แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้

โดยมีเนื้อหาประกอบด้วย

แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ กนอ.
ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2567)
และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567

เสนอ

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

สารบัญ

บทที่ 1 บทนำ 3

1.1 วัตถุประสงค์ 3

1.2 ขอบเขตการดำเนินงาน 3

1.3 ขอบเขตในรายงานฉบับนี้ 5

บทที่ 2 กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 7

2.1 แนวคิดการจัดการความรู้ 7

2.2 โมเดลการจัดการความรู้ 10

2.3 แนวคิดชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) 14

2.4 ทฤษฎีของ Learning Organization ของ Michael J. Marquardt 15

บทที่ 3 ผลการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ 20

3.1 ผลการทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ของ กนอ. ที่ผ่านมา 20

3.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าภายในที่สำคัญของ กนอ. 25

3.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าภายนอกที่สำคัญของ กนอ. 35

บทที่ 4 แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ปีงบประมาณ 2566- 2570(ทบทวนปีงบประมาณ 2567) และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567 45

4.1 ผลการวิเคราะห์ KM SWOT 45

4.2 ผลการวิเคราะห์ SA และ SC 50

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ (*SA*) 50

3.4 ข้อเสนอวิสัยทัศน์ นโยบายการจัดการความรู้ 53

4.4 ข้อเสนอตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) 55

5.4 แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย 57

บทที่ 1
บทนำ

1.1 วัตถุประสงค์

1.1.1 เพื่อให้ กนอ. มีแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ปีงบประมาณ 2566 – 2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 ตามแนวทางเกณฑ์ประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ (Enablers) ซึ่งจะช่วยกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการจัดการความรู้ การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร และวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างเหมาะสม

1.1.2 เพื่อให้มีช่องทางการเผยแพร่ที่เพียงพอต่อแผนการจัดการความรู้ รวมถึงเกิดการสื่อสารอย่างทั่วถึง และมีกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนด รวมถึงเชื่อมโยงแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 กับแผนแม่บทด้านอื่น ๆ ของ กนอ. อย่างเหมาะสม

1.2 ขอบเขตการดำเนินงาน

ที่ปรึกษาต้องดำเนินการศึกษาและจัดทำรายงานภายในระยะเวลาที่กำหนดตามสัญญา โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.2.1 ทำการศึกษาและเสนอแผนการดำเนินงานขั้นต้น (Inception) ประกอบด้วยขั้นตอนกิจกรรมงาน วิธีการ แผนการดำเนินงาน หน่วยงานหลัก ผู้รับผิดชอบจัดทำแผนแม่บท ระยะเวลา ผลงานส่งมอบตั้งแต่เริ่มจนสิ้นสุดโครงการให้ครอบคลุมตามที่ระบุในวัตถุประสงค์และขอบเขตของงาน

1.2.2 รวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญของ กนอ. ด้านการจัดการความรู้ เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม จุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและระบบการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของ กนอ. โดยปัจจัยที่นำมาวิเคราะห์มีความทันการณ์และสามารถแสดงถึงการนำไปกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และข้อมูลที่นำมาใช้กำหนดแผนยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ปรากฏอยู่ในแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง

1.2.3 วิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอก โอกาสและอุปสรรค (SWOT) รวมถึงอธิบายแหล่งที่มาของข้อมูล (fact-base) เพื่อประกอบการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ โดย SWOT สามารถเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กรและหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง

1.2.4 จัดทำวิสัยทัศน์ นโยบาย การจัดการความรู้ ให้เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและยุทธศาสตร์องค์กรและแผนงานที่สำคัญตามหลักเกณฑ์การประเมินผลกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุงปี 2565) เช่น หมวดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (SP) หมวดการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (SCM) หมวดการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) หมวดการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM & IM) เป็นต้น ผ่านการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงและพนักงาน กนอ. ที่เกี่ยวข้องและสื่อสาร ประเมินการรับรู้และความเข้าใจในวิสัยทัศน์และนโยบายการจัดการความรู้ของ กนอ.

1.2.5 จัดทำกลยุทธ์และแผนงานด้านการจัดการความรู้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการความรู้ขององค์กร และมีการกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงตัวชี้วัดในการบรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน

1.2.6 เชื่อมโยงแผนระดับองค์กรที่เกี่ยวกับ Enablers เช่น แผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด แผนยุทธศาสตร์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กนอ. และแผนการจัดการความรู้และบริหารจัดการนวัตกรรมของ กนอ. เป็นต้น

1.2.7 จัดทำ (ร่าง) แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ กนอ. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 ประกอบด้วย

- ☐ วิสัยทัศน์ นโยบายและภารกิจ รวมถึงตัวชี้วัด (Output/Outcome) ภาพรวม
- ☐ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ด้านการจัดการความรู้
- ☐ ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้
- ☐ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้
- ☐ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของการจัดการความรู้และแสดงความเชื่อมโยงกลยุทธ์ของ KM Strategy Map เพื่อขับเคลื่อนเป้าประสงค์องค์กร
- ☐ ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์การจัดการความรู้
- ☐ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายแต่ละปี (ปีงบประมาณ 2567-2570)
- ☐ ผู้รับผิดชอบ
- ☐ ความเชื่อมโยงกับแผนระดับองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับ Enablers
- ☐ แนวทางการเชื่อมโยงกับระบบ HR
- ☐ การติดตามจำนวนองค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม และจำนวนความรู้ที่นำไปสู่นวัตกรรม ทั้งแนวทาง วิธีการ คำจำกัดความและหลักเกณฑ์ในการประเมิน คัดเลือก

1.2.8 ประยุกต์แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ เป็นแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการจัดการความรู้ พ.ศ. 2567 ประกอบด้วย

- ☐ กลยุทธ์ แผนงาน เป้าหมาย ตัวชี้วัด (Output/Outcome)
- ☐ กรอบเวลา และผู้รับผิดชอบเพื่อให้การขับเคลื่อนเป็นไปตามผลลัพธ์ที่กำหนดไว้
- ☐ หลักเกณฑ์และแนวทางการคัดเลือกหน่วยงานนำร่อง
- ☐ กระบวนการในการจัดสรรทรัพยากร ทั้งการเงินและไม่ใช่ตัวเงินและจัดลำดับความสำคัญ ของแผนงาน/ โครงการ เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์
- ☐ แผนงาน มาตรการควบคุมความเสี่ยงของแผนงานและเกณฑ์การคัดเลือกระดับความเสี่ยง สอดคล้องตามรูปแบบของแผนบริหารความเสี่ยงองค์กร

- ☐ แนวทางในการกำหนด/ระบุองค์ความรู้ (Knowledge Identification) และการสร้าง/แสวงหาความรู้ (Knowledge creation/acquisition) รวมถึงการกำหนดความรู้ที่สำคัญ (Critical knowledge) ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตของ กนอ. และ ความรู้ที่จำเป็นต่อความยั่งยืน และความรู้ที่ยังทันสมัยแต่อาจกำลังสูญหายจากการลาออก หรือเกษียณอายุของบุคลากรของ กนอ.
- ☐ แนวทางในการดำเนินการ KM Audit รวมถึงการวิเคราะห์และระบุจุดที่ต้องควบคุม ระมัดระวัง หรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ในการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ (Knowledge risk) ในมิติต่าง ๆ
- ☐ แนวทางการประเมิน คัดเลือกและติดตามองค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่มและองค์ความรู้ที่นำไปสู่นวัตกรรม
- ☐ แนวทางการติดตามและประเมินผลความสำเร็จ

1.2.9 จัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ปีงบประมาณ 2566 – 2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2567

1.3 ขอบเขตในรายงานฉบับนี้

รายงานฉบับนี้ ประกอบด้วย

- ☐ บทที่ 1 บทนำ แสดงวัตถุประสงค์ และขอบเขตงาน
- ☐ บทที่ 2 กรอบแนวคิดในการดำเนินการ (แผนแม่บทการจัดการความรู้)
- ☐ บทที่ 3 ผลการเก็บข้อมูล อันได้แก่
  - ผลการทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้องค์กรของ กนอ. และผลการดำเนินงานเพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ปีงบประมาณ 2566 – 2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2567
  - ผลการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญของ กนอ. เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร ที่อาจมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้
- ☐ บทที่ 4 แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ปีงบประมาณ 2566 – 2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2567) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 ประกอบด้วย
  - ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก โอกาสและอุปสรรค (SWOT)
  - ผลการวิเคราะห์ SA และ SC

- ข้อเสนอวิสัยทัศน์ นโยบาย การจัดการความรู้ ให้เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และยุทธศาสตร์องค์กรและแผนงานที่สำคัญตามหลักเกณฑ์การประเมินผลกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจ

บทที่ 2
กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดการจัดการความรู้

ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษา เล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยินได้ฟังการคิด หรือการปฏิบัติ องค์วิชาในแต่ละสาขา รูปแบบของความรู้ มี 2 ประเภท คือ

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

2. ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็น ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ ประสบการณ์ แนวความคิด บางครั้งจึงเรียกว่า “ความรู้แบบนามธรรมในชีวิตจริง”

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

1. การกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas)

ก่อนที่การดำเนินการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) จะต้องมีการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas) และเป้าหมาย KM (Desired State) โดยขอบเขตการจัดการความรู้ (KM) เป็นประเด็นกว้าง ๆ ของความรู้ที่จำเป็นและสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งต้องการจะนำมากำหนดเป้าหมาย 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

☐ มีโอกาสทำได้สำเร็จสูง (โดยพิจารณาจากความพร้อมด้านคน งบประมาณ เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร 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 เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการบ่งชี้ความรู้ว่าองค์กรจะต้องแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่ใดบ้าง ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถสร้างได้เองก็จะต้องวางแผนการสร้างความรู้และจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี โดยเครื่องมือหรือวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสม เช่น การจัดเก็บวิธีปฏิบัติในรูปของเอกสาร (Practice Inventory) หรือ กำหนดแนวทางการจัดชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices: CoPs) ฯลฯ เป็นต้น ถ้าเป็นความรู้ที่ต้องแสวงหาจากภายนอก ก็มีการวางแผนการแสวงหาความรู้ และกำหนดเครื่องมือ/วิธีการได้มาซึ่งความรู้นั้นให้ชัดเจน เช่น การศึกษาดูงานวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice Exchange) การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ ฯลฯ เป็นต้น หรืออาจสรุปว่าเป็นขั้นตอนการดำเนินงานที่ระบุว่า **“ความรู้อยู่ที่ใคร อยู่ในรูปแบบอะไร จะเอามาเก็บรวมกันได้อย่างไร”**

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

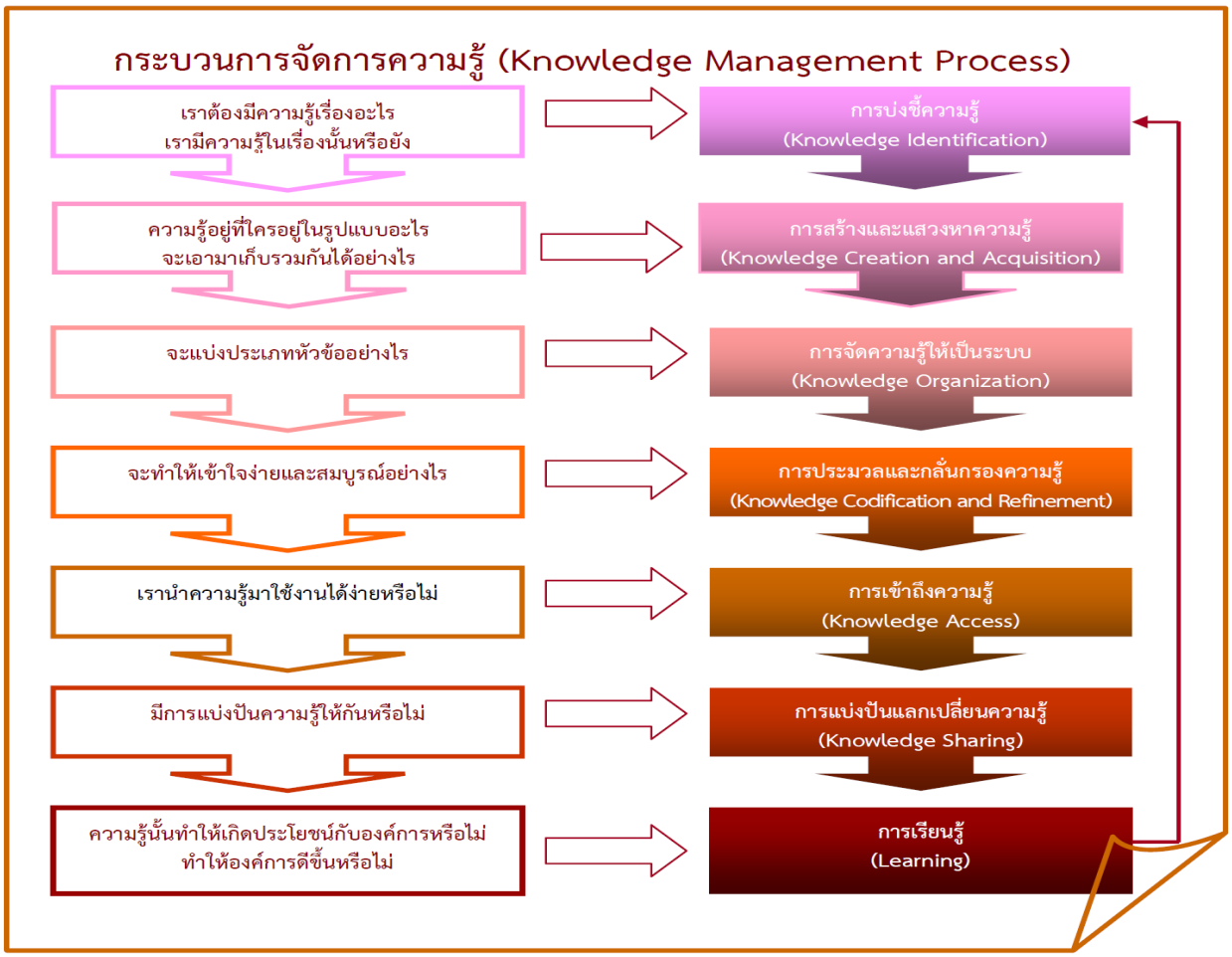
5. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกันปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ หลังจากแบ่งประเภท/หัวข้อ หรือโครงสร้างความรู้ที่เราต้องใช้งาน ให้สะดวกต่อผู้ใช้งานแล้ว เพื่อให้ความรู้ที่พร้อมใช้งานนี้มีความถูกต้อง ต้องมีการกำหนดกระบวนการกลั่นกรองค์ความรู้ ซึ่งอาจดำเนินการโดยจัดผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ มาตรวจสอบวิเคราะห์ว่าความรู้ที่มีอยู่มีความถูกต้อง ทันสมัยหรือไม่ ก่อนที่จะนำไปเผยแพร่ให้ใช้ความรู้นั้น เป็นการ “จะทำให้เข้าใจง่าย และสมบูรณ์อย่างไร”

6. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board ป้ายประชาสัมพันธ์ เป็นต้น เป็นการพิจารณาช่องทางที่พนักงานทุกรายจะสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ซึ่งควรมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมาย หรือบุคลากรเข้าถึงความรู้ดังกล่าวได้ง่ายด้วยตนเอง **“เรานำความรู้นั้น มาใช้งานได้ง่ายหรือไม่**

7. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว การจัดกิจกรรม 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 เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นการตอบคำตอบว่า **“มีการแบ่งปันให้ความรู้กันหรือไม่”**

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

โดยกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) แสดงเป็นแผนภาพได้ ดังนี้



2.2 โมเดลการจัดการความรู้

คณะที่ปรึกษาเสนอให้นำ “โมเดลปลา” ซึ่งเป็นโมเดลอย่างง่ายที่เปรียบการจัดการความรู้เหมือนกับปลาหนึ่งตัวที่มี 3 ส่วน คือ

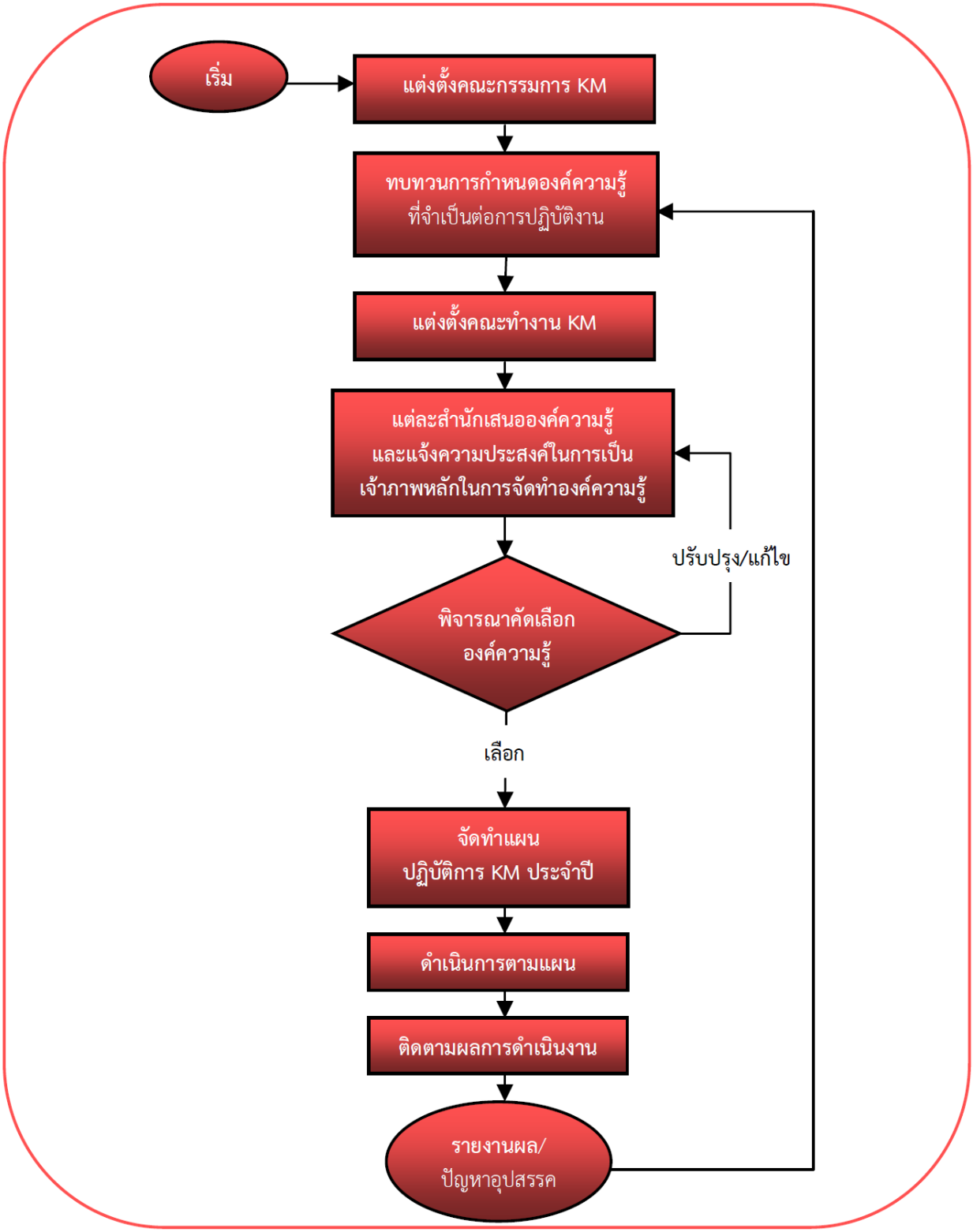
1. ส่วน “หัวปลา” (Knowledge Vision- KV) คือ วิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ เป็นการกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ว่าดำเนินการไปเพื่อวัตถุประสงค์อะไร เช่น เพื่อพัฒนาสมรรถนะของพนักงานสู่ความเป็นเลิศ เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการสินค้า OTOP ระดับ 5 ดาว เป็นต้น ซึ่งการกำหนดวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ในแต่ละประเด็น เปรียบเสมือนหัวปลาที่บอกทิศทางในการว่ายว่าจะเคลื่อนที่ไปทางใด โดยเป้าหมายสำคัญที่กำหนดขึ้นต้องสอดคล้อง และสนับสนุนกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร

2. ส่วน “ตัวปลา” (Knowledge Sharing-KS) คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจ 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 ที่ทำหน้าที่เสมือนเป็นพื้นที่ให้คนสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้ง่ายขึ้น รวมถึงต้องมีการตรวจสอบ ปรับปรุงให้ความรู้ที่ถูกจัดเก็บในคลังความรู้มีความถูกต้อง ทันสมัยอยู่เสมอ พร้อมกันนี้ควรมีการระบุถึงแหล่งข้อมูล ซึ่งได้แก่ ผู้ให้ข้อมูล และข้อมูลสำหรับการติดต่อ เป็นต้น

การจัดการความรู้ตาม “โมเดลปลา” เริ่มต้นด้วยการกำหนดส่วนหัวของปลา นั่นคือ วิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ที่สอดคล้อง สนับสนุน หรือไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยต้องมีผู้บริหารมาทำหน้าที่เป็นตาของปลา เพื่อกำกับเป้าหมาย และทิศทางของการว่ายสำหรับหัวปลาเพื่อให้ว่ายไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร เรียกผู้บริหารนี้ว่า CKO (Chief Knowledge Officer) หรือ “คุณเอื้อ” ซึ่งนอกจากการกำกับทิศทางการว่ายแล้ว ยังช่วยทำหน้าที่ในการเอื้อให้เกิดความสะดวกในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณ การยกย่องการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จที่สำคัญ การเป็นแบบอย่างที่ดีและมีส่วนร่วมกับการจัดการความรู้ที่ดำเนินการอยู่ โดยมีทีมการจัดการความรู้เรียกว่า “คุณอำนวย” ทำหน้าที่สอดประสานระหว่าง “คุณเอื้อ” กับ ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเรียกว่า “คุณกิจ”“คุณอำนวย" หรือทีมงานการจัดการความรู้จะเป็นกลุ่มที่ทำหน้าที่อำนวยทุก ๆ อย่างสำหรับการจัดการความรู้ไม่ว่าจะเป็นการเชื่อมโยงระหว่าง “คุณกิจ” กับ “คุณเอื้อ” และ “คุณกิจ” กับ โครงการการจัดการความรู้โครงการต่าง ๆ ทั้งที่อยู่ภายในและภายนอกองค์กรเข้าหากัน สร้างกระบวนการหรือบรรยากาศเพื่อให้ “คุณกิจ” ได้เล่าประสบการณ์ความประทับใจในความสำเร็จของงานที่ได้ปฏิบัติและกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน พร้อมกันนั้นก็รวบรวมองค์ความรู้ประสบการณ์และแนวทางปฏิบัติที่ดีเก็บไว้ในฐานความรู้ (หางปลา) จัดการ จัดระบบ ทั้งนี้ต้องกำหนดให้มี “คุณลิขิต” ทำหน้าที่จดบันทึกข้อมูล รายละเอียดต่าง ๆ และประเด็นสำคัญ ๆ ที่ได้จากการเล่า/ถ่ายทอดประสบการณ์

จากกระบวนการดังกล่าว จึงทำให้แผนงานดำเนินการดังต่อไปนี้



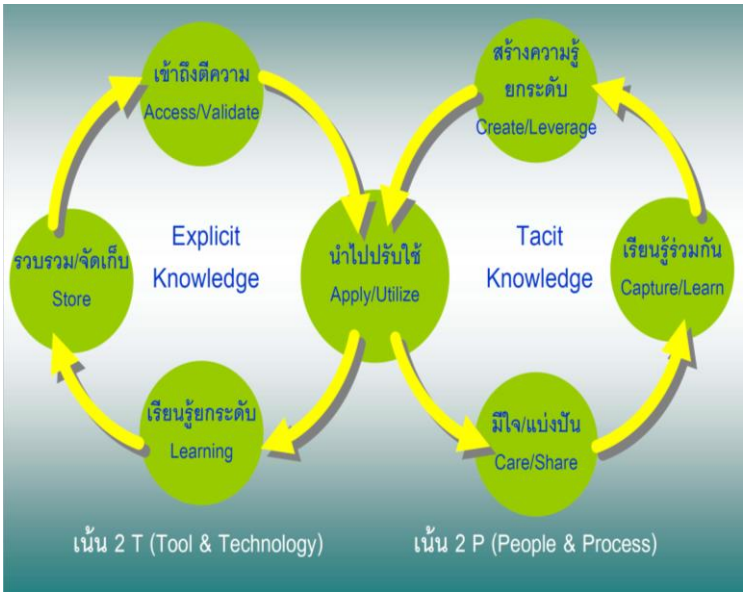
การพัฒนาองค์กรไปสู่นวัตกรรม (Innovation) สามารถสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กรได้จาก 3 ช่องทาง ที่สำคัญ ดังนี้

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 เพื่อทำให้การทำงาน/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 โดยไม่ได้จำกัดแค่หน่วยงานวิจัยหรือพัฒนา 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 หรือพบปะกันแบบเสมือนผ่านทางเครือข่ายอินทราเน็ตหรืออินเทอร์เน็ต ซึ่งจะเป็นการทำให้เกิดการทำงานที่มีการประสานร่วมมือกัน ปรึกษาหารือกัน มีลักษณะเป็นการทำงานแบบเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายที่มีการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน

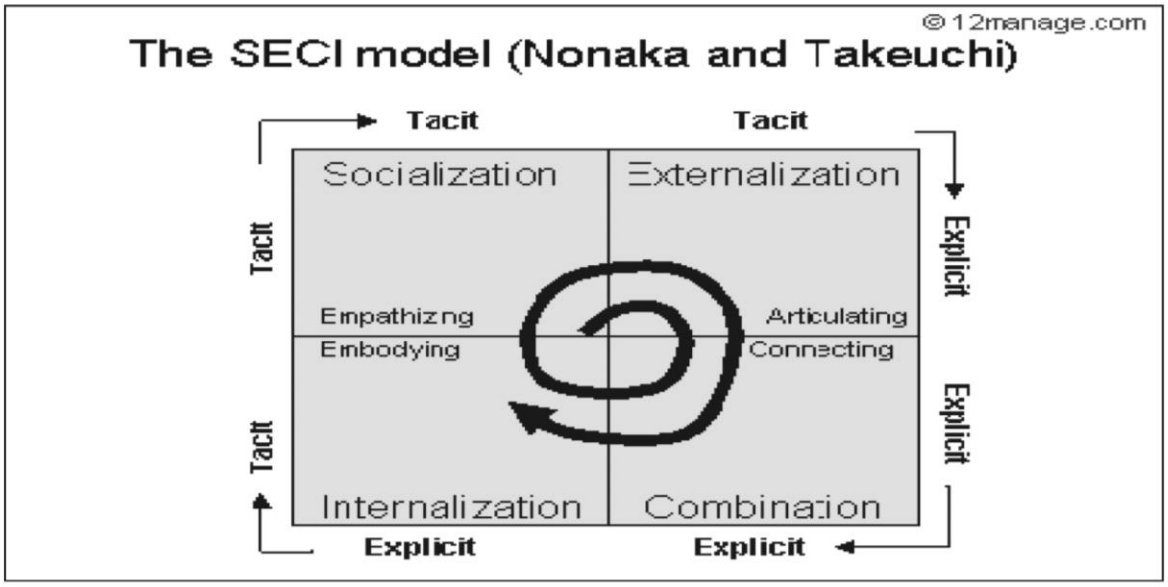
หากองค์กรสามารถเชื่อมโยงชุมชนนักปฏิบัติหลาย ๆ ชุมชนเข้าด้วยกัน ก็จะเป็นเครือข่ายการทำงานที่มีการปฏิบัติงานร่วมกันจากหลาย ๆ งาน ทำให้บุคลากรไม่เพียงแต่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น แต่จะมีความรู้ ความสามารถที่หลากหลายมากขึ้น เมื่อได้มีการแบ่งปันความรู้ร่วมกันผ่านชุมชนนักปฏิบัติ (Community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

- มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน
- มีเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นร่วมกันที่จะพัฒนาวิธีการทำงานได้ดีขึ้น
- มีความเชื่อวิธีปฏิบัติคล้ายกัน ใช้เครื่องมือและภาษาเดียวกัน
- มีบทบาทในการสร้างและใช้ความรู้ และยึดถือคุณค่าเดียวกัน
- มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน อาจจะพบกันด้วยตัวจริง
- มีช่องทางเพื่อการไหลเวียนของความรู้ หรือผ่านเทคโนโลยี
- มีความร่วมมือ ช่วยเหลือ ให้ความรู้ความเข้าใจไปถึงผู้ที่ต้องการใช้ได้ง่าย
- มีปฏิสัมพันธ์ต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาและเรียนรู้จากสมาชิกด้วยกันเอง
- มีวิธีการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน ทำให้มีความรู้ที่ลึกซึ้งเพิ่มพูนขึ้นอย่างต่อเนื่อง

<u>แนวคิด Community of Practice: CoP</u>

- Cop เป็นกลไกของการไขว่คว้าหาความรู้เข้าหาตัว มากกว่าการรวบรวมความรู้ เพื่อส่งมอบให้ผู้อื่น
- Cop เป็นเรื่องของการเรียนรู้ เพื่อเป็นคนทางานที่เก่งขึ้น มิใช่แค่เรียนรู้ว่าจะทำงานอย่างไร หรือเรียนรู้แต่เรื่องที่เป็นนามธรรม
- การเป็นสมาชิกของ CoP คือ มีส่วนร่วมในชุมชนนั้นอย่างมีความหมาย
- CoP ควรเชื่อมโยงกับเป้าหมายหลักขององค์กร

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



จากรูปสามารถอธิบายได้ว่า ความรู้ที่มีต่าง ๆ สามารถถ่ายทอดแก่หน่วยงานหรือผู้อื่นได้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม ซึ่งความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) นี้จะกลายเป็นความรู้ที่ชัดแจ้งผ่านกระบวนการถ่ายโอนความรู้ โดยความรู้ที่ชัดแจ้งจะสามารถโอนไปยังความรู้ที่ชัดแจ้งในคนอื่น ๆ ผ่านกระบวนการของการรวมกันนั่นเอง

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

- S = Socialization คือ การสร้างความรู้ด้วยการแบ่งปันประสบการณ์โดยการพบปะสมาคม และพูดคุยกับผู้อื่น ซึ่งจะเป็นการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลไปให้ผู้อื่น
- E = Externalization คือ การนำความรู้ในตัวบุคคลที่ได้นำมาพูดคุยกันถ่ายทอดออกมาให้เป็นสิ่งที่จับต้องได้หรือเป็นลายลักษณ์อักษร
- C = Combination คือ การผสมผสานความรู้ที่ชัดแจ้งมารวมกัน และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถนำความรู้นั้นไปใช้ในทางปฏิบัติได้
- I = Internalization คือ การนำความรู้ที่ได้มาใหม่ ไปใช้ปฏิบัติหรือลงมือทำจริง ๆ โดยการฝึกคิดฝึกแก้ปัญหาจนกลายเป็นความรู้และปรับปรุงตนเอง

ทั้งนี้ หลาย ๆ องค์กรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะในยุคที่เทคโนโลยีและประสบการณ์ในงานเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก

2.4 ทฤษฎีของ Learning Organization ของ Michael J. Marquardt

ทฤษฎี Building the Learning Organization ของ Marquardt สามารถสรุปเป็น 5 ปัจจัยสำคัญดังนี้

1. องค์กร (Organization)

ระบบขององค์กรต้องมีการวางรากฐานไว้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ (Strategy) รวมถึงการกำหนดโครงสร้างองค์กร (Structure) ที่เป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการทำหน้าที่ในทุกภาคส่วนอย่างเหมาะสม และที่สำคัญคือวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) ซึ่งเป็นความเชื่อหรือค่านิยมของคนในองค์กรที่ต้องเอื้อต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น ค่านิยมการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การมอบอำนาจ กระจายอำนาจ เป็นต้น

2. คนในองค์กร (People)

องค์กรหนึ่ง ๆ ต่างมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายทั้งภายในองค์กรเอง เช่น ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและมีทักษะทางด้านการบริหาร เช่น การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และที่สำคัญต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานระดับปฏิบัติต้องมีนิสัยใฝ่รู้ และพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ลูกค้าที่ใช้บริการก็ต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านของความต้องการแก่องค์กร เช่นเดียวกับพันธมิตรทางธุรกิจที่ต้องให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างจริงใจ และรวมทั้งชุมชนที่ต้องให้การสนับสนุนการพัฒนาองค์กรที่ตั้งอยู่ในบริเวณชุมชน ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่าง ๆ ก็มีส่วนในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น

3. เทคโนโลยี (Technology)

การมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น โดยประเภทของเทคโนโลยีที่ช่วยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 2 ประเภทคือ เทคโนโลยีสำหรับการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge management) คือ การใช้เพื่อการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ประเภทที่สองคือเทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ (Enhance learning) คือ การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการสร้างการเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างสะดวกมากขึ้น เช่น Computer-based training E-Learning Web-based learning เป็นต้น

4. ความรู้ (Knowledge)

ความรู้ที่มีในองค์กรจำเป็นอย่างยิ่งต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยกระบวนการให้การจัดการความรู้ (Knowledge management) มีกระบวนการเริ่มตั้งแต่การระบุความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร การเสาะแสวงหาหรือสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน

ซึ่งแนวคิดนี้เองคงเป็นการสร้างความกระจ่างถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) กับการจัดการความรู้ (Knowledge management) เพราะว่าในแนวคิดของ Michael J. Marquardt ถือว่าการจัดการความรู้เป็นระบบย่อยระบบหนึ่งที่มีความสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นนั่นเอง

5. การเรียนรู้ (Learning)

การเรียนรู้ถือเป็นระบบหลักที่เป็นแกนสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถจำแนกการเรียนรู้ได้ 3 ระดับคือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งในแต่ละระดับของการเรียนรู้นั้นต้องเริ่มที่ทักษะของตัวบุคลากรแต่ละคนซึ่งต้องมี 5 ประการ เพื่อสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) การมีตัวแบบทางความคิด (Mental Model) ความเชี่ยวชาญรอบรู้ (Personal Mastery) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed learning) และการสนทนาสื่อสารกัน (Dialogue) โดยวิธีในการเรียนรู้ที่มีความสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ในบริบทขององค์กรแห่งการเรียนรู้มี 3 ประเภทคือ

5.1 การเรียนรู้เพื่อการปรับตัว (Adaptive learning) คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตเพื่อการปรับปรุงในอนาคต

5.2 การเรียนรู้โดยการกระทำ (Action learning) คือ การเรียนรู้ที่นำเอาสถานการณ์หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นฐานของการเรียนรู้

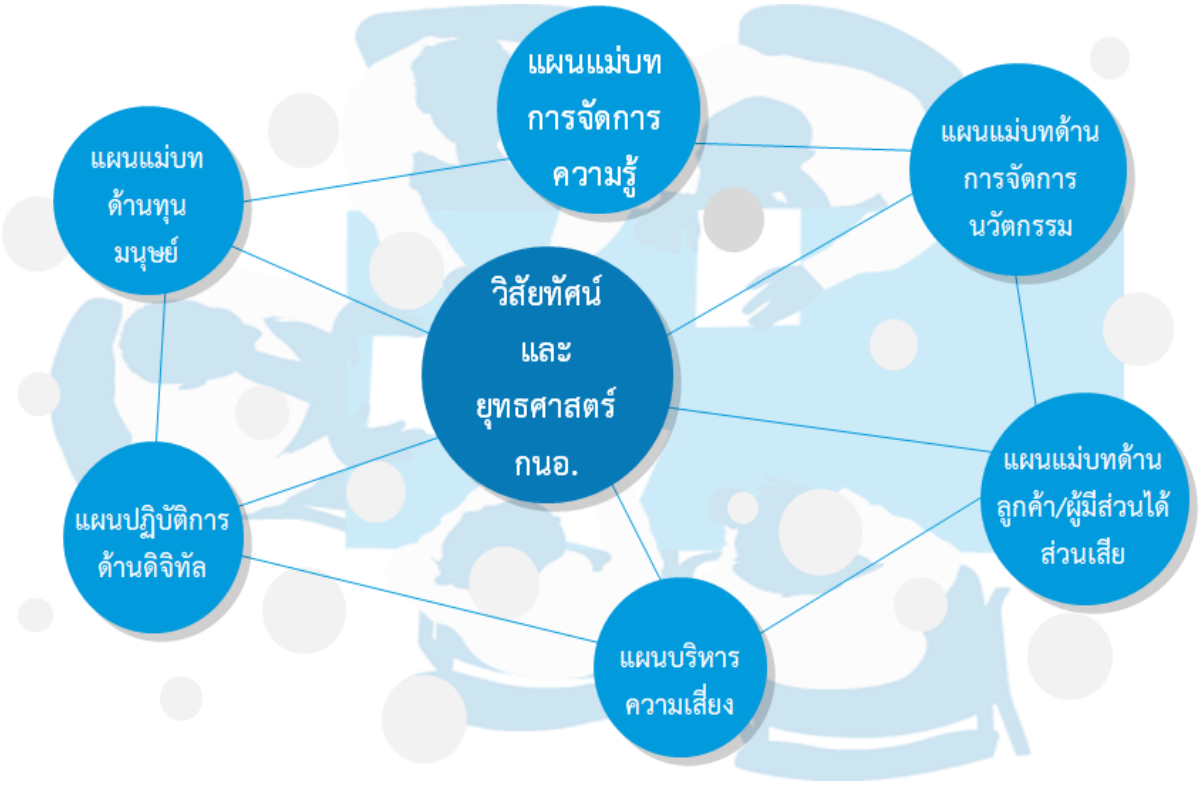
5.3 ระบบการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร (Anticipatory learning) คือ การเรียนรู้ที่มุ่งสนองตอบความสำเร็จของเป้าหมายองค์กร

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

โดยที่ปรึกษาเสนอให้มีตัวชี้วัดในแต่ละด้าน ดังนี้

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

ทั้งนี้สามารถสรุปความเชื่อมโยงของทุกยุทธศาสตร์ของ กนอ. ได้ดังรูปต่อไปนี้



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

1) มองว่า “สถานที่ทำงาน (Workplace)” ไม่ใช่เพียงแค่สถานที่ในการทำงานให้เสร็จสิ้นไป แต่เป็น “สิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ (Learning environment)” ของบุคลากรทุกคน

2) ให้ความสำคัญกับ “การเรียนรู้ (Learning)” มากกว่า “การฝึกอบรม (Training)” โดยผู้รับการอบรมอาจต้องนำความรู้ที่ได้เรียนรู้จากการอบรมไปใช้งานจริงหรือปฏิบัติงานให้ดีเพิ่มขึ้น

3) พนักงานควรได้รับการปลูกฝังให้ไม่ได้มองว่าเป็นเพียง “ผู้ปฏิบัติงาน (Worker)” แต่เป็น “ผู้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous learners)” รวมถึงเปลี่ยนความคิดว่าการอยู่กับองค์กรเพราะ “ความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร (Engagement)” เป็นเวลาของ “โอกาสที่จะเรียนรู้ (Learning opportunity)”

4) เปลี่ยนมุมมองของผู้บริหารในบทบาท “ผู้กำกับติดตาม (Supervisor)” เป็น “ผู้สอนและเป็นผู้เรียนรู้ไปในขณะเดียวกัน (Coach & Learner)”

จากการเสนอให้ปรับเปลี่ยนแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า Marquardt ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากที่ทำงานเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง และมองสิ่งที่ต้องปฏิบัติทุกขณะของการทำงานเป็นการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาของบุคคล และเพื่อปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต (Action learning) อันเป็นแนวคิดสำคัญสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน โดยแนวคิดเหล่านี้จะนำไปประกอบการจัดทำแผนงานในโครงการนี้ต่อไป

บทที่ 3

ผลการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ

3.1 ผลการทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ของ กนอ. ที่ผ่านมา

จากผลการทบทวนการดำเนินการตามแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ กนอ. ปีงบประมาณ 2566 มีข้อเสนอดังนี้

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์ปี 2566	ความก้าวหน้า/ผลที่ผ่านมา	คะแนน
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ			
กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาระบบและโครงสร้างการจัดเก็บองค์ความรู้สำคัญของ กนอ.	1. ทุกฝ่ายงาน มีองค์ความรู้สำคัญตาม Directory ที่ออกแบบไว้ และใส่ลงใน Digital KM เรียบร้อย	1. มีการออกแบบ Directory ตามประเภทสายงาน และ CoP 8 ด้านตามภารกิจหลัก และใส่องค์ความรู้ปี 2565 จำนวน 42 องค์ความรู้เรียบร้อยแล้ว	100%
กลยุทธ์ที่ 1.2 ต่อยอดกลไกการเชื่อมโยงสารสนเทศ/ความรู้ทั้งภายในและภายนอก เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ยกระดับการบริการและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ	1. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างน้อยฝ่ายละ 1 องค์ความรู้ 2. อย่างน้อย 1 องค์ความรู้จากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ	1. ในรอบแรกของการจัดส่งมี 20 ฝ่ายดำเนินการแล้ว	78%

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์ปี 2566	ความก้าวหน้า/ผลที่ผ่านมา	คะแนน
กลยุทธ์ที่ 1.3 การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับระบบทรัพยากรบุคคล	1. อย่างน้อย 1 กระบวนการ HR เชื่อมโยงกับการจัดการความรู้	1. เชื่อมโยงกับระบบ PMS เป็น 3 คะแนนในผลการประเมิน คือ 1 ฝ่าย / 1 องค์ความรู้ (ปีหน้าจะขยายเป็น 1 กอง / 1 องค์ความรู้	100%
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)			
กลยุทธ์ที่ 2.1 ส่งเสริมให้ผู้บริหารแสดงบทบาทนำในการกระตุ้นให้บุคลากรมีทัศนคติและพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	1. อย่างน้อย 2 กิจกรรม/ปี มีการจัดการความรู้ที่ผู้บริหารระดับฝ่ายขึ้นไปมีส่วนร่วมตามแผนที่กำหนดไว้ โดยต้องเป็น KM initiative ที่สอดคล้องกับ Roadmap ที่ได้รับการอนุมัติ	1. มี 1 กิจกรรมประชุมเพื่อสรุปแนวทางการพัฒนา KM ที่สอดคล้องกับ Roadmap (รอแผน Role Model)	50%
กลยุทธ์ที่ 2.2 พัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร และ CoP รวมถึงสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge Risk)	1. มีการกำหนดคุณสมบัติ/ Training Need สำหรับการพัฒนาความรู้ของ CoP/Facilitators และสามารถปิด Gap ได้ครบถ้วน 2. สามารถลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk* อย่างน้อย 1 ประเภท	1. มีแผนงานแต่ยังไม่ได้ดำเนินการพัฒนา CoP/Facilitator 2. มีการให้ความรู้เรื่อง Knowledge Risk ผ่านช่องทาง online รอติดตามผล	0% 50%
กลยุทธ์ที่ 2.3 ส่งเสริมค่านิยมกับการจัดการความรู้	1. ร้อยละของบุคลากรที่สำรวจตามหลักสถิติ รับรู้และเข้าใจเป้าหมายการจัดการความรู้ และนำไปใช้ปฏิบัติตามค่านิยมเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จากปี 2565	2. มีการส่งเสริมค่านิยม และมีแผนการสำรวจตอนปลายปี ((จากปี 2565 มีระดับความเข้าใจ/รับรู้ = 70.84%)	50%

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์ปี 2566	ความก้าวหน้า/ผลที่ผ่านมา	คะแนน
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการนำความรู้สู่นวัตกรรมที่ยั่งยืนและเกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์			
<u>กลยุทธ์ที่ 3.1</u> ส่งเสริมการนำองค์ความรู้ และประเมินผลลัพธ์ของการนำองค์ความรู้มาพัฒนาองค์กร	1. อย่างน้อย 3 กระบวนการทำงานมีการปรับปรุงกระบวนงาน /วิธีการทำงานหรือลดความเสี่ยง หรือลดความผิดพลาดจากผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (แผนที่ 40 ในแผนปฏิบัติการประจำปี)	1. ได้ 22 จาก 33 ฝ่าย โดยมีผลลัพธ์ในการใช้องค์ความรู้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ (To-be Process)	66.7%
<u>กลยุทธ์ที่ 3.2</u> ยกระดับกระบวนการ KM เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมของ กนอ.	1. การปรับปรุงกระบวนการ KM ตาม Enabler Feedback (OFI Roadmap) สำเร็จร้อยละ 100 ตามแผน 2. มีการระบุองค์ความรู้ที่สำคัญ และแนวทางการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ (แผนที่ 39 ในแผนปฏิบัติการประจำปี)	1. ได้ 22 จาก 33 ฝ่าย โดยมีผลลัพธ์ในการใช้องค์ความรู้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ (To-be Process)	66.7%
รวมคะแนนผลการดำเนินการที่ผ่านมา (ยังไม่สิ้นสุดปีงบประมาณ 2566)			**53.7 แต่ตามแผนที่กำหนดไว้**

นอกจากนั้น จากผลการประเมินตามเกณฑ์ Enablers ในปี 2565 ได้ประเด็นที่ กนอ. ควรดำเนินการต่อเนื่อง และประเด็นที่ควรปรับปรุงดังต่อไปนี้

ที่	ผลการทบทวนที่ผ่านมา	ข้อเสนอแนะในแผนปฏิบัติการปี 2567
ประเด็นหลักที่ กนอ. สามารถดำเนินการได้		
1	กนอ. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง นโยบายและเป้าหมายการจัดการความรู้ และมีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการด้านทรัพยากรบุคคล การจัดการความรู้และนวัตกรรม คณะทำงาน Knowledge Management Audit คณะทำงานการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม และคณะทำงานชุมชน นักปฏิบัติ ในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของ กนอ.	รักษากระบวนการในปัจจุบัน
2	กนอ. มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ และผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ กนอ. โดยใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก มีการเผยแพร่ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง และมีการจัดสรรทรัพยากรด้านการเงิน บุคลากร และเทคโนโลยี เพื่อใช้ในการจัดการความรู้	จะมีการทบทวนแผนแม่บทการจัดการความรู้ใหม่ปี 2567 และเผยแพร่ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องเหมือนเดิม
3	กนอ. มีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรถึงความสำคัญ ประโยชน์ และแนวทางการจัดการความรู้ มีการสร้างความตระหนักและการมีส่วนร่วมผ่านกิจกรรมต่าง ๆ	รักษากระบวนการในปัจจุบัน
5	กนอ. มีกระบวนการจัดการความรู้ครอบคลุมขั้นตอนสำคัญ และสื่อสารกระบวนการจัดการความรู้ให้ พนักงานทุกระดับรับทราบและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ	รักษากระบวนการในปัจจุบัน
6	กนอ. มีการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยแบ่งเป็น กระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุน มีการกำหนดตัวชี้วัด Leading-Lagging ของกระบวนการที่สอดคล้องกับข้อกำหนดของ กระบวนการหลัก (Process) และกระบวนการย่อย (Sub Process) ของสายงาน มีการคัดเลือก กระบวนการทำงานที่สำคัญเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพให้เพิ่มมากขึ้น	รักษากระบวนการในปัจจุบัน
7	กนอ. มีการวัดผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการจัดการความรู้	รักษากระบวนการในปัจจุบันแต่ทบทวนให้สอดคล้องกับระบบงานและยุทธศาสตร์ใหม่ของ กนอ.

ที่	ผลการทบทวนที่ผ่านมา	ข้อเสนอแนะในแผนปฏิบัติการปี 2567
ประเด็นหลักที่ กนอ. ยังไม่ดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์		
8	กนอ. ควรทบทวนประสิทธิผลและยกระดับการมีส่วนร่วม การเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารแต่ละระดับที่ได้ดำเนินการอยู่ ให้มีความเหมาะสมทั้งในกระบวนการหลัก กระบวนการสนับสนุน	มีแผนในปี 2566 และดำเนินการต่อเนื่องในปี 2567-2570 โดยให้ผู้บริหารเป็น Role Model
9	กนอ. ควรทบทวนการกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายในการจัดทำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการจัดการ ความรู้ให้มีความท้าทายเพิ่มขึ้น เพื่อให้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยยกระดับและผลักดันผลการดำเนินงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น	กำหนดตัวชี้วัดเชิงกระบวนการให้ครบถ้วนทั้ง 4 ด้านให้ท้าทายมากขึ้นคือ ☐ ด้านการนำองค์กร ☐ ด้านบุคลากร ☐ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ☐ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน
10	กนอ. ควรทบทวนประสิทธิผลของการปรับปรุงและพัฒนาการสร้างความตระหนัก แรงจูงใจในการจัดการความรู้ วิธีการวัดผล การได้มาของข้อมูลสารสนเทศป้อนกลับที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์และปรับปรุง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนถึงความตระหนัก แรงจูงใจที่ถูกต้อง ครบถ้วนมากขึ้น	ทบทวนประสิทธิผลของการปรับปรุงและพัฒนาการสร้างความตระหนัก แรงจูงใจในการจัดการความรู้ วิธีการวัดผล การได้มาของข้อมูลสารสนเทศป้อนกลับให้สอดรับกับธุรกิจและแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กรของ กนอ.
11	กนอ. ควรทบทวนประสิทธิผลและยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อให้รองรับกับสถานการณ์และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง ทิศทางของธุรกิจ รวมทั้งความเสี่ยงขององค์กรเพิ่มมากขึ้น	
12	กนอ. ควรทบทวนประสิทธิผลของการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจุดที่ต้องควบคุม ระมัดระวังหรือจุดสำคัญ/วิกฤติ เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความรู้ ความเข้าใจ สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานประจำวัน พัฒนากระบวนการทำงาน ป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิผลมากขึ้น	มีแผนในปี 2566 ที่เชื่อมกับ Knowledge Risk และดำเนินการต่อเนื่องในปี 2567-2570
13	กนอ. ควรพัฒนาผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น ครอบคลุม ครบถ้วนตามประเด็นสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร	ปรับปรุงผลการดำเนินการ และจัดทำเป็น SIPOC ให้ชัดเจน

3.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าภายในที่สำคัญของ กนอ.

