

บทที่ 3

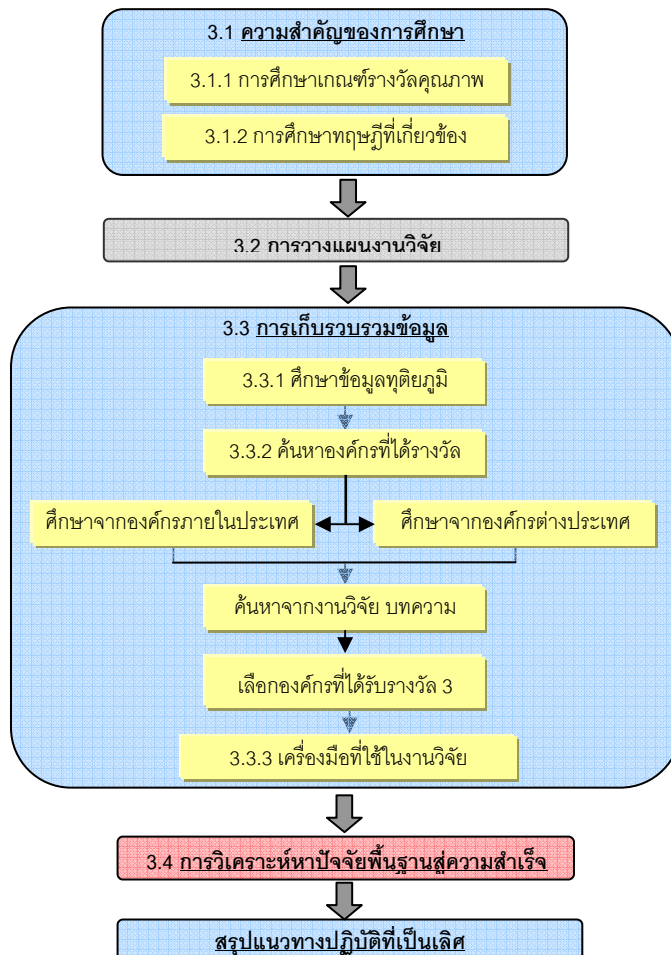
ระเบียบวิธีวิจัย

3.1 ความสำคัญของการศึกษา

ในการศึกษาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จในด้านการให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรบุคคล จากองค์การระดับโลกที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ดำเนินการศึกษาโดยเริ่มจากการกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย การรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาให้สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์การวิจัย ตามลำดับขั้นตอนโดยมีกรอบระเบียบวิธีวิจัย (Methodology) ดังภาพที่ 3.1

ภาพที่ 3.1

กรอบระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodological Framework)



3.1.1 การศึกษาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ศึกษาข้อมูลเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติปี 2549 ซึ่งอ้างอิงมาจาก 2006 Criteria for Performance Excellence จาก Baldrige National Quality Program เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยหรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ถึงโครงสร้างองค์กร ค่านิยม และหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการพิจารณาอย่างละเอียด

3.1.2 การศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

หลักการทางทฤษฎีที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการศึกษา การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลในองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีหลักการและขั้นตอนพื้นฐานในการจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อใช้ประกอบกับการพิจารณาทำความเข้าใจ เทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติโดยศึกษาจาก ตำราเรียน บทความ วารสาร Internet ฯลฯ

3.2 การวางแผนวิจัย

การศึกษานี้ จะทำการศึกษาถึงปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จในด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล จากองค์การระดับโลกที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยจะทำการค้นคว้าหาข้อมูลรายงานการสรุป (Application Summary Report) จากองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award – TQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (The Malcolm Baldrige National Quality Award – MBNQA) และเอกสารที่ได้จากการเผยแพร่ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติซึ่งให้ข้อมูลด้านเกณฑ์การให้คะแนน แล้วจึงรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์หาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จขององค์กรต่อไป

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้การค้นคว้าหาข้อมูลจาก ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) และข้อมูลต่างๆ โดยมีรายละเอียดในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

3.3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการเก็บข้อมูลจากเอกสารประเภท งานวิจัย วิทยานิพนธ์ บทความ เว็บไซต์ รายงานของสื่อต่างๆ รวมถึงสิ่งพิมพ์ หนังสือทั้งในและต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ทั้งในและต่างประเทศ จนกระทั่งได้มาซึ่งองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา

3.3.2 ศึกษาข้อมูลองค์การที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

- ศึกษาบทความขององค์กรอื่นๆ ที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ภายในประเทศ โดยสามารถศึกษาได้จากหนังสือพิมพ์ วารสาร Internet ฯลฯ
- ศึกษาข้อมูล หรือบทความจากองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) โดยมีวิธีการเก็บข้อมูลขององค์กร ดังนี้

ขั้นตอนแรกสำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ คือเริ่มจากการเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน (Company Profile) จากองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) มา 3 องค์กร เนื่องจากองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพในประเทศไทยค่อนข้างน้อย มีเฉพาะภาคธุรกิจและบริการเท่านั้น ไม่มีข้อมูลเปิดเผยที่ชัดเจน ซึ่งแตกต่างจากองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา ที่มีหลากหลายรูปแบบทั้งภาคธุรกิจ การผลิต การบริการ ภาคการศึกษา และภาคดูแลสุขภาพ ซึ่งมีข้อมูลด้านสรุปรายงานการสมัคร (Application Summaries) ที่เปิดเผยชัดเจน เพื่อให้เกิดความหลากหลาย ผู้วิจัยจึงเลือกองค์กรที่อยู่ในภาคที่แตกต่างกันดังนี้

Landmark Dining, Inc. (LMD)

เป็นธุรกิจภัตตาคารขนาดเล็ก Small Business ซึ่งเป็นต้นแบบ แนวทางการให้คะแนน ในการฝึกอบรมเบื้องต้น ของ MBNQA (The 2005 Malcolm Baldrige National Quality Award Examiner Preparation Course) ที่มีการบริหารในรูปแบบครอบครัว ซึ่งเป็นองค์กรที่ให้บริการด้านการขายอาหารประเภทเด็กและอาหารทะเลในเท็กซัสตอนใต้

Jenks Public Schools (JPS)

เป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยสหรัฐอเมริกา (MBNQA) ในภาคการศึกษา (Education - 2005 Award Recipient Application Summaries) ให้บริการด้านการศึกษาระดับตั้งแต่ระดับ พื้นฐานจนถึงมัธยม โดยอยู่ในเขตการศึกษาที่ตั้งทางตอนใต้ของ Tulsa และ Oklahoma

Sunny Fresh Foods, Inc. (SFF)

เป็นองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยสหรัฐอเมริกา (MBNQA) ในภาคธุรกิจการผลิต (Manufacturing - 2005 Award Recipient Application Summaries) โดยเป็นอุตสาหกรรมทางด้านการแปรรูปไข่เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์จากไข่

