



องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
Forest Industry Organization



แผนการจัดการความรู้ ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2569 - 2573

และ

แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2569



สำนักบริหารกลาง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
เดือนพฤศจิกายน 2568

สารบัญ

หัวข้อ	หน้า
1 : บทนำ	1
1.1 หลักการและเหตุผลการจัดการความรู้	2
1.2 สถานภาพปัจจุบันและทิศทางการพัฒนาด้านการจัดการความรู้	3
1.3 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนการจัดการความรู้	3
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ	4
2 : กระบวนการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. พ.ศ. 2569 -2573	5
3 : การจัดทำแผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. พ.ศ. 2569 – 2573 และปฏิบัติการการจัดการความรู้ ประจำปี 2569	10
3.1 ขั้นตอนการศึกษา ทบทวนเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	10
3.1.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580)	10
3.1.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580)	11
3.1.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2565 – 2570)	12
3.1.4 นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 – 2580)	13
3.1.5 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 สำนักงานนโยบายรัฐวิสาหกิจ (ส.คร.)	13
3.1.6 กรอบการบริหารจัดการความรู้ตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ	14
(1) ISO 30401 : 2018 มาตรฐานระบบการจัดการองค์ความรู้	14
(2) กรอบการบริหารจัดการความรู้ขององค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (APO KM Framework)	16
3.1.7 สถาปัตยกรรมองค์กร อ.อ.ป.	19
3.1.7.1 สถาปัตยกรรมองค์กรในปัจจุบัน (As is)	19
3.1.8 ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM)	22
3.1.9 แผนการดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กรที่เชื่อมโยงกับแผนการจัดการความรู้	25
(1) แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ประจำปี 2569 – 2573	25
(2) แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2566 – 2570	25
(3) แผนงานด้านลูกค้าและตลาดองค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2568 – 2572	25
(4) แผนปฏิบัติการดิจิทัลองค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะเวลา 5 ปี	25
(5) แผนส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ปี พ.ศ. 2566 – 2570	25
(6) นโยบายด้านการจัดการความรู้เพื่อให้การดำเนินการด้านการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.	27
(7) นโยบายด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม	28
(8) กระบวนการที่สำคัญของ อ.อ.ป. (FIO Value Chain)	29
(9) แผนวิสาหกิจ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับปรับปรุง ปี 2568)	31
3.1.10 การวิเคราะห์กระบวนการทำงานหลักของ อ.อ.ป.	33
(1) กระบวนการหลัก (Primary Activities) กระบวนการหลักของ อ.อ.ป.	33
(2) กระบวนการสนับสนุน (Support Activities) กระบวนการเหล่านี้ช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมหลักดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเกณฑ์ธรรมาภิบาล (SE-AM/ITA):	34

สารบัญ

หัวข้อ	หน้า
3.2. การศึกษารายงานผลการดำเนินงานสถานการณ์การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. หัวข้อ การจัดการความ และหัวข้ออื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	39
3.2.1 ศึกษาผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ของ อ.อ.ป. หัวข้อ การจัดการความรู้ และหัวข้ออื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	39
3.2.2 ศึกษาหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ	41
3.2.3 สรุปประเด็นข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะที่สำคัญของการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ในภาพรวมขององค์กร	42
3.2.3.1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรที่ อ.อ.ป. ต้องเร่งดำเนินการ	42
3.2.3.2 การแผนเชิงกลยุทธ์ อ.อ.ป. ต้องเร่งดำเนินการ	43
3.2.3.3 การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน อ.อ.ป. ต้องเร่งดำเนินการ	44
3.2.3.4 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ อ.อ.ป. ต้องเร่งดำเนินการ	45
3.2.3.5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล อ.อ.ป. ต้องเร่งดำเนินการ	46
3.2.3.6 การบริหารทุนมนุษย์ อ.อ.ป. ต้องเร่งดำเนินการ	47
3.2.3.7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม ของ อ.อ.ป. ต้องเร่งดำเนินการ	47
3.2.3.8 การตรวจสอบภายใน อ.อ.ป. ต้องเร่งดำเนินการ	48
3.2.4 สรุปประเด็นข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะที่สำคัญของการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้	49
3.3 ขั้นตอนการสำรวจข้อมูล :	52
3.3.1 ด้านบุคลากร (People)	68
3.3.2 ด้านกระบวนการ (Process)	69
3.3.3 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Digital Technology)	70
3.3.4 ด้านข้อมูล (Data)	71
3.3.5 ความต้องการด้านระบบการจัดการความรู้	71
3.3.6 ข้อเสนอแนะด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	72
3.4 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล	74
3.4.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ด้านการจัดการความรู้ ของ อ.อ.ป. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. พ.ศ. 2569 – 2573	74
3.4.2. การวิเคราะห์ด้านการจัดสรรงบประมาณ	77
3.4.3 การวิเคราะห์การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ที่ไม่ใช่การเงิน)	78
3.4.4 การวิเคราะห์ระยะเวลาการขับเคลื่อนการจัดการความรู้	78
3.4.5 การวิเคราะห์ทรัพยากรอื่น ๆ เช่น อาคาร สถานที่ และอุปกรณ์อำนวยความสะดวก	79

