

แผนการจัดการความรู้
ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
(พ.ศ. 2566 - 2570)

สำนักบริหารกลาง
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
ธันวาคม 2565

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
ส่วนที่ 1 บทนำ	1
1.1 ข้อมูลองค์กร	1
1.2 วิสัยทัศน์ อ.อ.ป. (FIO's Vision)	1
1.3 พันธกิจ อ.อ.ป. (FIO's Missions)	2
1.4 ประเภทกิจการ/ลักษณะการประกอบกิจการ	2
1.5 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของ อ.อ.ป.	3
1.6 โครงสร้างการบริหารงาน	4
1.7 ยุทธศาสตร์องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2566 - 2570	4
ส่วนที่ 2 แนวทางการจัดการความรู้ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	5
2.1 ที่มาและความสำคัญของการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.	5
2.2 หลักการและมุมมองที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนการจัดการความรู้	5
2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ที่ผ่านมา	10
2.4 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการจัดการความรู้ (KM SWOT)	13
2.5 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (พ.ศ. 2566 - 2570)	14
ส่วนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้	16
3.1 กำหนดวิสัยทัศน์/นโยบาย/วัตถุประสงค์/พันธกิจ/เป้าหมาย/วัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการความรู้	16
3.2 กลยุทธ์การจัดการความรู้	17
3.3 KM Roadmap การจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.	18
3.4 การถ่ายทอด KM Roadmap สู่กลยุทธ์การจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.	19
3.5 กิจกรรมส่งเสริม KM Roadmap (พ.ศ. 2566 - 2570)	20
3.6 แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ (พ.ศ. 2566 - 2570)	20
ส่วนที่ 4 การติดตามประเมินผล	27
4.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลการติดตามประเมินผล	27
4.2 แนวทางการติดตามประเมินผล	27

ส่วนที่ 1

บทนำ

1.1 ข้อมูลองค์กร

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) เดิมเป็นส่วนงานในสังกัดกรมป่าไม้ โดยได้จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2490 มีภารกิจหลักด้านการทำไม้ ซึ่งในเวลาต่อมารัฐบาลมีนโยบายจะทำป่าไม้สักให้มากยิ่งขึ้น และยก อ.อ.ป. เป็นนิติบุคคล จึงได้ตราพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. เป็นรัฐวิสาหกิจขึ้นตรงกับกระทรวงเกษตรและ สหกรณ์ เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2499 โดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. พ.ศ. 2499 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2517, พ.ศ. 2533, พ.ศ. 2542, พ.ศ. 2546, พ.ศ. 2549 และ พ.ศ. 2559 ต่อมาได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. (ฉบับที่ 5) วันที่ 27 สิงหาคม พ.ศ. 2546 ให้โอน อ.อ.ป. ไปเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง มี 6 ประการ ดังนี้ คือ

1. อำนวยบริการแก่รัฐและประชาชนในการอุตสาหกรรมป่าไม้
2. ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับ อ.อ.ป. เช่น เกี่ยวกับการทำไม้และเก็บหาของป่า แปรรูปไม้ ทำไม้อัด อบ ไม้ อัดน้ำยาไม้ กลั่นไม้ และประดิษฐ์ หรือผลิตวัตถุหรือสิ่งของจากไม้ และของป่า และธุรกิจที่ต่อเนื่อง คล้ายคลึงกัน รวมทั้งอุตสาหกรรมอื่นใดที่เกี่ยวข้องด้วยไม้หรือของป่า
3. ปลูกสร้างสวนป่า ค้ำครองรักษาป่าไม้ และบูรณะป่าไม้เพื่อประโยชน์แก่การป่าไม้มุ่งจะเป็นการ ดำเนินการเองหรือเป็นการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือรัฐ
4. วิจัย ค้นคว้า และทดลองเกี่ยวกับผลิตผล และผลิตภัณฑ์ในด้านอุตสาหกรรมป่าไม้
5. ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการเผยแพร่ความรู้ การปลูกฝังทัศนคติ และความสำนึกในการคุ้มครองดูแล รักษาบูรณะ และพัฒนาทรัพยากรป่าไม้ รวมทั้งการจัดหาที่พัก การอำนวยความสะดวก หรือการให้บริการใน กิจการที่เกี่ยวกับการพัฒนาหรือกิจการอื่นใดเพื่อประโยชน์แก่การดำเนินการดังกล่าว
6. ดำเนินธุรกิจหรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือเพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป.

1.2 วิสัยทัศน์ อ.อ.ป. (FIO's Vision)

"สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน (Create forest plantations for sustainability)"

โดยนิยามของวิสัยทัศน์มีดังนี้

- **สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจ** : การจัดการสวนป่าเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมการปลูกและ แปรรูป และสร้างสรรค์ผลเชิงบวกตลอดห่วงโซ่คุณค่า

- **ความยั่งยืน** : แนวทางการดำเนินธุรกิจสู่การใช้ประโยชน์เพื่อสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. ภายใต้อิทธิพลหลัก ยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน และขับเคลื่อนสภาพสิ่งแวดล้อมให้มีคุณภาพที่ดี

1.3 พันธกิจ อ.อ.ป. (FIO's Missions)

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ได้ตามที่วางแผนไว้ อ.อ.ป. จึงกำหนดพันธกิจที่สำคัญไว้ 6 ข้อ คือ

- (1) ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- (2) ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ และสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรมให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจ รวมถึงการใช้ประโยชน์ที่ดิน
- (3) พัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ อนุรักษ์ บริบาลช้างเลี้ยงของไทย
- (4) เพิ่มผลผลิตทั่วทั้งองค์กรและลดผลกระทบจากการดำเนินงานสู่สังคม
- (5) สร้างการรับรู้เชิงบวกสู่สังคมเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นในบริบทเชิงพื้นที่การท่องเที่ยวเชิงนิเวศโดยใช้สวนป่าเศรษฐกิจเป็นฐานและเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และชุมชนเข้าด้วยกัน
- (6) บริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับให้มีความเชี่ยวชาญ มีจิตสาธารณะและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

1.4 ประเภทกิจการ/ลักษณะการประกอบกิจการ

1) ธุรกิจป่าไม้

อ.อ.ป. มีการผลิตไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจเพื่อการจำหน่าย โดยมีชนิดไม้หลักอยู่ 3 ชนิด คือ ไม้สัก ไม้ยูคาลิปตัส และไม้ยางพารา นอกจากนั้นเป็นไม้กระยาเลยชนิดต่าง ๆ เช่น พะยูง ประดู่ ตะเคียนทองแดง เป็นต้น

2) ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้

อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจการแปรรูปไม้ ผลิตผลผลิตภัณฑ์ไม้ เครื่องเรือนครุภัณฑ์ บริการอบไม้แปรรูปอัดน้ำยาไม้ และไสไม้ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการอำนวยความสะดวกแก่รัฐและประชาชนในอุตสาหกรรมป่าไม้

3) ธุรกิจบริการ

อ.อ.ป. ดำเนินธุรกิจบริการที่ต่อเนื่องจากกิจกรรมสวนป่า และการป่าไม้ ได้แก่ การให้บริการด้านการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ มีสวนป่าที่อยู่ท่ามกลางธรรมชาติหลายแห่ง มีช้างจำนวนมาก ที่สถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ การบริการปลูกและเป็นที่ปรึกษาในการปลูกป่าเศรษฐกิจ การรับรองการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ยังมีธุรกิจอื่นๆ ได้แก่ ธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่เพื่อหารายได้ระยะสั้นและระยะยาว เช่น ธุรกิจปุ๋ยหมักจากมูลช้าง ของสถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ จำหน่ายกล้าไม้ พัฒนาสินทรัพย์ จำหน่ายถ่าน เป็นต้น

1.5 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของ อ.อ.ป.

ค่านิยมองค์กร (Core Value) ของ อ.อ.ป.

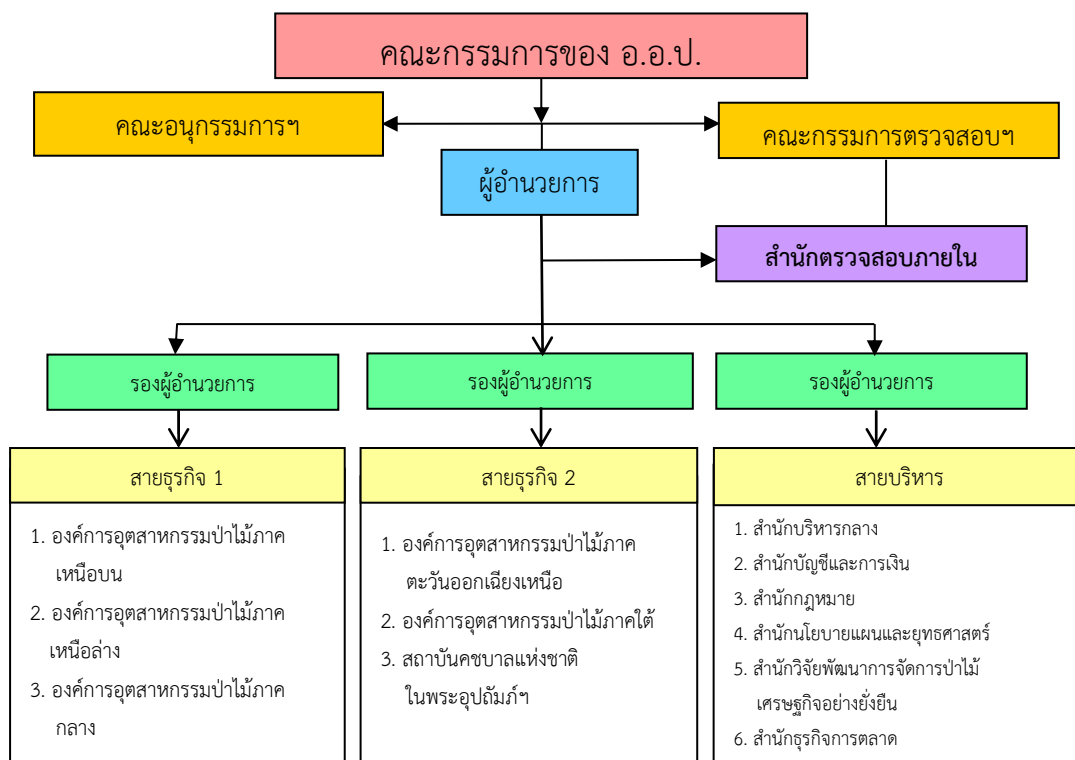
ค่านิยม (Values)	ความหมายของค่านิยม
รากฐานป่าไม้ (Foundation of forestry)	เป็นองค์กรหลัก ในการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจ
นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล (innovation & Digital Technology)	แสวงหาวิธีการใหม่ๆ พัฒนางาน เพื่อให้เกิดกระบวนการใหม่
พันธะผูกพัน (Obligation & Ownership)	มีความรักความผูกพัน และรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร

วัฒนธรรมองค์กร (Culture) ของ อ.อ.ป.

