



การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
INDUSTRIAL ESTATE AUTHORITY OF THAILAND

แผนยุทธศาสตร์ การจัดการความรู้ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

IEAT-KM MASTER PLAN

TRIS
CORP

บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด
www.tris.co.th

โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
ด้านบริหารทุนมนุษย์และการพัฒนาระบบการจัดการความรู้

สารบัญ

หน้า	หัวข้อ
1	1 ภาพรวมการดำเนินงานโครงการพัฒนาระบบการจัดการความรู้
1	1.1 กรอบเป้าหมายดำเนินการ
1	1.2 โมเดลการจัดการความรู้องค์กร Organizational KM Model (OKM)
4	1.3 การพัฒนาระบบการจัดการความรู้
7	1.4 ขั้นตอนในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ กนอ.
9	2 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้
9	2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน
11	2.1.1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม
13	2.1.2. โครงสร้างองค์กร
14	2.1.3. แผนยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2565
14	2.1.4. แผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564
15	2.1.5. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)/ เป้าประสงค์/ ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์
17	2.1.6. ผลการประเมิน Core Competency และวัฒนธรรมองค์กร SMART-ECO ปี 2562
18	2.1.7. นโยบายการจัดการความรู้ (KM Policy)
19	2.1.8. โครงสร้างคณะกรรมการและคณะกรรมการจัดการความรู้
21	2.1.9. การรวบรวมองค์ความรู้ที่สำคัญ
28	2.1.10. การประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)
31	2.1.11. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) เพื่อกำหนดทิศทางในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้

สารบัญ (ต่อ)

หน้า	หัวข้อ
36	2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก
36	2.2.1. ผลการสำรวจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
37	2.2.2. ประเด็นสำคัญจากข้อมูลผลการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
37	2.2.3. ข้อมูลจากการดำเนินงานโดยที่ปรึกษา
45	2.2.4. ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM: State Enterprise Assessment Model)
45	2.2.5. ผลการประเมินความสามารถด้านการจัดการความรู้องค์กรเพื่อการพัฒนา
55	3 การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้องค์กร
55	3.1 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการจัดการความรู้ (KM SWOT)
57	3.2 ประเด็นท้าทายต่อการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) (KM - Strategic Challenges)
60	4 แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้องค์กร
60	4.1 แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของกนอ. (IEAT-KM Master Plan)
64	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System)
69	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Culture of Learning)
74	4.2 แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ของกนอ. (IEAT-KM Action Plan)
74	โครงการ การพัฒนาระบบการจัดการความรู้
82	โครงการ การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

สารบัญภาคผนวก

หน้า	หัวข้อ
ก	ข้อมูลการนำเสนอแผนการดำเนินงานตามโครงการจ้างที่ปรึกษา เพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์และการพัฒนาระบบการจัดการ ความรู้
ข	ผลสำรวจความคิดเห็นผู้บริหาร ระดับตำแหน่ง 8-10 และคณะทำงาน KM ในการ กำหนดวิสัยทัศน์, เป้าหมายการจัดการความรู้องค์กร
ค	ผลการสำรวจการประเมินความพร้อมขององค์กรสำหรับการจัดการความรู้ (Organization Knowledge Management Assessment)
ง	คำสั่ง/ประกาศ ของ กนอ. ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้
จ	ผลการสำรวจบทบาทของผู้บริหารต่อการจัดการความรู้ในปัจจุบัน

สารบัญภาพ

หน้า	ภาพที่	ชื่อภาพ
2	1	โมเดลการจัดการความรู้องค์กร (Organizational KM Model: OKM)
6	2	ขั้นตอนและแผนการดำเนินงานการจัดการความรู้
9	3	จำนวนนิคมอุตสาหกรรมที่จัดตั้งแล้ว 55 แห่ง ใน 16 จังหวัด
10	4	ตำแหน่งท่าเทียบเรือของแต่ละผู้ประกอบการในพื้นที่ท่าเรืออุตสาหกรรมมาบตาพุด
11	5	วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)
13	6	โครงสร้างองค์กร การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)
14	7	แผนยุทธศาสตร์ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565
14	8	แผนปฏิบัติการ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564
15	9	ภาพรวมวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564
16	10	เป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564
16	11	ผลการประเมิน Core Competency และวัฒนธรรมองค์กร SMART-ECO การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) ปี 2562
19	12	โครงสร้างคณะกรรมการและคณะกรรมการจัดการความรู้ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)
35	13	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)
36	14	ผลการสำรวจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) ปี 2562
37	15	ประเด็นสำคัญจากข้อมูลผลการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
39	16	ผลสำรวจบทบาทผู้บริหารต่อการจัดการความรู้
45	17	ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM)
62	18	ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Theme) ของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)
63	19	กลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)

สารบัญตาราง

หน้า	ตารางที่	ชื่อตาราง
17	1	ตารางสรุปผลการประเมิน Core Competency และวัฒนธรรมองค์กร SMART-ECO ปี 2562
32	2	แสดงความสอดคล้องในส่วนของทิศทาง เป้าหมาย และกิจกรรมในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้
40	3	ตารางแจกแจงรายละเอียดการสำรวจบทบาทผู้บริหารต่อการจัดการความรู้
60	4	แสดงความสอดคล้องในส่วนของทิศทาง เป้าหมาย และกิจกรรมในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้

ภาพรวมการดำเนินงานโครงการพัฒนาระบบการจัดการความรู้

1.1 กรอบเป้าหมายดำเนินการ

การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ เป็นการสนับสนุนการพัฒนาการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบสู่การสร้างพื้นฐานที่เข้มแข็งขององค์กร โดยแบ่งเป็น 2 แนวทาง ดังนี้

1. ระบบการจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management System) ในลักษณะของกระบวนการ ขั้นตอน หรือกิจกรรมที่กำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร

2. ความตระหนักของบุคลากรต่อค่านิยมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Learning Values) ในลักษณะของการมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการระบุงค์ความรู้ที่สำคัญ การแสวงหาความรู้ และการแลกเปลี่ยน เรียนรู้

1.2 โมเดลการจัดการความรู้ขององค์กร Organizational KM Model (OKM)

เป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดีต่อการยกระดับองค์กรให้สอดคล้องตามแนวทางของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยพื้นฐานการพัฒนาจากโมเดลการจัดการความรู้ขององค์กรที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล โดยการพัฒนาโมเดลดังกล่าวได้มุ่งให้องค์กรทุกประเภทสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมของตนได้

โมเดลการจัดการความรู้ขององค์กร ที่ประกอบด้วยปัจจัยพื้นฐานด้านการนำองค์กร (Leadership) การวางแผน และทรัพยากรสนับสนุน (Planning & Supported Resources) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (People) การจัดการความรู้ที่เป็นระบบ (Knowledge Management Process) และการปฏิบัติงานที่ใช้ความรู้เป็นฐานอย่างมีประสิทธิภาพ (Knowledge-based Operations) สามารถนำมาซึ่งผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (KM Results) ที่สร้างความเปลี่ยนแปลงต่อบุคลากรและองค์กร สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายและการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 1 โมเดลการจัดการความรู้องค์กร (Organizational KM Model: OKM)

องค์ประกอบโมเดลการจัดการความรู้องค์กร (Organizational KM Model: OKM)

การพัฒนาระบบการจัดการความรู้องค์กร ให้เกิดขึ้นและคงอยู่อย่างยั่งยืน จำเป็นต้องใช้ความพยายามขององค์กรและผู้บริหาร ที่จะทุ่มเททรัพยากรต่างๆ สร้างความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม ค่านิยมบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร จนเกิดผลลัพธ์ความสำเร็จเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานในปัจจุบันและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในอนาคต

ทริส คอร์ปอเรชั่น ได้พัฒนาโมเดลการจัดการความรู้องค์กร (TRIS Organizational Knowledge Model, TRIS OKM) ที่สามารถเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดีต่อการยกระดับองค์กรให้สอดคล้องตามแนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนาโมเดลดังกล่าวได้มุ่งให้องค์กรทุกประเภทสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมของตนได้ ด้วยพื้นฐานจากโมเดลการจัดการความรู้ที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล ไม่ว่าจะเป็นโมเดลของ The knowledge management assessment tool (KMAT) โมเดลของ The Asian Productivity Organization (APO) หรือโมเดลของ The Thailand Productivity Institute (FTPI) เป็นต้น

โมเดลการจัดการความรู้ของทริส ประกอบด้วยปัจจัยพื้นฐานด้านการนำองค์กร การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน การมีส่วนร่วมของบุคลากร การจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และการปฏิบัติงานที่ใช้ความรู้เป็นฐานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำมาซึ่งผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ที่สร้างความเปลี่ยนแปลงต่อบุคลากรและองค์กร สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายและการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน รายละเอียดขององค์ประกอบทั้ง 6 นั้น ได้แก่

1. การนำองค์กร (Leadership) คือ การนำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร โดยผู้บริหารกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการจัดการความรู้ สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่ง 2 คำถามที่องค์กรจะต้องตอบ ได้แก่ 1) ผู้บริหารมีวิธีการอย่างไรในการนำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร และ 2) ผู้บริหารมีส่วนร่วมด้วยตนเองอย่างไรในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร และวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน (Planning & Resources) คือ การนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและบรรลุผลสำเร็จ โดยจัดสรรทรัพยากรและใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินงาน รวมทั้งการติดตามและประเมินผล ซึ่ง 4 คำถามที่องค์กรจะต้องตอบ ได้แก่ 1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายด้านการจัดการความรู้ ที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบาย ด้านการจัดการความรู้ และมั่นใจได้ว่าจะมีการนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและบรรลุผลสำเร็จ 2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรและระบบสนับสนุนอื่นๆ ที่จำเป็นได้อย่างพอเพียงและทันเวลาเพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้สำเร็จตามเป้าหมาย 3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินงานการจัดการความรู้ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ 4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้ รวมทั้งมีการทบทวนแผนงานการจัดการความรู้ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. บุคลากร (People) คือ การทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมทั้งกระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ซึ่ง 4 คำถามที่องค์กรจะต้องตอบ ได้แก่ 1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง 2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างยั่งยืน 3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และ 4) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการบริหารทีมงานการจัดการความรู้ เพื่อให้การดำเนินงานการจัดการความรู้บรรลุเป้าหมาย

4. กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) คือ กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ โดยใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ/ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่ง 3 คำถามที่องค์กรจะต้องตอบ ได้แก่ 1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ 2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ/ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 3) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ และเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

5. กระบวนการปฏิบัติงาน (Operational Process) คือ การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ รวมทั้งความตระหนักถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ ซึ่ง 2 คำถามที่องค์กรจะต้องตอบ ได้แก่ 1) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และ 2) องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำความรู้มาใช้ เพื่อให้บุคลากรเกิดความตระหนักถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ และมีความระมัดระวังเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (KM Results) คือ ผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้ที่องค์กรดำเนินการ ซึ่งคำถามที่องค์กรจะต้องตอบ คือ ผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ (ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ) ที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้เป็นอย่างไร

ทั้งนี้ ระดับพัฒนาการของการจัดการความรู้องค์กรสูงสุด (High Maturity Knowledge Management) นั้นจะมีลักษณะดังนี้

- 1.1 องค์กรจะมีแนวทาง (Approach) การจัดการความรู้องค์กรที่เป็นระบบและมีประสิทธิผล การปรับแนวทางให้ดีขึ้นโดยใช้วงจรการประเมิน/ปรับปรุง มีการบูรณาการแนวทางกับกระบวนการอื่นๆ ซึ่งนำไปสู่การเป็น Best Practices
- 1.2 องค์กรจะมีการนำแนวทางไปปฏิบัติ (Deployment) อย่างสมบูรณ์และทั่วถึงทั้งองค์กร
- 1.3 องค์กรจะมีผลลัพธ์ (Result) ที่ดีหรือดีเลิศในเรื่องที่สำคัญทั้งหมด มีผลลัพธ์โดดเด่นเมื่อเทียบกับข้อมูลเทียบเคียง

ในโลกที่ข้อมูลสารสนเทศและความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมในด้านต่างๆ ที่จะนำไปสู่การยกระดับความสามารถขององค์กรให้มากขึ้นต่อไป

1.3 การพัฒนาระบบการจัดการความรู้

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) ได้มอบหมายให้ทริสเป็นที่ปรึกษาร่วมพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยเริ่มจากการประเมินสถานภาพด้านการจัดการความรู้ของ กนอ. ในปัจจุบันการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับบริบทและรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต การเตรียมความพร้อม จัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้องค์กร และจัดทำแผนงานกิจกรรมนำร่องที่สนับสนุนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ รวมทั้งดำเนินการตามแผนงานกิจกรรมนำร่องให้กับผู้บริหารและบุคลากร กนอ. เพื่อพัฒนาระบบการจัดการความรู้ตามแนวทางเกณฑ์ประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ (SE-AM: State Enterprise Assessment Model) โดยมีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

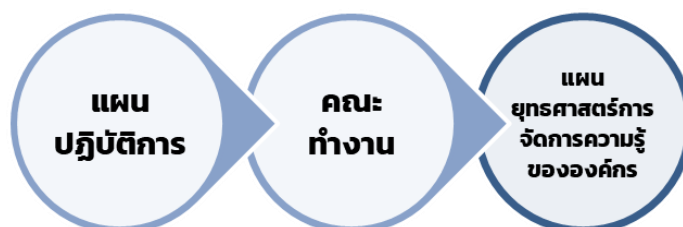
1. ที่ปรึกษาทำการประเมิน และวิเคราะห์วิสัยทัศน์ โดยใช้แบบประเมินความพร้อมขององค์กรสำหรับการจัดการความรู้ (KM Readiness Survey) กำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ และรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ร่วมกับผู้บริหารและคณะทำงาน กำหนดวิสัยทัศน์/เป้าหมายการจัดการความรู้ โดยเริ่มจาก

- 1.1 ประเมินความพร้อมขององค์กรสำหรับการจัดการความรู้ (KM Readiness Survey)
- 1.2 กำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
- 1.3 รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ร่วมกับผู้บริหารระดับสูง เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์/เป้าหมายการจัดการความรู้



2. ร่วมกันจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ขององค์กร กำหนดแผนปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ประจำปี 2563 (KM Roadmap) จัดตั้งคณะทำงาน KM รวมถึงพัฒนาหลักเกณฑ์แนวทางการจัดการความรู้ โดยเริ่มจาก

- 2.1 กำหนดแผนปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ประจำปี 2563 (KM Roadmap)
- 2.2 จัดตั้งคณะทำงาน KM ในการสนับสนุนแนวทางการบริหารจัดการความรู้
- 2.3 พัฒนาหลักเกณฑ์ แนวทาง และจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ขององค์กร



3. ที่ปรึกษาดำเนินการจัดกิจกรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วม ด้วยการจัดฝึกอบรม และกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ จัดกิจกรรมให้พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์ความรู้ และสนับสนุนการประชาสัมพันธ์ โดยเริ่มจาก

- 3.1 ดำเนินการจัดฝึกอบรม และกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้
- 3.2 จัดกิจกรรมให้พนักงานในองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์ความรู้ และสนับสนุนการประชาสัมพันธ์

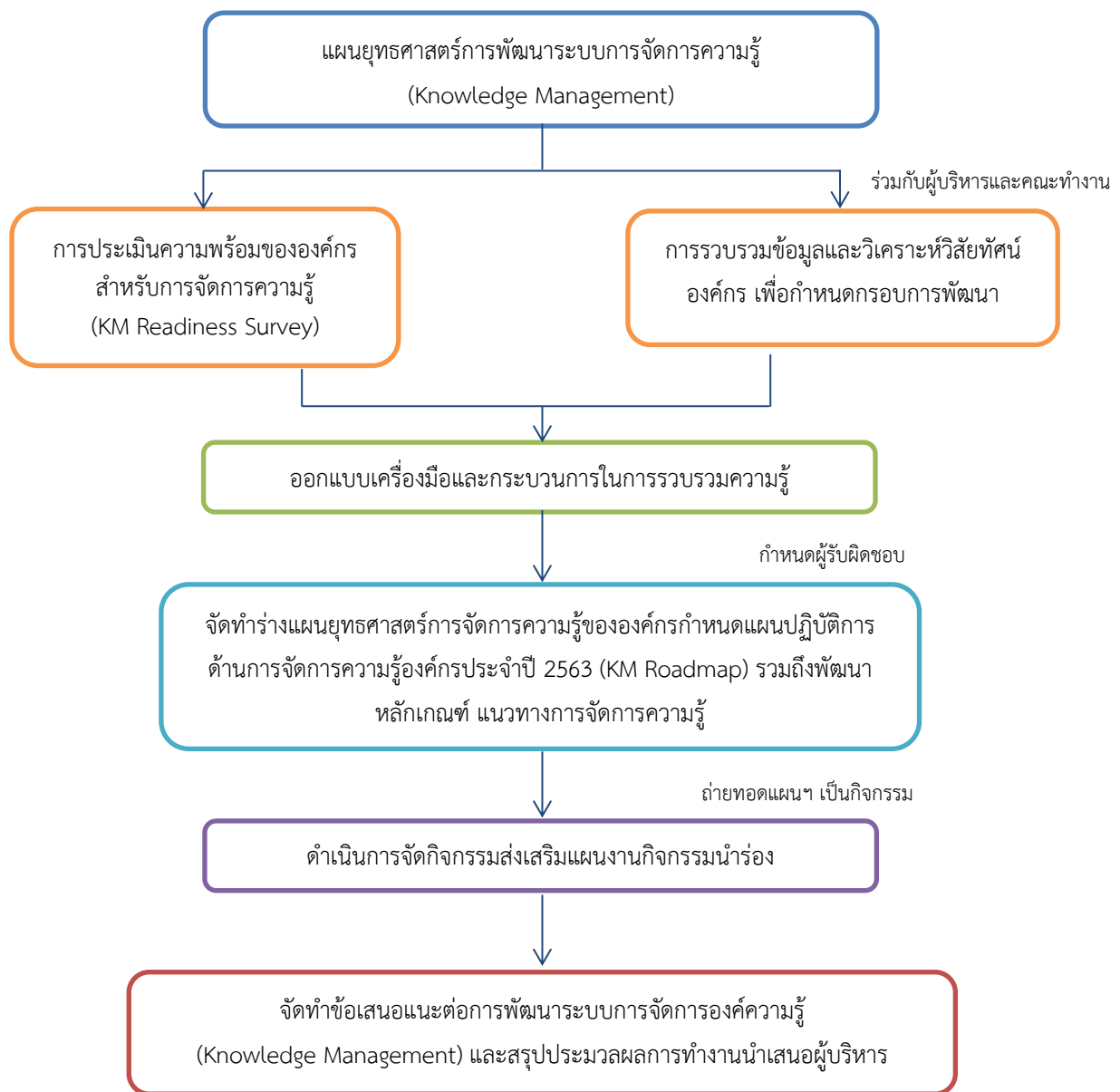


4. ที่ปรึกษาจัดทำข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ และสรุปประมวลการทำงานนำเสนอผู้บริหาร และร่วมอภิปรายถึงประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และให้ข้อเสนอแนะ โดยเริ่มจาก

- 4.1 จัดทำข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาระบบการจัดการความรู้
- 4.2 สรุปประมวลการทำงานนำเสนอผู้บริหาร และร่วมอภิปรายถึงประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และให้ข้อเสนอแนะ



นอกจากนั้น เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องของการดำเนินการระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) ทริสจะดำเนินการทำงานแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ โดยการประเมิน และวิเคราะห์วิสัยทัศน์ ออกแบบเครื่องมือและ กระบวนการในการรวบรวมความรู้ จัดทำแผนความรู้ กำหนดแผนปฏิบัติการ ดำเนินการจัดกิจกรรมนำร่อง และจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ระยะยาว ซึ่งทั้งหมดนี้สามารถสรุปเป็นขั้นตอนและแผน การดำเนินงานได้ ดังนี้



ภาพที่ 2 ขั้นตอนและแผนการดำเนินงานการจัดการความรู้

1.4 ขั้นตอนในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ กนอ.

การดำเนินการของที่ปรึกษาแบ่งออกเป็น 4 ส่วนสำคัญ ได้แก่

1. การเตรียมความพร้อม

1.1 แลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นร่วมกับผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับการจัดการความรู้และกระบวนการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อสร้างความตระหนักต่อความสำคัญของการจัดการความรู้

1.2 ประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับทีมงานด้านการจัดการความรู้และผู้บริหารที่เกี่ยวข้องโดยตรง เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ตามแนวทางของที่ปรึกษา

1.3 ดำเนินการประเมินความพร้อมขององค์กรสำหรับการจัดการความรู้ (KM Readiness) ที่สอดคล้องตาม TRIS OKM Model (สามารถเชื่อมโยงกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ) เพื่อหาประเด็นสำคัญต่อการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ขององค์กรและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

1.4 ศึกษา ทบทวน ประเมินสภาพปัจจุบันขององค์กรในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับการจัดการความรู้ เพื่อให้ได้ประเด็นที่จะนำไปวิเคราะห์และพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ให้สอดคล้องและสนับสนุนต่อการบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ขององค์กรต่อไป

2. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ขององค์กร

2.1 ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับทีมงานด้านการจัดการความรู้และผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง โดยตรง เกี่ยวกับประเด็นสำคัญต่อการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ขององค์กร

2.2 ร่วมกับทีมงานด้านการจัดการความรู้จัดทำร่างยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์การจัดการความรู้ (IEAT-KM Framework) เสนอต่อผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง เพื่อรับฟังความเห็น

2.3 ร่วมกับทีมงานด้านการจัดการความรู้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ขององค์กร (IEAT-KM Master Plan)

2.4 นำเสนอแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ขององค์กรต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณาอนุมัติต่อไป

3. การจัดทำและดำเนินการตามแผนงานกิจกรรมนำร่อง

3.1 จัดทำแผนงานกิจกรรมนำร่องที่สนับสนุนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ขององค์กร ในช่วงระยะเวลา 3 เดือน เพื่อสร้างความตระหนักและตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีกิจกรรมเบื้องต้นเป็นตัวอย่าง ได้แก่

- KM Day (KM Week) ประกอบด้วยกิจกรรมฝึกอบรมให้ความรู้และกิจกรรมสร้างความตระหนักต่อการจัดการความรู้ที่มีผู้บริหารและบุคลากรจากฝ่ายงานต่างๆ เข้าร่วม
- Knowledge Sharing กิจกรรมแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ สร้างค่านิยมที่ดีต่อการเรียนรู้และแบ่งปัน
- Community of Practice กิจกรรมรวบรวมองค์ความรู้ที่สำคัญ ผ่านการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน
- After Action Review (AAR) กิจกรรมต้นแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ในภารกิจหรือโครงการต่างๆ

- และกิจกรรมย่อยอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ตามความเหมาะสม โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างทั่วถึง ดังเช่น การประกวดโลโก้หรือคำขวัญเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เป็นต้น

ทั้งนี้ จะพิจารณาคัดเลือกกิจกรรมต่างๆ กำหนดเป็นโครงการสำคัญ (KM Pilot Project) ร่วมกันเพื่อนำร่องดำเนินการในกระบวนการหรือองค์ความรู้ที่สำคัญ ซึ่งจะสามารถให้ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมต่อความสำเร็จของการดำเนินการด้านการจัดการความรู้องค์กร รวมทั้งสามารถประเมินผลได้

3.2 ให้คำปรึกษาในการดำเนินการกิจกรรมต่างๆ ตามแผนฯ เพื่อร่วมพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพของการดำเนินงาน

3.3 สนับสนุนด้านเนื้อหาองค์ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง สำหรับการจัดทำสื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ต่างๆ เช่น วีดีโอ หนังสือ วารสาร पोสเตอร์ หรือจดหมายข่าว เป็นต้น

4. การให้ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ต่อไป

4.1 สรุปรายงานผลการดำเนินโครงการในภาพรวม

4.2 จัดทำข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบการจัดการความรู้

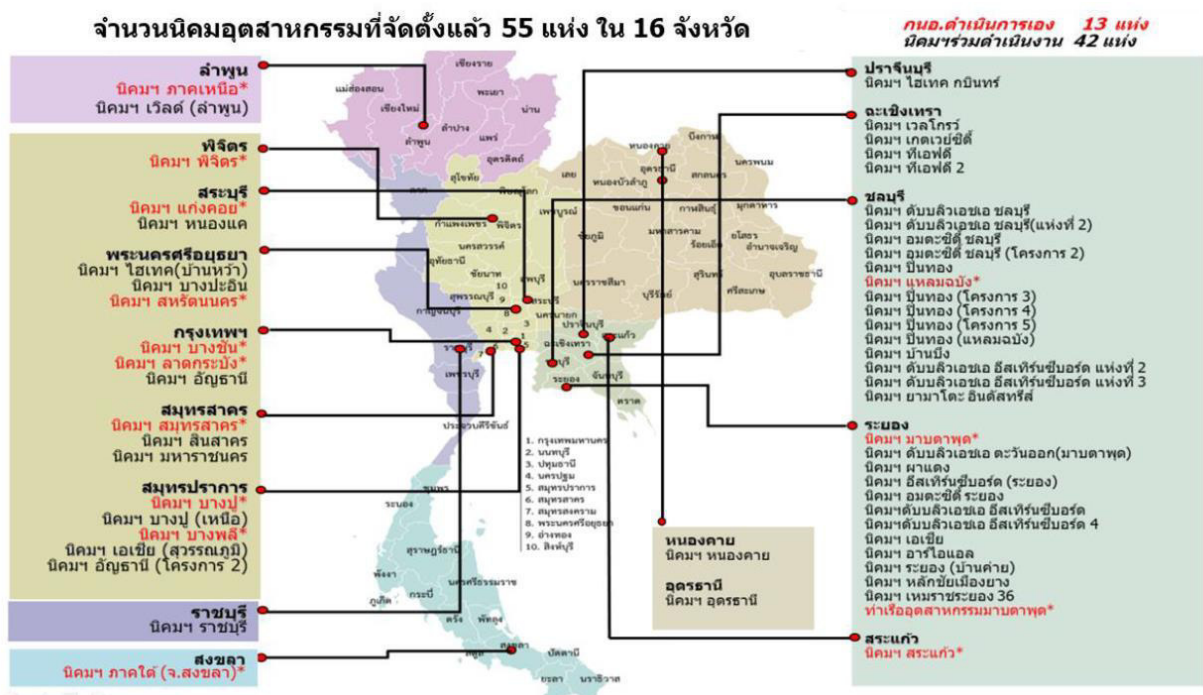
การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม จัดตั้งขึ้นตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 339 ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2515 และตราเป็นพระราชบัญญัติ กนอ. พ.ศ. 2522 ต่อมามีการแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2534 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2539 และได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2550 เพื่อขยายขอบเขตของการพัฒนาพื้นที่จากภาคอุตสาหกรรมสู่ภาคบริการ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาและจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมโดยจัดพื้นที่สำหรับโรงงานอุตสาหกรรมให้เข้าไปอยู่ร่วมกันอย่างมีระบบและมีระเบียบ ซึ่งเป็นกลไกของรัฐบาลในการกระจายการพัฒนาอุตสาหกรรมออกสู่ภูมิภาคทั่วประเทศโดยมี “นิคมอุตสาหกรรม” เป็นเครื่องมือดำเนินการ

ผลิตภัณฑ์และบริการของ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) มีภารกิจหลักในการจัดตั้ง และบริหารจัดการนิคมอุตสาหกรรม เพื่อรองรับการลงทุนและดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรม ตลอดจนสนับสนุน อำนวยความสะดวกต่อกลุ่มผู้ประกอบการ นักลงทุนอุตสาหกรรมที่ประกอบกิจการต่างๆ ในนิคมฯ โดยมีผลิตภัณฑ์หลักขององค์กร คือ นิคมอุตสาหกรรมจำนวน 55 แห่ง ใน 16 จังหวัด



ภาพที่ 3 จำนวนนิคมอุตสาหกรรมที่จัดตั้งแล้ว 55 แห่ง ใน 16 จังหวัด

การจัดตั้งพัฒนาและบริหารจัดการท่าเรืออุตสาหกรรม

ท่าเทียบเรือต่างๆ ในท่าเรืออุตสาหกรรมมาบตาพุดมีผู้ประกอบการในพื้นที่ท่าเรืออุตสาหกรรมมาบตาพุด มีทั้งหมด 12 ราย (ท่าเรือสาธารณะ 3 แห่ง และท่าเรือเฉพาะกิจ 9 แห่ง) มีจำนวนท่าเทียบเรือทั้งหมด 33 ท่า โดยตำแหน่งท่าเทียบเรือของแต่ละผู้ประกอบการมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 4 ตำแหน่งท่าเทียบเรือของแต่ละผู้ประกอบการในพื้นที่ท่าเรืออุตสาหกรรมมาบตาพุด

ในปี 2561 มีจำนวนเรือที่เข้ามาใช้บริการทั้งสิ้น 7,088 ลำ ปรับเพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ 2560 (7,024 ลำ) จำนวน 64 ลำ คิดเป็นร้อยละ 0.91 และมีปริมาณสินค้าผ่านท่า ได้แก่ น้ำมันและก๊าซ เคมีภัณฑ์ ถ่านหิน เหล็ก และอื่นๆ ในปีงบประมาณ 2561 เท่ากับ 45,629,300 ตัน ปรับเพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ 2560 (44,652,386 ตัน) จำนวน 976,914 ตัน คิดเป็นร้อยละ 2.19 มูลค่าสินค้าผ่านท่า ในปีงบประมาณ 2561 เท่ากับ 530,593 ล้านบาท ปรับเพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ 2560 (488,703 ล้านบาท) 41.89 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 8.57

ด้านระบบสาธารณูปโภค

ในปี 2561 มีปริมาณการใช้น้ำทั้งสิ้น 126.59 ล้านลูกบาศก์เมตร เพิ่มขึ้นจากปี 2560 (125.57 ล้านลูกบาศก์เมตร) จำนวน 1.02 ล้านลูกบาศก์เมตร คิดเป็นร้อยละ 0.81 และมีปริมาณน้ำเสียที่เข้าสู่กระบวนการบำบัดน้ำเสีย ในปี 2561 23.91 ล้านลูกบาศก์เมตร ลดลงจากปี 2560 (24.43 ล้านลูกบาศก์เมตร) จำนวน 0.52 ล้านลูกบาศก์เมตร คิดเป็นร้อยละ 2.12

2.1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)



ภาพที่ 5 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)

วิสัยทัศน์

“ผู้นำการพัฒนานิคมอุตสาหกรรมครบวงจรระดับภูมิภาคด้วยนวัตกรรมสู่ความยั่งยืน”

โดยวิสัยทัศน์ของ กนอ. มีสิ่งที่ต้องขับเคลื่อนให้เกิดขึ้นในอนาคต ประกอบด้วย 2 ประการ ได้แก่

1. เป็นผู้นำการพัฒนานิคมอุตสาหกรรม/ท่าเรืออุตสาหกรรมครบวงจรระดับภูมิภาคด้วยนวัตกรรม โดยมุ่งเน้นการพัฒนาและการให้บริการสาธารณะทุกด้าน สิ่งอำนวยความสะดวก ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ที่ครบถ้วนตามความต้องการของผู้ประกอบการภายในนิคมอุตสาหกรรม เพื่อเพิ่มสมรรถนะการแข่งขันของผู้ประกอบการ อันส่งผลให้เกิดการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศในภาพรวม
2. การพัฒนาสู่ความยั่งยืน โดยสร้างสมดุลในการพัฒนานิคมอุตสาหกรรม/ท่าเรืออุตสาหกรรม บนพื้นฐานการอยู่ร่วมกันอย่างเกื้อหนุนของภาคอุตสาหกรรม สังคมชุมชน และสิ่งแวดล้อมที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล บนพื้นฐานของคุณธรรมและความโปร่งใส

พันธกิจ

กนอ. กำหนดพันธกิจที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และสนองตอบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินงานของ กนอ. ดังนี้

1. สร้างนวัตกรรมพัฒนานิคมอุตสาหกรรมครบวงจรอย่างยั่งยืน โดยเป็นผู้นำการพัฒนาและการให้บริการสาธารณูปโภค สิ่งอำนวยความสะดวก อย่างต่อเนื่อง ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ครบวงจรพร้อมเชื่อมโยง ASEAN เพื่ออำนวยความสะดวก ให้ผู้ประกอบการ

2. ยกระดับความได้เปรียบในการแข่งขันแก่นักลงทุน พัฒนารูปแบบ และคุณภาพการให้บริการเพื่อเอื้อต่อการลงทุนและการประกอบกิจการให้สามารถแข่งขันได้

3. เพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย สังคมและสิ่งแวดล้อมบนหลักธรรมาภิบาล สร้างความเจริญเติบโตของนิคมอุตสาหกรรม/ท่าเรืออุตสาหกรรม สังคมชุมชน และสิ่งแวดล้อมอย่างมีส่วนร่วมที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล บนพื้นฐานของคุณธรรมและความโปร่งใส

ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

กนอ. ได้กำหนดกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ผ่านค่านิยม โดยใช้วิธีแห่ง SMART-ECO โดยมีรายละเอียด ดังนี้