สารบัญ

หัวข้อ	หน้า
5 : แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. พ.ศ. 2569 – 2573	81
5.1 วิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้	81
5.2 พันธกิจด้านการจัดการความรู้	81
5.3 เป้าหมายการพัฒนาด้านการจัดการความรู้	81
5.4 นโยบายการจัดการความรู้	82
5.5 วัฒนธรรมการจัดการความรู้	82
5.6 การจัดลำดับความสำคัญของโครงการด้านการจัดการความรู้	83
5.6.1 หลักเกณฑ์การพิจารณาความสำคัญโครงการ	83
5.6.2 แผนงาน/โครงการด้านการจัดการความรู้	85
6 : ขั้นตอนการถ่ายทอดการจัดทำแผนการจัดการความรู้	95
6.1 วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการฯ	95
6.2 ถ่ายทอดกระบวนการจัดทำแผนการจัดการความรู้ฯ	96
7 : ขั้นตอนการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการจัดการความรู้สู่กระบวนการจัดทำแผนการจัดการความรู้และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ประจำปี	98
8 : สรุปและข้อเสนอแนะ	99
8.1 สรุปผลการจัดทำแผนการจัดการความรู้และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ประจำปี	99
8.2 ข้อเสนอแนะ	100
แผนงาน/โครงการฯ	101
แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569	112
ภาคผนวก อ้างถึง	138
1. โครงสร้างองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	139
2. โครงสร้างการจัดการความรู้ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	140
3. คำสั่งที่เกี่ยวข้อง	141
4. คู่มือการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.	143
5 . กระบวนการจัดการความรู้	144
6. กระบวนการบริหารการจัดการความรู้ (P-D-C-A+KMS)	146
7. เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้	148
8. กระบวนการดำเนินงานจัดการความรู้ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปี 2569	150
9. การบริหารแผนการจัดการความรู้	153