HAPPYs = ชีวิตที่มีความสุขทั่วทุกภาคส่วน	
H : Harmonization	ทำงานเป็นทีม
A : Accountability	ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ
P : People Centric	การทำงานที่คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชน
P : Positive Thinking	มีทัศนคติเชิงบวก
Y : Young at Heart	กระตือรือร้น
s : Social Contribution	ส่งมอบคุณค่าให้กับสังคม ชุมชน

1.6 โครงสร้างการบริหารงาน

อ.อ.ป. มีผู้อำนวยการเป็นผู้บริหารสูงสุด และแบ่งโครงสร้างการบริหารงาน ออกเป็น 13 หน่วยงาน (ข้อมูลโครงสร้าง ณ วันที่ 10 ตุลาคม 2565) ดังนี้



1.7 ยุทธศาสตร์องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2566 – 2570

ประกอบด้วย 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ 16 กลยุทธ์ และ 31 โครงการ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและ
บริหารช้างเลี้ยงของไทย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม พัฒนาคุณภาพสวนป่าเศรษฐกิจตามแนวทาง BCG Model

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างผลบวกเชิงสังคม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่

กลยุทธ์	โครงการ
1. เสริมสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน	1) โครงการเสริมสร้างการตระหนักรู้สวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน
2. ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล	2) โครงการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ
3. เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์	3) โครงการส่งเสริมการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ
4. ส่งเสริม พันธุ์ แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ สวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประสิทธิผลและบริหารช้างเลี้ยงของไทย	4) โครงการพัฒนาธุรกิจใหม่
5. จัดการทรัพยากรไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า	5) โครงการประเมิน SROI
	6) โครงการศึกษา SLB (ระยะที่ 3)
	7) โครงการเพิ่มพื้นที่สีเขียว
	8) โครงการส่งเสริม พันธุ์ สวนป่าเศรษฐกิจ
	9) โครงการส่งเสริมแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ (Forestry Lodge)
	10) โครงการดูแลและบริหารช้างเลี้ยงของไทย
6. เสริมสร้างระบบบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้มีประสิทธิภาพ	11) โครงการการจัดทำระบบบัญชีเศรษฐกิจสิ่งแวดล้อมเพื่อเพิ่มมูลค่าทรัพยากรธรรมชาติ (SEEA)
7. ส่งเสริมชุมชนคาร์บอนต่ำเพื่อขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม	12) โครงการประเมินมูลค่าทางเศรษฐกิจ (Economic Impact Assessment)
8. เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน	13) โครงการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืน (SD Report)
	14) โครงการดัชนีความยั่งยืนสากล (DJSI)
9. เพิ่มมูลค่าผลผลิตสวนป่าตลอด Value Chain	15) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการป่าเศรษฐกิจ
10. สื่อสารเชิงรุกสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง	16) โครงการ Carbon Credit Assessment
11. ยกระดับคุณภาพชีวิตชุมชนที่สำคัญ	17) โครงการขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่ชุมชน
12. เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต	18) โครงการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
13. ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล	19) โครงการเพิ่มคุณภาพและผลผลิตต่อไร่
14. ปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมาย ให้ทันสมัย	20) โครงการปรับปรุงคุณภาพกระบวนการทำงาน
15. เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง	21) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพ Customer Service Excellence
	22) โครงการเพิ่มมูลค่าตลอด Value Chain
	23) โครงการสร้างรายได้จากธุรกิจอื่น
	24) โครงการเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร
	25) โครงการเสริมสร้างคุณค่าให้ชุมชนที่สำคัญ
	26) โครงการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต
	27) โครงการขับเคลื่อน อ.อ.ป. สู่องค์กรดิจิทัล
	28) โครงการปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย
	29) โครงการพัฒนาระบบการบริหารทุนมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์
	30) โครงการขับเคลื่อนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
16. พัฒนาศักยภาพความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ	31) โครงการบริหารจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม

ส่วนที่ 2

แนวทางการจัดการความรู้ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

2.1 ที่มาและความสำคัญของการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.

จากพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2556 ที่ได้บัญญัติไว้ในมาตรา 11 ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน”

ซึ่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ เป็นทุนทางปัญญาที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งระดับบุคคลและองค์กร และได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มาตั้งแต่ปี 2552 โดยได้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ในระดับองค์กรมีองค์ประกอบคือผู้บริหารระดับสูงสุด และผู้บริหารของทุกหน่วยงาน อีกทั้งยังมีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ของทุกหน่วยงาน เพื่อให้มีหน้าที่สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ความสำคัญของการจัดการความรู้ และให้ดำเนินการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ของหน่วยงาน เพื่อรับถ่ายทอดความรู้ที่สำคัญ ภูมิปัญญาต่างๆ ประสบการณ์ในการทำงานที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานจากผู้เกี่ยวข้องให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยแยกแยะเป็นความรู้ที่มีและที่ยังขาด สร้างหรือแสวงหาความรู้แล้วรวบรวมจัดเก็บอย่างเป็นระบบใน KM Database แบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ เรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับพันธกิจหลักของ อ.อ.ป. และเป็นไปตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.

ทั้งนี้ แผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. (พ.ศ.2566 - 2570) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ และกำหนดยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการจัดการความรู้และนวัตกรรมในระดับองค์กรในยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่ กลยุทธ์ที่ 16 พัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ จึงต้องมีการขับเคลื่อนเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ด้วย

2.2 หลักการและมุมมองที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนการจัดการความรู้

1) องค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้

- คน ซึ่งถือว่าสำคัญที่สุดเพราะเป็นทั้งแหล่งความรู้และเป็นทั้งแหล่งรวมความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
- สังคม – วัฒนธรรม และองค์กร เพราะเป็นสภาพแวดล้อมที่จะเอื้ออำนวยต่อการจัดการความรู้

- ระบบการจัดการความรู้หรือกระบวนการความรู้ (Knowledge Process) เป็นการบริหาร จัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรมใหม่ๆ
- เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้ง นำความรู้ไปใช้ได้ อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น

2) ทีมจัดการความรู้

- ผู้บริหารสูงสุด (CEO) เป็นผู้กำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินการ หรือนโยบาย รวมถึง เป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และแต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินงานการจัดการความรู้ การทำงานข้ามสายงาน และการทำงานร่วมกัน ทั้งองค์กร
- คณะกรรมการจัดการความรู้และผู้บริหารความรู้ (Chief Knowledge Officer – CKO) ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ทำหน้าที่ 3 ประการ คือ
 - เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างวัฒนธรรมให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แสดงถึงความมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้บรรลุเป้าหมาย
 - คอยบ่งชี้ Identify “ความรู้ที่ทรงคุณค่า” และนำมาสื่อสารเพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจ เกิดบรรยากาศที่น่าตื่นเต้น และภาคภูมิใจ ชื่นชม ยกย่อง ในผลสำเร็จและให้รางวัลที่อาจไม่เน้นสิ่งของแต่เน้น การสร้างความภูมิใจในความสำเร็จ และมุ่งเน้นให้เห็นถึงการนำการจัดการความรู้มาใช้ประโยชน์ในการ พัฒนาการทำงานของแต่ละสายงาน
- นักจัดการความรู้ (Knowledge Management Facilitator : KF) เป็นผู้ถ่ายทอดมุมมอง แนวคิด กระบวนการ และวิธีการด้านจัดการความรู้ที่เป็นมาตรฐานขององค์กร สู่สายงาน/หน่วยงานของตนเอง และ อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ โดยเป็นนักจุดประกายความคิด เป็นนักเชื่อมโยง ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน กับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานกลุ่มภายในองค์กร และการจัดการความรู้ภายในและภายนอกองค์กร
- ผู้ปฏิบัติงาน (Knowledge Practitioners : KP) คือ บุคลากรของ อ.อ.ป. ซึ่งเป็นผู้ดำเนินกิจกรรม และจัดทำความรู้ เป็นผู้ที่มีความรู้ (Explicit Knowledge & Tacit Knowledge) และเป็นผู้ที่ต้องมา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ - สร้าง - แปลงความรู้เพื่อการปฏิบัติให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

3) กระบวนการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management Process)

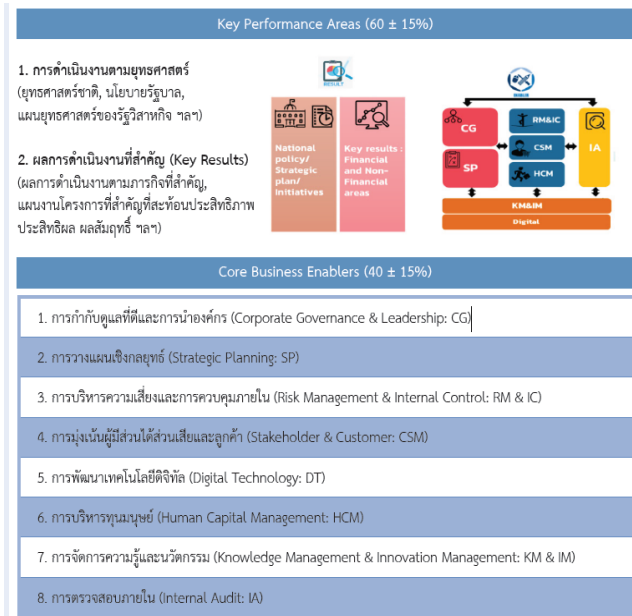
ที่มา	ขั้นตอน (Process)	คำอธิบาย
เราต้องมีความรู้เรื่องอะไร เรามีความรู้เรื่องนั้น หรือยัง	1. การระบุง่องค์ความรู้ ที่สำคัญขององค์กร (Knowledge Identification)	เป็นการพิจารณาว่า อ.อ.ป. มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และนโยบาย ที่ต้องทำให้บรรลุเป้าหมาย เป้าหมายคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องใช้ความรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบ ใด อยู่ที่ใคร

