

ผนวก ค.

ข้อมูลอ้างอิงจากผลการวิเคราะห์ การหาแนวทางสู่ความเป็นเลิศด้าน
การจัดการกระบวนการ

จากกรณีศึกษาของ 3 องค์กรทำให้สามารถสรุปความคล้ายคลึงของทั้ง 3 องค์กรได้ดังนี้

❖ ปัจจัยที่ 1 ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมหลักที่ชัดเจน

ผู้บริหารระดับสูงทั้ง 3 องค์กร มีวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมหลักที่ชัดเจนโดยเน้นการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า จะเห็นได้ว่าทั้ง 3 องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจและใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร

ผู้บริหารระดับสูงของทุกองค์กรยังสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักที่กำหนดไว้ให้บุคลากรทุกคนยอมรับ และมีความเข้าใจตรงกันโดยเฉพาะการมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าซึ่งทำให้การดำเนินงานมุ่งไปในทิศทางเดียวกันโดยมีการกระจายจากวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติในทุกหน่วยงานด้วยการใช้วิธีการบริหารแบบต่างๆ โดย Landmark Dining, Inc. ได้สื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลักให้แก่พนักงานใหม่ทุกคน มีการทบทวนระหว่างการประชุมประจำเดือน ตีตประกาศในพื้นที่ที่พนักงานใช้ และพิมพ์ลงบนเมนูและเอกสารส่งเสริมการตลาดทั้งหลาย

ส่วน Jenks Public Schools เป้าหมายของเขตถูกลงในเว็บไซต์ และเจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับโปสเตอร์ซึ่งเขียนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ถูกแขวนไว้ทุกอาคารเพื่อเป็นสิ่งเตือนใจให้กับนักเรียนและพนักงาน

และ Sunny Fresh Foods, Inc. ผู้จัดการในทุกระดับขององค์กรมีความรับผิดชอบต่อการสื่อสารและสนับสนุนภารกิจ, จุดประสงค์หลัก, และค่านิยมหลักแก่ผู้เกี่ยวข้อง โดยการปรึกษาร่วมกับผู้เกี่ยวข้องรายใหม่ระหว่างการปฐมนิเทศ, การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างการประชุม, การนำเสนอระหว่างการอบรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการประชุมเพื่อการรับรู้ทุก ๆ 2 ครั้งต่อเดือนซึ่งจัดให้กับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นจริงจังต่อการพัฒนาองค์กรโดยมีส่วนร่วมในการดำเนินงานในรูปแบบต่างๆ โดย ผู้นำระดับสูงของ Landmark Dining, Inc. มุ่งจัดตั้งไดเนอร์สทีม (DINERS Teams) เน้นที่การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร และทบทวนกระบวนการที่สำคัญแต่ละกระบวนการเพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการและระบบการวัดผล ผู้นำระดับสูงเป็นผู้สนับสนุนและทบทวนไดเนอร์สทีม

ส่วนที่ JPS, ผู้นำอาวุโสรวมถึง BOE, ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ, และผู้ช่วยผู้อำนวยการ 3 ท่าน ผู้อำนวยการทำหน้าที่เป็น CEO รองผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการ ดูแล

การปรับปรุงโรงเรียนและหลักสูตร, โปรแกรมนักเรียนและหลักสูตร, และฝ่ายบุคลากร; และตัวแทนอาจารย์ใหญ่ของวิทยาเขต ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกของคณะกรรมการ คณะมนตรีประมุขกันทุกวันจันทร์เพื่อปรึกษาหารือวาระการประชุม BOE ก่อนล่วงหน้า และประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเขตการศึกษา

ผู้นำอาวุโสของ SFF ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหาร (Management Committee (MC)) MC จัดตั้งภาระกิจของ SFF ในปี 1992 เพื่อแนะนำแนวทางที่ชัดเจนแก่องค์กร เพราะการมุ่งเน้นที่ลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องคือค่านิยมหลัก, MC จึงได้วางภาระกิจไว้บนความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้จัดหาสินค้าของ SFF, ความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมกระบวนการแปรรูปไข่, และความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมของลูกค้า

❖ ปัจจัยที่ 2 การมีส่วนร่วมของพนักงานและการทำงานเป็นทีม

ทั้ง 3 องค์กรมีการจัดตั้งทีมขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่ในการพัฒนาองค์กร โดย บ. Landmark Dining, Inc. จะใช้ ไดเนอร์สทีม (DINERS Teams) ซึ่งประกอบด้วยสมาชิกข้ามสายงานและข้ามสาขา ทำหน้าที่ในการทบทวนกระบวนการที่สำคัญแต่ละกระบวนการ และวิเคราะห์ปัจจัยข้อร้องเรียน เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการและระบบการวัดผล นอกจากนี้หากพบว่าแนวโน้มของการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าผู้ส่งมอบและผู้จัดจำหน่ายมีผลกระทบหรือได้รับผลกระทบ จะมีการเชิญผู้ส่งมอบ และผู้จัดจำหน่ายเข้าร่วมในไดเนอร์สทีมด้วย

ส่วน Jenks Public Schools ใช้ ทีมความเป็นผู้นำโรงเรียน ซึ่งทีมความเป็นผู้นำของแต่ละโรงเรียนใช้วิธีการมากมายเพื่อเก็บข้อมูลและนำไปพัฒนา Comprehensive Local Education Plan (CLEP) วิธีการเหล่านี้ได้แก่ การสำรวจความต้องการของพนักงาน, สัมภาษณ์ผู้อุปถัมภ์, ประชุมกลุ่มเพื่อหารือเรื่องความจำเป็นและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และประเมินการสอบ ซึ่งใน CLEP ได้มีวงจร PDSA (Plan, Do, Study, Act) แฝงอยู่ นอกจากนี้ยังมี School Emergency Response Team (SERT) คอยทำหน้าที่ในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในการรับมือเหตุฉุกเฉิน และสภาพแวดล้อมที่ไม่ปลอดภัยของโรงเรียน

Sunny Fresh Foods, Inc. ได้ใช้ผู้นำอาวุโสของ SFF ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหาร (Management Committee (MC)) และทีมความเป็นผู้นำทางธุรกิจ The Business Leadership Team (BLT) โดย BLT จะผสมผสานเป้าหมายระยะสั้นและยาวและยุทธศาสตร์ระยะยาวสำหรับการทำงานของทุกแผนก ส่วน MC จะสร้างทีมการพัฒนาข้ามตำแหน่งขึ้นมา โดยขนาดและส่วนประกอบของทีมจะแปรไปตามกระบวนการที่ถูกพัฒนา

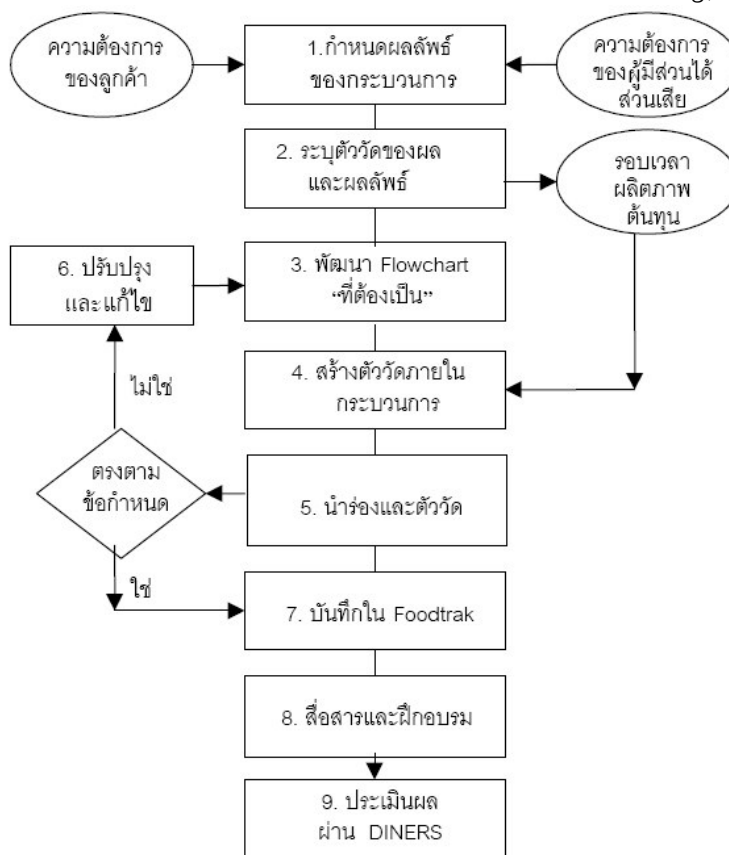
❖ ปัจจัยที่ 3 การมุ่งเน้นการออกแบบกระบวนการอย่างเป็นระบบ

