



THAILAND QUALITY AWARD

2565-2566

CRITERIA FOR PERFORMANCE
EXCELLENCE FRAMEWORK



**LEADERSHIP
STRATEGY
CUSTOMERS**

**MEASUREMENT, ANALYSIS, AND
KNOWLEDGE MANAGEMENT**

**WORKFORCE
OPERATIONS
RESULTS**

The material in this publication is based on
Baldrige Performance Excellence Program,
2021 - 2022 Criteria for Performance Excellence
(Gaithersburg, MD, USA: U.S. Department of Commerce,
National Institute of Standards and Technology,
<http://www.nist.gov/baldrige>).

ชื่อนี้หนังสือ : เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2565 – 2566
TQA Criteria for Performance Excellence Framework 2565 – 2566

ISBN : 978-616-265-216-5

จัดทำโดย : สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม

พิมพ์ที่ : บริษัท โรตัมพีแควินออก จำกัด (มหาชน)

พิมพ์ครั้งที่ 1 : ธันวาคม 2564

จำนวนพิมพ์ : 1,000 เล่ม

จำนวนหน้า : 168 หน้า

ขอรับหนังสือได้ที่ : สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
ชั้น 12, 14 อาคารयाकुลา 1025 ถนนพหลโยธิน
แขวงพญาไท เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400
โทรศัพท์ 0-2619-5500 ต่อ 630-634
โทรสาร 0-2619-8085
E-mail: tqa@ftpi.or.th
Website: www.tqa.or.th
Facebook: TQAalive



ตราสัญลักษณ์

สัญลักษณ์

ข้อฟ้าสีทองอร่ามลอยเด่นในทิวจักรวาล

เคียงข้างด้วยดาวฤกษ์ดวงใหญ่ส่องประกายระยิบระยับ อยู่ในกรอบรูปช่องหน้าต่างทรงไทย

ความหมาย

รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นรางวัลอันทรงเกียรติที่พึงปรารถนาของทุกหน่วยงาน
เพราะเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้าน
ตลอดจนผลประกอบการที่ดีเทียบเท่าองค์กรที่ยอมรับกันว่ามีคุณภาพสูงสุดในโลก

องค์ประกอบ

ดาวฤกษ์

สื่อให้เห็นถึงจุดสูงสุดแห่งความสำเร็จ ความรุ่งโรจน์ และการเป็น
ที่ยอมรับทั่วไป อันเป็นสิ่งพึงปรารถนาของทุกองค์กร

ข้อฟ้าสีทอง

สื่อให้เห็นถึงความเป็นเลิศและความมุ่งมั่นที่จะพัฒนามาตรฐาน
คุณภาพให้ดียิ่งขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

ช่องหน้าต่างทรงไทย

สื่อถึงวิสัยทัศน์ การมองการณ์ไกลสู่ความสำเร็จ



เจตนารมณ์ ของ “รางวัลคุณภาพแห่งชาติ”

**“รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นรางวัลอันทรงเกียรติ
ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องหมาย
แสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กร
ที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก”**

เจตนารมณ์

1. เพื่อสนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน
2. เพื่อประกาศเกียรติคุณให้แก่องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก
3. เพื่อกระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
4. เพื่อแสดงให้เห็นภาพชัดถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ

ประโยชน์ต่อองค์กร

องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินคุณภาพระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตน จะได้รับประโยชน์ในทุกชั้นตอน.

เริ่มจากการประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่า ระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความพร้อม และตัดสินใจสมัครรับรางวัล องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายสาขาอาชีพที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมินโดยเฉพาะ และไม่ว่าองค์กรจะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม องค์กรจะได้รับรายงานป้อนกลับซึ่งระบุจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุง ซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป.

องค์กรที่ได้รับรางวัล จะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ และมีสิทธิ์ใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการ ในการโฆษณาประชาสัมพันธ์องค์กร รวมทั้งมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ และเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการเพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน.

สารบัญ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2565-2566

กรอบการบริหารจัดการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	1
ภาพรวมและโครงสร้างของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ	8
คำอธิบายเพื่อการอ่านเกณฑ์	12

เนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติและคะแนน

โครงสร้างองค์กร	15
หมวด 1 การนำองค์กร	21
หมวด 2 กลยุทธ์	28
หมวด 3 ลูกค้า	35
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	39
หมวด 5 บุคลากร	45
หมวด 6 การปฏิบัติการ	50
หมวด 7 ผลลัพธ์	56

รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของเกณฑ์	65
แนวทางการตอบเกณฑ์	69
คำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ	76
คำนิยามและแนวคิดหลัก	115
อภิธานศัพท์	128

คะแนน

ระบบการให้คะแนน	156
แนวทางการให้คะแนนกระบวนการ	163
แนวทางการให้คะแนนผลลัพธ์	165

ความสำเร็จของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

167



เกณฑ์รางวัล



เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ปี 2565-2566

กรอบการบริหารจัดการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เอื้อให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ ปรับปรุงผลลัพธ์ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อสามารถแข่งขันกับองค์กรในระดับนานาชาติ.

องค์กรมากมายใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อปรับปรุงและให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ยั่งยืน. องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์กรต้นแบบระดับประเทศ. องค์กรเหล่านี้ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศกับองค์กรต่าง ๆ และเป็นแรงบันดาลใจให้องค์กรอื่น ๆ ปรับปรุงการปฏิบัติการและผลลัพธ์ของตนเอง ซึ่งส่งผลดีต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทย และสามารถแข่งขันกับองค์กรในระดับนานาชาติ.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ช่วยองค์กรอย่างไร

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ช่วยองค์กรตอบคำถามที่ท้าทาย 3 ข้อ ดังนี้

- 1) องค์กรดำเนินการได้ดีอย่างที่ควรจะเป็นหรือไม่.
- 2) องค์กรรู้ได้อย่างไร.
- 3) องค์กรควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร.

ไม่ว่าจะเป็นองค์กรที่ตั้งขึ้นใหม่ กำลังเติบโต หรือดำเนินธุรกิจมาเป็นเวลาหลายปี ทุกองค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายในการปฏิบัติการประจำวันและในระยะยาว. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ รวบรวมแนวทางปฏิบัติที่ได้รับการพิสูจน์แล้วในประเด็นการนำและการบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบัน มาจัดเป็นชุดคำถามเพื่อช่วยให้องค์กรเผชิญกับความท้าทาย ใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง และบริหารจัดการองค์กรประกอบทั้งหมดขององค์กรให้เป็นหนึ่งเดียวเพื่อให้บรรลุพันธกิจ เกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเรียกว่า “มุมมองเชิงระบบ”. องค์กรอาจพบว่าคำถามบางคำถามตอบได้ยาก. องค์กรอาจตัดสินใจว่าคำถามบางคำถามไม่เกี่ยวข้องกับองค์กรเท่ากับบางคำถามอื่น. แม้กระนั้น คำถามต่าง ๆ ทั้งหมดจะช่วยให้องค์กรระบุประเด็นจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงผลการดำเนินการและความยั่งยืนขององค์กร.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ช่วยให้องค์กรค้นพบและใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง และเตรียมพร้อมรับมือกับความท้าทายที่เผชิญ.

เกณฑ์ช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อประเด็นที่มีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้

- ทำความเข้าใจถึงประเด็นที่ต้องแข่งขันและประสบความสำเร็จในระยะยาวในสภาพแวดล้อมการดำเนินการขององค์กร.
- ทำให้ผู้นำ ผู้จัดการ และบุคลากรทั้งหมดมองเห็นภาพเดียวกัน.
- ทำให้มั่นใจว่าบุคลากรขององค์กรเข้าใจและสามารถมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ.
- ทำความเข้าใจ และตอบสนอง หรือทำได้เหนือกว่าความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า.
- ทำให้มั่นใจว่าการปฏิบัติการขององค์กรมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ความสำเร็จในระยะสั้นและระยะยาว.

ดังนั้น องค์กรจะสามารถอยู่ในตำแหน่งที่ทำให้องค์กรให้ประสบความสำเร็จและบรรลุพันธกิจได้ดียิ่งขึ้น จากความชัดเจนและความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้งองค์กร ในคณะผู้นำองค์กร บุคลากร ลูกค้า และพันธมิตรที่สำคัญ.

คำนิยามและแนวคิดหลัก

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมีพื้นฐานมาจากคำนิยามและแนวคิดหลัก 11 ประการ ซึ่งเป็นความเชื่อและพฤติกรรมที่พบว่าฝังลึกอยู่ในหลายองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ดังนี้

- มุมมองเชิงระบบ (Systems perspective).
- การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ (Visionary leadership).
- ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer-focused excellence).
- การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Valuing people).
- ความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัว (Agility and resilience)
- การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational learning)
- การมุ่งเน้นความสำเร็จและการจัดการเพื่อนวัตกรรม (Focus on success and innovation)
- การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (Management by fact).
- การตอบแทนสังคม (Societal contributions).
- จริยธรรมและความโปร่งใส (Ethics and transparency).
- การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์ (Delivering value and results).

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

ด้วยการตอบคำถามของเกณฑ์รางวัลคุณภาพ เพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ (หน้า 15-63) องค์กรจะได้สำรวจตนเองถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ครอบคลุม 7 หมวดที่สำคัญในการจัดการและการดำเนินการขององค์กร.

1. การนำองค์กร: องค์กรแบ่งปันวิสัยทัศน์และนำองค์กรอย่างไร. และองค์กรทำให้มั่นใจถึงการกำกับดูแลองค์กรที่ดีอย่างไร.
2. กลยุทธ์: องค์กรเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคตอย่างไร.
3. ลูกค้า: องค์กรรับฟังลูกค้า สร้างความพึงพอใจ และสร้างความผูกพันลูกค้าอย่างไร.
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้: องค์กรใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เชื่อถือได้เพื่อการตัดสินใจอย่างไร.
5. บุคลากร: องค์กรสร้างความผูกพันและให้อำนาจการตัดสินใจบุคลากรขององค์กรอย่างไร.
6. การปฏิบัติการ: องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่า การปฏิบัติการที่มอบคุณค่าแก่ลูกค้ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล.
7. ผลลัพธ์: องค์กรดำเนินการได้ดีเพียงใด.

ความเกี่ยวเนื่องกันระหว่างเกณฑ์หมวดต่างๆ เหล่านี้ ให้มุมมองเชิงระบบขององค์กร ตัวอย่างความเกี่ยวเนื่องกัน เช่น

- 1) ความเกี่ยวเนื่องกันระหว่างแนวทางขององค์กรในหมวด 1-6 และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (หมวด 7).
- 2) ความเกี่ยวเนื่องกันระหว่างการวางแผนบุคลากรกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์.
- 3) ความจำเป็นต้องมีข้อมูลความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาดในการสร้างกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.

แนวทางการให้คะแนน

องค์กรสามารถประเมินระดับพัฒนาการของกระบวนการ (หมวด 1-6) ใน 4 มิติ (ดูรายละเอียด แนวทางการให้คะแนน หน้า 163).

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติช่วยให้องค์กรตรวจประเมินและปรับปรุงกระบวนการ ใน 4 มิติ

1. แนวทาง : องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำงานขององค์กรประสบความสำเร็จ. ความเป็นระบบและประสิทธิผลของแนวทางที่สำคัญขององค์กรเป็นอย่างไร.
2. การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ : องค์กรนำแนวทางที่สำคัญไปใช้อย่างคงเส้นคงวาในส่วนงานที่เกี่ยวข้องอย่างไร.
3. การเรียนรู้ : องค์กรประเมินและปรับปรุงแนวทางที่สำคัญขององค์กรได้ดีเพียงไร. การปรับปรุงต่างๆ มีการแบ่งปันภายในองค์กรได้ดีเพียงไร. องค์กรความรู้ใหม่ๆ ได้นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมหรือไม่.
4. การบูรณาการ : แนวทางต่างๆ ขององค์กรสอดคล้องกับความจำเป็นขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร. กระบวนการและการปฏิบัติการทั่วทั้งองค์กรประสานสอดคล้องกันได้ดีเพียงใดเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ระดับองค์กรที่สำคัญ.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติช่วยให้องค์กรประเมินผลลัพธ์ ใน 4 มิติ

1. ระดับ : ระดับผลการดำเนินการปัจจุบันตามตัววัดที่เหมาะสมเป็นอย่างไร.
2. แนวโน้ม : ผลลัพธ์มีการเปลี่ยนแปลงดีขึ้น หรือเหมือนเดิม หรือแย่ลงกว่าเดิม.
3. การเปรียบเทียบ : ผลการดำเนินการขององค์กรเทียบกับองค์กรอื่นที่เหมาะสมเป็นอย่างไร เช่น เทียบกับคู่แข่ง หรือระดับเทียบเคียง หรือผู้นำในธุรกิจ.
4. การบูรณาการ : องค์กรติดตามดูผลลัพธ์ที่สำคัญกับองค์กรหรือไม่. องค์กรใช้ผลลัพธ์นั้นเพื่อการตัดสินใจหรือไม่.

ในขณะที่องค์กรตอบคำถามตามเกณฑ์และตรวจประเมินผลการตอบของตนเองกับแนวทางการให้คะแนน องค์กรจะสามารถระบุจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง ทั้งภายในเกณฑ์แต่ละหมวดและระหว่างหมวด. เมื่อองค์กรใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อบริหารจัดการผลการดำเนินการขององค์กร จะเกิดการทำงานประสานกันระหว่างกระบวนการที่สำคัญและข้อมูลป้อนกลับระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์ ซึ่งจะนำไปสู่วงจรการปรับปรุง. และเมื่อใช้เกณฑ์นี้อย่างต่อเนื่อง องค์กรจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรมากขึ้น และสามารถระบุวิธีที่ดีที่สุดในการสร้างจุดแข็ง ปิดช่องว่าง และสร้างนวัตกรรม.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เทียบกับทุกองค์กร.

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสามารถปรับใช้ได้ตามความจำเป็นขององค์กร. เกณฑ์ไม่ได้กำหนดว่าองค์กรควรจัดโครงสร้างหรือการปฏิบัติการอย่างไร. ในโครงสร้างองค์กร (หน้า 15) องค์กรจะอธิบายว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กร. เกณฑ์กระตุ้นให้องค์กรใช้แนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับใช้ได้ มีนวัตกรรม และยืดหยุ่น และกระตุ้นให้องค์กรเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมที่สุดกับองค์กร (เช่น Lean, Six Sigma, ISO, Balanced Scorecard, Plan-Do-Check-Act (PDCA)) และเลือกใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิผลมากที่สุดเพื่อขับเคลื่อนการปรับปรุง และมีผลการดำเนินการที่ดีอย่างยั่งยืน.

บทบาทของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีบทบาทในการสร้างเสริมความสามารถในการแข่งขัน 3 ประการ

- 1) ช่วยปรับปรุงกระบวนการ ชีตความสามารถ และผลลัพธ์.
- 2) ช่วยกระตุ้นการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่างๆ ผ่านงาน TQA Winner Conference และการเยี่ยมชมกิจการองค์กรที่ได้รับรางวัล.
- 3) เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการทำความเข้าใจและใช้ในการบริหารจัดการผลการดำเนินการขององค์กร ชี้นำความคิดในเชิงกลยุทธ์และสร้างโอกาสในการเรียนรู้.

ในประเทศไทย มีการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อช่วยให้องค์กรปรับปรุงขีดความสามารถในการแข่งขันและผลลัพธ์ผ่านระบบการพัฒนาและประเมินองค์กรต่างๆ ได้แก่ ระบบการรับรองมาตรฐานโรงพยาบาล (Hospital Accreditation : HA) ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) ระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA).

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีเนื้อหาของข้อกำหนดและการประเมินที่เทียบเคียงได้กับรางวัลคุณภาพแห่งชาติต่างๆ ทั่วโลก เป็นที่ยอมรับว่าเป็นกรอบการบริหารจัดการเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ. การใช้เกณฑ์ดังกล่าวจะช่วยให้องค์กรต่างๆ ในประเทศไทยมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อประโยชน์ของลูกค้านุเคราะห์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม ประเทศชาติ และองค์กร.

วิธีการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก สามารถใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อปรับปรุงองค์กรได้. เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติจะช่วยให้องค์กรตัดสินใจได้ว่า จะเริ่มต้นที่ใด.

ก. หากองค์กรเพิ่งเริ่มต้นเรียนรู้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

วิธีการเหล่านี้ จะเป็นประโยชน์สำหรับองค์กรที่เริ่มต้นใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อปรับปรุงองค์กร.

