

การวัด

การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้:

สร้างองค์กรอัจฉริยะ*

บทนำ

การให้ความรู้ความเข้าใจเรื่องสารสนเทศและการวิเคราะห์เปรียบเสมือนเป็นการสร้างฝ่ายเสนาธิการหรือมันสมองขององค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติและสร้างอัจฉริยภาพให้กับองค์กร ผู้บริหารตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ บุคลากรพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โครงสร้างพื้นฐานทางระบบสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการ

* นางสาววิภา ถนัดคำ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน 7 สำนักงานจังหวัดร้อยเอ็ด สรุปรจาก “การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้:สร้างองค์กรอัจฉริยะ” เขียนโดย นายยุทธนา แซ่เตียว ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาอบรมหลักสูตรผู้บริหารระดับกลางของกระทรวงมหาดไทย.



และส่งเสริมสารสนเทศให้ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างถูกต้องและมีเสถียรภาพ

การวัดและการวิเคราะห์เพื่อความเป็นเลิศ

การวัดและการวิเคราะห์เพื่อความเป็นเลิศขององค์กร ความเป็นเลิศในการบริหารเชิงคุณภาพรวมเป็นการจัดระบบและวินัยในการทำงานเพื่อป้องกันความผิดพลาดเสียหายและมุ่งสร้างคุณค่าในกระบวนการทำงานทุกขั้นตอน โดยทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วม การบริหารเชิงคุณภาพรวมได้เชื่อมโยงคุณภาพของสายโซ่แห่งคุณค่าในองค์กรเข้าด้วยกัน โดยมีเป้าหมายคือการสนองต่อความต้องการของลูกค้าและคุณค่าของผลิตภัณฑ์เป็นสำคัญ

ประเทศไทยมีการมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ โดยมีเกณฑ์มาตรฐานซึ่งมีหมวดหมู่การประเมินให้กับความเป็นเลิศ 7 ด้าน คือ

- การนำองค์กร



- การวางแผนเชิงกลยุทธ์
- การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
- การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- การจัดการกระบวนการ และ
- ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

ในฐานะเป็นตัวชี้วัดสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลและควบคุมให้สิ่งต่างๆ ดำเนินไปสู่เป้าหมายและเป็นเครื่องมือในการวางแผน การวัดผลเป็นกระบวนการที่ทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลซึ่งเป็นข้อมูลดิบ จึงต้องมีการประมวลผลตีความหมายด้วยกระบวนการวิเคราะห์ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายเป็นสารสนเทศ การวัดและวิเคราะห์ผลต้องทำเป็นวงจรควบคู่ไปกับการวางแผนและการแก้ไขความผิดพลาด

ผู้บริหารสามารถใช้สารสนเทศในการกำหนดแผนกลยุทธ์หรือแผนงาน นำแผนไปปฏิบัติระยะหนึ่งแล้ววัดผลอีก



เพื่อให้ทราบว่าแผนงานนั้นมีความสำเร็จเพียงใด มีความสัมพันธ์กับวงจรการบริหารมีกระบวนการวางแผน ปฏิบัติวัดผล และดำเนินการปรับปรุงแผนงานต้องอาศัยการประเมินผลช่วยในการติดตามความสำเร็จ ในขณะที่การประเมินผลจะเป็นข้อมูลป้อนกลับในการวางแผนอีกด้วย

ความเป็นเลิศขององค์กรทุกด้านต้องดำเนินการผ่านการวางแผนและการควบคุม การวัดและวิเคราะห์ผลจึงมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ด้านการตลาดและผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ด้านการเงินและองค์กร กลยุทธ์ด้านกระบวนการภายใน และกลยุทธ์ด้านบุคลากร ซึ่งเป็นความสัมพันธ์กับเกณฑ์รางวัลคุณภาพในทุกๆ ด้านนั่นเอง

ปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจ

ปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจประกอบด้วยปัจจัยภายนอกองค์กรและปัจจัยภายในองค์กร การประเมินปัจจัยดังกล่าว ได้แก่



- การวิเคราะห์ความต้องการความคาดหวังของลูกค้าและตลาด รวมทั้งโอกาสด้านการตลาด
- การวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของธุรกิจและความสามารถขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ส่งมอบหรือลูกค้า ผู้จัดส่ง ขนส่ง และช่องทางการจัดจำหน่าย การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและด้านอื่นๆ ที่สำคัญ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการและ/หรือการปฏิบัติการขององค์กร ความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และอื่นๆ
- การวิเคราะห์ด้านกระบวนการภายใน
- การวิเคราะห์ด้านการเงิน
- การวิเคราะห์ด้านบุคลากร



