

ผนวก ค.

ข้อมูลอ้างอิงจากผลการวิเคราะห์ การหาแนวทางสู่ความเป็นเลิศด้าน
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

จากกรณีศึกษาของ 3 องค์กรทำให้สามารถสรุปความคล้ายคลึงและแตกต่างของทั้ง 3 องค์กรได้ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 ผู้บริหารระดับสูงมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมหลักที่ชัดเจน

ผู้บริหารระดับสูงทั้ง 3 องค์กร มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่ทำให้้องค์กรมีความเป็นเลิศในการให้บริการโดยเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด จะเห็นได้ว่าทั้ง 3 องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลัก ไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจและใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร

ผู้บริหารระดับสูงของทุกองค์กรยังสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักที่กำหนดไว้ให้บุคลากรทุกคนยอมรับ และมีความเข้าใจตรงกันโดยเฉพาะการมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าซึ่งทำให้การดำเนินงานมุ่งไปในทิศทางเดียวกันโดยมีการกระจายจากวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติในทุกหน่วยงานด้วยการใช้วิธีการบริหารแบบต่างๆ เช่น Landmark Dining, Inc. ได้สื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลักให้แก่พนักงานใหม่ทุกคน มีการทบทวนระหว่างการประชุมประจำเดือน ติดประกาศในพื้นที่ที่พนักงานใช้ และพิมพ์ลงบนเมนูและเอกสารส่งเสริมการตลาดทั้งหลาย (แสดงในโครงร่างองค์กร-Preface: Organizational Profile ภาคผนวก ค.) ส่วน Jenks Public Schools เป้าหมายของเขตถูกลงในเว็บไซต์ และเจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับโปสเตอร์ซึ่งเขียนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ถูกแขวนไว้ทุกอาคารเพื่อเป็นสิ่งเตือนใจให้กับนักเรียนและพนักงาน (แสดงใน หมวดที่ 1.ความเป็นผู้นำภาคผนวก ง.) และ Sunny Fresh Foods, Inc. ผู้จัดการในทุกระดับขององค์กรมีความรับผิดชอบต่อการสื่อสารและสนับสนุนภารกิจ, จุดประสงค์หลัก, และค่านิยมหลักแก่ผู้เกี่ยวข้อง โดยการปรึกษารื้อกับผู้เกี่ยวข้องรายใหม่ระหว่างการประชุม, การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างการประชุม, การนำเสนอระหว่างการอบรม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการประชุมเพื่อการรับรู้ทุก ๆ 2 ครั้งต่อเดือนซึ่งจัดให้กับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย(แสดงใน หมวดที่ 1.ความเป็นผู้นำ ภาคผนวก ง.)

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

Dining, Inc. ผู้นำระดับสูงมุ่งจัดตั้งไดเนอร์สทีม (DINERS Teams) เน้นที่การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร และทบทวนกระบวนการที่สำคัญแต่ละกระบวนการเพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการและระบบการวัดผล ผู้นำระดับสูงเป็นผู้สนับสนุนและทบทวนไดเนอร์สทีม และ ที่ JPS, ผู้นำอาวุโสรวมถึง BOE, ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ, และผู้ช่วยผู้อำนวยการ 3 ท่าน ผู้อำนวยการทำหน้าที่เป็น CEO รองผู้อำนวยการและผู้ช่วยผู้อำนวยการ ดูแลการปรับปรุงโรงเรียนและหลักสูตร, โปรแกรมนักเรียนและหลักสูตร, และฝ่ายบุคลากร; และตัวแทนอาจารย์ใหญ่ของวิทยาเขต ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการของคณะกรรมการ คณะมนตรีประชุมกันทุกวันจันทร์ เพื่อปรึกษาหารือวาระการประชุม BOE ก่อนล่วงหน้า และประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเขตการศึกษา

ปัจจัยที่ 2 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง

การอบรมที่จัดทำจากความต้องการการเรียนรู้ของพนักงาน โดยวิเคราะห์เปรียบเทียบกับบรรลุผลสำเร็จตามการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ รวมถึงการสนับสนุนให้พนักงานไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนาทักษะ เพิ่มพูนประสบการณ์ และเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ดังเช่น Landmark Dining, Inc. จะให้การศึกษาและฝึกอบรมโดยใช้วิธีการ 1 ใน 5 วิธีการ ซึ่งประกอบด้วยการสอนงานในขณะปฏิบัติงาน (On-the-job), การฝึกอบรมแบบออนไลน์, การประชุม, การอบรมในห้องเรียนหรือสัมมนา, หรือการวิจัยแม้ว่าวิธีการสอนงานในขณะปฏิบัติงานจะใช้มากที่สุด เมื่อมีการระบุถึงความต้องการในการฝึกอบรมใหม่ ๆ ผู้อำนวยการด้านความเป็นเลิศทางธุรกิจใช้หลักเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อกำหนดวิธีการให้การฝึกอบรมที่เหมาะสมตัวอย่างเช่น เกณฑ์ในการฝึกอบรมโดยการประชุมก่อนเริ่มงาน คือ ต้องใช้เวลาไม่เกิน 30 นาที และไม่ต้องใช้เอกสารในการฝึกอบรม

ส่วน Jenks Public Schools จะเป็นการฝึกอบรมคณะและพนักงานตามที่ถูกออกแบบให้สนับสนุนเป้าหมายและแผนปฏิบัติการ เพราะแผนปฏิบัติเป็นผลจากกระบวนการทบทวนการประเมินการปฏิบัติงาน และจากกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ การฝึกอบรมจะสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ การอบรมถูกพัฒนาเพื่อจัดระเบียบหลักสูตร หรือไม่ก็ถูกออกแบบให้บรรลุความต้องการการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี โอกาสการพัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพถูกนำเสนอเพื่อช่วยอาจารย์มีคุณภาพสูง

Sunny Fresh Foods, Inc. แนวคิดของ SFF ในการฝึกอบรมและการพัฒนาจะดำเนินผ่านวงจรการเรียนรู้คุณภาพหลายวงจร ในช่วงขั้นแรก ๆ ของการเดินทางสู่คุณภาพ, ทีมขั้นตอน (Step Teams) ที่แต่ละโรงงานอำนวยความสะดวกแก่การพัฒนาและการนำโปรแกรมฝึกอบรมไปปฏิบัติ ขณะที่การนำคุณภาพไปปฏิบัติยังดำเนินต่อไป, การอบรมและการพัฒนาได้กลายมาเป็นส่วนจำเป็นของทุกกิจกรรมทางธุรกิจ ที่ระดับองค์กร, และแผนก/ตำแหน่ง, ความต้องการการเรียนรู้และการอบรมถูกพิจารณาและจัดวางลงในเป้าหมายยุทธศาสตร์ระยะยาวของ SFF

ปัจจัยที่ 3 การสร้างขวัญกำลังใจ การสร้างแรงจูงใจ และการสร้างความพึงพอใจให้พนักงาน

เป็นส่วนหนึ่งในการจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมด้วยความสมัครใจ โดยอาจผนวกกิจกรรมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลที่มีการกำหนดนโยบายในการทำกิจกรรมที่ชัดเจน สอดคล้องเกี่ยวข้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น Landmark Dining, Inc. จะใช้แบบสำรวจทำการสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการหาความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งจะมีการสำรวจ 2 ครั้งต่อปี โดยมีการย้ำเตือนบ่อย ๆ แบบสำรวจมีผลการตอบรับ 90% เนื่องจากแลนด์มาร์คใช้โมเดลของ NRA จึงสามารถเปรียบเทียบกับบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมรับรอง และเปรียบเทียบกับระดับเทียบเคียงที่เป็นเลิศ นอกจากนี้ ยังนำผลลัพธ์ทั้งหมดมาจัดกลุ่มตามภาระงาน สถานที่ เพศ อายุ และเชื้อชาติ และแลนด์มาร์คยังตรวจติดตามอย่างใกล้ชิด ในเรื่องการลาออกของพนักงาน, อัตราการบรรจุตาม IRDP, การขาดงาน, ยอดขายต่อหัวของพนักงานเสิร์ฟ, ผลลัพธ์จากการสัมภาษณ์พนักงานที่ลาออก, และตัววัดด้าน สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ และเมื่อเมื่อผลลัพธ์ลดลงในประเด็นใด ๆ จะมีการตรวจสอบและปรับปรุง โดยใช้ไคเนอส์ทีม

ส่วน Jenks Public Schools มีวิธีการประเมินทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการด้วยการกำหนดอุปสรรคเป็นตัววัดความพึงพอใจของพนักงาน และยังมีกล่องรับความคิดเห็นบนเว็บไซต์ได้ให้ข้อมูลและแหล่งที่มาเพื่อการพิจารณาความพึงพอใจ/ความไม่พึงพอใจของนักเรียน, พนักงาน และผู้อุปถัมภ์ โดย JPS นำผลการประเมินมาเชื่อมโยงกับกระบวนการ PDSA ซึ่งจะถูกใช้เพื่อกำหนดลำดับความสำคัญสำหรับการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน และการพัฒนาบรรยากาศที่ให้การสนับสนุนพนักงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผลการสำรวจและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ส่วน Sunny Fresh Foods, Inc. ใช้วิธีการสำรวจเพื่อตรวจประเมินความพึงพอใจ ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของพนักงาน โดยผู้เกี่ยวข้องทำการสำรวจประจำปี ผลการสำรวจทั้งหมดจะถูกนำลงตารางและเปรียบเทียบกับผลของปีก่อน ๆ และค่ามาตรฐาน ข้อมูลที่จัดแบ่งกลุ่มถูกวิเคราะห์เพื่อการ “สั่งตัด” ปฏิบัติการแก้ปัญหาที่เหมาะสมโดยการบริหารในแต่ละโรงงานและแต่ละตำแหน่งหน้าที่ การนำเสนออย่างเป็นทางการถูกจัดทำแก่ BLT ในฐานะของข้อมูลที่น่าเข้าสู่ระบบ SPP ด้วยวิธีนี้ ขอบข่ายการพัฒนายจะถูกผสมรวมเข้ากับ KRA ตลอดทั้งองค์กร

ปัจจัยที่ 4 การมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการพัฒนาองค์กรที่ชัดเจน

ทุกองค์กรมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องโดยให้มีหน่วยงานที่ชัดเจนในการดำเนินการและประสานงานในการพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ เช่น กระบวนการปรับปรุงไดเนอร์ส (DINERS Improvement Process) ของ Landmark Dining, Inc. เป็นอีกวิธีการหนึ่งสำหรับผู้ในระดับสูงในการมุ่งเน้นที่การปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ไดเนอร์สทีม (DINERS Teams) ทบทวนกระบวนการที่สำคัญแต่ละกระบวนการเพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการและระบบการวัดผล ผู้ในระดับสูงเป็นผู้สนับสนุนและทบทวนไดเนอร์สทีม ในการรับฟังและเรียนรู้จากลูกค้า แลนด์มาร์คใช้ระบบ Voices ซึ่งเป็นระบบที่มีเครื่องมือวัดหาสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังและสิ่งที่จะทำให้ลูกค้าประทับใจ เพื่อใช้วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์เหล่านี้จะนำมาใช้ในการออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่า เพื่อทำให้มั่นใจว่าจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และนำไปสู่การเพิ่มความภักดีและการรักษาลูกค้าไว้ ผลลัพธ์เหล่านี้ยังใช้ในการมอบหมายทีมปรับปรุงโดยใช้กระบวนการปรับปรุงไดเนอร์สหรือใช้ในการสร้างแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินการปรับปรุง ท้ายสุด ผลลัพธ์เหล่านี้ ทำให้เกิดความเข้าใจในเรื่องผลการดำเนินการของแบบสำรวจความพึงพอใจเพื่อทำให้มั่นใจว่าแบบสำรวจนั้นให้ข้อมูลที่เชื่อถือได้และใช้งานได้

ส่วน Jenks Public Schools ใช้ทีมของความเป็นผู้นำของแต่ละโรงเรียน(Site Leadership Team)ใช้วิธีการมากมายเพื่อเก็บข้อมูลและนำไปพัฒนา Comprehensive Local Education Plan (CLEP) วิธีการเหล่านี้ได้แก่ การสำรวจความต้องการของพนักงาน, สัมภาษณ์ผู้อุปถัมภ์, ประชุมกลุ่มเพื่อหารือเรื่องความจำเป็นและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และประเมินการสอบ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากนักเรียนในอดีต, ปัจจุบันและอนาคตและจากผู้เกี่ยวข้องถูกใช้โดยทีมผู้นำอาวุโสเพื่อวางแผนการให้บริการการศึกษา, ขยายโปรแกรมการศึกษา, และพัฒนาบริการกลายเป็นธรรมเนียมปฏิบัติของเขตที่จะทำการประเมินในตอนจบของการพัฒนาความเชี่ยวชาญ

ทางวิชาชีพ, การทำงานของคณะกรรมการเขต, และหลักสูตรการศึกษาของชุมชน เพื่อพิจารณา ระดับความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ข้อมูลนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการ ตัวอย่าง คือการมีบริการเลือกหลักสูตรได้ตลอดโปรแกรมการศึกษาชุมชน ซึ่งรับใช้สมาชิกมากกว่า 10,015 คนในปี 2003-2004 ผลตอบรับจากนักเรียนเก่าและความต้องการจากว่าที่นักเรียน/ชุมชนเป็น ปัจจัยต่อการนำเสนอให้กับห้องเรียนในแต่ละปี

ทีมความเป็นผู้นำทางธุรกิจ The Business Leadership Team (BLT) ของ Sunny Fresh Foods, Inc. จัดตั้ง อุดมการณ์หลักของSFF ซึ่งก็คือจุดประสงค์หลักและค่านิยมหลัก อุดมการณ์หลักจะไม่มี การแปรเปลี่ยนไม่ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงในตลาดหรือสภาพธุรกิจ และ ผู้นำอาวุโสของ SFF ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหาร Management Committee (MC) จัดตั้ง ภารกิจเพื่อแนะนำแนวทางที่ชัดเจนแก่องค์กร เพราะการมุ่งเน้นที่ลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องคือ ค่านิยมหลัก, MC จึงได้วางภารกิจไว้บนความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้จัดหา สินค้า ความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมกระบวนการแปรรูปและความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมของ ลูกค้า และเพื่อให้สามารถสร้างสรรค์และจัดเตรียมสินค้าและบริการที่มีความแตกต่าง ส่วนแบ่ง ทางการตลาดและผลความเติบโตด้านการขายของบัญชีลูกค้าหลักถูกทบทวนเป็นระยะ ๆ โดย ผู้เกี่ยวข้องด้านการขายและการตลาด, เป็นรายสัปดาห์และรายเดือนโดย MC, และเป็นรายไตรมาสโดย

