ภาคผนวก ค

ข้อมูลอ้างอิงจากผลการวิเคราะห์ การหาแนวทางสู่ความเป็นเลิศด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

<u>การวัด การวิเคราะห์ และการทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร</u>

จากทั้ง 3 องค์กรที่ศึกษา ปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จด้านการวัด การวิเคราะห์และการทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร ที่มีการตอบตามหัวข้อของข้อกำหนดพื้นฐานทั้งหมดและข้อกำหนดโดยรวม รวมทั้งประเด็นการพิจารณาของหัวข้อกำหนดพื้นฐานต่างๆ ที่เป็นประเด็นสำหรับในการพิรณา เพื่อหาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จด้านดังกล่าวซึ่งประกอบด้วย 5 ปัจจัยดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่ 1. เชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกำหนดตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์
ปัจจัยที่ 2. สร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ(IT) และการสื่อสาร
ปัจจัยที่ 3. วิเคราะห์ เปรียบเทียบ ทบทวนข้อมูล ในการเชื่อมโยงสู่ผลลัพธ์
ปัจจัยที่ 4. การหาข้อมูลเชิงเปรียบเทียบตัวชี้วัดระดับปฏิบัติการ และระดับกลยุทธ์
ปัจจัยที่ 5. การมีส่วนร่วมของผู้นำระดับสูง

<u>หมายเหตุ</u> มีการเชื่อมโยงข้อมูลกับ ภาคผนวก ง. ในการหาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ

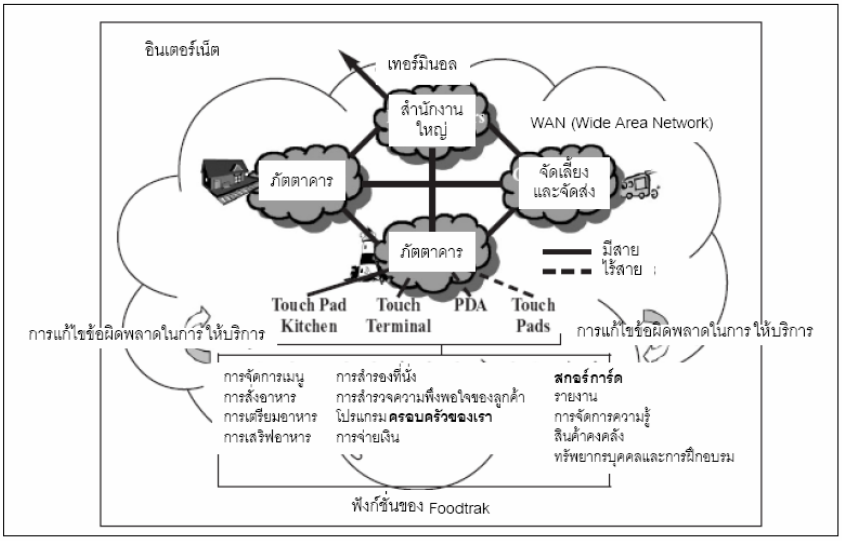
ปัจจัยที่ 1. เชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกำหนดตัวชี้วัดเชิงกลยุทธ์

ในด้านการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรมีวิธีการคัดเลือกและรวบรวม เพื่อทำให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวัน ติดตามผลการดำเนินการขององค์กรโดยรวม มีการวัดความก้าวหน้าเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ การใช้ตัววัดผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร มีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจระดับองค์กร และนวัตกรรม ทั้งที่ในระดับการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ และระดับกลยุทธ์ รวมทั้งนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิผล

Landmark Dining, Inc. (LMD) ใช้กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีการเชื่อมโยงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งรวมอยู่ใน Strategy Matrix และใน Matrixนี้ ในการกำหนดซึ่งปัจจัยที่สำคัญ ผู้รับผิดขอบ และแหล่งข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ ซึ่งผู้รับผิดชอบจะกำหนดซึ่งผลลัพธ์ต่างๆ ผู้นำระดับสูงสร้าง Scorecard ด้วยตัววัดที่สำคัญทั้งหมดที่ระบุไว้ในรูป 2.2-4 (แสดงใน หมวดที่ 2. การวางแผนกลยุทธ์ ภาคผนวก ง.) ซึ่งจะใช้ในการติดตามความก้าวหน้าของผลการดำเนินการขององค์กรประจำเดือน และแนวทางทำให้มั่นใจว่าตัววัดใน Scorecard ติดตามผลในประเด็นที่มีความสำคัญที่สุดต่อบริษัท และบูรณาการประเด็นทั้งหมดขององค์กรไว้ใน Scorecard ผู้นำระดับสูงสามารถระบุประเด็นที่ต้องให้ความสนใจได้อย่างรวดเร็ว Scorecard สามารถดูได้ออนไลน์และปรับเปลี่ยนให้ทันเหตุการณ์โดยอัตโนมัติจากข้อมูลในขณะที่เกิดขึ้นในระบบ Foodtrak ซึ่งเป็นระบบแก้ไขปัญหาเชิงพาณิชย์แบบบูรณาการที่ออกแบบ และเมื่อมีการเปลี่ยนเครื่องมือวัดหลัก สามารถที่จะขยาย Scorecard เพื่อให้ครอบคลุมในทุกระดับชั้นขององค์กร ในการปรับปรุงผลดำเนินงานให้ดีขึ้นโดยผ่านการประเมินผลอย่างเป็นทางการประจำปีและกิจกรรมการปรับปรุงโดยไดเนอร์สทีม ภาพที่ ค. 2 (เชื่อมโยงหมวด 6 การจัดการกระบวนการ ในเรื่องกระบวนการที่สร้างคุณค่า ภาคผนวก ง.)

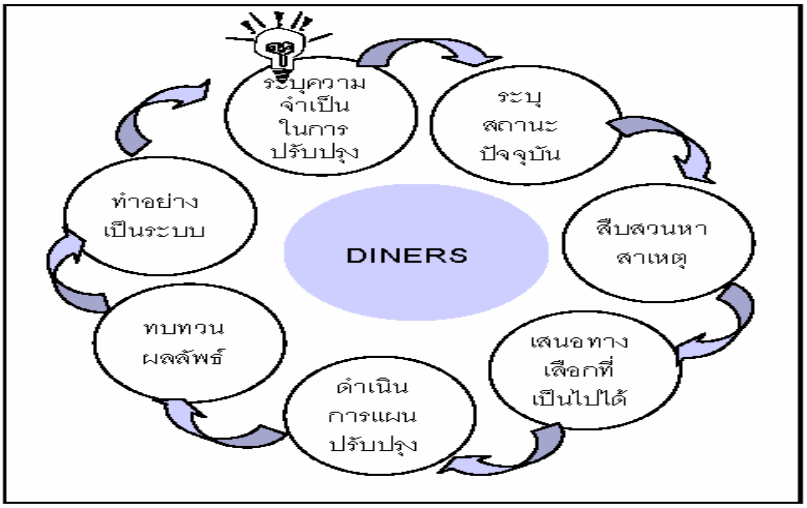
ภาพที่ ค.1

ความเชื่อมโยงของ Foodtrak และจุดเข้าถึง



ภาพที่ ค. 2

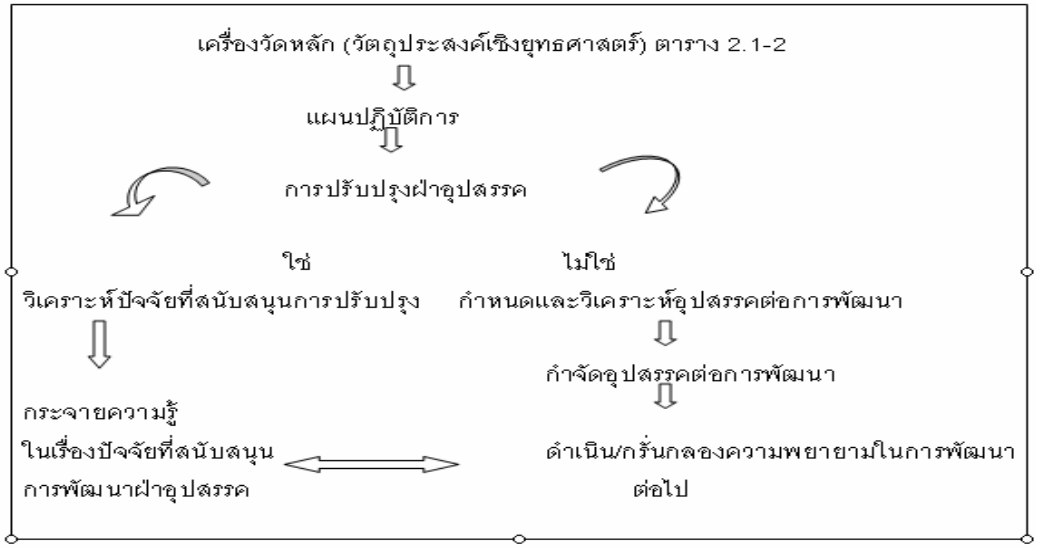
กระบวนการปรับปรุงไดเนอร์ส



Jenks Public Schools (JPS) ในการการคัดเลือก, การรวบรวม, การวิเคราะห์, และการนำข้อมูลมาใช้ถูกเชื่อมโยงจากเครื่องวัดหลัก ในวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ที่ได้รับการพัฒนาในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ จนถึงแผนปฏิบัติการซึ่งแนะนำการดำเนินงานประจำวันในระดับเขต, ตึก, และชั้นเรียน แล้วกลับมาในรูปของวงจรกลั่นกรองคุณภาพ ระบบถูกนำมาใช้อย่างเต็มที่และใช้ผ่านการประเมินมากมายและวงจรการปรับปรุง

ภาพที่ ค.3

ระบบวัดผลงานของ Jenks ส่งผลสู่ความเป็นเลิศ



เขตได้รวบรวมและผสมผสานข้อมูลเพื่อเฝ้าระวังความก้าวหน้าต่อการบรรลุเป้าหมายและแผนปฏิบัติการ, การวิเคราะห์ผลงาน, และปรับแผนปฏิบัติการและการสนับสนุนกับโรงเรียน, ห้องเรียน, และพนักงานแต่ละบุคคล ประกอบด้วยเครื่องวัดหลัก (เชื่อมโยง หมวดที่ 2 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แสดงในตาราง 2.1-2 ภาคผนวก ง.) พิจารณาโดยคณะผู้บริหารและ BOE, และเครื่องวัดองค์ประกอบ CLEP ภาพที่ ค.3 คณะกรรมการบริการด้านข้อมูลรับผิดชอบการคัดสรรเครื่องมือประเภท software สำหรับการเก็บข้อมูลระดับเขต, ระดับโรงเรียน, และระดับห้องเรียน software หลากหลายตัว เก็บและจัดระบบการประมวลผลข้อมูลจากการบริหารประจำวัน เครื่องวัดหลักและการวิเคราะห์ประกอบด้วยเครื่องวัดหลัก (วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์) และข้อมูลที่ต้องการประเมินความก้าวหน้า และ/หรือต้องการตัดสินจากฐานข้อมูล ชุดความเข้าใจของข้อมูลนี้ จัดเตรียมวิธีการ (means) ให้ผู้บริหารวิเคราะห์ผลงาน, ตัดสินใจ, และวางแผนยุทธศาสตร์ใหม่ ๆ เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การกำหนดและการวิเคราะห์อุปสรรค

