



แผนการจัดการความรู้ และนวัตกรรม สผ.

พ.ศ. 2567-2570





แผนการจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ.

พ.ศ. 2567-2570

(ONEP KM-Innovation Plan 2024-2027)

โดย คณะทำงานจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ.

(ONEP KM-Innovation Team)

คำนำ

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (สผ.) ได้ดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ สผ. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559-2566 โดยการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กรให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลา 8 ปี เพื่อมุ่งหวังให้ สผ. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผ่านการพัฒนาบุคลากรของ สผ. ทั้งการฝึกอบรม ฝึกปฏิบัติ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงการถ่ายทอดการประสบการณ์การทำงานที่ดี เพื่อให้เกิดความรู้ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ต่อมาได้จัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ สผ. พ.ศ. 2566-2570 โดยได้นำแผนการจัดการความรู้ดังกล่าวมาเป็นกรอบการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 สผ. ได้ริเริ่มผลักดันให้นำนวัตกรรมมาเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนการดำเนินงานของสำนักงานฯ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น พร้อมกับแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ. ให้เป็นกลไกในการดำเนินงาน

คณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ. จึงได้ร่วมกันจัดทำแผนการจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ. พ.ศ. 2567-2570 ขึ้น เพื่อให้มีการพัฒนาบุคลากรและยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมที่เป็นระบบ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา นวัตกรรมให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ตลอดจนมุ่งหวังให้นำการจัดการความรู้และสร้างนวัตกรรมมาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ต่อไป

คณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ.

ธันวาคม 2566

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ	ก
บทที่ 1 การจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ.	1
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 วัตถุประสงค์	2
1.3 เป้าหมาย	2
1.4 วิธีดำเนินการ	2
1.5 ทบทวนและติดตามแผนแม่บทการจัดการความรู้ สผ. พ.ศ. 2559-2566	3
1.6 ทบทวนโครงการประกวดรางวัลนวัตกรรม สผ.	4
1.7 การจัดการความรู้	5
1.8 การจัดการนวัตกรรม	14
1.9 กระบวนการสร้างนวัตกรรมและความเชื่อมโยงกับการจัดการความรู้	19
บทที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการจัดการความรู้และนวัตกรรม	23
2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน สผ.	23
2.2 การวิเคราะห์ SWOT Analysis	30
2.3 การวิเคราะห์เพื่อจัดทำกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix	32
บทที่ 3 แผนการจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ. พ.ศ. 2567-2570	35
3.1 วิสัยทัศน์การจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM-Innovation Vision)	35
3.2 พันธกิจการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM-Innovation Mission)	35
3.3 เป้าหมายการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM-Innovation Goals)	35
3.4 ค่านิยมร่วมการจัดการความรู้ และนวัตกรรม	36
3.5 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และนวัตกรรม	36
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาระบบการจัดการความรู้และนวัตกรรมองค์กร	37
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : สร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และนวัตกรรม	40
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : ยกระดับนวัตกรรมองค์กร	44
ตัวชี้วัดที่สำคัญ (KPI) และโครงการ / กิจกรรม / แผนงาน ริเริ่มสร้างสรรค์ (KM-Innovation Initiatives)	46

บทที่ 4 การขับเคลื่อนและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ และนวัตกรรม สผ.

พ.ศ. 2567-2570		49
4.1	กลไกการขับเคลื่อนแผนการจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ.	49
4.2	แนวทางการขับเคลื่อนและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้และนวัตกรรม	50

สารบัญญภาพ

เรื่อง	หน้า
รูปที่ 1-1 การเปรียบเทียบความรู้ที่ชัดเจน กับความรู้ที่ฝังอยู่ในคน	7
รูปที่ 1-2 ลักษณะเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) หรือ SECI model	8
รูปที่ 1-3 การบูรณาการกระบวนการ จัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลง	12
รูปที่ 1-4 ระดับความใหม่ของนวัตกรรม	16
รูปที่ 1-5 มิติสำคัญของนวัตกรรม	17
รูปที่ 1-6 กระบวนการสร้างนวัตกรรม	19
รูปที่ 1-7 ขั้นตอนกระบวนการจัดการนวัตกรรมในองค์กร	21
รูปที่ 1-8 การพัฒนาองค์กรให้ไปสู่นวัตกรรม	22

สารบัญตาราง

เรื่อง	หน้า
ตารางที่ 1-1 สรุปข้อเสนอแนะการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ เครื่องมือ ประเภทความรู้ ขั้นตอนที่	11
ตารางที่ 1-2 สรุปรายชื่อผู้นิยามและความหมายของนวัตกรรม	14
ตารางที่ 2-1 จุดแข็งและจุดอ่อนจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในการจัดการความรู้และนวัตกรรม	30
ตารางที่ 2-2 โอกาสและอุปสรรคจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การจัดการความรู้และนวัตกรรม	31
ตารางที่ 2-3 การวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อจัดทำกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix	33

บทที่ 1

การจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ.

1.1 หลักการและเหตุผล

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2564 มาตรา 11 ได้กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ นำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน อีกทั้งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์ การจัดการความรู้ เป็นตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐภาคบังคับ โดยในด้านการจัดการความรู้ ได้กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้ และนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ในระยะเวลาที่ผ่านมา สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (สผ.) ได้จัดทำและดำเนินการตามแผนแม่บทการจัดการความรู้ สผ. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559-2565 อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ สผ. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาบุคลากรของ สผ. ให้มีความรู้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม และเกิดประโยชน์ต่อการให้บริการประชาชน บัดนี้ แผนแม่บทดังกล่าวได้สิ้นสุดระยะเวลาการนำไปเป็นกรอบดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 อย่างไรก็ตาม สผ. ได้พิจารณาเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี การพัฒนาองค์ความรู้ รวมถึงช่องทางและรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย ได้ส่งผลต่อการใช้ชีวิตของมนุษย์ ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพโดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ ประกอบกับมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กรไม่ให้อสูญหายไปจากการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร สผ. จึงได้ร่วมกันจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ สผ. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2570 ขึ้นมา เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทสภาพแวดล้อมภายนอก และการปฏิบัติงานสามารถสร้างประโยชน์ต่อการให้บริการต่อประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต่อมา ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 สผ. ได้ผลักดันให้มีการขับเคลื่อนนวัตกรรมภายในองค์กร โดยการบูรณาการ พัฒนา และสร้างนวัตกรรมในหลาย ๆ แผนงานและนโยบายของ สผ. เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นภายในองค์กร อันเป็นการส่งเสริมให้การทำงานของ สผ. มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง ทำให้ สผ. จำเป็นต้องมีการจัดทำแผนการจัดการความรู้และนวัตกรรมของ สผ. ฉบับนี้

1.2 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อสร้างแนวทางและขั้นตอนการดำเนินงานในการจัดการความรู้และนวัตกรรมขององค์กรอย่างเป็นระบบ
- 2) เพื่อจัดทำแผนการจัดการความรู้และนวัตกรรม ซึ่งจะช่วยกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการจัดการความรู้และนวัตกรรม และขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กรในระยะยาวอย่างยั่งยืน
- 3) เพื่อให้เกิดการต่อยอดการจัดการความรู้ไปสู่การถ่ายทอดข้ามหน่วยงานและกระบวนการทำงาน รวมถึงการนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว และเป็นโอกาสในการสร้างนวัตกรรม
- 4) เพื่อให้มีการใช้การจัดการความรู้และนวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุน การดำเนินงานของ สผ. เพื่อให้บรรลุซึ่งผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ในภาพรวม พร้อมรองรับการปฏิบัติงานและให้บริการของ สผ. ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต
- 5) เพื่อสร้างกระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรมที่เป็นระบบ และส่งเสริมการดำเนินงานจัดการความรู้และนวัตกรรมให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน

1.3 เป้าหมาย

การพัฒนาระบบการจัดการความรู้และนวัตกรรม เป็นการสนับสนุนการพัฒนาการจัดการความรู้และนวัตกรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ สู่การสร้างพื้นฐานที่เข้มแข็งขององค์กร โดยแบ่งเป็น 2 แนวทาง ดังนี้

- 1) ระบบการจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management System) ในลักษณะของกระบวนการ ขั้นตอน หรือกิจกรรมที่กำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร
- 2) ความตระหนักของบุคลากรต่อค่านิยมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Learning Values) ในลักษณะของการมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการระบุงค์ความรู้ที่สำคัญ การแสวงหาความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมองค์กร

1.4 วิธีดำเนินการ

- 1) ทบทวนข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย นโยบายและแผนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ สผ. อาทิ แผนยุทธศาสตร์ สผ. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) แผนยุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 6 ปี (พ.ศ. 2565-2570) และแผนปฏิบัติการด้านดิจิทัล สผ. แผนแม่บทการจัดการความรู้ สผ. พ.ศ. 2559-2565 การติดตามการดำเนินงานภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ สผ. พ.ศ. 2559-2565 ผลการดำเนินโครงการพัฒนานวัตกรรมการจัดการองค์การ การประกวดรางวัลนวัตกรรม สผ. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 พร้อมข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความรู้และนวัตกรรมองค์กร รวมถึงการจัดการความรู้ในองค์กร ชี้นำต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา
- 2) คัดเลือกองค์กรที่มีการจัดการความรู้และนวัตกรรมที่โดดเด่น และเชิญมาเป็นวิทยากรให้ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กร เพื่อปรับความเข้าใจพื้นฐานของการจัดการความรู้ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3) จัดประชุมกลุ่มย่อยคณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ. เพื่อร่วมกันให้ข้อคิดเห็นต่อแผนแม่บทการจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ. พ.ศ. 2566-2570 และร่วมกันพิจารณาวิสัยทัศน์การจัดการความรู้และนวัตกรรม และวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ. รวมถึงการระดมความคิดเห็นในการวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้และนวัตกรรม เพื่อให้ได้มาซึ่ง (ร่าง) แผนการจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ. พ.ศ. 2567-2570

4) รับฟังความคิดเห็นต่อ (ร่าง) แผนการจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ. พ.ศ. 2567-2570 ในเบื้องต้นจากคณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ. ก่อนนำเสนอคณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ. พิจารณาให้ความเห็นชอบ

5) จัดทำแผนปฏิบัติการจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ. รายปีงบประมาณ เพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนแผนการจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ. พ.ศ. 2567-2570 ไปสู่การปฏิบัติ

6) ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ. พ.ศ. 2567-2570 ร่วมกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง และนำไปปรับปรุงแก้ไขการจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ. ต่อไป

1.5 ทบทวนและติดตามแผนแม่บทการจัดการความรู้ สผ. พ.ศ. 2559-2566

แผนแม่บทการจัดการความรู้ สผ. พ.ศ. 2559-2566 กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ คือ “เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการกำหนดนโยบายและแผนการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน” และกำหนดเป้าประสงค์ให้ (1) มีการจัดการองค์ความรู้ระดับบุคลากร หน่วยงาน และองค์กร (2) มีทำเนียบผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่สำคัญกับการปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมาย (3) มีทีมจัดการความรู้ที่ได้รับการพัฒนาตามแผนที่วางไว้ (4) มีการพัฒนาระบบการจัดการความรู้เป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ความเป็นเลิศ และ (5) มีระบบสารสนเทศศูนย์กลางองค์ความรู้ด้านการกำหนดนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

แผนแม่บทฯ ได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ จำนวน 3 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ (1) เสริมสร้างพื้นฐานการจัดการองค์ความรู้ของ สผ. ให้มีความเข้มแข็ง (2) ยกระดับให้ สผ. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ (3) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนจัดการองค์ความรู้ให้มีประสิทธิภาพ โดยในช่วงแรกขอการปฏิบัติตามแผนแม่บทฯ ได้กำหนดให้มีการสร้างพื้นฐานระบบการจัดการความรู้ให้มีความมั่นคง โดยเฉพาะการจัดตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ สผ. การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการจัดการความรู้ จากนั้นจึงลงมือและขยายผลไปสู่หน่วยงานและบุคลากรของ สผ. ทุกระดับ จากนั้นจึงยกระดับและมุ่งบูรณาการเพื่อสู่ความเป็นเลิศ โดยจะต้องมีการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและเข้มข้น

จากการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทฯ พบว่า (1) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ สผ. พร้อมกำหนดรายชื่อผู้แทนจากทุก สำนัก/กอง เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ เพื่อขับเคลื่อนงานบริหารจัดการความรู้ สผ. ให้มีประสิทธิภาพ (2) มีการสรรหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน รวมถึงผู้เกษียณอายุราชการ เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ และมีการจัดทำคู่มือการดำเนินงานกิจกรรมเพื่อการจัดการความรู้ที่เป็นมาตรฐานทุกปี (3) มีการจัดทำวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมเพื่อใช้ในองค์กร (4) จัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ

ONEP-CoP เพื่อพัฒนากระบวนการภายในองค์กร (5) จัดกิจกรรม KM ภายในสำนัก/กอง และภายใน สผ. รวมถึงอบรมการใช้งานระบบ ONEP KM Application เพื่อใช้เป็นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บ และเผยแพร่องค์ความรู้ และ (7) การจัดกิจกรรม ONEP KM Day เป็นประจำทุกปี

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

1.6 ทบทวนโครงการพัฒนานวัตกรรมจัดการองค์การ การประกวดรางวัลนวัตกรรม สผ.

