

การศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพตามเกณฑ์รางวัล คุณภาพแห่งชาติ: กรณีศึกษาคณะแห่งหนึ่งของมหาวิทยาลัยในภาคใต้

The study of conditions and guidelines for the development of quality
management system according to Thailand quality award criteria:

A case study of a faculty at a university in southern Thailand

บรรณกร แซ่ลิม^{1*}

Bannagorn Saelim^{1*}

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ: กรณีศึกษาคณะแห่งหนึ่งของมหาวิทยาลัยในภาคใต้ ด้วยการวิจัยเอกสารและคัดเลือกกรณีศึกษาตามแนวทาง Scott (1990) วรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ รายงานป้อนกลับ จำนวน 1 ฉบับ และหนังสือเส้นทางสู่ความเป็นเลิศ จำนวน 7 ฉบับ ขอบเขตเป็นการศึกษาสภาพระบบบริหารคุณภาพ คณะแห่งหนึ่งของมหาวิทยาลัยในภาคใต้ ปี 2564 และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2559-2564 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบบันทึกข้อมูล วิเคราะห์ช่องว่างผลการตรวจประเมินเปรียบเทียบกับแนวทางการให้คะแนนด้วยโปรแกรม Microsoft excel โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาเพื่อศึกษาสภาพระบบบริหารคุณภาพ สำหรับแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า สภาพระบบบริหารหมวด 1-6 และหมวด 7 ผลลัพธ์ส่วนใหญ่มีคะแนนอยู่ในช่วง 10-25 และคาดการณ์ว่าช่วงคะแนนรวมที่ควรได้รับ คือ 110-260 คะแนน เมื่อศึกษารายงานป้อนกลับ มีประเด็นที่ไม่ชัดเจน 3 หมวด ได้แก่ หมวด 3 ลูกค้าย หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และหมวด 6 การปฏิบัติการ เมื่อวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ พบว่า 1) หมวด 3 องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพเน้นรับฟังตามกลุ่มและใช้ประโยชน์จากเสียงของลูกค้าเป็นสำคัญ 2) หมวด 4 เน้นตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกลยุทธ์ มีผู้รับผิดชอบและรอบเวลากำกับติดตามโดยใช้ระบบสารสนเทศ และ 3) หมวด 6 เน้นจัดทำข้อกำหนดผลิตภัณฑ์โดยอาศัยข้อมูล แนวคิดการออกแบบกระบวนการมุ่งเน้นผลลัพธ์และลูกค้า มีการวัด ประเมิน และควบคุมการทำงานด้วยตัวชี้วัด งานวิจัยครั้งนี้ทำให้องค์กรมีแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพเพื่อยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศต่อไป

คำสำคัญ: ระบบบริหารคุณภาพ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มหาวิทยาลัย

¹ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

¹ Faculty of Liberal Arts, Prince of Songkla University

* Corresponding author. E-mail: Bannagorn.s@psu.ac.th

Abstract

The objectives of this research were to study conditions and guidelines for the development of quality management system according to Thailand Quality Award (TQA) criteria of a faculty at a university in southern Thailand. The study employed documentary research and selected a case study in accordance with Scott (1990). The related literature were a feedback report and 7 volumes of "Thailand Quality Class (TQC)". This research investigated quality management system of a faculty at a university in southern Thailand in 2021, and best practices of organizations received TQA between 2016 and 2021. The research instrument was a case record form. Data were analyzed by using descriptive statistics in Microsoft excel to identify the gap between performance and scoring criteria to study the status of the quality management system. The best practices of organizations winning TQA were analyzed to study guidelines for developing quality management system. The study revealed the following status of organizational management system: for categories 1-6, process; and category 7, result; the score was in the range of 10-25 and it was anticipated that the obtained total score range would be 110-260 When studying the feedback report, the following three categories were unclear issues: category 3, customers; category 4, measurement, analysis, and knowledge management; and category 6, operations. When analyzing best practices, it was found that: 1) for category 3, the winning organizations paid high attention and utilized voices of different customer groups; 2) for category 4, the organizations placed significant emphasis on connected-strategy indicators by setting assigned individuals and scheduling monitoring period using IT system; and 3) for category 6, the organizations developed product specifications based on concept design of result-oriented and customer-focused approaches which included arranging assessments and supervising the operations using indicators. This research provided the organization with guidelines for quality management system to elevate the organization's performance to excellence.

Keywords: quality management system, Thailand quality award, university

บทนำ

ความท้าทายสำคัญที่องค์กรเผชิญในปัจจุบัน จากโครงสร้างประชากรที่เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ อัตราการเกิดของประชากรที่ลดลง การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยี และการเปิดหลักสูตรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันของสถาบันการศึกษาที่เพิ่มขึ้น การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ เพื่อรับมือความท้าทายที่เกิดขึ้น สภามหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในภาคใต้กำหนดให้มหาวิทยาลัยและส่วนงานจัดการศึกษาใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

(education criteria for performance excellence: EdPEX) และส่วนงานกลางใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand quality award: TQA) ในการบริหารจัดการคุณภาพ (Office of Thailand Quality Award, 2021a) การมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูงของมหาวิทยาลัยจะต้องใช้ความรู้ภายในองค์กรมาพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สามารถดำเนินงานได้และผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการจัดการและตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรอยู่รอด (Tippratum, 2019) มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในภาคใต้จึงได้วางแผนพัฒนามหาวิทยาลัย พ.ศ. 2560-2579

โดยกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรให้มีสมรรถนะสูงขับเคลื่อนลงสู่การปฏิบัติผ่านแผนปฏิบัติการและโครงการพัฒนาระบบประกันคุณภาพโดยใช้แนวทางของเกณฑ์ TQA (Prince of Songkla University, 2017) คณะหนึ่งหนึ่งของมหาวิทยาลัยในภาคใต้ ซึ่งเป็นส่วนงานจัดการศึกษาได้นำเกณฑ์ EdPEx มาใช้เป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ โดย EdPEx เปรียบเสมือนเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติที่จัดทำขึ้นสำหรับหน่วยงานด้านการศึกษา ซึ่งมีเนื้อหาเหมือนกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ(Thanapaisai, 2013) คณะหนึ่งของมหาวิทยาลัยในภาคใต้ได้วางแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติและมีเป้าหมายที่จะได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติในปี พ.ศ. 2568 (Prince of Songkla University, Faculty of Liberal Arts, 2022) เพื่อขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพระบบบริหารคุณภาพและตัวแบบกระบวนการหรือตัวอย่างจากองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อให้คณะหนึ่งของมหาวิทยาลัยในภาคใต้มีแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ

จากผลการศึกษาค้นคว้าและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ปัจจุบันองค์กรยังขาดแคลนตัวแบบกระบวนการเพื่อเป็นแนวทางสู่การปฏิบัติได้จริงตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ และผลงานวิจัยตัวแบบกระบวนการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติยังมีไม่มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสอดคล้องตัวแบบในทางทฤษฎีกับตัวแบบที่นำไปใช้จริงแล้วประสบผลสำเร็จ (Charutwinyo, Chemsriping, Buranajarukom,

& Khorchurklang, 2014) องค์กรที่ประสงค์ขอรับรางวัลคุณภาพแห่งชาติควรศึกษาเกณฑ์ TQA และตัวอย่างจากองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อเป็นแนวทางและนำมาปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น (Sarikpruk, 2012) จากที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่าปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จมาก่อนแล้วนำมาปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งช่วยให้องค์กรลดระยะเวลาในการปรับปรุงคุณภาพและพัฒนาได้อย่างก้าวกระโดด (Winiyakul, 2005; Buranaphan, 2007; Laohakulvathit, 2007)

การศึกษารายงานย้อนกลับจากคณะกรรมการตรวจประเมินเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยสะท้อนให้เห็นถึงสภาพระบบบริหารคุณภาพขององค์กร ดังนั้น ผู้วิจัยในฐานะผู้ปฏิบัติงานประกันคุณภาพมีส่วนในการวางแผนปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีเป้าหมายคือการได้รับรางวัลคุณภาพ รวมถึงเพื่อเป็นการตอบสนองนโยบายของมหาวิทยาลัย จึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของการดำเนินงานพัฒนาตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จึงได้ทำการศึกษาสภาพระบบบริหารคุณภาพเพื่อนำไปกำหนดประเด็นในการพัฒนาตามความสำคัญ จำเป็น เร่งด่วน เนื่องจากทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัด และจากการศึกษางานวิจัยข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยเกิดแนวคิดที่จะใช้ตัวแบบกระบวนการ โดยเลือกศึกษารณีตัวอย่างจากองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อเรียนรู้แนวทางที่ประสบความสำเร็จและนำไปพัฒนาคณะหนึ่ง

