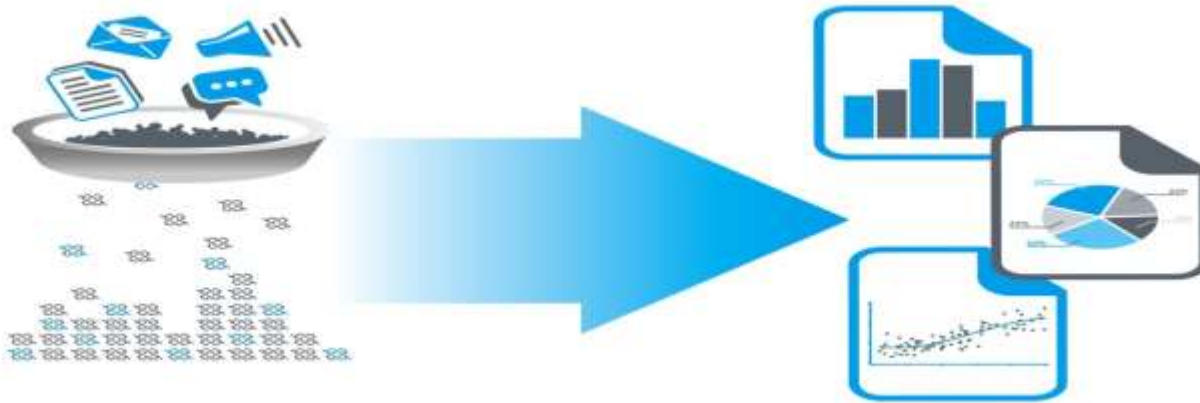


หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้



เพื่อให้ส่วนราชการสามารถใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนขององค์กรมาใช้วัด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งเพื่อให้ส่วนราชการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเกี่ยวกับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในทุกระดับ เกิดการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ และการ เรียนรู้จนเกิดแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร
(Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational
Performance): องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการ
ดำเนินการขององค์กร (55 คะแนน)

WHAT IS KPI

- KEY : MOST IMPORTANT THING
- PERFORMANCE INDICATORS : THINGS THAT SHOW HOW WELL OR HOW BADLY SOMETHING WORKS

OXFORD ADVANCED LEARNER'S DICTIONARY

4.1 ก. การวัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Measurement)

(1) **ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES) องค์กรมีวิธีการอย่างไร** ในการเลือก รวบรวม ปรับให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวันและผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กรซึ่งรวมถึงการติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการองค์กรมีตัววัดผลการดำเนินการอะไรบ้าง รวมทั้งตัววัดด้านการเงินที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตัววัดเหล่านี้ได้รับการติดตามบ่อยเพียงใด องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับองค์กร การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการสร้างนวัตกรรม

(1) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES)

1. การเลือก รวบรวม ข้อมูลสารสนเทศสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันเพื่อติดตามผลการดำเนินงานขององค์กร โดยมีการตรวจสอบข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัย และเชื่อถือได้ เช่น

- ข้อมูลผลการดำเนินงานจากแผนงาน/โครงการ และผลการใช้จ่ายงบประมาณ
- ข้อมูลความต้องการ/ความพึงพอใจ/ข้อร้องเรียน จากผู้รับบริการ
- ข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล
- ข้อมูลจากการทำ Benchmarking และการศึกษา Best Practices จากองค์กรอื่น ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

การจัดการข้อมูลสารสนเทศ

ข้อมูล	ชนิดข้อมูล		ระบบงาน	ระยะเวลาปรับปรุง	เจ้าของข้อมูล	ผู้ใช้ข้อมูล			
	Electronic	Paper				พนักงาน	ลูกค้า	ผู้ส่งมอบ	ลูกค้า
1. ข้อมูลการผลิตและส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้า	✓		PIMS	Daily	บรภ.	✓			✓
2. ข้อมูลการผลิต	✓		DCS	Real Time	บรภ.	✓			✓
3. ข้อมูลบำรุงรักษาเครื่องจักร, Drawing , Standard	✓		ENIS	เมื่อมีงานเกิดขึ้น	วบก.	✓		✓	
4. ข้อมูลบุคคล	✓		Employee Self Service	Real Time	ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล	✓			
5. ข้อมูลผู้ส่งมอบ	✓		SAP	เมื่อมีผู้ส่งมอบรายวัน	บรภ.	✓		✓	
6. ข้อมูลลูกค้า	✓		CSC	เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง	จผก.	✓			✓
7. ข้อมูลคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์	✓		CSC	เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง	จผก.	✓	✓	✓	✓
8. Monthly & Yearly Plan	✓		PPS	Monthly & Yealy	ทผก.	✓	✓	✓	✓
9. Procedure & Work Instruction		✓	ISO	เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง	ทุกหน่วยงาน	✓		✓	
10. ข้อมูลการบำรุงรักษา		✓	คนทำงาน SAP	Monthly	วบก. , บรภ.	✓		✓	
11. ข้อมูลทางบัญชี / การเงิน	✓		SAP	Real Time	รงญ.	✓			
12. ข้อมูลคุณภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม	✓	✓	QSHE	Real Time	ส่วนความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม	✓		✓	✓
13. ข้อมูลระบบท่อส่งผลิตภัณฑ์	✓		SCADA	Real Time	บรภ.	✓			✓

Figure 4.2 A ข้อมูล, ชนิดของข้อมูลและความถี่การปรับปรุงข้อมูล GSP

4.1 ก. การวัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Measurement)

- (2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มาสนับสนุนการตัดสินใจในส่วนราชการ และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม (การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเปรียบเทียบ)

การดำเนินการ

1. การเลือกหน่วยงานเปรียบเทียบ (Benchmarking) ให้เหมาะสม บริบทที่ใกล้เคียง ผลการดำเนินงานที่สูงกว่า ข้อมูลที่ใช้เปรียบเทียบ อาจเป็นผลงานโดยรวมหรือรายการกระบวนการ
2. นำผลการเปรียบเทียบมาวิเคราะห์เพื่อค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จ และนำมาปรับปรุงกระบวนการ รวมทั้งเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารและสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดในองค์กร

4.1 ก. การวัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Measurement)

(3) ข้อมูลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- องค์กรมีวิธีการเลือกและสร้างความมั่นใจได้อย่างไรว่าได้ใช้ข้อมูลและสารสนเทศจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (รวมทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องร้องเรียน) อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยิ่งขึ้น เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการและระดับยุทธศาสตร์ รวมทั้งการสร้างนวัตกรรม
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่เก็บรวบรวมผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.1 ก. การวัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Measurement)

