

บทที่ 4

ผลการศึกษาวิจัย

จากข้อมูลที่ได้จากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติซึ่งเกณฑ์การให้คะแนนรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และกรณีศึกษาขององค์กรที่ได้รับรางวัลของประเทศสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA) ในปี 2005 ซึ่งเป็นการสรุปรายงาน (Application Summaries) ของ Landmark Dining, Inc., Jenks Public Schools และ Sunny Fresh Foods, Inc. รวมถึงข้อมูลจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2549 และข้อมูลองค์กรที่เป็นเลิศใน ด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งได้ทำการวิเคราะห์ตามขั้นตอนที่กล่าวในบทที่ 3 ในส่วนโครงสร้างองค์กรและค่านิยมของแต่ละองค์กร, การตอบเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ, การใช้เครื่องมือ A-D-L-I และการสรุปคะแนนในหมวดอย่างเป็นเอกฉันท์ (Consensus) และสรุปในรายงานสรุปคะแนน (Scorebook) ทำให้สามารถแบ่งผลการศึกษาดังกล่าวออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ การหาแนวทางสู่ความเป็นเลิศด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล แสดงให้เห็นปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จจากองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
2. หลักทฤษฎีทางด้านทรัพยากรบุคคลที่องค์กรที่ได้รับรางวัลนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กร

ผลการศึกษาวิจัยนี้ โดยใช้โครงสร้างองค์กรของทั้ง 3 องค์กร ซึ่งโครงสร้างองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจาก ทำให้ทราบข้อมูลเบื้องต้นขององค์กรนั้นๆ และเป็นจุดเริ่มต้นในการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง และเพื่อช่วยในการอ้างอิงถึง ปัจจัยอ้างอิง (Key Reference) ข้อใดข้อหนึ่ง ในโครงสร้างองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการตอบเกณฑ์ในข้อนั้น ๆ ได้อย่างครบถ้วน สมบูรณ์ซึ่งได้แสดงรายละเอียดโครงสร้างองค์กรไว้ในรายงานสรุปคะแนน (Scorebook) ในภาคผนวก.จึงสามารถศึกษาควบคู่กันไป ผลการศึกษาโครงสร้างขององค์กรจะแสดงให้เห็นภาพรวมลักษณะขององค์กรในด้านต่างๆ ทั้งสภาพแวดล้อมขององค์กร และความสัมพันธ์ระดับองค์กร ความท้าทายต่อองค์กรซึ่งแสดงถึงสภาพการแข่งขัน ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ

4.1 ผลการวิเคราะห์ การหาแนวทางสู่ความเป็นเลิศ

จากการศึกษาถึงเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2549 ในส่วนของ ค่านิยมหลัก โครงร่างองค์กร เกณฑ์ในหมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และกรณีศึกษาทั้ง 3 องค์กรโดยใช้ เครื่องมือ A-D-L-I และการประชุมร่วมกันเพื่อสรุปคะแนนในหมวดอย่างเป็นเอกฉันท์ (Consensus) ภายใต้การดูแลของผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้ผลดังนี้

ตารางที่ 4.1

ผลการวิเคราะห์ การหาแนวทางสู่ความเป็นเลิศ

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	สอดคล้อง	LMD	JPS	SFF
ผู้นำองค์กรกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลักและ วัฒนธรรมองค์กร ชัดเจน	- ค่านิยมหลัก - เกณฑ์	1, 5 5.2 ก(1) 5.2 ก(2) โครงร่างองค์กร	1, 5 5.2 ก(1) 5.2 ก(2) โครงร่างองค์กร	1, 5 5.2 ก(1) 5.2 ก(2) โครงร่างองค์กร
การพัฒนานบุคลากรให้ มีความรู้ ความสามารถอย่าง เป็นระบบ และต่อเนื่อง	- ค่านิยมหลัก - เกณฑ์	3, 4 5.2 ก(1) 5.2 ก(2)	3, 4 5.2 ก(1) 5.2 ก(2)	3, 4 5.2 ก(1) 5.2 ก(2)
การสร้างขวัญกำลังใจ การสร้างแรงจูงใจ และ การสร้างความพึง พอใจให้พนักงาน	- ค่านิยมหลัก - เกณฑ์	4, 10 5.2 ข, 5.3 ข(1) 5.3 ข(2)	4, 10 5.2 ข, 5.3 ข(1) 5.3 ข(2)	4, 10 5.2 ข, 5.3 ข(1) 5.3 ข(2)
การมีหน่วยงานที่รับ ผิด ชอบเรื่องการ พัฒนาองค์กรที่ชัดเจน	- ค่านิยมหลัก - เกณฑ์	1, 5 5.1 ก(1) 5.1 ก(2)	1, 5 5.1 ก(1) 5.1 ก(2)	1, 5 5.1 ก(1) 5.1 ก(2)

ตารางที่ 4.1

ผลการวิเคราะห์ การหาแนวทางสู่ความเป็นเลิศ (ต่อ)

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	สอดคล้อง	LMD	JPS	SFF
การใช้แนวคิด Deming Cycle หรือ Plan-Do-Check- Action (PDCA)	- ค่านิยมหลัก - เกณฑ์	3 5.2 ก(1) 5.2 ก(6)	3 5.2 ก(1) 5.2 ก(6)	3 5.2 ก(1) 5.2 ก(6)
การนำระบบ สารสนเทศเข้ามาใช้ใน องค์กร	- ค่านิยมหลัก - เกณฑ์	5,8 5.2 ก(1) โครงสร้างองค์กร	5,8 5.2 ก(1) โครงสร้างองค์กร	5,8 5.2 ก(1) โครงสร้างองค์กร
ระบบการจัดเก็บข้อมูล และ ตัวชี้วัด ที่มี ประสิทธิภาพ	- ค่านิยมหลัก - เกณฑ์	8,10 5.3 ข(3)	8,10 5.3 ข(3)	8,10 5.3 ข(3)
การเชื่อมโยงอย่างมี บูรณาการ	- ค่านิยมหลัก - เกณฑ์	11 5.3 ข(4)	11 5.3 ข(4)	11 5.3 ข(4)

ผลการประเมินปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ เฉพาะกรณีศึกษาได้แสดง
รายละเอียดไว้ใน ภาคผนวก ค เพื่อใช้ประกอบการศึกษาและทำความเข้าใจ

จากตารางที่ 4.1 แสดงถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จ และที่มาของปัจจัยเหล่านี้ ซึ่งมี
รายละเอียดดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่ 1 ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมหลักที่ชัดเจน

ในการบริหารทรัพยากรบุคคลจะเกิดผลสำเร็จได้อยู่ที่การเล็งเห็นความสำคัญของผู้บริหารระดับสูง ที่จะเป็นผู้ผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและทบทวนในเรื่องต่าง ๆ เพราะผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่เต็มทีในการสั่งการและตัดสินใจในการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยมหลัก และวัฒนธรรมองค์กร โดยกรณีศึกษาทั้ง 3 ได้อธิบายไว้ในโครงร่างองค์กรอย่างชัดเจน และตารางที่ 4.2 ค่านิยมหลักที่ปรากฏในเกณฑ์หมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ข้อ 5.1 ก1, ก2 สูง (ภาคผนวก ค. แสดงถึงลักษณะผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมหลักที่ชัดเจนของทั้ง 3 องค์กร)

จากปัจจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับค่านิยมหลักในข้อที่ 1 การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ และข้อที่ 5 คล่องตัว ส่งผลทำให้สมมติฐานที่ตั้งไว้เป็นจริง เพราะหากผู้บริหารระดับสูงมีการบริหารงานสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมหลักที่ชัดเจน จะทำให้เกิดการพัฒนาการทำงานของแต่ละหน่วยงานภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ และเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร และยังสามารถเป็นองค์กรที่เทียบเคียงกับองค์กรชั้นนำของประเทศได้

ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจในปัจจัยที่ 1 ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมหลักที่ชัดเจน สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้ แลนด์มาร์คมีการจัดงานและภาระงานตามวิธีปฏิบัติที่ยอมรับกันในอุตสาหกรรม ซึ่งเริ่มต้นการพัฒนาระบบงานที่มีนวัตกรรมเพื่อจัดการงานและภาระงานในการสนับสนุนการทำงานที่ให้การดำเนินการที่ดี โดยสอดคล้องกับกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นทางการ และมีความชัดเจนของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม แลนด์มาร์คได้จัดโครงสร้างในรูปแบบงานกระบวนการที่ได้รับการให้อำนาจในการตัดสินใจสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับกระบวนการที่สำคัญ แต่ละทีมมีสมาชิกที่มีบทบาทเป็นหัวหน้าทีม ซึ่งได้รับค่าตอบแทนจากการที่มีหน้าที่พิเศษเพิ่มขึ้น

ปัจจัยที่ 2 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง

การอบรมที่จัดทำจากความต้องการการเรียนรู้ของพนักงาน โดยวิเคราะห์เปรียบเทียบกับความสำเร็จตามการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ รวมถึงการสนับสนุนให้พนักงานไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนาทักษะ เพิ่มพูนประสบการณ์ และเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และปัจจัยข้อนี้มีความสัมพันธ์กับค่านิยมหลักในข้อ 3 การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล และข้อ 4 การให้ความสำคัญกับพนักงานและลูกค้า และตารางที่ 4.2 ค่านิยมหลักที่ปรากฏในเกณฑ์หมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ข้อ 5.2 ก1, ก2 (ภาคผนวก ค. แสดงถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องของทั้ง 3 องค์กร)

จากปัจจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับค่านิยมหลักในข้อที่ 3 การเรียนรู้ขององค์กรและของกลุ่ม และข้อ 4 การให้ความสำคัญกับพนักงานและลูกค้า ส่งผลทำให้สมมติฐานที่ตั้งไว้เป็นจริง เพราะการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถและประสิทธิภาพต่อการทำงานในหน้าที่ ที่รับผิดชอบอย่าง เพราะความก้าวหน้าในอาชีพขึ้นอยู่กับคุณภาพ และผลสำเร็จของงาน รวมทั้งความรู้ความสามารถ ทักษะและศักยภาพของบุคลากรที่ตรงกับความต้องการขององค์กร

ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจในปัจจัยที่ 2 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้ ในปี 2001 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญประการหนึ่ง คือการไม่เพียงแต่รวบรวมมุมมองของลูกค้าในด้านการบริการ แต่ต้องเข้าใจว่าเหตุการณ์อะไรที่ทำให้ลูกค้าคิดเช่นนั้น ไดเนอส์ทีมจึงเกิดขึ้นเพื่อ ขอบเขตระบบ Voices เพื่อจัดทำแนวทางที่คาดการณ์ได้ และเพื่อฝึกอบรมพนักงานถึงแนวทางและปรัชญาการให้บริการลูกค้าที่อยู่เบื้องหลังแนวทางนั้น แลนด์มาร์คออกแบบหลักสูตรที่เรียกว่า “Customer First” ซึ่งพนักงานทุกคนต้องเข้ารับการอบรมอย่างน้อยทุก 2 ปี จากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในแผนกลยุทธ์ การฝึกอบรมสำหรับปี 2005 ครอบคลุมถึงการสอนงานและการแนะนำอย่างใกล้ชิด การฝึกอบรมพนักงานทุกคนยังมีความต่อเนื่อง การรวมกิจกรรมการฝึกอบรมที่เหมาะสมใน IRDP ของพนักงานทำให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรมีความสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน

ปัจจัยที่ 3 การสร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ และความพึงพอใจให้พนักงาน

เป็นส่วนหนึ่งในการจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมด้วยความสมัครใจ โดยอาจผนวกกิจกรรมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลที่มีการกำหนดนโยบายในการทำกิจกรรมที่ชัดเจน สอดคล้องเกี่ยวข้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร และปัจจัยข้อนี้มีความสัมพันธ์กับค่านิยมหลักในข้อ 3 การเรียนรู้ขององค์กร และข้อ 4 การให้ความสำคัญกับพนักงานและคู่ค้า และตารางที่ 4.2 ค่านิยมหลักที่ปรากฏในเกณฑ์หมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ข้อ 5.1ข, 5.2ก6 (ภาคผนวก ค. แสดงถึงการสร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ และความพึงพอใจให้พนักงานของทั้ง 3 องค์กร)

จากปัจจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับค่านิยมหลักในข้อที่ ข้อ 4 การให้ความสำคัญกับพนักงานและคู่ค้า และข้อที่ 10 การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า เพราะการสร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ และความพึงพอใจให้พนักงาน จะนำไปสู่การได้มาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดี เกิดความต้องการที่จะทำงาน และเกิดการเพิ่มผลผลิตขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพในที่สุด เรียกได้ว่า บรรลุเป้าหมายของทั้งบุคคลในฐานะสมาชิกขององค์กรและตัวองค์กรเอง

ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจในปัจจัยที่ 3 การสร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจ และความพึงพอใจให้พนักงาน สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้ ค่านิยมของแลนด์มาร์คในเรื่องการพัฒนาบุคคล และวัฒนธรรมแบบครอบครัวที่ทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งชี้แนะทั้งผู้จัดการและพนักงานเหมือนกัน บริษัทเข้าใจว่าสิ่งที่สร้างแรงจูงใจพนักงานคนหนึ่งอาจไม่จูงใจพนักงานอีกคนหนึ่ง ทำให้ต้องหาปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจสำหรับพนักงานแต่ละคน พื้นฐานสำหรับการจูงใจและความก้าวหน้าในการทำงานคือ IRDP ซึ่งเป็นกรอบของเป้าหมายในอาชีพของพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันและบันทึกแผนเพื่อบรรลุเป้าหมายในอาชีพของพนักงานและตอบสนองความต้องการในการปฏิบัติขององค์กร

ปัจจัยที่ 4 การมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการพัฒนาองค์กรที่ชัดเจน

ทุกองค์กรมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องโดยให้มีหน่วยงานที่ชัดเจนในการดำเนินการและประสานงานในการพัฒนาองค์กรในด้านต่าง ๆ และปัจจัยข้อนี้มีความสัมพันธ์กับค่านิยมหลักในข้อ 1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ซึ่งผู้นำของทั้ง 3 องค์กร เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ เล็งเห็นถึงความสำคัญในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร และตารางที่ 4.2 ค่านิยมหลักที่ปรากฏในเกณฑ์หมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ข้อ 5.1 ก1, 5.1ก2 (ภาคผนวก ค. แสดงถึงหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการพัฒนาองค์กรที่ชัดเจน ของทั้ง 3 องค์กร)

จากปัจจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับค่านิยมหลักในข้อที่ 1 การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ และข้อที่ 5 คล่องตัว ส่งผลทำให้สมมติฐานที่ตั้งไว้เป็นจริง เพราะการมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการพัฒนาองค์กรที่ชัดเจน จะทำให้องค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความเจริญก้าวหน้าบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เพราะเท่ากับว่ามีเครื่องมือให้เลือกใช้อย่างเหมาะสมในการพัฒนาองค์กร และตรงกับสิ่งที่องค์กรต้องการพัฒนาได้มากที่สุด

ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจในปัจจัยที่ 4 การมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการพัฒนาองค์กรที่ชัดเจน สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้ ผู้นำระดับสูงมีการทบทวนผลลัพธ์จากแบบสำรวจพนักงานและการสัมภาษณ์พนักงานที่ลาออก รวมถึงผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญเป็นประจำเพื่อหาโอกาสในการปรับปรุง ตั้งแต่ปี 2003 ผลการสำรวจพนักงานแสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจของพ่อครัวในเรื่อง เครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน ลดลงซึ่งสัมพันธ์กับการเพิ่มขึ้นของระยะเวลาที่ใช้ในการเตรียมอาหารชนิดใหม่ 2 ชนิด ด้วยการดำเนินการของไดเนอส์ที่มิได้ค้นพบสาเหตุและดำเนินการแก้ไขทำให้ระยะเวลาในการเตรียมอาหารและความพึงพอใจของพ่อครัวสูงขึ้น

ปัจจัยที่ 5 การใช้แนวคิด Deming Cycle หรือ Plan-Do-Check-Action (PDCA)

ทุกองค์กรมี การวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการแก้ไข ซึ่งเป็นรูปแบบที่นำมาใช้ทำให้องค์กรดำเนินการอย่างเป็นระบบ เริ่มตั้งแต่การโยกความพึงพอใจลูกค้าสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร มีการตั้งเป้าหมายด้านลูกค้า จัดตั้งทีมงานทั้งในระดับทีมบริหาร และทีมปฏิบัติการ เพื่อให้การดำเนินงานกิจกรรมทั่วทั้งองค์กร พนักงานทุกคนมีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อสร้างความพึงพอใจลูกค้า ปัจจัยข้อนี้มีความสัมพันธ์กับค่านิยมหลักในข้อ 3.การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล ซึ่งองค์กรมีแนวทางปฏิบัติที่ดีในการเรียนรู้ขององค์กรและพนักงาน การเรียนรู้ขององค์กรรวมความถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และองค์กรทั้ง 3 ได้ตอบเกณฑ์ในข้อ 5.2 ก1 และ 5.2 ก6 ซึ่งได้ระบุถึงมีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริงจะเห็นได้จากหมวดที่ 6 แสดงถึงกระบวนการปรับปรุง และเริ่มมีการใช้การเรียนรู้ในระดับองค์กรไปปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ (ภาคผนวก ค. แสดงถึงการใช้นวัตกรรม PDCA ของทั้ง 3 องค์กร)

จากปัจจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับค่านิยมหลักในข้อที่ 3 การเรียนรู้ขององค์กรและของกลุ่ม ส่งผลทำให้สมมติฐานที่ตั้งไว้เป็นจริง เพราะการใช้แนวคิด Deming Cycle หรือ Plan-Do-Check-Action (PDCA) เพื่อช่วยให้การดำเนินการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และเมื่อมีการทำงานที่เสร็จสิ้นแล้วจะต้องมีการเริ่มทำใหม่ จึงทำให้องค์กรเกิดการปรับปรุงและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยไม่หยุดนิ่งซึ่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจให้กับองค์กร

ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจในปัจจัยที่ 5 การใช้แนวคิด Deming Cycle หรือ Plan-Do-Check-Action (PDCA) สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้ แลนด์มาร์คใช้การประเมินผลการฝึกอบรมหลายวิธี รวมถึงการประเมินอย่างเป็นทางการเมื่อจบการฝึกอบรมในห้องเรียน ในแบบสำรวจประจำปีจะมีคำถามเพื่อประเมินความนึกคิดของพนักงานเกี่ยวกับประสิทธิผลของการฝึกอบรม และประเมินว่าพนักงานสามารถใช้ทักษะใหม่ในภาระงานซึ่งเป็นการประเมินผลในอีกระดับหนึ่ง การฝึกอบรมยังมีความสัมพันธ์กับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ถ้าวิธีการแก้ไขโอกาสในการปรับปรุงต้องมีการฝึกอบรม ผู้อำนวยการด้านความเป็นเลิศทางธุรกิจจะจัดตารางการอบรมในเรื่องการปรับปรุงกระบวนการการฝึกอบรมที่เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะประเมินไปถึงการบรรลุเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้วย การฝึกอบรมยังเชื่อมโยงกับ IRDP เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถดำเนินการตามแผนปฏิบัติการและบรรลุเป้าประสงค์ของตน

ปัจจัยที่ 6 ระบบการจัดเก็บข้อมูล และตัวชี้วัดที่มี

ทั้ง 3 องค์การมีดัชนีชี้วัดผลลัพธ์ที่ชัดเจนถึงการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม ตัววัดจะมีความเกี่ยวข้องกับพันธกิจนโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กร การกำหนดค่ามาตรฐานของดัชนีชี้วัดของกระบวนการให้บริการจะต้องอาศัยข้อมูลจากผลการสอบถามความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อให้แน่ใจว่าค่ามาตรฐานดังกล่าวเป็นที่ยอมรับของลูกค้าและบุคคลทั่วไป การมีดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติการที่ชัดเจนทำให้ประเมินผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้ทุกคนในองค์กรทราบเป้าหมายที่ชัดเจน และทราบข้อผิดพลาดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขให้บรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น และสัมพันธ์กับค่านิยมหลัก ข้อ 10.การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า ซึ่งสามารถนำไปสร้างคุณค่าและรักษาสมดุลของคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียหลัก เช่น ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบและคู่ค้า สาธารณะ และชุมชน และตารางที่ 4.2 ค่านิยมหลักที่ปรากฏในเกณฑ์หมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ข้อ 5.3 ข3 (ภาคผนวก ค. แสดงถึงการมีดัชนีชี้วัดผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าของทั้ง 3 องค์การ)

จากปัจจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับค่านิยมหลักในข้อที่ 5 คล่องตัว และข้อที่ 8 การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง เพราะระบบการจัดเก็บข้อมูล และตัวชี้วัดเป็นสิ่งที่จะต้องเก็บรักษาเพื่อนำข้อมูลที่เป็นผลลัพธ์กลับมาปรับปรุงแก้ไขให้เกิดสิ่งที่เป็นบรรทัดฐาน หรือเป็นมาตรฐาน ในการพัฒนาให้มีความสอดคล้องกับนโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กร

ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจในปัจจัยที่ 6 ระบบการจัดเก็บข้อมูล และตัวชี้วัดที่มี สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้ แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงานเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการหาความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งจะมีการสำรวจ 2 ครั้งต่อปี โดยมีการย้ำเตือนบ่อย ๆ แบบสำรวจมีการตอบรับ 90% เนื่องจากแลนด์มาร์คใช้โมเดลของ NRA จึงสามารถเปรียบเทียบกับบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมรับรอง และเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงที่เป็นเลิศ นอกจากนี้ยังนำผลลัพธ์ทั้งหมดมาจัดกลุ่มตามภาระงาน สถานที่ เพศ อายุ และเชื้อชาติ เมื่อผลลัพธ์ลดลงในประเด็นใด ๆ จะมีการตรวจสอบและปรับปรุงโดยใช้ไดเนอส์ทีม

ปัจจัยที่ 7 การนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้ในองค์กร

จากโครงสร้างองค์กรทั้ง 3 องค์กรนั้นได้มีการนำระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีต่างๆ มาปรับใช้เข้ากับองค์กรของตนเองได้อย่างเหมาะสมและทำให้เกิดประสิทธิผลที่ดีตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเพื่อให้เกิดความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่น ซึ่งตรงกับค่านิยมหลัก ข้อ 5.ความคล่องตัว และตารางที่ 4.2 ค่านิยมหลักที่ปรากฏในเกณฑ์หมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ข้อ 5.2ก1 (ภาคผนวก ค. แสดงถึงการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการของทั้ง 3 องค์กร)

ปัจจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับค่านิยมหลักในข้อที่ 8 การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง และข้อที่ 10 การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า ส่งผลทำให้สมมติฐานที่ตั้งไว้เป็นจริง เพราะการนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้ในองค์กร ถือว่าเป็นสิ่งที่มีบทบาทสำคัญมากสำหรับองค์กรในปัจจุบัน เพราะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจในปัจจัยที่ 7 การนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้ในองค์กร สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้ ในปี 2001 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญประการหนึ่ง คือการไม่เพียงแต่รวบรวมมุมมองของลูกค้าในด้านการบริการ แต่ต้องเข้าใจว่าเหตุการณ์อะไรที่ทำให้ลูกค้าคิดเช่นนั้น ไดเนอส์ทีมจึงเกิดขึ้นเพื่อ ขอบเขตระบบ Voices เพื่อจัดทำแนวทางที่คาดการณ์ได้ และเพื่อฝึกอบรมพนักงานถึงแนวทางและปรัชญาการให้บริการลูกค้าที่อยู่เบื้องหลังแนวทางนั้น แลนด์มาร์คออกแบบหลักสูตรที่เรียกว่า “Customer First” ซึ่งพนักงานทุกคนต้องเข้ารับการอบรมอย่างน้อยทุก 2 ปี จากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในแผนกลยุทธ์ การฝึกอบรมสำหรับปี 2005 ครอบคลุมถึงการสอนงานและการแนะนำอย่างใกล้ชิด การฝึกอบรมพนักงานทุกคนยังมีส่วนต่อเนื่องในเรื่อง Customer First และกระบวนการปรับปรุงไดเนอส์รวมทั้งการทำงานของ Foodtrak และความเข้าใจถึงระบบการวัดผลการดำเนินการตลอดจนการเปลี่ยนแปลงในเรื่องเทคโนโลยีที่ใช้ในธุรกิจ การรวมกิจกรรมการฝึกอบรมที่เหมาะสมใน IRDP ของพนักงานทำให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรมีความสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน

ปัจจัยที่ 8 การเชื่อมโยงอย่างมีบูรณาการ

การบริหารจัดการองค์กรซึ่งมีองค์ประกอบที่หลากหลายให้สอดคล้องกันเพื่อความสำเร็จขององค์กรซึ่ง เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติให้มุมมองในเชิงระบบในการจัดการองค์กรเพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศโดยทั้งค่านิยมหลักและเกณฑ์เป็นรากฐานและกลไกในการเชื่อมโยงระบบทั้งหมดเข้าด้วยกัน แต่การจัดการการดำเนินการโดยรวมจะประสบผลสำเร็จนั้นต้องอาศัยการสังเคราะห์ (Synthesis) การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) และ การบูรณาการ (Integration) และปัจจัยข้อนี้มีความสัมพันธ์กับค่านิยมหลักในข้อ 11. มุมมองในเชิงระบบและตารางที่ 4.2 ค่านิยมหลักที่ปรากฏในเกณฑ์หมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลข้อ 5.3x4 (ภาคผนวก ค. แสดงถึงการเชื่อมโยงอย่างมีบูรณาการของแต่ละองค์กร)

ปัจจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับค่านิยมหลักในข้อที่ 11 มุมมองในเชิงระบบ ส่งผลทำให้สมมติฐานที่ตั้งไว้เป็นจริง เพราะการเชื่อมโยงอย่างมีบูรณาการ เป็นการทำให้เพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐานเป็นประโยชน์และเป็นที่ยอมรับของลูกค้า และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนขึ้นอยู่กับพันธกิจของแต่ละองค์กร ซึ่งต่างมีเป้าหมายสูงสุดของการปฏิบัติงานที่ความสำเร็จและความพึงพอใจของลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่มีพันธกิจการให้บริการ

ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจในปัจจัยที่ 8 การเชื่อมโยงอย่างมีบูรณาการ สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้ ผู้นำระดับสูงมีการทบทวนผลลัพธ์จากแบบสำรวจพนักงานและการสัมภาษณ์พนักงานที่ลาออก รวมถึงผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญเป็นประจำเพื่อหาโอกาสในการปรับปรุง ปรับปรุง ตั้งแต่ปี 2003 ผลการสำรวจพนักงานแสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจของพ่อครัวในเรื่อง เครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน ลดลงซึ่งสัมพันธ์กับการเพิ่มขึ้นของระยะเวลาที่ใช้ในการเตรียมอาหารชนิดใหม่ 2 ชนิด ด้วยการดำเนินการของไดเนอส์ที่มิได้ค้นพบสาเหตุและดำเนินการแก้ไขทำให้ระยะเวลาในการเตรียมอาหารและความพึงพอใจของพ่อครัวสูงขึ้น ตลอดระยะเวลา 2 ปี บริษัทได้หาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของพนักงานและองค์ประกอบของระบบ Voices คือ Voices of the Customer และ Voices of the Process อยู่เป็นประจำ ความสัมพันธ์นี้แสดงให้เห็นถึงประเด็นที่ปรับปรุงได้เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน

จากการศึกษากรณีศึกษาของทั้ง 3 องค์กร ชี้ให้เห็นว่า องค์กรที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีการปรับตัว ปรับปรุงการดำเนินการเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้เพิ่มมากขึ้น และต้องมีการปรับปรุงองค์กรเพื่อให้เป็นเลิศด้านคุณภาพ ความรวดเร็วและวิธีการของการให้บริการโดยใช้ปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จเป็นแนวทางในการมุ่งเน้นไปที่พนักงานขององค์กร เพื่อให้สามารถตอบสนองความคาดหวังของพนักงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