ที่มา	ขั้นตอน (Process)	คำอธิบาย
ความรู้อยู่ที่ใคร อยู่ในรูปแบบอะไร จะเอามาเก็บรวมกันได้อย่างไร	2. การสร้าง/แสวงหา/รวบรวมองค์ความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)	เป็นการแสวงหาความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอก เพื่อหาองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร หรือที่องค์กรยังไม่มี หรือมีไม่เพียงพอ รวมถึงการรักษาความรู้เดิม และกำจัดองค์ความรู้ที่ไม่ได้แล้วทิ้งไป
จะแบ่งประเภท หัวข้ออย่างไร	3. การจัดการองค์ความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)	เป็นการวางระบบโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต โดยการแบ่งชนิด ประเภท กำหนดวิธีการจัดเก็บและค้นคืน เพื่อสืบค้น เรียกคืน และนำไปใช้ได้สะดวก
จะทำให้เข้าใจง่ายและสมบูรณ์อย่างไร	4. การประมวลและกลั่นกรององค์ความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)	เป็นปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ และเข้าใจง่ายต่อการศึกษา
เรานำความรู้มาใช้งานได้ง่ายหรือไม่	5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)	เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
มีการแบ่งปันความรู้ให้กัน	6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge Sharing)	ทำได้หลายวิธีการ - กรณีเป็น Explicit Knowledge ความรู้ที่ชัดเจน อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ - กรณีเป็น Tacit Knowledge ความรู้ที่ฝังในตัวคน อาจทำเป็นระบบทีม ข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
ความรู้นั้นทำให้เกิดประโยชน์กับองค์กรหรือไม่ ทำให้องค์กรดีขึ้นหรือไม่	7. การนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Learning)	เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน หรือสืบค้นไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน สามารถลดความเสี่ยงในกระบวนการทำงานบางขั้นตอน และควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ > การนำความรู้จากการสร้างองค์ความรู้ไปใช้ > เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

4) ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM)

สคร. ได้พัฒนาระบบประเมินผล โดยพัฒนาต่อยอดจากโครงการระบบประเมินผลเดิมที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่มีความเหมาะสม เป็นรูปธรรม และสามารถสะท้อนถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง โดยได้พิจารณานำข้อดี/จุดแข็ง ของระบบปัจจุบันที่มีมาใช้ ปรับปรุงข้อด้อยของระบบ ปัจจุบัน รวมทั้งปรับปรุง เพิ่มเติมประเด็นของการจัดการสมัยใหม่และ Update ให้เป็นปัจจุบันและจะนำมาใช้ในการประเมินผลรัฐวิสาหกิจในปี 2563 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจ การแข่งขัน

ความต้องการของผู้ใช้บริการ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น รวมถึงนโยบายสำคัญ เช่น ไทยแลนด์ 4.0 ที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยมีกรอบการประเมินผล แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ Key Performance Areas และ SE-AM



การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ทั้งนี้จากเกณฑ์ SE-AM ด้านที่ 7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม หัวข้อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย หัวข้อย่อย จำนวน 6 หัวข้อ ได้แก่

- 1.การนำองค์กร (8%)
- 2.การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน (4%)
- 3.บุคลากร (8%)
- 4.กระบวนการจัดการความรู้ (8%)
- 5.กระบวนการปฏิบัติงาน (4%)
- 6.ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (8%)

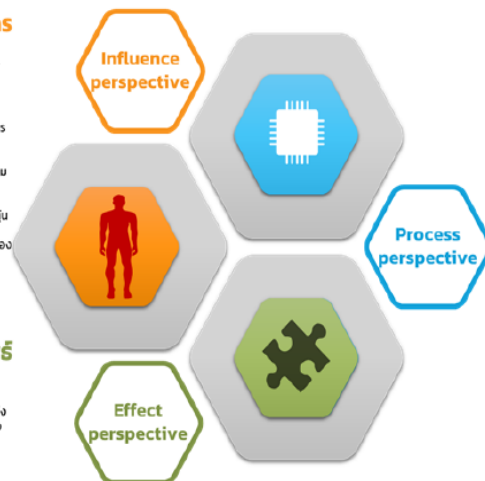
เกณฑ์ประเมินผล ในมุมมอง 3 มิติ : KM's Triplex perspectives (IPE Perspectives)

I บทบาทผู้นำ/บุคลากร

- 1) **KM Leadership** : การนำการจัดการความรู้มาใช้ เพื่อช่วยองค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร โดยผู้บริหารกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการจัดการความรู้ สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร และวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 2) **Planning & Resources** : การนำทฤษฎีการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและบรรลุผลสำเร็จ โดยจัดสรรทรัพยากรและใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินงาน รวมทั้งการติดตามและประเมินผล
- 3) **People** : การกำหนดบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการจัดการความรู้

III ผลลัพธ์

6. **KM Results** : ผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณที่เกี่ยวข้องหรือเกี่ยวเนื่องกับการจัดการความรู้ทั้งองค์กรดำเนินการ ซึ่งจะเชื่อมโยงถึงกันทั้งความมีประสิทธิภาพและแบบได้งานอย่างต่อเนื่องของผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ และสามารถวัดต่อของหรือขยายผลไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กร



II กระบวนการ

- 4) **KM Process** : กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ โดยใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ/ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้
- 5) **Operational Process** : การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบทั้งการสร้างความรู้ความตระหนักผ่านทางการความรู้ถึงความเกี่ยวข้องของการปฏิบัติงานในกระบวนการหลัก

โดยเกณฑ์การประเมินด้านการจัดการความรู้ (SE-AM) ในมุมมอง 3 มิติ หรือ IPE Perspectives (I = Influencer ผู้ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง P= Process ที่เป็นระบบ E=Effect ผลลัพธ์เชิง ปริมาณและคุณภาพ) ได้แก่

มิติที่ 1 บทบาทผู้นำ / บุคลากร

(1) KM leadership การนำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมายหรือกลยุทธ์องค์กรโดยที่ผู้บริหารกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการจัดการความรู้ สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและ วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

(2) Planning and resources การนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและบรรลุผลสำเร็จโดยจัดสรรทรัพยากรและใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินการรวมทั้งติดตามและประเมินผล

(3) People ทำให้บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้และสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานรวมทั้ง กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยสร้างแรงจูงใจและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการจัดการความรู้

มิติที่ 2 กระบวนการ (Processes)

(4) KM Process กระบวนการการจัดการความรู้ที่เป็นระบบโดยใช้ประโยชน์จากสารสนเทศความรู้จาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประกอบด้วย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน ได้แก่ พนักงาน ผู้บริหาร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ได้แก่ ลูกค้า สังคม ชุมชน ผู้ส่งมอบ พันธมิตร/คู่ความร่วมมือ

(5) Operation Processes การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการสร้างความตระหนักผ่านการจัดการความรู้ถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานและกระบวนการที่สำคัญ

มิติที่ 3 ผลลัพธ์ (Result)

(6) KM Result ผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณที่เกี่ยวข้อง หรือเกิดจากการจัดการความรู้ที่องค์กรได้ดำเนินการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพและแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องของผลลัพธ์การจัดการความรู้และสามารถต่อยอดหรือขยายผลไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมขององค์กร

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ที่ผ่านมา

วิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ที่ผ่านมา ตามเกณฑ์การประเมินหัวข้อการจัดการความรู้ 6 หัวข้อ มีรายละเอียด ดังนี้

หัวข้อ	การดำเนินการที่ผ่านมา	แนวทางการปรับปรุงการดำเนินงาน
1. ผู้นำองค์กร	1. ผู้บริหารระดับสูง มีบทบาทในการกำกับ ดูแล การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ และมีคณะทำงานการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ, ผู้อำนวยการสำนักทุกสำนัก เป็นผู้ขับเคลื่อน และรับผิดชอบหลักในการดำเนินงานระบบ	1. นอกเหนือจากการดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร และคณะทำงานของ อ.อ.ป. และคณะทำงานของหน่วยงาน พบว่า ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนด กลยุทธ์ สื่อสาร สนับสนุน หรือขับเคลื่อน KM ของ อ.อ.ป. และสายงาน แต่อาจยังไม่เพียงพอที่จะแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น จึงควรมี

หัวข้อ	การดำเนินการที่ผ่านมา	แนวทางการปรับปรุงการดำเนินงาน
	การจัดการความรู้ ของ อ.อ.ป. 2. ผู้บริหารระดับสูงกำหนดกลไกในการขับเคลื่อน KM ของ อ.อ.ป. โดยในระดับหน่วยงานจะมีผู้บริหารระดับผู้อำนวยการสำนักเป็นประธานคณะทำงานของหน่วยงาน เพื่อขับเคลื่อนและมีทีมงานในการขับเคลื่อนที่เป็นตัวแทนจากทุกฝ่าย/ส่วน/งาน และพนักงาน ระดับหน่วยงานของทุกสายงาน ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้การขับเคลื่อนเป็นไปอย่างเป็นระบบ 3. อ.อ.ป. มีการกำหนดวัฒนธรรมการจัดการความรู้ไว้แล้ว	การตั้งนโยบายที่กำหนดไว้ในแผนฯ มาประกาศเพิ่มเติม เพื่อใช้เป็นสื่อที่สร้างความประจักษ์ถึงความมุ่งมั่นของผู้บริหาร 2. นอกเหนือจากการดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและคณะทำงานของ อ.อ.ป. และคณะทำงานของหน่วยงาน ผู้บริหารควรมีบทบาทเพิ่มเติมในการติดตามการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดของการจัดการความรู้ที่ได้ตั้งไว้ และสามารถนำข้อมูลป้อนกลับจากการประเมินและติดตามนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาระบบ KM ของ อ.อ.ป. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. แม้ว่า อ.อ.ป. จะมีการกำหนดวัฒนธรรมการจัดการความรู้ แต่กิจกรรมยังไม่สะท้อนอย่างเป็นรูปธรรมให้เห็นว่าผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนการจัดการความรู้ จึงควรมีการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยจัดกิจกรรมเพิ่มเติมที่แสดงให้เห็นที่ประจักษ์ว่าผู้บริหารเป็นผู้ขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. (KM Role model)
2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน	1. มีการวางแผนระยะยาวและแผนการดำเนินงานประจำปีด้าน KM และมีการกำหนดตัวชี้วัดของแผนการดำเนินงานประจำปี 2. มีระบบในการจัดสรรทรัพยากรทางการเงินให้กับแผนงาน KM เพื่อดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานประจำปีด้านการจัดการความรู้ 3. มีระบบการติดตามผลการดำเนินงานของคณะทำงานระดับหน่วยงานปีละ 2 ครั้ง เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานและเป็นการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง 4. มีระบบในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน KM (KMS)	1. แม้ว่าจะมีแผนปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ระยะยาวและประจำปี แต่ยังไม่เห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมที่จะตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์การจัดการความรู้ จึงควรมีการวางแผนการดำเนินกิจกรรมที่สามารถแสดงผลลัพธ์ที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น 2. แม้ว่าจะมีการดำเนินงานตามแผนงาน KM แต่เนื่องจากแผนงาน KM เป็นกิจกรรมระยะสั้น ที่เน้นกิจกรรมและการอบรม ซึ่งการดำเนินงาน KM เป็นเพียงจำนวนองค์ความรู้ที่เข้าสู่ระบบ จึงควรมีการทบทวนแผนหรือประเมินผลความคุ้มค่าของทรัพยากรทางการเงินเพื่อให้มั่นใจว่ามีงบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอ 3. มีการประเมินและติดตามการดำเนินงานด้าน KM ของคณะทำงานการจัดการความรู้ของหน่วยงาน แต่อาจยังไม่เป็นระบบเพียงพอ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่เพิ่งเริ่มดำเนินการได้เพียง 2 ปี จึงควรมีการสร้างกระบวนการที่ชัดเจนในการติดตามการทำงานของคณะทำงานระดับหน่วยงาน เพื่อให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินการที่เป็นระบบมากยิ่งขึ้น และสามารถนำข้อมูลป้อนกลับจากการประเมินและติดตามนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาระบบ KM ของ อ.อ.ป. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4. แม้ว่าจะมีการพัฒนาระบบ KMS แต่ระบบดังกล่าว เป็นการพัฒนาและดูแลโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบในระดับสำนักทำให้ระบบขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งไม่รองรับการดำเนินงานในส่วนของกระบวนการจัดการความรู้ เช่น การติดตามผล การแลกเปลี่ยนที่เป็นลักษณะสองทาง ซึ่งควรมีการทบทวนและให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบเทคโนโลยี

หัวข้อ	การดำเนินการที่ผ่านมา	แนวทางการปรับปรุงการดำเนินงาน
		สารสนเทศ เพื่อสนับสนุน KM ในภาพขององค์กร และควรเป็น การพัฒนาาร่วมกันกับสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ ระบบมีความทันสมัย และรองรับการดำเนินงานในรูปแบบ เทคโนโลยีดิจิทัล
3. บุคลากร	1. มีการสื่อสารเรื่องการจัดการความรู้ ให้กับ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนผ่านการประชาสัมพันธ์ของทีมงานที่รับผิดชอบหลัก (ผ.ทม.) และกลุ่มคณะทำงานหน่วยงาน 2. มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในการให้บุคลากรเข้ามา มีส่วนร่วมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น KM Day การใช้ระบบ KMS เป็นต้น 3. มีการกำหนดคณะทำงานจัดการความรู้ของแต่ละ หน่วยงาน ทั้งสิ้น 13 หน่วยงาน โดยมีหน้าที่และบทบาท ชัดเจน ซึ่งทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการ ความรู้	1. แม้จะมีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรถึง แผนงานและเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่เกี่ยวกับ KM อย่างไรก็ตาม ความเข้าใจถึงความสำคัญประโยชน์และเป้าหมายของ KM ยังจำกัดในเฉพาะบุคคลบางกลุ่มเท่านั้น เช่น คณะทำงานของ หน่วยงาน หรือ KM Team เป็นต้น จึงควรมีการทบทวนวิธีการ สื่อสารเพื่อสร้างความตระหนักรู้อย่างต่อเนื่อง 2. มีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ และการสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ แต่ยังไม่เห็นผลลัพธ์ ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม จึงควรมีการประเมินวัฒนธรรมเพื่อทราบ ถึงช่องว่างที่จะปรับปรุง และสนับสนุนการจัดการความรู้ 3. การพัฒนาทีมงานในเรื่อง KM ยังไม่เป็นระบบที่ชัดเจน จึงควรพัฒนาหรือการฝึกอบรมคณะทำงาน KM ของหน่วยงาน และบุคลากรอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรให้มีความสอดคล้องกับ แผนงาน หรือความต้องการของ อ.อ.ป. เพื่อให้มั่นใจว่า บุคลากรจะมีความรู้หรือทักษะที่จำเป็นในการดำเนินการตามหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย และมีการประเมินผลหลังการพัฒนาทีม เพื่อ นำผลมาสนับสนุนการจัดการความรู้ได้อย่างแท้จริง
4. กระบวนการจัดการความรู้	1. มีการถ่ายทอดองค์ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ และการ ส่งเสริมให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ ผ่านการทำ การถ่ายทอดด้วยวิธีการต่างๆ โดยรวบรวมเป็นองค์ความรู้ จากบุคลากรของ อ.อ.ป. เข้าระบบสู่ KMS เพื่อส่งเสริม ให้การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจ ขององค์กร 2. เริ่มมีการแปลงข้อมูลจากผู้มีส่วนได้เสียเป็นความรู้ 3. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการ ความรู้ (Knowledge Management System: KMS) เป็นช่องทางให้บุคลากรได้ศึกษาและแลกเปลี่ยน องค์ความรู้ภายในองค์กร	1. แม้จะมีการกำหนดการนำเข้าองค์ความรู้ในระบบ KMS ในแต่ละปี โดยการจัดหมวดหมู่ขององค์ความรู้ที่เป็นระบบ แต่ควรมีการจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge mapping) เพื่อให้สะท้อนถึงความจำเป็นต่อองค์กรที่ยั่งยืน และใช้เป็น เครื่องมือในสื่อสารประชาสัมพันธ์เพิ่มเติม 2. แม้ว่า อ.อ.ป. จะมีกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น กรมป่าไม้ กรมอุทยานฯ คู่ค้าหรือคู่ความร่วมมือต่างๆ แต่ไม่ พบว่าวิธีการถ่ายทอดหรือช่องทางที่เป็นระบบในการ แลกเปลี่ยนความรู้/การต่อยอดความรู้ จึงควรมีการกำหนด วิธีการถ่ายทอดองค์ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงกระบวนการ ทำงานและการสร้างนวัตกรรม 3. แม้จะมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการ จัดการความรู้ แต่ยังคงอยู่ในขั้นเริ่มต้น และจากการใช้ระบบจริง ข้อมูลป้อนกลับจากการสนทนากับบุคลากรตัวแทนระดับ ปฏิบัติการ ยังไม่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ในแง่ของ ความรวดเร็วและความง่ายในการใช้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ายังไม่ มีประสิทธิภาพ จึงควรมีการปรับปรุงให้ระบบเทคโนโลยีมา สนับสนุนกระบวนการทำงานด้านการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.

หัวข้อ	การดำเนินการที่ผ่านมา	แนวทางการปรับปรุงการดำเนินงาน
5. กระบวนการปฏิบัติงาน	1. มีการกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ และจัดทำ Flow Chart แสดงขั้นตอนในการปฏิบัติงานจัดการองค์ความรู้ โดยนำความต้องการ/ความคาดหวังขององค์กร มากำหนดเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญ เพื่อทำให้ระบบงานในภาพรวมตอบสนองความต้องการจัดการความรู้ขององค์กร 2. เริ่มมีการวิเคราะห์และกำหนดจุดที่ต้องควบคุม (Control points/Critical steps) ในกระบวนการทำงานที่สำคัญ และสื่อสารให้บุคลากรได้มีความตระหนักในเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้	1. แม้ว่าจะมีการกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ นำความต้องการ/ความคาดหวังขององค์กร มากำหนดเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญ แต่ยังไม่มีการนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญในระดับองค์กร จึงควรมีการกำหนดเป็นแผนงานและตัวชี้วัดในระดับองค์กร เพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักถึงความสำคัญจำเป็นของการจัดการความรู้ 2. การวิเคราะห์ความเสี่ยงยังไม่ชัดเจนในทุกกระบวนการทำงานที่สำคัญของการจัดการความรู้ รวมไปถึงกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุน (Key and Support processes) จึงควรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในทุกกระบวนการอย่างเป็นรูปธรรม
6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้	1. มีการดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดให้ผู้บริหารทุกระดับให้ส่งเสริมและสนับสนุน โดยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ และร่วมเป็นคณะทำงานการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. โดยเป็นผู้ขับเคลื่อนและรับผิดชอบหลักในการดำเนินงานระบบการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. 2. มีการจัดการความรู้ในรูปแบบการวางแผนระยะยาวและแผนการดำเนินงานประจำปีด้าน KM และมีการกำหนดตัวชี้วัดของแผนการดำเนินงานประจำปี ซึ่งประกอบด้วยการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินการตามแผน บุคลากรที่รับผิดชอบและร่วมขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในรูปแบบของคณะทำงานของหน่วยงาน โดยครอบคลุมการขับเคลื่อนการดำเนินการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. 3. มีการกำหนดให้คณะทำงานจัดการความรู้ของหน่วยงาน มีการสื่อสารบุคลากรในหน่วยงานงาน และรายงานผลการดำเนินงาน 2 ครั้ง/ปี 4. มีการแสวงหาความรู้ตามกระบวนการที่สำคัญ และได้รับองค์ความรู้ประจำปี นำมาจัดเก็บและเผยแพร่บนเว็บไซต์ และมีการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางอื่นๆ 5. มีการกำหนดตัวชี้วัดในการสร้างนวัตกรรมในแผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ประจำปี โดยการนำองค์ความรู้ที่จัดเก็บจากระบบ KMS ในการดำเนินการจัดการความรู้ที่ผ่านมาไปพัฒนาต่อยอดเพื่อพัฒนาเป็นกระบวนการในการปฏิบัติงานได้จริง ซึ่งผลลัพธ์ในการนำไป ต่อยอดจะเห็นผลลัพธ์ในปี 2565	จากผลการดำเนินงานของการจัดการความรู้ ในแต่ละกระบวนการที่ผ่านมา ยังไม่สะท้อนถึงผลลัพธ์ของแต่ละกระบวนการที่ชัดเจน จึงควรกำหนดวิธีการดำเนินการ/ประเมินผล/สอบทานขั้นตอนหรือกำหนดตัวชี้วัดของผลลัพธ์แต่ละกระบวนการให้มีความชัดเจน สามารถนำไปใช้ประโยชน์จริง

2.5 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการจัดการความรู้ (KM SWOT)