(3) ข้อมูลผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เชื่อมโยง กับหมวด 3

หมวด 3 (7) การสนับสนุนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย&การนำข้อมูลไปใช้เป็นสารสนเทศ

1. ระบบการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- สำรวจพันธกิจเพื่อระบุผลผลิตและบริการที่จะสำรวจความพึงพอใจ
- กำหนดวิธีและเครื่องมือในการสำรวจ
- ดำเนินการและนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงเพื่อให้การบริการ “เหนือความคาดหมาย”
- นำข้อมูลที่ได้เกี่ยวกับความไม่พอใจไปปรับปรุงให้ดีขึ้นรวมทั้งให้เกิดนวัตกรรม

2. การนำข้อมูลไปใช้เป็นสารสนเทศ

- นำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์องค์กร
- จัดลำดับความสำคัญของการให้บริการและการส่งมอบ
- ออกแบบกระบวนการเพื่อสร้างหรือปรับปรุงผลผลิต การให้บริการ รวมทั้งหาโอกาสในการพัฒนาผลผลิตที่พึงมีในอนาคต
- ปรับปรุงการให้บริการของบุคลากร

4.1 ก. การวัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE Measurement)

(4) ความคล่องตัวของผลการวัดผล

- องค์กรมีวิธีการอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินงานสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หรือที่ไม่ได้คาดถึงทั้งภายในและภายนอกองค์กร

การดำเนินการ

- องค์กรจัดประเภทของตัวชี้วัดออกเป็นระดับต่างๆ เพื่อไว้ต่อการแก้ปัญหา เช่น ตัวชี้วัดติดตามเป็นพิเศษ (KPI ที่มีผลกระทบต่อองค์กร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน) ตัวชี้วัดติดตามมาก และ ตัวชี้วัดติดตามปกติ
- กำหนดระยะเวลาการติดตามให้สอดคล้องกับประเภทตัวชี้วัดที่กำหนด
- อาจกำหนดให้ตัวชี้วัดหลักและตัวชี้วัดย่อยที่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน โดยเฉพาะตัวชี้วัดที่อยู่ในรูปตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) เพื่อติดตามผลว่าเป็นไปตามเป้าหมาย และสามารถบรรลุผลลัพธ์
- อาจเลือกใช้กลไกที่ช่วยในระบบการติดตามวัดผลการดำเนินงาน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การกำหนดระบบการเตือนภัย (Warning System)แบบไฟจราจร

4.1 ข. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ

(5) การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการ และขีดความสามารถขององค์กร องค์กรมีการใช้ตัววัดผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กรในการทบทวนเหล่านี้อย่างไร
- องค์กรมีการวิเคราะห์เรื่องใด เพื่อสนับสนุนการทบทวนและมั่นใจได้อย่างไรว่าผลสรุปนั้นใช้ได้
- องค์กรและผู้บริหารขององค์กรใช้ผลการทบทวนเหล่านี้อย่างไรในการประเมินผลสำเร็จของส่วนราชการในเชิงแข่งขัน และความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ
- องค์กรและผู้บริหารขององค์กรใช้ผลการทบทวนเหล่านี้อย่างไรในการประเมินความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการขององค์กร และความท้าทายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงานอยู่
- คณะกรรมการกำกับดูแลองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรและความก้าวหน้า เมื่อเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ

4.1 ข. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ

(5) การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ (แนวทางการตอบ)

1. กาวเคราะห์ข้อมูล

- ข้อมูลการวิเคราะห์ ประกอบด้วย ข้อมูลการใช้จ่ายงบประมาณ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ ยุทธศาสตร์ รวมทั้งปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี มาเป็นข้อมูลการวิเคราะห์ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ทบทวน การดำเนินงาน และการวางแผนยุทธศาสตร์

2. การทบทวนปรับปรุงระบบการวัดผลให้เหมาะสม และทันสมัย

- การทบทวนและปรับปรุงระบบการวัดผลให้ทันต่อทิศทางและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งสอดคล้องกับปัจจัยภายในและภายนอก เช่น ทบทวนเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ทบทวนตัวชี้วัดที่สะท้อนให้เห็นถึงผลสำเร็จขององค์กร ทบทวนระยะเวลาการจัดเก็บข้อมูล
- หากตัวชี้วัดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จะได้ดำเนินการวิเคราะห์สาเหตุ
- ผู้บริหารใช้เป็นข้อมูลประกอบในการแก้ไขให้ทันเหตุการณ์
- ทำให้เกิดกระบวนการ PDCA ในองค์กร

ระบบการวัดผลการดำเนินงาน

ตัวอย่าง การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้
ของ TQC Winner โรงพยาบาลสงขลานครินทร์



ตารางที่ 2 ตัวอย่างการวิเคราะห์บทบาทเพื่อใช้ในการปรับยุทธศาสตร์
และวิธีการทำงาน

ภารกิจ	ผลการวิเคราะห์บทบาท
ด้านที่ราชพัสดุ	การกำหนดอัตราค่าเช่าให้สอดคล้องกับราคาตลาด และจัดทำแผนแม่บทการใช้ที่ราชพัสดุให้เหมาะสมกับศักยภาพ
ด้านประเมินราคาทรัพย์สิน	การมีราคาประเมินอสังหาริมทรัพย์ครบถ้วนทั้ง 32 ล้านแปลงทั่วประเทศ เพื่อรองรับการประกาศใช้พระราชบัญญัติภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ซึ่งกำหนดให้ใช้บัญชีราคาประเมินทุนทรัพย์ที่ดินเป็นฐานในการคำนวณภาษีกรมธนารักษ์จึงเร่งรัดการประเมินราคาที่ดินทั้ง 32 ล้านแปลง ให้เป็นรายแปลงภายในปี 2559
ด้านเหรียญกษาปณ์	การผลิตและบริหารการจ่ายแลกเหรียญกษาปณ์จำนวนปีละประมาณ 2,000 ล้านเหรียญ และรับคืนเหรียญกษาปณ์ เพื่อนำกลับมาหมุนเวียนให้เพียงพอ กับความต้องการของระบบเศรษฐกิจ โดยมีศูนย์บริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ในภูมิภาค 6 แห่ง รวมทั้งได้จับมือ กับพันธมิตรทางธุรกิจเข้าร่วมดำเนินการเพื่อเพิ่มศักยภาพในการให้บริการประชาชน ลดปริมาณการผลิตเหรียญเพิ่ม อันจะเป็นการลดต้นทุนและทรัพยากรในการผลิต
ด้านทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน	การดูแลรักษาทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน ซึ่งมีจำนวนประมาณ 90,000 ชิ้น ให้อยู่ในสภาพที่ดีพร้อมที่จะนำออกเผยแพร่ โดยการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรในฝีมือช่างโบราณผนวกกับความรู้ตามหลักการอนุรักษ์สมัยใหม่ มีการจัดการองค์ความรู้ และศึกษาดูงานเพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

