

บทที่ 2

กรอบแนวคิด ทฤษฎี และกรณีศึกษา

กรอบแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยนี้ ประกอบด้วย ค่านิยมหลัก แนวคิด และกรอบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ รวมถึงการศึกษาทฤษฎีต่าง ๆ ที่ใช้ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ สารสนเทศ และการจัดการความรู้ เพื่อให้ทราบว่าถึงองค์กร มีการเลือกรวบรวม วิเคราะห์ การจัดการ ปรับปรุงระบบสารสนเทศ และการจัดการสินทรัพย์ทาง ความรู้ และการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กรเพื่อให้เกิดการปรับปรุงทางองค์กรอย่างเป็น ระบบ จึงทำให้เกิดความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งมีรายละเอียดสำหรับกรอบการวิจัยดังนี้

1. แนวคิดและหลักการของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ(TQA) ประกอบด้วยโครงร่างองค์กร ค่านิยมหลัก แนวคิดและกรอบของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
2. ทฤษฎีต่าง ๆ ที่ใช้ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีการวัด การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเพื่อการปรับปรุง และความพร้อมของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการจัดการความรู้ในการรวบรวม การถ่ายทอดความรู้ เพื่อนำมาปฏิบัติที่เป็นเลิศ และเพื่อการเกิดนวัตกรรม
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและหลักการของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นเกณฑ์การประเมินทั่วทั้งองค์กร (Organizational Assessment) โดยนำแนวคิดและหลักการของ Malcolm Baldrige's "Theory of Business" มาใช้เพื่อก่อให้เกิดการนำระบบ กลยุทธ์ แนวทางการปฏิบัติ และกระบวนการ ซึ่งคือเหตุ (Causal Factor) ที่นำไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินการขององค์กร ความยั่งยืนของความสำเร็จขององค์กร สามารถที่จะคาดการณ์ได้โดยประเมินจากระดับความพร้อม (maturity) การบูรณาการและการประสานของระบบภายในองค์กร ซึ่งรวมถึงคุณภาพของบทบาทผู้บริหารสูงสุดและแรงสนับสนุนอย่างต่อเนื่องในการนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศอยู่ที่อุดมการณ์ของผู้บริหาร

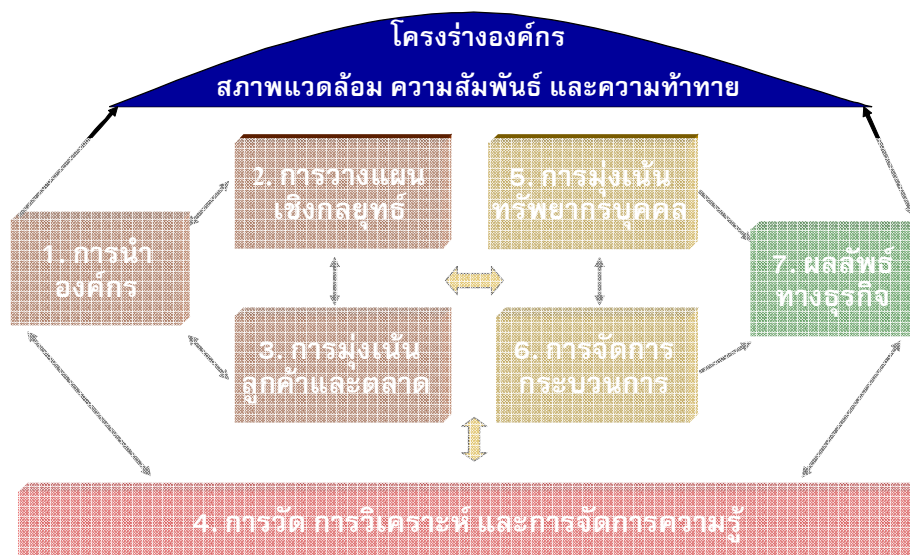
แนวคิดและหลักการของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้ ประกอบด้วย โครงร่างองค์กร ค่านิยม เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2548 และขั้นตอนและแนวทางสู่การบูรณาการมีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 โครงร่างองค์กร

โครงร่างองค์กรเป็นการอธิบายวิธีการดำเนินการขององค์กร สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ความสัมพันธ์หลักในการปฏิบัติงาน และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการจัดการการดำเนินการขององค์กรโดยรวม

ภาพที่ 2.1

ความสำคัญของโครงร่างองค์กร



ที่มา: เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2549

จากภาพที่ 2.1 แสดงถึงการเชื่อมโยงภายในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งโครงร่างองค์กรเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในเกณฑ์ เพื่อให้ทราบถึงตัวตนที่แท้จริงขององค์กร โครงร่างองค์กร ประกอบด้วย

1. ลักษณะองค์กร ซึ่งเป็นการอธิบายถึงสภาพแวดล้อมขององค์กร และความสัมพันธ์ขององค์กร องค์กรแต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันไป ดังนั้นการอธิบายถึงข้อมูลเบื้องต้นที่สามารถทำให้ทราบถึง ผลิตภัณฑ์และบริการหลัก วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมขององค์กร การทำงานของพนักงาน การใช้เทคโนโลยี หรือสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน รวมถึงกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ในส่วนความสัมพันธ์ระดับองค์กรอธิบายถึง โครงสร้างองค์กรและระบบธรรมาภิบาล กลุ่มลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งต้องระบุให้ชัดเจนเพื่อให้ทราบถึงลักษณะองค์กรอย่างแท้จริง

2. ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ อธิบายถึง สภาพการแข่งขันในตลาด เมื่อเปรียบเทียบกับในอุตสาหกรรมเดียวกัน สิ่งที่ทำให้องค์กรเหนือกว่าคู่แข่ง ส่วนความท้าทายเชิงกลยุทธ์ด้านธุรกิจด้านการปฏิบัติการและด้านทรัพยากรบุคคล ที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร จะเห็นได้ว่าโครงร่างองค์กรทำให้ทราบถึงตัวตนขององค์กรนั้นซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจาก

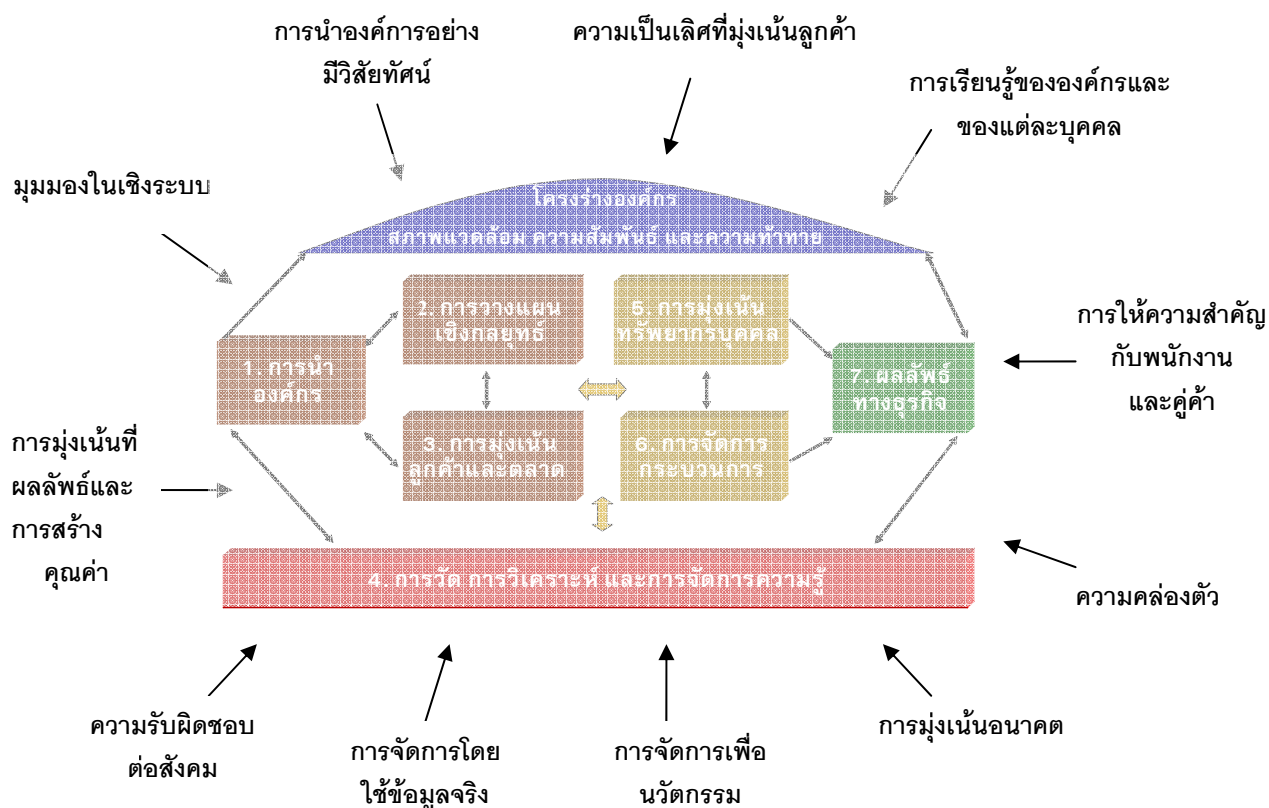
- ทำให้ทราบข้อมูลเบื้องต้นขององค์กรนั้นๆ และเป็นจุดเริ่มต้นในการตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง
- เพื่อเป็นการตรวจสอบถึงการตอบเกณฑ์ได้ตรงตามข้อมูลที่ให้ไว้ในโครงสร้างองค์กร โดยนำมาเป็นปัจจัยอ้างอิงที่สำคัญ (Key Reference)

2.1.2 ค่านิยมหลัก

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นเกณฑ์การประเมินทั่วทั้งองค์กร (Organizational Assessment) การกำหนดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ได้อิงค่านิยมหลักและแนวคิดหรือหลักการในการทำงาน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันดังนี้

ภาพที่ 2.2

ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมหลักแนวคิดและเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ



ที่มา: เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2549

จากภาพที่ 2.2 แสดงถึงค่านิยมหรือ “หลักคิดในการทำงาน” ซึ่งนำมาใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติทำให้เกณฑ์สอดคล้องกันและกันอย่างบูรณาการ โดยค่านิยมหลักประกอบด้วย 11 ข้อดังต่อไปนี้

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้นำระดับสูงขององค์กรควรกำหนดทิศทาง การกำหนดกลยุทธ์ อย่างมีวิสัยทัศน์ระบบงาน และวิธีการในการสร้างความเป็นเลิศ มุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ ค่านิยมต้องมีความชัดเจนและ เป็นรูปธรรม สร้างระบบงาน และวิธีการในการสร้างความเป็นเลิศเพื่อให้เกิดสร้างนวัตกรรม และคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด มีความรับผิดชอบ และผลการดำเนินการต่อระบบธรรมาภิบาลขององค์กร ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี วางแผนในอนาคต ทบทวนผลการดำเนินการองค์กร

2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า

การสร้างคุณค่า และความพึงพอใจให้กับลูกค้าทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ให้ให้ลูกค้ายอมรับ ในการทำให้รู้จักลูกค้า ความต้องการในทุกๆ ขั้นตอนทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อเหนือคู่แข่ง ให้เกิดความภักดีของลูกค้า ถ้าลูกค้าไม่พึงพอใจต้องมีกระบวนการจัดการ เพื่อเป็นการรักษาและสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็นส่วนในการขยายส่วนแบ่งตลาดและความเติบโตของธุรกิจ องค์กร มีความยืดหยุ่นที่ต้องรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ไวต่อความต้องการของลูกค้าและตลาด

3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

เป็นการเรียนรู้ขององค์กรเพื่อมุ่งให้ทุกระดับทุกฝ่ายและบุคคลขององค์กรในการเรียนรู้ มีการวัดผลและทบทวนรวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในเรื่องที่เกิดการเปลี่ยนแปลงของแนวทางที่ใช้อยู่ เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายของบริษัท รวมทั้งต้องปลูกฝังลงไปในปฏิบัติงานขององค์กรด้วย ทั้งงานประจำวัน การหาสาเหตุของปัญหา การแลกเปลี่ยนความรู้ เกิดการปฏิบัติที่เป็นเลิศ การเรียนรู้ของบุคลากรสามารถเกิดได้จากหลายทาง รวมทั้งจากทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งส่งผลทำให้องค์กรมีผลทางธุรกิจที่ดี และอยู่ได้อย่างยั่งยืน

4. การให้ความสำคัญกับพนักงานและคู่ค้า

ความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กรในการให้ความสำคัญกับพนักงาน มีความพึงพอใจ มีความผาสุก ทั้งพนักงานและคู่ค้าเดินคู่กันไปให้ได้มีส่วนในการสร้างความสำเร็จด้วยกัน เป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์เกิดขึ้นได้รับการพัฒนาคุณภาพที่ดีขึ้น รวมทั้งการสร้างความร่วมมือขององค์กรทั้งภายในและภายนอก สร้างความเชื่อถือ เพื่อที่จะสร้างความประสบความสำเร็จไปด้วยกัน

5. ความคล่องตัว

องค์กรต้องมีความยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ได้ในทุกสถานการณ์ ในการสร้างความประสบความสำเร็จต่อธุรกิจที่มีการแข่งขันมีความยืดหยุ่นธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์(e-commerce) ตรงตามความต้องการของลูกค้าการใช้เวลาที่สั้นลงลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการ เพื่อปรับปรุง เพิ่มคุณภาพ ลดต้นทุน ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการออกสู่ตลาด

6. การมุ่งเน้นอนาคต

การมุ่งเน้นการเติบโตอย่างยั่งยืน จึงต้องมีการวางแผนทั้งระยะสั้นระยะกลาง และระยะยาว เพื่อการเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบัน และการมุ่งเน้นอนาคตเพื่อการสร้างความเป็นผู้นำตลาดได้ต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ มาวางแผนในอนาคต โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อธุรกิจ ความร่วมมือทางธุรกิจ การพัฒนาทางเทคโนโลยี ความคาดหวังของชุมชนและสังคม รวมถึงศักยภาพการพัฒนาของบุคคลในองค์กรในการสร้างนวัตกรรม

