



แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ กนอ. ปีงบประมาณ 2563 - 2565
และแผนปฏิบัติการ (ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2565)

สารบัญ

บทที่ 1 บทนำ	3
1.1 หลักการและเหตุผล	3
1.2 วัตถุประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ด้าน	3
1.3 กลุ่มเป้าหมาย	4
1.4 ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	4
1.5 กระบวนการดำเนินการเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้.....	4
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 แนวคิดการจัดการความรู้.....	6
2.1 การกำหนดขอบเขต KM (KM FOCUS AREAS).....	6
2.2 โมเดลการจัดการความรู้.....	9
2.3 แนวคิดชุมชนนักปฏิบัติ (COMMUNITY OF PRACTICE : CoP).....	12
2.4 ทฤษฎีของ LEARNING ORGANIZATION ของ MICHAEL J. MARQUARDT	13
2.5 องค์ประกอบโมเดลการจัดการความรู้องค์กร (ORGANIZATIONAL KM MODELL: OKM).....	17
บทที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน ของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย20	
3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก	20
3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและความเชื่อมโยงกับแผนงานต่าง ๆ ใน กนอ.....	26
3.3 นโยบายการจัดการจัดการความรู้.....	34
3.4 ผลการประเมินการดำเนินการจัดการความรู้ที่ผ่านมา	34
3.5 ความต้องการความคาดหวังทั้งเชิงบวกและเชิงลบของ STAKEHOLDER ที่มีต่อสายงาน/ฝ่าย	49
3.6 การวิเคราะห์ KM SWOT	57
บทที่ 4 แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ กนอ. ปีงบประมาณ 2563 - 2565 และแผนปฏิบัติการ (ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2565)	65
4.1 วิสัยทัศน์แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ กนอ. ปีงบประมาณ 2563 – 2565.....	65
4.2 ข้อเสนอประเด็นยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ กนอ. ปีงบประมาณ 2563 – 2565 (ฉบับปรับปรุงปีงบประมาณ 2565).....	67
4.3 รายละเอียดกลยุทธ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ กนอ. ปีงบประมาณ 2563 – 2565 (ฉบับปรับปรุงปีงบประมาณ 2565)	79

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

การเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันและโลกของการทำงาน การรองรับสภาพการณ์การแข่งขันสูงทั้งในประเทศและต่างประเทศ การนำการจัดการความรู้มาใช้จะช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร โดยผู้บริหารกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการจัดการความรู้ สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522 มีบทบาทและหน้าที่หลัก ได้แก่ การจัดตั้งและบริหารจัดการนิคมอุตสาหกรรม เพื่อรองรับการลงทุนและดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรม รวมทั้งหน้าที่สนับสนุนอื่น ๆ ได้แก่ การอนุญาตและกำกับประกอบการประกอบกิจการ การให้สิทธิประโยชน์ การจัดหาอำนวยความสะดวกด้านบริการต่าง ๆ แก่นักลงทุนอุตสาหกรรม ทั้งนี้ เพื่อสนองนโยบายรัฐบาลในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมให้เติบโตควบคู่ไปกับการรักษาสิ่งแวดล้อม โดยมีผลิตภัณฑ์หลักขององค์กร ได้แก่ นิคมอุตสาหกรรม ซึ่งกระจายตัวอยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศ ประกอบด้วยนิคมอุตสาหกรรมที่ กนอ. ดำเนินการเอง นิคมอุตสาหกรรมร่วมดำเนินงานระหว่าง กนอ. กับภาคเอกชน และท่าเรืออุตสาหกรรมมาบตาพุด รวมถึงมีบริการหลัก คือ สร้าง บริหาร และกำกับดูแลนิคมอุตสาหกรรม และท่าเรืออุตสาหกรรมให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ กนอ. กำหนด และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมการเจริญเติบโตอุตสาหกรรมของประเทศ

เพื่อให้สามารถแข่งขันกับองค์กรภายนอก จึงมีความจำเป็นต้องนำความรู้ที่มีอยู่ หรือต้องจัดการความรู้ที่จำเป็นในอนาคตมาจัดการเพื่อสามารถพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เกิดความยั่งยืน สร้างศักยภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.2 วัตถุประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ด้าน

- เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการองค์ความรู้ของ กนอ. พ.ศ. 2563 – 2565 โดยเฉพาะในปี 2565
- เพื่อปองชี้ จัดเก็บ สร้างและแสวงหาองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการสนับสนุนภารกิจ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ของ กนอ. ให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ และแผนต่าง ๆ ของ กนอ.
- เพื่อคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของ กนอ. มีความตระหนัก และมีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ที่ได้อย่างถูกต้อง และสามารถนำมาใช้ให้สร้างคุณค่าให้แก่องค์กรได้
- กนอ. มีมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการความรู้ระดับประเทศและระดับสากล อันไปสู่การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ และเพิ่มมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.3 กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารและตัวแทนพนักงานในแต่ละหน่วยงานที่อาสาเข้ามาเป็นคณะทำงานจัดการความรู้

1.4 ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

เพื่อให้การดำเนินการจัดการองค์ความรู้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมในองค์กรมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) คือ

1.4.1 วัฒนธรรมและค่านิยมที่เหมาะสม โดย ผู้บริหารและพนักงานใน กนอ. ต้องมีเจตคติที่ดีในการสร้างความรู้ใหม่ แบ่งปันความรู้ และนำความรู้ที่มีอยู่มาเป็นฐานในการต่อยอดความรู้ของพนักงานรุ่นใหม่ ๆ ต่อไป รวมถึง กนอ. ควรมีการส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจ เชื่อใจ และให้เกียรติกัน เคารพในสิทธิและความคิดของผู้ร่วมงานในทุกระดับแม้เป็นบุคลากรระดับล่างก็ตาม การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้กับทุกเรื่องแม้แต่สิ่งที่เป็นข้อผิดพลาดในอดีต ที่สำคัญต้องสามารถถอดประสบการณ์มาเป็นความรู้ตัวอักษรที่ให้ผู้อื่นได้เรียนรู้ได้

1.4.2 ผู้นำ และการสร้างกลยุทธ์ โดยผู้บริหารระดับสูงต้องมีความเชื่อในคุณค่าของคนและความรู้ที่มีในองค์กร เข้าใจในลักษณะของปัญหาและพันธกิจขององค์กร ส่งเสริมและสนับสนุนความเป็นมืออาชีพในด้านต่าง ๆ ให้เกิดขึ้น ค้นหาและเชิดชูกระบวนการทำงานที่เป็นเลิศจากหน่วยงานภายใน เป็นต้นแบบแห่งการเป็นผู้ริเริ่มในการแบ่งปันและเรียนรู้ กำหนดทิศทางในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ภายใน วางกลยุทธ์ในการจัดทำระบบการจัดการองค์ความรู้ที่จะประสบผลสัมฤทธิ์ เช่น เลือกประเด็นการจัดการองค์ความรู้แล้วเห็นผล หรือเรื่องที่มีคนเข้าใจและมีองค์ความรู้อยู่แล้วในองค์กร ที่สำคัญที่สุดคือทำอย่างไรให้คนในองค์กรอยากนำเรื่องที่ตนรู้ออกมาแบ่งปันโดยไม่หวาดระแวงว่าจะเสียผลประโยชน์ ถูกแอบอ้างผลงาน ทั้งนี้ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในเรื่องนี้ต้องสร้างอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ เชื่อใจ (Trust) และการให้เกียรติซึ่งกันและกัน (Mutual respect) โดยกุญแจสำคัญที่จะไขประตูโลกที่เปิดกว้างนี้คือผู้บริหารสูงสุดขององค์กรนั่นเอง

1.4.3 เทคโนโลยี (Technology) ความพร้อมของอุปกรณ์ทันสมัยของเทคโนโลยีที่สามารถสนับสนุนการทำงานและการเรียนรู้ของพนักงานใน กนอ. ได้ การสร้างฐานข้อมูลและการจัดการระบบฐานข้อมูลตลอดจนวิธีการที่จะทำให้พนักงานใช้ฐานข้อมูลร่วมกัน และใช้เป็นสื่อกลางในการรวบรวมและส่งต่อขององค์ความรู้ นอกจากนั้นประเด็นที่สำคัญ คือ การสร้างระบบการป้องกันไม่ให้คนนอกเข้ามาก่อวุ่นและทำความเสียหายแก่ระบบฐานข้อมูลภายในได้

1.4.4 การวัดผลและการนำไปใช้ ผ่านการจัดทำระบบการติดตามและวัดผลของการจัดการความรู้และประโยชน์จากการนำไปใช้ เพื่อสร้างแรงขับเคลื่อนให้คนในองค์กรมีความใคร่รู้หรืออยากเรียนรู้หรืออยากมีส่วนร่วมในการสร้างฐานความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

1.4.5 ระบบและกระบวนการ ที่อำนวยความสะดวกในการจัดระบบการบริหารจัดการ การรวบรวมข้อมูล และการรายงานผลการดำเนินการต่าง ๆ ที่จะเอื้อให้แผนงานของการจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ

1.5 กระบวนการดำเนินการเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้

คณะที่ปรึกษาและฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้ร่วมการดำเนินการ เพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ดังต่อไปนี้

- ศึกษานโยบายการจัดการความรู้ที่ผ่านมา รวมถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และแผนงาน เพื่อมาจัดลำดับความสำคัญของเนื้อหาหรือกระบวนการที่จำเป็นต้องมีการจัดการความรู้ในช่วง 3 ปี
- ทบทวนกิจกรรมที่ได้ดำเนินการมาแล้วในปีที่ผ่านมาในปี พ.ศ. 2563
- ทบทวนแผนงานในโครงการด้านการจัดการความรู้องค์กร (Knowledge Management : KM) ของ กนอ. ดังนี้

ที่	กิจกรรม	กลุ่มเป้าหมาย (คน)	จำนวน (วัน)	ผลผลิต
1	การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ กนอ.	ผู้บริหาร / บุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคล/ฝ่ายยุทธศาสตร์ จำนวนประมาณ 30 คน	15 มิ.ย.	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอก เพื่อใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดยุทธศาสตร์
2	การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ด้านการจัดการความรู้ (KM SWOT)			ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ด้านการจัดการความรู้
3	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ (KM Strategic Objectives : KMSO)		7-8 ก.ค.	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้
4	ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้		15-16 ก.ค.	ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ (ปี 2563-2565)
5	แผนปฏิบัติการประจำปี (ทบทวนปี 2565)		22-23 ก.ค.	แผนปฏิบัติการประจำปี (ปี 2563-2565)

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้เหมาะสม
- มีกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร ส่งผลให้บุคลากรสามารถเข้าถึงองค์ความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 2

แนวคิดการจัดการความรู้

ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษา เล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้ง ความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจ หรือ สารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง

การคิด 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 เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ ประสบการณ์ แนวความคิด บางครั้งจึงเรียกว่า “ความรู้แบบนามธรรมในชีวิตจริง”

ความรู้ 2 ประเภทนี้จะเปลี่ยนสถานภาพ สลับปรับเปลี่ยนไปตลอดเวลา บางครั้ง Tacit ก็ออกมา เป็น Explicit และบางครั้ง Explicit ก็เปลี่ยนไปเป็น Tacit โดยรายละเอียดของขั้นตอนในการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ มีดังนี้

2.1 การกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas)

ก่อนที่การดำเนินการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) จะต้องมีการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas) และเป้าหมาย KM (Desired State) โดยขอบเขตการจัดการความรู้ (KM) เป็นประเด็นกว้าง ๆ ของความรู้ที่จำเป็นและสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งต้องการจะนำมากำหนดเป้าหมาย KM ซึ่งแต่ละองค์กรสามารถใช้แนวทาง ในการกำหนดขอบเขตและเป้าหมาย KM เพื่อจัดทำแผนการจัดการความรู้ขององค์กร ได้ 4 แนวทางคือ

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

การตัดสินใจเลือกขอบเขต KM อาจใช้แนวทางต่อไปนี้ มาช่วยในการตัดสินใจว่า ขอบเขต KM ไหนที่องค์กรจะคัดเลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ขององค์กร เช่น

- ความสอดคล้องกับทิศทางและประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ทำให้เกิดการปรับปรุงที่เห็นได้ชัดเจน หรือเป็นรูปธรรม

- มีโอกาสทำได้สำเร็จสูง (โดยพิจารณาจากความพร้อมด้านคน งบประมาณ เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร ระยะเวลาดำเนินงาน ฯลฯ)
- เป็นเรื่องที่ต้องทำ และคนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการให้ทำ
- เป็นเรื่องที่ผู้บริหารให้การสนับสนุน
- เป็นความรู้ที่ต้องนำมาจัดการอย่างเร่งด่วน
- แนวทางอื่น ๆ ที่องค์กรเห็นว่าเหมาะสม

ทั้งนี้ กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) นั้น เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

2.1.1 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”**

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

2.1.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต เป็นการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เอกสาร/หนังสือ ไฟล์ คอมพิวเตอร์ เสียง/ภาพเคลื่อนไหว มาแยกประเภท จัดที่เก็บให้เป็นหมวดหมู่ **“จะแบ่งประเภทหัวข้อหรือวางโครงสร้าง (Knowledge Structure) ของรูขุมรู้น้อยอย่างไร”**

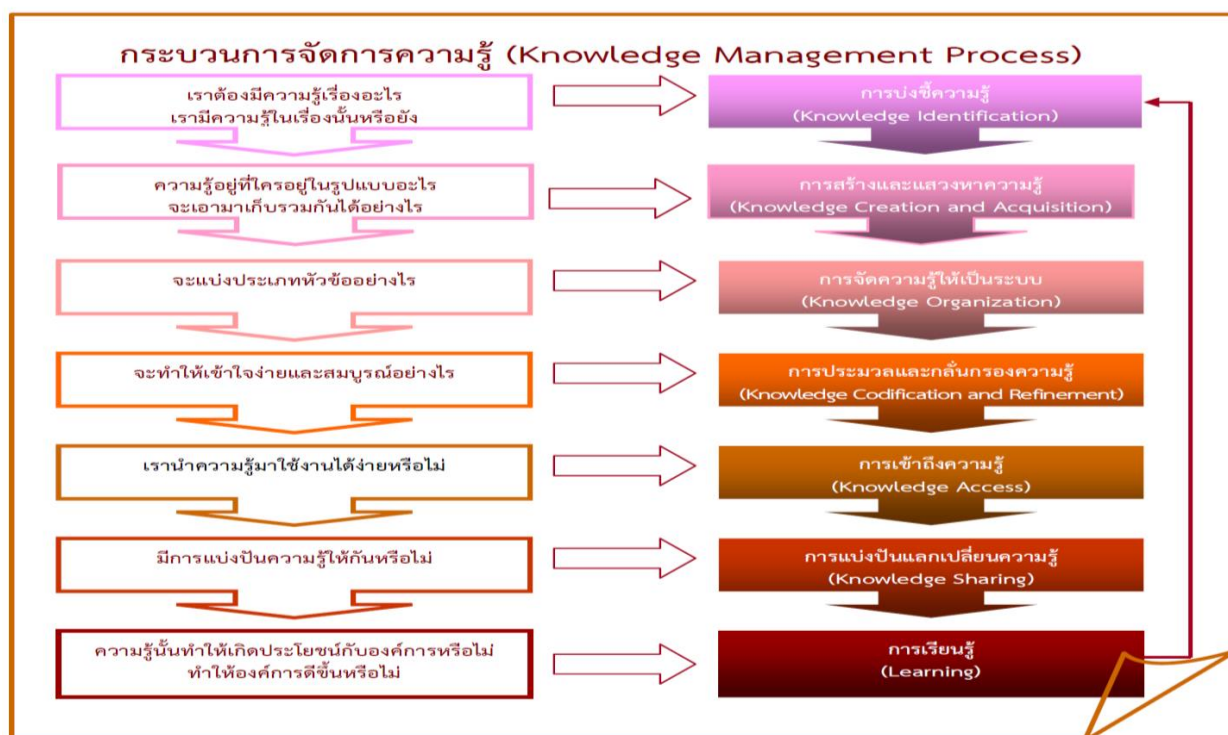
2.1.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ หลังจากแบ่งประเภท/หัวข้อ หรือโครงสร้างความรู้ที่เราต้องใช้งาน ให้สะดวกต่อผู้ใช้งานแล้ว เพื่อให้ความรู้ที่พร้อมใช้งานนี้มีความถูกต้อง ต้องมีการกำหนดกระบวนการกลั่นกรององค์ความรู้ ซึ่งอาจดำเนินการโดยจัดผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ มาตรวจสอบวิเคราะห์ว่าความรู้ที่มีอยู่มีความถูกต้อง ทันสมัยหรือไม่ ก่อนที่จะนำไปเผยแพร่ให้ใช้ความรู้นั้น เป็นการ **“จะทำให้เข้าใจง่าย และสมบูรณ์อย่างไร”**

2.1.5 การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น เป็นการพิจารณาช่องทางที่พนักงานทุกระดับจะสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ซึ่งควรมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาประยุกต์ใช้เพื่อให้กลุ่มเป้าหมาย หรือบุคลากรเข้าถึงความรู้ดังกล่าวได้ง่ายด้วยตนเอง “เรานำความรู้นั้น มาใช้งานได้ง่ายหรือไม่”

2.1.6 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”

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

โดยกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) แสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้



2.2 โมเดลการจัดการความรู้

คณะที่ปรึกษาเสนอให้ใช้ “โมเดลปลา” ซึ่งเป็นโมเดลอย่างง่ายที่เปรียบการจัดการความรู้เหมือนกับปลาหนึ่งตัวที่มี 3 ส่วน คือ

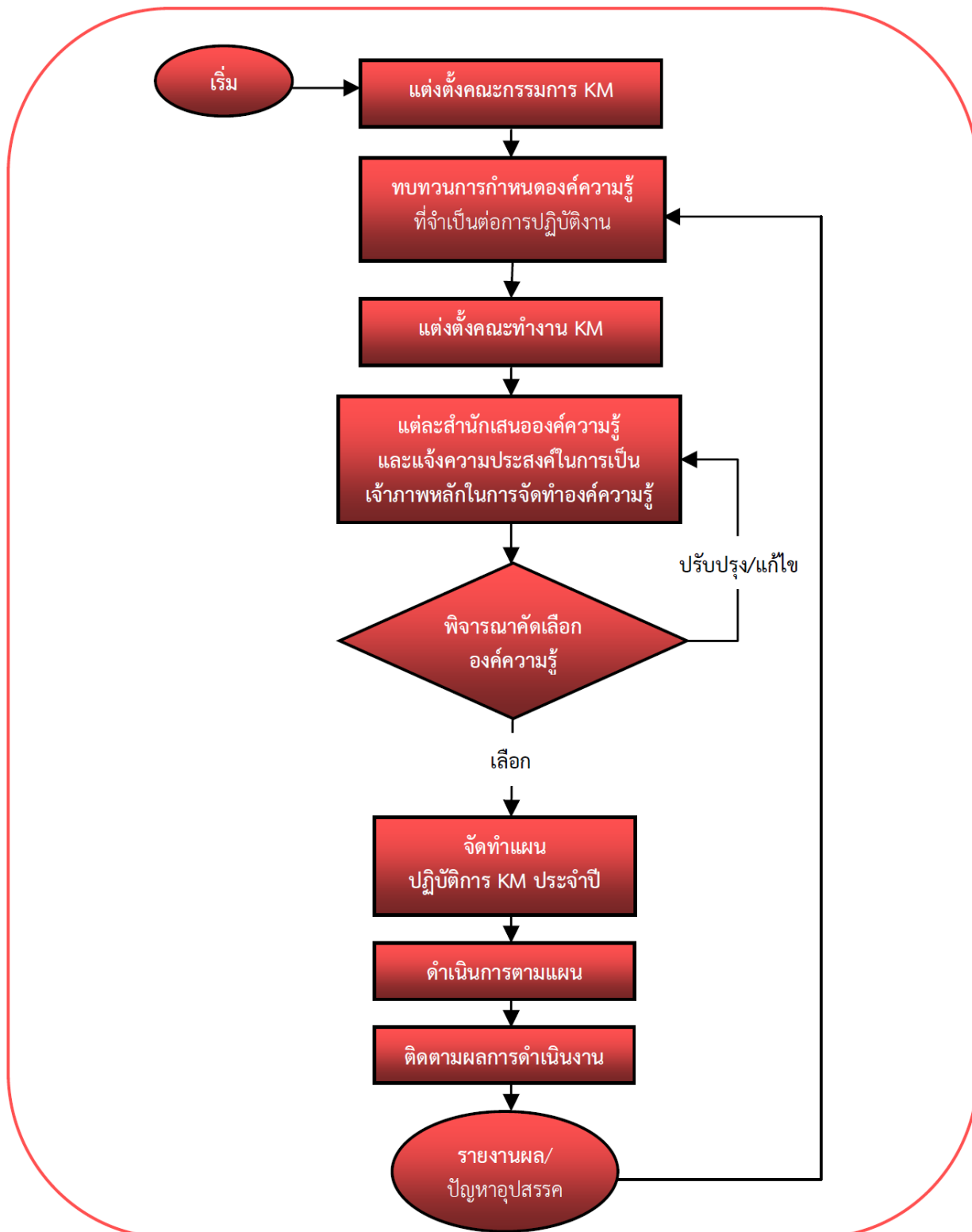
1. ส่วน “หัวปลา” (Knowledge Vision- KV) คือ วิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ เป็นการกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ว่าดำเนินการไปเพื่อวัตถุประสงค์อะไร เช่น เพื่อพัฒนาสมรรถนะของพนักงานสู่ความเป็นเลิศ เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการสินค้า OTOP ระดับ 5 ดาว เป็นต้นซึ่งการกำหนดวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ในแต่ละประเด็น ก็เปรียบเสมือนหัวปลาที่บอกทิศทางในการว่าจ้างจะเคลื่อนที่ไปทางใด 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 และทิศทางของการว่าจ้างสำหรับหัวปลาเพื่อให้ว่าจ้างไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร เรียกผู้บริหารนี้ว่า CKO (Chief Knowledge Officer) หรือ “คุณเอื้อ” ซึ่งนอกจากการกำกับทิศทางการว่าจ้างแล้ว ยังช่วยทำหน้าที่ในการเอื้อให้เกิดความสะดวกในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณ การยกย่องการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จที่สำคัญ การเป็นแบบอย่างที่ดี และมีส่วนร่วมกับการจัดการความรู้ที่ดำเนินการอยู่ โดยมีทีมการจัดการความรู้เรียกว่า “คุณอำนวย” ทำหน้าที่สอดประสานระหว่าง “คุณเอื้อ” กับ ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเรียกว่า “คุณกิจ” “คุณอำนวย” หรือทีมงานการจัดการความรู้จะเป็นกลุ่มที่ทำหน้าที่อำนวยความสะดวก ๆ อย่างสำหรับการจัดการความรู้ไม่ว่าจะเป็นการเชื่อมโยงระหว่าง “คุณกิจ” กับ “คุณเอื้อ” และ “คุณกิจ” กับ โครงการการจัดการความรู้โครงการต่าง ๆ ทั้งที่อยู่ภายในและภายนอกองค์กรเข้าหากัน สร้างกระบวนการหรือบรรยากาศเพื่อให้ “คุณกิจ” ได้เล่าประสบการณ์ความประทับใจในความสำเร็จของงานที่ได้ปฏิบัติและกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน พร้อมกันนั้นก็รวบรวมองค์ความรู้ ประสบการณ์และแนวทางปฏิบัติที่ดีเก็บไว้ในฐานความรู้ (หางปลา) จัดการ จัดระบบ ทั้งนี้ต้องกำหนดให้มี “คุณลิขิต” ทำหน้าที่จัดบันทึกข้อมูล รายละเอียดต่าง ๆ และประเด็นสำคัญ ๆ ที่ได้จากการเล่า

จากกระบวนการดังกล่าว จึงทำให้แผนงานดำเนินการดังต่อไปนี้



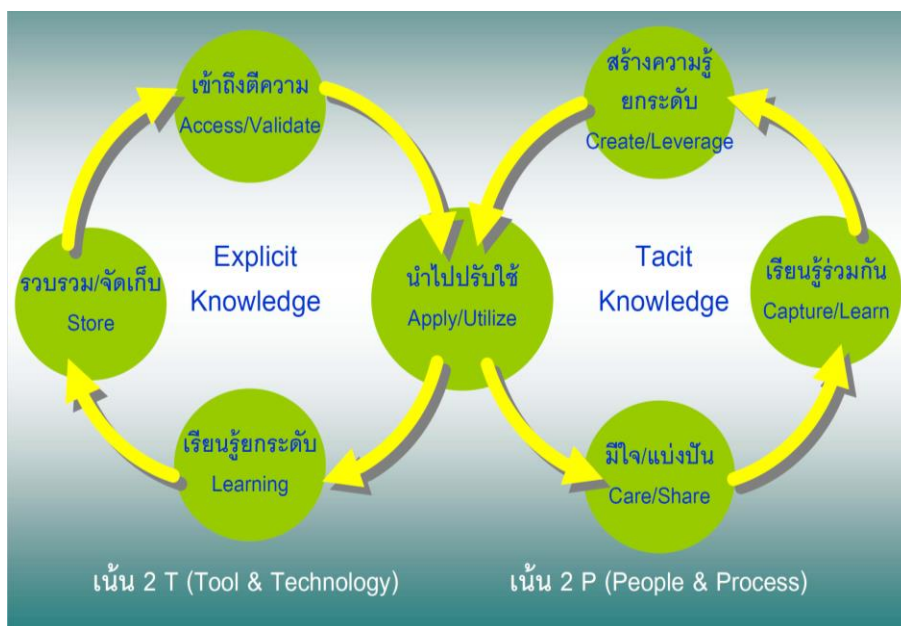
การพัฒนาองค์กรไปสู่นวัตกรรม (Innovation) สามารถสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กรได้จาก 3 ช่องทางที่สำคัญ ดังนี้

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 ด้วยการปลูกฝังให้คนในองค์กรคิดว่าสิ่งที่เป็นอย่างนี้จะทำให้ดีขึ้นได้อีกได้อย่างไรบ้าง 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 และประเมินผลที่ถูกต้องแม่นยำ 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 การดำเนินการจัดการความรู้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องประกอบด้วย 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 หรือพบปะกันแบบเสมือนผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต หรืออินเทอร์เน็ต ซึ่งจะเป็นการทำให้เกิดการทำงานที่มีการประสานร่วมมือกันปรึกษาหารือกัน มีลักษณะเป็นการทำงานแบบเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายที่มีการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน

หากองค์กรสามารถเชื่อมโยงชุมชนนักปฏิบัติหลาย ๆ ชุมชนเข้าด้วยกัน ก็จะเป็นเครือข่ายการทำงานที่มีการปฏิบัติงานร่วมกันจากหลายๆ งาน ทำให้บุคลากรไม่เพียงแต่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น แต่จะมีความรู้ ความสามารถที่หลากหลายมากขึ้น เมื่อได้มีการแบ่งปันความรู้ร่วมกันผ่านชุมชนนักปฏิบัติ

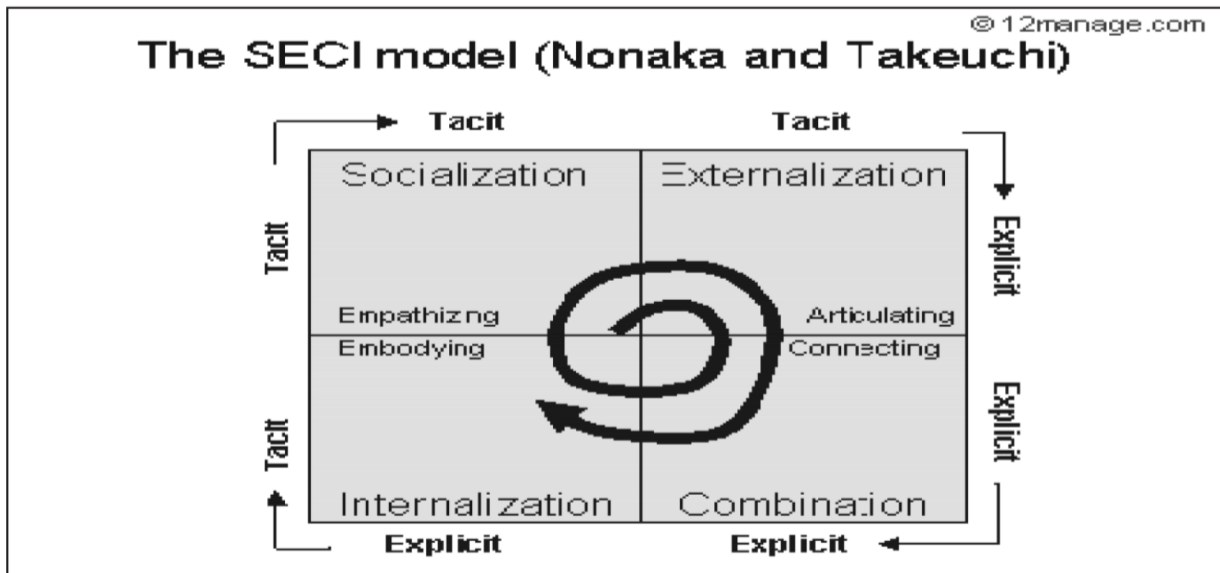
Community of Practice: CoP หรือเรียกเป็นภาษาไทยว่า ชุมชนนักปฏิบัติ คือ ชุมชนที่มีการรวมตัวกันหรือเชื่อมโยงกันอย่างไม่เป็นทางการ ประสบปัญหาลักษณะเดียวกัน โดยมีลักษณะดังนี้

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

แนวคิด CoP

- Cop เป็นกลไกของการไขว่คว้าหาความรู้เข้าหาตัว มากกว่าการรวบรวมความรู้ เพื่อส่งมอบให้ผู้อื่น
- Cop เป็นเรื่องของการเรียนรู้ เพื่อเป็นคนที่เก่งขึ้น 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 ซึ่งความรู้ความรู้อยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) นี้จะกลายเป็นความรู้ที่ชัดเจนผ่านกระบวนการถ่ายโอนความรู้ โดยความรู้ที่ ชัดแจ้งจะสามารถโอนไปยังความรู้ที่ชัดเจนในคนอื่น ๆ ผ่านกระบวนการของการรวมกันนั่นเอง

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

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

ทั้งนี้ หลาย ๆ องค์กรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะในยุคที่เทคโนโลยีและประสบการณ์ในงานเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก

2.4 ทฤษฎีของ Learning Organization ของ Michael J. Marquardt

ทฤษฎี Building the Learning Organization ของ Marquardt สามารถสรุปเป็น 5 ปัจจัยสำคัญดังนี้

2.4.1 องค์การ (Organization)

ระบบขององค์การต้องมีการวางรากฐานไว้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่ง ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ (Strategy รวมถึงการกำหนดโครงสร้างองค์การ (Structure) ที่เป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการทำหน้าที่ในทุกภาคส่วนอย่างเหมาะสม และที่สำคัญคือวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) ซึ่งเป็นความเชื่อหรือค่านิยมของคนในองค์การที่ต้องเอื้อต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น ค่านิยมการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การมอบอำนาจ กระจายอำนาจ เป็นต้น

2.4.2 คนในองค์กร (People)

องค์การหนึ่ง ๆ ต่างมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายทั้งภายในองค์การเองเช่น ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและมีทักษะทางด้านการบริหาร เช่น การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และที่สำคัญต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานระดับปฏิบัติต้องมีสยิไฟร์ และพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ลูกค้าที่ใช้บริการก็ต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านของความต้องการแก่องค์การเช่นเดียวกับพันธมิตรทางธุรกิจ ที่ต้องให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง และรวมทั้งชุมชนที่ต้องให้การสนับสนุนการพัฒนาองค์การที่ตั้งอยู่ในบริเวณชุมชน ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่าง ๆ ก็มีส่วนในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น

2.4.3 เทคโนโลยี (Technology)

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

2.4.4 ความรู้ (Knowledge)

ความรู้ที่มีในองค์การจำเป็นอย่างยิ่งต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ โดยกระบวนการให้การจัดการความรู้ (Knowledge management) มีกระบวนการเริ่มตั้งแต่การระบุน้ำความรู้ที่จำเป็นต่อองค์การ การเสาะแสวงหาหรือสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน

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

2.4.5 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)

โดยวิธีในการเรียนรู้ที่มีความสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ในบริบทขององค์การแห่งการเรียนรู้ มี 3 ประเภทคือการเรียนรู้เพื่อการปรับตัว (Adaptive learning) คือการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตเพื่อการปรับปรุงในอนาคต การเรียนรู้โดยการกระทำ (Action learning) คือการเรียนรู้ที่นำเอาสถานการณ์หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นฐานของการเรียนรู้ และสุดท้ายคือระบบการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ (Anticipatory learning) คือการเรียนรู้ที่มุ่งสนองต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ

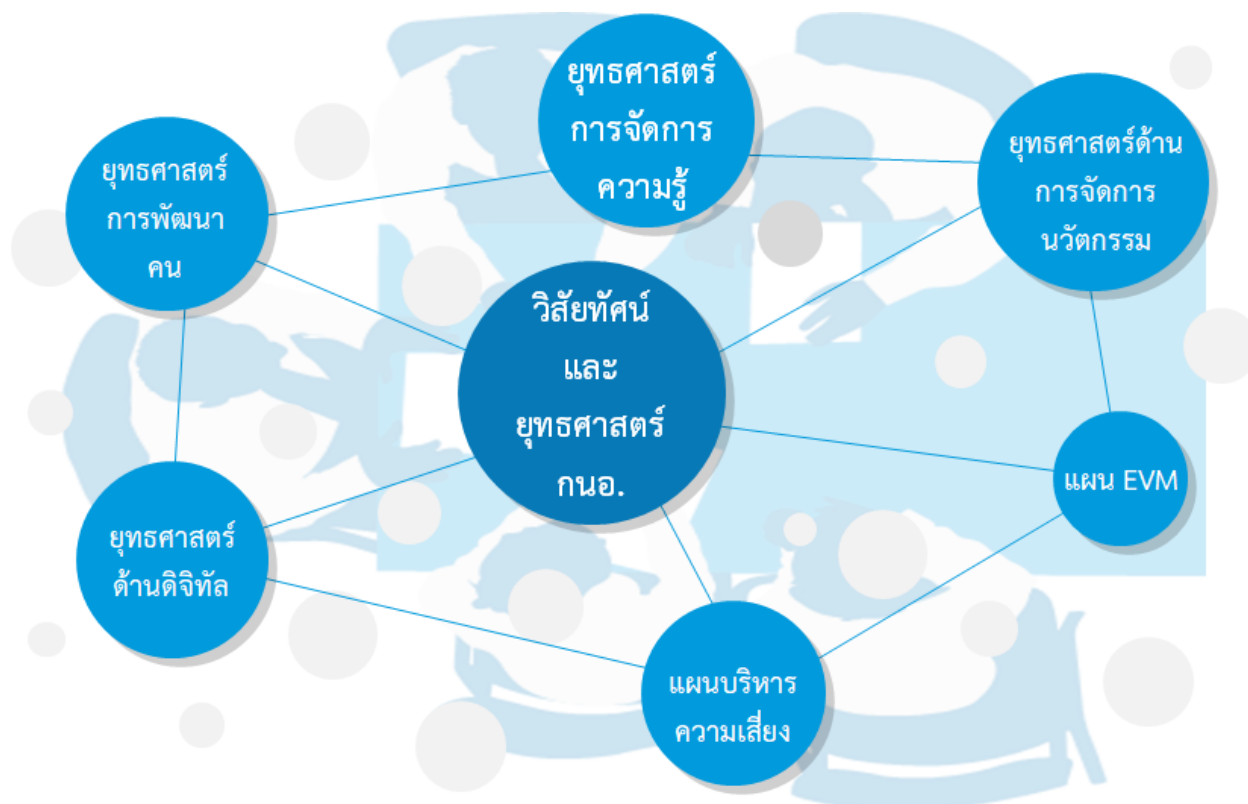
ทั้งนี้ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่องค์การสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางรากฐานด้านการสร้างคุณค่าให้แก่ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ขององค์กรคือความรู้ ซึ่งจะสนับสนุนทรัพยากรที่จับต้องได้ขององค์กร เช่น รายได้ ผลกำไร หรือจำนวนผู้รับบริการ ฯลฯ เป็นต้น ดังนั้นในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้นั้นจะเน้นประเมินใน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



โดยที่ปรึกษาเสนอให้มีตัวชี้วัดในแต่ละด้านดังนี้

- 1) **องค์การ (Organization)** จะประสบความสำเร็จได้จากการที่ผู้บริหารระดับสูงของ กนอ. ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ รวมถึงการส่งเสริมค่านิยม CUPIC โดยเฉพาะตัว P คือความเป็นมืออาชีพ (Professional) ด้วยการสั่งสมความรู้และเพิ่มประสบการณ์ นอกจากนั้นยังมีการกำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในแต่ละการเรียนรู้
- 2) **คน (People)** ผ่านการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การพัฒนา โดยเฉพาะทักษะและความรู้ที่จำเป็น เช่น ทักษะการสอนงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้าง Dialogue การเพิ่มความสามารถของแต่ละบุคคลในการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (Learning how to learn) การเรียนรู้เป็นทีม การคิดเชิงระบบ เป็นต้น
- 3) **องค์ความรู้ (Knowledge)** ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร โดยเน้นการสร้างองค์ความรู้จากทั้งตัวพนักงาน Supplier ผู้รับบริการ หรือเครือข่ายภาคีต่าง ๆ อันจะยกระดับให้เกิดความหลากหลายของความรู้ที่จะสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร

- 4) **เทคโนโลยี (Technology)** ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลขององค์กร โดยเน้นการพัฒนาโปรแกรมในการจัดเก็บความรู้ในปัจจุบันของ กนอ. 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 ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากการทำงานเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง และมองสิ่งที่ต้องปฏิบัติทุกขณะของการทำงานเป็นการเรียนรู้เพื่อความงอกงามของบุคคลและเพื่อปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต (Action learning) อันเป็นแนวคิดสำคัญสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

2.5 องค์ประกอบโมเดลการจัดการความรู้องค์กร (Organizational KM Model: OKM)

การพัฒนาระบบการจัดการความรู้องค์กร ให้เกิดขึ้นและคงอยู่อย่างยั่งยืน จำเป็นต้องใช้ความพยายามขององค์กรและผู้บริหาร ที่จะทุ่มเททรัพยากรต่าง ๆ สร้างความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม ค่านิยมบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร จนเกิดผลลัพธ์ความสำเร็จเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานในปัจจุบันและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในอนาคต โดยบริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น ได้พัฒนาโมเดลการจัดการความรู้องค์กร (TRIS Organizational Knowledge Model, TRIS OKM) ที่สามารถเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดีต่อการยกระดับองค์กรให้สอดคล้องตามแนวทางของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนาโมเดลดังกล่าวได้มุ่งให้องค์กรทุกประเภทสามารถนำไปปรับ ประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมของตนได้ ด้วยพื้นฐานจากโมเดลการจัดการความรู้องค์กรที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล ไม่ว่าจะเป็นโมเดลของ The knowledge management assessment tool (KMAT) โมเดลของ The Asian Productivity Organization (APO) หรือโมเดลของ The Thailand Productivity Institute (FTPI) เป็นต้น โมเดลการจัดการความรู้ของทริส ประกอบด้วยปัจจัยพื้นฐานด้านการนำองค์กร การวางแผนและ ทรัพยากรสนับสนุน การมีส่วนร่วมของบุคลากร การจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และการปฏิบัติงานที่ใช้ความรู้ เป็นฐานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำมาซึ่งผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ที่สร้างความเปลี่ยนแปลงต่อ บุคลากรและองค์กร สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายและการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน รายละเอียดของ องค์ประกอบทั้ง 6 นั้น ได้แก่

1. การนำองค์กร (Leadership) คือ การนำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร โดยผู้บริหารกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการจัดการความรู้ สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่ง 2 คำถามที่องค์กรจะต้องตอบ ได้แก่