สารบัญตาราง

ชื่อตาราง	หน้า
ตารางที่ 1 – 1 นิยามศัพท์เฉพาะแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ฯ	4
ตารางที่ 2 – 1 กระบวนการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.	6
ตารางที่ 3 – 1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)	10
ตารางที่ 3 – 2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2565 – 2570)	12
ตารางที่ 3 – 3 การวิเคราะห์ความเหมาะสม: ISO 30401:2018 (มาตรฐานระบบการจัดการองค์ความรู้)	16
ตารางที่ 3 – 4 การวิเคราะห์ความเหมาะสม: กรอบการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร	18
ตารางที่ 3 – 5 ข้อเสนอแนะและการประยุกต์ใช้ร่วมกัน (Recommendation)	19
ตารางที่ 3 – 6 การเชื่อมโยงกับเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ที่รัฐบาลใช้ประเมินประสิทธิภาพของรัฐวิสาหกิจโดยตรง	24
ตารางที่ 3 – 7 สรุปยุทธศาสตร์ภาครัฐเชื่อมโยงกับ KM ของ อ.อ.ป.	24
ตารางที่ 3 – 8 กระบวนการหลักของ อ.อ.ป. เรียงตามลำดับความสำคัญ	33
ตารางที่ 3 – 9 กระบวนการเหล่านี้ช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมหลักของ อ.อ.ป.	34
ตารางที่ 3 – 10 การเชื่อมโยง KM กับแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป.	35
ตารางที่ 3 – 11 การเชื่อมโยงกับด้านธรรมาภิบาล (Corporate Governance - CG) และ ITA	36
ตารางที่ 3 – 12 การเชื่อมโยงกับด้านความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management - ERM) KM มีบทบาทสำคัญใน การลดความเสี่ยงองค์กร	37
ตารางที่ 3 – 13 การเชื่อมโยงกับด้านการตลาดและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Marketing & Stakeholders) KM ควรสร้างความ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก	37
ตารางที่ 3 – 14 การเชื่อมโยงกับแผนงานด้านประสิทธิภาพและนวัตกรรม (Efficiency & Innovation)	38
ตารางที่ 3 – 15 การเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ด้านความยั่งยืน (FSC & Carbon Credit)	38
ตารางที่ 3 – 16 สรุปผลการประเมิน Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.ประจำปี 2567	40
ตารางที่ 3 – 17 สรุปประเด็นข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะที่สำคัญของการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้	49
ตารางที่ 3 – 18 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค สถานการณ์ภายใน (Internal Situation) สถานการณ์ภายนอก (External Situation) ของ อ.อ.ป.	75
ตารางที่ 3 – 19 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค สถานการณ์ภายใน (Internal Situation) สถานการณ์ภายนอก (External Situation) ของด้านการจัดการความรู้ ของ อ.อ.ป.)	75
ตารางที่ 3 – 20 ตารางการวิเคราะห์ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ (TOWS Matrix) ของด้านการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.	76
ตารางที่ 3 – 21 การวิเคราะห์ SPACE Matrix สำหรับการจัดการความรู้ (KM) อ.อ.ป.	17
ตารางที่ 3 – 22 การใช้คะแนนปัจจัยย่อยสำหรับ KM Strategy	77
ตารางที่ 3 – 23 เครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้	78
ตารางที่ 5 - 1 เกณฑ์การประเมิน (ปัจจัยกำหนดความสำคัญ) การให้คะแนนสำหรับการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ ด้านการจัดการความรู้	84
ตารางที่ 5 – 2 แนวทางในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	85
ตารางที่ 5 – 3 ยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์/กลยุทธ์/ตัวชี้วัด	89
ตารางที่ 6 – 1 ช่องทางการสื่อสาร (Channel) อ.อ.ป.	97

คำนำ

แผนการจัดการความรู้ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2569 – 2573 ฉบับนี้ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักบริหารกลาง ได้จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้ขององค์กรให้สอดคล้องต่อเนื่องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ตามแผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับปรับปรุงปี 2568) และเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานด้านบริการจัดการความรู้ เพื่อสร้างวัฒนธรรม แห่งการเรียนรู้และส่งเสริมการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม

การจัดทำแผนการจัดการความรู้ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ในครั้งนี้ ได้นำแผนวิสาหกิจองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับปรับปรุงปี 2568) พร้อมทั้งนำหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enables) ของรัฐวิสาหกิจด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ผลการประเมินการดำเนินงานภายหลัง Feedback จาก สคร. ประจำปี 2567 เป็นข้อมูลนำเข้าที่สำคัญ โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ที่ออกแบบสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ นโยบายภาครัฐให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของ อ.อ.ป. โดยมีการกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ครอบคลุม รวมทั้งกรอบเวลาผู้รับผิดชอบ และกระบวนการติดตามให้ดำเนินการ ได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนการจัดการความรู้ฯ ฉบับนี้ จะเป็นส่วนสำคัญในการช่วยผลักดันการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อไป

บทสรุปผู้บริหาร

จากการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ รวมถึงการนำข้อมูลต่างๆ มาการศึกษาวิเคราะห์ และได้มีการทบทวนปรับปรุงแผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. พ.ศ. 2569 – 2573 และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569 ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ตามแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. โดยผู้บริหารทุกระดับ ทุกสายงานมีส่วนร่วมในการดำเนินการดำเนินการทบทวนองค์ความรู้หลักและองค์ความรู้สนับสนุน ซึ่งยังคงมีความเหมาะสมตามคู่มือการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. กำหนด โดยแบ่งเป็นองค์ความรู้หลักและองค์ความรู้สนับสนุนขององค์กร ได้แก่

