แผนยุทธศาสตร์ การจัดการความรู้ ประจำปี 2566 -2570

องค์การสวนพฤกษศาสตร์

ส่วนทรัพยากรมนุษย์
สำนักบริหาร

คำนำ

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ได้มีการดำเนินภารกิจที่สำคัญ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาประเทศ มีทรัพยากรทางชีวภาพที่สมบูรณ์ เพื่อเป็นรากฐานของเศรษฐกิจ สังคม และความยั่งยืนของการใช้ประโยชน์ในทรัพยากรทางชีวภาพ เพื่อประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ โดยมีการดำเนินภารกิจสำคัญที่มุ่งเน้นการยกระดับสวนพฤกษศาสตร์ เป็นแหล่งอนุรักษ์ เป็นแหล่งเรียนรู้ และเป็นศูนย์กลางการถ่ายทอดความรู้ ด้านพืชและความหลากหลายทางชีวภาพ ตลอดจนการสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจและสังคมที่สำคัญของประเทศต่อไป

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ให้ความสำคัญต่อการบริหารงานด้านการจัดการความรู้ เนื่องจากองค์การสวนพฤกษศาสตร์ เป็นสถาบันทางวิชาการด้านพืชที่รวบรวมพันธุ์พืชอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาวิจัย การอนุรักษ์ การจัดแสดง และเป็นแหล่งเรียนรู้ให้แก่สาธารณชน จึงได้มีการนำระบบการจัดการความรู้ มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรฯ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์เป็นไปด้วยความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร องค์การสวนพฤกษศาสตร์ จึงได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ เพื่อเป็นกรอบ และแนวทางในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การฯต่อไป

องค์การสวนพฤกษศาสตร์
กันยายน 2565

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	**ก**
สารบัญ	**ข**
สารบัญภาพ	**ค**
สารบัญตาราง	**ง**
บทที่ 1	**1**
หลักการและเหตุผล	
วัตถุประสงค์การจัดตั้ง	1
วิสัยทัศน์ พันธกิจ และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	2
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	3
วัตถุประสงค์ของรายงาน	4
นโยบายการจัดการความรู้	4
บทที่ 2	**5**
การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อม	
การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้	5
บทที่ 3	**8**
ผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้	
ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ การจัดการความรู้	8
ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ประจำปี 2564 และสิ่งที่ อ.ส.พ. ดำเนินการ ปี 2565	9
สรุปข้อเสนอแนะภาพรวมด้านการจัดการความรู้	13
บทที่ 4	**14**
หลักการการจัดการความรู้	
แผนภูมิยุทธศาสตร์ (Strategy Map)	14
บทที่ 5	**18**
แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้	
แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2566 – 2570	18
แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ปี 2566-2570	21
แผนปฏิบัติการปี 2565 (ระยะเวลาดำเนินการ)	27
แผนปฏิบัติการปี 2566 (ระยะเวลาดำเนินการ)	32
ภาคผนวก	

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	แสดงสรุปผลการประเมินด้าน Core Business Enablers หัวข้อ การจัดการความรู้	8
2	แสดงแผนภูมิยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์	14
3	การจัดการความรู้ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์	15
4	ตัวแบบการจัดการความรู้ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์	16
5	แสดงความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ องค์การสวนพฤกษศาสตร์	21

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	วิสัยทัศน์ พันธกิจ และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	2
2	ตัวแบบธุรกิจ (Business Model)	3
3	การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของ อ.ส.พ.	5
4	การวิเคราะห์ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร	7
5	ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ประจำปี 2564 และสิ่งที่ อ.ส.พ. ดำเนินการ ปี 2565	9
6	แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ อ.ส.พ. ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2566 -2570	18
7	กรอบยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ปี 2566 – 2570	19
8	ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนากระบวนการจัดการความรู้และความยั่งยืน	20
9	ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาความรู้ ความสามารถด้านการจัดการความรู้ และวัฒนธรรมที่พึงประสงค์	20
10	ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม ผลักดันการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้	20
11	ยุทธศาสตร์ที่ 1 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 1	22
12	ยุทธศาสตร์ที่ 1 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 2	23
13	ยุทธศาสตร์ที่ 2 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 1	23
14	ยุทธศาสตร์ที่ 2 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 2	24
15	ยุทธศาสตร์ที่ 2 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 3	24
16	ยุทธศาสตร์ที่ 2 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 4	25
17	ยุทธศาสตร์ที่ 3 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 1	25
18	ยุทธศาสตร์ที่ 3 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 2	26
19	แผนปฏิบัติการ 5 ปี พ.ศ. 2566 – 2570 ยุทธศาสตร์ที่ 1 กิจกรรมผลักดันเป้าหมายที่ 1	27
20	แผนปฏิบัติการ 5 ปี พ.ศ. 2566 – 2570 ยุทธศาสตร์ที่ 1 กิจกรรมผลักดันเป้าหมายที่ 2	27
21	แผนปฏิบัติการ 5 ปี พ.ศ. 2566 – 2570 ยุทธศาสตร์ที่ 2 กิจกรรมผลักดันเป้าหมายที่ 1	28
22	แผนปฏิบัติการ 5 ปี พ.ศ. 2566 – 2570 ยุทธศาสตร์ที่ 2 กิจกรรมผลักดันเป้าหมายที่ 2	29
23	แผนปฏิบัติการ 5 ปี พ.ศ. 2566 – 2570 ยุทธศาสตร์ที่ 2 กิจกรรมผลักดันเป้าหมายที่ 3	29
24	แผนปฏิบัติการ 5 ปี พ.ศ. 2566 – 2570 ยุทธศาสตร์ที่ 2 กิจกรรมผลักดันเป้าหมายที่ 4	30
25	แผนปฏิบัติการ 5 ปี พ.ศ. 2566 – 2570 ยุทธศาสตร์ที่ 3 กิจกรรมผลักดันเป้าหมายที่ 1	30
26	แผนปฏิบัติการ 5 ปี พ.ศ. 2566 – 2570 ยุทธศาสตร์ที่ 3 กิจกรรมผลักดันเป้าหมายที่ 2	31
27	แผนปฏิบัติการปี 2566 (ระยะเวลาดำเนินการ) ยุทธศาสตร์ที่ 1 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 1	31

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ **หน้า**

28 แผนปฏิบัติการปี 2566 (ระยะเวลาดำเนินการ) ยุทธศาสตร์ที่ 1 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 2 32
29 แผนปฏิบัติการปี 2566 (ระยะเวลาดำเนินการ) ยุทธศาสตร์ที่ 2 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 1 และ 2 34
30 แผนปฏิบัติการปี 2566 (ระยะเวลาดำเนินการ) ยุทธศาสตร์ที่ 2 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 3 และ 4 35
31 แผนปฏิบัติการปี 2566 (ระยะเวลาดำเนินการ) ยุทธศาสตร์ที่ 3 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 1 และ 2 36

บทที่ 1
หลักการและเหตุผล

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ จัดตั้งขึ้นในปีพุทธศักราช 2535 ปัจจุบันอยู่ในรูปแบบของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยมีหน้าที่หลักในการบริหารกิจการด้านสวนพฤกษศาสตร์ (Botanical garden) ให้เป็นสถาบันทางวิชาการด้านพืชที่รวบรวมพันธุ์พืชอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาวิจัย การอนุรักษ์ การจัดแสดง และเป็นแหล่งเรียนรู้ให้แก่สาธารณชนและถือได้ว่าสวนพฤกษศาสตร์เป็นดัชนีวัดความเจริญของประเทศทุกประเทศ

วัตถุประสงค์การจัดตั้ง

องค์การสวนพฤกษศาสตร์เมื่อวันที่ 7 เมษายน 2535 มีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1) รวบรวมพันธุ์ไม้ต่าง ๆ เพื่อจัดปลูกเป็นหมวดหมู่

2) ทำหน้าที่เป็นศูนย์รวบรวมตัวอย่างพันธุ์ไม้แห้ง ข้อมูล เอกสาร สิ่งพิมพ์เผยแพร่ และแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการพฤกษศาสตร์กับองค์กรอื่นทั้งภายใน และภายนอกราชอาณาจักร

3) ขยายพันธุ์ และอนุรักษ์พันธุ์ไม้ของประเทศไทย

4) ศึกษา ค้นคว้า ฝึกอบรม และวิจัยด้านพฤกษศาสตร์ และผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นจากพืช รวมทั้งส่งเสริมและให้ความร่วมมือในกิจการดังกล่าวของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน

5) เป็นสถานศึกษาพรรณไม้ในสภาพธรรมชาติ ตลอดจนเป็นสถานที่สำหรับการสันทนาการ พักผ่อนหย่อนใจ และให้ความรู้โดยเฉพาะทางด้านพฤกษศาสตร์

6) ปลูกฝัง และกล่อมเกลาจิตใจ รวมทั้งให้ความรู้แก่เยาวชน ให้ตระหนักถึงคุณค่าของทรัพยากรธรรมชาติ

7) นำเข้ามาใน และส่งออกไปนอกราชอาณาจักรเพื่อจำหน่ายซึ่งของที่เกี่ยวกับกิจการพฤกษศาสตร์

8) ประกอบกิจการพฤกษศาสตร์ รวมทั้งกิจการอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือต่อเนื่อง หรือใกล้เคียงกับกิจการพฤกษศาสตร์

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ตารางที่ 1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

VISION **สวนพฤกษศาสตร์ระดับโลกเพื่ออนาคตที่ยั่งยืน** The World Class Botanic Garden for sustainable future			
Mission Statement 2566-2570 **เป็นสวนพฤกษศาสตร์มาตรฐานระดับโลก ด้วยการอนุรักษ์นอกถิ่นกำเนิด การศึกษาวิจัย และการสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างสร้างสรรค์เพื่อการคงอยู่อย่างยั่งยืนของความหลากหลายทางชีวภาพ** To be the world class standard botanic garden through ex situ conservation, research and creative value-added for sustainability of biodiversity			
	2566-2567	**2568-2569**	**2570 >**
Strategic Positioning	องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (Efficiency Organization) ด้านการศึกษาวิจัย การอนุรักษ์ และการเป็นแหล่งเรียนรู้ ด้วยการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ	องค์กรมีมาตรฐานและสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการยอมรับและเป็นที่รู้จักในระดับสากล Botanic Gardens Conservation International Standard Organization	สวนพฤกษศาสตร์ระดับโลก มีบทบาทและความร่วมมือในระดับสากล World Class Botanic Garden
ตัวขับเคลื่อนเชิงคุณค่า (Value Driven)	**Efficiency** เป็นองค์กรที่มีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการศึกษาวิจัย การอนุรักษ์ และการเป็นแหล่งเรียนรู้	**Standardization** เป็นองค์กรที่มีมาตรฐานการดำเนินงาน ตามหลักสากล ในด้านการศึกษาวิจัยการอนุรักษ์ และการเป็นแหล่งเรียนรู้	**Networking** เป็นองค์กรที่มีบทบาทในระดับสากล ด้านศึกษาวิจัย การอนุรักษ์ และการเป็นแหล่งเรียนรู้ รวมถึงความร่วมมือในด้านต่าง ๆ
KM & Innovation	ทบทวนการดำเนินงานด้าน KM & Innovation ขยายผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมร่วมภายในองค์กร และนวัตกรรมครอบคลุม กระบวนการหลัก และระบบนวัตกรรมองค์กร	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กรและสร้างมูลค่าเพิ่มต่อยอดขยายผลงานนวัตกรรม	กระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรมเป็นระบบบริหารปกติทั่วทั้งองค์กร

