



การพัฒนาตัวแบบกระบวนการเพื่อการดำเนินการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) A Development of Operating Process Model for TQA Implementation

ฉัตรชนก จรัสวิญญู¹

สุจินดา เจียมศรีพงษ์²

ภาณุ บุรณจารุกร³

สุกิจ ขอเชื้อกลาง⁴

chutchonook@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาตัวแบบกระบวนการดำเนินการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ตามแนวทางขององค์กรที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC ในประเทศไทย ระหว่างปี พ.ศ. 2545 ถึง 2556 การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้ทฤษฎีติดพื้นที่ (Grounded Theory) และโปรแกรม MAXQDA รุ่น 11.0 ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยได้พัฒนา ตัวแบบโครงสร้างการดำเนินการ (OSM) ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทีมงาน รวมทั้งตัวแบบวัฏจักรการดำเนินการ (PCM) ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นพิมพ์เขียวสำหรับการบริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์รางวัล TQA ในขณะที่ข้อเสนอแนะประการสำคัญในการดำเนินการตามเกณฑ์รางวัล TQA คือองค์กรต้องดำเนินการทุกหมวดไปพร้อม ๆ กัน โดยให้ความสำคัญทั้งการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการยกระดับค่านิยมหลักขององค์กรควบคู่กันไป

คำสำคัญ: 1) ทฤษฎีติดพื้นที่ 2) รางวัลคุณภาพแห่งชาติ 3) ค่านิยมหลัก

Abstract

The purpose of this paper is to develop an operating model for applying Thailand Quality Award (TQA) criteria. This research uses data from the TQA and TQC winners from 2002 to 2013 by interviewing. The qualitative data is analyzed by using grounded theory and MAXQDA version 11.0. The results show that the Operating Structure Model (OSM) can be used as implementation guidelines for team organizing before implementation. While the process cycle model (PCM) can be used as blueprint for organization managing with TQA criteria. The most important for implementation is to emphasize on core value and process concurrently.

Keywords: 1) Grounded Theory 2) Thailand Quality Award 3) Core Value

¹ นิสิตปริญญาเอก สาขาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร

² รองศาสตราจารย์ ประจำภาควิชาเศรษฐศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร

³ อาจารย์ ประจำภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

⁴ อาจารย์ ประจำภาควิชาการจัดการธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร



บทนำ

ปัจจุบันคุณภาพได้กลายเป็นกุญแจสำคัญของการแข่งขัน (Sun, 2011, pp. 1195-1211) และมาตรฐานคุณภาพคือ ปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้วยการยกระดับกระบวนการทำงานและการบริการอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Xiang et al., 2010, pp. 49-68) ดังนั้นในช่วงเวลาที่ผ่านมากลยุทธ์ขององค์กรต่าง ๆ จึงให้ความสำคัญและมุ่งเน้นต่อการพัฒนาคุณภาพ ในขณะที่แนวคิดการจัดการคุณภาพแบบทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management หรือ TQM) ซึ่งเป็นการจัดการคุณภาพเชิงบูรณาการและให้ความสำคัญต่อความยั่งยืนของทั้งองค์กร (Ho, 2010, pp. 143-158)

TQM คือการจัดการคุณภาพเชิงบูรณาการซึ่งมุ่งเน้นความยั่งยืน อันสะท้อนผ่านการดำเนินงานแบบบูรณาการ ที่มุ่งเน้นการปรับปรุงคุณภาพของสินค้า บริการและกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งมอบสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า (Prajogo and McDermott, 2005, pp. 1101-1122) ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิด TQM มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับทั้งความสำเร็จด้านผลกำไรและประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร (Breja et al., 2010, pp. 5-20; Lin and Su, 2013, pp. 57-67)

รางวัล Malcolm Baldrige National Quality (MBNQA) ถูกก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1987 ตามแนวคิด TQM ส่งเสริมปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสามารถสร้างผลการดำเนินงานที่ยอดเยี่ยม อันนำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ (Link and Scott, 2011, p. 12)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award หรือ TQA) ถูกจัดตั้งขึ้นบนกรอบการดำเนินการของ รางวัล MBNQA โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องขององค์กรภาคธุรกิจ อันจะนำมาซึ่งความสามารถในการแข่งขันขององค์กรและประเทศในตลาดโลก ซึ่งในปัจจุบันได้มีการขยายผลไปสู่องค์กรต่าง ๆ ในภาคส่วนอื่น ๆ ของประเทศ เช่น ภาครัฐบาล (PMQA) และสถาบันอุดมศึกษา (EdPEX) เกณฑ์รางวัล TQA ได้แบ่งองค์ประกอบคุณภาพออกเป็น 8 หมวด ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กร 2) การนำองค์กร

3) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 4) การมุ่งเน้นลูกค้า 5) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 6) การมุ่งเน้นบุคลากร 7) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และ 8) ผลลัพธ์ รวมคะแนนประเมินรางวัลทั้งสิ้น 1,000 คะแนน โดยองค์กรที่ได้รับคะแนนประเมินตั้งแต่ 650 คะแนนขึ้นไป จะได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award หรือ TQA) ในขณะที่องค์กรที่ได้รับคะแนนประเมินระหว่าง 350-649 คะแนน จะได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class หรือ TQC)

ทั้งนี้ปัจจุบันยังขาดตัวแบบที่มีประสิทธิภาพเพื่อใช้เป็นแนวทางในการแปลงเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สู่การปฏิบัติและการดำเนินการ แม้ว่าในปัจจุบันจะมีงานวิจัยจำนวนมากที่ยืนยันถึงความเชื่อมโยงระหว่างการดำเนินการตามแนวคิด TQM และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติกับผลการดำเนินงานขององค์กรก็ตาม โดยผลการวิจัยพบว่า TQM มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจทั้งภาคการผลิตและภาคการบริการในหลายมิติ ทั้งด้านผลการดำเนินงานด้านการเงิน ผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงิน และผลการดำเนินงานด้านคุณภาพเป็นต้น (Yusuf et. al., 2007, pp. 509-530; Koc, 2011, p. 18; Idris, 2011, pp. 31-52; Ciptono et. al., 2011, pp. 1-20; Ul Hassan et. al., 2012, p. 2; Prajogo, 2005, pp. 217-228; Joiner, 2007, pp. 617-627) ในขณะเดียวกันยังคงขาดแคลนงานวิจัยที่ดำเนินการทดสอบความถูกต้องของตัวแบบรางวัล TQA โดยเฉพาะในมิติของความสอดคล้องระหว่างตัวแบบทางทฤษฎีและตัวแบบที่ประสบความสำเร็จในการนำไปปฏิบัติจริง

จากความเป็นมาดังกล่าวจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง ในการพัฒนาตัวแบบกระบวนการเพื่อการดำเนินการตามเกณฑ์รางวัล TQA รวมทั้งแนวทางการดำเนินการในแต่ละองค์ประกอบคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนอย่างยั่งยืน อันจะนำมาซึ่งการปรับปรุงผลการดำเนินงานโดยรวมและการสร้างความสามารถในการแข่งขันทั้งในระดับองค์กรและระดับประเทศอย่างยั่งยืนต่อไป