จากผลการเก็บข้อมูลจึงได้ข้อมูลดังนี้

จากจุดแข็งและจุดอ่อนของ กนอ. จึงได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกันดังนี้

วิสัยทัศน์ของ กนอ. (Vision)

นำนิคมอุตสาหกรรม สู่มาตรฐานสากล ด้วยนวัตกรรมอย่างยั่งยืน”

(To drive Industrial Estates toward International Standards of Suitability and Innovation)

พันธกิจของ กนอ. (Mission)

กนอ. กำหนดพันธกิจที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และสนองตอบต่อผู้ที่มีส่วนได้ ส่วนเสียในการดำเนินงานของ กนอ. ดังนี้

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

ความได้เปรียบได้เชิงยุทธศาสตร์ (STRATEGIC ADVANTAGE)

SA1: การยกระดับ Smart Industrial ในพื้นที่ EEC ส่งเสริมต่อการสร้างพันธมิตร (Partner) และการพัฒนานวัตกรรม

SA2: การใช้ประโยชน์จากฐานลูกค้าที่มีศักยภาพสูงและบริษัทในเครือเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ

SA3: การเป็น Eco Industrial Estate ที่ ตอบสนองนโยบายภาครัฐและภาพลักษณ์องค์กร

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (STRATEGIC CHALLENGE)

SC1: ศักยภาพในการการขายพื้นที่เดิมทั้งกายภาพและการส่งเสริมการขายที่มีข้อจำกัด

SC2: รูปแบบการทำธุรกิจ (Business Model) และการดำเนินงานจริงในธุรกิจอื่นและธุรกิจที่เกี่ยวเนื่องยังไม่เป็นรูปธรรมและยังไม่สามารถสร้างผลตอบแทนได้อย่างยั่งยืน

SC3: การพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มต่อผลิตภัณฑ์และบริการ

SC4: การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มศักยภาพในกระบวนการที่สำคัญขององค์กรตลอด Value Chain

SC5: ระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรไม่เอื้อต่อการต่อยอดการพัฒนาการให้บริการและการพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

SC6: การบริหารความปลอดภัยในนิคมอุตสาหกรรม เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือต่อการจัดการเชิงป้องกัน

SC7: การยกระดับ Smart I.E. และศักยภาพของบุคลากรในนิคมอุตสาหกรรมยังไม่ดึงดูดนักลงทุน

ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน

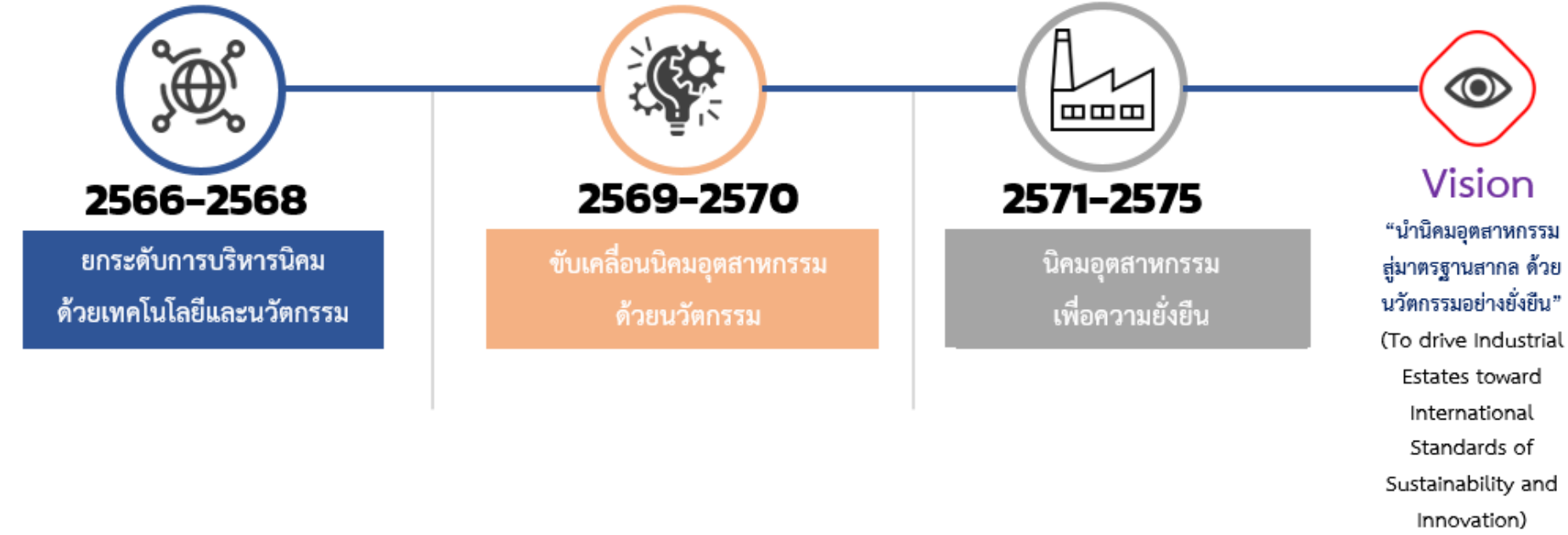
- ☐ การบริหารนิคมฯ เชิงนิเวศที่มีมาตรฐานและได้รับการยอมรับ
- ☐ การให้บริการบริหารจัดการนิคมฯ ที่มีความน่าเชื่อถือ

ความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต

- ☐ การคิดสร้างสรรค์ และการใช้เทคโนโลยี นวัตกรรมและดิจิทัลในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร
- ☐ ความสามารถในการดำเนินงาน และทักษะของบุคลากรที่รองรับการดำเนินธุรกิจอื่น (Business mindset)

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

รูปที่ 3.1 แสดงตำแหน่งทางกลยุทธ์ของ กนอ.



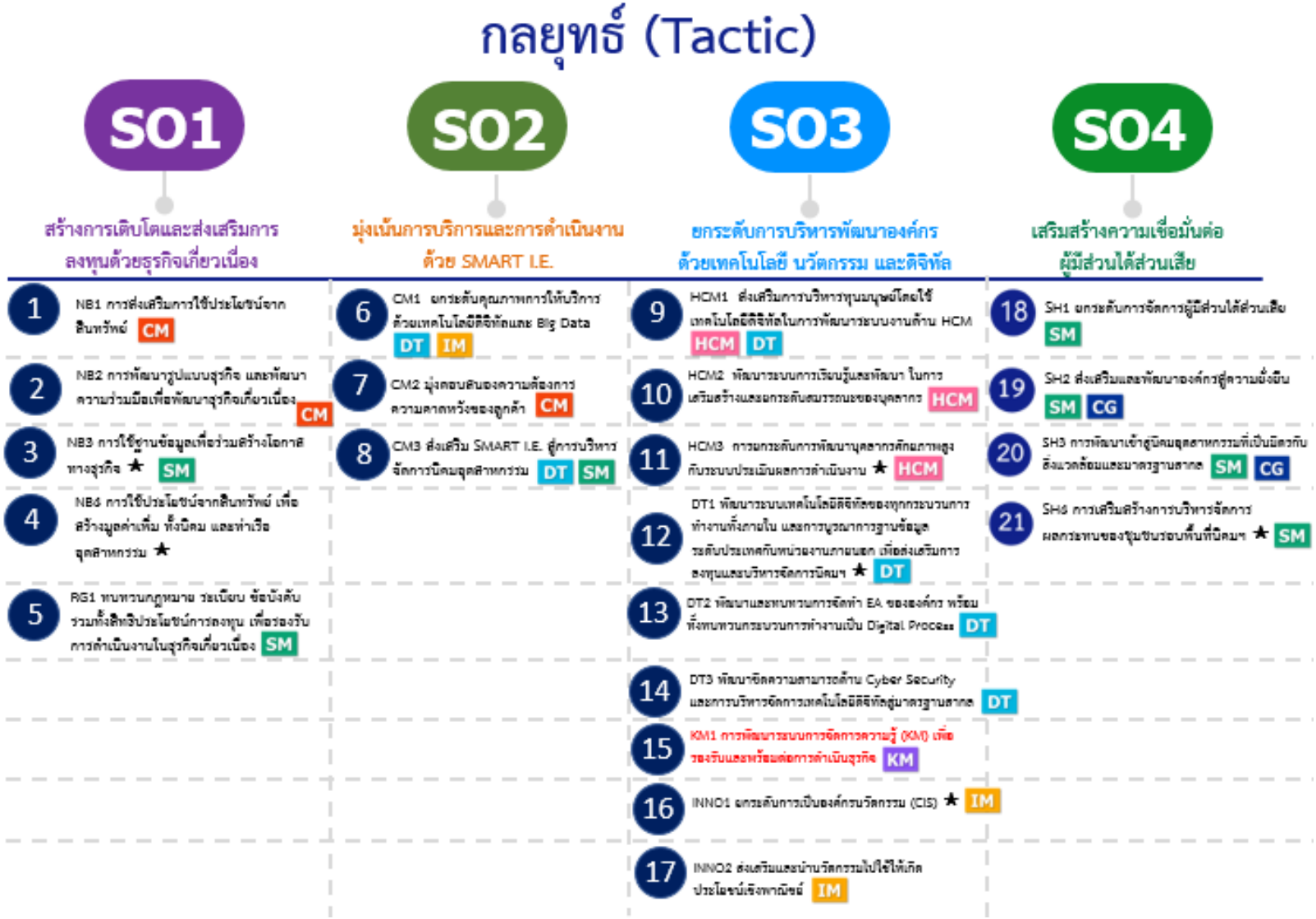
ซึ่งมีรายละเอียดด้านการผลักดันการจัดการความรู้ดังรูปต่อไปนี้

2566-2568	2569-2570	2571-2575
☐ ส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ☐ เกิดการจัดการความรู้ทุกหน่วยงานถึงระดับกอง เพื่อลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานและนำไปสู่	☐ ยกระดับองค์ความรู้จากทั้งภายในและภายนอก เพื่อรองรับต่อการขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ☐ เกิดการจัดการความรู้ทุกหน่วยงาน และลดความเสี่ยงทุกประเภทครบถ้วน โดยอย่างน้อย 7 องค์ความรู้นำไปสู่นวัตกรรม กนอ. เพื่อเสริมสร้างและตอบสนองความ	☐ ยกระดับองค์ความรู้สู่สากล* ☐ เกิดการจัดการความรู้ทุกหน่วยงาน และลดความเสี่ยงทุกประเภทครบถ้วน โดยอย่างน้อย 10 องค์ความรู้นำไปสู่นวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างและตอบสนองความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ

2566-2568	2569-2570	2571-2575
นวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างและตอบสนองความต้องการลูกค้า ☐ เกิดองค์ความรู้ที่เชื่อมต่อกับนวัตกรรม และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และเกิด Idea Seeds เพื่อต่อยอดสู่นวัตกรรม ☐ ความเสี่ยงจาก Knowledge Risk* ลดลง 50% ☐ > 50 องค์ความรู้ที่นำไปปรับปรุงองค์กรอย่างเป็นระบบและเกิดเป็นมาตรฐานสากลที่ได้รับการยอมรับ	ต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งผลเชิงพาณิชย์ให้เป้าหมายอย่างน้อยร้อยละ 1 ของกำไรจากนวัตกรรม (เป้าหมายร่วม) ☐ ความเสี่ยงจาก Knowledge Risk ลดลงครบทุกประเภท ☐ กนอ. เป็น Learning Organization ครบทั้ง 5 ลักษณะสำคัญตามมาตรฐานสากล โดยหน่วยงานกลางที่ได้รับการยอมรับ เป็นผู้ประเมิน ☐ > 100 องค์ความรู้ที่นำไปปรับปรุงองค์กรอย่างเป็นระบบและเกิดเป็นมาตรฐานสากลที่ได้รับการยอมรับ	รักษาผลเชิงพาณิชย์ให้เป้าหมายอย่างน้อยร้อยละ 1 ของกำไรจากนวัตกรรม (เป้าหมายร่วม) ☐ รักษา กนอ. ให้เป็น Learning Organization โดยหน่วยงานกลางที่ได้รับการยอมรับ เป็นผู้ประเมิน ☐ > 180 องค์ความรู้สู่การปรับปรุงองค์กรอย่างเป็นระบบและเกิดเป็นมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับและสร้างคุณค่าให้กับสังคมอย่างยั่งยืน

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

ตารางแสดงเป้าประสงค์และกลยุทธ์ของการนิคมอุตสาหกรรมตามแผนวิสาหกิจใหม่



3.3.2 นโยบาย แผนยุทธศาสตร์ และแผนงานสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการคาดหวังด้านการจัดการความรู้ของ กนอ.

จากแผนยุทธศาสตร์องค์กรมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับแผนทรัพยากรบุคคล การจัดการความรู้ และนวัตกรรมใน SO3 ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม โดยมี Tactic (กลยุทธ์) ดังนี้

Tactic		KPIs	โครงการต่อเนื่อง	New Initiatives	เป้าหมาย 5 ปี			
					2567	2568	2569	2570
15	KM1 การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (KM) เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ	• ผลลัพธ์ที่เกิดจากการนำองค์ความรู้มาพัฒนากระบวนการความสำเร็จในการพัฒนาการจัดการความรู้	• แผนยกระดับกระบวนการ KM เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมของ กนอ. (บร.)	• แผนงานในการส่งเสริมการนำองค์ความรู้ และประเมินผลลัพธ์ของการนำองค์ความรู้ มาพัฒนาองค์กร	องค์ความรู้ที่มีสามารถนำมาพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในกระบวนการทำงานได้	องค์ความรู้ที่มีสามารถนำมาพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการสร้างผลประกอบการ (ลดต้นทุน เพิ่มรายได้)	องค์ความรู้ที่มีสามารถนำมาเพิ่มศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมในกระบวนการและบริการได้	องค์ความรู้ที่มีสามารถนำมาเพิ่มศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมในกระบวนการบริการ และผลิตภัณฑ์ได้

4.4.3 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

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

(ข) แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากผลการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะพบว่ามีความเกี่ยวกับงานจัดการความรู้ดังนี้

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 : การพัฒนาเรียนรู้และนวัตกรรมระดับองค์กรล่าช้า** 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 และการขับเคลื่อนด้วยข้อมูลไปสู่ความยั่งยืน 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 4.2 แสดงตำแหน่งทางกลยุทธ์ของแผนแม่บทนวัตกรรมของ กนอ.

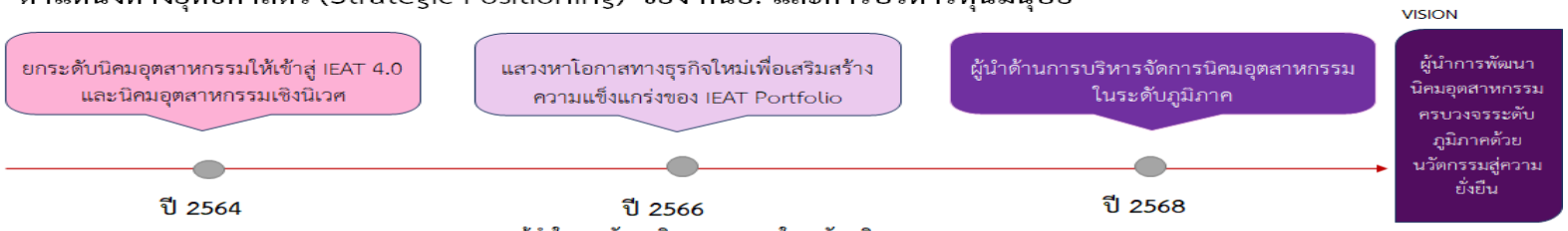
โดยเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ที่ 2 ดังต่อไปนี้

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

(ฉ) แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ในแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลและแผนปฏิบัติการประจำปี (ทบทวนปีงบประมาณ 2565) ดัง**รูปที่ 4.3** แสดงตำแหน่งทางกลยุทธ์ของแผนแม่บทนวัตกรรมของ กนอ.

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของ กนอ. และการบริหารทุนมนุษย์



Strategic Positioning ของ กนอ. ในภาพรวม	• แนวทางพัฒนานิคมอุตสาหกรรมสู่สาธารณูปโภค 4.0 • Super TSC	• ยกระดับนิคมอุตสาหกรรมสู่สาธารณูปโภค 4.0 จำนวน 5 แห่ง • อันดับการบริหารจัดการนิคมฯ ของกนอ. เพิ่มขึ้น 1 อันดับ	• ยกระดับนิคมอุตสาหกรรมสู่สาธารณูปโภค 4.0 ครบทุกแห่งตามเป้าหมาย • อันดับการบริหารจัดการนิคมฯ ของกนอ. ติดอันดับ 1 ใน 3 ของ ASEAN
Strategic Positioning ของ การบริหารทุนมนุษย์	• ระบบการบริหารจัดการและพัฒนาทุนมนุษย์สร้างให้ผลิตผลสูงขึ้น (Productivity Ratio 12.45) • ส่งเสริมให้พนักงาน กนอ. ยกระดับขีดความสามารถเพื่อตอบโจทย์ธุรกิจ	• ระบบการบริหารจัดการและพัฒนาทุนมนุษย์เป็นปัจจัยส่งเสริมธุรกิจ (Productivity Ratio 13.09) • ส่งเสริมให้พนักงาน กนอ. ยกระดับขีดความสามารถเพื่อตอบโจทย์ธุรกิจด้วยนวัตกรรม และความผูกพันที่สูงขึ้น	• ระบบการบริหารจัดการและพัฒนาทุนมนุษย์สู่ความเป็นเลิศ (Productivity Ratio 14.29) • พนักงาน กนอ. ยกระดับขีดความสามารถเพื่อเป็นผู้นำพัฒนานิคมอุตสาหกรรมครบวงจรระดับภูมิภาคด้วยนวัตกรรมสู่ความยั่งยืน

โดยมีผลความเชื่อมโยงกับงานจัดการความรู้ คือ **ยุทธศาสตร์ที่ 2** เสริมสร้างความเชี่ยวชาญและศักยภาพบุคลากร ให้เป็นผู้พัฒนานิคมอุตสาหกรรมและท่าเรือเชิงนิเวศอย่างมืออาชีพ (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

3.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าภายนอกที่สำคัญของ กนอ.

เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร ที่อาจมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ โดยผลเก็บข้อมูลได้ผลลัพธ์ ดังนี้

(1) ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580)

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 65 กำหนดให้รัฐพึงจัดให้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง 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) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (6) ยุทธศาสตร์ด้านปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติแต่ละด้าน ได้จัดทำแผนแม่บทเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ มีทั้งสิ้น 23 แผนแม่บท ซึ่งจะมีผลผูกพันต่อหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามนั้น

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

โดยในเป้าหมายที่ 4 ภาครัฐมีความทันสมัย ในข้อย่อยที่ 2 พัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันสมัย โดยมีการกำหนดนโยบายและการบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความโปร่งใส ยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง นำนวัตกรรม เทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัล มาใช้ในการบริหารและการตัดสินใจ **รวมทั้งนำองค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาประยุกต์ใช้** เพื่อสร้างคุณค่าและแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา พร้อมทั้งมี**การจัดการความรู้และถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาภาครัฐให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

นอกจากนั้นในเป้าหมายที่ 5 ภาครัฐมีความทันสมัย ในข้อย่อยที่ 2 ให้บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน มีคุณธรรม และมีการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรภาครัฐและวางมาตรการที่เหมาะสมกับ เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้มีสมรรถนะใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานและสร้างค่านิยมในการปฏิบัติงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม สามารถบูรณาการการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่นได้อย่างเป็นรูปธรรม ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับให้มีขีดสมรรถนะสูง มีความรับผิดชอบ และมี**ความเป็นมืออาชีพ เป็นทั้งผู้นำทางความรู้และความคิด** ผลักดันภารกิจ นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนา นโยบายและยุทธศาสตร์ เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานและต่อสังคม โดยมีการสร้างผู้นำทางยุทธศาสตร์ในหน่วยงานภาครัฐทุกระดับอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเพื่อรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติระยะยาว

ดังนั้น กนอ. จะต้องมีแนวทางการจัดการความรู้ที่เน้นการประยุกต์ประสบการณ์และความรู้ในสหวิชาชีพ 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 มีความมุ่งหมายที่จะเร่งเพิ่มศักยภาพของประเทศในการรับมือกับความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบที่รุนแรงและเสริมสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและทันท่วงทีการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้าเศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” ซึ่งหมายถึงการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมตั้งแต่ระดับโครงสร้างนโยบาย และกลไก เพื่อมุ่งเสริมสร้างสังคมที่ก้าวทันพลวัตของโลก และเกื้อหนุนให้คนไทยมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ พร้อมกับการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์มีความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มที่สูง และคำนึงถึงความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ข้างต้น แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ได้กำหนดเป้าหมายหลักจำนวน 5 ประการ โดยใน ข้อ 2. จาก 5 ข้อจะเน้นการพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่

ทั้งนี้เป้าหมายในการพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ จะเน้นพัฒนาให้คนไทยมีทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับโลกยุคใหม่ ทั้งทักษะในด้านความรู้ ทักษะทางพฤติกรรม และคุณลักษณะตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม เตรียมพร้อมกำลังคนที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน เอื้อต่อการปรับโครงสร้าง เศรษฐกิจไปสู่ภาคการผลิตและบริการเป้าหมายที่มีศักยภาพและผลิตภาพสูงขึ้น รวมทั้งพัฒนาหลักประกันและความคุ้มครองทางสังคมเพื่อส่งเสริมความมั่นคงในชีวิต ผ่านการกำหนดใน**หมุดหมายที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต**

ในกลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูง กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 พัฒนากำลังคนสมรรถนะสูงสอดคล้องกับความต้องการของภาคการผลิตเป้าหมาย และสามารถสร้างงานอนาคต โดยส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนบูรณาการและเชื่อมโยงความร่วมมือด้านการศึกษาฝึกอบรม และ**ร่วมจัดการเรียนรู้ตามโลกสมัยใหม่ที่ครอบคลุมทั้งความสามารถในงาน ทักษะในการใช้ชีวิต สมรรถนะดิจิทัลเพื่อการประกอบอาชีพ** การดำเนินชีวิตประจำวัน และการใช้สิทธิในการเข้าถึงบริการพื้นฐานภาครัฐและสินค้าบริการได้อย่างเท่าทัน รวมถึงความสามารถในการบริหารตัวเอง และการบริหารคนเพื่อนำทักษะของสมาชิกทีมที่หลากหลายมาประสานพลังรวมกันในการปฏิบัติงานได้อย่างสร้างสรรค์ และในกลยุทธ์ที่ 3 การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 พัฒนาระบบนิเวศเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยส่งเสริมให้ภาคส่วนต่าง ๆ สร้าง และ**พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย** โดยกำหนดมาตรการจูงใจที่เหมาะสมเพื่อให้สถาบันการศึกษา หน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่น องค์กรพัฒนาเอกชน ภาคประชาสังคม ภาคเอกชนโดยเฉพาะผู้ประกอบการ startup สร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย มีสาระที่ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนทุกกลุ่ม ครอบคลุมทุกพื้นที่เข้าถึงได้ง่ายทั้งพื้นที่กายภาพ และพื้นที่เสมือนจริง สร้างสื่อการเรียนรู้ที่ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง โดยการสร้างสื่อที่ใช้ภาษาถิ่นเพื่อให้ประชาชนที่ไม่ได้ใช้ภาษาไทยกลางเป็นภาษาหลักเข้าถึงได้ สื่อทางเลือกสำหรับผู้พิการทางสายตาและผู้พิการทางการได้ยิน รวมถึงสนับสนุนกลุ่มประชากรที่มีข้อจำกัดทางเศรษฐกิจให้เข้าถึงสื่อในราคาที่เข้าถึงได้

ในหมุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน ในกลยุทธ์ที่ 4 การสร้างระบบบริหารภาครัฐที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบุคลากร ให้มีทักษะที่จำเป็นในการให้บริการภาครัฐดิจิทัล และปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ มาตรการภาครัฐให้เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 ปรับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐเพื่อดึงดูดและรักษาผู้มีศักยภาพ มาขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ โดยเน้นดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในภาครัฐเพื่อผลักดันภารกิจได้อย่างทันการณ์และมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการสร้างพื้นที่นวัตกรรม รูปแบบการจ้างงานเพื่อให้การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็วเป็นรูปธรรมและเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัลแบบองค์รวม **โดยเฉพาะด้านทัศนคติ จริยธรรม องค์ความรู้ และทักษะ** พร้อมทั้งพัฒนาระบบ การประเมินผลบุคลากรภาครัฐที่สามารถส่งเสริมและสะท้อนศักยภาพในการร่วมขับเคลื่อนเป้าหมายของประเทศอย่างเป็นระบบ ทั้งในระดับองค์กร ระดับทีม และระดับบุคคล ตลอดจนระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ที่สามารถยกระดับการใช้ทรัพยากรบุคคลทุกคนให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ

(3) แนวคิด ISO 30401: 2018 มาตรฐานระบบการจัดการองค์ความรู้

ISO 30401: 2018 ประกาศใช้เมื่อเดือนพฤศจิกายน 2561 เป็นมาตรฐานระบบการจัดการที่สามารถขอการรับรองได้มาตรฐานฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่ดำเนินการจัดการความรู้และต้องการให้การจัดการความรู้เป็นระบบสามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กร โดยอาศัยเครื่องมือการจัดการความรู้ และเป็นพื้นฐานสำหรับการตรวจสอบรับรองประเมินผล และรับรององค์กรที่มีความสามารถด้านการจัดการความรู้โดยผ่านหน่วยงานตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นที่ยอมรับ มาตรฐานนี้ประกอบด้วยข้อกำหนดและแนวทางนำไปประยุกต์ใช้สำหรับหน่วยงานทุกประเภท ทุกขนาด องค์ประกอบของมาตรฐานประกอบด้วย บทนำ ข้อกำหนด และภาคผนวก โดยมีหลักการ (Principle) ระบบการจัดการความรู้ตาม ISO 30401:2018 จำนวน 8 ข้อ ดังนี้

1) ธรรมชาติของความรู้: ความรู้ไม่สามารถจับต้องได้และมีความซับซ้อน ความรู้ถูกสร้างโดยคน

2) คุณค่า: ความรู้เป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีมูลค่าสำหรับองค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

3) การมุ่งเน้น: การจัดการความรู้ตอบสนองเป้าหมาย กลยุทธ์ และความต้องการขององค์กร

4) การปรับใช้: ไม่มีวิธีการจัดการความรู้ใดที่เหมาะสมกับทุกองค์กร วิธีการจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับบริบทองค์กร องค์กรอาจต้องพัฒนาวิธีการจัดการความรู้ของตนเองให้สอดคล้องกับบริบทองค์กร

5) ความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกัน: การจัดการความรู้ควรร่วมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน การใช้เนื้อหา กระบวนการและเทคโนโลยี

6) สภาพแวดล้อม: ความรู้ไม่ได้ถูกจัดการโดยตรง ดังนั้นการจัดการความรู้จะต้องไปมุ่งเน้นการจัดการ สภาพแวดล้อมการทำงาน และการดูแลวงจรชีวิตของความรู้

7) วัฒนธรรมองค์กร: วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้เป็นอย่างมาก วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่เอื้อต่อการคิด การแสดงความเห็น การทำงานจะส่งผลต่อการจัดการความรู้โดยตรง

8) จุดเน้นย้ำ: การจัดการความรู้ควรต้องค่อย ๆ ทำทีละช่วง แบ่งการดำเนินงานเป็นระยะหรือเฟสให้สอดคล้องกับระบบการเรียนรู้ขององค์กร

(4) นโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (SOD)

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) ได้กำหนดทิศทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ทั้งในระดับรัฐวิสาหกิจในภาพรวม และระดับองค์กร คือ “ยกระดับนิคมอุตสาหกรรมให้เป็นเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ และจัดหาพื้นที่ที่มีความเหมาะสมเพื่อรองรับการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรม” มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