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการจัดการความรู้ (KM SWOT) ได้วิเคราะห์จากข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรในระดับองค์กรและที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนการจัดการความรู้ การทบทวนแผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. จากการรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่ผ่านมา รวมถึงการคาดการณ์ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในอนาคต เทียบกับเกณฑ์การประเมินด้านการจัดการความรู้ โดยได้ผ่านความคิดเห็นขอคณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ของ อ.อ.ป. เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ (KM Action Plan) และจัดทำงบประมาณ ได้อีกด้วย โดยมีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการจัดการความรู้ (KM SWOT) เพื่อถ่ายทอดออกมาเป็นทิศทางการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ขององค์กร ดังนี้

ด้านสถานการณ์ภายใน (Internal Situation)

Strength จุดแข็ง	Weakness จุดอ่อน
1. เป็นองค์กรที่เป็นผู้ผลิตวัตถุดิบอุตสาหกรรมไม้อันดับหนึ่งของประเทศ 2. บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในการส่งเสริมการปลูกป่าเศรษฐกิจ และมีความเชี่ยวชาญอนุรักษ์และบริหารช้างเลี้ยงในประเทศไทย 3. มีการจัดการสวนป่าที่ได้มาตรฐาน 4. มีความเชี่ยวชาญในการส่งเสริมการปลูกป่าเศรษฐกิจ 5. มีความเชี่ยวชาญอนุรักษ์และบริหารช้างเลี้ยงในประเทศไทย 6. ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านการจัดการความรู้ โดยกำหนดให้มีแผนการจัดการความรู้และกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ระดับองค์กร	1. กระบวนการทำงานยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ ปัจจุบัน รวมทั้งไม่เกิดนวัตกรรมจากการทำงานการผลิตผลิตภัณฑ์ รวมถึงไม่ทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป 2. ขาดการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้ทันต่อสถานการณ์บริบทของสังคม 3. ขาดการบริหารจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการส่งเสริมการปลูกป่าเศรษฐกิจ และการอนุรักษ์และบริหารช้างไทย 4. บุคลากรมีประสบการณ์และได้รับการพัฒนาแล้วลาออก โดยไม่มีการถ่ายทอดความรู้ที่สำคัญไว้ให้กับองค์กร 5. ขาดการนำองค์ความรู้มาเป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจน

ด้านสถานการณ์ภายนอก (External Situation)

Opportunity โอกาส	Threat ข้อจำกัด
1. แผนนโยบายภาครัฐและเทรนด์โลกให้ความสำคัญกับเรื่องสิ่งแวดล้อม BCG, Carbon credit, ไม้ชีวมวล/พลิงชีวมวล 2. รัฐบาลมีนโยบายเพิ่มพื้นที่สีเขียว ทำให้ อ.อ.ป. มีโอกาสในการร่วมมือกับชุมชนประชาชนในการปลูกป่า 3. นโยบาย Thailand 4.0 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผน DE และนโยบายกระทรวง สนับสนุน ส่งเสริมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ในการจัดการความรู้ 4. ในยุคโลกาภิวัตน์มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ทำให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้	1. กฎหมายที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ อ.อ.ป. 2. นโยบายและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้องค์กรปรับตัวไม่ทัน ขาดองค์ความรู้ที่ทันสมัยสอดคล้องกับทิศทางในปัจจุบัน 3. สังคมภายนอกรู้จักและเข้าใจบทบาทของ อ.อ.ป. น้อย และขาดการให้ความรู้ความเข้าใจด้านป่าไม้ที่ถูกต้องแก่สังคม รวมไปถึงการขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.6 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (พ.ศ. 2566 – 2570)

เนื่องจากแผนวิสาหกิจของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ได้กำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ โครงการเชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัดหลักไว้แล้ว จึงมีการถ่ายทอดลงสู่แผนการจัดการความรู้ ดังนี้

1) การถ่ายทอดสู่แผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. โดยถ่ายทอดโครงการและตัวชี้วัดลงสู่แผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. เพื่อให้มีความสอดคล้องและสนับสนุนความสำเร็จของแผนงานระดับองค์กร ดังนี้

แผนยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. ปี 2566-2570	แผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ปี 2566-2570
ยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่ กลยุทธ์ที่ 16 พัฒนาศักยภาพความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ - โครงการบริหารจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม	- โครงการบริหารจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม

2) การถ่ายทอดสู่การกำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญ เพื่อให้องค์ความรู้ที่สำคัญมีความครอบคลุมถึงภารกิจของ อ.อ.ป. อย่างครบถ้วน และเพื่อให้การจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. เป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์และบทบาทภารกิจของ อ.อ.ป. จึงกำหนดขอบเขตองค์ความรู้และกำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญ ดังนี้

2.1) กำหนดขอบเขตองค์ความรู้ตามบทบาทภารกิจ อ.อ.ป.

- (1) ขอบเขตองค์ความรู้ด้านการปลูกสร้างสวนป่า
- (2) ขอบเขตองค์ความรู้ด้านอุตสาหกรรม
- (3) ขอบเขตองค์ความรู้ด้านการตลาด/บริการ
- (4) ขอบเขตองค์ความรู้ด้านการอนุรักษ์และบริหารช้าง
- (5) ขอบเขตองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการและสนับสนุนธุรกิจ

2.2) กำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และบทบาทภารกิจ อ.อ.ป.

ยุทธศาสตร์ อ.อ.ป.	ขอบเขตองค์ความรู้	องค์ความรู้ที่สำคัญ
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนกระบวนทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและบริหารช้างเลี้ยงของไทย ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพสวนป่าเศรษฐกิจตามแนวทาง BCG Model ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างผลบวกเชิงสังคม ยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่	1. ด้านการปลูกสร้างสวนป่า 2. ด้านอุตสาหกรรม	- เทคนิค วิธีการ และขั้นตอนการปลูกสร้างสวนป่า (ไม้สัก ไม้ยางพารา และไม้ยูคาลิปตัส) - แนวทางการจัดการสวนป่าแบบผสมผสานอย่างยั่งยืน (ไม้สัก ไม้ยางพารา และไม้อื่นๆ) - เทคนิคการดูแลรักษาป่าไม้ - วิธีการ และเทคนิคการเตรียมความพร้อมในการปลูกสร้างสวนป่า - แนวทางการจัดการมาตรฐานป่าไม้ - เทคนิคการทำไม้ วิธีการเก็บเกี่ยวผลผลิต - แนวทางการพัฒนาและการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน ให้ได้มาตรฐานสากล - เทคนิคการแปรรูปไม้ - เทคนิคการคัดเลือกเกรดไม้แปรรูป - เทคนิคการตลาด การสร้างมูลค่าเพิ่ม - แนวทางการพัฒนาการอุตสาหกรรมไม้และผลิตภัณฑ์เพื่อเพิ่มมูลค่า - เทคนิคการทำสีเฟอร์นิเจอร์ - การวางแผนการผลิตเฟอร์นิเจอร์

ยุทธศาสตร์ อ.อ.ป.	ขอบเขตองค์ความรู้	องค์ความรู้ที่สำคัญ
	3 ด้านการตลาด/ บริการ	- การวางแผนการขายไม้ท่อน ไม้แปรรูป เฟอร์นิเจอร์ ฯลฯ - แนวทางการหาคู่ค้า - การจัดการลูกค้าที่ยั่งยืน - วิธีการส่งเสริมการขาย และบริการหลังการขาย - แนวทางการบริการด้านการขนส่ง - แนวทางการพัฒนากลไกการตลาดยุคใหม่ - แนวทางการให้บริการลูกค้า/นักท่องเที่ยว - แนวทางการพัฒนารัฐกิจการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์
	4. ด้านการอนุรักษ์และ บริหารช้าง	- เทคนิคการเลี้ยงและดูแลช้าง - เทคนิคการสังเกตพฤติกรรมช้าง - แนวทางการรักษาช้างป่วย (โรคต่างๆ)
	5 ด้านการบริหาร จัดการ และ สนับสนุนธุรกิจ	- เทคนิค แนวทาง ขั้นตอน กระบวนการ การปฏิบัติงาน เพื่อลดความเสี่ยงในแต่ละงาน

ส่วนที่ 3

การกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้

การจัดทำแผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. เป็นการดำเนินการที่ถูกจัดทำกำหนดขึ้น เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้เป็นรูปธรรม ปฏิบัติได้จริง อันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าประสงค์ของการจัดการความรู้ โดยการจัดทำแผนการจัดการความรู้ต้องกำหนดทิศทาง การดำเนินการที่ชัดเจนในระยะยาว (ระยะ 5 ปี) มีนโยบาย วิสัยทัศน์ และวัฒนธรรมที่ชัดเจน โดยเริ่มตั้งแต่การนำองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูง สร้างการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ การจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ที่สนับสนุนการดำเนินการ การพัฒนาทีม การสื่อสารถ่ายทอดแผนการจัดการความรู้ การติดตามและประเมินผล เพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ มีผลลัพธ์ที่สามารถต่อยอดหรือขยายผลไปสู่การสร้างสรค์นวัตกรรมต่อไปได้

3.1 กำหนดวิสัยทัศน์/นโยบาย/วัตถุประสงค์/พันธกิจ/เป้าหมาย/วัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการความรู้

➤วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ (KM Vision)

“ พัฒนาน้องความรู้ สู่ระดับประเทศ ”

➤วัตถุประสงค์การจัดการความรู้

(1) เพื่อให้คณะทำงาน ผู้บริหาร และบุคลากร มีความตระหนัก และมีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ได้อย่างถูกต้อง สามารถนำแผนการจัดการความรู้ ไปพัฒนาระบบงานด้านการจัดการความรู้ที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร

(2) เพื่อให้มีมาตรฐาน /แนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการความรู้ระดับประเทศและระดับสากล และเป็นกลไกนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง สร้างศักยภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ และเกิดความยั่งยืน

➤นโยบายการจัดการความรู้

(1) ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และมีหน้าที่ในการสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์การจัดการความรู้

(2) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

(3) ส่งเสริมวัฒนธรรมของบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและก่อให้เกิดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

(4) เสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีการนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งหวังให้บุคลากรเกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ และมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

(5) พัฒนาระบบการจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อใช้เป็นช่องทางแลกเปลี่ยนเรียนรู้ออนไลน์ และเป็นแหล่งรวบรวมองค์ความรู้ เพื่อให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้โดยง่าย สะดวก และรวดเร็ว

➤ พันธกิจการจัดการความรู้ (KM Mission)

(1) ส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาและต่อยอดให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มทางความรู้ตอบสนองเป้าหมายขององค์กร ในทุกสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง

(2) สนับสนุนสภาพแวดล้อมและทรัพยากรด้านการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