7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม

ผู้นำองค์กรควรจัดการให้เกิดนวัตกรรมซึ่งเกิดได้จากการเกิดสิ่งของใหม่ หรือเป็นการพัฒนาปรับปรุงของเดิมที่มีอยู่แล้วทำได้อะไรที่ก้าวกระโดด ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรปลูกฝังให้เกิดเป็นการทำงานประจำวัน ซึ่งก่อให้เกิดกระบวนการปรับปรุงทั้งองค์กรให้เกิดได้ในทุกกระบวนการ และเปลี่ยนแปลงที่ผลิตภัณฑ์และบริการและกระบวนการภายในองค์กร เกิดการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย

8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การจัดการดำเนินการขององค์กรต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศ มีข้อมูลประกอบในการตัดสินใจภายใต้ระบบการวัดที่ดีภายใต้ข้อมูลจริง ในหลายประการที่เกิดจากการวัดและการวิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูล แนวโน้ม การคาดการณ์ในการตัดสินใจของผู้บริหาร และเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ เพื่อใช้ผลลัพธ์ที่ได้ใช้ในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของธุรกิจ การตลาด การแข่งขัน ผู้ส่งมอบ พนักงานขององค์กร รวมทั้งผลด้านต้นทุนและการเงินด้วย

9. ความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้นำองค์กรควรเน้นความรับผิดชอบต่อสาธารณะ จริยธรรม และการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีด้วย มีจริยธรรมทางธุรกิจ ให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากร เน้นการป้องกันมิให้เกิดปัญหาตั้งแต่แรกเริ่มการดำเนินการอย่างตรงไปตรงมาเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ตระหนักถึง

ความปลอดภัย ทำตามกฎหมายและข้อบังคับของท้องถิ่น เน้นจริยธรรม การมีระบบธรรมาภิบาลขององค์กร

10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

การใช้ตัววัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading & Lagging) เป็นการวัดผลการดำเนินการขององค์กรเป็นการมุ่งเน้นหาผลลัพธ์ และตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อสามารถที่จะตอบสนองการเพิ่มคุณค่า และการสร้างคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในเชิงบวก ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ในการเพิ่มคุณค่าและการกำหนดจุดที่เป็นจุดสำคัญของผลลัพธ์

11. มุมมองในเชิงระบบ

เป็นการจัดการองค์กรเพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยใช้ทั้งค่านิยมหลักและเกณฑ์ เป็นกลไกในการเชื่อมโยงให้เป็นระบบ แล้วทั้งหมดเชื่อมเข้าด้วยกัน โดยอาศัยการสังเคราะห์ (Synthesis) การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) และ การบูรณาการ (Integration) เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ โดยการมองเป็นองค์รวมมีการเชื่อมโยงกันทุกหน่วยงานในองค์กร

จากค่านิยม 11 ข้อดังกล่าวนี้ได้ถูกนำไปใช้กับองค์กรที่เป็นเลิศเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและความเชื่อในการบริหารจัดการที่ยั่งยืน และมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งแต่ละองค์กรนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งในแต่ละองค์กรที่มีความแตกต่างกันแต่มุ่งเน้นที่การบรรลุตามค่านิยมทั้ง 11 ข้อ เป็นการสร้างค่านิยมหรือรากฐานที่มั่นคงให้กับองค์กร และค่านิยมทั้งหมดนั้นมาจากองค์กรที่เลิศซึ่งเป็นหลักคิดที่เหมือนกันและอยู่คู่กับองค์กรที่เป็นเลิศได้อย่างถาวร

2.1.3 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (ปี 2549)

ค่านิยมหลักและแนวคิดที่ได้กล่าวไปแล้วนั้นสามารถจัดแบ่งออกเป็นได้เป็น 7 หมวดด้วยกันคือ

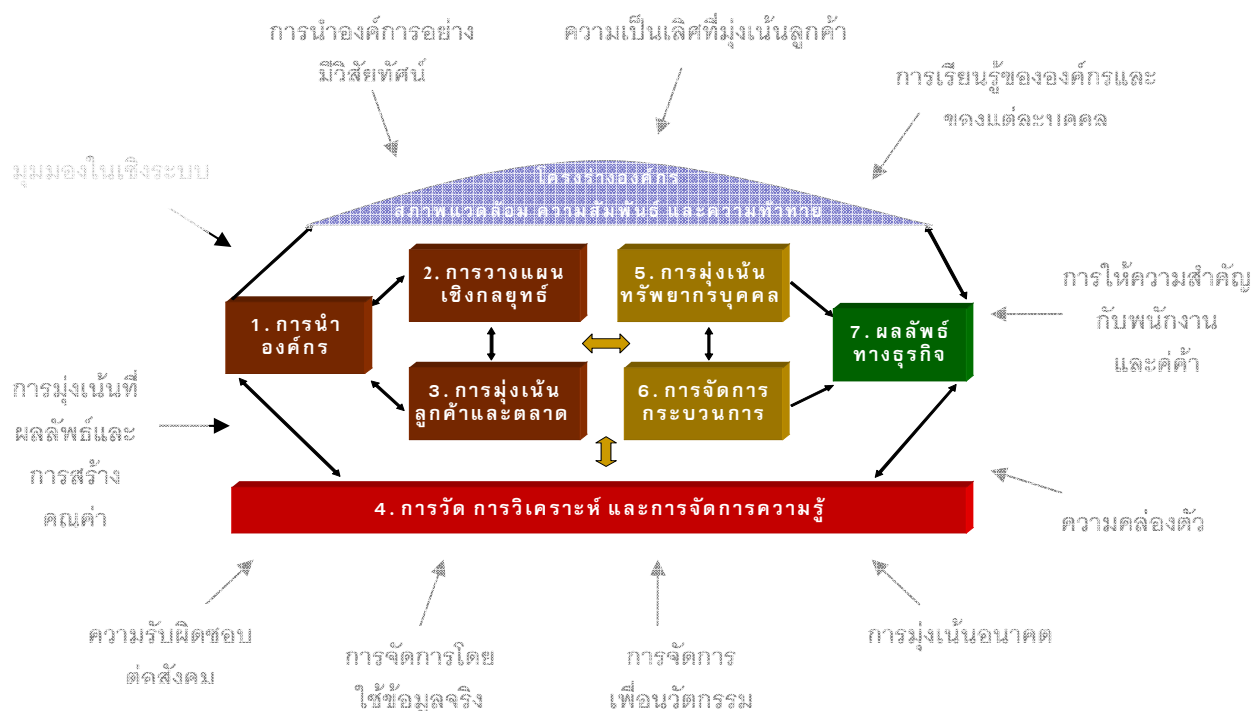
1. การนำองค์กร
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
6. การจัดการกระบวนการ
7. ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

จาก 7 หมวดประกอบกันเป็นกลุ่มการนำองค์กร และกลุ่มผลลัพธ์ กลุ่มการนำองค์กร คือ การนำองค์กร(หมวด 1) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (หมวด 2) และการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (หมวด 3) เพื่อเน้นความสำคัญว่าการนำองค์กรต้องมุ่งที่กลยุทธ์และลูกค้า กลุ่มผลลัพธ์ คือ ผู้นำระดับสูงต้องกำหนดทิศทางขององค์กรแสวงหาโอกาสทางธุรกิจในอนาคตการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (หมวด 5) การจัดการกระบวนการ (หมวด 6) และผลลัพธ์ทางธุรกิจ (หมวด 7) โดยพนักงานและกระบวนการหลักมีบทบาททำให้การดำเนินงานสำเร็จและนำไปสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร และการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (หมวด 4) มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้องค์กรมีการจัดการที่มีประสิทธิผล และในการปรับปรุงผลการดำเนินการและความสามารถในการแข่งขัน โดยใช้ระบบที่ใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้นี้ เป็นพื้นฐานของระบบการจัดการผลการดำเนินการโดยรวม

ภาพที่ 2.3

ความสำคัญของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

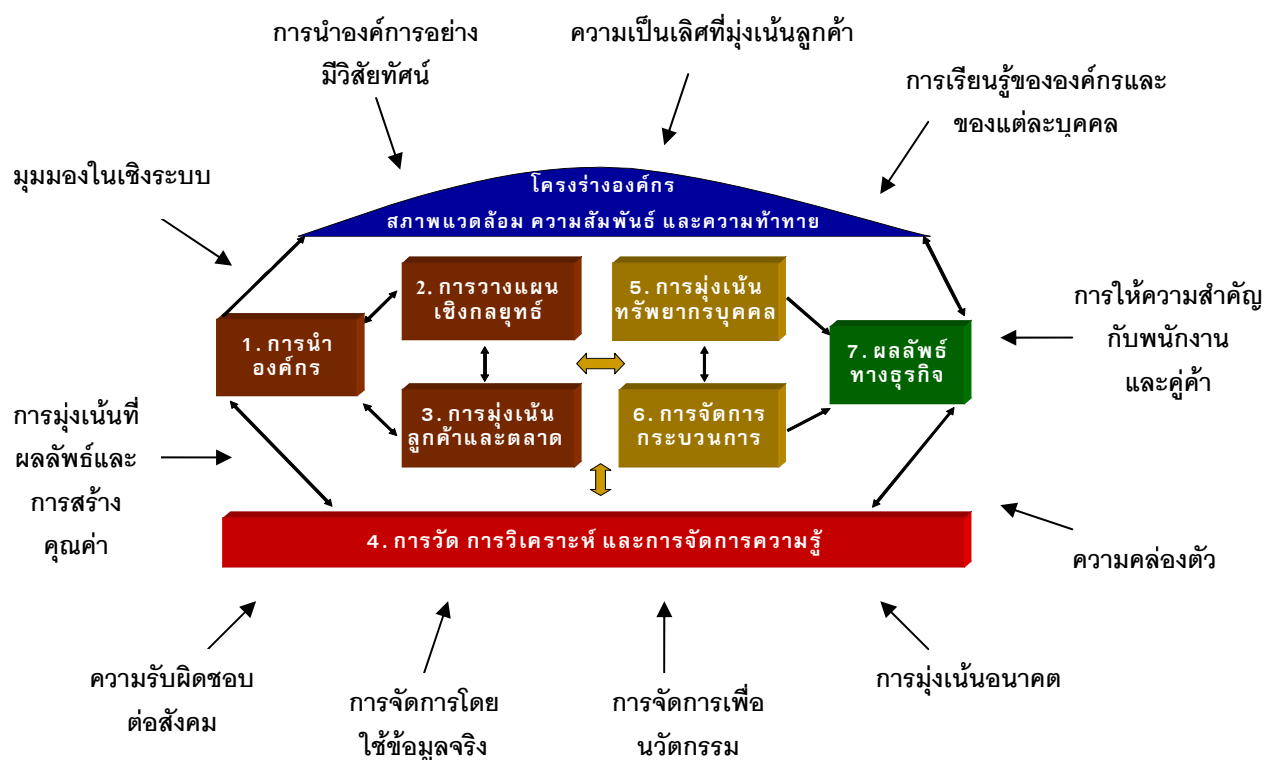


ที่มา: เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2549

จากภาพที่ 2.3 จากภาพลูกศรแนวนอนที่ตรงกลางของภาพแสดงการเชื่อมโยงกลุ่มการนำองค์กรเข้ากับกลุ่มผลลัพธ์ ลูกศรนี้ชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างการนำองค์กร (หมวด 1) และผลลัพธ์ทางธุรกิจ (หมวด 7) ส่วนการที่ลูกศรมีหัว 2 ข้างนั้นแสดงความสำคัญของการป้อนข้อมูลกลับในระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ (เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2549, น.14)

ภาพที่ 2.4

ความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กร ค่านิยมหลัก
และเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ



ที่มา: เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2549

จากภาพที่ 2.4 แสดงถึงความสัมพันธ์โดยโครงสร้างองค์กรเป็นส่วนบนของเกณฑ์ครอบอยู่ และค่านิยมหลัก 11 ข้อที่อยู่ล้อมรอบเกณฑ์แสดงถึงเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติได้อิงตามค่านิยมหลักโดยมีการสอดแทรกในเนื้อหาของเกณฑ์แต่ละหมวดได้อย่างลงตัว จะเห็นได้จาก

คำถามในเกณฑ์แต่ละหมวดมีการถามถึงวิธีการอะไรและการปรับใช้อย่างไรเพื่อเชื่อมโยงกันทำให้เห็นเป็นมุมมองในเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดที่แสดงในภาพที่ 2.4 ประกอบด้วย

หมวด 1 การนำองค์กร

หมวดนี้จะเน้นถึงการทำให้องค์กรยั่งยืนภายใต้ความรับผิดชอบ การปฏิบัติตัวของผู้บริหารระดับสูง ในการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมองค์กร การสื่อสาร การสร้างระบบธรรมาภิบาลขององค์กร การกำกับดูแลกิจการ จริยธรรมทางธุรกิจ การปฏิบัติตามกฎหมาย และความรับผิดชอบต่อสาธารณะและชุมชนและการส่งเสริมให้พนักงานเป็นพลเมืองดี

หมวด 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์

การสรุปวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่สำคัญและเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง ถึงการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์กร ในการนำไปสู่การปฏิบัติและมีตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการ ในการใช้ตัวชี้วัดดังกล่าวเพื่อเทียบกับแผนปฏิบัติการ และมีการถ่ายทอดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาด

ทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาดทั้งในปัจจุบันและในอนาคตซึ่งในหมวดนี้เป็นการสร้างความความต้องการความคาดหวัง ความนิยมของลูกค้า ซึ่งจะเน้นถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า การสร้างความสัมพันธ์ให้ยั่งยืน การเพิ่มลูกค้า สร้างความพึงพอใจและเป็นความภาคภูมิใจ และสร้างโอกาสในตลาดใหม่

หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้

การดำเนินการจัดข้อมูลและสารสนเทศขององค์กร สำหรับการวัด และการวิเคราะห์ เพื่อให้การดำเนินการในทุกส่วนขององค์กรเพื่อให้เกิดการจัดการที่มีบูรณาการ และมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานไปสู่การปรับปรุงขององค์กรเมื่อเทียบกับแผนกลยุทธ์ และการทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศพร้อมใช้งานสำหรับองค์กรผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และเกิดเป็นนวัตกรรมของขององค์กร

หมวด 5 การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล

หมวดนี้จะให้ความสำคัญกับระบบงาน งาน การสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน ความก้าวหน้า การบริหารค่าตอบแทน การเรียนรู้ของพนักงานและการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งองค์กร

สนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองและใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำงานอย่างเต็มความสามารถและตรงกับความต้องการของพนักงาน ทำให้ผลการดำเนินงานที่ดี มีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