3.3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยนี้จะใช้ระบบการให้คะแนนตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งการให้คะแนนในแต่ละหัวข้อจะขึ้นอยู่กับ การประเมิน โดยผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสรุปใบสมัคร (Application Summaries) รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยสหรัฐอเมริกา ขององค์กรทั้ง 3 มาทำการให้คะแนนกับคำตอบในแต่ละหัวข้อตามหลัก A-D-L-I ซึ่งเป็นแนวทางการให้คะแนนตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในมิติของกระบวนการ ดังนี้

กระบวนการ หมายถึง วิธีที่องค์กรใช้และปรับปรุงเพื่อตอบสนองข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้อในหมวดที่ 1 ถึง หมวดที่ 6 ปัจจุบันทั้ง 4 ได้แก่ (A-D-L-I)

- แนวทาง (Approach - A)
- การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment - D)
- การเรียนรู้ (Learning - L)
- การบูรณาการ (Integration - I)

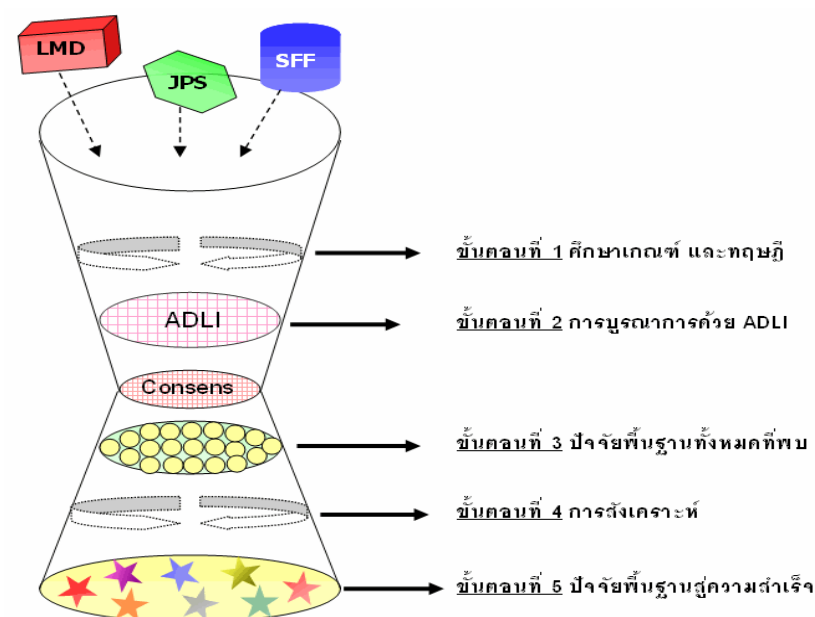
การตอบเกณฑ์ให้เกิดแนวทางสู่การบูรณาการ สามารถศึกษาขั้นตอนและแนวทางสู่การบูรณาการใน บทที่ 2 หัวข้อที่ 2.1.4 และสามารถศึกษารายละเอียดเครื่องมือ (A-D-L-I) เพิ่มเติมได้ที่ ภาคผนวก ข.

3.4 การวิเคราะห์หาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ

หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลทุกวิทยุ รวมถึงเครื่องมือการพิจารณาร่างวัลแล้ว ในขั้นตอนต่อไปผู้วิจัยนำข้อมูลเหล่านี้มาทำการศึกษวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) และแปลงเป็นข้อมูลคุณภาพ เพื่อนำมาใช้ทำการวิจัย โดยใช้วิธีการเขียนเชิงพรรณนา (Descriptive) ซึ่งมีแนวการวิเคราะห์สอดคล้องตามลำดับและประเด็นของคำถามจากเกณฑ์รางวัลของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดจะนำมาทำการสรุปเป็นผลงานวิจัย รวมทั้งทำการเสนอแนะหลักเกณฑ์ หรือแนวทางการค้นหาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จขององค์กรโดยรวม และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาองค์ความรู้ในแต่ละองค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศในอนาคต โดยการวิเคราะห์หาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ ของงานวิจัยนี้จะแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังภาพที่ 3.2

ภาพที่ 3.2

การวิเคราะห์หาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ



ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเกณฑ์ และทฤษฎี เป็นการนำกรณีศึกษาของทั้ง 3 องค์การ มาพิจารณา ซึ่งจะทำให้ทราบว่า โครงร่างองค์กร ค่านิยมหลัก การตอบคำถาม และทฤษฎีที่ใช้ในแต่ละองค์กรมีความสอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และทฤษฎีในบทที่ 2 อย่างไรบ้าง

ขั้นตอนที่ 2 การบูรณาการโดยใช้เครื่องมือ A-D-L-I เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ทำให้องค์กรต้องตอบคำถามจนผู้ประเมินเห็นภาพอย่างชัดเจนว่า องค์กรมีวิธีการ หรือกระบวนการอะไรเพื่อรองรับคำถามหรือมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งเป็นการจัดระบบงานที่มองทั้ง 4 มิติ จึงทำให้สามารถมองภาพรวม และมีการบูรณาการ ครอบคลุม

ขั้นตอนที่ 3 ปัจจัยพื้นฐานทั้งหมดที่พบ จะได้มาจากการบูรณาการด้วยเครื่องมือ A-D-L-I โดยปัจจัยที่ได้มาของแต่ละองค์กรนั้นย่อมมีความเหมือนและแตกต่างกันไปตามธุรกิจขององค์กร โดยปัจจัยเหล่านี้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่ทำให้แต่ละองค์กรได้รับรางวัล

ขั้นตอนที่ 4 การสังเคราะห์ ในขั้นตอนนี้เป็นการสังเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานทั้งหมดที่พบ เพื่อให้ได้ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จที่สามารถนำไปปฏิบัติตาม หรือนำไปปรับใช้ตามความเหมาะสมกับธุรกิจขององค์กร

ขั้นตอนที่ 5 ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรมีต้นทุนในการผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศทางด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จขององค์กรที่ได้รับรางวัล และเป็นปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จที่ทั้ง 3 องค์การมีเหมือนกัน