- 1) อ่านโครงสร้างองค์กร (หน้า 15). อภิปรายเพื่อหาคำตอบให้คำถามเหล่านี้กับคณะผู้แนะนำระดับสูงอาจถือเป็นการตรวจประเมินตนเองครั้งแรกขององค์กร.
- 2) ศึกษาค่านิยมและแนวคิดหลัก 11 ประการ (หน้า 115). เปรียบเคียงองค์กรของท่านกับค่านิยมเหล่านี้ ว่ามีประเด็นอะไรบ้างที่องค์กรของท่านควรปรับปรุง.
- 3) ตอบคำถามตาม 17 หัวข้อของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. เพื่อทำความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับเกณฑ์และผลการดำเนินการขององค์กร.
- 4) อ่านกรอบภาพรวมของระบบบริหารจัดการผลการดำเนินการโดยอ่านหัวข้อหลักต่างๆ ในแต่ละหัวข้อคำถาม (หน้า 21-63). องค์กรพิจารณาถึงประเด็นเหล่านี้ (ตัวหนังสือสีน้ำเงินในเนื้อหาเกณฑ์) ในการวางระบบการนำองค์กรและการวัดผลการดำเนินการหรือไม่.
- 5) ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติและเนื้อหาคำอธิบาย เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร. เกณฑ์และคำอธิบายอาจช่วยให้องค์กรคิดด้วยวิธีที่แตกต่าง หรือให้กรอบการอ้างอิงใหม่ๆ.
- 6) เข้าร่วมการฝึกอบรมหรือสัมมนาเกี่ยวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. เพื่อเรียนรู้แนวทางที่เป็นแบบอย่างที่ดีจากองค์กรที่ได้รับรางวัล. องค์กรเหล่านี้ได้ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการสร้างนวัตกรรม และบรรลุผลลัพธ์มาแล้ว.
- 7) สมัครเป็นผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (รายละเอียดตาม www.tqa.or.th). ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติจะได้รับการฝึกอบรมอย่างเข้มข้น ได้ประสบการณ์จากการตรวจประเมินองค์กรที่สมัครรางวัล และเรียนรู้เพื่อประยุกต์ใช้เกณฑ์กับองค์กรของตน.

ข. เมื่อองค์กรพร้อมสำหรับการตรวจประเมินโดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

การประเมินองค์กรโดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ให้ดำเนินการตามคำแนะนำดังต่อไปนี้

- 1) จัดทำโครงสร้างองค์กรให้สมบูรณ์. ให้คณะนำระดับสูงตอบคำถามในโครงสร้างองค์กร. หากพบว่ามีส่วนไหนที่ประเด็นใดที่ขัดแย้งกัน หรือมีข้อมูลน้อย หรือไม่มีเลย ให้ใช้ประเด็นเหล่านี้ในการลงมือวางแผนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ. หลายองค์กรใช้โครงสร้างองค์กรเป็นจุดเริ่มต้นในการประเมินตนเองในเบื้องต้น.
- 2) ใช้คำถามของเกณฑ์แบบเต็มรูปแบบเป็นแนวทางในการทำทุกเรื่องที่สำคัญเพื่อนำองค์กร. องค์กรอาจค้นพบจุดบอด หรือประเด็นที่ควรให้ความสำคัญเพิ่มเติม.
- 3) ทบทวนแนวทางการให้คะแนน (หน้า 163 และ 165). แนวทางนี้จะช่วยให้องค์กรประเมินระดับพัฒนาการขององค์กร.
- 4) ตอบคำถามในหมวดที่องค์กรทราบว่าจำเป็นต้องปรับปรุง. ตอบด้วยตนเองหรือกับคณะผู้บริหารระดับสูง จากนั้นตรวจประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงและจัดทำแผนปรับปรุง. อย่างไรก็ตาม วิธีการประเมินโดยการเลือกตอบเฉพาะหมวดอย่างนี้ อาจทำให้เกิดความจำกัดของประเด็นที่ฟังจะได้จากมุมมองเชิงระบบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ.
- 5) ให้คณะผู้บริหารระดับสูงตรวจประเมินองค์กร. ในการประชุม ให้คณะผู้บริหารระดับสูงตอบคำถามตามโครงสร้างองค์กรและเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงแล้วจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร.
- 6) ตรวจประเมินองค์กรแบบเต็มรูปแบบด้วยตนเอง. จัดตั้งคณะทำงานภายในองค์กรเพื่อจัดทำโครงสร้างองค์กรและตรวจประเมินองค์กรตามเกณฑ์ทั้ง 7 หมวด.
- 7) สมัครรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. ศึกษาจากคู่มือสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปีนั้นๆ จากเว็บไซต์ www.tqa.or.th. เมื่อองค์กรพร้อม สามารถสมัครขอรับการประเมินภายใต้รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งจะได้รับตรวจประเมินโดยคณะผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติจากสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติอย่างเต็มรูปแบบ.

ภาพรวมและโครงสร้างของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ: (Criteria for Performance Excellence Overview and Structure)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ: มุมมองเชิงระบบ (Criteria for Performance Excellence Overview: A Systems Perspective)

ระบบการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ประกอบด้วยเกณฑ์ 6 หมวดที่อยู่ส่วนกลางของภาพ ซึ่งระบุกระบวนการและผลลัพธ์ที่องค์กรบรรลุ ผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศต้องอาศัยการนำองค์กรที่เข้มแข็งและแสดงให้เห็นผ่านผลลัพธ์ที่โดดเด่น คำว่า “การบูรณาการ” ที่กลางภาพ แสดงให้เห็นว่า ทุกองค์ประกอบของระบบเชื่อมโยงกัน

ลูกศรแนวนอนที่ตรงกลาง แสดงการเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างกลุ่มการนำองค์กร (หมวด 1, 2 และ 3) กับกลุ่มผลลัพธ์ (หมวด 5, 6, และ 7) และยังแสดงถึงความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างกลุ่มการนำองค์กรและกลุ่มผลลัพธ์

ลูกศรแนวตั้งที่กลางภาพ ซึ่งไปยังโครงสร้างองค์กรและพื้นฐานของระบบ ซึ่งให้สารสนเทศและข้อมูลป้อนกลับสำหรับกระบวนการที่สำคัญและสภาพแวดล้อมขององค์กร



เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ: โครงสร้าง (Criteria for Performance Excellence Structure)

หัวข้อ

เกณฑ์มีทั้งหมด 17 หัวข้อ และอีก 2 หัวข้อในโครงสร้างองค์กร แต่ละหัวข้อมีจุดมุ่งเน้นที่เฉพาะเจาะจง

หัวข้อเหล่านี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มตามประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ คือ

- โครงสร้างองค์กร ถามเพื่อให้องค์กรระบุสภาพแวดล้อมขององค์กร
- หัวข้อที่เป็นกระบวนการ (หมวด 1-6) ถามเพื่อให้องค์กรระบุกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร
- หัวข้อที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7) ถามเพื่อให้องค์กรรายงานผลลัพธ์ของกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร สำหรับรายชื่อหัวข้อและคะแนน ดูหน้า 11.

หมายเหตุของหัวข้อ

หมายเหตุของหัวข้อ มีเพื่อ

- 1) อธิบายคำหรือข้อกำหนดของแต่ละหัวข้อ
- 2) แนะนำและให้ตัวอย่างวิธีการตอบตามข้อกำหนดของหัวข้อ
- 3) ซึ่งให้เห็นการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันที่สำคัญกับหัวข้ออื่น ๆ

หมายเหตุของหัวข้อที่ใช้ *ตัวอักษรตัวเอียง* เป็นคำอธิบายสำหรับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ)

ประเด็นพิจารณา

ในแต่ละหัวข้อมีประเด็นพิจารณาอย่างน้อยหนึ่งประเด็น (ใช้ตัวอักษร ก., ข. และ ค.)

คำถาม

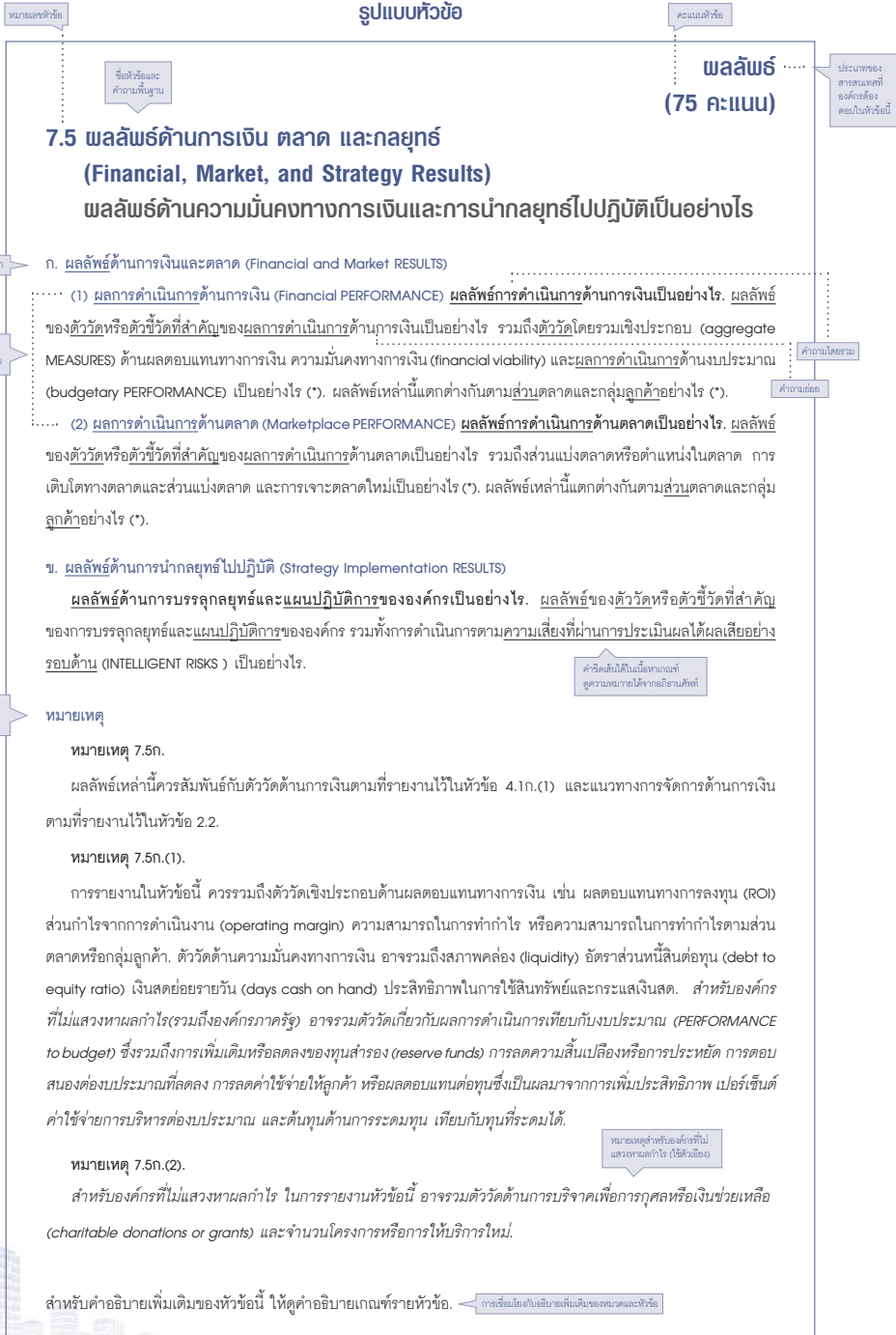
คำถามแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

- คำถามพื้นฐาน (Basic questions) คือ คำถามที่ตามหลังหัวข้อหลัก
- คำถามโดยรวม (Overall questions) แสดงด้วยคำถามตัวอักษรเข้ม คำถามชั้นนำเหล่านี้เป็นจุดเริ่มต้นในการตอบคำถามของเกณฑ์
- คำถามย่อย (Multiple questions) เป็นคำถามเดี่ยว ๆ ในแต่ละประเด็นพิจารณา รวมทั้งคำถามที่เป็นตัวอักษรเข้ม คำถามแรกแสดงถึงสิ่งที่สำคัญที่สุดในชุดคำถามนั้น

อภิธานศัพท์

คำที่ขีดเส้นใต้ในเนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สามารถดูความหมายได้จากอภิธานศัพท์ หน้า 128-154

รูปแบบหัวข้อ



ผลลัพธ์ (75 คะแนน)

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์ (Financial, Market, and Strategy Results)
ผลลัพธ์ด้านความมั่นคงทางการเงินและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นอย่างไร

ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market RESULTS)

(1) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial PERFORMANCE) ผลลัพธ์การดำเนินงานด้านการเงินเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินงานด้านการเงินเป็นอย่างไร รวมถึงตัววัดโดยรวมเชิงประกอบ (aggregate MEASURES) ด้านผลตอบแทนทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน (financial viability) และผลการดำเนินงานงบประมาณ (budgetary PERFORMANCE) เป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (*).

(2) ผลการดำเนินงานด้านตลาด (Marketplace PERFORMANCE) ผลลัพธ์การดำเนินงานด้านตลาดเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินงานด้านตลาดเป็นอย่างไร รวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตทางตลาดและส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่เป็นอย่างไร (*). ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (*).

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการดำเนินการตามความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินได้ผลเลือกรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS) เป็นอย่างไร.

หมายเหตุ

หมายเหตุ 7.5ก.

ผลลัพธ์เหล่านี้ควรสัมพันธ์กับตัววัดด้านการเงินตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 4.1ก.(1) และแนวทางการจัดการด้านการเงินตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2.

หมายเหตุ 7.5ก.(1).

การรายงานในหัวข้อนี้ ควรรวมถึงตัววัดเชิงประกอบด้านผลตอบแทนทางการเงิน เช่น ผลตอบแทนทางการลงทุน (ROI) ส่วนกำไรจากการดำเนินงาน (operating margin) ความสามารถในการทำกำไร หรือความสามารถในการทำกำไรตามส่วนตลาดหรือกลุ่มลูกค้า. ตัววัดด้านความมั่นคงทางการเงิน อาจรวมถึงสภาพคล่อง (liquidity) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (debt to equity ratio) เงินสดอยู่ยรายวัน (days cash on hand) ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์และกระแสเงินสด. สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร(รวมถึงองค์กรภาครัฐ) อาจรวมตัววัดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานเทียบกับงบประมาณ (PERFORMANCE to budget) ซึ่งรวมถึงการเพิ่มเติมหรือลดลงของทุนสำรอง (reserve funds) การลดความเสี่ยงหรือการประหยัด การตอบสนองต่องบประมาณที่ลดลง การลดค่าใช้จ่ายให้ลูกค้า หรือผลตอบแทนต่อทุนซึ่งเป็นผลมาจากการเพิ่มประสิทธิภาพ เปอร์เซนต์ค่าใช้จ่ายการบริหารต่องบประมาณ และต้นทุนด้านการระดมทุน เทียบกับทุนที่ระดมได้.

หมายเหตุ 7.5ก.(2).

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ในการรายงานหัวข้อนี้ อาจรวมตัววัดด้านการบริจาคเพื่อการกุศลหรือเงินช่วยเหลือ (charitable donations or grants) และจำนวนโครงการหรือการให้บริการใหม่.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

หัวข้อของเกณฑ์

เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ	ปีดำเนินการ	
	2563-2564	2565-2566
โครงสร้างองค์กร		
1. ลักษณะองค์กร		
2. สภาวะการดำเนินงานองค์กร		
หมวดและหัวข้อต่าง ๆ	คะแนน	
หมวด 1 การนำองค์กร	110	110
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	60	60
1.2 การกำกับดูแลและการตอบแทนสังคม	50	50
หมวด 2 กลยุทธ์	95	95
2.1 การจัดทำกลยุทธ์	45	45
2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	50	50
หมวด 3 ลูกค้า	95	95
3.1 ความคาดหวังของลูกค้า	45	45
3.2 ความผูกพันของลูกค้า	50	50
หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	100	100
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร	55	55
4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้	45	45
หมวด 5 บุคลากร	100	100
5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร	45	45
5.2 ความผูกพันของบุคลากร	55	55
หมวด 6 การปฏิบัติการ	100	100
6.1 กระบวนการทำงาน	55	55
6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ	45	45
หมวด 7 ผลลัพธ์	400	400
7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	120	120
7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า	70	70
7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร	70	70
7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	65	65
7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์	75	75
คะแนนรวม	1000	1000

คำอธิบายเพื่อการอ่านเกณฑ์

- คำศัพท์ที่สำคัญ เพื่อใช้ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สืบได้จาก
1.1 คำที่ขีดเส้นใต้
1.2 คำภาษาอังกฤษที่พิมพ์เป็นตัวพิมพ์ใหญ่
คำเหล่านี้สามารถดูความหมายได้จากอภิธานศัพท์ หน้า 128-154
- หัวข้อต่าง ๆ ในเนื้อหาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม
บทนำ อธิบายสภาพแวดล้อมขององค์กร
หมวด 1-6 อธิบายกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร
หมวด 7 แสดงผลลัพธ์จากกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร
- คำที่เป็นตัวเอียงในหมายเหตุ เป็นคำอธิบายสำหรับองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ)
- เครื่องหมาย (*) หมายถึง การตอบในประเด็นนี้ ให้พิจารณาตามความเหมาะสม
- เครื่องหมาย (มหัพภาค หรือ full stop) ใช้เติมหลังคำเพื่อช่วยให้เข้าใจว่ากล่าวจบประโยคแล้ว
- ในคำถามย่อยของประเด็นพิจารณาที่มีตัวเลขในวงเล็บ เช่น 1.1ก.(3) ประกอบด้วยคำถามหลายคำถาม คำถามเหล่านี้มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน และไม่จำเป็นต้องแยกตอบแต่ละคำถาม คำถามย่อยเหล่านี้ ใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจว่าต้องใช้สารสนเทศใดในการตอบ.
- หมายเหตุท้ายเกณฑ์แต่ละหัวข้อ มีจุดประสงค์ 3 ประการ คือ
 - อธิบายคำ หรือคำถามของแต่ละหัวข้อให้ชัดเจน.
 - แนะนำและให้ตัวอย่างวิธีการตอบตามคำถามของหัวข้อ.
 - ชี้ให้เห็นการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันที่สำคัญกับหัวข้ออื่น.โดยสรุป จุดประสงค์ของหมายเหตุ คือ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถตอบคำถามต่าง ๆ ตามคำถามของหัวข้อได้ชัดเจนยิ่งขึ้น.
- หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเล่มนี้ ใช้สำหรับองค์กรที่สนใจสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปี 2565-2566 โดยองค์กรสามารถพิจารณารายละเอียดได้จากคู่มือการสมัครขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติประจำปีนั้น ๆ ใน www.tqa.or.th



