

บทความวิจัย/บทความวิชาการ



แนวทางสู่ความเป็นเลิศของ
สำนักงาน กสทช. ผ่านการประยุกต์ใช้
มาตรฐานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ
MOVING TOWARD HIGH PERFORMANCE
ORGANIZATION OF THE OFFICE
OF NBTC THROUGH THAILAND
QUALITY AWARD : TQA

สมศักดิ์ วาณิชชวสิน

Somsak Wanichwasin

สำนักนโยบายและวิชาการกระจายเสียงและโทรทัศน์
สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ
กรุงเทพฯ 10400

Broadcasting Policy and Research Bureau,
Office of the National Broadcasting and Telecommunications Commission,
Bangkok 10400 Thailand

Corresponding E-mail : dumwasin@hotmail.com

Received Date September 30, 2018
Revised Date October 29, 2018
Accepted Date December 4, 2019

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดเครื่องมือการจัดการคุณภาพสมัยใหม่ ที่สามารถนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสำนักงาน กสทช. มุ่งเน้นศึกษาเชิงคุณภาพของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ โดยเป็นการวิจัยเชิงเอกสาร ผลการศึกษาพบว่าเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นเครื่องมือการจัดการสมัยใหม่ที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในหลายสิบประเทศ เป็นต้นแบบที่นอกเหนือจากการสะท้อนความเป็นเลิศในภาคเอกชนแล้ว หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจได้ประยุกต์ใช้เป็นกรอบการดำเนินการของระบบประเมินคุณภาพที่เรียกขานในชื่อ PMQA (Public Sector Management Quality Award) และ SEPA (State Enterprise Performance Appraisal System) ตามลำดับ เครื่องมือนี้เป็นแนวทางสู่ความเป็นเลิศในทุกมิติ ท้ายที่สุดจะส่งผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ และสนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบายยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีในมิติระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ช่วยสร้างผลิตภาพที่ดีและปรับกระบวนการในทุกระดับขององค์กร จึงเป็นความท้าทายสำหรับสำนักงาน กสทช. ที่จะยกระดับสู่การมีบทบาทในการขับเคลื่อนประเทศสู่ดิจิทัล นอกจากนี้ องค์กรสามารถบูรณาการเครื่องมือเชิงคุณภาพอื่นมาปรับใช้ร่วมกันได้เป็นอย่างดีด้วย แนวคิดหลักของเกณฑ์เริ่มจากการประเมินองค์กรในทุกมิติของการบริหารเพื่อให้ได้คำตอบว่า องค์กรดำเนินการได้ตัวอย่างที่ควรเป็นหรือไม่ รู้ได้อย่างไร ควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร และในการนำไปใช้ต้องคำนึงถึงปัจจัยความสำเร็จ ซึ่งครอบคลุมถึงตัวแบบโครงสร้างการดำเนินการ ทีมงาน และวิธีการประเมินองค์กร

คำสำคัญ : รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สำนักงาน กสทช. เครื่องมือการจัดการคุณภาพ กระบวนการสำคัญ

ABSTRACT

This article aims to study conceptual framework of modern management tools to which it can be suitable deployed for the Office of the NBTC. The study focuses on qualitative analysis of Thailand Quality Award - TQA and used documentary research. Its results reveal that TQA, as a modern management tools, is widely recognized in a great number of countries. Those in private sector that awarded TQA are accepted as highly performance corporations. More importantly, TQA also plays a virtual role as a basis of performance appraisal system like PMQA and SEPA for government and government-related agencies, as well as state-enterprises accordingly. TQA is a guideline for seeking excellence in all aspects. In the end, it can help the organization achieve its vision and support the 1st 20-year Thailand National Strategic Plan, through enhancing the government's and government-related agencies management system. TQA helps improve productivity and re-shape work systems within the organization to better functions. It is really challenging for the Office of the NBTC to take part in playing a significant role in moving the country towards digital Thailand. In addition, TQA is flexible enough to work well with other managerial tools. The core principle of TQA lies on an organization assessment in all aspects in order to find out whether the organization performs well as compared to the benchmark. What indicators present? Whether or not any things should be changed? How to do? And when implementing the tools, success factors should be concerned, also structure of the operational team, and assessment method to be deployed.

Keywords : Thailand quality Award-TQA, Office of the NBTC, Management tool, Key process

ความสำคัญของปัญหา

ตามที่รัฐบาลได้ประกาศนโยบายขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม เพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 เน้นนวัตกรรมความคิดเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management - NPM) รวมทั้งยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยเฉพาะในยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้เกิดการทำงานแบบบูรณาการของหน่วยงานภาครัฐ เน้นการให้บริการที่รวดเร็วแบบมีอาชีพ ภายใต้กฎหมายที่กำหนด นอกจากนี้ แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2559 มีการกำหนดยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง

กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (สำนักงาน กสทช.) เป็นหนึ่งในหน่วยงานภาครัฐที่มีส่วนสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนแผนนโยบายดังกล่าว จึงได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับนโยบายของประเทศ โดยกำหนดยุทธศาสตร์พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาลและสมรรถนะสูงอย่างยั่งยืน รวมทั้งยกระดับการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ภายใต้วิสัยทัศน์ “สำนักงาน กสทช. เป็นองค์กรชั้นนำในระดับอาเซียนในการกำกับดูแลและพัฒนากิจการสื่อสารเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน”

การจะบรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ จำเป็นต้องมีเครื่องมือการจัดการคุณภาพที่หลากหลายเข้ากับบริบทขององค์กร แม้สำนักงาน กสทช. จะได้นำเครื่องมือการจัดการคุณภาพมาใช้เป็นบางเครื่องมือ เช่น ระบบ ISO 9001 กิจกรรม 5ส แต่ยังไม่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร โดยเฉพาะหน่วยงานหลักที่สำคัญ หรือหน่วยงานสนับสนุน ทำให้การบรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์เป็นไปได้ยาก ไม่สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm) ในทุกองคาพยพ ซึ่งถือเป็นประเด็นความท้าทายของสำนักงาน กสทช. ในการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรกำกับในระดับอาเซียน

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

ในบทความนี้ ผู้เขียนจะเน้นแสดงให้เห็นแนวคิด กรอบการดำเนินการ (Framework) และสรุปเนื้อหาของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อให้ผู้อ่านมีความเข้าใจในเบื้องต้น พร้อมทั้งศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ และสรุปเป็นข้อเสนอแนะต่อสำนักงาน กสทช. เกี่ยวกับตัวแบบโครงสร้างการดำเนินการ และประเด็นที่ต้องพิจารณาเพิ่มเติม เมื่อมีการนำไปปรับใช้ตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทขององค์กร

กรอบแนวคิดและวิธีการศึกษา

บทความฉบับนี้จะทำการศึกษารวบรวมข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดของเครื่องมือการจัดการคุณภาพที่สำคัญ ประกอบด้วย เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) มาตรฐาน ISO 9001 และแนวคิดลีน (Lean) โดยมุ่งเน้นศึกษาแนวคิดการประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติว่าจะมีส่วนในการนำไปปรับใช้กับสำนักงาน กสทช. เพื่อยกระดับในมิติต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศได้อย่างไร รวมทั้งหากจะมีการนำไปใช้ในทางปฏิบัติควรจะต้องดำเนินการอย่างไร โดยวิธีศึกษาเป็นการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary research)

เครื่องมือการจัดการคุณภาพในปัจจุบัน

ปัจจุบันมีเครื่องมือการจัดการคุณภาพที่หลากหลาย การจะยกระดับองค์กรให้มีความเป็นเลิศและเป็นองค์กรชั้นนำจำเป็นต้องสร้างกระบวนการเพื่อให้เกิดผลิตภาพที่ดี โดยอาศัยเครื่องมือการบริหารจัดการคุณภาพสมัยใหม่ที่มีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับ สามารถนำมาปรับใช้ให้เข้ากับบริบทขององค์กรในแต่ละภารกิจซึ่งมีความเป็นพลวัตสูง ผลิตภาพที่ดีก็คือ ความพึงพอใจหรือการยอมรับและให้ความเชื่อมั่นต่อองค์กร นั่นคือผลลัพธ์ (Outcome) การจะมีผลลัพธ์ที่ดีก็ต้องมองกลับไปตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (Input) ที่ต้องครอบคลุมสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในกระบวนการ (Process) หรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน บุคลากรที่ปฏิบัติงานในกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน รวมถึงระบบงานที่เกี่ยวข้อง และผลผลิต (Output) ปัจจุบันมีเครื่องมือการจัดการคุณภาพจำนวนมากที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการขององค์กร ในบทความนี้จะนำเสนอเครื่องมือที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร 3 เครื่องมือ ดังนี้

1. รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA)

