

บทที่ 3

การประเมินตนเอง

บทนี้จะเป็นขั้นตอนเริ่มต้นที่จะทำให้องค์กรทราบถึงจุดอ่อนของตนเองโดยอาศัยแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทย กระบวนการที่จะทำให้องค์กรทราบถึงจุดอ่อนของตนเองนั้นมาจากการประเมินตนเองที่เป็นการสำรวจองค์กรตามแต่ละหมวด และหัวข้อของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทยถึงแนวทาง การนำไปปฏิบัติ และผลลัพธ์ที่ได้ ผู้วิจัยได้จัดทำระบบกระบวนการในการประเมินตนเองที่นำมาใช้ใน โรงงานกรณีศึกษา นี้ โดยแบ่งเป็นขั้นตอนดำเนินงานหลักได้ดังนี้

1. การศึกษารายละเอียดของโรงงานที่ทำการประเมินตนเอง
2. การจัดทำแบบประเมินตนเองตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทย
3. การกำหนดผู้ตรวจประเมินตนเองภายในองค์กร
4. การอบรมผู้ตรวจประเมินถึงเกณฑ์ในแต่ละหมวด และหัวข้อ
5. ทำการประเมินตนเองโดยผู้ตรวจประเมินที่เกี่ยวข้องกับหมวดนั้นๆ
6. สรุป และวิเคราะห์คะแนนผลการประเมิน รวมถึงทำการเปรียบเทียบ (Benchmarking)
7. การคัดเลือกหัวข้อเพื่อนำมาทำการปรับปรุง หรือ พัฒนา

3.1 รายละเอียดของโรงงาน

ขั้นตอนนี้จะเป็นการศึกษารายละเอียดเบื้องต้นของ โรงงานก่อนที่จะทำการประเมินตนเอง ข้อมูลจะประกอบด้วย

3.1.1 ประเภทของโรงงาน

โรงงานที่เป็นกรณีศึกษา นี้ เป็นโรงงานที่มีวัตถุประสงค์ที่จะผลิตผลิตภัณฑ์ต่อไปนี้

1. สีนํ้า
2. สีระบบน้ำมัน และ
3. ทินเนอร์

3.1.2 ลูกค้านำของโรงงาน

กลุ่มลูกค้าของโรงงานแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม

1. ลูกค้าภาครัฐบาล ได้แก่ หน่วยงานของราชการที่มีการก่อสร้าง และซ่อมแซม
2. ลูกค้าภาคเอกชน ได้แก่ ตัวแทนจำหน่าย ผู้รับเหมา โรงงานอุตสาหกรรม