เนื้อหาเกณฑ์

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ: (Criteria for Performance Excellence)

เริ่มต้นด้วยโครงสร้างองค์กร (Begin with the Organizational Profile)

โครงสร้างองค์กร เป็นการเริ่มต้นที่เหมาะสมที่สุดในการประเมินตนเองขององค์กร และในการเขียนรายงานเพื่อสมัครรับรางวัล. โครงสร้างองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจาก

- องค์กรสามารถใช้โครงสร้างองค์กรเพื่อการประเมินตนเองเบื้องต้น หากพบว่าประเด็นใดมีความขัดแย้ง หรือข้อมูลน้อย หรือไม่มีเลย ให้ใช้ประเด็นเหล่านี้ในการวางแผนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ.
- โครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งที่กำหนดบริบท เพื่อทำความเข้าใจองค์กรและวิถีปฏิบัติการ และทำให้องค์กรสามารถระบุลักษณะที่เฉพาะเจาะจงขององค์กร เพื่อประโยชน์ในการตอบคำถามของเกณฑ์ในหมวด 1 – 7. การตอบคำถามต่าง ๆ ในเกณฑ์ควรสัมพันธ์กับบริบทขององค์กรที่ท่านอธิบายไว้ในโครงสร้างองค์กร.
- โครงสร้างองค์กรช่วยให้องค์กรสามารถระบุสารสนเทศสำคัญที่อาจขาดหายไป และช่วยให้องค์กรเน้นที่การตอบคำถามและผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญ.

บทนำ: โครงสร้างองค์กร (Organizational Profile)

โครงสร้างองค์กร คือ ภาพโดยย่อขององค์กร และสภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์.

1. ลักษณะองค์กร (Organizational Description)

คุณลักษณะสำคัญขององค์กรคืออะไร.

ก. สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)

(1) ผลิตภัณฑ์ (Product Offerings) ผลิตภัณฑ์หลักขององค์กรคืออะไร (ดูหมายเหตุ ท้ายหัวข้อ). ความสำคัญเชิงเปรียบเทียบของแต่ละผลิตภัณฑ์ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรคืออะไร. กลไกที่องค์กรใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์คืออะไร.

(2) พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรม (MISSION, VISION, VALUES, and Culture) พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม คืออะไร. นอกเหนือจากค่านิยม คุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรคืออะไร สมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) คืออะไร และมีความเกี่ยวข้องอย่างไรกับพันธกิจขององค์กร.

(3) ลักษณะโดยรวมของบุคลากร (WORKFORCE Profile) ลักษณะโดยรวมของบุคลากรคืออะไร. มีการเปลี่ยนแปลงล่าสุดเกี่ยวกับองค์ประกอบและความจำเป็นด้านบุคลากรอย่างไร. อะไรคือ

- กลุ่มและประเภทของบุคลากรหรือพนักงาน.
- ข้อกำหนดด้านการศึกษาของแต่ละกลุ่มและประเภทของพนักงาน.
- ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญที่ทำให้บุคลากรผูกพัน.
- กลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเจาะสิทธิประโยชน์กับองค์กร (เช่น ตัวแทนสหภาพ) (ถ้ามี).
- ข้อกำหนดพิเศษขององค์กรในด้านสุขภาพและความปลอดภัย (ถ้ามี).

(4) สินทรัพย์ (Assets) องค์กรมีอาคารสถานที่ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และทรัพย์สินทางปัญญาที่สำคัญอะไรบ้าง.

(5) สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Regulatory Environment) องค์กรดำเนินการภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับที่สำคัญอะไรบ้างในด้านต่อไปนี้ 1) อาชีวอนามัยและความปลอดภัย 2) การรับรอง (accreditation, certification) หรือการขึ้นทะเบียน 3) มาตรฐานอุตสาหกรรม และ 4) ข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม การเงิน และผลิตภัณฑ์.

ข. ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationships)

(1) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) โครงสร้างการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE) มีลักษณะอย่างไร. โครงสร้างและกลไกระบบการนำองค์กรมีอะไรบ้าง. ระบบการรายงานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ผู้นำระดับสูง และองค์กรแม่มีลักษณะเช่นใด (*).

(2) ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (CUSTOMERS and STAKEHOLDERS) ส่วนตลาด กลุ่มลูกค้า และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง (*). กลุ่มดังกล่าวมีความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญต่อผลิตภัณฑ์ ต่อบริการสนับสนุนแก่ลูกค้าและการปฏิบัติกรอย่างไร. และมีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มต่าง ๆ อย่างไร.

(3) ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ (Suppliers, PARTNERS, and COLLABORATORS) ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือที่สำคัญมีประเภทใดบ้าง. แต่ละกลุ่มมีบทบาทอะไรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการสนับสนุนลูกค้าที่สำคัญ และการยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กร. กลุ่มเหล่านี้มีส่วนร่วมอะไรในการสร้างนวัตกรรมให้แก่องค์กร. อะไรคือข้อกำหนดที่สำคัญของเครือข่ายอุปทาน (supply-network) ขององค์กร.

หมายเหตุ

หมายเหตุ 1.ก.(1)

ผลิตภัณฑ์ (Product offerings) หมายถึง สินค้าและบริการที่องค์กรนำเสนอในตลาด. กลไกการส่งมอบผลิตภัณฑ์ไปยังลูกค้า อาจส่งมอบโดยตรงหรือโดยอ้อม ผ่านตัวแทนจำหน่าย ผู้จัดจำหน่าย ผู้ให้ความร่วมมือ หรือพันธมิตร. ผลิตภัณฑ์ขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) อาจหมายถึง โปรแกรม/แผนงาน โครงการ หรือ บริการต่าง ๆ.

หมายเหตุ 1.ก.(2)

หากองค์กรมีการกำหนดเจตจำนงหรือพันธกิจ องค์กรควรอธิบายถึงสิ่งเหล่านั้นในการตอบคำถาม. บางองค์กรอาจระบุพันธกิจและเจตจำนง และบางองค์กรใช้คำเหล่านี้แทนกัน. เจตจำนงหมายถึงเหตุผลพื้นฐานในการดำรงอยู่ขององค์กร. สิ่งเหล่านี้มีบทบาทในการสร้างแรงบันดาลใจให้องค์กรและชี้้นำการกำหนดค่านิยม.

หมายเหตุ 1.ก.(2)

ค่านิยมขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร. คุณลักษณะอื่นของวัฒนธรรมองค์กร อาจรวมถึงความเชื่อและบรรทัดฐาน (norms) ร่วมกัน ซึ่งนำไปสู่ความเป็นเอกลักษณ์ของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร.

หมายเหตุ 1.ก.(3)

กลุ่มและประเภทของบุคลากรหรือพนักงาน (รวมถึงกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อเจรจาสิทธิประโยชน์กับองค์กร) อาจจัดแบ่งตามประเภทของการจ้างงาน หรือสัญญาจ้าง สถานที่ปฏิบัติงาน (รวมทั้งการทำงานจากนอกสถานที่) การประจำการนอกที่ตั้ง สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายการทำงานแบบยืดหยุ่น หรือปัจจัยอื่น ๆ. สำหรับองค์กรที่มีอาสาสมัครและพนักงานฝึกหัดที่ไม่ได้รับค่าจ้างมาช่วยทำงานให้องค์กร ให้รวมกลุ่มเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของบุคลากรขององค์กรด้วย.

หมายเหตุ 1.ก.(5)

ในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ คำว่า "อุตสาหกรรม" หมายถึง ภาคส่วนที่องค์กรดำเนินการธุรกิจอยู่. มาตรฐานอุตสาหกรรม อาจรวมถึงหลักปฏิบัติ (Codes of conduct) และแนวนโยบายที่ใช้ทั่วไปในอุตสาหกรรม. สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) ภาคส่วนดังกล่าวอาจเป็นองค์กรการกุศล สมาคมและชมรมวิชาชีพ องค์กรศาสนา หรือหน่วยงานภาครัฐหรือภาคส่วนย่อยของหน่วยงานนั้น. กฎระเบียบข้อบังคับด้านสภาพแวดล้อม อาจรวมถึงการปล่อยก๊าซเรือนกระจก กฎหมายควบคุม และการซื้อขายคาร์บอนเครดิต (carbon regulations and trading) และประสิทธิภาพการใช้พลังงาน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับพื้นที่ที่องค์กรดำเนินการอยู่.

หมายเหตุ 1.ข.(1)

ระบบการกำกับดูแลองค์กรสำหรับองค์กรธุรกิจ องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร และองค์กรภาครัฐ อาจประกอบด้วยคณะกรรมการที่ปรึกษา สภาครอบครัว (Family council) หรือคณะผู้นำท้องถิ่นหรือภูมิภาคที่จัดตั้งขึ้น เพื่อให้คำแนะนำแก่องค์กร. สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) ระบบการกำกับดูแลองค์กรและการรายงานผล อาจรวมถึงความสัมพันธ์กับแหล่งเงินทุนที่สำคัญ เช่น หน่วยงาน รัฐบาล หรือมูลนิธิที่สนับสนุนเงินทุน.

หมายเหตุ 1.ข.(1)

โครงสร้างองค์กร ถ้ามว่า" ระบบการนำองค์กรคือ "อะไร" (What) (โครงสร้างและกลไก) คำถามในหมวด 1 และหมวด 5 ถาม "วิธีการ" ใช้ระบบการนำองค์กร (How)

หมายเหตุ 1.ข.(2)

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) ลูกค้าอาจรวมถึง สมาชิก ผู้เสียภาษี ประชาชน ผู้รับบริการ ผู้ป่วย นักเรียน นักศึกษา ลูกความ และผู้ได้รับประโยชน์ โดยที่ส่วนตลาดอาจหมายถึง การแบ่งตามกลุ่มผู้อยู่ในข่ายที่จะได้รับประโยชน์. สำหรับองค์กรภาครัฐ รัฐบาล (ที่เป็นแหล่งเงินทุน) อาจเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ.



หมายเหตุ 1.ข.(2)

กลุ่มลูกค้า อาจแบ่งตามความคาดหวัง พฤติกรรม ความนิยม หรือลักษณะที่คล้ายคลึงกัน. ในแต่ละกลุ่มลูกค้ายังอาจแบ่งออกตามความแตกต่างหรือลักษณะร่วม หรือทั้ง 2 แบบ. องค์กรอาจแบ่งตลาดออกเป็น ส่วนตลาดตามกลุ่มผลิตภัณฑ์หรือลักษณะพิเศษของผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย ปริมาณซื้อขาย ภูมิศาสตร์ หรือปัจจัยอื่น ๆ ที่กำหนดไว้.

หมายเหตุ 1.ข.(2)

ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการปฏิบัติการ ทำให้องค์กรตระหนักและเตรียมการต่อความเสี่ยงของการหยุดชะงักของผลิตภัณฑ์ บริการ และเครือข่ายอุปทาน (supply-network) รวมถึงการหยุดชะงักที่มาจากภัยพิบัติทางธรรมชาติและภาวะฉุกเฉินอื่น.

หมายเหตุ 1.ข.(3)

เครือข่ายอุปทาน (Supply-network) ประกอบด้วยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร และส่งมอบให้กับลูกค้าขององค์กร. สำหรับบางองค์กร หน่วยงานเหล่านี้จะก่อให้เกิดห่วงโซ่ โดยที่หน่วยงานหนึ่งเป็นผู้จัดหาให้อีกหน่วยงานหนึ่งโดยตรง. อย่างไรก็ตาม หน่วยงานเหล่านี้จะมีความโยงเข้าด้วยกันและพึ่งพาซึ่งกันและกันมากขึ้น ไม่เพียงแต่เป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง. เกณฑ์ใช้คำว่า “เครือข่ายอุปทาน (supply-network) เพื่อชี้ให้เห็นถึงการพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างองค์กรและผู้ส่งมอบ.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

2. สถานการณ์ขององค์กร (Organizational Situation)

สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร.

ก. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environment)

(1) ลำดับในการแข่งขัน (Competitive Position) ให้อธิบายขนาดและการเติบโตขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรในธุรกิจหรือตลาดเดียวกัน. คู่แข่งมีจำนวนเท่าไรและประเภทอะไรบ้าง.

(2) การเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness Changes) การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ซึ่งมีผลต่อสถานการณ์การแข่งขันขององค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สร้างโอกาสสำหรับการสร้างนวัตกรรมและความร่วมมือคืออะไร (*).

(3) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data) ระบุแหล่งที่มาที่สำคัญสำหรับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันในธุรกิจเดียวกัน รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญจากธุรกิจอื่น. องค์กรมีข้อจำกัดอะไรบ้าง (ถ้ามี) ในการได้มาซึ่งข้อมูล หรือข้อจำกัดในการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเหล่านี้.

ข. บริบทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Context)

ระบุความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ.

ค. ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement)

ระบุระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงกระบวนการขององค์กรสำหรับการประเมินผลและการปรับปรุงโครงการและกระบวนการขององค์กรที่สำคัญ.

หมายเหตุ

หมายเหตุ 2.ก.

องค์กรไม่แสวงหากำไร ต้องแข่งขันกับองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรอื่น และกับหน่วยงานอื่นที่ให้บริการคล้ายคลึงกัน เพื่อให้ได้แหล่งทุนสนับสนุนและอาสาสมัคร สมาชิกภาพ การเป็นที่รู้จักในชุมชนที่เหมาะสม และการได้รับความสนใจจากสื่อ.

หมายเหตุ 2.ข.

ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ อาจเป็นด้านธุรกิจ ด้านการปฏิบัติการ ด้านการตอบแทนสังคม และด้านบุคลากร. ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ อาจสัมพันธ์กับผลิตภัณฑ์ การเงิน โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีอุบัติใหม่ (emerging technology) การบูรณาการด้านดิจิทัล (digital integration) ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ การเกิดขึ้นของคู่แข่งใหม่ (emerging competitors) การเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร ชื่อเสียงและการยอมรับของตราสินค้า เครือข่ายอุปทาน โลกาภิวัตน์ รวมทั้งสิ่งแวดล้อมและสภาพภูมิอากาศ. คำว่า “ธุรกิจ” เมื่อใช้กับองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร (รวมถึงองค์กรภาคี) หมายถึง เรื่องที่เกี่ยวกับพันธกิจหลักหรือกิจกรรมระดับองค์กร.

หมายเหตุ 2.ค.

ระบบการให้คะแนนของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ พิจารณาการปรับปรุงผลการดำเนินการผ่านการเรียนรู้และการบูรณาการ เป็นมิติหนึ่งในการตรวจประเมินระดับพัฒนาการของแนวทางและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติขององค์กร. คำถามนี้ช่วยกำหนดบริบทโดยรวมของแนวทางที่ใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร. แนวทางที่องค์กรใช้ควรสัมพันธ์กับความจำเป็นขององค์กร ทั้งนี้ อาจรวมถึงการใช้ระบบ Lean Enterprise, Six Sigma, Plan-Do-Check-Act (PDCA), มาตรฐาน ISO (เช่น 9000 หรือ 14000 หรือมาตรฐานที่เฉพาะเจาะจงของอุตสาหกรรมนั้น ๆ) ศาสตร์แห่งการตัดสินใจ หรือเครื่องมือปรับปรุงอื่น ๆ.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

หมวด 1 การนำองค์กร (110 คะแนน)

(Leadership)

ในหมวดการนำองค์กร เกณฑ์ถามว่าการปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูง ชี้นำ และทำให้องค์กรมีความยั่งยืนอย่างไร. นอกจากนี้ เกณฑ์ยังถามถึงระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE System) รวมทั้งวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุผลความรับผิดชอบต่อด้านกฎหมายและจริยธรรม และวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อตอบแทนสังคม.

กระบวนการ
(60 คะแนน)

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership): ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร.

ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม (VISION and VALUES)

(1) กำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม (Establishing VISION and VALUES) ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการกำหนดและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในเรื่องวิสัยทัศน์และค่านิยม. ผู้นำระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในเรื่องวิสัยทัศน์และค่านิยม โดยผ่านระบบการนำองค์กร (LEADERSHIP SYSTEM) ไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบและพันธมิตร ที่สำคัญ และลูกค้า รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ (*). การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อค่านิยมขององค์กรอย่างไร.

(2) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (PROMOTING LEGAL and ETHICAL BEHAVIOR) การปฏิบัติตนของผู้นำระดับสูงแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมอย่างไร. ผู้นำระดับสูงสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรเพื่อสิ่งเหล่านี้ได้อย่างไร.

ข. การสื่อสาร (Communication)

ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร (WORKFORCE) ทั้งทั้งองค์กร และลูกค้าที่สำคัญ. ผู้นำระดับสูงดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- กระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและเป็นไปในลักษณะสองทิศทาง.
- สื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร.
- มีบทบาทโดยตรงในการจูงใจบุคลากรเพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดี และให้ความสำคัญกับลูกค้าและธุรกิจ.

ค. พันธกิจและผลการดำเนินการขององค์กร (MISSION and Organizational PERFORMANCE)

(1) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ (Creating an Environment for Success) ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและในอนาคต. ผู้นำระดับสูง ดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการบรรลุพันธกิจ.
- สร้างและมุ่งมั่นส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความผูกพันของลูกจ้างและบุคลากร ความเท่าเทียม และการมีส่วนร่วม.
- ปลุกฝังความคล่องตัวและความสามารถในการฟื้นตัว (RESILIENCE) ขององค์กร ภาวะความรับผิดชอบ การเรียนรู้ระดับองค์กรและของบุคลากรแต่ละคน นวัตกรรม และยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking).
- มีส่วนร่วมในการวางแผนเตรียมผู้รับหน้าที่ต่อเนื่องสำหรับผู้นำระดับสูง (succession planning) และการพัฒนาผู้นำในอนาคตขององค์กร.

(2) การทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง (Creating a Focus on Action) ผู้นำระดับสูง (SENIOR LEADERS) ดำเนินการอย่างไรในการทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร. ผู้นำระดับสูง ดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ทำให้เกิดการปฏิบัติที่ส่งผลต่อการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรอย่างจริงจัง.
- ระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจัง.
- พิจารณาถึงการสร้างคุณค่าและทำให้เกิดความสมดุลของคุณค่า (VALUE) ระหว่างลูกจ้าง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ในการตั้งความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ.
- แสดงให้เห็นถึงภาวะความรับผิดชอบต่อการดำเนินการขององค์กร.

หมายเหตุ

หมายเหตุ 1.1.

ผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรควรรายงานในหัวข้อ 7.1 - 7.5. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของการนำองค์กรและระบบการนำองค์กรควรรายงานในหัวข้อ 7.4.

หมายเหตุ 1.1ก.(1).

วิสัยทัศน์ขององค์กรควรเป็นตัวกำหนดบริบทสำหรับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ได้อธิบายไว้ในหัวข้อ 2.1 และ 2.2.

หมายเหตุ 1.1ข.

การสื่อสารในลักษณะสองทิศทาง อาจรวมถึงการใช้สื่อสังคมออนไลน์ เช่น การส่งข่าวสารเป็นระยะ ๆ ทั้งภายในและภายนอกผ่านเว็บไซต์ ทวิต (tweet) บล็อก (blogging) และวงสนทนาดิจิทัล (digital forums) ของลูกจ้างและบุคลากร รวมทั้งการติดตามเว็บไซต์และบล็อกภายนอกและตอบกลับ (*).

หมายเหตุ 1.1ข.

บทบาทโดยตรงของผู้นำระดับสูงในการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร อาจรวมถึงการมีส่วนร่วมในการให้รางวัลและยกย่องชมเชย.

หมายเหตุ 1.1ข.(1).

สำหรับองค์กรที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัครเป็นอย่างมากในการทำงาน ควรกล่าวถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครเหล่านั้นด้วย.

หมายเหตุ 1.1ค.(1).

องค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถ (1) ตอบสนองต่อความต้องการทางธุรกิจในปัจจุบัน (2) เตรียมพร้อมต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ตลาด และการปฏิบัติการในอนาคต ด้วยการพิจารณาความเสี่ยง ความคล่องตัว ความสามารถในการฟื้นตัว (resilience) และโอกาสเชิงกลยุทธ์ เพื่อเตรียมพร้อมต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ตลาด และการปฏิบัติการในอนาคต. ในการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จผู้นำควรคำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอกด้วย. ปัจจัยเหล่านี้อาจรวมถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ทั้งในภาพรวม (risk appetite) และรายความเสี่ยง (risk tolerance) ความจำเป็นในการสร้างนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมระดับองค์กร รวมถึงความเสี่ยงและโอกาสต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีอุบัติใหม่ การบูรณาการข้อมูล และการแปลงเป็นดิจิทัล ความพร้อมต่อการพลิกผันทางธุรกิจ (disruptions) วัฒนธรรมองค์กร ระบบงาน ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ในด้านโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่อาจเกิดขึ้น ขีดความสามารถและอัตราค่าจ้างบุคลากร การมีทรัพยากรพร้อมใช้งาน ประโยชน์ของสังคมและความเท่าเทียมในสังคม และสมรรถนะหลักขององค์กร.

หมายเหตุ 1.1ค.(1).

การส่งเสริมความเท่าเทียม หมายถึง การทำให้มั่นใจว่าลูกจ้างและบุคลากรทุกคนได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรม และบุคลากรทุกคนสามารถบรรลุศักยภาพสูงสุดของตน. การมีส่วนร่วม หมายถึงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ของบุคลากรทุกคน และทำให้มั่นใจถึงความรู้สึกความเป็นเจ้าของ.

หมายเหตุ 1.1ค.(2).

การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างจริงจังของผู้นำระดับสูงต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ บุคลากร ระบบงาน และสินทรัพย์ขององค์กร ทั้งนี้ รวมถึงความกล้าเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน การสร้างนวัตกรรมและการปรับปรุงผลิตภาพอย่างต่อเนื่อง. ผู้นำระดับสูงต้องคำนึงถึงสิ่งที่ต้องการการปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Objectives) (ดู 2.2.ก(1)) และอาจเกี่ยวข้องกับการวางแผนบริหารเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงสำหรับการเปลี่ยนแปลงหรือการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อสารสนเทศที่สำคัญ.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้อ่านคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

กระบวนการ (50 คะแนน)

1.2 การกำกับดูแลองค์กรและการตอบแทนสังคม (Governance and Societal Contributions): องค์กรดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กรและตอบแทนสังคม.

ก. การกำกับดูแลองค์กร (Organizational GOVERNANCE)

(1) ระบบการกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE System) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่ามีระบบการกำกับดูแลองค์กรที่มีความรับผิดชอบ. องค์กรดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้ประสบความสำเร็จในระบบการกำกับดูแลองค์กร ดังต่อไปนี้

- ภาระความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.
- ภาระความรับผิดชอบต่อกลยุทธ์.
- ภาระความรับผิดชอบต่อด้านการเงิน.
- ความโปร่งใสในการดำเนินการ.
- การคัดเลือกคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร และนโยบายในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร (*).
- ความเป็นอิสระและมีประสิทธิภาพของการตรวจสอบภายในและภายนอก.
- การปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ถือหุ้น (*).
- การวางแผนเตรียมผู้รับหน้าที่ต่อเนื่องสำหรับผู้บริหารระดับสูง (succession planning)

(2) การประเมินผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Evaluation) องค์กรประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูง (SENIOR LEADERS) และคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรอย่างไร. องค์กรใช้การประเมินผลการดำเนินการเหล่านี้เพื่อกำหนดคำตอบของผู้บริหารอย่างไร. ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรใช้ผลการประเมินผลการดำเนินการข้างต้นเพื่อการพัฒนาตนเองและปรับปรุงประสิทธิภาพของผู้นำ คณะกรรมการ และระบบการนำองค์กรอย่างไร (*).

ข. การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Legal and ETHICAL BEHAVIOR)

(1) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Legal and Regulatory Compliance) องค์กรดำเนินการด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และความกังวลของชุมชนในปัจจุบัน และคาดการณ์ล่วงหน้าด้านกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ และความกังวลของชุมชนในอนาคต จากผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการขององค์กรอย่างไร. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้หรือไม่

- ดำเนินการในกรณีที่เกิดผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการมีผลกระทบต่อสังคม.
- คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสาธารณะ (public concerns) ที่มีต่อผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติการในอนาคต.
- เตรียมการเชิงรุกต่อความกังวลและผลกระทบต่อเหล่านี้อย่างไร .

องค์กรมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามระเบียบข้อบังคับที่กำหนดหรือดีกว่าที่กำหนด (*). องค์กรมีกระบวนการ ตัววัด และเป้าประสงค์ที่สำคัญอะไรในการดำเนินการเรื่องความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติการขององค์กร.

(2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (ETHICAL BEHAVIOR) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการส่งเสริมและสร้างความมั่นใจว่าปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กรเป็นไปอย่างมีจริยธรรม. องค์กรมีกระบวนการและตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรในการส่งเสริมและทำให้มั่นใจว่ามีการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ทั้งทั้งองค์กรภายใต้โครงสร้างระบบการกำกับดูแลองค์กร รวมทั้งในการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร ลูกจ้าง พันธมิตร ผู้ส่งมอบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการติดตาม และดำเนินการในกรณีที่มีกรณีการทำที่ขัดต่อการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม.

ค. การตอบแทนสังคม (Societal Contributions)

(1) ความผาสุกของสังคม (Societal Well-Being) องค์กรได้นำเรื่องความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมไปบรรจุในกลยุทธ์และการปฏิบัติการประจำวันอย่างไร. องค์กรมีส่วนร่วมอย่างไรในการสร้างความสมบูรณ์แก่ระบบสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ.

(2) การสนับสนุนชุมชน (Community Support) องค์กรดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญ (KEY communities) ขององค์กร. ชุมชนที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง. องค์กรมีวิธีการในการกำหนดชุมชนดังกล่าวอย่างไร รวมทั้งวิธีการกำหนดเรื่องที่จะองค์กรจะเข้าไปมีส่วนร่วม. ผู้บริหารระดับสูง และบุคลากรร่วมมือกันพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร.

หมายเหตุ

หมายเหตุ 1.2.

ควรนำเรื่องการตอบแทนสังคมในประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรไปใช้ประกอบการจัดทำกลยุทธ์ (หัวข้อ 2.1) และในการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ (หมวด 6) ควรรายงานผลลัพธ์สำคัญด้านสังคมในหัวข้อผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (หัวข้อ 7.4).

หมายเหตุ 1.2.ก(1)

ในการปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระบบการกำกับดูแลองค์กรควรพิจารณาและอนุมัติระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมสำหรับองค์กร โดยตระหนักถึงความจำเป็นในการยอมรับความเสี่ยงว่าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินองค์กรที่ประสบความสำเร็จ.

หมายเหตุ 1.2ก.(1).

หากคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรมีการทบทวนผลการดำเนินการและความก้าวหน้าขององค์กรให้รายงานใน 4.1(ข).

หมายเหตุ 1.2ก.(1).

ความโปร่งใสในการดำเนินการของระบบการกำกับดูแลองค์กร ควรครอบคลุมเรื่องการควบคุมภายในของกระบวนการกำกับดูแลองค์กร สำหรับบริษัทเอกชนและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) คณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอกอาจทำหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรทั้งหมดหรือบางส่วน สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) ที่ทำหน้าที่ดูแลรักษาเงินกองทุนของสาธารณะ ต้องเน้นความสำคัญในเรื่องการดูแลรักษาเงินกองทุนสาธารณะ และความโปร่งใสในการดำเนินงาน.

หมายเหตุ 1.2ก.(2).

การประเมินผลการดำเนินการของผู้นำ อาจใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินโดยผู้ร่วมงาน ผลการทบทวนผลการดำเนินการของผู้บริหารอย่างเป็นทางการ รวมทั้งใช้ข้อมูลป้อนกลับและผลสำรวจที่ได้จากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ที่ดำเนินการอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ สำหรับบริษัทเอกชนบางแห่ง รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและองค์กรภาครัฐ คณะกรรมการที่ปรึกษาภายนอกอาจเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้นำระดับสูงและคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร.

หมายเหตุ 1.2ข.(1).

การเตรียมการเชิงรุกต่อผลกระทบเชิงลบและความกังวลของสังคม อาจรวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ การลดการปล่อยคาร์บอนและการใช้กระบวนการจัดการเครือข่ายอุปทานที่มีประสิทธิภาพ (*). องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ควรอธิบายถึงวิธีการที่จะดำเนินการตามหรือเหนือกว่าข้อกำหนดและมาตรฐานของกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับที่เพื่อการระดมทุนและการลือบบี (*).

หมายเหตุ 1.2ข.(2).

ตัววัดหรือตัวชี้วัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม อาจรวมถึง (อัตรา) ร้อยละของกรรมการอิสระในคณะกรรมการกำกับดูแลองค์กร ตัววัดที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย เหตุการณ์ของการละเมิดจริยธรรมหรือการฝ่าฝืนกฎเกณฑ์และการตอบสนองต่อเหตุการณ์นั้น ๆ ผลสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อจริยธรรมขององค์กร การใช้โทรศัพท์สายด่วนจริยธรรมรวมทั้งผลการทบทวนและการตรวจสอบด้านจริยธรรม. ตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้ อาจรวมถึงหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีนโยบาย การฝึกอบรมบุคลากร และระบบการติดตามเฝ้าระวังในเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน การป้องกันและการใช้สารสนเทศที่มีประเด็นความอ่อนไหว และองค์ความรู้ที่เกิดจากการสังเคราะห์และหาความสัมพันธ์ของข้อมูลเหล่านี้ ตลอดจนการใช้เงินกองทุนอย่างเหมาะสม.

หมายเหตุ 1.2ค.

สำหรับองค์กรการกุศลบางแห่งที่มีพันธกิจในการสนับสนุนสังคมและสนับสนุนชุมชนที่สำคัญโดยตรงอยู่แล้ว ซึ่งอธิบายไว้ในคำตอบคำถามเกณฑ์หมวดอื่น ในหัวข้อนี้ ควรอธิบายถึง “การทุ่มเทเป็นพิเศษ” (extra efforts) ในการอุทิศตนเพื่อสนับสนุนชุมชนนั้น ๆ.

หมายเหตุ 1.2ค.(1).

ควรรายงานความผาสุกและผลประโยชน์ของสังคมที่นอกเหนือจากการปฏิบัติตามกฎหมายที่อธิบายใน 1.2ข(1) ซึ่งอาจรวมถึงความพยายามขององค์กรหรือคู่ความร่วมมือในการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนในงานบริการ การศึกษา สุขอนามัย และการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน การแก้ไขปัญหาความไม่เท่าเทียมทางสังคม รวมทั้งปรับปรุงแนวทางปฏิบัติในการทำการค้า ธุรกิจ หรือสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ.

หมายเหตุ 1.2ค(2).

การมีส่วนสนับสนุนชุมชนที่สำคัญอาจรวมถึงเรื่องที่ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

หมวด 2 กลยุทธ์ (Strategy)

(95 คะแนน)

ในหมวดกลยุทธ์ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร การนำไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า.

กระบวนการ
(45 คะแนน)

2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์.

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)

(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning PROCESS) องค์กรวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างไร. ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์มีอะไรบ้าง. ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง. กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไร. กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความจำเป็นที่อาจเกิดขึ้นขององค์กรในเรื่องต่อไปนี้หรือไม่. การเปลี่ยนแปลง ลำดับความสำคัญของแผนงานด้านต่าง ๆ ในการเปลี่ยนแปลง และความคล่องตัวขององค์กร (organizational agility) และความสามารถในการฟื้นตัว (RESILIENCE).

(2) นวัตกรรม (INNOVATION) กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรกระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรมได้อย่างไร. องค์กรกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OPPORTUNITIES) อย่างไร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่าจะเลือกโอกาสเชิงกลยุทธ์ในเรื่องใดเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS). โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรคืออะไร.

(3) การพิจารณากลยุทธ์ (Strategy Considerations) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความสำคัญ และพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์. ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล องค์กรคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญของความเสี่ยงต่อไปนี้หรือไม่.

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์.
- ความเปลี่ยนแปลงที่มีโอกาสเกิดขึ้นและการพลิกผันทางธุรกิจ (disruption) ในสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ และด้านธุรกิจภายนอก.
- การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติการขององค์กร.
- จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และสารสนเทศ.
- ความสามารถขององค์กรในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.

(4) ระบบงานและสมรรถนะหลักขององค์กร (WORK SYSTEMS and CORE COMPETENCIES) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการที่สำคัญใดจะดำเนินการโดยบุคลากรขององค์กรและกระบวนการใดดำเนินการโดยผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ. การตัดสินใจเหล่านี้ ได้คำนึงถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สมรรถนะหลักขององค์กร (CORE COMPETENCIES) และสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบพันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือที่มีศักยภาพอย่างไร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลักและระบบงานในอนาคตที่จำเป็นขององค์กร.

