

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

องค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศ จะต้องมีการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันและทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อใช้ติดตามการปฏิบัติงานประจำวันและผลการดำเนินงานตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร รวมถึงนำข้อมูลและสารสนเทศมาเรียนรู้เพื่อให้เกิดนวัตกรรม เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

อีกประการหนึ่งที่สำคัญคือ องค์กรต้องสร้างความพร้อมในการใช้งานของข้อมูลสารสนเทศ และคุณภาพของ Hardware และ Software โดยต้องออกแบบระบบข้อมูลและสารสนเทศให้ตรงกับความต้องการใช้ และทำให้ข้อมูลและสารสนเทศถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเวลา สามารถนำไปใช้งานได้ และมีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล รวมถึงการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นการสร้างสินทรัพย์ทางความรู้ให้อยู่กับองค์กร โดยพัฒนาระบบให้องค์ความรู้ถูกถ่ายทอดและเก็บรักษาไว้ที่องค์กร และมีการแบ่งปันความรู้ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างรวดเร็วทั่วทั้งองค์กร

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินเกี่ยวกับ 4.1) การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กร และ 4.2) การจัดการสารสนเทศและความรู้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กร

เป็นการปรับปรุงวิธีการที่องค์กรใช้ในการเลือก รวบรวม และใช้ข้อมูลและสารสนเทศสำหรับการวัดผลการดำเนินการและการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนการวางแผน การปรับปรุงการดำเนินการขององค์กร และการสร้างนวัตกรรมใหม่ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ทั้งในการติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร โดยกำหนดตัวชี้วัดหลักและตัวชี้วัดย่อยที่สัมพันธ์กัน ทั้งในรูปของตัวชี้วัดนำและตัวชี้วัดตาม (Leading และ Lagging Indicators) เพื่อขึ้นำการจัดการกระบวนการขององค์กร ให้บรรลุผลลัพธ์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าว รวมทั้งมีการปรับปรุงและปรับเปลี่ยนระบบการวัดผลการดำเนินการให้ทันต่อทิศทางขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทั้งภายในและภายนอกขององค์กรที่ไม่ได้คาดการณ์ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อที่ผู้บริหารขององค์กรจะได้ใช้ประกอบการตัดสินใจและวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ต่อไป

4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้

เป็นการปรับปรุงวิธีการที่องค์กรสร้างระบบที่มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งานสำหรับผู้ใช้ที่สำคัญทั้งหมด ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากร องค์กรหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และออกแบบระบบข้อมูลและสารสนเทศให้ตรงกับความต้องการ และเข้าถึงได้ในรูปแบบที่ผู้ใช้ต้องการ รวมถึงการบริหารข้อมูลและสารสนเทศให้ถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา ปลอดภัย มีระบบรักษาความลับ และความเชื่อถือได้ของข้อมูล

นอกจากนี้ องค์กรจะต้องพัฒนาระบบที่สามารถมั่นใจได้ว่าความรู้ขององค์กรจะถูกถ่ายทอดและเก็บรักษาไว้ที่องค์กร โดยที่ความรู้นี้รวมถึงความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ความรู้และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความรู้จากองค์กรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งองค์กรจะต้องวางระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างรวดเร็วภายในองค์กร เพื่อปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมขององค์กร โดยที่กระบวนการดังกล่าวนี้ องค์กรสามารถดำเนินการได้โดยการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ (Knowledge Management หรือ KM) ซึ่งเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรที่กระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

การดำเนินการตามหมวด 4 มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 8, 9, 11, 16-18, 20, 27-29, 37-41, 43-45

แนวทาง และวิธีการ เพื่อใช้ในการปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการขององค์กร

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กร

ก. การวัดผลการดำเนินการ

- | | |
|-----|---|
| (1) | <ul style="list-style-type: none"> - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน เพื่อใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงาน และผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยรวม - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้มาสนับสนุนการตัดสินใจในส่วนราชการและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม <p style="text-align: center;">(การเลือกรวบรวมและใช้ข้อมูลสารสนเทศที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกัน)</p> |
|-----|---|

◆ แนวทางการดำเนินการ

1.1 การเลือกรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่สอดคล้องเชื่อมโยงเพื่อติดตามผลดำเนินงานองค์กร

1) องค์กรคัดเลือก รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่จะนำไปใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวันที่มีผลกระทบ มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล และผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม โดยที่จะต้องตรวจสอบข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัย และเชื่อถือได้ โดยที่องค์กรสามารถคัดเลือกและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ ได้ เช่น

