

บทเรียนมหกรรมคุณภาพ (Quality Fair) ครั้งที่ 25 ประจำปี 2569

ภายใต้แนวคิด “Transforming Quality to Excellence Outcome”

เรื่อง Transforming the Organization to Excellence

วันพฤหัสบดีที่ 3 กันยายน 2569 เวลา 13.00 - 14.20 น.

ณ ห้องประชุมราชบัณฑิตยสถาน อาคารศรีสวรินทิรา ชั้น 1

วิทยากรร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

รศ. ดร.รัชพล สันติวรากร

คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ผศ. นพ.เศรษฐพงศ์ บุญศรี

รองคณบดีด้านพัฒนาคุณภาพองค์กร

คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ผู้ดำเนินรายการ

รศ. พญ.อรอุมา ชัยวัฒน์

รองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ

การยกระดับองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ใช่เพียงเรื่องของการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานเพื่อการได้รับรางวัล แต่คือกระบวนการยกระดับระบบการทำงาน ประสิทธิภาพ และวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืน ในโอกาสนี้ได้รับความอนุเคราะห์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (มช.) ผู้ได้รับรางวัล Thailand Quality Award (TQA) และรางวัลระดับโลก Global Performance Excellence Award (GPEA) และ คณบดีวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น (มข.) ผู้ได้รับรางวัล TQC Plus ในด้าน People และ Operation สององค์กรชั้นนำที่นำกรอบเกณฑ์คุณภาพระดับชาติและสากลมาใช้เป็นเครื่องมือในการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่เพื่อสร้างความยั่งยืน หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนประกอบด้วยการสร้างระบบการนำโดยผู้นำที่เป็นต้นแบบ (Role Model) การบูรณาการระบบงานที่เคยแยกส่วน (Silo) ให้กลายเป็นการทำงานร่วมกัน (Synergy) การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัล (Data-driven & AI) มาช่วยในการตัดสินใจ และการมุ่งเน้นไปที่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่คนทำงานเห็นคุณค่าในสิ่งที่ทำ (Meaningful Work) เพื่อส่งมอบคุณค่าที่เหนือความคาดหมายให้แก่ผู้รับบริการ และเปลี่ยนผ่านองค์กรจนประสบความสำเร็จ

ผศ. นพ.เศรษฐพงศ์ บุญศรี นำเสนอแนวคิดในการพัฒนาคุณภาพของคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยมีแนวคิดคุณภาพพื้นฐานคือ แนวคิด 3P การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (Purpose) กระบวนการที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ (Process) และการติดตามผลการดำเนินการที่เป็นระบบและเป็นเลิศ (Performance) รวมทั้งใช้แนวคิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของวงจร Plan-Do-Check-Act (PDCA) ที่ยกระดับขึ้นตามระยะเวลาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการใช้ S-PDCA กำหนดให้ทุกหน่วยงานต้องศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (S - Study Best Practice) จากทั้งภายในและภายนอกองค์กรก่อนเริ่มเข้าสู่วงจรวางแผนและพัฒนา งานเสมอ และที่สำคัญคือการปลูกฝังมิติจิตวิญญาณ (Spiritual) โดยการนำ SHA เข้ามาบูรณาการ เพื่อสร้าง

Mindset ให้บุคลากรรู้สึกถึงคุณค่าในงานที่ทำ เกิดความผูกพัน เห็นว่าการพัฒนาคุณภาพคือการพัฒนางานประจำที่ทำอยู่แล้ว โดยมีเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ เช่น Advanced HA หรือ TQA เป็นเครื่องมือช่วยให้เห็นทิศทางและเป้าหมายสู่ความเป็นเลิศ เพื่อส่งมอบบริการที่ดีที่สุด

คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีการทบทวนกระบวนการทำงานพบว่าคณะฯ ได้รับความมาตรฐานหลากหลายด้าน ทั้งการศึกษา การบริการ ISO และ HA มีการเติบโตและโดดเด่นเฉพาะบางส่วน/บางภาควิชา แต่ยังขาดการบูรณาการในภาพรวมองค์กร รวมทั้งเมื่อมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนถึงจุดหนึ่งผลการดำเนินงานเริ่มชะลอตัว/คงที่ เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญ (Turning Point) ที่ทำให้คณะฯ ตัดสินใจ Transform องค์กร จากการเป็น Learning Organization สู่ Innovative Organization และมุ่งสู่เป้าหมายล่าสุดคือ "Trustworthy Medical School โรงเรียนแพทย์ในดวงใจ" โดย "ในดวงใจ" คือการสร้างความโดดเด่น (Outstanding) และการส่งมอบคุณค่าที่เหนือความคาดหมาย (Beyond Expectation) ให้แก่ผู้รับบริการทุกกลุ่มรวมทั้งบุคลากรภายใน นำไปสู่การกำหนด mission ที่เน้นบริการที่เป็นเลิศในทุกพันธกิจ ได้แก่ บริการที่เป็นเลิศ การศึกษาที่เป็นเลิศ การวิจัยที่เป็นเลิศ และการส่งมอบคุณค่าสู่สังคม ใช้ค่านิยม CQI²T ให้คนในองค์กรเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง แต่งตั้งบุคลากรทำหน้าที่เป็น Change Agents/Facilitators เพื่อปลูกฝังค่านิยม CQI²T ลงสู่ระดับปฏิบัติการ