4.1 ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ (Performance Improvement)

(6) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาหน่วยงานหรือหน่วยปฏิบัติการที่มีผลการดำเนินการที่ดี องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของหน่วยงานเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

กระบวนการ Benchmarking



กระบวนการ Benchmarking

1. การวางแผน

- กำหนดหัวข้อ/กระบวนการที่จะทำ
- กำหนดองค์กรที่จะเปรียบเทียบ
- กำหนดวิธีการเก็บข้อมูล และเก็บข้อมูล

- จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุง
- ปฏิบัติจริงและติดตามผล
- ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

4. การปฏิบัติ

2. การวิเคราะห์

- วิเคราะห์ GAP ปัจจุบัน
- ค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)
- ประมาณแนวโน้มความแตกต่างในอนาคต

3. การบูรณาการ

- สื่อสารผลการวิเคราะห์ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ
- ตั้งเป้าหมาย (Function Goals)

กระบวนการจัดการระดับเทียบเคียง

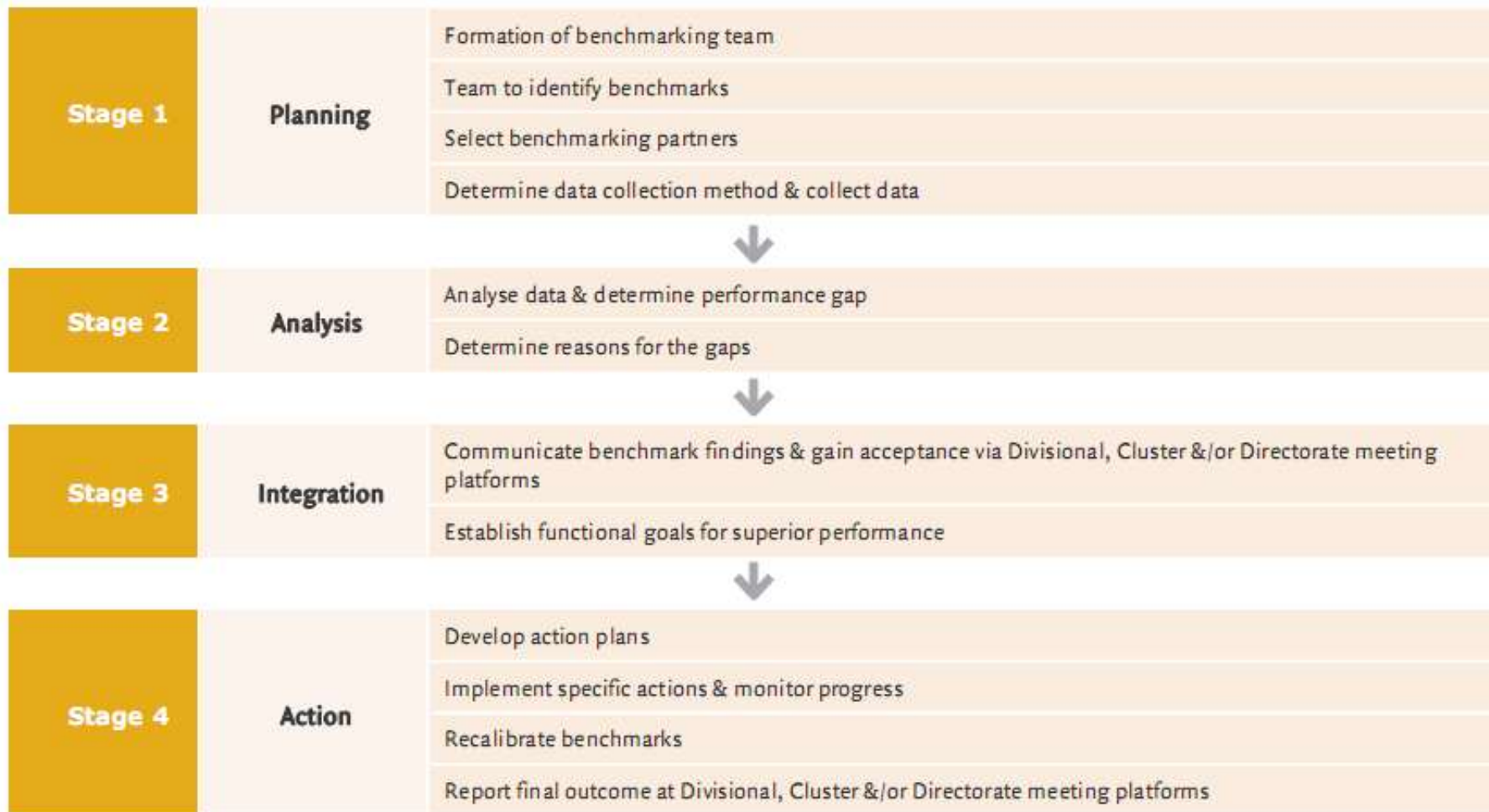


Figure 3.2.2 Four-Stage Benchmarking Process

4.1 ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ (Performance Improvement)

(7) ผลการดำเนินการในอนาคต

องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขันที่สำคัญเพื่อคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคต หากมีความแตกต่างระหว่างการคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตเหล่านี้กับการคาดการณ์ผลการดำเนินการของแผนปฏิบัติการที่สำคัญ (ที่ระบุใน 2.2ข) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาความแตกต่างและปรับให้สอดคล้องกัน

2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน

ทบทวนผลการดำเนินงาน ๆ X เดือน หากตัวชี้วัดใดไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ดำเนินการวิเคราะห์หาสาเหตุ เพื่อให้ผู้บริหารประกอบการแก้ไข ทำให้เกิดกระบวนการ (PDCA)

4.1 ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ (Performance Improvement)

(8) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรม (Continuous Improvement and Innovation) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ผลการทบทวนผลการดำเนินการ (ที่ระบุในหัวข้อ 4.1ข) ไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าว เพื่อให้คณะทำงานหรือกลุ่มงานและระดับปฏิบัติการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดลำดับความสำคัญและโอกาสดังกล่าวเพื่อให้ผู้ส่งมอบ พันธมิตรและผู้ให้ความร่วมมือขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร

4.1 ข. การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ

4.1 ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ (Performance Improvement)