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)

(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC OBJECTIVES) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง และเป้าประสงค์ (GOALS) ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง. ให้ระบุตารางเวลาที่บรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น. การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (ถ้ามี) ในด้านผลิตภัณฑ์ ลูกค้าและตลาด ผู้ส่งมอบและพันธมิตร และการปฏิบัติการที่ได้วางแผนไว้มีอะไรบ้าง.

(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES Considerations) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร สามารถสร้างสมดุลที่เหมาะสมระหว่างความต้องการที่หลากหลายและแข่งขันกันเองในองค์กรได้อย่างไร. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้หรือไม่.

- ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์.
- สร้างสมดุลระหว่างกรอบเวลาระยะสั้นระยะยาว.
- คำนึงถึงและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด.

หมายเหตุ

หมายเหตุ 2.1.

หัวข้อนี้กล่าวถึงกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร ซึ่งอาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการสร้างความผูกพันกับลูกค้าและผลิตภัณฑ์. อย่างไรก็ตาม องค์กรควรอธิบายวิธีการออกแบบผลิตภัณฑ์และการสร้างความผูกพันกับลูกค้าในหัวข้อ 6.1 และ 3.2 (*)

หมายเหตุ 2.1.

การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy development) หมายถึง แนวทางขององค์กรในการเตรียมการสำหรับอนาคต. ในการจัดทำกลยุทธ์ องค์กรควรพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร. เพื่อการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากร องค์กรอาจใช้รูปแบบต่าง ๆ ของการพยากรณ์ การคาดคะเนทางเลือก สถานการณ์จำลอง ความรู้ (ดูหัวข้อ 4.2ข.) การวิเคราะห์ หรือแนวทางอื่นที่ช่วยให้เห็นภาพในอนาคต การจัดทำกลยุทธ์อาจให้ผู้ส่งมอบ ผู้ให้ความร่วมมือ ผู้จัดจำหน่าย พันธมิตร และลูกค้าที่สำคัญเข้ามามีส่วนร่วม. สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรบางแห่ง การจัดทำกลยุทธ์อาจให้องค์กรที่มีบริการลักษณะคล้ายคลึงกัน หรือที่มีกลุ่มผู้บริจาคหรืออาสาสมัครกลุ่มเดียวกันเข้ามามีส่วนร่วม.

หมายเหตุ 2.1.

คำว่า “กลยุทธ์” ควรตีความอย่างกว้าง ๆ. กลยุทธ์อาจเป็นผลมาจากหรือนำไปสู่สิ่งต่อไปนี้ เช่น ผลิตภัณฑ์ใหม่ การกำหนดกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาดที่สำคัญใหม่ ค่านิยมหรือกำหนดนิยามใหม่ถึงบทบาทขององค์กรในระบบนิเวศธุรกิจ (เครือข่ายพันธมิตร ผู้ส่งมอบ ผู้ให้ความร่วมมือ คู่แข่ง ลูกค้า ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกภาคส่วนหรืออุตสาหกรรมที่ทำหน้าที่เป็นแหล่งทรัพยากรที่มีศักยภาพ); การสร้างความแตกต่างของตราสินค้า สมรรถนะหลักใหม่ขององค์กร (new core competencies) รายได้ที่เพิ่มขึ้น การขายธุรกิจ การควบรวมและครอบครองกิจการ การหาพันธมิตรและการสร้างความสัมพันธ์ใหม่ หรือบทบาทระหว่างกัน และความสัมพันธ์กับบุคลากรใหม่หรืออาสาสมัคร. รวมทั้งอาจเป็นการมุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือสาธารณะ.

หมายเหตุ 2.1ก.(1).

ความคล่องตัวขององค์กร หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์อย่างรวดเร็ว และสามารถในการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติขององค์กรเมื่อมีโอกาสหรือมีความจำเป็น.

หมายเหตุ 2.1ก.(3).

การบูรณาการข้อมูลจากทุกแหล่งเพื่อสร้างสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ถือเป็นข้อพิจารณาที่สำคัญ. ข้อมูลและสารสนเทศ อาจเกี่ยวข้องกับ

- ความต้องการ ความคาดหวัง โอกาส และความเสี่ยง ในด้านลูกค้าและตลาด.
- โอกาสและความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎระเบียบข้อบังคับ เทคโนโลยี ความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (cybersecurity) รวมถึงความเสี่ยงและโอกาสอื่นที่อาจเกิดขึ้น.
- สมรรถนะหลักขององค์กร.
- สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและผลการดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันและอนาคตเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์กรที่เทียบเคียงกันได้.
- วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์.
- ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ.
- ความสามารถในการใช้ประโยชน์จากความหลากหลาย และส่งเสริมความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม.
- ความสามารถขององค์กรในการป้องกันและตอบสนองต่อกฎระเบียบและภาวะฉุกเฉิน.
- โอกาสในการผันทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกิจกรรมอื่นที่มีความสำคัญกว่า.
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ หรือระดับโลก.
- ข้อกำหนด รวมทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของพันธมิตรและเครือข่ายอุปทาน.
- การเปลี่ยนแปลงขององค์กรแม่.
- ปัจจัยอื่น ๆ ที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร.

หมายเหตุ 2.1ก.(3).

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ควรคำนึงถึงความสามารถขององค์กรในการระดมทรัพยากรและความรู้ที่จำเป็นในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และควรคำนึงถึงความสามารถขององค์กรในการดำเนินการตามแผนฉุกเฉิน หรือความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ และการนำแผนกลยุทธ์ใหม่หรือที่เปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว ในกรณีที่สถานการณ์มีบังคับ.

หมายเหตุ 2.1ก.(3).

เทคโนโลยีที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในหลายอุตสาหกรรม รวมถึงระบบอัตโนมัติขั้นสูง (enhanced automation) การปฏิบัติการบนคลาวด์ (cloud operations) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจทางธุรกิจ (data analytics) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things) บัญญาประดิษฐ์ และการสร้างแบบจำลองธุรกิจและกระบวนการที่เป็นชุดข้อมูลขนาดใหญ่ (large dataset-enabled business and process modeling)

หมายเหตุ 2.1ก.(4).

ระบบงานขององค์กร คือ การรวมกันของกระบวนการทำงานภายในและทรัพยากรภายนอกที่องค์กรต้องการเพื่อพัฒนาและผลิตผลิตภัณฑ์ส่งมอบให้กับลูกค้าและเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในตลาด. ทรัพยากรภายนอกอาจรวมถึงพันธมิตร ผู้ส่งมอบ ผู้ให้ความร่วมมือ คู่แข่ง ลูกค้าและองค์กรหรือองค์กรอื่น ๆ ที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศธุรกิจขององค์กร. การตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานเกี่ยวข้องกับ การปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กร และบรรเทาความเสี่ยง.

หมายเหตุ 2.1ข.(1).

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ควรมุ่งเน้นความท้าทาย ความได้เปรียบ และโอกาสที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ และต่อการส่งเสริมให้ผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรดีขึ้นและความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation): องค์กรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)

(1) แผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN) แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรมีอะไรบ้าง. แผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES) ขององค์กรอะไรบ้าง. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ.

(2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ (ACTION PLAN Implementation) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ. องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือที่สำคัญ (*) เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ. องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะมีคามยั่งยืน.

(3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) องค์กรทำอะไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธกิจพันธันในปัจจุบัน. องค์กรมีวิธีการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้อย่างไรเพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ. องค์กรจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแผนดังกล่าวอย่างไร เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจถึงความมั่นคงทางการเงิน (financial viability) ขององค์กร.

(4) แผนด้านบุคลากร (WORKFORCE Plans) แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวมีอะไรบ้าง. แผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากรและความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรอย่างไร.

(5) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES) ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ (KEY PERFORMANCE MEASURES or INDICATORS) ที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผล (EFFECTIVENESS) ของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้าง. องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้องค์กรดำเนินการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (ALIGNMENT).

(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (PERFORMANCE PROJECTIONS) การคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรตามตัววัดหรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ระบุไว้มีอะไรบ้าง. องค์กรจะทำการอย่างไรกับแผนปฏิบัติการ หากพบว่าผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้มีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือกับองค์กรในระดับที่เทียบเคียงกันได้.

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Modification)

องค์กรรู้และตอบสนองอย่างไร ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการและนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว.

หมายเหตุ

หมายเหตุ 2.2.

การจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติมีความเกี่ยวเนื่องกันอย่างใกล้ชิดกับหัวข้ออื่นในเกณฑ์. ตัวอย่างการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกันที่สำคัญ มีดังนี้

- หัวข้อ 1.1 เรื่องวิธีการของผู้มีระดับสูงในการกำหนดและสื่อสารทิศทางขององค์กร.
- หมวด 3 เรื่องวิธีการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ.
- หมวด 4 เรื่องวิธีการวัด การวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดการความรู้ เพื่อตอบสนองความต้องการด้านสารสนเทศที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อเป็นพื้นฐานที่เหมาะสม (effective basis) ในการวัดผลการดำเนินการ และเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.
- หมวด 5 เรื่องวิธีการตอบสนองความต้องการขององค์กรด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร เรื่องการระดมความต้องการและการออกแบบระบบการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร และเรื่อง การดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร ซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการ.
- หมวด 6 เรื่องวิธีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานซึ่งเป็นผลจากแผนปฏิบัติการ.
- หัวข้อ 7.1 เรื่องการบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร.
- หัวข้อ 7.5 ผลลัพธ์การรวมของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.

หมายเหตุ 2.2ก.(6).

ผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้ อาจพิจารณาถึงการลงทุนใหม่ การเข้าถึงสิทธิ์หรือความร่วมมือ การสร้างคุณค่าใหม่ การเจาะตลาดใหม่และการเปลี่ยนแปลง การบังคับใช้กฎหมายใหม่ ข้อกำหนดตามกฎหมายหรือมาตรฐานอุตสาหกรรม และนวัตกรรมที่สำคัญที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตด้านบริการและเทคโนโลยี. กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตควรอธิบายใน 4.1ค(1).

หมายเหตุ 2.2ข.

สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนปฏิบัติการและนำไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว รวมถึงเหตุการณ์ภายในหรือภายนอกที่ทำให้เกิดการพลิกผันทางธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การอุบัติใหม่ของเทคโนโลยีที่ทำให้เกิดการพลิกผันทางธุรกิจ (disruptive technologies) และการเปลี่ยนแปลงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าอย่างฉับพลัน

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

หมวด 3 ลูกค้า (Customers)

(95 คะแนน)

ในหมวดลูกค้า เกณฑ์ถามว่า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับลูกค้าเพื่อความสำเร็จด้านตลาดอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมถึงวิธีการที่องค์กรรับฟังเสียงของลูกค้า ตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าคาดหวัง และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว.

กระบวนการ
(45 คะแนน)

3.1 ความคาดหวังของลูกค้า (CUSTOMER Expectations):

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้าและกำหนดผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า.

ก. การรับฟังลูกค้า (CUSTOMER Listening)

(1) ลูกค้าในปัจจุบัน (Current CUSTOMERS) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง มีปฏิสัมพันธ์ และสังเกตลูกค้าเพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้. วิธีการรับฟังดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาด. วิธีการรับฟังมีความแตกต่างกันอย่างไร ภายในวงจรชีวิตการเป็นลูกค้า. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้าอย่างทันที่และสามารถนำไปใช้ได้ ในเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้า และการทำธุรกรรม.

(2) ลูกค้าในอนาคต (Potential CUSTOMERS) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้าในอนาคต เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังลูกค้าในอดีต ลูกค้าของคู่แข่ง และลูกค้าในอนาคต เพื่อให้ได้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การสนับสนุนลูกค้า และการทำธุรกรรม (*).

ข. การจำแนกลูกค้า และผลิตภัณฑ์ (CUSTOMER Segmentation and Product Offerings)

(1) การจำแนกลูกค้า (CUSTOMER Segmentation) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้หรือไม่.

- ใช้สารสนเทศเกี่ยวกับลูกค้า ตลาด และผลิตภัณฑ์เพื่อจำแนกกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดในปัจจุบันและในอนาคต.
- กำหนดว่าลูกค้าใด กลุ่มลูกค้าใด และส่วนตลาดใด ที่องค์กรจะให้ความสำคัญและทำตลาดเพื่อการเติบโตของธุรกิจ.

(2) ผลิตภัณฑ์ (Product Offerings) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดผลิตภัณฑ์. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร.

- ระบุความจำเป็นที่ต้องมี (need) และข้อกำหนด (requirement) ของลูกค้าและตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์และบริการ.
- กำหนดและดัดแปลงผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการและทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด.
- ค้นหาและปรับผลิตภัณฑ์เพื่อเข้าสู่ตลาดใหม่ เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ และสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับลูกค้าในปัจจุบัน (*).

หมายเหตุ

หมายเหตุ 3.1.

องค์กรควรรายงานผลลัพธ์ ที่เกี่ยวกับลักษณะพิเศษที่สำคัญของผลิตภัณฑ์ในหัวข้อ 7.1.

หมายเหตุ 3.1.

สำหรับการพิจารณาเพิ่มเติมเรื่องผลิตภัณฑ์และธุรกิจขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาคประชาสังคม) ให้ดูหมายเหตุในโครงสร้างองค์กร ข้อ 1.ก(1) และ โครงสร้างองค์กร ข้อ 2.ข.

หมายเหตุ 3.1ก(1).

วิธีการรับฟังลูกค้าอาจรวมถึงการติดตามข้อคิดเห็นผ่านช่องทางสื่อสังคมออนไลน์

หมายเหตุ 3.1ก(1).

วงจรชีวิตการเป็นลูกค้า เริ่มตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นคิดผลิตภัณฑ์หรือก่อนออกจำหน่าย และต่อเนื่องไปตลอดระยะเวลาที่องค์กรมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า. ขั้นตอนเหล่านี้อาจรวมถึงช่วงการเริ่มต้น การสร้างสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ไปจนถึงการยุติความสัมพันธ์ (*).

หมายเหตุ 3.1ข(2).

ในการกำหนดผลิตภัณฑ์ องค์กรควรคำนึงถึงลักษณะที่สำคัญทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งผลการดำเนินการ ตลอดทั้งวงจรชีวิตและห่วงโซ่การบริโภค. จุดมุ่งเน้นควรอยู่ที่ลักษณะพิเศษของผลิตภัณฑ์ที่มีผลต่อความชอบและความภักดีของลูกค้าที่มีต่อองค์กรหรือตราสินค้าขององค์กร ตัวอย่างเช่น ลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์หรือนวัตกรรม ที่สร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ หรือคุณลักษณะที่แตกต่างจากข้อเสนอของผู้แข่งหรือองค์กรอื่น ๆ ลักษณะพิเศษเหล่านี้ อาจรวมถึงราคา ความน่าเชื่อถือ คุณค่า การส่งมอบ ความทันกาล ผลิตภัณฑ์ที่ปรับเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะเทคโนโลยี การใช้ งานง่าย การดูแลรักษาสินค้าแล้วหรือสิ่งส่งมอบ (stewardships) การสนับสนุนลูกค้าหรือการบริการด้านเทคนิค ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแทนขายกับลูกค้า. ความสะดวกในการทำธุรกรรม ประสบการณ์ของลูกค้าเสมือนจริง (virtual customer experience) และการรักษาความลับและความปลอดภัยของข้อมูลส่วนตัวของลูกค้า.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

3.2 ความผูกพันของลูกค้า (Customer Engagement)
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า
และประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน.

ก. ประสบการณ์ของลูกค้า (CUSTOMER Experience)

(1) การจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

- ให้ได้ลูกค้าใหม่ และเพิ่มส่วนแบ่งตลาด.
- จัดการและยกระดับภาพลักษณ์ของตราสินค้า.
- รักษาลูกค้า ตอบสนองความต้องการ และทำให้เหนือกว่าความคาดหวังในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้า.

(2) การเข้าถึงและการสนับสนุนลูกค้า (CUSTOMER Access and Support) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมกับองค์กร. วิธีการที่สำคัญในการสนับสนุนลูกค้าและการสื่อสารมีอะไรบ้าง. วิธีการและกลไกเหล่านี้ มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างลูกค้า กลุ่มลูกค้า หรือส่วนตลาด (*). องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร.

- ระบุข้อกำหนดที่สำคัญในการสนับสนุนลูกค้า.
- ถ่ายทอดข้อกำหนดดังกล่าวไปยังทุกคนและทุกกระบวนการที่เกี่ยวข้องในการสนับสนุนลูกค้าไปสู่การปฏิบัติ.

(3) การจัดการกับข้อร้องเรียน (Complaint Management) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการกับข้อร้องเรียนของลูกค้า. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขอย่างทันที่และมีประสิทธิภาพ. การจัดการข้อร้องเรียนสามารถเรียกความเชื่อมั่นของลูกค้ากลับคืนมา และสร้างเสริมความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า และหลีกเลี่ยงไม่ให้ข้อร้องเรียนลักษณะเดียวกันเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างไร.