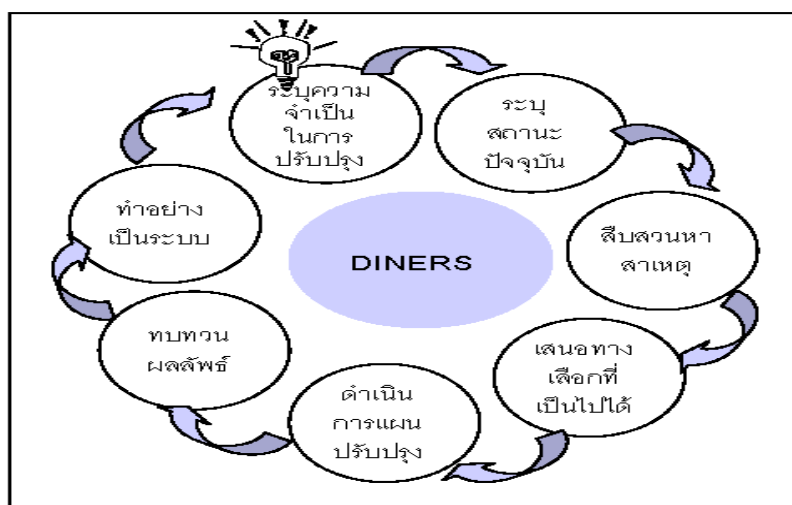
การที่องค์กรมีหน่วยงานรองรับชัดเจนนั้น ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเกิดขึ้นได้อย่าง ทัวถึง ต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

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

ทุกองค์กรมี การวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการแก้ไข ซึ่งเป็นรูปแบบที่ นำมาใช้ทำให้องค์กรดำเนินการอย่างเป็นระบบ เริ่มจากการมุ่งเน้นเรื่องการทำงานเป็นทีมและการ พัฒนาปรับปรุงการให้บริการและลดการเข้าออกจางานของพนักงาน การส่งเสริมให้เกิดความ ร่วมมือและการให้อำนาจในการตัดสินใจ พนักงานทุกฝ่ายงานในธุรกิจ และเพื่อส่งเสริมให้เกิด นวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร ตัวอย่างเช่น ความร่วมมือ ความคิดริเริ่ม การให้อำนาจในการตัดสินใจ และการนวัตกรรม ได้รับการส่งเสริมยิ่งขึ้นด้วยระบบการให้รางวัลการปรับปรุงกระบวนการ และการ เน้นการบริการในแนวทาง นั่นคือ พนักงานเสิร์ฟ " ให้บริการในห้องอาหารนั้นทั้งห้อง" ไม่เฉพาะใน พื้นที่ของตน (ข้อ 5.1 ข) จะใช้กระบวนการปรับปรุงไดเนอริส (ภาพที่ ค.1 กระบวนการปรับปรุงได เนอริสในหมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ) วงจรการปรับปรุงประจำปีเหล่านี้ รวมถึงข้อมูลป้อน

สืบจากการประเมินองค์กรด้วยตนเองของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ Baldrige ทำให้แนวทางการทำงานของพนักงานทุกฝ่ายงานในธุรกิจ มีการปรับปรุงที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ

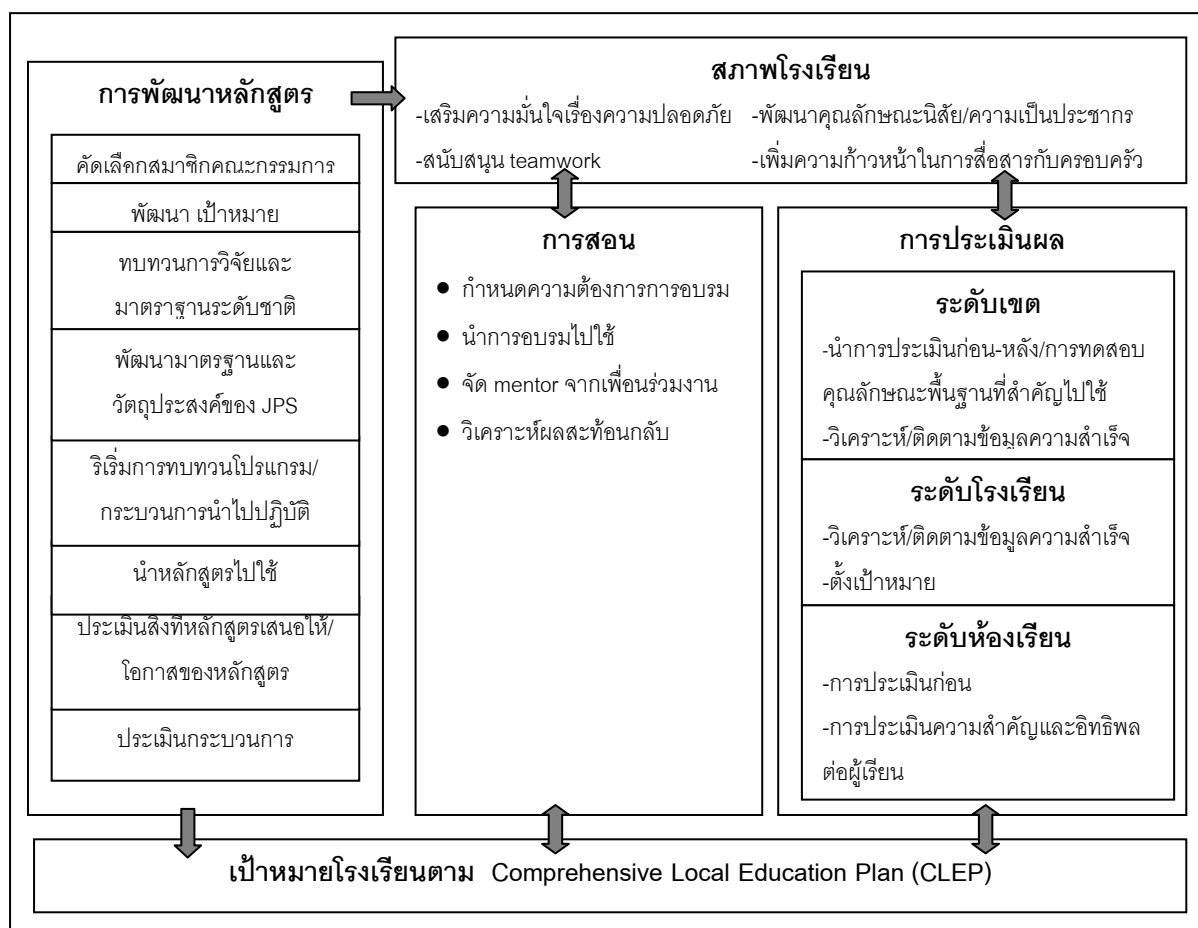
ภาพที่ ค.1
กระบวนการปรับปรุงไดเนอร์ส



กระบวนการ Plan-Do-Study-Action (PDSA) ของ JPS ถูกนำมาใช้เพื่อวางแผน, ปฏิบัติการ, วิเคราะห์, ทบทวน และแก้ไขแบบฝึกปฏิบัติ โดยการทบทวนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัววัดหลัก (วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์), ผู้บริหารจึงสามารถเห็นแนวโน้มและดำเนินการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่จำเป็นในแผนปฏิบัติการ แสดงในภาพที่ ค.2 จากหมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ

ภาพที่ ค.2

หลักสูตรของ JPS, การสอน, การประเมิน และระบบสภาพโรงเรียน เป็นรูปโครงสร้างที่ผสมผสานกันเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและความเป็นเลิศทางการศึกษา



วัฒนธรรมของ SFF และความสามารถเติบโตทางธุรกิจ พวกเขาสนับสนุนและส่งเสริมการแก้ปัญหาของแต่ละบุคคลและหน่วยงานเพื่อตอบสนองโอกาสที่เกิดขึ้นจากผล การปฏิบัติงานและการทบทวนทางธุรกิจ, และจากหน่วยงานและของแต่ละบุคคล พวกเขาได้ชี้ และให้อำนาจหน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องเพื่อบริหารกระบวนการทำงานให้บรรลุความต้องการและการปรับปรุง ความสามารถในการตรวจสอบได้ถูกชี้แนะและสนับสนุนผ่านระบบความ เป็นผู้นำ, การทบทวนผลปฏิบัติงานทางธุรกิจ, และกระบวนการ PMP ดังภาพที่ ค.3 การออกแบบ กระบวนการธุรกิจ ซึ่งแสดงในหมวดที่ 6 (กระบวนการบริหาร)

ภาพที่ ค.3
การออกแบบกระบวนการธุรกิจ

Business Process Design

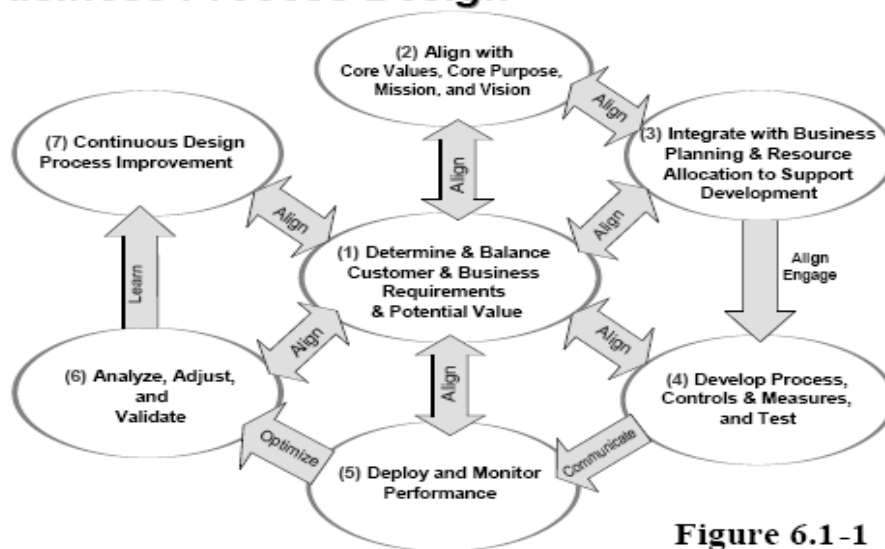


Figure 6.1-1

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

ปัจจัยที่ 6 ระบบการเก็บข้อมูล และตัวชี้วัดที่ประสิทธิภาพ

ทั้ง 3 องค์กรรมีดัชนีชี้วัดผลลัพธ์ที่ชัดเจนถึงการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม ตัววัดจะมีความเกี่ยวข้องกับพันธกิจนโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กร การกำหนดค่ามาตรฐานของดัชนีชี้วัดของกระบวนการให้บริการจะต้องอาศัยข้อมูลจากผลการสอบถามความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อให้แน่ใจว่าค่ามาตรฐานดังกล่าวเป็นที่ยอมรับของลูกค้าและบุคคลทั่วไป การมีดัชนีชี้วัดผลการ

ปฏิบัติการที่ชัดเจนทำให้ประเมินผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้ทุกคนในองค์กรทราบเป้าหมายที่ชัดเจน และทราบข้อผิดพลาดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขให้บรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น

Landmark Dining, Inc. แสดงถึงผลลัพธ์การสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งใช้มาตั้งแต่ปี 1999 แบบสำรวจออนไลน์นี้พัฒนาขึ้น โดยที่ปรึกษาภายนอก และมีการสำรวจปีละ 2 ครั้ง พนักงานสามารถเข้าสู่แบบสำรวจนี้จากบ้านหรือที่ทำงานแบบสำรวจนี้มีรูปแบบตามแบบสำรวจระดับประเทศของ NRA จึงทำให้สามารถเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ระดับประเทศ แบบสำรวจนี้จะถามพนักงานให้ระบุภาระงานและสถานที่ทำงานของตน รวมถึงข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ เช่น เพศ อายุ และเชื้อชาติ พนักงานจะจัดลำดับปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจตามลำดับความสำคัญ จากนั้นให้คะแนน จาก 1 ถึง 5 (5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง) พร้อมคำอธิบายที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยเหล่านี้ และมีช่องว่างให้เขียนความคิดเห็นเพิ่มเติม

JPS และโรงเรียนมีพันธะต่อการพัฒนาความสำเร็จของนักเรียนและคุณภาพชีวิตของพนักงาน สนับสนุนพนักงานโดยกำหนดให้มีการบริการ สวัสดิการ และนโยบายเพื่อเป็นสิ่งตอบแทนสำหรับพนักงาน ได้แก่ เงินเดือนและสวัสดิการซึ่งรวมถึงการประกันชีวิตและสุขภาพ, การประกันความพิการ, เงินชดเชย, การประกันการเลิกจ้าง, ผลประโยชน์และสิ่งกระตุ้นการเกษียณอายุ, การลาป่วย, ลาพัก, การลาเนื่องจากการสูญเสียญาติหรือเพื่อนสนิท, การลากิจ, การลาเพื่อการพัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ, การลาเพื่อไปดูแลครอบครัวที่ป่วย ทางเลือกอื่น ๆ ได้แก่ ประกันสายตาและฟัน, บัญชีออมทรัพย์เพื่อใช้ในการรักษาพยาบาล การประกันถูกตัดแต่งให้เข้ากับความต้องการเฉพาะบุคคล JPS ยังได้เสนอบริการแก่พนักงานผ่านโปรแกรมช่วยเหลือพนักงาน พนักงานสามารถใช้โปรแกรมนี้นับสรวัดปัญหาส่วนตัวซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตและความพึงพอใจของพนักงานและครอบครัว ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายสำหรับการปรึกษาและบริการที่เกี่ยวข้อง และไม่มีการระบุชื่อผู้ใช้บริการ

ความพึงพอใจของพนักงานของ SFF ได้คำนึงถึงสิ่งที่เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อสวัสดิภาพ, ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของพนักงานทุกคนในองค์กร ซึ่งทำการพิจารณาโดยการรวบรวมข้อมูลจากหลาย ๆ แหล่ง ได้แก่ การสำรวจผู้เกี่ยวข้อง, การทบทวนผลการปฏิบัติงาน, การสัมภาษณ์การออกจากงานเมื่อทำได้, การวิเคราะห์ข้อมูล (การลาออก, การอยู่ทำงานต่อ ฯลฯ), กลุ่มสนทนา, และการเปิดประตูปรึกษาหารือ การสำรวจผู้เกี่ยวข้อง SFF ถูกดำเนินการประจำปี ข้อมูลการสำรวจถูกจัดแบ่งตามกลุ่มของผู้เกี่ยวข้อง ผลถูกนำไปวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อกำหนดปัจจัยที่เป็นตัวแปรซึ่งมีผลต่อสวัสดิภาพและความพึงพอใจของแรงงาน SFF

หมายเหตุ: รายละเอียดในหมวดที่ 7 ข้อ 7.2 ของทั้ง 3 องค์การ แสดงในส่วน
กรณีศึกษาหมวดผลลัพธ์การดำเนินการ