(8) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างนวัตกรรม (Continuous Improvement and Innovation)

การจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และนำไปเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม เช่น

- วิสัยทัศน์ขององค์กร
- ความคิดเห็นและความต้องการของผู้รับบริการ
- ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการตามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่วางไว้
- ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน (Process Redesign)
- KM ขององค์กร

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดลำดับความสำคัญฯ

- องค์กรควรจัดให้มีการสื่อสารเพื่อให้รับรู้ เข้าใจผลการวิเคราะห์ และนำไปใช้ในการปฏิบัติ

4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Knowledge Management, Information, and Information Technology)

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร
สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (45 คะแนน)

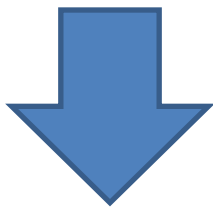
4.2 ก. ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge)

(9) การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องระหว่างองค์กรกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เครือข่าย ผู้ส่งมอบ พันธมิตร และผู้ให้ความร่วมมือแบ่งปันและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปดำเนินการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

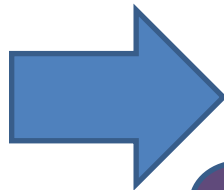
หมวด 4 (9) การจัดการความรู้ขององค์กร & การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดี

KM Conceptual Model = 7 ขั้นตอน

เราต้องมีความรู้เรื่องอะไร
เรามีความรู้นั้นหรือยัง



ความรู้อยู่ที่ใคร
รูปแบบใด
จะรวบรวมไว้ได้อย่างไร



1 Knowledge Identification การค้นหาความรู้

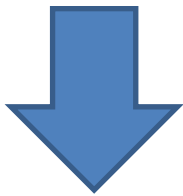
- การค้นหาความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องมี
- วิเคราะห์รูปแบบและแหล่งความรู้ที่มีอยู่

2 Knowledge Creation การสร้างและแสวงหาความรู้

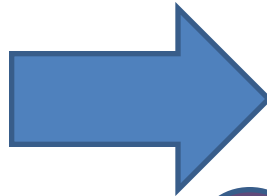
- สร้างและแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่กระจัดกระจายทั้งภายในและภายนอก เพื่อจัดทำเนื้อหาให้ตรงกับความต้องการ

KM Conceptual Model

การแบ่งประเภทของความรู้



จะทำให้เข้าใจง่าย และ
สมบูรณ์อย่างไร



3 Knowledge Organization

การจัดความรู้ให้เป็นระบบ

- การแบ่งประเภทและชนิดของความรู้ เพื่อจัดทำระบบให้ง่ายขึ้นและสะดวกต่อการค้นหาและใช้งาน

4 Knowledge Codification

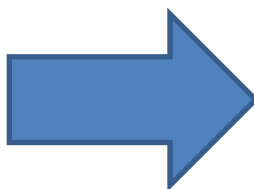
การประมวลและกลั่นกรองความรู้

- จัดทำเป็นภาษาให้เป็นมาตรฐาน เดียวทั้งองค์กร
- ปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยตลอดเวลา

KM Conceptual Model

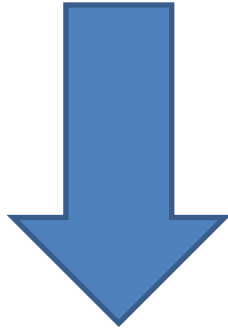
5 Knowledge Access การเข้าถึงความรู้

การนำความรู้มาใช้งาน
ง่ายหรือไม่



- ความสามารถในการเข้าถึงความรู้
- ความสะดวก รวดเร็ว
- ง่ายต่อการใช้งาน

มีการแบ่งปันความรู้หรือไม่



ความรู้ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อ
องค์กรหรือไม่
องค์กรดีขึ้นหรือไม่

6 Knowledge Sharing การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้

- การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้
- ระบบพี่เลี้ยง
- การสับเปลี่ยนงาน

ยกตัวอย่าง
กิจกรรม

7 Learning การเรียนรู้

- การนำไปใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์

กระบวนการบริหารจัดการความรู้

- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (ประชุมประจำเดือน)
- การประกวดองค์ความรู้
- การจัดเก็บความรู้จากผู้เกษียณฯ
- องค์ความรู้จากภายนอก

ได้มา

- 5Minutes concept
- VDO Clip
- AAR และ Retrospect
- คู่มือปฏิบัติงาน
- KM Web

จัดเก็บ

- กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)
- เวทีสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge forum)
- KM Web
- Intranet
- การจัดนิทรรศการ

เผยแพร่

- ทำให้กระบวนการงานมีความสะดวก และรวดเร็วขึ้น
- ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- ลดค่าใช้จ่ายประหยัดเวลา
- พัฒนารูปแบบการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- เป็นต้นแบบในการต่อยอดให้เกิดนวัตกรรมใหม่ต่อไป

นำไปใช้

ที่มา กระบวนการบริหารจัดการความรู้ของกรมธนารักษ์



ที่มา การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของกรมธนารักษ์

4.2 ก. ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge)

(10) การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้องค์ความรู้และทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกลงไปในวิถีการปฏิบัติงานขององค์กร