ในการวิเคราะห์หาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จนั้นจะเริ่มต้นจาก **ขั้นตอนที่ 1** ศึกษากรณีศึกษาทั้ง 3 องค์ คือศึกษาโครงร่างองค์กรวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร และ **ขั้นตอนที่ 2** พิจารณาถึงการตอบเกณฑ์หมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ในแต่ละข้อโดยใช้เครื่องมือ A-D-L-I ซึ่งถือเป็นตัวกรองขั้นที่ 1 หลังจากนั้นได้ทำการประชุมร่วมกันเพื่อสรุปคะแนนในหมวดอย่างเป็นเอกฉันท์ (Consensus) ภายใต้การดูแลของผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งถือเป็นตัวกรองขั้นที่ 2 ดังภาพที่ 3.4 เพื่อให้ได้สู่ความสำเร็จที่พบใน 3 องค์การ หลังจากนั้น**ขั้นตอนที่ 3** นำปัจจัยพื้นฐานทั้งหมดมาสู่**ขั้นตอนที่ 4**ทำการสังเคราะห์หาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ ซึ่งการตอบเกณฑ์ของแต่ละองค์กรนั้นจะมีความแตกต่างกันเนื่องจากเกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการปฏิบัติ เครื่องมือ หรือโครงสร้างองค์กร ทำให้องค์กรสามารถเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิค ระบบ และโครงสร้างองค์กรได้อย่างอิสระ ทำให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย ซึ่งการสังเคราะห์หาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จจากแนวทางปฏิบัติที่หลากหลายนั้นจะอาศัย ค่านิยมหลัก โครงร่างองค์กร และเกณฑ์มาเป็นกรอบในการสังเคราะห์

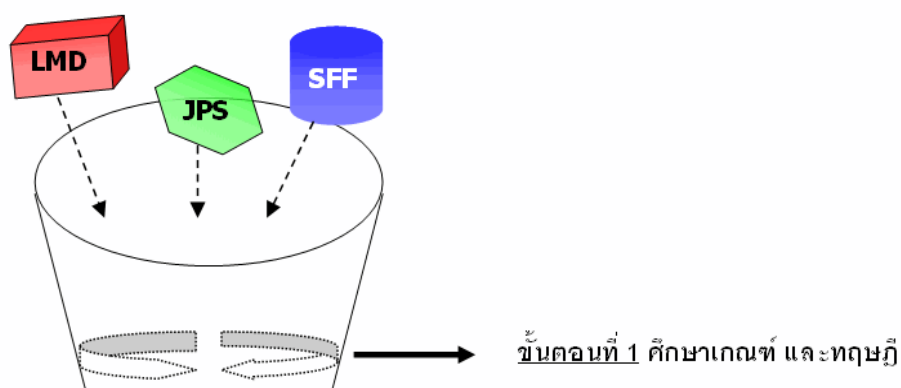
หลังจากทำการสังเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จทั้งหมดแล้วจึงเข้าสู่ขั้นตอนที่ 5 หรือขั้นตอนสุดท้ายเป็นการแสดงถึงปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ

3.4.1 ตัวอย่างการวิเคราะห์หาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ

จากขั้นตอนวิธีการหาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จผู้วิจัยต้องการยกตัวอย่าง เพื่อแสดงให้เห็นผู้สนใจเข้าใจมากยิ่งขึ้น โดยงานวิจัยนี้เริ่มจากการศึกษาเกณฑ์ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง แสดงรายละเอียดได้ ภาพที่ 3.3

ภาพที่ 3.3

ขั้นตอนแรกสำหรับการวิเคราะห์หาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ



ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเกณฑ์ และทฤษฎี

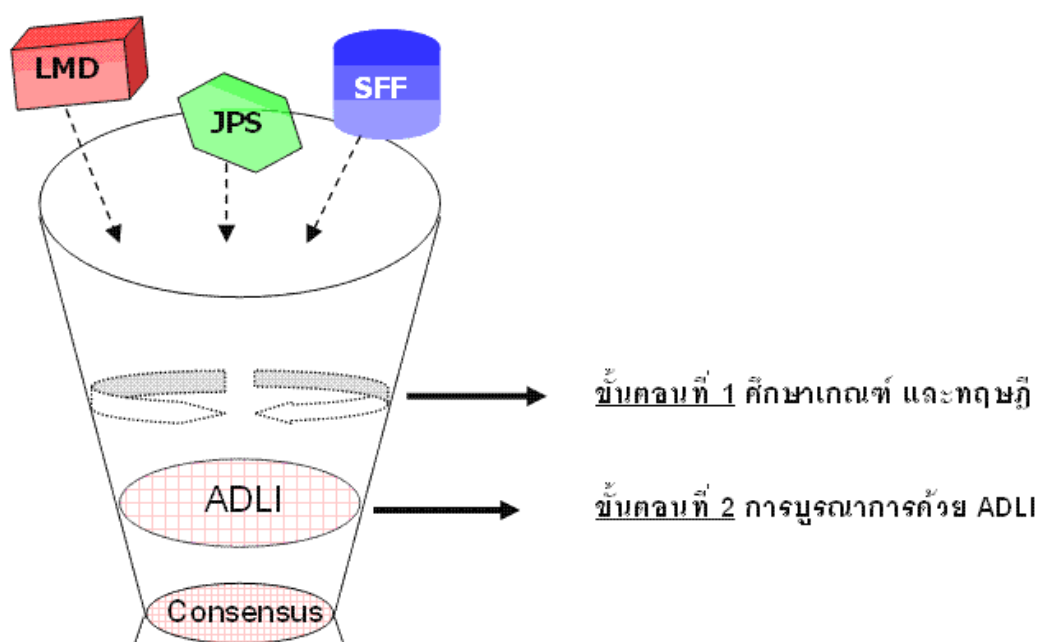
ผู้วิจัยจะทำการศึกษาตามหัวข้อที่ 3.3.2 ศึกษาข้อมูลองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อค้นหาองค์กรที่ได้รับรางวัล โดยศึกษาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ 2549 และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง หลังจากนั้นจึงทำการคัดเลือกองค์กรที่จะทำการศึกษา เพื่อให้เกิดความหลากหลาย ผู้วิจัยจึงเลือกองค์กรที่นำมาเป็นกรณีศึกษา 3 องค์กรที่อยู่ในภาคที่แตกต่างกันดังนี้

- Landmark Dining, Inc. (LMD) ภาคธุรกิจขนาดเล็ก
- Jenks Public Schools (JPS) ภาคการศึกษา
- Sunny Fresh Foods, Inc. (SFF) ภาคธุรกิจการผลิต

โดยพิจารณาถึงโครงร่างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมหลัก การตอบคำถาม และ ทฤษฎีที่ใช้ในแต่ละองค์การว่ามีความสอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และทฤษฎีในบทที่ 2 อย่างไรบ้าง หลังจากนั้นจะเข้าสู่ **ขั้นตอนที่ 2** ดังภาพที่ 3.4

ภาพที่ 3.4

ขั้นตอนการวิเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จอย่างบูรณาการด้วย A-D-L-I



