

บทที่ 3

การประเมินองค์กรด้วยตนเองตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

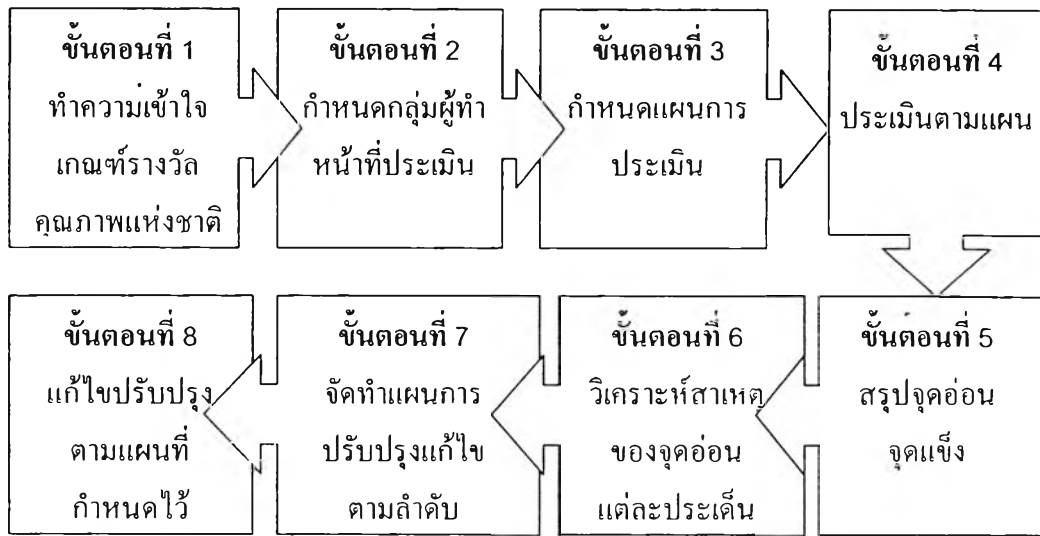
กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2545) ได้ให้กล่าวถึงการประเมินองค์กรด้วยตนเอง หรือ Self Assessment ว่ากิจกรรมหนึ่งที่ต้องใช้ทบทวนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินธุรกิจของตน สามารถทำได้โดยผู้เชี่ยวชาญภายนอกทำการประเมินให้ หรือการประเมินองค์กรด้วยบุคลากรภายในของตนเองก็ได้ โดยการประเมินจะทบทวนสิ่งที่องค์กรได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน กำลังจะดำเนินการ หรือผลของการดำเนินการเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้

บริษัท คอยคำผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด ต้องการที่จะพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลให้มากขึ้น รวมถึงต้องการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ให้มีความรู้อย่างยั่งยืน ดังนั้นเพื่อเป็นการสำรวจปัญหาขององค์กรโดยรวมให้ครบ และครอบคลุมทุกด้าน จึงได้เริ่มทำการตรวจวินิจฉัยองค์กร โดยการนำแบบประเมินองค์กรด้วยตนเอง ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ¹ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการใช้แบบประเมินองค์กรด้วยตนเองดังต่อไปนี้

1. เพื่อตรวจวินิจฉัยองค์กรโดยภาพรวม
2. เพื่อให้องค์กรทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็งของตนเองที่ได้มาจากการประเมินตนเอง

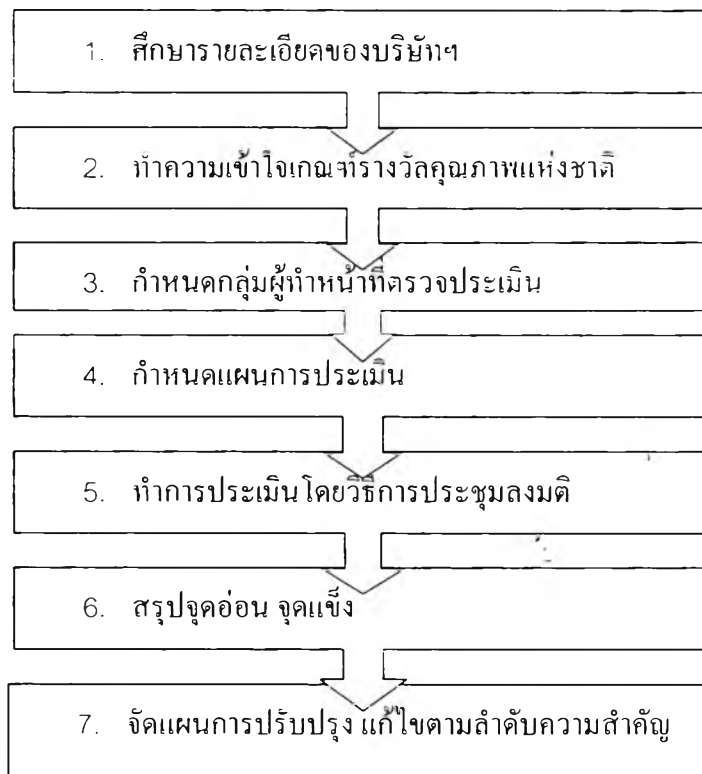
กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2545) ได้กำหนดขั้นตอนในการประเมินองค์กรด้วยตนเองไว้ดังนี้

¹ แบบประเมินองค์กรด้วยตนเอง ตามแนวทางของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้แสดงไว้ในภาคผนวก ก



รูปที่ 3-1 ขั้นตอนการประเมินองค์กรด้วยตนเอง ตามแนวทางของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

และสำหรับการทำการวิจัยนี้ได้นำขั้นตอนในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง จากแนวทางของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมมาประยุกต์ใช้ และกำหนดลำดับขั้นตอนไว้ดังต่อไปนี้



รูปที่ 3-2 ขั้นตอนการประเมินองค์กรด้วยตนเอง บริษัท ดอยคำผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด

3.1 ศึกษารายละเอียดของบริษัท

3.1.1 ข้อมูลเบื้องต้นของกรณีศึกษา บริษัท ดอยคำผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด

บริษัท ดอยคำผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด เลขที่ 173 ถนนราชสีมา แขวงคูสิต เขตคูสิต กรุงเทพฯ 10300 ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับอาหารแปรรูปประเภทผักและผลไม้ซึ่งในปัจจุบันอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปประเภทผักและผลไม้ในประเทศมีปริมาณเพิ่มขึ้นทุกปี (ประมาณ 1-2%)² รวมทั้งความหลากหลายของผลิตภัณฑ์มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น และพฤติกรรมการบริโภคเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นต่ออุตสาหกรรมดังกล่าว

บริษัท ดอยคำผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัดเป็นหนึ่งในโครงการตามพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช โดยมีจุดเริ่มต้นจากมูลนิธิโครงการหลวง เมื่อปี 2512 และเริ่มอย่างเป็นทางการเมื่อปี 2513 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับความเป็นอยู่ของชาวไทยภูเขา และประชาชนในชนบทให้ดีขึ้น โดยเฉพาะในจังหวัดภาคเหนือ ยุติปัญหาการตัดไม้ทำลายป่า การทำไร่เลื่อนลอย การปลูกเสพจิต(ฝิ่น)ซึ่งเป็นปัญหาด้านสังคม ในระยะแรกของการก่อตั้งมูลนิธิโครงการหลวงนั้นผลผลิตยังไม่มากนัก ดังนั้นเกษตรกรจึงสามารถนำผลผลิตที่ได้ไปจำหน่ายในราคาดี ต่อมาผลผลิตเริ่มมีมากขึ้น ตลาดที่รองรับเริ่มไม่เพียงพอ จึงได้มีการจัดตั้งโครงการหลวงอาหารสำเร็จรูปขึ้นในปี 2516 โดยพระราชทรัพย์ส่วนพระองค์เพื่อรับซื้อผลผลิตช่วยเหลือเกษตรกร โรงงานดังกล่าวได้จัดตั้งขึ้น 3 แห่งได้แก่ โรงงานฝาง จังหวัดเชียงใหม่ โรงงานแม่จัน จังหวัดเชียงราย และโรงงานเต่างอย จังหวัดสกลนคร โดยโครงการทั้ง 3 แห่งได้ติดต่อประสานงานกับสำนักงานใหญ่ ที่เขตคูสิต กรุงเทพฯ