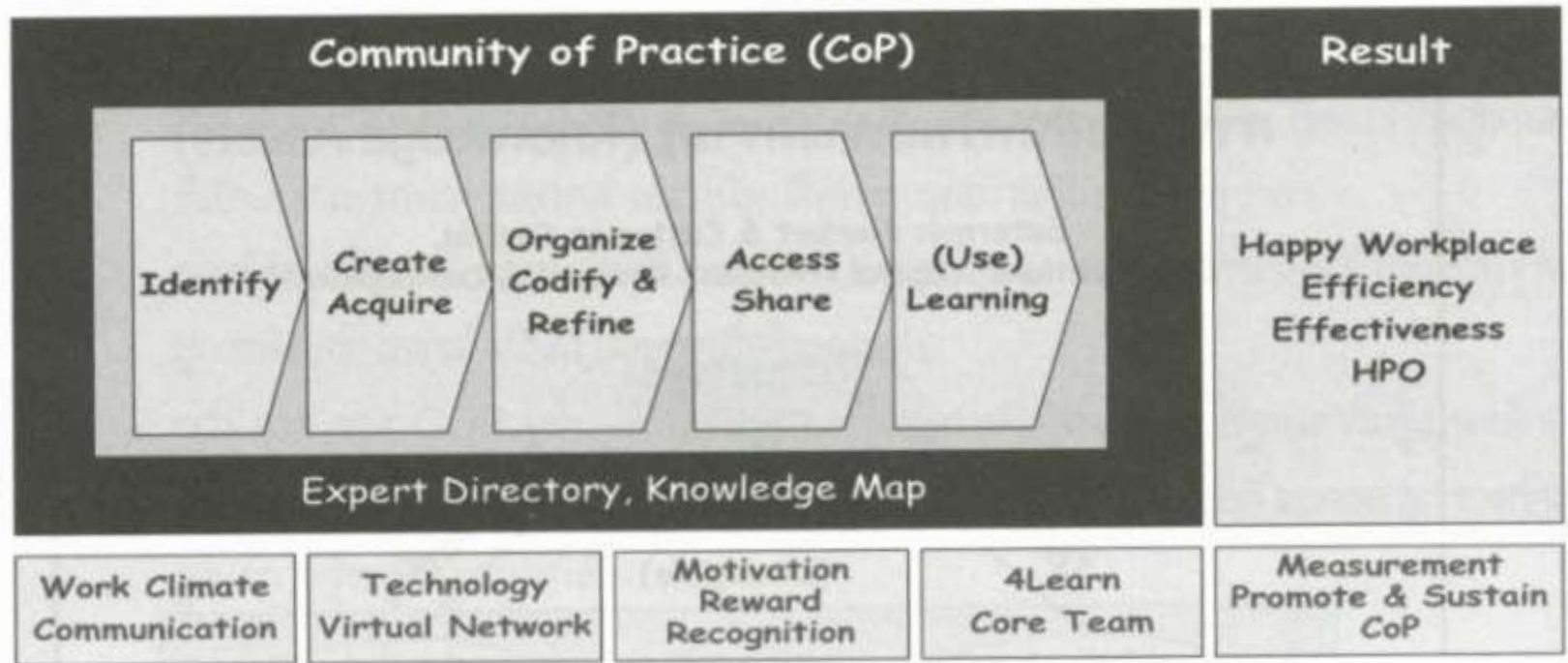
Learn to Share – Knowledge Management



4Learn Leader



4Learn People



โดย Dipl.-Ing. บดินทร์ วิจิรัตน์, ADLI Co.Ltd.

ภาพที่ 17 กระบวนการ และระบบ บรรยายภาพที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ในองค์กร

4.2 ข. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Data, Information, and Information Technology)

(11) คุณลักษณะของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Properties) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าข้อมูล สารสนเทศขององค์กรมีความแม่นยำ ถูกต้อง และเชื่อถือได้ทันกาล ปลอดภัยและเป็นความลับ

การดำเนินการ

- การทำให้มั่นใจว่าข้อมูล สารสนเทศขององค์กรมีความแม่นยำ ถูกต้อง ทันกาล ต้องสร้างระบบดูแลรักษาอุปกรณ์ Hardware Software และโครงข่ายเชื่อมโยงทั้ง Internet และ Intranet ให้สามารถทำงานได้เสนอ
- มีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลโดยเฉพาะ
- คุณภาพของข้อมูลในด้านที่เป็นข้อมูลที่สะท้อนถึงสิ่งที่ต้องการวัด และสารสนเทศที่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้

4.2 ข. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Data, Information, and Information Technology)

(12) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ (Data and Information Availability) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นมีความพร้อมใช้งานด้วยรูปแบบที่ใช้งานง่ายสำหรับบุคลากร ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ผู้ให้ความร่วมมือ รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (*)

