

บทที่ 4

ผลการศึกษาวิจัย

จากการที่ได้รวบรวมข้อมูลทั้งที่ได้จากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กรณีศึกษาขององค์กรที่ได้รับรางวัลของประเทศสหรัฐอเมริกาหรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ในปี 2005 ซึ่งเป็นการสรุปรายงาน (Application Summaries) ของ Landmark Dining, Inc., Jenks Public Schools และ Sunny Fresh Foods, Inc. และข้อมูลองค์กรที่เป็นเลิศในด้านการจัดการกระบวนการ โดยการทำการวิเคราะห์ตามขั้นตอนที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 3 ซึ่งใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2548 โครงร่างองค์กรและค่านิยมหลักของแต่ละองค์กร การตอบเกณฑ์ การใช้เครื่องมือ A-D-L-I และการประชุมสรุปคะแนนอย่างเป็นเอกฉันท์ (Consensus) มาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ เพื่อสรุปการตอบเกณฑ์ของทั้ง 3 องค์กรว่ามีปัจจัยพื้นฐานอะไรบ้างที่สามารถพบได้ทั้ง 3 องค์กร ซึ่งงานวิจัยเฉพาะกรณีนี้ได้แบ่งผลการศึกษากออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

1. ผลการศึกษหปัจจัยพื้นฐานในด้านการจัดการกระบวนการขององค์กรทั้ง 3 ตามแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2548 ในหมวดการจัดการกระบวนการ
2. ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน
3. หลักทฤษฎีและแนวคิดทางด้านลูกค้าและตลาดที่องค์กรที่ได้รับรางวัลนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กร

4.1 ผลการศึกษาจากองค์กรที่เป็นเลิศ

เนื่องจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติจะให้อธิบายสิ่งที่องค์กรมีหรือดำเนินการสอดคล้องกับเกณฑ์ แต่ไม่ได้กล่าวว่าควรหรือต้องทำอะไร ซึ่งวิธีการดำเนินการให้สอดคล้องกับเกณฑ์นั้นมีมากมาย ไม่มีคำตอบที่ตายตัว หากแต่ขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์และแต่ละธุรกิจ และจากการประชุมร่วมกันเพื่อสรุปคะแนนในหมวดอย่างเป็นเอกฉันท์ (Consensus) ภายใต้การดูแลของผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 4.1

ผลการวิเคราะห์ การหาแนวทางสู่ความเป็นเลิศ

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	สอดคล้อง	Landmark Dining, Inc	Jenks Public Schools	Sunny Fresh Foods, Inc.
ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักที่ชัดเจน	1. ค่านิยมหลัก 2. ตอบแทน	3. ข้อที่ 1,2 โครงสร้างองค์กร	4. ข้อที่ 1,2 โครงสร้างองค์กร	5. ข้อที่ 1,2 โครงสร้างองค์กร
การมีส่วนร่วมของพนักงานและการทำงานเป็นทีม	• ค่านิยมหลัก • ตอบแทน	• ข้อที่ 4,5 • ข้อ6.1 (2)	• ข้อที่ 4,5 • ข้อ6.1 (2)	• ข้อที่ 4,5 • ข้อ6.1 (2)
การมุ่งเน้นการออกแบบกระบวนการอย่างเป็นระบบ	• ค่านิยมหลัก • ตอบแทน	• ข้อที่ 2, 6 • ข้อ6.1 (3)	• ข้อที่ 2, 6 • ข้อ6.1 (3)	• ข้อที่ 2, 6 • ข้อ6.1 (3)
การปรับปรุง และพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง	• ค่านิยมหลัก • ตอบแทน	• ข้อที่ 3, 8 • ข้อ6.1 (6)	• ข้อที่ 3, 8 • ข้อ6.1 (6)	• ข้อที่ 3, 8 • ข้อ6.1 (6)
การเตรียมความพร้อมของทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินการ	• ค่านิยมหลัก • ตอบแทน	• ข้อที่ 8,10 • ข้อ6.2 ข1	• ข้อที่ 8,10 • ข้อ6.2 ข1	• ข้อที่ 8,10 • ข้อ6.2 ข1
การเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน	• ค่านิยมหลัก • ตอบแทน	• ข้อที่ 5,11 • ข้อ6.2 ข2	• ข้อที่ 5,11 • ข้อ6.2 ข2	• ข้อที่ 5,11 • ข้อ6.2 ข2
การเชื่อมโยงอย่างมีบูรณาการ	• ค่านิยมหลัก • เชื่อมโยงกับ	• ข้อที่ 11 • หมวดต่างๆ	• ข้อที่ 11 • หมวดต่างๆ	• ข้อที่ 11 • หมวดต่างๆ

ผลการประเมินปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ เฉพาะกรณีศึกษาได้แสดงรายละเอียดไว้ใน ภาคผนวก ค เพื่อใช้ประกอบการศึกษาและทำความเข้าใจ