ระยะสั้น

1. กำกับโรงงานอุตสาหกรรมในพื้นที่ที่รับผิดชอบอย่างเคร่งครัด
2. ดำเนินการตามแผนแม่บทการพัฒนาเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศสำหรับนิคมอุตสาหกรรมทั่วทั้งประเทศ
3. พัฒนาพื้นที่เพื่อรองรับการขยายตัวของอุตสาหกรรม เช่น อุตสาหกรรมปิโตรเคมี และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวเนื่อง 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. ให้สามารถขับเคลื่อนและผลักดันแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวไปได้อย่างมีผลิตภาพ เช่น การพัฒนาทักษะการสื่อสารสร้างการมีส่วนร่วมกับประชาชนด้านสิ่งแวดล้อม การให้ความสำคัญกับการจัดการสินทรัพย์และการพัฒนาธุรกิจใหม่ การเพิ่มประสิทธิภาพจากการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เป็นต้น

(5) ผลการเปรียบเทียบกับรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ

จากผลการทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ จะสามารถสรุปได้ดังนี้

องค์กร	วิสัยทัศน์	ยุทธศาสตร์
การประปาภูมิภาค	เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่องและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง	**ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างคลังความรู้ดิจิทัลเพื่อเป็นฐานสร้างนวัตกรรมที่ยั่งยืนและก้าวทันการเปลี่ยนแปลง** มุ่งเน้นการกำหนดองค์ความรู้ที่ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและจำเป็นต่อการดำเนินงานของ กปภ. ในอนาคต และมีกระบวนการรวบรวมและจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบในโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และสะดวกในการเข้าถึงผ่านระบบดิจิทัล

องค์กร	วิสัยทัศน์	ยุทธศาสตร์
การประปาภูมิภาค (ต่อ)		(ต่อ) **ยุทธศาสตร์ที่ 2 บูรณาการองค์ความรู้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สร้างคุณค่า** มุ่งเน้นพัฒนาและขับเคลื่อนให้เกิดการบูรณาการองค์ความรู้ไปสู่การต่อยอด ขยายผล สร้างสรรค์ ให้เกิดเป็นนวัตกรรมที่เพิ่มคุณค่าให้ผลิตภัณฑ์และบริการ **ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาบุคลากรและสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง** มุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพบุคลากร และสร้างเส้นทางอาชีพ ควบคู่กับการสร้างแนวทางและบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรมีค่านิยมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง พร้อมผลักดันให้ผลงานด้าน นวัตกรรมของ กปภ. เป็นที่ประจักษ์ต่อภายนอก
การประปานครหลวง	เป็นองค์กรที่มีและใช้ฐานข้อมูลความรู้เพื่อพัฒนากระบวนงานสร้างสรรค์นวัตกรรม มุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ให้บริการงานประปา	**ยุทธศาสตร์ด้านที่ 1** สร้างการเปลี่ยนแปลงจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร **ยุทธศาสตร์ด้านที่ 2** ปรับกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม **ยุทธศาสตร์ด้านที่ 3** พัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้และส่งเสริมพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง **ยุทธศาสตร์ด้านที่ 4** พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการความรู้เพื่อให้ได้ฐานข้อมูลความรู้ระดับองค์กร **ยุทธศาสตร์ด้านที่ 5** บูรณาการการจัดการความรู้กับกระบวนงานที่สำคัญในองค์กร
ธนาคารอาคารสงเคราะห์	เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นธนาคารที่ดีที่สุดสำหรับการมีบ้าน	**ยุทธศาสตร์ที่ 1** เพื่อพัฒนาทักษาบุคลากรเสริมสร้างความตระหนักเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม ก้าวสู่การเป็นองค์กรวัฒนธรรมการเรียนรู้ ☐ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาทักษาบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ☐ กลยุทธ์ที่ 2 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร **ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับการจัดการความรู้ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร** ☐ กลยุทธ์ที่ 3 การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ☐ กลยุทธ์ที่ 4 การจัดการความรู้เพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กรและยกระดับกระบวนงานที่สำคัญขององค์กร

องค์กร	วิสัยทัศน์	ยุทธศาสตร์
องค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้	องค์กรแห่งความรู้โดยมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ และเชื่อมโยงผลลัพธ์การจัดการความรู้ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้	กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการจัดการความรู้ กลยุทธ์ที่ 2 การยกระดับ กระบวนการจัดการความรู้ กลยุทธ์ที่ 3 การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด	พัฒนาด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อนวัตกรรม	กลยุทธ์ที่ 1 การบริหารจัดการความรู้ กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดการความรู้ กลยุทธ์ที่ 3 การส่งเสริมและสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในองค์กร กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาระบบดิจิทัลรองรับการจัดการความรู้ กลยุทธ์ที่ 5 การเชื่อมโยงการเรียนรู้สู่การจัดการนวัตกรรม
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (“ปตท.”)	เป็นองค์กรด้านพลังงานของประเทศไทย และเป็นแรงขับเคลื่อนประเทศไทยให้ก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลง ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ทุกภาคส่วน มุ่งยกระดับขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศ พัฒนาสังคม และยกระดับคุณภาพชีวิตของคนไทย	**ยุทธศาสตร์ที่ 1: การยกระดับบุคลากรเตรียมพร้อมสู่นวัตกรรม (Nurturing People)** มุ่งเน้นการยกระดับความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการนวัตกรรมของบุคลากรในองค์กร และปลูกฝังนวัตกรรมให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ผ่านการเสริมสร้างนวัตกรรมองค์กร การเพิ่มความรู้ความสามารถ และการพัฒนาการจัดการองค์ความรู้ **ยุทธศาสตร์ที่ 2: การพัฒนากระบวนการสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม (Embracing Innovative Process)** มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเป็นระบบและนำไปสู่การจัดการนวัตกรรมอย่างยั่งยืน **ยุทธศาสตร์ที่ 3: การกำหนดทิศทางกลยุทธ์เพื่อความเป็นเลิศด้านการพัฒนานวัตกรรม (Winning Innovation Strategy)** มุ่งเน้นการกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน การกำหนดตัวชี้วัดและประเมินผลด้านการจัดการนวัตกรรม ผ่านการจัดทำแผนที่นำทางนวัตกรรมองค์กร (PTT Innovation Roadmap) และ การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนานวัตกรรม (Portfolio Management) อย่างเหมาะสม

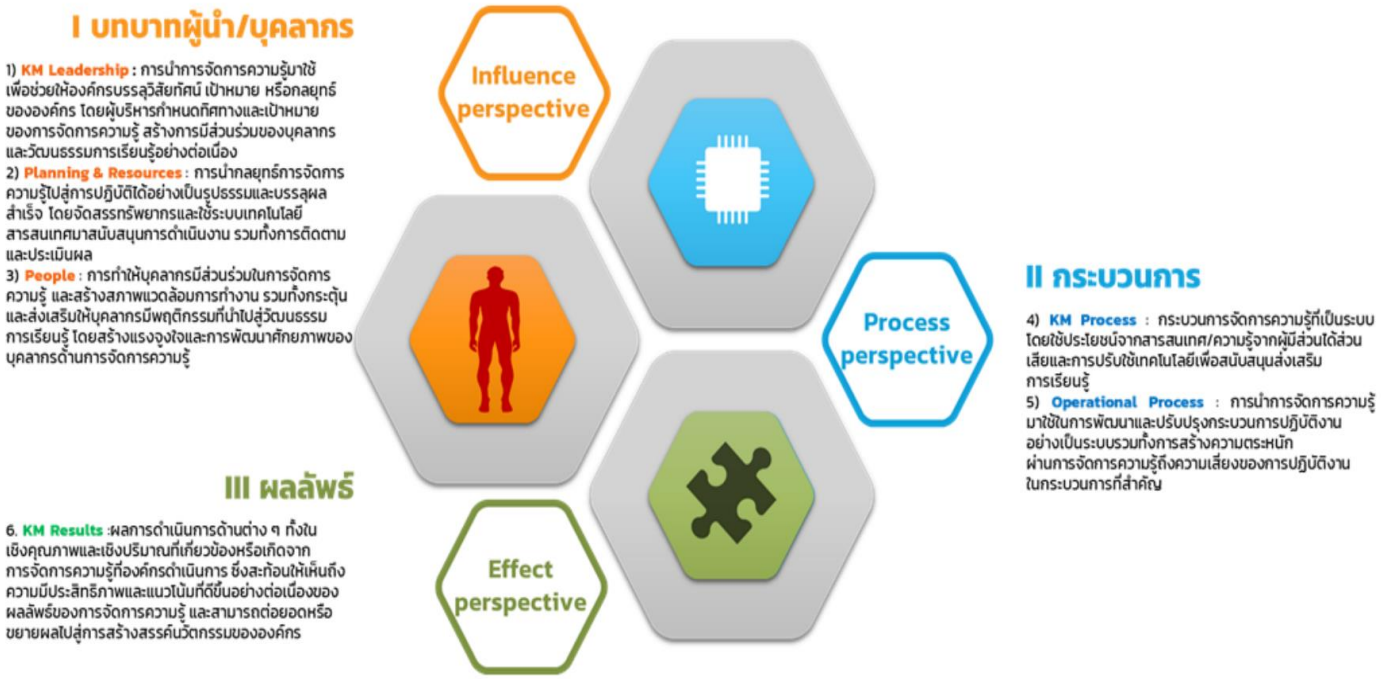
องค์กร	วิสัยทัศน์	ยุทธศาสตร์
การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)	ดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในการสนับสนุนภารกิจ รฟม. เพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางเรียนรู้ด้านรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน	**ยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับระบบบริหารจัดการความรู้และการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้** ☐ กลยุทธ์ที่ 1.1 ปรับบทบาทให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ผ่านการขับเคลื่อนค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร และการมีส่วนร่วมการจัดการความรู้ ☐ กลยุทธ์ที่ 1.2 ทบทวนบทบาทโครงสร้างคณะทำงาน การจัดการความรู้เพิ่มศักยภาพของหน่วยงานที่รับผิดชอบ/ทีมขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ☐ กลยุทธ์ที่ 1.3 สร้างให้บุคลากรมีความรู้ ตระหนักถึงความสำคัญด้านการจัดการความรู้ **ยุทธศาสตร์ที่ 2 การยกระดับกระบวนการทำงานด้านการจัดการความรู้** ☐ กลยุทธ์ที่ 2.1 ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนโดยการใช้การจัดการความรู้เป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนา และปรับปรุงการปฏิบัติงาน ☐ กลยุทธ์ที่ 2.2 ยกระดับองค์ความรู้และแบ่งปันความรู้ เพื่อสร้างแนวปฏิบัติที่ดี ☐ กลยุทธ์ที่ 2.3 ยกระดับการปฏิบัติงานและตระหนักเรื่องความเสี่ยงโดยใช้ความรู้เป็นฐาน ☐ กลยุทธ์ที่ 2.4 สร้างประโยชน์ที่เกิดจากการจัดการความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร **ยุทธศาสตร์ที่ 3 การจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล** ☐ กลยุทธ์ที่ 3.1 ยกระดับการเรียนรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้บุคลากร พร้อมรับการเรียนรู้และสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกที่ทุกเวลา ☐ กลยุทธ์ 3.2 พัฒนาโปรแกรมสื่อการเรียนรู้ (KM e – Learning)

องค์กร	วิสัยทัศน์	ยุทธศาสตร์
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	กฟภ. ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการทำงาน และสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อให้ กฟภ. เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัยและเป็นองค์กรแห่งความรู้ (Knowledge-based organization)”	**ยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้าน การจัดการความรู้ และการเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้** ☐ กลยุทธ์ 1.1 ปรับบทบาทให้ผู้บริหารเป็นต้นแบบ (Role model) ผ่านปัจจัยขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ รวมถึงพัฒนาทักษะ (Skill) และแนวความคิด (Mindset) ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ให้แก่ผู้บริหาร ☐ กลยุทธ์ 1.2 แผนการทบทวนบทบาทและเพิ่มศักยภาพของหน่วยงานที่รับผิดชอบ/คณะกรรมการ/ คณะทำงานที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ☐ กลยุทธ์ 1.3 ปรับเปลี่ยน วิธีการ/ รูปแบบ /ช่องทาง/เนื้อหาของการสื่อสารด้านการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากร ☐ กลยุทธ์ 1.4 สร้างให้บุคลากรมีความรู้ความ เข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ผ่านระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบแรงจูงใจ **ยุทธศาสตร์ที่ 2 การยกระดับกระบวนการจัดการความรู้** ☐ 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 **ยุทธศาสตร์ที่ 3 การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล** ☐ กลยุทธ์ 3.1 พลิกโฉมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ (KMS) ให้ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ระบบ ☐ กลยุทธ์ 3.2 ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อใช้ในการจัดการความรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา ทุกอุปกรณ์ (KM Anywhere Anytime Any device)

(6) นโยบายด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีผลกระทบต่อการจัดการความรู้

ปัจจุบันรัฐบาลมีนโยบายและแผนใหม่ ๆ ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ดังนี้

- ☐ แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรทุกกลุ่มมีความรู้ทักษะที่เหมาะสมต่อการดำเนินชีวิต และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและบริการต่าง ๆ ผ่านสื่อดิจิทัลเพื่อยกระดับความเชี่ยวชาญและคุณภาพชีวิต
- ☐ ยุทธศาสตร์ของประเทศให้ความสำคัญกับการพัฒนาเศรษฐกิจบนฐานความรู้ โดยในภาพอนาคตประเทศไทย 2579 จะมีบุคลากรที่มีทักษะคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์ **ใฝ่เรียนรู้** จิตสำนึกดีงาม รู้คุณค่าความเป็นไทย มีสุขภาพกาย/ใจที่ดี
- ☐ เกณฑ์ในการประเมินให้ความสำคัญกับ KM's Triplex Perspectives (IPE) ดังรูปต่อไปนี้



โดยผลการดำเนินการจะนำไปสู่การกำหนด Knowledge Mapping และวางแผนในการกำหนดแผนปฏิบัติด้าน KM ต่อไป

บทที่ 4

แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2567) และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2567

4.1 ผลการวิเคราะห์ KM SWOT

ผลการเก็บข้อมูลทั้งหมด จึงทำให้สามารถสรุป KM SWOT ซึ่งได้เชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจและแผนอื่น ๆ ได้ดังต่อไปนี้

<u>จุดแข็ง</u>

จุดแข็ง (S)	Evidence-Based
S1 ผู้บริหารให้ความสำคัญในการจัดการความรู้ และตระหนักถึงคุณค่าขององค์ความรู้ที่สำคัญ	☐ กนอ. มีการกำหนดการจัดการความรู้เป็นหนึ่งในแผนสำคัญ ใน SO3 ของแผนหลักองค์กร
S2 มีนโยบายการจัดการความรู้และสนับสนุนทรัพยากรและกลุ่มบุคลากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนาระบบการจัดการความรู้	☐ มีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการด้านทรัพยากรบุคคล การจัดการความรู้และนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ☐ กนอ. มีการกำหนดโครงสร้างคณะกรรมการและคณะทำงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้องค์กร ☐ กนอ. กำหนดงบประมาณ และแผนงานเพื่อรองรับการจัดการความรู้ขององค์กร
S3 มีข้อมูลสารสนเทศจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้เป็นเป้าหมายการจัดการความรู้ได้	☐ มีการระบุความต้องการและความคาดหวังอย่างชัดเจนในแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
S4 มีแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และ KM Directory เพื่อรองรับการค้นหาข้อมูลในระบบดิจิทัล KM	☐ มีแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ฉบับปรับปรุง 2566-2570 ☐ มี Platform สำหรับการจัดเก็บองค์ความรู้ในระบบ

จุดแข็ง (S)	Evidence-Based
S5 ความเชี่ยวชาญด้านการให้คำแนะนำปรึกษาในการพัฒนานิคมความเชี่ยวชาญด้านการให้คำแนะนำปรึกษาในการพัฒนานิคมต่อผู้พัฒนานิคมร่วมดำเนินงานและความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานที่ให้บริการ สามารถนำมาจัดการความรู้ได้ (S5 ในแผนวิสาหกิจ)	☐ จุดแข็งในแผนวิสาหกิจ และมีผู้รับบริการจำนวนมากขึ้นทุกปีจากปี 2565 เป็นต้นมา ☐ ผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า อยู่ในระดับพึงพอใจมากที่สุด ติดต่อกันตั้งแต่ปี 2563-ปัจจุบัน

<u>จุดอ่อน</u>

จุดอ่อน (W)	Evidence-Based
W1 ขาดการจัดเก็บความรู้จากผู้ที่จะเกษียณ และการนำความรู้ไปใช้	☐ W9 ในแผนวิสาหกิจ
W2 การรวบรวมข้อมูล/สารสนเทศ/ความรู้อย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร ยังไม่สมบูรณ์	☐ มีการจัดการความรู้ในการจัดเก็บสารสนเทศและองค์ความรู้ที่เป็นระบบ แต่ยังเพิ่งเริ่มต้น
W3 ขาดความสม่ำเสมอในการสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่จะสร้างความตระหนักให้กับบุคลากร	☐ ยังไม่มีแผนการสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลที่ชัดเจน จึงไม่มีกิจกรรมหรือการดำเนินงานที่สม่ำเสมอและเป็นรูปธรรม
W4 Digital, KM & Innovation องค์กร ไม่รองรับการทำงานยุค New Normal เช่น ไม่นำ Digital มาใช้ในการตลาด และ Service Innovation เป็นส่วนที่ VOS ต้องการให้ กนอ. พัฒนามากที่สุด	☐ ปัจจุบัน กนอ. มีระบบสารสนเทศที่ใช้งาน 24 ระบบ (89%) และไม่ได้ใช้งาน 3 ระบบ (11%)
W5 ไม่ได้นำสารสนเทศ/ความรู้ระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทั่วทั้งองค์กร (แม้จะมีข้อมูลจำนวนมากและบางส่วนก็นำมาปรับปรุงกระบวนงานแล้ว)	☐ เปลี่ยนข้อเสียให้ทันสถานการณ์มากขึ้น ☐ เริ่มจัดการความรู้ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น
W6 ขาดการกำหนดตัวชี้วัดเชิงกระบวนการและผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ที่ครบถ้วนและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบ	☐ ตามผลการประเมิน Enabler ประจำปี 2565 หมวดที่ 7

จุดอ่อน (W)	Evidence-Based
W7 ยังไม่ชัดเจนในการพัฒนาเครื่องมือ เพื่อเชื่อมโยงความเสี่ยงกับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะความเสี่ยงในการขาดศักยภาพของบุคลากรในการวิเคราะห์ และมองหาโอกาสทางธุรกิจ และการทำการวิเคราะห์การลงทุนต่าง ๆ รวมถึงศักยภาพในการสร้างสรรค์ การพัฒนานวัตกรรม และการใช้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (W3 ในแผนวิสาหกิจ)	☐ ตามผลการประเมิน Enabler ประจำปี 2565 หมวดที่ 7
W8 รูปแบบในการจัดการความรู้ ยังไม่หลากหลาย เน้นผู้เกษียณเป็นส่วนใหญ่ แต่อาจเน้นการจัดการความรู้จากผู้ที่ทำงานสำเร็จ หรือการเปลี่ยนงานเมื่อได้รับการเลื่อนระดับ	☐ ตามผลการประเมิน Enabler ประจำปี 2565 หมวดที่ 7
W9 การส่งเสริมค่านิยม SMART ECO โดยเน้นการสร้างความเชื่อถือในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้/ข้อมูลระหว่างกันยังไม่ชัดเจน	☐ ตามผลการประเมิน Enabler ประจำปี 2565 หมวดที่ 7

<u>โอกาส</u>

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) เปิดเผยว่าจากผลการสำรวจการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในครัวเรือนมีเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทุกปี
O3 ทุกองค์กรต้องการนวัตกรรมที่เป็นผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	☐ ตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่

โอกาส (O)	Evidence-Based
O4 การจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบหนึ่งในกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลองค์กรรัฐวิสาหกิจ	☐ ยังสอดคล้องกับปัจจุบันในปี 2564 เนื่องจากคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลยังคงใช้อยู่ในปัจจุบัน
O5 Open innovation กับการมีพันธมิตร (partner) ในการพัฒนานวัตกรรม (O2 ในแผนวิสาหกิจ)	☐ มีการสร้างพันธมิตรในการพัฒนานวัตกรรมจำนวนมาก
O6 นโยบายภาครัฐสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มขีดการแข่งขัน	☐ 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	☐ ประเทศไทยเข้าสู่ยุค Disruptive Technology ☐ ผลการสำรวจของ HR Center พบว่ามีเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการเรียนรู้ เช่น การพัฒนาผ่าน e-learning หรือ VR ใหม่ ๆ
O8 การเกิด New normal หรือ ความปกติใหม่ จะเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้เร็วขึ้น	☐ โรคอุบัติใหม่ COVID-19 และการบริหารจัดการของรัฐตามประกาศภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ ทำให้ประเทศไทยเข้าสู่ยุค New Normal เช่น การทำงานที่บ้าน การประชุมออนไลน์ ตามแนวทางที่ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีกำหนดขึ้น ฯลฯ เป็นต้น

อุปสรรค

อุปสรรค (T)	Evidence-Based
T1 เจ้าหน้าที่อาจต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้นในการพัฒนาตนเอง/หน่วยงาน เนื่องจากการทำงานในบางช่วงอาจมีกิจกรรมหรือแผนงานที่ต้องดำเนินการหลากหลายอย่าง	☐ ตามผลการสำรวจปริมาณงานและความพึงพอใจของพนักงานประจำปี 2564 ได้คะแนนต่ำกว่า 4.0 ในบางสายงาน
T2 การเกิดสถานการณ์วิกฤติ ส่งผลต่อการเตรียมจัดการความรู้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (สอดคล้องกับ T1 ในแผนวิสาหกิจ คือ อัตราเงินเฟ้อและการเกิดสงคราม ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุน)	☐ Covid-19 มีจำนวนผู้ติดเชื้อทั่วโลกจำนวนมาก ทำให้เกิดการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทานสินค้าอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวโยงกับฐานการผลิตในจีนและทั่วโลก ☐ ปริมาณน้ำฝนในประเทศมีแนวโน้มลดลง (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 ปีนับจากปี 2522
T3 ภัยคุกคามทางเทคโนโลยีมีแนวโน้มสูงขึ้นโดยเฉพาะทางไซเบอร์ (Cyber) ทำให้ต้องเตรียมความพร้อมในด้านทักษะในการรับมือ (สอดคล้องกับ T2 ในแผนวิสาหกิจ คือ แนวโน้มภัยคุกคามทาง Cyber ที่เพิ่มขึ้นอาจสร้างความเสียหายต่อธุรกิจของ กนอ.)	☐ แนวโน้มความเสียหายจากภัยคุกคาม Cyber เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในช่วงโควิด (ม.ค.-เม.ย. 63) เกิดภัยคุกคามรวม 939 ครั้ง คาดว่าค่าใช้จ่ายความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ของไทย จะมีมูลค่าสูงถึง 511 ล้านเหรียญ ภายในปี 2568 ด้วยอัตราการเติบโต 12% ต่อปี อาจสร้างความเสียหายต่อธุรกิจ ☐ มีการทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กนอ. (ปีงบประมาณ 2561-2564) ขยายให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ กนอ. (ปีงบประมาณ 2561-2565) (ปีงบประมาณ 2565)

4.2 ผลการวิเคราะห์ SA และ SC

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ (*SA*)

1. SA1 นโยบายภาครัฐสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มขีดการแข่งขันจะส่งผลให้การนำความเชี่ยวชาญของบุคลากร กนอ. ในการบริหารนิคมเชิงนิเวศที่มีมาตรฐานและการให้บริการบริหารจัดการนิคม มาต่อยอดสู่การจัดการความรู้ง่ายมากยิ่งขึ้น นอกจากนั้นการยกระดับ Smart Industrial ในพื้นที่ EEC ส่งเสริมต่อการต่อยอดการจัดการความรู้ (SA1 ในแผนวสาหกิจ)
2. SA2 กนอ. มีฐานข้อมูลลูกค้าจำนวนมาก สามารถจัดการความรู้และนำมาใช้ประโยชน์ในการสร้างนวัตกรรมสินค้าและบริการได้

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)

1. SC1 การส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องรวมถึงนำไปสู่การพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มต่อผลิตภัณฑ์และบริการ (SC3 ในแผนวิสาหกิจ)
2. SC2 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ทันต่อบริบทการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปในสถานการณ์วิกฤติ หรือ ความปกติใหม่ (New Normal) โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อให้พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าถึงองค์ความรู้ได้ง่าย สะดวกและรวดเร็ว
3. SC3 การส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร CoP และบุคลากร*อย่างต่อเนื่อง*จึงจะบรรลุผลสำเร็จ นอกจากนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังช่วยลดข้อจำกัดของระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรที่ไม่เอื้อต่อการต่อยอดการพัฒนาการให้บริการและการพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (SC5 ในแผนวิสาหกิจ)