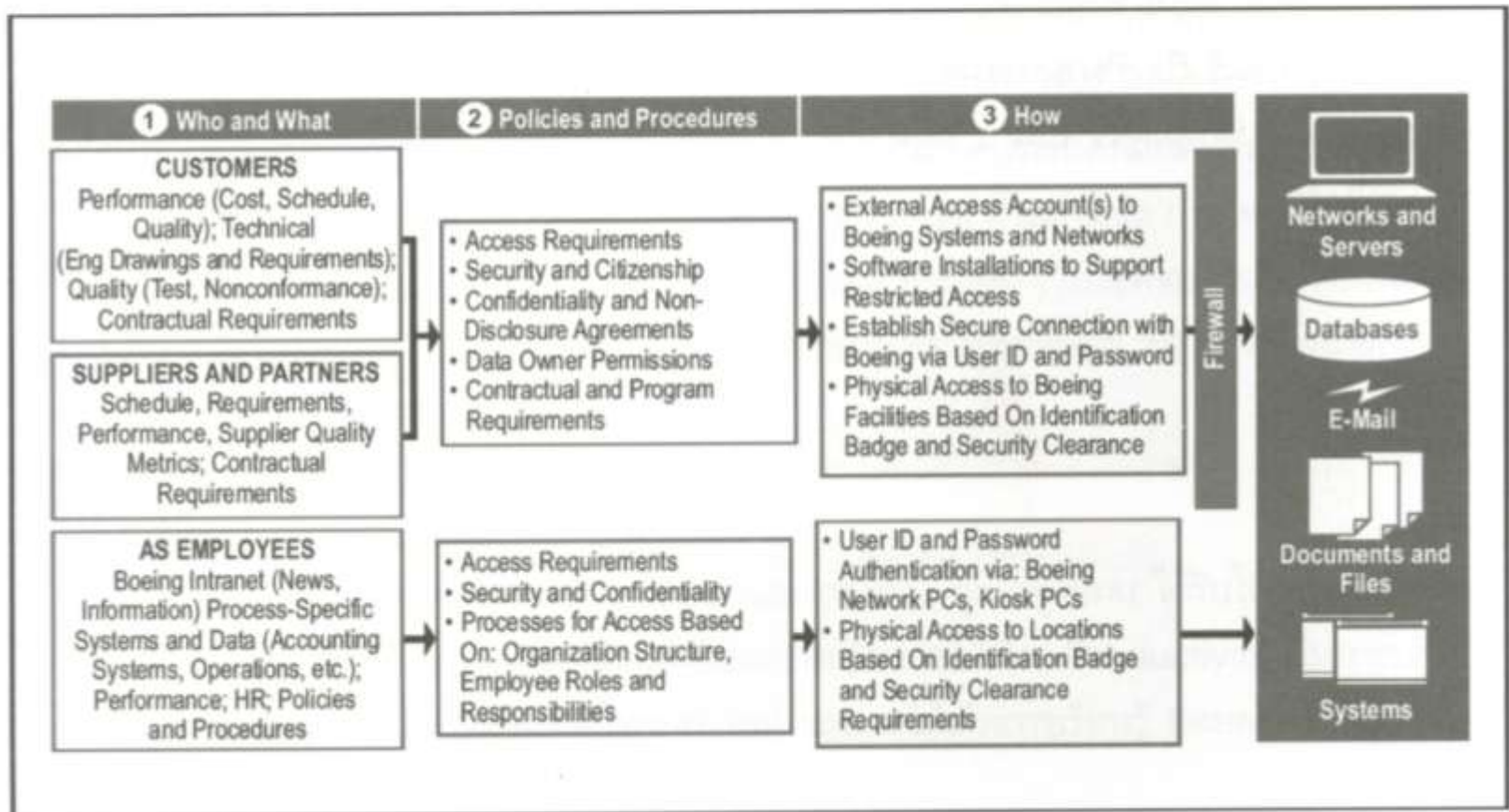
การดำเนินการ

- การทำให้ระบบข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งานและสามารถนำมาใช้งานได้ทันทีที่ต้องการ คือ การรวบรวมข้อมูลจากทุกแหล่งไว้ที่แหล่งเดียว และมีการสำรองข้อมูลไว้ ดำเนินการประมวลผลแบบ Real Time เพื่อให้ข้อมูลทันสมัยมากที่สุด และการติดตั้งระบบกันข้อมูลสูญหายให้สามารถเรียกดูข้อมูลได้ทุกเวลา
- ควรกำหนดระดับการเข้าถึงข้อมูลได้ ตามรูปแบบของผู้ใช้งาน ออกแบบพัฒนาการเข้าถึงข้อมูลตามรูปแบบความต้องการของผู้ใช้
- ประเมินและปรับปรุงระบบข้อมูลและสารสนเทศ รวมทั้ง Hardware & Software

Ex : การดำเนินการให้ระบบสารสนเทศมีความพร้อมใช้

ปัญหาในระบบสารสนเทศ	การดำเนินการให้มีความพร้อมใช้	ความถี่
ข้อมูลเสียหาย	- ICT ทำการ Backup ข้อมูลเพื่อนำมาใช้งาน เมื่อข้อมูลเสียหาย	Backup ข้อมูล เป็น Daily Monthly Yearly
Hardware และ Network เสีย	- ICT ทำการ Monitor ข้อมูล uptime หาก น้อยกว่าเป้าหมายต้องหาสาเหตุ ปัญหา และ แก้ไข	Monthly
Hardware เสียเป็นเวลานาน	- ICT ทำการ Monitor ข้อมูล uptime หาก น้อยกว่าเป้าหมายต้องหาสาเหตุ ปัญหา และ แก้ไข	Backup ข้อมูลไปที่ศูนย์สำรอง
Network เสียเป็นเวลานาน	- ICT ทำการ Monitor ข้อมูล uptime หาก น้อยกว่าเป้าหมายต้องหาสาเหตุ ปัญหา และ แก้ไข	Real Time Backup
.....		

จากภาพที่ 11 แสดงให้เห็นถึงตัวอย่างของการเข้าถึงข้อมูล และสารสนเทศด้วยระบบเครือข่าย IT ของ บริษัท Boeing Aerospace (MBNQA Winner 2003) ซึ่งได้กำหนด นโยบาย และ ขั้นตอน การเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศ ระบบการจัดการฐานข้อมูล ระบบการติดต่อสื่อสารด้วย E-Mail รวมถึง การป้องกันระบบฐานข้อมูล จากการบุกรุกจากภายนอก ด้วยการติดตั้งการป้องกัน (Firewall)



ภาพที่ 11 แสดงให้เห็นถึงวิธีการเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศผ่านทางระบบเครือข่าย IT

4.2 ข. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Data, Information, and Information Technology)

(13) คุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ (Hardware and Software Properties) องค์กรมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัยและใช้งานง่าย

Software	Hardware
โปรแกรมที่มีลิขสิทธิ์ถูกต้องตามกฎหมาย	การได้รับรองมาตรฐาน
มีระบบปลอดภัยที่ดี	การทดสอบประสิทธิภาพการใช้งาน และ รองรับโปรแกรมการใช้งาน
มีความเป็นมาตรฐานกลางที่สามารถ ประยุกต์ใช้กับโปรแกรมอื่นๆได้สะดวก	การตรวจสอบและซ่อมบำรุงอย่างสม่ำเสมอ

การจัดการ Hardware & Software

Figure 4.2-3 Hardware and Software Management

Hardware management

Reliability:

- Hardware rotation
- Preventive maintenance
- Redundant hardware systems

Security:

- Firmware updates
- Physically secured computer rooms

User-friendly:

- Evaluation of demo units
- Training

Software management

Reliability:

- Software preview process
- Patches and upgrades

Security:

- Access controls including passwords
- Audits

User-friendly:

- User involved in design/ review
- Online help
- User Guides
- Training

นโยบายด้านความมั่นคงปลอดภัย (Security Policy)			
การจัดตั้งองค์กรด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Organizing Information Security)			
การบริหารจัดการทรัพย์สิน (Asset Management)			
<p>ปัจจัยความมั่นคงปลอดภัยทาง บุคลากร (Human Resource Security)</p>	<p>ปัจจัยความมั่นคงปลอดภัยทาง กายภาพและ สิ่งแวดล้อม (Physical & Environment Security)</p>	<p>การบริหารจัดการด้านการ สื่อสารและการ ดำเนินงาน (Communication & Operation Management)</p>	<p>การควบคุมการเข้าถึง การพัฒนา และดูแลระบบสารสนเทศ (Information Systems Acquisition, Development & Maintenance)</p>
การควบคุมการเข้าถึง (Access Control)			
การบริหารจัดการเหตุการณ์ด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information Security Incident Management)			
การบริหารความต่อเนื่องของการดำเนินงาน (Business Continuity Management)			
การปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมายและบทลงโทษของการละเมิดนโยบายด้านความมั่นคงปลอดภัย (Compliance)			

ภาพที่ 12 แสดงให้เห็นถึงระบบการจัดการ Information Security ตามมาตรฐาน ISO

4.2 ข. ข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Data, Information, and Information Technology)

(14) ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉิน (Emergency Availability) ในกรณีฉุกเฉิน องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์รวมทั้งข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความจำเป็นทางภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

