

แผนแม่บทการจัดการความรู้ สพ. พ.ศ. 2566-2570

ONEP KM Master Plan 2023-2027



สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
Office of Natural Resources and Environmental Policy and Planning



คำนำ

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (สผ.) ได้ดำเนินการตามแผนแม่บทการจัดการความรู้ สผ. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559-2565 โดยการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กรให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลา 7 ปี เพื่อมุ่งหวังให้ สผ. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผ่านการพัฒนาบุคลากรของ สผ. ทั้งการฝึกอบรม ฝึกปฏิบัติ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงการถ่ายทอดการประสบการณ์การทำงานที่ดี เพื่อให้เกิดความรู้ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 เป็นปีสุดท้ายของแผนแม่บทฉบับดังกล่าว คณะทำงานการจัดการความรู้ สผ. จึงได้ร่วมกันจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ สผ. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2570 ขึ้นมา เพื่อให้มีการพัฒนาบุคลากรและยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ตลอดจนมุ่งหวังให้นำการจัดการความรู้มาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และเกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมต่อไป

คณะทำงานจัดการความรู้ สผ.

สิงหาคม 2565

สารบัญ

คำนำ	ก
บทที่ 1 การจัดการองค์ความรู้ สผ.	3
1.1 หลักการและเหตุผล	3
1.2 วัตถุประสงค์	3
1.3 เป้าหมาย	4
1.4 วิธีดำเนินการ	4
1.5 ทบทวนและติดตามแผนแม่บทการจัดการความรู้ สผ. พ.ศ. 2559-2565	5
1.6 การจัดการความรู้	6
บทที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการจัดการความรู้	16
2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน สผ.	16
2.2 การวิเคราะห์ SWOT Analysis	25
บทที่ 3 แผนแม่บทการจัดการความรู้ สผ. พ.ศ. 2566-2570	30
3.1 วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ (KM Vision)	30
3.2 พันธกิจการจัดการความรู้ (KM Mission)	30
3.3 เป้าหมายการจัดการความรู้ (KM Goals)	30
3.4 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้	31
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาระบบการจัดการความรู้ในองค์กร	31
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : สร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้	33
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : บูรณาการแผนและสร้างนวัตกรรม	35
บรรณานุกรม	39

บทที่ 1

การจัดการองค์ความรู้ สผ.

1.1 หลักการและเหตุผล

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ ได้กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ นำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน อีกทั้งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้ เป็นตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ภาคบังคับ โดยในด้านการจัดการความรู้ ได้กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้ และนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ในระยะเวลาที่ผ่านมา สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (สผ.) ได้จัดทำและดำเนินการตามแผนแม่บทการจัดการความรู้ สผ. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559-2565 อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ สผ. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาบุคลากรของ สผ. ให้มีความรู้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม และเกิดประโยชน์ต่อการให้บริการประชาชน บัดนี้ แผนแม่บทดังกล่าวได้สิ้นสุดระยะเวลาการนำไปเป็นกรอบดำเนินงานใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 อย่างไรก็ตาม สผ. ได้พิจารณาเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี การพัฒนาองค์ความรู้ รวมถึงช่องทางและรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย ได้ส่งผลต่อการใช้ชีวิตของมนุษย์ ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพโดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ ประกอบกับมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กรไม่ให้อสูญหายไปจากการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร สผ. จึงได้ร่วมกันจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ สผ. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2570 ขึ้นมา เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทสภาพแวดล้อมภายนอก และการปฏิบัติงานสามารถสร้างประโยชน์ต่อการให้บริการต่อประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อสร้างแนวทางและขั้นตอนการดำเนินงานในการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ
- (2) เพื่อจัดทำแผนการจัดการความรู้ และขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กรในระยะยาวอย่างยั่งยืน

(3) เพื่อให้เกิดการต่อยอดการจัดการความรู้ไปสู่การถ่ายทอดข้ามหน่วยงานและกระบวนการทำงาน รวมถึงการนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว และเป็นโอกาสในการ สร้างนวัตกรรม

(4) เพื่อให้มีการใช้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุน การดำเนินงานของ สผ. เพื่อให้บรรลุซึ่งผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ในภาพรวม พร้อมรองรับการปฏิบัติงานและให้บริการของ สผ. ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต

(5) เพื่อสร้างกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และส่งเสริมการดำเนินงานจัดการความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน

1.3 เป้าหมาย

การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ เป็นการสนับสนุนการพัฒนาการจัดการความรู้องค์กรอย่างเป็นระบบ สู่การสร้างพื้นฐานที่เข้มแข็งขององค์กร โดยแบ่งเป็น 2 แนวทาง ดังนี้

(1) ระบบการจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management System) ในลักษณะของ กระบวนการ ขั้นตอน หรือกิจกรรมที่กำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร

(2) ความตระหนักของบุคลากรต่อค่านิยมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Learning Values) ในลักษณะของการมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการระบุงค์ความรู้ที่สำคัญ การแสวงหาความรู้ และการแลกเปลี่ยน เรียนรู้

1.4 วิธีดำเนินการ

(1) ทบทวนแผนแม่บทการจัดการความรู้ สผ. พ.ศ. 2559-2565 และการติดตามการดำเนินงานภายใต้ แผนแม่บทการจัดการความรู้ สผ. พ.ศ. 2559-2565 พร้อมทบทวนข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความรู้องค์กร รวมถึง การจัดการความรู้ในองค์กรชั้นนำต่างๆ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา

(2) คัดเลือกองค์กรที่มีการจัดการความรู้ที่โดดเด่น และเชิญมาเป็นวิทยากรให้ความรู้เกี่ยวกับการ ดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กร เพื่อปรับความเข้าใจพื้นฐานของการจัดการความรู้ให้เป็นไปในทิศทาง เดียวกัน

(3) จัดประชุมกลุ่มย่อยคณะกรรมการจัดการความรู้ สผ. วันที่ 9 พฤษภาคม 2565 เพื่อร่วมกันให้ ข้อคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ และวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการจัดการความรู้ สผ. รวมถึงการระดมความคิดเห็นในการวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ เพื่อให้ได้มาซึ่ง (ร่าง) แผน แม่บทการจัดการความรู้ สผ. พ.ศ. 2566-2570

(4) รับฟังความคิดเห็นต่อ (ร่าง) แผนแม่บทการจัดการความรู้ สผ. พ.ศ. 2566-2570 ในเบื้องต้นจาก คณะทำงานการจัดการความรู้ สผ. ก่อนนำเสนอคณะทำงานการจัดการความรู้ สผ. ให้การพิจารณาเห็นชอบ

1.5 ทบทวนและติดตามแผนแม่บทการจัดการความรู้ สผ. พ.ศ. 2559-2565

แผนแม่บทการจัดการความรู้ สผ. พ.ศ. 2559-2565 กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ คือ “เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการกำหนดนโยบายและแผนการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน” และกำหนดเป้าประสงค์ให้ (1) มีการจัดการองค์ความรู้ระดับบุคลากร หน่วยงาน และองค์กร (2) มีทำเนียบผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่สำคัญกับการปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมาย (3) มีทีมการจัดการความรู้ที่ได้รับการพัฒนาตามแผนที่วางไว้ (4) มีการพัฒนาระบบการจัดการความรู้เป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ความเป็นเลิศ และ (5) มีระบบสารสนเทศศูนย์กลางองค์ความรู้ด้านการกำหนดนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

แผนแม่บทฯ ได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ จำนวน 3 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ (1) เสริมสร้างพื้นฐานการจัดการองค์ความรู้ของ สผ. ให้มีความเข้มแข็ง (2) ยกกระดับให้ สผ. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ (3) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนจัดการองค์ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในช่วงแรกของการปฏิบัติตามแผนแม่บทฯ ได้กำหนดให้มีการสร้างพื้นฐานระบบการจัดการความรู้ให้มีความมั่นคง โดยเฉพาะการจัดตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ สผ. การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการจัดการความรู้ จากนั้นจึงลงมือและขยายผลไปสู่หน่วยงานและบุคลากรของ สผ. ทุกระดับ จากนั้นจึงยกระดับและมุ่งบูรณาการเพื่อสู่ความเป็นเลิศ โดยจะต้องมีการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและเข้มข้น

จากการติดตามการดำเนินงานตามแผนแม่บทฯ พบว่า (1) มีการแต่งตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ สผ. พร้อมกำหนดรายชื่อผู้แทนจากทุก สำนัก/กอง เข้าร่วมเป็นคณะทำงาน เพื่อขับเคลื่อนงานบริหารจัดการความรู้ สผ. ให้มีประสิทธิภาพ (2) มีการสรรหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน รวมถึงผู้เกษียณอายุราชการ เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ และมีการจัดทำคู่มือการดำเนินกิจกรรมเพื่อการจัดการความรู้ที่เป็นมาตรฐานทุกปี (3) มีการจัดทำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมเพื่อใช้ในองค์กร (4) จัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ ONEP-CoP เพื่อพัฒนาระบบงานภายในองค์กร (5) จัดกิจกรรม KM ภายในสำนัก/กอง และภายใน สผ. รวมถึงอบรมการใช้งานระบบ ONEP KM Application เพื่อใช้เป็นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้ และ (6) การจัดกิจกรรม ONEP KM Day เป็นประจำทุกปี

อุปสรรคจากการดำเนินการตามแผนแม่บทฯ พบว่า (1) การระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้ไม่สามารถจัดกิจกรรม KM ได้ตามแผน (2) แพลตฟอร์ม (Platform) KM บนอินเทอร์เน็ตยังมีข้อจำกัด และไม่ค่อยน่าสนใจ เช่น การโพสต์บทความ มีข้อจำกัดในการโพสต์ 1 รูปภาพต่อ 1 บทความ หรือไม่สามารถอัปโหลดวิดีโอได้ (3) การเข้าร่วมกิจกรรม KM ทางออนไลน์จากภายนอกสำนักงานฯ บางครั้งระบบอินเทอร์เน็ตไม่เสถียร (4) ช่วงการจัดกิจกรรม KM บุคลากรหลายหน่วย ติดภารกิจอื่น (5) ไม่ได้รับงบประมาณจัดกิจกรรม KM เป็นการเฉพาะ ทำให้การจัดกิจกรรมที่ต้องใช้งบประมาณ ต้องได้รับการอนุมัติแปลงงบประมาณมาดำเนินการ

1.6 การจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้องค์กรปรับตัวเข้ากับโลกยุคปัจจุบันและโลกของการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป แก้ปัญหาเดิม ๆ ในการทำงาน ช่วยให้องค์กรก้าวหน้าสู่ระดับโลก มีความเป็นเลิศ และองค์กรภาคีราชการสามารถตอบสนองพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้งตัวชี้วัด PMQA ของ ก.พ.ร. ด้วย ดังนั้น การจัดการความรู้คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด (ก.พ.ร.)