TQA เป็นรางวัลมาตรฐานระดับโลก (World Class) มีจุดเด่นคือ เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินองค์กรตนเอง เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยไม่เน้นวิธีการหรือรูปแบบเฉพาะเจาะจง ประเทศไทยได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเข้ามาตั้งแต่ปี 2539 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักที่สนับสนุนการใช้เกณฑ์ โดยสามารถใช้เกณฑ์นี้ได้ในทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ เอกชน ไม่ว่าจะเป็นภาคการผลิต ภาคบริการ และใช้ได้ครอบคลุมทั้งองค์กรขนาดใหญ่และขนาดเล็ก เป็นกรอบการดำเนินการ (Framework) ใหญ่ และ TQA ยังเป็นต้นแบบในการนำไปประยุกต์เป็นระบบประเมินคุณภาพต่าง ๆ ทั้งหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ โดยในปี 2549 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ได้นำเกณฑ์ TQA มาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานราชการทุกแห่ง โดยใช้ชื่อว่า ระบบคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award – PMQA) ต่อมาได้มีการขยายผลการนำเกณฑ์ TQA ไปใช้ในภาคส่วนที่สำคัญในการรับรองคุณภาพต่าง ๆ เช่น ระบบการรับรองมาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ (Hospital Accreditation–HA) ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal - SEPA) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence – EdPEX) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) รางวัลคุณภาพแห่งชาติจึงเป็นเครื่องหมายแสดงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้าน มีผลการดำเนินงานที่ดีเทียบเท่าองค์กรที่มีคุณภาพสูงระดับโลก

ปัจจุบันมีเพียง 3 องค์กรเท่านั้นที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้แก่ บริษัท ไทยอคริลิค ไฟเบอร์ จำกัด บริษัท ผลิตภัณฑ์กระดาษไทย จำกัด (บริษัทในเครือซีเมนต์ไทย) และสายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีคะแนนผลการตรวจประเมิน ทั้งมิติกระบวนการและมิติผลลัพธ์สูงกว่า 650 คะแนน ซึ่งเป็นข้อบ่งชี้ถึงการก้าวผ่านความท้าทายและแสดงให้เห็นความมุ่งมั่นขององค์กรที่ต้องการ

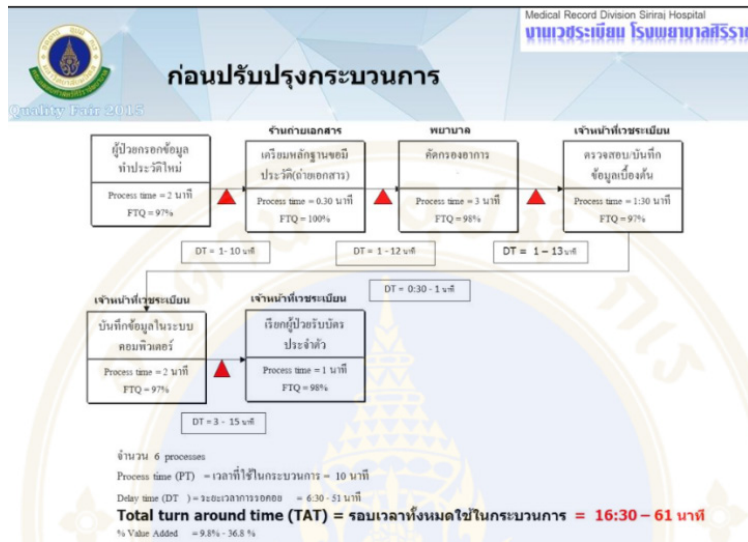
ยกระดับผลิตภาพและพิสูจน์ความเป็นเลิศทุกด้านในเวทีระดับโลก สำหรับองค์กรที่คะแนนไม่ถึงเกณฑ์ แต่ได้คะแนนสูงกว่า 350 คะแนน ก็จะได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class : TQC) หรือรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่มีความโดดเด่นในด้านต่าง ๆ เช่น TQC+ Customer TQC+ People TQC+ Operation หรือ TQC+ Innovation ซึ่งก็มีหลายองค์กรที่ได้รับรางวัลดังกล่าว เช่น ธนาคารอสมสิน สายออกบัตรธนาคาร ธนาคารแห่งประเทศไทย คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล เป็นต้น

2. มาตรฐาน ISO 9001

ISO มาจากคำว่า International Standardization and Organization หรือองค์การระหว่างประเทศ ว่าด้วยการมาตรฐานก่อตั้งเมื่อปี 2490 สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่กรุงเจนีวา สวิตเซอร์แลนด์ มีสมาชิก 163 ประเทศ (ข้อมูล ณ สิงหาคม 2562) มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดมาตรฐานระหว่างประเทศ พัฒนาอุตสาหกรรมเศรษฐกิจ การคิดค้นทางการค้าระหว่างประเทศ มีการออกใบรับรองมาตรฐานในหลายด้าน ทั้งนี้ ระบบบริหารจัดการ คุณภาพ (ISO 9001) เวอร์ชัน 2015 ถือเป็นหนึ่งใน ISO ซึ่งมีจุดเด่นคือ เป็นมาตรฐานการจรรยาบรรณระบบบริหาร งานเพื่อประกันคุณภาพ ครอบคลุมตั้งแต่การออกแบบผลิตภัณฑ์ การผลิต จนถึงขั้นสุดท้ายคือ การติดตั้ง หรือส่งมอบบริการ เป็นระบบที่ทำให้เชื่อมั่นได้ว่ากระบวนการต่าง ๆ ได้รับการควบคุมและสามารถ ตรวจสอบได้ผ่านระบบที่ระบุขั้นตอนและวิธีการทำงานเพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรในองค์กรรู้หน้าที่ ความรับผิดชอบ และขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน มีการฝึกอบรมให้ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน มีการจัดบันทึกข้อมูล รวมทั้งการตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามที่ระบุไว้ในระบบหรือไม่ รวมทั้งมีแนวทางในการป้องกัน ข้อผิดพลาดเดิม

3. ลีน (Lean)

Lean มาจากต้นกำเนิดที่อธิบายระบบการผลิตของโตโยต้า (Toyota production system) ที่ต้องการ ลดความสูญเสียในกระบวนการผลิตและการใช้ประโยชน์จากบริษัทที่จัดส่งชิ้นส่วนให้โตโยต้าเพื่อสร้างคุณค่า ให้กับลูกค้าที่ใช้รถยนต์ Lean จึงเป็นแนวคิดที่จะลดความสูญเปล่า (Waste) ในทุก ๆ กระบวนการเพื่อเปลี่ยน ไปสู่คุณค่า (Value) ด้วยการคิดใหม่ เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน แยกงานออกเป็นกิจกรรม คือ กิจกรรม ที่สร้างคุณค่า กิจกรรมที่ไม่ได้สร้างคุณค่าแต่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และกิจกรรมที่ไม่ได้สร้างคุณค่า พร้อมทำการ วางแผน กำหนดเป้าหมายในการปรับปรุง และนำเครื่องมือคุณภาพต่าง ๆ เช่น 5ส ไคเซ็น มาใช้และทำการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น Lean จึงเหมาะสมกับการปรับปรุงกระบวนการที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า ซึ่งพนักงาน ทุกระดับสามารถนำแนวคิดดังกล่าวไปปรับใช้เพื่อลดภาระงาน โดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นที่ตั้ง ในการวิเคราะห์คุณค่า เป็นการสร้างวัฒนธรรมคุณค่าให้กับองค์กร



ภาพที่ 1 ตัวอย่างการนำ Lean มาใช้ในระบบเวชระเบียน โรงพยาบาลศิริราช

ที่มา : คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล (2558)