จากผลการวิเคราะห์ SWOT ทำให้ได้ TOWS ดังต่อไปนี้

	จุดแข็ง (S) (เชื่อมกับ S5 ในแผนวิสาหกิจ)	จุดอ่อนหรือจุดที่ต้องพัฒนา (W) (เชื่อมกับ W9 ในแผนวิสาหกิจ)
	S1 ผู้บริหารให้ความสำคัญในการจัดการความรู้ และตระหนักถึงคุณค่าขององค์ความรู้ที่สำคัญ S2 มีนโยบายการจัดการความรู้ S3 มีข้อมูลสารสนเทศจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับการพัฒนาปรับปรุงการจัดการความรู้ S4 มีแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และ KM Directory เพื่อรองรับการค้นหาข้อมูล S5 ความเชี่ยวชาญด้านการให้คำแนะนำปรึกษาในการพัฒนานิคมความเชี่ยวชาญด้านการให้คำแนะนำปรึกษาในการพัฒนานิคมต่อผู้พัฒนานิคมร่วมดำเนินงานและความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานที่ให้บริการ สามารถนำมาจัดการความรู้ได้ (S5 ในแผนวิสาหกิจ)	W1 ขาดการจัดเก็บความรู้ จากผู้ที่จะเกษียณ และการนำความรู้ไปใช้ (W9 ในแผนวิสาหกิจ) W2 การรวบรวมข้อมูล/สารสนเทศ/ความรู้อย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กรยังไม่สมบูรณ์ W3 ขาดความสม่ำเสมอในการสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลด้านการจัดการความรู้ W4 Digital, KM & Innovation องค์กร ไม่รองรับการทำงานยุค New Normal W5 ไม่ได้นำสารสนเทศ/ความรู้ระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (แม้จะมีข้อมูลจำนวนมาก และบางส่วนก็นำมาปรับปรุงกระบวนงานแล้ว) W6 ขาดการกำหนดตัวชี้วัดเชิงกระบวนการและผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ที่ครบถ้วนและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบ W7 ยังไม่ชัดเจนในการพัฒนาเครื่องมือ เพื่อเชื่อมโยงความเสี่ยง กับการจัดการความรู้ W8 รูปแบบในการจัดการความรู้ ยังไม่หลากหลาย W9 การส่งเสริมค่านิยม SMART ECO โดยเน้นการสร้างความเชื่อถือในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้/ข้อมูลระหว่างกันยังไม่ชัดเจน
โอกาส (O) (เชื่อมกับ O2 ในแผนวิสาหกิจ) O1 เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทต่อการดำรงชีวิตและการดำเนินธุรกิจมากขึ้นเรื่อย ๆ O2 อินเทอร์เน็ตมีบทบาทสำคัญในการแสวงหาข้อมูล/สารสนเทศ/ความรู้ที่เป็นประโยชน์ O3 ทุกองค์กรต้องการนวัตกรรมที่เป็นผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ O4 การจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบหนึ่งในกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ O5 Open innovation กับการมีพันธมิตร (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)** 1. กลยุทธ์ที่ 1.3 การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับระบบทรัพยากรบุคคล (W1, W2, W6, W8, O1-8) (บูรณาการกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล) 2. กลยุทธ์ที่ 2.2 พัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร และ CoP รวมถึงสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (W2, W5-8, O1-O8) 3. กลยุทธ์ที่ 3.1 ส่งเสริมการนำองค์ความรู้ และประเมินผลลัพธ์ของการนำองค์ความรู้มาพัฒนาองค์กร (W6-7, O1-O8) (บูรณาการกับแผนวิสาหกิจ) 4. กลยุทธ์ที่ 3.2 ยกระดับกระบวนการ KM เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมของ กนอ. (W4, W5, O1-O8) (บูรณาการกับแผนวิสาหกิจ)

	จุดแข็ง (S) (เชื่อมกับ S5 ในแผนวิสาหกิจ)	จุดอ่อนหรือจุดที่ต้องพัฒนา (W) (เชื่อมกับ W9 ในแผนวิสาหกิจ)
	S1 ผู้บริหารให้ความสำคัญในการจัดการความรู้ และตระหนักถึงคุณค่าขององค์ความรู้ที่สำคัญ S2 มีนโยบายการจัดการความรู้ S3 มีข้อมูลสารสนเทศจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับการพัฒนาปรับปรุงการจัดการความรู้ S4 มีแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และ KM Directory เพื่อรองรับการค้นหาข้อมูล S5 ความเชี่ยวชาญด้านการให้คำแนะนำปรึกษาในการพัฒนานิคมความเชี่ยวชาญด้านการให้คำแนะนำปรึกษาในการพัฒนานิคมต่อผู้พัฒนานิคมร่วมดำเนินงานและความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานที่ให้บริการ สามารถนำมาจัดการความรู้ได้ (S5 ในแผนวิสาหกิจ)	W1 ขาดการจัดเก็บความรู้ จากผู้ที่จะเกษียณ และการนำความรู้ไปใช้ (W9 ในแผนวิสาหกิจ) W2 การรวบรวมข้อมูล/สารสนเทศ/ความรู้อย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กรยังไม่สมบูรณ์ W3 ขาดความสม่ำเสมอในการสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลด้านการจัดการความรู้ W4 Digital, KM & Innovation องค์กร ไม่รองรับการทำงานยุค New Normal W5 ไม่ได้นำสารสนเทศ/ความรู้ระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (แม้จะมีข้อมูลจำนวนมาก และบางส่วนก็นำมาปรับปรุงกระบวนงานแล้ว) W6 ขาดการกำหนดตัวชี้วัดเชิงกระบวนการและผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ที่ครบถ้วนและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบ W7 ยังไม่ชัดเจนในการพัฒนาเครื่องมือ เพื่อเชื่อมโยงความเสี่ยง กับการจัดการความรู้ W8 รูปแบบในการจัดการความรู้ ยังไม่หลากหลาย W9 การส่งเสริมค่านิยม SMART ECO โดยเน้นการสร้างความเชื่อถือในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้/ข้อมูลระหว่างกันยังไม่ชัดเจน
อุปสรรค (T) (เชื่อมกับ T1-T2 ในแผนวิสาหกิจ) T1 ภาระงานจำนวนมากจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ทำให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน จนอาจไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง/หน่วยงาน T2 การเกิดสถานการณ์วิกฤติ เช่น ภาวะเศรษฐกิจ โรคอุบัติใหม่ ฯลฯ ส่งผลต่อการเตรียมจัดการความรู้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (T1 ในแผนวิสาหกิจ) T3 ภัยคุกคามทางเทคโนโลยีมีแนวโน้มสูงขึ้น โดยเฉพาะทาง Cyber ทำให้ต้องเตรียมความพร้อมในด้านทักษะในการรับมือ	**กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)** 1. กลยุทธ์ที่ 2.1 ส่งเสริมให้ผู้บริหารแสดงบทบาทนำในการกระตุ้นให้บุคลากรมีทัศนคติและพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (S1, T1-T3)	**กลยุทธ์เชิงรับ (WT)** 1. กลยุทธ์ที่ 2.3 ส่งเสริมค่านิยมกับการจัดการความรู้ (W9, T1)

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

3.4 ข้อเสนอวิสัยทัศน์ นโยบายการจัดการความรู้

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

วิสัยทัศน์ ((Vision-KM) : "มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำนิคมอุตสาหกรรม สู่มาตรฐานสากล ด้วยนวัตกรรมอย่างยั่งยืน"

เป้าหมายการจัดการความรู้ (Goal of Knowledge Management)	นโยบายการจัดการความรู้ (Knowledge Management Policy)
1. บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญ เห็นถึงคุณค่าของการจัดการความรู้ และมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้องค์กร	1. เสริมสร้างวิสัยทัศน์ และทัศนคติของบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. เกิดการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
3. เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ภายใน กนอ.	3. เสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประยุกต์ใช้ในงาน โดยมุ่งหวังให้บุคลากรเกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ และมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ (Knowledge Gap) เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและก่อให้เกิดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
4. สร้างสรรค์และนำเสนอนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างต่อเนื่อง	4. พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ โดยใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเข้าถึงองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ ง่าย สะดวก และรวดเร็ว
	5. ผู้บริหารทุกระดับต้องมีส่วนร่วม ในการจัดการความรู้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม และมีหน้าที่ในการสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์

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

4.3.2 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

(1) ดำเนินการและพัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ

(2) พัฒนาและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

(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 พัฒนาและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (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 ควบคู่ไปกับความรู้จากภายนอกองค์กร (2) มีการจัดเก็บ และพัฒนาสู่ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ที่ทุกคนเข้าถึงได้ผ่านเทคโนโลยีที่เหมาะสม (3) นำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์/บริการ/กระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินพันธกิจและการบรรลุเป้าหมาย (4) ผู้บริหารและพนักงานมีวิสัยทัศน์ร่วมครอบคลุมทั้งองค์กรและปฏิบัติการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนงานปกติ (5) เกิดเป็นนวัตกรรมให้กับองค์กร เพื่อสร้างความสำเร็จให้ธุรกิจ

4.4 ข้อเสนอตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

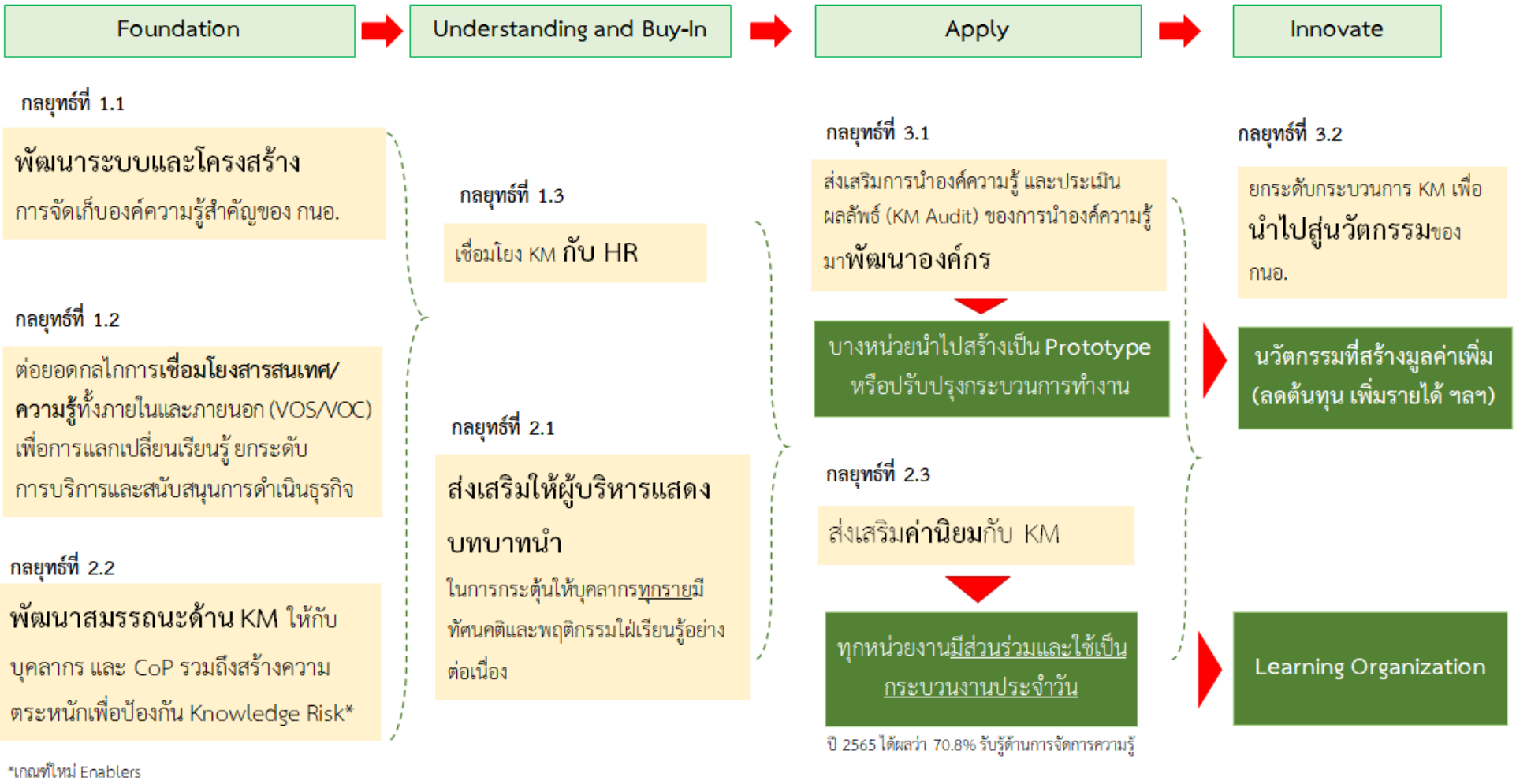
จากผลการทบทวน SWOT จึงมีข้อเสนอ ดังนี้

Strategic Position

	2566-2568 ยกระดับการบริหารนิคม ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม	2569-2570 ขับเคลื่อนนิคมอุตสาหกรรม ด้วยนวัตกรรม	2571-2575 นิคมอุตสาหกรรม เพื่อความยั่งยืน	Vision "นำนิคมอุตสาหกรรมสู่มาตรฐานสากล ด้วยนวัตกรรมอย่างยั่งยืน" (To drive Industrial Estates toward International Standards of Sustainability and Innovation)
การยกระดับการจัดการความรู้	• ส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร • เกิดการจัดการความรู้ทุกหน่วยงานถึงระดับกอง เพื่อลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานและนำไปสู่นวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างและตอบสนองความต้องการลูกค้า • เกิดองค์ความรู้ที่เชื่อมต่อกับนวัตกรรม และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และเกิด Idea Seeds เพื่อต่อยอดสู่นวัตกรรม • ความเสี่ยงจาก Knowledge Risk* ลดลง 50% • > 50 องค์ความรู้ที่นำไปปรับปรุงองค์กรอย่างเป็นระบบและมุ่งสู่มาตรฐานสากลที่ได้รับการยอมรับ	• ยกระดับองค์ความรู้จากทั้งภายในและภายนอก เพื่อรองรับต่อการขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้อง • เกิดการจัดการความรู้ทุกหน่วยงาน และลดความเสี่ยงทุกประเภทครบถ้วน โดยอย่างน้อย 7 องค์ความรู้นำไปสู่นวัตกรรม กนอ. เพื่อเสริมสร้างและตอบสนองความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งผลเชิงพาณิชย์ให้เป้าหมายอย่างน้อยร้อยละ 1 ของกำไรจากนวัตกรรม (เป้าหมายร่วม) • ความเสี่ยงจาก Knowledge Risk* ลดลงครบทุกประเภท • กนอ. เป็น Learning Organization ครบทั้ง 5 ลักษณะสำคัญตามมาตรฐานสากล โดยหน่วยงานกลางที่ได้รับการยอมรับ เป็นผู้ประเมิน • > 100 องค์ความรู้ที่นำไปปรับปรุงองค์กรอย่างเป็นระบบและมุ่งสู่มาตรฐานสากลที่ได้รับการยอมรับ	• ยกระดับองค์ความรู้สู่สากล* • เกิดการจัดการความรู้ทุกหน่วยงาน และลดความเสี่ยงทุกประเภทครบถ้วน โดยอย่างน้อย 10 องค์ความรู้นำไปสู่นวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างและตอบสนองความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และรักษาผลเชิงพาณิชย์ให้เป้าหมายอย่างน้อยร้อยละ 1 ของกำไรจากนวัตกรรม (เป้าหมายร่วม) • รักษา กนอ. ให้เป็น Learning Organization โดยหน่วยงานกลางที่ได้รับการยอมรับ เป็นผู้ประเมิน • > 180 องค์ความรู้สู่การปรับปรุงองค์กรอย่างเป็นระบบและมุ่งสู่มาตรฐานที่ได้รับการยอมรับ และสร้างคุณค่าให้กับสังคมอย่างยั่งยืน	

โดยมีเป้าหมายในภาพรวมดังนี้

เป้าหมายในภาพรวม



5.4 แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

จากวิสัยทัศน์ และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์จึงกำหนดเป้าหมายดังนี้

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์			
	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	2570
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ				
กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาระบบและโครงสร้างการจัดเก็บองค์ความรู้สำคัญขององค์กรอย่างเป็นระบบ	ทุกฝ่ายงาน มีองค์ความรู้สำคัญตาม Directory ที่ออกแบบไว้สะสมเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 1 องค์ความรู้ และใส่ลงใน Digital KM เรียบร้อย	อย่างน้อย 5 หน่วยงานมีการนำองค์ความรู้ใน Directory ไปใช้ข้ามหน่วยงาน และใส่ความสำเร็จลงใน Digital KM เรียบร้อย	อย่างน้อย 6 หน่วยงานมีการนำองค์ความรู้ใน Directory ไปใช้ข้ามหน่วยงาน และใส่ความสำเร็จลงใน Digital KM เรียบร้อย	อย่างน้อย 7 หน่วยงานมีการนำองค์ความรู้ใน Directory ไปใช้ข้ามหน่วยงาน และใส่ความสำเร็จลงใน Digital KM เรียบร้อย
กลยุทธ์ที่ 1.2 ต่อยอดกลไกการเชื่อมโยงสารสนเทศ/ความรู้ทั้งภายในและภายนอก เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ยกระดับการบริการและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ	1. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างน้อย ฝ่ายละ 2 องค์ความรู้ 2. อย่างน้อย 1 องค์ความรู้จากกิจกรรม*แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ	1. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างน้อย ฝ่ายละ 3 องค์ความรู้ 2. อย่างน้อย 2 องค์ความรู้จากกิจกรรม*แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ	1. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างน้อย ฝ่ายละ 3 องค์ความรู้ 2. อย่างน้อย 2 องค์ความรู้จากกิจกรรม*แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ	1. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างน้อย ฝ่ายละ 3 องค์ความรู้ 2. อย่างน้อย 2 องค์ความรู้จากกิจกรรม*แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

*หมายเหตุ: รูปแบบกิจกรรมทำได้ทั้งออนไลน์และออฟไลน์ รวมถึงหลากหลายรูปแบบ เช่น Site Visit, Focus Group

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์			
	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	2570
กลยุทธ์ที่ 1.3 การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับระบบทรัพยากรบุคคล	-	อย่างน้อย 2 กระบวนการ HR เชื่อมโยงกับการจัดการความรู้ (สะสม)	-	อย่างน้อย 3 กระบวนการ HR เชื่อมโยงกับการจัดการความรู้ (สะสม)
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)				
กลยุทธ์ที่ 2.1 ส่งเสริมให้ผู้บริหารแสดงบทบาทนำในการกระตุ้นให้บุคลากรมีทัศนคติและพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	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 7 กิจกรรม/ปี มีการจัดการความรู้ที่ผู้บริหารระดับฝ่ายขึ้นไปมีส่วนร่วม**ตามแผนที่กำหนดไว้ โดยต้องเป็น KM initiative ที่สอดคล้องกับ Roadmap ที่ได้รับการอนุมัติ
กลยุทธ์ที่ 2.2 พัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร และ CoP รวมถึงสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge Risk)	1. มีการพัฒนาความรู้เพื่อปิด Gap ของ CoP/ Facilitators ตาม Training Need ในปี 2567 2. สามารถลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk*** อย่างน้อย 3 ประเภท (สะสม)	1. มีการพัฒนาความรู้เพื่อปิด Gapของ CoP/Facilitators ตาม Training Need ในปี 2568 2. สามารถลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk*** อย่างน้อย 5 ประเภท (สะสม)	1. มีการพัฒนาความรู้เพื่อปิด Gapของ CoP/Facilitators ตาม Training Need ในปี 2569 2. สามารถลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk*** อย่างน้อย 7 ประเภท (สะสม)	1. มีการพัฒนาความรู้เพื่อปิด Gapของ CoP/Facilitators ตาม Training Need ในปี 2570 2. สามารถลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk*** ครบ 10 ประเภท (สะสม)

***หมายเหตุ: Knowledge risk ตามแนวทางของเกณฑ์ Enablers จะครอบคลุมใน 3 มิติ ได้แก่

(1) Knowledge risk ที่มีโอกาสที่จะเกิดได้จากการปฏิบัติงาน เช่น การขาดการวิเคราะห์ระบุจุดที่ต้องควบคุมในกระบวนการปฏิบัติงาน การขาดการถ่ายโอนความรู้ในจุดที่ต้องควบคุม การไม่ได้ใช้ความรู้ที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานตามกฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ การสูญเสีย Critical knowledge ให้กับองค์กรหรือผู้รับจ้างภายนอก (Outsource) เป็นต้น

(2) Knowledge risk ที่มีโอกาสที่จะเกิดได้จากบุคลากร/ทีมงานในองค์กร เช่น การสูญเสีย Critical knowledge จากบุคลากรที่เกษียณหรือลาออก การไม่แบ่งปันความรู้ในทีมงานหรือระหว่างสายงาน การยึดติดกับความรู้เดิมโดยไม่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หรือต่อยอดความรู้ให้เกิดคุณค่ากับตนเองและทีมงาน/ สายงาน/องค์กร (Learn, Unlearn, Relearn) เป็นต้น

(3) Knowledge risk ที่มีโอกาสที่จะเกิดได้จากความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่สนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร เช่น ความไม่พร้อมของระบบฯ การที่ระบบฯ ถูกเข้าถึงจากบุคคลภายนอก การที่ระบบฯ ไม่สอดคล้องต่อการใช้งานของบุคลากรในแต่ละช่วงที่มีบริบทการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เป็นต้น

สถาบันบริการวิชาการเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (สบร.)
Thailand Innovative Administration Consultancy Institute (TIA)

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์			
	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	2570
กลยุทธ์ที่ 2.3 ส่งเสริมค่านิยมกับการจัดการความรู้	ร้อยละของบุคลากรที่สำรวจตามหลักสถิติ รับรู้และเข้าใจเป้าหมายการจัดการความรู้ และนำไปใช้ปฏิบัติตามค่านิยมเพิ่มขึ้น = ร้อยละ 65	ร้อยละของบุคลากรที่สำรวจตามหลักสถิติ รับรู้และเข้าใจเป้าหมายการจัดการความรู้ และนำไปใช้ปฏิบัติตามค่านิยมเพิ่มขึ้น = ร้อยละ 70	ร้อยละของบุคลากรที่สำรวจตามหลักสถิติ รับรู้และเข้าใจเป้าหมายการจัดการความรู้ และนำไปใช้ปฏิบัติตามค่านิยมเพิ่มขึ้น = ร้อยละ 75	ร้อยละของบุคลากรที่สำรวจตามหลักสถิติ รับรู้และเข้าใจเป้าหมายการจัดการความรู้ และนำไปใช้ปฏิบัติตามค่านิยมเพิ่มขึ้น = ร้อยละ 80
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการนำความรู้สู่นวัตกรรมที่ยั่งยืนและเกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์				
กลยุทธ์ที่ 3.1 ส่งเสริมการนำองค์ความรู้ และประเมินผลลัพธ์ของการนำองค์ความรู้มาพัฒนาองค์กร	อย่างน้อย 5 กระบวนการทำงานมีการปรับปรุงกระบวนงาน /วิธีการทำงานหรือลดความเสี่ยง หรือลดความผิดพลาดจากผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	อย่างน้อย 7 กระบวนการทำงานมีการปรับปรุงกระบวนงาน /วิธีการทำงานหรือลดความเสี่ยง หรือลดความผิดพลาดจากผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	อย่างน้อย 10 กระบวนการทำงานมีการปรับปรุงกระบวนงาน /วิธีการทำงานหรือลดความเสี่ยง หรือลดความผิดพลาดจากผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	อย่างน้อย 15 กระบวนการทำงานมีการปรับปรุงกระบวนงาน /วิธีการทำงานหรือลดความเสี่ยง หรือลดความผิดพลาดจากผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์			
	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	2570
<u>กลยุทธ์ที่ 3.2</u> ยกระดับกระบวนการ KM เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมของ กนอ.*	1. การปรับปรุงกระบวนการ KM ตาม Enabler Feedback (OFI Roadmap) สำเร็จร้อยละ 100 ตามแผน 2. องค์กรมี 35 องค์ความรู้ และอย่างน้อย 2 องค์ความรู้นำไปใช้ในกระบวนการพัฒนานวัตกรรมได้	1. การปรับปรุงกระบวนการ KM ตาม Enabler Feedback (OFI Roadmap) สำเร็จร้อยละ 100 ตามแผน 2. องค์กรมี 40 องค์ความรู้ และอย่างน้อย 3 องค์ความรู้นำไปใช้ในการลดต้นทุนหรือเพิ่มรายได้ **จำนวน 5 แสนบาท**	1. การปรับปรุงกระบวนการ KM ตาม Enabler Feedback (OFI Roadmap) สำเร็จร้อยละ 100 ตามแผน 2. องค์กรมี 45 องค์ความรู้ และอย่างน้อย 5 องค์ความรู้นำไปใช้ในการลดต้นทุนหรือเพิ่มรายได้ **จำนวน 1 ล้านบาท**	1. การปรับปรุงกระบวนการ KM ตาม Enabler Feedback (OFI Roadmap) สำเร็จร้อยละ 100 ตามแผน 2. องค์กรมี 50 องค์ความรู้ และอย่างน้อย 7 องค์ความรู้นำไปใช้ในการลดต้นทุนหรือเพิ่มรายได้ **จำนวน 2 ล้านบาท**

<u>หมายเหตุ</u>: มีกระบวนการวัดผลการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้วในกลยุทธ์ของ กนอ.

(1) มีพลวัตรการเรียนรู้ และการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันในองค์กร ควบคู่ไปกับความรู้จากภายนอกองค์กร (วัดผลผลิตในกลยุทธ์ 1.2 แล้ว)

(2) มีการจัดเก็บ และพัฒนาสู่ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ที่ทุกคนเข้าถึงได้ผ่านเทคโนโลยีที่เหมาะสม (วัดผลผลิตใน 1.1 แล้ว)

(3) นำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์/บริการ/กระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินพันธกิจและการบรรลุเป้าหมาย (วัดผลผลิตใน 3.1 แล้ว)

(4) ผู้บริหารและพนักงานมีวิสัยทัศน์ร่วมครอบคลุมทั้งองค์กรและปฏิบัติการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนงานปกติ (วัดผลผลิตใน 2.1 แล้ว)

(5) เกิดเป็นนวัตกรรมให้กับองค์กร เพื่อสร้างความสำเร็จให้ธุรกิจ (วัดผลผลิตใน 3.2 แล้ว และมาวัดผลลัพธ์ในภาพรวมด้วย)

โดยมีแผนงานและโครงการในปี 2567

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์ปี 2566	แผนงาน/โครงการ	หน่วยงาน
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ			
กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาระบบและโครงสร้างการจัดเก็บองค์ความรู้สำคัญขององค์กรอย่างเป็นระบบ	☐ 1 องค์ความรู้สำคัญต่อกอง ใส่ลงใน Directory ที่ออกแบบไว้ สะสมเพิ่มขึ้นและใส่ลงใน Digital KM เรียบร้อย	แผนที่ 1 แผนพัฒนา Digital KM ในรูปแบบ Intranet (บูรณาการกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล)	ฝพอ./ฝดจ.
กลยุทธ์ที่ 1.2 ต่อยอดกลไกการเชื่อมโยงสารสนเทศ/ความรู้ทั้งภายในและภายนอก เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ยกระดับการบริการและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ	☐ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างน้อย ฝ่ายละ 2 องค์ความรู้ ☐ อย่างน้อย 1 องค์ความรู้จากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ได้นำมาใช้ประโยชน์ใน Customer Data Analytics จนเกิดองค์ความรู้ที่เชื่อมต่อกับนวัตกรรมด้านบริการ	แผนที่ 2 แผนบริหารจัดการองค์ความรู้ด้านการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (บูรณาการกับแผนแม่บทลูกค้าฯ และแผนแม่บทผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฯ ในกลยุทธ์ที่ 3 โครงการ 6 ยกระดับ I-EA-T ให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและ Data Driven Marketing)	ฝพอ./ฝตล.
กลยุทธ์ที่ 1.3 การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับระบบทรัพยากรบุคคล	☐ อย่างน้อย 1 กระบวนการ HR เชื่อมโยงกับการจัดการความรู้	แผนที่ 3 แผนปรับปรุงกระบวนการ HR ที่เชื่อมกับการจัดการความรู้ (ยกระดับสู่กอง)	ฝพอ./ฝทบ.