เป้าหมายของการจัดการความรู้ มี 3 ประการ ดังนี้

(1) การพัฒนาคน ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร ให้มีสมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ สูงขึ้น ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น โดยที่บุคลากรระดับต้น ระดับกลางจะได้ประโยชน์มากที่สุด

(2) การพัฒนางาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เช่น ผลิตผลลดน้อยลง รวดเร็วขึ้น มีประสิทธิผล เช่น ลดต้นทุน ผลผลิตสูงขึ้น เกิดนวัตกรรม

(3) การพัฒนาองค์กร ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์ มีศักยภาพในการแข่งขันสูง สามารถเติบโตก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม การจัดการความรู้ จะต้องมีความเข้าใจถึงลักษณะของความรู้ ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายความรู้ หมายถึง (1) สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ (2) ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ (3) สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ และ (4) องค์วิชาในแต่ละสาขา ขณะที่สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548; 8) ได้ให้คำนิยามความรู้ หมายถึง สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุป และตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่กำหนดช่วงเวลา

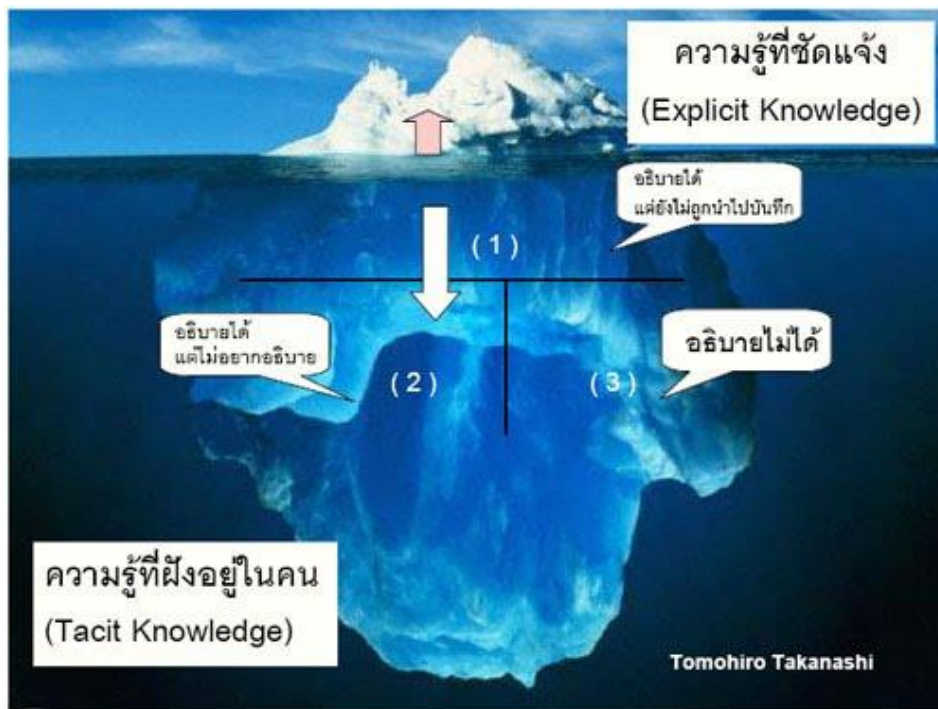
ความรู้อาจแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

(1) ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล ผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ จนเป็นหลักทั่วไป ไม่ขึ้นอยู่กับการรับรู้โดยเฉพาะ สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสารและรายงานต่าง ๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นความรู้ที่ไม่ค่อยสำคัญต่อความได้เปรียบในการแข่งขันเพราะใคร ๆ ก็เข้าถึงได้

(2) ความรู้ที่ฝังในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล อาจอยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) อยู่ในมือและส่วนอื่น ๆ ของร่างกาย (ทักษะ) เกิดจากประสบการณ์

การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับบริบทใดบริบทหนึ่งโดยเฉพาะ สื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก พัฒนาและแบ่งปันกันได้ เป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

ความรู้ในองค์กรส่วนใหญ่จะเป็นความรู้ที่ฝังในตัวคน เปรียบเทียบเป็นอัตราส่วนกับความรู้ที่ชัดเจนอาจได้ เป็น 80 : 20 ซึ่งเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง ส่วนที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมาเปรียบเสมือนความรู้ที่ชัดเจน เป็นส่วนที่น้อยมาก ประมาณ 20% ของทั้งหมด ในขณะที่ส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำ ซึ่งเปรียบเสมือนความรู้ที่ฝังในตัวคน เป็นส่วนที่ใหญ่มาก ประมาณ 80% ของทั้งหมด (ดังภาพที่ 1)



ภาพที่ 1.1 การเปรียบเทียบความรู้ที่ชัดเจน กับความรู้ที่ฝังอยู่ในคน
(ที่มา: คู่มือการจัดการความรู้ กรมควบคุมโรค พ.ศ. 2557)

การปรับเปลี่ยนและการสร้างความรู้ทั้งสองประเภทนี้เกิดขึ้นได้ 4 รูปแบบ ดังนี้

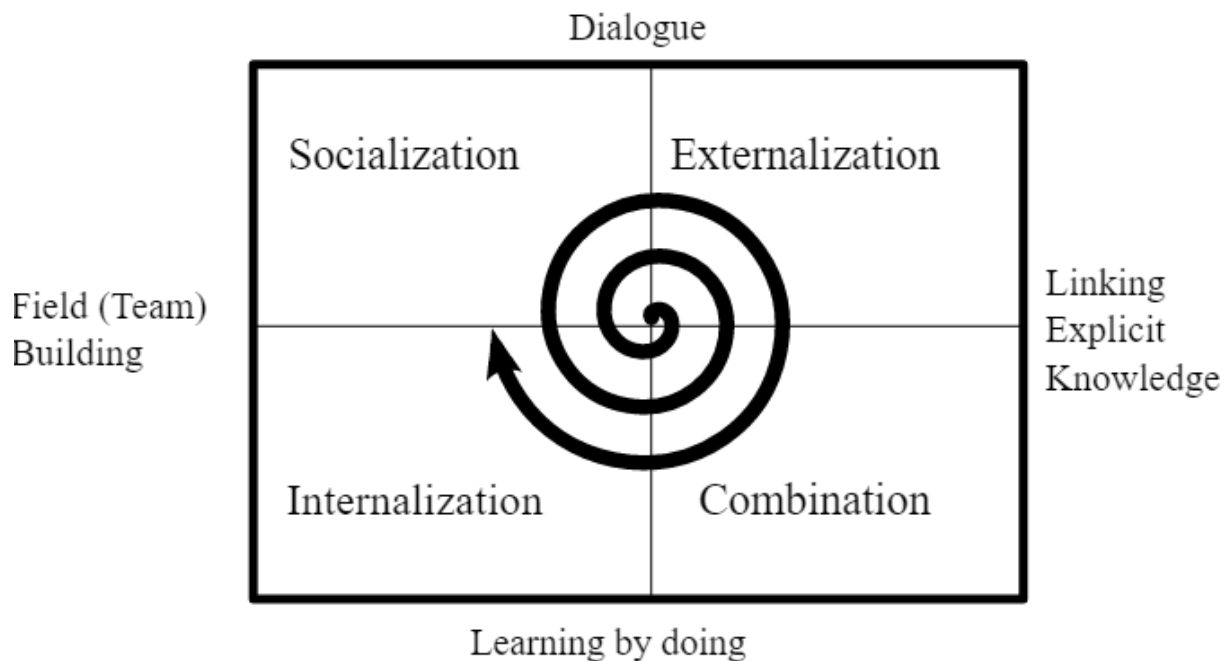
1. Socialization (S) การแบ่งปันและสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกันโดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง เช่น หัวหน้างานสอนงานให้ลูกน้อง ด้วยการพูดคุย ทำให้ลูกน้องลองทำตามด้วย ลูกน้องก็ได้รับความรู้จากหัวหน้างาน บางทีความรู้ใหม่ก็เกิดขึ้นจากการสอนงานนี้ด้วย

2. Externalization (E) การแปลง Tacit Knowledge ให้กลายเป็น Explicit Knowledge เช่น ลูกน้องเมื่อเรียนรู้วิธีทำงานจากหัวหน้าแล้ว จดบันทึกความรู้หรือเขียนเป็นรายงานความรู้ คนอื่น ๆ ก็สามารถใช้เป็นแหล่งความรู้ต่อไป

3. Combination (C) การสร้าง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge ด้วยการรวบรวมความรู้ประเภท Explicit Knowledge จากแหล่งต่าง ๆ มาสร้างเป็น Explicit Knowledge ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน เช่น หัวหน้างานทำการรวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งนอกและในองค์กร รวมทั้งความรู้ที่มีอยู่เดิม มาสรุปเป็นความรู้ใหม่และเผยแพร่ หรือทำการเรียบเรียงความรู้จากภาษาต่างประเทศ

4. Internalization (I) การแปลง Explicit Knowledge มาเป็น Tacit Knowledge โดยการนำความรู้เชิงทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรู้เพิ่ม เช่น หัวหน้างานค้นคว้าศึกษาวิธีทำงานจากเอกสารต่าง ๆ นำมาปรับใช้กับงานของตนเองจนเกิดทักษะและความชำนาญในเรื่องนั้น เกิดเป็น Tacit Knowledge ของตน ซึ่งสามารถจะบันทึกออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร (Externalization) หรือแลกเปลี่ยนกับคนอื่น ๆ (Socialization) ต่อไป

เมื่อดำเนินการปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้ 2 ประเภทนี้ไปจนครบรอบ Socialization – Externalization – Combination – Internalization ความรู้จะสูงขึ้นอีกระดับหนึ่ง สี่กระบวนการนี้ สามารถเกิดต่อไปได้เรื่อย ๆ ทำให้ความรู้ในองค์กรสูงขึ้นอย่างไม่สิ้นสุด มีลักษณะเป็นเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) หรือ SECI model (ดังภาพที่ 1.2)



ภาพที่ 1.2 ลักษณะเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) หรือ SECI model

รูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process Model)

องค์ประกอบหลักของกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การสร้างและถ่ายโอนความรู้ ดังเช่น SECI Model หรือ Knowledge Spiral และ ก.พ.ร. ได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน (ดังรูปที่ 1.3) และกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบ (ดังรูปที่ 1.4) มีรายละเอียดต่อไปนี้

