

ภาคผนวก

ผนวก ก.

ค่านิยมหลักและแนวคิดที่สอดคล้องเกณฑ์หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ค่านิยมหลักและแนวคิดที่สอดคล้องเกณฑ์หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ค่านิยม (Value) หมายถึง หลักการชี้นำ (Guiding Principles) หรือ พฤติกรรมที่องค์กรหรือพนักงานในองค์กรคาดหวังว่าจะปฏิบัติ ค่านิยมจะเป็นตัวสะท้อนหรือมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรที่คาดหวัง และค่านิยมจะเป็นตัวสนับสนุนหรือชี้นำการตัดสินใจของสมาชิกทุกคนในองค์กร และเป็นตัวช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรได้อีกด้วย จากค่านิยมและแนวคิด หรือหลักการในการทำงานของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ พบว่าค่านิยมหลักที่องค์กรจำเป็นต้องนำมาพิจารณามีด้วยกันทั้งหมด 11 องค์ประกอบ ดังนี้

- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า
- การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละกลุ่ม
- การให้ความสำคัญกับพนักงานและคู่ค้า
- ความคล่องตัว
- การมุ่งเน้นอนาคต
- การจัดการเพื่อนวัตกรรม
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- ความรับผิดชอบต่อสังคม
- การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
- มุมมองเชิงระบบ

ค่านิยมหลัก ข้างต้น เป็นปรัชญาหรือความเชื่อของผู้คนในองค์กร ซึ่งแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมในการทำงานหรือ “หลักคิดในการทำงาน” และถูกนำมาใช้เป็นหลักในการสร้างข้อกำหนดต่างๆ ทำให้ข้อกำหนดเหล่านี้สอดคล้องประสานซึ่งกันและกันอย่างบูรณาการภายในกรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ เพื่อสร้างพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติและการใช้ข้อมูลป้อนกลับ

- **การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์**

การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ในที่นี้จะหมายถึง ผู้นำระดับสูงขององค์กร ที่ควรจะต้องมีการกำหนดทิศทางและสร้างองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้มีความมุ่งมั่น สร้างความรู้และความสามารถ และการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์โดยเฉพาะผู้นำระดับสูงจะต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์ข้อที่ 6.1 ก1 และ 6.2 ก1 เรื่องการกำหนดกระบวนการ โดยผู้นำต้องเข้าใจ และสามารถแบ่งกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนได้ รวมถึงการกำหนดทิศทางของผู้นำระดับสูงจะส่งผลโดยตรงต่อการออกแบบและกำหนดรูปแบบกระบวนการต่างๆซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์ข้อที่ 6.1 ก2 และ 6.2 ก2 เรื่องการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการ และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเกิดขึ้น ผู้นำต้องพยายามขับเคลื่อนกระบวนการที่รับผิดชอบเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์ข้อที่ 6.2 ข2 เรื่องการเตรียมความพร้อมในภาวะฉุกเฉิน

- **ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า**

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า ประกอบด้วยส่วนที่เป็นปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความต้องการของลูกค้าในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าในอนาคต คุณค่าและความพึงพอใจของลูกค้าอาจได้อิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การซื้อผลิตภัณฑ์ การครอบครอง และประสบการณ์จากการได้รับบริการ โดยต้องพิจารณาคุณลักษณะทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งวิธีการในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย เพื่อสร้างคุณค่าสูงสุดแก่ลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์ข้อที่ 6.1 ก1 การกำหนดกระบวนการ นอกจากนี้สินค้าและบริการยังต้องมีรูปแบบและคุณลักษณะที่แตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์ข้อที่ 6.1 ก3 การออกแบบกระบวนการ การมุ่งเน้นลูกค้าเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการรักษาลูกค้าไว้ การขยายส่วนแบ่งตลาดและความเติบโตของธุรกิจ องค์กรจะต้องมีความไวต่อความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นใหม่รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจและการรักษาลูกค้าไว้ด้วย ดังนั้นองค์กรควรมีกลไกในการได้มาซึ่งข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์ข้อที่ 6.1 ก4 และ 6.2 ก4 ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการ เมื่อได้ข้อมูลย้อนกลับแล้วองค์กรต้องนำมาปรับปรุงกระบวนการให้ดียิ่งขึ้นต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์ข้อที่ 6.1 ก6 และ 6.2 ก6 การปรับปรุงกระบวนการ