การออกแบบกระบวนการจะมีทั้งการออกแบบกระบวนการใหม่ และกระบวนการที่มีอยู่แล้ว แต่ถูกนำมาออกแบบกระบวนการใหม่เป็นระยะๆ

ในส่วนของ Landmark Dining, Inc. จะมีแนวทาง 9 ขั้นตอน ดังภาพที่ ค.1 นี้

ภาพที่ ค.1

แนวทางการออกแบบกระบวนการของ Landmark Dining, Inc.



1. กำหนดผลลัพธ์ที่ปรารถนา โดยมีพื้นฐานจากข้อกำหนดของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. ระบุผลของกระบวนการและสร้างตัววัดของผลลัพธ์และเป้าหมายที่มีข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ตัวอย่างเช่น รอบเวลา ผลิตภาพ และต้นทุน สารสนเทศจากระบบการจัดการความรู้ Foodtrak จะถูกประเมินเพื่อให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเมื่อเร็ว ๆ นี้ ซึ่งมีผลกระทบต่อ

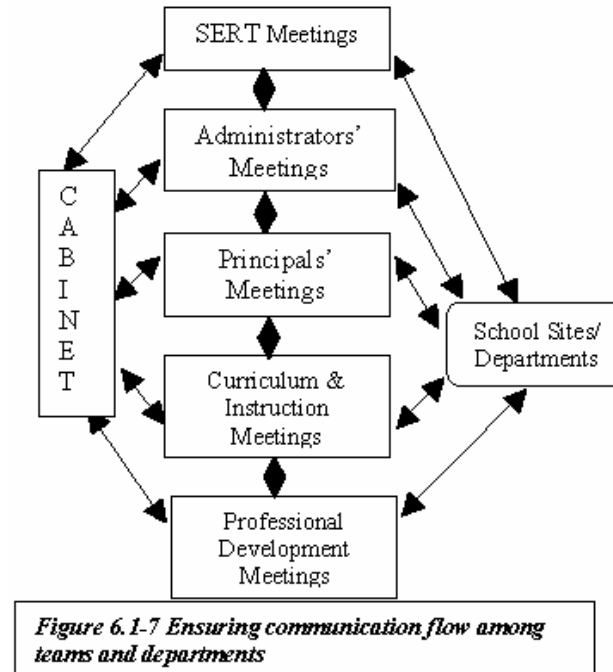
กระบวนการ, การปรับเปลี่ยนของกระบวนการนั้นที่เกิดขึ้นเมื่อเร็ว ๆ นี้, และการออกแบบที่ดีที่สุด

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

ส่วน Jenks Public Schools จะมีบอร์ดตัวแทนจากผู้บริหาร อาจารย์ และผู้ปกครอง จากแต่ละโรงเรียน มาพัฒนาผู้นำหลักและดึงผู้เกี่ยวข้องให้เข้ามาแบ่งปันความรู้ ส่วนสภาพโรงเรียนจะมีทีม SERT คณะกรรมการโรงเรียนปลอดภัย ทีมความเป็นผู้นำ และการประชุมผู้บริหารประจำเดือน เพื่อให้เกิดสภาพโรงเรียนที่ต้องการ โดยการมีการสื่อสารอย่างเป็นระบบ ดังภาพ ค.2

ภาพที่ ค.2

การทำงานเป็นทีมและโครงสร้างการสื่อสารอย่างเป็นระบบของ Jenks Public Schools

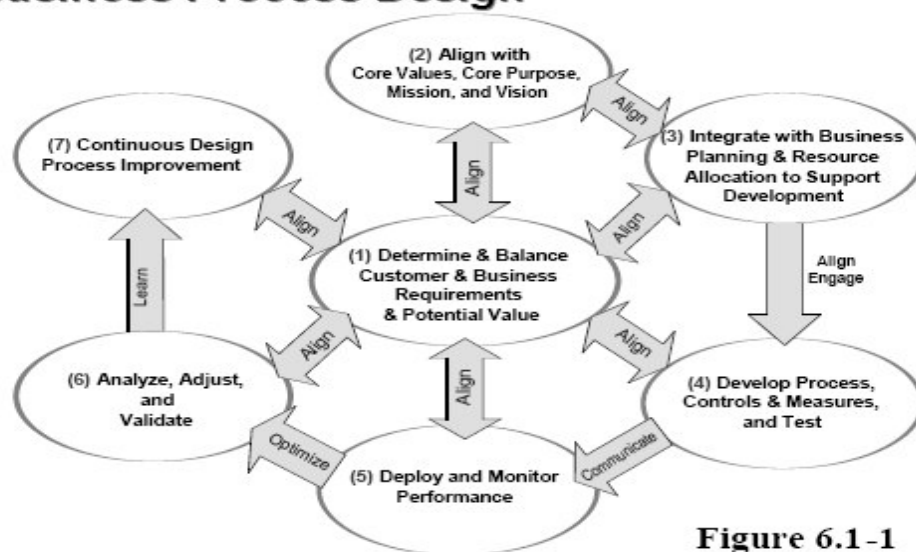


บ. Sunny Fresh Foods, Inc. ใช้หลัก 7 ประการในการออกแบบ

ภาพที่ ค.3

การออกแบบกระบวนการธุรกิจของบ. Sunny Fresh Foods, Inc.

