แผนการจัดการองค์ความรู้ ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (พ.ศ. 2564-2568)

สำนักบริหารกลาง
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
ส่วนที่ 1 บทนำ	
-ที่มาและความสำคัญ	1
-ข้อมูลพื้นฐานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	1
1. วิสัยทัศน์ อ.อ.ป. (FIO's Vision)	1
2. พันธกิจ อ.อ.ป. (FIO's Missions)	1
3. เป้าประสงค์	2
4. แผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2561-2565	2
5. สมรรถนะหลัก (Core competency)	3
6. วัฒนธรรมและค่านิยม (Core Value)	3
ส่วนที่ 2 แนวทางการจัดการองค์ความรู้ของ อ.อ.ป.	
1. จัดตั้งคณะทำงานจัดการองค์ความรู้ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	4
2. การกำหนดขอบเขต (KM Focus Areas)	7
3. กระบวนการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) 7 ขั้นตอน	7
ส่วนที่ 3 แผนการจัดการองค์ความรู้ของ อ.อ.ป.(พ.ศ. 2564 – 2568)	
1. การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของการจัดการความรู้ (KM SWOT)	8
2. นโยบาย/วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย/วัฒนธรรมและกลยุทธ์การจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.	9
3. ขอบเขตองค์ความรู้	10
4. การกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็น	11
5. KM Roadmap การจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.	12
6. การถ่ายทอด KM Roadmap สู่กลยุทธ์การจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.	13
7. กิจกรรมส่งเสริม KM Roadmap ปี 2564 – 2568	14
8. แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ ปี 2564 – 2568	15
ส่วนที่ 4 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการความรู้	
1. ความหมายของการจัดการความรู้	16
2. ประเภทของความรู้	16
3. วงจรการจัดการความรู้	19
4. ทัศนคติต่อการจัดการความรู้	20
5. องค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้	20
6. กระบวนการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management Process)	20
7. กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)	21
8. ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ	22
9. กลวิธีในการดำเนินงาน	23
10. เครื่องมือการจัดการองค์ความรู้ (KM Tools)	23
ส่วนที่ 5 การจัดการองค์ความรู้ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ที่ผ่านมา พ.ศ. 2552 ถึง 2563	
- การจัดการความรู้ที่ผ่านมา	25
ภาคผนวก	
- คลังความรู้ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ตั้งแต่ปี 2552 – 2563	28
- คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานจัดการองค์ความรู้ (KM) ของ อ.อ.ป. (คำสั่ง อ.อ.ป. ที่ 12/2563 ลงวันที่ 21 มกราคม พ.ศ. 2563)	39

****

ส่วนที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญ

จากพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2556 ที่ได้บัญญัติไว้ในมาตรา 11 ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน” ซึ่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ เป็นทุนทางปัญญาที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งระดับบุคคลและองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับพันธกิจหลัก วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. ซึ่งตามการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ปี 2564 ยุทธศาสตร์ที่ 5 กลยุทธ์ที่ 2 ได้กำหนดแผนงานการจัดทำระบบการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management : KM) ไว้ด้วย

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการบริหารจัดการการจัดการองค์ความรู้ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คณะทำงานการจัดการองค์ความรู้ของ อ.อ.ป. จึงได้จัดทำแผนการจัดการองค์ความรู้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (พ.ศ. 2564 – 2568) เพื่อใช้เป็นแนวทางและเป้าหมายในการจัดการการพัฒนาความรู้ประจำปีต่อไป

ข้อมูลองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ก่อตั้งขึ้นเป็นหน่วยงานในสังกัดกรมป่าไม้ในปี พ.ศ. 2490 เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับการทำไม้ ต่อมาได้ยกฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ ในปี พ.ศ. 2499 เพื่อประกอบธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมป่าไม้ อาทิ การทำไม้ เก็บหาของป่า แปรรูปไม้ ทำไม้อัด เป็นต้น

1. วิสัยทัศน์ อ.อ.ป. (FIO’s Vision)

“เป็นผู้นำจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูกในปี 2565”

2. พันธกิจ อ.อ.ป. (FIO’s Missions)

(1) ที่ดินสวนป่าให้เป็นสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนใช้ประโยชน์พื้นที่ป่าเศรษฐกิจตามศักยภาพสวนป่า

(2) การปลูกไม้เศรษฐกิจพัฒนาระบบและสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างครบวงจร

(3) ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้และส่งเสริมชุมชนท้องถิ่นด้านอุตสาหกรรมไม้

(4) วิจัยพัฒนาการปลูกและใช้ประโยชน์จากไม้เศรษฐกิจ

(5) ปรับโครงสร้างทางการเงินทั้งระบบ พัฒนาสินทรัพย์เพื่อสนับสนุนภารกิจขององค์กรให้เกิดประโยชน์ตามศักยภาพ สร้างกำไรพอเลี้ยงองค์กร ไม่เป็นภาระต่อรัฐ

(6) พัฒนาชุมชนท้องถิ่นโดยใช้สวนป่าเป็นฐาน

(7) สงวน อนุรักษ์ บริบาลช้างไทยและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่เป้าหมาย

(8) พัฒนาธุรกิจบริการและพัฒนาธุรกิจท่องเที่ยวอย่างครบวงจร

3. เป้าประสงค์

(1) พัฒนาและบริหารสวนป่าไม้เศรษฐกิจให้มีผลผลิตที่พอเพียงและมีคุณภาพตามมาตรฐานสากลเพื่อเป็นผู้นำในการจัดการสวนป่าไม้เศรษฐกิจในภูมิภาคอาเซียน

(2) ปรับปรุงกระบวนการผลิตอุตสาหกรรมไม้ ผลิตภัณฑ์ไม้ ด้วยเทคโนโลยีใหม่ เพื่อเพิ่มมูลค่าไม้และลดต้นทุนการผลิต รวมทั้งพัฒนาการตลาดเชิงรุกมีการกระจายสินค้าและเพิ่มจุดจำหน่ายเพื่อเพิ่มยอดจำหน่ายสินค้า

(3) แก้ปัญหาสภาพคล่อง มีแหล่งเงินลงทุนในอุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้และบุคลากรมีความสามารถในการบริหารและวิเคราะห์ทางการเงิน

(4) เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ส่งเสริมให้พนักงานมีแรงจูงใจและภาคภูมิใจในองค์กร ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ

(5) ธุรกิจบริการและการท่องเที่ยวที่ได้มาตรฐาน สามารถสร้างผลกำไรและเติบโตอย่างต่อเนื่อง

(6) ชุมชนรอบสวนป่ามีคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น และการบริบาลช้างไทยให้ช้างมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นสามารถสร้างมูลค่าทางด้านเศรษฐกิจและสังคมได้

4. แผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ปี 2561-2565 ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

<u>เป้าประสงค์</u>

- มีบทบาทและทิศทางการดำเนินงานชัดเจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ
- สามารถดำเนินงานตามบทบาทและทิศทางที่กำหนดได้อย่างครบถ้วน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ

<u>เป้าประสงค์</u>

- มีแผนการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจระยะ 5 ปี
- โครงการลงทุนมีแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมครบถ้วนทุกโครงการ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

<u>เป้าประสงค์</u>

- มีฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่งในระยะกลางและระยะยาว
- ประสบผลสำเร็จในการแก้ไขปัญหาทางการเงิน
- มีกลไกในการสนับสนุนทางการเงินแก่รัฐวิสาหกิจในการดำเนินการตามบทบาทได้อย่างเหมาะสม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผน DE

<u>เป้าประสงค์</u>

- จัดทำฐานข้อมูลความรู้ พร้อมทั้งเปิดเผยสู่สาธารณชน (Open Data) เช่น ข้อมูลการพัฒนาป่าเศรษฐกิจ เป็นต้น
- นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมาใช้โดยมีการประเมิน และรายงานผลตามมาตรฐานสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม

<u>เป้าประสงค์</u>

- ปรับปรุงกระบวนการให้บริการ การจัดการข้อร้องเรียน รวมทั้งนำระบบการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA) มาใช้
- พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และสมรรถนะสอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0

5. สมรรถนะหลัก (Core competency) ของ อ.อ.ป. ประกอบด้วย

(1) การเปลี่ยนแปลง (Changing)

(2) คุณธรรม จริยธรรม (Ethics)

(3) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

(4) การประสานงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Cooperation)

(5) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

6. วัฒนธรรมและค่านิยม (Core Value) ของ อ.อ.ป. ประกอบด้วย

F-I-O ผู้นำการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจ			
รูปแบบ (Model)	ค่านิยม (Values)	ความหมายของค่านิยม	พฤติกรรมที่พึงปฏิบัติ
F	รากฐานป่าไม้ (Foundation of forestry)	เป็นองค์กรหลักในการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจ	- มุ่งมั่นความเป็นเลิศทางด้านป่าไม้ - สร้างจิตสำนึกอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม - พัฒนาธุรกิจเติบโตบนพื้นฐานเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม - เผยแพร่และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้แก่ประชาชน - ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด
I	นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล (innovation & Digital Technology)	แสวงหาวิธีการใหม่ๆ พัฒนางาน เพื่อให้เกิดกระบวนการใหม่	- ทันโลก ติดตาม ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง - คิดเป็นระบบ ค้นคว้า วิจัย สรรค์สร้างนวัตกรรมใหม่ - นำเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสมกับองค์กร - พัฒนางานด้วยวิธีการใหม่หรือต่อยอดจากสิ่งที่มีอยู่เดิม - ศึกษา เพิ่มทักษะ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ต่อเนื่อง
O	พันธะผูกพัน (Obligation & Ownership)	มีความรักความผูกพันและรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร	- ปกป้องรักษาผลประโยชน์และชื่อเสียงองค์กร - เสียสละ ทุ่มเท อุทิศตน - รักและศรัทธาในองค์กร - คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน - ยอมรับเป้าหมาย มุ่งมั่นร่วมกัน

ส่วนที่ 2

แนวทางการจัดการองค์ความรู้ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

1. จัดตั้งคณะทำงานการองค์ความรู้ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ขั้นตอนที่ 1 : แต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ (KM) ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประกอบด้วย

1) ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	ประธานคณะทำงาน
2) รองผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	คณะทำงาน
3) ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายใน	คณะทำงาน
4) ผู้อำนวยการสำนักบัญชีและการเงิน	คณะทำงาน
5) ผู้อำนวยการสำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์	คณะทำงาน
6) ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย	คณะทำงาน
7) ผู้อำนวยการสำนักวิจัยพัฒนาการจัดการป่าไม้เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน	คณะทำงาน
8) ผู้อำนวยการสำนักธุรกิจการตลาด	คณะทำงาน
9) ผู้อำนวยการสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน	คณะทำงาน
10) ผู้อำนวยการสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือล่าง	คณะทำงาน
11) ผู้อำนวยการสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคกลาง	คณะทำงาน
12) ผู้อำนวยการสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	คณะทำงาน
13) ผู้อำนวยการสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคใต้	คณะทำงาน
14) ผู้อำนวยการสำนักสถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ	คณะทำงาน
15) ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง	คณะทำงานและเลขานุการ

โดยให้คณะทำงานมีหน้าที่ ดังนี้

(1) จัดทำแผนการจัดการองค์ความรู้ (KM) ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายหรือกลยุทธ์องค์กร และนโยบายของ อ.อ.ป. โดยแสวงหาองค์ความรู้ที่จำเป็น ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และมอบหมายให้เลขานุการเป็นผู้รวบรวมข้อมูล จัดทำแผนการจัดการองค์ความรู้ (KM) ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และรวบรวมผลการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการองค์ความรู้ (KM)

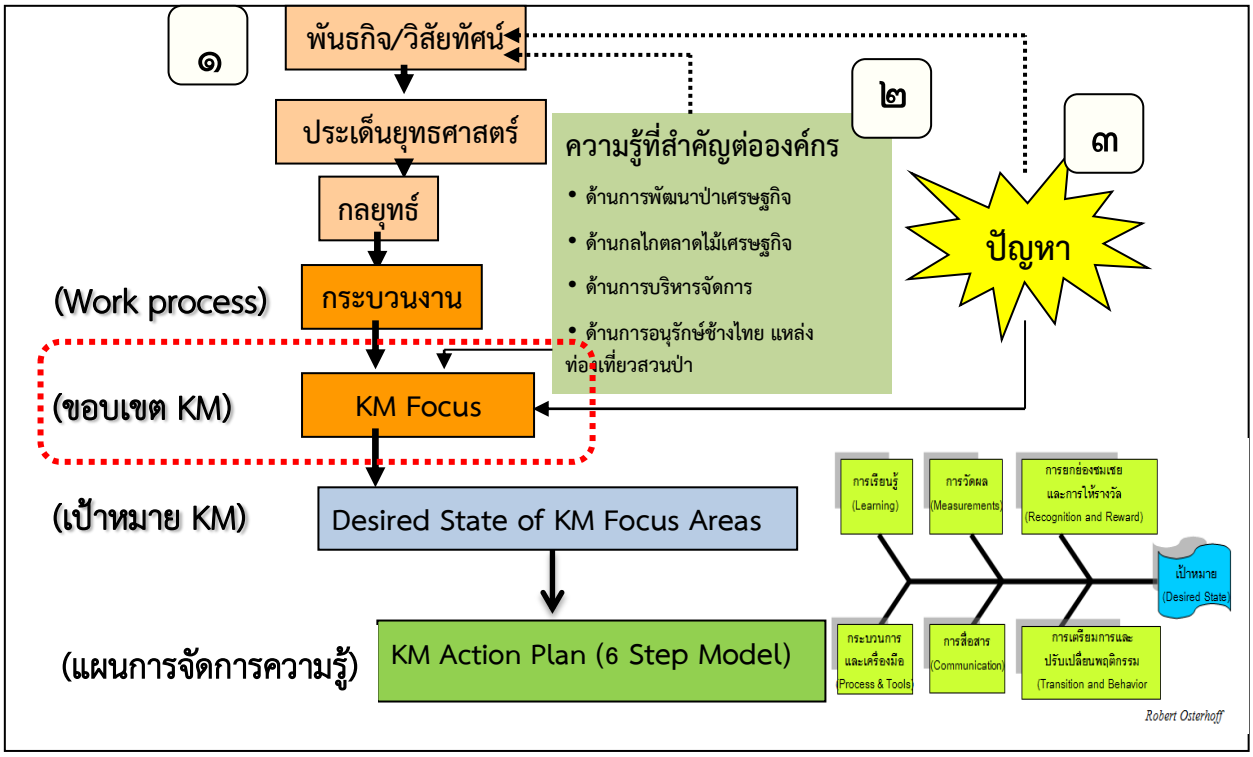
(2) นำแผนการจัดการองค์ความรู้ (KM) ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ไปสู่การปฏิบัติ โดยดำเนินการตามกระบวนการจัดการองค์ความรู้ (KM) และผลักดันให้เกิดผลสัมฤทธิ์