- ข้อมูลผลการดำเนินงานจากแผนงาน/โครงการ และผลการใช้งบประมาณ
- ข้อมูลความต้องการ/ความพึงพอใจ/การร้องเรียน จากผู้รับบริการ
- ข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล เช่น ความพึงพอใจของบุคลากร
- ข้อมูลจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก
- ข้อมูลจากการทำ Benchmarking และการศึกษา Best Practices จากองค์กรทั้งภายในและภายนอกประเทศ

2) วางระบบการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อช่วยผู้บริการในการตัดสินใจ ได้แก่ ระบบช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support System : DSS) ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information System : EIS) ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System : MIS) และระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (Geographic Information System : GIS)

- (2) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ มาสนับสนุนการตัดสินใจในส่วนราชการ และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม (การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ)

แนวทางการดำเนินการ

1) องค์กรควรเลือกหน่วยงานเปรียบเทียบ (Benchmarking) ให้เหมาะสม โดยศึกษาบริบทที่ใกล้เคียงกัน รวมทั้งมีผลการดำเนินงานที่สูงกว่า โดยที่ข้อมูลที่นำมาใช้เปรียบเทียบนั้น อาจพิจารณาได้ทั้งที่เป็นผลการดำเนินงานโดยรวม และผลการดำเนินงานที่เป็นรายกระบวนการ นอกจากนี้ อาจนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ขององค์กรชั้นนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรก็ได้

2) นำผลการเปรียบเทียบมาวิเคราะห์เพื่อค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จและนำมาปรับปรุงกระบวนการ รวมทั้งเป็นข้อมูลประกอบในการตัดสินใจของผู้บริหาร และสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร

- (3) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการเหมาะสม และทันสมัยอยู่เสมอ
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลการดำเนินการ มีความไวในการบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดการณ์ ทั้งจากภายในและภายนอก

◆ แนวทางการดำเนินการ

3.1 การทบทวนปรับปรุงระบบการวัดผลให้เหมาะสมและทันสมัย

1) องค์กรควรมีการทบทวนและปรับปรุงระบบการวัดผลการดำเนินการให้ทันต่อทิศทางและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้

2) องค์กรควรมีการทบทวนปรับปรุงระบบการวัดผลควรดำเนินการในช่วงของการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลดังกล่าวจะสามารถสะท้อนถึงความสำเร็จขององค์กรได้อย่างแท้จริง

3) การทบทวนระบบการวัดผลเพื่อให้เหมาะสมและทันสมัย ตัวอย่างเช่น

- ทบทวนเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
- ทบทวนตัวชี้วัดว่ายังคงสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จขององค์กร
- ทบทวนช่วงระยะเวลาการเก็บข้อมูล

3.2 การจัดระบบการวัดผลให้ไวต่อการบ่งชี้จากการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอก

- 1) องค์กรอาจจัดประเภทของตัวชี้วัดออกเป็นระดับต่าง ๆ เพื่อให้ไวต่อการแก้ปัญหา เช่น ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมากเป็นพิเศษ (มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรและมีผลกระทบต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเห็นได้ชัด) ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมาก และตัวชี้วัดที่ต้องติดตามเป็นประจำ
- 2) เมื่อแยกประเภทตัวชี้วัดแล้ว ควรกำหนดระยะเวลาการติดตามให้สอดคล้องกับประเภทตัวชี้วัดที่กำหนด เช่น ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมากเป็นพิเศษ ควรติดตามทุกสัปดาห์ ตัวชี้วัดที่ต้องติดตามมาก ควรติดตามทุกเดือน เป็นต้น
- 3) องค์กรอาจกำหนดให้มีตัวชี้วัดหลักและตัวชี้วัดย่อยที่สอดคล้องเชื่อมโยงกัน โดยเฉพาะตัวชี้วัดที่อยู่ในรูปของตัวชี้วัดนำ (Leading Indicators) เพื่อใช้ติดตามและรับทราบผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถจะบรรลุผลลัพธ์ได้หรือไม่ ซึ่งหากผลตามตัวชี้วัดนำไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ องค์กรจะสามารถรับมือและแก้ไขสถานการณ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้
- 4) องค์กรอาจเลือกใช้กลไกที่ช่วยในระบบการติดตามวัดผลการดำเนินงานได้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุน เช่น การกำหนดระบบการเตือนภัย (Warning System) แบบสัญญาณไฟจราจร การมีห้องปฏิบัติการ (Operation Room, Management Cockpit, War Room) เป็นต้น

ข. การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ

- | | |
|-----|---|
| (4) | ส่วนราชการมีการวิเคราะห์ในเรื่องอะไรบ้าง เพื่อช่วยให้ผู้บริหารของส่วนราชการนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ และนำไปใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ |
|-----|---|

ควรนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์ ซึ่งประกอบด้วยข้อมูลการใช้จ่ายเงิน (Cash Flow) และข้อมูลที่มีผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ ว่ามีการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ รวมทั้งจะต้องนำปัจจัยภายนอกซึ่งเปลี่ยนแปลงไป เช่น ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี มาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์เพื่อช่วยให้ผู้บริหารของส่วนราชการนำไปใช้ในการทบทวนผลการดำเนินการและการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