S – Skilled management team: มีทักษะในการบริหารทีมงาน

M – Move toward digital: การขับเคลื่อนสู่ดิจิทัล

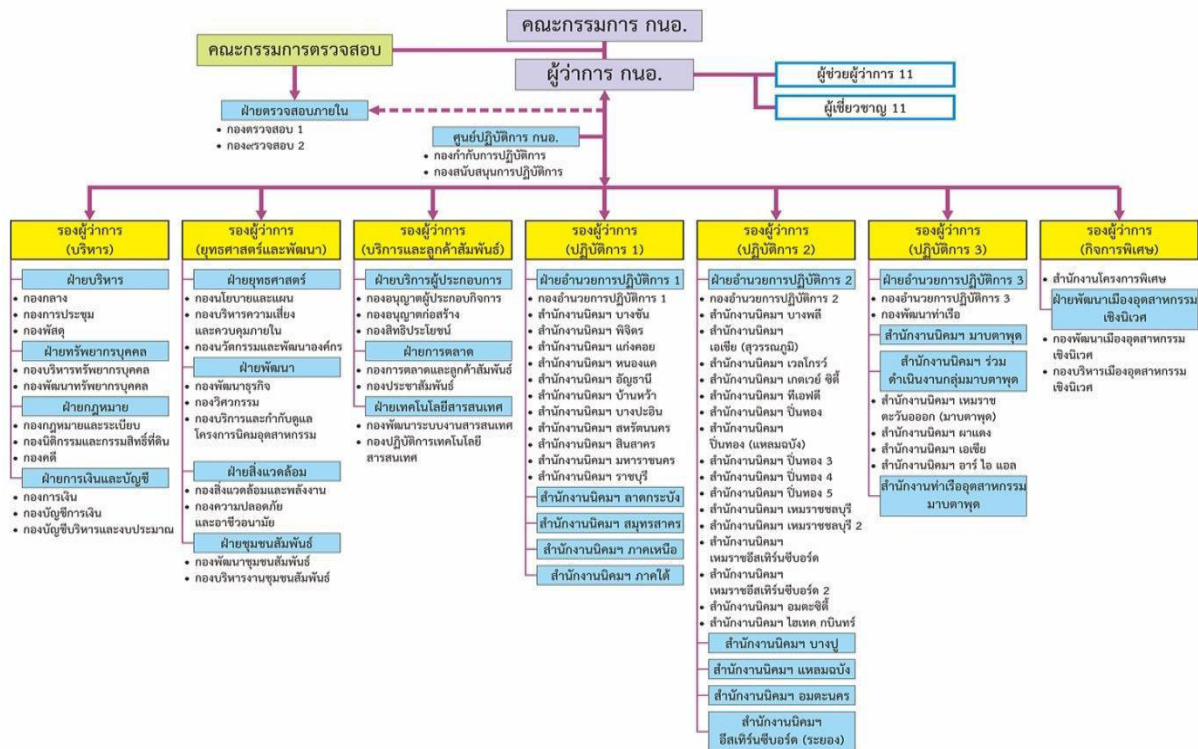
A – Able to work in new ways: สามารถทำงานในรูปแบบใหม่

R – Ready to change: พร้อมปรับเปลี่ยน

T – Transformation for future competitiveness: เปลี่ยนแปลงเพื่อการแข่งขันในอนาคต

ECO – Economy & Ecology: สู่ความสมดุลทั้งทางด้านเศรษฐกิจและระบบนิเวศ

2.1.2 โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 6 โครงสร้างองค์กร การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) มีโครงสร้างองค์กรที่มีคณะกรรมการการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) เป็นผู้บริหารระดับสูง และมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรตามสายงานหลัก ประกอบด้วย สายงานบริหาร สายงานยุทธศาสตร์และพัฒนา สายงานบริการและลูกค้าสัมพันธ์ สายงานปฏิบัติการ 1 สายงานปฏิบัติการ 2 สายงานปฏิบัติการ 3 และสายงานกิจการพิเศษ

2.1.3 แผนยุทธศาสตร์ ปิงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565

GROWTH	GREEN	GREAT	GOOD GOVERNANCE	GLOBAL COMPETITIVENESS
พัฒนาผลิตภัณฑ์ /บริการ และที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้เสีย	พัฒนาและบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม สู่ความยั่งยืน	พัฒนาศักยภาพขององค์กรด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี	ยกระดับระบบการกำกับดูแลองค์กรสู่มาตรฐานสากล	เสริมสร้างขีดความสามารถการแข่งขันขององค์กร

ภาพที่ 7 แผนยุทธศาสตร์ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565

ยุทธศาสตร์ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ กนอ. ปีงบประมาณ 2561-2565 การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) กำหนดยุทธศาสตร์ 5G+ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ในการ “ผู้นำการพัฒนา นิคมอุตสาหกรรมครบวงจรระดับภูมิภาคด้วยนวัตกรรมสู่ความยั่งยืน” และใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานในช่วงปี 2563-2565 โดยแบ่งออกเป็น 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ และที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้เสีย (Growth Strategy)

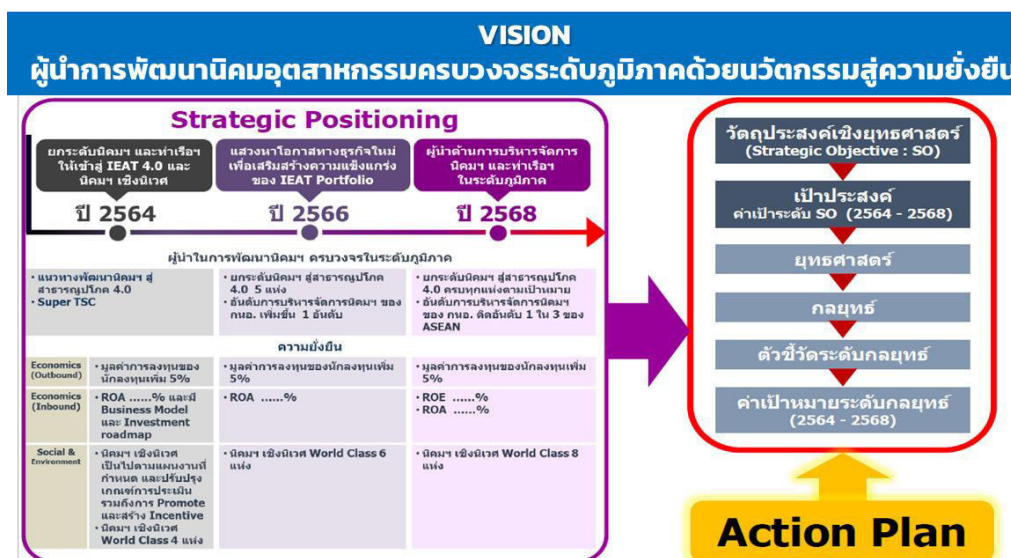
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาและบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม สู่ความยั่งยืน (Green Strategy)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : พัฒนาศักยภาพขององค์กร ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Great Strategy)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : ยกระดับระบบการกำกับดูแลองค์กรสู่มาตรฐานสากล (Good Governance Strategy)

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : เสริมสร้างขีดความสามารถการแข่งขันขององค์กร(Global Competitiveness Strategy)

2.1.4 แผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564



ภาพที่ 8 แผนปฏิบัติการ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

แผนปฏิบัติการภายใต้แผนยุทธศาสตร์ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)
 ปีงบประมาณ 2561-2565 มีการกำหนดค่าเป้าหมายและแผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ 2564 - 2568
 เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์

2.1.5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)/ เป้าประสงค์/ ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์

SO1 : ยกระดับผลประกอบการขององค์กรและสร้างความแข็งแกร่งของกลุ่มธุรกิจ	
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์
SO1.1 การเติบโตของรายได้จากธุรกิจใหม่	• รายได้จากธุรกิจใหม่
SO1.2 อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (ROE)	• ROE
SO1.3 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (ROA)	• รักษา Margin ของธุรกิจหลัก • บริหารค่าใช้จ่ายบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

SO2 : สร้างความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มต่อภาพลักษณ์และความโปร่งใสในการดำเนินงานขององค์กร	
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์
SO2.1 จำนวนนิคมฯ ที่เป็น Eco World Class	• จำนวนนิคมฯ เข้าสู่ Eco Industrial Estate (ประเภท Eco ในปี 2564)
SO2.2 ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	• การดำเนินงานเพื่อเข้าสู่ ISO 26000 • ระดับความเชื่อมั่นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย • ดัชนีด้านความปลอดภัย
SO2.3 คะแนนประเมิน ITA	• ผลการประเมิน ITA

SO3 : สร้างบุคลากรที่มีศักยภาพในการสนับสนุนกลุ่มธุรกิจและพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม	
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์
SO3.1 Productivity Ratio (รายได้การดำเนินงานต่อบุคลากร) (ล้านบาท/คน)	• Productivity Ratio (ล้านบาท/คน) • ผลประเมิน Competency • ความสำเร็จในการพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร (ลดค่าใช้จ่าย/เพิ่มรายได้)

SO4 : พลิกโฉมระบบเทคโนโลยีเพื่อก้าวสู่ องค์กร และนิคมอุตสาหกรรมในรูปแบบ Digital	
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์
SO4.1 Digitize Process	• ความสำเร็จในการพัฒนาระบบที่รองรับการให้บริการลูกค้าและลูกค้าสามารถใช้งานได้จริง • ความสำเร็จในการพัฒนาระบบที่รองรับการบริหารจัดการองค์กร

SO5 : ยกระดับมาตรฐานการให้บริการสู่สากล	
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์
SO5.1 นิคมฯ ที่เข้าสู่ระบบ Facility 4.0	• Facility 4.0
SO5.2 อันดับการบริหารจัดการนิคมฯ ของ กนอ.	• อันดับการบริหารจัดการนิคมฯ ของ กนอ.
SO5.3 ความพึงพอใจของลูกค้า	• ความพึงพอใจของลูกค้า • มูลค่าการลงทุนของนักลงทุนเพิ่มขึ้น

ภาพที่ 9 ภาพรวมวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)
 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

ในปีงบประมาณ 2564 การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) ได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 5 วัตถุประสงค์ ดังนี้

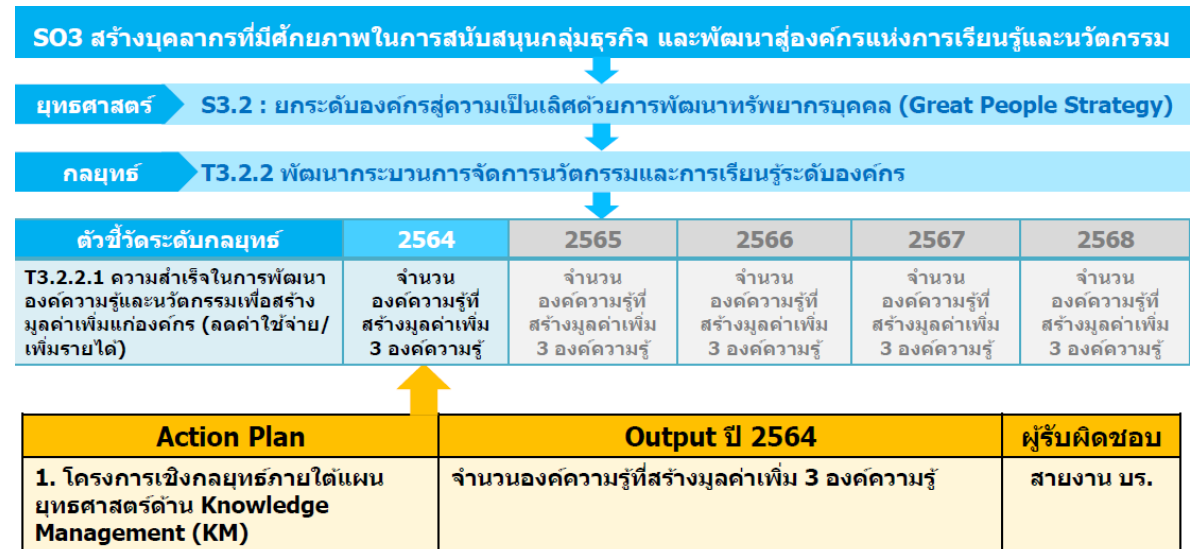
SO1: ยกระดับผลประกอบการขององค์กรและสร้างความแข็งแกร่งของกลุ่มธุรกิจ

SO2: สร้างความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มต่อภาพลักษณ์และความโปร่งใสในการดำเนินงานขององค์กร

SO3: สร้างบุคลากรที่มีศักยภาพในการสนับสนุนกลุ่มธุรกิจและพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม

SO4: พลิกโฉมระบบเทคโนโลยีเพื่อก้าวสู่องค์กรและนิคมอุตสาหกรรมในรูปแบบ Digital

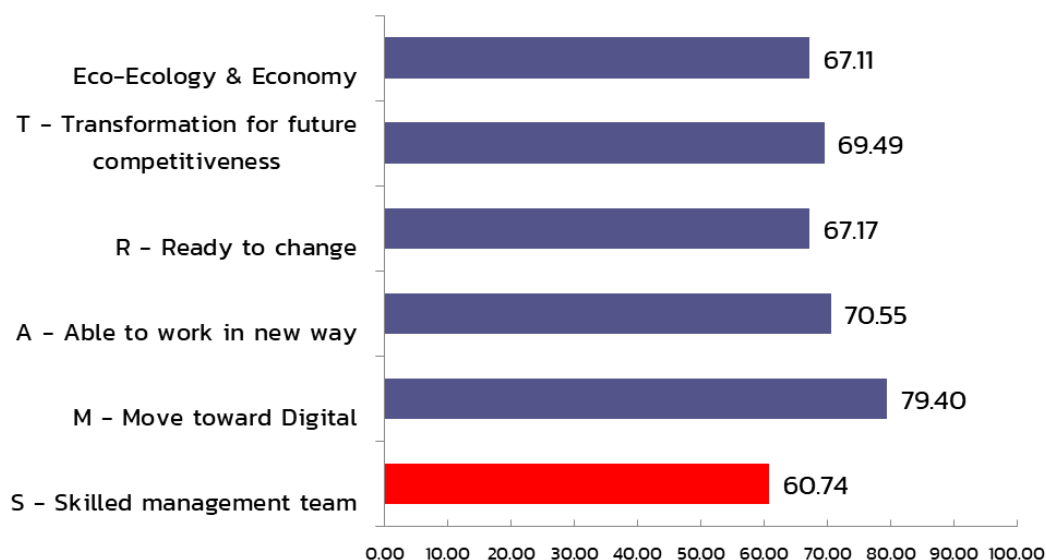
SO5: ยกระดับมาตรฐานการให้บริการสู่สากล



ภาพที่ 10 เป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ คือ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (S03) สร้างบุคลากรที่มีศักยภาพในการสนับสนุนกลุ่มธุรกิจและพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม ที่มีการกำหนดยุทธศาสตร์ (S3.2) ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศด้วยการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Great People Strategy) และกลยุทธ์ (T3.2.2) พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมและการเรียนรู้ระดับองค์กร และเพื่อให้ดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร จึงกำหนดตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ (T3.2.2.1) ความสำเร็จในการพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร (ลดค่าใช้จ่าย/เพิ่มรายได้) จึงเกิดการกำหนดแผนปฏิบัติการโครงการเชิงกลยุทธ์ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อให้มีจำนวนองค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้

2.1.6 ผลการประเมิน Core Competency และวัฒนธรรมองค์กร SMART-ECO ปี 2562



ภาพที่ 11 ผลการประเมิน Core Competency และวัฒนธรรมองค์กร SMART-ECO การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) ปี 2562

ในปี 2562 การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) ทบทวนสมรรถนะหลัก (Core Competency) และวัฒนธรรมองค์กรจาก IDOLS เป็น SMART-ECO เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และนโยบายการบริหารงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) ที่ได้มุ่งเน้นการเป็น IEAT 4.0/ SMART-ECO และ Digital Transformation พบว่า ผลการประเมินปี 2562 ในภาพรวมของผู้บริหารและพนักงาน การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) มีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลางถึงดี และสมรรถนะที่มีคะแนนสูงสุด ได้แก่ Move toward Digital (79.40) น้อยที่สุด ได้แก่ Skilled Management Team (60.74)

เมื่อแยกผลการประเมินตามระดับ พบว่า แต่ละระดับมีคะแนนมากที่สุด ได้แก่ Move toward Digital และมีผลการประเมินน้อยที่สุด ได้แก่ Skilled Management Team เช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับภาพรวม โดยมีคะแนนตามตารางด้านล่าง

ตารางที่ 1 ตารางสรุปผลการประเมิน Core Competency และวัฒนธรรมองค์กร SMART-ECO ปี 2562

ระดับ	คะแนนมากที่สุด	คะแนนน้อยที่สุด
ผู้บริหารระดับ 10 – 12	Move toward Digital (75.61)	Skilled Management Team (65.41)
ผู้บริหารระดับ 9	Move toward Digital (82.06)	Skilled Management Team (66.68)
พนักงานระดับ 8	Move toward Digital (80.14)	Skilled Management Team (62.95)
พนักงานระดับ 5-7	Move toward Digital (81.89)	Skilled Management Team (58.45)

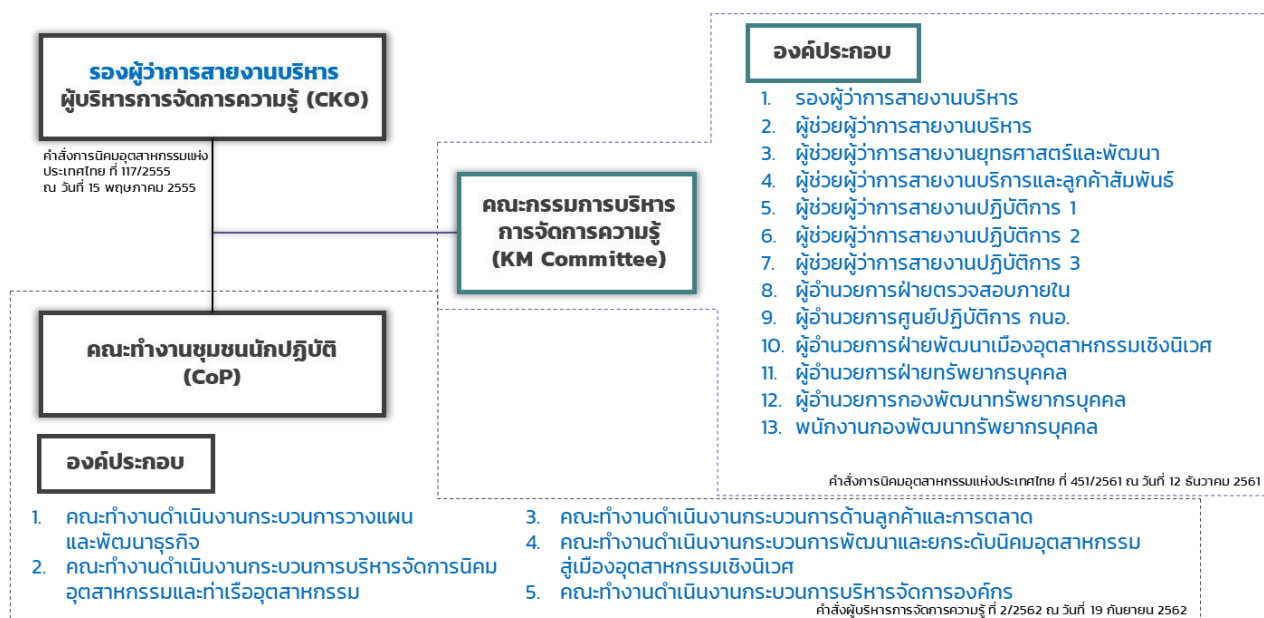
2.1.7 นโยบายการจัดการความรู้ (KM Policy)

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

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

2.1.8 โครงสร้างคณะกรรมการและคณะกรรมการจัดการความรู้

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) มีการกำหนดโครงสร้างคณะกรรมการและคณะทำงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้องค์กร



ภาพที่ 12 โครงสร้างคณะกรรมการและคณะกรรมการจัดการความรู้ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) มีการกำหนดโครงสร้างคณะกรรมการและคณะทำงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้องค์กร ดังนี้

1. ผู้บริหารจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer: CKO)

ขอบเขตอำนาจหน้าที่

- 1) กำกับ ดูแลการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความรู้ของ กนอ. เพื่อให้การบริหารจัดการความรู้บรรลุเป้าหมายหรือสัมฤทธิ์ผลอย่างเป็นรูปธรรม
- 2) สนับสนุนและผลักดันการบริหารจัดการความรู้ของ กนอ. เพื่อให้การบริหารจัดการความรู้บรรลุเป้าหมายหรือสัมฤทธิ์ผลอย่างเป็นรูปธรรม
- 3) สนับสนุนการพัฒนาให้เกิดการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ตลอดจนให้ความสำคัญกับความรู้ของพนักงาน
- 4) แต่งตั้งคณะทำงานหรือทีมงานเพิ่มเติมเพื่อให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมด้านการบริหารจัดการความรู้ของ กนอ. และเป็นทีมงานเครือข่าย เพื่อดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความรู้ ให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของ กนอ.

- 5) ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความรู้และการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ และเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการหรือคณะทำงานในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การจัดทำแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ของ กนอ. การกำหนดขอบเขตเป้าหมายของแผนงานให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ของ กนอ. และติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานดังกล่าว
- 6) รายงานความคืบหน้าเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความรู้ของ กนอ. ให้ผู้ว่าการทราบ

2. คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management Working Committee: KM)

ขอบเขตอำนาจหน้าที่

- 1) พิจารณาทบทวนและกำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินงานของ กนอ. พร้อมทั้งรวบรวมและประมวลองค์ความรู้ให้เป็นระบบและดำเนินการจัดเก็บ
- 2) พัฒนาระบบการจัดการความรู้ เช่น การพัฒนาหรือปรับปรุง KM Web พัฒนาช่องทางเผยแพร่หรือเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร เป็นต้น
- 3) ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำความรู้ไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) แต่งตั้งคณะทำงานตามที่เห็นสมควร ในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่คณะกรรมการมอบหมาย
- 5) ประเมินผลการปฏิบัติ เพื่อทบทวนปรับปรุงองค์ความรู้ให้ทันสมัย สอดคล้องกับกระบวนการหลัก (Core Process) และกระบวนการสนับสนุน (Support Process) ขององค์กรทุกปี โดยรายงานผลให้ผู้ว่าการทราบหรือพิจารณาแล้วแต่กรณี

3. คณะทำงานชุมชนนักปฏิบัติ (Communication of Practice: CoP)

ขอบเขตอำนาจหน้าที่

- 1) พิจารณาทบทวนองค์ความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินงานตามภารกิจ และประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคคลเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน “ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP)”
- 2) สร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานของแต่ละ “ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP)” มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น
- 3) จัดเก็บ รวบรวม และประมวลองค์ความรู้ ตลอดจนเทคนิคในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
- 4) รายงานผลการจัดการความรู้ต่อผู้บริหารการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer: CKO) ทุก ๆ 6 เดือน
- 5) ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

2.1.9 การรวบรวมองค์ความรู้ที่สำคัญ

องค์ความรู้ที่สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์และบริการในปัจจุบันของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) แบ่งเป็น ด้านการเงิน ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านการตลาดและลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านเทคโนโลยี ด้านบริหารจัดการ ด้านทรัพยากรมนุษย์

1) ด้านการเงิน

องค์ความรู้ที่สำคัญ	อธิบายเหตุผล/ ความรู้เชิงเหตุผล	ความชำนาญ/ ความรู้เชิงปฏิบัติการ	ผู้เชี่ยวชาญ/กลุ่มผู้ที่มี ส่วนได้ส่วนเสียที่เป็น เจ้าขององค์ความรู้
ด้านการเงิน			
การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านการเงินของ กนอ.	1. การบริหารต้นทุนขายและบริการ ประกอบด้วย รายได้ และรายจ่ายการดำเนินงาน 2. ความสามารถบริหารจัดการหนี้ค้างชำระ 3. แนวโน้มผลการดำเนินงาน 4. ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าจากการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า แบ่งออกเป็น 2 ศูนย์ ประกอบด้วย (1) ศูนย์นิคมอุตสาหกรรม และ (2) ศูนย์ท่าเรืออุตสาหกรรม	1. ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าของ ศูนย์นิคมอุตสาหกรรมพบ Financial Drivers คือ อัตราค่าเช่าที่ดิน รอบ/ระยะเวลาการขึ้นค่าเช่าที่ดิน และอัตราค่าบริการสาธารณูปโภค (ราคาขายน้ำประปา ค่าบำบัดน้ำเสีย ค่าบำรุงรักษา) และกำหนดเป็น Operation Drivers คือ Revise ค่าใช้จ่าย นิคมฯ ร่วมดำเนินงาน 2. ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าของ ศูนย์นิคมอุตสาหกรรมพบ Financial Drivers คือ อัตราค่าเช่าที่ดิน และพื้นที่หน้าท่า, รอบ/ระยะเวลาการขึ้นค่าเช่าที่ดินและค่าเช่าพื้นที่หน้าท่า, อัตราค่า Port Dues, อัตราค่าสินค้าผ่านท่า และอัตราค่าบริการ น้ำดิบ และกำหนดเป็น Operation Drivers คือ พัฒนาท่าเรืออุตสาหกรรม MIT	

2) ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ

องค์ความรู้ที่สำคัญ	อธิบายเหตุผล/ ความรู้ในเชิงเหตุผล	ความชำนาญ/ ความรู้เชิงปฏิบัติการ	ผู้เชี่ยวชาญ/กลุ่มผู้ที่มี ส่วนได้ส่วนเสียที่เป็น เจ้าขององค์ความรู้
ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ			
1. การจัดตั้งนิคมฯ และการส่งเสริมนิคมฯ ร่วมดำเนินงาน 2. การจัดตั้งพัฒนา และบริหารจัดการ ทำเรืออุตสาหกรรม	1. การขยายตัวตามสภาวะการขยายตัวของการลงทุนภาคอุตสาหกรรมของประเทศ 2. แนวโน้มการพัฒนานิคมอุตสาหกรรมในอนาคตทั้งนิคมฯ	1. การพัฒนานิคมฯ ที่ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) ดำเนินการเอง และเอกชนร่วมลงทุนในอนาคต ยังมีแนวโน้ม ที่จะมีการขยายตัวได้ดีตามสภาวะการลงทุนของประเทศ โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมและพื้นที่ที่มีศักยภาพ ได้แก่ พื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ชายแดน (SEZ) และนิคมฯ ในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) เพื่อรองรับรองรับ S-curve 2. การพัฒนาเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศของ กนอ. ในนิคมอุตสาหกรรม 4 แห่ง ได้แก่ พื้นที่นิคมฯ แก่งคอย พื้นที่นิคมฯ เหมราช ชลบุรี พื้นที่นิคมฯ เหมราช อีสเทิร์นซีบอร์ด และนิคมฯ ปันทอง 3. กระบวนการ/วิธีการประเมินนิคมอุตสาหกรรมในระบบ Eco Champion จำนวน 23 แห่ง และการพัฒนาในระดับ Eco Excellence จำนวน 4 แห่ง	
ด้านระบบสาธารณูปโภค	1. ปริมาณน้ำใช้ 2. ปริมาณน้ำเสีย	ปริมาณน้ำเสียที่เข้าสู่กระบวนการบำบัดน้ำเสีย	

3) ด้านการตลาดและลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย

องค์ความรู้ที่สำคัญ	อธิบายเหตุผล/ ความรู้ในเชิงเหตุผล	ความชำนาญ/ ความรู้เชิงปฏิบัติการ	ผู้เชี่ยวชาญ/กลุ่มผู้ที่มี ส่วนได้ส่วนเสียที่เป็น เจ้าขององค์ความรู้
ด้านการตลาดและลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย			
1. ด้านตลาด 2. ด้านลูกค้าและผู้ มีส่วนได้เสีย	1. สัดส่วนการครองตลาดนิคม อุตสาหกรรม	1. การจัดสรรพื้นที่ใช้สอย พื้นที่ เหลือขาย/ให้เช่า 2. เงินลงทุนสะสม 3. ความพึงพอใจของลูกค้า 4. ความพึงพอใจของคู่ค้า 5. ความพึงพอใจของชุมชน	

4) ด้านเทคโนโลยี

องค์ความรู้ที่สำคัญ	อธิบายเหตุผล/ ความรู้ในเชิงเหตุผล	ความชำนาญ/ ความรู้เชิงปฏิบัติการ	ผู้เชี่ยวชาญ/กลุ่มผู้ที่มี ส่วนได้ส่วนเสียที่เป็น เจ้าขององค์ความรู้
ด้านเทคโนโลยี			
การใช้เทคโนโลยี ในการสนับสนุน การทำงาน	1. การเชื่อมโยงเครือข่าย IT	1. มีการเชื่อมโยงเครือข่าย IT กับหน่วยงานภายนอก บางส่วน แต่ยังไม่ครอบคลุม หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 2. มีระบบสารสนเทศที่รองรับ การดำเนินงานภารกิจของ องค์กรจำนวนรวมทั้งสิ้น 30 ระบบ ซึ่งปัจจุบันมีการเข้าใช้ งานระบบจำนวน 20 ระบบ และไม่ได้ใช้งานจำนวน 10 ระบบ (ระบบที่ไม่มีผู้ใช้งาน จำนวน 4 ระบบ และใช้งาน ไม่ได้เนื่องจากล้าสมัย จำนวน 6 ระบบ) ระบบที่มี การเข้าใช้งานทั้งหมดเป็น ระบบที่รองรับการทำงาน ต่างๆ แต่ละระบบมีแพลตฟอร์ม ของระบบที่แตกต่างกัน หลายระบบเป็นระบบที่ ได้รับการดูแล บำรุงรักษา จากบริษัทผู้เชี่ยวชาญที่เป็น หน่วยงานภายนอก 3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก	

องค์ความรู้ที่สำคัญ	อธิบายเหตุผล/ ความรู้ในเชิงเหตุผล	ความชำนาญ/ ความรู้เชิงปฏิบัติการ	ผู้เชี่ยวชาญ/กลุ่มผู้ที่มี ส่วนได้ส่วนเสียที่เป็น เจ้าขององค์ความรู้
		ของการนิคมอุตสาหกรรม แห่งประเทศไทย (กนอ.) ได้แก่ ผู้ประกอบการในนิคม อุตสาหกรรม, หน่วยงาน ภาครัฐ (คู่ความร่วมมือ), ผู้พัฒนานิคมอุตสาหกรรม ชุมชนต่างๆ และผู้ส่งมอบที่ ต้องการใช้บริการข้อมูล ข่าวสาร และบริการเทคโนโลยี สารสนเทศ (IT Services) ต่างๆ	

5) ด้านบริหารจัดการ

องค์ความรู้ที่สำคัญ	อธิบายเหตุผล/ ความรู้ในเชิงเหตุผล	ความชำนาญ/ ความรู้เชิงปฏิบัติการ	ผู้เชี่ยวชาญ/กลุ่มผู้ที่มี ส่วนได้ส่วนเสียที่เป็น เจ้าขององค์ความรู้
ด้านบริหารจัดการ			
เครื่องมือที่ใช้ในการ บริหารจัดการองค์กร	1. ระบบการประเมินผลองค์กรด้วยหลักเกณฑ์ Enabler 2. การใช้ พ.ร.บ. การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2562 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 17 เมษายน 2562 ในการดำเนินงาน	มี พ.ร.บ. ที่ควบคุมในส่วนการดำเนินงาน ดังนี้ 1. การดำเนินการด้านที่พักอาศัย การขนส่งทางบก ทางน้ำ ทางเรือ 2. ร่วมกิจการกับบุคคลอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ 3. ดำเนินกิจการท่าเรือ 4. จัดตั้งบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัด 5. จัดหาบริการสาธารณะและกิจกรรมสาธารณะแก่ชุมชนที่อยู่ใกล้เคียง 6. จัดให้มีระบบป้องกันอุบัติเหตุ รักษาความปลอดภัย บำรุงสิ่งแวดล้อม การควบคุมและจัดการน้ำเสีย ขยะมูลฝอยและมลภาวะอื่น 7. มีอำนาจโอนกรรมสิทธิ์ที่ดิน 8. มีอำนาจอนุมัติอนุญาตกฎหมายว่าด้วย การขุดดินและถมดินและสาธารณสุข 9. มีอำนาจเรียกเก็บค่าบริการไม่เกินอัตราร้อยละสิบของค่าธรรมเนียมที่เรียกเก็บ	

6) ด้านทรัพยากรมนุษย์

องค์ความรู้ที่สำคัญ	อธิบายเหตุผล/ ความรู้ในเชิงเหตุผล	ความชำนาญ/ ความรู้เชิงปฏิบัติการ	ผู้เชี่ยวชาญ/กลุ่มผู้ที่มี ส่วนได้ส่วนเสียที่เป็น เจ้าขององค์ความรู้
ด้านทรัพยากรมนุษย์			
การบริหารจัดการ กำลังคน	1. แผนกำลังคน 2. มาตรฐานการประเมินผล 3. การพัฒนาบุคลากร 4. ความพึงพอใจและความผูกพันองค์กร	1. การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) มี บุคลากร ในปี 2563ทั้งสิ้น 563 คน คิดเป็นร้อยละ 90 จากกรอบอัตรากำลัง 625 คน แบ่งเป็น ตำแหน่งพนักงาน 472 คน (ร้อยละ 83.84) ผู้บริหารระดับกลาง 56 คน (ร้อยละ 9.95) และผู้บริหารระดับสูง 35 คน (ร้อยละ 6.21) มีจำนวนพนักงานจำแนกตามช่วงอายุ ➤ 20-30 ปี 79 คน (ร้อยละ 14.03) ➤ 31-40 ปี 94 คน (ร้อยละ 16.70) ➤ 41-50 ปี 160 คน (ร้อยละ 28.42) ➤ 51-60 ปี 230 คน (ร้อยละ 40.85) กล่าวคือ มีบุคลากรที่มีอายุมากอยู่จำนวนมาก ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้บริหาร โดยจะมีพนักงานที่จะเกษียณอายุระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-2565 มีทั้งหมด 119 คน แบ่งเป็น ผู้บริหาร 35 คน พนักงาน 84 คน ซึ่งจะเห็นได้ว่าในอนาคตอันใกล้ กนอ. อาจเกิดการขาดช่วงในการทดแทนตำแหน่งในอนาคต 2. การประเมินสมรรถนะของบุคลากร มีการประเมินผลในผู้บริหารประกอบด้วยระดับ 9 และระดับ 10 โดยพบว่า ผู้บริหารระดับ 10 มี	

องค์ความรู้ที่สำคัญ	อธิบายเหตุผล/ ความรู้ในเชิงเหตุผล	ความชำนาญ/ ความรู้เชิงปฏิบัติการ	ผู้เชี่ยวชาญ/กลุ่มผู้ที่มี ส่วนได้ส่วนเสียที่เป็น เจ้าขององค์ความรู้
		ผลการประเมินสมรรถนะที่มีคะแนนลดลงจากปี 2560 ได้แก่ ด้านการปรับตัวและความยืดหยุ่น และด้านการบริหารทรัพยากร สำหรับผลการประเมินสมรรถนะผู้บริหารระดับ 9 พบว่า ที่มีคะแนนต่ำสุด คือด้านการวางกลยุทธ์ภาครัฐ 3. การพัฒนาบุคลากรการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) ได้มีแนวทางในการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยมุ่งเน้นการอบรม สัมมนา แต่ยังคงมีปัญหาด้านคุณภาพของพนักงานที่จะต้องรองรับภารกิจที่เกิดขึ้นในอนาคตที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น เนื่องจากปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ได้แก่ การพัฒนา SEZ , EEC การเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีมีพรบ. การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) ฉบับที่ 5 พ.ศ.2562 จำเป็นอย่างยิ่งที่ กนอ. ต้องเร่งเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้มีความสามารถในการรองรับการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าวได้ทั้งในด้านองค์ความรู้ และกระบวนการ 4. ระดับความพึงพอใจและระดับความผูกพันของบุคลากรมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น (ในปี 61 สูงกว่า 60, ไม่พบข้อมูลปี 62)	

2.1.10 การประเมินสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการนิคมอุตสาหกรรม แห่งประเทศไทย (กนอ.)