C - Customer focus: การยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง

Q - Quality: คุณภาพในกระบวนการทำงาน

I - Innovation: การสร้างสรรค์นวัตกรรม

I - Integrity: ความซื่อสัตย์ โปร่งใส มีจริยธรรม

T - Teamwork & respect: การทำงานเป็นทีมบนพื้นฐานการให้เกียรติและเคารพซึ่งกันและกัน

นอกจากนี้ คณะฯ ให้ความสำคัญกับการสร้างและเผยแพร่องค์ความรู้ รวมถึงการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรเป็นจุดเริ่มต้นการพัฒนา ใช้เครื่องมือพัฒนาคุณภาพต่าง ๆ รวมทั้งใช้กรอบ TQA EdPEX ในการพัฒนาเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย ผู้บริหารปรับมุมมองจากการเน้นผลก้นองค์กรเพื่อล่อรางวัล มาเป็นการใช้เป้าหมายองค์กรเป็นหลัก ใช้เกณฑ์มาตรฐานเป็นเครื่องมือออกแบบกระบวนการเพื่อยกระดับ Performance ให้เติบโตอย่างยั่งยืน การได้รับรางวัลจึงไม่ใช่จุดหมายหลัก แต่รางวัลเป็นสิ่งช่วยยืนยันว่าองค์กรมาถูกทาง และนำข้อเสนอแนะจากการประเมินมาใช้ตั้งเป้าหมายพัฒนาต่อไป

หลักการเปลี่ยนแปลงสำคัญขององค์กร

1. Leader (Leadership System) ปรับเปลี่ยนจากผู้นำรายบุคคล (Individual Leader) ไปสู่การสร้างระบบการนำองค์กร (Leadership System) โดยใช้ระบบการนำ (MDFR Model)
 - M - Make direction ผู้นำต้องกำหนดทิศทางที่ชัดเจน นำไปสู่การปฏิบัติ และมีการติดตามผลลัพธ์ (Monitoring)
 - D - Define/Design environment จัดสรรทรัพยากร บุคลากร และออกแบบสิ่งแวดล้อม/วิธีการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

- F - Focus on action กำหนดและถ่ายทอดเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจนลงไปถึงผู้ปฏิบัติงานในแต่ละระดับ
 - R - Review การทบทวนผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review) ในทุกระดับ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
2. Strategies (Strategies Execution System) การถ่ายทอดและผลักดันกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติจริงให้ถึงตัวบุคลากร
 3. Customer (Customer Centric Organization) ปรับมุมมองการออกแบบบริการโดยยึดความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการเป็นหลัก
 4. Operation (Integrated Operational Excellence) บูรณาการการทำงานในภาพรวม ไม่ให้เกิดการพัฒนาแบบต่างคนต่างทำหรือแยกส่วน (Silos)
 5. Culture (Culture Transformation: Excellence as the way we work) ปรับเปลี่ยนวิถีการทำงานและสร้างวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากร

การบริหารจัดการทีมบริหารของคณะฯ เป็นสิ่งสำคัญ ทีมมีแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ระบบสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) ผู้นำต้องวางตนเป็น Role Model และมีหน้าที่วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงาน

คณะฯ ปรับการสื่อสารเชิงรุกผ่านระบบ MEDIA (Medicine Internal Quality Assessment) โดยปรับเปลี่ยนจากการสื่อสารในห้องประชุม เป็นการลงพื้นที่เชิงรุกในภาควิชาและหน่วยงานสนับสนุน ให้ทุกหน่วยงานเขียนแบบประเมินตนเอง (Self-Assessment Report: SAR) เพื่อทบทวนการทำงานของตนเอง และส่งทีมผู้บริหารลงไปประเมินและสื่อสารกับคณบดีอย่างใกล้ชิด ซึ่งคณะฯ จะพัฒนาบูรณาการที่รวมเกณฑ์ประเมินต่าง ๆ (ISO, TQA, HA) ไว้ในการประเมินรอบเดียว เพื่อลดภาระของทั้งทีมประเมินและคณบดี