(3) สร้างเครื่องมือและกลไกการแลกเปลี่ยน แบ่งปัน และถ่ายทอดองค์ความรู้ (KM) เชื่อมโยงทุกหน่วยงานในองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และเสริมสร้างกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างต่อเนื่อง

(4) ให้ทุกหน่วยงานแต่งตั้งคณะทำงานการจัดการองค์ความรู้ (KM) ประกอบด้วยผู้บริหารทุกระดับ เพื่อการบริหารจัดการการดำเนินการแสวงหาหรือรับถ่ายโอนองค์ความรู้ที่มีอยู่ภายในหน่วยงานให้สอดคล้องกับแผนการจัดการองค์ความรู้ (KM) ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ที่กำหนด หรือองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยทำการประมวลกลั่นกรองเนื้อหาที่สมบูรณ์ ตลอดจนปรับปรุงให้เป็นมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 2 : คณะทำงานฯ กำหนดขอบเขตและเป้าหมายของ KM โดยมีแนวทาง ดังนี้

ขั้นตอนการจัดทำแผนการจัดการองค์ความรู้ (KM Action Plan)



✈ แนวทางที่ 1 เป็นความรู้ที่จำเป็นสนับสนุนพันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์/นโยบายในระดับของหน่วยงานตนเอง หรือ

✈ แนวทางที่ 2 เป็นความรู้ที่สำคัญต่อองค์กร หรือ

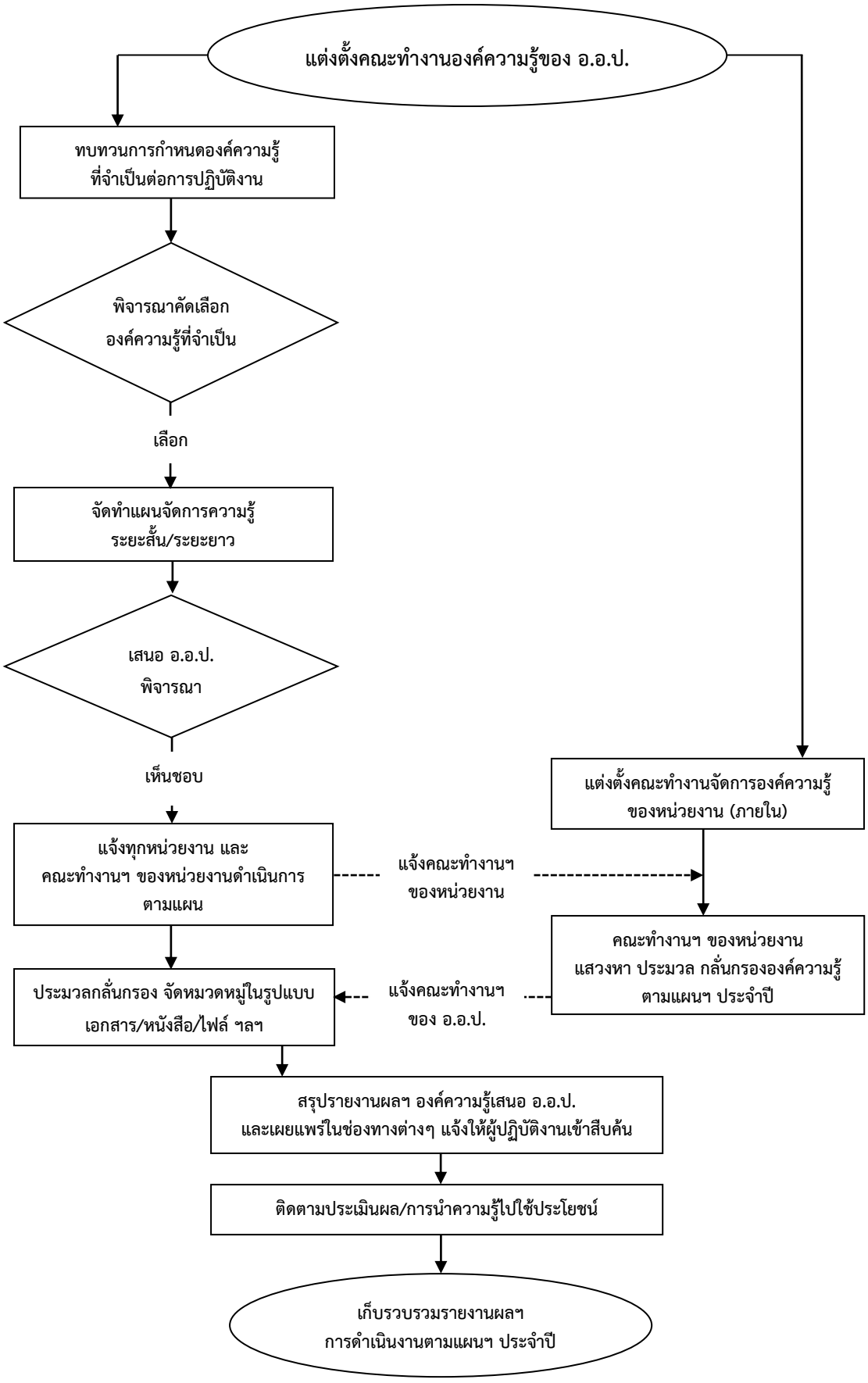
✈ แนวทางที่ 3 เป็นปัญหาที่ประสบอยู่ และสามารถนำ KM มาช่วยได้ หรือ

แนวทางอื่นนอกเหนือจากแนวทางที่ 1, 2, 3 ที่หน่วยงานเห็นว่าเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 3 คณะทำงานฯ กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัฒนธรรมองค์กรการจัดการองค์ความรู้ของ อ.อ.ป. และจัดทำแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ระยะสั้น และระยะยาว

ขั้นตอนที่ 4 : การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ และติดตามผลการดำเนินงาน

Flow Chart แสดงขั้นตอนในการปฏิบัติงานการจัดการองค์ความรู้



2. การกำหนดขอบเขต (KM Focus Areas)

ขอบเขตของ KM เป็นหัวเรื่องกว้างๆ ของความรู้ที่จำเป็นและสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ วิสัยทัศ พันธกิจ เป้าประสงค์ และนโยบายของ อ.อ.ป. ซึ่งต้องนำมาใช้กำหนดเป้าหมาย KM (Desired State) ในการกำหนดขอบเขต KM ควรกำหนดกรอบตามองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อกระบวนงาน (Work Process) หรือกำหนดขอบเขต KM ตามองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อความต้องการมีในองค์กร เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามประเด็นยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ขององค์กร

3. กระบวนการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management Process) 7 ขั้นตอน

ที่มา	ขั้นตอน (Process)	คำอธิบาย
เราต้องมีความรู้เรื่องอะไร เรามีความรู้เรื่องนั้นหรือยัง	**1. การระบุองค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กร (Knowledge Identification)**	เป็นการพิจารณาว่า อ.อ.ป. มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และนโยบาย ที่ต้องทำให้บรรลุเป้าหมาย เป้าหมายคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องใช้ความรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร
ความรู้อยู่ที่ใคร อยู่ในรูปแบบอะไร จะเอามาเก็บรวมกันได้อย่างไร	**2. การสร้าง/แสวงหา/รวบรวมองค์ความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)**	เป็นการแสวงหาความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอก เพื่อหาองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร หรือที่องค์กรยังไม่มี หรือมีไม่เพียงพอ รวมถึงการรักษาความรู้เดิม และกำจัดองค์ความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วทิ้งไป
จะแบ่งประเภท หัวข้ออย่างไร	**3. การจัดการองค์ความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)**	เป็นการวางระบบโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต โดยการแบ่งชนิด ประเภท กำหนดวิธีการจัดเก็บและค้นคืนเพื่อสืบค้น 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 ความรู้ที่ชัดแจ้ง อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ - กรณีเป็น Tacit Knowledge ความรู้ที่ฝังในตัวคน อาจทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
ความรู้นั้นทำให้เกิดประโยชน์กับองค์กรหรือไม่ ทำให้องค์กรดีขึ้นหรือไม่	**7. การนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Learning)**	เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน หรือสืบค้นไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน สามารถลดความเสี่ยงในกระบวนการทำงานบางขั้นตอน และควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ > การนำความรู้จากการสร้างองค์ความรู้ไปใช้ > เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่ 3

แผนการจัดการองค์ความรู้ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (พ.ศ. 2564 – 2568)

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของการจัดการความรู้ (KM SWOT)

อ.อ.ป. ได้วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ จากนโยบายและยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลการตรวจประเมินการจัดการความรู้ด้วยการทำ Site Visit โดยการสัมภาษณ์สถานการณ์ผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (การวิเคราะห์ช่องว่าง : GAP Analysis) และรายงานผลการประเมินการจัดการองค์ความรู้ Feedback Report ของบริษัท TRIS สรุปได้ดังนี้

จุดแข็ง

(1) ผู้บริหารระดับสูง มีบทบาทในการกำกับ ดูแล การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ มีการกำหนดแนวทางและเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม

(2) ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านการจัดการความรู้

(3) มีการดำเนินงานด้าน KM และสร้างการรับรู้ด้าน KM มาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการสื่อสารและการจัดทำสื่อกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจและสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร

(4) การมีคณะทำงานในระดับสายงานที่ชัดเจน และให้ความสำคัญในการดำเนินงานเรื่อง KM

จุดอ่อน

(1) แผนการจัดการความรู้ระยะยาวและทิศทางการดำเนินงานยังไม่ชัดเจน ยังขาดการเชื่อมโยงกับแผนงานที่สำคัญอื่นๆ และการบูรณาการระหว่างกระบวนการจัดการความรู้ กับการจัดการนวัตกรรม การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และการปรับปรุงกระบวนการทำงานยังไม่มีความสมบูรณ์

(2) การติดตาม ดูแล และสนับสนุน ยังไม่จริงจังสม่ำเสมอ ยังไม่มีระบบการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานด้าน KM และขาดการติดตามผลลัพธ์จากการดำเนินงาน KM (KM Results)

(3) การกำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางในการาจัดสรรงบประมาณ บุคลากร และระบบสนับสนุนอื่นยังไม่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

(4) การนำองค์ความรู้มาเป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจน

(5) ยังไม่มีการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและสารสนเทศ/ความ ที่ต้องการจากหน่วยงานภายนอก รวมถึงการกำหนดวิธีการถ่ายทอด และเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอกที่สำคัญผ่านช่องทางที่มีประสิทธิผล

(6) กระบวนการในการคัดกรองและรวบรวมความรู้ยังไม่เป็นระบบ

โอกาส

(1) ทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติและของหน่วยงานกำกับให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้และสมรรถนะของบุคลากร และนวัตกรรม

(2) ยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้และการยกระดับศักยภาพของบุคลากร เพื่อรองรับการดำเนินงานในอนาคต

(3) แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ อ.อ.ป. เอื้อให้มีระบบงานที่อำนวยต่อระบบการจัดการองค์ความรู้และการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลมากขึ้น

อุปสรรค

1. ข้อจำกัดจากกฎระเบียบและนโยบายภาครัฐ ที่จำกัดการทำธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ

2. การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมการผลิตและจำหน่ายไม้ทำให้ อ.อ.ป. ต้องเร่งพัฒนาองค์ความรู้ให้สามารถแข่งขันได้ในอนาคต

3. เทคโนโลยีในการสนับสนุนการจัดการความรู้มีความหลากหลายและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ อ.อ.ป. ต้องตอบสนองและปรับตัวให้ทันอยู่ตลอดเวลา

2. นโยบาย/วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย/วัฒนธรรมการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.

➢ **นโยบาย**

(1) เสริมสร้างวิสัยทัศน์ และทัศนคติของบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

(2) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

(3) เสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีการนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งหวังให้บุคลากรเกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ และมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและก่อให้เกิดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

(4) พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเข้าถึงองค์ความรู้ได้โดยง่าย สะดวก และรวดเร็ว

(5) ผู้บริหารทุกระดับต้องมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ดังกล่าว และมีหน้าที่ในการสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์แห่งนโยบายนี้

➢ **วิสัยทัศน์ (Vision)**

เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนพันธกิจหลักของ อ.อ.ป. และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

➢ **พันธกิจ (Mission)**

(1) ส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาและต่อยอดให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มทางความรู้ตอบสนองเป้าหมายขององค์กร ในทุกสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง

(2) สนับสนุนสภาพแวดล้อมและทรัพยากรด้านการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

➢ **เป้าหมาย**

(1) เป็นศูนย์กลางของคลังความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมทางความรู้ที่ตอบสนองความต้องการซึ่งสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยน แบ่งปัน เรียนรู้ร่วมกันได้จากทุกที่อย่างปลอดภัย สะดวก และรวดเร็ว

(2) บุคลากรสามารถต่อยอดองค์ความรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรมความรู้ใหม่ๆ ในทุกสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง

➢ **วัฒนธรรมองค์กร**

“สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมพันธกิจ อ.อ.ป. สู่ความสำเร็จ”

3. ขอบเขตองค์ความรู้

ขอบเขตองค์ความรู้ที่ได้นำมาพิจารณาคัดเลือกเพื่อจัดทำแผนการจัดการองค์ความรู้ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ที่สอดคล้องและสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ มีดังนี้

(1) ขอบเขตองค์ความรู้ด้านการกำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

(2) ขอบเขตองค์ความรู้ด้านการบริหารการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ

(3) ขอบเขตองค์ความรู้ด้านการเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน เพื่อความยั่งยืนระยะยาว

(4) ขอบเขตองค์ความรู้ด้านการสนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผน DE

(5) ขอบเขตองค์ความรู้ด้านการส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม

4. การกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็น

ขอบเขตองค์ความรู้ (ยุทธศาสตร์ อ.อ.ป.)	เป้าประสงค์	องค์ความรู้ที่จำเป็น	ระยะเวลา
1. กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ	1. รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีบทบาทและทิศทางการดำเนินงานชัดเจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 2. รัฐวิสาหกิจดำเนินงานตามบทบาทและทิศทางที่กำหนดได้อย่างครบถ้วน	- ด้านการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน - การมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่นในการปลูกสร้างสวนป่า - การคุ้มครองและอนุรักษ์ช้างไทย - ระบบควบคุมการเคลื่อนย้ายสินค้าไม้ด้วย CoC	2564 - 2568
2. บริหารการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ	1. ภาครัฐมีแผนการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจระยะ 5 ปี 2. โครงการลงทุนมีแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมครบถ้วนทุกโครงการ	- การระดมทุนจากพันธมิตรลูกค้า(PPP) - การใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างรัฐวิสาหกิจ (Synergy) - การจัดหาแหล่งเงินทุน	2564 - 2568
3. เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว	1. รัฐวิสาหกิจมีฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่งในระยะกลางและระยะยาว 2. รัฐวิสาหกิจที่มีปัญหาทางการเงินได้รับการแก้ไขจนแล้วเสร็จ 3. มีภาครัฐมีกลไกในการสนับสนุนทางการเงินแก่รัฐวิสาหกิจในการดำเนินการตามบทบาท	- ระบบ EVM กับการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ - การบริหารการเงิน - ระบบสารสนเทศด้านการบริหารสินค้าคงคลัง - การ Renovation & Relocation โรงงานอุตสาหกรรมไม้ - การพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม้ของ อ.อ.ป. - การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวให้ได้มาตรฐาน - การพัฒนาตลาดกลางค้าไม้ - การพัฒนาสินทรัพย์ของ อ.อ.ป.	2564 - 2568

ขอบเขตองค์ความรู้ (ยุทธศาสตร์ อ.อ.ป.)	เป้าประสงค์	องค์ความรู้ที่จำเป็น	ระยะเวลา
4. สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผน DE	1. รัฐวิสาหกิจใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการพัฒนางานและการให้บริการแก่ประชาชน 2. รัฐวิสาหกิจใช้นวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ 3. รัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและเทคโนโลยีในด้านที่เกี่ยวข้อง	- การจัดทำระบบ E-Commerce - การพัฒนาระบบฐานข้อมูลลูกค้า - การเพิ่มช่องทางการขายและบริการทาง Social Media - การพัฒนาระบบด้านเครือข่ายระบบคอมพิวเตอร์ - การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร (ความเสี่ยง/ควบคุมภายใน/EVM/การประเมินผลการดำเนินงาน) - การพัฒนาระบบฐานข้อมูลภูมิสารสนเทศสวนป่า (GIS)	2564 - 2568
5. ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม	1. รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีระบบการบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาลเป็นองค์กรคุณธรรม 2. ระบบกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจมีความชัดเจนสอดคล้องกับรูปแบบและบทบาทของรัฐวิสาหกิจ 3. รัฐวิสาหกิจมีบุคลากรที่มีศักยภาพ	- แนวทางการพัฒนาและรักษาผู้มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง - การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของพนักงาน - การปรับปรุง/พัฒนาระบบประเมินผล	2564 - 2568

หมายเหตุ องค์ความรู้อื่น หรือภูมิปัญญาต่างๆ ที่คณะทำงานของหน่วยงานเห็นว่าเหมาะสม และองค์ความรู้ที่แสวงหาจากผู้มีประสบการณ์/ผู้เกษียณอายุ (จะกำหนดไว้ใน หัวข้อ องค์ความรู้อื่นๆ)

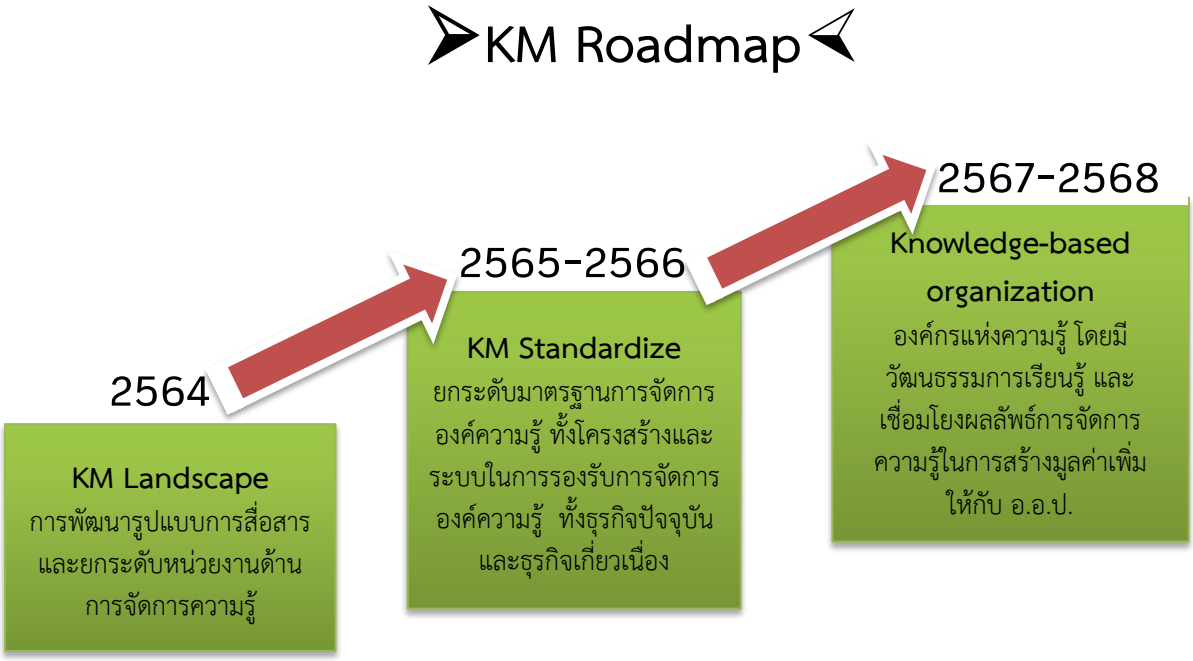
5. KM Roadmap การจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.

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) ผ่านปัจจัยขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ เพื่อให้การจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. สอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีและมาตรฐานสากล (International Standard)

ระยะยาว การยกระดับการจัดการความรู้ในระดับสายงานให้มีการจัดการความรู้ให้สอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีและมาตรฐานสากล เพื่อเป็นหน่วยงานต้นแบบ (Success Model) ในการปฏิบัติตามมาตรฐานสากลรวมทั้งการใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรเพื่อให้เกิดการบูรณาการการจัดการความรู้กับกระบวนปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ทางธุรกิจและนวัตกรรม จนเกิดเป็นวัฒนธรรมการจัดการความรู้ และมุ่งเข้าสู่องค์กรแห่งความรู้ (Knowledge - based Organization)



5. การถ่ายทอด KM Roadmap สู่กลยุทธ์การจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.

กลยุทธ์การจัดการความรู้	การดำเนินการ ปี 2564	การดำเนินการ ปี 2565 - 2566	การดำเนินการ ปี 2567-2568
กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการจัดการความรู้	◆ทบทวนโครงสร้างหน่วยงาน/คณะกรรมการ/คณะทำงาน บทบาทหน้าที่ ระเบียบที่เกี่ยวกับการขับเคลื่อนการจัดการความรู้	◆การปรับบทบาทให้ผู้บริหารเป็นต้นแบบ (Role model) ผ่านปัจจัยขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร (F-I-O) และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการองค์ความรู้	◆การพัฒนาคณะทำงานของสายงานหรือหน่วยงานด้านการจัดการความรู้ให้ส่งเสริม/สนับสนุนบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง
กลยุทธ์ที่ 2 การยกระดับกระบวนการจัดการความรู้	◆ปรับเปลี่ยนวิธีการ/รูปแบบ/ช่องทาง เนื้อหาของการสื่อสารด้านการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้	◆การยกระดับการกำหนดความรู้ที่สำคัญและกลุ่มความรู้ที่จำเป็นต่อทิศทางและการดำเนินงาน และการพัฒนากลไก/เครื่องมือในการสร้างและแสวงหาความรู้ รวมถึงการระบบติดตามผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้	◆ใช้ประโยชน์ที่เกิดจากการจัดการความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร เพื่อให้เกิดการบูรณาการการจัดการความรู้กับกระบวนการปฏิบัติงานผลลัพธ์ทางธุรกิจและนวัตกรรม
กลยุทธ์ที่ 3 การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	◆ทบทวนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาโปรแกรม และแพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อรองรับการจัดการความรู้	◆ยกระดับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาโปรแกรม และแพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อรองรับการจัดการความรู้ ทั้งธุรกิจปัจจุบันและธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง	◆ใช้ประโยชน์ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มศักยภาพการจัดการความรู้ ทั้งธุรกิจปัจจุบันและธุรกิจที่เกี่ยวเนื่อง

7. กิจกรรมส่งเสริม KM Roadmap ปี 2564 - 2568

กลยุทธ์	กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ				
		2564	2565	2566	2567	2568
กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการจัดการความรู้	การเพิ่มบทบาทและศักยภาพของหน่วยงานที่รับผิดชอบ/คณะทำงานที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้					
	การปรับบทบาทให้ผู้บริหารเป็นต้นแบบ (Role model) ผ่านการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของการเรียนรู้					
	การพัฒนาแรงจูงใจและสร้างการมีส่วนร่วมสำหรับการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจนละเป็นรูปธรรม					
	การพัฒนาคณะทำงานของสายงานหรือหน่วยงานด้านการจัดการความรู้ให้ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรได้ทั้งองค์กรและสามารถสนับสนุนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องได้					
กลยุทธ์ที่ 2 การยกระดับกระบวนการจัดการความรู้	การปรับปรุงช่องทางการสื่อสารภายในองค์กรด้านการจัดการความรู้					
	ยกระดับรูปแบบการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร (Knowledge Sharing and Knowledge Utilization					
	การสอบทานกระบวนการจัดการความรู้ (KM Audit)					
	การรวบรวมเรียบเรียงจัดเก็บความรู้และการเข้าถึงความรู้					
	การจัดทำระบบติดตามผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้					
	การสร้างมูลค่าเพิ่มจากการจัดการความรู้ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
	การใช้การจัดการความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน					
กลยุทธ์ที่ 3 การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	ปรับปรุงระบบการจัดเก็บองค์ความรู้ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ					
	การยกระดับระบบการการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ					
	การพัฒนาแอปพลิเคชั่น/โปรแกรมเพื่อการจัดการความรู้ (KM Application)					

8. แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ ปี 2564 – 2568

ที่	แผนปฏิบัติการ	2564	2565	2566	2567	2568
1	คณะทำงานจัดการองค์ความรู้ของ อ.อ.ป. พิจารณา\ คัดเลือกและแสวงหาองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจการของ อ.อ.ป. และจัดทำแผนการจัดการองค์ความรู้ ประจำปี ให้สอดคล้องกับแผนธุรกิจ ยุทธศาสตร์ และนโยบายของ อ.อ.ป. เสนอให้ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ	←	—	—	—	→
2	แจ้งทุกหน่วยงานทราบและให้คณะทำงานของหน่วยงานดำเนินการตามแผนการจัดการองค์ความรู้ ประจำปี โดยรวบรวม ประมวล กลั่นกรององค์ความรู้ที่มีอยู่ในหน่วยงานจากผู้มีประสบการณ์ ผู้เกษียณอายุ องค์ความรู้ใหม่ หรือต่อยอดจากความรู้เก่า รายงานผลให้ อ.อ.ป. เพื่อทราบ	←	—	—	—	→
3	สรุปรวบรวมองค์ความรู้ของทุกหน่วยงานนำมาจัดหมวดหมู่ในรูปแบบเอกสาร หนังสือ ฯลฯ เสนอ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ	←	—	—	—	→
4	เผยแพร่องค์ความรู้ที่ อ.อ.ป. เห็นชอบ ผ่านช่องทางต่างๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสืบค้นนำไปใช้ปฏิบัติงานและเสนอข้อคิดเห็น	←	—	—	—	→
5	ประเมินผลการจัดการองค์ความรู้ ประจำปี	←	—	—	—	→

ส่วนที่ 4

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการความรู้

1. ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด (สำนักงาน กพร.)

การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่ดาเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยย่อยขององค์กรเพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทางานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิมโดยมีเป้าหมายพัฒนางานและคน (ศ.นพ.วิจารณ์พานิช)

การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการนาความรู้ที่มีอยู่หรือได้เรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและเป็นเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในด้านการทางานด้านการพัฒนาคนด้านการเป็นองค์กรเรียนรู้ด้านการเป็นชุมชนที่มีความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทางานและด้านการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรในทุกกลุ่มโดยผ่านกระบวนการต่างๆเช่นการสร้างการรวบรวมการแลกเปลี่ยนและการนาไปใช้งานโดยมีเป้าหมายขององค์กรในด้านการทางานที่สำคัญ คือ

(1) การตอบสนอง (Responsiveness) เป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้นบุคลากรสังคมส่วนรวมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

(2) การมีนวัตกรรม (Innovation) เป็นนวัตกรรมในการทางานและนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ

(3) การมีสมรรถนะ (Competency) เป็นขีดความสามารถขององค์กรและของบุคลากรที่พัฒนาขึ้นซึ่งสะท้อนภาพการเรียนรู้ขององค์กร

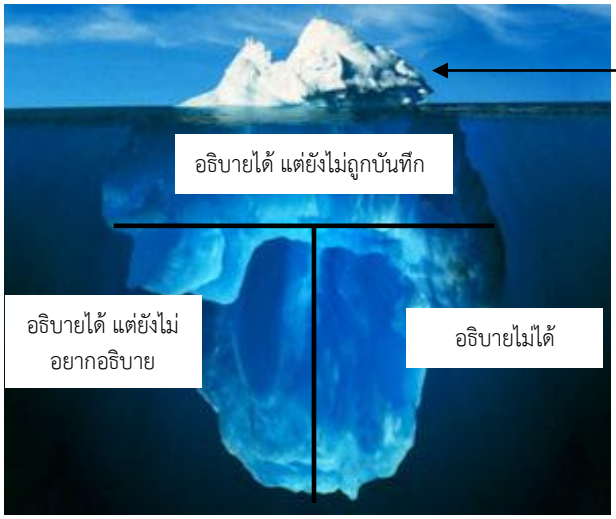
(4) การมีประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นสัดส่วนระหว่างผลลัพธ์กับต้นทุนที่ลงไป การทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงคือการลงทุนลงแรงน้อยแต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง

2. ประเภทของความรู้

ในการจัดการความรู้มีการแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภทคือ

(1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทาความเข้าใจในสิ่งต่างๆเป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่ายเช่นทักษะในการทางานงานฝีมือหรือการคิดเชิงวิเคราะห์บางครั้งจึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

(2) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีต่างๆเช่นการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรทฤษฎีคู่มือต่างๆและบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม



ความรู้ในองค์กรส่วนใหญ่จะเป็นความรู้ที่ฝังในตัวคน เปรียบเทียบเป็นอัตราส่วนกับความรู้ที่ชัดแจ้งอาจได้เป็น 80 : 20 ซึ่งเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง ส่วนที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมาเปรียบเสมือนความรู้ที่ชัดแจ้งเป็นส่วนที่น้อยมาก ประมาณ 20 % ของทั้งหมด ในขณะที่ส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำ ซึ่งเปรียบเสมือนความรู้ที่ฝังในตัวคน เป็นส่วนที่ใหญ่มาก ประมาณ 80 % ของทั้งหมด

โดยที่ความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้มีวิธีการจัดการที่แตกต่างกัน การจัดการ “ความรู้เด่นชัด” จะเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ ตรวจสอบ และตีความได้ เมื่อนำไปใช้แล้วเกิดความรู้ใหม่ ก็นำมาสรุปไว้ เพื่อใช้อ้างอิง หรือให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ต่อไป ส่วนการจัดการ “ความรู้ซ่อนเร้น” นั้นจะเน้นไปที่การจัดเวทีเพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ ปฏิบัติ ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อันนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ ที่แต่ละคนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ต่อไป

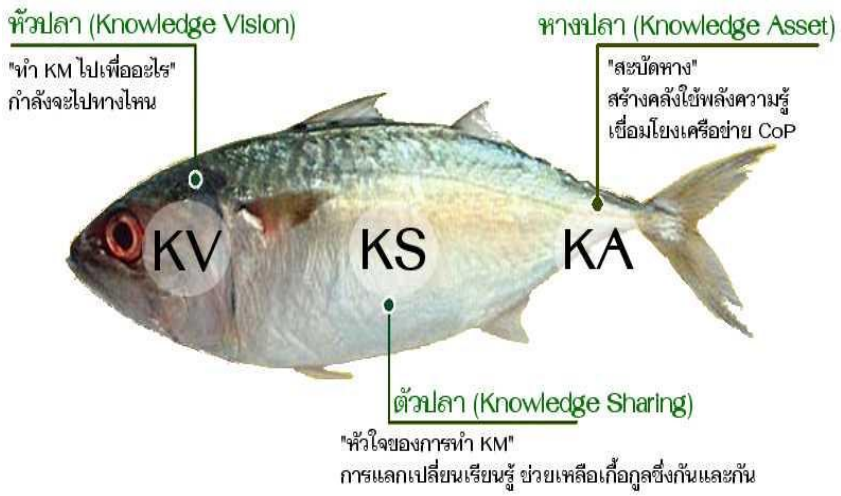
โมเดลปลาทูกับการจัดการความรู้

โมเดลปลาทู เป็นโมเดลอย่างง่าย ที่เปรียบการจัดการความรู้ เหมือนกับปลาทูหนึ่งตัวที่มี ๓ ส่วนคือ

(1) ส่วน “หัวปลา” (Knowledge Vision-KV) หมายถึง วิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ เป็นการกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ว่าดำเนินการไปเพื่อวัตถุประสงค์อะไร เช่น เพื่อพัฒนาสมรรถนะของพนักงานสู่ความเป็นเลิศ เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการสินค้า OTOP ระดับ 5 ดาว เป็นต้น ซึ่งการกำหนดวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ในแต่ละประเด็น เปรียบเสมือนหัวปลาที่บอกทิศทางในการว่าย ว่าจะเคลื่อนที่ไปทางใด โดยเป้าหมายสำคัญที่กำหนดขึ้นต้องสอดคล้อง และสนับสนุนกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร

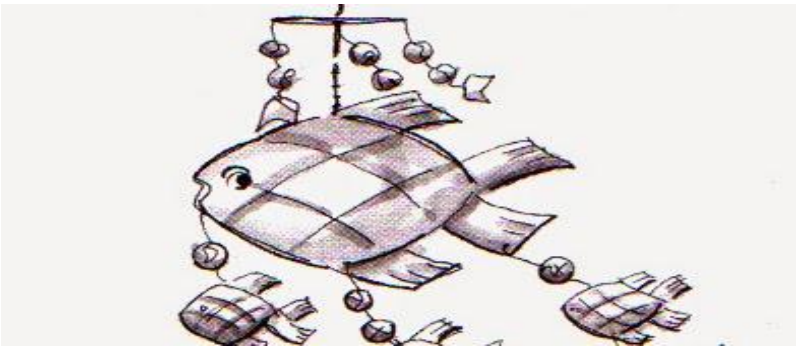
(2) ส่วน “ตัวปลา” (Knowledge Sharing-KS) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจหลัก ในการจัดการความรู้ในส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงมุ่งหวังจัดการให้เกิดเหตุปัจจัย และสิ่งแวดล้อมที่จะส่งเสริมให้คนตระหนัก และพร้อมที่จะแบ่งปันและเรียนรู้ร่วมกัน

(3) ส่วน “หางปลา” (Knowledge Assets-KA) เป็นส่วนของ “คลังความรู้” หรือ “ขุมความรู้” ที่ได้จากการเก็บสะสม “เกร็ดความรู้” ที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “ตัวปลา” ซึ่งเราอาจเก็บส่วนของ “หางปลา” นี้ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น ICT ซึ่งเป็นการสกัดความรู้ที่ซ่อนเร้นให้เป็นความรู้ที่เด่นชัด นำไปเผยแพร่และแลกเปลี่ยนหมุนเวียนใช้ พร้อมยกระดับต่อไป



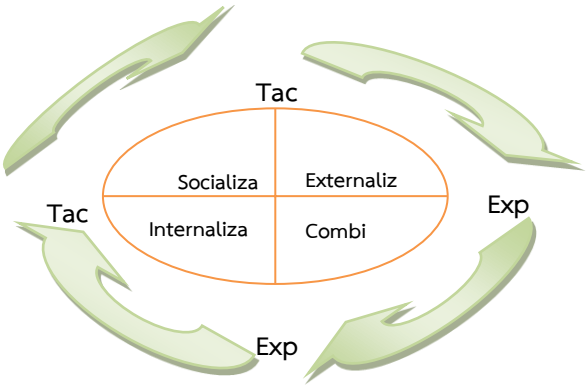
โมเดลปลาตะเพียน

โมเดลปลาตะเพียน เป็นบทขยายของ "โมเดลปลาทู" ซึ่งเปรียบเสมือนเป็น "หัวปลาใหญ่" เป็นสิ่งที่ทุกหน่วยงานร่วมกันกำหนด ที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หรือปณิธานความมุ่งมั่นร่วม (Common Purpose) หรือเป้าหมายร่วม (Common Goal) เมื่อร่วมกันกำหนดแล้ว ก็ร่วมกันดำเนินการตามเป้าหมายนั้น เปรียบเสมือนการที่ "ปลาเล็ก" ทุกตัว "ว่ายน้ำ" ไปในทิศทางเดียวกัน โดยที่แต่ละตัวมีอิสระในการ "ว่ายน้ำ" ของตนเอง ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ "บริหารหัวปลา" และคอยดูแล "บ่อน้ำ" ให้ "ปลาเล็ก" ได้มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนในการ "ว่ายสู่เป้าหมายร่วม" ทุกหน่วยงานก็ต้องคอยตรวจสอบว่า "หัวปลาเล็ก" ของตนหันไปทิศทางเดียวกับ "หัวปลาใหญ่" ขององค์กรหรือไม่



การสร้างองค์ความรู้ใหม่ หรือการหมุนเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral)

กระบวนการแปลงความรู้ระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ในองค์กรจนได้ความรู้ที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร มีลักษณะเป็นเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) เป็นทฤษฎีหนึ่งของการบริหารจัดการความรู้ที่สามารถเข้าใจง่าย เหมาะกับบริบทของคนไทยที่นิยมการถ่ายทอดความรู้จากคนสู่คน และสามารถอธิบายจากมุมมองของความรู้ Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge ประกอบไปด้วย 4 ส่วน



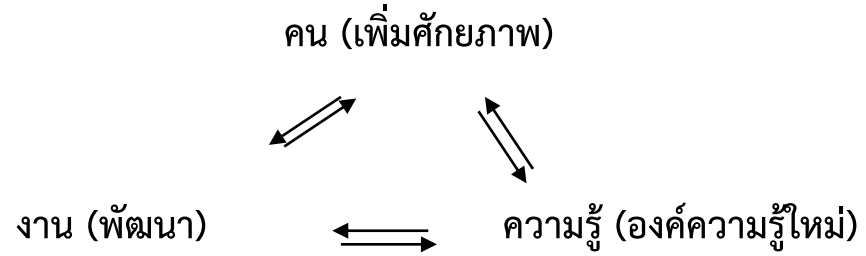
(1) Socialization เป็นการสร้างความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ในตัวบุคคล เกิดจากการแบ่งปัน ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ของผู้อื่นที่สื่อสารระหว่างกัน โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง

(2) Externalization เป็นการแปลงจากความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) จากการสร้างและแบ่งปันความรู้ฝังลึกที่มีอยู่ในตัวบุคคลเปลี่ยนเป็นความรู้ที่ชัดแจ้งและทำการเผยแพร่เป็นลายลักษณ์อักษร

(3) Combination เป็นการรวบรวมความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ประเภทต่าง ๆ ที่มีการเผยแพร่ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แล้วแปลงเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร

(4) Internalization เป็นการแปลงความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่มีและเผยแพร่อยู่ในองค์กรมาเป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ในตัวบุคคลเพื่อให้สามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้

3. วงจรการจัดการความรู้



<u>หลักการ</u>

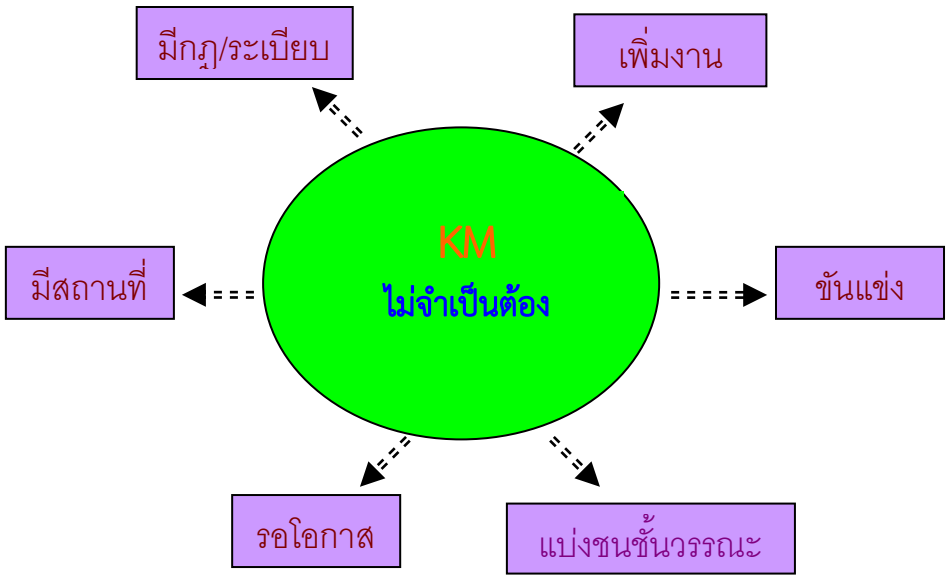
(1) เชื่อมโยง วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ และนโยบายของ อ.อ.ป. ปี 2564 - 2568

(2) นำไปใช้ได้จริงเหมาะสมกับ<u>งาน</u>และได้<u>จากการปฏิบัติงานประจำ</u> (ความชัดเจนของวิธีการ/ขั้นตอน/กระบวนการ/ผลผลิต/วัดได้)

(3) ตอบสนองเป้าหมาย

(4) ไม่จำกัดรูปแบบ

4. ทัศนคติต่อการจัดการความรู้



5. องค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้

คน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นทั้งแหล่งความรู้ และเป็นผู้นาความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนั้น การจะทา KM จะต้องเน้นให้ความสำคัญที่องค์ประกอบนี้ ต้องรู้ว่าความรู้อยู่ที่คน ๆ ไหน และคน ๆ นั้นเป็นอย่างไร เพื่อที่จะดึงความรู้จากบุคคลนั้นออกมาถ่ายทอดต่อให้ได้

เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และนาความรู้ไปใช้ได้อย่างง่าย สะดวก รวดเร็ว และมีความถูกต้อง

กระบวนการความรู้ เป็นการบริหารจัดการเพื่อนาความรู้จากแห่งความรู้ไปให้ผู้ใช้เพื่อทาให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม

6. กระบวนการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management Process)

เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทาให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

(1) การบ่งชี้ความรู้ – เช่นพิจารณาว่า วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ นโยบาย/ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร , ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง, อยู่ในรูปแบบใด, อยู่ที่ใคร

(2) การสร้างและแสวงหาความรู้ – เช่นการสร้างความรู้ใหม่, แสวงหาความรู้จากภายนอก, รักษาความรู้เก่า, กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

