



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



## สารบัญ

|                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| บทที่ 1 บทนำ .....                                                                                  | 3  |
| 1.1 หลักการและเหตุผล .....                                                                          | 3  |
| 1.2 วัตถุประสงค์ .....                                                                              | 5  |
| บทที่ 2 กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง .....                                                       | 6  |
| 2.1 แนวคิดการจัดการความรู้ .....                                                                    | 6  |
| 2.2 โมเดลการจัดการความรู้ .....                                                                     | 9  |
| 2.3 แนวคิดชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) .....                                        | 13 |
| 2.4 ทฤษฎีของ Learning Organization ของ Michael J. Marquardt .....                                   | 15 |
| บทที่ 3 ผลการเก็บข้อมูลทุติยภูมิ .....                                                              | 20 |
| 3.1 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร .....                                                                    | 20 |
| 3.2 ผลสรุปการตอบแบบสอบถามออนไลน์ .....                                                              | 21 |
| 3.3 ผลการทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ของ กนอ. ที่ผ่านมา .....                                  | 25 |
| 3.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าภายในที่สำคัญของ กนอ. ....                                            | 29 |
| 3.5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าภายนอกที่สำคัญของ กนอ. ....                                           | 41 |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อประกอบการแผนแม่บทด้านการจัดการ<br>ความรู้ ..... | 51 |
| 4.1 ผลการวิเคราะห์ KM SWOT .....                                                                    | 51 |
| 4.2 ผลการวิเคราะห์ SA และ SC .....                                                                  | 57 |
| 4.3 ข้อเสนอวิสัยทัศน์ นโยบายการจัดการความรู้ .....                                                  | 60 |
| 4.4 ข้อเสนอตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) .....                                       | 62 |
| 5.4 แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย .....                         | 65 |



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 หลักการและเหตุผล

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

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

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

1.1.2 ด้านการจัดการความรู้ เป็นหลักเกณฑ์ที่เป็นการประเมิน ผ่านมุมมองในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติบทบาทผู้นำ/บุคลากร (Influence perspective) มิติกระบวนการ (Process perspective) และมิติผลลัพธ์ (Effect perspective) ด้านการจัดการความรู้ 6 ด้าน ได้แก่ 1. การนำองค์กร (KM Leadership) 2. การวางแผนและ



ทรัพยากรสนับสนุน (Planning & Resources) 3. บุคลากร (People) 4. กระบวนการ จัดการความรู้ (KM Process) 5. กระบวนการปฏิบัติงาน (Operational Process) และ 6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (KM Results) โดยส่วนหนึ่งได้นำยุทธศาสตร์ของประเทศ มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับสากล มาพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของรัฐวิสาหกิจ

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

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

โดยกระบวนการปฏิบัติงานและจัดการทั้ง 3 ด้านนี้จะตอบสนองการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร “นำนิคมอุตสาหกรรม สู่อุตสาหกรรม ด้วยนวัตกรรมอย่างยั่งยืน” การบริหารจัดการให้ องค์กรพัฒนาและขับเคลื่อน ด้วยนวัตกรรมจำเป็นต้องมีแนวทางและแผนแนวทางสู่เป้าหมาย (Roadmap) กระบวนการที่ชัดเจน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องศึกษาเพื่อจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ (ปีงบประมาณ 2566-2570) และ



แผนปฏิบัติการ ปี 2566 แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2570) และ  
แผนปฏิบัติการ ปี 2566 แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม (ปีงบประมาณ 2566- 2570) และ  
แผนปฏิบัติการปี 2566

## 1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อให้ กนอ. มีแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ (ปีงบประมาณ 2566-2570) และ  
แผนปฏิบัติการปี 2566 ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมถึงความท้าทายในด้านต่าง ๆ  
การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการบริหารความเสี่ยงด้านการบริหารทุนมนุษย์โดยพิจารณาทั้งใน  
เชิงปริมาณ (Quantitative) และเชิงคุณภาพ (Qualitative)

1.2.2 เพื่อให้ กนอ. มีแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (ปีงบประมาณ 2566 – 2570) และ  
แผนปฏิบัติการปี 2566 ตามแนวทางเกณฑ์ประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ (Enablers) ซึ่งจะช่วยกำหนดทิศทาง  
และเป้าหมายของการจัดการความรู้ การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่าง  
เหมาะสม

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

1.2.4 เพื่อให้มีช่องทางการเผยแพร่ที่เพียงพอต่อแผนการทำงานทั้ง 3 ด้าน รวมถึงเกิดการสื่อสาร  
อย่างทั่วถึง และมีกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนด รวมถึง  
เชื่อมโยงแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ และแผนแม่บทด้าน  
การบริหารจัดการนวัตกรรม ปีงบประมาณ 2566-2570 และแผนปฏิบัติการ (ปีงบประมาณ 2566) กับแผน  
แม่บทด้านอื่น ๆ ของ กนอ. อย่างเหมาะสม



## บทที่ 2

### กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดการจัดการความรู้

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

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

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

ความรู้ 2 ประเภทนี้จะเปลี่ยนสถานภาพ สลับปรับเปลี่ยนไปตลอดเวลา บางครั้ง Tacit ก็ออกมาเป็น Explicit และบางครั้ง Explicit ก็เปลี่ยนไปเป็น Tacit 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 อาจใช้แนวทางต่อไปนี มาช่วยในการตัดสินใจว่า ขอบเขต KM ใดที่องค์กรจะคัดเลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ขององค์กร เช่น

- ☐ ความสอดคล้องกับทิศทางและประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร



- ☐ ทำให้เกิดการปรับปรุงที่เห็นได้ชัดเจน หรือเป็นรูปธรรม
- ☐ มีโอกาสทำได้สำเร็จสูง (โดยพิจารณาจากความพร้อมด้านคน งบประมาณ เทคโนโลยี วัฒนธรรม องค์กร ระยะเวลาดำเนินงาน ฯลฯ)
- ☐ เป็นเรื่องที่ต้องทำ และคนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการให้ทำ
- ☐ เป็นเรื่อง que ผู้บริหารให้การสนับสนุน
- ☐ เป็นความรู้ที่ต้องนำมาจัดการอย่างเร่งด่วน
- ☐ แนวทางอื่น ๆ ที่องค์กรเห็นว่าเหมาะสม

ทั้งนี้ กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) นั้น เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร

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

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

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





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

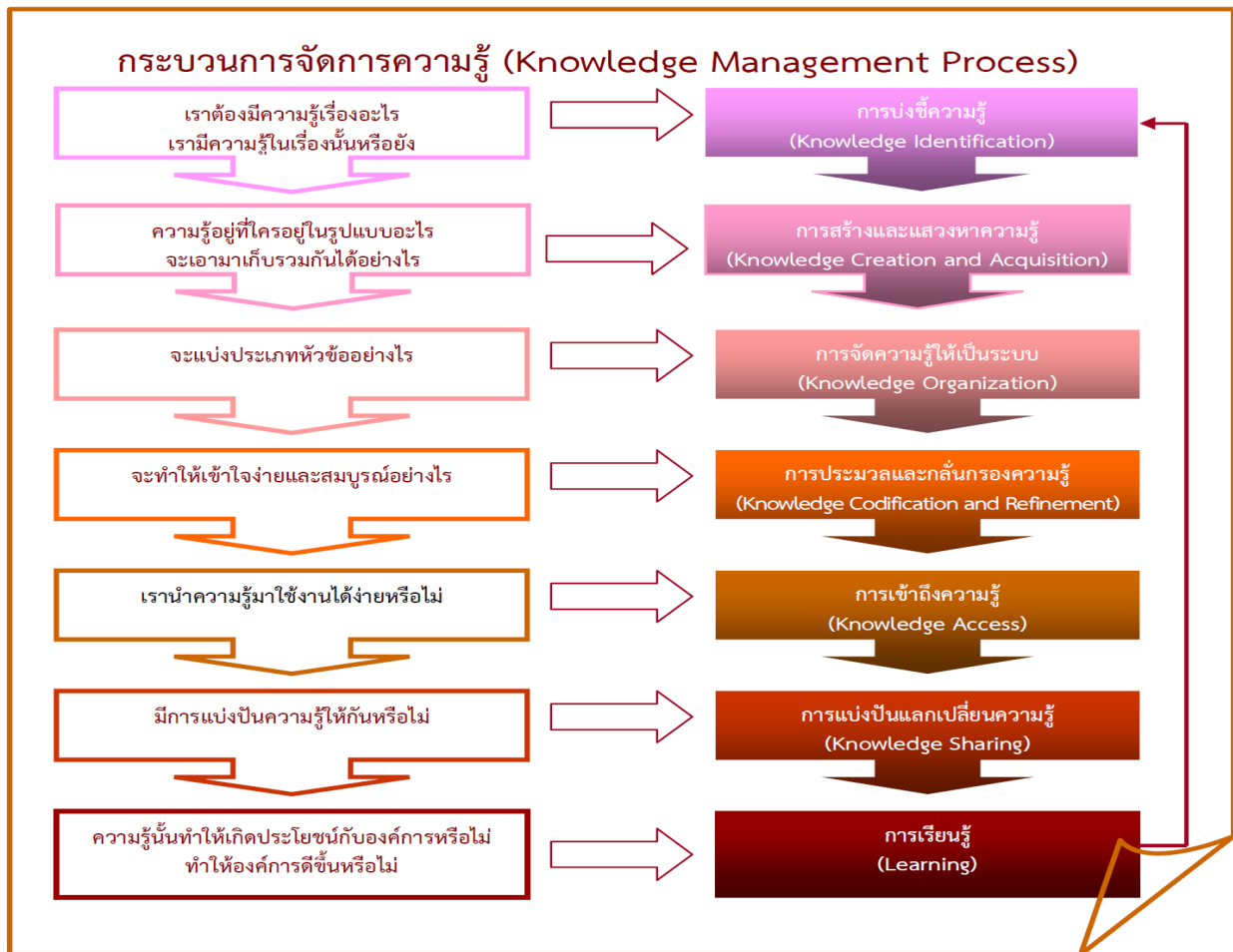
6. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น เป็นการพิจารณาช่องทางที่พนักงานทุกรายจะสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ซึ่งควรมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมาย หรือบุคลากรเข้าถึงความรู้ดังกล่าวได้ง่ายด้วยตนเอง “เรานำความรู้ นั้น มาใช้งานได้ง่ายหรือไม่”

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

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

โดยกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) แสดงเป็นแผนภาพได้ ดังนี้





## 2.2 โมเดลการจัดการความรู้

คณะที่ปรึกษาเสนอให้นำ “โมเดลปลา” ซึ่งเป็นโมเดลอย่างง่ายที่เปรียบการจัดการความรู้เหมือนกับปลาหนึ่งตัวที่มี 3 ส่วน คือ

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

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



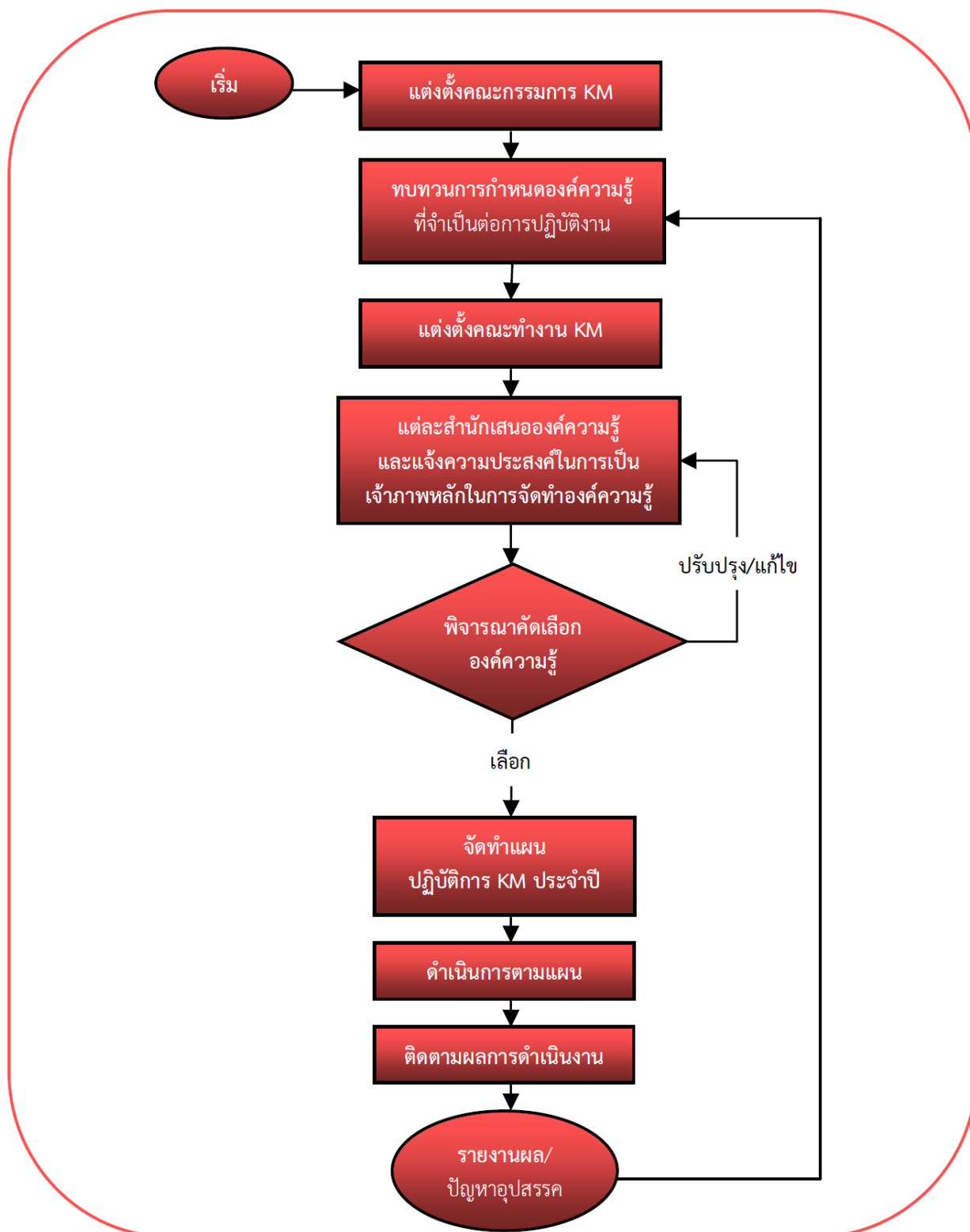
3. ส่วน “หางปลา” (Knowledge Assets-KA) คือ ความรู้ที่ถูกจัดเก็บอยู่ในคลังความรู้ โดยความรู้ที่ถูกจัดเก็บต้องเป็นความรู้ที่จำเป็น มีความสำคัญ และสอดคล้องกับเป้าหมายในการจัดการความรู้ โดยจะต้องมีการวางระบบในการจัดเก็บ มีการจัดหมวดหมู่ รวมถึงมีระบบที่ทำให้ผู้ใช้สามารถสืบค้นได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งต้องอาศัยการสนับสนุนของเทคโนโลยีสารสนเทศ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



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



จากกระบวนการดังกล่าว จึงทำให้แผนงานดำเนินการดังต่อไปนี้



การพัฒนาองค์กรไปสู่นวัตกรรม (Innovation) สามารถสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กรได้จาก 3 ช่องทางที่สำคัญ ดังนี้

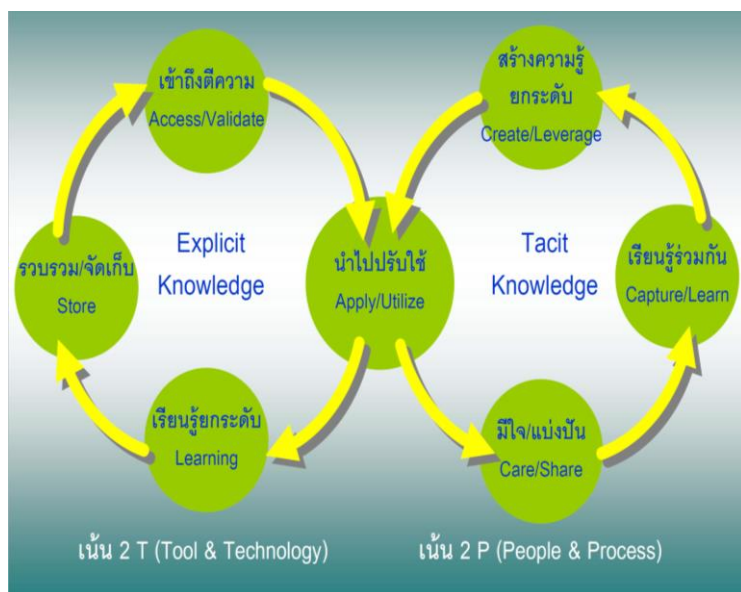


1) **ต้องการแก้ปัญหา (Problem)** องค์กรมีปัญหาที่สร้างความเสียหายให้กับองค์กร ไม่สามารถแก้ไขหรือจัดการได้ด้วยวิธีการเดิม ๆ หรือเครื่องมือเดิม ๆ จนต้องคิดค้นวิธีการ/สิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อช่วยแก้ปัญหานั้นให้หมดไป เช่น การแก้ปัญหาด้วยการวิเคราะห์จากผังก้างปลา (Cause and Effect Analysis) หรือ Why-Why Analysis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

2) **ต้องการปรับปรุง (Improvement) ให้ดีกว่าเดิม** องค์กรอาจไม่มีปัญหาอะไร แต่ต้องการปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีกว่าเดิม ด้วยการปลูกฝังให้คนในองค์กรคิดว่าสิ่งที่เป็นอยู่นี้จะทำให้ดีขึ้นได้อีกได้อย่างไรบ้าง และส่งเสริมให้มีการคิดและทำเพื่อสิ่งที่ดีกว่าอยู่เสมอ จนกระทั่งเกิดเป็นวิธีการหรือสิ่งใหม่ที่ทำให้ชีวิตดีกว่าเดิม เช่น การนำหลักการ Kaizen มาใช้จนนำไปสู่การพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ หรือเครื่องมือใหม่ 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 โดยไม่ได้จำกัดแค่ หน่วยงานวิจัยหรือพัฒนา แต่หมายรวมถึงหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่มีแนวคิดในการบริหารองค์กรแบบใหม่/สร้างนวัตกรรมไว้ด้วย



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

## 2.3 แนวคิดชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP)

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

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

- มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากกันและกัน
- มีเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นร่วมกัน ที่จะพัฒนาวิธีการทำงานได้ดีขึ้น
- มีความเชื่อวิธีปฏิบัติคล้ายกัน ใช้เครื่องมือ และภาษาเดียวกัน
- มีบทบาทในการสร้าง และใช้ความรู้ และยึดถือคุณค่าเดียวกัน
- มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน อาจจะพบกันด้วยตัวจริง

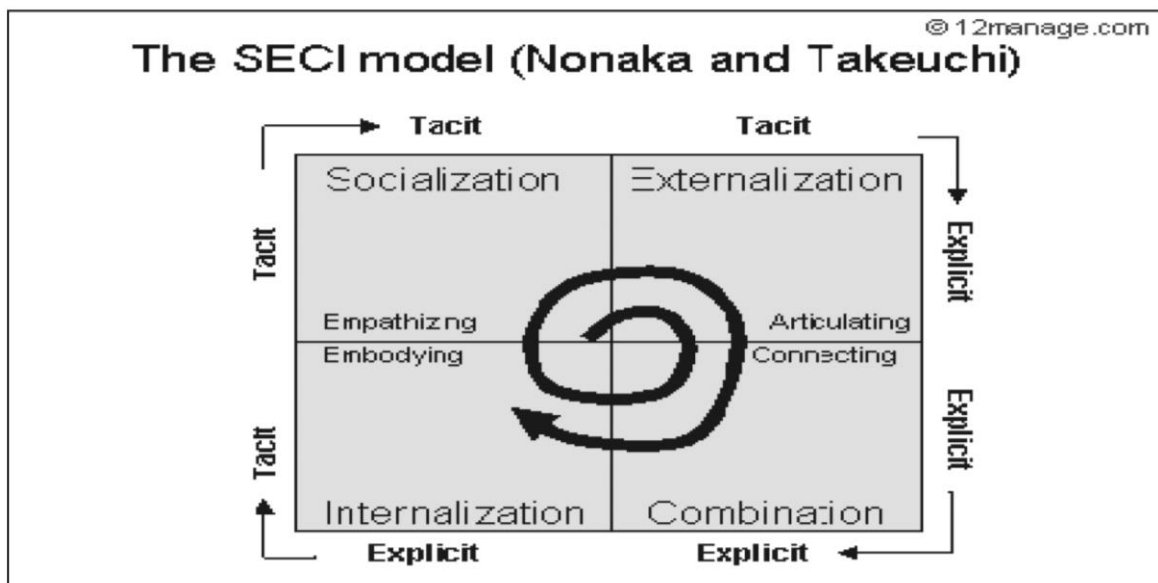


- มีช่องทางเพื่อการไหลเวียนของความรู้ หรือผ่านเทคโนโลยี
- มีความร่วมมือ ช่วยเหลือ ให้ความรู้ความเข้าใจไปถึงผู้ที่ต้องการใช้ได้ง่าย
- มีปฏิสัมพันธ์ต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาและเรียนรู้จากสมาชิกด้วยกันเอง
- มีวิธีการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน ทำให้มีความรู้ที่ลึกซึ้งเพิ่มพูนขึ้นอย่างต่อเนื่อง

#### แนวคิด CoP

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

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



จากรูปสามารถอธิบายได้ว่าความรู้ที่มีต่าง ๆ สามารถถ่ายทอดแก่หน่วยงานหรือผู้อื่นได้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม ซึ่งความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) นี้จะกลายเป็นความรู้ที่ชัดเจนผ่านกระบวนการถ่ายโอนความรู้ โดยความรู้ที่ ชัดแจ้งจะสามารถโอนไปยังความรู้ที่ชัดเจนในคนอื่น ๆ ผ่านกระบวนการของการรวมกันนั่นเอง

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





- ☐ S = Socialization คือ การสร้างความรู้ด้วยการแบ่งปันประสบการณ์โดยการพบปะสมาคม และพูดคุยกับผู้อื่น ซึ่งจะเป็นการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลไปให้ผู้อื่น
- ☐ E = Externalization คือ การนำความรู้ในตัวบุคคลที่ได้นำมาพูดคุยกันถ่ายทอดออกมาให้เป็นสิ่งที่จับต้องได้หรือเป็นลายลักษณ์อักษร
- ☐ C = Combination คือ การผสมผสานความรู้ที่ขัดแย้งมารวมกัน และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถ นำความรู้นั้นไปใช้ในทางปฏิบัติได้
- ☐ I = Internalization คือ การนำความรู้ที่ได้มาใหม่ ไปใช้ปฏิบัติหรือลงมือทำจริง ๆ โดยการฝึกคิด ฝึกแก้ ปัญหาจนกลายเป็นความรู้และปรับปรุงตนเอง

ทั้งนี้ หลาย ๆ องค์กรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะในยุคที่เทคโนโลยีและประสบการณ์ในงานเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก

## 2.4 ทฤษฎีของ Learning Organization ของ Michael J. Marquardt

ทฤษฎี Building the Learning Organization ของ Marquardt สามารถสรุปเป็น 5 ปัจจัยสำคัญ ดังนี้

### 1. องค์กร (Organization)

ระบบขององค์กรต้องมีการวางรากฐานไว้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่ง ประกอบด้วย การกำหนด วิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ (Strategy รวมถึงการกำหนดโครงสร้างองค์กร (Structure) ที่เป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการทำหน้าที่ในทุกภาคส่วนอย่างเหมาะสม และที่สำคัญคือวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) ซึ่งเป็นความเชื่อหรือค่านิยมของคนในองค์กรที่ต้องเอื้อต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น ค่านิยมการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การมอบอำนาจ กระจายอำนาจ เป็นต้น

### 2. คนในองค์กร (People)

องค์กรหนึ่ง ๆ ต่างมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายทั้งภายในองค์กรเองเช่น ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและมีทักษะทางด้านการบริหาร เช่น การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และที่สำคัญต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานระดับปฏิบัติต้องมีสยไฟรู้ และพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ลูกคำที่ใช้บริการก็ต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านของความต้องการแก่องค์กรเช่นเดียวกับพันธมิตรทางธุรกิจ ที่ต้องให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง และรวมทั้งชุมชนที่ต้องให้การสนับสนุนการพัฒนาองค์กรที่ตั้งอยู่ในบริเวณชุมชน ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่าง ๆ ก็มีส่วนในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น

### 3. เทคโนโลยี (Technology)

การมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น โดยประเภทของเทคโนโลยีที่ช่วยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 2 ประเภทคือ เทคโนโลยีสำหรับการบริหารจัดการความรู้ (Manage knowledge) คือการใช้เพื่อการจัดเก็บ และแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน ประเภทที่สองคือเทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ (Enhance learning) คือ





การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการสร้างการเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างสะดวกมากขึ้น เช่น Computer-based training E-Learning Web-based learning เป็นต้น

#### 4. ความรู้ (Knowledge)

ความรู้ที่มีในองค์การจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ โดยกระบวนการให้การจัดการความรู้ (Knowledge management) มีกระบวนการเริ่มตั้งแต่การระบุนำความรู้ที่จำเป็นต่อองค์การ การแสวงหาหรือสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน

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

#### 5. การเรียนรู้ (Learning)

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

5.1 การเรียนรู้เพื่อการปรับตัว (Adaptive learning) คือการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตเพื่อการปรับปรุงในอนาคต

5.2 การเรียนรู้โดยการกระทำ (Action learning) คือการเรียนรู้ที่นำเอาสถานการณ์หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นฐานของการเรียนรู้

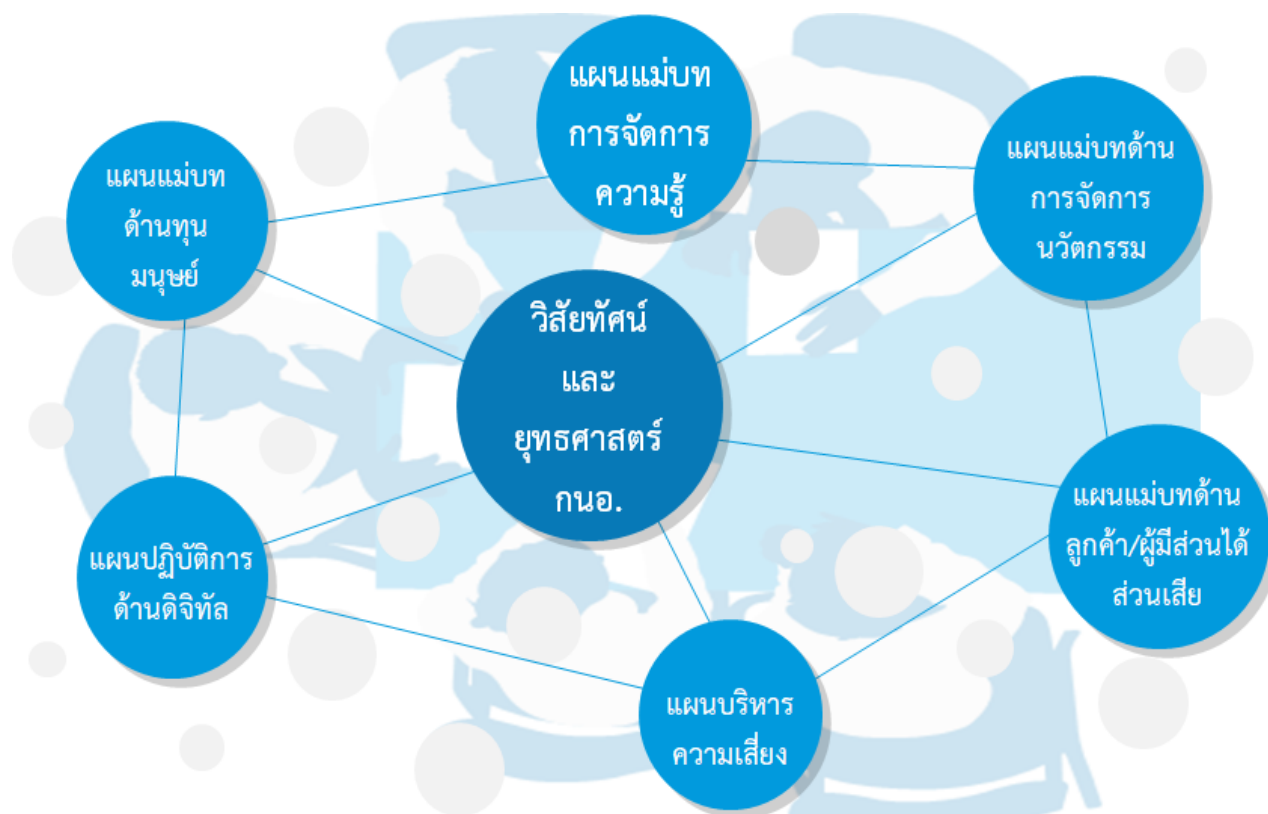
5.3 ระบบการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ (Anticipatory learning) คือการเรียนรู้ที่มุ่งสนองตอบความสำเร็จของเป้าหมายองค์การ