ต่อมาปี 2537 ได้มีการพิจารณาปรับโครงสร้างองค์กรทั้งหมด และการบริหารจัดการ เพื่อให้องค์กรเข้าสู่ระบบธุรกิจอย่างเต็มที่ โดยยังคงวัตถุประสงค์เดิม สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ได้เข้ารับช่วงดำเนินการ และจัดตั้งเป็นนิติบุคคลในชื่อ “ดอยคำผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด” เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2537

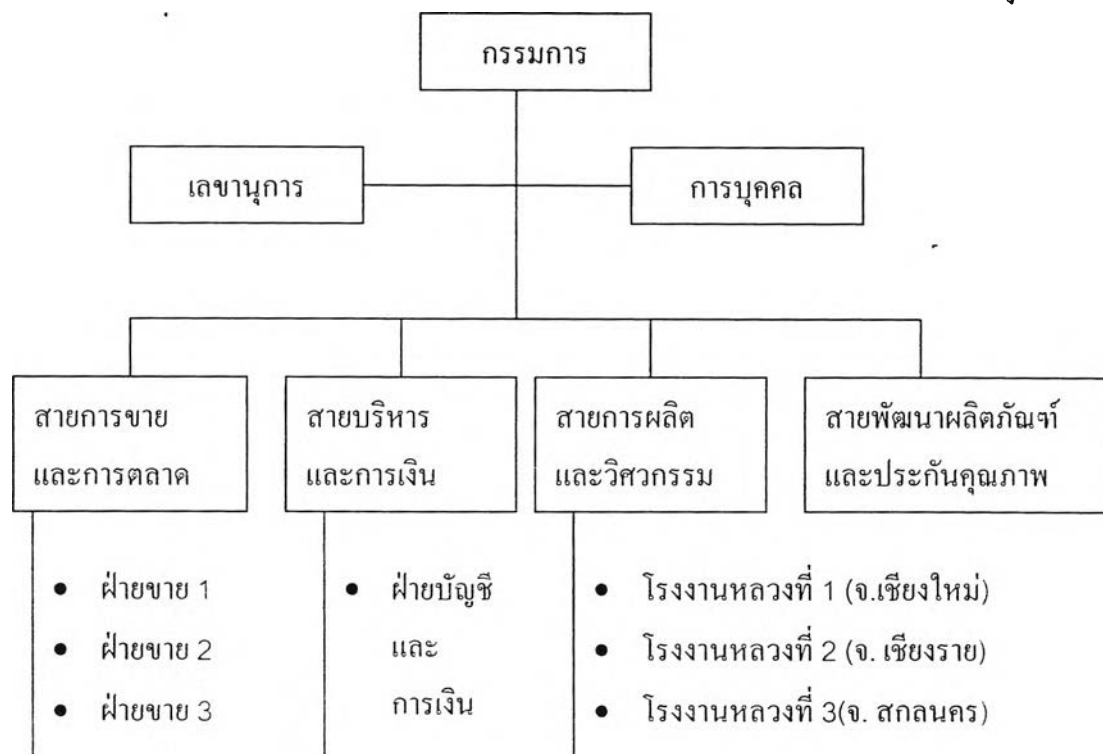
² ที่มา : กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ โดยความร่วมมือของกรมศุลกากร

3.1.2 รายละเอียดของบริษัทฯ

ตารางที่ 3-1 รายละเอียดของบริษัท คอยคำผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด

ชื่อ	บริษัท คอยคำผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด
ที่อยู่สำนักงาน	173 ถนนราชสีมา แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
ที่อยู่โรงงาน	โรงงานหลวงที่ 1 72 หมู่ที่ 12 ตำบลแม่่งอน อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ 50320 โรงงานหลวงที่ 2 117 หมู่ 6 ถนนพหลโยธิน ตำบลป่าซาง อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย โรงงานหลวงที่ 3 215 หมู่ที่ 4 ตำบลเต่างอย อำเภอเต่างอย จังหวัดสกลนคร 47260
ประเภทธุรกิจ	อุตสาหกรรมการผลิตผัก และผลไม้แปรรูป
ปีก่อตั้ง	พ.ศ. 2517
ทุนจดทะเบียน	40 ล้านบาท
พื้นที่โรงงาน	12 ไร่
ผู้ถือหุ้นหลัก	สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์
ผลิตภัณฑ์หลัก	น้ำผลไม้ แป้งถั่วเหลือง ผลไม้แช่แข็ง
ลักษณะการผลิต	ส่วนใหญ่ Made to Stock เนื่องจากวัตถุดิบ เป็นฤดูกาล
กระบวนการผลิต	Semi Continuous
กำลังการผลิตมากที่สุด	4000 ตันวัตถุดิบต่อปี
ปัจจุบันมีกำลังการผลิต	50-60% ของกำลังการผลิต
ลูกค้าปัจจุบัน	ร้านค้าโครงการหลวง ตัวแทนจำหน่าย / ยุโรป

3.1.3 โครงสร้างการบริหารงาน บริษัท คอยคำผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด สำนักงานกลาง กรุงเทพฯ



รูปที่ 3-3 โครงสร้างการบริหารงานบริษัท คอยคำผลิตภัณฑ์อาหารจำกัด สำนักงานกลางกรุงเทพฯ

3.2 ทำความเข้าใจเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ในชั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา และอธิบายความหมายของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติให้กับผู้บริหารระดับสูง และระดับกลางขององค์กรได้ทำความเข้าใจ โดยผู้วิจัยได้แสดงกรอบการบริหารจัดการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และระบุประเด็นสำคัญไว้ในบทที่ 2 ซึ่งอยู่ในหัวข้อ 2.1.2 และ 2.1.3 ซึ่งว่าด้วยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามลำดับ ซึ่งเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติประกอบไปด้วย 7 หมวด แต่ละหมวดแบ่งเป็นหัวข้อ ซึ่งมีทั้งสิ้น 18 หัวข้อ ดังนี้

ตารางที่ 3-2 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ 7 หมวด 18 หัวข้อ

หมวดที่ 1 ภาวะผู้นำ
1.1 ภาวะผู้นำในองค์กร 1.2 ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และความเป็นพลเมือง
หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์
2.1 การพัฒนาแผนเชิงกลยุทธ์ 2.2 การกระจายแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด 3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้า และความพึงพอใจของลูกค้า
หมวดที่ 4 สารสนเทศและการวิเคราะห์
4.1 การวัดและวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กร 4.2 การจัดการสารสนเทศ
หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
5.1 ระบบงาน 5.2 การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน 5.3 ความพอใจ และความพึงพอใจในของพนักงาน
หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ
6.1 กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการ 6.2 กระบวนการทางธุรกิจ 6.3 กระบวนการสนับสนุน
หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ
7.1 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า 7.2 ผลลัพธ์ด้านการเงิน และการตลาด 7.3 ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ 7.4 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2545) ได้ระบุไว้ว่า การศึกษารายละเอียดของเกณฑ์ ผู้บริหารทั้งระดับสูงและระดับกลางขององค์กรควรทำความเข้าใจให้ตรงกันว่า แต่ละประเด็นหมายความว่าอย่างไร ต้องพิจารณาถึงเรื่องใดบ้าง ต้องทำอะไร ควรศึกษาทุกเกณฑ์และทุกคนเข้าใจในความหมายได้ตรงกัน ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจถึงความเชื่อมโยงของระบบได้อย่างชัดเจน

