



องค์การสวนพฤกษศาสตร์  
The Botanical Garden Organization

แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้  
(พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)



ฉบับทบทวน พ.ศ. ๒๕๖๗

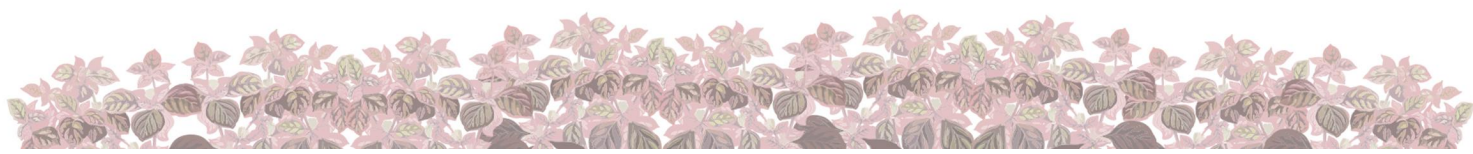
ส่วนทรัพยากรมนุษย์  
เดือน กรกฎาคม ๒๕๖๖

## คำนำ

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ได้มีการดำเนินภารกิจที่สำคัญ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาประเทศ มีทรัพยากรทางชีวภาพที่สมบูรณ์ เพื่อเป็นรากฐานของเศรษฐกิจ สังคม และความยั่งยืนของการใช้ประโยชน์ ในทรัพยากรทางชีวภาพ เพื่อประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ โดยมีการดำเนินภารกิจสำคัญที่มุ่งเน้นการยกระดับ สวนพฤกษศาสตร์ เป็นแหล่งอนุรักษ์ เป็นแหล่งเรียนรู้ และเป็นศูนย์กลางการถ่ายทอดความรู้ ด้านพืชและความหลากหลายทางชีวภาพ ตลอดจนการสร้างมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจและสังคมที่สำคัญของประเทศต่อไป

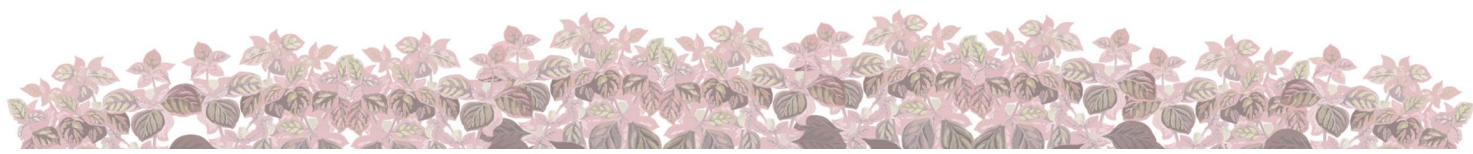
องค์การสวนพฤกษศาสตร์ให้ความสำคัญต่อการบริหารงานด้านการจัดการความรู้ เนื่องจากองค์การสวนพฤกษศาสตร์ เป็นสถาบันทางวิชาการด้านพืชที่รวบรวมพันธุ์พืชอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ การศึกษาวิจัย การอนุรักษ์ การจัดแสดง และเป็นแหล่งเรียนรู้ให้แก่สาธารณชน จึงได้มีการนำระบบการจัดการความรู้ มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรฯ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์เป็นไปด้วยความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของ องค์กร องค์การสวนพฤกษศาสตร์ จึงได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ เพื่อเป็นกรอบ และแนวทาง ในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ขององค์การ สวนพฤกษศาสตร์สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนให้เกิดมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรฯต่อไป

องค์การสวนพฤกษศาสตร์  
กรกฎาคม ๒๕๖๖



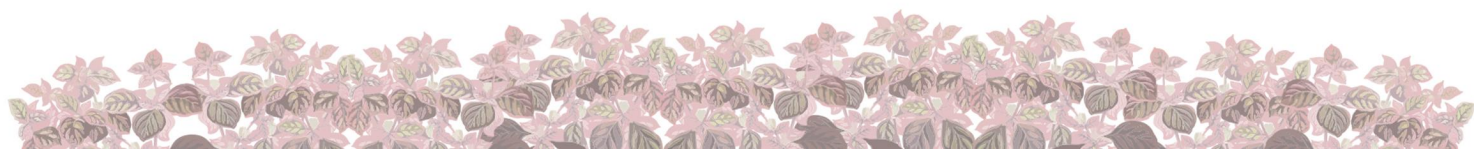
สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญภาพ	ค
สารบัญตาราง	ง
<b>บทที่ ๑</b>	<b>๑</b>
<b>หลักการและเหตุผล</b>	
วัตถุประสงค์การจัดตั้ง	๑
วิสัยทัศน์ พันธกิจ และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	๒
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	๒
วัตถุประสงค์ของรายงาน	๔
นโยบายการจัดการความรู้	๔
<b>บทที่ ๒</b>	<b>๕</b>
<b>การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อม</b>	
การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้	๕
<b>บทที่ ๓</b>	<b>๘</b>
<b>ผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้</b>	
ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ การจัดการความรู้	๘
ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ประจำปี ๒๕๖๕ และสิ่งที่ อ.ส.พ. ดำเนินการ ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๖๗	๙
สรุปข้อเสนอแนะภาพรวมด้านการจัดการความรู้	๑๒
<b>บทที่ ๔</b>	<b>๑๓</b>
<b>หลักการการจัดการความรู้</b>	
แผนภูมิยุทธศาสตร์ (Strategy Map)	๑๓
<b>บทที่ ๕</b>	<b>๑๗</b>
<b>แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้</b>	
แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ระยะ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐	๑๗
แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ปี ๒๕๖๖-๒๕๗๐	๒๐
แผนปฏิบัติการ ๕ ปี พ.ศ.๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ระยะเวลาดำเนินการ)	๒๕
แผนปฏิบัติการปี ๒๕๖๗ (ระยะเวลาดำเนินการ)	๓๐



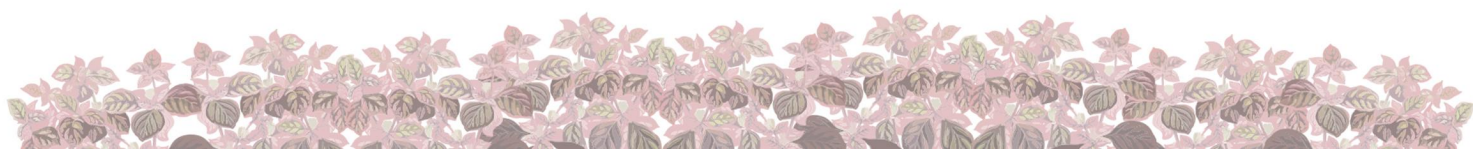
## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
๑	แสดงสรุปผลการประเมินด้าน Core Business Enablers หัวข้อ การจัดการความรู้	๘
๒	แสดงแผนภูมิยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์	๑๓
๓	การจัดการความรู้ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์	๑๔
๔	ตัวแบบการจัดการความรู้ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์	๑๕
๕	แสดงความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ องค์การสวนพฤกษศาสตร์	๑๙



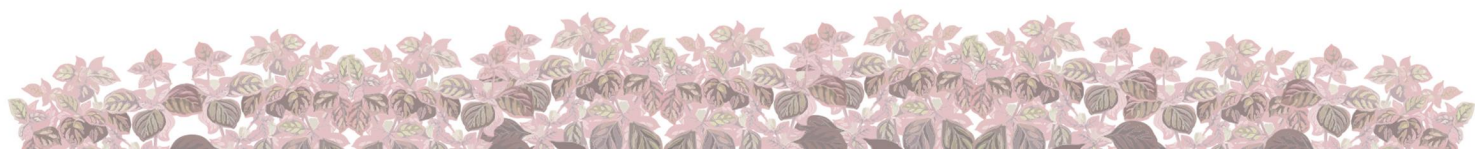
## สารบัญญัตินำ

ตารางที่		หน้า
๑	วิสัยทัศน์ พันธกิจ และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	๒
๒	ตัวแบบธุรกิจ (Business Model)	๓
๓	การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของ อ.ส.พ.	๕
๔	การวิเคราะห์ความท้าทาย ความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร	๗
๕	ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ประจำปี ๒๕๖๕ และสิ่งที่ อ.ส.พ. ดำเนินการ ปี ๒๕๖๖	๙
๖	แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ อ.ส.พ. ระยะ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ -๒๕๗๐	๑๗
๗	กรอบยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐	๑๘
๘	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาระบบการจัดการความรู้และความยั่งยืน	๑๘
๙	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาความรู้ ความสามารถด้านการจัดการความรู้ และวัฒนธรรมที่พึงประสงค์	๑๙
๑๐	ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ส่งเสริม ผลักดันการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้	๑๙
๑๑	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๑	๒๐
๑๒	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๒	๒๑
๑๓	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๑	๒๒
๑๔	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๒	๒๒
๑๕	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๓	๒๓
๑๖	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๔	๒๓
๑๗	ยุทธศาสตร์ที่ ๓ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๑	๒๓
๑๘	ยุทธศาสตร์ที่ ๓ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๒	๒๔
๑๙	แผนปฏิบัติการ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ กิจกรรมผลักดันเป้าหมายที่ ๑	๒๕
๒๐	แผนปฏิบัติการ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ กิจกรรมผลักดันเป้าหมายที่ ๒	๒๖
๒๑	แผนปฏิบัติการ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กิจกรรมผลักดันเป้าหมายที่ ๑	๒๗
๒๒	แผนปฏิบัติการ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กิจกรรมผลักดันเป้าหมายที่ ๒	๒๗
๒๓	แผนปฏิบัติการ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กิจกรรมผลักดันเป้าหมายที่ ๓	๒๘
๒๔	แผนปฏิบัติการ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กิจกรรมผลักดันเป้าหมายที่ ๔	๒๘
๒๕	แผนปฏิบัติการ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ กิจกรรมผลักดันเป้าหมายที่ ๑	๒๙
๒๖	แผนปฏิบัติการ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ กิจกรรมผลักดันเป้าหมายที่ ๒	๒๙
๒๗	แผนปฏิบัติการปี ๒๕๖๗ (ระยะเวลาดำเนินการ) ยุทธศาสตร์ที่ ๑ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๑	๓๐



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
๒๘	แผนปฏิบัติการปี ๒๕๖๗ (ระยะเวลาดำเนินการ) ยุทธศาสตร์ที่ ๑ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๒	๓๑
๒๙	แผนปฏิบัติการปี ๒๕๖๗ (ระยะเวลาดำเนินการ) ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๑ และ ๒	๓๒
๓๐	แผนปฏิบัติการปี ๒๕๖๗ (ระยะเวลาดำเนินการ) ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๓ และ ๔	๓๓
๓๑	แผนปฏิบัติการปี ๒๕๖๗ (ระยะเวลาดำเนินการ) ยุทธศาสตร์ที่ ๓ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๑ และ ๒	๓๔



## บทที่ ๑

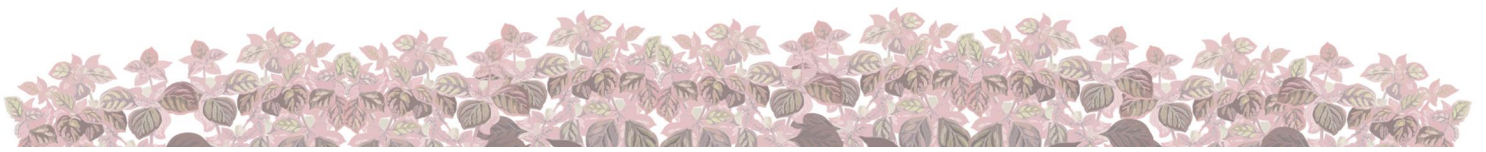
### หลักการและเหตุผล

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ จัดตั้งขึ้นในปีพุทธศักราช ๒๕๓๕ ปัจจุบันอยู่ในรูปแบบของหน่วยงาน รัฐบาลกิจสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยมีหน้าที่หลักในการบริหารกิจการด้านสวนพฤกษศาสตร์ (Botanical garden) ให้เป็นสถาบันทางวิชาการด้านพืชที่รวบรวมพันธุ์พืชอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาวิจัย การอนุรักษ์ การจัดแสดง และเป็นแหล่งเรียนรู้ให้แก่สาธารณชนและถือได้ว่าสวนพฤกษศาสตร์เป็นดัชนีวัดความเจริญของประเทศทุกประเทศ