- ผู้บริหารมีวิธีการอย่างไรในการนำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร
- บริหารมีส่วนร่วมด้วยตนเองอย่างไรในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร และวัฒนธรรมการเรียนรู้ต่อเนื่อง

2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน (Planning & Resources) คือ การนำกลยุทธ์ การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและบรรลุผลสำเร็จ โดยจัดสรรทรัพยากรและใช้ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินงาน รวมทั้งการติดตามและประเมินผล ซึ่ง 4 คำถามที่องค์กร จะต้องตอบ ได้แก่

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายด้านการจัดการความรู้ ที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบาย ด้านการจัดการความรู้ และมั่นใจได้ว่าจะมีการนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและบรรลุผลสำเร็จ

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรและระบบสนับสนุนอื่น ๆ ที่จำเป็นได้อย่างพอเพียงและทันเวลาเพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดการ ความรู้สำเร็จตามเป้าหมาย
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุน การดำเนินงานการจัดการความรู้ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการติดตาม และประเมินผลการจัดการความรู้ รวมทั้งมีการทบทวนแผนงานการจัดการความรู้ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงาน สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. บุคลากร (People) คือ การทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมทั้งกระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยสร้างแรงจูงใจ และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ซึ่ง 4 คำถามที่องค์กรจะต้องตอบ ได้แก่

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากร มีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างยั่งยืน
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการบริหารทีมงานการจัดการความรู้ เพื่อให้การดำเนินงานการจัดการความรู้บรรลุเป้าหมาย

4. กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) คือ กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ โดยใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ/ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่ง 3 คำถามที่องค์กรจะต้องตอบ ได้แก่

- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ/ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ และเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

5. กระบวนการปฏิบัติงาน (Operational Process) คือ การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนา และปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ รวมทั้งความตระหนักถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ ซึ่ง 2 คำถามที่องค์กรจะต้องตอบ ได้แก่

- องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ
- องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำความรู้มาใช้ เพื่อให้บุคลากรเกิดความตระหนักถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงาน ในกระบวนการที่สำคัญ และมีความระมัดระวังเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (KM Results) คือ ผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ ทั้งในเชิง คุณภาพ และเชิงปริมาณที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้ที่องค์กรดำเนินการ ซึ่งคำถามที่องค์กรจะต้องตอบ คือ ผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ (ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ) ที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้เป็นอย่างไร

ทั้งนี้ ระดับพัฒนาการของการจัดการความรู้องค์กรสูงสุด (High Maturity Knowledge Management) นั้น จะมีลักษณะดังนี้

1. องค์กรจะมีแนวทาง (Approach) การจัดการความรู้ที่อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผล การปรับแนวทางให้ดีขึ้นโดยใช้วงจรการประเมิน/ปรับปรุง มีการบูรณาการแนวทางกับกระบวนการอื่น ๆ ซึ่งนำไปสู่การเป็น Best Practices
2. องค์กรจะมีการนำแนวทางไปปฏิบัติ (Deployment) อย่างสมบูรณ์และทั่วถึงทั้งองค์กร
3. องค์กรจะมีผลลัพธ์ (Result) ที่ดีหรือดีเลิศในเรื่องที่สำคัญทั้งหมด มีผลลัพธ์โดดเด่นเมื่อเทียบกับข้อมูลเทียบเคียง ในโลกที่ข้อมูลสารสนเทศและความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมในด้านต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การยกระดับความสามารถขององค์กรให้มากขึ้นต่อไป

โดยแนวทางทั้งหมดนี้ จะนำไปใช้ประกอบในการทบทวนและจัดทำแผนการจัดการความรู้ของ กนอ. ในปี พ.ศ. 2564 ต่อไป

บทที่ 3

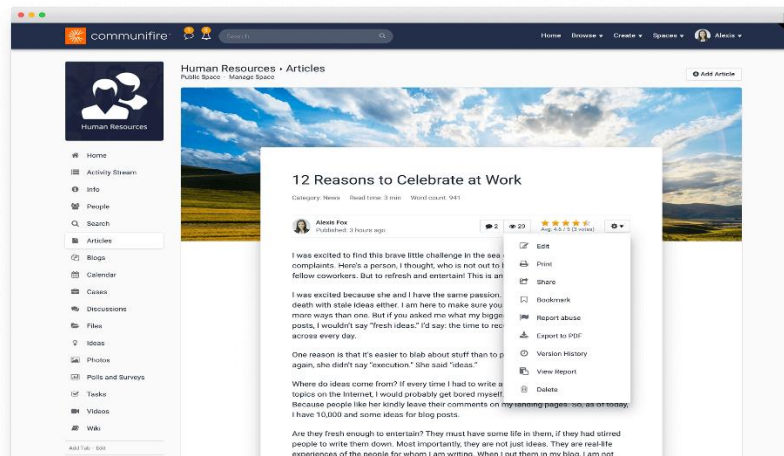
การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน ของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก

ในยุคดิจิทัลมีความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีหลายอย่าง ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้มีผลต่อแนวทาง KM (Knowledge Management หรือการจัดการความรู้) ขององค์กร ทำให้การแบ่งปันความรู้ การสกัดความรู้ และการเก็บรักษาความรู้เป็นไปอย่างง่ายขึ้นกว่า KM แบบเก่า ส่งผลให้องค์กรดำเนินกิจการได้ตรงตามเป้าหมายและประสบความสำเร็จมากขึ้น เทคโนโลยีในยุคดิจิทัลที่นำมาใช้กับ KM ได้แก่

1. **Cloud computing** เป็นการให้บริการของผู้ให้บริการเกี่ยวกับระบบเครือข่าย ซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์ การจัดเก็บข้อมูล ซึ่งรวมกันอยู่ในศูนย์ข้อมูลหรือก้อนเมฆในอากาศ
 2. **Big data** ความเจริญก้าวหน้าในยุคดิจิทัล ทำให้เกิดข้อมูลขนาดใหญ่ อย่างรวดเร็ว มากมายและมหาศาลขึ้น ที่เรียกว่า Big data ทำให้องค์กรจำเป็นต้องใช้เครื่องมือ KM มาช่วยบริหาร Big data เพื่อให้องค์กรพัฒนากระบวนการทำงาน แก้ไขปัญหาขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้เปรียบในการแข่งขัน ตัวอย่าง Big data ภายในองค์กร เช่น ข้อมูลพนักงาน ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลผลการดำเนินงาน ความรู้ต่าง ๆ ที่อยู่ในคลังความรู้
 3. **Internet of Things (IoT)** เป็นการเชื่อมต่ออุปกรณ์และสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกันด้วยอินเทอร์เน็ต ทำให้สามารถควบคุมอุปกรณ์และสิ่งต่าง ๆ ได้ทุกที่ ทุกเวลา
 4. **Mobile technology** เทคโนโลยีโทรศัพท์เคลื่อนที่กลายเป็นสิ่งจำเป็นในชีวิตประจำวัน ซึ่งช่วยให้ KM เกิดขึ้นได้ในทุกที่ ทุกเวลา แบบ real-time ทำให้ประหยัดเงินและเวลา
 5. **Artificial Intelligence (AI หรือปัญญาประดิษฐ์)** เป็นระบบที่พัฒนาให้คอมพิวเตอร์ทำงานได้เหมือนปัญญาของมนุษย์ เช่น ระบบผู้เชี่ยวชาญ ระบบฐานข้อมูล หุ่นยนต์ หรือระบบ Chatbot ฯลฯ
- นอกจากนี้รูปแบบของการจัดการความรู้มีการจัดการที่กว้างขึ้นเช่น
1. การพัฒนาฐานข้อมูลความรู้ที่เกี่ยวกับลูกค้า ปัญหาที่พบบ่อย และแนวทางแก้ปัญหา
 2. การกำหนดผู้เชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่งที่เป็นคนภายในองค์กร ทำตารางรายชื่อและวิธีติดต่อ
 3. การดึงเอาความรู้ออกมาจากผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้และกระจายความรู้ให้แก่ผู้อื่น
 4. การจัดทำโครงสร้างความรู้เพื่อให้ข้อมูลเป็นระบบ เข้าถึงง่าย และนำไปใช้ได้ง่าย
 5. การจัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็น โดยอาจเป็นการประชุมตามปกติ หรือผ่านการสื่อสารทางไกลรูปแบบต่าง ๆ เช่น zoom และบันทึกไว้เป็นบทเรียน เป็นต้น
 6. การจัดกระบวนการกลุ่มให้คนจากต่างพื้นที่ได้ทำงานแก้ปัญหาาร่วมกัน และผลัดกันทำหน้าที่ผู้จัดการความรู้
 7. การค้นหาและส่งเสริมผู้มีความสามารถพิเศษในความรู้และทักษะที่เป็นหัวใจของความสำเร็จขององค์กร เช่น การเรียนรู้จากผู้บริหารที่จะเกษียณอายุ ฯลฯ เป็นต้น

8. การออกแบบการฝึกอบรมและกิจกรรมเพื่อการพัฒนาคนในรูปแบบต่าง ๆ แล้วประเมินและพัฒนาความรู้ของแต่ละคนในองค์กร (Internalization) ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เหมาะสม
9. การส่งเสริมให้รางวัล หรือยกย่อง ปฏิบัติการที่นำไปสู่การแบ่งปันข้อมูลและดำเนินการเพื่อป้องกันไม่ให้มีการปิดบังข้อมูล
10. การสร้างเครื่องอำนวยความสะดวกในการค้นหาและประยุกต์ใช้ความรู้ เช่น การใช้ประโยชน์จาก Search Engine ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การใช้ประโยชน์จาก Tag # ฯลฯ



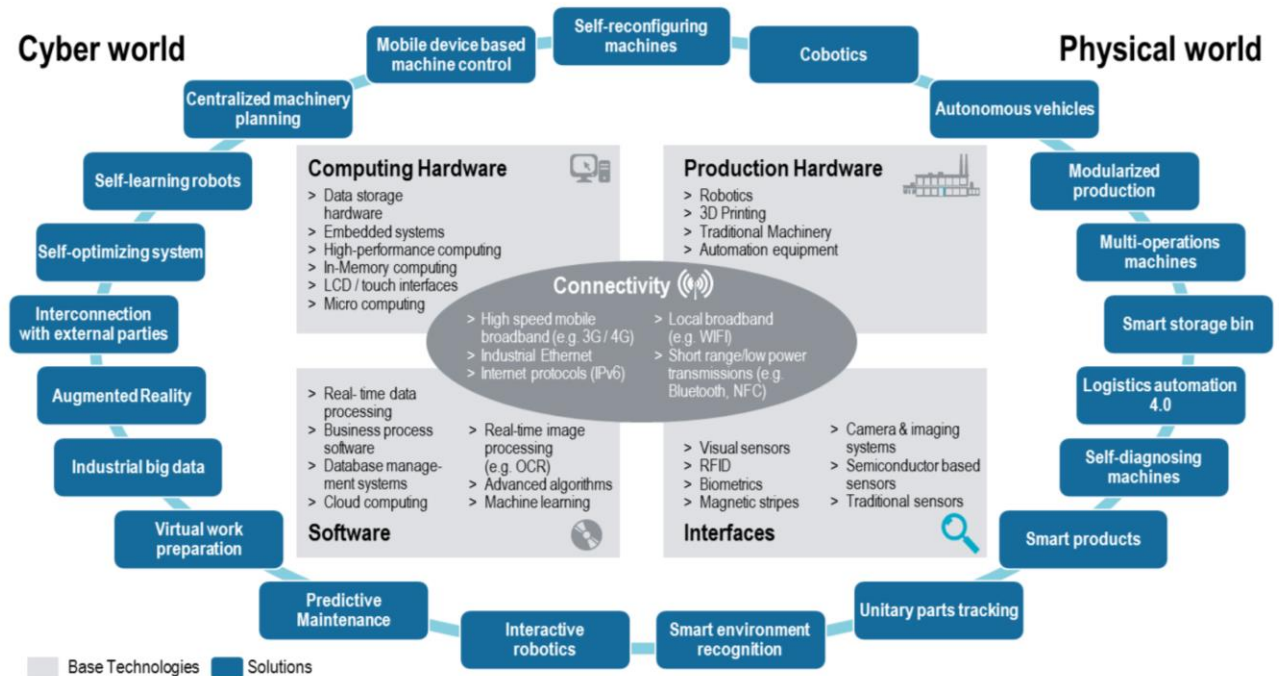
11. การวัด “ต้นทุนทางปัญญา” เพื่อหาทางจัดการความรู้ให้ดีขึ้น
 12. การทำความเข้าใจแนวโน้มของลูกค้า โดยศึกษาข้อมูลจากจุดให้บริการเกี่ยวกับความต้องการความพึงพอใจ และรสนิยมของลูกค้า
- ปัจจุบันมีความเชี่ยวชาญใหม่ ๆ ในการบริหารงานนิคมอุตสาหกรรม และการบริหารท่าเรือ มีดังนี้

 1. Knowledge about ICT > Basic Information Technology knowledge > Ability to use and interact with computers and smart machines like robots, tablets etc. > Understanding machine to machine communication, IT security & data protection	 2. Ability to work with data > Ability to process and analyze data and information obtained from machines > Understanding visual data output & making decisions > Basic statistical knowledge
 3. Technical know-how > Inter-disciplinary & generic knowledge about technology > Specialized knowledge about manufacturing activities and processes in place > Technical know-how of machines to carry out maintenance related activities	 4. Personal Skills > Adaptability & ability to change > Decision making > Working in team > Communication skills > Mindset change for lifelong learning

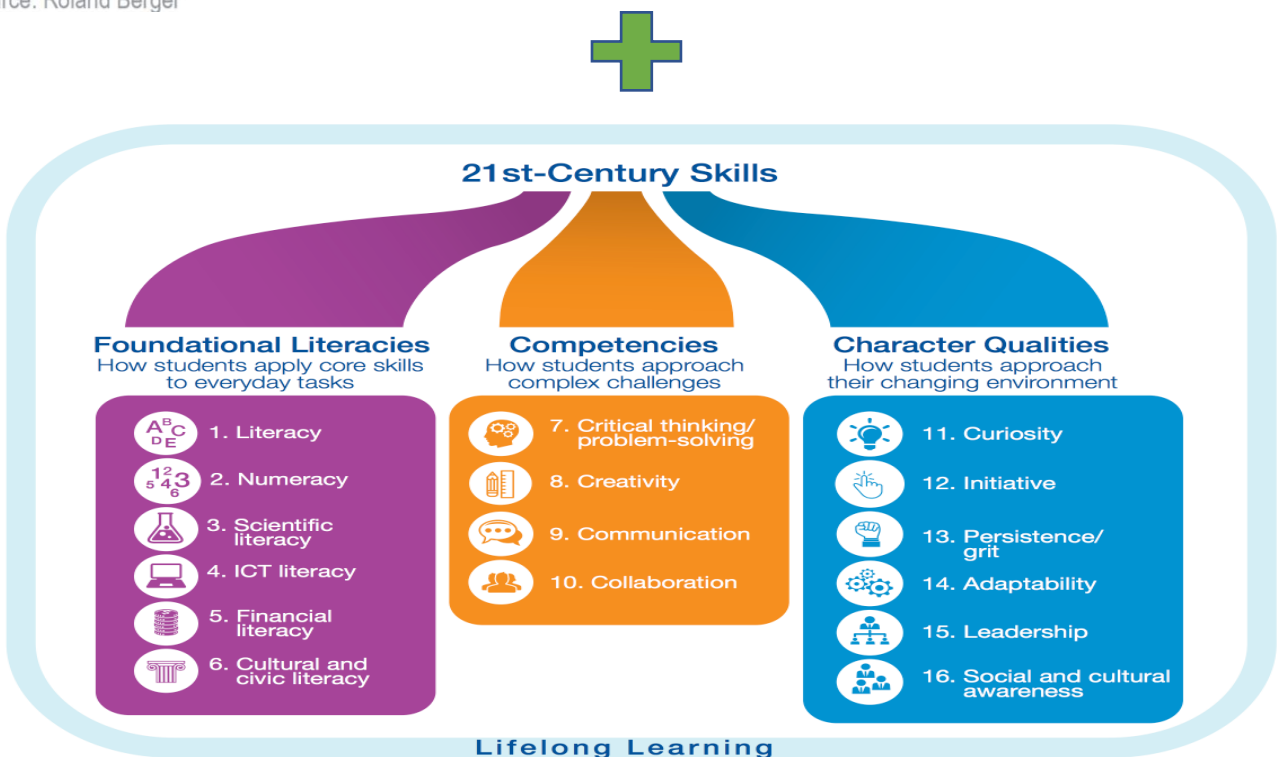
More Focus Less Focus

Source: Roland Berger

จากรูปจะเห็นว่าความรู้ด้าน ICT และความเชี่ยวชาญเชิงเทคนิคที่เกิดจากการผสมผสานหลากหลายวิชาชีพด้านเทคโนโลยี ยังคงเป็นสิ่งสำคัญในโลกยุค New Normal แต่อาจพิจารณาเพิ่มทักษะการบริหารจัดการข้อมูล และทักษะด้านการบริหารคน เช่น การตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม การสื่อสาร ฯลฯ เป็นต้น ดังนี้



Source: Roland Berger

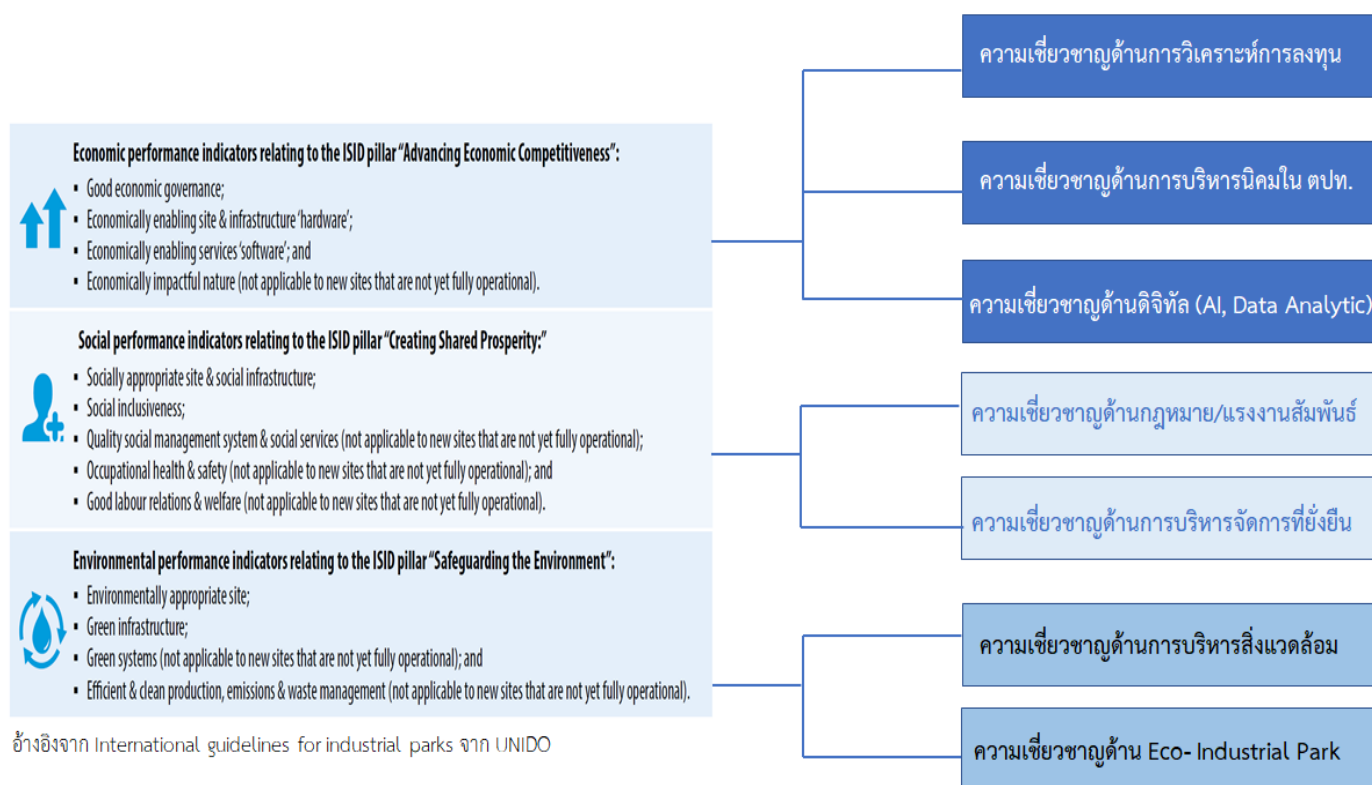


Note: ICT stands for information and communications technology.

นอกจากนั้น ในการพัฒนาในโลกอนาคต อาจมีความจำเป็นต้องพิจารณา 21st Century Skill ที่ประกอบด้วยทักษะทั้ง 16 ด้าน ได้แก่ การใช้ภาษา (Literacy) การคำนวณ (Numeracy) การใช้เทคโนโลยี (ICT Literacy) การใช้วิทยาศาสตร์กับสิ่งรอบตัว (Scientific Literacy) การเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและวัฒนธรรม (Cultural & Civic Literacy) การจัดการด้านการเงิน (Financial Literacy) การวิเคราะห์ปัญหาให้ถูกจุด (Critical Thinking) การสร้างวิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creativity) การสื่อสาร (Communication) ความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) และการทำงานเชิงรุก (Initiative) เป็นต้น

ทั้งนี้ อ้างอิงจาก International guidelines for industrial parks จาก UNIDO จะพบว่าทักษะและความเชี่ยวชาญในธุรกิจการบริหารงานนิคมจะเป็นดังต่อไปนี้

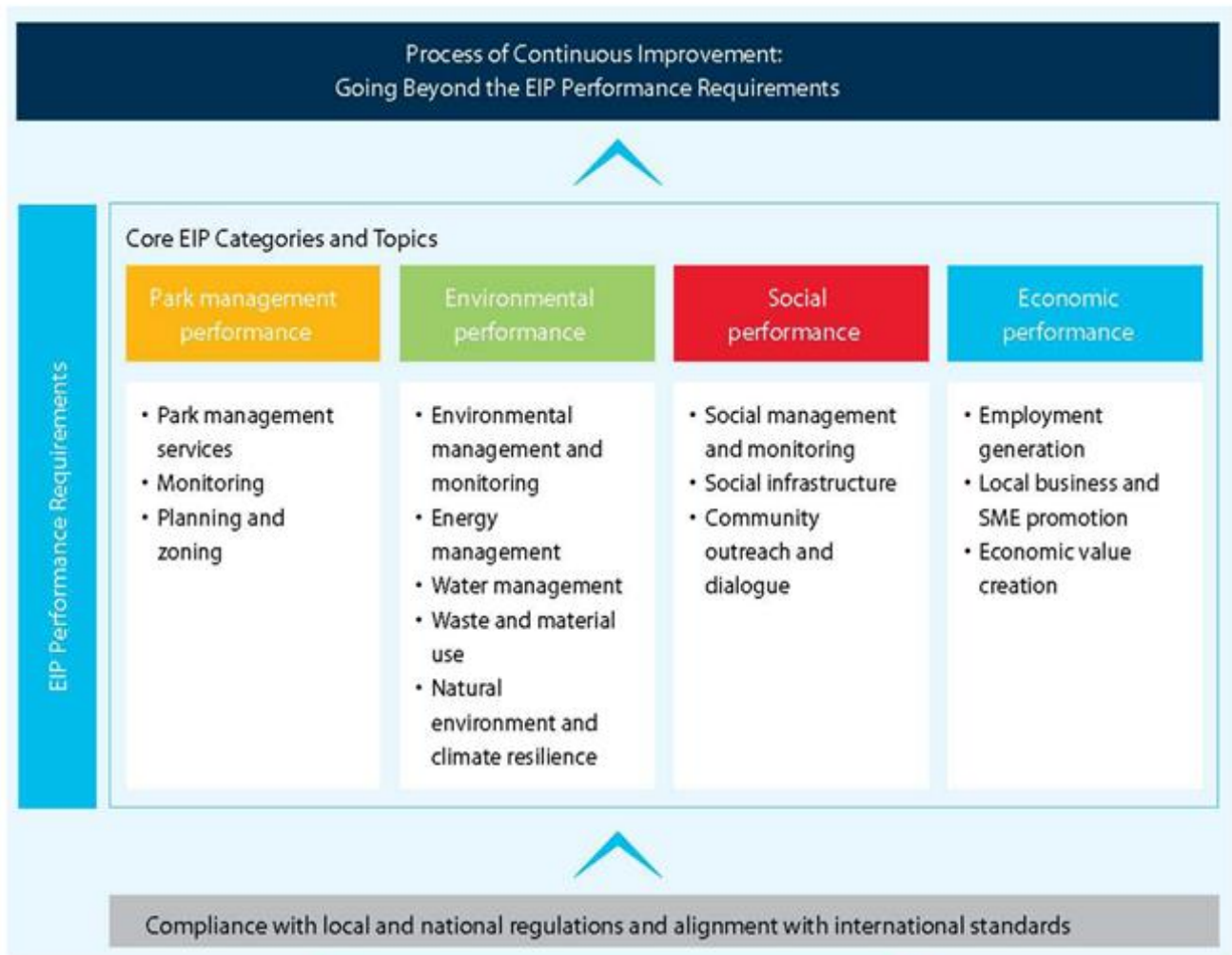
แนวทางการบริหารนิคมอุตสาหกรรมที่เหมาะสมซึ่งดูทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม



หมายเหตุ: บทวิเคราะห์โดยที่ปรึกษา

จากรูปจะเห็นว่าความเชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์การลงทุน ความเชี่ยวชาญในการบริหารนิคมอุตสาหกรรมในหลากหลายพื้นที่ในต่างประเทศ (เนื่องจากต้องรู้บริบท กฎหมาย ฯลฯ) ความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัล ความเชี่ยวชาญด้านกฎหมายและแรงงานสัมพันธ์ ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการที่ยั่งยืน (Sustainable Growth, CSR, CSV การสร้างคุณค่าร่วมกับชุมชน ฯลฯ) ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารสิ่งแวดล้อม (พลังงาน น้ำ อากาศ) และความเชี่ยวชาญด้าน EIP (Eco-Industrial Park) จะมีความสำคัญมากขึ้น ทั้งนี้ในการบริหารนิคมอุตสาหกรรมแบบ Eco-Industrial Park นั้นสามารถแสดงในมิติทั้ง 4 มิติดังนี้

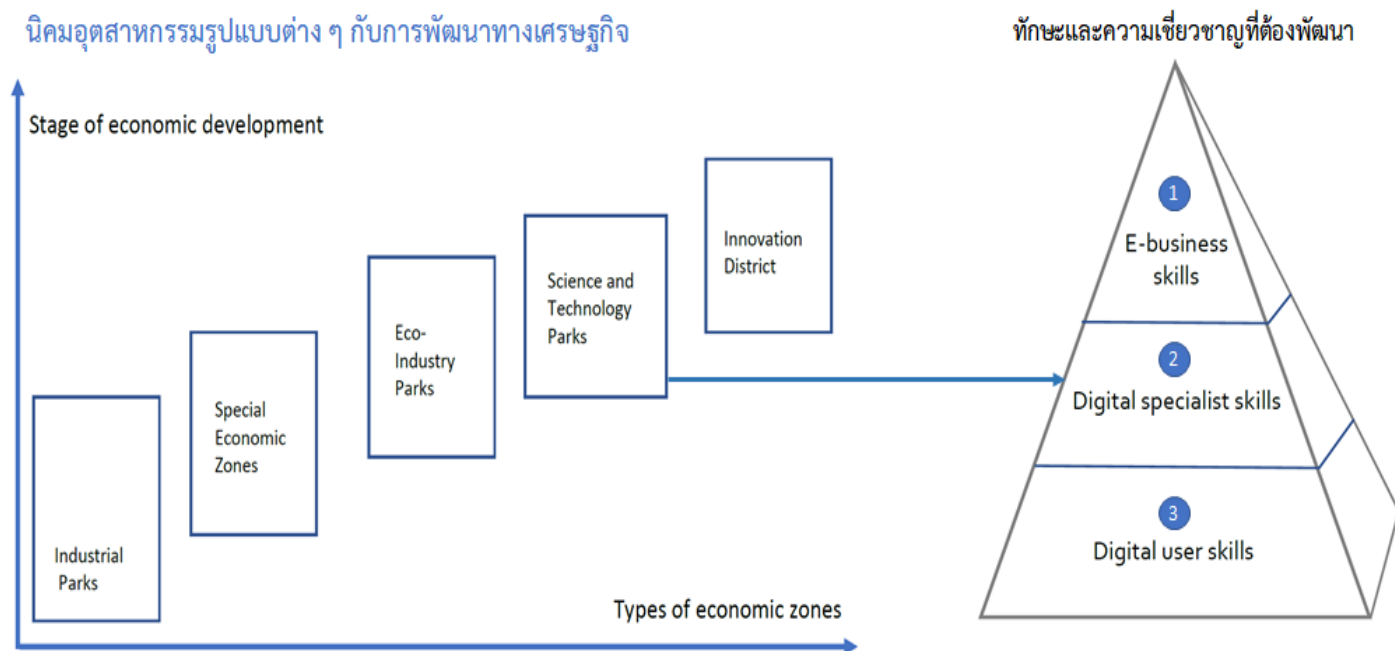
หลักคิดของ Eco-Industrial Park ครอบคลุมในหลายมิติ



ความเชี่ยวชาญด้าน Eco-Industrial Park (EIP)

จากรูปจะเห็นได้ว่าความเชี่ยวชาญด้าน Eco-Industrial (EIP) จะมีบทบาทสำคัญและครอบคลุมทั้งในด้าน (1) การบริหารพื้นที่นิคม (Park Management) (2) การกำกับดูแลและเฝ้าระวังด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Performance) (3) การให้ความสำคัญกับชุมชนและสังคม (Social Performance) และ (4) การสร้างความยั่งยืนเชิงเศรษฐกิจ(Economic Performance) เช่น การทำงานร่วมกับผู้ประกอบการขนาดเล็กและขนาดกลางให้เติบโต การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจให้กับพื้นที่ ฯลฯ เป็นต้น

ดังนั้น หาก กนอ. สามารถสร้างความเชี่ยวชาญดังกล่าวได้ก็จะเกิดประโยชน์ต่อพนักงาน องค์กร และอาจรวมถึงประเทศชาติด้วย นอกจากนี้ ในอนาคตทาง กนอ. อาจจำเป็นต้องมีการพัฒนา Smart Park หรือ Science and Technology Parks (STP) ซึ่งอาจจำเป็นต้องพิจารณาพัฒนาในด้านต่าง ๆ ดังนี้



Source: UNIDO, 2015, country office, Viet Nam.

จากรูปจะเห็นว่าทักษะและความเชี่ยวชาญที่ต้องพัฒนาเพื่อรองรับนิคมอุตสาหกรรมเชิงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นอีกก้าวหนึ่งของ Eco - Industry Park (EIP) คือทักษะดังต่อไปนี้

1) **ทักษะ E-Business** คือ ทักษะของการเป็นผู้ประกอบการดิจิทัล เช่น ความสามารถในการระบุได้ว่าเทคโนโลยีใดสามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ได้ หรือ รูปแบบธุรกิจใหม่ วิธีการใหม่ที่เชื่อมโยงกับดิจิทัล รวมถึงความสามารถในการสื่อสารและเจรจาธุรกิจ เพื่อให้สถาบันการเงินหรือนักลงทุนยอมรับและระดมทุน รวมถึงเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์

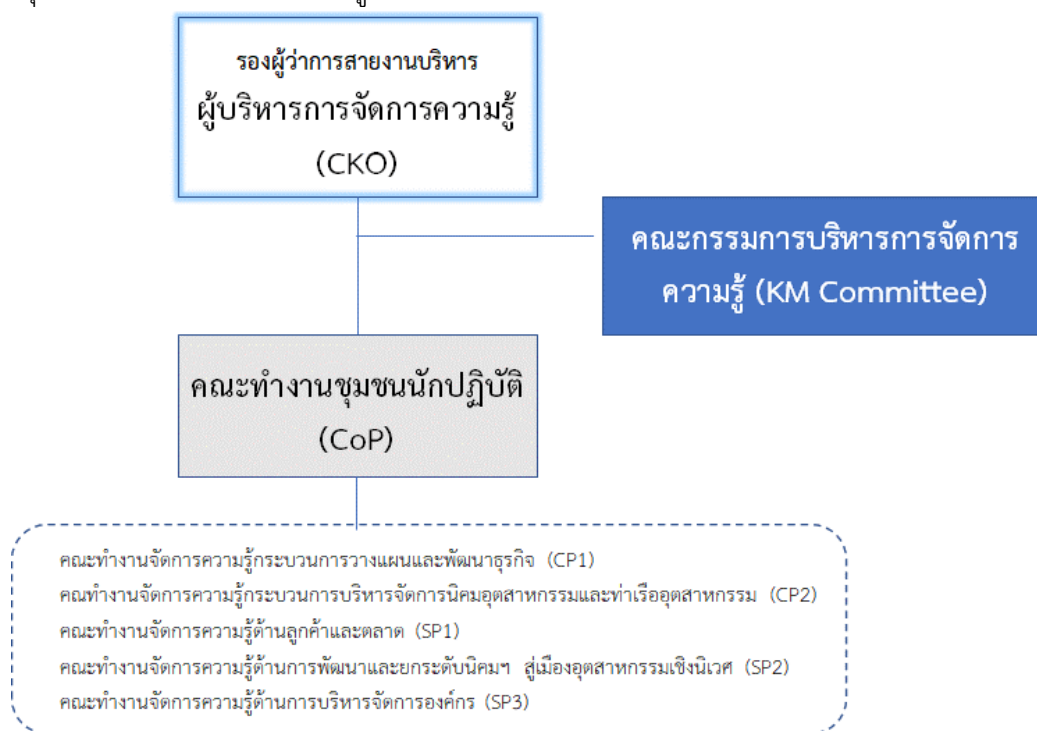
2) **ทักษะผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัล (Digital specialist skills)** คือ ทักษะที่จำเป็นสำหรับการวิจัย การพัฒนา การออกแบบ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การจัดการ การผลิต การให้คำปรึกษา การตลาด และการขาย รวมถึงการติดตั้ง การดูแล การบำรุงรักษา การสนับสนุนและการให้บริการซอฟต์แวร์และระบบ ICT

3) **ทักษะผู้ใช้ดิจิทัล (Digital user skills)** คือ ทักษะที่จำเป็นสำหรับการใช้เครื่องมือ ระบบและอุปกรณ์ ICT อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับงานหรือฟังก์ชันที่เกี่ยวกับดิจิทัล ทักษะของผู้ใช้ยังครอบคลุมถึงการใช้ อินเทอร์เน็ต แอปพลิเคชัน หรือซอฟต์แวร์ขั้นพื้นฐานและขั้นสูง รวมถึงเครื่องมือพิเศษที่สนับสนุนฟังก์ชันเฉพาะทางธุรกิจ และความเข้าใจข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลเชิงดิจิทัล (Digital information literacy)

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและความเชื่อมโยงกับแผนงานต่าง ๆ ใน กนอ.

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม จัดตั้งขึ้นตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 339 ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2515 และตราเป็นพระราชบัญญัติ กนอ. พ.ศ. 2522 ต่อมา มีการแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2534 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2539 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2550 และได้แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2562 มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาและจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมโดยจัดพื้นที่สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมให้เข้าไปอยู่ร่วมกันอย่างมีระบบและมีระเบียบ ซึ่งเป็นกลไกของรัฐบาลในการกระจายการพัฒนาอุตสาหกรรมออกสู่ภูมิภาคทั่วประเทศ โดยมี “นิคมอุตสาหกรรม” เป็นเครื่องมือดำเนินการผลิตภัณฑ์และบริการของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) มีการกำหนดโครงสร้างคณะกรรมการและ คณะทำงาน เพื่อสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้องค์กร ตามประกาศของ กนอ. ที่ 117/2555 ดังนี้



จากรูปจะเห็นว่าจะมีโครงสร้างการจัดการความรู้ดังนี้

1. ผู้บริหารการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer: CKO) ขอบเขตอำนาจหน้าที่

- 1) กำกับดูแลการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความรู้ของ กนอ. เพื่อให้การบริหารจัดการความรู้บรรลุเป้าหมายหรือสัมฤทธิ์ผลอย่างเป็นรูปธรรม
- 2) สนับสนุนและผลักดันการบริหารจัดการความรู้ของ กนอ. เพื่อให้การบริหารจัดการความรู้ บรรลุเป้าหมายหรือสัมฤทธิ์ผลอย่างเป็นรูปธรรม
- 3) สนับสนุนการพัฒนาให้เกิดการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ การแบ่งปันและแลกเปลี่ยน ความรู้ ตลอดจนให้ความสำคัญกับความรู้ของพนักงาน

4) แต่งตั้งคณะทำงานหรือทีมงานเพิ่มเติมเพื่อให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมด้านการบริหารจัดการความรู้ของ กนอ. และเป็นทีมงานเครือข่าย เพื่อดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความรู้ให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของ กนอ.

5) ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความรู้และการแก้ไข ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ และเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการหรือคณะทำงานในเรื่องต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้อง เช่น การจัดทำแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ของ กนอ. การกำหนดขอบเขตเป้าหมายของแผนงานให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ของ กนอ. และติดตามความก้าวหน้าของ การดำเนินงานดังกล่าว

6) รายงานความคืบหน้าเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความรู้ของ กนอ. ให้ผู้ว่าการทราบ

2. คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management Working Committee: KM) ขอบเขตอำนาจหน้าที่

1) พิจารณาทบทวนและกำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินงานของ กนอ. พร้อมทั้งรวบรวมและประมวลองค์ความรู้ให้เป็นระบบและดำเนินการจัดเก็บ

2) พัฒนาระบบการจัดการความรู้ เช่น การพัฒนาหรือปรับปรุง KM Web พัฒนาช่องทาง เผยแพร่หรือเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร เป็นต้น

3) ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำความรู้ไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) แต่งตั้งคณะทำงานตามที่เห็นสมควร ในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่คณะกรรมการมอบหมาย

5) ประเมินผลการปฏิบัติ เพื่อทบทวนปรับปรุงองค์ความรู้ให้ทันสมัย สอดคล้องกับกระบวนการหลัก (Core Process) และกระบวนการสนับสนุน (Support Process) ขององค์กรทุกปี โดยรายงานผลให้ผู้ว่าการทราบหรือพิจารณาแล้วแต่กรณี

3. คณะทำงานชุมชนนักปฏิบัติ (Communication of Practice: CoP) ขอบเขตอำนาจหน้าที่

1) พิจารณาทบทวนองค์ความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินงานตามภารกิจ และประสานเชื่อมโยง ระหว่างบุคคลเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน “ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP)”

2) สร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อช่วยในการทำงานของแต่ละ “ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP)” มีประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น

3) จัดเก็บ รวบรวม และประมวลองค์ความรู้ ตลอดจนเทคนิคในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล

4) รายงานผลการจัดการความรู้ต่อผู้บริหารการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer: CKO) ทุก ๆ 6 เดือน

5) ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

3.2.1 ความเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจปีงบประมาณ 2561 - 2565 (ทบทวนปีงบประมาณ 2565) และ (ร่าง) แผนปฏิบัติการ กนอ. ปีงบประมาณ 2565

ปัจจุบัน กนอ. มีการปรับปรุงแผนวิสาหกิจโดยในยุทธศาสตร์ที่ 4 : Great Strategy (People) การพัฒนาศักยภาพขององค์กรด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี มีกลยุทธ์ที่ 3 ดังนี้

กลยุทธ์	ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์			
	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568
3. พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมและการเรียนรู้ระดับองค์กร	จำนวนองค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้	จำนวนองค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้	จำนวนองค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้	จำนวนองค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้

จากรูปจะเห็นว่าในแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ต้องมีกลไกเพื่อนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ที่จะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ กนอ. ได้จำนวน 3 องค์ความรู้ต่อไป

3.2.2 ความเชื่อมโยงกับแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ปัจจุบัน กนอ. มีการปรับปรุงจัดทำแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปีงบประมาณ 2560 – 2564 (ทบทวนปีงบประมาณ 2564) และแผนปฏิบัติการด้านการกำกับกิจการที่ดีปีงบประมาณ 2564 โดยแบ่งออกเป็น 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาธรรมาภิบาลสู่ความเป็นเลิศ
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสริมสร้างธรรมาภิบาลทั่วทั้งองค์กร
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความยั่งยืนสู่องค์กรธรรมาภิบาล
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาองค์ความรู้ด้านธรรมาภิบาลสู่ผลสัมฤทธิ์

การจัดการความรู้อาจมีความเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ที่ 1 ในการพัฒนาธรรมาภิบาลสู่ความเป็นเลิศ ในส่วนของการจัดการความรู้และข้อมูลให้กับผู้ปฏิบัติที่ต้องให้บริการและให้ข้อมูลลูกค้ามีความเข้าใจในการข้อมูลที่ต้องให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ชันตอน/ ผู้รับผิดชอบในกระบวนการขออนุมัติอนุญาต กระบวนการด้านสิ่งแวดล้อม กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนประเภทต่าง ๆ เป็นต้น หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการการปฏิบัติตามกรอบ GRC ของ กนอ. ในงาน GRC Day ในยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสริมสร้างธรรมาภิบาลทั่วทั้งองค์กร ผ่านการเชิญวิทยากรมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือพนักงานในแต่ละพื้นที่ของสำนักงานฯ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต เป็นต้น ซึ่งจะนำไปสู่ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาองค์ความรู้ด้านธรรมาภิบาลสู่ผลสัมฤทธิ์ เช่น การนำคดีตัวอย่างการทุจริตในหน่วยงานรัฐมาเล่าให้พนักงานหรือผู้บริหารรับรู้ และรวบรวมความรู้ดังกล่าวมาเป็นคู่มือที่สร้างความตระหนักในการป้องกันและต่อต้านทุจริตในภาครัฐ

3.2.3 ความเชื่อมโยงกับแผนบริหารความเสี่ยง

ในแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรในปีงบประมาณ 2564 จากข้อมูลกองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ฝ่ายยุทธศาสตร์ จะพบว่าทุกความเสี่ยงสามารถจัดการความรู้ โดยเฉพาะ O2-O3 ดังนี้

ความเสี่ยง	ความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์	การจัดการความรู้
S1: ไม่สามารถพัฒนา Business Model เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำธุรกิจไปสู่การสร้างรายได้ในอนาคต	Growth	Business Model ที่ประสบความสำเร็จ (ในและนอก กนอ.)