- | | |
|-----|--|
| (5) | ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับได้รับทราบถึง ผลการวิเคราะห์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (การสื่อสารผลวิเคราะห์ให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ) |
|-----|--|

◆ แนวทางการดำเนินการ

องค์กรควรจัดให้มีการสื่อสารเพื่อให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรสามารถรับรู้และเข้าใจในผลการวิเคราะห์ และนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน และสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยกำหนดให้มีวิธีการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ เช่น

- ระบบ Intranet/E-mail เป็นเครื่องมือสื่อสารผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ไปยังบุคลากรทุกคนให้สามารถรับทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้ทันที
- ระบบ Individual Project Teams เป็นการสื่อสารผลการวิเคราะห์ผ่านทีมงานที่รับผิดชอบโดยตรง
- ระบบ Regular Staff Meeting เป็นการสื่อสารผลการวิเคราะห์โดยผ่านรูปแบบของการประชุมปกติในทุกระดับขององค์กร เช่น การประชุมรายสัปดาห์ รายเดือน
- ระบบ Training Programs เป็นการสื่อสารผลการวิเคราะห์ผ่านการอบรม/สัมมนา
- ระบบ Corporate Kick-off เป็นการสื่อสารผลการวิเคราะห์ให้กับบุคลากรทุกคนในองค์กรประจำปี

4.2 การจัดการสารสนเทศและความรู้

ก. ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ

- (6) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการมีความพร้อมใช้งานและทำให้บุคลากร ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกันสามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าว
(การจัดการระบบข้อมูลและสารสนเทศ)

◆ แนวทางการดำเนินการ

- 1) องค์กรควรทำให้ระบบข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งานและสามารถนำมาใช้งานได้ทันทีเมื่อต้องการ ตามความเหมาะสมของบุคลากรแต่ละระดับ โดยมีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้
 - รวบรวมข้อมูลจากทุกแหล่งไว้ในที่เดียวกัน และต้องมีการสำรองข้อมูลไว้ด้วย
 - ดำเนินการประมวลผลแบบ Real Time เพื่อให้ข้อมูลมีความทันสมัยมากที่สุด แต่ทั้งนี้สำหรับข้อมูลงานที่ไม่เร่งด่วนอาจตั้งโปรแกรมให้ประมวลผลในเวลากลางคืน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างรวดเร็วในช่วงเวลากลางวัน
 - ติดตั้งระบบป้องกันข้อมูลสูญหาย และข้อมูลถูกทำลาย เพื่อให้สามารถเรียกดูข้อมูลได้ทุกเวลาที่ต้องการ
- 2) องค์กรควรกำหนดระดับการเข้าถึงข้อมูลได้ และรูปแบบของข้อมูลตามความต้องการใช้ข้อมูลของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้รับบริการขององค์กร โดยออกแบบระบบการเข้าใช้และเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศในระดับต่าง ๆ เช่น การใช้รหัสผ่าน (Password) เพื่อตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ใช้ข้อมูล เป็นต้น และออกแบบให้ข้อมูลและสารสนเทศเข้าถึงได้ในรูปแบบที่ผู้ใช้ต้องการ รวมถึงควรพัฒนาระบบ Hardware Software และโครงข่ายเชื่อมโยงทั้ง Intranet และ Internet ให้ใช้งานได้ง่ายปลอดภัย ถูกต้องแม่นยำ มีระบบรักษาความลับ และความเชื่อถือได้

3) ประเมินและปรับปรุงระบบข้อมูลและสารสนเทศ รวมถึง Hardware และ Software เพื่อให้ระบบสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ (ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้รับบริการขององค์กร) และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของความต้องการและทิศทางขององค์กร

- (7) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศ (ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์) ที่ใช้ในส่วนราชการมีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย
(การจัดระบบอุปกรณ์ (ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์) ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศ)

◆ แนวทางการดำเนินการ

1) องค์กรต้องทำให้ข้อมูลและสารสนเทศถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันเวลา และสามารถนำไปใช้งานได้ง่าย โดยต้องสร้างระบบการดูแลรักษาอุปกรณ์ Hardware Software และโครงข่ายเชื่อมโยงทั้ง Intranet และ Internet ให้สามารถทำงานได้อยู่เสมอ

2) องค์กรมีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลโดยเฉพาะ เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงและใช้งานข้อมูลสารสนเทศได้