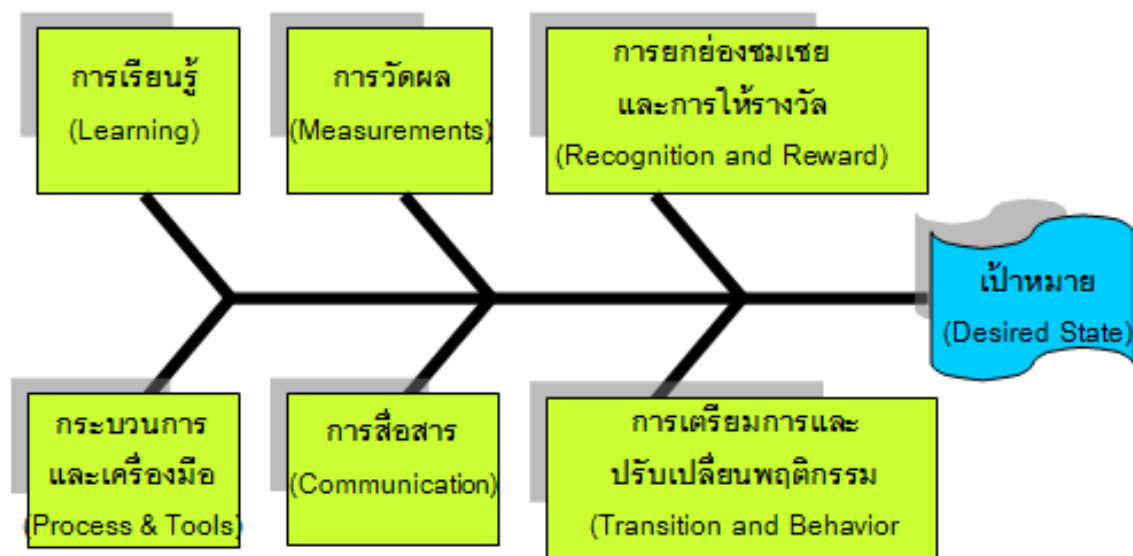


รูปที่ 1.3 รูปแบบการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน

1. การบ่งชี้ความรู้ – พิจารณาว่า วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมายขององค์กรคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ – การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ – เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ - ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
5. การเข้าถึงความรู้ – การทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Webboard บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ – ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำ เป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศหรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบทีม ชำนาญงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืม ตัวหรือเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
7. การเรียนรู้ – ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ ความรู้ - นำความรู้ไปใช้ - เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบ



Robert Osterhoff

รูปที่ 1.4 กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบ

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง เป็นการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้ มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายใน องค์กรที่จะมีผลกระทบต่อ การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม พฤติกรรมของ ผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงาน ให้ยึดแนวการทำงานที่เปิดรับและพร้อมจะสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ พร้อมที่จะแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน มีมุมมองผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานในเชิงบวก ปลูกฝังแนวคิดที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น ความตั้งใจจริง การเอาชนะอุปสรรค การทำงานให้ผลออกมาดีที่สุด ฯลฯ โดยใช้กิจกรรมการมีส่วนร่วม การเป็นแบบอย่างและการสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น) การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การเตรียมโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร การกำหนดทีม/หน่วยงานที่รับผิดชอบ มีระบบการติดตามและประเมินผล กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

2) การสื่อสาร เป็นการทำให้ทุกคนในองค์กรเกิดความเข้าใจร่วมกันถึงโครงการจัดการความรู้ว่าจะดำเนินการไปเพื่ออะไร ได้ประโยชน์อะไร ทำเมื่อใด ทำอย่างไร แต่ละคนมีส่วนร่วมอย่างไร ฯลฯ โดยคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ (1) เนื้อหาที่จะสื่อสาร (2) กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจะสื่อสาร (3) ช่องทางการสื่อสาร การสื่อสารที่บกพร่องผิดพลาดอาจทำให้การจัดการความรู้ล้มเหลว เพราะบุคลากรเข้าใจว่าการจัดการความรู้เป็นงานที่ต้องทำเพิ่มจากงานประจำของตน จึงไม่ให้ความร่วมมือหรือต่อต้านการสื่อสารในช่องทางที่หลากหลาย จะช่วยให้บุคลากรได้รับสารอย่างทั่วถึง เช่น การประชุม หนังสือเวียน บอร์ดประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย Intranet Web Board และ Social Media ที่เน้นการสื่อสารสองทาง

3) กระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้เป็นการช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกรวดเร็วขึ้น การเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือขึ้นกับชนิดของความรู้ ลักษณะขององค์กร (ขนาด สถานที่ตั้ง ฯลฯ) ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากร ฯลฯ

สำหรับเครื่องมือการจัดการความรู้ มีรายละเอียดดังนี้

- ฐานข้อมูล (Knowledge Bases) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานขององค์กรให้เป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรที่ต้องการใช้ข้อมูลความรู้นั้นสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่าง สะดวกรวดเร็ว การรวบรวมจัดเก็บฐานข้อมูลความรู้สามารถทำได้ 2 วิธีคือ จัดเก็บในรูปแบบเอกสาร และจัดเก็บในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

- การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในรูปของเอกสารเป็นการจัดเก็บความรู้หรือข้อมูลขององค์กรในรูปแบบง่าย ๆ เพื่อความสะดวกในการค้นหาและนำไปใช้ เช่น คู่มือ การจัดฝึกอบรม คู่มือ การตรวจประเมิน 5 ส. คู่มือการจัดการความรู้

- การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling) การใช้เทคนิคการเล่าเรื่องนี้เป็นวิธีการเผยแพร่สิ่งที่เราได้เรียนรู้มาให้แก่ผู้สนใจหรือคนในกลุ่มงานเดียวกัน โดยต้องสร้างความสมดุลระหว่างความน่าสนใจ ในการบรรยายเรื่องและเนื้อหาที่ต้องการสื่อ เช่น การใช้เทคนิคการเล่าเรื่องในประเด็นเกี่ยวกับความสำเร็จ หรือล้มเหลวมาผูกเป็นเรื่องราวที่น่าสนใจ ทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ที่มีระหว่างกันจนได้องค์ความรู้ที่ตีไว้ใช้ประโยชน์

- การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (AAR: After Action Reviews) คือ การอภิปรายเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน โดยให้สมาชิกแต่ละคนได้พูดสะท้อนความคิดเห็น หรือความรู้สึกที่มีต่อ การทำงานที่ผ่านมา มีจุดเด่น จุดด้อย และข้อควรปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ถ้าจะมีการทำงานนี้อีกในครั้งต่อไป ซึ่งจะทำให้สมาชิกในทีมได้เรียนรู้ความสำเร็จ ความผิดพลาดและสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไขในการทำงานครั้งต่อไป

- ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัว จากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรรุ่นใหม่หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและคำแนะนำอย่างใกล้ชิด ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงมักจะมีตำแหน่ง และอาวุโสกว่า ซึ่งอาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานก็ได้โดยทั่วไประบบพี่เลี้ยงจะใช้เวลา ก่อนข้างนาน เพราะทั้งสองฝ่ายจะต้องสร้างความคุ้นเคยความสัมพันธ์และความเข้าใจกัน ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยง นอกจากจะให้คำปรึกษาในด้านการงานแล้วยังเป็นที่ปรึกษาในเวลามีปัญหาหรือสับสน ที่สำคัญพี่เลี้ยงจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรมจรรยาบรรณและการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรด้วย

- การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เป็นการจัดตั้งทีมเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้น ภายใต้ความเชื่อที่ว่าการทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลาย ๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ

- การประชุมระดมสมอง (Workshop/Brainstorming) เป็นเครื่องมือช่วยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อปรึกษาหารือ กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจดำเนินการปฏิบัติงานที่ผ่านประสบการณ์และมุมมองจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

- ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP) เป็นกลุ่มคนที่มารวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานทั้งในส่วนที่เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ซึ่งเป็นประสบการณ์ ความสำเร็จและการสรุปบทเรียน (Lessons Learned) ซึ่งเป็นความผิดพลาดล้มเหลวและข้อควรระวังต่าง ๆ ในการทำงาน เพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับเพื่อนสมาชิกในกลุ่มนำไปใช้แก้ปัญหา และพัฒนางานในหน้าที่ของตนให้ดี CoP สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็นรูปแบบทางกายภาพ (มีสถานที่การพบปะ) หรือแบบเสมือนจริง (Virtual) เช่นทางออนไลน์ จากที่กล่าวมานี้ พอสรุปข้อเสนอแนะการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปข้อเสนอแนะการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ เครื่องมือ ประเภทความรู้ ขั้นตอน

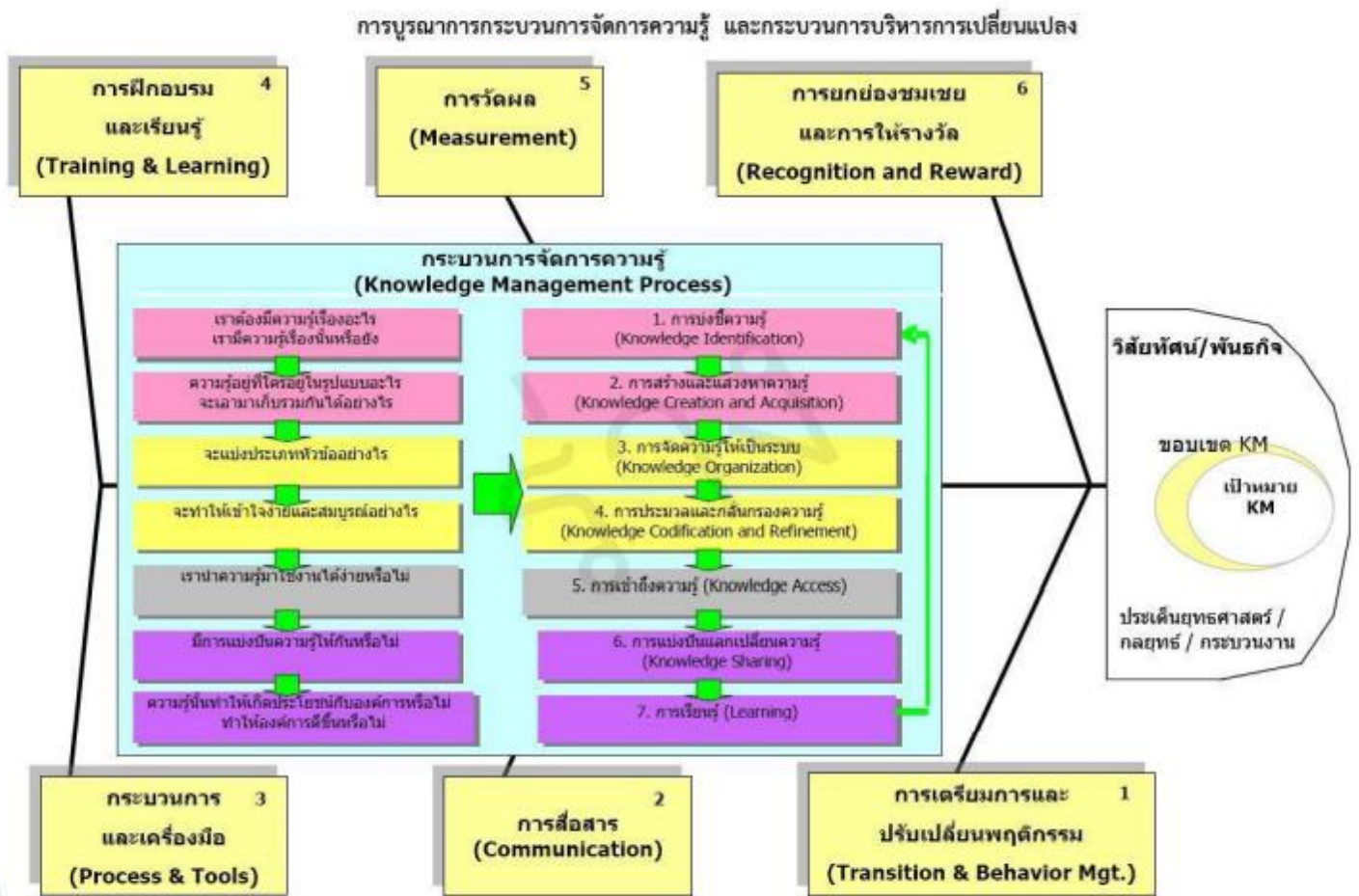
เครื่องมือ	ประเภทความรู้	ขั้นตอน
1. ฐานข้อมูล (Knowledge Bases)	ความรู้ที่ชัดเจน (explicit)	การจัดเก็บความรู้/การเข้าถึงความรู้
2. การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็น เลิศ (Best Practice) ในรูปของเอกสาร	ความรู้ที่ชัดเจน (explicit)	การจัดเก็บความรู้/การเข้าถึงความรู้
3. การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story telling)	ความรู้ในตัวคน (Tacit Knowledge)	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้/การสร้างความรู้
4. การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (AAR: After Action Reviews)	ความรู้ในตัวคน (Tacit Knowledge)	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้/การสร้างความรู้
5. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)	ความรู้ในตัวคน (Tacit Knowledge)	การถ่ายทอดความรู้/การแลกเปลี่ยน เรียนรู้
เครื่องมือ	ประเภทความรู้	ขั้นตอน
6. การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team)	ความรู้ในตัวคน (Tacit Knowledge)	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
7. การประชุมระดมสมอง (Workshop/Brainstorming)	ความรู้ในตัวคน (Tacit Knowledge)	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
8. ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice: CoP)	ความรู้ในตัวคน (Tacit Knowledge)	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4) การเรียนรู้ เป็นการสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญ และหลักการของการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากร การฝึกอบรมต้องพิจารณาถึงเนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ ประเมินผลและปรับปรุง เช่น เนื้อหาง่าย เชื่อมโยงกับการทำงานของกลุ่มเป้าหมาย มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (e-learning, KM website) ช่วยให้เรียนรู้ได้ตามเวลาที่ผู้เรียนสะดวก เป็นต้น