3.3 กำหนดตัวผู้ประเมินตนเองภายในองค์กร

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2545) ได้อ้างถึงการกำหนดผู้ตรวจประเมินไว้ว่า เมื่อทำการศึกษาทำความเข้าใจเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติทั้ง 7 เกณฑ์แล้ว องค์กรควรจัดตั้งกลุ่มผู้ที่จะทำหน้าที่ในการประเมินศักยภาพขององค์กรตามเกณฑ์แต่ละข้อ โดยมีผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน และผลักดันให้เกิดการประเมินที่มีประสิทธิภาพ มีผู้ประสานงานเพื่อรวบรวมข้อมูลหรือประสานงานติดต่อสมาชิกในกลุ่มให้เกิดการสื่อสารข้อมูลอย่างเหมาะสม ครอบคลุม และสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มเป็นผู้บริหารในแต่ละด้านซึ่งรู้ข้อมูลการดำเนินงาน และผลลัพธ์ของการดำเนินงานด้านนั้นๆ หรือสามารถสั่งการให้เกิดการรวบรวมข้อมูลได้ และได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ในด้านเวลา และอื่นๆ บางเกณฑ์อาจมีการมอบหมายให้ 1-2 คนรับผิดชอบ หรือบางคนอาจรับผิดชอบ 1-2 เกณฑ์ หรืออาจประเมินโดยผู้บริหารระดับสูงเพียงท่านเดียวทั้งนี้แล้วแต่ความเหมาะสมของแต่ละองค์กร

สำหรับบริษัท ดอยคำผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด ได้กำหนดและคัดเลือกผู้ที่จะทำการประเมินองค์กรด้วยตนเอง โดยทำการคัดเลือกผู้นำระดับสูง หรือผู้บริหารขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการทำแบบประเมินนี้ เนื่องจากว่าผู้นำระดับสูงจะเป็นผู้ที่เข้าใจ และรับทราบถึงระบบงานทั้งหมดของบริษัทได้เป็นอย่างดี นอกจากนั้นในระหว่างการทำแบบประเมินองค์กรด้วยตนเอง จะทำให้ผู้บริหารได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และจุดแข็งของตนด้วย ดังนั้นจากผังโครงสร้างการบริหารจึงได้คัดเลือกคณะผู้บริหารจำนวน 3 ท่าน สำหรับการประเมินองค์กรในทุกๆหมวดดังต่อไปนี้

- 1) ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการสายบริหารและการเงิน
- 2) ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการสายการขายและการตลาด
- 3) ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการสายการผลิตและวิศวกรรม

3.4 กำหนดแผนการประเมิน

เมื่อได้กลุ่มผู้ทำหน้าที่ประเมินแล้ว ได้ทำการกำหนดแผนการประเมิน โดยได้แบ่งแผนการประเมินออกเป็นขั้นตอนดังนี้

- 1) ให้คำแนะนำผู้ตรวจประเมินภายในถึงเกณฑ์การให้คะแนนในแต่ละหมวด หัวข้อ
- 2) หาข้อมูลหลักฐานที่เกี่ยวข้อง
- 3) ประชุมอภิปรายโดยการลงมติ
- 4) ประชุมจัดลำดับประเด็นที่ต้องปรับปรุง มอบหมายงาน
- 5) วิเคราะห์สาเหตุและกำหนดแผนการปรับปรุง
- 6) ทำการปรับปรุง

ตารางที่ 3-3 แผนการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

เดือน	ต.ค.				พ.ย.				ธ.ค.				ผู้รับผิดชอบ
	สัปดาห์ที่												
กิจกรรม	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1) ให้คำแนะนำผู้ตรวจประเมิน	◆◆												ผู้วิจัย
2) หาข้อมูลหลักฐานที่เกี่ยวข้อง		————◆											กลุ่มผู้ประเมิน
3) ประชุมอภิปรายโดยการลงมติ					◀—▶								ผู้วิจัย และกลุ่มผู้ประเมิน
4) ประชุมจัดลำดับประเด็นที่ต้องปรับปรุง มอบหมายงาน						◀—▶							ผู้วิจัย และกลุ่มผู้ประเมิน
5) วิเคราะห์สาเหตุและกำหนดแผนการปรับปรุง							◀—▶						ผู้วิจัย และกลุ่มผู้ประเมิน
6) ทำการปรับปรุง									————▶				ผู้วิจัย และกลุ่มผู้ประเมิน

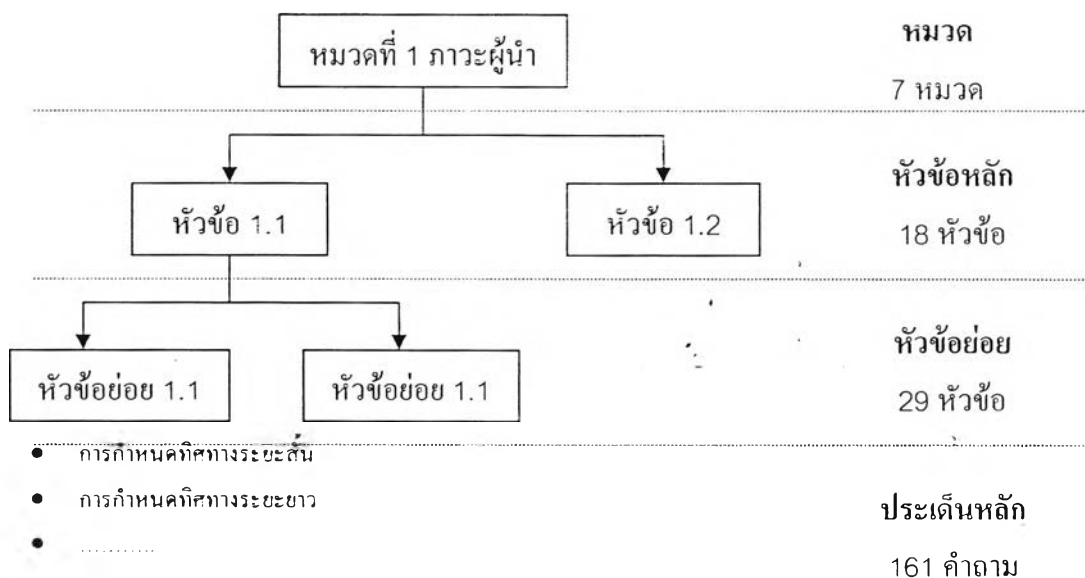
3.4.1 ให้คำแนะนำกลุ่มผู้ตรวจประเมิน

ในการให้คำแนะนำกลุ่มผู้ตรวจประเมินองค์กร ได้แบ่งขั้นตอนออกเป็น 2 ขั้นตอนคือ

- 1) อธิบายที่มาของแบบประเมินองค์กรด้วยตนเอง
- 2) อธิบายวิธีการให้คะแนน

3.4.2 ที่มาของแบบประเมินองค์กรด้วยตนเอง

แบบประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้ได้มาจาก กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2545) ซึ่งเป็นแบบตรวจมาตรฐานสำหรับการวินิจฉัยองค์กรในเบื้องต้น โดยจะมีการแบ่งออกเป็น 7 หมวดในแต่ละหมวดจะแบ่งเป็นหัวข้อหลัก 18 หัวข้อ ในแต่ละหัวข้อหลักจะมีการแบ่งลงไปเป็น 29 หัวข้อย่อย ในแต่ละใน แต่ละหัวข้อย่อยจะมีประเด็นหลักทั้งสิ้น 161 คำถาม ซึ่งเป็นความต้องการ (Requirement) ของเกณฑ์รางวัลฯ และเป็นสิ่งที่องค์กรควรไปพิจารณาและปฏิบัติ ตัวอย่างเช่น หมวดที่ 1 ภาวะผู้นำ แบ่งเป็น 2 หัวข้อหลัก ได้แก่ 1.1 ภาวะผู้นำในองค์กร และ 1.2 ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและความเป็นพลเมือง โดยหัวข้อหลัก 1.1 จะมี 2 หัวข้อย่อย คือ 1.1 ก. การกำหนดทิศทางขององค์กรโดยผู้นำระดับสูง และ หัวข้อย่อย 1.1 ข. การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร และได้แยกย่อยออกไปเป็นประเด็นหลัก หรือประเด็นคำถามต่อไป



รูปที่ 3-4 การแบ่งแยกหมวด หัวข้อหลัก หัวข้อย่อย และประเด็นหลัก ของแบบประเมินองค์กรด้วยตนเอง

3.4.3 วิธีการให้คะแนนในแบบประเมิน

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2545) ได้ระบุไว้ว่า ก่อนการประเมิน ผู้ประเมินควรรวบรวมข้อมูลภายในองค์กรของตนเองเกี่ยวกับหมวดนั้น ๆ แล้วตรวจสอบเทียบกับเกณฑ์ว่าในแต่ละประเด็นหลักที่เกณฑ์ระบุไว้ องค์กรมีเรื่องนั้น ๆ ดีในระดับใด และทำการให้คะแนนที่ผู้ประเมินคิดว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียง 1 ข้อเท่านั้น โดยมีหลักการเบื้องต้นดังนี้