ของมหาวิทยาลัยในภาคใต้ รวมถึงจะเป็นประโยชน์ต่อสถาบันการศึกษาหรือองค์กรอื่น ๆ ได้ศึกษาเรียนรู้และประยุกต์ใช้แนวทางดังกล่าวเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ: กรณีศึกษาคณะแห่งหนึ่งของมหาวิทยาลัยในภาคใต้

วิธีการศึกษา

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเอกสาร (documentary research) คัดเลือกเอกสารระดับทุติยภูมิ (secondary data) ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้แก่ หนังสือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2559-2564 รายงานป้อนกลับ ประจำปี 2564 กรณีศึกษาคณะแห่งหนึ่งของมหาวิทยาลัยในภาคใต้ และหนังสือเส้นทางสู่ความเป็นเลิศ ปี 2559-2564

เกณฑ์ในการคัดเลือกและขอบเขตการศึกษา

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ตามแนวทางของ Scott (1990) ดังนี้ 1) ความจริง คือ เมื่อตรวจสอบข้อมูลแล้วเป็นเอกสารตัวจริง 2) ถูกต้องน่าเชื่อถือ คือ เอกสารมีข้อมูลที่ถูกต้อง ไม่ผิดพลาด บิดเบือน หรือคลาดเคลื่อนไปจากความจริง 3) เป็นตัวแทน คือ เอกสารสามารถเป็นตัวแทนประชากรหรือกลุ่มตัวอย่างได้ และ 4) ความหมาย คือ เอกสารชัดเจนและเข้าใจง่าย ข้อมูลมีนัยสำคัญหรือมีความหมายกับงานวิจัย โดยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกเพิ่มเติม ดังนี้ 1) กำหนดคุณสมบัติเข้าข่ายตามวัตถุประสงค์ได้แก่ 1.1) ผลการวิเคราะห์คะแนนการ

ตรวจประเมินและประเด็นที่ไม่ชัดเจน จุดอ่อน หรือที่ควรปรับปรุง คณะแห่งหนึ่งของมหาวิทยาลัยในภาคใต้ เพื่อนำไปกำหนดขอบเขตการศึกษานโยบายการพัฒนากระบวนการบริหารคุณภาพ 1.2) เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศจากองค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand quality class: TQC) และ 1.3) เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศจากองค์กรภาคการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาระดับคณะ 2) สามารถเข้าถึงข้อมูลและมีข้อมูลอย่างเพียงพอได้แก่ เป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศที่เผยแพร่สาธารณะระหว่างปี พ.ศ. 2559-2564 สำหรับขอบเขตการศึกษานี้เนื้อหาและอายุเอกสารสภาพระบบบริหารคุณภาพ คณะแห่งหนึ่งของมหาวิทยาลัยในภาคใต้ ประจำปี 2564 และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศจากองค์กรภาคการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาระดับคณะที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ระหว่างปี พ.ศ. 2559-2564

แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ครอบคลุมแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศจากองค์กรภาคการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับรางวัล TQC จำนวน 16 องค์กร ระหว่างปี พ.ศ. 2559-2564 ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลโดยสืบค้นจากหนังสือเส้นทางสู่ความเป็นเลิศทั้งหมด 28 ฉบับ จากเว็บไซต์ของสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม เมนูเอกสารเผยแพร่ หลังจากนั้นนำมาอ่านและพิจารณาคัดเลือกวรรณกรรมที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ข้างต้นและวัตถุประสงค์ของงานวิจัย จำนวน 7 ฉบับ จำนวน 6 องค์กร ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ สำหรับการนำเสนอผลการวิจัยจะใช้นามสมมุติแทนชื่อขององค์กร

เครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างแบบบันทึกข้อมูลสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล โดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งเป็น 3 ชุด คือ 1) แบบบันทึกข้อมูลองค์การภาคการศึกษาที่ได้รับรางวัล TQC 2) แบบบันทึกผลการตรวจประเมิน และ 3) แบบบันทึกข้อมูลแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ผู้วิจัยนำแบบบันทึกข้อมูลไปตรวจสอบความตรงของเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน และวิเคราะห์หาค่าสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) เพื่อคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าตั้งแต่ .05 ขึ้นไป ซึ่งพบว่าค่า IOC ของแบบบันทึกข้อมูลแต่ละชุดมีค่าเท่ากับ 1.00 ทุกข้อ

การวิเคราะห์ข้อมูล

1) ผู้วิจัยนำผลการตรวจประเมินวิเคราะห์ช่องว่าง (gap analysis) เปรียบเทียบกับแนวทางการให้คะแนน (scoring guidelines) และช่วงคะแนนที่ควรจะได้รับตามเกณฑ์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป Microsoft excel โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (descriptive) เพื่อศึกษาสภาพระบบบริหารคุณภาพองค์กรและกำหนดขอบเขตของการศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพ 2) วิเคราะห์เส้นทางสู่ความเป็นเลิศรอบที่หนึ่ง โดยพิจารณาองค์การภาคการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ระดับคณะที่ได้รับรางวัล TQC 3) วิเคราะห์เนื้อหา

(content analysis) เส้นทางสู่ความเป็นเลิศรอบที่สอง อย่างละเอียดเพื่อกลั่นกรองข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์งานวิจัย โดยจำแนกประเด็นที่ทำการวิเคราะห์เป็นรายหมวด ได้แก่ หมวด 3 หมวด 4 และหมวด 6 4) สังเคราะห์เนื้อหาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพ

ผลการศึกษา

1. ข้อมูลทั่วไป

องค์การภาคการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ตั้งแต่ปี 2559-2564 ทั้งหมดจำนวน 16 องค์การ เมื่อพิจารณาตามประเภทรางวัล พบว่า TQC จำนวน 13 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 81.25 TQC plus จำนวน 3 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 18.75 และ TQA จำนวน 0 องค์การ คิดเป็นร้อยละ 0 เมื่อพิจารณาตามระดับองค์กร พบว่า ระดับคณะ จำนวน 11 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 68.75 และระดับสถาบัน จำนวน 5 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 31.25 เมื่อพิจารณาตามสาขาวิชา พบว่า สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ จำนวน 13 คณะ คิดเป็นร้อยละ 100 สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และสาขาวิชามนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ จำนวน 0 คณะ คิดเป็นร้อยละ 0 ดัง (Table 1)

Table 1 Thailand quality award recipients.

award recipients	award	year (B.E.)
Faculty of Medicine Siriraj Hospital, Mahidol University	TQC	2559
Faculty of Medicine, Chulalongkorn University	TQC	2561
Khon Kaen University	TQC	2561
Faculty of Nursing, Chiang Mai University	TQC	2562
Faculty of Medicine, Chiang Mai University	TQC	2562
Faculty of Medicine Ramathibodi Hospital, Mahidol University	TQC	2562
Mahidol University	TQC	2562
Faculty of Nursing, Mahidol University	TQC	2563
Chiang Mai University	TQC	2563
Faculty of Medicine Siriraj Hospital, Mahidol University	TQC plus operation	2563
Faculty of Medical Technology, Mahidol University	TQC	2564
Faculty of Medicine, Khon Kaen University	TQC	2564
Mahidol University	TQC	2564
Prince of Songkla University	TQC	2564
Faculty of Medicine Ramathibodi Hospital, Mahidol University	TQC plus innovation	2564
Faculty of Dentistry, Khon Kaen University	TQC plus people	2564

เมื่อวิเคราะห์ประเภทรางวัล พบว่า องค์กรภาคการศึกษาในระดับอุดมศึกษาทั้งระดับองค์กรและคณะได้รับรางวัล TQC หรือ TQC plus โดยไม่ปรากฏหน่วยงานที่ได้รับรางวัล TQA เมื่อวิเคราะห์ตามสาขาวิชา พบว่า มีเพียงสาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพเท่านั้นที่ได้รับรางวัล

2. สภาพระบบบริหารคุณภาพองค์กร คณะหนึ่งของมหาวิทยาลัยในภาคใต้

สภาพระบบบริหารองค์กรจากผลการตรวจประเมิน พบว่า ช่วงคะแนนหมวด 1-6 กระบวนการได้คะแนนอยู่ในแบนด์ 1 แสดงให้เห็นถึงการเริ่มต้นพัฒนาและมีแนวทางการดำเนินการที่ตอบคำถาม