องค์ความรู้หลัก

1. องค์ความรู้ด้านสวนป่า
2. องค์ความรู้ด้านอุตสาหกรรมไม้

องค์ความรู้สนับสนุน

3. องค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการองค์กร
4. องค์ความรู้ด้านความรู้เฉพาะทาง



การทบทวนปรับปรุงแผนการจัดการความรู้ฯ มีรายละเอียดดังนี้

ตารางการทบทวน/ปรับปรุง แผนการจัดการความรู้ และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้

ประเด็นทบทวน	ผลการทบทวน/ปรับปรุง
1. วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ (เดิม) “พัฒนาองค์ความรู้สู่ระดับประเทศ”	เปลี่ยนเพื่อให้สะท้อนถึงการส่งเสริมสนับสนุนการทำงานตามแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ปรับปรุง “เป็นศูนย์กลางความรู้และความเชี่ยวชาญด้านการจัดการสวนป่า เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน ธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ และการบริหารช้างไทย เพื่อขับเคลื่อน อ.อ.ป. สู่ความเป็นเลิศในระดับสากล”

ประเด็นทบทวน	ผลการทบทวน/ปรับปรุง
2. การทบทวน/ปรับปรุงการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันด้านการจัดการความรู้ (SWOT Analysis) การวิเคราะห์ ประเด็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ฯ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (TOWS Matrix)	ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) การวิเคราะห์ประเด็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ฯ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (TOWS Matrix) เพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้น
3. ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ (เดิม) ยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับระบบบริหารจัดการความรู้ และการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การยกระดับกระบวนการทำงานด้านการจัดการความรู้ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	ปรับเปลี่ยนเพื่อให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. และเป้าประสงค์อีกทั้งยังสอดคล้องตามกรอบทิศทางดำเนินการด้านการจัดการความรู้ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1: ยกระดับสมรรถนะหลักและความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 2: พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและวัฒนธรรม KM ยุทธศาสตร์ที่ 3: วัดผลและสร้างมูลค่าจากการจัดการความรู้
4. ทบทวนกระบวนการทบทวน/ปรับปรุงแผนการดำเนินงานการจัดการความรู้ ประจำปี 2569	เพื่อให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมิน กระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ด้านที่ 7.1 การจัดการความรู้ โดยจะต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการ อ.อ.ป. ทราบเป็นระยะ(ทุกไตรมาส) ของปีปฏิทิน
5. ทบทวนองค์ความรู้หลักขององค์กร	ไม่ปรับปรุง : เนื่องจากองค์ความรู้หลัก จำนวน 4 องค์ความรู้ ประกอบด้วย 1. องค์ความรู้ด้านสวนป่า 2. องค์ความรู้ด้านอุตสาหกรรมไม้ 3. องค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการองค์กร 4. องค์ความรู้ด้านความรู้เฉพาะทาง ครอบคลุมกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจหลักของ อ.อ.ป. และเชื่อมโยงกับคู่มือการจัดการความรู้ และยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์อีกทั้งยังสอดคล้องตามกรอบทิศทางดำเนินการด้านการจัดการความรู้ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว สำหรับเนื้อหาความรู้ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักบริหารกลาง ได้ รวบรวมความรู้จากทุกหน่วยงานเป็นประจำทุกปี และการจัดทำองค์ความรู้ของทุกส่วนงาน และมีการ เผยแพร่เว็บไซต์ศูนย์กลางของ อ.อ.ป. หัวข้อ KM อ.อ.ป.
6. ทบทวนและปรับปรุงโครงการ/กิจกรรมของแผนการจัดการความรู้ ประจำปี 2569	ปรับปรุง : ปรับปรุงโครงการ /กิจกรรม จากเดิม 7 เป็น 6 แผนงาน 11 โครงการ/กิจกรรม เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจหลักของ อ.อ.ป. และการประเมินหลักเกณฑ์การประเมิน Core Business Enablers ด้านที่ 7.1 การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1. โครงการมอบรางวัลและยกย่องผู้สร้างความรู้ (KM Award) ประจำปี 2569 2. โครงการสร้างคลังสินทรัพย์ความรู้ (Knowledge Assets) และบทเรียนเร่งด่วน 3. โครงการทบทวนและปรับปรุงระบบฐานข้อมูล KM (Digital Platform) 4. โครงการจัดทำและวิเคราะห์แผนที่ความรู้ (KM Map) 2569 เพื่อระบุ Core Knowledge และ Knowledge Gap 5. โครงการทบทวนและประกาศนโยบาย KM เพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ อ.อ.ป. ปี 2569 6. โครงการ CKO Lead: การถ่ายทอดประสบการณ์และเป็นผู้ดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 7. โครงการจัดสรรงบประมาณและเวลา: จัดสรรงบประมาณสำหรับการดำเนินงาน KM และกำหนดชั่วโมง KM Learning Hour/ปี ให้แก่บุคลากร 8. โครงการส่งเสริมและติดตามการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน (Knowledge Utilization) 9. โครงการประเมินผลกระทบ KM เชิงปริมาณ (KM Impact Measurement) 10. โครงการประเมินมูลค่าและความเข้มแข็งของทุนความรู้ (Intellectual) 11.โครงการจัดสรรงบประมาณและเวลาเรียนรู้ (KM Learning Hour) ประจำปี 2569