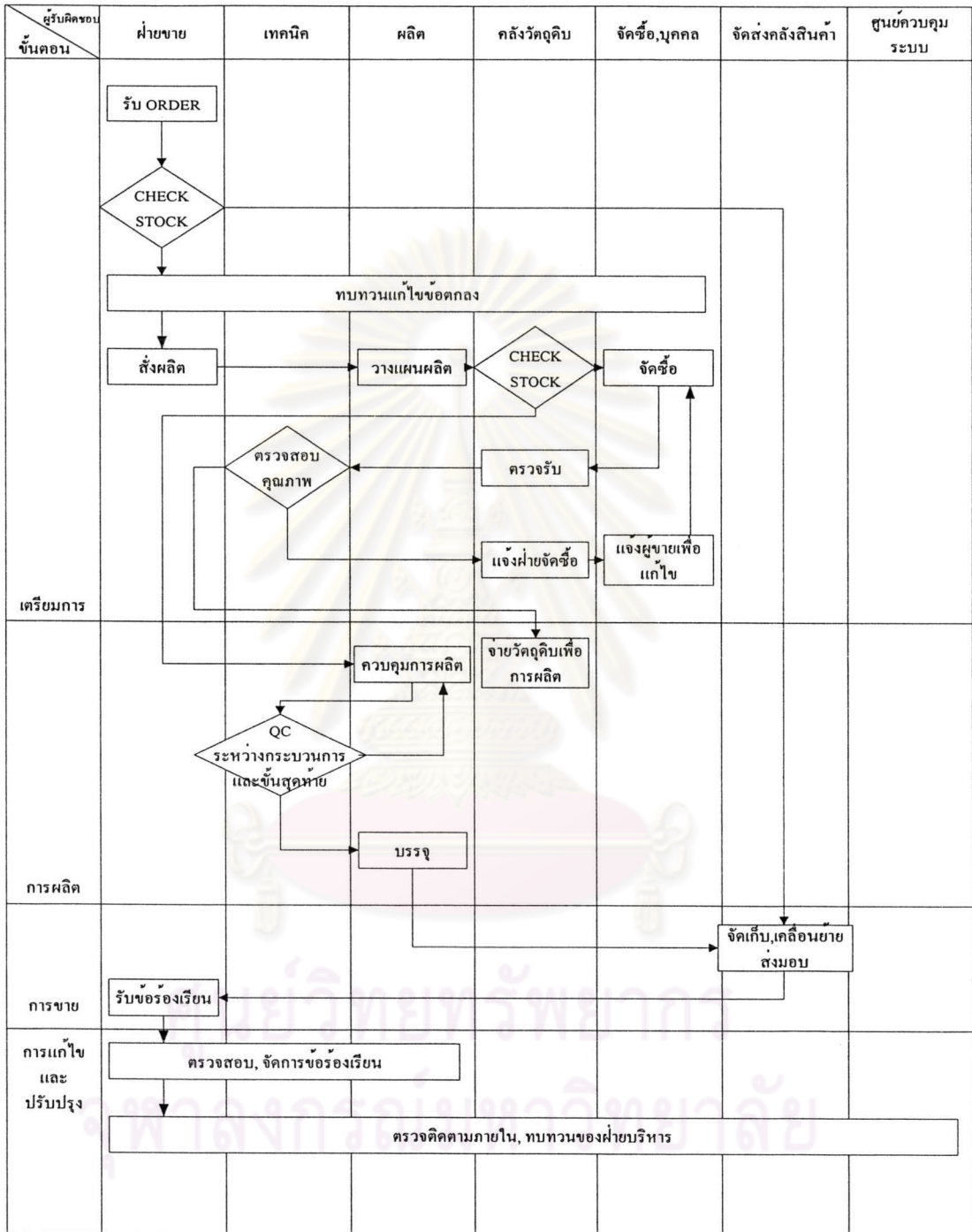
3.1.3 ผลิตภัณฑ์ และกำลังการผลิต

กำลังการผลิตในปัจจุบัน ประมาณ 15,000 ตัน/ปี

ผลิตภัณฑ์ของโรงงานประกอบด้วย

1. สีระบบน้ำ ประกอบด้วย
 - 1.1 สีทับหน้า ประกอบด้วย สีน้ำอคริลิก แชนด์โทน ทุกเฉดสี สีอิมัลชัน (สำหรับงานภายใน/ภายนอก) ทุกเฉดสี สีทากระเบื้อง สีน้ำอคริลิก ทองคำ และ สีน้ำภายใน / สีน้ำภายนอก
 - 1.2 สีรองพื้น ประกอบด้วย สีรองพื้นปูนกันด่างอคริลิก แชนด์โทน สีรองพื้นปูนกันด่าง ภายใน / ภายนอก และ สีน้ำพ่นทรายอคริลิก แชนด์-เท็กซ์
 - 1.3 น้ำยารองพื้น ประกอบด้วย น้ำยารองพื้นปูนใหม่ แชนด์-โค้ต น้ำยารองพื้นปูนเก่า แชนด์โค้ตัม น้ำยารองพื้นสีเก่า แชนด์โทน และ น้ำยาฆ่าเชื้อราและตะไคร่น้ำ
2. สีระบบน้ำมัน ประกอบด้วย สีอคริลิกโพลียูรีเทน สีอีพ็อกซี่ สีอบ สีน้ำมันอคริลิก แชนด์โทนิก สีเคลือบเงาแห้งเร็ว สีจราจร สีแล็กเกอร์ และ อื่นๆ
3. ทินเนอร์ ประกอบด้วย น้ำมันสน ไรต์สปริตสำหรับสีและวานิช ทินเนอร์สำหรับสีน้ำมัน อคริลิก (งานปูน) ทินเนอร์สำหรับสีพ่นอุตสาหกรรม ทินเนอร์สำหรับสีแล็กเกอร์ ไซโนไตรเซลลูโลส ทินเนอร์สำหรับสีเคลือบแห้งเร็ว สีอบและสีจราจร ทินเนอร์สำหรับสีโคลทาร์อีพ็อกซี่ ทินเนอร์สำหรับสีอีพ็อกซี่ ทินเนอร์สำหรับสีโพลียูรีเทน ทินเนอร์สำหรับสีเชื่อมยึดวอชไพร์เมอร์ V4 และ ทินเนอร์สำหรับสีกันเปรียง