ปัจจัยที่ 7 การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการ

จากโครงร่างองค์กรทั้ง 3 องค์กรนั้นได้มีการนำระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีต่างๆ มาปรับใช้เข้ากับองค์กรของตนเองได้อย่างเหมาะสมและทำให้เกิดประสิทธิผลที่ดีตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเพื่อให้เกิดความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่น ตัวอย่างเช่น Landmark Dining, Inc. นำโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศมุ่งเน้นที่ใช้ระบบข้อมูลการขาย ณ จุดขาย (Point of Sale - POS) ของอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นระบบไร้สายที่เรียกว่า Foodtrak ระบบนี้อำนวยความสะดวกการสำรองที่นั่งและการสั่งอาหาร, การจัดการสินค้าคงคลัง, การจัดการสารสนเทศลูกค้า, การจัดทำเมนู, การวัดและวิเคราะห์การปฏิบัติงาน, การตรวจสอบด้านเวลาและการทำงาน, การจัดตารางเวลา, การจัดการข้อมูล, และการจัดการสถานที่จัดเก็บวัตถุดิบ ซึ่งทำให้เห็นถึงการดำเนินการจัดซื้อข้อมูลและสารสนเทศของผลการดำเนินการในทุกระดับและทุกส่วนขององค์กรซึ่งเข้าสู่หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ นอกจากนี้การเยี่ยมชมองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ Baldrige เพื่อการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) แลนด์มาร์คได้ขยายความสามารถของระบบเพื่อให้สามารถติดตามสารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้าเพื่อให้สามารถจัดการบริการตามความต้องการของลูกค้า

JPS เป็นผู้ดำเนินการนำเครื่องมือเทคโนโลยีและการประสานเทคโนโลยีเข้ากับหลักสูตร มาตรฐานและวัตถุประสงค์ที่กำหนดสื่อแสดงความคาดหวังในการนำเทคโนโลยีมาใช้ ห้องเรียนประกอบด้วยโทรศัพท์, โทรทัศน์, และ VCRs แต่ละแห่งยังมีเครื่องมือเสริมเทคโนโลยี เช่น กล้อง, เครื่องบันทึก โปรแกรม Edline and Discovery โปรแกรมนี้ช่วยให้นักเรียนและผู้ปกครองเข้าถึงข้อมูลเรื่องความก้าวหน้าของนักเรียนได้โดยทันที นักเรียน, ผู้ปกครอง และอาจารย์ใช้ Edline เพื่อติดต่อสื่อสาร เพื่อให้แน่ใจว่าพวกเขาร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุความก้าวหน้าของนักเรียน และอีเมลทำให้อาจารย์และผู้ปกครองติดต่อสื่อสารกันได้ทุกวัน โปรแกรมเหล่านี้ช่วยยกระดับการสื่อสารระหว่างโรงเรียนและบ้านในแง่ของการให้เกรด, การบ้าน, และวาระต่าง ๆ สตูดิโอบนที่กวีดีโอของโรงเรียนมัธยมต้นและมัธยมปลายช่วยเปิดโอกาสให้นักเรียนได้ผลิตและกำกับรายการข่าวของตนเอง อาจารย์และผู้บริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ จะเห็นได้ว่า JPS นำเทคโนโลยีมาช่วยในการสื่อสารและมีการเก็บข้อมูลเพื่อวัดผลความก้าวหน้าตลอดเวลา ซึ่งข้อมูลทั้งหมดถูกดำเนินการโดยเชื่อมโยงไปยังหมวดที่ 4 อย่างเป็นระบบ

SFFจัดเตรียมหมายเลขโทรศัพท์ “800” และเว็บไซต์สำหรับให้บริการฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์, ฝ่ายขาย, และฝ่ายสนับสนุนทางเทคนิค, และ QA: 1-800-USAEGGS; www.usaeggs.com ความต้องการการติดต่อลูกค้าถูกแสดงโดยการติดต่อสื่อสารหลักซึ่งถูกจัดให้แก่พนักงานที่เกี่ยวข้อง ผ่านการประชุม, อีเมล, รายการจัดจำหน่ายอิเล็กทรอนิกส์, การติดต่อทางโทรศัพท์และการฝากข้อความเสียง, ข้อมูลจำเพาะที่ถูกเขียน, ขั้นตอนที่ถูกเขียน, และการแบ่งปันฐานข้อมูล

ประเภทของเครื่องมือและเทคโนโลยีหลักที่ใช้ได้แก่ การพาสเจอร์ไรซ์, การผสมให้เป็นเนื้อเดียวกัน (homogenization), การประกอบอาหารด้วยการบีบอัดขึ้นรูป, การประกอบอาหารด้วยไอน้ำและการทำให้แห้ง, การแช่แข็งด้วยเครื่องจักรที่อุณหภูมิต่ำมาก, รูปแบบหีบห่อบรรจุภัณฑ์และสภาพแวดล้อมรวมถึงบรรจุภัณฑ์ที่ถูกปรับเปลี่ยนบรรยากาศ (modified atmosphere packaging -MAP) ซึ่งมีการเชื่อมโยงสู่หมวดที่ 4 ถึงการจัดการข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าและความพึงพอใจจะถูกเก็บไว้และสะท้อนกลับสู่ระบบผู้นำและเพื่อทบทวนกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Process -SPP) ต่อไป

จะเห็นได้ว่าทั้ง 3 องค์การได้นำระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีต่างๆ มาปรับใช้เข้ากับองค์การของตนเองได้อย่างเหมาะสมและให้เกิดประสิทธิผลที่ดีตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ปัจจัยที่ 8 การเชื่อมโยงอย่างมีบูรณาการ

การบริหารจัดการองค์กรซึ่งมีองค์ประกอบที่หลากหลายให้สอดคล้องกันเพื่อความสำเร็จขององค์กรซึ่ง เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติให้มุมมองในเชิงระบบในการจัดการองค์กรเพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศโดยทั้งค่านิยมหลักและเกณฑ์เป็นรากฐานและกลไกในการเชื่อมโยงระบบทั้งหมดเข้าด้วยกัน แต่การจัดการการดำเนินการโดยรวมจะประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยการสังเคราะห์ (Synthesis) การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) และการบูรณาการ(Integration) เช่น Landmark Dining, Inc. มีรูปแบบที่ทำให้เห็นความสอดคล้องของเป้าหมายประสงค์และแผนปฏิบัติการกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กรได้โดยง่าย ในการปรับปรุง Strategy Matrixได้มีการผนวกแนวคิดเรื่องแนวทาง-การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ-การเรียนรู้-การบูรณาการ (ADLI) และเชื่อมโยงข้ามหมวด แสดงใน ตารางที่ ค.3 ตารางการ

เชื่อมโยงกลยุทธ์ (Strategy Matrix) Landmark Dining, Inc.

ผู้นำอาวุโสของ JPS ใช้กระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อรับรองความการหน้าในการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment)เป้าหมาย ผู้บริหารงานพัฒนาเป้าหมายของพื้นที่การศึกษาหรือแผนก ที่จะช่วยสนับสนุนเป้าหมายของเขต, เครื่องมือหลัก (วัตถุประสงค์ทาง

ยุทธศาสตร์), แก่นสำคัญ, คุณค่าหลัก, ภารกิจ, และคติพจน์ (วิสัยทัศน์) พนักงานที่ผ่านการทดลองงานอื่น ๆ ทั้งหมด พัฒนาอย่างน้อย 1 เป้าหมายทางวิชาชีพซึ่งจะช่วยสนับสนุนเป้าหมายของเขตแสดงใน **ภาพที่ ค.4 กระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง JPS** แสดงให้เห็นการวางแผนส่วนหน้าที่สำคัญ เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าดำเนินการทบทวนประเมินการปฏิบัติงานในเรื่องความก้าวหน้าที่สุด รับกับเป้าหมาย ผู้บริหารแต่ละคนและเจ้าหน้าที่ต่างแบ่งปันข้อมูล, ตัวอย่าง, และรายงานด้วยวาจาในเรื่องความสำเร็จและขอบเขตการให้ความสนใจที่สอดคล้องกับโรงเรียน, แผนก, หรือชั้นเรียน

SFF สร้างสมดุลให้กับความต้องการของผู้เกี่ยวข้องหลักทุกฝ่ายได้ ในการจัดตั้งและการสื่อสารอุดมการณ์หลักของ SFF (ค่านิยมหลัก, จุดประสงค์หลัก), และพันธกิจ, จัดตั้งและสื่อสารทิศทางยุทธศาสตร์ระยะสั้นและระยะยาวและความคาดหวังผลการปฏิบัติงาน, รักษาการควบคุมการมองข้ามอย่างมีประสิทธิภาพ, เฝ้าติดตามและแนะนำการปฏิบัติงาน, ส่งเสริมความรับผิดชอบ, ความผูกพัน, และนวัตกรรมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง, และประเมินและปรับปรุงกระบวนการธุรกิจทั้งหมด โดยมุ่งเน้นองค์กรไปที่จุดประสงค์หลัก, ค่านิยมหลัก, และภาระกิจ และโดยใช้กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Process -SPP), แผนดำเนินการ และธุรกิจประจำปี, ตัวชี้วัดหลัก (Key Indicators (KI's), กระบวนการบริหารการปฏิบัติงาน (Performance Management Process - PMP) ของแต่ละบุคคล, **ภาพที่ ค.5 แสดงระบบความเป็นผู้นำ** เพื่อทำให้มั่นใจถึงการจตุระเป็ยบที่ยั่งยืนและการผสานกับของทุกกิจกรรมทางธุรกิจดังที่ SFF ได้ติดตามวิสัยทัศน์ระยะยาว

ภาพที่ ค.5
ระบบความเป็นผู้นำ SFF

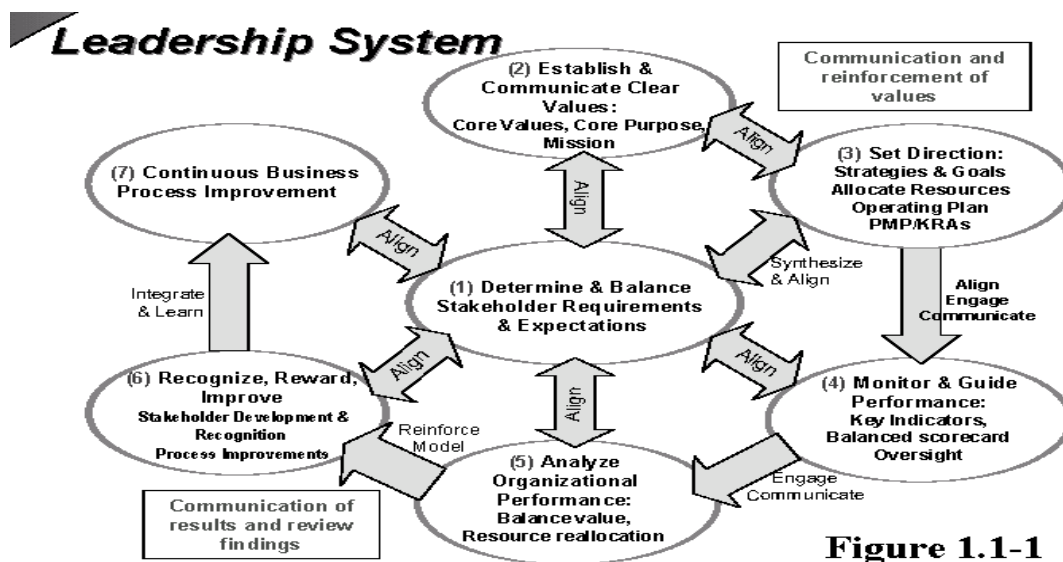


Figure 1.1-1

ระบบความเป็นผู้นำมี 7 ขั้นตอนดังนี้

- (1) พิจารณาและสร้างสมดุลให้แก่ความต้องการและความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง
ลูกศร align = จัดให้เป็นแนวเดียวกัน, ลูกศรไปข้อ 3 = สังเคราะห์และจัดให้เป็นแนวเดียวกัน
- (2) จัดตั้งและสื่อสารคุณค่าที่ชัดเจน: ค่านิยมหลัก, จุดประสงค์หลัก, และภารกิจ

การสื่อสารและการสนับสนุนคุณค่า

- (3) กำหนดทิศทาง: ยุทธศาสตร์และเป้าหมาย, จัดเตรียมทรัพยากร, แผนการดำเนินการ, จัดการสื่อสารที่มีส่วนร่วม
- (4) เฝ้าติดตามและแนะนำการปฏิบัติงาน: ตัวบ่งชี้หลัก, การบังคับบัญชา balanced scorecard

การสื่อสารที่มีส่วนร่วม

- (5) วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานองค์กร: คุณค่าที่สมดุล, การจัดเตรียมทรัพยากร
แม่แบบการสนับสนุน

การสื่อสารถึงผลงานและทบทวนสิ่งที่พบ

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

ผสมผสานและเรียนรู้

(7) การปรับปรุงกระบวนการธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

SFF ทำงานเพื่อสร้างความเข้าใจและบรรลุความต้องการของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นลูกค้าภายในหรือภายนอก (ขั้นที่ 1) ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดถูกอบรมเรื่อง คุณดมการณ์หลัก ของ SFF และกฎของความเป็นจริงด้านคุณภาพ 4 ประการ (ขั้นที่2) แนวคิดเหล่านี้ถูกนำมาใช้ในทุกระดับของการบริหารเพื่อส่งเสริมการวางแผนทิศทางของ SFF, ความคาดหวังและเป้าหมายยุทธศาสตร์ ด้วยแนวคิดการวัดผลปฏิบัติงานด้วย balanced scorecard (ขั้นที่ 3 และ 4)

ผู้นำ SFF ใช้กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน Performance Management Process (PMP) และการทบทวนผลการปฏิบัติงานแต่ละบุคคลระหว่างดำเนินงานและรายปี เพื่อสนับสนุนพฤติกรรมที่สร้างผลการปฏิบัติงานอย่างสูงในหมู่ผู้เกี่ยวข้อง (ขั้นที่ 3 และ 6)

อีกหนึ่งองค์ประกอบของการสร้างสรรคสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการมุ่งเน้นที่วัตถุประสงค์องค์กร, การเรียนรู้, การพัฒนา, ความฉับไว, และนวัตกรรม คือการประเมินและปรับปรุงระบบความเป็นผู้นำของตัวเองอย่างต่อเนื่อง การสำรวจผู้เกี่ยวข้องประจำปีได้จับเอาการตอบสนองในเรื่องการเรียนรู้และการพัฒนาส่วนบุคคล, สภาพแวดล้อมองค์กรเพื่อนวัตกรรม และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง, กระบวนการสื่อสารองค์กร, ความเข้าใจเป้าหมาย SFF และการตระหนักถึงแรงสนับสนุนเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้เกี่ยวข้อง คณะกรรมการบริหาร Management Committee (MC) ใช้การสำรวจผลสะท้อนกลับเพื่อประเมินประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำของพวกเขา (ขั้นที่ 6 และ 7)