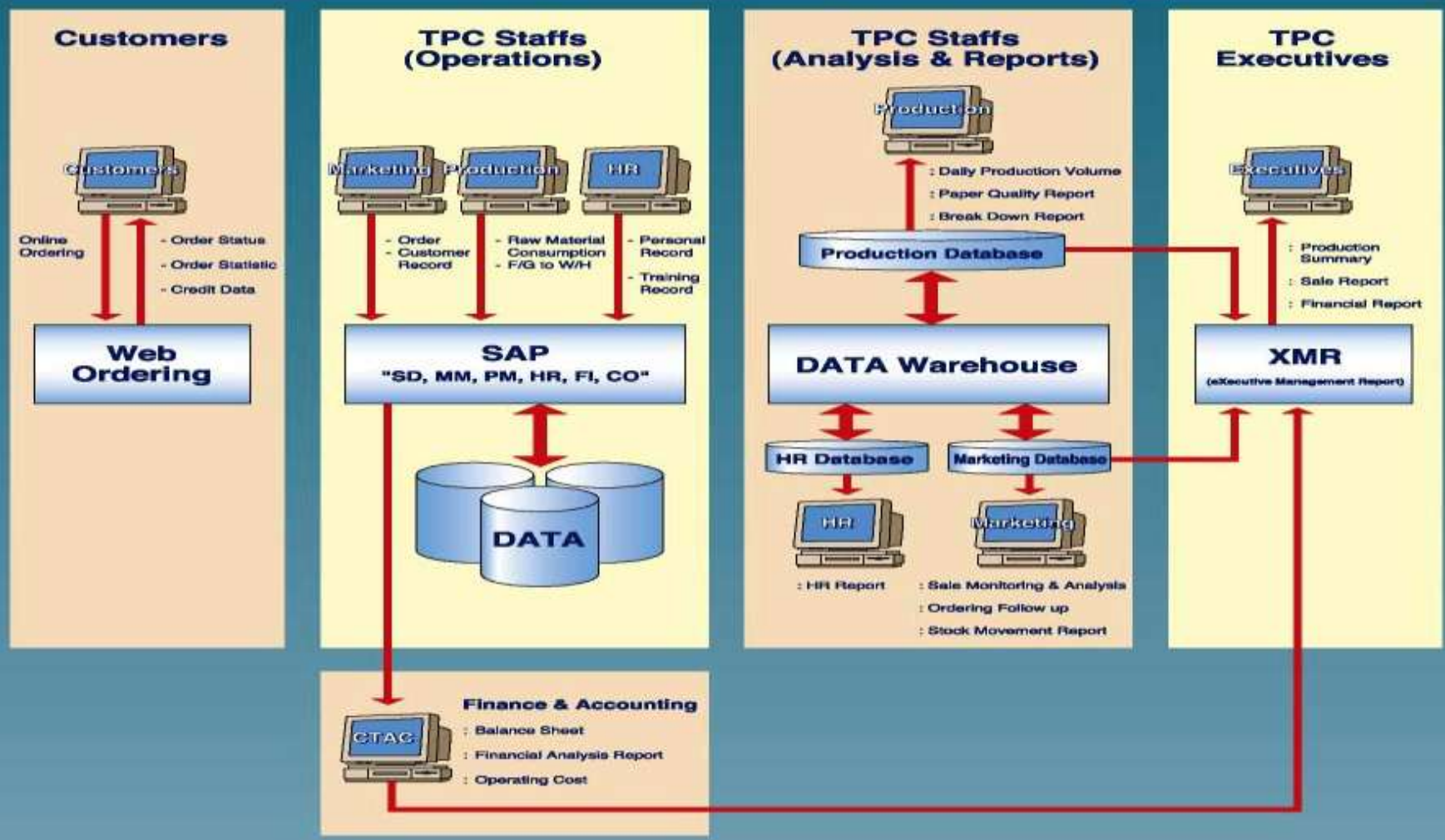
การเตรียมความพร้อมกรณีฉุกเฉิน

Security Issue	วิธีการป้องกัน	ความถี่
ปัญหา Security โดยรวม	- คณะกรรมการความปลอดภัยข้อมูลสารสนเทศ ปตท. Monitor ปัญหาเกี่ยวกับความปลอดภัย	- ทุกไตรมาส
ผู้ใช้ปฏิบัติงานโดยไม่ระวัง เรื่องความปลอดภัยของ ระบบสารสนเทศ	- ICT ประชาสัมพันธ์ทางเสียงตามสาย, E-mail - ICT จัดอบรม Security Awareness - Internal Audit	- ทุกเดือน - อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง - อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
การบุกรุกเข้ามาในเครือข่าย จาก Internet หรือจาก พนักงานภายใน	- ICT ออกแบบ Network ให้มี Firewall ป้องกัน 2 ชั้น	Real Time
การทำลายโดย Virus	- ICT ติดตั้งโปรแกรม Virus Scan และให้มี การ Scan Virus แบบอัตโนมัติ	- Update ข้อมูล Virus ทุกวัน โดยการ Download อัตโนมัติ