ขั้นตอนที่ 2 การบูรณาการด้วย A-D-L-I

ขั้นตอนนี้พิจารณาถึงการตอบเกณฑ์ในแต่ละข้อโดยใช้เครื่องมือ A-D-L-I ตามที่ได้ศึกษามาแล้วในหัวข้อ 3.3.3 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย เนื่องจาก A-D-L-I เป็นเครื่องมือที่ทำให้องค์กรต้องตอบคำถามจนผู้ประเมินเห็นภาพอย่างชัดเจนว่า องค์กรมีวิธีการ หรือกระบวนการอะไรเพื่อรองรับคำถามที่มาตรฐานกำหนด ซึ่งเป็นการจัดระบบงานที่มองทั้ง 4 มิติ จึงทำให้สามารถมองภาพรวม และมีการบูรณาการ ครอบคลุม ซึ่งถือเป็นตัวกรองขั้นที่ 1 หลังจากนั้นได้ทำ Consensus ซึ่งเป็นขบวนการตัดสินใจที่อาศัยความเห็นพ้องต้องกันของสมาชิกทุกคนในกลุ่มโดยการพิจารณารับฟังแนวคิดและข้อเสนอของทุกคนเพื่อให้แนวคิดที่ได้มาจากการยอมรับจากกลุ่มสมาชิกส่วนใหญ่ในกลุ่ม และเพื่อสรุปคะแนนในหมวดอย่างเป็นเอกฉันท์ (Consensus) ภายใต้การดูแลของผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งถือเป็นตัวกรองขั้นที่ 2 ดังภาพที่ 3.4 เพื่อให้ได้ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จที่พบใน 3 องค์การ

ซึ่งเกณฑ์การให้คะแนนของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) นั้นจะพิจารณาการตอบคำถามว่าปรากฏร่องรอยของ A-D-L-I หรือมี และมีความน้อยเพียงใด ซึ่งอ่านเพิ่มเติมได้ที่ภาคผนวก ข.

โดยรูปแบบหัวข้อของเกณฑ์จะแบ่งออกเป็น ข้อกำหนดพื้นฐานทั้งหมด ข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ ประเด็นพิจารณา และข้อกำหนดต่างๆที่เป็นคำถามในแต่ละประเด็นพิจารณา ซึ่งข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อจะอยู่ในรูปแบบคำถาม และบางข้อกำหนดประเด็นพิจารณา มีหลายคำถาม ดังนั้น “ควรตอบคำถามทั้งหมดของข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อนั้น ส่วนการตอบข้อกำหนดต่างๆในแต่ละประเด็นพิจารณานั้น อาจรวมการตอบหลายคำถามในประเด็นพิจารณาเดียวกันเป็นกลุ่มตามความเหมาะสมขององค์กร โดยไม่จำเป็นต้องตอบทุกคำถามในแต่ละประเด็นพิจารณา” (เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติปี 2549) คำถามต่างๆ ช่วยชี้แนะให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าต้องการสารสนเทศอะไรบ้าง ซึ่งแนวทางการให้คะแนนได้แสดงดังภาพที่ 3.5

ภาพที่ 3.5

แนวทางการให้คะแนน

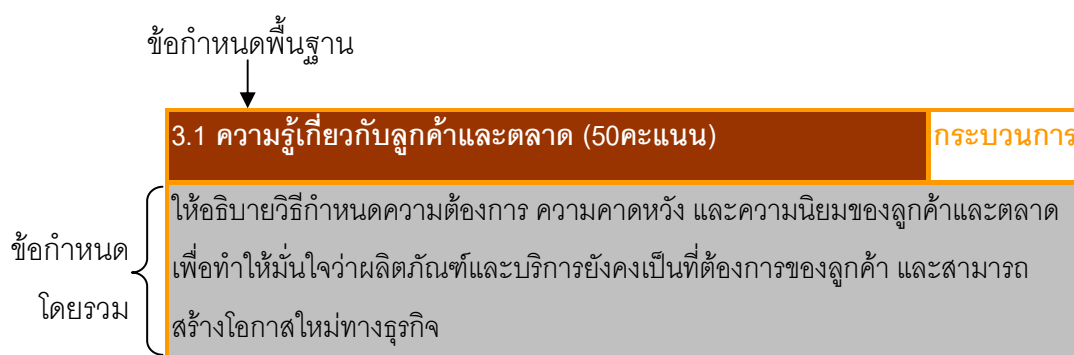
แนวทางการให้คะแนนตั้งแต่หมวด 1-6						
	0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
A	ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบ	เริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐาน	มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐาน	มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวม	มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ	มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆของหัวข้ออย่างสมบูรณ์
D	ไม่มีการนำแนวทางไปปฏิบัติหรือมีเพียงเล็กน้อย	นำแนวทางไปปฏิบัติในขั้นเริ่มต้น	นำแนวทางไปปฏิบัติ	นำแนวทางไปปฏิบัติเป็นอย่างดี	นำแนวทางไปปฏิบัติเป็นอย่างดีโดยมีความแตกต่างที่สำคัญ	นำแนวทางไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์ ไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญ
L	ปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา	เริ่มเปลี่ยนจากการตั้งรับปัญหา มาเป็นการปรับปรุงทั่วไป	มีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการสำคัญ	ใช้ข้อมูลจริงในการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบ เริ่มใช้ OL ไปปรับปรุงกระบวนการสำคัญ	+ ใช้ OL เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการ เกิดการปรับปรุงให้ดีขึ้น และการสร้างนวัตกรรม	+ ใช้ OL เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการทั่วทั้งองค์กร เกิดการปรับปรุง และการสร้างนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร
I	ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับองค์กร	มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา	เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ความต้องการพื้นฐานขององค์กรที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่น ๆ	มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ความต้องการขององค์กรที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่น ๆ	มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรที่ระบุไว้ในเกณฑ์หัวข้อนั้น ๆ	แนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กรที่ระบุไว้ในเกณฑ์หัวข้อนั้น ๆ เป็นอย่างดี

ที่มา : เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติปี 2549

โดยในที่นี้ขอยกตัวอย่างการตอบเกณฑ์ ในหมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ข้อที่ 3.1 ก 2 ซึ่งใช้คำตอบเกณฑ์ของกรณีศึกษา Landmark Dining, Inc. ดังนี้

ภาพที่ 3.6

แนวทางการให้คะแนน ตามข้อกำหนดของเกณฑ์หมวดที่ 3



ประเด็นพิจารณา ก. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

คำถามในข้อกำหนดต่างๆ ข้อที่(2)

1.องค์กรมีวิธีการรับฟังและเรียนรู้เพื่อกำหนดความต้องการที่สำคัญและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า (รวมถึงรูปแบบของผลิตภัณฑ์และบริการ)
2.องค์กรมีวิธีการรับฟังและเรียนรู้เพื่อความสำคัญเชิงเปรียบเทียบที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้า ในการหาความต้องการและความคาดหวังนั้น นั้น
3.องค์กรมีวิธีการที่เหมาะสมสำหรับลูกค้า หรือ กลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกันอย่างไร
4.องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าปัจจุบัน และอดีตลูกค้า รวมทั้งสารสนเทศด้านการตลาดและการขาย
5.องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความภักดีและการรักษาลูกค้า การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า
6.องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับการร้องเรียน เพื่อใช้ในการผลิตและวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการ การตลาด การปรับปรุงกระบวนการตลอดจนพัฒนาธุรกิจอื่นๆ
7.องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศและข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้เกิดการมุ่งเน้นลูกค้ามากขึ้น และเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น