- | | | |
|--------------|---------|---|
| ระดับคะแนน 1 | หมายถึง | ไม่มีการวางแผน และไม่มีการปฏิบัติเลย |
| ระดับคะแนน 2 | หมายถึง | เริ่มมีการวางแผนดำเนินการ และแทบจะยังไม่มีการนำไปปฏิบัติ |
| ระดับคะแนน 3 | หมายถึง | มีแผนงานที่ชัดเจน และเริ่มดำเนินการในบางส่วนขององค์กร |
| ระดับคะแนน 4 | หมายถึง | มีกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบ และดำเนินการเกือบทั้งองค์กร |
| ระดับคะแนน 5 | หมายถึง | มีกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบ และดำเนินการทั้งทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง |

คำว่า “วางแผน” ในที่นี้หมายถึง การวางกรอบ แนวทาง ระบบ หรือเขียนเป็นระเบียบ วิธีปฏิบัติไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ

คำว่า “ปฏิบัติ” หมายถึง มีการกระทำตามแผนที่ได้วางไว้แล้ว

คำอธิบายความหมายของคะแนนในระดับ 1-5 ดังกล่าวข้างต้นเป็นการอธิบายการให้คะแนนโดยภาพรวม และเป็นหลักการเบื้องต้นในการให้คะแนน นอกจากระดับคะแนนเบื้องต้นแล้ว ยังมีรายละเอียดประกอบการให้คะแนนซึ่งจะแสดงไว้ท้ายหัวข้อของการประเมินแต่ละหมวด แต่ละหัวข้อของแบบประเมินองค์กรด้วยตนเองอีกด้วย เพื่อให้ผู้ประเมินมีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น

ตัวอย่างเช่น

การให้คะแนนในหมวด ภาวะผู้นำ จะแบ่งการประเมินออกเป็น 2 หัวข้อใหญ่ๆ ได้แก่

- ภาวะผู้นำในองค์กร
- การรับผิดชอบต่อสาธารณะ และความเป็นพลเมือง

ซึ่งในแต่ละหัวข้อย่อจะมีการอธิบายรายละเอียดประกอบการให้คะแนน ซึ่งแสดงไว้ในตัวอย่าง ดังนี้

ตัวอย่าง รายละเอียดประกอบการให้คะแนนในหมวด 1.1 ภาวะผู้นำในองค์กร

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2545) ได้ยกตัวอย่างการให้คะแนนในหัวข้อ ภาวะผู้นำในองค์กร ให้พิจารณาวิธีการที่ผู้บริหารขององค์กรจะเชื่อมั่นว่าได้มีการบริหารจัดการ และปรับปรุงในเรื่องสำคัญ ๆ ได้อย่างเหมาะสม เช่น มีการพัฒนาวิธีการวางเป้าหมายและกำหนดทิศทางขององค์กร มีวิธีการถ่ายทอดสื่อสารจัดพิมพ์เผยแพร่ค่านิยมออกไป มีช่องทางให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างเต็มที่ และมีวิธีการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การพิจารณาถึงผลประโยชน์ที่ลูกค้าพึงจะได้รับ รวมทั้งการพิจารณาวิธีการของผู้บริหารระดับสูงในการทบทวนผลการดำเนินงานและขีดความสามารถของสถานประกอบการเพื่อประเมินความก้าวหน้าในการบรรลุสู่เป้าหมายและความสำเร็จในการแข่งขัน

1	ไม่มีหลักฐานแสดงถึงความต้องการที่จะพัฒนาและกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง การคาดการณ์ผลการดำเนินงานขององค์กร
2	มีหลักฐานแสดงถึงการพัฒนาวิธีการเพื่อให้เกิดการปรับปรุง และหาวิธีการใหม่ในการบริหารจัดการ การกำหนดและสื่อสารค่านิยมขององค์กร กำหนดทิศทางและการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมของพนักงานและการมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้า
3	มีวิธีการที่เป็นระบบ รวมทั้งหลักฐานที่แสดงถึงความพยายามให้เกิดการปรับปรุง การกำหนดและสื่อสารค่านิยมขององค์กร กำหนดทิศทาง และการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้า
4	มีหลักฐานที่แสดงถึงการนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และประสบผลสำเร็จในเรื่องการปรับปรุง และหาวิธีการใหม่ในการบริหารจัดการ การกำหนดและสื่อสารค่านิยมขององค์กร กำหนดทิศทางและการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมของพนักงานและการมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้า
5	มีกระบวนการกระจายแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและประสบผลสำเร็จมาแล้ว ในเรื่องการปรับปรุงและหาวิธีการใหม่ในการบริหารจัดการ การกำหนดและสื่อสารค่านิยมขององค์กร กำหนดทิศทางและการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน และการมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้า กระบวนการเหล่านี้ได้แสดงถึงวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศระดับอุตสาหกรรม

3.5 ทำการประเมินโดยการลงมติ (Consensus)

ในขั้นตอนการประเมินองค์กรด้วยตนเองนี้ ใช้วิธีการประชุมลงมติ (Consensus) โดยผู้วิจัยได้ร่วมอภิปรายกับผู้ประเมิน 3 ท่าน ตามที่ได้กำหนดไว้ในหัวข้อ 3.3 โดยให้ผู้ประเมินแต่ละคนรวบรวมข้อมูลในประเด็นที่ตนเองได้รับมอบหมาย โดยทบทวนเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติตามที่ได้ศึกษา และประเมินว่าศักยภาพขององค์กรในประเด็นนั้นๆ ควรได้รับคะแนนเท่าใด โดยอาศัยแนวทางการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามที่ระบุไว้ในบทที่ 2 หัวข้อ 2.1.1 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และ 2.1.2 การประเมินองค์กรด้วยตนเอง โดยได้แสดงรายละเอียดของแบบฟอร์มการประเมินไว้ในภาคผนวก ก

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2545) ได้กล่าวไว้ว่า ในการอภิปรายควรควบคุมให้เป็นการอภิปรายกันถึงหัวข้อเรื่องสิ่งที่จำเป็นต้องทำให้สำเร็จ ไม่ใช่การอภิปรายถึงวิธีการที่จะทำให้สำเร็จ การอ้างอิงไปที่แต่ละหัวข้อของเกณฑ์ช่วยให้ได้ข้อมูลที่ได้รับการแลกเปลี่ยน และการยอมรับของผู้บริหาร จะยังไม่มีกำหนดทางแก้ไข และไม่มีการตัดสินผิดถูกในขั้นนี้ จากนั้นสรุปลงมติเห็นชอบลงคะแนนในหัวข้อนั้น และบันทึกจุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุงที่ได้จากการประชุม ทีมผู้บริหารจะปิดการอภิปรายต่อเมื่อได้ข้อตกลงในเรื่องสิ่งที่จำเป็นต้องปรับปรุง และมีการให้คำมั่นที่จะสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลง

คะแนนที่ได้รับจากแต่ละหัวข้อไม่สำคัญเท่ากับการได้ทบทวนถึงสิ่งที่องค์กรได้ดำเนินการไป และได้รับข้อมูลที่เป็นความจริงมาวิเคราะห์ เพื่อการตัดสินใจดำเนินการใดๆ ในวาระต่อไป

ข้อพึงปฏิบัติสำหรับการประเมินองค์กรด้วยตนเอง ได้แก่

- ประเมินสิ่งที่องค์กรได้วางระบบไว้ และปฏิบัติไปแล้ว (ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ณ วันที่ทำการประเมินองค์กร) ไม่ใช่สิ่งที่องค์กรตั้งใจจะทำในอนาคต
- ประเมินว่าได้มีอะไร ทำอะไร อย่างไร เป็นจุดแข็ง หรือมีโอกาสปริมาณเรื่องอะไร แต่จะยังไม่มีผลกระทบถึงวิธีการแก้ไขในขั้นตอนการประเมินนี้
- ไม่มีการกล่าวโทษกันว่า เพราะใครทำ หรือไม่ทำอะไร จึงทำให้องค์กรขาดสิ่งนั้นๆ หรือได้คะแนนน้อย
- ทุกคนมีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินตรงกันไม่เบี่ยงเบน
- อาจแบ่งการอภิปรายเป็นครั้งละหมวด ครั้งละหัวข้อ เพื่อไม่ให้เกิดความล้าจนเกินไป และทำให้การประเมินทำอย่างผ่านๆ โดยไม่มีรายละเอียด และไม่เกิดประโยชน์