4.2 ทฤษฎีและแนวคิด ทางด้านทรัพยากรบุคคลของกรณีศึกษา

จากการศึกษากรณีศึกษาของทั้ง 3 องค์กร ทฤษฎีและแนวคิดหลักที่โดดเด่นขององค์กรที่มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะแบ่งเป็น 3 หัวข้อโดยอิงเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติดังนี้

1. ระบบงาน
2. การเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจ
3. ความผูกพันและความพึงพอใจของพนักงาน

4.2.1 ระบบงาน

ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญของระบบงาน คือ การกำหนดโครงสร้างของการบริหารงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) และจุดประสงค์ของธุรกิจ โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ตามความรู้ ความสามารถ ความถนัดของบุคลากร และคุณลักษณะที่พึงประสงค์สำหรับการทำงาน (Competency) โดยแยกลักษณะตามตำแหน่งงานที่ระบุในใบพรรณานำที่งาน (Job Description) เพื่อให้เกิดการประสานงานและความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน เกิดความคล่องตัวทันต่อความเปลี่ยนแปลง และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ตลอดจนการมีดัชนีตัวชี้วัดที่ชัดเจน

ระบบงานที่ดีควรจะเน้นการทำงานเป็นทีม และการให้อำนาจการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบเพื่อให้เกิดความคล่องตัว และการแก้ไขปัญหาในการทำงานที่เกิดขึ้น และในมุมมองของระบบงานทั้ง 3 องค์กร สามารถแสดงได้ดังต่อไปนี้

Landmark Dining, Inc. (LMD)

ระบบงานของ LMD ได้มีการพัฒนากระบวนการที่มีนวัตกรรมเพื่อจัดการงานและภาระงานในการสนับสนุนการทำงานที่ให้การดำเนินการที่ดี พร้อม ๆ กับการริเริ่มกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นทางการ และการมีความชัดเจนของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ด้วยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการแบ่งปันทักษะส่วนมากบรรลุผลด้วยการผสมผสานของกระบวนการสื่อสาร จากการใช้ระบบการจัดการความรู้ Foodtrak และการประชุมรูปแบบต่าง ๆ และยังมีกระบวนการ IRDP ที่ออกแบบให้มีการสื่อสาร 2 ทิศทาง ระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชาจึงทำให้มั่นใจได้ถึงการมุ่งเน้นลูกค้าและความสำเร็จของธุรกิจ

กระบวนการ IRDP ยังครอบคลุมถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันเทียบกับแผนปฏิบัติ การรายบุคคล และ/หรือ แผนปฏิบัติการรายส่วนงานและเป้าหมาย และแผนการพัฒนาของพนักงานแต่ละคน ซึ่งการประเมินในปีแรกจะมีการประเมินทุกไตรมาส และหลังจากนั้นมีการประเมินทุกปี เพื่อประเมินความก้าวหน้า และระบุปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการให้แผนบรรลุผล ตลอดจนนำไปใช้ในการพิจารณาค่าตอบแทนมีวิธีการสร้างแรงจูงใจโดยการการจัดงานให้รางวัลและยกย่องชมเชยที่หลากหลายที่มุ่งเน้นที่ผลการดำเนินการในประเด็นที่เป็นความสำเร็จของธุรกิจ

Jenks Public Schools (JPS)

ระบบงานของ JPS จะมีทีมงานคอยทำหน้าที่ในการวิพากษ์วิจารณ์ความสำเร็จของพนักงาน พร้อมการจัดระบบการทำงานและการบริหารออกเป็นกลุ่ม ๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับความจำเป็น และการจัดตารางให้มีการทำงานร่วมกันและการฝึกอบรมข้ามสายงาน และยังมีระบบงานที่เป็น การประเมินการปฏิบัติงานของ JPS โดยใช้วิธีที่เป็นแม่แบบการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อการบริหารค่าตอบแทน การยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เพื่อเป็นแรงเสริมที่ช่วยให้บรรลุผลการดำเนินการ โดยผู้ที่ได้รับรางวัล VOE จะถูกประกาศในงานฉลอง “คืนสู่เหย้า”

Sunny Fresh Foods, Inc. (SFF)

ระบบงานของ SFF ถูกจัดเป็นระบบ เพื่อเน้นย้ำความต้องการของลูกค้า SFF, ความปลอดภัย, คุณภาพ, การชดเชยและการรับรู้, และการอบรมและพัฒนาผู้เกี่ยวข้อง, ในการสนับสนุนเป้าหมายระยะยาวของ SFF สมาชิก MC และ BLT มีความรับผิดชอบต่อระบบงานที่ระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน, แต่ละบุคคลมีความรับผิดชอบต่อการทำให้มั่นใจว่าระบบการทำงานจัดและเชื่อมโยงข้ามธุรกิจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวให้ทันกับความต้องการของธุรกิจ บรรลุแผนปฏิบัติการขององค์กร และเพื่อส่งเสริมความร่วมมือกัน และยังมีระบบงานที่เป็นกระบวนการวางแผนความสำเร็จอย่างเป็นทางการเพื่อการเติบโตกระบวนการวางแผนความสำเร็จนี้จัดเตรียมข้อมูลที่ถูกใช้ในการวางแผนทรัพยากรบุคคลในการสนับสนุนการพัฒนาความเป็นผู้นำกระบวนการยังมีองค์ประกอบของแผนการพัฒนาอาชีพ (career development planning (CDP))