พื้นฐานของหัวข้อตามเกณฑ์ ซึ่งการนำแนวทางไปถ่ายทอดลงไปสู่การปฏิบัติยังคงมีอุปสรรค มีความพยายามในการปรับปรุงในส่วนของการกระบวนการโดยเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหาและแนวทางการปรับปรุงยังคงเป็นแบบทั่วไปในระดับเริ่มต้น สำหรับหมวด 7 ผลลัพธ์ได้คะแนนอยู่ในแบนด์ 1 แสดงให้เห็นว่าผลการดำเนินงานยังคงมีการรายงานอยู่บ้าง ซึ่งในบางกระบวนการตอบคำถามพื้นฐานของหัวข้อตามเกณฑ์ การรายงานโดยทั่วไปยังไม่ได้แสดงแนวโน้มและการเปรียบเทียบข้อมูล คาดการณ์ว่าองค์กรจะได้คะแนนรวมอยู่ในช่วง 110-260 คะแนนดัง (Table 2)

Table 2 TQA assessment results.

category	item	full score	score range		earned score
			minimum	maximum	
1.1	senior leadership	60	10	25	6.00-15.00
1.2	governance and societal contributions	50	30	45	15.00-22.50
2.1	strategy development	45	10	25	4.50-11.25
2.2	strategy implementation	50	10	25	5.00-12.50
3.1	customer expectations	45	10	25	4.50-11.25
3.2	customer engagement	50	10	25	5.00-12.50
4.1	measurement, analysis, and improvement of organizational performance	55	10	25	5.50-13.75
4.2	information and knowledge management	45	10	25	4.50-11.25
5.1	workforce environment	45	10	25	4.50-11.25
5.2	workforce engagement	55	10	25	5.50-13.75
6.1	work process	55	10	25	5.50-13.75
6.2	operational effectiveness	45	10	25	4.50-11.25
7.1	product and process results	120	10	25	12.00-30.00
7.2	customer-focused results	70	10	25	7.00-17.50
7.3	workforce-focused results	70	10	25	7.00-17.50
7.4	leadership and governance results	65	10	25	6.50-16.25
7.5	financial, market, and strategy results	75	10	25	7.50-18.75
total score		1,000			110.00-260.00

เมื่อวิเคราะห์หมวด 1-6 กระบวนการ พบว่าส่วนใหญ่มีคะแนนอยู่ในช่วง 10-25 จึงได้ศึกษาสรุปสาระสำคัญที่คณะกรรมการตรวจประเมินได้ระบุไว้ในรายงานป้อนกลับ พบว่า ประเด็นที่ไม่ชัดเจน จุดอ่อนหรือที่ควรปรับปรุง 3 ประเด็นได้แก่ 1) ไม่ชัดเจนถึงประสิทธิผลของกระบวนการรับฟังเสียงลูกค้า ซึ่งตรงกับหมวด 3 ลูกค้ำ 2) การวัดผลการดำเนินการขององค์กรยังขาดความเป็นระบบ และขาดความคล่องตัวในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

ซึ่งตรงกับหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และ 3) กระบวนการหลายกระบวนการที่องค์กรแสดงยังขาดความชัดเจนและยังไม่มีประสิทธิผล ซึ่งตรงกับหมวด 6 การปฏิบัติการ หลังจากนั้นนำมากำหนดขอบเขตในการศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อเป็นแนวทางพัฒนาระบบบริหารคุณภาพ คณะหนึ่งของมหาวิทยาลัยในภาคใต้

3. แนวทางการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ คณะหนึ่งของมหาวิทยาลัยในภาคใต้

เมื่อวิเคราะห์ผลการตรวจประเมินเปรียบเทียบกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อให้เห็นถึงช่องว่างช่วงคะแนนของสภาพระบบบริหารคุณภาพกับระดับพัฒนาการองค์กรจะเห็นว่าส่วนใหญ่มีคะแนนอยู่ในช่วง 10-25 และวิเคราะห์สรุปสาระสำคัญที่คณะกรรมการตรวจประเมินได้ระบุไว้ในรายงานป้อนกลับจะเห็นว่าประเด็นที่ไม่ชัดเจน จุดอ่อน หรือที่ควรปรับปรุง ได้แก่ หมวด 3 ลูกค้ำ หมวด 4 และหมวด 6 ด้วยเหตุนี้ จึงได้ศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติในหมวดต่างๆ ข้างต้น เพื่อเป็นแนวทางพัฒนาระบบบริหารองค์กรดังนี้

3.1 แนวทางการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพหมวด 3 ลูกค้ำ

จากการศึกษาองค์กร A พบว่า 1) กระบวนการจัดการสารสนเทศลูกค้ำ แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน เพื่อให้ผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับใช้เป็นแนวทางและนำไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้ (1) รวบรวมข้อมูล กำหนดเครื่องมือที่ใช้ ช่องทางสื่อสาร และวิธีการรับฟัง VOC (2) วิเคราะห์ข้อมูล VOC ร่วมกับสภาพแวดล้อมภายนอก ด้วยการคัดเลือก เเรียงลำดับ และนำไปสู่การตัดสินใจ (3) ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ ปรับปรุงกระบวนการ ส่งสัญญาณเตือนค้นหาวิธีการใหม่ ๆ จัดกลุ่มหรือสร้างกลุ่มลูกค้ำใหม่ สร้างผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ โดยใช้ PDCA, LEAN, R2R พร้อมกับประเมินความเสี่ยง ขยายผล และพัฒนาบุคลากรเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้ำตามพันธกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทิศทางตลาด และ

สร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้ำ (4) ติดตามประเมินผลผลลัพธ์ของลูกค้ำ รวบรวมและจัดเก็บเป็นฐานข้อมูลเพื่อนำไปกำหนดกลุ่มลูกค้ำ ผลิตภัณฑ์ และตลาดใหม่ ๆ รวมถึงนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ และรูปแบบการรับฟัง VOC 2) กระบวนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้ำทั้งในปัจจุบันและอนาคต แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน เริ่มจาก (1) การสื่อสารกับลูกค้ำ (2) สร้างความพึงพอใจและประสบการณ์ที่ดีตลอดชีวิตการเป็นลูกค้ำ (3) ให้สิ่งสนับสนุนกับลูกค้ำ (4) ทบทวนทุกปีผ่านกลไกการปรับปรุง 3) กระบวนการจัดการข้อร้องเรียน เพื่อให้ข้อร้องเรียนถูกจัดการอย่างรวดเร็ว สร้างความพึงพอใจ และความผูกพัน เริ่มจาก (1) จัดระดับความรุนแรง (2) กำหนดแนวทางการจัดการ (3) ปรับปรุงการจัดการข้อร้องเรียน เช่น เพิ่มบริการรับเรื่องร้องเรียนด้วย call center พัฒนาฐานข้อมูลเพื่อจัดเก็บข้อมูล VOC จากทุกช่องทาง รวมทั้งใช้ในการบริหารและติดตามผลลัพธ์ขององค์กร (Office of Thailand Quality Award, 2016)

จากการศึกษาองค์กร B พบว่า 1) กระบวนการรับฟังเสียงลูกค้ำ แบ่งเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้ (1) ออกแบบระบบการรับฟังเสียงลูกค้ำ โดยกำหนดวัตถุประสงค์การใช้ประโยชน์จากเสียงลูกค้ำ ระบุนโยบายที่ต้องการกำหนดช่องทางครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้ำ กำหนดวิธีการรับฟัง ช่วงเวลาดำเนินงาน และผู้รับผิดชอบ (2) ดำเนินการสำรวจ (3) ประมวลผลและวิเคราะห์ผล (4) ให้ข้อมูลป้อนกลับ (5) นำข้อมูลไปวางแผนกลยุทธ์ปรับปรุงกระบวนการทำงาน พัฒนาหลักสูตรและบริการต่าง ๆ (6) ทบทวน ประเมิน และปรับปรุงระบบ

การรับฟังเสียงลูกค้า เช่น ให้ลูกค้าแสดงความคิดเห็นผ่านสื่อสังคมออนไลน์ 2) กระบวนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน เริ่มจาก (1) นำข้อมูลเสียงลูกค้าเป็นปัจจัยนำเข้าเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์การสร้างความสัมพันธ์ตามกลุ่มลูกค้า และตลอดวงจรชีวิตการเป็นลูกค้า (2) ออกแบบกิจกรรมและวิธีการสร้างความสัมพันธ์ (3) จัดกิจกรรม (4) ทบทวน ประเมิน และปรับปรุง โดยการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าภายใต้การสื่อสารกับลูกค้า การมีส่วนร่วมกับลูกค้า และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรที่มุ่งเน้นลูกค้า (Office of Thailand Quality Award, 2018)