➤ เป้าหมายการจัดการความรู้

(1) เป็นศูนย์กลางของคลังความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมทางความรู้ที่ตอบสนองความต้องการซึ่งสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยน แบ่งปัน เรียนรู้ร่วมกันได้จากทุกที่อย่างปลอดภัย สะดวก และรวดเร็ว

(2) บุคลากรสามารถต่อยอดองค์ความรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรมความรู้ใหม่ๆ ในทุกสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง

➤ วัฒนธรรมการจัดการความรู้

“สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน”

3.2 กลยุทธ์การจัดการความรู้

จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการจัดการความรู้ (KM SWOT) การทบทวนแผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. จากการรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่ผ่านมา รวมถึงการคาดการณ์ความรู้ที่จำเป็นที่ต้องใช้ในอนาคต เทียบกับเกณฑ์การประเมินด้านการจัดการความรู้ และยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. เพื่อถ่ายทอดออกมาเป็นทิศทางการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ขององค์กร สามารถกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์/นโยบาย/พันธกิจ/เป้าหมาย/วัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการความรู้ มีกรอบแนวคิดการทบทวนแผนการจัดการความรู้ ปี 2566 - 2570 ดังนี้



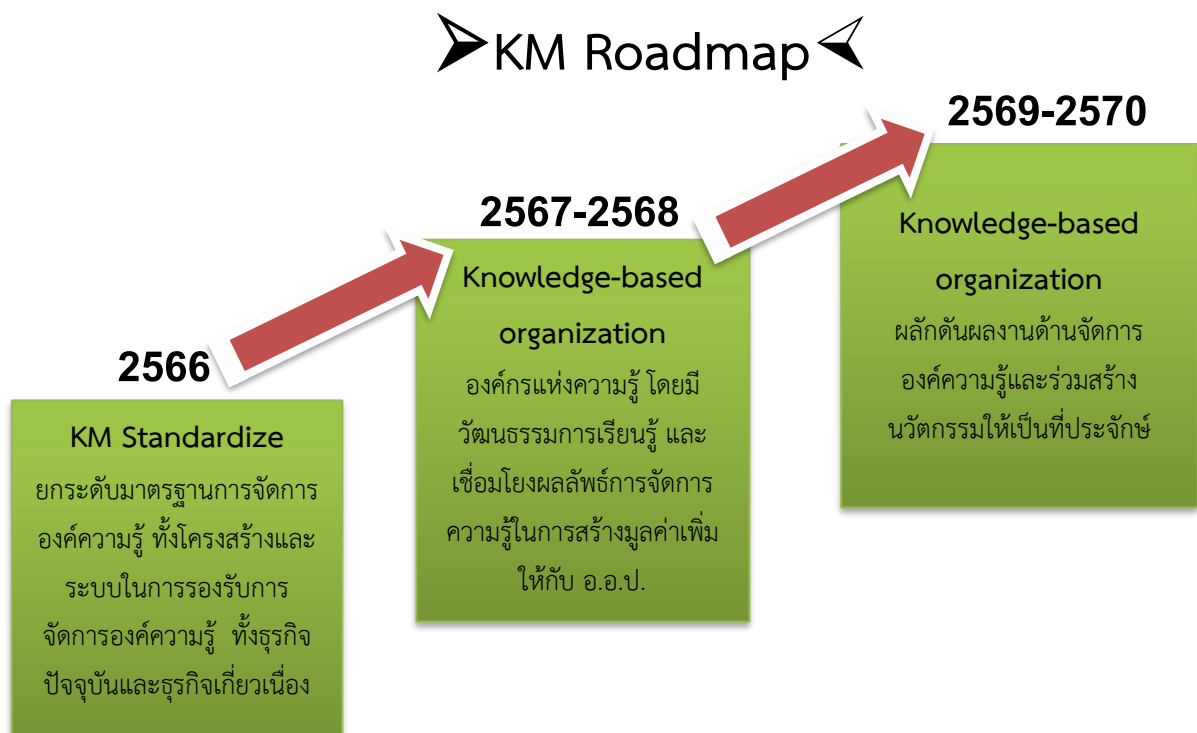
3.3 KM Roadmap การจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.

KM Roadmap ทิศทางการดำเนินงานการจัดการความรู้ที่สอดคล้องตามวิสัยทัศน์การจัดการความรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะสั้น ทบทวนโครงสร้างหน่วยงานที่รับผิดชอบ/คณะกรรมการ/คณะทำงาน รวมถึงบทบาทหน้าที่ ระเบียบที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ และพัฒนาบุคลากร/ทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดการยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านการจัดการความรู้ และรวมทั้งปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวทางการสื่อสารด้านการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากร ในการสร้างให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้

ระยะกลาง พัฒนาโครงสร้างและความพร้อมบุคลากร และยกระดับระบบงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาโปรแกรม และแพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อรองรับการจัดการความรู้ ทั้งธุรกิจปัจจุบันและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมทั้งการปรับบทบาทให้ผู้บริหารเป็นต้นแบบ (Role model) ผ่านปัจจัยขับเคลื่อน วัฒนธรรมการเรียนรู้และสร้างการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ เพื่อให้การจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. สอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีและมาตรฐานสากล (International Standard)

ระยะยาว การยกระดับการจัดการความรู้ในระดับสายงานให้มีการจัดการความรู้ให้สอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีและมาตรฐานสากล เพื่อเป็นหน่วยงานต้นแบบ (Success Model) ในการปฏิบัติตามมาตรฐานสากลรวมทั้งการใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรเพื่อให้เกิดการบูรณาการการจัดการความรู้กับกระบวนการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ทางธุรกิจและนวัตกรรม จนเกิดเป็นวัฒนธรรมการจัดการความรู้ มุ่งเข้าสู่องค์กรแห่งความรู้ (Knowledge - based Organization) ผลักดันองค์ความรู้ให้มีการพัฒนาจนเกิดเป็นนวัตกรรม และมีการเผยแพร่ในระดับประเทศ



3.4 การถ่ายทอด KM Roadmap สู่กลยุทธ์การจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.

กลยุทธ์ KM	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ปี 2566	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ปี 2567 - 2568	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ปี 2569-2570
กลยุทธ์ที่ 1 การยกระดับ โครงสร้างพื้นฐานด้าน การจัดการความรู้ และการเสริมสร้าง วัฒนธรรมการเรียนรู้	◆มีการกำหนดนโยบาย ผู้บริหารและทบทวน โครงสร้างหน่วยงาน/ คณะกรรมการ/คณะทำงาน บทบาทหน้าที่ ระเบียบที่ เกี่ยวกับการขับเคลื่อนการ จัดการความรู้	◆การปรับบทบาท ให้ผู้บริหารเป็นต้นแบบ (Role model) ผ่านปัจจัย ขับเคลื่อนวัฒนธรรมการ เรียนรู้และการมีส่วนร่วมใน กิจกรรมการจัดการความรู้	◆ผู้บริหารและบุคลากร มีความเข้าใจ สามารถสนับสนุน บุคลากรภายใน และภายนอก องค์กร รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วน เสียให้มีพฤติกรรมนำไปสู่ วัฒนธรรมการจัดการความรู้ อย่างยั่งยืน
กลยุทธ์ที่ 2 การยกระดับ กระบวนการจัดการ ความรู้	◆มีการยกระดับการ คัดเลือกความรู้จากการ พัฒนากลไก/เครื่องมือใน การสร้างและแสวงหา ความรู้ รวมถึงการระบบ ติดตามผลการดำเนินงาน ด้านการจัดการความรู้ ◆ยกระดับระบบเทคโนโลยี สารสนเทศในการพัฒนา โปรแกรมและแพลตฟอร์ม ดิจิทัล เพื่อรองรับจัดการ ความรู้ ทั้งธุรกิจปัจจุบัน และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	◆ใช้ประโยชน์ที่เกิดจาก การจัดการความรู้เพื่อสร้าง มูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร เพื่อให้เกิดการบูรณาการ การจัดการความรู้กับ กระบวนการปฏิบัติงาน และนวัตกรรม ◆ใช้ประโยชน์ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มศักยภาพการจัดการ ความรู้ ทั้งธุรกิจปัจจุบันและ ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	◆ผลักดันผลงานด้านการจัดการ ความรู้และร่วมสร้างนวัตกรรม ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น เพื่อให้บุคลากร ภายในและภายนอกองค์กร ร่วม ทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถ นำไปใช้ประโยชน์ได้ ◆ผลักดันการใช้ประโยชน์ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่ม ศักยภาพการจัดการความรู้ ทั้ง ธุรกิจปัจจุบันและธุรกิจที่ เกี่ยวข้อง และเป็นมาตรฐาน
กลยุทธ์ที่ 3 การขับเคลื่อนการ จัดการความรู้สู่ นวัตกรรม	◆องค์ความรู้ของ อ.อ.ป. ผ่านประเมินเป็น Best Practice และมีการเผยแพร่ ภายในองค์กร	◆ส่งเสริมให้บุคลากรภายใน และภายนอกองค์กร รวมทั้ง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำองค์ ความรู้ของ อ.อ.ป. ที่ผ่าน การประเมินเป็น Best Practice ไปใช้ ประโยชน์ จนเกิดเป็นนวัตกรรม	◆ผลักดันองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารจัดการสวนป่า เศรษฐกิจให้มีการพัฒนาจนเกิด เป็นนวัตกรรม และมีการ เผยแพร่ในระดับประเทศ

3.5 กิจกรรมการส่งเสริม KM Roadmap ปี 2566 - 2570

กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ				
		2566	2567	2568	2569	2570
กลยุทธ์ที่ 1 การยกระดับโครงสร้าง พื้นฐานด้าน การจัดการ ความรู้ และการ เสริมสร้าง วัฒนธรรม การเรียนรู้	1. โครงการทบทวนบทบาทหน้าที่ผู้บริหาร และทีมงานการจัดการความรู้ - ประกาศนโยบายการจัดการความรู้ ของ อ.อ.ป. - ทบทวนหน้าที่ความรับผิดชอบของ คณะทำงานการจัดการความรู้					
	2. โครงการพัฒนาศักยภาพทีมงานการจัดการ ความรู้ของ อ.อ.ป.					
กลยุทธ์ที่ 2 การยกระดับ กระบวนการจัดการ ความรู้	3. โครงการบริหารจัดการความรู้สู่การ สร้างนวัตกรรม - จัดทำคู่มือการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.					
	4. โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้าง วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้					
	5. โครงการสอบทานกระบวนการจัดการ ความรู้ (KM Audit)					
กลยุทธ์ที่ 3 การขับเคลื่อนการ จัดการความรู้สู่ นวัตกรรม	6. โครงการขับเคลื่อนการบริหารจัดการ ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม					