คณะทำงานพัฒนานวัตกรรมจัดการองค์การได้ให้ความหมายของคำว่า “นวัตกรรม สผ.” ว่าเป็น “สิ่งใหม่ที่ได้จากการคิดค้นสร้างสรรค์ หรือยกระดับหรือขยายผลสิ่งที่มีอยู่เดิม หรือสังเคราะห์สิ่งที่มีอยู่เดิม ที่สามารถนำมาใช้ปรับปรุงหรือออกแบบนโยบาย ระบบ ความคิด การบริหารองค์การ และการบริการของ สผ. ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการทั้งภายนอกและภายในองค์การ อย่างเท่าเทียมกัน มีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า”

จากการติดตามการดำเนินงานตามโครงการพัฒนานวัตกรรมจัดการองค์การการประกวดรางวัลนวัตกรรม สผ. ครั้งที่ 1 ปีงบประมาณ 2565 “Innovation Drives ONEP Together” พบว่า (1) มีการคัดเลือกประเด็นที่เป็นช่องว่าง (gap) ของการพัฒนาองค์กร (2) จัดกิจกรรมนำร่อง ได้แก่ การจัดการประกวดรางวัลนวัตกรรม สผ. ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ อาทิ การจัดทำแบบฟอร์มใบสมัคร กำหนดเกณฑ์พิจารณาตัดสิน แต่งตั้งคณะกรรมการ คัดเลือกเบื้องต้น คัดเลือกรอบสุดท้าย ถอดบทเรียนการประกวดรางวัล พร้อมทั้งสรุปข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และแนวทางการปฏิบัติที่ดี และ (3) มีการแต่งตั้งคณะทำงานพัฒนานวัตกรรมจัดการองค์การ และคณะกรรมการตัดสินรางวัลนวัตกรรม สผ. รอบสุดท้าย

ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการประกวดนวัตกรรม สผ. มีดังนี้ (1) การมีส่วนร่วมและการสื่อสารอย่างทั่วถึง ทั้งในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในองค์การอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มต้นจนงานแล้วเสร็จ เป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จ ดังนั้น ควรพิจารณาใช้ประโยชน์ช่องทางหรือวิธีการสื่อสารในทุกรูปแบบ รวมทั้งในรูปแบบอื่นที่อาจมีเพิ่มขึ้นในอนาคต และควรเป็นการสื่อสารสองทาง เช่น มีการสำรวจความคิดเห็นบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีระบบการตอบสนองหรือแจ้งตอบ (response/feedback) ข้อซักถามอย่างทันท่วงที และสามารถสอบถามความเข้าใจได้ เป็นต้น รวมทั้งให้มีการสื่อสารระหว่างทีมงานผู้รับผิดชอบจัดการประกวดรางวัลกับคณะผู้บริหารเป็นระยะ เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนทางนโยบาย และมีการถ่ายทอดนโยบายที่ชัดเจนและไม่ขาดตอน (2) ควรเพิ่มการสื่อสาร

ถึงขอบเขตความหมายของ “นวัตกรรม สผ.” ที่นิยามไว้ในปัจจุบันให้บุคลากรได้รับทราบโดยทั่วกันให้มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ในอนาคต อาจศึกษาทบทวนและระดมความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงคำนิยาม เพื่อให้มีความกะทัดรัดมากยิ่งขึ้น (3) ในการพิจารณากำหนดจำนวนและประเภทของรางวัลนวัตกรรม สผ. นั้น ควรคำนึงถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องของในรอบด้าน เช่น ความเท่าเทียมด้านโอกาสได้รับรางวัล การให้ความสำคัญแก่บุคลากรทุกคนที่เข้ารับการประกวด เป็นต้น เพื่อป้องกันมิให้ผู้ที่คาดหวังในรางวัลแต่ไม่ได้รับรางวัลเกิดความผิดหวังจนท้อถอย

ข้อเสนอแนะเพื่อต่อยอดและขยายผลเชิงนโยบายในการดำเนินการพัฒนานวัตกรรม ได้แก่ ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ได้แก่ (1) การสร้าง “เวที” ที่บุคลากรสามารถพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานของกันและกัน เพื่อประโยชน์ในการต่อยอดการสร้างทีมงานที่ไม่มีขอบเขตของสังกัด (“borderless”) (2) พิจารณากำหนดให้การสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบเป็นส่วนหนึ่งของ KPI (3) ส่งเสริมการจัดทำโครงการความร่วมมือเป็นทีมงานในลักษณะ “cross - sector” กับเครือข่ายภายนอกของ สผ. และ ด้านการพัฒนาองค์กรในภาพรวม ได้แก่ (1) ควรบูรณาการงานให้มากที่สุด โดยเฉพาะกรณีการพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์การควรกำหนดทิศทาง วางแผน และออกแบบการพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์การในองค์กรรวม หรือ “e - system” เป็นลำดับแรก เพื่อให้การพัฒนาระบบย่อยภายในองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สอดคล้องกัน สามารถเชื่อมโยงและใช้ประโยชน์ร่วมกันได้ (2) ควรพิจารณากำหนดให้การสร้างสรรค์นวัตกรรม เป็นค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Core Value and Culture) (3) ควรพิจารณาใช้ประโยชน์จากการจัดประกวดรางวัลนวัตกรรม สผ. โดยเชื่อมโยงเข้ากับการเข้าประกวดรางวัลภายนอกที่เกี่ยวข้อง (4) ควรพิจารณาจัดทำยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนานวัตกรรมของ สผ. เพื่อเป็นกรอบทิศทาง มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน

1.7 การจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้องค์กรปรับตัวเข้ากับโลกยุคปัจจุบันและโลกของการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป แก้ปัญหาเดิม ๆ ในการทำงาน ช่วยให้องค์กรก้าวหน้าสู่ระดับโลก มีความเป็นเลิศ และองค์การภาคราชการสามารถตอบสนองพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้งตัวชี้วัด PMQA ของ ก.พ.ร. ด้วย ดังนั้น การจัดการความรู้คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด (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 ผลิตลดน้อยลง รวดเร็วขึ้น มีประสิทธิผล เช่น ลดต้นทุน ผลผลิตสูงขึ้น เกิดนวัตกรรม

3) การพัฒนาองค์กร ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์ มีศักยภาพในการแข่งขันสูง สามารถเติบโตก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

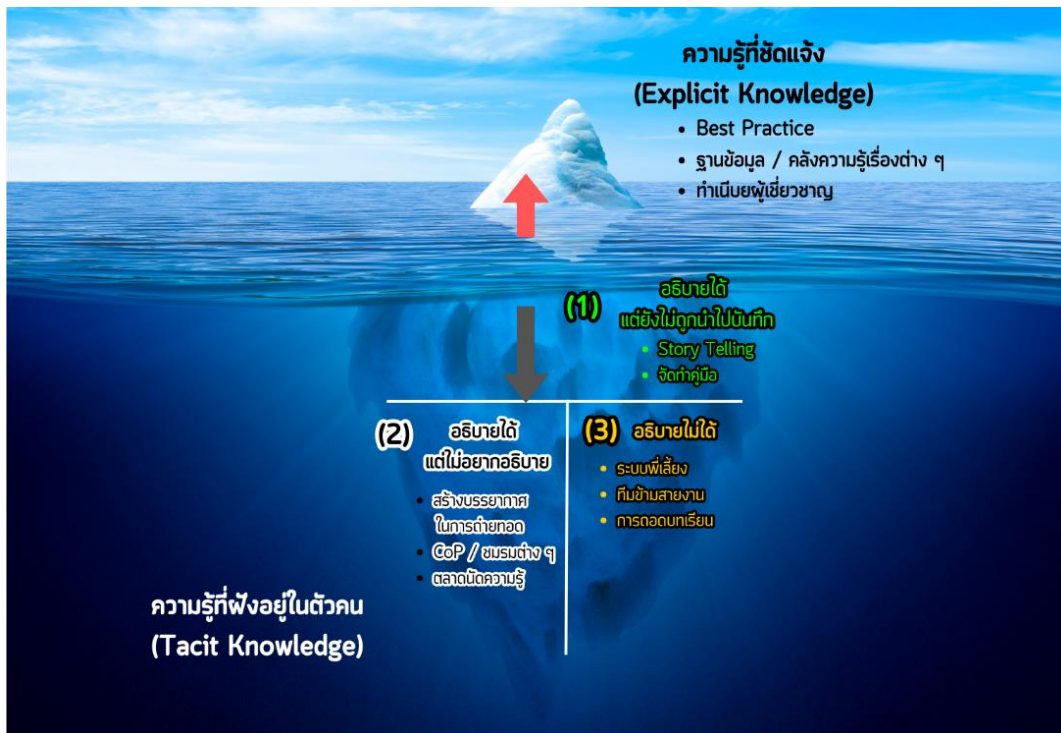
อย่างไรก็ตาม การจัดการความรู้ จะต้องมีความเข้าใจถึงลักษณะของความรู้ ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายความรู้ หมายถึง (1) สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ (2) ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ (3) สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน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

ความรู้อาจแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1) ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล ผ่านการวิเคราะห์สังเคราะห์จนเป็นหลักทั่วไป ไม่ขึ้นอยู่กับบริบทใดโดยเฉพาะ 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 เปรียบเทียบเป็นอัตราส่วนกับความรู้ที่ชัดเจน อาจได้เป็น 80 : 20 ซึ่งเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง ส่วนที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมาเปรียบเสมือนความรู้ที่ชัดเจนเป็นส่วนที่น้อยมาก ประมาณ 20% ของทั้งหมด ในขณะที่ส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำ ซึ่งเปรียบเสมือนความรู้ที่ฝังในตัวคน เป็นส่วนที่ใหญ่มาก ประมาณ 80% ของทั้งหมด (ดังรูปที่ 1-1)

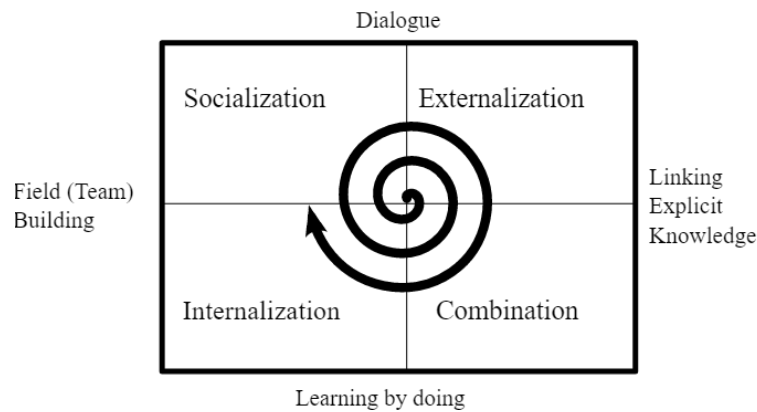


รูปที่ 1-1 การเปรียบเทียบความรู้ที่ชัดเจน กับความรู้ที่ฝังอยู่ในคน
(ที่มา: คู่มือการจัดการความรู้ กรมควบคุมโรค พ.ศ. 2557)

การปรับเปลี่ยนและการสร้างความรู้ทั้งสองประเภทนี้เกิดขึ้นได้ 4 รูปแบบ ดังนี้

- 1) Socialization (S) การแบ่งปันและสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกันโดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง เช่น หัวหน้างานสอนงานให้ลูกน้อง ด้วยการพูดคุย ทำให้ดู อาจให้ลูกน้องลองทำด้วย 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 รวมทั้งความรู้ที่มีอยู่เดิมมาสรุปเป็นความรู้ใหม่และเผยแพร่ 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 (ดังรูปที่ 1-2)



รูปที่ 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 และกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบ มีรายละเอียดต่อไปนี้

- 1) การบ่งชี้ความรู้ – พิจารณาว่า วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมายขององค์กรคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร
- 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ – การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
- 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ – เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต การประมวลและกลั่นกรองความรู้ - ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกันปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
- 4) การเข้าถึงความรู้ – การทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
- 5) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ – ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศหรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัวหรือเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
- 6) การเรียนรู้ – ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ - นำความรู้ไปใช้ - เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง เป็นการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้ มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายใน องค์กรที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม พฤติกรรมของ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน ให้ยึดแนวการทำงานที่เปิดรับและพร้อมจะสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ พร้อมทั้ง แบ่งปันความรู้ ซึ่งกันและกัน มีมุมมองผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานในเชิงบวก ปลุกฝังแนวคิดที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น ความตั้งใจจริง การเอาชนะอุปสรรค การทำงานให้ผลออกมามากที่สุด 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 จึงไม่ให้ความร่วมมือหรือต่อต้าน การสื่อสารในช่องทางที่หลากหลายจะช่วยให้บุคลากรได้รับสารอย่างทั่วถึง เช่น การประชุม หนังสือเวียน บอร์ดประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย Intranet Web Board และ Social Media ที่เน้นการสื่อสารสองทาง

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

สำหรับเครื่องมือการจัดการความรู้ มีรายละเอียดดังนี้

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

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

- การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling) การใช้เทคนิคการเล่าเรื่องนี้เป็นวิธีการเผยแพร่สิ่งที่เราได้เรียนรู้มาให้แก่ผู้สนใจหรือคนในกลุ่มงานเดียวกัน โดยต้องสร้างความสมดุลระหว่างความน่าสนใจในการบรรยายเรื่องและเนื้อหาที่ต้องการสื่อ เช่น การใช้เทคนิคการเล่าเรื่องในประเด็นเกี่ยวกับความสำเร็จ

หรือล้มเหลวมาผูกเป็นเรื่องราวที่น่าสนใจ ทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ที่มีระหว่างกันจนได้องค์ความรู้ที่ดีไว้ใช้ประโยชน์

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

- ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัวจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรรุ่นใหม่หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและคำแนะนำอย่างใกล้ชิด ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงมักจะมีตำแหน่ง และอาวุโสกว่า ซึ่งอาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานก็ได้โดยทั่วไประบบพี่เลี้ยงจะใช้เวลา ค่อนข้างนาน เพราะทั้งสองฝ่ายจะต้องสร้างความคุ้นเคยความสัมพันธ์และความเข้าใจกัน ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยง นอกจากจะให้คำปรึกษาในด้านการงานแล้วยังเป็นที่ปรึกษาในเวลามีปัญหาหรือสับสน ที่สำคัญพี่เลี้ยงจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรมจริยธรรม และการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรด้วย

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

- การประชุมระดมสมอง (Workshop/Brainstorming) เป็นเครื่องมือช่วยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อปรึกษาหารือ กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจดำเนินการปฏิบัติงานที่ผ่านประสบการณ์และมุมมองจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