ตัวอย่างการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

หลังจากคณะผู้ประเมินได้ทำการลงมติเพื่อประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่แบ่งออกเป็น 7 หมวด และแต่ละหมวดแบ่งเป็นหัวข้อหลัก 18 หัวข้อนั้น (แสดงผลการประเมินไว้ในภาคผนวก ก) ผู้วิจัยได้ทำการประมวลผลด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

- 1) ประมวลผลโดยรวมคะแนนของแต่ละประเด็นหลัก แล้วหารด้วยจำนวนประเด็นหลักทั้งหมดในหัวข้อย่อยนั้น จะได้คะแนนเฉลี่ยของแต่ละหัวข้อย่อย
- 2) นำคะแนนเฉลี่ยจากหัวข้อย่อยต่างๆมารวมกัน แล้วหารด้วยจำนวนหัวข้อย่อยที่อยู่ภายใต้หัวข้อหลักนั้นๆ จะได้คะแนนสำหรับหัวข้อหลักนั้นๆ ซึ่งจะมีคะแนนทั้งสิ้น 18 ตัว

ตัวอย่างการคำนวณเป็นดังต่อไปนี้

3.5.1 ประมวลผลโดยรวมคะแนนของแต่ละประเด็นหลัก แล้วหารด้วยจำนวนประเด็นหลักทั้งหมดในหัวข้อย่อยนั้น จะได้คะแนนเฉลี่ยของแต่ละหัวข้อย่อย

ในหมวด 1 ภาวะผู้นำ ประกอบไปด้วย 2 หัวข้อย่อยคือ

- 1.1 ภาวะผู้นำในองค์กร
- 1.2 ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและการเป็นพลเมือง

ในหัวข้อย่อยที่ 1.1 ประกอบไปด้วย

- ก. การกำหนดทิศทางองค์กร โดยผู้บริหารระดับสูง
- ข. การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร

ใน 1.1 ก มีประเด็นหลักทั้งสิ้น 10 ประเด็น และใน 1.1 ข มีประเด็นหลักทั้งสิ้น 9 ประเด็นผลจากการประเมินเป็นดังต่อไปนี้

หมวด 1 ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำในองค์กร

ก. การกำหนดทิศทางขององค์กร โดยผู้นำระดับสูง

โปรดให้คะแนนที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงในองค์กรมากที่สุดเพียง 1 ข้อ

ตารางที่ 3-4 ตัวอย่างแบบประเมินองค์กรด้วยตนเอง หมวดที่ 1 ภาวะผู้นำ

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
1. การกำหนดทิศทางองค์กรระยะสั้น				✓	
2. การกำหนดทิศทางองค์กรระยะยาว			✓		
3. การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของธุรกิจให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลา			✓		
4. การสร้างวัฒนธรรมที่ดีให้กับองค์กร				✓	
5. การสื่อสารสาระของวัฒนธรรมให้เกิดการยอมรับ และเกิดผลทางปฏิบัติทั้งองค์กร				✓	
6. การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร		✓			
7. การชี้แจงเป้าหมายการดำเนินงานของธุรกิจให้ทราบกันทั่วทั้งองค์กร	✓				
8. การทำธุรกิจที่คำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม (ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ประชาชน)			✓		
9. การสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรแสวงหาความรู้ใหม่อยู่ตลอดเวลา			✓		
10. การกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังพนักงานทุกระดับ			✓		
คะแนนเฉลี่ยข้อ 1.1 ก.	3.00				

ดังนั้น การคำนวณ คือ

ผลรวมของคะแนนประเด็นหลัก / จำนวนประเด็น

ใน 1.1 ก จะได้ระดับคะแนนเฉลี่ย

$$= (4+3+3+4+4+2+1+3+3+3) / 10$$

$$= 3.00$$

ข. การทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร

ตารางที่ 3-4 (ต่อ) ตัวอย่างแบบประเมินองค์กรด้วยตนเอง หมวดที่ 1 ภาวะผู้นำ

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
1. การกำหนดค่านิยมวัฒนธรรมที่สำคัญที่ใช้ในการทบทวนผลงานเป็นประจำ			✓		
2. ความสามารถในการประเมินผลความก้าวหน้าของแผนระยะสั้น และระยะยาว			✓		
3. การนำผลการทบทวนไปสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์กร			✓		
4. การนำผลการทบทวนไปสู่การปรับเปลี่ยนทิศทางองค์กร				✓	
5. การนำผลการทบทวนไปสู่การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา เพื่อการแก้ไข			✓		
6. การนำผลการทบทวนไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบงาน			✓		
7. การนำผลการทบทวนไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพของตัวผู้นำองค์กรทุกระดับ				✓	
8. การสื่อสารผลการทบทวนให้กับทุกคนในองค์กร				✓	
9. การสื่อสารผลการทบทวนที่เกี่ยวข้องไปยังผู้ส่งมอบและลูกค้า			✓		
คะแนนเฉลี่ยข้อ 1.1 ข.	3.33				

ดังนั้น การคำนวณ คือ ผลรวมของคะแนนประเด็นหลัก / จำนวนประเด็น
 ใน 1.1 ข จะได้ระดับคะแนนเฉลี่ย = $(3+3+3+4+3+3+4+4+3) / 9$
 = 3.33

3.5.2 นำคะแนนเฉลี่ยจากหัวข้อย่อยต่างๆมารวมกัน แล้วหารด้วยจำนวนหัวข้อย่อยที่อยู่ภายใต้หัวข้อหลักนั้นๆ จะได้คะแนนสำหรับหัวข้อหลักนั้นๆ ซึ่งจะมีคะแนนทั้งสิ้น 18 ตัว

ดังนั้นในหมวดที่ 1.1 ประกอบด้วย 2 หัวข้อย่อยจากนั้นนำคะแนนของ 1.1 ก กับ 1.1 ข มารวมกัน แล้วหารด้วยจำนวนหัวข้อย่อยจะได้

* คะแนนเฉลี่ยสำหรับข้อ 1.1 ภาวะผู้นำในองค์กร
$(1.1 ก. + 1.1 ข.) / 2 = 3.17$

ในการทำงานเดียวกันทำอย่างนี้จนครบทั้ง 18 หัวข้อหลัก เมื่อดำเนินการประเมินครบทุกหัวข้อแล้วให้นำคะแนนเฉลี่ยในทุกหัวข้อมาสรุปในตารางรวบรวมข้อมูลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

ตารางที่ 3-5 ตารางรวบรวมข้อมูลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

เกณฑ์ประเมิน	ระดับคะแนนเฉลี่ย				
	1	2	3	4	5
หมวดที่ 1 ภาวะผู้นำ					
1.1 ภาวะผู้นำในองค์กร			3.17		
1.2 ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และความเป็นพลเมือง			3.58		
หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์					
2.1 การพัฒนาแผนเชิงกลยุทธ์		2.90			
2.2 การกระจายแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ		2.68			
หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด					
3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด	1.20				
3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้า และความพึงพอใจของลูกค้า	1.79				
หมวดที่ 4 สารสนเทศและการวิเคราะห์					
4.1 การวัดและวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กร		2.50			
4.2 การจัดการสารสนเทศ		2.00			
หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล					
5.1 ระบบงาน			3.44		
5.2 การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาพนักงาน		2.00			
5.3 ความผาสุก และความพึงพอใจในของพนักงาน			3.50		
หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ					
6.1 กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการ		2.50			
6.2 กระบวนการทางธุรกิจ			3.14		
6.3 กระบวนการสนับสนุน			3.25		
หมวดที่ 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ					
7.1 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า		2.00			
7.2 ผลลัพธ์ด้านการเงิน และการตลาด		2.67			
7.3 ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์			3.00		
7.4 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร		2.38			