คำถามการวิจัย

1. แนวทางการดำเนินการในแต่ละองค์ประกอบคุณภาพควรเป็นเช่นไร
2. ตัวแบบกระบวนการเพื่อการดำเนินการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ควรเป็นเช่นไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นขององค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศต่อรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
2. เพื่อศึกษาการเตรียมพร้อมก่อนการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
3. เพื่อศึกษากระบวนการขับเคลื่อนในแต่ละองค์ประกอบคุณภาพเพื่อขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
4. ตัวแบบกระบวนการเพื่อการดำเนินการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

กรอบแนวคิดการวิจัย

Xiang et al. (2010, pp. 49-68) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างหมวดต่าง ๆ ของรางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทย (CQA) ซึ่งใช้กรอบรางวัล MBNQA ในการดำเนินการพบว่า มีความสัมพันธ์ทั้งระหว่างหมวดกระบวนการต่าง ๆ และระหว่างหมวดกระบวนการกับหมวดผลลัพธ์

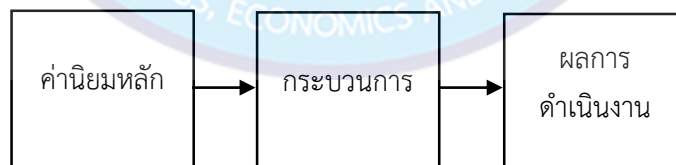
Zehir and Sadikoglu (2012, p. 667) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่าง

การปฏิบัติตามแนวคิดของ TQM กับผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจที่ได้รับการรับรองมาตรฐานคุณภาพ ISO9000:2000 ในประเทศตุรกีพบว่า มีความสัมพันธ์ทั้งระหว่างการปฏิบัติต่าง ๆ และระหว่างการปฏิบัติกับผลการดำเนินการขององค์กร

Abdullah et al. (2012, pp. 557-572) ได้ศึกษาตัวแบบการดำเนินการที่เป็นเลิศขององค์กรบนพื้นฐานของค่านิยมหลักพบว่า ค่านิยมหลักเป็นองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของกรอบการดำเนินการสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งส่งผลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน และผลการดำเนินงานที่ไม่ใช่ด้านการเงินขององค์กร

Ingelsson et al. (2012, pp 1-11) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมหลัก กับการนำ TQM มาใช้ในบริษัท Walt Disney พบว่า วัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมหลักด้านคุณภาพที่เข้มแข็งภายในองค์กรมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการนำแนวคิด TQM มาใช้ในองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังกล่าว จึงกล่าวได้ว่า ค่านิยมหลัก ส่งผลต่อกระบวนการหรือการดำเนินการ ในขณะเดียวกันกระบวนการหรือการดำเนินการ จะส่งผลต่อผลลัพธ์ ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดที่ปรากฏในคู่มือรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 จนถึงปัจจุบัน จึงสามารถสรุปกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการดำเนินการ

1. การออกแบบวิธีวิจัย

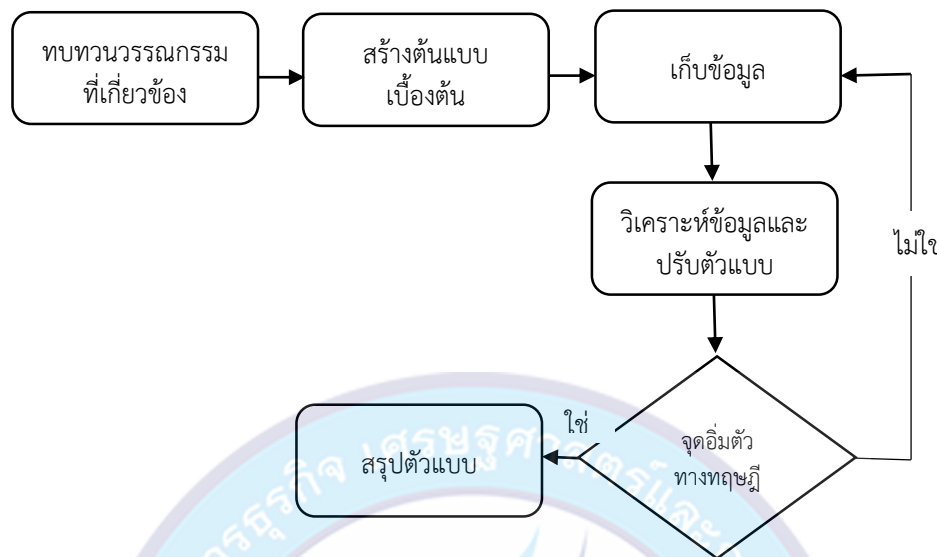
การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบบ ทฤษฎี ดิน พื้น ที่ (Grounded Theory) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมี

โครงสร้าง (Structured Interview) และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม MAXQDA รุ่น 11.0 ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเริ่มต้นด้วยการศึกษาข้อมูลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างตัวแบบเบื้องต้น จากนั้นจึงเริ่มเก็บข้อมูลพร้อมไปกับการวิเคราะห์ข้อมูล และปรับตัวแบบเพื่อให้สามารถอธิบายกระบวนการของ



แต่ละองค์กรได้ ซึ่งจะดำเนินไปจนกระทั่งถึงจุดอิ่มตัวทางทฤษฎี (Theory Saturation) ซึ่งตัวแบบสามารถอธิบายกระบวนการของข้อมูลชุดใหม่และทุกชุดที่ผ่าน

มาได้ จากนั้นจึงสรุปตัวแบบ ดังแสดงรายละเอียดของกระบวนการในภาพ 2



ภาพ 2: กระบวนการวิจัยโดยใช้ทฤษฎีติดพื้น

2. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยใช้ตัวแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย ปี พ.ศ. 2555-2556 เป็นเครื่องมือในการศึกษา อันประกอบด้วยองค์ประกอบคุณภาพ 7 หมวด ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ และ 7) ผลลัพธ์ รวมทั้งค่านิยมหลัก 11 ประการ ได้แก่ 1) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ 2) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า 3) การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล 4) การให้ความสำคัญกับบุคลากรและพันธมิตร 5) ความคล่องตัว 6) การมุ่งเน้นอนาคต 7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง 9) ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง 10) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า และ 11) มุมมองเชิงระบบ

กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มตามวิธีการวิจัย ได้แก่ 1) การวิจัยเอกสาร กลุ่มตัวอย่างได้แก่ เอกสารการถอดองค์ความรู้จากองค์กรที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC

ระหว่างปี พ.ศ. 2545 ถึง 2556 จำนวน 45 ฉบับ และ 2) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก กลุ่มตัวอย่างได้แก่ องค์กรที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC ระหว่างปี พ.ศ. 2545 ถึง 2556 จำนวน 9 แห่ง

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือน มกราคม พ.ศ. 2557 ถึง พฤษภาคม พ.ศ. 2557 และวิเคราะห์ข้อมูลระหว่างเดือน เมษายน พ.ศ. 2557 ถึง พฤษภาคม พ.ศ. 2557

3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ รวบรวมข้อมูล ในส่วนของเอกสารการถอดองค์ความรู้จากองค์กรที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC ระหว่างปี พ.ศ. 2545 ถึง 2556 จำนวน 45 ฉบับ ผู้วิจัยได้ดาวน์โหลดเอกสารจากเว็บไซต์ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ในขณะที่ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง ซึ่งผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจาก การสัมภาษณ์เชิงลึก โดยการติดต่อขอความอนุเคราะห์เข้าสัมภาษณ์ผู้บริหารผู้ดูแลการนำเกณฑ์รางวัล TQA มาประยุกต์ใช้ในองค์กร ขององค์กรที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC ระหว่างปี พ.ศ. 2545 ถึง 2556