จากการศึกษาองค์กร C พบว่า 1) กระบวนการรับฟังเสียงของลูกค้า เพื่อส่งมอบคุณค่าที่ดีให้ลูกค้าอย่างต่อเนื่องตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าโดยขับเคลื่อนผ่านค่านิยม แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ (1) จัดกลุ่มลูกค้าและกำหนดสารสนเทศที่ ต้องการ (2) กำหนดช่องทางรับฟังเสียงตามกลุ่มลูกค้า (3) ผู้บริหารนำเสนอข้อมูลทุกกลุ่มลูกค้าต่อที่ประชุมครอบคลุมความต้องการ ความคาดหวัง ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน (4) นำผลการวิเคราะห์มาออกแบบและปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ 2) กระบวนการสร้างความผูกพันกับลูกค้า แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ (1) รับฟังเสียงของลูกค้า (2) ออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ โดยใช้ข้อมูลนำเข้าประกอบการพิจารณา ได้แก่ สมรรถนะองค์กร ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ โอกาสเชิงกลยุทธ์ เสียงของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (3) สนับสนุนการเข้าถึงสารสนเทศและสิ่งสนับสนุน/

บริการต่าง ๆ ที่จำเพาะตามกลุ่มลูกค้า และดูแลตลอดวงจรชีวิตการเป็นลูกค้า (4) สร้างความสัมพันธ์ (5) ประเมินประสิทธิผล เช่น ประเมินความพึงพอใจลูกค้า 3 กระบวนการจัดการข้อร้องเรียน ดังนี้ (1) จัดระดับความรุนแรง (2) กำหนดแนวทางการจัดการตามระดับความรุนแรง (3) ปรับปรุงการจัดการข้อร้องเรียน เช่น เพิ่มช่องทางรับข้อร้องเรียนผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Office of Thailand Quality Award, 2019)

จากการศึกษาองค์กร D พบว่า 1) กระบวนการรับฟังเสียงลูกค้า แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ (1) กำหนดกลุ่มลูกค้าที่สำคัญ (2) ผู้รับผิดชอบจัดให้มีระบบการรับฟังเสียงตลอดวงจรชีวิตการเป็นลูกค้า (3) นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ ทบทวน นำไปปรับปรุง และใช้ออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการ และ (4) ประเมินผลลัพธ์ด้านลูกค้าทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการตลอดวงจรชีวิตการเป็นลูกค้า ครอบคลุมการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันทุกกลุ่มลูกค้า รวมถึงประเมินกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำข้อมูลสารสนเทศไปปรับปรุงกระบวนการทำงาน และช่วยสร้างความผูกพันกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Office of Thailand Quality Award, 2020a)

จากการศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศหมวด 3 ลูกค้าขององค์กร A, B, C, D สามารถนำเสนอแนวทางการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้ดังนี้ 1) กระบวนการรับฟังเสียงลูกค้า (1) กำหนดกลุ่มลูกค้าที่สำคัญตามวงจรชีวิตการเป็นลูกค้า ระบุสารสนเทศที่ต้องการ เครื่องมือที่ใช้ ช่องทางวิธีการ ช่วงเวลา และผู้รับผิดชอบ (2) ดำเนินการสำรวจ (3) นำผลมาวิเคราะห์ คัดเลือก เรียงลำดับ และนำไปตัดสินใจ (4) นำข้อมูลไปวางแผนกลยุทธ์ ประเมิน

ความเสี่ยง ออกแบบและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ จัดกลุ่มลูกค้าใหม่ และปรับปรุงกระบวนการ และใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากร (5) ติดตามผลลัพธ์ด้านลูกค้า ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการตลอดวงจรชีวิตลูกค้า (6) ปรับปรุงกระบวนการรับฟังเสียงลูกค้า 2) กระบวนการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า ประกอบด้วย (1) ใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าเป็นปัจจัยนำเข้าในการสร้างความสัมพันธ์ (2) ออกแบบผลิตภัณฑ์ บริการ กิจกรรม และวิธีการสร้างความสัมพันธ์ทุกกลุ่มลูกค้าที่มุ่งเน้นการสื่อสารและการมีส่วนร่วมกับลูกค้า (3) จัดกิจกรรม สร้างความพึงพอใจและประสบการณ์ที่ดีตลอดวงจรชีวิตการเป็นลูกค้า (4) จัดสิ่งสนับสนุนให้ลูกค้าที่แตกต่างตามกลุ่มลูกค้า (5) ทบทวน ประเมิน และปรับปรุงกระบวนการผ่านวงจรการปรับปรุงเป็นประจำทุกปี และ 3) กระบวนการจัดการข้อร้องเรียน ประกอบด้วย (1) จัดระดับความรุนแรง (2) กำหนดแนวทางหรือวิธีการจัดการข้อร้องเรียนตามระดับความรุนแรง (3) ปรับปรุงแนวทางการจัดการข้อร้องเรียน

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

จากการศึกษาขององค์กร A พบว่า 1) กระบวนการวัดผลการดำเนินการ เพื่อใช้ผลในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้ (1) คัดเลือกและกำหนดตัวชี้วัดแบ่งเป็น 3 กลุ่ม พิจารณาจากข้อมูลเทียบเคียงแหล่งข้อมูลจากภายในและภายนอก กำหนดผู้รับผิดชอบรวบรวมข้อมูลและระยะเวลา เพื่อใช้ติดตามผลการดำเนินการขององค์กร ความก้าวหน้ายุทธศาสตร์ และการปฏิบัติงานประจำวัน (2) บูรณาการด้วยการวิเคราะห์แผนภูมิความเชื่อมโยงตัวชี้วัดและนำไปสู่การปฏิบัติ เช่น กำหนด KPI องค์กรด้วย matrix (level 1

ระดับคณะ) เชื่อมโยงด้วย logic model (level 2 ระดับหน่วยงาน และ level 3 ระดับทีมงาน) และกำหนด flow/manual (level 4 ระดับบุคคล) มีการกำหนดเป้าหมายที่ทำนายและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในการตัดสินใจทั้งระดับกลยุทธ์และปฏิบัติการ (3) รวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ เข้าสู่ฐานข้อมูลกลาง เพื่อบูรณาการข้อมูล ทุกหน่วยงานสามารถเข้าถึง และมีความสะดวกในการใช้งาน (4) วิเคราะห์และทบทวนผลในทุกกระบวนการโดยใช้ PDCA และประเมินเป็นประจำทุกปี เพื่อค้นหาโอกาสในการปรับปรุง สร้างนวัตกรรม และต่อยอดสู่ R2R นอกจากนี้ มีการเปรียบเทียบผลกับเกณฑ์มาตรฐาน จัดลำดับความสำคัญ กำหนดประเด็นหลักในการปรับปรุงประจำปี (5) ใช้ผลและเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง สร้างนวัตกรรม และกำหนดเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Office of Thailand Quality Award, 2016)

จากการศึกษาขององค์กร B พบว่า 1) กระบวนการวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินงาน แบ่งเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้ (1) เชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์และถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ ด้วยการกำหนด KPI และถ่ายทอดเป็นลำดับขั้นตั้งแต่ระดับคณะ ระดับภาควิชา และระดับบุคคล โดยมีระบบในการปรับปรุงแผน ถ่ายทอดดำเนินการ ประเมิน ทบทวน และปรับปรุงตามวงจร PDCA (2) กำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจและระบบบริการจัดการ (3) คัดเลือกตัวชี้วัด end process และ in process ใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเสียงลูกค้าประกอบการกำหนดตัวชี้วัด (4) เมื่อถึงกำหนดเวลาจะรวบรวมและตรวจสอบข้อมูลผลตามตัวชี้วัด โดยติดตามความก้าวหน้าและประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารผ่านระบบตัวชี้วัดออนไลน์

(5) วิเคราะห์และทบทวนผลตามตัวชี้วัด (6) ปรับปรุงผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด (Office of Thailand Quality Award, 2018)

จากการศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ขององค์กร A, B สามารถนำเสนอแนวทางการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติได้ ดังนี้ 1) กระบวนการวัดผลการดำเนินงาน (1) คัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญพิจารณาถึงความสอดคล้องกับพันธกิจและการบริหารจัดการ คู่เทียบ รวมถึงเสียงของลูกค้า (2) กำหนดตัวชี้วัดในลักษณะ in process และ end process (3) เชื่อมโยงตัวชี้วัดกับแผนกลยุทธ์และถ่ายทอดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงาน และรายบุคคล (4) มีการกำหนดเป้าหมายในแต่ละตัวชี้วัดที่ทำทนาย (5) ใช้ระบบสารสนเทศในการบูรณาการข้อมูล กำกับติดตาม และใช้ข้อมูลในการตัดสินใจของผู้บริหารทั้งระดับกลยุทธ์และปฏิบัติการ (6) กำหนดรอบเวลาในการกำกับติดตามตัวชี้วัดที่ชัดเจน (7) วิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินงาน โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA (8) เปรียบเทียบผลกับมาตรฐานต่าง ๆ จัดลำดับความสำคัญ และใช้เป็นธำมในการปรับปรุงงาน (9) ปรับปรุงผลการดำเนินงาน สร้างนวัตกรรมและค้นหาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ

หมวด 6 การปฏิบัติการ

จากการศึกษาขององค์กร A พบว่า 1) การจัดทำข้อกำหนดผลิตภัณฑ์และกระบวนการ คณะกรรมการตามพันธกิจออกแบบและพิจารณาจากข้อมูลต่าง ๆ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) กฎหมายมาตรฐาน (2) ผลการวิเคราะห์สารสนเทศลูกค้า

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด (3) สมรรถนะหลักในด้านการบริหารจัดการ 2) แนวคิดในการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ได้แก่ คุณภาพ ปลอดภัย คำนึง และมีความสมดุลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แบ่งเป็นเป็น 4 ขั้นตอน เริ่มจาก (1) วางแผนและออกแบบ (2) จัดทำรายละเอียดข้อกำหนดผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (3) นำกระบวนการที่ออกแบบไปสู่การปฏิบัติผ่านหน่วยงานที่รับผิดชอบตามโครงสร้างองค์กร ผู้บริหารกำกับดูแลตามลำดับชั้น ติดตามประเมินผลตัวชี้วัดผลลัพธ์และตัวชี้วัดกระบวนการ โดยมีงานทรัพยากรบุคคลวิเคราะห์ขีดความสามารถอัตรากำลัง และพัฒนาบุคลากร (4) คณะกรรมการตามพันธกิจและผู้รับผิดชอบจะทบทวนผลิตภัณฑ์และกระบวนการหลักตามรอบเวลา เช่น รายเดือน ไตรมาส มีการเทียบเคียงกับคู่เทียบหรือคู่แข่ง วิเคราะห์ความเสี่ยงและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงใช้ผลการตรวจประเมินคุณภาพเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ 3) การบริหารจัดการกระบวนการหลักและสนับสนุน แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน เริ่มจาก (1) กำกับการปฏิบัติงานด้วยการจัดทำเอกสาร พร้อมสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ และถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ (2) มีหน่วยงานและผู้รับผิดชอบบริหารจัดการ ติดตามตัวชี้วัด และใช้ผลในการปรับปรุงโดยใช้เครื่องมือคุณภาพ (3) มีระบบบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันการเกิดปัญหารุนแรง (4) ใช้ระบบการประเมินคุณภาพภายในทุกปี 4) การควบคุมการปฏิบัติงานประจำวัน แบ่งเป็น 6 ขั้นตอน เริ่มจาก (1) ติดตามตัวชี้วัดทั้งระดับองค์กรและปฏิบัติการ โดยเชื่อมโยงตัวชี้วัดด้วย KPI matrix และ logic model (2) ถ่ายทอดตัวชี้วัดไปยังทุกหน่วยงานที่

รับผิดชอบ (3) ระบุข้อกำหนดและวิเคราะห์ตัวชี้วัด ผลลัพธ์และกระบวนการด้วย logic model โดยงานบริหารทรัพยากรบุคคลจะใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการมอบหมายงาน ถ่ายทอดเป้าหมาย พัฒนาสมรรถนะ และประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร (4) ติดตามผลลัพธ์ในที่ประชุมหน่วยงานและกรรมการชุดต่าง ๆ (5) ใช้แนวคิด PDCA และกระบวนการแก้ปัญหาในระดับกระบวนการด้วย CQI (6) มีระบบการตรวจประเมินคุณภาพภายใน และ (7) จัดโครงการประกวดประจำปี และพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R2R) (Office of Thailand Quality Award, 2020b)

จากการศึกษาขององค์กร B พบว่า 1) กระบวนการออกแบบถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ และปรับปรุงกระบวนการทำงานจนเกิดนวัตกรรม เช่น พัฒนาหลักสูตร OBE พัฒนาโดยใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา สร้างงานวิจัยและนวัตกรรม การบริการแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน เริ่มจาก (1) ทุกพันธกิจจะออกแบบกระบวนการทำงาน โดยใช้ เครื่องมือ “COPIIS model” ย่อจาก C: customer นักศึกษา O: output คุณลักษณะหรือผลลัพธ์ที่ต้องการ P: process กระบวนการทำงาน I: input กำหนดปัจจัยนำเข้า S: supplier การจัดการผู้ส่งมอบ (2) ถ่ายทอดแนวปฏิบัติสู่ภาควิชาและหน่วยงาน (3) ในแต่ละพันธกิจจะแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับติดตามผลผ่านการประชุมคณะกรรมการชุดต่าง ๆ และใช้เสียงลูกค้าเป็นปัจจัยนำเข้าร่วมด้วย (4) ประเมินผลตามตัวชี้วัดตามรอบเวลาเป็น ระยะ (in process) และเมื่อสิ้นสุด (end process) (5) ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงาน รวมถึงนำไปสู่การปรับแผนกลยุทธ์ (Office of Thailand Quality Award, 2018)

จากการศึกษาขององค์กร E พบว่า 1) การออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน มีคณะกรรมการใน

แต่ละพันธกิจร่วมกันพิจารณาข้อมูลปัจจัยนำเข้า ได้แก่ กฎระเบียบ มาตรฐาน การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ องค์ความรู้และเทคโนโลยี (2) แนวคิดการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน ได้แก่ (1) เพื่อตอบสนองลูกค้า กำกับดูแล บูรณาการระหว่างพันธกิจ จะต้องกำหนดผู้รับผิดชอบและช่องทางติดต่อที่ชัดเจน (2) ร่วมกันทำงานเป็นทีมระหว่างหน่วยงานและระหว่างวิชาชีพ (3) สร้างโอกาสและแรงจูงใจให้มีผลลัพธ์ที่ดีด้วยการใช้วัตรกรรมการบริหาร (4) จัดให้มีระบบสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพ เช่น การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (5) ร่วมกันทำงานกับพันธมิตรและเครือข่าย (6) การปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (3) การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ (1) มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ เช่น เสียงลูกค้า ข้อเสนอเรียน การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี (2) พัฒนากิจกรรม/โครงการในทุกระดับด้วยการใช้เครื่องมือคุณภาพ เช่น R2R, LEAN (3) พัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างสมรรถนะหลักและช่วยลดความผันผวนของกระบวนการ (Office of Thailand Quality Award, 2021b)

จากการศึกษาขององค์กร F พบว่า 1) กระบวนการออกแบบผลิตภัณฑ์ ระบบงาน และกระบวนการทำงาน เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้าในแต่ละพันธกิจ แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ (1) รวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญ ได้แก่ เสียงลูกค้า ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะองค์กร ทรัพยากรต่างๆ ความเชี่ยวชาญบุคลากร ความรู้ในองค์กรและเทคโนโลยี รวมถึงผลการวิเคราะห์ด้วย SWOT และ TOWS matrix (2) จัดทำข้อกำหนดผลิตภัณฑ์และบริการ (3) กำหนดระบบงานหลัก ระบบงานสนับสนุน และ

กระบวนการที่สำคัญ 2) กระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อสร้างบรรยากาศในการพัฒนานวัตกรรม แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน เริ่มจาก (1) ผู้บริหารแต่ละระดับถ่ายทอดและติดตามการดำเนินงาน (2) กำหนดตัวชี้วัด leading - lagging KPI เพื่อดูแล ควบคุม และกำกับ การปฏิบัติงานตามข้อกำหนด (3) รวบรวม วิเคราะห์ และสรุปผลเพื่อใช้ปรับปรุงกระบวนการ (4) ใช้มาตรฐานสากลปรับปรุงผลการดำเนินงาน เช่น PDSA AUN-QA EdPEX TQA ISO (Office of Thailand Quality Award, 2021a)

จากการศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศหมวด 6 การปฏิบัติการขององค์กร A, B, E, F สามารถนำเสนอ แนวทางการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพตามเกณฑ์ ได้ดังนี้ 1) การจัดทำข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ จะต้อง มีข้อมูลเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำข้อกำหนด เช่น การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ กฎหมาย มาตรฐาน เสียงลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สมรรถนะหลัก ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ทรัพยากร ศักยภาพ บุคลากร องค์ความรู้ และเทคโนโลยี 2) แนวคิดในการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ ได้แก่ มีความปลอดภัย คุ่มค่า สมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตอบสนองความต้องการลูกค้า บูรณาการไปในทุก พันธกิจ กำหนดผู้รับผิดชอบและช่องทางที่ชัดเจน สร้างการทำงานเป็นทีม สร้างผลลัพธ์และนวัตกรรม ระบบ