ความเสี่ยง	ความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์	การจัดการความรู้
S2: ไม่สามารถวิเคราะห์และจัดการฐานข้อมูล เพื่อนำใช้ประโยชน์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ และการบริหารจัดการองค์กร ของ กนอ.	Great	การจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management)
S3: การบริหารจัดการน้ำในพื้นที่กลุ่มนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด	Growth	การจัดการน้ำ หรือมาตรการเตรียมความพร้อมรับมือภัยแล้ง
S4: ไม่สามารถยกระดับศูนย์ Total Solution Center (TSC) ของ กนอ. สู่อันดับ Super TSC ได้ตามเป้าหมาย	Great	การ open data/ เชื่อมโยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือการอนุมัติอนุญาตในระบบอิเล็กทรอนิกส์
O1: การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการทำธุรกิจ (Business Process Redesign) ด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation) ไม่เป็นไปตามแผน	Great	Digital Transformation ของ กนอ. หรือที่ประสบความสำเร็จในประเทศ/ต่างประเทศ
O2: ความพร้อมและศักยภาพของบุคลากร ไม่รองรับต่อการขยายตัวทางธุรกิจ	Great	ทั้งแผนการจัดการความรู้ในภาพรวมของ กนอ. โดยการวิเคราะห์และกำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญ และจัดทำรายละเอียดเพื่อรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้
O3: การพัฒนาการเรียนรู้และนวัตกรรมดับองค์กรล่าช้า	Great	การสื่อสารและสร้างความเข้าใจต่อการดำเนินงาน ตามแผนงาน KM และการติดตามผลลัพธ์การจัดการความรู้
O4: ไม่สามารถยกระดับคุณภาพการให้บริการได้ตามเป้าหมาย	Global Competitiveness	การสร้างความพึงพอใจของลูกค้า หรือการศึกษาแนวโน้มของลูกค้า กนอ.
O5: ระบบ IT Security ไม่สามารถรองรับการคุกคามและโจมตีได้อย่างมีประสิทธิภาพ	Great	การพัฒนาระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ และประเมินองค์กรตามมาตรฐานสากล

ความเสี่ยง	ความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์	การจัดการความรู้
F1: การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์ เพื่อสร้างความยั่งยืนให้องค์กร ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	Growth	การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารสินทรัพย์ เพื่อสร้างความยั่งยืนให้องค์กร หรือการพัฒนาโครงการทำเรืออุตสาหกรรม

จากตารางจะเห็นว่าจัดการความรู้สามารถไปแทรกเพื่อช่วยลดความเสี่ยงขององค์กรได้ (KM in process) ซึ่งสามารถออกแบบในแผนงานเพื่อให้การพัฒนาและจัดการความรู้เกิดมูลค่าเพิ่มต่อการดำเนินธุรกิจของ กนอ. สูงสุด

3.2.4 ความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้า ระยะ 3 ปี (ปีงบประมาณ 2564 – 2566)

แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ระยะ 3 ปี (ปีงบประมาณ 2564 - 2566) และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2564 มียุทธศาสตร์ 4 ด้านคือ

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



โดยการจัดการความรู้สามารถไปเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ที่ 1.1 และ 3.1 รวมถึง ได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านลูกค้าและตลาด	การจัดการความรู้
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ของ กนอ. การยกระดับความพึงพอใจและความสัมพันธ์กับลูกค้า กลยุทธ์ที่ 1.1 การเชื่อมโยงฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อตอบสนองต่อการจำแนกกลุ่มลูกค้าใหม่ ทั้งการจัดทำ Customer Segment Profile ของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย จนกระทั่งนำไปสู่การวางแผนเพื่อจัดทำ Customer Journey Map และค้นหาความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า ■ การวางแผนในการบันทึกข้อมูล ตามช่วงอายุโรงงาน ■ การวางแผนการนำเสนอข้อมูลของสมาชิกโรงงานนิคมอุตสาหกรรม ในลักษณะ Dashboard ให้เห็นกราฟแสดงผลสถานะกลุ่มโรงงานในปัจจุบัน ■ การพัฒนาแบบฟอร์ม Customer Visit จำแนกตามอายุของกลุ่มโรงงาน ■ การวางแผนเพื่อการใช้ประโยชน์ของฐานข้อมูลที่แท้จริง และเชื่อมโยงกับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เช่น เชื่อมโยงกับการกำกับดูแล เชื่อมโยงกับการให้บริการ สาธารณูปโภคด้านต่าง ๆ เชื่อมโยงกับการเปรียบเทียบ Benchmark กับคู่แข่ง เพื่อการปรับปรุงการดำเนินงาน รวมถึงการเชื่อมโยงกับกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์	● ความรู้ด้านความต้องการของลูกค้า ● ความรู้เกี่ยวกับ Customer Segment Profile ● ความรู้เกี่ยวกับ Customer Journey Map
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ของ กนอ. การขยายฐานลูกค้าของ กนอ. กลยุทธ์ที่ 3.1 กลยุทธ์ Demand Driven ■ นำข้อมูลที่ได้รับจากการรับฟังเสียงของลูกค้า มาพัฒนากลยุทธ์องค์กรตามความต้องการของลูกค้า เพื่อการตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าอย่างตรงเป้าหมาย เช่น การปรับพื้นที่เขตพื้นที่ทั่วไป ให้เป็นเขตพื้นที่แบบ Free Trade หรือขยายพื้นที่ตามความต้องการของลูกค้าในพื้นที่นั้น ๆ มากขึ้น ■ วิเคราะห์แนวโน้มของกลุ่มลูกค้าในอนาคต เพื่อพัฒนาพื้นที่ หรือกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าในอนาคต ■ นำข้อมูลที่ได้รับผ่าน Agent ต่าง ๆ ซึ่งเป็นการรับฟังเสียงลูกค้าทางอ้อม เพื่อนำข้อมูลความต้องการของลูกค้ามาพัฒนาต่อ	● ความรู้ด้านความต้องการของลูกค้า ● ความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มของลูกค้าในอนาคต

3.2.5 ความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากแผนยุทธศาสตร์แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ระยะ 3 ปี ประจำปี 2564-2566 สามารถสรุปความเกี่ยวข้องในยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มและสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยการพัฒนานิคมอุตสาหกรรมและท่าเรืออุตสาหกรรม ผ่าน**กลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับศักยภาพบุคลากรของ กนอ. ให้มีความพร้อมต่อการเป็นผู้นำด้านการพัฒนานิคมอุตสาหกรรม**ที่มีความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยรวบรวม และจัดเก็บองค์ความรู้ด้านการพัฒนานิคมฯ อย่างครบวงจร ความรู้กฎหมายต่าง ๆ จากแหล่งข้อมูลภายนอก และภายใน กนอ. โดยนำเครื่องมือการจัดการความรู้ (KM) ที่หลากหลายมาบูรณาการร่วมกันภายใน กนอ. เพื่อใช้เป็นข้อมูลป้อนเข้า สนับสนุนการดำเนินงาน หรือตอบสนองความคาดหวัง เช่น บทบาทการเป็นที่ปรึกษาแนะนำการจัดตั้งโรงงานแต่ละประเภท โดยจัดเก็บในรูปแบบไฟล์ดิจิทัล เผยแพร่ผ่านอินเทอร์เน็ต เพจ KM ในโครงการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.2.6 ความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์

จากแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2563-2565 ในยุทธศาสตร์ที่ 4 เพื่อสร้างความยั่งยืนขององค์กรผ่านการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม SMART-ECO ให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและแข็งแกร่ง (Global Characteristics) และกลยุทธ์ที่ 4.1 การปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม SMART-ECO ผ่านการจัดการเปลี่ยนแปลงรองรับ New Normal โดยอาจสอดแทรกการพัฒนารับรู้และสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในค่านิยม R – Ready to change: พร้อมปรับเปลี่ยน และ T – Transformation for future competitiveness: เปลี่ยนแปลงเพื่อการแข่งขันในอนาคต

3.2.7 ความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม

ประกอบไปด้วย 3 กลยุทธ์ 17 แผนงาน ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์		แผนงาน
1. Innovative People	T 1.1 ปลูกฝัง Innovation DNA ให้แก่บุคลากร ผ่าน ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	1. แผนการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม (Cultivating Innovation DNA)
		2. แผนการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มุ่งเน้นนวัตกรรม (Shaping Innovative Atmosphere)
		3. แผนการสร้างอัตลักษณ์องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมสู่ความยั่งยืน (Building innovative branding)
	T 1.2 ดึงศักยภาพของบุคลากรที่เป็น Talents มาใช้ในการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรม	4. แผนการพัฒนานวัตกรรมโดยพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Leveraging Innovative Talents)
	T 1.3 สร้างหน่วยงานที่ขับเคลื่อนนวัตกรรมให้เป็นมืออาชีพและทบทวนกลไกการดำเนินงาน ด้านนวัตกรรมให้เกิดความเข้มแข็ง	5. แผนโครงสร้างของหน่วยงานขับเคลื่อนนวัตกรรม (Assembling Super Innovation Task Forces)
		6. แผนการเพิ่มศักยภาพของคณะทำงานและทีมงานจัดการนวัตกรรม (Upskilling Super Innovation Task Forces)
		7. แผนการพัฒนาระบบแรงจูงใจให้แก่ผู้สร้างนวัตกรรมและทีมงานด้านนวัตกรรม (Rewarding towards Creativity and Innovation)
		8. แผนการสรรหาบุคลากรใหม่และผู้มีความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีจากภายนอก (Acquiring Innovative Professional)
		9. แผนการศึกษาการจัดตั้งบริษัทลูกด้านนวัตกรรม (Spinning Off For Future Innovation Growth)

กลยุทธ์		แผนงาน
2. Innovative Process	T 2.1 พัฒนานวัตกรรมกระบวนการให้เกิดขึ้นในกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ	10. แผนการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการทำงานที่สำคัญ (Reinventing Process Innovation)
	T 2.2 สร้างความร่วมมือกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์/บริการ และนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจใหม่	11. แผนการเสริมสร้างศักยภาพทางธุรกิจให้เติบโตอย่างไร้ขีดจำกัด (Promoting Open Innovation)
		12. แผนการศึกษาการลงทุนด้านนวัตกรรม (Harvesting Innovation Venture Capital)
		13. แผนการสร้างเครือข่ายด้านนวัตกรรม (Connecting Innovation Dots)
	T 2.3 บริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property management)	14. แผนบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา (Managing Innovation Intellectual Property)
	T 2.4 เชื่อมโยงระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและระบบการจัดการความรู้ให้ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม	15. แผนยกระดับขีดความสามารถบุคลากรด้านนวัตกรรม (Strengthening Innovation Competency)
		16. แผนการพัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม (Associating KM VS Innovation)
3. Innovative Technology	T 3.1 ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่จำเป็นต่อการพัฒนานวัตกรรม	17. แผนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม (Architecting Digital Technology for Innovation)

มีความเชื่อมโยงระหว่างแผนการพัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในแผนที่ 16 ในยุทธศาสตร์ด้าน Innovative Process และกลยุทธ์การเชื่อมโยงระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและระบบการจัดการความรู้ให้ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม

3.2.7 ความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลเทคโนโลยี

อาจดำเนินการเชื่อมโยงกับระบบ Digital HR ในยุทธศาสตร์ที่ 1 ในโครงการที่ 7 จะเป็นโครงการบริหารจัดการด้านทุนมนุษย์ด้วย Digital HR (ระยะเวลา 3 ปี) โดยแทรกระบบจัดการความรู้และส่งเสริมให้พนักงานมีการเรียนรู้ในระบบดิจิทัล

3.3 นโยบายการจัดการจัดการความรู้

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) มีประกาศการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ที่ 55/2562 เรื่อง นโยบายการจัดการความรู้การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ลงวันที่ 17 พฤษภาคม 2562 เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) เป็นไปอย่าง เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กรในปัจจุบัน จึงกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ (KM Policy) ดังนี้

- **นโยบาย 1** เสริมสร้างวิสัยทัศน์ และทัศนคติของบุคลากร ให้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
- **นโยบาย 2** ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
- **นโยบาย 3** เสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประยุกต์ใช้ในงาน โดยมุ่งหวังให้บุคลากรเกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ และมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและก่อให้เกิดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
- **นโยบาย 4** พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเข้าถึงองค์ความรู้ได้โดยง่าย สะดวก และรวดเร็ว
- **นโยบาย 5** ผู้บริหารทุกระดับต้องมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และมีหน้าที่ในการสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์

โดยปัจจุบันมีวิสัยทัศน์ คือ “มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อ นวัตกรรมการพัฒนานิคมอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืน โดยมีเป้าหมายการจัดการความรู้ (KM Goals) คือ

1. บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญ เห็นถึงคุณค่าของการจัดการความรู้ และมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้องค์กร
2. วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร
3. การจัดการความรู้เป็นระบบและนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
4. สร้างสรรค์และนำเสนอนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างต่อเนื่อง

3.4 ผลการประเมินการดำเนินการจัดการความรู้ที่ผ่านมา

จากผลการประเมิน Enablers หมวดด้านการจัดการความรู้ สามารถสรุปสิ่งที่ได้ดำเนินการแล้วและสิ่งที่ต้องปรับปรุงในแผนปี 2565 ดังนี้

ประเด็นหลักที่ กนอ. สามารถดำเนินการได้	ประเด็นหลักที่ กนอ.ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์	ผลการวิเคราะห์/ ข้อเสนอแนะ
การนำองค์กร ● ผู้บริหารระดับสูงของ กนอ. ได้กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง นโยบายและเป้าหมายการจัดการความรู้ ● มีการแต่งตั้งคณะกรรมการด้านทรัพยากรบุคคล การจัดการความรู้และนวัตกรรม และ คณะทำงานชุมชนนักปฏิบัติเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของ กนอ. ● ผู้บริหารมีส่วนร่วมและเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการความรู้ทั้งในระดับนโยบายได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง การจัดทำแผนการดำเนินงาน และในระดับปฏิบัติได้แก่การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของการจัดการความรู้ที่ได้จัดขึ้น	● กนอ. ควรพิจารณาแนวทางในการสื่อสาร วิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน เป้าหมายของการจัดการความรู้ให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ โดยให้มีแนวทางที่ชัดเจนเหมาะสมกับแต่ละกลุ่มของบุคลากร เพื่อให้สามารถนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน ● การประเมินความเข้าใจเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการนำมาปรับปรุงกระบวนการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ● ควรทบทวนแนวทางในการปฏิบัติตนของผู้บริหาร (Role Model) ให้มีความชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติได้ในแนวทางเดียวกัน รวมถึงควรแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงานของผู้บริหารในแต่ละสายงาน	● พิจารณาแผนการสื่อสารการจัดการความรู้ รวมถึงยกระดับทักษะของพนักงานในการจัดการความรู้รูปแบบต่าง ๆ ● ควรมีการจัดทำคู่มือหรือแนวทางการนำผลการจัดการความรู้จาก ยุทธศาสตร์ต่าง ๆ มาใช้ในการทำงาน เช่น การจัดการความรู้เรื่องการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาใช้ในการทำงานจริงเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดี
การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน ● ผู้บริหารทุกระดับของ กนอ. ร่วมกันจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้โดยใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก และแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ได้ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ กนอ. ● มีการเผยแพร่แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีการจัดสรรทรัพยากรด้านการเงิน บุคลากร และเทคโนโลยี เพื่อใช้ในการจัดการความรู้	● กนอ. ควรทบทวนการนำปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญมาใช้ประกอบการจัดทำแผนการจัดการความรู้ เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง ตรงประเด็น เช่น การระบุ SWOT ที่จะเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการนำไปสู่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่มีคุณภาพ ● ควรทบทวนแนวทางการถ่ายทอดและประเมินผลการสื่อสารแผนการจัดการความรู้ไปยังผู้เกี่ยวข้องให้นำไปปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานจะเข้าใจและสามารถ ปฏิบัติตามแผนได้อย่างถูกต้อง เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ	● เชื่อมโยงทุกแผนของ กนอ. ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ เพื่อให้วิเคราะห์ SWOT ได้ครบถ้วน ● ควรมีการถ่ายทอดแผนที่จัดทำขึ้นให้กับ CoP ที่เกี่ยวข้อง หรือให้ชุมชนผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องมาร่วมดำเนินการอันจะนำไปสู่การจัดการความรู้ที่เหมาะสม

ประเด็นหลักที่ กนอ. สามารถดำเนินการได้	ประเด็นหลักที่ กนอ.ยังดำเนินการ ได้ไม่สมบูรณ์	ผลการวิเคราะห์/ ข้อเสนอแนะ
บุคลากร ● กนอ. มีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจกับบุคลากร ถึงความสำคัญ ประโยชน์ และแนวทางการจัดการความรู้ มีการสร้างความตระหนักและการมีส่วนร่วมให้แก่บุคลากรผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น จัดประชุมเชิงปฏิบัติการของผู้บริหารระดับสูง กนอ. จัดสัมมนากลุ่มย่อยผู้บริหาร คณะทำงานชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ “การพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้องค์กร” สัมมนาเชิงปฏิบัติการ “การพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้องค์กร” และกิจกรรม KM Day แบ่งปันประสบการณ์ " ส่งไม้ต่อจากพี่สู่น้อง" เป็นต้น ● มีการกำหนดตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ มีการแต่งตั้งคณะทำงาน Knowledge Management Audit เพื่อสอบทานกระบวนการจัดการความรู้	● กนอ. ควรพิจารณาการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการจัดการด้านบุคลากร เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ● ควรมีการส่งเสริมพฤติกรรมที่จะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่พนักงานประพฤติปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนในแนวทางเดียวกัน ● กนอ. ควรพัฒนาทีมงานจัดการความรู้และวัดผลของการพัฒนาให้ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงขีดความสามารถของทีมงาน และทบทวนแนวทางการสอบทานการดำเนินงานที่สำคัญด้านการจัดการความรู้ เพื่อให้สามารถสอบทานและนำไปสู่การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	● ควรเชื่อมโยงการพัฒนาพนักงานกับทักษะการจัดการความรู้ รวมถึงการมีการกำหนดตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีกับพฤติกรรมในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือการพัฒนาความรู้ ● เน้นการเชื่อมโยงการส่งเสริมวัฒนธรรม SMART ECO โดยเฉพาะ R และ T เพื่อให้เกิดแนวทางที่เป็นรูปธรรม ● ให้ความสำคัญกับ CoP ที่กำหนดขึ้น โดยเน้นการมีส่วนร่วมในการพัฒนาจัดการความรู้ เพื่อให้เป็น Quick Win ของ กนอ. ผ่านกระบวนการ KM Audit ซึ่งอาจคัดเลือกขั้นตอนที่เป็นจุดที่ต้องควบคุม หรือ จุดวิกฤต (Control point/Critical step) หรือเป็นขั้นตอน ที่อาจเป็นความเสี่ยงหรือผิดพลาดแล้วเกิดผลกระทบต่อองค์กร เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงดังกล่าว

ประเด็นหลักที่ กนอ. สามารถดำเนินการได้	ประเด็นหลักที่ กนอ.ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์	ผลการวิเคราะห์/ ข้อเสนอแนะ
กระบวนการจัดการความรู้ ● กนอ. มีกระบวนการจัดการความรู้ครอบคลุมขั้นตอนสำคัญได้แก่ 1) การบ่งชี้ความรู้ที่สำคัญ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ที่สำคัญ 3) การรวบรวมและเรียบเรียงจัดความรู้ให้เป็นระบบ 4) การเข้าถึงความรู้ 5) การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ 6) การยกระดับ ต่อยอดความรู้ที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง 7) การนำความรู้มาใช้ในการตัดสินใจ โดย กนอ. สื่อสารกระบวนการจัดการความรู้ให้พนักงานทุกระดับรับทราบและการจัดการความรู้ถูกนำไปปฏิบัติผ่านรายงานผลการดำเนินงานตาม IEAT KM Action Plan	● กนอ. ควรพิจารณาการจัดทำแนวทางการจัดการความรู้ให้ง่ายต่อการสื่อสารไปยังพนักงาน รวมถึงการทบทวนแนวทางการสื่อสารกระบวนการจัดการความรู้ดังกล่าวไปสู่พนักงาน แต่ละกลุ่มให้เหมาะสมตามบริบท เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องในแนวทางเดียวกัน ● ควรทบทวนประสิทธิผลของการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เหมาะสมตามบริบทของแต่ละกลุ่ม เพื่อให้ได้สารสนเทศมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	● เพิ่มการสื่อสารผ่านช่องทางและรูปแบบที่เหมาะสม เช่น Infographic ที่เข้าใจง่าย หรือการแลกเปลี่ยนผ่านกิจกรรมที่สนุกสนาน ฯลฯ ● การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม รวมถึงการกำหนดความรู้ที่สำคัญสอดคล้องกับกระบวนการที่สำคัญขององค์กร
กระบวนการปฏิบัติงาน ● กนอ. กำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยแบ่งเป็น 1) กระบวนการหลัก 2 กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการวางแผนและพัฒนาธุรกิจ กระบวนการบริหารจัดการนิคมและท่าเรือ และ 2) กระบวนการสนับสนุน 3 กระบวนการ คือ กระบวนการด้านลูกค้าและตลาด กระบวนการพัฒนาและยกระดับนิคมฯ สู่มือนิคมอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ และกระบวนการบริหารจัดการองค์กร ● กนอ. มีการกำหนดตัวชี้วัด Leading-Lagging ของกระบวนการที่สอดคล้องกับข้อกำหนดของกระบวนการหลัก (Process) และกระบวนการย่อย (Sub Process) ของสายงาน ● กนอ. มีการนำเครื่องมือ AAR และเครื่องมืออื่น ๆ มาใช้ในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการ	● กนอ. ควรทบทวนแนวทางการนำการจัดการความรู้ และเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานหลัก/ กระบวนการสนับสนุน และสามารถวัดผลลัพธ์ของการปรับปรุงได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ● กนอ. ควรพิจารณาทบทวนแนวทางในการนำจุดควบคุมที่สำคัญของกระบวนการมาใช้ในการจัดการความรู้ เพื่อให้พนักงานผู้ปฏิบัติสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานต่อยอดไปสู่การควบคุมและการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	● การจัดการความรู้ต้องถูกนำมาใช้ในงานอย่างเป็นรูปธรรม ● ควรมีการทำ KM Audit จากกิจกรรมที่ควบคุม เช่น การจัดการน้ำในภาวะภัยแล้ง หรือการบริหาร Super TSC จากความต้องการของลูกค้า ฯลฯ

ประเด็นหลักที่ กนอ. สามารถดำเนินการได้	ประเด็นหลักที่ กนอ.ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์	ผลการวิเคราะห์/ ข้อเสนอแนะ
ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ ● กนอ. มีการวัดผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการจัดการความรู้	● กนอ. ควรพิจารณาทบทวน ตัวชี้วัดที่จะวัดผลลัพธ์ให้ครอบคลุมครบถ้วนตามประเด็นสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ ด้านการนำองค์กร ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับผลการดำเนินการด้านนวัตกรรม	● ทบทวนตัวชี้วัดในแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ให้ครบถ้วนทุกมิติ
	● กนอ. ต้องมีการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนด้านการจัดการความรู้ขององค์กร และผลักดันไปสู่ผลลัพธ์ตามยุทธศาสตร์ขององค์กร	● กำหนดการจัดการความรู้โดยเชื่อมกับ 5G ซึ่งควรเน้นการมีส่วนร่วมของ CoP ในแต่ละกระบวนการสำคัญ
	● การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลส่งผลกระทบทางบวกกับกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร โดยควรมีการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในขั้นตอนต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น เช่น การสร้าง/แสวงหาความรู้ที่สำคัญ	● ให้ความสำคัญกับการพัฒนาดิจิทัลที่ช่วยในการจัดการความรู้ในแผนดิจิทัลของ กนอ.
	● กนอ. ต้องแสดงให้เห็นว่านวัตกรรมองค์กรที่ได้คิดค้นขึ้นมานั้น ได้ใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ	● เชื่อมโยงกับแผนการพัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมการพัฒนาองค์กร
	● การกำหนดและรวบรวมความรู้ที่สำคัญขององค์กร กนอ. ต้องกำหนดให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร ทิศทางการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต การสูญเสียความรู้จากการลาออกหรือบุคลากรที่เกษียณอายุ	● กำหนดทิศทาง KM Audit ให้ชัดเจน หรืออาจจะเริ่มจากการจัดการความรู้ผู้เกษียณอายุ
	● กนอ. ควรกำหนดและรวบรวม ความรู้อื่น ๆ ให้สอดคล้องกับ กฎหมาย มาตรฐานสากล ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ	● การกำหนดและระบุความรู้ควรดำเนินการโดยทุกสายงาน

นอกจากนั้นจากการทบทวนแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ปัจจุบันจะพบปัญหาดังนี้

การประเมิน	ประเด็นที่ดำเนินการแล้ว	โอกาสในการพัฒนา	ข้อเสนอแนะ
การนำองค์กร (Leadership)			
ผู้บริหารมีวิธีการ อย่างไรในการนำ การจัดการความรู้มาใช้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร	มีแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการ ความรู้ รวมทั้งมีการกำหนด ยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์องค์กร	กำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้น และระยะยาวที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ และ ยุทธศาสตร์องค์กร รวมทั้งความคาดหวังของผู้ มีส่วนได้ส่วนเสียและแผนต่าง ๆ ใน กนอ.	ยังคงต้องปรับปรุง ตามโอกาสในการ พัฒนา
	มีการกำหนดโครงสร้างและ ความรับผิดชอบในการจัดการความรู้ (CKO, KM Committee, CoP) และ มีหน่วยงานที่รับผิดชอบและ ประสานงานสำหรับการจัดการ ความรู้องค์กร	จัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่มี ความชัดเจน และเน้นการมีส่วนร่วมของ CKO, KM Committee และ CoP เพื่อให้สามารถ นำไปปฏิบัติจริงได้ และนำกลับมาใช้อย่าง สมบูรณ์	ยังคงต้องปรับปรุง ตามโอกาสในการ พัฒนา
	ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญโดย มีการประกาศ นโยบายการจัดการ ความรู้ในปี 2562	ผู้บริหารระดับสูงเพิ่มความสำคัญกับ การสื่อสารสร้างการรับรู้เกี่ยวกับการจัดการ ความรู้	ควรมีการประกาศ นโยบายทุก ๆ ปี ผ่านกิจกรรมในการ จัดการความรู้ หรือ กิจกรรมอื่น ๆ หรือ อาจทำผ่าน Video Clip และส่งใน ช่องทาง ต่าง ๆ ของ กนอ. โดยเฉพาะช่องทาง ที่ใช้เทคโนโลยีของ องค์กรให้เกิด ประโยชน์
		กำหนดกลไกการติดตามความก้าวหน้าของ การบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ด้าน การจัดการความรู้ ทั้งในระดับผู้บริหาร ระดับสูงและระดับนโยบาย	ยังคงต้องปรับปรุง ตามโอกาสในการ พัฒนา โดยอาจมี การทบทวน ความสำเร็จของ แผนการจัดการ ความรู้ที่กำหนดขึ้น

การประเมิน	ประเด็นที่ดำเนินการแล้ว	โอกาสในการพัฒนา	ข้อเสนอแนะ
ผู้บริหารมีส่วนร่วมด้วยตนเองอย่างไรในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร และวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	ผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในด้านการเรียน	ส่งเสริมการเรียนรู้แก่บุคลากรผ่านกิจกรรมในโอกาสต่าง ๆ ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	ควรมีคู่มือในการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร และมีความหลากหลาย
	ผู้บริหารพยายามสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือการรับฟังความคิดเห็นของ บุคลากร ในด้านต่างๆ	กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้งเป็นทางการ และไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างทั่วถึง ทั้งองค์กร เนื่องจากปัจจุบันมีเพียงวิธีการกระตุ้นด้วยการนำไปใช้กับการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น	อาจมีการประกวดบทความหรือองค์ความรู้ที่เกิดจากการจัดการความรู้ของหน่วยงานใน กนอ. จนเป็นเรื่องที่พนักงานตื่นเต้นและสนุกกับการจัดการความรู้
การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน (Planning & Resources)			
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายด้านการจัดการความรู้ที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการความรู้ และมั่นใจได้ว่าการนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและบรรลุผลสำเร็จ	มีการวางแผนจัดเก็บองค์ความรู้ในแต่ละสายงานอย่างอิสระ โดยไม่มีการกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ชัดเจนร่วมกัน	กำหนดกลไกในการนำเสนอสารสนเทศและความรู้จากภายในและภายนอกองค์กรมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ชัดเจน	ควรเชื่อมโยงกับแผนดิจิทัลสารสนเทศของ กนอ. เพื่อให้เกิดการบูรณาการแผนร่วมกัน รวมถึงสร้างช่องทางให้สามารถนำเสนอสารสนเทศจากภายนอก กนอ. ที่สำคัญและสร้างมูลค่าเพิ่มมาจัดเก็บไว้ใน กนอ. อย่างเป็นระบบ
		กำหนดกลยุทธ์และแผนการจัดการความรู้ที่มีความชัดเจนต่อการปฏิบัติ รวมทั้งแนวทางในการถ่ายทอด ให้เกิดความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ยังคงต้องปรับปรุงตามโอกาสในการพัฒนา

การประเมิน	ประเด็นที่ดำเนินการแล้ว	โอกาสในการพัฒนา	ข้อเสนอแนะ
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรและระบบสนับสนุนอื่น ๆ ที่จำเป็นได้อย่างพอเพียงและทันเวลา เพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดการ ความสำเร็จตามเป้าหมาย	มีการจัดสรรทรัพยากร ได้แก่ งบประมาณ บุคลากร และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สนับสนุนการจัดการความรู้ รวมถึงมีการปรับการจัดการทรัพยากรระหว่างดำเนินงานตามความจำเป็น	กำหนดแนวทางการปรับการจัดสรรทรัพยากรระหว่างการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยพิจารณาจากผลการประเมินการจัดการความรู้ และการทบทวนแผนการจัดการความรู้	ไม่มี เนื่องจากได้ดำเนินการแล้วในทุกปี
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินงานการจัดการความรู้ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	มีแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อ ตอบสนองต่อภารกิจต่าง ๆ ของ กนอ.	ควรกำหนดแนวทางในการพัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ให้ชัดเจน และพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้เพียงพอต่อการตอบสนองและ สนับสนุนการจัดการความรู้ขององค์กร รวมถึงควรสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้ในแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถสนับสนุนการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประเมินระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มั่นใจว่าเชื่อถือได้ ปลอดภัย และตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งาน	นำไปเชื่อมโยงกับระบบ HRIS ในโครงการ Digital HR เพื่อให้มีระบบที่สนับสนุนการจัดการความรู้ใน กนอ. ด้วย
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการติดตาม และประเมินผลการจัดการความรู้ รวมทั้งมีการทบทวนแผนงานการจัดการความรู้ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	มีการติดตามเกี่ยวกับการทบทวนและจัดเก็บองค์ความรู้ของแต่ละหน่วยงาน	พัฒนากระบวนการติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานการจัดการความรู้ เพื่อประเมินความสำเร็จของการดำเนินงาน และกำหนดแนวทางในการใช้ข้อมูลผลการติดตามเพื่อทบทวนกลยุทธ์และการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ อย่างเหมาะสมและทันการณ์	ยังคงต้องปรับปรุงตามโอกาสในการพัฒนา

การประเมิน	ประเด็นที่ดำเนินการแล้ว	โอกาสในการพัฒนา	ข้อเสนอแนะ
บุคลากร (People)			
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง	มีการสร้างเวที/กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาท เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาดูงาน รวมทั้งการมีตัวแทนของหน่วยงานต่างๆ ในคณะทำงาน CoP	กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ต่อกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ขององค์กร	อาจเริ่มจาก CoP แล้วกระจายไปยังทุกฝ่ายในองค์กร
		ให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อ ตอกย้ำ และสร้าง ความเข้าใจกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร ถึง ความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง เป้าหมายและ แนวทางการจัดการ ความรู้ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาทอย่าง เหมาะสม	เพิ่มการสื่อสารใน ทุกช่องทาง ผ่าน Video Clip หรือ Infographic ฯลฯ
		กำหนดกลไกกระบวนการประเมินและ ปรับปรุงวิธีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจและ การมีส่วนร่วมของบุคลากรเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด	ให้ความสำคัญกับ KM Audit ในทุก ฝ่าย
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้าง สภาพแวดล้อม การทำงาน รวมทั้ง กระตุ้นและส่งเสริมให้ บุคลากร มีพฤติกรรมที่ นำไปสู่วัฒนธรรม การเรียนรู้ที่ยั่งยืน	สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อ ต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในบาง ฝ่ายงาน อาทิ มีการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ทำงาน ปัญหา วิธีแก้ไข และมีการประกวดนวัตกรรม กระตุ้น ให้กล้าคิดกล้าทำความคิดสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ๆ	พัฒนาสมรรถนะและสนับสนุนให้ผู้บริหารเห็น ความสำคัญของการสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อมที่ดีต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน แต่ละหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	อาจนำเสนอผล การจัดการความรู้ที่ ผ่านมา และเน้น การเป็น Role Model ของ ผู้บริหารในทุกระดับ
		พัฒนาวิธีการกำหนดและส่งเสริมให้บุคลากรมี พฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อนำไปสู่การสร้าง วัฒนธรรมการเรียนรู้	เพิ่มการจัดทำคู่มือ การจัดการความรู้ ในรูปแบบที่ง่ายต่อ ความเข้าใจและ นำไปใช้จริง
		พัฒนาทักษะบุคลากรเพื่อตอบสนองต่อ สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	
		ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในการกระตุ้นให้เกิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	อาจมีการประกวด บทความหรือองค์ ความรู้ที่เกิดจาก การจัดการความรู้ ของหน่วยงานใน กนอ. จนเป็นเรื่องที่ พนักงานตื่นตัวและ สนุกกับการจัดการ ความรู้

การประเมิน	ประเด็นที่ดำเนินการแล้ว	โอกาสในการพัฒนา	ข้อเสนอแนะ
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้	สร้างแรงจูงใจ โดยเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการประเมินผลงานของบุคลากร	กำหนดกลไกสร้างแรงจูงใจในรูปแบบต่างๆ โดยเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนาสมรรถนะ บุคลากรและความก้าวหน้าในสายอาชีพ	ควรมีข้อเสนอกลไกในการสร้างแรงจูงใจ โดยเชื่อมโยงกับระบบ HCM
	ให้การยกย่องชมเชยแก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ระดับหน่วยงาน	สนับสนุนการให้ผลตอบแทนและการยกย่องชมเชย แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ในระดับองค์กร เสริมสร้างการให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร รวมถึงการนำความรู้ไปเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน	ให้ความสำคัญกับการสร้างกลไกในการให้พนักงานนำองค์ความรู้ที่ได้จัดการความรู้ไปใช้จริง และมีแนวทางในการติดตามเพื่อนำมายกย่องชื่นชม โดยเฉพาะในกระบวนการที่เป็น Critical Steps
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการบริหารทีมงานการจัดการความรู้ เพื่อให้การดำเนินงานการจัดการความรู้บรรลุเป้าหมาย	มีการคัดเลือกทีมงานการจัดการความรู้ จากตำแหน่ง งาน/ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ	พัฒนาทักษะทีมงานการจัดการความรู้เพื่อให้มีความรู้และความสามารถเพียงพอในการดำเนินงาน การจัดการความรู้ขององค์กร รวมทั้งการประเมินสมรรถนะและความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตามความเหมาะสม	อาจเริ่มจากการพัฒนาจาก Cop ก่อนเพื่อให้สามารถไปขยายผลต่อได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
		ส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาท ของทีมงานการจัดการความรู้	
		พัฒนาทักษะผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ รวมทั้งความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้	เน้นกิจกรรมที่ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องจัดการความรู้ร่วมกันในระบบสารสนเทศ
		กำหนดหน้าที่ของทีมงานการจัดการความรู้ในแนวทาง/วิธีการสอบทานการดำเนินงานด้าน KM (KM Audit)	ต้องหาแนวทางในการดำเนินการ

การประเมิน	ประเด็นที่ดำเนินการแล้ว	โอกาสในการพัฒนา	ข้อเสนอแนะ
กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)			
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ	กำหนดองค์ความรู้สำคัญต่อการดำเนินงานในระดับหน่วยงาน	ทบทวนการกำหนดองค์ความรู้สำคัญในระดับหน่วยงานและองค์กร	ควรมีความชัดเจนในแผนว่าจะจัดความสำคัญของความรู้ที่จะจัดเก็บอะไร (Prioritize) เพื่อให้เกิดการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม
	สร้าง/แสวงหาความรู้ที่สำคัญจากแหล่งความรู้ภายในองค์กรเป็นสำคัญ	รวบรวม เรียบเรียงจากภายในและภายนอก (ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียหรืออื่นๆ) และจัดเก็บความรู้ที่ง่ายต่อการ ค้นหา รวมทั้งส่งเสริมการเข้าถึงองค์ความรู้ต่าง ๆ ของบุคลากร	ดำเนินการแล้ว (แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและการตลาด)
	รวบรวมและจัดเก็บความรู้บางส่วนในระบบอินทราเน็ต	แลกเปลี่ยนความรู้ภายในและภายนอกองค์กรด้วย วิธีการที่เหมาะสมเพื่อให้มีความทันสมัยยกระดับ และ/หรือต่อยอดในองค์ความรู้สำคัญอย่างต่อเนื่อง	ดำเนินการแล้วในแผนรับฟังความต้องการจากลูกค้าโดยใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ความต้องการลูกค้า เช่น Facebook Twitter Weibo และ LinkedIn
	เริ่มมีการนำความรู้มาใช้ในการเรียนรู้ระดับองค์กร โดยปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานและการสร้างนวัตกรรม	นำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจและวางแผน กลยุทธ์ และการเรียนรู้ระดับองค์กรที่จะนำไปสู่การ สร้างนวัตกรรมได้ตามเป้าหมาย	เชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ที่ 16 ในแผนนวัตกรรมของ กนอ. โดยเน้นการสร้างพื้นที่ หรือแพลตฟอร์มให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรมที่เกิดประโยชน์แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การประเมิน	ประเด็นที่ดำเนินการแล้ว	โอกาสในการพัฒนา	ข้อเสนอแนะ
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ/ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและสารสนเทศ ที่ต้องการจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กำหนดวิธีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้ระหว่าง องค์กรกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อนำเข้าสู่องค์ความรู้ขององค์กร	เชื่อมโยงกับแผน Stakeholder แล้วในแผนโครงการตามกลยุทธ์ที่ 1.1 ยกระดับศักยภาพบุคลากรของ กนอ. ให้มีความพร้อมต่อการเป็นผู้นำด้านการพัฒนานิคมอุตสาหกรรม
	ถ่ายทอดสารสนเทศจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ที่ได้จากการสำรวจความคิดเห็น (การสำรวจความคาดหวังและความพึงพอใจในแต่ละปี) ให้ ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรง	กำหนดเป้าหมายการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศและความรู้จากช่องทางต่าง ๆ ให้สามารถเกิดคุณค่าต่อการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม	ดำเนินการแล้ว (แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและการตลาด)
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ และเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้	นำระบบอินทราเน็ตมาสนับสนุนกระบวนการจัดเก็บองค์ความรู้	นำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ ในแต่ละขั้นตอนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ให้มากขึ้น	เชื่อมโยงกับแผนดิจิทัลสารสนเทศของ กนอ. เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ตามแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพและบูรณาการกัน รวมถึงอาจเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์เพื่อให้การพัฒนาพนักงาน เชื่อมโยงกับการจัดการความรู้
	นำระบบอนุมัติ - อนุญาตทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Privilege & Permission: e-PP) มาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	สนับสนุนการเสริมสร้างทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ให้กับบุคลากร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและใช้ ประโยชน์ต่อการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร รวมถึงกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ระดับองค์กรและสื่อสารทำความเข้าใจร่วมกันภายในองค์กร เช่น การเรียนรู้ผ่าน e-learning สนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะบุคคล เป็นต้น	

การประเมิน	ประเด็นที่ดำเนินการแล้ว	โอกาสในการพัฒนา	ข้อเสนอแนะ
กระบวนการปฏิบัติงาน (Operational Process)			
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	มีการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญ ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน พร้อมตัววัดที่สำคัญ	สร้างความตระหนักให้กับบุคลากรระดับปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการใช้ข้อมูล/สารสนเทศ/ความรู้เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานระดับบุคคลและหน่วยงาน	ควรมีการสื่อสารให้กับบุคลากร
		บ่งชี้และจัดเก็บข้อมูล/สารสนเทศ/ความรู้ที่สนับสนุนการพัฒนาปรับปรุงการทำงาน	ควรมีความชัดเจนในแผนว่าจะจัด
		กำหนดแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวันของหน่วยงานบนพื้นฐานของข้อมูล/สารสนเทศ/ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง	ความสำคัญของความรู้ที่จะจัดเก็บอะไร (Prioritize) เพื่อให้เกิด การดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานประจำวัน หรืออาจเริ่มจากการระบุจุดสำคัญ/วิกฤติของกระบวนการสำคัญขององค์กร
		กำหนดกลไกการนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาสนับสนุนการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม	ควรมีการนำความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการจัดการความรู้เพื่อตอบสนองความคาดหวังได้อย่างเหมาะสม รวมถึง ควรมีกลไกในเชิงเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้สามารถรับข้อมูลจากภายนอกได้ต่อเนื่อง

การประเมิน	ประเด็นที่ดำเนินการแล้ว	โอกาสในการพัฒนา	ข้อเสนอแนะ
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำความรู้มาใช้เพื่อให้บุคลากรเกิดความตระหนักถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญและมีความระมัดระวังเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น	มีข้อมูล/ความรู้เกี่ยวกับความผิดพลาดหรือปัญหาที่เคยเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในอดีต และใช้เรียนรู้กับภายในหน่วยงานในบางโอกาส	ดำเนินการวิเคราะห์และระบุจุดสำคัญ/วิกฤตในขั้นตอนการปฏิบัติงาน จัดเก็บข้อมูล/สารสนเทศที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ร่วมกันภายในหน่วยงาน	เหมือนกับข้อเสนอแนะที่ผ่านมา โดยอาจเน้นจากการนำความเสี่ยงขององค์กรมากำหนดแนวทางในการจัดการความรู้ที่เหมาะสม และได้ประโยชน์หลายมิติ เช่น 1) การจัดการความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาธุรกิจใหม่ 2) การจัดการความรู้เกี่ยวกับการบริหารสินทรัพย์ 3) การจัดการความรู้ด้านการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร
		การสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจุดสำคัญ/วิกฤติให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจและความระมัดระวังความเสี่ยงร่วมกัน	ยังคงต้องปรับปรุงตามโอกาสในการพัฒนา
		สร้างความตระหนักในความเสี่ยงของกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (การควบคุมภายใน)	ยังคงต้องปรับปรุงตามโอกาสในการพัฒนา
		จัดเก็บข้อมูล/สารสนเทศ/ความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ที่นำไปสู่ปัญหาหรือความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพื่อใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	ยังคงต้องปรับปรุงตามโอกาสในการพัฒนา โดยเชื่อมโยงกับแผนดิจิทัลของ กนอ.