จากกรณีศึกษาที่ได้ยกมาทั้ง 3 กรณี จะพบได้ว่าทั้ง 3 กรณีศึกษามีปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จที่เหมือนกัน ดังแสดงในตารางที่ 4.1 ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่ 1 ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมหลักที่ชัดเจน

องค์กรทั้ง 3 ได้มีการกล่าวถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักที่แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นขององค์กรไว้ในโครงสร้างองค์กร ซึ่งการมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักที่ชัดเจนของผู้บริหารนั้นตรงกับค่านิยมหลักข้อที่ 1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ โดยมีการกำหนดทิศทางองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งเชื่อมโยงถึงค่านิยมหลักข้อที่ 2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า โดยต้องคำนึงถึงการสร้างคุณค่าของสินค้าและบริการสูงสุดแก่ลูกค้า (ภาคผนวก ค. แสดงถึงลักษณะผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมหลักที่ชัดเจนของทั้ง 3 องค์กร)

ผู้บริหารระดับสูงของทั้ง 3 องค์กรสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมอย่างชัดเจน และสามารถถ่ายทอดให้พนักงานทุกระดับมีความเข้าใจตรงกันและใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร ซึ่งทำให้การดำเนินงานมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีความมุ่งมั่นจริงจังต่อการพัฒนาองค์กรโดยมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่าง ๆ เช่น การจัดตั้งองค์กรเพื่อพัฒนาแก้ไขปัญหาตลอดจนการติดตามและประเมินผลอย่างใกล้ชิด

ตัวอย่างเช่น Landmark Dining, Inc. ได้สื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลักให้แก่พนักงานใหม่ทุกคน มีการทบทวนระหว่างการประชุมประจำเดือน ตีตประกาศในพื้นที่ที่พนักงานใช้ และพิมพ์ลงบนเมนูและเอกสารส่งเสริมการตลาดทั้งหลาย นอกจากนี้ผู้นำระดับสูงมุ่งจัดตั้งไดเนอร์สทีม (DINERS Teams) เน้นที่การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร และทบทวนกระบวนการที่สำคัญแต่ละกระบวนการเพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการและระบบการวัดผล ผู้นำระดับสูงเป็นผู้สนับสนุนและทบทวนไดเนอร์สทีม เป็นต้น

ปัจจัยที่ 2 การมีส่วนร่วมของพนักงานและการทำงานเป็นทีม

พนักงานนั้นถือว่ามีส่วนสำคัญในการทำให้กระบวนการมีสมรรถนะที่สูงขึ้นและเกิดความยืดหยุ่นสามารถรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆได้ ซึ่งตรงกับค่านิยมหลักข้อที่ 4 การเห็นคุณค่าของพนักงานและลูกค้า และข้อ 5 ความคล่องตัว

องค์กรทั้ง 3 องค์กรใช้ปัจจัย การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ของพนักงานเป็นตัวขับเคลื่อนธุรกิจ เห็นได้จากการที่ทั้ง 3 องค์กรมีทีมที่ประกอบด้วยพนักงานที่ปฏิบัติงานต่าง

หน้าที่ต่างหน่วยงาน ต่างกระบวนการ และต่างสถานที่ มาทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดความคล่องตัว สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่น และมีประสิทธิผลต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป (ภาคผนวก ค. แสดงถึงหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการพัฒนาองค์กรที่ชัดเจน ของทั้ง 3 องค์กร)

ตัวอย่างเช่น บ. Landmark Dining, Inc. จะใช้ ไดเนอร์สทีม (DINERS Teams) ซึ่งประกอบด้วยสมาชิกข้ามสายงานและข้ามสาขา ทำหน้าที่ในการทบทวนกระบวนการที่สำคัญแต่ละกระบวนการ และวิเคราะห์ปัจจัยข้อร้องเรียน เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการและระบบการวัดผล นอกจากนี้หากพบว่าแนวโน้มของการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าผู้ส่งมอบและผู้จัดจำหน่ายมีผลกระทบหรือได้รับผลกระทบ จะมีการเชิญผู้ส่งมอบ และผู้จัดจำหน่ายเข้าร่วมในไดเนอร์สทีมด้วย

ปัจจัยที่ 3 การมุ่งเน้นการออกแบบกระบวนการอย่างเป็นระบบ

การออกแบบกระบวนการของทั้ง 3 องค์กรนั้นเริ่มจากการพิจารณาถึงคุณค่าของสินค้าและบริการที่มีต่อลูกค้า หรือข้อมูลย้อนกลับทั้งความต้องการ ความพึงพอใจ หรือคำแนะนำ มาทำการออกแบบปรับปรุงกระบวนการ ซึ่งตรงกับค่านิยมข้อที่ 2 ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า การออกแบบที่ดีนั้นต้องคาดการณ์ล่วงหน้าถึงการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าหรือส่วนตลาด การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์ของคู่แข่ง ซึ่งตรงกับค่านิยมข้อที่ 6 การมุ่งเน้นอนาคต