เน้นถึงการจัดการกระบวนการที่สำคัญ เพื่อการสร้างซึ่งคุณค่าให้แก่ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เกี่ยวข้องกับตัวสินค้าและบริการ เพื่อการปรับปรุงผลการดำเนินงานและการปฏิบัติการขององค์กร มีการประเมินกระบวนการที่มาสนับสนุนกระบวนการสำคัญๆ เพื่อการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

หมวด 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

เป็นส่วนสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่ได้มาจากการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และกระบวนการ เพื่อให้การดำเนินงานนั้นสอดคล้อง มีการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และตัวชี้วัดหลัก นั้นมีการแสดงในทุกกลุ่มของทุกกระบวนการในข้อ 1 ถึง 6 มีการปรับปรุงในด้านต่างๆ ทั้งตัวสินค้าและบริการ ความพึงพอใจของลูกค้า การเงินและตลาด ทรัพยากรบุคคล ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน ภาวะผู้นำ และความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อแสดงให้เห็นทิศทางและการดำเนินงานขององค์กรรวมถึงการเปรียบเทียบ ซึ่งดูแนวโน้มที่ดีขึ้น ผลลัพธ์ขององค์กรจะต้องมีความครบถ้วนและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และดำรงการเติบโตอย่างยั่งยืน

ในแต่ละหมวดมีคะแนนแตกต่างกันออกไปซึ่งใน เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในปี 2549 ได้กำหนดไว้ดังนี้

ตารางที่ 2.1

คะแนนของหมวดและหัวข้อต่าง ๆ

โครงสร้างองค์กร		
ส่วนที่ 1. ลักษณะองค์กร		
ส่วนที่ 2. ความท้าทายต่อองค์กร		
หมวดและหัวข้อต่าง ๆ		คะแนน
หมวด 1	ภาวะผู้นำ	120
หมวด 2	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	80
หมวด 3	การให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาด	110

ตารางที่ 2.1(ต่อ)
คะแนนของหมวดและหัวข้อต่าง ๆ

โครงสร้างองค์กร		
ส่วนที่ 1. ลักษณะองค์กร		
ส่วนที่ 2. ความท้าทายต่อองค์กร		
หมวดและหัวข้อต่าง ๆ		คะแนน
หมวด 4	การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	80
หมวด 5	การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล	100
หมวด 6	การจัดการกระบวนการ	110
หมวด 7	ผลลัพธ์ทางธุรกิจ	400
คะแนนรวม		1000

จากตารางที่ 2.1 แสดงถึงคะแนนแต่ละหมวด ในหมวด 7 ผลลัพธ์ทางธุรกิจ คะแนนมากที่สุด ซึ่งในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้ใช้หลักการ เหตุที่ดีย่อมมาจากผลที่ดี จึงให้ความสำคัญกับผลการดำเนินการมากที่สุด อย่างไรก็ตามเนื้อหาและคะแนนในหมวดต่าง ๆ จะมีการปรับเปลี่ยนทุกๆ 2 ปีเพื่อให้ทันกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปโดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อองค์กรเป็นสำคัญ

2.1.3.1 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติใน หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ในหมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้เป็นการตรวจประเมินว่าองค์กรเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้อย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินวิธีการที่องค์กรใช้ทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงที่ทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งขึ้นอยู่กับหลักการบริหารโดยใช้ข้อมูลจริง และตัววัดผลการดำเนินการที่มีความยืดหยุ่น และหาผลการทบทวนการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการปรับปรุงและเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

ภาพที่ 2.5

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้



จากภาพที่ 2.5 แสดงถึงรายละเอียดในเกณฑ์หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ โดยแบ่งเป็น 2 หัวข้อดังนี้

- การวัด การวิเคราะห์ และการทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร (40 คะแนน)

เพื่อเป็นการอธิบายว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม ทำให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศ ในการติดตามการปฏิบัติการประจำวัน การดำเนินการขององค์กร และเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ มีตัววัดผลการดำเนินงาน ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบอะไรบ้าง เพื่อให้องค์กรใช้สนับสนุนการตัดสินใจระดับองค์กร และนวัตกรรม และองค์กรใช้ระบบการวัดผลการดำเนินงานทันกับความต้องการ

ต้องการและทิศทางทางธุรกิจอยู่เสมอได้อย่างไร ซึ่งไวต่อความเปลี่ยนแปลงทั้งภายใน ภายนอกองค์กรที่รวดเร็ว หรือที่มิได้คาดคิด เพื่อให้เกิดการทบทวนเพื่อเกิดในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และอย่างก้าวกระโดด ซึ่งเป็นการก่อให้เกิดนวัตกรรม

- การจัดการสารสนเทศและความรู้ (40 คะแนน)

เป็นการอธิบายวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าคุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ เชื่อถือได้ ถูกต้อง ปลอดภัย พร้อมใช้งาน และทันกับความต้องการ ที่จำเป็นสำหรับพนักงาน ผู้ส่งมอบและลูกค้า รวมทั้งลูกค้า มีคุณภาพและพร้อมใช้งาน และการเข้าถึง และให้อธิบายวิธีการสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร ในการรวบรวม ถ่ายทอด การนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ โดยการสื่อสารและการเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ อาจทำได้โดยผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ หรือโดยวิธีการอื่นๆ

2.1.3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมหลักกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ข้อ 2.1.2 ได้กล่าวถึงค่านิยมหลักซึ่งเป็นหลักเกณฑ์ในการสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติทำให้เกณฑ์แต่ละหมวดสอดคล้องประสานซึ่งกันและกันอย่างบูรณาการ จากการพิจารณาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในหมวดที่ 4 การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีการเชื่อมโยงกับค่านิยมหลัก ดังนี้

ตารางที่ 2.2

การเชื่อมโยงค่านิยมหลักกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
การวัด การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร

ข้อ ที่	การวัด การวิเคราะห์ และทบทวนผล การดำเนินงานขององค์กร	ค่านิยมหลัก										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
4.1 ก 1	-การเลือกสารสนเทศเพื่อไปในทิศทางเดียวกัน ในการติดตามผลดำเนินงานประจำวัน องค์กร ความก้าวหน้าเทียบกับกลยุทธ์ - ตัววัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ - การใช้ข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจ และนวัตกรรม	√				√			√	√	√	√
4.1 ก 2	การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบในการตัดสินใจระดับปฏิบัติการระดับกลยุทธ์ และนวัตกรรม	√				√	√		√		√	
4.1 ก 3	ระบบการวัดผล ทันต่อความต้องการทางธุรกิจ และไวต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยภายนอกและภายใน					√			√		√	
4.1 ข 1	-การวางระบบทบทวนผลดำเนินงาน -การมีส่วนร่วมทบทวนของผู้บริหารระดับสูง -เรื่องที่ทำกรวิเคราะห์ตรงและถูกต้อง -ทบทวนผลที่มีต่อ ความสำเร็จ ผลการแข่งขัน ความก้าวหน้า	√				√			√		√	√

ตารางที่ 2.3

การเชื่อมโยงค่านิยมหลักกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

การจัดการสารสนเทศและความรู้

ข้อ ที่	การจัดการสารสนเทศและความรู้	ค่านิยมหลัก										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
4.2 ก 1	ความพร้อมใช้งานของข้อมูลสารสนเทศ และการเข้าถึงข้อมูลของ พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้า ลูกค้า		√		√	√					√	√
4.2 ก 2	ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ มีความน่าเชื่อถือ ปลอดภัย ใช้งานง่าย					√			√			
4.2 ก 3	การพร้อมใช้ข้อมูลสารสนเทศ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ในภาวะฉุกเฉิน					√						
4.2 ก 4	กลไกในการที่ทำให้ข้อมูลสารสนเทศ พร้อมใช้งาน ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ทันกับความต้องการและทิศทางธุรกิจ ที่มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี					√			√		√	
4.2 ข	การจัดการความรู้ - การรวบรวม การถ่ายทอดระดับพนักงาน - การถ่ายทอดระดับองค์กร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ค้า - การค้นหา ระบุ แบ่งปัน และนำไปปฏิบัติ ที่เป็นเลิศ เกิดการปฏิบัติอย่างรวดเร็ว			√					√			
4.2 ค	คุณภาพของข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้ ความแม่นยำ ความถูกต้องเชื่อถือได้ ความทันเหตุการณ์ การรักษาความปลอดภัยและความลับ								√		√	√

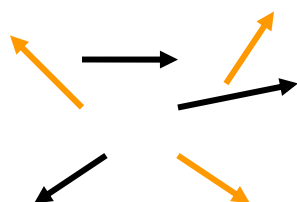
จากตารางที่ 2.2 แสดงให้เห็นถึงค่านิยมหลักที่เชื่อมโยงในเกณฑ์หมวดที่ 4 การวัดการวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร และตารางที่ 2.3 เป็นการเชื่อมโยงค่านิยมหลักกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติในเรื่อง การจัดการสารสนเทศและความรู้

ค่านิยมหลัก และแนวความคิดต่างๆ ซึ่งได้มาจากความเชื่อ และพฤติกรรมขององค์กรที่มีการดำเนินการที่ดี โดยนำผลการดำเนินงานที่สำคัญ และความต้องการปฏิบัติมาบูรณาการภายในกรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์และการดำเนินการที่มีความสัมพันธ์กับเกณฑ์ ซึ่งแยกออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

2.1.4 ขั้นตอนและแนวทางการบูรณาการ

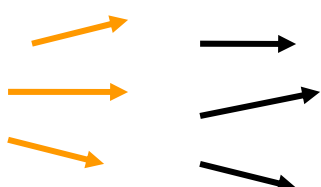
ขั้นตอนสู่ระดับการพัฒนาของหัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6 และสิ่งที่ช่วยในการให้คะแนนหัวข้อที่อยู่ในหมวด 1-6

1. ตั้งรับปัญหา



การปฏิบัติการมี ลักษณะเป็นกิจกรรมมากกว่าเป็นกระบวนการ และตอบสนองความต้องการหรือปัญหาเฉพาะหน้าส่วนใหญ่ ขาดการกำหนดเป้าประสงค์ที่ดี

2. แนวทางเริ่มเป็นระบบ



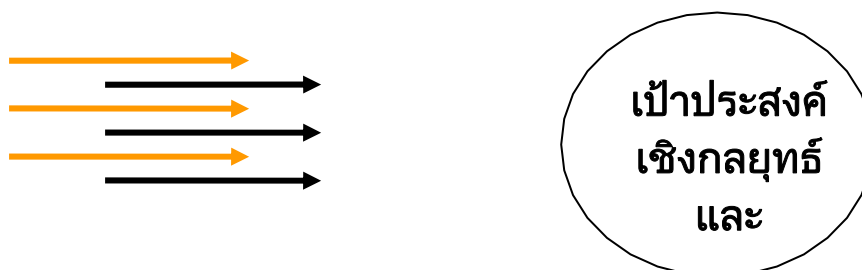
องค์กรอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการปฏิบัติการที่สามารถทำซ้ำได้ มีการประเมินผล การปรับปรุงและเริ่มมีการประสานงานบ้างระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร มีการกำหนดกลยุทธ์ และเป้าประสงค์เชิงปริมาณ

3. แนวทางสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อการปรับปรุง โดยมีการแบ่งปันความรู้และการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร กระบวนการตอบสนองกลยุทธ์และเป้าประสงค์ที่สำคัญขององค์กร

4. แนวทางที่มีบูรณาการกัน



การปฏิบัติการมีลักษณะเป็นกระบวนการที่สามารถทำซ้ำได้ และการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุง โดยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ที่ได้รับผลกระทบ การวิเคราะห์ นวัตกรรม และการแบ่งปันความรู้ ส่งผลให้การทำงานข้ามหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้กระบวนการและตัววัดในการติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์ของการปฏิบัติงานที่สำคัญ

จะเห็นว่าทั้ง 4 ขั้นตอน มีการพัฒนาคือเริ่มจากต่างฝ่ายต่างแก้ปัญหาโดยไม่เป็นกระบวนการ ต่อมาเริ่มปรับปรุงโดยมีการประสานงานกันทำให้เกิดแนวทางร่วมกัน เมื่อเกิดปัญหาก็ยังสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นระบบทำซ้ำได้ และสามารถประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไข และมีตัววัดในการติดตามเป้าประสงค์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งขั้นตอนทั้ง 4 ทำให้เข้าใจถึงแนวทางสู่

การบูรณาการในเบื้องต้น ซึ่งเป็นแนวทางในการตอบเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (เกณฑ์รางวัล
คุณภาพแห่งชาติ, 2549, น.80)

2.2 ทฤษฎีสับสนุน หมวดการมุ่งเน้นการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

การวัดการวิเคราะห์เพื่อความเป็นเลิศขององค์กร

การวัด (Measure) คือ การวัด เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เข้าใจสภาพของระบบและกระบวนการที่มี หรือใช้อยู่ โดยต้องมีความเข้าใจว่า จะวัดอะไร วัดอย่างไร วัดที่ไหน เมื่อไหร่ จึงจะเป็นประโยชน์ต่อการ วิเคราะห์ ซึ่งหลังจากที่ได้กำหนดประเด็นปัญหาไว้อย่างชัดเจน การวัดทำให้สามารถแก้ไข ปรับปรุงได้ โดยดูจากข้อมูลประกอบ

การวิเคราะห์ (Analyze) คือ การวิเคราะห์ เป็นการเอาข้อมูลทางตัวเลข ที่ได้จากการวัดมาวิเคราะห์ เพื่อหาสาเหตุในการที่ทำให้เกิดความคาดเคลื่อน และการเปลี่ยนแปลงแบบหลากหลาย (Variability) ในกระบวนการและการทดสอบสมมุติฐานเพื่อหาทางขจัดปัญหา

2.2.1 การออกแบบระบบการวัด และผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร

- การวิเคราะห์ความต้องการของระบบ (Need Analysis) คือการตอบต่อคำถามว่า เราต้องการวัดอะไร ใครเป็นผู้ใช้ข้อมูล ต้องการข้อมูลไปใช้งานเพื่ออะไร รวมถึงข้อกำหนดความต้องการ(Requirement) ต่างๆ เพื่อให้ผู้ออกแบบระบบสารสนเทศออกแบบและเลือกตัวแบบที่เหมาะสมได้