3) องค์กรต้องคำนึงถึงคุณภาพของข้อมูลในด้านที่เป็นข้อมูลที่สะท้อนถึงสิ่งที่ต้องการวัด และเป็นข้อมูลสารสนเทศที่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ รวมทั้งในส่วนของคุณภาพของ Hardware และ Software จะต้องพิจารณาถึงคุณภาพที่ช่วยในการจัดการให้สารสนเทศที่มีอยู่สามารถนำไปใช้งานได้อย่างคล่องตัว ถูกต้อง และทันเวลา

4) อุปกรณ์ Hardware ควรได้รับการรับรองมาตรฐานระดับสากล มีการทดสอบประสิทธิภาพการใช้งาน และรองรับโปรแกรมการใช้งาน มีการตรวจสอบและบำรุงรักษาอย่างสม่ำเสมอ

5) อุปกรณ์ Software ควรเป็นโปรแกรมที่มีลิขสิทธิ์ถูกต้องตามกฎหมาย และมีระบบความปลอดภัยที่ดี ความเป็นมาตรฐานกลางที่สามารถประยุกต์ใช้กับโปรแกรมอื่น ๆ ได้สะดวก

- (8) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการจัดการข้อมูลและสารสนเทศ และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศดังกล่าวเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ
(การทบทวนปรับปรุงระบบสารสนเทศและอุปกรณ์)

◆ แนวทางการดำเนินการ

1) ข้อมูลและสารสนเทศจะต้องมีการ Update อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการตรวจสอบข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ โดยศึกษาเปรียบเทียบการคัดเลือกข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล และการปรับปรุงระบบสารสนเทศกับองค์กรอื่น ๆ

2) องค์กรควรมีการทบทวนอุปกรณ์ Hardware และ Software โดยมีการติดตามเทคโนโลยีใหม่ ๆ และวิเคราะห์ความเหมาะสมเพื่อให้มีความสอดคล้องกับการใช้งานขององค์กร รวมทั้งมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ทั้งนี้ หลักการพิจารณาการปรับปรุงอุปกรณ์เทคโนโลยีขององค์กร คือ บุคลากรต้องปฏิบัติงานน้อยลง แต่ได้ปริมาณงานมากขึ้น และประสิทธิภาพของงานต้องดีขึ้นด้วย ซึ่งในการปรับปรุงอุปกรณ์เทคโนโลยีขององค์กรนี้จะช่วยให้องค์กรได้นวัตกรรมใหม่ ๆ จากการนำเทคโนโลยีมาใช้อีกด้วย

ข. การจัดการความรู้

- (9) ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้เพื่อให้เรื่องต่อไปนี้บรรลุผล
- การรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรในส่วนราชการ
 - การรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น
 - การแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- (การจัดการความรู้ขององค์กร)**

◆ แนวทางการดำเนินการ

1) องค์กรต้องสร้างกระบวนการ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ให้เกิดขึ้น โดยต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีกระบวนการ 7 ขั้นตอน ดังนี้

(1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เช่น พิจารณาว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กรคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร โดยขณะนี้เรามีความรู้ อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

(2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เช่น การสร้างความรู้ใหม่ การแสวงหาความรู้จากภายนอก การรักษาความรู้เก่า การกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

(3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

(4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เช่น การปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน การใช้ภาษาเดียวกัน การปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

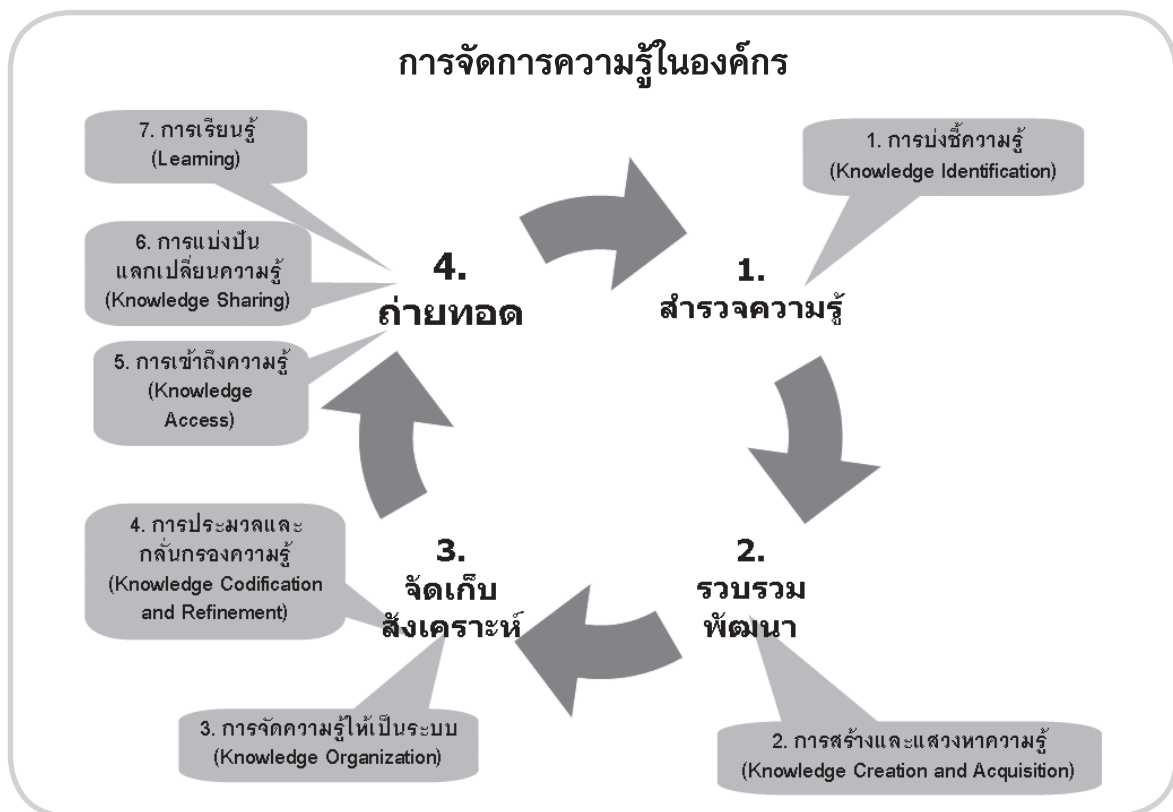
(5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Web Board กระดานประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