ทั้งนี้ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่องค์การสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางรากฐานด้านการสร้างคุณค่าให้แก่ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ขององค์กรคือความรู้ ซึ่งจะไปสนับสนุนทรัพยากรที่จับต้องได้ขององค์กร เช่น รายได้ ผลกำไร หรือจำนวนผู้รับบริการ ฯลฯ เป็นต้น ดังนั้นในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้นั้นจะเน้นประเมินใน 5 ด้านที่เกี่ยวข้องกัน ดังนี้



โดยที่ปรึกษาเสนอให้ไม้ตัวชีวิตในแต่ละด้าน ดังนี้

- 1) **องค์การ (Organization)** จะประสบความสำเร็จได้จากการที่ผู้บริหารระดับสูงของ กนอ. ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ด้วยการส่งสมความรู้และเพิ่มประสบการณ์ 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. ให้ใช้งานง่าย และทันสมัย รวมถึงเป็นแหล่งในการเพิ่มพูนความรู้ของพนักงานในองค์กร
  - 5) **การเรียนรู้ (Learning)** ที่เชื่อมโยงไปสู่การสร้างนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนองค์กรและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กนอ.
- ทั้งนี้สามารถสรุปความเชื่อมโยงของทุกยุทธศาสตร์ของ กนอ. ได้ดังรูปต่อไปนี้



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

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

จากการเสนอให้ปรับเปลี่ยนแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า Marquardt ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากที่ทำงานเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง และมองสิ่งที่ต้องปฏิบัติทุกขณะของการทำงานเป็นการเรียนรู้เพื่อความงอกงามของบุคคลและเพื่อปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต (Action learning) อันเป็นแนวคิดสำคัญสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่งยั้ง



โดยแนวคิดเหล่านี้จะนำไปประกอบการจัดทำแผนงานในโครงการนี้ต่อไป



### บทที่ 3

## ผลการเก็บข้อมูลทุติยภูมิ

### 3.1 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

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

โดยผลการสัมภาษณ์สามารถสรุปแนวทางการกำหนดแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ได้ดังนี้

☐ ควรมีการสร้างช่องทางในการเข้าถึงข้อมูล และความรู้ต่าง ๆ ที่จัดเก็บไว้ได้อย่างสะดวก เข้าถึงง่าย โดยอาจสร้างเป็น Platform ที่คล้ายคลึงกับการหาข้อมูลจาก Google โดยเนื้อหาองค์ความรู้ที่จัดทำนั้น ต้องสรุปความได้อย่างกระชับ ชัดเจน ไม่ใช่เวลาในการศึกษานานเกินไป ให้เหมาะสมกับ Generation ต่าง ๆ

☐ การสร้างองค์ความรู้ในระดับผู้บริหารอาจจะกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง โดยผู้บริหารต้องถ่ายทอดองค์ความรู้ในงานที่รับผิดชอบ เป็นเอกสาร/สื่อสารสนเทศก่อนที่จะเลื่อนตำแหน่งใหม่ เพื่อให้ผู้ที่มารับตำแหน่งแทน สามารถศึกษาเรียนรู้งานได้อย่างเข้าใจ ลดเวลาในการเรียนรู้งานใหม่ รวมถึงผู้ที่เข้ารับตำแหน่งใหม่อาจต้องผ่านการสอบประเมินความรู้หลังจากได้รับตำแหน่งด้วย

☐ ควรมีการจัดการการจัดเก็บองค์ความรู้ (KM) ที่เป็นระบบ เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ควรเป็นรูปแบบที่ใส่ข้อมูลลงไปแบบไม่จัดการ

☐ ควรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย เช่น การพูดคุยกับชุมชนในพื้นที่ เพื่อความรู้และข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา

☐ กนอ. ควรมีการสรุปผลการแก้ไขปัญหา เช่น การรुकลำนน้ำ การดำเนินคดีสำคัญ ฯลฯ และนำมาจัดเก็บเป็นองค์ความรู้ เพื่อให้พนักงานเรียนรู้



☐ ควรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ที่จำเป็นในอนาคต เช่น Digital Twin, New Business, Carbon Credit ฯลฯ แล้วนำมาปรับปรุงให้เข้ากับบริบทของนิคมอุตสาหกรรม เพื่อให้พนักงานมีความรู้ที่หลากหลาย และนำไปใช้ได้ง่าย

☐ ควรมีพื้นที่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานและจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ

☐ ควรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ของผู้มีประสบการณ์ที่กำลังจะเกษียณอายุ เพื่อเก็บความรู้ดี ๆ ไว้ใน กนอ.

### 3.2 ผลสรุปการตอบแบบสอบถามออนไลน์

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

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

จากตารางจะเห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าควรมีการนำระบบเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ และส่งเสริมให้ต่อยอดองค์ความรู้ไปสู่นวัตกรรม โดยปัจจุบันมีการดำเนินการสื่อสารนโยบายแล้ว จึงเป็นหัวข้อที่ได้ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว

นอกจากนั้นยังมีข้อเสนอที่น่าสนใจ ดังนี้

☐ ควรมีการจัดอบรมอย่างสม่ำเสมอ



☐ เนื่องจากพนักงานที่มีองค์ความรู้จะเป็นผู้ที่ศักยภาพและมีภาระหน้าที่รับผิดชอบมากกว่าปกติ จึงต้องมีแนวทางในการ Balance เวลาการทำงานและการพัฒนาตัวเอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชาต้องตระหนักในความสำคัญและจัดสรรเวลา แบ่งภาระหน้าที่พนักงานให้เหมาะสม

☐ ต้องมีเครื่องมือดึงประสบการณ์จากพนักงานชำนาญการออกมาใช้เป็น KM ได้จริง

☐ ควรเร่งรวบรวมความรู้จากผู้มีประสบการณ์

☐ การจัดการความรู้ทำได้หลากหลายวิธี ควรจัดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ของแต่ละหน่วยงาน ไม่ควรกำหนดให้ทำเหมือนเป็นการบังคับทำ เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีงานปฏิบัติมากมาย

☐ ควรมีเวที ช่องทางในการนำความรู้/ประสบการณ์/การแก้ปัญหากรณีต่าง/การถอดบทเรียน มาเผยแพร่ให้บุคลากรเข้าถึงได้ง่าย

นอกจากนั้น ยังมีการสำรวจการรับรู้ด้านการจัดการความรู้ กับพนักงานทุกราย โดยมีผู้ตอบกลับมาจำนวน 213 ราย สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

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

โดยได้ผลสรุปว่า 70.8% รับรู้ด้านการจัดการความรู้ และมีผลการสำรวจอื่น ๆ ดังนี้

| แบบสำรวจความตระหนักต่อการจัดการความรู้ของ กนอ.                                                   | ผลการสำรวจ | สรุปผล   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------|
| พนักงานมีความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้                                                      | 70.84%     | เห็นด้วย |
| พนักงานมีความเข้าใจประเภทการจัดการความรู้                                                        | 70.36%     | เห็นด้วย |
| กิจกรรมในการจัดการความรู้ของ กนอ. มีความเหมาะสม                                                  | 73.73%     | เห็นด้วย |
| พนักงานเห็นว่าการประชาสัมพันธ์ การเข้าร่วมประชุมเสวนาและเผยแพร่องค์ความรู้ใหม่เป็นไปอย่างทั่วถึง | 72.05%     | เห็นด้วย |





| แบบสำรวจความตระหนักต่อการจัดการความรู้ของ กนอ.                                            | ผลการสำรวจ | สรุปผล      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|
| พนักงานสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ผ่านทาง Website ของ กนอ.                                   | 73.98%     | เห็นด้วย    |
| พนักงานคิดว่า จะแนะนำให้พนักงานรายอื่น ๆ เข้าถึงความรู้ผ่านทาง Website ของ กนอ.           | 79.76%     | เห็นด้วยมาก |
| พนักงานสามารถนำองค์ความรู้ใหม่ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้                         | 77.11%     | เห็นด้วยมาก |
| พนักงานเห็นว่าความรู้ที่อยู่ใน Website ของ กนอ. น่าสนใจ                                   | 77.83%     | เห็นด้วยมาก |
| พนักงานเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ใน กนอ.                                             | 83.61%     | เห็นด้วยมาก |
| พนักงานเห็นการเปลี่ยนแปลงในกิจกรรมการจัดการความรู้ของ กนอ. ในปีนี้                        | 76.63%     | เห็นด้วยมาก |
| พนักงานรับรู้ถึงแผนแม่บทการจัดการความรู้ของ กนอ.                                          | 76.59%     | เห็นด้วยมาก |
| พนักงานเข้าใจความเกี่ยวข้องหรือการมีส่วนร่วมของพนักงานต่อแผนแม่บทการจัดการความรู้ของ กนอ. | 75.12%     | เห็นด้วยมาก |

จากตารางจะเห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่รับรู้ถึงระบบการจัดการความรู้ของ กนอ. เข้าใจแผนแม่บทการจัดการความรู้ และเห็นประโยชน์ในการจัดการความรู้ รวมถึงพร้อมในการเข้าถึงองค์ความรู้ผ่าน Website ของ กนอ. อย่างไรก็ตามยังมีข้อเสนอแนะดังนี้

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



☐ ควรเพิ่มช่องทางการเข้าถึงข้อมูลประชาสัมพันธ์

นอกจากนั้น ยังมีการสำรวจพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ โดยได้ผลดังนี้

| แบบสำรวจความคิดเห็นต่อพฤติกรรมจัดการความรู้                                                                | ผลการสำรวจ | สรุปผล            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------|
| การถ่ายทอดความรู้ความสามารถที่พนักงานมีอยู่ให้แก่บุคคลนั้นจะทำให้พนักงานถูกเอาเปรียบ                       | 34.46%     | ไม่เห็นด้วยมาก    |
| เคล็ดลับในการทำงานของตนเองให้ประสบความสำเร็จควรเก็บความรู้เอาไว้ ไม่ควรเผยแพร่ให้ใครรู้                    | 29.64%     | ไม่เห็นด้วยมาก    |
| พนักงานเห็นว่าการหยิบยักข้อผิดพลาดมาอภิปราย เพื่อเรียนรู้เป็นเรื่องที่น่าอาย                               | 35.18%     | ไม่เห็นด้วยมาก    |
| การที่ในหน่วยงานมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน พุดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ จะทำให้องค์กรเติบโตด้านความรู้ได้      | 92.53%     | เห็นด้วยมากที่สุด |
| การเรียนรู้ของพนักงานองค์กรจำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนทั้งโอกาสและงบประมาณ                                  | 84.10%     | เห็นด้วยมาก       |
| การเรียนรู้ในเรื่องต่าง ๆ ของพนักงานในองค์กร ไม่จำเป็นต้องอาศัยเวลา                                        | 57.11%     | ไม่เห็นด้วย       |
| การเรียนรู้จะต้องเกิดจากการตระหนักของตนเอง โดยไม่ต้องมีใครบอก                                              | 67.23%     | เห็นด้วย          |
| การยกย่องชมเชย การให้รางวัลไม่ได้ช่วยกระตุ้นการเรียนรู้ของคนในองค์กร                                       | 45.54%     | ไม่เห็นด้วย       |
| การมีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่พนักงานเป็นสิ่งที่ช่วยให้ตัวพนักงานเกิดการเรียนรู้และปรับปรุงตนเอง             | 80.96%     | เห็นด้วยมาก       |
| หากมีการแนะนำ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องต่าง ๆ นับว่าเป็นเรื่องดี                                       | 89.64%     | เห็นด้วยมาก       |
| หากจะให้องค์กรเจริญเติบโต ควรมีการรับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็นจากผู้อื่น                                 | 90.36%     | เห็นด้วยมากที่สุด |
| หากมีใครมองเห็นความสามารถพนักงาน พนักงานจะรู้สึกยินดีและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่                         | 85.78%     | เห็นด้วยมาก       |
| หากจะให้พนักงานแสดงออกซึ่งความรู้ความสามารถ พนักงานจะรู้สึกกลัวถูกหมั่นไส้ รู้สึกว่าเป็นเรื่องที่ไม่อยากทำ | 43.61%     | ไม่เห็นด้วย       |
| การรับฟังความรู้จากบุคคลอื่น ๆ นั้น ต้องนำมาทบทวนไตร่ตรองเสมอ                                              | 79.52%     | เห็นด้วยมาก       |
| พนักงานคิดว่า เรื่องการจัดการความรู้เป็นเรื่องของหน่วยงานที่รับผิดชอบที่จะดำเนินการ                        | 55.18%     | ไม่เห็นด้วย       |



| แบบสำรวจความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการจัดการความรู้                                            | ผลการสำรวจ | สรุปผล      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|
| พนักงานรู้ว่าคุณรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่ต้องการ สามารถหาได้จากแหล่งต่าง ๆ ที่เหมาะสม         | 76.14%     | เห็นด้วยมาก |
| มีการจัดแฟ้มงานหรือไฟล์งานของพนักงานให้เป็นระเบียบพร้อมใช้งาน                             | 78.80%     | เห็นด้วยมาก |
| เมื่อมีคนต้องการข้อมูลเรื่องงานในหน้าที่ พนักงานส่วนใหญ่สามารถให้ข้อมูลได้ภายใน 2 ชั่วโมง | 78.80%     | เห็นด้วยมาก |
| พนักงานมีการทบทวนการจัดระบบการทำงานของตน                                                  | 76.39%     | เห็นด้วยมาก |
| พนักงานชอบที่จะหาความรู้โดยการเปิดเข้า website ต่าง ๆ                                     | 82.41%     | เห็นด้วยมาก |
| หากมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ พนักงานส่วนใหญ่มักจะเข้าร่วมกิจกรรมนั้นเสมอ               | 76.14%     | เห็นด้วยมาก |
| พนักงานได้รับการปรึกษาหารือเรื่องงานหรือความรู้จากเพื่อนร่วมงาน                           | 80.00%     | เห็นด้วยมาก |
| เมื่ออ่านหนังสือ หรือความรู้ใด ๆ พนักงานจะนำมาบันทึกย่อ / ทำความเข้าใจ หรือทบทวน          | 69.16%     | เห็นด้วย    |
| พนักงานซื้อหนังสือหรือวารสาร เกี่ยวกับวิชาการ/องค์ความรู้ต่าง ๆ                           | 60.48%     | เห็นด้วย    |
| องค์ความรู้จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมได้                                                   | 87.47%     | เห็นด้วยมาก |

จากผลการสำรวจจะเห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่จะเห็นด้วยกับพฤติกรรมเชิงบวกของการจัดการความรู้ เช่น หากการรับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็นจากผู้อื่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การนำความรู้สู่นวัตกรรม ฯลฯ เป็นต้น และไม่เห็นด้วยกับพฤติกรรมเชิงลบ เช่น การเก็บความรู้เอาไว้ไม่เผยแพร่ให้ใครรู้ หรือ การหยิบยกข้อผิดพลาดมาอภิปราย เพื่อเรียนรู้เป็นเรื่องที่น่ายาย ฯลฯ เป็นต้น

### 3.3 ผลการทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ของ กนอ. ที่ผ่านมา

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

| ที่                                    | ผลการทบทวนที่ผ่านมา                                                                                                                | ข้อเสนอแนะในแผนแม่บท 5 ปี                                                |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| ประเด็นหลักที่ กนอ. สามารถดำเนินการได้ |                                                                                                                                    |                                                                          |
| 1                                      | กนอ. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง นโยบายและเป้าหมายการจัดการความรู้ และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการด้านทรัพยากรบุคคล การจัดการความรู้และ | รักษากระบวนการในปัจจุบัน โดยควรมีการ update CoP ให้เหมาะสมกับระบบงานใหม่ |



| ที่ | ผลการทบทวนที่ผ่านมา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ข้อเสนอแนะในแผนแม่บท 5 ปี                                                                                                                                                                  |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | นวัตกรรม รวมทั้งคณะทำงานชุมชน นักปฏิบัติเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของ กนอ.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                            |
| 2   | กนอ. มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ และผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ กนอ. โดยใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก และ กนอ. มีการเผยแพร่ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง ผ่านระบบ Intranet , www.ieat.go.th ป้าย Roll-up กระดานข่าว ป้ายประชาสัมพันธ์ Infographic พร้อมทั้งจัดทำ Group Line : I-EA-T KM สำหรับการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข่าวสาร องค์ความรู้ให้พนักงาน กนอ.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | จะมีการทบทวนแผนแม่บทการจัดการความรู้ใหม่ 5 ปี โดยมีการเผยแพร่ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง                                                                                                         |
| 3   | กนอ. มีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรถึงความสำคัญ ประโยชน์ และแนวทางการจัดการความรู้ มีการสร้างความตระหนักและการมีส่วนร่วมผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น สัมมนาเชิงปฏิบัติการ “KM Drive for Executive” สัมมนาเชิงปฏิบัติการ “KM Drive for Employees สายงานบริหาร” เป็นต้น อีกทั้งมีการจัดทำแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร จัดทำคู่มือวัฒนธรรมองค์กร มีการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กร โดยผู้นำระดับสูงได้สื่อสารวัฒนธรรมองค์กร ให้พนักงานได้รับทราบและปฏิบัติผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น Walk Rally คัดเลือกบุคลากรเพื่อทำหน้าที่ Change agent รวมถึงการสื่อสารเน้นย้ำให้บุคลากรมีพฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์กร SMART ECO ผ่านการประชุมสัมมนาต่าง ๆ เป็นต้น มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างวัฒนธรรม เช่น ส่งเสริมการเรียนรู้ออนไลน์ การใช้โปรแกรมเพื่อนำมาพัฒนาระบบงานต่าง ๆ รณรงค์ประหยัดพลังงานตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ECO เป็นต้น | รักษากระบวนการในปัจจุบัน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและพนักงานทุกหน่วยงานใน กนอ. ซึ่งอาจเสริมไปกับการส่งเสริมวัฒนธรรม SMART ECO เพื่อเกิดการบูรณาการกันเหมือนปัจจุบัน                 |
| 5   | มีการแต่งตั้งคณะทำงาน Knowledge Management Audit (KM Audit) เพื่อทำการตรวจสอบกระบวนการ โดยการจัดกลุ่มกระบวนการจัดการความรู้ การคัดเลือกกระบวนการที่สำคัญสำหรับสอบทาน ดำเนินการสอบทานกระบวนการที่สำคัญและจัดทำ Audit Report และตรวจทาน Audit Report กับ Process owner และนำผลการสอบทานมาพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยดำเนินการสอบทานและสื่อสาร Audit Report ด้วยวิธี Online in-depth interview ผ่านระบบ Zoom Meeting                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | เพิ่มการสอบทานที่เชื่อมโยงกับการนำองค์ความรู้ที่จัดการไปปรับปรุงกระบวนการ หรือสร้างนวัตกรรม เพื่อหาปัจจัยแห่งความสำเร็จ รวมถึงเป็นการทบทวนผลการจัดการความรู้ทั้งปี (retrospective) อีกด้วย |
| 6   | กนอ. มีกระบวนการจัดการความรู้ครอบคลุมขั้นตอนสำคัญ และสื่อสารกระบวนการจัดการความรู้ให้พนักงานทุกระดับรับทราบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | รักษากระบวนการในปัจจุบัน                                                                                                                                                                   |



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



| ที่ | ผลการทบทวนที่ผ่านมา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ข้อเสนอแนะในแผนแม่บท 5 ปี                                                                                                                                                                                                                          |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพิ่มมากขึ้น                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 13  | ควรพัฒนาการแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานภายนอกเพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่สำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรและผลักดันการดำเนินงานร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพิ่มมากขึ้น                                                                                                                                                                                                                                                                                  | การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และจัดการความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะเป็นหนึ่งในแผนการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับแผนจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                                                                                                          |
| 14  | กนอ. ควรพัฒนาการจัดการความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกเพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ และได้ความรู้ที่สำคัญที่นำมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินการของ กนอ. และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 15  | กนอ. ควรพัฒนาผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ให้ครอบคลุมครบถ้วนตามประเด็นสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ ด้านการนำองค์กร ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการจัดการความรู้ กนอ. ควรทบทวนตัวชี้วัดที่จะวัดผลลัพธ์ให้ครอบคลุม ครบถ้วนตามประเด็นสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ ด้านการนำองค์กร ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการจัดการความรู้ และด้านกระบวนการปฏิบัติงาน                                                              | กำหนดตัวชี้วัดเชิงกระบวนการให้ครบถ้วนทั้ง 4 ด้านคือ<br><input type="checkbox"/> ด้านการนำองค์กร<br><input type="checkbox"/> ด้านบุคลากร<br><input type="checkbox"/> ด้านกระบวนการจัดการความรู้<br><input type="checkbox"/> ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน |
| 16  | กนอ. ควรพัฒนาการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับจุดควบคุมที่สำคัญในกระบวนการทำงาน เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานที่เกี่ยวข้องจะสามารถดำเนินการได้อย่างครบถ้วน ถูกต้อง เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ                                                                                                                                                                                                                                                               | เน้นความเชื่อมโยงระหว่างข้อกำหนดสำคัญในแต่ละระบบงาน โดยเฉพาะ Critical Process กับการจัดการความรู้ เช่น นำกระบวนการที่ผลิตพลาดบ่อย ไปสู่การจัดทำเป็นคู่มือการทำงาน หรือนำดิจิทัลไปปรับปรุงกระบวนการ ฯลฯ เป็นต้น                                     |
| 17  | ควรพัฒนาการนำเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการมาประยุกต์ใช้ร่วมกับการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับขีดความสามารถของกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นไปตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนด และแม้ว่าจะมีการปรับปรุงการสร้างความตระหนักโดยแฝงไว้ในการปฏิบัติงานตามปกติ แต่ควรพัฒนาการสร้างความตระหนักด้านความเสี่ยงให้เชื่อมโยงกับการควบคุมภายในและนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดการความรู้และพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพป้องกันและลดความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น | ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเครื่องมือ เพื่อเชื่อมโยงความเสี่ยงกับการจัดการความรู้ เช่น นำความเสี่ยงด้านต่าง ๆ มากำหนดแนวทางที่จะป้องกันความเสี่ยงผ่านการจัดการความรู้ทั้งภายใน/ภายนอกองค์กร                                                            |
| 18  | กนอ. ต้องวิเคราะห์ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้จากฐานข้อมูลต่างๆ เช่น การวิเคราะห์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | เพิ่มความหลากหลายในรูปแบบและประเด็นในการจัดการความรู้ ซึ่งจาก                                                                                                                                                                                      |



| ที่ | ผลการทบทวนที่ผ่านมา                                                                                                                                                                                                                                                            | ข้อเสนอแนะในแผนแม่บท 5 ปี                                                                                                                  |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | ผู้ใช้งานระบบจัดเก็บองค์ความรู้ การสูญเสียองค์ความรู้จากการลาออกหรือการเกษียณของบุคลากร การลดระยะเวลาในการพัฒนาบุคลากร การได้รับรางวัลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์กร ความสำเร็จของการดำเนินงานตามเป้าหมายขององค์กร/สายงาน เป็นต้น                                   | เดิมจะเน้นผู้ที่ลาออก หรือเกษียณเป็นส่วนใหญ่ แต่อาจเน้นการจัดการความรู้จากผู้ที่ทำงานสำเร็จ หรือการเปลี่ยนงานเมื่อได้รับการเลื่อนระดับ ฯลฯ |
| 19  | การส่งเสริมวัฒนธรรมด้านการจัดการความรู้ ควรมุ่งเน้นการสร้างความรู้ความคุ้นเคยและความไว้วางใจระหว่างบุคลากร การเปิดรับความคิดเห็นของผู้อื่นผ่านกิจกรรมที่ให้บุคลากรได้พบปะแลกเปลี่ยนความเห็น เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และนำไปต่อยอดสู่การพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร | ส่งเสริมค่านิยมโดยเน้นการสร้าง ความเชื่อถือในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้/ข้อมูลระหว่างกัน                                                     |

### 3.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าภายในที่สำคัญของ กนอ.

จากผลการเก็บข้อมูลจึงได้ข้อมูลดังนี้

#### 3.4.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดแข็งและจุดอ่อนของ กนอ.

จากจุดแข็งและจุดอ่อนของ กนอ. จึงได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกันดังนี้

##### วิสัยทัศน์ของ กนอ. (Vision)

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

##### พันธกิจของ กนอ. (Mission)

กนอ. กำหนดพันธกิจที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และสนองตอบต่อผู้ที่มีส่วนได้ ส่วนเสียในการดำเนินงานของ กนอ. ดังนี้

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





| STRATEGIC ADVANTAGE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | STRATEGIC CHALLENGE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> การยกระดับ Smart Industrial ในพื้นที่ EEC ส่งเสริมต่อการสร้างพันธมิตร (partner) และการพัฒนานวัตกรรม<br><input type="checkbox"/> การใช้ประโยชน์จากฐานลูกค้าที่มี ศักยภาพสูงและบริษัท ในเครือเพื่อสร้าง โอกาสทางธุรกิจ<br><input type="checkbox"/> การเป็น Eco Industrial Estate ที่ ตอบสนองนโยบายภาครัฐและ ภาพลักษณ์องค์กร | <input type="checkbox"/> ศักยภาพในการขายพื้นที่เดิมทั้งกายภาพและ การส่งเสริมการขายที่มีข้อจำกัด<br><input type="checkbox"/> รูปแบบการทำธุรกิจ (Business Model) และการดำเนินงานจริงใน ธุรกิจอื่นและธุรกิจเกี่ยวเนื่องยังไม่เป็นรูปธรรม และยังไม่สามารถ สร้างผลตอบแทนได้อย่างยั่งยืน<br><input type="checkbox"/> การพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มต่อผลิตภัณฑ์ และบริการ<br><input type="checkbox"/> การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มศักยภาพในกระบวนการที่สำคัญ ขององค์กรตลอด Value Chain<br><input type="checkbox"/> ระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรไม่เอื้อต่อการต่อยอด การพัฒนาการให้บริการและการพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง<br><input type="checkbox"/> การบริหารความปลอดภัยในนิคมเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือต่อ การจัดการเชิงป้องกัน |

#### ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน

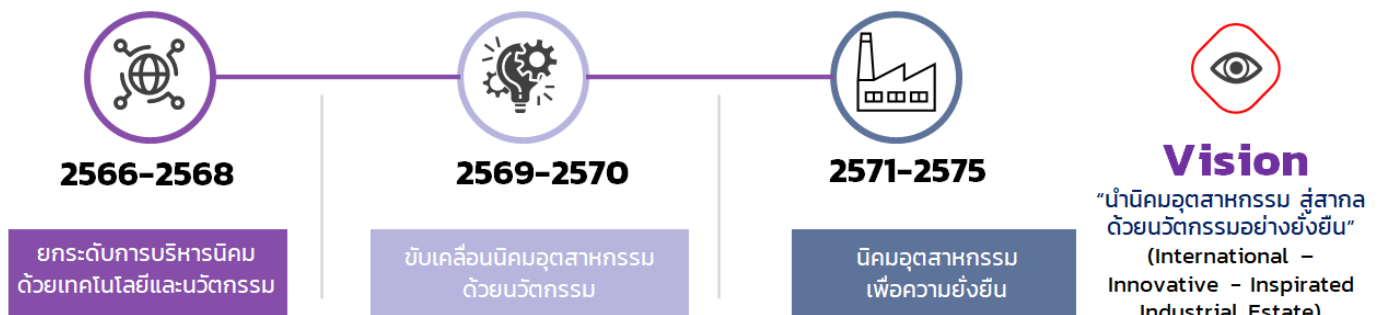
- ☐ การบริหารนิคมเชิงนิเวศที่มีมาตรฐานและได้รับการยอมรับ
- ☐ การให้บริการบริหารจัดการนิคมที่มีความน่าเชื่อถือ

#### ความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต

- ☐ การคิดสร้างสรรค์ และการใช้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร
- ☐ ความสามารถในการดำเนินงาน และทักษะของบุคลากรที่รองรับการดำเนินธุรกิจอื่น (Business mindset)

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

รูปที่ 3.1 แสดงตำแหน่งทางกลยุทธ์ของ กนอ.



ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



## รายละเอียด Strategic Positioning

|                               | 2566-2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 2569-2570                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2571-2575                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | ยกระดับการบริหารนิคมด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ขับเคลื่อนนิคมอุตสาหกรรมด้วยนวัตกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | นิคมอุตสาหกรรมเพื่อความยั่งยืน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| การบริหารจัดการนิคมอุตสาหกรรม | <input type="checkbox"/> บริหารจัดการนิคมอุตสาหกรรมทั้งอยู่ในความรับผิดชอบของ กนอ. และนิคมร่วมดำเนินงาน<br><input type="checkbox"/> จัดตั้งนิคมฯ Smart Park<br><input type="checkbox"/> นำนิคมฯ Smart Park เป็นต้นแบบ (linked กับ SMART IE และ เกณฑ์ Eco Industrial) สู่การบริหารจัดการแบบครบวงจร (Digital + Logistics) กับนิคมทั้งหมดในความรับผิดชอบของ กนอ.<br><input type="checkbox"/> นิคมทุกแห่งของการนิคม ดำเนินงานตาม Roadmap และความพร้อมในการพัฒนา (1 ใน 4 ด้าน หรือ 2 ใน 4 ด้าน)<br><input type="checkbox"/> ศึกษาความเป็นไปได้ของนิคมฯ อีสาน นิคมฯ ลำพูน Phase2 และ นิคมฯ ตาม New S-Curve ของประเทศ และนิคมฯ ตามเขตเศรษฐกิจพิเศษ<br><input type="checkbox"/> เร่งรัดการพัฒนานิคมฯ ในพื้นที่ EEC โดยประสานกับ BOI เพื่อ ทบทวนสิทธิประโยชน์ในการดึงดูดนักลงทุน<br><input type="checkbox"/> ส่งเสริมนิคมฯ เพื่อเข้าสู่ Eco Industrial Estate<br><input type="checkbox"/> แยกบัญชีระหว่างนิคมฯ เิงนโยบาย (เชิงสังคม) และนิคมฯ เิงพาณิชย์ และกำหนดอัตรากำไรขั้นต้นของแต่ละประเภทนิคมฯ<br><input type="checkbox"/> อัตราส่วนการใช้พื้นที่ของนิคมฯ สะเดาและสระแก้ว >ร้อยละ 80 | <input type="checkbox"/> นิคมฯ ในความรับผิดชอบของ กนอ. ทั้งหมดเข้าสู่ นิคมฯ ที่มีการบริหารจัดการแบบครบวงจร (Smart I.E.) โดยใช้กลไกของบริษัทในเครือ (พัฒนาได้ครบ 4ด้าน+1)<br><input type="checkbox"/> ส่งเสริมนิคมฯ ร่วมดำเนินงานดำเนินการได้ตาม Roadmap ในการบริหารจัดการในรูปแบบนิคมฯ ครบวงจร (Smart I.E.) (ผ่านการทำ MOU)<br><input type="checkbox"/> ขยายการพัฒนานิคมฯ และเพิ่มแรงจูงใจในการ ดึงดูดนักลงทุน เดิมจากสิทธิประโยชน์ใหม่ที่ได้ ทบทวน<br><input type="checkbox"/> จำนวนนิคมฯ ที่เข้าสู่ World Class Eco Industrial Estate จำนวน 10 นิคมฯ<br><input type="checkbox"/> Market Share ของพื้นที่พัฒนานิคมฯ เท่ากับ xx% (รวมพื้นที่นิคมร่วม เขต สวนฯ) | <input type="checkbox"/> นิคมฯ ทั้งหมดเข้าสู่การบริหาร จัดการแบบครบวงจร (Smart I.E.) ตามโมเดลต้นแบบของ Smart park<br><input type="checkbox"/> ส่งเสริมนิคมฯ ร่วมดำเนินงาน ดำเนินการได้ตาม Roadmap ใน การบริหารจัดการในรูปแบบนิคมฯ ครบวงจร (Smart I.E.) อย่างน้อย 1 แห่ง<br><input type="checkbox"/> ขยายการลงทุนไปยังนิคมฯ ต่างประเทศโดยใช้กลไกของบริษัท ในเครือ<br><input type="checkbox"/> จำนวนนิคมฯ ที่เข้าสู่ World Class Eco Industrial Estate จำนวน xx นิคมฯ<br><input type="checkbox"/> Market Share ของพื้นที่พัฒนา นิคมฯ เท่ากับ xx% |



|                                                  | 2566-2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2569-2570                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2571-2575                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ผลัดต้น<br/>นวัตกรรม<br/>องค์กร</b>           | <input type="checkbox"/> ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร<br><input type="checkbox"/> จำนวนนวัตกรรมบริการเพื่อเสริมสร้างและตอบสนองความต้องการลูกค้า<br><input type="checkbox"/> จำนวนกระบวนการที่มีการนำนวัตกรรมมาปรับปรุงกระบวนการ                                                                                           | <input type="checkbox"/> ยกระดับการใช้นวัตกรรมในองค์กรเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์กร<br><input type="checkbox"/> ยกระดับนวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ เพื่อรองรับต่อการขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้อง<br><input type="checkbox"/> จำนวนกระบวนการที่มีการนำนวัตกรรมมาปรับปรุงกระบวนการ<br><input type="checkbox"/> ต้นทุนในการให้บริการลดลงจากการมีนวัตกรรมในการให้บริการ                                 | <input type="checkbox"/> ยกระดับการใช้นวัตกรรมเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการนิคม และการสร้างรายได้ให้กับองค์กร<br><input type="checkbox"/> จำนวนนวัตกรรมที่สร้างรายได้ / สร้างประโยชน์ (ชิ้นงาน/รายได้)<br><input type="checkbox"/> ต้นทุนในการให้บริการ ลดลงจากการมีนวัตกรรมในการให้บริการ                                                                                |
| <b>การ<br/>ยกระดับ<br/>การจัดการ<br/>ความรู้</b> | <input type="checkbox"/> ส่งเสริมการพัฒนางานความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร<br><input type="checkbox"/> เกิดความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม ลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานและนำไปสู่นวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างและตอบสนองความต้องการลูกค้า<br><input type="checkbox"/> นำองค์ความรู้สู่การปรับปรุงองค์กรอย่างเป็นระบบและเกิดเป็นมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับ | <input type="checkbox"/> ยกระดับองค์ความรู้จากทั้งภายในและภายนอกเพื่อรองรับต่อการขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้อง<br><input type="checkbox"/> เกิดความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม ลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานและนำไปสู่นวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างและตอบสนองความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์<br><input type="checkbox"/> นำองค์ความรู้สู่การปรับปรุงองค์กรอย่างเป็นระบบและเกิดเป็นมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับ | <input type="checkbox"/> ยกระดับองค์ความรู้สู่สากล*<br><input type="checkbox"/> เกิดความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม ลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงานและนำไปสู่นวัตกรรมเพื่อเสริมสร้างและตอบสนองความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์อย่างยั่งยืน<br><input type="checkbox"/> นำองค์ความรู้สู่การปรับปรุงองค์กรอย่างเป็นระบบและเกิดเป็นมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับ |



|                                         | 2566-2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2569-2570                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2571-2575                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การยกระดับ<br>สมรรถนะ<br>ของ<br>บุคลากร | <input type="checkbox"/> โครงสร้างองค์กร อัตรากำลังและศักยภาพบุคลากรในการรองรับ<br>ธุรกิจในอนาคต<br><input type="checkbox"/> Productivity ratio อันดับ 1 ในกลุ่มสาธารณูปการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <input type="checkbox"/> ศักยภาพบุคลากรในการรองรับธุรกิจในอนาคต<br><input type="checkbox"/> Productivity ratio อันดับ 3 ของรัฐวิสาหกิจทั้ง<br>ระบบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <input type="checkbox"/> ศักยภาพบุคลากรในการรองรับ<br>ธุรกิจในอนาคต<br><input type="checkbox"/> Productivity ratio อันดับ 3 ของ<br>รัฐวิสาหกิจทั้งระบบ                                                                                                                                                                                                                                                         |
| การบริหาร<br>จัดการ<br>องค์กร           | <input type="checkbox"/> เร่ง transform องค์กรด้วย Digital ในการเชื่อมต่อระบบงานภายใน<br><input type="checkbox"/> ยกระดับการเชื่อมโยงฐานข้อมูลภายในองค์กรและภายนอกองค์กร<br><input type="checkbox"/> Customer Data Analytics ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Customer Data Lake &amp; Data Warehouse (Integrated with IEAT Big Data)</li> <li>○ Analytic Models Validation (Descriptive, Predictive, Prescriptive)</li> </ul> <input type="checkbox"/> ส่งเสริมภาพลักษณ์ (คะแนนภาพลักษณ์ และ ITA)<br><input type="checkbox"/> ค่าแฟคเตอร์ของค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) xxx | <input type="checkbox"/> ส่งเสริม Digital Technology ในการให้บริการ (Fully Digital Service)<br><input type="checkbox"/> บูรณาการฐานข้อมูลกับหน่วยงานภายนอกได้อย่าง<br>สมบูรณ์<br><input type="checkbox"/> Customer Data Analytics ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> <li>○ -Analytic Models Implementation (Descriptive, Predictive, Prescriptive)</li> </ul> <input type="checkbox"/> การยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (คะแนน<br>ภาพลักษณ์ และ ITA)<br><input type="checkbox"/> ค่าแฟคเตอร์ของค่าประสิทธิภาพเชิงนิเวศ<br>เศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) xxx | <input type="checkbox"/> การให้บริการ (Fully Digital Service)<br><input type="checkbox"/> Customer Data Analytics<br>ได้แก่ Realized Profit from<br>Customer Data Analytics<br><input type="checkbox"/> การยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (คะแนนภาพลักษณ์ ความพึง<br>พอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ<br>ITA)<br><input type="checkbox"/> ค่าแฟคเตอร์ของค่าประสิทธิภาพ<br>เชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) xxx |



|             | 2566-2568                                                                                   | 2569-2570                                                                                   | 2571-2575                                                                                   |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| ผลประกอบการ | <input type="checkbox"/> EBITDA XXX (เชิงสังคม เชิงพาณิชย์)<br><input type="checkbox"/> ROA | <input type="checkbox"/> EBITDA XXX (เชิงสังคม เชิงพาณิชย์)<br><input type="checkbox"/> ROA | <input type="checkbox"/> EBITDA XXX (เชิงสังคม เชิงพาณิชย์)<br><input type="checkbox"/> ROA |

ตารางแสดงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ของการนิคมอุตสาหกรรม

| วิสัยทัศน์ “น่านนิคมอุตสาหกรรม สู่มาตรฐานสากล ด้วยนวัตกรรมอย่างยั่งยืน” (Internationalized Standard Industrial Estate with sustainable innovation) |                                           |                                  |                                                     |                                 |                         |                                                                |                                   |                                  |                               |                                                    |                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------|
| SO1 สร้างการเติบโตและส่งเสริมการลงทุนด้วยธุรกิจเกี่ยวเนื่อง                                                                                        |                                           |                                  | SO2 มุ่งเน้นการบริการและการดำเนินงานด้วย SMART I.E. |                                 |                         | SO3 ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม |                                   |                                  |                               | SO4 เสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |                                    |
| ยุทธศาสตร์ที่ 1.1                                                                                                                                  | ยุทธศาสตร์ที่ 1.2                         | ยุทธศาสตร์ที่ 1.3                | ยุทธศาสตร์ที่ 2.1                                   | ยุทธศาสตร์ที่ 2.2               | ยุทธศาสตร์ที่ 2.3       | ยุทธศาสตร์ที่ 3.1                                              | ยุทธศาสตร์ที่ 3.2                 | ยุทธศาสตร์ที่ 3.3                | ยุทธศาสตร์ที่ 3.4             | ยุทธศาสตร์ที่ 4.1                                  | ยุทธศาสตร์ที่ 4.2                  |
| ยกระดับผลประกอบการ                                                                                                                                 | แสวงหาโอกาสในการลงทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง | เพิ่มรายได้จากธุรกิจเกี่ยวเนื่อง | ยกระดับความพึงพอใจและความ                           | การส่งเสริมนวัตกรรมและเทคโนโลยี | ส่งเสริมการดำเนินงานตาม | ยกระดับการบริหารและศักยภาพ                                     | ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้วย | เสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยและมี | พัฒนาระบบจัดการองค์ความรู้และ | ยกระดับการสร้างความสัมพันธ์                        | การส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร |



|  |  |  |                     |                               |               |                  |                                                                                |                                          |                    |                             |                             |
|--|--|--|---------------------|-------------------------------|---------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------|-----------------------------|-----------------------------|
|  |  |  | ผูกพันของ<br>ลูกค้า | ดิจิทัลใน<br>การ<br>ให้บริการ | Smart<br>I.E. | ของทุน<br>มนุษย์ | เทคโนโลยี<br>ดิจิทัลเพื่อ<br>การ<br>ขับเคลื่อน<br>องค์กรอย่างมี<br>ประสิทธิภาพ | เสถียรภาพ<br>ของ<br>เทคโนโลยี<br>ดิจิทัล | นวัตกรรม<br>องค์กร | กับผู้มีส่วนได้<br>ส่วนเสีย | เพื่อให้เกิด<br>ความยั่งยืน |
|--|--|--|---------------------|-------------------------------|---------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------|-----------------------------|-----------------------------|

### 3.4.2 นโยบาย แผนยุทธศาสตร์ และแผนงานสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการคาดหวังด้านการจัดการความรู้ของ กนอ.

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

| Tactic |                                                                             | KPIs                                                                                                                                    | โครงการต่อเนื่อง                                                                                            | New Initiatives                                                                                                                          | เป้าหมาย 5 ปี                                                                               |                                                                     |                                                                                                        |                                                                                    |                                                                                                 |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        |                                                                             |                                                                                                                                         |                                                                                                             |                                                                                                                                          | 2566                                                                                        | 2567                                                                | 2568                                                                                                   | 2569                                                                               | 2570                                                                                            |
| 13     | KM1 การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (KM) เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ | <ul style="list-style-type: none"> <li>ผลลัพธ์ที่เกิดจากการนำองค์ความรู้มาพัฒนากระบวนการความสำเร็จในการพัฒนาการจัดการความรู้</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>แผนยกระดับกระบวนการ KM เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมของ กนอ. (บร.)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>แผนงานในการส่งเสริมการนำองค์ความรู้ และประเมินผลลัพธ์ของการนำองค์ความรู้ มาพัฒนาองค์กร</li> </ul> | ระบอบองค์ความรู้ที่สำคัญและแนวทางใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร | องค์ความรู้ที่มีสามารถนำมาพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในกระบวนการทำงานได้ | องค์ความรู้ที่มีสามารถนำมาพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมในการประกอบการ (ลดต้นทุนเพิ่มรายได้) | องค์ความรู้ที่มีสามารถนำมาเพิ่มศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมในการกระบวนการและบริการได้ | องค์ความรู้ที่มีสามารถนำมาเพิ่มศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมในการกระบวนการและบริการ และผลิตภัณฑ์ได้ |



| Tactic | KPIs | โครงการต่อเนื่อง | New Initiatives | เป้าหมาย 5 ปี                 |      |      |      |      |
|--------|------|------------------|-----------------|-------------------------------|------|------|------|------|
|        |      |                  |                 | 2566                          | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 |
|        |      |                  |                 | ได้ทุกองค์<br>ความรู้ที่สำคัญ |      |      |      |      |

### 3.4.3 แผนระดับองค์กรที่เกี่ยวกับ Enablers ที่เกี่ยวข้อง

มีการทบทวนแผนต่าง ๆ โดยสรุปความเชื่อมโยงได้ดังนี้

#### (ก) แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดของ กนอ.

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

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

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

#### (ข) แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากผลการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะพบว่ามีความเกี่ยวข้องกับงานจัดการความรู้ดังนี้





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

#### (ค) แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

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

#### (ง) แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กนอ.

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

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

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

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



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

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

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

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

#### (จ) แผนแม่บทนวัตกรรมของ กนอ.

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



รูปที่ 3.2 แสดงตำแหน่งทางกลยุทธ์ของแผนแม่บทนวัตกรรมของ กนอ.



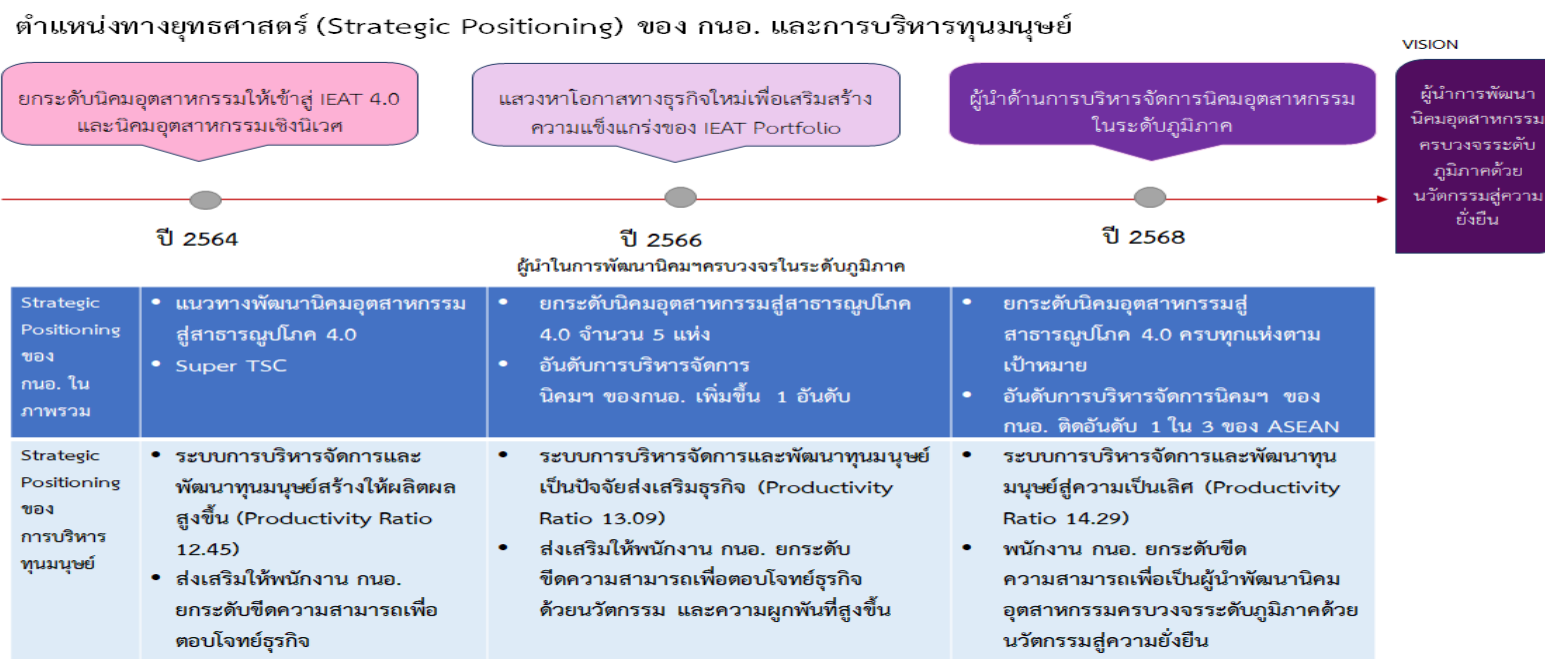
โดยเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ที่ 2 ดังต่อไปนี้

| กลยุทธ์               |                                                                                             | แผนงาน                                                                                          |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Innovative Process | T 2.4 เชื่อมโยงระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและระบบ การจัดการความรู้ให้ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม | 16. แผนการพัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม (Associating KM VS Innovation) |



## (จ) แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ในแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลและแผนปฏิบัติการประจำปี (ทบทวนปีงบประมาณ 2565) ดังรูปที่ 4.3 แสดงตำแหน่งทางกลยุทธ์ของแผนแม่บทนวัตกรรมของ กนอ.





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

### 3.5 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าภายนอกที่สำคัญของ กนอ.

เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร ที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

จากผลเก็บข้อมูลได้ผลลัพธ์ ดังนี้

#### (1) ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580)

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 65 กำหนดให้รัฐพึงจัดให้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องบูรณาการกัน เป็นที่มาของการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580 ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ภายในช่วงเวลาดังกล่าว ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ (1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง (2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (3) ยุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาค ทางสังคม (5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (6) ยุทธศาสตร์ด้านปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ แต่ละด้าน 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 ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา



โดยในเป้าหมายที่ 4 ภาครัฐมีความทันสมัย ในข้อย่อยที่ 2 พัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันสมัย โดยมีการกำหนดนโยบายและ การบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความโปร่งใส ยืดหยุ่นและคล่องตัวสูง นำนวัตกรรม เทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัล มาใช้ในการบริหารและการตัดสินใจ **รวมทั้งนำองค์ความรู้ ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาประยุกต์ใช้** เพื่อสร้างคุณค่าและแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา พร้อมทั้งมี**การจัดการความรู้และถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาภาครัฐให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

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

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

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

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



ทั้งนี้เป้าหมายในการพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ จะเน้นพัฒนาให้คนไทยมีทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับโลกยุคใหม่ ทั้งทักษะในด้านความรู้ทักษะทางพฤติกรรม และคุณลักษณะตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม เตรียมพร้อมกำลังคนที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน เอื้อต่อการปรับโครงสร้าง เศรษฐกิจไปสู่ภาคการผลิตและบริการเป้าหมายที่มีศักยภาพและผลิตภาพสูงขึ้น รวมทั้งพัฒนาหลักประกันและความคุ้มครองทางสังคมเพื่อส่งเสริมความมั่นคงในชีวิต ผ่านการกำหนดใน**หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต**

ในกลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูง กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 พัฒนากำลังคนสมรรถนะสูงสอดคล้องกับความต้องการของภาคการผลิตเป้าหมาย และสามารถสร้างงานอนาคต โดยส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนบูรณาการและเชื่อมโยงความร่วมมือด้านการศึกษาค้นคว้า และ**ร่วมจัดการเรียนรู้ตามโลกสมัยใหม่ที่ครอบคลุมทั้งความสามารถในงาน ทักษะในการใช้ชีวิต สมรรถนะดิจิทัลเพื่อการประกอบอาชีพ** การดำเนินชีวิตประจำวัน และการใช้สิทธิในการเข้าถึงบริการพื้นฐานภาครัฐและสินค้าบริการได้อย่างเท่าเทียม 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 รวมถึงสนับสนุนกลุ่มประชากรที่มีข้อจำกัดทาง เศรษฐกิจให้เข้าถึงสื่อในราคาที่เข้าถึงได้

ในหมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน ในกลยุทธ์ที่ 4 การสร้างระบบบริหารภาครัฐที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบุคลากร ให้มีทักษะที่จำเป็นในการให้บริการภาครัฐดิจิทัล และปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ มาตรการภาครัฐให้เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 ปรับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐเพื่อดึงดูดและรักษาผู้มีศักยภาพ มาขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ โดยเน้นดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในภาครัฐเพื่อผลักดันภารกิจได้อย่างทันการณ์และมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการสร้างพื้นที่นวัตกรรม รูปแบบการจ้างงานเพื่อให้การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็วเป็นรูปธรรมและเหมาะสม รวมทั้ง ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัลแบบองค์รวม โดยเฉพาะ**ด้านทัศนคติ จริยธรรม องค์ความรู้ และทักษะ** พร้อมทั้งพัฒนาระบบ การประเมินผลบุคลากรภาครัฐที่สามารถส่งเสริมและสะท้อนศักยภาพในการร่วมขับเคลื่อนเป้าหมายของประเทศ อย่างเป็นระบบ ทั้งในระดับองค์กร ระดับทีม และระดับบุคคล ตลอดจนระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ที่สามารถยกระดับการใช้ทรัพยากรบุคคลทุกคนให้เกิดความคุ้มค่าและประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ





### (3) แนวคิด ISO30401: 2018 มาตรฐานระบบการจัดการองค์ความรู้

ISO30401: 2018 ประกาศใช้เมื่อเดือนพฤศจิกายน 2561 เป็นมาตรฐานระบบการจัดการที่สามารถขอการรับรองได้มาตรฐานฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นแนวทาง สำหรับองค์กรที่ดำเนินการจัดการความรู้และต้องการให้การจัดการความรู้เป็นระบบสามารถสร้างคุณค่าเพิ่ม ให้กับองค์กร โดยอาศัยเครื่องมือการจัดการความรู้ และเป็นพื้นฐานสำหรับการตรวจสอบรับรองประเมินผล และรับรององค์กรที่มีความสามารถด้านการจัดการความรู้โดยผ่านหน่วยงานตรวจสอบภายในและภายนอก ที่เป็นที่ยอมรับ มาตรฐานนี้ประกอบด้วยข้อกำหนดและแนวทางนำไปประยุกต์ใช้สำหรับหน่วยงานทุกประเภท ทุกขนาด องค์ประกอบของมาตรฐานประกอบด้วย บทนำ ข้อกำหนด และภาคผนวก โดยมีหลักการ (Principle) ระบบการจัดการความรู้ตาม ISO 30401:2018 จำนวน 8 ข้อ ดังนี้