- การออกแบบระบบและกำหนดตัวแบบในการวิเคราะห์(System Design and Analysis Framework) ในการออกแบบระบบสัมพันธ์กับ 2 ส่วนหลัก

1. ส่วนของต้นแบบ คือ การเลือกต้นแบบที่เหมาะสม สามารถตอบสนองต่อข้อกำหนดความต้องการที่ได้กำหนดไว้ ในการเลือกตัวแบบนี้จะรวมถึงตัววัดหรือข้อมูลที่ต้องการด้วย

2. ส่วนของการเก็บข้อมูลจะเป็นการกำหนดรายละเอียดในการวัด หรือการเก็บข้อมูล การเริ่มดำเนินการเก็บข้อมูล(Data Collection) เป็นการดำเนินการเก็บข้อมูลตามระบบที่ได้มีการออกแบบไว้

- การวิเคราะห์ข้อมูล (Information Analysis) เมื่อได้เริ่มดำเนินการเก็บข้อมูลและนำข้อมูลมาใส่ในตัวแบบที่ได้กำหนดขึ้นแล้ว เราจะเริ่มดำเนินการวิเคราะห์ซึ่งจะมีความแตกต่างกัน

ตามตัวแบบที่ใช้ ในกระบวนการนี้จำเป็นต้องใช้กระบวนการคำนวณหรือการวิเคราะห์ทางสถิติเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์

- กระบวนการทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ(Information Technology) ซึ่งนำมาสนับสนุนในการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ผล โดยการออกแบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จประการหนึ่งของการนำระบบการวัดและการวิเคราะห์ผลมาใช้ในทางปฏิบัติ ดังนั้นในขั้นตอนการออกแบบระบบ ก็ควรที่จะทราบถึงข้อจำกัดและศักยภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะนำมาใช้สนับสนุนในการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ผลด้วย

- กระบวนการเหล่านี้ต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านตัวแบบ ตัวชี้วัด และกระบวนการวัดผล ซึ่งกระบวนการทั้งหมดนี้จะมีความเชื่อมต่อกับวงจรการบริหาร (Management Cycle) ทั้งในกระบวนการวางแผน(Plan) และการตรวจสอบ(Check) การตรวจสอบ(Check) และการแก้ไข(Action) คือ การวางแผน การปฏิบัติ และการแก้ไขซึ่งช่วยในการนำกลยุทธ์หรือแนวทางปฏิบัติที่ได้จากวงจรการบริหารนี้มาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าที่ตั้งไว้

2.2.2 รูปแบบการวัดในมุมมองต่างๆ

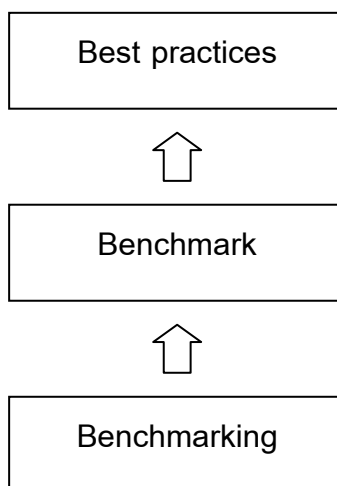
2.2.2.1 Benchmarking

ในการหาแนวคิดเกี่ยวกับข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ ได้มาจากการวัดการเทียบเคียง การเสาะหากระบวนการหรือผลลัพธ์ที่แสดงการปฏิบัติที่เป็นเลิศในกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในกลุ่มหรือนอกกลุ่มอุตสาหกรรม ซึ่งการเปรียบเทียบในเชิงแข่งขันเป็นการดำเนินงานระหว่างองค์กรกับคู่แข่งในในตลาดเดียวกัน เพื่อให้มั่นใจในการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติการและระดับกลยุทธ์ รวมทั้งนวัตกรรม

Benchmarking คือ วิธีการในการวัดและเปรียบเทียบ ผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545,น.10)

ภาพที่ 2.6

ความสัมพันธ์ของ Benchmark, Benchmarking และ Best Practices



ที่มา:สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2546

จากรูปชี้ให้เห็นว่ากระบวนการทำ Benchmarking นำไปสู่การค้นหาผู้ที่เป็น Benchmark หรือผู้ที่ปฏิบัติได้ดีที่สุดว่าเป็นใคร และผู้ที่เป็น Benchmark สามารถตอบคำถามเราได้ว่า Best Practices หรือวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด ที่นำสู่ความเป็นเลิศนั้นเขาทำได้อย่างไร ดังนั้น การทำ Benchmarking ก็เพื่อที่ค้นหาผู้ที่ปฏิบัติได้ดีที่สุดหรือ Best Practices

Scott (1996) ได้แนะนำว่า ก่อนจะเริ่มทำ Benchmarking ควรเริ่มต้นด้วยการทำ Performance Profile ขององค์กรก่อน เพื่อจะได้รู้ว่างานด้านไหนที่ต่ำกว่ามาตรฐาน งานไหนอยู่ระดับเฉลี่ยและงานไหนอยู่ระดับเป็นเลิศ แล้วจึงวิเคราะห์ว่างานใดควรปรับปรุง ซึ่งมีข้อแนะนำดังนี้

1. การตัดสินใจว่าจะทำ Benchmarking อะไรบ้างนั้น ควรพิจารณาจาก Critical Success Factors: CSF ซึ่งองค์กรแต่ละแห่งจะมีปัจจัยที่ประสบความสำเร็จแตกต่างกัน จะเห็นว่าไม่จำเป็นต้องทำ Benchmarking ทุกเรื่อง เลือกเฉพาะเรื่องที่สำคัญต่อองค์กรเท่านั้น
2. กำหนดระดับความสำเร็จที่ต้องการสูง – ต่ำ แคไหน ซึ่งเมื่อถึงขั้นนี้ จำเป็นต้องเลือก Partner หรือองค์กรที่ต้องการจะเปรียบเทียบกับ เช่น องค์กรระดับเดียวกันในประเทศ หรือจะเปรียบเทียบกับในระดับ World Class Organization
3. ควรปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น โดยทำร่วมกับเทคนิคอื่นๆ เช่น TQM, HA, ISO เป็นต้น

ในการเทียบเคียง ประเภทของ (Benchmarking) นั้น สามารถแบ่งวิธีการเปรียบเทียบได้เป็น 2 วิธีใหญ่ๆ คือ แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการทำ(Benchmarking) และ แบ่งตามองค์กรเปรียบเทียบ(Partner) (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545,น.14)

การแบ่งตามวัตถุประสงค์ของการทำ Benchmarking โดยคำนึงถึงลักษณะการทำ Benchmarking ว่ามีความต้องการจะเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นในเรื่องอะไร เช่น ต้องการเปรียบเทียบเฉพาะตัววัดประสิทธิภาพ เปรียบเทียบกระบวนการทำงาน เปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ หรือเปรียบเทียบกลยุทธ์องค์กรซึ่งสามารถแบ่งย่อยออกได้ดังนี้

1. Performance Benchmarking หรือบางตำราเรียก Result Benchmarking โดยเปรียบเทียบเฉพาะผลการปฏิบัติงานหรือผลลัพธ์ของการทำงานในกระบวนการต่างๆ เช่น การเปรียบเทียบผลกำไร ยอดขาย ส่วนแบ่งการตลาด หรือถ้าเป็นองค์กรกรมควบคุมโรค ซึ่งเป็นองค์กรทางด้านวิชาการ ก็คงเป็นการเปรียบเทียบผลงานวิจัย การทำ performance Benchmarking เป็นเพียงแค่การเปรียบเทียบตัวเลข เพื่อบอกภาพของสถานะองค์กรว่ามีจุดอ่อนจุดแข็งตรงไหน แต่ไม่ได้บอกว่าองค์กรอื่นที่ดีกว่านั้น เขาทำได้อย่างไร คล้ายๆ กับเราไปตรวจโรคแล้วทราบว่าเป็นโรคอะไร แต่ยังไม่ทราบถึงวิธีการรักษาโรคนั้น

2. Process Benchmarking คือการทำ Benchmarking โดยการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงานระหว่างองค์กรเรากับองค์กรอื่นที่นำมาเปรียบเทียบ โดยเน้นการเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดีจากองค์กรอื่นเพื่อนำมาปรับปรุงองค์กรเรา ซึ่งเป็นที่มาของคำที่ว่า Best Practices หรือวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด ที่กล่าวถึงมาแล้วในตอนต้น การทำ Benchmarking ด้วยวิธีนี้เป็นที่นิยมมากที่สุดในขณะนี้ เพราะจะก่อให้เกิดนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ

3. Product Benchmarking ตำราบางเล่มอาจเรียกว่า Customer Satisfaction Benchmarking คือการเปรียบเทียบความพึงพอใจของลูกค้าต่อคุณลักษณะของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ขององค์กรนั้น เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์หรือรูปแบบการให้บริการ ส่วนใหญ่การทำ Product Benchmarking นิยมทำในสินค้ากลุ่มที่เป็นเทคโนโลยีหรือสินค้าบริการที่ต้องตามแฟชั่น

4. Strategy Benchmarking เป็นการเปรียบเทียบ กลยุทธ์ระหว่างองค์กรเรากับองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการวางกลยุทธ์ ส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่าง ชัดเจน และมีประวัติศาสตร์ขององค์กรยาวนาน การทำ Strategy Benchmarking ถือว่าเป็นการทำ Benchmarking ในระดับที่สูง ส่วนใหญ่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญเข้ามาช่วย ผลของการ

ทำ Strategy Benchmarking จะมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างรุนแรง ซึ่งอาจหมายถึงการพลิกโฉมหน้าขององค์กรเลยทีเดียว

การแบ่งตามองค์กรเปรียบเทียบ (Partner) จะคำนึงถึงกลุ่มที่เป็นคู่เปรียบเทียบ (Partner) เป็นสำคัญว่าเป็นใคร อยู่ในบริษัทเครือเดียวกัน บริษัทคู่แข่งหรือบริษัทที่อยู่ต่างธุรกิจ ซึ่งแบ่งเป็นประเภทย่อยๆ ได้คือ

1. Internal Benchmarking เป็นการทำ Benchmarking เปรียบเทียบความสามารถ การปฏิบัติงานกับผู้อยู่กลุ่มบริษัทในเครือเดียวกัน เป็นการเปรียบเทียบกันเองภายในกลุ่ม ซึ่งการหาข้อมูลมาเปรียบเทียบคงทำได้ไม่ยาก การทำก็ง่ายไม่ ยุ่งยาก เพราะกระบวนการทำงานใกล้เคียงกัน การทำ Internal Benchmarking ส่วนใหญ่เพื่อนำไปสู่การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Work standard) เนื่องจากทุกหน่วยงานจะเรียนรู้วิธีปฏิบัติจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และสร้างรูปแบบ วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ของกลุ่ม ซึ่งก็จะกลายเป็นมาตรฐานการปฏิบัติที่ทุกหน่วยงานต้องปฏิบัติตาม หลังจากนั้นจึงค่อยขยายไปเปรียบเทียบกับองค์กรนอกกลุ่มต่อไป การทำ Benchmarking วิธีนี้ประโยชน์จะมีจำกัด เนื่องจากเป็นการเรียนรู้ในวงแคบ จะไม่ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ แต่เหมาะสำหรับองค์กรที่ต้องการพัฒนาตัวเองในระยะเริ่มต้น

2. Competitive Benchmarking เป็นการทำ Benchmarking กับผู้ที่เป็นคู่แข่งของเราโดยตรง วิธีนี้ข้อมูลจะหายากกว่าแบบแรก ข้อมูลหลายอย่างจะเป็นความลับ การทำ Benchmarking อาจทำได้เพียงบางกระบวนการและอาจต้องอาศัยบุคคลที่สาม เข้าไปช่วยเก็บหรือวิเคราะห์ข้อมูล วิธีนี้มุ่งหวังในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจมากกว่ามุ่งหวังที่จะค้นหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุดที่สามารถเรียนรู้ปรับปรุงตนเอง

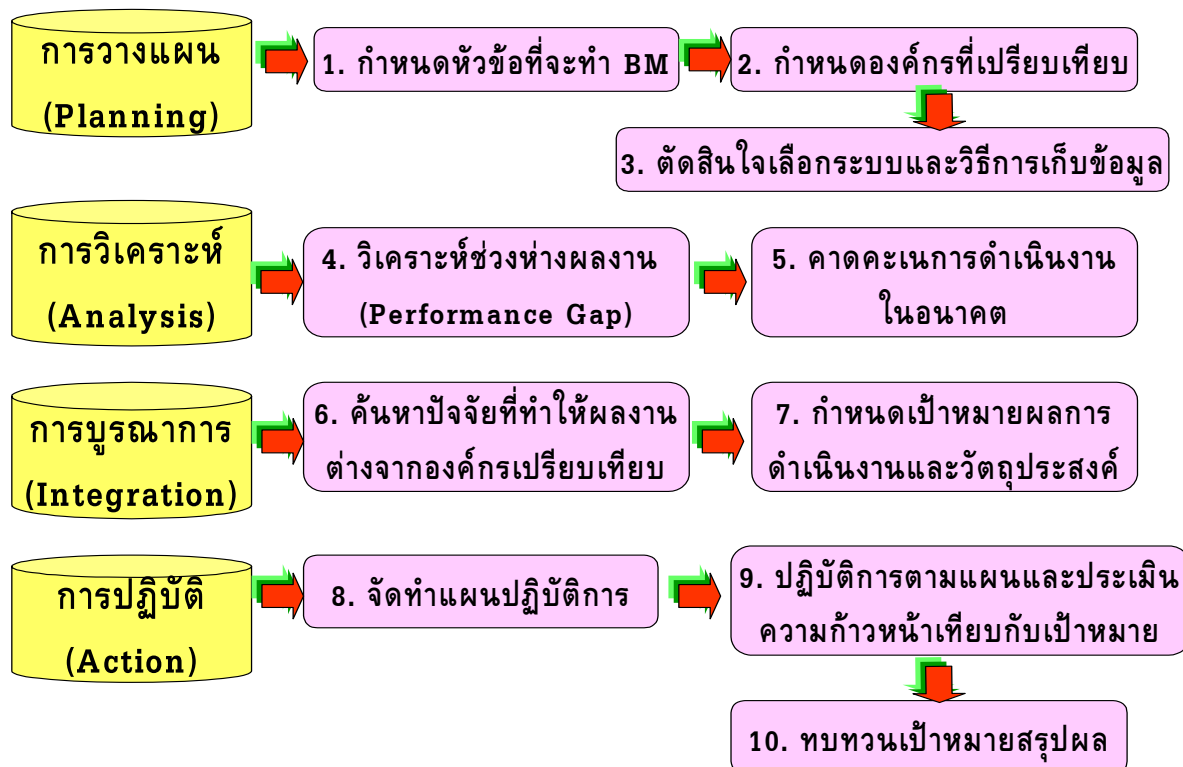
3. Industry Benchmarking คือการทำ Benchmarking โดยเปรียบเทียบกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่คล้ายคลึงกัน แต่ไม่ใช่เป็นคู่แข่งโดยตรง เช่น ในอุตสาหกรรมเครื่องไฟฟ้า: บริษัทผลิตโทรทัศน์สามารถทำ Benchmarking กับบริษัทผู้ผลิตเครื่องปรับอากาศ ในอุตสาหกรรมอาหารกระป๋อง: บริษัทผลิตปลากระป๋องสามารถทำ Benchmarking กับบริษัทผลิตผลไม้กระป๋องได้ การทำ Benchmarking กับผู้ที่อยู่ในธุรกิจใกล้เคียงกับเรา นี้ ช่วยหลีกเลี่ยงปัญหาในการเก็บข้อมูลเพราะสามารถเก็บข้อมูลได้ง่ายกว่า และกระบวนการธุรกิจก็มีความคล้ายคลึงกันในส่วนที่อาจเปรียบเทียบกันได้ แต่อย่างไรก็ตาม Industry Benchmarking ยังไม่ได้ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ มากนัก เมื่อเทียบกับการทำ Generic Benchmarking