ปัจจัยด้านนโยบาย (Political) ภายในประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้

1. ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ประกอบด้วย

- ✓ ยุทธศาสตร์ ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
- ✓ ยุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
- ✓ ยุทธศาสตร์ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

2. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

- ✓ การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ ภายใต้แนวคิด “คนไทยใฝ่ดี มีวินัย สร้างสรรค์นวัตกรรมพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน”
- ✓ การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ภายใต้แนวคิด “พัฒนาเศรษฐกิจให้เข้มแข็งและทั่วถึง เพื่อบ่มงู่อการมีรายได้สูงอย่างมีเสถียรภาพ เป็นธรรมและยั่งยืน ด้วยนวัตกรรม”
- ✓ การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม ภายใต้แนวคิด “รุกไปข้างหน้าด้วยวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม”

3. แผนพัฒนาอุตสาหกรรมไทย ปี 2555 - 2574

- ✓ **ยุทธศาสตร์ที่ 3** การยกระดับโครงสร้างสนับสนุนอุตสาหกรรมเพื่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมอย่างบูรณาการ โดยมีแนวทางการขับเคลื่อนผ่าน
 - 1) การบังคับใช้มาตรฐานการผลิตในด้านต่างๆ (Safety and Standards)
 - 2) การสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเงินทุน (Access to Capital)
 - 3) การยกระดับศักยภาพบุคลากร (Industry Specific Training Development Program)
 - 4) การพัฒนาทักษะแรงงานอุตสาหกรรม (Industrial Training)
 - 5) การพัฒนากฎระเบียบและข้อบังคับที่มีผลต่อการพัฒนาอุตสาหกรรม (Relaxing constraints)
 - 6) การส่งเสริมนวัตกรรมและปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา (Innovation and IP) และ 7) การส่งเสริมการบริหารจัดการอุตสาหกรรมอย่างเป็นระบบ (Industrial Administration)

4. แผนยุทธศาสตร์กระทรวงอุตสาหกรรม พ.ศ. 2560 – 2564

(ฉบับทบทวนสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2563)

- ✓ **ยุทธศาสตร์ที่ 1** การเสริมสร้างศักยภาพของภาคอุตสาหกรรมให้เติบโตและเข้มแข็ง เพื่อส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมที่สอดคล้องกับศักยภาพพื้นฐานของประเทศและอุตสาหกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจในอนาคต โดยเน้นงานวิจัย การต่อยอดงานวิจัยและพัฒนาการประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มผลิตภาพและพัฒนามาตรฐานให้ภาคอุตสาหกรรมตลอดห่วงโซ่มูลค่า มีความสามารถในการแข่งขันในระดับที่สูงขึ้น

- ✓ **ยุทธศาสตร์ที่ 4** การพัฒนาสมรรถนะองค์กรเพื่อให้บริการอย่างมีคุณภาพ เพื่อพัฒนาระบบและความสามารถของบุคลากรในการให้บริการแก่ผู้ประกอบการ และประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External Factors) โดยใช้หลักการ PESTEL Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ภายนอก คือ Politics, Economics, Socials, Technologies, Environments, Laws ของทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้านต่างๆ สามารถสรุปประเด็นที่มีผลกระทบต่อ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) ดังนี้

1. ด้านนโยบาย (Politics)

- ✓ นโยบาย Made in China ส่งผลให้ผู้ประกอบการที่ส่งสินค้าไปยังประเทศจีนต้องมีการปรับตัวด้านเทคโนโลยี
- ✓ นโยบาย Made in China ส่งผลให้เกิดอุตสาหกรรมและผู้ประกอบการรายใหม่
- ✓ นโยบาย America First มีการกีดกันทางการค้า ผู้ประกอบการต้องเร่งหาตลาดใหม่ อาจทำให้การผลิตและการใช้ระบบสาธารณูปโภคในระยะสั้น (1 - 3 ปี) มีปริมาณลดลง
- ✓ สงครามการค้าในต่างประเทศ ทำให้โรงงานในนิคมฯ ที่มีศักยภาพ จะมีการผลิตเพิ่มขึ้นจากผู้ประกอบการจีน เพื่อส่งไปยัง USA ทำให้การใช้ระบบสาธารณูปโภคมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น
- ✓ สงครามการค้าในต่างประเทศ ทำให้มีแนวโน้มที่จะขอเข้าใช้/เพิ่มประเภทการประกอบกิจการเพื่อรองรับการย้ายการผลิตจากจีน
- ✓ ประเทศไทยมีนโยบายในการส่งเสริมการลงทุน ทำให้เกิดการลงทุนในภาคอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น นิคมอุตสาหกรรมมีโอกาสเติบโต และ FDI เพิ่มขึ้น

2. ด้านเศรษฐกิจ (Economics)

- ✓ การที่เศรษฐกิจโลกเกิดการชะลอตัวลง ทำให้ความต้องการการใช้บริการสาธารณูปโภค ท่าเรือฯ และการใช้ที่ดินชะลอตัว
- ✓ ดัชนีและตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจประเทศไทยในปัจจุบันดีขึ้น เกิดการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมมีแนวโน้มไปในทิศทางที่ดี
- ✓ อัตราการว่างงานลดลง ทักษะการทำงานในปัจจุบันจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถหลากหลายด้าน ซึ่งในระยะยาวการหาแรงงานอาจจะได้รับผลกระทบ เนื่องจากผู้ประกอบการจะหาแรงงานยากขึ้น
- ✓ Doing Business Score เพิ่มขึ้น นิคมอุตสาหกรรมมีโอกาสเติบโต

3. ด้านสังคม (Socials)

- ✓ แนวโน้มของแรงงานที่จะเข้าสู่โรงงานลดลง อาจทำให้การใช้บริการสาธารณูปโภคลดลง
- ✓ อุตสาหกรรมจะไม่ใช้การผลิตแบบ Labor intensive และลูกค้าต้องการใช้ Service ที่เป็น Digital เพิ่มขึ้น
- ✓ อนาคตนักลงทุนมีแนวโน้มที่จะเข้าพื้นที่นอกนิคมฯ เพื่อเก็บวัตถุดิบ/สินค้า แทนการเก็บในโรงงานผลิตซึ่งตั้งอยู่ในนิคมฯ เพื่อลดต้นทุน

- ✓ อนาคตโรงงานในนิคมฯ มีแนวโน้มที่จะลดปริมาณการใช้พลังงาน สาธารณูปโภค โดยใช้แนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

4. ด้านเทคโนโลยี (Technologies)

- ✓ เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้มีความสะดวกรวดเร็วในการให้บริการมากขึ้น
- ✓ อัตราผู้ใช้บริการ Social Media และ e-Commerce เพิ่มขึ้น ทำให้มีโอกาสนในการพัฒนา Digital Platform และระบบ e-Payment เพื่อให้บริการแก่ผู้ประกอบการในนิคมฯ
- ✓ ข้อมูลข่าวสารเผยแพร่อย่างรวดเร็วและความรวดเร็วในการรับบริการของลูกค้ามีสูงขึ้น
- ✓ ความต้องการในการทำธุรกรรม Online สูงขึ้น การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) ควรพิจารณาการพัฒนาระบบ Online Payment
- ✓ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) มีโอกาสได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว

5. ด้านสิ่งแวดล้อม (Environments)

- ✓ อีก 12 ปีข้างหน้า อุณหภูมิโลกอาจสูงขึ้น 1.5 องศาเซลเซียส และประเทศไทยมีความเสี่ยงต่อการเกิดภัยแล้งทุกภูมิภาคเพิ่มขึ้น ทำให้มีความเสี่ยงต่อความมั่นคงในการจัดหาทรัพยากรเพื่อให้บริการสาธารณูปโภค
- ✓ ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม ฝนแล้ง และภัยธรรมชาติที่มีความถี่และความรุนแรงที่สูงขึ้น

6. ด้านกฎหมายและกฎระเบียบใหม่ๆ (Laws)

- ✓ กฎระเบียบในการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมโลก และ พรบ. ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) ทำให้ต้องปรับปรุงกระบวนการทำงานและการบริหารองค์กรให้สอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงการปรับตัวของการให้บริการของ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)
- ✓ พรบ.เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ในระยะสั้นทำให้มีผู้ประกอบการเข้าใช้พื้นที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากสิทธิประโยชน์ในพื้นที่ EEC
- ✓ พรบ.เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ในระยะยาวก่อให้เกิดพัฒนาพื้นที่เพื่อการอุตสาหกรรมอื่นๆ ทดแทนนิคมอุตสาหกรรม

2.1.11 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) เพื่อกำหนดทิศทางในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้

1. โครงสร้างองค์กร (Structure)

จากการวิเคราะห์ในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการจัดการความรู้พบว่า การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) มีการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่ยังขาดในส่วนของสายงานที่จะรับผิดชอบและผลักดันให้เกิดการพัฒนาระบบการจัดการความรู้โดยตรง เพื่อรองรับแผนกลยุทธ์ในด้านการจัดการความรู้ขององค์กรได้อย่างเหมาะสมและมีความสอดคล้องกัน ดังนั้น หากการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) มีโครงสร้างขององค์กรมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์จะทำให้เกิดการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ได้อย่างชัดเจน และเป็นจุดแข็งขององค์กร

2. กลยุทธ์ (Strategy)

จากการวิเคราะห์ในส่วนของทิศทาง และการวางแผนกิจกรรมภายในองค์กร เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกพบว่า การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) ยังขาดการกำหนดกลยุทธ์ที่สนับสนุนการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ จึงมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างกลไกการกำหนดกลยุทธ์ดังกล่าว โดยเริ่มจากการประเมินความพร้อมขององค์กรสำหรับการจัดการความรู้ (Knowledge Management Readiness Survey) กำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ มีการรวบรวมข้อมูล เพื่อนำเสนอและทำการวิเคราะห์ร่วมกับผู้บริหารและคณะทำงานของ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) เนื่องจากผู้บริหารควรมีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบายสนับสนุน และมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงใช้กิจกรรมระดมสมองผู้บริหาร หรือการประชุมจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นกลไกในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางการจัดการความรู้ของ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) รวมถึงช่วยสนับสนุนให้องค์กรมีขีดความสามารถเหนือคู่แข่ง

นอกจากนี้ ยังมีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการจัดการความรู้ ร่วมกับผู้บริหารและคณะทำงาน เพื่อสนับสนุนนโยบายการจัดการความรู้ของ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) ในปัจจุบัน โดยมีกลไกการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายการจัดการความรู้

ซึ่งการกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายการจัดการความรู้ ดังกล่าว ได้คำนึงถึงความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจภาพรวมขององค์กร รวมถึงนโยบายการจัดการความรู้ของ กนอ. ในปัจจุบัน เพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินงานการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ โดยได้แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องตามรายละเอียดในตาราง ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงความสอดคล้องในส่วนของทิศทาง เป้าหมาย และกิจกรรมในการพัฒนา
ระบบการจัดการความรู้

วิสัยทัศน์องค์กร (Vision)	“ผู้นำการพัฒนานิคมอุตสาหกรรมครบวงจรระดับภูมิภาคด้วยนวัตกรรมสู่ความยั่งยืน”	พันธกิจองค์กร (Mission)	เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และสนองตอบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย
	1. เป็นผู้นำการพัฒนานิคมอุตสาหกรรม/ท่าเรืออุตสาหกรรมครบวงจร ระดับภูมิภาคด้วยนวัตกรรม มุ่งเน้นการพัฒนาและการให้บริการสาธารณะภาค สิ่งอำนวยความสะดวกด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ที่ครบถ้วนตามความต้องการของผู้ประกอบการภายในนิคมอุตสาหกรรม เพื่อเพิ่มสมรรถนะการแข่งขันของผู้ประกอบการ อันส่งผลให้เกิดการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศในภาพรวม	1. เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และสนองตอบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเป็นผู้นำการพัฒนาและการให้บริการสาธารณะภาค สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างต่อเนื่อง ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ครบวงจรพร้อมเชื่อมโยง ASEAN เพื่ออำนวยความสะดวก ให้ผู้ประกอบการ	
	2. การพัฒนาสู่ความยั่งยืน โดยสร้างสมดุลในการพัฒนานิคมอุตสาหกรรม/ท่าเรืออุตสาหกรรมบนพื้นฐานการอยู่ร่วมกันอย่างเกื้อหนุนของภาคอุตสาหกรรม สังคมชุมชน และสิ่งแวดล้อมที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล บนพื้นฐานของคุณธรรมและความโปร่งใส	2. ยกระดับความได้เปรียบในการแข่งขันแก่นักลงทุน พัฒนารูปแบบ และคุณภาพการให้บริการเพื่อเอื้อต่อการลงทุน และการประกอบกิจการให้สามารถแข่งขันได้ 3. เพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย สังคมและสิ่งแวดล้อมบนหลักธรรมาภิบาล สร้างความเจริญเติบโตของนิคมอุตสาหกรรม/ท่าเรืออุตสาหกรรม สังคมชุมชน และสิ่งแวดล้อมอย่างมีส่วนร่วม ที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล บนพื้นฐานของคุณธรรมและความโปร่งใส	
วิสัยทัศน์ (Vision-KM)	“มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนวัตกรรมการพัฒนานิคมอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืน”		
เป้าหมายการจัดการความรู้ (Goal of Knowledge Management)		นโยบายการจัดการความรู้ (Knowledge Management Policy)	
1. บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญ เห็นถึงคุณค่าของการจัดการความรู้ และมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้องค์กร		1. เสริมสร้างวิสัยทัศน์ และทัศนคติของบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	
2. วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร		2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง	
3. การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน		3. เสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประยุกต์ใช้ในงาน โดยมุ่งหวังให้บุคลากรเกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ และมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและก่อให้เกิดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	
4. สร้างสรรค์และนำเสนอนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างต่อเนื่อง		4. พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเข้าถึงองค์ความรู้ได้โดยง่าย สะดวก และรวดเร็ว	
		5. ผู้บริหารทุกระดับต้องมีส่วนร่วม ในการจัดการความรู้ และมีหน้าที่ในการสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์	

จะเห็นว่า วิสัยทัศน์และเป้าหมายการจัดการความรู้ ได้สนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กรในด้านการเป็นผู้นำการพัฒนานวัตกรรม/ทำเรื่องอุตสาหกรรมครบวงจร ระดับภูมิภาคด้วยนวัตกรรม ที่มุ่งเน้นการพัฒนาและการให้บริการสาธารณะ สิ่งอำนวยความสะดวก ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ที่ครบถ้วนตามความต้องการของผู้ประกอบการภายในนิคมอุตสาหกรรม เพื่อเพิ่มสมรรถนะการแข่งขันของผู้ประกอบการ อันส่งผลให้เกิดการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศในภาพรวม

และสนับสนุนพันธกิจขององค์กรในการสนับสนุนให้บรรลุวิสัยทัศน์ และสนองตอบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการเป็นผู้นำการพัฒนาและการให้บริการสาธารณะ สิ่งอำนวยความสะดวก อย่างต่อเนื่อง ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ครบวงจรพร้อมเชื่อมโยง ASEAN เพื่ออำนวยความสะดวก ให้ผู้ประกอบการ

อีกทั้งยังสนับสนุน สอดคล้องกับ **นโยบายการจัดการความรู้ (Knowledge Management Policy) ที่ประกอบด้วย**

1. **เสริมสร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติของบุคลากร**ให้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. **ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้** โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
3. **เสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประยุกต์ใช้ในงาน** โดยมุ่งหวังให้บุคลากรเกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ และมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและก่อให้เกิดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
4. **พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้** โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเข้าถึงองค์ความรู้ได้โดยง่าย สะดวก และรวดเร็ว
5. **ผู้บริหารทุกระดับต้องมีส่วนร่วม ในการจัดการความรู้** และมีหน้าที่ในการสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์

โดยการขับเคลื่อนกระบวนการดำเนินงานอย่างมีทิศทางภายใต้วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ที่ “มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนวัตกรรมการพัฒนานวัตกรรมอย่างยั่งยืน” ด้วย**เป้าหมายการจัดการความรู้ (Goal of Knowledge Management) ดังนี้**

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

3. ระบบ (System)

จากการประเมินการจัดการความรู้ของ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) ในส่วนของระบบงาน กระบวนการ การดำเนินกิจกรรมขององค์กร อาทิ ระบบการวางแผน ระบบสารสนเทศ เป็นต้น พบว่า ยังขาดกลไกในการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ ยังขาดการกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ ที่ชัดเจน การสื่อสารกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร การควบคุม ติดตาม ประเมินผล รวมถึงการนำผลการประเมิน ไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงแผนการดำเนินงาน และในส่วนของระบบสารสนเทศยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ ในการพัฒนาระบบสารสนเทศ และระบบสารสนเทศที่จะสนับสนุนการจัดการความรู้มีเพียงระบบ Intranet ที่ใช้ในการจัดเก็บข้อมูลภายในองค์กรเท่านั้น ยังไม่มีการนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการวิเคราะห์ วางแผน

ระบบงานควรจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร และถ้าองค์กรมีระบบงานที่ดี จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง ซึ่ง การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) มีความได้เปรียบในเรื่องของการมีองค์ความรู้ที่หลากหลายจากส่วนงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ องค์กร ถ้าหากพัฒนาระบบสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้

4. สไตล์ (Style)

สไตล์ในการทำงานของผู้บริหารนั้น จะมีอิทธิพลต่อพนักงานภายในองค์กรเป็นอย่างมาก ซึ่งจากการ สัมภาษณ์ของผู้นำในการจัดการความรู้ พบว่า ผู้บริหารของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงาน ในการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น แต่ยังคงขาดในเรื่องของการใส่ใจ การสร้างขวัญและ กำลังใจแก่บุคลากร การจัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นระบบ และการสื่อสารทิศทางการขับเคลื่อนกลยุทธ์ ให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง

5. บุคลากร/สมาชิกภายในองค์กร (Staff)

ผู้ปฏิบัติงานของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) จากข้อมูลผลการประเมินความพร้อม การจัดการความรู้ของ กนอ. พบว่า ยังขาดทีมผู้ปฏิบัติงานที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านกระบวนการจัดการ ความรู้ และผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในส่วนงานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการพัฒนาระบบการจัดการ ความรู้

ในส่วนบุคลากร/สมาชิกภายในองค์กร ยังขาดการรับทราบเกี่ยวกับแผนและเป้าหมายระดับองค์กร ยังคงมีเพียงการปฏิบัติงานตามเป้าหมายในงานของตนเองเท่านั้น รวมถึงทัศนคติเกี่ยวกับการจัดการความรู้ บุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจ และการเห็นถึงคุณค่าของการจัดการความรู้

การสร้างแรงจูงใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ พบว่า มีเพียงแรงจูงใจที่ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นแรงจูงใจในการจัดการความรู้ แต่ยังคงขาดแรงจูงใจในการจัดสรรทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน ตลอดจนเครื่องมืออำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีเป็นสิ่งที่อาจเอื้อต่อการสนับสนุนบรรยากาศการเรียนรู้ การพัฒนา งานและประสิทธิผลการทำงาน

6. ทักษะ (Skill)

ปัจจุบัน การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) มีทักษะและความเชี่ยวชาญในระดับองค์กรที่สำคัญ ในด้านการบริหารจัดการศูนย์นิคมอุตสาหกรรม โดยเฉพาะในเรื่องของรายละเอียดการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการของนิคมฯ ต่าง ๆ อาทิ อัตราค่าเช่าที่ดิน รอบ/ระยะเวลาการขึ้นค่าเช่าที่ดิน อัตราค่าบริการสาธารณูปโภค (ราคาขายน้ำประปา ค่าบำบัดน้ำเสีย ค่าบำรุงรักษา) เป็นต้น

ในด้านการบริหารจัดการศูนย์ท่าเรืออุตสาหกรรม อาทิ ทักษะในการบริหารจัดการอัตราค่าเช่าที่ดิน และพื้นที่หน้าท่า รอบ/ระยะเวลาการขึ้นค่าเช่าที่ดินและพื้นที่หน้าท่า, อัตราค่า Port Dues, อัตราค่าสินค้าผ่านท่า และอัตราค่าบริการน้ำมันดิบ เป็นต้น ล้วนเป็นทักษะที่สำคัญขององค์กร

กฎหมาย/กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง อาทิ กฎระเบียบในการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมโลก พระราชบัญญัติเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (พรบ. EEC) และการพัฒนาและขับเคลื่อนให้เป็นเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ (Special Economic Zone: SEZ) เป็นต้น

7. ค่านิยมร่วม (Shared Value)

ค่านิยมของ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) ในปัจจุบัน คือ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) ได้กำหนดกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ผ่านค่านิยม โดยใช้วิธีแห่ง “SMART-ECO” โดยมีรายละเอียด ดังนี้

S – Skilled management team: มีทักษะในการบริหารทีมงาน

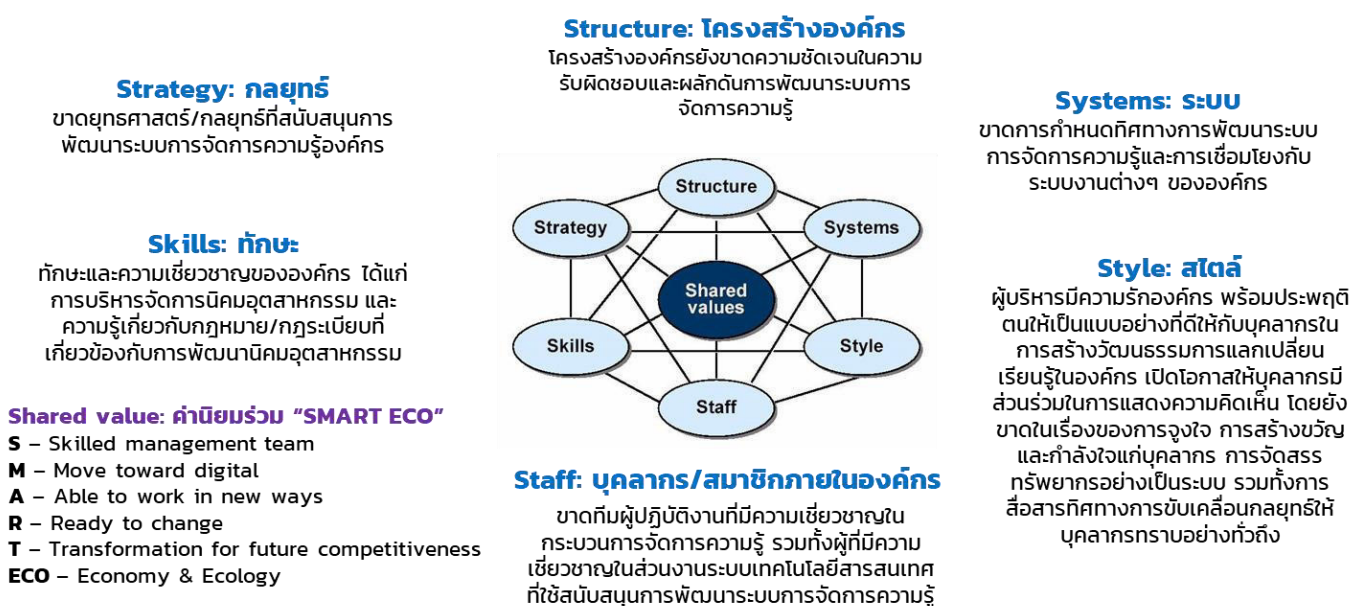
M – Move toward digital: การขับเคลื่อนสู่ดิจิทัล

A – Able to work in new ways: สามารถทำงานในรูปแบบใหม่

R – Ready to change: พร้อมปรับเปลี่ยน

T – Transformation for future competitiveness: เปลี่ยนแปลงเพื่อการแข่งขันในอนาคต

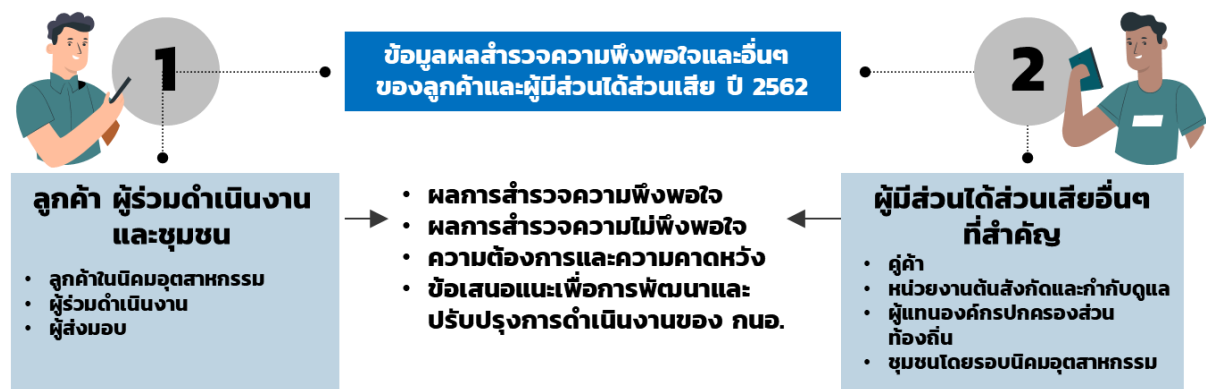
ECO – Economy & Ecology: สู่ความสมดุลทั้งทางด้านเศรษฐกิจและระบบนิเวศ



ภาพที่ 13 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก

2.2.1 ผลการสำรวจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ภาพที่ 14 ผลการสำรวจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการนิคมอุตสาหกรรม
แห่งประเทศไทย (กนอ.) ปี 2562

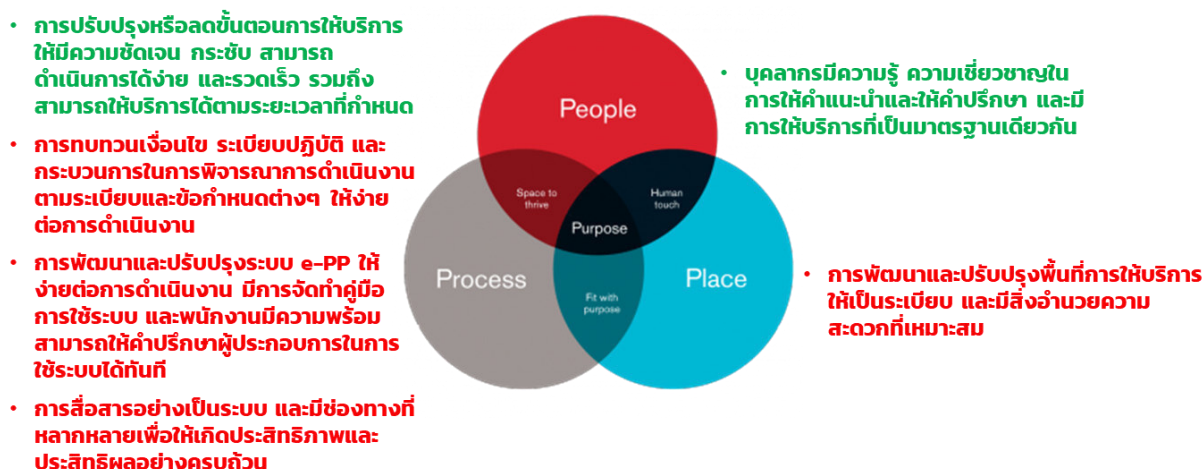
การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) มีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง เป็นประจำทุกปี โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่มได้ ดังนี้

1. **กลุ่มลูกค้า ผู้ร่วมดำเนินงาน และชุมชน** ประกอบด้วย ลูกค้าในนิคมอุตสาหกรรม ผู้ร่วมดำเนินงาน และผู้ส่งมอบ
2. **กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ** ประกอบด้วย คู่ค้า หน่วยงานต้นสังกัดและกำกับดูแล ผู้แทนองค์กรส่วนท้องถิ่น และชุมชนโดยรอบนิคมอุตสาหกรรม

โดยมีรายละเอียดการสำรวจข้อมูลของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) ดังนี้

1. ผลการสำรวจความพึงพอใจ
2. ผลการสำรวจความไม่พึงพอใจ
3. ผลการสำรวจความต้องการและความคาดหวัง
4. ผลการสำรวจข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงาน

2.2.2 ประเด็นสำคัญจากข้อมูลผลการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ภาพที่ 15 ประเด็นสำคัญจากข้อมูลผลการสำรวจความพึงพอใจลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประเด็นสำคัญเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) พบว่า ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวังให้ บุคลากร กนอ. มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการให้คำแนะนำและให้คำปรึกษา และมีการให้บริการที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน และมีการปรับปรุงหรือลดขั้นตอนการให้บริการให้มีความชัดเจน กระชับ สามารถดำเนินการได้ง่าย และรวดเร็ว รวมถึงสามารถให้บริการได้ตามระยะเวลาที่กำหนด

ทั้งนี้ ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานของ กนอ. ในด้านการทบทวนเงื่อนไข ระเบียบปฏิบัติ และกระบวนการในการพิจารณาการดำเนินงานตามระเบียบและข้อกำหนดต่าง ๆ ให้ง่ายต่อการดำเนินงาน ด้านการพัฒนาและปรับปรุงระบบ e-PP ให้ง่ายต่อการดำเนินงาน มีการจัดทำคู่มือการใช้ระบบ และพนักงานมีความพร้อมสามารถให้คำปรึกษาผู้ประกอบการในการใช้ระบบได้ทันที ด้านการสื่อสารอย่างเป็นระบบ และมีช่องทางที่หลากหลายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างครบถ้วน และด้านการพัฒนาและปรับปรุงพื้นที่การให้เป็นระเบียบ และมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม

2.2.3 ข้อมูลจากการดำเนินงานโดยที่ปรึกษา

จากวัตถุประสงค์ กรอบแนวทางการพัฒนาระบบการจัดการความรู้การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) จึงมีการวางแผนการดำเนินงานในลักษณะการนำเสนอกรอบแนวทางการปฏิบัติงาน และการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทองค์กรของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) จึงมีรายละเอียดกิจกรรม ดังนี้

การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ

ครั้งที่ 1 วันศุกร์ที่ 13 มี.ค. 63

การประชุมชี้แจงแผนการดำเนินงานตามโครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์และการพัฒนาระบบการจัดการความรู้การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

ผลลัพธ์ ผู้บริหารและคณะทำงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) เห็นชอบในแผนการดำเนินงานตามโครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์และการพัฒนาระบบการจัดการความรู้การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