3.1.5 ฟังก์ชันการทางธุรกิจ



รูปที่ 3.2 ฟังก์ชันการทางธุรกิจ

3.1.6 ระบบการบริหารจัดการ

ระบบการบริหารจัดการทางด้านคุณภาพของบริษัทเริ่มต้นจากการนำระบบประกันคุณภาพมาตรฐาน ISO 9002 ปี 1994 มาประยุกต์ใช้เป็นเวลา 2 ปีมาแล้ว จากนั้นทางบริษัทได้เริ่มที่จะทำการปรับเปลี่ยนระบบมาตรฐาน ISO 9002 ปี 1994 ไปสู่ระบบมาตรฐาน ISO 9001 ปี 2000 ซึ่งได้มีการพัฒนาขึ้นมาจากเดิมมากขึ้น และสำหรับในส่วนของพนักงานระดับล่างทางบริษัทก็ได้มีการจัดทำกิจกรรม 6ส. เพื่อให้พนักงานระดับล่างร่วมกันปรับปรุงพื้นที่ทำงานของตนเอง แต่การจัดทำเพียงแค่ระบบ ISO 9001 ปี 2000 นี้ไม่เพียงพอที่จะทำให้บริษัทพัฒนาอย่างต่อเนื่องไปสู่ระบบบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) ได้ ทางผู้บริหารของบริษัทได้ มีความมุ่งมั่นที่จะมีการปรับปรุง พัฒนา บริษัทให้ได้อย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และการประสานทำงานร่วมกันเป็นทีมในบริษัท รวมถึงผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำและเป็นแกนในการผลักดันให้บริษัทมุ่งมั่นในการรักษา และพัฒนาคุณภาพของสินค้า และบริการอย่างต่อเนื่อง ในการนี้ผู้บริหารจะต้องจัดทาระบบบริหารคุณภาพที่มีการพัฒนาขึ้นจากเดิมเพื่อให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจ อุตสาหกรรม และความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น บริษัทจึงมีความต้องการในการนำแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทยนี้มาประยุกต์ใช้เพื่อจะช่วยให้บริษัทประสบความสำเร็จไปสู่องค์กรที่เป็นเลิศได้ และสามารถช่วยให้บริษัทสามารถพัฒนาขีดความสามารถการแข่งขันได้ทัดเทียมในระดับประเทศได้

3.2 การจัดทำแบบประเมินตนเองตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทย

ขั้นตอนนี้จะเป็นการจัดทำแบบประเมินตนเองโดยนำมาจากเกณฑ์การประเมินตนเองตามแนวทางของรางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทยที่ได้แบ่งออกเป็น 7 หมวด 18 หัวข้อ ได้แก่

หมวด 1. ภาวะผู้นำ (Leadership)

1.1 ภาวะผู้นำในองค์กร

1.2 ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และความเป็นพลเมือง

หมวด 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)

2.1 การพัฒนากลยุทธ์

2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

หมวด 3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (Customer and Market Focus)

3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า และตลาด

3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้า และความพึงพอใจของลูกค้า

หมวด 4. สารสนเทศและการวิเคราะห์ (Information and Analysis)

- 4.1 การวัด และวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กร
- 4.2 การจัดการสารสนเทศ

หมวด 5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Human Resource Focus)

- 5.1 ระบบงาน
- 5.2 การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน
- 5.3 ความผาสุก และความพึงพอใจของพนักงาน

หมวด 6. การจัดการกระบวนการ (Process Management)

- 6.1 กระบวนการที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ
- 6.2 กระบวนการทางธุรกิจ
- 6.3 กระบวนการสนับสนุน

หมวด 7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Results)

- 7.1 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
- 7.2 ผลลัพธ์ด้านการเงิน และการตลาด
- 7.3 ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรบุคคล
- 7.4 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร

จากแต่ละหัวข้อได้ทำการสรุปแนวทางในแต่ละหมวด และหัวข้อจัดทำเป็นแบบประเมินตนเองขององค์กร และเกณฑ์ในการให้คะแนน (ดังระบุในภาคผนวก ก.) เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการประเมินตนเอง ซึ่งได้นำรูปแบบแนวทางมาจากแบบประเมินตนเองของ ดร. วีรพงษ์ คือ ประสิทธิภาพ จากวารสาร Management Best Practice ในหัวข้อ “การตรวจวินิจฉัยคุณภาพของระบบบริหารด้วยตนเองเพื่อความเป็นเลิศในการบริหารธุรกิจ” และได้นำมาเปรียบเทียบกับคู่มือสอดคล้องตามรายละเอียดในแต่ละหมวด และเกณฑ์ของการให้คะแนนตามที่ระบุไว้ในคู่มือ “เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ” ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ในแบบประเมินตนเองนี้จะมีลักษณะของการอธิบายเพื่อการประเมินที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น เนื่องจากในเกณฑ์ข้อกำหนดจะไม่ได้กำหนดวิธีการ และสามารถปรับใช้ได้ เกณฑ์จะเน้นถึงองค์กรมีวิธีการอย่างไร มากกว่าที่จะกล่าวถึงต้องทำอะไร ดังนั้นจึงขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กรว่าจะมีการนำไปประยุกต์ใช้อย่างไรเพื่อให้เป็นไปตามแนวทางดังกล่าว