ต่อความสำเร็จได้จัดเตรียมโครงสร้างที่เขตต้องการ เพื่อใช้ทำการตัดสินใจจากฐานข้อมูลและปรับระหว่างหลักสูตร mid-course ซึ่งมีผลต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การกำหนดและวิเคราะห์ปัจจัยที่สนับสนุนสร้างฐานความรู้และรองรับการพัฒนาต่อไป

ตารางที่ ค.1

กระบวนการวัด และสร้างรูปแบการประเมิน

การพัฒนาหลักสูตร	-การทบทวนกระบวนการประจำเดือน/ประจำปี -การสังเกตห้องเรียนและผลสะท้อนกลับจากอาจารย์ใหญ่, ครู, และครอบครัว -ทบทวนข้อมูลความสำเร็จของนักเรียน และการลงทะเบียนเรียน AP และข้อมูลความสำเร็จ
การสอน	-สิ่งที่กังวลใจถูกนำเข้าการประชุม C&I รายเดือน -ทบทวนผลสะท้อนกลับและระดับการเข้าร่วมการพัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ -ทบทวนข้อมูลความสำเร็จของนักเรียน
การประเมิน	-ทบทวนข้อมูลการประเมินอย่างต่อเนื่อง(รายวัน, รายสัปดาห์, รายเดือน, รายปี)
สภาพโรงเรียน	-ทบทวนข้อมูลด้านความปลอดภัย -ทบทวนข้อมูลด้านระเบียบที่เกี่ยวข้อง, เหตุการณ์การคุกคามทางเพศ/การข่มขู่ -ทบทวนข้อมูลจากการสำรวจผู้อุปถัมภ์ -เฝ้าติดตามจำนวนชั่วโมงอาสาสมัคร -กระบวนการ CLEP PDSA

Sunny Fresh Foods, Inc. (SFF) MC แนะนำและทบทวนผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยใช้แนวคิด balanced scorecard แนวคิดนี้กำหนดแรงผลักดันทางธุรกิจที่สำคัญ (Key Business Drivers (KBD's) ซึ่งเป็นขอบข่ายที่ SFF ต้องทำให้ดีเพื่อการปฏิบัติงานอย่างประสบความสำเร็จในตลาด ในแต่ละ KBD คือขอบข่ายการวัดการปฏิบัติงานหลาย ๆ ด้าน, และ KI ที่เชื่อมโยงกับแผนการดำเนินงานและยุทธศาสตร์หลัก (แสดงใน หมวดที่ 2. การวางแผนกลยุทธ์ ภาคผนวก ง.) ความถี่ของการเก็บและการผสมผสาน KI และข้อมูลผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับ

กระบวนการและจำนวนวงจร ข้อมูลถูกวิเคราะห์และรวมเข้าอยู่ในรายงานโดยผู้เกี่ยวข้อง ข้อมูลและรายงานถูกรวบรวมและอาจถูกนำไปวิเคราะห์ต่อและผสานให้เหมาะกับตัวชี้วัด ข้อมูลเพื่อการติดตามการดำเนินงานประจำวันถูกเลือกโดยเจ้าของแผนก, ตำแหน่ง, และกระบวนการทำงานและผู้ใช้ข้อมูล โดยขึ้นอยู่กับความสามารถในการสนับสนุนความต้องการของลูกค้า, การควบคุมกระบวนการทำงานและการปรับปรุง, KI ขององค์กร, และแผนดำเนินการปฏิบัติการเพื่อการเปลี่ยนแปลง ข้อมูลจากหลาย ๆแหล่งถูกเก็บ, ผสมผสาน, และวิเคราะห์ในหลาย ๆ รอบ, โดยแผนกเจ้าของข้อมูลหรือกลุ่มที่มีหน้าที่, จากนั้นนำส่งต่อให้กับผู้ใช้เพื่อเตรียมข้อมูลที่ทันเหตุการณ์ใช้สนับสนุนการตัดสินใจและการบริหารรายวัน ข้อมูลการดำเนินงานถูกใช้ในการตัดสินใจในหลากหลายระดับ เพื่อการปรับปรุงและนวัตกรรม

ปัจจัยที่ 2. สร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ(IT) และการสื่อสาร

ในด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีนั้นเป็นเครื่องมือหลักในการใช้สำหรับองค์กรสำหรับใช้ในด้านการวัดผลการดำเนินการ การเลือก รวบรวม ทำให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตามการปฏิบัติการประจำวัน ระดับองค์กรเป็นสารสนเทศช่วยในการตัดสินใจ และนวัตกรรมพร้อมทั้ง การจัดการสารสนเทศ ให้ความพร้อมใช้งานรวมทั้งช่องทางต่างที่ทำการสื่อสารห้พนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และลูกค้า สามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าว

Landmark Dining, Inc. (LMD) ระบบ Foodtrak ทำให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงเทอร์มินอลประเภทหนึ่งจากหลายๆ ประเภทสามารถเข้าถึงระบบและตัววัดต่าง ๆ ได้ตามสิทธิที่กำหนด ระบบ Foodtrak ยังบูรณการกับเว็บไซด์ของบริษัท จึงทำให้คนภายนอกสามารถดูเมนู สำรองที่นั่ง สั่งอาหาร ฯลฯ และเสนอข้อคิดเห็นที่เกี่ยวกับประเด็นการบริการทั่วไป เมนูหรือหัวข้อใด ๆ และผู้ค้าและผู้ส่งมอบสามารถเข้าถึงฟังก์ชั่นการจัดการสินค้าคงคลังได้โดยใช้รหัสผู้ใช้และรหัสผ่านบนเว็บไซด์ของแลนด์มาร์ค ตามความเหมาะ ผู้ส่งมอบจากระบบอิเล็กทรอนิกส์สามารถทบทวนคำสั่งซื้อที่ค้างอยู่และผลการดำเนินการ ผู้ค้าบางคนได้รับอนุญาตให้เข้าถึงเว็บเพื่อรายงานข้อมูลที่เกี่ยวกับผลการดำเนินการของพวกเขา แต่ไม่ได้เข้าถึงฐานข้อมูลโดยตรง

ระบบนี้อยู่บนพื้นฐานของ WAN (Wide Area Network) ขององค์กรที่ทำให้มีการสื่อสารในเครือข่ายที่ปลอดภัยระหว่างภัตตาคารและสำนักงานใหญ่ แต่ละสาขามี LAN (Local Area Network) ซึ่งรวมถึงเทคโนโลยีไร้สายความเร็วสูงที่ปลอดภัยเพื่อใช้สำหรับการสื่อสารกับอุปกรณ์ที่พกพาได้ ซึ่งเป็นเทคโนโลยี มาตรฐานในอุตสาหกรรมภัตตาคารด้วย ฐานข้อมูลกลางจะมีข้อมูลซ้ำกันในทั้ง 3 แห่ง ทำให้สาขาที่อยู่ห่างไกลสามารถปฏิบัติการได้อย่างอิสระในช่วงเวลาหนึ่งถ้าจำเป็น และเป็นการสำรองข้อมูลซ้ำซ้อนกันไว้ เครือข่ายทั้งหมดถูกออกแบบมาให้เป็นแบบ“ไม่จำกัดสถานที่/ตำแหน่ง สามารถที่จะใช้ข้อมูลได้จากทุกจุด ในการเข้าถึง 4 ประเภท (ภาพที่ ค.1) รวมถึง

(a) แผ่นสัมผัสแบบมีสาย (Wired Touchpad Tablet) ที่ติดตั้งอยู่ในพื้นที่ที่สำคัญในครัว

(b) จุดสัมผัส POS แบบมีสายในแต่ละภัตตาคารและบริเวณที่พนักงานต้อนรับยืนพร้อมกับเครื่องรูดบัตรเครดิตและเครื่องพิมพ์

(c) เครื่อง POS/PDA แบบไร้สายที่ให้กับพนักงานเสริฟแต่ละกะ และ

(d) เครื่อง POS แบบไร้สายสำหรับให้ลูกค้าและพนักงานใช้ รวมถึงเครื่องรูดบัตรเครดิตและเครื่องพิมพ์ขนาดเล็ก นอกจากนี้ พนักงานเสริฟยังให้ลูกค้ามีทางเลือกในการใช้เครื่องมือเหล่านี้เพื่อสั่งอาหารด้วยตนเองที่โต๊ะส่วนที่สำนักงานใช้คอมพิวเตอร์แบบมีสายตามแบบปกติ คอมพิวเตอร์เหล่านี้จะเชื่อมโยงไปยัง Foodtrak และระบบประจำอื่น ๆ

Foodtrak สนับสนุนงานต่าง ๆ ที่ถูกออกแบบมาเพื่อให้สนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าของบริษัทอย่างใกล้ชิด (เชื่อมโยงหมวดที่ 6 กระบวนการที่สร้างคุณค่า ภาคผนวก ง.) ส่วนการสื่อสาร ระบบการวัดผลการดำเนินการทันสมัย ตัววัดจะกระทำผ่าน Foodtrak เพื่อให้ถ่ายทอดอย่างรวดเร็วไปยังพนักงานทุกคนเพื่อนำไปปฏิบัติให้ทันต่อการตอบสนองสภาวะที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ยังช่วยอำนวยความสะดวกในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายในหรือภายนอกที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิด แล้วยังมีการเชื่อมโยงกับ Strategy Matrix และ Scorecard

Jenks Public Schools (JPS) มีระบบเครือข่าย local area network (LAN), และ wide area network (WAN) และ คลังข้อมูล(servers) มีแผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) วางแผนรวมไปถึงการมี คลังข้อมูลนอกเขต เพิ่มเติมในอนาคต (ตารางที่ ค.2)

ตารางที่ ค.2

เครื่องมือ ซอฟต์แวร์ ที่ใช้เก็บข้อมูลทำให้ข้อมูลสามารถเข้าถึงและการบริหาร

รับโดย	**การตัดสินใจซื้อ**	**ชื่อ** Software	**ผู้รับบริการ**	**การใช้**
เขต	IT/โรงเรียน	Edline	D/S/C/H	เป็นประตูแก่ผู้ปกครองสู่ประวัตินักเรียนและอีเมล์ถึงอาจารย์
หลักสูตร & การสอน	IT/การพัฒนาหลักสูตรอาจารย์	LtoJ	D/S/J	กราฟความก้าวหน้าของนักเรียนรายสัปดาห์ตามวิชา, ระดับชั้น, เพศ, เชื้อชาติ
โรงเรียน	IT	Discovery	D/S/C	ลงทะเบียน, วางแผนวิชา, บัญชีนักเรียน, รายงาน, ผลเกรดของนักเรียน
การเงิน & โรงพัสดุ	IT/การเงิน	E-APECS	D/S/F	งบดุลทางอีเล็กทรอนิค, สั่งซื้อทางอีเล็กทรอนิค, รายงาน, ข้อมูลผู้ขาย ฯลฯ
การพัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ	IT/อาจารย์ การพัฒนาหลักสูตร& การสอน	Course-Where	D/I	การโปรโมทกิจกรรม, ลงทะเบียนทางอีเล็คทอนิค, transcript ทางอีเล็กทรอนิค, รายงาน
ซ่อมบำรุง	IT/ซ่อมบำรุง	TMA	D/S	คลังพัสดุ, คำร้องการซ่อมบำรุงทางอีเล็คทอนิค, ชั่วโมงทำงาน (job logs), การติดตาม, รายงาน
บุคคล	IT/บุคคล	Search-Soft	D/S/J	ผู้สมัครสามารถดูตำแหน่งงานและสมัคร on-line HR และผู้อำนวยการคัดเลือกผู้สมัคร on-line