การประเมิน	ประเด็นที่ดำเนินการแล้ว	โอกาสในการพัฒนา	ข้อเสนอแนะ
ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (KM Results)			
องค์กรจะมีแนวทาง (Approach) การจัดการความรู้องค์กรที่เป็นระบบและมีประสิทธิผล การปรับแนวทางให้ดีขึ้นโดยใช้วงจรการประเมิน/ปรับปรุง มีการบูรณาการแนวทางกับกระบวนการอื่นๆ ซึ่งนำไปสู่การเป็น Best Practices โดยองค์กรจะมีผลลัพธ์ (Result) ที่ดีหรือดีเลิศในเรื่องที่สำคัญทั้งหมด มีผลลัพธ์โดดเด่นเมื่อเทียบกับข้อมูลเทียบเคียงในโลกที่ข้อมูลสารสนเทศและความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมในด้านต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การยกระดับความสามารถขององค์กรให้มากขึ้นต่อไป	มีการกำหนดตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ในแผนปฏิบัติการ กนอ. ปี 2564 โดยกำหนดเป้าหมายความสำเร็จด้วยจำนวนองค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่มจำนวน 3 องค์ความรู้	กำหนดผลลัพธ์สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายมิติต่าง ๆ ในทุกองค์ประกอบของการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนและ สนับสนุนทรัพยากรบุคลากร กระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการปฏิบัติงาน ที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาองค์กรในด้านต่าง ๆ ตามกรอบประเมินผลโดยมีตัววัดในการติดตามและ ประเมินผลที่ชัดเจน นำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงระบบการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง สร้างความเติบโต ให้กับองค์กรในระยะยาว	ยังคงต้องปรับปรุงตามโอกาสในการพัฒนา

นอกจากนั้นควรมีการจัดการองค์ความรู้จากผลการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังต่อไปนี้

3.5 ความต้องการความคาดหวังทั้งเชิงบวกและเชิงลบของ Stakeholder ที่มีต่อสายงาน/ฝ่าย

ประเด็นความต้องการและความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานของ กนอ. สามารถสรุปได้จากผลสำรวจความต้องการและความคาดหวัง และรายงานการพัฒนาย่างยั่งยืนของ กนอ. โดยมีตัวอย่างความต้องการและความคาดหวังขององค์กร ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ แยกเป็นสายงานได้ ดังนี้

สายงาน	ความต้องการและ ความคาดหวังเชิงบวก	ความต้องการและ ความคาดหวังเชิงลบ
สายงาน บริหาร	● กนอ. ควรมีนวัตกรรมที่ทันสมัย รวมถึงนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน ● มีการบริหารสัญญา โดยปรับปรุงเงื่อนไข ระเบียบปฏิบัติ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งมีการยืดหยุ่นของกฎ ระเบียบ การแก้ไขสัญญาต่าง ๆ ● จัดสรรพนักงานให้เพียงพอต่อการกำกับและติดตามด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และให้มีความเป็นมิตรและสุภาพ ● สร้างเสริมให้บุคลากรผูกพันองค์กร ● ประเมินผลและกำหนดค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรม	● มีการติดต่อสื่อสารดี ต้องการให้เจ้าหน้าที่มีอำนาจในการตัดสินใจ (ปัจจุบันเจ้าหน้าที่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ)
สายงาน ยุทธศาสตร์ และพัฒนา	● มีการบูรณาการแผนงาน เพื่อขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการของกระทรวงอุตสาหกรรม อีกทั้งควรดำเนินงานในเชิงรุก ● กนอ. ควรมีนวัตกรรมที่ทันสมัย รวมถึงนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน ● มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างโปร่งใส ครบถ้วน ถูกต้อง และทันการณ์ ● มีการรายงานผลงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ถูกต้อง ครบถ้วน และสม่ำเสมอ ทั้งปี เพื่อใช้สำหรับการประเมินค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศที่คำนึงถึงต้นทุนด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Green GDP) และใช้กำหนดนโยบายภาครัฐต่าง ๆ อย่างเหมาะสม	-

สายงาน	ความต้องการและ ความคาดหวังเชิงบวก	ความต้องการและ ความคาดหวังเชิงลบ
สายงาน บริการและ ลูกค้า สัมพันธ์	● กนอ. ควรมีนวัตกรรมที่ทันสมัย รวมถึงนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน ● มีช่องทางสื่อสารประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย เช่น สื่อออนไลน์ วารสารของนิคมอุตสาหกรรม ป้าย ● มีขั้นตอนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนและกระบวนการให้บริการควรมีความรวดเร็ว และทันเหตุการณ์	● ควรส่งเสริมภาพลักษณ์ของโรงงานในนิคมอุตสาหกรรมที่อาจส่งผลกระทบต่อลูกค้าในอนาคตที่จะตัดสินใจเข้ามาลงทุน (การส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นสิ่งที่ดี แต่ไม่ควรส่งเสริมภาพลักษณ์เกินข้อเท็จจริง) ● ต้องการให้สนับสนุนการดำเนินงาน เนื่องจากบางครั้งวิธีปฏิบัติไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานร่วมกัน จึงควรมีการให้คำปรึกษา และให้คำแนะนำ เพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกัน
สายงาน ปฏิบัติการ 1 สายงาน ปฏิบัติการ 2 สายงาน ปฏิบัติการ 3	● มีการคำนึงถึงสุขภาพของคนในชุมชน โดยมีการควบคุมและกำกับดูแลมลภาวะทางอากาศจากฝุ่นละออง สารพิษ และควัน ● มีการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมของชุมชน โดยมีการบำบัดน้ำเสียที่มีคุณภาพ และสุ่มตรวจสอบสารปนเปื้อนในน้ำ ก่อนปล่อยจากโรงงาน มีการจัดการขยะอย่างถูกวิธี และได้มาตรฐาน ● มีการรณรงค์ต่อต้านอาชญากรรม ยาเสพติด และให้มีด่านตรวจตามจุดเสี่ยงต่าง ๆ ของชุมชนโดยรอบเขตนิคมอุตสาหกรรม เพื่อเพิ่มความปลอดภัยในพื้นที่ชุมชน ● มีการจัดกิจกรรมร่วมกับคนในชุมชนอย่างทั่วถึง และสม่ำเสมอ ● มีการสร้างความเข้าใจให้กับผู้ประกอบการเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และคู่ค้า ผู้ส่งมอบให้เป็นไปตามเงื่อนไขที่ตกลงกับ กนอ.	● ให้มีการจ้างงานคนในพื้นที่ก่อน โดยมีการฝึกทักษะ และอาชีพให้คนในพื้นที่อย่างทั่วถึง และติดป้ายรับสมัครงานให้คนในพื้นที่ได้รับทราบ (อาจขาดโอกาสรับคนที่มีความสมบัติน่าสนใจกว่า หากคนเหล่านั้นอยู่นอกพื้นที่) ● ให้มีการจำหน่ายสินค้าราคาถูก สินค้าธงฟ้า สินค้า OTOP ของชุมชน (อาจส่งผลให้ผู้ประกอบการขาดแรงจูงใจ และทำให้ผู้ซื้อได้รับสินค้าที่ไม่มีคุณภาพ) ● มีการจัดระเบียบและควบคุมจราจรในชั่วโมงเร่งด่วน เช่น มีการจำกัดเวลาสำหรับรถบางประเภท เช่น รถบรรทุก (ซึ่งทำให้เกิดความไม่สะดวกในการขนส่งบางช่วงเวลา)
สายงานกิจ การพิเศษ	● กนอ. ควรเป็นต้นแบบด้านสิ่งแวดล้อม (Green) ● เป็นองค์กรที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีและมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ● มีการเสริมสร้างทักษะ ความรู้ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม	-

ผลการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ/ความคาดหวังจากสารสนเทศเสี่ยงของลูกค้า

กลุ่มลูกค้า	ความต้องการ		ความคาดหวัง	
	ผลิตภัณฑ์และบริการ	การสนับสนุนลูกค้าและการจัดการความสัมพันธ์	ผลิตภัณฑ์และบริการ	การสนับสนุนลูกค้าและการจัดการความสัมพันธ์
ลูกค้ากลุ่มเริ่มต้น (ดำเนินงานในนิคมอุตสาหกรรมไม่เกิน 3 ปี)	1.ระบบประปาที่มีคุณภาพ และมาตรฐาน (ไม่มีสี กลิ่น และสารปนเปื้อน) 2.ระบบการจัดการกากอุตสาหกรรม มูลฝอย และสิ่งปฏิกูลมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน 3.ระบบรักษาความปลอดภัยที่มีประสิทธิภาพ 4.ระบบบำบัดน้ำเสียมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน 5.ระบบไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพ มีความเสถียร (ไม่ตก หรือดับ)	1.ความเพียงพอของเจ้าหน้าที่ให้บริการ 2.ขั้นตอนการให้บริการที่มีความรวดเร็ว และเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด 3.การให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยแก้ไขปัญหา	1.พื้นที่สีเขียวภายในนิคมที่สวยงามเพียงพอ 2.ระบบระบายน้ำฝนและระบบป้องกันน้ำท่วมที่มีประสิทธิภาพ 3.ระบบดับเพลิงและระบบป้องกันอุบัติภัยที่มีประสิทธิภาพ	1.ความเป็นมิตรและสุภาพ 2.ความซื่อสัตย์ และสุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ 3.ความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อยของพื้นที่ภายในนิคมอุตสาหกรรม 4.การจอดรถภายในนิคมอุตสาหกรรม 5.ความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานที่ให้บริการของพนักงาน 6.การจัดระเบียบการจราจรภายในนิคมอุตสาหกรรม 7.ความสะดวกและรวดเร็วในการเข้าถึงช่องทางการติดต่อสื่อสารกับนิคมอุตสาหกรรม 8.ความพร้อม กระตือรือร้น และเต็มใจในการให้บริการ
ลูกค้ากลุ่มเติบโต (ดำเนินงานในนิคมอุตสาหกรรมมากกว่า 3 – 10 ปี)	1.ระบบระบายน้ำฝนและระบบป้องกันน้ำท่วมที่มีประสิทธิภาพ 2.ระบบประปาที่มีคุณภาพ และมาตรฐาน (ไม่มีสี กลิ่น และสารปนเปื้อน) 3.ระบบไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพ มีความเสถียร (ไม่ตก หรือดับ) 4.ระบบดับเพลิงและระบบป้องกันอุบัติภัยที่มีประสิทธิภาพ	1.การจอดรถภายในนิคมอุตสาหกรรม 2.การจัดระเบียบการจราจรภายในนิคมอุตสาหกรรม 3.ความชัดเจนของระยะเวลาในการให้บริการของแต่ละงาน	1.ระบบบำบัดน้ำเสียมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน 2.การควบคุมกำกับดูแลสิ่งแวดล้อมความปลอดภัย เช่น มลภาวะทางน้ำ อากาศ เสียง กลิ่น มีคุณภาพ 3.ความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานที่ให้บริการของพนักงาน	1.การให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยแก้ไขปัญหา 2.ความซื่อสัตย์ และสุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ 3.ความเป็นมิตรและสุภาพ 4.ขั้นตอนการให้บริการที่มีความรวดเร็ว และเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด 5.ความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อยของพื้นที่ภายในนิคมอุตสาหกรรม 6.ความพร้อม กระตือรือร้น และเต็มใจในการให้บริการ 7.การให้บริการด้วยความเสมอภาคและไม่เลือกปฏิบัติ 8.ความสะดวกและรวดเร็วในการเข้าถึงช่องทางการติดต่อสื่อสารกับนิคมอุตสาหกรรม 9.ความชัดเจนของขั้นตอนและกระบวนการให้บริการในงานบริการต่าง ๆ

กลุ่มลูกค้า	ความต้องการ		ความคาดหวัง	
	ผลิตภัณฑ์และบริการ	การสนับสนุนลูกค้าและการจัดการความสัมพันธ์	ผลิตภัณฑ์และบริการ	การสนับสนุนลูกค้าและการจัดการความสัมพันธ์
ลูกค้ากลุ่มมั่นคง (ดำเนินงานในนิคมอุตสาหกรรมมากกว่า 10 ปีขึ้นไป)	1. ระบบระบายน้ำฝนและระบบป้องกันน้ำท่วมที่มีประสิทธิภาพ 2. ระบบประปามีคุณภาพ และมาตรฐาน (ไม่มีสี กลิ่น และสารปนเปื้อน) 3. ระบบบำบัดน้ำเสียมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน 4. ระบบการจัดการกากอุตสาหกรรม มูลฝอย และสิ่งปฏิกูลมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน 5. การควบคุมกำกับดูแลสิ่งแวดล้อมความปลอดภัย เช่น มลภาวะทางน้ำ อากาศ เสียง กลิ่น มีคุณภาพ	1. การจอดรถภายในนิคมอุตสาหกรรม 2. การจัดระเบียบการจราจรภายในนิคมอุตสาหกรรม 3. ความพร้อม กระตือรือร้น และเต็มใจในการให้บริการ 4. ความเป็นมิตรและสุภาพ	1. ระบบไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพ มีความเสถียร (ไม่ตก หรือดับ) 2. ระบบสื่อสารโทรคมนาคมที่มีประสิทธิภาพ 3. ระบบดับเพลิงและระบบป้องกันอัคคีภัยที่มีประสิทธิภาพ 4. ระบบการจัดการกากอุตสาหกรรม มูลฝอย และสิ่งปฏิกูลมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน	1. ความซื่อสัตย์ และสุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ 2. ความสะดวกและรวดเร็วในการเข้าถึงช่องทางการติดต่อสื่อสารกับนิคมอุตสาหกรรม 3. การให้บริการด้วยความเสมอภาคและไม่เลือกปฏิบัติ 4. ความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อยของพื้นที่ 5. การให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยแก้ไขปัญหา 6. ความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานที่ให้บริการของพนักงาน 7. ความสะอาด และความเป็นระเบียบเรียบร้อยภายในสำนักงานนิคมอุตสาหกรรม 8. สำนักงานนิคมอุตสาหกรรม มีการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จในการทำธุรกิจ 9. ขั้นตอนการให้บริการที่มีความรวดเร็ว และเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด 10. ความชัดเจนของขั้นตอนและกระบวนการให้บริการในงานบริการต่างๆ
อดีตลูกค้า	-	1. ระบบสื่อสารโทรคมนาคมที่มีประสิทธิภาพ 2. ระบบไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพ มีความเสถียร (ไม่ตก หรือดับ)		1. ความสะอาด และความเป็นระเบียบเรียบร้อยภายในสำนักงานนิคมอุตสาหกรรม 2. ความสะดวกและรวดเร็วในการเข้าถึงช่องทางการติดต่อสื่อสารกับนิคมอุตสาหกรรม 3. ความชัดเจนของระยะเวลาในการให้บริการของแต่ละงาน 4. ขั้นตอนการให้บริการที่มีความรวดเร็ว และเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด 5. ความสะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อยของพื้นที่ภายในนิคมอุตสาหกรรม 6. การจัดระเบียบการจราจรภายในนิคมอุตสาหกรรม 7. การจอดรถภายในนิคมอุตสาหกรรม
กลุ่มลูกค้าคู่แข่ง	-	1. ความชัดเจนของขั้นตอนและกระบวนการให้บริการในงานบริการต่างๆ	1. ระบบดับเพลิงและระบบป้องกันอัคคีภัยที่มีประสิทธิภาพ	-

กลุ่มลูกค้า	ความต้องการ		ความคาดหวัง	
	ผลิตภัณฑ์และบริการ	การสนับสนุนลูกค้าและการจัดการความสัมพันธ์	ผลิตภัณฑ์และบริการ	การสนับสนุนลูกค้าและการจัดการความสัมพันธ์
คู่แข่งในประเทศ		2.ความชัดเจนของระยะเวลาในการให้บริการของแต่ละงาน 3.ขั้นตอนการให้บริการที่มีความรวดเร็ว และเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด 4.ความเป็นมิตรและสุภาพ 5.ความพร้อม กระตือรือร้น และเต็มใจในการให้บริการ 6.การให้บริการด้วยความเสมอภาคและไม่เลือกปฏิบัติ 7.ความซื่อสัตย์ และสุจริตในการปฏิบัติหน้าที่ 8.การให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยแก้ไขปัญหา 9.ความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานที่ให้บริการของพนักงาน 10.ความสะดวกและรวดเร็วในการเข้าถึงช่องทางการติดต่อสื่อสารกับนิคมอุตสาหกรรม	2.ระบบไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพ มีความเสถียร (ไม่ตก หรือดับ) 3.ระบบการจัดการกากอุตสาหกรรม มูลฝอย และสิ่งปฏิกูลมีคุณภาพได้มาตรฐาน 4.ระบบติดตามตรวจสอบมลพิษและคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่มีประสิทธิภาพ 5.ระบบระบายน้ำฝนและระบบป้องกันน้ำท่วมที่มีประสิทธิภาพ 6.ระบบประปามีคุณภาพ และมาตรฐาน (ไม่มีสี กลิ่น และสารปนเปื้อน) 7.ระบบสื่อสารโทรคมนาคมที่มีประสิทธิภาพ 8.การควบคุมกำกับดูแลสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย เช่น มลภาวะทางน้ำ อากาศ เสียง กลิ่น มีคุณภาพ 9.ระบบบำบัดน้ำเสียมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน	

กลุ่มลูกค้า	ความต้องการ		ความคาดหวัง	
	ผลิตภัณฑ์และบริการ	การสนับสนุนลูกค้าและการจัดการความสัมพันธ์	ผลิตภัณฑ์และบริการ	การสนับสนุนลูกค้าและการจัดการความสัมพันธ์
กลุ่มลูกค้าคู่แข่งต่างประเทศ	1.ความเหมาะสมของขนาดพื้นที่ในการตั้งโรงงานอุตสาหกรรม 2. โครงสร้างพื้นฐานจะต้องดี มีมาตรฐาน 3. อัตราค่าบริการต่าง ๆ ให้อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมไม่สูงจนเกินไป	1.มีสิ่งอำนวยความสะดวก และระบบสาธารณูปโภคให้บริการอย่างครบถ้วน	1.สิทธิประโยชน์ด้านการลงทุน เช่น การให้สิทธิประโยชน์ที่จะได้รับการได้รับลดหย่อนภาษีต่างๆ	1.ความสะดวกในเรื่องการนำส่งเงินตราออกนอกประเทศ 2.ประสิทธิภาพและความเชี่ยวชาญของแรงงาน
กลุ่มลูกค้าอนาคต	1. โครงสร้างพื้นฐานจะต้องดีมีมาตรฐาน 2. อัตราค่าบริการต่าง ๆ ให้อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสมไม่สูงจนเกินไป	1. ระบบสาธารณูปโภคและระบบต่าง ๆ ในขั้นพื้นฐานที่มีให้บริการอย่างครบถ้วน 2. การติดต่อประสานงานที่คอยให้ความช่วยเหลือ	1. สิทธิประโยชน์ด้านการลงทุน เช่น การให้สิทธิประโยชน์ที่จะได้รับการได้รับลดหย่อนภาษีต่างๆ	1. การดำเนินการของขั้นตอนต่างๆ ขอให้มีความสะดวกและรวดเร็ว

โดยองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์และบริการในปัจจุบันของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) แบ่งเป็น 5 ด้านคือ

- 1) ด้านการวางแผนและพัฒนาธุรกิจ
- 2) ด้านการบริหารจัดการนิคมอุตสาหกรรมและท่าเรืออุตสาหกรรม
- 3) ด้านการความรู้ด้านลูกค้าและตลาด
- 4) ด้านการพัฒนาและยกระดับนิคมฯ สู่มืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ
- 5) ด้านการบริหารจัดการองค์กร

โดยมีรายละเอียดดังนี้

การประชุมการกำหนดความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อการจัดการความรู้จาก CoP ของ กนอ.

ผ่านระบบออนไลน์ Zoom ในวันที่ 13 กรกฎาคม 2564 โดยมี CoP ทั้ง 5 คณะทำงานเข้าร่วมจำนวน 45 ราย ได้ผลกำหนดความรู้ที่จะไปจัดระบบความรู้จำนวน 21 รายการดังนี้

ที่	หัวข้อองค์ความรู้ (Knowledge Mapping)	ข้อเสนอผู้ถ่ายทอด	ความเชื่อมโยงกับแผนระดับองค์กร				
			แผนวิสาหกิจ	แผนบริหารความเสี่ยง	แผนปฏิบัติการดิจิทัล	แผนบริหารทุนมนุษย์	แผนลูกค้า/การตลาด
1	คณะทำงานจัดการความรู้กระบวนการวางแผนและพัฒนาธุรกิจ (CP1)						
1.1	การถอดบทเรียนในการถือหุ้นในธุรกิจโรงไฟฟ้า ซึ่งเป็น Showcase ในการร่วมลงทุนที่ประสบความสำเร็จในการต่อยอดธุรกิจใหม่ ๆ	อดีตรองผู้ว่าการฯ อ้อย (เกษียณอายุแล้ว)		X			
1.2	การถอดบทเรียนของอุปสรรคในการร่วมลงทุนของบริษัท โฟเอ็ม โกลบอล จำกัด (POEM)	ไม่ระบุ		X			
1.3	การถอดบทเรียนธุรกิจใหม่ที่ประสบความสำเร็จ	(อยู่ระหว่างการศึกษา)	X	X			
2	คณทำงานจัดการความรู้กระบวนการบริหารจัดการนิคมอุตสาหกรรมและท่าเรืออุตสาหกรรม (CP2)						
2.1	การบริหารจัดการสถานการณ์ฉุกเฉิน/ภาวะวิกฤติภายในนิคมอุตสาหกรรม เช่น อัคคีภัย ขาวลือด้านสิ่งแวดล้อม ฯลฯ เป็นต้น	รองผู้ว่าการฯ ประทีป					X
2.2	การบริหารจัดการภัยแล้งในนิคมอุตสาหกรรม เช่น สำนักงานนิคมฯ มาบตาพุด สำนักงานนิคมฯ ภาคเหนือ เป็นต้น	รองผู้ว่าการฯ จักรรัฐ		X			
2.3	การบริหารความขัดแย้งของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของนิคมอุตสาหกรรม เช่น โรงงาน และชุมชนโดยรอบ	ผอ.ต่าย (สนง. นิคมฯ แก่งคอย) ผช.ธวัชศักดิ์ (สนง. นิคมฯ มาบตาพุด)					X
2.4	การบริหารจัดการระบบสาธารณูปโภคในนิคมอุตสาหกรรม (ช่วงเริ่มต้นก่อตั้งนิคมทั้งการดำเนินการเอง และจ้างดำเนินการ)	รองผู้ว่าการฯ อัฐพล		X			

ที่	หัวข้อองค์ความรู้ (Knowledge Mapping)	ข้อเสนอผู้ถ่ายทอด	ความเชื่อมโยงกับแผนระดับองค์กร				
			แผนวิสาหกิจ	แผนบริหารความเสี่ยง	แผนปฏิบัติการดิจิทัล	แผนบริหารทุนมนุษย์	แผนลูกค้า/การตลาด
2.6	การบริหารโครงการขนาดใหญ่ และการก่อสร้างขนาดใหญ่	รองผู้ว่าการฯ อัฐพล , รองผู้ว่าการฯ พรเทพ , ผอ.ธีรวุฒิ ฝ่ายพัฒนาฯ		X			
2.7	ปัจจัยในการจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมใหม่ ๆ เช่น การทำ Feasibility และ การบริหารงานนิคมในภาพรวม	ไม่ระบุ	X				
2.8	การพัฒนานิคมอุตสาหกรรมตามนโยบายรัฐบาลที่ประสบความสำเร็จ เช่น โครงการ Eastern Seaboard และโครงการที่มีอุปสรรค เช่น โครงการนิคม ขอนแก่น , นิคมฮาลาล ปัตตานี	ไม่ระบุ	X				
3	คณะกรรมการจัดการความรู้ด้านลูกค้าและตลาด (SP1)						
3.1	การแก้ไขปัญหาที่เป็น Pain point ที่เกี่ยวข้องกับ Stakeholder	ผู้บริหารระดับสูง					X
4	คณะกรรมการจัดการความรู้ด้านการพัฒนาและยกระดับนิคมฯ สู่เมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ (SP2)						
4.1	กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อผลักดันให้เกิดเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศใน ระดับ World Class	ผู้บริหารนิคมหนองแค , นิคมมาตาพุด , RTL	X				
5	คณะกรรมการจัดการความรู้ด้านการบริหารจัดการองค์กร (SP3)						
5.1	การปรับปรุงวิธีการทำงานในยุค New Normal เช่น การใช้เครื่องมือเทคโนโลยีใน การทำงาน รูปแบบการปรับปรุงกระบวนการทำงานใหม่ ๆ ฯลฯ	ตัวแทนพนักงาน			X	X	
5.2	การจัดการความรู้ด้านบัญชีและการเงินที่จำเป็นใน กนอ. เช่น เทคนิคการทำงาน , ข้อพึงระวัง	ตัวแทนนักบัญชีที่จะ เกษียณอายุ				X	
5.3	การบริหารสัญญา เช่น สัญญา PPP หรือ สัญญาระยะยาวที่ กนอ. ดำเนินการ	ไม่ระบุ					
5.4	การบริหารจัดการองค์กรภายใน กนอ. เช่น การประชุมบอร์ด	รองผู้ว่าการฯ ฐานันดร					
5.5	แนวทางการยกเลิกสัญญาการดำเนินงานกับภาคเอกชน	ไม่ระบุ					X

ที่	หัวข้อองค์ความรู้ (Knowledge Mapping)	ข้อเสนอผู้ถ่ายทอด	ความเชื่อมโยงกับแผนระดับองค์กร				
			แผน วิสาหกิจ	แผนบริหาร ความเสี่ยง	แผนปฏิบัติ การดิจิทัล	แผนบริหาร ทุนมนุษย์	แผนลูกค้า/ การตลาด
5.6	แนวทางการแก้ไขกฎหมายพระราชบัญญัติ กนอ. ที่ผ่านมา	ผอ. สำนักกฎหมาย	X	X			
5.7	การถอดบทเรียนเรื่องอุปสรรคในการพัฒนาระบบ EPP	ฝ่ายดิจิทัล			X		
5.8	การพัฒนาระบบ e-Collecting e-Tax และ e-Receipt & Invoice ซึ่งแสดง การบูรณาการของระบบ EPP และ ERP ทำให้เกิดระบบ Paperless เช่น	ผอ.ฝ่ายยู้อย			X		

โดยผลการดำเนินการจะนำไปสู่การกำหนด Knowledge Mapping และวางแผนในการกำหนดแผนปฏิบัติด้าน KM ต่อไป

3.6 การวิเคราะห์ KM SWOT

ซึ่งผลการเก็บข้อมูลทั้งหมด จึงทำให้สามารถสรุป KM SWOT ซึ่งได้เชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจและแผนอื่น ๆ ได้ดังต่อไปนี้

จุดแข็ง (S) จากปี 2563	ยังใช้อยู่	ไม่ใช่แล้ว	Evidence-Based
S1 ผู้บริหารให้ความสำคัญในการจัดการความรู้ และตระหนักถึงคุณค่าขององค์ความรู้ที่สำคัญ	✓		กนอ. มีการกำหนดการจัดการความรู้เป็นหนึ่งในแผนสำคัญใน SO3 ของแผนหลักองค์กร
S2 มีนโยบายการจัดการความรู้และสนับสนุนทรัพยากรและกลุ่มบุคลากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนาระบบการจัดการความรู้	✓		- มีการแต่งตั้งคณะกรรมการด้านทรัพยากรบุคคล การจัดการความรู้และนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ - กนอ. มีการกำหนดโครงสร้างคณะกรรมการและคณะทำงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้องค์กร ตามประกาศของ กนอ. ที่ 117/2555 ครอบคลุม 2 กระบวนการหลัก และ 3 กระบวนการสนับสนุน - กนอ. กำหนดงบประมาณ และแผนงานเพื่อรองรับการจัดการความรู้ขององค์กร

จุดแข็ง (S) จากปี 2563	ยังใช้อยู่	ไม่ใช่แล้ว	Evidence-Based
S3 กำหนดองค์ความรู้สำคัญต่อการดำเนินงานในระดับหน่วยงาน และมีระบบอินทราเน็ต เพื่อจัดเก็บองค์ความรู้ร่วมกัน		✓	มีระบบอินทราเน็ต รองรับการจัดการความรู้ แต่อาจพิจารณาต่อยอดไปสู่การจัดการความรู้ในระบบอื่น ๆ ร่วมด้วยในอนาคต
S4 มีข้อมูลสารสนเทศจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้เป็นเป้าหมายการจัดการความรู้ได้	✓		มีการระบุความต้องการและความคาดหวังอย่างชัดเจนในแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จุดอ่อน (W) จากปี 2563	ยังใช้อยู่	ไม่ใช่แล้ว	Evidence-Based
W1 ขาดการพัฒนาด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งเป้าหมายการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้น และระยะยาวที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์องค์กร	✓		ยังไม่มีกำหนด Knowledge Mapping ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์องค์กร
W2 ขาดการรวบรวมข้อมูล/สารสนเทศ/ความรู้ที่เป็นระบบทั่วทั้งองค์กร	✓		มีการจัดการความรู้ แต่ขาดการบูรณาการให้มีศูนย์กลางหรือระบบในการจัดเก็บสารสนเทศและองค์ความรู้ที่เป็นระบบ
W3 ขาดการสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่จะสร้างความตระหนักให้กับบุคลากร	✓		- ยังไม่มีแผนการสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลที่ชัดเจน จึงไม่มีกิจกรรมหรือการดำเนินงานที่สม่ำเสมอและเป็นรูปธรรม - ยังไม่มีตรวจสอบประเมินทัศนคติและความตระหนักของบุคลากรต่อการจัดการความรู้ที่ชัดเจนหลังการสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลด้านการจัดการความรู้
W4 ขาดการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างกว้างขวาง	✓		ยังไม่ชัดเจนในแนวทางการสร้างแรงจูงใจ ยกย่องชมเชย หรือเชื่อมโยงกับระบบ HCM อย่างชัดเจน (ในระยะที่ทบทวนแผน)
W5 ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการด้านการจัดการความรู้	✓		- ไม่มีเครื่องมือที่เป็น KM in Process เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูล (Culture of Sharing) หรือ กลไกการกระตุ้นให้เกิดความอยากรเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาในงาน ฯลฯ - ไม่มีกลไก KM Audit ที่ชัดเจน จึงอาจไม่เห็นกระบวนการที่ควรส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ

จุดอ่อน (W) จากปี 2563	ยังใช้อยู่	ไม่ใช่แล้ว	Evidence-Based
W6 Digital, KM & Innovation องค์กร ไม่รองรับการทำงานยุค New Normal เช่น ไม่นำ Digital มาใช้ในการตลาด และ Service Innovation เป็นส่วนที่ VOS ต้องการให้ กนอ. พัฒนามากที่สุด (ปรับโดยใช้ข้อความให้สอดคล้องกับ W5 ในแผนวิสาหกิจ กนอ. จากจุดอ่อนเดิมคือขาดการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนให้เกิด การเรียนรู้ระดับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ)	✓		● ปัจจุบัน กนอ. มีระบบสารสนเทศที่ใช้งาน 24 ระบบ (89%) และไม่ได้ใช้งาน 3 ระบบ (11%) ● มีการเชื่อมโยงเครือข่าย IT กับหน่วยงานภายนอกบางส่วน แต่ยังไม่ครอบคลุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด รวมถึงระบบสารสนเทศแต่ละระบบมี Platform ที่ต่างกัน ส่งผลให้ไม่สามารถบูรณาการข้อมูลกันได้ ● โครงการประกวดนวัตกรรมองค์กร ปี 2560-2563 ได้แนวคิด/โครงการนวัตกรรม จำนวน 16 โครงการ โดยมีการ Implement จริงเพียง 11 โครงการ (68.75%) ● ในอนาคตผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOS) อยากเห็น กนอ. มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน และ มุ่งเน้นการดึงดูดผู้ลงทุนจากทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยนวัตกรรมที่ต้องการนำมาใช้มากที่สุด ได้แก่ Service Innovation ● มีระบบอินเทอร์เน็ต แต่ไม่สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างทั่วถึง
W7 ทีมงานการจัดการความรู้ขาดทักษะและศักยภาพในการปฏิบัติงานด้านการจัดการ ความรู้		✓	● มีการพัฒนาศักยภาพจำนวนหลายกิจกรรม เช่น การจัดประชุม เชิงปฏิบัติการของผู้บริหารระดับสูง กนอ. การจัดสัมมนา กลุ่มย่อยผู้บริหาร คณะทำงานชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ “การพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้องค์กร” การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ “การพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ องค์กร” และกิจกรรม KM Day แบ่งปันประสบการณ์ " ส่งไม้ต่อจากพี่สู่น้อง" เป็นต้น

จุดอ่อน (W) จากปี 2563	ยังใช้อยู่	ไม่ใช่แล้ว	● Evidence-Based
W8 ขาดแรงจูงใจและสิ่งกระตุ้นต่อการให้ความสำคัญของการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานระดับบุคคล และหน่วยงาน	✓		● ไม่มีการทบทวนแรงจูงใจให้กับบุคลากรและหน่วยงานที่มีความโดดเด่นในการจัดการความรู้
W9 ขาดการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้ระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		✓	● มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ได้นำมาใช้จัดการความรู้
จุดอ่อน (W) ใหม่ปี 2564	ใช่	ไม่ใช่	Evidence-Based
W10 ไม่ได้นำสารสนเทศ/ความรู้ระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทั่วทั้งองค์กร	✓		● เปลี่ยนข้อเสีย W9 ให้ทันสถานการณ์มากขึ้น
W11 ขาดการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบ	✓		● ตามผลการประเมิน Enabler ประจำปี 2564 หมวดที่ 7