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์ปี 2566	แผนงาน/โครงการ	หน่วยงาน
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)			
กลยุทธ์ที่ 2.1 ส่งเสริมให้ผู้บริหารแสดงบทบาทนำในการจัดการความรู้และกระตุ้นให้บุคลากรใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	☐ ร้อยละ 50 ของผู้บริหารระดับสูงมีการจัดการความรู้จากผู้นำที่เป็นองค์ความรู้ที่ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาพนักงานได้จริง (Value Creation) ด้วยวิธี Town Hall แบบ Fixed Agenda ☐ ร้อยละ 100 ของผู้บริหารระดับฝ่ายขึ้นไปมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ตามแผนที่กำหนดไว้ โดยต้องเป็น KM initiative ที่สอดคล้องกับ Roadmap ที่ได้รับการอนุมัติ	แผนที่ 4 แผนสร้างผู้นำต้นแบบการจัดการความรู้	ฝพอ.
กลยุทธ์ที่ 2.2 พัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร และ CoP รวมถึงสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge Risk)	☐ เกิดการพัฒนาความรู้เพื่อปิด Gap ของ CoP/Facilitators ตาม Training Need ในปี 2567 ☐ ความเสี่ยงจาก Knowledge Risk* ลดลงอย่างน้อย 3 ประเภท (สะสม) จาก 10 ประเภท	แผนที่ 5 แผนพัฒนา CoP ตามระบบงาน แผนที่ 6 แผนลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk* ผ่านการจัดการความรู้	ฝพอ./ฝทบ.
กลยุทธ์ที่ 2.3 ส่งเสริมค่านิยมกับการจัดการความรู้	☐ ร้อยละของบุคลากรที่สำรวจตามหลักสถิติ รับรู้และเข้าใจ เป้าหมายร้อยละ 70% ☐ พฤติกรรมเรียนรู้ และจัดการความรู้ถูกนำไปใช้ปฏิบัติตามค่านิยมเพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 จากปี 2566	แผนที่ 7 แผนส่งเสริมค่านิยมกับการจัดการความรู้	ฝพอ./ฝทบ.

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์ปี 2566	แผนงาน/โครงการ	หน่วยงาน
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการนำความรู้สู่นวัตกรรมที่ยั่งยืนและเกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์			
กลยุทธ์ที่ 3.1 ส่งเสริมการนำองค์ความรู้ และประเมินผลลัพธ์ของการนำองค์ความรู้มาพัฒนาองค์กร	☐ ทุกกอง มีองค์ความรู้สำคัญตาม Directory ที่ออกแบบไว้ ☐ อย่างน้อย 5 กระบวนการทำงานมีการปรับปรุงกระบวนงาน / วิธีการทำงานหรือลดความเสี่ยง หรือลดความผิดพลาด (AAR) จากผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ☐ อย่างน้อยร้อยละ 50 ผ่านการเกณฑ์การประเมินเพื่อเป็น Learning Organization (Self Assessment)	แผนที่ 8 แผนส่งเสริมการนำองค์ความรู้และประเมินผลลัพธ์ของการนำองค์ความรู้มาพัฒนาองค์กร (แผนในแผนปฏิบัติการประจำปี)	ฝพอ.
กลยุทธ์ที่ 3.2 ยกระดับกระบวนการ KM เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมของ กนอ.	☐ มีองค์ความรู้ที่อยู่ในระบบจัดเก็บ KM ขององค์กร จำนวน 35 องค์ความรู้ และอย่างน้อย 2 องค์ความรู้นำไปใช้ในการสร้าง Idea Seeds หรือกระบวนการพัฒนานวัตกรรม	แผนที่ 9 แผนยกระดับกระบวนการ KM เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมของ กนอ. (แผนในแผนปฏิบัติการประจำปี)	ฝพอ.

***หมายเหตุ: Knowledge risk** ตามแนวทางของเกณฑ์ Enablers จะครอบคลุมใน 3 มิติ 10 ประเภท ได้แก่

- **มิติที่ 1 Knowledge risk ที่มีโอกาสที่จะเกิดได้จากการปฏิบัติงาน มี 5 ประเภท** คือ (1) การขาดการวิเคราะห์ระบุจุดที่ต้องควบคุมในกระบวนการปฏิบัติงาน (2) การขาดการถ่ายโอนความรู้ในจุดที่ต้องควบคุม (3) การไม่ได้ใช้ความรู้ที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานตามกฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ (4) การระบุความรู้ที่สำคัญ (Critical knowledge) ไม่ถูกต้อง และ (5) การสูญเสีย Critical knowledge ให้กับองค์กรหรือผู้รับจ้างภายนอก (Outsource)
- **มิติที่ 2 Knowledge risk ที่มีโอกาสที่จะเกิดได้จากบุคลากร/ทีมงานในองค์กร มี 3 ประเภท** คือ (6) การสูญเสีย Critical knowledge จากบุคลากรที่เกษียณหรือลาออก (7) การไม่แบ่งปันความรู้ในทีมงานหรือระหว่างสายงาน และ (8) การยึดติดกับความรู้เดิมโดยไม่ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หรือต่อยอดความรู้ให้เกิดคุณค่ากับตนเองและทีมงาน/ สายงาน/องค์กร (Learn, Unlearn, Relearn)
- **มิติที่ 3 Knowledge risk ที่มีโอกาสที่จะเกิดได้จากความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่สนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร มี 2 ประเภท** คือ (9) ความไม่พร้อมของระบบฯ การที่ระบบฯ ถูกเข้าถึงจากบุคคลภายนอก และ (10) การที่ระบบฯ ไม่สอดคล้องต่อการใช้งานของบุคลากรในแต่ละกลุ่มที่มีบริบทการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

ทั้งนี้ยังคงรักษาผลลัพธ์ (Outcome) ของแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ประจำปี 2567-2570 ไว้คือ

ปี	2567	2568	2569	2570
ผลลัพธ์	มีองค์ความรู้ที่อยู่ในระบบจัดเก็บ KM ขององค์กร จำนวน 35 องค์ความรู้ และอย่างน้อย 2 องค์ความรู้นำไปใช้ในกระบวนการพัฒนานวัตกรรมได้	องค์ความรู้ที่อยู่ในระบบจัดเก็บ KM ขององค์กร จำนวน 40 องค์ความรู้ และอย่างน้อย 3 องค์ความรู้นำไปใช้ในกระบวนการพัฒนานวัตกรรมได้ และมีศักยภาพในการลดต้นทุนหรือเพิ่มรายได้ จำนวน 5 แสนบาท	องค์ความรู้ที่อยู่ในระบบจัดเก็บ KM ขององค์กร จำนวน 45 องค์ความรู้ และอย่างน้อย 5 องค์ความรู้นำไปใช้ในกระบวนการพัฒนานวัตกรรมได้ และมีศักยภาพในการลดต้นทุนหรือเพิ่มรายได้ จำนวน 1 ล้านบาท	องค์ความรู้ที่อยู่ในระบบจัดเก็บ KM ขององค์กร จำนวน 50 องค์ความรู้ และอย่างน้อย 7 องค์ความรู้นำไปใช้ในกระบวนการพัฒนานวัตกรรมได้ และมีศักยภาพในการลดต้นทุนหรือเพิ่มรายได้อย่างน้อยร้อยละ 1 ของกำไร

หมายเหตุ: มีกระบวนการวัดผลการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้วในกลยุทธ์ของ กนอ.

(1) มีพลวัตรการเรียนรู้ และการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันในองค์กร ควบคู่ไปกับความรู้จากภายนอกองค์กร (วัดผลผลิตในกลยุทธ์ 1.2 แล้ว)

(2) มีการจัดเก็บ และพัฒนาสู่ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ที่ทุกคนเข้าถึงได้ผ่านเทคโนโลยีที่เหมาะสม (วัดผลผลิตใน 1.1 แล้ว)

(3) นำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์/บริการ/กระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินพันธกิจและการบรรลุเป้าหมาย (วัดผลผลิตใน 3.1 แล้ว)

(4) ผู้บริหารและพนักงานมีวิสัยทัศน์ร่วมครอบคลุมทั้งองค์กรและปฏิบัติการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนงานปกติ (วัดผลผลิตใน 2.1 แล้ว)

(5) เกิดเป็นนวัตกรรมให้กับองค์กร เพื่อสร้างความสำเร็จให้ธุรกิจ (วัดผลผลิตใน 3.2 แล้ว และมาวัดผลลัพธ์ในภาพรวมด้วย)

1. แผนที่ 1 แผนพัฒนา Digital KM ในรูปแบบ Intranet

หลักการและเหตุผล	ด้วยความก้าวหน้าของดิจิทัลสารสนเทศในปัจจุบัน ทำให้เกิดช่องทาง รูปแบบการติดต่อสื่อสาร การเผยแพร่และการประชาสัมพันธ์ข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ที่รวดเร็วภายใต้บริบทที่เชื่อมโยงต่อเนื่องกันแบบโลกไร้พรมแดน ซึ่งในปัจจุบันข้อมูลที่กนอ. มีอยู่นั้น อาจมีชั้นความลับของข้อมูลความรู้ จึงอาจไม่ปลอดภัยอาจเป็นการเปิดให้บุคคลภายนอกเข้ามาได้ กอปรกับรูปแบบ km website ของ กนอ. นั้นอาจยังไม่เพียงพอในการตอบโจทย์ความต้องการด้านการจัดการความรู้ตามแนวทางมาตรฐาน และเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจประจำปี (Enablers) ใช้บริการข้อมูลของประชาชนที่ต้องการได้รับข้อมูล อย่างรวดเร็วและครอบคลุมในบริบทต่าง ๆ อย่างรอบด้าน นอกจากนี้อีกปัจจัยสำคัญในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือการสื่อสารพูดคุยกันแบบสองทางระหว่างผู้ให้ความรู้กับผู้เข้ามารับองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารจัดการ Intranet ใน กนอ. ให้มีความทันสมัย ใช้งานง่าย มีความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ และ สามารถเชื่อมโยงข้อมูลจากเว็บไซต์หรือระบบงานภายนอกได้ทั้งนี้เพื่อให้ กนอ. มีระบบฐานความรู้ที่ครบถ้วน เป็นปัจจุบันตลอดเวลาและสามารถนำข้อมูล/องค์ความรู้จากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOC/VOS) หรือแหล่งต่าง ๆ มาบูรณาการร่วมกับองค์ความรู้ของ กนอ. และนำไปสู่การพัฒนาองค์กร หรือนวัตกรรมได้อย่างรอบด้าน ครบถ้วน ทุกมิติ ณ จุดเดียว
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO3 ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม
ยุทธศาสตร์	พัฒนาระบบจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS)
เป้าประสงค์ (End Goal)	ทุกฝ่ายงานมีองค์ความรู้สำคัญตาม Directory ที่ออกแบบไว้สะสมเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 1 องค์ความรู้และใส่ลงใน Digital KM เรียบร้อย
กลยุทธ์	กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาระบบและโครงสร้างการจัดเก็บองค์ความรู้สำคัญขององค์กรอย่างเป็นระบบ
ตัวชี้วัด (KPI)	ระดับความสำเร็จในการพัฒนา Digital KM ในรูป Intranet
สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	กองการจัดการความรู้และนวัตกรรม ฝ่ายพัฒนาองค์กร
สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)	ฝ่ายดิจิทัล (ฝดจ.)
วัตถุประสงค์โครงการ	1. เพื่อลดความเสี่ยงด้านความปลอดภัยสารสนเทศของข้อมูลของความรู้ ผ่านการพัฒนา Digital KM ในรูป Intranet 2. เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ในระบบ Digital โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการดำเนินการปรับปรุงให้เกิด Interaction ระหว่างผู้จัดการความรู้ และผู้รับองค์ความรู้ อันจะทำให้วงจรความรู้ (Knowledge Spiral Model) เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด 3. เพื่อให้ทุกฝ่ายมีเครื่องมือในการนำองค์ความรู้สำคัญตาม Directory มาใส่ลงในฐานข้อมูลที่พนักงานสามารถเข้ามาใช้ร่วมกันได้
ผลผลิต (Output)	1. 1 องค์ความรู้สำคัญต่อกอง ใส่ลงใน Directory ที่ออกแบบไว้สะสมเพิ่มขึ้นและใส่ลงใน Digital KM เรียบร้อย
ผลลัพธ์ (Outcome)	1. การปรับปรุงพัฒนา KM Process ตามเกณฑ์ Enablers สำเร็จร้อยละ 100 2. ได้พื้นที่ที่เหมาะสมในการรวบรวมองค์ความรู้ที่สำคัญ และนำไปใช้สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้

Leading & Lagging Indicator

การวัดผล เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูล Baseline ปี 2566	เป้าหมายรายปี			
				2567	2568	2569	2570
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	ระดับความสำเร็จของการพัฒนา Digital KM	ระดับความสำเร็จ		1 องค์ความรู้สำคัญต่อกอง ใส่ลงใน Directory ที่ออกแบบไว้สะสมเพิ่มขึ้นและใส่ลงใน Digital KM เรียบร้อย	อย่างน้อย 5 หน่วยงานมีการนำองค์ความรู้ใน Directory ไปใช้*ข้าม* หน่วยงาน และใส่ความสำเร็จลงใน Digital KM เรียบร้อย	อย่างน้อย 6 หน่วยงานมีการนำองค์ความรู้ใน Directory ไปใช้*ข้าม* หน่วยงาน และใส่ความสำเร็จลงใน Digital KM เรียบร้อย	อย่างน้อย 7 หน่วยงานมีการนำองค์ความรู้ใน Directory ไปใช้*ข้าม* หน่วยงาน และใส่ความสำเร็จลงใน Digital KM เรียบร้อย
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน หรือผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน /โครงการ (Lagging Indicator)	จำนวนองค์ความรู้	จำนวน		มี 35 องค์ความรู้ และอย่างน้อย 2 องค์ความรู้นำไปใช้ในกระบวนการพัฒนานวัตกรรมได้	มี 40 องค์ความรู้ และอย่างน้อย 3 องค์ความรู้นำไปใช้ในการลดต้นทุนหรือเพิ่มรายได้ **จำนวน 5 แสนบาท**	มี 45 องค์ความรู้ และอย่างน้อย 5 องค์ความรู้นำไปใช้ในการลดต้นทุนหรือเพิ่มรายได้ **จำนวน 1 ล้านบาท**	มี 50 องค์ความรู้ และอย่างน้อย 7 องค์ความรู้นำไปใช้ในการลดต้นทุนหรือเพิ่มรายได้ **จำนวน 2 ล้านบาท**

ทรัพยากรที่ต้องการ

1. ด้านงบประมาณ

งบประมาณโครงการ : 1,000,000 บาท

รายการงบประมาณ

หมวด	รายการ	งบประมาณ (บาท)				
		ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	รวม
งบทำการ	ค่าดำเนินการ กิจกรรมและการฝึกอบรม	5,000,000	5,000,000	2,000,000	2,000,000	14,000,000
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-

2. ด้านเทคโนโลยี

ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนดิจิทัลขององค์กร
ระบบ	ระบบสารสนเทศ KM ที่จัดเก็บองค์ความรู้ และนำไปประกอบการเรียนรู้ต่อยอดสู่นวัตกรรม	SO3: ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัล

3. ด้านทรัพยากรบุคคล

ประเภทบุคลากร	จำนวน	ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
พนักงาน	6	เพียงพอ	- Creative Thinking - Presentation Skill - Knowledge Management

ความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของแผนงานโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ระดับความเสี่ยง (ผลกระทบ x โอกาส)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
ไม่ได้รับงบประมาณในการดำเนินการ และเกิดความเสี่ยงในด้านความปลอดภัยของสารสนเทศ	มีการจัดทำแผนงาน และบูรณาการร่วมกับฝ่ายดิจิทัล เพื่อนำไปเชื่อมในแผนปฏิบัติการดิจิทัลประจำปี 2567 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 สรุป TOR ตาม User Requirement เพื่อพัฒนาระบบ Digital KM	TOR	-	กจต.	←	—	→									
กิจกรรมที่ 2 กำหนดแผนและแนวทางการดำเนินงานเพื่อพัฒนาปรับปรุงระบบ Digital KM	แผนงาน	-	กจต./ฝดจ.				←	→							
กิจกรรมที่ 3 จัดจ้างผู้พัฒนาระบบ Digital KM ตามมาตรฐานเว็บไซต์ภาครัฐ (Government Website Standard) version ล่าสุด	ข้อกำหนดการพัฒนาระบบ Digital KM	-	กจต./ฝดจ.					←	→						
กิจกรรมที่ 4 ผู้พัฒนาดำเนินการพัฒนาระบบ Digital KM ตามรายละเอียดที่กำหนดไว้	Digital KM	-	กจต./ฝดจ.						←	—	—	→			
กิจกรรมที่ 5 ทดสอบระบบ และกำหนดแนวทางเชื่อมโยงกับระบบงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น portfolio management ฯลฯ (ปัจจุบันอาจมีบางส่วนของ Digital KM ทำเชื่อมกับระบบ Portfolio Management ไว้แล้ว เพื่อให้ง่ายต่อการต่อยอด KM สู่นวัตกรรม	ผลการทดสอบระบบ	-	กจต./ฝดจ.							←	—	—	→		

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 6 จัดฝึกอบรมตามจำนวนผู้เข้าฝึกอบรมอย่างน้อย ดังนี้ (1) หลักสูตรสำหรับผู้ดูแลระบบ (2) หลักสูตรสาหรับผู้ใช้งานทั่วไป (3) หลักสูตรสำหรับผู้นำเข้าองค์ความรู้ของแต่ละฝ่าย/กอง	ผลการจัดฝึกอบรมและนำ KM ลงในระบบ	-	กจต.											↔	
กิจกรรมที่ 7 จัดทำคู่มือการใช้งานสำหรับผู้ใช้งาน (User Manual) คู่มือการนำเข้าและปรับปรุงข้อมูลองค์ความรู้ คู่มือการติดตั้ง ดูแลบำรุงรักษาระบบ (System Manual) และแผนการสำรองและกู้คืน	คู่มือที่จำเป็น	-	กจต.											↔	
กิจกรรมที่ 8 สื่อสารกับพนักงานเกี่ยวกับระบบใหม่	ผลการสื่อสาร	-	กจต.												↔
กิจกรรมที่ 9 ติดตามประเมินผลและนำเสนอผู้บริหาร	ผลการดำเนินการทั้งหมด	-	กจต.												↔

รายละเอียดงบประมาณระยะยาว

กิจกรรม	กิจกรรมย่อย	รายละเอียดงบประมาณ (ล้านบาท)					
		ปีงบประมาณ	2567	2568	2569	2570	รวม
Digital KM	-	งบลงทุน					
		งบทำการ	5	5	1	1	12
		รวม	5	5	1	1	**12**

2. แผนที่ 2 แผนบริหารจัดการองค์ความรู้ด้านการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

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

Leading & Lagging Indicator

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	**ตัวชี้วัด**	**หน่วยวัด**	**ข้อมูล Baseline ปี 2566**	**เป้าหมายรายปี**			
				2567	**2568**	**2569**	**2570**
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	ร้อยละความสำเร็จในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ	ระดับ		100	100	100	100
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน หรือผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน / โครงการ (Lagging Indicator)	จำนวนความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ	จำนวน	1	อย่างน้อย 1 องค์ความรู้จากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ	อย่างน้อย 2 องค์ความรู้จากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ	อย่างน้อย 2 องค์ความรู้จากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ	อย่างน้อย 2 องค์ความรู้จากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

ทรัพยากรที่ต้องการ

1. ด้านงบประมาณ

งบประมาณโครงการ : 1,000,000 บาท

รายการงบประมาณ

หมวด	รายการ	งบประมาณ (บาท)				
		ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	รวม
งบทำการ	ค่าดำเนินการ กิจกรรมและการฝึกอบรม	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	4,000,000
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-

2. ด้านเทคโนโลยี

ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนดิจิทัลขององค์กร
ระบบ	ระบบสารสนเทศ KM ที่จัดเก็บองค์ความรู้ และนำไปประกอบการเรียนรู้ต่อยอดสู่นวัตกรรม	SO3: ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัล

3. ด้านทรัพยากรบุคคล

ประเภทบุคลากร	จำนวน	ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
พนักงาน	6	เพียงพอ	- Knowledge Management - KM Process - VOS/VOC to KM - การบริหารสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย

ความเสี่ยง

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

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	ความเสี่ยง	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม												68	69	70
				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 ระบุหรือกำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นด้านการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	องค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นด้านการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	-	กจต. ร่วมกับ ฝตล./ฝพม./ฝชส.	←	—	→												
กิจกรรมที่ 2 แสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ VOS/VOC หรืออาจมีการจัดกิจกรรมเพื่อเก็บข้อมูลเพิ่มเติมจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ	ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ	-	กจต. ร่วมกับ ฝตล./ฝพม./ฝชส.			←	→											
กิจกรรม 3 สรุปองค์ความรู้ที่สำคัญ และจำเป็นด้านการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดเก็บในระบบที่บุคลากร กนอ. เข้าถึงเพื่อเรียนรู้ได้	ได้องค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นด้านการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดเก็บในระบบที่บุคลากร กนอ. เข้าถึงเพื่อเรียนรู้ได้	-	กจต. ร่วมกับ ฝตล./ฝพม./ฝชส.				←	—	—	—	—	—	→				
กิจกรรมที่ 4 จัดทำคู่มือมาตรฐานการให้บริการ (Service Standard) ในองค์ความรู้สำคัญ เพื่อให้พนักงานนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน	คู่มือมาตรฐานการให้บริการ (Service Standard)		กจต. ร่วมกับ ฝตล./ฝพม./ฝชส.					←	—	—	—	—	—	→				
กิจกรรมที่ 5 เตรียมการเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ที่สำคัญไปยังบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย	บุคลากรกลุ่มเป้าหมายได้รับการถ่ายทอดองค์ความรู้	-	กจต.											←	→			
กิจกรรมที่ 6 ติดตามประเมินผลความเปลี่ยนแปลง และรายงานผู้บริหาร	การติดตามและประเมินผล		กจต.												← →			

รายละเอียดงบประมาณระยะยาว

กิจกรรม	กิจกรรมย่อย	รายละเอียดงบประมาณ (ล้านบาท)					
		ปีงบประมาณ	2567	2568	2569	2570	รวม
Digital KM	-	งบลงทุน					
		งบทำการ	1	1	1	1	4
		รวม	**1**	**1**	**1**	**1**	**4**

3. แผนที่ 3 แผนปรับปรุงกระบวนการ HR ที่เชื่อมกับการจัดการความรู้

หลักการและเหตุผล	การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ขององค์กร ผ่านการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบใน Job Descriptions, การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของบุคลากร และ/หรือความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมถึงการยกย่องชมเชยต่อสาธารณะให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรนั้น จะสนับสนุนให้พนักงานมีขวัญกำลังใจ และมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน เพื่อให้ กนอ. มีแนวทางและข้อเสนอที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร และเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารและพนักงาน จึงควรมีการศึกษา Best Practice และแนวทางของรัฐวิสาหกิจ หรือองค์กรอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารในการกำหนดเป็นนโยบาย หรือระเบียบในการบริหารงานทุนมนุษย์ต่อไป
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 อันจะส่งเสริมขวัญกำลังและพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน 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

Leading & Lagging Indicator

การวัดผล เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	**ตัวชี้วัด**	**หน่วยวัด**	**ข้อมูล Baseline ปี 2565**	**เป้าหมายรายปี**			
				2567	**2568**	**2569**	**2570**
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	จำนวนระบบ HR ที่เชื่อมโยงกับการจัดการความรู้	จำนวน	1 ระบบ	ยกระดับ 1 กระบวนการ HR เชื่อมโยงกับการจัดการความรู้ (1 กอง/ 1 ความรู้)	อย่างน้อย 2 กระบวนการ HR เชื่อมโยงกับการจัดการความรู้ (สะสม)	ยกระดับ 2 กระบวนการ HR เชื่อมกับการจัดการความรู้	อย่างน้อย 3 กระบวนการ HR เชื่อมโยงกับการจัดการความรู้ (สะสม)
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน หรือผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับจาก	จำนวนองค์ความรู้	จำนวน	3 องค์ความรู้	มี 35 องค์ความรู้ และอย่างน้อย 2 องค์ความรู้ นำไปใช้ใน	มี 40 องค์ความรู้ และอย่างน้อย 3 องค์ความรู้ นำไปใช้ในการลด	มี 45 องค์ความรู้ และอย่างน้อย 5 องค์ความรู้ นำไปใช้ในการลด	มี 50 องค์ความรู้ และอย่างน้อย 7 องค์ความรู้ นำไปใช้ในการลด

การวัดผล เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูล Baseline ปี 2565	เป้าหมายรายปี			
				2567	2568	2569	2570
แผนงาน /โครงการ (Lagging Indicator)				กระบวนการพัฒนานวัตกรรมได้	ต้นทุนหรือเพิ่มรายได้ **จำนวน 5 แสนบาท**	ต้นทุนหรือเพิ่มรายได้ **จำนวน 1 ล้านบาท**	ต้นทุนหรือเพิ่มรายได้ **จำนวน 2 ล้านบาท**

ทรัพยากรที่ต้องการ

1. ด้านงบประมาณ

งบประมาณโครงการ : - บาท

รายการงบประมาณ

หมวด	รายการ	งบประมาณ (บาท)				
		ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	รวม
งบทำการ	ค่าดำเนินการ กิจกรรมและการฝึกอบรม	-	-	-	-	-
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-

2. ด้านเทคโนโลยี

ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนดิจิทัลขององค์กร
ระบบ	ระบบสารสนเทศ KM ที่จัดเก็บองค์ความรู้ และนำไปประกอบการเรียนรู้ต่อยอดสู่นวัตกรรม	SO3: ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัล

3. ด้านทรัพยากรบุคคล

ประเภทบุคลากร	จำนวน	ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
พนักงาน	6	เพียงพอ	- Knowledge Management - KM Process

ความเสี่ยง

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

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	ความเสี่ยง	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม												68	69	70
				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 และแนวทางของรัฐวิสาหกิจหรือองค์กรอื่น 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	บทสรุปการประชาพิจารณ์ต่อข้อเสนอกลไกในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับระบบ HCM เพื่อสร้างแรงจูงใจ	-	กจต.					←	―	―	→							
กิจกรรมที่ 4 สรุปผลการประชาพิจารณ์และเสนอคณะผู้บริหาร เพื่อให้เห็นชอบกลไกในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับกระบวนการ HCM เพื่อสร้างแรงจูงใจ	กลไกในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับกระบวนการ HCM เพื่อสร้างแรงจูงใจ	-	กจต.							←	―	―	→					
กิจกรรมที่ 5 ทดลองนำร่องกลไกตามข้อเสนอ และติดตามและประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น	รายงานสรุปผลการทดร่อง	-	กจต.								←	―	―	→				
กิจกรรมที่ 6 สื่อสารแก่พนักงาน และนำเสนอคณะผู้บริหาร	ผลการสื่อสาร และเอกสารนำเสนอผู้บริหาร	-	กจต.								←	―	―	→				

รายละเอียดงบประมาณระยะยาว (ไม่มี)

-

4. แผนที่ 4 แผนสร้างผู้นำต้นแบบการจัดการความรู้

หลักการและเหตุผล	เนื่องจาก กนอ. ให้ความสำคัญกับการแสดงบทบาทนำของผู้นำในการจัดการความรู้ โดยผู้บริหารสามารถมีส่วนร่วมและแสดงบททบาทได้ในหลากหลายรูปแบบ เช่น 1) แสดงแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร เช่น นำการจัดการความรู้ในหน่วยงาน เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างทั่วถึง 3) นำผลการจัดการความรู้มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการทำงานในสายงาน/หน่วยงานที่สังกัด ดังนั้นการสร้างกิจกรรมที่แสดงให้เห็นบทบาทนำของผู้บริหารในการเป็นตัวอย่างที่ดีในการให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในงานจริง จะส่งเสริมให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าด้วยองค์ความรู้ และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้
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	1. เพื่อให้เกิดแผน รูปแบบ ช่องทาง และกิจกรรมในการสื่อสารความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง เป้าหมายและแนวทางการจัดการความรู้ของ กนอ. ผ่านการนำของผู้บริหาร 2. เพื่อประเมินความรับรู้และพัฒนาความเข้าใจให้กับผู้บริหาร ผ่านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมสำคัญใน KM initiative ที่สอดคล้องกับ Roadmap ที่ได้รับการอนุมัติ
ผลผลิต (Output)	1. ร้อยละ 50 ของผู้บริหารระดับสูงมีการจัดการความรู้จากผู้นำที่เป็นองค์ความรู้ที่ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาพนักงานได้จริง (Value Creation) ด้วยวิธี Town Hall แบบ Fixed Agenda 2. ร้อยละ 100 ของผู้บริหารระดับฝ่ายขึ้นไปมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ตามแผนที่กำหนดไว้ โดยต้องเป็น KM initiative ที่สอดคล้องกับ Roadmap ที่ได้รับการอนุมัติ
ผลลัพธ์ (Outcome)	1. การปรับปรุงพัฒนา KM Process ตามเกณฑ์ Enablers สำเร็จร้อยละ 100

Leading & Lagging Indicator

การวัดผล เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูล Baseline ปี 2566	เป้าหมายรายปี			
				2567	2568	2569	2570
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	จำนวนกิจกรรมและการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร	จำนวน		1.ร้อยละ 50 ของผู้บริหารระดับสูงมีการจัดการความรู้จากผู้นำที่เป็นองค์ความรู้ที่ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาพนักงานได้จริง (Value Creation) ด้วยวิธี Town Hall แบบ Fixed Agenda 2.ร้อยละ 100 ของผู้บริหารระดับฝ่ายขึ้นไปมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ตามแผนที่กำหนดไว้ โดยต้องเป็น KM initiative ที่สอดคล้องกับ Roadmap ที่ได้รับการอนุมัติ	1.ร้อยละ 75 ของผู้บริหารระดับสูงมีการจัดการความรู้จากผู้นำที่เป็นองค์ความรู้ที่ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาพนักงานได้จริง (Value Creation) ด้วยวิธี Town Hall แบบ Fixed Agenda	1.ร้อยละ 100 ของผู้บริหารระดับสูงมีการจัดการความรู้จากผู้นำที่เป็นองค์ความรู้ที่ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาพนักงานได้จริง (Value Creation) ด้วยวิธี Town Hall แบบ Fixed Agenda	1.ร้อยละ 100 ของผู้บริหารระดับสูงมีการจัดการความรู้จากผู้นำที่เป็นองค์ความรู้ที่ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาพนักงานได้จริง (Value Creation) ด้วยวิธี Town Hall แบบ Fixed Agenda
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน หรือผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน /โครงการ (Lagging Indicator)	ระดับคะแนน	ระดับ		คะแนน KM ใน Enablers เพิ่มสูงขึ้น 0.2 คะแนนจากปีที่ผ่านมา	คะแนน KM ใน Enablers เพิ่มสูงขึ้น 0.2 คะแนนจากปีที่ผ่านมา	คะแนน KM ใน Enablers เพิ่มสูงขึ้น 0.2 คะแนนจากปีที่ผ่านมา	คะแนน KM ใน Enablers เพิ่มสูงขึ้น 0.2 คะแนนจากปีที่ผ่านมา

ทรัพยากรที่ต้องการ

1. ด้านงบประมาณ

งบประมาณโครงการ : 1,000,000 บาท

รายการงบประมาณ

หมวด	รายการ	งบประมาณ (บาท)				
		ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	รวม
งบทำการ	ค่าดำเนินการ กิจกรรมและการฝึกอบรม	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	4,000,000
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-

2. ด้านเทคโนโลยี

ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนดิจิทัลขององค์กร
ระบบ	ระบบสารสนเทศ KM ที่จัดเก็บองค์ความรู้ และนำไปประกอบการเรียนรู้ต่อยอดสู่นวัตกรรม	SO3: ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัล

3. ด้านทรัพยากรบุคคล

ประเภทบุคลากร	จำนวน	ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
พนักงาน	6	เพียงพอ	- KM Process - VOS/VOC to KM

ความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของแผนงานโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ระดับความเสี่ยง (ผลกระทบ x โอกาส)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
ภาระงานจำนวนมาก อาจส่งผลต่อการแสดงบทบาทนำของผู้บริหารในการจัดการความรู้ตาม KM initiative ที่สอดคล้องกับ Roadmap ที่ได้รับการอนุมัติ	มีการวางแผนล่วงหน้าช่วงต้นปี และจัดตารางเวลาและขอความร่วมมืออย่างชัดเจนตลอดทั้งปี	เพียงพอ		

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	ความเสี่ยง	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม												68	69	70
				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 วางแผนการสื่อสารและพัฒนาความเข้าใจด้านการจัดการความรู้แก่ผู้บริหาร กนอ.	แผนการสื่อสารและการพัฒนาความรู้ความเข้าใจด้าน KM	-	กจต.	←	—	→												
กิจกรรมที่ 2 กำหนดบทบาท กิจกรรมต่าง ๆ ใน KM initiative โดยให้ผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้ว่าการขึ้นไปเป็นผู้นำของแต่ละ Initiative โดยต้องเป็นองค์ความรู้ที่ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาพนักงานได้จริง (Value Creation) ด้วยวิธี Town Hall แบบ Fixed Agenda	ผลการกำหนดผู้นำใน KM initiative ที่สอดคล้องกับ Roadmap ที่ได้รับการอนุมัติ	-	กจต.		←	—	→											

กิจกรรม	ผลผลิต	ความเสี่ยง	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม												68	69	70
				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 และตัวอย่างในการทำงานจริงเพื่อนำมาการจัดการความรู้หรือเล่าความสำเร็จตาม Roadmap ที่กำหนดไว้	กิจกรรมของผู้นำและผลการติดตามความสำเร็จ	-	กจต.				←	—	—	—	—	—	—	→				
กิจกรรมที่ 4 ติดตามและประเมินผลการรับรู้ของพนักงาน กนอ. ตามหลักสถิติผ่านการทดสอบ/แบบประเมินออนไลน์	รายงานสรุปผลการรับรู้และเข้าใจด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรใน กนอ.	-	กจต.											↔				
กิจกรรมที่ 5 สรุปผลการรับรู้ และข้อพึงระวังในการดำเนินการใน KM Initiative ของผู้บริหารแต่ละท่าน	ข้อเสนอแนะในกระบวนการแสดงบทบาทนำของผู้บริหารในปีถัดไป	-	กจต.												↔			

รายละเอียดงบประมาณระยะยาว

กิจกรรม	กิจกรรมย่อย	รายละเอียดงบประมาณ (ล้านบาท)					
		ปีงบประมาณ	2567	2568	2569	2570	รวม
แผนสร้างผู้นำต้นแบบการจัดการความรู้	-	งบลงทุน					
		งบทำการ	1	1	1	1	4
		รวม	**1**	**1**	**1**	**1**	**4**

5. แผนที่ 5 แผนพัฒนา CoP ตามระบบงาน

หลักการและเหตุผล	การพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Daily Operation) ทั้งกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนให้มีประสิทธิผลและต่อเนื่อง ผ่านการใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้ จำเป็นต้องมีเจ้าภาพรับผิดชอบที่สามารถใช้การจัดการความรู้เป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน กระบวนการหนึ่ง ที่หลายองค์กรชั้นนำใช้คือการสร้างกลไกสำคัญได้แก่ชุมชนผู้ปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) เพื่อให้เกิดเป็นเจ้าภาพของหน่วยงานที่คอยแสวงหาและกระตุ้นให้พนักงานในหน่วยงานให้กำหนดความรู้ที่สำคัญ ดำเนินการสร้างหรือแสวงหาความรู้เพื่อนำไปใช้ปรับปรุงงาน หรือสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรมวัดผลได้อย่างแท้จริง อันจะนำไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ในระยะยาว
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO3 ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม
ยุทธศาสตร์	พัฒนาระบบจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS)
เป้าประสงค์ (End Goal)	สามารถปิด Gap ด้านการพัฒนาความรู้ของ CoP
กลยุทธ์	กลยุทธ์ที่ 2.2 พัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร และ CoP รวมถึงสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge Risk)
ตัวชี้วัด (KPI)	ระดับความสำเร็จในการปิด Gap ด้านการพัฒนาความรู้ของทีมงานจัดการความรู้ (CoP/Facilitators)
สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	กองการจัดการความรู้และนวัตกรรม ฝ่ายพัฒนาองค์กร
สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)	-
วัตถุประสงค์โครงการ	1. เพื่อกำหนดและพัฒนา CoP ตามระบบงานหลักของ กนอ. และให้ CoP กระจายความรู้และแนวปฏิบัติ รวมถึงส่งเสริมและกระตุ้นให้หน่วยงานที่สังกัดมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างหรือแสวงหาความรู้ที่สำคัญและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน 2. เพื่อให้เกิดเครื่องมือ กลไกและกระบวนการที่เป็นระบบในการปรับปรุงกระบวนงาน/ลดความเสี่ยง /สร้างนวัตกรรมให้กับ กนอ.
ผลผลิต (Output)	1. มีการกำหนดคุณสมบัติ/ Training Need สำหรับการพัฒนาความรู้ของ CoP/Facilitators
ผลลัพธ์ (Outcome)	1. คะแนน KM ใน Enablers เพิ่มสูงขึ้น 0.2 คะแนนจากปีที่ผ่านมา

Leading & Lagging Indicator

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	**ตัวชี้วัด**	**หน่วยวัด**	**ข้อมูล Baseline ปี 2566**	**เป้าหมายรายปี**			
				2567	**2568**	**2569**	**2570**
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	ร้อยละความสามารถปิด Gap ด้านการพัฒนาความรู้ของทีมงานจัดการความรู้(CoP/Facilitators)	ร้อยละ		มีการพัฒนาความรู้เพื่อปิด Gap ของ CoP/Facilitators ตาม Training Need ในปี 2567	มีการพัฒนาความรู้เพื่อปิด Gap ของ CoP/Facilitators ตาม Training Need ในปี 2568	มีการพัฒนาความรู้เพื่อปิด Gap ของ CoP/Facilitators ตาม Training Need ในปี 2569	มีการพัฒนาความรู้เพื่อปิด Gap ของ CoP/Facilitators ตาม Training Need ในปี 2570

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูล Baseline ปี 2566	เป้าหมายรายปี			
				2567	2568	2569	2570
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน หรือผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน / โครงการ (Lagging Indicator)	ระดับคะแนน	ระดับ		คะแนน KM ใน Enablers เพิ่มสูงขึ้น 0.2 คะแนนจากปีที่ผ่านมา	คะแนน KM ใน Enablers เพิ่มสูงขึ้น 0.2 คะแนนจากปีที่ผ่านมา	คะแนน KM ใน Enablers เพิ่มสูงขึ้น 0.2 คะแนนจากปีที่ผ่านมา	คะแนน KM ใน Enablers เพิ่มสูงขึ้น 0.2 คะแนนจากปีที่ผ่านมา

ทรัพยากรที่ต้องการ

1. ด้านงบประมาณ

งบประมาณโครงการ : 2,000,000 บาท

รายการงบประมาณ

หมวด	รายการ	งบประมาณ (บาท)				
		ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	รวม
งบทำการ	ค่าดำเนินการ กิจกรรมและการฝึกอบรม	2,000,000	2,000,000	1,000,000	1,000,000	6,000,000
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-

2. ด้านเทคโนโลยี

ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนดิจิทัลขององค์กร
ระบบ	ระบบ Digital KM ที่สนับสนุนการทำงานของ CoP	SO3: ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัล

3. ด้านทรัพยากรบุคคล

ประเภทบุคลากร	จำนวน	ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
พนักงาน	6	เพียงพอ	- Knowledge Management - Critical & Analytic Thinking

ความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของแผนงานโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ระดับความเสี่ยง (ผลกระทบ x โอกาส)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
CoP ติดภาระงาน และไม่ได้รับการพัฒนาที่สมบูรณ์ จึงอาจไม่มีทักษะในการจัดการความรู้ รวมถึงอาจไม่มี Digital KM สนับสนุนการทำงานอย่างทันท่วงที	วางแผนงานล่วงหน้าตลอดทั้งปี	เพียงพอ		

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	ความเสี่ยง	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม												68	69	70
				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 เครื่องมือและหลักสูตรที่จำเป็น	-	กจต.	←	—	→												
กิจกรรมที่ 2 ดำเนินการพัฒนาและให้ความรู้คณะทำงานเกี่ยวกับทักษะ เครื่องมือ กระบวนการในการส่งเสริมการจัดการความรู้ เช่น AAR, ฯลฯ รวมถึงการจัดเก็บในระบบ Digital KM ซึ่งเป็นระบบใหม่ใน กนอ.	กิจกรรมการพัฒนาทักษะการจัดการความรู้	-	กจต.			←	—	→										
กิจกรรมที่ 3 ตัวแทน CoP ไปดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ตาม Knowledge Mapping ที่กำหนดไว้ โดยอาจมีการประชุมเป็นระยะเพื่อติดตามความก้าวหน้า	กิจกรรมการจัดการความรู้ และสรุปความรู้ มาจัดเก็บในระบบ Digital KM	-	กจต.					←	—	—	—	—	—	—	→			
กิจกรรมที่ 4 ติดตามและประเมินผลลัพธ์จากการจัดการความรู้ เช่น จำนวนกระบวนงานที่มีการปรับปรุงประสิทธิภาพและผลที่ได้รับ หรือ รูปแบบการทำงานใหม่ ๆ เพื่อลดความเสี่ยง หรือลดความผิดพลาดในการทำงาน เป็นต้น	รายงานสรุปผลการปรับปรุงกระบวนการและการพัฒนาที่เกิดจากการจัดการความรู้ รวมถึงผลลัพธ์จากการบูรณาการทั่วองค์กร	-	กจต.						←	—	—	—	—	—	→			
กิจกรรมที่ 5 สรุปผลและรายงานผู้บริหาร	รายงานผลผู้บริหาร	-	กจต.												↔			

รายละเอียดงบประมาณระยะยาว

กิจกรรม	กิจกรรมย่อย	รายละเอียดงบประมาณ (ล้านบาท)					
		ปีงบประมาณ	2567	2568	2569	2570	รวม
แผนพัฒนา CoP ตามระบบงาน	-	งบลงทุน					
		งบทำการ	2	2	1	1	6
		รวม	**2**	**2**	**1**	**1**	**6**

6. แผนที่ 6 แผนลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk ผ่านการจัดการความรู้

หลักการและเหตุผล	Knowledge risk ตามแนวทางของเกณฑ์ Enablers จะครอบคลุมใน 3 มิติ ได้แก่ (1) Knowledge risk ที่มีโอกาสที่จะเกิดได้จากการปฏิบัติงาน เช่น การขาดการวิเคราะห์ระบุจุดที่ต้องควบคุมในกระบวนการปฏิบัติงาน การขาดการถ่ายโอนความรู้ในจุดที่ต้องควบคุมการไม่ได้ใช้ความรู้ที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานตามกฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ การสูญเสีย Critical knowledge ให้กับองค์กรหรือผู้รับจ้างภายนอก (Outsource) เป็นต้น (2) Knowledge risk ที่มีโอกาสที่จะเกิดได้จากบุคลากร/ทีมงานในองค์กร เช่น การสูญเสีย Critical knowledge จากบุคลากรที่เกษียณหรือลาออก การไม่แบ่งปันความรู้ในทีมงานหรือระหว่างสายงาน การยึดติดกับความรู้เดิมโดยไม่ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หรือต่อยอดความรู้ให้เกิดคุณค่ากับตนเองและทีมงาน/ สายงาน/องค์กร (Learn, Unlearn, Relearn) เป็นต้น (3) Knowledge risk ที่มีโอกาสที่จะเกิดได้จากความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่สนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร เช่น ความไม่พร้อมของระบบฯ การที่ระบบฯ ถูกเข้าถึงจากบุคคลภายนอก การที่ระบบฯ ไม่สอดคล้องต่อการใช้งานของบุคลากรในแต่ละกลุ่มที่มีบริบทการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เป็นต้น ทั้งนี้ จากผลการวิเคราะห์ในปัจจุบันจะพบว่า กนอ. มีความเสี่ยงในเรื่องทั้งหมดดังกล่าว จึงจำเป็นต้องรีบดำเนินการจัดการลดความเสี่ยงตามมาตรการจัดการความรู้ที่ครอบคลุมและรวดเร็ว
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO3 ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม
ยุทธศาสตร์	พัฒนาระบบจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS)
เป้าประสงค์ (End Goal)	สามารถลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk ขององค์กร
กลยุทธ์	กลยุทธ์ที่ 2.2 พัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร และ CoP รวมถึงสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge Risk)
ตัวชี้วัด (KPI)	ระดับความสำเร็จในการลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk
สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	กองการจัดการความรู้และนวัตกรรม ฝ่ายพัฒนาองค์กร (กจต.)
สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)	กองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (กบส.) ฝ่ายกำกับและดูแลกิจการ
วัตถุประสงค์โครงการ	1. เพื่อทบทวนกลไกในการจัดการความรู้เพื่อลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ (Knowledge Risk) 2. เพื่อสร้างความตระหนัก และให้ทุกคนรับรู้ถึง Knowledge Risk โดยร่วมกันลดความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อให้ กนอ. ขับเคลื่อนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด 3. เพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแนวทางการประเมินรัฐวิสาหกิจ (Enablers) และสอดคล้องบูรณาการกับงานความเสี่ยงของ กนอ.
ผลผลิต (Output)	1. สามารถลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk อย่างน้อย 3 ประเภท (สะสม)
ผลลัพธ์ (Outcome)	1. การปรับปรุงพัฒนา KM Process ตามเกณฑ์ Enablers สำเร็จร้อยละ 100

การวัดผล เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูล Baseline ปี 2566	เป้าหมายรายปี			
				2567	2568	2569	2570
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	ร้อยละความสำเร็จในการลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk	ร้อยละ		สามารถลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk อย่างน้อย 3 ประเภท (สะสม)	สามารถลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk อย่างน้อย 5 ประเภท (สะสม)	สามารถลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk อย่างน้อย 7 ประเภท (สะสม)	สามารถลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk ครบ 10 ประเภท (สะสม)
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน หรือผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน /โครงการ (Lagging Indicator)	คะแนน KM Enablers	คะแนน		คะแนน KM ใน Enablers เพิ่มสูงขึ้น 0.2 คะแนนจากปีที่ผ่านมา	คะแนน KM ใน Enablers เพิ่มสูงขึ้น 0.2 คะแนนจากปีที่ผ่านมา	คะแนน KM ใน Enablers เพิ่มสูงขึ้น 0.2 คะแนนจากปีที่ผ่านมา	คะแนน KM ใน Enablers เพิ่มสูงขึ้น 0.2 คะแนนจากปีที่ผ่านมา

ทรัพยากรที่ต้องการ

1. ด้านงบประมาณ

งบประมาณโครงการ : 200,000 บาท

รายการงบประมาณ

หมวด	รายการ	งบประมาณ (บาท)				
		ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	รวม
งบทำการ	ค่าดำเนินการ กิจกรรมและการฝึกอบรม	200,000	200,000	200,000	200,000	800,000
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-

2. ด้านเทคโนโลยี

ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนดิจิทัลขององค์กร
ระบบ	ระบบ Digital KM ที่จัดเก็บองค์ความรู้ และนำไปใช้ลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk	SO3: ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัล

3. ด้านทรัพยากรบุคคล

ประเภทบุคลากร	จำนวน	ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
พนักงาน	6	เพียงพอ	- Knowledge Management - Risk Management

ความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของแผนงานโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ระดับความเสี่ยง (ผลกระทบ x โอกาส)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
ความตระหนักรู้ของพนักงานในองค์กร	สื่อสารและให้ความรู้	เพียงพอ		

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	ความเสี่ยง	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม												68	69	70
				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 บูรณาการร่วมกับกองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเพื่อสรุป Knowledge Risk ทั้งหมดในองค์กร จากแผน/โครงการทั้งหมด	Knowledge Risk ทั้งหมดในองค์กร	-	กจต./กบส.	←	—	→												
กิจกรรมที่ 2 สื่อสาร Knowledge Risk และแนวทาง/มาตรการในการลดความเสี่ยงให้ผู้บริหารและพนักงานรับรู้	ผลการสื่อสาร	-	กจต./กบส.			←	→											
กิจกรรมที่ 3 กำกับติดตามมาตรการลดความเสี่ยงที่ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการ เพื่อสรุปความสำเร็จและจัดเก็บองค์ความรู้ที่เกิดขึ้น	ผลการดำเนินการตามมาตรการลดความเสี่ยง /องค์ความรู้ที่เกิดขึ้น	-	กจต./กบส.					←	—	—	—	—	—	→				
กิจกรรมที่ 4 บันทึกองค์ความรู้ตามมาตรการลดความเสี่ยงในระบบ Digital KM	การบันทึกองค์ความรู้ในระบบ Digital KM	-	กจต./กบส.					←	—	—	—	—	—	→				
กิจกรรมที่ 5 สรุปผล และรายงานผู้บริหาร	การรายงานผู้บริหาร	-	กจต./กบส.												↔			

รายละเอียดงบประมาณระยะยาว

กิจกรรม	กิจกรรมย่อย	รายละเอียดงบประมาณ (ล้านบาท)					
		ปีงบประมาณ	2567	2568	2569	2570	รวม
แผนลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk ผ่านการจัดการความรู้	-	งบลงทุน					
		งบทำการ	0.2	0.2	0.2	0.2	0.8
		รวม	**0.2**	**0.2**	**0.2**	**0.2**	**0.8**

7. แผนที่ 7 แผนส่งเสริมค่านิยมกับการจัดการความรู้

หลักการและเหตุผล	เพื่อให้ กนอ. มีพฤติกรรมการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน ในลักษณะต่าง ๆ เช่น (1) การเติมข้อมูลการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จมากที่สุด (Best practices) ลงในฐานข้อมูลความรู้ขององค์กร (2) การทำแบบประเมินและตรวจสอบประสบการณ์และข่าวสารความรู้ที่ไม่ถูกต้องของผู้ปฏิบัติ (3) การสอน การติวเข้ม การเป็นพี่เลี้ยงให้เพื่อนร่วมงาน การอภิปราย และการพูดคุยอย่างเปิดเผยกับเพื่อนร่วมงาน (4) การเขียนรายงาน และการเตรียมรายงานการวิเคราะห์งานเขียน การจัดเตรียมบันทึกเตือนความจำส่วนตัว และรายงานให้กับเพื่อนร่วมงาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน (5) การให้ข้อแนะและข้อสังเกตอย่างเปิดเผย การให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ และการให้คำตอบสำหรับปัญหาการปฏิบัติงานแก่เพื่อนร่วมงานอย่างแข็งขัน (6) การจัดทำเอกสารเกี่ยวกับความเข้าใจในประโยชน์ สถานการณ์ หรือปัญหาที่ซับซ้อน การเขียนลำดับขั้นตอนของการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน และหนังสือคู่มือการปฏิบัติงานในระหว่างที่กำลังทำงานในกระบวนการพัฒนาและปรับปรุงงาน (7) การใช้ฐานข้อมูลความรู้ที่มีอยู่ในการทำกิจกรรมหรือภารกิจต่าง ๆ โดยทฤษฎีแล้ว เงื่อนไข (Pre-condition) ที่จำเป็นต้องมีคือบรรยากาศ และการส่งเสริมทัศนคติและค่านิยมแห่งการแบ่งบันความรู้ (Davenport, Long and Beer 1998 หรือ Miles, Miles, and Perrone 1998) ดังนั้น จึงควรมีรูปแบบของกิจกรรม ระบบงาน หรือคู่มือต่าง ๆ ที่ส่งเสริมและสร้างความเข้าใจในพฤติกรรม/ทัศนคตินั้น
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO3 ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม
ยุทธศาสตร์	พัฒนาระบบจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS)
เป้าประสงค์ (End Goal)	พนักงาน กนอ. เกิดความตระหนักในการจัดการความรู้ และยึดถือปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยม กนอ.
กลยุทธ์	กลยุทธ์ที่ 2.3 ส่งเสริมค่านิยมกับการจัดการความรู้
ตัวชี้วัด (KPI)	ร้อยละของบุคลากรที่สำรวจตามหลักสถิติ รับรู้และเข้าใจเป้าหมายการจัดการความรู้ และนำไปใช้ปฏิบัติตามค่านิยม
สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	กองการจัดการความรู้และนวัตกรรม ฝ่ายพัฒนาองค์กร
สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
วัตถุประสงค์โครงการ	1. เพื่อทบทวนกลไกในการบรรยากาศ และระบบงานที่ส่งเสริมค่านิยมในการแบ่งปันความรู้และจัดการสร้างองค์ความรู้ 2. เพื่อพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึง และแลกเปลี่ยนระหว่างกัน จนกลายเป็นค่านิยมที่สำคัญของ กนอ. 3. เพื่อให้เกิดรูปแบบ กิจกรรม หรือช่องทางต่าง ๆ ที่ส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมที่แบ่งปันความรู้และหมั่นจัดการองค์ความรู้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง เช่น กิจกรรม KM Day, กิจกรรมประกวดองค์ความรู้ที่ได้รับความนิยม ฯลฯ เป็นต้น