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

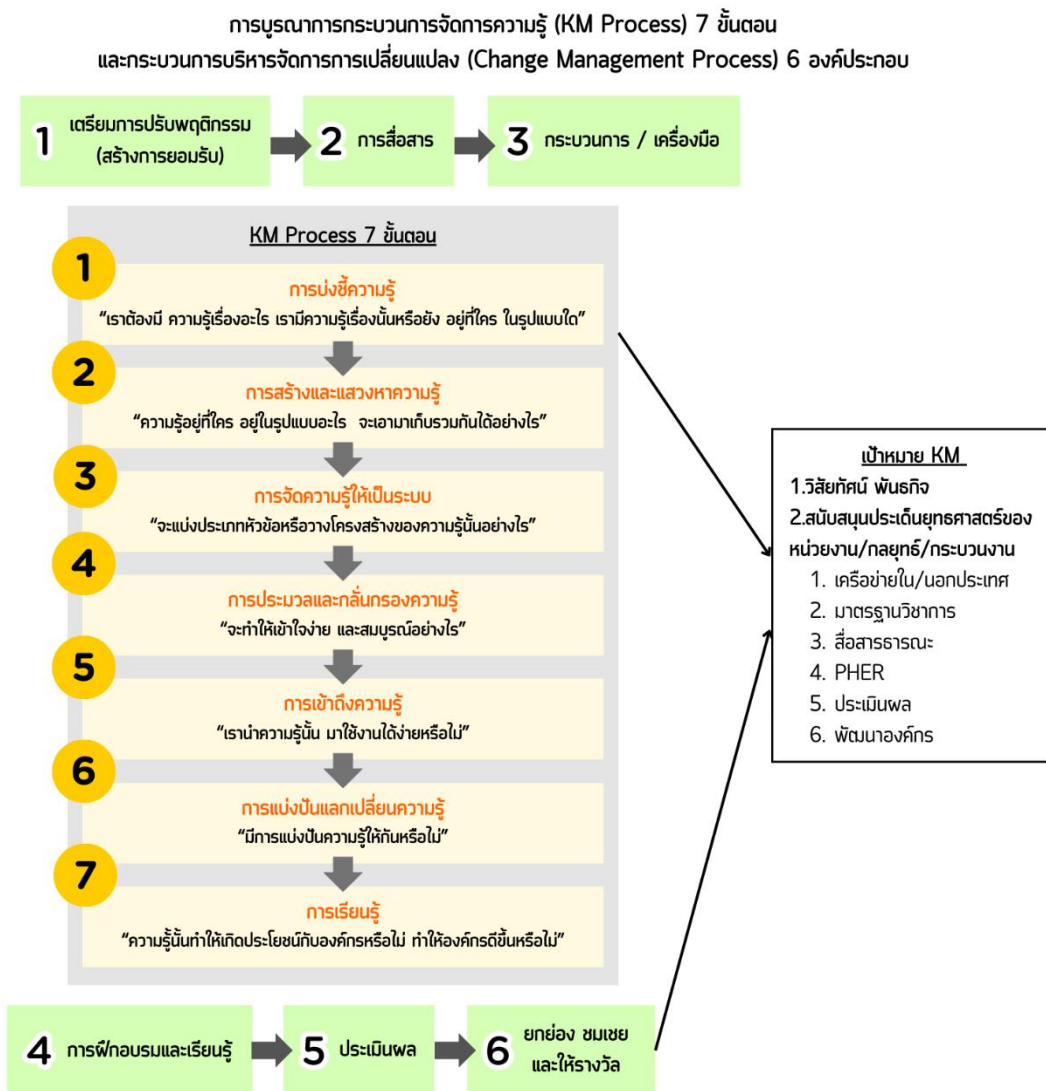
ตารางที่1-1 สรุปข้อเสนอแนะการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ เครื่องมือ ประเภทความรู้ ขั้นตอน

เครื่องมือ	ประเภทความรู้	ขั้นตอน
1. ฐานข้อมูล (Knowledge Bases)	ความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit)	การจัดเก็บความรู้/การเข้าถึงความรู้
2. การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็น เลิศ (Best Practice) ในรูปของเอกสาร	ความรู้ที่ชัดแจ้ง (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
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 การประเมินผลและปรับปรุง 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 ประสิทธิผล 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 แล้วนำกระบวนการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงมาเชื่อมโยง เพื่อจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างสภาพแวดล้อม ที่จะทำให้อกระบวนการจัดการความรู้มีประสิทธิผล ดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง (ดังรูปที่ 1-3)



รูปที่ 1-3 การบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้และการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรสำเร็จ

ความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1) บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การเชิดชูความรู้และผู้รู้ การมีอิสระในการคิดและทำงาน (เชิงสร้างสรรค์) การเป็นกัลยาณมิตร โปร่งใส ใฝ่หาความรู้ให้ เกิดรติกัน เป็นต้น บรรยากาศและวัฒนธรรมแบบ “กัลยาณมิตร” จะนำความสำเร็จ ความสุขมาสู่ทุกคนในองค์กร จึงสมควรที่ทุกคนจะร่วมมือร่วมใจกันสร้างและรักษาบรรยากาศและวัฒนธรรมดี ๆ นี้ตลอดไป

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

3) ทีมงานจัดการความรู้ (Knowledge Management Team: KM Team) จัดตั้งขึ้นเป็นเอกเทศ อาจคัดเลือกบุคลากรจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อมาท างานจัดการความรู้เพียงงานเดียว ได้รับการพัฒนา ทั้งความรู้และทักษะการจัดการความรู้ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร และมีการสื่อสารกับบุคลากร อย่างสม่ำเสมอผ่านหลายช่องทาง

4) บุคลากร เป็นทั้งผู้เรียน ผู้รู้ ผู้สร้าง ผู้แลกเปลี่ยนและผู้ใช้ความรู้ ควรได้รับทราบ วัตถุประสงค์ แผนปฏิบัติการประจำปีและอื่น ๆ ของการจัดการความรู้โดยเฉพาะรู้ในส่วนของตนเองว่า จะต้อง ทำอะไร ทำอย่างไร ทำแล้วจะได้อะไร ประเมินผลอย่างไร และจะปรับปรุงอย่างไร มีทัศนคติที่ถูกต้องว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือหรือตัวช่วยอำนวยความสะดวก ลดภาระ และเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ประจำวัน มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในการจัดการความรู้

5) แผนและการปฏิบัติตามแผน ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมการจัดทำแผนเพื่อให้เกิดความเข้าใจและการยอมรับในวงกว้าง แผนการจัดการความรู้และนวัตกรรมจะช่วยให้มองภาพในอนาคตของการจัดการความรู้ ในองค์กรได้ ชัดเจน แผนปฏิบัติการประจำปีก็ทำให้เกิดความชัดเจนร่วมกันว่าในแต่ละปีจะต้องทำอะไร ทำอย่างไร เพื่ออะไร และวัดผลอย่างไร ความเข้าใจและการยอมรับนี้จะส่งเสริมให้มีการดำเนินการตามแผนได้ อย่างราบรื่น และครบถ้วน

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

1.8 การจัดการนวัตกรรม

นิยามนวัตกรรม

ตารางที่ 1-2 สรุปรายชื่อผู้นิยามและความหมายของนวัตกรรม

ผู้นิยาม	ความหมายของนวัตกรรม
Utterback (1971, 1994, 2004)	นวัตกรรม เป็นสิ่งที่ต่อยอดของสิ่งประดิษฐ์ ให้เข้าถึงและเป็นที่ยอมรับของตลาดในลักษณะของผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือเป็นกระบวนการใหม่ ที่มีการพัฒนาขึ้นมาใช้เป็นครั้งแรก และทำให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ
Herkema (2003)	นวัตกรรม เป็นการใช้ความคิด หรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ในองค์กร และนวัตกรรมสามารถเป็นได้ทั้งผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ หรือเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งอาจจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเฉียบพลัน หรือค่อยเป็นค่อยไป
Schilling (2008)	นวัตกรรม เป็นเรื่องของการนำความคิดไปใช้ในเชิงปฏิบัติ เพื่อให้ได้สิ่งใหม่หรือกระบวนการใหม่
สำนักงานราชบัณฑิตยสภา	นวัตกรรม คือ การกระทำหรือสิ่งที่ทำขึ้นใหม่ หรือแปลกจากเดิม ซึ่งอาจจะเป็นความคิด วิธีการ หรืออุปกรณ์ เป็นต้น
สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ	นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม
ศูนย์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาระบบราชการไทย	นวัตกรรมภาครัฐ เป็นแนวคิด วิธีและรูปแบบใหม่ ๆ ในการจัดการองค์กร (Organization Development) การดำเนินงาน (Work Process) และการให้บริการ (Service Delivery) อันเป็นผลมาจากการสร้าง พัฒนา เพิ่มพูน ต่อยอด หรือประยุกต์ใช้องค์ความรู้ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของการปฏิบัติงานของหน่วยงานรัฐ

นวัตกรรม สผ. คือ สิ่งใหม่ที่ได้จากการคิดค้นสร้างสรรค์ หรือยกระดับหรือขยายผลสิ่งที่มีอยู่เดิมหรือสังเคราะห์สิ่งที่มีอยู่เดิม ที่สามารถนำมาใช้ปรับปรุงหรือออกแบบนโยบาย ระบบ ความคิด การบริหารองค์การ และการบริการของ สผ. ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการทั้งภายนอกและภายในองค์การอย่างเท่าเทียมกัน มีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม, 2564)

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนด **รูปแบบของนวัตกรรมภาครัฐ** ไว้ 6 รูปแบบ ได้แก่

- 1) นวัตกรรมบริการ (service innovation) คือการปรับปรุงคุณภาพบริการหรือสร้างบริการใหม่เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในคุณลักษณะของตัวผลิตภัณฑ์และบริการ
- 2) นวัตกรรมการส่งมอบบริการ (service delivery innovation) คือการให้บริการในรูปแบบใหม่หรือที่แตกต่างไปจากเดิม
- 3) นวัตกรรมการบริหาร/องค์กร (administrative or organizational innovation) คือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรใหม่ ตลอดจนการสร้างระบบงานหรือกระบวนการใหม่
- 4) นวัตกรรมทางความคิด (conceptual innovation) คือการสร้างมุมมองใหม่หรือการแสวงหาหนทางใหม่ในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา รวมทั้งการโต้แย้งสมมุติฐานเดิม ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงตัวแสดงที่เกี่ยวข้องเพื่อผลักดันความคิดใหม่
- 5) นวัตกรรมเชิงนโยบาย (policy innovation) คือการออกแบบนโยบายหรือประยุกต์ใช้เครื่องมือ นโยบายใหม่ ซึ่งส่งผลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสภาพการณ์หรือพฤติกรรมบางอย่าง
- 6) นวัตกรรมเชิงระบบ (systemic innovation) คือการวางระบบใหม่หรือเปลี่ยนแปลงระบบที่มีอยู่ในปัจจุบันอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวงกว้างหรือในระดับขั้นพื้นฐาน หรือส่งผลกระทบต่อ การปรับโครงสร้างหรือเปลี่ยนแปลงแบบแผนความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย

จากการทบทวนนิยามความหมายของคำว่า ‘นวัตกรรม หรือ Innovation’ สามารถสรุปองค์ประกอบของนวัตกรรมได้ดังนี้

Creativity + New + Value = Innovation

เมื่อพิจารณาในประเด็นที่เป็นแก่นหลักสำคัญของคำนิยามต่าง ๆ แล้วจะพบว่า **มิติสำคัญ**ของนวัตกรรมประกอบไปด้วย 3 ประเด็นหลัก คือ

- 1) มีความใหม่ (Newness) หมายถึง เป็นสิ่งที่ได้รับการยอมรับว่ามีความใหม่ โดยคุณลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งพิจารณาจากการที่เป็นสิ่งใหม่โดยแท้ หรือเป็นสิ่งที่ถูกพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจแสดงได้ในลักษณะของผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการ

มาตรฐาน BRITISH STANDARD BS 7000-1:2008 ได้กำหนดระดับความใหม่ของนวัตกรรมไว้ 9 ระดับ ได้แก่

- | | |
|---|--|
| (1) ใหม่ระดับบุคคล (New to an Individual) | (2) ใหม่ระดับแผนก (New to Department) |
| (3) ใหม่ระดับส่วน (New to Site) | (4) ใหม่ระดับองค์กร (New to Organization) |
| (5) ใหม่ระดับตลาด (New to Market) | (6) ใหม่ระดับอุตสาหกรรม (New to a Sector/Industry) |
| (7) ใหม่ระดับประเทศ (New to a Country) | (8) ใหม่ระดับภูมิภาค (New to a Region) |
| (9) ใหม่ระดับโลก (New to the World) | |

ซึ่งหากมีการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมแล้ว เราสามารถริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ ได้ตั้งแต่ระดับตัวเอง เพื่อฝึกความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมในตัวเอง แล้วค่อย ๆ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ต่อยอดขยายต่อในระดับแผนก ขึ้นไปเรื่อย ๆ เมื่อทุกคนในองค์กรร่วมมือร่วมใจในการที่จะคิดสร้างสรรค์และพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ แล้ว องค์กรจะเป็นองค์กรนวัตกรรมและสามารถที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ รับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคตได้

2) มีประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ (Economic Benefits) หมายถึง เป็นสิ่งที่ทำให้ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ หรือการสร้างความสำเร็จในเชิงพาณิชย์ หรือสามารถทำให้เกิดมูลค่าที่เพิ่มขึ้นได้จากการพัฒนาสิ่งใหม่นั้น ซึ่งผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นอาจจะสามารถวัดได้เป็นตัวเลขโดยตรงหรือไม่เป็นตัวเลขโดยตรงก็ได้

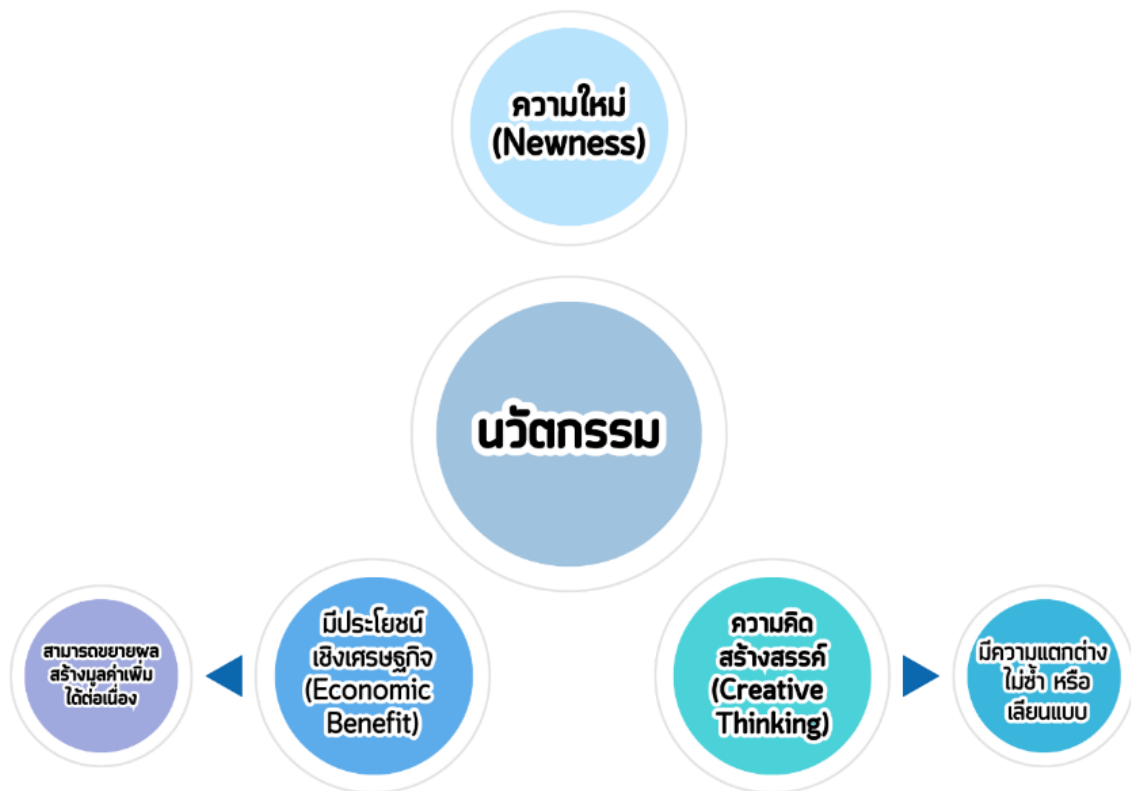
3) มีการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (Knowledge and Creativity Idea) หมายถึง สิ่งใดที่จะถือเป็นนวัตกรรมได้นั้น จะต้องเกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ เป็นฐานของการพัฒนาให้เกิดขึ้นใหม่ ไม่ใช่เกิดจากการลอกเลียนแบบ การทำซ้ำ เป็นต้น

