภาวะปกติอย่างรวดเร็ว. คล้ายกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเร่งวิ่งลากสายดับเพลิงเพื่อดับเพลิงให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้.



ขั้นที่ 2 รมรูงค้ให้เกดการปรบปรูง

(General Improvement Orientation) (10-25%)

องค้กรโดยผู้ที่รับผดขบแสวงหาครื่องมือหรือกำหนดมาตรการในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้สามารถรับมือกับปัญหาได้อย่างรวดเร็วและลดผลกระทบของความเสียหายที่เกิดขึ้น. เทียบได้กับการที่องค้กรติดตั้งท่อและสายดับเพลิงจำนวนมากขึ้น เพื่อช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการดับเพลิงและลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น.



ขั้นที่ 3 การปรบปรูงและประเมินผลอย่างเป็นระบบ

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

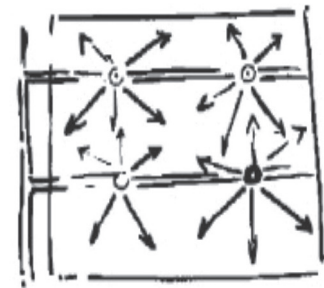
องค้กรเริ่มมีการประชุมหารือร่วมกันเพื่อประเมินจุดที่เป็นความเสี่ยงหรือสาเหตุของปัญหา เพื่อหาทางรับมือกับความผดปกตที่อาจเกิดขึ้นตรงจุดนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น. เทียบได้กับการที่องค้กรประเมินว่าพื้นที่ใดมีความเสี่ยงในการเกิดเพลิงไหม้ และติดตั้งอุปกรณ์ตรวจจับความร้อนและหัวรดน้ำ (Heat Sensors and a Sprinkler System) เป็นพิเศษ พร้อมทั้งแผนการรับมืออัคคีภัยที่อาจเกิดขึ้นในพื้นที่บริเวณนั้น.



ขั้นที่ 4 การเรียนรู้บทวนและกำหนดกลยุทธ์ปรบปรูง

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

องค้กรดำเนินการบริหารจัดการเชิงป้องกันการเกิดอัคคีภัยอย่างเป็นระบบมากขึ้น. เทียบได้กับการที่องค้กรติดตั้งระบบตรวจจับความร้อนและหัวรดน้ำในบริเวณกว้าง เพื่อช่วยเตือนภัยให้ทราบเมื่อระดับอุณหภูมิเพิ่มสูงขึ้นจนสามารถทำให้เกิดเพลิงไหม้และรดน้ำดับไฟได้.



ขั้นที่ 5 การวิเคราะห์องค์กรและสร้างนวัตกรรม

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

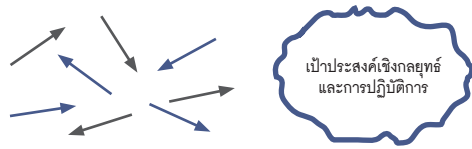
องค้กรดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศระดับองค้กรและสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เน้นการป้องกันที่สาเหตุเบื้องต้น เพื่อลดโอกาสการเกิดของปัญหา. เทียบได้กับการที่องค้กรเน้นให้เกิดความปลอดภัยโดยเปลี่ยนมาใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ป้องกันไฟและติดไฟยาก เปลี่ยนมาใช้ของเหลวที่มีน้ำเป็นส่วนประกอบหลักแทนของเหลวไวไฟ และให้ความสำคัญกับระบบตรวจจับความร้อนและหัวรดน้ำ ในฐานะวิธีการป้องกันเชิงเตือนภัยเมื่อปัญหาได้เกิดขึ้นแล้ว นอกจากนี้ แนวทางนี้ได้รับการแบ่งปันกับทุกส่วนงาน และมีการฝึกปฏิบัติในทุกสถานที่ทำการ.