ผลการศึกษา

จากการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารการถอดองค์ความรู้จากองค์กรที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC จำนวน 45 ฉบับ และข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารผู้ดูแลการนำเกณฑ์รางวัล TQA มาประยุกต์ใช้ในองค์กร ขององค์กรที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC จำนวน 9 แห่ง จึงสามารถสรุปผลการวิจัยได้เป็น 2 ส่วน ดังแสดงรายละเอียดการกำหนดรหัสดังแสดงในตาราง 1 ได้แก่ ส่วนแรกคือ ข้อมูลข้อคิดเห็น การเตรียมความพร้อมและกระบวนการ และส่วนที่สอง คือ ตัวแบบกระบวนการเพื่อการดำเนินการตามเกณฑ์รางวัล TQA

1. ข้อมูลข้อคิดเห็น การเตรียมความพร้อมและกระบวนการ

1.1 ความคิดเห็นต่อรางวัล TQA จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าคุณสมบัติที่สำคัญของเกณฑ์รางวัล TQA มี 3 ประการ ประการแรกคือ กรอบการพัฒนาองค์กรที่ครอบคลุมทุกองค์ประกอบ ระบบงาน และกระบวนการขององค์กร ซึ่งแตกต่างจากมาตรฐานคุณภาพอื่น ๆ ที่มักจะมุ่งเน้นเพียงบางจุดเท่านั้น ในขณะที่คุณสมบัติที่สำคัญประการที่ 2 คือ การบูรณาการทุกองค์ประกอบ ระบบงาน และกระบวนการขององค์กรเข้าด้วยกัน รวมทั้งขับเคลื่อนทุกส่วนอย่างเป็นระบบให้ไปในทิศทางมุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ และคุณสมบัติที่สำคัญประการสุดท้ายคือ มีความทันสมัย เนื่องจากเกณฑ์ได้รับการปรับปรุง โดยคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญรางวัล MBNQA และ TQA ทุก ๆ 2 ปี

ในด้านคุณสมบัติของผลลัพธ์จากการนำเกณฑ์รางวัล TQA มาใช้ในองค์กรนั้น พบว่าผลลัพธ์ที่สำคัญมี 3 ประการ ประการแรกคือ ทำให้องค์กรได้รับการพัฒนาสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศ ผลลัพธ์ที่สำคัญประการที่ 2 คือ การสร้างให้เกิดกระบวนการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจเชิงองค์ความรู้ และผลลัพธ์ที่สำคัญประการสุดท้ายคือ สร้างระบบการจัดการคุณภาพและระบบงานต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพและเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง ทำให้คู่แข่งยากที่จะเลียนแบบ ซึ่งเมื่อประกอบกับองค์กรมีการพัฒนานวัตกรรมในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง จึง

ส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันระดับสูง และคู่แข่งยากที่จะพัฒนาได้ทัน

ในด้านข้อควรระวังในการนำเกณฑ์รางวัล TQA มาใช้ในองค์กรนั้น พบว่าข้อควรระวังที่สำคัญมี 2 ประการ ประการแรกคือ ผู้บริหารและหน่วยงานขับเคลื่อนควรให้ความสำคัญในการสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากรในทุกระดับ ในขณะที่ข้อควรระวังที่สำคัญประการที่ 2 คือ การจัดการการต่อต้านของพนักงานบางกลุ่ม ซึ่งองค์กรที่ได้รับรางวัลจะใช้องค์กรสื่อสารแบบสองทางโดยตรงจากผู้บริหาร ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น กิจกรรมผู้บริหารพบพนักงาน เป็นต้น ทั้งนี้สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มุ่งมั่นจะขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

1.2 ประโยชน์ที่ได้รับจากการนำเกณฑ์รางวัล TQA มาใช้ในองค์กร พบว่าประโยชน์ที่สำคัญมี 2 ประการ ประการแรกคือ การได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ ดังจะเห็นได้จากองค์กรที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC มักจะได้รับรางวัลหรือการจัดอันดับในระดับนานาชาติ เนื่องมาจากผลการดำเนินงานที่โดดเด่นในด้านต่าง ๆ ในขณะที่ประโยชน์ที่สำคัญประการที่ 2 คือ การยกระดับความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งเกิดจากการพัฒนาปรับปรุงปัจจัยต่าง ๆ ในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง

ในด้านประโยชน์ต่อกระบวนการนั้น พบว่าประโยชน์ที่สำคัญ คือ เกิดการปรับปรุงพัฒนากระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง อันเนื่องมาจากการสร้างแนวปฏิบัติที่ดีและนวัตกรรมเชิงกระบวนการต่าง ๆ ขึ้นในองค์กร

1.3 การเตรียมพร้อมก่อนการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มาใช้ในองค์กร พบว่าเครื่องมือที่สำคัญมี 2 ประการ ประการแรกคือ กรอบการดำเนินงาน (TQA Framework) แผนการดำเนินงาน (TQA Roadmap) และแผนปฏิบัติการ (TQA Action Plan) ที่ชัดเจนและสอดคล้องกัน การที่องค์กรมีทั้ง 3 สิ่งนี้จะเป็นเครื่องมือช่วยให้องค์กรสามารถควบคุม ติดตาม และปรับปรุงการดำเนินการได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่ด้านเครื่องมือที่สำคัญประการที่ 2 คือ ระบบสารสนเทศ ทั้งนี้องค์กรที่จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรตามเกณฑ์รางวัล TQA ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ



(Management Information System หรือ MIS) ที่มีประสิทธิภาพเป็นระบบพื้นฐานขององค์กร

ในด้านโครงสร้างนั้น พบว่าโครงสร้างที่สำคัญ คือ การจัดโครงสร้างทีมงาน โดยแบ่งทีมงานออกเป็น 4 ชุด ได้แก่ ทีมงานกำหนดทิศทาง (TQA Steering Team) ทีมงานหลัก (TQA Core Team) ทีมงานข้ามสายงาน (TQA Cross Function Team) และทีมงานตรวจประเมิน (TQA Assessment Team) ซึ่งแต่ละทีมมีหน้าที่รับผิดชอบภารกิจที่สำคัญแตกต่างกันไป ดังนี้ ทีมงานกำหนดทิศทาง จะเป็นทีมงานที่ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง โดยมีผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเป็นประธาน มีภารกิจในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร รวมทั้งกำกับติดตามการดำเนินงานในภาพรวมทั้งหมด ในขณะที่ทีมงานหลักจะประกอบด้วยบุคลากรของหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการขับเคลื่อนการนำเกณฑ์ TQA มาใช้ในองค์กร ซึ่งจะมีภารกิจหลักในการสนับสนุนการทำงานของทุกทีมงาน นอกจากนั้นยังรับผิดชอบในการประมวลผลและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของระบบงานและกระบวนการต่าง ๆ ทีมงานข้ามสายงานจะมีภารกิจหลักในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของหมวด ระบบและกระบวนการต่าง ๆ ในรูปแบบของการบูรณาการงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน เข้าด้วยกัน สมาชิกในทีมงานจะประกอบด้วยหัวหน้าระบบงานต่าง ๆ และสุดท้ายทีมตรวจประเมิน สมาชิกในทีมอาจประกอบจากทั้งบุคลากรภายในและที่ปรึกษาภายนอก โดยที่ควรจะมีผู้ประเมินรางวัล TQA เป็นสมาชิกในทีมงานอย่างน้อย 1 คน โดยทีมงานนี้รับผิดชอบภารกิจในการตรวจประเมินภายในทั้งระบบ การจัดการคุณภาพพื้นฐาน และรายงานการประเมินตนเองของทีมงานข้ามสายงานของหมวด ระบบ และกระบวนการต่าง ๆ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง

ในด้านวิธีปฏิบัตินั้น พบว่าวิธีปฏิบัติที่สำคัญมี 2 ประการ ประการแรก คือ การเรียนรู้เกณฑ์รางวัล TQA อย่างลึกซึ้ง เพื่อสร้างองค์ความรู้ขึ้นในองค์กร เป้าหมายสำคัญประการหนึ่งคือการสร้างผู้ประเมินรางวัล TQA ขององค์กร ในขณะที่วิธีปฏิบัติที่สำคัญประการที่ 2 คือ การสร้างความเห็นพ้องในการขับเคลื่อนภายในองค์กร ซึ่งขั้นแรกต้องเริ่มจากผู้บริหารสูงสุดขององค์กรก่อน จากนั้นจึงขยายไปสู่

ผู้บริหารระดับอื่น ๆ และบุคลากร ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การประชุมเปิดโครงการมุ่งสู่รางวัล TQA เป็นต้น ทั้งนี้การให้ความรู้เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับผู้บริหาร ซึ่งสามารถดำเนินการในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจัดสัมมนาเฉพาะกลุ่มผู้บริหาร หรือ การส่งผู้บริหารเข้าอบรมหลักสูตรผู้ประเมินรางวัล TQA เป็นต้น

1.4 ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) พบว่าปัจจัยหลักที่สำคัญมี 2 ประการ ประการแรกคือ มาตรฐานคุณภาพพื้นฐาน เช่น KAIZEN ISO LEAN และ TPM เป็นต้น ซึ่งองค์กรที่มีมาตรฐานคุณภาพพื้นฐานจะสามารถขับเคลื่อนและประสบความสำเร็จได้ง่ายกว่า ในขณะที่ปัจจัยหลักที่สำคัญประการที่ 2 คือ ผู้บริหารมีส่วนร่วมและปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างให้กับบุคลากร ซึ่งจะเป็นการยืนยันถึงความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนรวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นและความมุ่งมั่นให้กับบุคลากร เช่น การมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบและประชุมติดตามงาน รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

ในด้านกระบวนการหลักของการขับเคลื่อนนั้น พบว่ากระบวนการหลักที่สำคัญมี 4 ประการ ประการแรกคือ การสร้างความสอดคล้องแนวดิ่ง (Vertical Alignment) คือความสอดคล้องระหว่าง วิสัยทัศน์ กระบวนการ และผลลัพธ์ และความสอดคล้องแนวราบ (Horizontal Alignment) คือความสอดคล้องระหว่างหมวด ระบบ และกระบวนการต่าง ๆ ในขณะที่กระบวนการหลักที่สำคัญประการที่ 2 คือ การทบทวนผลการดำเนินงานและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง กระบวนการหลักที่สำคัญประการที่ 3 คือ การให้ความรู้กับบุคลากร ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งการให้ความรู้จำเป็นต้องใช้วิธีการที่หลากหลายและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และกระบวนการหลักที่สำคัญประการสุดท้าย คือ การขับเคลื่อนระบบและหมวดต่าง ๆ ไปพร้อมกัน ไม่อาจเลือกดำเนินการเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งได้

ในด้านปัจจัยสนับสนุนนั้น พบว่าปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญมี 2 ประการ ประการแรกคือ วัฒนธรรมคุณภาพในองค์กร กล่าวคือ องค์กรที่มีวัฒนธรรมคุณภาพที่เข้มแข็งจะสามารถดำเนินการตามเกณฑ์รางวัล TQA และประสบความสำเร็จได้ง่าย



กว่า ซึ่งพบว่ามีค่านิยมหลักบางประการที่เพิ่มเติมจากค่านิยมหลักตามเกณฑ์รางวัล TQA 11 ประการ เช่น ความท้าทาย เป็นต้น ในขณะที่ปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญประการที่ 2 คือ รายงานป้อนกลับ (Feedback Report) จากการยื่นขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งส่วนที่สำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรก็คือ โอกาสสำหรับการพัฒนา (Opportunity for Improvement: OFI) ซึ่งผ่านการกลั่นกรองโดยคณะผู้ประเมิน

1.5 การดำเนินการตามเกณฑ์รางวัล TQA ในหมวดการนำองค์กร พบประเด็นหลัก 4 ประเด็นได้แก่ ความยั่งยืน ค่านิยมหลัก การปฏิบัติอย่างจริง และความรับผิดชอบต่อสังคม ในขณะที่มีประเด็นรองอื่น ๆ ได้แก่ วิสัยทัศน์ กฎหมายและจริยธรรม การสื่อสาร และการกำกับดูแลองค์กร ในประเด็นความยั่งยืนนั้น พบว่าองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศใช้กระบวนการปรับปรุงและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในการสร้างนวัตกรรม เพื่อส่งต่อคุณค่าให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านกิจกรรมและโครงการที่หลากหลาย เช่น การประกวดนวัตกรรมและแนวปฏิบัติที่ดีภายในองค์กรเป็นประจำทุกปี เป็นต้น

ในประเด็นค่านิยมหลักนั้น พบว่าองค์กรที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC มีค่านิยมหลักที่สำคัญได้แก่ การเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม การมุ่งเน้นลูกค้า และการมุ่งความสำเร็จ โดยพบวาค่านิยมการมุ่งเน้นลูกค้า จะมีส่วนในการขับเคลื่อนการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม ในขณะที่การมุ่งเน้นความสำเร็จ เป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนค่านิยมทั้งสองประการข้างต้น ซึ่งองค์กรสามารถพัฒนาค่านิยมดังกล่าวด้วยกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ เช่น เปิดองค์กรที่เปิดโอกาสให้ลูกค้าได้เยี่ยมชมองค์กร และบุคลากรทุกฝ่ายได้มีโอกาสรับข้อมูลโดยตรงจากลูกค้า เป็นต้น

ในประเด็นการปฏิบัติอย่างจริงจังนั้น พบว่าองค์กรที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC ใช้กลไกของการประชุมทบทวนผลการดำเนินงาน และระบบการจัดการผลการดำเนินงาน ในการขับเคลื่อนให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังในองค์กร โดยจะมีการประชุมทบทวนผลการดำเนินงาน และ Key Performance indicator หรือ KPI อย่างสม่ำเสมอในทุกระดับ

ในประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น พบว่าองค์กรที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC ได้ดำเนินโครงการและกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

เป็นจำนวนมากและอย่างต่อเนื่อง กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โดยแบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามรัศมีระยะทางจากองค์กร ด้วยกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ เช่น การจัดตั้งคณะกรรมการด้านสิ่งแวดล้อมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและชุมชนในพื้นที่รอบโรงงาน เพื่อร่วมกันดูแลสภาพแวดล้อมรอบโรงงาน เป็นต้น