สนับสนุนที่ดีจากเทคโนโลยี การทำงานกับเครือข่าย การใช้เสียงลูกค้าในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ พัฒนากิจกรรม/โครงการด้วยเครื่องมือคุณภาพ ลดความผันผวนกระบวนการด้วยการพัฒนาบุคลากร ออกแบบกระบวนการโดยใช้เครื่องมือ “COPIS model” 3) การถ่ายทอดและควบคุมการปฏิบัติงาน (1) กำหนดตัวชี้วัดในลักษณะ leading-lagging KPI เพื่อควบคุม และกำกับติดตาม (2) ผู้บริหารถ่ายทอดตัวชี้วัดไปยังหน่วยงานและบุคลากร (3) รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ สรุปผล (4) ติดตามผ่านการประชุมชุดต่าง ๆ ตามรอบ เวลา (5) ปรับปรุงกระบวนการทำงานและพัฒนากลยุทธ์ (6) ใช้เครื่องมือคุณภาพช่วยในการปรับปรุงงาน (7) ใช้ระบบการตรวจประเมินคุณภาพเพื่อการปรับปรุง (8) ใช้การประกวดโครงการและการพัฒนาประจำสัปดาห์งานวิจัย (R2R)

3.2 เครื่องมือบริหารจัดการที่ใช้ในการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพ

จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพองค์กรข้างต้น เมื่อเปรียบเทียบการใช้เครื่องมือบริหารจัดการของแต่ละองค์กร พบว่า มีการใช้เครื่องมือบริหารจัดการที่เหมือนและแตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น หมวด 4 องค์กร A, B มีการใช้เครื่องมือ KPI เหมือนกัน ในขณะที่องค์กร B มีการใช้เครื่องมือ COPIS เพียง องค์กรเดียว ดัง (Table 3)

Table 3 Tools for development of quality management system.

category	tools for development of quality management system											
	VOC/CRM	KPI	COPIS	SWOT	TOWS	PDCA	EdPEx	AUN-QA	ISO	CQI	R2R	LEAN
3	A,B,C,D	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	-	A,B	B	-	-	A	-	-	-	-	A	-
6	-	A,B,C,D,F	-	F	F	A, F	F	F	F	A	A,E	E

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยได้ข้อค้นพบที่สำคัญและนำมาเป็นประเด็นในการอภิปรายสภาพระบบบริหารคุณภาพและแนวทางการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติได้ดังต่อไปนี้

1. สภาพระบบบริหารคุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เมื่อวิเคราะห์คะแนนที่ได้รับเปรียบเทียบกับแนวทางการให้คะแนนตามเกณฑ์ พบว่าคะแนนรวมอยู่ในช่วง 110-260 คะแนน เมื่อพิจารณาหมวด 1-6 กระบวนการอยู่ในแบรนต์ 1 แสดงให้เห็นถึงการเริ่มต้นพัฒนาและมีแนวทางการดำเนินการที่ตอบคำถามพื้นฐานของหัวข้อตามเกณฑ์ ซึ่งการนำแนวทางไปถ่ายทอดลงไปสู่การปฏิบัติยังคงมีอุปสรรค มีความพยายามในการปรับปรุงในส่วนของการกระบวนการ โดยเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหาและแนวทางการปรับปรุงยังคงเป็นแบบทั่วไปในระดับเริ่มต้น สำหรับหมวด 7 ผลลัพธ์ได้คะแนนอยู่ในแบรนต์ 1 แสดงให้เห็นว่าผลการดำเนินงานยังคงมีการรายงานอยู่บ้าง ซึ่งในบางกระบวนการตอบคำถามพื้นฐานของหัวข้อตามเกณฑ์ การรายงานโดยทั่วไปยังไม่ได้แสดงแนวโน้มและการเปรียบเทียบข้อมูล ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะองค์กรยังไม่ได้แสดงให้เห็นถึงแนวทางหรือวิธีการอย่างเป็นระบบที่ตอบข้อคำถามตามเกณฑ์และบริบทขององค์กร กระบวนการวัดที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิผล การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา และนำไปใช้ในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้นตามรอบเวลา และการนำผลไปใช้ปรับปรุงแนวทาง รวมถึงยังไม่ได้แสดงให้เห็นว่าแนวทางที่ใช้สอดคล้องกับทิศทางองค์กร มีการใช้ตัววัด ข้อมูลสารสนเทศ และการปรับปรุงที่บูรณาการระหว่างกระบวนการหรือ

ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ การมีแผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ และการปฏิบัติการที่สอดคล้องไปแนวทางเดียวกัน เพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายองค์กร สำหรับผลลัพธ์องค์กรยังไม่ได้แสดงให้เห็นถึงผลผลิตหรือผลลัพธ์ในลักษณะระดับ แนวโน้ม การเปรียบเทียบผล และการบูรณาการ โดยผลลัพธ์จะต้องครอบคลุมและทั่วถึงตามโครงสร้างองค์กรและในหมวดกระบวนการ ตอบผลการดำเนินการด้านลูกค้า แผนปฏิบัติการ และเป้าหมายองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Hmeengam, & Suwanyangyuen (2020) พบว่า ผลการตรวจประเมิน EdPEx ของหอสมุดและคลังความรู้มหาวิทยาลัยมหิดลการพัฒนากระบวนการและผลลัพธ์ตามเกณฑ์อยู่ในแบรนต์ 2 แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีการพัฒนาตามเกณฑ์ในระดับเริ่มต้น การนำแนวทางไปถ่ายทอดสู่การปฏิบัติยังคงมีอุปสรรค ผลลัพธ์ในบางตัวชี้วัดยังไม่บรรลุพันธกิจ รวมถึงยังไม่ได้แสดงแนวโน้มและข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Nampuey, Damrongrungruang, & Weraarchkul (2021) พบว่าการปฏิบัติตามเกณฑ์ EdPEx คณะทันตแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่นภาพรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าองค์กรได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในแผนกลยุทธ์และถ่ายทอดไปสู่บุคลากรในทุกกระดับ มีการกำหนดหน่วยงานและผู้รับผิดชอบในการรับฟังเสียงของลูกค้าและบุคลากรทุกกลุ่มอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ข้อมูลความต้องการและความคาดหวัง มาใช้ประกอบการวางแผนกลยุทธ์ผ่านกระบวนการวิจัย สถาบัน องค์กรมีระบบการทำงานในการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและมีผู้รับผิดชอบในการวัดผลอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง

2. แนวทางการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

2.1 แนวทางการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพหมวด 3 ลูกค้ำ พบว่า กระบวนการรับฟังเสียงลูกค้าจะต้องกำหนดกลุ่มลูกค้า เครื่องมือ วิธีการ ช่วงเวลา และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์ข้อมูลคัดเลือก จัดลำดับข้อมูล เพื่อนำไปวางแผนกลยุทธ์ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ จัดกลุ่มลูกค้าใหม่ และติดตามผลลัพธ์ด้านลูกค้าตลอดวงจรชีวิตลูกค้า รวมถึงใช้ในการพัฒนานวัตกรรม กระบวนการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าจะใช้เสียงของลูกค้ามาพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ จัดสิ่งสนับสนุนให้ลูกค้าจัดกิจกรรมเน้นการสื่อสารและให้ลูกค้ามีส่วนร่วม เพื่อสร้างความพึงพอใจและประสบการณ์ที่ดี กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนจะต้องแบ่งระดับความรุนแรงของข้อร้องเรียน เพื่อนำไปสู่การจัดการตามระดับความรุนแรง ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพได้แสดงให้เห็นถึงแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบข้อคำถามตามเกณฑ์ในการรับฟังเสียงของลูกค้า การจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า การสนับสนุนลูกค้า และการจัดการข้อร้องเรียน รวมถึงใช้เครื่องมือบริหารจัดการมาช่วยในการปรับปรุงระบบบริหารคุณภาพ เช่น VOC/CRM สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Puapittayachom (2022) พบว่า องค์กรจะต้องรับฟังเสียงของลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการและจัดบริการที่เหนือความคาดหวังของลูกค้า รวมถึงสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จด้านการตลาดอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Jitsard (2023) พบว่า องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า โดยเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์เนื่องจากลูกค้าเป็น