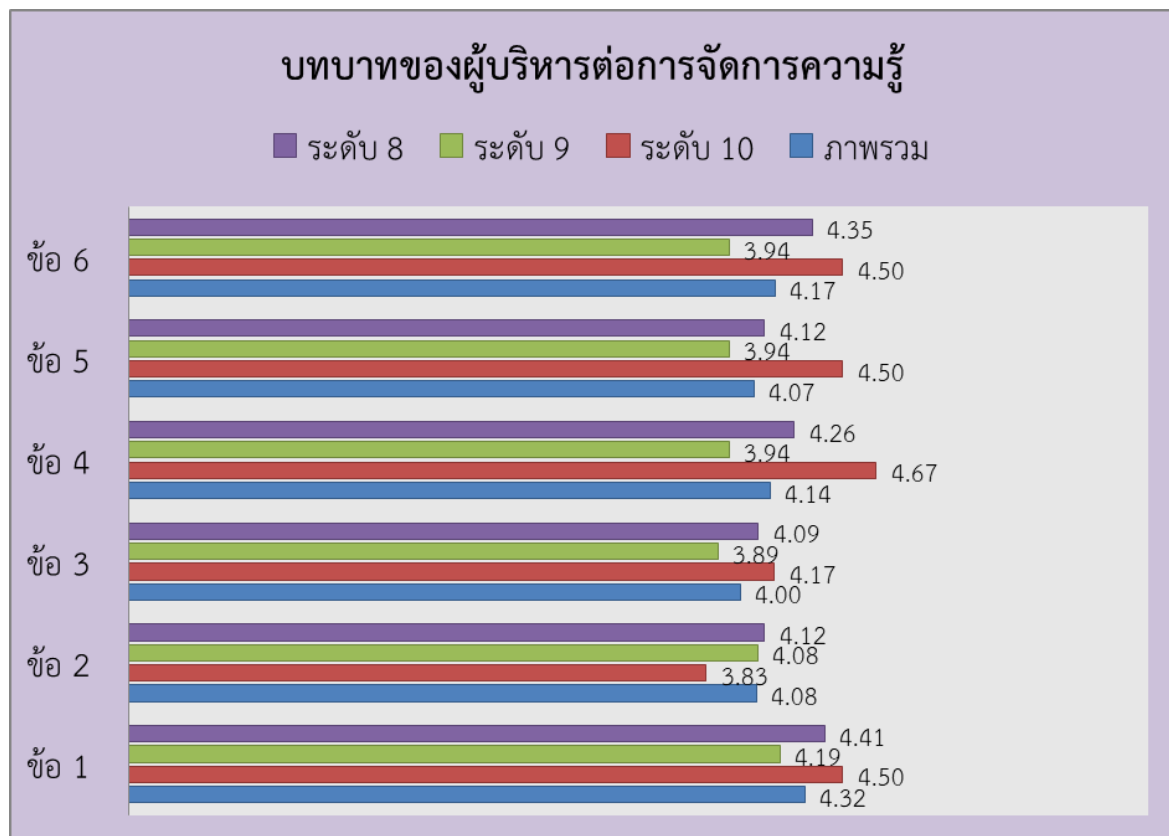
ครั้งที่ 2 วันศุกร์ที่ 3 เม.ย. 63

การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกับผู้บริหารระดับสูง เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์, เป้าหมายการจัดการความรู้ การประชุมเชิงปฏิบัติการ ร่วมกันของคณะทำงาน KM เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์, เป้าหมาย



ผลลัพธ์ 1) มีการสำรวจภาวะผู้นำในการจัดการความรู้โดยให้ผู้บริหารระดับ 10 ประเมินตนเอง และให้ผู้นำระดับ 8-9 ประเมิน พบว่า บทบาทของผู้บริหารต่อการจัดการความรู้ในปัจจุบันของ กนอ. มีผู้ตอบแบบสำรวจทั้งสิ้น จำนวน 76 ราย แบ่งตามระดับตำแหน่งประกอบด้วย ระดับ 10 จำนวน 6 ราย ระดับ 9 จำนวน 36 ราย และระดับ 8 จำนวน 34 ราย

สาเหตุที่ทำให้การสำรวจบทบาทของผู้บริหารต่อการจัดการความรู้ เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทอย่างมากในการที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้



ภาพที่ 16 ผลสำรวจบทบาทผู้บริหารต่อการจัดการความรู้

จากการสำรวจพบว่า ระดับ 8 และระดับ 9 มีความเห็นในทิศทางเดียวกันจึงส่งผลให้ความคิดเห็นจากภาพรวมปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสำรวจโดยรวมเห็นว่า ผู้บริหาร เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ และกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นข้อที่ได้คะแนนสูงที่สุด และข้อที่ได้คะแนนน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากร (เช่น งบประมาณ บุคลากร ระบบสนับสนุน ฯลฯ) เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้บรรลุเป้าหมาย

ผู้บริหารระดับ 10 ได้ประเมินตนเองในบทบาทการจัดการความรู้ว่า โดยรวมผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (เป็นที่ประจักษ์) เพื่อสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรมากที่สุด และผู้บริหารจัดให้มีโครงสร้างที่ชัดเจนเพื่อสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้ (อาทิ หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบ ทีมข้ามสายงาน ฯลฯ เป็นต้น) น้อยที่สุด

จากผลการสำรวจดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ในปัจจุบันผู้บริหารได้แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญของการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีสำหรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ยังคงขาดความชัดเจนในด้านต่าง ๆ ตามรายละเอียดในตารางที่ 3 และด้านที่มีความเด่นชัดที่สุดจากผลการสำรวจ คือความชัดเจนในการจัดสรรทรัพยากรและโครงสร้างที่สนับสนุนการดำเนินงานการจัดการความรู้

ตารางที่ 3 ตารางแจกแจงรายละเอียดการสำรวจบทบาทผู้บริหารต่อการจัดการความรู้

ข้อความ	ระดับของผู้ประเมิน			
	ภาพรวม	ระดับ 10	ระดับ 9	ระดับ 8
1. ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ และกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์ขององค์กร	มีในระดับที่ดี (4.32)	มีในระดับที่ดี (4.50)	มีในระดับที่ดี (4.19)	มีในระดับที่ดี (4.41)
2. ผู้บริหารจัดให้มีโครงสร้างที่ชัดเจนเพื่อสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้ (เช่น หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบ ทีมข้ามสายงาน ฯลฯ)	มีในระดับที่ดี (4.08)	มีในระดับที่ดี (3.83)	มีในระดับที่ดี (4.08)	มีในระดับที่ดี (4.12)
3. ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากร (เช่น งบประมาณ บุคลากร ระบบสนับสนุน ฯลฯ) เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้บรรลุเป้าหมาย	มีในระดับที่ดี (4.00)	มีในระดับที่ดี (4.17)	มีในระดับที่ดี (3.89)	มีในระดับที่ดี (4.09)
4. ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (เป็นที่ประจักษ์) เพื่อสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร	มีในระดับที่ดี (4.14)	มีในระดับที่ดีมาก (4.67)	มีในระดับที่ดี (3.94)	มีในระดับที่ดี (4.26)
5. ผู้บริหารติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้อย่างจริงจังต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการจัดการความรู้	มีในระดับที่ดี (4.07)	มีในระดับที่ดี (4.50)	มีในระดับที่ดี (3.94)	มีในระดับที่ดี (4.12)
6. ผู้บริหารส่งเสริม ยกย่องชมเชย และสร้างแรงจูงใจบุคลากรเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ระดับบุคคลและการเรียนรู้ระดับองค์กร	มีในระดับที่ดี (4.17)	มีในระดับที่ดี (4.50)	มีในระดับที่ดี (3.94)	มีในระดับที่ดี (4.35)

- 2) ผู้บริหารทุกระดับ รวมถึงคณะทำงานได้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการจัดการความรู้ของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

วิสัยทัศน์องค์กร

**“ผู้นำการพัฒนา นิคมอุตสาหกรรมครบวงจรระดับภูมิภาค
ด้วยนวัตกรรมสู่ความยั่งยืน”**

นโยบายการจัดการความรู้ (KM Policy)

(ประกาศ ณ วันที่ 17 พฤษภาคม 2562 ผวก. กนอ.)

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

วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ (KM Vision)

**“มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนวัตกรรมการพัฒนา
นิคมอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืน”**

เป้าหมายการจัดการความรู้ (KM Goals)

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

สรุปความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ (KM Vision)

จากการที่ได้เปิดรับข้อเสนอความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ (KM Vision) โดยที่ปรึกษาได้ส่งแบบสอบถามไปทั้งสิ้น จำนวน 20 ชุด และได้รับการตอบกลับมา จำนวน 7 ชุด พบว่า โดยรวมเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ (KM Vision) ที่มีข้อความว่า

“มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนวัตกรรมและพัฒนา นิคมอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืน”

โดยมีรายละเอียดความคิดเห็น ดังนี้

ชุดที่ 1: เห็นด้วย สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร

ชุดที่ 2: มีข้อเสนอแนะ ควรมีนโยบายที่ชัดเจน ให้พนักงานทุกคนที่ปฏิบัติงานของ กนอ. ต้องมีส่วนร่วมกันในการพัฒนาความรู้ ในขบวนการทำงานทุกแผนก จัดให้มีการประกวด การแข่งขันเรื่อง Innovation ใหม่ๆ ในการทำงานและมีคณะกรรมการในการประเมินผลทุก ๆ ความรู้เพื่อให้มีการพัฒนาและปรับปรุงให้ทันสมัย ตอบโจทย์การบริหารตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดเวลา

ชุดที่ 3: เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง

ชุดที่ 4: เห็นด้วย

ชุดที่ 5: เสนอแนะปรับคำ โดยตัดคำว่า “มุ่งสู่การ” ออก

สรุปความคิดเห็นต่อเป้าหมายการจัดการความรู้ (KM Goals)

จากการที่ได้เปิดรับข้อเสนอความคิดเห็นต่อเป้าหมายการจัดการความรู้ (KM Goals) โดยที่ปรึกษาได้ส่งแบบสอบถามไปทั้งสิ้น จำนวน 20 ชุด และได้รับการตอบกลับมา จำนวน 7 ชุด พบว่า โดยรวมเห็นด้วยกับเป้าหมายการจัดการความรู้ (KM Goals) ที่มีรายละเอียด ดังนี้

1. บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญ เห็นถึงคุณค่าของการจัดการความรู้ และมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กร
2. วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร
3. การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน
4. สร้างสรรค์และนำเสนอนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างต่อเนื่อง

โดยมีรายละเอียดความคิดเห็น ดังนี้

ชุดที่ 1: เห็นด้วย ครอบคลุมวิสัยทัศน์ KM

ชุดที่ 2: มีข้อเสนอแนะ กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนอย่างน้อย 1 ด้าน ในเรื่องที่เป็น Core business ขององค์กร และในแต่ละสายงานควรมี 1 ด้านในทุก ๆ 1 ปีและมีการนำเสนอผลงานต่อพนักงานของ กนอ. ให้ทราบเพื่อนำสู่การปฏิบัติและการปรับปรุงเรื่อง KM ประจำปีเพื่อพัฒนาบุคลากรและพัฒนาคุณภาพของงานบริการต่าง ๆ

ชุดที่ 3: เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง

ชุดที่ 4: เห็นด้วย

ชุดที่ 5: เสนอแนะปรับคำ ข้อ 1 บุคลากรมีความตระหนักถึงความสำคัญและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้

ครั้งที่ 3 วันศุกร์ที่ 10 เม.ย. 63

การประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับคณะทำงานชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) เพื่อสร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ร่วมกัน และร่วมกันหาหรือหลักเกณฑ์การประเมินการจัดการความรู้ (OKM Assessment)



ครั้งที่ 4 วันศุกร์ที่ 24 เม.ย. 63

การประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับคณะทำงานชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ร่วมกันหาหรือหลักเกณฑ์
การประเมิน OKM และประเมินความพร้อมขององค์กรสำหรับการจัดการความรู้



2.2.4 ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM: State Enterprise Assessment Model)

เกณฑ์การประเมินผลการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจและผลการประเมินรายงานสถานการณ์ดำเนินงาน “การจัดการความรู้และนวัตกรรม”



ภาพที่ 17 ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM)

2.2.5 ผลการประเมินความสามารถด้านการจัดการความรู้องค์กรเพื่อการพัฒนา

ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินความสามารถด้านการจัดการความรู้องค์กรเพื่อการพัฒนา Organizational Knowledge Management Assessment (OKM) โดยพิจารณาผ่านมุมมองในมิติต่าง ๆ โดยแบ่งเป็น 3 มิติสำคัญ ประกอบด้วย 1) มิติบทบาทผู้นำ/บุคลากร (Influence perspective) 2) มิติกระบวนการ (Process perspective) และ 3) มิติผลลัพธ์ (Effect perspective) โดยสามารถแสดงเป็นหลักเกณฑ์การประเมินด้านการจัดการความรู้ 6 ด้าน ดังนี้

1. มิติบทบาทผู้นำ/บุคลากร (Influence perspective)

- 1) การนำองค์กร (KM Leadership)
- 2) การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน (Planning & Resources)
- 3) บุคลากร (People)

2. มิติกระบวนการ (Process perspective)

- 4) กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)
- 5) กระบวนการปฏิบัติงาน (Operational Process)

3. มิติผลลัพธ์ (Effect perspective)

- 6) ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (KM Results)

1. มิติบทบาทผู้นำ/บุคลากร (Influence perspective)

1. Leadership การนำองค์กร	
1.1 วิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการความรู้	
ผู้บริหารมีวิธีการอย่างไรในการนำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร	
ประเด็นที่ดำเนินการ	โอกาสในการพัฒนา
อยู่ระหว่างการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ รวมทั้งมีการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์องค์กรระยะต่อไป	กำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์องค์กร รวมทั้งความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
มีการกำหนดโครงสร้างและความรับผิดชอบในการจัดการความรู้ (CKO, KM Committee, CoP) และมีหน่วยงาน HRD ที่รับผิดชอบและประสานงานสำหรับการจัดการความรู้ขององค์กร	จัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่มีความชัดเจนของวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ โดยเชื่อมโยงสอดคล้องกับนโยบายการจัดการความรู้
ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญโดยมีการประกาศนโยบายการจัดการความรู้ในปี 2562	ผู้บริหารระดับสูงเพิ่มความสำคัญกับการสื่อสารสร้างการรับรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้
	กำหนดกลไกการติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ทั้งในระดับผู้บริหารระดับสูงและระดับนโยบาย
1.2 การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร	
ผู้บริหารมีส่วนร่วมด้วยตนเองอย่างไรในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร และวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture) อย่างต่อเนื่อง	
ประเด็นที่ดำเนินการ	โอกาสในการพัฒนา
ผู้บริหารระดับสูงเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในด้านการเรียนรู้	ส่งเสริมการเรียนรู้แก่บุคลากรผ่านกิจกรรมในโอกาสต่างๆ ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
ผู้บริหารพยายามสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในด้านต่างๆ	กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้งเป็นทางการ และไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เนื่องจากปัจจุบันมีเพียงวิธีการกระตุ้นด้วยการนำไปใช้กับการประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น

2. Planning & Resources การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน	
2.1 การวางแผนการจัดการความรู้	
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายด้านการจัดการความรู้ ที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการความรู้ และมั่นใจได้ว่าจะมีการนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและบรรลุผลสำเร็จ	
ประเด็นที่ดำเนินการ	โอกาสในการพัฒนา
มีการวางแผนจัดเก็บองค์ความรู้ในแต่ละสายงานอย่างอิสระ โดยไม่มีการกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ชัดเจนร่วมกัน	กำหนดกลไกในการนำสารสนเทศและความรู้จากภายในและภายนอกองค์กรมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ชัดเจน
	กำหนดกลยุทธ์และแผนการจัดการความรู้ที่มีความชัดเจนต่อการปฏิบัติ รวมทั้งแนวทางในการถ่ายทอดให้เกิดความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2.2 การจัดสรรทรัพยากร	
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรและระบบสนับสนุนอื่นๆ ที่จำเป็นได้อย่างพอเพียงและทันเวลาเพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้สำเร็จตามเป้าหมาย	
ประเด็นที่ดำเนินการ	โอกาสในการพัฒนา
มีการจัดสรรทรัพยากร ได้แก่ งบประมาณ บุคลากร และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สนับสนุนการจัดการความรู้	กำหนดแนวทางการปรับการจัดสรรทรัพยากรระหว่างการทำงานที่ชัดเจน โดยพิจารณาจากผลการประเมินการจัดการความรู้และการทบทวนแผนการจัดการความรู้
มีการปรับการจัดสรรทรัพยากรระหว่างดำเนินงานตามความจำเป็น	

2.3 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้	
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินงานการจัดการความรู้ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	
ประเด็นที่ดำเนินการ	โอกาสในการพัฒนา
มีแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อตอบสนองต่อภารกิจต่างๆ ของ กนอ.	กำหนดแนวทางในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ให้ชัดเจน
	พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้เพียงพอต่อการตอบสนองและสนับสนุนการจัดการความรู้ขององค์กร
	สื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้ในแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถสนับสนุนการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
	ทบทวนและประเมินระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มั่นใจว่าเชื่อถือได้ ปลอดภัย และตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งาน
2.4 การติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้	
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้ รวมทั้งมีการทบทวนแผนงานการจัดการความรู้ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	
ประเด็นที่ดำเนินการ	โอกาสในการพัฒนา
มีการติดตามเกี่ยวกับการทบทวนและจัดเก็บองค์ความรู้ของแต่ละหน่วยงาน	พัฒนากระบวนการติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานการจัดการความรู้ เพื่อประเมินความสำเร็จของการดำเนินงาน
	กำหนดแนวทางในการใช้ข้อมูลผลการติดตามเพื่อทบทวนกลยุทธ์และการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมและทันการณ์

3. People บุคลากร	
3.1 ความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้	
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง	
ประเด็นที่ดำเนินการ	โอกาสในการพัฒนา
มีการสร้างเวที/กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาท เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาดูงาน รวมทั้งการมีตัวแทนของหน่วยงานต่างๆ ในคณะทำงาน CoP	กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ต่อกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ขององค์กร
	ให้ความสำคัญกับการสื่อสารเพื่อ ต่อยอด และสร้างความเข้าใจกับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร ถึงความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง เป้าหมายและแนวทางการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาทอย่างเหมาะสม
	กำหนดกลไกกระบวนการประเมินและปรับปรุงวิธีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด
3.2 วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงาน	
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture) อย่างยั่งยืน	
ประเด็นที่ดำเนินการ	โอกาสในการพัฒนา
สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในบางฝ่ายงาน อาทิ มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงาน ปัญหา วิธีแก้ไข และมีการประกวดนวัตกรรม กระตุ้นให้กล้าคิดกล้าทำ ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	พัฒนาสมรรถนะและสนับสนุนให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในแต่ละหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง
	พัฒนาวิธีการกำหนดและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้
	พัฒนาทักษะบุคลากรเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
	ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3.3 การสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้	
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้	
ประเด็นที่ดำเนินการ	โอกาสในการพัฒนา
สร้างแรงจูงใจ โดยเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการประเมินผลงานของบุคลากร	กำหนดกลไกสร้างแรงจูงใจในรูปแบบต่างๆ โดยเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรและความก้าวหน้าในสายอาชีพ
ให้การยกย่องชมเชยแก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ระดับหน่วยงาน	สนับสนุนการให้ผลตอบแทนและการยกย่องชมเชยแก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ในระดับองค์กร
	เสริมสร้างการให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร รวมถึงการนำความรู้ไปเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน
3.4 ความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงานการจัดการความรู้	
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการบริหารทีมงานการจัดการความรู้เพื่อให้การดำเนินงานการจัดการความรู้บรรลุเป้าหมาย	
ประเด็นที่ดำเนินการ	โอกาสในการพัฒนา
มีการคัดเลือกทีมงานการจัดการความรู้ จากตำแหน่งงาน/ขอบเขตงานที่รับผิดชอบ	พัฒนาทักษะทีมงานการจัดการความรู้เพื่อให้มีความรู้และความสามารถเพียงพอในการดำเนินงานการจัดการความรู้ขององค์กร รวมทั้งการประเมินสมรรถนะและความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตามความเหมาะสม
	ส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของทีมงานการจัดการความรู้
	พัฒนาทักษะผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ รวมทั้งความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้
	กำหนดหน้าที่ของทีมงานการจัดการความรู้ในแนวทาง/วิธีการสอบทานการดำเนินงานด้าน KM (KM Audit)

2. มิติกระบวนการ (Process perspective)

4. KM Process กระบวนการจัดการความรู้	
4.1 กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ	
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ	
ประเด็นที่ดำเนินการ	โอกาสในการพัฒนา
กำหนดองค์ความรู้สำคัญต่อการดำเนินงานในระดับหน่วยงาน	ทบทวนการกำหนดองค์ความรู้สำคัญในระดับหน่วยงานและองค์กร
สร้าง/แสวงหาความรู้ที่สำคัญจากแหล่งความรู้ภายในองค์กรเป็นสำคัญ	รวบรวม เรียบเรียงจากภายในและภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรืออื่นๆ) และจัดเก็บความรู้ที่ง่ายต่อการค้นหา รวมทั้งส่งเสริมการเข้าถึงองค์ความรู้ต่างๆ ของบุคลากร
รวบรวมและจัดเก็บความรู้บางส่วนในระบบอินทราเน็ต	แลกเปลี่ยนความรู้ภายในและภายนอกองค์กรด้วยวิธีการที่เหมาะสมเพื่อให้มีความทันสมัย ยกระดับและ/หรือต่อยอดในองค์ความรู้สำคัญอย่างต่อเนื่อง
เริ่มมีการนำความรู้มาใช้ในการเรียนรู้ระดับองค์กร โดยปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานและการสร้างนวัตกรรม	นำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจและวางแผนกลยุทธ์ และการเรียนรู้ระดับองค์กรที่จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมได้ตามเป้าหมาย
4.2 สารสนเทศ/ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ/ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
ประเด็นที่ดำเนินการ	โอกาสในการพัฒนา
กำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและสารสนเทศที่ต้องการจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กำหนดวิธีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้ระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อนำเข้าสู่องค์ความรู้ขององค์กร
ถ่ายทอดสารสนเทศจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ที่ได้จากการสำรวจความคิดเห็น (การสำรวจความคาดหวังและความพึงพอใจในแต่ละปี) ให้ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรง	กำหนดเป้าหมายการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศและความรู้จากช่องทางต่างๆ ให้สามารถเกิดคุณค่าต่อการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

4.3 เทคโนโลยีและการประยุกต์ใช้	
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ และเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้	
ประเด็นที่ดำเนินการ	โอกาสในการพัฒนา
นำระบบอินทราเน็ตมาสนับสนุนกระบวนการจัดเก็บองค์ความรู้	นำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ให้มากขึ้น
นำระบบอนุมัติ - อนุญาตทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Privilege & Permission: e-PP) มาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	สนับสนุนการเสริมสร้างทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับบุคลากร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและใช้ประโยชน์ต่อการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร
	กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ระดับองค์กรและสื่อสารทำความเข้าใจร่วมกันภายในองค์กร เช่น การเรียนรู้ผ่าน e-learning สนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะบุคคล เป็นต้น

5. Operational Process กระบวนการปฏิบัติงาน	
5.1 การปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน	
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	
ประเด็นที่ดำเนินการ	โอกาสในการพัฒนา
มีการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญ ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน พร้อมตัววัดที่สำคัญ	สร้างความตระหนักให้กับบุคลากรระดับปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการใช้ข้อมูล/สารสนเทศ/ความรู้เพื่อ พัฒนาการปฏิบัติงานระดับบุคคลและหน่วยงาน
	บ่งชี้และจัดเก็บข้อมูล/สารสนเทศ/ความรู้ที่สนับสนุน การพัฒนาปรับปรุงการทำงาน
	กำหนดแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการ ปฏิบัติงานประจำวันของหน่วยงานบนพื้นฐานของ ข้อมูล/สารสนเทศ/ความรู้ อย่างมีประสิทธิภาพและ ต่อเนื่อง
	กำหนดกลไกการนำความรู้จากภายนอกองค์กรมา สนับสนุนการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างเป็น รูปธรรม
5.2 การสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน	
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำความรู้มาใช้ เพื่อให้บุคลากรเกิดความตระหนักถึงความเสี่ยงของการ ปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ และมีความระมัดระวังเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	
ประเด็นที่ดำเนินการ	โอกาสในการพัฒนา
มีข้อมูล/ความรู้เกี่ยวกับความผิดพลาดหรือปัญหา ที่เคยเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในอดีต และใช้เรียนรู้ กับภายในหน่วยงานในบางโอกาส	ดำเนินการวิเคราะห์และระบุจุดสำคัญ/วิกฤตใน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน จัดเก็บข้อมูล/สารสนเทศที่ เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ร่วมกัน ภายในหน่วยงาน
	การสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ที่ เกี่ยวข้องกับการควบคุมจุดสำคัญ/วิกฤตให้แก่ บุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจและความ ระมัดระวังความเสี่ยงร่วมกัน
	สร้างความตระหนักในความเสี่ยงของกระบวนการ ปฏิบัติงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและ กระบวนการสนับสนุน (การควบคุมภายใน)
	จัดเก็บข้อมูล/สารสนเทศ/ความรู้ที่เกิดขึ้นจาก ประสบการณ์ที่นำไปสู่ปัญหาหรือความเสี่ยงในการ ปฏิบัติงาน เพื่อใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

3. มิติผลลัพธ์ (Effect perspective)

6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้	
ผลการดำเนินการด้านต่างๆ ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้ที่องค์กรดำเนินการ	
ประเด็นที่ดำเนินการ	โอกาสในการพัฒนา
มีการกำหนดตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ในแผนปฏิบัติการ กนอ. ปี 2564 โดยกำหนดเป้าหมายความสำเร็จด้วย จำนวนองค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่มจำนวน 3 องค์ความรู้	กำหนดผลลัพธ์สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายมิติต่างๆ ในทุกองค์ประกอบของการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนและสนับสนุนทรัพยากร บุคลากร กระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการปฏิบัติงาน ที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ ตามกรอบประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
	พิจารณาผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ และเป้าหมายของการจัดการความรู้องค์กร โดยมีตัววัดในการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน นำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงระบบการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง สร้างความเติบโตให้กับองค์กรในระยะยาว

การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้องค์กร

3.1 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการจัดการความรู้ (KM SWOT)

หลักการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งสามารถอธิบายโดยสรุป ดังนี้

S–Strength คือ จุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น จุดแข็งด้านผลิตภัณฑ์/บริการ จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

W–Weakness คือ จุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือเกิดข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ขององค์กร

O–Opportunity คือ โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงานซึ่งเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานของหน่วยงาน

T–Threat คือ อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งหน่วยงานจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้จริง



ประเด็นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)

จุดแข็ง (Strengths)

- S1 ผู้บริหารให้ความสำคัญในการจัดการความรู้ และตระหนักถึงคุณค่าขององค์ความรู้ที่สำคัญ
- S2 มีนโยบายการจัดการความรู้และสนับสนุนทรัพยากรและกลุ่มบุคลากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนาระบบการจัดการความรู้
- S3 กำหนดองค์ความรู้สำคัญต่อการดำเนินงานในระดับหน่วยงาน และมีระบบอินทราเน็ตเพื่อจัดเก็บองค์ความรู้ร่วมกัน
- S4 มีข้อมูลสารสนเทศจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่างๆ ที่สามารถนำมาใช้เป็นเป้าหมายการจัดการความรู้ได้

จุดอ่อน (Weaknesses)

- W1 ขาดการพัฒนาด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งเป้าหมายการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์องค์กร
- W2 ขาดการรวบรวมข้อมูล/สารสนเทศ/ความรู้อย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร
- W3 ขาดการสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่จะสร้างความตระหนักให้กับบุคลากร
- W4 ขาดการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างกว้างขวาง
- W5 ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการด้านการจัดการความรู้
- W6 ขาดการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ระดับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
- W7 ทีมงานการจัดการความรู้ขาดทักษะและศักยภาพในการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้
- W8 ขาดแรงจูงใจและสิ่งกระตุ้นต่อการให้ความสำคัญของการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานระดับบุคคลและหน่วยงาน
- W9 ขาดการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้ระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โอกาส (Opportunities)

- O1 เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทต่อการดำรงชีวิตและการดำเนินธุรกิจมากขึ้นเรื่อยๆ ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมต่อการยอมรับเรียนรู้เทคโนโลยี
- O2 อินเทอร์เน็ตมีบทบาทสำคัญในการแสวงหาข้อมูล/สารสนเทศ/ความรู้ที่เป็นประโยชน์ได้อย่างรวดเร็วและกว้างขวาง
- O3 ทุกองค์กรต้องการนวัตกรรมที่เป็นผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- O4 การจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบหนึ่งในกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลองค์กรรัฐวิสาหกิจ

อุปสรรค (Threats)

- T1 ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรบางส่วนยังไม่เพียงพอต่อการใช้ประโยชน์เพื่อการเรียนรู้และติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้
- T2 องค์กรภาครัฐส่วนใหญ่ขาดแรงกระตุ้นจากการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งอาจทำให้ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรและสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ
- T3 การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่จะต้องใช้เวลาและความพยายามในการให้ผลลัพธ์ต่อองค์กรที่เป็นรูปธรรม รวมทั้งต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
- T4 เทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงอาจยากต่อการตัดสินใจลงทุนขององค์กร

3.2 ประเด็นท้าทายต่อการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) (KM - Strategic Challenges)

เมื่อพิจารณาบริบทตามภารกิจของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) สามารถสรุปประเด็นความท้าทายองค์กรของทั้ง 5 ภารกิจ ซึ่งจะนำไปสู่การวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์องค์กรต่อไป ได้ดังนี้

1

เสริมสร้างวิสัยทัศน์ และทัศนคติของบุคลากร ให้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความสำคัญ การส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความตระหนักต่อการจัดการความรู้และพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (KM-Awareness Building)

ความท้าทาย

- ผู้บริหารจะมีแนวทางอย่างไรในการกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ ให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์องค์กร
- องค์กรควรกำหนดกลไกการสื่อสารอย่างไรที่จะทำให้เกิดการรับรู้และยอมรับในยุทธศาสตร์และเป้าหมายการจัดการความรู้ขององค์กรร่วมกันของบุคลากรทุกระดับ
- ผู้บริหารจะมีแนวทางอย่างไรในการตรวจสอบประเมินทัศนคติและความตระหนักของบุคลากรต่อการจัดการความรู้องค์กร

2

ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

ความสำคัญ การดำเนินการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร และการมีส่วนร่วมของบุคลากร เกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง (Employee & Stakeholder Involvement)

ความท้าทาย

- ผู้บริหารจะมีแนวทางอย่างไรในการสร้างแรงจูงใจ ยกย่องชมเชย บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ในระดับองค์กร และบุคลากรที่ประสบความสำเร็จจากการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้
- องค์กรจะมีแนวทางอย่างไรในการเชื่อมโยงการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดการความรู้กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและเส้นทางความก้าวหน้าตามสายอาชีพ
- องค์กรจะกำหนดกลไกอย่างไรในการจัดการแลกเปลี่ยนข้อมูล/สารสนเทศและความรู้ระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

3

เสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประยุกต์ใช้ในงาน โดยมุ่งหวังให้บุคลากรเกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ และมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและก่อให้เกิดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

ความสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประยุกต์ใช้ในการพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Culture of Sharing)

ความท้าทาย

- ผู้บริหารในแต่ละระดับจะแสดงบทบาทอย่างไรต่อการสร้างบรรยากาศของการรับฟังความคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสิ่งต่างๆ อย่างกว้างขวาง
- ผู้บริหารในแต่ละระดับจะแสดงบทบาทอย่างไรต่อการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ รวมทั้งทัศนคติต่อการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง
- องค์กรจะมีแนวทางอย่างไรในการสื่อสารสร้างการรับรู้ต่อเป้าหมายของการจัดการความรู้ รวมทั้งสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

4

พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเข้าถึงองค์ความรู้ได้โดยง่าย สะดวก และรวดเร็ว

ความสำคัญ การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพ (Technology Support)

ความท้าทาย

- องค์กรจะมีแนวทางอย่างไรในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้และการเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ
- องค์กรจะมีแนวทางอย่างไรที่จะทำให้ผู้บริหารของหน่วยงานต่างๆ เห็นความสำคัญและนำเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ทั้งในด้านการจัดเก็บข้อมูล/สารสนเทศ/ความรู้และการใช้ประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงผลการดำเนินงาน
- องค์กรจะมีแนวทางในการจัดองค์ความรู้ให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายสำหรับบุคลากรที่จำเป็นต้องใช้ข้อมูล/สารสนเทศ/ความรู้ รวมทั้งการปรับปรุงและสร้างแรงจูงใจในการเข้าใช้ประโยชน์

5

ผู้บริหารทุกระดับต้องมีส่วนร่วม ในการจัดการความรู้ และมีหน้าที่ ในการสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตามเจตนารมณ์

ความสำคัญ บทบาทของผู้บริหารทุกระดับต่อการจัดการความรู้ (KM Leadership)