โอกาส (O) จากปี 2563	ยังใช้อยู่	ไม่ใช่แล้ว	Evidence-Based
O1 เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทต่อการดำรงชีวิตและการดำเนินธุรกิจมากขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้บุคลากรมีพฤติกรรมต่อการยอมรับเรียนรู้เทคโนโลยี	✓		● เทคโนโลยีสารสนเทศมีให้เลือกหลากหลายประเภททำให้การดำเนินธุรกิจมีความรวดเร็วมากขึ้น และกระแสการใช้งาน Social Media ในไทยเพิ่มขึ้น 75% ในปี 2563
O2 อินเทอร์เน็ตมีบทบาทสำคัญในการแสวงหาข้อมูล/สารสนเทศ/ความรู้ที่เป็นประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว และกว้างขวาง	✓		● สำนักงานสถิติแห่งชาติ (สสช.) กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (ดีอีเอส) เผยว่าจากผลการสำรวจการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในครัวเรือน 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 ของประชากรทั้งประเทศ เพิ่มขึ้นจากปี 58 ที่มีผู้ใช้งานอินเทอร์เน็ต 24.6 ล้านคน หรือคิดเป็นร้อยละ 39.3 (ข่าวเดลินิวส์ ณ วันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2564)

โอกาส (O) จากปี 2563	ยังใช้อยู่	ไม่ใช่แล้ว	Evidence-Based
O3 ทุกองค์การต้องการนวัตกรรมที่เป็นผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	✓		ตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคใหม่
O4 การจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบหนึ่งในกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลองค์กรรัฐวิสาหกิจ	✓		ยังสอดคล้องกับปัจจุบันในปี 2564 เนื่องจากคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลยังคงใช้อยู่ในปัจจุบัน
โอกาส (O) ใหม่ปี 2564	ใช่	ไม่ใช่	Evidence-Based
O5 นโยบายภาครัฐสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มขีดการแข่งขัน (สอดคล้องกับ O3 ในแผนวิสาหกิจที่ระบุว่า กนอ. มีโอกาสทางธุรกิจจากการพัฒนา Digital Platform และ Big Data โดยความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ)	✓		- นโยบายรัฐบาลส่งเสริม Big Data, Technology ส่งผลให้ กนอ. มีโอกาสพัฒนา Digital Platform และใช้ประโยชน์จาก Big Data - เทคโนโลยีสารสนเทศมีให้เลือกหลากหลายประเภททำให้การดำเนินธุรกิจมีความรวดเร็วมากขึ้น และกระแสการใช้งาน Social Media ในไทยเพิ่มขึ้น 75% ในปี 2563 และตลาด e-Commerce ไทย โตขึ้น 35% ส่งผลให้มีการเผยแพร่ข่าวสารและซื้อขายสินค้าได้สะดวกเร็วขึ้น ทำให้ กนอ. มีโอกาสด้านการพัฒนา e-Service
O6 เทคโนโลยีในการเรียนรู้สมัยใหม่ เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนา	✓		- ประเทศไทยเข้าสู่ยุค Disruptive Technology - ผลการสำรวจของ HR Center พบว่ามีเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการเรียนรู้ เช่น การพัฒนาผ่าน e-learning หรือ VR ใหม่ ๆ
O7 การเกิด New normal หรือ ความปกติใหม่ จะเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้เร็วขึ้น	✓		โรคอุบัติใหม่ COVID-19 และการบริหารจัดการของรัฐตามประกาศภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ ทำให้ประเทศไทยเข้าสู่ยุค New Normal เช่น การทำงานที่บ้าน การประชุมออนไลน์ ตามแนวทางที่ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีกำหนดขึ้น ฯลฯ เป็นต้น

อุปสรรค (T) ปี 2563	ยังใช้อยู่	ไม่ใช่แล้ว	Evidence-Based
T1 ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรบางส่วนยังไม่เพียงพอต่อการใช้ประโยชน์เพื่อการเรียนรู้และติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้		✓	ปัจจัยภายในไม่ใช่อุปสรรคในการวิเคราะห์แบบ SWOT analysis
T2 องค์กรภาครัฐส่วนใหญ่ขาดแรงกระตุ้นจากการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งอาจทำให้ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรและสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ		✓	กนอ. มีการแข่งขันจากภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ ดังนั้นจึงไม่ใช่อุปสรรคแล้ว
T3 การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่จะต้องใช้เวลาและความพยายามในการให้ผลลัพธ์ต่อองค์กรที่เป็นรูปธรรม รวมทั้งต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง		✓	ไม่ใช่ปัจจัยภายนอก จึงไม่น่าจะเป็นอุปสรรค
T4 เทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงอาจยากต่อการตัดสินใจลงทุนขององค์กร	✓		การเข้าสู่ยุค 5G ทำให้ความเร็วในการเปลี่ยนแปลงสูงกว่ายุค 4G เช่น การส่งข้อมูลจะเร็วกว่า 9 MS หรือการส่งข้อมูลต่าง ๆ ค่อนข้างใกล้เคียงกับเวลาจริง หรือที่เรียกว่า real-time มากขึ้น ส่งผลต่อการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ ที่เร็วขึ้น
อุปสรรค (T) ใหม่ปี 2564	ใช่	ไม่ใช่	Evidence-Based
T5 ภาระงานจำนวนมากจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ทำให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน จนอาจไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง/หน่วยงาน	✓		ตามผลการสำรวจปริมาณงานและความพึงพอใจของพนักงาน ประจำปี 2564 ได้คะแนนต่ำกว่า 4.0 ในบางสายงาน
T6 การเกิดสถานการณ์วิกฤติ ส่งผลต่อการเตรียมจัดการความรู้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (สอดคล้องกับ T4 ในแผนวิสาหกิจ คือ ปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ก่อให้เกิดภัยพิบัติด้านต่าง ๆ เช่น Green-house gas effect (ภัยแล้ง น้ำท่วม) โรคระบาด ฯลฯ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ กนอ. และอาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของนักลงทุนในนิคมอุตสาหกรรมฯ)	✓		- Covid-19 มีจำนวนผู้ติดเชื้อทั่วโลกจำนวนมาก ทำให้เกิดการหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทานสินค้าอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับฐานการผลิตในจีนและทั่วโลก - 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

อุปสรรค (T) ในปี 2564	ใช่	ไม่ใช่	Evidence-Based
T7 ภัยคุกคามทางเทคโนโลยีมีแนวโน้มสูงขึ้นทำให้ต้องเตรียมความพร้อมในด้านทักษะในการรับมือ (สอดคล้องกับ T3 ในแผนวิสาหกิจ คือแนวโน้มภัยคุกคามทาง Cyber มีเพิ่มขึ้นอาจสร้างความเสียหายต่อธุรกิจของ กนอ.)	✓		- แนวโน้มความเสียหายจากภัยคุกคาม Cyber เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในช่วงโควิด (ม.ค.-เม.ย. 63) เกิดภัยคุกคามรวม 939 ครั้ง คาดว่าค่าใช้จ่ายความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ของไทย จะมีมูลค่าสูงถึง 511 ล้านบาท ภายในปี 2568 ด้วยอัตราการเติบโต 12% ต่อปี อาจสร้างความเสียหายต่อธุรกิจ - มีการทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กนอ. (ปีงบประมาณ 2561-2564) ขยายให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ กนอ. (ปีงบประมาณ 2561-2565) (ปีงบประมาณ 2565)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ (SA)

- ทิศทางการพัฒนาของประเทศและนโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญกับพื้นที่ EEC ในการสนับสนุนการลงทุนและการพัฒนาอุตสาหกรรมใหม่ (New S-Curve) จะส่งผลให้ความเชี่ยวชาญของบุคลากร กนอ. ในด้านศูนย์บริการเบ็ดเสร็จครบวงจร (TSC) และด้านการพัฒนาและบริหารจัดการนิคมอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ จึงง่ายต่อการจัดการความรู้ที่นำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้าในอนาคต
- กนอ. มีฐานข้อมูลลูกค้าจำนวนมาก สามารถจัดการความรู้และนำมาใช้ประโยชน์ในการสร้างนวัตกรรมสินค้าและบริการได้

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)

- การส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
- การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ทันต่อบริบทการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปบนสถานการณ์วิกฤติ หรือ ความปกติใหม่ (New Normal) โดยการนำเทคโนโลยีอัจฉริยะ (Intelligent Technology) มาใช้ เพื่อเพิ่มผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) และให้พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าถึงองค์ความรู้ได้ง่าย สะดวกและรวดเร็ว
- การส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร CoP และบุคลากร รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องจึงจะบรรลุผลสำเร็จ

จากผลการวิเคราะห์ SWOT ทำให้ได้ TOWS ดังต่อไปนี้

	จุดแข็ง (S) S1 ผู้บริหารให้ความสำคัญในการจัดการความรู้ และตระหนักถึงคุณค่าขององค์ความรู้ที่สำคัญ S2 มีนโยบายการจัดการความรู้และสนับสนุนทรัพยากรและกลุ่มบุคลากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ S4 มีข้อมูลสารสนเทศจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้เป็นเป้าหมายการจัดการความรู้ได้	จุดอ่อนหรือจุดที่ต้องพัฒนา (W) (เชื่อมกับ W5 ในแผนวิสาหกิจ) W1 ขาดการพัฒนาด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ W2 ขาดการรวบรวมข้อมูล/สารสนเทศ/ความรู้อย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร W3 ขาดการสื่อสาร/ถ่ายทอดข้อมูลการจัดการความรู้ที่จะสร้างความตระหนักให้กับบุคลากร W4 ขาดการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างกว้างขวาง W5 ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ W6 Digital, KM & Innovation องค์กร ไม่รองรับการทำงานยุค New Normal เช่น ไม่นำ Digital มาใช้ในการตลาด และ Service Innovation เป็นส่วนที่ VOS ต้องการให้ กนอ. พัฒนามากที่สุด W8 ขาดแรงจูงใจต่อการให้ความสำคัญของการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานระดับบุคคล/หน่วยงาน W10 ไม่นำสารสนเทศ/ความรู้ระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทั่วทั้งองค์กร W11 ขาดการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบ
โอกาส (O) (เชื่อมกับ O3 ในแผนวิสาหกิจ) O1 เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทมากขึ้น ทำให้เกิดการยอมรับเรียนรู้เทคโนโลยี O2 อินเทอร์เน็ตมีบทบาทสำคัญในการแสวงหาข้อมูล/สารสนเทศ/ความรู้ที่เป็นประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว และกว้างขวาง O3 ทุกองค์กรต้องการนวัตกรรมที่เป็นผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ O4 การจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบหนึ่งใน SE-AM O5 นโยบายภาครัฐสนับสนุนให้นำนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มขีดการแข่งขัน O6 เทคโนโลยีในการเรียนรู้สมัยใหม่ เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนา O7 การเกิดความปกติใหม่ จะเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้เร็วขึ้น	กลยุทธ์เชิงรุก (SO) 1. กลยุทธ์เดิมที่ 1.2 พัฒนากลไกการเชื่อมโยงสารสนเทศ/ความรู้ทั้งภายในและภายนอกเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (S1,S2,S4,O1-O4)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) 2. กลยุทธ์เดิมที่ 1.1 พัฒนาโครงสร้างการจัดเก็บองค์ความรู้สำคัญขององค์กรอย่างเป็นระบบ (W1-W2,,O1-8) 3. กลยุทธ์เดิมที่ 1.4 กำหนดกลไกการติดตามและสอบทานการดำเนินงานการจัดการความรู้องค์กร (W12,O1-8) 4. กลยุทธ์ใหม่แทนที่กลยุทธ์ที่ 1.5 การสื่อสารและพัฒนาสู่การปฏิบัติ (W3-W5,O5-O7) 5. กลยุทธ์เดิมที่ 2.1 พัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร (W1-W2, W4, O3-O4) 6. กลยุทธ์เดิมที่ 2.4 สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการเรียนรู้เพื่อพัฒนา ปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (W8,O5-O6) 7. กลยุทธ์ใหม่แทนที่กลยุทธ์ที่ 2.5 การเชื่อมโยงการจัดการความรู้สู่นวัตกรรม (W6,W11,O3)
อุปสรรค (T) (เชื่อมกับ T3-T4 ในแผนวิสาหกิจ) T4 เทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงอาจยากต่อการตัดสินใจลงทุนขององค์กร T5 ภาระงานจำนวนมากจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ทำให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานจนอาจไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง/หน่วยงาน T6 การเกิดสถานการณ์วิกฤติ ส่งผลต่อการเตรียมจัดการความรู้เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น T7 ภัยคุกคามทางเทคโนโลยีทำให้ต้องเตรียมความพร้อมในด้านทักษะในการรับมือ	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) 8. กลยุทธ์เดิมที่ 2.2 ส่งเสริมให้ผู้บริหารแสดงบทบาทนำในการกระตุ้นให้บุคลากรมีทัศนคติและพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (S1-S2, T4)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT) 9. กลยุทธ์ใหม่แทนที่กลยุทธ์ที่ 1.3 คือ การใช้ประโยชน์เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ (S1-S2, T4, T7) 10. กลยุทธ์ใหม่แทนที่กลยุทธ์ที่ 2.3 คือ ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ แสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน (W4-W5, T5-T6)

จากตารางเปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลงจะเห็นว่ากลยุทธ์เดิมบางส่วน ยังคงใช้ได้ แต่อาจต้องปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์/โครงการ/แผนงานเพิ่มเติมให้เหมาะสม รวมถึงมีข้อเสนอกลยุทธ์เพิ่มเติมให้เกิดการปรับปรุงตามผลการประเมินและความสำเร็จในปี พ.ศ. 2563-64 ที่ผ่านมา ตามรายละเอียดในบทถัดไป

บทที่ 4

แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ กนอ. ปีงบประมาณ 2563 - 2565 และแผนปฏิบัติการ (ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2565)

4.1 วิสัยทัศน์แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ กนอ. ปีงบประมาณ 2563 - 2565

วิสัยทัศน์ ((Vision-KM))

"มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนวัตกรรมการพัฒนานิคมอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืน"

เป้าหมายการจัดการความรู้ (Goal of Knowledge Management)	นโยบายการจัดการความรู้ (Knowledge Management Policy)
1. บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญ เห็นถึงคุณค่าของการจัดการความรู้ และมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้องค์กร	1. เสริมสร้างวิสัยทัศน์ และทัศนคติของบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร	2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
3. การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	3. เสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประยุกต์ใช้ในงาน โดยมุ่งหวังให้บุคลากรเกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ และมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและก่อให้เกิดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
4. สร้างสรรค์และนำเสนอนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างต่อเนื่อง	4. พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเข้าถึงองค์ความรู้ได้โดยง่าย สะดวก และรวดเร็ว
	5. ผู้บริหารทุกระดับต้องมีส่วนร่วม ในการจัดการความรู้ และมีหน้าที่ในการสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์

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

แผนวิสาหกิจ กนอ. ปีงบประมาณ 2561 - 2565

(ทบทวนปีงบประมาณ 2565)

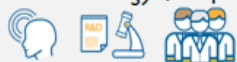
SO3

สร้างบุคลากรที่มีศักยภาพในการสนับสนุนกลุ่มธุรกิจ และ
พัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม

1. อัตราส่วนผลิตภาพการทำงาน (Productivity Ratio)

ค่าเป้าหมายระดับ SO			
ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568
12.45	13.09	13.61	14.29
ล้านบาท/คน	ล้านบาท/คน	ล้านบาท/คน	ล้านบาท/คน

4. Great Strategy (People)



- เตรียมความพร้อมของผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor) และใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent)
- ยกระดับศักยภาพบุคลากรเพื่อการขยายตัวทางธุรกิจ
- พัฒนากระบวนการจัดการนวัตกรรมและการเรียนรู้ระดับองค์กร

กลยุทธ์	ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์			
	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568
3. พัฒนากระบวนการจัดการนวัตกรรมและการเรียนรู้ระดับองค์กร	จำนวนองค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้	จำนวนองค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้	จำนวนองค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้	จำนวนองค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้

แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของ กนอ. ปีงบประมาณ 2563 - 2565

(ทบทวนปีงบประมาณ 2565)

Strategic Objective : SO ด้าน KM

ยกระดับและปรับปรุงเชิงระบบและส่งเสริมวัฒนธรรม
ที่นำไปสู่การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 1 KM System: การพัฒนาระบบการจัดการ
ความรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 2 Culture of Learning การเสริมสร้าง
วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

ค่าเป้าหมายระดับยุทธศาสตร์ของแผน KM			
ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568
จำนวนองค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้ และ 1 องค์ความรู้ นำไปสู่ นวัตกรรม กนอ.	จำนวนองค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้ และ 1 องค์ความรู้ นำไปสู่ นวัตกรรม กนอ.	จำนวนองค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้ และ 1 องค์ความรู้ นำไปสู่ นวัตกรรม กนอ.	จำนวนองค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้ และ 1 องค์ความรู้ นำไปสู่ นวัตกรรม กนอ.

*สร้างมูลค่าเพิ่ม คือ ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการของ กนอ. เกิดความแตกต่าง หรือลดต้นทุน ควบคุมหรือลดข้อผิดพลาดในกระบวนการ อันจะเพิ่มผลิตภาพในการทำงานของพนักงานด้วย

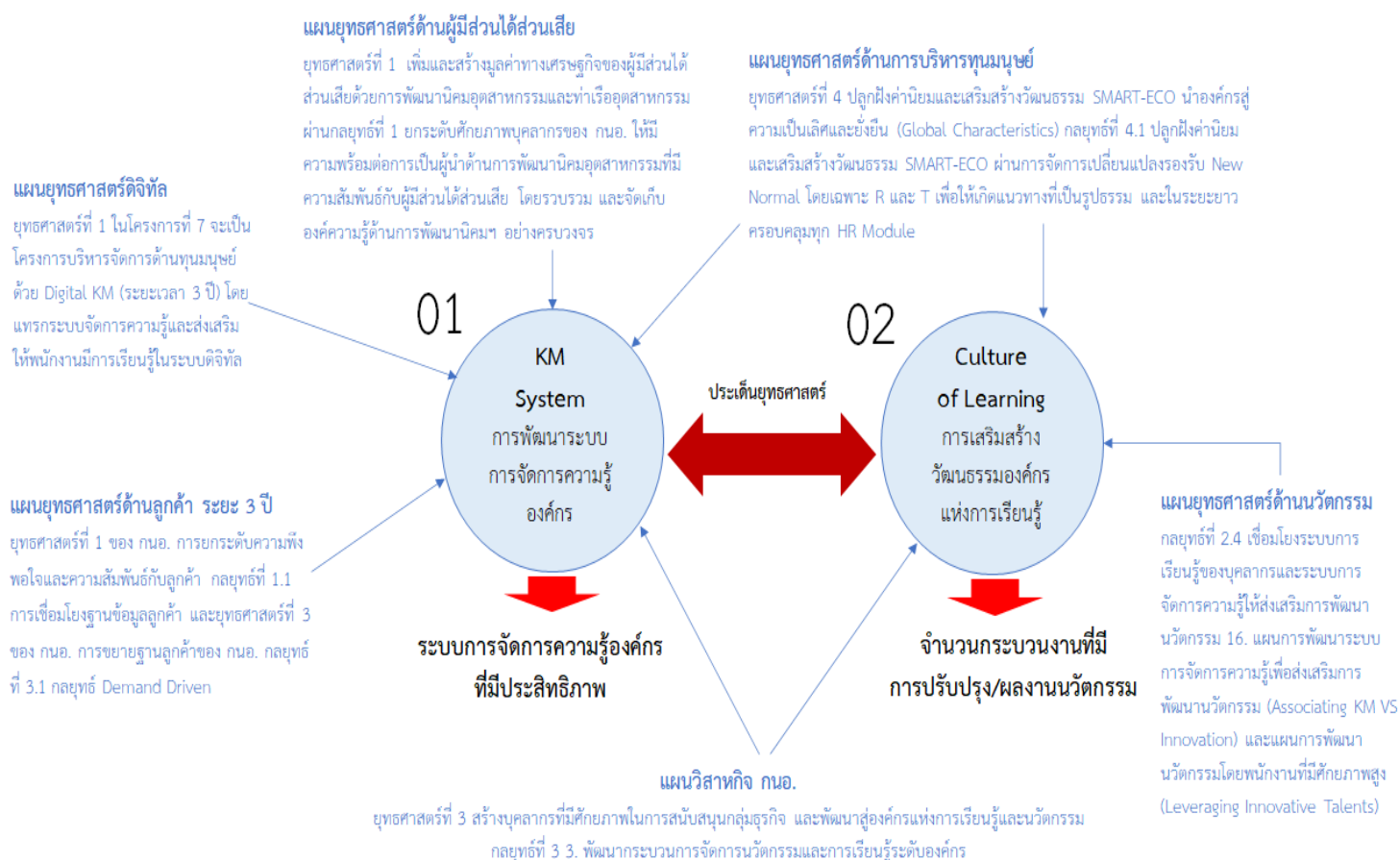
จากรูปจะเห็นว่ามีการเชื่อมโยง SO3 จากแผนวิสาหกิจองค์กร ในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม มาเป็นเป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ กนอ. ปีงบประมาณ 2563 – 2566 (ฉบับปรับปรุงปีงบประมาณ 2565) คือ เป้าหมายเพื่อ “ยกระดับและปรับปรุงเชิงระบบและส่งเสริมวัฒนธรรมที่นำไปสู่การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม” โดยยังคงกำหนดเป้าหมายให้มีการจัดการความรู้ที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ กนอ. เช่น เกิดความแตกต่างในสินค้าหรือบริการ หรือ ลดต้นทุนการทำงาน หรือ ควบคุมข้อผิดพลาดในการทำงาน อันจะส่งผลให้ผลิตภาพการทำงาน (Productivity Ratio) สูงขึ้น

ทั้งนี้เพื่อให้เชื่อมโยงกับการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) ได้ใส่เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ให้มีการเชื่อมโยงระหว่างการจัดการองค์ความรู้ และต่อยอดให้เป็นนวัตกรรมของ กนอ. ได้ ซึ่งจะทำให้เห็นผลลัพธ์ของการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม และในระยะยาวกระตุ้นให้พนักงานทุกคนประสงค์จะเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้กับ กนอ.

4.2 ข้อเสนอประเด็นยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ กนอ. ปีงบประมาณ 2563 – 2565

(ฉบับปรับปรุงปีงบประมาณ 2565)

จากเป้าหมายการจัดการความรู้ (Goal of Knowledge Management) และนโยบายการจัดการความรู้ (Knowledge Management Policy) ทำให้กำหนดแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้มี 2 ประเด็นที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์อื่น ๆ ขององค์กรดังต่อไปนี้



จากรูปจะเห็นว่ามียุทธศาสตร์ในการดำเนินการดังต่อไปนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบการจัดการความรู้องค์กร (KM System) เพื่อให้พนักงาน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ รวมถึงการเชื่อมโยงข้อมูลและความรู้กับหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Culture of Learning) อันนำไปสู่การปรับปรุงและสร้างสรรค์นวัตกรรม

โดยมีกลยุทธ์ย่อยจำนวน 10 กลยุทธ์ดังต่อไปนี้

01 KM System การพัฒนาระบบ การจัดการ ความรู้องค์กร	1.1 พัฒนาโครงสร้าง การจัดเก็บองค์ความรู้ สำคัญขององค์กรอย่างเป็นระบบ (แผนที่ความรู้องค์กร Knowledge Map)	1.2 พัฒนากลไกการ เชื่อมโยง สารสนเทศ/ความรู้ทั้ง ภายในและภายนอก (การแลกเปลี่ยน เรียนรู้)	1.3 วางแผนการใช้ประโยชน์ เทคโนโลยีเพื่อการ จัดการความรู้ (การเข้าถึงสารสนเทศ/ ความรู้ของบุคลากร)	1.4 กำหนดกลไกการติดตาม และสอบทาน การดำเนินงาน การจัดการความรู้องค์กร (ข้อมูลเพื่อใช้ในการ ปรับปรุง ประสิทธิภาพ)	1.5 ถ่ายทอดยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการความรู้สู่ การปฏิบัติอย่างทั่วทั้ง องค์กร (การเชื่อมโยงผลลัพธ์สู่ ความสำเร็จขององค์กร)
---	---	--	--	---	--

02 Culture of Learning การเสริมสร้าง วัฒนธรรมองค์กร แห่งการเรียนรู้	2.1 พัฒนาสมรรถนะ ด้านการ จัดการความรู้ ให้กับบุคลากร (บุคลากรตระหนัก ต่อการ จัดการความรู้)	2.2 ส่งเสริมให้ผู้บริหารแสดง บทบาทนำในการกระตุ้น ให้บุคลากรมีทัศนคติ และพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง (การมีส่วนร่วมของ ผู้บริหาร)	2.3 สนับสนุนการสร้าง บรรยากาศการทำงานให้ เอื้อต่อการแสดงความ คิดเห็นและแลกเปลี่ยน เรียนรู้อย่างกว้างขวาง (การปรับปรุงวิธีการ ปฏิบัติงาน)	2.4 สร้างแรงจูงใจให้กับ บุคลากรในการเรียนรู้ เพื่อพัฒนา ปรับปรุงงาน อย่างต่อเนื่อง (การจัดการความรู้เป็นส่วน หนึ่งของการประเมินผลการ ปฏิบัติงานระดับบุคคล)	2.5 ส่งเสริมให้บุคลากร มีความคิด สร้างสรรค์ และ มุ่งสร้างนวัตกรรมที่มี คุณค่าต่อองค์กร (นวัตกรรม)
---	--	---	--	--	--

ซึ่งผลการทบทวนมีรายละเอียดดังนี้

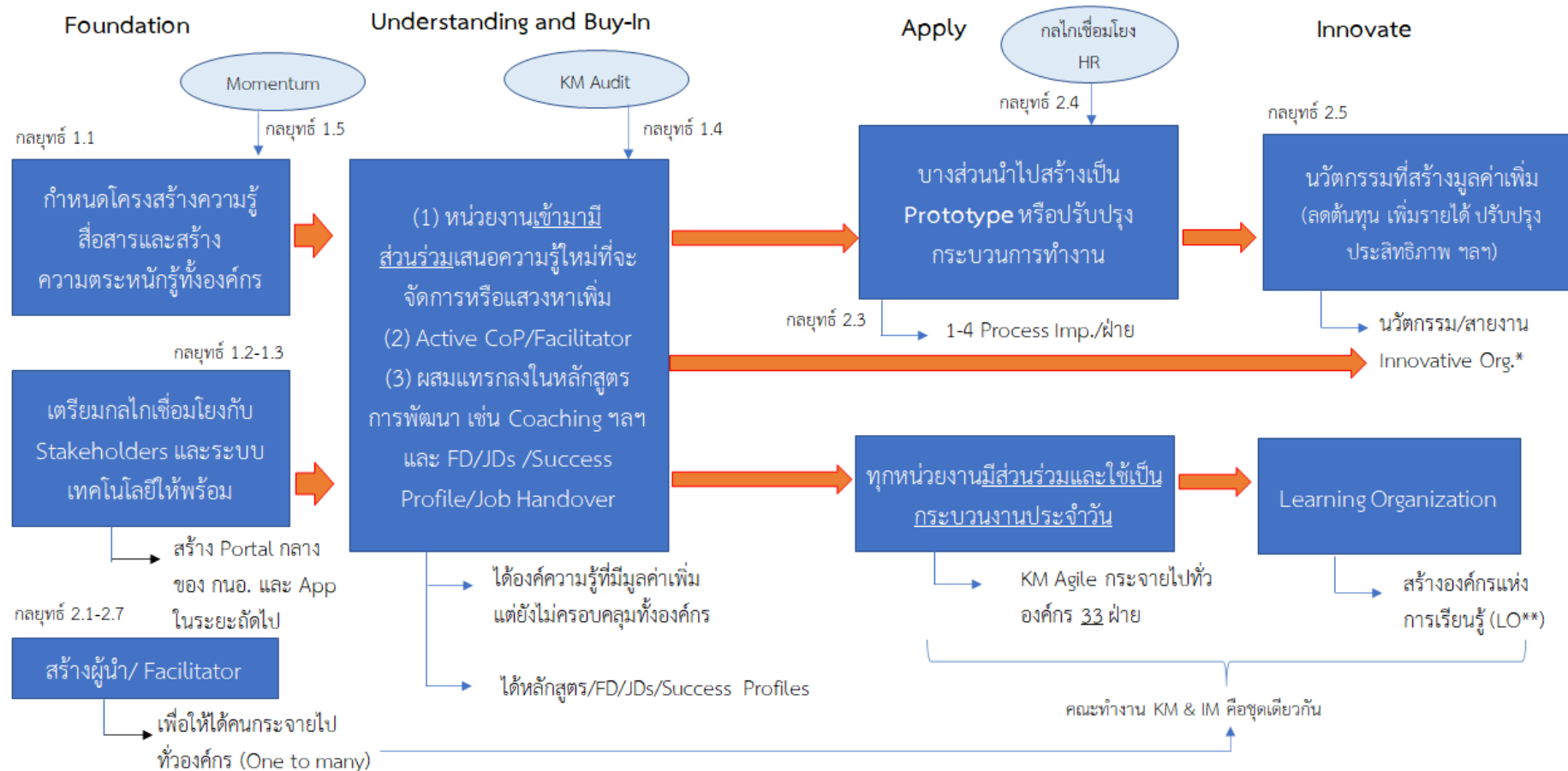
ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (ปัจจุบัน)	ข้อเสนอยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	เหตุผล
ยุทธศาสตร์ที่ 1 KM System การพัฒนาระบบการจัดการความรู้องค์กร		
กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาโครงสร้างการจัดเก็บองค์ความรู้สำคัญขององค์กรอย่างเป็นระบบ (แผนที่ความรู้องค์กร Knowledge Map)	เหมือนเดิม	กลยุทธ์เดิม แต่ควรจัดลำดับ (Prioritize) ความสำคัญขององค์ความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บในแต่ละปี
กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนากลไกการเชื่อมโยงสารสนเทศ/ความรู้ทั้งภายในและภายนอก (การแลกเปลี่ยนเรียนรู้)	เหมือนเดิม	กลยุทธ์เดิมแต่เชื่อมโยงกับแหล่ง/ประเภทสารสนเทศ และความรู้ที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น โดยเชื่อมโยงกับองค์ความรู้ที่สำคัญกับยุทธศาสตร์องค์กร
กลยุทธ์ที่ 1.3 วางแผนการใช้ประโยชน์เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ (การเข้าถึงสารสนเทศ/ความรู้ของบุคลากร)	กลยุทธ์ที่ 1.3 การใช้ประโยชน์เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้	เน้นการใช้ แผนการวางแผน โดยอาจไปเชื่อมโยงกับโครงการดิจิทัลเพื่อให้เป็นแผนในภาพรวมของ กนอ. ในการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (ปัจจุบัน)	ข้อเสนอยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	เหตุผล
กลยุทธ์ที่ 1.4 กำหนดกลไกการติดตามและ สอบทานการดำเนินงานการจัดการความรู้องค์กร (ข้อมูลเพื่อใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพ)	เหมือนเดิม	KM Audit ต้องมีการดำเนินการ อย่างเป็นระบบ โดยมีกระบวนการ ที่ชัดเจนขึ้น เช่น การ Focus Group หรือ การใช้แบบสำรวจการ นำความรู้มาใช้ในการทำงาน ฯลฯ
กลยุทธ์ที่ 1.5 ถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้าน การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติอย่างทั่วทั้งองค์กร (การเชื่อมโยงผลลัพธ์สู่ความสำเร็จขององค์กร)	กลยุทธ์ที่ 1.5 การสื่อสารและพัฒนา สู่การปฏิบัติ	ควรเน้นทั้งการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ และการสื่อสารเรื่องที่เกี่ยวข้อง ความสำเร็จของการจัดการความรู้
ยุทธศาสตร์ที่ 2 Culture of Learning การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้		
กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาสมรรถนะด้าน การจัดการความรู้ให้กับบุคลากร (บุคลากร ตระหนักต่อการจัดการความรู้)	เหมือนเดิม	โดยอาจแบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่ม ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) และกลุ่ม บุคลากรทั่วไป เนื่องจากระดับ ความเข้มข้นอาจแตกต่างกัน
กลยุทธ์ที่ 2.2 ส่งเสริมให้ผู้บริหารแสดงบทบาท นำในการกระตุ้นให้บุคลากรมีทัศนคติและ พฤติกรรมใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (การมีส่วนร่วม ของผู้บริหาร)	เหมือนเดิม	ทั้งนี้ รูปแบบ และช่องทางอาจ ประยุกต์ใช้ดิจิทัล หรือกระบวนการ ใหม่ ๆ ให้บุคลากรประสงค์ที่จะเข้า มามีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น เช่น การเล่นเกมส์ชิงรางวัล ฯลฯ
กลยุทธ์ที่ 2.3 สนับสนุนการสร้างบรรยากาศ การทำงานให้เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นและ แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างกว้างขวาง (การปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน)	กลยุทธ์ที่ 2.3 ส่งเสริมวัฒนธรรม แห่งการเรียนรู้ แสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และปรับปรุง วิธีการปฏิบัติงาน	ขยายให้เป็นคำว่าวัฒนธรรม เพื่อ แสดงให้เห็นถึงความต่อเนื่อง มากกว่าการสร้างบรรยากาศ เท่านั้น
กลยุทธ์ที่ 2.4 สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการ เรียนรู้เพื่อพัฒนา ปรับปรุงงาน อย่างต่อเนื่อง (การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของ การประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล)	เหมือนเดิม	โดยรูปแบบและช่องทางอาจ เปลี่ยนแปลงให้เข้ากับระบบ ประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ระบบการประกวดองค์ความรู้ ฯลฯ
กลยุทธ์ที่ 2.5 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิด สร้างสรรค์ และมุ่งสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อ องค์กร (นวัตกรรม)	กลยุทธ์ที่ 2.5 การเชื่อมโยง การจัดการความรู้สู่นวัตกรรม	เน้นความสำคัญของการเชื่อมโยง ความรู้สู่การสร้างสรรค่นวัตกรรม ให้ชัดเจน เนื่องจากความคิด สร้างสรรค์และนวัตกรรมรูปแบบ อื่น ๆ จะไปเชื่อมโยงกับแผน ยุทธศาสตร์นวัตกรรมแล้ว

จากการปรับปรุงแผนทั้งหมดจึงได้ผลดังนี้

เป้าหมายการจัดการความรู้ของ กนอ.

