

บทที่ 2

กรอบแนวคิดและทฤษฎี

กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องต่อการค้นคว้าอิสระนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งกรอบแนวคิดเพื่อใช้เป็นแนวทางการศึกษาวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดและหลักการของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (MBNQA -TQA)
ประกอบด้วยโครงสร้างองค์กร ค่านิยมหลัก แนวคิดและกรอบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
2. ทฤษฎีต่าง ๆ ที่ใช้ในหมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ทราบว่า
ระบบงานขององค์กร การเรียนรู้ของพนักงาน และการสร้างแรงจูงใจส่งเสริมให้
พนักงานสามารถจะพัฒนาตนเอง และใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ รวมทั้งการสร้าง
สภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่สนับสนุนในการทำงานซึ่งจะก่อให้เกิดผลการ
ดำเนินการที่เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของพนักงานและองค์กร
3. แนวคิด Deming Cycle หรือ PDCA
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิด และกรอบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นเกณฑ์การประเมินทั่วทั้งองค์กร (Organizational Assessment) โดยนำแนวคิดและหลักการของ Malcolm Baldrige's "Theory of Business" มาใช้เพื่อก่อให้เกิดการนำระบบ กลยุทธ์ แนวทางการปฏิบัติ และกระบวนการ ซึ่งคือเหตุ (Causal Factor) ที่นำไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กร ความยั่งยืนของความสำเร็จขององค์กร สามารถที่จะคาดการณ์ได้โดยประเมินจากระดับความพร้อม (maturity) การบูรณาการและการประสานของระบบภายในองค์กร ซึ่งรวมถึงคุณภาพของบทบาทผู้บริหารสูงสุดและแรงสนับสนุนอย่างต่อเนื่องในการนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศอยู่ที่อุดมการณ์ของผู้บริหาร

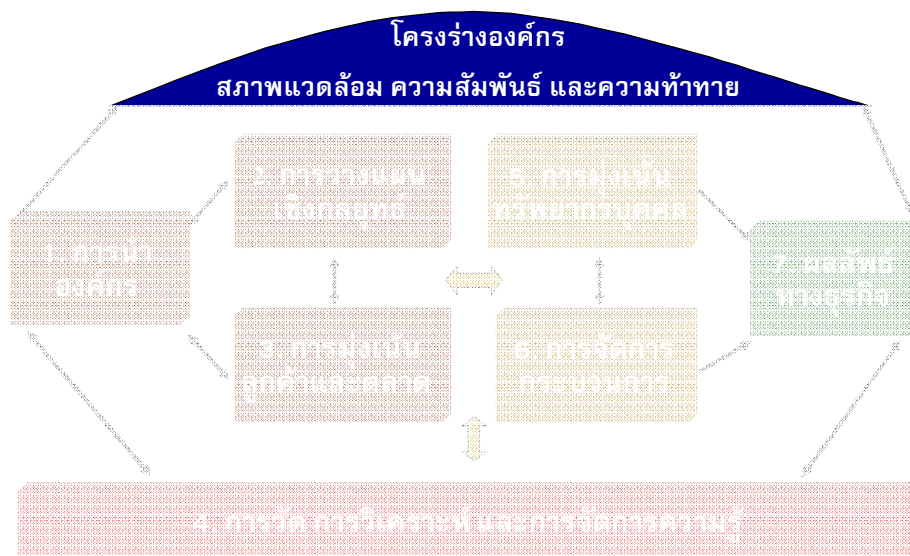
แนวคิดและหลักการของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้ ประกอบด้วย โครงร่างองค์กร ค่านิยม เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2549 และ ขั้นตอนและแนวทางสู่การบูรณาการ มีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 โครงร่างองค์กร

โครงร่างองค์กรเป็นการอธิบายวิธีการดำเนินการขององค์กร สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ความสัมพันธ์หลักในการปฏิบัติงาน และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการจัดการการดำเนินการขององค์กรโดยรวม

ภาพที่ 2.1

ความสำคัญของโครงร่างองค์กร



ที่มา : หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2549

จากภาพที่ 2.1 แสดงถึงการเชื่อมโยงภายในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งโครงร่างองค์กรเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในเกณฑ์ เพื่อให้ทราบถึงตัวตนที่แท้จริงขององค์กร

โครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย

1. ลักษณะองค์กร ซึ่งเป็นการอธิบายถึงสภาพแวดล้อมขององค์กร และความสัมพันธ์ขององค์กร องค์กรแต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันไป ดังนั้นการอธิบายถึงข้อมูลเบื้องต้นที่สามารถทำให้ทราบถึง ผลิตภัณฑ์และบริการหลัก วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมขององค์กร การทำงานของพนักงาน การใช้เทคโนโลยี หรือสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน รวมถึงกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ในส่วนความสัมพันธ์ระดับองค์กรอธิบายถึง โครงสร้างองค์กรและระบบธรรมาภิบาล กลุ่มลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งต้องระบุให้ชัดเจนเพื่อให้ทราบถึงลักษณะองค์กรอย่างแท้จริง

2. ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ อธิบายถึง สภาพการแข่งขันในตลาด เมื่อเปรียบเทียบกับในอุตสาหกรรมเดียวกัน สิ่งที่ทำให้องค์กรเหนือกว่าคู่แข่ง ส่วนความท้าทายเชิงกลยุทธ์ด้านธุรกิจด้านการปฏิบัติการและด้านทรัพยากรบุคคล ที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กร

จะเห็นได้ว่าโครงสร้างองค์กรทำให้ทราบถึงตัวตนขององค์กรนั้นซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจาก

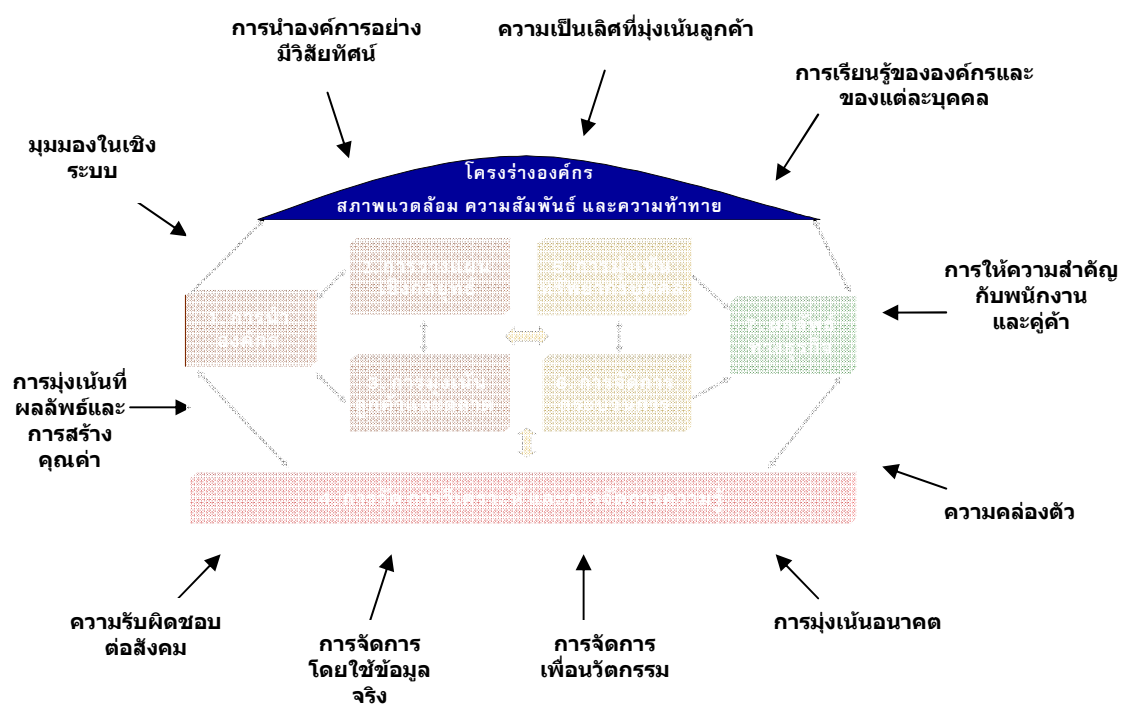
- ทำให้ทราบข้อมูลเบื้องต้นขององค์กรนั้นๆ และเป็นจุดเริ่มต้นในการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง
- เพื่อเป็นการตรวจสอบถึงการตอบเกณฑ์ได้ตรงตามข้อมูลที่ให้ไว้ในโครงสร้างองค์กร โดยนำมาเป็นปัจจัยอ้างอิงที่สำคัญ (Key Reference)

2.1.2 ค่านิยมหลัก

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นเกณฑ์การประเมินทั่วทั้งองค์กร (Organizational Assessment) การกำหนดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ได้อิงค่านิยมหลักและแนวคิดหรือหลักการในการทำงาน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันดังภาพที่ 2.2

ภาพที่ 2.2

ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมหลักแนวคิด และเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ



ที่มา : หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2549

จากภาพที่ 2.2 แสดงถึงค่านิยมหรือ “หลักคิดในการทำงาน” ซึ่งนำมาใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติทำให้เกณฑ์สอดคล้องกันและกันอย่างบูรณาการ

ค่านิยม 11 ข้อ มีดังต่อไปนี้

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้นำระดับสูงขององค์กรควรกำหนดทิศทางขององค์กรที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม และสร้างองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า การกำหนดกลยุทธ์ ระบบงานและ วิธีการในการสร้างความเป็นเลิศให้เกิดขึ้นภายในองค์กรหรือกระตุ้นให้มีการสร้างนวัตกรรม ผู้นำระดับสูงควรทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีและแสดงความรับผิดชอบต่อในกิจกรรมและผลการดำเนินการต่อระบบธรรมาภิบาลขององค์กรอย่างแท้จริงต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์โดยมุ่งเน้นการรักษาลูกค้าไว้ องค์กรจะต้องรู้ทันเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่จะทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจหรือมีความภักดีต่อองค์กร และมีความคล่องตัวสามารถคาดการณ์ตลาดและรู้ทันคู่แข่งภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

องค์กรที่เป็นเลิศต้องมีแนวทางปฏิบัติที่ดีในการเรียนรู้ขององค์กรและพนักงาน การใช้ความรู้ไปปรับปรุงหรือแก้ปัญหาที่มีอยู่ให้ดีขึ้นหรือทำให้เกิดสิ่งใหม่ ทำให้สามารถตอบสนองลูกค้า สามารถปรับตัวและมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น เพื่อช่วยให้องค์กรอยู่ในธุรกิจได้อย่างยั่งยืนและมีผลการดำเนินการที่ดี

4. การให้ความสำคัญกับพนักงานและลูกค้า

พนักงานเป็นสิ่งสำคัญขององค์กรซึ่งพนักงานต้องได้รับความพึงพอใจ ได้รับการพัฒนา มีความผาสุก และได้รับการเอาใจใส่ให้อยู่ดีกินดีอย่างเหมาะสมกับความต้องการของพนักงาน มีการสร้างความร่วมมือกับลูกค้าและผู้ส่งมอบเช่น การกำหนดกลยุทธ์ร่วมกันเพื่อส่งเสริมซึ่งกันและกัน

5. ความคล่องตัว

องค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่นในธุรกิจ พาณิชยกรรม และสามารถสนองตอบความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว จะทำให้องค์กรได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่งและพร้อมที่จะปรับปรุงพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

6. การมุ่งเน้นอนาคต

ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ต่างมุ่งสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน ดังนั้นการมองการณ์ไกลถึงอนาคตเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรควรตระหนัก เช่น การวางแผนระยะสั้นและระยะยาว คาดการณ์ถึงสภาวะตลาดโลก และพัฒนานวัตกรรมควบคู่ไปกับการทบทวนกลยุทธ์ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ

7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม

องค์กรที่มีการจัดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจนเกิดสิ่งใหม่ขึ้น หรือ นวัตกรรม และทำให้เกิดการสร้างคุณค่าใหม่ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการปรับปรุงการดำเนินการใหม่ๆ จนทำให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การที่องค์กรมีการวัดผลการดำเนินการนั้นจะทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการหลักและผลลัพธ์ที่มีความสำคัญ และการพิจารณาถึงการคัดเลือกและการใช้ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการที่เชื่อมโยงกับความต้องการของลูกค้า และผลการดำเนินการขององค์กรนี้จะทำให้กระบวนการทำงานต่างๆ สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