นอกจากนี้มีการถ่ายทอดเป้าหมายและการวัดผล ใช้ระบบ PMS OKR หรือ Performance Agreement ในรูปแบบ 1-on-1 ร่วมกับคณบดี ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์สำคัญที่ต้องการความร่วมมือจากภาควิชา มีการจัดระดับตัวชี้วัดเป็น 3 ระดับ ได้แก่ Strategic KPIs, Overall Outcome/ Performance ตามพันธกิจ และ Operational KPIs ที่ติดตามประจำวัน เชื่อมโยงข้อมูลตัวชี้วัดเข้าสู่ระบบ Dashboard และใช้ระบบ Traffic Light System (ไฟสัญญาณจราจร) ช่วยวิเคราะห์ความก้าวหน้า เพื่อให้ทีมบริหารใช้ตัดสินใจได้อย่างแม่นยำและนำไปสู่การหาโอกาสพัฒนาและสร้างองค์ความรู้ใหม่ในองค์กรมีการนำเทคโนโลยี Social Listening ร่วมกับ AI มาใช้วิเคราะห์ข้อมูลบริบท ความคิดเห็น ความต้องการของประชาชน และผู้รับบริการในอนาคต เพื่อนำมาสังกัดเป็น input สำคัญในการตั้งเป้าหมายกลยุทธ์และวิเคราะห์ Vision Gap กำหนดให้มีการทบทวนกลยุทธ์ (Strategic Review) ทุกไตรมาส (ทุก 3 เดือน) และติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เป็นประจำทุกเดือนในที่ประชุมผู้บริหาร จัดประชุมร่วมระหว่างฝ่ายทรัพยากรบุคคลและฝ่ายนโยบายและแผน เพื่อจัดลำดับความสำคัญ (Priority) ของแผนงานและจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้แก่โครงการสำคัญก่อน

5 ปัจจัยหลักในการนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่

1. Start with purpose, not criteria ใช้กรอบเกณฑ์มาตรฐาน (TQA/GPA) เป็นเครื่องมือเปิดมุมมองการออกแบบกระบวนการ ไม่ใช่ทำเพื่อล่ารางวัล
2. Build systems, not documents สร้างระบบงานและระบบการนำที่เชื่อมโยงกันอย่างแข็งแกร่ง โดยไม่เน้นการทำเอกสาร
3. Connect strategy, people, processes and results มีกลไกการถ่ายทอดกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติจริงในทุกระดับ
4. Use data for dialogue, not only reporting ใช้ข้อมูลจริงและ Dashboard ในการติดตามวิเคราะห์ผลเพื่อการตัดสินใจที่รวดเร็วของทีมบริหาร
5. Transform culture before expecting sustainable results เน้นการสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ และการดูแลจิตวิญญาณของบุคลากร เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

รศ. ดร.รัชพล สันติวรากร คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น (มข.) นำเสนอแนวทางการบริหารองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและเป็นรูปธรรม โดยเปลี่ยนการทำงานแบบต่างคนต่างทำ (Silo) ให้กลายเป็นการผนึกกำลัง (Synergy) ผ่านแนวคิด SILO ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Goal) การเชื่อมโยงกระบวนการทำงาน (Integrated Process) และการเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน (Linked Data & Result & Learning) รวมทั้งการทำงานเป็นทีม (One team) โดยปลูกฝังแนวคิดที่ว่าเกณฑ์คุณภาพเป็นเครื่องมือดับทุกข์เพื่อให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน ติดตามข้อมูลผลลัพธ์โดยใช้ข้อมูลจริง และใช้ AI รวบรวมข้อมูลออนไลน์และส่งรายงานสรุปข่าวสารที่กระทบต่อองค์กร (เชิงบวก/เชิงลบ) เข้าสู่อีเมลผู้บริหารทุกเช้า ช่วยผู้บริหารจัดการวิกฤตได้อย่างทัน่วงที นอกจากนี้มีการปรับ Mindset ว่าการทำคุณภาพเป็นการทำเพื่อยกระดับองค์กรให้ดีกว่าเดิม ไม่ใช่ทำเพื่อรับการประเมิน ไม่เน้นงานเอกสารแต่เน้นผลลัพธ์ และไม่ใช้หน้าที่ของฝ่ายประกันคุณภาพเท่านั้นแต่เป็นหน้าที่ของทุกคน โดยผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นทั้ง Role Model และ Influencer ที่สร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรทำงานตามความฝันร่วมกัน มีระบบการประชุมติดตามงานของผู้บริหารเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง

คณะฯ ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนองค์กรครอบคลุม เรียกว่ายุทธศาสตร์ 7 ขอย ดังนี้