ปรับปรุงการดำเนินโครงการและการจัดสรรงบประมาณ

ในโครงการที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. ที่มีผลต่อการดำเนินขององค์กร ด้านการจัดการความรู้ โครงการส่งผลกระทบต่อแผนการดำเนินงานขององค์กร ส่งผลกระทบต่อสินทรัพย์ความรู้ขององค์กร ส่งผลต่อการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และส่งต่อการจัดการความรู้ในการสร้างนวัตกรรมองค์กร โครงการที่บรรจุในแผนการจัดการความรู้ จำนวน 11 โครงการ ได้ดังนี้

ตารางโครงการที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ ประจำปี

โครงการที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการความรู้ขององค์กรโดยมี	โครงการ
1. การจัดสรรงบประมาณ (กรณีที่ใช้งบประมาณ) 2. ทรัพยากรบุคคลทุกสายงานที่เกี่ยวข้อง 3. มีการจัดการสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในองค์กรที่เพียงพอต่อการดำเนินโครงการ	1. โครงการมอบรางวัลและยกย่องผู้สร้างความรู้ (KM Award) ประจำปี 2. โครงการสร้างคลังสินทรัพย์ความรู้ (Knowledge Assets) และบทเรียนเร่งด่วน 3. โครงการทบทวนและปรับปรุงระบบฐานข้อมูล KM (Digital Platform) 4. โครงการจัดทำและวิเคราะห์แผนที่ความรู้ (KM Map) เพื่อระบุ Core Knowledge และ Knowledge Gap 5. โครงการจัดสรรงบประมาณและเวลาเรียนรู้ (KM Learning Hour) ประจำปี
1. การจัดสรรงบประมาณ (กรณีที่ไม่ใช้งบประมาณ) 2. ทรัพยากรบุคคลทุกสายงานที่เกี่ยวข้อง 3. มีการจัดการสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในองค์กรที่เพียงพอต่อการดำเนินโครงการ	1. โครงการทบทวนและประกาศนโยบาย KM เพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ อ.อ.ป. ปี 2. โครงการ CKO Lead: การถ่ายทอดประสบการณ์และเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3. โครงการจัดสรรงบประมาณและเวลา: จัดสรรงบประมาณสำหรับการดำเนินงาน KM และกำหนดชั่วโมง KM Learning Hour/ปี ให้แก่บุคลากร 4. โครงการส่งเสริมและติดตามการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน (Knowledge Utilization) 5. โครงการประเมินผลกระทบ KM เชิงปริมาณ (KM Impact Measurement) 6. โครงการประเมินมูลค่าและความเข้มแข็งของทุนความรู้ (Intellectual)

1. บทนำ

อ.อ.ป. ได้ดำเนินการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. (พ.ศ. 2569-2573) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและยกระดับการบริหารจัดการด้านการจัดการความรู้ รวมทั้งช่วยสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป. ให้นำไปสู่

วิสัยทัศน์ อ.อ.ป. (FIO's Vision)

"สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน (Create forest plantations for sustainability)"

โดยนิยามของวิสัยทัศน์มีดังนี้

- **สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจ** : การจัดการสวนป่าเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมการปลูกและแปรรูป และสร้างสรรค์ผลเชิงบวกตลอดห่วงโซ่คุณค่า