4.2.2 การเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจ

ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญในการเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจ จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานความต้องการขององค์กร 5 ประการ คือ (1) วิสัยทัศน์ (2) พันธกิจ (3) วัฒนธรรมองค์กร (4) สมรรถนะและหน้าที่ (5) กลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งวิธีการให้การศึกษา การฝึกอบรม และพัฒนาพนักงานตามความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Need) เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้และมีความเหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยนำผลที่ได้ที่ได้มาเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตลอดจนนำผลที่ได้มาป้อนกลับเพื่อทบทวนกระบวนการฝึกอบรมต่อไป และในมุมมองของการเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจทั้ง 3 องค์กรสามารถแสดงได้ดังต่อไปนี้

Landmark Dining, Inc. (LMD)

การเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจ LMD ได้จัดให้มีการให้การศึกษา การฝึกอบรม และพัฒนาพนักงานผ่านกระบวนการศึกษา การฝึกอบรม และพัฒนาพนักงาน โดยค้นหาจากทิศทางและเป้าหมายองค์กรที่มีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นตัวขับเคลื่อน ผลของการอบรมจะเป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อทบทวนกระบวนการฝึกอบรม การปรับปรุงผลงาน รองรับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และยังจัดให้มี การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ การให้ความรู้เกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร สวัสดิการและกฎระเบียบข้อบังคับในการทำงาน จริยธรรมทางธุรกิจและข้อพึงปฏิบัติในการทำงาน

การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมของ LMD ได้จัดให้มีการถ่ายทอดให้กับพนักงาน โดยการศึกษาและฝึกอบรม โดยจะใช้วิธีการสอนงานในขณะปฏิบัติงาน (On-the-job) การโค้ช, การฝึกอบรมแบบออนไลน์, การประชุม, การอบรมในห้องเรียนหรือสัมมนา, หรือการวิจัย

การประเมินประสิทธิภาพของการฝึกอบรมจะเชื่อมโยงกับ IRDP เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถดำเนินการตามแผนปฏิบัติการและบรรลุเป้าประสงค์ของตน เป้าหมายของระดับการบรรลุเป้าประสงค์ของพนักงานเป็นดัชนีชี้วัดตัวหนึ่งของความสำเร็จของการฝึกอบรมที่จัดให้พนักงาน ซึ่งจะใช้กระบวนการ IRDP เป็นกรอบในการสร้างแรงจูงใจ และความก้าวหน้าในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ในอาชีพของพนักงานและตอบสนองความต้องการในการปฏิบัติการขององค์กร การขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งจะผูกอยู่กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อไรก็ได้ขึ้นอยู่กับพิจารณาของผู้จัดการ

Jenks Public Schools (JPS)

การเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจ JPS ได้จัดให้มีการฝึกอบรมคณะและพนักงาน โดยสอดคล้องสนับสนุนเป้าหมายและแผนปฏิบัติการขององค์กร การฝึกอบรมจะสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ซึ่งถูกพัฒนาเพื่อการจัดระเบียบหลักสูตร และให้บรรลุความต้องการของพนักงานในด้านเทคโนโลยี เช่น การอบรม Eighth Floor ที่มีพื้นฐานจากเทคโนโลยี ในด้านการใช้เทคโนโลยีในห้องเรียน การอบรมย้ายการเรียนรู้ทักษะคอมพิวเตอร์ใหม่หรือปรับปรุงทักษะที่มีอยู่ โดยมีการใช้เครื่องมือเพื่อช่วยให้คณะและพนักงานบรรลุงานและวิชาชีพด้านการพัฒนาและการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ ได้แก่ โปรแกรมที่เป็นทางการ เช่น การเป็นเจ้าบ้านจัดโปรแกรมศึกษาระดับปริญญาพร้อมกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งร่วมกับทางมหาวิทยาลัยจัดการฝึกอบรม การพัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ, จัดการอบรมการเข้าถึง “Eighth Floor”, และเครื่องมืออย่างไม่เป็นทางการเช่น ที่ปรึกษา, การฝึกหัดปฏิบัติงาน, และการฝึกอบรมข้ามเขต ตลอดจนการกระตุ้นคณะและพนักงานให้พัฒนาและใช้ศักยภาพของพวกเขาอย่างเต็มที่ เพื่อช่วยให้พนักงานบรรลุวัตถุประสงค์การเรียนรู้ และการพัฒนาที่เกี่ยวกับหน้าที่และสายอาชีพ โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการตระหนักถึงผลการปฏิบัติงานที่ยอดเยี่ยม ได้แก่ the Grace Living Center Intergenerational Program, ครู 2 ท่านที่ติดเข้ารอบสุดท้ายของ National Teacher of the Year และรางวัลด้านกีฬาอื่น ๆ

Sunny Fresh Foods, Inc. (SFF)

การเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจ SFF ได้จัดการฝึกอบรมและการพัฒนาดำเนินผ่านวงจรลั่นกรองคุณภาพหลายวงจร ในช่วงขั้นแรก ๆ ของการเดินทางสู่คุณภาพ, ทีมขั้นตอน (Step Teams) ที่แต่ละโรงงานอำนวยความสะดวกแก่การพัฒนาและการนำไปโปรแกรมฝึกอบรมไปปฏิบัติ ขณะที่การนำคุณภาพไปปฏิบัติยังดำเนินต่อไป, การอบรมและการพัฒนาก็ได้กลายมาเป็นส่วนจำเป็นของทุกกิจกรรมทางธุรกิจ ที่ระดับองค์กร, และแผนก/ตำแหน่ง, ความต้องการการเรียนรู้และการอบรมถูกพิจารณาและจัดวางลงในเป้าหมายยุทธศาสตร์ระยะยาวของ SFF