ในประเด็นรองได้แก่ วิสัยทัศน์ กฎหมายและจริยธรรม การสื่อสาร และการกำกับดูแลองค์กรนั้น พบว่าวิสัยทัศน์หลักคือ การสร้างความยั่งยืนและนำพาองค์กรสู่ระดับสากล ในขณะที่พยายามส่งเสริมเกี่ยวกับคุณธรรมและความซื่อสัตย์ในองค์กร นอกเหนือจากการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้อย่างจริงจัง ทั้งนี้การสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ผู้บริหารพบปะพนักงาน เป็นต้น นับเป็นช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพอย่างยิ่ง

1.6 การดำเนินการตามเกณฑ์รางวัล TQA ในหมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ พบประเด็นหลัก 3 ประเด็นได้แก่ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ในด้านวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์นั้น พบว่าองค์กรที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC มีวัตถุประสงค์หลักในการสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของทั้งองค์กรและองค์กรต้นสังกัด

ในด้านแผนกลยุทธ์นั้น พบว่าองค์กรที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC มีกระบวนการที่สำคัญคือการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ กฎระเบียบ รวมทั้งผลการดำเนินงานที่ผ่านมา อย่างสม่ำเสมอเป็นประจำทุกปี โดยใช้ข้อมูลและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ในส่วนของกลยุทธ์จะมุ่งเน้นกลยุทธ์ที่สร้างได้เปรียบในการแข่งขันด้วยการสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้องค์กรจะใช้เครื่องมือวิเคราะห์ที่หลากหลายเพื่อจัดทำกลยุทธ์ เช่น SWOT Scenario Planning และ Risk Management เป็นต้น ซึ่งข้อมูลสำคัญสำหรับการวิเคราะห์คือ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความต้องการที่สำคัญของธุรกิจ และความต้องการที่สำคัญของลูกค้า ซึ่งจำเป็นต้องผ่านการรวบรวมและวิเคราะห์ก่อนการจัดทำแผนกลยุทธ์

ในด้านแผนปฏิบัติการนั้น พบว่าองค์กรที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC จะให้ความสำคัญกับแผนปฏิบัติการอย่างมาก มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ



ทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยจะมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผ่านกลไกของการประชุมติดตามผลการดำเนินงานและการจัดการความเสี่ยง ซึ่งจะจัดขึ้นเป็นประจำทุกเดือน

ในด้านตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน หรือ KPI จะมีการแบ่งระดับออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล ซึ่งทั้ง 3 ส่วนจะต้องสอดคล้องกัน โดยแบ่งออกเป็น Leading KPI และ Lagging KPI ซึ่งจะปรากฏใน แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) และ Balanced Scorecard (BSC) อันเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในกระบวนการควบคุมติดตาม และทบทวนผลการดำเนินงาน

1.7 การดำเนินการตามเกณฑ์รางวัล TQA ในหมวดการมุ่งเน้นลูกค้า พบประเด็นหลัก 2 ประเด็น ได้แก่ การรับฟังลูกค้า และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ในด้านการรับฟังลูกค้า นั้นพบว่าองค์กรที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการรับฟังลูกค้าผ่านช่องทางที่หลากหลาย ที่จะต้องมีความเหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องนิยามและจัดแบ่งกลุ่มของลูกค้าที่สำคัญได้อย่างชัดเจนก่อนในเบื้องต้น จากนั้นจึงพิจารณาเกี่ยวกับวัฏจักรของลูกค้าประกอบด้วย เช่น ลูกค้าในอนาคต ลูกค้าปัจจุบัน และลูกค้าเก่า เป็นต้น กระบวนการสำคัญประการหนึ่งของการรับฟังลูกค้า คือ การประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจของลูกค้า และการประเมินความผูกพันของลูกค้า ที่เปรียบเทียบกับคู่แข่ง ซึ่งสามารถดำเนินการโดยหน่วยงานภายในควบคู่กับการใช้บริการหน่วยงานภายนอก เช่น การจ้างหน่วยงานภายนอกประเมินความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจของลูกค้า และการประเมินความผูกพันของลูกค้าเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เป็นประจำทุกปี เป็นต้น

ในด้านการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า นั้นพบว่าองค์กรที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว นอกเหนือจากการจัดช่องทางติดต่อที่อำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าแต่ละกลุ่มแล้ว การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับวัฏจักรของลูกค้า จะมีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถรักษาลูกค้า รวมทั้งขยายฐานลูกค้าสู่ลูกค้ากลุ่มใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง กระบวนการสำคัญประการหนึ่งของการสร้าง

ความสัมพันธ์กับลูกค้า คือ กระบวนการจัดการข้อร้องเรียน โดยจะต้องสามารถตอบสนองและจัดการได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งการค้นหาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงจำเป็นต้องมีระบบที่สามารถตรวจสอบการทำงานย้อนหลังได้ (Traceability System)

1.8 การดำเนินการตามเกณฑ์รางวัล TQA ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ พบประเด็นหลัก 3 ประเด็นได้แก่ การจัดการความรู้และนวัตกรรม การวัดและปรับปรุงผลการดำเนินงาน และระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ ในด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมนั้น พบว่าองค์กรที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC ให้ความสำคัญต่อระบบและกลไกของการจัดการความรู้ เพื่อต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรมเป็นอย่างยิ่ง โดยจะให้ความสำคัญทั้งในส่วนของกิจกรรม และระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ ในการส่งเสริมการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม องค์กรจะใช้กิจกรรมที่หลากหลาย เช่น กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การประกวดโครงกาพัฒนากระบวนการ และการมอบรางวัลด้านนวัตกรรม เป็นต้น

ในด้านการวัดและปรับปรุงผลการดำเนินงาน นั้นพบว่าองค์กรที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC จะให้ความสำคัญต่อ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน หรือ KPI ซึ่งตัวชี้วัดต่าง ๆ จะต้องมีความสัมพันธ์พื้นฐาน 4 ประการ คือ ต้องสามารถวัดและแสดงค่าได้อย่างถูกต้อง ต้องสามารถวิเคราะห์แนวโน้มได้ ต้องสามารถนำไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้ และต้องสามารถแสดงความสอดคล้อง (alignment) ในทุกระดับได้

ในด้านระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการนั้น พบว่าองค์กรที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC จะมีระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพสนับสนุนการทำงานในทุกกระบวนการ ครอบคลุมทุกหมวดของเกณฑ์รางวัล TQA โดยองค์กรส่วนใหญ่จะพัฒนาระบบดังกล่าวขึ้นมาเอง หรือมีส่วนร่วมในการพัฒนาในกรณีที่ซื้อระบบจากหน่วยงานภายนอก

1.9 การดำเนินการตามเกณฑ์รางวัล TQA ในหมวดการมุ่งเน้นบุคลากร พบประเด็นหลัก 2 ประเด็น ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร และการพัฒนาบุคลากร ในด้านความผูกพันต่อองค์กรนั้น พบว่าองค์กรที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC จะสร้างความผูกพันต่อองค์กรด้วยการยกย่องและให้รางวัล เพื่อส่งเสริมค่านิยม



คุณภาพที่สำคัญ เช่น การเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม ด้วยการจัดการประกวดโครงการปรับปรุง