3.3 การกำหนดผู้ตรวจประเมินตนเองภายในองค์กร

หลังจากที่ได้จัดทำแบบประเมินตนเองแล้ว ขั้นตอนถัดไปจะเป็นการกำหนดคัดเลือกผู้ที่จะทำการประเมินตนเองในองค์กร จากเกณฑ์ในการประเมินตนเองจะเป็นเกณฑ์ที่ผู้นำระดับสูง หรือผู้บริหารขององค์กรควรจะทราบเพื่อใช้ในการบริหารจัดการไปสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ และกระจายสู่ระดับต่างให้รับรู้ ดังนั้นคณะผู้ประเมินตนเองจึงคัดเลือกมาจากระดับผู้จัดการฝ่ายของบริษัท รวมถึงผู้จัดการทั่วไปของบริษัท ซึ่งจะเป็นผู้ที่เข้าใจ และรู้ถึงระบบงานของตนเองในบริษัทได้อย่างดี และสามารถจะนำแนวทางนี้ไปปรับปรุงจุดอ่อนในระบบงานของตนเองได้ เพราะจะเป็นการประเมินตนเองในหมวดที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบของฝ่ายนั้น การกำหนดผู้ที่ทำการประเมินในแต่ละหมวดมาจากการหาความสัมพันธ์โดยใช้ผังเมทริกซ์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละหมวดกับความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่ง ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แพนผังเมทริกซ์ความสัมพันธ์ระหว่างหมวดประเมินตนเอง และผู้รับผิดชอบ

หมวด	ตำแหน่ง					
	ผู้จัดการทั่วไป	ผู้จัดการฝ่ายขาย	ผู้จัดการฝ่ายบุคคล และจัดซื้อ	ผู้จัดการฝ่ายโรงงาน	ผู้จัดการฝ่ายเทคนิค	ผู้จัดการฝ่ายบัญชี และการเงิน
หมวด 1 ภาวะผู้นำ	0					
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	0	0	0	0	0	0
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า และตลาด		0				
หมวด 4 สารสนเทศ และการวิเคราะห์		0	0	0	0	0
หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล			0			
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ		0	0	0	0	0
หมวด 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	0					

0 หมายถึง มีความเกี่ยวข้องรับผิดชอบโดยตรง

จากตารางสรุปความสัมพันธ์สามารถแบ่งการรับผิดชอบการประเมินตนเองในแต่ละหมวด ดังนี้

1. หมวดภาวะผู้นำ (Leadership) จะทำการประเมิน โดย ผู้จัดการทั่วไป
2. หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) จะทำการประเมิน โดย ผู้จัดการทั่วไป และผู้จัดการฝ่ายทุกฝ่าย
3. หมวดการมุ่งเน้นลูกค้า และตลาด (Customer and Market Focus) จะทำการประเมิน โดย ผู้จัดการฝ่ายขาย
4. หมวดสารสนเทศ และการวิเคราะห์ (Information and Analysis) จะทำการประเมิน โดย ผู้จัดการฝ่ายทุกฝ่าย
5. หมวดการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (Human Resource Focus) จะทำการประเมิน โดย ผู้จัดการฝ่ายบุคคล
6. หมวดการจัดการกระบวนการ (Process Management) จะทำการประเมิน โดย ผู้จัดการฝ่ายทุกฝ่าย
7. หมวดผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Results) จะทำการประเมิน โดย ผู้จัดการทั่วไป สำหรับตำแหน่งของผู้จัดการทั่วไป และผู้จัดการฝ่ายบุคคลของบริษัทจะเป็นผู้ที่รับผิดชอบ ดำรงตำแหน่งเดียวกัน แต่ในการประเมินตนเองจะทำการประเมิน ในหมวดที่ตนเองเป็นผู้รับผิดชอบ

3.4 การอบรมผู้ตรวจประเมินถึงเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละหมวด และหัวข้อ

ขั้นตอนนี้จะเป็นการอบรมเพื่อทำความเข้าใจในการให้คะแนนของผู้ตรวจประเมินแต่ละคน โดยมีระบบการให้คะแนนแต่ละหัวข้อในสามมิติ สองส่วน ดังนี้

ส่วนแรก แนวทาง และการนำไปปฏิบัติ จะประเมินในหมวดที่ 1 ถึง 6

แนวทาง หมายถึง วิธีที่องค์กรดำเนินการตามข้อกำหนดในหัวข้อต่างๆในเกณฑ์ การนำไปปฏิบัติ หมายถึง ขอบเขตซึ่งองค์กรนำแนวทางไปใช้

แนวทาง และ การนำไปปฏิบัติ เชื่อมโยงกันเพื่อเน้นว่าคำอธิบาย แนวทาง ควรระบุ การนำไปปฏิบัติด้วย ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดเฉพาะของหัวข้อนั้น โดยคุณเกณฑ์การให้คะแนนในด้าน ของแนวทาง และ การนำไปปฏิบัติ (ดังที่ระบุในภาคผนวก ก.)