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ซึ่งเป็นเป้าหมาย และทิศทางของกิจการในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ที่องค์การสวนพฤกษศาสตร์จะต้องดำเนินการ โดยกรอบแนวทางดังกล่าวจะส่งผลต่อการดำเนินงาน และการปฏิบัติตั้งแต่ระดับองค์กร ระดับสำนัก และระดับบุคคล เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทุกองค์ประกอบขององค์การสวนพฤกษศาสตร์จะบูรณาการร่วมกันผลักดันให้องค์การสวนพฤกษศาสตร์ไปสู่การเป็นสวนพฤกษศาสตร์ระดับโลก มีบทบาทและความร่วมมือในระดับสากลในปี 2570 และบรรลุวิสัยทัศน์อย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

SO1: ยกระดับสวนพฤกษศาสตร์ให้เป็นสวนพฤกษศาสตร์มาตรฐานระดับโลก (Goal: BGCI Standard)

SO2: มุ่งสร้างและพัฒนาการอนุรักษ์พืชนอกถิ่นกำเนิด ด้วยมาตรฐานระดับโลก (GOAL: Global Strategy for Plant Conservation)

SO3: มุ่งการศึกษา วิจัย และสร้างนวัตกรรมด้านความหลากหลายทางชีวภาพ (GOAL: Biodiversity Research and Innovation)

SO4: สร้างมูลค่าเพิ่มเชิงสร้างสรรค์ด้วยผลิตภัณฑ์ บริการ นวัตกรรม เทคโนโลยี และการเรียนรู้ เพื่อสร้างคุณค่าเชิงสังคมและพาณิชย์ (GOAL: ผลตอบแทนเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม)

SO5: พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อรองรับการดำเนินงานภายใต้สภาวะวิกฤติ

และองค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้กำหนดตัวแบบธุรกิจ (Business Model) ที่จะเป็นแนวทางและเครื่องมือในการขับเคลื่อนให้องค์การสวนพฤกษศาสตร์บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะเห็นได้ว่าตัวแบบธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ คือ BMC002 แบบจำลองทางธุรกิจ ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ (Business Model Canvas : Education and Learning) ผลิตภัณฑ์/บริการ Botanic Academy (การบริหารทางวิชาการและการส่งเสริมการเรียนรู้) ที่เป็นแหล่งรวบรวมพันธุ์พืชต่าง ๆ ที่มีชีวิต จัดปลูกตามความเหมาะสมกับสภาพถิ่นอาศัยเดิม มีห้องสมุด สถานที่เก็บรวบรวมตัวอย่างพรรณไม้รักษาสภาพ อาจเป็น ตัวอย่างแห้ง ตัวอย่างดอง หรือเก็บรักษาโดยวิธีอื่น ๆ พันธุ์พืชที่ทำการเก็บรวบรวมไว้นั้น จะเป็นแหล่งข้อมูล และเผยแพร่ความรู้ให้กับผู้ที่สนใจ นักวิชาการ ฯลฯ ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งในด้านการบริหารจัดการความรู้

ตารางที่ 2 ตัวแบบธุรกิจ (Business Model)

CODE	ตัวแบบธุรกิจ	ผลิตภัณฑ์/บริการ	ตลาด	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)
BMC001	แบบจำลองทางธุรกิจ ด้านอนุรักษ์ (Business Model Canvas : Conservation)	BGO World Class สร้างมาตรฐานทั้ง BGI, GSPC, ISO (งานวิจัย ทุนวิจัย)	นักวิชาการ เครือข่ายระดับโลก	SO1, SO2, SO5
BMC002	แบบจำลองทางธุรกิจ ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ (Business Model Canvas : Education and Learning)	Botanic Academy (การบริหารทางวิชาการ และการส่งเสริมการเรียนรู้)	โรงเรียน สถานศึกษา และกลุ่มสถาบัน การศึกษาที่ต้องจัดทำ Eco - School	SO1, SO4, SO5
BMC003	แบบจำลองทางธุรกิจ ด้านการท่องเที่ยวและพักผ่อน (Business Model Canvas : Recreation)	การพัฒนาการท่องเที่ยวสวนสาขา โดยใช้ Customer Routing Design (CRD) หรือ การใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์มเพื่อสร้างผูกพันกับลูกค้า และเป็น Customer Data Platform	ตลาดนักท่องเที่ยวระดับ B+ ที่ใช้เทคโนโลยีใน การจัดการการท่องเที่ยว	SO1, SO4, SO5
BMC004	แบบจำลองทางธุรกิจ ด้านวิจัยและพัฒนา (Business Model Canvas: R&D)	R&D to Business พัฒนาผลิตภัณฑ์ตาม ความต้องการของผู้ประกอบการ	ผู้ประกอบการที่สนใจใน การผลิตผลิตภัณฑ์ที่มี สิทธิบัตรและมีมาตรฐาน ได้รับการยอมรับ	SO1, SO3, SO5

CODE	ตัวแบบธุรกิจ	ผลิตภัณฑ์/บริการ	ตลาด	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)
		บนฐานข้อมูลและความรู้ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์		

วัตถุประสงค์ของรายงาน

1) รายงานฉบับนี้จัดทำเพื่อออกแบบ และพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้ง (Strategic Objective : SO)

2) รายงานฉบับนี้ จัดทำเพื่อเป็นแผนปฏิบัติการในการดำเนินการ และพัฒนาระบบการจัดการความรู้

3) เพื่อผลักดันให้แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ อ.ส.พ. เป็นไปตามหลักเกณฑ์ในการประเมินผลกรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM)

นโยบายการจัดการความรู้

1) นโยบายการนำองค์กร (KM Leadership)

อ.ส.พ. ให้ความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อการมีส่วนร่วมของผู้นำองค์กรทุกระดับเพื่อผลักดันวิสัยทัศน์ พันธกิจ กิจกรรมการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิผล

2) นโยบายการวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน

อ.ส.พ. ถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญในการจัดสรรทรัพยากร การวางแผนการจัดการและการติดตามผลการจัดการความรู้ในองค์กร

3) นโยบายบุคลากร

อ.ส.พ. มุ่งมั่นในการสร้างความตระหนัก การรับรู้ถึงความสำคัญและการมีส่วนร่วมของพนักงานในเรื่องการจัดการความรู้ รวมถึงการพัฒนาขีดความสามารถของทีมงานการจัดการความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้สามารถสร้างนวัตกรรมและบรรลุตามวิสัยทัศน์ได้ด้วยค่านิยมที่สอดคล้องกับการจัดการความรู้ และวัฒนธรรมที่แข็งแรง

4) นโยบายกระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการปฏิบัติงาน

อ.ส.พ. มุ่งมั่นในการพัฒนากระบวนการการจัดการความรู้และการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปปฏิบัติเพื่อสร้างระบบที่ใช้ความรู้เป็นฐาน โดยการรับสารสนเทศจากทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ

5) นโยบายผลลัพธ์ของการจัดการความรู้

อ.ส.พ. มีความตั้งใจในการผลักดันกระบวนการการจัดการความรู้จนสร้างผลลัพธ์ในการดำเนินการและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนตามแนวทางยุทธศาสตร์องค์กร

บทที่ 2
การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

การจัดทำแผนการจัดการความรู้ของ อ.ส.พ. ได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ โดยให้ความสำคัญกับการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงศักยภาพ และความสามารถขององค์การที่มีผลต่อการจัดการความรู้ อีกทั้งให้ความสำคัญกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของประเทศ เพื่อขับเคลื่อนภารกิจ ด้านการจัดการความรู้ของ อ.ส.พ. ให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ต่อไป โดยสามารถสรุปผลการวิเคราะห์องค์กรในด้านการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมด้วย SWOT Analysis ได้ดังนี้

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของ อ.ส.พ.

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
• เป็นองค์กรที่มีพื้นที่ทรัพยากร และระบบนิเวศที่มีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ทั้งในมิติการเรียนรู้ การวิจัย อนุรักษ์ และพัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์กิจกรรมต่าง ๆ • เป็นหน่วยงานที่ได้รับการจัดตั้ง เพื่อดำเนินงานด้านพฤกษศาสตร์ของประเทศไทยโดยเฉพาะ • มีนักวิชาการด้านอนุกรมวิธาน ที่เป็นที่ยอมรับระดับสากลเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน • โครงสร้างพื้นฐานรองรับการดำเนินงานด้านพฤกษศาสตร์ • เป็นแหล่งอนุรักษ์พันธุ์ไม้หายากและใกล้สูญพันธุ์ของประเทศไทย รวมทั้งเป็นแหล่งพักผ่อนหย่อนใจ มีทรัพยากรธรรมชาติที่มีความอุดมสมบูรณ์ จึงสามารถจัดกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างหลากหลาย • มีสาขาอยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ ทำให้สามารถรวบรวมพรรณไม้ตามระบบนิเวศของพื้นที่ได้หลากหลายยิ่งขึ้น และสามารถให้โอกาสทางความรู้กับประชาชนในท้องถิ่นต่าง ๆ ได้กว้างขวางขึ้น • มีความร่วมมือกับหน่วยงานทางวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ • มีผลงานทางวิชาการที่เผยแพร่ในระดับสากลอย่างต่อเนื่อง • มีเส้นทางเดินเหนือเรือนยอดไม้ (Canopy Walks) ที่แข็งแรงและสูงที่สุดในประเทศไทย	• โครงสร้างองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ ไม่รองรับต่อการขยายงานและอัตรากำลังคน • ระบบบริหารงานบุคคลยังไม่ได้ใช้ในการบริหารจัดการอย่างเต็มประสิทธิภาพ • พนักงานไม่มีความผูกพันในองค์กร • พนักงานขาดความเป็นมืออาชีพ ขาดการยอมรับและให้เกียรติในการทำงาน • พนักงานไม่ทำงานร่วมกันเป็นทีม • บุคลากรขาดความไว้วางไว้ซึ่งกันและกัน • ขาดการสื่อสารในการทำงาน • การใช้เทคโนโลยี (Digital, Data Analysis, MIS, Information Management System Database, Data Storage, KMS) มาสนับสนุนการทำงานน้อย • ระบบฐานข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพ เพื่อไว้ใช้ในการตัดสินใจ (Decision Making System) • พื้นที่ไม่ได้รับกรรมสิทธิ์ในการดำเนินการอย่างชัดเจน • กฎ ระเบียบ ข้อบังคับยังไม่รองรับต่อการดำเนิน งานในระดับนานาชาติ ทั้งด้านภาษี การจัดซื้อจัดจ้าง และสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญจากต่างประเทศมาทำงานในองค์การฯ • การดำเนินงานขององค์การฯ ส่วนใหญ่ขาดการวางแผนและวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ยังไม่มีเป้าหมายเชิงพาณิชย์หรือการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์การฯ • ค่าตอบแทน สวัสดิการ รวมถึงแรงจูงใจอื่น ๆ ที่จะดึงดูดและรักษาบุคลากรยังไม่เพียงพอ • การประชาสัมพันธ์ยังไม่ประสบความสำเร็จในการทำให้ประชาชนรู้จักสวนพฤกษศาสตร์ สื่อ/ช่องทางยังไม่มีประสิทธิภาพ และขาดงบประมาณในการดำเนินงาน

