

สรุปผลการเข้ารับการฝึกอบรม

หลักสูตร TQA Criteria ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

รุ่นที่ ๑ ระหว่างวันที่ ๒๙ - ๓๑ มกราคม ๒๕๖๘ และ รุ่นที่ ๒ ระหว่างวันที่ ๕ - ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘

เวลา ๐๙.๐๐ - ๑๖.๓๐ น. ณ โรงแรมอมารี ประตูน้ำ กรุงเทพฯ

ภายใต้โครงการพัฒนาคุณภาพระบบงานของสำนักงาน กสม. สู่ความเป็นเลิศ

๑. วัตถุประสงค์การฝึกอบรมหลักสูตร TQA Criteria

เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมของเจ้าหน้าที่กลุ่มงานพัฒนาระบบบริหารและติดตามประเมินผล สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ให้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Awards: TQA) โดยละเอียด สำหรับการเข้ารับการตรวจประเมินคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรของสำนักงาน กสม. ตามเกณฑ์ TQA ในช่วงเดือนพฤษภาคม ๒๕๖๘ ผ่านระบบ TQA SMART- EX Program ระดับ Basic

๒. ภาพรวมการฝึกอบรมฯ

๒.๑ เจ้าหน้าที่กลุ่มงานพัฒนาฯ เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร TQA Criteria ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จำนวน ๒ รุ่น ได้แก่ (๑) รุ่นที่ ๑ ระหว่างวันที่ ๒๙ - ๓๑ มกราคม ๒๕๖๘ และ (๒) รุ่นที่ ๒ ระหว่างวันที่ ๕ - ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘ เวลา ๐๙.๐๐ - ๑๗.๐๐ น. มีรายละเอียด ดังนี้

รุ่น ๑ ระหว่างวันที่ ๒๙ - ๓๑ มกราคม ๒๕๖๘ จำนวน ๓ คน ได้แก่

- | | |
|-----------------------------|--|
| ๑) นางรณคนม สุปงกช | หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนาระบบบริหารและติดตามประเมินผล |
| ๒) นางสาวอัสดา เอี่ยมแมนศรี | นักวิชาการสิทธิมนุษยชนชำนาญการ |
| ๓) นางสาวสุธารัตน์ ไชยเลิศ | เจ้าหน้าที่จัดการงานทั่วไป |

รุ่น ๒ ระหว่างวันที่ ๕ - ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘ จำนวน ๓ คน ได้แก่

- | | |
|--------------------------------|----------------------------------|
| ๔) นางสาวมณีนรัตน์ อ่อนบุญ | นักวิชาการสิทธิมนุษยชนชำนาญการ |
| ๕) นางสาวพิมพ์กานต์ ปิยนุสรณ์ | นักวิชาการสิทธิมนุษยชนปฏิบัติการ |
| ๖) นางสาวพิรุณรัตน์ สุตระกูลดี | นักวิชาการสิทธิมนุษยชนปฏิบัติการ |

๒.๒ การฝึกอบรมทั้ง ๓ วัน เป็นการบรรยายเกณฑ์ TQA แบบเชิงลึก และทำกิจกรรมกลุ่ม/ฝึกปฏิบัติ โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พนาสัณห์ เกาเหลาสุวรรณ และนางสาวรัชฎา อสิสนธิสกุล ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ จากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เป็นวิทยากร ในส่วนของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรนี้ ส่วนใหญ่มาจากสถาบันการศึกษา การประปานครหลวง และโรงพยาบาล จำนวน ๔๐ คน

๓. การฝึกอบรมหลักสูตร TQA Criteria มีสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้

๓.๑ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ TQA คืออะไร

- เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Awards: TQA) ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ คือ เกณฑ์การประเมินคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรของประเทศไทยที่ใช้มาตรฐานเดียวกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือที่เรียกว่า “The Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA” ซึ่งเป็นต้นแบบเกณฑ์การประเมินองค์กรที่เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางว่ามีมาตรฐานและเป็นเลิศทางด้านการบริหารจัดการระดับโลก โดยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (MBNQA)

ได้ถูกนำไปปรับและประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของหลายประเทศทั่วโลก เช่น สหภาพยุโรป ญี่ปุ่น สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ เป็นต้น

- สำหรับประเทศไทย เกณฑ์ MBNQA ได้ถูกนำไปปรับและประยุกต์ใช้เป็นเกณฑ์การประเมินองค์กรที่เหมาะสมกับบริบทภาครัฐและภาคเอกชนของไทย โดยมีชื่อเรียกที่หลากหลาย เช่น (๑) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) (๒) เกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) (๓) มาตรฐานโรงพยาบาลและการบริการสุขภาพ (Hospital Accreditation: HA) (๔) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) (๕) รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Office of Basic Education Commission Quality Award: OBECQA) และ (๖) รางวัลสุดยอด SME แห่งชาติ (SME National Awards) เป็นต้น

- เกณฑ์ TQA ไม่ใช่ทฤษฎี แต่เกณฑ์มาตรฐานทางด้านการบริหารองค์กรที่เกิดจากการรวบรวมแนวปฏิบัติที่ดีขององค์กรที่เป็นเลิศ ประกอบกับการระดมความคิดของนักบริหารและนักเศรษฐศาสตร์ของประเทศสหรัฐอเมริกาเพื่อค้นหาว่าองค์กรที่ดีและมีศักยภาพในการแข่งขันสามารถยืนหยัดอยู่ได้ในระบบเศรษฐกิจที่ผันผวนอย่างยั่งยืนนั้น ต้องมีการบริหารจัดการองค์กรที่ครอบคลุมเรื่องใดบ้าง และสรุปเป็นเกณฑ์ TQA

- เกณฑ์ TQA เป็นการประเมินคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรภายใต้บริบทขององค์กรนั้น ๆ เน้นการประเมินจากวิธีการหรือรูปแบบที่องค์กรนั้น ๆ ใช้ในการดำเนินงาน โดยจะไม่กำหนดว่าวิธีการแบบใดแบบหนึ่งเท่านั้นคือสิ่งถูกต้อง แต่เกณฑ์จะเน้นให้องค์กรทบทวนว่าวิธีการที่ดำเนินการอยู่ตอบสนองถึงภารกิจขององค์กรแล้วหรือไม่ พร้อมเสนอแนะแนวทางที่สร้างสรรค์และปรับใช้ได้ให้กับองค์กรนำไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาและสร้างนวัตกรรม นอกจากนี้ เกณฑ์ TQA ยังเปรียบเสมือนการทำให้องค์กรนำเครื่องมือทางการบริหาร เช่น ทฤษฎี Lean /แนวคิด Six Sigma /แนวคิด Balance Scorecard /แนวคิด PDCA เป็นต้น ไปใช้ในกระบวนการดำเนินงานโดยปริยาย อันทำให้องค์กรสามารถยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภายในองค์กรได้ดีขึ้น ดังนั้น เกณฑ์ TQA จึงเหมาะสมกับการประเมินองค์กรทุกประเภท

๓.๒ ประโยชน์ของเกณฑ์ TQA

ประโยชน์ของการนำเกณฑ์ TQA ไปใช้ในการประเมินคุณภาพการบริหารจัดการองค์กร คือ การช่วยให้องค์กรเข้าใจตนเองอย่างรอบด้านเพื่อที่จะได้สามารถปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้ดียิ่งขึ้น โดยเกณฑ์ TQA จะตรวจประเมินองค์กรใน ๔ ด้านที่สำคัญ ได้แก่ (๑) องค์กรได้ประสบความสำเร็จในสิ่งที่สำคัญหรือพันธกิจของในองค์กรระดับใด (๒) องค์กรมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในระดับใด/เพียงพอหรือไม่ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่อย่างไร (๓) ผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กรดีในระดับใด มีแนวโน้มอย่างไร และ (๔) องค์กรได้เรียนรู้และปรับปรุงผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นหรือไม่ และแนวทางขององค์กรที่ดำเนินการอยู่ตอบสนองต่อพันธกิจองค์กรได้ดีในระดับใด