ระดับความใหม่ ของนวัตกรรม



รูปที่ 1-4 ระดับความใหม่ของนวัตกรรม (ที่มา กองนวัตกรรมและพัฒนางานองค์กร, การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย)

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ได้ให้ความหมายของคำว่า **นวัตกรรม** ว่าเป็น การผลิต การเรียนรู้ และการใช้ประโยชน์จากความคิดใหม่ เพื่อให้เกิดผลดีทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงการกำเนิดผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการผลิตใหม่ การปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี และการใช้เทคโนโลยี ให้เป็นประโยชน์และเกิดผลพวงทางเศรษฐกิจและสังคม



รูปที่ 1-5 มิติสำคัญของนวัตกรรม

(แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม (ปีงบประมาณ 2566-2570)

และแผนปฏิบัติการประจำปี 2566; การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย)

คุณลักษณะของนวัตกรรมภายในองค์กร

- 1) นวัตกรรมจะเป็นผลิตภัณฑ์ การบวนการ หรือขั้นตอนที่**จับต้องใช้ได้** ภายในองค์กร สำหรับความคิดใหม่อาจเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของนวัตกรรม แต่ไม่อาจเรียกว่าเป็นนวัตกรรมได้
- 2) นวัตกรรมจะต้อง**มีความใหม่ในระดับกลุ่ม ฝ่าย หรือองค์กร** ในขณะที่บางครั้งอาจจะไม่จำเป็นต้องใหม่ในระดับบุคคลที่สร้างนวัตกรรมนั้น ๆ
- 3) นวัตกรรมต้องมาจาก**ความตั้งใจ**ที่ต้องการให้เกิดขึ้น มากกว่าจะเกิดขึ้นโดยบังเอิญ
- 4) นวัตกรรมจะต้องไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นประจำ เช่น การรับสมัครพนักงานใหม่
- 5) นวัตกรรมจะต้อง**มีเป้าหมายเพื่อสร้างผลกำไร (ผลผลิต/ผลลัพธ์/ผลกระทบ)** ให้แก่องค์กร หรือก่อให้เกิดประโยชน์ให้แก่สังคมในวงกว้าง ทั้งนี้ นวัตกรรมจะไม่รวมถึงการทำลายล้าง วิทยาศาสตร์

หรือการก่อการร้าย นวัตกรรมจะต้องส่งผลกระทบต่อสาธารณะ การเปลี่ยนแปลงของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ไม่เกิดผลต่อบุคคลอื่น หรือไม่เกิดการประยุกต์ใช้ภายในองค์กร จะไม่ถือว่าเป็นนวัตกรรม

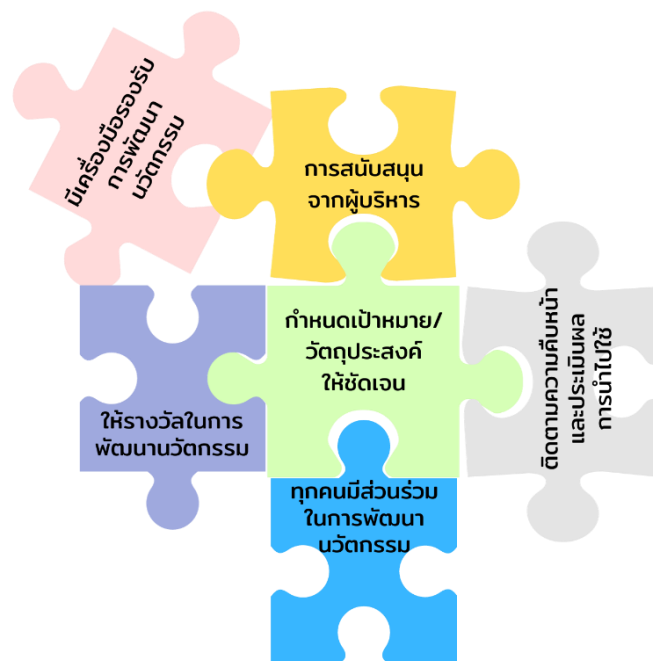
องค์กรควรจะมีการพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้เพื่อเกิดเป็นนวัตกรรมในการบริหารและการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยนวัตกรรมที่เกิดขึ้นมานั้นจะทำให้องค์กรสามารถเดินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างดี

การจำแนกประเภทของนวัตกรรมสามารถจำแนกได้หลากหลายลักษณะ ประกอบด้วย

จำแนกตามเป้าหมาย	จำแนกตามระดับของการเปลี่ยนแปลง	จำแนกตามขอบเขตของผลกระทบ
<ul style="list-style-type: none"> • นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ • นวัตกรรมบริการ • นวัตกรรมกระบวนการ 	<ul style="list-style-type: none"> • นวัตกรรมในลักษณะเฉียบพลัน • นวัตกรรมในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป 	<ul style="list-style-type: none"> • นวัตกรรมทางเทคโนโลยี • นวัตกรรมทางการบริการ

อย่างไรก็ดี ในการจำแนกประเภทนวัตกรรมนั้น บางครั้งก็มีการแบ่งนวัตกรรมตามเป้าหมายในประเภทแรกออกเป็น 4 ประเภท โดยมีนวัตกรรมธุรกิจเพิ่มขึ้นมาด้วย

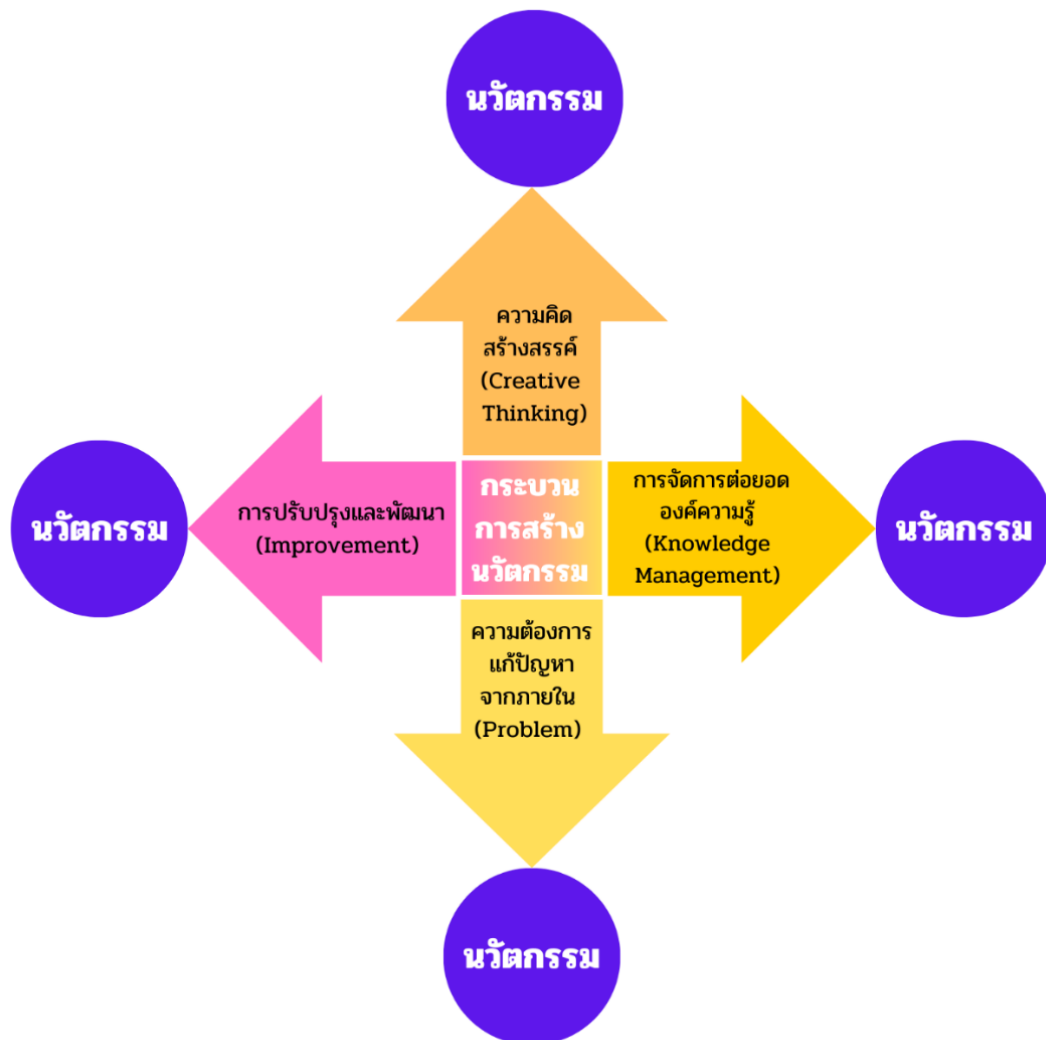
องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนานวัตกรรม



การพัฒนานวัตกรรมเป็นเรื่องละเอียดอ่อนในองค์กร ซึ่งต้องอาศัยการขับเคลื่อนอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง ดังนั้น การสนับสนุนและมีส่วนร่วมจากทุกระดับจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้จะต้องมีองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นและดำรงอยู่อย่างถาวรด้วย

1.9 กระบวนการสร้างนวัตกรรมและความเชื่อมโยงกับการจัดการความรู้

กระบวนการสร้างนวัตกรรม สามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธี อันได้แก่ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ความต้องการแก้ปัญหาจากภายใน (Problem) การจัดการและต่อยอดองค์ความรู้ (Knowledge Management) และการปรับปรุงและพัฒนา (Improvement) เป็นต้น ดังแสดงได้ตามแผนภาพด้านล่าง



รูปที่ 1-6 กระบวนการสร้างนวัตกรรม

(แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม (ปีงบประมาณ 2566-2570)

และแผนปฏิบัติการประจำปี 2566; การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย)

ตัวอย่างขั้นตอนกระบวนการจัดการสร้างนวัตกรรม ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสารแนวคิดหลักการ เพื่อให้ได้แนวคิดและแนวทางที่จะนำมาแก้ปัญหาต่อไป โดยการสำรวจว่าสิ่งใดที่ควรได้รับการพัฒนา แนวทางการพัฒนาที่มีอยู่ก่อนนั้นได้ถูกศึกษาและพัฒนาไว้ในลักษณะใด มีผู้ใดเคยประสบปัญหาเช่นเดียวกันนี้มาก่อน และปัญหาเช่นเดียวกันนี้มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างไร ซึ่งกระบวนการนี้เรียกว่า **กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการแสวงหาแนวคิดและหลักการ**

ขั้นตอนที่ 2 การเลือกและการวางแผนสร้างนวัตกรรม โดยในเบื้องต้นนั้นการตั้งโจทย์ปัญหาจะเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จทางการจัดการนวัตกรรม มีการตั้งคำถามเพื่อการสร้างนวัตกรรม เช่น นวัตกรรมที่กำลังจะสร้างนั้นตรงกับความต้องการและความจำเป็นหรือไม่ สามารถแก้ปัญหาได้จริงหรือไม่ สะดวกต่อการใช้งานเสริมสร้างประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและลดต้นทุนจริงหรือไม่ และเลือกสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์คำถามดังกล่าวได้

ขั้นตอนที่ 3 สร้างและพัฒนาวัตกรรมผ่านขั้นตอนกระบวนการต่าง ๆ เช่น วิเคราะห์ความต้องการที่แท้จริงของการจัดการนวัตกรรม กำหนดและออกแบบแนวทางการจัดการนวัตกรรม ลงมือปฏิบัติ ทดลองสร้างใช้งานจริงระยะสั้น ทบทวนคุณภาพ แก้ไข/ปรับปรุง นำไปใช้อย่างต่อเนื่อง และเผยแพร่

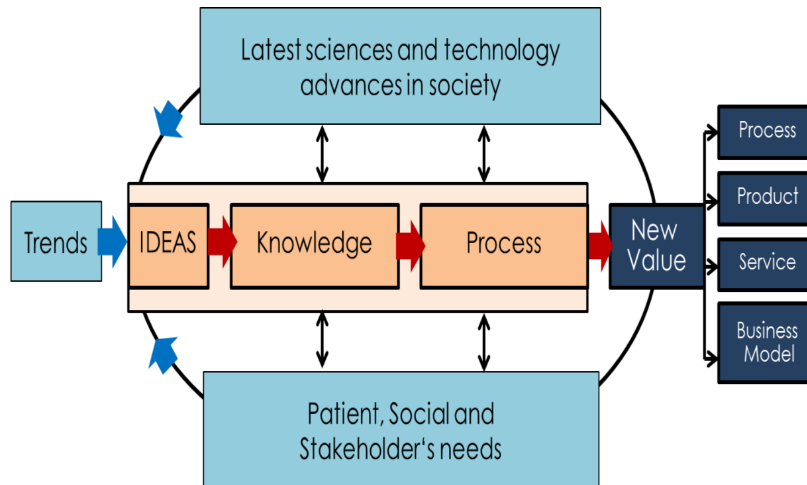
ขั้นตอนที่ 4 การหาประสิทธิภาพของนวัตกรรม เป็นขั้นตอนที่นวัตกรรมได้ถูกนำไปใช้งานแล้ว ในระยะเวลาหนึ่ง การหาประสิทธิภาพของนวัตกรรมจะดำเนินการผ่านผู้เชี่ยวชาญ เพื่อระบุคุณภาพ ผลกระทบ ทั้งในเชิงบวกและลบ หรือการประเมินในรูปแบบอื่นที่เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงนวัตกรรมหลังจากที่หาประสิทธิภาพของนวัตกรรมที่สร้างขึ้น ไม่ว่าจะโดยวิธีการใดก็ตาม ควรนำความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเหล่านั้นมาปรับปรุงนวัตกรรมให้มีคุณภาพเหมาะสมยิ่งขึ้น