นอกจากนี้ ยังมีการเชื่อมโยงที่ได้แสดงไว้ในปัจจัยที่ 5, 6 และ 7 ถึงการเชื่อมโยงไปยังหมวดที่ 6 (กระบวนการบริหาร) ,หมวดที่7(ผลลัพธ์การดำเนินการ) และ หมวดที่4 (การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้)ตามลำดับ

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

วิสัยทัศน์: ได้รับการยอมรับว่าเป็น 1 ใน 10 ของประสบการณ์ในการรับประทานอาหารในเมืองที่เราดำเนินธุรกิจทุกปี เพราะอาหารเยี่ยมและประสบการณ์ที่เป็นเอกลักษณ์						
พันธกิจ: ภัตตาคารแลนด์มาร์คเป็นประสบการณ์ด้านภัตตาคารที่ล้ำเลิศสำหรับลูกค้าของเรา ด้วยการมุ่งเน้นรสชาติอาหารที่เป็นเลิศ บรรยากาศแห่งประวัติศาสตร์ การบริการที่เหนือชั้น และการมีส่วนร่วมก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรของเรา เราเป็นภัตตาคารที่ปัจเจกชน ครอบครัว และธุรกิจ เลือกรับประทานเป็นส่วนหนึ่งของประวัติศาสตร์ของชุมชน ด้วยบริการและการอนุรักษ์อาคารที่มีความสำคัญ						
ปัจจัยแห่งความ สำเร็จที่สำคัญ และ ปัจจัยแห่งความ สำเร็จในการแข่งขัน	- การออกแบบเมนูใหม่ - รายการเมนูสุขภาพ	- การจดจำชื่อ - คุณค่าต่อดอลลาร์	- การใช้พื้นที่เหนือชั้น	- บริการที่เหนือชั้น	- การปฏิบัติที่เป็นเลิศ	- การมีส่วนร่วมของชุมชน
ค่านิยม	- อาหารรสเลิศ - นวัตกรรมและความกระตือรือร้น - การส่งเสริมวิถีชีวิตที่เน้นสุขภาพ	- อาหารรสเลิศ - นวัตกรรมและความกระตือรือร้น - ความสนุกสนาน	- นวัตกรรมและความกระตือรือร้น - การอนุรักษ์ประวัติศาสตร์	- ความเป็นเลิศด้านการบริการและการมุ่งเน้นลูกค้า - การพัฒนาบุคลากรจริยธรรม ความซื่อสัตย์และความมีศักดิ์ศรี - วัฒนธรรมแบบครอบครัวด้วยการทำงานเป็นทีม - ความสนุกสนาน	- ความเป็นเลิศด้านการบริการและการมุ่งเน้นลูกค้า	- การสร้างสรรค์ชุมชน - การอนุรักษ์ประวัติศาสตร์ - การส่งเสริมวิถีชีวิตที่เน้นสุขภาพ

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

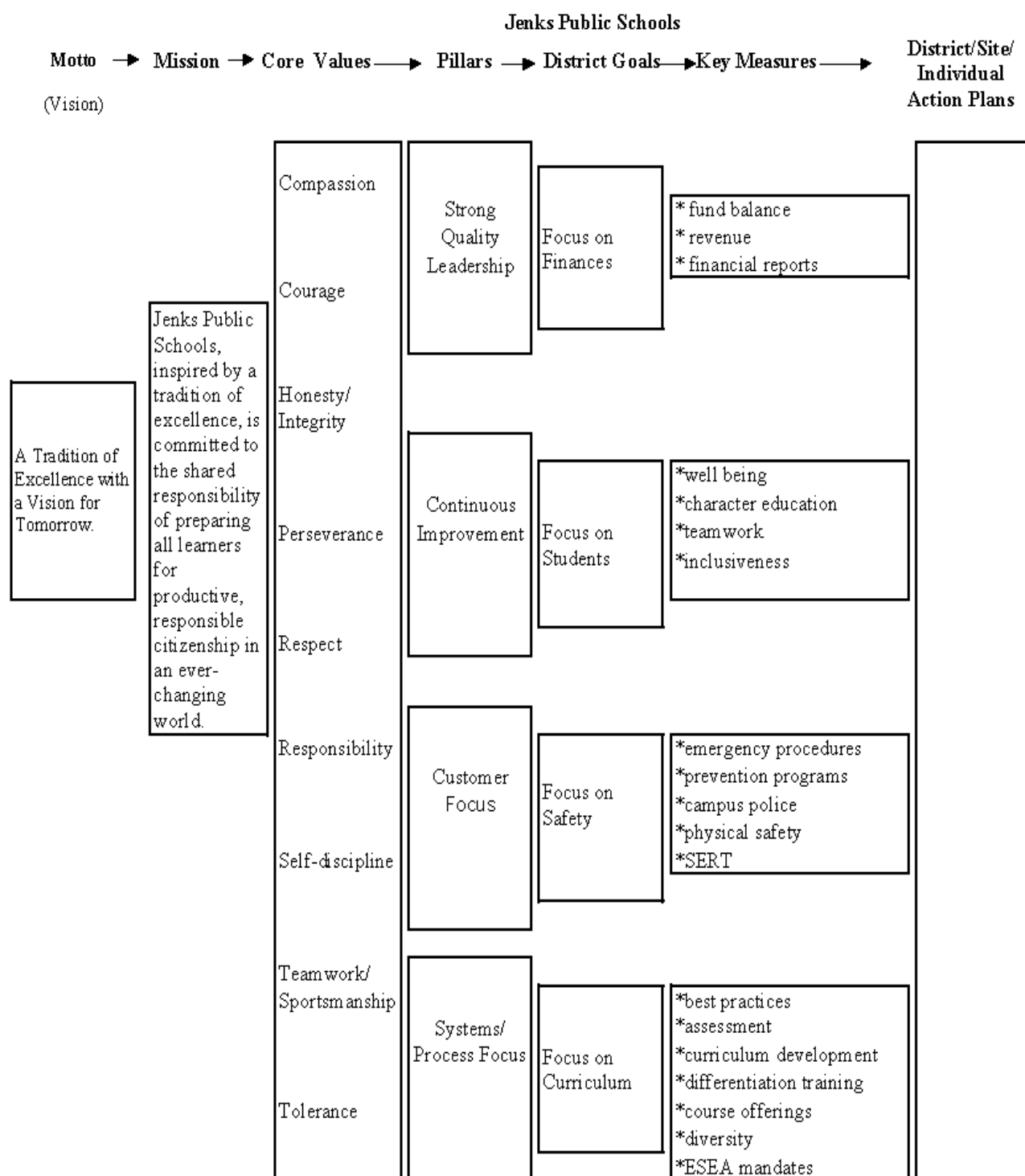
A	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	OECSPM	OEC S	OESP	OEC	OEC	OEM
	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์	ทั้งหมด	ทั้งหมด	ทั้งหมด	1,2,3	2,3,4,8	1,2,3
	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	2.เพิ่มศักยภาพการผลิต ภาคบริการ	1.รักษาสถานะความเป็น ผู้นำตลาดที่ เลือกสรรแล้ว	3.ทำให้ผลการ ดำเนินงานด้าน การเงินยั่งยืน	4.เป็นนายจ้างที่ พนักงานเลือกแล้ว	5.ยกระดับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานโดย ผ่านกระบวนการที่ สร้างคุณค่าและกระ บวนการสนับสนุน	6.ดำเนินโปรแกรม การมีส่วนร่วม ของชุมชนอย่าง ต่อเนื่อง
	แผนปฏิบัติการระยะยาว	ดำเนินการติดตาม ผลต่อไป	ติดตามผลความสำเร็จ พอใจของลูกค้าและการ รักษาลูกค้า	สร้างนวัตกรรมใหม่ ใช้พื้นที่	ยกระดับความภาคภูมิใจ พนักงาน วัฒนธรรม ครอบครัว และการทำ งานเป็นทีม	พบทวนปรับปรุงกระ บวนการเพื่อให้สามารถ สร้างคุณค่าให้ลูกค้า	-สนับสนุนคนรุ่นใหม่ -สนับสนุนคนที่มี ปัญหาทางร่างกาย และจิตใจ - การส่งเสริมอาชีพ - วิถีชีวิตที่เน้นสุขภาพ

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

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ 1=การขยายตัวอย่างต่อเนื่อง 2=การแข่งขันที่รุนแรงขึ้น 3=การมีพนักงานที่มีทักษะและมีแรงจูงใจ 4=ผู้บริโภคมีรายได้ที่สามารถใช้จ่ายเพิ่มขึ้นและความต้องการในด้านความสะดวกและสังคม

5=ผู้บริโภคมีระดับด้านสุขภาพที่สูง 6=การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรศาสตร์เกี่ยวกับอายุของผู้บริโภค 7=การให้ความสนใจเพิ่มขึ้นในเรื่องสุขภาพและโภชนาการ 8=ผลกระทบจากภาครัฐที่เข้มแข็งขึ้นเนื่องจากกฎระเบียบและข้อบังคับ

ภาพที่ ค.4
กระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง Jenks Public Schools



ตารางที่ ค.4
วิธีการรับฟังและเรียนรู้ที่มีการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งประสบการณ์
การรับประทานอาหารของลูกค้า

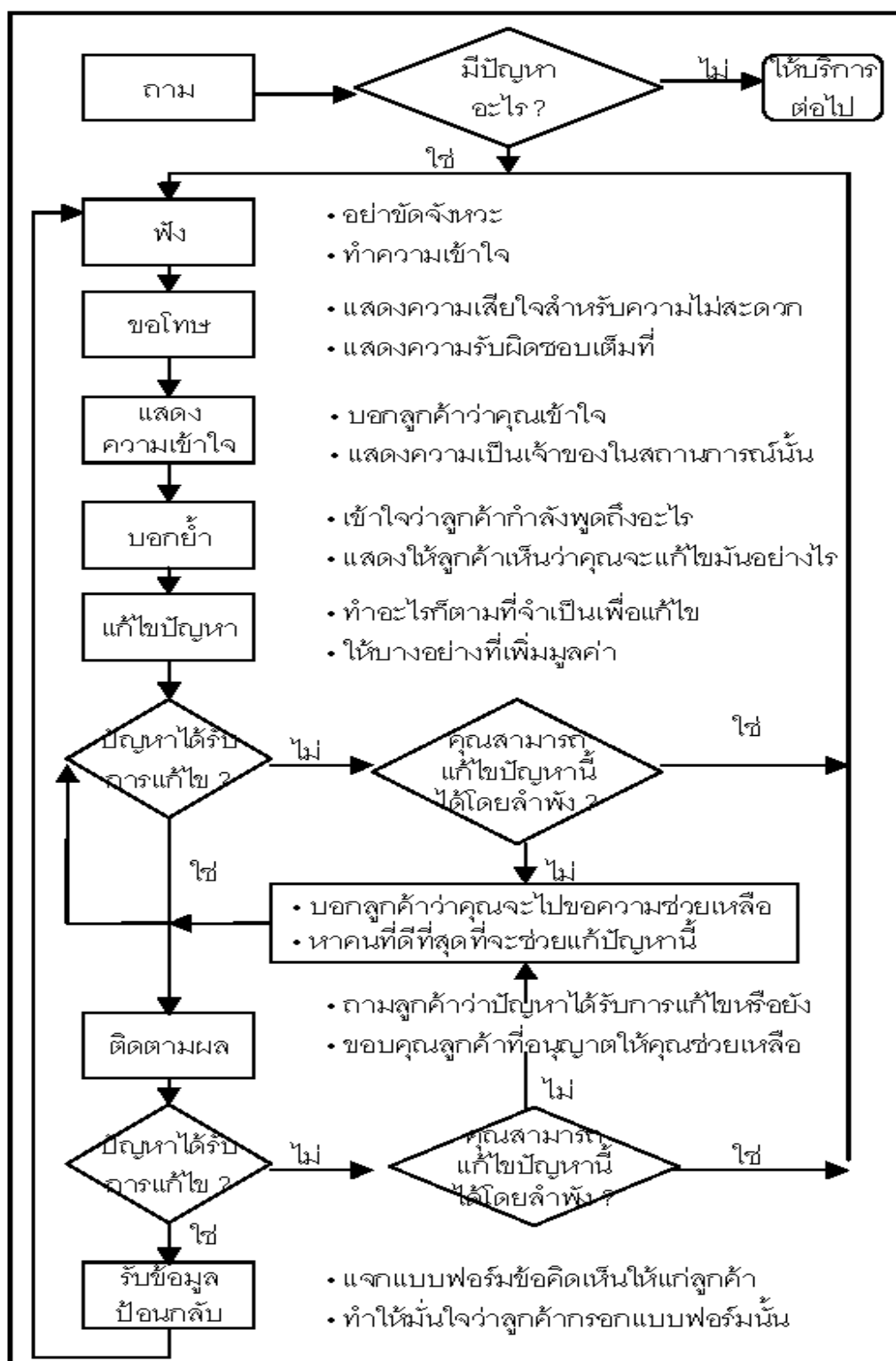
Voices	ก่อนประสบการณ์ รับประทานอาหาร	ระหว่างประสบการณ์ รับประทานอาหาร	หลังประสบการณ์ รับประทานอาหาร
Voice of Experience	- สิ่งตีพิมพ์ / เว็บไซต์ของอุตสาหกรรม (O) - ติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญของอุตสาหกรรม (O) - การประชุมของอุตสาหกรรม (O) - ผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันการศึกษา, ที่ปรึกษา (O) - สมาคม Secret Diners (A) - อัตราความพึงพอใจของลูกค้าของคู่แข่ง (A)	- การเยี่ยมชมของคณะกรรมการที่ปรึกษา (Q) - การเยี่ยมชมของเจ้าของภัตตาคาร (O) - การเยี่ยมชมสาขาของเราโดยผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมและตลาด (O)	- คณะกรรมการที่ปรึกษา (Q) - งาน (Event) ที่ร่วมมือกับชุมชน (O) - ผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมและตลาด (O) - สิ่งตีพิมพ์ของอุตสาหกรรม (M)
Voice of Customer	- งานวิจัยของสถาบันการศึกษาและอุตสาหกรรม (O) - การสอบถามผู้ที่มีโอกาสเป็นลูกค้า (D) - การสอบถามถึงการกล่าวถึงของลูกค้า (D) - การวิเคราะห์กลุ่ม Our Family (D) - จำนวนการเยี่ยมชมเว็บไซต์, อี-เมลล์ (D) - แหล่งที่มาของการกล่าวถึง (D) - ไฟกัสมูปรตลาตท้องถิ่น (Q) - การสำรวจตลาดท้องถิ่นโดยองค์กรอิสระ (A)	- แบบสำรวจระหว่างการให้บริการของพนักงานเสิร์ฟ (T) - แบบฟอร์ม "Dear Dudley" (T) - การบันทึกข้อมูลใน Foodtrack (T) - การติดตามผลในทันทีจากลูกค้า (T) - ประเด็นเกี่ยวกับการแก้ไขข้อผิดพลาดในการให้บริการ (S)	- แบบสำรวจบนเว็บไซต์ (D) - อี-เมลล์ข้อร้องเรียนบนเว็บไซต์ (D) - การโทรศัพท์ไปยังผู้ที่มีข้อร้องเรียนทุกคนภายใน 24 ชั่วโมง (D) - แบบฟอร์ม "Dear Dudley" (D) - การติดตามผลจากเจ้าของภัตตาคาร (W) - แบบสำรวจการติดตามผลภายใน 30 วัน (M) - ไฟกัสมูปร (Q) - แบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า (A)