3.6 แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ (พ.ศ. 2566 - 2570) ประกอบด้วย 6 โครงการ ดังนี้

แผนปฏิบัติการปี 2566 – 2570

1. โครงการ/แผนงาน	โครงการทบทวนบทบาทหน้าที่ผู้บริหารและทีมงานการจัดการความรู้
	กลยุทธ์ที่ 1 การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านการจัดการความรู้ และการเสริมสร้าง วัฒนธรรมการเรียนรู้
หลักการและเหตุผล	อ.อ.ป. ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นทุนทางปัญญาที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งระดับบุคคลและองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น การนำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่กำหนดทิศทางและเป้าหมายของการจัดการความรู้ เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร กระตุ้นสร้างแรงจูงใจ สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
วัตถุประสงค์	1.1 เพื่อให้มีการกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ขององค์กรและใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติตนของผู้บริหารเพื่อปรับบทบาทให้ผู้บริหารเป็น Role Model ด้านการจัดการความรู้ 1.2 เพื่อให้ผู้บริหารและทีมงานการจัดการความรู้มีบทบาทหน้าที่ในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กร
ผลผลิต (Output)	ผู้บริหารและทีมงานการจัดการความรู้มีบทบาทหน้าที่ในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กรที่ชัดเจน
ผลลัพธ์ (Outcome)	ผู้บริหารเป็น Role Model ด้านการจัดการความรู้ขององค์กร
ผู้รับผิดชอบหลัก/รอง	ส.บก. , คณะทำงานการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. / ทุกสำนัก
งบประมาณ	งบประมาณประจำปีของ ส.บก.
ตัวชี้วัด	ระยะเวลาในการจัดทำนโยบายการจัดการความรู้ และมีการทบทวนหน้าที่คณะทำงานการจัดการความรู้
เป้าหมาย	อ.อ.ป. มีนโยบายการจัดการความรู้ และมีการทบทวนหน้าที่คณะทำงานการจัดการความรู้ แล้วเสร็จภายในปี 2566
รายละเอียดแผนงาน	

แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย	2566	2567	2568	2569	2570	ผู้รับผิดชอบ
1. ทบทวนโครงสร้างคณะทำงาน/ผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้ บทบาทหน้าที่ผู้บริหารและคณะทำงานการจัดการความรู้ และแนวทางการดำเนินการด้านการจัดการความรู้จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาที่สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินด้านการจัดการความรู้ (SE-AM)						ส.พร. ฝ.ทม. ส.บก.
2. จัดทำคำสั่งคณะทำงานการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. เสนอผู้อำนวยการลงนามในคำสั่ง และเวียนแจ้งคณะทำงานฯ เพื่อทราบและดำเนินการ						
3. ร่างนโยบายการจัดการความรู้ให้ครอบคลุมและสนับสนุนการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ให้มีความชัดเจนส่งเสริมวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ให้คณะทำงานการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ						
4. จัดทำนโยบายการจัดการความรู้ เสนอผู้อำนวยการเพื่อโปรดลงนาม						
5. เผยแพร่นโยบายการจัดการความรู้ผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบและนำไปเป็นแนวทางในการดำเนินการด้านการจัดการความรู้						

แผนปฏิบัติการปี 2566 – 2570

2. โครงการ/แผนงาน	โครงการพัฒนาศักยภาพทีมงานการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.
	กลยุทธ์ที่ 1 การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านการจัดการความรู้ และการเสริมสร้าง วัฒนธรรมการเรียนรู้
หลักการและเหตุผล	อ.อ.ป. ได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งเป็นทีมงานที่จะบริหารจัดการด้านการจัดการความรู้ของแต่ละหน่วยงาน ทั้งนี้ ทีมงานดังกล่าวจึงมีความสำคัญในการที่จะสื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงาน ดังนั้น ทีมงานจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจ ทราบทิศทางการจัดการความรู้ขององค์กรเป็นอย่างดี และต้องมีศักยภาพเพียงพอต่อการถ่ายทอดไปยังบุคลากรในหน่วยงาน
วัตถุประสงค์	1.1 เพื่อให้ทีมงานการจัดการความรู้สามารถพัฒนาศักยภาพส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรได้ 1.2 เพื่อให้ทีมงานการจัดการความรู้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสามารถสื่อสารให้บุคลากรในหน่วยงานได้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ได้
ผลผลิต (Output)	ทีมงานการจัดการความรู้มีศักยภาพส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร
ผลลัพธ์ (Outcome)	ทีมงานการจัดการความรู้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสามารถสื่อสารให้บุคลากรในหน่วยงานได้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ได้
ผู้รับผิดชอบหลัก/รอง	ส.บก. , คณะทำงานการจัดการความรู้ของหน่วยงาน / ทุกสำนัก
งบประมาณ	งบประมาณประจำปีของ ส.บก.
ตัวชี้วัด	จำนวนคนของคณะทำงานการจัดการความรู้ของหน่วยงานที่ได้รับการพัฒนา
เป้าหมาย	คณะทำงานการจัดการความรู้ของหน่วยงานได้รับการพัฒนาน้อย 2 คน/คณะทำงานฯ
รายละเอียดแผนงาน	

แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย	2566	2567	2568	2569	2570	ผู้รับผิดชอบ
1. กำหนดหลักสูตรสำหรับการพัฒนาศักยภาพคณะทำงานการจัดการองค์ความรู้ของหน่วยงาน โดยให้มีการศึกษาความรู้เกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรม						ส.พร. ฝ.ทม.
2. จัดทำบันทึกแจ้งคณะทำงานการจัดการองค์ความรู้ของหน่วยงาน ให้คัดเลือกคณะทำงานฯ ที่จะพัฒนาประจำปี และส่งรายชื่อ ให้ ส.บก. เพื่อบันทึกเป็นข้อมูล						ส.บก.
3. คณะทำงานฯ ที่ได้รับการคัดเลือกพัฒนาศักยภาพเกี่ยวกับการจัดการความรู้และนวัตกรรม และจัดทำรายงานผลพร้อมใบประกาศนียบัตร (หากมี) ส่งให้ ส.บก. ภายในเวลาที่กำหนด						
4. สรุปผลการพัฒนาของคณะทำงานการจัดการองค์ความรู้ของหน่วยงานให้ อ.อ.ป. เพื่อทราบ						
5. ประเมินผลการดำเนินการตามโครงการฯ เพื่อนำมาปรับปรุง/ทบทวนทุกปีอย่างต่อเนื่อง						

แผนปฏิบัติการปี 2566 – 2570

3. โครงการ/แผนงาน โครงการบริหารจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม

กลยุทธ์ที่ 2 การยกระดับกระบวนการจัดการความรู้

หลักการและเหตุผล	กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบจะต้องมีองค์ประกอบอย่างน้อย คือ การกำหนดความรู้ที่สำคัญ การสร้างแสวงหาความรู้ การรวบรวมเรียบเรียง และจัดเก็บความรู้ให้ง่ายต่อการค้นหา การเข้าถึงองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การรักษาความรู้ให้ทันสมัย และการนำความรู้มาใช้ ซึ่งองค์ประกอบต่างๆ ควรมีการจัดทำไว้เป็นคู่มือที่ชัดเจน สามารถนำไปสื่อสารทำความเข้าใจได้ง่าย รวมไปถึงควรมีเป้าหมาย ทิศทางการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ วิธีการประเมิน Best Practice การนำองค์ความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และต่อยอดให้เกิดเป็นนวัตกรรมได้
วัตถุประสงค์	1.1 เพื่อให้ อ.อ.ป. มีคู่มือการจัดการความรู้ที่สามารถส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม 1.2 เพื่อให้บุคลากรสามารถนำคู่มือการจัดการความรู้ไปใช้เป็นแนวทางในการจัดการความรู้ได้
ผลผลิต (Output)	อ.อ.ป. มีเครื่องมือในการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรม
ผลลัพธ์ (Outcome)	บุคลากรมีแนวทางในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน
ผู้รับผิดชอบหลัก/รอง	ส.บก. , คณะทำงานการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. , คณะทำงานการจัดการความรู้ของหน่วยงาน / ทุกสำนัก
งบประมาณ	งบประมาณประจำปีของ ส.บก.
ตัวชี้วัด	ระยะเวลาในการจัดทำคู่มือการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.
เป้าหมาย	คู่มือการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. แล้วเสร็จภายในปี 2566
รายละเอียดแผนงาน	

แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย	2566	2567	2568	2569	2570	ผู้รับผิดชอบ
1. ศึกษาทบทวนกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อจัดทำร่างคู่มือการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.						ส.พร. ฝ.ทม. ส.บก.
2. ร่างคู่มือการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. เสนอคณะทำงานการจัดการองค์ความรู้ของ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ						
3. นำคู่มือการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. เสนอ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ และเวียนแจ้งทุกหน่วยงานทราบและนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติด้านการจัดการความรู้						
4. ประเมินผลการดำเนินการตามคู่มือการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. เพื่อนำมาปรับปรุง/ทบทวนทุกปีอย่างต่อเนื่อง						

แผนปฏิบัติการปี 2566 – 2570

4. โครงการ/แผนงาน โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 2 การยกระดับกระบวนการจัดการความรู้

หลักการและเหตุผล กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้คือเครื่องมือในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวมีหลายประการทั้งที่ เหมาะสมกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบ Explicit และ Tacit knowledge อ.อ.ป. จึงควรสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และทักษะร่วมกันและพัฒนาองค์การต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขัน ซึ่งการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล

วัตถุประสงค์ 1.1 เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

1.2 เพื่อให้บุคลากรภายในหน่วยงานสามารถนำความรู้ไปต่อยอดสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน สร้างคุณค่าและนวัตกรรมให้กับ อ.อ.ป. ได้

ผลผลิต (Output) บุคลากรมีวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สอดคล้องกับวัฒนธรรมการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.

ผลลัพธ์ (Outcome) อ.อ.ป. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมพันธกิจ อ.อ.ป. สู่ความสำเร็จ และสามารถต่อยอดสู่นวัตกรรม

ผู้รับผิดชอบหลัก/รอง ส.บก. / ทุกสำนัก

งบประมาณ งบประมาณประจำปีของ ส.บก.