- และการวิเคราะห์ศักยภาพด้านการตลาด

โดยใช้ตัวแบบ swot เป็นเครื่องมือช่วยสรุปข้อมูลการวิเคราะห์ดังกล่าวเพื่อให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค แล้วผู้บริหารจึงพิจารณาว่าองค์กรจะตอบสนองต่อสิ่งเหล่านั้นอย่างไร จึงจะดำเนินไปสู่เป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้

ทั้งนี้ โดยจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ โดยเริ่มจากวัตถุประสงค์ด้านการเงินและลูกค้าเพื่อเพิ่มความเร็วในการให้บริการ ลดความล่าช้าในการจัดส่งสินค้า ลดการใช้งานเอกสาร พัฒนาบุคลากร และสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อกำหนดทิศทางหรือประเภทธุรกิจที่องค์กรจะเข้าไปดำเนินงาน รวมถึงภาพรวมของการขยาย ลด หรือปรับปรุงธุรกิจ รวมทั้งการกำหนดข้อจำกัดในทางธุรกิจ กลยุทธ์ระดับธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการซึ่งฝ่าย



หรือแผนกต่างๆ ต้องปฏิบัติตามเพื่อตอบสนองต่อธุรกิจทางด้าน การตลาด การเงิน การผลิตและการดำเนินงาน การวิจัยและพัฒนา และทรัพยากรมนุษย์ สารสนเทศมีบทบาทต่อการกำหนด กลยุทธ์ขององค์กรในแง่ของการเป็นปัจจัยนำเข้าสำหรับผู้นำใน การกำหนดกลยุทธ์และการเป็นข้อมูลเปรียบเทียบเพื่อกำหนด เป้าหมาย

การเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นเลิศหรือ benchmarking

การกำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณอาศัย balanced scorecard เป็นตัวแบบทางการจัดการให้วัดดูประสงค์ทางกลยุทธ์มีตัวชี้วัด ที่ชัดเจน องค์กรในประเทศไทยประสบปัญหาในการตั้งเป้าหมาย และกระจายเป้าหมายในแง่การขาดข้อมูลเปรียบเทียบภายใน องค์กร และการขาดข้อมูลเปรียบเทียบกับภายนอกองค์กร

ในขณะนี้แนวคิดการเปรียบเทียบข้อมูลกับภายนอก องค์กรมีบทบาทสำคัญมากขึ้น โดยเฉพาะการเปรียบเทียบกับ



องค์กรที่มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศหรือ benchmarking เกิด การสร้างโครงข่ายความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรในการแบ่งปัน ข้อมูลทางธุรกิจทั้งในแง่ตัววัดและการถ่ายทอดทางเทคโนโลยี หรือรูปแบบวิธีการ แต่ก็ยังมีข้อจำกัดในส่วนที่ต้องเป็นความลับ ซึ่งในอนาคตอาจมีสถาบันกลางทำหน้าที่เก็บรวบรวมข้อมูล เหล่านี้เพื่อพัฒนาการเปรียบเทียบในเชิงสร้างสรรค์ต่อไป

จากที่กล่าวมานี้จะเห็นได้ว่าสารสนเทศและการวิเคราะห์ มีบทบาทในการวัดและประเมินผลความสำเร็จของธุรกิจในด้าน ต่างๆ เป็นตัวเชื่อมต่อความเป็นเลิศทั้งหมดขององค์กร มีบทบาท สำคัญช่วยให้ผู้นำได้เรียนรู้จากการทบทวนผลการดำเนินการที่ ผ่านมาทั้งที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว และเรียนรู้จากการ เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรอื่นๆ ซึ่งจะช่วยให้ กลยุทธ์หรือแผนงานที่กำหนดตั้งอยู่บนการวิเคราะห์ด้วยความ เป็นจริงมากยิ่งขึ้น



กระบวนการการวิเคราะห์ความต้องการของระบบ การออกแบบระบบและกำหนดตัวแบบในการวิเคราะห์การเริ่มดำเนินการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การออกแบบระบบสารสนเทศเพื่อรองรับการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านตัวแบบ ตัวชี้วัด และกระบวนการวัดผล โดยมีความเชื่อมต่อกับวงจรการบริหารทั้งในกระบวนการวางแผนและการตรวจสอบซึ่งจะช่วยให้การนำกลยุทธ์หรือแนวทางปฏิบัติที่ได้จากวงจรการบริหารนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