Roadmap Summary



หมายเหตุ: * Innovative Organization คือองค์กรที่มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงทางด้านกระบวนการทางความคิดเพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่แตกต่างกันและเป็นประโยชน์หรือมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร

** Learning Organization คือองค์กรที่ยกระดับคุณภาพด้วยการจัดการความรู้ โดยมีองค์ประกอบ 5 ลักษณะสำคัญคือ (1) มีพลวัตรการเรียนรู้ และการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันในองค์กร ควบคู่ไปกับการเรียนรู้จากภายนอก (2) มีการจัดเก็บ และพัฒนาสู่ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ที่ทุกคนเข้าถึงได้ผ่านเทคโนโลยีที่เหมาะสม (3) นำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์/บริการ/กระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการดำเนินพันธกิจและการบรรลุเป้าหมาย (4) ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วมครอบคลุมทั้งองค์กรและปฏิบัติการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปกติ (5) เกิดเป็นนวัตกรรมให้กับองค์กร เพื่อสร้าง ความสำเร็จให้ธุรกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 KM System การพัฒนาระบบการจัดการความรู้องค์กร

- กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาโครงสร้างการจัดเก็บองค์ความรู้สำคัญขององค์กรอย่างเป็นระบบ (Knowledge Map)
- กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนากลไกการเชื่อมโยงสารสนเทศ/ความรู้ทั้งภายในและภายนอก เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- กลยุทธ์ที่ 1.3 การใช้ประโยชน์เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้
- กลยุทธ์ที่ 1.4 กำหนดกลไกการติดตามและสอบทานการดำเนินงานการจัดการความรู้องค์กร (KM Audit)
- กลยุทธ์ที่ 1.5 การสื่อสารและพัฒนาสู่การปฏิบัติ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 Culture of Learning การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

- กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร
- กลยุทธ์ที่ 2.2 ส่งเสริมให้ผู้บริหารแสดงบทบาทนำในการกระตุ้นให้บุคลากรมีทัศนคติและพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- กลยุทธ์ที่ 2.3 ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ แสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน
- กลยุทธ์ที่ 2.4 สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง
- กลยุทธ์ที่ 2.5 การเชื่อมโยงการจัดการความรู้สู่นวัตกรรม

โดยมีค่าเป้าหมายและแผนงานดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์	ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์				แผนงานปี 2565
	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	
ยุทธศาสตร์ที่ 1 KM System การพัฒนาระบบการจัดการความรู้องค์กร					
<u>กลยุทธ์ที่ 1.1</u> พัฒนาโครงสร้าง การจัดเก็บองค์ ความรู้สำคัญของ องค์กรอย่างเป็น ระบบ (Knowledge Map)	● ร้อยละ 100 มีโครงสร้างองค์ความรู้ของ กนอ. และถูกนำไปใส่ใน Portal ที่เป็น Link กลางที่กำหนดไว้ ● มี KM Directory	● ร้อยละ 80 มีองค์ความรู้สำคัญระดับฝ่ายงานตามโครงสร้างที่ออกแบบไว้ และใส่ลงใน Portal เรียบร้อย	● ร้อยละ 90 มีองค์ความรู้สำคัญระดับฝ่ายงานตามโครงสร้างที่ออกแบบไว้ และใส่ลงใน Portal เรียบร้อย	● ร้อยละ 100 มีองค์ความรู้สำคัญระดับฝ่ายงานตามโครงสร้างที่ออกแบบไว้ และใส่ลงใน Portal เรียบร้อย	● แผนที่ 1 แผนยกระดับ KM

ยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์	ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์				แผนงานปี 2565
	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	
กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนากลไกการ เชื่อมโยง สารสนเทศ/ ความรู้ทั้งภายใน และภายนอก เพื่อการ แลกเปลี่ยน เรียนรู้	● กระบวนการสำคัญ หรือกระบวนการ วิกฤติ อย่างน้อย 1 กระบวนการมี การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระดับ บุคลากรของแต่ละ ฝ่ายงานเจ้าของ กระบวนการงาน ● อย่างน้อย 1 องค์ความรู้จาก กิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ กับลูกค้า และผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย อื่น ๆ	● กระบวนการสำคัญ หรือกระบวนการ วิกฤติ อย่างน้อย 1 กระบวนการมี การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระดับ บุคลากรของแต่ละ ฝ่ายงานเจ้าของ กระบวนการงาน ● อย่างน้อย 1 องค์ความรู้จาก กิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ กับลูกค้า และผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย อื่น ๆ	● กระบวนการสำคัญ หรือกระบวนการ วิกฤติ อย่างน้อย 1 กระบวนการมี การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระดับ บุคลากรของแต่ละ ฝ่ายงานเจ้าของ กระบวนการงาน ● อย่างน้อย 1 องค์ความรู้จาก กิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ กับลูกค้า และผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย อื่น ๆ	● กระบวนการสำคัญ หรือกระบวนการ วิกฤติ อย่างน้อย 1 กระบวนการมี การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระดับ บุคลากรของแต่ละ ฝ่ายงานเจ้าของ กระบวนการงาน ● อย่างน้อย 1 องค์ความรู้จาก กิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ กับลูกค้า และผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย อื่น ๆ ● ร้อยละความพึง พอใจของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียเพิ่มขึ้น ร้อยละ 1 จากปีที่ ผ่านมา	● แผนที่ 2 การแลกเปลี่ยน เรียนรู้องค์ ความรู้สำคัญ หรือองค์ความรู้ ในขั้นตอนที่ต้อง ควบคุมหรือจุด วิกฤติ (Control point/Critical step) ● แผนที่ 3 พัฒนา องค์ความรู้ ด้าน การสร้าง ความสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย

ยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์	ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์				แผนงานปี 2565
	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	
กลยุทธ์ที่ 1.3 การใช้ ประโยชน์ เทคโนโลยีเพื่อ การจัดการ ความรู้	● มีการนำองค์ความรู้ที่กำหนดไว้ของแต่ละฝ่ายมาปรับปรุงลงใน Success Profile, Functional Description Job Handover และ Job Descriptions (JD) ของแต่ละตำแหน่งและปรับปรุง JD ของ CoP/Facilitator โดยใส่ลงใน Web Portal กลาง⁽¹⁾ ● ได้รายงานความต้องการในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ KM (Digital KM) (User Requirement) ● แผนการดำเนินการและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ KM โดยเชื่อมโยงกับระบบอื่น ๆ	● ร้อยละ 50 ความสำเร็จของการพัฒนาระบบให้มีการเชื่อมโยงกับการจัดการความรู้ของพนักงานใน กนอ. ระหว่างฝ่าย/สำนักงานนิคม กนอ. ในพื้นที่ต่าง ๆ	● ร้อยละ 75 ความสำเร็จของการพัฒนาระบบให้มีการเชื่อมโยงกับการจัดการความรู้ของพนักงานใน กนอ. ระหว่างฝ่าย/สำนักงานนิคม กนอ. ในพื้นที่ต่าง ๆ	● ร้อยละ 100 ความสำเร็จของการพัฒนา ระบบให้มีการเชื่อมโยงกับการจัดการความรู้ของพนักงานใน กนอ. ระหว่างฝ่าย/สำนักงานนิคม กนอ. ในพื้นที่ต่าง ๆ	● แผนที่ 4 การพัฒนา ระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศ KM (Digital KM)

หมายเหตุ: (1) โครงสร้างองค์ความรู้และองค์ความรู้ในในระยะแรกอาจใส่ลงในระบบง่าย ๆ ใน Intranet ของ กนอ. โดยแบ่งเป็น Group ของแต่ละฝ่ายที่ให้พนักงานหรือ Facilitators สามารถ Share file หรือความรู้ที่ระบุไว้ในระบบที่กำหนดไว้

ยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์	ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์				แผนงานปี 2565
	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	
<u>กลยุทธ์ที่ 1.4</u> กำหนดกลไก การติดตาม และ สอบทานการ ดำเนินงานการ จัดการความรู้ องค์กร (KM Audit)	- ร้อยละ 100 มีการดำเนินการ KM Audit ที่ติดตามและตรวจสอบกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ People/Process/System/Technology จำนวน 8 ฝ่ายจาก 33 ฝ่าย - ร้อยละ 100 สามารถพัฒนา Auditor ส่วนกลาง และ Facilitator Auditor ของแต่ละฝ่ายตามแนวทางมาตรฐานที่กำหนดไว้ - มีรายงานผลการสอบทานจาก KM Auditor และแผนการปรับปรุงการจัดการความรู้องค์กรที่ผ่านการอนุมัติ	- ร้อยละ 100 มีการดำเนินการ KM Audit ที่ติดตามและตรวจสอบกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ People/Process/System/Technology จำนวน 8 ฝ่ายจาก 33 ฝ่าย (สะสม 16 ฝ่าย) - มีรายงานผลการสอบทานจาก KM Auditor และแผนการปรับปรุงการจัดการความรู้องค์กรที่ผ่านการอนุมัติ	- ร้อยละ 100 มีการดำเนินการ KM Audit ที่ติดตามและตรวจสอบกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ People/Process/System/Technology จำนวน 8 ฝ่ายจาก 33 ฝ่าย (สะสม 24 ฝ่าย) - มีรายงานผลการสอบทานจาก KM Auditor และแผนการปรับปรุงการจัดการความรู้องค์กรที่ผ่านการอนุมัติ	- ร้อยละ 100 มีการดำเนินการ KM Audit ที่ติดตามและตรวจสอบกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ People/Process/System/Technology จำนวน 9 ฝ่ายจาก 33 ฝ่าย (สะสมครบ 33 ฝ่าย) - มีรายงานผลการสอบทานจาก KM Auditor และแผนการปรับปรุงการจัดการความรู้องค์กรที่ผ่านการอนุมัติ	แผนที่ 5 การติดตาม การดำเนินงาน การจัดการ ความรู้ และ การสอบทาน กระบวนการ จัดการความรู้ ประจำปี (KM Audit)
<u>กลยุทธ์ที่ 1.5</u> การสื่อสาร และพัฒนาสู่ การปฏิบัติ	ร้อยละ 80 ของบุคลากรที่สำรวจตามหลักสถิติ รับรู้และเข้าใจในยุทธศาสตร์และเป้าหมายการจัดการความรู้ขององค์กร	ร้อยละ 85 ของบุคลากรที่สำรวจตามหลักสถิติ รับรู้และเข้าใจในยุทธศาสตร์และเป้าหมายการจัดการความรู้ขององค์กร	ร้อยละ 90 ของบุคลากรที่สำรวจตามหลักสถิติ รับรู้และเข้าใจในยุทธศาสตร์และเป้าหมายการจัดการความรู้ขององค์กร	ร้อยละ 95 ของบุคลากรที่สำรวจตามหลักสถิติ รับรู้และเข้าใจในยุทธศาสตร์และเป้าหมายการจัดการความรู้ขององค์กร	แผนที่ 6 การสื่อสารให้ บุคลากรรับรู้ เข้าใจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมาย การจัดการ ความรู้ของ องค์กร

ยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์	ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์				แผนงานปี 2565
	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	
ยุทธศาสตร์ที่ 2 Culture of Learning การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้					
กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนา สมรรถนะ ด้านการ จัดการความรู้ ให้กับ บุคลากร	● ร้อยละ 100 พัฒนา สมรรถนะในการ ขับเคลื่อนการ จัดการความรู้ องค์กรให้กับ ทีมงานการจัดการ ความรู้ (CoP/ Facilitators) ⁽²⁾	● ร้อยละ 100 สามารถ ปิด Gap ด้านการ การพัฒนาความรู้ของ ทีมงานจัดการความรู้ (CoP/Facilitators) ● ร้อยละ 80 สามารถ ฝึกอบรมหรือใช้สื่อ รูปแบบต่าง ๆ เพื่อ พัฒนาบุคลากร กลุ่มเป้าหมายในฝ่าย งานที่เกี่ยวข้องในการ จัดการความรู้ และ ขยายผลอย่างมี ประสิทธิภาพ ⁽³⁾	● ร้อยละ 100 สามารถ ปิด Gap ด้านการ การพัฒนาความรู้ของ ทีมงานจัดการความรู้ (CoP/Facilitators) ● ร้อยละ 90 สามารถ ฝึกอบรมหรือใช้สื่อ รูปแบบต่าง ๆ เพื่อ พัฒนาบุคลากร กลุ่มเป้าหมายในฝ่าย งานที่เกี่ยวข้องในการ จัดการความรู้ และ ขยายผลอย่างมี ประสิทธิภาพ ⁽³⁾	● ร้อยละ 100 สามารถปิด Gap ด้านการการพัฒนา ความรู้ของทีมงาน จัดการความรู้ (CoP/Facilitators) ● ร้อยละ 100 สามารถฝึกอบรม หรือใช้สื่อรูปแบบ ต่าง ๆ เพื่อพัฒนา บุคลากร กลุ่มเป้าหมายใน ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง ในการจัดการความรู้ และขยายผลอย่างมี ประสิทธิภาพ ⁽³⁾	● ทำร่วมกับ แผนที่ 1 แผนยกระดับ KM

หมายเหตุ:

(2) การพัฒนา CoP/Facilitator โดยก่อให้เกิดการกำหนดหัวข้อความรู้ (Domain) ใหม่ ๆ รวมถเกิดชุมชน (Community) ที่สนใจหัวข้อและแนวปฏิบัติ (Practice) ที่ดีเหล่านั้น ทั้งนี้การพัฒนาสมรรถนะอาจเริ่มต้นในตอนต้นปี เพื่อ (ก) เสริมความรู้ (ข) เกิดการวางแผน ประเมินผล (ค) หา Gap และร่วมกันกำหนดแนวทางปิด Gap นอกจากนั้นในตอนสิ้นปีอาจมีการจัดประชุมแบบ Retrospective คือ แนวทางการประชุมที่เน้นการหยุดคิด พิจารณา เพื่อหาจุดที่ทีม CoP/Facilitators สามารถจะปรับปรุงให้ดีขึ้นได้

(3) CoP/Facilitators ควรทำหน้าที่ในการไปขยายผลการพัฒนาทักษะหรือแนวปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ (หรือกรณีตัวอย่างของความสำเร็จที่เกิดจากการจัดการความรู้) เพื่อให้พนักงานทุกรายทั่วองค์กรสามารถรับรู้ และนำไปปฏิบัติจนเกิดเป็นกิจวัตรในงานประจำ

ยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์	ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์				แผนงานปี 2565
	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	
กลยุทธ์ที่ 2.2 ส่งเสริมให้ผู้บริหาร แสดงบทบาทนำใน การกระตุ้นให้ บุคลากรมีทัศนคติ และพฤติกรรม ใฝ่เรียนรู้อย่าง ต่อเนื่อง	อย่างน้อย 1 กิจกรรมการจัดการความรู้ที่ผู้บริหารมีส่วนร่วมตามแผนที่กำหนดไว้โดยต้องเป็น KM initiative ที่สอดคล้องกับ Roadmap ที่ได้รับการอนุมัติ	อย่างน้อย 2 กิจกรรม/ปีการจัดการความรู้ที่ผู้บริหารมีส่วนร่วมตามแผนที่กำหนดไว้โดยต้องเป็น KM initiative ที่สอดคล้องกับ Roadmap ที่ได้รับการอนุมัติ	อย่างน้อย 3 กิจกรรม/ปีการจัดการความรู้ที่ผู้บริหารมีส่วนร่วมตามแผนที่กำหนดไว้โดยต้องเป็น KM initiative ที่สอดคล้องกับ Roadmap ที่ได้รับการอนุมัติ	อย่างน้อย 4 กิจกรรม/ปีการจัดการความรู้ที่ผู้บริหารมีส่วนร่วมตามแผนที่กำหนดไว้โดยต้องเป็น KM initiative ที่สอดคล้องกับ Roadmap ที่ได้รับการอนุมัติ	ร่วมกับแผนที่ 6 การสื่อสารให้บุคลากรรับรู้เข้าใจยุทธศาสตร์และเป้าหมายการจัดการความรู้ขององค์กร
กลยุทธ์ที่ 2.3 ส่งเสริมวัฒนธรรม แห่งการเรียนรู้ แสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และปรับปรุงวิธีการ ปฏิบัติงาน	- อย่างน้อย 10 ฝ่ายมีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับฝ่ายงาน-CoP ในองค์ความรู้สำคัญ - ผู้บริหารและพนักงานร่วมกันกำหนด KPIs อย่างน้อย 1 กระบวนการทำงานมีการปรับปรุงกระบวนการงาน / วิธีการทำงานหรือลดความเสี่ยงหรือลดความผิดพลาดจากผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับฝ่าย⁽⁴⁾	- อย่างน้อย 12 ฝ่ายมีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับฝ่ายงาน-CoP ในองค์ความรู้สำคัญ - ผู้บริหารและพนักงานร่วมกันกำหนด KPIs อย่างน้อย 2 กระบวนการทำงานมีการปรับปรุงกระบวนการงาน / วิธีการทำงานหรือลดความเสี่ยงหรือลดความผิดพลาดจากผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับฝ่าย	- อย่างน้อย 14 ฝ่ายมีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับฝ่ายงาน-CoP ในองค์ความรู้สำคัญ - ผู้บริหารและพนักงานร่วมกันกำหนด KPIs อย่างน้อย 3 กระบวนการทำงานมีการปรับปรุงกระบวนการงาน / วิธีการทำงานหรือลดความเสี่ยงหรือลดความผิดพลาดจากผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับฝ่าย	- ทุกฝ่ายมีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับฝ่ายงาน-CoP ในองค์ความรู้สำคัญ - ผู้บริหารและพนักงานร่วมกันกำหนด KPIs อย่างน้อย 4 กระบวนการทำงานมีการปรับปรุงกระบวนการงาน / วิธีการทำงานหรือลดความเสี่ยงหรือลดความผิดพลาดจากผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับฝ่าย	แผนที่ 7 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนา CoP เพื่อเชื่อมโยงสู่การพัฒนาปรับปรุงงาน (อาจไปเชื่อมโยงกับการประกวดนวัตกรรมในแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมของ กนอ. ด้วยก็ได้)

หมายเหตุ:

(4) การพัฒนากระบวนการ (Process Improvement) นั้น แม้จะกำหนด 1 กระบวนการในปีแรก เพื่อให้เกิดการจุดประกาย (Inspire) ที่เห็นเป็นรูปธรรมจากประโยชน์ของการจัดการความรู้ แต่ในทางปฏิบัติอาจไปกระจายลงในระดับกลุ่มย่อย ๆ จนได้ผลผลิตที่มากกว่า 1 กระบวนการ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานทุกรายได้มีโอกาสเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็น Learning Organization ในระยะยาว

ยุทธศาสตร์/ กลยุทธ์	ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์				แผนงานปี 2565
	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	
กลยุทธ์ที่ 2.4 สร้างแรงจูงใจ ให้กับบุคลากรใน การเรียนรู้เพื่อ พัฒนาปรับปรุง งานอย่างต่อเนื่อง	มีการทบทวนและปรับปรุงกลไกในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับระบบ HCM ในทุก Module ที่สำคัญ เพื่อสร้างแรงจูงใจ	ร้อยละ 80 ของกระบวนการงานHR ทั้งหมดที่มีการจัดลำดับความสำคัญแล้วมีการนำกลไก KM ไปเชื่อมโยงกับระบบ HR โดยสามารถนำไปใช้ปฏิบัติจริง และทบทวนประเมินผลที่เกิดขึ้น	ร้อยละ 90 ของกระบวนการงานHR ทั้งหมดที่มีการจัดลำดับความสำคัญแล้วมีการนำกลไก KM ไปเชื่อมโยงกับระบบ HR โดยสามารถนำไปใช้ปฏิบัติจริง และทบทวนประเมินผลที่เกิดขึ้น	ร้อยละ 100 ของกระบวนการงาน HR ทั้งหมดที่มีการจัดลำดับความสำคัญแล้วมีการนำกลไก KM ไปเชื่อมโยงกับระบบ HR โดยสามารถนำไปใช้ปฏิบัติจริง และทบทวนประเมินผลที่เกิดขึ้น	แผนที่ 8 ทบทวนข้อเสนอกลไกในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับระบบ HCM เช่น Career Path, ผลตอบแทน ฯลฯ
กลยุทธ์ที่ 2.5 การเชื่อมโยงการจัดการความรู้สู่ นวัตกรรม	อย่างน้อย 1 องค์ความรู้หรือความคิดที่นำไปสู่นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มแก่ธุรกิจ กนอ. ต่อ 1 สายงานที่รองผู้ว่าการแต่ละท่านกำกับดูแล	- อย่างน้อย 1 องค์ความรู้หรือความคิดที่นำไปสู่นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มแก่ธุรกิจ กนอ. ต่อ 1 สายงานที่รองผู้ว่าการแต่ละท่านกำกับดูแล - เกิดอย่างน้อย 1 องค์ความรู้ ต่อ 1 ฝ่าย	- อย่างน้อย 1 องค์ความรู้หรือความคิดที่นำไปสู่นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มแก่ธุรกิจ กนอ. ต่อ 1 สายงานที่รองผู้ว่าการแต่ละท่านกำกับดูแล - เกิดอย่างน้อย 2 องค์ความรู้ ต่อ 1 ฝ่าย	- อย่างน้อย 1 องค์ความรู้หรือความคิดที่นำไปสู่นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มแก่ธุรกิจ กนอ. ต่อ 1 สายงานที่รองผู้ว่าการแต่ละท่านกำกับดูแล - เกิดอย่างน้อย 3 องค์ความรู้ต่อ 1 ฝ่าย	- แผนที่ 9 แผนการพัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม (Associating KM VS Innovation) - แผนที่ 10 แผนการพัฒนานวัตกรรมโดยพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Leveraging Innovative Talents) เพื่อพัฒนานวัตกรรมกระบวนการทำงานที่สำคัญ และเสริมสร้างศักยภาพทางธุรกิจให้เติบโตอย่างไร้ขีดจำกัด (Promoting Open Innovation)

โดยสามารถสรุปแผนทั้งหมดได้ดังนี้

1. แผนที่ 1 แผนยกระดับ KM
2. แผนที่ 2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้สำคัญหรือองค์ความรู้ในขั้นตอนที่ต้องควบคุมหรือจุดวิกฤต (Control point/Critical step)
3. แผนที่ 3 พัฒนาองค์ความรู้ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. แผนที่ 4 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ KM (Digital KM)
5. แผนที่ 5 การติดตามการดำเนินงานการจัดการความรู้ และการสอบทานกระบวนการจัดการความรู้ประจำปี (KM Audit)
6. แผนที่ 6 การสื่อสารให้บุคลากรรับรู้ เข้าใจยุทธศาสตร์ และเป้าหมายการจัดการความรู้ขององค์กร
7. แผนที่ 7 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนา CoP เพื่อเชื่อมโยงสู่การพัฒนาปรับปรุงงาน
8. แผนที่ 8 จัดทำข้อเสนอกลไกในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับระบบ HCM
9. แผนที่ 9 แผนการพัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม
10. แผนที่ 10 แผนการพัฒนานวัตกรรมโดยพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Leveraging Innovative Talents) เพื่อพัฒนานวัตกรรมกระบวนการทำงานที่สำคัญ และเสริมสร้างศักยภาพทางธุรกิจให้เติบโตอย่างไร้ขีดจำกัด (Promoting Open Innovation)

4.3 รายละเอียดกลยุทธ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ กนอ. ปีงบประมาณ 2563 – 2565 (ฉบับปรับปรุงปีงบประมาณ 2565)

1. แผนยกระดับ KM

1.1 ชื่อโครงการ: แผนยกระดับ KM

1.2 ผู้รับผิดชอบโครงการ:

ผู้รับผิดชอบหลัก : กพบ.ฝทบ. สายงาน บร.

ผู้รับผิดชอบร่วม : - สายงาน -

1.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์: SO3 สร้างบุคลากรที่มีศักยภาพในการสนับสนุนกลุ่มธุรกิจ และพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้นวัตกรรม

เป้าประสงค์ : Productivity Ratio รายได้การดำเนินงานต่อบุคลากร (ล้านบาท/คน)

ค่าเป้าหมายของเป้าประสงค์ : ปี 2565 Productivity Ratio รายได้การดำเนินงานต่อบุคลากร (ล้านบาท/คน) = 12.45

1.4 ยุทธศาสตร์: Great พัฒนาศักยภาพขององค์กรด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี

1.5 กลยุทธ์: พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมและการเรียนรู้ระดับองค์กร

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ : ความสำเร็จในการพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร (ลดค่าใช้จ่าย/เพิ่มรายได้)

ค่าเป้าหมายกลยุทธ์ :

- (1) จำนวนองค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้
- (2) ร้อยละ 100 มีโครงสร้างองค์ความรู้ของ กนอ.
- (3) ร้อยละ 100 มีแผนพัฒนาระบบบริหารจัดการการจัดการความรู้
- (4) ร้อยละ 100 พัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้องค์กรให้กับทีมงานการจัดการความรู้ (CoP และ Core team)

1.6 หลักการและเหตุผล:

การวิเคราะห์ รวบรวม และระบุงค์ความรู้ที่สำคัญในองค์กรซึ่งกระจายอยู่ตามบุคคล เอกสาร คู่มือ ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถสนับสนุนภารกิจหลักของ กนอ. นำมาจัดเก็บพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ นำการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์ปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการงาน ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาวัฒนธรรมที่สามารถลดค่าใช้จ่าย เพิ่มรายได้ให้แก่องค์กร และเสริมสร้างพฤติกรรมของบุคลากรทุกระดับให้เห็นคุณค่า ความตระหนักของการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในองค์กร และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ความสำเร็จ เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

1.7 วัตถุประสงค์โครงการ:

- เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ที่สำคัญ และความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจหลักของ กนอ.

- เพื่อส่งเสริมให้มีการถ่ายทอดความรู้และทักษะที่อยู่ในตัวบุคคล สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- มีการนำทักษะการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุง พัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการทำงานที่สามารถลดค่าใช้จ่าย/เพิ่มรายได้ให้แก่องค์กร
- เพื่อเสริมสร้างความตระหนักของบุคลากรทุกระดับให้เห็นคุณค่าของการจัดการความรู้ที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

1.8 ผลผลิต (Output) ของโครงการ:

ปี	2565	2566	2567	2568	ปี 2568 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลผลิต	- ร้อยละ 100 มีโครงสร้างองค์ความรู้ของ กนอ. และถูกนำไปใส่ใน Portal ที่เป็น Link กลางที่กำหนดไว้ - มี KM Directory	ร้อยละ 80 มีองค์ความรู้สำคัญระดับฝ่ายงานตามโครงสร้างที่ออกแบบไว้ และใส่ลงใน Portal เรียบร้อย	ร้อยละ 90 มีองค์ความรู้สำคัญระดับฝ่ายงานตามโครงสร้างที่ออกแบบไว้ และใส่ลงใน Portal เรียบร้อย	ร้อยละ 100 มีองค์ความรู้สำคัญระดับฝ่ายงานตามโครงสร้างที่ออกแบบไว้ และใส่ลงใน Portal เรียบร้อย	ร้อยละ 100 มีองค์ความรู้สำคัญระดับฝ่ายงานตามโครงสร้างที่ออกแบบไว้

1.9 ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ:

ปี	2565	2566	2567	2568	ปี 2568 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลลัพธ์	องค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม	องค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม	องค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม	องค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม	องค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม

1.10 Leading Indicator และ Lagging Indicator ของโครงการ:

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูลผล Baseline ปี 2564 (กรณีที่เป็นโครงการต่อเนื่อง)	เป้าหมายรายปี			
				2565	2566	2567	2568

1.11 การดำเนินงานโครงการ

กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2565												ความเสี่ยงของ กิจกรรม
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ค.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
กิจกรรมที่ 1 ศึกษา วิเคราะห์ และกำหนด แนวทางการดำเนินการเพื่อ ขับเคลื่อนกระบวนการ จัดการความรู้ กนอ.	แผนงานและ ทิศทางเพื่อ ขับเคลื่อน กระบวนการ จัดการความรู้	10	กพบ.													ไม่สามารถวิเคราะห์ ข้อมูลได้
กิจกรรมที่ 2 ดำเนินการสื่อสารเป้าหมาย และทิศทางการจัดการ ความรู้ไปสู่บุคลากรทุกระดับ	บุคลากรทุกระดับมี ส่วนร่วมรับทราบ และเข้าใจถึงทิศ ทางการจัดการ ความรู้ กนอ.	10	กพบ.													สื่อสารเป้าหมายและ ทิศทางการจัดการ ความรู้สู่บุคลากรไม่ ครอบคลุมทุกระดับ
กิจกรรม 3 ★ จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อ พัฒนาสมรรถนะใน การขับเคลื่อนการจัดการ ความรู้องค์กรให้เหมาะสม บุคลากรทุกระดับที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้บริหาร, CoP และ พนักงาน	บุคลากรทุกระดับมี ส่วนร่วมในการ ขับเคลื่อนการ จัดการความรู้	40	กพบ.													ไม่ได้สามารถดำเนินการ จัดสัมมนาหรือการจัด สัมมนาขาดเคลื่อน
กิจกรรมที่ 4 รวบรวมและคัดเลือก กระบวนการสำคัญระดับ องค์กร และระบอบความรู้ที่ เกี่ยวข้องในกระบวนการ รวมถึงใส่ลงใน Portal ที่เป็น Link กลางที่กำหนดไว้ พร้อม กำหนด KM Directory	องค์ความรู้ที่สำคัญ ระดับฝ่ายงาน/องค์ ความรู้ที่สำคัญ ระดับองค์กร KM Directory	30	กพบ.													ได้รับองค์ความรู้ที่ สำคัญไม่ครอบคลุม กระบวนการสำคัญของ องค์กร
กิจกรรมที่ 5 ติดตามและประเมินผล กระบวนการจัดการความรู้ เพื่อนำมาปรับปรุง	ผลการประเมินการ ดำเนินงาน	10	กพบ.													การประเมินผลไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย

หมายเหตุ: ให้ผู้รับผิดชอบแผนงานระบุกิจกรรมที่มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ โดยให้ใส่เครื่องหมาย ★ ไว้ที่กิจกรรมนั้น

1.12 งบประมาณโครงการ

งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม 3 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	รวม
		2 ล้านบาท	
หมวดงบประมาณ (เช่น อบรมสัมมนา, ค่าจ้างที่ปรึกษา ฯลฯ)		อบรมสัมมนา	
แหล่งงบประมาณ (เช่น งบกนอ. ,รัฐบาล, PPP ฯลฯ)		งบประมาณ กนอ.	

1.13 ผลตอบแทนและความคุ้มค่าของโครงการในภาพรวม (เฉพาะโครงการลงทุน)

1) ผลตอบแทนไม่ใช่ตัวเงิน:

ด้านสังคม :

.....
ด้านสิ่งแวดล้อม :

.....
ด้านประชาชน :

.....
ด้านเศรษฐกิจ :

.....
ด้านอื่น ๆ : บุคลากร กนอ. ได้นำความรู้มาใช้ประโยชน์และปรับปรุงพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน:

Financial Index	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	ปีที่ (สิ้นสุดโครงการ)
รายได้						
รายจ่าย						
ระยะเวลาคืนทุน						
FIRR						
NPV						

1.14 ทรัพยากรอื่นๆ ที่ต้องการ

ด้านเทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ (ระดับยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดยุทธศาสตร์)
	ระบบ	ระบบสารสนเทศ KM	-
	งบประมาณ		
	อื่นๆ		

ด้าน ทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร		จำนวน	ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมี ความเพียงพอในการทำให้บรรลุ แผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการให้บุคลากร มีเพิ่มเติม
	บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน		5	ทักษะไม่เพียงพอ	- พื้นฐานการจัดการความรู้ (Knowledge Management Overview) - การจัดการความรู้จาก ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (Knowledge Management Implementation) - การจัดทำแผนการจัดการ ความรู้และการติดตามการ ประเมินผล
	บุคลากรที่ต้องการทั้งหมด				
	บุคลากรที่ ต้องการเพิ่ม	พนักงาน ก.น.อ.			
		Outsource			

1.15 ความเสี่ยง:

1. ปัจจัยเสี่ยงของ แผนงานโครงการ	2. มาตรการควบคุม ภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	3. ความเพียงพอของ มาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)*	4. ระดับความเสี่ยง (ผลกระทบ x โอกาส)	5. แผนจัดการความ เสี่ยงเพิ่มเติม
- เทคโนโลยีด้านการ จัดการความรู้ไม่รองรับ - ยังไม่มีระบบ จัดเก็บฐานข้อมูล	- รวบรวมด้วย ระบบ Manual	ไม่เพียงพอ	ปานกลาง (I3xL2)	- พัฒนาระบบสารสนเทศ
- ความต่อเนื่องของการ เสริมสร้างค่านิยมและ วัฒนธรรมการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้	- จัดกิจกรรมรูปแบบต่างๆ - สื่อสารประชาสัมพันธ์	ไม่เพียงพอ	ปานกลาง (I3xL2)	- เสริมสร้างวัฒนธรรมการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ - จัดกิจกรรมการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้

2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้สำคัญหรือองค์ความรู้ในขั้นตอนที่ต้องควบคุมหรือจุดวิกฤต (Control point/Critical step)

2.1 ชื่อโครงการ: การแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้สำคัญหรือองค์ความรู้ในขั้นตอนที่ต้องควบคุมหรือจุดวิกฤต (Control point/Critical step)

2.2 ผู้รับผิดชอบโครงการ:

ผู้รับผิดชอบหลัก :	กพบ.ฟทบ.	สายงาน	บร.
ผู้รับผิดชอบร่วม :	-	สายงาน	-

2.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์: SO3 สร้างบุคลากรที่มีศักยภาพในการสนับสนุนกลุ่มธุรกิจ และพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้วัฒนธรรม

เป้าประสงค์ : Productivity Ratio รายได้การดำเนินงานต่อบุคลากร (ล้านบาท/คน)

ค่าเป้าหมายของเป้าประสงค์ : ปี 2565 Productivity Ratio รายได้การดำเนินงานต่อบุคลากร (ล้านบาท/คน) = 12.45

2.4 ยุทธศาสตร์: Great พัฒนาศักยภาพขององค์กรด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี

2.5 กลยุทธ์: พัฒนากลไกการเชื่อมโยงสารสนเทศ/ความรู้ทั้งภายในและภายนอก เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์กร

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์:

(1) จำนวนกระบวนการสำคัญหรือกระบวนการวิกฤติที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อ 1 ฝ่าย

ค่าเป้าหมายกลยุทธ์ :

(1) กระบวนการสำคัญหรือกระบวนการวิกฤติ อย่างน้อย 1 กระบวนการมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อ 1 ฝ่าย

2.6 หลักการและเหตุผล:

การวิเคราะห์และระบุจุดที่ควบคุมระดับระวัง หรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes) ตามบริบทของธุรกิจ ผ่านการสร้างตระหนักรู้เรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต หรือมีการนำข้อมูลไปใช้อย่างไม่ถูกต้อง หรือการป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงเพิ่มขึ้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก

ดังนั้น กนอ. จึงควรมีการกำหนดจุดสำคัญ/วิกฤตดังกล่าว ทั้งกระบวนการภายในของแต่ละฝ่าย และกระบวนการที่ต้องเชื่อมโยงกับลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เพื่อให้พนักงาน กนอ. ที่เข้ามาดำรงตำแหน่งดำเนินการใช้ความรู้ (Utilize) ได้อย่างเหมาะสม

2.7 วัตถุประสงค์โครงการ:

- เพื่อกำหนดกระบวนการสำคัญหรือกระบวนการวิกฤติ อย่างน้อย 1 กระบวนการอันนำไปสู่การจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

- มีการนำทักษะการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุง พัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการทำงานอันจะลดต้นทุน หรือเพิ่มประสิทธิผล/คุณภาพในการทำงานของแต่ละฝ่าย

2.8 ผลผลิต (Output) ของโครงการ:

ปี	2565	2566	2567	2568	ปี 2568 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลผลิต	●กระบวนการสำคัญหรือกระบวนการวิกฤตอย่างน้อย 1 กระบวนการมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับบุคลากรของแต่ละฝ่ายงานเจ้าของกระบวนการงาน	●กระบวนการสำคัญหรือกระบวนการวิกฤตอย่างน้อย 1 กระบวนการมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับบุคลากรของแต่ละฝ่ายงานเจ้าของกระบวนการงาน	●กระบวนการสำคัญหรือกระบวนการวิกฤตอย่างน้อย 1 กระบวนการมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับบุคลากรของแต่ละฝ่ายงานเจ้าของกระบวนการงาน	●กระบวนการสำคัญหรือกระบวนการวิกฤตอย่างน้อย 1 กระบวนการมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับบุคลากรของแต่ละฝ่ายงานเจ้าของกระบวนการงาน	●กระบวนการสำคัญหรือกระบวนการวิกฤตอย่างน้อย 4 กระบวนการมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับบุคลากรของแต่ละฝ่ายงานเจ้าของกระบวนการงาน (สะสม)

2.9 ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ:

ปี	2565	2566	2567	2568	ปี 2568 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลลัพธ์	องค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม	องค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม	องค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม	องค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม	องค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม

2.10 Leading Indicator และ Lagging Indicator ของโครงการ:

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูลผล Baseline ปี 2564 (กรณีที่เป็นโครงการต่อเนื่อง)	เป้าหมายรายปี			
				2565	2566	2567	2568

2.11 การดำเนินงานโครงการ

กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2565												ความเสี่ยงของ กิจกรรม
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
กิจกรรมที่ 1 ศึกษา วิเคราะห์ และกำหนด จุดที่ควบคุมระดับความเสี่ยง หรือ จุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ในขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน ทั้งกระบวนการ หลักและกระบวนการ สนับสนุน (Key and Support Processes)	จุดที่ควบคุม ระดับความเสี่ยง หรือจุดสำคัญ/ วิกฤต (Critical Step) ใน ขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน	10	กพบ. ร่วมกับ ทุกฝ่าย													ไม่สามารถวิเคราะห์ ข้อมูลได้
กิจกรรมที่ 2 ★ จัดสัมมนาร่วมกับ CoP ใน การจัดการความรู้ในจุดที่ ควบคุมระดับความเสี่ยง หรือ จุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ในขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน ทั้งกระบวนการ หลักและกระบวนการ สนับสนุน (Key and Support Processes)	บุคลากรทุก ระดับมีส่วน ร่วมรับทราบ และเข้าใจถึง ทิศทางการ จัดการความรู้ กนอ.	50	กพบ. CoP และตัวแทน ฝ่าย													องค์ความรู้ในการ ควบคุม ระดับความเสี่ยงใน กระบวนการสำคัญของ องค์กร หรือถอด บทเรียนจากความ ผิดพลาดที่เกิดขึ้น ไม่ เกิดขึ้นทุกฝ่าย
กิจกรรมที่ 3 สรุปองค์ความรู้ใน กระบวนการ จัดเก็บอย่าง เป็นระบบ และสื่อสารให้ พนักงานรับทราบ	องค์ความรู้ที่ สำคัญระดับ ฝ่ายงาน/องค์ ความรู้ที่สำคัญ ระดับองค์กร	30	กพบ.													ได้รับองค์ความรู้ที่ สำคัญไม่ครอบคลุม กระบวนการสำคัญของ องค์กร
กิจกรรมที่ 4 ติดตามและประเมินผล กระบวนการจัดการความรู้ เพื่อนำมาปรับปรุง	ผลการ ประเมินการ ดำเนินงาน	10	กพบ.													การประเมินผลไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย

หมายเหตุ: ให้ผู้รับผิดชอบแผนงานระบุกิจกรรมที่มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ โดยให้ใส่เครื่องหมาย ★ ไว้ที่กิจกรรมนั้น

2.12 งบประมาณโครงการ

งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม 3 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	รวม
		0.5 ล้านบาท	
หมวดงบประมาณ (เช่น อบรมสัมมนา, ค่าจ้างที่ปรึกษา ฯลฯ)		อบรมสัมมนา	
แหล่งงบประมาณ (เช่น งบกนอ. ,รัฐบาล, PPP ฯลฯ)		งบประมาณ กนอ.	

2.13 ผลตอบแทนและความคุ้มค่าของโครงการในภาพรวม (เฉพาะโครงการลงทุน)

1) ผลตอบแทนไม่ใช่ตัวเงิน:

ด้านสังคม :

ด้านสิ่งแวดล้อม :

ด้านประชาชน :

ด้านเศรษฐกิจ :

ด้านอื่น ๆ : บุคลากร กนอ. ได้นำความรู้มาใช้ประโยชน์และปรับปรุงพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน:

Financial Index	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	ปีที่ (สิ้นสุดโครงการ)
รายได้						
รายจ่าย						
ระยะเวลาคืนทุน						
FIRR						
NPV						

2.14 ทรัพยากรอื่นๆ ที่ต้องการ

ด้าน เทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ (ระดับยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดยุทธศาสตร์)
	ระบบ	ระบบสารสนเทศ KM	SO4 พลิกโฉมระบบเทคโนโลยีเพื่อก้าวสู่องค์กรและนิคมอุตสาหกรรมในรูปแบบ Digital (โครงการ Digital HR)
	งบประมาณ		
	อื่นๆ		

ด้าน ทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร		จำนวน	ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการให้บุคลากรมีเพิ่มเติม
	บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน		5	ทักษะไม่เพียงพอ	- พื้นฐานการจัดการความรู้ (Knowledge Management Overview) - การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (Knowledge Management Implementation)
	บุคลากรที่ต้องการทั้งหมด				
	บุคลากรที่ต้องการเพิ่ม	พนักงาน ก.น.อ.			
		Outsource			

2.15 ความเสี่ยง:

1. ปัจจัยเสี่ยงของแผนงานโครงการ	2. มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	3. ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)*	4. ระดับความเสี่ยง (ผลกระทบ x โอกาส)	5. แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
- เทคโนโลยีด้านการจัดการความรู้ไม่รองรับ - ยังไม่มีระบบจัดเก็บฐานข้อมูล	- รวบรวมด้วยระบบ Manual	ไม่เพียงพอ	ปานกลาง (13xL2)	- พัฒนาระบบสารสนเทศ
- เวลาในการดำเนินการของแต่ละฝ่ายงาน	- สร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ เช่น เชื่อมโยงกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน รางวัลการประกวดองค์ความรู้ ฯลฯ	เพียงพอ		

3. แผนพัฒนาองค์ความรู้ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 ชื่อโครงการ: การพัฒนาองค์ความรู้ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.2 ผู้รับผิดชอบโครงการ:

ผู้รับผิดชอบหลัก : กพบ.ฟทบ. สายงาน บร.