กระบวนการ หรือการพัฒนานวัตกรรมเพื่อยกระดับกระบวนการ เป็นต้น

ตาราง 1: จำนวนรหัสของข้อมูลเชิงคุณภาพ

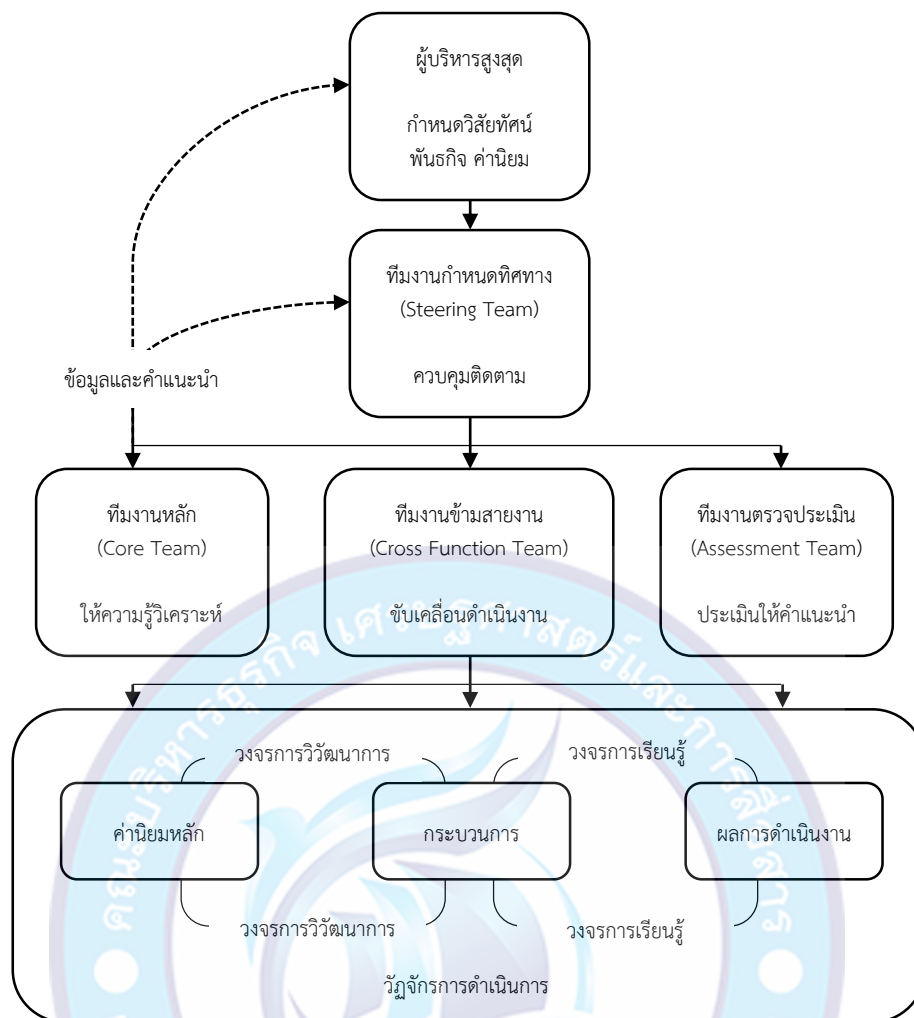
Second Cycle Coding	จำนวนนับ			Second Cycle Coding	จำนวนนับ		
	เอกสาร	การสัมภาษณ์	รวม		เอกสาร	การสัมภาษณ์	รวม
ข้อควรระวัง	0	15	15	2-วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	47	0	47
สิ่งที่ต้องสื่อสาร	0	8	8	2-แผนกลยุทธ์	106	24	130
คุณสมบัติของผลลัพธ์	0	29	29	2-แผนปฏิบัติการ	229	76	305
คุณสมบัติของเกณฑ์	0	44	44	3-การประเมินความพึงพอใจและ	18	14	32
				ความผูกพันของลูกค้า			
ประโยชน์ต่อผลการดำเนินงาน	18	16	34	3-การรับฟังลูกค้า	33	16	49
ประโยชน์ต่อกระบวนการ	1	19	20	3-การรู้จักลูกค้า	19	5	24
ประโยชน์ต่อทรัพยากร	2	22	24	3-การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า	44	2	46
เตรียมพร้อมด้านเครื่องมือ	0	9	9	4-การวัดผลการดำเนินงาน	67	3	70
เตรียมพร้อมด้านโครงสร้าง	0	55	55	4-การปรับปรุงผลการดำเนินงาน	40	4	44
เตรียมพร้อมด้านวิธีปฏิบัติ	0	52	52	4-ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ	22	9	31
KSF ปัจจัยหลัก	0	50	50	4-การจัดการความรู้	97	16	113
KSF กระบวนการหลัก	0	139	139	5-สมรรถนะและอัตราค่าจ้าง	13	1	14
KSF ปัจจัยสนับสนุน	0	13	13	5-สภาพแวดล้อมการทำงาน	7	4	11
1-วิสัยทัศน์	11	1	12	5-การจัดการผลการปฏิบัติงาน	6	0	6
1-ค่านิยมหลัก	89	19	108	5-ความผูกพันต่อองค์กร	76	8	84
1-กฎหมายและจริยธรรม	27	1	28	5-การพัฒนาบุคลากร	19	19	38
1-ความยั่งยืน	172	1	173	6-การออกแบบระบบงาน	8	3	11
1-การสื่อสาร	45	29	74	6-การจัดการระบบงาน	7	2	9
1-การปฏิบัติงานอย่างจริงจัง	93	2	95	6-การออกแบบกระบวนการ	17	9	26
1-การกำกับดูแลองค์กร	53	0	53	6-การจัดการกระบวนการ	124	17	141
1-ความรับผิดชอบต่อสังคม	90	3	93	รวม	1,600	759	2,359

สภาพแวดล้อมการทำงาน ค่าตอบแทน และสวัสดิการขององค์กรเหล่านี้จะอยู่ในเกณฑ์ที่สูงกว่ามาตรฐานในอุตสาหกรรม ความภาคภูมิใจในองค์กรและความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร ก็เป็นอีกปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ในขณะที่บุคลากรที่มีความโดดเด่นนั้น องค์กรจะใช้กลไกของ Talent Management และ Succession Plan รักษาบุคลากรกลุ่มนี้ไว้ หลายองค์กรได้มีการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าวิชาชีพในองค์กร เป็นทางเลือกให้กับบุคลากรสายวิชาชีพนอกเหนือจากเส้นทางความก้าวหน้าด้านบริหารเพียงด้านเดียว

ในด้านการพัฒนาบุคลากรนั้น พบว่าองค์กรที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC มีกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบ และมีความเป็นเฉพาะบุคคล โดยใช้แผนพัฒนาเฉพาะบุคคล (Individual Development Plan หรือ IDP) ซึ่งสอดคล้องตามตัว

แบบสมรรถนะ (Competency Model) และเส้นทางความก้าวหน้า (Career Path) เป็นกรอบในการจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล ทั้งนี้แผนพัฒนาเฉพาะบุคคลนี้จะมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำทุกปี โดยหัวหน้างานและหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และแผนงานขององค์กรและหน่วยงาน