ที่มา : เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติปี 2549

Landmark Dining, Inc

ตอบเกณฑ์ 3.1ก(2) การรับฟังและเรียนรู้

ลูกค้าของภัตตาคาร บริการการจัดเลี้ยง และบริการจัดส่งอาหารค่ำ มีความต้องการเหมือนกัน ได้แก่

- ความเชื่อถือได้ (Reliability – ความสามารถในการส่งมอบบริการตามสัญญาอย่างไว้วางใจได้และแม่นยำ)
- การตอบสนอง (Responsiveness – ความเต็มใจในการช่วยเหลือลูกค้าและให้บริการทันที)
- การสร้างความมั่นใจ (Assurance – ปฏิสัมพันธ์ด้วยความรอบรู้ ความสุภาพ และความสามารถในการสร้างความไว้วางใจและการมีความเชื่อมั่น)
- ความเข้าใจอกใจเข้าใจ (Empathy – ความสามารถในการดูแลและให้ความใส่ใจแก่ลูกค้าแต่ละราย)
- สิ่งที่ต้องจับต้องได้อื่น ๆ (Tangibles – สถานที่ดึงดูดใจ ความสะอาด อุปกรณ์ที่มีคุณภาพสูง และเอกสารการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ)
- อาหารที่เป็นเลิศในราคาคุ้มค่า (Exceptional food at a good value - อาหารที่มีรสชาติ มีอาหารให้เลือกมาก การจัดอาหารน่ารับประทาน และอาหารปริมาณมากในราคาที่แข่งขันได้)
- ประสบการณ์การรับประทานอาหารที่น่าจดจำ (A memorable dining – experience – ส่วนผสมของบรรยากาศเยี่ยม บริการอย่างใส่ใจ อาหารที่โดดเด่น)

ความต้องการอื่น ๆ เป็นความต้องการที่เฉพาะเจาะจงสำหรับลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ ความต้องการเหล่านี้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการรับฟังและเรียนรู้ที่เป็นระบบจากผู้ที่มีโอกาสเป็นลูกค้า (รวมทั้งลูกค้าของคู่แข่ง) ลูกค้าปัจจุบัน และลูกค้าในอดีต (A)

แนวทางการรับฟังและเรียนรู้ที่ใช้ในแลนด์มาร์ค รู้จักกันในชื่อระบบ Voices ซึ่งแลนด์มาร์คจัดทำระบบนี้เมื่อปี 1997 ให้เป็นระบบที่มีเครื่องมือวัดหาสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังและสิ่งที่จะทำให้ลูกค้าประทับใจ ระบบนี้ประกอบด้วยความรู้ที่เก็บรวบรวมจาก 4 ทิศทาง เพื่อใช้วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าเต็มรูปแบบ 360 องศาความรู้มาจากแหล่งต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมและตลาด (Voice of Experience – เสียงจากประสบการณ์) จากลูกค้า (Voice of the Customer) จากพนักงานเสิร์ฟ (Voice of the Server) และจากข้อมูลกระบวนการส่งมอบบริการ Voice of the Process (A)

(A-Approach) มีแนวทางในการรับฟังและเรียนรู้โดยใช้ความต้องการของลูกค้าที่เหมือนกัน และใช้ความต้องการอื่น ๆ เป็นความต้องการที่เฉพาะเจาะจงสำหรับลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ โดยใช้ระบบ Voices เพื่อวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าจากแหล่งต่างๆ

Voice of Experience รวมถึง อุตสาหกรรม ตลาด คู่แข่ง และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือ สารสนเทศการจัดระดับเทียบเคียงที่รวบรวมมาตลอดทั้งปี เพื่อติดตามสภาวะภายนอก แลนด์มาร์ค ค้ชื่องานวิจัยอุตสาหกรรมและตลาดจากสถาบันการศึกษาและจากธุรกิจขายข้อมูลเพื่อกำหนด ความต้องการของลูกค้าได้กว้างขึ้น และเพื่อทำความเข้าใจถึงการตัดสินใจซื้อของลูกค้า งานวิจัย นี้ใช้ในการออกแบบแนวทางในการรับฟังและเรียนรู้ต่อไปเพื่อทำความเข้าใจความต้องการที่ เฉพาะเจาะจงของลูกค้าของแลนด์มาร์ค (D)

(D-Deploy) สามารถถ่ายทอดหรืออธิบายแนวทางการรับฟังและเรียนรู้จากลูกค้าเพื่อนำไป ปฏิบัติโดยใช้ Voice of Experience – เสียงจากประสบการณ์ โดยการติดตามสถานการณ์ ภายนอก ศึกษางานวิจัยอุตสาหกรรมและตลาดเพื่อกำหนดความต้องการของลูกค้า รวมถึง การออกแบบแนวทางในการรับฟังและเรียนรู้

ผู้นำระดับสูงบูรณาการและวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านี้ผ่านการวิเคราะห์ SWOT และใช้ ผลลัพธ์ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (I)

(I-Integration) มีการเชื่อมโยงข้ามหมวดกันอย่างมีบูรณาการ โดยผู้นำระดับสูง(หมวด1)เข้า มามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า(หมวด3) และนำผลลัพธ์มาใช้ในการวางแผนเชิงกล ยุทธ์(หมวด2)

Voice of the Customer ประกอบด้วยข้อมูลและสารสนเทศที่เก็บรวบรวมจากลูกค้า และผู้จัดจำหน่ายโดยใช้วิธีการที่หลากหลายทั้งก่อนรับประทานอาหาร-ระหว่างรับประทาน อาหาร-และหลังจากมีประสบการณ์การรับประทานอาหาร วิธีการส่วนใหญ่ ประกอบด้วยการ สื่อสารแบบ 2 ทิศทาง ณ “เวลาแห่งความเป็นจริง”(Moments of Truth) ขณะที่ประสบการณ์ การรับประทานอาหาร เนื่องจากลูกค้าที่แตกต่างกันชอบให้ข้อมูลต่างประเภทกัน แลนด์มาร์ค จึงใช้หลากหลายวิธีการเพื่อทำให้มั่นใจว่าได้เก็บรวบรวมสารสนเทศจากลูกค้าแต่ละกลุ่มด้วย างเช่น ส่วนมากครอบครัวที่มารับประทานอาหารจะตอบแบบสำรวจที่ส่งให้พร้อมกับการเรียกเก็บ เงินส่วนลูกค้านักธุรกิจจะตอบแบบสำรวจแบบออนไลน์มากกว่า แลนด์มาร์คดึงข้อมูลและ สารสนเทศเหล่านี้มาใช้ในการออกแบบเมนูและกระบวนการ เป็นปัจจัยนำเข้าไปในเวลาที่เกิดขึ้นจริง