- 1) ธรรมชาติของความรู้: ความรู้ไม่สามารถจับต้องได้และความซับซ้อน ความรู้ถูกสร้างโดยคน
- 2) คุณค่า: ความรู้เป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีมูลค่าสำหรับองค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 3) การมุ่งเน้น: การจัดการความรู้ตอบสนองเป้าหมาย กลยุทธ์ และความต้องการขององค์กร
- 4) การปรับใช้: ไม่มีวิธีการจัดการความรู้ใดที่เหมาะสมกับทุกองค์กร วิธีการจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับบริบทองค์กร องค์กรอาจต้องพัฒนาวิธีการจัดการความรู้ของตนเองให้สอดคล้องกับบริบทองค์กร
- 5) ความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกัน: การจัดการความรู้ควรร่วมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน การใช้เนื้อหากระบวนการและเทคโนโลยี
- 6) สภาพแวดล้อม: ความรู้ไม่ได้ถูกจัดการโดยตรง ดังนั้นการจัดการความรู้จะต้องไปมุ่งเน้นการจัดการ สภาพแวดล้อมการทำงาน และการดูแลวงจรชีวิตของความรู้
- 7) วัฒนธรรมองค์กร: วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้เป็นอย่างมาก วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่เอื้อต่อการคิด การแสดงความเห็น การทำงานจะส่งผลต่อการจัดการความรู้โดยตรง
- 8) จุดเน้นย้ำ: การจัดการความรู้ควรต้องค่อย ๆ ทำทีละช่วง แบ่งการดำเนินงานเป็นระยะหรือเฟสให้สอดคล้องกับระบบการเรียนรู้ขององค์กร

### (4) นโยบายผู้ถือทุนภาครัฐ (SOD)

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

#### ระยะสั้น





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

#### ระยะยาว

1. พัฒนาระบบโลจิสติกส์เพื่อเพิ่มศักยภาพของนิคมอุตสาหกรรม
2. เตรียมศักยภาพของนิคมอุตสาหกรรม การให้บริการ และบุคลากร เพื่อรองรับการขยายตัวในภาคการลงทุนจากการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

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

#### (5) ผลการเปรียบเทียบกับรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ

จากผลการทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ จะสามารถสรุปได้ดังนี้

| องค์กร          | วิสัยทัศน์                                                                                                                  | ยุทธศาสตร์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การประปาภูมิภาค | เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่การสร้างสรค์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่องและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง | <p>ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างคลังความรู้ดิจิทัลเพื่อเป็นฐานสร้างนวัตกรรมที่ยั่งยืนและก้าวทันการเปลี่ยนแปลง</p> <p>มุ่งเน้นการกำหนดองค์ความรู้ที่ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและจำเป็นต่อการดำเนินงานของ กปภ. ในอนาคต และมีกระบวนการรวบรวมและจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบในโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และสะดวกในการเข้าถึงผ่านระบบดิจิทัล</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 2 บูรณาการองค์ความรู้เพื่อสร้างสรค์นวัตกรรมที่สร้างคุณค่า</p> |



| องค์กร                   | วิสัยทัศน์                                                                                                                           | ยุทธศาสตร์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การประปาภูมิภาค<br>(ต่อ) |                                                                                                                                      | <p>มุ่งเน้นพัฒนาและขับเคลื่อนให้เกิดการบูรณาการองค์ความรู้ไปสู่การต่อยอด ขยายผล สร้างสรรค์ ให้เกิดเป็นนวัตกรรมที่เพิ่มคุณค่าให้ผลิตภัณฑ์และบริการ</p> <p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาบุคลากรและสร้างแรงจูงใจให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</b></p> <p>มุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพบุคลากร และสร้างเส้นทางอาชีพ ควบคู่กับการสร้างแนวทางและบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรมีค่านิยมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง พร้อมผลักดันให้ผลงานด้าน นวัตกรรมของ กปภ. เป็นที่ประจักษ์ต่อภายนอก</p>                                                                                                                                           |
| การประปา<br>นครหลวง      | <p>เป็นองค์กรที่มีและใช้ฐานข้อมูลความรู้เพื่อพัฒนากระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม มุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ให้บริการงานประปา</p> | <p><b>ยุทธศาสตร์ด้านที่ 1</b> สร้างการเปลี่ยนแปลงจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร</p> <p><b>ยุทธศาสตร์ด้านที่ 2</b> ปรับกลยุทธการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม</p> <p><b>ยุทธศาสตร์ด้านที่ 3</b> พัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้และส่งเสริมพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง</p> <p><b>ยุทธศาสตร์ด้านที่ 4</b> พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการความรู้เพื่อให้ได้ฐานข้อมูลความรู้ระดับองค์กร</p> <p><b>ยุทธศาสตร์ด้านที่ 5</b> บูรณาการการจัดการความรู้กับกระบวนการที่สำคัญในองค์กร</p>                                                                                                                                |
| ธนาคารอาคารสงเคราะห์     | <p>เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นธนาคารที่ดีที่สุดสำหรับการมีบ้าน</p>                                                           | <p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 1</b> เพื่อพัฒนาทักษะบุคลากรเสริมสร้างความตระหนักเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม ก้าวสู่การเป็นองค์กรวัฒนธรรมการเรียนรู้</p> <p><input type="checkbox"/> กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาทักษะบุคลากรด้านการจัดการความรู้</p> <p><input type="checkbox"/> กลยุทธ์ที่ 2 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร</p> <p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 2</b> ยกระดับการจัดการความรู้ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร</p> <p><input type="checkbox"/> กลยุทธ์ที่ 3 การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล</p> <p><input type="checkbox"/> กลยุทธ์ที่ 4 การจัดการความรู้เพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กรและยกระดับกระบวนการที่สำคัญขององค์กร</p> |



| องค์กร                                     | วิสัยทัศน์                                                                                                                                                                                                                                             | ยุทธศาสตร์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| องค์กร<br>อุตสาหกรรมป่าไม้                 | องค์กรแห่งความรู้โดยมี<br>วัฒนธรรมการเรียนรู้ และ<br>เชื่อมโยงผลลัพธ์การจัดการ<br>ความรู้ในการสร้างมูลค่าเพิ่ม<br>ให้กับองค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้                                                                                                         | <u>กลยุทธ์ที่ 1</u> การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการจัดการความรู้<br><u>กลยุทธ์ที่ 2</u> การยกระดับ กระบวนการจัดการความรู้<br><u>กลยุทธ์ที่ 3</u> การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| บริษัท ธนารักษ์<br>พัฒนาสินทรัพย์<br>จำกัด | พัฒนาด้านการจัดการความรู้<br>และนวัตกรรมเพื่อมุ่งสู่การเป็น<br>องค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อ<br>นวัตกรรม                                                                                                                                                  | <u>กลยุทธ์ที่ 1</u> การบริหารจัดการความรู้<br><u>กลยุทธ์ที่ 2</u> การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดการความรู้<br><u>กลยุทธ์ที่ 3</u> การส่งเสริมและสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในองค์กร<br><u>กลยุทธ์ที่ 4</u> การพัฒนาระบบดิจิทัลรองรับการจัดการความรู้<br><u>กลยุทธ์ที่ 5</u> การเชื่อมโยงการเรียนรู้สู่การจัดการนวัตกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| บริษัท ปตท. จำกัด<br>(มหาชน)<br>("ปตท.")   | เป็นองค์กรด้านพลังงานของ<br>ประเทศไทย และเป็นแรง<br>ขับเคลื่อนประเทศไทยให้ก้าว<br>ผ่านการเปลี่ยนแปลง ใช้<br>เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ทุก<br>ภาคส่วน มุ่งยกระดับขีด<br>ความสามารถการแข่งขันของ<br>ประเทศ พัฒนาสังคม และ<br>ยกระดับคุณภาพชีวิตของคน<br>ไทย | <b>ยุทธศาสตร์ที่ 1: การยกระดับบุคลากรเตรียมพร้อมสู่นวัตกรรม<br/>(Nurturing People)</b><br>มุ่งเน้นการยกระดับความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการนวัตกรรมของ<br>บุคลากรในองค์กรและ ปลุกฝังนวัตกรรมให้เป็นส่วนหนึ่งของ<br>วัฒนธรรมองค์กร ผ่านการเสริมสร้างนวัตกรรมองค์กร การเพิ่มความรู้<br>ความสามารถ และการพัฒนาการจัดการองค์ความรู้<br><b>ยุทธศาสตร์ที่ 2: การพัฒนากระบวนการสู่การสร้างสรรค่นวัตกรรม<br/>(Embracing Innovative Process)</b><br>มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเป็น<br>ระบบและนำไปสู่ การจัดการนวัตกรรมอย่างยั่งยืน<br><b>ยุทธศาสตร์ที่ 3: การกำหนดทิศทางกลยุทธ์เพื่อความเป็นเลิศด้าน<br/>การพัฒนานวัตกรรม (Winning Innovation Strategy)</b><br>มุ่งเน้นการกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน การกำหนดตัวชี้วัดและ<br>ประเมินผลด้านการจัดการ นวัตกรรม ผ่านการจัดทำแผนที่นำทาง<br>นวัตกรรมองค์กร (PTT Innovation Roadmap) และ การจัดสรร<br>ทรัพยากรเพื่อการพัฒนา นวัตกรรม (Portfolio Management) อย่าง<br>เหมาะสม |



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

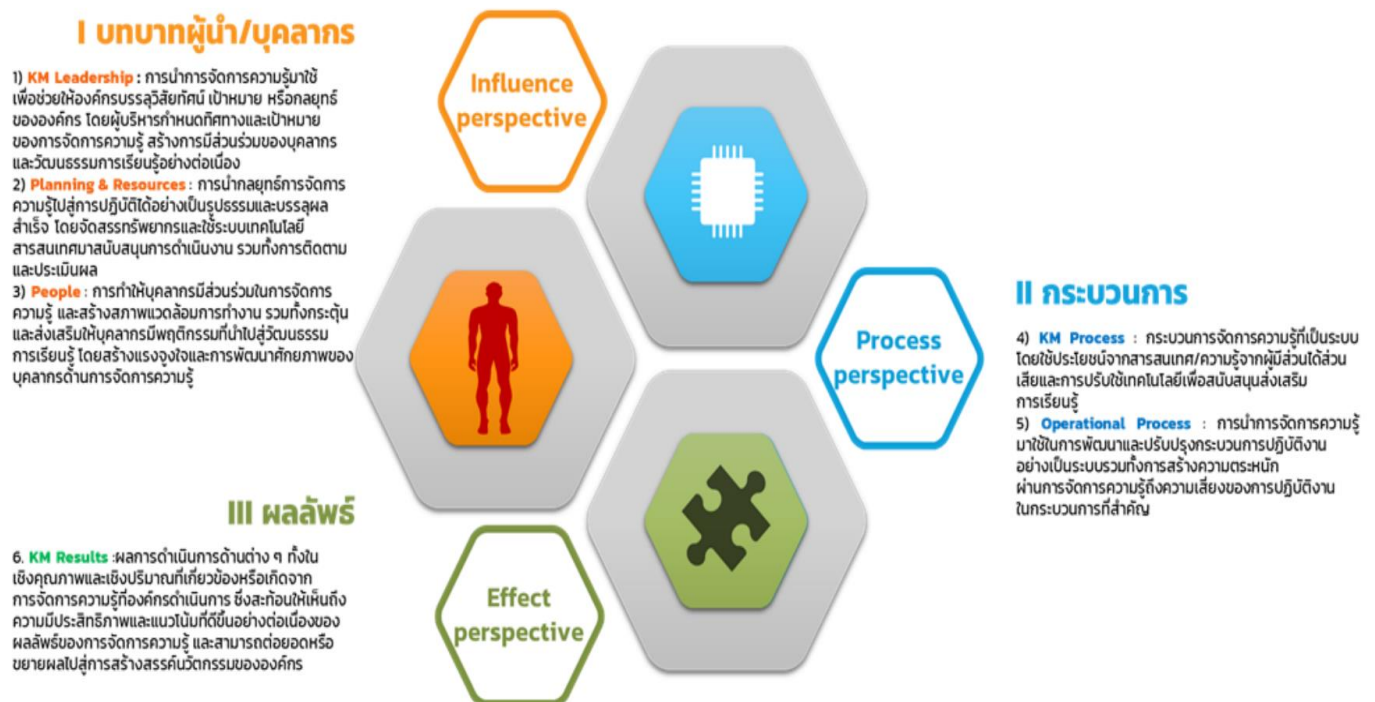


| องค์กร | วิสัยทัศน์                                                                                                                 | ยุทธศาสตร์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        | สนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อให้ กฟภ. เป็นองค์กรชั้นนำ ที่ทันสมัยและเป็นองค์กรแห่งความรู้ (Knowledge-based organization)” | <p>(Mindset) ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ให้แก่ผู้บริหาร</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> กลยุทธ์ 1.2 แผนการทบทวนบทบาทและเพิ่มศักยภาพของหน่วยงานที่รับผิดชอบ/คณะกรรมการ/ คณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้</li><li><input type="checkbox"/> กลยุทธ์ 1.3 ปรับเปลี่ยน วิธีการ/ รูปแบบ /ช่องทาง/เนื้อหาของการสื่อสารด้านการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากร</li><li><input type="checkbox"/> กลยุทธ์ 1.4 สร้างให้บุคลากรมีความรู้ความ เข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ผ่านระบบประเมินผล การปฏิบัติงาน และระบบแรงจูงใจ</li></ul> <p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 2 การยกระดับกระบวนการจัดการความรู้</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> กลยุทธ์ 2.1 คัดเลือกหน่วยงานนำร่องระดับสายงานเป็น หน่วยงานต้นแบบ (Success Model) ในการปฏิบัติตาม มาตรฐาน ISO 30401 และขยายผลสู่สายงานอื่น ๆ</li><li><input type="checkbox"/> กลยุทธ์ 2.2 ยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นไปตาม แนวปฏิบัติที่ดี</li><li><input type="checkbox"/> กลยุทธ์ 2.3 ใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้กับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร</li><li><input type="checkbox"/> กลยุทธ์ 2.4 บูรณาการการจัดการความรู้ กับกระบวนการ ปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ทางธุรกิจและนวัตกรรม</li></ul> <p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 3 การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> กลยุทธ์ 3.1 พลิกโฉมระบบเทคโนโลยี สารสนเทศด้านการจัดการ ความรู้ (KMS) ให้ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ระบบ</li><li><input type="checkbox"/> กลยุทธ์ 3.2 ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อใช้ในการจัดการความรู้ได้ ทุกที่ ทุกเวลา ทุกอุปกรณ์ (KM Anywhere Anytime Any device)</li></ul> |

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



- ☐ แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ให้มีความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรทุกกลุ่มมีความรู้ทักษะที่เหมาะสม ต่อการดำเนินชีวิต และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและบริการต่าง ๆ ผ่านสื่อดิจิทัลเพื่อยกระดับความเชี่ยวชาญและคุณภาพชีวิต
- ☐ ยุทธศาสตร์ของประเทศให้มีความสำคัญกับการพัฒนาเศรษฐกิจบนฐานความรู้ โดยในภาพอนาคตประเทศไทย 2579 จะมีบุคลากรที่มีทักษะคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์ **ใฝ่เรียนรู้** จิตสำนึกดีงาม รู้คุณค่าความเป็นไทย มีสุขภาพกาย/ใจที่ดี
- ☐ เกณฑ์ในการประเมินให้มีความสำคัญกับ KM's Triplex Perspectives (IPE) ดังรูปต่อไปนี้



โดยผลการดำเนินการจะนำไปสู่การกำหนด Knowledge Mapping และวางแผนในการกำหนดแผนปฏิบัติด้าน KM ต่อไป



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อประกอบการแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ KM SWOT

ผลการเก็บข้อมูลทั้งหมด จึงทำให้สามารถสรุป KM SWOT ซึ่งได้เชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจและแผนอื่น ๆ ได้ดังต่อไปนี้

##### จุดแข็ง

| จุดแข็ง (S)                                                                                                                                          | Evidence-Based                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S1 ผู้บริหารให้ความสำคัญในการจัดการความรู้ และตระหนักถึงคุณค่าขององค์ความรู้ที่สำคัญ                                                                 | <input type="checkbox"/> กนอ. มีการกำหนดการจัดการความรู้เป็นหนึ่งในแผนสำคัญ ใน SO3 ของแผนหลักองค์กร                                                                                                                                                                                                                                              |
| S2 มีนโยบายการจัดการความรู้และสนับสนุนทรัพยากรและกลุ่มบุคลากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนาระบบการจัดการความรู้                                               | <input type="checkbox"/> มีการแต่งตั้งคณะกรรมการด้านทรัพยากรบุคคล การจัดการความรู้และนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้<br><input type="checkbox"/> กนอ. มีการกำหนดโครงสร้างคณะกรรมการและคณะทำงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้องค์กร<br><input type="checkbox"/> กนอ. กำหนดงบประมาณ และแผนงานเพื่อรองรับการจัดการความรู้ขององค์กร |
| S3 มีข้อมูลสารสนเทศจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้เป็นเป้าหมายการจัดการความรู้ได้ | <input type="checkbox"/> มีการระบุความต้องการและความคาดหวังอย่างชัดเจนในแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                                                                                                                                                                                                                                    |
| S4 มีแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และ KM Directory เพื่อรองรับการค้นหาข้อมูลในระบบดิจิทัล KM                                                         | <input type="checkbox"/> มีแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ฉบับปรับปรุง 2565<br><input type="checkbox"/> มี Platform สำหรับการจัดเก็บองค์ความรู้ในระบบ                                                                                                                                                                                              |



| จุดแข็ง (S)                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Evidence-Based                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S5 ความเชี่ยวชาญด้านการให้คำแนะนำปรึกษาในการพัฒนานิคมอุตสาหกรรมที่มีมาตรฐาน และได้รับการยอมรับ รวมถึงศักยภาพในการให้บริการที่มีความน่าเชื่อถือ สามารถนำมาจัดการความรู้ได้ (S4-5 ในแผนวิสาหกิจ) นอกจากนั้นรูปแบบและแนวทางการยกระดับนิคมอุตสาหกรรมไปสู่การเป็น Eco Industrial Estate มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (S2) | <input type="checkbox"/> จุดแข็งในแผนวิสาหกิจ และมีผู้รับบริการจำนวนมาก (โรงงานในนิคมอุตสาหกรรมในปี 2564 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนในอัตรา 19.41% โดยปี 2563 = 304 โรง และปี 2564 = 363 โรง)<br><input type="checkbox"/> ผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ด้านขั้นตอนและกระบวนการให้บริการในปี 2564 เพิ่มขึ้นจากปีก่อนในอัตรา 1.35% โดยปี 2563 = 4.44 คะแนน และ ปี 2564 = 4.50 คะแนน อยู่ในระดับพึงพอใจมากที่สุด |

### จุดอ่อน

| จุดอ่อน (W)                                                                                                      | Evidence-Based                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| W1 การรวบรวมข้อมูล/สารสนเทศ/ความรู้อย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร ยังไม่สมบูรณ์                                     | <input type="checkbox"/> มีการจัดการความรู้ในการจัดเก็บสารสนเทศและองค์ความรู้ที่เป็นระบบ แต่ยังเพิ่งเริ่มต้น                                                                                                                                                                                                               |
| W2 ขาดความสม่ำเสมอในการสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่จะสร้างความตระหนักให้กับบุคลากร | <input type="checkbox"/> ยังไม่มีแผนการสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลที่ชัดเจน จึงไม่มีกิจกรรมหรือการดำเนินงานที่สม่ำเสมอและเป็นรูปธรรม                                                                                                                                                                                           |
| W3 ขาดการสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจที่สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างกว้างขวาง        | <input type="checkbox"/> ยังไม่ชัดเจนในแนวทางการสร้างแรงจูงใจ ยกย่องชมเชยอย่างชัดเจน เป็นการให้พนักงานดำเนินการเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี                                                                                                                                                       |
| W4 ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการด้านการจัดการความรู้                                                            | <input type="checkbox"/> ไม่มีเครื่องมือที่เป็น KM in Process เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูล (Culture of Sharing) หรือ กลไกการกระตุ้นให้เกิดความอยากรเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาในงาน ฯลฯ<br><input type="checkbox"/> ไม่มีกลไก KM Audit ที่ชัดเจน จึงอาจไม่เห็นกระบวนการที่ควรส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ |





| จุดอ่อน (W)                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Evidence-Based                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| W5 Digital, KM & Innovation องค์กร ไม่รองรับการทำงานยุค New Normal เช่น ไม่นำ Digital มาใช้ในการตลาด และ Service Innovation เป็นส่วนที่ VOS ต้องการให้ กนอ. พัฒนามากที่สุด                                                                                                                               | <input type="checkbox"/> ปัจจุบัน กนอ. มีระบบสารสนเทศที่ใช้งาน 24 ระบบ (89%) และไม่ได้ใช้งาน 3 ระบบ (11%)                                      |
| W6 ไม่ได้นำสารสนเทศ/ความรู้ระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาจัดการ ความรู้อย่างเป็นระบบ และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทั่วทั้งองค์กร                                                                                                                                                               | <input type="checkbox"/> เปลี่ยนข้อเสียให้ทันสถานการณ์มากขึ้น<br><input type="checkbox"/> เริ่มจัดการความรู้ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น |
| W7 ขาดการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม ให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบ                                                                                                                                                                                                    | <input type="checkbox"/> ตามผลการประเมิน Enabler ประจำปี 2565 หมวดที่ 7                                                                        |
| W8 ยังไม่มีระบบในการพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมงานจัดการความรู้                                                                                                                                                                                                                                         | <input type="checkbox"/> ตามผลการประเมิน Enabler ประจำปี 2565 หมวดที่ 7                                                                        |
| W9 ขาดการกำหนดตัวชี้วัดเชิงกระบวนการที่ครบถ้วนทั้ง 4 ด้านคือ ด้านการนำองค์กร ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการจัดการ และความรู้ และด้านกระบวนการปฏิบัติงาน                                                                                                                                                       | <input type="checkbox"/> ตามผลการประเมิน Enabler ประจำปี 2565 หมวดที่ 7                                                                        |
| W10 ยังไม่เชื่อมโยงระหว่างข้อกำหนดสำคัญในแต่ละระบบงาน โดยเฉพาะ Critical Process กับการจัดการความรู้ เช่น นำกระบวนการที่ผลิตผลลดบอย ไปสู่การจัดทำ เป็นคู่มือการทำงาน หรือนำดิจิทัลไปปรับปรุงกระบวนการ ฯลฯ เป็นต้น                                                                                         | <input type="checkbox"/> ตามผลการประเมิน Enabler ประจำปี 2565 หมวดที่ 7                                                                        |
| W11 ยังไม่ชัดเจนในการพัฒนาเครื่องมือ เพื่อเชื่อมโยงความเสี่ยง กับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะความเสี่ยงในการขาดศักยภาพของบุคลากรในการวิเคราะห์ และมองหา โอกาสทางธุรกิจ และการทำการวิเคราะห์การลงทุนต่าง ๆ รวมถึงศักยภาพในการ สร้างสรรค์ การพัฒนานวัตกรรม และการใช้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (W3 ในแผน วิสาหกิจ) | <input type="checkbox"/> ตามผลการประเมิน Enabler ประจำปี 2565 หมวดที่ 7                                                                        |
| W12 รูปแบบในการจัดการความรู้ ยังไม่หลากหลาย เน้นผู้เชี่ยวชาญเป็นส่วนใหญ่ แต่อาจเน้น การจัดการความรู้จากผู้ที่ทำงานสำเร็จ หรือการเปลี่ยนงานเมื่อได้รับการเลื่อนระดับ                                                                                                                                      | <input type="checkbox"/> ตามผลการประเมิน Enabler ประจำปี 2565 หมวดที่ 7                                                                        |



| จุดอ่อน (W)                                                                                                         | Evidence-Based                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| W13 การส่งเสริมค่านิยม SMART ECO โดยเน้นการสร้างการเชื่อถือใน การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้/ข้อมูลระหว่างกันยังไม่ชัดเจน | <input type="checkbox"/> ตามผลการประเมิน Enabler ประจำปี 2565 หมวดที่ 7 |

## โอกาส

| โอกาส (O)                                                                                                                              | Evidence-Based                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| O1 เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทต่อการดำรงชีวิตและการดำเนินธุรกิจมากขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้ บุคลากรมีพฤติกรรมต่อการยอมรับเรียนรู้เทคโนโลยี        | <input type="checkbox"/> เทคโนโลยีสารสนเทศมีให้เลือกหลากหลายประเภททำให้การดำเนินธุรกิจมีความรวดเร็ว มากขึ้น และกระแสการใช้งาน Social Media ในไทยเพิ่มขึ้น 75% ในปี 2563                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| O2 อินเทอร์เน็ตมีบทบาทสำคัญในการแสวงหาข้อมูล/สารสนเทศ/ความรู้ที่เป็นประโยชน์ ได้อย่างรวดเร็ว และกว้างขวาง                              | <input type="checkbox"/> สำนักงานสถิติแห่งชาติ (สสช.) กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (ดีอีเอส) เผยแพร่ ว่าจากผลการสำรวจการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในครัวเรือน พ.ศ. 2562 ซึ่งเป็นการสำรวจจากประชาชนอายุ 6 ปีขึ้นไป จำนวน 63.8 ล้านคน พบว่า ประเทศไทยมีผู้ใช้คอมพิวเตอร์จำนวน 16.1 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 25.3 และมีผู้ใช้อินเทอร์เน็ตจำนวน 42.4 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 66.7 ของประชากรทั้ง ประเทศ เพิ่มขึ้นจากปี 58 ที่มีผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ต 24.6 ล้านคน หรือ คิดเป็นร้อยละ 39.3 (ข่าวเดลินิวส์ ณ วันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2564) |
| O3 ทุกองค์กรต้องการนวัตกรรมที่เป็นผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ เพื่อตอบสนองต่อ ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | <input type="checkbox"/> ตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| O4 การจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบหนึ่งในกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลองค์กร รัฐบาลกิจ                                                      | <input type="checkbox"/> ยังสอดคล้องกับปัจจุบันในปี 2564 เนื่องจากคู่มือ การประเมินผลการดำเนินงานรัฐบาลกิจตามระบบประเมินผลยังคงใช้อยู่ในปัจจุบัน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |



| โอกาส (O)                                                                                                            | Evidence-Based                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| O5 Open innovation กับผู้มีพันธมิตร (partner) ในการพัฒนานวัตกรรม (O2 ในแผนวิสาหกิจ)                                  | <input type="checkbox"/> มีการสร้างพันธมิตรในการพัฒนานวัตกรรมจำนวนมาก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| O6 นโยบายภาครัฐสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มขีดการแข่งขัน                                         | <input type="checkbox"/> นโยบายรัฐบาลส่งเสริม Big Data, Technology ส่งผลให้ กนอ. มีโอกาสพัฒนา Digital Platform และใช้ประโยชน์จาก Big Data<br><input type="checkbox"/> เทคโนโลยีสารสนเทศมีให้เลือกหลากหลายประเภททำให้การดำเนินธุรกิจมีความรวดเร็วมากขึ้น และกระแสการใช้งาน Social Media ในไทยเพิ่มขึ้น 75% ในปี 2563 และตลาด e-Commerce ไทย โตขึ้น 35% ส่งผลให้มีการเผยแพร่ข่าวสารและซื้อขายสินค้าได้สะดวกรวดเร็วขึ้น ทำให้ กนอ. มีโอกาส ด้านการพัฒนา e-Service |
| O7 เทคโนโลยีในการเรียนรู้สมัยใหม่ เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนา                                                        | <input type="checkbox"/> ประเทศไทยเข้าสู่ยุค Disruptive Technology<br><input type="checkbox"/> ผลการสำรวจของ HR Center พบว่ามีเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการเรียนรู้ เช่น การพัฒนาผ่าน e-learning หรือ VR ใหม่ ๆ                                                                                                                                                                                                                                                        |
| O8 การเกิด New normal หรือ ความปกติใหม่ จะเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้เร็วขึ้น | <input type="checkbox"/> โรคอุบัติใหม่ COVID-19 และการบริหารจัดการของรัฐตามประกาศภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ ทำให้ประเทศไทยเข้าสู่ยุค New Normal เช่น การทำงานที่บ้าน การประชุมออนไลน์ตามแนวทางที่ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีกำหนดขึ้น ฯลฯ เป็นต้น                                                                                                                                                                                                                          |