(3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต

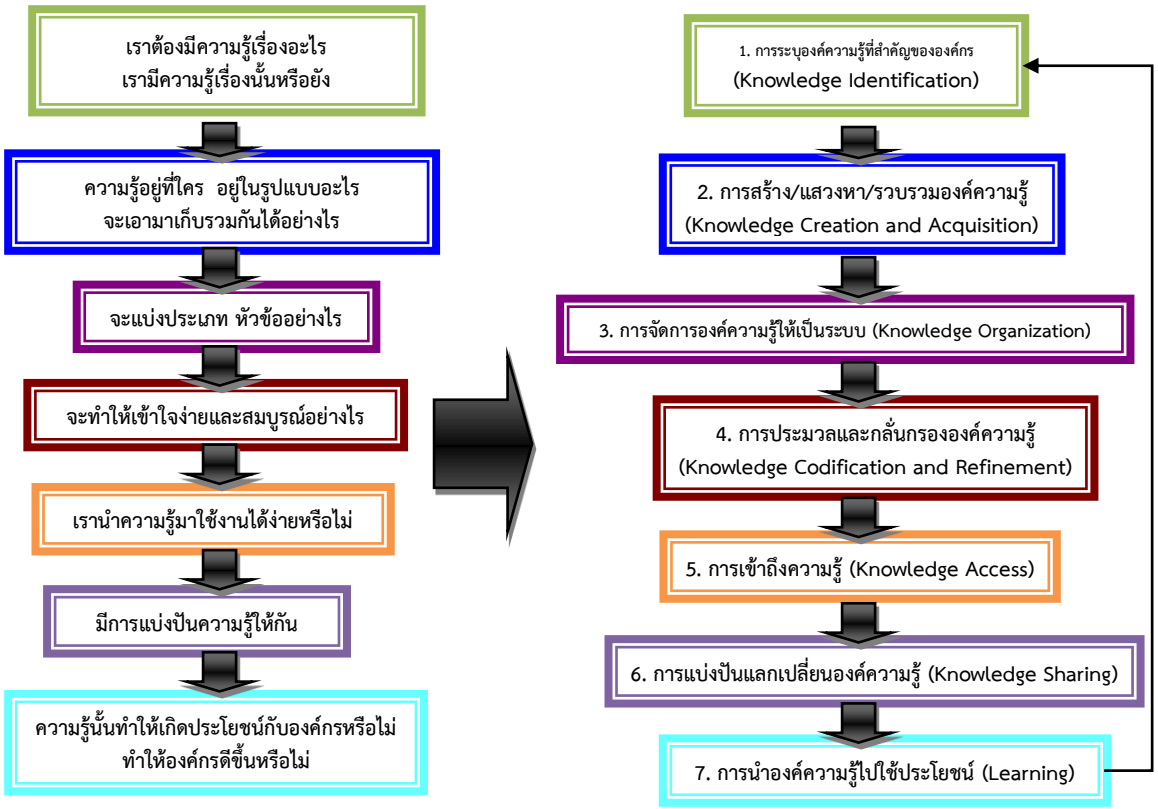
(4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ – เช่นปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน, ใช้ภาษาเดียวกัน, ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

(5) การเข้าถึงความรู้ – เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web board ,บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

(6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ – ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร, ฐานความรู้, เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน, กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม, ชุมชนแห่งการเรียนรู้, ระบบพี่เลี้ยง, การสับเปลี่ยนงาน, การยืมตัว, เวทีแลกเปลี่ยนความรู้เป็นต้น

(7) การเรียนรู้ – ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้>นำความรู้ไปใช้>เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

การดำเนินงานจัดการองค์ความรู้ สามารถจำแนกเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้



7. กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management process)

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่ง เพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กร ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรที่จะมีผลกระทบ ต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

(1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม - เช่น กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคน มองเห็น), โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร, ทีม/หน่วยงานที่รับผิดชอบ, มีระบบการติดตามและประเมินผล , กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

(2) การสื่อสาร – เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ, ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน, แต่ละคน จะมีส่วนร่วมได้อย่างไร

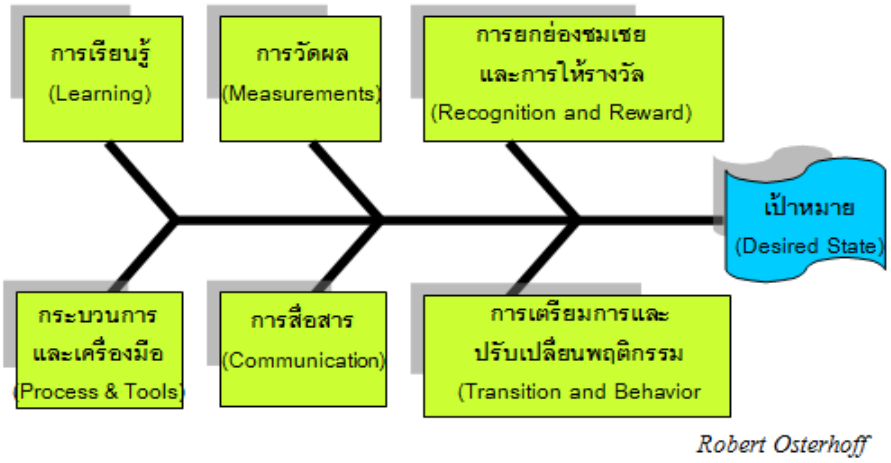
(3) กระบวนการและเครื่องมือ - ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกรวดเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ ขึ้นกับชนิดของความรู้, ลักษณะขององค์กร (ขนาด, สถานที่ตั้ง ฯลฯ), ลักษณะการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร, ทรัพยากร

(4) การเรียนรู้ – เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการ เรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา, กลุ่มเป้าหมาย, วิธีการ, การประเมินผลและปรับปรุง

(5) การวัดผล – เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่, มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น, มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้ เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหน ได้แก่ วัด ระบบ (System), วัดที่ผลลัพธ์ (Out put) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Out come)

(6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล - เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วม ของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้นและ ระยะยาว, บูรณาการกับระบบที่มีอยู่, ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management process)



8. ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

(1) ได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ความเข้าใจตระหนักถึงความสำคัญและ ประโยชน์ของการจัดการความรู้(Knowledge Management) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

(2) เป้าหมายและแผนงานการจัดการความรู้ที่ชัดเจน กระบวนการ และเครื่องมือ (Process & Tools) การเรียนรู้ (Learning) การสื่อสาร (Communication) การวัดผล (Measurements) การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล (Recognition and Reward) เป้าหมาย (Desired State) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and BehaviorRobert Osterhoff แผนจัดการความรู้ KM Action Plan(6)

(3) บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อประโยชน์ต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

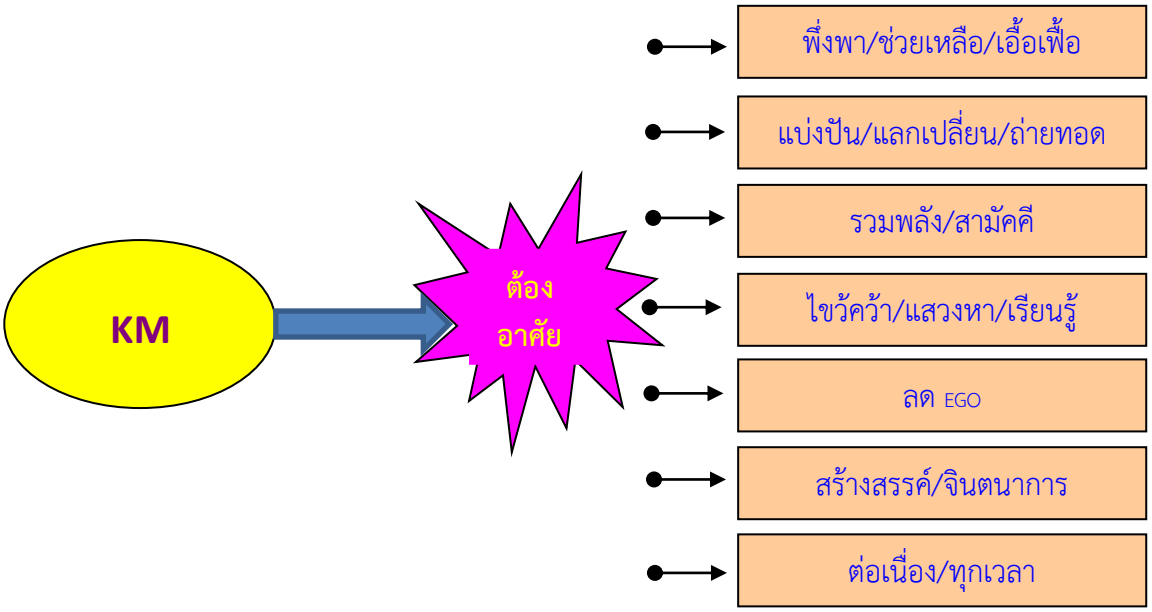
(4) ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายสะดวกและมีประสิทธิภาพ

(5) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้

(6) มีการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

(7) มีแรงจูงใจด้วยการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัล

(8) มีการติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้โดยใช้ตัวชี้วัด



9. กลวิธีในการดำเนินงาน

(1) จัดตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

(2) จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนการจัดการความรู้

(3) จัดอบรมบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้

(4) จัดทำแผนการจัดการความรู้ ระยะสั้น และระยะยาว

(5) จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อส่งเสริมให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติ

(6) สร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างองค์กร และหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อพัฒนาฐานข้อมูลความรู้ให้มีความหลากหลายและครอบคลุม

(7) สร้างแรงจูงใจให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เช่นการยกย่องการให้รางวัลแก่ผู้ที่นำความรู้มาเผยแพร่หรือผู้ที่นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

(8) สร้างฐานข้อมูลความรู้

(9) ติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้

10. เครื่องมือการจัดการองค์ความรู้ (KM Tools)

เครื่องมือที่ใช้ในการค้นหาและจัดเก็บ KM ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เครื่องมือที่ไม่ใช้ IT ส่วนใหญ่มักจะเน้นที่การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อดึงความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ที่ยากต่อการลอกเลียนแบบออกมา

กลุ่มที่ 2 เครื่องมือ KM ที่ใช้ IT จะเน้นที่การใช้เทคโนโลยีเพื่อก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่ง่ายต่อการถ่ายทอดและสื่อสาร ซึ่งเครื่องมือทั้งสองกลุ่มสามารถใช้แบบผสมผสานเพื่อเสริมซึ่งกันและกัน

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการองค์ความรู้

เครื่องมือ KM ที่ไม่ใช้ IT	เครื่องมือ KM ที่ใช้ IT
1. ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice หรือ CoP) คือ กลุ่มคนที่มาจากกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกันรวมตัวกันอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ในเรื่องที่มีความสนใจร่วมกัน	**1. บล็อก (Blog)** ย่อมาจาก web log เป็นการเขียนบันทึกหรือไดอารี่ออนไลน์
2. การทบทวนสรุปบทเรียน (After action review หรือ AAR) คือ การร่วมกันทบทวนกระบวนการทำงานแต่ละขั้นตอน เพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินการ ซึ่งในการทบทวนนั้น อาจได้ค้นพบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และแนวทางการปรับปรุงให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องทำการสรุปบทเรียนทุกครั้ง เมื่อเสร็จกระบวนการทำงานที่สำคัญแต่ละขั้นตอน รวมถึงเป็นการตรวจสอบระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วย	**2. Collaboration tool** การใช้เครื่องมือร่วมกันที่ใช้กันมากที่สุดคือ Microsoft SharePoint
3. เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) คือ การให้หรือขอรับคำแนะนำหรือประสบการณ์ที่มีคุณค่าจากบุคคลหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในเรื่องนั้นๆ เพื่อจะได้นำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน	**3. Expertise location** เป็นเครื่องมือบูรณาการคน, กระบวนการ, เทคโนโลยี และเนื้อความรู้ เพื่อเชื่อมโยงคนกับสารสนเทศเกี่ยวกับคนอื่นๆ หาคนที่มีทักษะและเชื่อมไปสู่คนที่มีคำถาม หรือต้องการความรู้ รวมทั้งช่วยหาตัวคนที่เหมาะสำหรับไปทำงานในโครงการที่ต้องการทักษะนั้นๆ
4. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) คือ การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง เพื่อให้เข้าใจถึงสาเหตุและนำไปสู่การแก้ไขปัญหา โดยสามารถพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นได้	**4. Mash up** เป็นเครื่องมือรวมข้อมูลจาก 2 แหล่งเพื่อจัดทำเป็นแหล่งเนื้อความรู้ใหม่
5. การสอนงาน (Coaching) คือ การถ่ายทอดจากผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าหรือรุ่นพี่ที่มีผลงานดี มาแนะนำ สอนให้คนที่มาใหม่หรือคนที่ต้องการเรียนรู้ได้ปรับปรุงวิธีการทำงาน	**5. Micro blog** เป็นเครื่องมือเผยแพร่ข้อมูลสั้นๆ เช่น Twitter
6. พี่เลี้ยง (Mentoring) คือ การให้คนทำงานที่อยู่คนละฝ่าย/กลุ่มงาน/แผนกหรือแผนกเดียวกันก็ได้ มาช่วยแนะนำวิธีการทำงาน ช่วยเหลือสนับสนุน คอยให้คำปรึกษาชี้แนะ มักใช้ในการเรียนรู้ในกลุ่มผู้บริหารหรือผู้ที่จะก้าวไปเป็นผู้บริหาร	**6. Podcast** เป็นคลิปเสียงหรือวีดิทัศน์ ที่สามารถดาวน์โหลดลงคอมพิวเตอร์หรือสมาร์ทโฟนได้
7. การถ่ายทอดความรู้โดยการเล่าเรื่อง (Storytelling) คือ การถอดความรู้ฝังลึกโดยการมอบหมายให้ผู้ที่มีผลงานดีหรือมีวิธีการทำงานที่ดี มาเล่าให้คนอื่นๆ ฟังว่าทำอย่างไร ผู้เล่าจะเล่าให้เห็นการปฏิบัติใช้ภาษาเชิงปฏิบัติจริง และมีการบันทึกเก็บไว้อย่างเป็นระบบ	**7. RSS (Really Simple Syndication)** ช่วยให้คนบอกรับข่าวสารได้
8. การศึกษาดูงาน (Study tour) คือ การเรียนลัดจากประสบการณ์ของผู้อื่นโดยเข้าไปดูสถานที่จริง การปฏิบัติจริง เพื่อให้เห็นตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม สามารถนำมาประยุกต์ใช้งานได้	**8. Social bookmarking, folksonomy และ collaborative tagging** เป็นเครื่องมือแลกเปลี่ยนสารสนเทศที่อยู่ในเว็บ
9. แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence - CoE) คือ การกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence) ให้สามารถติดต่อสอบถามผู้รู้ได้	**9. Social Networking** ที่รู้จักกันดีที่สุดคือ Facebook และ Line
10. การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) คือ การย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียวกันหรือข้ามสายงานเป็นระยะๆ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของทั้งสองฝ่าย ทำให้ผู้ถูกสับเปลี่ยนงานเกิดการพัฒนาทักษะที่หลากหลายมากขึ้น	**10. Virtual space** พื้นที่เสมือนสำหรับการเรียนรู้
11. วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) คือ การเรียนรู้จากวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในเรื่องนั้นๆ เพื่อใช้เป็นต้นแบบเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งอาจจะเป็นระบบบริหารเทคนิควิธีการต่างๆ ที่ทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายระดับสูงสุด	**11. Wiki** เป็นระบบสำหรับแลกเปลี่ยนเนื้อความรู้ แก้ไข และตีพิมพ์เผยแพร่