Harvard Business School (2003) ได้เสนอว่าองค์กรจะต้องมีการสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาเป็นนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าองค์กรนวัตกรรมนั้นจะต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

- (1) กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- (2) มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- (3) ผู้นำในองค์กรเห็นความสำคัญและสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- (4) มีองค์กรที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- (5) มีพนักงานและทีมงานที่มีความคิดสร้างสรรค์
- (6) มีระบบการให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงาน
- (7) มีระบบการคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมในการสร้างนวัตกรรม
- (8) มีช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง
- (9) มีการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร

ทั้งนี้ ในการสร้างนวัตกรรมในองค์กรจาก รูปที่ 1-7 ต้องเกิดจากแนวคิด ความรู้และกระบวนการ เพื่อนำไปสู่ค่านิยมใหม่ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมทั้งในเชิงกระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์ การบริการ หรือการสร้างธุรกิจใหม่ โดยการพัฒนางค์กรให้ไปสู่สู่นวัตกรรม (Innovation) ดังกล่าว สามารถสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กรได้จาก 3 ช่องทางที่สำคัญ ดังนี้



รูปที่ 1-7 ขั้นตอนกระบวนการจัดการนวัตกรรมในองค์กร

(แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม (ปีงบประมาณ 2566-2570)

และแผนปฏิบัติการประจำปี 2566; การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย)

(1) ความต้องการแก้ปัญหา (Problem) องค์กรมีปัญหาที่สร้างความเสียหายให้แก่องค์กรที่ไม่สามารถแก้ไขหรือจัดการได้ด้วยวิธีการเดิม ๆ จนต้องคิดค้นวิธีการหรือสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมา เพื่อช่วยแก้ปัญหานั้นให้หมดไป เช่น การแก้ปัญหาด้วยการวิเคราะห์จากผังก้างปลา (Cause and Effect Analysis) หรือการใช้เทคนิค Why-Why Analysis เป็นต้น จนนำไปสู่การสร้างวิธีการหรือสิ่งใหม่ ๆ เพื่อช่วยจัดการปัญหา

(2) ต้องการปรับปรุง (Improvement) ให้ดีกว่าเดิม องค์กรอาจไม่มีปัญหาอะไร แต่ต้องการปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีกว่าเดิม ด้วยการปลุกฝังให้คนในองค์กรคิดว่าสิ่งที่เป็นอยู่นี้จะทำให้ดีขึ้นได้อีกได้อย่างไรบ้าง และส่งเสริมให้มีการคิดและทำเพื่อสิ่งที่ดีกว่าอยู่เสมอ จนกระทั่งเกิดเป็นวิธีการหรือสิ่งใหม่ที่ทำให้ชีวิตดีกว่าเดิม เช่น การนำหลักการ Kaizen มาใช้ จนนำไปสู่การพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ หรือเครื่องมือใหม่ เพื่อทำให้การทำงานหรือการใช้ชีวิตง่ายขึ้น

(3) มีความรู้ที่สำคัญจากระบบการจัดการความรู้ (Knowledge management; KM) จนเห็นช่องทางนำไปสู่การสร้างสิ่งใหม่ที่จะทำให้การทำงานดีขึ้น องค์กรที่มีระบบการจัดการความรู้ที่ดี จะมีข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) และความรู้ (Knowledge) มากพอ มีระบบการวิเคราะห์ และประเมินผลที่ถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว มองเห็นช่องทางที่จะสร้างความแปลก แตกต่างและโดดเด่น ที่เป็นความต้องการของผู้รับบริการ/ตลาด จนกระทั่งนำไปสู่การพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่ใช้งานได้จริง และเป็นที่ต้องการของตลาดหรือผู้รับบริการขององค์กรได้

นวัตกรรม (Innovation)

3 ช่องทางสำคัญ นำไปสู่ “นวัตกรรม”

ปัญหา (Problem)

องค์กรมีปัญหา แต่วิธี/เครื่องมือเดิม ๆ ไม่สามารถจัดการกับปัญหาได้ จึงต้องคิดค้นวิธีใหม่/สิ่งใหม่ เพื่อจัดการกับปัญหาได้ดีขึ้น

การปรับปรุง (Improvement)

ส่งเสริมให้คนในองค์กรมีการคิดและทำเพื่อสิ่งที่ดีกว่าอยู่เสมอ จนกระทั่งเกิดเป็นวิธีการหรือสิ่งใหม่ที่ทำให้ชีวิตดีกว่าเดิม

การจัดการ ความรู้ (KM)

มีความรู้ได้จากระบบการจัดการความรู้ที่มากพอ จนกระทั่งนำไปสู่การพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ที่ใช้งานได้จริง เป็นที่ต้องการของผู้รับบริการขององค์กรได้

รูปที่ 1-8 การพัฒนาองค์กรให้ไปสู่นวัตกรรม

(แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม (ปีงบประมาณ 2566-2570)

และแผนปฏิบัติการประจำปี 2566; การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย)

บทที่ 2

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการจัดการความรู้และนวัตกรรม

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

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน สผ.

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีภารกิจกำหนดนโยบายและแผนการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม รวมทั้งสนับสนุนการจัดการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนติดตามตรวจสอบ มาตรการ เจริญใจ ผลกระทบสิ่งแวดล้อมตามรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านเศรษฐกิจประเทศ และสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนและคุณภาพชีวิตที่ดี

2.1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

วิสัยทัศน์ (Vision)

“ประเทศไทยเติบโตอย่างยั่งยืนด้วยการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพื่อประชาชน”

พันธกิจ (Mission)

1. กำหนดนโยบาย แผน มาตรการ การอนุรักษ์และบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
2. กำกับ ดูแล ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
3. สนับสนุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมผ่านกลไกกองทุนสิ่งแวดล้อมและการอุดหนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
4. ประสานความร่วมมือกับองค์กรระหว่างประเทศและต่างประเทศ ในอนุสัญญาาระหว่างประเทศด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ภารกิจ (Mission)

การกำหนดนโยบายและแผนการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม โดยเสนอแนะนโยบายและแผนการอนุรักษ์และบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งสนับสนุนการจัดการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนติดตามตรวจสอบ มาตรการ เจริญใจ ผลกระทบสิ่งแวดล้อมตามรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านเศรษฐกิจของประเทศ และสนับสนุนการพัฒนาที่ยั่งยืนและคุณภาพชีวิตที่ดี โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบายและแผนการอนุรักษ์และบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
2. ประสานและจัดทำแผนการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และดำเนินการอื่นให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งประสานจัดการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม
3. ศึกษา วิเคราะห์ ประสาน และดำเนินการให้มีประกาศเขตพื้นที่ และมาตรการคุ้มครองทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
4. ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบาย แผน และมาตรการและจัดทำรายงานสถานการณ์คุณภาพสิ่งแวดล้อม
5. ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นจากโครงการหรือกิจกรรมของภาครัฐหรือเอกชน ซึ่งมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดผลเสียต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อม
6. บริหารงานกองทุนสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนนโยบาย แผนและมาตรการและการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในทุกภาคส่วน
7. ประสานความร่วมมือกับองค์กรระหว่างประเทศและต่างประเทศในการดำเนินการร่วมด้านนโยบายและแผนการอนุรักษ์และบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
8. เสนอความคิดเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาในการกำหนดนโยบายและแผน การอนุรักษ์และใช้ประโยชน์ความหลากหลายทางชีวภาพอย่างยั่งยืน ตลอดจนดำเนินการตามพันธกรณีของความตกลงระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความหลากหลายทางชีวภาพและพื้นที่ชุ่มน้ำ
9. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน หรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

วัฒนธรรม (Culture)

มองผลประโยชน์ชาติ มุ่งสร้างเครือข่าย แม่นในหลักการ มั่นในคุณธรรม

ค่านิยมหลักองค์กร (Core Value)

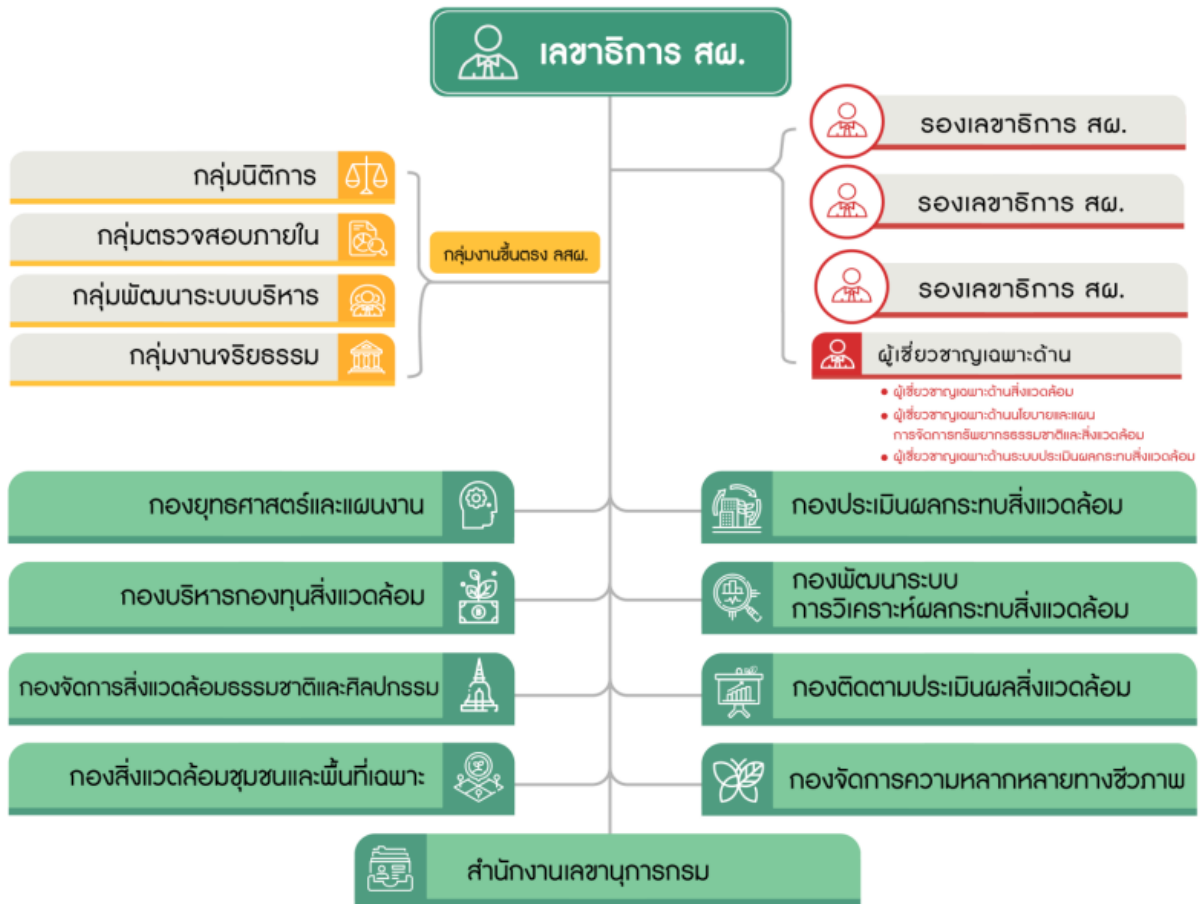
สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ได้ร่วมกันวิเคราะห์และกำหนดค่านิยมหลัก (Core Value) เพื่อช่วยให้บุคลากรในองค์กรมีแนวความคิด ความเชื่อ และปรับพฤติกรรมการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานภายใต้แผนกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ โดยค่านิยมหลักขององค์กร คือ FUTURE ย่อมาจาก

Freedom	กล้าคิด กล้าทำ ความเป็นอิสระเสรีทางความคิด การแสดงออก รวมไปถึงสภาพบรรยากาศในสถานที่ทำงานที่ปลอดภัย ความกล้าและเปิดกว้างทางความคิด ภายใต้กรอบความรับผิดชอบต่อส่วนรวม
Utility	นำประโยชน์สู่ประชาชน สร้างประโยชน์ให้ส่วนรวม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
Teamwork	คนทำงานเป็นทีมด้วยใจ การทำงานเป็นทีม การสร้างทีม การแบ่งหน้าที่ภายในทีม และการมีความรับผิดชอบร่วมกันเป็นทีม
Uncovering	โปร่งใส เปิดเผย ไม่ปกปิด เปิดเผย โปร่งใส สามารถเปิดเผยกระบวนการจัดทำนโยบายและแผน (Transparency) การประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม การจัดสรรเงินกองทุนต่อสาธารณชนได้ตามกฎหมาย ข้อบังคับ รวมถึงเอกสารหลักฐานที่สามารถตรวจสอบได้
Resilience	เคยล้มแล้ว ต้องลุกไว มีความยืดหยุ่น ล้มแล้วลุกไว สามารถเรียนรู้จากความผิดพลาด ความล้มเหลว และสามารถปรับปรุงตัวเองเพื่อก้าวไปข้างหน้าต่อไปอย่างรวดเร็ว
Environment	ใส่ใจสิ่งแวดล้อม การคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมรอบตัว และสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน ที่เหมาะสม รวมไปถึงการคำนึงถึงชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร ในชาติ

2.1.2 โครงสร้างองค์กร

สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีกรอบอัตรากำลัง (ปฏิบัติงานจริง) ณ ปี พ.ศ. 2566 รวมทั้งสิ้น จำนวน 530 คน ประกอบด้วยข้าราชการ จำนวน 266 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 5 คน พนักงานราชการ จำนวน 152 คน พนักงานกองทุน จำนวน 24 คน และลูกจ้างชั่วคราว/จ้างเหมาบริการ จำนวน 83 คน

โดยมีการแบ่งส่วนราชการตามภารกิจ ดังนี้



2.1.3 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

วิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) เป็นแผนแม่บทเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติว่า “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” ทั้งสิ้น 23 ประเด็น โดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ได้แก่

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

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

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

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ได้คำนึงถึงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และนโยบายอื่นๆ ทั้งในระดับประเทศ ภูมิภาค และโลก ความสำคัญของมิติการพัฒนาด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรมนุษย์ สิ่งแวดล้อม การพัฒนาที่ยั่งยืน วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ตลอดจนการพัฒนาเชิงพื้นที่ และความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ด้านการพัฒนาที่ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีเป้าหมายหลัก 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