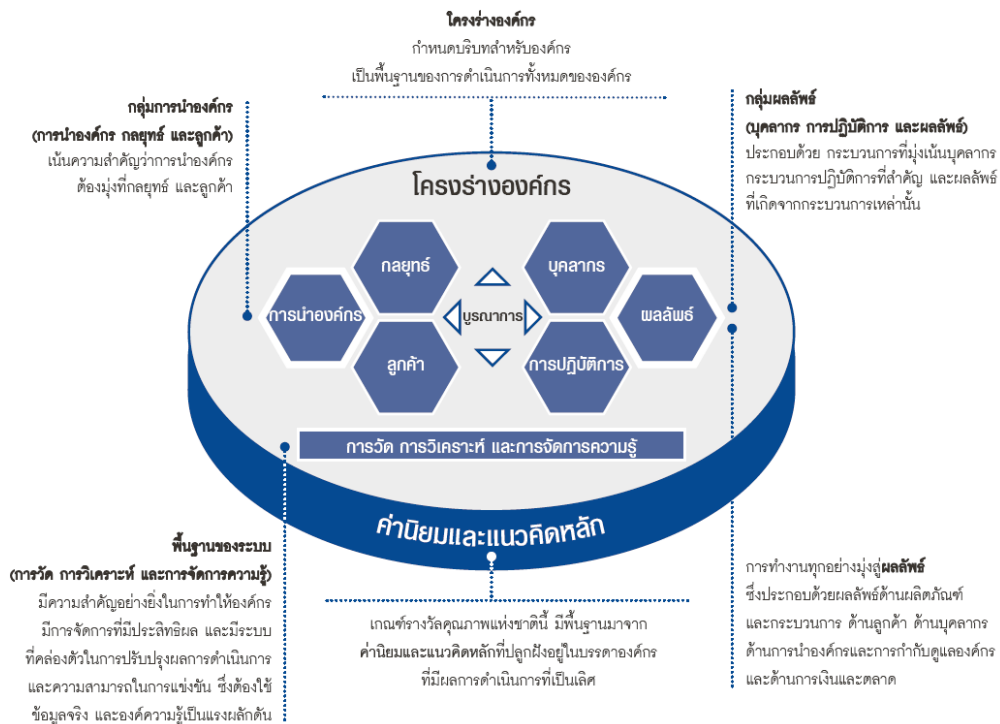
ภาพที่ 1 เป็นตัวอย่างการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าของงานเวชระเบียน โดยแยกเป็นกิจกรรมต่าง ๆ เวลาที่ใช้แต่ละกระบวนการและเวลาที่รอคอย ซึ่งโรงพยาบาลศิริราชเป็นโรงพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่งที่มีผู้เข้ารับบริการแต่ละวันเป็นจำนวนมาก ตั้งแต่ขั้นตอนเวชระเบียน การรักษาโดยแพทย์ การชำระเงินและรับยา ซึ่งใช้เวลานาน จึงได้นำแนวคิด Lean เพื่อลดกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า โดยหาแนวทางในการปรับปรุง เช่น แบบฟอร์มเอกสารประวัติผู้ป่วยให้กรอกข้อมูลเฉพาะที่จำเป็น ใช้ QR Code ตรวจสอบคิวพบแพทย์เพื่อผู้ป่วยไม่ต้องยืนแออัดที่จุดรอคิว สามารถไปทำกิจกรรมอื่นได้ สแกนเอกสารการตรวจรักษาลงในระบบอิเล็กทรอนิกส์ แทนการอ่านจากแฟ้มจริง และได้เริ่มมีการนำหุ่นยนต์ใช้จ่ายยาอัตโนมัติ เป็นต้น

แนวคิดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

แนวคิดคือ บรรทัดฐานการประเมินองค์กรเพื่อตอบคำถามว่า “องค์กรดำเนินการได้ดังที่ควรเป็นหรือไม่ รู้ได้อย่างไร และควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไร ด้วยวิธีการใด” องค์กรที่ตอบคำถามและผ่านการประเมินตามเกณฑ์จนได้รับรางวัลจะแสดงถึงวิธีการปฏิบัติและผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศในระดับมาตรฐานโลก มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการที่ค้นหาคำตอบ มีการนำพาองค์กรด้วยกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน โดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง มีระบบงานและกระบวนการปฏิบัติการต่าง ๆ

ที่เป็นมาตรฐานเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภายใน ภายใต้การขับเคลื่อนทั้งนโยบายและการลงมือปฏิบัติ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงไปจนถึงพนักงานในองค์กร ซึ่งสะท้อนมาที่ผลลัพธ์ของการดำเนินการ ไม่ว่าจะเป็ นผลประกอบการที่ดีขึ้น ฐานะการเงินที่แข็งแกร่ง มีนวัตกรรมที่โดดเด่น เป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้เสีย กลุ่มต่าง ๆ ทั้งลูกค้า ผู้ถือหุ้น และพนักงาน

ลักษณะสำคัญของเกณฑ์จะเน้นที่ผลลัพธ์การดำเนินการ ไม่ใช่วิธีการหรือการเลือกใช้เครื่องมือใด แต่เน้นความเป็นระบบคือ ต้องมีความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กรกับยุทธศาสตร์ ที่กำหนด กระบวนการสำคัญ ระบบงาน และทรัพยากรบุคคล นอกจากนี้เกณฑ์ยังเน้นความสอดคล้องหรือ บูรณาการระหว่างหน่วยงาน ในลักษณะห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ไม่ใช่การทำงานแบบแยกส่วน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน มีการสร้างหรือพัฒนานวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ



ภาพที่ 2 โครงสร้างของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2560)

โครงสร้างของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จากภาพที่ 2 เป็นการประเมินเพื่อให้ได้ข้อเท็จจริง 3 ส่วน สำคัญคือ 1) โครงร่างองค์กร 2) กระบวนการสำคัญ (หมวด 1-6) และ 3) ผลลัพธ์ของกระบวนการสำคัญ (หมวด 7) ในการสำรวจหรือประเมินตนเองตามแนวเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นการให้ข้อมูลหรือตอบคำถามของทั้ง 7 หมวด ซึ่งเกณฑ์มีทั้งหมด 17 หัวข้อ โดยมีรายละเอียดพอสังเขปดังนี้

1. โครงร่างองค์กร (Organization profile) เป็นการให้ข้อมูลสำคัญที่แสดงลักษณะเฉพาะขององค์กร ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นในการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง ประกอบด้วย

1) ข้อมูลลักษณะองค์กร เป็นการอธิบายถึงการดำเนินการขององค์กร ความสัมพันธ์ที่สำคัญกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสีย เป็นการระบุว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลัก สมรรถนะหลัก (Core competency) หรือสิ่งที่เราทำได้ดียากที่จะเลียนแบบ คืออะไร บุคลากรมีการแบ่งประเภทอย่างไร มีข้อกำหนดด้านการศึกษาแต่ละกลุ่มอย่างไร มีสินทรัพย์ที่ใช้ในการดำเนินการหรือระบบสารสนเทศหลักที่สำคัญอะไรบ้าง รวมทั้ง กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ หรือมาตรฐานที่องค์กรต้องปฏิบัติตาม และข้อมูลความสัมพันธ์ระดับองค์กร ซึ่งให้ระบุระบบการกำกับดูแลหรือระบบการรายงานมีลักษณะอย่างไร องค์กรต้องรายงานต่อใคร และมีคณะกรรมการชุดย่อยอะไรบ้าง ใครคือลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้เสียหลัก และมีความคาดหวังต่อองค์กรอย่างไร มีพันธมิตรหรือผู้ส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับองค์กรกี่ประเภท มีบทบาทเกี่ยวกับระบบงาน และการยกระดับความสามารถขององค์กรอย่างไร โดยข้อมูลดังกล่าวจะให้ข้อมูลภาพรวมเพื่อกำหนดบริบทของระบบการบริหารจัดการองค์กร

2) ข้อมูลสถานการณ์องค์กร เป็นการอธิบายถึงสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของดิจิทัลเทคโนโลยี เช่น Big Data Internet of Things (IoT) ที่จะมีผลต่อทุกองค์กร ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ซึ่งรวมถึงการนำระบบคุณภาพต่าง ๆ มาใช้ เช่น มาตรฐาน ISO 9001 5ส Six Sigma รวมถึงข้อมูลป้อนกลับจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงาน เช่น สำนักงานคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน

2. กระบวนการสำคัญ 6 หมวด ประกอบด้วย

หมวด 1 การนำองค์กร เป็นการให้ข้อมูลวิธีการที่ผู้บริหารระดับสูง และระบบการกำกับดูแลองค์กร ที่ชี้แนะและทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน ประกอบด้วย

1.1) การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง ผู้นำระดับสูงนำองค์กรอย่างไร อธิบายถึงวิธีการที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติผ่านระบบการนำองค์กรอย่างไร ส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายและจริยธรรมอย่างไร มีการชี้แนะหรือปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างในการสร้างให้องค์กรมีความยั่งยืน มีการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี มีจริยธรรมอย่างไร และมีวิธีการสื่อสารให้กับลูกค้าที่สำคัญหรือบุคลากรอย่างไร

1.2) การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรดำเนินการอย่างไรในการกำกับดูแลองค์กร ทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม อธิบายแนวทางที่ตอบสนองต่อการปรับปรุงการนำองค์กร และการประเมินผลการดำเนินการของผู้มีระดับสูง วิธีการที่สร้างความมั่นใจว่าองค์กรได้มีการดำเนินการตามกฎหมายและปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม รวมทั้งอธิบายความรับผิดชอบต่อสังคมและการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ

หมวด 2 กลยุทธ์ เป็นการให้ข้อมูลวิธีการที่องค์กรสร้างหรือพัฒนาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ การนำไปปฏิบัติและการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการวัดความก้าวหน้าของการดำเนินการ ประกอบด้วย

2.1) การจัดทำกลยุทธ์ มีวิธีอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์ อธิบายวิธีการที่ใช้ในการสร้างกลยุทธ์ โดยให้ความสำคัญกับประเด็นความท้าทาย นำโอกาสและอุปสรรค ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก มาสร้างกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ประเมินความเสี่ยง รวมทั้งการตัดสินใจในเรื่องระบบงานหรือกระบวนการที่สำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร

2.2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ องค์กรนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างไร อธิบายวิธีการที่ใช้ในการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ โครงการต่าง ๆ วิธีการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ แผนงานด้านทรัพยากร บุคลากรรับแผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัดที่สำคัญ การคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตเมื่อเทียบกับตัวชี้วัดที่สำคัญ วิธีการในการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการเมื่อตกอยู่ในสถานการณ์บังคับ

หมวด 3 ลูกค้า เป็นการให้ข้อมูลวิธีการที่องค์กรสร้างความผูกพันกับลูกค้า การรับฟังเสียงลูกค้า การตอบสนองความต้องการ การทำให้เห็นถึงความคาดหวัง และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ประกอบด้วย

3.1) เสียงของลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเสาะหาสารสนเทศจากลูกค้า อธิบายกระบวนการที่ใช้ในการรับฟังลูกค้าทั้งลูกค้าปัจจุบันและในอนาคต วิธีการที่ได้มาซึ่งข้อมูลความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจของลูกค้าโดยเทียบกับคู่แข่ง การใช้สื่อสังคมออนไลน์และเทคโนโลยีเพื่อรับฟังลูกค้า รวมทั้งวิธีการในการตอบสนองลูกค้าในเรื่องคุณภาพ

3.2) ความผูกพันของลูกค้า องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับลูกค้า โดยตอบสนองความต้องการและสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า อธิบายวิธีการในการสร้างความผูกพัน ตอบสนองความต้องการ และสร้างสัมพันธ์กับลูกค้า วิธีการในการจำแนกหรือแบ่งกลุ่มลูกค้า และวิธีการในการจัดการกับข้อร้องเรียน เพื่อให้ได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิผล และการป้องกันไม่ให้เกิดข้อร้องเรียนซ้ำ

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ เป็นการให้ข้อมูลวิธีการที่องค์กรเลือกใช้ในการรวบรวม วิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดการปรับปรุง การเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ประกอบด้วย

4.1) การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ โดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่มีอย่างไร เช่น ข้อมูลตัวชี้วัด (KPI) ข้อมูลจากระบบ Enterprise Resource Planning (ERP) ข้อมูลจากระบบงานสำคัญต่าง ๆ ข้อมูลลูกค้า เพื่อติดตามงานประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวม ความมั่นใจของระบบการวัดผลการดำเนินการ และวิธีการที่องค์กรเลือกใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ข้อมูลเสียงลูกค้าและข้อร้องเรียนต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการปรับปรุงผลการดำเนินการในอนาคตหรือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างนวัตกรรม

4.2) การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร อธิบายวิธีการที่ใช้ในการจัดการสารสนเทศ เพื่อให้มั่นใจว่ามีข้อมูลสารสนเทศ ซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ที่จำเป็นมีคุณภาพและพร้อมใช้งานทั้งในภาวะปกติและภาวะฉุกเฉิน สำหรับลูกค้า บุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร วิธีการสร้างและจัดการองค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ วิธีการในการแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในองค์กร รวมทั้งการค้นหาหน่วยงานที่มีผลการดำเนินงานที่ดีเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

หมวด 5 บุคลากร เป็นการให้ข้อมูลวิธีการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลัง และสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี วิธีการในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรและนำศักยภาพมาใช้ได้อย่างเต็มที่ ประกอบด้วย

5.1) สภาพแวดล้อมของบุคลากร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อธิบายวิธีการในการบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ วิธีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เช่น ระบบงานหรือกฎระเบียบเปลี่ยนแปลง การรักษาสภาพอากาศในการปฏิบัติงานให้มีความปลอดภัย สวัสดิภาพและการเกื้อหนุนการทำงานระหว่างกัน การสนับสนุนนโยบายและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่หลากหลาย สิทธิประโยชน์ที่สำคัญมีอะไรบ้าง

5.2) ความผูกพันของบุคลากร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีผลการดำเนินงานที่ดี อธิบายวิธีการที่ใช้พัฒนาบุคลากร ผู้บริหาร เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ดี วิธีการที่ทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม วิธีการในการสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิดกว้าง ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานสนับสนุนให้เกิดการทำงานที่ดีและมีความผูกพันอย่างไร

หมวด 6 การปฏิบัติการ เป็นการให้ข้อมูลวิธีการที่องค์กรมุ่งเน้นการทำงาน การออกแบบและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ การสร้างนวัตกรรมต่อผลิตภัณฑ์และประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน เพื่อการส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า ประกอบด้วย

6.1) **กระบวนการทำงาน** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบ จัดการและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ อธิบายวิธีการในการจัดทำข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ และกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้ วิธีการในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ตั้งแต่การคัดเลือกผู้ส่งมอบ การวัดและประเมินผลและการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้ผู้ส่งมอบปรับปรุงคุณภาพงาน รวมทั้งองค์กรมีการใช้ประโยชน์ในการสร้างนวัตกรรมอย่างไร

6.2) **ประสิทธิผลของการปฏิบัติการ** องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าการบริหารจัดการ การปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพทั้งปัจจุบัน และในอนาคต ทั้งในแง่การควบคุมต้นทุนโดยรวม การจัดการระบบสารสนเทศ และการรักษาความปลอดภัยโดยเฉพาะภัยคุกคามจากการโจมตีบนโลกไซเบอร์ นอกจากนี้วิธีการที่องค์กรทำให้เกิดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่ปลอดภัย การเตรียมความพร้อมต่อภัยพิบัติฉุกเฉิน หรือแผนการรองรับความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business continuity plan) เพื่อให้ระบบหรือกระบวนการทำงานสามารถพร้อมใช้งานได้อย่างต่อเนื่อง

3. ผลลัพธ์ของกระบวนการสำคัญ เป็นการประเมินผลลัพธ์ โดยกำหนดให้เป็นหมวด 7

หมวด 7 ผลลัพธ์ เป็นการให้ข้อมูลผลการดำเนินการและการปรับปรุงที่ได้ดำเนินการในทุกด้านที่สำคัญว่ามีผลลัพธ์และแนวโน้มเป็นอย่างไร ประกอบด้วย

1) **ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ** ด้านผลิตภัณฑ์เป็นการวัดผลระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดที่สำคัญในผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพ และมีคุณค่าเกิดความพึงพอใจต่อลูกค้า ด้านกระบวนการทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน เป็นการวัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ เช่น ระบบงานมีผลผลิตภาพเพิ่มสูงขึ้น รอบเวลาดำเนินการที่ดีขึ้นในด้านการบริหารและด้านอื่น ผลตรวจประเมินจากหน่วยงานภายนอกดีขึ้น ทั้งนี้โดยเทียบเคียงกับคู่แข่ง นอกจากนี้ผลลัพธ์ด้านความปลอดภัย และการเตรียมพร้อมในภาวะฉุกเฉิน และการจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นอย่างไร ทั้งระดับปัจจุบันและแนวโน้ม

2) **ผลลัพธ์ด้านลูกค้า** ความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจของลูกค้า การจัดการข้อร้องเรียนความสะดวกหรือความยากง่ายในการติดต่อกับองค์กร โดยให้เทียบเคียงกับคู่แข่งหรือองค์กรอื่นที่ใกล้เคียง รวมทั้งการสร้าง ความผูกพันและความสัมพันธ์กับลูกค้า

3) **ผลลัพธ์ด้านบุคลากร** ด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร ทักษะที่เหมาะสม บรรยากาศการทำงาน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร ความผูกพันที่มีต่อองค์กร และการพัฒนาบุคลากรและผู้นำองค์กร

4) **ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร** แสดงผลลัพธ์ด้านการสื่อสารของผู้นำระดับสูงและตัววัดที่สำคัญในการสร้างความผูกพันกับบุคลากรและลูกค้า สถานภาพทางการเงินที่ดี การประพฤติปฏิบัติขององค์กรในด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมในวงกว้าง การปฏิบัติตามกฎหมายข้อบังคับ การกำหนดตัววัดที่เหมาะสมในการวัดความก้าวหน้าของความสำเร็จตามกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

5) **ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด** ความมั่นคงด้านการเงินทั้งปัจจุบันและแนวโน้มอนาคต รวมทั้งความท้าทายและความสำเร็จด้านตลาดขององค์กร ทั้งนี้ ให้พิจารณาตัววัดที่เหมาะสมสำหรับการรายงานทางการเงิน เช่น รายได้ งบประมาณ กำไรสุทธิ ตัววัดผลการดำเนินงานด้านการตลาด เช่น การเติบโตทางธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ที่เข้าสู่ตลาด

จากแนวคิดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้มุ่งหวังว่าเมื่อองค์กรได้ประเมินตนเองครบทั้ง 6 หมวด (หมวดที่ 1-6) แล้ว สิ่งที่องค์กรจะได้รับคือ ข้อมูลของกระบวนการสำคัญที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน วิธีการที่ใช้เพื่อเป็นประโยชน์ในการหาวิธีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องให้ตอบสนองเป้าประสงค์ขององค์กร สิ่งที่ได้ตามาคือ แนวทาง (Approach) หรือวิธีการที่ใช้แล้วมีประสิทธิผล โดยมีการถ่ายทอด (Deploy) วิธีการไปสู่การปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานเดียวกันครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร ผ่านการเรียนรู้ (Learning) หรือปรับปรุงวิธีการให้ดีขึ้นกว่าเดิม หรือพัฒนาเป็นนวัตกรรมใหม่อยู่เสมอ รวมทั้งมีการบูรณาการ (Integration) วิธีการหรือแนวทางให้สามารถนำไปใช้ได้ครอบคลุมทั้งองค์กรและสอดคล้องกับเป้าประสงค์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ผลจากการดำเนินการปรับปรุงตามกระบวนการสำคัญทั้ง 6 หมวดจะแสดงออกมาที่ผลลัพธ์ (หมวดที่ 7) หรือระดับของการพัฒนาการเพื่อวัดระดับของผลการดำเนินการปัจจุบัน ทิศทางแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง โดยการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Benchmark) หรือเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่เป็นเลิศในแต่ละหัวข้อที่ประเมิน ซึ่งทำให้สามารถบูรณาการความเชื่อมโยงจากผลลัพธ์ไปยังลูกค้า ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ แผนปฏิบัติการ และเป้าประสงค์ขององค์กรได้ ผลคะแนนที่ได้ในหมวด 1-6 จะช่วยบอกสภาพความเป็นจริงในภาพรวมตามตารางที่ 1

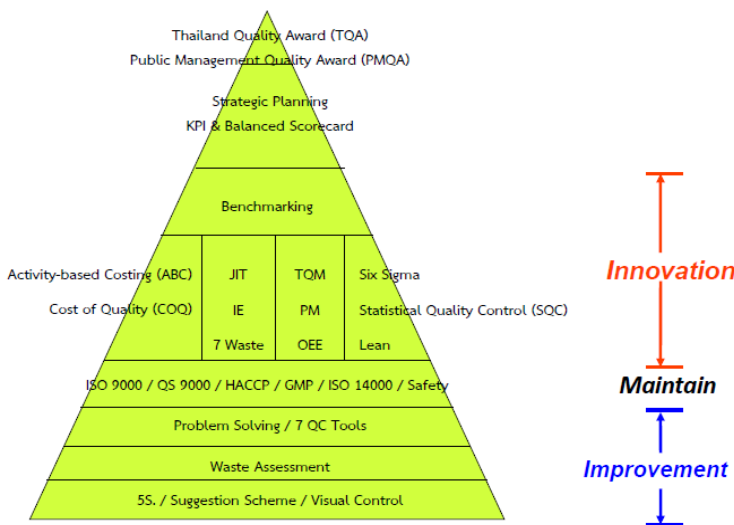
ตารางที่ 1 ความหมายของภาพรวมคะแนนในหมวดกระบวนการสำคัญ (หมวด 1-6)

| ช่วงคะแนน | ความหมาย |
|-----------|---|
| 0 - 25% | องค์กรอยู่ในสภาพที่ ตั้งรับปัญหา มีกิจกรรมมากกว่ากระบวนการที่เป็นระบบ เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า |
| 30 - 45% | องค์กรเริ่มมี แนวทางที่เป็นระบบ มีการประเมินผลและปรับปรุงวิธีการ เริ่มมีการประสานงานหน่วยงานภายในองค์กร มีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ |
| 50 - 65% | องค์กรเริ่มมี แนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เป็นกระบวนการที่ทำได้ ไม่มีหลายมาตรฐาน มีการประเมินผลและปรับปรุงวิธีการอยู่เสมอ มีการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร กระบวนการสามารถตอบสนองกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่สำคัญ |
| 70 - 100% | องค์กรเริ่มมี แนวทางที่มีบูรณาการ มีกระบวนการที่ทำได้ มีการประเมินผลและปรับปรุงวิธีการให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ร่วมมือคิดค้นนวัตกรรม มีการแบ่งปันความรู้ข้ามหน่วยงาน |

ผลการศึกษา

จากผลการศึกษาพบว่า เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ครอบคลุมทุกมิติของการบริหารจัดการ เริ่มจาก **1) การนำองค์กร** กล่าวถึงการปฏิบัติตนของผู้บริหารระดับสูงในการขับเคลื่อนหรือชี้นำองค์กร การสื่อสารมายังระดับปฏิบัติงานให้เกิดการปรับปรุงอย่างจริงจัง **2) กลยุทธ์** กล่าวถึงขั้นตอนการจัดทำกลยุทธ์ หรือแผนแม่บทต่าง ๆ โดยผู้มีส่วนร่วม รวมถึงระบบงานที่สำคัญที่ใช้ปฏิบัติงาน การนำแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ **3) ลูกค้าหรือผู้รับบริการ** กล่าวถึงการรับฟังลูกค้าหรือข้อร้องเรียนต่าง ๆ การตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ **4) บุคลากร** กล่าวถึงการประเมินทักษะความสามารถ การเตรียม บุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม **5) ระบบงานและกระบวนการทำงาน** กล่าวถึงการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้ เป็นต้น ในแต่ละมิติ จะเป็นการประเมินตนเอง โดยตอบคำถามในกระบวนการสำคัญของหมวด 1 - 6 ว่ามีวิธีการอย่างไร และจะได้รับ รายงานป้อนกลับ เพื่อนำมาจัดทำแผนปรับปรุงในแต่ละด้าน มีการเทียบกับคู่เทียบหรือองค์กรที่มีมาตรฐาน ที่เหนือกว่า และผลจากการปรับปรุงจะแสดงมายังผลลัพธ์ในหมวด 7 แสดงให้เห็นพัฒนาการที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ เนื้อหาของเกณฑ์ยังมีความทันสมัย มีการทบทวนทุก 2 ปี ตามปัจจัยขับเคลื่อนขีดความสามารถ ในการแข่งขันและความสำเร็จในระยะยาวที่เปลี่ยนแปลงไป โดยในรอบปี 2561 - 2562 มีการเปลี่ยนแปลง เกณฑ์ 2 ประเด็นใหญ่ คือ การรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์ และการบริหารความเสี่ยง

อย่างไรก็ดี นอกจากการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มาเป็นกรอบการดำเนินงานหลัก (Framework) แล้ว ยังสามารถบูรณาการเครื่องมือคุณภาพอื่นมาปรับใช้ตั้งแต่ระดับล่างสุดคือระดับปฏิบัติการหรือส่วนงาน ระดับกลางคือระดับหน่วยงานย่อยหรือสำนัก/สายงาน ไปจนถึงระดับสูงสุดคือระดับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ พิระมิดการปรับปรุงคุณภาพ ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 เครื่องมือการจัดการคุณภาพในปัจจุบัน

ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2557)

จากภาพที่ 3 จะแบ่งพีระมิดเป็น 3 ระดับ ระดับล่างสุดเป็นระดับปฏิบัติการ ระดับนี้จะแบ่งตามหน้าที่ของงาน พนักงานแต่ละคนจะใช้เครื่องมือที่ช่วยลดความสูญเสียจากการดำเนินงาน (Waste assessment) หรือเครื่องมือที่ช่วยในการแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ (Problem solving) เป็นการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (Improvement) และรักษามาตรฐานที่มีอยู่ (Maintain) ส่วนระดับกลางซึ่งเรียกว่าระดับหน่วยงานย่อย เป็นระดับที่ต้องเชื่อมโยงงานในแนวราบในลักษณะสายโซ่คุณค่า เป็นการมองทั้งกระบวนการทำงานหรือระบบงานโดยใช้เครื่องมือคุณภาพมาช่วยในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เช่น Lean Six Sigma ระบบต้นทุนกิจกรรม (Activity based costing) เป็นการเริ่มพัฒนาหรือนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร และระดับสุดท้ายซึ่งเป็นระดับสูงสุดของพีระมิดเปรียบได้กับระดับองค์กร โดยส่วนใหญ่จะนำผลลัพธ์ของระดับปฏิบัติการ ระดับหน่วยงานย่อยและระดับองค์กรมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์โดยเทียบเคียงกับมาตรฐานภายนอก เครื่องมือที่จะนำมาใช้ เช่น Balance Scorecard ดัชนีชี้วัดผลงาน เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ทั้งนี้เครื่องมือที่กล่าวมาสามารถนำมาใช้วิเคราะห์ผลเพื่อนำมาวางแผนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในลักษณะวงล้อคุณภาพ (PDCA)

ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการประยุกต์ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