## อุปสรรค



| อุปสรรค (T)                                                                                                                                                                                         | Evidence-Based                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| T1 ภาระงานจำนวนมากจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ทำให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน จนอาจไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง/หน่วยงาน                                                                                   | <input type="checkbox"/> ตามผลการสำรวจปริมาณงานและความพึงพอใจของพนักงานประจำปี 2564 ได้คะแนนต่ำกว่า 4.0 ในบางสายงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| T2 การเกิดสถานการณ์วิกฤติ ส่งผลต่อการเตรียมจัดการความรู้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (สอดคล้องกับ T1 ในแผนวิสาหกิจ คือ อัตราเงินเฟ้อและการเกิดสงคราม ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุน)   | <input type="checkbox"/> Covid-19 มีจำนวนผู้ติดเชื้อทั่วโลกจำนวนมาก ทำให้เกิดการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทานสินค้าอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับฐานการผลิตในจีนและทั่วโลก<br><input type="checkbox"/> ปริมาณน้ำฝนในประเทศมีแนวโน้มลดลง (ปี 2560 : 1,830 มม., ปี 2561 : 1,455 มม., ปี 2562 : 1,209 มม., ปี 2563 : 1,036 มม.) ไทยมีความเสี่ยงต่อการเกิดภัยแล้งทุกภูมิภาคเพิ่มขึ้น (เอลนีโญ) โดยวิกฤตภัยแล้งปี 2562 หนักสุดในรอบ 60 ปี นับจากปี 2522                             |
| T3 ภัยคุกคามทางเทคโนโลยีมีแนวโน้มสูงขึ้นทำให้ต้องเตรียมความพร้อมในด้านทักษะในการรับมือ (สอดคล้องกับ T2 ในแผนวิสาหกิจ คือแนวโน้มภัยคุกคามทาง Cyber ที่เพิ่มขึ้นอาจสร้างความเสียหายต่อธุรกิจของ กนอ.) | <input type="checkbox"/> แนวโน้มความเสียหายจากภัยคุกคาม Cyber เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในช่วงโควิด (ม.ค.-เม.ย. 63) เกิดภัยคุกคามรวม 939 ครั้ง คาดว่าค่าใช้จ่ายความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ของไทย จะมีมูลค่าสูงถึง 511 ล้านบาท ภายในปี 2568 ด้วยอัตราการเติบโต 12% ต่อปี อาจสร้างความเสียหายต่อธุรกิจ<br><input type="checkbox"/> มีการทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กนอ. (ปีงบประมาณ 2561-2564) ขยายให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ กนอ. (ปีงบประมาณ 2561-2565) (ปีงบประมาณ 2565) |



## 4.2 ผลการวิเคราะห์ SA และ SC

### ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ (SA)

1. SA1 นโยบายภาครัฐสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มขีดการแข่งขันจะส่งผลให้การนำความเชี่ยวชาญของบุคลากร กนอ. ในการบริหาร นิคมเชิงนิเวศที่มีมาตรฐานและการให้บริการบริหารจัดการนิคม มาต่อยอดสู่การจัดการความรู้มากยิ่งขึ้น นอกจากนั้นการยกระดับ Smart Industrial ใน พื้นที่ EEC ส่งเสริมต่อการต่อยอดการจัดการความรู้ (SA1 ในแผนวิสาหกิจ)
2. SA2 กนอ. มีฐานข้อมูลลูกค้าจำนวนมาก สามารถจัดการความรู้และนำมาใช้ประโยชน์ในการสร้างนวัตกรรมสินค้าและบริการได้

### ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)

1. SC1 การส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อ พัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องรวมถึงนำไปสู่การพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มต่อผลิตภัณฑ์และบริการ (SC3 ในแผนวิสาหกิจ)
2. SC2 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ทันต่อบริบทการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปในสถานการณ์วิกฤติ หรือ ความปกติใหม่ (New Normal) โดยการนำ เทคโนโลยีมาใช้ เพื่อให้พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าถึงองค์ความรู้ได้ง่าย สะดวกและรวดเร็ว
3. SC3 การส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร CoP และบุคลากรอย่างต่อเนื่องจึงจะบรรลุผลสำเร็จ นอกจากนั้นองค์การ แห่งการเรียนรู้ยังช่วยลดข้อจำกัดของระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรที่ไม่เอื้อต่อการต่อยอดการพัฒนาการให้บริการและการพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (SC5 ในแผนวิสาหกิจ)

จากผลการวิเคราะห์ SWOT ทำให้ได้ TOWS ดังต่อไปนี้



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p><b>จุดแข็ง (S) (เชื่อมกับ S4-5 ในแผนวิสาหกิจ)</b></p> <p>S1 ผู้บริหารให้ความสำคัญในการจัดการความรู้ และตระหนักถึงคุณค่าขององค์ความรู้ที่สำคัญ</p> <p>S2 มีนโยบายการจัดการความรู้</p> <p>S3 มีข้อมูลสารสนเทศจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับการพัฒนาปรับปรุงการจัดการความรู้</p> <p>S4 มีแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และ KM Directory เพื่อรองรับการค้นหาค้นหาข้อมูล</p> <p>S5 ความเชี่ยวชาญด้านการให้คำแนะนำปรึกษาในการพัฒนานวัตกรรมที่มีมาตรฐานและได้รับการยอมรับ รวมถึงศักยภาพในการให้บริการที่มีความน่าเชื่อถือ สามารถนำการจัดการความรู้ได้ นอกจากนั้นรูปแบบและแนวทางการยกระดับนวัตกรรมไปสู่การเป็น Eco Industrial Estate มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (S2)</p> | <p><b>จุดอ่อนหรือจุดที่ต้องพัฒนา (W)</b></p> <p>W1 ขาดการพัฒนาด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ</p> <p>W2 การรวบรวมข้อมูล/สารสนเทศ/ความรู้ที่เป็นระบบทั่วทั้งองค์กรยังไม่สมบูรณ์</p> <p>W3 ขาดความสม่ำเสมอในการสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลด้านการจัดการความรู้</p> <p>W4 ขาดการสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจที่สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น</p> <p>W5 ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการด้านการจัดการความรู้</p> <p>W6 Digital, KM &amp; Innovation องค์กร ไม่รองรับการทำงานยุค New Normal</p> <p>W7 ไม่ได้นำสารสนเทศ/ความรู้ระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ</p> <p>W8 ขาดการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ</p> <p>W9 ยังไม่มีระบบในการพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมงานจัดการความรู้</p> <p>W10 ขาดการกำหนดตัวชี้วัดเชิงกระบวนการที่ครบถ้วน</p> <p>W11 ยังไม่เชื่อมโยงระหว่างข้อกำหนดสำคัญในแต่ละระบบงาน</p> <p>W12 ยังไม่ชัดเจนในการพัฒนาเครื่องมือ เพื่อเชื่อมโยงความเสี่ยง กับการจัดการความรู้</p> <p>W13 รูปแบบในการจัดการความรู้ ยังไม่หลากหลาย</p> <p>W14 การส่งเสริมค่านิยม SMART ECO โดยเน้นการสร้างความสำเร็จในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้/ข้อมูลระหว่างกันยังไม่ชัดเจน</p> |
| <p><b>โอกาส (O) (เชื่อมกับ O22 ในแผนวิสาหกิจ)</b></p> <p>O1 เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทต่อการดำรงชีวิตและการดำเนินธุรกิจมากขึ้นเรื่อย ๆ</p> <p>O2 อินเทอร์เน็ตมีบทบาทสำคัญในการแสวงหาข้อมูล/สารสนเทศ/ความรู้ที่เป็นประโยชน์</p> <p>O3 ทุกองค์กรต้องการนวัตกรรมที่เป็นผลลัพธ์ของการจัดการความรู้</p> <p>O4 การจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบหนึ่งในกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ</p> <p>O5 Open innovation กับพันธมิตร (partner) ในการพัฒนานวัตกรรม</p> <p>O6 นโยบายภาครัฐสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มขีดการแข่งขัน</p> <p>O7 เทคโนโลยีในการเรียนรู้สมัยใหม่ เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนา</p> <p>O8 การเกิด New normal จะเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้เร็วขึ้น</p> | <p><b>กลยุทธ์เชิงรุก (SO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาระบบและโครงสร้างการจับองค์ความรู้สำคัญขององค์กรอย่างเป็นระบบ (S1-S3, O1-O7) (บูรณาการกับแผนปฏิบัติการดิจิทัล)</li> <li>2. กลยุทธ์ที่ 1.2 ต่อยอดกลไกการเชื่อมโยงสารสนเทศ/ความรู้ทั้งภายในและภายนอก เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ยกระดับการบริการและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ (S3, O1-O8) (บูรณาการกับแผนแม่บทลูกค้าและแผนแม่บทผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                 | <p><b>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. กลยุทธ์ที่ 1.3 การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับระบบทรัพยากรบุคคล (W1, W4, W9, W11, W12, O1-8) (บูรณาการกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล)</li> <li>4. กลยุทธ์ที่ 2.2 พัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร และ CoP รวมถึงสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (W2, W5-8, O1-O8)</li> <li>5. กลยุทธ์ที่ 3.1 ส่งเสริมการนำองค์ความรู้ และประเมินผลลัพธ์ของการนำองค์ความรู้มาพัฒนาองค์กร (W9, W11-12, O1-O8) (บูรณาการกับแผนวิสาหกิจ)</li> <li>6. กลยุทธ์ที่ 3.2 ยกระดับกระบวนการ KM เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมของ กนอ. (W3, W5, O1-O8) (บูรณาการกับแผนวิสาหกิจ) (Green Innovation)</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>จุดแข็ง (S) (เชื่อมกับ S4-5 ในแผนวิสาหกิจ)</b><br>S1 ผู้บริหารให้ความสำคัญในการจัดการความรู้ และตระหนักถึงคุณค่าขององค์ความรู้ที่สำคัญ<br>S2 มีนโยบายการจัดการความรู้<br>S3 มีข้อมูลสารสนเทศจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับการพัฒนาปรับปรุงการจัดการความรู้<br>S4 มีแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และ KM Directory เพื่อรองรับการค้นหาค้นหาข้อมูล<br>S5 ความเชี่ยวชาญด้านการให้คำแนะนำปรึกษาในการพัฒนานวัตกรรมที่มีมาตรฐานและได้รับการยอมรับ รวมถึงศักยภาพในการให้บริการที่มีความน่าเชื่อถือ สามารถนำการจัดการความรู้ได้ นอกจากนั้นรูปแบบและแนวทางการยกระดับนวัตกรรมไปสู่การเป็น Eco Industrial Estate มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (S2) | <b>จุดอ่อนหรือจุดที่ต้องพัฒนา (W)</b><br>W1 ขาดการพัฒนาด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ<br>W2 การรวบรวมข้อมูล/สารสนเทศ/ความรู้เป็นระบบทั่วทั้งองค์กรยังไม่สมบูรณ์<br>W3 ขาดความสม่ำเสมอในการสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลด้านการจัดการความรู้<br>W4 ขาดการสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจที่สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น<br>W5 ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการด้านการจัดการความรู้<br>W6 Digital, KM & Innovation องค์กร ไม่รองรับการทำงานยุค New Normal<br>W7 ไม่ได้นำสารสนเทศ/ความรู้ระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาจัดการความรู้เป็นระบบ<br>W8 ขาดการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของการจัดการความรู้เป็นระบบ<br>W9 ยังไม่มีระบบในการพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมงานจัดการความรู้<br>W10 ขาดการกำหนดตัวชี้วัดเชิงกระบวนการที่ครบถ้วน<br>W11 ยังไม่เชื่อมโยงระหว่างข้อกำหนดสำคัญในแต่ละระบบงาน<br>W12 ยังไม่ชัดเจนในการพัฒนาเครื่องมือ เพื่อเชื่อมโยงความเสี่ยง กับการจัดการความรู้<br>W13 รูปแบบในการจัดการความรู้ ยังไม่หลากหลาย<br>W14 การส่งเสริมค่านิยม SMART ECO โดยเน้นการสร้างความสำเร็จในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้/ข้อมูลระหว่างกันยังไม่ชัดเจน |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>อุปสรรค (T) (เชื่อมกับ T1-T2 ในแผนวิสาหกิจ)</b><br>T1 ภาระงานจำนวนมากจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ทำให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน จนอาจไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง/หน่วยงาน<br>T2 การเกิดสถานการณ์วิกฤติ ส่งผลต่อการเตรียมจัดการความรู้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น<br>T3 ภัยคุกคามทางเทคโนโลยีมีแนวโน้มสูงขึ้นทำให้ต้องเตรียมความพร้อมในด้านทักษะในการรับมือ | <b>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)</b><br>7. กลยุทธ์ที่ 2.1 ส่งเสริมให้ผู้บริหารแสดงบทบาทนำในการกระตุ้นให้บุคลากรมีทัศนคติและพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (S1, T1-T3)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>กลยุทธ์เชิงรับ (WT)</b><br>8. กลยุทธ์ที่ 2.3 ส่งเสริมค่านิยมกับการจัดการความรู้ (W13, T1)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

จากตารางเปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลงจะเห็นว่ากลยุทธ์เดิมบางส่วน ยังคงใช้ได้ แต่อาจต้องปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์/โครงการ/แผนงานเพิ่มเติมให้เหมาะสม รวมถึงมีข้อเสนอกลยุทธ์เพิ่มเติมให้เกิดการปรับปรุงตามผลการประเมินและความสำเร็จในปี 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 เพื่อนำนิคมอุตสาหกรรมสู่มาตรฐานสากล ด้วยนวัตกรรมอย่างยั่งยืน"

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

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





#### 4.3.2 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

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

#### 4.3.3 ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์

##### ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ

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

##### ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

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

##### ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการนำความรู้สู่การพัฒนาองค์กร และสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ยั่งยืน

- ☐ กลยุทธ์ที่ 3.1 ส่งเสริมการนำองค์ความรู้ และประเมินผลลัพธ์ของการนำองค์ความรู้มาพัฒนาองค์กร
- ☐ กลยุทธ์ที่ 3.2 ยุทธศาสตร์กระบวนการ KM เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมของ กนอ.

หมายเหตุ: \* Learning Organization คือองค์กรที่ยกระดับคุณภาพด้วยการจัดการความรู้ โดยมีองค์ประกอบ 5 ลักษณะสำคัญคือ (1) มีพลวัตการเรียนรู้ และการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันในองค์กร ควบคู่ไปกับการเรียนรู้จากภายนอก (2) มีการจัดเก็บ และพัฒนาสู่ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ที่ทุกคนเข้าถึงได้ผ่านเทคโนโลยีที่เหมาะสม (3) นำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์/บริการ/กระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่ม



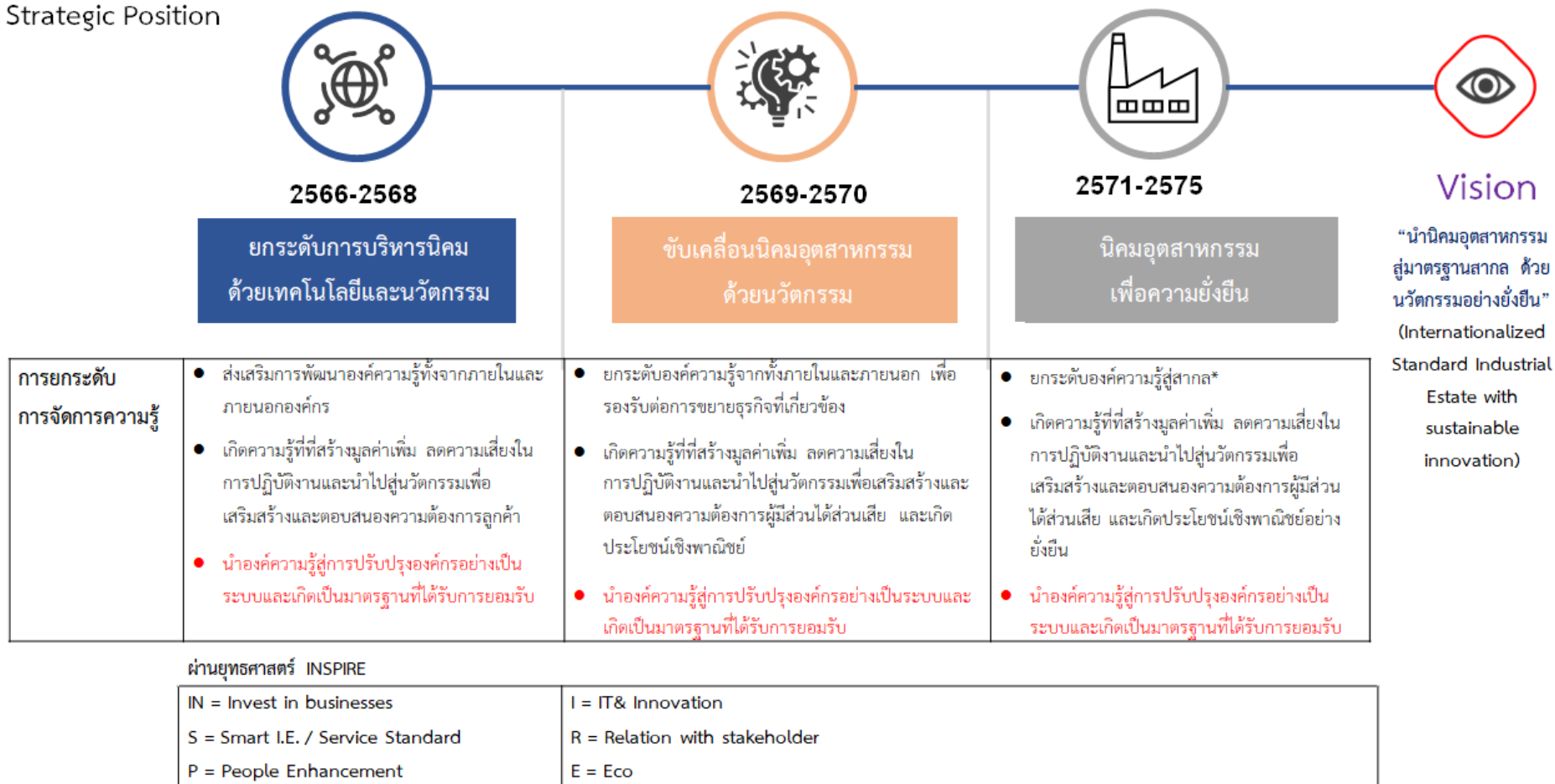
ประสิทธิภาพในการดำเนินพันธกิจและการบรรลุเป้าหมาย (4) ผู้บริหารและพนักงานมีวิสัยทัศน์ร่วมครอบคลุมทั้งองค์กรและปฏิบัติการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปกติ (5) เกิดเป็นนวัตกรรมให้กับองค์กร เพื่อสร้างความสำเร็จให้ธุรกิจ

#### 4.4 ข้อเสนอตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

จากผลการทบทวน SWOT จึงมีข้อเสนอ ดังนี้



## Strategic Position

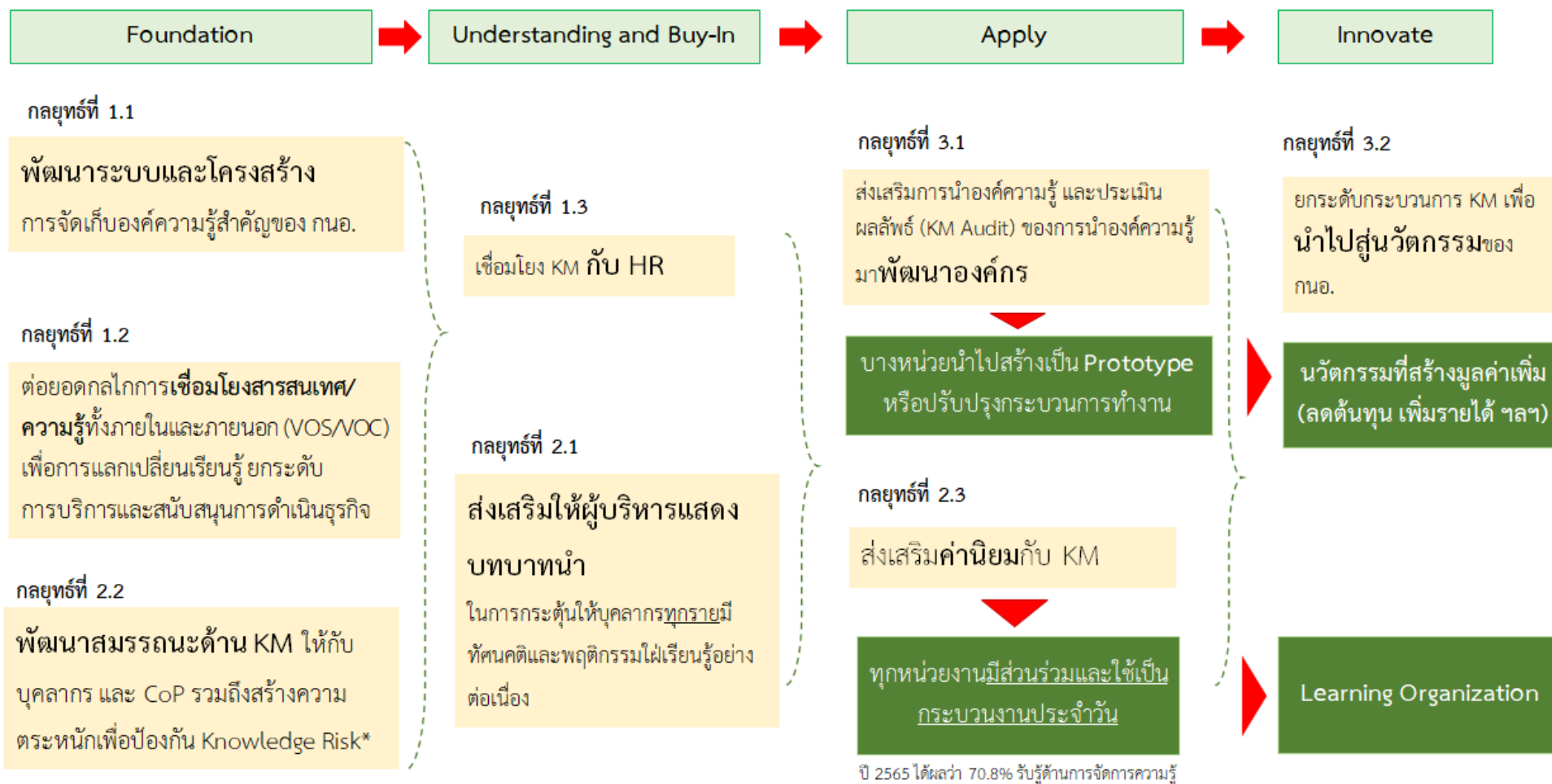


\*หมายถึง การเกิดองค์ความรู้/ภูมิปัญญา (Wisdom) ที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล หรือตีพิมพ์ในวารสารสากล หรือถูกนำความรู้ไปเผยแพร่ในเวทีระดับประเทศ ระดับนานาชาติ หรือองค์กรระหว่างประเทศ (UNIDO ฯลฯ)

โดยมีเป้าหมายในภาพรวมดังนี้



## เป้าหมายในภาพรวม



\*เกณฑ์ใหม่ Enablers



#### 5.4 แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

จากวิสัยทัศน์ และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์จึงกำหนดเป้าหมายดังนี้

| ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์                                                                                                                                  | ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์                                                                                                                                       |                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                     | ปี 2566                                                                                                                                                       | ปี 2567                                                                                                                                                       | ปี 2568                                                                                                                                                       | ปี 2569                                                                                                                                                       | 2570                                                                                                                                                          |
| <b>ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ</b>                                                               |                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                               |
| <u>กลยุทธ์ที่ 1.1</u> พัฒนาระบบและโครงสร้างการจัดเก็บองค์ความรู้สำคัญขององค์กรอย่างเป็นระบบ                                                         | ทุกฝ่ายงาน มีองค์ความรู้สำคัญตาม Directory ที่ออกแบบไว้ และใส่ลงใน Digital KM เรียบร้อย                                                                       | ทุกฝ่ายงาน มีองค์ความรู้สำคัญตาม Directory ที่ออกแบบไว้สะสมเพิ่มขึ้น อย่างน้อย 1 องค์ความรู้ และใส่ลงใน Digital KM เรียบร้อย                                  | อย่างน้อย 5 หน่วยงานมีการนำองค์ความรู้ใน Directory ไปใช้ข้าม หน่วยงาน และใส่ความสำเร็จลงใน Digital KM เรียบร้อย                                               | มีการติดตามการจัดเก็บ องค์ความรู้ใน Digital KM อย่างต่อเนื่องโดยมี ร้อยละความพึงพอใจ มากกว่า 80                                                               | มีการติดตามการจัดเก็บ องค์ความรู้ใน Digital KM อย่างต่อเนื่องโดยมี ร้อยละความพึงพอใจ มากกว่า 85                                                               |
| <u>กลยุทธ์ที่ 1.2</u> ต่อยอดกลไกการเชื่อมโยงสารสนเทศ/ความรู้ทั้งภายในและภายนอก เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระบวนการบริการและสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ | 1. มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้อย่างน้อย ฝ่ายละ 1 องค์ความรู้<br>2. อย่างน้อย 1 องค์ความรู้จากกิจกรรม* แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ | 1. มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้อย่างน้อย ฝ่ายละ 2 องค์ความรู้<br>2. อย่างน้อย 1 องค์ความรู้จากกิจกรรม* แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ | 1. มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้อย่างน้อย ฝ่ายละ 3 องค์ความรู้<br>2. อย่างน้อย 2 องค์ความรู้จากกิจกรรม* แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ | 1. มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้อย่างน้อย ฝ่ายละ 3 องค์ความรู้<br>2. อย่างน้อย 2 องค์ความรู้จากกิจกรรม* แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ | 1. มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้อย่างน้อย ฝ่ายละ 3 องค์ความรู้<br>2. อย่างน้อย 2 องค์ความรู้จากกิจกรรม* แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ |



| ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์                                                                                                | ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                   | ปี 2566                                                                                                                                                                   | ปี 2567                                                                                                                                                                   | ปี 2568                                                                                                                                                                   | ปี 2569                                                                                                                                                                   | 2570                                                                                                                                                                      |
| กลยุทธ์ที่ 1.3 การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับระบบทรัพยากรบุคคล                                                   | อย่างน้อย 1 กระบวนการ<br>HR<br>เชื่อมโยงกับบริหารจัดการ                                                                                                                   | -                                                                                                                                                                         | อย่างน้อย 2 กระบวนการ<br>HR<br>เชื่อมโยงกับการจัดการ                                                                                                                      | -                                                                                                                                                                         | อย่างน้อย 3 กระบวนการ<br>HR<br>เชื่อมโยงกับการจัดการ                                                                                                                      |
|                                                                                                                   | *หมายเหตุ: รูปแบบกิจกรรมทำได้ทั้งออนไลน์และออฟไลน์ รวมถึงหลากหลายรูปแบบ เช่น Site Visit, Focus Group                                                                      |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                           |
|                                                                                                                   |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                           |
| ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)                             |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                           |
| กลยุทธ์ที่ 2.1 ส่งเสริมให้ผู้บริหารแสดงบทบาทนำในการกระตุ้นให้บุคลากรมีทัศนคติและพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง | อย่างน้อย 2 กิจกรรม/ปี<br>มีการจัดการความรู้ที่ผู้บริหารระดับฝ่ายขึ้นไปมีส่วนร่วม**ตามแผนที่กำหนดไว้ โดยต้องเป็น KM initiative ที่สอดคล้องกับ Roadmap ที่ได้รับการอนุมัติ | อย่างน้อย 3 กิจกรรม/ปี<br>มีการจัดการความรู้ที่ผู้บริหารระดับฝ่ายขึ้นไปมีส่วนร่วม**ตามแผนที่กำหนดไว้ โดยต้องเป็น KM initiative ที่สอดคล้องกับ Roadmap ที่ได้รับการอนุมัติ | อย่างน้อย 4 กิจกรรม/ปี<br>มีการจัดการความรู้ที่ผู้บริหารระดับฝ่ายขึ้นไปมีส่วนร่วม**ตามแผนที่กำหนดไว้ โดยต้องเป็น KM initiative ที่สอดคล้องกับ Roadmap ที่ได้รับการอนุมัติ | อย่างน้อย 5 กิจกรรม/ปี<br>มีการจัดการความรู้ที่ผู้บริหารระดับฝ่ายขึ้นไปมีส่วนร่วม**ตามแผนที่กำหนดไว้ โดยต้องเป็น KM initiative ที่สอดคล้องกับ Roadmap ที่ได้รับการอนุมัติ | อย่างน้อย 6 กิจกรรม/ปี<br>มีการจัดการความรู้ที่ผู้บริหารระดับฝ่ายขึ้นไปมีส่วนร่วม**ตามแผนที่กำหนดไว้ โดยต้องเป็น KM initiative ที่สอดคล้องกับ Roadmap ที่ได้รับการอนุมัติ |