- **การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละกลุ่ม**

การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละกลุ่ม องค์กรต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดี รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โอกาสในการเรียนรู้และการได้ใช้ทักษะใหม่ ๆ มีผลมากขึ้นเรื่อย ๆ ต่อระดับความสำเร็จของพนักงาน องค์กรลงทุนด้านการเรียนรู้ของพนักงานโดยการศึกษา การ

ฝึกอบรม และโอกาสต่าง ๆ ในการก้าวหน้าและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อาจรวมถึงการหมุนเวียนภาระงานและการได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้นตามความรู้ทักษะที่แสดงให้เห็น แหล่งการเรียนรู้ในองค์กร รวมถึงความคิดของพนักงาน การวิจัยและพัฒนา การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อนำความรู้มาช่วยในการออกแบบกระบวนการ ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์ข้อที่ 6.1 ก3 และ 6.2 ก3 การออกแบบกระบวนการ รวมถึงการร่วมกันปรับปรุงงานและกระบวนการ ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์ข้อที่ 6.1 ก6 และ 6.2 ก6 การปรับปรุงกระบวนการ

● การให้ความสำคัญกับพนักงานและลูกค้า

การให้ความสำคัญกับพนักงาน หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ มีการพัฒนา และมีความผาสุก ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินงานที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของพนักงานที่มีความแตกต่างกันในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัว การให้ความสำคัญกับพนักงาน มีดังนี้

1. การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรที่มีต่อความสำเร็จของพนักงาน
2. การยกย่องชมเชยพนักงานที่มากกว่าการให้ค่าตอบแทนตามปกติ
3. การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของพนักงาน
4. การแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อให้พนักงานสามารถให้บริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้นและสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
5. การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิดกล้าทำและมีนวัตกรรม
6. การสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนเพื่อพนักงานที่หลากหลาย

การให้ความสำคัญกับพนักงานและลูกค้า โดยนำข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ และลูกค้ามาใช้จัดทำข้อกำหนดของกระบวนการจะสอดคล้องกับเกณฑ์ข้อที่ 6.1 ก2 และ 6.2 ก2 การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการ ซึ่งการปฏิบัติการประจำวันในกระบวนการเหล่านี้จะได้ผลตามข้อกำหนดของกระบวนการนั้นต้องมีตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สามารถควบคุมและปรับปรุงกระบวนการได้ ซึ่งจะสอดคล้องกับเกณฑ์ข้อที่ 6.1 ก4 และ 6.2 ก4 เรื่องตัววัดหรือดัชนีชี้วัด

● ความคล่องตัว

ความคล่องตัว หมายถึง ความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และมีความยืดหยุ่น การจะประสบความสำเร็จในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงเร็ว การแข่งขันสูง ต้องใช้ความคล่องตัว การปรับปรุงที่สำคัญในการตอบสนองได้อย่างรวดเร็วคือการลดความซ้ำซ้อนของหน่วยงานและกระบวนการ หรือสามารถปรับเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น แนวทางที่ทำให้ระยะเวลาในการนำผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ลง ลดความซ้ำซ้อน

ของหน่วยงานและกระบวนการนั้นจะสอดคล้องกับเกณฑ์ ข้อที่ 6.1 ก3 และ 6.2 ก3 การออกแบบกระบวนการ เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้นเรื่อยๆ องค์กรต้องมีการปรับปรุงกระบวนการอยู่เสมอ ซึ่งตรงกับเกณฑ์ข้อที่ 6.1 ก6 และ 6.2 ก6 การปรับปรุงกระบวนการ ความคล่องตัวนี้รวมถึงการเตรียมความพร้อมเมื่อต้องเจอเหตุการณ์ที่เกี่ยวกับสภาพอากาศ สาธารณูปโภคที่เกี่ยวข้องหรือภาวะฉุกเฉินในระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์ข้อที่ 6.2 ข2 การเตรียมความพร้อมในภาวะฉุกเฉิน

