



# Remarkable Journey to Performance Excellence

ส่อง **เคล็ดลับ** เลือกลง **ปรับใช้**  
TQA ในแบบรัฐวิสาหกิจชั้นนำ



ประเทศไทยจะไม่สามารถยกระดับอุตสาหกรรมไทยได้อย่างสัมฤทธิ์ผล หากปราศจากการเพิ่ม Productivity ด้วยการจัดการแรงงาน (Labor) และทุน (Capital) ให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์สูงสุด

การเพิ่มผลผลิตภาพเป็นแนวคิดซึ่งเน้นการสร้างผลผลิตให้ดีขึ้นทั้งด้านปริมาณ คุณภาพ และคุณค่า ซึ่งปรับเปลี่ยนตั้งแต่วิธีการคิด ไปจนถึงรูปแบบธุรกิจ เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดการผลิตสินค้าและบริการที่ดียิ่งขึ้น

“

“รางวัลคุณภาพแห่งชาติ” ถือเป็นเครื่องมือ  
ที่พร้อมจะช่วยปรับทิศทาง การบริหารจัดการ  
เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน  
ด้วยการใช้แนวทางการบูรณาการ ช่วยยกระดับผลิตภาพ  
ในการดำเนินงานขององค์กร

”

สำหรับองค์กรรัฐวิสาหกิจชั้นนำของไทยที่ได้นำเกณฑ์รางวัล  
คุณภาพแห่งชาติ เข้ามาเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างมาตรฐาน  
เพื่อมุ่งปรับปรุงองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ตามเส้นทางแห่ง  
ความเป็นเลิศทางธุรกิจ (Business Excellence Journey)  
อย่าง เชื้อนภูมิพล การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และ  
ธนาคารออมสิน ยังคงยึดมั่นในการขับเคลื่อนองค์กร ตาม  
แนวทางดังกล่าว ด้วยความเชื่อว่าจะช่วยสร้างความสามารถ  
ในการแข่งขัน และการเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กรในประเทศ

นอกเหนือจากการดำเนินตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ  
ในหมวดต่างๆ อย่างเข้มข้น สิ่งหนึ่งที่ไม่สามารถมองข้าม  
ไปได้ คือองค์กรเหล่านี้มี “เคล็ดลับ” ในการนำเกณฑ์มา  
ปรับใช้ภายในองค์กรให้ประสบความสำเร็จในหลากหลาย  
แง่มุม

## 🔍 สอง Best Tips จากรัฐวิสาหกิจชั้นนำ

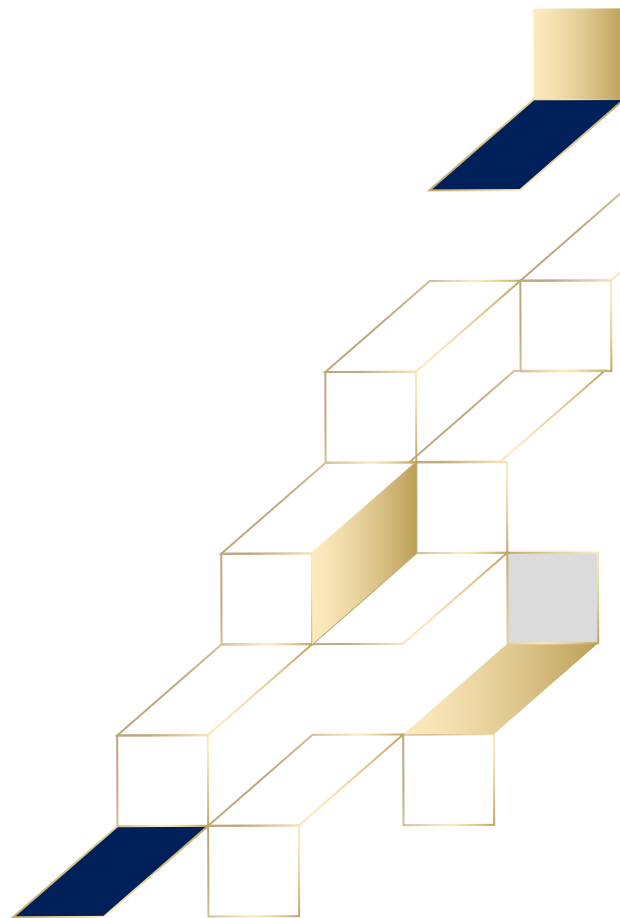
การเปลี่ยนนโยบายไปสู่การปฏิบัติไม่ใช่เรื่องง่าย องค์กร  
จึงต้อง สร้างทัศนคติที่ดีและพลังบวกให้บุคลากรทุกคนเห็น  
ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ผ่านแนวทางซึ่งนำเกณฑ์  
รางวัลคุณภาพแห่งชาติเข้ามาใช้

มาดูกันว่าองค์กรไทยทั้งสอง มี “เคล็ดลับ” ในการสร้าง  
ความตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงให้แก่บุคลากรภายใน  
องค์กรได้อย่างไรบ้าง ด้วยการใช้นวทางการบูรณาการช่วย  
ยกระดับผลิตภาพในการดำเนินงานขององค์กร