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
• การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในรูปแบบการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ (Eco-Tourism) • การเตรียมความพร้อมในการปรับตัวไปสู่การเป็นสังคมสีเขียว (Green Society) • นโยบายและเป้าหมายที่สำคัญ ประกอบด้วย BCG SDG GSPC Beyond เป็นเป้าหมายทางด้านทรัพยากรสิ่งแวดล้อม ทำให้มีโอกาสได้รับเงินสนับสนุนทุนวิจัยและงบประมาณ • แนวโน้มของโลกกระแสการอนุรักษ์การใส่ใจในสิ่งแวดล้อม (Environmental Concern) โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) • พฤติกรรมนักท่องเที่ยว สนใจเที่ยวธรรมชาติมากขึ้น การใช้ชีวิตแบบ Social Distancing • ความสนใจของภาครัฐ เอกชนในการส่งเสริมทุนสนับสนุนด้านสิ่งแวดล้อม (Matching Fund) • เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้คน ข้อมูล ข่าวสาร และการใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนา • มาตรการสำคัญที่รัฐบาลได้ดำเนินการเพื่อเยียวยาและฟื้นฟูผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 • ปัจจุบันประเทศไทยมีการขับเคลื่อนเศรษฐกิจภายใต้โมเดลไทยแลนด์ 4.0 ที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม • ประเทศไทยมีทรัพยากรที่สมบูรณ์ และมีความพร้อมในการเป็นศูนย์กลางด้านทรัพยากรพันธุ์พืชในระดับโลก • การฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยวโดยมีปัจจัยสนับสนุนจากการดำเนินมาตรการเปิดประเทศ • การฟื้นตัวของอุปสงค์ภายในประเทศ เนื่องจากการผ่อนคลายมาตรการควบคุมการแพร่ระบาดอย่างต่อเนื่อง • แรงขับเคลื่อนจากการลงทุนภาครัฐทั้งจากการเบิกจ่ายภายใต้กรอบงบประมาณประจำปีงบรัฐ วิสาหกิจ และกรอบการใช้จ่ายภายใต้พระราชกำหนดเงินกู้ฯ เพิ่มเติม • กระแสนิยมในการปลูกต้นไม้เพิ่มขึ้นและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเป็นอยู่และการบริโภคของมนุษย์ที่พยายามลดผล กระทบต่อสิ่งแวดล้อม	• ปัญหาสิ่งแวดล้อม หมอกควัน และการเปลี่ยนแปลงของสภาวะภูมิอากาศ • การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เปลี่ยนแปลงรัฐบาล ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการบริหาร • GDP ลดลง ส่งผลกระทบต่อสภาพเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว • กฎหมาย ระเบียบ ที่ล้าสมัยของประเทศ • ความไม่แน่นอนของสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ท่ามกลางการกลายพันธุ์ของไวรัสที่ทำให้เชื้อสามารถแพร่ระบาดได้รวดเร็วมากขึ้น • คู่แข่งในตลาด การดำเนินงานด้านพฤกษศาสตร์มีมากขึ้น ส่งผลต่อบทบาทขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ • แรงกดดันด้านเงินเฟ้อที่สูงขึ้นตามการเพิ่มขึ้นของราคาพลังงานและราคาสินค้าโภคภัณฑ์ในตลาดโลก ซึ่งอาจเป็นข้อจำกัดต่อการฟื้นตัวของอุปสงค์ในประเทศ

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร

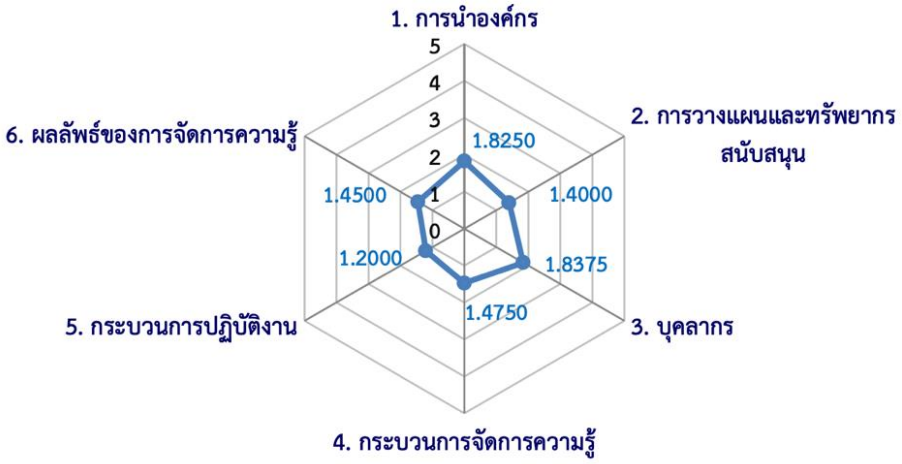
กลยุทธ์เชิงรุก (SO)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)
1) สร้างมูลค่าเพิ่มเชิงสร้างสรรค์ด้วย ผลิตภัณฑ์ บริการ นวัตกรรม เทคโนโลยี และการเรียนรู้ เพื่อสร้างคุณค่าเชิงสังคม และพาณิชย์ 2) การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์สังคมและพาณิชย์ 3) พัฒนาสวนพฤกษศาสตร์ให้มีพื้นที่จัดแสดงและสิ่งอำนวยความสะดวกให้รองรับการให้บริการให้ได้มาตรฐานทั้งในระดับประเทศและระดับสากล 4) เป็นศูนย์กลางการอนุรักษ์ รวบรวมพันธุ์พืชมีชีวิตที่เป็นพันธุ์หายากพืชที่เสี่ยงต่อการสูญพันธุ์ ธนาคารเชื้อพันธุ์ไม้หายาก (Endanger Plan Germplasm) ของประเทศ 5) การศึกษา วิจัย และขยายพันธุ์พืช นำคืนสู่ถิ่น เพื่อฟื้นฟูพื้นที่ป่า 6) เป็นเจ้าภาพจัดงานและแสดงผลงานทางการพัฒนาและวิจัยสู่ระดับสากล สามารถต่อยอดและใช้ประโยชน์จากงานวิจัย และงานทางวิชาการ สู่เชิงพาณิชย์ และเชิงสังคมอย่างเป็นรูปธรรม และเผยแพร่สู่สาธารณชน	1) พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อรองรับการดำเนินงานภายใต้สภาวะวิกฤติ 2) สร้างเครือข่ายระดับชุมชน และโรงเรียน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ฐานทรัพยากรพันธุ์พืชในท้องถิ่น 3) พัฒนาฐานข้อมูลด้านพืชมีชีวิต (Living Collection) พืชไม่มีชีวิต (Dry specimens) พืชหายากใกล้สูญพันธุ์ (Endanger Plan) ที่สามารถเผยแพร่ผ่านระบบ Online 4) พัฒนาและเสริมสร้างระบบการให้บริการที่ครบถ้วนครบวงจรผ่านระบบ Online 5) พัฒนาศักยภาพของบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพและเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรผ่านกิจกรรมและความร่วมมือต่าง ๆ 6) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการองค์การเชิงบูรณาการให้มีมาตรฐาน 7) ศึกษาและพัฒนารูปแบบการหารายได้เพิ่มขึ้น เพื่อรองรับการดำเนินงาน และเสริมสร้างสถานภาพทางการเงินให้มีความคล่องตัวมากขึ้น
กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)	**กลยุทธ์เชิงรับ (WT)**
1) มุ่งการศึกษา วิจัย และสร้างนวัตกรรมด้านความหลากหลายทางชีวภาพ (Biodiversity Research and Innovation) 2) พัฒนาการท่องเที่ยวควบคู่ไปกับกิจกรรมอนุรักษ์ธรรมชาติร่วมกับสถานศึกษาและชุมชนในท้องถิ่น 3) มุ่งเน้นกิจกรรมด้านการให้ความรู้โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายเพื่อประโยชน์ในการเผยแพร่องค์ความรู้จากการศึกษาแก่บุคคลทั่วไป	1) การบริหารจัดการภายในที่เป็นระบบ โดยหลีกเลี่ยงนโยบายและกิจกรรมที่ขึ้นกับตัวบุคคล (ผู้บริหาร) เพื่อลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงภายใน 2) พัฒนาและออกแบบกิจกรรม หรือผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ที่แตกต่างกับคู่แข่งและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปของรูปแบบการใช้ชีวิตของผู้คนในปัจจุบัน 3) พัฒนาการประชาสัมพันธ์และการตลาดให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มเป้าหมายทั้งในเชิงวิชาการและเชิงพาณิชย์

บทที่ 3
ผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้

ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers หัวข้อ การจัดการความรู้

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้ให้ความสำคัญการดำเนินงานตามหลักการและแนวทางตามเกณฑ์ชี้วัด Core Business Enablers ซึ่งในปี 2564 อ.ส.พ. ได้มีการทบทวน พัฒนา ปรับปรุงเป็นแผนปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ตามหลักเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ โดยมีผลการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมในปี 2564 ดังนี้

กราฟสรุปผลการประเมิน	หัวข้อ “การจัดการความรู้”	อยู่ที่ระดับคะแนน 1.5775



ภาพที่ 1 แสดงสรุปผลการประเมินด้าน Core Business Enablers หัวข้อ การจัดการความรู้

ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ประจำปี 2564 และสิ่งที่ อ.ส.พ. ดำเนินการ ปี 2565

หัวข้อ การจัดการความรู้

ตารางที่ 5 ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ประจำปี 2564 และสิ่งที่ อ.ส.พ. ดำเนินการ ปี 2565

ผลการดำเนินงานขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ (อ.ส.พ.)		Core Business Enablers
หัวข้อ "การบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม"		อยู่ที่ระดับคะแนน 1.2930
หัวข้อ "การจัดการความรู้"		อยู่ที่ระดับคะแนน 1.5775
ประเด็นที่ อ.ส.พ. สามารถดำเนินการได้	**ประเด็นที่ อ.ส.พ. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์**	**สิ่งที่ อ.ส.พ. ดำเนินการ ปี 2565**
• ผู้บริหารระดับสูงมีการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทางการดำเนินงานหรือนโยบายรวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้น • ผู้บริหารระดับสูงแต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ ซึ่งมีตัวแทนของสายงาน/หน่วยงาน พร้อมความรับผิดชอบที่ชัดเจน ซึ่งทำหน้าที่จัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ และแผนปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินงานการจัดการความรู้ การทำงานข้ามสายงาน และการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร • ผู้บริหารเริ่มมีการแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรเพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง • ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์และวางแผนงานด้านการจัดการความรู้ • อ.ส.พ. มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้กลยุทธ์และแผนงาน ด้านการจัดการความรู้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการความรู้ขององค์กร	• ผู้บริหารระดับสูงควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทางการดำเนินงานหรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ระยะยาวที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมถึงสื่อสาร วิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงานหรือนโยบาย และเป้าหมายของการจัดการความรู้ให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ นอกจากนี้ยังไม่พบการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ยุทธศาสตร์ ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่น • ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรเพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและแสดงให้เห็นถึงการนำการจัดการความรู้มาใช้ประโยชน์ในแต่ละสายงานเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วม รวมถึงสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง • อ.ส.พ. ควรมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ชัดเจนในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงานด้านการจัดการความรู้ • ไม่พบการกำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรทรัพยากรที่ถูกจัดลำดับความสำคัญและได้นำความต้องการขององค์กรและหน่วยงาน มาใช้ในการพิจารณาหลัก	• ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์และวางแผนงานด้านการจัดการความรู้ รวมถึงมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศมากำหนดกลุทธ์และแผนงาน แต่อย่างไรก็ตามการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรยังไม่ชัดเจน เพื่อให้กลยุทธ์และแผนงานด้านการจัดการความรู้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการความรู้ขององค์กร รวมถึงการถ่ายทอดแผนไปยังผู้เกี่ยวข้องให้นำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และการติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานการจัดการความรู้ • สื่อสารกระบวนการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรทุกระดับเพื่อให้เกิดความเข้าใจในแต่ละขั้นตอนได้อย่างถูกต้อง • สื่อสารสร้างความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับถึงความสำคัญประโยชน์ ทิศทาง เป้าหมาย และแนวทางการจัดการความรู้เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม รวมถึงมีการสร้างเวที/กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม เช่น กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ • กำหนดผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในเชิงปริมาณและผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้

ผลการดำเนินงานขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ (อ.ส.พ.)		Core Business Enablers
หัวข้อ “การบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม”		อยู่ที่ระดับคะแนน 1.2930
หัวข้อ “การจัดการความรู้”		อยู่ที่ระดับคะแนน 1.5775
ประเด็นที่ อ.ส.พ. สามารถดำเนินการได้	**ประเด็นที่ อ.ส.พ. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์**	**สิ่งที่ อ.ส.พ. ดำเนินการ ปี 2565**
• อ.ส.พ. มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับถึงความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง เป้าหมาย และแนวทางการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม รวมถึงมีการสร้างเวที/กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม และยกย่องชมเชยต่อสาธารณะ เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร • อ.ส.พ. เริ่มมีการสร้างความตระหนักความเข้าใจและแรงจูงใจ • อ.ส.พ. เริ่มมีการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้รวมถึงเริ่มมีการกำหนดและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ • อ.ส.พ. มีการกำหนดหน้าที่ของทีมงานการจัดการความรู้อย่างชัดเจนเพื่อให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย และเริ่มมีการพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้ • อ.ส.พ. มีการสื่อสารกระบวนการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรทุกระดับเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ในแต่ละขั้นตอนได้อย่างถูกต้อง • อ.ส.พ. มีการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและสารสนเทศ/ความรู้ที่ต้องการจากหน่วยงานภายนอก • อ.ส.พ. เริ่มมีการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and	เกณฑ์/แนวทาง เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ทรัพยากรที่ได้จัดสรรครอบคลุมการดำเนินการจัดการความรู้ที่สำคัญ • อ.ส.พ. ควรมีการสร้างความตระหนักความเข้าใจและแรงจูงใจโดยเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การประเมินผลงานของบุคลากร และ/หรือ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ • อ.ส.พ. ควรมีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความร่วมมือของบุคลากร ทั่วทั้งองค์กรและกับองค์กรภายนอก รวมถึงกระตุ้นบุคลากรให้กล้าคิดกล้าทำและสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างยั่งยืน • ไม่พบการพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้การทำหน้าที่ในการสนับสนุน การจัดการความรู้ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ นอกจากนี้ไม่พบการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน KM (KM audit) • ไม่พบการกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ และไม่พบว่ากระบวนการจัดการความรู้ถูกนำไปดำเนินการและปฏิบัติให้เกิดขึ้นได้จริงในทุกขั้นตอน รวมถึงการนำเทคโนโลยี มาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม	• จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ • อบรมให้ความรู้ เพื่อพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง

ผลการดำเนินงานขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ (อ.ส.พ.)		Core Business Enablers
หัวข้อ "การบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม"		**อยู่ที่ระดับคะแนน 1.2930**
หัวข้อ "การจัดการความรู้"		**อยู่ที่ระดับคะแนน 1.5775**
ประเด็นที่ อ.ส.พ. สามารถดำเนินการได้	**ประเด็นที่ อ.ส.พ. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์**	**สิ่งที่ อ.ส.พ. ดำเนินการ ปี 2565**
Support Processes) พร้อมตัววัดที่สำคัญ โดยการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญ ● อ.ส.พ.อมีการกำหนดผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในเชิงปริมาณและผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้	● ไม่พบการกำหนดวิธีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ที่สำคัญผ่านช่องทางที่มีประสิทธิผล ● ไม่พบการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร และมีแนวคิด/วิธีการในการกำหนดที่มีความเป็นเหตุเป็นผลและมีที่มาที่ไป อีกทั้งไม่พบการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Daily Operation) ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนอย่างมีประสิทธิผลและต่อเนื่อง โดยการใช้เครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ และใช้การจัดการความรู้เป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ● ไม่พบการวิเคราะห์และระบุจุดที่ต้องควบคุมระมัดระวังหรือจุดสำคัญ/วิกฤต(CriticalStep) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน รวมถึงการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจุดที่ต้องควบคุม ระมัดระวังหรือจุดสำคัญ/วิกฤติ (Critical Step) ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจและความระมัดระวัง นอกจากนี้ไม่พบการสร้างความตระหนักเรื่อง ความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes) แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง	

ผลการดำเนินงานขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ (อ.ส.พ.)		Core Business Enablers
หัวข้อ “การบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม”		อยู่ที่ระดับคะแนน 1.2930
หัวข้อ “การจัดการความรู้”		อยู่ที่ระดับคะแนน 1.5775
ประเด็นที่ อ.ส.พ. สามารถดำเนินการได้	**ประเด็นที่ อ.ส.พ. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์**	**สิ่งที่ อ.ส.พ. ดำเนินการ ปี 2565**
	● ไม่พบการเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์/ทิศทางการดำเนินงานหรือนโยบายรวมถึงเป้าหมายการจัดการความรู้อีกทั้งไม่พบนวัตกรรมซึ่งอาจเกิดจากการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้โดยตรงและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ	

สรุปข้อเสนอแนะภาพรวมด้านการจัดการความรู้

1) รัฐวิสาหกิจกลุ่มปีงบประมาณที่มีการดำเนินงานเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญของประเทศ (Critical Infrastructure) และสนับสนุนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ของประเทศ เช่น องค์การเภสัชกรรม (อภ.) ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) การประปานครหลวง (กปน.) การประปาส่วนภูมิภาค (กปภ.) การท่าเรือแห่งประเทศไทย (กทท.) การทางพิเศษแห่งประเทศไทย (กทพ.) การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.) การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) เป็นต้น ต้องมีการเร่งหรือจัดอันดับการดำเนินงานเรื่องพื้นฐานที่สำคัญ (Fundamental Issues) ด้านการจัดการความรู้ ตามเกณฑ์การประเมินผลให้แล้วเสร็จ รวมถึงควรมีการดำเนินงานเชิงรุกในการแจ้งผลการดำเนินงานแก่คณะกรรมการหรือผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจ และมีกลไกในการขับเคลื่อนรัฐวิสาหกิจกลุ่มดังกล่าวให้มีการทำงานเชิงกลยุทธ์มากขึ้น

2) รัฐวิสาหกิจต้องกำหนดกลไก/กระบวนการในการนำการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้จากการปฏิบัติงานเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้การจัดเก็บองค์ความรู้ จากกระบวนการปฏิบัติงานควรครอบคลุมปัจจัยสำเร็จ (Key Success Factors) และปัญหาอุปสรรค หรือความผิดพลาดที่พบจากการปฏิบัติงาน (Key Failure Factors) เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร โดยควรออกแบบเครื่องมือในการถ่ายทอดและบันทึกองค์ความรู้ให้ง่ายต่อการใช้งานและความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงมีกลไกในการตรวจสอบเพื่อให้องค์ความรู้ดังกล่าวมีความถูกต้องและง่ายต่อการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กร

3) รัฐวิสาหกิจต้องวิเคราะห์ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้จากฐานข้อมูลต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์ผู้ใช้งานระบบจัดเก็บองค์ความรู้ การสูญเสียองค์ความรู้จากการลาออก หรือการเกษียณของบุคลากร การลดระยะเวลาในการพัฒนาบุคลากร การได้รับรางวัลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์กร ความสำเร็จของการดำเนินงานตามเป้าหมายขององค์กร/ฝ่ายงาน เป็นต้น

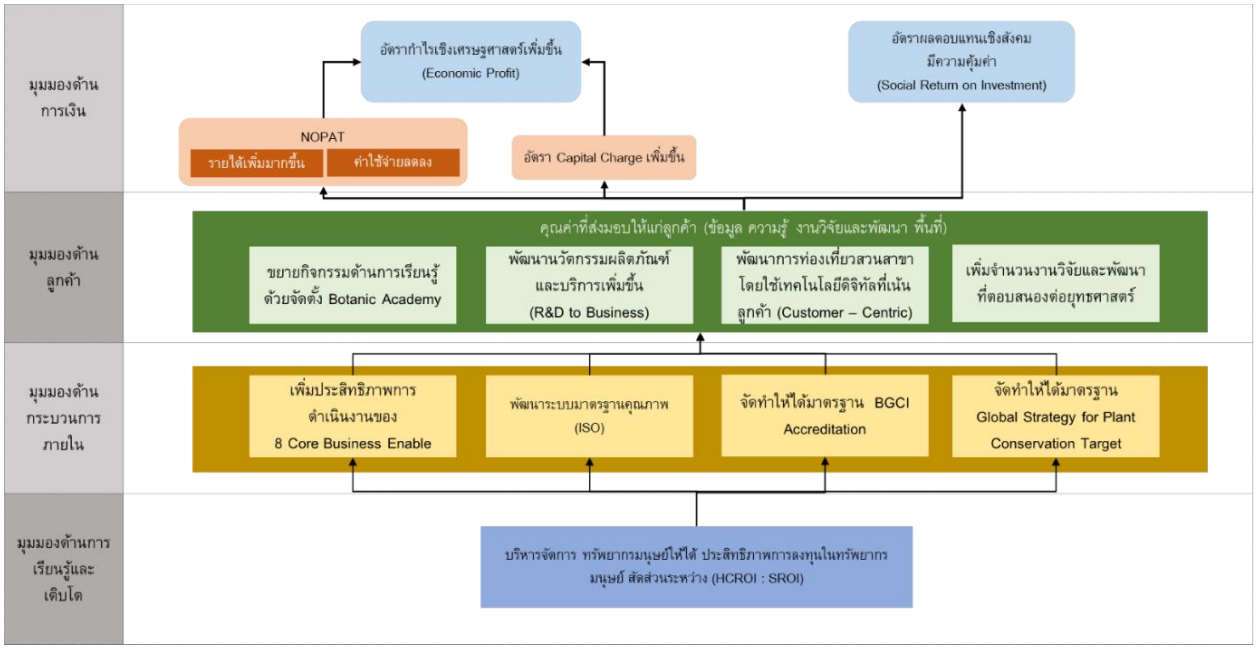
4) การส่งเสริมวัฒนธรรมด้านการจัดการความรู้ ควรมุ่งเน้นการสร้างความคุ้นเคยและความไว้วางใจระหว่างบุคลากร การเปิดรับความคิดเห็นของผู้อื่นผ่านกิจกรรมที่ให้บุคลากรได้พบปะแลกเปลี่ยนความเห็น เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และนำไปต่อยอดสู่การพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร

บทที่ 4
หลักการการจัดการความรู้

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ เนื่องจากสวนพฤกษศาสตร์จัดเป็นสถาบันทางวิชาการ มีองค์ประกอบสำคัญหลายประการรวมอยู่ด้วยกัน ที่เป็นลักษณะเด่น ได้แก่ การมีพรรณไม้หลากหลายนานาชนิด ทั้งพืชเดิมและพืชต่างถิ่นที่ทราบชื่อและที่มาแน่นอน นำมาจัดปลูกรวมกันอย่างเป็นระบบในพื้นที่ขนาดใหญ่ มีการให้ชื่อถูกต้องจัดเป็นศูนย์กลางทางวิชาการด้านพืช ทั้งการอนุรักษ์และขยายพันธุ์ ศูนย์การวิจัยค้นคว้า ศูนย์พัฒนาบุคลากร ศูนย์รวมข้อมูลเอกสารอ้างอิงและสิ่งพิมพ์เผยแพร่ เป็นสถานที่ให้การศึกษาภาคสนามและพัฒนางานด้านพฤกษศาสตร์ ตลอดจนให้การพักผ่อน และสันทนาการแก่ประชาชนทั่วไป

การจัดการความรู้ถือเป็น Core Enablers ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร ตามกรอบและแนวทางของการประเมินรัฐวิสาหกิจแบบใหม่ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการให้เป็นไปตามข้อกำหนด และเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การสวนพฤกษศาสตร์จึงได้ดำเนินการจัดทำแผนภูมิยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน จะเห็นได้ว่า มุมมองด้านลูกค้า องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ให้ความสำคัญในด้านการจัดการความรู้ ในส่วนของการขยายกิจกรรมด้านการเรียนรู้ด้วยการจัดตั้ง Botanic Academy เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