ความท้าทาย

- ผู้บริหารจะแสดงบทบาทอย่างไรต่อการสนับสนุนการจัดการความรู้องค์กรอย่างจริงจัง รวมทั้งการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- ผู้บริหารจะมีแนวทางอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากร เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ
- ผู้บริหารจะกำหนดกลไกอย่างไรในการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ ตลอดจนแนวทางการประเมินผลและการทบทวนแผนการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง

แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้องค์กร

4.1 แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) (IEAT-KM Master Plan)

ตารางที่ 4 แสดงความสอดคล้องในส่วนของทิศทาง เป้าหมาย และกิจกรรมในการพัฒนาระบบ
การจัดการความรู้

วิสัยทัศน์ องค์กร (Vision)	“ผู้นำการพัฒนานิคมอุตสาหกรรมครบวงจร ระดับภูมิภาคด้วยนวัตกรรมสู่ความยั่งยืน”	พันธกิจ องค์กร (Mission)	เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และสนองตอบต่อ ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย
1. เป็นผู้นำการพัฒนานิคมอุตสาหกรรม/ท่าเรืออุตสาหกรรม ครบวงจร ระดับภูมิภาคด้วยนวัตกรรม มุ่งเน้นการพัฒนา และการให้บริการสาธารณูปโภค สิ่งอำนวยความสะดวก ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ที่ครบถ้วนตามความต้องการ ของผู้ประกอบการภายในนิคมอุตสาหกรรม เพื่อเพิ่ม สมรรถนะการแข่งขันของผู้ประกอบการ อันส่งผลให้เกิดการ เพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศในภาพรวม		1. เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และสนองตอบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วน เสียโดยเป็นผู้นำการพัฒนาและการให้บริการสาธารณูปโภค สิ่ง อำนวยความสะดวกอย่างต่อเนื่อง ด้วยเทคโนโลยีและ นวัตกรรมที่ครบวงจรพร้อมเชื่อมโยง ASEAN เพื่ออำนวยความสะดวก ให้ผู้ประกอบการ	
2. การพัฒนาสู่ความยั่งยืน โดยสร้างสมดุลในการพัฒนานิคมอุตสาหกรรม/ท่าเรือ อุตสาหกรรมบนพื้นฐานการอยู่ร่วมกันอย่างเกื้อหนุนของ ภาคอุตสาหกรรม สังคมชุมชน และสิ่งแวดล้อมที่เป็นไปตาม มาตรฐานสากล บนพื้นฐานของคุณธรรมและความโปร่งใส		2. ยกระดับความได้เปรียบในการแข่งขันแก่นักลงทุน พัฒนารูปแบบ และคุณภาพการให้บริการเพื่อเอื้อต่อการลงทุน และการประกอบกิจการให้สามารถแข่งขันได้ 3. เพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย สังคมและสิ่งแวดล้อมบน หลักธรรมาภิบาล สร้างความเจริญเติบโตของนิคมอุตสาหกรรม/ท่าเรืออุตสาหกรรม สังคมชุมชน และสิ่งแวดล้อมอย่างมีส่วนร่วม ที่เป็นไปตาม มาตรฐานสากล บนพื้นฐานของคุณธรรมและความโปร่งใส	
วิสัยทัศน์ (Vision-KM)	“มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนวัตกรรมการพัฒนานิคมอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืน”		
เป้าหมายการจัดการความรู้ (Goal of Knowledge Management)		นโยบายการจัดการความรู้ (Knowledge Management Policy)	
1. บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญ เห็นถึงคุณค่า ของการจัดการความรู้ และมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อน การจัดการความรู้องค์กร		1. เสริมสร้างวิสัยทัศน์ และทัศนคติของบุคลากรให้ตระหนัก ถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และการสร้างองค์กร แห่งการเรียนรู้	
2. วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและแบ่งปัน ความรู้ภายในองค์กร		2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีการดำเนินงาน ด้านการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของ บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อพัฒนางาน ให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง	

3. การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	3. เสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประยุกต์ใช้ในงาน โดยมุ่งหวังให้บุคลากรเกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ และมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและก่อให้เกิดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
4. สร้างสรรค์และนำเสนอนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างต่อเนื่อง	4. พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเข้าถึงองค์ความรู้ได้โดยง่าย สะดวก และรวดเร็ว
	5. ผู้บริหารทุกระดับต้องมีส่วนร่วม ในการจัดการความรู้ และมีหน้าที่ในการสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์

จากการศึกษาปัจจัยนำเข้าผ่านกระบวนการของการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ และการแสดงความสอดคล้องในส่วนของทิศทาง เป้าหมาย และกิจกรรมในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ ในตารางที่ 4 ทำให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) ในประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic issues) ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนา ต้องมุ่งเน้น ประเด็นยุทธศาสตร์นี้สามารถทำได้โดยการนำพันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่าในพันธกิจแต่ละข้อนั้นหน่วยงานต้องการดำเนินการในประเด็นใดเป็นพิเศษ และหลังจากได้ดำเนินการดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้วต้องการให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใด

เป้าประสงค์ (Objectives) เป็นสิ่งที่องค์กรปรารถนาจะบรรลุโดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่าหากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละข้อ ใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์และได้รับประโยชน์อย่างไร

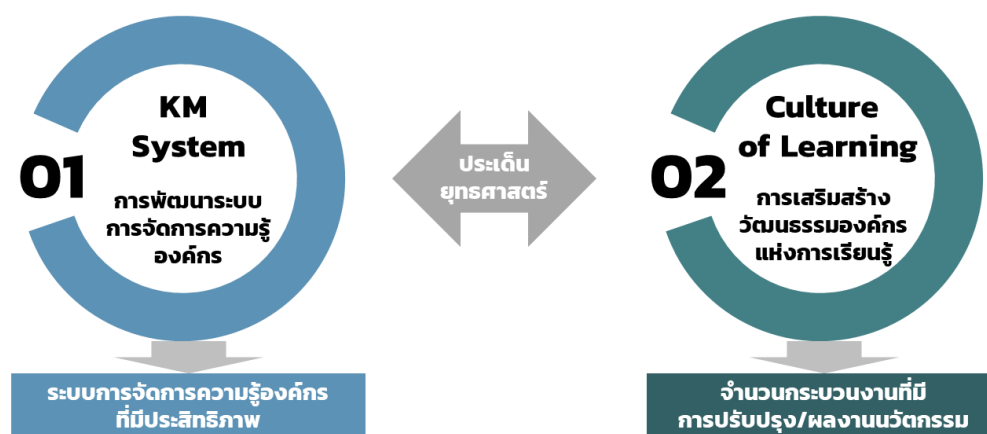
กลยุทธ์ (Strategies) สิ่งที่องค์กรจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดยกลยุทธ์นี้จะกำหนดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) เป็นสำคัญ ต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ มีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จและเราจำเป็นต้องทำอย่างไรจึงจะไปสู่จุดนั้นได้

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) สิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าองค์กรสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ ต้องพิจารณาหาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ดังกล่าว และต้องใช้ถ้อยคำที่ชัดเจน ทั้งในแง่ของคำจำกัดความและการระบุขอบเขต โดยตัวชี้วัดนี้จะถูกนำไปเป็นหลักในการกำหนดค่าเป้าหมายในลำดับต่อไป

แผนงานในการกิจหลัก ประกอบด้วย 2 ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Theme) คือ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1: การพัฒนาระบบการจัดการความรู้องค์กร (KM System)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2: การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Culture of Learning)



ภาพที่ 18 ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Theme) ของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)

เพื่อให้การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) มีแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ องค์กรอย่างเป็นระบบ มีแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ที่เหมาะสมสอดคล้องกับเป้าหมายและ บริบทขององค์กร และบุคลากรมีความตระหนักต่อการจัดการความรู้ จึงต้องกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนต่อ เป้าหมายดังกล่าว ซึ่งได้กำหนดจำแนกกลยุทธ์ทั้ง 2 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

ประกอบด้วยกลยุทธ์รวม 10 กลยุทธ์ ดังนี้



ภาพที่ 19 กลยุทธ์ในประเด็นยุทธศาสตร์ของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบการจัดการความรู้องค์กร (Knowledge Management System)

ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ โดยการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ สู่กลยุทธ์การดำเนินงาน เป็นดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 :		การพัฒนาระบบการจัดการความรู้องค์กร (KM System)		
กลยุทธ์ที่ 1.1		พัฒนาโครงสร้างการจัดเก็บองค์ความรู้สำคัญขององค์กรอย่างเป็นระบบ (แผนที่ความรู้องค์กร Knowledge Map)		
เป้าประสงค์		ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key Results)		
- ออกแบบโครงสร้างการจัดเก็บองค์ความรู้สำคัญ - ระบุและทบทวนองค์ความรู้สำคัญขององค์กร - มีระบบบริหารการจัดการองค์ความรู้		- โครงสร้างองค์ความรู้ขององค์กร - องค์ความรู้สำคัญของทุกฝ่ายงาน - มาตรฐานการปฏิบัติงานและผู้รับผิดชอบ		
ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์	เป้าหมายรวม ปี 2563-2565	เป้าหมาย		
		2563	2564	2565
1. โครงสร้างการจัดเก็บองค์ความรู้สำคัญขององค์กร	ร้อยละ 100 (โครงสร้างองค์ความรู้ขององค์กร)	ร้อยละ 100 (โครงสร้างองค์ความรู้ขององค์กร)		
2. ระบบบริหารการจัดการองค์ความรู้	ร้อยละ 100 (สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานและกำหนดผู้รับผิดชอบ)	ร้อยละ 100 (จัดทำแนวทางการพัฒนาแล้วเสร็จ)	ร้อยละ 100 (มีระบบบริหารการจัดการความรู้)	ร้อยละ 100 (ดำเนินงานได้ตามแผน)
3. การระบุและทบทวนองค์ความรู้สำคัญ	ร้อยละ 100 (องค์ความรู้สำคัญของทุกฝ่ายงาน)	-	ร้อยละ 50 (องค์ความรู้สำคัญระดับฝ่ายงาน)	ร้อยละ 100 (องค์ความรู้สำคัญระดับฝ่ายงาน)
แผนงาน/โครงการ ภายใต้กลยุทธ์		(1) การพัฒนาแผนที่ความรู้องค์กร IEAT Knowledge Map		

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 :		การพัฒนาระบบการจัดการความรู้องค์กร (KM System)		
กลยุทธ์ที่ 1.2		พัฒนากลไกการเชื่อมโยงสารสนเทศ/ความรู้ทั้งภายในและภายนอก (การแลกเปลี่ยนเรียนรู้)		
เป้าประสงค์		ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key Results)		
- แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร/ฝ่ายงาน - แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร		- กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกระบวนการสำคัญ - ข้อมูลสารสนเทศ/ความรู้จากลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ		
ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์	เป้าหมายรวม ปี 2563-2565	เป้าหมาย		
		2563	2564	2565
1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับบุคลากร/ระดับฝ่ายงานในกระบวนการที่สำคัญ	ร้อยละ 100 (กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกระบวนการสำคัญ)	ร้อยละ 100 (กระบวนการสำคัญอย่างน้อย 1 กระบวนการ)	ร้อยละ 100 (กระบวนการสำคัญอย่างน้อยร้อยละ 50 ของกระบวนการสำคัญทั้งหมด)	ร้อยละ 100 (กระบวนการสำคัญทั้งหมด)
2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร	ร้อยละ 100 (กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ)	ร้อยละ 100 (การสำรวจข้อมูลความพึงพอใจและความคาดหวัง)	ร้อยละ 100 (การสำรวจข้อมูลความพึงพอใจและความคาดหวัง)	ร้อยละ 100 (การสำรวจข้อมูลความพึงพอใจและความคาดหวัง)
แผนงาน/โครงการ ภายใต้กลยุทธ์		(2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร/ฝ่ายงานในกระบวนการที่สำคัญ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร (เป็นส่วนหนึ่งของโครงการสำรวจข้อมูลความพึงพอใจและความคาดหวัง)		

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 :		การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (KM System)		
กลยุทธ์ที่ 1.3		วางแผนการใช้ประโยชน์เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ (การเข้าถึงสารสนเทศ/ความรู้ของบุคลากร)		
เป้าประสงค์		ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key Results)		
- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ - พัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล		- การใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบต่างๆ - บุคลากรมีสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล		
ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์	เป้าหมายรวม ปี 2563-2565	เป้าหมาย		
		2563	2564	2565
1. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้	ร้อยละ 100 (การใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบต่างๆ)	ร้อยละ 100 (จัดทำแนวทางการพัฒนาแล้วเสร็จ)	ร้อยละ 100 (ดำเนินงานได้ตามแผน)	ร้อยละ 100 (ดำเนินงานได้ตามแผน)
2. ร้อยละของบุคลากรมีสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลระดับมาตรฐานสากล	ร้อยละ 100	-	ร้อยละ 50 ของบุคลากรมีสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	ร้อยละ 100 ของบุคลากรมีสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
แผนงาน/โครงการ ภายใต้กลยุทธ์		(3) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ และการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (ตามแผนกลยุทธ์ HCMT2.2		

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 :		การพัฒนาระบบการจัดการความรู้องค์กร (KM System)		
กลยุทธ์ที่ 1.4		กำหนดกลไกการติดตาม และสอบทานการดำเนินงานการจัดการความรู้องค์กร (ข้อมูลเพื่อใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพ)		
เป้าประสงค์		ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key Results)		
- มีกลไกการติดตามตามโครงสร้างการจัดการความรู้ที่กำหนด - กำหนดการสอบทานโดย KM Auditor		- การประชุมติดตามการดำเนินงานการจัดการความรู้องค์กร - ผลการสอบทานเพื่อการปรับปรุงการจัดการความรู้องค์กร		
ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์	เป้าหมายรวม ปี 2563-2565	เป้าหมาย		
		2563	2564	2565
1. กลไกการติดตามโครงสร้างการจัดการความรู้ที่กำหนด	ร้อยละ 100 (การประชุมติดตามการดำเนินงานการจัดการความรู้องค์กร)	ร้อยละ 100 (มีการกำหนดกลไกการติดตาม)	ร้อยละ 100 (ดำเนินการตามแผน)	ร้อยละ 100 (ดำเนินการตามแผน)
2. การสอบทานกระบวนการจัดการความรู้ประจำปี (KM Audit)	ร้อยละ 100 (ผลการสอบทานเพื่อการปรับปรุงการจัดการความรู้องค์กร)	ร้อยละ 100 (มีการกำหนดกลไกการสอบทาน)	ร้อยละ 100 (ดำเนินการตามแผน)	ร้อยละ 100 (ดำเนินการตามแผน)
แผนงาน/โครงการภายใต้กลยุทธ์	(4) การประชุมติดตามการดำเนินงานการจัดการความรู้ (5) การสอบทานกระบวนการจัดการความรู้ประจำปี (KM Audit)			

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 :		การพัฒนาระบบการจัดการความรู้องค์กร (KM System)		
กลยุทธ์ที่ 1.5		ถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติอย่างทั่วทั้งองค์กร (การเชื่อมโยงผลลัพธ์สู่ความสำเร็จขององค์กร)		
เป้าประสงค์		ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key Results)		
- กำหนดยุทธศาสตร์ และเป้าหมายการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน - ผลักดันให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของ การปฏิบัติงานของหน่วยงาน		- บุคลากรรับรู้และเข้าใจยุทธศาสตร์ และเป้าหมายการจัดการความรู้ขององค์กร - การพัฒนา ปรับปรุงการปฏิบัติงานในระดับหน่วยงาน		
ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์	เป้าหมายรวม ปี 2563-2565	เป้าหมาย		
		2563	2564	2565
1. แผนยุทธศาสตร์ และเป้าหมายการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว	ร้อยละ 100 (บุคลากรรับรู้ เข้าใจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายการจัดการความรู้ขององค์กร)	ร้อยละ 100 (แผนยุทธศาสตร์ฯ ปี 2563-2565 และแผนการจัดการความรู้ ปี 2563)	ร้อยละ 100 (แผนการจัดการความรู้ ปี 2564)	ร้อยละ 100 (แผนการจัดการความรู้ ปี 2565)
2. ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้	ร้อยละ 100 (การบรรลุเป้าหมายผลการดำเนินงานตามที่กำหนด)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
แผนงาน/โครงการ ภายใต้กลยุทธ์	(6) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนการจัดการความรู้ และการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้			

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Culture of Learning)

ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ โดยการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ สู่กลยุทธ์การดำเนินงาน เป็นดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 :		การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Culture of Learning)		
กลยุทธ์ที่ 2.1		พัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร (บุคลากรตระหนักต่อการจัดการความรู้)		
เป้าประสงค์		ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key Results)		
- พัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้องค์กรให้กับทีมงานการจัดการความรู้ - เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร		- กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารและทีมงานการจัดการความรู้ - การจัดฝึกอบรม การใช้สื่อในรูปแบบต่างๆ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ		
ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์	เป้าหมายรวมปี 2563-2565	เป้าหมาย		
		2563	2564	2565
1. การพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้องค์กรให้กับทีมงานการจัดการความรู้ (CoP และ Core team)	ร้อยละ 100 (กิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะและการฝึกอบรมตามแผน)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
2. การพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร	ร้อยละ 100 (การจัดฝึกอบรม การใช้สื่อในรูปแบบต่างๆ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
แผนงาน/โครงการภายใต้กลยุทธ์	(7) การพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้องค์กรให้กับทีมงานการจัดการความรู้ CoP และ Core team และการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร (ตามแผนกลยุทธ์ HCMT2.2)			

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 :		การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Culture of Learning)		
กลยุทธ์ที่ 2.2		ส่งเสริมให้ผู้บริหารแสดงบทบาทนำในการกระตุ้นให้บุคลากรมีทัศนคติและพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร)		
เป้าประสงค์		ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key Results)		
กำหนดให้ผู้บริหารมีบทบาทและมีส่วนร่วมในกิจกรรมสำคัญขององค์กร		กิจกรรมการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ในรูปแบบต่างๆ		
ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์	เป้าหมายรวม ปี 2563-2565	เป้าหมาย		
		2563	2564	2565
1. บทบาทและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับในกิจกรรมสำคัญด้านการจัดการความรู้ขององค์กร	ร้อยละ 100 (จำนวนกิจกรรมการจัดการความรู้ที่ผู้บริหารมีส่วนร่วมตามแผน)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
แผนงาน/โครงการภายใต้กลยุทธ์	(8) การจัดกิจกรรมการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ในรูปแบบต่างๆ โดยผู้บริหารทุกระดับ			

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 :		การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Culture of Learning)		
กลยุทธ์ที่ 2.3		สนับสนุนการสร้างบรรยากาศการทำงานให้เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างกว้างขวาง (การปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน)		
เป้าประสงค์		ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key Results)		
- ส่งเสริมทัศนคติของการเปิดรับฟังความคิดเห็น - ส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรทุกระดับ		- ช่องทางหรือเวทีแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่สำคัญขององค์กร - การพัฒนา ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานเพื่อลดความเสี่ยง		
ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์	เป้าหมายรวมปี 2563-2565	เป้าหมาย		
		2563	2564	2565
1. การส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรทุกฝ่ายงาน	ร้อยละ 100 (การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง)	ร้อยละ 100 (กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับฝ่ายงาน-CoP)	ร้อยละ 100 (กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับฝ่ายงาน-CoP)	ร้อยละ 100 (กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับฝ่ายงาน-CoP)
2. การส่งเสริมทัศนคติของการเปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหาร	ร้อยละ 100 (การพัฒนา/ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานเพื่อลดความเสี่ยง)	ร้อยละ 100 (ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานในระดับฝ่ายงานอย่างน้อย 1 เรื่อง)	ร้อยละ 100 (ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานในระดับฝ่ายงานอย่างน้อย 1 เรื่อง)	ร้อยละ 100 (ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานในระดับฝ่ายงานอย่างน้อย 1 เรื่อง)
แผนงาน/โครงการภายใต้กลยุทธ์		(9) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับฝ่ายงาน-CoP (10) การจัดกิจกรรมแข่งขันนำเสนอผลงาน การพัฒนาปรับปรุงงาน		

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 :		การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Culture of Learning)		
กลยุทธ์ที่ 2.4		สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการเรียนรู้เพื่อพัฒนา ปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล)		
เป้าประสงค์		ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key Results)		
- พัฒนาระบบแรงจูงใจกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้องค์กรอย่างต่อเนื่อง - เชื่อมโยงการจัดการความรู้กับระบบสมรรถนะและเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ		- การมอบรางวัลและยกย่องชมเชยในโอกาสต่างๆ - การเรียนรู้ และการจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการประเมิน		
ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์	เป้าหมายรวมปี 2563-2565	เป้าหมาย		
		2563	2564	2565
1. การพัฒนาระบบแรงจูงใจกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้องค์กรอย่างต่อเนื่อง	ร้อยละ 100 (การมอบรางวัลและยกย่องชมเชยในโอกาสต่างๆ ขององค์กร)	ร้อยละ 100 (กิจกรรมการแข่งขันนำเสนอผลงาน การพัฒนาปรับปรุงงาน)	ร้อยละ 100 (กิจกรรมการแข่งขันนำเสนอผลงาน การพัฒนาปรับปรุงงาน)	ร้อยละ 100 (กิจกรรมการแข่งขันนำเสนอผลงาน การพัฒนาปรับปรุงงาน)
2. การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับระบบสมรรถนะและเส้นทางความก้าวหน้า ในสายอาชีพ	ร้อยละ 100 (การจัดทำระบบ Career path ที่มีการจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการประเมิน สามารถนำไปใช้ได้จริง)	ร้อยละ 100 (การระบุสมรรถนะและพฤติกรรมที่สนับสนุนด้านการจัดการความรู้ เชื่อมโยงกับระบบ HCM)	ร้อยละ 100 (มีการนำไปใช้จริง)	ร้อยละ 100 (ทบทวนและปรับปรุงระบบ)
แผนงาน/โครงการภายใต้กลยุทธ์		(10) การจัดกิจกรรมการแข่งขันนำเสนอผลงาน การพัฒนาปรับปรุงงาน และการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับระบบสมรรถนะและเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (ตามแผนกลยุทธ์ HCMT1.2)		

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 :		การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Culture of Learning)		
กลยุทธ์ที่ 2.5		ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ และมุ่งสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อองค์กร (การเกิดนวัตกรรม)		
เป้าประสงค์		ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Key Results)		
• พัฒนากิจกรรมที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรได้แสดงความคิดสร้างสรรค์ • บทบาทของผู้บริหารในการกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่นวัตกรรม		• บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ • ความคิดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ๆ		
ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์	เป้าหมายรวม ปี 2563-2565	เป้าหมาย		
		2563	2564	2565
1. กิจกรรมที่มุ่งเน้นการเกิดความคิดสร้างสรรค์	ร้อยละ 100 (บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมตามแผน)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
2. การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่นวัตกรรม	ร้อยละ 100 (ความคิดในการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร)	ร้อยละ 100 (ความคิดที่นำไปสู่นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้)	ร้อยละ 100 (ความคิดที่นำไปสู่นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้)	ร้อยละ 100 (ความคิดที่นำไปสู่นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้)
แผนงาน/โครงการ ภายใต้กลยุทธ์		(11) การพัฒนากิจกรรมที่มุ่งเน้นการเกิดความคิดสร้างสรรค์นำไปสู่นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร		

4.2 แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้องค์กรของ การนิคมอุตสาหกรรม แห่งประเทศไทย (กนอ.) (IEAT-KM Action Plan) รายละเอียดแผนปฏิบัติการปี 2563-2565

- ชื่อโครงการ: การพัฒนาระบบการจัดการความรู้องค์กร
- ผู้รับผิดชอบโครงการ
ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
ผู้รับผิดชอบร่วม: ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้: KMSO1 เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ขององค์กรให้เป็นระบบ สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์องค์กร

เป้าประสงค์: มีระบบการจัดการความรู้องค์กรที่มีประสิทธิภาพ

ค่าเป้าหมายของเป้าประสงค์: จำนวนองค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้
- ยุทธศาสตร์: KMS1 การพัฒนาระบบการจัดการความรู้องค์กร (KM System)
- กลยุทธ์, ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์, ค่าเป้าหมายกลยุทธ์:

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์	ค่าเป้าหมายกลยุทธ์
KMT1.1 จัดเก็บองค์ความรู้สำคัญ ขององค์กรอย่างเป็นระบบ (แผนที่ความรู้องค์กร Knowledge Map)	1. โครงสร้างการจัดเก็บองค์ความรู้ สำคัญขององค์กร	มีการกำหนดโครงสร้างองค์ความรู้ สำคัญขององค์กรเสร็จสิ้น ในปี 2563
	2. ระบบบริหารการจัดการองค์ ความรู้	ดำเนินการสร้างมาตรฐาน การปฏิบัติงานและกำหนด ผู้รับผิดชอบระบบบริหารการจัดการ องค์ความรู้ เสร็จสิ้น ในปี 2564
	3. การระบุและทบทวน องค์ความรู้สำคัญ	ดำเนินการระบุและทบทวน องค์ความรู้สำคัญในระดับฝ่ายงาน ครบถ้วน ในปี 2565
KMT1.2 พัฒนากลไกการเชื่อมโยง สารสนเทศ/ความรู้ทั้งภายใน และภายนอก (การแลกเปลี่ยน เรียนรู้)	1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับ บุคลากร/ระดับฝ่ายงานในกระบวนการ ที่สำคัญ	กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในกระบวนการสำคัญประจำปี (Community of Practice)
	2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร	กิจกรรมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้จาก ข้อมูลการสำรวจข้อมูลความพึงพอใจ และความคาดหวังของลูกค้าและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียประจำปี

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์	ค่าเป้าหมายกลยุทธ์
KMT1.3 วางแผนการใช้ประโยชน์เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ (การเข้าถึงสารสนเทศ/ความรู้ของบุคลากร)	1. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้	● จัดทำแนวทางการพัฒนาการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศแล้วเสร็จ ในปี 2563 ● บุคลากรมีการใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ในรูปแบบต่างๆ ในปี 2564 เป็นต้นไป
	2. พัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากร	● ร้อยละ 50 ของบุคลากรมีสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ตามมาตรฐาน ในปี 2564 ● ร้อยละ 100 ของบุคลากรมีสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ตามมาตรฐาน ในปี 2565
KMT1.4 กำหนดกลไกการติดตาม และสอบทานการดำเนินงานการจัดการความรู้องค์กร (ข้อมูลเพื่อใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพ)	1. การติดตามผลการจัดการความรู้ตามแผน	● กำหนดกลไก/โครงสร้างการติดตามผลการจัดการความรู้ในปี 2563 ● ดำเนินการตามกลไก/โครงสร้างที่กำหนด ประจำปี
	2. การสอบทานกระบวนการจัดการความรู้ประจำปี (KM Audit)	● มีการนำผลการสอบทานไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง ● กำหนดกลไกการสอบทานกระบวนการจัดการความรู้และผู้รับผิดชอบในปี 2563 ● ดำเนินการทวนรอบ ประจำปี
KMT1.5 ถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติอย่างทั่วทั้งองค์กร (การเชื่อมโยงผลลัพธ์สู่ความสำเร็จขององค์กร)	1. แผนยุทธศาสตร์ และเป้าหมายการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว	● จัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ แล้วเสร็จ ในปี 2563 ● บุคลากรรับรู้ เข้าใจในเป้าหมายการจัดการความรู้ ปี 2564 เป็นต้นไป
	2. ความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้	บรรลุเป้าหมายผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ประจำปี

6. **หลักการและเหตุผล:** การพัฒนาระบบการจัดการความรู้องค์กร ให้เกิดขึ้นและคงอยู่อย่างยั่งยืน จำเป็นต้องใช้ความพยายามขององค์กรและผู้บริหาร ที่จะทุ่มเททรัพยากรต่างๆ สร้างความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม ค่านิยมบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร จนเกิดผลลัพธ์ความสำเร็จเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานในปัจจุบันและ ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในอนาคต

7. **วัตถุประสงค์โครงการ:**

1. เพื่อพัฒนามาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร และสนับสนุนการบรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์องค์กร
2. เพื่อสร้างกลไกการติดตาม ปรับปรุงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

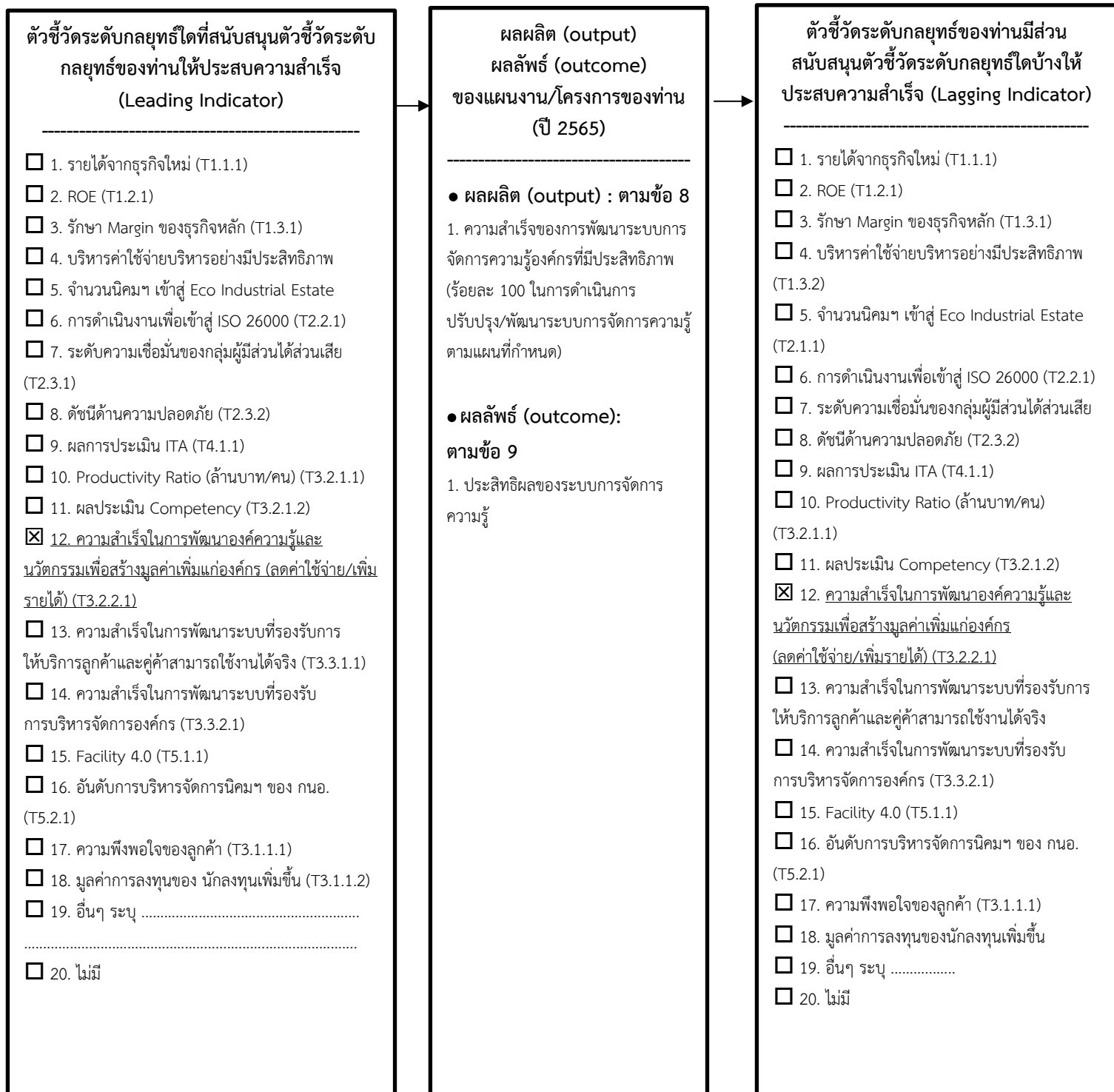
8. **ผลผลิต (output) ของโครงการ :**

ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลผลิต	• ความสำเร็จของการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ องค์กรที่มีประสิทธิภาพ	ร้อยละ 100 (ดำเนินการวางแผนปรับปรุง/พัฒนา ระบบการจัดการความรู้ ตามแผนที่กำหนด)	ร้อยละ 100 (ดำเนินการปรับปรุง/พัฒนา ระบบการจัดการความรู้ ตามแผนที่กำหนด)	ร้อยละ 100 (ดำเนินการปรับปรุง/พัฒนา ระบบการจัดการความรู้ ตามแผนที่กำหนด)

9. **ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ :**

ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลลัพธ์	• ประสิทธิภาพของระบบการจัดการความรู้	-	บุคลากรมีความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ต่อการพัฒนาปรับปรุง การปฏิบัติงาน	องค์ความรู้สำคัญขององค์กรมีการพัฒนา และเกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ สนับสนุนการพัฒนาเติบโตขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

10. การส่งเสริม/ผลักดันกลยุทธ์อื่น ๆ ในแผนยุทธศาสตร์ :