การออกแบบกระบวนการของทั้ง 3 องค์กรมีขั้นตอนในการดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีการสร้างตัววัดภายในกระบวนการและเป้าหมาย มีการดำเนินกระบวนการนำร่องและวัดผลลัพธ์ ทำให้สามารถแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ก่อนนำมาใช้จริง และเมื่อนำกระบวนการนั้นมาใช้แล้วก็ยังมีการตรวจติดตามและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (ภาคผนวก ค. แสดงถึงการมุ่งเน้นการออกแบบกระบวนการอย่างเป็นระบบ ของทั้ง 3 องค์กร)

ตัวอย่าง เช่น การออกแบบของ Landmark Dining, Inc. จะมีแนวทาง 9 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดผลลัพธ์ที่ปรารถนา โดยมีพื้นฐานจากข้อกำหนดของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. ระบุผลของกระบวนการและสร้างตัววัดของผลลัพธ์และเป้าหมายที่มีข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

3. พัฒนา Flowchart “ที่ต้องเป็น” เพื่อสร้างผลที่ปรารถนา โดยใช้ขั้นตอนที่น้อยที่สุดเท่าที่เป็นไปได้พร้อมทั้งใช้การจัดการด้วยการมองเห็น (Visual Management) และ Value Stream Mapping
4. สร้างตัววัดภายในกระบวนการและเป้าหมาย และระบุกระบวนการสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกันที่จำเป็นเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่มีประสิทธิผล รวมถึงการจัดการสารสนเทศและเทคโนโลยีอื่น
5. ดำเนินกระบวนการนำร่อง และวัดผลลัพธ์
6. ปรับปรุงและแก้ไขขั้นตอนของกระบวนการและตัววัด โดยมีพื้นฐานจากการนำร่อง
7. สรุประบวนการและจัดทำเป็นเอกสารใน Foodtrak พร้อมทั้ง Flowchart วิธีปฏิบัติ และปรับปรุงการฝึกอบรม และเพิ่มเติมในปฏิทินไดเนอริสเพื่อการประเมินอย่างเป็นทางการประจำปี
8. สื่อสารกระบวนการไปยังพนักงานทุกคน และฝึกอบรมคนที่ต้องดำเนินการกระบวนการนั้น
9. ตรวจสอบติดตามและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ดัชนีชี้วัดและกระบวนการปรับปรุงไดเนอริส

ปัจจัยที่ 4 การปรับปรุง และพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

การปรับปรุง และพัฒนากระบวนการที่ได้ผลต้องอาศัยความรู้ของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมหลักข้อที่ 3 การเรียนรู้ขององค์กรและแต่ละบุคคล การปรับปรุงการดำเนินงานต้องให้ความสำคัญกับการเลือกใช้ตัววัด โดยตัววัดต้องมีความเชื่อมโยงกับความต้องการลูกค้าและผลการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้การพัฒนากระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกับเป้าประสงค์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมหลักข้อที่ 8 การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by Fact) ซึ่ง ทั้ง 3 องค์กรได้ยึดหลักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามวงจร PDCA โดยมีการกำหนดขั้นตอนการประเมินและทบทวนเป็นรอบเวลาอย่างสม่ำเสมอในทุกกระบวนการ (ภาคผนวก ค. แสดงถึงการปรับปรุง และพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง ของทั้ง 3 องค์กร)

ตัวอย่าง วิธีการปรับปรุงของ บ. Sunny Fresh Foods, Inc. จะเริ่มจาก แผนการปรับปรุงและการวิเคราะห์ต้นทุน/กำไรถูกจัดเตรียมและอาจถูกส่งต่อไปให้กับ MC เพื่อการอนุมัติและ

เพื่อการเตรียมทรัพยากร กระบวนการทำเอกสาร วิเคราะห์ต้นตอสาเหตุ ปฏิบัติการแก้ไขความถูกต้อง และการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และวิเคราะห์ผล เพื่อประเมินความสำเร็จในการปรับปรุง ผ่านข้อมูลจำเพาะ HACCPs และ Standard Operating Procedures (SOP's) เพื่อให้มั่นใจถึงความปลอดภัยของอาหาร การเพิ่มปริมาณงานที่ทำได้ในเวลานั้นให้ได้มากที่สุด และลดจุดบกพร่องให้เหลือน้อยที่สุด หลังจากนั้นการปรับปรุงถูกทำเป็นเอกสาร สร้างเป็นมาตรฐาน และเก็บรักษา

ปัจจัยที่ 5 การเตรียมความพร้อมของทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินการ

การดำเนินกิจกรรมใดๆก็ตามต้องอาศัยทรัพยากร ดังนั้นการเตรียมทรัพยากรทั้งงบประมาณ หรือทรัพยากรอื่นๆ ให้เหมาะสมจำเป็นต้องอาศัยการจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมหลักข้อที่ 8 การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง และนอกจากนี้การจัดลำดับความสำคัญของการปฏิบัติการและการลงทุนก็มีส่วนสำคัญในการจัดสรรงบประมาณ สอดคล้องกับค่านิยมหลักข้อที่ 6 การมุ่งเน้นอนาคต ซึ่งองค์กรทั้ง 3 เตรียมทรัพยากรโดยคำนึงถึงยุทธศาสตร์หลักที่จำเป็นต่อการพัฒนาหรือเสริมความสามารถให้แข็งแกร่งขึ้น (ภาคผนวก ค. แสดงถึงการเตรียมความพร้อมของทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินการ ของทั้ง 3 องค์กร)

ตัวอย่าง เช่น บ. Landmark Dining, Inc. กำหนดให้มี “กระบวนการจัดทำงบประมาณประจำปี” ซึ่งเป็นไปตามการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในกระบวนการนี้ทุกส่วนงานจะส่งงบประมาณที่ต้องการเพื่อสนับสนุนความจำเป็นในการปฏิบัติ “ตามปกติ” ส่วนงานต่าง ๆ จะนำเสนอการจัดสรรงบประมาณ (และการวิเคราะห์ผลตอบแทนต่อต้นทุน) เพื่อให้บรรลุแผนปฏิบัติการตามที่กำหนดระหว่างการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนที่ต้องใช้เงินลงทุนสูง เช่น การลงทุนในธุรกิจใหม่ หลังจากที่มีการของบประมาณเสร็จสิ้น คณะผู้บริหารระดับสูงจะทบทวนคำขอ จัดลำดับความสำคัญของการปฏิบัติการและการลงทุน และจัดสรรเงินทุนตามความเหมาะสม สำหรับรายการที่ยังไม่ได้รับงบประมาณ จะมีการปรึกษากับผู้ขอเพื่อเสาะหาทางเลือกและ/หรือ ความเป็นไปได้ในการชะลอกิจกรรม กระบวนการนี้ทำให้มั่นใจว่าความเสี่ยงด้านการเงินที่เชื่อมโยงแต่ละส่วนงานปฏิบัติการแต่ละส่วนงาน รวมถึงความเสี่ยงด้านการลงทุนใหม่ จะได้รับการทบทวนทุกปีเพื่อให้มั่นใจว่าการใช้ทรัพยากรด้านการเงินที่มีจำกัดขององค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด

ปัจจัยที่ 6 การเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

เมื่อเกิดภาวะฉุกเฉินเช่น ทอร์นาโด เฮอริเคน น้ำท่วมเฉียบพลัน และพายุที่รุนแรง รวมถึงภัยพิบัติทางธุรกิจทั่วไป ทอร์นาโด เฮอริเคน น้ำท่วมเฉียบพลัน และพายุที่รุนแรง รวมถึงภัยพิบัติทางธุรกิจทั่วไป ผู้นำองค์กรต้องพยายามขับเคลื่อนกระบวนการให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้ ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมหลักข้อที่ 1 การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ และข้อที่ 5 ความคล่องตัวขององค์กรทั้ง 3 องค์กรได้มีการจัดทำคู่มือแนะนำขั้นตอนรับเหตุฉุกเฉิน ซึ่งแผนเหล่านี้ช่วยทำให้มั่นใจได้ว่าองค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆต่อไปได้เมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน (ภาคผนวก ค. แสดงถึงการเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินของทั้ง 3 องค์กร)

ตัวอย่าง เช่น บ. Landmark Dining, Inc. ได้กำหนดให้ผู้อำนวยความสะดวกด้านความเป็นเลิศทางธุรกิจดูแลแผนการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติ (Disaster Preparedness Plan) ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนให้ทันสมัยทุกปี แผนนี้ให้ความสำคัญกับการจัดการกับภาวะฉุกเฉินประเภทต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ในเท็กซัสตอนใต้ รวมถึงทอร์นาโด เฮอริเคน น้ำท่วมเฉียบพลัน และพายุที่รุนแรง รวมถึงภัยพิบัติทางธุรกิจทั่วไป เช่น ไฟไหม้และไฟดับ แผนนี้ระบุสิ่งที่พนักงานต้องปฏิบัติในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น อยู่ในอาคาร อพยพออกนอกอาคาร หรือเรียกหน่วยกู้ภัย รวมทั้งทำให้พนักงานมั่นใจว่ามีความปลอดภัยระหว่างและหลังจากภาวะฉุกเฉิน และพนักงานรู้วิธีปฏิบัติในการกลับเข้าทำงาน และช่วยให้การปฏิบัติการกลับมาเป็นปกติ แผนนี้มีการทบทวนทุกปี และมีข้อมูลที่เป็นเอกสารเก็บไว้ที่ภัตตาคารทั้ง 2 แห่ง รวมถึงที่บ้านของคณะผู้บริหารระดับสูงทุกคน นอกจากนี้ ยังมีข้อมูลในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ระบบการจัดการความรู้ Foodtrak แผนนี้ครอบคลุมถึงการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการต่อไปเพื่อสนับสนุนการกอบกู้จากภัยพิบัติ เช่น การสร้างข้อมูลสำรองรายวันในระบบข้อมูลต่าง ๆ และนำไปจัดเก็บไว้ในสถานที่อื่นทุกสัปดาห์ การกอบกู้ภัยพิบัติระบบอิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ และวิธีปฏิบัติในการรับประกันระบบ นอกจากนี้แลนด์มาร์คมีสัญญาในการแก้ไขปัญหาเมื่อมีภาวะฉุกเฉิน โดยการทดแทนฮาร์ดแวร์ที่ใช้งานไม่ได้ภายใน 24 ชั่วโมง และในกรณีที่ภัยพิบัติ ภายใน 12 ชั่วโมงสำหรับการทดแทนระบบที่เสียหาย และภายใน 24 ชั่วโมง สำหรับระบบที่ติดต่อกับลูกค้าทั้งหมด