Business Process Design



ขั้นตอนของบ. Sunny Fresh Foods, Inc. มีดังนี้

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

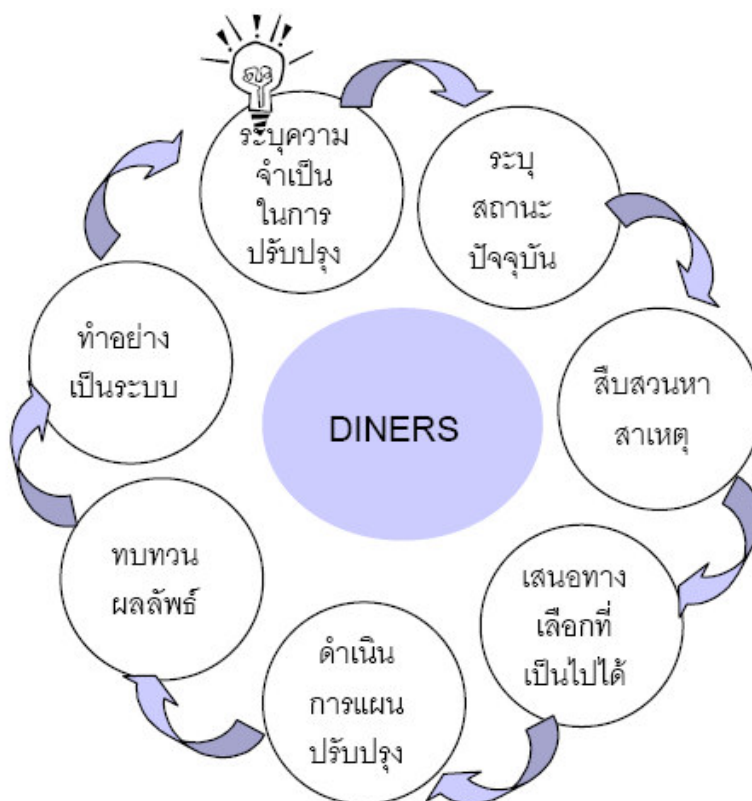
โดยในขั้นที่ 1 และ 2, SFF ศึกษา Value Drivers ของอุตสาหกรรมการให้บริการด้านอาหาร และลูกค้าหลัก หลังจากนั้น SFF ใช้ ข้อมูลที่นำเข้า จากระบบความเป็นผู้นำและผลที่ออกมาของการวิจัยและวิเคราะห์ SPP เพื่อประเมินว่ากระบวนการจะถูกพัฒนาได้อย่างไรหรือจะยกระดับการจัดวางให้ดีขึ้นด้วย Value Drivers ได้อย่างไร ในขั้นที่ 3, SFF จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อพัฒนากระบวนการใหม่ ในขั้นที่ 4, ทีมการพัฒนาข้ามตำแหน่งหน้าที่ถูกสร้างขึ้นโดย MC ขนาดและส่วนประกอบของทีมจะแปรไปตามกระบวนการที่ถูกพัฒนา การพัฒนากระบวนการผลิตใหม่อาจรวมเอาผู้เกี่ยวข้องจากเกือบทุกฝ่าย ทีมใช้ทรัพยากรจากทุกฝ่ายและตำแหน่งงานตามจำเป็น เพื่อพัฒนาและทดสอบกระบวนการ, ระบบงาน, หน้าที่การงาน, งานที่ได้รับมอบหมาย, และวัดการควบคุมและผลการปฏิบัติงาน ในขั้นที่ 5, ทีมทำให้มั่นใจว่าการอบรมที่จำเป็นต่อการนำกระบวนการไปปฏิบัติงาน ถูกพัฒนาและนำไปใช้ การควบคุมและเครื่องวัดถูกประเมินเพื่อหาโอกาสการปรับปรุงความมีประสิทธิภาพ, ประสิทธิภาพ, หรือผลที่ออกมาจากกระบวนการ จากนั้นกระบวนการนี้จะถูกสร้างให้ดีที่สุด, โดยทีมพัฒนาหรือกลุ่มทำงานที่เป็น “เจ้าของ” กระบวนการ ในขั้นที่ 5 และขั้นที่ 6, การทำงานของทีมพัฒนาจะถูกเฝ้าติดตามอย่างใกล้ชิดโดย MC หลังจากนั้น วิธีการและเครื่องมือเชิงคุณภาพที่ถูกใช้ในการพัฒนากระบวนการสร้างค่านิยมถูกปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (ขั้นที่ 7) เพื่อให้มั่นใจว่า SFF จับทุกข้อมูลที่นำเข้าที่เกี่ยวข้องทั้งจากภายในและภายนอก, และปรับปรุงความมีประสิทธิภาพของวิธีการเพื่อออกแบบกระบวนการให้บรรลุความต้องการ

❖ ปัจจัยที่ 4 การปรับปรุง และพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

Landmark Dining, Inc. ได้นำรูปแบบวงจร PDCA มาใช้ และมีการปรับปรุงเรื่อยมา จนกลายเป็นกระบวนการปรับปรุง 6 ขั้นตอนที่เรียกว่า **ไดเนอร์ส (DINERS)** ดังรูป

ภาพที่ ค.3

กระบวนการปรับปรุงไดเนอร์ส



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

I (Investigate) สืบสวนและหาเหตุผลของสาเหตุที่แท้จริง

N (Nominate) เสนอทางเลือกที่เป็นไปได้และตัววัดความสำเร็จ

E (Execute) ดำเนินการตามแผนปรับปรุง

R (Review) ทบทวนผลลัพธ์ของกระบวนการที่ปรับปรุงแล้วและตัววัดผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง ทำซ้ำและปรับปรุงตามความจำเป็น

S (Systematize) ทำให้เป็นระบบด้วยการจัดทำเอกสารสำหรับกระบวนการที่ปรับปรุงแล้ว บัณฑิตข้อมูลการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ลงในระบบการจัดการความรู้ Foodtrak สื่อสารกับพนักงานทุกคน และบรรจุเรื่องการเปลี่ยนแปลงไว้ใน การฝึกอบรม

ที่ Jenks Public Schools (JPS) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องถูกคาดหวังและ ประเมินผลโดยใช้ 4 ระบบหรือ 4 กระบวนการ:

1. กระบวนการทบทวนการประเมินการปฏิบัติงาน (the Performance Appraisal Review Process) เพื่อออกแบบและนำไปใช้ในหน่วยการเรียนรู้
2. CLEP(Comprehensive Local Education Plan) ในแต่ละวิทยาเขตรวมถึง ส่วนประกอบ PDSA(Plan, Do, Study, Act)
3. ระบบการตรวจวัดการปฏิบัติงาน (the Performance Measurement System)
4. การสำรวจและการประเมินโดยคณะกรรมการ

ส่วนวิธีการปรับปรุงของ บ. Sunny Fresh Foods, Inc. จะเริ่มจาก แผนการปรับปรุง และการวิเคราะห์ต้นทุน/กำไรถูกจัดเตรียมและอาจถูกส่งต่อไปให้กับ MC เพื่อการอนุมัติและเพื่อการ จัดเตรียมทรัพยากร กระบวนการทำเอกสาร วิเคราะห์ต้นทุนต่อสาเหตุ ปฏิบัติการแก้ไขความถูกต้อง และการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และวิเคราะห์ผล เพื่อประเมินความสำเร็จในการ ปรับปรุง ผ่านข้อมูลจำเพาะ HACCPs และ Standard Operating Procedures (SOP's) เพื่อให้ มั่นใจถึงความปลอดภัยของอาหาร การเพิ่มปริมาณงานที่ทำได้ในช่วงเวลานั้นให้ได้มากที่สุด และ ลดจุดบกพร่องให้เหลือน้อยที่สุด หลังจากนั้นการปรับปรุงถูกทำเป็นเอกสาร สร้างเป็นมาตรฐาน และเก็บรักษา

❖ ปัจจัยที่ 5 การเตรียมความพร้อมของทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินการ

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

แผนการเงิน ของ Jenks Public Schools จะจัดทำแผนงบประมาณโดยละเอียดเพื่อขออนุมัติจาก BOE โดยรองผู้อำนวยการ, ผู้อำนวยการบริหารฝ่ายการเงิน, และผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีจัดการทบทวนภายในอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการปรับงบจะขึ้นอยู่กับรายได้, ค่าใช้จ่าย, อัตราดอกเบี้ย, และ/หรือความจำเป็น รายงานอย่างเป็นทางการถูกส่งให้กับ BOE เพื่อทำการขออนุมัติทุกเดือน BOE จะแก้ไขงบส่วนที่จำเป็นตลอดทั้งปีโดยอ้างอิงจากข้อมูลทางการเงินที่รายงานทุกเดือนโดยผู้บริหาร แผนการเงินนี้มีพื้นฐานบนการทบทวนข้อมูลย้อนหลัง, การคำนวณค่าใช้จ่ายจากการสั่งการของรัฐ, และการวิเคราะห์รายได้คาดการณ์ นอกจากนี้ยังมีการรายงานของผู้ตรวจสอบบัญชีประจำปีอย่างสม่ำเสมอพบว่า JPS สามารถปฏิบัติตามคล้อยตามหลักบัญชีที่กำหนดโดย BOE (Board of Education) และกฎหมายงบประมาณของรัฐโอคลาโฮมา และการดำเนินการอย่างต่อเนื่องของกระบวนการทบทวนภายใน ซึ่งวัดรายได้ปัจจุบัน อัตราดอกเบี้ย รายจ่าย และความต้องการ การรายงานประจำเดือนอย่างเป็นทางการแก่ BOE ทำให้มั่นใจได้ว่าการยกเลิกงบประมาณใดๆจะถูกกำหนดอย่างทันทั่วทั้งและมีประสิทธิภาพ