**\*\*หมายเหตุ:** ผู้บริหารมีส่วนร่วมได้หลากหลายรูปแบบ เช่น

- (1) แสดงแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร เช่น นำการจัดการความรู้ในหน่วยงาน เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- (2) กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างทั่วถึง เช่น ชื่นชมพนักงานที่เป็นเจ้าภาพจัดการความรู้ในหน่วยงาน หรือให้รางวัลพนักงานที่จัดการความรู้ซึ่งเป็นจุดวิกฤตในการทำงาน



| ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์                                                                                                                                                    | ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์                                                                                                                          |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                       | ปี 2566                                                                                                                                          | ปี 2567                                                                                                                                                   | ปี 2568                                                                                                                                                   | ปี 2569                                                                                                                                                   | 2570                                                                                                                                                 |
|                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                      |
| กลยุทธ์ที่ 2.2 พัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร และ CoP รวมถึงสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge Risk) | 1. มีการกำหนดคุณสมบัติ/ Training Need สำหรับการพัฒนาความรู้ของ CoP/Facilitators<br>2. สามารถลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk*** อย่างน้อย 1 เรื่อง | 1. มีการพัฒนาความรู้เพื่อปิด Gap ของ CoP/Facilitators ตาม Training Need ในปี 2567<br>2. สามารถลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk*** อย่างน้อย 3 เรื่อง (สะสม) | 1. มีการพัฒนาความรู้เพื่อปิด Gap ของ CoP/Facilitators ตาม Training Need ในปี 2568<br>2. สามารถลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk*** อย่างน้อย 5 เรื่อง (สะสม) | 1. มีการพัฒนาความรู้เพื่อปิด Gap ของ CoP/Facilitators ตาม Training Need ในปี 2569<br>2. สามารถลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk*** อย่างน้อย 7 เรื่อง (สะสม) | 1. มีการพัฒนาความรู้เพื่อปิด Gap ของ CoP/Facilitators ตาม Training Need ในปี 2570<br>2. สามารถลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk*** ครบ 10 เรื่อง (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 การไม่แบ่งปันความรู้ในทีมงาน หรือระหว่างสายงาน การยึดติดกับความรู้เดิมโดยไม่ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หรือต่อยอดความรู้ให้เกิดคุณค่ากับตนเองและทีมงาน/ สายงาน/องค์กร (Learn, Unlearn, Relearn) เป็นต้น



| ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์                                                                    | ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์                                                                                                                                    |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                       | ปี 2566                                                                                                                                                    | ปี 2567                                                                                                                                                    | ปี 2568                                                                                                                                                    | ปี 2569                                                                                                                                                    | 2570                                                                                                                                                       |
|                                                                                       |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                            |
| กลยุทธ์ที่ 2.3 ส่งเสริมค่านิยมกับการจัดการความรู้                                     | ร้อยละของบุคลากรที่<br>สำรวจตามหลักสถิติ<br>รับรู้และเข้าใจเป้าหมาย<br>การจัดการความรู้ และ<br>นำไปใช้ปฏิบัติตาม<br>ค่านิยมเพิ่มขึ้นร้อยละ 5<br>จากปี 2565 | ร้อยละของบุคลากรที่<br>สำรวจตามหลักสถิติ<br>รับรู้และเข้าใจเป้าหมาย<br>การจัดการความรู้ และ<br>นำไปใช้ปฏิบัติตาม<br>ค่านิยมเพิ่มขึ้นร้อยละ 5<br>จากปี 2566 | ร้อยละของบุคลากรที่<br>สำรวจตามหลักสถิติ<br>รับรู้และเข้าใจเป้าหมาย<br>การจัดการความรู้ และ<br>นำไปใช้ปฏิบัติตาม<br>ค่านิยมเพิ่มขึ้นร้อยละ 5<br>จากปี 2567 | ร้อยละของบุคลากรที่<br>สำรวจตามหลักสถิติ<br>รับรู้และเข้าใจเป้าหมาย<br>การจัดการความรู้ และ<br>นำไปใช้ปฏิบัติตาม<br>ค่านิยมเพิ่มขึ้นร้อยละ 5<br>จากปี 2568 | ร้อยละของบุคลากรที่<br>สำรวจตามหลักสถิติ<br>รับรู้และเข้าใจเป้าหมาย<br>การจัดการความรู้ และ<br>นำไปใช้ปฏิบัติตาม<br>ค่านิยมเพิ่มขึ้นร้อยละ 5<br>จากปี 2569 |
| ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการนำความรู้สู่นวัตกรรมที่ยั่งยืนและเกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                            |





| ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์                                                                           | ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์                                                                                                         |                                                                                                                                 |                                                                                                                                 |                                                                                                                                 |                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                              | ปี 2566                                                                                                                         | ปี 2567                                                                                                                         | ปี 2568                                                                                                                         | ปี 2569                                                                                                                         | 2570                                                                                                                            |
| กลยุทธ์ที่ 3.1 ส่งเสริมการนำองค์ความรู้ และ ประเมินผลลัพธ์ของการนำองค์ความรู้มาพัฒนา องค์การ | อย่างน้อย 3 กระบวนการ ทำงานมีการปรับปรุง กระบวนการ /วิธีการ ทำงานหรือลดความเสี่ยง หรือลดความผิดพลาด จากผลการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ | อย่างน้อย 5 กระบวนการ ทำงานมีการปรับปรุง กระบวนการ /วิธีการ ทำงานหรือลดความเสี่ยง หรือลดความผิดพลาด จากผลการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ | อย่างน้อย 7 กระบวนการ ทำงานมีการปรับปรุง กระบวนการ /วิธีการ ทำงานหรือลดความเสี่ยง หรือลดความผิดพลาด จากผลการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ | อย่างน้อย 10 กระบวนการทำงานมี การปรับปรุงกระบวนการ /วิธีการทำงานหรือลด ความเสี่ยง หรือลดความ ผิดพลาดจากผลการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ | อย่างน้อย 15 กระบวนการทำงานมี การปรับปรุงกระบวนการ /วิธีการทำงานหรือลด ความเสี่ยง หรือลดความ ผิดพลาดจากผลการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ |
| กลยุทธ์ที่ 3.2 ยกระดับกระบวนการ KM เพื่อ นำไปสู่นวัตกรรมของ กนอ.                             | 1. การปรับปรุง กระบวนการ KM ตาม Enabler Feedback (OFI Roadmap) สำเร็จร้อยละ 100 ตามแผน                                          | 1. การปรับปรุง กระบวนการ KM ตาม Enabler Feedback (OFI Roadmap) สำเร็จร้อยละ 100 ตามแผน                                          | 1. การปรับปรุง กระบวนการ KM ตาม Enabler Feedback (OFI Roadmap) สำเร็จร้อยละ 100 ตามแผน                                          | 1. การปรับปรุง กระบวนการ KM ตาม Enabler Feedback (OFI Roadmap) สำเร็จร้อยละ 100 ตามแผน                                          | 1. การปรับปรุง กระบวนการ KM ตาม Enabler Feedback (OFI Roadmap) สำเร็จร้อยละ 100 ตามแผน                                          |



| ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ | ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์                                              |                                                                                              |                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                      |                                                                                                          |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | ปี 2566                                                              | ปี 2567                                                                                      | ปี 2568                                                                                                                                              | ปี 2569                                                                                                                                              | 2570                                                                                                     |
|                    | 2. มีการระบุงค์ความรู้ที่สำคัญ และแนวทางการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ | 2. อย่างน้อย 3 องค์ความรู้สำคัญที่มีสามารถนำมาพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในกระบวนการสร้างนวัตกรรม | 2. อย่างน้อย 3 องค์ความรู้สำคัญที่มีสามารถนำมาพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมแก่ผู้ประกอบการ (ลดต้นทุน เพิ่มรายได้) หรือยกระดับการบริการได้ | 2. อย่างน้อย 3 องค์ความรู้สำคัญที่มีสามารถนำมาพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมแก่ผู้ประกอบการ (ลดต้นทุน เพิ่มรายได้) หรือยกระดับการบริการได้ | 2. อย่างน้อย 3 องค์ความรู้สำคัญที่มีสามารถนำมาพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ได้ |



ทั้งนี้ยังคงรักษาผลลัพธ์ (Outcome) ของแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ประจำปี 2566-2570 ไว้คือ

| ปี      | 2566                                                                                              | 2567                                                                                              | 2568                                                                                              | 2569                                                                                              | 2570                                                                                              |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ผลลัพธ์ | จำนวนองค์ความรู้ที่สร้าง<br>มูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้ และ<br>1 องค์ความรู้นำไปสู่นวัตกรรม<br>กนอ. | จำนวนองค์ความรู้ที่สร้าง<br>มูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้ และ<br>1 องค์ความรู้นำไปสู่นวัตกรรม<br>กนอ. | จำนวนองค์ความรู้ที่สร้าง<br>มูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้ และ<br>1 องค์ความรู้นำไปสู่นวัตกรรม<br>กนอ. | จำนวนองค์ความรู้ที่สร้าง<br>มูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้ และ<br>1 องค์ความรู้นำไปสู่นวัตกรรม<br>กนอ. | จำนวนองค์ความรู้ที่สร้าง<br>มูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้ และ<br>1 องค์ความรู้นำไปสู่นวัตกรรม<br>กนอ. |

หมายเหตุ: มีกระบวนการวัดผลการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้วในกลยุทธ์ของ กนอ.

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

โดยมีแผนงานและโครงการในปี 2566

| ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์                                                                                                                                               | คำเป้าหมายระดับกลยุทธ์ปี 2566                                                                                                                                | แผนงาน/โครงการ                                                                                             | หน่วยงาน                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| <b>ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อรองรับและพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจ</b>                                                                            |                                                                                                                                                              |                                                                                                            |                                  |
| <u>กลยุทธ์ที่ 1.1</u> พัฒนาระบบและโครงสร้างการจัดเก็บ<br>องค์ความรู้สำคัญขององค์กรอย่างเป็นระบบ                                                                  | 1. ทุกฝ่ายงาน มีองค์ความรู้สำคัญตาม Directory ที่ออกแบบไว้<br>และใส่ลงใน Digital KM เรียบร้อย                                                                | (1) แผนพัฒนา Digital KM ในรูปแบบ<br>Intranet (บูรณาการกับแผนปฏิบัติการ<br>ดิจิทัล)                         | ฝพอ./ผดจ.                        |
| <u>กลยุทธ์ที่ 1.2</u> ต่อยอดกลไกการเชื่อมโยงสารสนเทศ/<br>ความรู้ทั้งภายในและภายนอก เพื่อการแลกเปลี่ยน<br>เรียนรู้ ยกระดับการบริการและสนับสนุนการดำเนิน<br>ธุรกิจ | 1. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างน้อย ฝ่ายละ 1 องค์ความรู้<br>2. อย่างน้อย 1 องค์ความรู้จากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้า<br>และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ | (2) แผนบริหารจัดการองค์ความรู้ด้าน<br>การสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มี<br>ส่วนได้ส่วนเสีย (บูรณาการกับแผน | ฝพอ./ผดล./<br>ฝพม./ฝชส./<br>ฝกก. |



| ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์                                                                                                                                                    | คำเป้าหมายระดับกลยุทธ์ปี 2566                                                                                                                                           | แผนงาน/โครงการ                                                                                                       | หน่วยงาน  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
|                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                         | แม่บทลูกค้าฯ และแผนแม่บทผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฯ)                                                                       |           |
| กลยุทธ์ที่ 1.3 การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับระบบทรัพยากรบุคคล                                                                                                       | 1. อย่างน้อย 1 กระบวนการ HR เชื่อมโยงกับการจัดการความรู้                                                                                                                | (3) แผนปรับปรุงกระบวนการ HR ที่เชื่อมกับการจัดการความรู้                                                             | ฝพอ./ฝทบ. |
| <b>ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)</b>                                                                          |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                      |           |
| กลยุทธ์ที่ 2.1 ส่งเสริมให้ผู้บริหารแสดงบทบาทนำในการกระตุ้นให้บุคลากรมีทัศนคติและพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง                                                     | 1. อย่างน้อย 2 กิจกรรม/ปี มีการจัดการความรู้ที่ผู้บริหารระดับฝ่ายขึ้นไปมีส่วนร่วมตามแผนที่กำหนดไว้ โดยต้องเป็น KM initiative ที่สอดคล้องกับ Roadmap ที่ได้รับการอนุมัติ | (4) แผนสร้างผู้นำต้นแบบการจัดการความรู้                                                                              | ฝพอ.      |
| กลยุทธ์ที่ 2.2 พัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร และ CoP รวมถึงสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge Risk) | 1. มีการกำหนดคุณสมบัติ/ Training Need สำหรับการพัฒนาความรู้ของ CoP/Facilitators<br>2. สามารถลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk อย่างน้อย 1 เรื่อง                           | (5) แผนพัฒนา CoP ตามระบบงาน<br>(6) แผนลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk ผ่านการจัดการความรู้                            | ฝพอ./ฝทบ. |
| กลยุทธ์ที่ 2.3 ส่งเสริมค่านิยมกับการจัดการความรู้                                                                                                                     | 1. ร้อยละของบุคลากรที่สำรวจตามหลักสถิติ รับรู้และเข้าใจเป้าหมายการจัดการความรู้ และนำไปใช้ปฏิบัติตามค่านิยมเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จากปี 2565                                 | (7) แผนส่งเสริมค่านิยมกับการจัดการความรู้                                                                            | ฝพอ./ฝทบ. |
| <b>ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการนำความรู้สู่นวัตกรรมที่ยั่งยืนและเกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์</b>                                                                          |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                      |           |
| กลยุทธ์ที่ 3.1 ส่งเสริมการนำองค์ความรู้ และประเมินผลลัพธ์ของการนำองค์ความรู้มาพัฒนาองค์กร                                                                             | 1. อย่างน้อย 3 กระบวนการทำงานมีการปรับปรุงกระบวนการงาน / วิธีการทำงานหรือลดความเสี่ยง หรือลดความผิดพลาดจากผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้                                       | (8) แผนส่งเสริมการนำองค์ความรู้ และประเมินผลลัพธ์ของการนำองค์ความรู้มาพัฒนาองค์กร (แผนที่ 40 ในแผนปฏิบัติการประจำปี) | ฝพอ.      |



| ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์                                                  | คำเป้าหมายระดับกลยุทธ์ปี 2566                                                                                                                                                                                      | แผนงาน/โครงการ                                                                                       | หน่วยงาน |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| กลยุทธ์ที่ 3.2 ยกระดับกระบวนการ KM เพื่อนำไปสู่<br>นวัตกรรมของ กนอ. | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การปรับปรุงกระบวนการ KM ตาม Enabler Feedback (OFI Roadmap) สำเร็จร้อยละ 100 ตามแผน</li> <li>2. มีการระบอบุคลากรที่สำคัญ และแนวทางการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้</li> </ol> | (9) แผนยกระดับกระบวนการ KM เพื่อนำ<br>ไปสู่สู่นวัตกรรมของ กนอ. (แผนที่ 39<br>ในแผนปฏิบัติการประจำปี) | ฝพอ.     |



## 1. แผนที่ 1 แผนพัฒนา Digital KM ในรูปแบบ Intranet

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



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

#### ทรัพยากรที่ต้องการ

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

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

| ด้านทรัพยากรบุคคล | ประเภทบุคลากร | จำนวน | ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมี<br>ความเพียงพอในการทำบรรลุ<br>แผนงานหรือไม่ | ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม                           |
|-------------------|---------------|-------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
|                   | พนักงาน       | 2 ราย | - ไม่เพียงพอ                                                            | - KM Process<br>- Intranet และดิจิทัลที่เกี่ยวข้อง |







## ความเสี่ยง

| ปัจจัยเสี่ยงของ<br>แผนงานโครงการ                                                          | มาตรการควบคุมภายใน<br>ที่มีอยู่ในปัจจุบัน                                                                               | ความเพียงพอของ<br>มาตรการควบคุม<br>ภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ) | ระดับความเสี่ยง<br>(ผลกระทบ x โอกาส) | แผนจัดการ<br>ความเสี่ยงเพิ่มเติม |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|
| ไม่ได้รับงบประมาณในการ<br>ดำเนินการ และเกิดความเสี่ยง<br>ในด้านความปลอดภัยของ<br>สารสนเทศ | มีการจัดทำแผนงาน และ<br>บูรณาการร่วมกับฝ่ายดิจิทัล เพื่อ<br>นำไปเชื่อมโยงในแผนปฏิบัติการ<br>ดิจิทัลประจำปี 2566 เช่นกัน | เพียงพอ                                                       | 3X1                                  |                                  |

## รายละเอียดของกิจกรรม

| กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                            | ผลผลิต                                 | ความเสี่ยง | หน่วยงาน<br>ผู้รับผิดชอบ | ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------|--------------------------|-----------------------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|------|------|------|
|                                                                                                                                                                                                                                                    |                                        |            |                          | ต.ค.                  | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. |
| <b>กิจกรรมที่ 1</b><br>วิเคราะห์ สำรวจ และ<br>หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อ<br>กำหนดแนวทางการปรับปรุง<br>พัฒนาระบบ                                                                                                                                    | User<br>Requirement                    | -          | กจด.                     | ←→                    |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
| <b>กิจกรรมที่ 2</b><br>กำหนดแผนและแนวทาง<br>การดำเนินงานเพื่อพัฒนา<br>ปรับปรุงระบบ Digital KM                                                                                                                                                      | แผนงาน                                 | -          | กจด./ผดจ.                |                       |      |      | ←→   |      |       |       |      |       |      |      |      |
| <b>กิจกรรมที่ 3</b><br>กำหนดรายละเอียดของ<br>Digital KM เช่น การ<br>แสดงผลแบบ Responsive<br>Website, การแลกเปลี่ยนใน<br>Intranet การแสดงผลใน<br>Mobile Application ตาม<br>มาตรฐานเว็บไซต์ภาครัฐ<br>(Government Website<br>Standard) version ล่าสุด | ข้อกำหนดการ<br>พัฒนาระบบ<br>Digital KM | -          | กจด./ผดจ.                |                       |      |      |      | ←→   |       |       |      |       |      |      |      |
| <b>กิจกรรมที่ 4</b><br>พัฒนาระบบ Digital KM<br>ตามรายละเอียดที่กำหนดไว้                                                                                                                                                                            | Digital KM                             | -          | กจด./ผดจ.                |                       |      |      |      |      | ←→    |       |      |       |      |      |      |
| <b>กิจกรรมที่ 5</b><br>ทดสอบระบบ และกำหนด<br>แนวทางเชื่อมโยงกับ<br>ระบบงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง<br>เช่น portfolio<br>management ฯลฯ                                                                                                                 | ผลการทดสอบ<br>ระบบ                     | -          | กจด./ผดจ.                |                       |      |      |      |      |       | ←→    |      |       |      |      |      |
| <b>กิจกรรมที่ 6</b>                                                                                                                                                                                                                                |                                        | -          | กจด.                     |                       |      |      |      |      |       |       |      |       |      | ←→   |      |



| กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                    | ผลผลิต                                   | ความเสี่ยง | หน่วยงาน<br>ผู้รับผิดชอบ | ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------|--------------------------|-----------------------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|------|------|------|
|                                                                                                                                                                                                                            |                                          |            |                          | ต.ค.                  | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. |
| จัดฝึกอบรมตามจำนวนผู้<br>เข้าฝึกอบรมอย่างน้อย ดังนี้<br>(1) หลักสูตรสำหรับผู้ดูแล<br>ระบบ<br>(2) หลักสูตรสำหรับผู้ใช้งาน<br>ทั่วไป<br>(3) หลักสูตรสำหรับผู้นำเข้า<br>องค์ความรู้ของแต่ละฝ่าย/<br>กอง                       | ผลการจัดฝึกอบรม<br>และนำ KM ลงใน<br>ระบบ |            |                          |                       |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
| <b>กิจกรรมที่ 7</b><br>จัดทำคู่มือการใช้งาน<br>สำหรับผู้ใช้งาน (User<br>Manual) คู่มือการนำเข้า<br>และปรับปรุงข้อมูลองค์<br>ความรู้ คู่มือการติดตั้ง ดูแล<br>บำรุงรักษาระบบ (System<br>Manual) และแผนการ<br>สำรองและกู้คืน | คู่มือที่จำเป็น                          | -          | กจด.                     |                       |      |      |      |      |       |       |      |       |      | ↔    |      |
| <b>กิจกรรมที่ 8</b><br>สื่อสารกับพนักงาน<br>เกี่ยวกับระบบใหม่                                                                                                                                                              | ผลการสื่อสาร                             | -          | กจด.                     |                       |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      | ↔    |
| <b>กิจกรรมที่ 9</b><br>ติดตามประเมินผลและ<br>นำเสนอผู้บริหาร                                                                                                                                                               | ผลการดำเนินการ<br>ทั้งหมด                | -          | กจด.                     |                       |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      | ↔    |

#### รายละเอียดงบประมาณระยะยาว

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



## 2. แผนที่ 2 แผนบริหารจัดการองค์ความรู้ด้านการสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

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

| การวัดผลเป้าหมาย/<br>ตัวชี้วัด                                                                                         | ตัวชี้วัด                                                                        | หน่วยวัด | ข้อมูล Baseline<br>ปี 2565 | เป้าหมายรายปี                                                                                         |                                                                                                       |                                                                                                       |                                                                                                       |                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                        |                                                                                  |          |                            | 2566                                                                                                  | 2567                                                                                                  | 2568                                                                                                  | 2569                                                                                                  | 2570                                                                                                  |
| ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ<br>(ปริมาณ/คุณภาพ)<br>(Leading Indicator)                                                  | ระดับความสำเร็จในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ     | ระดับ    |                            | มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้<br>อย่างน้อย<br>ฝ่ายละ 1 องค์ความรู้                                          | มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้<br>อย่างน้อย<br>ฝ่ายละ 2 องค์ความรู้                                          | มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้<br>อย่างน้อย<br>ฝ่ายละ 3 องค์ความรู้                                          | มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้<br>อย่างน้อย<br>ฝ่ายละ 3 องค์ความรู้                                          | มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้<br>อย่างน้อย<br>ฝ่ายละ 3 องค์ความรู้                                          |
| ตัวชี้วัดประสิทธิผล<br>การดำเนินงาน หรือ<br>ผลประโยชน์ที่องค์กร<br>ได้รับจากแผนงาน /<br>โครงการ (Lagging<br>Indicator) | จำนวนความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ | จำนวน    | 1                          | อย่างน้อย<br>1 องค์ความรู้<br>จากกิจกรรม*<br>แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ | อย่างน้อย<br>1 องค์ความรู้<br>จากกิจกรรม*<br>แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ | อย่างน้อย<br>2 องค์ความรู้<br>จากกิจกรรม*<br>แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ | อย่างน้อย<br>2 องค์ความรู้<br>จากกิจกรรม*<br>แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ | อย่างน้อย<br>2 องค์ความรู้<br>จากกิจกรรม*<br>แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ |

ทรัพยากรที่ต้องการ



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

|               | ประเภท | ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี<br>ที่ต้องการเพิ่มเติม                                       | ความสอดคล้องกับแผนดิจิทัลขององค์กร                                                  |
|---------------|--------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| ด้านเทคโนโลยี | ระบบ   | ระบบ Digital KM ที่จัดเก็บองค์ความรู้จากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ | SO3 ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (โครงการ Digital HR) |

|                   | ประเภทบุคลากร | จำนวน | ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมี<br>ความเพียงพอในการทำให้บรรลุ<br>แผนงานหรือไม่ | ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม                                                           |
|-------------------|---------------|-------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| ด้านทรัพยากรบุคคล | พนักงาน       | 2 ราย | - ไม่เพียงพอ                                                               | - KM Process<br>- VOS/VOC to KM<br>- การบริหารสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย |

#### ความเสี่ยง

| ปัจจัยเสี่ยงของ<br>แผนงานโครงการ                                                                  | มาตรการควบคุมภายใน<br>ที่มีอยู่ในปัจจุบัน                                                                 | ความเพียงพอของ<br>มาตรการควบคุม<br>ภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ) | ระดับความเสี่ยง<br>(ผลกระทบ x โอกาส) | แผนจัดการ<br>ความเสี่ยงเพิ่มเติม |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|
| บุคลากรไม่นำองค์ความรู้ที่ได้รับไปต่อยอดกับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | มีการส่งเสริมและเน้นย้ำองค์ความรู้ที่สำคัญเพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปต่อยอดกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | เพียงพอ                                                       |                                      |                                  |