11. การดำเนินงานโครงการ

กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2563			ปี 2564										ปี 2565										ความเสี่ยงของ กิจกรรม										
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.		มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.						
กิจกรรมที่ 1 การพัฒนาแผนที่ความรู้ องค์กร IEAT Knowledge Map	1) โครงสร้างองค์ ความรู้ขององค์กร 2) มาตรฐานการ ปฏิบัติงานและ กำหนด ผู้รับผิดชอบ 3) องค์ความรู้สำคัญ ของทุกฝ่ายงาน																																				การให้ความ เข้าใจของ ผู้บริหารและ บุคลากรที่มี องค์ความรู้
กิจกรรมที่ 2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างบุคลากร/ฝ่าย งานในกระบวนการที่ สำคัญ และการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียภายนอก องค์กร (เป็นส่วนหนึ่งของ โครงการสำรวจข้อมูล ความพึงพอใจและความ คาดหวัง)	1) กิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในกระบวนการ สำคัญ 2) กิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ กับลูกค้า และผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย อื่นๆ																																				การให้ ความสำคัญ ของผู้บริหาร และบุคลากรที่ มีองค์ความรู้
กิจกรรมที่ 3 การพัฒนาระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ สนับสนุนการจัดการ ความรู้ และการพัฒนา สมรรถนะบุคลากรด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล (ตาม แผนกลยุทธ์ HCMT2.2)	1) แนวทางการใช้ ประโยชน์ เทคโนโลยี สารสนเทศใน รูปแบบต่าง ๆ 2) การใช้ประโยชน์ เทคโนโลยี สารสนเทศใน รูปแบบต่างๆ 3) บุคลากรมี สมรรถนะด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล ระดับมาตรฐาน สากล																																				ความตระหนัก ต่อสมรรถนะ ด้านดิจิทัลของ บุคลากร

กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2563			ปี 2564												ปี 2565												ความเสี่ยงของ กิจกรรม
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
กิจกรรมที่ 4 การประชุมติดตามการ ดำเนินงานการจัดการ ความรู้	1) กำหนดแนวทาง บทบาท หน้าที่ใน การติดตามผลการ จัดการความรู้ 2) ดำเนินการติดตาม ตามกลไกที่ กำหนดเป็น ประจำปี																														
กิจกรรมที่ 5 การสอบทาน กระบวนการจัดการ ความรู้ประจำปี (KM Audit)	1) กำหนดกลไกการ สอบทาน กระบวนการ จัดการความรู้และ ผู้รับผิดชอบ 2) ดำเนินการตาม แผนประจำปี																														ความร่วมมือ จากผู้เกี่ยวข้อง
กิจกรรมที่ 6 การจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ แผนการ จัดการความรู้ และการ ดำเนินตามแผนการ จัดการความรู้	1) จัดทำแผน ยุทธศาสตร์การ จัดการความรู้ 2) กำหนดเป้าหมาย การจัดการความรู้ ประจำปี 3) การบรรลุ เป้าหมายผลการ ดำเนินงานตามที่ กำหนด																														ประสิทธิภาพ ของการสื่อสาร (รูปแบบ/ ช่องทาง)

หมายเหตุ: ให้ผู้รับผิดชอบแผนงานระบุกิจกรรมที่มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ โดยให้ใส่เครื่องหมาย ★ ไว้ที่กิจกรรมนั้น

12. งบประมาณโครงการ

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

13. ผลตอบแทนและความคุ้มค่าของโครงการในภาพรวม (เฉพาะโครงการลงทุน)

1) ผลตอบแทนไม่ใช่ตัวเงิน:

ด้านสังคม :

ด้านสิ่งแวดล้อม :

ด้านประชาชน :

ด้านเศรษฐกิจ :

ด้านอื่นๆ :

2) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน:

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

14. ทรัพยากรอื่น ๆ ที่ต้องการ

ด้านเทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ (ระดับยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดยุทธศาสตร์)
	ระบบ	-	
	งบประมาณอื่น ๆ	1) การพัฒนาสมรรถนะทีมงานการจัดการความรู้ CoP และ Core team ในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้องค์กรให้กับ 2) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทั่วทั้งองค์กรด้านการจัดการความรู้	

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

15. ความเสี่ยง :

ปัจจัยเสี่ยงของแผนงานโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ระดับความเสี่ยง* (ผลกระทบ x โอกาส)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรต่อการจัดการความรู้	การฝึกอบรมและให้ความรู้รูปแบบต่างๆ	เพียงพอ	$4 \times 2 = 8$	การกำหนดให้การจัดการความรู้เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติการ ระดับฝ่ายงาน/บุคคล

*หมายเหตุ: ระดับความเสี่ยง ($I \times L$) = ระดับผลกระทบ (I) x ระดับโอกาสของการเกิดความเสี่ยง (L)

ระดับ 12-16 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก

ระดับ 8-9 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง

ระดับ 3-6 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง

ระดับ 1-2 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ

1. ชื่อโครงการ: **การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้**
2. ผู้รับผิดชอบโครงการ
 ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
 ผู้รับผิดชอบร่วม: ฝ่ายนวัตกรรม
3. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้: KMSO2 เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ สนับสนุนการพัฒนาระบบการจัดการความรู้องค์กรให้เข้มแข็ง

 เป้าประสงค์: 1. มีการเสริมสร้างพฤติกรรมเพื่อสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร
 2. มีการนำทักษะการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุง พัฒนาประสิทธิภาพ กระบวนการทำงาน หรือสร้างผลงานนวัตกรรมที่สามารถลดค่าใช้จ่าย/เพิ่มรายได้ให้แก่องค์กร
 ค่าเป้าหมายของเป้าประสงค์: จำนวนองค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้
4. ยุทธศาสตร์: KMS2 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Culture of Learning)
5. กลยุทธ์, ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์, ค่าเป้าหมายกลยุทธ์:

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์	ค่าเป้าหมายกลยุทธ์
KMT2.1 การพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร (บุคลากรตระหนักต่อการจัดการความรู้)	1. การพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้องค์กรให้กับทีมงานการจัดการความรู้ (CoP และ Core team)	- ฝึกอบรมให้ความรู้ในทักษะที่จำเป็น เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนการจัดการความรู้องค์กร ปี 2554 ทีมงานการจัดการความรู้ (CoP และ Core team) มีสมรรถนะในการดำเนินงานการจัดการความรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถถ่ายทอดแผนงาน ให้คำแนะนำ แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้ - กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับการขับเคลื่อนการจัดการความรู้อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง (Community of Practice)
	2. การพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร	มีการจัดฝึกอบรม การใช้สื่อในรูปแบบต่างๆ ในการสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Awareness)

กลยุทธ์	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์	ค่าเป้าหมายกลยุทธ์
KMT2.2 ส่งเสริมให้ผู้บริหารแสดง บทบาทนำในการกระตุ้นให้ บุคลากรมีทัศนคติและ พฤติกรรมใฝ่เรียนรู้อย่าง ต่อเนื่อง (การมีส่วนร่วมของ ผู้บริหาร)	1. บทบาทและการมีส่วนร่วมของ ผู้บริหารทุกระดับในกิจกรรมสำคัญ ด้านการจัดการความรู้ขององค์กร	กิจกรรมการจัดการความรู้ที่ผู้บริหาร มีส่วนร่วมตามแผนเป็นประจำทุกปี (Knowledge Sharing)
KMT2.3 สนับสนุนการสร้าง บรรยากาศการทำงานให้เอื้อ ต่อการแสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่าง กว้างขวาง (การปรับปรุง วิธีการปฏิบัติงาน)	1. การส่งเสริมการแสดงความคิดเห็น ของบุคลากรทุกฝ่ายงาน 2. การส่งเสริมทัศนคติของการเปิดรับ ฟังความคิดเห็นของผู้บริหาร	● กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ภายในภายในฝ่ายงานสม่ำเสมอ (AAR: After Action Review) ● บุคลากรเกิดพฤติกรรมมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับฝ่ายงาน เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ในระดับฝ่ายงานอย่างน้อย 1 เรื่อง เป็นประจำทุกปี
KMT2.4 สร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร ในการเรียนรู้เพื่อพัฒนา ปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (การจัดการความรู้เป็นส่วน หนึ่งของการประเมินผลการ ปฏิบัติงานระดับบุคคล)	1. การพัฒนาระบบแรงจูงใจกระตุ้น ให้เกิดการมีส่วนร่วมในการจัดการ ความรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง 2. การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับ ระบบสมรรถนะและเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพ	กำหนดเป้าหมายการพัฒนาปรับปรุง งานเป็นเป้าหมายการทำงานของฝ่าย งานและบุคคลมีการสร้างแรงจูงใจให้ เกิดพฤติกรรมจัดการความรู้ เพื่อ นำไปสู่การเกิดวัฒนธรรมองค์กรแห่ง การเรียนรู้ ในปี 2565 (Continuous improvement) ให้การจัดการความรู้เป็นพฤติกรรม ที่พึงประสงค์ และ KPI ในปี 2564 (Competency & Performance Linkage)
KMT2.5 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิด สร้างสรรค์ และมุ่งสร้าง นวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อองค์กร (การเกิดนวัตกรรม)	1. การกระตุ้นให้เกิดความคิด สร้างสรรค์ 2. การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่จะ นำไปสู่นวัตกรรม	กิจกรรมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ในด้านการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมตาม แผนการจัดการความรู้ และเกิด พฤติกรรมความคิดสร้างสรรค์ (Creativity Workshop) บุคลากรเกิดความคิดในการพัฒนา ผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ เพื่อสร้าง มูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร จำนวน 3 องค์ความรู้ เป็นประจำทุกปี (From idea to Innovation)

6. **หลักการและเหตุผล:** การสร้างวัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องใช้ความพยายามขององค์กรและผู้บริหาร ที่จะทุ่มเทพยายามต่างๆ กระตุ้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม ค่านิยมบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งสร้างสภาพแวดล้อม บรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างกว้างขวาง จนเกิดผลลัพธ์ความสำเร็จเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานในปัจจุบันและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในอนาคต
7. **วัตถุประสงค์โครงการ:**
1. เพื่อเสริมสร้างทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เห็นคุณค่าของการจัดการความรู้ที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรโดยรวม
 2. เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมของบุคลากรทุกระดับให้มีพฤติกรรมที่นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

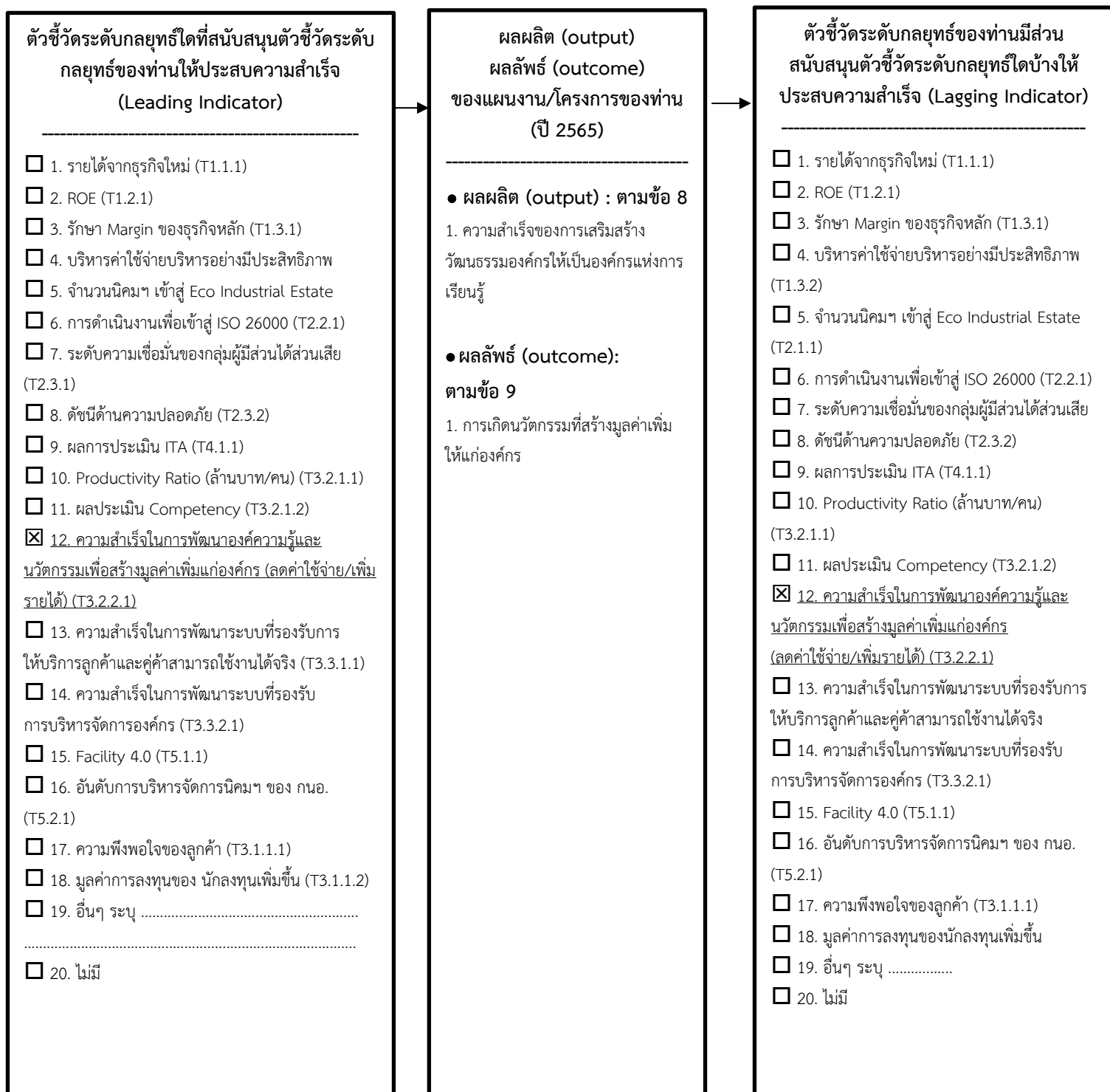
8. **ผลผลิต (output) ของโครงการ :**

ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลผลิต	• ความสำเร็จของการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ร้อยละ 100 (เสริมสร้างทัศนคติที่เอื้อต่อการจัดการความรู้แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร)	ร้อยละ 100 (ส่งเสริมพฤติกรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร)	ร้อยละ 100 (ดำเนินการเสริมสร้างความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้)

9. **ผลลัพธ์ (outcome) ของโครงการ :**

ปี		2563	2564	ปี 2565 (สิ้นสุดโครงการ)
ผลผลิต	• การเกิดนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร	ร้อยละ 100 (ความคิดและองค์ความรู้ที่นำไปสู่นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้)	ร้อยละ 100 (ความคิดและองค์ความรู้ที่นำไปสู่นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้)	ร้อยละ 100 (ความคิดและองค์ความรู้ที่นำไปสู่นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่ม 3 องค์ความรู้)

10. การส่งเสริม/ผลักดันกลยุทธ์อื่น ๆ ในแผนยุทธศาสตร์ :



11. การดำเนินงานโครงการ

กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2563			ปี 2564												ปี 2565												ความเสี่ยง ของ กิจกรรม	
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
กิจกรรมที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้องค์กรให้กับทีมงานการจัดการความรู้ CoP และ Core team และการพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร (ตามแผนกลยุทธ์ HCMT2.2)	1) ฝึกอบรมให้ความรู้ในทักษะที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนการจัดการความรู้องค์กร 2) ทีมงานการจัดการความรู้ (CoP และ Core team) มีสมรรถนะในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้องค์กร 3) บุคลากรทั่วทั้งองค์กรมีสมรรถนะด้านการจัดการความรู้																															การให้ความร่วมมือของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรในการพัฒนาตามรูปแบบและเครื่องมือที่กำหนด
กิจกรรมที่ 2 การจัดกิจกรรมการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้ในรูปแบบต่างๆ โดยผู้บริหารทุกระดับ	1) กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับการขับเคลื่อนการจัดการความรู้อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง																															
กิจกรรมที่ 3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระดับฝ่ายงาน-CoP	1) การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง																															

กิจกรรม	In-process		หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	ปี 2563			ปี 2564												ปี 2565												ความเสี่ยง ของ กิจกรรม
	Output	เปอร์เซ็นต์ (รวม 100%)		ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
กิจกรรมที่ 4 การจัดกิจกรรมแข่งขัน นำเสนอผลงาน การ พัฒนาปรับปรุงงาน และ การเชื่อมโยงการจัดการ ความรู้กับระบบ สมรรถนะและเส้นทาง ความก้าวหน้าในสาย อาชีพ (ตามแผนกลยุทธ์ HCMT1.2)	1) การกำหนด เป้าหมายการ พัฒนา/ ปรับปรุง วิธีการปฏิบัติงาน เพื่อลดความเสี่ยง ในระดับฝ่ายงาน อย่างน้อย 1 เรื่อง 2) การมอบรางวัล และยกย่องชมเชย ในโอกาสต่างๆ ขององค์กร 3) การจัดทำระบบ Career path ที่มี การจัดการความรู้ เป็นองค์ประกอบ หนึ่งของการ ประเมิน สามารถ นำไปใช้ได้จริง																														
กิจกรรมที่ 5 การพัฒนากิจกรรมที่ มุ่งเน้นการเกิดความคิด สร้างสรรค์นำไปสู่ นวัตกรรมที่สร้าง มูลค่าเพิ่มแก่องค์กร	1) กิจกรรมฝึกอบรม เชิงปฏิบัติการใน ด้านการพัฒนา ความคิด สร้างสรรค์ 2) บุคลากรมีส่วน ร่วมในกิจกรรม ตามแผน 3) ความคิดในการ พัฒนาผลิตภัณฑ์/ บริการใหม่ เพื่อ สร้างมูลค่าเพิ่ม ให้แก่องค์กร จำนวน 3 องค์ ความรู้ทุกปี																														

หมายเหตุ: ให้ผู้รับผิดชอบแผนงานระบุกิจกรรมที่มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการ โดยให้ใส่เครื่องหมาย ★ ไว้ที่กิจกรรมนั้น

12. งบประมาณโครงการ

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

13. ผลตอบแทนและความคุ้มค่าของโครงการในภาพรวม (เฉพาะโครงการลงทุน)

1) ผลตอบแทนไม่ใช่ตัวเงิน:

ด้านสังคม :

ด้านสิ่งแวดล้อม :

ด้านประชาชน :

ด้านเศรษฐกิจ :

ด้านอื่นๆ :

2) ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน:

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

14. ทรัพยากรอื่น ๆ ที่ต้องการ

ด้านเทคโนโลยี	ประเภท	ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม	ความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ (ระดับยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดยุทธศาสตร์)
	ระบบ	-	
	งบประมาณอื่น ๆ	1) การพัฒนาสมรรถนะทีมงานการจัดการความรู้ CoP และ Core team ในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้องค์กรให้กับ 2) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทั่วทั้งองค์กรด้านการจัดการความรู้	

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

15. ความเสี่ยง :

ปัจจัยเสี่ยงของแผนงานโครงการ	มาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ระดับความเสี่ยง* (ผลกระทบ x โอกาส)	แผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
ความต่อเนื่องของการเสริมสร้างค่านิยมบุคลากร	กิจกรรมรูปแบบต่างๆ	เพียงพอ	3 x 2 = 8	การกระตุ้นของผู้บริหารทุกระดับ

* หมายเหตุ: ระดับความเสี่ยง (I*L) = ระดับผลกระทบ (I) x ระดับโอกาสของการเกิดความเสี่ยง (L)

ระดับ 12-16 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก

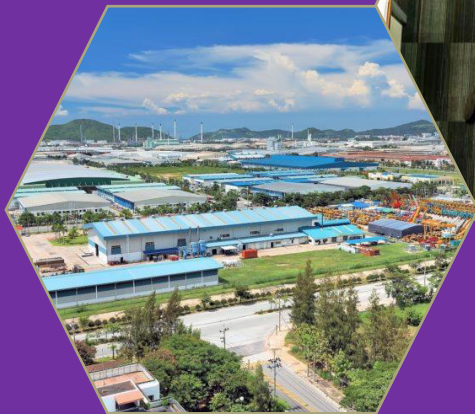
ระดับ 8-9 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง

ระดับ 3-6 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง

ระดับ 1-2 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ

ภาคผนวก

ข้อมูลการนำเสนอ
แผนการดำเนินงานตามโครงการจ้างที่ปรึกษา
เพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
ด้านบริหารทุนมนุษย์และการพัฒนาระบบการจัดการความรู้
การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)



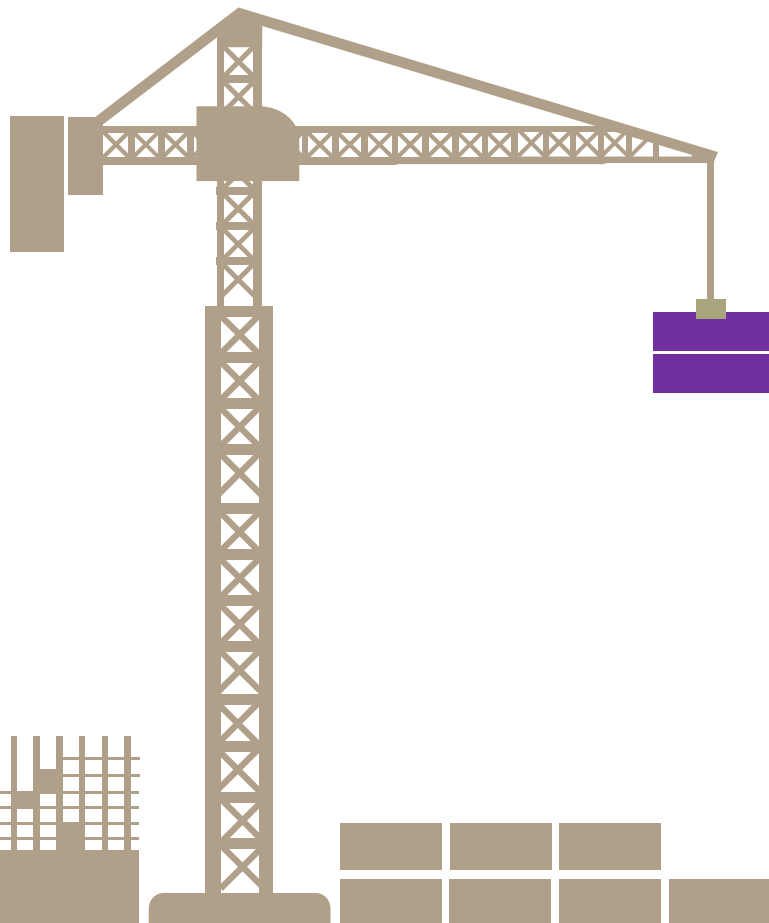
**โครงการจ้างที่ปรึกษา
เพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านบริหารทุนมนุษย์
และการพัฒนาระบบการจัดการความรู้**

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)



Agenda

- 1 ภาพรวมของระบบการจัดการความรู้**
- 2 กรอบเป้าหมายการพัฒนา
ระบบการจัดการความรู้**
- 3 ความหมายของการจัดการ
ความรู้และกระบวนการ**
- 4 กรอบผลลัพธ์ของการพัฒนา
ระบบการจัดการความรู้**



การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ Knowledge Management



**"Knowledge Management"
is a foundation of excellence**

From Baldrige Performance Excellence Program, 2015. *2015–2016 Baldrige Excellence Framework: A Systems Approach to Improving Your Organization's Performance*. Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology. <http://www.nist.gov/baldrige>.



กรอบเป้าหมาย

การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ Knowledge Management

ระบบการจัดการความรู้

สนับสนุนการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ สู่การสร้างพื้นฐานที่เข้มแข็งขององค์กร



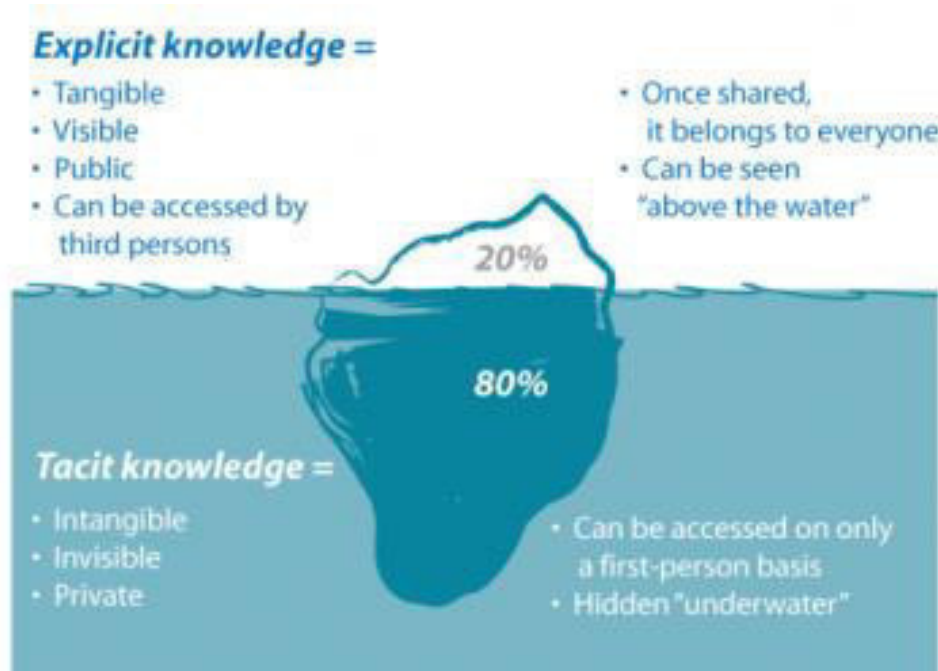
1. ระบบการจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management System) ในลักษณะของกระบวนการ ขั้นตอน หรือกิจกรรมที่กำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร



2. ความตระหนักของบุคลากรต่อค่านิยมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Learning Values) ในลักษณะของการมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการระบุงค์ความรู้ที่สำคัญ การแสวงหาความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้



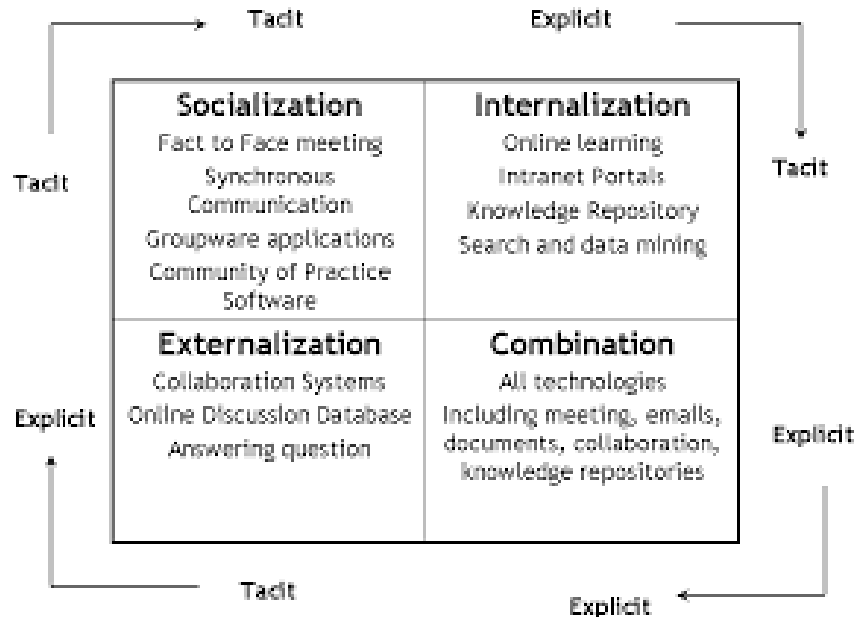
การจัดการความรู้ (Knowledge Management)



การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

Kujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi : Theory Of Knowledge Creation

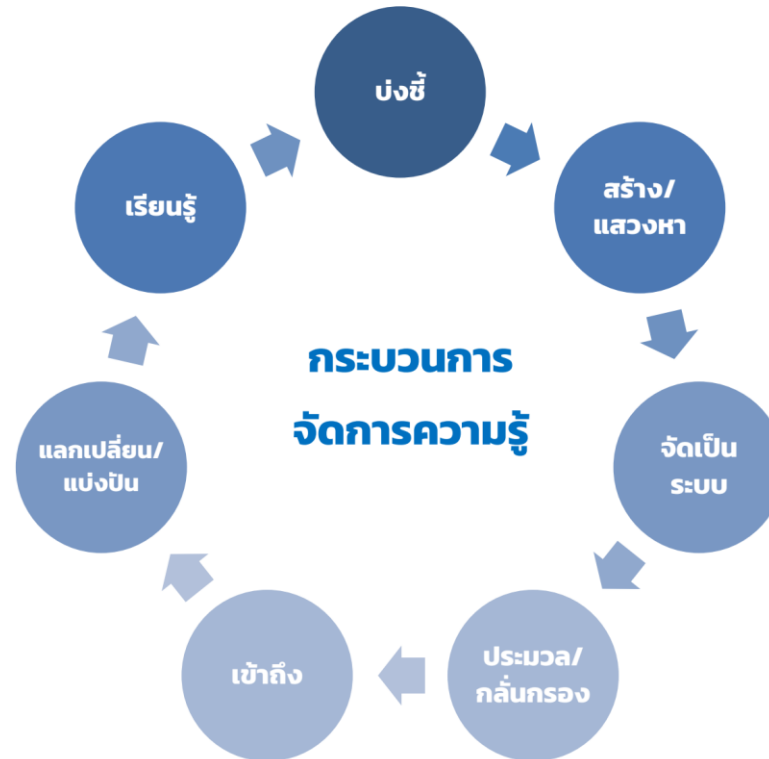


1. เพื่อพัฒนางาน ให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น

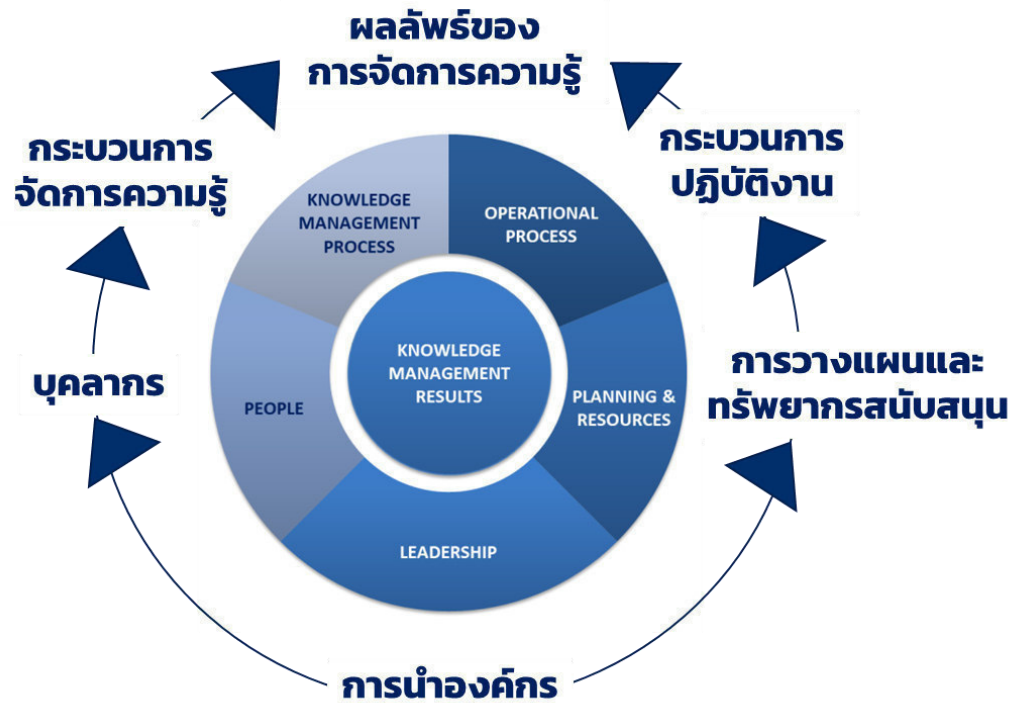
2. เพื่อการพัฒนาคน คือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในที่นี้คือ พนักงานทุกระดับ

3. เพื่อการพัฒนาฐานความรู้ขององค์กรหรือหน่วยงาน เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้หรือทุนปัญญาขององค์กร

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)