ขั้นตอนการพัฒนากระบวนการ (Steps toward Mature Processes)

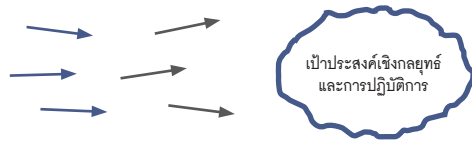
ตัวช่วยในการตรวจประเมินและให้คะแนนในหมวดกระบวนการ (หมวด 1-6)

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



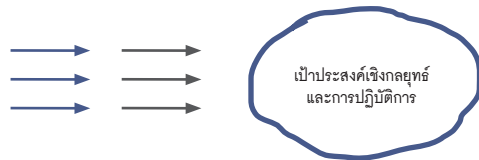
การปฏิบัติการมีในลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ และส่วนใหญ่จะตอบสนองความต้องการหรือปัญหาเฉพาะหน้า. ขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี.

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



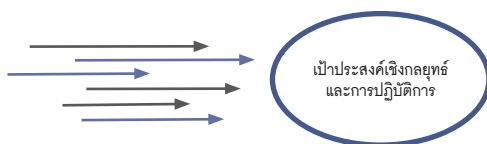
องค์กรอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการปฏิบัติการโดยกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้. มีการประเมินผลและการปรับปรุง และเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร. มีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ.

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



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง โดยมีการแบ่งปันความรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร. กระบวนการตอบสนองกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร.

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



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่ได้รับผลกระทบ. การวิเคราะห์ นวัตกรรม และการแบ่งปันสารสนเทศและความรู้ ส่งผลให้การทำงานข้ามหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ. ใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติการที่สำคัญ.

Process Scoring Guidelines

(For Use with Categories 1–6)

| Score | Process |
|--------------------------|---|
| 90%, 95% or 100% | <ul style="list-style-type: none"> An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, fully responsive to the MULTIPLE REQUIREMENTS in 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 as identified in response to the Organizational Profile and other process items. (I) |
| 70%, 75%, 80% or 85% | <ul style="list-style-type: none"> An EFFECTIVE, SYSTEMATIC APPROACH, responsive to MULTIPLE QUESTIONS in 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 as identified in response to the Organizational Profile and other process items. (I) |
| 50%, 55%, 60%, or 65% | <ul style="list-style-type: none"> 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 and some examples of use of best practices, instances of INNOVATION, or sharing of refinements, are in place for improving the efficiency and EFFECTIVENESS of KEY PROCESSES. (L) The APPROACH is ALIGNED with your overall organizational needs as identified in response to the Organizational Profile and other process items. (I) |
| 30%, 35%, 40%, or 45% | <ul style="list-style-type: none"> 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 the basic organizational needs identified in response to the Organizational Profile and other process items. (I) |
| 10%, 15%, 20%, or 25% | <ul style="list-style-type: none"> The beginning of a SYSTEMATIC APPROACH to the BASIC QUESTION in 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 QUESTION 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) |
| 0% or 5% | <ul style="list-style-type: none"> 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 by reacting to problems. (L) No organizational ALIGNMENT is evident; individual areas or work units operate independently. (I) |

แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ

(Process Scoring Guidelines) (หมวด 1-6)