จากคะแนนทั้ง 18 หัวข้อหลัก ได้นำมาเฉลี่ยอีกครั้งหนึ่ง โดยนำผลรวมที่ได้ในแต่ละหัวข้อย่อยหารด้วยจำนวนหัวข้อย่อยในแต่ละหมวด แยกตามแต่ละหมวดรวมทั้งสิ้น 7 หมวด เช่น

การคิดคะแนนเฉลี่ยในหมวดที่ 1 ภาวะผู้นำ =	$\frac{\text{ผลรวมที่ได้ในแต่ละหัวข้อย่อย}}{\text{จำนวนหัวข้อย่อย}}$
--	--

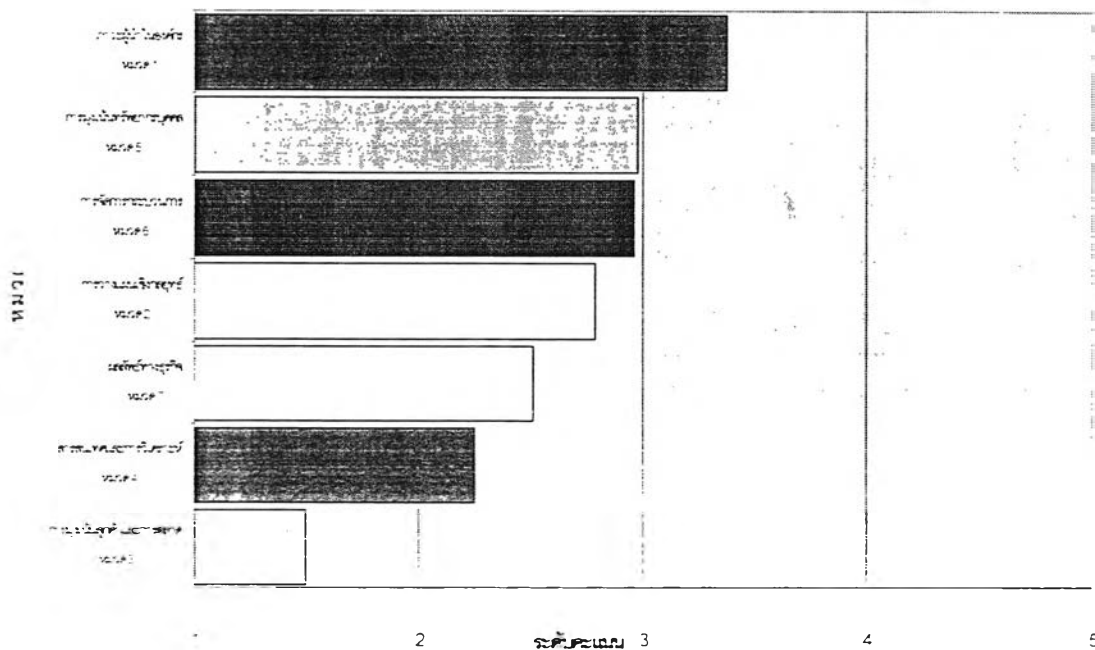
และจากผลการคำนวณคะแนนเฉลี่ยทั้ง 7 หมวดได้เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากน้อยไปหามากได้ดังนี้

ตารางที่ 3-6 ตารางการสรุปผลการประเมินตนเองตามเกณฑ์ทั้ง 7 หมวดของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

อันดับที่	หมวดที่	จากแบบประเมินองค์กรด้วยตนเอง	ระดับคะแนนเฉลี่ย
1	3	การมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด	1.495
2	4	สารสนเทศและการวิเคราะห์	2.250
3	7	ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	2.510
4	2	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	2.790
5	6	การจัดการกระบวนการ	2.960
6	5	การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	2.980
7	1	ภาวะผู้นำในองค์กร	3.375

และเพื่อความชัดเจน ผู้วิจัยได้นำคะแนนเฉลี่ยจากตารางที่ 3-6 มาทำกราฟแท่งเพื่อเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยแต่ละหมวด และดูความแตกต่างของระดับคะแนนเฉลี่ยแต่ละหมวด กับคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด (เท่ากับ 1) และคะแนนเฉลี่ยสูงสุด (เท่ากับ 5) แสดงให้เห็นในรูปที่ 3-5

สรุประดับคะแนนจากแบบการประเมินองค์กรด้วยตนเอง



รูปที่ 3-5 กราฟแท่งแสดงระดับคะแนนเฉลี่ยแต่ละหมวดที่ได้จากแบบประเมินองค์กรด้วยตนเองตามแนวเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

3.6 สรุปจุดอ่อน จุดแข็ง ในแต่ละประเด็น

กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2545) ได้ให้รายละเอียดว่า ภายหลังจากได้คะแนนสรุปของแต่ละข้อ และสรุปว่าประเด็นใดเป็นจุดอ่อน หรือโอกาสในการปรับปรุงขององค์กร และประเด็นใดเป็นจุดแข็งที่ควรดึงมาเสริมความเข้มแข็งขององค์กร จากผลสรุปของคะแนนเฉลี่ยดังตารางที่ 3-6 และรูปที่ 3-5 ผู้วิจัยได้ชี้แจงคะแนนดังกล่าวให้กับกลุ่มผู้ประเมินและได้ดำเนินการวินิจฉัยสภาพการณ์เบื้องต้นของบริษัท โดย กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม (2521) ได้กล่าวถึงในหัวข้อเรื่องการวินิจฉัยสภาพการณ์เบื้องต้นของบริษัท (Company Diagnosis) ซึ่งมีวิธีการรวบรวมข้อมูลของบริษัทเพื่อการวิเคราะห์ในเบื้องต้นอาจทำได้ 3 วิธี ดังนี้

- (1). การสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง (Interview)
- (2). การรวบรวมข้อมูล (Information and Data Collection)
- (3). การสังเกตการณ์ ณ สถานที่จริง (Observation)

ดังนั้นนอกจากที่ผู้วิจัยจะใช้แบบประเมินองค์กรด้วยตนเองโดยวิธีการประชุมลงมติแล้ว เพื่อให้ผลคะแนนที่ได้รับมีความสอดคล้องกับแผนการดำเนินการปรับปรุง และความเป็นไปได้ในการดำเนินการของบริษัท ผู้วิจัยจึงได้ทำการวินิจฉัยของค์กร โดยเริ่มจากการสัมภาษณ์คณะผู้บริหาร ซึ่งสามารถสรุปประเด็นกว้างๆ ได้ดังนี้

ตารางที่ 3-7 ตารางแสดงจุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุงขององค์กร

จุดแข็ง	โอกาสปรับปรุง
<ul style="list-style-type: none"> • ในหมวดที่ 1 ภาวะผู้นำนั้นถือเป็นผู้ขับเคลื่อน และผู้ผลักดัน (Driver) ซึ่งทางคณะผู้บริหาร ได้ให้ความเห็นว่า ในส่วนนี้ผู้นำของบริษัทมีความมุ่งมั่นในการปรับปรุงองค์กร 	<p>การทำการปรับปรุง น่าจะเป็นการปรับปรุงในส่วนของการบริหารงานทางธุรกิจ อันได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> • หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ • หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด • หมวดที่ 4 สารสนเทศและการวิเคราะห์ • หมวดที่ 5 ทรัพยากรบุคคล • หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ
<p>ความเห็นอื่นๆ หมวดที่ 7 เรื่องของผลลัพธ์ทางธุรกิจถือเป็นผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการ ซึ่งหมวดที่ 7 นี้จะดีได้ต่อเมื่อมีกระบวนการที่ดี</p>	

3.7 จัดแผนการปรับปรุงและแก้ไขตามลำดับความสำคัญ

หลังจากที่ทราบถึงจุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุงแล้ว กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ(2545) ได้กล่าวว่า เมื่อระดมสมองร่วมกับผู้รับผิดชอบ และผู้ที่เกี่ยวข้อง และได้สาเหตุของข้อมูลที่เป็นปัจจุบันจากลูกค้า คู่แข่ง และชุมชนแล้ว ควรจะระบุสาเหตุทั้งหมดไว้ แล้วกรองว่าประเด็นใดสมควรได้รับการแก้ไขก่อน โดยอาจใช้เกณฑ์ความยากง่ายในการปรับปรุง หรือความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นกับธุรกิจ คือ หากไม่แก้ไขจะส่งผลกระทบในเชิงลบมาก หากแก้ไขได้แล้วจะส่งผลดีเป็นอย่างมาก

สำหรับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ตัดประเด็นหมวดที่ 1 ภาวะผู้นำ และหมวดที่ 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจออกเป็นอันดับแรก เนื่องจากหมวดที่ 1 ภาวะผู้นำถือเป็นจุดแข็งขององค์กร และหมวดที่ 7 นั้นจะเป็นผลที่ตามมาในภายหลัง ดังนั้นผู้วิจัยได้มีวิธีการคัดเลือกหัวข้อเพื่อทำการปรับปรุงในส่วนของการบริหารโดยใช้ตารางวิเคราะห์ข้อมูล (Matrix Data Analysis) โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือก คือ

- ความสอดคล้องกับนโยบาย หมายถึง แผนการทางผู้บริหารได้กำหนดไว้
- ความเป็นไปได้ในการทำการวิจัย หมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะให้ผู้วิจัยใช้ศึกษาข้อมูลและทำการวิจัย
- ระยะเวลาในการดำเนินการ หมายถึง ความซ้ำ เร็วในการเห็นผล
- ผลคะแนนประเมิน หมายถึง ผลที่ได้จากการประเมินในหัวข้อ 3.5

โดยผู้วิจัยได้นำเสนอและอธิบายวิธีการถ่วงน้ำหนักสำหรับเกณฑ์แต่ละเกณฑ์ ให้กับคณะผู้บริหารดังต่อไปนี้

คะแนนเท่ากับ 1 หมายถึง	ไม่มีความสำคัญ
คะแนนเท่ากับ 3 หมายถึง	มีความสำคัญเล็กน้อย
คะแนนเท่ากับ 5 หมายถึง	มีความสำคัญปานกลาง
คะแนนเท่ากับ 7 หมายถึง	มีความสำคัญมาก
คะแนนเท่ากับ 9 หมายถึง	มีความสำคัญอย่างยิ่ง

ในการให้คะแนนถ่วงน้ำหนักสำหรับเกณฑ์แต่ละเกณฑ์ ผู้วิจัยได้ให้คณะผู้บริหารร่วมกันประชุมลงมติ ซึ่งผลจากการประชุมเป็นดังนี้

- ความสอดคล้องกับนโยบาย มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 7
- ความเป็นไปได้ในการทำการวิจัย มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 9
- ระยะเวลาในการดำเนินการ มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 7
- ผลคะแนนประเมิน มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 5

เมื่อได้คะแนนถ่วงน้ำหนักของเกณฑ์แล้วจึงได้สร้างตารางการวิเคราะห์ข้อมูล (Matrix Data Analysis) โดยให้แถวเป็นหมวดทางด้านกระบวนการของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และแกนในแนวตั้งเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือก

ตารางที่ 3-8 ตารางแสดงความสำคัญของแต่ละเกณฑ์การประเมินเพื่อคัดเลือกหัวข้อการปรับปรุง

	7	9	7	5
	สอดคล้อง กับ นโยบาย	ความ เป็นไปได้ ในการวิจัย	ระยะเวลา	ผลคะแนน ประเมิน
หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์				
หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด				
หมวดที่ 4 สารสนเทศและการวิเคราะห์				
หมวดที่ 5 ทรัพยากรบุคคล				
หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ				

ขั้นตอนถัดไปเป็นการให้คะแนนความสัมพันธ์ระหว่างแกนในแนวนอน กับแกนในแนวตั้ง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ความสัมพันธ์ระหว่างหมวดในด้านกระบวนการของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ กับเกณฑ์ในการคัดเลือกหัวข้อ ซึ่งแต่ละความสัมพันธ์กำหนดให้มีคะแนน 1-5 โดยมีความหมายดังต่อไปนี้

ความสอดคล้องกับนโยบาย

- คะแนนเท่ากับ 1 หมายถึง มีความเกี่ยวข้องกันน้อยมาก
- คะแนนเท่ากับ 3 หมายถึง มีความเกี่ยวข้องบ้าง
- คะแนนเท่ากับ 5 หมายถึง มีความเกี่ยวข้องกันอย่างมาก

ความเป็นไปได้ในการวิจัย

- คะแนนเท่ากับ 1 หมายถึง ความสะดวกในการให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยยังไม่พร้อม
- คะแนนเท่ากับ 3 หมายถึง มีข้อมูลบ้าง แต่ข้อมูลบางตัวไม่สามารถเปิดเผยได้
- คะแนนเท่ากับ 5 หมายถึง ยินดีให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยและการศึกษาเพื่อวิเคราะห์และปรับปรุง

ระยะเวลา

คะแนนเท่ากับ 1 หมายถึง	ใช้ระยะเวลานานมากกว่า 3 ปี
คะแนนเท่ากับ 3 หมายถึง	ใช้ระยะเวลานานอยู่ระหว่าง 1-3 ปี
คะแนนเท่ากับ 5 หมายถึง	ใช้ระยะเวลาน้อยกว่า 1 ปี

ผลคะแนนประเมิน

คะแนนเท่ากับ 1 หมายถึง	คะแนนการประเมินอยู่ในเกณฑ์สูง จากผลการประเมินในหัวข้อ 3.5 มีผลคะแนนอยู่ระหว่าง 4.00-5.00
คะแนนเท่ากับ 3 หมายถึง	คะแนนการประเมินอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง จากผลการประเมินในหัวข้อ 3.5 มีผลคะแนนอยู่ระหว่าง 2.50-4.00
คะแนนเท่ากับ 5 หมายถึง	คะแนนการประเมินอยู่ในเกณฑ์สูง หรือจากผลการประเมินในหัวข้อ 3.5 มีผลคะแนนอยู่ระหว่าง 1.00-2.50

เมื่อผู้วิจัยได้อธิบายและชี้แจงความหมายของเกณฑ์แต่ละเกณฑ์ดังกล่าวแล้ว จึงร่วมกับคณะผู้บริหารในการระดมสมอง สำหรับการให้คะแนนความสัมพันธ์ของแต่ละหัวข้อ ซึ่งผลจากการระดมสมองดังกล่าวผู้วิจัยได้ทำการลงแผนผังการวิเคราะห์ข้อมูล และได้แสดงดังตารางที่ 3-9

ตารางที่ 3-9 ตารางเมทริกซ์สำหรับการให้คะแนนความสำคัญของแต่ละหมวด เมื่อเทียบกับเกณฑ์ต่างๆ

น้ำหนักถ่วง	7	9	7	5
	สอดคล้องกับนโยบาย	ความเป็นไปได้ในการวิจัย	ระยะเวลา	ผลการประเมิน
หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	3	1	1	3
หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	3	1	3	5
หมวดที่ 4 สารสนเทศและการวิเคราะห์	5	3	3	5
หมวดที่ 5 ทรัพยากรบุคคล	3	3	3	3
หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ	5	5	3	3

หลังจากได้คะแนนลงในช่องต่างๆแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการคำนวณหาคะแนนรวมในแต่ละหมวดเพื่อเลือกหาลำดับความสำคัญในการดำเนินการแก้ไข โดยการนำหาผลรวมของคะแนนแต่ละหมวดคูณกับน้ำหนักถ่วงของเกณฑ์ เช่น