5) การวัดผล เป็นการดำเนินการเพื่อให้ทราบว่า การจัดการความรู้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ แล้วนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น รวมทั้งใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรทุกระดับให้เห็นประโยชน์และความสำเร็จของการจัดการความรู้ การวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหน เช่น วัดระบบหรือกิจกรรมการจัดการความรู้ (ความถี่ของการใช้ฐานข้อมูล จำนวนคนเข้าร่วมกิจกรรม ฯลฯ) วัดผลผลิต

(Output เช่น ความพึงพอใจของผู้ใช้ฐานข้อมูล จำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไข ฯลฯ) หรือผลลัพธ์(Outcome เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ฯลฯ)

6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ แต่การให้รางวัลจะมีผลในระยะสั้นเท่านั้น จึงต้องค้นหาความต้องการของบุคลากร ส่วนมากจะไม่เน้นสิ่งของ แต่เน้นการสร้างความภาคภูมิใจในความสำเร็จ การยกย่องและให้รางวัลควรมีการกำหนดกิจกรรมของกลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับรางวัล กำหนดเกณฑ์การให้รางวัล และทำการสื่อสารให้ชัดเจนทั่วถึง การมอบรางวัลควรเข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา เช่น รางวัลมีส่วนร่วมในกิจกรรม KM Day, Quality Fair รางวัลตอบคำถามทุก ๆ เดือน ฯลฯ องค์กรจะต้องมองภาพรวมของปัจจัยแวดล้อมภายในที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ แล้วนำกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงมาเชื่อมโยง เพื่อจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างสภาพแวดล้อม ที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้มีประสิทธิผลดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง (ดังภาพที่ 1.5)



รูปที่ 1.5 การบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรสำเร็จ

ความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การเชิดชู ความรู้ และผู้รู้ การมีอิสระในการคิดและทำงาน (เชิงสร้างสรรค์) การเป็นกัลยาณมิตร โปร่งใส ไว้วางใจ ให้เกียรติกัน เป็นต้น บรรยากาศและวัฒนธรรมแบบ “กัลยาณมิตร” จะนำความสำเร็จ ความสุขมาสู่ทุกคนในองค์กร จึงสมควรที่ทุกคนจะร่วมมือร่วมใจกันสร้างและรักษาบรรยากาศและวัฒนธรรมดี ๆ นี้ตลอดไป

2. ผู้บริหารระดับสูง (Chief of Executive Officer: CEO) และผู้บริหารจัดการความรู้ (Chief of Knowledge Officer: CKO) แสดงบทบาทหน้าที่ชัดเจน เป็นแบบอย่างที่ดีมีส่วนร่วมใน กิจกรรมสำคัญ ให้ความสำคัญ สนับสนุนอย่างจริงจัง สม่่าเสมอและต่อเนื่อง

3. ทีมงานจัดการความรู้ (Knowledge Management Team: KM Team) จัดตั้งขึ้นเป็นเอกเทศ อาจคัดเลือกบุคลากรจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อมาท างานจัดการความรู้เพียงงานเดียว ได้รับการพัฒนาทั้งความรู้และทักษะการจัดการความรู้ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร และมีการสื่อสารกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอผ่านหลายช่องทาง

4. บุคลากร เป็นทั้งผู้เรียน ผู้รู้ ผู้สร้าง ผู้แลกเปลี่ยนและผู้ใช้ความรู้ ควรได้รับทราบ วัตถุประสงค์ แผนปฏิบัติการประจำปีและอื่น ๆ ของการจัดการความรู้โดยเฉพาะรู้ในส่วนของตนว่า จะต้อง ทำอะไร ทำอย่างไร ทำแล้วจะได้อะไร ประเมินผลอย่างไร และจะปรับปรุงอย่างไร มีทัศนคติที่ถูกต้องว่า การจัดการความรู้เป็น เครื่องมือหรือตัวช่วยอำนวยความสะดวก ลดภาระ และเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ประจำวัน มีส่วนร่วมในการ ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในการจัดการความรู้

5. แผนและการปฏิบัติตามแผน ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมการจัดทำแผนเพื่อให้เกิดความเข้าใจและการ ยอมรับในวงกว้าง แผนแม่บทจะช่วยให้มองภาพในอนาคตของการจัดการความรู้ในองค์กรได้ ชัดเจน แผนปฏิบัติการประจำปีทำให้เกิดความชัดเจนร่วมกันว่าในแต่ละปีจะต้องทำอะไร ทำอย่างไร เพื่ออะไร และวัดผลอย่างไร ความเข้าใจและการยอมรับนี้จะส่งเสริมให้มีการดำเนินการตามแผนได้อย่างราบรื่น และครบถ้วน

6. เทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ในการรวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ความรู้ รวมทั้งเพิ่มแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จึงควรมีเทคโนโลยีการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กร เทคโนโลยีนี้ต้องสอดคล้องกับความสามารถใช้ของบุคลากรด้วย แต่ส่วนมากเทคโนโลยีจะล้ำหน้าความสามารถนี้ ดังนั้นควรพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้และทักษะจนสามารถใช้เทคโนโลยีที่มีในองค์กรได้เต็มที่

เนื้อหาในรายงานฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 บท บทที่ 1 เป็นความสำคัญของการจัดการความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องการจัดการความรู้ และวิธีการศึกษา บทที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ บทที่ 3 แสดงยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ สผ. พ.ศ. 2566-2570 พร้อมแผนงาน โครงการ และกิจกรรม

บทที่ 2

การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการจัดการความรู้

บทนี้เป็นเนื้อหาที่แสดงข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้องค์กร การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (SWOT Analysis) เพื่อนำมาวิเคราะห์ (TOWS Matrix) และจัดทำกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้องค์กร

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน สผ.

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีภารกิจกำหนดนโยบายและแผนการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม รวมทั้งสนับสนุนการจัดการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมตลอดจนติดตามตรวจสอบ มาตรการ เงื่อนไข ผลกระทบสิ่งแวดล้อมตามรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านเศรษฐกิจของประเทศ และสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนและคุณภาพชีวิตที่ดี

2.1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

วิสัยทัศน์ และพันธกิจ



ภารกิจ

การกำหนดนโยบายและแผนการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม โดยเสนอแนะนโยบายและแผนการอนุรักษ์และบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งสนับสนุนการจัดการเพื่อนำไปสู่

การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนถึงติดตามตรวจสอบ มาตรการ เงื่อนไข ผลกระทบสิ่งแวดล้อมตามรายงาน การประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านเศรษฐกิจของประเทศ และสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนและคุณภาพชีวิตที่ดี โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบายและแผนการอนุรักษ์และบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
2. ประสานและจัดทำแผนการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และดำเนินการอื่นให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมและรักษาคุณภาพและสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งประสานจัดการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม
3. ศึกษา วิเคราะห์ ประสาน และดำเนินการให้มีประกาศเขตพื้นที่ และมาตรการคุ้มครอง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
4. ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบาย แผน และมาตรการและจัดทำ รายงานสถานการณ์คุณภาพสิ่งแวดล้อม
5. ดำเนินการเกี่ยวกับการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นจากโครงการหรือกิจกรรม ของภาครัฐหรือเอกชน ซึ่งมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดผลเสียหายต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อม
6. บริหารงานกองทุนสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนนโยบาย แผนและมาตรการ และการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในทุกภาคส่วน
7. ประสานความร่วมมือกับองค์กรระหว่างประเทศและต่างประเทศในการดำเนินการร่วม ด้านนโยบายและแผนการอนุรักษ์และบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
8. เสนอความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาในการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การป้องกัน และแก้ไขปัญหาด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศของประเทศไทย การกักเก็บ และการปลดปล่อยก๊าซ เรือนกระจก รวมทั้งศึกษา วิจัย และพัฒนาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
9. เสนอความคิดเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาในการกำหนดนโยบายและแผน การอนุรักษ์และ ใช้ประโยชน์ความหลากหลายทางชีวภาพอย่างยั่งยืน ตลอดจนถึงดำเนินการตามพันธกรณีของความตกลงระหว่าง ประเทศที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลายทางชีวภาพและพื้นที่ชุ่มน้ำ
10. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน หรือตามที่รัฐมนตรี หรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

ค่านิยมหลักองค์กร

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ได้ ร่วมกัน วิเคราะห์และกำหนดค่านิยมหลัก (Core Value) เพื่อช่วยให้อุบลการในองค์กรมีแนวความคิด ความเชื่อ

และ ปรับพฤติกรรมการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานภายใต้แผนกลยุทธ์ ให้ประสบความสำเร็จ โดยค่านิยมหลักขององค์กร คือ NATURE