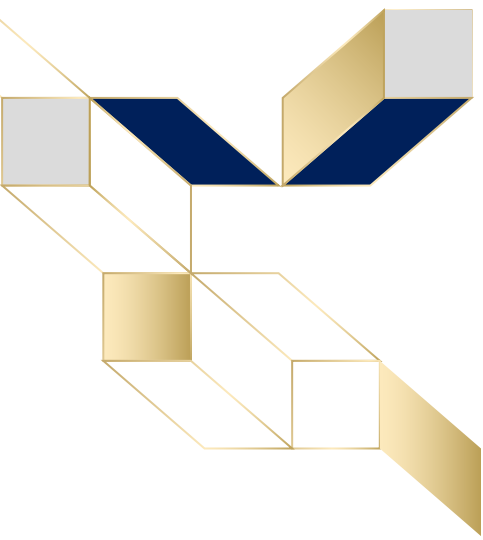


คุณชาติชาย พยุหนาวีชัย  
ผู้อำนวยการธนาคารออมสิน

คุณชาติชาย พยุหนาวีชัย ผู้อำนวยการธนาคารออมสิน กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนให้การนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาให้ได้อย่างเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ด้วยวิธีการสนับสนุนบุคลากรให้รักองค์กร และสร้างความผูกพัน (Engagement) ระหว่างกัน



“สิ่งที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรที่อยู่มานาน ซึ่งมีวัฒนธรรมที่ฝังรากลึก เปลี่ยนทัศนคติ และพร้อมก้าวไปสู่การเป็นองค์กรสมัยใหม่ ต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสาร หรือ Communication โดยจำเป็นต้องสื่อสารกับพนักงานในทุกรูปแบบ เพื่อให้เข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตลอดจนนโยบายของธนาคาร และเมื่อมีกิจกรรมต่างๆ เกิดขึ้น องค์กรก็จะเล่าสู่กันผ่านคลิปวิดีโอ จุลสาร ตลอดจนสื่อต่างๆ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจธุรกิจขององค์กร ยิ่งไปกว่านั้น ในช่วงปลายปีของทุกปี บุคลากรจากทุกภาคส่วนจะร่วมมือกันจัดกิจกรรมเวิร์คช็อปเพื่อเสาะหาแนวทาง ตลอดจนกลยุทธ์ต่างๆ ก่อนจะเผยแพร่ไปสู่บุคลากรต่อไป บุคลากรก็จะเข้าใจว่าสิ่งที่เราทำ เป็นประโยชน์ต่อองค์กร”

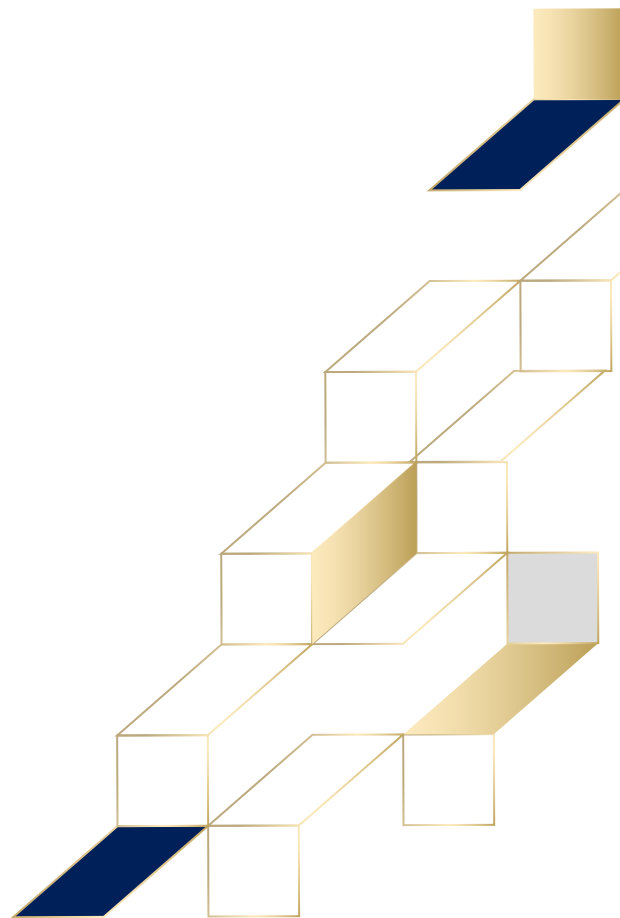




#### คุณสุชีพ มิตอม

ผู้อำนวยการเขื่อนภูมิพล การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ทางด้านของเขื่อนภูมิพล การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ก็มีวิธีการเฉพาะตัว โดยคุณสุชีพ มิตอม ผู้อำนวยการเขื่อนภูมิพล การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย กล่าวถึงเสาหลักที่องค์กรยึดถือไว้ในการดำเนินงานเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรระดับโลก Global Top-Quartile ด้วยการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ และโครงสร้างพื้นฐาน ทั้งการสร้างโค้ชภายในองค์กร ซึ่งโค้ชจะปฏิบัติงานที่โรงไฟฟ้า และช่วยขับเคลื่อนให้เกิด “การเปลี่ยนแปลง” ในการดำเนินงาน และสร้างสรรค์โครงการ Community of Specialist หรือการสร้างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นศูนย์รวมประสบการณ์และความรู้ เป็นผู้ผลักดันให้เกิด Best Practice ในองค์กร และถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ร่วมงาน รวมทั้งให้ข้อมูลเกี่ยวกับมาตรฐาน และพัฒนาหลักสูตรการปรับปรุงงานร่วมกับโค้ช