#### วัตถุประสงค์การจัดตั้ง

องค์การสวนพฤกษศาสตร์เมื่อวันที่ ๗ เมษายน ๒๕๓๕ มีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

- ๑) รวบรวมพันธุ์ไม้ต่าง ๆ เพื่อจัดปลูกเป็นหมวดหมู่
- ๒) ทำหน้าที่เป็นศูนย์รวบรวมตัวอย่างพันธุ์ไม้แห้ง ข้อมูล เอกสาร สิ่งพิมพ์เผยแพร่ และแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการสวนพฤกษศาสตร์กับองค์กรอื่นทั้งภายใน และภายนอกราชอาณาจักร
- ๓) ขยายพันธุ์ และอนุรักษ์พันธุ์ไม้ของประเทศไทย
- ๔) ศึกษา ค้นคว้า ฝึกอบรม และวิจัยด้านพฤกษศาสตร์ และผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นจากพืช รวมทั้งส่งเสริมและให้ความร่วมมือในกิจการดังกล่าวของส่วนราชการ รัฐบาลกิจ และเอกชน
- ๕) เป็นสถานศึกษาพรรณไม้ในสภาพธรรมชาติ ตลอดจนเป็นสถานที่สำหรับการสนทนา การพักผ่อนหย่อนใจ และให้ความรู้โดยเฉพาะทางด้านพฤกษศาสตร์
- ๖) ปลูกฝัง และกล่อมเกลาจิตใจ รวมทั้งให้ความรู้แก่เยาวชน ให้ตระหนักถึงคุณค่าของทรัพยากรธรรมชาติ
- ๗) นำเข้ามาใน และส่งออกไปนอกราชอาณาจักรเพื่อจำหน่ายซึ่งของที่เกี่ยวข้องกับกิจการสวนพฤกษศาสตร์
- ๘) ประกอบกิจการสวนพฤกษศาสตร์ รวมทั้งกิจการอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือต่อเนื่อง หรือใกล้เคียงกับกิจการสวนพฤกษศาสตร์



## วิสัยทัศน์ พันธกิจ และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ตารางที่ ๑ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

VISION			
สวนพฤกษศาสตร์ระดับโลกเพื่ออนาคตที่ยั่งยืน			
The World Class Botanic Garden for sustainable future			
Mission Statement ๒๕๖๖-๒๕๗๐			
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			
	๒๕๖๖ - ๒๕๖๗	๒๕๖๘ - ๒๕๖๙	๒๕๗๐ >
Strategic Positioning	องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (Efficiency Organization) ด้านการศึกษาวิจัย การอนุรักษ์ และการเป็นแหล่งเรียนรู้ ด้วยการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ	องค์กรมีมาตรฐานและสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการยอมรับ และเป็นที่ยอมรับในระดับสากล Botanic Gardens Conservation International Standard Organization	สวนพฤกษศาสตร์ระดับโลก มีบทบาทและความร่วมมือในระดับสากล World Class Botanic Garden
ตัวขับเคลื่อนเชิงคุณค่า (Value Driven)	<b>Efficiency</b> เป็นองค์กรที่มีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการศึกษาวิจัย การอนุรักษ์ และการเป็นแหล่งเรียนรู้	<b>Standardization</b> เป็นองค์กรที่มีมาตรฐานการดำเนินงาน ตามหลักสากล ในด้านการศึกษาวิจัยการอนุรักษ์ และการเป็นแหล่งเรียนรู้	<b>Networking</b> เป็นองค์กรที่มีบทบาทในระดับสากลด้านศึกษาวิจัย การอนุรักษ์ และการเป็นแหล่งเรียนรู้ รวมถึงความร่วมมือในด้านต่าง ๆ
KM & Innovation	ทบทวนการดำเนินงานด้าน KM & Innovation ขยายผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมร่วมภายในองค์กร และนวัตกรรมครอบคลุมกระบวนการหลัก และระบบนวัตกรรมองค์กร	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กรและสร้างมูลค่าเพิ่มต่อยอดขยายผลงานนวัตกรรม	กระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรมเป็นระบบบริหารปกติทั่วทั้งองค์กร

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ซึ่งเป็นเป้าหมาย และทิศทางของกิจการในระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) ที่องค์การสวนพฤกษศาสตร์จะต้องดำเนินการ โดยกรอบแนวทางดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงาน และการปฏิบัติตั้งแต่ระดับองค์กร ระดับสำนัก และระดับบุคคล เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทุกองค์ประกอบขององค์การสวนพฤกษศาสตร์จะบูรณาการร่วมกันผลักดันให้องค์การสวนพฤกษศาสตร์ไปสู่การเป็นสวนพฤกษศาสตร์ระดับโลก มีบทบาทและความร่วมมือในระดับสากลในปี ๒๕๗๐ และบรรลุวิสัยทัศน์อย่างแท้จริง

### วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

SO๑: ยกระดับสวนพฤกษศาสตร์ให้เป็นสวนพฤกษศาสตร์มาตรฐานระดับโลก (Goal: BGCI Standard)





SO๒: มุ่งสร้างและพัฒนาการอนุรักษ์พืชนอกถิ่นกำเนิด ด้วยมาตรฐานระดับโลก (GOAL: Global Strategy for Plant Conservation)

SO๓: มุ่งการศึกษา วิจัย และสร้างนวัตกรรมด้านความหลากหลายทางชีวภาพ (GOAL: Biodiversity Research and Innovation)

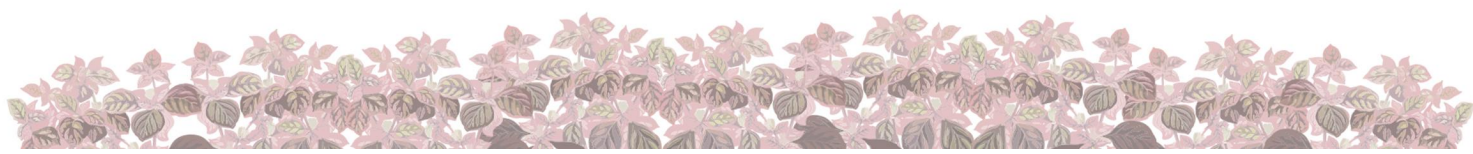
SO๔: สร้างมูลค่าเพิ่มเชิงสร้างสรรค์ด้วยผลิตภัณฑ์ บริการ นวัตกรรม เทคโนโลยี และการเรียนรู้ เพื่อสร้างคุณค่าเชิงสังคมและพาณิชย์ (GOAL: ผลตอบแทนเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม)

SO๕: พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อรองรับการดำเนินงานภายใต้สภาวะวิกฤติ

และองค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้กำหนดตัวแบบธุรกิจ (Business Model) ที่จะเป็แนวทางและเครื่องมือในการขับเคลื่อนให้องค์การสวนพฤกษศาสตร์บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะเห็นได้ว่าตัวแบบธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ คือ BMC๐๐๒ แบบจำลองทางธุรกิจ ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ (Business Model Canvas : Education and Learning ) ผลิตภัณฑ์/บริการ Botanic Academy (การบริหารทางวิชาการ และการส่งเสริมการเรียนรู้) ที่เป็นแหล่งรวบรวมพันธุ์พืชต่าง ๆ ที่มีชีวิต จัดปลูกตามความเหมาะสมกับสภาพถิ่นอาศัยเดิม มีห้องสมุด สถานที่เก็บรวบรวมตัวอย่างพรรณไม้รักษาสภาพ อาจเป็น ตัวอย่างแห้ง ตัวอย่างดอง หรือเก็บรักษาโดยวิธีอื่น ๆ พันธุ์พืชที่ทำการเก็บรวบรวมไว้นั้น จะเป็นแหล่งข้อมูล และเผยแพร่ความรู้ให้กับผู้ที่สนใจ นักวิชาการ ฯลฯ ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งในการบริหารจัดการความรู้

ตารางที่ ๒ ตัวแบบธุรกิจ (Business Model)

CODE	ตัวแบบธุรกิจ	ผลิตภัณฑ์/บริการ	ตลาด	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)
BMC๐๐๑	แบบจำลองทางธุรกิจด้านอนุรักษ์ (Business Model Canvas : Conservation)	BGO World Class สร้างมาตรฐานทั้ง BGI, GSPC, ISO (งานวิจัย ทุนวิจัย)	นักวิชาการ เครือข่ายระดับโลก	SO๑, SO๒, SO๕
BMC๐๐๒	แบบจำลองทางธุรกิจด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ (Business Model Canvas : Education and Learning )	Botanic Academy (การบริหารทางวิชาการ และการส่งเสริมการเรียนรู้)	โรงเรียน สถานศึกษา และ กลุ่มสถาบัน การศึกษาที่ต้อง จัดทำ Eco - School	SO๑, SO๔, SO๕
BMC๐๐๓	แบบจำลองทางธุรกิจด้านการท่องเที่ยวและพักผ่อน (Business Model Canvas : Recreation)	การพัฒนาการท่องเที่ยวสวนสาขา โดยใช้ Customer Routing Design (CRD) หรือการใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์มเพื่อสร้างผูกพันกับลูกค้า และเป็น Customer Data Platform	ตลาดนักท่องเที่ยวระดับ B+ ที่ใช้เทคโนโลยีในการจัดการการท่องเที่ยว	SO๑, SO๔, SO๕
BMC๐๐๔	แบบจำลองทางธุรกิจด้านวิจัยและพัฒนา (Business Model Canvas: R&D)	R&D to Business พัฒนาผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของผู้ประกอบการบนฐานข้อมูลและความรู้ของ	ผู้ประกอบการที่สนใจใน การผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีสิทธิบัตรและมี	SO๑, SO๓, SO๕



CODE	ตัวแบบธุรกิจ	ผลิตภัณฑ์/บริการ	ตลาด	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)
		องค์การสวนพฤกษศาสตร์	มาตรฐานได้รับการยอมรับ	

### วัตถุประสงค์ของรายงาน

๑) รายงานฉบับนี้จัดทำเพื่อออกแบบ และพัฒนาแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้ง (Strategic Objective : SO)

๒) รายงานฉบับนี้ จัดทำเพื่อเป็นแผนปฏิบัติการในการดำเนินการ และพัฒนาระบบการจัดการความรู้

๓) เพื่อผลักดันให้แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ อ.ส.พ. เป็นไปตามหลักเกณฑ์ในการประเมินผลรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM)

### นโยบายการจัดการความรู้

#### ๑) นโยบายการนำองค์กร (KM Leadership)

อ.ส.พ. ให้ความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อการมีส่วนร่วมของผู้นำองค์กรทุกระดับเพื่อผลักดันวิสัยทัศน์พันธกิจ กิจกรรมการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิผล

#### ๒) นโยบายการวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน

อ.ส.พ. ถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญในการจัดสรรทรัพยากร การวางแผนการจัดการและการติดตามผลการจัดการความรู้ในองค์กร

#### ๓) นโยบายบุคลากร

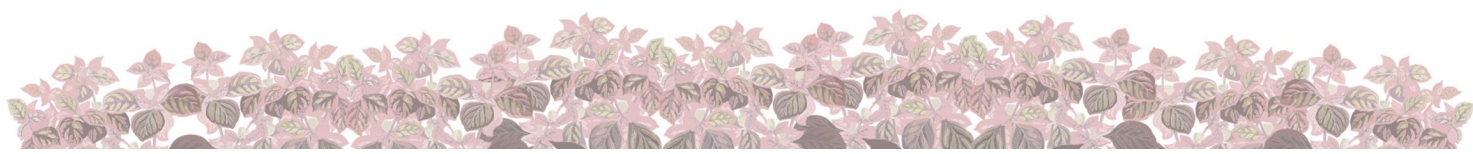
อ.ส.พ. มุ่งมั่นในการสร้างความตระหนัก การรับรู้ถึงความสำคัญและการมีส่วนร่วมของพนักงานในเรื่องการจัดการความรู้ รวมถึงการพัฒนาขีดความสามารถของทีมงานการจัดการความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้สามารถสร้างนวัตกรรมและบรรลุตามวิสัยทัศน์ได้ด้วยค่านิยมที่สอดคล้องกับการจัดการความรู้ และวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง

#### ๔) นโยบายกระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการปฏิบัติงาน

อ.ส.พ. มุ่งมั่นในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้และการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปปฏิบัติเพื่อสร้างระบบที่ใช้ความรู้เป็นฐาน โดยการรับสารสนเทศจากทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ

#### ๕) นโยบายผลลัพธ์ของการจัดการความรู้

อ.ส.พ. มีความตั้งใจในการผลักดันกระบวนการจัดการความรู้จนสร้างผลลัพธ์ในการดำเนินการและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนตามแนวทางยุทธศาสตร์องค์กร



## บทที่ ๒

### การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อม

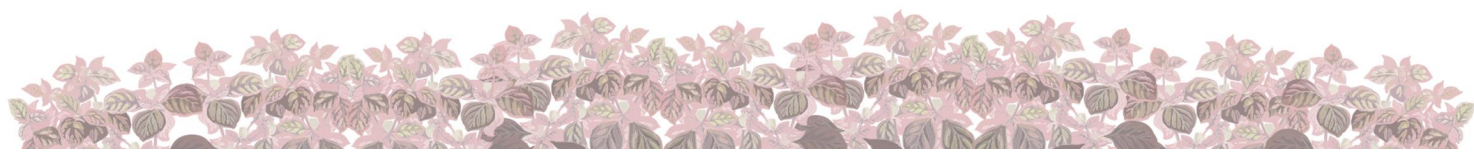
#### การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

การจัดทำแผนการจัดการความรู้ของ อ.ส.พ. ได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ โดยให้ความสำคัญกับการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงศักยภาพ และความสามารถของ องค์การที่มีผลต่อการจัดการความรู้ อีกทั้งให้ความสำคัญกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของประเทศ เพื่อขับเคลื่อน การกิจ ด้านการจัดการความรู้ของ อ.ส.พ. ให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ต่อไป โดยสามารถสรุปผล การวิเคราะห์ห้องครในด้านการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมด้วย SWOT Analysis ได้ดังนี้

ตารางที่ ๓ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของ อ.ส.พ.

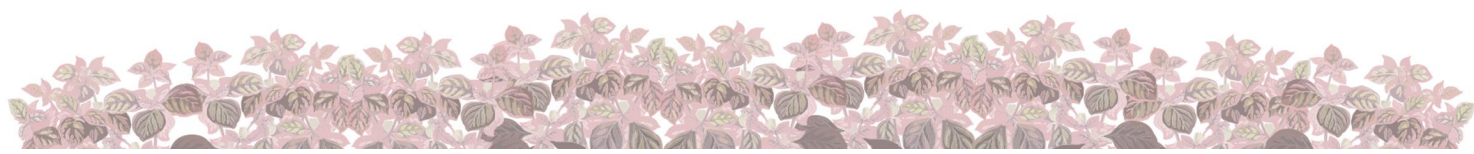
จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• เป็นองค์กรที่มีพื้นที่ทรัพยากร และระบบนิเวศที่มีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ทั้งในมิติการเรียนรู้ การวิจัย อนุรักษ์ และพัฒนาต่อยอดผลิตภัณฑ์กิจกรรมต่าง ๆ</li> <li>• เป็นหน่วยงานที่ได้รับการจัดตั้ง เพื่อดำเนินงานด้านพฤกษศาสตร์ของประเทศไทย โดยเฉพาะ</li> <li>• มีนักวิชาการด้านอนุกรมวิธาน ที่เป็นที่ยอมรับระดับสากล เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน</li> <li>• โครงสร้างพื้นฐานรองรับการดำเนินงานด้านพฤกษศาสตร์</li> <li>• เป็นแหล่งอนุรักษ์พันธุ์ไม้หายากและใกล้สูญพันธุ์ของประเทศไทย รวมทั้งเป็นแหล่งพักผ่อนหย่อนใจ มีทรัพยากร ธรรมชาติที่มีความอุดมสมบูรณ์ จึงสามารถจัดกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างหลากหลาย</li> <li>• มีสาขาอยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ ทำให้สามารถรวบรวมพรรณไม้ ตามระบบนิเวศของพื้นที่ได้หลากหลายยิ่งขึ้น และสามารถให้โอกาสทางความรู้กับประชาชนในท้องถิ่นต่าง ๆ ได้กว้างขวางขึ้น</li> <li>• มีความร่วมมือกับหน่วยงานทางวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ</li> <li>• มีผลงานทางวิชาการที่เผยแพร่ในระดับสากลอย่างต่อเนื่อง</li> <li>• มีเส้นทางเดินเหนือเรือนยอดไม้ (Canopy Walks) ที่แข็งแรงและสูงที่สุดในประเทศไทย</li> <li>• การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในรูปแบบการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ (Eco-Tourism)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• โครงสร้างองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ ไม่รองรับต่อการขยายงานและอัตรากำลังคน</li> <li>• ระบบบริหารงานบุคคลยังไม่ได้ใช้ในการบริหารจัดการอย่างเต็มประสิทธิภาพ</li> <li>• พนักงานไม่มีความผูกพันในองค์กร</li> <li>• พนักงานขาดความเป็นมืออาชีพ ขาดการยอมรับและให้เกียรติในการทำงาน</li> <li>• พนักงานไม่ทำงานร่วมกันเป็นทีม</li> <li>• บุคลากรขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน</li> <li>• ขาดการสื่อสารในการทำงาน</li> <li>• การใช้เทคโนโลยี (Digital, Data Analysis, MIS, Information Management System Database, Data Storage, KMS) มาสนับสนุนการทำงานน้อย</li> <li>• ระบบฐานข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพ เพื่อไว้ใช้ในการตัดสินใจ (Decision Making System)</li> <li>• พื้นที่ไม่ได้รับกรรมสิทธิ์ในการดำเนินการอย่างชัดเจน</li> <li>• กฎ ระเบียบ ข้อบังคับยังไม่รองรับต่อการดำเนินงานในระดับนานาชาติ ทั้งด้านภาษี การจัดซื้อจัดจ้าง และสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญจากต่างประเทศมาทำงานในองค์การฯ</li> <li>• การดำเนินงานขององค์การฯ ส่วนใหญ่ขาดการวางแผนและวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ยังไม่มีเป้าหมายเชิงพาณิชย์หรือการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์การฯ</li> <li>• ค่าตอบแทน สวัสดิการ รวมถึงแรงจูงใจอื่น ๆ ที่จะดึงดูดและรักษาบุคลากรยังไม่เพียงพอ</li> <li>• การประชาสัมพันธ์ยังไม่ประสบความสำเร็จในการทำให้ประชาชนรู้จักสวนพฤกษศาสตร์ สื่อ/ช่องทางยังไม่มีประสิทธิภาพ และขาดงบประมาณในการดำเนินงาน</li> <li>• ปัญหาสิ่งแวดล้อม หมอกควัน และการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ</li> </ul>

โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● การเตรียมความพร้อมในการปรับตัวไปสู่การเป็นสังคมสีเขียว (Green Society)</li> <li>● นโยบายและเป้าหมายที่สำคัญ ประกอบด้วย BCG SDG GSPC Beyond เป็นเป้าหมายทางด้านทรัพยากรสิ่งแวดล้อม ทำให้มีโอกาสได้รับเงินสนับสนุนทุนวิจัยและงบประมาณ</li> <li>● แนวโน้มของโลกกระแสการอนุรักษ์การใส่ใจในสิ่งแวดล้อม (Environmental Concern) โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ (Climate Change)</li> <li>● พฤติกรรมนักท่องเที่ยว สนใจเที่ยวธรรมชาติมากขึ้น การใช้ชีวิตแบบ Social Distancing</li> <li>● ความสนใจของภาครัฐ เอกชนในการส่งเสริมทุนสนับสนุนด้านสิ่งแวดล้อม (Matching Fund)</li> <li>● เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้คน ข้อมูลข่าวสาร และการใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนา</li> <li>● มาตรการสำคัญที่รัฐบาลได้ดำเนินการเพื่อเยียวยาและฟื้นฟูผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโควิด-๑๙</li> <li>● ปัจจุบันประเทศไทยมีการขับเคลื่อนเศรษฐกิจภายใต้โมเดลไทยแลนด์ ๔.๐ ที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม</li> <li>● ประเทศไทยมีทรัพยากรที่สมบูรณ์ และมีความพร้อมในการเป็นศูนย์กลางด้านทรัพยากรพันธุ์พืชในระดับโลก</li> <li>● การฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยวโดยมีปัจจัยสนับสนุนจากการดำเนินมาตรการเปิดประเทศ</li> <li>● การฟื้นตัวของอุปสงค์ภายในประเทศ เนื่องจากการผ่อนคลายมาตรการควบคุมการแพร่ระบาดอย่างต่อเนื่อง</li> <li>● แรงขับเคลื่อนจากการลงทุนภาครัฐทั้งจากการเบิกจ่ายภายใต้กรอบงบประมาณประจำปีงบรัฐ วิชากิจ และกรอบการใช้จ่ายภายใต้พระราชกำหนดเงินกู้ฯ เพิ่มเติม</li> <li>● กระแสนิยมในการปลูกต้นไม้เพิ่มขึ้นและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมความเป็นอยู่และการบริโภคของมนุษย์ที่พยายามลดผล กระทบต่อสิ่งแวดล้อม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เปลี่ยนแปลงรัฐบาล ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการบริหาร</li> <li>● GDP ลดลง ส่งผลกระทบต่อสภาพเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว</li> <li>● กฎหมาย ระเบียบ ที่ล้าสมัยของประเทศ</li> <li>● ความไม่แน่นอนของสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-๑๙ ท่ามกลางการกลายพันธุ์ของไวรัสที่ทำให้เชื้อสามารถแพร่ระบาดได้รวดเร็วมากขึ้น</li> <li>● คู่แข่งในตลาด การดำเนินงานด้านพฤกษศาสตร์มีมากขึ้น ส่งผลต่อบทบาทขององค์การสวนพฤกษศาสตร์</li> <li>● แรงกดดันด้านเงินเฟ้อที่สูงขึ้นตามการเพิ่มขึ้นของราคาพลังงานและราคาสินค้าโภคภัณฑ์ในตลาดโลก ซึ่งอาจเป็นข้อจำกัดต่อการฟื้นตัวของอุปสงค์ในประเทศ</li> </ul>



ตารางที่ ๔ การวิเคราะห์ความท้าทาย ความสำเร็จที่ยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร

กลยุทธ์เชิงรุก (SO)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)
<p>๑) สร้างมูลค่าเพิ่มเชิงสร้างสรรค์ด้วย ผลิตภัณฑ์ บริการ นวัตกรรม เทคโนโลยี และการเรียนรู้ เพื่อสร้างคุณค่าเชิงสังคม และพาณิชย์</p> <p>๒) การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์สังคมและพาณิชย์</p> <p>๓) พัฒนาสวนพฤกษศาสตร์ให้มีพื้นที่จัดแสดงและสิ่งอำนวยความสะดวกให้การให้บริการให้ได้มาตรฐานทั้งในระดับประเทศและระดับสากล</p> <p>๔) เป็นศูนย์กลางการอนุรักษ์ รวบรวมพันธุ์พืชมีชีวิตที่เป็นพันธุ์หายากพืชที่เสี่ยงต่อการสูญพันธุ์ ธนาคารเชื้อพันธุ์ไม้หายาก (Endanger Plan Germplasm) ของประเทศ</p> <p>๕) การศึกษา วิจัย และขยายพันธุ์พืช นำคืนสู่ถิ่น เพื่อฟื้นฟูพื้นที่ป่า</p> <p>๖) เป็นเจ้าภาพจัดงานและแสดงผลงานทางการพัฒนาและวิจัยสู่ระดับสากล สามารถต่อยอดและใช้ประโยชน์จากงานวิจัย และงานทางวิชาการ สู่เชิงพาณิชย์ และเชิงสังคมอย่างเป็นรูปธรรม และเผยแพร่สู่สาธารณชน</p>	<p>๑) พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อรองรับการดำเนินงานภายใต้สภาวะวิกฤติ</p> <p>๒) สร้างเครือข่ายระดับชุมชน และโรงเรียน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ฐานทรัพยากรพันธุ์พืชในท้องถิ่น</p> <p>๓) พัฒนาฐานข้อมูลด้านพืชมีชีวิต (Living Collection) พืชไม่มีชีวิต (Dry specimens) พืชหายากใกล้สูญพันธุ์ (Endanger Plan) ที่สามารถเผยแพร่ผ่านระบบ Online</p> <p>๔) พัฒนาและเสริมสร้างระบบการให้บริการที่ครบถ้วนครบวงจรผ่านระบบ Online</p> <p>๕) พัฒนาศักยภาพของบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ และเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรผ่านกิจกรรมและความร่วมมือต่าง ๆ</p> <p>๖) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการองค์การเชิงบูรณาการให้ มีมาตรฐาน</p> <p>๗) ศึกษาและพัฒนารูปแบบการขยายได้เพิ่มขึ้น เพื่อรองรับการดำเนินงาน และเสริมสร้างสถานภาพทางการเงินให้มีความคล่องตัวมากขึ้น</p>
กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT)
<p>๑) มุ่งการศึกษา วิจัย และสร้างนวัตกรรมด้านความหลากหลายทางชีวภาพ (Biodiversity Research and Innovation)</p> <p>๒) พัฒนาการท่องเที่ยวควบคู่ไปกับกิจกรรมอนุรักษ์ธรรมชาติร่วมกับสถานศึกษาและชุมชนในท้องถิ่น</p> <p>๓) มุ่งเน้นกิจกรรมด้านการให้ความรู้โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายเพื่อประโยชน์ในการเผยแพร่องค์ความรู้จากการศึกษาแก่บุคคลทั่วไป</p>	<p>๑) การบริหารจัดการภายในที่เป็นระบบ โดยหลีกเลี่ยงนโยบายและกิจกรรมที่ขึ้นกับตัวบุคคล (ผู้บริหาร) เพื่อลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงภายใน</p> <p>๒) พัฒนาและออกแบบกิจกรรม หรือผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ที่แตกต่างกับคู่แข่งและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปของรูปแบบการใช้ชีวิตของผู้คนในปัจจุบัน</p> <p>๓) พัฒนาการประชาสัมพันธ์และการตลาดให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มเป้าหมายทั้งในเชิงวิชาการและเชิงพาณิชย์</p>



### บทที่ ๓

## ผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้

### ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers หัวข้อ การจัดการความรู้

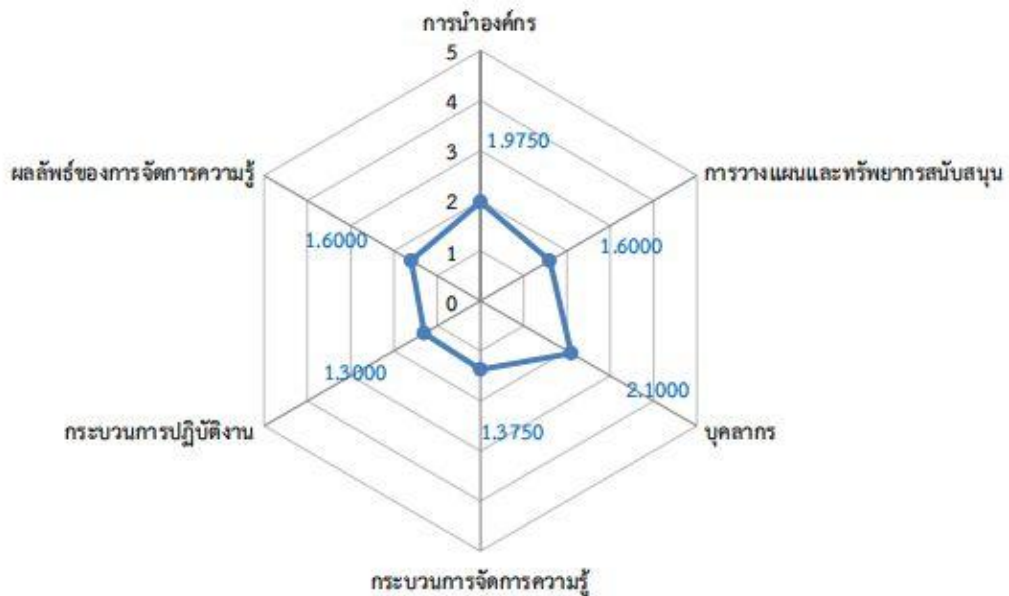
องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้ให้ความสำคัญการดำเนินงานตามหลักการและแนวทางตามเกณฑ์ชี้วัด Core Business Enablers ซึ่งในปี ๒๕๖๕ อ.ส.พ. ได้มีการทบทวน พัฒนา ปรับปรุงเป็นแผนปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ตามหลักเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ โดยมีผลการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมในปี ๒๕๖๕ ดังนี้

กราฟสรุปผลการประเมิน

หัวข้อ “การจัดการความรู้”

อยู่ที่ระดับคะแนน

1.7000



ภาพที่ ๑ แสดงสรุปผลการประเมินด้าน Core Business Enablers หัวข้อ การจัดการความรู้



ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ประจำปี ๒๕๖๕ และสิ่งที่ อ.ส.พ. ดำเนินการ ปี ๒๕๖๖  
หัวข้อ การจัดการความรู้

ตารางที่ ๕ ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ประจำปี ๒๕๖๕ และสิ่งที่ อ.ส.พ. ดำเนินการ ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๖๗

ผลการดำเนินงานขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ (อ.ส.พ.)		Core Business Enablers
หัวข้อ “การบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม”		อยู่ที่ระดับคะแนน ๑.๓๖๗๑
หัวข้อ “การจัดการความรู้”		อยู่ที่ระดับคะแนน ๑.๗๐๐๐
ประเด็นที่ อ.ส.พ. สามารถดำเนินการได้	ประเด็นที่ อ.ส.พ. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์	สิ่งที่ อ.ส.พ. ดำเนินการ ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๖๗
<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารระดับสูงของ อ.ส.พ. มีการกำหนด วิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยง กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่น ๆ เช่น การพัฒนาระบบการเรียนรู้ การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น</li> <li>ผู้บริหารระดับสูงของ อ.ส.พ. ได้แต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ ซึ่งมีตัวแทนของสายงาน/หน่วยงาน พร้อมความรับผิดชอบที่ชัดเจน ทำหน้าที่จัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ และแผนปฏิบัติการ เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินงานการจัดการความรู้ การทำงานข้ามสายงานและการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร</li> <li>ผู้บริหาร อ.ส.พ. เริ่มมีการแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้บรรลุเป้าหมายรวมถึงเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรเพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</li> <li>ผู้บริหาร อ.ส.พ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์และวางแผนงานด้านการจัดการความรู้</li> <li>อ.ส.พ. มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>แม้ว่า อ.ส.พ. จะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบายการดำเนินงานขององค์กร เกี่ยวกับการจัดการความรู้ แต่ไม่พบการกำหนดทิศทางและเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม</li> <li>ผู้บริหารระดับสูงของ อ.ส.พ. ควรสื่อวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย และเป้าหมาย ของการจัดการความรู้ให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ</li> <li>ผู้บริหารของ อ.ส.พ. ควรเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง</li> <li>ไม่พบการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ไปยังผู้เกี่ยวข้องให้นำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย</li> <li>อ.ส.พ. ควรกำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรงบประมาณ บุคลากร และระบบสนับสนุนอื่นๆ (ทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น) มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม และถูกสื่อสารให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง</li> <li>อ.ส.พ. ควรมีการประเมินและปรับปรุงวิธีการในการสื่อสารสร้างความเข้าใจ และสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารระดับสูงของ อ.ส.พ. มีการกำหนด วิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่น ๆ เช่นการพัฒนาระบบการเรียนรู้ การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น และมีการแต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ ซึ่งมีตัวแทนของสายงาน/หน่วยงาน พร้อมความรับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินงานการจัดการความรู้ การทำงานข้ามสายงาน และการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร รวมถึงติดตาม ดูแล และสนับสนุน การดำเนินงานการจัดการความรู้ อย่างจริงจังและสม่ำเสมอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย</li> <li>สื่อสารกระบวนการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในแต่ละขั้นตอนได้อย่างถูกต้อง</li> <li>สื่อสารสร้างความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับถึงความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง เป้าหมาย และแนวทางการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม รวมถึงมีการสร้างเวที/</li> </ul>





ผลการดำเนินงานขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ (อ.ส.พ.)		Core Business Enablers
หัวข้อ “การบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม”		อยู่ที่ระดับคะแนน ๑.๓๖๗๑
หัวข้อ “การจัดการความรู้”		อยู่ที่ระดับคะแนน ๑.๗๐๐๐
ประเด็นที่ อ.ส.พ. สามารถดำเนินการได้	ประเด็นที่ อ.ส.พ. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์	สิ่งที่ อ.ส.พ. ดำเนินการ ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๖๗
<p>และภายนอกองค์กร เพื่อให้กลยุทธ์และแผนงานด้านการจัดการความรู้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการความรู้ขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• อ.ส.พ. มีการจัดสรรทรัพยากรทำได้อย่างสอดคล้องกับแผนงานการจัดการความรู้เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย</li> <li>• อ.ส.พ. มีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับถึงความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง เป้าหมายและแนวทางการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม รวมถึง มีการสร้างเวที/กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม และยกย่องชมเชยต่อสาธารณชน เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร และมีการสร้างเวที/กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมี ส่วนร่วม</li> <li>• อ.ส.พ. มีการกำหนดกิจกรรมและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้</li> <li>• อ.ส.พ. มีการคัดเลือกและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้เพื่อให้มีความรู้และความสามารถเพียงพอในการดำเนินงานการจัดการความรู้ขององค์กร</li> <li>• อ.ส.พ. กระบวนการจัดการความรู้ เริ่มมีสื่อสารให้กับบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ในแต่ละขั้นตอนได้อย่างถูกต้อง</li> <li>• อ.ส.พ. มีการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)</li> </ul>	<p>รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• อ.ส.พ. ควรดำเนินการสำรวจหรือประเมินวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ เพื่อให้ทราบถึงช่องว่างในการปรับปรุง</li> <li>• อ.ส.พ. ควรมีการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน KM (KM audit)</li> <li>• ทีมงานการจัดการความรู้ของ อ.ส.พ. ควรพัฒนาศักยภาพบุคลากรและ ส่งเสริม/สนับสนุน ให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ ได้ตามบทบาทหน้าที่</li> <li>• อ.ส.พ. ควรกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรที่เป็นระบบ</li> <li>• อ.ส.พ. ควรกำหนดวิธีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ที่สำคัญผ่านช่องทางที่มีประสิทธิผล รวมถึงการนำสารสนเทศ/ความรู้ที่ได้มาสร้างคุณค่าเพิ่มผ่านความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนวิธปฏิบัติที่ดี (Good Practices) การเทียบเคียง (Benchmarking) หรือวิธีการอื่นๆ ตามความเหมาะสม</li> <li>• อ.ส.พ. ควรกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญ เกิดจากความร่วมมือของผู้บริหาร และมีแนวคิด/วิธีการในการกำหนดที่มีความเป็นเหตุเป็นผล</li> <li>• ไม่พบการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Daily Operation) ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการ</li> </ul>	<p>กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม เช่น กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• กำหนดผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในเชิงปริมาณและผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้</li> <li>• จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้</li> <li>• อบรมให้ความรู้ เพื่อพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง</li> </ul>