ผู้รับผิดชอบร่วม : ทุกสายงาน/หน่วยงานระดับฝ่ายและระดับกอง

3.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์: SO3 สร้างบุคลากรที่มีศักยภาพในการสนับสนุนกลุ่มธุรกิจ และพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้นวัตกรรม

เป้าประสงค์ : Productivity Ratio รายได้การดำเนินงานต่อบุคลากร (ล้านบาท/คน)

ค่าเป้าหมายของเป้าประสงค์ : ปี 2565 Productivity Ratio รายได้การดำเนินงานต่อบุคลากร (ล้านบาท/คน) = 12.45

3.4 ยุทธศาสตร์:

(1) แผนวิสาหกิจ Great พัฒนาศักยภาพขององค์กรด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี

(2) แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มและสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยการพัฒนานวัตกรรมและทำเรืออุตสาหกรรม ผ่านกลยุทธ์ที่ 1 ยกระดับศักยภาพบุคลากรของ กนอ. ให้มีความพร้อมต่อการเป็นผู้นำด้านการพัฒนานวัตกรรมที่มีความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยรวบรวม และจัดเก็บองค์ความรู้ด้านการพัฒนานวัตกรรมฯ อย่างครบวงจร

(3) แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้า ระยะ 3 ปี ในยุทธศาสตร์ที่ 1 ของ กนอ. การยกระดับความพึงพอใจและความสัมพันธ์กับลูกค้า กลยุทธ์ที่ 1.1 การเชื่อมโยงฐานข้อมูลลูกค้า และยุทธศาสตร์ที่ 3 ของ กนอ. การขยายฐานลูกค้าของ กนอ. กลยุทธ์ที่ 3.1 กลยุทธ์ Demand Driven

3.5 กลยุทธ์: พัฒนากลไกการเชื่อมโยงสารสนเทศ/ความรู้ทั้งภายในและภายนอก เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์กร

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์:

(1) จำนวนกระบวนการที่เกิดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

ค่าเป้าหมายกลยุทธ์ :

(1) ระดับบุคลากรของแต่ละฝ่ายงานเจ้าของกระบวนการอย่างน้อย 1 กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

3.6 หลักการและเหตุผล:

เนื่องด้วย กนอ. เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยควรต้องมีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน คู่ค้า คู่ความร่วมมือ ผู้ส่งมอบทั้งในและต่างประเทศ กนอ. จึงเห็นความสำคัญที่จะต้องยกระดับศักยภาพของบุคลากรของ กนอ. ให้มีความพร้อมต่อการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้เพิ่มขึ้น

3.7 วัตถุประสงค์โครงการ:

- เพื่อยกระดับศักยภาพของบุคลากรของ กนอ. ให้มีความพร้อมต่อการเป็นผู้นำในการพัฒนานิคมอุตสาหกรรมและท่าเรืออุตสาหกรรม
- เพื่อให้บุคลากรมีองค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นในการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.8 ผลผลิต (Output) ของโครงการ:

ปี	2565	2566	2567	2568	ปี 2568 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลผลิต	อย่างน้อย 1 องค์ความรู้ จากกิจกรรม แลกเปลี่ยน เรียนรู้กับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ	อย่างน้อย 1 องค์ความรู้ จากกิจกรรม แลกเปลี่ยน เรียนรู้กับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ	อย่างน้อย 1 องค์ความรู้ จากกิจกรรม แลกเปลี่ยน เรียนรู้กับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ	- อย่างน้อย 1 องค์ความรู้ จากกิจกรรม แลกเปลี่ยน เรียนรู้กับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ - ร้อยละความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพิ่มขึ้น ร้อยละ 1 จากปีที่ผ่านมา	ร้อยละความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพิ่มขึ้น ร้อยละ 1 จากปีที่ผ่านมา

3.9 ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ:

ปี	2565	2566	2567	2568	ปี 2568 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลลัพธ์	องค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม	องค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม	องค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม	องค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม	องค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม

3.10 Leading Indicator และ Lagging Indicator ของโครงการ:

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูลผล Baseline ปี 2564 (กรณีที่เป็นโครงการต่อเนื่อง)	เป้าหมายรายปี			
				2565	2566	2567	2568

3.11 การดำเนินงานโครงการ

กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2565												ความเสี่ยงของ กิจกรรม
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
กิจกรรมที่ 1 ระบุ หรือกำหนดองค์ความรู้ ที่สำคัญและจำเป็น ด้านการสร้างสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	องค์ความรู้ที่ สำคัญและ จำเป็นด้าน การสร้าง สัมพันธ์กับผู้ มีส่วนได้ ส่วนเสีย	20	กพบ.													ไม่สามารถวิเคราะห์ ข้อมูลได้
กิจกรรมที่ 2 แสวงหาความรู้จากแหล่ง ความรู้ภายในและภายนอก ต่าง ๆ	ความรู้จาก แหล่งต่าง ๆ	30	กพบ.													ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ไม่เพียงพอ
กิจกรรม 3 ★ สรุปองค์ความรู้ที่สำคัญ และ จำเป็นด้านการสร้างสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ จัดเก็บในระบบที่บุคลากร กนอ. เข้าถึงเพื่อเรียนรู้ได้	ได้องค์ความรู้ ที่สำคัญ และ จำเป็นด้าน การสร้าง สัมพันธ์กับผู้ มีส่วนได้ส่วน เสีย และมีการ จัดเก็บใน ระบบที่ บุคลากร กนอ. เข้าถึงเพื่อ เรียนรู้ได้	35	กพบ.													ไม่ได้สามารถดำเนินการ จัดสัมมนาหรือการจัด สัมมนาเคลื่อน
กิจกรรมที่ 4 เตรียมการเพื่อถ่ายทอดองค์ ความรู้ที่สำคัญไปยังบุคลากร กลุ่มเป้าหมาย	บุคลากร กลุ่มเป้าหมาย ได้รับการ ถ่ายทอด องค์ความรู้	15	กพบ.													-

หมายเหตุ: ให้ผู้รับผิดชอบแผนงานระบุกิจกรรมที่มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ โดยให้ใส่เครื่องหมาย ★ ไว้ที่กิจกรรมนั้น

3.12 งบประมาณโครงการ

งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม 3 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	รวม
		0.3 ล้านบาท	
หมวดงบประมาณ (เช่น อบรมสัมมนา, ค่าจ้างที่ปรึกษา ฯลฯ)		งบการจัดเวทีสัมมนาเพื่อ ถ่ายทอดองค์ความรู้	
แหล่งงบประมาณ (เช่น งบกนอ. ,รัฐบาล, PPP ฯลฯ)		งบประมาณ กนอ.	

3.13 ผลตอบแทนและความคุ้มค่าของโครงการในภาพรวม (เฉพาะโครงการลงทุน)

1) ผลตอบแทนไม่ใช่ตัวเงิน:

ด้านสังคม :

ด้านสิ่งแวดล้อม :

ด้านประชาชน :

ด้านเศรษฐกิจ :

ด้านอื่น ๆ : บุคลากร กนอ. ได้นำความรู้มาใช้ประโยชน์และปรับปรุงพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน:

Financial Index	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	ปีที่ (สิ้นสุดโครงการ)
รายได้						
รายจ่าย						
ระยะเวลาคืนทุน						
FIRR						
NPV						

3.14 ทรัพยากรอื่นๆ ที่ต้องการ

ด้านเทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ (ระดับยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดยุทธศาสตร์)
	ระบบ	ระบบสารสนเทศ KM	SO4 พลิกโฉมระบบเทคโนโลยีเพื่อก้าวสู่องค์กรและนิคมอุตสาหกรรมในรูปแบบ Digital (โครงการ Digital HR)
	งบประมาณ		
	อื่นๆ		

ด้าน ทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร		จำนวน	ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมี ความเพียงพอในการทำให้บรรลุ แผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการให้บุคลากร มีเพิ่มเติม
	บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน		5	-	- การบริหารสัมพันธ์กับลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสีย - ทักษะการจัดการความรู้
	บุคลากรที่ต้องการทั้งหมด				
	บุคลากรที่ ต้องการเพิ่ม	พนักงาน ก.น.อ.			
		Outsource			

3.15 ความเสี่ยง:

1. ปัจจัยเสี่ยงของ แผนงานโครงการ	2. มาตรการควบคุม ภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	3. ความเพียงพอของ มาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)*	4. ระดับความเสี่ยง (ผลกระทบ x โอกาส)	5. แผนจัดการความ เสี่ยงเพิ่มเติม
บุคลากรไม่ได้นำองค์ ความรู้ที่ได้รับไปต่อ ยอดกับการสร้าง ความสัมพันธ์กับลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	มีการส่งเสริมและเน้นย้ำ องค์ความรู้ที่สำคัญ เพื่อให้บุคลากรสามารถ นำไปต่อยอดได้	เพียงพอ		

4 แผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ KM (Digital KM)

4.1 ชื่อโครงการ: การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ KM (Digital KM)

4.2 ผู้รับผิดชอบโครงการ:

ผู้รับผิดชอบหลัก : กพบ.ฟทบ.

ผู้รับผิดชอบร่วม :

4.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์: SO3 สร้างบุคลากรที่มีศักยภาพในการสนับสนุนกลุ่มธุรกิจ และพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้วัฒนธรรม

เป้าประสงค์ : Productivity Ratio รายได้การดำเนินงานต่อบุคลากร (ล้านบาท/คน)

ค่าเป้าหมายของเป้าประสงค์ : ปี 2565 Productivity Ratio รายได้การดำเนินงานต่อบุคลากร (ล้านบาท/คน) = 12.45

4.4 ยุทธศาสตร์:

(1) แผนวิสาหกิจ Great พัฒนาศักยภาพขององค์กรด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี

4.5 กลยุทธ์: การใช้ประโยชน์เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์:

(1) ระดับความสำเร็จของการหาความต้องการในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ค่าเป้าหมายกลยุทธ์ :

(1) ได้รายงานความต้องการในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ KM (Digital KM) (User Requirement)

(2) แผนการดำเนินการ และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ KM โดยเชื่อมโยงกับระบบอื่น ๆ เช่น Digital HR หรือระบบข้อมูลลูกค้า ฯลฯ

4.6 หลักการและเหตุผล:

เทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้กระบวนการจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตหรือระบบออนไลน์ที่ช่วยให้การแสวงหาความรู้ การกระจายความรู้ การถ่ายทอดความรู้สามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม จะทำให้พนักงาน กนอ. ทุกนายสามารถเข้าถึงและจัดเก็บความรู้ที่ได้แสวงหาหรือจัดทำขึ้นมาได้อย่างเหมาะสม นอกจากนั้นยังเป็นแหล่งที่ก่อให้เกิดการบริการความรู้ กล่าวคือเป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการให้บริการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ (knowledge creation) การแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) และการใช้ความรู้ซ้ำ (knowledge reuse) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนั้นการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ KM (Digital KM) ยังช่วยป้องกันการสูญหายของความรู้ เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ (เนื่องจากการประมวลผลในรูปแบบที่นำไปใช้ได้) เพิ่มความสามารถในการต่อยอดหรือยกระดับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ กนอ. มีจากองค์ความรู้ที่สั่งสมไว้ และ กนอ. สามารถใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ และทรัพยากรทางปัญญาที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

4.7 วัตถุประสงค์โครงการ:

- เพื่อให้เกิดการสำรวจและรวบรวมความต้องการในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ KM (Digital KM) อันนำไปสู่การออกแบบและพัฒนาระบบที่สอดคล้องกับความต้องการใช้งานของพนักงานใน กนอ. รวมถึงกำหนด TOR ในการจ้างผู้พัฒนาระบบที่เหมาะสม
- เพื่อให้เกิดแผนการดำเนินการ และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ KM อันจะนำไปเชื่อมโยงกับระบบอื่น ๆ เช่น Digital HR หรือระบบข้อมูลลูกค้า ฯลฯ เพื่อให้เกิดการบูรณาการระบบอย่างมีประสิทธิภาพ
- เพื่อให้นำไปสู่การพัฒนาระบบที่สามารถเชื่อมโยงการจัดการความรู้ของพนักงานใน กนอ. ระหว่างฝ่าย/สำนักงานนิคม กนอ. ในพื้นที่ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

4.8 ผลผลิต (Output) ของโครงการ:

ปี	2565	2566	2567	2568	ปี 2568 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลผลิต	● มีการนำองค์ความรู้ที่กำหนดไว้ของแต่ละฝ่ายมาปรับปรุงลงใน Success Profile, Functional Description Job Handover และ Job Descriptions (JD) ของแต่ละตำแหน่งและปรับปรุง JD ของ CoP/Facilitator โดยใส่ลงใน Web Portal กลาง⁽¹⁾ ● ได้รายงานความต้องการในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ KM (Digital KM) (User Requirement) ● แผนการดำเนินการ และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ KM โดยเชื่อมโยงกับระบบอื่น ๆ	● ร้อยละ 50 ความสำเร็จของการพัฒนาระบบให้มีการเชื่อมโยงกับการจัดการความรู้ของพนักงานใน กนอ. ระหว่างฝ่าย/สำนักงานนิคม กนอ. ในพื้นที่ต่าง ๆ	● ร้อยละ 75 ความสำเร็จของการพัฒนาระบบให้มีการเชื่อมโยงกับการจัดการความรู้ของพนักงานใน กนอ. ระหว่างฝ่าย/สำนักงานนิคม กนอ. ในพื้นที่ต่าง ๆ	● ร้อยละ 100 ความสำเร็จของการพัฒนาระบบให้มีการเชื่อมโยงกับการจัดการความรู้ของพนักงานใน กนอ. ระหว่างฝ่าย/สำนักงานนิคม กนอ. ในพื้นที่ต่าง ๆ	● มีระบบ Digital KM ที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้ของพนักงานใน กนอ. ระหว่างฝ่าย/สำนักงานนิคม กนอ. ในพื้นที่ต่าง ๆ ได้

หมายเหตุ: (1) โครงสร้างองค์ความรู้และองค์ความรู้ใน ระยะแรกอาจใส่ลงในระบบง่าย ๆ ใน Intranet ของ กนอ. โดยแบ่งเป็น Group ของแต่ละฝ่ายที่พนักงานหรือ Facilitators สามารถ Share file หรือความรู้ที่ระบุไว้ในระบบที่กำหนดไว้

4.9 ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ:

ปี	2565	2566	2567	2568	ปี 2568 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลลัพธ์	องค์ความรู้ที่สร้าง มูลค่าเพิ่ม	องค์ความรู้ที่สร้าง มูลค่าเพิ่ม	องค์ความรู้ที่สร้าง มูลค่าเพิ่ม	องค์ความรู้ที่สร้าง มูลค่าเพิ่ม	องค์ความรู้ที่สร้าง มูลค่าเพิ่ม

4.10 Leading Indicator และ Lagging Indicator ของโครงการ:

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูลผล Baseline ปี 2564 (กรณีที่เป็น โครงการต่อเนื่อง)	เป้าหมายรายปี			
				2565	2566	2567	2568

4.11 การดำเนินงานโครงการ

กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2565												ความเสี่ยง ของกิจกรรม
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
กิจกรรมที่ 1 วิเคราะห์ข้อดี/ข้อเสียของ การใช้ระบบ Intranet ใน การจัดการความรู้ในปัจจุบัน รวมถึงส่งแบบสอบถาม / จัด Focus Group เพื่อหา ความต้องการต่อระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้ (Digital KM)	ผลการวิเคราะห์ เบื้องต้น	10	กพบ.													
กิจกรรมที่ 2 ลงข้อมูลกำหนดไว้ของแต่ละ ฝ่ายมาปรับปรุงลงใน Success Profile, Functional Description และ Job Descriptions (JD) ของแต่ละตำแหน่งและ ปรับปรุง JD ของ CoP/Facilitator โดยใส่ลงใน Web Portal	Web Portal ที่ ชัดเจนเป็นระบบ	10	ฝ่ายดิจิทัล/ กพบ.													

กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2565												ความเสี่ยง ของกิจกรรม
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
กิจกรรมที่ 3 ★ สรุปลงสำรวจ/Focus Group เพื่อสรุปรายงานความต้องการในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ KM (Digital KM) (User Requirement)	(ร่าง) รายงานความต้องการในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ KM (Digital KM) (User Requirement)	20	กพบ.													
กิจกรรมที่ 4 ★ จัดทำ (ร่าง) แผนการดำเนินการ และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ KM โดยเชื่อมโยงกับระบบอื่น ๆ เช่น Digital HR หรือระบบข้อมูลลูกค้า ฯลฯ	(ร่าง) แผนการดำเนินการ และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ KM โดยเชื่อมโยงกับระบบอื่น ๆ เช่น Digital HR หรือระบบข้อมูลลูกค้า ฯลฯ	30	กพบ.													-
กิจกรรมที่ 5 เสนอรายงานความต้องการในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ KM (Digital KM) และแผนการดำเนินการ และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ KM ต่อผู้บริหารเพื่อให้อนุมัติ	(1) รายงานความต้องการในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ KM (Digital KM) (2) แผนการดำเนินการ และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ KM	20	กพบ.													
กิจกรรมที่ 6 ร่าง TOR และเตรียมการจัดซื้อจัดจ้างในปีถัดไป	ร่าง TOR การพัฒนาระบบ Digital KM	10	กพบ.													

หมายเหตุ: ให้ผู้รับผิดชอบแผนงานระบุกิจกรรมที่มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ โดยให้ใส่เครื่องหมาย ★ ไว้ที่กิจกรรมนั้น

4.12 งบประมาณโครงการ

งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทยอย 3 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	รวม
		0.5 ล้านบาท	
หมวดงบประมาณ (เช่น อบรมสัมมนา, ค่าจ้างที่ปรึกษา ฯลฯ)		จ้างที่ปรึกษาด้าน IT	
แหล่งงบประมาณ (เช่น งบกนอ. ,รัฐบาล, PPP ฯลฯ)		งบประมาณ กนอ.	

4.13 ผลตอบแทนและความคุ้มค่าของโครงการในภาพรวม (เฉพาะโครงการลงทุน)

1) ผลตอบแทนไม่ใช่ตัวเงิน:

ด้านสังคม :

.....

ด้านสิ่งแวดล้อม :

.....

ด้านประชาชน :

.....

ด้านเศรษฐกิจ :

.....

2) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน:

Financial Index	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	ปีที่ (สิ้นสุดโครงการ)
รายได้						
รายจ่าย						
ระยะเวลาคืนทุน						
FIRR						
NPV						

4.14 ทรัพยากรอื่นๆ ที่ต้องการ

ด้าน เทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการ เพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการ ดิจิทัลฯ (ระดับยุทธศาสตร์ และ ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์)
	ระบบ	-	-
	งบประมาณ		
	อื่นๆ		

ด้าน ทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร		จำนวน	ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมี ความเพียงพอในการทำให้บรรลุ แผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการให้บุคลากร มีเพิ่มเติม
	บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน		-	-	-
	บุคลากรที่ต้องการทั้งหมด				
	บุคลากรที่ ต้องการเพิ่ม	พนักงาน ก.นอ.			
		Outsource			

4.15 ความเสี่ยง:

1. ปัจจัยเสี่ยงของ แผนงานโครงการ	2. มาตรการควบคุม ภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	3. ความเพียงพอของ มาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)*	4. ระดับความเสี่ยง (ผลกระทบ x โอกาส)	5. แผนจัดการความ เสี่ยงเพิ่มเติม
ไม่สามารถดำเนินการ ได้จากสถานการณ์ COVID-19	กำหนดแนวทาง ในการสำรวจและ สรุปผลออนไลน์	เพียงพอ		

5 แผนการติดตามการดำเนินงานการจัดการความรู้และการสอบทานกระบวนการจัดการความรู้ประจำปี (KM Audit)

5.1 **ชื่อโครงการ:** การติดตามการดำเนินงานการจัดการความรู้ และการสอบทานกระบวนการจัดการความรู้ประจำปี (KM Audit)

5.2 **ผู้รับผิดชอบโครงการ:**

ผู้รับผิดชอบหลัก : กพบ.ฟทบ.

ผู้รับผิดชอบร่วม : ทุกสายงาน/หน่วยงานระดับฝ่ายและระดับกอง

5.3 **วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์:** SO3 สร้างบุคลากรที่มีศักยภาพในการสนับสนุนกลุ่มธุรกิจ และพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้นวัตกรรม

เป้าประสงค์ : Productivity Ratio รายได้การดำเนินงานต่อบุคลากร (ล้านบาท/คน)

ค่าเป้าหมายของเป้าประสงค์ : ปี 2565 Productivity Ratio รายได้การดำเนินงานต่อบุคลากร (ล้านบาท/คน) = 12.45

5.4 **ยุทธศาสตร์:**

(1) แผนวิสาหกิจ Great พัฒนาศักยภาพขององค์กรด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี

5.5 **กลยุทธ์:** กำหนดกลไกการติดตามและสอบทานการดำเนินงานการจัดการความรู้องค์กร (KM Audit)

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์:

(1) ร้อยละความสำเร็จของการติดตามการดำเนินงานการจัดการความรู้ (KM Audit)

(2) ระดับความสำเร็จในการจัดทำรายงานผลการสอบทานจาก KM Auditor

(3) ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนา Auditor ส่วนกลาง และ Facilitator Auditor ของแต่ละฝ่าย

ค่าเป้าหมายกลยุทธ์ :

(1) ร้อยละ 100 ดำเนินการตามแผนติดตามการดำเนินงานการจัดการความรู้ (KM Audit) จำนวน 8 ฝ่าย

(2) มีรายงานผลการสอบทานจาก KM Auditor และแผนการปรับปรุงการจัดการความรู้องค์กรที่ผ่านการอนุมัติ

(3) ร้อยละ 100 สามารถพัฒนา Auditor ส่วนกลาง และ Facilitator Auditor ของแต่ละฝ่ายได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

5.6 **หลักการและเหตุผล:**

KM Audit เป็นกระบวนการสอบทานกระบวนการซึ่งดำเนินการโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ และมีวัตถุประสงค์ที่มุ่งเน้นการสอบทานเชิงป้องกัน (Preventive approach) ในขั้นตอนการปฏิบัติงานในกระบวนการทำงานที่สำคัญให้สามารถดำเนินการไปได้ตามที่กำหนดโดยไม่มีข้อผิดพลาด และเกิดผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ ในขณะที่ผลของการสอบทานสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานในการปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ อันไปสู่การยกระดับศักยภาพของบุคลากรของ กนอ. ให้มีความพร้อม และทีม CoP ที่ทำหน้าที่ในการสนับสนุนการจัดการความรู้ขององค์กรสามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวในการปรับปรุงการดำเนินงานของทีมงานได้

5.7 วัตถุประสงค์โครงการ:

- เพื่อให้เกิดกระบวนการ KM Audit ของแต่ละฝ่าย ตามแผนการจัดการความรู้ในจุดควบคุม/วิกฤติของกระบวนการว่าเกิดการนำไปใช้ปฏิบัติจริง แล้วได้ผลลัพธ์อย่างไร
- เพื่อให้ CoP สามารถปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ที่สำคัญและเหมาะสมกับบริบทของ กนอ.

5.8 ผลผลิต (Output) ของโครงการ:

ปี	2565	2566	2567	2568	ปี 2568 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลผลิต	• ร้อยละ 100 มีการดำเนินการ KM Audit ที่ติดตามและตรวจสอบกระบวนการที่เกี่ยวข้อง People/Process/System/Technology จำนวน 8 ฝ่ายจาก 33 ฝ่าย • ร้อยละ 100 สามารถพัฒนา Auditor ส่วนกลาง และ Facilitator Auditor ของแต่ละฝ่ายตามแนวทางมาตรฐานที่กำหนดไว้ • มีรายงานผลการสอบทานจาก KM Auditor และแผนการปรับปรุงการจัดการความรู้องค์กรที่ผ่านการอนุมัติ	• ร้อยละ 100 มีการดำเนินการ KM Audit ที่ติดตามและตรวจสอบกระบวนการที่เกี่ยวข้อง People/Process/System/Technology จำนวน 8 ฝ่ายจาก 33 ฝ่าย (สะสม 16 ฝ่าย) • มีรายงานผลการสอบทานจาก KM Auditor และแผนการปรับปรุง • การจัดการความรู้องค์กรที่ผ่านการอนุมัติ	• ร้อยละ 100 มีการดำเนินการ KM Audit ที่ติดตามและตรวจสอบกระบวนการที่เกี่ยวข้อง People/Process/System/Technology จำนวน 8 ฝ่ายจาก 33 ฝ่าย (สะสม 24 ฝ่าย) • มีรายงานผลการสอบทานจาก KM Auditor และแผนการปรับปรุง • การจัดการความรู้องค์กรที่ผ่านการอนุมัติ	• ร้อยละ 100 มีการดำเนินการ KM Audit ที่ติดตามและตรวจสอบกระบวนการที่เกี่ยวข้อง People/Process/System/Technology จำนวน 9 ฝ่ายจาก 33 ฝ่าย (สะสมครบ 33 ฝ่าย) • มีรายงานผลการสอบทานจาก KM Auditor และแผนการปรับปรุง • การจัดการความรู้องค์กรที่ผ่านการอนุมัติ	• ร้อยละ 100 ดำเนินการตามแผนติดตามการดำเนินงานการจัดการความรู้ (KM Audit) ครบทั้ง 33 ฝ่าย • มีรายงานผลการสอบทานจาก KM Auditor เพื่อการปรับปรุงการจัดการความรู้องค์กร

5.9 ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ:

ปี	2565	2566	2567	2568	ปี 2568 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลลัพธ์	องค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม	องค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม	องค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม	องค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม	องค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม

5.10 Leading Indicator และ Lagging Indicator ของโครงการ:

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูลผล Baseline ปี 2564 (กรณีที่เป็นโครงการต่อเนื่อง)	เป้าหมายรายปี			
				2565	2566	2567	2568

5.11 การดำเนินงานโครงการ

กิจกรรม	In-process		หน่วยงานผู้รับผิดชอบ	ปี 2565												ความเสี่ยงของกิจกรรม
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
กิจกรรมที่ 1 วางแผน KM Audit กำหนดฝ่ายเป้าหมาย และแจ้งให้แต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย 8 ฝ่ายจาก 33 ฝ่าย (4 ปีครบถ้วน) เตรียมการตรวจเยี่ยม (Site Visit) รวมถึงพัฒนา Auditor ส่วนกลาง และ Facilitator Auditor ของแต่ละฝ่ายตามแนวทางมาตรฐานที่กำหนดไว้	แผน KM Audit และเกิดการ พัฒนา Auditor ส่วนกลาง และ Facilitator Auditor ของแต่ละฝ่าย	20	กพบ. ในฐานะเลขานุการ คณะกรรมการจัดการความรู้													แผนไม่ได้รับความร่วมมือจากฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการนัดหมายเวลา
กิจกรรมที่ 2 ★ ดำเนินการ KM Audit ตามแผนที่กำหนดไว้ โดยเน้นให้แต่ละฝ่ายแสดงผลการจัดการความรู้ และการนำไปใช้ประโยชน์จริงในงาน รวมถึงผลลัพธ์ที่ได้ (Before-After)	สรุปผลประเมินการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ในแต่ละฝ่าย	50	กพบ. ร่วมกับ CoP													ไม่สามารถดำเนินการตามแผนได้จากสถานการณ์โรค COVID-19
กิจกรรมที่ 3 สรุปผลที่ได้ และบทเรียน รวมถึงข้อเสนอในการปรับปรุงกระบวนการทำงานของ CoP (รวมถึงหลักสูตรการพัฒนา CoP หากจำเป็น)	รายงานผลการสอบทานจาก KM Auditor เพื่อการปรับปรุงการจัดการความรู้องค์กร	30	กพบ.													-
กิจกรรมที่ 4 เสนอผู้บริหารให้อนุมัติ	รายงานผลการสอบทานจาก KM Auditor และแผนการปรับปรุงการจัดการความรู้องค์กรที่ผ่านการอนุมัติ	10	กพบ.													

หมายเหตุ: ให้ผู้รับผิดชอบแผนงานระบุกิจกรรมที่มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ โดยให้ใส่เครื่องหมาย ★ ไว้ที่กิจกรรมนั้น

5.12 งบประมาณโครงการ

งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทยอย 3 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	รวม
		0.5 ล้านบาท	
หมวดงบประมาณ (เช่น อบรมสัมมนา, ค่าจ้างที่ปรึกษา ฯลฯ)		งบการ Site Visit เพื่อ KM Audit	
แหล่งงบประมาณ (เช่น งบกนอ. ,รัฐบาล, PPP ฯลฯ)		งบประมาณ กนอ.	

5.13 ผลตอบแทนและความคุ้มค่าของโครงการในภาพรวม (เฉพาะโครงการลงทุน)

1) ผลตอบแทนไม่ใช่ตัวเงิน:

ด้านสังคม :

.....
ด้านสิ่งแวดล้อม :

.....
ด้านประชาชน :

.....
ด้านเศรษฐกิจ :

.....
ด้านอื่น ๆ : บุคลากร กนอ. ได้นำความรู้มาใช้ประโยชน์และปรับปรุงพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน:

Financial Index	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	ปีที่ (สิ้นสุดโครงการ)
รายได้						
รายจ่าย						
ระยะเวลาคืนทุน						
FIRR						
NPV						

5.14 ทรัพยากรอื่นๆ ที่ต้องการ

ด้านเทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ (ระดับยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดยุทธศาสตร์)
	ระบบ	ระบบสารสนเทศ KM	SO4 พลิกโฉมระบบเทคโนโลยีเพื่อก้าวสู่องค์กรและนิคมอุตสาหกรรมในรูปแบบ Digital (โครงการ Digital HR)
	งบประมาณ		
	อื่นๆ		

ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร		จำนวน	ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการให้บุคลากรมีเพิ่มเติม
	บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน		5	-	- KM Audit
	บุคลากรที่ต้องการทั้งหมด				
	บุคลากรที่ต้องการเพิ่ม	พนักงาน กนอ. Outsource			

5.15 ความเสี่ยง:

1. ปัจจัยเสี่ยงของแผนงานโครงการ	2. มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	3. ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)*	4. ระดับความเสี่ยง (ผลกระทบ x โอกาส)	5. แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
บุคลากรไม่ได้นำองค์ความรู้ที่ได้รับไปใช้ในกระบวนการสำคัญ/กระบวนการวิกฤติในฝ่ายงานตนเอง หรือบุคลากรในฝ่ายอื่น ๆ ไม่ได้นำความรู้ที่เผยแพร่ไปใช้ให้ครอบคลุมทั่วทั้ง กนอ.	มีการส่งเสริมและเน้นย้ำองค์ความรู้ที่สำคัญเพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปต่อยอดได้	เพียงพอ		
Site Visit ไม่สามารถดำเนินการได้จากสถานการณ์ COVID-19	กำหนดแนวทางการ KM Audit Online	เพียงพอ		

6 แผนการสื่อสารให้บุคลากรรับรู้ เข้าใจยุทธศาสตร์ และเป้าหมายการจัดการความรู้ขององค์กร

6.1 **ชื่อโครงการ:** การสื่อสารให้บุคลากรรับรู้ เข้าใจยุทธศาสตร์ และเป้าหมายการจัดการความรู้ขององค์กร

6.2 **ผู้รับผิดชอบโครงการ:**

ผู้รับผิดชอบหลัก : กพบ.ฟทบ. สายงาน บร.

ผู้รับผิดชอบร่วม : ทุกสายงาน/หน่วยงานระดับฝ่ายและระดับกอง

6.3 **วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์:** SO3 สร้างบุคลากรที่มีศักยภาพในการสนับสนุนกลุ่มธุรกิจ และพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้นวัตกรรม

เป้าประสงค์ : Productivity Ratio รายได้การดำเนินงานต่อบุคลากร (ล้านบาท/คน)

ค่าเป้าหมายของเป้าประสงค์ : ปี 2565 Productivity Ratio รายได้การดำเนินงานต่อบุคลากร (ล้านบาท/คน) = 12.45

6.4 **ยุทธศาสตร์:**

(1) แผนวิสาหกิจ Great พัฒนาศักยภาพขององค์กรด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี

(2) แผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ในยุทธศาสตร์ที่ 4 ปลุกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม SMART-ECO นำองค์กรสู่ความเป็นเลิศและยั่งยืน (Global Characteristics) กลยุทธ์ที่ 4.1 ปลุกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม SMART-ECO ผ่านการจัดการเปลี่ยนแปลงรองรับ New Normal โดยเฉพาะ R และ T เพื่อให้เกิดแนวทางที่เป็นรูปธรรม

6.5 **กลยุทธ์:** การสื่อสารและพัฒนาสู่การปฏิบัติ

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์:

(2) ร้อยละการรับรู้ของบุคลากรด้านยุทธศาสตร์ และเป้าหมายการจัดการความรู้ขององค์กร

(3) ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการสื่อสารด้านการจัดการความรู้ของ กนอ.

ค่าเป้าหมายกลยุทธ์ :

(1) ร้อยละ 80 ของบุคลากรใน กนอ. รับรู้และเข้าใจในยุทธศาสตร์ และเป้าหมายการจัดการความรู้ขององค์กร

(2) ร้อยละ 100 ดำเนินการตามแผนการสื่อสารด้านการจัดการความรู้ของ กนอ.

6.6 **หลักการและเหตุผล:**

การสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับใน กนอ. ถึงความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทางเป้าหมายและแนวทางการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมสามารถดำเนินการได้ตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม ผ่านคู่มือ Infographic หรือช่องทางออนไลน์ ฯลฯ จะทำให้บุคลากรตระหนัก เข้าใจ และสามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติงานกับการจัดการความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ อันจะทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าด้วยองค์ความรู้และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้

นอกจากนั้นยังเพิ่มเติมกิจกรรมที่แสดงให้เห็นบทบาทนำของผู้บริหารในการเป็นตัวอย่างที่ดีในการให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในงานจริง

6.7 วัตถุประสงค์โครงการ:

- เพื่อให้เกิดแผน รูปแบบ ช่องทาง และกิจกรรมในการสื่อสาร ความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง เป้าหมาย และแนวทางการจัดการความรู้ของ กนอ.
- เพื่อประเมินความรับรู้และพัฒนาความเข้าใจในทักษะการจัดการความรู้ให้กับพนักงานทุกระดับใน กนอ.

6.8 ผลผลิต (Output) ของโครงการ:

ปี	2565	2566	2567	2568	ปี 2568 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลผลิต	• ร้อยละ 80 ของบุคลากรที่สำรวจตามหลักสถิติ รับรู้และเข้าใจในยุทธศาสตร์และเป้าหมายการจัดการความรู้ขององค์กร • ร้อยละ 100 ดำเนินการตามแผนการสื่อสารด้านการจัดการความรู้ของ กนอ.	• ร้อยละ 85 ของบุคลากรที่สำรวจตามหลักสถิติ รับรู้และเข้าใจในยุทธศาสตร์และเป้าหมายการจัดการความรู้ขององค์กร • ร้อยละ 100 ดำเนินการตามแผนการสื่อสารด้านการจัดการความรู้ของ กนอ.	• ร้อยละ 90 ของบุคลากรที่สำรวจตามหลักสถิติ รับรู้และเข้าใจในยุทธศาสตร์และเป้าหมายการจัดการความรู้ขององค์กร • ร้อยละ 100 ดำเนินการตามแผนการสื่อสารด้านการจัดการความรู้ของ กนอ.	• ร้อยละ 95 ของบุคลากรที่สำรวจตามหลักสถิติ รับรู้และเข้าใจในยุทธศาสตร์และเป้าหมายการจัดการความรู้ขององค์กร • ร้อยละ 100 ดำเนินการตามแผนการสื่อสารด้านการจัดการความรู้ของ กนอ.	• ร้อยละ 95 ของบุคลากรที่สำรวจตามหลักสถิติรับรู้และเข้าใจในยุทธศาสตร์และเป้าหมายการจัดการความรู้ขององค์กร

6.9 ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ:

ปี	2565	2566	2567	2568	ปี 2568 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลลัพธ์	องค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม	องค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม	องค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม	องค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม	องค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม

6.10 Leading Indicator และ Lagging Indicator ของโครงการ:

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูลผล Baseline ปี 2564 (กรณีที่เป็น โครงการต่อเนื่อง)	เป้าหมายรายปี			
				2565	2566	2567	2568

6.11 การดำเนินงานโครงการ

กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2565												ความเสี่ยงของ กิจกรรม
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
กิจกรรมที่ 1 วางแผนการสื่อสารและ พัฒนาความเข้าใจด้านการ จัดการความรู้	แผนการ สื่อสารและ การพัฒนา ความรู้ความ เข้าใจด้านการ จัดการความรู้	10	กพบ.	■												แผนไม่ได้รับความ ร่วมมือจากฝ่ายที่ เกี่ยวข้องในการนัด หมายเวลา
กิจกรรมที่ 2 ★ ดำเนินการจัดทำคู่มือใน รูปแบบ Digital Print แผ่น พับ Infographic หรือ Clip Video ที่สร้างความเข้าใจต่อ ความสำคัญของการจัดการ ความรู้ เครื่องมือที่ใช้ในการ จัดการความรู้ กระบวนการ จัดการความรู้ กระบวนการ นำไปใช้ประโยชน์ ฯลฯ	คู่มือ การจัดการ ความรู้	30	กพบ.			■										ไม่มีงบประมาณในการ จัดทำคู่มือตามแผนที่ กำหนดไว้
กิจกรรมที่ 3 ดำเนินกิจกรรมผู้นำให้ นโยบายด้านการจัดการ ความรู้ และตัวอย่างใน การทำงานจริง เช่น ผู้ว่าการ พบพนักงาน หรือ CKO ประกาศนโยบาย หรือ Role Model ในการจัดการความรู้ มาเล่าความสำเร็จ	กิจกรรม การสื่อสารโดย ผู้นำของ กนอ.	30	กพบ.				■			■						-
กิจกรรมที่ 4 ติดตามและประเมินผล การรับรู้ของพนักงาน กนอ. ตามหลักสถิติผ่าน การทดสอบ/แบบประเมิน ออนไลน์	รายงาน สรุปผลการ รับรู้และเข้าใจ ด้านการ จัดการความรู้ ของบุคลากร ใน กนอ.	20	กพบ.										■			
กิจกรรมที่ 5 สรุปผลการรับรู้ และข้อพึง ระวังในการสื่อสารและ พัฒนาทักษะพนักงานในปี ถัดไป	ข้อเสนอแนะ ใน กระบวนการ สื่อสารปีถัดไป	10	กพบ.											■		

หมายเหตุ: ให้ผู้รับผิดชอบแผนงานระบุกิจกรรมที่มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ โดยให้ใส่เครื่องหมาย ★ ไว้ที่กิจกรรมนั้น

6.12 งบประมาณโครงการ

งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม 3 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	รวม
		1 ล้านบาท	
หมวดงบประมาณ (เช่น อบรมสัมมนา, ค่าจ้างที่ปรึกษา ฯลฯ)		งบการสื่อสาร การผลิตคู่มือ Video Clip ฯลฯ	
แหล่งงบประมาณ (เช่น งบกนอ. ,รัฐบาล, PPP ฯลฯ)		งบประมาณ กนอ.	

6.13 ผลตอบแทนและความคุ้มค่าของโครงการในภาพรวม (เฉพาะโครงการลงทุน)

1) ผลตอบแทนไม่ใช่ตัวเงิน:

ด้านสังคม :

.....
ด้านสิ่งแวดล้อม :

.....
ด้านประชาชน :

.....
ด้านเศรษฐกิจ :

.....
ด้านอื่น ๆ : บุคลากร กนอ. ได้นำความรู้มาใช้ประโยชน์และปรับปรุงพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน:

Financial Index	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	ปีที่ (สิ้นสุดโครงการ)
รายได้						
รายจ่าย						
ระยะเวลาคืนทุน						
FIRR						
NPV						

6.14 ทรัพยากรอื่นๆ ที่ต้องการ

ด้านเทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ (ระดับยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดยุทธศาสตร์)
	ระบบ	ระบบสารสนเทศ KM เพื่อเป็นอีกช่องทางในการสื่อสารคู่มือ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	SO4 พลิกโฉมระบบเทคโนโลยีเพื่อก้าวสู่องค์กรและนิคมอุตสาหกรรมในรูปแบบ Digital (โครงการ Digital HR)
	งบประมาณ		
	อื่นๆ		

ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร		จำนวน	ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการให้บุคลากรมีเพิ่มเติม
	บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน		5	-	- ทักษะการสื่อสาร - ทักษะการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - ทักษะการบริหารโครงการ
	บุคลากรที่ต้องการทั้งหมด				
	บุคลากรที่ต้องการเพิ่ม	พนักงาน กนอ.			
		Outsource			

6.15 ความเสี่ยง:

1. ปัจจัยเสี่ยงของแผนงานโครงการ	2. มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	3. ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)*	4. ระดับความเสี่ยง (ผลกระทบ x โอกาส)	5. แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
ไม่สามารถดำเนินการได้จากสถานการณ์ COVID-19	กำหนดแนวทางการสื่อสารและรูปแบบทั้งหมดในรูปแบบ Online	เพียงพอ		

7 แผนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนา CoP เพื่อเชื่อมโยงสู่การพัฒนาปรับปรุงงาน

7.1 **ชื่อโครงการ:** การสื่อสารให้บุคลากรรับรู้ เข้าใจยุทธศาสตร์ และเป้าหมายการจัดการความรู้ขององค์กร

7.2 **ผู้รับผิดชอบโครงการ:**

ผู้รับผิดชอบหลัก : กพบ.ฟทบ.