1. ขอย 1 (System & Management Excellence) การสร้างระบบการบริหารจัดการที่แข็งแกร่งและยั่งยืน ส่งผลให้คณะฯ ได้รับรางวัล TQC (ปี 2023), TQC Plus: Operation (ปี 2024) และ TQC Plus: People (ปี 2025) รวมถึงรางวัลระดับเอเชีย ASOCIO Digital Human Award
2. ขอย 2 (Research & Innovation) ยกย่องผลงานวิจัยทั้งด้านสิทธิบัตร งานตีพิมพ์ Scopus Q1 เงินทุนวิจัย และการมีผลงานวิจัยร่วมกับสถาบันต่างประเทศมากกว่า 30% โดยมีสัดส่วนอาจารย์ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์สูงถึง 10%
3. ขอย 3 (International Educational Excellence) ยกย่องหลักสูตรสู่มาตรฐานสากลระดับโลก โดยได้รับการรับรองมาตรฐานการศึกษาทางวิศวกรรม ABET จากสหรัฐอเมริกาจำนวน 4 หลักสูตร

4. ขอย 4 (Intelligent Ecosystem & Infrastructure) ปรับปรุงระบบนิเวศและอาคารสถานที่บนพื้นที่ 80 ไร่ 19 อาคาร ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ทางวิศวกรรมที่มีชีวิตชีวา และพื้นที่เชิงอินเพื่อสร้างรายได้

5. ขอย 5 (Lifelong Learning & Academy) พัฒนาหลักสูตรที่ทันสมัยตามความต้องการของสังคม เช่น Credit Bank, Non-degree (ปัญญาประดิษฐ์, หุ่นยนต์, รถไฟความเร็วสูง) และจัดโครงการ A-F Academy อบรมทักษะดิจิทัลฟรีให้นักศึกษาทุกเสาร์-อาทิตย์

6. ขอย 6 (Social Impact & Smart City) นำองค์ความรู้สู่สังคมผ่านการดูแลเทศบาล 3 ขนาด เปิดหลักสูตรวิศวกรรมเมืองอัจฉริยะสำหรับนายกเทศมนตรีในภาคอีสาน และทำวิจัยนวัตกรรมทางการแพทย์ร่วมกับคณะแพทยศาสตร์

7. ขอย 7 (Commercialization & Passive Income) ขับเคลื่อนธุรกิจเชิงพาณิชย์ผ่าน Holding Company

คณะฯ มีแนวคิด โมเดลธุรกิจ Innovation = Income ปรับเปลี่ยนจากการพึ่งพาค่าธรรมเนียมการศึกษามาเป็นการสร้างรายได้จากนวัตกรรม โดยจัดตั้ง ENKQU Holding Company และบริษัทลูก 6 บริษัท เพื่อนำศักยภาพของศิษย์เก่า บุคลากร และนักศึกษามาสร้างรายได้เชิงพาณิชย์กลับคืนสู่คณะในรูปแบบ Passive Income

การบริหารทรัพยากรบุคคล การดูแลบุคลากรและการสร้างความสุข (People & Wellness) มุ่งเน้น 3 ด้าน คือ คนเพียงพอ คนเก่งขึ้น และคนรักองค์กร มีการพัฒนาศักยภาพแบบตัวต่อตัว (1-on-1 IDP) และจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาวะเพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความสุข เช่น จัดแข่งขันลดน้ำหนักโครงการ "แย่งกันผอม"

คณะฯ สรุปปัจจัยความสำเร็จในการนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่

1. ความมุ่งมั่นของทีมงานและการร่วมแรงร่วมใจในการทำงานของบุคลากรทั้งคณะฯ
2. การมีวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การบริหารงานที่ชัดเจน และการมีโครงการที่พลิกโฉม
3. การพัฒนาระบบกำกับติดตามผลการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ
4. มีการปรับโครงสร้างองค์กร และบริหารงานบุคคลที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง คือมีการปรับโครงสร้าง และมีบริษัทภายใต้คณะฯ ทำให้บริหารอัตรากำลังได้มากขึ้น
5. มีการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรใหม่อย่างต่อเนื่อง
6. การจัดการศึกษาตลอดชีวิตอย่างครบวงจรทุกช่วงอายุ
7. มีการรับฟังและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
8. มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมืออย่างกว้างขวาง เช่น ศิษย์เก่าคณะฯ ที่เข้มแข็ง
9. มีการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานเพื่อให้ทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล
10. มีมุมมองเปลี่ยน innovation เป็น Incomes วัดความสามารถในการหาเงิน

จะเห็นได้ว่าทั้งสององค์กรประสบความสำเร็จจากการปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงาน เปลี่ยนการทำงานแบบแยกส่วน ให้เป็นพลังบูรณาการ โดยมองว่าระบบคุณภาพและเกณฑ์มาตรฐานคือเครื่องมือใน