แผนภูมิยุทธศาสตร์ (Strategy Map)



ภาพที่ 2 แสดงแผนภูมิยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์

ภาพที่ 3 การจัดการความรู้ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์

จากภาพที่ 3 เป็นการอธิบายถึงหลักการในการดำเนินการของการจัดการความรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ สิ่งที่ต้องพิจารณาและดำเนินการ ประกอบด้วย

1) ตัวแบบความรู้ระดับองค์กร (Organizational Knowledge Model : OKM) ซึ่งเป็นผลรวมของความรู้ในองค์กรที่มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อองค์กร หรือการดำเนินกิจการขององค์กร และสะท้อนอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ ทรัพย์สินทางปัญญา ปรัชญาองค์กร โดยปกติตัวแบบความรู้ระดับองค์กรจะสัมพันธ์โดยตรงกับวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กร เพื่ออธิบายว่าองค์กรที่จัดตั้งด้วยวัตถุประสงค์ดังกล่าวจะต้องใช้ความรู้

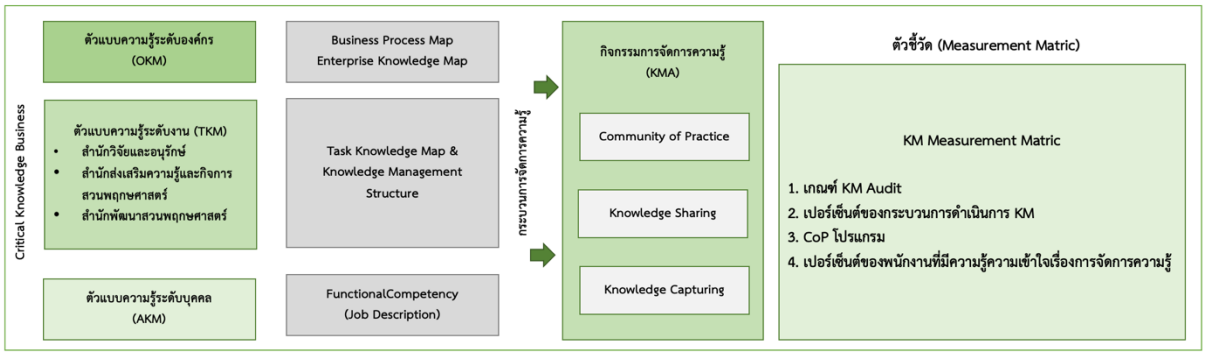
2) ตัวแบบความรู้ระดับงาน (Task Knowledge Model : TKM) เป็นความรู้ระดับกระบวนการหรืองาน (Work Process) ที่อธิบายว่ากระบวนการทำงานในแต่ละงานนั้นต้องใช้ความรู้อะไรบ้างเพื่อผลักดันให้กระบวนการทำงานนั้นประสบความสำเร็จ

3) ตัวแบบความรู้ระดับบุคคล (Agent Knowledge Model : AKM) เป็นความรู้ระดับบุคคลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในงานที่บุคลากรแต่ละหน้าที่ต้องรับผิดชอบ สะท้อนอยู่ในรูปแบบของขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่งงาน (Functional Competency)

เมื่อเราพิจารณาตัวแบบองค์กรระดับต่าง ๆ แล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำมาจัดทำแผนภูมิความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อให้เห็นการเคลื่อนไหวหรือการไหลของความรู้ในองค์กร (Knowledge Flow) ตลอดทั้งเป็นรากฐานสำคัญในการทำความเข้าใจความรู้ และการจัดกิจกรรมความรู้ (Knowledge Management Activities) ในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices) เป็นต้น

หลักการดังกล่าว จากภาพที่ 3 ได้อธิบายถึงกระบวนการสำคัญที่ต้องได้รับการออกแบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ อันได้แก่ กระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการประเมินความรู้ กระบวนการจัดเก็บความรู้ กระบวนการสร้างสรรค์ความรู้ กระบวนการเรียนรู้ ซึ่งทั้งหมดจะต้องได้รับการกำหนดตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับแผนยุทธศาสตร์องค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและมีผลกระทบได้นั้น ต้องมีอีก 3 องค์ประกอบสำคัญ คือ

1) การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานการจัดการความรู้
2) การสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ให้เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมองค์กร
3) การตรวจติดตามการจัดการความรู้ (Knowledge Management Audit : KM Audit)



ภาพที่ 4 ตัวแบบการจัดการความรู้ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์

จากภาพที่ 4 แสดงถึงตัวแบบการจัดการความรู้ขององค์กรสวนพฤกษศาสตร์ โดยมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1) ความรู้ที่สำคัญต่อธุรกิจ (Critical Knowledge Business) เป็นความรู้ที่มีความจำเป็นต่อการก่อตั้งและการมีอยู่ขององค์กร หรือ กิจการ ซึ่งองค์การสวนพฤกษศาสตร์สามารถจำแนกความรู้ที่สำคัญต่อธุรกิจได้ตามเป้าหมายขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ และการมีอยู่ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ ซึ่งคือ 3 สำนัก ดังต่อไปนี้

(1) สำนักวิจัยและอนุรักษ์
(2) สำนักพัฒนาสวนพฤกษศาสตร์
(3) สำนักส่งเสริมความรู้และกิจการสวนพฤกษศาสตร์

2) ตัวแบบความรู้ระดับองค์กร (Organizational Knowledge Model : OKM) เป็นซึ่งเป็นผลรวมของความรู้ในองค์กรของภาพรวมทั้งองค์การสวนพฤกษศาสตร์ และความรู้ระดับองค์กรของแต่ละสำนัก สิ่งที่จะได้จากตัวแบบความรู้ระดับองค์กร คือ แผนภูมิกระบวนการธุรกิจ (Business Process Map) ในมิติของความรู้ และแผนภูมิความรู้ระดับองค์กร (Enterprise Knowledge Model)

3) ตัวแบบความรู้ระดับงาน (Task Knowledge Model : TKM) เป็นความรู้ระดับกระบวนการหรืองาน (Work Process) ของแต่ละสำนัก ซึ่งจะมาจากการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน (Work flow) รวมถึง SIPOC ของแต่ละกระบวนการในแต่ละสำนัก สิ่งที่จะได้จากตัวแบบความรู้ระดับงานคือ แผนภูมิความรู้ระดับงาน (Task Knowledge Model) และโครงสร้างการจัดการความรู้ (Knowledge Management Structure)

4) ตัวแบบความรู้ระดับบุคคล (Agent Knowledge Model : AKM) เป็นความรู้ระดับบุคคลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในงานที่บุคลากรแต่ละหน้าที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งจะนำมาจากการวิเคราะห์คำบรรยายลักษณะงานลงไปถึงระดับองค์ประกอบของงาน และความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กับกระบวนการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ Work Instruction, Work Flow, Process Flow เป็นต้น สิ่งที่จะได้จากตัวแบบความรู้ระดับบุคคลคือ ระดับขีดความสามารถเฉพาะตำแหน่งงาน (Functional Competency)

ตัวแบบความรู้ทั้ง 3 ระดับ จะเกิดการเคลื่อนไหว และการนำไปใช้ (Knowledge Utilization) ได้โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งจะผลักดันผ่านกระบวนทำงานปกติ และกิจกรรมต่าง ๆ โดยกิจกรรมทางการจัดการความรู้ (Knowledge Management Activities) จะประกอบด้วย การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และกระบวนการกิจกรรมการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transferring) ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุตัวชี้วัดขององค์กร ประกอบด้วย

ตัวชี้วัดการจัดการความรู้ (KM Measurement Matric)

1) เกณฑ์ KM Audit

2) เปอร์เซ็นต์ของกระบวน KM การดำเนินการ
3) CoP โปรแกรม
4) เปอร์เซ็นต์ของพนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้

บทที่ 5
แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2566 – 2570

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ได้ทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ อ.ส.พ. ระยะ 5 ปี ได้กำหนดเป้าหมายระยะยาว รวมถึงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ อ.ส.พ. ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2566 -2570

การกำหนดแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ อ.ส.พ. ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2566-2570 ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 3 ด้าน ได้แก่

ตารางที่ 6 แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ อ.ส.พ. ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2566 -2570

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ องค์การสวนพฤกษศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนการจัดการความรู้	แผนยุทธศาสตร์
SO1: ยกระดับสวนพฤกษศาสตร์ให้เป็นสวนพฤกษศาสตร์มาตรฐานระดับโลก (Goal: BGCI Standard)	**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1** พัฒนากระบวนการจัดการความรู้และความยั่งยืน	แผนยุทธศาสตร์ที่ 1
SO2: มุ่งสร้าง และพัฒนาการอนุรักษ์พืชนอกถิ่นกำเนิดสู่มาตรฐานระดับโลก (GOAL: Global Strategy for Plant Conservation)	**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2** พัฒนาความรู้ ความสามารถด้านการจัดการความรู้และวัฒนธรรมที่พึงประสงค์	แผนยุทธศาสตร์ที่ 1,3
SO3: มุ่งการศึกษา วิจัย และสร้างนวัตกรรมด้านความหลากหลายทางชีวภาพ (GOAL: Biodiversity Research and Innovation)		แผนยุทธศาสตร์ที่ 1,2,3
SO4: สร้างมูลค่าเพิ่มเชิงสร้างสรรค์ด้วยผลิตภัณฑ์ บริการ นวัตกรรม เทคโนโลยี และการ (GOAL: ผลตอบแทนเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม)		แผนยุทธศาสตร์ที่ 1,2,3
SO5: พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อรองรับการดำเนินงานภายใต้สภาวะวิกฤติ	**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3** ส่งเสริม ผลักดันการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้	แผนยุทธศาสตร์ที่ 1,3

ดังนั้น องค์การสวนพฤกษศาสตร์จึงได้วางกรอบยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ปี 2566–2570 ให้เป็นการดำเนินการต่อเนื่องจากปี ดังนี้

ตารางที่ 7 กรอบยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ปี 2566 – 2570

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์				
2566-2567		2568-2569		2570
องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (Efficiency Organization) ด้านการศึกษาวิจัย การอนุรักษ์ และการเป็นแหล่งเรียนรู้ ด้วยการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ		องค์กรมีมาตรฐานและสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการยอมรับและเป็นที่รู้จักในระดับสากลBotanic Gardens Conservation International Standard Organization		สวนพฤกษศาสตร์ระดับโลก มีบทบาทและความร่วมมือในระดับสากล World Class Botanic Garden
	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	**ตัวชี้วัด (Measure)**	**ระยะเวลา (ปี)**	**เป้าหมาย**
มุมมองด้านลูกค้า	SO3, SO4	**งานวิจัยและพัฒนาที่ศึกษาวิจัยและสร้างนวัตกรรมการรวบรวมองค์ความรู้ ด้านความหลากหลาย ทางชีวภาพของ ประเทศโดยเน้นที่พืชและแมลง**	2566	งานวิจัยและพัฒนาที่ศึกษาวิจัยและสร้างนวัตกรรมการรวบรวมองค์ความรู้ด้านความหลากหลายทางชีวภาพของประเทศโดยเน้นที่พืชและแมลงที่มีความสอดคล้องกับ BCG Model
			2567	งานวิจัยและพัฒนาที่ศึกษาวิจัยและสร้างนวัตกรรมการรวบรวมองค์ความรู้ด้านความหลากหลายทางชีวภาพของประเทศโดยเน้นที่พืช และแมลงที่มีความสอดคล้องกับ BCG Model
			2568	งานวิจัยและพัฒนาที่วิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมด้านการอนุรักษ์และฟื้นฟูความหลากหลายทางชีวภาพของประเทศโดยเน้นที่พืชและแมลง ที่มีความสอดคล้องต่อ BCG Model
			2569	งานวิจัยและพัฒนาที่วิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมด้านการอนุรักษ์และฟื้นฟูความหลากหลายทางชีวภาพของประเทศโดยเน้นที่พืชและแมลง ที่มีความสอดคล้องต่อ BCG Model
			2570	งานวิจัยและพัฒนาที่วิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างนวัตกรรม และส่งเสริมมูลค่าทางเศรษฐกิจและสังคมที่เกี่ยวกับฐานทรัพยากรชีวภาพ