ผู้รับผิดชอบร่วม : ทุกสายงาน/หน่วยงานระดับฝ่ายและระดับกอง

7.3 **วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์:** SO3 สร้างบุคลากรที่มีศักยภาพในการสนับสนุนกลุ่มธุรกิจ และพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้นวัตกรรม

เป้าประสงค์ : Productivity Ratio รายได้การดำเนินงานต่อบุคลากร (ล้านบาท/คน)

ค่าเป้าหมายของเป้าประสงค์ : ปี 2565 Productivity Ratio รายได้การดำเนินงานต่อบุคลากร (ล้านบาท/คน) = 12.45

7.4 **ยุทธศาสตร์:**

(1) แผนวิสาหกิจ Great พัฒนาศักยภาพขององค์กรด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี

(2) แผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ในยุทธศาสตร์ที่ 4 ปลุกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม SMART-ECO นำองค์กรสู่ความเป็นเลิศและยั่งยืน (Global Characteristics) กลยุทธ์ที่ 4.1 ปลุกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม SMART-ECO ผ่านการจัดการเปลี่ยนแปลงรองรับ New Normal โดยเฉพาะ R และ T เพื่อให้เกิดแนวทางที่เป็นรูปธรรม

7.5 **กลยุทธ์:** การส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ แสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์:

(1) จำนวนฝ่ายที่มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับฝ่ายงาน-CoP ในองค์ความรู้สำคัญ

(2) จำนวนกระบวนการทำงานที่มีการปรับปรุงกระบวนการงาน /วิธีการทำงานหรือลดความเสี่ยง หรือลดความผิดพลาดจากผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับฝ่ายงาน

ค่าเป้าหมายกลยุทธ์ :

(1) อย่างน้อย 10 ฝ่ายมีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับฝ่ายงาน-CoP ในองค์ความรู้สำคัญ

(2) อย่างน้อย 1 กระบวนการทำงานมีการปรับปรุงกระบวนการงาน /วิธีการทำงานหรือลดความเสี่ยง หรือลดความผิดพลาดจากผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับฝ่ายงาน

7.6 **หลักการและเหตุผล:**

การพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Daily Operation) ทั้งกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนให้มีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ผ่านการใช้เครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ และใช้การจัดการความรู้เป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งสำคัญมากในการก้าวไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ซึ่งหนึ่งในกลไกสำคัญคือการมีชุมชนผู้ปฏิบัติที่เป็นเจ้าภาพในหน่วยงาน ที่คอยแสวงหาและกระตุ้นให้พนักงานในหน่วยงานกำหนดความรู้ที่สำคัญ เพื่อสร้างหรือแสวงหาความรู้ นั้น ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร อันจะทำให้เกิดการนำมาใช้ปรับปรุงงานอย่างเป็นรูปธรรมวัดผลได้อย่างแท้จริง

7.7 วัตถุประสงค์โครงการ:

- เพื่อกำหนดและพัฒนา CoP ทั้ง 5 กระบวนการหลัก คือ
 - คณะทำงานจัดการความรู้กระบวนการวางแผนและพัฒนาธุรกิจ (CP1)
 - คณะทำงานจัดการความรู้กระบวนการบริหารจัดการนิคมอุตสาหกรรมและท่าเรืออุตสาหกรรม (CP2)
 - คณะทำงานจัดการความรู้ด้านลูกค้าและตลาด (SP1)
 - คณะทำงานจัดการความรู้ด้านการพัฒนาและยกระดับนิคมฯ สู่มืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ (SP2)
 - คณะทำงานจัดการความรู้ด้านการบริหารจัดการองค์กร (SP3)
- เพื่อให้ CoP หลักกระจายความรู้และแนวปฏิบัติ รวมถึงส่งเสริมและกระตุ้นให้หน่วยงานที่สังกัดมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างหรือแสวงหาความรู้ที่สำคัญและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน
- เพื่อให้เกิดเครื่องมือและกระบวนการที่เป็นระบบในระบบสารสนเทศองค์กรที่จะช่วยให้พนักงานหรือหน่วยงานนำไปใช้ปรับปรุงกระบวนการงาน /วิธีการทำงานหรือลดความเสี่ยง หรือลดความผิดพลาดในงานได้

7.8 ผลผลิต (Output) ของโครงการ:

ปี	2565	2566	2567	2568	ปี 2568 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลผลิต	● อย่างน้อย 10 ฝ่ายมีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับฝ่ายงาน-CoP ในองค์กร ความรู้สำคัญ ● ผู้บริหารและพนักงานร่วมกัน กำหนด KPIs อย่างน้อย 1 กระบวนการทำงานมีการปรับปรุง กระบวนการงาน / วิธีการทำงานหรือลดความเสี่ยง หรือลดความผิดพลาดจากผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับฝ่าย	● อย่างน้อย 12 ฝ่ายมีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับฝ่ายงาน-CoP ในองค์กร ความรู้สำคัญ ● ผู้บริหารและพนักงานร่วมกัน กำหนด KPIs อย่างน้อย 2 กระบวนการทำงานมีการปรับปรุง กระบวนการงาน / วิธีการทำงานหรือลดความเสี่ยง หรือลดความผิดพลาดจากผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับฝ่าย	● อย่างน้อย 14 ฝ่ายมีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับฝ่ายงาน-CoP ในองค์กร ความรู้สำคัญ ● ผู้บริหารและพนักงานร่วมกัน กำหนด KPIs อย่างน้อย 3 กระบวนการทำงานมีการปรับปรุง กระบวนการงาน / วิธีการทำงานหรือลดความเสี่ยง หรือลดความผิดพลาดจากผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับฝ่าย	● ทุกฝ่ายมีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับฝ่ายงาน-CoP ในองค์กร ความรู้สำคัญ ● ผู้บริหารและพนักงานร่วมกัน กำหนด KPIs อย่างน้อย 4 กระบวนการทำงานมีการปรับปรุง กระบวนการงาน / วิธีการทำงานหรือลดความเสี่ยง หรือลดความผิดพลาดจากผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับฝ่าย	● ทุกฝ่ายมีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับฝ่ายงาน-CoP ในองค์กร ความรู้สำคัญ ● 10 กระบวนการทำงาน (สะสม) มีการปรับปรุง กระบวนการงาน /วิธีการทำงานหรือลดความเสี่ยง หรือลดความผิดพลาดจากผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับฝ่ายงาน

7.9 ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ:

ปี	2565	2566	2567	2568	ปี 2568 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลลัพธ์	องค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม	องค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม	องค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม	องค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม	องค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม

7.10 Leading Indicator และ Lagging Indicator ของโครงการ:

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูลผล Baseline ปี 2564 (กรณีที่เป็น โครงการต่อเนื่อง)	เป้าหมายรายปี			
				2565	2566	2567	2568

7.11 การดำเนินงานโครงการ

กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2565												ความเสี่ยงของ กิจกรรม
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
กิจกรรมที่ 1 จัดประชุม CoP ทั้ง 5 กระบวนการ เพื่อสรุป บทเรียนในปีที่ผ่านมา และ แนวทางการดำเนินการ และ หลักสูตร/เครื่องมือที่จำเป็น	แผนงาน เครื่องมือ และ หลักสูตรที่ จำเป็น	10	กพบ.													แผนไม่ได้รับความ ร่วมมือจากฝ่ายที่ เกี่ยวข้องในการนัด หมายเวลา
กิจกรรมที่ 2 ดำเนินการพัฒนาและให้ ความรู้คณะทำงานเกี่ยวกับ ทักษะ เครื่องมือ กระบวนการในการส่งเสริม การจัดการความรู้ เช่น AAR, ฯลฯ รวมถึงการจัดเก็บใน ระบบ HRIS ซึ่งเป็นระบบ ใหม่ใน กนอ.	กิจกรรม การพัฒนา ทักษะการ จัดการความรู้	20	กพบ.													ระบบ HRIS ยังไม่ รองรับองค์ความรู้ที่จะ มาจัดเก็บ
กิจกรรมที่ 3 ★ ตัวแทน CoP ไปดำเนิน กิจกรรมจัดการความรู้ตาม Knowledge Mapping ที่ กำหนดไว้ โดยอาจมีการ ประชุมเป็นระยะเพื่อติดตาม ความก้าวหน้า	กิจกรรมการ จัดการความรู้ และสรุป ความรู้ มา จัดเก็บใน ระบบ HRIS	50	กพบ.													-

กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2565												ความเสี่ยงของ กิจกรรม
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
กิจกรรมที่ 4 ติดตามและประเมินผลลัพธ์ จากการจัดการความรู้ เช่น จำนวนกระบวนการที่มี การปรับปรุงประสิทธิภาพ และผลที่ได้รับ หรือ รูปแบบ การทำงานใหม่ ๆ เพื่อลด ความเสี่ยง หรือลด ความผิดพลาดในการทำงาน รวมถึง ผลลัพธ์จาก การบูรณาการการจัดการ ความรู้ในเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น การ หมุนเวียนบุคลากรแล้ว สามารถทำงานได้อย่าง ต่อเนื่อง การทำงานที่มี ข้อผิดพลาดน้อยลง เป็นต้น	รายงาน สรุปผล การปรับปรุง กระบวนการ และการ พัฒนาที่เกิด จาก การจัดการ ความรู้ รวมถึง ผลลัพธ์จาก การบูรณาการ ตัวอย่างเช่น การ หมุนเวียนบุคลากรแล้ว สามารถทำงานได้อย่าง ต่อเนื่อง การทำงานที่มี ข้อผิดพลาดน้อยลง เป็นต้น	20	กพบ.													

หมายเหตุ: ให้ผู้รับผิดชอบแผนงานระบุกิจกรรมที่มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ โดยให้ใส่เครื่องหมาย ★ ไว้ที่กิจกรรมนั้น

7.12 งบประมาณโครงการ

งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม 3 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	รวม
		1 ล้านบาท	
หมวดงบประมาณ (เช่น อบรมสัมมนา, ค่าจ้างที่ปรึกษา ฯลฯ)		งบการฝึกอบรม/งานจ้างที่ ปรึกษาสรุปผลลัพธ์	
แหล่งงบประมาณ (เช่น งบกนอ. ,รัฐบาล, PPP ฯลฯ)		งบประมาณ กนอ.	

7.13 ผลตอบแทนและความคุ้มค่าของโครงการในภาพรวม (เฉพาะโครงการลงทุน)

1) ผลตอบแทนไม่ใช่ตัวเงิน:

ด้านสังคม :

.....

ด้านสิ่งแวดล้อม :

.....

ด้านประชาชน :

ด้านเศรษฐกิจ :

ด้านอื่น ๆ : บุคลากร กนอ. ได้นำความรู้มาใช้ประโยชน์และปรับปรุงพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน:

Financial Index	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	ปีที่ (สิ้นสุดโครงการ)
รายได้						
รายจ่าย						
ระยะเวลาคืนทุน						
FIRR						
NPV						

7.14 ทรัพยากรอื่นๆ ที่ต้องการ

ด้านเทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ (ระดับยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดยุทธศาสตร์)
	ระบบ	ระบบสารสนเทศ KM ที่จัดเก็บองค์ความรู้	SO4 พลิกโฉมระบบเทคโนโลยีเพื่อก้าวสู่องค์กรและนิคมอุตสาหกรรมในรูปแบบ Digital (โครงการ Digital HR)
	งบประมาณ		
	อื่นๆ		

ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร		จำนวน	ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการให้บุคลากรมีเพิ่มเติม
	บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน		5	-	- ทักษะการใช้ระบบ HRIS - ทักษะเครื่องมือในการจัดการความรู้ AAR
	บุคลากรที่ต้องการทั้งหมด				
	บุคลากรที่ต้องการเพิ่ม	พนักงาน กนอ.			
		Outsource			

7.15 ความเสี่ยง:

1. ปัจจัยเสี่ยงของแผนงานโครงการ	2. มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	3. ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)*	4. ระดับความเสี่ยง (ผลกระทบ x โอกาส)	5. แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
ไม่สามารถดำเนินการได้จากสถานการณ์ COVID-19	กำหนดแนวทางทั้งหมดในรูปแบบ Online	เพียงพอ		
บุคลากรไม่มีทักษะในการจัดการความรู้	เชื่อมโยงกับแผนการสื่อสารในแผนที่ 5	เพียงพอ		
ระบบ HRIS ไม่พร้อมรองรับการเก็บข้อมูลสารสนเทศองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่ได้มีการจัดระบบแล้ว	จัดเก็บในรูปแบบ File Electronics อื่น ๆ ไว้ก่อน	เพียงพอ		

8 แผนการทบทวนข้อเสนอกลไกในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับระบบ HCM

8.1 **ชื่อโครงการ:** การทบทวนข้อเสนอกลไกในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับระบบ HCM เช่น Career Path, ผลตอบแทน ฯลฯ

8.2 **ผู้รับผิดชอบโครงการ:**

ผู้รับผิดชอบหลัก : กทบ.ฟทบ. สายงาน บร.

ผู้รับผิดชอบร่วม : กทบ.ฟทบ. สายงาน บร.

8.3 **วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์:** SO3 สร้างบุคลากรที่มีศักยภาพในการสนับสนุนกลุ่มธุรกิจ และพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้วัฒนธรรม

เป้าประสงค์ : Productivity Ratio รายได้การดำเนินงานต่อบุคลากร (ล้านบาท/คน)

ค่าเป้าหมายของเป้าประสงค์ : ปี 2565 Productivity Ratio รายได้การดำเนินงานต่อบุคลากร (ล้านบาท/คน) = 12.45

8.4 **ยุทธศาสตร์:**

(1) แผนวิสาหกิจ Great พัฒนาศักยภาพขององค์กรด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี

(2) แผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ในยุทธศาสตร์ที่ 1-4

8.5 **กลยุทธ์:** การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง
ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์:

(1) ระดับความสำเร็จในการจัดทำกลไกในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับระบบ HCM

ค่าเป้าหมายกลยุทธ์ :

(1) มีการทบทวนกลไกในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับระบบ HCM ในทุก Module ที่สำคัญ เพื่อสร้างแรงจูงใจ

8.6 **หลักการและเหตุผล:**

การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ขององค์กร ผ่านการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของบุคลากร และ/หรือความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมถึงการยกย่องชมเชยต่อสาธารณะให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรนั้น จะสนับสนุนให้พนักงานมีขวัญกำลังใจ และมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

เพื่อให้ กนอ. มีแนวทางและข้อเสนอที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร และเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารและพนักงาน จึงควรมีการศึกษา Best Practice และแนวทางของรัฐวิสาหกิจ หรือองค์กรอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารในการกำหนดเป็นนโยบาย หรือระเบียบในการบริหารงานทุนมนุษย์ต่อไป

8.7 **วัตถุประสงค์โครงการ:**

- เพื่อทบทวนกลไกในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับระบบ HCM เพื่อสร้างแรงจูงใจ

- เพื่อสร้างการยอมรับและสามารถนำข้อเสนอไปใช้ปฏิบัติได้จริง อันจะส่งเสริมขวัญกำลังใจและพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

8.8 ผลผลิต (Output) ของโครงการ:

ปี	2565	2566	2567	2568	ปี 2568 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลผลิต	มีการทบทวนและปรับปรุงกลไกในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับระบบ HCM ในทุก Module ที่สำคัญ เพื่อสร้างแรงจูงใจ	ร้อยละ 80 ของกระบวนการงานHR ทั้งหมดที่มีการจัดลำดับความสำคัญแล้ว มีการนำกลไก KM ไปเชื่อมโยงกับระบบ HR โดยสามารถนำไปใช้ปฏิบัติจริง และทบทวนประเมินผลที่เกิดขึ้น	ร้อยละ 90 ของกระบวนการงาน HR ทั้งหมดที่มีการจัดลำดับความสำคัญแล้ว มีการนำกลไก KM ไปเชื่อมโยงกับระบบ HR โดยสามารถนำไปใช้ปฏิบัติจริง และทบทวนประเมินผลที่เกิดขึ้น	ร้อยละ 100 ของกระบวนการงาน HR ทั้งหมดที่มีการจัดลำดับความสำคัญแล้ว มีการนำกลไก KM ไปเชื่อมโยงกับระบบ HR โดยสามารถนำไปใช้ปฏิบัติจริง และทบทวนประเมินผลที่เกิดขึ้น	กนอ. มีกลไกในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับระบบ HCM อันได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้คำตอบแทน หรือการวางแผนทางเดินสายอาชีพ ฯลฯ

8.9 ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ:

ปี	2565	2566	2567	2568	ปี 2568 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลลัพธ์	องค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม	องค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม	องค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม	องค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม	องค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม

8.10 Leading Indicator และ Lagging Indicator ของโครงการ:

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูลผล Baseline ปี 2564 (กรณีที่เป็น โครงการต่อเนื่อง)	เป้าหมายรายปี			
				2565	2566	2567	2568

8.11 การดำเนินงานโครงการ

กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2565												ความเสี่ยงของ กิจกรรม
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
กิจกรรมที่ 1 ศึกษา ทบทวน Best Practice และแนวทางของรัฐบาลท้องถิ่น หรือองค์กรอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ ในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้ กับระบบบริหารงานบุคคล	ผลการวิเคราะห์ กลไกในการ เชื่อมโยงการจัดการความรู้ กับระบบ HCM	10	กทบ.													-
กิจกรรมที่ 2 ทบทวนข้อเสนอกลไกในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับระบบ HCM เพื่อสร้างแรงจูงใจที่ตามมา และจัดทำข้อเสนอการปรับปรุง ข้อเสนอกลไกฯ ดังกล่าว	ข้อเสนอกลไกในการเชื่อมโยง การจัดการ ความรู้กับระบบ HCM เพื่อสร้างแรงจูงใจ	30	กทบ.													
กิจกรรมที่ 3 ★ จัดสัมมนา ร่วมกับ CoP และ ตัวแทนพนักงานเกี่ยวกับ ข้อเสนอข้อเสนอกลไกในการ เชื่อมโยงการจัดการความรู้ กับระบบ HCM เพื่อสร้างแรงจูงใจ	บทสรุป การประชา การพิจารณา ต่อ ข้อเสนอกลไกในการ เชื่อมโยง การจัดการ ความรู้กับระบบ HCM เพื่อสร้างแรงจูงใจ	30	กทบ.													-
กิจกรรมที่ 4 สรุปผลการประชาพิจารณ์ และเสนอคณะผู้บริหาร เพื่อให้เห็นชอบกลไกในการ เชื่อมโยงการจัดการความรู้ กับระบบ HCM เพื่อสร้างแรงจูงใจ	กลไกในการ เชื่อมโยง การจัดการ ความรู้กับระบบ HCM เพื่อสร้างแรงจูงใจ	10	กทบ.													
กิจกรรมที่ 5 ทดลองนำร่องกลไกตาม ข้อเสนอ และติดตามและ ประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น	รายงานสรุปผล การทดลอง	20	กทบ.													

หมายเหตุ: ให้ผู้รับผิดชอบแผนงานระบุกิจกรรมที่มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ โดยให้ใส่เครื่องหมาย ★ ไว้ที่กิจกรรมนั้น

8.12 งบประมาณโครงการ

งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม 3 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	รวม
		1 ล้านบาท	
หมวดงบประมาณ (เช่น อบรมสัมมนา, ค่าจ้างที่ปรึกษา ฯลฯ)		งบการจ้างที่ปรึกษา	
แหล่งงบประมาณ (เช่น งบกนอ. ,รัฐบาล, PPP ฯลฯ)		งบประมาณ กนอ.	

8.13 ผลตอบแทนและความคุ้มค่าของโครงการในภาพรวม (เฉพาะโครงการลงทุน)

1) ผลตอบแทนไม่ใช่ตัวเงิน:

ด้านสังคม :

.....

ด้านสิ่งแวดล้อม :

.....

ด้านประชาชน :

.....

ด้านเศรษฐกิจ :

.....

ด้านอื่น ๆ : บุคลากร กนอ. ได้นำความรู้มาใช้ประโยชน์และปรับปรุงพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน:

Financial Index	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	ปีที่ (สิ้นสุดโครงการ)
รายได้						
รายจ่าย						
ระยะเวลาคืนทุน						
FIRR						
NPV						

8.14 ทรัพยากรอื่นๆ ที่ต้องการ

ด้านเทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ (ระดับยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดยุทธศาสตร์)
	ระบบ	ระบบสารสนเทศ KM ที่จัดเก็บองค์ความรู้ และเชื่อมโยงกับระบบ HRIS อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน ประจำปี ฯลฯ	SO4 พลิกโฉมระบบเทคโนโลยีเพื่อก้าวสู่องค์กรและนิคมอุตสาหกรรมในรูปแบบ Digital (โครงการ Digital HR)
	งบประมาณ		
	อื่นๆ		

ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร		จำนวน	ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการให้บุคลากร มีเพิ่มเติม
	บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน		5	-	- การเชื่อมโยงกับระบบทรัพยากรบุคคล
	บุคลากรที่ต้องการทั้งหมด				
	บุคลากรที่ต้องการเพิ่ม	พนักงาน กนอ.			
		Outsource			

8.15 ความเสี่ยง:

1. ปัจจัยเสี่ยงของแผนงานโครงการ	2. มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	3. ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)*	4. ระดับความเสี่ยง (ผลกระทบ x โอกาส)	5. แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
ไม่สามารถดำเนินการได้จากสถานการณ์ COVID-19	กำหนดแนวทางทั้งหมดในรูปแบบ Online ทั้งการประชาสัมพันธ์ การนำเสนอผู้บริหาร และการสื่อสารทดลองนำร่องการนำไปใช้	เพียงพอ		

9 แผนการพัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม (Associating KM VS Innovation)

9.1 **ชื่อโครงการ:** การพัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม (Associating KM VS Innovation)

9.2 **ผู้รับผิดชอบโครงการ:**

ผู้รับผิดชอบหลัก : กองนวัตกรรมและพัฒนาองค์กร

ผู้รับผิดชอบร่วม : กองพัฒนาทรัพยากรบุคคล และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

9.3 **วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์:** SO3 สร้างบุคลากรที่มีศักยภาพในการสนับสนุนกลุ่มธุรกิจ และพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้นวัตกรรม

เป้าประสงค์ : Productivity Ratio รายได้การดำเนินงานต่อบุคลากร (ล้านบาท/คน)

ค่าเป้าหมายของเป้าประสงค์ : ปี 2565 Productivity Ratio รายได้การดำเนินงานต่อบุคลากร (ล้านบาท/คน) = 12.45

9.4 **ยุทธศาสตร์:**

(1) แผนวิสาหกิจ Great พัฒนาศักยภาพขององค์กรด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี

(2) แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม SO2 : เพื่อพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร

9.5 **กลยุทธ์:** การเชื่อมโยงการจัดการความรู้สู่นวัตกรรม

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์:

(1) จำนวนองค์ความรู้หรือความคิดที่นำไปสู่นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มแก่ธุรกิจ กนอ.

(2) ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม

ค่าเป้าหมายกลยุทธ์ :

(1) อย่างน้อย 1 องค์ความรู้หรือความคิดที่นำไปสู่นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มแก่ธุรกิจ กนอ.

(2) ร้อยละ 100 มีการพัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม

9.6 **หลักการและเหตุผล:**

เนื่องจาก กนอ. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อรองรับการพัฒนาด้านนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กร และให้มั่นใจได้ว่า กนอ. จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ในการเป็นผู้นำในการพัฒนานวัตกรรมครบวงจรระดับภูมิภาคด้วยนวัตกรรมสู่ความยั่งยืน

9.7 **วัตถุประสงค์โครงการ:**

- เพื่อทบทวนกลไกในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับระบบการจัดการนวัตกรรม (IM)

- เพื่อเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

9.8 ผลผลิต (Output) ของโครงการ:

ปี	2565	2566	2567	2568	ปี 2568 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลผลิต	อย่างน้อย 1 องค์ความรู้ หรือความคิดที่ นำไปสู่ นวัตกรรมที่ สร้างมูลค่าเพิ่ม แก่ธุรกิจ กนอ. ต่อ 1 สายงาน ที่รองผู้ว่าการ แต่ละท่าน กำกับดูแล	- อย่างน้อย 1 องค์ความรู้ หรือความคิดที่ นำไปสู่ นวัตกรรมที่ สร้างมูลค่าเพิ่ม แก่ธุรกิจ กนอ. ต่อ 1 สายงาน ที่รองผู้ว่าการ แต่ละท่าน กำกับดูแล - เกิดอย่างน้อย 1 องค์ความรู้ต่อ 1 ฝ่าย	- อย่างน้อย 1 องค์ความรู้ หรือความคิดที่ นำไปสู่ นวัตกรรมที่ สร้างมูลค่าเพิ่ม แก่ธุรกิจ กนอ. ต่อ 1 สายงาน ที่รองผู้ว่าการ แต่ละท่าน กำกับดูแล - เกิดอย่างน้อย 2 องค์ความรู้ ต่อ 1 ฝ่าย	- อย่างน้อย 1 องค์ความรู้ หรือความคิดที่ นำไปสู่ นวัตกรรมที่ สร้างมูลค่าเพิ่ม แก่ธุรกิจ กนอ. ต่อ 1 สายงาน ที่รองผู้ว่าการ แต่ละท่าน กำกับดูแล - เกิดอย่างน้อย 3 องค์ความรู้ ต่อ 1 ฝ่าย	- กนอ. มีกลไกในการ เชื่อมโยงการจัดการความรู้ สู่นวัตกรรม - อย่างน้อย 4 องค์ความรู้ หรือความคิดที่นำไปสู่ นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่ม แก่ธุรกิจ กนอ. (สะสม)

9.9 ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ:

ปี	2565	2566	2567	2568	ปี 2568 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลลัพธ์	จำนวนองค์ความรู้ ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้ และ 1 องค์ความรู้ นำไปสู่นวัตกรรม กนอ.	จำนวนองค์ความรู้ ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้ และ 1 องค์ความรู้ นำไปสู่นวัตกรรม กนอ.	จำนวนองค์ความรู้ ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้ และ 1 องค์ความรู้ นำไปสู่นวัตกรรม กนอ.	จำนวนองค์ความรู้ ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้ และ 1 องค์ความรู้ นำไปสู่นวัตกรรม กนอ.	จำนวนองค์ความรู้ที่สร้าง มูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้ และ 1 องค์ความรู้นำไปสู่นวัตกรรม กนอ.

9.10 Leading Indicator และ Lagging Indicator ของโครงการ:

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูลผล Baseline ปี 2564 (กรณีที่เป็น โครงการต่อเนื่อง)	เป้าหมายรายปี			
				2565	2566	2567	2568

9.11 การดำเนินงานโครงการ

กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2565												ความเสี่ยงของ กิจกรรม
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
กิจกรรมที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ระบบ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อส่งเสริมการ พัฒนานวัตกรรมให้กับบุคลากร	ผลการศึกษาระบบ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อ ส่งเสริมการพัฒนา นวัตกรรม	20	กองนวัตกรรม และพัฒนา องค์กร /กทบ.													-
กิจกรรมที่ 2 กำหนดแนวทางการเรียนรู้ การจัดการความรู้ เพื่อนำไป สู่การปรับปรุงและนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการ การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ สำคัญ การตลาด และรูปแบบธุรกิจ ใหม่ เพื่อเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้องค์กร	แนวทางการเรียนรู้ การจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การ ปรับปรุงและ นวัตกรรม	30	กองนวัตกรรม และพัฒนา องค์กร /กทบ.													
กิจกรรมที่ 3 ★ ดำเนินการตามแนวทางการเรียนรู้ และการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่ การปรับปรุงและนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการ การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ สำคัญ การตลาด และรูปแบบธุรกิจ ใหม่ เพื่อเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้องค์กร	ผลสำเร็จของการ ดำเนินการตาม แนวทางการเรียนรู้ และ การจัดการความรู้	40	กองนวัตกรรม และพัฒนา องค์กร /กทบ.													-
กิจกรรมที่ 4 ติดตามและประเมินผล เพื่อนำมา ปรับปรุง/ทบทวนทุกปีอย่าง ต่อเนื่อง	ผลการติดตาม ประเมินผลการ ปฏิบัติงานของผู้ ได้รับการพัฒนา	10	กองนวัตกรรม และพัฒนา องค์กร /กทบ.													

หมายเหตุ: ให้ผู้รับผิดชอบแผนงานระบุกิจกรรมที่มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ โดยให้ใส่เครื่องหมาย ★ ไว้ที่กิจกรรมนั้น

9.12 งบประมาณโครงการ

งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทศนิยม 3 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	รวม
		1 ล้านบาท	
หมวดงบประมาณ (เช่น อบรมสัมมนา, ค่าจ้างที่ปรึกษา ฯลฯ)		งบการจ้างที่ปรึกษา	
แหล่งงบประมาณ (เช่น งบกนอ. ,รัฐบาล, PPP ฯลฯ)		งบประมาณ กนอ.	

9.13 ผลตอบแทนและความคุ้มค่าของโครงการในภาพรวม (เฉพาะโครงการลงทุน)

1) ผลตอบแทนไม่ใช่ตัวเงิน:

ด้านสังคม :

ด้านสิ่งแวดล้อม :

ด้านประชาชน :

ด้านเศรษฐกิจ :

ด้านอื่น ๆ : บุคลากร กนอ. ได้นำความรู้มาใช้ประโยชน์และปรับปรุงพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน:

Financial Index	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	ปีที่ (สิ้นสุดโครงการ)
รายได้						
รายจ่าย						
ระยะเวลาคืนทุน						
FIRR						
NPV						

9.14 ทรัพยากรอื่นๆ ที่ต้องการ

ด้านเทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ (ระดับยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดยุทธศาสตร์)
	ระบบ	ระบบสารสนเทศ KM ที่จัดเก็บองค์ความรู้และนำไปประกอบการเรียนรู้ต่อยอดสู่นวัตกรรม	SO4 พลิกโฉมระบบเทคโนโลยีเพื่อก้าวสู่องค์กรและนิคมอุตสาหกรรมในรูปแบบ Digital (โครงการ Digital HR)
	งบประมาณ		
	อื่นๆ		

ด้าน ทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร		จำนวน	ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมี ความเพียงพอในการทำให้บรรลุ แผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการให้ บุคลากร มีเพิ่มเติม
	บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน		-	-	-
	บุคลากรที่ต้องการทั้งหมด				
	บุคลากรที่ ต้องการเพิ่ม	พนักงาน ก.นอ.			
		Outsource			

9.15 ความเสี่ยง:

1. ปัจจัยเสี่ยงของ แผนงานโครงการ	2. มาตรการควบคุม ภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	3. ความเพียงพอของ มาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)*	4. ระดับความเสี่ยง (ผลกระทบ x โอกาส)	5. แผนจัดการความ เสี่ยงเพิ่มเติม
ขาดองค์ความรู้ ในการกำหนดและ การดำเนินการตาม แนวทางการเรียนรู้ การจัดการความรู้	แผนการพัฒนา กิจกรรมที่มุ่งเน้นการ เกิดความคิด สร้างสรรค์นำไปสู่ นวัตกรรมที่สร้าง มูลค่าเพิ่มแก่องค์กร	ไม่เพียงพอ	2*3 (ปานกลาง)	-

10 แผนการพัฒนานวัตกรรมโดยพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Leveraging Innovative Talents) เพื่อพัฒนานวัตกรรมกระบวนการทำงานที่สำคัญ (Reinventing Process Innovation) และเสริมสร้างศักยภาพทางธุรกิจให้เติบโตอย่างไร้ขีดจำกัด (Promoting Open Innovation)

10.1 **ชื่อโครงการ:** การพัฒนานวัตกรรมโดยพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Leveraging Innovative Talents) เพื่อพัฒนานวัตกรรมกระบวนการทำงานที่สำคัญ (Reinventing Process Innovation) และเสริมสร้างศักยภาพทางธุรกิจให้เติบโตอย่างไร้ขีดจำกัด (Promoting Open Innovation)

10.2 **ผู้รับผิดชอบโครงการ:**

ผู้รับผิดชอบหลัก : กองนวัตกรรมและพัฒนาองค์กร

ผู้รับผิดชอบร่วม : พนักงานที่มีศักยภาพสูง

10.3 **วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์:** SO3 สร้างบุคลากรที่มีศักยภาพในการสนับสนุนกลุ่มธุรกิจ และพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้นวัตกรรม

เป้าประสงค์ : Productivity Ratio รายได้การดำเนินงานต่อบุคลากร (ล้านบาท/คน)

ค่าเป้าหมายของเป้าประสงค์ : ปี 2565 Productivity Ratio รายได้การดำเนินงานต่อบุคลากร (ล้านบาท/คน) = 12.45

10.4 **ยุทธศาสตร์:**

(1) แผนวิสาหกิจ Great พัฒนาศักยภาพขององค์กรด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี

(2) แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม SO2 : เพื่อพัฒนากระบวนการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร

10.5 **กลยุทธ์:** การเชื่อมโยงการจัดการความรู้สู่นวัตกรรม

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์:

(1) ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจด้วยนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์/บริการ และนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจใหม่

ค่าเป้าหมายกลยุทธ์ :

(1) Idea Seed จากผู้มีศักยภาพสูงต่อกลุ่ม/ปี

(2) 1 Phototype/โมเดลนวัตกรรมจากกลุ่มผู้มีศักยภาพสูง

10.6 **หลักการและเหตุผล:**

เพื่อให้ผู้มีศักยภาพสูงสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือการพัฒนาองค์กร โดยการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมให้กับองค์กร และเนื่องจากการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการ เป็นหนึ่งในประเภทนวัตกรรมที่จะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร โดยเป็นการยกระดับกระบวนการทำงานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการลดต้นทุนเพิ่มผลิตภาพและระดับผลการดำเนินงานให้กับ กนอ. ซึ่งจะเป็นการสร้างและรักษาไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันของ กนอ. ต่อไปในอนาคต ดังนั้น จึงต้องกระตุ้นให้แต่ละหน่วยงานนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

10.7 วัตถุประสงค์โครงการ:

- เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จากผู้มีศักยภาพสูงในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือการพัฒนาองค์กรโดยการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมให้กับองค์กร
- เพื่อให้ กนอ. มีการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการอย่างต่อเนื่อง
- เพื่อให้ กนอ. มีนวัตกรรมกระบวนการที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง และช่วยลดต้นทุนเพิ่มผลผลิตภาพและระดับผลการดำเนินงานให้กับ กนอ.

10.8 ผลผลิต (Output) ของโครงการ:

ปี	2565	2566	2567	2568	ปี 2568 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลผลิต	- Idea Seed จากผู้มี ศักยภาพสูง ต่อกลุ่ม/ปี 1 Phototype /โมเดล นวัตกรรมจาก กลุ่มผู้มี ศักยภาพสูง	- Idea Seed จากผู้มี ศักยภาพสูง ต่อกลุ่ม/ปี 1 Phototype /โมเดล นวัตกรรมจาก กลุ่มผู้มี ศักยภาพสูง	- Idea Seed จากผู้มี ศักยภาพสูง ต่อกลุ่ม/ปี 1 Phototype /โมเดล นวัตกรรมจาก กลุ่มผู้มี ศักยภาพสูง - ได้เข้าร่วม นวัตกรรมของ SOE Award	- Idea Seed จากผู้มี ศักยภาพสูง ต่อกลุ่ม/ปี 1 Phototype /โมเดล นวัตกรรมจาก กลุ่มผู้มี ศักยภาพสูง - ได้เข้าร่วม นวัตกรรมของ ASEAN Innovation Award	- Idea Seed จากผู้มี ศักยภาพสูง ต่อกลุ่ม/ปี 1 Phototype/โมเดล นวัตกรรมจากกลุ่มผู้มี ศักยภาพสูง - ได้เข้าร่วมนวัตกรรม ของ SOE Award/ ASEAN Innovation Award

10.9 ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ:

ปี	2565	2566	2567	2568	ปี 2568 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลลัพธ์	จำนวนองค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้ และ 1 องค์ความรู้ นำไปสู่ นวัตกรรม กนอ.	จำนวนองค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้ และ 1 องค์ความรู้ นำไปสู่ นวัตกรรม กนอ.	จำนวนองค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้ และ 1 องค์ความรู้ นำไปสู่ นวัตกรรม กนอ.	จำนวนองค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้ และ 1 องค์ความรู้ นำไปสู่ นวัตกรรม กนอ.	จำนวนองค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้ และ 1 องค์ความรู้ นำไปสู่ นวัตกรรม กนอ.

10.10 Leading Indicator และ Lagging Indicator ของโครงการ:

การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ข้อมูลผล Baseline ปี 2564 (กรณีที่เป็น โครงการต่อเนื่อง)	เป้าหมายรายปี			
				2565	2566	2567	2568

10.11 การดำเนินงานโครงการ

กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2565												ความเสี่ยงของ กิจกรรม
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
กิจกรรมที่ 1 ออกแบบโครงการ/กิจกรรม ใน การเสริมสร้างความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรม ผลิตภัณฑ์/บริการ และนวัตกรรม รูปแบบธุรกิจใหม่	ร่างโครงการ/กิจกรรมใน การเสริมสร้างความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนา นวัตกรรมผลิตภัณฑ์/ บริการ และนวัตกรรม รูปแบบธุรกิจใหม่	15	กนพ./ พนักงานที่มี ศักยภาพสูง													-
กิจกรรมที่ 2 นำเสนอคณะทำงานฯ เพื่อ พิจารณา และปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)	โครงการ/กิจกรรมใน การเสริมสร้างความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนา นวัตกรรมผลิตภัณฑ์/ บริการ และนวัตกรรม รูปแบบธุรกิจใหม่	10	กนพ./ พนักงานที่มี ศักยภาพสูง													
กิจกรรมที่ 3 ★ ดำเนินการตาม โครงการ/กิจกรรมที่ได้ กำหนดไว้	ผลการดำเนินงาน ตามโครงการ/กิจกรรมที่ได้ กำหนด เช่น ต้นแบบ (Prototype) หรือ แบบจำลอง (Model) ของ นวัตกรรมที่ Talents พัฒนาได้กลุ่มละ 1 ชิ้นงาน	70	กนพ./ พนักงานที่มี ศักยภาพสูง													-
กิจกรรมที่ 4 ติดตามและประเมินผลเพื่อนำผล ที่ได้จากการดำเนินงานมา ปรับปรุง/ทบทวนทุกปีอย่าง ต่อเนื่อง	ผลการทบทวนการ ดำเนินงานเพื่อใช้ในการ ปรับปรุงในปีถัดไป	5	กนพ./ พนักงานที่มี ศักยภาพสูง													

หมายเหตุ: ให้ผู้รับผิดชอบแผนงานระบุกิจกรรมที่มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ โดยให้ใส่เครื่องหมาย ★ ไว้ที่กิจกรรมนั้น

10.12 งบประมาณโครงการ

งบประมาณรวมโครงการ (ล้านบาท ทยอย 3 ตำแหน่ง)	งบลงทุน	งบทำการ	รวม
		5 ล้านบาท	
หมวดงบประมาณ (เช่น อบรมสัมมนา, ค่าจ้างที่ปรึกษา ฯลฯ)		งบการจ้างที่ปรึกษา/งบ สนับสนุนการทำงานของ Talents	
แหล่งงบประมาณ (เช่น งบกนอ. ,รัฐบาล, PPP ฯลฯ)		งบประมาณ กนอ.	

10.13 ผลตอบแทนและความคุ้มค่าของโครงการในภาพรวม (เฉพาะโครงการลงทุน)

1) ผลตอบแทนไม่ใช่ตัวเงิน:

ด้านสังคม :

.....

ด้านสิ่งแวดล้อม :

.....

ด้านประชาชน :

.....

ด้านเศรษฐกิจ :

.....

ด้านอื่น ๆ : บุคลากร กนอ. ได้นำความรู้มาใช้ประโยชน์และปรับปรุงพัฒนากระบวนการให้มี
ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน:

Financial Index	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	ปีที่ (สิ้นสุดโครงการ)
รายได้						
รายจ่าย						
ระยะเวลาคืนทุน						
FIRR						
NPV						

10.14 ทรัพยากรอื่นๆ ที่ต้องการ

ด้านเทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ (ระดับยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดยุทธศาสตร์)
	ระบบ	ระบบสารสนเทศ KM ที่จัดเก็บองค์ความรู้และนวัตกรรมที่มีศักยภาพสูงสร้างขึ้น	SO4 พลิกโฉมระบบเทคโนโลยีเพื่อก้าวสู่องค์กรและนิคมอุตสาหกรรมในรูปแบบ Digital (โครงการ Digital HR)
	งบประมาณ		
	อื่นๆ		

ด้านทรัพยากรบุคคล	ประเภทบุคลากร		จำนวน	ทักษะของบุคลากรในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่	ทักษะที่ต้องการให้บุคลากร มีเพิ่มเติม
	บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน		-	-	-
	บุคลากรที่ต้องการทั้งหมด				
	บุคลากรที่ต้องการเพิ่ม	พนักงาน กนอ.			
		Outsource			

10.15 ความเสี่ยง:

1. ปัจจัยเสี่ยงของแผนงานโครงการ	2. มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	3. ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)*	4. ระดับความเสี่ยง (ผลกระทบ x โอกาส)	5. แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
โครงการ/กิจกรรมไม่สามารถดำเนินการได้แล้วเสร็จตามที่กำหนดเนื่องจากคณะทำงานบริหารพนักงานที่มีศักยภาพสูง ไม่สามารถจัดสรรเวลาในการให้คำแนะนำได้	-	-	-	-