(6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) สามารถดำเนินการได้หลายวิธี โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ระบบฐานข้อมูลความรู้ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบกิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทีมข้ามสายงาน เป็นต้น

(7) การเรียนรู้ (Learning) ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จาก สร้างองค์ความรู้-นำความรู้ไปใช้-เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

2) องค์กรต้องมองภาพรวมของปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร โดยการนำกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) มาเชื่อมโยง เพื่อจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้มีชีวิตหมุนต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรมีประสิทธิภาพโดยจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) และนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริง ๆ

3) ในการจัดการความรู้ควรคำนึงถึงการรวบรวมถ่ายทอดจากบุคลากรในองค์กร รวมทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ



ศึกษาเพิ่มเติมจาก

- * ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits) เรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

10. ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ของส่วนราชการ มีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

- | | |
|----------------------------------|--------------------------|
| - ครอบคลุม | - ความรวดเร็ว |
| - ความถูกต้อง | - ความทันสมัย |
| - ความเชื่อมโยง | - ความน่าเชื่อถือ |
| - ความสามารถในการเข้าถึง | - ความสามารถในการตรวจสอบ |
| - การมีส่วนร่วมในกระบวนการข้อมูล | - ความปลอดภัย |
| - การรักษาความลับ | |

(การจัดการให้ข้อมูลสารสนเทศและความรู้มีคุณสมบัติที่ดี)

◆ แนวทางการดำเนินการ

องค์กรควรดำเนินการเพื่อให้ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ มีคุณลักษณะดังนี้

คุณลักษณะ	ความหมาย
ความครอบคลุม	ระบบฐานข้อมูลจะต้องครอบคลุมภารกิจที่จำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างครบถ้วน
ความรวดเร็ว	มีการจัดระบบฐานข้อมูลที่สามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยมีระบบสื่อสารหลายช่องทาง
ความถูกต้อง	จะต้องมีระบบที่มีการตรวจสอบแก้ไข ควรนำข้อมูลมาจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ และมีระบบตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการจัดเก็บ และภายหลังการจัดเก็บ
ความทันสมัย	จะต้องปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้ทันสมัยในลักษณะ Real Time ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ และพร้อมใช้งานได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์
ความเชื่อมโยง	มีระบบที่สามารถเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์กร และระหว่างองค์กร รวมถึงการติดตามตรวจสอบข้อมูลร่วมกัน
ความน่าเชื่อถือ	จะต้องมีแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ และสามารถเปิดเผยข้อมูลให้กับประชาชน รวมทั้งปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัย และมีความน่าเชื่อถืออย่างสม่ำเสมอ
ความสามารถในการเข้าถึง	การวางระบบเพื่อให้ผู้ใช้ข้อมูลมีความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงเพื่อสืบค้นข้อมูล และลดข้อมูลที่ไม่จำเป็น
ความสามารถในการตรวจสอบ	การสร้างระบบการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
การมีส่วนร่วมในกระบวนการข้อมูล	การสร้างระบบการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างระบบเครือข่ายในการทำงาน
ความปลอดภัย	การป้องกันไม่ให้อข้อมูลถูกทำลาย หรือนำไปใช้ในทางที่ไม่สมควร เช่น การจัดให้มีระบบ Firewall
การรักษาความลับ	การกำหนดระดับการเข้าถึงข้อมูลของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ตัวอย่างเครื่องมือ หรือ เทคนิคที่นำมาใช้ในการปรับปรุงองค์กร