การนำเครื่องมือจัดการคุณภาพมาปรับใช้ในสำนักงาน กสทช. ต้องอาศัยความร่วมมือของผู้บริหารและบุคลากรในทุกระดับ ภายใต้การสนับสนุนเชิงนโยบายจาก กสทช. เพื่อที่จะสร้างความเข้าใจแต่ละเครื่องมือ และมีความมุ่งมั่นร่วมกัน ในบรรยากาศที่เอื้อต่อการปรับปรุงคุณภาพ การนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งครอบคลุมในทุกมิติมาใช้เป็นกรอบการดำเนินการหลัก จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายอย่างมาก ต้องพิจารณาปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเจตนารมณ์ของเกณฑ์ ดังนี้

1. การสร้างระบบการนำขององค์กรที่ให้ภาพความเชื่อมโยงในทุกมิติของการขับเคลื่อน เป็นการสร้างวงจรการดำเนินการที่เข้าใจถึงวิธีการบริหาร ทั้งทางการและไม่เป็นทางการเพื่อใช้สื่อสารหรือถ่ายทอดนโยบายหรือประเด็นสำคัญ หรือความคาดหวังจากผู้บริหารระดับสูงมายังผู้บริหาร และพนักงานของสำนักงาน โดยยึดลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสียเป็นศูนย์กลาง มีการกำหนดและทบทวนวิสัยทัศน์ ค่านิยมและมีเป้าหมายที่ท้าทาย ผู้บริหารเป็นต้นแบบในด้านจริยธรรม และมีวิธีถ่ายทอดสู่การปฏิบัติโดยสื่อสารไปยังบุคลากร และผู้มีส่วนได้เสียผ่านช่องทางต่าง ๆ มีการดำเนินการและติดตามประเมินผล มีการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัล มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างที่ยั่งยืน

2. การขับเคลื่อนโดยผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการผลักดันและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติตามเกณฑ์ ความมุ่งมั่นจากผู้บริหารจะมีส่วนช่วยผลักดันพนักงาน ให้ความสำคัญและทำความเข้าใจเนื้อหาของเกณฑ์เป็นอย่างมาก ซึ่งมีผลการศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ในองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งใช้ระบบคุณภาพ ISO 9000 TQM TQC พบว่าความมุ่งมั่นจากผู้บริหารระดับสูงมีน้ำหนักมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญ (มณฑล ศาสนนันท์ และสิดาพร สายแสงจันทร์, 2552)

3. การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุกให้กับบุคลากรผ่านค่านิยมองค์กร ซึ่งมีผลต่อทัศนคติ การยอมรับสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็น DNA ขององค์กร มีผลการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรสมรรถนะสูง กรณีศึกษา บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (แ่งคอย) จำกัด ซึ่งได้รับรางวัลในด้านต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ พบว่า ปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลคือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ กล่าวคือ องค์กรมีค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ และกระบวนการเชิงเหตุผลร่วมกันของพนักงานในองค์กร ทำให้แตกต่างจากองค์กรอื่น มีการใช้ศักยภาพของพนักงานในการแสวงหาธุรกิจใหม่ ๆ และสร้างนวัตกรรม (ปวลิน โปษยานนท์, 2557) และในการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อเปลี่ยนผ่านไปสู่องค์กรดิจิทัล ผลการศึกษาของ Deloitte พบว่าปัจจัยด้านวัฒนธรรมเป็นความท้าทาย วัฒนธรรมการทำงานแบบเดิมที่ต้องเร่งปรับเปลี่ยนให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ (Deloitte, 2018)

4. การมีส่วนร่วมในการดำเนินการระบบคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ควรต้องสร้างแนวคิดพื้นฐาน ให้บุคลากรเข้าใจธุรกิจ (Business oriented) เพื่อจะได้เข้าใจความต้องการหรือความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียหรือลูกค้า และพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล โดยเฉพาะต้องเร่งสร้างบุคลากรด้าน Data analytic ให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่ซับซ้อน และหลากหลายบนการจัดการฐานข้อมูลขนาดใหญ่

5. การออกแบบระบบงาน (Work system) และกระบวนการทำงาน (Work process) ที่เป็นระบบงานทั้งหมดขององค์กร ทั้งระบบงานหลักและระบบงานสนับสนุน ที่อาจต้องพัฒนาโดยใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence-AI) Big Data เพื่อให้เกิดเป็นสำนักงานดิจิทัล นอกจากนี้ ควรใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้มาตรฐานของระบบ ซึ่งต้องปรับพฤติกรรมการใช้งานให้เข้ากับระบบใหม่ ลดการสร้างระบบงานที่ทำซ้ำซ้อน ให้สามารถเชื่อมโยงกระบวนการระหว่างหน่วยงาน ในลักษณะแนวราบ ไม่เกิดการดำเนินงานแบบแยกส่วน ลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน และสะท้อนข้อมูลผลลัพธ์ การดำเนินงานจากระดับปฏิบัติการส่งไปในระดับหน่วยงานจนถึงระดับบริหาร นอกจากนี้หลังออกแบบหรือปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงานในแต่ละครั้ง ควรจัดทำหรือปรับคู่มือการปฏิบัติงานให้เป็นปัจจุบัน และควรใช้ผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีประสบการณ์ที่หลากหลายในการออกแบบหรือการพิจารณาเลือกใช้ระบบ โดยมีการคาดการณ์แนวโน้มของเทคโนโลยีในอนาคตประกอบ เช่น เทคโนโลยี IoT, AI, Block chain เป็นต้น

6. การนำข้อมูลผลลัพธ์มาวิเคราะห์และสร้างการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่ดำเนินการตามเกณฑ์ มักจะนำผลลัพธ์ที่เป็นข้อมูลจริงในหมวด 7 มาทบทวนผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอทั้งในระดับบุคคลและผู้บริหาร เพื่อหาจุดบกพร่องและทำการแก้ไขให้ครอบคลุมในทุกมิติทั้งกลยุทธ์ กระบวนการ บุคลากร และในการผลักดันองค์กรสู่ดิจิทัล องค์กรจะต้องมีการพัฒนาแพลตฟอร์มใหม่ ๆ ที่จะอำนวยความสะดวกให้กับผู้รับบริการ และต้องบูรณาการกับหน่วยงานรัฐอื่นมากขึ้น โดยมีทางเลือกในการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับผู้รับบริการ ในแต่ละกลุ่ม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับผลสำรวจของ Gartner ใน CIO Agenda ปี 2018 ผู้บริหารด้านเทคโนโลยี (Chief Information Officers : CIO) ใน 98 ประเทศ และ CIO ของรัฐบาลกว่า 461 แห่งพบว่าร้อยละ 16 ของ CIO ภาครัฐเห็นว่าต้องเพิ่มค่าใช้จ่ายด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ (Business Intelligence: BI) และร้อยละ 16 เห็นว่าควรมีการจัดการข้อมูลภายใต้การรักษาความปลอดภัยของข้อมูล (Gary Flood, 2018)

การวิจารณ์และอภิปรายผล

จากที่กล่าวมาข้างต้นพบว่าเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นเครื่องมือการจัดการคุณภาพทางเลือกหนึ่งที่สำคัญ กสทช. สามารถนำมาพิจารณาปรับใช้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของสำนักงาน กสทช. เนื่องจากเกณฑ์ไม่ได้ระบุว่าจะต้องเลือกใช้เครื่องมือใดที่เหมาะสม หรือควรปรับปรุงบริการในด้านใดเป็นการเฉพาะ แต่เกณฑ์สามารถเลือกใช้เครื่องมือได้หลากหลาย เกณฑ์มีความครอบคลุมทุกมิติในองคาพยพที่สำคัญตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ซึ่งต้องขับเคลื่อนไปพร้อมกัน ไม่ว่าจะเป็นการนำองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง การจัดทำและนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีให้บุคลากร หรือการปรับปรุงกระบวนการทำงานและระบบงาน เริ่มจากการจัดทำโครงสร้างองค์กรที่ระบุลักษณะหรือบริบทว่าเป็นอย่างไร มีสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน หรือความท้าทายอย่างไร และจะเป็นการประเมินตนเองด้วยคำถามแต่ละหมวด ซึ่งประเด็นคำถามมาจากผลลัพธ์ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ เกณฑ์ยังมีความทันสมัยมีการปรับปรุงเนื้อหาทุก 2 ปี อย่างไรก็ตาม การนำมาปรับใช้ในสำนักงาน กสทช. จำเป็นต้องมีกระบวนการที่ชัดเจน ภายใต้การนำของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งต้องเป็นต้นแบบในการปรับกระบวนการที่ตนภายใน พร้อมกับสร้างค่านิยมร่วมกันของคนในองค์กรเพื่อสร้างวัฒนธรรมเชิงรุกให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นองค์กรแห่งคุณภาพ