ส่วนที่ 5

การจัดการความรู้ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2552 ถึง 2563

การจัดการความรู้ที่ผ่านมา

ในการจัดการความรู้ อ.อ.ป. ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม มาตั้งแต่ปี 2552 โดยได้แต่งตั้งคณะทำงานจัดการองค์ความรู้ (KM) จากทุกหน่วยงาน ให้ดำเนินการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ของหน่วยงาน เพื่อรับถ่ายโอนความรู้ที่สำคัญ ภูมิปัญญาต่างๆ ประสบการณ์ในการทำงานที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานจากผู้เกษียณให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยแยกแยะเป็นความรู้ที่มีและที่ยังขาด สร้างหรือแสวงหาความรู้แล้วรวบรวมจัดเก็บอย่างเป็นระบบใน KM Database แบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ เรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

การดำเนินการจัดการความรู้ ตั้งแต่ พ.ศ. 2552 – 2563 ได้ถูกรวบรวมและเผยแพร่ในเว็บไซต์องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ หัวข้อ KM อ.อ.ป. ซึ่งบุคลากรสามารถดาวน์โหลดเอกสารองค์ความรู้ทั้งหมดที่รวบรวมไว้ได้ โดยสามารถสรุปรายละเอียดขององค์ความรู้ที่จัดเก็บในแต่ละด้านได้ดังนี้

ตารางสรุปผลการรวบรวมองค์ความรู้ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
ตั้งแต่ พ.ศ. 2552 - 2560

องค์ความรู้	ปี พ.ศ.									รวม
	2552	2553	2554	2555	2556	2557	2558	2559	2560	
1. ด้านการพัฒนาองค์ความรู้และการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้ได้มาตรฐานสากล	7	6	6	2	1	2	7	4	2	**37**
2. ด้านผลิตภัณฑ์และบริการสู่อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้	3		2		2		1	2	3	**13**
3. ด้านพัฒนาระบบการจัดการทางการเงินเพื่อแก้ไขปัญหาสภาพคล่อง			1	2		1				**4**
4. ด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ที่มีสมรรถนะสูงและพนักงานมีความภูมิใจ				2	2	5				**9**
5. ด้านพัฒนาธุรกิจบริการและการท่องเที่ยว	1						3	2		**6**
6. ด้านอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และบริบาลช้างไทย	1	2	2	2			1	3		**11**
7. องค์ความรู้อื่นที่คณะทำงานหน่วยงานแสวงหาจากผู้มีประสบการณ์			7	5	8	11	4	2	9	**46**
8. ด้านการบริหารจัดการ	3		3	6	4					**16**
รวมองค์ความรู้	**15**	**8**	**21**	**19**	**17**	**19**	**16**	**16**	**14**	**142**

ตารางสรุปผลการรวบรวมองค์ความรู้ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
ตั้งแต่ พ.ศ. 2561 - 2563

องค์ความรู้	ปี พ.ศ.			รวม
	2561	2562	2563	
1. ด้านการกำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ 1.1 ด้านการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน	2	3	3	**8**
1.2 การมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่นในการปลูกสร้างสวนป่า	1	1	1	**2**
1.3 การคุ้มครองและอนุรักษ์ช้างไทย	1	11	6	**18**
1.4 ระบบควบคุมการเคลื่อนย้ายสินค้าไม้ด้วย CoC	1	1	1	**3**
2. ด้านการบริหารการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ 2.1 การระดมทุนจากพันธมิตรลูกค้า (PPP)				
2.2 การใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างรัฐวิสาหกิจ (Synergy)			1	**1**
2.3 การจัดหาแหล่งเงินทุน				
3. ด้านการเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว 3.1 ระบบ EVM กับการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ			1	**1**
3.2 การบริหารการเงิน		2	2	**4**
3.3 ระบบสารสนเทศด้านการบริหารสินค้าคงคลัง				
3.4 การ Renovation & Relocation โรงงานอุตสาหกรรมไม้				
3.5 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม้ของ อ.อ.ป.	1		2	**3**
3.6 การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวให้ได้มาตรฐาน				
3.7 การพัฒนาตลาดกลางค้าไม้		1	1	**2**
3.8 การพัฒนาสินทรัพย์ของ อ.อ.ป.				
4. ด้านการสนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผน DE 4.1 การจัดทำระบบ E-Commerce				
4.2 การพัฒนาระบบฐานข้อมูลลูกค้า				
4.3 การเพิ่มช่องทางการขายและบริการทาง Social Media				
4.4 การพัฒนาระบบด้านเครือข่ายระบบคอมพิวเตอร์			1	**1**
4.5 การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร (ความเสี่ยง/ควบคุมภายใน/ EVM/การประเมินผลการดำเนินงาน)			1	**1**
4.6 การพัฒนาระบบฐานข้อมูลภูมิสารสนเทศสวนป่า (GIS)				
5. ด้านการส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม 5.1 แนวทางการพัฒนาและรักษาผู้มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง	1	1		**2**
5.2 การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมของพนักงาน				
5.3 การปรับปรุง/พัฒนาระบบประเมินผล				
6. องค์ความรู้อื่นที่คณะทำงานหน่วยงานแสวงหาจากผู้มีประสบการณ์/ผู้เกษียณอายุ ภายในหน่วยงานที่เห็นว่าเหมาะสม	3	2	9	**14**
รวมองค์ความรู้	**10**	**22**	**29**	**61**

ภาคผนวก

<u>คลังความรู้ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้</u>
ตั้งแต่ปี 2552 – 2563

ปี พ.ศ.	องค์ความรู้
2552	**ด้านการพัฒนาป่าเศรษฐกิจ** 1. การปลูกสร้างสวนป่าไม้สักเชิงประณีต 2. การปลูกสร้างสวนป่าไม้ยางพาราเชิงประณีต 3. การกรีดและจำหน่ายไม้ยางพารา 4. หลักการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามาตรฐาน อ.อ.ป. 5. การปลูกสร้างสวนป่ากับ Agro-Forestry และ ระบบหมู่บ้านป่าไม้ของ อ.อ.ป. 6. หมู่บ้านป่าไม้ของ อ.อ.ป. กับวนเกษตร (Forest Village and Agroforestry) 7. การป้องกันกำจัดมอดเจาะต้นสัก โดยชีววิธี **ด้านกลไกตลาดไม้เศรษฐกิจ** 1. การพัฒนาระบบและการสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นระบบ 2. การจำหน่ายไม้สักสวนป่าต่างประเทศ 3. การอัดน้ำยาไม้ เพื่อรักษาคุณภาพและยืดอายุการใช้งาน **ด้านการบริหารจัดการ** 1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2. การดำเนินงานด้านสารบรรณ 3. การดำเนินการด้านพัสดุ **ด้านการอนุรักษ์ช้างไทย แหล่งท่องเที่ยวสวนป่า** 1. พืชสมุนไพรที่เป็นประโยชน์ต่อช้างในพื้นที่สวนป่า 2. แหล่งท่องเที่ยวและศึกษาธรรมชาติสวนป่า
2553	**ด้านการพัฒนาป่าเศรษฐกิจ** 1. การใช้ปุ๋ยยางพาราตามค่าวิเคราะห์ดิน 2. การกรีดยางและการใช้สารเคมีเร่งน้ำยาง 3. การปลูกสร้างสวนป่าตามโครงการปลูกสร้างสวนป่าเพื่อพัฒนาชนบท 4. การทำไม้และจำหน่ายไม้ยางพาราในสวนป่าองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ 5. การปลูกสร้างสวนป่าระบบวนเกษตร 6. วนเกษตรในฝัน 7. กลไกการพัฒนาที่สะอาด 8. การจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจกพื้นที่สวนป่าองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ปี พ.ศ.	องค์ความรู้ (ต่อ)
2554	**ด้านการพัฒนาป่าเศรษฐกิจ** 1. เครื่องเลื่อยเคลื่อนที่ 2. การเก็บรักษาเห้าสัก 3. วิวัฒนาการการทำไม้สักในประเทศไทย 4. การขยายพันธุ์ยางพารา 5. เครื่องมือการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืน 6. องค์ความรู้ด้นการทำไม้ (อยู่ระหว่างการปรับปรุงข้อมูล) 7. การผลิตกล้าสักจากการเพาะเนื้อเยื่อ และเทคนิคการย้ายชำลงถุงเพาะชำ **ด้านการบริหารจัดการ** 1. คำสั่ง ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2. คู่มือผังบัญชี ปี 2554 3. คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 4. ประสบการณ์การทำงานของ นายจง เทพอักษร 5. ประสบการณ์การทำงานของ นายเมือง โคกทุ่ง 6. ประสบการณ์การปฏิบัติงานการตรวจสอบภายใน 7. คุณสมบัติที่ดีของหัวหน้างาน และผู้ช่วยหัวหน้างานสวนป่า 8. การผูกมัดจัดแพไม้ซุง 9. ประสบการณ์ในการทำงานของผู้ที่เกษียณอายุ ประจำปี 2554 10. ข้อคิดเห็นจากประสบกรณีการทำงานสวนป่า 11. ประสบการณ์การทำงานของ นายเด่น ขุนหลวง 12. ประสบการณ์การทำงานของ นายทองคูณ ปาหิน **ด้านการอนุรักษ์ช้างไทย แหล่งท่องเที่ยวสวนป่า** 1. พิธีพาลูกช้างเข้าโรงเรียน 2. ความรู้ระดับครูในเรื่องการจัดการช้าง
2555	**ด้านการพัฒนาป่าเศรษฐกิจ** 1. กลยุทธการพัฒนาป่าเศรษฐกิจ - การปลูกสร้างสวนป่าในประเทศ - วิทยานิพันธ์ “การวิเคราะห์ทางการเงินของการปลูกสร้างสวนป่าไม้สักแม่เมาะ จ.ลำปาง - การจัดการน้ำเสียโดยพื้นที่ชุ่มน้ำ 2. กลยุทธ์การบริหารจัดการ - ประสบการณ์การทำงานของ นายมานะ เหมวรางค์กูล (หน่วยจักรกลเคลื่อนที่) - ประสบการณ์การทำงานของ นายประกิจ ไชยรุ่งเรือง (กลุ่มอำนวยการฯ) - ประสบการณ์การทำงานของ นายสมศักดิ์ แสงปัญญา (ด้านสูตรคำนวณไม้เป็นยก) - ประสบการณ์การทำงานของ นายชวลิต เนื่องดี 3. การสรุปรายงานผลการฝึกอบรมของผู้ปฏิบัติงาน - เทคนิคการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน - การกำหนดเสนทางความก้าวหน้าสายอาชีพ - Gap assessment กับเครื่องมือการพัฒนา Non Classroom - การพัฒนางานสารบรรณให้มีประสิทธิภาพและทันสมัย

ปี พ.ศ.	องค์ความรู้ (ต่อ)
2555	**ด้านการพัฒนาป่าเศรษฐกิจ (ต่อ)** 4. การสรุปรายงานผลการฝึกอบรมของผู้ปฏิบัติงาน (ต่อ) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร สนับสนุนการตรวจราชการสู่การเป็นมืออาชีพ - ศิลปะการวางตนของคนทำงานเพื่อการบริการที่มีคุณภาพ - การผลิตปุ๋ยหมักธรรมชาติจากเศษวัชพืชในสวนป่า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสวนป่าท้องที่ ออป. เหนือบน 5. สรุปเนื้อหารายวิชาของผู้ได้รับทุนการศึกษาระดับปริญญาโท - ตราสารอนุพันธ์ - การจัดทำงบกระแสเงินสด - กลยุทธ์การอนุรักษ์ช้างไทย/แหล่งท่องเที่ยวสวนป่า 6. องค์ความรู้และภูมิปัญญาเกี่ยวกับการเลี้ยงช้างของ อ.อ.ป.
2556	**ด้านการพัฒนาป่าเศรษฐกิจ** 1. กลยุทธ์การพัฒนาป่าเศรษฐกิจ - การวิเคราะห์ซัพพลายเชนกล้าไม้สักในศูนย์ผลิตกล้าไม้แม่เมาะ - เทคนิคในการใช้รถแทรกเตอร์ลากไม้สกิตเดอร์ - ความรู้เกี่ยวกับงานเช็คปั๊มฉีดเครื่องยนต์ดีเซล **ด้านการบริหารจัดการ** 1. องค์ความรู้ของพัสดุ - การเขียน TOR - คู่มือการตรวจรับการจ้างตรวจการจ้างและการควบคุมงาน อ.อ.ปง - ตัวอย่างประกาศจ้างก่อสร้าง e-Auction - ตัวอย่างประกาศจ้างทั่วไป e-Auction - ตัวอย่างประกาศซื้อ e-Auction - ตัวอย่างประกาศสอบราคาจ้างก่อสร้าง - ตัวอย่างประกาศสอบราคาจ้างทั่วไป - ตัวอย่างประกาศสอบราคาซื้อ - ตัวอย่างสัญญาแบบต่างๆ - รายงานขอซื้อขอจ้างพร้อมตัวอย่าง - องค์ความรู้ การจัดหาด้วยการวิธีทางอิเล็กทรอนิกส์ 2. การถ่ายทอดประสบการณ์ในการทำงานจากผู้เกษียณอายุ - นายกิตติ พรศิริ - นายศิริชัย ศรีฮอแก้ว - นายพิทักษ์ ช่างทอง - นายณรงค์ชัย เหล่าชัย - นายพิจารณ์ ทองรัตน์