ปัจจัยที่ 7 การเชื่อมโยงอย่างมีบูรณาการ

การเชื่อมโยงอย่างมีบูรณาการต้องอาศัยการสังเคราะห์ (Synthesis) สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) และการบูรณาการ (Integration) เพื่อให้กระบวนการต่าง ๆ มีความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า

การดำเนินงานต่าง ๆ นั้นต้องมีการเชื่อมโยงสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรมีการปฏิบัติอย่างเชื่อมโยงกัน มองภาพรวมขององค์กรโดยใช้ความต้องการหลักทางธุรกิจซึ่งรวมถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่เป็นตัวกำหนดภาพให้กระบวนการต่างๆภายในองค์กรมุ่งไปสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจ ซึ่งสัมพันธ์กับค่านิยมหลักในข้อที่ 11. มุ่งมองในเชิงระบบ

4.2 ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน

จากสมมติฐานที่ตั้งไว้ดังนี้

ค่านิยมหลักเป็นปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ (อ้างอิงจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ)

งานวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของค่านิยมหลักกับปัจจัยพื้นฐานที่พบขององค์กรทั้ง 3 คือ บริษัท Landmark Dining, Inc. บริษัท Sunny Fresh Foods, Inc. และ Jenks Public Schools จากการศึกษพบว่าปัจจัยทั้งหมดมีความสัมพันธ์กับค่านิยมหลักดังแสดงในตารางที่ 4.1 และเมื่อดูถึงความสัมพันธ์ของค่านิยมหลัก 11 ข้อ กับเกณฑ์ในหมวดที่ 3 (แสดงในบทที่ 2 ข้อ 2.1.3.2) พบว่าค่านิยมหลักทุกข้อมีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ในหมวดที่ 6 ดังนั้นองค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จควรที่จะนำค่านิยมหลักไปเป็นหลักยึดในการพัฒนาองค์กร โดยปฏิบัติตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติทั้ง 7 หมวด

4.3 ทฤษฎีและแนวคิดทางด้านการจัดการกระบวนการ

จากการศึกษากรณีศึกษาของทั้ง 3 องค์กร ทฤษฎีและแนวคิดหลักที่โดดเด่นขององค์กรที่มีการจัดการที่เป็นเลิศ จะแบ่งเป็น 3 หัวข้อโดยอิงเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติดังนี้

- 1.การจัดการกระบวนการ
- 2.การออกแบบกระบวนการ
- 3.การปรับปรุงคุณภาพ และกระบวนการ

4.3.1 การจัดการกระบวนการ

กระบวนการคือการไหลของงานเพื่อให้ได้สินค้าและบริการ ซึ่งการควบคุมกระบวนการให้เกิดคุณภาพและผลิตภาพสูงสุด อาจมีจุดเน้นที่ต่างกันไปในแต่ละชนิดของกระบวนการ โดยองค์กรทั้ง 3 มีจุดเน้นที่ต่างกันดังนี้

Landmark Dining, Inc. (LMD)

เป็นธุรกิจภัตตาคารขนาดเล็ก เป็นธุรกิจที่ให้บริการ จุดเน้นจะอยู่ที่การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า จึงกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าว่าเป็นกระบวนการที่เพิ่มคุณค่าให้กับประสบการณ์การรับประทานอาหารในมุมมองของลูกค้าโดยการใช้แนวคิดระบบลีน (Lean) ส่วนกระบวนการที่ไม่ได้สร้างคุณค่าในมุมมองของลูกค้าแต่จำเป็นในการสนับสนุนธุรกิจจะจัดเป็นกระบวนการสนับสนุน

โดยข้อกำหนดของกระบวนการต่างๆเหล่านี้จะถูกรวบรวมไว้ในระบบ Voices ซึ่งนำข้อมูลจากประสบการณ์ก่อน-ระหว่าง-และหลังจากการรับประทานอาหารของลูกค้า พนักงานเจ้าของ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น มาจัดทำเป็นข้อกำหนดของกระบวนการ และเพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการเหล่านี้เป็นไปตามข้อกำหนด ทาง LMD ได้มีการประชุมก่อนเริ่มงาน และมีการติดตามผลการดำเนินการประจำวันผ่านระบบ Foodtrak