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

พันธกิจ อ.อ.ป. (FIO's Missions)

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ได้ตามที่วางแผนไว้ อ.อ.ป. จึงกำหนดพันธกิจที่สำคัญไว้ 6 ข้อ คือ

(1) ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

(2) ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ และสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจอย่างเป็นธรรมให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจ รวมถึงการใช้ประโยชน์ที่ดิน

(3) พัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และอนุรักษ์บริบทข้างเคียงของไทย

(4) เพิ่มผลผลิตทั่วทั้งองค์กรและลดผลกระทบจากการดำเนินงานสู่สังคม

(5) สร้างการรับรู้เชิงบวกสู่สังคมเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นในบริบทเชิงพื้นที่การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ โดยใช้สวนป่าเศรษฐกิจเป็นฐานและเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และชุมชนเข้าด้วยกัน

(6) บริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับให้มีความเชี่ยวชาญ มีจิตสาธารณะและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

เป้าประสงค์องค์กร (Corporate Goals)

เพื่อให้การดำเนินงานมีทิศทางที่ชัดเจน และสามารถนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ ได้กำหนดเป้าประสงค์ของการดำเนินงาน โดยพิจารณาถึงด้านการขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต, บริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและบริบทข้างเคียงของไทย, ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพสวนป่าเศรษฐกิจตามแนวทาง BCG Model, เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน, การสร้างผลบวกเชิงสังคม และเพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่จำนวน 13 เป้าประสงค์ได้แก่

(1) ประชาชนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านสวนป่าเศรษฐกิจเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี

(2) องค์กรมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในประเด็นใหม่ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อขับเคลื่อนสู่การให้บริการเชิงรุกกับผู้รับบริการ (ประชาชน หน่วยงานภาครัฐ ชุมชน ผู้ประกอบการ และภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง) ได้รับการที่รวดเร็ว ถูกต้อง และเป็นธรรม

- (3) มีการส่งเสริม ฟันฟู สวนป่าเศรษฐกิจ และบริหารช้างเลี้ยงของไทย
- (4) ประชาชนมีความตระหนักรู้ด้านสวนป่าเศรษฐกิจเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี
- (5) มีโอกาสสร้างรายได้จากคาร์บอนเครดิต
- (6) มีการบริหารจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ
- (7) องค์การมีภาพลักษณ์ที่สะท้อนภารกิจและเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (8) ยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชน
- (9) ลดผลกระทบจากภาวะวิกฤต
- (10) องค์การมีการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเต็มรูปแบบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว ทันสมัย

สำหรับผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจบนฐานข้อมูลเดียวกัน

- (11) ระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายที่ได้รับการทบทวนแก้ไข ปรับปรุง
- (12) บุคลากรทุกระดับเป็นคนเก่ง คนดี และมีคุณภาพ เพื่อบริหารกิจการในอนาคต
- (13) มุ่งองค์ความรู้ด้านสวนป่าเศรษฐกิจเพื่อพัฒนาสู่นวัตกรรมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกต่อสังคม และเป้าหมายที่กำหนด โดยในบทนี้จะเป็นการอธิบายถึงบริบทการดำเนินงานในปัจจุบันและทิศทางการพัฒนา ด้านการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. หลักการเหตุผลวัตถุประสงค์ และกลไกการขับเคลื่อน การบริหารจัดการ และการพัฒนาบุคลากร โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

1.1 หลักการและเหตุผลการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ หมายถึง การรวมรวมความรู้ที่กระจัดกระจายทั้งที่อยู่ในตัวบุคคลและอยู่ในเอกสาร ขององค์กรมารวบรวม จัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบแล้วเผยแพร่แบ่งปัน ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ได้นำความรู้ไปใช้เพื่อการเรียนรู้ การปรับปรุงกระบวนการ การสร้างนวัตกรรม การวางแผนกลยุทธ์ในองค์กร เกณฑ์ประเมินการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เป็นหลักเกณฑ์ที่เป็นการประเมินผ่านมุมมองในมิติต่างๆ ได้แก่ เป็นหลักเกณฑ์ที่เป็นการประเมินผ่านมุมมองในมิติต่างๆ ได้แก่ มิติบทบาทผู้นำ/บุคลากร (Influence perspective) มิติกระบวนการ (Process perspective) และมิติผลลัพธ์ (Effect perspective) ด้านการจัดการความรู้ 6 ด้าน ได้แก่