4. Generic Benchmarking หรือ Functional Benchmarking คือการทำ Benchmarking กับองค์กรที่มีความเป็นเลิศในกระบวนการทำงานนั้นๆ ซึ่งองค์กรนั้นอาจมีธุรกิจที่แตกต่างกับเราโดยสิ้นเชิง การทำ Generic Benchmarking เป็นกระบวนการค้นหาผู้ที่มีความเป็นเลิศ (Best Practices) จริงๆ ของกระบวนการนั้นๆ จากธุรกิจทั้งหมด แต่จะพบว่าการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบกับองค์กรที่ต่างธุรกิจกันจะทำได้ยาก ต้องอาศัยการวิเคราะห์ความคล้ายคลึงกันอย่างมีเหตุผล ซึ่งหลายเรื่องอาจจะเทียบกันไม่ได้เลย แต่จะพบว่า Benchmarking วิธีนี้จะค้นพบนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดมุมมองใหม่ๆ ซึ่งจะได้จากการทำ Benchmarking วิธีอื่น ตัวอย่างที่ชัดเจนในธุรกิจใหญ่ๆ เช่น Federal Express ทำ Benchmarking กับ Domino Pizza ในเรื่องการรับใบสั่งซื้อและส่งสินค้าให้ลูกค้า หรือ First Chicago National Bank ทำ Benchmarking กับสายการบินในเรื่องการจัดการคิวลูกค้า เป็นต้น หรือกรณีโรงพยาบาล (เอกชน) อาจจะทำ Benchmarking กับโรงแรม (ระดับห้าดาว) ในเรื่องการบริหาร จัดการขณะอยู่โรงพยาบาลเพื่อสร้างความประทับใจให้กับผู้ป่วย (จนอยากอยู่นานๆ) ก็ย่อมได้เหมือนกัน

กระบวนการหรือขั้นตอนการทำ Benchmarking ของแต่ละองค์กรนั้นแตกต่างกันไป ขึ้นกับจุดเน้นของแต่ละองค์กรว่าให้ความสำคัญในเรื่องใดเป็นพิเศษ ขั้นตอนการทำ Benchmarking ในองค์กรระดับโลกมีตั้งแต่น้อยจนถึงมาก ไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีการทำ Benchmarking เป็นกี่ขั้นตอน แต่โดยหลักแล้วก็ยึดกรอบแนวคิดของวงจรเดมมิ่ง หรือ PDCA Cycle คือการวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุง (Act)

ภาพที่ 2.7

ขั้นตอนกระบวนการ Benchmarking



ขั้นตอนกระบวนการหลักของ Benchmarking ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลักและ 10 ขั้นตอนย่อย (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545, น.27)

ขั้นตอนการวางแผน (Planing)

1. การกำหนดหัวข้อการทำ Benchmarking มีหลายวิธี บางองค์กรผู้บริหารอาจเป็นผู้กำหนดหัวข้อการทำ Benchmarking เอง แต่โดยหลักการการเลือกหัวข้อทำ Benchmarking ควรเริ่มจากการวิเคราะห์องค์กรตัวเอง ซึ่งทำได้ทั้งมุมมองภายในองค์กรและจากมุมมองภายนอก ซึ่งก็คือมุมมองจากลูกค้านั่นเอง และก็แน่นอนว่าถ้าเป็นองค์กรธุรกิจมุมมองลูกค้าคงมีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กร ถ้าเราตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ก็ย่อมนำไปสู่ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor: CSF) ได้ ดังนั้นต้องวิเคราะห์ให้ได้ว่าลูกค้ามีความคาดหวังในเรื่องใด คุณภาพ ราคาหรือการบริการ สรุปโดยรวมคือการคัดเลือกหัวข้อที่จะนำมาทำ

Benchmarking ให้พิจารณาจากปัจจัยแห่งความสำเร็จ (CSF) เป็นหลักว่าควรเลือกหัวข้อใดที่จะมีผลกระทบต่อปัจจัยแห่งความสำเร็จมากที่สุด

2. การกำหนดองค์กรเปรียบเทียบ เมื่อเลือกหัวข้อที่จะทำ Benchmarking ได้แล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการคัดเลือกองค์กรที่จะเปรียบเทียบ โดยส่วนใหญ่เมื่อพูดถึงผู้ที่เราต้องการจะเปรียบเทียบ เรามักจะคิดถึงองค์กรคู่แข่งเป็นอย่างแรก ซึ่งในความเป็นจริงจะมีความยุ่งยากมากมายโดยเฉพาะด้านข้อมูล นอกจากนี้จะพบอยู่เสมอว่าผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดอาจไม่ใช่องค์กรที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจเดียวกับเรา ถึงแม้จะต่างกลุ่มธุรกิจ แต่มีองค์ประกอบของกระบวนการทำงานที่เหมือนกัน เช่น หน่วยงานฝึกอบรม การขนส่ง การจัดซื้อ การบริหารจัดการ การให้บริการ ฯลฯ ดังนั้นเราสามารถเรียนรู้ความเป็นเลิศจากธุรกิจอื่นได้ เช่น ถ้าต้องการปรับปรุงเรื่องการให้บริการลูกค้า ก็ควรไปเรียนรู้กับองค์กรที่มีความโดดเด่นในเรื่องการบริการลูกค้าโดยตรง เช่น โรงแรม ธนาคาร ภัตตาคาร เป็นต้น ขั้นตอนนี้มีความสำคัญมากขั้นตอนนี้เพราะเป็นการหาข้อมูลว่าใครบ้างคือ Best Practices การได้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องและไม่ดีพอว่าใครคือคนเก่งที่สุดในกระบวนการนั้นจะทำให้การ Benchmarking ของเราสูญเปล่า

3. การตัดสินใจเลือกระบบและวิธีการเก็บข้อมูล ก่อนอื่นเราต้องชัดเจนว่าสิ่งที่ต้องการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นคืออะไร และจะนำไปสู่การพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการได้อย่างไร ซึ่งก็หมายถึงการกลับมาวิเคราะห์กระบวนการขององค์กรเราเองว่ามีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร จากนั้นก็ต้องหาตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) และปัจจัยแห่งความสำเร็จของกระบวนการนั้นๆ สิ่งเหล่านี้คือที่มาของการกำหนดประเด็นและสร้างแนวคำถามที่จะใช้ถามองค์กรที่เราเปรียบเทียบ

ขั้นตอนการวิเคราะห์ (Analysis)

เมื่อได้ข้อมูลจากการเก็บข้อมูลในขั้นตอนก่อนหน้านี้แล้ว ต้องนำข้อมูลทั้งหมดมาเรียบเรียงเพื่อง่ายต่อการวิเคราะห์ รวมทั้งต้องทดสอบความถูกต้อง ความครบถ้วนของข้อมูลที่ได้รับว่าตรงกับประเด็นที่ต้องการหรือไม่ หรืออาจต้องวางแผนเก็บข้อมูลเพิ่มเติมในกรณีที่มีข้อมูลสำคัญยังขาดอยู่ จากนั้นจึงนำข้อมูลจากองค์กรต่างๆ มาเปรียบเทียบกับองค์กรเราด้วย เพื่อจะหาว่าใครเป็น Best Practices ซึ่งต้องคำนึงด้วยว่าข้อมูลนั้นเป็นข้อมูลที่เปรียบเทียบกันได้หรือไม่ หากเปรียบเทียบกันไม่ได้ ข้อมูลนั้นต้องนำมาปรับเสียก่อน ที่เรียกว่า Normalizing data

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ต้องมุ่งเน้นหาคำตอบถึงวิธีการสร้าง Best Practices ว่าคืออย่างไร อะไรอยู่เบื้องหลังความสำเร็จ บางครั้งผลสำเร็จของกระบวนการมีใช้สิ่งที่มองเห็นได้ในกระบวนการนั้น แต่อาจมีปัจจัยอื่นที่เข้ามาเกื้อกูลให้การดำเนินงานสำเร็จ เช่น วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ เป็นต้น นอกจากนี้ยังต้องวิเคราะห์ต่อการคาดคะเนความแตกต่างกับคู่แข่งเปรียบเทียบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อาจจะเป็น 3 – 5 ปี หรือ 5 – 10 ปี ขึ้นกับข้อมูลและประสบการณ์ของผู้วิเคราะห์ การคาดคะเนนี้เพื่อแสดงว่าเราต้องปรับปรุงกระบวนการอย่างเข้มข้นเพียงใด เพื่อที่เราจะมีประสิทธิภาพเหนือกว่า ข้อมูลส่วนนี้มักแสดงในรูปกราฟจะทำให้มองเห็นภาพชัดเจนขึ้น

ขั้นตอนการบูรณาการ (Integration)

การบูรณาการ คือ ขั้นตอนการนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลมาสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องยอมรับและตั้งเป้าหมายปรับปรุงร่วมกัน ขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากอีกขั้นตอนหนึ่ง เพราะทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องมีความเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะผู้บริหารคงต้องให้ความสำคัญในเชิงนโยบายเพื่อให้เกิดผลเชิงปฏิบัติด้วยเช่นกัน

ขั้นตอนการปฏิบัติ (Action)

การจัดทำแผนดำเนินการ

ต้องนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ และแนวนโยบายจากผู้บริหารมาจัดทำแผนปฏิบัติการให้ชัดเจน ควรระบุผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในแต่ละเรื่องหรือแต่ละขั้นตอน มีการลำดับกิจกรรมก่อนหลังเพื่อหลีกเลี่ยงความสับสน

การนำแผนสู่การปฏิบัติ

ซึ่งรวมทั้งติดตาม กำกับให้แผนนั้นดำเนินไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ ขั้นตอนนี้ที่ Benchmarking คงต้องปรับบทบาทจากผู้ปฏิบัติมาเป็นผู้สนับสนุนให้แผนดำเนินการไปได้ รวมทั้งต้องคอยประเมินและติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในประเด็นเหล่านี้

- บรรลุเป้าหมายหรือยัง
- Benchmarking ดีขึ้นหรือไม่
- ต้องทบทวนเป้าหมายใหม่หรือไม่
- ควรหาคู่เปรียบเทียบเพิ่มหรือไม่
- สิ่งที่เราเรียนรู้จากการทำ Benchmarking ครั้งนี้คืออะไร
- อะไรคือจุดอ่อนและอะไรคือจุดที่ต้องปรับปรุง

การเทียบเคียง(Benchmarking) ในแง่ของการวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ จะสามารถนำตัวอย่างองค์กรอื่นที่ดีกว่ามาใช้ในการเปรียบเทียบเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของตนเองให้ดีขึ้น

2.2.2.2 Balanced Scorecard

1. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ BSC/ KPI

ความหมายของ Balanced Scorecard (BSC) Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการ ที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือการประเมิน (Measurement) ที่จะทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment focused) Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือวัดผลที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร พัฒนาโดย Robert S. Kaplan และ David Norton ซึ่งจะมีการวัดและประเมินองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการบริหารภายใน และการเรียนรู้และการจัดการ

2. ที่มาของ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard ถูกคิดขึ้นโดย Professor Robert Kaplan อาจารย์จากมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ ซึ่งผลงานนี้ได้ตีพิมพ์ในนิตยสาร Harvard Business Review (HBR) ฉบับเดือนมกราคม ค.ศ. 1992 และได้สรุปรวมพิมพ์เป็นเล่มภายใต้ชื่อ The Balanced Scorecard ในปี ค.ศ. 1996 ทั้งสองคนตระหนักถึงความไม่มีประสิทธิผลเพียงพอในการวัดประเมินการปฏิบัติงานในระบบเดิม ซึ่งมุ่งเน้นเฉพาะการวัดผลด้านการเงินโดยใช้เครื่องมือทางบัญชีและการบริหารการเงินเป็นหลักคือ ยอดตัวเลข กำไรขาดทุน ของกิจการหรือ ดัชนีชี้วัดทางการเงิน เป็นตัววัดและประเมินผลขององค์กร

ดังนั้นในปัจจุบันการวัดประเมินการปฏิบัติงานขององค์กรจึงไม่สามารถใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงินเพียงอย่างเดียว ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงการวัดประเมินองค์ประกอบที่สำคัญอื่นๆ ด้วยซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นและที่มาของ Balanced Scorecard ซึ่งประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่

1. มุมมองด้านการเงิน(Financial Perspective) วัดอุปสงค์ที่สำคัญในการวัดประเมินด้านการเงิน ได้แก่ การลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ ด้วยวิธีการต่างๆ

2. มุมมองด้านลูกค้า(Customer Perspective) วัดอุปสงค์ที่สำคัญในการวัดประเมินด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่ดี หรือภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร เป็นต้น