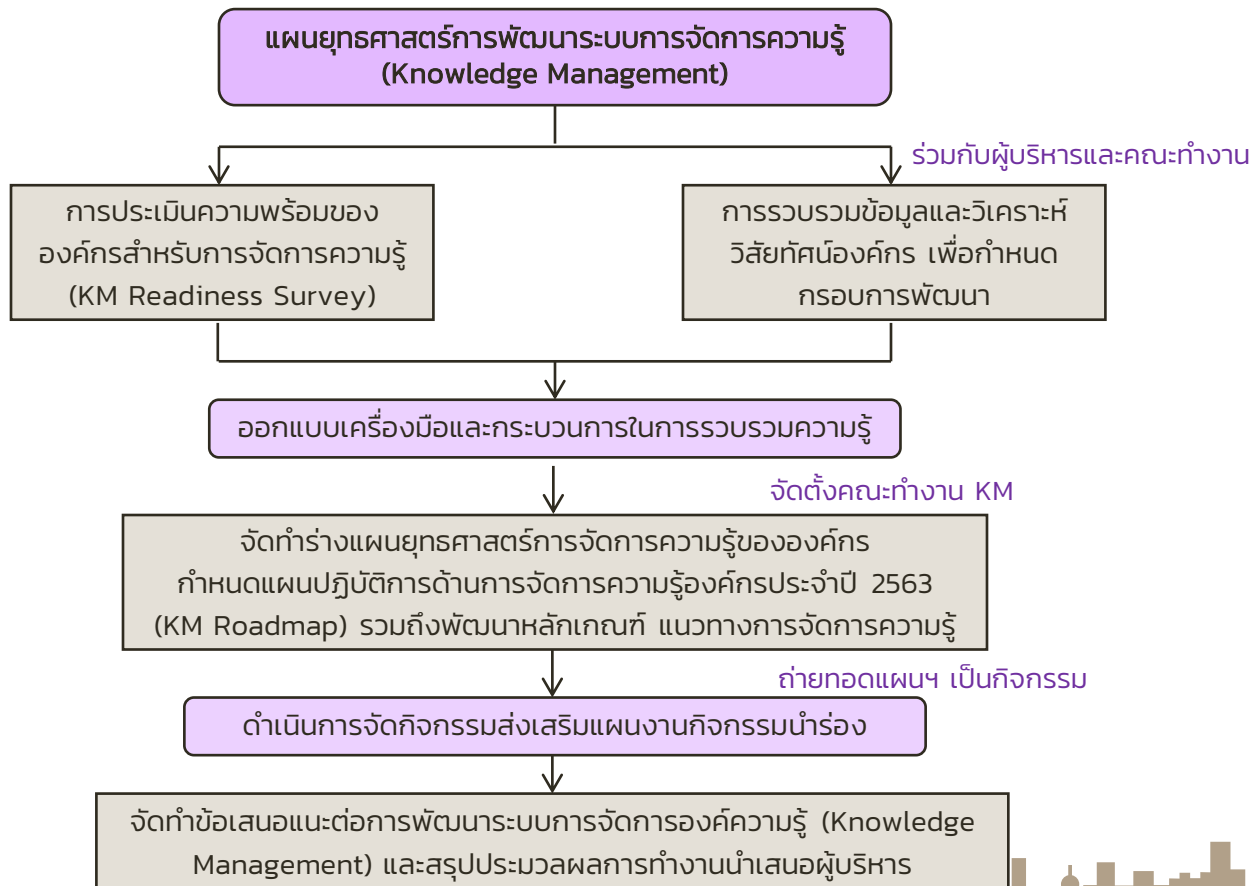
โมเดลการจัดการความรู้องค์กร Organizational KM Model (OKM)



1.เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในองค์กร

2.เป็นเครื่องมือในการตรวจประเมินระดับพัฒนาการ และประสิทธิผลของการจัดการความรู้ในองค์กร ที่ทำให้องค์กรทราบจุดแข็งและจุดที่ควรปรับปรุง

แนวทางการดำเนินการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (KM System Development)



การประเมินความสามารถด้านการจัดการความรู้ องค์กรเพื่อการพัฒนา

Organizational Knowledge Management Assessment



Leadership การนำองค์กร

การนำการจัดการความรู้มาช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร โดยผู้บริหารกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการจัดการความรู้ สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง



Planning & Resources การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน

การนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและบรรลุผลสำเร็จ โดยจัดสรรทรัพยากรและใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินงาน รวมทั้งการติดตามและประเมินผล



People บุคลากร

การทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการจัดการความรู้



KM Process กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ โดยใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ/ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้



Operational Process กระบวนการปฏิบัติงาน

การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ รวมทั้งความตระหนักถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ



KM Results ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้

ผลการดำเนินการด้านต่างๆ ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้ที่องค์กรดำเนินการ

ตัวอย่างแผนกิจกรรมนำร่อง

ประกอบด้วย

- ✓ กิจกรรมฝึกอบรม
- ✓ กิจกรรมสร้างความตระหนักต่อการจัดการความรู้



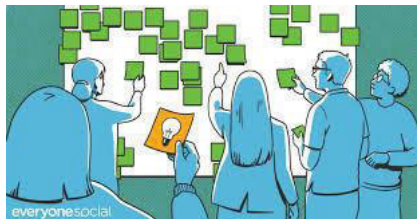
KM Activity

KM Day (KM Week)

After Action Review (AAR)

ประกอบด้วย

- ✓ กิจกรรมต้นแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน



ประกอบด้วย

- ✓ กิจกรรมแบ่งปันความรู้และประสบการณ์
- ✓ กิจกรรมการสร้างค่านิยมที่ดี

Knowledge Sharing

Community of Practice (CoP)



ประกอบด้วย

- ✓ กิจกรรมรวบรวมองค์ความรู้ ผ่านการแลกเปลี่ยนประสบการณ์



กรอบผลลัพธ์ที่คาดหวังของการดำเนินโครงการ

1. ผู้บริหารและบุคลากรหลักขององค์กรมี**ความรู้ความเข้าใจ**ที่พร้อมสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรด้วยพื้นฐานของการจัดการความรู้และการเรียนรู้ของบุคลากร
2. บุคลากรขององค์กรมีความ**ตระหนักและเห็นความสำคัญ**ของการจัดการความรู้และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นค่านิยมขององค์กร
3. สร้าง**ตัวอย่างความสำเร็จ (Success Case)** ของการดำเนินการจัดการความรู้ในส่วนที่มีการนำร่องดำเนินการ โดยมีผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อการดำเนินการทั่วทั้งองค์กรต่อไป



การปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้
(Knowledge Management)

[illegible]

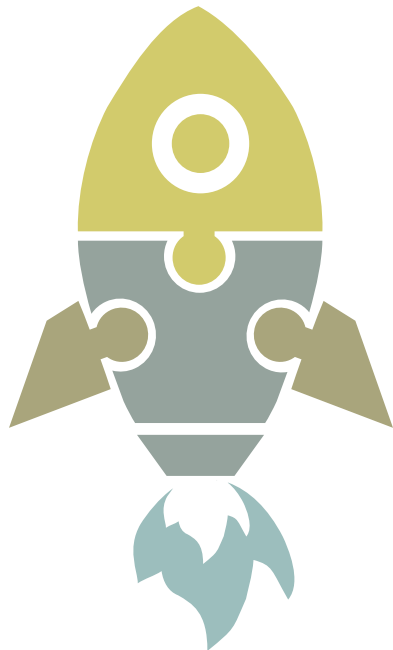
แผนการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) (ต่อ)

[illegible]

2020	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep
Executive and Core Team IEAT: Workshop (Awareness + KM. Vision)		3 Apr 20					
Core Team IEAT: Final Review (Vision–Goal–Objective), OKM Workshop		10 Apr 20					
Core Team IEAT: Gap Review Session		24 Apr 20					
Core Team IEAT: Workshop (Review Theme & Strategy)		30 Apr 20					
Executive IEAT: Hearing of KM Strategy			15 May 20				
Core Team IEAT: Final Revision of KM Master Plan			29 May 20				
Core Team IEAT: Key Activities				12 Jun – 21 AUG 20			

ผลผลิตที่ส่งมอบ

Project Deliverables



**1. แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้องค์กร
(IEAT-KM Master Plan)**

**2. รายงานและเอกสารแผนกิจกรรมนำร่องที่
สนับสนุนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ และ
สรุปผลตามแผนงานกิจกรรมนำร่อง
(IEAT-KM Final Report)**

ทีมการดำเนินงาน ด้านการจัดการความรู้



ดร.บุญดี บุญยกิจ

ที่ปรึกษา ทริส คอร์ปอเรชั่น
boondee.bun@gmail.com



ดร.สุรเดช จงวรรณศิริ

ผู้อำนวยการ
suradej@tris.co.th



พลอยนิชชา จารุหิรัญสกุล

รองผู้อำนวยการ
ploynitcha@tris.co.th



อภิพร สิ้นเหลือ

ผู้ช่วยผู้จัดการ
aphiphorns@tris.co.th



มณฑิชนก มณีโชติ

นักวิเคราะห์
monchanok@tris.co.th



วีรินทร์ โกศัยกานนท์

ผู้ประสานงานฝึกอบรม
Veerin@tris.co.th

Contact

ด้านการจัดการความรู้



อภิพร สิ้นเหลือ

ผู้ช่วยผู้จัดการ
02-032-3000 # 8402
aphiphorns@tris.co.th

การพัฒนาระบบการจัดการ
ความรู้

drive.google.com/drive/folders/1g-z4S4CBxyCRTjv-GuAM6SoAMISVH36t

Drive Search Drive

Shared with me > IEAT KM&HCM

Name	Owner	Last modified	File size
IEAT HCM&KM project - PPT kick-off - 13.03.2020.pdf	me	21:10 me	1 MB

My Drive
Shared with me
Recent
Starred
Bin

Storage
5.5 GB of 15 GB used
Buy storage



<https://drive.google.com/drive/folders/1g-z4S4CBxyCRTjv-GuAM6SoAMISVH36t?usp=sharing>



ผลสำรวจความคิดเห็น
ผู้บริหาร ระดับตำแหน่ง 8-10 และคณะทำงาน KM
ในการกำหนดวิสัยทัศน์, เป้าหมายการจัดการความรู้องค์กร

การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

วิสัยทัศน์ “ผู้นำการพัฒนานิคมอุตสาหกรรมครบวงจรระดับภูมิภาคด้วยนวัตกรรมสู่ความยั่งยืน”

นโยบายการจัดการความรู้ (KM Policy)

(ประกาศ ณ วันที่ 17 พฤษภาคม 2562 ผวก. กนอ.)

นโยบาย 1 เสริมสร้างวิสัยทัศน์ และทัศนคติของบุคลากร ให้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

นโยบาย 2 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

นโยบาย 3 เสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประยุกต์ใช้ในงาน โดยมุ่งหวังให้บุคลากรเกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ และมีทัศนคติที่ดี
ต่อการปฏิบัติงาน เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและก่อให้เกิดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

นโยบาย 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเข้าถึงองค์ความรู้
ได้โดยง่าย สะดวก และรวดเร็ว

นโยบาย 5 ผู้บริหารทุกระดับต้องมีส่วนร่วม ในการจัดการความรู้ และมีหน้าที่ในการสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
ตามเจตนารมณ์

วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ (KM Vision)

มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนวัตกรรมพัฒนานิคมอุตสาหกรรมอย่างยั่งยืน

เป้าหมายการจัดการความรู้ (KM Goals)

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

สรุปความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ (KM Vision)

จากการที่ได้เปิดรับข้อเสนอความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ (KM Vision) โดยส่งแบบสอบถามไปทั้งสิ้น จำนวน 20 ชุด และได้รับการตอบกลับมา จำนวน 7 ชุด **พบว่า โดยรวมเห็นด้วย**กับวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ (KM Vision) ที่มีข้อความว่า

“มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนวัตกรรมการพัฒนาขีดความสามารถอย่างยั่งยืน”

โดยมีรายละเอียดความคิดเห็น ดังนี้

ชุดที่ 1: เห็นด้วย สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร

ชุดที่ 2: มีข้อเสนอแนะ ควรมีนโยบายที่ชัดเจน ให้องค์กรทุกคนที่ปฏิบัติงานของ กนอ. ต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้ ในกระบวนการทำงานทุกแผนก จัดให้มีการประกวดการแข่งขันเรื่อง Innovation ใหม่ๆ ในการทำงานและมีคณะกรรมการในการประเมินผลทุก ๆ ความรู้เพื่อให้มีการพัฒนาและปรับปรุงให้ทันสมัย ตอบโจทย์การบริหารตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดเวลา

ชุดที่ 3: เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง

ชุดที่ 4: เห็นด้วย

ชุดที่ 5: เสนอแนะปรับคำ โดยตัดคำว่า “มุ่งสู่การ” ออก

สรุปความคิดเห็นต่อเป้าหมายการจัดการความรู้ (KM Goals)

จากการที่ได้เปิดรับข้อเสนอความคิดเห็นต่อเป้าหมายการจัดการความรู้ (KM Goals) โดยส่งแบบสอบถามไปทั้งสิ้น จำนวน 20 ชุด และได้รับการตอบกลับมา จำนวน 7 ชุด **พบว่า โดยรวมเห็นด้วย**กับเป้าหมายการจัดการความรู้ (KM Goals) ที่มีรายละเอียด ดังนี้

- 1. บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญ เห็นถึงคุณค่าของการจัดการความรู้ และมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กร**
- 2. วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร**
- 3. การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน**
- 4. สร้างสรรค์และนำเสนอนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างต่อเนื่อง**

โดยมีรายละเอียดความคิดเห็น ดังนี้

ชุดที่ 1: เห็นด้วย ครอบคลุมวิสัยทัศน์ KM

ชุดที่ 2: มีข้อเสนอแนะ กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนอย่างน้อย 1 ด้าน ในเรื่องที่เป็น Core business ขององค์กร และในแต่ละสายงานควรมี 1 ด้านในทุก ๆ 1 ปีและมีการนำเสนอผลงานต่อพนักงานของ กนอ. ให้ทราบเพื่อนำสู่การปฏิบัติและการปรับปรุงเรื่อง KM ประจำปีเพื่อพัฒนาบุคลากรและพัฒนาคุณภาพของงานบริการต่าง ๆ

ชุดที่ 3: เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง

ชุดที่ 4: เห็นด้วย

ชุดที่ 5: เสนอแนะปรับคำ ข้อ 1 บุคลากรมีความตระหนักถึงความสำคัญและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้

ข้อมูลล่าสุดเมื่อวันที่ 21 เมษายน 2563

ผลการสำรวจ

การประเมินความพร้อมขององค์กรสำหรับการจัดการความรู้
(Organization Knowledge Management Assessment)

ผลการประเมิน Organizational Knowledge Management Assessment

หมวดที่ 1 Leadership การนำองค์กร

การนำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร โดยผู้บริหารกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการจัดการความรู้ สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ข้อคำถาม	คะแนน สูงสุด	คะแนน ต่ำสุด	สรุป คะแนน	Remark	เพิ่มเติม
1.1 วิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการความรู้					
ผู้บริหารมีวิธีการอย่างไรในการนำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร					
1) ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ			3	- ปัจจุบัน กนอ. มีระบบและแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน รวมถึงนโยบายขององค์กรในระดับผู้บริหาร - ยังขาดการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment) อย่างทั่วถึง รวมไปถึงยังขาดการติดตาม ประเมินผล นำผลมาทบทวน ปรับปรุงและแก้ไข	ทีมที่ปรึกษามีการสร้างกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้เพิ่มเติม
2) การจัดการความรู้ มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือกลยุทธ์ขององค์กร			3	- ปัจจุบัน กนอ. ยังขาดการเชื่อมโยงทางตรงกับการจัดการความรู้ที่จะนำไปสู่การประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเพียงการเชื่อมโยงทางอ้อม - ขาดการรับรู้ การเข้าถึงข้อมูลอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร	
3) ผู้บริหารสื่อสารวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย และเป้าหมายของการจัดการความรู้ให้บุคลากรเข้าใจ	5	1	?	- ผู้บริหารมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน รวมถึงนโยบายด้วยรูปแบบที่เข้าใจยาก ส่งผลให้บุคลากรขาดความเข้าใจ - มีวิธีการสื่อสารที่ไม่หลากหลาย มีเพียงการสื่อสารผ่าน Website	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 2

ข้อคำถาม	คะแนน สูงสุด	คะแนน ต่ำสุด	สรุป คะแนน	Remark	เพิ่มเติม
4) การกำหนดโครงสร้างพร้อมความรับผิดชอบที่ชัดเจน (โครงสร้างอาจอยู่ในรูปของหน่วยงานที่รับผิดชอบ การจัดการความรู้ ที่ปรากฏตามโครงสร้างองค์กร หรือ อยู่ในรูปของคณะทำงาน หรืออื่นๆ ตามความเหมาะสม) เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้ การทำงานข้ามสายงาน และการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร	5	1	?	- ปัจจุบัน กนอ. มีการกำหนดโครงสร้างและความรับผิดชอบ แต่ยังคงมีความซ้ำซ้อน ไม่ชัดเจนในขอบเขตหน้าที่ รวมถึงทิศทางการขับเคลื่อนการทำงาน - คำสั่งแต่งตั้งในปัจจุบันประกอบด้วย CKO, KM Committee, CoP, และทีมงานจัดการความรู้ (HRD)	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 3
5) ผู้บริหารติดตาม ดูแล และสนับสนุน การดำเนินการจัดการความรู้อย่างจริงจังและสม่ำเสมอเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	5	1	?	ปัจจุบันเริ่มมีการติดตามอย่างไม่เป็นระบบ และไม่ทั่วถึงทุกหน่วยงาน	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 2

1.2 การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร

ผู้บริหารมีส่วนร่วมด้วยตนเองอย่างไรในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร และวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture) อย่างต่อเนื่อง

1) ผู้บริหารแสดงให้เห็นเป็นที่ยอมรับถึงความมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้บรรลุเป้าหมาย	5	1	?	- ขาดการกำหนด/ ถ่ายทอดเป้าหมายที่ชัดเจนให้กับบุคลากร - ผู้บริหารขาดการกำหนดทิศทาง วางเป้าหมายการขับเคลื่อนร่วมกัน แต่ละฝ่ายงานดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง - ขาดความต่อเนื่อง	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 2
2) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ บุคลากร เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	5	1	?	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้แก่บุคลากร แต่ยังคงขาดความต่อเนื่อง	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 2
3) ผู้บริหารกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้งเป็นทางการ และไม่ เป็นทางการเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร	5	1	?	ปัจจุบันยังขาดกระบวนการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจอย่างชัดเจน มีเพียงวิธีการกระตุ้นด้วยการนำไปใช้กับการ	

ข้อคำถาม	คะแนน สูงสุด		คะแนน ต่ำสุด		สรุป คะแนน		Remark	เพิ่มเติม
							ประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีการเปิดรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร	
ระดับคะแนนภาพรวม							หมายเหตุ	
หมวด 1	1	2	3	4	5	6		

หมวดที่ 2 Planning & Resources การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน

การนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและบรรลุผลสำเร็จ โดยจัดสรรทรัพยากรและใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินงาน รวมทั้งการติดตามและประเมินผล

ข้อคำถาม	คะแนน สูงสุด	คะแนน ต่ำสุด	สรุป คะแนน	Remark	เพิ่มเติม
2.1 การวางแผนการจัดการความรู้					
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายด้านการจัดการความรู้ ที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการความรู้ และมั่นใจได้ว่าการนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและบรรลุผลสำเร็จ					
1) ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการความรู้ขององค์กร	6	1	?	ปัจจุบันมีการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ดำเนินงานเฉพาะบางส่วนงาน ยังขาดการนำมาใช้ในภาพรวมองค์กร	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 3 กิจกรรมในปัจจุบัน - มีการกำหนดกลยุทธ์ ในการจัดเก็บองค์ความรู้ตามสายงาน - มีการถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้จากผู้เกษียณ แต่ไม่ได้ focus ว่าตอบสนองต่อวิสัยทัศน์หรือไม่ ประเด็นปัญหาปัจจุบัน - ยังไม่มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ - ประสบการณ์อยู่กับผู้ปฏิบัติงาน ยากที่จะถ่ายทอดให้คนรุ่นใหม่
2) การกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างชัดเจน รวมถึงตัวชี้วัดในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว	6	1	?	ในปัจจุบัน ขาดการกำหนดและสื่อสารเป้าหมายการจัดการความรู้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ให้กับบุคลากรทราบ	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 1

ข้อคำถาม	คะแนน สูงสุด	คะแนน ต่ำสุด	สรุป คะแนน	Remark	เพิ่มเติม
3) การจัดทำแผนงานการจัดการความรู้ ที่ตอบสนองกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้	5	1	?	- ยังขาดความชัดเจน - มีการถ่ายทอดผ่าน KPI แต่ยังขาดความชัดเจน	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 1
2.2 การจัดสรรทรัพยากร					
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรและระบบสนับสนุนอื่นๆ ที่จำเป็นได้อย่างพอเพียงและทันเวลาเพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้สำเร็จตามเป้าหมาย					
1) มีการกำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรงบประมาณบุคลากร และระบบสนับสนุนอื่นๆ (ทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น) เพื่อให้มั่นใจว่ามีงบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอและพร้อมต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จ	5	1	?	- ในปัจจุบัน เริ่มมีการกำหนดแนวทางในการจัดสรรระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่ระบบไม่ตอบสนองต่อความต้องการ - แต่ยังขาดหลักเกณฑ์/แนวทางที่ชัดเจนในการจัดสรรงบประมาณ	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 3
2) การจัดสรรทรัพยากรทำได้สอดคล้องกับแผนงานการจัดการความรู้เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย	5	1	?	- ปัจจุบัน ยังขาดการจัดสรรทรัพยากรที่สอดคล้องกับแผนงาน (เนื่องจากแผนงานยังขาดความชัดเจน) - ขาดการรับทราบในรายละเอียดแผนงานการจัดการความรู้และเป้าหมาย	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 1
3) การปรับการจัดสรรทรัพยากรระหว่างการดำเนินงานพิจารณาจากการประเมินผลการจัดการความรู้และการทบทวนแผนการจัดการความรู้	5	1	?	ปัจจุบัน มีการจัดสรรทรัพยากรระหว่างการดำเนินงาน แต่เป็นการจัดสรรตามความจำเป็นที่ต้องใช้ประกอบงบประมาณ ไม่ได้พิจารณาจากการประเมินผลการจัดการความรู้ หรือการทบทวนแผน	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 1
2.3 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้					
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินงานการจัดการความรู้ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้					
1) มีการจัดทำแผนพัฒนา	5	1	?	ยังขาดบุคลากรที่มีความรู้	ส่วนมากให้คะแนน

ข้อคำถาม	คะแนน สูงสุด	คะแนน ต่ำสุด	สรุป คะแนน	Remark	เพิ่มเติม
ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ชัดเจน เพื่อรองรับการดำเนินงานการจัดการความรู้				ความสามารถอย่างแท้จริงในการดำเนินการ - มีการดำเนินงาน แต่ยังขาดคุณภาพ ขาดการสื่อสาร แผนพัฒนาให้บุคลากรทราบทั่วทั้งองค์กร - มีเพียงการเผยแพร่ผ่าน website แต่ไม่ทราบแผนพัฒนาอื่นๆ	เท่ากับ 1 บุคลากรบางส่วนยังมองว่า การจัดทำแผนพัฒนาระบบ IT สำหรับบริการรองรับการปฏิบัติงานสำคัญมากกว่า
2) การถ่ายทอดแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่การปฏิบัติจริง และเกิดผลลัพธ์ของการพัฒนาระบบตามแผนงาน/เป้าหมายที่กำหนด	5	1	?	- ยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง มาถ่ายทอดความรู้ อีกทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารยังขาดความเข้าใจในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ - การถ่ายทอดแผนในปัจจุบันยังไม่เป็นระบบ และขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 1
3) การทบทวนและประเมินระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้พัฒนา อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มั่นใจว่าเชื่อถือได้ ปลอดภัยและตอบสนองความต้องการของผู้ใช้	5	1	?	ผลจากบุคลากรไม่มีความรู้ความสามารถ ทำให้การทบทวนและการประเมินไม่บรรลุเป้าหมาย	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 1
2.4 การติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้					
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้ รวมทั้งมีการทบทวนแผนงานการจัดการความรู้ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้					
1) การกำหนดข้อมูลสารสนเทศในการติดตามและประเมินผลตามกลยุทธ์ และแผนงานการจัดการความรู้โดยเทียบกับเป้าหมายการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว	5	1	?	ในปัจจุบันมีการติดตามให้หน่วยงานทบทวนองค์ความรู้ แต่ขาดการรับทราบถึงผลลัพธ์ว่าเป็นไปตามกลยุทธ์/แผนงานการจัดการความรู้หรือไม่	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 2
2) การติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานการจัดการความรู้ เพื่อประเมิน	5	1	?	กระบวนการทบทวนแผนงาน มีความล่าช้า ไม่ทันต่อเหตุการณ์	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 2

ข้อคำถาม	คะแนนสูงสุด			คะแนนต่ำสุด			สรุปคะแนน	Remark	เพิ่มเติม
ความสำเร็จของการดำเนินงานและการดำเนินการที่จำเป็นหลังการติดตามผลเพื่อให้การทบทวนแผนงานการจัดการความรู้ รวดเร็วทันการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์/แผนงานการจัดการความรู้									
3) การนำผล/ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการทบทวน/ติดตามผลดำเนินงานไปใช้ในการตัดสินใจปรับปรุง	5			1			?	● ขาดการรับทราบในรายละเอียดการดำเนินงาน	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 2
ระดับคะแนนภาพรวม								หมายเหตุ	
หมวด 2	1	2	3	4	5	6			

หมวดที่ 3 People บุคลากร

การทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการจัดการความรู้

ข้อคำถาม	คะแนน สูงสุด	คะแนน ต่ำสุด	สรุป คะแนน	Remark	เพิ่มเติม
3.1 ความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้					
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง					
1) การสื่อสาร ตักเตือน และสร้างความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับถึงความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง เป้าหมายและแนวทางการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม	5	1	?	● ปัจจุบัน กนอ. ยังขาดการสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับบุคลากรอย่างต่อเนื่องในการจัดการความรู้ขององค์กร	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 2
2) การสร้างเวที/กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาทได้อย่างทั่วถึง	5	1	?	● กนอ. เคยมีการสร้างเวที/กิจกรรม แต่ไม่ทั่วถึงและไม่ต่อเนื่อง	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 2
3) การประเมินและปรับปรุงวิธีการในการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ และสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด	5	1	?	● ปัจจุบัน กนอ. ยังขาดการประเมินเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมของบุคลากร	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 2
3.2 วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงาน					
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture) อย่างยั่งยืน					
1) การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความร่วมมือของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรและกับองค์กรภายนอก รวมทั้งกระตุ้นบุคลากรให้กล้าคิดกล้าทำ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง	5	1	?	● ปัจจุบัน กนอ. มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงาน ปัญหาที่เกิดขึ้น และมีการประกวดนวัตกรรมเพื่อกระตุ้นให้กล้าคิดกล้าทำ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ แต่บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของกิจกรรม	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 3
2) การกำหนดและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ที่นำไปสู่วัฒนธรรม	5	1	?	● ปัจจุบัน กนอ. ยังขาดการส่งเสริมบุคลากรที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 3

ข้อคำถาม	คะแนน สูงสุด	คะแนน ต่ำสุด	สรุป คะแนน	Remark	เพิ่มเติม
การเรียนรู้อย่างยั่งยืน					
3.3 การสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้					
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้					
1) การสร้างแรงจูงใจ โดยเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การประเมินผลงานของบุคลากร และ/หรือ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ	5	1	?	ปัจจุบัน กนอ. ยังขาดการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรที่จะช่วยพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้ก้าวหน้าในสายอาชีพ	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 3 มีการสร้างแรงจูงใจด้วยการเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับการประเมินผลงาน
2) การให้ผลตอบแทนและการยกย่องชมเชยแก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร	5	1	?	- ปัจจุบัน กนอ. ยังขาดการให้ความสำคัญการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร ตลอดจนผู้นำและทีมงานที่จะนำไปสู่การให้ความสำคัญ - มีการยกย่องชมเชยในบางส่วนงาน	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 2
3) การส่งเสริมให้การจัดการความรู้เป็นหนึ่งกลไกสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานที่ดีขึ้น	4	1	?	ปัจจุบัน กนอ. ยังขาดการให้ความสำคัญการจัดการความรู้ โดยเฉพาะที่จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 3
3.4 ความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงานการจัดการความรู้					
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการบริหารทีมงานการจัดการความรู้เพื่อให้การดำเนินงานการจัดการความรู้บรรลุเป้าหมาย					
1) การคัดเลือกและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้เพื่อให้มีความรู้และความสามารถเพียงพอในการดำเนินงานการจัดการความรู้ขององค์กร	4	1	?	ปัจจุบัน กนอ. ยังขาดทีมงานการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 2
2) การกำหนดหน้าที่ของทีมงานการจัดการความรู้อย่างชัดเจนเพื่อให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย	4	1	?	ปัจจุบัน กนอ. ยังขาดความชัดเจนในบทบาทและหน้าที่ของทีมงานการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 2
3) ทีมงานการจัดการความรู้สามารถพัฒนาศักยภาพ	5	1	?	ปัจจุบัน กนอ. ยังขาดทีมงานการจัดการความรู้ที่มี	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 2

ข้อคำถาม	คะแนน สูงสุด		คะแนน ต่ำสุด		สรุป คะแนน		Remark	เพิ่มเติม
บุคลากรและส่งเสริม/สนับสนุน ให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องมีส่วน ร่วมในการจัดการความรู้ได้ตาม บทบาทหน้าที่							ประสิทธิภาพ	
ระดับคะแนนภาพรวม							หมายเหตุ	
หมวด 3	1	2	3	4	5	6		

หมวดที่ 4 KM Process กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ โดยใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ/ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้

ข้อคำถาม	คะแนน สูงสุด	คะแนน ต่ำสุด	สรุป คะแนน	Remark	เพิ่มเติม
4.1 กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ					
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ					
1) การกำหนดความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินงาน และการบรรลุเป้าหมายขององค์กร	4	1	?	● ปัจจุบัน กนอ. มีการแบ่งให้แต่ละหน่วยงานกำหนดความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินงาน แต่ยังขาดการสรุป ประมวลผล และขาดการสื่อสาร	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 2
2) การสร้าง/แสวงหาความรู้ที่สำคัญจากแหล่งความรู้ ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งรวมถึงแหล่งความรู้ที่เปิดเผยต่อสาธารณะด้วย	5	1	?	● ปัจจุบัน กนอ. มีเพียงการถ่ายทอด KM มาเรียบเรียงเป็นบทบรรยาย ลงใน website แต่ขาดความต่อเนื่อง และส่วนมากเป็นความรู้ที่มาจากภายในองค์กร	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 2-3
3) การรวบรวม เรียบเรียง และจัดเก็บความรู้เพื่อให้ง่ายต่อการค้นหาและการใช้	4	1	?	● ปัจจุบัน กนอ. มีการจัดเก็บข้อมูลในระบบ Intranet แต่บุคลากรไม่ค่อยมีการค้นหา และเรียกใช้	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 2
4) การทำให้ผู้ใช้เข้าถึงความรู้ครบถ้วนตามความต้องการได้อย่างทันการณ์และทั่วถึง	5	1	?	● ปัจจุบัน กนอ. มีการจัดเก็บข้อมูลในระบบ Intranet แต่ข้อมูลไม่ทันสมัย ขาดการดึงดูดให้สนใจในการเข้าถึง	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 2
5) การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในและภายนอกองค์กรด้วยวิธีการที่เหมาะสมเพื่อรักษา ทำให้ทันสมัย ยกระดับ และ/หรือต่อยอดความรู้ที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง	5	1	?	● กนอ. มีเพียงการจัดอบรมสัมมนาจากหน่วยงานภายนอกเท่านั้น	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 2
6) การนำความรู้มาใช้ เพื่อการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ และการเรียนรู้ระดับองค์กร หมายเหตุ: การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational	4	1	?	● ปัจจุบัน กนอ. เริ่มมีการนำความรู้มาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรในบางเรื่อง และในบางกลุ่มงานเท่านั้น	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 2

ข้อคำถาม	คะแนน สูงสุด	คะแนน ต่ำสุด	สรุป คะแนน	Remark	เพิ่มเติม
Learning) หมายถึง การปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานที่มีอยู่แล้วอย่างต่อเนื่องและ/หรือการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือการสร้างนวัตกรรมที่นำไปสู่เป้าประสงค์ใหม่ แนวทางใหม่ผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่				ไม่ได้ถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลาย	

4.2 สารสนเทศ/ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ/ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1) การกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและสารสนเทศ/ความรู้ที่ต้องการจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย <u>หมายเหตุ:</u> ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบหรืออาจได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติการและความสำเร็จขององค์กร (ตามความเหมาะสม)	5	1	?	● ปัจจุบัน กนอ. มีการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละหน่วยงาน แต่ไม่ได้กำหนดจากระบบหรือแผน KM	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 2
2) การกำหนดวิธีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้จากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญผ่านช่องทางที่มีประสิทธิภาพ	4	1	?	● ปัจจุบัน กนอ. มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ผ่านการทำงานของหน่วยงานนั้นๆ แต่ยังขาดประสิทธิภาพ	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 2
3) การนำสารสนเทศ/ความรู้ที่ได้มาสร้างคุณค่าเพิ่มผ่านความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) การเทียบเคียง (Benchmarking) หรือวิธีการอื่นๆ ตามความเหมาะสม	4	1	?	● ปัจจุบัน กนอ. ยังขาดการนำความรู้ไปสร้างคุณค่า ส่วนใหญ่จะเป็นเพียงความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ตนเองทำเท่านั้น	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 2

4.3 เทคโนโลยีและการประยุกต์ใช้

องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ และเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

1) การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม	4	1	?	● ปัจจุบัน กนอ. มีเพียงการนำความรู้บางกระบวนการใส่ไว้ใน Intranet เท่านั้น	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 3
2) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	4	1	?	● ปัจจุบัน กนอ. ยังขาดการ	ส่วนมากให้คะแนน

ข้อคำถาม	คะแนน สูงสุด		คะแนน ต่ำสุด		สรุป คะแนน		Remark	เพิ่มเติม
เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ระดับ องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ							ส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กร	เท่ากับ 3
ระดับคะแนนภาพรวม							หมายเหตุ	
หมวด 4	1	2	3	4	5	6		

หมวดที่ 5 Operational Process กระบวนการปฏิบัติงาน

การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ รวมทั้งความตระหนักถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ

ข้อคำถาม	คะแนน สูงสุด	คะแนน ต่ำสุด	สรุป คะแนน	Remark	เพิ่มเติม
5.1 การปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน					
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ					
1) การกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญ ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes) พร้อมตัววัดที่สำคัญ	4	1	?	● ปัจจุบัน กนอ. มีเพียงการกำหนดกระบวนการหลัก/สนับสนุนตามระบบ SEPA และกำหนดตัววัดที่สำคัญเป็นหลักเท่านั้น	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 3
2) การพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Daily Operation) อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง โดยการใช้เครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการต่างๆ	5	1	?	● ปัจจุบัน กนอ. มีบางหน่วยงานเท่านั้นที่นำกระบวนการจัดการความรู้มาปรับปรุงเป็นระบบ EPP	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 2
3) การนำความรู้ภายในและ/หรือภายนอกองค์กรมาใช้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม	4	1	?	● ปัจจุบัน กนอ. ยังขาดการนำความรู้มาใช้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 2
5.2 การสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน					
องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำความรู้มาใช้ เพื่อให้บุคลากรเกิดความตระหนักถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ และมีความระมัดระวังเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น					
1) การวิเคราะห์และระบุจุดที่ต้องควบคุม ระวัง หรือ จุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน รวมถึงการป้องกันไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต หรือมีการนำข้อมูลไปใช้อย่างไม่ถูกต้อง	5	1	?	● ปัจจุบัน กนอ. ยังขาดการนำข้อมูลองค์กรไปใช้วิเคราะห์ความเสี่ยงในขั้นตอนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 2
2) การสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจุดที่ต้องควบคุม	4	1	?	● ปัจจุบัน กนอ. ยังขาดการสร้างความเข้าใจ และการสื่อสารแก่บุคลากรเกี่ยวกับการ	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 2

ข้อคำถาม	คะแนน		คะแนน	สรุป			Remark	เพิ่มเติม
	สูงสุด		ต่ำสุด	คะแนน				
ระมัดระวังหรือจุดสำคัญ/วิกฤติ (Critical Step) ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจและความระมัดระวัง							ควบคุมจุดที่ต้องควบคุม จุดวิกฤตต่างๆในกระบวนการปฏิบัติงาน	
3) การสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes) แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง	4		1		?		ปัจจุบัน กนอ. ยังขาดการให้ความสำคัญเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 2
ระดับคะแนนภาพรวม							หมายเหตุ	
หมวด 5	1	2	3	4	5	6		

หมวดที่ 6 KM Results ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้

ผลการดำเนินการด้านต่างๆ ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้ที่องค์กรดำเนินการ

ข้อคำถาม	คะแนน สูงสุด	คะแนน ต่ำสุด	สรุป คะแนน	Remark	เพิ่มเติม
1) ผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์/ทิศทางการดำเนินงานหรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการจัดการความรู้ ตามที่ระบุไว้ในหมวด 1 (การนำองค์กร) และหมวด 2 (การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน)	4	1	?	● <u>หมวด 1</u> ปัจจุบัน กนอ. มีระบบและแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน รวมถึงนโยบายขององค์กรในระดับผู้บริหาร ● ยังขาดการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment) อย่างทั่วถึง ● <u>หมวด 2</u> ในส่วนการวางแผน กนอ.ยังขาดการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ขาดการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน รวมถึงการนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุง ● <u>หมวด 2</u> ในส่วนของการจัดสรรทรัพยากร ยังขาดกระบวนการจัดสรรทรัพยากรที่สอดคล้องกับแผนงาน รวมถึงการทบทวนการปรับการจัดสรรทรัพยากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบัน	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 2 มีเพียงการกำหนดเป้าหมายจำนวนองค์ความรู้ที่สร้างมูลค่าเพิ่มจำนวน 3 องค์ความรู้ ยังขาดการกำหนดผลลัพธ์ในมิติต่างๆ ที่จะนำไปสู่เป้าหมาย
2) ผลการปรับปรุงกระบวนการและการพัฒนาที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ตามที่ระบุไว้ในหมวด 4 (กระบวนการจัดการความรู้) และ หมวด 5 (กระบวนการปฏิบัติงาน)	4	1	?	● <u>หมวด 4</u> ปัจจุบัน กนอ. ยังขาดการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ จึงขาดทิศทางการจัดการความรู้ การติดตามควบคุม ประเมินผล รวมถึงการนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนา ตลอดจนมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยเพียงการจัดเก็บองค์	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 2

ข้อคำถาม	คะแนน สูงสุด	คะแนน ต่ำสุด	สรุป คะแนน	Remark	เพิ่มเติม	
				ความรู้ไว้ใน Intranet เท่านั้น ● หมวด 5 ขาดการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ รวมทั้งยังขาดการตระหนักถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ		
3) ผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรตามที่ระบุไว้ในหมวด 3 (บุคลากร)	5	1	?	● ปัจจุบัน กนอ. ยังขาดทีมงานการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ยังไม่เกิดผลการดำเนินงาน KM ของบุคลากรที่เกิดประสิทธิภาพ ● ขาดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการจัดการความรู้	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 2	
4) นวัตกรรมซึ่งอาจเกิดจากการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้โดยตรง การใช้เครื่องมือปรับปรุงองค์กรอื่นๆ หรือมาจากระบบ/กระบวนการที่ใช้ความรู้เป็นฐาน เช่น การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น	4	1	?	● ปัจจุบัน กนอ. มีเพียงการจัดเวทีประกวดนวัตกรรมของบุคลากร และผลงานที่ได้จากเวทีนี้ยังไม่ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายทั้งองค์กร ซึ่งบุคลากรบางส่วนยังขาดความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมดังกล่าว	ส่วนมากให้คะแนนเท่ากับ 2 ● ยังขาดแนวทางในการสร้างนวัตกรรมที่ชัดเจน รวมถึงบทบาทหน้าที่ของฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องในการวิจัยและพัฒนาโดยตรง	
ระดับคะแนนภาพรวม				หมายเหตุ		
หมวด 6	1	2	3	4	5	6

คำสั่ง/ประกาศ ของ กนอ.
ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้



คำสั่งการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

ที่ ๑๑๗ / ๒๕๕๕

เรื่อง แต่งตั้งผู้บริหารการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer: CKO)

ตามที่ได้มีคำสั่งการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ที่ ๑๑๗/๒๕๕๓ เรื่อง แต่งตั้งผู้บริหารการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer: CKO) ลงวันที่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๕๓ โดยแต่งตั้งให้นางประไพวัลย์ มุทิตาเจริญ รองผู้ว่าการที่ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลสายงานบริหาร เป็นผู้บริหารการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer: CKO) ของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย นั้น

เนื่องจากคณะกรรมการการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ในการประชุมครั้งที่ ๔/๒๕๕๕ เมื่อวันที่ ๑๒ เมษายน ๒๕๕๕ ได้มีมติแต่งตั้งพนักงานให้ดำรงตำแหน่งรองผู้ว่าการ และมอบหมายให้รองผู้ว่าการมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำกับดูแลสายงานต่าง ๆ ตามคำสั่งการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ที่ ๙๙/๒๕๕๕ เรื่อง แต่งตั้งพนักงาน และมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบลงวันที่ ๑๙ เมษายน ๒๕๕๕ ดังนั้น เพื่อให้การบริหารการจัดการความรู้ขององค์กรเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพประสิทธิผล อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๘ แห่งพระราชบัญญัติการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๒๒ จึงให้ยกเลิกคำสั่งดังกล่าวข้างต้น และแต่งตั้งให้รองผู้ว่าการที่ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลสายงานบริหาร เป็นผู้บริหารการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer: CKO) ของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

๑. กำกับ ดูแลการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความรู้ของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เพื่อให้การบริหารจัดการความรู้บรรลุเป้าหมายหรือสัมฤทธิ์ผลอย่างเป็นรูปธรรม
๒. สนับสนุน และผลักดันการบริหารจัดการความรู้ของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เพื่อให้การบริหารจัดการความรู้บรรลุเป้าหมายหรือสัมฤทธิ์ผลอย่างเป็นรูปธรรม
๓. สนับสนุนการพัฒนาให้เกิดการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ตลอดจนให้ความสำคัญกับความรู้ของพนักงาน
๔. แต่งตั้งคณะทำงานหรือทีมงานเพิ่มเติมเพื่อให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมด้านการบริหารจัดการความรู้ของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และเป็นทีมงานเครือข่าย เพื่อดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความรู้ให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

/๕. ให้คำปรึกษา...

๕. ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความรู้และการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ และเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการหรือคณะทำงานในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การจัดทำแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาแห่งประเทศไทย การกำหนดขอบเขตเป้าหมายของแผนงานให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ของกรมอุตุนิยมวิทยาแห่งประเทศไทย และติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานดังกล่าว

๖. รายงานความคืบหน้าเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาแห่งประเทศไทย ให้ผู้ว่าการทราบ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๕ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๕



(นายวีรพงศ์ ไชยเพิ่ม)

ผู้ว่าการกรมอุตุนิยมวิทยาแห่งประเทศไทย



คำสั่งการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

ที่ ๔๕๑ /๒๕๖๑

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management Working Committee : KM)

ตามที่ได้มีคำสั่งการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ที่ ๑๗๑/๒๕๖๐ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management Working Committee : KM) ลงวันที่ ๑๑ เมษายน ๒๕๖๐ โดยคณะกรรมการดังกล่าวประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงาน กนอ. ที่ได้รับมอบหมาย และมีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาทบทวนกำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินงานของ กนอ. พร้อมทั้งรวบรวมประมวลองค์ความรู้ให้เป็นระบบ และดำเนินการพัฒนาระบบการจัดเก็บความรู้ ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั้น

เพื่อให้องค์ประกอบของคณะกรรมการมีความเหมาะสม สอดคล้องกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๘ แห่งพระราชบัญญัติการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๒๒ จึงให้ยกเลิกคำสั่งดังกล่าวข้างต้น และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management Working Committee : KM) ขึ้นใหม่ โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

๑. องค์ประกอบ

- | | | |
|-----|--|------------------|
| ๑.๑ | รองผู้ว่าการที่ได้รับมอบหมายให้กำกับ ดูแล สายงานบริหาร | ประธานกรรมการ |
| ๑.๒ | ผู้ช่วยผู้ว่าการซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ
ดูแลงานในสายงานบริหาร | รองประธานกรรมการ |
| ๑.๓ | ผู้ช่วยผู้ว่าการซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ
ดูแลงานในสายงานยุทธศาสตร์และพัฒนา | กรรมการ |
| ๑.๔ | ผู้ช่วยผู้ว่าการซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ
ดูแลงานในสายงานบริการและลูกค้าสัมพันธ์ | กรรมการ |
| ๑.๕ | ผู้ช่วยผู้ว่าการซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ
ดูแลงานในสายงานปฏิบัติการ ๑ | กรรมการ |
| ๑.๖ | ผู้ช่วยผู้ว่าการซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ
ดูแลงานในสายงานปฏิบัติการ ๒ | กรรมการ |
| ๑.๗ | ผู้ช่วยผู้ว่าการซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ
ดูแลงานในสายงานปฏิบัติการ ๓ | กรรมการ |

/๑.๘ ผู้อำนวยการ...

๑.๘	ผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบภายใน	กรรมการ
๑.๙	ผู้อำนวยการศูนย์ปฏิบัติการ กนอ.	กรรมการ
๑.๑๐	ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ	กรรมการ
๑.๑๑	ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล	กรรมการ และเลขานุการ
๑.๑๒	ผู้อำนวยการกองพัฒนาทรัพยากรบุคคล	กรรมการ และผู้ช่วยเลขานุการ
๑.๑๓	พนักงานกองพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ได้รับมอบหมาย	กรรมการ และผู้ช่วยเลขานุการ

๒. อำนาจหน้าที่

๒.๑ พิจารณาทบทวนและกำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินงานของ กนอ. พร้อมทั้งรวบรวมและประมวลองค์ความรู้ให้เป็นระบบและดำเนินการจัดเก็บ

๒.๒ พัฒนาระบบการจัดเก็บความรู้ เช่น การพัฒนาหรือปรับปรุง KM Web พัฒนาช่องทางเผยแพร่หรือเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร เป็นต้น

๒.๓ ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำความรู้ไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๔ แต่งตั้งคณะทำงานตามที่เห็นสมควร ในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่คณะกรรมการมอบหมาย

๒.๕ ประเมินผลการปฏิบัติ เพื่อทบทวนปรับปรุงองค์ความรู้ให้ทันสมัย สอดคล้องกับกระบวนการหลัก (CORE Process) และกระบวนการสนับสนุน (Support Process) ขององค์กรทุกปี โดยรายงานผลให้ผู้ว่าการทราบหรือพิจารณาแล้วแต่กรณี

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๒ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๑


(นางสาวสมจิณณ์ พิลึก)

ผู้ว่าการการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย



คำสั่งผู้บริหารการจัดการความรู้
(Chief Knowledge Officer : CKO)

ที่ ๒๓ /๒๕๖๒

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP)

ตามที่ได้มีคำสั่งการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ที่ ๑๑๗/๒๕๕๕ เรื่อง แต่งตั้งผู้บริหารการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO) ลงวันที่ ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๕๕ โดยแต่งตั้งรองผู้ว่าการที่ได้รับมอบหมายให้กำกับ ดูแลสายงานบริหาร เป็นผู้บริหารการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO) และมีอำนาจหน้าที่ในการกำกับ ดูแล สนับสนุนด้านการบริหารจัดการความรู้ของ กนอ. ตลอดจนการแต่งตั้งคณะกรรมการเพิ่มเติมเพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของ กนอ. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร นั้น

อาศัยอำนาจตามความใน ๔. ของคำสั่งการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ที่ ๑๑๗/๒๕๕๕ เรื่อง แต่งตั้งผู้บริหารการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO) จึงแต่งตั้งคณะกรรมการชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) ขึ้น โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

๑. คณะทำงานดำเนินงานกระบวนการวางแผนและพัฒนาธุรกิจ ประกอบด้วย

๑.๑ การพัฒนานิคมอุตสาหกรรม

๑) ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนา	ประธานคณะกรรมการ
๒) ผู้อำนวยการฝ่ายสิ่งแวดล้อม	คณะกรรมการ
๓) ผู้อำนวยการฝ่ายชุมชนสัมพันธ์	คณะกรรมการ
๔) ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด	คณะกรรมการ
๕) ผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและบัญชี	คณะกรรมการ
๖) ผู้อำนวยการกองวิศวกรรม	คณะกรรมการ
๗) ผู้อำนวยการกองบริการและกำกับดูแล โครงการนิคมอุตสาหกรรม	คณะกรรมการ
๘) ผู้อำนวยการกองพัฒนาธุรกิจ	คณะกรรมการและเลขานุการ

๑.๒ การวางแผน...

๑.๒ การวางแผนจัดทำยุทธศาสตร์ การกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัด และการรายงานผลการดำเนินงาน

- | | |
|---|------------------------|
| ๑) ผู้อำนวยการฝ่ายยุทธศาสตร์ | ประธานคณะกรรมการ |
| ๒) ผู้อำนวยการกองนวัตกรรมและพัฒนาองค์กร | คณะกรรมการ |
| ๓) ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน | คณะกรรมการและเลขานุการ |

๑.๓ การพัฒนาท่าเรือ

- | | |
|---|------------------------|
| ๑) ผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการปฏิบัติการ ๓ | ประธานคณะกรรมการ |
| ๒) ผู้อำนวยการสำนักงานท่าเรืออุตสาหกรรมมาบตาพุด | คณะกรรมการ |
| ๓) ผู้อำนวยการฝ่ายสิ่งแวดล้อม | คณะกรรมการ |
| ๔) ผู้อำนวยการฝ่ายชุมชนสัมพันธ์ | คณะกรรมการ |
| ๕) ผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและบัญชี | คณะกรรมการ |
| ๖) ผู้อำนวยการกองพัฒนาท่าเรือ | คณะกรรมการและเลขานุการ |

๒. คณะทำงานดำเนินงานกระบวนการบริหารจัดการนิคมอุตสาหกรรมและท่าเรืออุตสาหกรรม

ประกอบด้วย

๒.๑ การกำกับดูแลระบบสาธารณูปโภค และสิ่งอำนวยความสะดวกในนิคมอุตสาหกรรม/ท่าเรือ

อุตสาหกรรม

- | | |
|---|------------------------|
| ๑) ผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการปฏิบัติการ ๑ | ประธานคณะกรรมการ |
| ๒) ผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการปฏิบัติการ ๒ | คณะกรรมการ |
| ๓) ผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการปฏิบัติการ ๓ | คณะกรรมการ |
| ๔) ผู้อำนวยการสำนักงานท่าเรืออุตสาหกรรมมาบตาพุด | คณะกรรมการ |
| ๕) ผู้อำนวยการสำนักงานนิคมอุตสาหกรรม ระดับ ๑๐ | คณะกรรมการ |
| ๖) ผู้อำนวยการสำนักงานนิคมอุตสาหกรรม ระดับ ๙ | คณะกรรมการ |
| ๗) ผู้อำนวยการกองอำนวยการปฏิบัติการ ๑ | คณะกรรมการและเลขานุการ |

๒.๒ การจัดการสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย

- | | |
|---|------------------|
| ๑) ผู้อำนวยการฝ่ายสิ่งแวดล้อม | ประธานคณะกรรมการ |
| ๒) ผู้อำนวยการศูนย์ปฏิบัติการ กนอ. | คณะกรรมการ |
| ๓) ผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการปฏิบัติการ ๑ | คณะกรรมการ |
| ๔) ผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการปฏิบัติการ ๒ | คณะกรรมการ |
| ๕) ผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการปฏิบัติการ ๓ | คณะกรรมการ |
| ๖) ผู้อำนวยการสำนักงานนิคมอุตสาหกรรม ระดับ ๑๐ | คณะกรรมการ |
| ๗) ผู้อำนวยการสำนักงานนิคมอุตสาหกรรม ระดับ ๙ | คณะกรรมการ |

๘) ผู้อำนวยการ...

- | | |
|---|----------------------|
| ๘) ผู้อำนวยการสำนักงานท่าเรืออุตสาหกรรมมาบตาพุด | คณะทำงาน |
| ๙) ผู้อำนวยการกองสิ่งแวดล้อมและพลังงาน | คณะทำงาน |
| ๑๐) ผู้อำนวยการกองความปลอดภัยและอาชีวอนามัย | คณะทำงานและเลขานุการ |

๒.๓ Stakeholders/ชุมชนสัมพันธ์/การตลาด

- | | |
|---|----------------------|
| ๑) ผู้อำนวยการฝ่ายชุมชนสัมพันธ์ | ประธานคณะทำงาน |
| ๒) ผู้อำนวยการฝ่ายบริการผู้ประกอบการ | คณะทำงาน |
| ๓) ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด | คณะทำงาน |
| ๔) ผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการปฏิบัติการ ๑ | คณะทำงาน |
| ๕) ผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการปฏิบัติการ ๒ | คณะทำงาน |
| ๖) ผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการปฏิบัติการ ๓ | คณะทำงาน |
| ๗) ผู้อำนวยการสำนักงานนิคมอุตสาหกรรม ระดับ ๑๐ | คณะทำงาน |
| ๘) ผู้อำนวยการสำนักงานนิคมอุตสาหกรรม ระดับ ๙ | คณะทำงาน |
| ๙) ผู้อำนวยการสำนักงานท่าเรืออุตสาหกรรมมาบตาพุด | คณะทำงาน |
| ๑๐) ผู้อำนวยการกองประชาสัมพันธ์ | คณะทำงานและเลขานุการ |

๒.๔ การอนุมัติ อนุญาต

- | | |
|---|----------------------|
| ๑) ผู้อำนวยการฝ่ายบริการผู้ประกอบการ | ประธานคณะทำงาน |
| ๒) ผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการปฏิบัติการ ๑ | คณะทำงาน |
| ๓) ผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการปฏิบัติการ ๒ | คณะทำงาน |
| ๔) ผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการปฏิบัติการ ๓ | คณะทำงาน |
| ๕) ผู้อำนวยการสำนักงานนิคมอุตสาหกรรม ระดับ ๑๐ | คณะทำงาน |
| ๖) ผู้อำนวยการสำนักงานนิคมอุตสาหกรรม ระดับ ๙ | คณะทำงาน |
| ๗) ผู้อำนวยการสำนักงานท่าเรืออุตสาหกรรมมาบตาพุด | คณะทำงาน |
| ๘) ผู้อำนวยการกองอนุญาตก่อสร้าง | คณะทำงาน |
| ๙) ผู้อำนวยการกองสิทธิประโยชน์ | คณะทำงาน |
| ๑๐) ผู้อำนวยการกองอนุญาตผู้ประกอบการ | คณะทำงานและเลขานุการ |

๓. คณะทำงานดำเนินงานกระบวนการด้านลูกค้าและการตลาด ประกอบด้วย

๓.๑ ลูกค้าและการตลาด

- | | |
|---|----------------|
| ๑) ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด | ประธานคณะทำงาน |
| ๒) ผู้อำนวยการสำนักงานโครงการพิเศษ | คณะทำงาน |
| ๓) ผู้อำนวยการสำนักงานนิคมอุตสาหกรรม ระดับ ๑๐ | คณะทำงาน |
| ๔) ผู้อำนวยการ... | |

๔) ผู้อำนวยการสำนักงานนิคมอุตสาหกรรม ระดับ ๙	คณะทำงาน
๕) ผู้อำนวยการสำนักงานท่าเรืออุตสาหกรรมมาบตาพุด	คณะทำงาน
๖) ผู้อำนวยการกองประชาสัมพันธ์	คณะทำงาน
๗) ผู้อำนวยการกองการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์	คณะทำงานและเลขานุการ

๔. คณะทำงานดำเนินงานกระบวนการพัฒนาและยกระดับนิคมอุตสาหกรรมสู่เมืองอุตสาหกรรม เชิงนิเวศ ประกอบด้วย

๔.๑ การพัฒนาและยกระดับนิคมอุตสาหกรรมสู่เมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ

๑) ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ	ประธานคณะทำงาน
๒) ผู้อำนวยการฝ่ายสิ่งแวดล้อม	คณะทำงาน
๓) ผู้อำนวยการฝ่ายชุมชนสัมพันธ์	คณะทำงาน
๔) ผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการปฏิบัติการ ๑	คณะทำงาน
๕) ผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการปฏิบัติการ ๒	คณะทำงาน
๖) ผู้อำนวยการฝ่ายอำนวยการปฏิบัติการ ๓	คณะทำงาน
๗) ผู้อำนวยการสำนักงานนิคมอุตสาหกรรม ระดับ ๑๐	คณะทำงาน
๘) ผู้อำนวยการสำนักงานนิคมอุตสาหกรรม ระดับ ๙	คณะทำงาน
๙) ผู้อำนวยการสำนักงานท่าเรืออุตสาหกรรมมาบตาพุด	คณะทำงาน
๑๐) ผู้อำนวยการกองพัฒนาเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ	คณะทำงาน
๑๑) ผู้อำนวยการกองบริหารเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ	คณะทำงานและเลขานุการ

๕. คณะทำงานดำเนินงานกระบวนการบริหารจัดการองค์กร ประกอบด้วย

๕.๑ การเงิน บัญชี และงบประมาณ

๑) ผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและบัญชี	ประธานคณะทำงาน
๒) ผู้อำนวยการกองบัญชีการเงิน	คณะทำงาน
๓) ผู้อำนวยการกองบัญชีบริหารและงบประมาณ	คณะทำงาน
๔) ผู้อำนวยการกองการเงิน	คณะทำงานและเลขานุการ

๕.๒ การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และพัฒนาองค์กร

๑) ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล	ประธานคณะทำงาน
๒) ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล	คณะทำงาน
๓) ผู้อำนวยการกองนวัตกรรมและพัฒนาองค์กร	คณะทำงาน
๔) ผู้อำนวยการกองพัฒนาทรัพยากรบุคคล	คณะทำงานและเลขานุการ

๕.๓ กฎหมาย

- | | |
|--|------------------------|
| ๑) ผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมาย | ประธานคณะกรรมการ |
| ๒) ผู้อำนวยการกองกฎหมายและระเบียบ | คณะกรรมการ |
| ๓) ผู้อำนวยการกองนิติกรรมและกรรมสิทธิ์ที่ดิน | คณะกรรมการ |
| ๔) ผู้อำนวยการกองคดี | คณะกรรมการและเลขานุการ |

๕.๔ การจัดซื้อจัดจ้าง

- | | |
|-----------------------------------|------------------------|
| ๑) ผู้อำนวยการฝ่ายบริหาร | ประธานคณะกรรมการ |
| ๒) ผู้อำนวยการฝ่ายการเงินและบัญชี | คณะกรรมการ |
| ๓) ผู้อำนวยการกองพัสดุ | คณะกรรมการและเลขานุการ |

๕.๕ การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ

- | | |
|--|------------------------|
| ๑) ผู้อำนวยการฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ | ประธานคณะกรรมการ |
| ๒) ผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบงานสารสนเทศ | คณะกรรมการ |
| ๓) ผู้อำนวยการกองปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศ | คณะกรรมการและเลขานุการ |

๕.๖ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

- | | |
|---|------------------------|
| ๑) ผู้อำนวยการฝ่ายยุทธศาสตร์ | ประธานคณะกรรมการ |
| ๒) ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนักงานนิคมฯ ระดับ ๑๐ | คณะกรรมการ |
| ๓) ผู้อำนวยการกอง/สำนักงานนิคมฯ ระดับ ๙ | คณะกรรมการ |
| ๔) ผู้อำนวยการกองบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน | คณะกรรมการและเลขานุการ |

๕.๗ ตรวจสอบภายใน

- | | |
|--------------------------------|------------------------|
| ๑) ผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบภายใน | ประธานคณะกรรมการ |
| ๒) ผู้อำนวยการกองตรวจสอบ ๑ | คณะกรรมการ |
| ๓) ผู้อำนวยการกองตรวจสอบ ๒ | คณะกรรมการและเลขานุการ |

ให้คณะกรรมการดังกล่าวข้างต้นมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

๑. พิจารณาทบทวนองค์ความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินงานตามภารกิจ และประสานเชื่อมโยงระหว่างบุคคลเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน “ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP)”
๒. สร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานของแต่ละ “ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP)” มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น

๓. จัดเก็บ...

๓. จัดเก็บ รวบรวม และประมวลองค์ความรู้ ตลอดจนเทคนิคในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

๔. รายงานผลการจัดการความรู้ต่อผู้บริหารการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO)

ทุก ๖ เดือน

๕. ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๕ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๒

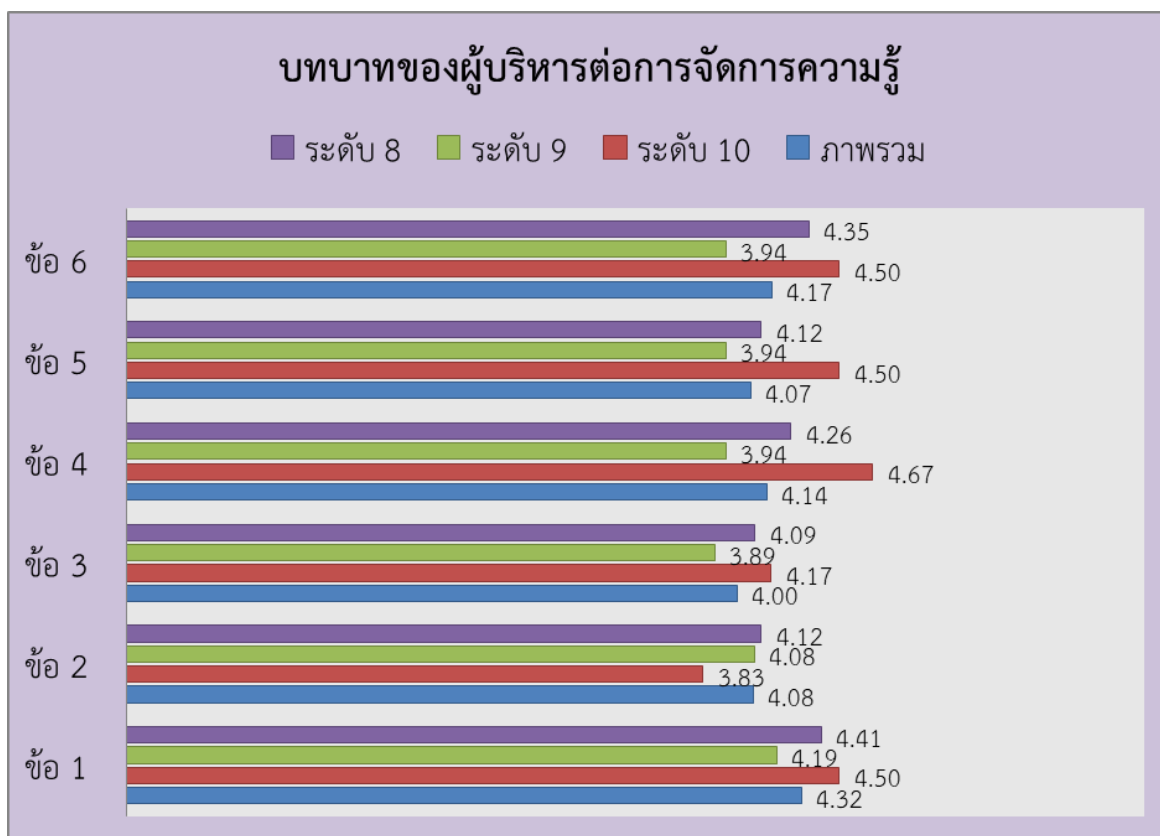


(นางสุวัฒนา กมลวัทนนิศา)

รองผู้ว่าการที่ได้รับมอบหมายให้กำกับ ดูแลสายงานบริหาร
ผู้บริหารการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO)

ผลการสำรวจ
บทบาทของผู้บริหารต่อการจัดการความรู้ในปัจจุบัน

บทบาทของผู้บริหารต่อการจัดการความรู้ในปัจจุบันของ กนอ.



ภาพที่ 1 สรุปผลสำรวจบทบาทของผู้บริหารต่อการจัดการความรู้

ตารางที่ 1 สรุปผลสำรวจบทบาทของผู้บริหารต่อการจัดการความรู้ในปัจจุบันของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)

ข้อคำถาม	ระดับของผู้ประเมิน			
	ภาพรวม	ระดับ 10	ระดับ 9	ระดับ 8
1. ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ และกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์ขององค์กร	มีในระดับที่ดี (4.32)	มีในระดับที่ดี (4.50)	มีในระดับที่ดี (4.19)	มีในระดับที่ดี (4.41)
2. ผู้บริหารจัดให้มีโครงสร้างที่ชัดเจนเพื่อสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้ (เช่น หน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบ ทีมข้ามสายงาน ฯลฯ)	มีในระดับที่ดี (4.08)	มีในระดับที่ดี (3.83)	มีในระดับที่ดี (4.08)	มีในระดับที่ดี (4.12)
3. ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากร (เช่น งบประมาณ บุคลากร ระบบสนับสนุน ฯลฯ) เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้บรรลุเป้าหมาย	มีในระดับที่ดี (4.00)	มีในระดับที่ดี (4.17)	มีในระดับที่ดี (3.89)	มีในระดับที่ดี (4.09)

ข้อคำถาม	ระดับของผู้ประเมิน			
	ภาพรวม	ระดับ 10	ระดับ 9	ระดับ 8
4. ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี (เป็นที่ประจักษ์) เพื่อสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร	มีในระดับที่ดี (4.14)	มีในระดับที่ดีมาก (4.67)	มีในระดับที่ดี (3.94)	มีในระดับที่ดี (4.26)
5. ผู้บริหารติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้อย่างจริงจังต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการจัดการความรู้	มีในระดับที่ดี (4.07)	มีในระดับที่ดี (4.50)	มีในระดับที่ดี (3.94)	มีในระดับที่ดี (4.12)
6. ผู้บริหารส่งเสริม ยกย่องชมเชย และสร้างแรงจูงใจบุคลากรเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ระดับบุคคลและการเรียนรู้ระดับองค์กร	มีในระดับที่ดี (4.17)	มีในระดับที่ดี (4.50)	มีในระดับที่ดี (3.94)	มีในระดับที่ดี (4.35)

แบ่งตามระดับ ตำแหน่ง	ทั้งหมด	ได้รับจริง
ระดับ 8	112	34
ระดับ 9	68	36
ระดับ 10	24	6
รวม	204	76

แหล่งข้อมูล: การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.)



**สถาบันวิทยาการจัดการ
บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด**

เลขที่ 191 อาคารสีลมคอมเพล็กซ์ ชั้น 18 ห้อง 1-4, 4A
ถนนสีลม แขวงสีลม เขตบางรัก กรุงเทพฯ 10500

e-mail: trisacademy@tris.co.th

www.trisacademy.com