ส่วนที่สอง ผลลัพธ์ จะประเมินในหมวดที่ 7

ผลลัพธ์ หมายถึง ผลของการบรรลุวัตถุประสงค์ในหัวข้อ 7.1 ถึง 7.4 ในหมวดที่ 7 ของเกณฑ์ ซึ่งต้องมีข้อมูลที่แสดงระดับของผลการดำเนินการ ข้อมูลเปรียบเทียบที่เกี่ยวข้อง และ แนวโน้มการปรับปรุงของตัววัด หรือ ดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการขององค์กร รวมถึงข้อมูลที่แสดง

ความครอบคลุมของการปรับปรุงผลการดำเนินการ โดยดูเกณฑ์การให้คะแนนในด้านของ ผลลัพธ์ (ดังที่ระบุในภาคผนวก ก.)

3.5 การประเมินตนเองโดยผู้ตรวจประเมินภายในบริษัท

ขั้นตอนนี้จะทำการประเมินตนเองโดยใช้แบบประเมินตนเองขององค์กร ร่วมกับเกณฑ์ในการให้คะแนน (ดังระบุในภาคผนวก ก.) ตามแนวทางจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทย ผู้ตรวจประเมิน และผู้วิจัยจะทำการสำรวจระบบงานของตนเองในด้านของแนวทาง และด้านหลักฐานที่มีเกี่ยวกับการนำไปปฏิบัติ และผู้ตรวจประเมินจะทำการให้คะแนนในหมวดที่เกี่ยวข้องในช่องของแบบประเมินตนเอง ซึ่งคะแนนรวมในแต่ละหัวข้อ หรือ หมวดที่ให้นั้นจะไม่เท่ากับระบบคะแนนของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทย เพราะจะให้ง่ายต่อการให้คะแนนสำหรับผู้บริหารของบริษัท และคะแนนที่ประเมินตนเองได้นั้นจะนำมาทำการแปลงเป็นเปอร์เซ็นต์ในภายหลัง

3.6 สรุป และวิเคราะห์คะแนนผลการประเมิน รวมถึงทำการเปรียบเทียบ (Benchmarking)

ขั้นตอนนี้จะทำการรวบรวมแบบประเมินตนเองที่ผู้ตรวจประเมินให้คะแนนแล้วมาทำการรวมคะแนน และเทียบเป็นเปอร์เซ็นต์ โดยมีวิธีการคิดคะแนน ดังนี้

3.6.1 ทำการรวมคะแนนในแต่ละหัวข้อของหมวดนั้นๆ จากผู้ประเมินออกมา

3.6.2 ทำการเฉลี่ยคะแนนในแต่ละหัวข้อ โดยนำคะแนนในแต่ละหัวข้อหารด้วยจำนวนของผู้ตรวจประเมินในหัวข้อนั้น ถัดไปนำคะแนนเฉลี่ยในหัวข้อที่ได้คูณกับน้ำหนักในแต่ละหัวข้อตามแบบฟอร์มการประเมินตนเองเพื่อให้เป็นไปตามสัดส่วนของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทย และทำการรวมคะแนนของหัวข้อในแต่ละหมวดเป็นคะแนนในหมวดนั้นๆออกมา

3.6.3 ทำการคิดเปอร์เซ็นต์ในแต่ละหมวด โดยนำคะแนนประเมินตนเองที่ได้ในหมวดนั้น หารด้วยคะแนนเต็มของหมวดนั้น คูณด้วย 100 จะได้เปอร์เซ็นต์ของหมวดนั้น (ซึ่งจะสามารถแปลงให้เป็นคะแนนที่สอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทยได้โดยนำเปอร์เซ็นต์ในหมวดที่ได้คูณกับคะแนนเต็มของหมวด หรือ หัวข้อนั้นก็จะได้คะแนนตามหมวด หรือ หัวข้อนั้นๆ) เพื่อนำมาทำการพล็อตกราฟเพื่อวิเคราะห์ถึงจุดอ่อนของบริษัท รวมถึงทำการเปรียบเทียบข้อมูลโดยผ่านระบบ E-benchmarking ของสถาบันเพิ่มผลผลิต เพื่อดูถึงจุดอ่อนเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น