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการวัดประเมินด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดซื้อที่รวดเร็วและตรงเวลา หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการวัดประเมินด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษาวัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น โดยในแต่ละมุมมองมีความสัมพันธ์ต่อกัน และจะต้องมีความสอดคล้องกันและผูกโยงเข้ากับ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ขององค์กรด้วย

ภายใต้แต่ละมุมมองจะประกอบไปด้วย 4 ส่วนได้แก่

1. วัตถุประสงค์ (Objective) โดยวัตถุประสงค์ในที่นี้หมายถึงสิ่งที่องค์กรต้องการจะบรรลุหรืออยากจะทำไปถึง

2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) ซึ่งได้แก่ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือในการบอกว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่ตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ

4. ความคิดริเริ่ม หรือสิ่งที่จะทำ (Initiative) เป็นแผนงาน โครงการหรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งควรจะเป็นสิ่งใหม่หรือสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อน

3. ความหมายของ KPI (ตัวชี้วัด)

KPI เป็นเครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดนั้นมีวิธีการหลายวิธีซึ่งถ้าจะมองอีกแง่หนึ่ง BSC ก็เป็นแนวทางหนึ่งที่ใช้ในการกำหนด BSC

2.2.2.3 มาตรฐาน ISO 17799:2005

ISO 17799 มีลักษณะที่เป็นมุมมองระดับบริหาร ตามกรอบต่างๆ โดยเน้นที่แนวทางมากกว่าเทคนิค ซึ่งแนวทางนี้ได้รับการยอมรับนำไปใช้ในหลายธุรกิจและเป็นมาตรฐานการจัดการความปลอดภัยสารสนเทศในเชิงการดูแลด้วยแนวทางแนะนำ (Guidelines) และแนวทางปฏิบัติ (Best Practices)

ISO 17799 ได้ให้คำจำกัดความของข้อมูลว่าเป็นทรัพย์สินที่อยู่ในรูปแบบที่หลากหลายและมีคุณค่าต่อองค์กรดังนั้นเป้าหมายในการรักษาความปลอดภัยสารสนเทศคือการปกป้องทรัพย์สินนี้เพื่อความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ การลดความเสียหายต่อธุรกิจขององค์กร และการเพิ่มผลตอบแทนการลงทุน ลักษณะสำคัญของความปลอดภัยสารสนเทศที่กำหนดไว้ในมาตรฐาน ISO 17799 อันมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

- การรักษาความลับข้อมูล(Confidentiality) เป็นการสร้างความมั่นใจว่าข้อมูลที่เข้าถึงได้เฉพาะผู้ที่ได้รับอนุญาตเท่านั้น
- ความสมบูรณ์ถูกต้องครบถ้วนของข้อมูล(Integrity) การเฝ้าระวังดูแลความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูลและวิธีการประมวลผลข้อมูล
- ความพร้อมของข้อมูลในการใช้งาน(Availability) เป็นการสร้างความมั่นใจว่าผู้ที่ได้รับอนุญาตในการเข้าถึงข้อมูลจะสามารถเข้าถึงข้อมูลเหล่านั้นได้

ข้อกำหนดมาตรฐาน ISO 17799:2005 ได้รับการกำหนดไว้ทั้งหมด 11 ข้อกำหนด ได้แก่

1. นโยบายความมั่นคงปลอดภัย (Security policy)

เพื่อกำหนดทิศทาง และสนับสนุนการดำเนินการด้านความมั่นคงปลอดภัยสำหรับสารสนเทศขององค์กร โดยมีนโยบายที่เป็นลายลักษณ์อักษรผ่านการอนุมัติจากผู้บริหารองค์กร ก่อนนำไปใช้งานในองค์กรและหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง โดยมีการทบทวนเป็นระยะ เพื่อให้เป็นไปตามหรือสอดคล้องกับข้อกำหนดทางธุรกิจ กฎหมาย

2. โครงสร้างทางด้านความมั่นคงปลอดภัยสำหรับองค์กร (Organization of information security)

เพื่อบริหารและจัดการความมั่นคงปลอดภัยสำหรับสารสนเทศขององค์กร โดยกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดต่างๆ และตามนโยบายที่กำหนด มีการกำหนดหน้าที่ที่เหมาะสมกับบุคลากร หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งโครงสร้างทางความมั่นคงปลอดภัย ข้อกำหนดในการเข้าถึงของลูกค้า หรือผู้ให้บริการ

3. การบริหารจัดการทรัพย์สินขององค์กร (Asset management)

เพื่อการบริหารทรัพย์สินขององค์กร เป็นการควบคุมกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และการจำแนกสินทรัพย์ขององค์กร กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นโดยคำนึงถึงลักษณะและ ความสำคัญของการใช้งาน

4. ความมั่นคงปลอดภัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร (Human resource security)

เพื่อให้พนักงาน หน่วยงานต่างๆ รวมทั้งหน่วยงานภายนอก เข้าใจบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบ การกำหนดมาตรการเพื่อลดความเสี่ยงซึ่งเกิดจากความผิดพลาดของมนุษย์ ว่าด้วยเรื่องการสร้างความมั่นคงปลอดภัยทั้งก่อนการจ้างงาน ระหว่างการจ้างงานและเมื่อสิ้นสุดหรือเปลี่ยนการจ้างงาน

5. การสร้างความมั่นคงปลอดภัยทางกายภาพและสิ่งแวดล้อม (Physical and environmental security)

เพื่อความปลอดภัยเกี่ยวกับสถานที่ บริเวณและสภาพแวดล้อม เพื่อป้องกันการเข้าถึงจากทางกายภาพ จากบุคคลภายนอกที่ไม่ได้รับอนุญาต รวมไปถึงป้องกันความเสียหายทรัพย์สินสารสนเทศขององค์กร และการแทรกแซงข้อมูลต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งการป้องกัน ความเสียหาย การหยุดชะงัก และติดขัด ชะงักของกิจกรรมต่างๆ

6. การบริหารจัดการด้านการสื่อสารและการดำเนินงานของเครือข่ายสารสนเทศขององค์กร (Communications and operations management)

การบริหารจัดการด้านการการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์ ระบบประมวลผลสารสนเทศ รวมทั้งจากองค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความถูกต้องและปลอดภัย และลดความเสี่ยงจากซอฟต์แวร์ที่ไม่พึงประสงค์ การป้องกันการเปิดเผย การแก้ไขที่ไม่ได้รับอนุญาต การแลกเปลี่ยนสารสนเทศทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร การบริหารสารสนเทศเครือข่าย การเฝ้าระวังการ ป้องกัน รวมทั้งการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ในด้านการปฏิบัติงานและเพิ่มความมั่นคงปลอดภัย ลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้น กรณีเกิดปัญหา และมีการวิเคราะห์ปัญหา วางแผนและกำหนดแนวทางแก้ไขเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์ขึ้นอีก

7. การควบคุมการเข้าถึง (Access control)

เพื่อป้องกันการเข้าถึงระบบสารสนเทศ จากทั้งทาง เครือข่าย, ระบบปฏิบัติการ รวมทั้งแอปพลิเคชันและสารสนเทศ ต่างๆ โดยเป็นสิทธิ และ หน้าที่ในการเข้าถึงของแต่ละบุคคล ตามนโยบายที่กำหนด รวมถึงการครอบคลุมถึงอุปกรณ์สื่อสารประเภทพกพาและการปฏิบัติงานจากภายนอกของพนักงาน

8. การจัดหา การพัฒนา และการบำรุงรักษาระบบสารสนเทศ (Information systems acquisition, development and maintenance)

เพื่อให้การจัดหาและการพัฒนาระบบสารสนเทศทั้งระบบใหม่ และระบบที่มีอยู่เดิม ให้พิจารณาถึงประเด็นทางด้านความมั่นคงปลอดภัยเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ ในการ

ป้องกันการผิดพลาดทั้งจากการประมวลผล การเข้าถึงระบบที่ใช้งานจริง สร้างมาตรการการเข้ารหัสข้อมูลต่างๆ และระบบทดสอบ รวมทั้งการบริหารจัดการช่องโหว่ทั้งในฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์

9. การบริหารจัดการเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงปลอดภัยขององค์กร

(Information security incident management)

เพื่อให้การบริหารด้านความมั่นคงปลอดภัยต่อระบบสารสนเทศขององค์กร ในด้านเหตุการณ์และจุดอ่อนได้รับการดำเนินการที่ถูกต้องในช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งเพื่อให้มีวิธีการที่สอดคล้อง และสามารถปรับปรุงแก้ไขต่อเหตุการณ์ได้ในทิศทางเดียวกันและป้องกันการเกิดเหตุการณ์นั้นขึ้นอีก

10. การบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กร (Business continuity management)

เพื่อป้องกันการติดขัดหรือการหยุดชะงักของกิจกรรมต่างๆ ทางธุรกิจ รวมทั้งการป้องกันกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ การล้มเหลวหรือความเสียหายต่อระบบสารสนเทศไม่ให้เกิดขึ้นหรือเกิดน้อยที่สุดรวมทั้งมีแผนที่จะป้องกัน และสามารถที่จะสามารถกู้ระบบกลับคืนมาได้ภายในระยะเวลาเร็วและเหมาะสมที่สุด

11. การปฏิบัติตามข้อกำหนด (Compliance)

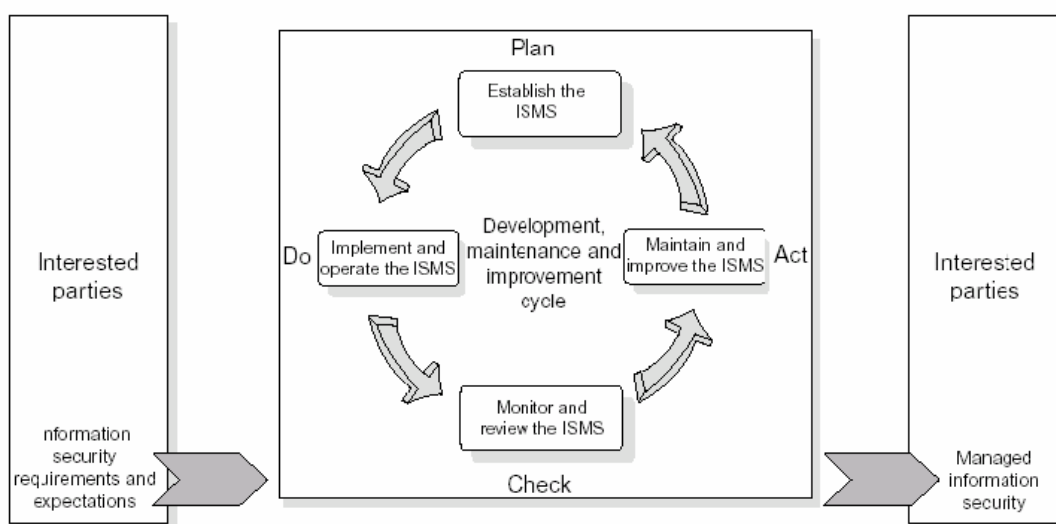
ทั้งตามกฎหมายและตามนโยบาย มาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยที่เป็นข้อกำหนดต่างๆ ขององค์กรที่ต้องมีการตรวจสอบ การควบคุม และการประเมิน ทั้งทางด้านซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ โดยมีการใช้อย่างถูกต้องและเหมาะสมภายใต้ขอบเขตที่กำหนดตามนโยบาย

กระบวนการพัฒนาระบบความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง

การนำระบบการจัดการความปลอดภัยสารสนเทศที่ตรงตามมาตรฐานของ ISO 17799 มาใช้เป็นแนวทางที่เน้นเรื่องกระบวนการการทำงาน ดังนั้นจึงต้องมีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงในรูปที่ 2.8 ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงกระบวนการในการพัฒนาระบบที่ดี

ภาพที่ 2.8

การประยุกต์ใช้โมเดล PDCA เข้ากับกระบวนการจัดการความปลอดภัยสารสนเทศ¹



- วางแผนในการจัดการระบบความปลอดภัยสารสนเทศ (Plan)

ร่างนโยบายความปลอดภัย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กระบวนการและแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความเสี่ยงและพัฒนาความปลอดภัยสารสนเทศให้ได้ผลตอบแทนที่ตรงตามนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

- การลงมือปฏิบัติ (Do)

การสร้างและนํานโยบายความปลอดภัย การควบคุม กระบวนการและแนวทางปฏิบัติมาใช้

¹ Frank-Arne Stamland, "Is BS 7799 worth the effort" (MSc Thesis, Gjøvik University College, 2002), P10.