(Real Time Input) เพื่อการจัดการกระบวนการ เพื่อการประเมินกระบวนการ และเพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินการของกระบวนการส่งมอบบริการ (D)

ข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับโอกาสให้บริการแก่ผู้ที่ยังไม่เป็นลูกค้า รวมถึงลูกค้าของคู่แข่ง จะถูกเก็บรวบรวมผ่านทาง การวิจัยตลาดและแบบสำรวจความพึงพอใจที่ถามลูกค้าให้เปรียบเทียบผลิตภัณฑ์และบริการกับภัตตาคารของคู่แข่งที่ดีที่สุด ข้อมูลที่จะถูกทวนสอบโดยใช้ผลของการสำรวจตลาด ไฟล์สกรูป และการสังเกตการณ์ความสามารถของคู่แข่งจากโปรแกรม Secret Diners และข้อมูลป้อนกลับจากคณะกรรมการที่ปรึกษา (D)

(D-Deploy) สามารถถ่ายทอดหรืออธิบายแนวทางการรับฟังและเรียนรู้จากลูกค้าเพื่อนำไปปฏิบัติโดยใช้ Voice of the Customer-การรับฟังจากลูกค้า โดยรวบรวมจากลูกค้าและผู้จัดจำหน่ายโดยใช้วิธีการที่หลากหลายทั้งก่อนรับประทานอาหารเช้า-ระหว่างรับประทานอาหารเช้า-และหลังจากมีประสบการณ์การรับประทานอาหารเช้า เนื่องจากลูกค้าที่แตกต่างกันชอบให้ข้อมูลต่างประเภทกัน และเพื่อให้มั่นใจว่าได้เก็บรวบรวมสารสนเทศจากลูกค้าแต่ละกลุ่มตัวอย่าง ข้อมูลถูกรวบรวมมาเพื่อทำการวิจัยและแบบสำรวจความพึงพอใจ และมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

Voice of the Server หมายถึง ปัจจัยนำเข้าที่เก็บรวบรวมจากพนักงานจากเทคนิคการสังเกตการณ์ที่ออกแบบไว้ในใบพรรณนางานและกระบวนการทำงาน พนักงานจะได้รับการฝึกอบรมเทคนิคเฉพาะเพื่อสังเกตรับฟัง และถามเชิงรุกเพื่อให้ได้รับข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าเกี่ยวกับผลการดำเนินการของผลิตภัณฑ์และบริการในการตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า ในขณะที่เกิดขึ้นจริงและจากการติดตามผลหลาย ๆ ครั้ง (D)

(D-Deploy) สามารถถ่ายทอดหรืออธิบายแนวทางการรับฟังและเรียนรู้จากลูกค้าเพื่อนำไปปฏิบัติโดยใช้ Voice of the Server- การรับฟังและเรียนรู้จากพนักงานเสิร์ฟ โดยพนักงานจะได้รับแนวทางที่ชัดเจนจากการอบรม และนำมาปฏิบัติใช้ เช่น เทคนิคเฉพาะเพื่อรับฟัง และแนวทางการถามเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับ

ปัจจัยนำเข้าของ Voice of the Server จะถูกนำไปเชื่อมโยงกับปัจจัยนำเข้าของ Voice of the Customer เท่าที่จะเป็นไปได้เพื่อเป็นสารสนเทศเพิ่มเติมเกี่ยวกับความพึงพอใจและความต้องการของลูกค้า ตัวอย่างเช่น แบบสำรวจที่โต๊ะจะสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างของลูกค้าจะมีรหัสบาร์โค้ดบ่งเวลา สถานที่ พนักงานเสิร์ฟ และข้อมูลลูกค้า ข้อคิดเห็นของลูกค้าจะถูกนำมาสแกน ใส่รหัส และเชื่อมโยงกับสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อช่วยให้เห็นความสัมพันธ์ของปัจจัยนำเข้าของ Voice of the Server กับข้อมูลที่ได้รับจากลูกค้า ผลลัพธ์ที่ได้นำมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการผลิตภัณฑ์และบริการ

Voice of the Process เป็นชุดผลลัพธ์การวัดกระบวนการชุดหนึ่งที่ใช้เพื่อทำให้มั่นใจว่าการดำเนินกระบวนการเป็นไปตามมาตรฐานที่จำเป็นเพื่อให้เกิดความคาดหวังของลูกค้า สารสนเทศนี้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกับสารสนเทศของ Voice of the Customer และ Voice of the Server ตัวอย่างเช่น ถ้าลูกค้าไม่พึงพอใจกับระยะเวลารออาหาร จะมีการวิเคราะห์ระยะเวลาที่ใช้จริงเพื่อทำความเข้าใจถึงความเหมาะสมของมาตรฐานผลการดำเนินการ และเพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการ สม่่าเสมอและมีประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ของ Voice of the Process จะให้สารสนเทศเฉพาะส่วนของลูกค้าและลูกค้า นั้น ๆ เช่น ลูกค้าประเภทใดจะพึงพอใจมากกว่าหรือน้อยกว่าต่อปริมาณอาหารที่ให้, คุณหมุมิของอาหาร, ระยะเวลารอ, และความถี่ในการติดต่อ(D)

(D-Deploy) สามารถถ่ายทอดหรืออธิบายแนวทางการรับฟังและเรียนรู้จากลูกค้าเพื่อนำไปปฏิบัติโดยใช้การเชื่อมโยงระหว่าง Voice of the Server และ Voice of the Customer โดยข้อคิดเห็นจากลูกค้าทั้งหมดจะถูกนำมาเชื่อมโยงกับสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อช่วยในการปรับปรุงกระบวนการ ผลิตภัณฑ์และบริการ

นอกจากนี้ ผลลัพธ์เหล่านี้ยังใช้ในการมอบหมายทีมปรับปรุงโดยใช้กระบวนการปรับปรุงไดเนออร์สหรือใช้ในการสร้างแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินการปรับปรุงท้ายสุด ผลลัพธ์เหล่านี้ ทำให้เกิดความเข้าใจในเรื่องผลการดำเนินการของแบบสำรวจความพึงพอใจเพื่อทำให้มั่นใจว่าแบบสำรวจนั้นให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้และใช้งานได้ (L)

(L-Learning) มีการนำผลลัพธ์ที่ได้มาปรับปรุงกระบวนการอย่างเป็นระบบ และมีการสร้างแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงซึ่งเป็นการสร้างนวัตกรรมกระบวนการใหม่ๆ ให้กับองค์กร

