



แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ กนอ. (ปีงบประมาณ 2566-2570)
และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2566

เสนอ
การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย



สารบัญ

บทที่ 1 บทนำ	3
1.1 หลักการและเหตุผล	3
1.2 วัตถุประสงค์	4
บทที่ 2 กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 แนวคิดการจัดการความรู้	6
2.2 โมเดลการจัดการความรู้	8
2.3 แนวคิดชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP)	13
2.4 ทฤษฎีของ Learning Organization ของ Michael J. Marquardt	14
บทที่ 3 ผลการเก็บข้อมูลทุติยภูมิ	18
3.1 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร	18
3.2 ผลสรุปการตอบแบบสอบถามออนไลน์	19
3.3 ผลการทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ของ กนอ. ที่ผ่านมา	23
3.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าภายในที่สำคัญของ กนอ.	26
3.5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าภายนอกที่สำคัญของ กนอ.	37
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อประกอบการแผนแม่บทด้านการจัดการ ความรู้	46
4.1 ผลการวิเคราะห์ KM SWOT	46
4.2 ผลการวิเคราะห์ SA และ SC	51
4.3 ข้อเสนอวิสัยทัศน์ นโยบายการจัดการความรู้	53
4.4 ข้อเสนอตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	55
4.5 แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย	57



บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พ.ศ.2522 มีบทบาทและภารกิจในการจัดตั้งและบริหารจัดการนิคมอุตสาหกรรมเพื่อรองรับการลงทุนและดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรมรวมทั้งหน้าที่สนับสนุนอื่น ๆ ได้แก่ การอนุญาตและกำกับกิจการประกอบกิจการ การให้สิทธิประโยชน์ การจัดหาอำนวยความสะดวกด้านบริการต่าง ๆ แก่นักลงทุนอุตสาหกรรม ทั้งนี้เพื่อสนองนโยบายรัฐบาล ในการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมให้เติบโตควบคู่ไปกับการรักษาสิ่งแวดล้อม โดยมีผลิตภัณฑ์หลักขององค์กร ได้แก่ นิคมอุตสาหกรรม ซึ่งกระจายตัวอยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมของประเทศ ก่อให้เกิดการลงทุน การกระจายรายได้ และการกระจายความเจริญ ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม สังคมและชุมชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี และเกื้อกูลกัน

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ (พ.ร.บ. พัฒนารัฐวิสาหกิจฯ) โดย พ.ร.บ. ดังกล่าวได้กำหนดวัตถุประสงค์สำคัญในการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจให้ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และเริ่มนำระบบประเมินผล State Enterprise Assessment Model : SE-AM มาใช้ในการประเมินผลรัฐวิสาหกิจในปี 2563 ซึ่งเป็นระบบที่บูรณาการการบริหารจัดการองค์กร 8 ด้านหรือการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ที่สำคัญ เพื่อคาดหวังให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งเกิดการพัฒนาและแข่งขันได้ โดยเกณฑ์การประเมินผลดังกล่าวมี 3 Enablers ที่สำคัญ คือ

1.1.1 ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) เป็นหลักเกณฑ์ที่เป็นการประเมินกระบวนการและผลลัพธ์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ 4 ด้าน ได้แก่ 1. ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Strategy) 2. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Management) 3. การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Development) และ 4. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ (HCM Environment) โดยนำมาตราฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับสากล แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้าน HR ของโลก มาพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของ กนอ. ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงผลผลิตประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร ด้วยการสร้างแรงกระตุ้นและแรงจูงใจให้บุคลากรรู้คุณค่าของตนเองและคุณค่าของงานที่ทำ ผ่านการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ให้โอกาสแก่บุคลากรในการเรียนรู้และการเติบโตในสายอาชีพ

1.1.2 ด้านการจัดการความรู้ เป็นหลักเกณฑ์ที่เป็นการประเมิน ผ่านมุมมองในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติบทบาทผู้นำ/บุคลากร (Influence perspective) มิติกระบวนการ (Process perspective) และมิติผลลัพธ์ (Effect perspective) ด้านการจัดการความรู้ 6 ด้าน ได้แก่ 1. การนำองค์กร (KM Leadership) 2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน (Planning & Resources) 3. บุคลากร (People) 4. กระบวนการ จัดการความรู้ (KM Process) 5. กระบวนการปฏิบัติงาน (Operational Process) และ 6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (KM Results) โดยส่วนหนึ่งได้นำยุทธศาสตร์ของประเทศ มาตราฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับสากล มาพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของรัฐวิสาหกิจ



ทั้งนี้ นอกจากรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมีกลยุทธ์แนวทางการดำเนินงานด้าน KM ที่ชัดเจนแล้ว ยังต้องมุ่งเน้นการดำเนินงาน การสอบทานการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Continuous & Systematic improvement) เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ และนำไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

1.1.3 ด้านนวัตกรรม (Innovation Management) ที่มีความคาดหวังให้รัฐวิสาหกิจเกิดการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงบางส่วน จนสามารถพัฒนาต่อยอดคิดค้นจนเกิดสิ่งใหม่ ทั้งมิติ ด้านผลิตภัณฑ์ มิติ บริการ มิติกระบวนการทำงาน รวมถึงมิติรูปแบบการดำเนินธุรกิจหรือภารกิจใหม่ขององค์กร (Business Model) ซึ่งสิ่งใหม่ที่ได้รับการปรับปรุง พัฒนาคิดค้นดังกล่าวต้องสามารถสร้างคุณค่า (Value) ใหม่ให้แก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจเป็นมิติทางการเงินหรือไม่ใช่ทางการเงิน นอกจากนี้ นวัตกรรมไม่ได้ถูกจำกัดเฉพาะนวัตกรรมระดับองค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถเกิดขึ้นในระดับหน่วยงานภายในระดับกระบวนการ จนถึงระดับบุคคล โดยนวัตกรรมจำเป็นต้องถูกพัฒนาเชื่อมโยงบูรณาการมารากรากฐาน 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) นวัตกรรมต้องเกิดจากความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) 2) นวัตกรรมต้องมีความใหม่ (Newness) และ 3) นวัตกรรมต้องสร้างคุณค่าใหม่ (Value) โดยนวัตกรรมสามารถยกระดับทำให้รัฐวิสาหกิจสามารถก้าวเข้าสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ ทั้งการสร้างคุณค่า ให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดความคุ้มค่า สามารถตอบสนองต่อความต้องการความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จนกระทั่งเพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจและประเทศไทย นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่ในเฉพาะขอบเขตงานของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุม ทุกกระบวนการ และทุกหน่วยงาน ดังนั้นเพื่อให้นวัตกรรมเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรและสามารถนำไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน รัฐวิสาหกิจ ทุกแห่งจึงจำเป็นต้องพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อน เพื่อให้เกิดการจัดการนวัตกรรมอย่าง เป็นรูปธรรม มีระบบและเป็นมาตรฐานในทุก ๆ ปัจจัยขับเคลื่อน เช่น ผู้บริหารระดับสูงควรชี้แนะและจัดการ ให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม จนพัฒนาสู่วัฒนธรรมองค์กร รัฐวิสาหกิจควรฝังหรือบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวัน และใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรสนับสนุน ให้เกิดนวัตกรรมเพราะนวัตกรรมเกิดจากการสะสม ความรู้ขององค์กรและบุคลากร

โดยกระบวนการปฏิบัติงานและจัดการทั้ง 3 ด้านนี้จะตอบสนองการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร “นำนิคมอุตสาหกรรม สู่อุตสาหกรรม ด้วยนวัตกรรมอย่างยั่งยืน” การบริหารจัดการให้ องค์กรพัฒนาและขับเคลื่อน ด้วยนวัตกรรมจำเป็นต้องมีแนวทางและแผนแนวทางสู่เป้าหมาย (Roadmap) กระบวนการที่ชัดเจน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องศึกษาเพื่อจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ (ปีงบประมาณ 2566-2570) และแผนปฏิบัติการ ปี 2566 แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2570) และแผนปฏิบัติการ ปี 2566 แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม (ปีงบประมาณ 2566- 2570) และแผนปฏิบัติการปี 2566

1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อให้ กนอ. มีแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ (ปีงบประมาณ 2566-2570) และแผนปฏิบัติการปี 2566 ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมถึงความท้าทายในด้านต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารทุนมนุษย์โดยพิจารณาทั้งในเชิงปริมาณ (Quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative)



1.2.2 เพื่อให้ กนอ. มีแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (ปีงบประมาณ 2566 – 2570) และแผนปฏิบัติการปี 2566 ตามแนวทางเกณฑ์ประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ (Enablers) ซึ่งจะช่วยกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการจัดการความรู้ การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสม

1.2.3 เพื่อส่งเสริมให้ กนอ. มีแผนแม่บทด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม (ปีงบประมาณ 2566 – 2570) และแผนปฏิบัติการปี 2566 โดยมีกรอบการดำเนินงานที่เป็นไปตามแนวปฏิบัติสากลและระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ฉบับปรับปรุงปี 2565 ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

1.2.4 เพื่อให้มีช่องทางการเผยแพร่ที่เพียงพอต่อแผนการทำงานทั้ง 3 ด้าน รวมถึงเกิดการสื่อสารอย่างทั่วถึง และมีกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนด รวมถึงเชื่อมโยงแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ และแผนแม่บทด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม ปีงบประมาณ 2566-2570 และแผนปฏิบัติการ (ปีงบประมาณ 2566) กับแผนแม่บทด้านอื่น ๆ ของ กนอ. อย่างเหมาะสม



บทที่ 2

กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดการจัดการความรู้

ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษา เล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้ง ความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจ หรือ สารสนเทศที่ได้รับมาจากการประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟังการคิด หรือ การปฏิบัติ องค์กรวิชาในแต่ละสาขา รูปแบบของความรู้ มี 2 ประเภท คือ

1. **ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)** เป็น ความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ เอกสาร กฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน สื่อต่าง ๆ เช่น VCD DVD Internet เทป เป็นต้น และบางครั้งเรียกว่า “ความรู้แบบรูปธรรม”

2. **ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge)** เป็น ความรู้ที่ได้จาก ประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูด หรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ ประสบการณ์ แนวความคิด บางครั้งจึงเรียกว่า “ความรู้แบบนามธรรมในชีวิตจริง”

ความรู้ 2 ประเภทนี้จะเปลี่ยนสถานภาพ สลับปรับเปลี่ยนไปตลอดเวลา บางครั้ง Tacit ก็ออกมาเป็น Explicit และบางครั้ง Explicit ก็เปลี่ยนไปเป็น Tacit โดยรายละเอียดของขั้นตอนในการดำเนินการจัดการความรู้ มีดังนี้

1. การกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas)

ก่อนที่ การดำเนินการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) จะต้องมีการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas) และเป้าหมาย KM (Desired State) โดยขอบเขตการจัดการความรู้ (KM) เป็นประเด็นกว้าง ๆ ของความรู้ที่จำเป็นและสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งต้องการจะนำมา กำหนดเป้าหมาย KM ซึ่งแต่ละองค์กรสามารถใช้แนวทาง ในการกำหนดขอบเขตและเป้าหมาย KM เพื่อจัดทำแผนการจัดการความรู้ขององค์กร ได้ 4 แนวทางคือ

- แนวทางที่ 1 เป็นความรู้ที่จำเป็นและสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร
- แนวทางที่ 2 เป็นความรู้ที่สำคัญต่อองค์กร เช่น ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า ประสบการณ์ความรู้ที่สั่งสมมา
- แนวทางที่ 3 เป็นปัญหาที่องค์กรประสบอยู่ และสามารถนำ KM มาช่วยได้
- แนวทางที่ 4 เป็นแนวทางผสมกันระหว่างแนวทางที่ 1, 2 หรือ 3 หรือจะเป็นแนวทางอื่นที่องค์กรเห็นว่าเหมาะสม

การตัดสินใจเลือกขอบเขต KM อาจใช้แนวทางต่อไปนี้ มาช่วยในการตัดสินใจว่า ขอบเขต KM ใดที่องค์กรจะคัดเลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ขององค์กร เช่น

- ความสอดคล้องกับทิศทางและประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ทำให้เกิดการปรับปรุงที่เห็นได้ชัดเจน หรือเป็นรูปธรรม
- มีโอกาสทำสำเร็จสูง (โดยพิจารณาจากความพร้อมด้านคน งบประมาณ เทคโนโลยี วัฒนธรรม องค์กร ระยะเวลาดำเนินงาน ฯลฯ)
- เป็นเรื่องที่ต้องทำ และคนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการให้ทำ
- เป็นเรื่องที่ผู้บริหารให้การสนับสนุน



- เป็นความรู้ที่ต้องนำมาจัดการอย่างเร่งด่วน
- แนวทางอื่น ๆ ที่องค์กรเห็นว่าเหมาะสม

ทั้งนี้ กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) นั้น เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร

2. การบ่งชี้ความรู้ ผ่านการพิจารณาว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด (เป็น Explicit Knowledge ในรูปเอกสาร/หนังสือ หรือ ไฟล์คอมพิวเตอร์ หรือเป็น Tacit Knowledge ซึ่งฝังอยู่ในตัวบุคคล) อยู่ที่ใคร หรือหน่วยงานใด ทั้งนี้อาจจัดทำการบ่งชี้ความรู้ด้วยการแต่งตั้งคณะกรรมการ KM และคณะทำงาน KM เพื่อดำเนินการพิจารณาภาพรวมขององค์กร เช่น ยุทธศาสตร์แต่ละด้าน ฯลฯ แล้วนำมากำหนดขอบเขตขององค์ความรู้ (KM Focus Area) ที่มีความสำคัญ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์รูปแบบและแหล่งความรู้ที่มีอยู่ **“เราต้องมีความรู้เรื่องอะไร เรามีความรู้เรื่องนั้นหรือยัง”**

3. การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก การรักษาความรู้เก่า การกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว ฯลฯ เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการบ่งชี้ความรู้ ว่าองค์กรจะต้องแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่ใดบ้าง ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถสร้างได้เองก็จะต้องวางแผนการสร้างความรู้ และจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี อย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี โดยเครื่องมือหรือวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสม เช่น การจัดเก็บวิธีปฏิบัติในรูปของเอกสาร (Practice Inventory) หรือ กำหนดแนวทางการจัดชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices: CoPs) ฯลฯ เป็นต้น ถ้าเป็นความรู้ที่ต้องแสวงหาจากภายนอก ก็มีการวางแผนการแสวงหาความรู้ และกำหนดเครื่องมือ/วิธีการได้มาซึ่งความรู้ นั้นให้ชัดเจน เช่น การไปศึกษาดูงานวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice Exchange) การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ ฯลฯ เป็นต้น หรืออาจสรุปว่าเป็นขั้นตอนการดำเนินงานที่ระบุว่า **“ความรู้อยู่ที่ใคร อยู่ในรูปแบบอะไร จะเอามาเก็บรวมกันได้อย่างไร”**

4. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต เป็นการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เอกสาร/หนังสือ ไฟล์คอมพิวเตอร์ เสียง/ภาพเคลื่อนไหว มาแยกประเภท จัดที่เก็บให้เป็นหมวดหมู่ **“จะแบ่งประเภทหัวข้อหรือวางโครงสร้าง (Knowledge Structure) ของรูขุมนี้ได้อย่างไร”**

5. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกันปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ หลังจากแบ่งประเภท/หัวข้อ หรือโครงสร้างความรู้ที่เราต้องใช้งาน ให้สะดวกต่อผู้ใช้งานแล้ว เพื่อให้ความรู้ที่พร้อมใช้งานนี้มีความถูกต้อง ต้องมีการกำหนดกระบวนการกลั่นกรององค์ความรู้ ซึ่งอาจดำเนินการโดยจัดผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ มาตรวจสอบวิเคราะห์ว่าความรู้ที่มีอยู่มีความถูกต้อง ทันสมัยหรือไม่ ก่อนที่จะนำไปเผยแพร่ให้ใช้ความรู้ นั้น เป็นการ **“จะทำให้เข้าใจง่าย และสมบูรณ์อย่างไร”**

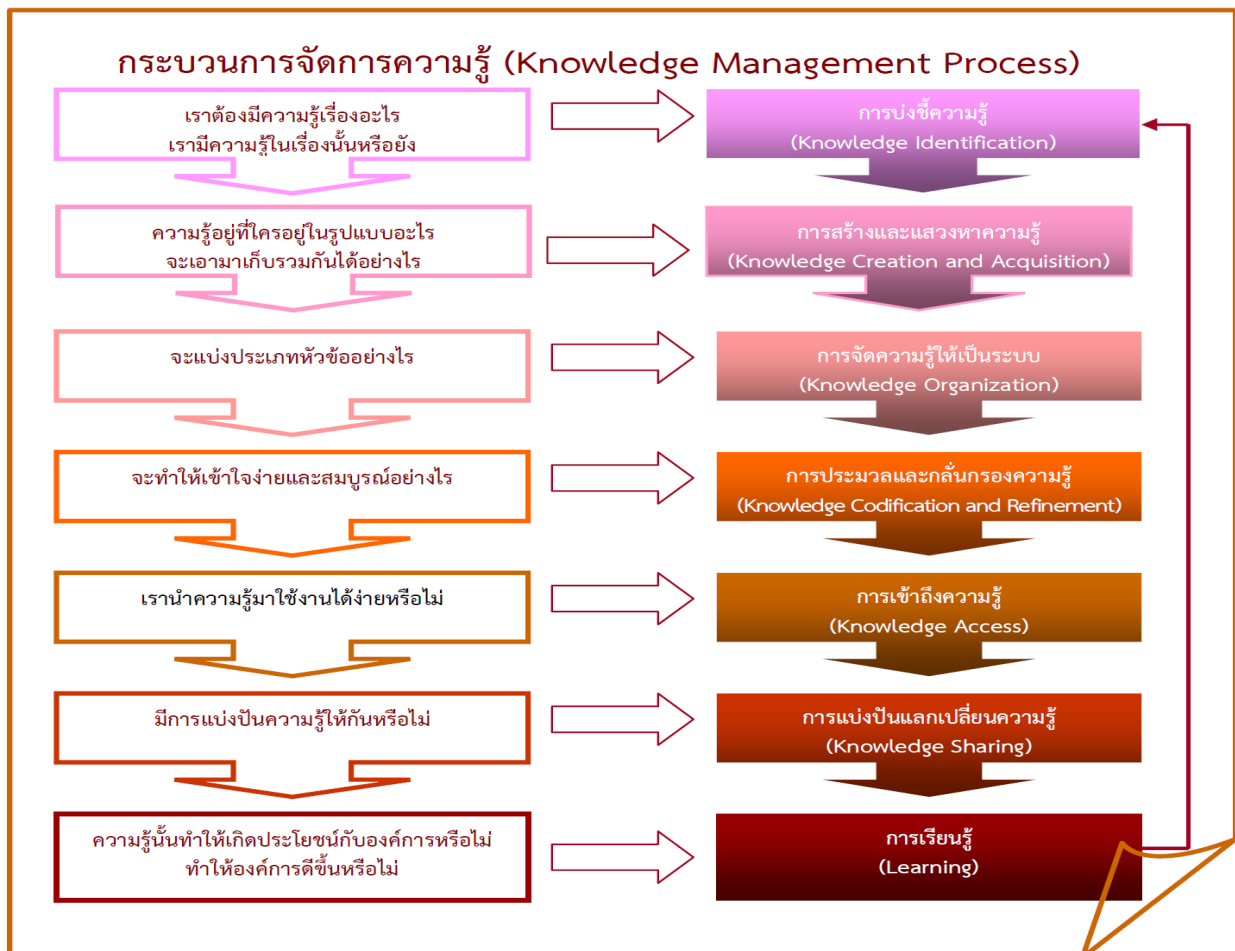
6. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้รูขุมนี้เข้าถึงรูขุมนี้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น เป็นการพิจารณาช่องทางที่พนักงานทุกรายจะสามารถเข้าถึงรูขุมนี้ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งควรมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมาย หรือบุคลากรเข้าถึงรูขุมนี้ได้ง่ายด้วยตนเอง **“เรานำรูขุมนี้ มาใช้งานได้ง่ายหรือไม่”**



7. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การเยี่ยมตัว การจัดวัน KM Day เวทีความรู้ (Knowledge Forum) การประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนความรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice หรือ CoP) แล้วสกัดองค์ความรู้จากกิจกรรมมาจัดทำเป็น Explicit Knowledge เพื่อนำไปใช้งานต่อไป เป็นต้น กรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยี สารสนเทศ ซึ่งเป็นการตอบคำถามว่า “มีการแบ่งปันให้ความรู้กันหรือไม่”

8. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ แล้วนำความรู้ไปใช้งานเกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปใช้ประโยชน์ในการทำงานเพื่อแก้ปัญหา พัฒนาองค์กร หรือเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยการให้ผู้ได้รับความรู้ นำความรู้ไปปฏิบัติจริง เมื่อปฏิบัติตามแล้ว มีปัญหาตรงไหน มีจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างไร ผู้ปฏิบัติก็แจ้งข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อให้หน่วยงานนำไปพิจารณาปรับปรุงงาน “ความรู้นั้นทำให้เกิดประโยชน์กับองค์กรหรือไม่ทำให้องค์กรดีขึ้นหรือไม่”

โดยกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) แสดงเป็นแผนภาพได้ ดังนี้



2.2 โมเดลการจัดการความรู้

คณะที่ปรึกษาเสนอให้นำ “โมเดลปลา” ซึ่งเป็นโมเดลอย่างง่ายที่เปรียบการจัดการความรู้เหมือนกับปลาหนึ่งตัวที่มี 3 ส่วน คือ



1. ส่วน “หัวปลา” (Knowledge Vision- KV) คือ วิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ เป็นการกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ว่าดำเนินการไปเพื่อวัตถุประสงค์อะไร เช่น เพื่อพัฒนาสมรรถนะของพนักงานสู่ความเป็นเลิศ เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการสินค้า OTOP ระดับ 5 ดาว เป็นต้นซึ่งการกำหนดวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ในแต่ละประเด็น ก็เปรียบเสมือนหัวปลาที่บอกทิศทางในการว่ายน้ำว่าจะเคลื่อนที่ไปทางใด โดยเป้าหมายสำคัญที่กำหนดขึ้นต้อง สอดคล้อง และสนับสนุนกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร

2. ส่วน “ตัวปลา” (Knowledge Sharing-KS) คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งถือว่าเป็น หัวใจ และยากที่สุดสำหรับการจัดการความรู้เพราะโดยทั่วไปคนมักคิดว่า ผู้มีความรู้คือผู้ที่มีอำนาจ ถ้าต้องถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่นก็จะรู้สึกไม่มั่นคง ไม่มีอำนาจ อาจโดนคนอื่นแย่งตำแหน่ง แย่งหน้าที่การงาน ดังนั้นในการจัดการความรู้ในส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงมุ่งหวังจัดการให้เกิดเหตุปัจจัย และสิ่งแวดล้อมที่จะส่งเสริมให้คนตระหนัก และพร้อมที่จะแบ่งปันและเรียนรู้ร่วมกัน

3. ส่วน “หางปลา” (Knowledge Assets-KA) คือ ความรู้ที่ถูกจัดเก็บอยู่ในคลังความรู้ โดยความรู้ที่ถูกจัดเก็บต้องเป็นความรู้ที่จำเป็น มีความสำคัญ และสอดคล้องกับเป้าหมายในการจัดการความรู้ โดยจะต้องมีการวางระบบในการจัดเก็บ มีการจัดหมวดหมู่ รวมถึงมีระบบที่ทำให้ผู้ใช้สามารถสืบค้นได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งต้องอาศัยการสนับสนุนของเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงความรู้ที่จัดเก็บไว้ได้ทุกที่ ทุกเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งอินเทอร์เน็ต ที่ทำหน้าที่เป็นพื้นที่เสมือนให้คนสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้ง่ายขึ้น รวมถึงต้องมีการตรวจสอบ ปรับปรุงให้ความรู้ที่ถูกจัดเก็บในคลังความรู้มีความถูกต้อง ทันสมัยอยู่เสมอ พร้อมกันนี้ควรมีการระบุถึงแหล่งข้อมูล ซึ่งได้แก่ ผู้ให้ข้อมูล และข้อมูลสำหรับการติดต่อ เป็นต้น



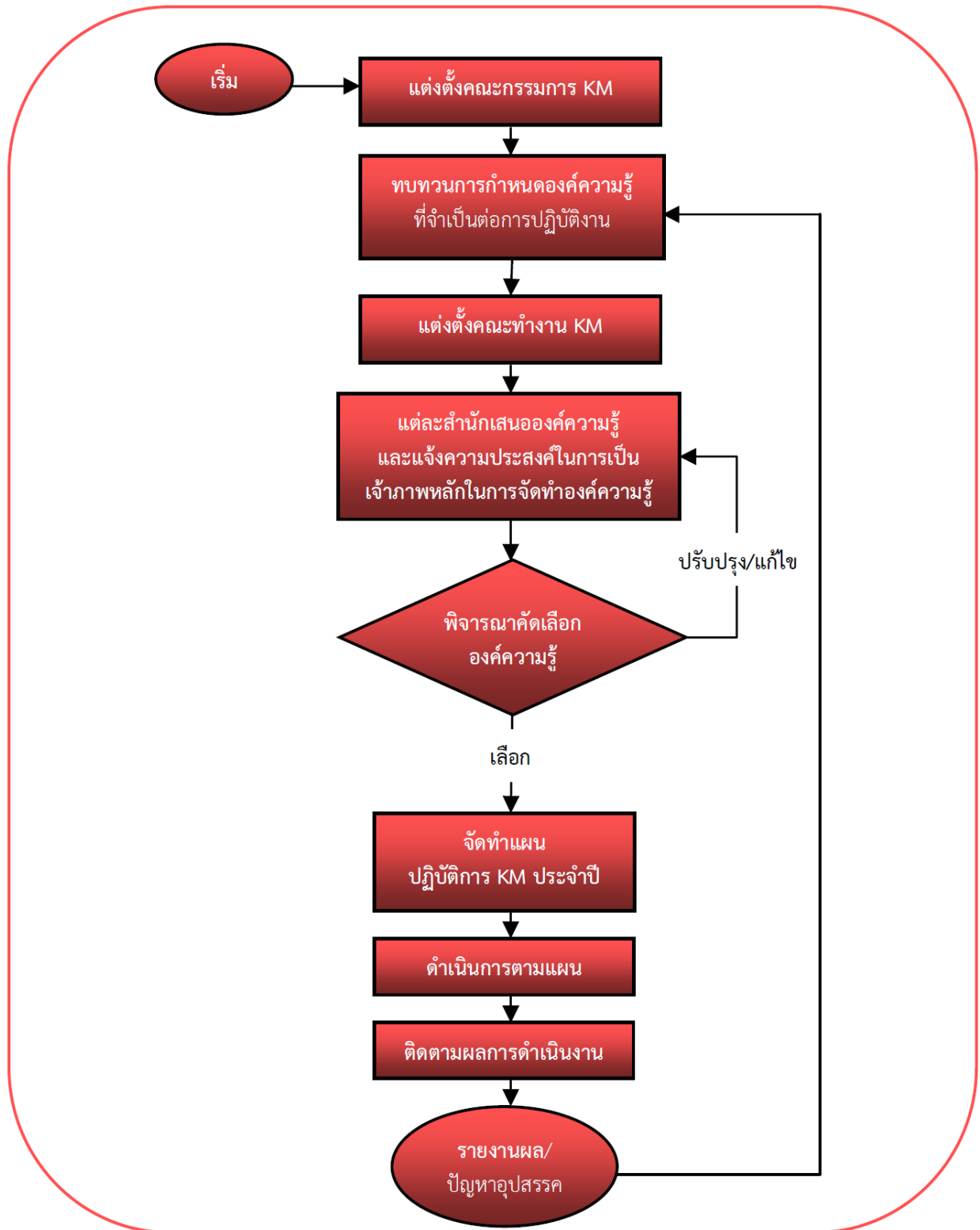
การจัดการความรู้ตาม “โมเดลปลา” เริ่มต้นด้วยการกำหนดส่วนหัวของปลา นั่นคือ วิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ที่สอดคล้อง สนับสนุน หรือไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยต้องมีผู้บริหารมาทำหน้าที่เป็นตาของปลา เพื่อกำกับเป้าหมาย และทิศทางของการว่ายน้ำสำหรับหัวปลาเพื่อให้ว่ายน้ำไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร เรียกผู้บริหารนี้ว่า CKO (Chief Knowledge Officer) หรือ “คุณเอื้อ” ซึ่งนอกจากการกำกับทิศทางการว่ายน้ำแล้ว ยังช่วยทำหน้าที่ในการเอื้อให้เกิดความสะดวกในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณ การยกย่องการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จที่สำคัญ การเป็นแบบอย่างที่ดีและมีส่วนร่วมกับการจัดการความรู้ที่ดำเนินการอยู่ โดยมีทีมการจัดการความรู้เรียกว่า “คุณอำนวย” ทำหน้าที่สอดประสานระหว่าง “คุณเอื้อ” กับ ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเรียกว่า “คุณกิจ” “คุณอำนวย”



หรือทีมงานการจัดการความรู้จะเป็นกลุ่มที่ทำหน้าที่อำนวยความสะดวก ๆ อย่างสำหรับการจัดการความรู้ไม่ว่าจะเป็น การเชื่อมโยงระหว่าง “คุณกิจ” กับ “คุณเอื้อ” และ “คุณกิจ” กับ โครงการการจัดการความรู้โครงการต่าง ๆ ทั้งที่อยู่ภายในและภายนอกองค์กรเข้าหากัน สร้างกระบวนการหรือบรรยากาศเพื่อให้ “คุณกิจ” ได้เล่า ประสบการณ์ความประทับใจในความสำเร็จของงานที่ได้ปฏิบัติและกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกัน และกัน พร้อมกันนั้นก็รวบรวมองค์ความรู้ประสบการณ์และแนวทางปฏิบัติที่ดีเก็บไว้ในฐานความรู้ (หางปลา) จัดการ จัดระบบ ทั้งนี้ต้องกำหนดให้มี “คุณลิขิต” ทำหน้าที่จัดบันทึกข้อมูล รายละเอียดต่าง ๆ และประเด็น สำคัญ ๆ ที่ได้จากการเล่า

จากกระบวนการดังกล่าว จึงทำให้แผนงานดำเนินการดังต่อไปนี้





การพัฒนาองค์กรไปสู่นวัตกรรม (Innovation) สามารถสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กรได้จาก 3 ช่องทางที่สำคัญ ดังนี้

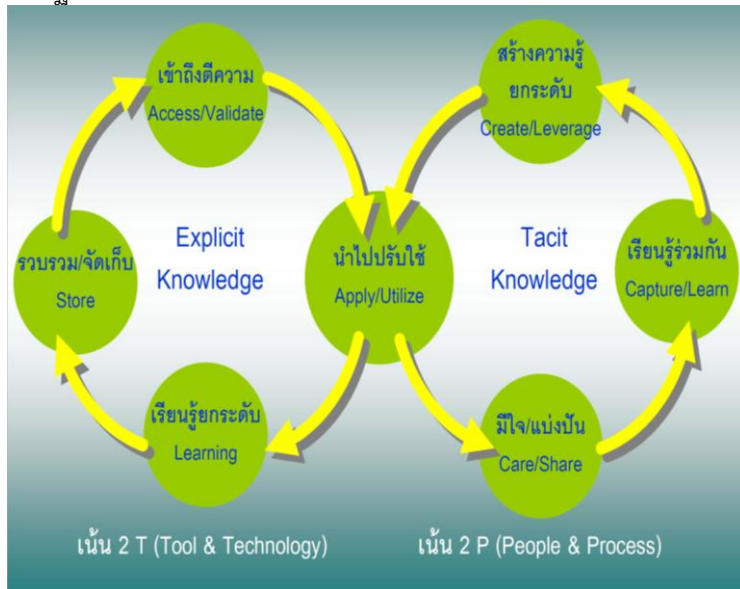


1) **ต้องการแก้ปัญหา (Problem)** องค์กรมีปัญหาที่สร้างความเสียหายให้กับองค์กร ไม่สามารถแก้ไขหรือจัดการได้ด้วยวิธีการเดิม ๆ หรือเครื่องมือเดิม ๆ จนต้องคิดค้นวิธีการ/สิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อช่วยแก้ปัญหานั้นให้หมดไป เช่น การแก้ปัญหาด้วยการวิเคราะห์จากผังก้างปลา (Cause and Effect Analysis) หรือ Why-Why Analysis เป็นต้น จนนำไปสู่การสร้างวิธีการ/สิ่งใหม่ ๆ เพื่อช่วยจัดการกับปัญหา

2) **ต้องการปรับปรุง (Improvement)** ให้ดีกว่าเดิม องค์กรอาจไม่มีปัญหาอะไร แต่ต้องการปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีกว่าเดิม ด้วยการปลูกฝังให้คนในองค์กรคิดว่าสิ่งที่เป็นอยู่นี้จะทำให้ดีขึ้นได้อีกได้อย่างไรบ้าง และส่งเสริมให้มีการคิดและทำเพื่อสิ่งที่ดีกว่าอยู่เสมอ จนกระทั่งเกิดเป็นวิธีการหรือสิ่งใหม่ที่ทำให้ชีวิตดีกว่าเดิม เช่น การนำหลักการ Kaizen มาใช้จนนำไปสู่การพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ หรือเครื่องมือใหม่ เพื่อให้การทำงาน/การใช้ชีวิตง่ายขึ้น (ญี่ปุ่นใช้วิธีนี้เยอะมากจนมีสินค้าใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย)