๓.๓ วิธีการประเมินองค์กรตามเกณฑ์ TQA

การประเมินองค์กรตามเกณฑ์ TQA องค์กรจะต้องตอบคำถามตามเกณฑ์ TQA ที่กำหนด แบ่งออกเป็น ๓ ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ (๑) โครงร่างองค์กร (๒) ระบบการบริหารจัดการองค์กรตามหมวด ๑ - ๖ และ (๓) ผลลัพธ์การดำเนินขององค์กรตามหมวด ๗ มีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ ๑ โครงร่างองค์กร (Organization profile)

- องค์กรผู้เข้ารับการตรวจประเมินฯ จะให้ข้อมูล “โครงร่างองค์กร” เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการตรวจประเมิน โดยเกณฑ์คำถามในส่วนของโครงร่างองค์กรจะถูกถามในลักษณะ “อะไร (what)” เพื่อให้ได้คำตอบที่เฉพาะเจาะจงและชัดเจน มีทั้งหมด ๑๓ ข้อคำถามย่อย แบ่งเป็น ๒ ส่วน ได้แก่ (๑) ลักษณะเฉพาะที่สำคัญขององค์กร (Organization description) เช่น พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร บุคลากร เป็นต้น และ (๒) สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Organization Situation) เช่น ตำแหน่งในการแข่งขันขององค์กร แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ บริบทเชิงกลยุทธ์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร เป็นต้น

- การตอบคำถามในส่วนนี้ขององค์กรจะไม่ถูกนำไปประเมินผลคะแนน แต่อย่างไรก็ดี คำตอบส่วนนี้จะเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการทำความเข้าใจใน “บริบทขององค์กร” เพื่อนำไปใช้ประกอบการประเมินองค์กรในแต่ละหมวด โดยการตอบคำถามตามเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะต้องสัมพันธ์กับบริบทที่ได้อธิบายไว้ในโครงร่างองค์กรเสมอ

ส่วนที่ ๒ ระบบบริหารจัดการองค์กรตามหมวด ๑ - ๖

- องค์กรผู้เข้ารับการตรวจประเมินฯ จะตอบคำถามตามเกณฑ์ในแต่ละหมวดจำนวน ๖ หมวด มีคะแนนเต็ม ๖๐๐ คะแนน โดยเกณฑ์คำถามในส่วนนี้ขององค์กรจะถูกถามในลักษณะ “องค์กรมีวิธีการอย่างไร (how)” มีรายละเอียดเกณฑ์คำถามในแต่ละหมวด ดังนี้

หมวด ๑ การนำองค์กร (Leadership) มีคะแนนเต็ม ๑๑๐ คะแนน โดยแบ่งข้อคำถามออกเป็น ๒ ข้อย่อย ดังนี้

๑.๑ การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง (Senior Leadership) เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับผู้นำระดับสูง เช่น บทบาทของผู้นำ การวางตนเป็นแบบอย่างที่ดี การประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม และการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อนวัตกรรม มีค่าคะแนน ๖๐ คะแนน

๑.๒ การกำกับดูแลองค์กรและการสร้างประโยชน์ให้สังคม (Governance and Societal Responsibilities) เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับระบบการกำกับดูแลองค์กรของผู้นำ และวิธีการที่องค์กรทำให้มั่นใจว่าทุกคนในองค์กรได้ประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรม รวมทั้งตอบแทนสังคมและสนับสนุนชุมชน/สังคม มีค่าคะแนน ๕๐ คะแนน

หมวด ๒ กลยุทธ์ (Strategy) มีคะแนนเต็ม ๙๕ คะแนน โดยแบ่งข้อคำถามออกเป็น ๒ ข้อย่อย ดังนี้

