

กระบวนการทำ Benchmarking

QA NEWS ฉบับที่ 91 ได้เสนอความหมาย และประโยชน์ของการทำ Benchmarking ซึ่งเป็นกระบวนการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนา และประกันคุณภาพการดำเนินงาน ได้ QA NEWS ฉบับนี้ขอแนะนำกระบวนการทำ Benchmarking ที่ สกอ. สรุปไว้มาเสนอ

กระบวนการทำ Benchmarking มีการพัฒนาและนำไปใช้ อย่างหลากหลาย ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรที่นำไปใช้นั้น ต้องการเน้นรายละเอียดในด้านใด อย่างไรก็ตามทุกกระบวนการ/รูปแบบ ต่างก็อยู่บนพื้นฐานเดียวกัน โดยประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 4 ขั้นตอน และแบ่งเป็นขั้นตอนย่อย 10 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนการวางแผน (Planning Stage)

ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1. การกำหนดหัวข้อการทำ Benchmarking

สามารถทำได้หลายวิธี แต่วิธีที่เหมาะสมที่สุดควรเริ่มจากการวิเคราะห์กระบวนการของตนเองก่อน ซึ่งมองได้ 2 ด้าน คือ มุมมองภายใน ที่เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องการปรับปรุงในองค์กร และมุมมองภายนอกที่มาจากสิ่งที่ลูกค้าต้องการ ในปัจจุบันส่วนใหญ่เริ่มจากมุมมองลูกค้าก่อน (Standpoint of Customer) โดยวิเคราะห์ว่าลูกค้าคาดหวังในเรื่องใด เช่น คุณภาพ ราคา หรือ บริการ จากนั้นจึงพิจารณาว่ากระบวนการทำงานใดบ้างที่มีผลกระทบต่อความคาดหวังของลูกค้า จัดลำดับหรือเกณฑ์ในการพิจารณา เพื่อคัดเลือกหัวข้อหรือกระบวนการนั้น ๆ นำมาทำ Benchmarking

2. การกำหนดองค์กรเปรียบเทียบ

การคัดเลือกผู้ที่องค์กรต้องการเทียบเคียงหรือคู่แข่งเปรียบเทียบ (Benchmarking Partner) มีแนวทางปฏิบัติหลัก ๆ คือ การจัดทำรายชื่อองค์กรที่ต้องการเปรียบเทียบ และคัดเลือกองค์กร ซึ่งต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกที่ชัดเจน เพื่อใช้ในการคัดเลือกองค์กรในการทำ Benchmarking ด้วย ทั้งนี้อาจ

พิจารณาจากขนาดและโครงสร้างองค์กร ประเภทสินค้า/บริการ ประเภทอุตสาหกรรม ระดับเทคโนโลยี สถานที่ที่ตั้ง และการได้รับการยอมรับ เป็นต้น

3. การกำหนดวิธีการเก็บและการเก็บข้อมูล

การได้มาซึ่งข้อมูลเป็นอีกหนึ่งกิจกรรมที่มีความสำคัญ โดยทั่วไปองค์กรจะสามารถได้ข้อมูลทั้งข้อมูลปฐมภูมิ และทุติยภูมิ สิ่งที่สำคัญที่สุดในการกำหนดวิธีการเก็บและรวบรวมข้อมูล คือ องค์กรต้องศึกษากระบวนการของตนเองอย่างถี่ถ้วน เพื่อพิจารณาว่าควรปรับปรุงในรายละเอียดเรื่องใด และนำสิ่งที่ต้องการปรับปรุงนั้น ไปสร้างเป็นแบบสอบถามหรือประเด็นคำถามที่จะใช้รวบรวมข้อมูลที่ต้องการจาก Benchmarking Partner ทั้งนี้วิธีการในการเก็บข้อมูลส่วนใหญ่จะใช้หลายวิธีร่วมกัน เช่น การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การทำ Site Visit เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการครบถ้วน สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ผลต่อไปได้ รวมทั้งต้องทราบถึงปัจจัยเอื้อ (Enabler) ที่ทำให้องค์กรที่ประสบความสำเร็จสามารถสร้าง Best Practices ในองค์กรได้ เช่น การสนับสนุนของผู้บริหาร การให้อำนาจ ระบบสารสนเทศ และค่านิยม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เข้าใจถึงการสร้าง Best Practices ในองค์กรของ Benchmarking Partner ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการนำ Best Practices นั้น ๆ ไปปรับใช้ในองค์กรต่อไป

ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Stage)

ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1. การวิเคราะห์ช่วงห่างระหว่างเรากับ Benchmarking Partner

เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบความแตกต่างของประสิทธิภาพ หรือความสามารถขององค์กร และ Benchmarking Partner ในปัจจุบัน และคาดคะเนความแตกต่างในอนาคต นอกจากนั้นยังมุ่งค้นหาและตอบคำถามว่า Benchmarking Partner นั้น ๆ