Sunny Fresh Foods, Inc. กำหนดให้ The Business Leadership Team (BLT) เตรียมทรัพยากรโดยคำนึงถึงยุทธศาสตร์หลักที่จำเป็นต่อการพัฒนาหรือเสริมความสามารถให้แข็งแกร่งขึ้น เพื่อการบรรลุเป้าหมายของ SFF และบรรลุความต้องการของลูกค้า การตัดสินใจใน

การเตรียมทรัพยากรทางการเงินโดย MC และBLT เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเพื่อการพัฒนาแผนธุรกิจประจำปี, ซึ่งรวมเอาเป้าหมายผลปฏิบัติการทางการเงินไว้ด้วย ทรัพยากรที่ถูกใช้พัฒนาหรือปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน ได้แก่ HR, สุขภาพและความปลอดภัย, ระบบกระบวนการ/วิศวกรรม, ผู้เกี่ยวข้อง, การบริการด้านเทคนิค, IT/บริหาร/บัญชี, แผนกและตำแหน่งอื่น ๆ ทั้งหมดตามความเหมาะสม

❖ ปัจจัยที่ 6 การเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน

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 ชั่วโมงสำหรับระบบที่ติดต่อกับลูกค้าทั้งหมด

Sunny Fresh Foods, Inc. จะใช้ทีมรับมือเหตุฉุกเฉินในโรงเรียนอย่างเข้าใจ (School Emergency Response Team (SERT) ประจำพื้นที่เป็นผู้ดูแลเมื่อเกิดภาวะฉุกเฉิน โดยมีคู่มือแนะนำขั้นตอนรับเหตุฉุกเฉิน แผนนี้ช่วยแสดงความสามารถของระบบและหน้าที่หลักในการรับมือผู้บุกรุก, การโจมตีของผู้ก่อการร้าย, การพกอาหารในโรงเรียน, ทอร์นาโด ฯลฯ ทุกวิทยาเขตมีแผนรักษาความปลอดภัยและขั้นตอนปฏิบัติการประจำปีเพื่อให้แน่ใจถึงความปลอดภัยของนักเรียน, พนักงาน, และผู้เข้ามาติดต่อกับลูกค้าที่จะเป็นไปได้ ทีม SERT ประชุมกันทุกเดือนและ

ประกอบด้วยผู้บริหาร, ที่ปรึกษา, และอาจารย์ ดำรวจท้องถิ่นและพนักงานเหตุด่วนเหตุร้าย ร่วมมือกันกับสมาชิกทีม SERT เพื่อจัดตั้งและ/หรือปรับปรุงการดำเนินการรักษาความปลอดภัย เมื่อมีสมาชิกใหม่เข้ามาในทีม จะต้องมีการฝึกอบรมระบบการควบคุมสถานการณ์เป็นเวลา 1 ปี เพื่อให้พนักงานของเขตและหน่วยงานชุมชนสามารถทำตามแผนปฏิบัติการร่วมกัน

SERT ประชุมทุกเดือนเพื่อพัฒนาและกลั่นกรองขั้นตอนเพื่อ 1) เตรียมแผนขั้นตอนฉุกเฉินมาตรฐาน เพื่อช่วยให้พนักงานบรรลุความรับผิดชอบต่อนักเรียน, ผู้ร่วมงาน, และชุมชนในยามฉุกเฉิน 2) เตรียมคำแนะนำสำหรับเหตุฉุกเฉินเล็ก ๆ น้อย ๆ และคำแนะนำสำหรับปฏิบัติการระหว่างเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติหรือที่มนุษย์ก่อขึ้น 3) เตรียมรูปแบบที่แนะนำให้ใช้ได้ใช้, เพื่อให้แผนฉุกเฉินทันสมัย 4) เตรียมคู่มือรับมือเหตุฉุกเฉินเพื่อแจกจ่ายให้แก่พนักงาน และ 5) รักษาความลับ โดยใช้ปรัชญา “จำเป็นต้องรู้”

SFF เสริมความมั่นใจการเตรียมความพร้อมขององค์กรเพื่อเหตุฉุกเฉินหรือภัยพิบัติในหลาย ๆ ทาง แผนปฏิบัติการฉุกเฉิน (Emergency Action Plan (EAP)) ลงรายละเอียดสายการสั่งการ, การปฏิบัติการ, และการรายงานในยามฉุกเฉิน EAP ครอบคลุมคำสั่งการเพื่อการกลับคืนสู่การดำเนินงานหลังจากเกิดเหตุ การฝึกซ้อมอย่างสม่ำเสมอกับผู้เชี่ยวชาญการรับมือกับเหตุฉุกเฉินประจำท้องถิ่น ถูกนำมาปฏิบัติเพื่อเสริมประสิทธิภาพการอบรม

SFF ใช้การฝึกปฏิบัติการปกป้องข้อมูลอย่างเป็นทางการเพื่อให้มั่นใจว่าระบบ hardware และ software ของ IT ถูกปกป้องจากการขโมยหรือการบุกรุกเข้ามา ความปลอดภัยของเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ทำหน้าที่เป็นลูกข่าย (work station) และขั้นตอนการปกป้องเอกสารกับผู้ใช้ทั้งหมด การตรวจสอบการปฏิบัติตามโดยปกติถูกจัดทำโดยผู้ประสานงาน IP โดยขั้นตอนระบบ backup IT ถูกนำไปปฏิบัติอย่างดีและสนับสนุนด้วยเอกสาร ข้อมูลที่ backup ไว้จะถูกเก็บรักษาในสถานที่ปลอดภัย ห่างจากศูนย์ข้อมูล การบำรุงรักษาระบบอย่างสม่ำเสมอเกิดขึ้นตลอดทั้งปีโดยขึ้นอยู่กับความต้องการทางธุรกิจ

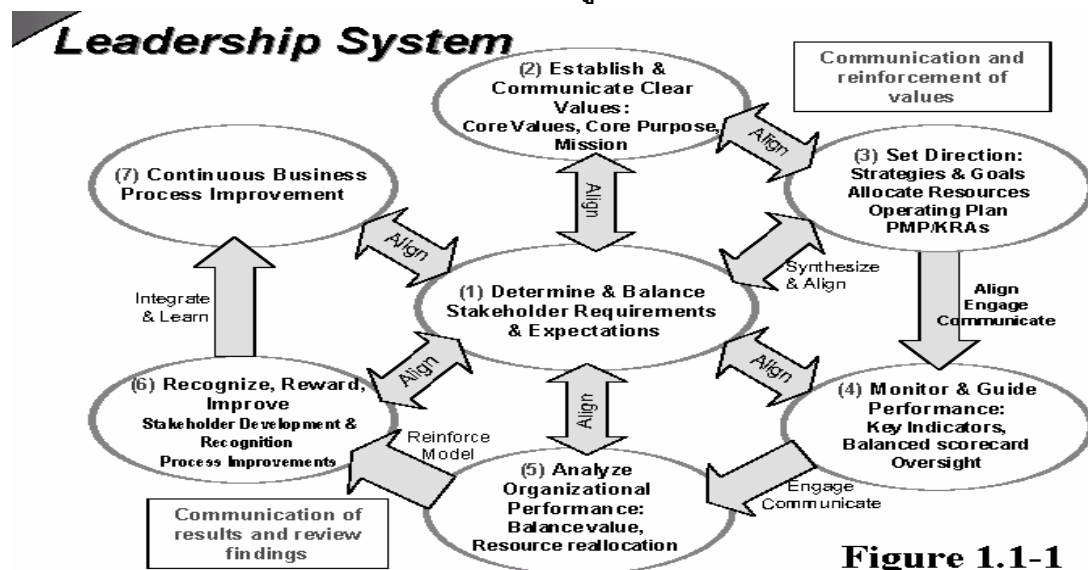
❖ ปัจจัยที่ 7 การเชื่อมโยงอย่างมีบูรณาการ