ผู้สนับสนุน และการสร้างความผูกพันกับลูกค้าจะทำให้องค์กรเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น องค์กรจะต้องรับฟังเสียงของลูกค้าเพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นไม่สร้างคุณค่าและลดระยะเวลาการส่งมอบ ส่งผลให้การส่งมอบงานให้ลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและสามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้ รวมถึงการปรับกลยุทธ์ที่เน้นการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการตามเสียงของลูกค้า

2.2 แนวทางการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ พบว่า องค์กรจะต้องมีการคัดเลือกตัวชี้วัดที่เหมาะสม กำหนดตัวชี้วัดในลักษณะกระบวนการและตัวชี้วัดผลลัพธ์ เชื่อมโยงตัวชี้วัดกับแผนกลยุทธ์ การถ่ายทอดตัวชี้วัดตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงาน และรายบุคคล กำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดและรอบเวลาในการติดตาม มีระบบสารสนเทศเพื่อติดตามตัวชี้วัด มีการเทียบเคียงผลกับมาตรฐาน ใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และทบทวนเพื่อตัดสินใจ ปรับปรุงผลการดำเนินงาน กระบวนการ สร้างนวัตกรรม และแนวปฏิบัติที่ดี และใช้เครื่องมือคุณภาพในการปรับปรุง เช่น KPI, PDCA, R2R ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพได้แสดงให้เห็นถึงแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบข้อคำถามตามเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวชี้วัดที่บูรณาการกับแผนกลยุทธ์ มอบหมายงานผ่านตัวชี้วัดและมีศูนย์รวมข้อมูลสารสนเทศสำหรับวัดผล ติดตาม วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงตามรอบเวลา เพื่อใช้ในการจัดการกระบวนการ นำไปสู่การบรรลุผลลัพธ์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ รวมถึงใช้เครื่องมือบริหารจัดการเพื่อปรับปรุงระบบบริหารคุณภาพ เช่น KPI สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Jitsard (2023) พบว่า องค์กรจะต้อง

กำหนดเป้าหมาย เพื่อให้แผนกลยุทธ์มีความชัดเจน โดยสร้างตัวชี้วัดที่มีความเหมาะสมทั้งในด้านลูกค้า ด้าน การปฏิบัติงาน และด้านการเงิน สอดคล้องกับแผน กลยุทธ์ กำหนดผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดในระดับองค์กรและ หน่วยงาน รวมถึงใช้ในการวัดและประเมินผลงานเป็น รายบุคคล 2 ครั้งต่อปี มีการกำกับติดตามผลลัพธ์ตาม รอบเวลา โดยนำเสนอผลงานและติดตามความก้าวหน้า ของตัวชี้วัดตามแผนกลยุทธ์ผ่านการประชุมทุกเดือนและ สรุปผลประจำปี ผลจากการติดตามจะใช้ในการตัดสินใจ ปรับกลยุทธ์หรือปรับเปลี่ยนแผนให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ มีการใช้ระบบสารสนเทศในการจัดการ ข้อมูลครอบคลุมทุกตัวชี้วัด เพื่อให้สามารถวัดผลใน แต่ละกิจกรรมได้อย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ Tirat (2020) พบว่า องค์กรจะต้อง กำหนดตัวชี้วัดมีความเหมาะสมและชัดเจนตามบริบท องค์กรบนพื้นฐานของกระบวนการ PDCA

2.3 แนวทางการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพใน หมวด 6 การปฏิบัติการ พบว่า กระบวนการจัดทำ ข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์จะต้องมีข้อมูลเป็นปัจจัย นำเข้าแปลงมาเป็นข้อกำหนด แนวคิดในการออกแบบ กระบวนการมุ่งเน้นผลลัพธ์และลูกค้า โดยใช้เครื่องมือ “COPIS model” มีกระบวนการถ่ายทอดและควบคุมการ ปฏิบัติงาน โดยถ่ายทอดตัวชี้วัดตั้งแต่ระดับผู้บริหาร หน่วยงาน และบุคลากร ซึ่งตัวชี้วัดจะเป็นลักษณะเป็น ตัวชี้วัดกระบวนการและตัวชี้วัดผลลัพธ์ มีการมอบหมาย ให้คณะกรรมการชุดต่าง ๆ กำกับติดตามตัวชี้วัดตาม รอบเวลา และใช้เครื่องมือคุณภาพในการปรับปรุง กระบวนการทำงาน เช่น PDCA, LEAN, R2R, ISO ที่ เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพ ได้แสดงให้เห็นถึงแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบข้อ

คำถามตามเกณฑ์ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ และการ จัดการกระบวนการทำงาน เพื่อสร้างคุณค่าให้ลูกค้าและ องค์กร มีการถ่ายทอดและควบคุมการปฏิบัติงานผ่าน ตัวชี้วัดและติดตามตามรอบเวลา รวมถึงใช้เครื่องมือ บริหารจัดการเพื่อปรับปรุงระบบบริหารคุณภาพ เช่น PDCA สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Pongsapan, Prasan, & Krahomvong (2018) พบว่า องค์กรจะต้องมี การออกแบบหลักสูตร บริการ และกระบวนการที่มีความ สอดคล้องกับบริบทองค์กร โดยประสิทธิผลของการ ปฏิบัติงานจะต้องมีการจัดทำเป็นแผนงานทั้งระยะสั้น และระยะยาวและใช้เครื่องมือคุณภาพ PDCA ใน กระบวนการทำงาน มีการติดตามประเมินและปรับปรุง กระบวนการทำงานเป็นรอบเวลา และสอดคล้องกับผล การศึกษาของ Puapittayadhom (2022) พบว่า องค์กร จะต้องกำหนดตัวชี้วัดของผลลัพธ์ โดยพิจารณา เรียงลำดับความสำคัญของเรื่องก่อนหลังและตามรอบ เวลาว่าสิ้นสุดลงเมื่อใด

สรุป

ผลการวิจัยสภาพระบบบริหารคุณภาพตาม เกณฑ์ TQA คณะหนึ่งแห่งหนึ่งของมหาวิทยาลัยในภาคใต้ ทำให้ทราบว่าคะแนนรวมอยู่ในช่วง 110-260 และมี ประเด็นที่ไม่ชัดเจนที่สำคัญ ได้แก่ หมวด 3 หมวด 4 และ หมวด 6 แสดงให้เห็นว่าองค์กรยังไม่ได้แสดงให้เห็นถึง แนวทางที่เป็นระบบที่ตอบข้อคำถามตามเกณฑ์ ระบุ ตัววัดที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิผล การนำแนวทางไปใช้ ในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การปรับปรุงแนวทางตามรอบ เวลา รวมถึงยังไม่ได้แสดงให้เห็นว่าแนวทางที่ใช้สอดคล้อง กับทิศทางองค์กร สำหรับแนวทางการพัฒนาระบบบริหาร คุณภาพจะเห็นว่าองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ได้พัฒนาแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผล ในการตอบคำถามตามเกณฑ์ มีแนวทางการถ่ายทอด ไปสู่การปฏิบัติ มีกระบวนการปฏิบัติที่เป็นระบบ โดยเชื่อมโยงและบูรณาการไปในทิศทางเดียวกันกับ เป้าหมายองค์กร ดังนั้น องค์กรจะต้องกำหนดแนวทาง วิธีการ ขั้นตอน หรือกระบวนการต่าง ๆ ให้มีความ สอดคล้องตามกรอบหรือแนวทางตามเกณฑ์และนำ เครื่องมือการบริหารจัดการมาใช้ควบคู่หรือผสมผสาน เพื่อช่วยให้มีหลักคิด มีแนวทาง หรือวิธีการที่ชัดเจน และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. จากผลการวิจัยหมวด 3 แนวทางการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพ พบว่า การรับเสียงลูกค้าเน้น กำหนดกลุ่มลูกค้า วิธีการ ผู้รับผิดชอบ และนำผลที่ได้ ไปใช้ประโยชน์ รวมถึงเน้นการสร้าง ความผูกพันตลอดชีวิตของการเป็นลูกค้าในลักษณะการตอบสนอง ความต้องการในแง่ผลิตภัณฑ์ การให้บริการ สื่อสาร และสร้าง การมีส่วนร่วม ดังนั้น องค์กรที่ใช้ระบบบริหารคุณภาพ ตามเกณฑ์ TQA ควรออกแบบกระบวนการที่มีความ เป็นระบบโดยกำหนดวิธีการ ขั้นตอน ช่วงเวลา และ ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในการรับฟังเสียงตามกลุ่ม ลูกค้าที่เน้นการใช้ประโยชน์จากเสียงของลูกค้ามา ตอบสนองความต้องการและสนับสนุนการให้บริการ ตลอดชีวิตของการเป็นลูกค้า