ผลการดำเนินงานขององค์การสวนพฤกษศาสตร์ (อ.ส.พ.)		Core Business Enablers
หัวข้อ “การบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม”		อยู่ที่ระดับคะแนน ๑.๓๖๗๑
หัวข้อ “การจัดการความรู้”		อยู่ที่ระดับคะแนน ๑.๗๐๐๐
ประเด็นที่ อ.ส.พ. สามารถดำเนินการได้	ประเด็นที่ อ.ส.พ. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์	สิ่งที่ อ.ส.พ. ดำเนินการ ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๖๗
	<p>สนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง โดยการใช้เครื่องมือในการปรับปรุง กระบวนการต่าง ๆ และใช้การจัดการความรู้ เป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● อ.ส.พ. ควรวิเคราะห์และระบุจุดที่ต้องควบคุม รมัตระวังหรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน และสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับ การควบคุมจุดที่ต้องควบคุม รมัตระวังหรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ให้แก่บุคลากร ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจและความระมัดระวัง</li> <li>● ไม่พบการเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์/ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการจัดการความรู้ อีกทั้งไม่พบนวัตกรรมซึ่งอาจเกิดจากการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้โดยตรง และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ</li> </ul>	



## สรุปข้อเสนอแนะภาพรวมด้านการจัดการความรู้

๑. รัฐวิสาหกิจกลุ่มปีงบประมาณที่มีการดำเนินงานเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ (Critical Infrastructure) ที่ต้องสนับสนุนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ของประเทศ เช่น บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) การประปานครหลวง (กปน.) การประปาส่วนภูมิภาค (กปภ.) การท่าเรือแห่งประเทศไทย (กทท.) การทางพิเศษแห่งประเทศไทย (กทพ.) การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.) การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) เป็นต้น และกลุ่มรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องกับวิจัย วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี เช่น องค์การเภสัชกรรม (อภ.) สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) และองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ (อพวช.) เป็นต้น ต้องให้ความสำคัญกับการจัดอันดับการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Issues) ตามเกณฑ์การประเมินผลด้านการจัดการความรู้ และกำหนดกลไกในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจในประเด็นการประเมินที่มีความสำคัญ ได้แก่ หัวข้อย่อยการนำองค์กร (๑.๑-๑.๒) หัวข้อย่อยบุคลากร (๓.๑-๓.๓) หัวข้อย่อยกระบวนการจัดการความรู้ (๔.๑-๔.๒) อย่างเร่งด่วน โดยกลไกดังกล่าวต้องให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเข้ามีส่วนร่วมในการมอบข้อเสนอแนะ กำกับ ติดตาม เพื่อสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรมีการบริหารจัดการองค์กรด้านการจัดการความรู้ที่สามารถสนับสนุนการดำเนินธุรกิจภายใต้ภารกิจในฐานะรัฐวิสาหกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความยั่งยืน และเป็นแบบอย่างที่ดี (role model) ด้านการจัดการความรู้ ให้แก่หน่วยงานอื่น

๒. รัฐวิสาหกิจควรมีการปรับปรุงรูปแบบการจัดการความรู้ โดยนำเครื่องมือ เช่น แพลตฟอร์ม/ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในยกระดับ การสื่อสารด้านการจัดการความรู้ และนำมาเป็นเครื่องมือในการจัดเก็บและฐานข้อมูล แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ต่อยอดองค์ความรู้ เพื่อสร้างการเข้าถึงให้กับบุคลากรให้สามารถเข้าถึงได้ง่าย สะดวก และเข้าถึงความรู้ ได้ทุกที่ ทุกเวลา ทุกเครื่องมือ และสามารถจูงใจ รวมถึง กระตุ้นให้บุคลากรให้มีความสนใจในการเข้ามาเรียนรู้และต่อยอดองค์ความรู้ในแพลตฟอร์ม/ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลดังกล่าว

๓. รัฐวิสาหกิจควรจัดทำกรอบตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ ระยะ ๓ ปี โดยมีการจัดลำดับความสำคัญ และแบ่งเป้าหมายออกเป็นแต่ละระยะที่ชัดเจน เพื่อสะท้อนผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ และกำหนดกรอบการดำเนินงานและเป้าหมายการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรม สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร และช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ได้

๔. รัฐวิสาหกิจต้องมีการสร้าง/แสวงหา แลกเปลี่ยน รวบรวม เรียบเรียง จัด เก็บ ความรู้ (Knowledge) รวมถึงสารสนเทศ (Information) และข้อมูล (Data) ที่ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ที่สอดคล้องกับการระบุงค์ความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledges) ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงนำองค์ความรู้ไปใช้ในมิติต่างๆ เช่น ใช้ในการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ และการเรียนรู้ระดับองค์กร รวมถึงต่อยอดความรู้ที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง เช่น การพัฒนากระบวนการทำงาน หรือสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

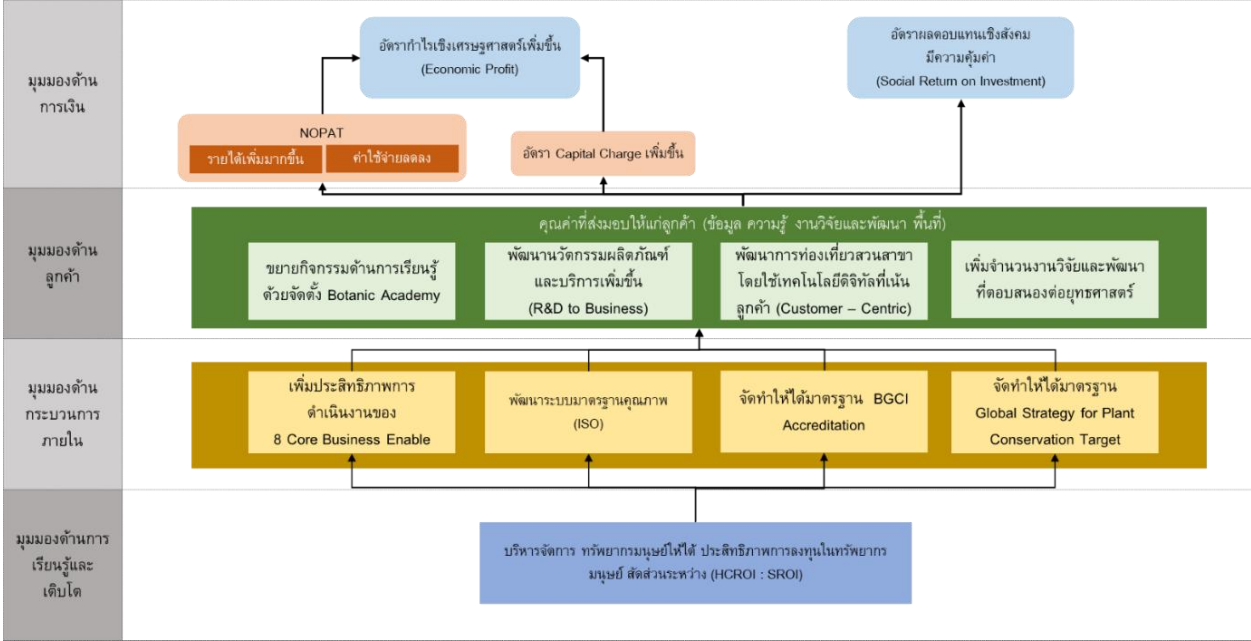


## บทที่ ๔ หลักการการจัดการความรู้

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ เนื่องจากสวนพฤกษศาสตร์จัดเป็นสถาบันทางวิชาการ มีองค์ประกอบสำคัญหลายประการรวมอยู่ด้วยกัน ที่เป็นลักษณะเด่น ได้แก่ การมีพรรณไม้หลากหลายนานาชนิด ทั้งพืชเดิมและพืชต่างถิ่นที่ทราบชื่อและที่มาแน่นอน นำมาจัดปลูกรวมกันอย่างเป็นระบบในพื้นที่ขนาดใหญ่ มีการให้ชื่อถูกต้องจัดเป็นศูนย์กลางทางวิชาการด้านพืช ทั้งการอนุรักษ์และขยายพันธุ์ ศูนย์การวิจัยค้นคว้า ศูนย์พัฒนาบุคลากร ศูนย์รวมข้อมูลเอกสารอ้างอิงและสิ่งพิมพ์เผยแพร่ เป็นสถานที่ให้การศึกษาภาคสนามและพัฒนาทางด้านพฤกษศาสตร์ 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 ๒ แสดงแผนภูมิยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ขององค์การสวนพฤกษศาสตร์





ภาพที่ ๓ การจัดการความรู้ขององค์กรสวนพฤกษศาสตร์

จากภาพที่ ๓ เป็นการอธิบายถึงหลักการในการดำเนินการของการจัดการความรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ สิ่งที่ต้องพิจารณาและดำเนินการ ประกอบด้วย

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

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

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

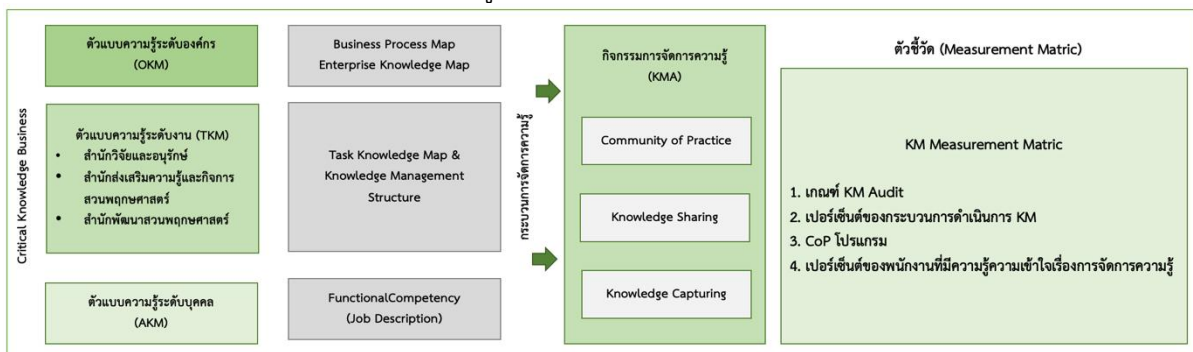
เมื่อเราพิจารณาตัวแบบองค์กรระดับต่าง ๆ แล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำมาจัดทำแผนภูมิความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อให้เห็นการเคลื่อนไหวหรือการไหลของความรู้ในองค์กร (Knowledge Flow) ตลอดทั้งเป็นรากฐานสำคัญในการทำความเข้าใจความรู้ และการจัดกิจกรรมความรู้ (Knowledge Management Activities) ในรูปแบบต่าง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

หลักการดังกล่าว จากภาพที่ ๓ ได้อธิบายถึงกระบวนการสำคัญที่ต้องได้รับการออกแบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ อันได้แก่ กระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการประเมินความรู้ กระบวนการจัดเก็บความรู้ กระบวนการสร้างสรรค์ความรู้ กระบวนการเรียนรู้ ซึ่งทั้งหมดจะต้องได้รับการกำหนดตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับแผนยุทธศาสตร์องค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและมีผลกระทบได้นั้น ต้องมีอีก ๓ องค์ประกอบสำคัญ คือ

- ๑) การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานการจัดการความรู้
- ๒) การสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ให้เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมองค์กร



๓) การตรวจติดตามการจัดการความรู้ (Knowledge Management Audit : KM Audit)



ภาพที่ ๔ ตัวแบบการจัดการความรู้ขององค์กรสวนพฤกษศาสตร์

จากภาพที่ ๔ แสดงถึงตัวแบบการจัดการความรู้ขององค์กรสวนพฤกษศาสตร์ โดยมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