การกำหนดหลักสูตรวิชาและการอบรมมีการกำหนดผ่าน Impact Mapping ซึ่งจะกลายมาเป็นรากฐานสำหรับหลักสูตรการบริหารผ่าน Sunny Fresh University (SFU) SFU เป็นเครื่องมือทางความคิด เพื่อรักษาวัฒนธรรมของ SFF และบรรลุเป้าหมายความต้องการนี้ถูกอำนวยความสะดวกโดยใช้ทีมงานข้ามตำแหน่ง

โดยการอบรมถูกถ่ายทอดผ่านผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ (เช่น การอบรมเรื่องอาหารปลอดภัยโดยผู้ประสานงานด้านอาหารปลอดภัย), ผ่านผู้อบรมจากภายนอก, หรือผ่านการเข้าร่วมสัมมนาและ workshop ของภายนอก วิธีการถ่ายทอดขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญของเจ้าหน้าที่ภายใน, จำนวนและที่ตั้งของพนักงานที่จะได้รับการอบรม, แนวความคิดและเนื้อหาที่จะสอน, ประวัติการศึกษาและความสามารถทางภาษาของผู้รับ, และความสะดวกสบายของผู้เกี่ยวข้อง เทคนิคและเทคโนโลยีที่ใช้ได้แก่ การบรรยาย, การนำเสนอ, การแสดงสาธิต, การสังเกตและโค้ช, วีดีโอ, ประชุมทางคอมพิวเตอร์, การมีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้องโดยตรงและฐานคอมพิวเตอร์บางส่วน

4.2.3 ความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน

ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญของความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน คือ สภาพแวดล้อม ความปลอดภัย และการตอบสนองความต้องการของพนักงาน ดังนั้นควรจะมีการกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นในเรื่องคุณภาพชีวิตของพนักงาน การสร้างขวัญและกำลังใจ พัฒนาการเรียนรู้ และการกำหนดให้มีสวัสดิการที่ตอบสนองความต้องการของพนักงานที่แตกต่างกันตามประเภทและระดับของพนักงาน โดยปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ขาดไม่ได้ คือ การประเมินความพึงพอใจของพนักงาน เพื่อนำผลที่ได้มาเชื่อมโยงกับความผาสุก ความพึงพอใจของพนักงานว่ามีความสอดคล้องกับการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์และความท้าทายขององค์กรมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ และการนำไปปรับปรุงคุณภาพชีวิตของพนักงานให้ดีขึ้นก็ย่อมจะส่งผลให้พนักงานมีความรักดี และรักที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

Landmark Dining, Inc. (LMD)

ความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน LMD ได้ทำสัญญากับบริษัทภายนอก เพื่อให้บริการที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงสุขอนามัย ความปลอดภัยการป้องกันภัย และการยศาสตร์ (Ergonomics) ของสถานที่ทำงาน โดยผู้อำนวยการด้านความเป็นเลิศทางธุรกิจรับผิดชอบในการควบคุมให้ปฏิบัติตามสัญญา และในการทบทวนและตรวจติดตามตัววัดผลการดำเนินการสอบถามพนักงานเพื่อให้ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงปัจจัยต่าง ๆ ในสถานที่ทำงานเพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงซึ่งดำเนินการโดยคู่ค้าที่เป็นวิทยาลัยชุมชน และไดเนอรัลทีม ตลอดจนได้การใช้เครื่องมือเบื้องต้นในการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของพนักงาน คือ แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงานซึ่งใช้มาตั้งแต่ปี 1999 แบบสำรวจออนไลน์นี้พัฒนาขึ้นโดยที่ปรึกษาภายนอก และมีการสำรวจปีละ 2 ครั้งแบบสำรวจมีผลการตอบรับ 90%

Jenks Public Schools (JPS)

ความผาสุกและความพึงพอใจในของพนักงาน JPS จะมีที่มิต้านคุณภาพอากาศภายในอาคารดูแลที่ทำงานให้ดีที่สุดสุขภาพ โดยปฏิบัติตามกฎของ OSHA 100% ระบบการเฝ้าระวังถูกวางไว้ในวิทยาเขต 100% และขั้นตอน SERT ซึ่งเน้นการปฏิบัติการของพนักงานระหว่างและภายหลังจากเกิดเหตุฉุกเฉิน และทำการสำรวจที่ปรึกษาด้านการบริหารคุณภาพโดยรวมร่วมกับผู้อำนวยการเพื่อระบุปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิต ความพึงพอใจ และแรงจูงใจ โดยการจำแนกปัจจัยให้เหมาะสมกับพนักงานที่หลากหลายและให้เหมาะสมกับระดับและประเภทของพนักงานที่แตกต่างกัน

Sunny Fresh Foods, Inc. (SFF)

ความผาสุกและความพึงพอใจในของพนักงาน SFF จะให้ผู้จัดการ MS นำเข้าข้อมูลจากการสำรวจผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ, การทบทวนผลการปฏิบัติงาน, การสัมภาษณ์การออกจากงานเมื่อทำได้, การวิเคราะห์ข้อมูล (การลาออก, การอยู่ทำงานต่อ ฯลฯ), กลุ่มสนทนา เพื่อนำมาเขียนแผนด้านสุขภาพและความปลอดภัยประจำปี โดยข้อมูลการสำรวจจะถูกจัดแบ่งตามกลุ่มของผู้เกี่ยวข้อง ผลถูกนำไปวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อกำหนดปัจจัยที่เป็นตัวแปรซึ่งมีผลต่อสวัสดิภาพและความพึงพอใจของพนักงาน ตลอดจนมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยมีทีมทำการสำรวจการปฏิบัติงานข้ามตำแหน่งหน้าที่ในแต่ละโรงงานพัฒนาแผนการปฏิบัติการเพื่อแสดงโอกาสแห่งการปรับปรุง