การดำเนินงานต่าง ๆ นั้นต้องมีการเชื่อมโยงสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการผลการดำเนินการขององค์กรมีการปฏิบัติการอย่างเชื่อมโยงกัน มองภาพรวมขององค์กรโดยใช้ความต้องการหลักทางธุรกิจซึ่งรวมถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่เป็นตัวกำหนดภาพให้กระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กรมุ่งไปสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจ บริษัท

SFF สร้างสมดุลให้กับความต้องการของผู้เกี่ยวข้องหลักทุกฝ่ายได้ ในการจัดตั้งและการสื่อสารอุดมการณ์หลักผ่าน MC โดยใช้กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Process (SPP), แผนดำเนินการและธุรกิจประจำปี, ตัวชี้วัดหลัก (Key Indicators (KI's), กระบวนการบริหารการปฏิบัติงาน (Performance Management Process (PMP)) ของแต่ละบุคคล โดยพิจารณาจัดระเบียบด้วย อุดมการณ์หลักและภารกิจในการสร้างความสมดุลของความต้องการที่หลากหลายและความคาดหวังจากผู้เกี่ยวข้องหลักทุกฝ่าย โดยการนำความต้องการและความคาดหวังของพวกเขามาผสมผสานรวมอยู่ในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ หลังจากนั้นจะนำ อุดมการณ์หลักและภารกิจสู่ผู้เกี่ยวข้องหลักทุกฝ่าย ส่วนผู้นำ SFF จะใช้กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน Performance Management Process (PMP) และการทบทวนผลการปฏิบัติงานแต่ละบุคคลระหว่างดำเนินงานและรายปี เพื่อสนับสนุนพฤติกรรมที่สร้างผลการปฏิบัติงานอย่างสูงในหมู่ผู้เกี่ยวข้อง โดยกระบวนการทบทวนผลการปฏิบัติงานแต่ละบุคคลครอบคลุมองค์ประกอบการวางแผนพัฒนาทักษะของผู้เกี่ยวข้องแต่ละคน ผ่านโปรแกรมการเตือนความจำอย่างเป็นทางการ การสนับสนุนให้รางวัลจากผู้นำ และรักษาการเรียนรู้และความจับใจของบุคคลและองค์กร และการแบ่งปันนวัตกรรมและการปรับปรุง หลังจากนั้นสมาชิก MC ใช้การสำรวจผลสะท้อนกลับเพื่อประเมินประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอนทั้งหมดดังภาพที่ ค.5

ภาพที่ ค.4

ระบบความเป็นผู้นำ SFF



ระบบความเป็นผู้นำมี 7 ขั้นตอนดังนี้

- (1) พิจารณาและสร้างสมดุลให้แก่ความต้องการและความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง

ลูกศร align = จัดให้เป็นแนวเดียวกัน, ลูกศรไปข้อ 3 = สังเคราะห์และจัดให้เป็นแนวเดียวกัน

- (2) จัดตั้งและสื่อสารคุณค่าที่ชัดเจน: ค่านิยมหลัก, จุดประสงค์หลัก, และภารกิจ

การสื่อสารและการสนับสนุนคุณค่า

- (3) กำหนดทิศทาง: ยุทธศาสตร์และเป้าหมาย, จัดเตรียมทรัพยากร, แผนการดำเนินการ, จัดการสื่อสารที่มีส่วนร่วม

- (4) เฝ้าติดตามและแนะนำการปฏิบัติงาน: ตัวบ่งชี้หลัก, การบังคับบัญชา balanced scorecard

การสื่อสารที่มีส่วนร่วม

- (5) วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานองค์กร: คุณค่าที่สมดุล, การจัดเตรียมทรัพยากรแม่แบบการสนับสนุน

การสื่อสารถึงผลงานและทบทวนสิ่งที่พบ

- (6) ตระหนัก, ให้รางวัล, พัฒนา: การรับรู้และการพัฒนาผู้เกี่ยวข้อง, กระบวนการพัฒนา

ผสมผสานและเรียนรู้

- (7) การปรับปรุงกระบวนการธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ยังมีการเชื่อมโยงไปยังหมวดที่ 3 (การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด), หมวดที่ 7 (ผลลัพธ์การดำเนินการ) และ หมวดที่ 4 (การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้) ตามลำดับ

การเชื่อมโยงอย่างมีบูรณาการของ Landmark Dining, Inc. นั้นจะเริ่มจากการทำให้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาว, วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, บัณฑิตแห่งความสำเร็จที่สำคัญ, และวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร ความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการจะถูกประเมินในการประชุมทบทวนของผู้บริหารรายสัปดาห์และรายเดือน โดยการทบทวนตัววัด และกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ระหว่างการประชุม คณะผู้นำวัดความก้าวหน้า และความแตกต่างของงบประมาณ (ถ้ามี) เทียบกับเป้าประสงค์ประจำปีที่จะนำไปใน Strategy Matrix หากพบว่าแผนปฏิบัติการก้าวหน้า น้อยหรือไม่ก้าวหน้า จะมีการวิเคราะห์หาต้นเหตุ และปรับเป้าประสงค์และงบประมาณ ดังแสดงในตาราง ค.1

ตารางที่ ค.3

การเชื่อมโยงกลยุทธ์ (Strategy Matrix) Landmark Dining, Inc.

วิสัยทัศน์: ได้รับการยอมรับว่าเป็น 1 ใน 10 ของประสบการณ์ในการรับประทานอาหารในเมืองที่เราดำเนินธุรกิจทุกปี เพราะอาหารเยี่ยมและประสบการณ์ที่เป็นเอกลักษณ์ พันธกิจ: ภัตตาคารแลนด์มาร์คเป็นประสบการณ์ด้านภัตตาคารที่ล้ำเลิศสำหรับลูกค้าของเรา ด้วยการมุ่งเน้นรสชาติอาหารที่เป็นเลิศ บรรยากาศแห่งประวัติศาสตร์ การบริการที่เหนือชั้น และการมีความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรของเรา เราเป็นภัตตาคารที่ปัจเจกชน ครอบครัว และธุรกิจ เลือกสรรแล้ว เราเป็นส่วนหนึ่งของประวัติศาสตร์ของชุมชน ด้วยบริการและการอนุรักษ์อาคารที่มีความสำคัญ						
ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการแข่งขัน	• การออกแบบเมนูใหม่ • รายการเมนูสุขภาพ	• การจดจำชื่อ • คุณค่าต่อดอลลาร์	• การใช้พื้นที่เหนือชั้น	• บริการที่เหนือชั้น	• การปฏิบัติการที่เป็นเลิศ	• การมีส่วนร่วมของชุมชน
ค่านิยม	• อาหารรสเลิศ • นวัตกรรมและความกระตือรือร้น • การส่งเสริมวิถีชีวิตที่เน้นสุขภาพ	• อาหารรสเลิศ • นวัตกรรมและความกระตือรือร้น • ความสนุกสนาน	• นวัตกรรมและความกระตือรือร้น • การอนุรักษ์ประวัติศาสตร์	• ความเป็นเลิศด้านการบริการและการมุ่งเน้นลูกค้า • การพัฒนานุคลากร จริยธรรม ความซื่อสัตย์ และความมีศักดิ์ศรี • วัฒนธรรมแบบครอบครัวด้วยการทำงานเป็นทีม • ความสนุกสนาน	• ความเป็นเลิศด้านการบริการและการมุ่งเน้นลูกค้า	• การสร้างสรรค์ชุมชน • การอนุรักษ์ประวัติศาสตร์ • การส่งเสริมวิถีชีวิตที่เน้นสุขภาพ

ตารางที่ ค.3 (ต่อ)
การเชื่อมโยงกลยุทธ์ (Strategy Matrix) Landmark Dining, Inc.

A	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	OECSPM	O ECS	O ESP	O EC	O EC	O EM
	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	ทั้งหมด	ทั้งหมด	ทั้งหมด	1,2,3	2,3,4,8	1,2,3
	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	2.เพิ่มศักยภาพผลิตภัณฑ์และบริการ	1.รักษาสถานะความเป็นภัตตาคารที่เลือกสรรแล้ว	3.ทำให้ผลการดำเนินการด้านการเงินยั่งยืน	4.เป็นนายจ้างที่พนักงานเลือกแล้ว	5.ยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติโดยผ่านกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน	6.ดำเนินโปรแกรมการมีส่วนร่วมของชุมชนอย่างต่อเนื่อง
	แผนปฏิบัติการระยะยาว	ดำเนินการติดตามผลต่อไป	ติดตามผลความพึงพอใจของลูกค้าและการรักษาลูกค้า	สร้างนวัตกรรมในการใช้พื้นที่	ยกระดับความภักดีของพนักงาน วัฒนธรรมครอบครัว และการทำงานเป็นทีม	ทบทวนปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้สามารถสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า	- สนับสนุนคนรุ่นใหม่ - สนับสนุนคนที่มีปัญหาทางร่างกายและจิตใจ - การส่งเสริมอาชีพวิถีชีวิตที่เน้นสุขภาพ

O=เจ้าของ (Owners) E= พนักงาน (Employees) C=ลูกค้า (Customers) S= ผู้ส่งมอบ (Suppliers) P=คู่ค้า (Partners) M=ชุมชน (Community)

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ 1=การขยายตัวอย่างต่อเนื่อง 2=การแข่งขันที่รุนแรงขึ้น 3=การมีพนักงานที่มีทักษะและมีแรงจูงใจ 4=ผู้บริโภคมีรายได้ที่สามารถใช้จ่ายเพิ่มขึ้นและความต้องการในด้านความสะดวกและสังคม 5=ผู้บริโภคมีรสนิยมด้านรสชาติสูง 6=การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรศาสตร์เกี่ยวกับอายุของผู้บริโภค 7=การให้ความสนใจเพิ่มขึ้นในเรื่องสุขภาพและโภชนาการ 8=ผลกระทบจากภาครัฐรุนแรงขึ้นเนื่องจากกฎระเบียบและข้อบังคับ

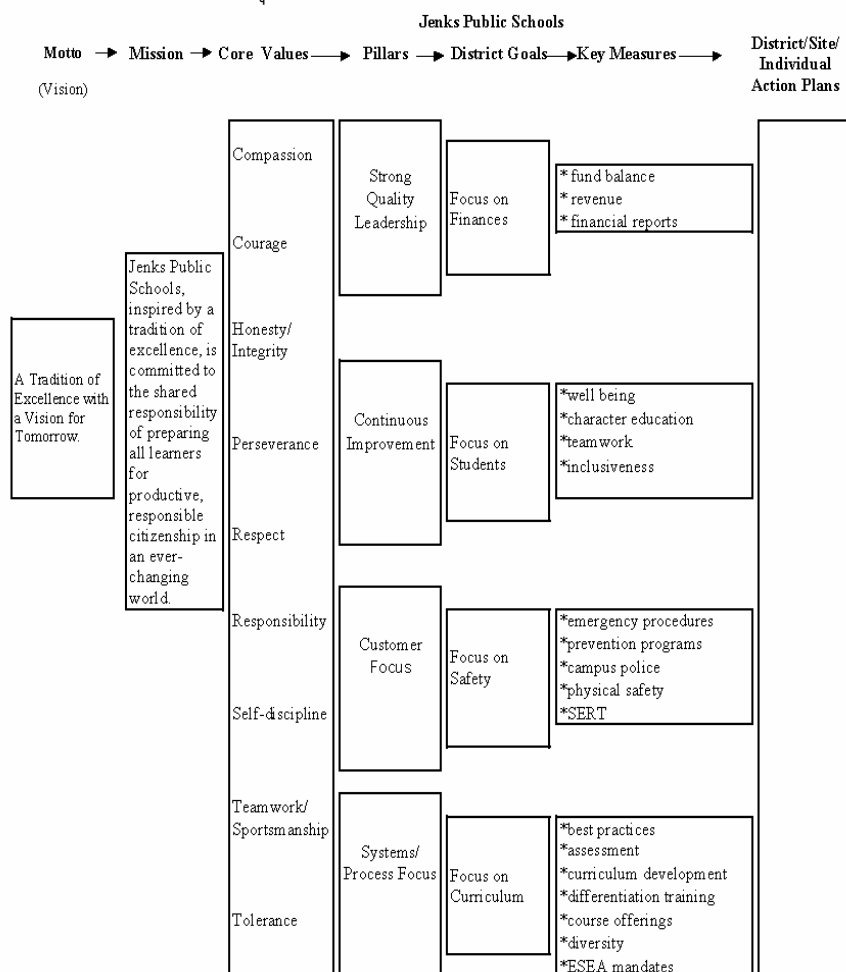
ตารางที่ ค.3 (ต่อ)

D	แผนปฏิบัติการระยะสั้น	ขยายบริการอาหารกล่อง, บริการจัดเลี้ยง และนำออกจากร้านไปรับประทานที่อื่น	ใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงการให้บริการลูกค้า	•ปรับปรุงการใช้พื้นที่จอดรถ •สร้างครัวเปิดที่โล่งที่เคาเตอร์	•เพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน •ให้การแนะนำเรื่องจริยธรรมอย่างใกล้ชิด •ว่าจ้างและอบรมพนักงานที่ร้านขายของที่ระลึก •จัดงานเลี้ยงวันเกิด	•ทบทวนปรับปรุงกระบวนการ •ปรับปรุงการฝึกอบรมด้านการบริการและการติดต่อลูกค้า •จัดทำตรวจสอบล่วงหน้าโดยนักศึกษาวิทยาลัยชุมชน	•บริจาคอาหารค่ำในวันหยุด •ว่าจ้างคนที่มีปัญหาทางร่างกายและจิตใจ •ส่งเสริมภัยพิบัติในอนาคตก •เปิดภัยพิบัติในวิทยาลัยตรวจสอบด้านการเงิน
I	ผลลัพธ์การดำเนินการ	ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ	การมุ่งเน้นลูกค้า	การเงินและตลาด	ทรัพยากรบุคคล	ประสิทธิผลขององค์กร	ภาวะผู้นำ และความรับผิดชอบต่อสังคม
L	ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ การออกแบบเมนูใหม่ การจดจำชื่อ/คุณค่าต่อคอลลาห์ การใช้พื้นที่อย่างคุ้มค่า บริการที่เหนือชั้น การปฏิบัติการที่เป็นเลิศ การมีส่วนร่วมของชุมชน						

ที่ JPS ผู้บริหารพัฒนาเป้าหมายโรงเรียน/แผนกเพื่อสนับสนุนเครื่องวัดหลัก (วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์), เป้าหมาย, แก่นสำคัญ, คุณค่าหลัก, ภาระกิจ, และคติพจน์ (วิสัยทัศน์) พนักงานที่ผ่านการทดลองงานอื่น ๆ พัฒนาอย่างน้อย 1 เป้าหมายทางวิชาชีพซึ่งสนับสนุนเป้าหมายของเขต แสดงในภาพที่ ค.4 กระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง JPS หัวหน้าพนักงานจะทำการประชุมประเมินผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาความก้าวหน้าที่สุดอดคล้องกับเป้าหมาย ผู้บริหารและพนักงานจะร่วมแบ่งปันข้อมูล, ตัวอย่าง, และรายงานทางวาจาในเรื่องของความสำเร็จและขอขยายที่มุ่งเน้นซึ่งเหมาะสมกับโรงเรียน, แผนก, หรือห้องเรียนของเขา/เธอ BOE จะไม่ถูกประเมินอย่างเป็นทางการ อย่างไรก็ตาม การสื่อสารกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องก็นับเป็นการประเมินที่ดำเนินอย่างต่อเนื่อง ทุกปีผู้ลงคะแนนเสียงจะมีโอกาสประเมินและบ่งชี้ความพึงพอใจต่อสมาชิกของบอร์ดผ่านโพล