ซึ่งจากผลการประเมินตนเองในครั้งแรก จากแบบประเมินตนเองของผู้ประเมินได้คะแนนสรุปในแต่ละหมวด และหัวข้อดังตารางที่ 3.2

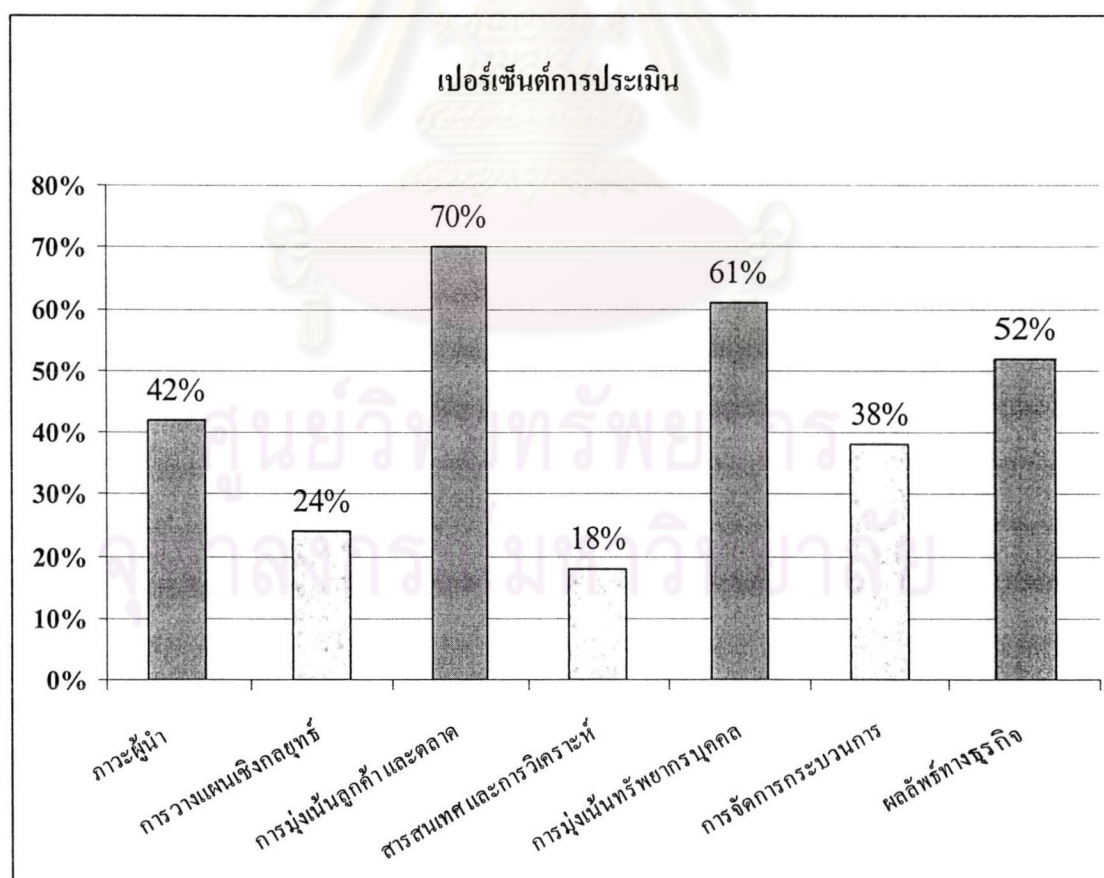
ตารางที่ 3.2 สรุปผลการประเมินตนเองในแต่ละหมวด และหัวข้อ