#### รายละเอียดของกิจกรรม

| กิจกรรม                                                                                               | ผลผลิต                                                                  | ความเสี่ยง | หน่วยงาน<br>ผู้รับผิดชอบ              | ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม |      |      |      |      |       |       |      |       |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------|-----------------------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|------|
|                                                                                                       |                                                                         |            |                                       | ต.ค.                  | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. |
| กิจกรรมที่ 1<br>ระบุ หรือกำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นด้านการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | องค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นด้านการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | -          | กจต.<br>ร่วมกับ<br>ผลล./ฟพม./<br>ฟชส. | ←                     |      |      |      |      |       |       |      |       |      |



| กิจกรรม                                                                                                                                                          | ผลผลิต                                                                                                                                                              | ความเสี่ยง | หน่วยงาน<br>ผู้รับผิดชอบ              | ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------|-----------------------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|------|------|------|
|                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                     |            |                                       | ต.ค.                  | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. |
| กิจกรรมที่ 2<br>แสวงหาความรู้จากแหล่ง<br>ความรู้ VOS/VOC หรือ<br>อาจมีการจัดกิจกรรมเพื่อ<br>เก็บข้อมูลเพิ่มเติมจาก<br>ลูกค้าและผู้มีส่วนได้<br>ส่วนเสียสำคัญ     | ความรู้จากแหล่ง<br>ต่าง ๆ                                                                                                                                           | -          | กจด.<br>ร่วมกับ<br>ผลต./ฝพม./<br>ฝชส. |                       |      | ↔    |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
| กิจกรรม 3<br>สรุปองค์ความรู้ที่สำคัญ และ<br>จำเป็นด้านการสร้างสัมพันธ์<br>กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ<br>จัดเก็บในระบบที่บุคลากร<br>กนอ. เข้าถึงเพื่อเรียนรู้ได้ | ได้องค์ความรู้ที่<br>สำคัญ และจำเป็น<br>ด้านการสร้าง<br>สัมพันธ์กับผู้มีส่วน<br>ได้ส่วนเสีย และมี<br>การจัดเก็บในระบบ<br>ที่บุคลากร กนอ.<br>เข้าถึงเพื่อเรียนรู้ได้ | -          | กจด.<br>ร่วมกับ<br>ผลต./ฝพม./<br>ฝชส. |                       |      |      | ↔    |      |       |       |      |       |      |      |      |
| กิจกรรมที่ 4<br>จัดทำคู่มือมาตรฐานการ<br>ให้บริการ (Service<br>Standard) ในองค์ความรู้<br>สำคัญ เพื่อให้พนักงาน<br>นำไปใช้ในการปฏิบัติงาน                        | คู่มือมาตรฐานการ<br>ให้บริการ (Service<br>Standard)                                                                                                                 |            | กจด.<br>ร่วมกับ<br>ผลต./ฝพม./<br>ฝชส. |                       |      |      |      | ↔    |       |       |      |       |      |      |      |
| กิจกรรมที่ 5<br>เตรียมการเพื่อถ่ายทอดองค์<br>ความรู้ที่สำคัญไปยังบุคลากร<br>กลุ่มเป้าหมาย                                                                        | บุคลากร<br>กลุ่มเป้าหมาย<br>ได้รับการ<br>ถ่ายทอด<br>องค์ความรู้                                                                                                     | -          | กจด.                                  |                       |      |      |      |      |       |       |      |       |      | ↔    |      |
| กิจกรรมที่ 6<br>ติดตามประเมินผล<br>ความเปลี่ยนแปลง และ<br>รายงานผู้บริหาร                                                                                        | การติดตามและ<br>ประเมินผล                                                                                                                                           |            | กจด.                                  |                       |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      | ↔    |

#### รายละเอียดงบประมาณระยะยาว

| กิจกรรม | กิจกรรมย่อย | รายละเอียดงบประมาณ (ล้านบาท) |
|---------|-------------|------------------------------|
|---------|-------------|------------------------------|



|  |  | ปีงบประมาณ | 2566 | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 | รวม |
|--|--|------------|------|------|------|------|------|-----|
|  |  | งบลงทุน    |      |      |      |      |      |     |
|  |  | งบทำการ    | 0.3  | 0.3  | 0.3  | 0.3  | 0.3  | 0.3 |
|  |  | รวม        | 0.3  | 0.3  | 0.3  | 0.3  | 0.3  | 0.3 |

### 3. แผนที่ 3 แผนปรับปรุงกระบวนการ HR ที่เชื่อมกับการจัดการความรู้

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| หลักการและเหตุผล                | <p>การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ขององค์กร ผ่านการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบใน Job Descriptions, การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของบุคลากร และ/หรือความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมถึงการยกย่องชมเชยต่อสาธารณะให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรนั้น จะสนับสนุนให้พนักงานมีขวัญกำลังใจ และมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน</p> <p>เพื่อให้ กนอ. มีแนวทางและข้อเสนอที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร และเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารและพนักงาน จึงควรมีการศึกษา Best Practice และแนวทางของรัฐวิสาหกิจ หรือองค์กรอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารในการกำหนดเป็นนโยบาย หรือระเบียบในการบริหารงานทุนมนุษย์ต่อไป</p> |
| วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) | SO3 ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| ยุทธศาสตร์                      | พัฒนาระบบจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| เป้าประสงค์ (End Goal)          | อย่างน้อย 1 กระบวนการ HR เชื่อมโยงกับการจัดการความรู้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| กลยุทธ์                         | กลยุทธ์ที่ 1.3 การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับกระบวนการทรัพยากรบุคคล                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| ตัวชี้วัด (KPI)                 | จำนวนระบบการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับกระบวนการทรัพยากรบุคคล                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)       | กองการจัดการความรู้และนวัตกรรม ฝ่ายพัฒนาองค์กร                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)       | ฝ่ายทรัพยากรบุคคล                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| วัตถุประสงค์โครงการ             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพื่อทบทวนกลไกในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับกระบวนการ HCM เพื่อสร้างแรงจูงใจ</li> <li>2. เพื่อสร้างการยอมรับและสามารถนำข้อเสนอไปใช้ปฏิบัติได้จริง อันจะส่งเสริมขวัญกำลังใจ และพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน</li> <li>3. เพื่อให้เกิดแผนการปรับกระบวนการ HCM อย่างต่อเนื่องและเชื่อมโยงกับการจัดการความรู้</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| ผลผลิต (Output)                 | 1. อย่างน้อย 1 กระบวนการ HR เชื่อมโยงกับการจัดการความรู้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| ผลลัพธ์ (Outcome)               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. คะแนน KM ใน Enablers เพิ่มขึ้น 0.2 คะแนนจากปีที่ผ่านมา</li> <li>2. จำนวนองค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

| การวัดผลเป้าหมาย/<br>ตัวชี้วัด  | ตัวชี้วัด                                           | หน่วยวัด | ข้อมูล Baseline<br>ปี 2565 | เป้าหมายรายปี            |      |                             |      |                             |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------|----------|----------------------------|--------------------------|------|-----------------------------|------|-----------------------------|
|                                 |                                                     |          |                            | 2566                     | 2567 | 2568                        | 2569 | 2570                        |
| ตัวชี้วัดผลระหว่าง<br>กระบวนการ | จำนวนระบบ HR<br>ที่เชื่อมโยงกับ<br>การจัดการความรู้ | จำนวน    | 1 ระบบ                     | อย่างน้อย<br>1 กระบวนการ |      | อย่างน้อย<br>2<br>กระบวนการ |      | อย่างน้อย<br>3<br>กระบวนการ |



| การวัดผลเป้าหมาย/<br>ตัวชี้วัด                                                                                         | ตัวชี้วัด        | หน่วยวัด | ข้อมูล Baseline<br>ปี 2565 | เป้าหมายรายปี                                                |                                                              |                                                              |                                                              |                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------|----------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                        |                  |          |                            | 2566                                                         | 2567                                                         | 2568                                                         | 2569                                                         | 2570                                                         |
| (ปริมาณ/คุณภาพ)<br>(Leading Indicator)                                                                                 |                  |          |                            | HR<br>เชื่อมโยงกับ<br>การจัดการ<br>ความรู้                   |                                                              | HR<br>เชื่อมโยงกับ<br>การจัดการ<br>ความรู้<br>(สะสม)         |                                                              | HR<br>เชื่อมโยงกับ<br>การจัดการ<br>ความรู้<br>(สะสม)         |
| ตัวชี้วัดประสิทธิผล<br>การดำเนินงาน หรือ<br>ผลประโยชน์ที่องค์กร<br>ได้รับจากแผนงาน /<br>โครงการ (Lagging<br>Indicator) | จำนวนองค์ความรู้ | จำนวน    | 3 องค์ความรู้              | จำนวนองค์<br>ความรู้ที่สร้าง<br>มูลค่าเพิ่ม<br>3 องค์ความรู้ | จำนวนองค์<br>ความรู้ที่สร้าง<br>มูลค่าเพิ่ม<br>3 องค์ความรู้ | จำนวนองค์<br>ความรู้ที่สร้าง<br>มูลค่าเพิ่ม<br>3 องค์ความรู้ | จำนวนองค์<br>ความรู้ที่สร้าง<br>มูลค่าเพิ่ม<br>3 องค์ความรู้ | จำนวนองค์<br>ความรู้ที่สร้าง<br>มูลค่าเพิ่ม<br>3 องค์ความรู้ |

#### ทรัพยากรที่ต้องการ

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

| ด้านเทคโนโลยี | ประเภท | ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี<br>ที่ต้องการเพิ่มเติม        | ความสอดคล้องกับแผนดิจิทัลขององค์กร                                 |
|---------------|--------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
|               | ระบบ   | ระบบ Digital KM ที่เชื่อมโยงกับ<br>ระบบ Digital HCM | SO3 ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วย<br>เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม |

| ด้านทรัพยากรบุคคล | ประเภทบุคลากร | จำนวน | ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมี<br>ความเพียงพอในการทำให้บรรลุ<br>แผนงานหรือไม่ | ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม                      |
|-------------------|---------------|-------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
|                   | พนักงาน       | 2 ราย | - ไม่เพียงพอ                                                               | - ระบบทรัพยากรบุคคล<br>- ระบบการจัดการความรู้ |

#### ความเสี่ยง

| ปัจจัยเสี่ยงของ<br>แผนงานโครงการ                                                               | มาตรการควบคุมภายใน<br>ที่มีอยู่ในปัจจุบัน     | ความเพียงพอของ<br>มาตรการควบคุม<br>ภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ) | ระดับความเสี่ยง<br>(ผลกระทบ x โอกาส) | แผนจัดการ<br>ความเสี่ยงเพิ่มเติม |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|
| ไม่ได้บูรณาการระหว่างฝ่ายที่<br>เกี่ยวข้อง และอาจมีการสื่อสาร<br>ที่ไม่เพียงพอ จึงทำให้พนักงาน | เน้นการสื่อสาร และ<br>บูรณาการการทำงานร่วมกัน | เพียงพอ                                                       |                                      |                                  |



|                                                                         |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| ไม่รับรู้อย่างทั่วถึง ส่งผลให้<br>การนำไปใช้มีความยากใน<br>การดำเนินการ |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|

#### รายละเอียดของกิจกรรม

| กิจกรรม                                                                                                                                                           | ผลผลิต                                                                                           | ความเสี่ยง | หน่วยงาน<br>ผู้รับผิดชอบ | ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------|-----------------------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|------|------|------|
|                                                                                                                                                                   |                                                                                                  |            |                          | ต.ค.                  | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. |
| <b>กิจกรรมที่ 1</b><br>ศึกษา ทบทวน Best Practice และแนวทางของรัฐบาลกิจ หรือองค์กรอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ ในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้ กับระบบบริหารงานบุคคล  | ผลการวิเคราะห์กลไกในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับระบบ HCM                                      | -          | กจด./ฝทบ.                | ←→                    |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
| <b>กิจกรรมที่ 2</b><br>ทบทวนข้อเสนอกลไกในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับกระบวนการ HCM เพื่อสร้างแรงจูงใจที่ผ่านมา และจัดทำข้อเสนอการปรับปรุงข้อเสนอกลไกฯ ดังกล่าว | ข้อเสนอกลไกในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับกระบวนการ HCM เพื่อสร้างแรงจูงใจ                     | -          | กจด./ฝทบ.                |                       |      | ←→   |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
| <b>กิจกรรมที่ 3</b> ★<br>จัดสัมมนาร่วมกับ CoP และตัวแทนพนักงานเกี่ยวกับข้อเสนอข้อเสนอกลไกในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับระบบ HCM เพื่อสร้างแรงจูงใจ             | บทสรุปการประชาสัมพันธ์ต่อข้อเสนอกลไกในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับระบบ HCM เพื่อสร้างแรงจูงใจ | -          | กจด.                     |                       |      |      |      | ←→   |       |       |      |       |      |      |      |
| <b>กิจกรรมที่ 4</b><br>สรุปผลการประชาสัมพันธ์และเสนอคณะผู้บริหารเพื่อให้เห็นชอบกลไกในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับกระบวนการ HCM เพื่อสร้างแรงจูงใจ              | กลไกในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับกระบวนการ HCM เพื่อสร้างแรงจูงใจ                            | -          | กจด.                     |                       |      |      |      |      |       | ←→    |      |       |      |      |      |
| <b>กิจกรรมที่ 5</b>                                                                                                                                               |                                                                                                  |            |                          |                       |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |







| กิจกรรม                                                                 | ผลผลิต                                        | ความเสี่ยง | หน่วยงาน<br>ผู้รับผิดชอบ | ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------|--------------------------|-----------------------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|------|------|------|
|                                                                         |                                               |            |                          | ต.ค.                  | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. |
| ทดลองนำร่องกลไกตาม<br>ข้อเสนอ และติดตามและ<br>ประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น | รายงานสรุปผล<br>การทดลอง                      | -          | กจด.                     |                       |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
| กิจกรรมที่ 6<br>สื่อสารแก่พนักงาน และ<br>นำเสนอคณะผู้บริหาร             | ผลการสื่อสาร และ<br>เอกสารนำเสนอ<br>ผู้บริหาร | -          | กจด.                     |                       |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |

#### รายละเอียดงบประมาณระยะยาว

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



#### 4. แผนที่ 4 แผนสร้างผู้นำต้นแบบการจัดการความรู้

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



| การวัดผลเป้าหมาย/<br>ตัวชี้วัด                                                                                         | ตัวชี้วัด                                        | หน่วยวัด | ข้อมูล<br>Baseline<br>ปี 2565 | เป้าหมายรายปี                                                                                          |                                                                                                        |                                                                                                        |                                                                                                        |                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                        |                                                  |          |                               | 2566                                                                                                   | 2567                                                                                                   | 2568                                                                                                   | 2569                                                                                                   | 2570                                                                                                   |
| ตัวชี้วัดผลระหว่าง<br>กระบวนการ<br>(ปริมาณ/คุณภาพ)<br>(Leading Indicator)                                              | จำนวนกิจกรรม<br>และการมีส่วนร่วม<br>ของผู้บริหาร | จำนวน    |                               | อย่างน้อย<br>2 กิจกรรม/ปี<br>มีการจัดการ<br>ความรู้ที่<br>ผู้บริหารมีส่วน<br>ร่วมตามแผนที่<br>กำหนดไว้ | อย่างน้อย<br>3 กิจกรรม/ปี<br>มีการจัดการ<br>ความรู้ที่<br>ผู้บริหารมีส่วน<br>ร่วมตามแผนที่<br>กำหนดไว้ | อย่างน้อย<br>4 กิจกรรม/ปี<br>มีการจัดการ<br>ความรู้ที่<br>ผู้บริหารมีส่วน<br>ร่วมตามแผนที่<br>กำหนดไว้ | อย่างน้อย<br>5 กิจกรรม/ปี<br>มีการจัดการ<br>ความรู้ที่<br>ผู้บริหารมีส่วน<br>ร่วมตามแผนที่<br>กำหนดไว้ | อย่างน้อย<br>6 กิจกรรม/ปี<br>มีการจัดการ<br>ความรู้ที่<br>ผู้บริหารมีส่วน<br>ร่วมตามแผนที่<br>กำหนดไว้ |
| ตัวชี้วัดประสิทธิผล<br>การดำเนินงาน หรือ<br>ผลประโยชน์ที่องค์กร<br>ได้รับจากแผนงาน /<br>โครงการ (Lagging<br>Indicator) | ระดับคะแนน                                       | ระดับ    |                               | คะแนน KM<br>ใน Enablers<br>เพิ่มสูงขึ้น 0.2<br>คะแนนจากปี<br>ที่ผ่านมา                                 | คะแนน KM<br>ใน Enablers<br>เพิ่มสูงขึ้น 0.2<br>คะแนนจากปี<br>ที่ผ่านมา                                 | คะแนน KM<br>ใน Enablers<br>เพิ่มสูงขึ้น 0.2<br>คะแนนจากปี<br>ที่ผ่านมา                                 | คะแนน KM<br>ใน Enablers<br>เพิ่มสูงขึ้น 0.2<br>คะแนนจากปี<br>ที่ผ่านมา                                 | คะแนน KM<br>ใน Enablers<br>เพิ่มสูงขึ้น 0.2<br>คะแนนจากปี<br>ที่ผ่านมา                                 |

#### ทรัพยากรที่ต้องการ

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

| ด้านเทคโนโลยี | ประเภท | ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี<br>ที่ต้องการเพิ่มเติม | ความสอดคล้องกับแผนดิจิทัลขององค์กร |
|---------------|--------|----------------------------------------------|------------------------------------|
|               | ระบบ   | -                                            | -                                  |

| ด้านทรัพยากรบุคคล | ประเภทบุคลากร | จำนวน | ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมี<br>ความเพียงพอในการทำให้บรรลุ<br>แผนงานหรือไม่ | ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม |
|-------------------|---------------|-------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
|                   | พนักงาน       | 2 ราย | - เพียงพอ                                                                  | -                        |

#### ความเสี่ยง

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



## รายละเอียดของกิจกรรม

| กิจกรรม                                                                                                                                                                    | ผลผลิต                                                                                   | ความเสี่ยง | หน่วยงานผู้รับผิดชอบ | ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------|-----------------------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|------|------|------|
|                                                                                                                                                                            |                                                                                          |            |                      | ต.ค.                  | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. |
| <b>กิจกรรมที่ 1</b><br>วางแผนการสื่อสารและ<br>พัฒนาความเข้าใจด้านการ<br>จัดการความรู้แก่ผู้บริหาร<br>กนอ.                                                                  | แผนการสื่อสาร<br>และการพัฒนา<br>ความรู้ความเข้าใจ<br>ด้าน KM                             | -          | กจด.                 | ←→                    |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
| <b>กิจกรรมที่ 2</b><br>กำหนดบทบาท กิจกรรม<br>ต่าง ๆ ใน KM initiative<br>โดยให้ผู้บริหารระดับผู้ช่วย<br>ผู้ว่าการขึ้นไปเป็นผู้นำของ<br>แต่ละ Initiative                     | ผลการกำหนดผู้นำ<br>ใน KM initiative<br>ที่สอดคล้องกับ<br>Roadmap ที่ได้รับ<br>การอนุมัติ | -          | กจด.                 |                       | ←→   |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
| <b>กิจกรรมที่ 3</b><br>ดำเนินกิจกรรมตาม KM<br>Initiatives และติดตามผล<br>การจัดการความรู้ และ<br>ตัวอย่างในการทำงานจริง<br>เพื่อนำมาการจัดการความรู้<br>หรือเล่าความสำเร็จ | กิจกรรมของผู้นำ<br>และผลการติดตาม<br>ความสำเร็จ                                          | -          | กจด.                 |                       |      |      | ←→   |      |       |       |      |       |      |      |      |
| <b>กิจกรรมที่ 4</b><br>ติดตามและประเมินผล<br>การรับรู้ของพนักงาน กนอ.<br>ตามหลักสถิติผ่าน<br>การทดสอบ/แบบประเมิน<br>ออนไลน์                                                | รายงานสรุปผลการ<br>รับรู้และเข้าใจด้าน<br>การจัดการความรู้<br>ของบุคลากรใน<br>กนอ.       | -          | กจด.                 |                       |      |      |      |      |       |       |      |       |      | ←→   |      |
| <b>กิจกรรมที่ 5</b><br>สรุปผลการรับรู้ และข้อพึง<br>ระวังในการดำเนินการใน<br>KM Initiative ของผู้บริหาร<br>แต่ละท่าน                                                       | ข้อเสนอแนะใน<br>กระบวนการแสดง<br>บทบาทนำของ<br>ผู้บริหารในปีถัดไป                        | -          | กจด.                 |                       |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      | ←→   |

## รายละเอียดงบประมาณระยะยาว

| กิจกรรม                                                                                                                | กิจกรรมย่อย | รายละเอียดงบประมาณ (ล้านบาท) |      |      |      |      |      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------|------|------|------|------|------|-----|
|                                                                                                                        |             | ปีงบประมาณ                   | 2566 | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 | รวม |
| ส่งเสริมให้ผู้บริหาร<br>แสดงบทบาทนำ<br>ในการกระตุ้นให้<br>บุคลากรมีทัศนคติ<br>และพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้<br>อย่างต่อเนื่อง | งบลงทุน     |                              |      |      |      |      |      |     |
|                                                                                                                        | งบทำการ     |                              | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1   |
|                                                                                                                        | รวม         |                              | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1   |



## 5. แผนที่ 5 แผนพัฒนา CoP ตามระบบงาน

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| หลักการและเหตุผล                | <p>การพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Daily Operation) ทั้งกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนให้มีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ผ่านการใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้ จำเป็นต้องมีเจ้าภาพรับผิดชอบ ที่สามารถจัดการจัดการความรู้เป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน</p> <p>กระบวนการหนึ่ง ที่หลายองค์กรชั้นนำใช้คือการสร้างกลไกสำคัญได้แก่ชุมชนผู้ปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) เพื่อให้เกิดเป็นเจ้าภาพของหน่วยงานที่คอยแสวงหาและกระตุ้นให้พนักงานในหน่วยงานให้กำหนดความรู้ที่สำคัญ ดำเนินการสร้างหรือแสวงหาความรู้เพื่อนำไปใช้ปรับปรุงงาน หรือสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรมวัดผลได้อย่างแท้จริง อันจะนำไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ในระยะยาว</p> |
| วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) | SO3 ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| ยุทธศาสตร์                      | พัฒนาระบบจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| เป้าประสงค์ (End Goal)          | สามารถปิด Gap ด้านการพัฒนาความรู้ของ CoP                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| กลยุทธ์                         | กลยุทธ์ที่ 2.2 พัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร และ CoP รวมถึงสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge Risk)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| ตัวชี้วัด (KPI)                 | ร้อยละความสำเร็จในการปิด Gap ด้านการพัฒนาความรู้ของทีมงานจัดการความรู้ (CoP/Facilitators)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| สายงานผู้รับผิดชอบ (หลัก)       | กองการจัดการความรู้และนวัตกรรม ฝ่ายพัฒนาองค์กร                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| สายงานสนับสนุน (สนับสนุน)       | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| วัตถุประสงค์โครงการ             | <ol style="list-style-type: none"> <li>เพื่อกำหนดและพัฒนา CoP ตามระบบงานหลักของ กนอ. และให้ CoP กระจายความรู้และแนวปฏิบัติ รวมถึงส่งเสริมและกระตุ้นให้หน่วยงานที่สังกัดมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างหรือแสวงหาความรู้ที่สำคัญและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน</li> <li>เพื่อให้เกิดเครื่องมือ กลไกและกระบวนการที่เป็นระบบในการปรับปรุงกระบวนการ/ลดความเสี่ยง /สร้างนวัตกรรมให้กับ กนอ.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| ผลผลิต (Output)                 | 1. มีการกำหนดคุณสมบัติ/ Training Need สำหรับการพัฒนาความรู้ของ CoP/Facilitators                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| ผลลัพธ์ (Outcome)               | 1. คะแนน KM ใน Enablers เพิ่มขึ้น 0.2 คะแนนจากปีที่ผ่านมา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

| การวัดผล<br>เป้าหมาย/<br>ตัวชี้วัด                                                   | ตัวชี้วัด                                                                                                       | หน่วยวัด | ข้อมูล<br>Baseline<br>ปี 2565 | เป้าหมายรายปี                                                                                 |                                                                                             |                                                                                             |                                                                                             |                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                      |                                                                                                                 |          |                               | 2566                                                                                          | 2567                                                                                        | 2568                                                                                        | 2569                                                                                        | 2570                                                                                        |
| ตัวชี้วัดผล<br>ระหว่าง<br>กระบวนการ<br>(ปริมาณ/<br>คุณภาพ)<br>(Leading<br>Indicator) | ร้อยละ<br>ความสามารถ<br>ปิด Gap ด้าน<br>การพัฒนา<br>ความรู้ของ<br>ทีมงานจัดการ<br>ความรู้(CoP/<br>Facilitators) | ร้อยละ   |                               | มีการกำหนด<br>คุณสมบัติ/<br>Training Need<br>สำหรับการพัฒนา<br>ความรู้ของ<br>CoP/Facilitators | มีการพัฒนาความรู้<br>เพื่อปิด Gap ของ<br>CoP/Facilitators<br>ตาม Training<br>Need ในปี 2567 | มีการพัฒนาความรู้<br>เพื่อปิด Gap ของ<br>CoP/Facilitators<br>ตาม Training<br>Need ในปี 2568 | มีการพัฒนาความรู้<br>เพื่อปิด Gap ของ<br>CoP/Facilitators<br>ตาม Training<br>Need ในปี 2569 | มีการพัฒนาความรู้<br>เพื่อปิด Gap ของ<br>CoP/Facilitators<br>ตาม Training<br>Need ในปี 2570 |



| การวัดผล<br>เป้าหมาย/<br>ตัวชี้วัด                                                                                                | ตัวชี้วัด                                   | หน่วย<br>วัด | ข้อมูล<br>Baseline<br>ปี 2565 | เป้าหมายรายปี                                                                                         |                                                                                                       |                                                                                                       |                                                                                                       |                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                   |                                             |              |                               | 2566                                                                                                  | 2567                                                                                                  | 2568                                                                                                  | 2569                                                                                                  | 2570                                                                                                  |
| ตัวชี้วัด<br>ประสิทธิผลการ<br>ดำเนินงาน หรือ<br>ผลประโยชน์ที่<br>องค์กรได้รับจาก<br>แผนงาน /<br>โครงการ<br>(Lagging<br>Indicator) | จำนวนองค์<br>ความรู้ที่สร้าง<br>มูลค่าเพิ่ม | จำนวน        |                               | จำนวนองค์ความรู้ที่<br>สร้างมูลค่าเพิ่ม<br>3 องค์ความรู้ และ<br>1 องค์ความรู้นำไปสู่<br>นวัตกรรม กนอ. | จำนวนองค์ความรู้ที่<br>สร้างมูลค่าเพิ่ม<br>3 องค์ความรู้ และ<br>1 องค์ความรู้นำไปสู่<br>นวัตกรรม กนอ. | จำนวนองค์ความรู้ที่<br>สร้างมูลค่าเพิ่ม<br>3 องค์ความรู้ และ<br>1 องค์ความรู้นำไปสู่<br>นวัตกรรม กนอ. | จำนวนองค์ความรู้ที่<br>สร้างมูลค่าเพิ่ม<br>3 องค์ความรู้ และ<br>1 องค์ความรู้นำไปสู่<br>นวัตกรรม กนอ. | จำนวนองค์ความรู้ที่<br>สร้างมูลค่าเพิ่ม<br>3 องค์ความรู้ และ<br>1 องค์ความรู้นำไปสู่<br>นวัตกรรม กนอ. |

### ทรัพยากรที่ต้องการ

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

| ด้านเทคโนโลยี | ประเภท | ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี<br>ที่ต้องการเพิ่มเติม  | ความสอดคล้องกับแผนดิจิทัลขององค์กร                                 |
|---------------|--------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
|               | ระบบ   | ระบบ Digital KM ที่สนับสนุนการทำงานของ<br>CoP | SO3 ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วย<br>เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม |

| ด้านทรัพยากรบุคคล | ประเภทบุคลากร | จำนวน | ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมีความ<br>เพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่ | ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม |
|-------------------|---------------|-------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
|                   | พนักงาน       | 2 ราย | - ไม่เพียงพอ                                                           | - Thinking               |

### ความเสี่ยง

| ปัจจัยเสี่ยงของ<br>แผนงานโครงการ                                                                                                                                | มาตรการควบคุมภายใน<br>ที่มีอยู่ในปัจจุบัน | ความเพียงพอของ<br>มาตรการควบคุม<br>ภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ) | ระดับความเสี่ยง<br>(ผลกระทบ x โอกาส) | แผนจัดการ<br>ความเสี่ยงเพิ่มเติม |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|
| CoP ติดตามงาน และไม่ได้รับ<br>การพัฒนาที่สมบูรณ์ จึงอาจ<br>ไม่มีทักษะในการจัดการความรู้<br>รวมถึงอาจไม่มี Digital KM<br>สนับสนุนการทำงานอย่าง<br>ทันทั่วทั้งที่ | วางแผนงานล่วงหน้า<br>ตลอดทั้งปี           | เพียงพอ                                                       |                                      |                                  |