D (district), S (school), C (classroom), H (home), I (individual staff), J (job applicant), F (fund managers)

ตารางภาพที่ ค.2 แสดง software ที่มีฐานทางอินเตอร์เน็ต ซึ่งช่วยเขตเก็บและจัดระบบข้อมูล และทำให้ข้อมูลเข้าถึงได้จากพนักงาน, ผู้ปกครอง, นักเรียน, supplier, และหุ้นส่วน ตามความเหมาะสม ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานส่วนบุคคลเก็บและจัดระบบในคอมพิวเตอร์ของพนักงานแต่ละคน สำเนาข้อมูลถูกเก็บในโรงเก็บข้อมูลเพื่อให้มั่นใจถึงการหาข้อมูลมาใช้ได้อย่างต่อเนื่อง การเข้าถึงได้ง่าย ข้อมูลใน domain สาธารณะ ได้แก่โรงเรียน, เว็บไซด์, อีเมล์ถึงพนักงาน, on-line parent portals, หรือโดยขอสำเนาลงกระดาษจาก Central Office administrator ข้อมูลย้อนหลังต่างๆ คู่มือสำหรับพนักงานและนักเรียนถูกตีพิมพ์ในเว็บไซด์ของ JPS ข้อมูลอื่น ๆ และคำขอสำหรับข้อมูลที่เป็นความลับต้องติดต่อกับ Central Office administrator. ทีมงานของเขตเป็นผู้นำเรื่องวิธีการเก็บข้อมูลและการสื่อสาร ผู้อำนวยการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นผู้นำในคณะกรรมการให้บริการด้านข้อมูล มีการปรับปรุงระบบเครือข่าย เพื่อให้มั่นใจถึงการเข้าถึงระบบอย่างรวดเร็วและเชื่อถือได้ ความเร็วในการเชื่อมต่ออินเตอร์เน็ตเพิ่มขึ้นอย่างมากจากผลการปรับปรุงเหล่านี้ (เชื่อมโยงหมวด 7 ผลลัพธ์ ภาพ 7.5-13 แสดงใน ผลลัพธ์ ภาคผนวก ง.) ซื้อเทคโนโลยี ฮาร์ดแวร์ และ ซอฟต์แวร์ โดยอาศัยมาตรฐานเรื่องความไว้ใจได้ ความไว้ใจได้, ความปลอดภัย, และเป็นมิตร คอมพิวเตอร์, printers, servers, โทรศัพท์, จอวีดีโอ, และprojector ถูกสั่งซื้อจากผู้ผลิตรายใหญ่ที่มีชื่อเสียงด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ คอมพิวเตอร์สั่งโดยตรงจากผู้ผลิตเรื่องคุณภาพและความไว้ใจได้ การรับประกันสินค้า หรือทิ้งไปหากใช้เกินอายุการใช้งาน กระบวนการนี้ได้จัดหา ฮาร์ดแวร์ ที่ทันสมัยและมีคุณภาพสูง

Sunny Fresh Foods, Inc. (SFF) กำหนดความต้องการเข้าถึงสำหรับข้อมูลของโดยการแสดงความจำนงขอใช้งานและการควบคุมความปลอดภัยถูกนำมาใช้ กับโปรแกรมคอมพิวเตอร์ทั้งหมดที่ถูกพัฒนา, ถูกสั่งซื้อ, และถูกขออนุญาต เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ใช้สามารถเข้าถึงเฉพาะส่วนงานในหน้าที่และส่วนที่ได้รับอนุญาต SFF ใช้การฝึกปฏิบัติการปกป้องข้อมูลอย่างเป็นทางการเพื่อให้มั่นใจว่าระบบ ฮาร์ดแวร์ และ ซอฟต์แวร์ ของ IT ถูกปกป้องจากการขโมยหรือการบุกรุกเข้ามา ความปลอดภัยของเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ทำหน้าที่เป็นลูกข่าย (work station) และขั้นตอนถูกตรวจสอบการปฏิบัติตามโดยปกติถูกจัดทำโดยผู้ประสานงาน IT ขั้นตอนระบบ สำรอง (Backup)ถูกนำไปปฏิบัติอย่างดีและสนับสนุนด้วยเอกสาร backup ถูกเก็บรักษาในสถานที่ปลอดภัย ห่างจากศูนย์ข้อมูล การบำรุงรักษาระบบอย่างสม่ำเสมอเกิดขึ้นตลอดทั้งปีโดยขึ้นอยู่กับความต้องการทางธุรกิจ

ปัจจัยที่ 3. วิเคราะห์ เปรียบเทียบ ทบทวนข้อมูล ในการเชื่อมโยงสู่ผลลัพธ์

ในการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการนั้นเพื่อให้ทราบวิธีการการทบทวนผลการดำเนินการ การมีส่วนร่วมของผู้นำระดับสูง เรื่องที่นำมาวิเคราะห์ และทราบความสามารถขององค์กร ในการนำผลการวิเคราะห์มาใช้สนับสนุนและการทบทวน และเพื่อทำให้มั่นใจว่าผลสรุปนั้นมีเหตุมีผล มีวิธีการตรวจประเมินเพื่อทราบถึงผลสำเร็จขององค์กร ในเชิงแข่งขัน และความก้าวหน้าเมื่อมีการเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ เพื่อการตอบสนองขององค์กร และความท้าทายในสภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติการที่เปลี่ยนแปลง

Landmark Dining, Inc. (LMD) การทบทวนเรื่องต่าง ๆ ที่ทำเป็นประจำในการประเมินผลการดำเนินการขององค์กรการทบทวนต่าง ๆ ถ่ายทอดลงไปตามลำดับชั้นทุกระดับขององค์กรเพื่อทำให้มั่นใจว่าพนักงานสามารถเข้าถึงสารสนเทศ เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการ และเข้าใจการปฏิบัติการ การใช้ระบบ Foodtrak ในการตัดสินใจ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว แล้วนำสารสนเทศที่ได้มาทำการการวิเคราะห์ โดยมีการทบทวนในหลากหลายรูปแบบจะให้สารสนเทศสำหรับการตัดสินใจที่เหมาะสม ในด้านการเทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์ประกอบด้วยการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ การใช้แผนผังพาเรโต้สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ, แผนผังการกระจายสำหรับทำความเข้าใจผลกระทบของความสำคัญและความพึงพอใจในเรื่องความต้องการของลูกค้า, แผนผังก้างปลาสำหรับค้นหาสาเหตุของความไม่พึงพอใจ และเทคนิคอื่น ๆ ที่สอนให้ไดเนอร์สทีมใช้ในการประเมินผลการดำเนินการและระบุประเด็นสำหรับการปรับปรุงในการเตรียมการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์และแผนผังการกระจายความถี่ช่วยให้แลนด์มาร์คเข้าใจข้อมูลสภาพแวดล้อม และประเด็นที่ได้รับจากการวิเคราะห์ SWOTT แลนด์มาร์คยังใช้การวิเคราะห์แนวโน้มและการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบที่ปฏิบัติกันเป็นปกติ เพื่อทำความเข้าใจตำแหน่งปัจจุบันในตลาด ระบบ Foodtrak ช่วยอำนวยความสะดวกในการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ ต่าง ๆ การทบทวนที่แสดงใน (ภาพที่ ค.4) ทำให้ผู้นำระดับสูงสามารถประเมินความสำเร็จระดับองค์กร ด้วยการประเมินอย่างทั่วทั้งองค์กร ในการบรรลุเป้าประสงค์หรือไม่ และหากไม่ใช่ ทำไมจึงไม่บรรลุ ระหว่างการทบทวนเหล่านี้ผู้นำระดับสูงประเมินความก้าวหน้าของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ และจะเปรียบเทียบผลการดำเนินการระดับองค์กรกับผลการดำเนินการเชิงแข่งขันหรือระดับเทียบเคียง ระดับผลการดำเนินการเทียบเคียบสำหรับตัววัดแต่ละตัว ได้บรรจุใน Scorecard เพื่อให้ข้อมูลอ้างอิงอย่างรวด

เร็วการทบทวนออกแบบมาเพื่อให้ประเมินสถานะและการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการได้

ภาพที่ ค.4

การทบทวนกำหนดการปกติ

การประชุม	ความถี่	ผู้เข้าประชุม	หัวข้อ
ประชุมก่อนเริ่มงาน	ทุกกะ	ผู้จัดการกะ และพนักงานที่เข้าทำงานในกะนั้น	การมอบหมายงาน, รายการอาหาร, ประเด็นที่สำคัญ, ความก้าวหน้าของการฝึกอบรม, ประเด็นผลการดำเนินการด้านการให้บริการจากหัวหน้าทีม
การออกแบบเมนู / การปรับเปลี่ยนเมนู	รายวัน / รายสัปดาห์	ทีมผู้บริหารภัตตาคาร	การวางแผนเมนู, การทำกำไรของแต่ละเมนู, การจัดวางรายการในเมนู, รายการอาหารพิเศษ
พนักงาน	รายสัปดาห์	ทีมผู้บริหารทุกคน	ความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับแผน, การทบทวนสิ่งที่ต้องทำ, การทบทวน Scorecard, ข้อร้องเรียนของลูกค้า

ภาพที่ ค.4 (ต่อ)

การทบทวนกำหนดการปกติ

การประชุม	ความถี่	ผู้เข้าประชุม	หัวข้อ
หัวหน้าทีม	รายเดือน	หัวหน้าทีมทุกคน	ตัววัดผลการดำเนินการ, ข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า, การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
พนักงานทุกคน	รายเดือน	ผู้นำทุกคนและพนักงาน	ความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับแผน, การอภิปรายถึงค่านิยม, การยกย่องชมเชยพนักงาน, การแนะนำพนักงานใหม่, บทเรียนที่ได้รับ, การอภิปรายในเรื่องทั่วไป, ผลการดำเนินการเมื่อเทียบกับ Scorecard, ความก้าวหน้าของการฝึกอบรม, ข้อร้องเรียนของลูกค้า
การทบทวนของผู้บริหาร	รายเดือน	ผู้นำระดับสูง, คณะกรรมการที่ปรึกษา, ผู้ส่งมอบที่สำคัญ	ความก้าวหน้าเมื่อเทียบกับแผน, การทบทวน Scorecard, การแก้ไขทิศทางที่จำเป็น
การประชุมวางแผนเชิงกลยุทธ์	รายปี	ผู้นำระดับสูง, คณะกรรมการที่ปรึกษา, ผู้ส่งมอบที่สำคัญ	การพัฒนาทิศทางเชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการระดับสูงและตัววัด

Jenks Public Schools (JPS) เขตการศึกษาได้บรรลุถึงความเป็นเลิศ โดยการทำการวิเคราะห์และทบทวนผลการปฏิบัติงานดังที่แสดงใน (ภาพที่ ค.3) ในระดับเขต, ผู้นำอาวุโสทบทวนผลการประเมินในระดับรัฐและประเทศ, 90% ของเป้าหมายวิชาการอ่านและคณิตศาสาตร์ (เชื่อมโยงผลลัพธ์ หมวด 7 ภาคผนวก ง.) เครื่องวัดการปฏิบัติงานหลัก (วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์) อื่น ๆ ซึ่งถูกทบทวนทุกครึ่งปี ดังที่แสดงในภาพที่ ค.3 ก่อนส่งต่อให้ผู้อำนวยการและคณะบริหารทบทวน ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มย่อยถูกแยกออกมา การวิเคราะห์ประเภทอื่น ๆ ถูกนำมาใช้กับข้อมูล ได้แก่ การค้นหาต้นตอของสาเหตุ, การมองความสัมพันธ์, และการมองความเปลี่ยนแปลงผ่านช่วงเวลา (การวิเคราะห์แนวโน้ม) การวิเคราะห์ชี้แนะการตัดสินใจและวงจรการกลั่นกรองคุณภาพ ความสำเร็จขององค์กรถูกวัดในรูปของความสำเร็จของ,หรือความก้าวหน้าที่สอดรับกับเครื่องวัดหลัก (วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์)และแผนปฏิบัติงาน เครื่องวัดผลการปฏิบัติงานอื่นถูกจัดเตรียมเมื่อทางเขตต้องการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของตนกับสถิติระดับชาติ, โรงเรียนเอกชน, และองค์กรอื่น ๆ ที่สามารถเปรียบเทียบกันได้, รวมถึงผู้ที่ได้รับ Baldrige (เชื่อมโยงหมวด ผลลัพธ์ หมวด7 ภาคผนวก ง.)

Sunny Fresh Foods, Inc. (SFF) ใช้การวิเคราะห์และทบทวนผลการปฏิบัติ การทบทวนอย่างเป็นทางการรายสัปดาห์, รายเดือน, รายไตรมาศ, และรายปีถูกนำมาใช้วิเคราะห์ความก้าวหน้าที่สัมพันธ์กับเป้าหมาย, แนวโน้มเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย, ความสัมพันธ์, แผน, และการเปลี่ยนแปลงความต้องการทางธุรกิจ ความถี่ในการวิเคราะห์ตัวแปรขึ้นอยู่กับวงจรของกระบวนการ ขณะที่ผลถูกนำมาวิเคราะห์, แนวโน้มที่ขัดแย้งก็จะถูกนำมาวิเคราะห์หาสาเหตุต้นตอ การวิเคราะห์และผลสรุปเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนการทบทวนผลการปฏิบัติงาน, แผนยุทธศาสตร์, และแผนปฏิบัติการ ผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารจากผู้เกี่ยวข้องหลักและกระบวนการธุรกิจถูกรวมอยู่ในรายงานตัวชี้วัดหลักรายสัปดาห์ ผลถูกทบทวนรายอาทิตย์โดย MC ผลความมีประสิทธิภาพขององค์กรถูกทบทวนระหว่างการประชุมทบทวนธุรกิจประจำเดือนตลอดทั้งวัน สมาชิกได้วิเคราะห์ความสำเร็จและความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานต่อเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว พิจารณาและพัฒนาปฏิบัติการเพื่อตอบรับโอกาสแห่งการพัฒนา, ความต้องการของผู้เกี่ยวข้องหลัก, ตลาดหรืออุตสาหกรรม ขอบข่ายของการพัฒนาถูกจัดลำดับความสำคัญโดยการใช้ภาระกิจและปรัชญาหลักเป็นแนวทาง รายงานตัวชี้วัดหลักรายสัปดาห์และการวิเคราะห์ KI ถูกนำมาใช้เพื่อสร้างการตัดสินใจจากฐานข้อเท็จจริง และเพื่อให้แน่ใจว่าเครื่องวัดและผลยังคงสนับสนุนความสำเร็จของวัตถุประสงค์ SFF อย่างต่อเนื่อง BLT นำเสนอความก้าวหน้าต่อความสำเร็จในแผนปฏิบัติการ ด้านการปฏิบัติ ด้านการเงิน, การบริหาร, ระดับแผนก, ระดับตำแหน่ง, และความเป็นผู้นำ ผลรายสัปดาห์, รายเดือน, รายไตรมาศ, และรายปี ถูกสรุป, วิเคราะห์, ทำแผนภูมิ, และนำมาปฏิบัติในองค์กร เมื่อทบทวนการปฏิบัติงานขององค์กรและการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสการปรับปรุง เสริมความมั่นใจให้ตัดสินใจจากพื้นฐานข้อเท็จจริง, และเฝ้าระวังความเปลี่ยนแปลงในความคาดหวังและความสามารถของลูกค้า, ผู้เกี่ยวข้อง, ผู้จัดหาสินค้า, และชุมชน MC พัฒนาปฏิบัติการซึ่งถูกเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของผู้เกี่ยวข้องหลักทุกฝ่าย, และตามทรัพยากรที่ถูกจัดเตรียมตามความจำเป็น เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถบรรลุการปรับปรุงได้

<u>ปัจจัยที่ 4. การหาข้อมูลเชิงเปรียบเทียบตัวชี้วัดระดับปฏิบัติการ และระดับกลยุทธ์</u>

การวัดผลการดำเนินการ โดยการเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบสนับสนุน การตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ และระดับกลยุทธ์ รวมทั้งนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิผลโดยใช้ผลการเปรียบเทียบจากตัวชี้วัดหลัก มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

Landmark Dining, Inc. (LMD) ใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบทั้งการวางแผนเชิงกลยุทธ์และกระบวนการปรับปรุงไดเนอร์สต้องการให้เลือกตัววัดความสำเร็จระดับองค์กรที่มีข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม อุตสาหกรรมภัตตาคารประสบความสำเร็จอย่างมากในการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างองค์กร แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ประกอบด้วยรายงานมาตรฐาน NRA หรือการประชุมแลกเปลี่ยน, แบบสำรวจอุตสาหกรรมท้องถิ่นโดยผ่านหอการค้าต่างๆกลุ่มภัตตาคารที่ไม่เป็นทางการ,และการศึกษาของสมาคม Secret Diners แลนด์มาร์คได้ร่วมกับภัตตาคารอื่นในพื้นที่ 43 แห่งก่อตั้งสมาคม SecretDiners ซึ่งมีการให้นักวิพากษ์อาหารที่ผ่านการฝึกอบรมไปรับประทานในภัตตาคารของสมาชิก และส่งรายงานประจำเดือนให้แก่สมาคม ข้อมูลเปรียบเทียบเรื่องคุณภาพของอาหาร รายการเมนูและการบริการ ข้อมูลผลการดำเนินการด้านการเงินและรายการในเมนูสารสนเทศนี้ทำให้สมาชิกสามารถประเมินผลการดำเนินการของตนเองและระบุประเด็นสำหรับการปรับปรุงEmployee Dining Reports (รายงานการรับประทานอาหารของพนักงาน) การใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบเพื่อทำความเข้าใจตำแหน่งในการแข่งขัน และออกแบบกระบวนการ ข้อมูลเหล่านี้ใช้ในระหว่างการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อช่วยกำหนดแผนปฏิบัติการและเป้าประสงค์ เป้าหมายโดยรวมของแลนด์มาร์ค ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบยังช่วยในการระบุโอกาสในการสร้างนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนความต้องการของลูกค้าที่เกิดขึ้นใหม่ ระดับเทียบเคียงและตัวเปรียบเทียบของกระบวนการที่สำคัญได้รับจากแหล่งข้อมูลองค์กรที่ดีที่สุด เช่น ผู้ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ Baldrige การทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการทันสมัยนอกจากการทบทวนตัววัดผลการปฏิบัติการเป็นประจำ และการวิเคราะห์แนวโน้มที่ติดตามประจำวันและ/หรือ ประจำสัปดาห์ โดยใช้ตัววัดภายในกระบวนการเป็นรายไตรมาสเทียบกับตัววัดของลูกค้าขององค์กรโดยรวมและตัววัดผลการดำเนินการโดยรวม การวิเคราะห์เหล่านี้ใช้ในการทวนสอบว่าดัชนีชี้วัดที่เป็นเหตุ (Leadingindicator) ที่ใช้เป็นตัววัดภายในกระบวนการสามารถพยากรณ์ผลการดำเนินการระดับองค์กร และปรับปรุงตัววัดเหล่านี้เมื่อจำเป็น การทบทวนกระบวนการประจำปีที่ดำเนินการโดยไดเนอร์สทีม รวมถึงการปรับเปลี่ยนตัววัดที่ใช้ในการติดตามให้ทันสมัยเป็นประจำ ด้วยมีการเชื่อมโยงกับ Strategy Matrix และ Scorecard แล้วยัง มีระบบการจัดการความรู้ Foodtrak ได้เก็บรวบรวมข้อเสนอแนะของพนักงานสำหรับการปรับปรุงระบบการวัดผล และมีการเก็บรวบรวมข้อมูลป้อนกลับจากพนักงาน

Jenks Public Schools (JPS) ข้อมูลต้องผ่านการตรวจสอบ ดังที่แสดงในตารางที่ ค.3

ก่อนส่งต่อให้ผู้อำนวยการและคณะบริหารทบทวน ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มย่อยถูกแยกออกมา การวิเคราะห์ประเภทอื่น ๆ ถูกนำมาใช้กับข้อมูล ได้แก่ การค้นหาต้นตอของสาเหตุ, การมองความสัมพันธ์, และการมองความเปลี่ยนแปลงผ่านช่วงเวลา (การวิเคราะห์แนวโน้ม) การวิเคราะห์ชี้แนะการตัดสินใจและวงจรการกลั่นกรองคุณภาพความสำเร็จขององค์กรถูกวัดในรูปของความสำเร็จของ,หรือความก้าวหน้าที่สอดรับกับเครื่องวัดหลัก (วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์)และแผนปฏิบัติงาน เครื่องวัดผลการปฏิบัติงานอื่นถูกจัดเตรียมเมื่อทางเขตต้องการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของตนกับสถิติระดับชาติ, โรงเรียนเอกชน, และองค์กรอื่น ๆ ที่สามารถเปรียบเทียบกันได้, รวมถึงผู้ที่ได้รับ Baldrige (เชื่อมโยงหมวด 7 ตาราง ภาคผนวก ง.)