9. ความรับผิดชอบต่อสังคม

องค์กรควรให้ความสำคัญกับการป้องกันปัญหาด้านสาธารณสุข ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม รวมไปถึงการปฏิบัติงานขององค์กรและวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์และบริการ องค์กรควรมีจิตสำนึกในเรื่องรักษาสิ่งแวดล้อม และหลักจริยธรรมรวมถึงหลักปฏิบัติทางด้านจรรยาบรรณ และมีการติดตามโดยระบบธรรมาภิบาลขององค์กร

10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ที่สำคัญๆ ที่ทำให้เกิดการสร้างคุณค่าไม่ว่าจะเป็น ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถสร้างความภักดีต่อองค์กร และความเติบโตของเศรษฐกิจ มีการใช้ตัววัดผลการดำเนินการอย่างสมดุล สามารถติดตามและปรับปรุงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

11. มุมมองในเชิงระบบ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติให้มุมมองในเชิงระบบในการจัดการองค์กรซึ่งประกอบไปด้วยหมวดต่างๆ 7 หมวด และแต่ละหมวดต้องมีการเชื่อมโยงกัน มีการบูรณาการไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดเป็นการบริหารจัดการองค์กรซึ่งมีองค์ประกอบที่หลากหลายให้สอดคล้องประสานกันเพื่อความสำเร็จขององค์กร

ค่านิยม 11 ข้อดังกล่าวนี้ได้ถูกนำไปใช้กับองค์กรที่เป็นเลิศเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานซึ่งแต่ละองค์กรนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรของตนซึ่งเป็นการสร้างค่านิยมหรือรากฐานที่มั่นคงให้กับองค์กร และค่านิยมทั้ง 11 ข้อนี้เป็นหลักคิดที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงและอยู่คู่กับองค์กรที่เป็นเลิศได้อย่างถาวร แสดงได้ดังตารางที่ 2.1

ตาราง ที่ 2.1

เกณฑ์หมวด 5 เทียบกับการเชื่อมโยงของค่านิยมหลักทั้ง 11 ข้อ

จุดประสงค์ของเกณฑ์	ค่านิยมหลัก										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
5.1 ระบบงาน											
ก. การจัดและบริหารงานและภาระงาน											
ก.1 ให้เกิด ความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม การกระจายอำนาจการตัดสินใจ นวัตกรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และความคล่องตัวทันต่อเหตุการณ์	✓				✓	✓	✓				
ก.2 นำความคิดที่หลากหลายทั้งของพนักงานและชุมชนมาใช้ในระบบงาน	✓										
ก.3 สื่อสาร แลกเปลี่ยนทักษะความรู้ระหว่างพนักงานให้เกิดประสิทธิผล			✓	✓	✓						
ข. ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงาน											
ประเมินผลงานพนักงาน และการให้ข้อมูลป้อนกลับ ที่สนับสนุน การบรรลุผลการดำเนินงาน การบริหารค่าตอบแทน และการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจที่ดี		✓		✓				✓		✓	
ค. การจ้างและความก้าวหน้าในงาน											
ค.1 กำหนดลักษณะ ทักษะของพนักงานที่องค์กรต้องการ			✓	✓	✓	✓					

ตาราง ที่ 2.1

เกณฑ์หมวด 5 เทียบกับการเชื่อมโยงของค่านิยมหลักทั้ง 11 ข้อ (ต่อ)

จุดประสงค์ของเกณฑ์	ค่านิยมหลัก										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ค.2 สรรหา ว่าจ้าง รักษานักงานใหม่ และ ให้มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมและ ความคิดเห็นชุมชน					✓	✓			✓		
ค.3 สืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร และการ จัดการให้พนักงานมีเส้นทางความก้าวหน้า ในการงานที่ชัดเจน			✓		✓	✓					
ค.4 พัฒนาบุคลากรท้องถิ่นให้สืบทอด ตำแหน่งผู้บริหาร			✓		✓	✓				✓	
5.2 การเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจ											
ก. การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน											
ก.1 สนองแผน เป้าหมาย การวัดและ ปรับปรุงผลงาน การใช้เทคโนโลยี เรียนรู้ ทักษะ และเสริมให้กับการปฐมนิเทศน์ พัฒนาผู้นำ และสิ่งแวดล้อมที่ดี			✓	✓	✓						
ก.2 แสวงหาความต้องการการอบรมจาก พนักงาน และ หัวหน้างาน			✓			✓			✓	✓	
ก.3 การนำองค์ความรู้ภายในองค์กรมาใช้ ในการอบรม			✓	✓			✓				
ก.4 หาทางเลือกในการอบรมที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ			✓	✓							
ก.5 ส่งเสริมให้ใช้ความรู้ใหม่ในการทำงาน	✓					✓					
ก.6 ประเมินผลการอบรม ทั้งผลในระดับ บุคคลและระดับองค์กร			✓	✓							

ตาราง ที่ 2.1

เกณฑ์หมวด 5 เทียบกับการเชื่อมโยงของค่านิยมหลักทั้ง 11 ข้อ (ต่อ)

จุดประสงค์ของเกณฑ์	ค่านิยมหลัก										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ข การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในงาน											
การจูงใจให้พนักงานให้พัฒนาตนเองนำศักยภาพมาใช้เต็มที่ เพื่อให้พนักงานบรรลุเป้าหมายทั้งการเรียนรู้ หน้าที่การงาน โดยผู้จัดการและหัวหน้างานมีบทบาทในการช่วยให้พนักงานบรรลุวัตถุประสงค์การเรียนรู้และพัฒนา				✓						✓	
5.3 ความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงาน											
ก.สภาพแวดล้อมในการทำงาน											
ก.1 ปรับปรุงสุขอนามัย ป้องกันภัยจากอุบัติเหตุ ป้องกันภัย ตามหลัก กายศาสตร์	✓								✓		
ก.2 การเตรียมพร้อมต่อสถานการณ์ฉุกเฉินที่ทำให้ธุรกิจดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง และเพื่อผลประโยชน์ของพนักงานและลูกค้า				✓	✓		✓				
ข.การสนับสนุนและการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน											
ข.1 กำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน พึงพอใจ ของพนักงานแต่ละกลุ่ม				✓	✓	✓					
ข.2 กำหนดนโยบาย การบริการ สวัสดิการ ให้เข้ากับพนักงานในแต่ละกลุ่ม	✓			✓							
ข.3 การประเมินความพอใจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นการกำหนดตัววัดให้ครอบคลุมทุกกลุ่มและมีตัววัดที่หลากหลาย				✓		✓				✓	
ข.4 การเชื่อมโยงผลการประเมินกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ เพื่อจัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน							✓	✓			✓

ตาราง ที่ 2.2

เกณฑ์หมวด 5 เทียบกับการเชื่อมโยงของค่านิยมหลักทั้ง 11 ข้อ

ข้อที่	เกณฑ์ในหมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	เชื่อมโยง กับข้อที่	ค่านิยมหลัก
5.1 ก	ระบบงาน การจัดและบริหารงานและภาระงาน		
ก.1	องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดและบริหารงานและภาระงานของพนักงาน เพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม การให้อำนาจในการตัดสินใจ นวัตกรรม และวัฒนธรรม องค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดและบริหารงานและภาระงานของพนักงานให้เกิดความคล่องตัว เพื่อให้ทันกับความต้องการทางธุรกิจอยู่เสมอ	1 5 6 7	การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ความคล่องตัว การมุ่งเน้นอนาคต การจัดการเพื่อนวัตกรรม
ก.2	องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำความคิดที่หลากหลาย วัฒนธรรม และความคิดของพนักงานและของชุมชน ซึ่งองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ด้วย (เช่น ชุมชนของพนักงานที่องค์กรจ้าง และชุมชนของลูกค้า) มาใช้ประโยชน์ในระบบงาน	1	การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
ก.3	องค์กรทำอะไรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสารภายในองค์กร การแลกเปลี่ยนความรู้ หรือทักษะระหว่างผู้ที่อยู่ต่างหน่วยงาน ต่างหน้าที่ และต่างสถานที่	3 4 5	การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การให้ความสำคัญกับพนักงานและลูกค้า ความคล่องตัว

ตาราง ที่ 2.2

เกณฑ์หมวด 5 เทียบกับการเชื่อมโยงของค่านิยมหลักทั้ง 11 ข้อ (ต่อ)

ข้อที่	เกณฑ์ในหมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	เชื่อมโยง กับข้อที่	ค่านิยมหลัก
ข	ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงาน		
	องค์กรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างไรเพื่อสนับสนุนผลการดำเนินการ การมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจที่ดี องค์กรมีวิธีการบริหารค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เพื่อเป็นแรงเสริมที่ช่วยให้บรรลุผลการดำเนินการ และการมุ่งเน้นลูกค้า และธุรกิจที่ดีอย่างไร	2 4 8 10	ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า การให้ความสำคัญกับพนักงานและลูกค้า การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
ค	การจ้างและความก้าวหน้าในงาน		
ค.1	องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของพนักงานที่องค์กรต้องการ	3 4 5 6	การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การให้ความสำคัญกับพนักงานและลูกค้า ความคล่องตัว การมุ่งเน้นอนาคต
ค.2	องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสรรหาว่าจ้าง และรักษาพนักงานใหม่ไว้ และให้มั่นใจว่ากลุ่มของพนักงานสะท้อนความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรม รวมทั้งความคิดเห็นของชุมชนของพนักงานที่องค์กรจ้าง	5 6 9	ความคล่องตัว การมุ่งเน้นอนาคต ความรับผิดชอบต่อสังคม

ตาราง ที่ 2.2

เกณฑ์หมวด 5 เทียบกับการเชื่อมโยงของค่านิยมหลักทั้ง 11 ข้อ (ต่อ)

ข้อที่	เกณฑ์ในหมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	เชื่อมโยง กับข้อที่	ค่านิยมหลัก
ค.3	องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ผู้นำ และผู้บริหาร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรมี วิธีการอย่างไรในการจัดการให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรมีความก้าวหน้าในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3 5 6	การมุ่งเน้นอนาคต ความคล่องตัว การมุ่งเน้นอนาคต
5.2 ก	การเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน		
ก.1	องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการให้การศึกษาและการฝึกอบรมเพื่อช่วยให้แผนปฏิบัติการบรรลุผล องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงานตอบสนองความต้องการที่สำคัญขององค์กรในด้านการวัดผลดำเนินการ การปรับปรุงผลดำเนินการ และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้การศึกษาและฝึกอบรม สนองวัตถุประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรและความต้องการในการพัฒนาการเรียนรู้ และความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานอย่างสมดุล	3 4 5	การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การให้ ความ สำคัญ กับพนักงานและลูกค้า ความคล่องตัว

ตาราง ที่ 2.2

เกณฑ์หมวด 5 เทียบกับการเชื่อมโยงของค่านิยมหลักทั้ง 11 ข้อ (ต่อ)

ข้อที่	เกณฑ์ในหมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	เชื่อมโยง กับข้อที่	ค่านิยมหลัก
ก.2	องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน ตอบสนองความต้องการที่สำคัญของ องค์กรที่เกี่ยวข้องกับการปฐมนิเทศ พนักงาน ความหลากหลายของ พนักงาน การดำเนินการทางธุรกิจอย่าง มีจริยธรรม และการพัฒนาผู้บริหารและ ผู้นำ องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา พนักงานตอบสนองความต้องการที่ สำคัญขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับ พนักงาน สถานที่ทำงาน และความ ปลอดภัยด้านสิ่งแวดล้อม	3 7 9 10	การเรียนรู้ขององค์กรและของ แต่ละบุคคล การจัดการเพื่อนวัตกรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการ สร้างคุณค่า
ก.3	องค์กรมีวิธีการแสวงหาและนำข้อมูล จากพนักงาน หัวหน้างาน และผู้จัดการ ในด้านความต้องการด้านการศึกษา และการฝึกอบรมมาใช้ประโยชน์ อย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการ นำการเรียนรู้ และสินทรัพย์ทางความรู้ ขององค์กร มาช่วยในการให้การศึกษา และการฝึกอบรม	3 4 7	การเรียนรู้ขององค์กรและของ แต่ละบุคคล การให้ความสำคัญกับ พนักงานและลูกค้า การจัดการเพื่อนวัตกรรม