๑) ความรู้ที่สำคัญต่อธุรกิจ (Critical Knowledge Business) เป็นความรู้ที่มีความจำเป็นต่อการก่อตั้งและการมีอยู่ขององค์กร หรือ กิจกรรม ซึ่งองค์กรสวนพฤกษศาสตร์สามารถจำแนกความรู้ที่สำคัญต่อธุรกิจได้ตามเป้าหมายขององค์กรสวนพฤกษศาสตร์ และการมีอยู่ขององค์กรสวนพฤกษศาสตร์ ซึ่งคือ ๓ สำนัก ดังต่อไปนี้

- ๑) สำนักวิจัยและอนุรักษ์
- ๒) สำนักพัฒนาสวนพฤกษศาสตร์
- ๓) สำนักส่งเสริมความรู้และกิจการสวนพฤกษศาสตร์

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

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

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

ตัวแบบความรู้ทั้ง ๓ ระดับ จะเกิดการเคลื่อนไหว และการนำไปใช้ (Knowledge Utilization) ได้ โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งจะผลักดันผ่านกระบวนการทำงานปกติ และกิจกรรมต่าง ๆ โดยกิจกรรมทางการจัดการความรู้ (Knowledge Management Activities) จะประกอบด้วย การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และกระบวนการกิจกรรมการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transferring) ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุตัวชี้วัดขององค์กร ประกอบด้วย ตัวชี้วัดการจัดการความรู้ (KM Measurement Matric)

- ๑) เกณฑ์ KM Audit
- ๒) เปอร์เซ็นต์ของกระบวนการ KM การดำเนินการ



๓) CoP โปรแกรม

๔) เพอร์เซ็นต์ของพนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้



## บทที่ ๕ แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ระยะ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ได้ทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ อ.ส.พ. ระยะ ๕ ปี ได้กำหนดเป้าหมายระยะยาว รวมถึงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงาน ดังต่อไปนี้

**แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ อ.ส.พ. ระยะ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ -๒๕๗๐**

การกำหนดแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ อ.ส.พ. ระยะ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ ๓ ด้าน ได้แก่

ตารางที่ ๖ แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ อ.ส.พ. ระยะ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ -๒๕๗๐

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ องค์การสวนพฤกษศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนการจัดการความรู้	แผนยุทธศาสตร์
SO๑: ยกระดับสวนพฤกษศาสตร์ให้เป็นสวนพฤกษศาสตร์ มาตรฐานระดับโลก (Goal: BGCI Standard)	<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑</b> พัฒนากระบวนการจัดการความรู้ และความยั่งยืน	แผนยุทธศาสตร์ที่ ๑
SO๒: มุ่งสร้าง และพัฒนาการอนุรักษ์พืชนอกถิ่นกำเนิดสู่ มาตรฐานระดับโลก (GOAL: Global Strategy for Plant Conservation)	<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒</b> พัฒนาความรู้ ความสามารถ ด้านการจัดการความรู้ และวัฒนธรรมที่พึงประสงค์	แผนยุทธศาสตร์ที่ ๑,๓
SO๓: มุ่งการศึกษา วิจัย และสร้างนวัตกรรมด้านความ หลากหลายทางชีวภาพ (GOAL: Biodiversity Research and Innovation)		แผนยุทธศาสตร์ที่ ๑,๒,๓
SO๔: สร้างมูลค่าเพิ่มเชิงสร้างสรรค์ด้วยผลิตภัณฑ์ บริการ นวัตกรรม เทคโนโลยี และการ (GOAL: ผลตอบแทนเชิง พาณิชย์และเชิงสังคม)		แผนยุทธศาสตร์ที่ ๑,๒,๓
SO๕: พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้าน การบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อรองรับการดำเนินงานภายใต้ สภาวะวิกฤติ	<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓</b> ส่งเสริม ผลักดันการปฏิบัติ ด้านการจัดการความรู้	แผนยุทธศาสตร์ที่ ๑,๓



ดังนั้น องค์การสวนพฤกษศาสตร์จึงได้วางกรอบยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ให้เป็นการดำเนินการต่อเนื่องจากปี ดังนี้

ตารางที่ ๗ กรอบยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์				
๒๕๖๖-๒๕๖๗		๒๕๖๘-๒๕๖๙		๒๕๗๐
องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง (Efficiency Organization) ด้านการศึกษาวิจัย การอนุรักษ์ และการเป็นแหล่งเรียนรู้ ด้วยการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ		องค์กรมีมาตรฐานและสวนพฤกษศาสตร์ได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล Botanic Gardens Conservation International Standard Organization		สวนพฤกษศาสตร์ระดับโลก มีบทบาทและความร่วมมือในระดับสากล World Class Botanic Garden
มุมมองด้านลูกค้า	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด (Measure)	ระยะเวลา (ปี)	เป้าหมาย
	SO๓, SO๔	งานวิจัยและพัฒนาที่ศึกษาวิจัยและสร้างนวัตกรรมการรวบรวมองค์ความรู้ ด้านความหลากหลายทางชีวภาพของ ประเทศ โดยเน้นที่พืช และแมลง	๒๕๖๖	งานวิจัยและพัฒนาที่ศึกษาวิจัยและสร้างนวัตกรรมการรวบรวมองค์ความรู้ด้านความหลากหลายทางชีวภาพของประเทศโดยเน้นที่พืชและแมลงที่มีความสอดคล้องกับ BCG Model
			๒๕๖๗	งานวิจัยและพัฒนาที่ศึกษาวิจัยและสร้างนวัตกรรมการรวบรวมองค์ความรู้ด้านความหลากหลายทางชีวภาพของประเทศโดยเน้นที่พืช และแมลงที่มีความสอดคล้องกับ BCG Model
			๒๕๖๘	งานวิจัยและพัฒนาที่วิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมด้านการอนุรักษ์และฟื้นฟูความหลากหลายทางชีวภาพของประเทศโดยเน้นที่พืชและแมลง ที่มีความสอดคล้องต่อ BCG Model
			๒๕๖๙	งานวิจัยและพัฒนาที่วิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมด้านการอนุรักษ์และฟื้นฟูความหลากหลายทางชีวภาพของประเทศโดยเน้นที่พืชและแมลง ที่มีความสอดคล้องต่อ BCG Model
๒๕๗๐			งานวิจัยและพัฒนาที่วิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างนวัตกรรม และส่งเสริมมูลค่าทาง เศรษฐกิจและสังคมที่เกี่ยวกับฐานทรัพยากรชีวภาพ	

ตารางที่ ๘ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาระบบการจัดการความรู้และความยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ ๑	กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ
พัฒนาระบบการจัดการความรู้และความยั่งยืน	<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมการนำเอากระบวนการจัดการความรู้ไปใช้</li> <li>การสื่อสารการนำเอาดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPIs) เข้าไปสู่แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานทุกคน</li> <li>การสื่อสาร ฝึกอบรม ถ่ายโอนวิธีการในการใช้กระบวนการในการจัดการความรู้ให้แก่ K.M. Facilitator</li> <li>การจัดทำดัชนีและการใช้ดัชนีการวัดผลการจัดการความรู้ (Knowledge Management Measurement Matrix) ในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ</li> </ul>





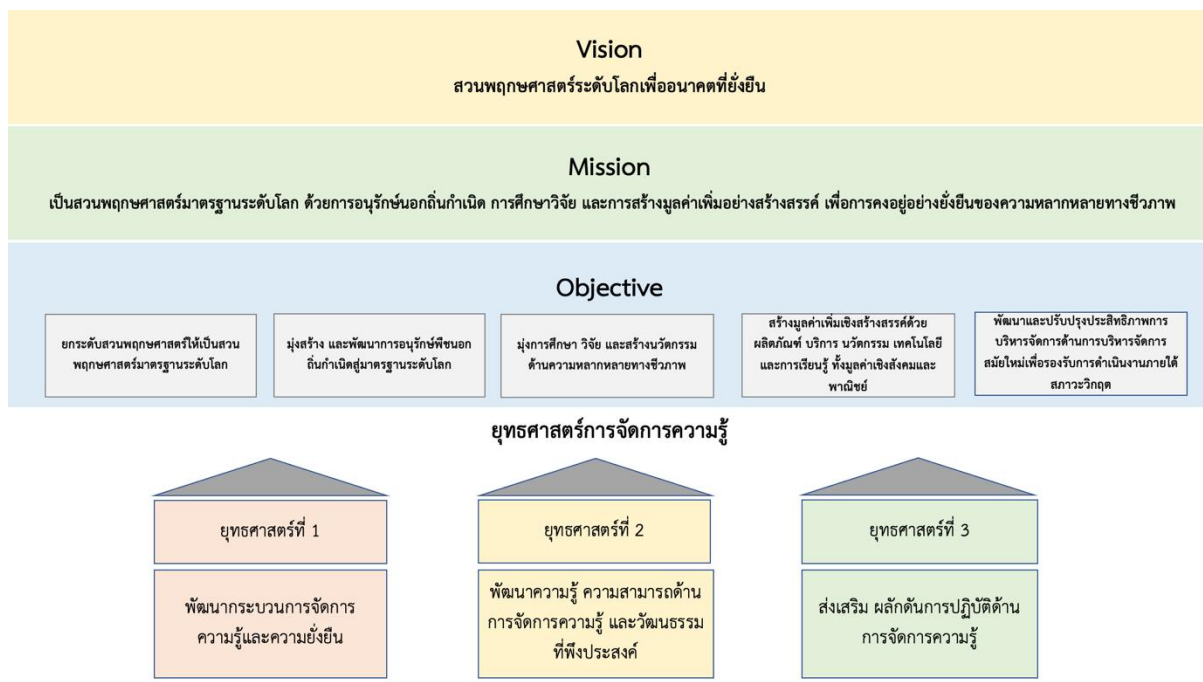
ตารางที่ ๙ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาความรู้ ความสามารถด้านการจัดการความรู้ และวัฒนธรรมที่พึงประสงค์

ยุทธศาสตร์ที่ ๒	กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ
พัฒนาความรู้ ความสามารถด้านการจัดการความรู้ และวัฒนธรรมที่พึงประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การจัดทำแผนการฝึกอบรมคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ ให้แก่พนักงาน เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ เรื่อง KM Role</li> <li>• การประเมินความรู้ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม</li> <li>• มุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพบุคลากร ควบคู่กับการสร้างแนวทางและบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรมีค่านิยมการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง</li> <li>• การจัด Community of Practice ที่เน้นเรื่องการจัดการความรู้</li> <li>• การออกแบบกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ ภายใต้ SECI Approach</li> </ul>

ตารางที่ ๑๐ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ส่งเสริม ผลักดันการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ที่ ๓	กิจกรรมที่ต้องดำเนินการ
ส่งเสริม ผลักดันการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ส่งเสริม ผลักดัน การดำเนินการตามแผนกิจกรรมการจัดการความรู้</li> <li>• การสรุปรายงานการดำเนินการ และผลสัมฤทธิ์ของการจัดกิจกรรมในที่ประชุมผู้บริหาร</li> <li>• การกำหนด Scope การตรวจสอบและวัดถูประสงค์ ทบทวนยุทธศาสตร์องค์กร และการจัดการความรู้กำหนดวิธีการในการทวนสอบ</li> </ul>

องค์การสวนพฤกษศาสตร์ได้มีการกำหนดความเชื่อมโยงระหว่าง วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อผลักดันให้สามารถนำแผนยุทธศาสตร์ไปใช้ในการดำเนินงาน แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ได้ออกแบบและพัฒนาให้สอดคล้อง เพื่อผลักดันให้ยุทธศาสตร์องค์กรประสบความสำเร็จได้



ภาพที่ ๕ แสดงความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ องค์การสวนพฤกษศาสตร์



## แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้องค์การสวนพฤกษศาสตร์ ปี ๒๕๖๖-๒๕๗๐

**ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาระบบการจัดการความรู้และความยั่งยืน** สร้างคลังความรู้เพื่อสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม มีการกำหนด ระบุหมวดหมู่ กลั่นกรองและคัดเลือกองค์ความรู้ที่สนับสนุนให้ อ.ส.พ. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม และจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ และสะดวกในการเข้าถึงผ่านระบบดิจิทัล เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งสร้าง และพัฒนาด้านการอนุรักษ์พืชนอกถิ่นกำเนิดและสิ่งแวดล้อม เพื่อยกระดับสวนพฤกษศาสตร์ให้เป็นสวนพฤกษศาสตร์มาตรฐานระดับโลกและยั่งยืน

**ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาความรู้ ความสามารถด้านการจัดการความรู้ และวัฒนธรรมที่พึงประสงค์** พัฒนาองค์การสวนพฤกษศาสตร์ให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ โดยการใช้องค์ความรู้และนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่ม มุ่งเน้น พัฒนา และขับเคลื่อนการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่ม เพื่อพัฒนาองค์การสวนพฤกษศาสตร์ให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ ส่งเสริมบุคลากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้น การเพิ่มศักยภาพบุคลากร ควบคู่กับการสร้างแนวทางและบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรมีค่านิยมการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

**ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ส่งเสริม ผลักดันการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ ส่งเสริม และผลักดันกิจกรรมด้าน** การจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมภายในองค์กร สร้างองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันความสำเร็จของงานในองค์การสวนพฤกษศาสตร์

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

### ตารางที่ ๑๑ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๑

<b>ยุทธศาสตร์ที่ ๑</b> <b>พัฒนาระบบการจัดการความรู้และความยั่งยืน</b>		<b>ตัวชี้วัดเป้าหมาย : นำ</b> <b>กระบวนการ</b> <b>ในการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ</b> <b>๑๐๐%</b>
<b>กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๑</b> <b>พัฒนา ออกแบบ ส่งเสริมการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้อย่างเป็นระบบ</b>		<b>ดัชนีชี้วัดกิจกรรม : ระบบที่</b> <b>ออกแบบได้รับการนำไป</b> <b>ปฏิบัติ ๑๐๐%</b>
<b>กิจกรรมดำเนินการ</b>	<b>ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ</b>	<b>ผู้รับผิดชอบ</b>
การส่งเสริมการนำเอากระบวนการจัดการความรู้ไปใช้	มีการนำเอากระบวนการจัดการความรู้ไปใช้	คณะทำงานจัดการความรู้ และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
การจัดทำแผนบูรณาการความรู้ (Integrated Knowledge Planning) ระหว่างสำนัก วิเคราะห์ และระบุจุดที่ควบคุม รมัตระวัง หรือจุดสำคัญ / วิกฤต (Critical Step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน อ้างอิง Task Knowledge Model	Integrated Knowledge Mapping & Planning	คณะทำงานจัดการความรู้ และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์



กิจกรรมดำเนินการ	ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
ทบทวนกระบวนการจัดการความรู้ที่ออกแบบไว้ อย่างเป็นระบบตามองค์ประกอบที่กำหนดใน หลักเกณฑ์ของ SE-AM เป็นอย่างน้อย	กระบวนการจัดการความรู้ครบ ทุกกระบวนการที่ใช้	คณะทำงานจัดการความรู้ และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
หน่วยงานหลักทำการทบทวน Organizational Knowledge Model, Task Knowledge Model และ Agent Knowledge Model	OKM, TKM, AKM	คณะทำงานจัดการความรู้ และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
ดำเนินการตามแผนกิจกรรมจัดการความรู้ (Knowledge Management Activities)	กิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนได้รับ การจัด โดยเน้นชุมชนนักปฏิบัติ อย่างน้อย ๑ ครั้ง	คณะทำงานจัดการความรู้ และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
การสื่อสาร ฝึกอบรม ถ่ายโอนวิธีการในการใช้ กระบวนการในการจัดการความรู้ให้แก่ K.M. Facilitator	K.M. Facilitator ๑๐๐% มีความ เข้าใจกระบวนการและรับทราบ นโยบายการจัดการความรู้	คณะทำงานจัดการความรู้ และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
การตรวจติดตามภายในเพื่อประเมินการนำ กระบวนการจัดการความรู้ไปใช้**	ปีละ ๑ ครั้ง	คณะทำงานจัดการความรู้ และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ ๑๒ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๒

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนากระบวนการจัดการความรู้และความยั่งยืน		ตัวชี้วัดเป้าหมาย : นำ กระบวนการ ในการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ ๑๐๐%
กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๒ พัฒนายุทธศาสตร์การจัดการความรู้ เชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานภายในปี ๒๕๖๗		ดัชนีชี้วัดกิจกรรม : แผน ยุทธศาสตร์เชื่อมโยงกับการ ประเมินผล การปฏิบัติงาน ๑๐๐%
กิจกรรมดำเนินการ	ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
การจัดทำดัชนีการวัดผลการจัดการความรู้ (Knowledge Management Measurement Matrix)	ได้รับความเห็นชอบจาก คณะทำงาน	คณะทำงานจัดการความรู้ และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
การสื่อสารการนำเอาดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPIs) เข้าไปสู่ แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน ทุกคน**	๑๐๐% ของพนักงานเข้าใจว่ามี KM IM KPIs อยู่ในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย ๑๐๐%	คณะทำงานจัดการความรู้ และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
การใช้ดัชนีการวัดผลการจัดการความรู้(Knowledge Management Measurement Matrix) ในกระบวนการ ประเมินผลการปฏิบัติ งานอย่างเป็นทางการ**	๑๐๐% ของกระบวนการ ได้ดำเนินการตามที่วางแผนไว้	คณะทำงานจัดการความรู้ และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์



ตารางที่ ๑๓ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๑

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาความรู้ ความสามารถด้านการจัดการความรู้ และวัฒนธรรมที่พึงประสงค์		ตัวชี้วัดเป้าหมาย : นำกระบวนการในการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ ๑๐๐%
กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๑ พัฒนาความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ให้พนักงาน		ดัชนีชี้วัดกิจกรรม : แผนการพัฒนาบุคลากรได้ระบุหัวข้อความรู้ด้านการจัดการความรู้และอบรม ๑ ครั้งต่อปี
กิจกรรมดำเนินการ	ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
การจัดทำแผนการฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้ เพื่อจัดให้แก่พนักงาน	แผนเริ่มดำเนินการภายในปี ๒๕๖๖	คณะทำงานจัดการความรู้ และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
การประเมินความรู้ด้านการจัดการความรู้ และนวัตกรรม	ผลทางสถิติของคะแนนเพิ่มขึ้น	คณะทำงานจัดการความรู้ และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
การจัด Community of Practice ที่เน้นเรื่องการจัดการความรู้และนวัตกรรม**	CoP อย่างน้อย ๒ ครั้ง	คณะทำงานจัดการความรู้ และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
การฝึกอบรมคณะทำงานให้มีความรู้ความเข้าใจเรื่อง KM Role**	๑๐๐% ของคณะทำงานมีความเข้าใจมีความรู้มากขึ้น	คณะทำงานจัดการความรู้ และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
การจัด KM Round Table Session โดยเชื่อมโยงกับกิจกรรมของ CoP เพื่อรับฟังข้อเสนอจากพนักงานเกี่ยวกับความรู้ที่ต้องได้รับการปรับปรุงขององค์กร**	ปีละ ครั้ง	คณะทำงานจัดการความรู้ และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ ๑๔ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๒

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาความรู้ความสามารถด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม		ตัวชี้วัดเป้าหมาย : นำกระบวนการในการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ ๑๐๐%
กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๒ พัฒนากระบวนการเรียนรู้ และบทบาทของผู้บริหารในการนำองค์กรด้านการจัดการความรู้ ภายในปี ๒๕๖๗		ดัชนีชี้วัดกิจกรรม : ระบบที่ผู้นำผู้บริหารเข้าใจบทบาทและให้ความร่วมมือกับกิจกรรม KM ๑๐๐%
กิจกรรมดำเนินการ	ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
การฝึกอบรม KM Manager Role เพื่ออธิบายหน้าที่ และบทบาทของผู้บริหารเพื่อการจัดการความรู้**	คะแนนก่อนและหลังการฝึกอบรมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ	คณะทำงานจัดการความรู้ และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
การทบทวนบทบาทของผู้บริหาร ตามที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้องค์กร และกำหนดเป็น KPIs ของพนักงานและระดับบริหารเกี่ยวกับบทบาทต่อการจัดการความรู้และองค์กร	ทุกตำแหน่งของระดับบริหารได้รับการทบทวน	คณะทำงานจัดการความรู้ และจัดการนวัตกรรม / ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ / KM Facilitator



ตารางที่ ๑๕ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๓

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาความรู้ ความสามารถด้านการจัดการความรู้ และวัฒนธรรมที่พึงประสงค์		ตัวชี้วัดเป้าหมาย : นำกระบวนการ ในการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ ๑๐๐%
กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๓ พัฒนากระบวนการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ผ่านการสร้างชุมชนแห่งการ เรียนรู้ (CoP) ที่สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร ภายในปี ๒๕๖๗		ดัชนีชี้วัดกิจกรรม : มี CoP อย่างน้อย ๓ กลุ่ม Knowledge Sharing Session ไตรมาสละ ๑ เรื่อง เป็นอย่างน้อย
กิจกรรมดำเนินการ	ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
การดำเนินการจัดทำและจัดตั้ง Community of Practices (CoP) โดยใช้ทั้งกระบวนการ Task Base / Issues Base (การวิเคราะห์ Critical Issues ที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร)**	CoP อย่างน้อย ๑ ครั้ง	คณะกรรมการจัดการความรู้ และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
การออกแบบกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ ภายใต้ SECI Approach**	Knowledge Sharing session อย่างน้อย ๑ ครั้งต่อปี	ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์

ตารางที่ ๑๖ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๔

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาความรู้ ความสามารถด้านการจัดการความรู้ และวัฒนธรรมที่พึงประสงค์		ตัวชี้วัดเป้าหมาย : นำกระบวนการ ในการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ ๑๐๐%
กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๔ สร้างความเข้าใจ และบทบาทการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transferring) ให้ได้ ๑๐๐% ของ Knowledge Owner ภายในปี ๒๕๖๖		ดัชนีชี้วัดกิจกรรม : มีการถ่ายโอน ความรู้ของ Knowledge Owner ในทุกกระบวนการ
กิจกรรมดำเนินการ	ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
ส่งเสริมและดำเนินการให้มีความเข้าใจใน บทบาทของ 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 ๒๐% ของ Knowledge Owner ทำการ Transferring และ ส่งรายงานให้แก่หน่วยงาน	ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์ / KM Facilitator

หมายเหตุ : \*\* งานต่อเนื่องในปี ๒๕๖๖-๒๕๖๗

ตารางที่ ๑๗ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๑

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ส่งเสริม ผลักดันการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้		ตัวชี้วัดเป้าหมาย : นำกิจกรรม ดำเนินการตามแผนงาน ๑๐๐%
กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๑ จัดกิจกรรม KM & IM ทุกเดือน ในทุกส่วนงาน (๑๐๐%)		ดัชนีชี้วัดกิจกรรม : กิจกรรม KM & IM ได้รับการจัดเป็นรายเดือน
กิจกรรมดำเนินการ	ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
ดำเนินการตามแผนกิจกรรมการจัดการความรู้ (Knowledge Management Activities)	กิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผน ได้รับการจัด โดยเน้นชุมชน นักปฏิบัติ อย่างน้อย ๑ ครั้ง	คณะกรรมการจัดการความรู้ และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
การสรุปรายงานการดำเนินการ และผลสัมฤทธิ์ของ การจัดกิจกรรมในที่ประชุมผู้บริหาร (Management Review)	รายงานการประชุมทุกไตรมาส	คณะกรรมการจัดการความรู้ และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์