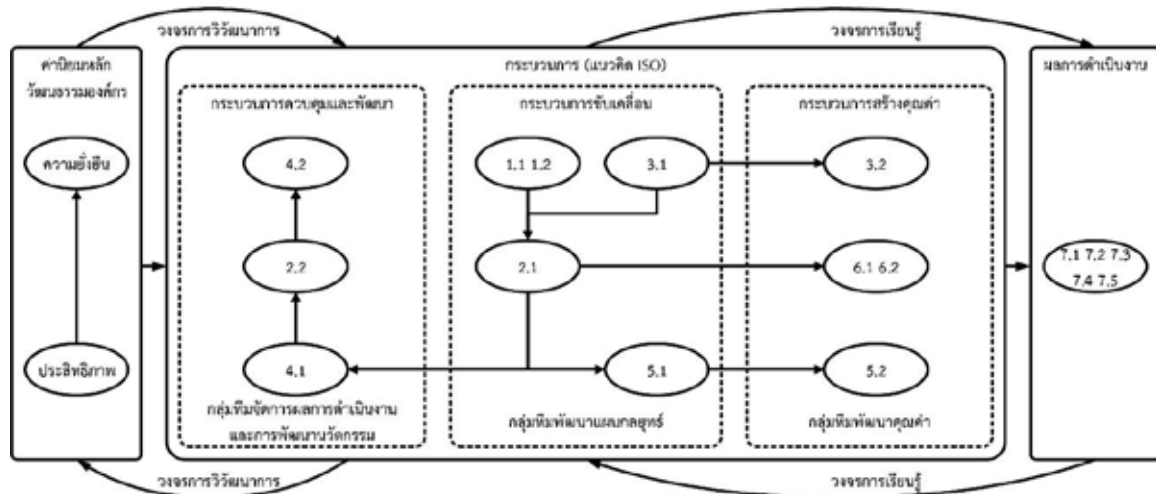
1.10 การดำเนินการตามเกณฑ์รางวัล TQA ในหมวดการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ พบประเด็นหลัก 2 ประเด็นได้แก่ การจัดการกระบวนการ และการออกแบบกระบวนการ ในด้านการจัดการกระบวนการนั้น พบว่าองค์กรที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC นั้นใช้องค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการกระบวนการคือ คู่มือกระบวนการ (Process Manual) หรือ คำแนะนำการปฏิบัติงาน (Work Instruction) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นตามกรอบการจัดการคุณภาพ เช่น ISO เป็นต้น



ภาพ 3 ตัวแบบโครงสร้างการดำเนินการ

โดยที่เครื่องมือด้านการจัดการที่ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ที่ได้รับความนิยมมีหลากหลาย ตัวอย่างเช่น PDCA Lean-6Sigmas และ Control Chart เป็นต้น ในขณะที่กลไกที่ขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่องคือ การประชุมทบทวน ติดตาม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน และทีมข้ามสายงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การประชุมทบทวนการดำเนินงานระดับกลุ่มงานประจำเดือน เป็นต้น

ในด้านการออกแบบกระบวนการนั้น พบว่าองค์กรที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC นั้น การออกแบบกระบวนการนั้นจะใช้มาตรฐาน ISO เป็นหลักในการออกแบบ สำหรับบางกระบวนการที่ไม่มีมาตรฐาน ISO กำหนดไว้ องค์กรสามารถนำแนวคิดของมาตรฐาน ISO ไปประยุกต์ใช้ ซึ่งจะเป็นกรอบในการจัดทำ คู่มือกระบวนการ (Process Manual) หรือ คำแนะนำการปฏิบัติงาน (Work Instruction) รวมทั้งกระบวนการพื้นฐานในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งดำเนินการ บนระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการขององค์กร



ภาพ 4: ตัวแบบวัฏจักรการดำเนินการ

2. ตัวแบบกระบวนการเพื่อการดำเนินการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

2.1 ตัวแบบโครงสร้างการดำเนินการ (Operating Structure Model หรือ OSM) ซึ่งแสดงโครงสร้างในการจัดทีมงานดำเนินการนำเกณฑ์รางวัล TQA มาใช้ในองค์กร ซึ่งจะอธิบายเกี่ยวกับ หน้าที่และความสัมพันธ์ระหว่างทีมงาน ซึ่งประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนของผู้บริหารสูงสุดและทีมงาน และส่วนของวัฏจักรการดำเนินการ ซึ่งแสดงองค์ประกอบแบบย่อ ดังแสดงในภาพ 3 ในส่วนของทีมงานนั้นจะประกอบด้วยทีมงานนั้นจะประกอบด้วยทีมงาน 4 ชุด ได้แก่ ทีมงานกำหนดทิศทาง (Steering Team หรือ S) ทีมงานหลัก (Core Team หรือ C) ทีมงานข้ามสายงาน (Cross function Team หรือ F) และทีมตรวจประเมิน (Assessment Team หรือ A)

2.2 ตัวแบบวัฏจักรการดำเนินการ (Process Cycle Model หรือ PCM) ซึ่งจะแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง 6 หมวดกระบวนการ 1 หมวดผลลัพธ์ และค่านิยมหลัก รวมทั้งวัฏจักรของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วยส่วนประกอบหลัก 3 ส่วน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร กระบวนการ และผลการดำเนินงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์พื้นฐานระหว่างกันคือ วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มมุ่งเน้นประสิทธิภาพ (ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า การให้ความสำคัญกับบุคลากรและพันธมิตร ความคล่องตัว การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง การมุ่งเน้นที่

ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า มุมมองเชิงระบบ) และกลุ่มมุ่งเน้นความยั่งยืน (การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล การมุ่งเน้นอนาคต การจัดการเพื่อนวัตกรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง) ส่งผลต่อกระบวนการ และกระบวนการส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ในขณะเดียวกัน พบว่ามีวงจรการเรียนรู้ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการกับผลการดำเนินงาน และมีวงจรการวิวัฒนาการเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการกับวัฒนธรรมองค์กร ในขณะที่กระบวนการ ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ กระบวนการขับเคลื่อน กระบวนการสร้างคุณค่า และกระบวนการควบคุมและพัฒนา ดังแสดงในภาพ 4

สรุปและอภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กร หรือ ค่านิยมหลัก ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการคุณภาพขององค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยอื่น ๆ ทั่วโลก ดังนี้ Jančíková and Brychta (2007, pp. 80-95) ได้ศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างวัฒนธรรมองค์กร กับความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ EFQM Excellence Model พบว่า ความสำเร็จของการประยุกต์จำเป็นต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งอาจจะต้องใช้ความพยายามและระยะเวลาที่ยาวนาน

Yong and Pheng (2008, pp. 237-248) ซึ่งได้ทำการศึกษาความเชื่อมโยงระหว่าง วัฒนธรรม



องค์กร กับการประยุกต์ใช้ TQM ในองค์กรของกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมก่อสร้างในประเทศสิงคโปร์ พบว่าองค์กรที่มีรูปแบบวัฒนธรรมแบบ Comprehensive Culture จะประยุกต์ใช้ TQM มากที่สุด ในขณะที่องค์กรที่มีรูปแบบวัฒนธรรมแบบ Hierarchy-driven Culture จะประยุกต์ใช้ TQM น้อยที่สุด

Roldán et al. (2012, pp. 183-189) ได้ศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างประเภทของวัฒนธรรมองค์กร กับการสำเร็จในการประยุกต์ใช้ TQM ในองค์กรขององค์กรภาคธุรกิจในประเทศสเปน ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ ส่งผลต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ TQM ในองค์กรมากที่สุด