| คะแนน | กระบวนการ |
|-------------------------------|--|
| 90%, 95% หรือ 100% | <ul style="list-style-type: none"> ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามย่อยของหัวข้ออย่างครบถ้วน. (A) มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงโดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในพื้นที่หรือหน่วยงานใด ๆ. (D) มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และการพัฒนาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ นวัตกรรมที่สัมฤทธิ์ผล และการแบ่งปันการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เป็นเครื่องมือที่สำคัญในระดับองค์กร เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผล. (L) มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตเป็นอย่างดี ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ. (I) |
| 70%, 75%, 80% หรือ 85% | <ul style="list-style-type: none"> ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามย่อยของหัวข้อ. (A) มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยไม่มี ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ. (D) มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง การประยุกต์ใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ การจัดการนวัตกรรม และการแบ่งปันการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เป็นเครื่องมือที่สำคัญเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร. (L) มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ. (I) |
| 50%, 55%, 60%, หรือ 65% | <ul style="list-style-type: none"> ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามโดยรวมของหัวข้อ. (A) มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าอาจแตกต่างกันในบางพื้นที่หรือบางหน่วยงาน. (D) มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และแสดงตัวอย่างของการใช้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ตัวอย่างนวัตกรรม หรือการแบ่งปันการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ. (L) มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการโดยรวมขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ. (I) |
| 30%, 35%, 40%, หรือ 45% | <ul style="list-style-type: none"> ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบคำถามพื้นฐานของหัวข้อ. (A) มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ถึงแม้ว่าบางพื้นที่หรือบางหน่วยงานเพียงอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ. (D) ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ. (L) เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการพื้นฐานขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กรและในหัวข้อกระบวนการอื่น ๆ. (I) |
| 10%, 15%, 20%, หรือ 25% | <ul style="list-style-type: none"> ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบคำถามพื้นฐานของหัวข้อ. (A) การนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นในเกือบทุกพื้นที่หรือหน่วยงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุคำถามพื้นฐานของหัวข้อ. (D) ปรากฏหลักฐานว่าเริ่มเปลี่ยนแปลงจากการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงทั่วไป. (L) มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา. (I) |
| 0% หรือ 5% | <ul style="list-style-type: none"> ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบคำถามของหัวข้ออย่างชัดเจน. มีสารสนเทศน้อย /ไม่ชัดเจน /ไม่ตรงประเด็น. (A) แทบไม่ปรากฏหลักฐานการนำแนวทางที่เป็นระบบไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ. (D) ไม่ปรากฏหลักฐานว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง (Improvement Orientation). มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา. (L) ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับองค์กร. แต่ละพื้นที่หรือหน่วยงาน ดำเนินการอย่างแยกเทศ. (I) |

Results Scoring Guidelines

(For Use with Category 7)