ระบบการวัดและวิเคราะห์การดำเนินการขององค์กร

การออกแบบระบบการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กร การออกแบบระบบต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ความต้องการ วัดดูประสงค์ของระบบวัดผล โดยควรศึกษาปัญหาหรือจุดที่ผู้บริหารต้องการเน้นหรือพัฒนาเป็นลำดับแรก แล้วจึงหาตัวแบบที่สามารถตอบวัดดูประสงค์ที่ต้องการและวาง



โครงสร้างของระบบประเมินผล เป้าหมายสำคัญของการออกแบบระบบการวัดและวิเคราะห์ผล คือมีการเลือก เก็บรวบรวม ทำให้สอดคล้อง และนำข้อมูลและสารสนเทศมาบูรณาการเพื่อติดตามผลการปฏิบัติประจำวันและผลการดำเนินการขององค์กรโดยรวม

องค์กรมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในการสนับสนุนการตัดสินใจในระดับองค์กรและนวัตกรรม มีการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญ มีการนำข้อมูล และใช้ข้อมูลและสารสนเทศในการสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ ระดับกลยุทธ์ และนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินการให้ทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจเสมอ และระบบการวัดผลการดำเนินการไวต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่รวดเร็วหรือไม่คาดคิด การวัดผลช่วยให้องค์กรได้ทราบสถานะของตนเอง องค์กรจะมีการบริหารจัดการที่ดี มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าควร



มีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนามากน้อยเพียงใดและเป็นตัว
ผลักดันให้มีการกระทำเป็นลำดับแรก

มีการสื่อสารความคาดหวังและการทำความเข้าใจ
ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจึงไม่
จำเป็นต้องควบคุมการทำงานในทุกๆ เรื่อง จึงมีเวลาในการ
บริหารงานมากยิ่งขึ้น พนักงานมีอิสระในการทำงานมากยิ่งขึ้น มี
ขวัญกำลังใจ มีความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมในความสำเร็จของ
องค์กร การทำงานทุกส่วนขององค์กรมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน
เนื่องจากการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้
เชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานของทุกคน

รูปแบบการวัดผล

การวัดผลที่ไม่สมดุลอาจนำมาซึ่งพฤติกรรมที่ขัดแย้งกับ
ความคาดหวังขององค์กร การสร้างความสมดุลจึงเป็นความท้าทาย
ของผู้สร้างระบบการวัดผล ระบบการประเมินผลแบบสมดุลทำ



ให้กระบวนการวัดผลมีความซับซ้อนและมีต้นทุนเพิ่มมากยิ่งขึ้น
แต่เมื่อเปรียบเทียบกับผลที่ได้แล้วก็ถือว่ามีความคุ้มค่า

กระบวนการประเมินผลประกอบด้วยการกำหนดสิ่งที่
วัดหรือประเมิน กำหนดตัวชี้วัด กำหนดเกณฑ์มาตรฐาน เก็บ
ข้อมูลผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น และเปรียบเทียบผลที่ได้รับจาก
การประเมินกับมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้ หากผลลัพธ์ไม่
สามารถยอมรับได้ก็จะต้องปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น
หรือแก้ไขมาตรฐานหรือเกณฑ์ การประเมินผลในเชิงระบบจะ
ทำให้ได้ผลลัพธ์ ทั้งในแง่เนื้อหาสาระ ระยะเวลา และต้นทุน
สามารถประสานแต่ละส่วนตอบสนองต่อผลงานหลักที่ตั้งไว้ได้
โดยไม่ทำให้เกิดความสับสนในแต่ละส่วนของผลงานดังกล่าว
และส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานน้อยที่สุด

การวัดผลมักจะวัดเฉพาะสิ่งที่สำคัญ หากสำคัญมาก
มีความซับซ้อนมากก็จำเป็นต้องสร้างตัวชี้วัดมาก สิ่งที่มี
ความสำคัญที่สุดต่อองค์กรก็คือสิ่งที่สัมพันธ์กับกลยุทธ์ของ



องค์กร การวิเคราะห์ความต้องการเป็นเหมือนกรอบในการพัฒนาระบบทั้งในแง่ผลงาน งบประมาณ และระยะเวลา ซึ่งอาจมีการปรับเปลี่ยนหรือขยายได้หากจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