ตารางที่ ค.4 (ต่อ)
 วิธีการรับฟังและเรียนรู้ที่มีการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งประสบการณ์
 การรับประทานอาหารของลูกค้า

Voices	ก่อนประสบการณ์ รับประทานอาหาร	ระหว่างประสบการณ์ รับประทานอาหาร	หลังประสบการณ์ รับประทานอาหาร
Voice of Server	ข้อมูลจากพนักงานในเรื่อง - คุณภาพของอาหาร (S) - การออกแบบเมนู, เนื้อหา, ฯลฯ (M) - ความต้องการในการฝึกอบรม, การจัดส่ง (Q) - การยกย่องชมเชย / คำตอบแทน (Q) - กระบวนการสรรหา / การว่าจ้าง (Q) - การปรับปรุงการให้บริการ (Q) - การออกแบบงานและกระบวนการ (A)	- พฤติกรรมของลูกค้า (T) - ข้อคิดเห็นของลูกค้า (T) - คำตอบของลูกค้าต่อคำถามของพนักงาน (T) - การเยี่ยมเยียนของพ่อครัวตามโต๊ะต่าง ๆ (S) - การเยี่ยมเยียนของพ่อครัวตามโต๊ะต่าง ๆ (S) - ผู้จัดการกะเยี่ยมเยียนตามโต๊ะต่างๆ (S) - เจ้าของภัตตาคารเยี่ยมเยียนตามโต๊ะต่าง ๆ (S) - ข้อร้องเรียนของพนักงานเสิร์ฟ (S)	- ข้อร้องเรียนของพนักงานเสิร์ฟ (T) - การประชุมพนักงานเสิร์ฟ (W) - การประชุมพนักงานในครัว (W) - การประชุมผู้จัดการกะและสถานที่รายเดือน (M) - แบบสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าภายใน (A)
Voice of Process	- ความต้องการของลูกค้า (O) - มาตรฐานการออกแบบกระบวนการ (T) - แผนการวัดกระบวนการ (T) - กระบวนการแก้ไขข้อผิดพลาดในการให้บริการ (S)	- ระยะเวลารอ (S) - คุณภาพอาหาร (S) - คุณภาพการให้บริการ (S) - กระบวนการแก้ไขข้อผิดพลาดในการให้บริการ (S)	- ผลลัพธ์ของกระบวนการ (M) - การปรับปรุงกระบวนการ (Q) - การแบ่งปันความรู้ (Q) - อัตราการปรับปรุง (A) - กระบวนการแก้ไขข้อผิดพลาดในการให้บริการ (S)
O = ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (Ongoing) T = ตามธุรกรรม (Transaction) S = ต่อกะ (Shift) D = รายวัน (Daily)		W = รายสัปดาห์ (Weekly) M = รายเดือน (Monthly) Q = รายไตรมาส (Quarterly) A = รายปี (Annually)	

ภาพที่ ค.5

กระบวนการแก้ไขข้อผิดพลาดจากการบริการ (Service Recovery Process)



ผลการวิเคราะห์ แนวทาง-การปฏิบัติ เซึ่งเปรียบเทียบระหว่างองค์กรที่เป็นกรณีศึกษา แบ่งตามเกณฑ์ข้อที่ 5.1
 ตารางที่ 1 (5.1 a1-การจัดและบริหารงาน)

NO	Landmark Dining, Inc	Jenks Public Schools	Sunny Fresh Foods, Inc.
KF Ref	5,7,32,33	5,7,26,27	5,7,22
K Req. Proc, Met	กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์	ใช้ทีมในการจัดและบริหารงานและภาระงานของพนักงาน	ระบบเน้นย้ำความต้องการของลูกค้า
สัม (A) Systematic Approach	+ การริเริ่มกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นทางการและการ การมีความชัดเจนของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม + การให้อำนาจในการตัดสินใจ	+ แบ่งงานเป็น 3 ระดับ + มีการลงรายละเอียดลักษณะงาน + ลงรายการหน้าที่ความรับผิดชอบ + ใช้ทีมจัดและบริหารงานและภาระงานของพนักงาน	+ SFF จัดระบบที่เน้นย้ำความต้องการของลูกค้า
เชิง (B) Extent of Deployment	+ พนักงานทุกฝ่ายในธุรกิจได้แก่ ฝ่ายบริการจัดเลี้ยง, ฝ่ายบริการ จัดส่งอาหารค่ำ, ฝ่ายธุรการ จัดเป็นโครงสร้างในรูปแบบทีมงาน	+ การใช้ทีมงานวิพากษ์วิจารณ์การปฏิบัติงาน	+ สมาชิก MC และ BLT มีความรับผิดชอบต่อระบบงาน ที่ระดับองค์กรและระดับหน่วยงานทำงาน
เชิง (L) Systematic Improvements	+ ได้รับคำตอบแทนจากการที่มีหน้าที่พิเศษเพิ่มขึ้น + ส่งเสริมระบบการให้รางวัลการปรับปรุงกระบวนการ และเน้นการ ให้บริการในแนวราบ + กระบวนการปรับปรุงไดเนอรัส + เปลี่ยนทัศนพนักงานให้รู้สึกกระบวนการและกระบวนการ เพื่อให้ มั่นใจว่าพนักงานมีความสามารถ	+ การสังเกตผู้ปฏิบัติงาน - แผนแบบการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	
เชิง (I) Alignment & Integration	+ กระบวนการ IRDP + การทำงานในสาขาอื่น โดยให้พนักงานทำงานข้ามกระบวนการ และซ้ำ	+ ผู้บริหารบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ + การจัดระเบียบระบบ เพื่อพัฒนาแผนปฏิบัติการ ดังภาพ 1.1-1	
โอกาส (OFI) Improvement for		- แผนแบบในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่ JPS ใช้ไม่ได้อธิบาย ชัดเจนว่าทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอย่างไร ด้วยวิธีอะไร	แม้ SFF จะมีการจัดระบบงานและมีสมาชิกในการ สนับสนุน แต่ SFF ไม่มีการเรียนรู้ในระบบงานหรือการ ปรับปรุงระบบงานที่ต่อเนื่องอย่างชัดเจน

ตารางที่ 2 (5.1 a2-การจัดและบริหารงาน)

NO	Landmark Dining, Inc	Jenks Public Schools	Sunny Fresh Foods, Inc.
KF Ref	7,32	7,26	7
K Req. Proc, Met	ให้อ่านและและการฝึกอบรม	การรวบรวมความคิดเห็นเป็นทุน	กระบวนการ PMP
Systematic Approach (A) สัม	+ การให้อ่านในการตัดสินใจ - แนวทางที่หลากหลายในการจัดการกับความต้องการ	+ แปรความมุ่งคั่งของความหลากหลายให้เป็นทุน	+ SF กำหนดตามความสะดวก ตามอายุและความหลากหลายของงาน
Extent of Deployment (B) เชี่ยว	+ เห็นคุณค่าของจุดแข็งของบุคลากรภาพแต่ละประเภทที่อยู่ในองค์กร และวิธีการที่องค์กรจะได้รับประโยชน์	+ การแปรความคิดจากอาจารย์, ผู้บริหาร, และผู้ปกครองให้กลายเป็นทุนในการทำงานทุกปี	+ กระบวนการ PMP ได้ชี้และให้อ่าน + ทรัพยากรที่ถูกใช้พัฒนาหรือปรับเปลี่ยนระบบการทำงานตามความเหมาะสม
Systematic Improvements (L) ชุมพ	+ ไดเนอรัสทีม ประกอบด้วยสมาชิกข้ามสายงานและข้ามสาขา + มีความยืดหยุ่นในเรื่องประเภทของงานและชั่วโมงของตำแหน่งต่าง สามารถลงตามความจำเป็นที่แตกต่างและหลากหลาย		
Alignment & Integration (I) แดง			
Opportunity for Improvement (OFI) ตา	- ไม่ได้อธิบายความชัดเจนของความคิดที่หลากหลายคืออะไรที่แล่นดำรคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในระบบงาน เกี่ยวกับวัฒนธรรม ความคิดของพนักงานและของชุมชน	- การนำความคิดที่หลากหลายมาใช้ประโยชน์ของ JPS ไม่ได้บอกรายละเอียดให้ทราบว่าได้นำความคิด วัฒนธรรม ของพนักงานและชุมชน อะไรมาใช้บ้าง - ไม่มีการบูรณาการในการนำความคิดที่หลากหลายมาใช้งาน	การขาดกระบวนการนำความคิดที่เป็นระบบมาใช้ อาจทำให้องค์กรประสบปัญหาและขาดการเรียนรู้ของพนักงาน จนทำให้ต้องการปรับปรุงได้

ตารางที่ 3 (5.1 a3-การจัดและบริหารงาน)

NO	Landmark Dining, Inc	Jenks Public Schools	Sunny Fresh Foods, Inc.
KF Ref 7,33,34		7,27,28	7,22
K Req. Proc, Met	กระบวนการสื่อสาร	จัดเวทีเพื่อการสื่อสารและการแบ่งปันทักษะ	สร้างนวัตกรรมระบบการทำงาน
Systemic Approach (A) สัม	+ กระบวนการจัดการความรู้ Foodtrak	+ หลักสูตร, การสอน, การประเมิน, และระบบสภาพโรงเรียน แสดงในตาราง 6.1-1	+ สร้างระบบการทำงาน
Extent of Deployment (D) ैया		+ การสื่อสารและการแบ่งปันทักษะข้ามแผนก, สายงาน, และ ที่ตั้ง + จัดโปรแกรมเยี่ยมชมโรงเรียน	+ Ramp-in + โปรแกรมคู่หู + ระบบหมุนเวียน
Systemic Improvements (L) ษญ	ผลลัพธ์จากกระบวนการทั้งหมดจะถูกบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร และเก็บไว้ในระบบการจัดการความรู้ Foodtrak	+ มีการสื่อสารอื่น ๆ และเวทีการแบ่งปัน ตาราง 3.1-1 และ 5.1-1	
Alignment & Integration (I) ๑๒	กระบวนการและวิธีปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานจะถูกเก็บไว้ในระบบ Foodtrak		
Opportunity for Improvement (OFI) ๑๓			การสร้างนวัตกรรมอย่างมีระบบมีมาตรฐานและเป็นขั้นตอน แต่ขาดการแบ่งปันการเรียนรู้และการสนับสนุนให้เกิด ความสำเร็จ ทำให้ขาดระบบที่จะทำการพัฒนาได้อย่าง ต่อเนื่อง

ตารางที่ 4 (5.1 b-การจัดและการบริหารผลการปฏิบัติงาน)

NO	Landmark Dining, Inc	Jenks Public Schools	Sunny Fresh Foods, Inc.
KF Ref	5,7,32	5,7,26	5,7
K Req. Proc, Met	กระบวนการ IRDP กระบวนการข้อมูลย้อนกลับ 360 องศา	ระบบบริหารผลปฏิบัติงาน	กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน
Systematic Approach (A) สัม	+ กระบวนการ IRDP ถูกออกแบบให้มีการสื่อสาร 2 ทิศทางระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา + ผู้จัดการมีส่วนร่วมในกระบวนการข้อมูลย้อนกลับ 360 องศาที่ดำเนินการโดยที่ปรึกษาภายนอกปีเว้นปี	+ ระบบผลปฏิบัติงานของคณะและพนักงาน + กระบวนการทบทวนการประเมินการปฏิบัติงาน - เครื่องมือการประเมินที่พัฒนาโดยผู้บริหารและคณะกรรมการครู	+ กระบวนการทบทวนผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับค่าจ้าง
Extent of Deployment (B) เชี่ยว	+ ช่วงนี้แรกมีการทบทวนทุกไตรมาส และหลังจากนั้นมีการทบทวนทุกปี	+ การจำแนกแยกแยะผลปฏิบัติงาน + รายงานสถานะของเป้าหมายโรงเรียน + การประกาศรางวัล VOE สำหรับผู้ที่สามารถเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับองค์กรในงานฉลอง "คืนสู่เหย้า" - ใช้วิธีที่เป็นแบบการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	+ ออกแบบและอนุมัติแผนสนับสนุน, ทบทวนและสื่อสารปรัชญาการชดเชย, และพัฒนาแนวทางการชดเชย
Systematic Improvements (L) ขมพ	+ การทบทวนประจำปีขึ้นตอนการตรวจสอบช่วงกลางระหว่างปีเพื่อประเมินความก้าวหน้าและระบุปัญหาอุปสรรค	+ ให้ความรู้ระหว่างการประชุมทบทวนการประเมินการปฏิบัติงานและระหว่างดำเนินการ + การบริหารคำดอชมแทน การยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ	
Alignment & Integration (I) แดง	+ การจัดงานให้รางวัลและยกย่องชมเชย เป็นสิ่งเสริมที่สนับสนุนผลงานที่ดี และการมุ่งลูกค้าตามเป้าหมายธุรกิจ		
Opportunity for Improvement (OFI) ดา		- ไม่ได้อธิบายความชัดเจนของการใช้เครื่องมือเพื่อการประเมินที่พัฒนาโดยผู้บริหารและคณะกรรมการครู ว่าเป็นเครื่องมือที่มีลักษณะอย่างไร	การบริหารคำดอชมแทน การยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ มาจากปรัชญาขององค์กร แต่ขาดการทำความเข้าใจเรื่องปรัชญาขององค์กรให้พบกันทราบบ้าง อาจจะก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารได้

ตารางที่ 5 (5.1 c1-การจ้างงานและความก้าวหน้าในการงาน)