2.1.5 ระบบราชการ 4.0

ภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยระบบราชการต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่เพื่อพลิกโฉมให้สามารถเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจ และเป็นพึงของประชาชนได้อย่างแท้จริง เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน ต้องมีความเปิดเผยโปร่งใสในการทำงาน บุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการ หรือมีการแบ่งปันข้อมูล ซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ต้องทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า โดยตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่า ประชาชนจะได้อะไร มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาและตอบสนอง ความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้เข้ามาติดต่อขอรับบริการหรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลภาครัฐ อำนวยความสะดวก โดยมีการเชื่อมโยงกันเองของทาง

ราชการเพื่อให้บริการได้เสร็จสิ้นในจุดเดียว ประชาชนสามารถเรียกใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการหลายช่องทาง และมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย ต้องมีการเตรียมการไว้ล่วงหน้า วิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่ม และประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้

2.1.6 นโยบายและแผนการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2580

นโยบายและแผนการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ เป็นกรอบนโยบายและทิศทางทางการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประเทศอย่างบูรณาการในระยะ 20 ปีข้างหน้า ประกอบด้วย 4 นโยบาย ได้แก่ นโยบายที่ 1 จัดการฐานทรัพยากรธรรมชาติอย่างมั่นคงเพื่อความสมดุล เป็นธรรม และยั่งยืน นโยบายที่ 2 สร้างการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อความมั่นคงและยั่งยืน นโยบายที่ 3 ยกระดับมาตรการในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และนโยบายที่ 4 สร้างความเป็นหุ้นส่วนในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

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

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

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

แผนแม่บท ทส. ได้กำหนดวิสัยทัศน์ “ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีตามแนววิถีใหม่ภายใต้ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน” ประกอบด้วย 5 ประเด็นยุทธศาสตร์คือ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุล ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความสมดุลและยั่งยืน ด้านทรัพยากรน้ำให้กับประชาชนอย่างทั่วถึง และรักษาระบบนิเวศ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดี ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 เพิ่มศักยภาพองค์กร รองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่

2.1.9 แผนยุทธศาสตร์ สผ. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)

แผนยุทธศาสตร์ สผ. ระยะ 5 ปี ได้กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อ “ประเทศไทยเติบโตอย่างยั่งยืนด้วยการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเพื่อประชาชน” ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

(1) บูรณาการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเชิงพื้นที่เพื่อรองรับการเติบโตทางเศรษฐกิจ (2) บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล และยั่งยืน (3) ยกกระดับกระบวนการทัศน์ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สู่อำนาจกำหนดเป้าหมายอนาคตประเทศ และ (4) ภาครัฐทันสมัยด้านระบบและบุคลากร

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

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

2.1.11 แผนปฏิบัติการด้านดิจิทัล สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2570

แผนปฏิบัติการด้านดิจิทัลฯ เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของ สผ. ในระยะ 5 ปีข้างหน้า ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้งสนับสนุนการปฏิบัติราชการของ สผ. อย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่การปรับเปลี่ยนองค์กรเป็นองค์กรดิจิทัลต่อไป ประกอบด้วย 4 แผนงาน ดังนี้ (1) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัยด้านดิจิทัล (2) พัฒนาระบบการทำงานและการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล/นวัตกรรม ซึ่งมีตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และนวัตกรรม ได้แก่ จำนวนกระบวนการที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัล/นวัตกรรม มาปรับปรุง/เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหรือให้บริการ (อย่างน้อย 3 กระบวนการ) ในปี พ.ศ. 2566 สผ. มีโครงการ/กิจกรรมที่มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัล/นวัตกรรม มาปรับปรุง/เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานหรือให้บริการแล้ว จำนวน 16 โครงการ (3) พัฒนาระบบการบูรณาการและการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล และ (4) พัฒนาทักษะของบุคลากรเพื่อรองรับการปฏิบัติงานด้านดิจิทัล ซึ่งมีตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และนวัตกรรม ได้แก่ จำนวนหลักสูตรการอบรมทักษะด้านดิจิทัลที่จัดขึ้นในแต่ละปี (อย่างน้อยปีละ 4 หลักสูตร)

2.2 การวิเคราะห์ SWOT Analysis

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ ซึ่งจะช่วยให้ผู้วิเคราะห์นโยบายนำมากำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร โดยผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2-1 จุดแข็งและจุดอ่อนจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในการจัดการความรู้และนวัตกรรม

S	จุดแข็ง (Strength)	W	จุดอ่อน (Weakness)
1	เป็นหน่วยงานประสานงานกลางระดับชาติ ทำให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ และนำไปเป็นองค์ความรู้ด้าน KM พร้อมนำไปสร้างสรรค์นวัตกรรม	1	ขาดการสร้างความเข้าใจ สื่อสารด้าน KM และการสร้างนวัตกรรม ให้กับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งบุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในนิยามที่ถูกต้องของนวัตกรรมองค์กร
2	มีฐานข้อมูลการปฏิบัติงานที่ทันสมัย หลากหลาย มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ	2	ความรู้ความเข้าใจด้าน KM และนวัตกรรม ยังจำกัดในเฉพาะบุคคลบางกลุ่ม และเจ้าหน้าที่ยังไม่เปิดใจยอมรับเกี่ยวกับกระบวนการซึ่งได้มานวัตกรรม
3	มีคณะกรรมการระดับชาติสนับสนุนการพิจารณาดำเนินงาน ทำให้มีองค์ความรู้ที่หลากหลาย พร้อมนำไปสร้างสรรค์นวัตกรรม	3	การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารด้าน KM และนวัตกรรม ไม่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย ไม่หลากหลาย และไม่น่าสนใจ
4	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาการจัดการความรู้ และนวัตกรรม	4	เจ้าหน้าที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะสาขาที่มีความแตกต่างกัน
5	มีเครือข่ายทางวิชาการเพื่อพัฒนาความรู้ และนวัตกรรมร่วมกับหน่วยงานอื่น มหาวิทยาลัย ภาคเอกชน และองค์กรต่าง ๆ	5	บุคลากรบางส่วนไม่สนใจรับการพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการปฏิบัติงาน
6	บุคลากรมีอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่เหมาะสมและเพียงพอสำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน KM และนวัตกรรม	6	ขาดความต่อเนื่องในการจัดการความรู้ และพัฒนานวัตกรรมขององค์กรอย่างเป็นระบบ
7	มีระบบจัดเก็บองค์ความรู้และนวัตกรรมร่วมกัน	7	ขาดแรงจูงใจเข้าร่วมกิจกรรม KM และการสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมถึงการนำองค์ความรู้

S	จุดแข็ง (Strength)	W	จุดอ่อน (Weakness)
			และนวัตกรรม ไปปฏิบัติงานระดับบุคคลและองค์กร
8	มีแผนปฏิบัติการดิจิทัล มีแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ	8	ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรบางส่วนยังไม่เพียงพอต่อการใช้ประโยชน์เพื่อการเรียนรู้และติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้
9	มีคณะทำงานขับเคลื่อนการจัดการความรู้และนวัตกรรม	9	การบูรณาการด้านการปฏิบัติงานระหว่างกองมีค่อนข้างน้อย
10	มีการสร้างแรงจูงใจโดยการจัดประกวดนวัตกรรม	10	แผนยุทธศาสตร์องค์กรในภาพรวมเอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมค่อนข้างน้อย
11	บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมในหลากหลายประเด็น	11	มีงบประมาณไม่เพียงพอในการจัดกิจกรรม KM และกิจกรรมเพื่อส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรม
		12	การบูรณาการระหว่างแผนภายในองค์กร เพื่อพัฒนานวัตกรรมยังมีค่อนข้างน้อย

ตารางที่ 2-2 โอกาสและอุปสรรคจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การจัดการความรู้และนวัตกรรม

O	โอกาส (Opportunity)	T	อุปสรรค (Threat)
1	เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทต่อการดำรงชีวิตและธุรกิจมากขึ้น ทำให้การยอมรับและเรียนรู้เทคโนโลยีเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว	1	การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมมีต้นทุนสูง ต้องใช้งบประมาณสูง เพื่อสนับสนุนการเข้าถึงเทคโนโลยีและนวัตกรรม
2	อินเทอร์เน็ตมีบทบาทสำคัญในการค้นหาข้อมูล/สารสนเทศ/ความรู้ที่เป็นประโยชน์ได้อย่างรวดเร็วและกว้างขวาง	2	องค์กรภาครัฐส่วนใหญ่ขาดแรงกระตุ้นจากการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งอาจทำให้ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความรู้ใหม่และสร้างนวัตกรรม
3	ช่องทางการสื่อสารมีหลากหลายช่องทาง โดยเฉพาะสื่อออนไลน์ และออฟไลน์	3	การสร้างองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม เพื่อให้บริการประชาชน เป็นกระบวนการที่จะต้องใช้เวลาและความพยายามอย่างต่อเนื่อง
4	นโยบายใหม่ เอื้อให้เกิดการพัฒนาและปฏิบัติงานของ สผ. อาทิ SDGs/ Net Zero	4	เทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ขณะที่องค์กรยังมีข้อจำกัดด้าน

O	โอกาส (Opportunity)	T	อุปสรรค (Threat)
	Emission/ Kunming-Montreal Global Biodiversity Framework/ ระบบราชการ 4.0		ระเบียบและกฎหมาย ทำให้องค์กรยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้
5	ทุกองค์กรต้องการนวัตกรรมที่เป็นผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ เพื่อประโยชน์ต่อการให้บริการประชาชน		
6	มีหน่วยงานที่ขับเคลื่อนนวัตกรรม และมีการกำกับดูแลแนวทางการพัฒนานวัตกรรมภาครัฐ		

2.3 การวิเคราะห์เพื่อจัดทำกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix

จากการศึกษาปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร เพื่อนำมาวิเคราะห์ร่วมกับปัจจัยภายนอก ได้แก่ โอกาส และวิกฤติ ที่เกิดขึ้น และส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อหาแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กร บุคลากร และเครื่องมือกลไก ให้สามารถสร้างการทำงาน การให้บริการ และการสนับสนุนภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ตารางที่ 2-3 การวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อจัดทำกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix

TOWS	มาตรการ
เชิงรุก (SO)	
S5O4	พัฒนาระบบการเรียนรู้ เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน และนำเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศมาใช้
S3O3	นำเสนอนโยบายและแนวทางการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ผ่านช่องทางที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจทั้งองค์กร
S5O3	ร่วมมือกับเครือข่ายในการให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ สผ. ในโอกาสต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง
S5O4	พัฒนาศักยภาพคณะทำงานจัดการความรู้และนวัตกรรมขององค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และหมุนเวียนการปฏิบัติงาน
S6O6	ผลักดันการพัฒนานวัตกรรมองค์กร สผ. ให้มีมาตรฐาน ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานระดับชาติที่ขับเคลื่อนด้านนวัตกรรม

TOWS	มาตรการ
S8O4	บูรณาการตัวชี้วัดเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมให้เป็นตัวชี้วัดในแผนหลักของหน่วยงาน
S8O5	บูรณาการแผนปฏิบัติการดิจิทัล สผ. เข้ากับการพัฒนานวัตกรรมเพื่อบริการประชาชน
S8O5	ทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอกที่มีการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างเข้มแข็ง
เชิงป้องกัน (ST)	
S4T3	กำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้และนวัตกรรมในการให้ความรู้และบริการประชาชนอย่างเป็นรูปธรรม
S5T3	สร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างความร่วมมือของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร และองค์กรภายนอก
S7T4	พัฒนาระบบสารสนเทศการจัดการความรู้และนวัตกรรมที่สามารถยกระดับการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ
S1T2	รวบรวมองค์ความรู้ บทเรียนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และนวัตกรรมองค์กร เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางานอย่างสร้างสรรค์
S5T2	แสวงหาความรู้ที่สำคัญ (Explicit and Tacit Knowledge) จากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
S7T3	แหล่งจัดเก็บองค์ความรู้และนวัตกรรมได้รับการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ
S6T3	สำรวจและติดตามประเมินผลการจัดการความรู้และนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงาน
S8T4	บูรณาการแผนปฏิบัติการดิจิทัล สผ. ในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม
S11T2	สร้างแรงจูงใจในการพัฒนานวัตกรรมในรูปแบบอื่น ๆ เช่น การมอบประกาศนียบัตร การประกวด หรือเงินรางวัล
เชิงแก้ไข (WO)	
W1O3	สร้างช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลการจัดการความรู้และนวัตกรรมให้เข้าถึงได้ง่าย สะดวก และปลอดภัย
W1O2	สื่อสารกระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรมให้แก่บุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการนำไปใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

TOWS	มาตรการ
W2O4	พัฒนากลไกการจัดการความรู้และนวัตกรรมอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
W9O2	จัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) เพื่อบูรณาการงานด้านดิจิทัลและข้อมูลร่วมกัน
เชิงรับ (WT)	
W5T3	จัดกิจกรรมเพื่อให้ความรู้ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้
W7T3	สร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้และสร้างนวัตกรรมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ
W6T3	ยกย่องและชมเชยต่อสาธารณะให้แก่บุคลากรที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ขององค์กร
W6T2	กระตุ้นให้บุคลากรสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ให้เกิดการพัฒนาในงานและการจัดการความรู้ขององค์กร
W10T5	บรรจุการพัฒนาวัฒนธรรมเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ในหน่วยงาน บูรณาการแผนการจัดการความรู้และนวัตกรรมกับแผนงานอื่น ๆ และมีการตั้งงบประมาณที่ชัดเจน

ผลของการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์กร ได้นำมาวิเคราะห์หากกลยุทธ์การจัดการความรู้โดยใช้ TOWS Matrix เพื่อให้ได้รับแนวทางที่สำคัญ ดังแสดงในบทที่ 3

บทที่ 3

แผนการจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ. พ.ศ. 2567-2570

ข้อมูลที่ได้ทบทวนและวิเคราะห์ในบทที่ผ่านมา ทำให้สามารถกำหนดแผนการจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ. พ.ศ. 2567-2570 ดังนี้

3.1 วิสัยทัศน์การจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM-Innovation Vision)

“สผ. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม เพื่อยกระดับการพัฒนา นโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการบริการ”

3.2 พันธกิจการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM-Innovation Mission)

- M1. กำหนดวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม
- M2. วางแผนการจัดการความรู้และการติดตามประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ
- M3. สร้างความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม
- M4. เสริมสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อม (Ecosystem) การทำงานที่สนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรม
- M5. พัฒนาขีดความสามารถและความรับผิดชอบของคณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรม
- M6. พัฒนาระบบการจัดการความรู้และนวัตกรรม ที่เป็นระบบและนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ
- M7. ประยุกต์ใช้สารสนเทศ/ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- M8. บูรณาการการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน เพื่อการวิจัย พัฒนาระบบงาน และสร้างสรรค์นวัตกรรม
- M9. แสดงผลลัพธ์ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้
- M10. สามารถนำนวัตกรรมมาสร้างความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้