ตารางที่ 8 ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนากระบวนการจัดการความรู้และความยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 1	กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ
พัฒนากระบวนการจัดการความรู้และความยั่งยืน	• ส่งเสริมการนำเอากระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ • การสื่อสารการนำเอาดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPIs) เข้าไปสู่แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานทุกคน • การสื่อสาร ฝึกอบรม ถ่ายโอนวิธีการในการใช้กระบวนการในการจัดการความรู้ให้แก่ K.M. Facilitator • การจัดทำดัชนีและการใช้ดัชนีการวัดผลการจัดการความรู้ (Knowledge Management Measurement Matric) ในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ

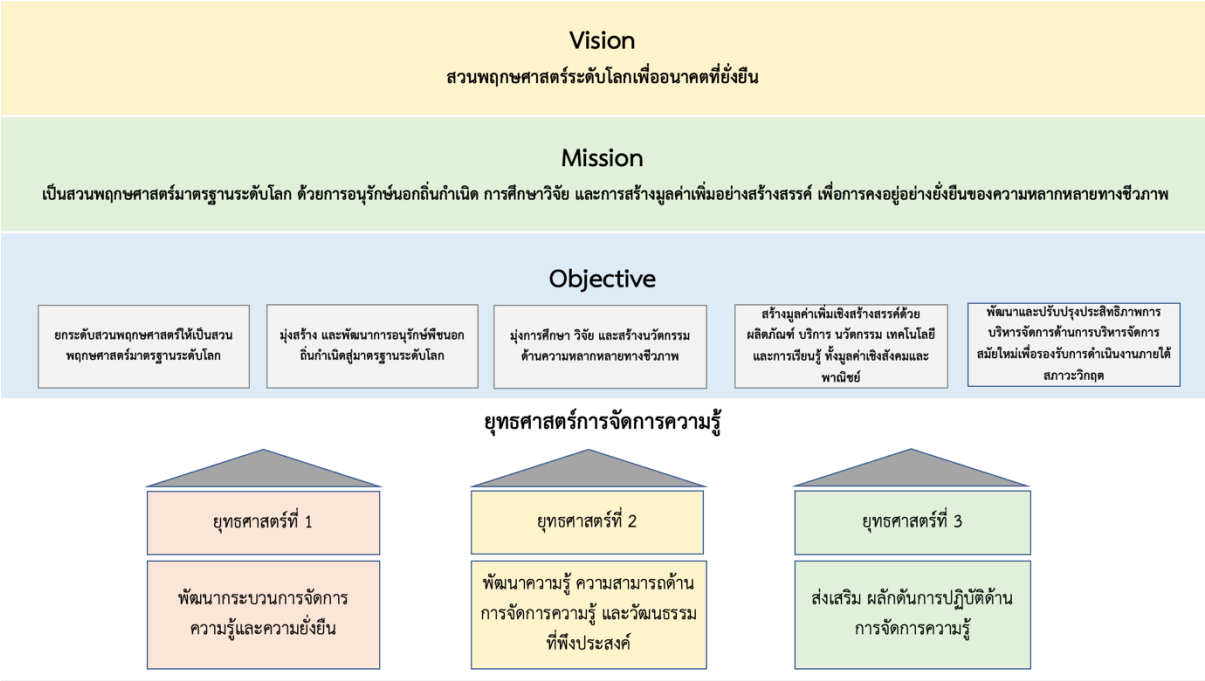
ตารางที่ 9 ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาความรู้ ความสามารถด้านการจัดการความรู้ และวัฒนธรรมที่พึงประสงค์

ยุทธศาสตร์ที่ 2	กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ
พัฒนาความรู้ ความสามารถด้านการจัดการความรู้ และวัฒนธรรมที่พึงประสงค์	• การจัดทำแผนการฝึกอบรมคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ ให้แก่พนักงาน เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ เรื่อง KM Role • การประเมินความรู้ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม • มุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพบุคลากร ควบคู่กับการสร้างแนวทางและบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรมีค่านิยมการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง • การจัด Community of Practice ที่เน้นเรื่องการจัดการความรู้ • การออกแบบกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ ภายใต้ SECI Approach

ตารางที่ 10 ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม ผลักดันการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 3	กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ
ส่งเสริม ผลักดันการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้	• ส่งเสริม ผลักดัน การดำเนินการตามแผนกิจกรรมการจัดการความรู้ • การสรุปรายงานการดำเนินการ และผลสัมฤทธิ์ของการจัดกิจกรรมในที่ประชุมผู้บริหาร • การกำหนด Scope การตรวจสอบทานและวัตถุประสงค์ ทบทวนยุทธศาสตร์องค์กร และการจัดการความรู้กำหนดวิธีการในการทวนสอบ

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้มีการกำหนดความเชื่อมโยงระหว่าง วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อผลักดันให้สามารถนำแผนยุทธศาสตร์ไปใช้ในการดำเนินงาน แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ได้ออกแบบและพัฒนาให้สอดคล้อง เพื่อผลักดันให้ยุทธศาสตร์องค์กรประสบความสำเร็จได้



ภาพที่ 5 แสดงความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ องค์การสวนพฤกษศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ปี 2566-2570

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนากระบวนการจัดการความรู้และความยั่งยืน สร้างคลังความรู้เพื่อสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม มีการกำหนด ระบุหมวดหมู่ กลั่นกรองและคัดเลือกองค์ความรู้ที่สนับสนุนให้ อ.ส.พ. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม และจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ และสะดวกในการเข้าถึงผ่านระบบดิจิทัล เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งสร้าง และพัฒนาด้านการอนุรักษ์พืชนอกถิ่นกำเนิดและสิ่งแวดล้อม เพื่อยกระดับสวนพฤกษศาสตร์ให้เป็นสวนพฤกษศาสตร์มาตรฐานระดับโลกและยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาความรู้ ความสามารถด้านการจัดการความรู้ และวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ พัฒนาองค์การสวนพฤกษศาสตร์ให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ โดยการใช้องค์ความรู้และนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่ม มุ่งเน้น พัฒนา และขับเคลื่อนการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่ม เพื่อพัฒนาองค์การสวนพฤกษศาสตร์ให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ ส่งเสริมบุคลากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพบุคลากร ควบคู่กับการสร้างแนวทางและบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรมีค่านิยมการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม ผลักดันการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ ส่งเสริม และผลักดันกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมภายในองค์กร สร้างองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันความสำเร็จของงานในองค์การสวนพฤกษศาสตร์

การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ทำให้การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ของ อ.ส.พ. สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม ส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้องค์การฯ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และแผนยุทธศาสตร์การบริหารและการดำเนินงานของ อ.ส.พ.

ตารางที่ 11 ยุทธศาสตร์ที่ 1 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 1

ยุทธศาสตร์ที่ 1 **พัฒนากระบวนการจัดการความรู้และความยั่งยืน**		**ตัวชี้วัดเป้าหมาย :** นำกระบวนการในการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ 100%
กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 1 พัฒนา ออกแบบ ส่งเสริมการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้อย่างเป็นระบบ		**ดัชนีชี้วัดกิจกรรม :** ระบบที่ออกแบบได้รับการนำไปปฏิบัติ 100%
กิจกรรมดำเนินการ	**ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ**	**ผู้รับผิดชอบ**
การส่งเสริมการนำเอากระบวนการจัดการความรู้ไปใช้	มีการนำเอากระบวนการจัดการความรู้ไปใช้	คณะทำงานจัดการความรู้และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
การจัดทำแผนบูรณาการความรู้ (Integrated Knowledge Planning) ระหว่างสำนัก วิเคราะห์และระบุจุดที่ควบคุม ระมัดระวัง หรือจุดสำคัญ / วิกฤต (Critical Step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงานอ้างอิง Task Knowledge Model	Integrated Knowledge Mapping & Planning	คณะทำงานจัดการความรู้และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
ทบทวนกระบวนการจัดการความรู้ที่ออกแบบไว้อย่างเป็นระบบตามองค์ประกอบที่กำหนดในหลักเกณฑ์ของ SE-AM เป็นอย่างน้อย	กระบวนการการจัดการความรู้ครบทุกกระบวนการที่ใช้	คณะทำงานจัดการความรู้และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
หน่วยงานหลักทำการทบทวน Organizational Knowledge Model, Task Knowledge Model และ Agent Knowledge Model	OKM, TKM, AKM	คณะทำงานจัดการความรู้และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
ดำเนินการตามแผนกิจกรรมการจัดการความรู้ (Knowledge Management Activities)	กิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนได้รับการจัด โดยเน้นชุมชนนักปฏิบัติ อย่างน้อย 1 ครั้ง	คณะทำงานจัดการความรู้และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
การสื่อสาร ฝึกอบรม ถ่ายโอนวิธีการในการใช้กระบวนการในการจัดการความรู้ให้แก่ K.M. Facilitator	K.M. Facilitator 100% มีความเข้าใจกระบวนการและรับทราบนโยบายการจัดการความรู้	คณะทำงานจัดการความรู้และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
การตรวจติดตามภายในเพื่อประเมินการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้**	ปีละ 1 ครั้ง	คณะทำงานจัดการความรู้และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 12 ยุทธศาสตร์ที่ 1 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 2

ยุทธศาสตร์ที่ 1 **พัฒนากระบวนการจัดการความรู้และความยั่งยืน**		**ตัวชี้วัดเป้าหมาย :** นำกระบวนการในการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ 100%
กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 2 พัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้ เชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานภายในปี 2566		**ดัชนีชี้วัดกิจกรรม :** แผนยุทธศาสตร์เชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน 100%
กิจกรรมดำเนินการ	**ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ**	**ผู้รับผิดชอบ**
การจัดทำดัชนีการวัดผลการจัดการความรู้ (Knowledge Management Measurement Matric)	ได้รับความเห็นชอบจากคณะทำงาน	คณะทำงานจัดการความรู้และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
การสื่อสารการนำเอาดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPIs) เข้าไปสู่แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานทุกคน**	100% ของพนักงานเข้าใจว่ามี KM IM KPIs อยู่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย 100%	คณะทำงานจัดการความรู้และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
การใช้ดัชนีการวัดผลการจัดการความรู้ (Knowledge Management Measurement Matric) ในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ**	100% ของกระบวนการได้ดำเนินการตามที่วางแผนไว้	คณะทำงานจัดการความรู้และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 13 ยุทธศาสตร์ที่ 2 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 1

ยุทธศาสตร์ที่ 2 **พัฒนาความรู้ ความสามารถด้านการจัดการความรู้ และวัฒนธรรมที่พึงประสงค์**		**ตัวชี้วัดเป้าหมาย :** นำกระบวนการในการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ 100%
กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 1 พัฒนาความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ให้พนักงาน		**ดัชนีชี้วัดกิจกรรม :** แผนการพัฒนาบุคลากรได้ระบุหัวข้อความรู้ด้านการจัดการความรู้และอบรม 1 ครั้งต่อปี
กิจกรรมดำเนินการ	**ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ**	**ผู้รับผิดชอบ**
การจัดทำแผนการฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้ เพื่อจัดให้แก่พนักงาน	แผนเริ่มดำเนินการภายในปี 2566	คณะทำงานจัดการความรู้และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
การประเมินความรู้ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม	ผลทางสถิติของคะแนนเพิ่มขึ้น	คณะทำงานจัดการความรู้และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
การจัด Community of Practice ที่เน้นเรื่องการจัดการความรู้และนวัตกรรม**	CoP อย่างน้อย 2 ครั้ง	คณะทำงานจัดการความรู้และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
การฝึกอบรมคณะทำงานให้มีความรู้ความเข้าใจเรื่อง KM Role**	100% ของคณะทำงานมีความเข้าใจมีความรู้มากขึ้น	คณะทำงานจัดการความรู้และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
การจัด KM Round Table Session โดยเชื่อมโยงกับกิจกรรมของ CoP เพื่อรับฟังข้อเสนอจากพนักงานเกี่ยวกับความรู้ที่ต้องได้รับการปรับปรุงขององค์กร**	ปีละ ครั้ง	คณะทำงานจัดการความรู้และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 14 ยุทธศาสตร์ที่ 2 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 2