- การนำองค์กร (KM Leadership)
- การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน (Planning & Resources)
- บุคลากร (People)
- กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)
- กระบวนการปฏิบัติงาน (Operational Process)
- ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (KM Results)

โดยส่วนหนึ่งที่ได้นำกลยุทธ์ของประเทศ มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับสากลมาพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กร ทั้งนี้ องค์กรจำเป็นต้องมีกลยุทธ์/แนวทางการดำเนินงานด้าน KM ที่ชัดเจนแล้ว ยังต้องมุ่งเน้นการดำเนินงาน การสอบทานการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Continuous & Systematic improvement) เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ และนำไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

1.2 สถานภาพปัจจุบันและทิศทางการพัฒนาด้านการจัดการความรู้

อ.อ.ป. เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจสังกัดภายใต้กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ “สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน” (Create forest plantations for sustainability) มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมในการสร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจตั้งแต่กระบวนการปลูก แปรรูป จัดจำหน่าย เทคโนโลยีดิจิทัล และการจัดการความรู้ รวมทั้งการขยายการดำเนินงานไปสู่ธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร ควบคู่กับการพัฒนาชุมชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืน และมีความรับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อมให้รองรับสังคมคาร์บอนต่ำซึ่งได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาที่ครอบคลุมทั้ง 3 มิติ ประกอบด้วย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อม โดยในแต่ละด้านนั้นได้แบ่งการดำเนินงาน ออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่

ระยะที่ 1 การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ (Creative Productivity)

ระยะที่ 2 การสร้างสรรค์ความร่วมมือ (Creative Co-Creation)

ระยะที่ 3 การสร้างสรรค์ภูมิปัญญา (Creative Intelligence)

ระยะที่ 4 การสร้างสรรค์ความยั่งยืน (Creative Sustainability)

1.3 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนการจัดการความรู้

การจัดทำแผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. พ.ศ. 2569 – 2573 และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ ประจำปี 2569 มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- (1) เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบและยั่งยืนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายหลักของ อ.อ.ป.
- (2) เพื่อพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการจัดการความรู้ สามารถนำองค์ความรู้ไปใช้พัฒนางาน เพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างนวัตกรรมในกระบวนการทำงานได้จริง
- (3) เพื่อรวบรวม จัดเก็บ และถ่ายทอดองค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กร (Critical Knowledge) ทั้งจากประสบการณ์ภายในและความรู้จากภายนอก เพื่อป้องกันการสูญเสียความรู้และสร้างฐานความรู้ขององค์กร
- (4) เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร (Learning Organization Culture) ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันประสบการณ์ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง
- (5) เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ให้รองรับการเข้าถึง การจัดเก็บ การแลกเปลี่ยน และการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และทั่วถึง
- (6) เพื่อใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการและการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยใช้ข้อมูลและความรู้เป็นฐาน (Evidence-Based Decision Making) เพื่อยกระดับประสิทธิภาพและความโปร่งใสขององค์กร
- (7) เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรและความยั่งยืนของธุรกิจป่าไม้ เศรษฐกิจผ่านการพัฒนาวัฒนธรรมและองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก

1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ฯ ฉบับนี้ได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ หรือนิยามเชิงปฏิบัติการไว้ ดังนี้

ตารางที่ 1 – 1 นิยามศัพท์เฉพาะแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ฯ