ตาราง ที่ 2.2

เกณฑ์หมวด 5 เทียบกับการเชื่อมโยงของค่านิยมหลักทั้ง 11 ข้อ (ต่อ)

ข้อที่	เกณฑ์ในหมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	เชื่อมโยง กับข้อที่	ค่านิยมหลัก
ก.4	องค์กรมีวิธีการให้การศึกษาและการฝึกอบรมอย่างไร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการแสวงหาและใช้ข้อมูลจากพนักงาน หัวหน้างาน และผู้จัดการ เพื่อหาทางเลือกในการให้การศึกษาและการฝึกอบรม รวมทั้งวิธีการให้การศึกษาอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสอนงานและแนะนำอย่างใกล้ชิด และวิธีการอื่นๆ (*)	3 4	การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การให้ความสำคัญกับพนักงานและลูกค้า
ก.5	องค์กรส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้และทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานอย่างไร	1 6 9	การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ การมุ่งเน้นอนาคต ความรับผิดชอบต่อสังคม
ก.6	องค์กรมีวิธีการประเมินประสิทธิผลของการศึกษาและการฝึกอบรมอย่างไร โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและผลการดำเนินการขององค์กรโดยรวม	3 4 9	การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การให้ความสำคัญกับพนักงานและลูกค้า ความรับผิดชอบต่อสังคม

ตาราง ที่ 2.2

เกณฑ์หมวด 5 เทียบกับการเชื่อมโยงของค่านิยมหลักทั้ง 11 ข้อ (ต่อ)

ข้อที่	เกณฑ์ในหมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	เชื่อมโยง กับข้อที่	ค่านิยมหลัก
5.2 ข	การเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจ การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงาน		
ข	องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจูงใจ พนักงานให้พัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพ อย่างเต็มที่ รวมถึงกลไกที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการที่องค์กรนำมาใช้เพื่อ ช่วยให้พนักงานบรรลุวัตถุประสงค์การ เรียนรู้ และการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ และสายอาชีพ ผู้จัดการและหัวหน้างานมี บทบาทในการช่วยให้พนักงาน บรรลุ วัตถุประสงค์ดังกล่าวได้อย่างไร	1 4 10	การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ การให้ความสำคัญกับ พนักงานและคู่ค้า การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการ สร้างคุณค่า
5.3 ก	ความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน		
ก.1	องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุง สุขอนามัย ความปลอดภัยจากอุบัติเหตุ การป้องกันภัย และ การยศาสตร์ (Ergonomics) ในที่ทำงาน พนักงานมี ส่วนร่วมในการปรับปรุงดังกล่าวอย่างไร ให้ระบุตัววัด หรือเป้าหมายสำหรับ องค์ประกอบที่สำคัญเหล่านี้ ในกรณีที่ กลุ่มพนักงานและกลุ่มงานมีสภาวะ แวดล้อมในการทำงานที่แตกต่างกัน องค์กรได้กำหนดตัววัดสำคัญที่เกี่ยวข้อง กับความแตกต่างของปัจจัยเหล่านั้น หรือไม่ และเป้าหมายที่สำคัญคืออะไร	4 9	การให้ ความ ส ำ ค ัญ กั บ พนักงานและคู่ค้า ความรับผิดชอบต่อสังคม

ตาราง ที่ 2.2

เกณฑ์หมวด 5 เทียบกับการเชื่อมโยงของค่านิยมหลักทั้ง 11 ข้อ (ต่อ)

ข้อที่	เกณฑ์ในหมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	เชื่อมโยง กับข้อที่	ค่านิยมหลัก
ก.2	องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่า สถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อ ภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ องค์กรมี วิธีการอย่างไรเพื่อให้ธุรกิจดำเนินได้ อย่างต่อเนื่องเพื่อผลประโยชน์ของ พนักงานและลูกค้า	4 9	การให้ ความ สำคัญ กับ พนักงานและลูกค้า ความรับผิดชอบต่อสังคม
5.3 ข	ความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน การสนับสนุนและการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน		
ข.1	องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนด ปัจจัยที่สำคัญ ซึ่งมีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของ พนักงาน องค์กรจำแนกปัจจัยเหล่านี้ให้ เหมาะสมกับพนักงานที่หลากหลายและ ให้เหมาะสมกับระดับและประเภทของ พนักงานที่แตกต่างกัน อย่างไร	4 5 6	การให้ ความ สำคัญ กับ พนักงานและลูกค้า ความคล่องตัว การมุ่งเน้นอนาคต
ข.2	องค์กรสนับสนุนพนักงานโดยกำหนดให้ มีการบริการ สวัสดิการ และนโยบาย อย่างไร องค์กรได้ปรับเปลี่ยน การ สนับสนุนดังกล่าวอย่างไร ให้เข้ากับ ความต้องการของกลุ่มพนักงานที่ หลากหลาย	1 4	การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ การให้ ความ สำคัญ กับ พนักงานและลูกค้า

ตาราง ที่ 4.2

เกณฑ์หมวด 5 เทียบกับการเชื่อมโยงของค่านิยมหลักทั้ง 11 ข้อ (ต่อ)

ข้อที่	เกณฑ์ในหมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	เชื่อมโยง กับข้อที่	ค่านิยมหลัก
ข.3	องค์กรมีวิธีการประเมินทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและอะไรคือตัววัดเพื่อประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของพนักงาน วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้ครอบคลุมความหลากหลายของพนักงาน ชนิดและประเภทของพนักงาน องค์กรได้ใช้ดัชนีชี้วัดอื่นๆ เช่น การทำให้พนักงานอยู่กับองค์กร การหยุดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลผลิตภาพ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของพนักงานอย่างไร แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน	4 6 9	การให้ความสำคัญกับพนักงานและลูกค้า การมุ่งเน้นอนาคต ความรับผิดชอบต่อสังคม
ข.4	องค์กรนำผลการประเมินมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์สำคัญๆ ทางธุรกิจอย่างไร เพื่อกำหนดลำดับความสำคัญในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน และบรรยากาศที่ให้การสนับสนุนพนักงาน	7 8 11	การจัดการเพื่อนวัตกรรม การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง มุมมองในเชิงระบบ

จากตารางที่ 2.1 และ 2.2 เป็นตารางที่แสดงถึงการเชื่อมโยงระหว่างค่านิยมหลักทั้ง 11 ข้อ กับเกณฑ์หมวด 5 ซึ่งสามารถศึกษารายละเอียดของการเชื่อมโยงเพิ่มเติมได้จาก ภาคผนวก ก ค่านิยมหลักและแนวคิดที่สอดคล้องกับเกณฑ์หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

2.1.3 เกณฑ์เพื่อกำหนดดำเนินการที่เป็นเลิศ (ปี 2549)

องค์กรที่ต้องการจะสมัครเข้ารับการตรวจประเมินเพื่อขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ควรมีการศึกษาตั้งแต่ ขั้นตอนในการตรวจประเมินเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจประเมิน เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ขั้นตอนต่าง ๆ ของการตรวจประเมิน

โครงสร้างเกณฑ์ คำนิยมหลักและกรอบแนวคิดที่ได้กล่าวไปแล้วนั้นสามารถจัดแบ่งออกเป็น 7 หมวดด้วยกันคือ

- 1) การนำองค์กร
- 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์
- 3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
- 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- 6) การจัดการกระบวนการ
- 7) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

จาก 7 หมวดประกอบกันเป็นกลุ่มการนำองค์กร และกลุ่มผลลัพธ์

กลุ่มการนำองค์กร คือ การนำองค์กร (หมวด 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) และการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (หมวด 3) เพื่อเน้นความสำคัญว่าการนำองค์กรต้องมุ่งที่กลยุทธ์ และลูกค้า

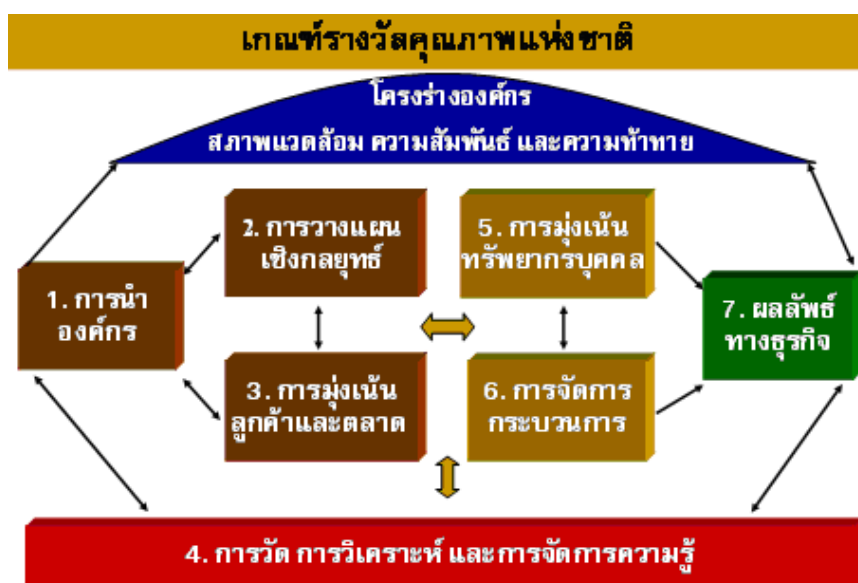
กลุ่มผลลัพธ์ คือ ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางขององค์กรแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ ในอนาคตการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (หมวด 5) การจัดการกระบวนการ (หมวด 6) และผลลัพธ์ทางธุรกิจ (หมวด 7) โดยพนักงานและกระบวนการหลักมีบทบาททำให้การดำเนินงานสำเร็จและนำไปสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร

และการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4) มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ ทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผล และในการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขันโดยใช้ระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นพื้นฐานของระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม

ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้กำหนดมุมมองในเชิงระบบในการจัดการองค์กร เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยตั้งค่านิยมและหลักเกณฑ์เป็นรากฐาน และกลไกในการเชื่อมโยงระบบทั้งหมดเข้าด้วยกัน ดังภาพที่ 2.3

ภาพที่ 2.3

เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ : มุมมองเชิงระบบ



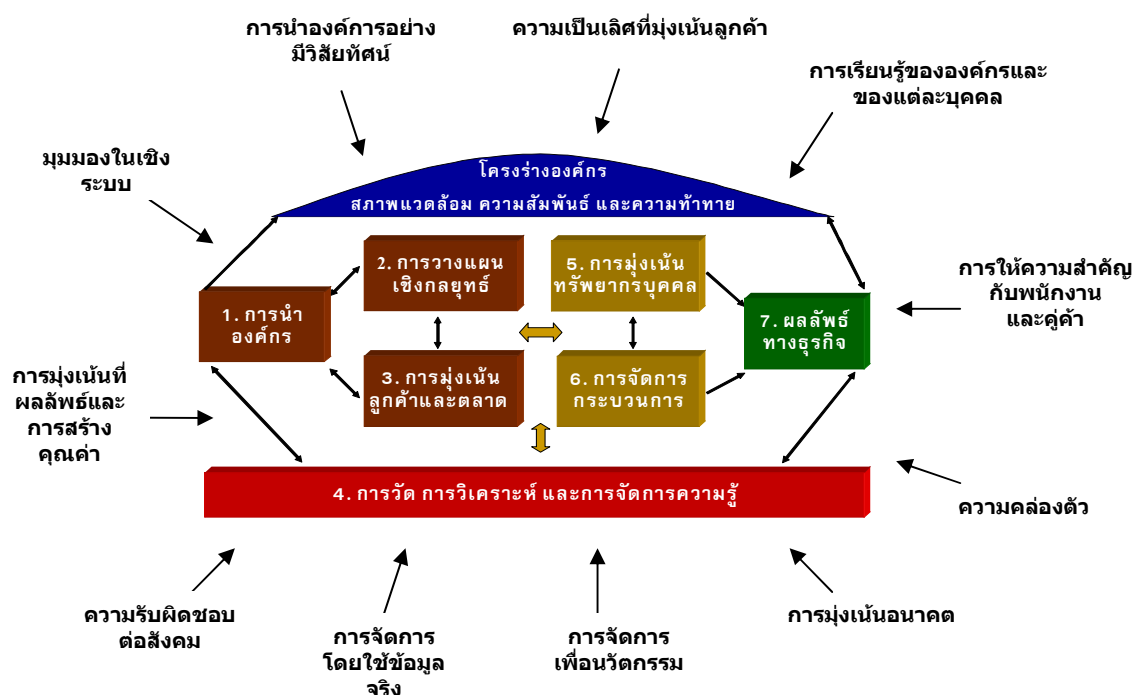
ที่มา : หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2549