วิธีการรับฟังและเรียนรู้จะแตกต่างกันไปตามกลุ่มลูกค้า ตามความหลากหลายของวิธีการและโอกาสในการได้รับปัจจัยนำเข้า การตอบคำถามด้วยวาจาต่อคำถามของพนักงาน, การตอบคำถามแบบมีตัวเลือก, แบบสำรวจทางโทรศัพท์และแบบเขียน การเขียนข้อคิดเห็นลงในการ์ด, และการตอบทางอี-เมลเป็นวิธีการต่าง ๆ ที่ลูกค้าสามารถใช้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับ (A) ตามความชอบของลูกค้า กลไกการรับฟังและเรียนรู้ยังแตกต่างกันไปตามความถี่ในการติดต่อกับลูกค้า

(A-Approach) มีแนวทางในการรับฟังและเรียนรู้โดย ใช้วิธีที่หลากหลายตามความชอบของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เช่น การตอบด้วยวาจา การตอบทางโทรศัพท์ การเขียนข้อคิดเห็น การตอบทางอีเมล เป็นต้น

หมายเหตุ A-Approach สีแดง D-Deploy สีน้ำเงิน
L-Learning สีเขียว I-Integration สีชมพู

จากการตอบเกณฑ์ของ Landmark Dining, Inc พบว่าจะเน้นในส่วนของ Approach ดังนี้

ตารางที่ 3.1

ตัวอย่างการให้คะแนน A – Approach (ต่อ)

Approach					
0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
ไม่มีแนวทาง อย่างเป็นระบบ	เริ่มมีแนวทาง อย่างเป็น ระบบที่ ตอบสนองต่อ ข้อกำหนด พื้นฐาน	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบและ มีประสิทธิภาพที่ ตอบสนองต่อ ข้อกำหนด พื้นฐาน	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบและ มีประสิทธิภาพที่ ตอบสนองต่อ ข้อกำหนด โดยรวม	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบและ มีประสิทธิภาพที่ ตอบสนองต่อ ข้อกำหนด ต่างๆ	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบและ มีประสิทธิภาพที่ ตอบสนองต่อ ข้อกำหนด ต่างๆ ของ หัวข้ออย่าง สมบูรณ์

ประเด็นพิจารณา ก. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

คำถามในข้อกำหนดต่างๆ ข้อที่ (2)

1.องค์กรมีวิธีการรับฟังและเรียนรู้เพื่อกำหนดความต้องการที่สำคัญและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า (รวมถึงรูปแบบของผลิตภัณฑ์และบริการ)	ตอบ
2.องค์กรมีวิธีการรับฟังและเรียนรู้เพื่อความรู้เชิงเปรียบเทียบที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้า ในการหาความต้องการและความคาดหวังนั้นๆ	ตอบ
3.องค์กรมีวิธีการที่เหมาะสมสำหรับลูกค้า หรือ กลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกันอย่างไร	ตอบ
4.องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า ปัจจุบัน และอดีตลูกค้า รวมทั้งสารสนเทศด้านการตลาดและการขาย	ตอบ
5.องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความภักดีและการรักษาลูกค้า การวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า	ตอบไม่ ครบถ้วน
6.องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับการร้องเรียน เพื่อใช้ในการผลิตและวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการ การตลาด การปรับปรุงกระบวนการตลอดจนพัฒนาธุรกิจอื่นๆ	ตอบไม่ ครบถ้วน
7.องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้สารสนเทศและข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้เกิดการมุ่งเน้นลูกค้ามากขึ้น และเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น	ตอบ

ที่มา : เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติปี 2549

ตารางที่ 3.2

คะแนนในส่วนของ Approach กรณีศึกษา Landmark Dining, Inc (LMD)

คะแนน (ร้อยละ)	คำอธิบาย
0-5%	ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบ
	LMD มีการตอบเกณฑ์ที่แสดงแนวทางชัดเจนคือ การแสดงถึงความต้องการของลูกค้าผ่านระบบ Voices
10-25%	เริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อ ข้อกำหนดพื้นฐาน (ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด)
	LMD เก็บรวบรวมข้อมูลจากการรับฟังและเรียนรู้ที่เป็นระบบจากผู้ที่มีโอกาสเป็นลูกค้า (รวมทั้งลูกค้าของคู่แข่ง) ลูกค้าปัจจุบัน และลูกค้าในอดีต ซึ่งใช้ระบบ Voices เป็นแนวทางการรับฟังและเรียนรู้
30-45%	มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐาน (ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด)
	LMD ใช้ระบบ Voices ซึ่งเป็นระบบที่มีเครื่องมือวัดหาสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังและสิ่งที่จะทำให้ลูกค้าประทับใจ ระบบนี้ประกอบด้วยความรู้ที่เก็บรวบรวมจาก 4 ทิศทาง ได้แก่ ความรู้มาจากแหล่งต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมและตลาด, จากลูกค้า, จากพนักงานเสิร์ฟ และจากข้อมูลกระบวนการส่งมอบการบริการ
50-65%	มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อ ข้อกำหนดโดยรวม (วิธีกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมของลูกค้าและตลาด เพื่อให้มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์และบริการยังคงเป็นที่ต้องการของลูกค้า และสามารถสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจ)
	LMD มีการกำหนดความต้องการของลูกค้าที่เหมือนกันและความต้องการที่เฉพาะเจาะจงสำหรับลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ ซึ่งความต้องการเหล่านี้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการรับฟังและเรียนรู้ที่เป็นระบบจากผู้ที่มีโอกาสเป็นลูกค้า (รวมทั้งลูกค้าของคู่แข่ง) ลูกค้าปัจจุบัน และลูกค้าในอดีต โดยผ่านระบบ Voices ซึ่งผลลัพธ์ของแต่ละVoices ได้มีการมอบหมายทีมปรับปรุงโดยใช้กระบวนการปรับปรุงไดเนอริสหรือใช้ในการสร้างแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินการปรับปรุงต่อไป

ตารางที่ 3.2

คะแนนในส่วนของ Approach กรณีศึกษา Landmark Dining, Inc (LMD) (ต่อ)

คะแนน (ร้อยละ)	คำอธิบาย
	มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ
70-85%	LMD มีการตอบข้อกำหนดต่างๆ ยังไม่ครบถ้วน ในส่วนข้อมูลเกี่ยวกับการร้องเรียนเพื่อใช้ในการผลิตและวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการการตลาด การปรับปรุงกระบวนการตลอดจนพัฒนาธุรกิจซึ่ง LMD มีการเก็บข้อมูลแล้วจะนำผลลัพธ์มาใช้ในการตรวจสอบการใช้งานเท่านั้น แต่ไม่ระบุถึงการนำข้อมูลจากผลลัพธ์หรือการร้องเรียนมาวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการตลอดจนพัฒนา
	มีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่างๆ ของหัวข้ออย่างสมบูรณ์
90-100%	LMD ยังไม่แสดงถึงการตอบเกณฑ์ในข้อกำหนดต่างๆ อย่างครบถ้วน สมบูรณ์ เช่น วิธีการรับฟังและเรียนรู้อาจแตกต่างกันไปตามกลุ่มลูกค้า ตามความหลากหลายของวิธีการและโอกาสในการได้รับปัจจัยนำเข้าซึ่งเป็นวิธีการต่างๆ ที่ลูกค้าสามารถใช้ในการให้ข้อมูลป้อนกลับแต่ไม่ได้ระบุถึงวิธีที่แต่ละกลุ่มลูกค้าใช้อย่างชัดเจน และวิธีการวิเคราะห์การได้หรือเสียลูกค้า