หมวด และ หัวข้อ	คะแนนที่ให้ได้โดยผู้ประเมิน						คะแนนรวมเฉลี่ยแต่ละหัวข้อ	คะแนนหัวข้อที่ดูน้ำหนักแบบฟอร์ม	คิดเป็นเปอร์เซ็นต์	คิดเป็นคะแนนตามเกณฑ์รางวัล คุณภาพแห่งชาติ
	ผู้จัดทำไป	ผู้จัดทำภายนอก	ผู้จัดทำบุคคล และจัดซื้อ	ผู้จัดทำบุคคล	ผู้จัดทำเทคนิค	ผู้จัดทำฝ่ายบัญชี และการเงิน				
หมวด 1 ภาวะผู้นำ (50 คะแนน)								21		50
1.1 ความเป็นผู้นำขององค์กร	8						8	10	42%	(120 คะแนน)
1.2 ความเป็นผู้นำที่นำศรัทธาของผู้บริหารระดับสูง	15						15	11		
หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (55 คะแนน)								13		19
2.1 การพัฒนากลยุทธ์	8	10	5	9	10	3	8	7	24%	(80 คะแนน)
2.2 การกระจายแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	3	8	4	6	8	1	5	6		
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้า และตลาด (50 คะแนน)								35		77
3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและการตลาด		12					12	14	70%	(110 คะแนน)
3.2 การสร้างความพึงพอใจและความสัมพันธ์กับลูกค้า		23					23	21		
หมวด 4 สารสนเทศ และการวิเคราะห์ (40 คะแนน)								7		14
4.1 การประเมินและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของระดับองค์กร		5	5	1	4	4	4	4	18%	(80 คะแนน)
4.2 การประเมินและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของระดับปฏิบัติการ		4	4	1	3	3	3	3		
หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (70 คะแนน)								43		61
5.1 ระบบการทำงาน			16				16	18	61%	(100 คะแนน)
5.2 การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรบุคคล			10				10	8		
5.3 สวัสดิการและการสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน			16				16	17		
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ (45 คะแนน)								17		42
6.1 กระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการ		7	7	3	6	5	6	10	38%	(110 คะแนน)
6.2 กระบวนการจัดการทางธุรกิจ		11	12	4	8	7	8	5		
6.3 กระบวนการสนับสนุน		2	2	2	2	2	2	2		
หมวด 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ (75 คะแนน)								39		208
7.1 ผลลัพธ์ทางด้านการมุ่งเน้นที่ลูกค้า	13						13	17	52%	(400 คะแนน)
7.2 ผลลัพธ์ทางการเงินและการตลาด	8						8	8		
7.3 ผลลัพธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	7						7	7		
7.4 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติการ	9						9	7		

สรุปผลการประเมินออกมาเป็นเปอร์เซ็นต์ในแต่ละหมวดได้ตามตารางที่ 3.3 และรูปที่ 3.3
ดังนี้

ตารางที่ 3.3 สรุปผลการประเมินตนเองตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

หัวข้อ	หมวด	เปอร์เซ็นต์การประเมินที่ได้ (เต็ม 100%)
1.	ภาวะผู้นำ	42%
2.	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	24%
3.	การมุ่งเน้นลูกค้า และตลาด	70%
4.	สารสนเทศ และการวิเคราะห์	18%
5.	การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	61%
6.	การจัดการกระบวนการ	38%
7.	ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	52%



รูปที่ 3.3 กราฟแสดงเปอร์เซ็นต์ของการประเมินตนเอง

จากผลการรวมคะแนนในแต่ละหมวดจากผู้ประเมินต่อไปจึงได้ทำการหาเป็นเปอร์เซ็นต์ของการประเมินตนเองที่ได้โดยเป็นการคำนวณคะแนนรวมในแต่ละหมวดเทียบกับคะแนนเต็มของแต่ละหมวดตามแบบประเมินตนเอง (ในภาคผนวก ก.) โดยคำนวณได้ดังนี้

$$\text{เปอร์เซ็นต์ในแต่ละหมวด} = \frac{(\text{คะแนนรวมเฉลี่ยจากการประเมินที่ได้ในแต่ละหมวด}) \times 100}{\text{คะแนนเต็มในหมวดนั้นๆจากแบบประเมิน}}$$

ตัวอย่างเช่น การคำนวณในหมวด 1 ที่มีคะแนนเต็มจากแบบประเมินตนเอง 50 คะแนน ผลการประเมินได้คะแนน 21 คะแนน คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ คือ

$$= (21 / 50) \times 100 = 42\%$$

กรณีที่จะเทียบเป็นตามคะแนนมาตรฐานของรางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทยสามารถคำนวณได้ดังนี้

$$\text{คะแนนที่ได้ในแต่ละหมวด} = \text{เปอร์เซ็นต์ในหมวดนั้น} \times \text{คะแนนเต็มตามเกณฑ์มาตรฐาน}$$

ตัวอย่างเช่น ในหมวดที่ 1 คะแนนเต็มตามเกณฑ์มาตรฐานของรางวัลคุณภาพแห่งประเทศไทย คือ 120 คะแนน ผลการคำนวณเปอร์เซ็นต์ได้ 42% คำนวณได้ดังนี้

$$= (42 \times 120) / 100 = 50 \text{ คะแนน}$$

ขั้นตอนถัดไปได้ทำการนำคะแนนดังกล่าวไปทำการเปรียบเทียบกับผลคะแนนจากโรงงานอื่นด้วยวิธีการที่เรียกว่า E-benchmarking ที่เป็นการเปรียบเทียบโดยป้อนข้อมูลผ่านทางเว็บไซต์ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติที่มีฐานข้อมูลคะแนนของบริษัทที่อยู่ด้วย ซึ่งจะได้กราฟออกมา (ดังแสดงใน ภาคผนวก ข.)