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

1. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
2. การเทียบเคียงผลการดำเนินงาน (Benchmarking and Comparison)
3. การออกแบบระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ (Information Hardware and Software Design)
4. เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารและบริการภาครัฐ

◆ หลักการแนวคิดของเครื่องมือโดยสังเขป

1. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

หลักการ

เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ หน่วยงานจำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผลงาน การวิเคราะห์และสร้างองค์ความรู้ในระดับองค์กร ดังนั้นองค์กรต้องมีการเลือกองค์ความรู้ และกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมและสอดคล้อง หลังจากนั้นต้องสรุปว่าอะไรคือข้อมูลสารสนเทศ องค์ความรู้ ตัวชี้วัดที่ต้องมี หลังจากนั้นจึงรวบรวมและจัดเก็บในแต่ละขั้นตอนและกระบวนการบริหารงาน ต้องมีการกำหนดความถี่ในการจัดเก็บ ผู้รับผิดชอบและวิธีการจัดเก็บ ซึ่งเมื่อได้ข้อมูลสารสนเทศ และองค์ความรู้ดังกล่าวข้างต้น จะต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้รวมทั้งถ่ายทอดใช้ในการบริหารงานทั้งระดับองค์กร และระดับกระบวนการเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และทิศทางขององค์กร

กระบวนการ

1. การบ่งชี้ความรู้และข้อมูล ตัวชี้วัดที่มีผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กรทั้งนี้จะต้องขอความเห็นจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือแม้กระทั่งผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอก เพื่อให้ครอบคลุมในทุกประเด็น
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เพื่อรวบรวมองค์ความรู้และผลการวัดและวิเคราะห์ที่ได้กำหนด ความต้องการไว้ในข้อ 1 ทั้งนี้สามารถหาแหล่งความรู้และข้อมูลจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร
3. ดำเนินการจัดทำระบบในการจัดเก็บองค์ความรู้ ข้อมูล และสารสนเทศที่ได้จากข้อ 2 เพื่อให้พร้อมใช้งานสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องและสามารถอ้างอิงทั้งในปัจจุบันและอนาคต

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ องค์กรจะต้องดำเนินการตั้งคณะทำงานที่มีองค์ความรู้ตามที่กล่าวไว้ในข้อ 1 เพื่อทำการประเมินและกลั่นกรององค์ความรู้ที่ถูกต้อง แม่นยำ ก่อนที่จะทำการเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งจะต้องระวังเป็นอย่างมาก เนื่องจากมีผลต่อความเชื่อมั่นขององค์กรต่อสาธารณชน

5. การเข้าถึงความรู้ ข้อมูล สารสนเทศ องค์ความรู้ทั้งหมดที่เกิดขึ้นในองค์กรจะต้องพร้อมใช้งานและพนักงานที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกสบายและมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามในเรื่องความปลอดภัยของข้อมูลจะต้องมีการพิจารณาเตรียมความพร้อมไว้เป็นอย่างดี พร้อมทั้งมีแผนฉุกเฉินและแผนสำรองเป็นอย่างดี หากเกิดภัยพิบัติ หรือ ความไม่สงบในกรณีต่าง ๆ

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ หลังจากสร้างความพร้อมในเรื่องระบบการจัดเก็บและพร้อมใช้งานไปแล้วนั้น องค์กรมีการนำความรู้ไปใช้งานและนำกลับมาแลกเปลี่ยนด้วยวิธีต่าง ๆ อาทิ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ เวทีสัมมนา การเขียนบทความ การเล่าประสบการณ์ที่ดีและบทเรียนจากการนำไปปฏิบัติ

7. การเรียนรู้ หลังจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในข้อที่ 6 การนำความรู้ไปปฏิบัติจริง ส่งผลให้มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่และฐานองค์ความรู้ขององค์กรขยายใหญ่ขึ้นและเป็นองค์ความรู้ที่มีสลับซับซ้อนและทรงคุณค่ามากขึ้น ซึ่งสามารถใช้เป็นดัชนีความสำเร็จของการจัดการความรู้ได้เป็นอย่างดี

ทั้งนี้ หากมีการพิจารณาปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ขององค์กร องค์กรสามารถดำเนินการจัดการความรู้ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 จนถึง 7 ได้อย่างต่อเนื่อง และพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กรต่อไป

2. การเทียบเคียงผลการดำเนินงาน (Benchmarking and Comparison)