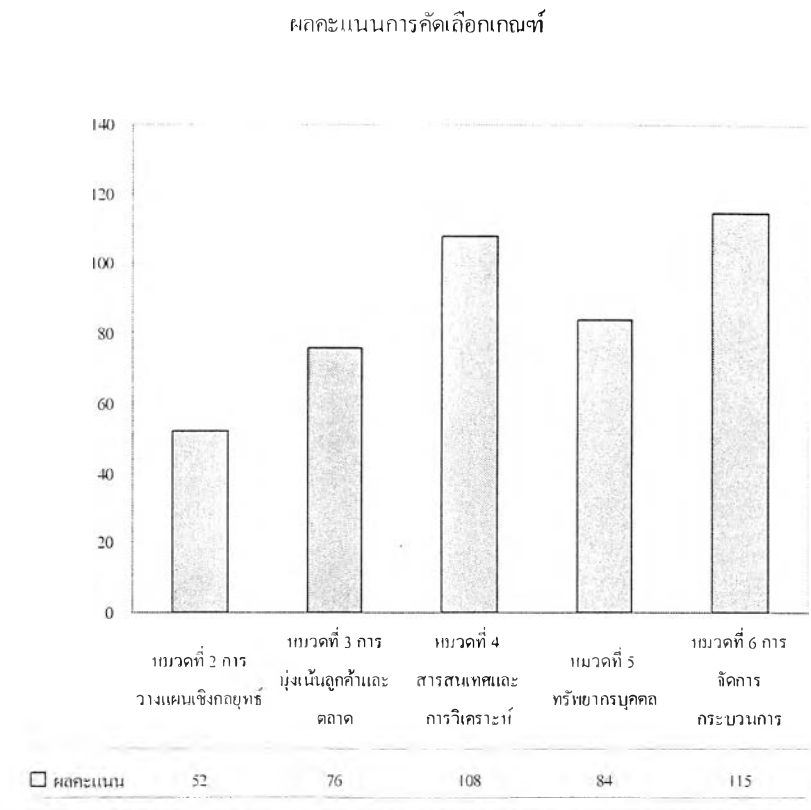
$$\begin{aligned}
 \text{ผลคะแนนรวมของหมวดที่ 2} &= \text{ผลรวมของ (คะแนน X น้ำหนักถ่วง)} \\
 &= (3 \times 7) - (1 \times 9) + (1 \times 7) + (3 \times 5) \\
 &= 21 - 9 - 7 - 15 \\
 &= 52
 \end{aligned}$$

ในทำนองเดียวกันสามารถคิดคะแนนรวมเพื่อคัดเลือกหมวดหัวข้อสำคัญดังนี้

ตารางที่ 3-10 การจัดลำดับคะแนนเพื่อคัดเลือกเกณฑ์รางวัล ฯ

น้ำหนักถ่วง	7		9		7		5		คะแนนรวม
เกณฑ์การคัดเลือกหัวข้อเกณฑ์รางวัลฯ	สอดคล้องกับนโยบาย		ความเป็นไปได้ในการวิจัย		ระยะเวลา		ผลจากคะแนนประเมิน		
หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์	3	21	1	9	1	7	3	15	52
หมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	3	21	1	9	3	21	5	25	76
หมวดที่ 4 สารสนเทศและการวิเคราะห์	5	35	3	27	3	21	5	25	108
หมวดที่ 5 ทรัพยากรบุคคล	3	21	3	27	3	21	3	15	84
หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ	5	35	5	45	3	21	3	15	116

ผลการคัดเลือกหัวข้อในการดำเนินการวิจัยตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในส่วนของกระบวนการขององค์กรได้แสดงดังนี้



รูปที่ 3-6 กราฟแท่งแสดงการเปรียบเทียบผลคะแนนการคัดเลือกเกณฑ์รางวัลฯ

- จากตารางที่ 3-10 และรูปที่ 3-6 สามารถแบ่งแยกผลคะแนนประเมินเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆคือ
- หมวดที่มีผลคะแนนการคัดเลือกสูง ได้แก่ หมวดที่ 6 เรื่องการจัดการกระบวนการ และ หมวดที่ 4 สารสนเทศและการวิเคราะห์ ซึ่งมีคะแนนเท่ากับ 115 และ 108 ตามลำดับ
 - ส่วนหมวดที่ 5 ทรัพยากรบุคคล และหมวดที่ 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด มีระดับผลคะแนนคัดเลือกอยู่ในระดับปานกลางของกลุ่ม คือมีคะแนนเท่ากับ 84 และ 76 คะแนนตามลำดับ
 - และกลุ่มสุดท้ายคือ หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีคะแนนต่ำที่สุดอยู่ที่ 52 คะแนน

จากกลุ่มคะแนนดังกล่าวผู้วิจัย และคณะผู้ประเมินจึงได้ตัดสินใจคัดเลือกหมวดที่ 6 และหมวดที่ 4 ขึ้นมาก่อนเป็นอันดับแรก เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีผลคะแนนการคัดเลือกอยู่ในระดับสูง และเพื่อความครบถ้วนได้พิจารณาบทวนหมวดที่เหลืออีกครั้งหนึ่งในกลุ่มผลคะแนนคัดเลือกที่อยู่ในระดับปานกลาง คือหมวดที่ 5 และหมวดที่ 3 นั้นได้ทำการพิจารณาจากข้อมูลดิบในตารางที่

3-10 พบว่า หมวดที่ 5 และหมวดที่ 3 จะมีคะแนนใกล้เคียงกัน เมื่อพิจารณาเกณฑ์เกณฑ์การคัดเลือกแล้วจะเห็นว่า เกณฑ์เรื่องความสอดคล้องกับนโยบาย และระยะเวลามีระดับคะแนนเท่ากัน แต่เกณฑ์ความเป็นไปได้ในการวิจัยหมวดที่ 5 มีคะแนนสูงกว่าหมวดที่ 3 และเมื่อนำเกณฑ์ผลคะแนนประเมินมาพิจารณาพบว่าหมวดที่ 3 มีคะแนนสูงกว่าหมวดที่ 5 จากความแตกต่างดังกล่าวสามารถอธิบายได้ดังนี้

ในเกณฑ์ความเป็นไปได้ในการวิจัยมีน้ำหนักของเกณฑ์เท่ากับ 9 หมายความว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง หรืออีกนัยหนึ่งคือจะต้องนำมาประกอบการพิจารณามากที่สุด ดังนั้นจากการพิจารณาจะเห็นว่าผลคะแนนของหมวดที่ 3 อยู่ในระดับคะแนนเท่ากับ 1 ซึ่งหมายความว่า ทางบริษัทฯไม่พร้อมที่จะให้ข้อมูลในการวิจัย แต่หมวดที่ 5 นั้นอยู่ในระดับคะแนนเท่ากับ 3 หมายความว่า มีข้อมูลบ้าง แต่ข้อมูลบางตัวไม่สามารถเปิดเผยได้ ส่วนเกณฑ์ที่ได้จากผลคะแนนประเมินนั้นมีน้ำหนัก มีระดับคะแนนเท่ากับ 5 หมายถึงมีความสำคัญปานกลาง แต่การมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาดมีระดับคะแนนสูงกว่า เนื่องจากการใช้แบบประเมินตนเองที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่าทางบริษัทฯ จะไม่มีการทำการตลาดในเชิงรุก และการเก็บฐานข้อมูลของลูกค้าก็ยังมี ซึ่งเป็นเหตุผลที่สอดคล้องกับความเป็นไปได้ในการวิจัยว่า ไม่มีข้อมูลเพียงพอสำหรับการทำการวิจัย ดังนั้น ผู้วิจัยและคณะผู้ประเมินจึงได้ตัดสินใจว่า งานวิจัยฉบับนี้จึงทำการมุ่งเน้นการปรับปรุงในเรื่องดังต่อไปนี้

1. หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
2. หมวด 4 สารสนเทศและการวิเคราะห์
3. หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

และเนื่องด้วยบริษัท คอยคำผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด ได้มีโรงงานหลวงทั้งสิ้น 3 แห่ง คือ โรงงานหลวง 1 อำเภอลำปาง จังหวัดเชียงใหม่ โรงงานหลวง 2 อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย และ โรงงานหลวง 3 จังหวัดสกลนคร ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้สัมภาษณ์คณะผู้ตรวจประเมินเกี่ยวกับ โรงงานที่จะคัดเลือกขึ้นมาเป็นโรงงานนำร่อง ที่จะใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาองค์กร โดยคณะผู้ประเมินได้ลงความเห็นร่วมกันว่า โรงงานหลวงที่ทำการคัดเลือกมาสำหรับการวิจัยคือ โรงงานหลวง 2 อำเภอแม่จัน จังหวัดเชียงราย มีกระบวนการหลักคือการผลิต น้ำผลไม้เข้มข้น น้ำผลไม้พร้อมดื่ม และแป้งถั่วเหลือง ซึ่งจะแสดงแผนการแก้ไข และปรับปรุงทั้ง 3 หมวด ของโรงงานหลวงไว้ในปีที่ 4