3.7 การคัดเลือกหัวข้อเพื่อนำมาทำการปรับปรุง หรือ พัฒนา

ขั้นตอนนี้จะเป็นการคัดเลือกหัวข้อที่ทางผู้วิจัยจะทำการปรับปรุง หรือ พัฒนาให้แก่โรงงานในด้านที่เป็นจุดอ่อน จากกราฟแสดงเปอร์เซ็นต์ของการประเมินตนเองรูปที่ 3.3 และจากกราฟในการเปรียบเทียบ (E-benchmarking) ในภาคผนวก ข. จะพบว่าโรงงานมีจุดอ่อน หรือ ยังขาดประสิทธิภาพที่ดี คือ ยังคงไม่มีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ หรือ ไม่มีการปรับปรุงและพัฒนาที่ต่อเนื่องในหมวดนั้น ดังนั้น ปัญหาที่เป็นจุดอ่อนที่พบจากการประเมินตนเองเพื่อนำมาจัดทำระบบในการปรับปรุงจุดอ่อน และพัฒนาให้ดีขึ้น ซึ่งสรุปปัญหาที่เลือกมาทั้งสามด้านได้ดังนี้

1. ในหมวดของ สารสนเทศ และการวิเคราะห์ ซึ่งได้ 18% เป็นคะแนนที่ได้ต่ำสุดในทุกหมวด และหมวดนี้ยังเป็นหมวดที่มีความสำคัญที่เกี่ยวข้องกับทุกหมวด ซึ่งพบปัญหาดังนี้

- พบว่ายังขาดระบบในการนำข้อมูลที่ได้นั้นมาทำการวิเคราะห์ถึงปัญหาการดำเนินงานขององค์กร และสาเหตุที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมถึงเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงตัวดัชนีวัดในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วย

- การกระจายเป้าหมายหรือข้อมูลที่สอดคล้องกับนโยบายของบริษัทจากระดับบน ไปสู่ระดับกลาง และระดับปฏิบัติงาน รวมถึงการรายงานผลจากระดับล่างสู่ระดับบนข้อมูลยังขาดความรวดเร็วที่ต้องสนองตอบได้ทันเวลา ยังไม่เป็นระบบที่ดีที่สอดคล้องกับข้อกำหนดของเกณฑ์การประเมิน

2. ในหมวดของ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งได้ 24% เป็นหมวดที่ระบุถึงการพัฒนากลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งพบปัญหาดังนี้

- ยังไม่มีการกำหนดการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบออกมารวมถึงแผนระยะสั้นไปจนถึงแผนระยะยาวอย่างเป็นรูปธรรมที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ และการพัฒนาแผนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นไปตามความต้องการหลักของลูกค้า ตลาด และข้อกำหนดของการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่จะมีผลต่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานในทุกระดับขององค์กร และทันต่อสภาวะธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างเสมอ

3. ในหมวดของ การจัดการกระบวนการ ซึ่งได้ 38% เป็นหมวดที่ระบุถึงกระบวนการในการออกแบบ กระบวนการทางธุรกิจ และกระบวนการสนับสนุนต่างๆ ซึ่งพบปัญหาดังนี้

- การจัดการกระบวนการยังขาดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งยังขาดการวัดผลด้านการปฏิบัติงานที่ดีที่มีส่วนสอดคล้องกับในหมวดของสารสนเทศและการวิเคราะห์ ในด้านของการวิเคราะห์ และประเมินผลเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

- ยังขาดการวัดประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในส่วนของโรงงาน และการนำมาวิเคราะห์ในทุกระดับเพื่อหาปัญหาและนำมาปรับปรุง พัฒนา รวมถึงยังช่วยให้ปรับปรุงในด้านของความปลอดภัยมากขึ้น การลดต้นทุน และการลดรอบเวลาได้

จากปัญหาทั้งสามหมวดข้างต้นจะนำมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุง และสร้างระบบหรือแผนงานเพื่อให้ตอบสนองได้ต่อความต้องการของหมวดนั้นให้มีการพัฒนา และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่ประกอบด้วย

1. การจัดทำระบบกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะครอบคลุมต่อปัญหาที่พบใน
หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์

2. การจัดทำระบบการวิเคราะห์ และรายงานผลข้อมูลของทุกแผนกในฝ่ายผลิต ซึ่งจะ
ครอบคลุมต่อปัญหาที่พบอยู่ในหมวดสารสนเทศ และการวิเคราะห์ และหมวดการจัดการ
กระบวนการ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย