

บทที่ 5

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลงานวิจัย

จากการศึกษาในเรื่องเกณฑ์รางวัลคุณภาพ โดยจุดประสงค์เพื่อให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจเป็นอย่างยั่งยืน โดยประกอบกันจากหลายๆส่วน ทั้งผู้ประกอบการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยเฉพาะลูกค้าที่เป็นปัจจัยสำคัญ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยการใช้ตามขั้นตอนเกณฑ์รางวัลคุณภาพ(TQA Framework) เป็นเครื่องมือในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ รวมทั้งในการประเมินองค์กร เพื่อองค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ในแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ของผู้บริหาร มีการประเมินตนเองทั้งภายในและภายนอก จากเกณฑ์รางวัลคุณภาพในหมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ จึงสรุปได้ 2 ส่วนต่างๆดังนี้

5.1.1 การวัด การวิเคราะห์และทบทวน

เป็นผลมาจากการที่องค์กรต้องรู้จักตัวเองจากโครงสร้างองค์กรที่ปรากฏ องค์กรมีการใช้หลักการของระบบ Balanced Scorecard มาเป็นเครื่องมือในการจัดทำและกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ในมุมมองที่เกี่ยวข้องทั้งด้านการเงิน ด้านลูกค้า กระบวนการ และการเรียนรู้การพัฒนาต่างๆ มีตัวชี้วัดหลักในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเครื่องมือต่างๆ ที่องค์กรได้ทำการพัฒนาให้ตรงตามความต้องการขององค์กรเอง แล้วมีการบูรณาการเข้ากับเกณฑ์ข้อต่างๆ เป็นผลมาจากความต้องการทางธุรกิจ ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ วิสัยทัศน์และพันธกิจ แล้วจึงมีการถ่ายทอดตามขั้นตอนต่างๆลงไปทุกระดับขององค์กร ในระบบการคัดเลือกให้สอดคล้องกับองค์กร และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศนั้น เพื่อใช้ในการสนับสนุนการทำงานทั้งในระดับปฏิบัติการ และระดับบริหารหลังจากวางเป้าหมาย จึงต้องมีการวิเคราะห์ประสิทธิผล การวัดการดำเนินงานผ่านดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicators, KPIs) มีการคัดเลือกข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญกับองค์กร มีการจัดการข้อมูล สารสนเทศ และความรู้อย่างเป็นระบบ ในการคัดเลือกตัวชี้วัดที่เหมาะสมและสอดคล้อง

กับเป้าหมาย และทิศทางขององค์กร ส่วนในด้านการวิเคราะห์โดยมีการเปรียบเทียบ (Benchmarking) การทำเพื่อให้ทราบถึงสถานภาพการดำเนินงานโดยการใช้ข้อมูลจริงในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร การสะท้อนให้เห็นภาพที่จริงขององค์กรเมื่อมีการเปรียบเทียบ และผลการวัดในมุมมองต่างๆ ซึ่งจะทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และจุดประสงค์เพื่อมุ่งสู่นวัตกรรมทั้งทางด้านการผลิตและบริการ

ในการทบทวนและประเมินผลต่างๆ แต่ละองค์กรได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เข้ามาใช้ เชื่อมโยงระบบสารสนเทศ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูลผ่านระบบดังกล่าว ในการวิเคราะห์ข้อมูลให้ได้มาซึ่งข้อมูลในการใช้สำหรับตัดสินใจและพัฒนาปรับปรุง จึงเป็นแนวคิดในการปรับปรุงการดำเนินงานตามวงจร P-D-C-A โดยเกิดเป็นการปรับปรุงเชิงระบบ มุ่งเน้นในส่วนที่ใช้ในการบริหารตามข้อมูลเกิดขึ้นจากการได้มาซึ่งความสมบูรณ์และความครบถ้วนของข้อมูลประกอบด้วยข้อมูลจริง ซึ่งเป็นการบริหารโดยใช้ข้อมูลจริง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์โดยผู้บริหารระดับสูง(เกณฑ์หมวด 1) ใช้ข้อมูลในการประเมินผลและคุณลักษณะขององค์กรประกอบ(เกณฑ์หมวด 7) เพื่อใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์(เกณฑ์หมวด 2) รวมทั้งการทำการเปรียบเทียบ(Benchmarking) ที่มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับ Baldrige และหรือกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน และการนำสารสนเทศที่ได้มาใช้ประโยชน์ในด้านของการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งระดับปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ แล้วจึงมีการสื่อสารไปสู่พนักงานทุกระดับ คู่ค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สามารถดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน และผลของการวิเคราะห์จึงเป็นประโยชน์เพื่อใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาองค์กรมุ่งสู่ความยั่งยืน และนำองค์กรสู่ความเป็นเลิศ(Business Excellence)