3) **มีความรู้ที่สำคัญจากระบบการจัดการความรู้ (Knowledge management-KM) จนเห็นช่องทางนำไปสู่การสร้างสิ่งใหม่ที่จะทำให้การทำงาน/ชีวิตดีขึ้น** องค์กรที่มีระบบการจัดการความรู้ที่ดีจะมีข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) และความรู้ (Knowledge) มากพอ มีระบบการวิเคราะห์ และประเมินผลที่ถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว องค์กรจะมองเห็นช่องทางที่จะสร้างความแปลก แตกต่างและโดดเด่นที่เป็นความต้องการของตลาด จนกระทั่งนำไปสู่การพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่ใช้งานได้จริง และเป็นที่ต้องการของตลาดได้ไม่ยาก

จากแนวคิดการพัฒนาองค์กรไปสู่นวัตกรรม ด้วย 3 ช่องทาง การสร้างองค์กรนวัตกรรมจึงต้องนำกระบวนการ การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เข้ามาออกแบบการสร้างองค์กรนวัตกรรม ดังนั้น องค์กรนวัตกรรม ประกอบไปด้วย ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การบริการ และการบริหารจัดการ เพื่อสร้างประสิทธิภาพของหน่วยงาน สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความสามารถในการปรับตัวให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน โดยไม่ได้จำกัดแค่ หน่วยงานวิจัยหรือพัฒนา แต่หมายรวมถึงหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่มีแนวคิดในการบริหารองค์กรแบบใหม่/สร้างนวัตกรรมไว้ด้วย



ทั้งนี้ การดำเนินการจัดการความรู้มีความจำเป็นที่ต้องประกอบด้วย 2T และ 2P คือ ต้องมีเครื่องมือ (Tools) และเทคโนโลยี (Technology) ในการจัดเก็บ แต่สิ่งสำคัญ คือ ต้องมีพนักงานผู้ที่มีใจและต้องการที่จะแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงต้องมีกระบวนการ (Process) ที่ช่วยให้ระบบและคนสามารถมาดำเนินการร่วมกันได้อย่างเหมาะสม



2.3 แนวคิดชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP)

ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) เป็นวิธีการที่สำคัญในการจัดการความรู้ขององค์กร และจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการสร้างเป็นชุมชนขึ้นมา เพื่อทำการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ รวมทั้งประสบการณ์ของผู้ที่สนใจในเรื่องเดียวกัน มีวัตถุประสงค์หรืออุดมการณ์ร่วมกันผ่านทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยอาจจะมีการพบปะกันจริง หรือพบปะกันแบบเสมือนผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ต ซึ่งจะเป็นการทำให้เกิดการทำงานที่มีการประสานร่วมมือกันปรึกษาหารือกัน มีลักษณะเป็นการทำงานแบบเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายที่มีการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน

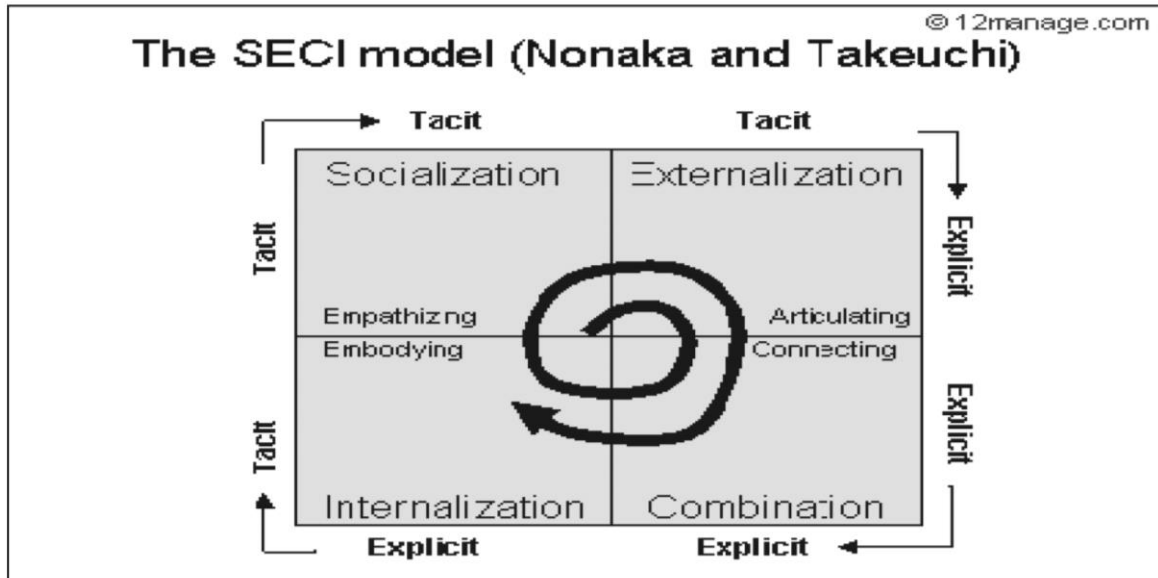
หากองค์กรสามารถเชื่อมโยงชุมชนนักปฏิบัติหลาย ๆ ชุมชนเข้าด้วยกัน ก็จะเป็นเครือข่ายการทำงานที่มีการปฏิบัติงานร่วมกันจากหลาย ๆ งาน ทำให้บุคลากรไม่เพียงแต่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น แต่จะมีความรู้ ความสามารถที่หลากหลายมากขึ้น เมื่อได้มีการแบ่งปันความรู้ร่วมกันผ่านชุมชนนักปฏิบัติ Community of Practice: CoP หรือเรียกเป็นภาษาไทยว่า ชุมชนนักปฏิบัติ คือ ชุมชนที่มีการรวมตัวกัน หรือเชื่อมโยงกันอย่างไม่เป็นทางการ ประสบปัญหาลักษณะเดียวกัน โดยมีลักษณะดังนี้

- มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากกันและกัน
- มีเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นร่วมกัน ที่จะพัฒนาวิธีการทำงานได้ดีขึ้น
- มีความเชื่อวิธีปฏิบัติคล้ายกัน ใช้เครื่องมือ และภาษาเดียวกัน
- มีบทบาทในการสร้าง และใช้ความรู้ และยึดถือคุณค่าเดียวกัน
- มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน อาจจะพบกันด้วยตัวจริง
- มีช่องทางเพื่อการไหลเวียนของความรู้ หรือผ่านเทคโนโลยี
- มีความร่วมมือ ช่วยเหลือ ให้ความรู้ความเข้าใจไปถึงผู้ที่ต้องการใช้ได้ง่าย
- มีปฏิสัมพันธ์ต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาและเรียนรู้จากสมาชิกด้วยตนเอง
- มีวิธีการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน ทำให้มีความรู้ที่ลึกซึ้งเพิ่มพูนขึ้นอย่างต่อเนื่อง

แนวคิด CoP

- Cop เป็นกลไกของการไขว่คว้าหาความรู้เข้าหาตัว มากกว่าการรวบรวมความรู้ เพื่อส่งมอบให้ผู้อื่น
- Cop เป็นเรื่องของการเรียนรู้ เพื่อเป็นคนทำงานที่เก่งขึ้น มิใช่แค่เรียนรู้ว่าจะทำงานอย่างไร หรือเรียนรู้แต่เรื่องที่เป็นนามธรรม
- การเป็นสมาชิกของ CoP คือ มีส่วนร่วมในชุมชนนั้น อย่างมีความหมาย
- CoP ควรเชื่อมโยงกับเป้าหมายหลักขององค์กร

นอกจากนั้นการสร้าง CoP ยังเป็นส่วนหนึ่งในการสร้าง Knowledge Creating Company ตามแนวทาง SECI Model (1999) ของ Kujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi ดังรูปต่อไปนี้



จากรูปสามารถอธิบายได้ว่าความรู้ที่มีต่าง ๆ สามารถถ่ายทอดแก่หน่วยงานหรือผู้อื่นได้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม ซึ่งความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) นี้จะกลายเป็นความรู้ที่ชัดเจนผ่านกระบวนการถ่ายโอนความรู้ โดยความรู้ที่ชัดเจนจะสามารถโอนไปยังความรู้ที่ชัดเจนในคนอื่น ๆ ผ่านกระบวนการของการรวมกันนั่นเอง

โดย The SECI model เป็นกระบวนการในการสร้างความรู้ที่เกิดจากการผสมผสานระหว่าง ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ที่ประกอบด้วย 4 กระบวนการ (กัลยารัตน์ ชีระธนชัยกุล, 2557) คือ

- S = Socialization คือ การสร้างความรู้ด้วยการแบ่งปันประสบการณ์โดยการพบปะสมาคม และพูดคุยกับผู้อื่น ซึ่งจะเป็นการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลไปให้ผู้อื่น
- E = Externalization คือ การนำความรู้ในตัวบุคคลที่ได้นำมาพูดคุยกันถ่ายทอดออกมาให้เป็นสิ่งที่จับต้องได้หรือเป็นลายลักษณ์อักษร
- C = Combination คือ การผสมผสานความรู้ที่ชัดเจนมารวมกัน และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถ นำความรู้ นั้นไปใช้ในทางปฏิบัติได้
- I = Internalization คือ การนำความรู้ที่ได้มาใหม่ ไปใช้ปฏิบัติหรือลงมือทำจริง ๆ โดยการฝึกคิดฝึกแก้ ปัญหาจนกลายเป็นความรู้และปรับปรุงตนเอง

ทั้งนี้ หลาย ๆ องค์กรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะในยุคที่เทคโนโลยีและประสบการณ์ในงานเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก

2.4 ทฤษฎีของ Learning Organization ของ Michael J. Marquardt

ทฤษฎี Building the Learning Organization ของ Marquardt สามารถสรุปเป็น 5 ปัจจัยสำคัญ ดังนี้

1. องค์กร (Organization)

ระบบขององค์กรต้องมีการวางรากฐานไว้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่ง ประกอบด้วย การกำหนด วิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ (Strategy รวมถึงการกำหนดโครงสร้างองค์การ (Structure) ที่เป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการทำหน้าที่ในทุกภาคส่วนอย่างเหมาะสม และที่สำคัญคือวัฒนธรรมองค์กร



(Organization Culture) ซึ่งเป็นความเชื่อหรือค่านิยมของคนในองค์กรที่ต้องเอื้อต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น ค่านิยมการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การมอบอำนาจ กระจายอำนาจ เป็นต้น

2. คนในองค์กร (People)

องค์การหนึ่ง ๆ ต่างมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายทั้งภายในองค์กรเองเช่น ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและมีทักษะทางการบริหาร เช่น การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และที่สำคัญต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานระดับปฏิบัติต้องมีนิสัยใฝ่รู้ และพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ลูกค้าที่ใช้บริการก็ต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านของความต้องการแก่องค์การเช่นเดียวกับพันธมิตรทางธุรกิจ ที่ต้องให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง และรวมทั้งชุมชนที่ต้องให้การสนับสนุนการพัฒนาองค์การที่ตั้งอยู่ในบริเวณชุมชน ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่าง ๆ ก็มีส่วนในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น

3. เทคโนโลยี (Technology)

การมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น โดยประเภทของเทคโนโลยีที่ช่วยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มี 2 ประเภทคือ เทคโนโลยีสำหรับการบริหารจัดการความรู้ (Manage knowledge) คือการใช้เพื่อการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน ประเภทที่สองคือเทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ (Enhance learning) คือการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการสร้างการเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างสะดวกมากขึ้น เช่น Computer-based training E-Learning Web-based learning เป็นต้น

4. ความรู้ (Knowledge)

ความรู้ที่มีในองค์กรจำเป็นอย่างยิ่งต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ โดยกระบวนการให้การจัดการความรู้ (Knowledge management) มีกระบวนการเริ่มตั้งแต่การระบุความรู้ที่จำเป็นต่อองค์การ การเสาะแสวงหาหรือสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน

ซึ่งแนวคิดนี้เองคงเป็นการสร้างความกระจ่างถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) กับการจัดการความรู้ (Knowledge management) เพราะในแนวคิดของ Michael J. Marquardt ถือว่าการจัดการความรู้เป็นระบบย่อยระบบหนึ่งที่มีความสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นนั่นเอง

5. การเรียนรู้ (Learning)

การเรียนรู้ถือเป็นระบบหลักที่เป็นแกนสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งสามารถจำแนกการเรียนรู้ได้ 3-ระดับคือ-ระดับบุคคล-ระดับกลุ่ม-และระดับองค์การ ซึ่งในแต่ละระดับของการเรียนรู้นั้นต้องเริ่มที่ทักษะของตัวบุคคลแต่ละคนซึ่งต้องมี 5 ประการเพื่อสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) การมีตัวแบบทางความคิด (Mental Model) ความเชี่ยวชาญรอบรู้ (Personal Mastery) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed learning) และการสนทนาสื่อสารกัน (Dialogue) โดยวิธีในการเรียนรู้ที่มีความสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ในบริบทขององค์การแห่งการเรียนรู้มี 3 ประเภทคือ

5.1 การเรียนรู้เพื่อการปรับตัว (Adaptive learning) คือการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตเพื่อการปรับปรุงในอนาคต

5.2 การเรียนรู้โดยการกระทำ (Action learning) คือการเรียนรู้ที่นำเอาสถานการณ์หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นฐานของการเรียนรู้



5.3 ระบบการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร (Anticipatory learning) คือการเรียนรู้ที่มุ่งสนองต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร

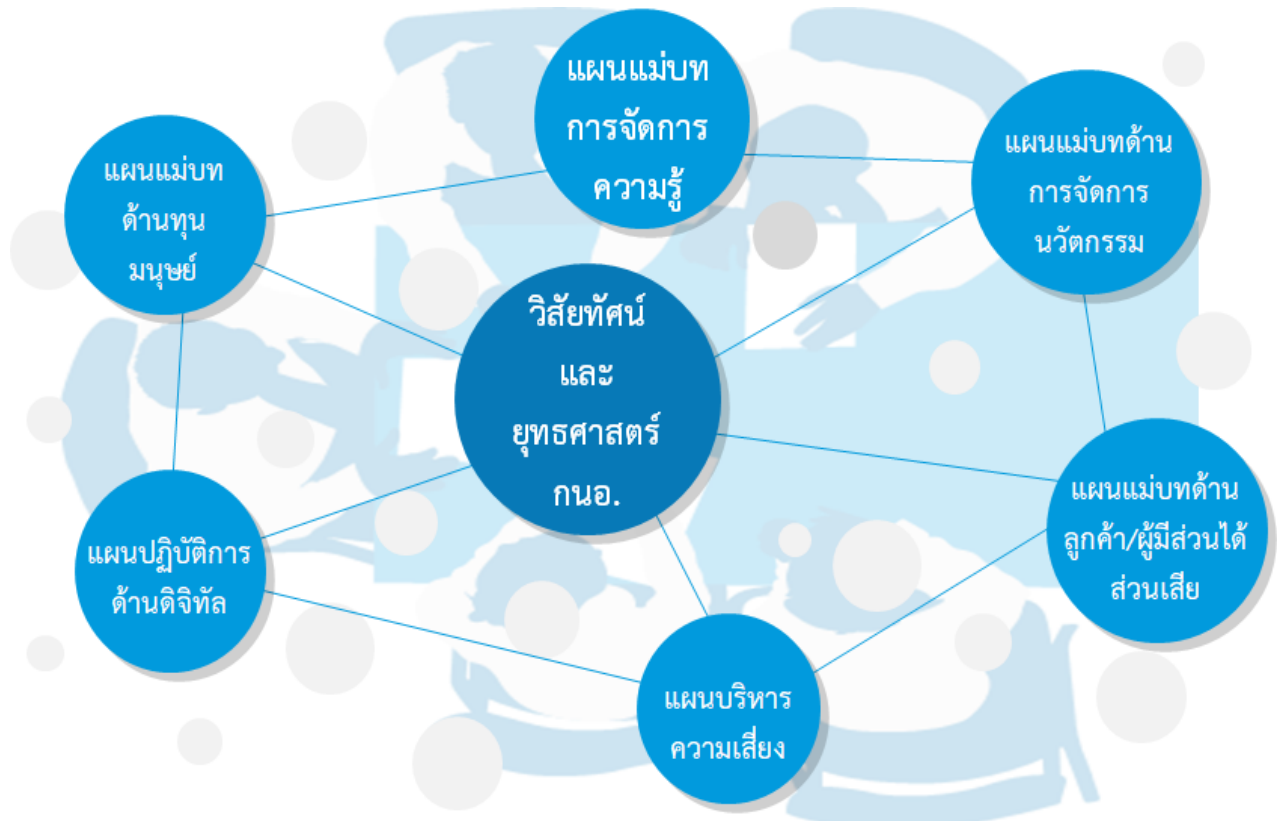
ทั้งนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่องค์กรสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางรากฐานด้านการสร้างคุณค่าให้แก่ทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ขององค์กรคือความรู้ ซึ่งจะไปสนับสนุนทรัพย์สินที่จับต้องได้ขององค์กร เช่น รายได้ ผลกำไร หรือจำนวนผู้รับบริการ ฯลฯ เป็นต้น ดังนั้นในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้นั้นจะเน้นประเมินใน 5 ด้านที่เกี่ยวข้องกัน ดังนี้



โดยที่ปรึกษาเสนอให้มีตัวชี้วัดในแต่ละด้าน ดังนี้

- 1) **องค์กร (Organization)** จะประสบความสำเร็จได้จากการที่ผู้บริหารระดับสูงของ กนอ. ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ด้วยการส่งเสริมความรู้และเพิ่มประสบการณ์ นอกจากนี้ยังมีการกำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในแต่ละการเรียนรู้
- 2) **คน (People)** ผ่านการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การพัฒนา โดยเฉพาะทักษะและความรู้ที่จำเป็น เช่น ทักษะการสอนงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้าง Dialogue การเพิ่มความสามารถของแต่ละบุคคลในการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (Learning how to learn) การเรียนรู้เป็นทีม การคิดเชิงระบบ เป็นต้น
- 3) **องค์กรความรู้ (Knowledge)** ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร โดยเน้นการสร้างองค์ความรู้จากทั้งตัวพนักงาน Supplier ผู้รับบริการ หรือเครือข่ายภาคีต่าง ๆ อันจะยกระดับให้เกิดความหลากหลายของความรู้ที่จะสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร
- 4) **เทคโนโลยี (Technology)** ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลขององค์กร โดยเน้นการพัฒนาโปรแกรมในการจัดเก็บความรู้ในปัจจุบันของ กนอ. ให้ใช้งานง่าย และทันสมัย รวมถึงเป็นแหล่งในการเพิ่มพูนความรู้ของพนักงานในองค์กร
- 5) **การเรียนรู้ (Learning)** ที่เชื่อมโยงไปสู่การสร้างนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนองค์กรและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กนอ.

ทั้งนี้สามารถสรุปความเชื่อมโยงของทุกยุทธศาสตร์ของ กนอ. ได้ดังรูปต่อไปนี้



โดยแนวคิดนี้จะไปเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ พ.ศ. 2563-2565 ในบทถัดไป ทั้งนี้ Marquardt ได้ให้ความเห็นไว้ว่าการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะต้องเท่ากับหรือมากกว่าอัตราการเปลี่ยนแปลง (Change) ที่เกิดขึ้น มิฉะนั้นองค์กรนั้นจะตายหรือสูญสิ้นไปในที่สุด ซึ่งบุคคลในองค์กรต้องมีการเปลี่ยนมุมมอง (Paradigm shifts) ใน 4 ประการ คือ

- 1) มองว่า “สถานที่ทำงาน (Workplace)” ไม่ใช่เพียงแค่สถานที่ในการทำงานให้เสร็จสิ้นไปแต่เป็น “สิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ (Learning environment)” ของบุคลากรทุกคน
- 2) ให้ความสำคัญกับ “การเรียนรู้ (Learning)” มากกว่า “การฝึกอบรม (Training)” โดยผู้รับการอบรมอาจต้องนำความรู้ที่ได้เรียนรู้จากการอบรมไปใช้งานจริงหรือปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- 3) พนักงานควรได้รับการปลูกฝังให้ไม่ได้มองว่าเป็นเพียง “ผู้ปฏิบัติงาน (Worker)” แต่เป็น “ผู้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous learners)” รวมถึงเปลี่ยนความคิดว่าการอยู่กับองค์กรเพราะ “ความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร (Engagement)” เป็นเวลาของ “โอกาสที่จะเรียนรู้ (Learning opportunity)”
- 4) เปลี่ยนมุมมองของผู้บริหารในบทบาท “ผู้กำกับติดตาม (Supervisor)” เป็น “ผู้สอนแนะและเป็นผู้เรียนรู้ไปในขณะเดียวกัน (Coach & Learner)”

จากการเสนอให้ปรับเปลี่ยนแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า Marquardt ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากที่ทำงานเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง และมองสิ่งที่ต้องปฏิบัติทุกขณะของการทำงานเป็นการเรียนรู้เพื่อความงอกงามของบุคคลและเพื่อปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต (Action learning) อันเป็นแนวคิดสำคัญสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่งยง

โดยแนวคิดเหล่านี้จะนำไปประกอบการจัดทำแผนงานในโครงการนี้ต่อไป



บทที่ 3

ผลการเก็บข้อมูลทฤษฎี

3.1 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

เวลา	ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง
14 มีนาคม 2565		
09.00 – 10.00 น.	นายธาดา สุนทรพันธุ์	รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 2)
11.00 – 12.00 น.	นางนิภา รุกขมธูร์	ผู้ช่วยผู้ว่าการ (ยุทธศาสตร์)
13.00 – 14.00 น.	นายพรเทพ ภูริพัฒน์	รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 3)
14.00 – 15.00 น.	นายอัษฎพล จิรวัดน์จรรยา	รองผู้ว่าการ (ประจำสำนักผู้ว่าการ)
15.00 – 16.00 น.	นายประทีป เอ่งฉ้วน	รองผู้ว่าการ (ปฏิบัติการ 1)
16.00 – 17.00 น.	นางสาวนลินี กาญจนามัย	ผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริหาร)
18 มีนาคม 2565		
10.00 – 11.00 น.	นางปนัดดา รุ่งเรืองศรี	รองผู้ว่าการ (บริหาร)
13.30 – 14.30 น.	นายวิริศ อัมระपाल	ผู้ว่าการ

โดยผลการสัมภาษณ์สามารถสรุปแนวทางการกำหนดแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ได้ดังนี้

- ควรมีการสร้างช่องทางในการเข้าถึงข้อมูล และความรู้ต่าง ๆ ที่จัดเก็บไว้ได้อย่างสะดวก เข้าถึงง่าย โดยอาจสร้างเป็น Platform ที่คล้ายคลึงกับการหาข้อมูลจาก Google โดยเนื้อหาของความรู้ที่จัดทำนั้น ต้องสรุปความได้อย่างกระชับ ชัดเจน ไม่ใช่เวลาในการศึกษานานเกินไป ให้เหมาะสมกับ Generation ต่าง ๆ
- การสร้างองค์ความรู้ในระดับผู้บริหารอาจจะกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง โดยผู้บริหารต้องถ่ายทอดองค์ความรู้ในงานที่รับผิดชอบ เป็นเอกสาร/สื่อสารสนเทศก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่งใหม่ เพื่อให้ผู้ที่มารับตำแหน่งแทน สามารถศึกษาเรียนรู้งานได้อย่างเข้าใจ ลดเวลาในการเรียนรู้งานใหม่ รวมถึงผู้ที่เข้ารับตำแหน่งใหม่อาจต้องผ่านการสอบประเมินความรู้หลังจากได้รับตำแหน่งด้วย
- ควรมีการจัดการการจัดเก็บองค์ความรู้ (KM) ที่เป็นระบบ เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ควรเป็นรูปแบบที่ใส่ข้อมูลลงไปแบบไม่จัดการ
- ควรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย เช่น การพูดคุยกับชุมชนในพื้นที่เพื่อความรู้และข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา
- กนอ. ควรมีการสรุปผลการแก้ไขปัญหา เช่น การรुकลำนน้ำ การดำเนินคดีสำคัญ ฯลฯ และนำมาจัดเก็บเป็นองค์ความรู้ เพื่อให้พนักงานเรียนรู้
- ควรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ที่จำเป็นในอนาคต เช่น Digital Twin, New Business, Carbon Credit ฯลฯ แล้วนำมาปรับปรุงให้เข้ากับบริบทของนิคมอุตสาหกรรม เพื่อให้พนักงานมีความรู้ที่หลากหลาย และนำไปใช้ได้ง่าย
- ควรมีพื้นที่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานและจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ



- ควรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ของผู้มีประสบการณ์ที่กำลังจะเกษียณอายุ เพื่อเก็บความรู้ดี ๆ ไว้ใน กนอ.

3.2 ผลสรุปการตอบแบบสอบถามออนไลน์

ที่ปรึกษาได้ร่วมกับคณะทำงานในการส่งแบบสอบถาม เพื่อสร้างความตระหนักรู้และปัญหาด้านการจัดการความรู้ (KM) กับพนักงานทุกรายใน กนอ. ได้ผลกลับมาจำนวน 213 รายในระหว่างเดือนเมษายน 2565 โดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญของการจัดการความรู้ตามลำดับได้ ดังนี้

ลำดับ	หัวข้อที่ควรเร่งดำเนินการ
1	หัวข้อที่ 8. กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้
2	หัวข้อที่ 12. การจัดการความรู้สู่นวัตกรรม หรือนวัตกรรมที่เกิดจากใช้ความรู้เป็นฐาน เช่น การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น
3	หัวข้อที่ 9. การจัดการความรู้จากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4	หัวข้อที่ 3. การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
5	หัวข้อที่ 10. การสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน
6	หัวข้อที่ 7. เครื่องมือ และการฝึกอบรม/พัฒนาให้พนักงานเข้าใจในด้านการจัดการความรู้
7	หัวข้อที่ 5. การจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมสำหรับการจัดการความรู้
8	หัวข้อที่ 2. การมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับในการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
9	หัวข้อที่ 11. การจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์/ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบายขององค์กร
10	หัวข้อที่ 6. การจัดเวที/กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้
11	หัวข้อที่ 4. การวางแผนกิจกรรมจัดการความรู้
12	หัวข้อที่ 1. การสื่อสารทิศทาง นโยบายและแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

จากตารางจะเห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าควรมีการนำระบบเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ และส่งเสริมให้ต่อยอดองค์ความรู้ไปสู่นวัตกรรม โดยปัจจุบันมีการดำเนินการสื่อสารนโยบายแล้ว จึงเป็นหัวข้อที่ได้ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอที่น่าสนใจ ดังนี้

- ควรมีการจัดอบรมอย่างสม่ำเสมอ
- เนื่องจากพนักงานที่มีองค์ความรู้จะเป็นผู้ที่ศักยภาพและมีภาระหน้าที่รับผิดชอบมากกว่าปกติ จึงต้องมีแนวทางในการ Balance เวลาการทำงานและการพัฒนาตัวเอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชาต้องตระหนักในความสำคัญและจัดสรรเวลา แบ่งภาระหน้าที่พนักงานให้เหมาะสม
- ต้องมีเครื่องมือดึงประสบการณ์จากพนักงานชำนาญการออกมาใช้เป็น KM ได้จริง
- ควรเร่งรวบรวมความรู้จากผู้มีประสบการณ์
- การจัดการความรู้ทำได้หลากหลายวิธี ควรจัดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของแต่ละหน่วยงาน ไม่ควรกำหนดให้ทำเสมือนเป็นการบังคับทำ เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีงานปฏิบัติมากมาย



- ควรมีเวที ช่องทางในการนำความรู้/ประสบการณ์/การแก้ปัญหากรณีต่าง/การถอดบทเรียน มาเผยแพร่ให้บุคลากรเข้าถึงได้ง่าย

นอกจากนั้น ยังมีการสำรวจการรับรู้ด้านการจัดการความรู้ กับพนักงานทุกราย โดยมีผู้ตอบกลับมาจำนวน 213 ราย สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

สายงาน	จำนวนผู้ตอบ	ร้อยละ
หน่วยงานรายงานตรงผู้ว่าการ	30	14.1%
สายบริหาร	43	20.2%
สายงานพัฒนาที่ยั่งยืน	37	17.4%
สายงานยุทธศาสตร์	33	15.5%
สายงานปฏิบัติการ 1	22	10.3%
สายงานปฏิบัติการ 2	25	11.7%
สายงานปฏิบัติการ 3	20	9.4%
ไม่ระบุ	3	1.4%
รวมผู้ตอบทั้งหมด	213	100.0%

โดยได้ผลสรุปว่า 70.8% รับรู้ด้านการจัดการความรู้ และมีผลการสำรวจอื่น ๆ ดังนี้

แบบสำรวจความตระหนักต่อการจัดการความรู้ของ กนอ.	ผลการสำรวจ	สรุปผล
พนักงานมีความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้	70.84%	เห็นด้วย
พนักงานมีความเข้าใจประเภทการจัดการความรู้	70.36%	เห็นด้วย
กิจกรรมในการจัดการความรู้ของ กนอ. มีความเหมาะสม	73.73%	เห็นด้วย
พนักงานเห็นว่าการประชาสัมพันธ์ การเข้าร่วมประชุมเสวนาและเผยแพร่องค์ความรู้ใหม่เป็นไปอย่างทั่วถึง	72.05%	เห็นด้วย
พนักงานสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ผ่านทาง Website ของ กนอ.	73.98%	เห็นด้วย
พนักงานคิดว่า จะแนะนำให้พนักงานรายอื่น ๆ เข้าถึงความรู้ผ่านทาง Website ของ กนอ.	79.76%	เห็นด้วยมาก
พนักงานสามารถนำองค์ความรู้ใหม่ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้	77.11%	เห็นด้วยมาก
พนักงานเห็นว่าความรู้ที่อยู่ใน Website ของ กนอ. น่าสนใจ	77.83%	เห็นด้วยมาก
พนักงานเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ใน กนอ.	83.61%	เห็นด้วยมาก
พนักงานเห็นการเปลี่ยนแปลงในกิจกรรมการจัดการความรู้ของ กนอ. ในปีนี้	76.63%	เห็นด้วยมาก
พนักงานรับรู้ถึงแผนแม่บทการจัดการความรู้ของ กนอ.	76.59%	เห็นด้วยมาก
พนักงานเข้าใจความเกี่ยวข้องหรือการมีส่วนร่วมของพนักงานต่อแผนแม่บทการจัดการความรู้ของ กนอ.	75.12%	เห็นด้วยมาก



จากตารางจะเห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่รับรู้ถึงระบบการจัดการความรู้ของ กนอ. เข้าใจแผนแม่บทการจัดการความรู้ และเห็นประโยชน์ในการจัดการความรู้ รวมถึงพร้อมในการเข้าถึงองค์ความรู้ผ่าน Website ของ กนอ. อย่างไรก็ตามยังมีข้อเสนอแนะดังนี้

- ควรให้พนักงานทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน
- ควรให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมสนับสนุน ขับเคลื่อนการจัดการความรู้มากขึ้น
- องค์ความรู้ควรมีรูปแบบน่าสนใจ เช่น เป็นรูปแบบวิดีโอคลิป แอนิเมชัน
- ควรมีการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ
- การจัดการความรู้ต้องเกิดจากการรู้และความอยากถ่ายทอด ไม่สมควรให้มีการบังคับให้ต้องทำ
- ควรจัดกิจกรรมฯ อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ
- ควรมีการจัดสถานที่ที่เหมาะสมสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงาน
- ควรมีการจัดสถานที่และเวลาตามความเหมาะสม โดยรวบรวมทักษะ ประสบการณ์ ปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อ กนอ. และพันธมิตรของ กนอ. ของแต่ละคนแต่ละตำแหน่ง เพื่อรวบรวม วิเคราะห์หาแนวทางแก้ไข เพื่อให้ พนักงาน กนอ. ทำงานไปในทิศทางและนโยบายของ กนอ.ต่อไป
- ควรให้มีการจัด km องค์ความรู้ของผู้บริหารและพนักงาน เช่น งานที่ทีมงานที่แตกต่างกัน หรืองานที่มีปัญหา แล้วแก้ไขได้สำเร็จและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร หรือพนักงานที่จะเกษียณอายุ หรือพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ
- ควรเพิ่มช่องทางการเข้าถึงข้อมูลประชาสัมพันธ์

นอกจากนั้น ยังมีการสำรวจพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ โดยได้ผลดังนี้