NO	Landmark Dining, Inc	Jenks Public Schools	Sunny Fresh Foods, Inc.
KF Ref	5,7,32,33	5,7,26,27	5,7,22
K Req, Met Proc, Met	กระบวนการทบทวนภาระงาน	กระบวนการทักษะในงานและคุณลักษณะงาน	แนวคิดสามสร้างเพื่อการรับรู้และรางวัล
Systematic Approach (A) สัม	+ รูป 5.1-2 จะระบุคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของผู้มีโอกาสเป็นพนักงาน + ในพรณงานที่จัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร + การมีทัศนคติที่ดีมุ่งเน้นการให้บริการ	+ กระบวนการทักษะในงานและคุณลักษณะงาน (Work Characteristics and Job Skills Process)	+ มีวิธีการย้ำเตือนความสำเร็จของส่วนบุคคล ทีม และองค์กรทั้งหมด
Extent of Deployment (d) เชี่ยว	+ ในพรณงานจะผ่านกระบวนการปรับปรุงจากความต้องการของแลนดมาร์ค และปรับปรุงระหว่างทบทวนประจำปี	+ กำหนดคุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นในเอกสาร 2 ชุด ชุดแรกคุณสมบัติที่คาดหวัง ลงใน Web size หน้าการทำงาน ชุดสองเป็นคุณสมบัติงานลงหน้า Web size ในรายการหน้าที่และทักษะที่ต้องการ + ทักษะและคุณสมบัติตรงกับผู้สมัคร ผู้บริหารจะเริ่มกระบวนการจ้างงาน	+ ส่งเสริมค่านิยมหลัก ยุทธศาสตร์หลัก และพฤติกรรมที่นำพึงพอใจ + สร้างแนวความคิดการรับรู้และรางวัล
Systematic Improvement (L) ชุมพ	+ ข้อมูลป้อนกลับจะถูกนำไปรวมและตรวจสอบการใช้งานระหว่างการทบทวนเอกสาร หรือสังเกตการณ์งานขึ้นอยู่กับระเบียบแปลง เพื่อให้ทันสมัยและมีการแจ้งให้ทราบผ่าน IRDP		
Alignment (I) แดง	+ ในพรณงานได้รับการปรับเปลี่ยนให้ทันสมัยและแจ้งให้ทราบผ่าน IRDP		
Opportunity for Improvement (OFI) ดำ		ไม่มีการบูรณาการ เนื่องจากไม่สอดคล้องกับทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กร	ไม่มีการระบุความชัดเจนในแนวคิดสามสร้างว่าเป็นอย่างไร

ตารางที่ 6 (5.1 c2-การจ้างงานและความก้าวหน้าในการงาน)

No	Landmark Dining, Inc	Jenks Public Schools	Sunny Fresh Foods, Inc.
KF Ref	5,7,32	5,7,26	5,7
K Req. Proc, Met	กระบวนการจ้าง	ผู้บริหารได้คัดเลือกคนเข้าทำงานผ่านงานตลาดแรงงาน	
Systematic Approach (A) สัม	+ กระบวนการสรรหาเป็นการว่าจ้าง Staffing Solutions, Inc. เป็นบริษัทด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ให้บริการผ่านกลุ่มจัดซื้อของภัตตาคารท้องถิ่น + พนักงานทุกคนจะได้รับ Prospective Employee Guide (คำแนะนำในการเป็นพนักงานในอนาคต)		
Extent of Deployment (B) เชี่ยว	+ Staffing Solutions, Inc. ส่งผู้สมัครมาสัมภาษณ์จากผู้จัดการฝ่าย หัวหน้าทีม และสมาชิกในทีม + ชุดคำถามที่เป็นทางการเพื่อตัดสินเกี่ยวกับทัศนคติ พฤติกรรม และทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน	+ คัดเลือกคนเข้าทำงานผ่านงานตลาดแรงงาน	
Systematic Improvements (L) ทัพ	+ ทบทวนความหลากหลายของพนักงาน กำหนดเป้าหมายและพยายามสรรหาเพื่อแก้ไขความไม่เหมาะสม + การบวนการสรรหาว่าจ้างจะถูกทบทวนประจำปี เพื่อปรับปรุง		
Alignment & Integration (I) แดง	+ การให้รางวัลและสิ่งจูงใจ การสอนงานและการแนะนำอย่างใกล้ชิด ทำให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรในการพัฒนารายบุคคลและค่านิยมของการทำงานเป็นทีม		
Opportunity for Improvement (OFI) ดา	องค์กรยังไม่มีความที่จะคงพนักงานไว้	- JPS ไม่แสดงชัดเจนถึงการสรรหาว่าจ้าง และการรักษาพนักงานใหม่ไว้เป็นระบบที่ชัดเจน นอกจากการคัดเลือกพนักงานที่ผ่านตลาดแรงงานอย่างเปิดเผยเท่านั้นทำให้มีโอกาสทำให้ได้ผู้ร่วมงานที่อาจจะไม่ตรงกับเป้าประสงค์ขององค์กรได้ JPS ควรจะมีกระบวนการสรรหา ว่าจ้าง และการรักษาพนักงานใหม่ไว้ที่เป็นระบบ และควรตรวจสอบสอดคล้องกับเป้าหมายประสงค์ขององค์กรด้วย	ไม่ตอบเกณฑ์ในข้อนี้

ตารางที่ 7 (5.1 c3-การจ้างงานและความก้าวหน้าในการทำงาน)

NO	Landmark Dining, Inc	Jenks Public Schools	Sunny Fresh Foods, Inc.
KF Ref.	5,7,32	5,7,26	5,7
K Req. Proc, Met	การกำหนดแผนการฝึกอบรม	กระบวนการวางตัวด้วยตัวแทน	กระบวนการวางแผนความสำเร็จ
Systematic Approach (A) สัม	+ คณะกรรมการที่ปรึกษากำหนดแผนการฝึกอบรมตำแหน่ง โดยจะพิจารณาจากระยะเวลาที่ทำงานกับบริษัท, เป้าหมายในอาชีพการงาน, ความสามารถพิเศษและทักษะสำหรับตำแหน่งนั้น, และผลการปฏิบัติงาน	+ ใช้กระบวนการวางตัวด้วยตัวแทน (Succession Planning Process) + จ้างพนักงานที่ผ่านการทดลองงานในขอบเขตที่ได้รับพิจารณา	+ กระบวนการวางแผนความสำเร็จอย่างเป็นทางการ
Extent of Deployment (D) เสว	+ ทุก 6 เดือน Owen Dudley และผู้อำนวยการด้านความเป็นเลิศทางธุรกิจจะทบทวนแผนการฝึกอบรมตำแหน่ง	+ ให้โอกาสผู้สมัคร โดยการเลื่อนตำแหน่งใน CRI เพื่อให้ได้รับประสบการณ์และการฝึกสำหรับตำแหน่งผู้นำในอนาคต + การตรวจประวัติและทดสอบการใช้ยาเสพติด	+ ผู้จัดการ HR และประธานเจ้าหน้าที่บริหารและจัดระเบียบบุคลากรที่มีศักยภาพ
Systematic Improvements (L) ขมย	+ ระบุข้อ 2 คนสำหรับบทบาทหัวหน้าทีมแต่ละทีม พร้อมกับแผนการฝึกอบรมตำแหน่งแบบเต็มรูปแบบสำหรับหัวหน้าทีมแต่ละคน		
Alignment & Integration (I) แดง	+ เป้าประสงค์ของพนักงานทุกคนจะประกอบไปด้วยแผนปฏิบัติการและประมาณเวลาที่ระบุไว้เป็นประจำ		
Opportunity for Improvement (O) ฟ้า		ไม่มีการบูรณาการ เนื่องจากไม่สอดคล้องกับทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กร	พนักงานรายวันไม่ได้เข้าร่วมในการใช้โปรแกรมพัฒนาความเป็นผู้นำ ทำให้ขาดความก้าวหน้าในงานอย่างมีประสิทธิภาพที่อาจมาจากพนักงานรายวัน

ผลการวิเคราะห์ แนวทาง-การปฏิบัติ เชิงเปรียบเทียบระหว่างองค์กรที่เป็นกรณีศึกษา แบ่งตามเกณฑ์ข้อที่ 5.2
 ตารางที่ 8 (5.2 a1-การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน)

NO	Landmark Dining, Inc	Jenks Public Schools	Sunny Fresh Foods, Inc.
KF Ref	7,31,33	7,25,27	7,22
K Req. Proc, Met	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร	กระบวนการทบทวนการประเมินการ	การบริหารการอบรมด้วย ISDP
Systematic Approach (A) สัม	+ ใช้หลักสูตรที่เรียกว่า "Customer First"	+ กระบวนการทบทวนการประเมินการปฏิบัติงาน และกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ + การฝึกอบรมเพื่อจัดระเบียบหลักสูตร บรรลุความต้องการการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี พัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ	+ การอบรมและพัฒนาผ่านหลายทางจร เกี่ยวกับคุณภาพของการทำงานการวัดเป็นทีม + หลักสูตรและการอบรมถูกกำหนดจากหลักสูตรพื้นฐานของ Sunny Fresh University (SFU) + SFU มีความคิดและเครื่องมือ ผ่านการศึกษาและอบรมสนับสนุนกับลักษณะของ SFF + การนำ ISDP มาใช้ในการบริหารการอบรม , การเรียน , และการพัฒนาเฉพาะบุคคล
	+ พนักงานทุกคนเข้ารับการอบรมอย่างน้อยทุก 2 ปี	+ เป็นสมาชิกสมาคมการพัฒนาความเชี่ยวชาญ เรียกว่า Eighth Floor + การอบรม Eighth Floor เพื่อให้พนักงานทั้งหมดได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ทางคอมพิวเตอร์	+ การให้การศึกษาและอบรมตามความต้องการในแต่ละองค์กร ฝ่าย แผนกให้เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ในระยะยาวของ SFF's + หลักสูตรของ SFU สามารถนำไปใช้ได้กับพนักงานของ SFF ให้บรรลุตามเป้าหมายได้ 8หลักสูตร + กำหนดความรู้หรือทักษะที่จำเป็นต่อการดำเนินงานในหน้าที่หรือแผนก
Systematic Improvement (L) s	+ การฝึกอบรมพนักงานทุกคนอย่างต่อเนื่องในเรื่อง Customer First และกระบวนการปรับปรุงไดเนอส์ + การรวมกิจกรรมการฝึกอบรมที่เหมาะสมใน IRDP ของพนักงาน	+ การปรับปรุงการปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี	+ การอบรมเฉพาะส่วนถูกนำไปพัฒนาและสร้างมาตรฐานอย่างไม่หยุดยั้ง สำหรับทั่วทั้งองค์กร + กระบวนการประเมินผลรายบุคคลและการพัฒนา ถูกปรับปรุงทุกปี โดยผู้เกี่ยวข้องและหัวหน้าแต่ละคน
Integration (I) แดง	+ ในปี 2001 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ การเข้าใจว่าเหตุการณ์อะไรที่ทำให้ลูกค้ามีมุมมองเช่นนั้น ไดเนอส์ทีม จึงเกิดขึ้นเพื่อขยายขอบเขตระบบ Voices (รูป 3.1-1)	+ ตาราง 4.1-3 ให้อาไรและสื่อเพิ่มเติมเกี่ยวกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และการวิเคราะห์	+ การใช้ทีมงานข้ามตำแหน่ง + การสร้างมาตรฐานและการเข้าถึง SOPs + การทบทวนระเบียบการสำหรับความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นทางการ
Opportunity for Improvement (OFI) ดา			

ตารางที่ 9(5.2 a2-การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน)

NO	Landmark Dining, Inc	Jenks Public Schools	Sunny Fresh Foods, Inc.
KF Ref	5,7,9,33	5,7,9,27	5,7,9, 22
K Req. Proc, Met	Employee Handbook	โปรแกรมการเข้ารับตำแหน่ง และการอบรม	Impact Mapping
สัม (A) Approach Systematic	+ พนักงานใหม่แต่ละคนจะได้รับ Employee Handbook (คู่มือพนักงาน) ซึ่งจะกล่าวถึงความคาดหวัง นโยบาย และข้อกำหนดในการทำงาน	+ โปรแกรมการเข้ารับตำแหน่ง - การอบรมความหลากหลาย	+ ถูกออกแบบตามอายุ + ความหลากหลายของงานจะถูกกำหนดตามความสะดวกของ SFF
Extent of Deployment (B) เชิง	+ ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ฝึกอบรมในโปรแกรมการปฐมนิเทศเป็นเวลา 4 ชั่วโมง ซึ่งจะครอบคลุมถึงความปลอดภัยพื้นฐาน (รวมถึงความรุนแรงในสถานที่ทำงาน) ความหลากหลาย จริยธรรม มาตรฐานการติดต่อกับลูกค้า และวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์		+ การอบรมพนักงานใหม่ถูกออกแบบเพื่อนำหัวใจสำคัญของ SFF, เป้าหมาย ,ภารกิจ SFF
Systematic Improvements (L) ขมพ (L)			
Alignment & Integration (I) แดง (I)			
Opportunity for Improvement (OFF) ดำ (OFF)	ไม่มีการเรียนรู้และการบูรณาการ เนื่องจากไม่สอดคล้องกับทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กร	-โปรแกรมการเข้ารับตำแหน่ง ไม่มีความชัดเจนในส่วนของการนำเข้ามาใช้งาน -ไม่ได้อธิบายถึงความชัดเจนของการอบรมความหลากหลาย -ไม่มีผลและไม่ทราบว่ามีการนำไปแกการเข้ารับตำแหน่งและการอบรมความหลากหลายนั้น นำมาใช้งานได้หรือไม่ มีการบูรณาการหรือไม่อย่างไร	การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงานไม่มีการกำหนดให้เป็นระบบที่ชัดเจน และการกำหนดตามความต้องการและสะดวกขององค์กรส่งผลให้การพัฒนาหรือปรับปรุงเป็นไปได้ยาก

ตารางที่ 10 (5.2 a3-การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน)

NO	Landmark Dining, Inc	Jenks Public Schools	Sunny Fresh Foods, Inc.
KF Ref	31,33	25,27	22
K Req. Proc, Met	กระบวนการ IRDP	การอบรมความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ	การอบรมผู้เกี่ยวข้อง
Systematic Approach (a) สัม	+ เก็บรวบรวมข้อมูลความต้องการในการฝึกอบรมจาก IRDP ของพนักงานแต่ละคน	+ พัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ + สำรวจความพึงพอใจของพนักงาน คณะ และ หัวหน้า	+ ใน Monticello SFF ทำสัญญากับ โปรแกรมการสื่อสารในท้องถิ่น
Extent of Deployment (b) เชี่ยว	+ ผู้อ่านทางด้านความเป็นเลิศทางธุรกิจจะทบทวน IRDP ของทั้งหมดเพื่อหาสาระสำคัญ (Theme) ที่มาจากแผนต่าง ๆ	+ กำหนดความต้องการการอบรมใน CLEPs	+ จัดชั้นเรียนภาษาอังกฤษในฐานะภาษาที่สอง (English as a Second Language (ESL) ที่โรงงานผลิตให้แก่งานโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย + เปิดชั้นเรียนภาษาสเปนในที่ทำงาน + SFF ให้ OSHA อบรมความปลอดภัยประจำปีตามความต้องการของพนักงาน
Systematic Improvement (L) ชุมพ	+ ผู้อ่านทางด้านความเป็นเลิศทางธุรกิจจากการเรียนรู้จากระบบการจัดการความรู้ Foodtrak มอบให้แก่ผู้จัดการฝึกอบรม (เช่น วิทยาลัยชุมชน) + การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ การจับคู่ระหว่างพนักงานใหม่กับพนักงานที่มีประสบการณ์มากกว่า	+ ผลสำรวจถูกนำไปใช้กำหนดและปรับปรุงการเลือกผู้บรรยายการพัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ	
Alignment & Integration (I) แดง	+ การใช้ระบบการจัดการความรู้ในการวิจัยของไดเนอส์ทีม	+ CLEPs ถูกพัฒนาเพื่อกำหนดความต้องการของการพัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ	
Opportunity for Improvement (OFI) ดำ			การใช้โปรแกรมการสื่อสารในท้องถิ่นมาฝึกอบรมให้กับพนักงานในองค์กรอาจเกิดปัญหาหากพนักงานขาดการเรียนรู้และการทำความเข้าใจในเรื่องของภาษาท้องถิ่น ซึ่งอาจจะส่งผลให้องค์กรต้องเสียเวลามากในฝึกอบรม และการฝึกอบรมอาจจะไม่ประสบผลสำเร็จได้