ค่านิยมหลัก และวัฒนธรรม



Networking มุ่งเน้นการสร้างเครือข่าย – มุ่งเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมกับบุคคลและหน่วยงาน ภายนอกที่เกี่ยวข้อง ประสานการทำงานแลกเปลี่ยนข้อมูลเป็นเครือข่ายร่วมกัน ยอมรับในบทบาทหน้าที่ของกันและกัน เพื่อร่วมกันเอื้อเพื่อเกื้อกูลให้สามารถทำงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความร่วมมือของทุกฝ่าย

Awakening Knowledge จิตใจใฝ่รู้ หมั่นพัฒนาตน – มุ่งพัฒนาความรู้ของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ด้วย ความกระตือรือร้นที่จะเปิดรับและเรียนรู้สิ่งใหม่ ทั้งในงานวิชาชีพเฉพาะของตนเองและความรู้รอบตัวต่าง ๆ (รู้ลึก รู้กว้าง และรู้โลก) พร้อมรับและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสามารถพัฒนาตนเองให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้านได้ตลอดเวลา

Team working กระตือรือร้นทำงานเป็นทีม – มุ่งเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมกับบุคคลและหน่วยงาน ภายใต้อำนาจด้วยความเชื่อมั่นในกันและกัน สามารถติดต่อสื่อสารและประสานงานภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันทั้งในการทำงาน และการทำกิจกรรมอื่น ๆ ร่วมกัน เพื่อนำศักยภาพของบุคลากร และองค์กรออกมาใช้ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด มีความสมานฉันท์ มีความรักและ ความภูมิใจ เห็นคุณค่าในองค์กร

Uncovering ไม่ปกปิด เปิดเผย โปร่งใส - บุคลากรมีความซื่อสัตย์ โปร่งใส สามารถเปิดเผยกระบวนการ จัดทำนโยบายและแผน การวิเคราะห์ผลกระทบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การจัดสรรเงินกองทุนต่อสาธารณชนได้ตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ รวมถึงมีเอกสารหลักฐานที่สามารถตรวจสอบได้

Result - based Orientation มุ่งเป็นเลิศในผลการปฏิบัติงาน – บุคลากรมีความชำนาญ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก มีการใช้หลักวิชาการที่ถูกต้องในการดำเนินงาน ไม่เปลี่ยนแปลงผันแปรไปตามปัจจัยภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยทางการเมือง และสามารถผลักดันให้นโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้รับการยอมรับและดำเนินควบคู่ไปกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

Expertise มีความเชี่ยวชาญอย่างมืออาชีพ – บุคลากรผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีความรอบรู้และความชำนาญในเรื่องนั้น ๆ อย่างถูกต้องและชัดเจน มีการทำงานโดยใช้ความรู้ ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญ ทักษะ และประสบการณ์ที่ถูกต้องและเหมาะสม มีความรับผิดชอบและตรงต่อเวลาในการทำงาน ไม่ปล่อยให้ล่าช้าจนก่อให้เกิดความเสียหายต่อตนเองและผู้อื่น มีหลักการและจุดยืนในการทำงาน และให้บริการด้านนโยบาย และแผนการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่จะทำให้องค์กรเป็นหน่วยงานหลัก ในการจัดทำนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประเทศ

วัฒนธรรมองค์การ

มองผลประโยชน์ชาติ มุ่งสร้างเครือข่าย แม่นในหลักการ มั่นในคุณธรรม

2.1.2 โครงสร้างองค์กร

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีกรอบอัตรากำลัง (ปฏิบัติงานจริง) ณ วันที่ 30 กันยายน 2564 รวมทั้งสิ้น จำนวน 482 (461) คน ประกอบด้วยข้าราชการ จำนวน 286 (272) คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 6 (6) คน พนักงานราชการ จำนวน 167 (160) คน พนักงานกองทุน จำนวน 24 (23) คน

อัตราค่าจ้างราชการ

ข้าราชการตามกรอบอัตราค่าจ้าง รวมทั้งสิ้น 286 คน ประกอบด้วย ประเภทบริหาร 4 คน ประเภทอำนวยการ 10 คน ประเภทวิชาการ 253 คน และประเภททั่วไป 19 คน ดังนี้



ประเภท
ตำแหน่ง



บริหาร
4 คน



อำนวยการ
10 คน



วิชาการ
253 คน



ทั่วไป
19 คน

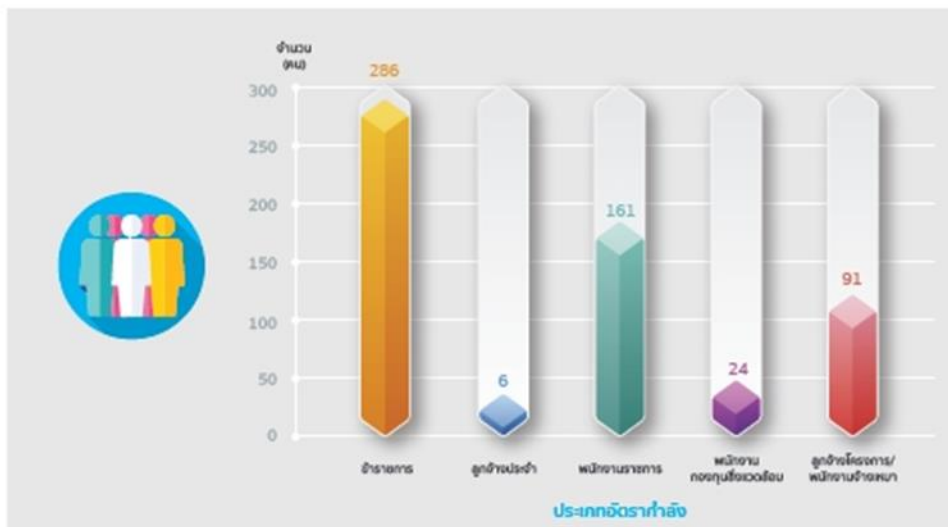
จำนวนผู้ครองตำแหน่งจริง

ในบึงบอระเพ็ด พ.ศ. 2564 สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ ดังนี้

ประเภท ตำแหน่ง	เพศ (คน)		สายงาน (คน)		วุฒิการศึกษา (คน)			
	ชาย	หญิง	วิชาการ	สนับสนุน	ปริญญาเอก	ปริญญาโท	ปริญญาตรี	ต่ำกว่า ปริญญาตรี
ขรก.	68	203	233	38	17	175	74	5
พรก.	40	120	98	62	-	42	91	27
ลูกจ้างประจำ	1	5	-	6	-	-	1	5

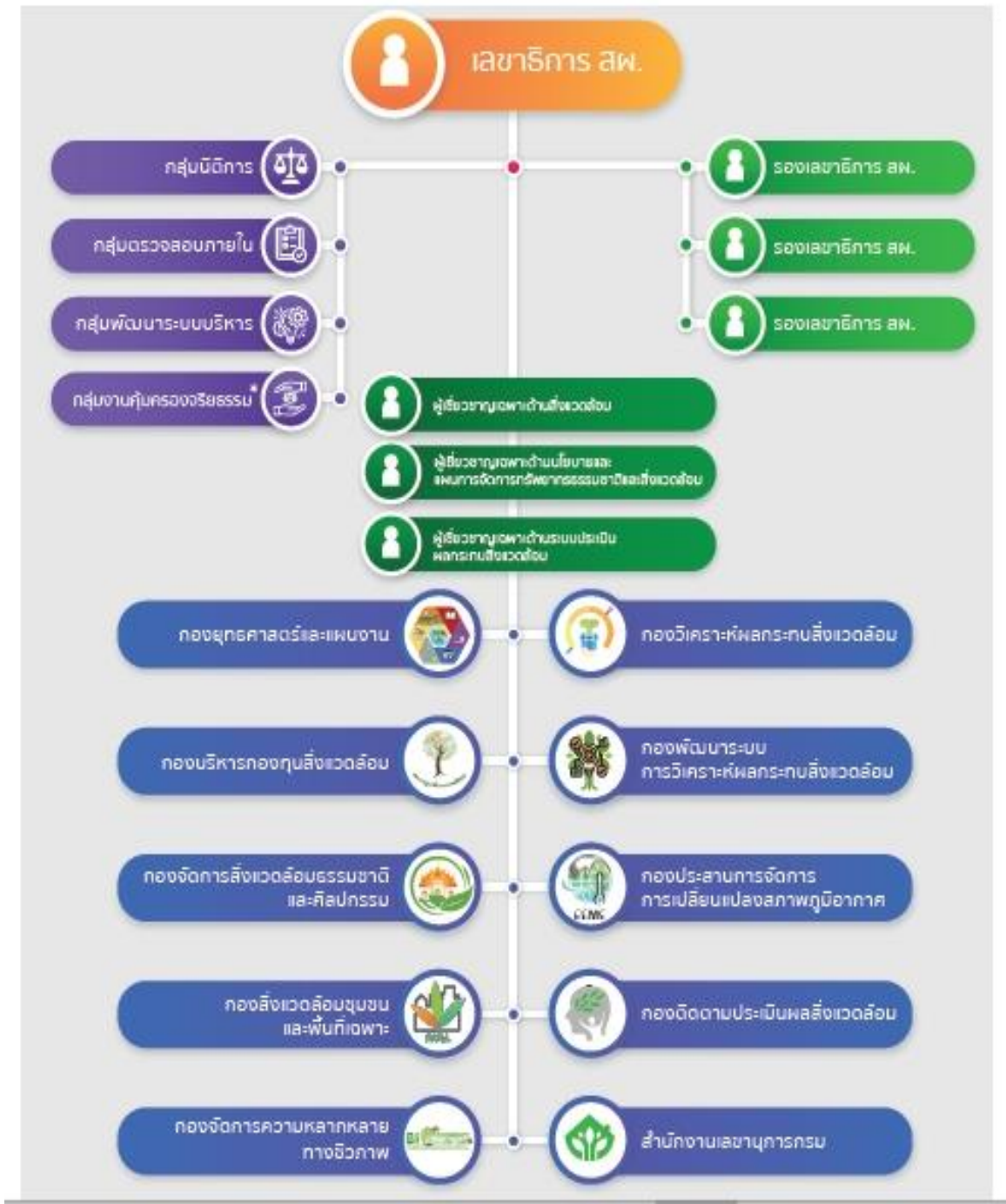
(ข้อมูลแสดงจำนวนผู้ครองตำแหน่ง ณ 30 กันยายน 2564)

ข้าราชการ	ลูกจ้างประจำ	พนักงานราชการ	พนักงาน กองทุนสิ่งแวดล้อม	ลูกจ้างชั่วคราว/ จ้างเหมาบริการ	รวม
286	6	161	24	91	568



โดยมีการแบ่งส่วนราชการตามภารกิจ ดังนี้

โครงสร้างองค์กร



2.1.3 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

วิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) เป็นแผนแม่บทเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติว่า “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็น ธรรมฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” ทั้งสิ้น 23 ประเด็น โดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานนโยบายและ แผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ได้แก่