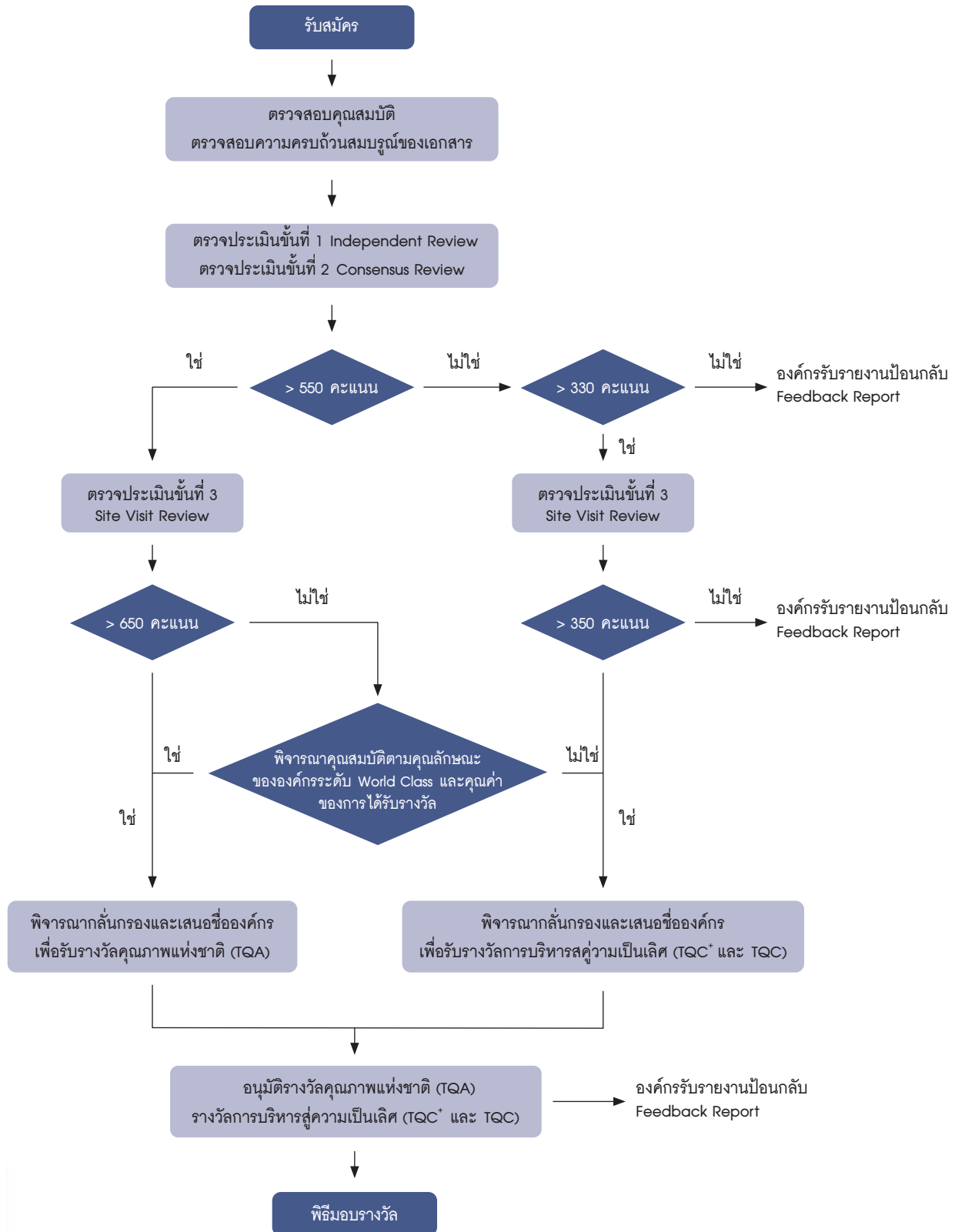
| Score | Process |
|--------------------------|---|
| 90%, 95% or 100% | <ul style="list-style-type: none"> • Excellent organizational PERFORMANCE LEVELS are reported that are fully responsive to the MULTIPLE QUESTIONS in the item. (Le) • Beneficial TRENDS have been sustained over time in all areas of importance to the accomplishment of your organization's MISSION. (T) • Industry and BENCHMARK leadership is demonstrated in many areas. (C) • Organizational PERFORMANCE RESULTS and PROJECTIONS are reported for most KEY CUSTOMER, WORK FORCE, market, PROCESS, and ACTION PLAN requirements. (I) |
| 70%, 75%, 80% or 85% | <ul style="list-style-type: none"> • Good-to-excellent organizational PERFORMANCE LEVELS are reported, responsive to MULTIPLE QUESTIONS in 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, WORKFORCE, market, PROCESS, and ACTION PLAN requirements. (I) |
| 50%, 55%, 60%, or 65% | <ul style="list-style-type: none"> • Good organizational PERFORMANCE LEVELS are reported, responsive to the OVERALL QUESTIONS in 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) |
| 30%, 35%, 40%, or 45% | <ul style="list-style-type: none"> • Good organizational PERFORMANCE LEVELS are reported, responsive to the BASIC REQUIREMENTS of the item. (Le) • Some TREND data are reported, and most 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) |
| 10%, 15%, 20%, or 25% | <ul style="list-style-type: none"> • 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) |
| 0% or 5% | <ul style="list-style-type: none"> • There are no organizational PERFORMANCE RESULTS, or the RESULTS reported are poor. (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) |

แนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์

(Results Scoring Guidelines) (หมวด 7)