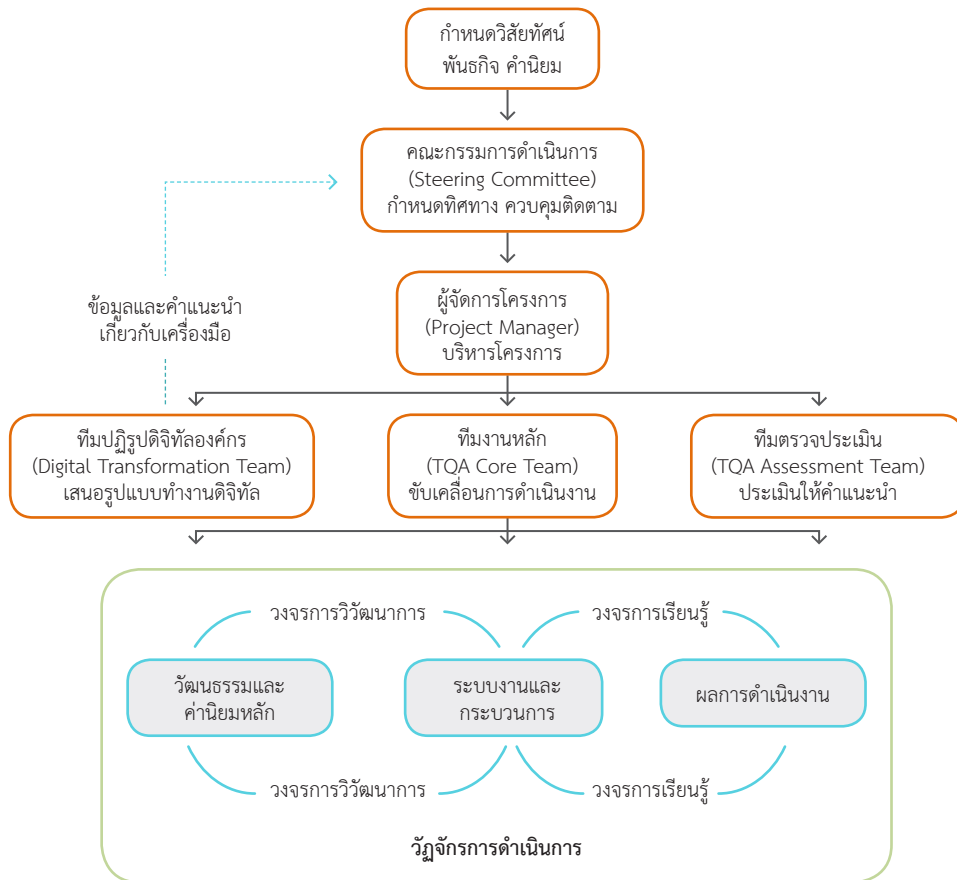
อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาจะพบว่ามียังมีเพียง 3 องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และใช้เวลาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมาเป็นเวลาหลายปี ถือเป็นองค์กรที่มีมาตรฐานระดับโลก จึงถือเป็นความท้าทายสำหรับสำนักงาน กสทช. หากมีการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพมาปรับใช้ เพราะเป็นการยกระดับองค์กรในทุก ๆ มิติที่บูรณาการร่วมกันเพื่อเข้าสู่ความเป็นสากล โดยการขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูงและความร่วมมือของพนักงานในทุกระดับ สิ่งที่จะได้รับแม้จะยังไม่ได้รับรางวัลสูงสุดก็สามารถรับรางวัลเป็นรายหมวดที่มีความโดดเด่นตามผลคะแนนที่ได้รับ ซึ่งมีหลายองค์กรที่ได้รับรางวัลเป็นรายหมวด อีกทั้ง ยังได้รับรายงานป้อนกลับ (Feedback report) ที่จะให้ข้อมูลว่าสำนักงาน กสทช. ควรจะปรับปรุงหรือเสริมศักยภาพในด้านใด เพื่อให้เทียบเคียงมาตรฐานในระดับสากล

บทสรุป

จากผลการศึกษาแนวคิดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ พบว่าเป็นวิธีการประเมินองค์กรเพื่อดูผลลัพธ์ของการดำเนินการว่า องค์กรดำเนินการได้ดีอย่างที่ควรเป็นหรือไม่ รู้ได้อย่างไร และควรปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอะไร ด้วยวิธีการใด เทียบเคียงกับองค์กรที่มีความเป็นเลิศ เนื้อหาเกณฑ์ประกอบด้วย โครงร่างองค์กร กระบวนการสำคัญ 6 หมวดคือ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 กลยุทธ์ หมวด 3 ลูกค้า หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ หมวด 5 บุคลากรหมวด 6 การปฏิบัติการ และหมวด 7 ผลลัพธ์รวม 17 หัวข้อการประเมิน สิ่งที่จะได้รับจากการประเมินคือ รายงานป้อนกลับ เพื่อแสดงข้อมูลของกระบวนการสำคัญที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน วิธีการที่ใช้ เพื่อนำมาจัดทำแผนปรับปรุงในแต่ละด้าน โดยผลการประเมิน

จะบอกสภาพความเป็นจริงว่าองค์กรในภาพรวมเป็นองค์กรที่อยู่ในสภาพที่ตั้งรับปัญหา หรือองค์กรเริ่มมีแนวทางที่เป็นระบบ หรือองค์กรเริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน หรือองค์กรเริ่มมีแนวทางที่มีการบูรณาการ การนำเกณฑ์ไปใช้เป็นกรอบการดำเนินการยังสามารถบูรณาการเครื่องมือคุณภาพอื่นมาปรับใช้ในแต่ละระดับ ทั้งนี้ องค์กรต้องพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ เช่น การสร้างระบบการนำองค์กร การขับเคลื่อนของผู้บริหารระดับสูง การออกแบบระบบงานและกระบวนการทำงาน รวมทั้งต้องนำผลลัพธ์จากการประเมินมาวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจึงจะประสบความสำเร็จ โดยองค์กรที่มีคะแนนประเมินสูงกว่า 650 จะได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ หากไม่ถึงเกณฑ์แต่ได้คะแนนสูงกว่า 350 จะได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ

ข้อเสนอแนะในการนำมาปรับใช้ในสำนักงาน กสทช.



ภาพที่ 4 ตัวแบบโครงสร้างกระบวนการเพื่อการดำเนินการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA)

ที่มา : ฉัตรชนก จรัสวิญญู และคณะ: (2557) ปรับปรุงโดยสมศักดิ์ วาณิชชวิน

การนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปปรับใช้อย่างเป็นทางการในสำนักงาน กสทช. ผู้เขียนมีข้อเสนอแนะในการนำไปปฏิบัติ โดยขอเสนอตัวแบบโครงสร้างการดำเนินการเพื่อประยุกต์ใช้กับสำนักงาน กสทช. ตามภาพที่ 4 ข้างต้น เริ่มต้นจากการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรร่วมของทุกสายงานให้เกิดการปรับปรุงระบบงาน และกระบวนการร่วมกัน ผ่านการปฏิบัติงานประจำวัน กิจกรรม หรือโครงการต่าง ๆ ซึ่งจะสะท้อนออกมาเป็นผลลัพธ์หรือผลการดำเนินการ และจะเป็นวัฏจักรการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจนมีความเป็นเลิศ มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นที่มีต่อสำนักงาน กสทช. โดยมีประเด็นที่ต้องพิจารณาดังนี้

1) ระยะก่อนการดำเนินโครงการ ควรมีการให้ความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาของเกณฑ์ทั้งภาพรวมและเกณฑ์เชิงลึก พร้อมทั้งจัดตั้งคณะกรรมการทีมงานต่าง ๆ โดยมีบทบาทหน้าที่ดังนี้

ผู้บริหารระดับสูง มีส่วนอย่างมากในการสนับสนุน และสร้างความเข้าใจกับพนักงานในองค์กร ซึ่งอาจกระทำผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและกระตุ้นบรรยากาศในการดำเนินโครงการ รวมทั้งเข้าประชุมกับทีมงานต่าง ๆ เพื่อรับฟังปัญหาและให้คำแนะนำอย่างสม่ำเสมอ

คณะกรรมการดำเนินการ (TQA steering committee) ควรเป็นผู้บริหารที่มีส่วนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงาน และมีผู้เชี่ยวชาญด้านเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ทำหน้าที่กำหนดทิศทางการดำเนินงานโครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย สนับสนุนการทำงานของทุกทีมงาน ให้คำแนะนำและติดตามการดำเนินงานในภาพรวม สามารถเชื่อมโยงการทำงานข้ามสายงานได้