ประเด็นที่ 18 การเติบโตอย่างยั่งยืน เป็นการพัฒนาให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืนบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ยึดหลักของการใช้ประโยชน์ การอนุรักษ์ รักษา ฟื้นฟูและสร้างใหม่ ฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน คำนึงถึงความสามารถในการรองรับของระบบนิเวศ การผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

ประเด็นที่ 20 การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐเป็นทั้งเป้าหมายและเครื่องมือกลไก ในการรองรับการขับเคลื่อนของยุทธศาสตร์ชาติ ด้านอื่น ๆ ให้สามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่วางไว้ ดังนั้น แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ จึงมุ่งเน้นพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัย ภาครัฐมีขนาดเหมาะสมกับภารกิจ มีสมรรถนะสูง ตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนและสนับสนุนให้เป็นประเทศไทย 4.0 ที่สามารถก้าวทันความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้อย่างยั่งยืน ด้วยหลักการ “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม”

2.1.4 ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570)

ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ได้คำนึงถึงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และนโยบายอื่นๆ ทั้งในระดับประเทศ ภูมิภาค และโลก มิติการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรมนุษย์ สิ่งแวดล้อม การพัฒนาที่ยั่งยืน วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ตลอดจนการพัฒนาเชิงพื้นที่ และความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ด้านการพัฒนาที่สำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน มีเป้าหมายหลัก 5 เรื่อง ได้แก่ (1) การปรับโครงสร้างการผลิตสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม โดยยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการสำคัญให้สูงขึ้น (2) การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ โดยพัฒนาให้คนไทยมีทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับโลกยุคใหม่ (3) การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม โดยลดความเหลื่อมล้ำทั้งในเชิงรายได้ ความมั่งคั่ง และโอกาสในการแข่งขันของภาคธุรกิจ (4) การเปลี่ยนผ่านไปสู่ความยั่งยืน โดยปรับปรุงการใช้ทรัพยากรธรรมชาติในการผลิตและบริการให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับขีดความสามารถในการรองรับของระบบนิเวศ (5) การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงภายใต้บริบทโลกใหม่ โดยเฉพาะสังคมสูงวัย การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ภัยโรคระบาด และภัยคุกคามทางไซเบอร์ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกลไกทางสถาบันที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล และการบริหารงานภาครัฐ

1.2.5 ระบบราชการ 4.0

ภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยระบบราชการต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่เพื่อพลิกโฉมให้สามารถเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจ และเป็นพึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน ต้องมีความเปิดเผยโปร่งใสในการทำงาน บุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการ หรือมีการแบ่งปันข้อมูล ซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ต้องทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า โดยตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่า ประชาชนจะได้อะไร มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้เข้ามาติดต่อขอรับบริการหรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลภาครัฐ อำนวยความสะดวก โดยมีการเชื่อมโยงกันเองของทางราชการเพื่อให้บริการได้เสร็จสิ้นในจุดเดียว ประชาชนสามารถเรียกใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการหลายช่องทาง และมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย ต้องมีการเตรียมการณ้ไว้ล่วงหน้า วิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่ม และประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้

1.2.6 นโยบายและแผนการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579

นโยบายและแผนการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติฯ เป็นกรอบนโยบายและทิศทางการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประเทศอย่างบูรณาการในระยะ 20 ปีข้างหน้า ประกอบด้วย 4 นโยบาย ได้แก่ นโยบายที่ 1 จัดการฐานทรัพยากรธรรมชาติอย่างมั่นคงเพื่อความสมดุล เป็นธรรมและยั่งยืน นโยบายที่ 2 สร้างการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อความมั่นคงและยั่งยืน นโยบายที่ 3 ยกระดับมาตรการในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และนโยบายที่ 4 สร้างความเป็นหุ้นส่วนในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

1.2.7 ยุทธศาสตร์กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)

ยุทธศาสตร์ ทส. เป็นกรอบดำเนินงานของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ระหว่าง พ.ศ. 2560-2579 ประกอบด้วย 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) อนุรักษ์ คุ้มครอง ปันฟู ส่งเสริม และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและ ความหลากหลายทางชีวภาพอย่างยั่งยืน (2) บริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ทรัพยากรดินและน้ำใต้ดินแบบมีส่วนร่วม เป็นธรรม และเพียงพอ (3) ป้องกัน รักษา และฟื้นฟู คุณภาพสิ่งแวดล้อม (4) ขับเคลื่อนการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (5) ลดก๊าซเรือนกระจกและลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยพิบัติทางธรรมชาติ และ (6) พัฒนากลไก ระบบบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดการองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาลและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

1.2.8 แผนแม่บทกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)

แผนแม่บท ทส. ได้กำหนดวิสัยทัศน์ “ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีตามแนววิถีใหม่ภายใต้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน” ประกอบด้วย ๕ ประเด็นยุทธศาสตร์คือ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนกระบวนการนวัตกรรมใหม่ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ สร้างความสมดุลและยั่งยืนด้านทรัพยากรน้ำให้กับประชาชนอย่างทั่วถึง และรักษาระบบนิเวศ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ ส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดี ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ เพิ่มศักยภาพองค์กร รองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่

1.2.9 แผนกลยุทธ์สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (พ.ศ. 2561-2580)

แผนกลยุทธ์ สผ. ได้กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อ “สร้างสมดุลทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ในปี 2580” ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ (1) สร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน (2) เสริมสร้างหุ้นส่วนการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมเชิงรุกให้มีประสิทธิภาพ (3) เสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร และความรับผิดชอบต่อสังคม และ (4) ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (ค่านิยม) ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

1.2.10 แผนปฏิบัติการ สผ. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2570

แผนปฏิบัติการ สผ. ประกอบด้วยแผนปฏิบัติราชการ 5 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (2) ด้านการสร้างการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว (ด้านทรัพยากรทางบก/ด้านความหลากหลายทางชีวภาพ) (3) ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมภูมินิเวศ สิ่งแวดล้อมธรรมชาติและศิลปกรรมพื้นที่สีเขียว และพื้นที่คุ้มครองสิ่งแวดล้อมเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน (4) ด้านการยกระดับกระบวนการด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อกำหนดอนาคตประเทศ (ด้านระบบการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม) และ (5) ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

1.2.11 แผนยุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 6 ปี (พ.ศ.2565 – 2570)

แผนยุทธศาสตร์ฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการกำหนดทิศทางของการดำเนินงานด้านนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ให้สอดคล้องและตอบสนองกับแนวโน้ม ทิศทาง และสถานการณ์ปัจจุบันของประเทศ ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ (1) การพัฒนาระบบกลไกและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง (2) พัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพเพื่อสร้างคุณค่าแก่สังคม และรองรับการเปลี่ยนแปลง และ (3) พัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรและสร้างองค์การแห่งความสุข

2.2 การวิเคราะห์ SWOT Analysis

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ซึ่งจะช่วยให้ผู้วิเคราะห์นโยบายนำมากำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร โดยผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 จุดแข็งและจุดอ่อนจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การจัดการความรู้ (KM Knowledge)

S	จุดแข็ง (Strength)	W	จุดอ่อน (Weakness)
1	เป็นหน่วยงานประสานงานกลางระดับชาติทำให้เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ และนำไปเป็นองค์ความรู้ด้าน KM	1	ขาดการสร้างความเข้าใจ สื่อสารด้าน KM ให้กับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ที่มีประสิทธิภาพ
2	มีฐานข้อมูลการปฏิบัติงานที่ทันสมัย หลากหลาย มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ	2	ความรู้ความเข้าใจด้าน KM ยังจำกัดในเฉพาะบุคคล บางกลุ่ม
3	มีคณะกรรมการระดับชาติสนับสนุนการพิจารณาดำเนินงาน ทำให้มีองค์ความรู้ที่หลากหลาย	3	การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารด้าน KM ไม่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย ไม่หลากหลาย และไม่น่าสนใจ
4	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาการจัดการความรู้	4	เจ้าหน้าที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะสาขามีความแตกต่างกัน
5	มีเครือข่ายทางวิชาการเพื่อพัฒนาความรู้ร่วมกับหน่วยงานอื่น มหาวิทยาลัย ภาคเอกชน และองค์กรต่างๆ	5	บุคลากรบางส่วนไม่สนใจรับการพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการปฏิบัติงาน
6	บุคลากรมีอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่เหมาะสม และเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน KM	6	ขาดความต่อเนื่องในการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ
7	มีระบบจัดเก็บองค์ความรู้ร่วมกัน	7	ขาดแรงจูงใจเข้าร่วมกิจกรรม KM รวมถึงการนำองค์ความรู้ไปปฏิบัติงานระดับบุคคลและองค์กร

ตารางที่ 3 โอกาสและอุปสรรคจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การจัดการความรู้ (KM Knowledge)

O	โอกาส	T	อุปสรรค
1	เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทต่อการดำรงชีวิต และธุรกิจมากขึ้น ทำให้การยอมรับและเรียนรู้ เทคโนโลยีเพิ่มขึ้น	1	ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของ บุคลากรบางส่วนยังไม่เพียงพอต่อการใช้ประโยชน์ เพื่อการเรียนรู้และติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้
2	อินเทอร์เน็ตมีบทบาทสำคัญในการค้นหา ข้อมูล/สารสนเทศ/ความรู้ที่เป็นประโยชน์ได้ อย่างรวดเร็วและกว้างขวาง	2	องค์กรภาครัฐส่วนใหญ่ขาดแรงกระตุ้นจากการ แข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งอาจทำให้ไม่ได้ให้ความสำคัญ ต่อการพัฒนาองค์กรและสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ
3	ช่องทางการสื่อสารมีหลากหลายช่องทาง โดยเฉพาะสื่อออนไลน์	3	การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่จะต้องใช้ ระยะเวลาและความพยายามในการให้ผลลัพธ์ต่อ องค์กรที่เป็นรูปธรรม รวมทั้งต้องมีการดำเนินการ อย่างต่อเนื่อง
4	นโยบายใหม่ เอื้อให้เกิดการพัฒนาและ ปฏิบัติงานของ สผ. อาทิ SDGs Paris Agreement ระบบราชการ 4.0	4	เทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อการลงทุนขององค์กร
5	ทุกองค์กรต้องการนวัตกรรมที่เป็นผลลัพธ์ของ การจัดการความรู้ และพัฒนาการบริการ ประชาชน	5	การระบาดของโรคโควิด 19 ทำให้การปฏิบัติงาน และการประสานงานด้าน KM ได้รับผลกระทบ

การวิเคราะห์เพื่อจัดทำกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix

จากการศึกษาปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร เพื่อนำมาวิเคราะห์ร่วมกับ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ โอกาส และวิกฤติ ที่เกิดขึ้น และส่งผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อหาแนวทางใน การกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กร บุคลากร และเครื่องมือกลไก ให้สามารถสร้างการทำงาน การให้บริการ และ การสนับสนุนภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อจัดทำกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix

TOWS	มาตรการ
เชิงรุก (SO)	
S5O4	พัฒนาระบบการเรียนรู้ เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน และนำเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศมาใช้
S3O3	นำเสนอนโยบายและแนวทางการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ผ่านช่องทางที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจทั้งองค์กร
S4O3	ร่วมมือกับเครือข่ายในการให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ สผ. ในโอกาสต่างๆ อย่างต่อเนื่อง
S5O4	พัฒนาศักยภาพคณะทำงานจัดการความรู้ขององค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และหมุนเวียนการปฏิบัติงาน
เชิงป้องกัน (ST)	
S4T3	กำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมที่สำคัญให้เป็นรูปธรรม
S5T3	สร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างความร่วมมือของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร และองค์กรภายนอก
S7T4	พัฒนาระบบสารสนเทศการจัดการความรู้ที่สามารถยกระดับการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ
S1T2	รวบรวมองค์ความรู้ บทเรียนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางานอย่างสร้างสรรค์
S5T2	แสวงหาความรู้ที่สำคัญ (Explicit and Tacit Knowledge) จากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
S7T3	แหล่งจัดเก็บองค์ความรู้ ได้รับการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ
S6T3	สำรวจและติดตามประเมินผลการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงาน
เชิงแก้ไข (WO)	
W1O3	สร้างช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลการจัดการความรู้ให้เข้าถึงได้ง่าย สะดวก และปลอดภัย
W1O2	สื่อสารกระบวนการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการนำไปใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

W2O4	พัฒนากลไกการจัดการความรู้อย่างจริงจังและสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
เชิงรับ (WT)	
W5T3	จัดกิจกรรมเพื่อให้ความรู้ด้านการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้
W7T3	สร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ
W6T3	ยกย่องและชมเชยต่อสาธารณะให้แก่บุคลากรที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ขององค์กร
W6T2	กระตุ้นให้บุคลากรสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ให้เกิดการพัฒนางานและการจัดการความรู้ขององค์กร

ผลของการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์กร ได้นำมาวิเคราะห์หากกลยุทธ์การจัดการความรู้โดยใช้ TOWS Matrix เพื่อให้ได้รับแนวทางที่สำคัญ ดังแสดงในบทที่ 3

วิสัยทัศน์
แผนกลยุทธ์ สผ. พ.ศ.2561- 2580
สร้างสมดุลทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนในปี 2580
วิสัยทัศน์ แผนแม่บทการจัดการความรู้ สผ. พ.ศ.2566-2570
“สผ. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้และมีการบูรณาการ”

เป้าหมาย

- 1) บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญ และมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้องค์กร
- 2) วัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร
- 3) การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ และเพิ่มประสิทธิภาพ
- 4) การทำงานสร้างสรรค์และนำเสนอนวัตกรรมที่มีคุณค่าเพื่อพัฒนาการให้บริการ

พันธกิจ

1. กำหนดวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบาย ด้านการจัดการความรู้ 2. สร้างความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และการสร้าง แรงจูงใจด้านการจัดการความรู้	3. เสริมสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อม (Ecosystem) การทำงานที่สนับสนุนการ เรียนรู้ 4. พัฒนาขีดความสามารถของคณะทำงาน การจัดการความรู้ และติดตาม ประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ	5. พัฒนาระบบการจัดการความรู้ ที่เป็นระบบและนำเทคโนโลยีมา ประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ 6. บูรณาการการปฏิบัติงานโดยใช้ ความรู้เป็นฐาน และสร้างสรรค์ นวัตกรรม
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาระบบการจัดการความรู้ใน องค์กร	ยุทธศาสตร์ที่ 2 : สร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อม การเรียนรู้	ยุทธศาสตร์ที่ 3 : บูรณาการแผนและสร้างนวัตกรรม
กลยุทธ์ 1.1 : พัฒนาความรู้องค์กร กลยุทธ์ 1.2 : การพัฒนาองค์ความรู้ด้วย เทคโนโลยีดิจิทัล	กลยุทธ์ 2.1 : สร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ กลยุทธ์ 2.2 : สร้างเสริมพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้	กลยุทธ์ 3.1 : บูรณาการแผน กลยุทธ์ 3.2 : สร้างนวัตกรรม
ตัวชี้วัด : 1. องค์ความรู้ที่สนับสนุน วัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ และ กระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญของ องค์กร 2. จำนวนบทเรียนวิธีปฏิบัติที่ดีที่เป็น เลิศ 3. ความสำเร็จของระบบเทคโนโลยี สารสนเทศที่สนับสนุนส่งเสริมการ เรียนรู้	ตัวชี้วัด : 1. ร้อยละของการเข้าร่วมการ จัดการความรู้ 2. ระดับการรับรู้ของบุคลากรต่อ การจัดการความรู้ 3. ระดับพฤติกรรมด้านการเรียนรู้ และการจัดการความรู้	ตัวชี้วัด : 1. ความสำเร็จแผนงานการบูร ณาการการจัดการความรู้กับ แผนอื่นขององค์กร 2. จำนวนนวัตกรรมที่เกิดจาก การจัดการความรู้

การติดตามประเมินผล

บทที่ 3

แผนแม่บทการจัดการความรู้ สผ. พ.ศ. 2566-2570

ข้อมูลที่ได้ทบทวนและวิเคราะห์ในบทที่ผ่านมา ทำให้สามารถกำหนดแผนแม่บทการจัดการความรู้ สผ. พ.ศ. 2566-2570 ดังนี้

3.1 วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ (KM Vision)

“สผ. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้และมีการบูรณาการ”

3.2 พันธกิจการจัดการความรู้ (KM Mission)

- M1. กำหนดวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการความรู้
- M2. สร้างความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้
- M3. เสริมสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อม (Ecosystem) การทำงานที่สนับสนุนการเรียนรู้
- M4. พัฒนาขีดความสามารถของคณะทำงานการจัดการความรู้ และติดตามประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ
- M5. พัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ
- M6. บูรณาการการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน และสร้างสรรค์นวัตกรรม

3.3 เป้าหมายการจัดการความรู้ (KM Goals)

- 1) บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญ และมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้องค์กร
- 2) วัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร
- 3) การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ และเพิ่มประสิทธิภาพ
- 4) การทำงานสร้างสรรค์และนำเสนอนวัตกรรมที่มีคุณค่าเพื่อพัฒนาการให้บริการ

3.4 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้



ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาระบบการจัดการความรู้ในองค์กร

เพื่อพัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ โดยใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ ความรู้จากผู้มีความรู้ในองค์กรและภายนอกองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มาสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดเป็นความรู้สำคัญขององค์กร

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					ผลลัพธ์				
	2566	2567	2568	2569	2570	66	67	68	69	70
KPI 1: องค์กรความรู้ที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ และกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร	2	2	2	2	2					
KPI 2: จำนวนบทเรียนวิธีปฏิบัติที่ดี-เป็นเลิศ และบทเรียนที่ต้องทบทวนเพื่อการเรียนรู้ที่ได้จัดทำและเผยแพร่	2	2	3	3	4					

KPI 3: ความสำเร็จของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้	Baseline	คะแนนความพึงพอใจในการใช้งานระบบ	คะแนนความพึงพอใจในการใช้งานระบบ	คะแนนความพึงพอใจในการใช้งานระบบ	คะแนนความพึงพอใจในการใช้งานระบบ					
---	----------	---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	--	--	--	--	--

กลยุทธ์ 1.1: การพัฒนาความรู้องค์กร

- S3O3 นำเสนอนโยบายและแนวทางการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ผ่านช่องทางที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจทั้งองค์กร
- S4O3 ร่วมมือกับเครือข่ายในการให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ สผ. ในโอกาสต่างๆ อย่างต่อเนื่อง
- S4T3 กำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมที่สำคัญให้เป็นรูปธรรม
- S5O4 พัฒนาศักยภาพคณะทำงานจัดการความรู้ขององค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และหมุนเวียนการปฏิบัติงาน
- S1T2 รวบรวมองค์ความรู้ บทเรียนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางานอย่างสร้างสรรค์
- S5T2 แสวงหาความรู้ที่สำคัญ (Explicit and Tacit Knowledge) จากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- S6T3 สำรวจและติดตามประเมินผลการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงาน

กลยุทธ์ 1.2: การพัฒนาองค์ความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

- S5O4 พัฒนาระบบการเรียนรู้ เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน และนำเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศมาใช้
- S7T4 พัฒนาระบบสารสนเทศการจัดการความรู้ที่สามารถยกระดับการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ
- S7T3 แหล่งจัดเก็บองค์ความรู้ ได้รับการปรับปรุงและพัฒนาให้น่าสนใจอย่างสม่ำเสมอ

แนวทางการปฏิบัติ

- 1) นำเสนอนโยบายและแนวทางการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ผ่านช่องทางที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจทั้งองค์กร
- 2) พัฒนาระบบการเรียนรู้ เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน และนำเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศมาใช้
- 3) นำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม รวมถึงกำหนดความรู้ที่สำคัญสอดคล้องกับกระบวนการที่สำคัญขององค์กร (KM in Key Process)
- 4) พัฒนากลไกการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
- 5) พัฒนาศักยภาพและให้ความรู้ด้านการจัดการความรู้แก่คณะทำงานจัดการความรู้ของ สผ. และเจ้าหน้าที่ สผ. อย่างสม่ำเสมอ
- 6) ตรวจสอบและติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการองค์ความรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงาน
- 7) พัฒนาระบบสารสนเทศการจัดการความรู้ที่สามารถยกระดับการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ
- 8) รวบรวมองค์ความรู้ บทเรียนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ วิธีปฏิบัติที่ดี และบทเรียนที่ต้องทบทวนเพื่อการเรียนรู้ (Lesson Learned) นำไปใช้ในการพัฒนางานอย่างสร้างสรรค์
- 9) แสวงหาความรู้ที่สำคัญ (Explicit and Tacit Knowledge) จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 10) สร้างช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลการจัดการความรู้ให้เข้าถึงได้ง่าย สะดวก และปลอดภัย
- 11) สื่อสารกระบวนการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการนำไปใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : สร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้

เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากรให้สามารถทำงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันได้อย่างเปิดเผย มีส่วนร่วม และมีความสุข อันนำไปสู่การสร้างระบบนิเวศ (Ecosystem) ในการทำงานร่วมกัน โดยไม่แบ่งแยก

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					ผลลัพธ์				
	2566	2567	2568	2569	2570	66	67	68	69	70
KPI 4: ร้อยละของการเข้าร่วมการจัดการความรู้	20	30	40	50	50					
KPI 5: ระดับการรับรู้ของบุคลากรต่อการจัดการความรู้	Baseline									

KPI 6: ระดับพฤติกรรมด้านการเรียนรู้ และการจัดการความรู้	Baseline									
---	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

หมายเหตุ: KPI 6. ระดับคะแนน (เฉลี่ย) ในข้อความที่เกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ จากการสำรวจการรับรู้ ความเข้าใจ และพฤติกรรมของบุคลากรตามวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย

ข้อความการพัฒนาตน : Achievement (A)

ข้อ x ข้าพเจ้ากระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และนำมาพัฒนาทักษะการทำงานให้ดีขึ้น