๒.๑ การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development) เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อองค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ รวมถึงข้อคำถามในเรื่องข้อมูลเกี่ยวกับระบบงาน ระบบนิเวศองค์กร และจุดบอดขององค์กร มีค่าคะแนน ๔๕ คะแนน

๒.๒ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรใช้ในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ รวมทั้งวิธีการที่องค์กรประเมินความก้าวหน้าเทียบกับแผนปฏิบัติการ รวมถึงการคาดการณ์สภาพแวดล้อมในอนาคตขององค์กร มีค่าคะแนน ๕๐ คะแนน

หมวด ๓ ผู้รับบริการ (Customer) มีคะแนนเต็ม ๙๕ คะแนน โดยแบ่งข้อคำถามออกเป็น ๒ ข้อย่อย ดังนี้

๓.๑ ความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer Expectation) เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับกระบวนการที่องค์กรใช้ในการรับฟังผู้รับบริการ รวมทั้งการกำหนดกลุ่มและส่วนของผู้รับบริการที่ชัดเจน (segment) ตลอดจนเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับกระบวนการกำหนดและปรับปรุงการบริการเพื่อตอบสนองผู้รับบริการ และสังคม มีค่าคะแนน ๔๕ คะแนน

๓.๒ ความผูกพันของผู้รับบริการ (Customer Engagement) เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและการสร้างเสริมประสบการณ์ที่ดีของผู้รับบริการที่มีต่อองค์กร รวมถึงการจัดการข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ และทำให้ผู้รับบริการมั่นใจว่าจะได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมจากองค์กร นอกจากนี้ ยังถามถึงการประเมินความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อองค์กร และวิธีการใช้ข้อมูลเสียงของผู้รับบริการที่องค์กรรวบรวมมาปรับปรุงการบริการอย่างไร มีค่าคะแนน ๕๐ คะแนน

หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) มีคะแนนเต็ม ๑๐๐ คะแนน โดยแบ่งข้อคำถามออกเป็น ๒ ข้อย่อย ดังนี้

๔.๑ การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรใช้ในการเลือกและใช้ข้อมูลสารสนเทศสำหรับการวัดผลการดำเนินการ การวิเคราะห์ และการทบทวน เพื่อสนับสนุนการวางแผนและการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร โดยเน้นระบบการจัดการแบบบูรณาการที่ขึ้นองค์กรให้บรรลุผลลัพธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร มีค่าคะแนน ๕๐ คะแนน

๔.๒ การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ (Information and Knowledge Management) เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรใช้ในการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ และแสดงให้เห็นถึงความมั่นใจถึงคุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูลสารสนเทศขององค์กร นอกจากนี้ ยังถามถึงแนวทางการจัดการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และการแสวงหาการสร้างนวัตกรรมขององค์กรมีค่าคะแนน ๕๐ คะแนน

หมวด ๕ บุคลากร มีคะแนนเต็ม ๑๐๐ คะแนน โดยแบ่งข้อคำถามออกเป็น ๒ ข้อย่อย ดังนี้

๕.๑ สภาพแวดล้อมของบุคลากร (Workforce Environment) เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับเรื่องความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากรขององค์กร วิธีการที่องค์กรตอบสนองความต้องการด้านบุคลากรเพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผล รวมทั้งวิธีการที่ทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าบรรยากาศของสถานที่ทำงานเกื้อหนุนต่อการทำงาน มีค่าคะแนน ๔๕ คะแนน

๕.๒ ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement) เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับระบบขององค์กรในเรื่องการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างความสามารถและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ รวมถึงเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการสนับสนุนการรักษามูลค่าบุคลากรไว้และการส่งเสริมระดับความผูกพันของบุคลากรทั้งในด้านของความรู้สึกรักและการทำงานเพื่อองค์กร มีค่าคะแนน ๕๕ คะแนน