● การมุ่งเน้นอนาคต

การมุ่งเน้นอนาคต ในสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันในปัจจุบัน การสร้างองค์กรที่มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อธุรกิจและตลาด การมุ่งสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนและการเป็นผู้นำในตลาด โดยองค์กรต้องคำนึงถึงความคล่องตัวที่อาจจำเป็นในอนาคต มาใช้ประกอบในการออกแบบกระบวนการ ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์ข้อที่ 6.1 ก3 และ 6.2 ก3 การออกแบบกระบวนการ นอกจากนี้องค์กรต้องกำหนดทรัพยากรที่จำเป็นให้เพียงพอต่อการระดมทุนที่มีอยู่ในปัจจุบัน และพร้อมใช้งานสนับสนุนการลงทุนในธุรกิจใหม่ ซึ่งตรงกับเกณฑ์ ข้อที่ 6.2 ข1 การเตรียมทรัพยากรให้เพียงพอต่อการสนับสนุนการดำเนินงาน

● การจัดการเพื่อนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีความหมาย นวัตกรรมมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานในทุกด้านขององค์กร และนำพาองค์กรไปสู่มิติใหม่ของการปฏิบัติงาน องค์กรต้องขึ้นนำและบริหารจัดการเพื่อให้การสร้างนวัตกรรมที่เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้และฝังอยู่ในงานประจำที่ทำ ซึ่งการสร้างนวัตกรรมต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในเรื่องของ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์ข้อที่ 6.1 ก6 และ 6.2 ก6 การปรับปรุงกระบวนการ

● การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อองค์กร การวัดผลนั้นควรมาจากความต้องการ และกลยุทธ์ทางธุรกิจ และควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญเกี่ยวกับกระบวนการผลิตผล และผลลัพธ์ที่ได้ การจัดการดำเนินการขององค์กรต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภทประกอบกัน ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์ข้อที่ 6.1 ก4 และ 6.2 ก4 ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการ การวัดผลการดำเนินการนี้ควรรวมผลทางด้านลูกค้า ผลิตภัณฑ์และการให้บริการ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน การตลาดและการแข่งขัน รวมทั้งผลของผู้ส่งมอบ พนักงานขององค์กรและผลด้านต้นทุนและการเงิน สอดคล้องกับเกณฑ์ข้อที่ 6.1 ก5 และ 6.2 ก5 การลดต้นทุน เมื่อมีความเข้าใจถึงข้อมูล

ต่างๆอย่างดีแล้วจะทำให้สามารถเตรียมทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินการได้อย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์ข้อที่ 6.2 ข1 การกำหนดทรัพยากร

การวิเคราะห์ หมายถึง การกลั่นกรองใจความสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้สนับสนุนการประเมินผลงานการตัดสินใจปรับปรุงการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์นั้นต้องใช้ข้อมูลเพื่อหาแนวโน้มการคาดการณ์ รวมถึงการดูความเป็นเหตุเป็นผลที่โดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด อาจวิเคราะห์สนับสนุนงานหลาย อย่างเช่น การวางแผนงานการทบทวนผลการดำเนินการโดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติงาน การจัดการความเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่แข่ง หรือกับการปฏิบัติการที่เป็นเลิศสอดคล้องกับเกณฑ์ข้อที่ 6.1 ก6 และ 6.2 ก6 การปรับปรุงกระบวนการ

● ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นำองค์กรควรมีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้นจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ การคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ยังรวมไปถึงการปฏิบัติงานขององค์กรและวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์และบริการ การปฏิบัติทางด้านจริยธรรมอย่างจริงจังควรเป็นข้อกำหนดและต้องมีการตรวจติดตามโดยคณะกรรมการธรรมาภิบาลขององค์กร การบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองที่ดี อาจรวมถึงการปรับปรุงด้านการศึกษาและสุขอนามัยของชุมชนของพนักงานในองค์กร การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีความสำคัญมากในด้านกระบวนการผลิต และของเสียที่เป็นขยะทั่วไป และขยะอุตสาหกรรม องค์กรต้องมีความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์ข้อที่ 6.1 ก3 และ 6.2 ก3 การออกแบบกระบวนการ

● การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการขององค์กรควรมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ๆ ซึ่งนำไปสร้างคุณค่า และรักษาสมดุลของคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก เช่น ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบและคู่ค้า สาธารณะ และชุมชนด้วยการสร้างคุณค่าให้แก่กลุ่มเหล่านี้ ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์ข้อที่ 6.1 ก1 และ 6.2 ก1 การกำหนดกระบวนการ ทำให้องค์กรสามารถสร้างความภักดีต่อองค์กร และความเติบโตของเศรษฐกิจด้วย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการสร้างสมดุลของคุณค่า ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงและขัดแย้งกันได้ กลยุทธ์ขององค์กรจึงควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ชัดเจน สอดคล้องกับเกณฑ์ข้อที่ 6.1 ก2 และ 6.2 ก2 การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการ เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ สนองตอบต่อความต้องการที่หลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และไม่ให้เกิดผลกระทบในทางลบแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใด ๆ การใช้ตัววัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม

ร่วมกันอย่างสมดุลเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อลำดับความสำคัญระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร สอดคล้องกับเกณฑ์ข้อที่ 6.1 ก4 และ 6.2 ก4 ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการ

● มุมมองในเชิงระบบ

มาตรฐาน MBNQA นั้นเป็น การมองเชิงระบบในการบริหารองค์กร และบริหารกระบวนการหลักเพื่อที่จะให้บรรลุผลลัพธ์ ไปสู่องค์กรที่เป็นเลิศ ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด และ ค่านิยมหลัก 11 ข้อ เพื่อเป็นเครื่องมือในการบูรณาการระบบ อย่างไรก็ตาม การบริหารเพื่อให้ได้ผลต้องมีการสังเคราะห์ (Synthesis) การปรับทิศทางไปในทางเดียวกัน (Alignment) และการบูรณาการ (Integration) การสังเคราะห์ คือ การมององค์กรในภาพรวม และหาข้อกำหนดหลักขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ สอดคล้องกับเกณฑ์ข้อที่ 6.1 ก1 และ 6.2 ก1 การกำหนดกระบวนการ การปรับทิศทางไปในทางเดียวกัน คือ การเชื่อมโยงข้อกำหนดต่างๆ ใน MBNQA เพื่อให้สอดคล้องกับ แผนงาน กระบวนการ หรือมาตรการต่างๆ ให้มีทิศทางไปในทางเดียวกัน การบูรณาการ คือ การต่อยอดจากความสำเร็จไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์กรประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรมีการปฏิบัติอย่างเชื่อมโยงกันและกันอย่างสมบูรณ์ สอดคล้องกับเกณฑ์ข้อที่ 6.1 ก2 และ 6.2 ก2 การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการ การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการต้องมีการใช้ตัววัด ดัชนีชี้วัด และความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญ สอดคล้องกับเกณฑ์ข้อที่ 6.1 ก4 และ 6.2 ก4 ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ ผู้นำระดับสูงต้องมุ่งเน้นทิศทางเชิงกลยุทธ์และมุ่งเน้นลูกค้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน และจะครอบคลุมถึงการใช้ตัววัด ดัชนีชี้วัด (หมวด 7) และความรู้ขององค์กร (หมวด 4) เพื่อให้ผู้นำองค์กร (หมวด 1) สร้างกลยุทธ์ (หมวด 2) ที่สำคัญ แล้วมุ่งสู่การปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน (หมวด 5) ตามกระบวนการทำงาน (หมวด 6) ที่กำหนดไว้ โดยมีเป้าหมายคือมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดเป็นสำคัญ เป็นต้น