(4) การปฏิบัติที่เป็นธรรม (Fair Treatment) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการเกี่ยวกับประสบการณ์ของลูกค้าได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมสำหรับลูกค้า กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดที่แตกต่างกัน.

ข. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า (Determination of CUSTOMER Satisfaction and ENGAGEMENT)

(1) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน (Satisfaction, Dissatisfaction, and ENGAGEMENT) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของลูกค้า. วิธีการประเมินเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด (*). การวัดผลดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ต่อไปได้อย่างไร.

(2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น (Satisfaction Relative to Other Organizations) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศด้านความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กร โดย

- เปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคู่แข่ง.
- เปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าอื่นที่มีต่อผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน หรือกับระดับเทียบเคียงของอุตสาหกรรม (Industry BENCHMARKS) (*).

ค. การใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าและตลาด (Use of VOICE-OF-THE-CUSTOMER and Market Data)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศจากเสียงของลูกค้าและตลาด. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศจากเสียงของลูกค้าและตลาด เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นลูกค้ายิ่งขึ้น และเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติการ.

หมายเหตุ

หมายเหตุ 3.2.

ผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับมุมมองและการตอบสนองของลูกค้าให้รายงานในหัวข้อ 7.2.

หมายเหตุ 3.2ก.(4)

องค์กรควรทำให้มั่นใจว่าแนวทางในการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การทำให้ลูกค้าสามารถค้นหาข้อมูลและการสนับสนุน และการจัดการข้อร้องเรียนส่งเสริมความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม ตลอดจนไม่มีการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมหรือไม่เหมาะสมโดยไม่ตั้งใจกับลูกค้า หรือกลุ่มลูกค้า.

หมายเหตุ 3.2ข.(1).

ในการประเมินความไม่พึงพอใจของลูกค้า ไม่ควรพิจารณาเพียงแค่อัตราที่ได้นั้นแต่ความไม่พึงพอใจน้อย แต่ควรแยกการประเมินความไม่พึงพอใจออกมาต่างหาก ทั้งนี้ เพื่อวิเคราะห์ถึงต้นเหตุของปัญหาและทำให้สามารถแก้ไขปัญหาลงมาเป็นระบบเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในอนาคต.

หมายเหตุ 3.2ข.(2).

สารสนเทศเกี่ยวกับเกี่ยวกับการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าเชิงเปรียบเทียบ อาจได้จากการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือกับองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันแต่มีคู่แข่งอื่น หรือได้จากการเปรียบเทียบในการทำการค้าหรือกับองค์กรอื่น. นอกจากนี้ สารสนเทศนี้ อาจรวมถึงการค้นหารายการที่ระบุว่าไม่ลูกค้าจึงเลือกคู่แข่งมากกว่าองค์กรของตน.

หมายเหตุ 3.2ค.

องค์กรควรใช้ข้อมูลสารสนเทศของลูกค้าเพื่อสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการโดยรวมที่ระบุไว้ใน 4.1ข. ข้อมูลสารสนเทศจากเสียงของลูกค้าและตลาดที่ใช้ อาจรวมถึงข้อมูลที่ประมวลผลเกี่ยวกับข้อร้องเรียน รวมทั้งข้อมูลและสารสนเทศจากสื่อสังคมออนไลน์ และแหล่งข้อมูลบนเว็บหรือดิจิทัลต่าง ๆ (*).

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ (100 คะแนน) และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management)

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ (KNOWLEDGE ASSETS). องค์กรใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร และองค์กรมีการเรียนรู้ได้อย่างไร.

กระบวนการ
(55 คะแนน)

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และนำไปใช้ปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร.

ก. การวัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Measurement)

(1) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้หรือไม่อย่างไร.

- เลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร.
- ติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ. องค์กรมีตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญอะไรบ้าง รวมทั้งตัววัดด้านการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว.

(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจริง.

(3) ความคล่องตัวของการวัดผล (Measurement Agility) องค์กรทำอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการขององค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดคิด ทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร และให้ข้อมูลที่ทันเวลา.

ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ (PERFORMANCE ANALYSIS and Review)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในการทบทวนเหล่านี้. องค์กรมีการวิเคราะห์อะไรบ้างเพื่อสนับสนุนการทบทวนเหล่านี้และเพื่อให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นใช้ได้. องค์กรและผู้นำระดับสูงใช้ผลการทบทวนในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- ประเมินผลสำเร็จขององค์กร ผลการดำเนินการในเชิงแข่งขัน ความมั่นคงทางการเงิน และความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ.
- ตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการขององค์กรและความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงานอยู่.

คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (*).

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Improvement)

(1) ผลการดำเนินการในอนาคต (Future PERFORMANCE) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตขององค์กร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการ.

(2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรม (Continuous Improvement and INNOVATION) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำผลการทบทวนผลการดำเนินการ ไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องนำไปปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม. องค์กรมีวิธีการในการถ่ายทอดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติต่อไปนี้.

- การปฏิบัติการของคณะทำงานหรือระดับปฏิบัติ.
- ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร (*).

หมายเหตุ

หมายเหตุ 4.1.

คำถามในหัวข้อนี้มีการเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดระหว่างกันและระหว่างหัวข้ออื่นในเกณฑ์ ตัวอย่างของการเชื่อมโยงที่สำคัญดังต่อไปนี้.

- การวัดผลการดำเนินการขององค์กร (4.1ก) รวมถึงข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่องค์กรเลือก และตัววัดผลการดำเนินการที่รายงานในเกณฑ์หัวข้ออื่น ๆ ครอบคลุมในการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร (4.1ข).

- การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร (4.1ข) ควรสะท้อนถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ (หมวด 2) และผลลัพธ์ของการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการระดับองค์กร ควรสนับสนุนการจัดทำกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมถึงลำดับความสำคัญในการปรับปรุงและโอกาสสำหรับนวัตกรรม (4.1ค).
- การคาดการณ์ผลการดำเนินการของแผนปฏิบัติการที่สำคัญขององค์กร ครอบคลุมงานใน 2.2ก(6).
- ครอบคลุมผลการดำเนินการขององค์กรในหัวข้อ 7.1 ถึง 7.5

หมายเหตุ 4.1ก.

ข้อมูลและสารสนเทศจากการวัดผลการดำเนินการ ควรนำมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลจริงเพื่อกำหนดและปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในเรื่องทิศทางขององค์กรและทรัพยากรที่ใช้ในหน่วยงาน กระบวนการที่สำคัญ ระดับฝ่ายและระดับองค์กร.

หมายเหตุ 4.1ก.(2).

ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่องค์กรเลือกควรนำมาใช้สนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและในระดับกลยุทธ์. ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบได้มาจากการเทียบเคียงกับองค์กรอื่นด้วยกระบวนการเทียบเคียง และการค้นหาตัวเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน. กระบวนการเทียบเคียงเป็นการเพิกถอนกระบวนการและผลลัพธ์ที่แสดงถึงวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการที่เป็นเลิศในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกัน ทั้งภายในกลุ่มหรือนอกกลุ่มธุรกิจ. การเปรียบเทียบในเชิงแข่งขัน เป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินการระหว่างองค์กรกับคู่แข่ง และองค์กรอื่นที่มีผลิตภัณฑ์และบริการที่คล้ายคลึงกัน.

หมายเหตุ 4.1ก(3).

องค์กรอาจจำเป็นต้องมีความคล่องตัวในเรื่องระบบการวัดผลเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในด้านกฎระเบียบข้อบังคับ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ของสภาพแวดล้อมด้านการเมือง หรือสภาพแวดล้อมด้านสังคม ภัยพิบัติ และเหตุฉุกเฉิน นวัตกรรมในกระบวนการหรือรูปแบบธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งรายใหม่ หรือการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ ตัวอย่างการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เช่น การใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่แตกต่างกัน หรือการปรับช่วงเวลาของการวัดผล.

หมายเหตุ 4.1ข.

การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ประกอบด้วย การประเมินแนวโน้มของผลการดำเนินการ การคาดการณ์ในระดับองค์กร ธุรกิจ และเทคโนโลยี การเปรียบเทียบ ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และการหาข้อปฏิบัติสัมพันธระหว่างกัน. การวิเคราะห์ดังกล่าวควรสนับสนุนการทบทวนผลการดำเนินการเพื่อช่วยให้ทราบต้นเหตุของปัญหา และช่วยจัดลำดับความสำคัญของการใช้ทรัพยากร. ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์จึงต้องใช้ข้อมูลทุกประเภท เช่น ข้อมูลผลการดำเนินการของผลิตภัณฑ์ ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ข้อมูลการเงินและตลาด ข้อมูลการปฏิบัติการ และข้อมูลเชิงแข่งขัน. การวิเคราะห์นี้ควรคำนึงถึงตัววัดที่

เป็นมาตรฐานบังคับจากภาครัฐด้วย (*). รวมทั้งอาจมาจากผลการตรวจประเมินภายในหรือภายนอกตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. การวิเคราะห์อาจใช้การวิเคราะห์ข้อมูลดิจิทัลเพื่อการตัดสินใจทางธุรกิจ (digital data analytics) และเทคนิควิทยาการข้อมูล (data science) ซึ่งตรวจจับแบบแผนและแปลความหมายของข้อมูลปริมาณมาก (big data)

หมายเหตุ 4.1ข.

การตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการขององค์กรและความท้าทายอาจรวมถึงการตอบสนองความจำเป็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างและระบบงานขององค์กร.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

กระบวนการ (45 คะแนน)

4.2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ (Information, and Knowledge Management) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร.

ก. ข้อมูล และสารสนเทศ (Data and Information)

(1) คุณภาพ (Quality) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทวนสอบและทำให้มั่นใจถึงคุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศขององค์กร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศในรูปแบบดิจิทัลและในรูปแบบอื่นมีความถูกต้อง (accuracy) เป็นไปตามวัตถุประสงค์ (validity) คงสภาพ (integrity) เชื่อถือได้ (reliability) และเป็นปัจจุบัน.

(2) ความพร้อมใช้งาน (Availability) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศขององค์กรมีความพร้อมใช้งาน. องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งาน ด้วยรูปแบบที่ใช้งานง่ายและทันกาลสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือรวมทั้งลูกค้า (*). องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรเชื่อถือได้และใช้งานง่าย.

ข. ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge)

(1) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการความรู้ขององค์กร. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร.
- ผสานและหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้ใหม่.
- ถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ.
- รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์.

(2) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในองค์กร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาหน่วยงานหรือหน่วยปฏิบัติการ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่มีผลการดำเนินการที่ดี. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปปฏิบัติในส่วนอื่น ๆ ขององค์กร (*).

(3) การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational LEARNING) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร.

หมายเหตุ

หมายเหตุ 4.2ก.(2).

ตัวอย่างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ ระบบและอุปกรณ์ต่าง ๆ ซอฟต์แวร์แพลตฟอร์มและแอปพลิเคชันระบบสารสนเทศภายนอก หรือระบบข้อมูลข่าวสารที่เข้าร่วมกัน เช่น การจัดเก็บบนคลาวด์ (cloud) หรือที่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร.

หมายเหตุ 4.2ก.(2).

องค์กรควรตอบเรื่องความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งของระบบความปลอดภัยโดยรวมและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ในหัวข้อ 6.2. ระบบดังกล่าวเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการและลดความเสี่ยงต่อระบบปฏิบัติการตลอดจนข้อมูลและสารสนเทศ.

หมายเหตุ 4.2ข.(1).

การสร้างและการจัดการความรู้ขององค์กรจากแหล่งต่าง ๆ อาจเกี่ยวข้องกับการจัดการชุดข้อมูลขนาดใหญ่และประเภทข้อมูลสารสนเทศที่แตกต่างกัน ทั้งแบบมีโครงสร้างและไร้โครงสร้าง เช่น ตารางข้อมูล วิดีโอ เสียง รูป และข้อความ การผสานและหาความสัมพันธ์ข้อมูลอาจเกี่ยวข้องกับการใช้ปัญญาประดิษฐ์ ดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูลดิจิทัลเพื่อการตัดสินใจทางธุรกิจ (digital data analytics) และเทคนิควิทยาการข้อมูล (data science) ที่ตรวจจับรูปแบบของข้อมูลปริมาณมากและแปลความหมาย. การใช้เทคนิคเหล่านี้ในการตัดสินใจเรื่องเกี่ยวกับมนุษย์ จำเป็นต้องปรับใช้เทคโนโลยีและใช้ประโยชน์จากข้อมูลในลักษณะที่เป็นการปกป้องข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรและบุคคล.

หมายเหตุ 4.2ข.(3).

การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้ควรเป็น

- 1) ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันที่ทำจนเป็นกิจวัตร.
- 2) สิ่งส่งผลกระทบต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง.
- 3) การเน้นการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร.
- 4) สิ่งที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

หมวด 5 บุคลากร (Workforce)

(100 คะแนน)

ในหมวดบุคลากร เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร และในการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี. หมวดนี้ยังถามถึงวิธีการสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความต้องการทางธุรกิจโดยรวมขององค์กร.

กระบวนการ
(45 คะแนน)

5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร (WORKFORCE Environment) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุน ให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ.

ก. ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY)

(1) ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง (CAPABILITY and CAPACITY) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการประเมินทักษะ สมรรถนะ หนังสือรับรองคุณวุฒิ (certifications) และจำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับ (staffing levels) ในระยะสั้นและระยะยาว.

(2) บุคลากรใหม่ (New WORKFORCE Members) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสรรหา ว่าจ้าง และดูแล (onboard) บุคลากรใหม่. องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรเป็นตัวแทนที่สะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายของมุมมอง (diversity of ideas) วัฒนธรรม และวิถีคิด (thinking) ของชุมชนของบุคลากรที่องค์กรจ้าง ตลอดจนชุมชนของลูกค้า. องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากรใหม่เข้ากันได้กับวัฒนธรรมขององค์กร.

(3) การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร (WORKFORCE Change) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร.

- สร้างความสมดุลด้านความต้องการของบุคลากรและขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันการลดจำนวนของบุคลากร และลดผลกระทบ ในกรณีที่เกิดจำเป็น.
- เตรียมการและบริหารในช่วงที่มีการเพิ่มจำนวนของบุคลากร.
- เตรียมบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างองค์กร สถานที่ทำงาน งบประมาณ และเทคโนโลยีเมื่อจำเป็น.

(4) **ความสำเร็จในงาน (Work Accomplishment) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากร.** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรเพื่อ

- ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักขององค์กร.
- ส่งเสริมความสามารถในการฟื้นตัวขององค์กร ความคล่องตัว และการมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ.
- มีผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าความคาดหมาย.

ข. บรรยากาศการทำงาน (Workplace Climate)

(1) **สภาพแวดล้อมการทำงาน (Workplace Environment) องค์กรดำเนินการอย่างไรเพื่อสร้างความมั่นใจด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานของบุคลากร.** องค์กรดำเนินการด้านงานและเป้าประสงค์ในการปรับปรุงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอะไรบ้าง.

(2) **นโยบาย และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร (WORKFORCE Benefits and Policies) องค์กรสนับสนุนบุคลากรโดยจัดให้มีการบริการ สิทธิประโยชน์ และนโยบายอย่างไร.** องค์กรได้ออกแบบสิ่งดังกล่าวให้เหมาะสมตามความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย รวมทั้งความแตกต่างของกลุ่มและประเภทของบุคลากรอย่างไร.

หมายเหตุ

หมายเหตุ 5.

ผลลัพธ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของบุคลากรและความผูกพันของบุคลากรควรรายงานในหัวข้อ 7.3 สำหรับพนักงานที่ควบคุมดูแลโดยผู้รับจ้างเหมาควรอธิบายในหมวด 2 และหมวด 6 โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ด้านระบบงาน และกระบวนการทำงานภายในองค์กร. สำหรับองค์กรที่ต้องพึ่งพาอาสาสมัคร คำว่าบุคลากร รวมถึงอาสาสมัครเหล่านี้ด้วย. แนวทางด้านบุคลากรควรรวมอาสาสมัครเหล่านี้ตามความเหมาะสมกับหน้าที่ของพวกเขาในองค์กร.

หมายเหตุ 5.1ก.(1).

การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ควรคำนึงถึงความจำเป็นในปัจจุบันและในอนาคต สอดคล้องตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่ระบุในหมวด 2 และการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่อธิบายใน 4.1ค.(1).

หมายเหตุ 5.1ก.(3).

การเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง อาจรวมถึงการเตรียมความพร้อมสำหรับสถานที่ทำงานอื่นหรือการทำงานทางไกล หรือสำหรับการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดของลูกจ้างหรือผลิตภัณฑ์ที่นำไปสู่การใช้เทคโนโลยีใหม่หรือระบบงานที่ออกแบบใหม่. การเตรียมการดังกล่าว อาจครอบคลุมการฝึกอบรม การศึกษา การสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ การพิจารณาเกี่ยวกับการจ้างบุคลากรและความพร้อมปฏิบัติงานในตำแหน่ง/หน้าที่ใหม่ของบุคลากร การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับอาชีพ รวมถึงการช่วยพนักงานหางานใหม่ (outplacement) และบริการอื่น.