หลักการ

การผลักดันให้องค์กรมีขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง นอกจากการมีระบบการบริหารงานที่ดี มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องแล้ว เพื่อให้เกิดทิศทางที่ชัดเจนและถูกต้ององค์กรจำเป็นต้องมีการประเมินผลการบริหารองค์กรในมิติต่าง ๆ โดยต้องมีดัชนีชี้วัดที่เหมาะสมกับองค์กรและเทียบเคียงกับคู่แข่ง คู่เทียบหรือสภาพตลาดอย่างเหมาะสม เพื่อให้เห็นถึงสถานะขององค์กรตัวเองในมุมมองของลูกค้าและตลาดว่าอยู่ไหนระดับใด อันนำมาซึ่งการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่องและถูกทิศทาง เพื่อให้องค์กรมีขีดความสามารถสูงและยั่งยืน

กระบวนการ

1. การวางแผน

- กำหนดหัวข้อเรื่องหรือกระบวนการที่จะทำ Benchmarking
- คัดเลือกและกำหนดองค์กรที่ต้องการเปรียบเทียบด้วย
- กำหนดวิธีการเก็บข้อมูลและเก็บข้อมูล

2. การวิเคราะห์

- วิเคราะห์ความแตกต่าง (Gap) ในปัจจุบัน
- ค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและปัจจัยเอื้อ (Best Practices & Enables)
- ประมาณแนวโน้มความแตกต่างในอนาคต

3. การบูรณาการ

- สื่อผลการวิเคราะห์ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ
- ตั้งเป้าหมาย (Function Goals)

4. การปฏิบัติ

- จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุง
- นำไปปฏิบัติจริงและติดตามผล
- ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3. การออกแบบระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ (Information Hardware and Software Design)

การวัด วิเคราะห์และประเมินผลการบริหารงานของแต่ละองค์กร เป็นปัจจัยที่สำคัญอันจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ปริมาณและความซับซ้อนของข้อมูลที่ต้องมีการวัด วิเคราะห์และเชื่อมโยงขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กรในมิติต่าง ๆ ซึ่งปัจจุบันค่อนข้างมีจำนวนมากทำให้จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรเป็นจำนวนมาก

เพื่อให้เกิดความถูกต้อง รวดเร็ว คล่องตัวและเชื่อมโยงของการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลจึงมีการนำเทคโนโลยีด้านสารสนเทศ ซึ่งองค์กรต้องมีการออกแบบและเลือกกระบวน IT ที่เหมาะสมทั้ง Hardware และ Software ให้เหมาะสม มีความคุ้มค่าในการลงทุน มีความปลอดภัยเพียงพอและเหมาะสมต่อการใช้งาน

4. เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารและบริการภาครัฐ

การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ จะก่อให้เกิดระบบที่ช่วยผู้บริหารภาครัฐในการปฏิบัติราชการ ได้แก่ ระบบช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร และระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- ระบบช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support Systems : DSS)

เป็นกระบวนการที่ประมวลผลข้อมูล และช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ไม่มีรูปแบบทางแก้ไขที่แน่นอน โดยจะมีโมเดลสำหรับการตัดสินใจและวางแผนในอนาคต ระบบจะทำการประมวลผลข้อมูลที่เข้ามา ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร หรือจากฐานข้อมูลที่แตกต่างกันมาวิเคราะห์ เพื่อเสนอแนวทางแก้ปัญหาให้ผู้บริหาร การที่ระบบช่วยตัดสินใจต้องการข้อมูลจากหลายแหล่งดังกล่าว ระบบช่วยตัดสินใจที่ดีจึงต้องมีการเชื่อมโยงฐานข้อมูลขององค์กรกับหน่วยงานอื่น ๆ ด้วย

- ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information System : EIS)

คือ ระบบซอฟต์แวร์ที่บริการข้อมูลให้กับผู้บริหารระดับสูง โดยสามารถสรุปรายงานให้กับผู้บริหารให้เห็นภาพรวมทั้งองค์กรหรือทั้งประเทศได้ ผู้บริหารสามารถเจาะลึกข้อมูลในรายละเอียดที่ต้องการทราบได้ทันที ข้อมูลที่น่าสนใจมีความทันสมัย ระบบนี้จะช่วยให้ผู้บริหารเห็นปัญหา วิเคราะห์ปัญหาได้ว่าคืออะไร สามารถมองภาพรวมกว้าง ๆ แล้วเจาะลึกในรายละเอียดที่ต้องการพิจารณาได้

- ระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (Geographic Information System : GIS)

เป็นระบบที่นำเอาทั้งฐานข้อมูล และข้อมูลพื้นที่มาเก็บรวมกัน ช่วยให้การวิเคราะห์และการวางแผนชัดเจนดีขึ้น ระบบ GIS นี้ สามารถนำมาใช้ในงานได้หลายด้าน เช่น การแก้ปัญหาน้ำท่วม โดยบอกถึงระดับความสูงของพื้นที่ในบริเวณต่าง ๆ โดยอาศัยจากภาพถ่ายดาวเทียม หรือนำมาใช้ในการสำรวจพื้นที่การเกษตร การค้นหาทรัพยากรธรรมชาติ เป็นต้น