ภาพที่ ค.4

การปรับปรุงกระบวนการของ Jenks Public Schools



ผลการวิเคราะห์ แนวทาง-การปฏิบัติ เชิงเปรียบเทียบระหว่างองค์กรที่เป็นกรณีศึกษา แบ่งตามเกณฑ์ข้อที่ 6.1

ตารางที่ 1 (6.1 a1-การกำหนดกระบวนการ)

Item: 6.1 a1	Landmark Dining, Inc	Jenks Public Schools	Sunny Fresh Foods, Inc.
KF Ref	1,25	1,9,15,19,20	1,9,15,16,19,20,21
Methods			
Systematic Approach (A)	ได้ระบุกระบวนการที่สร้างคุณค่าว่าเป็นกระบวนการที่เพิ่มคุณค่าให้กับประสบการณ์การรับประทานอาหารในมุมมองของลูกค้า โดยนำแนวคิดระบบลีน (Lean) และเครื่องมือคุณภาพต่างๆ เช่น Value Stream Mapping มาใช้	พิจารณาจากระบบการเรียนรู้จากศูนย์กลางของเขต โดยแบ่งออกเป็น 4 กระบวนการ คือ การพัฒนาหลักสูตร การสอน การประเมินผล และสภาพโรงเรียน	พิจารณาจากกระบวนการที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการสร้าง, การรักษา, การเพิ่มความลึกซึ้งต่อสายสัมพันธ์ของลูกค้า, และการสร้างและการเพิ่มมูลค่าที่มากที่สุดให้แก่ลูกค้าและ SFF
Extent of Deployment (D)	มีการใช้ระบบ Foodtrak ช่วยในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ และปรับปรุงเป็นประจำ	มีการระบุขอบเขต และหน้าที่ของแต่ละกระบวนการอย่างชัดเจน	มีการระบุขอบเขต และหน้าที่ของแต่ละกระบวนการอย่างชัดเจน
Systematic Improvements (L)	มีการนำสารสนเทศที่ได้จากระบบ Voices มาทบทวนร่วมกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ประจำปี นอกจากนี้มีการใช้ระบบ Foodtrak มาช่วยในการวัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ		
Alignment & Integration (I)			
Opportunity for Improvement (OFI)			

ตารางที่ 2 (6.1 a2-การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการ)

Item: 6.1 a2	Landmark Dining, Inc	Jenks Public Schools	Sunny Fresh Foods, Inc.
KF Ref	1,15,25	1,9,15,19,20	1,9,15,16,19,20,21
Methods			เชื่อมโยงกับ SPP (Strategic Planning Process)
Systematic Approach (A)	ข้อมูลจากระบบ Voice และข้อกำหนดด้านกฎระเบียบข้อบังคับสำหรับการจัดการอาหารอย่างปลอดภัย ที่ออกโดยองค์กรอาหารและยาและกรมบริการด้านสุขภาพและทรัพยากรมนุษย์จะถูกนำมาใช้ในการจัดทำข้อกำหนด	โดยนำข้อมูลจากนักเรียนทั้งกลุ่มและรายบุคคลผ่านเครื่องมือที่หลากหลาย	แบ่งเป็น 7 ขั้นตอนโดย 1.เริ่มจากหาความต้องการของลูกค้า 2. ประเมินกระบวนการโดยใช้ Value Drivers 3. จัดเตรียมทรัพยากร 4.ทดสอบกระบวนการ 5.นำไปปฏิบัติ 6.ประเมิน 7.ปรับปรุง
Extent of Deployment (D)	ได้มีการดำเนินการตามข้อกำหนด HACCP	มีการระบุความต้องการหลัก และเครื่องมือหลักของทุกกระบวนการ	
Systematic Improvements (L)	ข้อเสนอแนะที่ได้จากแบบสำรวจของลูกค้าจะถูกแปลงเป็นรายละเอียดของมาตรฐานการให้บริการ นอกจากนี้ยังมีการประชุมกับตัวแทนผู้ส่งมอบทุก 2 สัปดาห์เพื่อทบทวนตัววัดที่สำคัญ รวมถึงการระบุผลิตภัณฑ์และบริการที่เพิ่มขึ้น	มีการระบุถึงระยะเวลาการเก็บและติดตามข้อมูลของนักเรียนแต่ละกลุ่มและรายบุคคล	
Alignment & Integration (I)	กลุ่มเจ้าของแลนดมาร์คเป็นผู้กำหนดข้อกำหนดในการวางแผนเชิงกลยุทธ์		
Opportunity for Improvement (OFI)		ไม่มีการระบุถึงวิธีการหาข้อมูลว่าใช้เครื่องมือใดบ้าง	ควรมีการยกตัวอย่างถึงวิธีการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการ ไม่มีการระบุว่าจะใช้กับกระบวนการใดบ้าง ไม่มีการระบุระยะเวลาในการทบทวน

ตารางที่ 3 (6.1 a3-การออกแบบกระบวนการ)

Item: 6.1 a3	Landmark Dining, Inc	Jenks Public Schools	Sunny Fresh Foods, Inc.
KF Ref	15,19,20	9,19, 20	9,19, 20
Methods			
Systematic Approach (A)	ไดเนอส์ทีมและหัวหน้าทีมจะเป็นผู้ออกแบบกระบวนการทั้งหมด โดยแนวทางในการออกแบบจะแบ่งออกเป็น 9 ขั้นตอน	มีการกำหนดรูปแบบโครงสร้างผสมผสานเพื่อการปรับปรุงทั้งด้านการเรียนการสอนและคุณภาพชีวิตของนักเรียนและพนักงาน	เน้นที่การปรับปรุงความมีประสิทธิภาพของวิธีการเพื่อออกแบบกระบวนการให้บรรลุความต้องการ
Extent of Deployment (D)	มีการเข้าร่วมกับ NRA ซึ่งเป็นกลุ่มภัตตาคารอย่างไม่เป็นทางการและสมาคมวิชาชีพอื่นๆ เพื่อให้ทันกับแนวโน้มและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศรวมทั้งนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ	มีการระบุแนวโน้มความต้องการ ความซับซ้อน และวงจรการกลั่นกรองเวลาประกอบประกอบการ ออกแบบ การใช้เทคโนโลยี ความรู้องค์กร	การออกแบบจะออกแบบโดย ทีมพัฒนาหรือกลุ่มทำงานที่เป็นเจ้าของกระบวนการ
Systematic Improvements (L)	มีการใช้ระบบ Foodtrak ช่วยในการบันทึกและจัดการกระบวนการทำให้สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วมีการทบทวนตัววัดเป็นประจำและเกิดการคล่องตัวในกระบวนการ	การออกแบบกระบวนการได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นวงจรกลั่นกรองคุณภาพ	
Alignment & Integration (I)		มีการทำงานเป็นทีมและโครงสร้างการสื่อสารอย่างเป็นระบบระหว่างโรงเรียน ทำให้เกิดการขับเคลื่อนการเรียนรู้และนวัตกรรมขององค์กร	
Opportunity for Improvement (OFI)			ไม่มีการพูดถึงเรื่องของรอบเวลา ผลผลิตภาพ การควบคุมต้นทุนมาใช้ประกอบการออกแบบกระบวนการ

ตารางที่ 4 (6.1 a4-ตัววัดหรือดัชนีชี้วัด)