หมวด ๖ การปฏิบัติการ มีคะแนนเต็ม ๑๐๐ คะแนน โดยแบ่งข้อคำถามออกเป็น ๒ ข้อย่อย ดังนี้

๖.๑ กระบวนการทำงาน (Work Processes) เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการออกแบบการจัดการ และการปรับปรุงงาน/บริการที่สำคัญขององค์กร รวมทั้งกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนขององค์กร มีค่าคะแนน ๕๐ คะแนน

๖.๒ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (Operational Effectiveness) เป็นข้อความเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรทำ/สร้างความมั่นใจในเรื่องประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ วิธีการควบคุมประสิทธิภาพด้านต้นทุนและทรัพยากร รวมถึงประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง มีค่าคะแนน ๕๐ คะแนน

ส่วนที่ ๓ ผลลัพธ์การดำเนินขององค์กรตามหมวด ๗

- องค์กรผู้เข้ารับการตรวจประเมินฯ จะตอบคำถามเกี่ยวกับผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กรตามเกณฑ์ในหมวด ๗ มีคะแนนเต็ม ๔๐๐ คะแนน โดยเกณฑ์คำถามในส่วนนี้องค์กรจะถูกถามในลักษณะ “ผลลัพธ์การดำเนินการคืออะไร (what)” มีรายละเอียด ดังนี้

หมวด ๗ ผลลัพธ์ของการดำเนินการ มีคะแนนเต็ม ๔๐๐ คะแนน โดยแบ่งข้อความออกเป็น ๕ ข้อย่อย ดังนี้

๗.๑ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ เป็นข้อความเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการ และกระบวนการคืออะไร มีคะแนนเต็ม ๑๑๐ คะแนน

๗.๒ ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการ เป็นข้อความเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการคืออะไร มีคะแนนเต็ม ๗๕ คะแนน

๗.๓ ผลลัพธ์ด้านบุคลากร เป็นข้อความเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรคืออะไร มีคะแนนเต็ม ๗๐ คะแนน

๗.๔ ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร เป็นข้อความเกี่ยวกับผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูงและการกำกับดูแลองค์กรคืออะไร มีคะแนนเต็ม ๖๕ คะแนน

๗.๕ ผลลัพธ์ด้านกลยุทธ์และงบประมาณ เป็นข้อความเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการดำเนินการด้านกลยุทธ์และงบประมาณ และผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติคืออะไร มีคะแนนเต็ม ๘๐ คะแนน

ดังรายละเอียดสรุปภาพรวมแนวทางการประเมินองค์กรตามเกณฑ์ TQA ปรากฏตามตารางด้านล่างนี้

ตารางแสดงแนวทางการประเมินองค์กรตามเกณฑ์ TQA		
ลักษณะของคำถาม	โครงสร้างเกณฑ์สำหรับตอบคำถาม แบ่งออกเป็น ๓ ส่วน	ค่าคะแนน TQA (คะแนนเต็ม ๑๐๐๐)
รูปแบบคำถามแบบ What	<u>ส่วนที่ ๑ โครงสร้างองค์กร</u> ๑.๑ ลักษณะองค์กร ๑.๒ สภาวะการณ์ขององค์กร	ไม่มีคะแนน (ข้อมูลพื้นฐาน)
รูปแบบคำถามแบบ HOW เน้นการอธิบาย กระบวนการบริหาร จัดการขององค์กร ตามหมวด ๑ – ๖ เป็นอย่างไร	<u>ส่วนที่ ๒ ระบบการบริหารจัดการ</u> หมวดที่ ๑ การนำองค์กร ๑.๑ การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง ๑.๒ การกำกับดูแลและการตอบสนองสังคม หมวดที่ ๒ กลยุทธ์ ๒.๑ การจัดทำกลยุทธ์ ๒.๒ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	<u>คะแนนเต็ม ๖๐๐</u> (๑๑๐) ๖๐ ๕๐ (๙๕) ๔๕ ๕๐