นอกเหนือจากแนวทางดังกล่าวแล้ว ที่นี้ยังมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง เมื่อนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาปรับใช้ภายในองค์กร บุคลากรจึงยอมรับและปรับเปลี่ยนการดำเนินงานจนก่อให้เกิดความสำเร็จแบบในปัจจุบัน

“ในแง่มุมมองของอาชีพวิศวกร คนอยากเข้ามาทำงาน และมีส่วนร่วมกับองค์กรนี้อยู่แล้ว ยิ่งไปกว่านั้น เราใช้วิธีสร้างสรรค์การดำเนินงานผ่านวัฒนธรรมที่เน้นการปรับปรุงงานที่เข้มข้น โดยก่อนหน้านี้ ถึงแม้ว่าจะยังไม่ได้นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเข้ามาใช้ เราก็มีการปรับปรุงงานอยู่ตลอดเวลา”





## 💡 เรียนรู้ Tricks เพื่อผลักดันให้เกิดความสำเร็จในองค์กร

“

ยิ่งไปกว่านั้น เมื่อมีการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาใช้แล้ว ทั้งสององค์กรก็ไปสัมผัสที่จะพิจารณาความสำเร็จด้วยวิธีการประเมินผล ซึ่งคำนึงถึงความสุขและความภาคภูมิใจของบุคลากรเป็นหลัก

”

องค์กรในภาคบริการอย่าง ออมสิน เน้นการกระตุ้นบุคลากรภายในองค์กรให้มีเป้าหมายแห่งความสำเร็จ ผ่านระบบการประเมินผลที่เป็นธรรมในทุกสายงาน “ถ้าเรามีตัวชี้วัดที่ชัดเจน ก็จะทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีเป้าหมาย ออมสินมีระบบ Point System เพื่อให้บุคลากรในสายงานที่แตกต่างกัน สามารถวัดผลได้ด้วยการเก็บคะแนน บนพื้นฐานการวัดผลที่เป็นธรรม นำไปสู่การพิจารณารายได้ และเงินเพิ่มพิเศษประจำปี ดังนั้น ถึงแม้ว่าบุคลากรจะมีความเหนื่อยในการดำเนินงานเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลง แต่ก็มีความสุข”

ส่วนเช็อนภูมิพลเอง เน้นสร้างความภาคภูมิใจให้แก่บุคลากรองค์กร มีความโดดเด่นในการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในประเด็น Corporate Social Responsibility (CSR) เข้ามาปรับใช้ในองค์กร ทั้งทางด้านการศึกษา การส่งเสริมอาชีพชุมชน และด้านสังคม ซึ่งองค์กรเชื่อว่าการผลักดันให้บุคลากรมีแนวคิดด้านความรับผิดชอบต่อสังคม จะส่งผลให้เกิดความภาคภูมิใจในองค์กร

“กระบวนการ CSR ของเช็อนภูมิพล เริ่มต้นมาจากการเล็งเห็นว่ายังมีชาวบ้านในชุมชนที่มีรายได้น้อย จึงเกิดเป็นโครงการ ปลูกป่าแลกข้าว แต่เราก็ยังมองเห็นว่าจะให้ชาวบ้านแลกเปลี่ยนเป็นข้าวตลอดไปคงจะไม่ได้ ปีต่อมาจึงปรับเปลี่ยนเป็นการให้พันธุ์เมล็ดกาแฟ ซึ่งพื้นที่ที่ได้รับผลตอบแทนที่ดี คือ บริเวณอ้อมก้อย จนกลายเป็นอาชีพเสริมของชาวบ้าน เราถือว่านี่คือพันธกิจและหน้าที่หนึ่งขององค์กร ในการสร้างความตระหนักให้ชาวบ้าน ว่าการมีเขื่อนหรือโรงไฟฟ้าในพื้นที่ จะช่วยให้ความเป็นอยู่ของชุมชนดีขึ้นได้”

รัฐวิสาหกิจคุณภาพของประเทศไทยทั้งสององค์กร ถือเป็นตัวอย่างขององค์กรที่แสดงความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการได้อย่างเด่นชัด และยังเป็นต้นแบบให้แก่องค์กรอื่นๆ นำวิธีปฏิบัติไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดผลเฉกเช่นเดียวกัน

เรียบเรียงจากการเสวนาจากผู้บริหารองค์กรที่ได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ประจำปี 2560 ในหัวข้อ “ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศด้วยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ” ภายในงาน “Thailand Quality Award 2017 Winner Conference” วันที่ 24 พฤษภาคม 2561