แบบสำรวจความคิดเห็นต่อพฤติกรรมจัดการความรู้	ผลการสำรวจ	สรุปผล
การถ่ายทอดความรู้ความสามารถที่พนักงานมีอยู่ให้แก่บุคคลนั้นจะทำให้พนักงานถูกเอาเปรียบ	34.46%	ไม่เห็นด้วยมาก
เคล็ดลับในการทำงานของตนเองให้ประสบความสำเร็จควรเก็บความรู้เอาไว้ ไม่ควรเผยแพร่ให้ใครรู้	29.64%	ไม่เห็นด้วยมาก
พนักงานเห็นว่าการหยิบยกข้อผิดพลาดมาอภิปราย เพื่อเรียนรู้เป็นเรื่องที่น่าอาย	35.18%	ไม่เห็นด้วยมาก
การที่ในหน่วยงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน พุดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ จะทำให้องค์กรเติบโตด้านความรู้ได้	92.53%	เห็นด้วยมากที่สุด
การเรียนรู้ของพนักงานองค์กรจำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนทั้งโอกาสและงบประมาณ	84.10%	เห็นด้วยมาก
การเรียนรู้ในเรื่องต่าง ๆ ของพนักงานในองค์กร ไม่จำเป็นต้องอาศัยเวลา	57.11%	ไม่เห็นด้วย
การเรียนรู้จะต้องเกิดจากการตระหนักของตนเอง โดยไม่ต้องมีใครบอก	67.23%	เห็นด้วย



แบบสำรวจความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการจัดการความรู้	ผลการสำรวจ	สรุปผล
การยกย่องชมเชย การให้รางวัลไม่ได้ช่วยกระตุ้นการเรียนรู้ของคนในองค์กร	45.54%	ไม่เห็นด้วย
การมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานเป็นสิ่งที่ช่วยให้ตัวพนักงานเกิดการเรียนรู้และปรับปรุงตนเอง	80.96%	เห็นด้วยมาก
หากมีการแนะนำ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องต่าง ๆ นับว่าเป็นเรื่องดี	89.64%	เห็นด้วยมาก
หากจะให้องค์กรเจริญเติบโต ควรมีการรับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็นจากผู้อื่น	90.36%	เห็นด้วยมากที่สุด
หากมีใครมองเห็นความสามารถพนักงาน พนักงานจะรู้สึกยินดีและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่	85.78%	เห็นด้วยมาก
หากจะให้พนักงานแสดงออกซึ่งความรู้ความสามารถ พนักงานจะรู้สึกกลัว ถูกหมั่นไส้ รู้สึกว่าเป็นเรื่องที่ไม่อยากทำ	43.61%	ไม่เห็นด้วย
การรับฟังความรู้จากบุคคลอื่น ๆ นั้น ต้องนำมาทบทวนไตร่ตรองเสมอ	79.52%	เห็นด้วยมาก
พนักงานคิดว่า เรื่องการจัดการความรู้เป็นเรื่องของหน่วยงานที่รับผิดชอบที่จะดำเนินการ	55.18%	ไม่เห็นด้วย
พนักงานรู้ว่าความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่ต้องการ สามารถหาได้จากแหล่งต่าง ๆ ที่เหมาะสม	76.14%	เห็นด้วยมาก
มีการจัดแฟ้มงานหรือไฟล์งานของพนักงานให้เป็นระเบียบพร้อมใช้งาน	78.80%	เห็นด้วยมาก
เมื่อมีคนต้องการข้อมูลเรื่องงานในหน้าที่ พนักงานส่วนใหญ่สามารถให้ข้อมูลได้ภายใน 2 ชั่วโมง	78.80%	เห็นด้วยมาก
พนักงานมีการทบทวนการจัดระบบการทำงานของตน	76.39%	เห็นด้วยมาก
พนักงานชอบที่จะหาความรู้โดยการเปิดเข้า website ต่าง ๆ	82.41%	เห็นด้วยมาก
หากมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ พนักงานส่วนใหญ่มักจะเข้าร่วมกิจกรรมนั้นเสมอ	76.14%	เห็นด้วยมาก
พนักงานได้รับการปรึกษาหารือเรื่องงานหรือความรู้จากเพื่อนร่วมงาน	80.00%	เห็นด้วยมาก
เมื่ออ่านหนังสือ หรือความรู้ใด ๆ พนักงานจะนำมาบันทึกย่อ / ทำความเข้าใจ หรือทบทวน	69.16%	เห็นด้วย
พนักงานซื้อหนังสือหรือวารสาร เกี่ยวกับวิชาการ/องค์ความรู้ต่าง ๆ	60.48%	เห็นด้วย
องค์ความรู้จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมได้	87.47%	เห็นด้วยมาก

จากผลการสำรวจจะเห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่จะเห็นด้วยกับพฤติกรรมเชิงบวกของการจัดการความรู้ เช่น หากการรับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็นจากผู้อื่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การนำความรู้สู่นวัตกรรม ฯลฯ เป็นต้น และไม่เห็นด้วยกับพฤติกรรมเชิงลบ เช่น การเก็บความรู้เอาไว้ไม่เผยแพร่ให้ใครรู้ หรือ การหยิบบอกข้อผิดพลาดมาอภิปราย เพื่อเรียนรู้เป็นเรื่องที่น่าอายน ฯลฯ เป็นต้น



3.3 ผลการทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ของ กนอ. ที่ผ่านมา

จากผลการแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ กนอ. (ปีงบประมาณ 2563 – 2565) ทำให้มีผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การจัดการความรู้และนวัตกรรม” อยู่ที่ระดับคะแนน 1.7600 และได้ข้อ เสนอแนะจากการประเมิน Enabler ดังนี้

ที่	ผลการทบทวนที่ผ่านมา	ข้อเสนอแนะในแผนแม่บท 5 ปี
ประเด็นหลักที่ กนอ. สามารถดำเนินการได้		
1	กนอ. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง นโยบายและเป้าหมายการจัดการความรู้ และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการด้านทรัพยากรบุคคล การจัดการความรู้และนวัตกรรม รวมทั้งคณะทำงานชุมชน นักปฏิบัติเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของ กนอ.	รักษากระบวนการในปัจจุบัน โดยควรมีการ update CoP ให้เหมาะสมกับระบบงานใหม่
2	กนอ. มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ และผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ กนอ. โดยใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก และ กนอ. มีการเผยแพร่ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง ผ่านระบบ Intranet , www.ieat.go.th ป้าย Roll-up กระดานข่าว ป้ายประชาสัมพันธ์ Infographic พร้อมทั้งจัดทำ Group Line : I-EA-T KM สำหรับการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข่าวสาร องค์ความรู้ให้พนักงาน กนอ.	จะมีการทบทวนแผนแม่บทการจัดการความรู้ใหม่ 5 ปี โดยมีการเผยแพร่ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง
3	กนอ. มีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรถึงความสำคัญ ประโยชน์ และแนวทางการจัดการความรู้ มีการสร้างความตระหนักและการมีส่วนร่วมผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น สัมมนาเชิงปฏิบัติการ “KM Drive for Executive” สัมมนาเชิงปฏิบัติการ “KM Drive for Employees สายงานบริหาร” เป็นต้น อีกทั้งมีการจัดทำแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร จัดทำคู่มือวัฒนธรรมองค์กร มีการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร โดยผู้นำระดับสูงได้สื่อสารวัฒนธรรมองค์กร ให้พนักงานได้รับทราบและปฏิบัติผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น Walk Rally คัดเลือกบุคลากรเพื่อทำหน้าที่ Change agent รวมถึงการสื่อสารเน้นย้ำให้บุคลากรมีพฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์กร SMART ECO ผ่านการประชุมสัมมนาต่าง ๆ เป็นต้น มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างวัฒนธรรม เช่น ส่งเสริมการเรียนรู้ออนไลน์ การใช้โปรแกรมเพื่อนำมาพัฒนาระบบงานต่าง ๆ รณรงค์ประหยัดพลังงานตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ECO เป็นต้น	รักษากระบวนการในปัจจุบัน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและพนักงานทุกหน่วยงานใน กนอ. ซึ่งอาจเสริมไปกับการส่งเสริมวัฒนธรรม SMART ECO เพื่อเกิดการบูรณาการกันเหมือนปัจจุบัน
5	มีการแต่งตั้งคณะทำงาน Knowledge Management Audit (KM Audit) เพื่อทำการตรวจสอบกระบวนการ โดยการจัดกลุ่มกระบวนการจัดการความรู้ การคัดเลือกกระบวนการที่สำคัญสำหรับสอบทาน ดำเนินการสอบทานกระบวนการที่สำคัญและจัดทำ Audit Report และตรวจทาน Audit Report กับ Process owner และนำผลการสอบทานมาพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยดำเนินการสอบทานและสื่อสาร Audit Report ด้วยวิธี Online in-depth interview ผ่านระบบ Zoom Meeting	เพิ่มการสอบทานที่เชื่อมโยงกับการนำองค์ความรู้ที่จัดการไปปรับปรุงกระบวนการ หรือสร้างนวัตกรรม เพื่อหาปัจจัยแห่งความสำเร็จ รวมถึงเป็นการทบทวนผลการจัดการความรู้ทั้งปี (retrospective) อีกด้วย



ที่	ผลการทบทวนที่ผ่านมา	ข้อเสนอแนะในแผนแม่บท 5 ปี
6	กนอ. มีกระบวนการจัดการความรู้ครอบคลุมขั้นตอนสำคัญ และสื่อสารกระบวนการจัดการความรู้ให้พนักงานทุกระดับรับทราบ	รักษากระบวนการในปัจจุบัน
7	กนอ. มีการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยแบ่งเป็น กระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุน มีการกำหนดตัวชี้วัด Leading-Lagging ของกระบวนการที่สอดคล้องกับข้อกำหนดของกระบวนการหลัก (Process) และกระบวนการย่อย (Sub Process) ของสายงาน	รักษากระบวนการในปัจจุบันแต่ทบทวนให้สอดคล้องกับระบบงานและยุทธศาสตร์ใหม่ของ กนอ.
8	กนอ. มีการวัดผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการจัดการความรู้	เชื่อมโยงกับกระบวนการอื่น ๆ ได้แก่ การจัดการนวัตกรรม การจัดการทุนมนุษย์ การพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้า (ผ่านการนำข้อมูลความรู้จากเสียงลูกค้าไปใช้ประโยชน์) ฯลฯ เป็นต้น
ประเด็นหลักที่ กนอ. ยังไม่ดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์		
9	กนอ. ควรพัฒนาการสื่อสารวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการความรู้ไปยังบุคลากรทุกกลุ่มเพื่อให้มั่นใจว่าจะเกิดความเข้าใจในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร	แม้จะเริ่มดำเนินการแล้วในปี 2565 ที่ทบทวนแผนใหม่ แต่ต้องเพิ่มความเข้าใจผ่านรูปแบบการสื่อสารต่าง ๆ เช่น Clip Video ฯลฯ เป็นต้น
10	ควรทบทวนแนวทางการสร้างแรงกระตุ้นจิตใจ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้มั่นใจว่ามีความเหมาะสมกับแต่ละกลุ่มของบุคลากรที่จะเกิดการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ รวมทั้งยกระดับการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาการทำงานในสายงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	แม้จะเริ่มดำเนินการแล้วในปี 2565 ผ่านการเชื่อมโยงกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี แต่ในระยะถัดไป อาจเชื่อมผลงานกับ JDs, Career Path, Promotion ฯลฯ เป็นต้น
11	กนอ. ควรพัฒนาการถ่ายทอดแผนการจัดการความรู้ไปยังผู้เกี่ยวข้องให้นำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งติดตามผลการดำเนินการและปรับปรุงเพื่อให้รวดเร็ว ทันการณ์ ตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และควรพัฒนาการจัดสรรทรัพยากรด้านที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ความรู้ความสามารถของบุคลากรในการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ให้บรรลุผล รวมถึงความเพียงพอของเทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุนการจัดการความรู้ขององค์กร	ให้ความสำคัญกับการพัฒนา CoP และเป็นกลไกไปพัฒนาพนักงานในแต่ละหน่วยงานในเครื่องมือและแนวทางในการจัดการความรู้ รวมถึงให้ความสำคัญกับการกำหนด KM Directory และความเพียงพอของเทคโนโลยี
12	กนอ. ควรพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมงานจัดการความรู้เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีศักยภาพที่จะส่งเสริม/สนับสนุนให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพิ่มมากขึ้น	ควรเริ่มจากการพัฒนา CoP ตามข้อเสนอในข้อ 11



ที่	ผลการทบทวนที่ผ่านมา	ข้อเสนอแนะในแผนแม่บท 5 ปี
13	ควรพัฒนาการแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานภายนอกเพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่สำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรและผลักดันการดำเนินงานร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพิ่มมากขึ้น	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และจัดการความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะเป็นหนึ่งในแผนการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับแผนจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
14	กนอ. ควรพัฒนาการจัดการความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกเพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ และได้ความรู้ที่สำคัญที่นำมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินการของ กนอ. และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ	
15	กนอ. ควรพัฒนาผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ให้ครอบคลุมครบถ้วนตามประเด็นสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ ด้านการนำองค์กร ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการจัดการความรู้ กนอ. ควรทบทวนตัวชี้วัดที่จะวัดผลลัพธ์ให้ครอบคลุม ครบถ้วนตามประเด็นสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ ด้านการนำองค์กร ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการจัดการความรู้ และด้านกระบวนการปฏิบัติงาน	กำหนดตัวชี้วัดเชิงกระบวนการให้ครบถ้วนทั้ง 4 ด้านคือ <ul style="list-style-type: none">● ด้านการนำองค์กร● ด้านบุคลากร● ด้านกระบวนการจัดการความรู้● ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน
16	กนอ. ควรพัฒนาการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับจุดควบคุมที่สำคัญในกระบวนการทำงาน เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานที่เกี่ยวข้องจะสามารถดำเนินการได้อย่างครบถ้วน ถูกต้อง เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	เน้นความเชื่อมโยงระหว่างข้อกำหนดสำคัญในแต่ละระบบงาน โดยเฉพาะ Critical Process กับการจัดการความรู้ เช่น นำกระบวนการที่ผิดพลาดบ่อย ไปสู่การจัดทำเป็นคู่มือการทำงาน หรือนำดิจิทัลไปปรับปรุงกระบวนการ ฯลฯ เป็นต้น
17	ควรพัฒนาการนำเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการมาประยุกต์ใช้ร่วมกับการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับขีดความสามารถของกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นไปตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนด และแม้ว่าจะมีการปรับปรุงการสร้างความตระหนักโดยแฝงไว้ในการปฏิบัติงานตามปกติ แต่ควรพัฒนาการสร้างความตระหนักด้านความเสี่ยงให้เชื่อมโยงกับการควบคุมภายในและนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดการความรู้และพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพป้องกันและลดความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น	ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเครื่องมือ เพื่อเชื่อมโยงความเสี่ยงกับการจัดการความรู้ เช่น นำความเสี่ยงด้านต่าง ๆ มากำหนดแนวทางที่จะป้องกันความเสี่ยงผ่านการจัดการความรู้ทั้งภายใน/ภายนอกองค์กร
18	กนอ. ต้องวิเคราะห์ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้จากฐานข้อมูลต่างๆ เช่น การวิเคราะห์ผู้ใช้งานระบบจัดเก็บองค์ความรู้ การสูญเสียองค์ความรู้จากการลาออกหรือการเกษียณของบุคลากร การลดระยะเวลาในการพัฒนาบุคลากร การได้รับรางวัลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์กร ความสำเร็จของการดำเนินงานตามเป้าหมายขององค์กร/สายงาน เป็นต้น	เพิ่มความหลากหลายในรูปแบบและประเด็นในการจัดการความรู้ ซึ่งจากเดิมจะเน้นผู้ที่ลาออก หรือเกษียณเป็นส่วนใหญ่ แต่อาจเน้นการจัดการความรู้จากผู้ที่ทำงานสำเร็จ หรือการเปลี่ยนงานเมื่อได้รับการเลื่อนระดับ ฯลฯ



ที่	ผลการทบทวนที่ผ่านมา	ข้อเสนอแนะในแผนแม่บท 5 ปี
19	การส่งเสริมวัฒนธรรมด้านการจัดการความรู้ ควบคู่กับการสร้างความคุ้นเคยและความไว้วางใจระหว่างบุคลากร การเปิดรับความคิดเห็นของผู้อื่นผ่านกิจกรรมที่ให้บุคลากรได้พบปะแลกเปลี่ยนความเห็น เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และนำไปต่อยอดสู่การพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร	ส่งเสริมค่านิยมโดยเน้นการสร้าง ความเชื่อถือในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้/ข้อมูลระหว่างกัน

3.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าภายในที่สำคัญของ กนอ.

จากผลการเก็บข้อมูลจึงได้ข้อมูลดังนี้

3.4.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดแข็งและจุดอ่อนของ กนอ.

จากจุดแข็งและจุดอ่อนของ กนอ. จึงได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกันดังนี้

วิสัยทัศน์ของ กนอ. (Vision)

“นิคมอุตสาหกรรม สู่มาตรฐานสากล ด้วยนวัตกรรมอย่างยั่งยืน” (International – Innovative - Inspired Industrial Estate)”

พันธกิจของ กนอ. (Mission)

กนอ. กำหนดพันธกิจที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และสนองต่อผู้ที่มีส่วนได้ ส่วนเสีย ในการดำเนินงานของ กนอ. ดังนี้

1. สร้างนวัตกรรมพัฒนานิคมอุตสาหกรรมครบวงจรอย่างยั่งยืน โดยเป็นผู้นำการพัฒนาและการให้บริการสาธารณูปโภค สิ่งอำนวยความสะดวก อย่างต่อเนื่อง ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ครบวงจร
2. ยกระดับความได้เปรียบในการแข่งขันแก่นักลงทุน พัฒนารูปแบบ และคุณภาพการให้บริการเพื่อเอื้อต่อการลงทุนและการประกอบกิจการให้สามารถแข่งขันได้
3. เพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย สังคมและสิ่งแวดล้อมบนหลัก ธรรมาภิบาล สร้างความเจริญเติบโตของนิคมอุตสาหกรรม/ ทำเรืออุตสาหกรรม สังคมชุมชน และสิ่งแวดล้อมอย่างมีส่วนร่วมที่เป็นไปตามมาตรฐานสากลบนพื้นฐานของคุณธรรมและความโปร่งใส

STRATEGIC ADVANTAGE	STRATEGIC CHALLENGE
<ul style="list-style-type: none"> ● การยกระดับ Smart Industrial ในพื้นที่ EEC ส่งเสริมต่อการสร้างพันธมิตร (partner) และการพัฒนานวัตกรรม ● การใช้ประโยชน์จากฐานลูกค้าที่มี ศักยภาพสูงและบริษัท ในเครือเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ ● การเป็น Eco Industrial Estate ที่ตอบสนองนโยบายภาครัฐและภาพลักษณ์องค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> ● ศักยภาพในการขายพื้นที่เดิมทั้งกายภาพและการส่งเสริมการขายที่มีข้อจำกัด ● รูปแบบการทำธุรกิจ (Business Model) และการดำเนินงานจริงในธุรกิจอื่นและธุรกิจเกี่ยวเนื่องยังไม่เป็นรูปธรรม และยังไม่สามารถสร้างผลตอบแทนได้อย่างยั่งยืน ● การพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มต่อผลิตภัณฑ์และบริการ ● การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มศักยภาพในกระบวนการที่สำคัญขององค์กรตลอด Value Chain ● ระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรไม่เอื้อต่อการต่อยอดการพัฒนาการให้บริการและการพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง



STRATEGIC ADVANTAGE	STRATEGIC CHALLENGE
	<ul style="list-style-type: none"> ● การบริหารความปลอดภัยในนิคมเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือต่อการจัดการเชิงป้องกัน

ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน

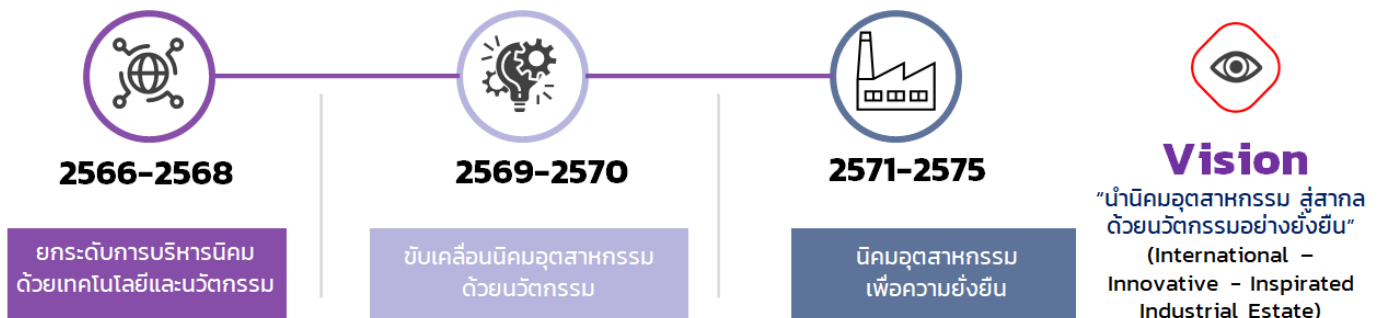
- การบริหารนิคมเชิงนิเวศที่มีมาตรฐานและได้รับการยอมรับ
- การให้บริการบริหารจัดการนิคมที่มีความน่าเชื่อถือ

ความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต

- การคิดสร้างสรรค์ และการใช้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร
- ความสามารถในการดำเนินงาน และทักษะของบุคลากรที่รองรับการดำเนินธุรกิจอื่น (Business mindset)

จากผลการทบทวน SWOT, SO, SA จึงได้มีการกำหนด Strategic Position เป็น 3 ระยะดังนี้

รูปที่ 3.1 แสดงตำแหน่งทางกลยุทธ์ของ กนอ.



ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



รายละเอียด Strategic Positioning

	2566-2568	2569-2570	2571-2575
	ยกระดับการบริหารนิคมด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม	ขับเคลื่อนนิคมอุตสาหกรรมด้วยนวัตกรรม	นิคมอุตสาหกรรมเพื่อความยั่งยืน
การบริหารจัดการนิคมอุตสาหกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ● บริหารจัดการนิคมอุตสาหกรรมทั้งอยู่ในความรับผิดชอบของ กนอ. และนิคมร่วมดำเนินงาน ● จัดตั้งนิคมฯ Smart Park ● นำนิคมฯ Smart Park เป็นต้นแบบ (linked กับ SMART IE และ เกณฑ์ Eco Industrial) สู่การบริหารจัดการแบบครบวงจร (Digital + Logistics) กับนิคมทั้งหมดในความรับผิดชอบของ กนอ. ● นิคมทุกแห่งของการนิคม ดำเนินงานตาม Roadmap และความพร้อมในการพัฒนา (1 ใน 4 ด้าน หรือ 2 ใน 4 ด้าน) ● ศึกษาความเป็นไปได้ของนิคมฯ อีสาน นิคมฯ ลำพูน Phase2 และนิคมฯ ตาม New S-Curve ของประเทศ และนิคมฯ ตามเขตเศรษฐกิจพิเศษ ● เร่งรัดการพัฒนานิคมฯ ในพื้นที่ EEC โดยประสานกับ BOI เพื่อ ทบทวนสิทธิประโยชน์ในการดึงดูดนักลงทุน ● ส่งเสริมนิคมฯ เพื่อเข้าสู่ Eco Industrial Estate ● แยกบัญชีระหว่างนิคมฯ เิงนโยบาย (เชิงสังคม) และนิคมฯ เิงพาณิชย์ และกำหนดอัตรากำไรขั้นต้นของแต่ละประเภทนิคมฯ ● อัตราส่วนการใช้พื้นที่ของนิคมฯ สะเดาและสระแก้ว >ร้อยละ 80 	<ul style="list-style-type: none"> ● นิคมฯ ในความรับผิดชอบของ กนอ. ทั้งหมดเข้าสู่ นิคมฯ ที่มีการบริหารจัดการแบบครบวงจร (Smart I.E.) โดยใช้กลไกของบริษัทในเครือ (พัฒนาได้ครบ 4ด้าน+1) ● ส่งเสริมนิคมฯ ร่วมดำเนินงานดำเนินการได้ตาม Roadmap ในการบริหารจัดการในรูปแบบนิคมฯ ครบวงจร (Smart I.E.) (ผ่านการทำ MOU) ● ขยายการพัฒนานิคมฯ และเพิ่มแรงจูงใจในการ ดึงดูดนักลงทุนฯ เดิมจากสิทธิประโยชน์ใหม่ที่ได้ ทบทวน ● จำนวนนิคมฯ ที่เข้าสู่ World Class Eco Industrial Estate จำนวน 10 นิคมฯ ● Market Share ของพื้นที่พัฒนานิคมฯ เท่ากับ xx% (รวมพื้นที่นิคมร่วม เขต สวนาฯ) 	<ul style="list-style-type: none"> ● นิคมฯ ทั้งหมดเข้าสู่การบริหารจัดการแบบครบวงจร (Smart I.E.) ตามโมเดลต้นแบบของ Smart park ● ส่งเสริมนิคมฯ ร่วมดำเนินงาน ดำเนินการได้ตาม Roadmap ในการบริหารจัดการในรูปแบบนิคมฯ ครบวงจร (Smart I.E.) อย่างน้อย 1 แห่ง ● ขยายการลงทุนไปยังนิคมฯ ต่างประเทศโดยใช้กลไกของบริษัทในเครือ ● จำนวนนิคมฯ ที่เข้าสู่ World Class Eco Industrial Estate จำนวน xx นิคมฯ ● Market Share ของพื้นที่พัฒนา นิคมฯ เท่ากับ xx%



	2566-2568	2569-2570	2571-2575
ผลักต้น นวัตกรรม องค์กร	<ul style="list-style-type: none"> ● ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ● จำนวนนวัตกรรมบริการเพื่อเสริมสร้างและตอบสนองความต้องการลูกค้า ● จำนวนกระบวนการที่มีการนำนวัตกรรมมาปรับปรุงกระบวนการ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ยกระดับการใช้นวัตกรรมในองค์กรเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์กร ● ยกระดับนวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ เพื่อรองรับต่อการขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ● จำนวนกระบวนการที่มีการนำนวัตกรรมมาปรับปรุงกระบวนการ ● ต้นทุนในการให้บริการลดลงจากการมีนวัตกรรมในการให้บริการ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ยกระดับการใช้นวัตกรรมเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการ นิคม และการสร้างรายได้ให้กับองค์กร ● จำนวนนวัตกรรมที่สร้างรายได้ / สร้างประโยชน์ (ชิ้นงาน/รายได้) ● ต้นทุนในการให้บริการ ลดลงจากการมีนวัตกรรมในการให้บริการ
การ ยกระดับ การจัดการ ความรู้	<ul style="list-style-type: none"> ● ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ● เกิดความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม ลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานและนำไปสู่นวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างและตอบสนองความต้องการลูกค้า ● นำองค์ความรู้สู่การปรับปรุงองค์กรอย่างเป็นระบบและเกิดเป็นมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ยกระดับองค์ความรู้จากทั้งภายในและภายนอก เพื่อรองรับต่อการขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ● เกิดความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม ลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานและนำไปสู่นวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างและตอบสนองความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์ ● นำองค์ความรู้สู่การปรับปรุงองค์กรอย่างเป็นระบบและเกิดเป็นมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ยกระดับองค์ความรู้สู่สากล* ● เกิดความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม ลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานและนำไปสู่นวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างและตอบสนองความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์อย่างยั่งยืน ● นำองค์ความรู้สู่การปรับปรุงองค์กรอย่างเป็นระบบและเกิดเป็นมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับ



	2566-2568	2569-2570	2571-2575
การยกระดับ สมรรถนะ ของ บุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> ● โครงสร้างองค์กร อัตรากำลังและศักยภาพบุคลากรในการรองรับธุรกิจในอนาคต ● Productivity ratio อันดับ 1 ในกลุ่มสาธารณูปการ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ศักยภาพบุคลากรในการรองรับธุรกิจในอนาคต ● Productivity ratio อันดับ 3 ของรัฐวิสาหกิจทั้งระบบ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ศักยภาพบุคลากรในการรองรับธุรกิจในอนาคต ● Productivity ratio อันดับ 3 ของรัฐวิสาหกิจทั้งระบบ
การบริหาร จัดการ องค์กร	<ul style="list-style-type: none"> ● เร่ง transform องค์กรด้วย Digital ในการเชื่อมต่อบริการภายใน ● ยกระดับการเชื่อมโยงฐานข้อมูลภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ● Customer Data Analytics ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> ○ Customer Data Lake & Data Warehouse (Integrated with IEAT Big Data) ○ Analytic Models Validation (Descriptive, Predictive, Prescriptive) ● ส่งเสริมภาพลักษณ์ (คะแนนภาพลักษณ์ และ ITA) ● ค่าแฟคเตอร์ของค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) xxx 	<ul style="list-style-type: none"> ● ส่งเสริม Digital Technology ในการให้บริการ (Fully Digital Service) ● บูรณาการฐานข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกได้อย่างสมบูรณ์ ● Customer Data Analytics ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> ○ -Analytic Models Implementation (Descriptive, Predictive, Prescriptive) ● การยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (คะแนนภาพลักษณ์ และ ITA) ● ค่าแฟคเตอร์ของค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) xxx 	<ul style="list-style-type: none"> ● การให้บริการ (Fully Digital Service) ● Customer Data Analytics ได้แก่ Realized Profit from Customer Data Analytics ● การยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (คะแนนภาพลักษณ์ ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ ITA) ● ค่าแฟคเตอร์ของค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) xxx
ผล ประกอบการ	<ul style="list-style-type: none"> ● EBITDA XXX (เชิงสังคม เชิงพาณิชย์) ● ROA 	<ul style="list-style-type: none"> ● EBITDA XXX (เชิงสังคม เชิงพาณิชย์) ● ROA 	<ul style="list-style-type: none"> ● EBITDA XXX (เชิงสังคม เชิงพาณิชย์) ● ROA



ตารางแสดงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ของการนิคมอุตสาหกรรม

วิสัยทัศน์ “นำนิคมอุตสาหกรรม มาตรฐานสากล ด้วยนวัตกรรมอย่างยั่งยืน” (Internationalized Standard Industrial Estate with sustainable innovation)											
SO1 สร้างการเติบโตและส่งเสริมการลงทุนด้วยธุรกิจเกี่ยวเนื่อง			SO2 มุ่งเน้นการบริการและการดำเนินงานด้วย SMART I.E.			SO3 ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม				SO4 เสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
ยุทธศาสตร์ที่ 1.1	ยุทธศาสตร์ที่ 1.2	ยุทธศาสตร์ที่ 1.3	ยุทธศาสตร์ที่ 2.1	ยุทธศาสตร์ที่ 2.2	ยุทธศาสตร์ที่ 2.3	ยุทธศาสตร์ที่ 3.1	ยุทธศาสตร์ที่ 3.2	ยุทธศาสตร์ที่ 3.3	ยุทธศาสตร์ที่ 3.4	ยุทธศาสตร์ที่ 4.1	ยุทธศาสตร์ที่ 4.2
ยกระดับผลประกอบการ	แสวงหาโอกาสในการลงทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	เพิ่มรายได้จากธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า	การส่งเสริมนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลในการให้บริการ	ส่งเสริมการดำเนินงานตาม Smart I.E.	ยกระดับการบริหารและศักยภาพของทุนมนุษย์	ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	เสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยและมีเสถียรภาพของเทคโนโลยีดิจิทัล	พัฒนาระบบจัดการองค์กรความรู้และนวัตกรรมองค์กร	ยกระดับการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรเพื่อให้เกิดความยั่งยืน

3.4.2 นโยบาย แผนยุทธศาสตร์ และแผนงานสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการคาดหวังด้านการจัดการความรู้ของ กนอ.

จากแผนยุทธศาสตร์องค์กรมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับแผนทรัพยากรบุคคล การจัดการความรู้ และนวัตกรรมใน SO3 ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม โดยมี Tactic (กลยุทธ์) ที่ 8-9,13-15 ดังนี้



Tactic	KPIs	โครงการต่อเนื่อง	New Initiatives	เป้าหมาย 5 ปี				
				2566	2567	2568	2569	2570
13 KM1 การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (KM) เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ	<ul style="list-style-type: none"> ผลลัพธ์ที่เกิดจากการนำองค์ความรู้มาพัฒนากระบวนการความสำเร็จในการพัฒนาการจัดการความรู้ 	<ul style="list-style-type: none"> แผนยกระดับกระบวนการ KM เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมของ กนอ. (บร.) 	<ul style="list-style-type: none"> แผนงานในการส่งเสริมการนำองค์ความรู้ และประเมินผลลัพธ์ของการนำองค์ความรู้ มาพัฒนาองค์กร 	ระบอบองค์ความรู้ที่สำคัญและแนวทางใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ทุกองค์ความรู้ที่สำคัญ	องค์ความรู้ที่มีสามารถนำมาพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในกระบวนการทำงานได้	องค์ความรู้ที่มีสามารถนำมาพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการสร้างผลประกอบการ (ลดต้นทุนเพิ่มรายได้)	องค์ความรู้ที่มีสามารถนำมาเพิ่มศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมในกระบวนการและบริการได้	องค์ความรู้ที่มีสามารถนำมาเพิ่มศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมในกระบวนการและบริการ และผลิตภัณฑ์ได้

3.4.3 แผนระดับองค์กรที่เกี่ยวกับ Enablers ที่เกี่ยวข้อง

มีการทบทวนแผนต่าง ๆ โดยสรุปความเชื่อมโยงได้ดังนี้

(ก) แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดของ กนอ.

จากผลการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้า ระยะ 3 ปี (ปีงบประมาณ 2564 – 2566) ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ คือ

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การยกระดับความพึงพอใจและความสัมพันธ์กับลูกค้า
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 : ก้าวสู่การเป็นผู้นำของนิคมอุตสาหกรรม ยกระดับการแข่งขัน
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การขยายฐานลูกค้าของ กนอ.
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การเพิ่มคุณค่าด้วยนวัตกรรมใหม่

โดยมีความเชื่อมโยงกับงานจัดการความรู้ในยุทธศาสตร์ที่ 1 ของ กนอ. การยกระดับความพึงพอใจและความสัมพันธ์กับลูกค้า กลยุทธ์ที่ 1.1 การเชื่อมโยงฐานข้อมูลลูกค้า เช่น การวางแผนการนำเสนอข้อมูลของสมาชิกโรงงานนิคมอุตสาหกรรมในลักษณะ Dashboard ให้เห็นกราฟแสดงผลสถานะกลุ่มโรงงานในปัจจุบัน หรือการวางแผนเพื่อการใช้ประโยชน์ของฐานข้อมูลที่แท้จริง และเชื่อมโยงกับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เป็นต้น และยุทธศาสตร์ที่ 3 ของ กนอ. การขยายฐานลูกค้าของ กนอ. กลยุทธ์ที่ 3.1 กลยุทธ์ Demand Driven เช่น การรับฟังเสียงลูกค้าทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่าน Agent ต่าง ๆ เพื่อนำข้อมูลความต้องการของลูกค้ามาพัฒนาหรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น



(ข) แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากผลการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะพบว่ามีความเกี่ยวข้องกับงานจัดการความรู้ดังนี้

Strategic Objective (SO)	กลยุทธ์	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์	แผนงานที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมาย
เป้าประสงค์ที่ 2 : ยกระดับการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสนับสนุนการทำงานของพนักงาน โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการเรียนรู้ และนวัตกรรม	กลยุทธ์ที่ 4 นำระบบดิจิทัลมาใช้ในการให้บริการลูกค้า คู่ค้า ระบบบริหารจัดการองค์กร และสนับสนุนการทำงานของพนักงาน	1. ร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินการตามแผน 2. จำนวนขององค์ความรู้ที่ถ่ายทอดให้บุคลากร กนอ.	บริหารจัดการองค์ความรู้ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. ร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินการตามแผน 100% 2. 80% ขององค์ความรู้ที่ถ่ายทอดให้บุคลากร กนอ.

(ค) แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

จากผลการทบทวนความเสี่ยงตามแนวทาง COSO จะพบความเสี่ยงใน Operation Risk (O) คือ O5 คือ O3 : การพัฒนาเรียนรู้และนวัตกรรมระดับองค์กร **ล่าช้า** ซึ่งอาจมีการพัฒนาการเรียนรู้และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมที่เหมาะสม

(ง) แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กนอ.

จากผลการทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กนอ. ปีงบประมาณ 2561-2564 ขยายให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ กนอ. ปีงบประมาณ 2561-2565 (ปีงบประมาณ 2565) ได้ผลดังนี้

(1) วิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของ กนอ. (IEAT's IT Strategy)

เป็นรัฐวิสาหกิจชั้นนำของประเทศไทยที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม และเทคโนโลยีดิจิทัลไปสู่องค์กรดิจิทัลอย่างยั่งยืน (Be Thailand's leading state enterprise that driving by innovation, digital technology go to the digital organization by focusing sustainability)

(2) พันธกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของ กนอ. (IEAT's IT Mission)



นำการจัดการนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล และการขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ไปสู่ความยั่งยืน โดยยึดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กนอ. เป็นศูนย์กลาง (Using innovation management, digital technology and data driven to sustainability by focusing on IEAT's stakeholder-centric)

(3) ยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของ กนอ. (IEAT's IT Strategies)

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 Innovation Management for Digital Foundation
การจัดการนวัตกรรมเพื่อบูรณาการโครงสร้างพื้นฐานระบบดิจิทัล
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 Innovation for Trust and Relationship
นวัตกรรมเพื่อการดำเนินงานที่โปร่งใส และสร้างความสัมพันธ์กับทุกภาคส่วน
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 Innovation for Collaboration and Data Driven
นวัตกรรมเพื่อบูรณาการความร่วมมือและขับเคลื่อนด้วยข้อมูล
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 Innovation for Growth and Sustainability
นวัตกรรมเพื่อสร้างการเติบโตรองรับอนาคตที่ยั่งยืน

โดยจะเชื่อมโยงกับงานจัดการความรู้ในโครงการที่ 7 โครงการบริหารจัดการด้านทุนมนุษย์ด้วย Digital HR ที่ประกอบด้วย Module KM ในยุทธศาสตร์ที่ 1 ซึ่งมีระยะเวลา 3 ปีในการดำเนินการ ซึ่งจะเป็นโครงการต่อเนื่อง

(จ) แผนแม่บทนวัตกรรมของ กนอ.

ในแผนแม่บทการบริหารจัดการนวัตกรรม กนอ. (ปีงบประมาณ 2564-2568) และแผนปฏิบัติการประจำปี (ทบทวนปีงบประมาณ 2565) โดยมีผลความเชื่อมโยงกับงานจัดการความรู้ ดังต่อไปนี้



รูปที่ 3.2 แสดงตำแหน่งทางกลยุทธ์ของแผนแม่บทนวัตกรรมของ กนอ.



โดยเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ที่ 2 ดังต่อไปนี้

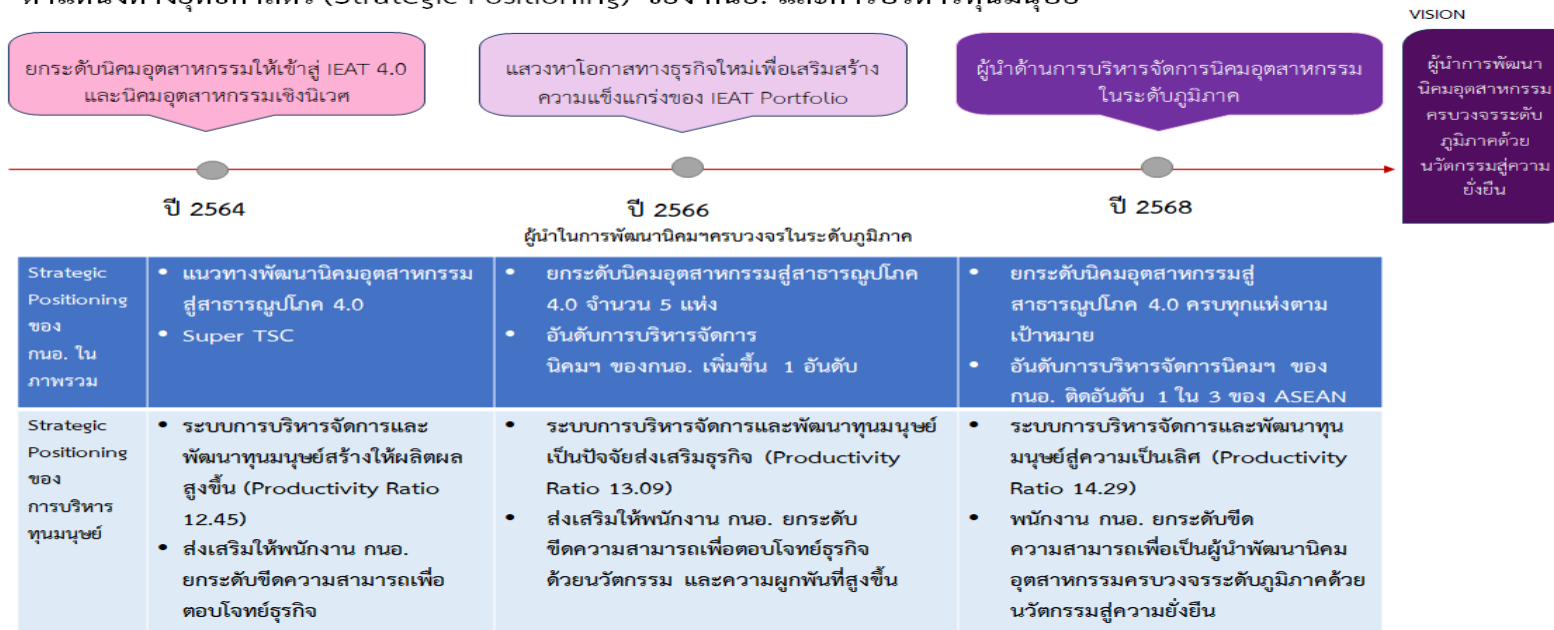
กลยุทธ์		แผนงาน
2. Innovative Process	T 2.4 เชื่อมโยงระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและระบบการจัดการความรู้ให้ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม	16. แผนการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม (Associating KM VS Innovation)

(จ) แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ในแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลและแผนปฏิบัติการประจำปี (ทบทวนปีงบประมาณ 2565) ดังรูปที่ 4.3 แสดงตำแหน่งทางกลยุทธ์ของแผนแม่บทนวัตกรรมของ กนอ.



ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของ กนอ. และการบริหารทุนมนุษย์





โดยมีผลความเชื่อมโยงกับงานจัดการความรู้ คือ **ยุทธศาสตร์ที่ 2** เสริมสร้างความเชี่ยวชาญและศักยภาพบุคลากร ให้เป็นผู้พัฒนานวัตกรรมและทำเรื่องเชิงนิเวศอย่างมืออาชีพ (Green Professional) ในกลยุทธ์ที่ 2.1 ยกระดับความเชี่ยวชาญและศักยภาพของบุคคล รวมถึง**ยุทธศาสตร์ที่ 3** ยกระดับระบบงานด้านทุนมนุษย์โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือ และปรับบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้มีการดำเนินงานเชิงรุกและมีความเป็นมืออาชีพ (Good Partner & Good Process) ใน**กลยุทธ์ที่ 3.1** เพิ่มประสิทธิภาพระบบด้านทุนมนุษย์ (Digital HR) และการพลิกบทบาทฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้เป็น Strategic Partner โดยกลยุทธ์ที่ 3.1 นี้ก็เชื่อมโยงกับแผนแม่บทดิจิทัลด้วยเช่นกัน

3.5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าภายนอกที่สำคัญของ กนอ.

เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร ที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

จากผลเก็บข้อมูลได้ผลลัพธ์ ดังนี้

(1) ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580)

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 65 กำหนดให้รัฐพึงจัดให้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องบูรณาการกัน เป็นที่มาของการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580 ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ภายในช่วงเวลาดังกล่าว ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ (1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง (2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (3) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม (5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (6) ยุทธศาสตร์ด้านปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ แต่ละด้าน ได้จัดทำแผนแม่บทเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ มีทั้งสิ้น 23 แผนแม่บท ซึ่งจะมีผลผูกพันต่อหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามนั้น

ทั้งนี้ สำหรับยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับ กนอ. คือ ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์ที่ 5 และ ยุทธศาสตร์ที่ 6 ทั้งนี้ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ คือ **ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ** ซึ่งมีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน มีสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา

โดยในเป้าหมายที่ 4 ภาครัฐมีความทันสมัย ในข้อย่อยที่ 2 พัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันสมัย โดยมีการกำหนดนโยบายและ การบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความโปร่งใส ยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง นำนวัตกรรม เทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัล มาใช้ในการบริหารและการตัดสินใจ **รวมทั้งนำองค์ความรู้ ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาประยุกต์ใช้** เพื่อสร้างคุณค่าและแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศในการตอบสนองกับสถานการณ์



ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา พร้อมทั้งมีการจัดการความรู้และถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาภาครัฐให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นอกจากนั้นในเป้าหมายที่ 5 ภาครัฐมีความทันสมัย ในข้อย่อยที่ 2 ให้บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน มีคุณธรรม และมีการพัฒนา ตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐและวางมาตรการที่เหมาะสมกับ เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานและสร้างค่านิยม ในการปฏิบัติงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้ อย่างเป็นรูปธรรม ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกกระดับให้มีขีดสมรรถนะสูง มีความรับผิดชอบ และมีความเป็นมืออาชีพ เป็นทั้งผู้นำทางความรู้และความคิด ผลักดันภารกิจ นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนา นโยบายและยุทธศาสตร์ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานและต่อสังคม โดยมีการสร้างผู้นำทางยุทธศาสตร์ ในหน่วยงานภาครัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบเพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะยาว

ดังนั้น กนอ. จะต้องมีความรู้ที่เน้นการประยุกต์ประสบการณ์และความรู้ในสหวิชาชีพ เช่น วิศวกรรม กฎหมาย การตลาด ฯลฯ เพื่อมาจัดการและถ่ายทอดอย่างเป็นระบบ รวมถึงให้ความสำคัญกับการสร้างพนักงานที่เป็นผู้นำทางความรู้ด้านการบริหารนิคมตาม Core Competency หลักของ กนอ.

(2) แนวโน้มแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2565-2570)

การวางกรอบการพัฒนาประเทศในระยะ 5 ปี ภายใต้แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 มีความมุ่งหมายที่จะเร่งเพิ่มศักยภาพของประเทศในการรับมือกับความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อที่รุนแรงและเสริมสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและทันที่การกำหนดทิศทางพัฒนาประเทศในระยะของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ พลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” ซึ่งหมายถึงการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมตั้งแต่ระดับโครงสร้าง นโยบาย และกลไก เพื่อมุ่งเสริมสร้างสังคมที่ก้าวหน้าทันพลวัตของโลก และเกื้อหนุนให้คนไทยมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ พร้อมกับการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์มีความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มที่สูง และคำนึงถึงความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ข้างต้น แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ได้กำหนดเป้าหมายหลักจำนวน 5 ประการ โดยใน ข้อ 2. จาก 5 ข้อจะเน้นการพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่

ทั้งนี้เป้าหมายในการพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ จะเน้นพัฒนาให้คนไทยมีทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับโลกยุคใหม่ ทั้งทักษะในด้านความรู้ทักษะทางพฤติกรรม และคุณลักษณะตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม เตรียมพร้อมกำลังคนที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน เอื้อต่อการปรับโครงสร้าง เศรษฐกิจไปสู่ภาคการผลิตและบริการเป้าหมายที่มีศักยภาพและผลิตภาพสูงขึ้น รวมทั้งพัฒนาหลักประกันและความคุ้มครองทางสังคมเพื่อส่งเสริมความมั่นคงในชีวิต ผ่านการกำหนดในหมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต

ในกลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูง กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 พัฒนากำลังคนสมรรถนะสูง สอดคล้องกับความต้องการของภาคการผลิตเป้าหมาย และสามารถสร้างงานอนาคต โดยส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนบูรณาการและเชื่อมโยงความร่วมมือด้านการศึกษาฝึกอบรม และร่วมจัดการเรียนรู้ตามโลกสมัยใหม่ที่ครอบคลุมทั้งความสามารถในงาน ทักษะในการใช้ชีวิต สมรรถนะดิจิทัลเพื่อการประกอบอาชีพ การดำเนินชีวิตประจำวัน และการใช้สิทธิในการเข้าถึงบริการพื้นฐานภาครัฐและสินค้าบริการได้อย่างเท่าทัน รวมถึง



ความสามารถในการบริหารตัวเอง และการบริหารคนเพื่อนำทักษะของสมาชิกทีมที่หลากหลายมาประสานพลังร่วมกันในการปฏิบัติงานได้อย่างสร้างสรรค์ และในกลยุทธ์ที่ 3 การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 พัฒนาระบบนิเวศเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยส่งเสริมให้ภาคส่วนต่าง ๆ สร้าง และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยกำหนดมาตรการจูงใจที่เหมาะสมเพื่อให้สถาบันการศึกษา หน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่น องค์กรพัฒนาเอกชน ภาคประชาสังคม ภาคเอกชนโดยเฉพาะผู้ประกอบการ startup สร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย มีสาระที่ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนทุกกลุ่ม ครอบคลุมทุกพื้นที่ เข้าถึงได้ง่ายทั้งพื้นที่กายภาพ และพื้นที่เสมือนจริง สร้างสื่อการเรียนรู้ที่ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง โดยการสร้างสื่อที่ใช้ภาษาถิ่นเพื่อให้ประชาชนที่ไม่ได้ใช้ภาษาไทยกลางเป็นภาษาหลักเข้าถึงได้ สื่อทางเลือกสำหรับผู้พิการทางสายตาและผู้พิการทางการได้ยิน รวมถึงสนับสนุนกลุ่มประชากรที่มีข้อจำกัดทาง เศรษฐกิจให้เข้าถึงสื่อในราคา ที่เข้าถึงได้

ในหมุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน ในกลยุทธ์ที่ 4 การสร้างระบบบริหารภาครัฐที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบุคลากร ให้มีทักษะที่จำเป็นในการให้บริการ ภาครัฐดิจิทัล และปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ มาตรการภาครัฐให้เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 ปรับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐเพื่อดึงดูดและรักษาผู้มีศักยภาพ มาขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ โดยเน้นดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในภาครัฐเพื่อผลักดันภารกิจได้อย่างทันการณ์และมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการสร้างพื้นที่นวัตกรรม รูปแบบการจ้างงานเพื่อให้การขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็วเป็นรูปธรรมและเหมาะสม รวมทั้ง ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ภาครัฐด้านดิจิทัลแบบองค์รวม โดยเฉพาะด้านทัศนคติ จริยธรรม องค์กรความรู้ และทักษะ พร้อมทั้งพัฒนา ระบบ การประเมินผลบุคลากรภาครัฐที่สามารถส่งเสริมและสะท้อนศักยภาพในการร่วมขับเคลื่อนเป้าหมาย ของประเทศ อย่างเป็นระบบ ทั้งในระดับองค์กร ระดับทีม และระดับบุคคล ตลอดจนระบบการบริหารจัดการ ทรัพยากรบุคคล ที่สามารถยกระดับการใช้ทรัพยากรบุคคลทุกคนให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์ต่อ การพัฒนาประเทศ

(3) แนวคิด ISO30401: 2018 มาตรฐานระบบการจัดการองค์ความรู้

ISO30401: 2018 ประกาศใช้เมื่อเดือนพฤศจิกายน 2561 เป็นมาตรฐานระบบการจัดการที่สามารถ ขอบการรับรองได้มาตรฐานฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นแนวทาง สำหรับองค์กรที่ดำเนินการจัดการความรู้และ ต้องการให้การจัดการความรู้เป็นระบบสามารถสร้างคุณค่าเพิ่ม ให้กับองค์กร โดยอาศัยเครื่องมือการจัดการ ความรู้ และเป็นพื้นฐานสำหรับการตรวจสอบรับรองประเมินผล และรับรององค์กรที่มีความสามารถด้านการ จัดการความรู้โดยผ่านหน่วยงานตรวจสอบภายในและภายนอก ที่เป็นที่ยอมรับ มาตรฐานนี้ประกอบด้วย ข้อกำหนดและแนวทางนำไปประยุกต์ใช้สำหรับหน่วยงานทุกประเภท ทุกขนาด องค์กรประกอบของมาตรฐาน ประกอบด้วย บทนำ ข้อกำหนด และภาคผนวก โดยมีหลักการ (Principle) ระบบการจัดการความรู้ตาม ISO 30401:2018 จำนวน 8 ข้อ ดังนี้

- 1) ธรรมชาติของความรู้: ความรู้ไม่สามารถจับต้องได้และมีความซับซ้อน ความรู้ถูกสร้างโดยคน
- 2) คุณค่า: ความรู้เป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีมูลค่าสำหรับองค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุตาม วัตถุประสงค์ขององค์กร
- 3) การมุ่งเน้น: การจัดการความรู้ตอบสนองเป้าหมาย กลยุทธ์ และความต้องการขององค์กร
- 4) การปรับใช้: ไม่มีวิธีการจัดการความรู้ใดที่เหมาะสมกับทุกองค์กร วิธีการจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับ บริบทองค์กร องค์กรอาจต้องพัฒนาวิธีการจัดการความรู้ของตนเองให้สอดคล้องกับบริบทองค์กร



5) ความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกัน: การจัดการความรู้ควรร่วมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน การใช้เนื้อหา กระบวนการและเทคโนโลยี

6) สภาพแวดล้อม: ความรู้ไม่ได้ถูกจัดการโดยตรง ดังนั้นการจัดการความรู้จะต้องไปมุ่งเน้นการจัดการ สภาพแวดล้อมการทำงาน และการดูแลวงจรชีวิตของความรู้

7) วัฒนธรรมองค์กร: วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้เป็นอย่างมาก วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่เอื้อต่อการคิด การแสดงความคิดเห็น การทำงานจะส่งผลต่อการจัดการความรู้โดยตรง

8) จุดเน้นย้ำ: การจัดการความรู้ควรต้องค่อย ๆ ทำทีละช่วง แบ่งการดำเนินงานเป็นระยะหรือเฟส ให้สอดคล้องกับระบบการเรียนรู้ขององค์กร

(4) นโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (SOD)

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) ได้กำหนดทิศทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ทั้งในระดับรัฐวิสาหกิจในภาพรวม และระดับองค์กร คือ “ยกระดับนิคมอุตสาหกรรมให้เป็นเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ และจัดหาพื้นที่ที่มีความเหมาะสมเพื่อรองรับการขยายตัวของ ภาคอุตสาหกรรม” มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

ระยะสั้น

1. กำกับโรงงานอุตสาหกรรมในพื้นที่ที่รับผิดชอบอย่างเคร่งครัด
2. ดำเนินการตามแผนแม่บทการพัฒนาเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศสำหรับนิคมอุตสาหกรรมทั่วประเทศ
3. พัฒนาพื้นที่เพื่อรองรับการขยายตัวของอุตสาหกรรม เช่น อุตสาหกรรมปิโตรเคมี และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดการยอมรับ
4. ประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจกับประชาชนให้เกิดความมั่นใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมบริเวณนิคมอุตสาหกรรม รวมถึงเผยแพร่ผลการดำเนินงานการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย และ CSR
5. เพิ่มความสำคัญในการบริหารจัดการสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะการบริหารเงินสดเพื่อการลงทุนและบริหารพื้นที่เหลือขายในนิคมอุตสาหกรรมที่ดำเนินการเอง ร่วมกันจัดทำแผนป้องกัน/รองรับภัยพิบัติอย่างยั่งยืน

ระยะยาว

1. พัฒนาระบบโลจิสติกส์เพื่อเพิ่มศักยภาพของนิคมอุตสาหกรรม
2. เตรียมศักยภาพของนิคมอุตสาหกรรม การให้บริการ และบุคลากร เพื่อรองรับการขยายตัวในภาคการลงทุนจากการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

จาก SOD ดังกล่าว จึงอาจจำเป็นต้องมีการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคลของ กนอ. ให้สามารถขับเคลื่อนและผลักดันแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การพัฒนาทักษะการสื่อสาร สร้างการมีส่วนร่วมกับประชาชนด้านสิ่งแวดล้อม การให้ความสำคัญกับการจัดการสินทรัพย์และการพัฒนาธุรกิจใหม่ การเพิ่มประสิทธิภาพจากการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เป็นต้น



(5) ผลการเปรียบเทียบกับรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ

จากผลการทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ จะสามารถสรุปได้ดังนี้

องค์กร	วิสัยทัศน์	ยุทธศาสตร์
<p>การประปาภูมิภาค</p> <p>การประปาภูมิภาค (ต่อ)</p>	<p>เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่ การสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อ พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และ บริการอย่างต่อเนื่องและก้าวทัน ต่อการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างคลังความรู้ดิจิทัลเพื่อเป็นฐานสร้างนวัตกรรมที่ยั่งยืนและก้าวทันการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นการกำหนดองค์ความรู้ที่ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและจำเป็นต่อการดำเนินงานของ กปภ. ในอนาคต และมีกระบวนการรวบรวม และจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบในโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และสะดวกในการเข้าถึงผ่านระบบดิจิทัล</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 2 บูรณาการองค์ความรู้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สร้างคุณค่า มุ่งเน้นพัฒนาและขับเคลื่อนให้เกิดการบูรณาการองค์ความรู้ไปสู่การต่อยอด ขยายผล สร้างสรรค์ ให้เกิดเป็นนวัตกรรมที่เพิ่มคุณค่าให้ผลิตภัณฑ์และบริการ</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาบุคลากรและสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพบุคลากร และสร้างเส้นทางอาชีพ ควบคู่กับการสร้างแนวทางและบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรมีค่านิยม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง พร้อมผลักดันให้ผลงานด้าน นวัตกรรมของ กปภ. เป็นที่ประจักษ์ต่อภายนอก</p>
<p>การประปา นครหลวง</p>	<p>เป็นองค์กรที่มีและใช้ฐานข้อมูลความรู้เพื่อพัฒนากระบวนการ สร้างสรรค์นวัตกรรม มุ่งสู่การ เป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ ให้บริการงานประปา</p>	<p>ยุทธศาสตร์ด้านที่ 1 สร้างการเปลี่ยนแปลงจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร</p> <p>ยุทธศาสตร์ด้านที่ 2 ปรับกลยุทธการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>ยุทธศาสตร์ด้านที่ 3 พัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้และ ส่งเสริมพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง</p> <p>ยุทธศาสตร์ด้านที่ 4 พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อให้ได้ฐานข้อมูลความรู้ระดับองค์กร</p> <p>ยุทธศาสตร์ด้านที่ 5 บูรณาการการจัดการความรู้กับกระบวนการที่สำคัญในองค์กร</p>
<p>ธนาคารอาคาร สงเคราะห์</p>	<p>เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อ เป็นธนาคารที่ดีที่สุดสำหรับการมีบ้าน</p>	<p>ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพื่อพัฒนาทักษะบุคลากรเสริมสร้างความตระหนัก เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม ก้าวสู่การเป็นองค์กรวัฒนธรรมการเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาทักษะบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ● กลยุทธ์ที่ 2 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร



องค์กร	วิสัยทัศน์	ยุทธศาสตร์
		<p>ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับการจัดการความรู้ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> ● กลยุทธ์ที่ 3 การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ● กลยุทธ์ที่ 4 การจัดการความรู้เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรและยกระดับกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร
องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้	องค์กรแห่งความรู้โดยมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ และเชื่อมโยงผลลัพธ์การจัดการความรู้ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้	<p>กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการจัดการความรู้</p> <p>กลยุทธ์ที่ 2 การยกระดับ กระบวนการจัดการความรู้</p> <p>กลยุทธ์ที่ 3 การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล</p>
บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด	พัฒนาด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อนวัตกรรม	<p>กลยุทธ์ที่ 1 การบริหารจัดการความรู้</p> <p>กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดการความรู้</p> <p>กลยุทธ์ที่ 3 การส่งเสริมและสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในองค์กร</p> <p>กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาระบบดิจิทัลรองรับการจัดการความรู้</p> <p>กลยุทธ์ที่ 5 การเชื่อมโยงการเรียนรู้สู่การจัดการนวัตกรรม</p>
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (“ปตท.”)	เป็นองค์กรด้านพลังงานของประเทศไทย และเป็นแรงขับเคลื่อนประเทศไทยให้ก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลง ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ทุกภาคส่วน มุ่งยกระดับขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศไทย พัฒนาสังคม และยกระดับคุณภาพชีวิตของคนไทย	<p>ยุทธศาสตร์ที่ 1: การยกระดับบุคลากรเตรียมพร้อมสู่นวัตกรรม (Nurturing People)</p> <p>มุ่งเน้นการยกระดับความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการนวัตกรรมของบุคลากรในองค์กรและ ปลูกฝังนวัตกรรมให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ผ่านการเสริมสร้างนวัตกรรมองค์กร การเพิ่มความรู้ความสามารถ และการพัฒนาการจัดการองค์ความรู้</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 2: การพัฒนากระบวนการสู่การสร้างสรรค่นวัตกรรม (Embracing Innovative Process)</p> <p>มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการด้านการสร้างสรรค่นวัตกรรมอย่างเป็นระบบและนำไปสู่ การจัดการนวัตกรรมอย่างยั่งยืน</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 3: การกำหนดทิศทางกลยุทธ์เพื่อความเป็นเลิศด้านการพัฒนานวัตกรรม (Winning Innovation Strategy)</p> <p>มุ่งเน้นการกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน การกำหนดตัวชี้วัดและประเมินผลด้านการจัดการ นวัตกรรม ผ่านการจัดทำแผนที่นำทางนวัตกรรมองค์กร (PTT Innovation Roadmap) และ การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนา นวัตกรรม (Portfolio Management) อย่างเหมาะสม</p>



องค์กร	วิสัยทัศน์	ยุทธศาสตร์
การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)	ดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในการสนับสนุนภารกิจ รฟม. เพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางเรียนรู้ด้านรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับระบบบริหารจัดการความรู้และการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ <ul style="list-style-type: none"> ● กลยุทธ์ที่ 1.1 ปรับบทบาทให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ผ่านการขับเคลื่อน ค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร และการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ ● กลยุทธ์ที่ 1.2 ทบทวนบทบาทโครงสร้างคณะทำงาน การจัดการความรู้เพิ่มศักยภาพของ หน่วยงานที่รับผิดชอบ/ทีมขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ● กลยุทธ์ที่ 1.3 สร้างให้บุคลากรมีความรู้ ตระหนัก ถึงความสำคัญด้านการจัดการความรู้ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การยกระดับกระบวนการทำงานด้านการจัดการความรู้ <ul style="list-style-type: none"> ● กลยุทธ์ที่ 2.1 ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนโดยการใช้การจัดการความรู้เป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนา และปรับปรุงการปฏิบัติงาน ● กลยุทธ์ที่ 2.2 ยกระดับองค์ความรู้และแบ่งปันความรู้ เพื่อสร้างแนวปฏิบัติที่ดี ● กลยุทธ์ที่ 2.3 ยกระดับการปฏิบัติงานและตระหนักเรื่องความเสี่ยงโดยใช้ความรู้เป็นฐาน ● กลยุทธ์ที่ 2.4 สร้างประโยชน์ที่เกิดจากการจัดการความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ยุทธศาสตร์ที่ 3 การจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล <ul style="list-style-type: none"> ● กลยุทธ์ที่ 3.1 ยกระดับการเรียนรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้บุคลากร พร้อมรับการเรียนรู้และสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกที่ทุกเวลา ● กลยุทธ์ 3.2 พัฒนาโปรแกรมสื่อการเรียนรู้ (KM e – Learning)
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	กฟภ. ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการทำงาน และสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อให้ กฟภ. เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัยและเป็นองค์กรแห่งความรู้ (Knowledge-based organization)	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้าน การจัดการความรู้ และการเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ <ul style="list-style-type: none"> ● กลยุทธ์ 1.1 ปรับบทบาทให้ ผู้บริหารเป็นต้นแบบ (Role model) ผ่านปัจจัยขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ รวมถึงพัฒนาทักษะ (Skill) และแนวความคิด (Mindset) ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ให้แก่ผู้บริหาร ● กลยุทธ์ 1.2 แผนการทบทวนบทบาทและเพิ่มศักยภาพของ หน่วยงานที่รับผิดชอบ/คณะกรรมการ/ คณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้



องค์กร	วิสัยทัศน์	ยุทธศาสตร์
		<ul style="list-style-type: none"> ● กลยุทธ์ 1.3 ปรับเปลี่ยน วิธีการ/ รูปแบบ /ช่องทาง/เนื้อหาของการสื่อสารด้านการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากร ● กลยุทธ์ 1.4 สร้างให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ผ่านระบบประเมินผล การปฏิบัติงาน และระบบแรงจูงใจ <p>ยุทธศาสตร์ที่ 2 การยกระดับกระบวนการจัดการความรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● กลยุทธ์ 2.1 คัดเลือกหน่วยงานนำร่องระดับสายงานเป็นหน่วยงานต้นแบบ (Success Model) ในการปฏิบัติตามมาตรฐาน ISO 30401 และขยายผลสู่สายงานอื่น ๆ ● กลยุทธ์ 2.2 ยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี ● กลยุทธ์ 2.3 ใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ● กลยุทธ์ 2.4 บูรณาการการจัดการความรู้ กับกระบวนการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ทางธุรกิจและนวัตกรรม <p>ยุทธศาสตร์ที่ 3 การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล</p> <ul style="list-style-type: none"> ● กลยุทธ์ 3.1 พลิกโฉมระบบเทคโนโลยี สารสนเทศด้านการจัดการความรู้ (KMS) ให้ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ระบบ ● กลยุทธ์ 3.2 ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อใช้ในการจัดการความรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา ทุกอุปกรณ์ (KM Anywhere Anytime Any device)

(6) นโยบายด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ปัจจุบันรัฐบาลมีนโยบายและแผนใหม่ ๆ ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ดังนี้

- แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ให้มีความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรทุกกลุ่มมีความรู้ทักษะที่เหมาะสม ต่อการดำเนินชีวิต และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและบริการต่าง ๆ ผ่านสื่อดิจิทัลเพื่อยกระดับความเชี่ยวชาญและคุณภาพชีวิต
- ยุทธศาสตร์ของประเทศให้ความสำคัญกับการพัฒนาเศรษฐกิจบนฐานความรู้ โดยในภาพอนาคตประเทศไทย 2579 จะมีบุคลากรที่มีทักษะคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์ **ไม่เรียนรู้** จิตสำนึกใฝ่ดีงาม รู้คุณค่าความเป็นไทย มีสุขภาพกายใจที่ดี
- เกณฑ์ในการประเมินให้ความสำคัญกับ KM's Triplex Perspectives (IPE) ดังรูปต่อไปนี้