ภาพนี้สามารถให้มุมมองในเชิงระบบ คือ “การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล” เป็นฟันเฟืองที่สำคัญตัวหนึ่ง ที่ต้องหมุนตัวเองให้สอดคล้องประสานกับระบบย่อย คือ กลุ่มผลลัพธ์ และในขณะเดียวกันก็ต้องกลมกลืนกับระบบส่วนหน้า คือ กลุ่มการนำองค์กร โดยมีระบบสารสนเทศวิเคราะห์ร่วมกัน ดังนั้นจะเห็นว่า การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มิใช่ระบบที่เป็นเอกเทศ แต่เป็นส่วนหนึ่งของระบบย่อยที่จะต้องปรับแต่งให้ประสานกับระบบอื่น ทั้งระบบย่อยและระบบใหญ่ในภาพรวม

ภาพที่ 2.4

ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กร ค่านิยมหลัก

และเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ



ที่มา : หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2549

จากภาพที่ 2.4 แสดงถึงความสัมพันธ์โดยโครงสร้างองค์กรเป็นส่วนบนของเกณฑ์ครอบอยู่ และค่านิยมหลัก 11 ข้อที่อยู่ล้อมรอบเกณฑ์แสดงถึงเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติได้อิงตามค่านิยมหลักโดยมีการสอดแทรกในเนื้อหาของเกณฑ์แต่ละหมวดได้อย่างลงตัว จะเห็นได้จากคำถามในเกณฑ์แต่ละหมวดมีการถามถึงวิธีการอะไรและการปรับใช้อย่างไรเพื่อเชื่อมโยงกันทำให้เห็นเป็นมุมมองในเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดที่แสดงในภาพที่ 2.4 ประกอบด้วย

หมวด 1 การนำองค์กร

ในหมวดนี้ จะเกี่ยวข้องกับผู้นำระดับสูงขององค์กรได้ดำเนินการในเรื่องการนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จ การกำกับดูแลกิจการ จริยธรรมทางธุรกิจ การปฏิบัติตามกฎหมาย และความรับผิดชอบต่อสาธารณะและชุมชน

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

หมวดนี้จะเน้นถึงการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร ตลอดจนการนำวัตถุประสงค์มาทำเป็นรูปธรรม และมีการปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ตามความเหมาะสม รวมถึงมีการวัดผลความคืบหน้าในการดำเนินการ

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาด

ทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาดซึ่งในหมวดนี้จะเน้นถึงความต้องการของลูกค้าและตลาด การสร้างความสัมพันธ์ให้ยั่งยืน การเพิ่มลูกค้าใหม่ การทำให้ลูกค้าพึงพอใจและเป็นลูกค้าที่ภักดี และการขยายตัวและความยั่งยืนของธุรกิจ

หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้

การดำเนินการจัดข้อมูลและสารสนเทศของผลการดำเนินการในทุกระดับและทุกส่วนขององค์กร และมีการวัด วิเคราะห์ ปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ การจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินการขององค์กร

หมวด 5 การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล

หมวดนี้จะให้ความสำคัญกับ ระบบงาน การเรียนรู้ของพนักงาน และการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน ซึ่งองค์กรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองและใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานมีสภาพแวดล้อมที่ดีจะทำให้ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

เน้นถึงการจัดการกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าและการให้บริการ ตลอดจนกระบวนการที่สร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและองค์กร มีการประเมินกระบวนการที่มาสนับสนุนกระบวนการสำคัญๆ ซึ่งจะครอบคลุมกระบวนการทั้งหมดขององค์กร

หมวด 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

เป็นการแสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานและการปรับปรุงในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นตัวสินค้าและการบริการ ความพึงพอใจของลูกค้า การเงินและตลาด ทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ภาวะผู้นำ และความรับผิดชอบต่อสังคม จะรวมอยู่ในหมวดนี้เพื่อให้เห็นถึงภาพรวมขององค์กร

จากหลักการศึกษาในการทำงานเบื้องต้น พบว่าองค์กรที่เป็นเลิศจะมีความเชื่อใน “ค่านิยมหลักและแนวคิด” หรือ “หลักการในการทำงาน” ข้างต้น ซึ่งสะท้อนออกมาเป็นพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานได้ “หลักการในการทำงาน” นี้ถูกนำมาใช้เป็นหลักในการสร้างข้อกำหนดต่างๆ ที่สอดคล้องประสานซึ่งกันและกันอย่างบูรณาการ ข้อกำหนดดังกล่าวรวมกันเป็นองค์ประกอบของเกณฑ์บริหารจัดการที่มุ่ง “ผลสัมฤทธิ์” ซึ่งเป็นการทำงานที่ต้องมีข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ในแต่ละหมวดมีคะแนนแตกต่างกันออกไปซึ่งใน เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในปี 2549 ได้กำหนดไว้ดังนี้

ตารางที่ 2.3

คะแนนของหมวดและหัวข้อต่าง ๆ

โครงสร้างองค์กร		
ส่วนที่ 1. ลักษณะองค์กร		
ส่วนที่ 2. ความท้าทายต่อองค์กร		
หมวดและหัวข้อต่าง ๆ		คะแนน
หมวด 1	ภาวะผู้นำ	120
หมวด 2	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	80
หมวด 3	การให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาด	110
หมวด 4	การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	80
หมวด 5	การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล	100
หมวด 6	การจัดการกระบวนการ	110
หมวด 7	ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	400
คะแนนรวม		1000

ที่มา : หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2549

จากตารางที่ 2.1 แสดงถึงคะแนนแต่ละหมวด ในหมวด 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ คะแนนมากที่สุด ซึ่งในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้ใช้หลักการ เหตุที่ดีย่อมมาจากผลที่ดี จึงให้ความสำคัญกับผลการดำเนินการมากที่สุด อย่างไรก็ตามเนื้อหาและคะแนนในหมวดต่าง ๆ จะมีการปรับเปลี่ยนทุก ๆ ปี เพื่อให้ทันกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปโดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรเป็นสำคัญ

2.1.4 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ในหมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินว่าระบบงานขององค์กร รวมทั้งการเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจส่งเสริมให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเอง และใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับวัตถุประสงค์โดยรวม กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมถึงตรวจประเมินความพยายามขององค์กรในการสร้าง และรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานงานของพนักงานซึ่ง จะก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของพนักงานและองค์กร สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังภาพที่ 2.5

ภาพที่ 2.5

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล



จากภาพที่ 2.5 แสดงถึงรายละเอียดในเกณฑ์หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล แบ่งเป็น 3 หัวข้อดังนี้

5.1 ระบบงาน (40 คะแนน)

เป็นการอธิบายว่าระบบงาน และภาระงานขององค์กร การบริหารค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในงาน และวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานช่วยให้พนักงานและองค์กรมีผลการดำเนินการที่ดี

5.2 การเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจ (30 คะแนน)

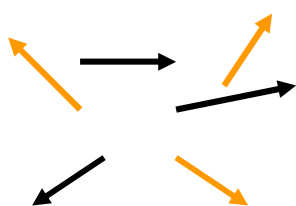
เป็นการอธิบายว่าการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน ช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวม และส่งผลให้มีผลการดำเนินการที่ดีได้อย่างไร รวมทั้งสร้างความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน

5.3 ความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงาน (30 คะแนน)

เป็นการอธิบายว่าวิธีการรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศที่สนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีความสุข ความพึงพอใจ และแรงจูงใจในการทำงาน

2.1.5 ขั้นตอนสู่ระดับการพัฒนาของหัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6 และสิ่งที่จะช่วยในการให้คะแนนหัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6

2.1.5.1 การตั้งรับปัญหา



การปฏิบัติการณ์มี ลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ และตอบสนองความต้องการหรือปัญหาเฉพาะหน้าส่วนใหญ่ ขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี

2.1.5.2 แนวทางเริ่มเป็นระบบ



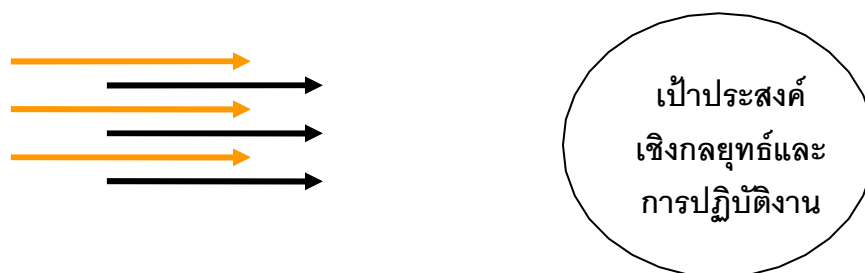
องค์กรอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการปฏิบัติการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผล การปรับปรุง และเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์ และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ

2.1.5.3 แนวทางสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อการปรับปรุง โดยมีการแบ่งปันความรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆภายในองค์กร กระบวนการตอบสนองกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร

2.1.5.4 แนวทางที่มีการบูรณาการ



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และมีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง โดยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ที่ได้รับผลกระทบ การวิเคราะห์ นวัตกรรม และการแบ่งปันความรู้ ส่งผลให้การทำงานข้ามหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์ของการปฏิบัติงานที่สำคัญ

2.2 ทฤษฎีสับสนุนเกณฑ์ หมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ในการผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด คนเป็นผู้ลงมือ ลงแรง ออกความคิดผลิตสินค้าหรือให้บริการ ที่มีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ แต่คนก็มีความหลากหลาย ดังนั้นองค์กรจึงต้องใช้ทักษะในการบริหารงานบุคคลให้พนักงานสามารถสร้างสรรค์งาน หรือให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้นำระดับสูงขององค์กรเคยมองคนว่าเป็นปัจจัยในการผลิตในฐานะเดียวกับ วัสดุ เครื่องจักร ที่ดินและทุนทรัพย์ที่จำเป็นในการช่วยให้งานในองค์กรประสบความสำเร็จ จึงมุ่งเน้นการว่าจ้าง ฝึกสอนงาน และจ่ายค่าตอบแทนเป็นหลัก แต่ในปัจจุบันผู้นำระดับสูงได้เพิ่มการพัฒนาและมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นระบบและต่อเนื่องในการแสวงหาทางเลือกต่างๆที่จะทำ ให้คนในองค์กรมีความสุข มีความพึงพอใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กร มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และได้ทำงานในความรับผิดชอบของตนเองและงานส่วนรวมเพื่อให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย มองว่าพนักงานเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร จึงจำเป็นต้องสื่อสารให้พนักงานตระหนักถึง คุณค่า ค่านิยม วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร ด้วย ความสำคัญของการบริหารงานบุคคลพอจะรวบรวมได้ดังนี้

- ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความมีความสุขและพึงพอใจในงาน เกิดความก้าวหน้า สามารถทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีประสิทธิภาพ
- ช่วยพัฒนาองค์กร พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแนวทางที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรย่อมมีความเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี

- ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประชาชาติ เมื่อพนักงานได้พัฒนาตนเองมีความสามารถหารายได้มาช่วยครอบครัวมั่นคงก็ส่งผลที่ดีต่อชุมชน

2.2.1 ระบบงาน

ระบบงาน คือ ระบบของทรัพยากรต่างๆ ที่จัดเตรียมไว้ภายในองค์กรเพื่อสำหรับการปฏิบัติงานตามแผนงานต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ ระบบงานนี้จะประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ที่เป็นทรัพยากรที่นำมาใช้เพื่อการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องทำ ปัจจัยเหล่านี้จะประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ที่เป็นปัจจัยทางวัตถุดิบของ เช่น เงินทุน เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ และสิ่งจำเป็นอื่น ๆ ระบบงานในการบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย

2.2.1.1 การจัดและการบริหารงาน ในการศึกษาความหมายของการจัดการและการบริหารงาน ควรทำความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเป็นเบื้องต้นก่อน โดยได้มีการจัดการหรือ การบริหาร มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

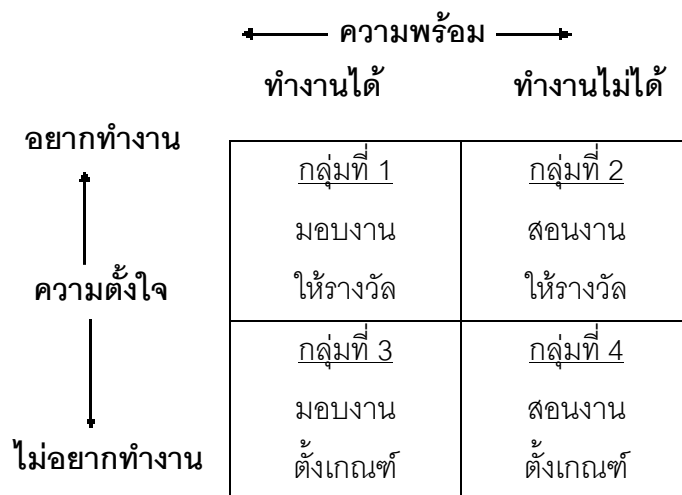
- การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรบริหาร (Administrative resource) เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (process of administration) เช่น POSDCoRB Model ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2514, น. 3-14)
- การบริหาร หมายถึง การประสานความพยายามของมนุษย์ (อย่างน้อย 2 คน) และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อทำให้เกิดผลตามต้องการ (อนันต์ เกตุวงศ์, 2523 น.27.)
- การบริหาร หมายถึง ระบบที่ประกอบไปด้วยกระบวนการในการนำทรัพยากรทางการบริหารทั้งทางวัตถุ และคนมาดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ไพบุลย์ ช่างเรียน, 2532, น.17)
- การบริหาร หมายถึง กระบวนการนำเอาการตัดสินใจ และนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจ หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการนำเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ (ติน ปรัชญ, 2535, น.8)

- การบริหาร คือการทำงานต่าง ๆ ล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้กระทำ (Peter F. Drucker อ้างในธงชัย สันติวงษ์, 2543, น.11)

“การจัดและการบริหารงาน คือ การบริหารคนให้ทำงาน” เป็นศิลปะของการใช้บุคคลอื่นทำงานให้แก่องค์กรโดยการตอบสนองความต้องการและจัดโอกาสให้เขาเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน โดยใช้กระบวนการที่มีความสัมพันธ์กับการกำหนดจุดหมายขององค์กรและปรับเปลี่ยนจุดหมายนั้นสู่การปฏิบัติจริงเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ และบรรลุผลตามจุดหมายที่กำหนด การบริหารงานผู้บริหารจึงต้องเข้าใจคนและบริหารคนให้ได้เสียก่อน งานต่าง ๆ จึงจะดำเนินไปได้ด้วยดี ในการเข้าใจคนนั้นคงต้องอาศัยเวลาและความใกล้ชิดซึ่งผู้บริหารคงจะไม่มีเวลาเพียงพอที่จะดำเนินการดังกล่าวได้ และเพื่อให้การเข้าใจคนและบริหารคนง่ายขึ้น อาจทำได้โดยการวิเคราะห์คนออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ ๆ ตามความพร้อมและความตั้งใจในการทำงาน ดังภาพที่ 2.6

ภาพที่ 2.6

บริหารงานคือบริหารคน



ที่มา : เทพ สงวนกิตติพันธุ์

คนกลุ่มที่ 1 ทำงานได้และอยากทำงาน

คนในกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่ผู้บริหารต้องการมากที่สุดแต่ก็มีอยู่น้อยในแต่ละองค์กร หากองค์กรใดมีคนกลุ่มนี้มากก็จะพัฒนาองค์กรไปได้อย่างรวดเร็ว การบริหารคนกลุ่มนี้ทำได้ง่ายคือ เพียงแต่มอบงานเท่านั้นคนเหล่านี้ก็พร้อม(ทำงานได้) และมีความตั้งใจ (อยากทำงาน) อยู่แล้ว งานจะเดินไปได้ด้วยดีผู้บริหารเพียงแต่คอยให้รางวัลหรือเสริมแรงเท่านั้น ซึ่งหมายถึงการให้คำชมให้การยอมรับ ไปจนถึงการให้สิ่งของหรือเงินทอง เป็นต้น ประสิทธิภาพของงานก็จะออกมาดี

คนกลุ่มที่ 2 ทำงานไม่ได้แต่อยากทำงาน

คนกลุ่มนี้พอมืออยู่ข้างในองค์กร และเป็นอีกกลุ่มหนึ่งที่บริหารได้ไม่ยากเช่นกัน เพราะคนกลุ่มนี้มีความตั้งใจ(อยากทำงาน) อยู่แล้วแต่ยังขาดความพร้อม (ทำงานไม่ได้) ซึ่งผู้บริหารควรให้การสอนงานหรือการฝึกอบรมให้คนกลุ่มนี้ได้มีความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนมีทักษะในงานที่จะปฏิบัติก็จะทำให้งานเดินไปได้และหากงานเดินไปได้ด้วยดีแล้ว ผู้บริหารก็ควรจะให้รางวัลหรือเสริมแรงเหมือนคนในกลุ่มที่ 1 เช่นกัน ประสิทธิภาพของงานก็จะออกมาดีได้

คนกลุ่มที่ 3 ทำงานได้แต่ไม่อยากทำงาน

คนกลุ่มนี้ดูเหมือนว่าจะมีอยู่ค่อนข้างมากในองค์กรทั่วไป ส่วนใหญ่มักจะเป็นพวกที่แกวัดคืออยู่ในองค์กรมานานพอควร รู้ทางหนีทีไล่ดี การบริหารคนกลุ่มนี้จะยากสักหน่อย ผู้บริหารต้องเล่นทั้งบทและปลอมเหมือนการเลี้ยงเด็ก ทั้งนี้เพราะคนกลุ่มนี้เขามีความพร้อม(ทำงานได้) แต่ขาดความตั้งใจ(ไม่อยากทำงาน) ดังนั้นเมื่อผู้บริหารมอบงานไปแล้วควรจะต้องตั้งเกณฑ์ของผลงานขั้นต่ำที่เขาควรทำได้ หากใครทำไม่ได้ก็ต้องมีบทลงโทษตามความเหมาะสม นอกจากนี้ยังต้องมีการตั้งเกณฑ์สูงขึ้นมาจากเกณฑ์ขั้นต่ำอีกด้วยอันเป็นการท้าทายให้คนกลุ่มนี้อยากทำให้ดียิ่งขึ้น โดยกำหนดรางวัลให้หากใครสามารถทำได้ถึงเกณฑ์ที่สูงที่ตั้งไว้ก็จะได้รับรางวัล ทั้งนี้รางวัลที่ให้ควรเป็นสิ่งที่เขาต้องการและท่านสามารถให้เขาได้ เชื่อแน่วางานก็จะเดินไปได้ด้วยดี แต่ต้องระวังเรื่องคนจะติดรางวัล พอไม่มีให้คนเหล่านี้ก็จะกลับไปสู่สภาพเดิมหรือทำงานแบบเช้าชามเย็นชามเพื่อไม่ให้ถูกลงโทษเท่านั้น

คนกลุ่มที่ 4 ทำงานไม่ได้และไม่อยากทำงาน

คนกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่ไม่มีใครอยากได้ไว้ ทั้งนี้เพราะไม่พร้อม(ทำงานไม่ได้) และยังขาดความตั้งใจ(ไม่อยากทำงาน)อีกด้วย ซึ่งก็มีไม่มากนักในองค์กร ทั้งนี้เพราะผู้บริหารคงไม่ปล่อยเอาไว้กินเงินเดือนเปล่า ๆ อย่างแน่นอน แต่ถ้าหากมีคนเหล่านี้อยู่ในองค์กรก็ไม่ต้องเป็นกังวล การบริหารคนกลุ่มนี้ควรจะเริ่มด้วยการสอนงานหรือฝึกอบรมให้เขามีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในงานที่ปฏิบัติเสียก่อน จากนั้นจึงมอบงานและตั้งเกณฑ์เหมือนกับคนในกลุ่มที่ 3 โดยเริ่มจากการตั้งเกณฑ์ขั้นต่ำให้เขาปฏิบัติให้ได้เสียก่อน เมื่อปฏิบัติได้แล้วจึงตั้งเกณฑ์สูงขึ้นเพื่อให้คนกลุ่มนี้มีความพยายามทำให้ดียิ่งขึ้นโดยมีรางวัลเป็นตัวจูงใจ คนกลุ่มนี้ก็จะพัฒนาตนเองไปเป็นคนในกลุ่มที่ 3 ได้

ดังนั้นเราอาจกล่าวได้ว่า การจัดและการบริหารงาน เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยผลสำเร็จของการจัดการต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กันไป

2.2.1.2 ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE) คือ กระบวนการในการพัฒนาและปลดปล่อย ความสามารถของมนุษย์ (Unleashing human expertise) โดยใช้การพัฒนาองค์กรและการฝึกอบรมพัฒนา ทั้งนี้เพื่อเป้าหมายคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management Defined) หมายถึง การใช้กลยุทธ์และวิธีการหลายๆ อย่างที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จโดยการปรับปรุงความสามารถในการทำงานบุคลากรในองค์การ โดยการพัฒนาการทำงานเป็นทีมและการทำงานของแต่ละบุคคล (Armstrong and Boron, 1998)

Bernadin et.al. (1995) กล่าวในส่วนที่เกี่ยวข้องว่า“ผลการปฏิบัติงานน่าจะหมายถึงผลลัพธ์ของงานที่เกิดขึ้นเพราะว่าเขาได้รับการจัดเตรียมเชื่อมโยงอย่างรอบคอบต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การความพึงพอใจของลูกค้า และการอุดหนุนทางด้านเศรษฐกิจ“The Oxford English Dicturary” ให้ความหมายของผลการปฏิบัติงาน การบริหารที่ประสบความสำเร็จสามารถส่งมอบการทำงานได้แล้วเสร็จตามคำสั่ง หรือ การสั่งการ

เมื่อกล่าวถึงผลการปฏิบัติงาน สามารถมองได้อย่างน้อย 2 ระดับ คือ ผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล (Individual Performance) และผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร (Organization Performance) โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเข้าใจผลการปฏิบัติงานขององค์กร ทราบว่าองค์กรต้องการมีผลผลิตอย่างไร อยากได้บริการแบบไหน ต้องการพัฒนางานด้านใดในองค์กร เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรในองค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร ดังนั้นการเรียนรู้เรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงานจึงเป็นเรื่องหนึ่งที่พึงกระทำ

การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) คือ ระบบการบริหารจัดการเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรและพนักงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในปัจจุบันมุ่งที่จะช่วยผู้บริหารองค์กรให้สามารถติดตามและปรับกระบวนการทำงานให้ได้ผลการปฏิบัติงานตามที่มุ่งหวัง โดยความสำเร็จนี้เกิดจากการที่บุคลากรทุกคนในองค์กรสามารถทำผลการปฏิบัติงานของตนสำเร็จตามที่ได้วางไว้

การบริหารผลการปฏิบัติงานจึงครอบคลุมกระบวนการวางแผน, การบริหาร, การติดตามผลงาน, การทบทวนผลงาน, การให้รางวัล และการพัฒนาอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง มิใช่การประเมินผลงานเพียงครั้งหรือสองครั้งในรอบปี แต่เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทั้งขององค์กรและบุคลากรในองค์กร การประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือ PA: Performance Appraisal จึงเป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้นของกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการบริหารผลการปฏิบัติงานจึงเปรียบเป็นหนึ่งในเครื่องมือการบริหาร (Management Tool) ของผู้บริหารองค์กร