ตารางแสดงแนวทางการประเมินองค์กรตามเกณฑ์ TQA		
ลักษณะของคำถาม	โครงสร้างเกณฑ์สำหรับตอบคำถาม แบ่งออกเป็น ๓ ส่วน	ค่าคะแนน TQA (คะแนนเต็ม ๑๐๐๐)
	หมวดที่ ๓ ผู้รับบริการ	(๙๕)
	๓.๑ ความคาดหวังของผู้รับบริการ	๔๕
	๓.๒ ความผูกพันของผู้รับบริการ	๕๐
	หมวดที่ ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	(๑๐๐)
	๔.๑ การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุง ผลการดำเนินการขององค์กร	๕๐
	๔.๒ การจัดการสารสนเทศ และการจัดการ ความรู้	๕๐
	หมวดที่ ๕ บุคลากร	(๑๐๐)
	๕.๑ สภาพแวดล้อมของบุคลากร	๔๕
	๕.๒ ความผูกพันของบุคลากร	๕๕
	หมวดที่ ๖ การปฏิบัติการ	(๑๐๐)
	๖.๑ กระบวนการทำงาน	๕๐
	๖.๒ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ	๕๐
รูปแบบคำถามแบบ What เน้นการอธิบายอะไรคือ ผลลัพธ์ของการดำเนินงาน ขององค์กรตามหมวด ๗	<u>ส่วนที่ ๓ ผลลัพธ์ของการดำเนินการ (หมวด ๗)</u>	<u>คะแนนเต็ม ๔๐๐</u>
	๗.๑ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	๑๑๐
	๗.๒ ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการ	๗๕
	๗.๓ ผลลัพธ์ด้านบุคลากร	๗๐
	๗.๔ ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร	๖๕
	๗.๕ ผลลัพธ์ด้านการเงิน ตลาด และกลยุทธ์	๘๐

๔. ข้อสังเกต/คำแนะนำที่ได้จากการฝึกอบรมและเป็นประโยชน์ต่อสำนักงาน กสม.

๔.๑ องค์กรที่เป็นเลิศด้านการบริหารในมุมมองของเกณฑ์ TQA คือ องค์กรที่มีค่านิยมการทำงานเกี่ยวกับการประเมินกระบวนการที่ทำอยู่ตลอดเวลาว่าตอบพันธกิจขององค์กรมากน้อยเพียงใด รวมถึงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่อย่างไร จากนั้นพยายามหาแนวทางการปรับปรุงและ/หรือสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนากระบวนการที่ทำอยู่เสมอ โดยนวัตกรรมที่สร้างขึ้นไม่จำเป็นต้องเป็นระบบเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ดีที่สุดเสมอไป แต่เป็นเพียงวิธีการที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรและแก้ไขปัญหาที่องค์กรเผชิญได้จริง

๔.๒ เกณฑ์ TQA ได้ถูกพัฒนาและจัดทำขึ้นบนพื้นฐานของค่านิยมและแนวคิดหลักจากองค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและประสบผลสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก ดังนั้น การที่สำนักงาน กสม. ได้นำเกณฑ์ TQA มาใช้ในการตรวจประเมินองค์กรจะทำให้สำนักงาน กสม. มีการปรับเปลี่ยนความเชื่อและพฤติกรรมการดำเนินงานขององค์กรไปในทิศทางที่เป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง จนทำให้สำนักงาน กสม. สามารถยกระดับและพัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้ต่อไป

๔.๓ “โครงร่างองค์กร” เป็นส่วนที่ไม่มีคะแนนการประเมินแต่เป็นส่วนที่สำคัญที่สุด เนื่องจากจะเป็นส่วนที่จะทำให้ผู้ตรวจประเมินเข้าใจบริบทองค์กรโดยละเอียดเพื่อนำไปใช้ประกอบการประเมินในหมวดที่ ๑ - ๖ ต่อไป ดังนั้น สำนักงาน กสม. จะต้องให้ความสำคัญกับการจัดทำโครงร่างองค์กรของสำนักงาน กสม. เป็นพิเศษ โดยจะต้องให้ข้อมูลลักษณะสำคัญของสำนักงานอย่างครบถ้วนและรอบด้านที่สุด