จากทั้ง 3 องค์กรที่ศึกษา ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการทบทวนผลการดำเนินงาน จากการสังเคราะห์หาปัจจัยพื้นฐานสู่ความเป็นเลิศประกอบด้วย 5 ปัจจัยดังนี้

1. เชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกำหนดตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์
2. สร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ(IT) และการสื่อสาร
3. วิเคราะห์ เปรียบเทียบ ทบทวนข้อมูล ในการเชื่อมโยงสู่ผลลัพธ์
4. การหาข้อมูลเชิงเปรียบเทียบตัวชี้วัดระดับปฏิบัติการ และระดับกลยุทธ์
5. การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง

5.1.2 การจัดการสารสนเทศและการจัดการความรู้

การจัดการสารสนเทศ โดยทั้ง 3 องค์การมีการนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ มีการกำหนดนโยบายขององค์กร การกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้ามาดูแลด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการดูแลระบบทั้งด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ มีระบบสำรองข้อมูล ระบบรักษาความปลอดภัย(Security) และการสร้างความปลอดภัยและความมั่นใจให้กับผู้ใช้งานระบบ และทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ซึ่งจะมุ่งเน้นในความพร้อมของข้อมูลสารสนเทศถูกต้องแม่นยำ (Accurate) รวมทั้งคุณภาพมีความน่าเชื่อถือ(Reliable) และความพร้อมของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ จึงทำให้เกิดการใช้งานได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ถูกต้อง ทันต่อเวลา(Timely)และการเปลี่ยนแปลง ภายใต้การวางระบบการสื่อสารและเครือข่ายพื้นฐาน(Network Foundation) ฐานข้อมูล(Database) เพื่อรองรับการทำงานด้านต่างๆ ในการทำงานร่วมกันแบบเรียลไทม์ของผู้ใช้ระบบ มีศูนย์ข้อมูล(Data Center) เพื่อรองรับ และการปรับตัว มีความยืดหยุ่นสำหรับความต้องการธุรกิจในปัจจุบันและอนาคต

การจัดการความรู้ในเรื่องการจัดการความรู้ มีกระบวนการในการจัดการความรู้ จากความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน(Tacit Knowledge) เป็นองค์ความรู้ขององค์กร และการถ่ายทอด การแบ่งปันความรู้ ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างคุณค่าแก่พนักงาน และองค์กร รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ช่วยให้องค์กรรักษาความได้เปรียบเชิงแข่งขัน ที่ได้จากการเรียนรู้ขององค์กร บุคลากร และการจัดการเพื่อเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นการแลกเปลี่ยนซึ่งองค์ความรู้ ในการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและทำประโยชน์ต่อองค์กรที่เกิดจากการเรียนรู้ของคนให้อยู่กับองค์กร ผลของการวัดและการวิเคราะห์การดำเนินงาน รวมทั้งการทบทวนผลการดำเนินงาน แล้วกระจายออกสู่ภายในองค์กร และภายนอกโดยใช้ช่องทางต่างๆ ซึ่งนำไปสู่ “ทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร”โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการดังกล่าว

จากทั้ง 3 องค์การที่ทำการศึกษาปัจจัยสู่พื้นฐานสู่ความสำเร็จ ด้านสารสนเทศ และการจัดการความรู้เพื่อองค์กรสู่ความเป็นเลิศประกอบด้วย 5 ปัจจัยดังนี้

1. นโยบายความมั่นคงปลอดภัยและการรักษาความลับข้อมูล

2. มีทีมงาน บริการด้านเทคนิคตรวจติดตาม และประเมิน บริหารข้อมูล
3. การบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กร
4. หาความต้องการทางธุรกิจ และทิศทางการเปลี่ยนแปลง
5. ข้อมูลที่มีคุณภาพและมีกระบวนการจัดการความรู้

ดังนั้น ทั้ง 3 องค์การที่ศึกษา ตามแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพในหมวดที่ 4 การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ สามารถดูถึงองค์กรต่าง มีแนวทางในการเลือกเครื่องมือวัดที่เหมาะสมกับองค์กร และการวิเคราะห์จากผลการวัดนั้นๆ ในการปรับปรุง ซึ่งมีองค์ประกอบต่างๆ ที่คล้ายคลึงกัน ความมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงอย่างชัดเจนในการกำหนดทิศทางขององค์กร แล้วมีการกระจายลงสู่ทุกหน่วยงาน ทั้งในระดับเชิงลึก และเชิงกว้าง ในขณะที่องค์กรเองเกิดการเรียนรู้ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง(Systematic) และสุดท้ายองค์กรมีความเป็นระบบ และมีการบูรณาการ ทั้งภายใน(Internal) และภายนอกองค์กร(External) คะแนนเป็นตัวสะท้อนในด้านผลการดำเนินงาน ซึ่งต้องดูจากผลลัพธ์ขององค์กร(เกณฑ์หมวด 7) ประกอบด้วย ซึ่งเป็นหมวดที่มีความสำคัญในการสะท้อนถึงผลการดำเนินงาน ซึ่งมีความเชื่อมโยง(Linkage) กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และกระบวนการ โดยผลลัพธ์ที่ดีนั้นเกิดจากความถูกต้องไม่ผิดพลาด (Wrong Strategy) มีแนวทางที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน(Approach) มีวิธีการที่เหมาะสมและเป็นระบบถูกส่งลงสู่ทุกหน่วยงาน(Deployment) มีการวัด การติดตามผล ประเมิน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง(Continuous learning) และมีการบูรณาการให้ประสานเป็นระบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กร(Integration) และในท้ายที่สุดของการใช้ระบบวัดผลและวิเคราะห์ผล และติดตามความก้าวหน้า เพื่อให้ทันกับการต้องการและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในระดับปฏิบัติการ และระดับกลยุทธ์ โดยต้องมองสู่อนาคตตามเป้าหมายระยะยาว องค์กรต้องมีความคล่องตัวในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ แล้วสนองตอบต่อความต้องการของลูกค้า มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอันได้จากผลการวิเคราะห์ เปรียบเทียบ เมื่อผลที่ออกมาเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ก็ตาม ก็ต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงตามวงจร P-D-C-A เพื่อให้เกิดซึ่งการปรับปรุงที่ได้สิ่งใหม่ หรือเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดซึ่งนำไปสู่การเกิดนวัตกรรม และการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

5.2 ข้อจำกัดของงานวิจัย

ข้อจำกัดของงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาองค์กรที่ได้รับรางวัล MBNQA ซึ่งข้อมูลที่ได้มานั้นเป็นการเขียนรายงาน และผลการดำเนินงานขององค์กร จึงอาจทำให้ข้อมูลที่ได้นำมาศึกษาอาจจะไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ในบางส่วน ซึ่งเป็นเพียงการศึกษาจากรายงานเท่านั้น รวมทั้งกรณีศึกษาต่างๆ จากองค์กรต่างประเทศ โดยที่ดังต้องมีการเทียบเคียงให้มากกว่าหนึ่งองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลในการวิเคราะห์หาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จตามเกณฑ์ต่อไปมากที่สุด

5.3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานวิจัย

จากแนวคิดทฤษฎีและปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จของการศึกษาองค์กรนั้น เป็นเพียงการศึกษาถึงองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ นั้นหมายถึงเป็นการพัฒนาขององค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และที่ตามมาคือความยั่งยืนขององค์กร ที่มีการบริหารจัดการที่ดี ในด้านการวัดการวิเคราะห์ การจัดการความรู้ดังกล่าว เหนือสิ่งอื่นใดคือ จากการศึกษาถึงองค์กรที่เป็นเลิศมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรจนเกิดเป็นค่านิยมขององค์กร ซึ่งเป็นแบบแผนในการปฏิบัติจนเป็นค่านิยมองค์กรดังเช่นค่านิยมทั้ง 11 ข้อที่ได้ศึกษาและการแสวงหาขององค์กรต่างๆ เพื่อให้เกิดการศึกษาที่ตรงประเด็นและ สามารถทราบถึงองค์กรที่ชี้ชัดในการศึกษาถึงปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จจึงควรมุ่งเน้นในด้านต่างๆ ตามเกณฑ์ด้าน การศึกษา ภาคการผลิต หรือภาคบริการ อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะเพื่อกำหนดกลุ่มองค์กรเป็นองค์กรในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน ภายใต้การหาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จในแต่ละหมวดของเกณฑ์

องค์กรต่างๆ นั้นมุ่งเน้นสู่ผลลัพธ์ในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งเน้นรูปแบบที่มุ่งไปสู่การบูรณาการทั่วทั้งองค์กร และเนื่องจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีการปรับเปลี่ยนเกณฑ์ทุกๆ 2 ปี จึงควรคำนึงการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพในปีที่ศึกษา ซึ่งเกณฑ์จะมีการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและทันเวลาทั้งในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นจึงควรพิจารณาถึงคะแนนที่จะเกิดขึ้นและความผันแปรตามค่าของคะแนนที่มีเปลี่ยนแปลงด้วย