รูปแบบการวัดผลในมุมมองต่างๆ การวัดผลมีความหลากหลายในการนำไปใช้ ช่วยให้รู้สถานะขององค์กร สามารถนำตัวชี้วัดไปผสมผสานกับเครื่องมือทางการจัดการต่างๆ ได้อย่างมากมาย รวมทั้งเครื่องมือทางการจัดการสมัยใหม่ balanced scorecard management cockpit benchmarking crm iso scenario analysis องค์กรควรใช้ระบบการวัดผลที่มีคุณภาพมากโดยแยกตัวชี้วัดออกเป็นมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา องค์กรที่ต้องพัฒนาของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ balanced scorecard สามารถตอบสนองต่อความต้องการตามเกณฑ์การตรวจประเมินได้และมีบทบาทต่อการวางระบบสารสนเทศและการวิเคราะห์ในการที่จะเป็นโครงสร้างในการ



เก็บรวบรวมข้อมูล สามารถช่วยในการประมวลผล วิเคราะห์และนำเสนอให้ผู้บริหารเห็นสัมพันธภาพของปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้ และมีความสมดุลในการวัดผลมุมมองด้านการเงินและด้านอื่นๆ มุมมองระยะสั้นและระยะยาว มุมมองภายในและภายนอกองค์กร การเพิ่มรายได้ การลดต้นทุน และความเป็นเหตุและผล management cockpit เป็นการผสมผสานแนวคิดด้านที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจ มีสถานะแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการรับรู้และตัดสินใจของสมอง และการประเมินผลโดยใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

การทำ benchmarking ประกอบด้วยขั้นตอนการกำหนดหัวข้อและตัวชี้วัด กำหนดองค์กรที่ต้องการเปรียบเทียบ กำหนดวิธีการเก็บข้อมูลและดำเนินการเก็บข้อมูล วิเคราะห์หาช่วงห่างระหว่างองค์กรของตนกับองค์กรเปรียบเทียบ การคาดคะเนความห่างในอนาคต จัดทำแผนปฏิบัติเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงาน ดำเนินการปฏิบัติตามแผน และการทบทวนผลการปฏิบัติกับองค์กรเปรียบเทียบอีกครั้ง scenario analysis เป็นการ



กำหนดแผนงาน เป้าหมายต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตามรูปแบบสถานการณ์ที่ได้มีการคาดหมายหรือพยากรณ์ไว้

CRM เป็นการเรียนรู้ลูกค้าให้ได้มากที่สุด โดยการพยายามศึกษาความต้องการหรือคุณลักษณะของลูกค้าแล้วจัดกลุ่มลูกค้าเพื่อกำหนดกลยุทธ์ให้สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายให้ได้มากที่สุด ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าเกิดจากการได้เรียนรู้ลูกค้าอย่างจริงจังโดยอาศัยการเก็บข้อมูล การเรียนรู้ และความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี

ISO สามารถนำมาใช้กับ balanced scorecard ในมุมมองทางด้านลูกค้าซึ่งนำมาใช้วัดผลกับกระบวนการหรือคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของลูกค้า และ benchmarking ในมุมมองด้านลูกค้าและการเรียนรู้/พัฒนาโดยเน้นในส่วนที่มีคุณค่ากับลูกค้าและการควบคุมคุณภาพในกระบวนการต่างๆ เป็นส่วนใหญ่



การเก็บข้อมูล วิเคราะห์ และการนำเสนอ การเก็บข้อมูลควรมีการแบ่งบทบาทหน้าที่ของฝ่ายงานต่างๆ ที่มีหน้าที่เก็บข้อมูล มีการวางรูปแบบ การควบคุมด้านเวลา โดยพิจารณาถึงการนำระบบสารสนเทศที่เหมาะสมช่วยในการเก็บข้อมูล ผู้บริหารควรทราบว่าเครื่องมือแต่ละตัวจะถูกนำไปใช้อย่างไร มีจุดเด่นจุดด้อยอย่างไร สามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ไม่ถูกชักนำจากการนำเสนอข้อมูลที่ผิดพลาด ออกแบบงานวิจัยเพื่อค้นหาและพิสูจน์จากข้อมูลต่างๆ ด้วยวิธีการทางด้านสถิติ เพื่อค้นหาความจริงที่ต้องการทราบ การนำเสนอข้อมูลด้วยภาพเป็นการแปลงข้อมูลจากตัวอักษร ตัวเลข ตารางต่างๆ ช่วยให้การสื่อสารภายในองค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็ว เข้าใจง่ายยิ่งขึ้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับแนวคิด/เครื่องมือทางการจัดการอื่นได้หลากหลาย เป็นทั้งเครื่องมือในการสื่อสารและการควบคุมให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมายได้ดีมากยิ่งขึ้น

เทคนิคในการเก็บข้อมูล คือ ควรมีหน่วยงานกลางรวบรวมข้อมูลนำเสนอผู้บริหาร มีการวางกำหนดการในการ



เรียกเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ผลที่ชัดเจน มีการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบในการเก็บรวบรวมข้อมูลตัวชี้วัดในแต่ละ ขั้นตอน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนช่วยให้การนำระบบวัดผลการดำเนินงานมาใช้ภายในองค์กรเป็นเรื่องที่ง่ายมากขึ้น และจะมีต้นทุนถูกลงหากฐานข้อมูลมีขนาดใหญ่ขึ้น

การวิเคราะห์ระยะสั้น ไม่ต้องอาศัยข้อมูลหลายช่วงเวลา เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมาย การวิเคราะห์ระยะยาวใช้ข้อมูลหลายมิติเวลาในการวิเคราะห์การกระจายตัวของข้อมูลเพื่อดูค่าความเบี่ยงเบนออกจากศูนย์กลางของข้อมูล การทำนายรูปแบบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์ โดยต้องมีการผสมผสานระหว่างข้อมูลในอดีตกับแนวโน้มที่จะเป็นไปในอนาคต การใช้รูปแบบทางคณิตศาสตร์เข้าช่วยจะช่วยให้การทำนายหรือการประมาณการข้อมูลมีความแม่นยำมากยิ่งขึ้น



เทคโนโลยีสารสนเทศ

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดีต้องอาศัยการผสมผสานระหว่างเครื่องมืออุปกรณ์และคำสั่งในการประมวลผลผ่านโปรแกรม ซึ่งต้องมีการคัดสรรหรือพัฒนาให้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้และทันต่อความเปลี่ยนแปลงของธุรกิจให้ได้มากที่สุด การสร้างเสถียรภาพของระบบด้วยการรักษาความปลอดภัยและการตรวจสอบดูแลรักษาระบบเพื่อให้ข้อมูลมีความพร้อมใ้ช้อยู่เสมอ ความสามารถในการประมวลผลข้อมูลเพื่อให้บริการทั้งภายในและภายนอกองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้

เป้าหมายของการจัดการสารสนเทศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ คือ ข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งาน ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งพนักงาน ผู้ส่งมอบลูกค้า และลูกค้า สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย องค์กรมีการรักษาความปลอดภัยต่างๆ เพื่อให้ข้อมูลและ



สารสนเทศ รวมทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความพร้อมใช้งาน
ทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจเสมอ

ระบบสารสนเทศประกอบด้วย คน ทรัพยากร แนวคิด
และกระบวนการ กระบวนการหลักของระบบสารสนเทศ คือ
กระบวนการเปลี่ยนข้อมูลให้กลายเป็นสารสนเทศ มีการเก็บ
ข้อมูลความเห็น โดยเฉพาะความคิดเห็นของผู้บริหาร เพื่อนำ
กลับมาปรับปรุงกระบวนการ ข้อมูล รูปแบบการประมวลผล
และการนำเสนอต่อผู้บริหาร เพื่อให้สารสนเทศที่ได้ตรงกับ
ความต้องการของผู้ใช้มากยิ่งขึ้น

กระบวนการจัดการความปลอดภัยของข้อมูลประกอบด้วย
การประเมินผลระบบ นโยบายด้านการรักษาความปลอดภัย การ
ดำเนินการแก้ไขช่องโหว่ของระบบ การฝึกอบรม และการ
ตรวจสอบวิธีการปฏิบัติ โดยดำเนินการเป็นระยะการประเมินผล
ระบบโดยรวม การแก้ไขในจุดที่วิกฤต การปรับปรุงระบบ และ
การดำเนินงานเต็มระบบอย่างต่อเนื่อง การที่จะทำให้ระบบมี



ความอยู่รอดปลอดภัยได้ต้องมีการ ป้องกันจากทั้งภายในและ
ภายนอกเพื่อป้องกันการ โจมตีทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจจากไวรัส
และนักเจาะระบบ ต้องสร้างความรู้ความเข้าใจกับพนักงานผ่าน
การฝึกอบรมและกำหนดสิทธิในการใช้ข้อมูลให้กับพนักงาน
อย่างเหมาะสม การเปิดเผยข้อมูลเพื่อประสานประโยชน์ระหว่าง
ผู้ส่งมอบลูกค้า และลูกค้าขององค์กร ช่วยลดความผิดพลาดจาก
การประมาณการซึ่งจะเป็นเหตุให้เกิดต้นทุนต่างๆ จำนวนมาก
แล้วถูกผลักดันไปสู่ผู้บริโภค การออกแบบระบบสารสนเทศจึง
ขึ้นอยู่กับระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวธุรกิจ การออกแบบ
ระบบงานทั้งในแง่ขั้นตอนกระบวนการและระบบการควบคุม
ภายใน ความเป็นไปได้ ความปลอดภัยในเชิงระบบ ประโยชน์ที่
จะเกิดแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในแง่ความคุ้มค่า

การจัดการความรู้

เป้าหมายด้านการจัดการความรู้ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ
แห่งชาติ คือ รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของพนักงาน ถ่ายทอด



ความรู้ที่มีประโยชน์จากลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ค้า และแสวงหา และถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างกัน ขั้นตอนในการจัดการความรู้เริ่มจากการสำรวจสภาพแวดล้อมสถานะปัจจุบันในเรื่ององค์ความรู้ภายในองค์กร วางแผนด้านความรู้ โดยกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา และจัดทำแผนปฏิบัติเกี่ยวกับแหล่งพัฒนาความรู้และการถ่ายทอดความรู้โดยมีรายละเอียดทางด้านแหล่งความรู้ ช่วงเวลา งบประมาณ ความรู้ใดจะให้ใคร หรือหน่วยงานใดเป็นศูนย์กลางรวบรวมและกระจายความรู้ ต้องใช้สื่อใดเพิ่มเติม

กิจกรรมในการถ่ายทอดความรู้ และลักษณะของรูปแบบการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองในอดีต การเรียนรู้จากการทดลอง การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น การเรียนรู้จากการอบรมและพัฒนา กระบวนการที่จะทำให้ความรู้มีการแพร่กระจายไปสู่บุคลากรเป้าหมาย คือ การถ่ายทอดความรู้ ซึ่งเน้นประสิทธิภาพในการแพร่กระจายอย่างรวดเร็วที่สุด มีต้นทุนต่ำที่สุด ในการย้ายเดือนความรู้บางอย่างให้กับ



พนักงาน การให้ความรู้ในสิ่งที่ควรปฏิบัติ และเน้นประสิทธิผลในการแพร่กระจายอย่างครบถ้วน มีการตกหล่นน้อยที่สุด

การถ่ายทอดความรู้ โดยกำหนดกลยุทธ์ในการถ่ายทอดว่ามีเป้าหมายคือใคร มีปริมาณมากน้อยขนาดไหน เนื้อหาที่มีความสำคัญขนาดไหน มีงบประมาณเท่าไร มีความเร่งด่วนเพียงใด จะช่วยให้กำหนดรูปแบบวิธีการถ่ายทอดได้อย่างถูกต้อง

วัฒนธรรมขององค์กรและการจัดบรรยากาศสถานที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร ข้อพึงระวังในการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในทางปฏิบัติ คือ ผู้ได้บังคับบัญชาไม่เข้าใจว่าสิ่งที่ผู้บริหารต้องการให้ทำนั้นมีประโยชน์อย่างไร การถ่ายทอดไม่สัมฤทธิ์ผลเพราะพนักงานขาดทักษะเนื่องจากองค์กรไม่เคยจัดประชุมระดมความคิด องค์กรไม่สามารถค้นหาองค์ความรู้ที่เป็นเลิศเพื่อถ่ายทอดได้ เพราะพนักงานคุ้นเคยกับการปฏิบัติงานตามรูปแบบที่กำหนดมากกว่าการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน



สรุป

การบริหารจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยความสมดุลทั้งด้านศาสตร์และศิลป์ของผู้บริหาร เนื้อหา สื่อ รูปแบบ เพื่อให้การพัฒนาและถ่ายทอดความรู้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เทคโนโลยีจะไม่ถูกนำมาใช้ในการจัดการความรู้ทั้งร้อยเปอร์เซ็นต์และในทางกลับกันจะไม่ใช้เทคโนโลยีเลยก็ไม่ได้เช่นกัน