Sunny Fresh Foods, Inc. (SFF) MC แนะนำและทบทวนผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยใช้แนวคิดbalanced scorecard ผลักดันทางธุรกิจที่สำคัญ (Key Business Drivers (KBD's) ซึ่งเป็นขอบข่ายที่ SFF ต้องทำให้ดีเพื่อการปฏิบัติงานอย่างประสบความสำเร็จในตลาดในแต่ละ KBD ในการปฏิบัติงานหลาย ๆ ด้าน, และ KI ที่เชื่อมโยงกับแผนการดำเนินงานและยุทธศาสตร์หลัก ข้อมูลอาจถูกวิเคราะห์และรวมเข้าอยู่ในรายงานโดยผู้เกี่ยวข้องของแหล่งข้อมูลนั้น ข้อมูลและรายงานถูกรวบรวมและอาจถูกนำไปวิเคราะห์ต่อและผสานให้เหมาะกับตัวชี้วัดข้อมูลเพื่อการติดตามการดำเนินงานประจำวันถูกเลือกโดยเจ้าของแผนก, ตำแหน่ง, และกระบวนการทำงาน, และผู้ใช้ข้อมูล โดยขึ้นอยู่กับความสามารถในการสนับสนุนความต้องการของลูกค้า, การควบคุมกระบวนการทำงานและการปรับปรุง, KI ขององค์กร, และแผนดำเนินการปฏิบัติการเพื่อการเปลี่ยนแปลงข้อมูลจากหลาย ๆแหล่งถูกเก็บ, ผสมผสาน, และวิเคราะห์ในหลาย ๆ รอบ, โดยแผนกเจ้าของข้อมูลหรือกลุ่มที่มีหน้าที่, จากนั้นนำส่งต่อให้กับผู้ใช้เพื่อเตรียมข้อมูลที่ทันเหตุการณ์ใช้สนับสนุนการตัดสินใจและการบริหารรายวัน ข้อมูลการดำเนินงานถูกใช้ในการตัดสินใจในหลากหลายระดับ เพื่อการปรับปรุงและนวัตกรรม ผลงาน (รวมทั้ง KI) ถูกทำเป็นแผนภูมิ และถูกนำไปวิเคราะห์ตามความเหมาะสม เพื่อดูแนวโน้ม, ความหลากหลาย, และความก้าวหน้าสู่เป้าหมาย, ตามตารางที่จัดขึ้น สมาชิก MC และ BLT เลือกมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับขอบข่ายของการตรวจสอบ เครื่องวัดผลการปฏิบัติงานเชิงเปรียบเทียบ เช่น ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ (capability indices:), และการเปรียบเทียบกับระดับ Six Sigma levels (ระดับโลกอยู่ที่ 3.4 จุดผิดพลาด ต่อหนึ่งล้านโอกาส) ถูกนำมาใช้ในกระบวนการ เมื่อไม่มีข้อมูลค่ามาตรฐาน MC และ BLT ผ่าน SPP ประเมินว่า SFF รวบรวม, ใช้ และจัดเตรียมข้อมูลเปรียบเทียบเพื่อใช้งานอย่างไร เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลเหล่านั้นมีความหมายและช่วยเพิ่มคุณค่า ข้อมูล

เปรียบเทียบที่ไม่รองรับจุดประสงค์เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานและผลิตภัณฑ์, กระบวนการ, และบริการของ SFF อีกต่อไปจะถูกเลิกใช้งาน วิเคราะห์และผลสรุปเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนการทบทวนผลการปฏิบัติงาน, แผนยุทธศาสตร์, และแผนปฏิบัติการ

ปัจจัยที่ 5. การมีส่วนร่วมของผู้นำระดับสูง

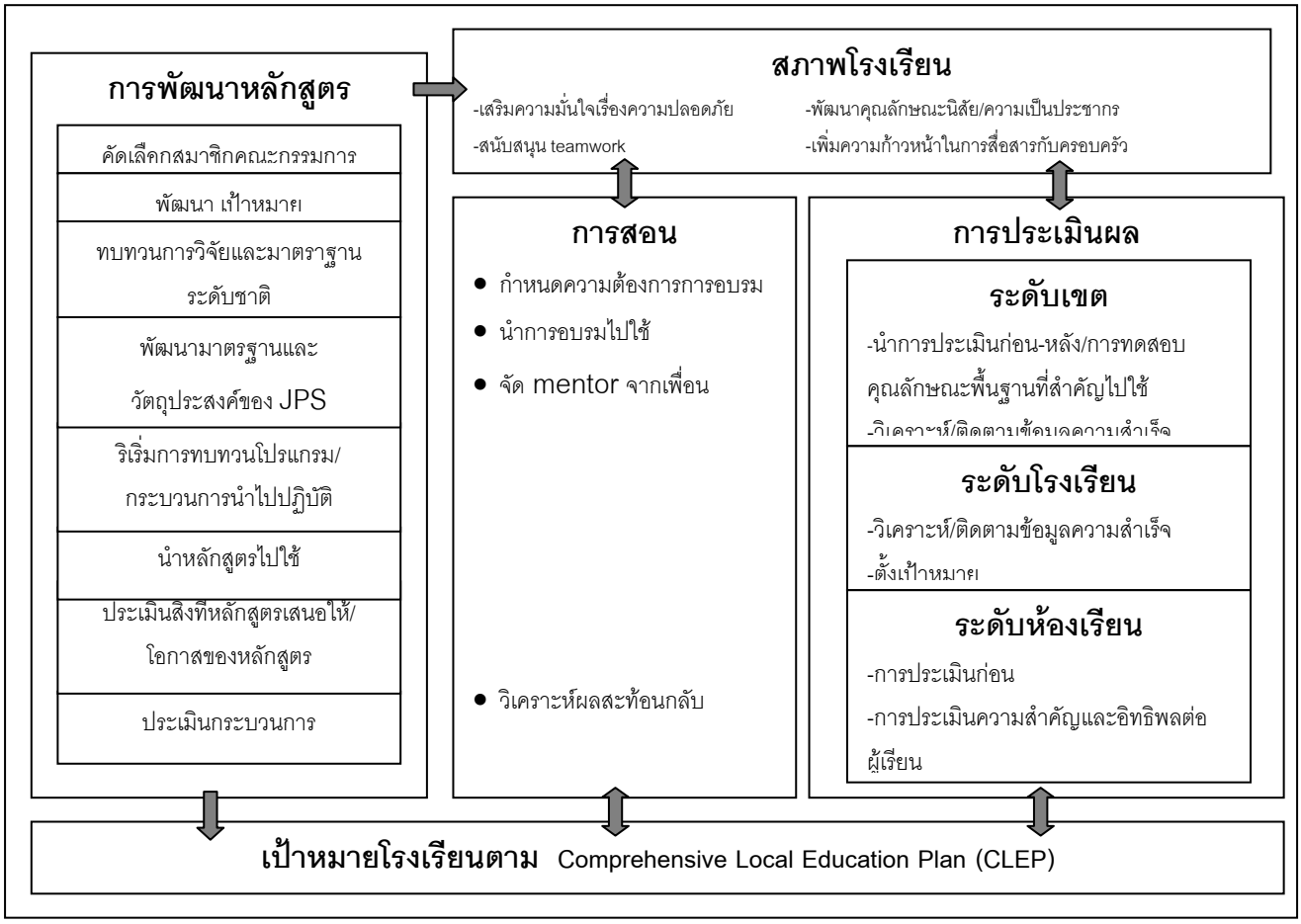
ในการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ และความสามารถขององค์กร โดยการมีส่วนร่วมของผู้นำระดับสูงขององค์กร

Landmark Dining, Inc. (LMD) ผู้นำระดับสูงใช้ Scorecard ในระบบ Foodtrak ที่ได้รวบรวมข้อมูลทั้งการปฏิบัติการและความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ สามารถทบทวนและดำเนินการทบทวนสารสนเทศประจำวัน ทั้ง Scorecard และ Strategy Matrix ตารางที่ ค.2 ในการทบทวน รวมทั้งการปรับเปลี่ยน StrategyMatrix และ Scorecard ให้ทันสมัยตามความจำเป็น การเปลี่ยนแปลงที่ถูกจัดลำดับความสำคัญแล้วจะถูกถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติไปยังพนักงานผ่านระบบ Foodtrak โดยอัตโนมัติ ความยืดหยุ่นนี้ทำให้บริษัทสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อความต้องการที่กำลังเปลี่ยนแปลง ผู้นำระดับสูงสามารถประเมินความสำเร็จระดับองค์กร

Jenks Public Schools (JPS) ผู้บริหารการทบทวนผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในการกำหนดปัจจัยการพัฒนาฝ่าฟันอุปสรรค ต่อการพัฒนาเพื่อการปรับปรุง ผู้บริหารแบ่งปัน, ปรึกษา, และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการพัฒนาต่อไป หรือเพื่อปรับแผนปฏิบัติการซึ่งสนับสนุนความพยายามในการพัฒนา (เชื่อมโยงผลลัพธ์หมวด 7 ภาคผนวก ง.) ให้ตัวอย่างของวงจรกลั่นกรองคุณภาพ ผู้นำระดับแผนกทำงานคล้ายคลึงกัน การประชุมเป็นประจำเปิดโอกาสให้กับนวัตกรรม, สนับสนุนกระบวนการ CLEP ที่เป็นทางการมากขึ้น และผลที่ตามมาคือการปรับปรุงเป้าหมายในกระบวนการวางแผนยุทธศาตร์

ภาพที่ ค.5

หลักสูตรของ JPS, การสอน, การประเมิน และระบบสภาพโรงเรียน เป็นรูปโครงสร้างที่ผสมผสานกันเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและความเป็นเลิศทางการศึกษา



ภาพที่ ค.5 แสดงแนวทางเป้าหมายของ JPS ที่ทางเขตได้จัดตั้งขึ้น การจัดระเบียบองค์กรช่วยวางกรอบงานที่จำเป็นสำหรับการวางลำดับความสำคัญ, นวัตกรรม และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ผู้นำอาวุโสของ JPS และพนักงานอื่น ๆ ถูกเชิญให้เข้าร่วมคณะกรรมการด้านการศึกษาในระดับมณฑล, ระดับภูมิภาค, ระดับมณรัฐ, ระดับชาติ รวมถึงองค์กรของเทศบาลทั่วพื้นที่ Tulsa ผู้นำเหล่านี้ได้ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องในเรื่องของเขตแก่หุ้นส่วนและ supplier ตามความเหมาะสม ผ่านการนำเสนออย่างเป็นทางการ, ข้อความทางอีเมล์, หนังสือพิมพ์, จดหมายข่าว, การประชุม, และเว็บไซด์ของเขต <www.jenksps.org> เพื่อสนับสนุนการจัดระเบียบขององค์กร

Sunny Fresh Foods, Inc. (SFF) ในการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าและความพึงพอใจถูกสะท้อนกลับสู่ระบบความเป็นผู้นำและ SPP สมาชิก MC และ BLT เลือกมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับขอบข่ายของการตรวจสอบ เครื่องวัดผลการปฏิบัติงานเชิงเปรียบเทียบ เช่น ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ (capability indices (Cpk)), และการเปรียบเทียบกับระดับ Six Sigma levels ถูกนำมาใช้ในกระบวนการ เมื่อไม่มีข้อมูลค่ามาตรฐาน MC และ BLT ผ่าน SPP ประเมินว่า SFF รวบรวม, ใช้ และจัดเตรียมข้อมูลเปรียบเทียบเพื่อใช้งานอย่างไร เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลเหล่านั้นมีความหมายและช่วยเพิ่มคุณค่า ข้อมูลเปรียบเทียบที่ไม่รองรับจุดประสงค์เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานและผลิตภัณฑ์, กระบวนการ, และบริการของ SFF อีกต่อไปจะถูกเลิกใช้งาน MC พัฒนาปฏิบัติการซึ่งถูกเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของผู้เกี่ยวข้องหลักทุกฝ่าย, และตามทรัพยากรที่ถูกจัดเตรียมตามความจำเป็น ในการให้มั่นใจว่าสามารถบรรลุการปรับปรุงได้

จากผลการประชุมร่วมกันเพื่อสรุปคะแนนอย่างเป็นเอกฉันท์ (Consensus) รวมถึงการใช้เครื่องมือ A-D-L-I ในการประเมินกระบวนการและการให้คะแนนโดยใช้แนวทางตามตารางการให้คะแนนตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ของทั้ง 3 องค์กร (ภาคผนวก ข) สรุปได้ดังนี้

ผลของการให้คะแนนตามเกณฑ์การประเมินได้แสดงในภาคผนวก ง. (Scorebook)

ตารางที่ ค.3

ผลการให้คะแนน หมวด 4

ข้อ 4.1 การวัดการวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร

Case Study	A Approach	D Deployment	L Learning	I Integration	**คะแนน(%) x คะแนนของหมวด**	**คะแนน**
Landmark Dining, Inc.	75	70	55	50	**62.50% X 40**	**25.00**
Jenks Public Schools	80	75	70	55	**70.00% X 40**	**28.00**
Sunny Fresh Foods, Inc.	75	75	60	0	**52.50% X 40**	**21.25**

จากตาราง แสดงให้เห็นว่าในหมวด 4 การวัดการวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร **Jenks Public Schools** ได้คะแนนสูงสุด เนื่องจากมีการแสดงให้เห็นถึงแนวทาง (Approach - A) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment - D) การเรียนรู้ (Learning - L) และการบูรณาการ (Integration - I) ได้อย่างชัดเจน ตามด้วย **Landmark Dining, Inc.** และ **Sunny Fresh Foods, Inc.** ตามลำดับ

ด้านสารสนเทศและการจัดการความรู้

จากทั้ง 3 องค์กรที่ศึกษาปัจจัยพื้นฐานสู่ความสำเร็จ ด้านสารสนเทศและการจัดการความรู้ โดยนำมาสู่ปัจจัยดังกล่าวเพื่อองค์กรสู่ความเป็นเลิศซึ่ง มีการตอบตามหัวข้อกำกำหนดพื้นฐานทั้งหมดและข้อกำหนดโดยรวม รวมทั้งประเด็นการพิจรณาของหัวข้อกำหนดพื้นฐานต่างๆ ที่เป็นประเด็นในการ พิจรณาประกอบด้วย 5 ปัจจัยดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่ 1. นโยบายความมั่นคงปลอดภัยและการรักษาความลับข้อมูล

ปัจจัยที่ 2. มีทีมงาน บริการด้านเทคนิคตรวจติดตาม และประเมิน บริหารข้อมูล

ปัจจัยที่ 3. การบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กร

ปัจจัยที่ 4. หาความต้องการทางธุรกิจ และทิศทางการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยที่ 5. ข้อมูลที่มีคุณภาพและมีกระบวนจัดการความรู้

ปัจจัยที่ 1. นโยบายความมั่นคงปลอดภัยและการรักษาความลับข้อมูล

การจัดการสารสนเทศ และข้อมูลให้ความพร้อมใช้งาน และมั่นใจว่า ฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัยและใช้งานง่าย และการเข้าถึงระบบของพนักงาน ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และลูกค้า สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตามที่กำหนด

Landmark Dining, Inc. (LMD) ระบบ Foodtrak มีความพร้อมใช้งานพนักงานทุกคนที่สามารถเข้าจากถึงเทอร์มินอลอย่างไดอย่างหนึ่งในหลายๆ ประเภทที่มีอยู่ ซึ่งเข้าถึงระบบดังกล่าว ได้ มีการเชื่อมโยงกับเครือข่ายภายในแล้ว และบูรณการกับเว็บไซต์ของบริษัท จึงทำให้คนภายนอกสามารถดูเมนูและเสนอข้อคิดเห็นได้ ลูกค้าสามารถทบทวนและเปลี่ยนแปลงบริการจัดเลี้ยงหรือคำสั่งให้จัดส่งอย่างไรก็ตาม ภัตตาคารได้กำหนด “Lockout points” ที่จะไม่อนุญาตให้มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ หลังจากภัตตาคารได้เริ่มเตรียมอาหารตามคำสั่งหรือได้สั่งซื้อสินค้าไปแล้ว ส่วนผู้ค้าและผู้ส่งมอบสามารถเข้าถึงฟังก์ชั่นการจัดการสินค้าคงคลังได้โดยใช้รหัสผู้ใช้และรหัสผ่านบนเว็บไซต์ของแลนด์มาร์ค (ตามความเหมาะสม) รวมทั้งให้ผู้ค้าและผู้ส่งมอบสามารถสังเกตการณ์การใช้สินค้าคงคลังและประมาณการความต้องการ รวมถึงข้อคิดเห็นต่างๆ ในการเชื่อมโยงเป็นพิเศษไปยังสินค้าทำให้ผู้ส่งมอบจากระบบอิเล็กทรอนิกส์สามารถทบทวนคำสั่งซื้อที่ค้างอยู่และผลการดำเนินการ ผู้ค้าบางคนได้รับอนุญาตให้เข้าถึงเว็บเพื่อรายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้แต่ไม่ได้เข้าถึงฐานข้อมูลโดยตรง

Jenks Public Schools (JPS) ได้จัดเตรียมระบบเครือข่าย local area network (LAN), และ wide area network (WAN) และ คลังข้อมูล(servers) ขณะที่ ในตอนนี้ตั้งอยู่ที่วิทยาเขตแห่งหนึ่ง แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) วางแผนรวมไปถึงการมี คลังข้อมูลนอกเขต เพิ่มเติมในอนาคต (ตารางที่ ค.2) แสดง ซอฟต์แวร์ ที่มีฐานทางอินเตอร์เน็ต ซึ่งช่วยเขตเก็บและจัดระบบข้อมูล และทำให้ข้อมูลเข้าถึงได้จากพนักงาน, ผู้ปกครอง, นักเรียน, supplier, และหุ้นส่วน ตามความเหมาะสม ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานส่วนบุคคลเก็บและจัดระบบในคอมพิวเตอร์ของพนักงานแต่ละคน สำเนาข้อมูลถูกเก็บในโรงเก็บข้อมูลเพื่อให้มั่นใจถึงการหาข้อมูลมาใช้ได้อย่างต่อเนื่อง LAN และ WAN การเข้าถึงได้ง่าย ด้วยข้อมูลใน domain สาธารณะ ได้แก่โรงเรียน, เว็บไซต์, อีเมล์ถึงพนักงาน, on-line parent portals, หรือโดยขอสำเนาลงกระดาษจาก Central Office administrator ข้อมูลย้อนหลังเรื่องการเรียนของนักเรียน, รายงานการเงิน, รายงาน

พนักงาน, ตารางเงินเดือน, และคู่มือสำหรับพนักงานและนักเรียนถูกตีพิมพ์ในเว็บไซด์ของ JPS ข้อมูลอื่น ๆ และคำขอสำหรับข้อมูลที่เป็นความลับต้องติดต่อกับ Central Office administrator.

Sunny Fresh Foods, Inc. (SFF) ความต้องการเข้าถึงข้อมูลถูกตั้งขึ้นโดยกลุ่มงาน ซึ่งทำหน้าที่ผลิตและส่งข้อมูล, และผู้ใช้ข้อมูล, และถูกจัดวางตามความต้องการข้อมูลเพื่อสนับสนุน KI และส่วนบุคคล และกระบวนการปฏิบัติงาน การขอใช้งานและการควบคุมความปลอดภัยถูกนำมาใช้ กับโปรแกรมคอมพิวเตอร์ทั้งหมดที่ถูกพัฒนา, ถูกสั่งซื้อ, และถูกขออนุญาตเพื่อให้มั่นใจว่าผู้ใช้สามารถเข้าถึงเฉพาะส่วนงานในหน้าที่และส่วนที่ได้รับอนุญาตที่จำเป็นต่องานของพวกเขาเท่านั้น SFF การตรวจสอบการปฏิบัติตามโดยปกติถูกจัดทำโดยผู้ประสานงาน IT

<u>ปัจจัยที่ 2. มีทีมงาน บริการด้านเทคนิคตรวจติดตาม และประเมิน บริหารข้อมูล</u>

ความพร้อมใช้งานของข้อมูลสารสนเทศและวิธีทำให้มั่นใจว่าฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัยและใช้งานง่าย และมีผู้ดูแลระบบ

Landmark Dining, Inc. (LMD) สร้างความมั่นใจในด้าน ความน่าเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย ผู้ค้า Foodtrak เป็นคู่ค้าที่สำคัญ โดยมีสัญญาว่าตัวแทนให้บริการด้านเทคนิคจะตรวจติดตามผลการดำเนินการของระบบในและนอกสถานที่ รวมถึงปัจจัยนำเข้าที่เป็นข้อมูลป้อนกลับจากผู้ใช้โมดุลการจัดการความรู้ แลนด์มาร์คได้รับการสนับสนุนด้านเทคนิคตามที่ต้องการตลอดเวลาระหว่างชั่วโมงการทำงานของภัตตาคาร การรักษาความปลอดภัยของเครือข่าย ระบบสำรองข้อมูล และการปฏิบัติการของฐานข้อมูลสำรองที่เหมือนกัน ทำให้มั่นใจว่ามีการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลเป็นส่วนประกอบทั้งหมดของการตรวจติดตามLAN ของแต่ละสาขา เชื่อมโยงกันระบบสายตรงที่คู่กัน ซึ่งดูแลโดยการทำสัญญากับบริษัทโทรศัพท์ท้องถิ่น ระบบ WAN ทั้งระบบเป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่อยู่หลัง Firewall เพื่อควบคุมการเข้าถึงจากบุคคลภายนอกเครือข่ายไร้สายในองค์กรมีระบบให้เข้ารหัสเพื่อรักษาความปลอดภัย

Jenks Public Schools (JPS) ทีมงานของเขตเป็นผู้นำเรื่องวิธีการเก็บข้อมูลและการสื่อสาร ผู้อำนวยการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นผู้นำในคณะกรรมการให้บริการด้านข้อมูล ภาระกิจของคณะกรรมการให้บริการด้านข้อมูลคือให้การสนับสนุนนักเรียนและผู้บริหารโดย

1. ประสานแหล่งเทคโนโลยีกับการมุ่งเน้นระบบ
2. ระมัดระวังเรื่องงบประมาณ

3. จัดหาข้อมูลให้แก่ผู้รับบริการอย่างมีประสิทธิภาพ, เที่ยงตรง, และทันเวลา
4. จัดตั้งระบบการสื่อสารข้อมูลที่เป็นมิตรกับผู้ใช้, ผสมผสานสิ่งที่มีอยู่ร่วมกัน และ
5. วางแผนเพื่อการขยายและให้บริการในอนาคต

จากคำแนะนำของคณะกรรมการให้บริการด้านข้อมูลและมีการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง (ตารางที่ ค.3) ซื้อเทคโนโลยี ฮาร์ดแวร์ โดยอาศัยมาตรฐานเรื่องความไว้ใจได้ ความไว้ใจได้, ความปลอดภัย, และเป็นมิตร, คอมพิวเตอร์, printers, servers, โทรศัพท์, จอวีดีโอ, และprojectorถูกสั่งซื้อจากผู้ผลิตรายใหญ่ที่มีชื่อเสียงด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ คอมพิวเตอร์สั่งโดยตรงจากผู้ผลิตเพื่อให้แน่ใจเรื่องคุณภาพและความไว้ใจได้ การรับประกันสินค้าที่ถูกขยายออกเป็นส่วนหนึ่งของการสั่งซื้อ ฮาร์ดแวร์ มีการ upgrade ถ้าใช้งานได้ หรือทิ้งไปหากใช้เกินอายุการใช้งาน กระบวนการนี้ได้จัดหาฮาร์ดแวร์ที่ทันสมัยและมีคุณภาพสูงทั้งระบบ ทั้งหมดถูกประสานงานผ่านแผนก IT

Sunny Fresh Foods, Inc. (SFF) ใช้การฝึกปฏิบัติการปกป้องข้อมูลอย่างเป็นทางการเพื่อให้มั่นใจว่าระบบ ฮาร์ดแวร์ ของ IT ถูกปกป้องจากการขโมยหรือการบุกรุกเข้ามา ความปลอดภัยของเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ทำหน้าที่เป็นลูกข่าย (work station) และขั้นตอนการปกป้องถูกสื่อสารกับผู้ใช้ทั้งหมดการตรวจสอบการปฏิบัติตามโดยปกติถูกจัดทำโดยผู้ประสานงาน IT ขั้นตอนระบบ backup IT ถูกนำไปปฏิบัติอย่างดีและสนับสนุนด้วยเอกสาร backup ถูกเก็บรักษาในสถานที่ปลอดภัย ห่างจากศูนย์ข้อมูล การบำรุงรักษาระบบอย่างสม่ำเสมอเกิดขึ้นตลอดทั้งปีโดยขึ้นอยู่กับความต้องการทางธุรกิจ

<u>ปัจจัยที่ 3. การบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กร</u>

ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ ในองค์กรถึงการให้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์ และ ซอฟต์แวร์ มีความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งในภาวะฉุกเฉิน

Landmark Dining, Inc. (LMD) ความพร้อมใช้งานอย่างต่อเนื่องของแลนด์มาร์คได้สร้างแผนการเตรียมพร้อมในภาวะฉุกเฉิน ซึ่งตอบสนองต่อความต้องการของธุรกิจระบบดำเนินการจากการจ่ายไฟจากแบตเตอรี และมีการสำรองข้อมูลทั้งหมดประจำวันทั้งจากสาขาที่ปฏิบัติงานและสาขาที่ไม่ได้ปฏิบัติงาน ทุกสาขามีฮาร์ดแวร์เชื่อมต่อสำรองเพื่อทดแทนเครื่องมือที่

เสียหาย แลนด์มาร์คมีสัญญาในการแก้ไขปัญหาเมื่อมีภาวะฉุกเฉิน โดยการทดแทนฮาร์ดแวร์ที่ใช้งานไม่ได้ภายใน 24 ชั่วโมง และในกรณีที่มีภัยพิบัติ ภายใน 12 ชั่วโมงสำหรับการทดแทนระบบที่เสียหาย และภายใน 24 ชั่วโมง สำหรับระบบที่ติดต่อกับลูกค้าทั้งหมด

Jenks Public Schools (JPS) มีการบันทึกข้อมูลที่บรรจุในทุก server ถูกสำเนาลงเครื่องมือจัดเก็บข้อมูลอื่น พนักงานจะได้รับพื้นที่บน Server ให้ back up ข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล เครื่องสำรองไฟช่วยให้พนักงานมีเวลาเพิ่มขึ้นในการ back up ข้อมูลเมื่อทั้งเขตหรือบางส่วนของเขตประสบกับปัญหาไฟฟ้าขัดข้อง

Sunny Fresh Foods, Inc. (SFF) ใช้การฝึกปฏิบัติการปกป้องข้อมูลอย่างเป็นทางการเพื่อให้มั่นใจว่าระบบ ฮาร์ดแวร์ ของ IT ถูกปกป้องจากการขโมยหรือการบุกรุกเข้ามา ความปลอดภัยของเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ทำหน้าที่เป็นลูกข่าย(work station) และขั้นตอนการปกป้องถูกสื่อสารกับผู้ใช้ทั้งหมด การตรวจสอบการปฏิบัติตามโดยปกติถูกจัดทำโดยผู้ประสานงาน IT ขั้นตอนระบบสำรองข้อมูล (backup) ถูกนำไปปฏิบัติอย่างดีและสนับสนุนด้วยเอกสาร ถูกเก็บรักษาในสถานที่ปลอดภัย ห่างจากศูนย์ข้อมูล การบำรุงรักษาระบบอย่างสม่ำเสมอเกิดขึ้นตลอดทั้งปีโดยขึ้นอยู่กับความต้องการทางธุรกิจ

<u>ปัจจัยที่ 4. หาความต้องการทางธุรกิจ และทิศทางการเปลี่ยนแปลง</u>

วิธีการขององค์กรในการรักษากลไกที่ทำให้ข้อมูลและสารสนเทศมีความพร้อมใช้งาน รวมทั้งระบบฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจ และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในภาพแวดล้อมด้านการปฏิบัติการอยู่เสมอ

Landmark Dining, Inc. (LMD) ระบบการป้อนกลับจากผู้ใช้จะถูกส่งไปยังระบบการจัดการข้อมูล Foodtrak อย่างต่อเนื่อง และตรวจติดตามโดยพนักงานเทคนิค ผู้ใช้สามารถให้ข้อมูลข้อคิดเห็นได้แบบออนไลน์หรืออภิปรายคำถาม ข้อกังวล และข้อเสนอแนะระหว่างการประชุมกะ เพื่อทบทวนผลการดำเนินการ และปรับเปลี่ยนฟังก์ชั่นให้ทันสมัย ประจำปีกับผู้ค้าและลูกค้า Foodtrak รายอื่น ๆเพื่อทำให้มั่นใจว่าเป็นไปตามเป้าประสงค์ของการใช้งานได้ การปรับเปลี่ยนให้ทันสมัย แอพพลิเคชั่น และการเปลี่ยนแปลงในระบบ จะมีการทดลองให้ดูก่อนนำมาใช้จริงโดยพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของผู้ใช้งานระบบดังกล่าว เมื่อเห็นชอบให้นำมาใช้

จริง จะมีการทดสอบจริง โดยการใช้ขนานไปกับระบบเดิมเพื่อทดสอบระบบปฏิบัติการก่อนที่จะนำเข้าไปผนวกในระบบ

Jenks Public Schools (JPS) กระบวนการรักษาการอยู่ในกระแสด้าน IT คือการสอบถามคณะและพนักงานที่มีประสบการณ์และผ่านการอบรมให้พิจารณาการสาธิตจาก supplier ต่าง ๆ และแนะนำสินค้าให้กับแผนก IT ผู้นำครูและเจ้าหน้าที่ ITเข้าร่วม the National Educational Computing Consortium (NECC) ทุกปีเพื่อให้ได้รับความรู้ทาง IT ใหม่ ๆ ผู้ขายจัดให้มีการอบรมในท้องถิ่นเพื่อแสดงสินค้าทางการศึกษาตัวใหม่ การประเมินเพิ่มเติมของ JPS คือการเป็นสมาชิกในสมาคมการพัฒนาความเชี่ยวชาญทางเทคโนโลยี, the Eighth Floor พนักงาน Eighth Floor จะสอนพนักงานของเขตว่าจะใช้ ฮาร์ดแวร์ ตัวใหม่ล่าสุดในตลาดอย่างไร the Eighth Floor เป็นความพยายามร่วมกันของโรงเรียนรัฐและเอกชน, มหาวิทยาลัย 3 แห่ง, the Tulsa Technology Center, และ Tulsa Community College เพื่อผสานแหล่งข้อมูลสำหรับการพัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพในด้านเทคโนโลยีในห้องเรียน ผู้อบรมได้ใช้การฝึกสอนที่ดีที่สุดและแบ่งปันนวัตกรรมทางเทคโนโลยีนี้ในการสอนของพวกเขา ทีมติดต่อคอมพิวเตอร์ของโรงเรียน แนะนำการซื้อ ฮาร์ดแวร์ตามการวิจารณ์จากเพื่อนร่วมกันและจาก preview ของสินค้า เพื่อให้แน่ใจถึง reliability, ระเบียบของหลักสูตร, และการเป็นมิตรกับผู้ใช้ การอนุมัติขั้นสุดท้ายโดยจากแผนก IT

Sunny Fresh Foods, Inc. (SFF) ใช้การฝึกปฏิบัติการปกป้องข้อมูลอย่างเป็นทางการเพื่อให้มั่นใจว่าระบบ ฮาร์ดแวร์ ของ IT ถูกปกป้องจากการขโมยหรือการบุกรุกเข้ามา ความปลอดภัยของเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ทำหน้าที่เป็นลูกข่าย (work station) และขั้นตอนการปกป้องถูกสื่อสารกับผู้ใช้ทั้งหมด การตรวจสอบการปฏิบัติตามโดยปกติถูกจัดทำโดยผู้ประสานงาน IT

<u>ปัจจัยที่ 5. ข้อมูลที่มีคุณภาพและมีกระบวนจัดการความรู้</u>

การจัดการความรู้ การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของพนักงาน ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ค้า การค้นหาและระบุ การแบ่งปัน และการนำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ และความมั่นใจของ ข้อมูล สารสนเทศ มี ความแม่นยำ ความถูกต้องและเชื่อถือได้ ความทันเหตุการณ์