2. จากผลการวิจัยหมวด 4 แนวทางการ พัฒนาระบบบริหารคุณภาพ พบว่า การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้เน้นกำหนดตัวชี้วัดที่เชื่อมโยง กับกลยุทธ์ มีผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดในระดับ ติดตาม ผลตามรอบเวลาโดยใช้ระบบสารสนเทศ มีการ วิเคราะห์ข้อมูลและใช้ปรับปรุงการทำงาน ดังนั้น

องค์กรที่ใช้ระบบบริหารคุณภาพตามเกณฑ์ TQA ควรออกแบบกระบวนการที่มีความเป็นระบบโดย กำหนดตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์องค์กร สร้าง กลไกการขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติผ่านการกำหนด ผู้รับผิดชอบและรอบเวลาโดยใช้ระบบสารสนเทศ กำกับติดตามเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และ ปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง

3. จากผลการวิจัยหมวด 6 แนวทางการ พัฒนาระบบบริหารคุณภาพ พบว่า การจัดทำ ข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์ จะต้องอาศัยข้อมูลเป็น ปัจจัยนำเข้าในการจัดทำข้อกำหนด แนวคิดการ ออกแบบกระบวนการมุ่งเน้นผลลัพธ์และลูกค้าเป็นหลัก การถ่ายทอดและควบคุมการปฏิบัติงานผ่านตัวชี้วัด และติดตามตามรอบเวลา ดังนั้น องค์กรที่ใช้ระบบ บริหารคุณภาพตามเกณฑ์ TQA ควรออกแบบ กระบวนการที่มีความเป็นระบบโดยจะต้องศึกษาและ ใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อนำมาจัดทำข้อกำหนดของ ผลิตภัณฑ์ การออกแบบกระบวนการโดยให้ ความสำคัญกับผลลัพธ์และลูกค้าเพื่อตอบโจทย์ องค์กรและความต้องการลูกค้า การปฏิบัติงาน จะต้องมีการวัด ประเมินผลตามรอบเวลา และ ควบคุมการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรมด้วยตัวชี้วัด เพื่อปรับปรุงการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้มั่นใจ ว่าการให้บริการจะคงเส้นคงวา และมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะของการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรวิจัยแนวทางการพัฒนาระบบบริหาร คุณภาพเพิ่มเติม ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 กลยุทธ์ และหมวด 5 บุคลากร โดยรวบรวม กรณีศึกษาภาคธุรกิจที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อให้ได้แนวทางที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น

2. ควรวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก เนื่องจากส่วนใหญ่องค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติเห็นว่าข้อมูลกระบวนการทำงานและเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการเป็นความลับในการประกอบธุรกิจ

คำขอบคุณ

ขอขอบคุณคณะแห่งหนึ่งของมหาวิทยาลัยในภาคใต้ที่ได้อนุญาตให้ใช้รายงานป้อนกลับในการวิจัยครั้งนี้และขอบคุณที่ปรึกษาทางวิจัย รองศาสตราจารย์ ดร.เกษตรชัย และทีม ที่ให้ความกรุณาชี้แนะตั้งแต่ต้นจนกระทั่งงานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วง

เอกสารอ้างอิง

- Buranaphan, W. (2007). *A study of human resource success factor from national quality award recipient* (Master' thesis). Thammasat University, Bangkok. (in Thai)
- Charutwinyo, C., Chemsripong, S., Buranajarukorn, P., & Khorchurklang, S. (2014). A development of operating process model for TQA implementation. *Journal of Business, Economics and Communication*, 9(2), 124-137. (in Thai)
- Hmeengam, P., & Suwanyangyuen, U. (2020). Lesson learned of the EdPEX assessment result of Mahidol University library and knowledge center (2016-2019). *The 10th PULINET National Conference* (pp. 376-386). Songkhla: Thaksin University. (in Thai)
- Jitsard, N. (2023). Strategic adaptation for business management during the pandemic of COVID-19. *Ph.D. in Social Sciences Journal*, 13(1), 76-90. (in Thai)
- Laohakulvathit, J. (2007). *A study of customer and market key success factors from national quality award recipient* (Master' thesis). Thammasat University, Bangkok. (in Thai)
- Nampuey, S., Damrongrungruang, T., & Weraarchkul, W. (2021). The operations of Faculty of Dentistry, Khon Kaen University in accordance with education criteria for performance excellence (EdPEX) in B.E. 2561: case study. *KKU Research Journal of Humanities and Social Sciences (Graduate Studies)*, 9(1), 147-159. (in Thai)
- Office of Thailand Quality Award. (2016). *Pathway to the excellence of the organizations achieving Thailand Quality Class Award 2016*. Retrieved 13 January 2023, from <https://www.tqa.or.th/book/2746/>. (in Thai)
- Office of Thailand Quality Award. (2018). *Pathway to the excellence of the organizations achieving Thailand Quality Class Award 2018*. Retrieved 13 January 2023, from <https://www.tqa.or.th/book/ภาคบริการและการศึกษา/>. (in Thai)
- Office of Thailand Quality Award. (2019). *Pathway to the excellence of the organizations achieving Thailand Quality Class Award 2019*. Retrieved 13 January 2023, from https://www.tqa.or.th/book/supplement_tqc_2019/. (in Thai)
- Office of Thailand Quality Award. (2020a). *Pathway to the excellence of the organizations achieving Thailand Quality Class Award 2020*. Retrieved 13 January 2023, from https://www.tqa.or.th/book/supplement_tqc_2020/. (in Thai)
- Office of Thailand Quality Award. (2020b). *Pathway to the excellence of the organizations achieving Thailand Quality Class Plus Award 2020*. Retrieved 13 January 2023, from https://www.tqa.or.th/book/supplement_tqa_tqcplus_2020/. (in Thai)

- Office of Thailand Quality Award. (2021a). *Pathway to the excellence of the organizations achieving Thailand Quality Class Award 2021*. Retrieved 13 January 2023, from <https://www.tqa.or.th/book/เส้นทางสู่ความเป็นเลิศ-6>. (in Thai)
- Office of Thailand Quality Award. (2021b). *Pathway to the excellence of the organizations achieving Thailand Quality Class Plus Award 2021*. Retrieved 13 January 2023, from <https://www.tqa.or.th/book/เส้นทางสู่ความเป็นเลิศ-7>. (in Thai)
- Pongsapan, L., Prasan, A., & Krahomvong, R. (2018). The development of management system for excellence of small school under the church of Christ in Thailand. *Christian University Journal*, 24(4), 530-539. (in Thai)
- Prince of Songkla University. (2017). *Prince of Songkla University development plan B.E. 2560-2579*. Retrieved 13 January 2023, from <https://planning.psu.ac.th/documents/information/planning/60-79/plan20years.pdf> (in Thai)
- Prince of Songkla University, Faculty of Liberal Arts. (2022). *Strategic plan B.E. 2565 – 2569 and action plan fiscal year 2566*. Retrieved 13 January 2023, from <https://www.libarts.psu.ac.th> (in Thai)
- Puapittayadhom, T. (2022). A study of current conditions in educational quality improvement for excellence (EdPEX) case study, Faculty of Public Health, Mahasarakham University. *Mahidol R2R e-Journal*, 9(2), 95-107. (in Thai)
- Sarikpruk, P. (2012). *Development of quality management system according to Thailand Quality Award Criteria; a case study of Charoen Pokaphan foods PCL (Business of Ranode shrimp processing) (Master' thesis)*. Prince of Songkla University, Songkhla. (in Thai)
- Scott, J. (1990). *A matter of record: Documentary sources in social research*. London: Policy Press.
- Thanapaisai, S. (2013). TQA (Thailand Quality Award) and EdPEX (Education Criteria for Performance Excellence): the application for performance excellence of educational organizations. *Journal of T.L.A. Bulletin*, 57(2), 71-85. (in Thai)
- Tippratum, C. (2019). The development of a success model of knowledge management system to becoming a high performance organization of Chandrakasem Rajabhat University. *RMUTSB Academic Journal (Humanities and Social Sciences)*, 4(2), 140-153. (in Thai)
- Tirat, K. (2020). Total quality management and public sector management quality award of The Teachers' Council of Thailand. *Journal of Education Rajabhat Maha Sarakham University*, 17(1), 225- 233. (in Thai)
- Winiyakul, S. (2005). *The study of organizational management development according to Thailand Quality Award Criteria: case study of Retailink (Thailand) Co. Ltd.* (Master' thesis). Thammasat University, Bangkok. (in Thai)