ดังนั้น ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จึงเป็นการวางมาตรฐานการทำงาน ตัดสินใจ วินิจฉัยและให้คะแนนแก่ผลการปฏิบัติงานตามจริงของพนักงานให้สัมพันธ์กับมาตรฐานที่วางไว้ และจัดให้มีข้อมูลป้อนกลับสู่พนักงาน เพื่อยกระดับการปฏิบัติงาน และกระตุ้นให้จัดข้อบกพร่องที่มีอยู่ โดยวิธีการประเมินผลมีหลายวิธี เช่น กระจายตามหลักสถิติ จัดลำดับตามผลการทำงาน (Ranking) เทียบกับผลการปฏิบัติงานมาตรฐาน ประเมินโดยกลุ่ม เป็นต้น

2.2.1.3 การจ้างและความก้าวหน้าในงาน การสรรหาบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจ้างงานที่องค์กรใช้จากผู้สมัครที่มีความสามารถและทัศนคติตรงตามที่องค์กรต้องการจากแหล่งต่างๆ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้เป็น การสรรหาจากภายใน และการสรรหาจากภายนอก

ขั้นตอนของกระบวนการสรรหาบุคคล โดยทั่วไปมีดังต่อไปนี้

1. การกำหนดนโยบายการสรรหาบุคคล
2. การกำหนดคุณสมบัติในการสรรหาบุคคล
3. การรับคำร้องขอกำลังคน
4. การวางแผนสรรหาบุคคล

แหล่งของกำลังคน ได้แก่

1. กำลังคนจากภายใน ได้แก่ การโอนย้ายพนักงานจากสายงานอื่นๆ หรือ การเลื่อนชั้นจากพนักงานในสายงานเดียวกันหรือต่างสายงาน
2. กำลัง คนจากภายนอก ได้แก่ กรมการจัดหางาน, สำนักงานจัดหางาน เขต, สำนักงานจัดหางานอำเภอ, สำนักงานจัดหางานเอกชน, สื่อ สิ่งพิมพ์รายวัน/รายสัปดาห์, ตลาดนัดแรงงาน, อาจารย์แนะแนวใน สถานศึกษาต่างๆ, Internet, Website เป็นต้น

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ พยายามสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้วยการมุ่งเน้นไป ที่การลงทุนด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์กร (Fit the right company) และเหมาะสมกับลักษณะงาน (Fit the right job) ด้วยเหตุนี้จึงทำให้องค์กรต่าง ๆ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการในการสรรหา และคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection) จะเห็นได้ว่าระบบการสรรหาและคัดเลือกพนักงานในปัจจุบันกำลังเผชิญกับ กระแสการปรับเปลี่ยนขององค์กร การขับเคลื่อนของเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการ เปลี่ยนแปลงของสภาพการจ้าง ความท้าทายของการปรับเปลี่ยนแนวทาง และวิธีการสรรหาและ คัดเลือกพนักงานจึงเป็นประเด็นที่จะต้องถูกนำมาพิจารณาทำอย่างไรจะสรรหาคนให้ได้ตาม คุณลักษณะที่องค์กรต้องการ และตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน

นอกจากนั้น การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคลนั้น เป็นเรื่องที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจง เน้นถึงการเพิ่มประสิทธิภาพ ของงานซึ่งตัวบุคคลนั้นปฏิบัติอยู่ หรือจะปฏิบัติต่อไปในระยะยาว เนื้อหาของเรื่องที่จะฝึกอบรมอาจเป็น เรื่องที่ตรงกับความต้องการ ของตัวบุคคลนั้นหรือไม่ก็ได้ แต่จะเป็นเรื่องที่มุ่งเน้นให้ตรงกับงานที่กำลังปฏิบัติอยู่หรือกำลังจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ การฝึกอบรม จะต้องเป็นเรื่องที่จะต้องมีการกำหนดระยะเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุดลงอย่างแน่นอน โดยมีจุดประสงค์ให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง พฤติกรรม ซึ่งสามารถประเมินผลได้จากการปฏิบัติงานหรือผลงาน (Performance) หลังจากได้รับการฝึกอบรม ในขณะที่การศึกษา เป็นเรื่องระยะยาว และอาจประเมินไม่ได้ในทันที

จากที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดในส่วนของการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคล อาจสรุปความแตกต่างของทั้ง 3 คำ อย่างสั้น ๆ ได้ดังนี้

1. การศึกษา (Education) เน้นที่ตัวบุคคล (Individual Oriented)
2. การฝึกอบรม (Training) เน้นถึงการทำให้สามารถทำงานที่ต้องการได้ (Job Oriented)
3. การพัฒนา (Development) เน้นที่องค์กร(Organizational Oriented) เพื่อให้ตรงกับนโยบาย เป้าหมาย ขององค์กรที่สังกัด

2.2.2.2 การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในการงานการสร้างแรงจูงใจ
 แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งเร้าที่มากระตุ้น หรือผลักดัน ให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา เพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือตอบสนองความต้องการที่ตนเองมีอยู่แรงจูงใจจะเป็นกำลัง หรือพลังใจที่จะส่งผลทำให้บุคคลปฏิบัติภาระหน้าที่ ให้สำเร็จตามที่องค์กรกำหนดไว้ซึ่งบุคคลใดๆ จะมีแรงจูงใจที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งได้นั้น จะต้องมีความต้องการเป็นพื้นฐานและความต้องการนั้นก็จะเริ่มด้วย ความปรารถนา ความประสงค์ จุดมุ่งหมาย เป้าหมาย ความอยากเป็นเจื่อนไซ และถ้าหากเจื่อนไซต่างๆ เหล่านี้ถูกกระตุ้นหรือผลักดันแล้ว ก็จะได้รับคำตอบสนอง โดยบุคลากรเหล่านั้นจะแสดงพฤติกรรมออกมา อย่างเต็มความสามารถและทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งก็จะส่งผลทำให้ได้ผลงานที่ดีมีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

ความสำคัญของการจูงใจ

ความสำคัญของการจูงใจ สามารถแบ่งการพิจารณาได้ดังนี้

1. ความสำคัญต่อองค์กร คือ การจูงใจที่มีประโยชน์ต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคลในอันที่จะสนองความต้องการด้านพฤติกรรมมนุษย์ให้แก่องค์กรในเรื่องสำคัญๆ ต่อไปนี้
 - 1) ช่วยให้องค์กรได้คนดีมีความสามารถร่วมทำงานด้วย เป็นที่ปรากฏว่าการที่องค์กรจำนวนมากไม่สามารถจะดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการได้ เนื่องจากองค์กรเหล่านั้นไม่สามารถสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานเข้ามาทำ งานให้กับองค์กรการจูงใจเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยดึงดูดความสนใจของบุคคลเหล่านั้นให้เข้ามาทำงานร่วมกับองค์กร และอยู่กับองค์กรเป็นเวลานานๆ หรือตลอดไป
 - 2) ทำให้องค์กรมั่นใจว่าบุคลากรขององค์กรจะทำงานอย่างเต็มความสามารถ แม้ว่าการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานในองค์กรจะได้มีการพิจารณากันอย่างละเอียดถี่ถ้วนว่ามีความรู้ ความสามารถที่จะทำงานให้กับองค์กรก็ตาม แต่ก็ยังไม่มีหลักประกันว่าบุคคลที่เข้ามาในนั้นจะทุ่มเททำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ อีกทั้งองค์กรก็ยังมีข้อจำกัดอยู่หลายประการในอันที่จะใช้งานบุคลากรได้อย่างเต็มที่ ข้อจำกัดดังกล่าวล้วนมาจากปัจจัยภายนอกองค์กรซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุมทั้งสิ้น เช่น สภาพแรงงาน กฎหมาย หน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง เป็นต้นดังนั้นองค์กรจึงต้องพยายามหาวิธีทางใหม่ๆ ที่จะใช้กำลังและความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ให้มากที่สุดที่จะทำได้ การจูงใจจึงเป็นวิธีการที่จะช่วยองค์กรโดยทำให้บุคลากรทุ่มเทกำลังความสามารถที่มีอยู่ให้กับองค์กรอย่างเต็มที่และด้วยความเต็มใจ

- 3) ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ขององค์กร การเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอย่างรวดเร็วในสิ่งแวดล้อมขององค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยีทำให้องค์กรต้องประสบปัญหาที่แปลกและใหม่อยู่เสมอความสามารถในการริเริ่มสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับทุกองค์กร องค์กรต่างๆ จึงต้องพยายามส่งเสริมบุคลากรให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้น วิธีการจูงใจย่อมมีประโยชน์ต่อการส่งเสริมการทำงานในลักษณะที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้อย่างดี
2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร คือ การดำเนินการให้องค์กรทำหน้าที่อย่างได้ผลซึ่งผู้บริหารจะต้องทำให้ผู้ร่วมงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นผลดีหรือเป็นประโยชน์ต่อองค์กร วิธีที่ผู้บริหารจะทำให้ผู้ร่วมงานทำเช่นนั้นได้วิธีหนึ่งเขาจะต้องรู้จักวิธีการจูงใจจึงกล่าวได้ว่า การจูงใจเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารทุกระดับในอันที่จะชักจูงให้ผู้ร่วมงานหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำงานด้วยความกระตือรือร้นมากขึ้น ทুমเหตุความคิดจิตใจให้แก่องค์กรให้มากที่สุดที่จะทำได้ การจูงใจนั้นเกิดจากสมมติฐานที่ว่า โดยทั่วไปมนุษย์มิได้ทำงานเต็มความสามารถที่มีอยู่ การที่มนุษย์จะทำงานได้เต็มความสามารถหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าเขาเต็มใจแค่ไหน ถ้ามีสิ่งจูงใจที่ดีตรงกับความต้องการของเขา สิ่งจูงใจนั้นจะเป็นแรงกระตุ้นที่จะผลักดันให้เขาสนใจเอาใจใส่ในงานที่ทำมากยิ่งขึ้น กล่าวอีกนัยหนึ่งการจูงใจที่ถูกต้องจะเป็นเครื่องดึงดูดความรู้สึกและจิตใจของมนุษย์ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรมากขึ้นนั่นเอง
3. ความสำคัญต่อบุคลากร
 - 1) ช่วยให้อุคลากรสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรและสนองความต้องการของตนเองได้พร้อมๆ กัน
 - 2) ได้รับความยุติธรรมจากองค์กรและฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะในเรื่องค่าตอบแทน
 - 3) มีขวัญในการทำงาน ได้รับความสนใจจากฝ่ายบริหารในฐานะที่เป็นสิ่งมีชีวิต ไม่ใช่วัตถุทำให้ไม่เกิดความเบื่อหน่ายงานหรือหลีกเลี่ยงงาน

การพัฒนาความก้าวหน้าในงาน

การพัฒนาความก้าวหน้าในงานนั้น อาจกล่าวได้ว่าเป็นแนวความคิดที่จะพัฒนาพนักงานในองค์กรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยจับจุดจากความต้องการโอกาสก้าวหน้าของบุคคลทุกคนในองค์กร ซึ่งการพัฒนานี้เป็นสิ่งจำเป็น และมีคุณค่าทั้งกับตัวพนักงานและองค์กร

การพัฒนาความก้าวหน้าในงานจะก่อให้เกิดประโยชน์กับทั้งพนักงานและองค์กรได้ดังนี้

1. ทำให้องค์กรเดินไปสู่ความสำเร็จโดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างตัวพนักงานและองค์กร
2. ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตัวเองในการทำงาน เพื่อให้เป็นที่ยอมรับขององค์กร เพื่อความสำเร็จในหน้าที่การงานของตน
3. ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน
4. เป็นการลดอัตราการลาออกของพนักงานได้ทางหนึ่ง
5. สามารถพิจารณาความดีความชอบของพนักงานแต่ละคนได้ใกล้เคียงกับความจริงมากยิ่งขึ้น
6. สามารถจัดให้พนักงานได้ทำงานที่ตรงกับความถนัด, ความรู้ความสามารถของคน (PUT THE RIGHT MAN ON THE RIGHT JOB) ซึ่งจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อองค์กร

2.2.3 ความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน

ความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงานมีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์กร ส่งผลบวกต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ผลงานมีคุณภาพ และผลการดำเนินงานน่าพอใจ หากองค์กรใดไม่มีความผาสุกและความพึงพอใจในการทำงาน จะเป็นต้นเหตุของอัตราการขาดงาน การลาออกจากงานสูง มีปัญหาทางวินัย ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพงานต่ำ ผลการดำเนินงานไม่เป็นที่น่าพอใจ