ปี พ.ศ.	องค์ความรู้ (ต่อ)
2556	**ด้านการบริหารจัดการ (ต่อ)** 3. ความรู้ที่สำคัญในการทำงานเกี่ยวกับการขับรถ - นายประสาน ผิวสานต์ - นายลิน ทนิล - นายยวด เข็มกลัด 4. การสรุปรายงานผลการฝึกอบรมของผู้ปฏิบัติงาน - เทคนิคการใช้และบำรุงรักษาเครื่องมือคม การใช้ใบเลื่อยและเครื่องเลื่อยอย่างมีประสิทธิภาพในงานอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ - เทคนิคการจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน 5. สรุปเนื้อหาวิชาผู้ได้รับทุนการศึกษาระดับปริญญาโท - การบริหารจัดการองค์กร และนโยบายสาธารณะ - การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐและการบริหารการคลังภาครัฐ - การจัดการการเงิน
2557	**ด้านการพัฒนาป่าเศรษฐกิจ** 1. การสำรวจช่วงเวลาการออกเป็นตัวเต็มวัยของผีเสื้อ หนอนเจาะต้นสัก (Xyleutes ceramlcus) ในพื้นที่สวนป่าแม่ลี้ จ.ลำพูน 2. วิทยานิพนธ์ เรื่อง “พฤติกรรมของมอดป่าเจาะไม้สัก” ที่ส่วนผลิตเมล็ดพันธุ์ไม้ป่าแม่กา จ.พะเยา **ด้านการบริหารจัดการ** 1. การถ่ายทอดประสบการณ์ในการทำงานจากผู้เกษียณอายุ - นายชัยรัตน์ อร่ามศรี - นายนวกุล พรหมเสน - นายหมาย ประกอบศิลป์ - นายสมพงษ์ บัวผัด - นายปรัชญา อัตรวรฑิฆัมพร - นายโกษา จิตรประไพ - นายเสนียน ตรีสวัสดิ์ - นายทองสุก ท่องเที่ยว - นายทวี ใจสุต๊ะ 2. การสรุปรายงานการฝึกอบรมของผู้ปฏิบัติงาน - การประเมินผลและความคุ้มค่าของแผนและโครงการ - พัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการด้านการเงิน การบัญชี และการพัสดุของส่วนราชการ (เจ้าหน้าที่กองคลัง) 3. สรุปเนื้อหาวิชาของผู้ได้รับทุนการศึกษาระดับปริญญาโท - การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ - การเจริญเติบโตและผลผลิตไม้สักจากวิธีการเจริญทดแทนแบบผสมผสานในสวนป่าขุนแม่คำมี จ.แพร่ - รัฐประศาสนศาสตร์สำหรับนักบริหาร Master of Public Administration (MPA) (นายวิชาญ ไชยถาวร)

ปี พ.ศ.	องค์ความรู้ (ต่อ)
2557	**ด้านการบริหารจัดการ (ต่อ)** 4. สรุปเนื้อหาวิชาของผู้ได้รับทุนการศึกษาระดับปริญญาโท - รัฐประศาสนศาสตร์ สำหรับนักบริหารนักบริหาร Master of Public Administration (MPA) (นายมฆวัฒน์ ขุนทิพย์ลาย)
2558	**1. ด้านการพัฒนาองค์ความรู้และการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้ได้มาตรฐานสากล** 1.1 องค์ความรู้จากประสบการณ์ผู้เกษียณอายุ (นายนิปกรณ์ สิงหพุทธางกูร) 1.2 องค์ความรู้จากประสบการณ์ผู้เกษียณอายุ (นายพิทักษ์ ไชยจิตต์) 1.3 แนวทางการดำเนินงานซ่อมและสร้างถนนป่าไม้ 1.4 องค์ความรู้ของ ดร.อำนวย คอวนิช จากวารสารสักทอง ปีที่ 9 ฉบับที่ 4 ตุลาคม - ธันวาคม 2527 เรื่อง นโยบายและผลการดำเนินงานตามโครงการปลูกสร้างสวนป่าประเทศไทย 1.5 การใช้ประโยชน์ในทันที่สวนป่าแม่หอพระ โดยชุมชนมีส่วนร่วม อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ ของนายเกรียงศักดิ์ พยุงแสนกุล 1.6 นายห้างป่าไม้ สีสันชีวิตอดีตล้านนา (โดย กิตติชัย วัฒนานิกร) 1.7 หนังสือตอบข้อหารือ - สั่งการ และแจ้งแนวทางปฏิบัติตามพระราชบัญญัติสวนป่า พ.ศ. 2535 **2. ด้านผลิตภัณฑ์ และบริการสู่อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้** 2.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อไม้สักสวนป่าของกลุ่มอุตสาหกรรมไม้ขนาดเล็กในจังหวัดลำปาง ของนายประวุฒิ จีนา **3. ด้านพัฒนาระบบการจัดการทางการเงินเพื่อแก้ไขปัญหาสภาพคล่อง** **4. ด้านการบริการจัดการองค์ความรู้ที่มีสมรรถนะสูงและพนักงานมีความภูมิใจ** **5. ด้านพัฒนาธุรกิจบริการและการท่องเที่ยว** 5.1 องค์ความรู้จากประสบการณ์ผู้เกษียณอายุ (นายนิปกรณ์ สิงหพุทธางกูร) 5.2 องค์ความรู้จากประสบการณ์ผู้เกษียณอายุ (นายขจิต สุนทรากร) 5.3 Risk factors for saddle - related skin lesions elephants used in the tourism Insustry in Thailand (โดย Scarlett Magda , Olivia ,Taweepoke Angawakish , Dale A.Smith and David L Pearl) **6. ด้านอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และบริบาลช้างไทย** 6.1 องค์ความรู้จากประสบการณ์ผู้เกษียณอายุ (นายนิปกรณ์ สิงหพุทธางกูร) **7. องค์ความรู้อื่นที่คณะทำงานหน่วยงานแสวงหาจากผู้มีประสบการณ์/ผู้เกษียณอายุ ภายในหน่วยงาน ที่เห็นว่าเหมาะสม** 7.1 องค์ความรู้จากประสบการณ์ผู้เกษียณอายุ (นายสมศักดิ์ เครือระยา) 7.2 องค์ความรู้จากประสบการณ์ผู้เกษียณอายุ (นายจำลอง จันตาแว่น) 7.3 องค์ความรู้จากประสบการณ์ผู้เกษียณอายุ (นายลั่น สิทธิเสนา) 7.4 องค์ความรู้จากประสบการณ์ผู้เกษียณอายุ (นายแฉล้ม ดำนา)

ปี พ.ศ.	องค์ความรู้ (ต่อ)
2559	**1. ด้านการพัฒนาองค์ความรู้และการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้ได้มาตรฐานสากล** 1.1 เรื่อง ระบบโปรแกรมคณิตศาสตร์สำหรับการจัดการทรัพยากรป่าไม้ Mathemactic programmiming for Forest Rorest Resources Management เทคนิคกำหนดการเชิงเป้าประสงค์ (Goal Programming : GP) 1.2 เรื่อง ระบบโปรแกรมคณิตศาสตร์สำหรับการจัดการทรัพยากรป่าไม้ Mathemactic programmiming for Forest Rorest Resources Management เทคนิคกำหนดการเชิงเส้น (Linear Programming : LP) 1.3 เรื่อง การประเมินค่าทรัพยากรป่าไม้และสิ่งแวดล้อม Valuation of Forest Resources and Envionment 1.4 สรุปผลการดำเนินโครงการวิจัยในพื้นที่สวนป่าของ อ.อ.ป. ปี 2559 **2. ด้านผลิตภัณฑ์ และบริการสู่อุตสาหกรรมเพิ่มมูลค่าไม้** 2.1 การใช้งานเลื่อยโซ่ยนต์ (ส่วนแผนงานและประเมินผล ออป.เหนือบน) 2.2 คุณสมบัติทางกายภาพและเชิงกล (Physicl mechanical properties) ของไม้สักสวนป่าและไม้สักธรรมชาติ และการจัดชั้นคุณภาพไม้สัก **3. ด้านพัฒนาระบบการจัดการทางการเงินเพื่อแก้ไขปัญหาสภาพคล่อง** **4. ด้านการบริการจัดการองค์ความรู้ที่มีสมรรถนะสูงและพนักงานมีความภูมิใจ** **5. ด้านพัฒนาธุรกิจบริการและการท่องเที่ยว** 5.1 คู่มือการให้บริการ ด้านการท่องเที่ยว (ส่วนพัฒนาการท่องเที่ยว ส.คช.) 5.2 ความรู้เกี่ยวกับปรับปรุงภูมิทัศน์และสิ่งแวดล้อม (นายทรงศักดิ์ ประสาท ส.คช.) **6. ด้านอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และบริบาลช้างไทย** 6.1 โรค EEHV (ส่วนอนุรักษ์และบริบาลช้าง ส.คช.) 6.2 การไหว้พระพิฆเนศ, การฝึกช้าง, วิธีบายสีสู่ขวัญช้าง, การปัดไพรช้างล้ม, สมุนไพรรักษาช้าง, ลักษณะของช้างที่ดีและไม่ดี, ดูลักษณะการเจ็บป่วยเบื้องต้นของช้าง และการเคลื่อนย้ายช้าง (นายบุญยัง บุญเทียม ส.คช.) 6.3 ฝึกนักท่องเที่ยวในการขึ้นลงช้าง, การดำรงชีวิตในป่า, การขึ้นขี่ช้างอุปกรณ์บนหลังช้าง, ขี่ช้างเกินทางไกล, สมุนไพรรักษาช้าง, ลักษณะของช้างที่ดีและไม่ดี, ดูลักษณะการเจ็บป่วยเบื้องต้นของช้าง และการเคลื่อนย้ายช้าง (นายเป็น นาหลวง ส.คช.)) **7. องค์ความรู้อื่นที่คณะทำงานหน่วยงานแสวงหาจากผู้มีประสบการณ์/ผู้เกษียณอายุ ภายในหน่วยงานที่เห็นว่าเหมาะสม** 7.1 องค์ความรู้จากประสบการณ์ผู้เกษียณอายุ (นายสุนทร รักน้ำหิน) 7.2 องค์ความรู้จากประสบการณ์ผู้เกษียณอายุ (นายสมคิด อ่วมมีเพียร)

ปี พ.ศ.	องค์ความรู้ (ต่อ)
2560	**1. ด้านอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และบริบาลช้างไทย จำนวน 1 เรื่อง** 1.1 พืชช้างกินได้และสมุนไพรรักษาช้าง **2. องค์ความรู้อื่นที่คณะทำงานหน่วยงานแสวงหาจากผู้มีประสบการณ์/ผู้เกษียณอายุ ภายในหน่วยงานที่เห็นว่าเหมาะสม (นายประสาน มานะสันติ) จำนวน 3 เรื่อง** 2.1 การทำไม้สวนป่า ตาม พ.ร.บ. สวนป่า 2535 2.2 ขั้นตอนการทำไม้สวนป่านอกโครงการ 2.3 ขันตอนการทำไม้อ่างเก็บน้ำ **3. ด้านพัฒนาระบบการจัดการทางการเงินเพื่อแก้ไขปัญหาสภาพคล่อง** **4. ด้านการบริการจัดการองค์ความรู้ที่มีสมรรถนะสูงและพนักงานมีความภูมิใจ** **5. ด้านพัฒนาธุรกิจบริการและการท่องเที่ยว** **6. ด้านอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และบริบาลช้างไทย** **7. องค์ความรู้อื่นที่คณะทำงานหน่วยงานแสวงหาจากผู้มีประสบการณ์/ผู้เกษียณอายุ ภายในหน่วยงานที่เห็นว่าเหมาะสม** - โครงการถ่ายทอดมุมคิดประสบการณ์ของผู้บริหารก่อนเกษียณ (Pass on knowledge) 7.1 KMผู้บริหารที่เกษียณในปี2560 (นายพิชัย รุจิโรจน์สุวรรณ) 7.2 KMผู้บริหารที่เกษียณในปี2560 (นายเกษม วัยวุฒิ) 7.3 KMผู้บริหารที่เกษียณในปี2560 (นายนิทัศน์ ศรีทะวงศ์) 7.4 KMผู้บริหารที่เกษียณในปี2560 (นายนรินทร์ วรวิลาวัณย์) 7.5 KMผู้บริหารที่เกษียณในปี2560 (นายมนต์ชัย น้อยฤทธิ์) 7.6 KMผู้บริหารที่เกษียณในปี2560 (นายภาสกร มีวาสนา) 7.7 KMผู้บริหารที่เกษียณในปี2560 (นายสวัสดิ์ ตวงรัตน์หรดี) 7.8 KMผู้บริหารที่เกษียณในปี2560 (นายมนต์ชัย น้อยฤทธิ์) 7.9 KMผู้บริหารที่เกษียณในปี2560 (นายสุเมธ ทัศนนิยม) **8. ด้านการพัฒนาองค์ความรู้และการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้ได้มาตรฐานสากล** 8.1 สรุปผลการดำเนินโครงการวิจัยในพื้นที่สวนป่า อ.อ.ป. ปี 2560

ปี พ.ศ.	องค์ความรู้ (ต่อ)
2561	**1. ด้านการกำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ** จำนวน 4 เรื่อง **1.1 ด้านการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน จำนวน 1 เรื่อง** - ขั้นตอนการผลิตกล้าไม้ยูคาลิตัส (โดยนายไชยา จันทร์สว่าง) **1.2 การมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่นในการปลูกสร้างสวนป่า จำนวน 1 เรื่อง** - ประสบการณ์การทำงานของผู้ปฏิบัติงานธุรกิจหลักของ อ.อ.ป. ด้านการบริหารจัดการสวนป่า (โดยนายประเสริฐ จารุกำเนิดกุล) **1.3 ระบบควบคุมการเคลื่อนย้ายสินค้าไม้ด้วย CoC จำนวน 1 เรื่อง** - คู่มือการปฏิบัติงานที่ปลอดภัยสำหรับงานป่าไม้ (ฉบับที่ 1) โดย ส.วป. **1.4 การคุ้มครองและอนุรักษ์ช้างไทย จำนวน 1 เรื่อง** - ประสบการณ์การทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่เกษียณอายุ ปี 2561 ด้านการบริบาลช้าง (โดยนายวงศ์มา อุ่นคำ และ นายจรัญ แปงอ้าย) **2. ด้านการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ** **3. ด้านการเสริมสร้างความแข็งแรงทางการเงินเพื่อความยั่งยืนระยะยาว จำนวน 1 เรื่อง** **3.1 การพัฒนาผลิตภะณฑ์ไม้ของ อ.อ.ป.** - ประสบการณ์การทำงานของผู้ปฏิบัติงานธุรกิจหลักของ อ.อ.ป. ด้านอุตสาหกรรมไม้ (โดยนายธิติวัฒน์ ทองใหม่) **4. ด้านการสนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศ 4.0 และแผน DE** **5. ด้านส่งเสริมธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม จำนวน 1 เรื่อง** **5.1 แนวทางการพัฒนาและรักษาผู้มีศักยสูงให้อยู่กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง จำนวน 1 เรื่อง** - ประสบการณ์การทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่เกษียณอายุ ปี 2561 ด้านการบริบาลช้าง **6. องค์ความรู้อื่นที่คณะทำงานหน่วยงานแสวงหาจากผู้มีประสบการณ์/ผู้เกษียณอายุ ภายในหน่วยงานที่เห็นว่าเหมาะสม** **6.1 โครงการถ่ายทอดมุมคิดประสบการณ์ของผู้บริหารก่อนเกษียณ (Pass on knowledge) ด้านอื่นๆ จำนวน 3 คน** - นางอารยา ณ ป้อมเพ็ชร์ ด้านบริหารงานบุคคล - นายทรงพล อาทรธุรกิจ ด้านประชาสัมพันธ์ - นายอุดม หงส์ **7. ด้านการพัฒนาองค์ความรู้และการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้ได้มาตรฐานสากล** จำนวน 1 เรื่อง - สรุปผลการดำเนินโครงกาวิจัยในพื้นที่สวนป่าของ อ.อ.ป. 2561
2562	**1. ด้านการกำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ** จำนวน 4 เรื่อง **1.1 ด้านการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน จำนวน 3 เรื่อง** - บทบาทของ อ.อ.ป. (โดยนายประสิทธิ์ เกิดโต รองผู้อำนวยการ อ.อ.ป.) - ปัญหาในการปฏิบัติงานและข้อแนะนำ (โดยนายชาญณรงค์ อินทนนท์ รองผู้อำนวยการ อ.อ.ป.) - อดีต ปัจจุบัน อนาคต (โดยนายสุกิจ จันทร์ทอง) **1.2 การมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่นในการปลูกสร้างสวนป่า จำนวน 1 เรื่อง** **1.3 ระบบควบคุมการเคลื่อนย้ายสินค้าไม้ด้วย CoC จำนวน 1 เรื่อง**