3.3 เป้าหมายการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM-Innovation Goals)

- 1) บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญ เห็นถึงคุณค่าของการจัดการความรู้และนวัตกรรม รวมถึงมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมขององค์กร
- 2) วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้และนวัตกรรมภายในองค์กร
- 3) การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ และเพิ่มประสิทธิภาพ
- 4) การทำงานสร้างสรรค์และนำเสนอนวัตกรรมที่มีคุณค่าเพื่อพัฒนาการให้บริการ

3.4 ค่านิยมร่วมการจัดการความรู้ และนวัตกรรม

ค่านิยมร่วมการจัดการความรู้ และนวัตกรรม (KM - Innovative Shared Values) เป็นการสร้างค่านิยมที่สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ และนวัตกรรมให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง รวมทั้งมีกลไกในการทวนสอบพฤติกรรมแสดงออกของบุคลากรที่สอดคล้องกับค่านิยม สอดคล้องกับหลักการ LFS หรือ การเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development; L) การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success: F) และการสร้างประโยชน์ให้สังคมและสิ่งแวดล้อม (Social Contribution; S)

การเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Development; L)

บุคลากรมีการเรียนรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในด้านความรู้ และทักษะอย่างรอบด้าน เพื่อให้บุคลากรและองค์กรเกิดการ พัฒนา สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างฉับไว และสามารถสร้างความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการได้อย่างเหมาะสม

การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Focus on Success: F)

การจัดการความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม และสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้น ควรได้รับการสนับสนุนให้นำความรู้ไปปรับปรุง พัฒนา รวมถึงการสร้างและประยุกต์ใช้นวัตกรรมให้เกิดความสำเร็จ

การสร้างประโยชน์ให้สังคม (Social Contribution; S)

บุคลากร และองค์กรให้ความสำคัญต่อการสร้างประโยชน์แก่สังคม โดยคำนึงถึงการเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อการปฏิบัติงานที่ช่วยสร้างสังคมที่ดี และมีคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม

3.5 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และนวัตกรรม



ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาระบบการจัดการความรู้และนวัตกรรมองค์กร

เพื่อพัฒนาและยกระดับระบบการจัดการความรู้และนวัตกรรมที่เป็นระบบ โดยใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ ความรู้จากผู้มีความรู้ภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการเรียนรู้ ให้เกิดเป็นความรู้สำคัญ และเป็นฐานในการสร้างนวัตกรรมองค์กร

ตัวชี้วัด	หน่วย	ค่าเป้าหมาย				โครงการ/กิจกรรม	หน่วยงาน รับผิดชอบ
		2567	2568	2569	2570		
กลยุทธ์ 1.1: การพัฒนาความรู้และนวัตกรรมองค์กร							
KPI 1: จำนวนครั้งที่มีการสื่อสารการจัดการความรู้และนวัตกรรมจากผู้บริหารระดับสูงที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ และกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร							
KPI 1.1: จำนวนครั้งที่มีการสื่อสารการจัดการความรู้และนวัตกรรมจากผู้บริหารระดับสูง (เลขาธิการ สม./รองเลขาธิการ สม.)	ครั้ง	2	2	2	2	การสื่อสารการจัดการความรู้และนวัตกรรม สม. โดยเลขาธิการ สม./รองเลขาธิการ สม. ผ่านช่องทางต่าง ๆ	ผู้บริหาร ระดับสูง
KPI 1.2: จำนวนครั้งที่มีการสื่อสารการจัดการความรู้และนวัตกรรมจากผู้บริหารระดับสูง (ผู้อำนวยการกอง/กลุ่มอิสระ)	ครั้ง	2	2	2	2	1. การถ่ายทอดและประชาสัมพันธ์แผนการจัดการความรู้และนวัตกรรมฯ และแผนปฏิบัติการฯ อย่างทั่วถึง 2. การสื่อสารการจัดการความรู้และนวัตกรรม สม. โดย ผอ.กอง/กลุ่มอิสระ	ผอ. กอง/กลุ่ม อิสระ

ตัวชี้วัด	หน่วย	ค่าเป้าหมาย				โครงการ/กิจกรรม	หน่วยงาน รับผิดชอบ
		2567	2568	2569	2570		
KPI 2: จำนวนวิธีปฏิบัติที่ดี-เป็นเลิศที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในและภายนอกองค์กร	เรื่อง	2	2	2	2	การคัดเลือกองค์ความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) และผู้เชี่ยวชาญองค์ความรู้เฉพาะด้าน (CK Expert)	คณะทำงานฯ
KPI 3: ผลการประเมินระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม	ระดับ	-	Baseline	ระดับเริ่มต้น	ระดับพัฒนา	การประเมินระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรมจากสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ	คณะทำงานฯ
กลยุทธ์ 1.2: การพัฒนาองค์ความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล							
KPI 4: จำนวนการอบรมด้านการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนานวัตกรรมองค์กร	เรื่อง	3	3	3	3	โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ	กตป.

กลยุทธ์ 1.1: การพัฒนาความรู้และนวัตกรรมองค์กร

- S3O3 นำเสนอนโยบายและแนวทางการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้และนวัตกรรมผ่านช่องทางที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจทั้งองค์กร
- S4T3 กำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมที่สำคัญและนวัตกรรมให้เป็นรูปธรรม
- S5O3 ร่วมมือกับเครือข่ายในการให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ สผ. ในโอกาสต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง
- S5O4 พัฒนาศักยภาพคณะทำงานจัดการความรู้และนวัตกรรมขององค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และหมุนเวียนการปฏิบัติงาน
- S9O6 ทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอกที่มีการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างเข้มแข็ง
- S8O5 บูรณาการแผนปฏิบัติการดิจิทัล สผ. เข้ากับการพัฒนานวัตกรรมเพื่อบริการประชาชน
- S1T2 รวบรวมองค์ความรู้ บทเรียนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางานอย่างสร้างสรรค์
- S5T2 แสวงหาความรู้ที่สำคัญ (Explicit and Tacit Knowledge) จากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

S6T3 สำรวจและติดตามประเมินผลการจัดการความรู้และนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงาน

กลยุทธ์ 1.2: การพัฒนาองค์ความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

S5O4 พัฒนาระบบการเรียนรู้ เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน และนำเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศมาใช้

S7T4 พัฒนาระบบสารสนเทศการจัดการความรู้และนวัตกรรมที่สามารถยกระดับการจัดการอย่างเป็นระบบ

S7T3 แหล่งจัดเก็บองค์ความรู้และนวัตกรรม ได้รับการปรับปรุงและพัฒนาให้นำเสนออย่างสม่ำเสมอ

แนวทางการปฏิบัติ

- 1) นำเสนอนโยบายและแนวทางการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้และนวัตกรรมผ่านช่องทางที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจทั้งองค์กร
- 2) พัฒนาระบบการเรียนรู้ เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน และนำเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศมาใช้
- 3) นำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรมในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม รวมถึงกำหนดความรู้ที่สำคัญสอดคล้องกับกระบวนการที่สำคัญขององค์กร (KM in Key Process)
- 4) พัฒนากลไกการจัดการความรู้และนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
- 5) สำรวจและติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงาน
- 6) พัฒนาระบบสารสนเทศการจัดการความรู้ที่สามารถยกระดับการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ
- 7) รวบรวมองค์ความรู้ บทเรียนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ วิธีปฏิบัติที่ดี นวัตกรรม และบทเรียนที่ต้องทบทวนเพื่อการเรียนรู้ (Lesson Learned) นำไปใช้ในการพัฒนางานอย่างสร้างสรรค์
- 8) แสวงหาความรู้ที่สำคัญ (Explicit and Tacit Knowledge) จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- 9) สร้างช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลการจัดการความรู้และนวัตกรรมให้เข้าถึงได้ง่าย สะดวก และปลอดภัย

10) สื่อสารกระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรมให้แก่บุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการนำไปใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : สร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และนวัตกรรม

เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากรให้สามารถทำงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันได้อย่างเปิดเผย มีส่วนร่วม และมีความสุข อันนำไปสู่การสร้างระบบนิเวศ (Ecosystem) ในการทำงานร่วมกัน โดยไม่แบ่งแยก

ตัวชี้วัด	หน่วย	ค่าเป้าหมาย				โครงการ/กิจกรรม	หน่วยงาน รับผิดชอบ
		2567	2568	2569	2570		
กลยุทธ์ 2.1: สร้างระบบนิเวศการเรียนรู้และนวัตกรรม							
KPI 5: ร้อยละของบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมถ่ายทอดองค์ความรู้							
KPI 5.1: ร้อยละของบุคลากรแต่ละกองที่เข้าร่วมกิจกรรมถ่ายทอดองค์ความรู้และนวัตกรรมต่อครั้ง	ร้อยละ	10	10	10	10	กิจกรรมถ่ายทอดองค์ความรู้และนวัตกรรมให้กับบุคลากร สผ. เช่น กิจกรรม KM Friday Afternoon กิจกรรม KM Special	กอง
KPI 5.2: ร้อยละของบุคลากรแต่ละกลุ่มอิสระที่เข้าร่วมกิจกรรมถ่ายทอดองค์ความรู้ต่อครั้ง (อย่างน้อย 10 ครั้ง)	ร้อยละ	10	10	10	10		กลุ่มอิสระ
KPI 6: การดำเนินกิจกรรมที่สร้างระบบนิเวศการเรียนรู้และนวัตกรรม							
KPI 6.1 การดำเนินกิจกรรมที่สร้างระบบนิเวศการเรียนรู้และนวัตกรรมในภาพรวม	ครั้ง	3	3	3	3	1. โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง KM For Journey to Be the Writers 2. กิจกรรม KM-Innovation Day	คณะทำงานฯ

ตัวชี้วัด	หน่วย	ค่าเป้าหมาย				โครงการ/กิจกรรม	หน่วยงาน รับผิดชอบ
		2567	2568	2569	2570		
						3. กิจกรรมการศึกษาดูงานเพื่อการจัดการองค์ความรู้ที่ดี	
KPI 6.2 การดำเนินกิจกรรมที่สร้างระบบนิเวศการเรียนรู้และนวัตกรรมของกอง/กลุ่มอิสระ * กอง ๒ ครั้ง กลุ่มอิสระ ๑ ครั้ง	ครั้ง	2/1*	2/1	2/1	2/1	กิจกรรมถ่ายทอดองค์ความรู้และนวัตกรรมให้กับบุคลากร สผ. เช่น กิจกรรม KM Friday Afternoon กิจกรรม KM Special	กอง/กลุ่มอิสระ
KPI 7: ร้อยละของผู้เข้าร่วมที่ผ่านเกณฑ์การประเมินความรู้ของการเข้าร่วมกิจกรรม	ร้อยละ	-	70	75	80	กิจกรรมถ่ายทอดองค์ความรู้และนวัตกรรมให้กับบุคลากร สผ. เช่น กิจกรรม KM Friday Afternoon กิจกรรม KM Special	กอง/กลุ่มอิสระ
กลยุทธ์ 2.2: ประเมินการรับรู้ต่อการจัดการความรู้และนวัตกรรม							
KPI 8: ระดับการรับรู้ของบุคลากรต่อการจัดการความรู้และนวัตกรรมเพิ่มขึ้น	ร้อยละ	Baseline	Baseline + 5	Baseline + 10	Baseline + 10	การสำรวจระดับการรับรู้ของบุคลากรต่อการจัดการความรู้และนวัตกรรม	คณะทำงานฯ
KPI 9: ระดับพฤติกรรมด้านการเรียนรู้ และการจัดการความรู้และนวัตกรรมเพิ่มขึ้น	ร้อยละ	Baseline	Baseline + 5	Baseline + 10	Baseline + 10	การสำรวจระดับพฤติกรรมด้านการเรียนรู้ และการจัดการความรู้และนวัตกรรม	คณะทำงานฯ

หมายเหตุ: KPI 8 ระดับคะแนน (เฉลี่ย) ในข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ จากการสำรวจการรับรู้ ความเข้าใจ และพฤติกรรมของบุคลากรตามวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย

ข้อคำถามการพัฒนาด้าน : Achievement (A)

ข้อ x ข้าพเจ้ากระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และนำมาพัฒนาทักษะการทำงานให้ดีขึ้น

ข้อ x ข้าพเจ้ามักจะแบ่งปันความรู้/ทักษะ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่นในหน่วยงาน

ข้อคำถามในส่วนของพัฒนางาน : Team (T)

ข้อ x (KM) ข้าพเจ้ามีการค้นหาและรวบรวมความรู้และนวัตกรรมที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการปฏิบัติงาน

ข้อ x (KM) ข้าพเจ้ามีการถ่ายทอด แบ่งปันความรู้และทักษะการทำงานให้เพื่อนร่วมงาน

ข้อ x (KM) ข้าพเจ้ามีการนำองค์ความรู้และนวัตกรรมที่มีไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงงาน

กลยุทธ์ 2.1: สร้างระบบนิเวศการเรียนรู้และนวัตกรรม

S5T3 สร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างความร่วมมือของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร และองค์กรภายนอก

W1O3 สร้างช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลการจัดการความรู้และนวัตกรรมให้เข้าถึงได้ง่าย สะดวก และปลอดภัย

W2O4 พัฒนากลไกการจัดการความรู้และนวัตกรรมอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

W9O2 จัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) * เพื่อบูรณาการงานด้านดิจิทัลและข้อมูลร่วมกัน

*สถาปัตยกรรมองค์กร หมายถึง การบูรณาการ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ากับกระบวนการการทำงานหรือภารกิจขององค์กรได้อย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ในระดับสถาปัตยกรรมไปจนถึงทิศทางการขับเคลื่อนองค์กร

กลยุทธ์ 2.2: ประเมินการรับรู้ต่อการจัดการความรู้และนวัตกรรม

W1O2 สื่อสารกระบวนการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำความรู้ไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

W5T3 จัดกิจกรรมหลากหลายรูปแบบ เพื่อให้ความรู้ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง และเกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้

W7T3 สร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้และนวัตกรรมองค์กรอย่างสม่ำเสมอ

W6T3 ยกย่องและชมเชยต่อสาธารณะให้แก่บุคลากรที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้และนวัตกรรมองค์กร