2.2.3.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานต้องมีความปลอดภัยและไม่ทำลายสุขภาพของพนักงาน หากสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ปลอดภัยและเป็นอันตรายต่อสุขภาพ ก็จะทำให้สุขภาพจิตและสุขภาพกายเสื่อมโทรมลงได้ และจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ในทางตรงกันข้ามสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีส่งผลทางบวกกับสุขภาพจิตและสุขภาพกายของพนักงาน นอกจากนี้ยังรวมถึง ความร่วมมือร่วมใจ ความปรารถนาดีอย่างมีมิตรสัมพันธ์ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท มีเพื่อนที่สามารถพูดคุยได้ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

สภาพแวดล้อมการทำงานมีอิทธิพลทางบวกต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และสมรรถนะของบุคลากรในการที่จะเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กร เช่น อุณหภูมิ ความชื้น การระบายอากาศ แสงสว่าง เสียง ตารางเวลาการทำงาน ความสะอาด เครื่องมือเครื่องใช้ อาคารสถานที่ ฯลฯ องค์กรต้องจัดกิจกรรมที่เกี่ยวกับการบริหารและปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น จัดกิจกรรม 5ส จัดการฝึกซ้อมการอพยพพนักงานกรณีที่เกิดเหตุเพลิงไหม้ จัดการศึกษาเพื่อปรับปรุงสุขอนามัย ความปลอดภัยและการยศาสตร์ โดยพนักงานมีส่วนร่วม

2.2.3.2 การสนับสนุนและการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction) เป็นแรงผลักดันที่สำคัญ ซึ่งจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการได้รับสินค้าและบริการของลูกค้า เพราะความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการทำงาน หากองค์กรได้เปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถหรือความชำนาญ ประสบการณ์ ตลอดจนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่มีอยู่ในการปฏิบัติงาน ผลงานของพนักงานที่ทำด้วยความตั้งใจและเต็มใจย่อมดีกว่าผลงานที่ทำด้วยความไม่พอใจ ความพึงพอใจในงานเป็นผลของทัศนคติต่างๆ ของพนักงาน ซึ่งทัศนคติดังกล่าวเกี่ยวข้องกับระบบการรักษาพนักงานหรือระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์กร เช่น ค่าจ้าง โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน การยอมรับในความสามารถ การประเมินผลงานที่ยุติธรรม ความสัมพันธ์ทางสังคมในงาน เป็นต้น เมื่อองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ ย่อมส่งผลให้พนักงานมีความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่ องค์กรก็จะสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ บางทีคำตอบสุดท้ายของการสร้าง Customer Focus ให้เกิดขึ้นในองค์กรน่าจะอยู่ที่การเริ่มต้นสร้าง Employee Focus ก่อนนั่นเอง (Joel E. Boss, 1994: 217)

องค์ประกอบในการสร้างความพึงพอใจของพนักงานมีดังนี้

1. การให้การสนับสนุนและความพึงพอใจของพนักงาน โดยลดความเคร่งครัดในหลักการ ระเบียบปฏิบัติที่มากเกินไป ลองสร้างความเข้าใจ จัดระบบการสื่อสารภายในให้มีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจ มีกระบวนการและวิธีการจัดการความขัดแย้งและข้อร้องทุกข์
2. การกำหนดนโยบายจะจัดให้มีบริการสวัสดิการเพื่อสนับสนุนพนักงาน ควรมีนโยบายที่ชัดเจนและการให้บริการสวัสดิการต่าง ๆ ดังนี้
 - ความมั่นคงในงาน เช่น การช่วยพนักงานหางานใหม่เมื่อถูกเลิกจ้าง การหมุนเวียนหน้าที่และการแบ่งงานกันทำ
 - การศึกษาอบรมและพัฒนา เช่น การให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาอาชีพ การให้ทุนการศึกษาแก่พนักงาน การให้การศึกษานอกเหนือจากงานในหน้าที่
 - ความปลอดภัย เช่น การฝึกอบรมด้านความปลอดภัย
 - บริการสุขภาพและความสะดวกสบาย การดูแลบุตรพนักงานในช่วงไม่งาน ทำงาน บริการบ้านพักผ่อน บริการรถรับส่ง บริการห้องอาหารถูกสุขลักษณะ บริการหอพัก ห้องพยาบาลและจัดแพทย์ประจำ
 - จูงใจให้ทำงานอย่างเต็มที่ การเงินและอื่นๆ เช่น การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษ เกษียณก่อนกำหนด เครื่องแบบพนักงาน งานเลี้ยงอำลาพนักงาน เกษียณอายุ เงินช่วยเหลือพิเศษเมื่อเกิดภัยพิบัติ เวลาและสถานที่ทำงานแบบยืดหยุ่น สวัสดิการเงินกู้ฉุกเฉิน ให้นำไปเช่าหรือสิทธิซื้อหุ้นราคาพิเศษ
3. การกำหนดตัวชี้วัด ความพึงพอใจและแรงจูงใจของพนักงาน การวัดความพึงพอใจอาจทำได้ด้วยการสังเกต สัมภาษณ์ สัมรวจ และศึกษาจากข้อมูลที่มีอยู่ ตัวอย่างดัชนีชี้วัดความพึงพอใจและการมีแรงจูงใจ เช่น ข้อมูลด้านความปลอดภัย การหยุดงาน อัตราการเข้าออกของพนักงานทั้งหมดและพนักงานที่ติดต่อกับลูกค้าโดยตรง การร้องทุกข์และการนัดหยุดงาน การประท้วงในขณะปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายในการประกัน การเรียกร้องเงินชดเชย ผลการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน

4. ผลการประเมินความพึงพอใจ และแรงจูงใจของพนักงานเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ โดยมีการเสนอดัชนีด้านสังคมและทรัพยากรบุคคลเป็นตัววัดผลลัพธ์ทางธุรกิจ เช่น
- ความสามารถในการทำกำไรต่อหัวของพนักงาน
 - อัตราการเข้า-ออกของพนักงานต่อยอดขาย
 - สัดส่วนการลงทุนด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคลกับยอดขาย
 - วันฝึกอบรมเฉลี่ยของพนักงานต่อปี

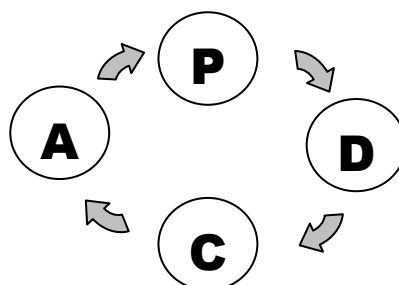
2.3 แนวคิด Deming Cycle หรือ PDCA

การนำหลักแนวคิด Deming Cycle หรือ PDCA ของ Dr. Edward Demming มาใช้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องซึ่งจะสามารถอธิบายออกเป็นรายละเอียดได้ดังนี้

PDCA เป็นวงจรพัฒนาคุณภาพงาน เป็นวงจรพัฒนาพื้นฐาน หลักของการพัฒนาคุณภาพทั้งระบบ (Total Quality Management: TQM) ผู้ที่คิดค้นกระบวนการหรือวงจรพัฒนาคุณภาพ PDCA คือ shewhart นักวิทยาศาสตร์ชาวอเมริกันแต่ Deming ได้นำไปเผยแพร่ที่ประเทศญี่ปุ่นจนประสบผลสำเร็จ จนผลักดันให้ญี่ปุ่นเป็นประเทศมหาอำนาจของโลก คนทั่วไปจึงรู้จักวงจร PDCA จากการเผยแพร่ของ Deming จึงเรียกว่า "วงจร Deming" วงจร PDCA ประกอบด้วยขั้นตอน ดังภาพที่ 2.7

ภาพที่ 2.7

Deming Cycle



ที่มา: Mark, M. Davis, Nicholas, J. Aquilano, and Richard, B. Chase, Fundamentals of Operations Management, 2003: 217.

จากภาพที่ 2.7 แนวคิด PDCA นำมาปรับเป็นวงจรการวัดและบริหารความพึงพอใจลูกค้าได้ดังนี้

Plan คือ การวางแผน ในบรรดาองค์ประกอบทั้ง 4 ของวงจร PDCA นั้น ขั้นตอนการวางแผน เป็นเรื่องสำคัญที่สุด แต่ไม่ได้หมายความว่า ไม่ว่าการดำเนินการในขั้นตอนที่เหลือจะเป็นอย่างไร ขอให้การวางแผนถูกต้องก็พอ แต่เนื่องจากทุกสิ่งทุกอย่างต้องอาศัยแผน ดังนั้น ถ้าแผนไม่ดีเสียแล้ว งานอื่นก็ไม่ดีด้วย ซึ่งถ้าแผนเดิมมีการวางแผนอย่างดี การแก้ไขก็ง่ายและกิจกรรมต่างๆก็สามารถดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า

ในการจัดทำแผน จำเป็นจะต้องมีการระบุข้อจำกัดของทรัพยากรที่มีและผลที่มีต่อแผน เช่น ทรัพยากรมนุษย์ วัสดุุดิบ และเงินทุน ระยะเวลาที่เกี่ยวข้อง และพิจารณาหาวิธีการที่เป็นไปได้ภายใต้ข้อจำกัดดังกล่าว ถ้าเป็นไปได้ ควรตรวจสอบความเป็นไปได้ในการผ่อนคลยข้อจำกัดดังกล่าวด้วย ควรมีการพิจารณาข้อเสนอต่างๆ ก่อนที่จะกำหนดเลือกใช้ข้อเสนอที่ดีที่สุดเป็นแผนปฏิบัติการในแผน ควรกำหนดวิธีการต่างๆที่ใช้เพื่อการตรวจสอบว่าแผนดังกล่าวมีการวางแผนที่ดี และมีการปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

- เลือกเรื่องที่ต้องการปรับปรุง หรือระบุปัญหาที่เกิดขึ้น
- ต้องมีความเข้าใจสภาวะปัจจุบัน โดยการเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องและพยายามค้นหาสาเหตุของปัญหา
- กำหนดเป้าหมายที่ต้องการและตัวชี้วัดความสำเร็จ
- เขียนแผน

แผนที่ดีนั้นจะต้อง SMART คือ มีลักษณะดังต่อไปนี้

- S = Specific เฉพาะเจาะจง มีความชัดเจน
- M = Measurable สามารถวัดได้
- A = Attainable สามารถบรรลุผลสำเร็จ
- R = Realistic อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง
- T = Timely มีกรอบเวลากำหนด

ในการที่จะสร้างแผนให้ดีขึ้น จำเป็นต้องมีเทคนิคบางประการ หรือเครื่องมือ บางอย่างเข้ามาช่วย Flowchart และ Brainstorm นับได้ว่าเป็นเครื่องมือหนึ่งผู้ช่วยนักวางแผนที่ดี อย่างยิ่ง

Flowchart

ผังการดำเนินงาน หรือ Flowchart เป็นเครื่องมือง่าย ๆ ที่จะช่วยวางแผน กำหนด ความคิดหลักและขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ กรอบที่มีรูปร่างแตกต่างกันแต่ละรูปจะสื่อ ความหมายที่แตกต่างกันออกไป และช่วยให้การสร้าง Flowchart ไม่น่าเบื่อ เมื่อใช้จนชำนาญแล้ว จะสามารถทำให้ซับซ้อนขึ้นได้อีก ด้วยการกำหนดกระบวนการปลีกย่อย ขั้นตอนสำคัญ หรือบุคคล สนับสนุนที่อาจกำหนดให้เป็นสิ่งสำคัญในขั้นตอนต่าง ๆ จุดตัดสินใจที่จำเป็น และกรอบเวลา เป็นต้น ยิ่ง Flowchart มีความชัดเจนและละเอียดมากขึ้นเท่าไร กระบวนการก็จะมีขั้นตอน ชัดเจนมากขึ้นไปด้วย