๔.๔ การตอบคำถามตามเกณฑ์ TQA เกือบทั้งหมดจะเป็นการถามว่า “องค์กรมีวิธีการอะไร/อย่างไร” เว้นแต่หมวด ๑ การนำองค์กร ข้อ ๑.๑ การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง จะเป็นการถามถึง “ผู้นำองค์กรว่ามีวิธีการอะไร/อย่างไร” นอกจากนี้ ผู้นำองค์กรในความหมายของเกณฑ์ TQA ไม่ได้หมายถึงผู้บริหารสำนักงานระดับสูงเท่านั้น แต่หมายถึงทีมผู้บริหารทั้งหมดภายในองค์กรที่มีอำนาจตัดสินใจ โดยรวมถึงผู้อำนวยการสำนักและหัวหน้ากลุ่มงาน

๔.๕ การตอบคำถามตามเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะมีความสัมพันธ์ต่อกัน โดยทุกข้อคำถามต้องการคำตอบที่แตกต่างกันและมีเพียงคำตอบเดียว ดังนั้น หากมีข้อคำถามใดที่สำนักงานตอบด้วยคำตอบเดียวกัน อาจแสดงถึงการตอบคำถามที่ยังตรงตามวัตถุประสงค์ของเกณฑ์และทำงานที่ยังไม่เป็นระบบของสำนักงาน

๔.๖ วิทยากรได้ให้คำแนะนำว่า เพื่อสร้างความเข้าใจที่เพิ่มขึ้นเกี่ยวกับเกณฑ์ TQA แนะนำให้สำนักงาน กสม. ศึกษาและเทียบเคียงเกณฑ์คำถาม PMQA ควบคู่กับเกณฑ์ TQA ซึ่งพัฒนามาจากเกณฑ์ MBNQA เช่นเดียวกัน เพื่อประโยชน์ต่อการตีความของเกณฑ์บนฐานคิดแบบระบบราชการ โดยแนะนำให้ศึกษากรณีตัวอย่างหน่วยงานของรัฐที่ได้รับรางวัล PMQA เช่น (๑) กรมสรรพากร (๒) กระทรวงมหาดไทย และ (๓) จังหวัดโคราช เป็นต้น นอกจากนี้ ยังได้แนะนำให้ศึกษากรณีตัวอย่างของศาลและกรมราชทัณฑ์ของประเทศสิงคโปร์ ที่มีบริบทการทำงานคล้ายกับ กสม. และได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์

๔.๗ วิทยากรได้ให้ความเชื่อมั่นว่า ในการประเมินองค์กรด้วยเกณฑ์ TQA ผู้ตรวจประเมินฯ จะประเมินจากบริบทขององค์กรเป็นหลัก โดยไม่มีเงื่อนไขในรูปแบบหรือประเภทขององค์กร ดังนั้น การที่สำนักงาน กสม. ประเมินคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรด้วยเกณฑ์ TQA จึงไม่มีข้อจำกัดแต่อย่างใด นอกจากนี้ แนวทางการตรวจประเมินองค์กรของสถาบันฯ จะเป็นการให้คำแนะนำเชิงสร้างสรรค์เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงและสร้างนวัตกรรมขององค์กร โดยไม่ใช้การตำหนิให้รู้สึกลดทอนความเชื่อมั่นในการทำงาน อีกทั้งข้อมูลทั้งหมดที่นำมาใช้ในการประเมินองค์กรจะเป็นความลับและไม่มีการเผยแพร่สู่สาธารณะชน

จัดทำโดย

กลุ่มงานพัฒนาระบบบริหารและติดตามประเมินผล

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์

กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘



เอกสารประกอบฝึกอบรม
หลักสูตร TQA Criteria



หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
ปี ๒๕๖๗ - ๒๕๖๘