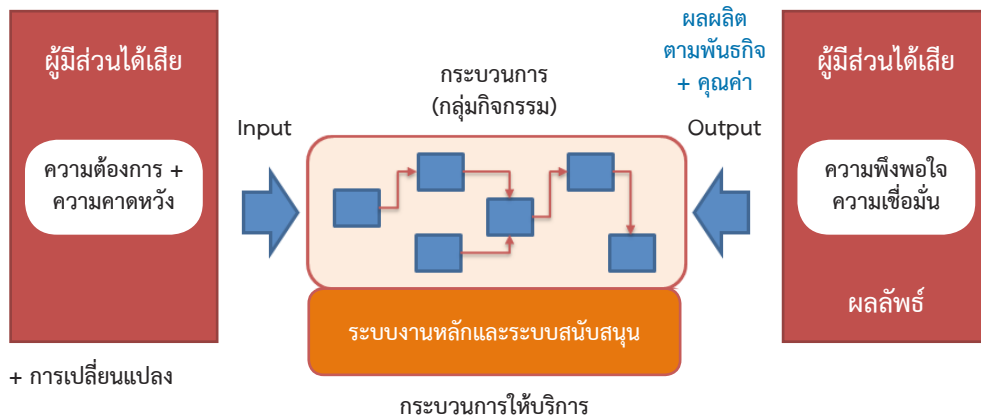
ผู้จัดการโครงการ (Project manager) ทำหน้าที่วางแผนงานโครงการทั้งแผนระยะยาว แผนปฏิบัติการประจำปี ประสานงานแต่ละทีม ติดตามความคืบหน้า ปัญหาอุปสรรค รายงานต่อคณะกรรมการดำเนินการ

หน่วยงานปฏิบัติการดิจิทัลองค์กร (Digital transformation team) เป็นหน่วยงานสำคัญ ซึ่งสนับสนุนการทำงานของคณะกรรมการดำเนินการ ทำหน้าที่ในการศึกษา นำเสนอรูปแบบวิธีการทำงาน Platform และเครื่องมือด้านดิจิทัลใหม่ ๆ ที่จะนำมาปรับใช้ในแต่ละระบบงานและกระบวนการ สามารถทำงานข้ามสายงานและเชื่อมโยงการทำงานกับหน่วยงานภาครัฐอื่นได้ และควรมีหัวหน้าทีมเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัล

ทีมงานหลัก (TQA core team) ทำหน้าที่ให้ความรู้ และขับเคลื่อนการทำงานในแต่ละหมวดตามแผนปฏิบัติการ รวมทั้งกระบวนการทำงานและระบบงาน สามารถทำงานข้ามสายงานได้ ซึ่งทีมงานควรมาจากหัวหน้างานในภารกิจหรือกลุ่มงานที่สำคัญ ประกอบด้วย กลุ่มงานที่เกี่ยวกับการอนุญาตกลุ่มงานเกี่ยวกับการกำกับดูแล กลุ่มงานเกี่ยวกับส่งเสริมและคุ้มครองผู้บริโภค และกลุ่มงานสนับสนุน

ทีมตรวจประเมิน (TQA assessment team) ทำหน้าที่ตรวจประเมินการดำเนินการทั้งระบบครอบคลุมทั้ง 6 หมวดและหมวดผลลัพธ์ ทำการเขียนรายงานและข้อเสนอแนะในการปรับปรุง ทีมงานส่วนหนึ่งต้องมาจากที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญภายนอก เพื่อให้คำแนะนำเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือมาตรฐานสากล

2) **ระหว่างดำเนินการ** เป็นวิธีการประเมินตามเนื้อหาของเกณฑ์ ในหมวด 1 - 7 ทั้งระบบงาน และกระบวนการทำงาน โดยเริ่มตามกลุ่มงานที่สำคัญ เช่น กลุ่มงานเกี่ยวกับการอนุญาต กลุ่มงานเกี่ยวกับการกำกับดูแล กลุ่มงานเกี่ยวกับการจัดสรรคลื่นความถี่ กลุ่มงานรับเรื่องร้องเรียนหรือคุ้มครองผู้บริโภค และกลุ่มงานสนับสนุน (การจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนแม่บท การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทรัพยากรบุคคล การจัดทำและบริหารงบประมาณ) เป็นต้น โดยดำเนินการตามกระบวนการดังภาพที่ 5 เพื่อจะได้ทราบผลลัพธ์ว่าควรต้องปรับเปลี่ยนระบบงาน กระบวนการทำงานใด ที่จะตอบเป้าหมายขององค์กร



ภาพที่ 5 วิธีการประเมินเพื่อตอบสนองของกระบวนการให้บริการ

ที่มา : สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์สาธารณสุข (2561) ปรับปรุงโดยสมศักดิ์ วาณิชชวิน

จากภาพที่ 5 เป็นการประเมินตามภารกิจสำคัญในแต่ละกระบวนการให้บริการ โดยปัจจัยนำเข้าคือ ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งควรนิยามลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้เสียในแต่ละกลุ่มงานว่าเป็นใคร อาจแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ตามลักษณะของการกำกับดูแลหรือขอบเขตของภารกิจ ดังนี้

- กลุ่มที่ 1 ผู้ประกอบการ หรือผู้ได้รับใบอนุญาตจากสำนักงาน เช่น งานอนุญาต งานบัตรผู้ประกาศ
- กลุ่มที่ 2 ผู้รับบริการในกิจการที่สำนักงานกำกับดูแล เช่น งานคุ้มครองผู้บริโภค งานรับเรื่องร้องเรียน
- กลุ่มที่ 3 งานสนับสนุนอื่น ๆ เช่น งานจัดสรรคลื่นความถี่ งานงบประมาณ งานพัสดุ

ทั้งนี้ ให้นำปัจจัยภายในและภายนอก เช่น ระบบงานปัจจุบันหรือที่จะปรับเปลี่ยน เทคโนโลยีที่มีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงหรือการใช้เทคโนโลยีหลอมรวม กฎหมายที่แก้ไข มาประกอบการประเมินโดยใช้คำถามตามเกณฑ์ในหมวด 1-6 แล้วจึงตรวจสอบผลลัพธ์ว่าความพึงพอใจและความเชื่อมั่นเพิ่มขึ้นหรือไม่ ผลลัพธ์ดังกล่าวจะทำให้ทราบโอกาสปรับปรุงที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงทุกมิติ แต่ในการจัดทำแผนปรับปรุงควรลำดับความสำคัญจากกระบวนการหรือระบบงานที่มีความจำเป็นเร่งด่วนก่อน

ดังนั้น หากสำนักงาน กสทช. ได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาปรับใช้ ก็จะช่วยยกระดับคุณภาพทั้งการให้บริการกับผู้ได้รับใบอนุญาต ประชาชนที่รับบริการจากภารกิจที่กำกับดูแลก็จะมี ความพึงพอใจลดข้อร้องเรียนที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งบุคลากรภายในหรือระบบงานก็จะมีมาตรฐานที่เพิ่มสูงขึ้นเทียบเท่าในระดับองค์กรชั้นนำ ส่งผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของสำนักงาน กสทช. แม้จะไม่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติก็ยังสามารถขอรับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ หรือรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศที่มีความโดดเด่นด้านต่าง ๆ เมื่อผลคะแนนประเมินเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด

บรรณานุกรม

- คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล. (2558). *Lean Management for High Performance Organization*. สืบค้นจาก http://www1.si.mahidol.ac.th/km/sites/default/files/u11/Fair2558_Lean2.pdf
- ฉัตรชนก จรัสสิริบุญ และคณะ. (2557). *การพัฒนาตัวแบบกระบวนการเพื่อการดำเนินการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA)*. สืบค้นจาก <https://www.tci-thaijo.org/index.php/BECJournal/article/view/54895/45562>
- ปวลิน โปษยานนท์. (2557). *การพัฒนารูปแบบเชิงโครงสร้างองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (แก่งคอย) จำกัด. วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย มหาวิทยาลัยบูรพา*. สืบค้นจาก <https://www.tci-thaijo.org/>
- มณฑลลี ศาสนนันท์ และสิตาพร สายแสงจันทร์. (2552). *ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) ในองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ*. วารสารวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. สืบค้น 5 กันยายน 2561, จาก <https://www.tci-thaijo.org/index.php/tstj/article/view/15012/13770>
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2557). *เอกสารประกอบการอบรม เรื่อง TQA Overview และ TQA Criteria*. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2560). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติปี 2561 - 2562*. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์สาธารณสุข. (2561). *การบูรณาการระบบคุณภาพ ISO 9001:2015 และ PMQA*. สืบค้นจาก http://nih.dmsc.moph.go.th/data/data/60/4_2_60/ISO_PMQA.pdf
- Deloitte. (2018). *Organization Transformation Factors for Disruptive Technology*. Retrieved from https://www.opdc.go.th/e-register/01/files/01_OPDC%20Organization%20Transformation%20v101%20VC.pdf
- Gary Flood. (2018). *Government CIO priorities in 2018, says Gartner: cloud, cybersecurity, and analytics*. Retrieved from <http://www.thinkdigitalpartners.com/news/2018/01/23/government-cio-priorities-2018-says-gartner-cloud-cybersecurity-analytics/>