Brainstorm

เป็นการระดมสมอง หรือ การรวบรวมข้อมูลจากความรู้ของกลุ่มที่จะต้อง เรียน หรือ ปฏิบัติงานร่วมกัน หรือพูดให้เข้าใจง่าย ๆ คือกลุ่มคนที่มีเป้าหมายร่วมกันและถูกจับให้มาทำอะไร ร่วมกัน โดยผ่านการเสนอความคิดเห็นจากสมาชิกในกลุ่มทุกคนอย่างเท่าเทียมและเปิดเผย ไม่มี ความคิดเห็นหรือข้อมูลของใครมีความสำคัญกว่าของใคร ดังนั้นเมื่อเกิดการระดมสมองในเรื่อง ใดๆ จะทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์มากมาย ที่สำคัญจะต้องรู้จักจัดกลุ่มข้อมูล เพื่อความสะดวก ในการพิจารณานำข้อมูลที่ได้ไปสร้างเป็นแผน มีขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

1. กำหนดหัวข้อที่ต้องการความคิดเห็นประกอบแผน
2. วางกฎเกณฑ์ที่จะต้องใช้ร่วมกัน
3. จัดหาเครื่องมือให้พร้อม เช่น กระดาน ปากกา ดินสอ
4. ให้ทุกคนเสนอความคิดเห็นในหัวข้อที่กำหนดอย่างเต็มที่และเปิดเผย
5. บันทึกความคิดเห็นของทุกคนบนกระดานที่สามารถมองเห็นได้ร่วมกัน
6. ตกลงทำความเข้าใจในข้อมูลที่ได้
7. สรุปและจัดกลุ่มข้อมูล

Do คือ การลงมือปฏิบัติ หลังจากจบจากการวางแผนแล้ว ก็เข้าสู่ขั้นตอนการ ปฏิบัติงานหรือดำเนินงานขั้นตอนต่าง ๆ ที่เสนอไว้ ควรนำไปปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่า มีการ ปฏิบัติการตามแผนที่วางไว้

1. สร้างความมั่นใจว่า ผู้รับผิดชอบดำเนินงาน ตระหนักถึงวัตถุประสงค์ และความจำเป็นของงานอย่างถ่องแท้
2. ให้ผู้รับผิดชอบดำเนินงานตามแผน รับรู้เนื้อหาในแผนอย่างถ่องแท้
3. จัดให้มีการศึกษาหรือฝึกอบรมเพื่อดำเนินงานตามแผน
4. จัดหาทรัพยากรที่จำเป็นตามที่กำหนด และเมื่อต้องการ

Check คือตรวจสอบผลการปฏิบัติ เมื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผน ควรมีการประเมินในสองแง่ที่จะกล่าวนี้ อย่างเป็นอิสระซึ่งกันและกัน

1. มีการดำเนินงานตามแผนอย่างถูกต้องหรือไม่
2. เนื้อหาของแผนมีสาระเพียงพอหรือไม่

ถ้าวัตถุประสงค์ของงานไม่บรรลุ นั้นหมายความว่า สภาพเงื่อนไขไม่เป็นไปตามข้อ 1. หรือข้อ 2. หรือทั้งสองข้อ เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องพิจารณาว่าอยู่ในกรณีใด เพราะการแก้ไขที่ต้องการในแต่ละข้อจะแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง

การตรวจสอบ ก็คือการเทียบดูผลลัพธ์กับแผนที่ได้ปฏิบัติ หรือเป็นการประเมินทางออกของปัญหา และอุปสรรคที่ได้ลองหาทางแก้ไข วิธีการที่เลือกนั้นเหมาะสมมากน้อยเพียงใดนั้น การตรวจสอบให้ได้ผลดีจำเป็นต้องทำดังนี้

1. เปรียบเทียบผลที่ได้จากการปฏิบัติจริง กับแผนที่ได้วางไว้
2. ตรวจสอบว่ามีข้อมูลอะไรใหม่ ๆ เกิดขึ้นบ้าง
3. รวบรวมและบันทึกข้อมูลที่เป็น เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์และปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป

การที่จะสามารถรู้ว่าผลที่ได้กับแผนที่คิดไว้แตกต่างกันอย่างไร สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการบันทึก ซึ่งเทคนิคการบันทึกนั้นมีมากมาย รูปแบบ หรือฟอร์มต่าง ๆ ที่องค์กรสามารถคิดค้นหรือออกแบบขึ้นเองได้ แต่จะต้องยึดหลักว่า การบันทึกนั้น ๆ จะนำไปสู่การเปรียบเทียบที่สามารถวัดความแตกต่างระหว่างผลกับแผนได้

Act คือ ปฏิบัติตามผลการตรวจสอบ หรือแก้ไข ในการปฏิบัติการแก้ไขมีความจำเป็นจะต้องแยกแยะอย่างชัดเจนในการกำจัดอาการและสาเหตุของปัญหาการทำงานซ่อม และจัดตารางผลิตใหม่โดยเพิ่ม OT เพื่อแก้ของเสีย ล้วนเป็นปฏิบัติการแก้ไขต่ออาการ มิใช่เป็นการแก้ไขที่สาเหตุ ถ้างานผลิตล่าช้าเนื่องจากต้องใช้เวลาซ่อมของเสีย ของเสียดังกล่าวต้องมีการป้องกันไม่ให้เกิดแต่แรก ถ้าเหตุผลมาจากการเสียของเครื่องจักร วิธีการบำรุงรักษาจะต้องมีการทบทวนและควรมีกำหนดขั้นตอนเพื่อลดความเสียหายจากการหยุดเครื่องที่เกิดขึ้น ถ้าการไม่บรรลุวัตถุประสงค์เกิดจากการวางแผนที่ไม่ดี ก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะหาสาเหตุของการวางแผนที่ไม่ดีพอก่อน แล้วจึงทำการปรับปรุงคุณภาพของการวางแผนและปรับปรุงเนื้อหาของแผนด้วย นี่คือนิยามที่ทำให้ความสำคัญต่อกระบวนการ

กิจกรรมที่ต้องปรับปรุงด้วย PDCA

1. กิจกรรมที่สามารถกำหนดให้เป็นมาตรฐานการทำงาน ที่ต้องทำเป็นประจำ
2. กิจกรรมที่เกิดขึ้นซ้ำๆ เพื่อให้ดีกว่า เร็วกว่า ประหยัดกว่า อย่างต่อเนื่อง
3. วงจร PDCA ประยุกต์ใช้ได้กับทุกๆ เรื่อง ตั้งแต่กิจกรรมส่วนตัว จนกระทั่งเรื่องงาน เช่น การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน, การปรับปรุงการให้บริการลูกค้า, การริเริ่มโครงการใหม่ๆ เป็นต้น

ประโยชน์ของ PDCA มีดังนี้

1. การวางแผนงานก่อนการปฏิบัติงาน จะทำให้เกิดความพร้อมเมื่อได้ปฏิบัติงานจริง การวางแผนงานควรวางแผนให้ครบ 4 ขั้น ดังนี้
 - ขั้นการศึกษา คือการวางแผนศึกษาข้อมูล วิธีการ ความต้องการของตลาดข้อมูลด้านวัตถุดิบ ด้านทรัพยากรที่มีอยู่หรือเงินทุน เป็นต้น
 - ขั้นเตรียมงาน คือการวางแผนเตรียมงานด้านสถานที่ การออกแบบผลิตภัณฑ์ ความพร้อมของพนักงาน อุปกรณ์ เครื่องจักร วัตถุดิบ เป็นต้น
 - ขั้นดำเนินงาน คือการวางแผนแนวทางการปฏิบัติงานของ แต่ละส่วนแต่ละฝ่าย เช่นฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย ฝ่ายโฆษณา เป็นต้น
 - ขั้นการประเมินผล คือการวางแผนหรือเตรียมการประเมินผลอย่างเป็นระบบเช่นประเมินจากยอดขาย ประเมินจากคำติชมของลูกค้า หรือประเมินจากเครื่องมือที่สร้างขึ้นโดยเฉพาะ เพื่อให้ผลที่ได้จากการประเมินเกิดความเที่ยงตรง

2. การปฏิบัติตามแผนงาน ทำให้ทราบขั้นตอน วิธีการ และสามารถเตรียมงานล่วงหน้าหรือทราบอุปสรรคล่วงหน้าด้วย ดังนั้น การปฏิบัติงานก็จะเกิดความราบรื่น และเรียบร้อย นำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้
3. การตรวจสอบ ให้ได้ผลที่เที่ยงตรงเชื่อถือได้ ประกอบด้วย
 - ตรวจสอบจากเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้
 - มีเครื่องมือที่เชื่อถือได้
 - มีเกณฑ์การตรวจสอบที่ชัดเจน
 - มีกำหนดเวลาการตรวจที่แน่นอน
 - บุคลากรที่ทำการตรวจสอบต้องได้รับการยอมรับจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเมื่อการตรวจสอบได้รับการยอมรับการปฏิบัติงาน ขึ้นต่อไปก็ดำเนินต่อไปได้
4. การปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนใดก็ตาม เมื่อมีการปรับปรุงแก้ไขคุณภาพก็จะเกิดขึ้น ดังนั้น วงจร PDCA จึงเรียกว่า วงจรบริหารงานคุณภาพ

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิศุทธิ์พร รัตนปรางกร (2549) ได้ทำการวิจัย เรื่องการบริหารงานคุณภาพตามเกณฑ์การตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ : กรณีศึกษาบริษัท ซี.พี. คอนซูเมอร์ โปรดักส์ จำกัด ซึ่งเป็นการศึกษาสถานภาพของระบบการบริหารงานของบริษัท ซี.พี. คอนซูเมอร์ โปรดักส์ จำกัด โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์การวัดผลการตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ปี 2547 โดยการวิเคราะห์ถึงช่องว่าง (Gap Analysis) ทั้ง 3 มิติของการให้คะแนน คือแนวทาง การนำไปปฏิบัติ และผลลัพธ์ ผลการวิจัยพบว่า

ภาพรวม คะแนนในทุกหมวด บริษัท ซี.พี. คอนซูเมอร์ โปรดักส์ จำกัด ได้รับคะแนนอยู่ในช่วงที่ 2 (251-350คะแนน) แสดงให้เห็นว่า มีแนวทางเป็นระบบในการตอบสนองต่อจุดประสงค์ขั้นพื้นฐานของหัวข้อ ถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างในแนวทางและการนำไปปฏิบัติของบางเกณฑ์ นอกจากนี้ยังเริ่มมีการรายงานผลการดำเนินงานที่แสดงให้เห็นถึงการปรับปรุงและการดำเนินการที่ดี และระบุถึงโอกาสในการปรับปรุง โดยเน้นด้านการให้ข้อมูลที่ลูกค้า และการตลาดเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้านการจัดการกระบวนการ ทั้งกระบวนการหลักที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน

สุรเชษฐ์ วินัยกุล (2549) ได้ทำการวิจัย เรื่องการศึกษาการพัฒนาระบบบริหารองค์การตามแนวทางเกณฑ์การตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ : กรณีศึกษา บริษัท รีเทลลิงค์ (ไทยแลนด์) จำกัด โดยศึกษาถึงสถานภาพระบบบริหารองค์การ และเปรียบเทียบกับเกณฑ์การตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ(Thailand Quality Award - TQA) ปี 2547 ตลอดจนถึงการเสนอแนวทางปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารองค์การให้สอดคล้องกับเกณฑ์การตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า

ระบบบริหารองค์การของบริษัทเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติทั้ง 7 หมวด รวม 19 หัวข้อ สำหรับหมวดการนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ใน 3 หมวดนี้ บริษัทสามารถแสดงให้เห็นว่า มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลในการตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ มีการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างดีในบางหน่วยงาน มีการประเมินและปรับปรุงโดยใช้ข้อมูลจริง มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกับความต้องการขององค์กร สำหรับในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการจัดการกระบวนการ ใน 3 หมวดนี้ บริษัทสามารถแสดงแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐาน เริ่มมีแนวทางการถ่ายทอดไปปฏิบัติ เริ่มมีการปรับปรุงกระบวนการ และเริ่มมีแนวทางสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร สำหรับในหมวดผลลัพธ์ทางธุรกิจ ส่วนใหญ่บริษัทยังมีการรายงานผลลัพธ์ทางธุรกิจน้อยเรื่อง ไม่มีรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม และไม่มีกรรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ คาดว่าในปี 2549 บริษัทจะได้คะแนนในช่วง 351 – 450 คะแนน