- การตรวจสอบ (Check)

การปฏิบัติตามกระบวนการต่างที่นำมาใช้ ต้องมีการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการในการตอบสนองต่อนโยบายความปลอดภัย วัตถุประสงค์ และประสบการณ์ในการปฏิบัติจริงและรายงานผลต่อผู้บริหารเพื่อตรวจสอบ

- การตอบสนอง (Act)

การลงมือแก้ไขและป้องกันขึ้นกับผลของการตรวจสอบของผู้บริหาร เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของระบบการจัดการความปลอดภัยสารสนเทศ

2.2.2.4 การเก็บข้อมูล วิเคราะห์และการนำเสนอ

- การเก็บข้อมูล ควรมีหน่วยงานกลางที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ในการนำเสนอผู้บริหาร โดยทั่วไปแล้วมักจะเป็นฝ่ายวางแผน หรือฝ่ายสารสนเทศ ซึ่งมีการวางกำหนดการในการเรียกเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลที่เด่นชัด

- การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งโดยใช้ช่วงเวลาในการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานออกเป็น การวิเคราะห์ระยะสั้น คือ การวิเคราะห์โดยไม่ต้องอาศัยข้อมูลในหลายช่วงเวลา ซึ่งโดยทั่วไปมักจะเป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ว่าการดำเนินงานบรรลุผลหรือไม่ เพราะเหตุใด

การวิเคราะห์ระยะยาว คือ การวิเคราะห์โดยใช้ข้อมูลหลายมิติเวลามาวิเคราะห์ ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพการดำเนินงานขององค์กรในช่วงที่ผ่านมาได้ดีมากยิ่งขึ้น ส่วนการสังเคราะห์ข้อมูลหรือการสรุปข้อมูล ให้อยู่ในภาพเดียวกันก็จะเป็นการสร้าง outlook หรือบทสรุปให้กับคณะกรรมการบริหารระดับสูง หรือผู้ถือหุ้นภายนอกให้สามารถเข้าใจสภาพการณ์ขององค์กรได้ดีมากยิ่งขึ้น

2.2.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ

2.2.3.1 ระบบสารสนเทศกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

ข้อมูลดิบหรือข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ต่าง ๆ ในแต่ละวัน ทั้งภาครัฐ ประชาชน และภาคเอกชน ถูกนำมาเข้าสู่กระบวนการประมวลผลในงานด้านต่าง ๆ ตามต้องการ สิ่งที่ได้ก็คือ “สารสนเทศ (Information)” ซึ่งอยู่ในรูปของรายงานหลากหลายชนิด เช่น อยู่ใน

รูปแบบของกราฟ ตารางข้อมูล ตลอดจนใบเสร็จรับเงิน เป็นต้น การติดต่อสื่อสารกันระหว่างกลุ่มบุคคลหรือธุรกิจ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลและสารสนเทศ ซึ่งในปัจจุบัน ข้อมูลและสารสนเทศที่เราได้รับหรือส่งไปยังปลายทางนั้น สามารถทำได้สะดวกและรวดเร็ว จนทำให้มองข้ามเบื้องหลังของการทำงานเหล่านี้ นั่นคือ “เทคโนโลยี” ในด้านต่าง ๆ ที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้

การดำเนินธุรกิจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดแนวความคิดการพัฒนาเทคโนโลยีในทุกๆ ด้าน เนื่องจาก การแข่งขันทางธุรกิจสูงขึ้น ทุกองค์กรจำเป็นต้องหากกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้เพื่อเอาชนะคู่แข่งให้ได้ แต่ละองค์กรจึงต้องการรวบรวมสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจไว้ให้ได้มากที่สุด นอกจากนี้ ยังต้องการให้การประมวลผลข้อมูลในแต่ละวันมีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น จึงได้มีการพัฒนาเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการประมวลผล การจัดเก็บข้อมูล การติดต่อสื่อสาร ฯลฯ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สารสนเทศจึงได้เพิ่มปริมาณมากขึ้นจนทุกวันนี้ และเรียกการนำเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ มาใช้สนับสนุนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศว่า “เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT)”

2.2.3.2 ความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบสารสนเทศ

เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง การนำความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์หรือความรู้ด้านอื่น ๆ ที่ได้จัดระเบียบดีแล้วมาประยุกต์ใช้งานในด้านใดด้านหนึ่ง เพื่อให้งานนั้นมีความสามารถและประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น (พนิดา พานิชกุล, 2548, น 3)

สารสนเทศ (Information) หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านกระบวนการเก็บรวบรวมและเรียบเรียง เพื่อใช้เป็นแหล่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ใช้ เช่น การนำเสนอยอดขายรายเดือนต่อผู้บริหาร ซึ่งยอดขายรายเดือนนั้นได้มาจากการรวบรวมยอดขายของตัวแทนขายในแต่ละวัน (พนิดา พานิชกุล, 2548, น 3)

ภาพที่ 2.9
แสดงการเปลี่ยนแปลงจากข้อมูลกลายเป็นสารสนเทศ



หมายเหตุ	ข้อมูล (Data) หมายถึง เหตุการณ์หรือข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจขององค์กรในแต่ละวัน เช่น รายการสั่งซื้อสินค้าจากลูกค้า รายการส่งสินค้า ชื่อที่อยู่ลูกค้า ยอดขายในแต่ละวัน เป็นต้น ข้อมูลอาจเป็นได้หลายชนิด เช่น ตัวเลข ตัวอักษร รูปภาพ รูปถ่าย หรือแม้กระทั่งเสียง
----------	--

เมื่อนำคำว่า “สารสนเทศ” และ “เทคโนโลยี” มารวมกัน จึงมีความหมายดังนี้

เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) หมายถึง การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการงานที่เกี่ยวกับการประมวลผลข้อมูลเพื่อให้ได้เป็นสารสนเทศ ซึ่งเทคโนโลยีที่ใช้นั้นจะต้องสนับสนุนการทำงานตั้งแต่การนำเข้า การจัดเก็บ การจัดการ การป้องกัน การสื่อสาร และการค้นคืนสารสนเทศ โดยจะต้องผสมผสานเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้าด้วยกันได้อย่างลงตัว จึงจะช่วยให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพได้(พนิดา พานิชกุล, 2548, น 4)

ระบบสารสนเทศ (Information System) คำว่าระบบ (System) คือ องค์รวมของส่วนประกอบต่างๆ ที่ถึงแม้จะมีหน้าที่แตกต่างกัน แต่ก็ทำงานที่สอดคล้องประสานกันอย่างต่อเนื่องและเชื่อมโยงกันเป็นหนึ่งเดียวกัน และมีวัตถุประสงค์เป็นหนึ่งเดียวกัน(ยุทธนา แซ่เตียว, 2548, น 202)

2.2.3.3 องค์ประกอบของเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระบบงานโดยส่วนใหญ่ ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศ เริ่มตั้งแต่การนำเข้าข้อมูล การจัดเก็บ การจัดการ และอื่น ๆ เพื่อให้กลายเป็นสารสนเทศได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และแม่นยำ ก่อให้เกิดประโยชน์มากมาย ต่อองค์กรซึ่งจะต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้

1. ฮาร์ดแวร์(Hardware) ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ต่อพ่วง สื่อบันทึกข้อมูล อุปกรณ์แสดงผล ฯลฯ ปัจจุบันอุปกรณ์เหล่านี้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นมาก ทำให้การประมวลผลสารสนเทศรวดเร็วมากขึ้น และสามารถรองรับกับปริมาณข้อมูลที่เพิ่มมากขึ้นได้เป็นอย่างดี

2. ซอฟต์แวร์(Software) ได้แก่ การผสมผสานระหว่างซอฟต์แวร์ทุกประเภท อันจะนำไปสู่ซอฟต์แวร์ของระบบการประมวลผลสารสนเทศ ตั้งแต่การนำเข้าข้อมูลไปจนถึงการแสดงผลลัพธ์บนสื่อชนิดต่าง ๆ ตลอดจนซอฟต์แวร์ที่ช่วยให้สามารถติดต่อสื่อสาร เพื่อแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างกันได้

3. การสื่อสารข้อมูลและเครือข่ายคอมพิวเตอร์(Data Communication and Network Computer) ได้แก่ การเชื่อมต่อเครือข่ายชนิดต่าง ๆ ที่จะทำให้เครื่องคอมพิวเตอร์ในสถานที่ต่างก็สามารถติดต่อสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและสารสนเทศระหว่างกันได้

4. การจัดเก็บข้อมูลลงไฟล์และฐานข้อมูล(File and Database) เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้สื่อบันทึกข้อมูลสามารถจัดเก็บข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ โดยอาจบันทึกไว้เป็น “File” หรือ “Database” ซึ่งการจัดเก็บในลักษณะนี้ จะช่วยให้ผู้ใช้สามารถจัดการกับข้อมูลในลักษณะต่าง ๆ เพื่อสร้างสารสนเทศตามต้องการได้อย่างง่ายดาย

2.2.3.4 ความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศ

ด้วยองค์ประกอบส่วนต่าง ๆ ของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี ทำให้หลายองค์กรสนใจนำเข้ามาใช้สนับสนุนการทำงานในด้านต่าง ๆ ให้มีความรวดเร็วมากขึ้น เนื่องจาก องค์ประกอบเหล่านั้น ได้ถูกพัฒนาให้มีความสามารถและประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ตามความซับซ้อนของกระบวนการทางธุรกิจและปริมาณข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศจึงเข้ามามีบทบาทในกระบวนการทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย องค์การธุรกิจต้องนำความสามารถและความรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศเหล่านี้ มาช่วยในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพื่อยกระดับความสามารถและศักยภาพของตนให้เหนือคู่แข่ง เช่น งานด้านการติดต่อสื่อสาร การวางแผน การตัดสินใจ และการจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศ มีความจำเป็นและเป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบันเป็นอย่างมาก เนื่องจากประโยชน์ที่ได้รับจากเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น นอกจากจะช่วยประมวลผลข้อมูลที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันให้กลายเป็นสารสนเทศที่ดี ถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ตามต้องการได้แล้ว ยังมีส่วนช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจอีกด้วย ทั้งนี้ เทคโนโลยีสารสนเทศจะต้องถูกนำไปใช้ร่วมกันได้ระหว่างทรัพยากรอื่น ๆ ภายในองค์กร

2.2.3.5 การวางแผนระบบสารสนเทศ (Information System Planning: ISP)

การวางแผนระบบสารสนเทศก็เหมือนกับการวางแผนกลยุทธ์อื่นๆ มีเป้าหมายเพื่อให้รู้สถานะของตนเองและรู้ว่าจะพัฒนาระบบสารสนเทศว่าไปในทิศทางใด ในอีกมุมหนึ่งนั้นงานสารสนเทศเป็นงานด้านสนับสนุน (Support) หน่วยงานอื่นภายในองค์กร ดังนั้นเป้าหมายดำเนินงานของฝ่ายก็คือ การตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้งานให้มากที่สุด รวมถึงการตอบสนองต่อกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ ซึ่งในการรู้ถึงความต้องการผู้ใช้ควรต้องมีการสำรวจความคิดเห็นของแต่ละฝ่าย ซึ่งมีความคาดหวังต่อข้อมูลความต้องการที่แตกต่างกันไปตามตำแหน่งงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบ การสำรวจความต้องการให้บริการนั้นก็เหมือนกับการตรวจสอบการให้บริการสารสนเทศว่ามีความถูกต้องตามทิศทาง หรือความต้องการของผู้ใช้งานหรือไม่ โดยผู้บริหารสารสนเทศสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงการให้บริการ โดยกำหนดให้เป็นแผนปฏิบัติในปีต่อไป ซึ่งก็เป็นส่วนหนึ่งในวงจรคุณภาพ(PDCA) และเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง(Continuous Improvement) คือเมื่อมีการวางแผน และนำแผนไปปฏิบัติได้ระยะเวลาหนึ่ง ต้องมีการวัดผล เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ของการนำระบบการประเมินผลมาใช้สองแนวทาง คือ ประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่ายสารสนเทศ และเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเพื่อการวางแผน

2.2.4 การจัดการความรู้

2.2.4.1 บทบาทความรู้ภายในองค์กร

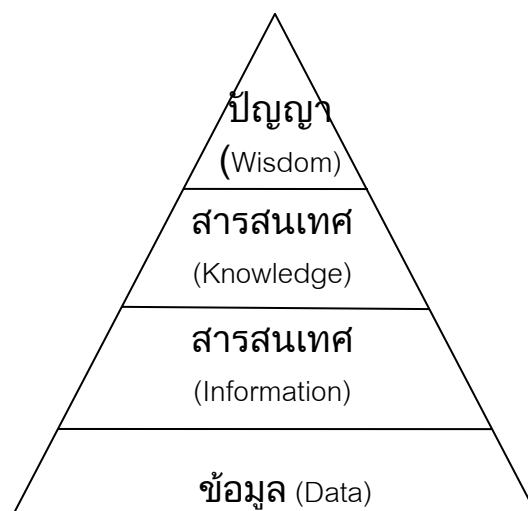
องค์กรต่างๆ ต้องการนำสิ่งที่น่าสนใจได้ทันที สิ่งเหล่านี้เป็นที่ยอมรับ และมีความนิยม และผู้ใช้งานสามารถนำมาใช้ในทางที่ปฏิบัติได้ทันทีที่ความต้องการหาความแน่นอนทางด้านการดำเนินการ เช่นกระบวนการผลิต กระบวนการทำงานลดปัจจัยความแตกต่างทางด้านบุคลากร การลดระยะเวลาการเรียนรู้ ทั้งในภาพรวมทั้งองค์กรและหน่วยย่อยคือ พนักงานแต่ละคนให้สามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและเป็นไปในทิศทางเดียวกันความต้องการค้นหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด(Best Practices) เพื่อค้นหาวิธีที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดความต้องการหาเอกลักษณ์หรือความแตกต่างที่เป็น “สูตร” เฉพาะองค์กร ที่สามารถใช้เป็นตำแหน่งทางการแข่งขัน(Positioning) ในตลาด

2.2.4.2 การจัดการความรู้

ความรู้ คือสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติองค์วิชาในแต่ละสาขา (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542)

ลำดับความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา (Hideo Yamazaki)

ภาพที่ 2.10
ปิรามิดแสดงลำดับขั้นของความรู้



จากภาพข้างบนอธิบายได้ว่าข้อมูล(Data) เป็นข้อมูลดิบต่างๆ ที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความหมาย ส่วนสารสนเทศ(Information) นั้นเป็นข้อมูลที่ผ่านการเรียบเรียง ตีความ วิเคราะห์ และให้ซึ่งความหมาย ส่วนความรู้(Knowledge) เป็นสิ่งที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลจนเกิดเป็นปัญญา (Wisdom) ซึ่งเป็นจุดสูงสุดของกระบวนการนี้ โดยชนิดของความรู้ แบ่งออกเป็น

- ความรู้ที่ชัดแจ้ง(Explicit Knowledge) ได้แก่ เอกสาร (กฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน ระบบ) สื่อต่าง ๆ (วีซีดี ดีวีดี เทป Internet)
- ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน(Tacit Knowledge) ได้แก่ ทักษะ (Skill) ประสบการณ์ (Experience) ความคิด (Mind of individual) พรสวรรค์ (Talent)

2.2.4.3 ขั้นตอนในการจัดการความรู้

- การสำรวจและการวางแผนความรู้ เป็นเหมือนกับการวางแผนอื่นๆ คือ การเริ่มสำรวจสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบันก่อนว่า สถานะปัจจุบันในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นอย่างไร

- การพัฒนาความรู้ (Knowledge Generation) เป็นการกระทำใดๆ ก็ได้เพื่อให้ได้ความรู้เข้ามาภายในองค์กร

- การพัฒนาความรู้จากภายนอก โดยการเข้าไปซื้อหาหรือได้มาด้วยวิธีอื่นๆ (Acquisition) และการเช่า (Rent)

- การพัฒนาความรู้จากภายใน โดยทั่วไปแล้วมักจะเป็นการพัฒนาโดยหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดูแลงานทางด้านนี้โดยเฉพาะ