| คะแนน | กระบวนการ |
|-------------------------------|--|
| 90%, 95% หรือ 100% | <ul style="list-style-type: none"> มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดีเลิศ ตอบคำถามของหัวข้ออย่างครบถ้วน. (Le) มีแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่สำคัญทุกเรื่องซึ่งทำให้บรรลุพันธกิจขององค์กร. (T) แสดงถึงความเป็นผู้นำทั้งในธุรกิจและเป็นผู้นำสำหรับการเทียบเคียงในหลายด้าน. (C) มีการรายงานผลการดำเนินการและการคาดการณ์ผลการดำเนินการขององค์กรที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าที่สำคัญส่วนใหญ่ ความต้องการของตลาดที่สำคัญส่วนใหญ่ และคำถามของกระบวนการและแผนปฏิบัติการส่วนใหญ่. (I) |
| 70%, 75%, 80% หรือ 85% | <ul style="list-style-type: none"> มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดีถึงดีเลิศ ตอบคำถามย่อยของหัวข้อ. (Le) มีแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่สำคัญส่วนใหญ่ซึ่งทำให้บรรลุพันธกิจขององค์กร. (T) มีแนวโน้มและระดับผลการดำเนินการในปัจจุบันหลายเรื่องถึงส่วนใหญ่ ดีกว่าคู่แข่ง และ/หรือระดับเทียบเคียงและมีผลการดำเนินการที่แสดงถึงความเป็นผู้นำในระดับดีมาก. (C) มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าที่สำคัญส่วนใหญ่ ความต้องการของตลาดที่สำคัญส่วนใหญ่ และคำถามของกระบวนการและแผนปฏิบัติการส่วนใหญ่. (I) |
| 50%, 55%, 60%, หรือ 65% | <ul style="list-style-type: none"> มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดี ตอบคำถามโดยรวมของหัวข้อ. (Le) แสดงถึงแนวโน้มที่ดีในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร. (T) ผลการดำเนินการในปัจจุบันบางเรื่องดีกว่าคู่แข่ง และ/หรือระดับเทียบเคียงที่เหมาะสม. (C) มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรที่ครอบคลุมความต้องการของลูกค้าที่สำคัญส่วนใหญ่ ความต้องการของตลาดที่สำคัญส่วนใหญ่ และคำถามของกระบวนการที่สำคัญส่วนใหญ่. (I) |
| 30%, 35%, 40%, หรือ 45% | <ul style="list-style-type: none"> มีการรายงานระดับผลการดำเนินการที่ดี ตอบคำถามพื้นฐานของหัวข้อ. (Le) มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลบางเรื่อง และข้อมูลส่วนใหญ่ที่แสดงนั้นมีแนวโน้มที่ดี. (T) เริ่มมีการแสดงสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ. (C) มีการรายงานผลลัพธ์หลายเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร. (I) |
| 10%, 15%, 20%, หรือ 25% | <ul style="list-style-type: none"> มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กรเพียงบางเรื่องที่ตอบคำถามพื้นฐานของหัวข้อ และมีระดับผลการดำเนินการที่เริ่มดี. (Le) มีการรายงานแนวโน้มของข้อมูลในบางเรื่อง โดยบางเรื่องแสดงแนวโน้มเชิงลบ. (T) แทบไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ. (C) มีการรายงานผลลัพธ์เพียงบางเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร. (I) |
| 0% หรือ 5% | <ul style="list-style-type: none"> ไม่มีการรายงานผลการดำเนินการขององค์กร หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่ดีในหัวข้อที่รายงาน. (Le) ไม่แสดงแนวโน้มของข้อมูล หรือแสดงแนวโน้มเชิงลบเป็นส่วนใหญ่. (T) ไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ. (C) ไม่มีการรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจขององค์กร. (I) |

กระบวนการตรวจประเมินและอนุมัติรางวัล



ความสำเร็จของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ความสำเร็จของรางวัลคุณภาพแห่งชาติเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของหน่วยงาน และกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งให้ความสำคัญกับการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้ไปใช้เป็นกลไกขับเคลื่อนขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย. การสนับสนุนเหล่านี้มีในหลากหลายรูปแบบ ตั้งแต่การให้งบประมาณสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง การถ่ายทอดและแบ่งปันประสบการณ์ความสำเร็จ การอาสาสมัคร และการให้ความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้รางวัลคุณภาพแห่งชาติคือความเป็นรางวัลเกียรติยศสูงสุดของประเทศไทย. บทบาทและความร่วมมือของหน่วยงาน และกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

กระทรวงอุตสาหกรรม

กระทรวงอุตสาหกรรมให้ความสำคัญกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติในฐานะที่เป็นเครื่องมือที่ช่วยยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการองค์กรของไทยให้มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการที่น่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับในระดับโลก. ดังนั้น ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา กระทรวงอุตสาหกรรมได้จัดสรรงบประมาณผ่านสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเพื่อสนับสนุนและติดตามความสำเร็จของโครงการนี้อย่างต่อเนื่อง และมีบทบาทสำคัญในการช่วยให้รางวัลนี้เป็นที่ยอมรับของภาครัฐและเอกชนจวบจนทุกวันนี้.

คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA National Committee)

คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภาครัฐและเอกชน เป็นที่ยอมรับในระดับประเทศและได้รับการแต่งตั้งโดย ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี โดยมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- กำหนดนโยบายและกำกับดูแลการดำเนินโครงการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.
- พิจารณออนุมัติเกณฑ์การสมัคร เกณฑ์การตัดสินรางวัล เกณฑ์คะแนนกระบวนการตรวจประเมิน และเกณฑ์การมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.
- พิจารณออนุมัติรายชื่อองค์กรที่ผ่านเกณฑ์การมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.
- แต่งตั้งและกำกับดูแลการปฏิบัติงานของคณะอนุกรรมการ ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือคณะทำงาน.

โดยมีคณะอนุกรรมการ 2 คณะ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภาครัฐและเอกชน มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ ทำหน้าที่พัฒนางานด้านต่าง ๆ ได้แก่

1) คณะอนุกรรมการด้านเทคนิครางวัลคุณภาพแห่งชาติ

โดยมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- กลั่นกรอง และเสนอข้อคิดเห็นในด้านเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตรวจประเมิน.
- เสนอแนวทางการพัฒนาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ.
- เสนอรายชื่อผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.
- พิจารณารายชื่อองค์กรที่ผ่านเกณฑ์การรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.

2) คณะอนุกรรมการด้านการส่งเสริมและสนับสนุนรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

โดยมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- กลั่นกรอง และเสนอข้อคิดเห็นในด้านการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ สร้างการรับรู้ต่อสาธารณะ.
- กระตุ้นให้องค์กรนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้.

ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA Assessors)

ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภาครัฐและเอกชนซึ่งอาสาสมัครทำหน้าที่ผู้ตรวจประเมินโดยไม่ได้รับค่าตอบแทน. ผู้ตรวจประเมินมีบทบาทสำคัญในการตรวจประเมินและจัดทำรายงานป้อนกลับ (Feedback Report) ให้แก่องค์กรผู้สมัครรับรางวัล รวมถึงการนำเสนอรายชื่อองค์กรที่ผ่านเกณฑ์การรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติต่อสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อนำเสนอต่อที่ประชุมคณะอนุกรรมการด้านเทคนิค และเสนอขออนุมัติจากคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. ในแต่ละปี สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติดำเนินการสรรหาและคัดเลือกผู้มีคุณสมบัติที่เหมาะสม ผ่านกระบวนการคัดเลือกและฝึกอบรมที่เข้มข้น เพื่อให้ได้ผู้ตรวจประเมินที่พร้อมในด้านคุณสมบัติ คุณธรรม และจริยธรรม. นอกจากนี้ ผู้ตรวจประเมินทุกคนยังต้องเข้ารับการฝึกอบรมประจำปี เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายใต้อาณัติรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมจะขึ้นทะเบียนเป็นผู้ตรวจประเมินประจำปีเพื่อทำหน้าที่ในปีนั้น ๆ. นอกจากนี้ทำหน้าที่ในการตรวจประเมินแล้ว ผู้ตรวจประเมินยังมีบทบาทสำคัญในการเผยแพร่และสร้างความรู้ความเข้าใจในรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้แก่ หน่วยงาน สมาคม และชุมชนทางวิชาชีพต่าง ๆ.

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Office of Thailand Quality Award: OTQA)

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ภายใต้อาณัติของคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยมีผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นผู้รับมอบอำนาจ นำนโยบายไปบริหารจัดการ ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ ในทุกภาคส่วนนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการเพื่อเป็นองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลก ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวาง ย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้.



สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ชั้น 12,14 อาคารยาคุร์ เลขที่ 1025 ถนนพหลโยธิน แขวงพญาไท เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400
โทรศัพท์: 0 2619 5500 ต่อ 630 - 634 | โทรสาร 0 2619 8085
E-mail: tqa@ftpi.or.th | www.tqa.or.th Facebook: TQALive