## รายละเอียดของกิจกรรม

| กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                      | ผลผลิต                                                                           | ความเสี่ยง | หน่วยงาน<br>ผู้รับผิดชอบ | ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------|-----------------------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|------|------|------|
|                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                  |            |                          | ต.ค.                  | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. |
| <b>กิจกรรมที่ 1</b><br>จัดประชุม CoP เพื่อสรุป<br>บทเรียนในปีที่ผ่านมา และ<br>แนวทางการดำเนินการ<br>และหลักสูตร/เครื่องมือที่<br>จำเป็น                                                                                      | แผนงาน เครื่องมือ<br>และหลักสูตรที่<br>จำเป็น                                    | -          | กจด.                     | ←→                    |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
| <b>กิจกรรมที่ 2</b><br>ดำเนินการพัฒนาและให้<br>ความรู้คณะทำงานเกี่ยวกับ<br>ทักษะ เครื่องมือ<br>กระบวนการในการส่งเสริม<br>การจัดการความรู้ เช่น AAR,<br>ฯลฯ รวมถึงการจัดเก็บใน<br>ระบบ Digital KM ซึ่งเป็น<br>ระบบใหม่ใน กนอ. | กิจกรรม<br>การพัฒนาทักษะ<br>การจัดการความรู้                                     | -          | กจด.                     |                       |      | ←→   |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
| <b>กิจกรรมที่ 3</b><br>ตัวแทน CoP ไปดำเนิน<br>กิจกรรมจัดการความรู้ตาม<br>Knowledge Mapping ที่<br>กำหนดไว้ โดยอาจมีการ<br>ประชุมเป็นระยะเพื่อติดตาม<br>ความก้าวหน้า                                                          | กิจกรรมการจัดการ<br>ความรู้ และสรุป<br>ความรู้ มาจัดเก็บ<br>ในระบบ Digital<br>KM | -          | กจด.                     |                       |      |      |      | ←→   |       |       |      |       |      |      |      |
| <b>กิจกรรมที่ 4</b><br>ติดตามและประเมิน<br>ผลลัพธ์จากการจัดการ<br>ความรู้ เช่น จำนวน<br>กระบวนการที่มี<br>การปรับปรุงประสิทธิภาพ                                                                                             | รายงานสรุปผล<br>การปรับปรุง<br>กระบวนการและ<br>การพัฒนาที่เกิด<br>จากการจัดการ   | -          | กจด.                     |                       |      |      |      |      | ←→    |       |      |       |      |      |      |



| กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ผลผลิต                                                    | ความเสี่ยง | หน่วยงาน<br>ผู้รับผิดชอบ | ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------|--------------------------|-----------------------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|------|------|------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                           |            |                          | ต.ค.                  | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. |
| และผลที่ได้รับ หรือ<br>รูปแบบการทำงานใหม่ ๆ<br>เพื่อลดความเสี่ยง หรือลด<br>ความผิดพลาดในการ<br>ทำงาน รวมถึง ผลลัพธ์จาก<br>การบูรณาการการจัดการ<br>ความรู้ที่เกิดขึ้น<br>ทั่วองค์กร เช่น การ<br>หมุนเวียนบุคลากรแล้ว<br>สามารถทำงานได้อย่าง<br>ต่อเนื่อง การทำงานที่มี<br>ข้อผิดพลาดน้อยลง เป็นต้น | ความรู้ รวมถึง<br>ผลลัพธ์จาก<br>การบูรณาการทั่ว<br>องค์กร |            |                          |                       |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
| กิจกรรมที่ 5<br>สรุปผลและรายงานผู้บริหาร                                                                                                                                                                                                                                                          | รายงานผลผู้บริหาร                                         | -          | กจด.                     |                       |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      | ↔    |

#### รายละเอียดงบประมาณระยะยาว

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





## 6. แผนที่ 6 แผนลดความเสี่ยงจาก Knowledge Risk ผ่านการจัดการความรู้

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



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

#### ทรัพยากรที่ต้องการ

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

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

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

#### ความเสี่ยง

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





## รายละเอียดของกิจกรรม

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

## รายละเอียดงบประมาณระยะยาว

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



## 7. แผนที่ 7 แผนส่งเสริมค่านิยมกับการจัดการความรู้

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



|                   |                                                                                                                                      |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ผลผลิต (Output)   | 1. ร้อยละของบุคลากรที่สำรวจตามหลักสถิติ รู้และเข้าใจเป้าหมายการจัดการความรู้ และนำไปใช้ปฏิบัติตามค่านิยมเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จากปี 2565 |
| ผลลัพธ์ (Outcome) | 2. การปรับปรุงพัฒนา KM Process ตามเกณฑ์ Enablers สำเร็จร้อยละ 100                                                                    |



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

#### ทรัพยากรที่ต้องการ

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

| ด้านเทคโนโลยี | ประเภท | ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี<br>ที่ต้องการเพิ่มเติม | ความสอดคล้องกับแผนดิจิทัลขององค์กร                                 |
|---------------|--------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
|               | ระบบ   | ระบบ Digital KM                              | SO3 ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วย<br>เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม |

| ด้านทรัพยากรบุคคล | ประเภทบุคลากร | จำนวน | ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมี<br>ความเพียงพอในการทำให้บรรลุ<br>แผนงานหรือไม่ | ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม               |
|-------------------|---------------|-------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
|                   | พนักงาน       | 2 ราย | - ไม่เพียงพอ                                                               | การส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กร |







## ความเสี่ยง

| ปัจจัยเสี่ยงของ<br>แผนงานโครงการ                                                                                                                                                                  | มาตรการควบคุมภายใน<br>ที่มีอยู่ในปัจจุบัน                                                    | ความเพียงพอของ<br>มาตรการควบคุม<br>ภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ) | ระดับความเสี่ยง<br>(ผลกระทบ x โอกาส) | แผนจัดการ<br>ความเสี่ยงเพิ่มเติม |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|
| การส่งเสริมค่านิยม จำเป็นต้อง<br>เน้นการมีส่วนร่วมของผู้นำ<br>สูงสุดขององค์กร และการ<br>สื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น<br>หากมีภาระงานจำนวนมาก<br>ผู้นำสูงสุดอาจไม่ให้ความสำคัญ<br>กับประเด็นนี้ | วางแผนอย่างเป็นระบบ และ<br>หมั่นรายงานให้ผู้บริหารสูงสุด<br>รับทราบถึงความจำเป็น<br>ดังกล่าว | เพียงพอ                                                       |                                      |                                  |

## รายละเอียดของกิจกรรม

| กิจกรรม                                                                                                                                                                                                             | ผลผลิต                                                                                         | ความเสี่ยง | หน่วยงาน<br>ผู้รับผิดชอบ | ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------|-----------------------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|------|------|------|
|                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                |            |                          | ต.ค.                  | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. |
| <b>กิจกรรมที่ 1</b><br>วางแผนรูปแบบ ช่องทางและ<br>แนวทางในการส่งเสริมวัฒนธรรม<br>ของ กนอ. ร่วมกับ ฝทบ. เช่น<br>กิจกรรมพัฒนาทัศนคติการ<br>แบ่งปันความรู้ ฯลฯ เป็นต้น                                                 | รูปแบบ ช่องทาง<br>และแนวทางในการ<br>ส่งเสริมค่านิยม/<br>วัฒนธรรมของ<br>กนอ. ที่เชื่อมกับ<br>KM | -          | กจด./ฝทบ.                | ←→                    |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
| <b>กิจกรรมที่ 2</b><br>จัดทำสื่อทั้งออฟไลน์และ<br>ออนไลน์ในการสร้างการรับรู้<br>และความตระหนักต่อพฤติกรรม<br>ในการแบ่งปันความรู้ และการ<br>จัดการความรู้ที่เป็นระบบ                                                 | สื่อออนไลน์และ<br>ออฟไลน์ด้าน KM                                                               | -          | กจด./ฝทบ.                |                       |      | ←→   |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
| <b>กิจกรรมที่ 3</b><br>ดำเนินกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการ<br>แบ่งปันความรู้และ<br>การจัดการองค์ความรู้ใน<br>หน่วยงานอย่างต่อเนื่อง เช่น<br>กิจกรรม KM Day, กิจกรรม<br>ประกวดองค์ความรู้ที่ได้รับความ<br>นิยม ฯลฯ เป็นต้น | กิจกรรมที่ส่งเสริม<br>KM                                                                       | -          | กจด.                     |                       |      |      |      | ←→   |       |       |      |       |      |      |      |
| <b>กิจกรรมที่ 4</b><br>ติดตามประเมินผล รวมถึงสรุปผล<br>และนำเสนอผู้บริหาร                                                                                                                                           | ผลการดำเนินการ<br>ตามกิจกรรม KM                                                                | -          | กจด.                     |                       |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      | ←→   |

## รายละเอียดงบประมาณระยะยาว



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

#### 8. แผนที่ 8 แผนงานในการส่งเสริมการนำองค์ความรู้ และประเมินผลลัพธ์ของการนำองค์ความรู้มาพัฒนาองค์กร

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| หลักการและเหตุผล                | <p>การสื่อสารและส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับใน กนอ. ตระหนักถึงความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง เป้าหมายและแนวทางการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมสามารถดำเนินการได้ตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม ผ่านคู่มือ Infographic หรือช่องทางออนไลน์ ฯลฯ จะทำให้บุคลากรตระหนักเข้าใจ และสามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติงานกับการจัดการความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ อันจะทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าด้วยองค์ความรู้ และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้</p> <p>นอกจากนี้ยังเพิ่มเติมกิจกรรมที่แสดงให้เห็นบทบาทนำของผู้บริหารในการเป็นตัวอย่างที่ดีในการให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในงานจริง รวมถึงการพัฒนา และการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Daily Operation) ทั้งกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนให้มีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ผ่านการใช้เครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ และใช้การจัดการความรู้เป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งสำคัญมากในการก้าวไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ซึ่งหนึ่งในกลไกสำคัญคือการมีชุมชนผู้ปฏิบัติที่เป็นเจ้าภาพในหน่วยงาน ที่คอยแสวงหาและกระตุ้นให้พนักงานในหน่วยงานกำหนดความรู้ที่สำคัญ เพื่อสร้างหรือแสวงหาความรู้ นั้น ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร อันจะทำให้เกิดการนำมาใช้ปรับปรุงงานอย่างเป็นรูปธรรมวัดผลได้อย่างแท้จริง</p> |
| 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             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เพื่อพัฒนาให้ CoP เป็นกลไกหลักในการส่งเสริมและกระตุ้นให้หน่วยงานที่สังกัดมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างหรือแสวงหาความรู้ที่สำคัญและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน</li> <li>2. เพื่อให้เกิดเครื่องมือและกระบวนการที่เป็นระบบในระบบดิจิทัลที่จะช่วยให้พนักงานหรือหน่วยงานนำไปใช้ปรับปรุงกระบวนการ /วิธีการทำงานหรือลดความเสี่ยง หรือลดความผิดพลาดในงานได้</li> <li>3. เพื่อให้เกิดแผน รูปแบบ ช่องทาง และกิจกรรมในการสื่อสาร ความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง เป้าหมายและแนวทางการจัดการความรู้ของ กนอ.</li> <li>4. เพื่อให้เกิดการประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้เป็นรูปธรรม</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |



|                   |                                                                                                                                                         |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ผลผลิต (Output)   | 1. อย่างน้อย 3 กระบวนการทำงานมีการปรับปรุงกระบวนการงาน /วิธีการทำงานหรือลดความเสี่ยง หรือลดความผิดพลาดจากผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้                        |
| ผลลัพธ์ (Outcome) | 1. คะแนน KM ใน Enablers เพิ่มขึ้น 0.2 คะแนนจากปีที่ผ่านมา<br>2. จำนวนองค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้ และ 1 องค์ความรู้นำไปสู่นวัตกรรม กนอ. |



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

#### ทรัพยากรที่ต้องการ

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

| ด้านเทคโนโลยี | ประเภท | ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี<br>ที่ต้องการเพิ่มเติม | ความสอดคล้องกับแผนดิจิทัลขององค์กร                                                         |
|---------------|--------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
|               | ระบบ   | ระบบสารสนเทศ KM ที่จัดเก็บองค์<br>ความรู้    | SO3 ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วย<br>เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (โครงการ<br>Digital HR) |



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

#### ความเสี่ยง

| ปัจจัยเสี่ยงของ<br>แผนงานโครงการ                                                                                                                       | มาตรการควบคุมภายใน<br>ที่มีอยู่ในปัจจุบัน            | ความเพียงพอของ<br>มาตรการควบคุม<br>ภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ) | ระดับความเสี่ยง<br>(ผลกระทบ x โอกาส) | แผนจัดการ<br>ความเสี่ยงเพิ่มเติม             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------|
| ขาดองค์ความรู้ในการกำหนด<br>และการดำเนินการตามแนว<br>ทางการเรียนรู้การจัดการ<br>ความรู้สู่นวัตกรรม โดยเฉพาะ<br>ด้านความปลอดภัยทาง<br>เทคโนโลยีสารสนเทศ | มีการสื่อสารและให้ความรู้ให้<br>พนักงานที่เกี่ยวข้อง | ไม่เพียงพอ                                                    | 3X4                                  | เพิ่มการวางแผน<br>กำหนด Intranet<br>ในองค์กร |

#### รายละเอียดของกิจกรรม

| กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ผลผลิต                                                                        | ความเสี่ยง | หน่วยงาน<br>ผู้รับผิดชอบ | ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------|-----------------------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|------|------|------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                               |            |                          | ต.ค.                  | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. |
| <b>กิจกรรมที่ 1</b><br>วางแผนการสื่อสารและ<br>พัฒนาความเข้าใจด้าน<br>การจัดการความรู้                                                                                                                                                                                                                              | แผนการสื่อสาร<br>และการพัฒนา<br>ความรู้ความเข้าใจ<br>ด้านการจัดการ<br>ความรู้ | -          | กจต.                     |                       |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
| <b>กิจกรรมที่ 2 ★</b><br>ทบทวนคู่มือในรูปแบบ<br>Digital Print แผ่นพับ<br>Infographic หรือ Clip<br>Video ที่สร้างความเข้าใจ<br>ต่อความสำคัญของการ<br>จัดการความรู้ เครื่องมือที่<br>ใช้ในการจัดการความรู้<br>กระบวนการจัดการ<br>ความรู้ กระบวนการ<br>นำไปใช้ประโยชน์ ฯลฯ<br>รวมถึงสำรวจความ<br>ตระหนักรู้ของพนักงาน | คู่มือ<br>การจัดการความรู้<br>(ปรับปรุงใหม่)                                  | -          | กจต.                     |                       |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |



| กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                      | ผลผลิต                                                                          | ความเสี่ยง | หน่วยงาน<br>ผู้รับผิดชอบ | ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------|-----------------------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|------|------|------|
|                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                 |            |                          | ต.ค.                  | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. |
| <b>กิจกรรมที่ 3</b><br>สื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ และดำเนินกิจกรรมผู้นำให้นโยบายด้านการจัดการความรู้และตัวอย่างในการทำงานจริง เช่น ผู้ว่าการพบพนักงาน หรือ CKO ประกาศนโยบาย หรือ Role Model ในการจัดการความรู้มาเล่าความสำเร็จ | กิจกรรมการสื่อสารโดยผู้นำของ กนอ. ในรูปแบบต่าง ๆ                                | -          | กจต.                     |                       |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
| <b>กิจกรรมที่ 4</b><br>ดำเนินการพัฒนาและให้ความรู้คณะทำงานเกี่ยวกับทักษะเครื่องมือ กระบวนการในการส่งเสริมการจัดการความรู้ เช่น AAR, ฯลฯ                                                                                      | กิจกรรมการพัฒนาทักษะการจัดการความรู้                                            |            | กจต.                     |                       |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
| <b>กิจกรรมที่ 5</b><br>ตัวแทน CoP ไปดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ในหน่วยงาน โดยเน้นการนำความรู้ไปประกอบในการปรับปรุงกระบวนการทำงานในหน่วยงาน                                                                                    | กิจกรรมการจัดการความรู้และสรุปความรู้มาจัดเก็บระบบดิจิทัล                       |            | กจต.                     |                       |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
| <b>กิจกรรมที่ 6</b><br>ดำเนินการ KM Audit ในหน่วยงาน เพื่อติดตามผลการปรับปรุงกระบวนการทำงานในหน่วยงาน เช่น ลดระยะเวลา หรือ มีคู่มือการทำงานที่ลดความผิดพลาดของงานลง                                                          | บทสรุปผลการติดตามการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เกิดจากการจัดการความรู้ของหน่วยงาน |            | กจต.                     |                       |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
| <b>กิจกรรมที่ 7</b>                                                                                                                                                                                                          |                                                                                 | -          | กจต.                     |                       |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |



| กิจกรรม                                                                                                                                                                     | ผลผลิต                                                                                                         | ความเสี่ยง | หน่วยงาน<br>ผู้รับผิดชอบ | ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------|-----------------------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|------|------|------|
|                                                                                                                                                                             |                                                                                                                |            |                          | ต.ค.                  | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. |
| สื่อสารความสำเร็จจาก<br>การจัดการความรู้ เช่น<br>ให้รางวัล ฯลฯ แล้ว<br>ติดตามและประเมินผล<br>การรับรู้ของพนักงาน<br>กนอ. ตามหลักสถิติผ่าน<br>การทดสอบ/แบบ<br>ประเมินออนไลน์ | กิจกรรมการสื่อสาร<br>และการรายงาน<br>สรุปผลการรับรู้<br>และเข้าใจด้านการ<br>จัดการความรู้ของ<br>บุคลากรใน กนอ. |            |                          |                       |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
| <b>กิจกรรมที่ 8</b><br>สรุปผลการรับรู้ และ<br>ข้อพึงระวังในการสื่อสาร<br>และพัฒนาทักษะ<br>พนักงานในปีถัดไป                                                                  | ข้อเสนอแนะใน<br>กระบวนการ<br>สื่อสารปีถัดไป                                                                    |            | กจต.                     |                       |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      | ↔    |

#### รายละเอียดงบประมาณระยะยาว

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



## 9. แผนที่ 9 แผนยกระดับกระบวนการ KM เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมของ กนอ.

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| หลักการและเหตุผล                | เนื่องจาก กนอ. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อรองรับการพัฒนาด้านนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กร และให้มั่นใจได้ว่า กนอ. จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ในการเป็นผู้นำนวัตกรรมสู่สากล ด้วยนวัตกรรมอย่างยั่งยืน                                    |
| 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. เพื่อทบทวนกลไกในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับระบบจัดการนวัตกรรม (IM)<br>2. เพื่อพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด |
| ผลผลิต (Output)                 | 1. จำนวนองค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้ และ 1 องค์ความรู้นำไปสู่นวัตกรรม กนอ.<br>2. คะแนน KM ใน Enablers เพิ่มขึ้น 0.2 คะแนนจากปีที่ผ่านมา                                                                                                               |
| ผลลัพธ์ (Outcome)               | 1. การปรับปรุงพัฒนา KM Process ตามเกณฑ์ Enablers สำเร็จร้อยละ 100<br>2. ระบุองค์ความรู้ที่สำคัญ และแนวทางใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ได้ทุกองค์ความรู้ที่สำคัญ                                                                         |

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





## ทรัพยากรที่ต้องการ

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

|               | ประเภท | ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี<br>ที่ต้องการเพิ่มเติม                                    | ความสอดคล้องกับแผนดิจิทัลขององค์กร                                                  |
|---------------|--------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| ด้านเทคโนโลยี | ระบบ   | ระบบสารสนเทศ KM ที่จัดเก็บองค์ความรู้ และนำไปประกอบการเรียนรู้ต่อยอดสู่นวัตกรรม | SO3 ยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (โครงการ Digital HR) |

| ด้านทรัพยากรบุคคล | ประเภทบุคลากร | จำนวน | ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมี<br>ความเพียงพอในการทำให้บรรลุ<br>แผนงานหรือไม่ | ทักษะที่ต้องการเพิ่มเติม                 |
|-------------------|---------------|-------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
|                   | พนักงาน       | 2 ราย | - ไม่เพียงพอ                                                               | - Design Thinking<br>- Creative Thinking |

## ความเสี่ยง

| ปัจจัยเสี่ยงของ<br>แผนงานโครงการ                                                                                                                                             | มาตรการควบคุมภายใน<br>ที่มีอยู่ในปัจจุบัน                                                                    | ความเพียงพอของ<br>มาตรการควบคุม<br>ภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ) | ระดับความเสี่ยง<br>(ผลกระทบ x โอกาส) | แผนจัดการ<br>ความเสี่ยงเพิ่มเติม                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ขาดองค์ความรู้<br>ในการกำหนดและ<br>การดำเนินการตาม<br>แนวทางการเรียนรู้<br>การจัดการความรู้สู่<br>นวัตกรรม รวมถึงยังไม่เชื่อมโยง<br>สู่การพัฒนาไปยัง Portfolio<br>Management | แผนการพัฒนากิจกรรมที่<br>มุ่งเน้นการเกิดความคิด<br>สร้างสรรค์นำไปสู่นวัตกรรมที่<br>สร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร | ไม่เพียงพอ                                                    | 3*4<br>(สูง)                         | เชื่อมโยงระบบ<br>Digital KM กับ<br>ระบบ Portfolio<br>Management<br>เพื่อให้เกิดการนำ<br>ความรู้สำคัญไปสู่<br>นวัตกรรม |

## รายละเอียดของกิจกรรม

| กิจกรรม                                                                                              | ผลผลิต                                                          | ความเสี่ยง | หน่วยงาน<br>ผู้รับผิดชอบ | ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม |      |      |      |      |       |       |      |       |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------|--------------------------|-----------------------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|------|
|                                                                                                      |                                                                 |            |                          | ต.ค.                  | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. |
| กิจกรรมที่ 1<br>ศึกษาและวิเคราะห์ระบบ<br>การจัดการความรู้<br>(Knowledge<br>Management) เพื่อส่งเสริม | ผลการศึกษาระบบ<br>การจัดการความรู้<br>(Knowledge<br>Management) | -          | กจด.                     | ← →                   |      |      |      |      |       |       |      |       |      |



| กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ผลผลิต                                                    | ความเสี่ยง | หน่วยงาน<br>ผู้รับผิดชอบ | ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------|--------------------------|-----------------------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|------|------|------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                           |            |                          | ต.ค.                  | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. |
| การพัฒนานวัตกรรมให้กับบุคลากร                                                                                                                                                                                                                                                                                         | เพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม                             |            |                          |                       |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
| <b>กิจกรรมที่ 2</b><br>สื่อสารและเขียนแบบฟอร์มให้ทุกหน่วยงานกำหนดความรู้โดยพิจารณาเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ แผนบริหารงาน กนอ.                                                                                                                                              | การกำหนดความรู้ที่จะจัดการในปี 2565                       | -          | กจต.                     |                       |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
| <b>กิจกรรมที่ 3</b><br>หน่วยงานดำเนินการแสวงหาความรู้ ด้วยการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ต่าง ๆ เช่น การสัมภาษณ์ผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ เพื่อเรียนรู้จากความสำเร็จ ผิดพลาด หรือวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เป็นต้น แล้วนำมารวบรวมและจัดความรู้ให้เป็นระบบ รวมถึงประมวลและกลั่นกรองความรู้ตามกระบวนการ KM Process | องค์ความรู้ใหม่ ๆ ในแต่ละหน่วยงานระดับฝ่าย                | -          | กจต.                     |                       |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
| <b>กิจกรรมที่ 4</b><br>ฝ่ายพัฒนาองค์กรนำองค์ความรู้ที่แต่ละหน่วยงานได้จัดทำขึ้น มากลั่นกรอง และจัดลงใน KM Website ที่ได้จัดทำตาม KM Directory แล้วเพื่อให้พนักงาน สามารถเข้าถึงและเรียนรู้องค์ความรู้ได้ง่ายและสะดวกยิ่งขึ้น                                                                                          | องค์ความรู้จัดลงใน KM Website ที่ได้จัดทำตาม KM Directory | -          | กจต.                     |                       |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
| <b>กิจกรรมที่ 5</b><br>จัดกิจกรรม/เวที แลกเปลี่ยนความรู้ โดยชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of                                                                                                                                                                                                                           | เวที/พื้นที่และกิจกรรมจัดการความรู้ให้พนักงาน             | -          | กจต.                     |                       |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |



| กิจกรรม                                                                                                                                                                                                                     | ผลผลิต                                                                      | ความเสี่ยง | หน่วยงาน<br>ผู้รับผิดชอบ | ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------|-----------------------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|------|------|------|
|                                                                                                                                                                                                                             |                                                                             |            |                          | ต.ค.                  | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. |
| Practice : CoP) ที่ได้รับการพัฒนาในปี 2564 รวมถึงจัดพื้นที่ให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ ที่หลากหลาย เช่น KM Day การประกวด KM ฯลฯ เป็นต้น                                                                                        | เกิดการเรียนรู้อย่างน้อย 2 ราย (จากบุคลากรตัวแทนในหน่วยงาน)                 |            |                          |                       |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
| <b>กิจกรรมที่ 6</b><br>กำหนดแนวทาง KM Audit เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ การตลาด และรูปแบบธุรกิจใหม่ เพื่อเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้องค์กร                               | ผลการ Audit ด้านการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการและนวัตกรรม | -          | กจด.                     |                       |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
| <b>กิจกรรมที่ 7</b><br>ประมวลผลการเรียนรู้ เช่น เกิดการนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา หรือปรับปรุงกระบวนการ หรือสร้างสิ่งใหม่ ๆ หรือไม่อย่างไร ฯลฯ เป็นต้น                                                           | ผลการประเมินการเรียนรู้ของพนักงาน กนอ.                                      | -          | กจด.                     |                       |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
| <b>กิจกรรมที่ 8</b> ★<br>ดำเนินการตามแนวทางการเรียนรู้และการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการ การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ การตลาด และรูปแบบธุรกิจใหม่ เพื่อเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้องค์กร | จำนวนความรู้ที่นำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการและนวัตกรรม                       | -          | กจด.                     |                       |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
| <b>กิจกรรมที่ 9</b><br>ติดตามและประเมินผลเพื่อนำมาปรับปรุง/ทบทวนทุกปีอย่างต่อเนื่อง                                                                                                                                         | ผลการติดตามประเมินผลการ                                                     | -          | กจด.                     |                       |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |



| กิจกรรม | ผลผลิต                             | ความเสี่ยง | หน่วยงาน<br>ผู้รับผิดชอบ | ระยะเวลาดำเนินกิจกรรม |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |
|---------|------------------------------------|------------|--------------------------|-----------------------|------|------|------|------|-------|-------|------|-------|------|------|------|
|         |                                    |            |                          | ต.ค.                  | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. |
|         | ปฏิบัติงานของ<br>ผู้ได้รับการพัฒนา |            |                          |                       |      |      |      |      |       |       |      |       |      |      |      |

#### รายละเอียดงบประมาณระยะยาว

| กิจกรรม                                                       | กิจกรรมย่อย | รายละเอียดงบประมาณ (ล้านบาท) |      |      |      |      |      |     |
|---------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------|------|------|------|------|------|-----|
|                                                               |             | ปีงบประมาณ                   | 2566 | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 | รวม |
| แผนยกระดับ<br>กระบวนกร KM เพื่อ<br>นำไปสู่นวัตกรรมของ<br>กนอ. |             | งบลงทุน                      |      |      |      |      |      |     |
|                                                               |             | งบทำการ                      | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 25  |
|                                                               |             | รวม                          | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 25  |