ซึ่ง LMD มุ่งเน้นการค้นพบข้อผิดพลาดและข้อบกพร่องแต่เนิ่น ๆ โดยการกำหนดจุดควบคุมตั้งแต่ต้นหลายจุดในกระบวนการ ใช้การสังเกตและตรวจโดยไม่แจ้งล่วงหน้า

Jenks Public Schools (JPS)

เป็นองค์กรในภาคการศึกษามุ่งเน้นที่นักเรียนเป็นหลัก จึงมีการพิจารณาระบบการเรียนรู้จากศูนย์กลางของเขตให้ผู้เรียนทั้งหมดกลายเป็นประชากรที่มีคุณภาพในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยเงื่อนไขในการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการมาจากหลายแหล่ง เช่น คำสั่งการจากส่วนกลางหรือรัฐ มาตรฐานระดับชาติในแต่สาขาการละด้าน การวิจัยถึงยุทธศาสตร์ทางการศึกษาที่ดีที่สุด เป้าหมายเขต การวิเคราะห์ความสำเร็จนักเรียนอย่างต่อเนื่อง ความต้องการและความคาดหวังของนักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งแต่ละกระบวนการของการเรียนจะมีความแตกต่างของรูปแบบและอัตราการเรียนรู้ของนักเรียน

ซึ่งหัวหน้ากระบวนการจะเป็นผู้ควบคุมกระบวนการต่างๆ โดยมีการทบทวนกระบวนการต่างๆอย่างต่อเนื่อง ทั้งรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน หรือรายปี

Sunny Fresh Foods, Inc.(SFF)

เป็นองค์กรในภาคธุรกิจการผลิต การกำหนดกระบวนการจะมุ่งเน้นที่การสร้าง การรักษา การเพิ่มความลึกซึ่งต่อสายสัมพันธ์ของลูกค้า และการเพิ่มมูลค่าที่มากที่สุดให้แก่ลูกค้าและ SFF โดยมีคณะกรรมการบริหาร MC (Management Committee) เป็นผู้กำหนดแนวทางให้แก่องค์กร และทีมความเป็ผู้นำทางธุรกิจ BLT(The Business Leadership Team) จะเป็นผู้พัฒนา ทบทวนผลการปฏิบัติงานองค์กร, ส่งเสริมการจัดระเบียบ, แนะนำและสนับสนุนการปรับลำดับ ความสำคัญและเป้าหมาย, ปรับทรัพยากร, เลือกลงมือปฏิบัติการปรับปรุงและนวัตกรรมและ ผสมผสานเป้าหมายระยะสั้นและยาว และยุทธศาสตร์ระยะยาวเพื่อแผนการทำงาน

จากการศึกษาองค์กรทั้ง 3 พบว่าการกำหนดกระบวนการที่สำคัญจะมุ่งเน้นที่ลูกค้า เป็นหลัก จัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพจะมีทีม หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง ซึ่ง กระบวนการทั้งหมดนี้จะมีการตรวจสอบ และทบทวนอยู่ตลอดเวลา

4.3.2 การออกแบบกระบวนการ

การออกแบบกระบวนการควรคำนึงถึงข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และบริการ ผู้ส่งมอบและลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด และตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ เปลี่ยนแปลงไป โดยองค์กรที่อยู่ในภาคธุรกิจที่แตกต่างกันทั้ง 3 องค์กรจะมีวิธีการในการออกแบบ กระบวนการที่แตกต่างกันดังนี้

Landmark Dining, Inc. (LMD)

กระบวนการออกแบบทั้งหมดทั้งหมดจะถูกกำหนดโดย ไดเนอร์สทีม ซึ่งเป็นทีมข้าม สาขา ข้ามหน่วยงาน โดยมีแนวทางการออกแบบ 9 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดผลลัพธ์ที่ปรารถนา โดยมีพื้นฐานจากข้อกำหนดของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย
2. ระบุผลของกระบวนการและสร้างตัววัดของผลลัพธ์และเป้าหมายที่มีข้อมูลเชิง เปรียบเทียบ