Item: 6.1 a4	Landmark Dining, Inc	Jenks Public Schools	Sunny Fresh Foods, Inc.
KF Ref	1,9,15,16,19,20,21,25	1,9,15,19,20	1, 15, 19, 20
Methods			
Systematic Approach (A)	มีการฝึกอบรมการสอนย้ายขั้นตอนปฏิบัติงานสำหรับพนักงาน ,การจัดการสิ่งที่มองเห็น และการช่วยเหลือในการะงาน, การเดินตรวจตราในภัตตาคารและงานจัดเลี้ยง, และการประชุมก่อนเริ่มงานประจำวัน การประชุมก่อนเริ่มงาน	มีการนำข้อมูลจากเครื่องวัดในกระบวนการ มาใช้ในการบริหารกระบวนการ	ทีม NPD ทำให้มั่นใจถึงผลของการทดลองผลิต
Extent of Deployment (D)	มีการติดประกาศผลลัพธ์ประจำวันและข้อมูลแนวโน้มที่ รายงานใน Scorecard ให้ทุกคนทราบ และผู้จัดการที่ ภัตตาคารและสำนักงานใหญ่จะต้องมีการประชุมสั้น ๆ ทางโทรศัพท์ระหว่างกะเพื่อให้มั่นใจได้ว่าเรื่องต่าง ๆ ที่คั่งคั่ง ้างได้รับการทบทวนในการประชุมก่อนเริ่มงาน	มีการกำหนดหัวหน้ากระบวนการเพื่อควบคุม การวิเคราะห์เครื่องวัดหลัก และนำขั้นตอน ต่างๆไปปฏิบัติ	มีการจัดตั้งข้อมูลเฉพาะของสินค้า ควบคุม การจำกัดกระบวนการที่ส่งผลต่อคุณภาพ สินค้า
Systematic Improvements (L)	มีการทบทวนตัววัดของกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ประจำวัน ประจำสัปดาห์ ประจำเดือน	มีการทบทวนข้อมูลที่ได้จากการวัดผลการ ดำเนินการเพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการ ต่างๆ เช่นการพัฒนาหลักสูตร การสอน การ ประเมิน และสภาพโรงเรียน	
Alignment & Integration (I)			
Opportunity for Improvement (OFI)			ไม่มีการระบุถึงการนำข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ค้ามาใช้

ตารางที่ 5 (6.1 a6-การปรับปรุงกระบวนการ)

Item: 6.1 a6	Landmark Dining, Inc	Jenks Public Schools	Sunny Fresh Foods, Inc.
KF Ref	1,9,15,16,19,20,21,25	9, 19, 20	1,9,15,16,19,20,21
Methods	PDCA	PDSA	
Systematic Approach (A)	มีการนำหลักการของ PDCA มาใช้	มีการใช้ยุทธศาสตร์การควบคุมเพื่อรวบรวมติดตาม และประเมินข้อมูล และมีการใช้กระบวนการ PDSA	แผนการปรับปรุงและการวิเคราะห์ต้นทุน/กำไรถูกจัดเตรียมและอาจถูกส่งต่อไปกับ MC เพื่อการอนุมัติและเพื่อการจัดเตรียมทรัพยากร
Extent of Deployment (D)	ใช้กระบวนการปรับปรุงที่เรียกว่าไดเนอริส ซึ่งมีทั้งหมด 6 ขั้นตอน	ผู้อำนวยการฝ่ายสนับสนุนเป็นผู้กำหนดแนวทาง	มีการจัดทำเอกสาร วิเคราะห์ต้นทุนต่อสาเหตุ
Systematic Improvements (L)	กระบวนการที่สำคัญแต่ละกระบวนการจะถูกประเมินและปรับปรุงประจำปีด้วยกระบวนการปรับปรุงอย่างเป็นทางการไดเนอริสตามตารางเวลาที่กำหนดไว้	ใช้กระบวนการ PDSA เพื่อให้พนักงานสร้างสรรค์แผนปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาและขับเคลื่อนการเรียนรู้องค์กรและนวัตกรรม	มีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
Alignment & Integration (I)		ผู้บริหารจะทราบผลการปรับปรุงผ่านการประชุมประจำสัปดาห์ และประจำเดือน	
Opportunity for Improvement (OFI)			

จากผลการประชุมร่วมกันเพื่อสรุปคะแนนอย่างเป็นเอกฉันท์ (Consensus) รวมถึงการใช้เครื่องมือ A-D-L-I ในการประเมินกระบวนการและการให้คะแนนโดยใช้แนวทางตามตารางการให้คะแนนตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ของทั้ง 3 องค์กร สรุปได้ดังนี้

ผลการให้คะแนน หมวด 6

ข้อ 6.1 กระบวนการสร้างคุณค่า

Case Study	A Approach	D Deployment	L Learning	I Integration	คะแนน(%) x คะแนน ของหมวด	คะแนน (70)
Landmark Dining, Inc.	75	65	60	40	60.00% X 70	42.00
Jenks Public Schools	60	45	25	10	59.50% X 70	41.65
Sunny Fresh Foods, Inc.	70	45	20	0	33.75% X 70	23.63

จากตาราง แสดงให้เห็นว่าในหมวด 6 การจัดการกระบวนการ ข้อ 6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า Landmark Dining, Inc. ได้คะแนนสูงสุด เนื่องจากมีการแสดงให้เห็นถึง แนวทาง (Approach - A) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment - D) การเรียนรู้ (Learning - L) และการบูรณาการ (Integration - I) ได้อย่างชัดเจน แต่มีบางข้อที่ไม่มีการระบุถึงการนำข้อมูลจากลูกค้ามาใช้สำคัญ ส่วน Jenks Public Schools และ Sunny Fresh Foods, Inc. มีการบอกแนวทาง และ การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ค่อนข้างชัดเจน แต่การเรียนรู้ เพื่อไปยังการบูรณาการยังไม่ปรากฏให้เห็น และมีจุดอ่อนที่ควรปรับปรุงคือ ควรมีการยกตัวอย่างให้ชัดเจน และอธิบายให้ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า และควรเพิ่มแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กร

ผลการให้คะแนน หมวด 6

ข้อ 6.2 กระบวนการสนับสนุนและการวางแผนการดำเนินงาน

Case Study	A Approach	D Deployment	L Learning	I Integration	คะแนน(%) x คะแนน ของหมวด	คะแนน (40)
Landmark Dining, Inc.	60	60	35	20	43.75% X 40	17.50
Jenks Public Schools	65	45	30	15	38.75% X 40	15.5
Sunny Fresh Foods, Inc.	65	45	20	0	32.50% X 40	13.00

จากตาราง แสดงให้เห็นว่าในหมวด 6 การจัดการกระบวนการ ข้อ 6.2 กระบวนการสนับสนุนและการวางแผนการดำเนินงาน Landmark Dining, Inc. ตอบเกณฑ์ได้อย่างชัดเจน มีการยกเหตุการณ์ประกอบและ ใช้ตารางอธิบาย ทำให้เข้าใจในสิ่งที่ต้องการสื่อ แต่ยังคงขาดการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ยังไม่ครบทุกกระบวนการ Jenks Public Schools แสดงแนวทางการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ และการเรียนรู้ ได้อย่างครบถ้วนทุกประเด็น แต่ยังคงเพิ่มแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่น ๆ การตอบเกณฑ์ของ Sunny Fresh Foods, Inc. คล้ายกับข้อ 6.1 คือ ขาดการยกตัวอย่างให้ชัดเจน และอธิบายให้ครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า และควรเพิ่มแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กร

อย่างไรก็ตามคะแนนในหมวด 6 การจัดการกระบวนการ มีคะแนนเต็มแค่ (70+40)=110 คะแนนซึ่งต้องรวมกับหมวดที่เหลืออีก 6 หมวด ซึ่งคะแนนรวมทั้งหมด 1,000 คะแนน ผลลัพธ์จากคะแนนที่ได้ถือเป็นการประเมินองค์กรของตนเองและการปฏิบัติการ ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี2548 เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กร สามารถรวบรวมข้อมูลเพื่อพัฒนาแผนปฏิบัติการที่เสริมจุดแข็งและลดข้อบกพร่องของการบริหารจัดการขององค์กร