ในขณะเดียวกัน ผลงานวิจัยของ Islam and AL.Nasser (2013, p. 10) ซึ่งได้ทำการวิจัยศึกษาความเชื่อมโยงระหว่าง Soft TQM หรือวัฒนธรรมคุณภาพของ TQM และ Hard TQM หรือเทคนิควิธีการของ TQM กับผลการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ในประเทศกำลังพัฒนา 5 แห่ง ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ทั้ง Hard TQM และ Soft TQM ส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

จากผลงานวิจัยต่าง ๆ ข้างต้น ซึ่งค้นพบในสิ่งเดียวกันคือ วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ TQM หรือเกณฑ์รางวัล TQA ดังนั้นการพัฒนาตัวแบบที่ผสมผสานระหว่าง

วัฒนธรรมองค์กร และองค์ประกอบของเกณฑ์รางวัล TQA ดังปรากฏในตัวแบบ PCM จึงมีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถวิเคราะห์ และขับเคลื่อนการนำเกณฑ์รางวัล TQA มาใช้ในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรทุกภาคส่วนในการยกระดับคุณภาพและสร้างความยั่งยืนต่อองค์กร รวมทั้งยกระดับความสามารถในการแข่งขันในระดับประเทศ

ข้อเสนอแนะ

เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้และงานวิจัยที่ผ่านมาในอดีตจำนวนมาก ได้ยืนยันถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรต่อความสำเร็จในการจัดการคุณภาพในองค์กร ดังนั้นจึงควรมีการทำวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อยืนยันความถูกต้องของตัวแบบ PCM ในภาพ 4

ข้อจำกัดของการทำวิจัย

ข้อจำกัดประการสำคัญของการวิจัยคือ การเข้าถึงข้อมูลกระบวนการและเครื่องมือเชิงลึกขององค์กรที่ได้รับรางวัล TQA และ TQC เนื่องจากหลายองค์กรพิจารณาว่าเป็นความลับในการประกอบธุรกิจ ดังนั้นการดำเนินการที่เหมาะสมคือ การวิจัยร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ดังที่ปรากฏในหลายประเทศ ซึ่งนักวิจัยดำเนินการวิจัยลักษณะนี้ร่วมกับหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศนั้น ๆ

บรรณานุกรม

- Abdullah, M., Hamid, M. R. A., Mustafa, Z., Husain, N., Idris, F., Suradi, N. R. M., & Ismail, W. R. (2012). Value-based total performance excellence model: A conceptual framework for organisations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(5-6), 557-572.
- Breja, S. K., Banwet, D. K., and Iyer, K. C. (2011). Quality strategy for transformation: A case study. *The TQM Journal*, 23(1), 5-20.
- Ciptono, W. S., Ibrahim, A. R., Sulaiman, A., and Kadir, S. L. S. A. (2011). Sustainability of TQM Implementation Model In The Indonesia's Oil and Gas Industry: An Assessment of Structural Relations Model Fit. *GadjahMada International Journal of Business*, 13(1), 1-20.
- Ho, S. K. (2010). Integrated lean TQM model for global sustainability and competitiveness. *The TQM Journal*, 22(2), 143-158.
- Idris, F. (2011). Total quality management (TQM) and sustainable company performances: Examining the relationship in Malaysian firms. *International Journal of Business and Society (IJBS)*, 12(1), 31-52.



- Ingelsson, P., Eriksson, M., and Lilja, J. (2012). Can selecting the right values help TQM implementation? A case study about organisational homogeneity at the Walt Disney Company. **Total Quality Management & Business Excellence**, 23(1), 1-11.
- Islam, R., and AlNasser, A. (2013). The effect of national culture on total quality management and organizational performance. **American Journal of Applied Sciences**, 10(10).
- Jabnoun, N., and Sedrani, K. (2005). TQM, culture and performance in UAE manufacturing firms, **The Quality Management Journal**, 4(12), 8-21.
- Jančíková, A., and Brychta, K. (2007). TQM and organizational culture as significant factors in ensuring competitive advantage: A Theoretical Perspective, **International Journal of Research Trends in Social Sciences, Special Edition: Competing In Global and National Markets**, 1(2).
- Joiner, T. A. (2007). Total quality management and performance: The role of organization support and co-worker support. **International Journal of Quality and Reliability Management**, 24(6), 617-627.
- Koc, T. (2011). The relationship between TQM and performance in SMEs: The mediation effect of failure. **International Journal of Industrial Engineering: Theory, Applications and Practice**, 18(4).
- Lam, S.-Y., Lee, V.-H., Ooi, K.-B., and Lin, B. (2011). The relationship between TQM, learning orientation and market performance in service organizations: An empirical analysis. **Total Quality Management and Business Excellence**, 22(12), 1277-1297.
- Lin, C. S., and Su, C. T. (2013). The Taiwan national quality award and market value of the firms: An empirical study. **International Journal of Production Economics**, 144(1), 57-67.
- Link, A. N., and Scott, J. T. (2011). Economic evaluation of the baldrige performance excellence program, **NIST Planning Report**, 12.
- Moore, M. T. (1995). Is TQM dead? Even quality leaders see gaps in ranks. **USA Today**, 17, 01B.
- Prajogo, D. I. (2005). The comparative analysis of TQM practices and quality performance between manufacturing and service firms. **International Journal of Service Industry Management**, 16(3), 217-228.
- Prajogo, D. I., and McDermott, C. M. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. **International Journal of Operations and Production Management**, 25(11), 1101-1122.
- Roldán, J. L., Leal-Rodríguez, A. L., and Leal, A. G. (2012). The influence of organisational culture on the Total Quality Management programme performance. **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**, 18(3), 183-189.
- Sampaio, P., Saraiva, P., and Monteiro, A. (2012). A comparison and usage overview of business excellence models. **The TQM Journal**, 24(2), 181-200.
- Sun, H. (2011). A systems research on quality management under the MBNQA framework. **Total Quality Management and Business Excellence**, 22(11), 1195-1211.



- Tanninen, K., Puumalainen, K., and Sandström, J. (2010). The power of TQM: analysis of its effects on profitability, productivity and customer satisfaction. **Total Quality Management**, 21(2), 171–184.
- Ul Hassan, M., Mukhtar, A., Qureshi, S. U., and Sharif, S. (n.d.). Impact of TQM Practices on Firm's Performance of Pakistan's Manufacturing Organizations. **International Journal**, 2.
- Xiang, J. Y., He, Z., Suh, Y. H., Moon, J. Y., and Liu, Y. F. (2010). An empirical investigation of the China quality award causal model. **Asian Journal on Quality**, 11(1), 49–68.
- Yong, K. T., and Pheng, L. S. (2008). Organizational culture and TQM implementation in construction firms in Singapore. **Construction Management and Economics**, 26(3), 237–248.
- Yusuf, Y., Gunasekaran, A., and Dan, G. (2007). Implementation of TQM in China and organisation performance: an empirical investigation. **Total quality management**, 18(5), 509–530.
- Zatzick, C. D., Moliterno, T. P., and Fang, T. (2012). Strategic (MIS) FIT: The implementation of TQM in manufacturing organizations. **Strategic Management Journal**, 33(11), 1321–1330.
- Zehir, C., and Sadikoglu, E. (2012). Relationships among Total Quality Management Practices: An Empirical Study in Turkish Industry. **International Journal of Performability Engineering**, 8(6), 667.