ตัวชี้วัด ร้อยละความสำเร็จในการจัดโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้

เป้าหมาย ความสำเร็จในการจัดโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร้อยละ 100

รายละเอียดแผนงาน

แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย	2566	2567	2568	2569	2570	ผู้รับผิดชอบ
1. กำหนดรูปแบบ/เครื่องมือ/วิธีการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ในองค์กร/นอกองค์กร (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน/ภายนอก) ประจำปี						ส.พร. ผ.ทม. ส.บก.
2. จัดทำโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ เสนอ อ.อ.ป. พิจารณานุมัติ						
3. สื่อสาร สร้างความเข้าใจกับบุคลากรให้ทราบถึงรูปแบบ/เครื่องมือ/วิธีการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การจัดกิจกรรม การศึกษาดูงาน เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฯลฯ						
4. จัดกิจกรรมตามโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสรุปผลการดำเนินการรายงานให้ อ.อ.ป. เพื่อทราบ						
5. ประเมินผลการดำเนินการตามโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อนำมาปรับปรุง/ทบทวนทุกปีอย่างต่อเนื่อง						

แผนปฏิบัติการปี 2566 – 2570

5. โครงการ/แผนงาน	โครงการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงของกระบวนการจัดการความรู้ (KM Audit)
หลักการและเหตุผล	กลยุทธ์ที่ 2 การยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ การสอบทานกระบวนการจะมุ่งเน้นการสอบทานเชิงป้องกัน (Preventive approach) ในขั้นตอนการปฏิบัติงานในกระบวนการทำงานที่สำคัญให้สามารถดำเนินการไปได้ตามที่กำหนด โดยไม่มีข้อผิดพลาดและเกิดผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ ในขณะที่ผลของการสอบทานสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงในการปฏิบัติงานครั้งต่อไปเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยอาจคัดเลือกกระบวนการจัดการความรู้ที่สำคัญเพื่อทำการสอบทานในแต่ละปีได้จากการวิเคราะห์ในแง่มุมต่างๆ สำหรับขั้นตอนต่อมา คือ การคัดเลือกขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญในกระบวนการดังกล่าว อาจคัดเลือกขั้นตอนที่เป็นจุดที่ต้องควบคุม หรือจุดวิกฤต (Control point /Critical step) หรือเป็นขั้นตอนที่อาจเกิดความผิดพลาดได้ง่ายหรือเป็นขั้นตอนที่ผิดพลาดแล้วส่งผลกระทบต่อขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เหลือทั้งหมด
วัตถุประสงค์	เพื่อให้มีการสอบทานกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ สามารถใช้ผลจากการสอบทานมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเพื่อสร้างความตระหนักและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้
ผลผลิต (Output)	กระบวนการจัดการความรู้ที่สำคัญมีการสอบทานกระบวนการเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงาน
ผลลัพธ์ (Outcome)	กระบวนการจัดการความรู้ที่สำคัญมีความผิดน้อยลงหรือไม่มีข้อผิดพลาดของผลลัพธ์หรือในขั้นตอนการปฏิบัติงาน
ผู้รับผิดชอบหลัก/รอง	ส.บก. / ทุกสำนัก
งบประมาณ	งบประมาณประจำปีของ ส.บก.
ตัวชี้วัด	ระดับความเข้าใจและความพึงพอใจของหน่วยงานรับตรวจในการให้ข้อมูลต่อเจ้าหน้าที่ด้านการจัดการความรู้
เป้าหมาย	หน่วยงานรับตรวจมีความรู้ความเข้าใจในข้อมูลที่สื่อสารและมีความพึงพอใจในการให้ข้อมูลต่อเจ้าหน้าที่ด้านการจัดการความรู้ในระดับมาก
รายละเอียดแผนงาน	

แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย	2566	2567	2568	2569	2570	ผู้รับผิดชอบ
1. ทบทวนกระบวนการจัดการความรู้ ลำดับความสำคัญเรื่องที่มีผลกระทบต่อกระบวนการ ระบจุดที่ต้องควบคุมจุดสำคัญ/วิกฤติ (Critical Step) และจัดทำโครงการเสนอ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ						ส.พร. ผ.ทม. ส.บก.
2. ดำเนินการสื่อสารและสอบทานหน่วยงานเป้าหมาย โดยมีการสื่อสาร แลกเปลี่ยน เพื่อสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ จุดที่ต้องควบคุมจุดสำคัญ/วิกฤติ (Critical Step) ให้กับบุคลากรของหน่วยงานเป้าหมาย						
3. ดำเนินการสื่อสารและสอบทานหน่วยงานเป้าหมาย						
4. หน่วยงานรับตรวจประเมินความพึงพอใจเจ้าหน้าที่ด้านการจัดการความรู้ อาทิ ความรู้ความเข้าใจในข้อมูลที่สื่อสารการสื่อสารมีความชัดเจน เข้าใจง่าย ประโยชน์ที่ได้รับ						
5. สรุปผลความพึงพอใจและรายงานผลการสื่อสารและสอบทาน (KM Audit) เสนอ อ.อ.ป. เพื่อทราบ						

แผนปฏิบัติการปี 2566 – 2570

6. โครงการ/แผนงาน โครงการขับเคลื่อนการบริหารจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม

กลยุทธ์ที่ 3 การขับเคลื่อนการจัดการความรู้สู่นวัตกรรม

หลักการและเหตุผล อ.อ.ป. ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นทุนทางปัญญาที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งระดับบุคคลและองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น เพื่อกระตุ้นให้ทุกหน่วยงานเห็นความสำคัญ และมีการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรมชัดเจน เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานให้มีความก้าวหน้า นำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร จึงควรมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและมีการติดตามอย่างสม่ำเสมอ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
2. เพื่อพัฒนางาน พัฒนาคคน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความรู้ และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
3. เพื่อนำองค์ความรู้ต่างๆ ไปใช้ในการดำเนินกิจการให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ด้วยการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและสามารถให้ผู้อื่นนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

ผลผลิต (Output) มีองค์ความรู้ที่ผ่านกระประเมินเป็น Best Practice และได้รับการเผยแพร่ในระดับประเทศ (ผ่านเว็บไซต์ที่มีผู้เข้าชมได้ทั่วประเทศ)

ผลลัพธ์ (Outcome) องค์ความรู้ที่ผ่านกระประเมินเป็น Best Practice ได้ไปพัฒนางานเกิดเป็นนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจ

ผู้รับผิดชอบหลัก/รอง ส.บก. / ทุกสำนัก

งบประมาณและแหล่งเงิน งบประมาณประจำปีของ ส.บก.

ตัวชี้วัด ร้อยละขององค์ความรู้ที่ผ่านกระประเมินเป็น Best Practice ของพนักงานทั้งหมด และได้รับการเผยแพร่ในระดับประเทศ (ผ่านเว็บไซต์ที่มีผู้เข้าชมได้ทั่วประเทศ)

เป้าหมาย มีองค์ความรู้ที่ผ่านกระประเมินเป็น Best Practice ร้อยละ 10 ของพนักงานทั้งหมด และได้รับการเผยแพร่ในระดับประเทศ (ผ่านเว็บไซต์ที่มีผู้เข้าชมได้ทั่วประเทศ)

รายละเอียดแผนงาน

แผนปฏิบัติการ/กิจกรรมย่อย	2566	2567	2568	2569	2570	ผู้รับผิดชอบ
1. แจ้งทุกหน่วยงานให้พนักงานในสังกัดดำเนินการถ่ายทอดความรู้ของตนเองตามสายงาน						ส.พร.
2. แจ้งทุกหน่วยงานให้ทราบแนวทางการจัดการองค์ความรู้และการประเมิน Best Practice ของ อ.อ.ป. และสื่อสารประชาสัมพันธ์สร้างการรับรู้ทิศทางเป้าหมายของการจัดการองค์ความรู้ของ อ.อ.ป.						ฝ.ทม. ส.บก.
3. รวบรวมองค์ความรู้ของหน่วยงานเสนอคณะทำงานจัดการองค์ความรู้ของ อ.อ.ป. เพื่อคัดเลือกองค์ความรู้เกณฑ์การประเมิน Best Practice						
4. นำองค์ความรู้ที่ผ่านการประเมิน Best Practice เสนอ อ.อ.ป. พิจารณาให้ความเห็นชอบเป็นองค์ความรู้ ประจำปี						
5. นำองค์ความรู้ที่ได้รับความเห็นชอบ เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ อ.อ.ป. และช่องทางต่างๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน และบุคลากรภายนอกสืบค้นนำไปใช้ปฏิบัติงาน และเสนอข้อคิดเห็นตามแหล่งสืบค้นได้						
6. ติดตามผลการนำองค์ความรู้ที่ผ่านการประเมิน Best Practice ไปใช้ในการทำงาน/มีการพัฒนา/การปรับปรุงกระบวนการ/สร้างนวัตกรรมประจำปี						

ส่วนที่ 4

การติดตามประเมินผล

4.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลการติดตามและประเมินผล

4.1 ติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ ประจำปี ต่อคณะอนุกรรมการกลั่นกรองงานของ อ.อ.ป. และรายงานคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อทราบ เป็นรายไตรมาส

4.2 ติดตามผลการดำเนินการของคณะทำงานการจัดการความรู้ของหน่วยงาน อย่างน้อย ปีละ 2 ครั้ง และรายงานคณะทำงานการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. และผู้อำนวยการ เพื่อทราบ

4.3 ติดตามการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและการจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจ หัวข้อ การจัดการความรู้

4.4 ติดตามการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและการจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจ หัวข้อ การจัดการความรู้ และรายงานต่อคณะทำงานในการกำกับและติดตามการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ของ อ.อ.ป.

4.4 นำผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ เข้าสู่ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามโครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

4.2 แนวทางการติดตามและประเมินผล

การขับเคลื่อนแผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. พ.ศ. 2566 - 2570 (สำหรับปี 2566) สู่การปฏิบัติ มีรายละเอียดดังนี้

4.1 ดำเนินการตามกรอบระยะเวลา

4.1.1 ติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานที่กำหนด

4.1.2 กำหนดกรอบการรายงานผลการดำเนินงานทุกรายไตรมาส

4.2 ติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนดตามโครงการฯ ของแผนปฏิบัติการประจำปี 2566

4.3 ประเมินผลการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการประจำปี 2566 ภายในไตรมาส 4 เพื่อนำผล มาเป็นข้อมูลป้อนกลับในการทบทวนแผนการจัดการความรู้ในปีต่อไป และนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาระบบ KM ของ อ.อ.ป. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