คำอธิบายการให้คะแนนโดยใช้ A-D-L-I คะแนนในส่วนของการประเมินแบบอิสระของกรรมการประเมินแต่ละคน Approach (A) นี้เท่ากับ 70% และตารางที่ 3.3 แสดงการสรุปคะแนนในส่วน A-Approach ทั้งนี้ผลคะแนนประเมินแบบอิสระของกรรมการประเมินขึ้นอยู่กับหลักการในการให้คะแนนของกรรมการแต่ละคนภายใต้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

จากการตอบของ Landmark Dining, Inc พบว่าคะแนนในส่วนของ Approach เป็นดังนี้

ตารางที่ 3.3

สรุปคะแนนในส่วนของ Approach กรณีศึกษา Landmark Dining, Inc (LMD)

Approach					
0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
70					
ไม่มีแนวทาง อย่างเป็นระบบ	เริ่มมีแนวทาง อย่างเป็น ระบบที่ ตอบสนองต่อ ข้อกำหนด พื้นฐาน	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบและ มีประสิทธิภาพที่ ตอบสนองต่อ ข้อกำหนด พื้นฐาน	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบและ มีประสิทธิภาพที่ ตอบสนองต่อ ข้อกำหนด โดยรวม	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบและ มีประสิทธิภาพที่ ตอบสนองต่อ ข้อกำหนด ต่างๆ	มีแนวทางอย่าง เป็นระบบและ มีประสิทธิภาพที่ ตอบสนองต่อ ข้อกำหนด ต่างๆ ของ หัวข้ออย่าง สมบูรณ์

คำอธิบายการให้คะแนนโดยใช้ A-D-L-I แสดงในภาคผนวก ข. คะแนนในส่วนของการประเมินแบบอิสระของกรรมการประเมินแต่ละคน Approach (A) นี้เท่ากับ 70%

หลังจากนั้นทำการประชุมร่วมกันเพื่อสรุปการให้คะแนนจากการใช้ A-D-L-I ในหมวดอย่างเป็นเอกฉันท์ (Consensus) โดยหลังจากประชุมร่วมกันแล้วจะทำการให้คะแนนในแต่ละหัวข้อ เพื่อหาคะแนนเฉลี่ย ดังแสดงใน ตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4

ตัวอย่างการหาคะแนนเฉลี่ย

ผู้เข้าร่วม Consensus	คะแนนที่ให้ในหัวข้อ 3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด			
	A	D	L	I
คนที่ 1	70	70	60	70
คนที่ 2	75	70	65	70
คนที่ 3	80	80	70	65
คนที่ 4	70	70	65	70
คะแนนรวม	295	290	215	235
คะแนนเฉลี่ย	73.75	72.50	65.00	68.75

หลังจากที่เราทราบคะแนนแต่ละปัจจัยแล้วเราจึงได้นำมารวมกัน และเฉลี่ยจะได้ตามสูตรคำนวณดังนี้

สูตร $(A+D+L+I) / (\text{จำนวนปัจจัย}) = \text{คะแนนของหมวดนี้}$

แทนค่า $A=73.75, D=72.50, L=65.00, I=68.75$ (เนื่องจากในกฎของการประเมินเศษจะต้องถูกปัดเป็นจำนวนเต็มของ 5 เท่านั้น)

เท่ากับ $(73.75+72.50+65.00+68.75) / 4 = 70.00\%$

เมื่อนำคะแนนรวมเฉลี่ยที่ได้ (70.00) มาเปรียบเทียบกับคะแนนเฉลี่ยของแนวทาง (Approach) ที่ได้ (73.75) พบว่าคะแนนรวมเฉลี่ยนี้น้อยกว่าคะแนนเฉลี่ยของแนวทาง ($70.00 < 73.75$) การให้คะแนนจะยึดตามคะแนนที่น้อย (70.00) เป็นหลัก ดังนั้น คะแนนของหมวดนี้ จะอยู่ในช่วง 50–65% เมื่อทำการประชุมร่วมกันเพื่อสรุปคะแนนในหมวดอย่างเป็นเอกฉันท์ (Consensus) แล้วจะเข้าสู่ **ขั้นตอนที่ 3**

ขั้นตอนที่ 3 ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จทั้งหมดที่พบ

ในขั้นตอนนี้จะเป็นการนำปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จทั้งหมดที่พบ ซึ่งได้มาจากการบูรณาการด้วยเครื่องมือ A-D-L-I โดยปัจจัยที่ได้มาของแต่ละองค์กรนั้นย่อมมีความเหมือนและแตกต่างกันไปตามธุรกิจขององค์กร โดยปัจจัยเหล่านี้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่ทำให้แต่ละองค์กรได้รับรางวัล

ขั้นตอนที่ 4 การสังเคราะห์

เป็นการสังเคราะห์หาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ เนื่องจากการตอบเกณฑ์ของแต่ละองค์กรนั้นจะมีความแตกต่างกันเนื่องจากเกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการปฏิบัติ เครื่องมือ หรือ โครงสร้างองค์กร ทำให้องค์กรสามารถเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิค ระบบ และโครงสร้างองค์กรได้อย่างอิสระ ทำให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย ซึ่งการสังเคราะห์หาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จจากแนวทางปฏิบัติที่หลากหลายนั้นจะอาศัย ค่านิยมหลัก โครงร่างองค์กร และเกณฑ์มาเป็นกรอบในการสังเคราะห์ โดยการสังเคราะห์ ในขั้นตอนนี้เป็นการสังเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จทั้งหมดที่พบ เพื่อให้ได้ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จที่สามารถนำไปปฏิบัติตาม หรือนำไปปรับใช้ตามความเหมาะสมกับธุรกิจขององค์กร หลังจากทำการสังเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จทั้งหมดแล้วจึงเข้าสู่ขั้นตอนที่ 5

ขั้นตอนที่ 5 ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ

ขั้นตอนสุดท้ายนี้เป็นการแสดงถึงปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ ดังภาพที่ 3.2 ขั้นตอนนี้จะเป็นการสรุปปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีต้นทุนในการผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศทางด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งได้มาจากการสังเคราะห์ปัจจัยพื้นฐานขององค์กรที่ได้รับรางวัล และเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทั้ง 3 องค์กรมีเหมือนกัน