ผลผลิต (Output)	1. ร้อยละของบุคลากรที่สำรวจตามหลักสถิติ รับรู้และเข้าใจเป้าหมาย = 70% 2. พฤติกรรมเรียนรู้ และจัดการความรู้ถูกนำไปใช้ปฏิบัติตามค่านิยมเพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 จากปี 2566
ผลลัพธ์ (Outcome)	3. การปรับปรุงพัฒนา KM Process ตามเกณฑ์ Enablers สำเร็จร้อยละ 100

Leading & Lagging Indicator

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	**ตัวชี้วัด**	**หน่วยวัด**	**ข้อมูล Baseline ปี 2566**	**เป้าหมายรายปี**			
				2567	**2568**	**2569**	**2570**
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	ร้อยละของบุคลากรที่สำรวจตามหลักสถิติ รับรู้และเข้าใจเป้าหมายการจัดการความรู้และนำไปใช้ปฏิบัติตามค่านิยม	ร้อยละ		ร้อยละของบุคลากรที่สำรวจตามหลักสถิติ รับรู้และเข้าใจเป้าหมายการจัดการความรู้และนำไปใช้ปฏิบัติตามค่านิยม เพิ่มขึ้น= ร้อยละ 70	ร้อยละของบุคลากรที่สำรวจตามหลักสถิติ รับรู้และเข้าใจเป้าหมายการจัดการความรู้และนำไปใช้ปฏิบัติตามค่านิยม เพิ่มขึ้น= ร้อยละ 75	ร้อยละของบุคลากรที่สำรวจตามหลักสถิติ รับรู้และเข้าใจเป้าหมายการจัดการความรู้และนำไปใช้ปฏิบัติตามค่านิยม เพิ่มขึ้น= ร้อยละ 80	ร้อยละของบุคลากรที่สำรวจตามหลักสถิติ รับรู้และเข้าใจเป้าหมายการจัดการความรู้และนำไปใช้ปฏิบัติตามค่านิยม เพิ่มขึ้น= ร้อยละ 85
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน หรือผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน / โครงการ (Lagging Indicator)	คะแนน KM Process ที่เพิ่มขึ้น	คะแนน		พฤติกรรมเรียนรู้และจัดการความรู้ถูกนำไปใช้ปฏิบัติตามค่านิยม เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 จากปี 2566	พฤติกรรมเรียนรู้และจัดการความรู้ถูกนำไปใช้ปฏิบัติตามค่านิยม เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 จากปี 2567	พฤติกรรมเรียนรู้และจัดการความรู้ถูกนำไปใช้ปฏิบัติตามค่านิยม เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 จากปี 2568	พฤติกรรมเรียนรู้และจัดการความรู้ถูกนำไปใช้ปฏิบัติตามค่านิยม เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 จากปี 2569

ทรัพยากรที่ต้องการ

1. ด้านงบประมาณ

งบประมาณโครงการ : 2,000,000 บาท

รายการงบประมาณ

หมวด	**รายการ**	**งบประมาณ (บาท)**				
		ปี 2567	**ปี 2568**	**ปี 2569**	**ปี 2570**	**รวม**
งบทำการ	ค่าดำเนินการ กิจกรรมและการฝึกอบรม	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	8,000,000
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-

2. ด้านเทคโนโลยี

ประเภท	**ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม**	**ความสอดคล้องกับแผนดิจิทัลขององค์กร**
ระบบ	ระบบ Digital KM ที่จัดเก็บองค์ความรู้	SO3: ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัล

3. ด้านทรัพยากรบุคคล

ประเภทบุคลากร	จำนวน	ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
พนักงาน	6	เพียงพอ	- Knowledge Management - 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												68	69	70
				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 ฝทบ. เช่น กิจกรรมพัฒนาทัศนคติการแบ่งปันความรู้ ฯลฯ เป็นต้น	รูปแบบ ช่องทางและแนวทางในการส่งเสริมค่านิยม/วัฒนธรรมของ กนอ. ที่เชื่อมกับ KM	-	กจต./ฝทบ.	←	←	←	→											
กิจกรรมที่ 2 จัดทำสื่อทั้งออฟไลน์และออนไลน์ในการสร้างการรับรู้และความตระหนักต่อพฤติกรรมในการแบ่งปันความรู้ และการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ	สื่อออนไลน์และออฟไลน์ด้าน KM	-	กจต./ฝทบ.			←	→											
กิจกรรมที่ 3 ดำเนินกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และการจัดการองค์ความรู้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง เช่น กิจกรรม KM Day, กิจกรรมประกวดองค์ความรู้ที่ได้รับความนิยม ฯลฯ เป็นต้น	กิจกรรมที่ส่งเสริม KM	-	กจต.					←	—	—	—	—	—	→				

กิจกรรม	ผลผลิต	ความเสี่ยง	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม												68	69	70
				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 ติดตามประเมินผลพฤติกรรมเรียนรู้ และจัดการความรู้ถูกนำไปใช้ปฏิบัติตามค่านิยมเพิ่มขึ้น รวมถึงสรุปผล และนำเสนอผู้บริหาร	ผลการดำเนินการตามกิจกรรม KM	-	กจต.												↔			

รายละเอียดงบประมาณระยะยาว

กิจกรรม	กิจกรรมย่อย	รายละเอียดงบประมาณ (ล้านบาท)					
		ปีงบประมาณ	2567	2568	2569	2570	รวม
แผนส่งเสริมค่านิยมกับการจัดการความรู้		งบลงทุน					
		งบทำการ	2	2	2	2	8
		รวม	**2**	**2**	**2**	**2**	**8**

8. แผนที่ 8 แผนงานในการส่งเสริมการนำองค์ความรู้ และประเมินผลลัพธ์ของการนำองค์ความรู้มาพัฒนาองค์กร

หลักการและเหตุผล	การสื่อสารและส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับใน กนอ. ตระหนักถึงความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง เป้าหมายและแนวทางการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมสามารถดำเนินได้ตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม ผ่านคู่มือ Infographic หรือช่องทางออนไลน์ ฯลฯ จะทำให้บุคลากรตระหนัก เข้าใจ และสามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติงานกับการจัดการความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ อันจะทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าด้วยองค์ความรู้ และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ นอกจากนั้นยังเพิ่มเติมกิจกรรมที่แสดงให้เห็นบทบาทนำของผู้บริหารในการเป็นตัวอย่างที่ดีในการให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในงานจริง รวมถึงการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Daily Operation) ทั้งกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนให้มีประสิทธิผลและต่อเนื่อง ผ่านการใช้เครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ และใช้การจัดการความรู้เป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งสำคัญมากในการก้าวไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ซึ่งหนึ่งในกลไกสำคัญ คือ การมีชุมชนผู้ปฏิบัติที่เป็นเจ้าภาพในหน่วยงาน ที่คอยแสวงหาและกระตุ้นให้พนักงานในหน่วยงานกำหนดความรู้ที่สำคัญ เพื่อสร้างหรือแสวงหาความรู้นั้น ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร อันจะทำให้เกิดการนำมาใช้ปรับปรุงงานอย่างเป็นรูปธรรมวัดผลได้อย่างแท้จริง
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO3 ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม
ยุทธศาสตร์	พัฒนาระบบจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS)
เป้าประสงค์ (End Goal)	นวัตกรรมในการส่งเสริมการดำเนินงานและสร้างมูลค่าเพิ่ม
กลยุทธ์	KM1 การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (KM) เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ
ตัวชี้วัด (KPI)	ผลลัพธ์ที่เกิดจากการนำองค์ความรู้มาพัฒนากระบวนการความสำเร็จในการพัฒนาการจัดการความรู้
สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	กองการจัดการความรู้และนวัตกรรม ฝ่ายพัฒนาองค์กร
สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)	-
วัตถุประสงค์โครงการ	1. เพื่อให้เกิดแผน รูปแบบ ช่องทาง และกิจกรรมในการสื่อสาร ความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง เป้าหมายและแนวทางการจัดการความรู้ของ กนอ. 2. เพื่อให้เกิดเครื่องมือและกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบที่จะช่วยให้พนักงานหรือหน่วยงานนำไปใช้ปรับปรุงกระบวนงาน /วิธีการทำงานหรือลดความเสี่ยง หรือลด ความผิดพลาดในงานได้ 3. เพื่อพัฒนาให้ผู้บริหาร และ CoP เป็นกลไกหลักในการส่งเสริมและกระตุ้นให้หน่วยงานที่สังกัดมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างหรือแสวงหาความรู้ที่สำคัญและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน 4. เพื่อให้เกิดการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม
ผลผลิต (Output)	1. ทุกกอง มีองค์ความรู้สำคัญตาม Directory ที่ออกแบบไว้ 2. อย่างน้อย 5 กระบวนการทำงานมีการปรับปรุงกระบวนงาน /วิธีการทำงานหรือลดความเสี่ยง หรือลดความผิดพลาด (AAR) จากผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3. อย่างน้อยร้อยละ 50 ผ่านการเกณฑ์การประเมินเพื่อเป็น Learning Organization (Self Assessment)
ผลลัพธ์ (Outcome)	1. บุคลากรตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการจัดการความรู้อันนำพาองค์กรพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) 2. การนำองค์ความรู้มาพัฒนากระบวนการความสำเร็จในการพัฒนาการจัดการความรู้

Leading & Lagging Indicator

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูล Baseline ปี 2566	เป้าหมายรายปี			
				2567	2568	2569	2570
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	จำนวนความรู้ (critical knowledge) ที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูล เข้าสู่ระบบ	จำนวน	ทุกฝ่ายงาน มีองค์ความรู้สำคัญตาม Directory ที่ออกแบบไว้	ทุกกอง มีองค์ความรู้สำคัญตาม Directory ที่ออกแบบไว้	อย่างน้อย 3 หน่วยงาน มีการนำองค์ความรู้ใน Directory ไปใช้ข้ามหน่วยงาน และใส่ความสำเร็จลงใน Digital KM เรียบร้อย	อย่างน้อย 5 หน่วยงาน มีการนำองค์ความรู้ใน Directory ไปใช้ข้ามหน่วยงาน และใส่ความสำเร็จลงใน Digital KM เรียบร้อย	อย่างน้อย 7 หน่วยงาน มีการนำองค์ความรู้ใน Directory ไปใช้ข้ามหน่วยงาน และใส่ความสำเร็จลงใน Digital KM เรียบร้อย
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน หรือผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator)	จำนวนกระบวนงานที่มีการปรับปรุงจากองค์ความรู้	จำนวน	อย่างน้อย 3 กระบวนการทำงานมีการปรับปรุงกระบวนงาน	อย่างน้อย 5 กระบวนการทำงานมีการปรับปรุงกระบวนงาน และมีประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น	อย่างน้อย 7 กระบวนการทำงานมีการปรับปรุงกระบวนงาน และมีประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น	อย่างน้อย 10 กระบวนการทำงานมีการปรับปรุงกระบวนงาน และมีประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น	อย่างน้อย 14 กระบวนการทำงานมีการปรับปรุงกระบวนงาน และมีประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น
	ระดับความสำเร็จของการประเมินเป็น Learning Organization (Self Assessment)	ร้อยละ	-	50	60	70	80

ทรัพยากรที่ต้องการ

1. ด้านงบประมาณ

งบประมาณโครงการ : 1,000,000 บาท

รายการงบประมาณ

หมวด	รายการ	งบประมาณ (บาท)				
		ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	รวม
งบทำการ	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน-ค่าบำรุงอบรมและสัมมนา	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	4,000,000
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-

2. ด้านเทคโนโลยี

ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนดิจิทัลขององค์กร
ระบบ	ระบบสารสนเทศ KM ที่จัดเก็บองค์ความรู้และนำไปประกอบการเรียนรู้ต่อยอดสู่นวัตกรรม	SO3 : ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัล

3. ด้านทรัพยากรบุคคล

ประเภทบุคลากร	จำนวน	ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
พนักงาน	กจต. 6 กจป. 2	เพียงพอ	- Design Thinking - Creative Thinking - Presentation Skill - Knowledge Management

ความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของแผนงานโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ระดับความเสี่ยง (ผลกระทบ x โอกาส)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
ผลความตระหนักรู้ของบุคลากรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	มีการสื่อสารและการสร้างการมีส่วนร่วมให้กับบุคลากรในการนำองค์ความรู้ไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนงาน	เพียงพอ	1x2	-

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	ความเสี่ยง	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ (สนับสนุน)	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม 2567												68	69	70
					ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
1. การระบุกระบวนงานที่มีปัญหาหรือมีจุดบกพร่อง	1. ข้อมูลและรายละเอียดของกระบวนงานที่มีปัญหา	-	กจต.	กจป.	←	—	→												
2. การมีส่วนร่วมของ Owner ในการให้ข้อมูลกระบวนงานที่มีปัญหาและองค์ความรู้ที่สำคัญที่จะนำมาใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนงานได้	2. ผลการวิเคราะห์กระบวนงานที่มีปัญหาหรือมีจุดบกพร่อง และองค์ความรู้ที่จะนำไปใช้เพื่อการปรับปรุงกระบวนงาน	-	กจต.	กจป. และหน่วยงาน Owner				←	—	→									

กิจกรรม	ผลผลิต	ความเสี่ยง	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ (สนับสนุน)	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม 2567												68	69	70
					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. วางแผนการสื่อสารและพัฒนาความเข้าใจด้านการจัดการความรู้	3. แผนการสื่อสารและการพัฒนาความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการความรู้	-	กจต.	-															
4. ดำเนินการสื่อสารผ่านเครื่องมือและช่องทาง ต่าง ๆ รวมทั้งจัดกิจกรรมที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ	4. บุคลากรทุกระดับรับรู้ รับทราบ ทิศทาง นโยบาย แผนงาน และเครื่องมือการจัดการความรู้ โดยผู้บริหารมีส่วนร่วมในการสื่อสาร	-	กจต.	-															
4.1 กิจกรรมสื่อสาร KM จากผู้บริหารผ่านเสียงตามสาย	4.1 ผู้บริหารถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ตนเชี่ยวชาญสู่พนักงานผ่านเสียงตามสายและสื่อออนไลน์	-	กจต.	สายงานต่างๆ															
4.2 กิจกรรม VIP Sharing	4.2 ผู้บริหารที่มี Tacit Knowledge ถ่ายทอดองค์ความรู้สู่พนักงาน	-	กจต.	สายงานต่างๆ															
4.3 กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสายงาน	4.3 มีการจัดสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสายงาน	-	กจต.	สายงานต่างๆ															
4.4 กิจกรรมการสื่อสารการปรับปรุงกระบวนงาน	4.4 มีการสรุปการนำองค์ความรู้ไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนงาน	-	กจต.	กจป. และหน่วยงาน Owner															
5. ติดตามและสรุปผลความตระหนักรู้ของบุคลากรด้านการนำองค์ความรู้ไปใช้ปรับปรุงกระบวนงาน	5. ผลความตระหนักรู้ของบุคลากรด้านการนำองค์ความรู้ไปใช้ปรับปรุงกระบวนงาน	-	กจต.	หน่วยงาน Owner															

รายละเอียดงบประมาณระยะยาว

กิจกรรม	กิจกรรมย่อย	รายละเอียดงบประมาณ (ล้านบาท)					
		ปีงบประมาณ	2567	2568	2569	2570	รวม
กิจกรรมการส่งเสริมการนำองค์ความรู้ และประเมินผลลัพธ์ของการนำองค์ความรู้มาพัฒนาองค์กร	-	งบลงทุน					
		งบทำการ	1	1	1	1	4
		รวม	**1**	**1**	**1**	**1**	**4**

9. แผนที่ 9 แผนยกระดับกระบวนการ KM เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมของ กนอ.

หลักการและเหตุผล	เนื่องจากองค์ความรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการพัฒนา การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management : KM จึงเป็นกระบวนการที่สนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาองค์กรและเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กร ทั้งนี้ กนอ. มีวิสัยทัศน์ คือ “นำนิคมอุตสาหกรรมสู่มาตรฐานสากล ด้วยนวัตกรรมอย่างยั่งยืน” ดังนั้น การดำเนินงานของ กนอ. จึงมุ่งเน้นในการนำนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการนิคมอุตสาหกรรม และตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งลดการใช้ทรัพยากรและประหยัดเวลาทำงาน กระบวนการ KM จึงควรมีเป็นพื้นฐานและมีบทบาทสำคัญในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาต่อยอดให้เกิดนวัตกรรม อันทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ และช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่การทำงาน ดังนั้น กจต. ฝพอ. จึงได้มีโครงการยกระดับกระบวนการ KM เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมของ กนอ. ขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ KM ให้สามารถนำไปใช้ต่อยอดสู่การพัฒนานวัตกรรมได้
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	SO3 ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม
ยุทธศาสตร์	พัฒนาระบบจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS)
เป้าประสงค์ (End Goal)	นวัตกรรมในการส่งเสริมการดำเนินงานและสร้างมูลค่าเพิ่ม
กลยุทธ์	KM1 การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (KM) เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ
ตัวชี้วัด (KPI)	ผลลัพธ์ที่เกิดจากการนำองค์ความรู้มาพัฒนากระบวนการความสำเร็จในการพัฒนาการจัดการความรู้
สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	กองการจัดการความรู้และนวัตกรรม ฝ่ายพัฒนาองค์กร
สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)	-
วัตถุประสงค์โครงการ	1. เพื่อยกระดับกระบวนการจัดการความรู้เพื่อสามารถเพิ่มศักยภาพในกระบวนการทำงานได้ 2. เพื่อพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการนำองค์ความรู้มาต่อยอดในการพัฒนานวัตกรรมและสร้างมูลค่าเพิ่ม
ผลผลิต (Output)	1. ร้อยละ 60 ขององค์ความรู้ที่มีสามารถนำมาพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในกระบวนการทำงานหรือใช้ต่อยอดในการพัฒนานวัตกรรมได้
ผลลัพธ์ (Outcome)	1. มีองค์ความรู้ที่อยู่ในระบบจัดเก็บ KM ขององค์กรจำนวน 35 องค์ความรู้ และอย่างน้อย 2 องค์ความรู้นำไปใช้ในการสร้าง Idea Seeds หรือกระบวนการพัฒนานวัตกรรมได้

Leading & Lagging Indicator

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	**ตัวชี้วัด**	**หน่วยวัด**	**ข้อมูล Baseline ปี 2566**	**เป้าหมายรายปี**			
				2567	**2568**	**2569**	**2570**
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณ/คุณภาพ) (Leading Indicator)	ความสำเร็จในการนำองค์ความรู้ที่เกิดจากกระบวนการ KM ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรของบุคลากร	ร้อยละ	-	60	65	75	80

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูล Baseline ปี 2566	เป้าหมายรายปี			
				2567	2568	2569	2570
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน หรือผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator)	องค์ความรู้ที่อยู่ในระบบจัดเก็บ KM และสามารถนำไปใช้ในกระบวนการพัฒนานวัตกรรมได้	จำนวน	-	มีองค์ความรู้ที่อยู่ในระบบจัดเก็บ KM ขององค์กร จำนวน 35 องค์ความรู้ และอย่างน้อย 2 องค์ความรู้นำไปใช้ในกระบวนการพัฒนานวัตกรรมได้	องค์ความรู้ที่อยู่ในระบบจัดเก็บ KM ขององค์กร จำนวน 40 องค์ความรู้ และอย่างน้อย 3 องค์ความรู้นำไปใช้ในกระบวนการพัฒนานวัตกรรมได้	องค์ความรู้ที่อยู่ในระบบจัดเก็บ KM ขององค์กร จำนวน 45 องค์ความรู้ และอย่างน้อย 5 องค์ความรู้นำไปใช้ในกระบวนการพัฒนานวัตกรรมได้	องค์ความรู้ที่อยู่ในระบบจัดเก็บ KM ขององค์กร จำนวน 50 องค์ความรู้ และอย่างน้อย 7 องค์ความรู้นำไปใช้ในกระบวนการพัฒนานวัตกรรมได้

ทรัพยากรที่ต้องการ

1. ด้านงบประมาณ

งบประมาณโครงการ : 1,000,000 บาท

รายการงบประมาณ

หมวด	รายการ	งบประมาณ (บาท)				
		ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	รวม
งบทำการ	ค่าดำเนินการ กิจกรรมและการฝึกอบรม	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	4,000,000
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-

2. ด้านเทคโนโลยี

ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนดิจิทัลขององค์กร
ระบบ	ระบบสารสนเทศ KM ที่จัดเก็บองค์ความรู้ และนำไปประกอบการเรียนรู้ต่อยอดสู่นวัตกรรม	SO3 : ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัล

3. ด้านทรัพยากรบุคคล

ประเภทบุคลากร	จำนวน	ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม
พนักงาน	6	เพียงพอ	- Creative Thinking - Presentation Skill - Knowledge Management

ความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงของแผนงานโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ระดับความเสี่ยง (ผลกระทบ x โอกาส)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
ความสำเร็จของระบบจัดเก็บ KM ขององค์กรในรูปแบบ Intranet	การดำเนินงานให้เป็นไปตามสัญญาจ้าง	เพียงพอ	1x2	

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรม	ผลผลิต	ความเสี่ยง	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ (สนับสนุน)	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม 2567												68	69	70
					ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
1. ศึกษา วิเคราะห์ ระบบการจัดการความรู้เพื่อจัดทำแนวทางการจัดเก็บและใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ที่สำคัญ ปี 2567	1. ผลการศึกษาระบบการจัดการความรู้ในรูปแบบ Knowledge Map ปี 2567 เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการจัดเก็บองค์ความรู้	-	กจต.	-	←		→												
2. นำข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นจากที่ประชุมคณะกรรมการ กนอ. คณะอนุกรรมการชุดต่างๆ มาพิจารณาประกอบการจัดทำองค์ความรู้ที่สำคัญ	2. ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นจากที่ประชุมคณะกรรมการ กนอ. คณะอนุกรรมการฯ ที่เป็นประโยชน์	-	กจต.	กกป. หน่วยงานรับผิดชอบ Enablers หมวดต่าง ๆ	←		→												
3. ดำเนินการแสวงหาตามแนวทางการจัดเก็บองค์ความรู้ Knowledge Map ปี 2567 เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงนวัตกรรมการบริการและกระบวนการนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ กนอ.	3. มีการระบุองค์ความรู้ที่สำคัญและแนวทางการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ที่ดำเนินการจัดเก็บ - อย่างน้อย 2 องค์ความรู้นำไปใช้ในกระบวนการพัฒนานวัตกรรมได้	-	กจต.	ทุกกอง ระดับ 9				←								→			
3.1 ดำเนินการสื่อสารถ่ายทอด แนวทาง เครื่องมือในการจัดเก็บองค์ความรู้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	3.1 บุคลากรทุกระดับรับรู้ รับทราบ และเข้าใจถึงเครื่องมือกระบวนการการจัดการความรู้และสามารถบูรณาการนำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง	-	กจต.	-				←		→									
3.2. หน่วยงานต่าง ๆ จัดส่งองค์ความรู้	3.2 องค์ความรู้จากกองต่าง ๆ ใน กนอ.	-	กจต.	กอง ต่าง ๆ							←			→					
3.3. การพิจารณาจัดลำดับความสำคัญขององค์ความรู้ที่หน่วยงานต่าง ๆ ส่งมา (การให้คะแนน KPI KM)	3.3 ผลการจัดลำดับองค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กร		กจต.	-									←			→			

กิจกรรม	ผลผลิต	ความเสี่ยง	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ (สนับสนุน)	ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม 2567												68	69	70
					ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
3.4. การตัดสินการประกวด KM	3.4 ผลการตัดสินหน่วยงานที่ได้รับรางวัล	-	กจต. และคณะทำงานบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม	-												↔			
3.5 กิจกรรมสื่อสารกับนวัตกรหรือผู้ที่เข้าประกวดโครงการนวัตกรรมให้นำองค์ความรู้จากระบบจัดเก็บ KM ไปพัฒนาต่อยอดเป็นแนวความคิดในการพัฒนานวัตกรรมให้แก่องค์กรได้	3.4. นวัตกรหรือผู้ที่เข้าประกวดโครงการนวัตกรรมมีแนวทางการพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้มาเป็นแนวความคิดในการพัฒนานวัตกรรม	-	กจต.	-							↔								
9. ติดตามผลการนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร และประมวลผลองค์ความรู้พร้อมทั้งเผยแพร่แนวทางการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้แก่บุคลากร กนอ.	9. การเผยแพร่แนวทางการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้แก่บุคลากร กนอ.	-	กจต.	-										↔		↔			

รายละเอียดงบประมาณระยะยาว

กิจกรรม	กิจกรรมย่อย	รายละเอียดงบประมาณ (ล้านบาท)					
		ปีงบประมาณ	2567	2568	2569	2570	รวม
กิจกรรมยกระดับกระบวนการ KM เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมของ กนอ.	-	งบลงทุน					
		งบทำการ	1	1	1	1	4
		รวม	**1**	**1**	**1**	**1**	**4**