ตารางที่ 11 (5.2 a4-การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน)

NO	Landmark Dining, Inc	Jenks Public Schools	Sunny Fresh Foods, Inc.
KF Ref	31,33	25,27	22
K Req. Proc, Met	การสอนงานในขณะปฏิบัติงาน (On- the-job)	วิธีการส่งผ่านความรู้	การประเมินจาก HR และผู้จัดการแผนก
Systematic Approach (A) สัม	- วิธีการ 1 ใน 5 วิธีการ ซึ่งประกอบด้วยการสอนงาน.ในขณะปฏิบัติงาน (On- the-job), การฝึกอบรมแบบออนไลน์, การประชุม , การอบรมในห้องเรียนหรือสัมมนา,หรือการวิจัย	- วิธีการส่งผ่านความรู้ถูกนำมาใช้ในการอบรมความหลากหลาย	+ ความต้องการอบรมจะถูกประเมินจาก HR และทางสายงานหรือผู้จัดการแผนก
Extent of Deployment (B) เชี่ยว	- เมื่อมีการระบุถึงความต้องการในการฝึกอบรมใหม่ ๆ ผู้อำนวยความสะดวกด้านความเป็นเลิศทางธุรกิจใช้หลักเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อกำหนดวิธีการให้การฝึกอบรมที่เหมาะสม	+ การประเมินผลการอบรม + การโค้ชเพิ่มเติม เพื่อส่งเสริมการพัฒนา และเพิ่มยุทธศาสตร์	+ การถ่ายทอดผ่านผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสาขา ,ผ่านผู้อบรมจากภายนอก , หรือผ่านการเข้าร่วมสัมมนาและ workshop ของภายนอก
Systematic Improvements (L) ชงพ			
Alignment & Integration (I) แดง			
Opportunity for Improvement (OFI) ดำ	ไม่ปรากฏถึงขั้นตอนที่เป็นระบบในการจัดหาและพิจารณาสำหรับการอบรมอย่าง ไม่เป็นทางการ	-องค์กรไม่ได้ระบุการแสวงหาและใช้ข้อมูลจากพนักงานที่ชัดเจน -วิธีการส่งผ่านความรู้ไม่มีขั้นตอนที่ชัดเจน -ไม่มีการเรียนรู้และการบูรณาการ	แต่หากการอบรมที่มีนอกองค์กรอาจทำให้พนักงานระดับล่าง ไม่สามารถถึงกิจกรรมต่าง ๆ ได้ แต่หากมีการจัดขึ้นภายในองค์กรจะเป็นสิ่งที่ดีทำให้องค์กรสามารถให้พนักงานเข้าร่วมได้ทั่วทั้งองค์กรมากกว่า

ตารางที่ 12 (5.2 a5-การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน)

NO	Landmark Dining, Inc	Jenks Public Schools	Sunny Fresh Foods, Inc.
KF Ref	33	27	
K Req. Proc, Met	การฝึกอบรม	การส่งผ่านความรู้อย่างมีระบบ	
Systematic Approach (A) สัม	+ การสอนงานในขณะปฏิบัติงานโดยมีโค้ช + การฝึกอบรมแบบ "ทันเวลาใช้งานพอดี" (Just In Time)	+ การส่งผ่านความรู้อย่างมีระบบ - การบังคับใช้ความรู้ใหม่และทักษะในงาน	
Extent of Deployment (D) เฉียบ	+ หัวหน้าทีมที่เข้าร่วมในหลักสูตรการรวบรวมของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ Baldrige และได้รับการเชิญให้แบ่งปันบทเรียนที่สำคัญที่ได้เรียนรู้มา + พนักงานที่ลาออกสมัครใจในช่วง "Debrief Period" เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้	+ การบันทึกผลการกระทำ + การบันทึกผลคอมพิวเตอร์ + การเชื่อมการลาออกก่อนล่วงหน้า + การฝึกอบรมข้ามเขต	
Systematic Improvements (L) ชุมพ	+ พนักงานถูกประเมินทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรม + บทเรียนที่ได้รับจะถูกบันทึกลงในระบบการจัดการความรู้ เพื่อใช้ในการเรียนรู้ระยะยาว	+ การเชื่อมการลาออกก่อนล่วงหน้า จะมีการสอนงานให้ผู้ที่จะมาแทน และทำงานร่วมกัน เพื่อสังเกตขั้นตอนและความคาดหวัง + การฝึกอบรมข้ามเขต พนักงานจะจัดตารางเวลาทำงานร่วมกันเพื่อสอน และเรียนรู้ทักษะในงาน	
Alignment & Integration (I) แฉง	+ การเสริมความชำนาญอาจได้มาจากการอบรมพนักงาน IRDPS และการประเมินผลงานตามความชำนาญที่ได้		
Opportunity for Improvement (OFI) ด้า		-การบังคับใช้ความรู้ใหม่และทักษะในงานอาจจะทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจ และพนักงานอาจจะ--ใช้ศักยภาพในการทำงานได้ไม่เต็มที่ - การบูรณาการไม่มี	ไม่ตอบเกณฑ์ในข้อนี้

ตารางที่ 13 (5.2 a6-การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน)

NO	Landmark Dining, Inc	Jenks Public Schools	Sunny Fresh Foods, Inc.
KF Ref	30,34		
K Req. Proc, Met	ใช้การฝึกอบรม		
Systematic Approach (A) สัม	+ ใช้การประเมินผลการฝึกอบรมหลายวิธี รวมถึงการประเมินผลอย่างเป็นทางการเมื่อจบการฝึกอบรมในห้องเรียน		
Extent of Deployment (B) เชี่ยว	+ แบบสำรวจประจำปีจะมีคำถามที่ออกแบบมาเพื่อประเมินความพึงพอใจของพนักงานเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการทำงาน และประเมินว่าพนักงานสามารถให้ทักษะใหม่ในภาระงาน		
Systematic Improvements (L) ชุมพ	+ ผู้อำนวยการด้านความเป็นเลิศทางธุรกิจจะจัดตารางฝึกอบรมในเรื่องการปรับปรุงกระบวนการ การฝึกอบรมที่เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการ		
Alignment & Integration (I) แดง	+ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์จะทำการประเมินไปถึงการบรรลุเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ + การฝึกอบรมยังเชื่อมโยงกับ IRDP เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการตามแผนปฏิบัติการและบรรลุเป้าประสงค์ของตน		
Opportunity for Improvement (OFI) ดำ		ไม่ตอบเกณฑ์ในข้อนี้	ไม่ตอบเกณฑ์ในข้อนี้

ตารางที่ 14 (5.2 b-การสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาความก้าวหน้าในงาน)

NO	Landmark Dining, Inc	Jenks Public Schools	Sunny Fresh Foods, Inc.
KF Ref	7,31	7,25	7
K Req. Proc, Met	กระบวนการ IRDP	การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และโปรแกรม	การใช้กลไกที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
Systematic Approach (A) สัม	+ การใช้ IRDP เป็นกรอบของเป้าหมายของพนักงาน + การพัฒนาบุคลากรและวัฒนธรรมแบบครอบครัวที่ทำงานเป็นทีม	+ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง + โปรแกรมอย่างเป็นทางการ	+ ใช้การเรียนรู้และการอบรมที่ลูกออกแบบให้แสดงทักษะและความ สามารถที่จำเป็นของตำแหน่งนั้น ๆ + การนำความรู้และการอบรมไปใช้ในหลากหลายวิธี
Extent of Deployment (B) เติญ	+ การประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันและบันทึกแผนเพื่อใหบรรลุเป้าหมายของพนักงานและตอบสนองความต้องการในการปฏิบัติภารกิจองค์กร	+ มีทีมพัฒนาความเป็นผู้นำอย่างต่อเนื่อง + แม่แบบการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง + ฝึกอบรมอย่างเป็นทางการกับพนักงานใหม่ทุกปี	+ การสังเกต, การให้กำลังใจและโค้ชโดยหัวหน้า + การทดสอบทักษะ, การทบทวนผลการปฏิบัติงาน, ระบบ Buddy Program + การประเมินหลังจบชั้นเรียน + การทดสอบแบบฝึกปฏิบัติการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล
Systematic Improvements (L) ฃญ		+ ผู้บริหารทบทวน และให้ข้อมูลใหม่แก่พนักงาน ทุกปี + กำหนด จัดหา และมอบรางวัลให้พนักงานที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในงานของตนเอง	+ การทบทวนขั้นตอนความปลอดภัยประจำ 30วัน 60 , วัน 90 , วัน ,และประจำปี + สนับสนุนการพัฒนาและการเรียนรู้ โดยจัดค่าชดเชยให้กับผู้เกี่ยวข้องที่ติดตามการศึกษาจากภายนอกที่เชื่อมโยงกับ ISDP หรือ CDP
Alignment & Integration (I) แดง	+ องค์กรยอมรับคุณค่าของการพัฒนาพนักงาน และวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจากพนักงาน		
Opportunity for Improvement (OFI) ตา		ขาดกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในระบบที่องค์กรมี	ขาดกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในระบบที่องค์กรมี

ผลการวิเคราะห์ แนวทาง-การปฏิบัติ เซึ่งเปรียบเทียบระหว่างองค์กรที่เป็นกรณีศึกษา แบ่งตามเกณฑ์ข้อที่ 5.3
 ตารางที่ 15 (5.3 a1-สภาพแวดล้อมในการทำงาน)

NO	Landmark Dining, Inc	Jenks Public Schools	Sunny Fresh Foods, Inc.
KF Ref	7,30,32	7,24,26	5,7
K Req, Proc, Met	กระบวนการ IRDP	โปรแกรมต่าง ๆ	จัดทำรายงานตามที่ตั้งโรงงาน
Systematic Approach (a) สัม	+ มีสัญญาณกับบริษัทภายนอก ผู้อำนวยการด้านความเป็นเลิศทางธุรกิจรับผิดชอบในการควบคุมให้ปฏิบัติตามสัญญา + ให้พนักงานเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงปัจจัยต่าง ๆ ในสถานที่ทำงาน -ติดตามตัววัดผลการดำเนินงานของการของกระบวนการ	- ใช้โปรแกรมต่าง ๆ อย่างเต็มที่	+ การนำเข้าข้อมูลจากพนักงาน + สถิติของปีก่อน ๆ ,ค่ามาตรฐาน ,และการวางแผน - ประมาณการณ
Extent of Deployment (b) เชี่ยว	+ มีการประชุมก่อนเริ่มงาน และในวาระประชุมเรื่อง IRDP	+ มีทีมคุณภาพภาคในอาคารดูแลที่ทำงาน + อบรมการจัดการวัสดุอุปกรณ์อันตราย	+ เขียนแผนด้านสุขภาพและความปลอดภัยประจำปี + จัดทำรายงานตามที่ตั้งโรงงานซึ่งรวมถึงการตีพิมพ์ The Exceptional News ในแต่ละเดือน และติดประกาศในแต่ละโรงงาน
Systematic Improvements (c) พิมพ์	+ ตรวจสอบตัววัดผลการดำเนินการของกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุง + 5 มีสำหรับการติดตามตัววัด และปรับปรุงอย่างมีนัยสำคัญ		+ แรงจูงใจรายชั่วโมงขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายความปลอดภัย
Alignment & Integration (d) ผนว			
Opportunity for Improvement (e) ผนว	ไม่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าองค์กรจะสามารถสร้างความปลอดภัยและประเด็นอื่นตามความต้องการของพนักงาน	ในขณะที่องค์กรของผู้สมัครกล่าวถึงระบบความปลอดภัยผ่านการใช้โปรแกรมต่าง ๆ ไม่ได้แสดงให้เห็นว่าโปรแกรมที่ใช้ในองค์กรของผู้สมัครนั้นเป็นโปรแกรมอะไร และสามารถสร้างความ	ไม่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าองค์กรจะสามารถสร้างความปลอดภัยและประเด็นอื่นตามความต้องการของพนักงาน

ตารางที่ 16 (5.3 a2-สภาพแวดล้อมในการทำงาน)

NO	Landmark Dining, Inc	Jenks Public Schools	Sunny Fresh Foods, Inc.
KF Ref	5,7	5,7	9
K Req. Proc, Met	แผนการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติ	แนวคิดสองด้าน และทีม SERT	ระบุและแสดงความเสี่ยงด้านการรักษาความปลอดภัย
Systematic Approach (A) สุ่ม	+ ผู้อำนวยการด้านความเป็นเลิศทางธุรกิจจัดแผนการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติ	+ แนวคิดสองด้าน + SERT รับมือสถานการณ์ฉุกเฉิน	+ การรักษาความปลอดภัย ถูกควบคุมดูแลโดยคณะกรรมการเฉพาะกิจด้านการรักษาความปลอดภัย
Extent of Deployment (B) เชี่ยว	+ มีการแจ้งทางออกฉุกเฉินและกระบวนการอพยพ และทบทวนพนักงาน ทุกคนเป็นประจำ	+ SERT ประชุมทุกเดือนเพื่อพัฒนาและกลั่นกรองขั้นตอน + SERT ร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ซ้อมรับภัยพิบัติขั้นร้ายแรงสุด + SERT ฝึกการป้องกันโดยไม่ประกาศมีละ 2 ครั้ง	+ ระบุและแสดงความเสี่ยงด้านการรักษาความปลอดภัย ซึ่งเกี่ยวกับผู้จัดหาสินค้า, การผลิต, การจัดเก็บ, และการขนส่งผลิตภัณฑ์ด้านอาหารที่ทุกที่ที่ติดตั้งโรงงานที่อาจเกิดขึ้นได้
Systematic Improvements (L) ชุมพ	+ มีแผนการทบทวนทุกปี และมีการเก็บเอกสารไว้ที่โต๊ะอาหารทั้ง 2 แห่ง		
Alignment & Integration (I) แดง			
Opportunity for Improvement (OFI) ดำ	การขาดข้อมูล การเตรียมแผนฉุกเฉินขอองค์กรอาจไม่มีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของกลุ่มพนักงาน	ไม่ได้แสดงชัดเจนว่าแผนรองรับเหตุฉุกเฉิน ความรับผิดชอบเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน และแผนฉุกเฉิน ไม่มีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของกลุ่มคนในองค์กร	พนักงานขาดการเรียนรู้ถึงความปลอดภัยที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าเมื่อเกิดภัยพิบัติขึ้นจริงจะจะทำอย่างไร