Figure 4.2 C การดำเนินการให้ Hardware, Software และ Network มีความปลอดภัย

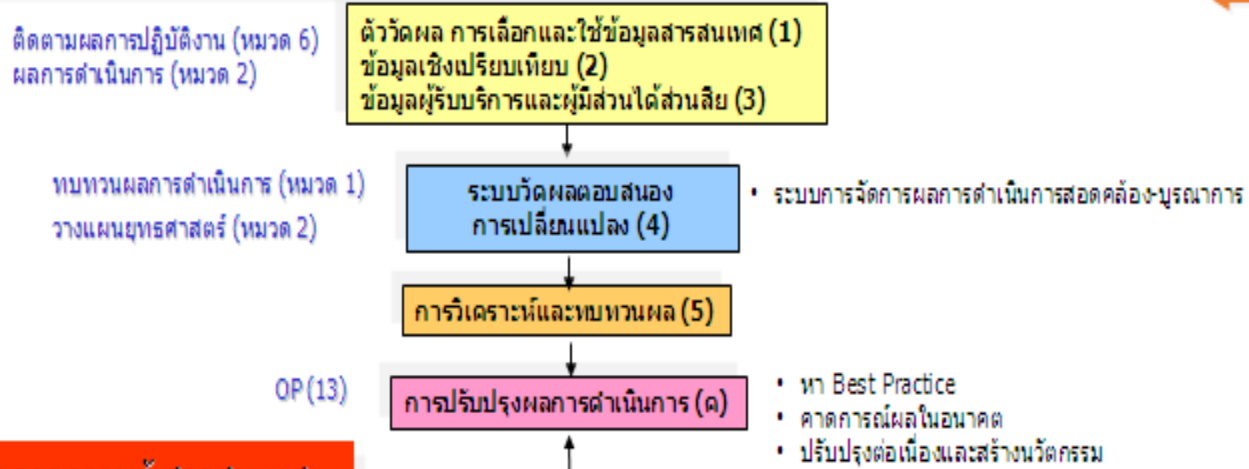
ระบบการไหลเวียนข้อมูลสารสนเทศ

Integrated IT System

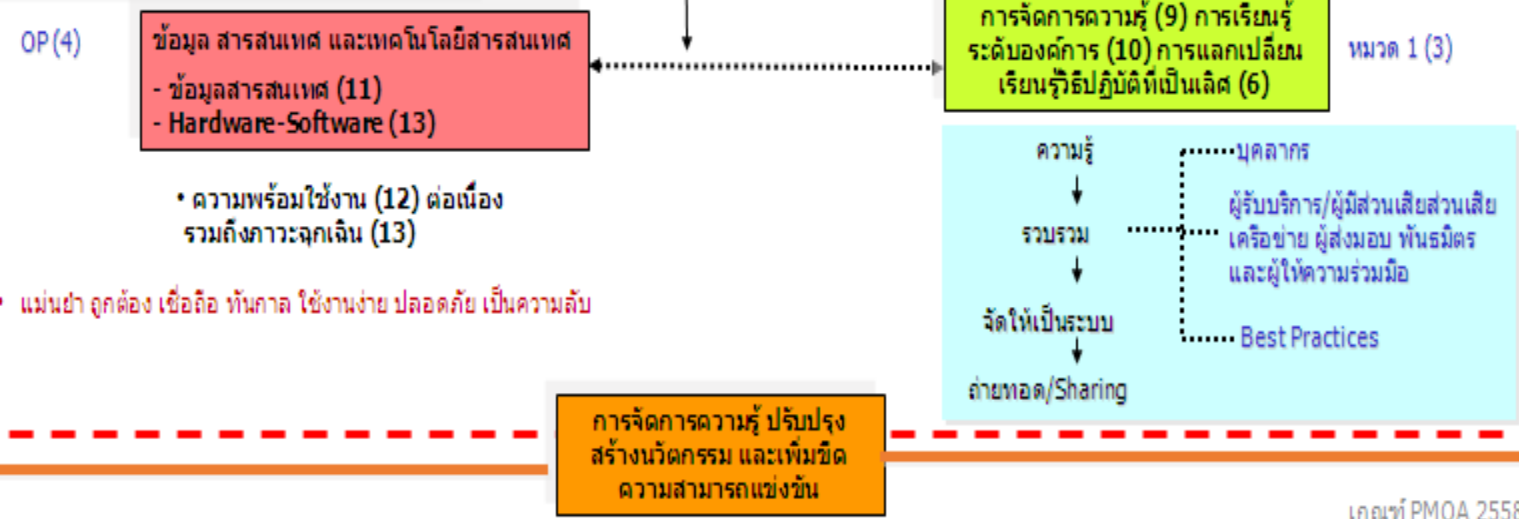


หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการ



4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ



PMQA FL หมวด 4
การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการ
ความรู้

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้



IT1

ส่วนราชการมีการเลือก รวบรวม ตั้ววัดผลการดำเนินงาน เพื่อติดตามผลการปฏิบัติการณ์และผลการดำเนินการโดยรวมของส่วนราชการ ซึ่งรวมถึงการติดตามความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน

A	<ul style="list-style-type: none">• <u>แสดงวิธีการเลือก รวบรวม ตั้ววัดการดำเนินงานที่สำคัญ</u>ของส่วนราชการ เพื่อใช้ในการติดตามความก้าวหน้า และผลสำเร็จของการดำเนินงานของส่วนราชการ
D	<ul style="list-style-type: none">• <u>แสดงตั้ววัดที่สำคัญ</u>ของส่วนราชการที่ใช้ในการติดตามความก้าวหน้าและผลสำเร็จของการดำเนินงานของส่วนราชการ• <u>รวบรวม ติดตามผลการดำเนินงานตามตั้ววัด</u>เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานและผลการดำเนินการโดยรวม
R/I	<ul style="list-style-type: none">• การแสดงให้เห็นถึงระบบการวัดผลที่<u>สอดคล้อง</u>ไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการ เพื่อใช้ติดตามผลที่<u>สอดคล้อง</u>กับผลลัพธ์การดำเนินการ• <u>ข้อมูลมีความครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย</u> สามารถนำไปใช้ในการวางแผนและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้



IT2

ส่วนราชการมีการวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการเพื่อประเมินผลสำเร็จของส่วนราชการ ความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี และนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน

A	<ul style="list-style-type: none">แสดงระบบการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
D	<ul style="list-style-type: none">มีการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการเพื่อประเมินผลสำเร็จของส่วนราชการ ความก้าวหน้าในการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการนำผลของการทบทวนไปใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และปรับปรุงองค์การ
R/I	<ul style="list-style-type: none">เกิดการเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีแสดงให้เห็นถึงผลการทบทวนผลการดำเนินการเพื่อนำไปสู่การคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตและนำไปสู่การสร้างโอกาสในการปรับปรุงผลการดำเนินการเชื่อมโยงการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ ไปสู่การจัดทำสารสนเทศเพื่อใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้



IT3

ส่วนราชการมีวิธีการรวบรวมและถ่ายทอดองค์ความรู้ ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ แก่องค์การ เพื่อใช้ประโยชน์ในการแบ่งปันและนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไป ดำเนินการ

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน

A	<ul style="list-style-type: none">• แนวทางและวิธีการคัดเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นและเป็นประโยชน์แก่องค์การ• แนวทางการค้นหาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ
D/L	<ul style="list-style-type: none">• มีการแบ่งปันและถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มีอยู่• มีการนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศไปถ่ายทอดและขยายผล
R/I	<ul style="list-style-type: none">• แสดงถึงการมีองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่องค์การ และนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้ รวมถึงการพัฒนากระบวนการที่เพิ่มคุณค่าให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย• เกิดวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับองค์การและระดับบุคคล

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

IT4

ส่วนราชการมีวิธีการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศของส่วนราชการมีความครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย และปลอดภัย รวมถึงมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีรูปแบบที่ใช้งานง่ายสำหรับผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ

ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน

A	<ul style="list-style-type: none">• <u>แนวทางและวิธีการที่ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนาเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศมีความครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัยและปลอดภัย</u>• <u>แนวทางในการออกแบบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีรูปแบบที่ใช้งานง่าย</u>
D/L	<ul style="list-style-type: none">• <u>แสดงฐานข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญที่ส่วนราชการได้พัฒนาให้มีความครอบคลุม ถูกต้อง ทันสมัย และปลอดภัย</u>• <u>แสดงระบบการรักษาความมั่นคงและปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</u>
R/I	<ul style="list-style-type: none">• ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีรูปแบบที่<u>ใช้งานง่าย</u>สำหรับผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