ปี พ.ศ.	องค์ความรู้ (ต่อ)
2562	**1.4 การคุ้มครองและอนุรักษ์ช้างไทย จำนวน 1 เรื่อง** - การขนย้ายพระเศวตดุลยเดชฯ ไปยืนโรง ณ พระราชวังไกลกังวล - การตรวจสุขภาพช้างเบื้องต้น - ความรู้ทั่วไปเรื่องช้างไทย - โรคของช้าง - สถิติช้าง อ.อ.ป. ที่ถูกลักตัดงา - การดูแลช้างกำพร้า - การผ่าตัดช่วยเหลือแม่ช้างแท้งลูกในท้อง - โรคโพรงงานช้างอักเสบ - โรงช้างต้น...ในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ - วัณโรคในช้างไทย (โดย น.สพ.สิทธิเดช มหาสาวังกุล ผู้เชี่ยวชาญด้านสัตวแพทย์) - การฝึกควาญช้าง (โดยผู้เกษียณอายุ ประจำปี 2562 ที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการดูแลช้าง ส.คช.) **2. ด้านการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ** **2.1 การระดมทุนจากพันธมิตรลูกค้า (PPP)** **2.2 การใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างรัฐวิสาหกิจ (Synergy)** **2.3 การหาแหล่งเงินทุน** **3. ด้านการเสริมสร้างความแข็งแรงทางการเงินเพื่อความยั่งยืนระยะยาว** **3.1 ระบบ EVM กับการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ** **3.2 การบิหารการเงิน** - ขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณ (เงินอุดหนุนรัฐบาล) โดย น.ส.จิตเจริญ แก้วอยู่ ผู้เกษียณอายุปี 62 - การบันทึกบัญชี (เงินรับล่วงหน้า และการจ่ายชำระสินค้า บริการและค่าใช้จ่ายต่างๆ ด้วยเช็ค) โดย นายธีระพันธ์ กุมภนันท์ ผู้เกษียณอายุปี 62 **3.3 ระบบสารสนเทศด้านการบริหารสินค้าคงคลัง** **3.4 การ Renovation & Relocation โรงงานอุตสาหกรรม** **3.5 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม้ของ อ.อ.ป.** **3.6 การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวให้ได้มาตรฐาน** **3.7 การพัฒนาตลาดกลางค้าไม้** - การจัดการธุรกิจการเกษตร (ด้านการตลาด) โดนนายมนต์ชัย วัฒนเชื้อ อ.อ.ป. ใต้ **3.8 การพัฒนาสินทรัพย์ของ อ.อ.ป.** **4. ด้านการสนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศ 4.0 และแผน DE** **5. ด้านส่งเสริมธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม จำนวน 1 เรื่อง** **6. องค์ความรู้อื่นที่คณะทำงานหน่วยงานแสวงหาจากผู้มีประสบการณ์/ผู้เกษียณอายุ ภายในหน่วยงานที่เห็นว่าเหมาะสม** - การบริหารจัดการองค์ความรู้ ของ อ.อ.ป. (โดยนางพรเพ็ญ วรวิลาวัณย์) **7. ด้านการพัฒนาองค์ความรู้และการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้ได้มาตรฐานสากล** จำนวน 1 เรื่อง - สรุปผลการดำเนินโครงกาวิจัยในพื้นที่สวนป่าของ อ.อ.ป. 2562

ขอบเขตองค์ความรู้ (ยุทธศาสตร์ อ.อ.ป.)/องค์ความรู้ที่จำเป็น	องค์ความรู้ ประจำปี 2563 (เรื่อง)	ผู้ให้องค์ความรู้
1. ด้านการกำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ➢ด้านการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน	➢ การประเมินผลได้จากการลงทุนทำไม้หลงเหลือบริเวณพื้นที่น้ำท่วมเหนือเขื่อนแหลมของฝ่ายทำไม้ภาคตะวันตกและใต้ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ➢แนวทางการบริหารจัดการสวนป่าภาคกลาง	ผู้เกษียณอายุ ปี 2563 ส.วป. นายเกียรติพัฒน์ อินทรเกษม ผู้มีประสบการณ์ ออป.กลาง (จากโครงการฯ FIO KM Sharing Day 2020)
➢การมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่นในการปลูกสร้างสวนป่า	➢แนวทางการบริหารจัดการสวนป่ายุคใหม่ ของ ออป.กลาง	ผู้มีประสบการณ์ ออป.กลาง
➢การคุ้มครองและอนุรักษ์ช้างไทย	➢การฝึกควาญช้าง	ผู้เกษียณอายุ ปี 2563 ส.คช. นายเสาร์แก้ว ท้าวคำ นายเทย โภชนะ นายสมบูรณ์ มีคุณ
➢ระบบควบคุมการเคลื่อนย้ายสินค้าไม้ด้วย CoC	➢ คู่มือการจัดทำระบบควบคุมการเคลื่อนย้ายของสินค้าไม้ (Chain of Custody : CoC)	ผู้เกษียณอายุ ปี 2563 ส.วป. นายเกียรติพัฒน์ อินทรเกษม
2. ด้านการบริหารการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ ➢การใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างรัฐวิสาหกิจ (Synergy)	➢ Public Power Plant (Biomass)	ผู้เกษียณอายุ ปี 2563 ส.วป. นายเกียรติพัฒน์ อินทรเกษม
3. ด้านการเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน เพื่อความยั่งยืนระยะยาว ➢การบริหารการเงิน	➢ คู่มือสำหรับการยื่นภาษีผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ➢ คู่มือการคำนวณต้นทุนไม้ซุงสักสวนป่าตามขนาดและความโต 3 กลุ่ม	ผู้มีประสบการณ์ ส.บง.
➢ระบบ EVM กับการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจ	➢ ทิศทางการดำเนินการด้านงานนวัตกรรม อ.อ.ป.	ผู้มีประสบการณ์ ส.วป. (จากโครงการฯ FIO KM Sharing Day 2020)
➢การพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม้ของ อ.อ.ป.	➢การออกแบบและผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ประสาน ➢ทิศทางการบริหารจัดการด้านอุตสาหกรรมไม้ของ อ.อ.ป.	บุคคลภายนอก (ผู้ช่วยศาสตราจารย์การ คันธโชติ) ผู้มีประสบการณ์ ออป.กลาง (จากโครงการฯ FIO KM Sharing Day 2020)
➢การพัฒนาตลาดกลางค้าไม้	➢ทิศทางการบริหารจัดการด้านการตลาดและผลิตภัณฑ์ของ อ.อ.ป.	ผู้มีประสบการณ์ ส.ธต. (จากโครงการฯ FIO KM Sharing Day 2020)

ขอบเขตองค์ความรู้ (ยุทธศาสตร์ อ.อ.ป.)/องค์ความรู้ที่จำเป็น	องค์ความรู้ ประจำปี 2563 (เรื่อง)	ผู้ให้องค์ความรู้
4. ด้านการสนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผน DE ➢การพัฒนาระบบด้านเครือข่ายระบบคอมพิวเตอร์ ➢การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร ความ)/เสี่ยง/ควบคุมภายในEVM/การประเมินผลการดำเนินงาน)	➢การบริหารจัดการงานด้านสารสนเทศของ อ.อ.ป. ➢การบริหารความเสี่ยงขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	ผู้มีประสบการณ์ ส.วป. (จากโครงการฯ FIO KM Shaning Day 2020) ผู้มีประสบการณ์ ส.นผ. นายวิรัตน์ เรืองไชยศรี
5. ด้านส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใส และมีคุณธรรม ➢แนวทางการพัฒนาและรักษาผู้มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง		
6. องค์ความรู้อื่นที่คณะทำงานหน่วยงานแสวงหาจากผู้มีประสบการณ์ ผู้เกษียณอายุ/ภายในหน่วยงาน ที่เห็นว่าเหมาะสม	➢ประสบการณ์การทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) จำนวน 4 เรื่อง	- นายณัฐนนท์ ศุขเขษม ส.บก. (Talent ปี 2559) - นายอัครเดช โค้วเหลย ส.บง. (Talent ปี 2558) - นายฉลาด สุธานิ๊ะ ออป.กลาง (Talent ปี 2558) - น.ส.ปัทมา ทรัพย์วิไล ออป.กลาง (Talent ปี 2561)
	➢กระบวนการด้านงานสารบรรณประจำปี 2563	ผู้มีประสบการณ์ ส.บก.
	➢การเขียนโครงการเพื่อการบริหารจัดการงานด้านแผนงานของ อ.อ.ป.	ผู้มีประสบการณ์ ส.นผ. น.ส.วิภารัศมิ์ ผิวสวัสดิ์
	➢การต่อต้านการทุจริตในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง	นายณัฐวิฒิ แสงภา ส.ตส. ประสบการ์จากการเข้ารับการอบรมกับหน่วยงานภายนอก

(สำเนา)

คำสั่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ที่ ๑๒/๒๕๖๓

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานจัดการองค์ความรู้ (KM) ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ตามคำสั่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ที่ ๓๑/๒๕๖๑ ลงวันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๑ เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานการจัดการองค์ความรู้ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ที่กำกับดูแลรับผิดชอบงานของสำนักบริหารกลาง เป็นประธานคณะทำงาน และผู้อำนวยการสำนักหรือผู้แทน ที่ตั้งอยู่ในสำนักงานกลาง เป็นคณะทำงาน และผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง เป็นคณะทำงาน และเลขานุการ นั้น

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้พิจารณาแล้ว เพื่อให้การบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ สอดคล้องกับแผนธุรกิจ ยุทธศาสตร์ และนโยบายขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จึงให้

๑. ยกเลิกคำสั่งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ที่ ๓๑/๒๕๖๑ ลงวันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๑ เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานการจัดการองค์ความรู้ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

๒. แต่งตั้งคณะทำงานจัดการองค์ความรู้ (KM) ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประกอบด้วย

๑) ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	ประธานคณะทำงาน
๒) รองผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	คณะทำงาน
๓) ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายใน	คณะทำงาน
๔) ผู้อำนวยการสำนักบัญชีและการเงิน	คณะทำงาน
๕) ผู้อำนวยการสำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์	คณะทำงาน
๖) ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย	คณะทำงาน
๗) ผู้อำนวยการสำนักวิจัยพัฒนาการจัดการป่าไม้เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน	คณะทำงาน
๘) ผู้อำนวยการสำนักธุรกิจการตลาด	คณะทำงาน
๙) ผู้อำนวยการสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือบน	คณะทำงาน
๑๐) ผู้อำนวยการสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคเหนือล่าง	คณะทำงาน
๑๑) ผู้อำนวยการสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคกลาง	คณะทำงาน
๑๒) ผู้อำนวยการสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	คณะทำงาน
๑๓) ผู้อำนวยการสำนักองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ภาคใต้	คณะทำงาน
๑๔) ผู้อำนวยการสำนักสถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์ฯ	คณะทำงาน
๑๕) ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง	คณะทำงานและเลขานุการ

โดยให้คณะทำงาน...

โดยให้คณะทำงานมีหน้าที่ ดังนี้

(๑) จัดทำแผนการจัดการองค์ความรู้ (KM) ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายหรือกลยุทธ์องค์กร และนโยบายของ อ.อ.ป. โดยแสวงหาองค์ความรู้ที่จำเป็น ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และมอบหมายให้เลขานุการเป็นผู้รวบรวมข้อมูล จัดทำแผนการจัดการองค์ความรู้ (KM) ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และรวบรวมผลการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการองค์ความรู้ (KM)

(๒) นำแผนการจัดการองค์ความรู้ (KM) ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ไปสู่การปฏิบัติโดยดำเนินการตามกระบวนการจัดการองค์ความรู้ (KM) และผลักดันให้เกิดผลสัมฤทธิ์

(๓) สร้างเครื่องมือและกลไกการแลกเปลี่ยน แบ่งปัน และถ่ายทอดองค์ความรู้ (KM) เชื่อมโยงทุกหน่วยงานในองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และเสริมสร้างกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างต่อเนื่อง

(๔) ให้ทุกหน่วยงานแต่งตั้งคณะทำงานการจัดการองค์ความรู้ (KM) ประกอบด้วยผู้บริหารทุกระดับ เพื่อการบริหารจัดการการดำเนินการแสวงหาหรือรับถ่ายโอนองค์ความรู้ที่มีอยู่ภายในหน่วยงานให้สอดคล้องกับแผนการจัดการองค์ความรู้ (KM) ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ที่กำหนด หรือองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยทำการประมวลกลั่นกรองเนื้อหาที่สมบูรณ์ ตลอดจนปรับปรุงให้เป็นมาตรฐาน

ทั้งนี้ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๑ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๓

(ลงนาม) พรเพ็ญ วรวิลาวัณย์
(นางพรเพ็ญ วรวิลาวัณย์)
ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

สำเนาถูกต้อง
กุลิสรา
(นางสาวกุลิสรา รูปพรมราช)
หัวหน้างาน (ระดับ ๖) งานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ส่วนพัฒนาระบบงานและทรัพยากรมนุษย์
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักบริหารกลาง