

4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

ธันวาคม 2558

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุง ผลการดำเนินการของส่วนราชการ

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ก. การวัดผล การดำเนินการ

ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผล การดำเนินการ

ค. การปรับปรุง ผลการดำเนินการ

ก. ความรู้ของ ส่วนราชการ

ข. ข้อมูล สารสนเทศ และ เทคโนโลยีสารสนเทศ



4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินงานของ ส่วนราชการ

วิธีการในการวัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการ โดย
การใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนงานของส่วนราชการ
วิธีการที่ส่วนราชการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเกี่ยวกับ
ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

(1) ตัววัดผลการดำเนินการ

- การเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตามผลการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวม รวมถึงติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ
- ตัววัดผลการดำเนินการ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตัววัดเหล่านี้ได้รับการติดตามบ่อยเพียงใด
- การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับส่วนราชการ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการสร้างนวัตกรรม

ความสอดคล้องไปในทางเดียวกัน

กระบวนการ 1



กระบวนการ 2



กระบวนการ 3



ผลผลิต / บริการ

ผู้รับบริการ

ตัวชี้วัดระดับกรม



ตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน



ตัวชี้วัดระดับบุคคล

(2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

การเลือกและการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับยุทธศาสตร์ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม



การใช้สารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ

- รู้ระดับผลการดำเนินการของตนเองเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- ผลักดันให้เกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด
- ทำให้เข้าใจกระบวนการและผลการดำเนินการของตนเองดีขึ้น
- การคาดการณ์ผลการดำเนินการเชิงเปรียบเทียบและผลการดำเนินการของคู่แข่ง ทำให้เห็นถึงความได้เปรียบและความท้าทายที่จำเป็นต้องสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้น
- สนับสนุนการวิเคราะห์และการตัดสินใจในเรื่องสมรรถนะหลัก การสร้างความร่วมมือและการว่าจ้างให้องค์การภายนอกดำเนินการแทน

Benchmarking

Benchmarking is the continuous process of measuring products, services and practices against the toughest competitors or those companies recognized as industry leaders

กระบวนการต่อเนื่องในการวัดผลิตภัณฑ์ การบริการ และแนวปฏิบัติ เทียบกับคู่แข่ง หรือองค์กรอื่นๆ ที่เป็นผู้นำอุตสาหกรรม



คำถามสำคัญสำหรับ Benchmarking

- เราอยู่ในตำแหน่งไหนของการแข่งขัน (Where are we ?)
- ใครเป็นผู้ที่เก่งที่สุด (Who is the best ?)
- คนที่เก่งที่สุด เขาทำอย่างไร (How do they do it ?)
- เราจะทำอย่างไรให้เก่งเท่าเขา (How can we do it better ?)

Benchmarking (ตามวัตถุประสงค์)

การเปรียบเทียบเฉพาะผล
ของการปฏิบัติงาน หรือ
ตัวชี้วัด ระหว่างเรากับคู่
เปรียบเทียบเพื่อดู
ความสามารถในการปฏิบัติ
ของกิจกรรม หรือผลลัพธ์
ของกระบวนการต่าง ๆ

Performance

Process

การเปรียบเทียบความพึง
พอใจของลูกค้าว่ามีความพึง
พอใจสูงสุดในคุณลักษณะใด
ของสินค้า (Customer
satisfaction benchmarking)

การเปรียบเทียบกระบวนการ
ทำงาน หรือวิธีการปฏิบัติงาน
ระหว่างองค์กรเรากับองค์กร
อื่น โดยเน้นการเรียนรู้วิธีการ
ปฏิบัติที่ดีจากองค์กรอื่น เพื่อ
นำมาปรับปรุงตนเอง

Product

Strategy

การทำ Benchmarking โดย
ศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์
ระหว่างองค์กรเรากับองค์กร
ที่ประสบความสำเร็จในการ
วางกลยุทธ์

Benchmarking (ตามประเภทคู่แข่งเปรียบเทียบ)

การเปรียบเทียบตัววัดหรือความสามารถในการปฏิบัติกับผู้ที่อยู่ภายในองค์กรเดียวกัน หรือภายใต้กลุ่มบริษัทเดียวกัน

Internal

Competitive

การทำ Benchmarking กับองค์กรที่เป็นคู่แข่งโดยตรงเก็บข้อมูลค่อนข้างยาก เป็นความลับ ไม่เปิดเผย อาจจะทำได้แค่บางกระบวนการ

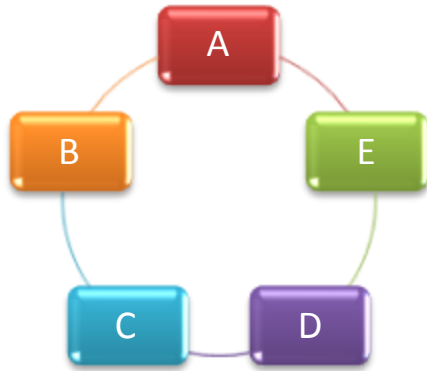
การเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ไม่ใช่คู่แข่งโดยตรง เช่น ในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า ผู้ผลิตโทรทัศน์ อาจจะทำ Benchmarking กับผู้ผลิตเครื่องปรับอากาศ

Industry

Generic /
Functional

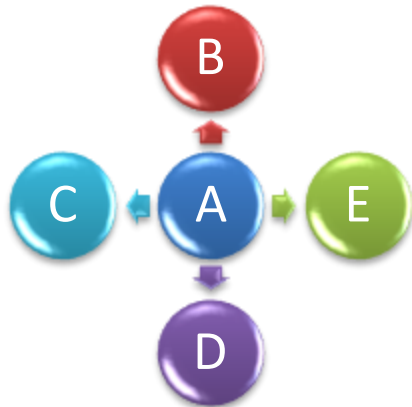
การเปรียบเทียบกับองค์กรที่มีความเป็นเลิศในกระบวนการซึ่งอาจมีธุรกิจที่แตกต่างกัน เป็นมุ่งค้นหาผู้ที่มีความเป็นเลิศ (Best practices) ของกระบวนการจากธุรกิจทั้งหมด เช่น Federal express เทียบกับ Domino Pizza เรื่องการรับใบสั่งซื้อและการส่งสินค้าให้กับลูกค้า

รูปแบบของ Benchmarking



Benchmarking แบบกลุ่ม

- การรวมกลุ่มขององค์กรที่ต้องการทำ Benchmarking
- ข้อดี ช่วยประหยัดเวลา ไม่เสียเวลาหาคู่แข่งเปรียบเทียบ สร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนข้อมูล
- ข้อจำกัด ไม่สามารถทำตามที่ต้องการได้ทั้งหมด ต้องพึ่งเสียงข้างมากของกลุ่ม และมีเวลาดำเนินการค่อนข้างตายตัว เพราะกำหนดไว้แน่นอน



Benchmarking แบบเดี่ยว

- การแลกเปลี่ยนข้อมูลเฉพาะเรากับคู่แข่งเปรียบเทียบ
- ข้อดี สามารถเลือกหัวข้อที่สนใจได้ สามารถควบคุมระยะเวลาทั้งหมดได้ และเลือกคู่แข่งเปรียบเทียบได้
- ข้อเสีย ใช้เวลานาน เพราะต้องดำเนินการเองทั้งหมด การหาคู่แข่งเปรียบเทียบทำได้ลำบาก

ขั้นตอนการทำ Benchmarking

การวางแผน
(Planning)

การวิเคราะห์
(Analysis)

การบูรณาการ
(Integration)

การปฏิบัติ (Action)

1. การกำหนดหัวข้อการเปรียบเทียบ
2. การกำหนดองค์กรเปรียบเทียบ
3. การเก็บข้อมูล
4. การวิเคราะห์ช่องว่าง
5. การคาดการณ์ผลการดำเนินงานอนาคต
6. การสื่อสารและการสร้างการยอมรับ
7. การตั้งเป้าหมาย
8. การจัดทำแผนปฏิบัติการ
9. การนำแผนไปปฏิบัติและการควบคุมการดำเนินการ
10. การทวนสอบผลเทียบกับคู่เปรียบเทียบ

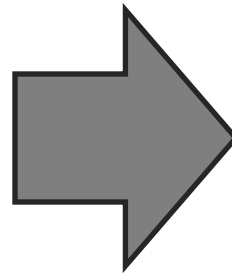
(3) ข้อมูลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศจากผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องร้องเรียน) อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อ

- สร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยิ่งขึ้น และ
- สนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับยุทธศาสตร์ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม

ข้อมูลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ความต้องการและความคาดหวัง
- ความพึงพอใจ
- ความไม่พึงพอใจ
- ข้อร้องเรียน
- ข้อเสนอแนะ



การออกแบบผลผลิต บริการ และ
กระบวนการทำงาน

การแก้ไขปัญหาในการทำงาน

การปรับปรุงผลผลิต บริการ และ
กระบวนการทำงาน

การสร้างนวัตกรรม

(4) ความคล่องตัวของการวัดผล

ระบบการวัดผลการดำเนินการสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดถึงทั้งภายในหรือภายนอกส่วนราชการ

(5) การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ

- วิธีการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถ และการใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญของส่วนราชการในการทบทวน
- การวิเคราะห์เรื่องใดเพื่อสนับสนุนการทบทวนและมั่นใจว่าผลสรุปใช้ได้
- การใช้ผลการทบทวน ในการประเมินผลสำเร็จของส่วนราชการในเชิงแข่งขัน และความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ
- การใช้ผลการทบทวน ในการประเมินความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อความเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการของส่วนราชการ และความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่ดำเนินงานอยู่
- การทบทวนผลการดำเนินการ และความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

- ความสัมพันธ์ระหว่างการปรับปรุงคุณภาพการบริการและการบริการใหม่ กับตัวชี้วัดที่สำคัญด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ความพึงพอใจ ความเชื่อมั่น
- ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวกต่อผลลัพธ์ ด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ
- ความสัมพันธ์ระหว่างงบประมาณและค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประสิทธิผลของการแก้ไขปัญหา
- การเปลี่ยนแปลงของการเพิ่มหรือสูญเสียผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และต่อการเปลี่ยนแปลงในการสร้างความผูกพัน
- ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับส่วนราชการ กับความสามารถในการแก้ไขปัญหาของส่วนราชการ
- ผลลัพธ์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่วัดได้และสัมพันธ์กับการปรับปรุงด้านความปลอดภัย
- การขาดงาน และการลาออกของบุคลากร

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

- ต้นทุนและประโยชน์ที่ได้จากการจัดการศึกษา การฝึกอบรมสำหรับบุคลากร รวมถึงจากการปรับปรุงการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม
- แนวโน้มต้นทุนของส่วนราชการเทียบกับแนวโน้มของส่วนราชการที่เทียบเคียงได้ หรือของคู่แข่ง
- การจัดสรรทรัพยากรสำหรับแผนงานปรับปรุงต่างๆ โดยพิจารณาถึงต้นทุน/ประโยชน์หรือผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม
- ต้นทุนที่ประหยัดได้จากผลการปรับปรุงด้านคุณภาพ ด้านการปฏิบัติการ และด้านบุคลากร
- การเปรียบเทียบ ระหว่างหน่วยงานในส่วนราชการที่แสดงให้เห็นถึงผลของการดำเนินการด้านคุณภาพและปฏิบัติการต่อผลด้านการเงินและงบประมาณ
- การเติบโตของการบริการเทียบกับต้นทุนการบริการต่อหน่วย

(6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

- การค้นหาหน่วยงานหรือหน่วยปฏิบัติการที่มีผลการดำเนินการที่ดี
- การค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของหน่วยงานเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

(7) ผลการดำเนินการในอนาคต

- การใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ/แข่งขันที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต
- การปรับแก้ความแตกต่างและลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น หากมีความแตกต่างระหว่างการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตเหล่านี้กับการคาดการณ์ผลการดำเนินการของแผนปฏิบัติการที่สำคัญ

(8) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรม

- การใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ มาจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม
- การถ่ายทอดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าว เพื่อให้คณะทำงานหรือกลุ่มงานและระดับปฏิบัติการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ
- การถ่ายทอดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าวไปยังหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องของส่วนราชการ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับส่วนราชการ



4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

วิธีการที่ส่วนราชการจัดการและเพิ่มพูนสินทรัพย์ทางความรู้ของส่วนราชการ และวิธีการเรียนรู้ วิธีการที่ส่วนราชการดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่า ข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์ ที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีคุณภาพ และพร้อมใช้งาน

สินทรัพย์ทางความรู้

ทรัพยากรทางปัญญาที่มีการสั่งสมภายในส่วนราชการ โดยเป็นความรู้ที่ทั้งส่วนราชการ และบุคลากรเก็บรวบรวมไว้ในรูปแบบของสารสนเทศ ความคิด การเรียนรู้ ความเข้าใจ ความจำ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ทักษะด้านการรับรู้ และด้านเทคนิค รวมทั้ง ความสามารถต่างๆ

รูปแบบการจัดเก็บสินทรัพย์ทางความรู้ เช่น บุคลากร ซอฟต์แวร์ สิทธิบัตร ฐานข้อมูล เอกสาร แนวทางปฏิบัติ นโยบายและระเบียบปฏิบัติ รวมถึงแผนภาพทางเทคนิค รวมถึงจากผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ส่งมอบ

(9) การจัดการความรู้

- การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร
- การถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างส่วนราชการกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เครือข่าย ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือ
- การแบ่งปันและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการ
- การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรม และกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

What's knowledge ?

“Knowledge is the only meaningful resource today”

Peter Drucker (1993)

ความรู้ จะเป็นหนึ่งในทรัพย์สินที่สำคัญที่สุดสำหรับองค์กร สำหรับการสร้าง
ให้เกิดคุณค่า และความได้เปรียบอย่างยั่งยืน

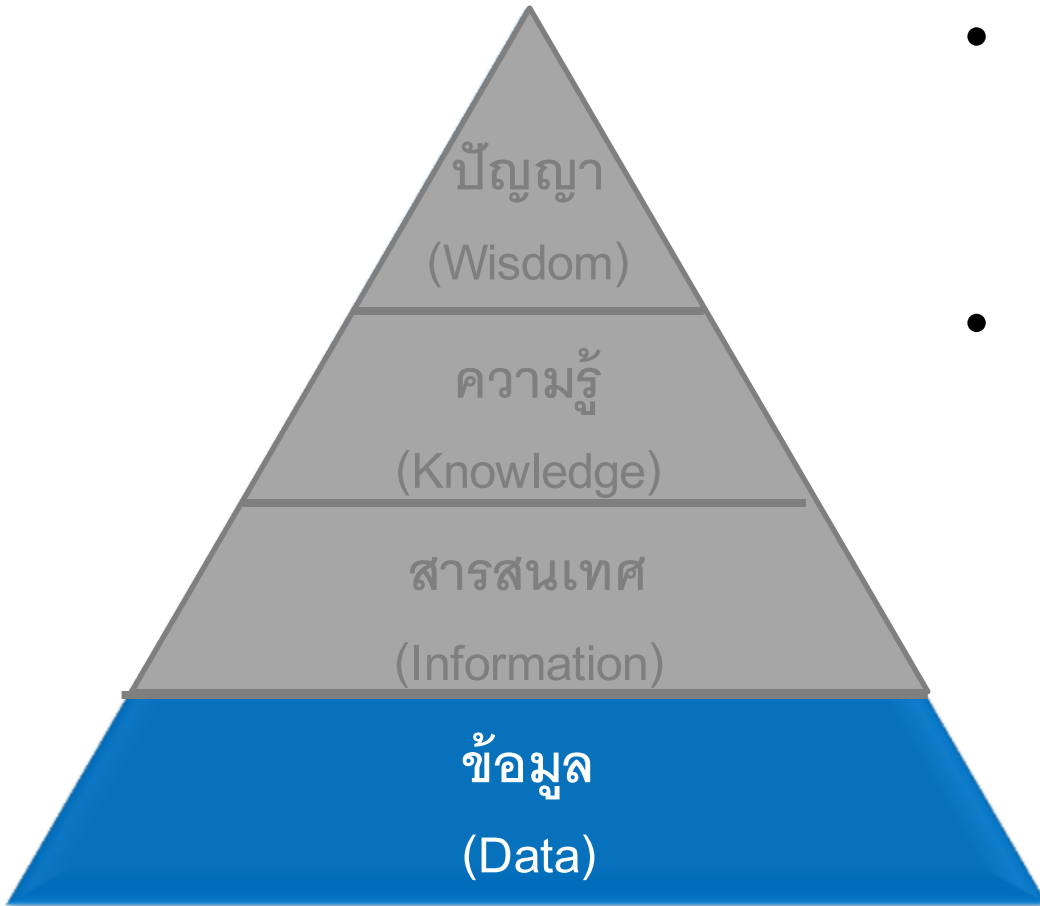


What's knowledge ?

สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติองค์วิชาในแต่ละสาขา

(พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542)

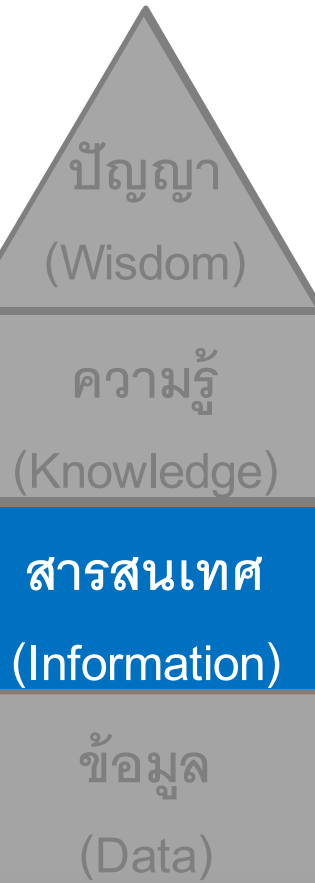
ข้อมูล (Data)



- ห้างสรรพสินค้าแห่งหนึ่งมีการเก็บข้อมูลการซื้อสินค้าของลูกค้าในช่วง 12 เดือนที่ผ่านมา
- สิ่งที่ได้เรียกว่า “ข้อมูล”

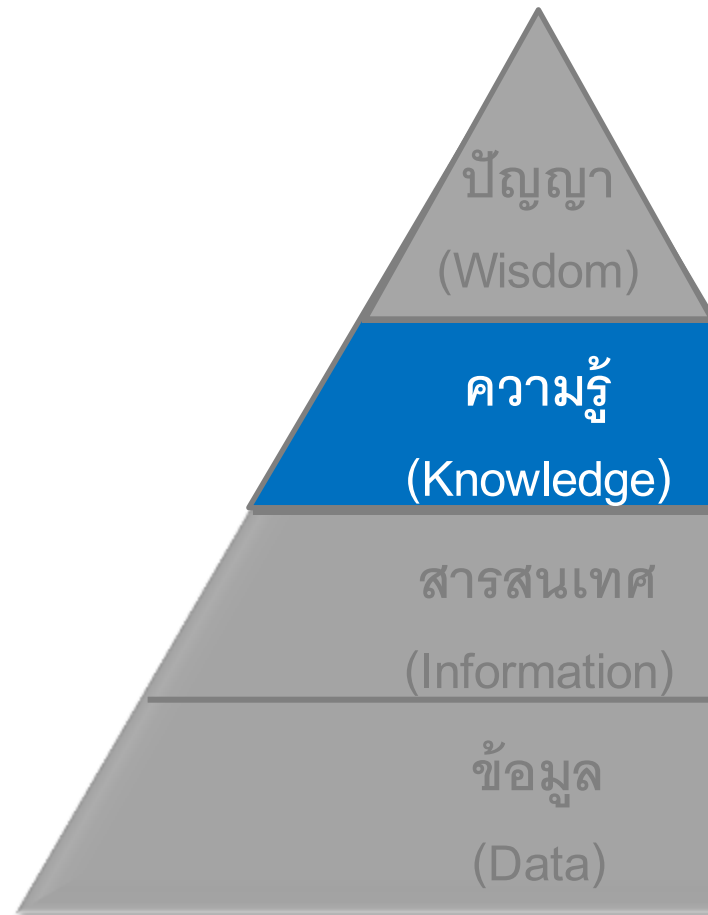


สารสนเทศ (Information)



- เมื่อมีการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ พบว่าลูกค้าส่วนใหญ่ที่มาซื้อ “ของขวัญ” มักจะซื้อ “บัตรอวยพร” ไปด้วย โดยมักจะซื้อของขวัญก่อนแล้วจึงมาซื้อบัตรอวยพร
- จากนั้นทำการวิเคราะห์ถึงช่วงเวลาในการออกใบเสร็จ หรือการใช้บัตรเครดิต พบว่าส่วนใหญ่มักจะซื้อในช่วงเทศกาล เช่น วันเกิด ปีใหม่
- รวมถึงยังนิยมให้ ห่อของขวัญ ไปด้วย
- ข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์นี้ เรียกว่า “สารสนเทศ”

ความรู้ (Knowledge)



- จากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ ทางห้างจึงปรับเปลี่ยนผังของห้างใหม่ โดยย้ายแผนกจำหน่ายบัตรอวยพร เดิมอยู่ชั้น 3 มาอยู่ที่ชั้น 2 ติดกับแผนกจำหน่ายของขวัญ รวมถึงมีแผนกห่อของขวัญด้วย
- จากการปรับผังใหม่ ทำให้ลูกค้าสะดวกมากขึ้น ยอดขายเพิ่มมากขึ้น
- การดำเนินการดังกล่าว เป็นการสร้างให้เกิด “ความรู้” จากการนำสารสนเทศมาใช้งาน

ปัญญา (Wisdom)

ปัญญา
(Wisdom)

ความรู้
(Knowledge)

สารสนเทศ
(Information)

ข้อมูล
(Data)

- จากความสำเร็จของบัตร์อวยพร ทางห้างพบว่าการวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้าสามารถนำมาใช้กับกลุ่มสินค้าอื่นๆ ได้ จึงได้วิเคราะห์ทั้งหมด และทำการปรับปรุงผังของห้างใหม่ โดยให้สินค้าที่มีการเชื่อมโยงกันอยู่ใกล้ๆ กัน ส่งผลให้ยอดขายของสินค้าหลายๆ รายการเพิ่มสูงขึ้น
- สิ่งเหล่านี้เรียกว่า “ปัญญา” ที่พบว่าพฤติกรรมของลูกค้าในการซื้อสินค้า เป็นปัจจัยสำคัญในการวิเคราะห์ และการบริหารจัดการ

ประเภทของความรู้

ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน
(Tacit Knowledge)

ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์
พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละ
บุคคลในการทำความเข้าใจ ในสิ่ง
ต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถ
ถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลาย
ลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะ
ในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิด
เชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็น
ความรู้แบบนามธรรม

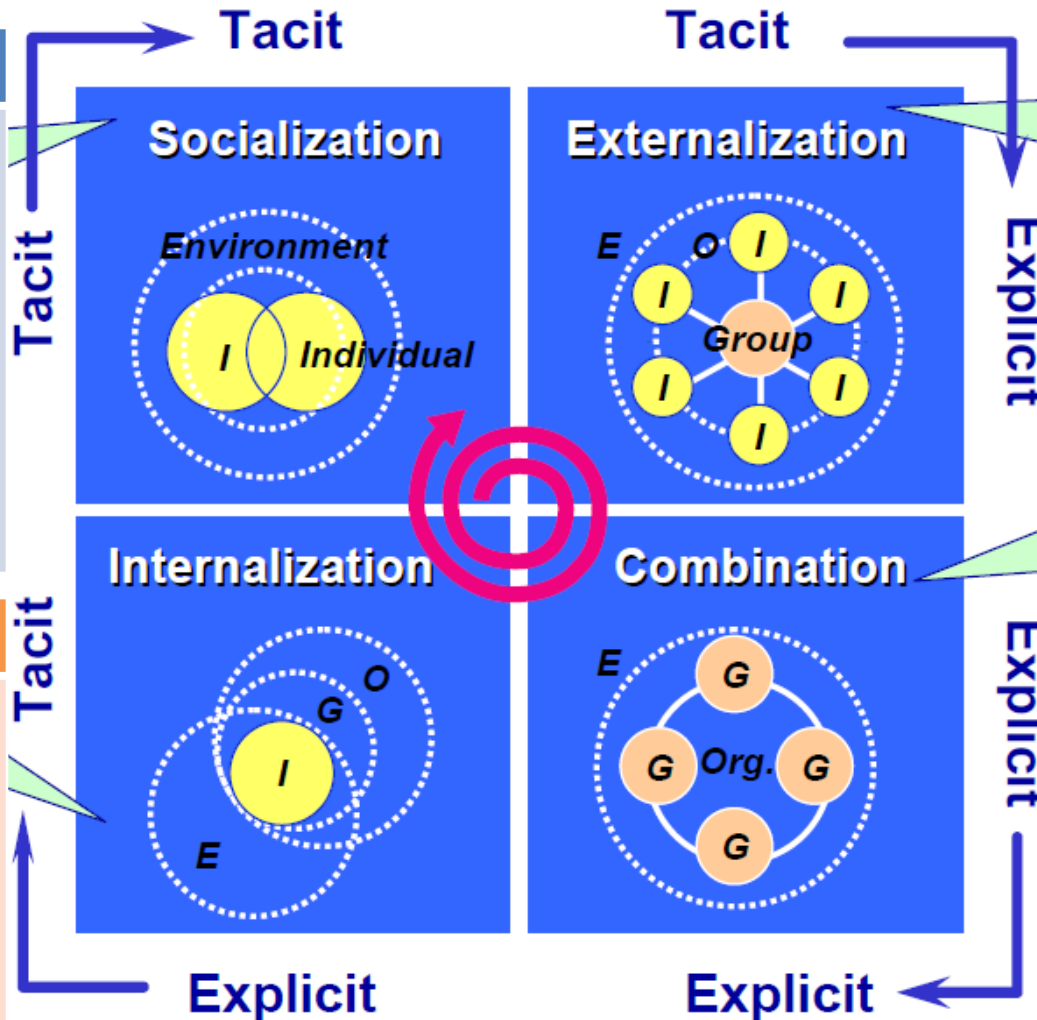
ความรู้ที่ชัดเจน
(Explicit Knowledge)

ความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอด
ได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึก
เป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือ
ต่างๆ และบางครั้ง เรียกว่าเป็น
ความรู้แบบรูปธรรม

SECI Process

(1) Socialization

การแบ่งปันและสร้าง
ความรู้จาก Tacit ไปสู่
Tacit โดยเป็นการ
แลกเปลี่ยนประสบการณ์
ตรงของผู้ที่สื่อสารระหว่าง
กัน



(2) Externalization

การสร้างและแบ่งปัน
ความรู้จากการแปลง
Tacit ไปสู่ Explicit โดยมี
การเผยแพร่ออกมาเป็น
ลายลักษณ์อักษร

(3) Combination

การแบ่งปันและสร้าง
ความรู้ จาก Explicit มา
เป็น Tacit โดยเป็นการ
รวบรวมความรู้ที่ได้มา
มาสร้างเป็นความรู้แบบ
Explicit รูปแบบใหม่ ๆ

(4) Internalization

การแบ่งปันและสร้าง
ความรู้ จาก Explicit มา
เป็น Tacit โดยจะเกิด
จากการนำความรู้ที่
เรียนรู้มาสู่การปฏิบัติ
จริง

I = Individual, G = Group, O = Organization, E = Environment

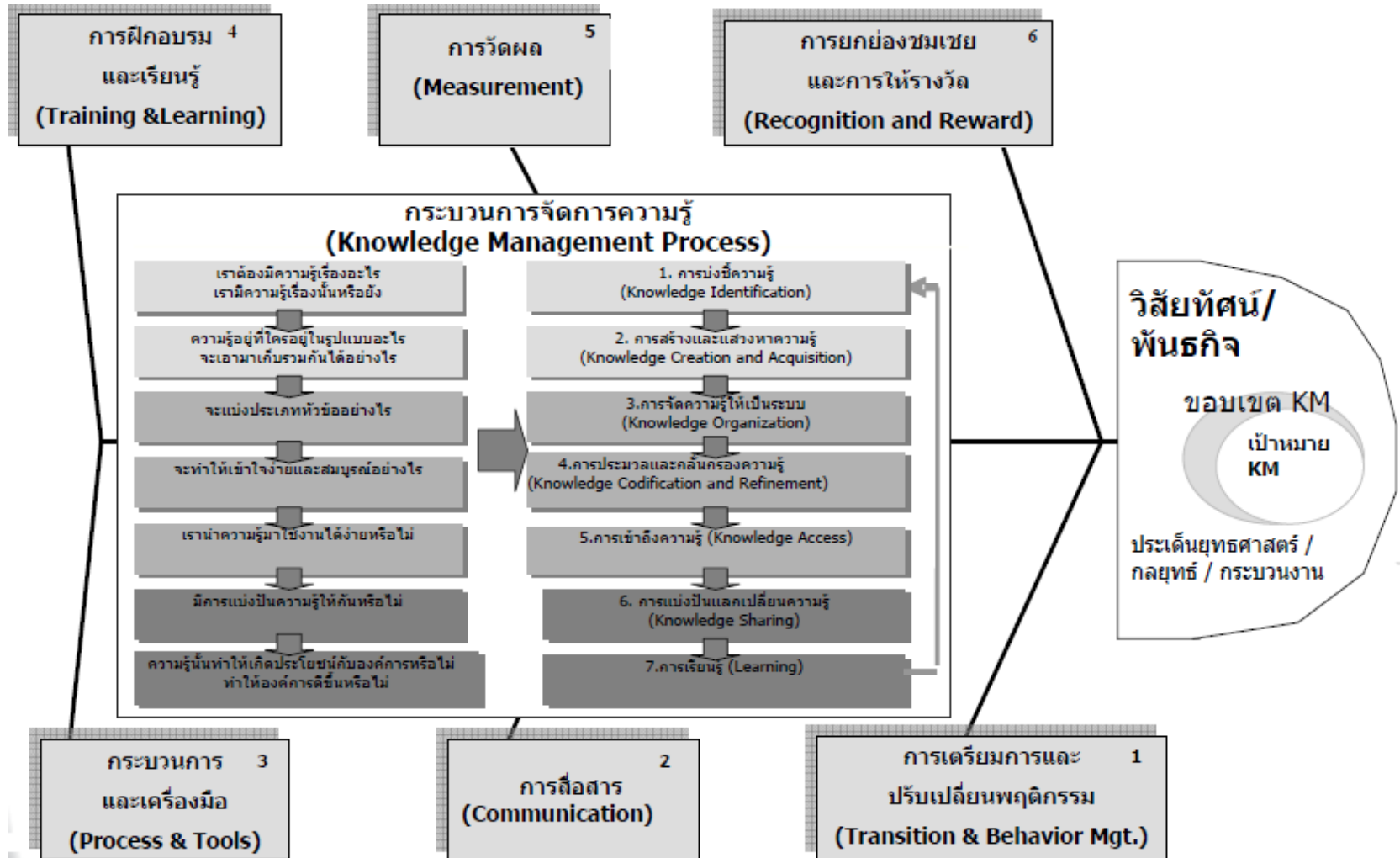
การจัดการความรู้

(Knowledge Management – KM)

การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึง ความรู้ และพัฒนาตนเองเป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

การบริหารจัดการ เพื่อให้ “คน” ที่ต้องการใช้ความรู้ ได้รับความรู้ที่ต้องการใช้ ในเวลาที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงาน

การจัดการความรู้



การบริหารการเปลี่ยนแปลง

(1) การเตรียมการ
ปรับเปลี่ยน
พฤติกรรม

(2) การสื่อสาร

(3) กระบวนการและ
เครื่องมือ

(4) การฝึกอบรมและ
การเรียนรู้

(5) การวัดผล

(6) การยกย่องชมเชย
และให้รางวัล

การบริหารการเปลี่ยนแปลง

(1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น)

โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ทีม/ หน่วยงานที่รับผิดชอบ มีระบบการติดตาม และประเมินผล กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

(2) การสื่อสาร

กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน แต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร

การบริหารการเปลี่ยนแปลง

(3) กระบวนการและเครื่องมือ

ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ ขึ้นกับชนิดของความรู้ ลักษณะขององค์กร (ขนาด สถานที่ตั้ง ฯลฯ) ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากร

(4) การเรียนรู้

เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ การประเมินผลและปรับปรุง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง

(5) การวัดผล

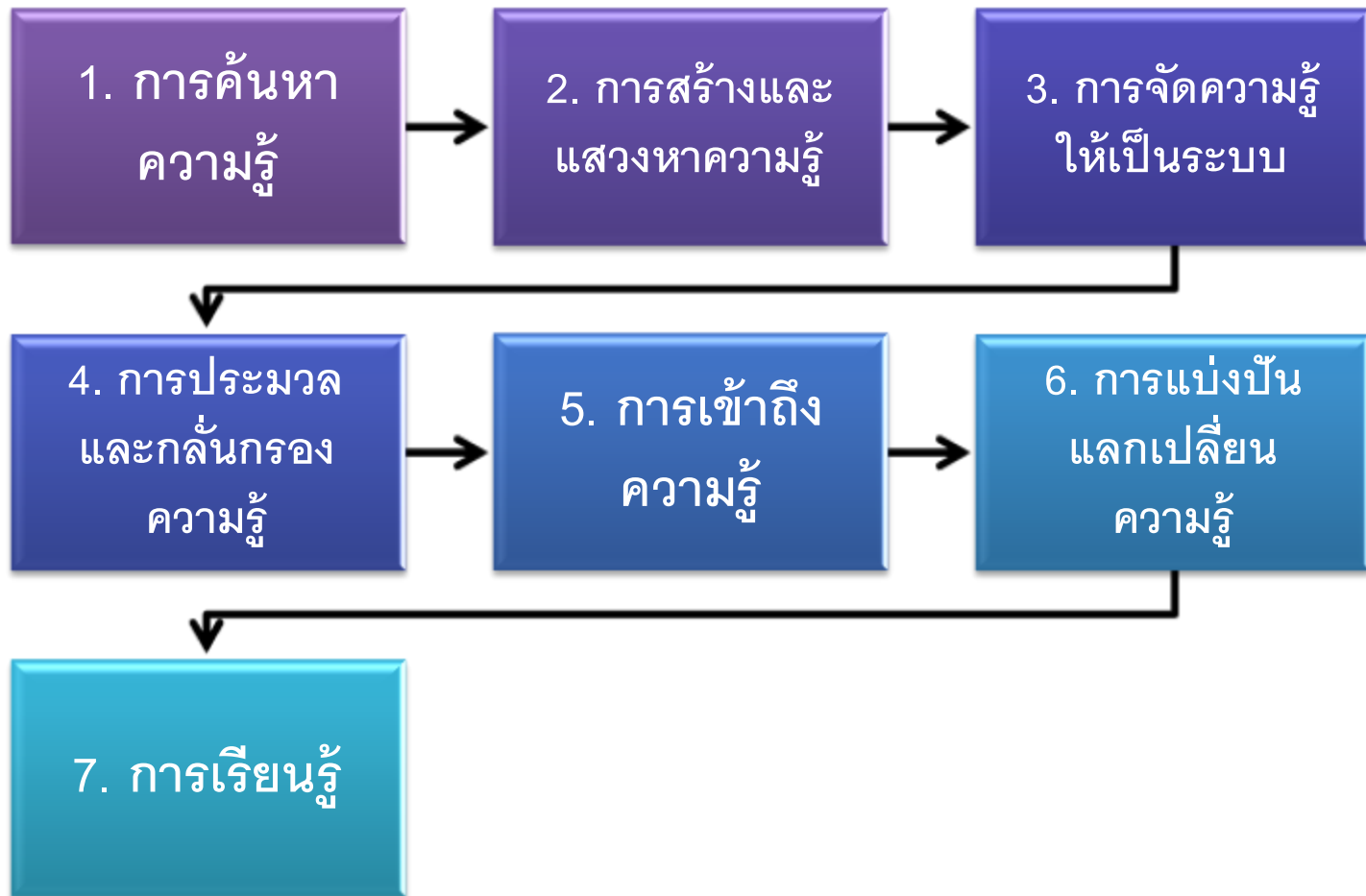
เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหนได้แก่ วัดระบบ (System) วัดที่ผลลัพธ์ (Output) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Outcome)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง

(6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล

เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร แรงจูงใจระยะสั้น และระยะยาว บูรณาการกับระบบที่มีอยู่ ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

กระบวนการจัดการความรู้



กระบวนการจัดการความรู้

(1) การค้นหาความรู้ (Knowledge identification)

การพิจารณาว่า วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

(2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge creation and acquisition)

- การสร้างความรู้ใหม่
- การแสวงหาความรู้จากภายนอก
- การรักษาความรู้เก่า
- การกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

กระบวนการจัดการความรู้

(3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge organization)

การวางแผนโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

(4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge codification and refinement)

การปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

กระบวนการจัดการความรู้

(5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge access)

การทำให้ผู้ใช้ความรู้ นั้น เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

(6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge sharing)

ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit อาจจัดทำเป็น เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

กระบวนการจัดการความรู้

(7) การเรียนรู้ (Learning)

ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ นำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้ และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง



(10) การเรียนรู้ระดับองค์การ

การใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในการปฏิบัติงานของส่วนราชการ



Organizational Learning



- ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันที่ทำจนเป็นกิจวัตร
- สิ่งที่ปฏิบัติในทุกระดับตั้งแต่บุคคล หน่วยงาน และองค์กร
- สิ่งที่ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง
- การเน้นการสร้างความรู้และแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร
- สิ่งที่เกิดจากการมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและมีความหมาย รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม

(11) คุณลักษณะของข้อมูลและสารสนเทศ

การทำให้มั่นใจว่าข้อมูล สารสนเทศของส่วนราชการมี

- ความแม่นยำ
- ถูกต้อง และเชื่อถือได้
- ทันกาล
- ปลอดภัยและเป็นความลับ

ข้อมูลและสารสนเทศ

ความครอบคลุม	การจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน ตามภารกิจขององค์การอย่างครบถ้วน
ความถูกต้อง	การจัดให้มีข้อมูลและสารสนเทศที่มีระบบการตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการจัดเก็บ และภายหลังการจัดเก็บ รวมถึงการจัดให้มีแบบฟอร์มจัดเก็บข้อมูลและแบบฟอร์มการรายงานข้อมูลที่มีรูปแบบเดียวกันทุกพื้นที่
ความทันสมัย	การปรับปรุงแก้ไขข้อมูลและสารสนเทศ ให้มีความทันสมัยพร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ มีการทำวิจัยและการประชุมร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องทันสมัย

ข้อมูลและสารสนเทศ

ความปลอดภัย	การจัดให้มีระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัยของระบบ สารสนเทศ และระบบฐานข้อมูล เพื่อป้องกันไม่ให้ข้อมูลและสารสนเทศถูกทำลาย เช่น ระบบ Anti-Virus ระบบ Firewall ระบบไฟฟ้าสำรอง การกำหนด สิทธิให้ผู้ใช้ในแต่ละระดับ (Access Right) เป็นต้น
รูปแบบที่ใช้งานง่าย	รูปแบบของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความง่ายต่อการเรียนรู้ ง่ายต่อการเข้าใจ ง่ายต่อการใช้งานและดูแลรักษา เนื่องจากผู้ใช้งานที่มีความหลากหลาย ที่รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอาจไม่มีประสบการณ์ในการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

(12) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

การทำให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งานด้วยรูปแบบที่ใช้
งานง่าย สำหรับบุคลากร เครือข่าย ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือ
รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

การจัดให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นต่อการใช้งานมีความพร้อม ในรูปแบบที่ใช้งานง่ายสำหรับบุคลากรสามารถเข้าถึงโดยส่วนราชการหรือบุคลากรภายนอกที่เกี่ยวข้อง การเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศอาจทำได้โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือวิธีการอื่นๆ



(13) คุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์

การดูแลให้ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มี

- ความน่าเชื่อถือได้
- ปลอดภัย และ
- ใช้งานง่าย



มาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของเทคโนโลยีสารสนเทศ

1. นโยบายความมั่นคงปลอดภัย
2. การจัดองค์กรในการดูแลความมั่นคงปลอดภัย
3. การจัดการทรัพย์สิน
4. ความมั่นคงปลอดภัยเกี่ยวกับบุคลากร
5. ความมั่นคงปลอดภัยทางกายภาพ
6. การบริหารการสื่อสารและการดำเนินการ
7. การควบคุมการเข้าถึงระบบ (Access control)
8. การจัดหา การพัฒนา และการบำรุงรักษาระบบสารสนเทศ
9. การจัดการเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ
10. การบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ
11. ความสอดคล้องตามข้อกำหนด (Compliance)

(14) ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน

ในกรณีฉุกเฉิน การทำให้มั่นใจว่าระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ รวมทั้งข้อมูล และสารสนเทศมีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ความจำเป็นทางภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

Q & A