ตารางที่ ๑๘ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๒

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ส่งเสริม ผลักดันการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้		ตัวชี้วัดเป้าหมาย : นำ กิจกรรมดำเนินตามแผนงาน ๑๐๐%
กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๒ จัด KM Audit (ใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบขีดความสามารถ)		ดัชนีชี้วัดกิจกรรม : KM Audit ปีละ ๑ ครั้ง
กิจกรรมดำเนินการ	ตัวชี้วัดกิจกรรมดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
การกำหนด Scope การตรวจสอบทานและ วัตถุประสงค์ ทบทวนยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Objective) และการจัดการความรู้กำหนดวิธีการใน การทวนสอบ	คู่มือการทำ KM Audits	คณะทำงานจัดการความรู้ และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
การตรวจสอบ ทวนสอบ ระบุ Knowledge Needs / Knowledge Inventory / Knowledge Flow / Knowledge Mapping / Knowledge Process Implement / Knowledge Business Alignment**	คู่มือการทำ KM Audits	คณะทำงานจัดการความรู้ และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
การรวบรวมผลการสอบทาน ประเมินสิ่งที่พบ (Audit Finding) / วิเคราะห์ผลการสอบทาน และสิ่งที่พบ (Analysis result and audit finding)**	ดำเนินการ Audit	คณะทำงานจัดการความรู้ และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์
การจัดทำรายงาน Knowledge Management / Knowledge Audits / นำเสนอผลการสอบทาน และ คำแนะนำในการจัดการความรู้ต่อผู้บริหาร**	ดำเนินการ Audit	คณะทำงานจัดการความรู้ และจัดการนวัตกรรม / ส่วนบริหารทรัพยากรมนุษย์





แผนปฏิบัติการ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐  
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาระบบการจัดการความรู้และความยั่งยืน

ตารางที่ ๑๙ แผนปฏิบัติการ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ กิจกรรมผลักดันเป้าหมายที่ ๑

กิจกรรมผลักดัน เป้าหมายที่ ๑	กิจกรรมดำเนินการ	๒๕๖๖	๒๕๖๗				๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
			ไตรมาส ๑	ไตรมาส ๒	ไตรมาส ๓	ไตรมาส ๔			
พัฒนา ออกแบบ ส่งเสริมการนำ กระบวนการจัดการ ความรู้ไปใช้อย่างเป็น ระบบ	ส่งเสริมการนำเอากระบวนการจัดการความรู้ไปใช้	■							
	การจัดทำแผนบูรณาการความรู้ (Integrated Knowledge Planning) ระหว่างสำนัก วิเคราะห์ และระบุจุดที่ควบคุม รมัตระวัง หรือจุดสำคัญ / วิฤต (Critical Step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน อ้างอิง Task Knowledge Model	■							
	ทบทวนกระบวนการจัดการความรู้ที่ออกแบบไว้ว่าเป็นระบบตามองค์ประกอบที่กำหนดในหลักเกณฑ์ของ 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 ๒๐ แผนปฏิบัติการ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ กิจกรรมผลักดันเป้าหมายที่ ๒

กิจกรรมผลักดัน เป้าหมายที่ ๒	กิจกรรมดำเนินการ	๒๕๖๖	๒๕๖๗				๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
			ไตรมาส ๑	ไตรมาส ๒	ไตรมาส ๓	ไตรมาส ๔			
พัฒนายุทธศาสตร์การ จัดการความรู้ เชื่อมโยงกับการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	การจัดทำดัชนีการวัดผลการจัดการความรู้ (Knowledge Management Measurement Matric)	■					■	■	■
	การสื่อสารการนำเอาดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPIs) เข้าไปสู่แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานทุกคน	■	■	■	■	■	■	■	■
	การใช้ดัชนีการวัดผลการจัดการความรู้ และนวัตกรรม (Knowledge Management Measurement Matric) ในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ	■	■	■	■	■	■	■	■







ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาความรู้ ความสามารถด้านการจัดการความรู้ และวัฒนธรรมที่พึงประสงค์

ตารางที่ ๒๑ แผนปฏิบัติการ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กิจกรรมหลักด้านเป้าหมายที่ ๑

กิจกรรมหลักด้าน เป้าหมายที่ ๑	กิจกรรมดำเนินการ	๒๕๖๗					๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
		๒๕๖๖	ไตรมาส ๑	ไตรมาส ๒	ไตรมาส ๓	ไตรมาส ๔			
พัฒนาความรู้ ความเข้าใจเรื่อง การจัดการ ความรู้ให้ พนักงาน	การจัดทำแผนการฝึกอบรมด้านการจัดการความรู้ เพื่อจัดให้แก่พนักงาน	■	■				■	■	■
	การจัด Community of Practice ที่เน้นเรื่องการจัดการความรู้และนวัตกรรม	■	■	■	■	■	■	■	■
	การฝึกอบรมคณะทำงานให้มีความรู้ความเข้าใจเรื่อง KM Role	■	■	■	■	■	■	■	■
	การจัด KM Round Table Session โดยเชื่อมโยงกับกิจกรรมของ CoP เพื่อรับฟัง ข้อเสนอจากพนักงานเกี่ยวกับความรู้ที่ต้องได้รับการปรับปรุงขององค์กร	■	■				■	■	■

ตารางที่ ๒๒ แผนปฏิบัติการ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กิจกรรมหลักด้านเป้าหมายที่ ๒

กิจกรรมหลักด้าน เป้าหมายที่ ๒	กิจกรรมดำเนินการ	๒๕๖๗					๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
		๒๕๖๖	ไตรมาส ๑	ไตรมาส ๒	ไตรมาส ๓	ไตรมาส ๔			
พัฒนาระบบการ เรียนรู้ และบทบาท ของผู้บริหารใน การนำองค์กร ด้านการจัดการ ความรู้	การฝึกอบรม KM Manager Role เพื่ออธิบายหน้าที่ และบทบาทของผู้บริหารเพื่อการจัดการความรู้	■	■				■	■	■
	การทบทวนบทบาทของผู้บริหาร ตามที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้องค์กร และกำหนดเป็น KPIs ของพนักงาน และระดับบริหารเกี่ยวกับบทบาทต่อการจัดการความรู้และองค์กร	■	■				■	■	■
	การออกแบบ จัดทำ Organizational Learning Model เพื่อกำหนดให้บทบาทของผู้บริหารต่อการจัดการความรู้ขององค์กร	■	■				■	■	■





ตารางที่ ๒๓ แผนปฏิบัติการ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กิจกรรมหลักด้านเป้าหมายที่ ๓

กิจกรรมหลักด้านเป้าหมายที่ ๓	กิจกรรมดำเนินการ	๒๕๖๖	๒๕๖๗				๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
			ไตรมาส ๑	ไตรมาส ๒	ไตรมาส ๓	ไตรมาส ๔			
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 ๒๔ แผนปฏิบัติการ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กิจกรรมหลักด้านเป้าหมายที่ ๔

กิจกรรมหลักด้านเป้าหมายที่ ๔	กิจกรรมดำเนินการ	๒๕๖๖	๒๕๖๗				๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
			ไตรมาส ๑	ไตรมาส ๒	ไตรมาส ๓	ไตรมาส ๔			
สร้างความเข้าใจ และบทบาทการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transferring) ให้ได้ ๑๐๐% 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 ๓ ส่งเสริม ผลักดันการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้

ตารางที่ ๒๕ แผนปฏิบัติการ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ กิจกรรมผลักดันเป้าหมายที่ ๑

กิจกรรมผลักดันเป้าหมายที่ ๑	กิจกรรมดำเนินการ	๒๕๖๖	๒๕๖๗				๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
			ไตรมาส ๑	ไตรมาส ๒	ไตรมาส ๓	ไตรมาส ๔			
จัดกิจกรรม KM & IM ทุกเดือน ในทุกส่วนงาน (๑๐๐%)	ดำเนินการตามแผนกิจกรรมการจัดการความรู้ (Knowledge Management Activities)	■	■	■	■	■	■	■	■
	การสรุปรายงานการดำเนินการ และผลสัมฤทธิ์ของการจัดกิจกรรมในที่ประชุมผู้บริหาร (Management Review)	■			■	■	■	■	■

ตารางที่ ๒๖ แผนปฏิบัติการ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ กิจกรรมผลักดันเป้าหมายที่ ๒

กิจกรรมผลักดันเป้าหมายที่ ๒	กิจกรรมดำเนินการ	๒๕๖๖	๒๕๖๗				๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
			ไตรมาส ๑	ไตรมาส ๒	ไตรมาส ๓	ไตรมาส ๔			
จัด KM Audit (ใช้ประกอบ การประเมินผล การปฏิบัติงาน /และระบบขีด ความสามารถ)	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 ๒๕๖๗ (ระยะเวลาดำเนินการ)  
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาระบบการจัดการความรู้และความยั่งยืน

ตารางที่ ๒๗ แผนปฏิบัติการปี ๒๕๖๗ (ระยะเวลาดำเนินการ) ยุทธศาสตร์ที่ ๑ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๑

กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย	กิจกรรมดำเนินการ	ตุลาคม	พฤศจิกายน	ธันวาคม	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน
๑	การส่งเสริมการนำเอากระบวนการจัดการความรู้ไปใช้				■	■	■						
	การจัดทำแผนบูรณาการความรู้ (Integrated Knowledge Planning) ระหว่างสำนัก โดยวิเคราะห์ และระบุจุดที่ควบคุม รมัตระวัง 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 ๒๘ แผนปฏิบัติการปี ๒๕๖๗ (ระยะเวลาดำเนินการ) ยุทธศาสตร์ที่ ๑ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๒

กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย	กิจกรรมดำเนินการ	ตุลาคม	พฤศจิกายน	ธันวาคม	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน
๒	การจัดทำดัชนีการวัดผลการจัดการความรู้ (Knowledge Management Measurement Matric)				■								
	การสื่อสารการนำเอาดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPIs) เข้าไปสู่แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานทุกคน						■	■	■	■	■	■	■
	การใช้ดัชนีการวัดผลการจัดการความรู้ และนวัตกรรม (Knowledge Management Measurement Matric) ในกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ			■			■				■		





ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาความรู้ ความสามารถด้านการจัดการความรู้ และวัฒนธรรมที่พึงประสงค์

ตารางที่ ๒๙ แผนปฏิบัติการปี ๒๕๖๗ (ระยะเวลาดำเนินการ) ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กิจกรรมหลักต้นเป้าหมาย ๑ และ ๒

กิจกรรม หลักต้น เป้าหมาย	กิจกรรมดำเนินการ	ตุลาคม	พฤศจิกายน	ธันวาคม	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน
๑	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**					■	■						
๒	การฝึกอบรม KM Manager Role เพื่ออธิบายหน้าที่ และบทบาทของผู้บริหาร เพื่อการจัดการความรู้ และนวัตกรรม**			■	■								
	การทบทวนบทบาทของผู้บริหาร ตามที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้องค์กร และกำหนดเป็น KPIs ของพนักงาน และระดับบริหารเกี่ยวกับบทบาทต่อการจัดการความรู้และองค์กร			■	■								
	การออกแบบ จัดทำ Organizational Learning Model เพื่อกำหนดให้บทบาทของผู้บริหารต่อการจัดการความรู้ขององค์กร					■							





ตารางที่ ๓๐ แผนปฏิบัติการปี ๒๕๖๗ (ระยะเวลาดำเนินการ) ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๓ และ ๔

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





ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ส่งเสริม ผลักดันการปฏิบัติด้านการจัดการความรู้

ตารางที่ ๓๑ แผนปฏิบัติการปี ๒๕๖๗ (ระยะเวลาดำเนินการ) ยุทธศาสตร์ที่ ๓ กิจกรรมผลักดันเป้าหมาย ๑ และ ๒

กิจกรรมผลักดัน เป้าหมาย	กิจกรรมดำเนินการ	กิจกรรมดำเนินการ											
		ตุลาคม	พฤศจิกายน	ธันวาคม	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน
๑	ดำเนินการตามแผนกิจกรรมการจัดการความรู้ (Knowledge Management Activities)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	การสรุปรายงานการดำเนินการ และผลสัมฤทธิ์ของการจัดกิจกรรมในที่ประชุมผู้บริหาร (Management Review)			■			■			■			■
๒	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											■	■