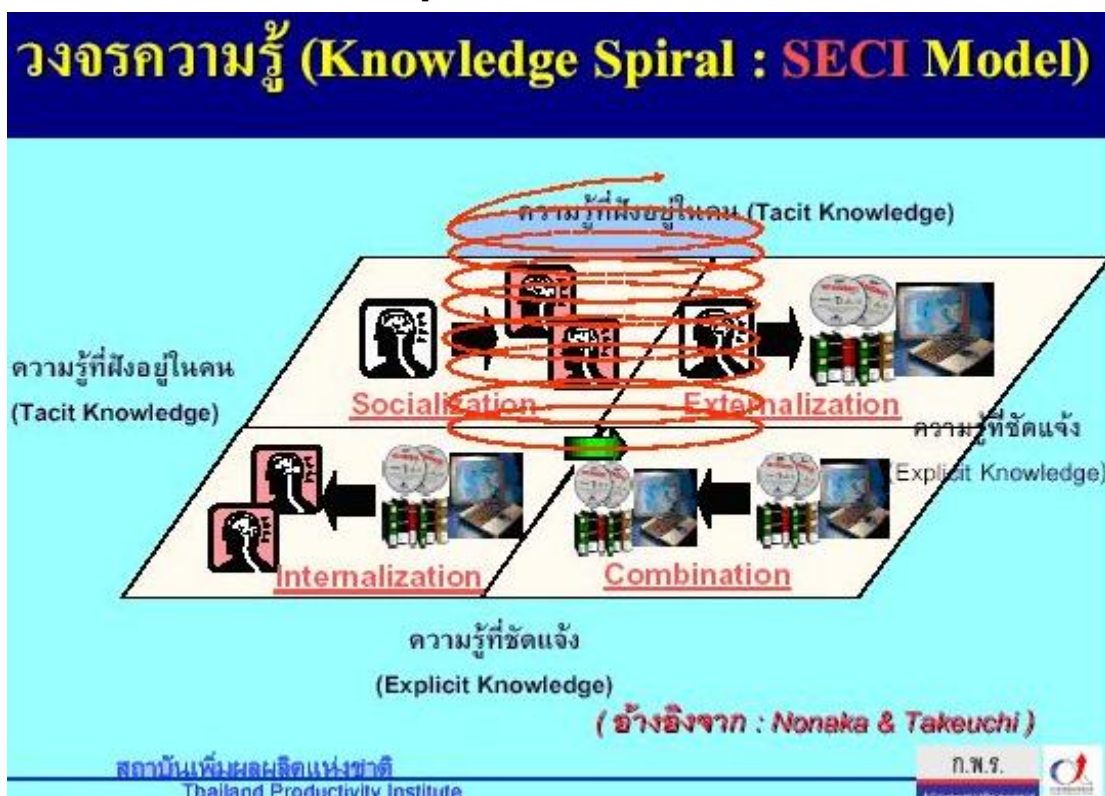
- การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) และการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) คือ กระบวนการที่ทำให้ความรู้ที่พัฒนา มีการเผยแพร่กระจายไปสู่บุคลากรที่เป็นเป้าหมาย แบ่งออกเป็น 2 อย่างคือ

- เน้นประสิทธิภาพ หรือให้การแพร่กระจายขององค์ความรู้นั้นเป็นไปอย่างรวดเร็วที่สุด มีต้นทุนต่ำที่สุด

- เน้นประสิทธิผล หรือให้การแพร่กระจายขององค์ความรู้นั้นเป็นไปอย่างครบถ้วน และมีการตกหล่นน้อยที่สุด

ภาพที่ 2.11

วงจรความรู้(Knowledge Spiral:SECI Model)



ที่มา:สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2546

Socialization คือ การแบ่งปันและสร้างความรู้จาก Tacit Knowledge ไปสู่ Tacit Knowledge โดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน

Externalization คือ การสร้างและแบ่งปันความรู้จากการแปลง Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge โดยเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร

Combination คือ การแบ่งปันและสร้างความรู้จาก Explicit Knowledge ไปสู่ Explicit Knowledge โดยรวบรวมความรู้ประเภท Explicit ที่เรียนรู้มาสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit ใหม่ ๆ

Internalization คือ การแบ่งปันและสร้างความรู้จาก Explicit Knowledge ไปสู่ Tacit Knowledge โดยมักจะเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติจริง

2.2.2.4 องค์ประกอบสำคัญของวงจรความรู้

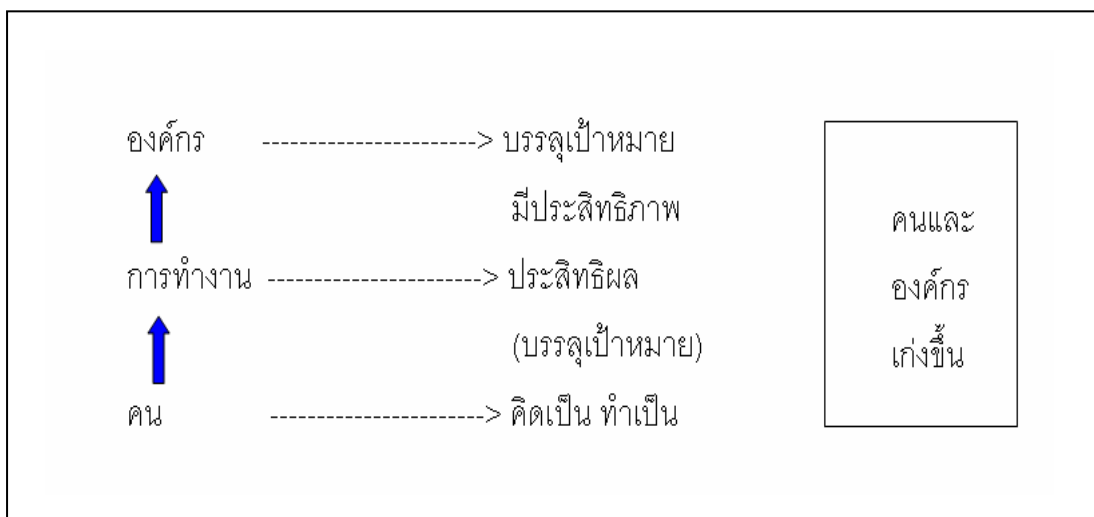
1. คน ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
2. เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน นำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น
3. กระบวนการความรู้ เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้งาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม

การจัดการความรู้ คือการบริหารจัดการเพื่อให้ “คน” ที่ต้องการใช้ความรู้ ได้รับความรู้ที่ต้องการใช้ ในเวลาที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงาน

Right Knowledge --> Right People --> Right Time

ภาพที่ 2.12

เป้าหมายการจัดการความรู้



กระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนดัง โดยสามารถแบ่งออกเป็น ขั้นตอนต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นต้องมี(Knowledge Identification)

- วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / เป้าหมาย คืออะไร
- เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร
- ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง
- อยู่ในรูปแบบใด
- อยู่ที่ใคร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้(Knowledge Creation and Acquisition)

- สร้างความรู้ใหม่
- แสวงหาความรู้จากภายนอก
- รักษาความรู้เก่า
- กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ(Knowledge Organization) วางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้(Knowledge Codification and Refinement)

- ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน
- ใช้ภาษาเดียวกัน
- ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

5. การเข้าถึงความรู้(Knowledge Access)

- Push ได้แก่ การฝึกอบรม หนังสือเวียน ฯลฯ
- Pull ได้แก่ Board Web Board ฯลฯ

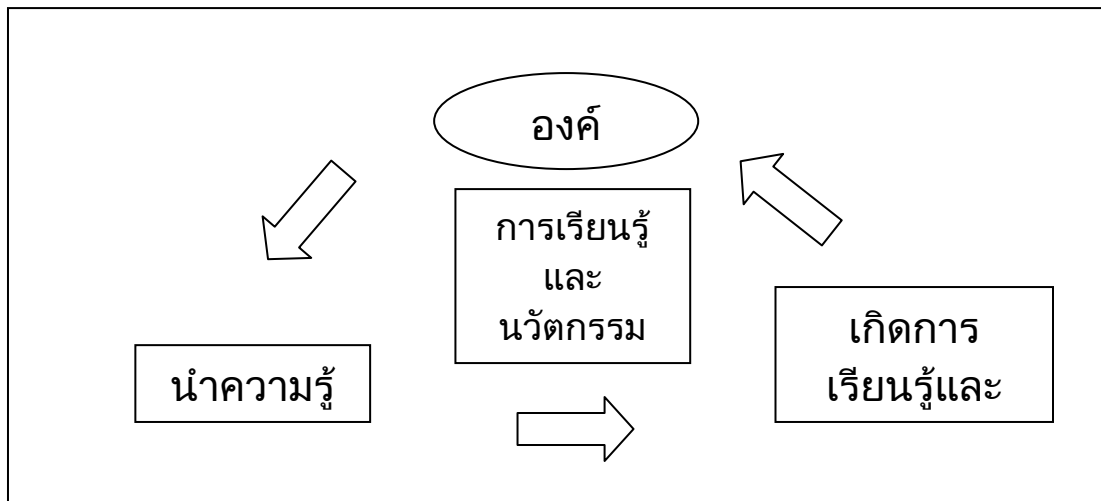
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้(Knowledge Sharing)

- Explicit Knowledge เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ
- Tacit Knowledge ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชน

แห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้

7. การเรียนรู้(Learning)

ภาพที่ 2.13
การเรียนรู้



2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิศุทธิ์พร รัตนปรากร (2548) ได้ทำการวิจัย เรื่องการบริหารงานคุณภาพตามเกณฑ์ การตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ : กรณีศึกษาบริษัท ซี.พี. คอนซูเมอร์ โปรดักส์ จำกัด ซึ่งเป็นการศึกษาสถานภาพของระบบการบริหารงานของบริษัท ซี.พี. คอนซูเมอร์ โปรดักส์ จำกัด โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์การวัดผลการตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA)ปี2547 โดยการวิเคราะห์ ถึงช่องว่าง (Gap Analysis)ทั้ง 3 มิติของการให้คะแนน คือแนวทาง การนำไปปฏิบัติ และผลลัพธ์ ผลการวิจัยพบว่า

ในหมวดที่ 4 นั้นโดยองค์กรดังกล่าวใช้การวัด วิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ของผู้บริหารทุกระดับ และมีการสื่อสารไปยังทุกสายงาน ทุกกลุ่มพนักงานตามช่องทางต่างๆ ที่ องค์กรกำหนดไว้ จากภาพรวมของคะแนนในหมวดที่ 4 องค์กรอยู่ในระดับคะแนนประเมิน เปรียบเทียบกับเกณฑ์ อยู่ที่ 30-40% ทั้งหมด ซึ่งองค์กรก็มีจุดแข็งอยู่ และยังเกิดโอกาสในการ ปรับปรุงองค์กรต่อไป

จากภาพรวมของคะแนนในทุกหมวด บริษัท ซี.พี. คอนซูเมอร์ โปรดักส์จำกัด ซึ่ง ระดับของคะแนนที่ได้อยู่ในช่วงที่ 2 (251-350คะแนน) แสดงให้เห็นและเป็นเครื่องสะท้อนถึง เริ่มมี แนวทางอย่างเป็นระบบ และตอบข้อกำหนดในหมวดที่ 1 ถึง 6 มีแนวทาง(Approach) มีการ ถ่ายทอดไปปฏิบัติในบางส่วน (Deployment) เริ่มมีการเรียนรู้และมีแนวทางในการปรับปรุง (Learning) และเริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องกันในองค์กร(Integration) และคะแนนในหมวด ผลลัพธ์มีคะแนนที่อยู่ในระดับการดำเนินงาน แนวโน้ม มีการเชื่อมโยง ในการตอบสนอง ข้อกำหนด และโอกาสในการปรับปรุงด้านลูกค้าและการตลาดในการพัฒนาที่ทันต่อการ เปลี่ยนแปลง ด้านการจัดการกระบวนการทั้งกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการ สนับสนุน

สุรเชษฐ์ วินัยกุล (2548) ได้ทำการวิจัย เรื่องการศึกษาการพัฒนาระบบบริหารองค์กรตามแนวทางเกณฑ์การตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ : กรณีศึกษา บริษัท รีเทลลิงค์(ไทยแลนด์) จำกัดโดยศึกษาถึงสถานภาพระบบบริหารองค์กร และเปรียบเทียบกับเกณฑ์การตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ(Thailand Quality Award - TQA) ปี 2547 ตลอดจนถึงการเสนอแนวทางปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารองค์กรให้สอดคล้องกับเกณฑ์การตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า

ระบบบริหารองค์กรของบริษัทเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การตัดสินรางวัลคุณภาพแห่งชาติทั้ง 7 หมวด รวม 19 หัวข้อ ในหมวดของกลุ่มการนำองค์กร ที่ประกอบด้วย การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ในกลุ่มนี้ บริษัทสามารถแสดงให้เห็นว่า มีแนวทางอย่างเป็น ระบบ มีประสิทธิผลในการตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวม มีการถ่ายทอดลงไปเพียงบางหน่วยงาน มีการประเมินและปรับปรุงโดยใช้ข้อมูลจริง และสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกับความต้องการขององค์กร

สำหรับระบบการจัดการกระบวนการ ในหมวดที่ 4 นั้นโดยองค์กรดังกล่าวใช้การวัดวิเคราะห์ โดยการคัดเลือกข้อมูลสารสนเทศจากความต้องการมา 3 กลุ่ม ทั้งผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับปฏิบัติการ ซึ่งนำข้อมูลมาจากแหล่งที่ต่างๆ กัน มีเครื่องมือและความถี่ในการรวบรวม มีการคัดเลือกตัวชี้วัด มีการกำหนดประเภทการวิเคราะห์ ตามที่องค์กรกำหนดไว้ สอดรับกับเป้าหมายขององค์กร มีการนำเอาระบบสารสนเทศมาใช้และให้ความสำคัญกับระบบดังกล่าว และมีการกำหนดการจัดการบริหารความรู้ที่ชัดเจน

และรวมทั้งอีก 2 หมวด บริษัทสามารถแสดงแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐาน เริ่มมีแนวทางการถ่ายทอดไปปฏิบัติ การปรับปรุงกระบวนการ ตามแนวทางสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ในหมวดผลลัพธ์ทางธุรกิจ นั้นบริษัทยังมีการรายงานผลลัพธ์ทางธุรกิจน้อยเรื่อง ไม่มีรายงานข้อมูลที่แสดงแนวโน้ม และไม่มีการรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ ซึ่งช่วงคะแนนที่ได้อยู่ในช่วง 351 – 450 คะแนน