อนึ่ง การใช้ระบบข้อมูลเพื่อการให้บริการภาครัฐนั้น ความจำเป็นในการเชื่อมโยงข้อมูลของส่วนราชการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนับว่ามีความสำคัญยิ่ง ตัวอย่างเช่น การเชื่อมโยงข้อมูลทางด้านสาธารณสุขเข้าด้วยกัน ได้แก่ ข้อมูลจากกระทรวงสาธารณสุข ร้านขายยา โรงพยาบาลเอกชน แพทย์ เป็นต้น เพื่อการบริการทางด้านสาธารณสุขที่สามารถให้บริการเสร็จสิ้นในที่เดียว (One-stop Service) ซึ่งจะนำไปสู่คุณภาพ และประสิทธิภาพของการบริการและบริหารงานด้านสาธารณสุขของประเทศ ระบบข้อมูลดังกล่าวก็จะช่วยให้การปรับปรุงการบริการภาครัฐ เป็นที่พึงพอใจทั้งต่อประชาชน ผู้รับบริการ และเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ซึ่งระบบข้อมูลที่เกิดขึ้นก็จะเป็พื้นฐานข้อมูลไว้ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อการบริหารราชการในอนาคต เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการที่เรียกว่า ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information Systems : MIS) โดยจะเป็นระบบสนับสนุนเพื่อให้การใช้ข้อมูลเกิดประโยชน์สูงสุด

- ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System : MIS)

Harvey M. Deitel และ Barbara Deitel (1985, 281) ได้อธิบายถึงลักษณะและความสำคัญของ Management Information System ว่า หัวใจสำคัญของนักบริหารคือการตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับข้อมูลที่มีอยู่ในมือของผู้บริหารในขณะนั้น ตามหลักทฤษฎีแล้วข้อมูลเหล่านั้นควรที่จะถูกต้อง แม่นยำครบถ้วนสมบูรณ์ และเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ สิ่งหนึ่งของกิจกรรมที่ต้องดำเนินการทางการบริหารในปัจจุบัน คือกระบวนการทำงานต้องอยู่ภายใต้การควบคุมดูแล ข้อมูลต่าง ๆ สามารถถูกปรับให้เหมาะสมกับการนำมาใช้ในระบบคอมพิวเตอร์ได้ เพื่อช่วยในการจัดการ ในเรื่องการวางแผน การวางโครงสร้าง การวางแผนทาง และการควบคุมดูแลองค์ประกอบของระบบงาน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ถือเป็นแนวทางในการจัดการระบบข้อมูลทีเรียกว่า ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ

3) องค์กรต้องมีการกำหนดและคัดเลือกตัวชี้วัดที่จะวัดผลการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม โดยองค์กรต้องกำหนดตัวชี้วัดหลักและตัวชี้วัดย่อยที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ทั้งในรูปของตัวชี้วัดนำและตัวชี้วัดตาม (Leading และ Lagging

Indicators) เพื่อใช้ในการติดตามประเมินผลการดำเนินการขององค์กร โดยที่การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร องค์กรอาจใช้หลัก Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการจัดการและกำหนดตัวชี้วัด เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

1.2 การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

1) องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการในทุกกระบวนการ และนำความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของข้อมูลมาวินิจฉัย คัดการณ์ และใช้เพื่อปรับกระบวนการให้ทันต่อสถานการณ์ และเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร การปฏิบัติงานของบุคลากร และการพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้เกิดนวัตกรรมแก่องค์กร ทั้งนี้ ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญและจำเป็นสำหรับใช้ในการสนับสนุนการตัดสินใจและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม เช่น

- วิสัยทัศน์ขององค์กร
- ความคิดเห็นและความต้องการของผู้รับบริการ
- ข้อมูลที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการตามเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่วางไว้
- ข้อมูลเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการ (Process Redesign)
- ข้อมูลจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร

2) ในการดำเนินการดังกล่าว องค์กรสามารถนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กร (หมวด 1) การวางแผนยุทธศาสตร์ (หมวด 2) และการออกแบบกระบวนการเพื่อให้เกิดนวัตกรรม (หมวด 6) เป็นต้น

3) องค์กรควรมีการทบทวนผลการดำเนินงานเป็นประจำ อย่างน้อยทุก ๆ 3 เดือน เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการทั้งองค์กร หากตัวชี้วัดใดไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ จะได้ดำเนินการวิเคราะห์หาสาเหตุ เพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นข้อมูลประกอบในการดำเนินการปฏิบัติการแก้ไขได้ทันเหตุการณ์ ทำให้เกิดกระบวนการ Plan-Do-Check-Act (PDCA) ในองค์กร