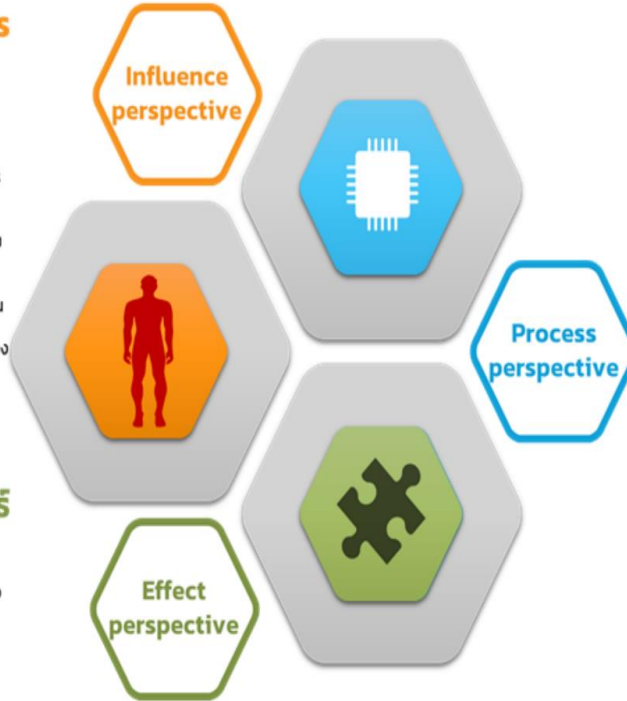


I บทบาทผู้นำ/บุคลากร

- 1) **KM Leadership** : การนำการจัดการความรู้มาใช้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ ขององค์กร โดยผู้บริหารกำหนดทิศทางและเป้าหมาย ของการจัดการความรู้ สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร และวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 2) **Planning & Resources** : การนำกลยุทธ์การจัดการ ความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและบรรลุผล สำเร็จ โดยจัดสรรทรัพยากรและใช้ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินงาน รวมทั้งการติดตาม และประเมินผล
- 3) **People** : การทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการ ความรู้ และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมทั้งกระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรม การเรียนรู้ โดยสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาศักยภาพของ บุคลากรด้านการจัดการความรู้

III ผลลัพธ์

6. **KM Results** : ผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ ทั้งใน เชิงคุณภาพและเชิงปริมาณที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจาก การจัดการความรู้ที่องค์กรดำเนินการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง ความมีประสิทธิภาพและแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องของ ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ และสามารถต่อยอดหรือ ขยายผลไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กร



II กระบวนการ

- 4) **KM Process** : กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ โดยใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ/ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วน เสียและการปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนส่งเสริม การเรียนรู้
- 5) **Operational Process** : การนำการจัดการความรู้ มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบรวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมที่ ผ่านการจัดการความรู้ถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงาน ในกระบวนการที่สำคัญ

โดยผลการดำเนินการจะนำไปสู่การกำหนด Knowledge Mapping และวางแผนในการกำหนด แผนปฏิบัติด้าน KM ต่อไป



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อประกอบการแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้

4.1 ผลการวิเคราะห์ KM SWOT

ผลการเก็บข้อมูลทั้งหมด จึงทำให้สามารถสรุป KM SWOT ซึ่งได้เชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจและแผนอื่น ๆ ได้ดังต่อไปนี้

จุดแข็ง

จุดแข็ง (S)	Evidence-Based
S1 ผู้บริหารให้ความสำคัญในการจัดการความรู้ และตระหนักถึงคุณค่าขององค์ความรู้ที่สำคัญ	<ul style="list-style-type: none"> ● กนอ. มีการกำหนดการจัดการความรู้เป็นหนึ่งในแผนสำคัญ ใน SO3 ของแผนหลักองค์กร
S2 มีนโยบายการจัดการความรู้และสนับสนุนทรัพยากรและกลุ่มบุคลากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนาระบบการจัดการความรู้	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการแต่งตั้งคณะกรรมการด้านทรัพยากรบุคคล การจัดการความรู้และนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ● กนอ. มีการกำหนดโครงสร้างคณะกรรมการและคณะทำงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้องค์กร ● กนอ. กำหนดงบประมาณ และแผนงานเพื่อรองรับการจัดการความรู้ขององค์กร
S3 มีข้อมูลสารสนเทศจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้เป็นเป้าหมายการจัดการความรู้ได้	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการระบุความต้องการและความคาดหวังอย่างชัดเจนในแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
S4 มีแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และ KM Directory เพื่อรองรับการค้นหาข้อมูลในระบบดิจิทัล KM	<ul style="list-style-type: none"> ● มีแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ฉบับปรับปรุง 2565 ● มี Platform สำหรับการจัดเก็บองค์ความรู้ในระบบ
S5 ความเชี่ยวชาญด้านการให้คำแนะนำปรึกษาในการพัฒนานิคมอุตสาหกรรมที่มีมาตรฐาน และได้รับการยอมรับ รวมถึงศักยภาพในการให้บริการที่มีความน่าเชื่อถือ สามารถนำมาจัดการความรู้ได้ (S4-5 ในแผนวิสาหกิจ) นอกจากนั้นรูปแบบและแนวทางการยกระดับนิคมอุตสาหกรรมไปสู่การเป็น Eco Industrial Estate มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (S2)	<ul style="list-style-type: none"> ● จุดแข็งในแผนวิสาหกิจ และมีผู้รับบริการจำนวนมาก (โรงงานในนิคมอุตสาหกรรมในปี 2564 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนในอัตรา 19.41% โดยปี 2563 = 304 โรง และปี 2564 = 363 โรง)



จุดแข็ง (S)	Evidence-Based
	<ul style="list-style-type: none">ผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ด้านขั้นตอนและกระบวนการให้บริการในปี 2564 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนในอัตรา 1.35% โดยปี 2563 = 4.44 คะแนน และ ปี 2564 = 4.50 คะแนน อยู่ในระดับพึงพอใจมากที่สุด

จุดอ่อน

จุดอ่อน (W)	Evidence-Based
W1 การรวบรวมข้อมูล/สารสนเทศ/ความรู้อย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร ยังไม่สมบูรณ์	<ul style="list-style-type: none">มีการจัดการความรู้ในการจัดเก็บสารสนเทศและองค์ความรู้ที่เป็นระบบ แต่ยังไม่เริ่มต้น
W2 ขาดความสม่ำเสมอในการสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่จะสร้างความตระหนักให้กับบุคลากร	<ul style="list-style-type: none">ยังไม่มีแผนการสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลที่ชัดเจน จึงไม่มีกิจกรรมหรือการดำเนินงานที่สม่ำเสมอและเป็นรูปธรรม
W3 ขาดการสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจที่สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างกว้างขวาง	<ul style="list-style-type: none">ยังไม่ชัดเจนในแนวทางการสร้างแรงจูงใจ ยกย่องชมเชยอย่างชัดเจน เป็นการให้พนักงานดำเนินการเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี
W4 ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการด้านการจัดการความรู้	<ul style="list-style-type: none">ไม่มีเครื่องมือที่เป็น KM in Process เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูล (Culture of Sharing) หรือ กลไกการกระตุ้นให้เกิดความอยากรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาในงาน ฯลฯไม่มีกลไก KM Audit ที่ชัดเจน จึงอาจไม่เห็นกระบวนการที่ควรส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ
W5 Digital, KM & Innovation องค์กร ไม่รองรับการทำงานยุค New Normal เช่น ไม่นำ Digital มาใช้ในการตลาด และ Service Innovation เป็นส่วนที่ VOS ต้องการให้ กนอ. พัฒนามากที่สุด	<ul style="list-style-type: none">ปัจจุบัน กนอ. มีระบบสารสนเทศที่ใช้งาน 24 ระบบ (89%) และไม่ได้ใช้งาน 3 ระบบ (11%)
W6 ไม่ได้นำสารสนเทศ/ความรู้ระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทั่วทั้งองค์กร	<ul style="list-style-type: none">เปลี่ยนข้อเสียให้ทันสถานการณ์มากขึ้นเริ่มจัดการความรู้ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น
W7 ขาดการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบ	<ul style="list-style-type: none">ตามผลการประเมิน Enabler ประจำปี 2565 หมวดที่ 7
W8 ยังไม่มีระบบในการพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมงานจัดการความรู้	<ul style="list-style-type: none">ตามผลการประเมิน Enabler ประจำปี 2565 หมวดที่ 7



จุดอ่อน (W)	Evidence-Based
W9 ขาดการกำหนดตัวชี้วัดเชิงกระบวนการที่ครบถ้วนทั้ง 4 ด้านคือ ด้านการนำองค์กร ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการจัดการ และความรู้ และด้านกระบวนการปฏิบัติงาน	● ตามผลการประเมิน Enabler ประจำปี 2565 หมวดที่ 7
W10 ยังไม่เชื่อมโยงระหว่างข้อกำหนดสำคัญในแต่ละระบบงาน โดยเฉพาะ Critical Process กับการจัดการความรู้ เช่น นำกระบวนการที่ผิดพลาดบ่อย ไปสู่การจัดการทำเป็นคู่มือการทำงาน หรือนำดิจิทัลไปปรับปรุงกระบวนการ ฯลฯ เป็นต้น	● ตามผลการประเมิน Enabler ประจำปี 2565 หมวดที่ 7
W11 ยังไม่ชัดเจนในการพัฒนาเครื่องมือ เพื่อเชื่อมโยงความเสี่ยง กับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะความเสี่ยงในการขาดศักยภาพของบุคลากรในการวิเคราะห์ และมองหาโอกาสทางธุรกิจ และการทำการวิเคราะห์การลงทุนต่าง ๆ รวมถึงศักยภาพในการสร้างสรรค์ การพัฒนานวัตกรรม และการใช้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (W3 ในแผนวิสาหกิจ)	● ตามผลการประเมิน Enabler ประจำปี 2565 หมวดที่ 7
W12 รูปแบบในการจัดการความรู้ ยังไม่หลากหลาย เน้นผู้เกษียณเป็นส่วนใหญ่ แต่อาจเน้นการจัดการความรู้จากผู้ที่ทำงานสำเร็จ หรือการเปลี่ยนงานเมื่อได้รับการเลื่อนระดับ	● ตามผลการประเมิน Enabler ประจำปี 2565 หมวดที่ 7
W13 การส่งเสริมค่านิยม SMART ECO โดยเน้นการสร้างความสำเร็จในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้/ข้อมูลระหว่างกันยังไม่ชัดเจน	● ตามผลการประเมิน Enabler ประจำปี 2565 หมวดที่ 7

โอกาส

โอกาส (O)	Evidence-Based
O1 เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทต่อการดำรงชีวิตและการดำเนินธุรกิจมากขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้บุคลากรมีพฤติกรรมต่อการยอมรับเรียนรู้เทคโนโลยี	● เทคโนโลยีสารสนเทศมีให้เลือกหลากหลายประเภททำให้การดำเนินธุรกิจมีความรวดเร็วมากขึ้น และกระแสการใช้งาน Social Media ในไทยเพิ่มขึ้น 75% ในปี 2563
O2 อินเทอร์เน็ตมีบทบาทสำคัญในการแสวงหาข้อมูล/สารสนเทศ/ความรู้ที่เป็นประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว และกว้างขวาง	● สำนักงานสถิติแห่งชาติ (สสช.) กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (ดีอีเอส) เผยแพร่ว่าจากผลการสำรวจการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในครัวเรือน พ.ศ. 2562 ซึ่งเป็นการสำรวจจากประชาชนอายุ 6 ปีขึ้นไป จำนวน 63.8



โอกาส (O)	Evidence-Based
	ล้านคน พบว่า ประเทศไทยมีผู้ใช้คอมพิวเตอร์จำนวน 16.1 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 25.3 และมีผู้ใช้อินเทอร์เน็ตจำนวน 42.4 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 66.7 ของประชากรทั้งประเทศ เพิ่มขึ้นจากปี 58 ที่มีผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ต 24.6 ล้านคน หรือ คิดเป็นร้อยละ 39.3 (ข่าวเดลินิวส์ ณ วันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2564)
O3 ทุกองค์กรต้องการนวัตกรรมที่เป็นผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ul style="list-style-type: none">● ตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่
O4 การจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบหนึ่งในกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลองค์กรรัฐวิสาหกิจ	<ul style="list-style-type: none">● ยังสอดคล้องกับปัจจุบันในปี 2564 เนื่องจากคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลยังคงใช้อยู่ในปัจจุบัน
O5 Open innovation กับผู้มีพันธมิตร (partner) ในการพัฒนานวัตกรรม (O2 ในแผนวิสาหกิจ)	<ul style="list-style-type: none">● มีการสร้างพันธมิตรในการพัฒนานวัตกรรมจำนวนมาก
O6 นโยบายภาครัฐสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มขีดการแข่งขัน	<ul style="list-style-type: none">● นโยบายรัฐบาลส่งเสริม Big Data, Technology ส่งผลให้ กนอ. มีโอกาสพัฒนา Digital Platform และใช้ประโยชน์จาก Big Data● เทคโนโลยีสารสนเทศมีให้เลือกหลากหลายประเภททำให้การดำเนินธุรกิจมีความรวดเร็วมากขึ้น และกระแสการใช้งาน Social Media ในไทยเพิ่มขึ้น 75% ในปี 2563 และตลาด e-Commerce ไทย โตขึ้น 35% ส่งผลให้มีการเผยแพร่ข่าวสารและซื้อขายสินค้าได้สะดวกรวดเร็วขึ้น ทำให้ กนอ. มีโอกาส ด้านการพัฒนา e-Service
O7 เทคโนโลยีในการเรียนรู้สมัยใหม่ เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนา	<ul style="list-style-type: none">● ประเทศไทยเข้าสู่ยุค Disruptive Technology● ผลการสำรวจของ HR Center พบว่ามีเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการเรียนรู้ เช่น การพัฒนาผ่าน e-learning หรือ VR ใหม่ ๆ



โอกาส (O)	Evidence-Based
O8 การเกิด New normal หรือ ความปกติใหม่ จะเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้เร็วขึ้น	<ul style="list-style-type: none">โรคอุบัติใหม่ COVID-19 และการบริหารจัดการของรัฐตามประกาศภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ ทำให้ประเทศไทยเข้าสู่ยุค New Normal เช่น การทำงานที่บ้าน การประชุมออนไลน์ ตามแนวทางที่ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีกำหนดขึ้น ฯลฯ เป็นต้น

อุปสรรค

อุปสรรค (T)	Evidence-Based
T1 ภาระงานจำนวนมากจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ทำให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน จนอาจไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง/หน่วยงาน	<ul style="list-style-type: none">ตามผลการสำรวจปริมาณงานและความพึงพอใจของพนักงานประจำปี 2564 ได้คะแนนต่ำกว่า 4.0 ในบางสายงาน
T2 การเกิดสถานการณ์วิกฤติ ส่งผลต่อการเตรียมจัดการความรู้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (สอดคล้องกับ T1 ในแผนวิสาหกิจ คือ อัตราเงินเฟ้อและการเกิดสงคราม ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุน)	<ul style="list-style-type: none">Covid-19 มีจำนวนผู้ติดเชื้อทั่วโลกจำนวนมาก ทำให้เกิดการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทานสินค้าอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับฐานการผลิตในจีนและทั่วโลกปริมาณน้ำฝนในประเทศมีแนวโน้มลดลง (ปี 2560 : 1,830 มม., ปี 2561 : 1,455 มม., ปี 2562 : 1,209 มม., ปี 2563 : 1,036 มม.) ไทยมีความเสี่ยงต่อการเกิดภัยแล้งทุกภูมิภาคเพิ่มขึ้น (เอลนีโย) โดยวิกฤตภัยแล้งปี 2562 หนักสุดในรอบ 60 ปี นับจากปี 2522
T3 ภัยคุกคามทางเทคโนโลยีมีแนวโน้มสูงขึ้นทำให้ต้องเตรียมความพร้อมในด้านทักษะในการรับมือ (สอดคล้องกับ T2 ในแผนวิสาหกิจ คือ แนวโน้มภัยคุกคามทาง Cyber ที่เพิ่มขึ้นอาจสร้างความเสียหายต่อธุรกิจของ กนอ.)	<ul style="list-style-type: none">แนวโน้มความเสียหายจากภัยคุกคาม Cyber เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในช่วงโควิด (ม.ค.-เม.ย. 63) เกิดภัยคุกคามรวม 939 ครั้ง คาดว่าค่าใช้จ่ายความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ของไทย จะมีมูลค่าสูงถึง 511 ล้านบาท ในปี 2568 ด้วยอัตราการเติบโต 12% ต่อปี อาจสร้างความเสียหายต่อธุรกิจมีการทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กนอ. (ปีงบประมาณ 2561-2564) ขยายให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ กนอ. (ปีงบประมาณ 2561-2565) (ปีงบประมาณ 2565)



4.2 ผลการวิเคราะห์ SA และ SC

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ (SA)

1. SA1 นโยบายภาครัฐสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มขีดการแข่งขันจะส่งผลให้การนำความเชี่ยวชาญของบุคลากร กนอ. ในการบริหาร นิคมเชิงนิเวศที่มีมาตรฐานและการให้บริการบริหารจัดการนิคม มาต่อยอดสู่การจัดการความรู้มากยิ่งขึ้น นอกจากนั้นการยกระดับ Smart Industrial ในพื้นที่ EEC ส่งเสริมต่อการต่อยอดการจัดการความรู้ (SA1 ในแผนวสาหกิจ)
2. SA2 กนอ. มีฐานข้อมูลลูกค้าจำนวนมาก สามารถจัดการความรู้และนำมาใช้ประโยชน์ในการสร้างนวัตกรรมสินค้าและบริการได้

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)

1. SC1 การส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องรวมถึงนำไปสู่การพัฒนากระบวนการนวัตกรรมองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มต่อผลิตภัณฑ์และบริการ (SC3 ในแผนวิสาหกิจ)
2. SC2 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ทันต่อบริบทการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปในสถานการณ์วิกฤติ หรือ ความปกติใหม่ (New Normal) โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อให้พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าถึงองค์ความรู้ได้ง่าย สะดวกและรวดเร็ว
3. SC3 การส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร CoP และบุคลากรอย่างต่อเนื่องจึงจะบรรลุผลสำเร็จ นอกจากนั้นองค์การแห่งการเรียนรู้ยังช่วยลดข้อจำกัดของระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรที่ไม่เอื้อต่อการต่อยอดการพัฒนาการให้บริการและการพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (SC5 ในแผนวิสาหกิจ)

จากผลการวิเคราะห์ SWOT ทำให้ได้ TOWS ดังต่อไปนี้



	จุดแข็ง (S) (เชื่อมกับ S4-5 ในแผนวิสาหกิจ) S1 ผู้บริหารให้ความสำคัญในการจัดการความรู้ และตระหนักถึงคุณค่าขององค์ความรู้ที่สำคัญ S2 มีนโยบายการจัดการความรู้ S3 มีข้อมูลสารสนเทศจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับการพัฒนาปรับปรุงการจัดการความรู้ S4 มีแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และ KM Directory เพื่อรองรับการค้นหาคำข้อมูล S5 ความเชี่ยวชาญด้านการให้คำแนะนำปรึกษาในการพัฒนานวัตกรรมที่มีมาตรฐานและได้รับการยอมรับ รวมถึงศักยภาพในการให้บริการที่มีความน่าเชื่อถือ สามารถนำมาจัดการความรู้ได้ นอกจากนั้นรูปแบบและแนวทางการยกระดับนวัตกรรมไปสู่อุตสาหกรรมเป็น Eco Industrial Estate มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (S2)	จุดอ่อนหรือจุดที่ต้องพัฒนา (W) W1 ขาดการพัฒนาด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ W2 การรวบรวมข้อมูล/สารสนเทศ/ความรู้ไม่เป็นระบบทั่วทั้งองค์กรยังไม่สมบูรณ์ W3 ขาดความสม่ำเสมอในการสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลด้านการจัดการความรู้ W4 ขาดการสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจที่สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น W5 ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ W6 Digital, KM & Innovation องค์กร ไม่รองรับการทำงานยุค New Normal W7 ไม่ได้นำสารสนเทศ/ความรู้ระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ W8 ขาดการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ W9 ยังไม่มีระบบในการพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมงานจัดการความรู้ W10 ขาดการกำหนดตัวชี้วัดเชิงกระบวนการที่ครบถ้วน W11 ยังไม่เชื่อมโยงระหว่างข้อกำหนดสำคัญในแต่ละระบบงาน W12 ยังไม่ชัดเจนในการพัฒนาเครื่องมือ เพื่อเชื่อมโยงความเสี่ยง กับการจัดการความรู้ W13 รูปแบบในการจัดการความรู้ ยังไม่หลากหลาย W14 การส่งเสริมค่านิยม SMART ECO โดยเน้นการสร้างความสำเร็จในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้/ข้อมูลระหว่างกันยังไม่ชัดเจน
โอกาส (O) (เชื่อมกับ O22 ในแผนวิสาหกิจ) O1 เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทต่อการดำรงชีวิตและการดำเนินธุรกิจมากขึ้นเรื่อย ๆ O2 อินเทอร์เน็ตมีบทบาทสำคัญในการแสวงหาข้อมูล/สารสนเทศ/ความรู้ที่เป็นประโยชน์ O3 ทุกองค์กรต้องการนวัตกรรมที่เป็นผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ O4 การจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบหนึ่งในกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ O5 Open innovation กับพันธมิตร (partner) ในการพัฒนานวัตกรรม O6 นโยบายภาครัฐสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มขีดการแข่งขัน O7 เทคโนโลยีในการเรียนรู้สมัยใหม่ เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนา O8 การเกิด New normal จะเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้เร็วขึ้น	กลยุทธ์เชิงรุก (SO) 1. กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาระบบและโครงสร้างการจัดเก็บองค์ความรู้สำคัญขององค์กรอย่างเป็นระบบ (S1-S3, O1-O7) (บูรณาการกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล) 2. กลยุทธ์ที่ 1.2 ต่อยอดกลไกการเชื่อมโยงสารสนเทศ/ความรู้ทั้งภายในและภายนอก เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ยกระดับการบริการและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ (S3, O1-O8) (บูรณาการกับแผนแม่บทลูกค้าฯ และแผนแม่บทผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฯ)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) 3. กลยุทธ์ที่ 1.3 การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับระบบทรัพยากรบุคคล (W1, W4, W9, W11, W12, O1-8) (บูรณาการกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล) 4. กลยุทธ์ที่ 2.2 พัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร และ CoP รวมถึงสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (W2, W5-8, O1-O8) 5. กลยุทธ์ที่ 3.1 ส่งเสริมการนำองค์ความรู้ และประเมินผลสัมฤทธิ์ของการนำองค์ความรู้มาพัฒนาองค์กร (W9, W11-12, O1-O8) (บูรณาการกับแผนวิสาหกิจ) 6. กลยุทธ์ที่ 3.2 ยกระดับกระบวนการ KM เพื่อนำไปสู่สู่นวัตกรรมของ กนอ. (W3, W5, O1-O8) (บูรณาการกับแผนวิสาหกิจ) (Green Innovation)
อุปสรรค (T) (เชื่อมกับ T1-T2 ในแผนวิสาหกิจ) T1 ภาระงานจำนวนมากจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ทำให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน จนอาจไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง/หน่วยงาน T2 การเกิดสถานการณ์วิกฤติ ส่งผลต่อการเตรียมจัดการความรู้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น T3 ภัยคุกคามทางเทคโนโลยีมีแนวโน้มสูงขึ้นทำให้ต้องเตรียมความพร้อมในด้านทักษะในการรับมือ	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) 7. กลยุทธ์ที่ 2.1 ส่งเสริมให้ผู้บริหารแสดงบทบาทนำในการกระตุ้นให้บุคลากรมีทัศนคติและพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (S1, T1-T3)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT) 8. กลยุทธ์ที่ 2.3 ส่งเสริมค่านิยมกับการจัดการความรู้ (W13, T1)



จากตารางเปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลงจะเห็นว่ากลยุทธ์เดิมบางส่วน ยังคงใช้ได้ แต่อาจต้องปรับเพิ่มแผนกลยุทธ์/โครงการ/แผนงานเพิ่มให้เหมาะสม รวมถึงมีข้อเสนอกลยุทธ์ใหม่ให้เกิดการปรับปรุงตามผลการประเมินและความสำเร็จในปี พ.ศ. 2565 ที่ผ่านมา

4.3 ข้อเสนอวิสัยทัศน์ นโยบายการจัดการความรู้

จากการวิเคราะห์ TOWS และความเชื่อมโยงกับแผนต่าง ๆ ใน Enabler ได้แก่ แผนแม่บท HR แผนปฏิบัติการดิจิทัล ฯ จึงสรุปข้อเสนอในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ ได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ ((Vision-KM) : "มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำนิคมอุตสาหกรรมสู่มาตรฐานสากล ด้วยนวัตกรรมอย่างยั่งยืน"

เป้าหมายการจัดการความรู้ (Goal of Knowledge Management)	นโยบายการจัดการความรู้ (Knowledge Management Policy)
1. บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญ เห็นถึงคุณค่าของการจัดการความรู้ และมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กร	1. เสริมสร้างวิสัยทัศน์ และทัศนคติของบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร	2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร ลูกจ้างและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
3. การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	3. เสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประยุกต์ใช้ในงาน โดยมุ่งหวังให้บุคลากรเกิดการพัฒนาคความรู้ ทักษะ และมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ (Knowledge Gap) เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและก่อให้เกิดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
4. สร้างสรรค์และนำเสนอนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างต่อเนื่อง	4. พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ โดยใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเข้าถึงองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ ง่าย สะดวก และรวดเร็ว
	5. ผู้บริหารทุกระดับต้องมีส่วนร่วม ในการจัดการความรู้และมีหน้าที่ในการสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์

จากเป้าหมายการจัดการความรู้ (Goal of Knowledge Management) และนโยบายการจัดการความรู้ (Knowledge Management Policy) ทำให้เกิดการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) ที่เชื่อมโยงกับ SO ขององค์กรดังต่อไปนี้



4.3.2 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

- (1) ดำเนินการและพัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ
- (2) พัฒนาและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้
- (3) ส่งเสริมการนำความรู้สู่นวัตกรรมที่ยั่งยืนและเกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์

4.3.3 ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ

- กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาระบบและโครงสร้างการจัดเก็บองค์ความรู้สำคัญของ กนอ.
- กลยุทธ์ที่ 1.2 ต่อยอดกลไกการเชื่อมโยงสารสนเทศ/ความรู้ทั้งภายในและภายนอก เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ยกระดับการบริการและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ
- กลยุทธ์ที่ 1.3 การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับระบบทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

- กลยุทธ์ที่ 2.1 ส่งเสริมให้ผู้บริหารแสดงบทบาทนำในการกระตุ้นให้บุคลากรมีทัศนคติและพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- กลยุทธ์ที่ 2.2 พัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร และ CoP รวมถึงสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge Risk)
- กลยุทธ์ที่ 2.3 ส่งเสริมค่านิยมกับการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการนำความรู้สู่การพัฒนาองค์กร และสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ยั่งยืน

- กลยุทธ์ที่ 3.1 ส่งเสริมการนำองค์ความรู้ และประเมินผลลัพธ์ของการนำองค์ความรู้มาพัฒนาองค์กร
- กลยุทธ์ที่ 3.2 ยกระดับกระบวนการ KM เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมของ กนอ.

หมายเหตุ: * Learning Organization คือองค์กรที่ยกระดับคุณภาพด้วยการจัดการความรู้ โดยมีองค์ประกอบ 5 ลักษณะสำคัญคือ (1) มีพลวัตการเรียนรู้ และการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันในองค์กร ควบคู่ไปกับการเรียนรู้จากภายนอกองค์กร (2) มีการจัดเก็บ และพัฒนาสู่ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ที่ทุกคนเข้าถึงได้ผ่านเทคโนโลยีที่เหมาะสม (3) นำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์/บริการ/กระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินพันธกิจและการบรรลุเป้าหมาย (4) ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วมครอบคลุมทั้งองค์กรและปฏิบัติการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปกติ (5) เกิดเป็นนวัตกรรมให้กับองค์กร เพื่อสร้างความสำเร็จให้ธุรกิจ



4.4 ข้อเสนอตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

จากผลการทบทวน SWOT จึงมีข้อเสนอ ดังนี้

Strategic Position



ผ่านยุทธศาสตร์ INSPIRE

IN = Invest in businesses

S = Smart I.E. / Service Standard

P = People Enhancement

I = IT& Innovation

R = Relation with stakeholder

E = Eco

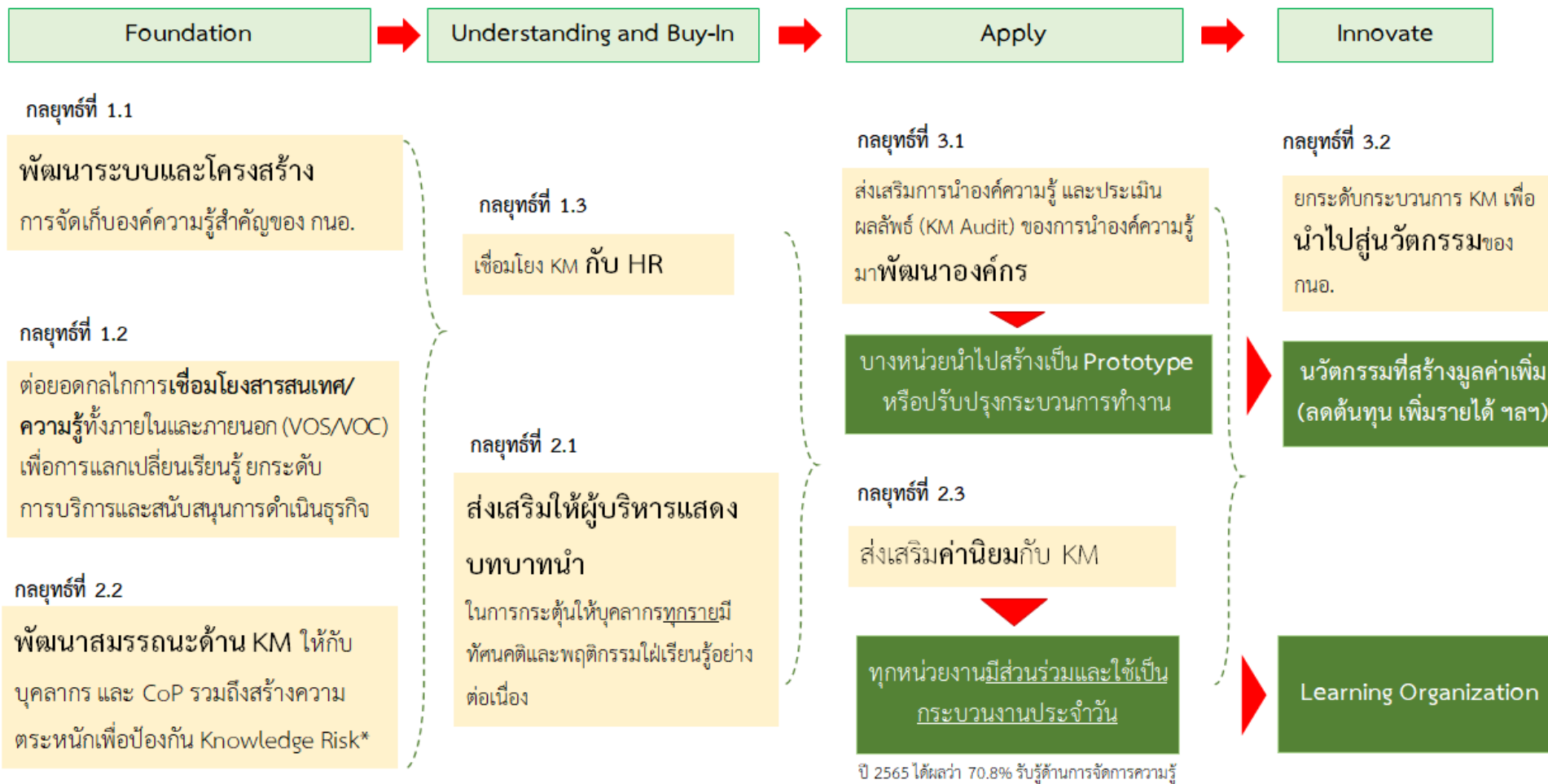
*หมายถึง การเกิดองค์ความรู้/ภูมิปัญญา (Wisdom) ที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล หรือตีพิมพ์ในวารสารสากล หรือถูกนำความรู้ไปเผยแพร่ในเวทีระดับประเทศ ระดับนานาชาติ หรือองค์กรระหว่างประเทศ (UNIDO ฯลฯ)





โดยมีเป้าหมายในภาพรวมดังนี้

เป้าหมายในภาพรวม



*เกณฑ์ใหม่ Enablers



4.5 แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย
จากวิสัยทัศน์ และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์จึงกำหนดเป้าหมายดังนี้

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์				
	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	2570
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ					
กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาระบบและโครงสร้างการ จัดเก็บองค์ความรู้สำคัญขององค์กรอย่างเป็น ระบบ	ทุกฝ่ายงาน มีองค์ความรู้สำคัญตาม Directory ที่ออกแบบไว้ และใส่ลงใน Digital KM เรียบร้อยแล้ว	ทุกฝ่ายงาน มีองค์ความรู้ สำคัญตาม Directory ที่ ออกแบบไว้สะสมเพิ่มขึ้น อย่างน้อย 1 องค์ความรู้ และใส่ลงใน Digital KM เรียบร้อยแล้ว	อย่างน้อย 5 หน่วยงานมี การนำองค์ความรู้ใน Directory ไปใช้ข้าม หน่วยงาน และใส่ ความสำเร็จลงใน Digital KMเรียบร้อยแล้ว	มีการติดตามการจัดเก็บ องค์ความรู้ใน Digital KM อย่างต่อเนื่องโดยมี ร้อยละความพึงพอใจ มากกว่า 80	มีการติดตามการจัดเก็บ องค์ความรู้ใน Digital KM อย่างต่อเนื่องโดยมี ร้อยละความพึงพอใจ มากกว่า 85
กลยุทธ์ที่ 1.2 ต่อยอดกลไกการเชื่อมโยง สารสนเทศ/ความรู้ทั้งภายในและภายนอก เพื่อ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ยุทธศาสตร์การบริการและ สนับสนุนการดำเนินธุรกิจ	1. มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้อย่างน้อย ฝ่ายละ 1 องค์ความรู้ 2. อย่างน้อย 1 องค์ ความรู้จากกิจกรรม* แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอื่น ๆ	1. มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้อย่างน้อย ฝ่ายละ 2 องค์ความรู้ 2. อย่างน้อย 1 องค์ ความรู้จากกิจกรรม* แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอื่น ๆ	1. มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้อย่างน้อย ฝ่ายละ 3 องค์ความรู้ 2. อย่างน้อย 2 องค์ ความรู้จากกิจกรรม* แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอื่น ๆ	1. มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้อย่างน้อย ฝ่ายละ 3 องค์ความรู้ 2. อย่างน้อย 2 องค์ ความรู้จากกิจกรรม* แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอื่น ๆ	1. มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้อย่างน้อย ฝ่ายละ 3 องค์ความรู้ 2. อย่างน้อย 2 องค์ ความรู้จากกิจกรรม* แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอื่น ๆ
กลยุทธ์ที่ 1.3 การเชื่อมโยงการจัดการความรู้ กับระบบทรัพยากรบุคคล	อย่างน้อย 1 กระบวนการ HR เชื่อมโยงกับการจัดการ	-	อย่างน้อย 2 กระบวนการ HR เชื่อมโยงกับการจัดการ	-	อย่างน้อย 3 กระบวนการ HR เชื่อมโยงกับการจัดการ
*หมายเหตุ: รูปแบบกิจกรรมทำได้ทั้งออนไลน์และออฟไลน์ รวมถึงหลากหลายรูปแบบ เช่น Site Visit, Focus Group					



ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์				
	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	2570
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)					
กลยุทธ์ที่ 2.1 ส่งเสริมให้ผู้บริหารแสดงบทบาทนำในการกระตุ้นให้บุคลากรมีทัศนคติและพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	อย่างน้อย 2 กิจกรรม/ปี มีการจัดการความรู้ที่ผู้บริหารระดับฝ่ายขึ้นไปมีส่วนร่วม**ตามแผนที่กำหนดไว้ โดยต้องเป็น KM initiative ที่สอดคล้องกับ Roadmap ที่ได้รับการอนุมัติ	อย่างน้อย 3 กิจกรรม/ปี มีการจัดการความรู้ที่ผู้บริหารระดับฝ่ายขึ้นไปมีส่วนร่วม**ตามแผนที่กำหนดไว้ โดยต้องเป็น KM initiative ที่สอดคล้องกับ Roadmap ที่ได้รับการอนุมัติ	อย่างน้อย 4 กิจกรรม/ปี มีการจัดการความรู้ที่ผู้บริหารระดับฝ่ายขึ้นไปมีส่วนร่วม**ตามแผนที่กำหนดไว้ โดยต้องเป็น KM initiative ที่สอดคล้องกับ Roadmap ที่ได้รับการอนุมัติ	อย่างน้อย 5 กิจกรรม/ปี มีการจัดการความรู้ที่ผู้บริหารระดับฝ่ายขึ้นไปมีส่วนร่วม**ตามแผนที่กำหนดไว้ โดยต้องเป็น KM initiative ที่สอดคล้องกับ Roadmap ที่ได้รับการอนุมัติ	อย่างน้อย 6 กิจกรรม/ปี มีการจัดการความรู้ที่ผู้บริหารระดับฝ่ายขึ้นไปมีส่วนร่วม**ตามแผนที่กำหนดไว้ โดยต้องเป็น KM initiative ที่สอดคล้องกับ Roadmap ที่ได้รับการอนุมัติ
**หมายเหตุ: ผู้บริหารมีส่วนร่วมได้หลากหลายรูปแบบ เช่น (1) แสดงแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร เช่น นำการจัดการความรู้ในหน่วยงาน เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (2) กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างทั่วถึง เช่น ชื่นชมพนักงานที่เป็นเจ้าภาพจัดการความรู้ในหน่วยงาน หรือให้รางวัลพนักงานที่จัดการความรู้ซึ่งเป็นจุดวิกฤตในการทำงาน (3) นำผลการจัดการความรู้มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการทำงานในสายงาน/หน่วยงานที่สังกัด					



ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์				
	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	2570
กลยุทธ์ที่ 2.2 พัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร และ CoP รวมถึงสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge Risk)	1. มีการกำหนดคุณสมบัติ/ Training Need สำหรับการพัฒนาความรู้ของ CoP/Facilitators 2. สามารถลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk*** อย่างน้อย 1 เรื่อง	1. มีการพัฒนาความรู้เพื่อปิด Gap ของ CoP/Facilitators ตาม Training Need ในปี 2567 2. สามารถลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk*** อย่างน้อย 3 เรื่อง (สะสม)	1. มีการพัฒนาความรู้เพื่อปิด Gap ของ CoP/Facilitators ตาม Training Need ในปี 2568 2. สามารถลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk*** อย่างน้อย 5 เรื่อง (สะสม)	1. มีการพัฒนาความรู้เพื่อปิด Gap ของ CoP/Facilitators ตาม Training Need ในปี 2569 2. สามารถลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk*** อย่างน้อย 7 เรื่อง (สะสม)	1. มีการพัฒนาความรู้เพื่อปิด Gap ของ CoP/Facilitators ตาม Training Need ในปี 2570 2. สามารถลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk*** ครบ 10 เรื่อง (สะสม)
<p>***หมายเหตุ: Knowledge risk ตามแนวทางของเกณฑ์ Enablers จะครอบคลุมใน 3 มิติ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> Knowledge risk ที่มีโอกาสที่จะเกิดได้จากการปฏิบัติงาน เช่น การขาดการวิเคราะห์ระบุจุดที่ต้องควบคุมในกระบวนการปฏิบัติงาน การขาดการถ่ายโอนความรู้ในจุดที่ต้องควบคุม การไม่ได้ใช้ความรู้ที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานตามกฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ การสูญเสีย Critical knowledge ให้กับองค์กรหรือผู้รับจ้างภายนอก (Outsource) เป็นต้น Knowledge risk ที่มีโอกาสที่จะเกิดได้จากบุคลากร/ทีมงานในองค์กร เช่น การสูญเสีย Critical knowledge จากบุคลากรที่เกษียณหรือลาออก การไม่แบ่งปันความรู้ในทีมงานหรือระหว่างสายงาน การยึดติดกับความรู้เดิมโดยไม่ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หรือต่อยอดความรู้ให้เกิดคุณค่ากับตนเองและทีมงาน/ สายงาน/องค์กร (Learn, Unlearn, Relearn) เป็นต้น Knowledge risk ที่มีโอกาสที่จะเกิดได้จากความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่สนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร เช่น ความไม่พร้อมของระบบฯ การที่ระบบฯ ถูกเข้าถึงจากบุคคลภายนอก การที่ระบบฯ ไม่สอดคล้องต่อการใช้งานของบุคลากรในแต่ละกลุ่มที่มีบริบทการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เป็นต้น 					



ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์				
	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	2570
กลยุทธ์ที่ 2.3 ส่งเสริมค่านิยมกับการจัดการความรู้	ร้อยละของบุคลากรที่สำรวจตามหลักสถิติรับรู้และเข้าใจเป้าหมายการจัดการความรู้ และนำไปใช้ปฏิบัติตามค่านิยมเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จากปี 2565	ร้อยละของบุคลากรที่สำรวจตามหลักสถิติรับรู้และเข้าใจเป้าหมายการจัดการความรู้ และนำไปใช้ปฏิบัติตามค่านิยมเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จากปี 2566	ร้อยละของบุคลากรที่สำรวจตามหลักสถิติรับรู้และเข้าใจเป้าหมายการจัดการความรู้ และนำไปใช้ปฏิบัติตามค่านิยมเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จากปี 2567	ร้อยละของบุคลากรที่สำรวจตามหลักสถิติรับรู้และเข้าใจเป้าหมายการจัดการความรู้ และนำไปใช้ปฏิบัติตามค่านิยมเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จากปี 2568	ร้อยละของบุคลากรที่สำรวจตามหลักสถิติรับรู้และเข้าใจเป้าหมายการจัดการความรู้ และนำไปใช้ปฏิบัติตามค่านิยมเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จากปี 2569
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการนำความรู้สู่นวัตกรรมที่ยั่งยืนและเกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์					
กลยุทธ์ที่ 3.1 ส่งเสริมการนำองค์ความรู้ และประเมินผลลัพธ์ของการนำองค์ความรู้มาพัฒนาองค์กร	อย่างน้อย 3 กระบวนการทำงานมีการปรับปรุงกระบวนการงาน /วิธีการทำงานหรือลดความเสี่ยงหรือลดความผิดพลาดจากผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	อย่างน้อย 5 กระบวนการทำงานมีการปรับปรุงกระบวนการงาน /วิธีการทำงานหรือลดความเสี่ยงหรือลดความผิดพลาดจากผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	อย่างน้อย 7 กระบวนการทำงานมีการปรับปรุงกระบวนการงาน /วิธีการทำงานหรือลดความเสี่ยงหรือลดความผิดพลาดจากผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	อย่างน้อย 10 กระบวนการทำงานมีการปรับปรุงกระบวนการงาน /วิธีการทำงานหรือลดความเสี่ยง หรือลดความผิดพลาดจากผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	อย่างน้อย 15 กระบวนการทำงานมีการปรับปรุงกระบวนการงาน /วิธีการทำงานหรือลดความเสี่ยง หรือลดความผิดพลาดจากผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้



ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์				
	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	2570
กลยุทธ์ที่ 3.2 ยกระดับกระบวนการ KM เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมของ กนอ.	<ol style="list-style-type: none">1. การปรับปรุงกระบวนการ KM ตาม Enabler Feedback (OFI Roadmap) สำเร็จร้อยละ 100 ตามแผน2. มีการระบอบุคคลความรู้ที่สำคัญ และแนวทางการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้	<ol style="list-style-type: none">1. การปรับปรุงกระบวนการ KM ตาม Enabler Feedback (OFI Roadmap) สำเร็จร้อยละ 100 ตามแผน2. อย่างน้อย 3 องค์ความรู้สำคัญที่มีสามารถนำมาพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในกระบวนการสร้างนวัตกรรม	<ol style="list-style-type: none">1. การปรับปรุงกระบวนการ KM ตาม Enabler Feedback (OFI Roadmap) สำเร็จร้อยละ 100 ตามแผน2. อย่างน้อย 3 องค์ความรู้สำคัญที่มีสามารถนำมาพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมแก่ผลประโยชน์ (ลดต้นทุน เพิ่มรายได้) หรือยกระดับการบริการได้	<ol style="list-style-type: none">1. การปรับปรุงกระบวนการ KM ตาม Enabler Feedback (OFI Roadmap) สำเร็จร้อยละ 100 ตามแผน2. อย่างน้อย 3 องค์ความรู้สำคัญที่มีสามารถนำมาพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมแก่ผลประโยชน์ (ลดต้นทุน เพิ่มรายได้) หรือยกระดับการบริการได้	<ol style="list-style-type: none">1. การปรับปรุงกระบวนการ KM ตาม Enabler Feedback (OFI Roadmap) สำเร็จร้อยละ 100 ตามแผน2. อย่างน้อย 3 องค์ความรู้สำคัญที่มีสามารถนำมาพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ได้



ทั้งนี้ยังคงรักษาผลลัพธ์ (Outcome) ของแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ประจำปี 2566-2570 ไว้คือ

ปี	2566	2567	2568	2569	2570
ผลลัพธ์	จำนวนองค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้ และ 1 องค์ความรู้นำไปสู่นวัตกรรม กนอ.	จำนวนองค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้ และ 1 องค์ความรู้นำไปสู่นวัตกรรม กนอ.	จำนวนองค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้ และ 1 องค์ความรู้นำไปสู่นวัตกรรม กนอ.	จำนวนองค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้ และ 1 องค์ความรู้นำไปสู่นวัตกรรม กนอ.	จำนวนองค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้ และ 1 องค์ความรู้นำไปสู่นวัตกรรม กนอ.

หมายเหตุ: มีกระบวนการวัดผลการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้วในกลยุทธ์ของ กนอ.

- (1) มีพลวัตการเรียนรู้ และการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันในองค์กร ควบคู่ไปกับความรู้จากภายนอกองค์กร (วัดผลผลิตในกลยุทธ์ 1.2 แล้ว)
- (2) มีการจัดเก็บ และพัฒนาความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ที่ทุกคนเข้าถึงได้ผ่านเทคโนโลยีที่เหมาะสม (วัดผลผลิตใน 1.1 แล้ว)
- (3) นำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์/บริการ/กระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินพันธกิจและการบรรลุเป้าหมาย (วัดผลผลิตใน 3.1 แล้ว)
- (4) ผู้บริหารและพนักงานมีวิสัยทัศน์ร่วมครอบคลุมทั้งองค์กรและปฏิบัติการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปกติ (วัดผลผลิตใน 2.1 แล้ว)
- (5) เกิดเป็นนวัตกรรมให้กับองค์กร เพื่อสร้างความสำเร็จให้ธุรกิจ (วัดผลผลิตใน 3.2 แล้ว และมาวัดผลลัพธ์ในภาพรวมด้วย)

โดยมีแผนงานและโครงการในปี 2566

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์ปี 2566	แผนงาน/โครงการ	หน่วยงาน
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ			
กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาระบบและโครงสร้างการจัดเก็บองค์ความรู้สำคัญขององค์กรอย่างเป็นระบบ	1. ทุกฝ่ายงาน มีองค์ความรู้สำคัญตาม Directory ที่ออกแบบไว้ และใส่ลงใน Digital KM เรียบร้อย	(1) แผนพัฒนา Digital KM ในรูปแบบ Intranet (บูรณาการกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล)	ฝพอ./ฝตจ.
กลยุทธ์ที่ 1.2 ต่อยอดกลไกการเชื่อมโยงสารสนเทศ/ความรู้ทั้งภายในและภายนอก เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ยกระดับการบริการและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ	1. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างน้อย ฝ่ายละ 1 องค์ความรู้ 2. อย่างน้อย 1 องค์ความรู้จากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ	(2) แผนบริหารจัดการองค์ความรู้ด้านการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (บูรณาการกับแผนแม่บทลูกค้า และแผนแม่บทผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)	ฝพอ./ฝตล./ ฝพม./ฝชส./ ฝกก.
กลยุทธ์ที่ 1.3 การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับระบบทรัพยากรบุคคล	1. อย่างน้อย 1 กระบวนการ HR เชื่อมโยงกับการจัดการความรู้	(3) แผนปรับปรุงกระบวนการ HR ที่เชื่อมกับการจัดการความรู้	ฝพอ./ฝทบ.



ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	คำเป้าหมายระดับกลยุทธ์ปี 2566	แผนงาน/โครงการ	หน่วยงาน
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)			
กลยุทธ์ที่ 2.1 ส่งเสริมให้ผู้บริหารแสดงบทบาทนำในการกระตุ้นให้บุคลากรมีทัศนคติและพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	1. อย่างน้อย 2 กิจกรรม/ปี มีการจัดการความรู้ที่ผู้บริหารระดับฝ่ายขึ้นไปมีส่วนร่วมตามแผนที่กำหนดไว้ โดยต้องเป็น KM initiative ที่สอดคล้องกับ Roadmap ที่ได้รับการอนุมัติ	(4) แผนสร้างผู้นำต้นแบบการจัดการความรู้	ฝพอ.
กลยุทธ์ที่ 2.2 พัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร และ CoP รวมถึงสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge Risk)	1. มีการกำหนดคุณสมบัติ/ Training Need สำหรับการพัฒนาความรู้ของ CoP/Facilitators 2. สามารถลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk อย่างน้อย 1 เรื่อง	(5) แผนพัฒนา CoP ตามระบบงาน (6) แผนลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk ผ่านการจัดการความรู้	ฝพอ./ฝทบ.
กลยุทธ์ที่ 2.3 ส่งเสริมค่านิยมกับการจัดการความรู้	1. ร้อยละของบุคลากรที่สำรวจตามหลักสถิติ รับรู้และเข้าใจเป้าหมายการจัดการความรู้ และนำไปใช้ปฏิบัติตามค่านิยมเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จากปี 2565	(7) แผนส่งเสริมค่านิยมกับการจัดการความรู้	ฝพอ./ฝทบ.
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการนำความรู้สู่นวัตกรรมที่ยั่งยืนและเกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์			
กลยุทธ์ที่ 3.1 ส่งเสริมการนำองค์ความรู้ และประเมินผลลัพธ์ของการนำองค์ความรู้มาพัฒนาองค์กร	1. อย่างน้อย 3 กระบวนการทำงานมีการปรับปรุงกระบวนการงาน / วิธีการทำงานหรือลดความเสี่ยง หรือลดความผิดพลาดจากผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	(8) แผนส่งเสริมการนำองค์ความรู้ และประเมินผลลัพธ์ของการนำองค์ความรู้มาพัฒนาองค์กร (แผนที่ 40 ในแผนปฏิบัติการประจำปี)	ฝพอ.
กลยุทธ์ที่ 3.2 ยกระดับกระบวนการ KM เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมของ กนอ.	1. การปรับปรุงกระบวนการ KM ตาม Enabler Feedback (OFI Roadmap) สำเร็จร้อยละ 100 ตามแผน 2. มีการระบุง่องค์ความรู้ที่สำคัญ และแนวทางการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้	(9) แผนยกระดับกระบวนการ KM เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมของ กนอ. (แผนที่ 39 ในแผนปฏิบัติการประจำปี)	ฝพอ.



1. แผนที่ 1 แผนพัฒนา Digital KM ในรูปแบบ Intranet

หลักการและเหตุผล	<p>ด้วยความก้าวหน้าของดิจิทัลสารสนเทศในปัจจุบัน ทำให้เกิดช่องทาง รูปแบบ การติดต่อสื่อสาร การเผยแพร่และการประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ที่รวดเร็วภายใต้บริบทที่เชื่อมโยงต่อเนื่องกันแบบโลกไร้พรมแดน ซึ่งในปัจจุบันข้อมูลที่กนอ. มีอยู่นั้น อาจมีชั้นความลับของข้อมูลความรู้ จึงอาจไม่ปลอดภัยอาจเป็นการเปิดให้บุคคลภายนอกเข้ามาได้ กอปรกับรูปแบบ km website ของ กนอ. นั้นอาจยังไม่เพียงพอในการตอบโจทย์ความต้องการด้านการจัดการความรู้ตามแนวทางมาตรฐาน และเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจประจำปี (Enablers) ใช้บริการข้อมูลของประชาชนที่ต้องการได้รับข้อมูล อย่างรวดเร็วและครอบคลุมในบริบทต่าง ๆ อย่างรอบด้าน ทั้งนี้ยังมีข้อมูล นอกจากนี้อีกปัจจัยสำคัญในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือการสื่อสารพูดคุยกันแบบสองทาง ระหว่างผู้ให้ความรู้ กับผู้เข้ามารับองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารจัดการ Intranet ใน กนอ. ให้มีความทันสมัย ใช้งานง่าย มีความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ และสามารถเชื่อมโยงข้อมูลจากเว็บไซต์หรือระบบงานภายนอกได้ ทั้งนี้เพื่อให้ กนอ. มีระบบฐานความรู้ที่ครบถ้วน เป็นปัจจุบันตลอดเวลาและสามารถนำข้อมูล/องค์ความรู้จากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOC/VOS) หรือแหล่งต่าง ๆ มาบูรณาการร่วมกับองค์ความรู้ของ กนอ. และนำไปสู่การพัฒนาองค์กร หรือนวัตกรรมได้อย่างรอบด้าน ครบถ้วน ทุกมิติ ณ จุดเดียว</p>
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO3 ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม
ยุทธศาสตร์	พัฒนาระบบจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS)
เป้าประสงค์ (End Goal)	ทุกฝ่ายงาน มีองค์ความรู้สำคัญตาม Directory ที่ออกแบบไว้ และใส่ลงใน Digital KM เรียบร้อย
กลยุทธ์	กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาระบบและโครงสร้างการเก็บองค์ความรู้สำคัญขององค์กรอย่างเป็นระบบ
ตัวชี้วัด (KPI)	ระดับความสำเร็จในการพัฒนา Digital KM ในรูปแบบ Intranet
สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	กองการจัดการความรู้และนวัตกรรม ฝ่ายพัฒนาองค์กร
สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)	ฝ่ายดิจิทัล (ผดจ.)
วัตถุประสงค์โครงการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อพัฒนาต่อยอด Directory ที่กำหนดไว้ในปี 2565 2. เพื่อลดความเสี่ยงด้านความปลอดภัยสารสนเทศของข้อมูลของความรู้ ผ่านการพัฒนา Digital KM ในรูปแบบ Intranet 3. เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ในระบบ Digital โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการดำเนินการปรับปรุงให้เกิด Interaction ระหว่างผู้จัดการความรู้ และผู้รับองค์ความรู้ อันจะทำให้วงจรความรู้ (Knowledge Spiral Model) เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด 4. เพื่อให้ทุกฝ่ายมีเครื่องมือในการนำองค์ความรู้สำคัญตาม Directory มาใส่ลงในฐานข้อมูลที่พนักงานสามารถเข้ามาใช้ร่วมกันได้
ผลผลิต (Output)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทุกฝ่ายงาน มีองค์ความรู้สำคัญตาม Directory ที่ออกแบบไว้ และใส่ลงใน Digital KM เรียบร้อย
ผลลัพธ์ (Outcome)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การปรับปรุงพัฒนา KM Process ตามเกณฑ์ Enablers สำเร็จร้อยละ 100 2. ได้พื้นที่ที่เหมาะสมในการรวบรวมองค์ความรู้ที่สำคัญ และนำไปใช้สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้



การวัดผลเป้าหมาย/ ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูล Baseline ปี 2565	เป้าหมายรายปี				
				2566	2567	2568	2569	2570
ตัวชี้วัดผลระหว่าง กระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	ระดับความสำเร็จ ของการพัฒนา Digital KM	ระดับ ความสำเร็จ		ทุกฝ่ายงาน มี องค์ความรู้ สำคัญตาม Directory ที่ ออกแบบไว้ และใส่ลงใน Digital KM เรียบร้อยแล้ว	ทุกฝ่ายงาน มี องค์ความรู้ สำคัญตาม Directory ที่ ออกแบบไว้ สะสมเพิ่มขึ้น อย่างน้อย 1 องค์ความรู้ และใส่ลงใน Digital KM เรียบร้อยแล้ว	อย่างน้อย 5 หน่วยงานมี การนำองค์ ความรู้ใน Directory ไป ใช้ข้าม หน่วยงาน และใส่ ความสำเร็จลง ใน Digital KMเรียบร้อยแล้ว	มีการติดตาม การจัดเก็บ องค์ความรู้ใน Digital KM อย่างต่อเนื่อง โดยมี ร้อยละความ พึงพอใจ มากกว่า 80	มีการติดตาม การจัดเก็บ องค์ความรู้ใน Digital KM อย่างต่อเนื่อง โดยมี ร้อยละความ พึงพอใจ มากกว่า 85
ตัวชี้วัดประสิทธิผล การดำเนินงาน หรือ ผลประโยชน์ที่องค์กร ได้รับจากแผนงาน / โครงการ (Lagging Indicator)	จำนวนองค์ความรู้	จำนวน		จำนวนองค์ ความรู้ที่สร้าง มูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้ และ 1 องค์ความรู้ นำไปสู่ นวัตกรรม กนอ.	จำนวนองค์ ความรู้ที่สร้าง มูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้ และ 1 องค์ความรู้ นำไปสู่ นวัตกรรม กนอ.	จำนวนองค์ ความรู้ที่สร้าง มูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้ และ 1 องค์ความรู้ นำไปสู่ นวัตกรรม กนอ.	-	-

ทรัพยากรที่ต้องการ

ด้านงบประมาณ	2566	2567	2568	2569	2570
งบลงทุน (ล้านบาท)					
งบทำการ (ล้านบาท)	5	5	5	5	5
รวม (ล้านบาท)	5	5	5	5	5

ด้านเทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี ที่ต้องการเพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนดิจิทัลขององค์กร
	ระบบ	ระบบสารสนเทศ KM ที่จัดเก็บองค์ ความรู้ และนำไปประกอบการเรียนรู้ ต่อยอดสู่นวัตกรรม	SO3 ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วย เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (โครงการ Digital HR)

ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร	จำนวน	ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมี ความเพียงพอในการทำให้บรรลุ แผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	พนักงาน	2 ราย	- ไม่เพียงพอ	- KM Process - Intranet และดิจิทัลที่เกี่ยวข้อง



ความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของแผนงานโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ระดับความเสี่ยง (ผลกระทบ x โอกาส)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
ไม่ได้รับงบประมาณในการดำเนินการ และเกิดความเสี่ยงในด้านความปลอดภัยของสารสนเทศ	มีการจัดทำแผนงาน และบูรณาการร่วมกับฝ่ายดิจิทัล เพื่อนำไปเชื่อมโยงในแผนปฏิบัติการดิจิทัลประจำปี 2566 เช่นกัน	เพียงพอ	3X1	

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	ความเสี่ยง	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม													
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
กิจกรรมที่ 1 วิเคราะห์ สํารวจ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดแนวทางการปรับปรุงพัฒนาระบบ	User Requirement	-	กจด.	←→													
กิจกรรมที่ 2 กำหนดแผนและแนวทางการดำเนินงานเพื่อพัฒนาปรับปรุงระบบ Digital KM	แผนงาน	-	กจด./ผดจ.				←→										
กิจกรรมที่ 3 กำหนดรายละเอียดของ Digital KM เช่น การแสดงผลแบบ Responsive Website, การแลกเปลี่ยนใน Intranet การแสดงผลใน Mobile Application ตามมาตรฐานเว็บไซต์ภาครัฐ (Government Website Standard) version ล่าสุด	ข้อกำหนดการพัฒนาระบบ Digital KM	-	กจด./ผดจ.					←→									
กิจกรรมที่ 4 พัฒนาระบบ Digital KM ตามรายละเอียดที่กำหนดไว้	Digital KM	-	กจด./ผดจ.						←→								
กิจกรรมที่ 5 ทดสอบระบบ และกำหนดแนวทางเชื่อมโยงกับระบบงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น portfolio management ฯลฯ	ผลการทดสอบระบบ	-	กจด./ผดจ.							←→							
กิจกรรมที่ 6 จัดฝึกอบรมตามจำนวนผู้เข้าฝึกอบรมอย่างน้อย ดังนี้ (1) หลักสูตรสำหรับผู้ดูแลระบบ (2) หลักสูตรสำหรับผู้ใช้งานทั่วไป	ผลการจัดฝึกอบรมและนำ KM ลงในระบบ	-	กจด.													←→	



กิจกรรม	ผลผลิต	ความเสี่ยง	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม												
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
(3) หลักสูตรสำหรับผู้นำเข้ องค์ความรู้ของแต่ละฝ่าย/ กอง																
กิจกรรมที่ 7 จัดทำคู่มือการใช้งาน สำหรับผู้ใช้งาน (User Manual) คู่มือการนำเข้า และปรับปรุงข้อมูลองค์ ความรู้ คู่มือการติดตั้ง ดูแล บำรุงรักษาระบบ (System Manual) และแผนการ สำรองและกู้คืน	คู่มือที่จำเป็น	-	กจต.													↔
กิจกรรมที่ 8 สื่อสารกับพนักงาน เกี่ยวกับระบบใหม่	ผลการสื่อสาร	-	กจต.													↔
กิจกรรมที่ 9 ติดตามประเมินผลและ นำเสนอผู้บริหาร	ผลการดำเนินการ ทั้งหมด	-	กจต.													↔

รายละเอียดงบประมาณระยะยาว

กิจกรรม	กิจกรรมย่อย	รายละเอียดงบประมาณ (ล้านบาท)					
		ปีงบประมาณ	2566	2567	2568	2569	2570
Digital KM	งบลงทุน						
	งบทำการ	5	5	5	5	5	5
	รวม	5	5	5	5	5	5



2. แผนที่ 2 แผนบริหารจัดการองค์ความรู้ด้านการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หลักการและเหตุผล	เนื่องด้วย กนอ. เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยควรต้องมีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน คู่ค้า คู่ความร่วมมือ ผู้ส่งมอบทั้งในและต่างประเทศ กนอ. จึงเห็นความสำคัญที่จะต้องยกระดับศักยภาพของบุคลากรของ กนอ. ให้มีความพร้อมต่อการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการพัฒนางานองค์ความรู้ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้เพิ่มขึ้น
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO3 ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม
ยุทธศาสตร์	พัฒนาระบบจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS)
เป้าประสงค์ (End Goal)	เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
กลยุทธ์	กลยุทธ์ที่ 1.2 ต่อยอดกลไกการเชื่อมโยงสารสนเทศ/ความรู้ทั้งภายในและภายนอก เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ยกระดับการบริการและสนับสนุนการค้าในธุรกิจ
ตัวชี้วัด (KPI)	1. ระดับความสำเร็จในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ 2. จำนวนความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ
สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	กองการจัดการความรู้และนวัตกรรม ฝ่ายพัฒนาองค์กร
สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)	ฝพอ./ฝตล./ฝพม./ฝชส.
วัตถุประสงค์โครงการ	1. เพื่อยกระดับศักยภาพของบุคลากรของ กนอ. ให้มีความพร้อมต่อการเป็นผู้นำในการพัฒนานวัตกรรมและทำเรืออุตสาหกรรม ผ่านการเข้าใจลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย 2. เพื่อให้บุคลากรมีองค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นในการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ผลผลิต (Output)	1. อย่างน้อย 1 องค์ความรู้จากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ
ผลลัพธ์ (Outcome)	1. การปรับปรุงพัฒนา KM Process ตามเกณฑ์ Enablers สำเร็จร้อยละ 100

การวัดผลเป้าหมาย/ ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูล Baseline ปี 2565	เป้าหมายรายปี				
				2566	2567	2568	2569	2570
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	ระดับความสำเร็จในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ	ระดับ		มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างน้อย ฝ่ายละ 1 องค์ความรู้	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างน้อย ฝ่ายละ 2 องค์ความรู้	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างน้อย ฝ่ายละ 3 องค์ความรู้	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างน้อย ฝ่ายละ 3 องค์ความรู้	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างน้อย ฝ่ายละ 3 องค์ความรู้
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน หรือ ผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน / โครงการ (Lagging Indicator)	จำนวนความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ	จำนวน	1	อย่างน้อย 1 องค์ความรู้จากกิจกรรม* แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ	อย่างน้อย 1 องค์ความรู้จากกิจกรรม* แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ	อย่างน้อย 2 องค์ความรู้จากกิจกรรม* แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ	อย่างน้อย 2 องค์ความรู้จากกิจกรรม* แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ	อย่างน้อย 2 องค์ความรู้จากกิจกรรม* แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

ทรัพยากรที่ต้องการ

ด้านงบประมาณ	2566	2567	2568	2569	2570
งบลงทุน (ล้านบาท)					
งบทำการ (ล้านบาท)	1	1	1	1	1
รวม (ล้านบาท)	1	1	1	1	1



ด้านเทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนดิจิทัลขององค์กร
	ระบบ	ระบบ Digital KM ที่จัดเก็บองค์ความรู้จากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ	SO3 ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (โครงการ Digital HR)

ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร	จำนวน	ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	พนักงาน	2 ราย	- ไม่เพียงพอ	- KM Process - VOS/VOC to KM - การบริหารสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย

ความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของแผนงานโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ระดับความเสี่ยง (ผลกระทบ x โอกาส)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
บุคลากรไม่นำองค์ความรู้ที่ได้รับไปต่อยอดกับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	มีการส่งเสริมและเน้นย้ำองค์ความรู้ที่สำคัญเพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปต่อยอดกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	เพียงพอ		

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	ความเสี่ยง	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม													
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
กิจกรรมที่ 1 ระบุ หรือกำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นด้านการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	องค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นด้านการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	-	กจต. ร่วมกับ ผลิต./ฝพม./ฝชส.	←	→												
กิจกรรมที่ 2 แสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ VOS/VOC หรือ อาจมีการจัดกิจกรรมเพื่อเก็บข้อมูลเพิ่มเติมจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ	ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ	-	กจต. ร่วมกับ ผลิต./ฝพม./ฝชส.			←	→										



กิจกรรม	ผลผลิต	ความเสี่ยง	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม															
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.				
กิจกรรม 3 สรุปลงความรู้อันสำคัญ และ จำเป็นด้านการสร้างสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ จัดเก็บในระบบที่บุคลากร กนอ. เข้าถึงเพื่อเรียนรู้ได้	ได้องค์ความรู้ที่ สำคัญ และจำเป็น ด้านการสร้าง สัมพันธ์กับผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย และมี การจัดเก็บในระบบ ที่บุคลากร กนอ. เข้าถึงเพื่อเรียนรู้ได้	-	กจต. ร่วมกับ ผลต./ฝพม./ ฝชส.																
กิจกรรมที่ 4 จัดทำคู่มือมาตรฐานการ ให้บริการ (Service Standard) ในองค์ความรู้ สำคัญ เพื่อให้พนักงาน นำไปใช้ในการปฏิบัติงาน	คู่มือมาตรฐานการ ให้บริการ (Service Standard)		กจต. ร่วมกับ ผลต./ฝพม./ ฝชส.																
กิจกรรมที่ 5 เตรียมการเพื่อถ่ายทอดองค์ ความรู้ที่สำคัญไปยังบุคลากร กลุ่มเป้าหมาย	บุคลากร กลุ่มเป้าหมาย ได้รับการ ถ่ายทอด องค์ความรู้	-	กจต.																
กิจกรรมที่ 6 ติดตามประเมินผล ความเปลี่ยนแปลง และ รายงานผู้บริหาร	การติดตามและ ประเมินผล		กจต.																

รายละเอียดงบประมาณระยะยาว

กิจกรรม	กิจกรรมย่อย	รายละเอียดงบประมาณ (ล้านบาท)						
		ปีงบประมาณ	2566	2567	2568	2569	2570	รวม
	งบลงทุน							
	งบทำการ	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
	รวม	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3

3. แผนที่ 3 แผนปรับปรุงกระบวนการ HR ที่เชื่อมกับการจัดการความรู้

หลักการและเหตุผล	<p>การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ขององค์กร ผ่านการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบใน Job Descriptions, การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของบุคลากร และ/หรือ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมถึงการยกย่องชมเชยต่อสาธารณชนให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรนั้น จะสนับสนุนให้พนักงานมีขวัญกำลังใจ และมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน</p> <p>เพื่อให้ กนอ. มีแนวทางและข้อเสนอที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร และเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารและพนักงาน จึงควรมีการศึกษา Best Practice และแนวทางของรัฐวิสาหกิจ หรือองค์กรอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารในการกำหนดเป็นนโยบาย หรือระเบียบในการบริหารงานทุนมนุษย์ต่อไป</p>
-------------------------	--



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO3 ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม
ยุทธศาสตร์	พัฒนาระบบจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS)
เป้าประสงค์ (End Goal)	อย่างน้อย 1 กระบวนการ HR เชื่อมโยงกับการจัดการความรู้
กลยุทธ์	กลยุทธ์ที่ 1.3 การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับกระบวนการทรัพยากรบุคคล
ตัวชี้วัด (KPI)	จำนวนระบบการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับกระบวนการทรัพยากรบุคคล
สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	กองการจัดการความรู้และนวัตกรรม ฝ่ายพัฒนาองค์กร
สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
วัตถุประสงค์โครงการ	1. เพื่อทบทวนกลไกในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับกระบวนการ HCM เพื่อสร้างแรงจูงใจ 2. เพื่อสร้างการยอมรับและสามารถนำข้อเสนอไปใช้ปฏิบัติได้จริง อันจะส่งเสริมขวัญกำลังใจและพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน 3. เพื่อให้เกิดแผนการปรับกระบวนการ HCM อย่างต่อเนื่องและเชื่อมโยงกับการจัดการความรู้
ผลผลิต (Output)	1. อย่างน้อย 1 กระบวนการ HR เชื่อมโยงกับการจัดการความรู้
ผลลัพธ์ (Outcome)	1. คะแนน KM ใน Enablers เพิ่มสูงขึ้น 0.2 คะแนนจากปีที่ผ่านมา 2. จำนวนองค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้

การวัดผลเป้าหมาย/ ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูล Baseline ปี 2565	เป้าหมายรายปี				
				2566	2567	2568	2569	2570
ตัวชี้วัดผลระหว่าง กระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	จำนวนระบบ HR ที่เชื่อมโยงกับ การจัดการความรู้	จำนวน	1 ระบบ	อย่างน้อย 1 กระบวนการ HR เชื่อมโยงกับ การจัดการ ความรู้		อย่างน้อย 2 กระบวนการ HR เชื่อมโยงกับ การจัดการ ความรู้ (สะสม)		อย่างน้อย 3 กระบวนการ HR เชื่อมโยงกับ การจัดการ ความรู้ (สะสม)
ตัวชี้วัดประสิทธิผล การดำเนินงาน หรือ ผลประโยชน์ที่องค์กร ได้รับจากแผนงาน / โครงการ (Lagging Indicator)	จำนวนองค์ความรู้	จำนวน	3 องค์ความรู้	จำนวนองค์ ความรู้ที่สร้าง มูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้	จำนวนองค์ ความรู้ที่สร้าง มูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้	จำนวนองค์ ความรู้ที่สร้าง มูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้	จำนวนองค์ ความรู้ที่สร้าง มูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้	จำนวนองค์ ความรู้ที่สร้าง มูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้

ทรัพยากรที่ต้องการ

ด้านงบประมาณ	2566	2567	2568	2569	2570
งบลงทุน (ล้านบาท)					
งบทำการ (ล้านบาท)	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
รวม (ล้านบาท)	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5

ด้านเทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี ที่ต้องการเพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนดิจิทัลขององค์กร
	ระบบ	ระบบ Digital KM ที่เชื่อมโยงกับ ระบบ Digital HCM	SO3 ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วย เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม



ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร	จำนวน	ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	พนักงาน	2 ราย	- ไม่เพียงพอ	- ระบบทรัพยากรบุคคล - ระบบการจัดการความรู้

ความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของแผนงานโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ระดับความเสี่ยง (ผลกระทบ x โอกาส)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
ไม่ได้บูรณาการระหว่างฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และอาจมีการสื่อสารที่ไม่เพียงพอ จึงทำให้พนักงานไม่รับรู้อย่างทั่วถึง ส่งผลให้การนำไปใช้มีความยากในการดำเนินการ	เน้นการสื่อสาร และบูรณาการการทำงานร่วมกัน	เพียงพอ		

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	ความเสี่ยง	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม													
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
กิจกรรมที่ 1 ศึกษา ทบทวน Best Practice และแนวทางของรัฐวิสาหกิจ หรือองค์กรอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ ในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้ กับระบบบริหารงานบุคคล	ผลการวิเคราะห์กลไกในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับระบบ HCM	-	กจต./ฝทบ.														
กิจกรรมที่ 2 ทบทวนข้อเสนอกลไกในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับกระบวนการ HCM เพื่อสร้างแรงจูงใจที่ผ่านมา และจัดทำข้อเสนอการปรับปรุงข้อเสนอกลไกฯ ดังกล่าว	ข้อเสนอกลไกในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับกระบวนการ HCM เพื่อสร้างแรงจูงใจ	-	กจต./ฝทบ.														
กิจกรรมที่ 3 ★ จัดสัมมนาร่วมกับ CoP และตัวแทนพนักงานเกี่ยวกับข้อเสนอข้อเสนอกลไกในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับระบบ HCM เพื่อสร้างแรงจูงใจ	บทสรุปการประชาสัมพันธ์ต่อข้อเสนอกลไกในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับระบบ HCM เพื่อสร้างแรงจูงใจ	-	กจต.														



กิจกรรม	ผลผลิต	ความเสี่ยง	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม															
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.				
กิจกรรมที่ 4 สรุปผลการประชาพิจารณ์ และเสนอคณะผู้บริหาร เพื่อให้เห็นชอบกลไกในการ เชื่อมโยงการจัดการความรู้ กับกระบวนการ HCM เพื่อ สร้างแรงจูงใจ	กลไกใน การเชื่อมโยงการ จัดการความรู้กับ กระบวนการ HCM เพื่อสร้างแรงจูงใจ	-	กจต.																
กิจกรรมที่ 5 ทดลองนำร่องกลไกตาม ข้อเสนอ และติดตามและ ประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น	รายงานสรุปผล การทดลอง	-	กจต.																
กิจกรรมที่ 6 สื่อสารแก่พนักงาน และ นำเสนอคณะผู้บริหาร	ผลการสื่อสาร และ เอกสารนำเสนอ ผู้บริหาร	-	กจต.																

รายละเอียดงบประมาณระยะยาว

กิจกรรม	กิจกรรมย่อย	รายละเอียดงบประมาณ (ล้านบาท)						รวม
		ปีงบประมาณ	2566	2567	2568	2569	2570	
แผนปรับปรุงระบบ HR ที่เชื่อมกับการจัดการ ความรู้	งบลงทุน							
	งบทำการ		0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
	รวม		0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5



4. แผนที่ 4 แผนสร้างผู้นำต้นแบบการจัดการความรู้

หลักการและเหตุผล	<p>เนื่องจาก กนอ. ให้ความสำคัญกับการแสดงบทบาทนำของผู้บริหารในการจัดการความรู้ โดยผู้บริหารสามารถมีส่วนร่วมและแสดงบทบาทได้ในหลากหลายรูปแบบ เช่น</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) แสดงแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร เช่น นำการจัดการความรู้ในหน่วยงาน เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างทั่วถึง 3) นำผลการจัดการความรู้มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการทำงานในสายงาน/หน่วยงานที่สังกัด <p>ดังนั้นการสร้างกิจกรรมที่แสดงให้เห็นบทบาทนำของผู้บริหารในการเป็นตัวอย่างที่ดีในการให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในงานจริง จะส่งเสริมให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าด้วยองค์ความรู้ และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้</p>
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO3 ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม
ยุทธศาสตร์	พัฒนาระบบจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS)
เป้าประสงค์ (End Goal)	สร้างผู้นำในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้
กลยุทธ์	กลยุทธ์ที่ 2.1 ส่งเสริมให้ผู้บริหารแสดงบทบาทนำในการกระตุ้นให้บุคลากรมีทัศนคติและพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
ตัวชี้วัด (KPI)	จำนวนกิจกรรม/ปี มีการจัดการความรู้ที่ผู้บริหารมีส่วนร่วมตามแผนที่กำหนดไว้ โดยต้องเป็น KM initiative ที่สอดคล้องกับ Roadmap ที่ได้รับการอนุมัติ
สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	กองการจัดการความรู้และนวัตกรรม ฝ่ายพัฒนาองค์กร
สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)	-
วัตถุประสงค์โครงการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อให้เกิดแผน รูปแบบ ช่องทาง และกิจกรรมในการสื่อสารความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง เป้าหมายและแนวทางการจัดการความรู้ของ กนอ. ผ่านการนำของผู้บริหาร 2. เพื่อประเมินความรับรู้และพัฒนาความเข้าใจให้กับผู้บริหาร ผ่านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมสำคัญใน KM initiative ที่สอดคล้องกับ Roadmap ที่ได้รับการอนุมัติ
ผลผลิต (Output)	<ol style="list-style-type: none"> 1. อย่างน้อย 2 กิจกรรม/ปี มีการจัดการความรู้ที่ผู้บริหารมีส่วนร่วมตามแผนที่กำหนดไว้ โดยต้องเป็น KM initiative ที่สอดคล้องกับ Roadmap ที่ได้รับการอนุมัติ 2. คะแนน KM ใน Enablers เพิ่มสูงขึ้น 0.2 คะแนนจากปีที่ผ่านมา
ผลลัพธ์ (Outcome)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การปรับปรุงพัฒนา KM Process ตามเกณฑ์ Enablers สำเร็จร้อยละ 100

การวัดผลเป้าหมาย/ ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูล Baseline ปี 2565	เป้าหมายรายปี				
				2566	2567	2568	2569	2570
ตัวชี้วัดผลระหว่าง กระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	จำนวนกิจกรรม และการมีส่วนร่วม ของผู้บริหาร	จำนวน		อย่างน้อย 2 กิจกรรม/ปี มีการจัดการ ความรู้ที่ ผู้บริหารมีส่วน ร่วมตามแผนที่ กำหนดไว้	อย่างน้อย 3 กิจกรรม/ปี มีการจัดการ ความรู้ที่ ผู้บริหารมีส่วน ร่วมตามแผนที่ กำหนดไว้	อย่างน้อย 4 กิจกรรม/ปี มีการจัดการ ความรู้ที่ ผู้บริหารมีส่วน ร่วมตามแผนที่ กำหนดไว้	อย่างน้อย 5 กิจกรรม/ปี มีการจัดการ ความรู้ที่ ผู้บริหารมีส่วน ร่วมตามแผนที่ กำหนดไว้	อย่างน้อย 6 กิจกรรม/ปี มีการจัดการ ความรู้ที่ ผู้บริหารมีส่วน ร่วมตามแผนที่ กำหนดไว้
ตัวชี้วัดประสิทธิผล การดำเนินงาน หรือ	ระดับคะแนน	ระดับ		คะแนน KM ใน Enablers	คะแนน KM ใน Enablers	คะแนน KM ใน Enablers	คะแนน KM ใน Enablers	คะแนน KM ใน Enablers



การวัดผลเป้าหมาย/ ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูล Baseline ปี 2565	เป้าหมายรายปี				
				2566	2567	2568	2569	2570
ผลประโยชน์ที่องค์กร ได้รับจากแผนงาน / โครงการ (Lagging Indicator)				เพิ่มสูงขึ้น 0.2 คะแนนจากปี ที่ผ่านมา	เพิ่มสูงขึ้น 0.2 คะแนนจากปี ที่ผ่านมา	เพิ่มสูงขึ้น 0.2 คะแนนจากปี ที่ผ่านมา	เพิ่มสูงขึ้น 0.2 คะแนนจากปี ที่ผ่านมา	เพิ่มสูงขึ้น 0.2 คะแนนจากปี ที่ผ่านมา

ทรัพยากรที่ต้องการ

ด้านงบประมาณ	2566	2567	2568	2569	2570
งบลงทุน (ล้านบาท)					
งบทำการ (ล้านบาท)	1	1	1	1	1
รวม (ล้านบาท)	1	1	1	1	1

ด้านเทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี ที่ต้องการเพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนดิจิทัลขององค์กร
	ระบบ	-	-

ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร	จำนวน	ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมี ความเพียงพอในการทำให้บรรลุ แผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	พนักงาน	2 ราย	- เพียงพอ	-

ความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของ แผนงานโครงการ	มาตรการควบคุมภายใน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของ มาตรการควบคุม ภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ระดับความเสี่ยง (ผลกระทบ x โอกาส)	แผนจัดการ ความเสี่ยงเพิ่มเติม
ภาระงานจำนวนมาก อาจส่งผล ต่อการแสดงบทบาทนำของ ผู้บริหารในการจัดการความรู้ ตาม KM initiative ที่ สอดคล้องกับ Roadmap ที่ ได้รับการอนุมัติ	มีการวางแผนล่วงหน้าช่วง ต้นปี และจัดตารางเวลาและขอ ความร่วมมืออย่างชัดเจนตลอด ทั้งปี	เพียงพอ		

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	ความเสี่ยง	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม													
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
กิจกรรมที่ 1 วางแผนการสื่อสารและ พัฒนาความเข้าใจด้านการ จัดการความรู้แก่ผู้บริหาร กนอ.	แผนการสื่อสาร และการพัฒนา ความรู้ความเข้าใจ ด้าน KM	-	กจต.	←	→												
กิจกรรมที่ 2 กำหนดบทบาท กิจกรรม ต่าง ๆ ใน KM initiative โดยให้ผู้บริหารระดับผู้ช่วย ผู้ว่าการขึ้นไปเป็นผู้ริเริ่มของ แต่ละ Initiative	ผลการกำหนดผู้นำ ใน KM initiative ที่สอดคล้องกับ Roadmap ที่ได้รับ การอนุมัติ	-	กจต.	←	→												



กิจกรรม	ผลผลิต	ความเสี่ยง	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม														
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
กิจกรรมที่ 3 ดำเนินกิจกรรมตาม KM Initiatives และติดตามผลการจัดการความรู้ และตัวอย่างในการทำงานจริง เพื่อนำมาการจัดการความรู้หรือเล่าความสำเร็จ	กิจกรรมของผู้นำ และผลการติดตามความสำเร็จ	-	กจด.															
กิจกรรมที่ 4 ติดตามและประเมินผลการรับรู้ของพนักงาน กนอ. ตามหลักสถิติผ่าน การทดสอบ/แบบประเมินออนไลน์	รายงานสรุปผลการรับรู้และเข้าใจด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรใน กนอ.	-	กจด.															
กิจกรรมที่ 5 สรุปผลการรับรู้ และข้อพึงระวังในการดำเนินการใน KM Initiative ของผู้บริหารแต่ละท่าน	ข้อเสนอแนะใน กระบวนการแสดง บทบาทหน้าของ ผู้บริหารในปีถัดไป	-	กจด.															

รายละเอียดงบประมาณระยะยาว

กิจกรรม	กิจกรรมย่อย	รายละเอียดงบประมาณ (ล้านบาท)						
		ปีงบประมาณ	2566	2567	2568	2569	2570	รวม
ส่งเสริมให้ผู้บริหาร แสดงบทบาทหน้า ในการกระตุ้นให้ บุคลากรมีทัศนคติ และพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง	งบลงทุน							
	งบทำการ	1	1	1	1	1	1	
	รวม	1	1	1	1	1	1	1

5. แผนที่ 5 แผนพัฒนา CoP ตามระบบงาน

หลักการและเหตุผล	<p>การพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Daily Operation) ทั้งกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนให้มีประสิทธิผลและต่อเนื่อง ผ่านการใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้ จำเป็นต้องมี เจ้าภาพรับผิดชอบ ที่สามารถจัดการความรู้เป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน</p> <p>กระบวนการหนึ่ง ที่หลายองค์กรชั้นนำใช้คือการสร้างกลไกสำคัญได้แก่ชุมชนผู้ปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) เพื่อให้เกิดเป็นเจ้าภาพของหน่วยงานที่คอยแสวงหาและกระตุ้นให้พนักงานในหน่วยงาน ให้กำหนดความรู้ที่สำคัญ ดำเนินการสร้างหรือแสวงหาความรู้เพื่อนำไปใช้ปรับปรุงงาน หรือสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรมวัดผลได้อย่างแท้จริง อันจะนำไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ในระยะยาว</p>
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO3 ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม
ยุทธศาสตร์	พัฒนาระบบจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS)
เป้าประสงค์ (End Goal)	สามารถปิด Gap ด้านการพัฒนาความรู้ของ CoP
กลยุทธ์	กลยุทธ์ที่ 2.2 พัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร และ CoP รวมถึงสร้างความตระหนัก เรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge Risk)
ตัวชี้วัด (KPI)	ร้อยละความสำเร็จในการปิด Gap ด้านการพัฒนาความรู้ของทีมงานจัดการความรู้ (CoP/Facilitators)



สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	กองการจัดการความรู้และนวัตกรรม ฝ่ายพัฒนาองค์กร
สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)	-
วัตถุประสงค์โครงการ	1. เพื่อกำหนดและพัฒนา CoP ตามระบบงานหลักของ กนอ. และให้ CoP กระจายความรู้และแนวปฏิบัติ รวมถึงส่งเสริมและกระตุ้นให้หน่วยงานที่สังกัดมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างหรือแสวงหาความรู้ที่สำคัญและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน 2. เพื่อให้เกิดเครื่องมือ กลไกและกระบวนการที่เป็นระบบในการปรับปรุงกระบวนการ/ลดความเสี่ยง /สร้างนวัตกรรมให้กับ กนอ.
ผลผลิต (Output)	1. มีการกำหนดคุณสมบัติ/ Training Need สำหรับการพัฒนาความรู้ของ CoP/Facilitators
ผลลัพธ์ (Outcome)	1. คะแนน KM ใน Enablers เพิ่มสูงขึ้น 0.2 คะแนนจากปีที่ผ่านมา

การวัดผล เป้าหมาย/ ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูล Baseline ปี 2565	เป้าหมายรายปี				
				2566	2567	2568	2569	2570
ตัวชี้วัดผล ระหว่าง กระบวนการ (ปริมาณ/ คุณภาพ) (Leading Indicator)	ร้อยละ ความสามารถ ปิด Gap ด้าน การพัฒนา ความรู้ของ ทีมงานจัดการ ความรู้(CoP/ Facilitators)	ร้อยละ		มีการกำหนด คุณสมบัติ/ Training Need สำหรับการพัฒนา ความรู้ของ CoP/Facilitators	มีการพัฒนาความรู้ เพื่อปิด Gapของ CoP/Facilitators ตาม Training Need ในปี 2567	มีการพัฒนาความรู้ เพื่อปิด Gapของ CoP/Facilitators ตาม Training Need ในปี 2568	มีการพัฒนาความรู้ เพื่อปิด Gapของ CoP/Facilitators ตาม Training Need ในปี 2569	มีการพัฒนาความรู้ เพื่อปิด Gapของ CoP/Facilitators ตาม Training Need ในปี 2570
ตัวชี้วัด ประสิทธิภาพการ ดำเนินงาน หรือ ผลประโยชน์ที่ องค์กรได้รับจาก แผนงาน / โครงการ (Lagging Indicator)	จำนวนองค์ ความรู้ที่สร้าง มูลค่าเพิ่ม	จำนวน		จำนวนองค์ความรู้ที่ สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้ และ 1 องค์ความรู้ นำไปสู่นวัตกรรม กนอ.	จำนวนองค์ความรู้ที่ สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้ และ 1 องค์ความรู้ นำไปสู่นวัตกรรม กนอ.	จำนวนองค์ความรู้ที่ สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้ และ 1 องค์ความรู้ นำไปสู่นวัตกรรม กนอ.	จำนวนองค์ความรู้ที่ สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้ และ 1 องค์ความรู้ นำไปสู่นวัตกรรม กนอ.	จำนวนองค์ความรู้ที่ สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้ และ 1 องค์ความรู้ นำไปสู่นวัตกรรม กนอ.

ทรัพยากรที่ต้องการ

ด้านงบประมาณ	2566	2567	2568	2569	2570
งบลงทุน (ล้านบาท)					
งบทำการ (ล้านบาท)	2	2	2	2	2
รวม (ล้านบาท)	2	2	2	2	2

ด้านเทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี ที่ต้องการเพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนดิจิทัลขององค์กร
	ระบบ	ระบบ Digital KM ที่สนับสนุนการทำงานของ CoP	SO3 ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วย เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม

ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร	จำนวน	ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมีความ เพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	พนักงาน	2 ราย	- ไม่เพียงพอ	- Thinking



ความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของแผนงานโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ระดับความเสี่ยง (ผลกระทบ x โอกาส)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
CoP ติดตามผลงาน และไม่ได้รับการพัฒนาศักยภาพที่สมบูรณ์ จึงอาจไม่มีทักษะในการจัดการความรู้ รวมถึงอาจไม่มี Digital KM สนับสนุนการทำงานอย่างทันที่	วางแผนงานล่วงหน้าตลอดทั้งปี	เพียงพอ		

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	ความเสี่ยง	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม															
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.				
กิจกรรมที่ 1 จัดประชุม CoP เพื่อสรุปบทเรียนในปีที่ผ่านมา และแนวทางการดำเนินการ และหลักสูตร/เครื่องมือที่จำเป็น	แผนงาน เครื่องมือ และหลักสูตรที่จำเป็น	-	กจด.	←		→													
กิจกรรมที่ 2 ดำเนินการพัฒนาและให้ความรู้คณะทำงานเกี่ยวกับทักษะ เครื่องมือ กระบวนการในการส่งเสริมการจัดการความรู้ เช่น AAR, ฯลฯ รวมถึงการจัดเก็บในระบบ Digital KM ซึ่งเป็นระบบใหม่ใน กนอ.	กิจกรรม การพัฒนาทักษะการจัดการความรู้	-	กจด.			←		→											
กิจกรรมที่ 3 ตัวแทน CoP ไปดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ตาม Knowledge Mapping ที่กำหนดไว้ โดยอาจมีการประชุมเป็นระยะเพื่อติดตามความก้าวหน้า	กิจกรรมการจัดการความรู้ และสรุปความรู้ มาจัดเก็บในระบบ Digital KM	-	กจด.					←										→	



กิจกรรม	ผลผลิต	ความเสี่ยง	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม																
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.					
กิจกรรมที่ 4 ติดตามและประเมิน ผลลัพธ์จากการจัดการ ความรู้ เช่น จำนวน กระบวนการและ กระบวนการที่มี การปรับปรุงประสิทธิภาพ และผลที่ได้รับ หรือ รูปแบบการทำงานใหม่ ๆ เพื่อลดความเสี่ยง หรือลด ความผิดพลาดในการ ทำงาน รวมถึง ผลลัพธ์จาก การบูรณาการการจัดการ ความรู้ในเกิดขึ้น ทั่วองค์กร เช่น การ หมุนเวียนบุคลากรแล้ว สามารถทำงานได้อย่าง ต่อเนื่อง การทำงานที่มี ข้อผิดพลาดน้อยลง เป็นต้น	รายงานสรุปผล การปรับปรุง กระบวนการและ การพัฒนาที่เกิด จากการจัดการ ความรู้ รวมถึง ผลลัพธ์จาก การบูรณาการทั่ว องค์กร	-	กจต.																	
กิจกรรมที่ 5 สรุปผลและรายงานผู้บริหาร	รายงานผลผู้บริหาร	-	กจต.																	

รายละเอียดงบประมาณระยะยาว

กิจกรรม	กิจกรรมย่อย	รายละเอียดงบประมาณ (ล้านบาท)						
		ปีงบประมาณ	2566	2567	2568	2569	2570	รวม
แผนพัฒนา CoP ตาม ระบบงาน	งบลงทุน							
	งบทำการ	2	2	2	2	2	2	
	รวม	2	2	2	2	2	2	



6. แผนที่ 6 แผนลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk ผ่านการจัดการความรู้

<p>หลักการและเหตุผล</p>	<p>Knowledge risk ตามแนวทางของเกณฑ์ Enablers จะครอบคลุมใน 3 มิติ ได้แก่</p> <p>(1) Knowledge risk ที่มีโอกาสที่จะเกิดได้จากการปฏิบัติงาน เช่น การขาดการวิเคราะห์ ระบุจุดที่ต้องควบคุมในกระบวนการปฏิบัติงาน การขาดการถ่ายโอนความรู้ในจุดที่ต้องควบคุมการไม่ได้ใช้ความรู้ที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานตามกฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ การสูญเสีย Critical knowledge ให้กับองค์กรหรือผู้รับจ้างภายนอก (Outsource) เป็นต้น</p> <p>(2) Knowledge risk ที่มีโอกาสที่จะเกิดได้จากบุคลากร/ทีมงานในองค์กร เช่น การสูญเสีย Critical knowledge จากบุคลากรที่เกษียณหรือลาออก การไม่แบ่งปันความรู้ในทีมงานหรือระหว่างสายงาน การยึดติดกับความรู้เดิมโดยไม่ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หรือต่อยอดความรู้ให้เกิดคุณค่ากับตนเองและทีมงาน/ สายงาน/องค์กร (Learn, Unlearn, Relearn) เป็นต้น</p> <p>(3) Knowledge risk ที่มีโอกาสที่จะเกิดได้จากความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่สนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร เช่น ความไม่พร้อมของระบบฯ การที่ระบบฯ ถูกเข้าถึงจากบุคคลภายนอก การที่ระบบฯ ไม่สอดคล้องต่อการใช้งานของบุคลากรในแต่ละกลุ่มที่มีบริบทการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เป็นต้น</p> <p>ทั้งนี้ จากผลการวิเคราะห์ในปัจจุบันจะพบว่า กนอ. มีความเสี่ยงในเรื่องทั้งหมดดังกล่าว จึงจำเป็นต้องรีบดำเนินการจัดการลดความเสี่ยงตามมาตรการจัดการความรู้ที่ครอบคลุมและรวดเร็ว</p>
<p>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)</p>	<p>SO3 ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม</p>
<p>ยุทธศาสตร์</p>	<p>พัฒนาระบบจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS)</p>
<p>เป้าประสงค์ (End Goal)</p>	<p>สามารถลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk ขององค์กร</p>
<p>กลยุทธ์</p>	<p>กลยุทธ์ที่ 2.2 พัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร และ CoP รวมถึงสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge Risk)</p>
<p>ตัวชี้วัด (KPI)</p>	<p>ร้อยละความสำเร็จในการลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk</p>
<p>สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)</p>	<p>กองการจัดการความรู้และนวัตกรรม ฝ่ายพัฒนาองค์กร (กจด.)</p>
<p>สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)</p>	<p>กองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (กบส.) ฝ่ายกำกับและดูแลกิจการ</p>
<p>วัตถุประสงค์โครงการ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อทบทวนกลไกในการจัดการความรู้เพื่อลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ (Knowledge Risk) 2. เพื่อสร้างความตระหนัก และให้ทุกคนรับรู้ถึง Knowledge Risk โดยร่วมกันลดความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อให้ กนอ. ขับเคลื่อนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด 3. เพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแนวทางการประเมินรัฐวิสาหกิจ (Enablers) และสอดคล้องบูรณาการกับงานความเสี่ยงของ กนอ.
<p>ผลผลิต (Output)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. สามารถลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk อย่างน้อย 1 เรื่อง
<p>ผลลัพธ์ (Outcome)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. การปรับปรุงพัฒนา KM Process ตามเกณฑ์ Enablers สำเร็จร้อยละ 100



การวัดผลเป้าหมาย/ ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูล Baseline ปี 2565	เป้าหมายรายปี				
				2566	2567	2568	2569	2570
ตัวชี้วัดผลระหว่าง กระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	ร้อยละ ความสำเร็จในการ ลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk	ร้อยละ		สามารถลด ความเสี่ยง จาก Knowledge Risk อย่าง น้อย 1 เรื่อง	สามารถลด ความเสี่ยงจาก Knowledge Risk อย่าง น้อย 3 เรื่อง (สะสม)	สามารถลด ความเสี่ยงจาก Knowledge Risk อย่าง น้อย 5 เรื่อง (สะสม)	สามารถลด ความเสี่ยงจาก Knowledge Risk อย่าง น้อย 7 เรื่อง (สะสม)	สามารถลด ความเสี่ยงจาก Knowledge Risk อย่าง น้อย 10 เรื่อง (สะสม)
ตัวชี้วัดประสิทธิผล การดำเนินงาน หรือ ผลประโยชน์ที่องค์กร ได้รับจากแผนงาน / โครงการ (Lagging Indicator)	คะแนน KM Enablers	คะแนน		คะแนน KM ใน Enablers เพิ่มสูงขึ้น 0.2 คะแนนจากปี ที่ผ่านมา	คะแนน KM ใน Enablers เพิ่มสูงขึ้น 0.2 คะแนนจากปี ที่ผ่านมา	คะแนน KM ใน Enablers เพิ่มสูงขึ้น 0.2 คะแนนจากปี ที่ผ่านมา	คะแนน KM ใน Enablers เพิ่มสูงขึ้น 0.2 คะแนนจากปี ที่ผ่านมา	คะแนน KM ใน Enablers เพิ่มสูงขึ้น 0.2 คะแนนจากปี ที่ผ่านมา

ทรัพยากรที่ต้องการ

ด้านงบประมาณ	2566	2567	2568	2569	2570
งบลงทุน (ล้านบาท)					
งบทำการ (ล้านบาท)	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
รวม (ล้านบาท)	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2

ด้านเทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี ที่ต้องการเพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนดิจิทัลขององค์กร
	ระบบ	ระบบ Digital KM ที่จัดเก็บองค์ ความรู้ และนำไปใช้ลดความเสี่ยง จาก Knowledge Risk	SO3 ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วย เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (โครงการ Digital HR)

ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร	จำนวน	ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมี ความเพียงพอในการทำให้บรรลุ แผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	พนักงาน	2 ราย	- ไม่เพียงพอ	- Risk Management - Creative Thinking

ความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของ แผนงานโครงการ	มาตรการควบคุมภายใน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของ มาตรการควบคุม ภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ระดับความเสี่ยง (ผลกระทบ x โอกาส)	แผนจัดการ ความเสี่ยงเพิ่มเติม
ความตระหนักรู้ของพนักงานใน องค์กร	สื่อสารและให้ความรู้	เพียงพอ		



รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	ความเสี่ยง	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม														
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
กิจกรรมที่ 1 บูรณาการร่วมกับกองบริหาร ความเสี่ยงและควบคุม ภายในเพื่อสรุป Knowledge Risk ทั้งหมด ในองค์กร จากแผน/ โครงการทั้งหมด	Knowledge Risk ทั้งหมดในองค์กร	-	กจด./กบส.	←		→												
กิจกรรมที่ 2 สื่อสาร Knowledge Risk และแนวทาง/มาตรการใน การลดความเสี่ยงให้ผู้บริหาร และพนักงานรับรู้	ผลการสื่อสาร	-	กจด./กบส.			←		→										
กิจกรรมที่ 3 กำกับติดตามมาตรการลด ความเสี่ยงที่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการ เพื่อสรุป ความสำเร็จและจัดเก็บองค์ ความรู้ที่เกิดขึ้น	ผลการดำเนินการ ตามมาตรการลด ความเสี่ยง /องค์ ความรู้ที่เกิดขึ้น	-	กจด./กบส.					←										→
กิจกรรมที่ 4 บันทึกองค์ความรู้ตาม มาตรการลดความเสี่ยงใน ระบบ Digital KM	การบันทึกองค์ ความรู้ในระบบ Digital KM	-	กจด./กบส.					←										→
กิจกรรมที่ 5 สรุปผล และรายงาน ผู้บริหาร	การรายงาน ผู้บริหาร	-	กจด./กบส.														←	→

รายละเอียดงบประมาณระยะยาว

กิจกรรม	กิจกรรมย่อย	รายละเอียดงบประมาณ (ล้านบาท)						
		ปีงบประมาณ	2566	2567	2568	2569	2570	รวม
แผนลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk ผ่าน การจัดการความรู้	งบลงทุน							
	งบทำการ		0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	1
	รวม		0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	1



7. แผนที่ 7 แผนส่งเสริมค่านิยมกับการจัดการความรู้

หลักการและเหตุผล	<p>เพื่อให้ กนอ. มีพฤติกรรมการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน ในลักษณะต่าง ๆ เช่น</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) การเติมข้อมูลการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จมากที่สุด (Best practices) ลงในฐานข้อมูลความรู้ขององค์กร (2) การทำแบบประเมินและตรวจสอบประสิทธิภาพและข่าวสารความรู้ที่ไม่ถูกต้องของผู้ปฏิบัติ (3) การสอน การติวเข้ม การเป็นพี่เลี้ยงให้เพื่อนร่วมงาน การอภิปราย และการพูดคุยอย่างเปิดเผยกับเพื่อนร่วมงาน (4) การเขียนรายงาน และการเตรียมรายงานการวิเคราะห์งานเขียน การจัดเตรียมบันทึกเดือนความจำส่วนตัว และรายงานให้กับเพื่อนร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน (5) การให้ข้อเสนอแนะและข้อสังเกตอย่างเปิดเผย การให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ และการให้คำตอบสำหรับปัญหาการปฏิบัติงานแก่เพื่อนร่วมงานอย่างแข็งขัน (6) การจัดทำเอกสารเกี่ยวกับความเข้าใจในประโยชน์ สถานการณ์ หรือปัญหาที่ซับซ้อน การเขียนลำดับขั้นตอนของการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน และหนังสือคู่มือการปฏิบัติงานในระหว่างที่กำลังทำงานในกระบวนการพัฒนาและปรับปรุงงาน (7) การใช้ฐานข้อมูลความรู้ที่มีอยู่ในการทำกิจกรรมหรือภารกิจต่าง ๆ <p>โดยทฤษฎีแล้ว เงื่อนไข (Pre-condition) ที่จำเป็นต้องมีคือบรรยากาศ และการส่งเสริมทัศนคติและค่านิยมแห่งการแบ่งปันความรู้ (Davenport, Long and Beer 1998 หรือ Miles, Miles, and Perrone 1998) ดังนั้น จึงควรมีรูปแบบของกิจกรรม ระบบงาน หรือคู่มือต่าง ๆ ที่ส่งเสริมและสร้างความเข้าใจในพฤติกรรม/ทัศนคตินั้น</p>
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO3 ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม
ยุทธศาสตร์	พัฒนาระบบจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS)
เป้าประสงค์ (End Goal)	พนักงาน กนอ. เกิดความตระหนักในการจัดการความรู้ และยึดถือปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยม กนอ.
กลยุทธ์	<u>กลยุทธ์ที่ 2.3 ส่งเสริมค่านิยมกับการจัดการความรู้</u>
ตัวชี้วัด (KPI)	ร้อยละของบุคลากรที่สำรวจตามหลักสถิติ รับรู้และเข้าใจเป้าหมายการจัดการความรู้ และนำไปใช้ปฏิบัติตามค่านิยม
สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	กองการจัดการความรู้และนวัตกรรม ฝ่ายพัฒนาองค์กร
สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
วัตถุประสงค์โครงการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อทบทวนกลไกในการบรรยากาศ และระบบงานที่ส่งเสริมค่านิยมในการแบ่งปันความรู้ และจัดการสร้างองค์ความรู้ 2. เพื่อพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึง และแลกเปลี่ยนระหว่างกัน จนกลายเป็นค่านิยมที่สำคัญของ กนอ. 3. เพื่อให้เกิดรูปแบบ กิจกรรม หรือช่องทางต่าง ๆ ที่ส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมที่แบ่งปันความรู้และหมั่นจัดการองค์ความรู้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง เช่น กิจกรรม KM Day, กิจกรรมประกวดองค์ความรู้ที่ได้รับความนิยม ฯลฯ เป็นต้น
ผลผลิต (Output)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ร้อยละของบุคลากรที่สำรวจตามหลักสถิติ รับรู้และเข้าใจเป้าหมายการจัดการความรู้ และนำไปใช้ปฏิบัติตามค่านิยมเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จากปี 2565
ผลลัพธ์ (Outcome)	<ol style="list-style-type: none"> 2. การปรับปรุงพัฒนา KM Process ตามเกณฑ์ Enablers สำเร็จร้อยละ 100



การวัดผลเป้าหมาย/ ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูล Baseline ปี 2565	เป้าหมายรายปี					
				2566	2567	2568	2569	2570	
ตัวชี้วัดผลระหว่าง กระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	ร้อยละของ บุคลากรที่สำรวจ ตามหลักสถิติ รับรู้ และเข้าใจ เป้าหมาย การจัดการความรู้ และนำไปใช้ปฏิบัติ ตามค่านิยม	ร้อยละ		ร้อยละของ บุคลากรที่สำรวจ ตามหลักสถิติ รับรู้และเข้าใจ เป้าหมาย การจัดการ ความรู้ และ นำไปใช้ปฏิบัติ ตามค่านิยม เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จากปี 2565	ร้อยละของ บุคลากรที่ สำรวจตาม หลักสถิติ รับรู้และ เข้าใจ เป้าหมาย การจัดการ ความรู้ และ นำไปใช้ ปฏิบัติตาม ค่านิยม เพิ่มขึ้นร้อย ละ 5 จากปี 2566	ร้อยละของ บุคลากรที่ สำรวจตาม หลักสถิติ รับรู้และ เข้าใจ เป้าหมาย การจัดการ ความรู้ และ นำไปใช้ ปฏิบัติตาม ค่านิยม เพิ่มขึ้นร้อย ละ 5 จากปี 2567	ร้อยละของ บุคลากรที่ สำรวจตาม หลักสถิติ รับรู้และ เข้าใจ เป้าหมาย การจัดการ ความรู้ และ นำไปใช้ ปฏิบัติตาม ค่านิยม เพิ่มขึ้นร้อย ละ 5 จากปี 2568	ร้อยละของ บุคลากรที่ สำรวจตาม หลักสถิติ รับรู้และ เข้าใจ เป้าหมาย การจัดการ ความรู้ และ นำไปใช้ ปฏิบัติตาม ค่านิยม เพิ่มขึ้นร้อย ละ 5 จากปี 2569	ร้อยละของ บุคลากรที่ สำรวจตาม หลักสถิติ รับรู้และ เข้าใจ เป้าหมาย การจัดการ ความรู้ และ นำไปใช้ ปฏิบัติตาม ค่านิยม เพิ่มขึ้นร้อย ละ 5 จากปี 2569
ตัวชี้วัดประสิทธิผล การดำเนินงาน หรือ ผลประโยชน์ที่องค์กร ได้รับจากแผนงาน / โครงการ (Lagging Indicator)	คะแนน KM Process ที่เพิ่มขึ้น	คะแนน		คะแนน KM ใน Enablers เพิ่ม สูงขึ้น 0.2 คะแนนจากปีที่ ผ่านมา	คะแนน KM ใน Enablers เพิ่มสูงขึ้น 0.2 คะแนน จากปีที่ผ่าน มา	คะแนน KM ใน Enablers เพิ่มสูงขึ้น 0.2 คะแนน จากปีที่ผ่าน มา	คะแนน KM ใน Enablers เพิ่มสูงขึ้น 0.2 คะแนน จากปีที่ผ่าน มา	คะแนน KM ใน Enablers เพิ่มสูงขึ้น 0.2 คะแนน จากปีที่ผ่าน มา	คะแนน KM ใน Enablers เพิ่มสูงขึ้น 0.2 คะแนน จากปีที่ผ่าน มา

ทรัพยากรที่ต้องการ

ด้านงบประมาณ	2566	2567	2568	2569	2570
งบลงทุน (ล้านบาท)					
งบทำการ (ล้านบาท)	2	2	2	2	2
รวม (ล้านบาท)	2	2	2	2	2

ด้านเทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี ที่ต้องการเพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนดิจิทัลขององค์กร
	ระบบ	ระบบ Digital KM	SO3 ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วย เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม

ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร	จำนวน	ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมี ความเพียงพอในการทำให้บรรลุ แผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	พนักงาน	2 ราย	- ไม่เพียงพอ	การส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร



ความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของแผนงานโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ระดับความเสี่ยง (ผลกระทบ x โอกาส)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
การส่งเสริมค่านิยม จำเป็นต้องเน้นการมีส่วนร่วมของผู้นำสูงสุดขององค์กร และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นหากมีภาระงานจำนวนมาก ผู้นำสูงสุดอาจไม่ให้ความสำคัญกับประเด็นนี้	วางแผนอย่างเป็นระบบ และหมั่นรายงานให้ผู้บริหารสูงสุดรับทราบถึงความจำเป็นดังกล่าว	เพียงพอ		

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	ความเสี่ยง	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม													
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
กิจกรรมที่ 1 วางแผนรูปแบบ ช่องทางและแนวทางในการส่งเสริมวัฒนธรรมของ กนอ. ร่วมกับ ผทบ. เช่น กิจกรรมพัฒนาทัศนคติการแบ่งปันความรู้ ฯลฯ เป็นต้น	รูปแบบ ช่องทาง และแนวทางในการส่งเสริมค่านิยม/วัฒนธรรมของ กนอ. ที่เชื่อมกับ KM	-	กจต./ผทบ.	←													
กิจกรรมที่ 2 จัดทำสื่อทั้งออฟไลน์และออนไลน์ในการสร้างการรับรู้และความตระหนักต่อพฤติกรรมในการแบ่งปันความรู้ และการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ	สื่อออนไลน์และออฟไลน์ด้าน KM	-	กจต./ผทบ.			←											
กิจกรรมที่ 3 ดำเนินกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และการจัดการองค์ความรู้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง เช่น กิจกรรม KM Day, กิจกรรมประกวดองค์ความรู้ที่ได้รับความนิยม ฯลฯ เป็นต้น	กิจกรรมที่ส่งเสริม KM	-	กจต.						←								
กิจกรรมที่ 4 ติดตามประเมินผล รวมถึงสรุปผลและนำเสนอผู้บริหาร	ผลการดำเนินการตามกิจกรรม KM	-	กจต.														↔

รายละเอียดงบประมาณระยะยาว

กิจกรรม	กิจกรรมย่อย	รายละเอียดงบประมาณ (ล้านบาท)						รวม
		ปีงบประมาณ	2566	2567	2568	2569	2570	
แผนส่งเสริมค่านิยมกับการจัดการความรู้	งบลงทุน							
	งบทำการ		2	2	2	2	2	10
	รวม		2	2	2	2	2	10



8. แผนที่ 8 แผนงานในการส่งเสริมการนำองค์ความรู้ และประเมินผลลัพธ์ของการนำองค์ความรู้มาพัฒนาองค์กร

<p>หลักการและเหตุผล</p>	<p>การสื่อสารและส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับใน กนอ. ตระหนักถึงความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง เป้าหมายและแนวทางการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมสามารถดำเนินได้ตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม ผ่านคู่มือ Infographic หรือช่องทางออนไลน์ ฯลฯ จะทำให้บุคลากรตระหนัก เข้าใจ และสามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติงานกับการจัดการความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ อันจะทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าด้วยองค์ความรู้ และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้</p> <p>นอกจากนี้ยังเพิ่มเติมกิจกรรมที่แสดงให้เห็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการเป็นตัวอย่างที่ดีในการให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในงานจริง รวมถึงการพัฒนา และการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Daily Operation) ทั้งกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนให้มีประสิทธิผลและต่อเนื่อง ผ่านการใช้เครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ และใช้การจัดการความรู้เป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งสำคัญมากในการก้าวไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ซึ่งหนึ่งในกลไกสำคัญคือการมีชุมชนผู้ปฏิบัติที่เป็นเจ้าภาพในหน่วยงาน ที่คอยแสวงหาและกระตุ้นให้พนักงานในหน่วยงาน กำหนดความรู้ที่สำคัญ เพื่อสร้างหรือแสวงหาความรู้ นั้น ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร อันจะทำให้เกิดการนำมาใช้ปรับปรุงงานอย่างเป็นรูปธรรมวัดผลได้อย่างแท้จริง</p>
<p>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)</p>	<p>SO3 ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม</p>
<p>ยุทธศาสตร์</p>	<p>พัฒนาระบบจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS)</p>
<p>เป้าประสงค์ (End Goal)</p>	<p>นวัตกรรมในการส่งเสริมการดำเนินงานและสร้างมูลค่าเพิ่ม</p>
<p>กลยุทธ์</p>	<p>KM1 การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (KM) เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ</p>
<p>ตัวชี้วัด (KPI)</p>	<p>ผลลัพธ์ที่เกิดจากการนำองค์ความรู้มาพัฒนากระบวนการความสำเร็จในการพัฒนาการจัดการความรู้</p>
<p>สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)</p>	<p>กองการจัดการความรู้และนวัตกรรม ฝ่ายพัฒนาองค์กร</p>
<p>สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)</p>	<p>-</p>
<p>วัตถุประสงค์โครงการ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. เพื่อพัฒนาให้ CoP เป็นกลไกหลักในการส่งเสริมและกระตุ้นให้หน่วยงานที่สังกัดมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างหรือแสวงหาความรู้ที่สำคัญและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน 2. เพื่อให้เกิดเครื่องมือและกระบวนการที่เป็นระบบในระบบดิจิทัลที่จะช่วยให้พนักงานหรือหน่วยงานนำไปใช้ปรับปรุงกระบวนการงาน /วิธีการทำงานหรือลดความเสี่ยง หรือลดความผิดพลาดในงานได้ 3. เพื่อให้เกิดแผน รูปแบบ ช่องทาง และกิจกรรมในการสื่อสาร ความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง เป้าหมายและแนวทางการจัดการความรู้ของ กนอ. 4. เพื่อให้เกิดการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้เป็นรูปธรรม
<p>ผลผลิต (Output)</p>	<p>1. อย่างน้อย 3 กระบวนการทำงานมีการปรับปรุงกระบวนการงาน /วิธีการทำงานหรือลดความเสี่ยง หรือลดความผิดพลาดจากผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้</p>
<p>ผลลัพธ์ (Outcome)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. คะแนน KM ใน Enablers เพิ่มสูงขึ้น 0.2 คะแนนจากปีที่ผ่านมา 2. จำนวนองค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้ และ 1 องค์ความรู้นำไปสู่นวัตกรรม กนอ.



การวัดผลเป้าหมาย/ ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูล Baseline ปี 2565	เป้าหมายรายปี				
				2566	2567	2568	2569	2570
ตัวชี้วัดผลระหว่าง กระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	จำนวนความรู้ (critical knowledge) ที่ สามารถเก็บ รวบรวมข้อมูล เข้าสู่ระบบ	จำนวน		ทุกฝ่ายงาน มีองค์ความรู้ สำคัญตาม Directory ที่ ออกแบบไว้ และ ใส่ลงใน Digital KM เรียบร้อย	ทุกกอง มีองค์ความรู้ สำคัญตาม Directory ที่ ออกแบบไว้ และ ใส่ลงใน Digital KM เรียบร้อย	อย่างน้อย 5 หน่วยงานมี การนำองค์ ความรู้ใน Directory ไปใช้ ข้ามหน่วยงาน และใส่ ความสำเร็จลงใน Digital KM เรียบร้อย		
ตัวชี้วัดประสิทธิผล การดำเนินงาน หรือ ผลประโยชน์ที่องค์กร ได้รับจากแผนงาน / โครงการ (Lagging Indicator)	จำนวน กระบวนการที่มี การปรับปรุงจาก องค์ความรู้			อย่างน้อย 3 กระบวนการ ทำงานมีการ ปรับปรุง กระบวนการ / วิธีการทำงาน หรือลดความ เสี่ยง หรือลด ความผิดพลาด จากผลการ แลกเปลี่ยน เรียนรู้	อย่างน้อย 5 กระบวนการ ทำงานมีการ ปรับปรุง กระบวนการ / วิธีการทำงาน หรือลดความ เสี่ยง หรือลด ความผิดพลาด จากผลการ แลกเปลี่ยน เรียนรู้	อย่างน้อย 7 กระบวนการ ทำงานมีการ ปรับปรุง กระบวนการ / วิธีการทำงาน หรือลดความ เสี่ยง หรือลด ความผิดพลาด จากผลการ แลกเปลี่ยน เรียนรู้	อย่างน้อย 10 กระบวนการ ทำงานมีการ ปรับปรุง กระบวนการ / วิธีการทำงาน หรือลดความ เสี่ยง หรือลด ความผิดพลาด จากผลการ แลกเปลี่ยน เรียนรู้	อย่างน้อย 15 กระบวนการ ทำงานมีการ ปรับปรุง กระบวนการ / วิธีการทำงาน หรือลดความ เสี่ยง หรือลด ความผิดพลาด จากผลการ แลกเปลี่ยน เรียนรู้
	ร้อยละความ ตระหนักรู้ของ บุคคล	ร้อยละ	-	ร้อยละ 70 ของบุคลากรที่ สำรวจการ รับรู้และเข้าใจ ในการจัดการ ความรู้ของ องค์กร	ร้อยละ 75 ของบุคลากรที่ สำรวจการ รับรู้และเข้าใจ ในการจัดการ ความรู้ของ องค์กร	ร้อยละ 80 ของบุคลากรที่ สำรวจการ รับรู้และเข้าใจ ในการจัดการ ความรู้ของ องค์กร	ร้อยละ 85 ของบุคลากรที่ สำรวจการ รับรู้และเข้าใจ ในการจัดการ ความรู้ของ องค์กร	ร้อยละ 90 ของบุคลากรที่ สำรวจการ รับรู้และเข้าใจ ในการจัดการ ความรู้ของ องค์กร

ทรัพยากรที่ต้องการ

ด้านงบประมาณ	2566	2567	2568	2569	2570
งบลงทุน (ล้านบาท)					
งบทำการ (ล้านบาท)	5	5	5	5	5
รวม (ล้านบาท)	5	5	5	5	5

ด้านเทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี ที่ต้องการเพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนดิจิทัลขององค์กร
	ระบบ	ระบบสารสนเทศ KM ที่จัดเก็บองค์ ความรู้	SO3 ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วย เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (โครงการ Digital HR)

ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร	จำนวน	ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมี ความเพียงพอในการทำให้บรรลุ แผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	พนักงาน	2 ราย	- ไม่เพียงพอ	- Knowledge Management - เครื่องมือในการจัดการความรู้ เช่น AAR ฯลฯ



ความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของแผนงานโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ระดับความเสี่ยง (ผลกระทบ x โอกาส)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
ขาดองค์ความรู้ในการกำหนดและการดำเนินการตามแนวทางการเรียนรู้การจัดการความรู้สู่นวัตกรรม โดยเฉพาะด้านความปลอดภัยทางเทคโนโลยีสารสนเทศ	มีการสื่อสารและให้ความรู้ให้พนักงานที่เกี่ยวข้อง	ไม่เพียงพอ	3X4	เพิ่มการวางแผนกำหนด Intranet ในองค์กร

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	ความเสี่ยง	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม													
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
กิจกรรมที่ 1 วางแผนการสื่อสารและพัฒนาความเข้าใจด้านการจัดการความรู้	แผนการสื่อสารและการพัฒนาความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการความรู้	-	กจต.	←	→												
กิจกรรมที่ 2 ★ ทบทวนคู่มือในรูปแบบ Digital Print แผ่นพับ Infographic หรือ Clip Video ที่สร้างความเข้าใจต่อความสำคัญของการจัดการความรู้ เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการนำไปใช้ประโยชน์ ฯลฯ รวมถึงสำรวจความตระหนักของพนักงาน	คู่มือการจัดการความรู้ (ปรับปรุงใหม่)	-	กจต.		←	→											
กิจกรรมที่ 3 สื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ และดำเนินกิจกรรมผู้นำให้นโยบายด้านการจัดการความรู้ และตัวอย่างในการทำงานจริง เช่น ผู้ว่าการพบพนักงาน หรือ CKO ประกาศนโยบาย หรือ Role Model ในการจัดการความรู้มาเล่าความสำเร็จ	กิจกรรมการสื่อสารโดยผู้นำของ กนอ. ในรูปแบบต่าง ๆ	-	กจต.					←	→								



กิจกรรม	ผลผลิต	ความเสี่ยง	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม													
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
กิจกรรมที่ 4 ดำเนินการพัฒนาและให้ ความรู้คณะทำงาน เกี่ยวกับทักษะ เครื่องมือ กระบวนการ ในการส่งเสริมการ จัดการความรู้ เช่น AAR, ฯลฯ	กิจกรรม การพัฒนาทักษะ การจัดการความรู้		กจด.														
กิจกรรมที่ 5 ตัวแทน CoP ไปดำเนิน กิจกรรมจัดการความรู้ ในหน่วยงาน โดยเน้น การนำความรู้ไป ประกอบในการปรับปรุง กระบวนการทำงานใน หน่วยงาน	กิจกรรมการ จัดการความรู้ และสรุปความรู้ มาจัดเก็บระบบ ดิจิทัล		กจด.														
กิจกรรมที่ 6 ดำเนินการ KM Audit ในหน่วยงาน เพื่อ ติดตามผลการปรับปรุง กระบวนการทำงานใน หน่วยงาน เช่น ลด ระยะเวลา หรือ มีคู่มือ การทำงานที่ลดความ ผิดพลาดของงานลง	บทสรุปผลการ ติดตามการ ปรับปรุง กระบวนการที่ เกิดจากการ จัดการความรู้ของ หน่วยงาน		กจด.														
กิจกรรมที่ 7 สื่อสารความสำเร็จจาก การจัดการความรู้ เช่น ให้รางวัล ฯลฯ แล้ว ติดตามและประเมินผล การรับรู้ของพนักงาน กนอ. ตามหลักสถิติผ่าน การทดสอบ/แบบ ประเมินออนไลน์	กิจกรรมการสื่อสาร และการรายงาน สรุปผลการรับรู้ และเข้าใจด้านการ จัดการความรู้ของ บุคลากรใน กนอ.	-	กจด.														
กิจกรรมที่ 8 สรุปผลการรับรู้ และ ข้อพึงระวังในการสื่อสาร และพัฒนาทักษะ พนักงานในปีถัดไป	ข้อเสนอแนะใน กระบวนการ สื่อสารปีถัดไป		กจด.														

รายละเอียดงบประมาณระยะยาว

กิจกรรม	กิจกรรมย่อย	รายละเอียดงบประมาณ (ล้านบาท)						
		ปีงบประมาณ	2566	2567	2568	2569	2570	รวม
แผนยกระดับกระบวนการ KM เพื่อนำไปสู่นวัตกรรม ของ กนอ.	งบลงทุน							
	งบทำการ		5	5	5	5	5	25
	รวม		5	5	5	5	5	25



9. แผนที่ 9 แผนยกระดับกระบวนการ KM เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมของ กนอ.

หลักการและเหตุผล	เนื่องจาก กนอ. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อรองรับการพัฒนาด้านนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กร และให้มั่นใจได้ว่า กนอ. จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ในการเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม สุขภาพ ด้วยนวัตกรรมอย่างยั่งยืน
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO3 ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม
ยุทธศาสตร์	พัฒนาระบบจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS)
เป้าประสงค์ (End Goal)	นวัตกรรมในการส่งเสริมการดำเนินงานและสร้างมูลค่าเพิ่ม
กลยุทธ์	KM1 การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (KM) เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ
ตัวชี้วัด (KPI)	ผลลัพธ์ที่เกิดจากการนำองค์ความรู้มาพัฒนาระบบความสำเร็จในการพัฒนาการจัดการความรู้
สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	กองการจัดการความรู้และนวัตกรรม ฝ่ายพัฒนาองค์กร
สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)	-
วัตถุประสงค์โครงการ	1. เพื่อทบทวนกลไกในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับระบบจัดการนวัตกรรม (IM) 2. เพื่อพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด
ผลผลิต (Output)	1. จำนวนองค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้ และ 1 องค์ความรู้นำไปสู่นวัตกรรม กนอ. 2. คะแนน KM ใน Enablers เพิ่มสูงขึ้น 0.2 คะแนนจากปีที่ผ่านมา
ผลลัพธ์ (Outcome)	1. การปรับปรุงพัฒนา KM Process ตามเกณฑ์ Enablers สำเร็จร้อยละ 100 2. ระบุองค์ความรู้ที่สำคัญ และแนวทางใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ได้ทุกองค์ความรู้ที่สำคัญ

การวัดผลเป้าหมาย/ ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูล Baseline ปี 2565	เป้าหมายรายปี				
				2566	2567	2568	2569	2570
ตัวชี้วัดผลระหว่าง กระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	ความสำเร็จใน การปรับปรุง กระบวนการ KM ตาม Enabler Feedback (OFI Roadmap)	ร้อยละ	-	100	100	100	100	100
ตัวชี้วัดประสิทธิผล การดำเนินงาน หรือ ผลประโยชน์ที่องค์กร ได้รับจากแผนงาน / โครงการ (Lagging Indicator)	ผลลัพธ์ที่เกิดจาก การนำองค์ความรู้ มาพัฒนา กระบวนการ ความสำเร็จใน การพัฒนา การจัดการความรู้	ระดับ	-	มีการระบุองค์ ความรู้ที่ สำคัญ และ แนวทางการ ใช้ประโยชน์ จากองค์ ความรู้	อย่างน้อย 3 องค์ความรู้ สำคัญที่มี สามารถนำมา พัฒนาเพื่อเพิ่ม ศักยภาพใน กระบวนการ สร้างนวัตกรรม	อย่างน้อย 3 องค์ ความรู้สำคัญที่มี สามารถนำมาพัฒนา เพื่อเพิ่มศักยภาพใน การสร้างนวัตกรรม (ลดต้นทุน เพิ่ม รายได้) หรือยกระดับ การบริการได้	อย่างน้อย 3 องค์ ความรู้สำคัญที่มี สามารถนำมา พัฒนาเพื่อเพิ่ม ศักยภาพใน การสร้าง นวัตกรรม แก่ผล ประกอบการ (ลด ต้นทุน เพิ่มรายได้) หรือยกระดับ การบริการได้	อย่างน้อย 3 องค์ความรู้ สำคัญที่มี สามารถนำมา พัฒนาเพื่อเพิ่ม ศักยภาพในการ สร้างผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ ได้

ทรัพยากรที่ต้องการ

ด้านงบประมาณ	2566	2567	2568	2569	2570
งบลงทุน (ล้านบาท)					
งบทำการ (ล้านบาท)	5	5	5	5	5
รวม (ล้านบาท)	5	5	5	5	5



ด้านเทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนดิจิทัลขององค์กร
	ระบบ	ระบบสารสนเทศ KM ที่จัดเก็บองค์ความรู้ และนำไปประกอบการเรียนรู้ ต่อยอดสู่นวัตกรรม	SO3 ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (โครงการ Digital HR)

ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร	จำนวน	ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
	พนักงาน	2 ราย	- ไม่เพียงพอ	- Design Thinking - Creative Thinking

ความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของแผนงานโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ระดับความเสี่ยง (ผลกระทบ x โอกาส)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
ขาดองค์ความรู้ในการกำหนดและการดำเนินการตามแนวทางการเรียนรู้ การจัดการความรู้สู่นวัตกรรม รวมถึงยังไม่เชื่อมโยงสู่การพัฒนาไปยัง Portfolio Management	แผนการพัฒนากิจกรรมที่มุ่งเน้นการเกิดความคิดสร้างสรรค์นำไปสู่นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร	ไม่เพียงพอ	3*4 (สูง)	เชื่อมโยงระบบ Digital KM กับระบบ Portfolio Management เพื่อให้เกิดการนำความรู้สำคัญไปสู่นวัตกรรม

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	ความเสี่ยง	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม													
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
กิจกรรมที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมให้กับบุคลากร	ผลการศึกษาระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม	-	กจด.	←		→											
กิจกรรมที่ 2 สื่อสารและเวียนแบบฟอร์มให้ทุกหน่วยงานกำหนดความรู้ โดยพิจารณาเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ แผนบริหารงาน กนอ.	การกำหนดความรู้ที่จะจัดการในปี 2565	-	กจด.				←	→									



กิจกรรม	ผลผลิต	ความเสี่ยง	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม														
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
กิจกรรมที่ 3 หน่วยงานดำเนินการ แสวงหาความรู้ ด้วย การใช้เครื่องมือการจัดการ ความรู้ต่าง ๆ เช่น การสัมภาษณ์ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ เพื่อเรียนรู้จากความ ผิดพลาด หรือวิธีปฏิบัติที่ เป็นเลิศ เป็นต้น แล้วนำมา รวบรวมและจัดความรู้ให้ เป็นระบบ รวมถึงประมวล และกลั่นกรองความรู้ ตาม กระบวนการ KM Process	องค์ความรู้ใหม่ ๆ ในแต่ละหน่วยงาน ระดับฝ่าย	-	กจต.															
กิจกรรมที่ 4 ฝ่ายพัฒนาองค์กรนำองค์ ความรู้ที่แต่ละหน่วยงานได้ จัดทำขึ้น มากัดกรอง และ จัดลงใน KM Website ที่ได้ จัดหมวดหมู่ตาม KM Directory แล้วเพื่อให้ พนักงาน สามารถเข้าถึงและ เรียนรู้องค์ความรู้ได้ง่ายและ สะดวกยิ่งขึ้น	องค์ความรู้จัดลงใน จัดลงใน KM Website ที่ได้จัด หมวดหมู่ตาม KM Directory	-	กจต.															
กิจกรรมที่ 5 จัดกิจกรรม/เวที แลกเปลี่ยน ความรู้ โดยชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP) ที่ได้รับการ พัฒนาในปี 2564 รวมถึงจัด พื้นที่ให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ ที่หลากหลาย เช่น KM Day การประกวด KM ฯลฯ เป็นต้น	เวที/พื้นที่และ กิจกรรมจัดการ ความรู้ให้พนักงาน เกิดการเรียนรู้อย่าง น้อย 2 ราย (จาก บุคลากรตัวแทนใน หน่วยงาน)	-	กจต.															
กิจกรรมที่ 6 กำหนดแนวทาง KM Audit เพื่อนำไป สูการปรับปรุงและ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และ บริการ การปรับปรุง กระบวนการทำงานที่สำคัญ การตลาด และรูปแบบ ธุรกิจใหม่ เพื่อเพิ่ม มูลค่าเพิ่มให้องค์กร	ผลการ Audit ด้าน การจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่ การปรับปรุง กระบวนการและ นวัตกรรม	-	กจต.															



กิจกรรม	ผลผลิต	ความเสี่ยง	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม														
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
กิจกรรมที่ 7 ประเมินผลการเรียนรู้ เช่น เกิดการนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา หรือปรับปรุงกระบวนการ หรือสร้างสิ่งใหม่ ๆ หรือไม่อย่างไร ฯลฯ เป็นต้น	ผลการประเมินการเรียนรู้ของพนักงาน ก.นอ.	-	กจต.															
กิจกรรมที่ 8 ★ ดำเนินการตามแนวทางการเรียนรู้และการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการ การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ การตลาด และรูปแบบธุรกิจใหม่ เพื่อเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้องค์กร	จำนวนความรู้ที่นำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการและนวัตกรรม	-	กจต.															
กิจกรรมที่ 9 ติดตามและประเมินผลเพื่อนำมาปรับปรุง/ ทบทวนทุกปีอย่างต่อเนื่อง	ผลการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้รับการพัฒนา	-	กจต.															

รายละเอียดงบประมาณระยะยาว

กิจกรรม	กิจกรรมย่อย	รายละเอียดงบประมาณ (ล้านบาท)					
		ปีงบประมาณ	2566	2567	2568	2569	2570
แผนยกระดับกระบวนการ KM เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมของ ก.นอ.	งบลงทุน						
	งบทำการ	5	5	5	5	5	25
	รวม	5	5	5	5	5	25