ตารางที่ 17 (5.3 b1-การจ้างสนับสนุนและการสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน)

NO	Landmark Dining, Inc	Jenks Public Schools	Sunny Fresh Foods, Inc.
KF Ref.	9,31	9,25	9
K Req. Proc, Met	แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน	สำรวจความพึงพอใจเพื่อกำหนดปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิต	การสำรวจผู้เกี่ยวข้อง
Systematic Approach (a) สัม	+ มีแบบสำรวจออนไลน์ที่พัฒนาขึ้น โดยที่ปรึกษาภายนอก และมีการสำรวจปีละ 2 ครั้ง	+ ที่ปรึกษาและผู้เกี่ยวข้องสำรวจความพึงพอใจเพื่อกำหนด ปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิต	+ คำนึงถึงสิ่งที่เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อสวัสดิภาพ , ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของพนักงานทุกคนในองค์กร
Extent of Deployment (b) เชี่ยว	+ พนักงานสามารถเข้าสู่แบบสำรวจนี้จากบ้านหรือที่ทำงาน + แบบสำรวจนี้รูปแบบตามแบบสำรวจระดับประเทศของ NRA + แบบสำรวจนี้จะถามพนักงานให้ระบุภาระงานและสถานที่ทำงานของตน	+ ตาราง 5.3-1 แสดงเครื่องมือที่ใช้พิจารณาความพึงพอใจของคณะและพนักงาน	+ โดยการรวบรวมข้อมูลจากการสำรวจผู้เกี่ยวข้อง , การ ทบทวนผลการปฏิบัติงาน , การสัมภาษณ์การออกจางงานเมื่อทำได้ , การวิเคราะห์ข้อมูล + การสำรวจผู้เกี่ยวข้อง SFF ถูกดำเนินการประจำปี + ผลการสำรวจถูกนำไปวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อกำหนดปัจจัยที่เป็นตัวแปรซึ่งมีผลต่อสวัสดิภาพและความพึงพอใจของแรงงาน SF
Systematic Improvements (l) ชุมพ	+ วิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์พนักงานที่ลาออกและข้อมูล มือนกลับของพนักงานจาก IRDP เพื่อระบุปัจจัยที่สำคัญ และความสมดุลระหว่างชีวิตทำงาน		
Alignment & Integration (I) แดง			
Opportunity for Improvement (OFI) ดำ		ในการสำรวจความพึงพอใจอาจมีความผิดพลาดและไม่สามารถระบุได้ เพราะองค์กรได้หยุดการสำรวจความพึงพอใจไปชั่วคราว และการกำหนดปัจจัยหลักสำหรับพนักงานอาจไม่ตรงตามความต้องการของกลุ่มคนในองค์กร	ไม่มีการระบุที่ชัดเจนสำหรับปัจจัยหลักที่องค์กรกำหนด

ตารางที่ 18 (5.3 b2-การจ้างสนับสนุนและการสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน)

NO	Landmark Dining, Inc	Jenks Public Schools	Sunny Fresh Foods, Inc.
KF Ref	7/9,31	7/9,25	7/9
K Req. Proc, Met	ใช้ Cafeteria Plan	โปรแกรมการช่วยเหลือพนักงาน	การทบทวนผลประโยชน์ให้กับพนักงาน
Systematic Approach	+ จัดสวัสดิการของพนักงานให้เหมาะสมกับความหลากหลายของบุคลากร โดยใช้ Cafeteria Plan (แผนที่แต่ละคนเลือกเอง)	+ สิ่งตอบแทน + ระเบียบช่วยเหลือพนักงาน	+ SFF ได้เสนอสวัสดิการให้แก่พนักงาน
Extent of Deployment	+ แผน 401K และการประกันสุขภาพ สายดา ฟิน A2-03 กรณีศึกษา : Landmark Dining, Inc. หน้า 90 / 146 A2-TQA Pre-Assessor และประกันชีวิต	+ พนักงานสามารถใช้บริการนี้กับแผนที่มีปัญหา ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตและความพึงพอใจ + จัดเตรียมการให้บริการสำหรับพนักงานที่มีความบกพร่อง/พิการ ตามความต้องการ	+ มีการทบทวนผลประโยชน์ให้กับพนักงานแต่ละคนเป็นประจำทุกปี
Systematic Improvements			
Alignment & Integration	+ ผลประโยชน์จะส่งผลกระทบต่อสัญญาที่ผู้สมัครตกลงไว้ในวัตถุประสงค์ของการวางกลยุทธ์เพื่อเป็นทางเลือกให้กับผู้สมัคร		
Opportunity for Improvement (OFI) ๑๖		แม้องค์กรจะมีการสนับสนุนพนักงานด้วยสิ่งตอบแทน แต่ก็ยังมีปัญหาเกิดขึ้นจากการขาดข้อมูลและความเข้าใจผิดในสิ่งตอบแทนที่องค์กรมอบให้กับพนักงาน	สวัสดิการไม่มีการระบุที่ชัดเจน

ตารางที่ 19 (5.3 b3-การจ้างสนับสนุนและการสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน)

NO	Landmark Dining, Inc	Jenks Public Schools	Sunny Fresh Foods, Inc.
KF Ref	9,31,32	9,25,26	9
K Req. Proc, Met	แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน	กำหนดอุปสรรคต่อความพึงพอใจ	การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
Systematic Approach (A) สัม	+ แบบสำรวจความพึงพอใจของพนักงาน เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการหาความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งจะมีการสำรวจ 2 ครั้งต่อปี โดยมีการเฝ้าเดือนบ่อย ๆ แบบสำรวจมีผลการตอบรับ 90%	+ ใช้วิธีที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตาราง 5.3-1	+ การสำรวจเพื่อตรวจประเมินความพึงพอใจ ความพึงพอใจและแรงจูงใจของพนักงาน + นำผลการสำรวจเสนออย่างเป็นทางการแก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด
Extent of Deployment (D) ैया	+ นำผลลัพธ์ทั้งหมดมาจัดกลุ่มตามภาระงาน สถานที่ เพศ อายุ และเชื้อชาติ รูป 7.4-9 แสดงผลลัพธ์ที่สำคัญและตัวอย่างของการจัดแบ่งกลุ่ม	+ กลองรับความคิดเห็นบน Web size	+ ทำการสำรวจทุกปี + ผลการสำรวจทั้งหมดจะถูกนำลงตารางและเปรียบเทียบกับผลของปีก่อน ๆ และค่ามาตรฐาน + การจัดประชุมของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดของ SFF
Systematic Improvements (L) ัพพ	+ เมื่อผลลัพธ์ลดลงในประเด็นใด ๆ จะมีการตรวจสอบและปรับปรุงโดยใช้ไคเนอริสทีม		+ ข้อมูลในแต่ละส่วนจะถูกนำไปวิเคราะห์ และนำไปปรับปรุงโดยฝ่ายบริหารของ SFF รวมถึงในแต่ละสายงาน + การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
Alignment & Integration (I) ะตง			+ ทีมการสำรวจการปฏิบัติงานข้ามตำแหน่งหน้าที่ในแต่ละโรงงานพัฒนาแผนการปฏิบัติการเพื่อแสดงโอกาสแห่งการปรับปรุง
Opportunity for Improvement (OFI) ำ (OFI)	การวัดความพึงพอใจของพนักงาน หากผลลัพธ์ที่ได้ลดลง DINERS ทีมต้องสร้างวิธีการตรวจสอบและทำให้ดีขึ้น	การประเมินและการวัดความพึงพอใจขององค์กรไม่ได้แสดงชัดเจนว่าผลลัพธ์เป็นอย่างไร และมีการสร้างวิธีการตรวจสอบอย่างไร	

ตารางที่ 20 (5.3 b3-การจ้างสนับสนุนและการสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน)

NO	Landmark Dining, Inc	Jenks Public Schools	Sunny Fresh Foods, Inc.
KF Ref	7/9,31,32	7/9,25,26	7/9
K Req. Proc, Met	DINNERS ทีม	กระบวนการ PDSA	ทีมสำรวจศึกษา
Systematic Approach (A) สุ่ม	+ ผู้มีระดับสูงพิจารณาบทวนผลลัพธ์จากแบบสำรวจพนักงาน และการสัมภาษณ์พนักงานที่ลาออก รวมถึงผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญเป็นประจำเพื่อหาโอกาสในการปรับปรุง	+ กระบวนการ PDSA	+ การปรับปรุงจะถูกติดตามผ่านกระบวนการสำรวจผู้เกี่ยวข้อง
Extent of Deployment (B) ขยาย	+ ตลอด 2 ปี มีการหาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจของพนักงานและองค์ประกอบของระบบ Voices	+ กำหนดลำดับความสำคัญสำหรับการพัฒนามาตรรยาภาคและสภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผลการสำรวจและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	+ ทีมสำรวจศึกษา SFF และข้อมูลสำรวจเฉพาะแต่ละโรงงาน
Systematic Improvements (L) ขยาย	+ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ทำให้ต้องปรับปรุงเพื่อเพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราการรักษาพนักงานไว้จะถูกนำมาวิเคราะห์โดยอัตโนมัติ	+ ตาราง 4.1-3 จัดลำดับความสำคัญเพื่อกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	+ การพัฒนาแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานตาม โอกาสเพื่อการพัฒนา 10 อันดับแรก
Alignment & Integration	+ DINNERS ทีมจะทำการค้นหาสาเหตุและดำเนินการแก้ไข	+ ข้อมูลการใช้งานส่งผลต่อการปรับปรุงกระบวนการและระบบและสำหรับเตรียมวงจรกลับกรองคุณภาพ	
Opportunity for Improvement (OFI) ดำเนินการ			SFF ควรนำผลการตรวจประเมินมาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

จากผลการประชุมร่วมกันเพื่อสรุปคะแนนอย่างเป็นเอกฉันท์ (Consensus) รวมถึงการใช้เครื่องมือ ADLI ในการประเมินกระบวนการและการให้คะแนนโดยใช้แนวทางตามตารางการให้คะแนนตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ของทั้ง 3 องค์กร สรุปได้ดังนี้

ผลการให้คะแนน หมวด 5

ข้อ 5.1 ระบบงาน

Case Study	A Approach	D Deployment	L Learning	I Integration	คะแนน(%) x คะแนนของ หมวด	คะแนน
Landmark Dining, Inc.	80	70	70	65	71.25% X 40	28.25
Jenks Public Schools	85	83	70	65	75.75% X 40	30.3
Sunny Fresh Foods, Inc.	75	70	70	65	70% X 40	28

จากตาราง แสดงให้เห็นว่าใน หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ข้อ 5.1 ระบบงาน Jenks Public Schools ได้คะแนนสูงสุด เนื่องจากมีการแสดงให้เห็นถึง แนวทาง (Approach - A) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment - D) การเรียนรู้ (Learning - L) และการบูรณาการ (Integration - I) ได้อย่างชัดเจน Landmark Dining, Inc. และ Sunny Fresh Foods, Inc. มีการบอกแนวทาง และ การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ ค่อนข้างชัดเจน แต่การเรียนรู้ เพื่อไปยังการบูรณาการยังไม่ปรากฏให้เห็น และมีจุดอ่อนที่ควรปรับปรุงคือ ควรมีการยกตัวอย่างให้ชัดเจน และควรเพิ่มแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กร

ผลการให้คะแนน หมวด 5
ข้อ 5.2 การเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจ

Case Study	A Approach	D Deployment	L Learning	I Integration	คะแนน(%) x คะแนนของ หมวด	คะแนน
Landmark Dining, Inc.	70	65	60	60	63.75% X 30	19.12
Jenks Public Schools	70	65	65	55	63.75% X 30	19.12
Sunny Fresh Foods, Inc.	65	60	50	40	53.75% X 30	16.12

จากตาราง แสดงให้เห็นว่าใน หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ข้อ 5.2 การเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจ Landmark Dining, Inc. และ Jenks Public Schools จะตอบเกณฑ์ได้อย่างชัดเจน มีการยกเหตุการณ์ประกอบ และ ใช้ตารางอธิบาย ทำให้เข้าใจในสิ่งที่ต้องการสื่อ และมีแนวทางการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ และการเรียนรู้ ได้อย่างครบถ้วนทุกประเด็น แต่ยังคงเพิ่มแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่น ๆ การตอบเกณฑ์ของ Sunny Fresh Foods, Inc. ยังขาดการยกตัวอย่างให้ชัดเจน และควรเพิ่มแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กร

ผลการให้คะแนน หมวด 5

ข้อ 5.3 ความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน

Case Study	A Approach	D Deployment	L Learning	I Integration	คะแนน(%) x คะแนนของ หมวด	คะแนน
Landmark Dining, Inc.	70	65	55	55	61.25% X 30	18.37
Jenks Public Schools	80	72	65	65	70.5% X 30	21.15
Sunny Fresh Foods, Inc.	65	55	55	50	56.25% X 30	16.87

จากตาราง แสดงให้เห็นว่าใน หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 5.3 ความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน Jenks Public Schools ตอบเกณฑ์ได้อย่างชัดเจน มีการยกเหตุการณ์ประกอบและ ใช้ตารางอธิบาย ทำให้เข้าใจในสิ่งที่ต้องการสื่อ แต่ยังขาดการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ Landmark Dining, Inc. แสดงแนวทางการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ และการเรียนรู้ ได้อย่างครบถ้วนทุกประเด็น แต่ยังต้องเพิ่มแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการขององค์กร ตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่น ๆ การตอบเกณฑ์ของ Sunny Fresh Foods, Inc. ขาดการยกตัวอย่างให้ชัดเจน และควรเพิ่มแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการขององค์กร

อย่างไรก็ตามคะแนนในหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีคะแนนเต็มแค่ 100 คะแนนซึ่งต้องรวมกับหมวดที่เหลืออีก 6 หมวด ซึ่งคะแนนรวมทั้งหมด 1,000 คะแนน ผลลัพธ์จากคะแนนที่ได้ถือเป็นการประเมินองค์กรของตนเองและการปฏิบัติการ ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี2549 เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กร สามารถรวบรวมข้อมูลเพื่อพัฒนาแผนปฏิบัติการที่เสริมจุดแข็งและลดข้อบกพร่องของการบริหารจัดการขององค์กร