3. พัฒนา Flowchart “ที่ต้องเป็น” เพื่อสร้างผลที่ปรารถนา โดยใช้ขั้นตอนที่น้อยที่สุดเท่าที่เป็นไปได้พร้อมทั้งใช้การจัดการด้วยการมองเห็น (Visual Management) และ Value Stream Mapping
4. สร้างตัววัดภายในกระบวนการและเป้าหมาย และระบุกระบวนการสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกันที่จำเป็นเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่มีประสิทธิผล รวมถึงการจัดการสารสนเทศและเทคโนโลยีอื่น
5. ดำเนินกระบวนการนำร่อง และวัดผลลัพธ์
6. ปรับปรุงและแก้ไขขั้นตอนของกระบวนการและตัววัด โดยมีพื้นฐานจากการนำร่อง
7. สรุปกระบวนการและจัดทำเป็นเอกสารใน Foodtrak พร้อมทั้ง Flowchart วิธีปฏิบัติ และปรับปรุงการฝึกอบรม และเพิ่มเติมในปฏิทินไดเนอรัสเพื่อการประเมินอย่างเป็นทางการประจำปี
8. สื่อสารกระบวนการไปยังพนักงานทุกคน และฝึกอบรมคนที่ต้องดำเนินการนั้น (รวมถึงพนักงานที่จะได้รับการฝึกอบรมข้ามสายงานในกระบวนการนั้น ๆ)
9. ตรวจสอบติดตามและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ดัชนีชี้วัดและกระบวนการปรับปรุงไดเนอรัส

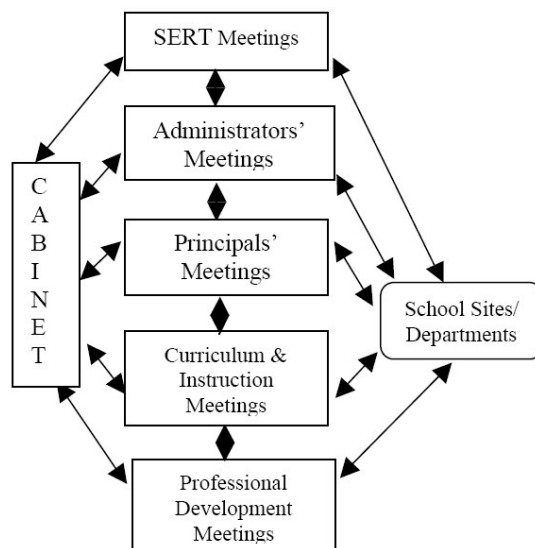
Jenks Public Schools (JPS)

การออกแบบกระบวนการของ JPS นั้นแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ การสอน การประเมิน และส่วนระบบสภาพโรงเรียน โดยในส่วนของ การสอน การประเมินนั้นจะมีบอร์ดตัวแทนจากผู้บริหาร อาจารย์ และผู้ปกครองจากแต่ละโรงเรียนมาแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติ วิธีการประเมิน โดยมีการกำหนด แผนปฏิบัติการของโรงเรียน CLEP (Comprehensive Local Education Plan) ซึ่งแผนจะถูกทบทวนและปรับปรุงทุกปีโดยผู้อำนวยการ

ส่วนระบบสภาพโรงเรียนจะมีทีม SERT (School Emergency Response Team) ทำหน้าที่ในการรักษาความปลอดภัย ซึ่งทั้ง 2 ส่วนนี้จะมีการทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนข้อมูลกัน เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตของนักเรียนและพนักงาน โดยมีการประชุมการพัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ ดังภาพที่ 4.1

ภาพที่ 4.1

การประชุมการพัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ



Sunny Fresh Foods, Inc. (SFF)

การออกแบบกระบวนการของ SFF จะถูกเชื่อมโยงเข้าสู่ SPP (Strategic Planning Process) และ MC จะสร้างทีมการพัฒนาข้ามตำแหน่งหน้าที่ขึ้นมารับผิดชอบ ซึ่งจะมีขั้นตอนทั้งหมด 7 ขั้นตอนดังนี้

ภาพที่ 4.2

การออกแบบกระบวนการธุรกิจ

Business Process Design

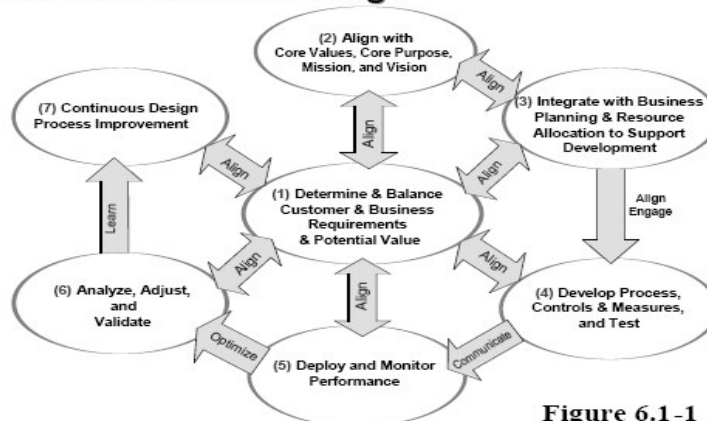


Figure 6.1-1

- 1) พิจารณาและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของลูกค้าและของธุรกิจและมูลค่าที่อาจเป็นไปได้
- 2) จัดวางให้ไปในแนวเดียวกับค่านิยมหลัก, จุดประสงค์หลัก, ภารกิจ, และวิสัยทัศน์
- 3) ผสานการวางแผนธุรกิจกับการจัดเตรียมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนา
- 4) พัฒนาขบวนการ, การควบคุมและเครื่องวัด, และการทดสอบ
- 5) นำการปฏิบัติการไปใช้และเฝ้าติดตาม
- 6) วิเคราะห์, ปรับแก้, และทำให้ใช้งานได้
- 7) ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการออกแบบ

การออกแบบกระบวนการขององค์กรทั้ง 3 นั้นจะมีการสร้างทีมขึ้นมารับผิดชอบ โดยคำนึงถึงการเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าเป็นหลัก ซึ่งจะมีการทบทวน ตรวจสอบทั้งในช่วงระหว่างการออกแบบ และนำไปปฏิบัติแล้ว

4.3.3 การปรับปรุงคุณภาพ และกระบวนการ

การปรับปรุงนั้นควรทำความเข้าใจกับคุณค่า (Value) ในมุมมองของลูกค้า และความสูญเสียที่แฝงอยู่ในกระบวนการ ผ่านการวิเคราะห์กระบวนการอย่างเป็นระบบ ซึ่งทั้ง 3 องค์กรมีแนวทางในการปรับปรุงดังนี้

Landmark Dining, Inc. (LMD)

แลนด์มาร์คได้นำรูปแบบวงจร PDCA มาใช้ และมีการปรับปรุงเรื่อยมา จนกลายเป็นกระบวนการปรับปรุง 6 ขั้นตอนที่เรียกว่า**ไดเนอร์ส (DINERS)** โดยมีรายละเอียดดังนี้

D (Define) ระบุสถานะปัจจุบันและโอกาสที่เป็นไปได้ (ต้องเชื่อมกับทิศทางเชิงกลยุทธ์และรวมข้อมูลจากกระบวนการ Voice of the Process หรือ Voice of the Customer ไว้ด้วย)

I (Investigate) สืบสวนและหาเหตุผลของสาเหตุที่แท้จริง

N (Nominate) เสนอทางเลือกที่เป็นไปได้และวัดวัดความสำเร็จ

E (Execute) ดำเนินการตามแผนปรับปรุง

R (Review) ทบทวนผลลัพธ์ของกระบวนการที่ปรับปรุงแล้วและวัดวัดผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง ทำซ้ำและปรับปรุงตามความจำเป็น

S (Systematize) ทำให้เป็นระบบด้วยการจัดทำเอกสารสำหรับกระบวนการที่ปรับปรุงแล้ว ป้อนข้อมูลการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ลงในระบบการจัดการความรู้ Foodtrak สื่อสารกับพนักงานทุกคน และบรรจุเรื่องการเปลี่ยนแปลงไว้ในการฝึกอบรม

Jenks Public Schools (JPS)

ระบบการปรับปรุงการปฏิบัติการของเขตจะเน้นไปที่การดำรงความเป็นเลิศของ JPS กระบวนการ PDSA (Plan, Do, Study, Act) ถูกนำมาใช้เพื่อวางแผน, ปฏิบัติการ, วิเคราะห์, ทบทวน และแก้ไขแบบฝึกปฏิบัติ โดยการทบทวนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัววัดหลัก (วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์) และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้คาดการณ์มาก่อน ผู้อำนวยการโรงเรียนจะไปพบกับ คณะมนตรีและเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อวางแผนกระบวนการและยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์

Sunny Fresh Foods, Inc.(SFF)

SFF สร้างและรักษาสภาพแวดล้อมอย่างเป็นระบบ เพื่อการปรับปรุง, นวัตกรรม โดยเริ่มจาก แผนการปรับปรุง และการวิเคราะห์ต้นทุน/กำไรถูกจัดเตรียม และอาจถูกส่งต่อไปให้กับ MC เพื่อการอนุมัติและเพื่อการจัดเตรียมทรัพยากร กระบวนการทำเอกสาร วิเคราะห์ต้นทุนต่อสาเหตุ ปฏิบัติการแก้ไขความถูกต้อง และการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และวิเคราะห์ผลเพื่อประเมินความสำเร็จในการปรับปรุง ผ่านข้อมูลจำเพาะ HACCPs และ Standard Operating Procedures (SOP's) เพื่อให้มั่นใจถึงความปลอดภัยของอาหาร การเพิ่มปริมาณงานที่ทำได้ในช่วงเวลานั้นให้ได้มากที่สุด และลดจุดบกพร่องให้เหลือน้อยที่สุด หลังจากนั้นการปรับปรุงถูกทำเป็นเอกสาร สร้างเป็นมาตรฐาน และเก็บรักษา

การปรับปรุงกระบวนการขององค์กรทั้ง 3 จะเน้นที่การวิเคราะห์ถึงต้นตอของปัญหาเพื่อทำการปรับปรุง โดยมีทีมงานข้ามสายงานเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลการปรับปรุงและบทเรียนที่ได้รับระหว่างหน่วยงานและบริการอื่นๆ