Landmark Dining, Inc. (LMD) ในระบบการจัดการความรู้ Foodtrak ช่วยเก็บรวบรวมและจัดระบบความคิด ข้อเสนอแนะ และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ข้อมูลที่ป้อนเข้าไปใหม่จะถูกนำมาทบทวนกับผู้บริหารรายสัปดาห์ และระหว่างการประชุมพนักงานฟีเจอร์ที่มีการใช้งานบ่อยจะถูกทบทวนในการประชุมพนักงานหลาย ๆ ครั้งเพื่อสร้างความตระหนักแก่พนักงานวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศจะถูกนำมาอภิปรายในการประชุมหัวหน้าทีม และจากนั้นจะสื่อสารในการประชุมก่อนเริ่มงานถ้ามีความเหมาะสม ก็จะรวมผู้ค้าและผู้ส่งมอบในการอภิปรายด้วย เนื่องจากผู้ค้าและผู้ส่งมอบเข้าถึงระบบดังกล่าวได้ด้วย จึงได้รับการกระตุ้นให้ป้อนข้อมูล แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และความคิดเกี่ยวกับสินค้าของพวกเขา วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศจะถูกรวมอยู่ในวิธีการทำงานโดยผ่านระบบ Foodtrak

คุณภาพของข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ ความแม่นยำของข้อมูลและสารสนเทศมีการตรวจสอบการใช้งานได้โดยผ่านกระบวนการป้อนข้อมูลและตรวจสอบซ้ำ กระบวนการได้รับการออกแบบมาเพื่อลดความผิดพลาดในการป้อนข้อมูลโดยการให้ออพชั่นในการเลือกมากกว่าการพิมพ์ข้อมูลเอง เมื่อเป็นไปได้จะใช้การสแกนบาร์โค้ด และบังคับให้ผู้ป้อนข้อมูลทบทวนการป้อนข้อมูลด้วยการทำให้ข้อมูลมีความถูกต้องและความเชื่อถือได้จัดการโดยการให้ระบบอิเล็กทรอนิกส์การเข้าถึงสารสนเทศที่มีการรักษาความปลอดภัย ต้องได้รับการอนุญาตจากผู้นำระดับสูง เช่น ข้อมูลบัตรเครดิต ข้อมูลลูกค้า และข้อมูลด้านการเงินที่มีความสำคัญขององค์กร

Jenks Public Schools (JPS) การบริหารข้อมูลและความรู้กระบวนการการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้พื้นฐานสำหรับแนวคิดเชิงระบบสู่ความเป็นเลิศในการบริหารข้อมูลและความรู้ขั้นตอน, การฝึกปฏิบัติ, และกระบวนการถูกนำมาใช้อย่างเต็มที่และผ่านวงจรกลั่นกรองคุณภาพหลายครั้ง ความรู้ถูกใช้อย่างเต็มที่ผ่านกระบวนการสื่อสาร/ความสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง เขตได้ใช้ระบบนี้เพื่อสื่อสารอย่างรวดเร็วและสามารถตอบสนองกลับได้ และเพื่อเก็บและถ่ายทอดความรู้สู่คณะและพนักงาน เมื่อข้อมูลเข้าสู่เขต มันจะถูกกรองผ่านผู้บริหารซึ่งรับผิดชอบการส่งต่อข้อมูลสู่ผู้บริหารที่เหมาะสม หรือถ่ายทอดความรู้โดยตรงสู่คณะและพนักงาน ข้อมูลที่เกี่ยวกับหลักสูตรหรือการพัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพต้องได้รับการอนุมัติจากแผนกหลักสูตรและการสอนเพื่อให้มั่นใจว่าผ่านการจัดระเบียบก่อนกระจายออกไป การส่งผ่านข้อมูลสู่คณะและพนักงาน เช่น อีเมล์, กิจกรรมการพัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ (เฉพาะพนักงาน), การประชุม, Edline, ข้อความทางโทรศัพท์, สิ่งพิมพ์ใน “Our Schools”, บทความในหนังสือพิมพ์และเว็บไซด์ วิธีการเดียวกันนี้ถูกใช้เพื่อสื่อสารกับนักเรียน, ผู้เกี่ยวข้อง, และ supplier Edline ช่วยให้การสื่อสารทาง

อีเมล์ระหว่างผู้ปกครองและอาจารย์ง่ายและบ่อยครั้งขึ้น ตำแหน่งงานว่าง, การสมัคร on-line, และวาระการประชุมของ BOE ถูกลงในเว็บของโรงเรียน เช่นเดียวกับในคู่มือของนักเรียนและพนักงาน, ในกิจกรรมการพัฒนาความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ, และการลงทะเบียน on-line โอกาสการยื่นประมูลถูกลงในหนังสือพิมพ์และส่งถึง supplier โดยมีกฎหมาย Oklahoma School laws ควบคุมกระบวนการประมูล ทีมหลักสูตรและการสอนรับผิดชอบความเร็วในการกำหนดยุทธศาสตร์การสอนซึ่งมีพื้นฐานจากการวิจัย, การแบ่งปันยุทธศาสตร์ และการนำไปใช้ ทีมงานนี้ประกอบด้วยหัวหน้าการสอนจากเขตและจากแต่ละโรงเรียน ประชุมทุกเดือนเพื่อกำหนด, วางแผน และพัฒนาแผนความเข้าใจเพื่อให้ความรู้และสนับสนุนอาจารย์ในเรื่องการฝึกปฏิบัติที่ดีที่สุด และกลั่นกรององค์ประกอบของโปรแกรมและการฝึกปฏิบัติที่ใช้อยู่ปัจจุบัน

ข้อมูลลับถูกเก็บใน server ภายใน การเข้าถึง server จากภายนอกอาจทำได้ผ่านการสร้างรหัสลับ, การอนุญาตและการขอรหัสผ่าน Edline คือตัวอย่างของข้อมูลลับที่เก็บไว้บน server ภายในซึ่งสามารถเข้าถึงได้จากผู้ใช้ภายนอก ตัวกลั่นกรองอินเตอร์เน็ตเฝ้าระวังการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนข้อมูลของทั้งเครือข่าย firewall จัดการปกป้องเพิ่มเติมกับผู้ใช้ภายในและรักษาความปลอดภัยของข้อมูลลับ ข้อมูลที่ไม่ปกปิดอาจเก็บไว้บน server ภายนอก และเป็นความรับผิดชอบของเจ้าของข้อมูลเอง บอร์ดการศึกษาด้านระเบียบอินเตอร์เน็ตให้แนวทางและข้อจำกัด ความต้องการเรื่องความถูกต้อง, ความเป็นหนึ่งเดียว, ความไว้ใจได้ของข้อมูล เป็นผลจากระบบตรวจสอบและการชั่งน้ำหนัก (ตารางที่ ค.3) ให้ตัวอย่างของระบบการตรวจสอบและการชั่งน้ำหนัก การทันต่อเหตุการณ์ถูกสนับสนุนโดยการวางแผนระยะเวลาล่วงหน้าและความคาดหวังที่ชัดเจน และการขอผลงานตามที่กำหนดไว้

ตารางที่ ค.4
การตรวจสอบและการชั่งน้ำหนักเพื่อสนับสนุนความถูกต้อง, ความเป็นหนึ่งเดียว, ความไว้ใจได้ของข้อมูล

ข้อมูล	ต้นกำเนิด	การตรวจสอบครั้งที่ 1	การตรวจสอบครั้งที่ 2	การตรวจสอบครั้งที่ 3
ผลคะแนน	แผนกรัฐ	ผู้อำนวยการฝ่ายประเมินผล	ผู้ช่วยผู้อำนวยการ, ผู้อำนวยการฝ่าย C&I	อาจารย์ใหญ่
การเงิน	แต่ละบุคคล	E-APECS	เสมียนที่รับผิดชอบ	บัญชีจ่ายเงิน
ทุนการศึกษา	แต่ละบุคคล	ผู้ตรวจสอบเรื่องทุน	เสมียนที่รับผิดชอบ	บัญชีจ่ายเงิน
บันทึกการพัฒนาอาจารย์	แต่ละบุคคล	ลงชื่อในกระดาษ	ผู้อำนวยการฝ่ายการพัฒนาอาจารย์	แต่ละบุคคล

Sunny Fresh Foods, Inc. (SFF) มีการจัดการความรู้องค์กร แนวคิดการบริหารความรู้ของ SFF คือฐานค่านิยม SFF อ้างถึงสินทรัพย์ด้านความรู้ของพวกเขาว่าเป็นทุนทางปัญญา Intellectual Capital (IC), สินทรัพย์เหล่านี้มีค่าต่อลูกค้าหลัก, ผู้จัดหาสินค้าหลัก, SFF และผู้เกี่ยวข้อง แนวคิดการบริหาร เป็นการสร้างสมดุลความต้องการเรียนรู้ของผู้เกี่ยวข้องหลักทุกฝ่ายกับความต้องการการปกป้อง IC ของพวกเขา ความพยายามเหล่านี้ถูกนำทางโดยทีมทบทวน IC

เพราะฉะนั้นจากปัจจัยพื้นฐานต่างๆ ที่กล่าวมา ในด้านการวัดการวิเคราะห์สารสนเทศและการจัดการความรู้นั้น จากทั้ง 3 องค์กรที่ศึกษา มีการตอบตามหัวข้อของข้อกำหนดพื้นฐานทั้งหมดและข้อกำหนดโดยรวม รวมทั้งประเด็นการพิจรณาของหัวข้อกำหนดพื้นฐานต่างๆ ในการพิจรณาที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับการดำเนินงานที่สภาพของธุรกิจที่แตกต่างกัน แต่มีปัจจัยแห่งความสำเร็จที่คล้ายคลึงกันดังกล่าว และสะท้อนออกมาสู่ผลของคะแนนต่างๆ ในตารางที่ ค.3 และ ตารางที่ ค.6

จากผลการประชุมร่วมกันเพื่อสรุปคะแนนอย่างเป็นเอกฉันท์ (Consensus) รวมถึงการใช้เครื่องมือ A-D-L-I ในการประเมินกระบวนการและการให้คะแนนโดยใช้แนวทางตามตารางการให้คะแนนตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ของทั้ง 3 องค์กร สรุปได้ดังนี้

ผลของการให้คะแนนตามเกณฑ์การประเมินได้แสดงในภาคผนวก ง. (Scorebook)

ตารางที่ ค.5
ผลการให้คะแนน หมวด 4
ข้อ 4.2 สารสนเทศและการจัดการความรู้

Case Study	A Approach	D Deployment	L Learning	I Integration	**คะแนน(%) x คะแนนของหมวด**	**คะแนน**
Landmark Dining, Inc.	75	60	50	50	**57.5% X 40**	**23.0**
Jenks Public Schools	75	64	50	50	**58.5% X 40**	**23.4**
Sunny Fresh Foods, Inc.	75	65	50	0	**46.25% X 40**	**18.50**

จากตาราง แสดงให้เห็นว่าในหมวด 4 สารสนเทศและการจัดการความรู้ Jenks Public Schools ตามด้วย Landmark Dining, Inc. และ Sunny Fresh Foods, Inc. ตามลำดับ

ผลสรุปของคะแนนในหมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นคะแนนเพียงส่วนหนึ่งของคะแนนรวมทั้งหมด ผลลัพธ์จากคะแนนที่ได้ถือเป็นการประเมินองค์กรของตนเองและการปฏิบัติการ ตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี2549 เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรสามารถ คัดเลือกเครื่องมือในวัด การวิเคราะห์ รวบรวมข้อมูล และใช้ข้อมูลการพิจรณามาทบทวนผลการดำเนินงาน และการปรับปรุงที่ยั่งยืนขององค์กรต่อไป