ยุทธศาสตร์ที่ 2 **พัฒนาความรู้ความสามารถด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม**		**ตัวชี้วัดเป้าหมาย :** นำกระบวนการในการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ 100%
กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 2 พัฒนากระบวนการเรียนรู้ และบทบาทของผู้บริหารในการนำองค์กรด้านการจัดการความรู้ ภายในปี 2566		**ดัชนีชี้วัดกิจกรรม :** ระบบที่ผู้นำผู้บริหารเข้าใจบทบาทและให้ความร่วมมือกับกิจกรรม KM 100%
กิจกรรมดำเนินการ	**ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ**	**ผู้รับผิดชอบ**
การฝึกอบรม KM Manager Role เพื่ออธิบายหน้าที่ และบทบาทของผู้บริหารเพื่อการจัดการความรู้ **	คะแนนก่อนและหลังการฝึกอบรมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ	คณะทำงานจัดการความรู้และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
การทบทวนบทบาทของผู้บริหาร ตามที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้องค์กร และกำหนดเป็น KPIs ของพนักงานและระดับบริหารเกี่ยวกับบทบาทต่อการจัดการความรู้และองค์กร	ทุกตำแหน่งของระดับบริหารได้รับการทบทวน	คณะทำงานจัดการความรู้และจัดการนวัตกรรม / ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ / KM Facilitator

ตารางที่ 15 ยุทธศาสตร์ที่ 2 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 3

ยุทธศาสตร์ที่ 2 **พัฒนาความรู้ ความสามารถด้านการจัดการความรู้ และวัฒนธรรมที่พึงประสงค์**		**ตัวชี้วัดเป้าหมาย :** นำกระบวนการในการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ 100%
กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 3 พัฒนากระบวนการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ผ่านการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (CoP) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร ภายในปี 2566		**ดัชนีชี้วัดกิจกรรม :** มี CoP อย่างน้อย 3 กลุ่ม Knowledge Sharing Session ไตรมาสละ 1 เรื่อง เป็นอย่างน้อย
กิจกรรมดำเนินการ	**ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ**	**ผู้รับผิดชอบ**
การดำเนินการจัดทำและจัดตั้ง Community of Practices (CoP) โดยใช้ทั้งกระบวนการ Task Base / Issues Base (การวิเคราะห์ Critical Issues ที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร)**	CoP อย่างน้อย 1 ครั้ง	คณะทำงานจัดการความรู้และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
การออกแบบกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ภายใต้ SECI Approach**	Knowledge Sharing session อย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี	ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 16 ยุทธศาสตร์ที่ 2 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 4

ยุทธศาสตร์ที่ 2 **พัฒนาความรู้ ความสามารถด้านการจัดการความรู้ และวัฒนธรรมที่พึงประสงค์**		**ตัวชี้วัดเป้าหมาย :** นำกระบวนการในการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ 100%
กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 4 สร้างความเข้าใจ และบทบาทการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transferring) ให้ได้ 100% ของ Knowledge Owner ภายในปี 2566		**ดัชนีชี้วัดกิจกรรม :** มีการถ่ายโอนความรู้ของ Knowledge Owner ในทุกกระบวนการ
กิจกรรมดำเนินการ	**ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ**	**ผู้รับผิดชอบ**
ส่งเสริมและดำเนินการให้มีความเข้าใจในบทบาทของ Process / Knowledge Owner ต่อกระบวนการจัดการความรู้	Knowledge Owner มีความเข้าใจ	ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์ / KM Facilitator
การจัดทำ Template เครื่องมือสำหรับ Knowledge Transferring	Template มีการนำไปใช้ในการปฏิบัติ	ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์ / KM Facilitator
การวางแผนการทำ Knowledge Transferring Session ในการทำงานทั้งในรูปแบบประจำวัน รายสัปดาห์ รายเดือน (Daily Operation) **	อย่างน้อย 20% ของ Knowledge Owner ทำการ Transferring และส่งรายงานให้แก่หน่วยงาน	ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์ / KM Facilitator

หมายเหตุ : ** งานต่อเนื่องในปี 2565 - 2566

ตารางที่ 17 ยุทธศาสตร์ที่ 3 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 1

ยุทธศาสตร์ที่ 3 **ส่งเสริม ผลักดันการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้**		**ตัวชี้วัดเป้าหมาย :** นำกิจกรรมดำเนินตามแผนงาน 100%
กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 1 จัดกิจกรรม KM & IM ทุกเดือน ในทุกส่วนงาน (100%)		**ดัชนีชี้วัดกิจกรรม :** กิจกรรม KM & IM ได้รับการจัดเป็นรายเดือน
กิจกรรมดำเนินการ	**ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ**	**ผู้รับผิดชอบ**
ดำเนินการตามแผนกิจกรรมการจัดการความรู้ (Knowledge Management Activities)	กิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนได้รับการจัด โดยเน้นชุมชนนักปฏิบัติ อย่างน้อย 1 ครั้ง	คณะทำงานจัดการความรู้และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
การสรุปรายงานการดำเนินการ และผลสัมฤทธิ์ของการจัดกิจกรรมในที่ประชุมผู้บริหาร (Management Review)	รายงานการประชุมทุกไตรมาส	คณะทำงานจัดการความรู้และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ 18 ยุทธศาสตร์ที่ 3 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 2

ยุทธศาสตร์ที่ 3 **ส่งเสริม ผลักดันการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้**		**ตัวชี้วัดเป้าหมาย :** นำกิจกรรมดำเนินตามแผนงาน 100%
กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 2 จัด KM Audit (ใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบขีดความสามารถ)		**ดัชนีชี้วัดกิจกรรม :** KM Audit ปีละ 1 ครั้ง
กิจกรรมดำเนินการ	**ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ**	**ผู้รับผิดชอบ**
การกำหนด Scope การตรวจสอบทานและวัตถุประสงค์ทบทวนยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Objective) และการจัดการความรู้กำหนดวิธีการในการทวนสอบ	คู่มือการทำ KM Audits	คณะทำงานจัดการความรู้และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
การตรวจสอบ ทวนสอบ ระบุ Knowledge Needs / Knowledge Inventory / Knowledge Flow / Knowledge Mapping / Knowledge Process Implement / Knowledge Business Alignment**	คู่มือการทำ KM Audits	คณะทำงานจัดการความรู้และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
การรวบรวมผลการสอบทาน ประเมินสิ่งที่พบ (Audit Finding) / วิเคราะห์ผลการสอบทาน และสิ่งที่พบ (Analysis result and audit finding)**	ดำเนินการ Audit	คณะทำงานจัดการความรู้และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
การจัดทำรายงาน Knowledge Management / Knowledge Audits / นำเสนอแผลการสอบทาน และคำแนะนำในการจัดการความรู้ต่อผู้บริหาร**	ดำเนินการ Audit	คณะทำงานจัดการความรู้และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์

แผนปฏิบัติการ 5 ปี พ.ศ. 2566 – 2570

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนากระบวนการจัดการความรู้และความยั่งยืน

ตารางที่ 19 แผนปฏิบัติการ 5 ปี พ.ศ. 2566 – 2570 ยุทธศาสตร์ที่ 1 กิจกรรมผลักดันเป้าหมายที่ 1

			2566							
กิจกรรมผลักดันเป้าหมายที่ 1	กิจกรรมดำเนินการ	2565	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	2567	2568	2569	2570
พัฒนา ออกแบบ ส่งเสริมการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้อย่างเป็นระบบ	ส่งเสริมการนำเอากระบวนการจัดการความรู้ไปใช้	■	■							
	การจัดทำแผนบูรณาการความรู้ (Integrated Knowledge Planning) ระหว่างสำนัก วิเคราะห์ และระบุจุดที่ควบคุม ระมัดระวัง หรือจุดสำคัญ / วิกฤต (Critical Step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน อ้างอิง Task Knowledge Model	■	■							
	ทบทวนกระบวนการจัดการความรู้ที่ออกแบบไว้อย่างเป็นระบบตามองค์ประกอบที่กำหนดในหลักเกณฑ์ของ SE-AM เป็นอย่างน้อย	■	■							
	หน่วยงานหลักทำการทบทวน Organizational Knowledge Model, Task Knowledge Model และ Agent Knowledge Model	■	■							
	ดำเนินการตามแผนกิจกรรมการจัดการความรู้ (Knowledge Management Activities)	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	การสื่อสาร ฝึกอบรม ถ่ายโอนวิธีการในการใช้กระบวนการในการจัดการความรู้ให้แก่ K.M. Facilitator	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	การตรวจติดตามภายในเพื่อประเมินการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้	■	■	■	■	■	■	■	■	■

ตารางที่ 20 แผนปฏิบัติการ 5 ปี พ.ศ. 2566 – 2570 ยุทธศาสตร์ที่ 1 กิจกรรมผลักดันเป้าหมายที่ 2

			2566							
กิจกรรมผลักดันเป้าหมายที่ 2	กิจกรรมดำเนินการ	2565	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	2567	2568	2569	2570
พัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้เชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	การจัดทำดัชนีการวัดผลการจัดการความรู้ (Knowledge Management Measurement Matric)		■				■	■	■	■
	การสื่อสารการนำเอาดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPIs) เข้าไปสู่แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานทุกคน	■			■	■	■	■	■	■
	การใช้ดัชนีการวัดผลการจัดการความรู้ และนวัตกรรม (Knowledge Management Measurement Matric) ในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ	■	■	■	■	■	■	■	■	■

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาความรู้ ความสามารถด้านการจัดการความรู้ และวัฒนธรรมที่พึงประสงค์

ตารางที่ 21 แผนปฏิบัติการ 5 ปี พ.ศ. 2566 – 2570 ยุทธศาสตร์ที่ 2 กิจกรรมผลักดันเป้าหมายที่ 1

กิจกรรมผลักดันเป้าหมายที่ 1	กิจกรรมดำเนินการ	2565	2566 ไตรมาส 1	2566 ไตรมาส 2	2566 ไตรมาส 3	2566 ไตรมาส 4	2567	2568	2569	2570
พัฒนาความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ให้พนักงาน	การจัดทำแผนการฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้ เพื่อจัดให้แก่พนักงาน	■	■				■	■	■	■
	การจัด Community of Practice ที่เน้นเรื่องการจัดการความรู้และนวัตกรรม	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	การฝึกอบรมคณะทำงานให้มีความรู้ความเข้าใจเรื่อง KM Role	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	การจัด KM Round Table Session โดยเชื่อมโยงกับกิจกรรมของ CoP เพื่อรับฟัง ข้อเสนอจากพนักงานเกี่ยวกับความรู้ที่ต้องได้รับการปรับปรุงขององค์กร	■	■				■	■	■	■

ตารางที่ 22 แผนปฏิบัติการ 5 ปี พ.ศ. 2566 – 2570 ยุทธศาสตร์ที่ 2 กิจกรรมผลักดันเป้าหมายที่ 2