ข้อ x ข้าพเจ้ามักจะแบ่งปันความรู้/ทักษะ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่นในหน่วยงาน

ข้อความในส่วนของทีมงาน : Team (T)

ข้อ x (KM) ข้าพเจ้ามีการค้นหาและรวบรวมความรู้ที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการปฏิบัติงาน

ข้อ x (KM) ข้าพเจ้ามีการถ่ายทอด แบ่งปันความรู้และทักษะการทำงานให้เพื่อนร่วมงาน

ข้อ x (KM) ข้าพเจ้ามีการนำองค์ความรู้ที่มีไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงงาน

กลยุทธ์ 2.1: สร้างระบบนิเวศการเรียนรู้

S5T3 สร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างความร่วมมือของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร และองค์กรภายนอก

W1O3 สร้างช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลการจัดการความรู้ให้เข้าถึงได้ง่าย สะดวก และปลอดภัย

W2O4 พัฒนากลไกการจัดการความรู้อย่างจริงจังและสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ 2.2: สร้างเสริมพฤติกรรมการเรียนรู้

W1O2 สื่อสารกระบวนการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำความรู้ไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

W5T3 จัดกิจกรรมหลากหลายรูปแบบ เพื่อให้ความรู้ด้านการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง และเกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้

W7T3 สร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ

W6T3 ยกย่องและชมเชยต่อสาธารณะให้แก่บุคลากรที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ขององค์กร

แนวทางการปฏิบัติ

- 1) สื่อสาร สร้างความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับถึงความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง เป้าหมาย และแนวทางการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม รวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ขององค์กร
- 2) สร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และแรงจูงใจ โดยเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การประเมินผลงานของบุคลากร และ/หรือ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ
- 3) สร้างเวที/กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาทได้อย่างทั่วถึง

- 4) ยกย่องชมเชยต่อสาธารณะให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดการจัดการความรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร
- 5) ประเมินและปรับปรุงวิธีการในการสื่อ สร้างความเข้าใจ และสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด
- 6) สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความร่วมมือของบุคลากรทั้งองค์กรและกับองค์กรภายนอก รวมทั้งกระตุ้นบุคลากรให้กล้าคิดกล้าทำ และสร้างสรรค์ สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง
- 7) ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างยั่งยืน
- 8) สร้างวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ครอบคลุม ทั่วทั้งองค์กร
- 9) สำรวจหรือประเมินวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ เพื่อให้ทราบถึงช่องว่างในการปรับปรุง
- 10) พัฒนาศักยภาพบุคลากรและส่งเสริม/สนับสนุน ให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : บุคลากรแผนและสร้างนวัตกรรม

เพื่อนำการจัดการความรู้มาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน สร้างสรรค์นวัตกรรม เชื่อมโยงกับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย					ผลลัพธ์				
	2566	2567	2568	2569	2570	66	67	68	69	70
KPI 7: ความสำเร็จแผนงานการบูรณาการการจัดการความรู้กับแผนอื่นขององค์กร	ดำเนินการตามแผนร้อยละ 60	ดำเนินการตามแผนร้อยละ 70	ดำเนินการตามแผนร้อยละ 80	ดำเนินการตามแผนร้อยละ 90	ดำเนินการตามแผนร้อยละ 100					
KPI 8: จำนวนนวัตกรรม ที่เกิดจากการจัดการความรู้	-	1	1	2	2					

กลยุทธ์ 3.1: บูรณาการแผน

W6O4 บูรณาการความรู้ของ สผ. ร่วมกับแผนอื่นในองค์กร เพื่อเอื้อให้เกิดการพัฒนาและปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์ 3.2: สร้างนวัตกรรม

W6T2 กระตุ้นให้บุคลากรสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ให้เกิดการพัฒนาในงานและการจัดการความรู้ขององค์กร ไปสู่นวัตกรรม

แนวทางการปฏิบัติ

1. บูรณาการการจัดการความรู้ของ สผ. กับแผนอื่นในองค์กร เพื่อพัฒนางานและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร อาทิ แผนพัฒนารายบุคคล และแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. กระตุ้นให้บุคลากรสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ให้เกิดการพัฒนาในงานและการจัดการความรู้ขององค์กร
3. ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการจัดการความรู้ไปสู่นวัตกรรมองค์กรอย่างสม่ำเสมอ

ตัวชี้วัดที่สำคัญ (KPI) และโครงการ / กิจกรรม / แผนงาน ริเริ่มสร้างสรรค์ (KM Initiatives)

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ตัวชี้วัดที่สำคัญ (KPI)	โครงการ/กิจกรรม/แผนงาน	ผู้รับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาระบบการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อพัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ โดยใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ ความรู้จากผู้มีความรู้ในองค์กรและภายนอกองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มาสนับสนุนการเรียนรู้ ให้เกิดเป็นความรู้สำคัญขององค์กร กลยุทธ์ 1.1: การพัฒนาความรู้องค์กร กลยุทธ์ 1.2: การพัฒนาองค์ความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	KPI 1: องค์ความรู้ที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ และกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> • การสื่อสาร KM โดยผู้บริหารระดับสูง ผ่านช่องทางต่างๆ • พ.ร.บ./ระเบียบ/ประกาศ/นโยบาย/แผน ในภารกิจของ สผ. • รายชื่อและงานตามภารกิจหลักของ สำนัก/กอง/กลุ่มงานอิสระ 	ผู้บริหาร สำนัก/กอง คทง. KM
	KPI 2: จำนวนบทเรียนวิธีปฏิบัติที่ดี-เป็นเลิศ (Good-Best Practice) และบทเรียนที่ต้องทบทวนเพื่อการเรียนรู้ (Lessons Learned) ที่ได้รับการจัดทำและเผยแพร่	<ul style="list-style-type: none"> • กิจกรรมจัดทำและเผยแพร่การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ • กิจกรรมจัดทำและเผยแพร่บทเรียนที่ต้องทบทวน • การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้มีความรู้ใน-นอกองค์กร • การถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัวจากผู้ที่มีความรู้ 	สำนัก/กอง คทง. KM
	KPI 3: ความสำเร็จของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> • การอบรม/เชิงปฏิบัติการ การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน ผ่านช่องทางที่หลากหลาย • การปรับปรุง/พัฒนาแหล่งจัดเก็บองค์ความรู้ที่น่าสนใจสม่ำเสมอ 	สำนัก/กอง คทง. KM
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : สร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคลากรให้สามารถทำงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันได้อย่างเปิดเผย มีส่วนร่วม และมีความสุข อันนำไปสู่การสร้างระบบนิเวศ (Ecosystem) ในการทำงานร่วมกัน โดยไม่แบ่งแยก กลยุทธ์ 2.1: สร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ กลยุทธ์ 2.2: สร้างเสริมพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้	KPI 4: ร้อยละของการเข้าร่วมการจัดการความรู้	<ul style="list-style-type: none"> • กิจกรรม KM Friday/KM Day/ตลาดนัดความรู้ • การจัดอบรมให้ความรู้/Morning Talk/Lunch Time Talk/Storry Telling/Success Story/ Journey to Be the Writers • การจัดตั้งทีมเฉพาะข้ามสายงาน เพื่อทำกิจกรรม/แข่งขัน • การจัดกิจกรรมศึกษาดูงาน และกิจกรรม KM นอกสถานที่ • การประกวด KM สผ. พร้อมรางวัล และประกาศนียบัตร • กิจกรรมถาม-ตอบ/กิจกรรมทดสอบความรู้ 	สำนัก/กอง คทง. KM
	KPI 5: ระดับการรับรู้ของบุคลากรต่อการจัดการความรู้	<ul style="list-style-type: none"> • กิจกรรมให้ความรู้ทางโปสเตอร์/แผ่นพับ/One Page/เสียงตามสาย/วารสาร/ป้ายประชาสัมพันธ์/ข้อมูล KM-intranet • การประเมินระดับการรับรู้ของบุคลากรต่อการจัดการความรู้ 	สำนัก/กอง คทง. KM
	KPI 6: ระดับพฤติกรรมด้านการเรียนรู้ และการจัดการความรู้	<ul style="list-style-type: none"> • การแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องการจัดการความรู้ ในช่องทางต่างๆ • การประเมินระดับพฤติกรรมด้านการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ 	สำนัก/กอง คทง. KM
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : บูรณาการแผนและสร้างนวัตกรรม เพื่อนำการจัดการความรู้มาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน สร้างสรรค์นวัตกรรมเชื่อมโยงกับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ กลยุทธ์ 3.1: บูรณาการแผน กลยุทธ์ 3.1: สร้างนวัตกรรมองค์กร	KPI 7: ความสำเร็จแผนงานการบูรณาการการจัดการความรู้กับแผนอื่นขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> • การบูรณาการแผนการจัดการความรู้ของ สผ. กับแผนพัฒนารายบุคคล และแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ 	สำนัก/กอง คทง. KM
	KPI 8: จำนวนนวัตกรรมที่เกิดจากการจัดการความรู้	<ul style="list-style-type: none"> • การพัฒนางานและสร้างสรรค์นวัตกรรม 	สำนัก/กอง

บรรณานุกรม

กรมควบคุมโรค (2558) คู่มือการจัดการความรู้ สืบค้นเมื่อ 14 มีนาคม 2565, จากเว็บไซต์:

http://irem.ddc.moph.go.th/uploads/content_attachfile/580f058959ab1.pdf

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (มปป.) แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้องค์กร สืบค้นเมื่อ 14 มีนาคม

2565, จากเว็บไซต์: <https://www.ieat.go.th/web-upload/1xff0d34e409a13ef56eea54c5>

[2a291126/m_document/8255/14584/file_download/d570cb5a61ce5c3a430b8ad8564fcfa2.pdf](https://www.ieat.go.th/web-upload/1xff0d34e409a13ef56eea54c52a291126/m_document/8255/14584/file_download/d570cb5a61ce5c3a430b8ad8564fcfa2.pdf)

การประปานครหลวง (2563) แผนแม่บทการจัดการความรู้ การประปานครหลวง พ.ศ. 2563 – 2565 (ฉบับ

ทบทวนครั้งที่ 1) สืบค้นเมื่อ 14 มีนาคม 2565, จากเว็บไซต์: <http://kmcenter.mwa.co.th/>

[cms/u1/Master%20Plan/KM_Master_Plan_63_64.pdf](http://kmcenter.mwa.co.th/cms/u1/Master%20Plan/KM_Master_Plan_63_64.pdf)

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (2563) แผนแม่บทการจัดการความรู้ 2563 – 2567 (KM Master Plan 2020 - 2024)

สืบค้นเมื่อ 14 มีนาคม 2565, จากเว็บไซต์: <http://www.oic.go.th/FILEWEB/CABINFOCENTER7/>

[DRAWER078/GENERAL/DATA0002/00002415.PDF](http://www.oic.go.th/FILEWEB/CABINFOCENTER7/DRAWER078/GENERAL/DATA0002/00002415.PDF)