หมายเหตุ 5.1ก.(3), 5.1ก.(4).

วิธีการจัดรูปแบบการทำงานและบริหารบุคลากรอาจได้รับอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลงภายในขององค์กร หรือสภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรม หรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์.

หมายเหตุ 5.1ข.(1).

ความสะดวกในการเข้าถึงสถานที่ทำงานสามารถทำให้ผลิตภาพเพิ่มขึ้นด้วยการจัดสรรต่อผู้ให้การทำงานได้ตามศักยภาพของตน สถานที่ทำงานที่มีความพร้อมต้องสามารถเข้าถึงได้ทั้งทางกายภาพ เทคโนโลยี และทัศนคติ (attitudinally accessible) โดยปราศจากอคติ.

หมายเหตุ 5.1ข.(1).

หากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและตัววัดผลการดำเนินงานหรือเป้าหมายมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญสำหรับสภาพแวดล้อมการทำงานที่แตกต่างกัน องค์กรควรอธิบายถึงความแตกต่างเหล่านี้ในการรายงานด้วยองค์กรควรอธิบายเรื่องความปลอดภัยของสถานที่ทำงานในหัวข้อ 6.2 โดยเป็นส่วนหนึ่งของระบบความปลอดภัยโดยรวม ซึ่งทำให้มั่นใจถึงความปลอดภัยของบุคคลอื่นทั้งหมดที่อาจอยู่ในสถานที่ทำงานขององค์กรด้วย.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

กระบวนการ (55 คะแนน)

5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อรักษาบุคลากรไว้และมีผลการดำเนินการที่ดี.

ก. การประเมินความผูกพันของบุคลากร (Assessment of WORKFORCE ENGAGEMENT)

(1) **ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน (Drivers of ENGAGEMENT) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร.** วิธีการกำหนดปัจจัยขับเคลื่อนเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรตามกลุ่มและประเภทของบุคลากร.

(2) **การประเมินความผูกพัน (Assessment of ENGAGEMENT) องค์กรประเมินความผูกพันของบุคลากรอย่างไร.** มีวิธีการและตัววัด ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอะไรบ้างที่ใช้ในการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร รวมทั้งความผูกพันของบุคลากร. วิธีการและตัววัดเหล่านี้มีความแตกต่างกันอย่างไรในแต่ละกลุ่มและประเภทของบุคลากร. องค์กรใช้ตัวชี้วัดอื่น ๆ เพื่อประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรอย่างไร.

ข. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดการสื่อสารที่เปิดกว้าง การทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดี และบุคลากรมีความผูกพัน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการมุ่งมั่นส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนวิสัยทัศน์และค่านิยม ส่งเสริมความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม รวมทั้งได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของมุมมอง (ideas) วัฒนธรรมและวิถีคิด (thinking) ของบุคลากร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร

ค. การจัดการผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (PERFORMANCE Management and Development)

(1) การจัดการผลการปฏิบัติงาน ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดีอย่างไร ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพิจารณาถึงการบริหารค่าตอบแทน การให้รางวัล การยกย่องชมเชย และการสร้างแรงจูงใจอย่างไร ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่งเสริมในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- การยอมรับความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISK taking).
- การมุ่งเน้นลูกค้าและธุรกิจ.
- การบรรลุผลสำเร็จของแผนปฏิบัติการ.

2) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE Development) ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาสนับสนุนความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรและความต้องการขององค์กรอย่างไร ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรได้พิจารณาถึงเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- ความปรารถนาในการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร.
- สนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร และความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน.
- สนับสนุนจริยธรรม และวิถีปฏิบัติทางธุรกิจอย่างมีจริยธรรม.

(3) ประสิทธิภาพของการเรียนรู้และการพัฒนา (LEARNING and Development EFFECTIVENESS) องค์กรมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างไร องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้อย่างไร

- เชื่อมโยงผลลัพธ์การเรียนรู้และพัฒนา กับผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรและกับผลลัพธ์ทางธุรกิจที่สำคัญ.
- ใช้ผลความเชื่อมโยงนี้เพื่อระบุโอกาสในการปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร.
- การเรียนรู้และพัฒนา.

(4) การพัฒนาอาชีพการงาน (Career Development) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการการพัฒนาอาชีพการงานของบุคลากรและผู้นำในขนาดขององค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนเตรียมผู้รับหน้าที่ต่อเนื่อง สำหรับตำแหน่งผู้บริหาร ผู้นำ และตำแหน่งอื่นที่สำคัญ

(5) ความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วม (Equity and Inclusion) องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่ากระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาอาชีพการงาน ส่งเสริมความเท่าเทียมและการมีส่วนร่วมสำหรับบุคลากรที่หลากหลาย รวมถึงกลุ่มและประเภทบุคลากรที่แตกต่างกัน

หมายเหตุ

หมายเหตุ 5.2ก.(1).

ตัวขับเคลื่อนความผูกพันของบุคลากร (ระบุใน 1ก.(3)) หมายถึง สิ่งที่ขับเคลื่อนความมุ่งมั่นทั้งทางอารมณ์และสติปัญญาเพื่อให้งานสำเร็จ บรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร.

หมายเหตุ 5.2ก.(2).

ตัวชี้วัดอื่น ๆ ที่ใช้ประเมินและปรับปรุงความผูกพันของบุคลากร เช่น อัตราการคงอยู่ของบุคลากร การขาดงาน การร้องทุกข์ ความปลอดภัย และผลผลิตภาพ

หมายเหตุ 5.2ค.(1).

ระบบการบริหารค่าตอบแทนขององค์กรภาครัฐบางแห่งถูกกำหนดโดยกฎหมาย หรือกฎระเบียบข้อบังคับ ดังนั้น การให้รางวัล และการยกย่องชมเชยต้องใช้ทางเลือกอื่น

หมายเหตุ 5.2ค.(2).

สำหรับการตอบคำถามในหัวข้อนี้ ควรรวมถึงการพิจารณาเป็นการเฉพาะในเรื่องการพัฒนาการเรียนรู้และความก้าวหน้าในอาชีพการงานของบุคลากรที่เกิดขึ้นในองค์กร และอาจรวมถึงโอกาสในการพัฒนาที่ตอบสนองสมรรถนะหลักขององค์กร ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ การเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรและนวัตกรรม การปรับปรุงเรื่องการส่งมอบประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า การเสริมสร้างความรู้และทักษะใหม่ในการปฏิบัติงาน องค์กรควรพิจารณาถึงขอบเขตของโอกาสในการพัฒนาที่องค์กรจัดให้ ซึ่งรวมถึงการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานด้วย

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

หมวด 6 การปฏิบัติการ (100 คะแนน) (Operations)

ในหมวดการปฏิบัติการ เกณฑ์ถามว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน รวมทั้งปรับปรุงประสิทธิผลของการปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง.

กระบวนการ (55 คะแนน)

6.1 กระบวนการทำงาน (Work Processes)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ.

ก. การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and PROCESS Design)

(1) การจัดทำข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน (Determination of Product and PROCESS Requirements) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน.

(2) กระบวนการทำงานที่สำคัญ (KEY WORK PROCESSES) กระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง. อะไรคือข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการทำงานเหล่านี้.

(3) แนวคิดในการออกแบบ (Design Concepts) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ขององค์กร ความเป็นเลิศของผลิตภัณฑ์ คุณค่าในมุมมองของลูกค้า การคำนึงถึงความเสี่ยง และความคล่องตัวที่อาจต้องการในอนาคต มาพิจารณาในการออกแบบผลิตภัณฑ์ และกระบวนการเหล่านี้.

ข. การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ (PROCESS Management and Improvement)

(1) การนำกระบวนการไปปฏิบัติ (PROCESS Implementation) องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการทำงานเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดของกระบวนการที่สำคัญ. องค์กรใช้ตัววัด หรือตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญและตัววัดในกระบวนการอะไรในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการทำงาน. ตัววัดเหล่านี้เชื่อมโยงกับตัววัดผลการดำเนินการและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ได้หรือไม่.

(2) กระบวนการสนับสนุน (Support PROCESSES) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ. กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญขององค์กรมีอะไรบ้าง. องค์กรมั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติงานประจำวันของกระบวนการเหล่านี้จะเป็นไปตามข้อกำหนดทางธุรกิจที่สำคัญ.

(3) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and PROCESS Improvement) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และกระบวนการสนับสนุนเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และผลการดำเนินการของกระบวนการ เสริมสร้างความแข็งแกร่งของสมรรถนะหลักขององค์กร และลดความแปรปรวนของกระบวนการ.

ค. การจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply-Network Management)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการเครือข่ายอุปทาน. องค์กรเลือกผู้ส่งมอบที่ได้คุณสมบัตินี้ และวางตำแหน่งผู้ส่งมอบเหล่านั้นเพื่อตอบสนองความจำเป็นด้านปฏิบัติการ ช่วยยกระดับผลการดำเนินการขององค์กร สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร และยกระดับความพึงพอใจของลูกค้าอย่างไร. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้หรือไม่

- ส่งเสริมความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและความร่วมมือภายในเครือข่ายอุปทาน.
- ทำให้มั่นใจว่าเครือข่ายอุปทานมีความคล่องตัว และความสามารถในการฟื้นตัว ในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ตลาด และองค์กร ที่เปลี่ยนแปลงไป.
- สื่อสารความคาดหวังต่อผลการดำเนินการ วัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบเพื่อช่วยให้เกิดการปรับปรุง และจัดการกับผู้ส่งมอบที่มีผลการดำเนินการที่ไม่ดี.

ง. การจัดการโอกาสสร้างนวัตกรรม (Management of Opportunities for INNOVATION)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการดำเนินการกับโอกาสในการสร้างนวัตกรรมที่ระบุไว้ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการดำเนินการตามโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดว่าเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS). องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการดำเนินการสนับสนุนโอกาสเหล่านี้. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจพิจารณายุติการดำเนินการตามโอกาสเหล่านี้ในเวลาที่เหมาะสม.

หมายเหตุ

หมายเหตุ 6.1.

ควรรายงานผลลัพธ์ของการปรับปรุงผลดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ในหัวข้อ 7.1.

หมายเหตุ 6.1ก.(3).

การออกแบบกระบวนการ ยังรวมถึงความจำเป็นในการออกแบบกระบวนการใหม่อย่างกว้างขวาง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดหรือเทคโนโลยี หรือความจำเป็นในการรวมเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ระบบอัตโนมัติขั้นสูง อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง ปัญญาประดิษฐ์ และการทำงานบนคลาวด์. ความคล่องตัวอาจจำเป็นเมื่อจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงระบบงานโดยรวม เช่น การที่องค์กรนำผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการของเครือข่ายอุปทานมาดำเนินการเอง เพื่อหลีกเลี่ยงการพลิกผันทางธุรกิจ (disruption) ในการจัดหาวัตถุดิบ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงเหตุการณ์ภายนอกที่คาดเดาไม่ได้ หรือการจ้างหน่วยงานภายนอกผลิตผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการซึ่งก่อนหน้านี้ดำเนินการเองภายในองค์กร.

หมายเหตุ 6.1ข.(2).

กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญควรสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าขององค์กร. กระบวนการเหล่านี้อาจรวมถึงกระบวนการที่สนับสนุนผู้นำและบุคลากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการ ตัวอย่างเช่น การออกแบบและส่งมอบผลิตภัณฑ์ การปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และการจัดการธุรกิจและกิจการอื่น ๆ ภายในองค์กร. ตัวอย่างกระบวนการเหล่านี้ อาจรวมถึงบัญชีและจัดซื้อ.

หมายเหตุ 6.1ข.(3).

แนวทางในการปรับปรุงผลดำเนินการของกระบวนการและลดความแปรปรวน ควรเป็นส่วนหนึ่งของระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร ข้อ 2ค.

หมายเหตุ 6.1ค.

การทำให้มั่นใจว่าผู้ส่งมอบที่องค์กรเลือกมีคุณสมบัติในการตอบสนองความจำเป็นด้านการปฏิบัติการและความพึงพอใจของลูกค้า องค์กรอาจเป็นพันธมิตรกับผู้ส่งมอบ หรือจัดตั้งกลุ่มพันธมิตรระหว่างองค์กรต่าง ๆ ภายในเครือข่ายการส่งมอบเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน. การสื่อสารความคาดหวังและข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ส่งมอบ ควรเป็นการสื่อสารแบบสองทิศทางเพื่อให้ผู้ส่งมอบอธิบายถึงสิ่งที่ต้องการได้จากองค์กร และจากองค์กรอื่นภายในเครือข่ายอุปทาน. สำหรับหลาย ๆ องค์กร กลไกเหล่านี้ อาจเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของตลาด ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้เสีย.

หมายเหตุ 6.1ง.

กระบวนการติดตามโอกาสสำหรับนวัตกรรมควรใช้ประโยชน์จากโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่เป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านที่อธิบายใน 2.1ก.(2). นอกจากนี้ ยังควรรวมถึงความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้านอื่น ๆ เช่น ประเด็นที่เกิดจากการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร (4.1ค.(2)) แนวทางการจัดการความรู้ขององค์กร(4.2ข.) และแหล่งที่มาอื่น ๆ ที่มีศักยภาพในการสร้างนวัตกรรม.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

กระบวนการ
(45 คะแนน)

6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการ การปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ.

ก. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ (PROCESS Efficiency and EFFECTIVENESS)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการต้นทุน ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติการ. องค์กรดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้หรือไม่อย่างไร.

- นำเรื่องของรอบเวลา ผลิตภาพ รวมทั้งปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลอื่น ๆ มาพิจารณาในกระบวนการทำงาน.
- ป้องกันไม่ให้เกิดของเสีย ความผิดพลาดของการให้บริการ และการทำงานซ้ำ.
- ลดต้นทุนค่าประกันความเสียหาย หรือการสูญเสียผลิตภาพของลูกค้าให้น้อยที่สุด (*).
- ลดต้นทุนโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบ (inspections) การทดสอบ (tests) และการตรวจสอบกระบวนการหรือผลการดำเนินการ (PROCESS or PERFORMANCE audits) (*).
- สร้างความสมดุลระหว่างความต้องการควบคุมต้นทุน และประสิทธิภาพกับความต้องการของลูกค้า.

ข. ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (Security and Cybersecurity)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลสารสนเทศที่อ่อนไหวหรือสำคัญ และสินทรัพย์ที่สำคัญ มีความปลอดภัยและมีการป้องกันภัยบนโลกไซเบอร์. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศทั้งในรูปแบบที่จับต้องได้และดิจิทัล และระบบการปฏิบัติการที่สำคัญเป็นความลับ และสามารถเข้าถึงได้ในรูปแบบที่จับต้องได้และดิจิทัล ตามสิทธิที่เหมาะสม.

องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการ

- เผื่อระวังสิ่งคุกคามความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ที่เกิดขึ้นใหม่.
- ทำให้มั่นใจว่าบุคลากร ลูกค้า พันธมิตร และผู้ส่งมอบ เข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตน ด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์.
- ระบุและจัดลำดับความสำคัญของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบการปฏิบัติการที่สำคัญ เพื่อให้มีความปลอดภัย.
- ป้องกันระบบเหล่านี้จากเหตุการณ์ที่อาจกระทบต่อความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ ตรวจสอบ และกู้คืนจากการถูกโจมตีทางไซเบอร์.

ค. ความปลอดภัย ความต่อเนื่องของธุรกิจ และความสามารถในการฟื้นตัว (Safety, Business Continuity, and RESILIENCE)

(1) ความปลอดภัย (Safety) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัย สำหรับบุคลากรและบุคคลอื่นในสถานที่ทำงานขององค์กร. ระบบความปลอดภัยขององค์กรได้คำนึงถึงการป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ (inspection) การวิเคราะห์หตุของความล้มเหลว และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร.

(2) ความต่อเนื่องทางธุรกิจและความสามารถในการฟื้นตัว (Business Continuity and RESILIENCE) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าเตรียมพร้อม และฟื้นฟูจากภัยพิบัติ ภาวะฉุกเฉิน และการพลิกผันทางธุรกิจต่างๆ. องค์กรได้คำนึงถึงความเสี่ยง การป้องกัน (prevention) การปกป้อง (protection) ความต่อเนื่องของการดำเนินการ และการทำให้คืนสู่สภาพเดิมจากเหตุการณ์พลิกผันทางธุรกิจอย่างไร. องค์กรได้คำนึงถึงลูกค้าและความต้องการทางธุรกิจ และการพึ่งพาบุคลากรขององค์กร เครือข่ายอุปทาน พันธมิตร และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร

หมายเหตุ

หมายเหตุ 6.2ข.

ตัวอย่างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่องค์กรควรอธิบายถึง ให้ดูหมายเหตุ 4.2ก.(2).

หมายเหตุ 6.2ข.

การจัดการการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ (cybersecurity) รวมถึงการปกป้องมิให้เกิดการสูญเสียข้อมูลที่มีความอ่อนไหวเกี่ยวกับบุคลากร ลูกค้า และองค์กร การปกป้องสินทรัพย์ทางปัญญา การปกป้องมิให้เกิดการรั่วไหล และนำข้อมูลไปใช้ในทางที่ผิดที่ส่งผลกระทบต่อการเงิน กฎหมาย และชื่อเสียงขององค์กร.

หมายเหตุ 6.2ค.(2).

บางองค์กรมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีความสามารถในการฟื้นตัว

หมายเหตุ 6.2ค.(2).

ภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน อาจเป็นระยะสั้นหรือระยะยาว และอาจเกี่ยวกับสภาพอากาศ ภูมิอากาศ สาธารณูปโภค การป้องกันภัย หรือเกิดจากภาวะฉุกเฉินด้านสาธารณสุขหรือด้านอื่นในระดับท้องถิ่นหรือระดับชาติ. ความครอบคลุมในการเตรียมพร้อมต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมขององค์กรและความอ่อนไหวต่อการพลิกผันทางธุรกิจของการปฏิบัติการในระยะสั้นหรือยาว. ระดับการยอมรับความเสี่ยงขององค์กรขึ้นอยู่กับลักษณะของผลิตภัณฑ์ บริการ เครือข่ายอุปทาน รวมทั้งความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

หมวด 7 ผลลัพธ์ (Results) (400 คะแนน)

ในหมวดผลลัพธ์ เกณฑ์ตามถึงผลการดำเนินการและการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านขององค์กร ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด และผลลัพธ์ด้านกลยุทธ์.

ผลลัพธ์ (120 คะแนน)

7.1 ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (Product and Process Results) ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และประสิทธิภาพของกระบวนการเป็นอย่างไร.

ก. ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า (CUSTOMERS-Focused Product and Service RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่ให้บริการลูกค้าเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่มีความสำคัญและตอบสนองโดยตรงต่อลูกค้าเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดอย่างไร (*).

ข. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน (WORK PROCESS EFFECTIVENESS RESULTS)

(1) ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของกระบวนการ (PROCESS EFFECTIVENESS and Efficiency) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ รวมทั้งผลผลิตภาพ รอบเวลา และตัววัดอื่น ๆ ที่เหมาะสมด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ และนวัตกรรมของกระบวนการเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามประเภทของกระบวนการอย่างไร (*).

(2) ความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉิน (Safety and Emergency Preparedness) ผลลัพธ์ด้านความปลอดภัย และการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของประสิทธิผลในระบบความปลอดภัยและการเตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติ หรือภาวะฉุกเฉิน และการพลิกผันทางธุรกิจอื่น ๆ เป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามสถานที่ดำเนินการหรือประเภทของกระบวนการอย่างไร (*).

ค. ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน (Supply- Network Management RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านการจัดการเครือข่ายอุปทานเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านเครือข่ายอุปทาน รวมทั้งการมีส่วนในการเสริมสร้างผลการดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างไร.

หมายเหตุ

หมายเหตุ 7.

ไม่มีความเชื่อมโยงแบบ 1 ต่อ 1 ระหว่างหัวข้อในหมวดผลลัพธ์กับเกณฑ์ หมวด 1-6. องค์กรควรพิจารณาผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ ผลลัพธ์แต่ละตัวในหมวดผลลัพธ์ มักมาจากกระบวนการมากกว่า 1 หมวด. ระบบการให้คะแนน (หน้า 156-158) ตามถึงข้อมูลปัจจุบัน แนวโน้ม การเปรียบเทียบ และแบ่งกลุ่มตามความเหมาะสม เพื่อแสดงสารสนเทศที่สำคัญเพื่อใช้สำหรับวิเคราะห์และบทวนผลการดำเนินการขององค์กร (หัวข้อ 4.1) แสดงถึงการนำความรู้ขององค์กรมาใช้ (หัวข้อ 4.2) และใช้เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติการสำหรับผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (หัวข้อ 7.2) รวมทั้งด้านการเงินและตลาด และด้านกลยุทธ์ (หัวข้อ 7.5). ผลลัพธ์บางตัวอาจเป็นเรื่องเชิงคุณภาพ หรือไม่สามารถรายงานเป็นแนวโน้มได้. ตัวอย่าง เช่น ผลลัพธ์ด้านภาวะความรับผิดชอบต่อในการกำกับดูแลองค์กร จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมผู้ส่งมอบ เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการใหม่ และผลลัพธ์สำหรับโครงการหรือกระบวนการที่ดำเนินการเพียงครั้งเดียว. ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบได้มาจากกระบวนการเทียบเคียง (benchmarking) (ภายในหรือภายนอกอุตสาหกรรม ตามความเหมาะสม) และจากการค้นหาข้อมูลเปรียบเทียบแข่งขัน. ในบางกรณี เช่น ผลลัพธ์สำหรับโครงการหรือกระบวนการที่เป็นเอกลักษณ์ในองค์กร อาจไม่มีข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือไม่ที่เหมาะสม.

หมายเหตุ 7.1ก.

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่ให้บริการลูกค้า ควรเชื่อมโยงกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร (1.ข.(2)) โดยอ้างอิงตามสารสนเทศที่รวบรวมไว้ในหมวด 3. ตัววัดหรือตัวชี้วัดเหล่านี้ควรตอบสนองปัจจัยที่มีผลต่อความนิยมของลูกค้า เช่น ปัจจัยต่าง ๆ ที่ระบุไว้ในหมายเหตุของโครงสร้างองค์กร ข้อ 1ข.(2) และหัวข้อ 3.2ข.

หมายเหตุ 7.1ค.

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึง องค์กรภาครัฐ) แหล่งผู้ให้ทุนอาจเป็นผู้กำหนดตัววัดผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการ. จึงควรระบุตัววัดเหล่านี้และรายงานผลไว้ในหัวข้อนี้ด้วย.

หมายเหตุ 7.1ข.

ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อ 7.1ข. ควรตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญในการปฏิบัติการ ตามที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร และหมวด 6

หมายเหตุ 7.1ข.

ตัววัดและตัวชี้วัดที่เหมาะสมของประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน อาจรวมถึงอัตราของเสีย ผลลัพธ์ของการสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ บริการ และระบบงาน ผลลัพธ์ของการลดความซับซ้อนของภาระงานภายในและการจำแนกภาระงาน การลดของเสีย การปรับปรุงการวางผังงาน การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของการบังคับบัญชา รายงานอุบัติเหตุการณภัยได้เรื่องความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ตัววัดหรือตัวชี้วัดผลสำเร็จของการฝึกซ้อมหรือจำลองภาวะฉุกเฉิน เช่น รอบเวลา การควบคุม และการปฏิบัติตามมาตรฐาน และผลลัพธ์ในการเชื่อมโยงย้ายสถานที่ทำงาน หรือการเตรียมพร้อมอื่น ๆ.

หมายเหตุ 7.1ค.

ตัววัดและตัวชี้วัดที่เหมาะสมของผลการดำเนินการด้านการจัดการเครือข่ายอุปทาน อาจรวมถึงผลการตรวจสอบผู้ส่งมอบและพันธมิตร (supplier and partner audits) การส่งมอบที่ทันเวลา ผลการตรวจรับของผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ ตัววัดและตัวชี้วัดของการยกระดับผลการดำเนินการ อาจรวมถึงการปรับปรุงของส่วนประกอบย่อย (subassembly) และการบริการของผู้ส่งมอบที่ให้แก่ลูกค้า.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

ผลลัพธ์ (70 คะแนน)

7.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้า (Customer Results)

ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า (CUSTOMERS-Focused RESULTS)

(1) ความพึงพอใจของลูกค้า (CUSTOMERS Satisfaction) ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดอย่างไร (*).

(2) ความผูกพันของลูกค้า (CUSTOMERS ENGAGEMENT) ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของลูกค้าเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการสร้างความผูกพันและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับวงจรชีวิตของการเป็นลูกค้าเป็นอย่างไร (*). ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดอย่างไร (*).

หมายเหตุ

หมายเหตุ 7.2.

ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพันของลูกค้า ที่รายงานไว้ในหัวข้อนี้ ควรเชื่อมโยงกับกลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดที่ระบุไว้ในโครงสร้างองค์กร 1.ข.(2) รวมทั้งวิธีการรับฟังและประเมินตามที่ระบุไว้ในหัวข้อ 3.1.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

ผลลัพธ์ (70 คะแนน)

7.3 ผลลัพธ์ด้านบุคลากร (Workforce Results)

ผลการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรเป็นอย่างไร.

ก. ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร (WORKFORCE - Focused RESULTS)

(1) ขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร (WORKFORCE CAPABILITY and CAPACITY) ผลลัพธ์ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงจำนวนบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับ (staffing LEVELS) และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลายของกลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร (*).

(2) บรรยากาศการทำงาน (WORKFORCE Climate) ผลลัพธ์ด้านบรรยากาศการทำงานเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงาน รวมถึงสุขภาพ ความปลอดภัย การเข้าถึงสถานที่ทำงาน การบริการ และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากรเป็นอย่างไร (*). ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร (*).

(3) ความผูกพันของบุคลากร (WORKFORCE ENGAGEMENT) ผลลัพธ์ด้านความผูกพันของบุคลากรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านความผูกพันของบุคลากรและความผูกพันของบุคลากรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร (*).

(4) การพัฒนาบุคลากร (WORKFORCE Development) ผลลัพธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามความหลากหลาย กลุ่ม และประเภทของบุคลากรอย่างไร (*).

หมายเหตุ

หมายเหตุ 7.3.

ผลลัพธ์ที่รายงานในหัวข้อนี้ ควรสัมพันธ์กับกระบวนการ ตัววัด และตัวชี้วัด ที่รายงานไว้ในหมวด 5 รวมทั้งตอบสนองความจำเป็นของกระบวนการทำงานที่สำคัญที่อธิบายไว้ในหมวด 6 และต่อแผนปฏิบัติการขององค์กรและแผนด้านบุคลากรตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2. องค์กรที่ต้องอาศัยอาสาสมัคร หรือนักศึกษามีงาน ควรรายงานผลลัพธ์ของบุคลากรที่เป็นอาสาสมัครด้วย (*).

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

ผลลัพธ์ (65 คะแนน)

7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร (Leadership and Governance Results)

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร.

ก. ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลองค์กร และการตอบแทนสังคม (Leadership, GOVERNANCE, and Societal Contribution RESULTS)

(1) การนำองค์กร (Leadership) ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงและการสร้างความผูกพันกับบุคลากรและลูกค้าเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการดำเนินการของผู้นำระดับสูงในเรื่องการสื่อสารและการสร้างความผูกพันกับบุคลากร พันธมิตร และลูกค้าเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมสู่การปฏิบัติ การกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในลักษณะสองทิศทาง ปลูกฝังนวัตกรรมและความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน และการทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างจริงจังเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (*).

(2) การกำกับดูแลองค์กร (GOVERNANCE) ผลลัพธ์ด้านภาวะความรับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการกำกับดูแลองค์กร และภาวะความรับผิดชอบด้านการเงินภายในและภายนอกเป็นอย่างไร (*).

(3) กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ (Law and Regulation) ผลลัพธ์ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามหรือปฏิบัติได้เหนือกว่าข้อกำหนดด้านกฎระเบียบข้อบังคับและกฎหมายเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานอย่างไร (*).

(4) จริยธรรม (Ethics) ผลลัพธ์ด้านการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม พฤติกรรมที่ละเมิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามหน่วยงานอย่างไร (*).

(5) สังคม (Society) ผลลัพธ์ด้านความผาสุกของสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญด้านการตอบแทนสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร.

หมายเหตุ

หมายเหตุ 7.4.

การรายงานในหัวข้อนี้ ควรสัมพันธ์กับกระบวนการสื่อสารที่ระบุไว้ในหัวข้อ 1.1. และกระบวนการและตัววัดด้านการกำกับดูแลองค์กร กฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ จริยธรรม และการตอบแทนสังคมที่รายงานในหัวข้อ 1.2 ผลลัพธ์ด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยของบุคลากร (ตัวอย่างเช่น การรายงานการอุบัติการณ์เกี่ยวกับความปลอดภัยของอาชีวอนามัย) ควรรายงานไว้ในหัวข้อ 7.1ข.(2) และหัวข้อ 7.3ก.(2).

หมายเหตุ 7.4ก.(2).

การรายงานในหัวข้อนี้ อาจรวมถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับรายงานทางการเงินและความเสี่ยง คำแนะนำที่มีความสำคัญของผู้ตรวจสอบภายในและภายนอก และการตอบสนองของผู้บริหารในเรื่องดังกล่าว.

หมายเหตุ 7.4ก.(4).

ตัวอย่างตัววัดของการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ดูหมายเหตุของหัวข้อ 1.2ข(2).

หมายเหตุ 7.4ก.(5).

ตัววัดการสนับสนุนให้เกิดความผาสุกของสังคม อาจรวมถึงการลดการใช้พลังงาน การใช้พลังงานหมุนเวียน การหมุนเวียนน้ำเพื่อกลับมาใช้ใหม่ การลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ การลดและการใช้ประโยชน์จากของเสีย และทางเลือกอื่นสำหรับการอนุรักษ์ทรัพยากร เช่น เพิ่มการประชุมแบบเสมือนจริง (Virtual Meeting) และการปฏิบัติต่อผู้ใช้แรงงานที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.

ผลลัพธ์ (75 คะแนน)

7.5 ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์ (Financial, Market, and Strategy Results)

ผลลัพธ์ด้านความมั่นคงทางการเงินและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นอย่างไร

ก. ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market RESULTS)

(1) ผลการดำเนินการด้านการเงิน (Financial PERFORMANCE) ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเงินเป็นอย่างไร รวมถึงตัววัดโดยรวมเชิงประกอบ (aggregate MEASURES) ด้านผลตอบแทนทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน (financial viability) และผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (budgetary PERFORMANCE) เป็นอย่างไร (*). ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (*).

(2) ผลการดำเนินการด้านตลาด (Marketplace PERFORMANCE) ผลลัพธ์การดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาดเป็นอย่างไร รวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตทางตลาดและส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่เป็นอย่างไร (*). ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันตามส่วนตลาดและกลุ่มลูกค้าอย่างไร (*).

ข. ผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation RESULTS)

ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กรเป็นอย่างไร. ผลลัพธ์ของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการดำเนินการตามความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS) เป็นอย่างไร.

หมายเหตุ

หมายเหตุ 7.5ก.

ผลลัพธ์เหล่านี้ควรสัมพันธ์กับตัววัดด้านการเงินตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 4.1ก.(1) และแนวทางการจัดการด้านการเงิน ตามที่รายงานไว้ในหัวข้อ 2.2.

หมายเหตุ 7.5ก.(1).

การรายงานในหัวข้อนี้ ควรรวมถึงตัววัดเชิงประกอบด้านผลตอบแทนทางการเงิน เช่น ผลตอบแทนทางการลงทุน (ROI) ส่วนกำไรจากการดำเนินงาน (operating margin) ความสามารถในการทำกำไร หรือความสามารถในการทำกำไรตามส่วนตลาดหรือกลุ่มลูกค้า. ตัววัดด้านความมั่นคงทางการเงิน อาจรวมถึงสภาพคล่อง (liquidity) อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (debt to equity ratio) เงินสดย่อยรายวัน (days cash on hand) ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์และกระแสเงินสด. สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (รวมถึงองค์กรภาครัฐ) อาจรวมตัววัดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานเทียบกับงบประมาณ (PERFORMANCE to budget) ซึ่งรวมถึงการเพิ่มเติมหรือลดลงของทุนสำรอง (reserve funds) การลดความเสี่ยงหรือการประหยัด การตอบสนองต่องบประมาณที่ลดลง การลดค่าใช้จ่ายให้ลูกค้า หรือผลตอบแทนต่อทุน ซึ่งเป็นผลมาจากการเพิ่มประสิทธิภาพ เปรี่เซ็นต์ค่าใช้จ่ายการบริหารต่องบประมาณ และต้นทุนด้านการระดมทุน เทียบกับทุนที่ระดมได้.

หมายเหตุ 7.5ก.(2).

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ในการรายงานหัวข้อนี้ อาจรวมตัววัดด้านการบริจาคเพื่อการกุศล หรือเงินช่วยเหลือ (charitable donations or grants) และจำนวนโครงการหรือการให้บริการใหม่.

หมายเหตุ 7.5ข.

ตัววัดหรือตัวชี้วัดการบรรลุแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ควรเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ใน 2.1ข.(1) องค์ประกอบของความเสถียรที่รายงานใน 2.1ก(3) และตัววัดผลการดำเนินการของแผนปฏิบัติการและการคาดการณ์ผลการดำเนินการที่ระบุไว้ใน 2.2ก.(5) และ 2.2ก.(6) ตามลำดับ.

สำหรับคำอธิบายเพิ่มเติมของหัวข้อนี้ ให้ดูคำอธิบายเกณฑ์รายหัวข้อ.