ทำอะไรจึงสามารถสร้าง Best Practices ในองค์กรได้ และมี Enabler ที่สนับสนุนอย่างไรบ้าง ผลจากการวิเคราะห์ช่องห่าง (Gap Analysis) จะทำให้ตอบได้ว่ามี Gap เท่าไร และ Practices ใดบ้างที่เราเรียนรู้ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับเราได้

2. การคาดคะเนช่องห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

เป็นการประมาณการช่องห่างที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อประมาณว่าเมื่อใดเราจึงจะสามารถปิดช่องห่างและเขียบตนเองได้ หรือสามารถปรับปรุงตนเองให้ดีเท่าหรือสูงกว่าคู่แข่งได้

ขั้นตอนการบูรณาการ (Integration Stage)

ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1. การสื่อสารผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ และสร้างการยอมรับ

เป็นขั้นตอนการสื่อสารผลจากการทำ Benchmarking ให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ เพื่อให้เกิดการยอมรับและการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงองค์กร โดยต้องกำหนดกลุ่มเป้าหมายว่าต้องสื่อสารให้ใครรับรู้อะไรบ้าง วิธีการและช่องทางในการสื่อสารขึ้นอยู่กับเนื้อเรื่องที่ต้องการสื่อ และกลุ่มผู้รับสื่อ โดยต้องเลือกให้เหมาะสม เช่น กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ใช้การรายงานผลสรุป การประชุม เป็นต้น

2. การตั้งเป้าหมาย

เป็นการนำผลที่ได้จากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล มาใช้พิจารณาตั้งเป้าหมายที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานในอนาคต เพื่อให้แข่งขันได้ ทั้งนี้การตั้งเป้าหมายต้องได้รับการเห็นชอบจากผู้บริหาร และได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้จริงด้วย ดังนั้น จะต้องเป็นการกำหนดเป้าหมายโดยความเห็นชอบร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบในการปรับปรุง

ขั้นตอนการปฏิบัติ (Action Stage)

ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1. การจัดทำแผนดำเนินการ

เป็นการนำผลการรวบรวมข้อมูลทั้งหมดมาจัดทำแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน ซึ่งต้องระบุรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของแผนกิจกรรม ระยะเวลาของแต่ละกิจกรรม ผู้รับผิดชอบ ผู้ดำเนินการงบประมาณ และการติดตามผล ทั้งนี้แผนดังกล่าวควรได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารก่อนนำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

2. การนำไปสู่การปฏิบัติและการควบคุมกำกับดูแลให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้

ขั้นตอนนี้เป็นการนำแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้และได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารแล้วไปปฏิบัติ (Implementation) และควบคุม/กำกับความคืบหน้าของการดำเนินการ ในการนำแผนไปปฏิบัติผู้บริหารอาจทดลองปฏิบัติในบางพื้นที่ แล้วขยายผลไปสู่หน่วยงานอื่น ๆ และทั่วทั้งองค์กร หลังจากดำเนินการตามแผนแล้วควรมีการสรุปผลการติดตาม และรายงานให้ผู้บริหารทราบทุกครั้ง

3. การสอบทวนผลโดยเทียบค่ากับผู้ที่ดีที่สุด หรือคู่แข่งเทียบ

หลังจากการดำเนินงานตามแผนแล้ว องค์กรต้องทบทวนผลการดำเนินการ โดยตอบคำถามว่า องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ต้องทบทวนเป้าหมายใหม่หรือไม่ Benchmark ดีขึ้นหรือไม่ สิ่งที่เรียนรู้จากการทำ Benchmarking ครั้งนี้คืออะไร และหากจะทำอีกในคราวต่อไป ควรปรับปรุงเรื่องใดบ้าง

จากประโยชน์ และกระบวนการทำ Benchmarking ที่ได้นำเสนอใน QA NEWS ฉบับที่ 91 และฉบับนี้ ศูนย์ประกันคุณภาพการศึกษาหวังว่าจะเป็นแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานของหน่วยงานได้

ที่มา : อาวุธ ศรีสุกรี. รายงานฉบับสมบูรณ์ การศึกษาการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาไทย ด้วยกระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking). สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2547.

ผู้สนใจรายงานฉบับสมบูรณ์ติดต่อได้ที่ศูนย์ประกันคุณภาพการศึกษา สจพ.



หน่วยงาน หรือผู้สนใจเผยแพร่ข่าวสาร และความรู้เกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา ติดต่อได้ที่ ศูนย์ประกันคุณภาพการศึกษา สจพ. ชั้น 6 อาคารอเนกประสงค์ โทร. 1105 และ 1123 หรือที่ e-mail : qa@kmitnb.ac.th