แนวทางการปฏิบัติ

1) สื่อสาร สร้างความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับถึงความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง เป้าหมาย และแนวทางการจัดการความรู้และนวัตกรรม เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม รวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้และนวัตกรรมองค์กร

2) สร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และแรงจูงใจ โดยเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การประเมินผลงานของบุคลากร และ/หรือ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ

- 3) สร้างเวที/กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาทได้อย่างทั่วถึง
- 4) ยกย่องชมเชยต่อสาธารณะให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้และนวัตกรรม เพื่อให้การจัดการความรู้และนวัตกรรมเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร
- 5) ประเมินและปรับปรุงวิธีการในการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ และสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด
- 6) สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความร่วมมือของบุคลากรทั้งองค์กรและกับองค์กรภายนอก รวมทั้งกระตุ้นบุคลากรให้กล้าคิด กล้าทำ และสร้างสรรค์ สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง
- 7) ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมอย่างยั่งยืน
- 8) สร้างวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ และนวัตกรรมครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร
- 9) สำรวจหรือประเมินวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้และนวัตกรรม เพื่อให้ทราบถึงช่องว่างในการปรับปรุง
- 10) พัฒนาศักยภาพบุคลากรและส่งเสริม/สนับสนุน ให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้และนวัตกรรม
- 11) จัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) เพื่อบูรณาการงานด้านดิจิทัลและข้อมูลร่วมกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : ยกระดับนวัตกรรมองค์กร

เพื่อนำการจัดการความรู้มาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน สร้างสรรค์นวัตกรรม และยกระดับการนำนวัตกรรมออกไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม

ตัวชี้วัด	หน่วย	ค่าเป้าหมาย				โครงการ/กิจกรรม	หน่วยงาน รับผิดชอบ
		2567	2568	2569	2570		
กลยุทธ์ 3.1: ยกระดับนวัตกรรมองค์กร							
KPI 10: จำนวนผลงานที่กอง/กลุ่มอิสระสมัครเข้าร่วมประกวดนวัตกรรม สผ. หรือหน่วยงานภายนอก	โครงการ/ เรื่อง	2/1	2/1	2/1	2/1	กิจกรรมการประกวดนวัตกรรม สผ. / หน่วยงาน ภายนอก	กอง/กลุ่มอิสระ
KPI 11: จำนวนโครงการของกอง/กลุ่มอิสระที่ผ่านเกณฑ์การประเมินศักยภาพเป็นนวัตกรรม	โครงการ/ เรื่อง	3	3	3	3	กิจกรรมการประกวดนวัตกรรม สผ. /หน่วยงาน ภายนอก	คณะทำงานฯ
KPI 12: จำนวนนวัตกรรมที่มีการนำไปปฏิบัติจริง	รายการ /เรื่อง	2	2	2	2	กิจกรรมการประกวดนวัตกรรม สผ. ประจำปี	คณะทำงานฯ

กลยุทธ์ 3.1: ยกระดับนวัตกรรมองค์กร

W6T2 กระตุ้นให้บุคลากรสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ให้เกิดการพัฒนาในงานและการจัดการความรู้ขององค์กรไปสู่นวัตกรรม

W10T5 บรรลุการพัฒนานวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ สผ. และมีการตั้งงบประมาณที่ชัดเจน

แนวทางการปฏิบัติ

- 1) กระตุ้นให้บุคลากรสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ให้เกิดการพัฒนาการจัดการความรู้และนวัตกรรมองค์กร
- 2) ส่งเสริมและผลักดันให้เกิดการนำกระบวนการจัดการองค์ความรู้เพื่อนำไปสู่การยกระดับนวัตกรรมองค์กร
- 2) ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาการจัดการความรู้ไปสู่นวัตกรรมองค์กรอย่างสม่ำเสมอ
- 3) ส่งเสริมให้เกิดการวิจัยและพัฒนาเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม
- 4) จัดการประกวดนวัตกรรมประจำปี

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

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ตัวชี้วัดที่สำคัญ (KPI)	โครงการ/กิจกรรม/แผนงาน	ผู้รับผิดชอบหลัก/รอง
<p>ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาระบบการจัดการความรู้และนวัตกรรมองค์กร</p> <p>เพื่อพัฒนาและยกระดับระบบการจัดการความรู้และนวัตกรรมที่เป็นระบบ โดยใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ ความรู้จากผู้มีความรู้ในองค์กรและภายนอกองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มาสนับสนุนการเรียนรู้ ให้เกิดเป็นความรู้สำคัญ และเป็นฐานในการสร้างนวัตกรรมองค์กร</p> <p>กลยุทธ์ 1.1: การพัฒนาความรู้และนวัตกรรมองค์กร</p> <p>กลยุทธ์ 1.2: การพัฒนาองค์ความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล</p>	<p>KPI 1: จำนวนครั้งที่มีการสื่อสารการจัดการความรู้และนวัตกรรมจากผู้บริหารระดับสูงที่สนับสนุนวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ และกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร</p> <p>KPI 1.1: จำนวนครั้งที่มีการสื่อสารการจัดการความรู้และนวัตกรรมจากผู้บริหารระดับสูง (เลขาธิการ สผ./รองเลขาธิการ สผ.)</p> <p>KPI 1.2: จำนวนครั้งที่มีการสื่อสารการจัดการความรู้และนวัตกรรมจากผู้บริหารระดับสูง (ผู้อำนวยการกอง/กลุ่มอิสระ)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● การสื่อสารการจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ. โดยผู้บริหารระดับสูง ผ่านช่องทางต่าง ● การถ่ายทอดและประชาสัมพันธ์แผนการจัดการความรู้และนวัตกรรมฯ และแผนปฏิบัติการฯ อย่างทั่วถึง 	<p>ผู้บริหารระดับสูง</p> <p>ผอ.กอง/กลุ่มอิสระ</p>
	<p>KPI 2: จำนวนวิธีปฏิบัติที่ดี-เป็นเลิศที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในและภายนอกองค์กร</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้มีความรู้ใน-นอกองค์กร (CK Expert) ● กิจกรรมจัดทำและเผยแพร่การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ/บทเรียนที่ต้องทบทวน ● การถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัวจากผู้ที่มีความรู้ 	<p>คณะทำงานฯ</p>
	<p>KPI 3: ผลการประเมินระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● การประเมินระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรมจากสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ 	<p>คณะทำงานฯ</p>

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ตัวชี้วัดที่สำคัญ (KPI)	โครงการ/กิจกรรม/แผนงาน	ผู้รับผิดชอบหลัก/รอง
	KPI 4: จำนวนการอบรมด้านการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนานวัตกรรมองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> ● การอบรม/เชิงปฏิบัติการ การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน ผ่านช่องทางที่หลากหลาย 	กตป.
<p>ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และนวัตกรรม</p> <p>เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากรให้สามารถทำงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันได้อย่างเปิดเผยมีส่วนร่วม และมีความสุข อันนำไปสู่การสร้างระบบนิเวศ (Ecosystem) ในการทำงานร่วมกัน โดยไม่แบ่งแยก</p> <p>กลยุทธ์ 2.1: สร้างระบบนิเวศการเรียนรู้และนวัตกรรม</p> <p>กลยุทธ์ 2.2: สร้างเสริมพฤติกรรมการเรียนรู้และนวัตกรรม</p>	<p>KPI 5: ร้อยละของบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมถ่ายทอดองค์ความรู้</p> <p>KPI 5.1: ร้อยละของบุคลากรแต่ละกองที่เข้าร่วมกิจกรรมถ่ายทอดองค์ความรู้และนวัตกรรมต่อครั้ง</p> <p>KPI 5.2: ร้อยละของบุคลากรแต่ละกลุ่มอิสระที่เข้าร่วมกิจกรรมถ่ายทอดองค์ความรู้ต่อครั้ง (อย่างน้อย 10 ครั้ง)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● กิจกรรม KM Friday Afternoon / กิจกรรม KM Special / กิจกรรมถ่ายทอดองค์ความรู้ของกอง/กลุ่มอิสระให้กับบุคลากร สผ. ● การจัดอบรมให้ความรู้/Morning Talk/Lunch Time Talk/Story Telling/Success Story ● กิจกรรมถาม-ตอบ/กิจกรรมทดสอบความรู้ 	กอง/กลุ่มอิสระ
	<p>KPI 6: การดำเนินกิจกรรมที่สร้างระบบนิเวศการเรียนรู้และนวัตกรรม</p> <p>KPI 6.1: การดำเนินกิจกรรมที่สร้างระบบนิเวศการเรียนรู้และนวัตกรรมในภาพรวม</p> <p>KPI 6.2: การดำเนินกิจกรรมที่สร้างระบบนิเวศการเรียนรู้และนวัตกรรมของกอง/กลุ่มอิสระ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง KM For Journey to Be the Writers ● กิจกรรม KM-Innovation Day ● กิจกรรมการศึกษาดูงานเพื่อจัดการองค์ความรู้ที่ดี 	คณะทำงานฯ กอง/กลุ่มอิสระ
	KPI 7: ร้อยละของผู้เข้าร่วมที่ผ่านเกณฑ์การประเมินความรู้ของการเข้าร่วมกิจกรรม	<ul style="list-style-type: none"> ● กิจกรรมถ่ายทอดองค์ความรู้และนวัตกรรมให้กับบุคลากร สผ. เช่น กิจกรรม KM Friday Afternoon กิจกรรม KM Special 	กอง/กลุ่มอิสระ

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ตัวชี้วัดที่สำคัญ (KPI)	โครงการ/กิจกรรม/แผนงาน	ผู้รับผิดชอบหลัก/รอง
	KPI 8: ระดับการรับรู้ของบุคลากรต่อการจัดการความรู้และนวัตกรรมเพิ่มขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> ● การสำรวจระดับการรับรู้ของบุคลากรต่อการจัดการความรู้และนวัตกรรม 	คณะทำงานฯ
	KPI 9: ระดับพฤติกรรมด้านการเรียนรู้ และการจัดการความรู้และนวัตกรรมเพิ่มขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> ● การสำรวจระดับพฤติกรรมด้านการเรียนรู้ และการจัดการความรู้และนวัตกรรม 	คณะทำงานฯ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับนวัตกรรมองค์กร เพื่อนำการจัดการความรู้มาใช้ในการปรับปรุง และพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน สร้างสรรค์นวัตกรรม และยกระดับการนำนวัตกรรมออกไปใช้ประโยชน์ อย่างเป็นรูปธรรม กลยุทธ์ 3.1: ยกระดับนวัตกรรมองค์กร	KPI 10: จำนวนผลงานที่กอง/กลุ่มอิสระสมัครเข้าร่วมประกวดนวัตกรรม สผ. หรือหน่วยงานภายนอก KPI 11: จำนวนโครงการของกอง/กลุ่มอิสระที่ผ่านเกณฑ์การประเมินศักยภาพเป็นนวัตกรรม KPI 12: จำนวนนวัตกรรมที่มีการนำไปปฏิบัติจริง	<ul style="list-style-type: none"> ● การพัฒนางานและสร้างสรรค์นวัตกรรม ● การวิจัยและพัฒนาเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม ● ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรมองค์กร ● การประกวดนวัตกรรม สผ. ประจำปี 	คณะทำงานฯ กอง/กลุ่มอิสระ

บทที่ 4

การขับเคลื่อนและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ และนวัตกรรม สผ. พ.ศ. 2567-2570

4.1 กลไกการขับเคลื่อนแผนการจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ.

กลไกการขับเคลื่อนแผนการจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ. พ.ศ. 2567-2570 ประกอบด้วยโครงสร้างดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (CKO) สผ.

รองเลขาธิการ สผ. ที่กำกับดูแลกองติดตามประเมินผลสิ่งแวดล้อม จะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (CKO) สผ. มีหน้าที่หลักในการบริหารงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมของ สผ. ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งกำกับ ดูแล ให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำหรือปรับปรุงแผนการจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ. ให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลแผนระดับต่าง ๆ ตลอดจนกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

2. คณะทำงานจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ.

คณะทำงานจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ. ซึ่งมีรองเลขาธิการ สผ. ที่กำกับดูแลกองติดตามประเมินผลสิ่งแวดล้อม เป็นประธาน ผู้แทนกอง/กลุ่มอิสระ เป็นคณะทำงาน และกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และกลุ่มงานติดตามประเมินสถานการณ์ กองติดตามประเมินผลสิ่งแวดล้อม เป็นฝ่ายเลขานุการ มีหน้าที่พิจารณาโครงการ/กิจกรรม ภายใต้แผนการจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ. รวมทั้งกำกับดูแลการดำเนินการและขับเคลื่อนแผนการจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ. ให้บรรลุเป้าหมาย

3. เจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.) และกลุ่มงานติดตามประเมินสถานการณ์ กองติดตามประเมินผลสิ่งแวดล้อม (กตป.)

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และกลุ่มงานติดตามประเมินสถานการณ์ กองติดตามประเมินผลสิ่งแวดล้อม ในฐานะฝ่ายเลขานุการของคณะทำงานจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ. เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการประสาน ติดตาม กำกับ และขับเคลื่อนการดำเนินโครงการ/กิจกรรมที่บรรจุอยู่ในแผนการจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ. ตลอดจนประสานกอง/กลุ่มอิสระ ทบทวนโครงการ/กิจกรรมภายใต้แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ. เป็นประจำทุกปี และนำเสนอต่อคณะทำงานจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ. พิจารณาให้ความเห็นชอบ

4. กอง/กลุ่มอิสระ

กองและกลุ่มอิสระ ในฐานะเจ้าของโครงการ/กิจกรรม ภายใต้แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ. มีหน้าที่ในการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการดังกล่าว รวมทั้งพิจารณาทบทวนโครงการ/กิจกรรม ภายใต้ภายใต้แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ. เป็นประจำทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและงบประมาณที่ได้รับ

4.2 แนวทางการขับเคลื่อนและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้และนวัตกรรม

กำหนดให้คณะทำงานจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ. ทำหน้าที่ขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ. พ.ศ. 2567 - 2570 และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ. เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงาน มาตรการ และตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ โดยอาศัยความร่วมมือจากผู้แทนกอง/กลุ่มอิสระ ที่เป็นคณะทำงานฯ และกำหนดให้กอง/กลุ่มอิสระ มีการทบทวนโครงการ/กิจกรรมภายใต้แผนปฏิบัติการดังกล่าวเป็นประจำทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและงบประมาณที่ได้รับ และนำเสนอผลการดำเนินงานและความสำเร็จของแผนการจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ. ต่อคณะทำงานจัดการความรู้และนวัตกรรม สผ. และคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สผ. รับทราบอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ ในระยะต่อไป