กิจกรรมผลักดันเป้าหมายที่ 2	กิจกรรมดำเนินการ	2565	2566 ไตรมาส 1	2566 ไตรมาส 2	2566 ไตรมาส 3	2566 ไตรมาส 4	2567	2568	2569	2570
พัฒนากระบวนการเรียนรู้ และบทบาทของผู้บริหารในการนำองค์กรด้านการจัดการความรู้	การฝึกอบรม KM Manager Role เพื่ออธิบายหน้าที่ และบทบาทของผู้บริหารเพื่อการจัดการความรู้	■	■				■	■	■	■
	การทบทวนบทบาทของผู้บริหาร ตามที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้องค์กร และกำหนดเป็น KPIs ของพนักงาน และระดับบริหารเกี่ยวกับบทบาทต่อการจัดการความรู้และองค์กร	■	■				■	■	■	■
	การออกแบบ จัดทำ Organizational Learning Model เพื่อกำหนดให้บทบาทของผู้บริหารต่อการจัดการความรู้ขององค์กร	■	■				■	■	■	■

ตารางที่ 23 แผนปฏิบัติการ 5 ปี พ.ศ. 2566 – 2570 ยุทธศาสตร์ที่ 2 กิจกรรมผลักดันเป้าหมายที่ 3

			2566							
กิจกรรมผลักดัน เป้าหมายที่ 3	กิจกรรมดำเนินการ	2565	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	2567	2568	2569	2570
พัฒนากระบวนการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ผ่านการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (CoP) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร	การดำเนินการจัดทำและจัดตั้ง Community of Practices (CoP) โดยใช้ทั้งกระบวนการ Task Base / Issues Base (การวิเคราะห์ Critical Issues ที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร)	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	การจัดทำ Template เครื่องมือสำหรับ CoP เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมความรู้ที่เกิดขึ้นการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	■	■				■	■	■	■
	การออกแบบกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ภายใต้ SECI Approach	■	■	■	■	■	■	■	■	■

ตารางที่ 24 แผนปฏิบัติการ 5 ปี พ.ศ. 2566 – 2570 ยุทธศาสตร์ที่ 2 กิจกรรมผลักดันเป้าหมายที่ 4

			2566							
กิจกรรมผลักดัน เป้าหมายที่ 4	กิจกรรมดำเนินการ	2565	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	2567	2568	2569	2570
สร้างความเข้าใจ และบทบาทการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transferring) ให้ได้ 100% ของ Knowledge Owner	การฝึกอบรมบทบาทของ Process / Knowledge Owner ต่อกระบวนการจัดการความรู้	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	การจัดทำ Template เครื่องมือสำหรับ Knowledge Transferring สำหรับเป็นเอกสารสำหรับการทำ Knowledge Transferring Session	■	■				■	■	■	■
	การวางแผนการทำ Knowledge Transferring Session ในการทำงานทั้งในรูปแบบประจำวัน รายสัปดาห์ รายเดือน (Daily Operation)**	■	■	■	■	■	■	■	■	■

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม ผลักดันการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้

ตารางที่ 25 แผนปฏิบัติการ 5 ปี พ.ศ. 2566 – 2570 ยุทธศาสตร์ที่ 3 กิจกรรมผลักดันเป้าหมายที่ 1

กิจกรรมผลักดันเป้าหมายที่ 1	กิจกรรมดำเนินการ	2565	2566 ไตรมาส 1	2566 ไตรมาส 2	2566 ไตรมาส 3	2566 ไตรมาส 4	2567	2568	2569	2570
จัดกิจกรรม KM & IM ทุกเดือน ในทุกส่วนงาน (100%)	ดำเนินการตามแผนกิจกรรมการจัดการความรู้ (Knowledge Management Activities)	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	การสรุปรายงานการดำเนินการ และผลสัมฤทธิ์ของการจัดกิจกรรมในที่ประชุมผู้บริหาร (Management Review)	■			■	■	■	■	■	■

ตารางที่ 26 แผนปฏิบัติการ 5 ปี พ.ศ. 2566 – 2570 ยุทธศาสตร์ที่ 3 กิจกรรมผลักดันเป้าหมายที่ 2

กิจกรรมผลักดันเป้าหมายที่ 2	กิจกรรมดำเนินการ	2565	2566 ไตรมาส 1	2566 ไตรมาส 2	2566 ไตรมาส 3	2566 ไตรมาส 4	2567	2568	2569	2570
จัด KM Audit (ใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน / และระบบขีดความสามารถ)	การกำหนด Scope การตรวจสอบทานและวัตถุประสงค์ ทบทวนยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Objective) และการจัดการความรู้กำหนดวิธีการในการทวนสอบ	■	■							
	การตรวจสอบ ทวนสอบ ระบุ Knowledge Needs/ Knowledge Inventory / Knowledge Flow / Knowledge Mapping/ Knowledge Process Implement / Knowledge Business Alignment	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	การรวบรวมผลการสอบทาน ประเมินสิ่งที่พบ (Audit Finding) / วิเคราะห์ผลการสอบทาน และสิ่งที่พบ (Analysis result and audit finding)	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	การจัดทำรายงาน Knowledge Management/ Knowledge Audits/ นำเสนอแผนการสอบทาน และคำแนะนำในการจัดการความรู้ต่อผู้บริหาร	■				■	■	■	■	■

แผนปฏิบัติการปี 2566 (ระยะเวลาดำเนินการ)
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนากระบวนการจัดการความรู้และความยั่งยืน

ตารางที่ 27 แผนปฏิบัติการปี 2566 (ระยะเวลาดำเนินการ) ยุทธศาสตร์ที่ 1 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 1

กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย	กิจกรรมดำเนินการ	ตุลาคม	พฤศจิกายน	ธันวาคม	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน
1	การส่งเสริมการนำเอากระบวนการจัดการความรู้ไปใช้				■	■	■						
	การจัดทำแผนบูรณาการความรู้ (Integrated Knowledge Planning) ระหว่างสำนัก โดยวิเคราะห์ และระบุจุดที่ควบคุม ระมัดระวัง หรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน อ้างอิง Task Knowledge Model				■	■	■						
	ทบทวนกระบวนการจัดการความรู้ที่ออกแบบไว้อย่างเป็นระบบตามองค์ประกอบที่กำหนดในหลักเกณฑ์ของ SE-AM เป็นอย่างน้อย		■	■	■								
	หน่วยงานหลักทำการทบทวน Organizational Knowledge Model, Task Knowledge Model และ Agent Knowledge Model				■								
	ดำเนินการตามแผนกิจกรรมการจัดการความรู้ (Knowledge Management Activities)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	การสื่อสาร ฝึกอบรม ถ่ายโอนวิธีการในการใช้กระบวนการในการจัดการความรู้ให้แก่พนักงาน ผ่านกิจกรรมที่วางแผน**	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	การตรวจติดตามภายในเพื่อประเมินการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้**			■			■			■			■

ตารางที่ 28 แผนปฏิบัติการปี 2566 (ระยะเวลาดำเนินการ) ยุทธศาสตร์ที่ 1 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 2

กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย	กิจกรรมดำเนินการ	ตุลาคม	พฤศจิกายน	ธันวาคม	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน

2	การจัดทำดัชนีการวัดผลการจัดการความรู้ (Knowledge Management Measurement Matric)				■								
	การสื่อสารการนำเอาดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPIs) เข้าไปสู่แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานทุกคน						■	■	■	■	■	■	■
	การใช้ดัชนีการวัดผลการจัดการความรู้ และนวัตกรรม (Knowledge Management Measurement Matric) ในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ			■			■			■			■

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาความรู้ ความสามารถด้านการจัดการความรู้ และวัฒนธรรมที่พึงประสงค์

ตารางที่ 29 แผนปฏิบัติการปี 2566 (ระยะเวลาดำเนินการ) ยุทธศาสตร์ที่ 2 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 1 และ 2

กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย	กิจกรรมดำเนินการ	ตุลาคม	พฤศจิกายน	ธันวาคม	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน
1	การจัดทำแผนการฝึกอบรม ด้านการจัดการความรู้ และนวัตกรรม เพื่อจัดให้แก่พนักงาน		■		■		■						
	การประเมินความรู้ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม			■			■			■			■
	การจัด Community of Practice ที่เน้นเรื่องการจัดการความรู้ และนวัตกรรม**	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	การฝึกอบรมคณะทำงานให้มีความรู้ความเข้าใจเรื่อง KM Role**						■						
	การแต่งตั้ง KM Facilitator และพัฒนาทีม KM Facilitator			■									
	การจัด KM Round Table Session โดยเชื่อมโยงกับกิจกรรมของ CoP เพื่อรับฟังข้อเสนอจากพนักงาน เกี่ยวกับความรู้ที่ต้องได้รับการปรับปรุงขององค์กร**				■	■							
2	การฝึกอบรม KM Manager Role เพื่ออธิบายหน้าที่ และบทบาทของผู้บริหารเพื่อการจัดการความรู้ และนวัตกรรม**			■	■								
	การทบทวนบทบาทของผู้บริหาร ตามที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้องค์กร และกำหนดเป็น KPIs ของพนักงาน และระดับบริหารเกี่ยวกับบทบาทต่อการจัดการความรู้และองค์กร			■	■								
	การออกแบบ จัดทำ Organizational Learning Model เพื่อกำหนดให้บทบาทของผู้บริหารต่อการจัดการความรู้ขององค์กร				■								

ตารางที่ 30 แผนปฏิบัติการปี 2566 (ระยะเวลาดำเนินการ) ยุทธศาสตร์ที่ 2 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 3 และ 4

กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย	กิจกรรมดำเนินการ	ตุลาคม	พฤศจิกายน	ธันวาคม	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน
3	การดำเนินการจัดทำและจัดตั้ง Community of Practices (CoP) โดยใช้ทั้งกระบวนการ Task Base / Issues Base (การวิเคราะห์ Critical Issues ที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร)**			■			■			■			■
	การจัดทำ Template เครื่องมือสำหรับ CoP เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมความรู้ที่เกิดขึ้นการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้			■									
	การออกแบบกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ภายใต้ SECI Approach**			■			■			■			■
4	การฝึกอบรมบทบาทของ Process / Knowledge Owner ต่อกระบวนการจัดการความรู้		■	■									
	การจัดทำ Template เครื่องมือสำหรับ Knowledge Transferring สำหรับเป็นเอกสารสำหรับการทำ Knowledge Transferring Session			■			■			■			■
	การวางแผนการทำ Knowledge Transferring Session ในการทำงานทั้งในรูปแบบประจำวัน รายสัปดาห์ รายเดือน (Daily Operation)**			■			■			■			■

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม ผลักดันการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้

ตารางที่ 31 แผนปฏิบัติการปี 2566 (ระยะเวลาดำเนินการ) ยุทธศาสตร์ที่ 3 กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย 1 และ 2

กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย	กิจกรรมดำเนินการ	ตุลาคม	พฤศจิกายน	ธันวาคม	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน
1	ดำเนินการตามแผนกิจกรรมการจัดการความรู้ (Knowledge Management Activities)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	การสรุปรายงานการดำเนินการ และผลสัมฤทธิ์ของการจัดกิจกรรมในที่ประชุมผู้บริหาร (Management Review)			■			■			■			■
2	การกำหนด Scope การตรวจสอบทาน และวัตถุประสงค์ / ทบทวนยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Objective) และการจัดการความรู้กำหนดวิธีการในการทวนสอบ				■	■							
	การตรวจสอบ ทวนสอบ ระบุ Knowledge Needs/ Knowledge Inventory/ Knowledge Flow/ Knowledge Mapping/ Knowledge Process Implement / Knowledge Business Alignment			■			■			■			■
	การรวบรวมผลการสอบทาน ประเมินสิ่งที่พบ (Audit Finding) / วิเคราะห์ผลการสอบทาน และสิ่งที่พบ (Analysis result and audit finding)			■			■			■			■
	การจัดทำรายงาน Knowledge Management/ Knowledge Audits/ นำเสนอแผนการสอบทาน และคำแนะนำในการจัดการความรู้ต่อผู้บริหาร											■	■