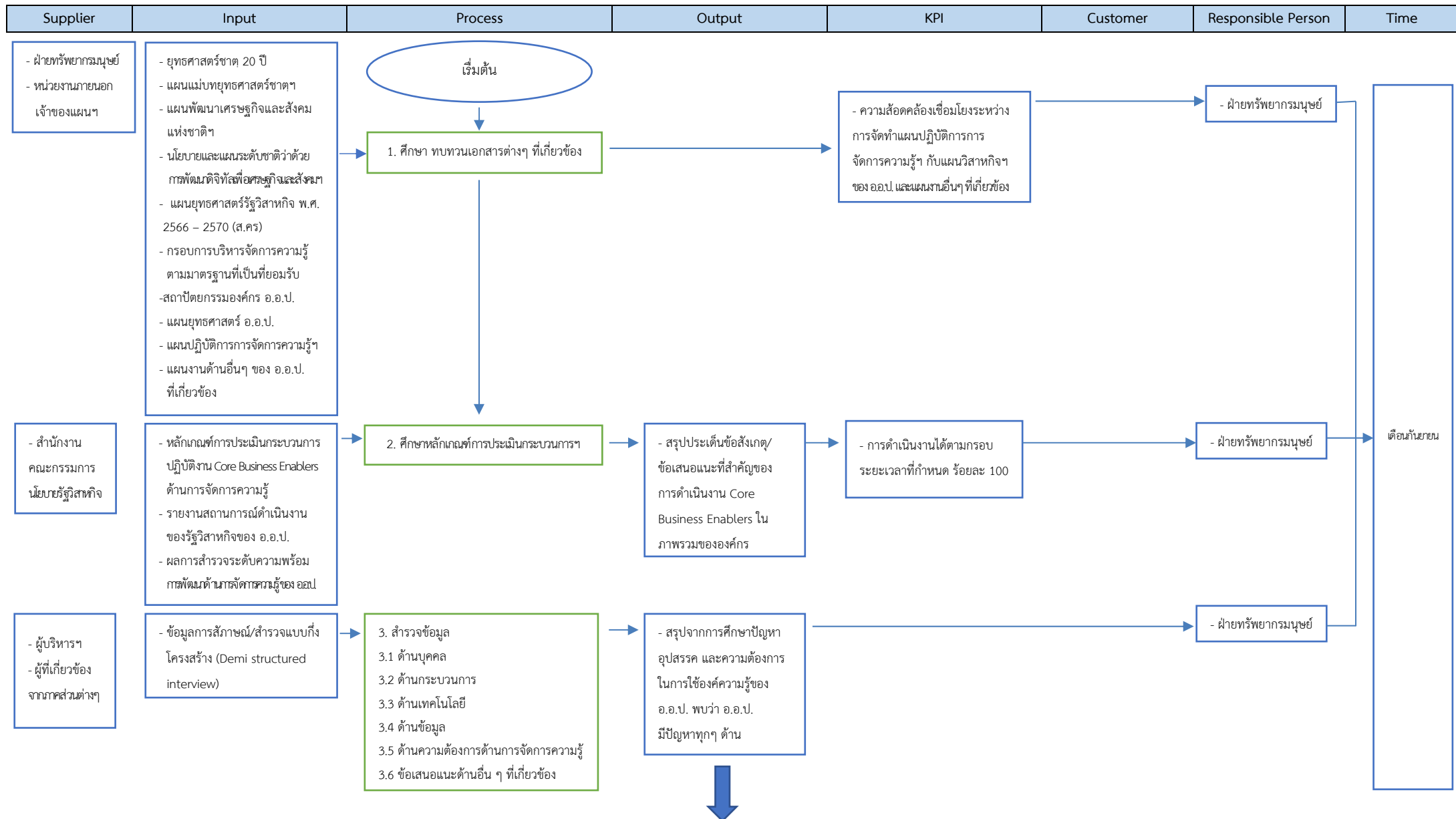
คำศัพท์	ความหมาย
1. แผนการจัดการความรู้ฯ	แผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. พ.ศ. 2569 – 2573
2. แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ ประจำปีฯ	แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569
3. กระบวนการฯ	กระบวนการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. พ.ศ. 2569 – 2573 และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ ประจำปี 2569
4. หลักเกณฑ์ฯ	หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablersของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2567)
5. อ.อ.ป.	องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
6. คณะอนุกรรมการฯ	คณะอนุกรรมการการจัดการความรู้และบริหารนวัตกรรม
7. คณะทำงานฯ	- คณะทำงานการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. - คณะทำงานการจัดการความรู้ของหน่วยงาน
8. KM Fa	KM facilitator หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่อำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการจัดการความรู้
9. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. พ.ศ. 2569 – 2573 และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ ประจำปี 2569

2 : กระบวนการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. พ.ศ. 2569 -2573

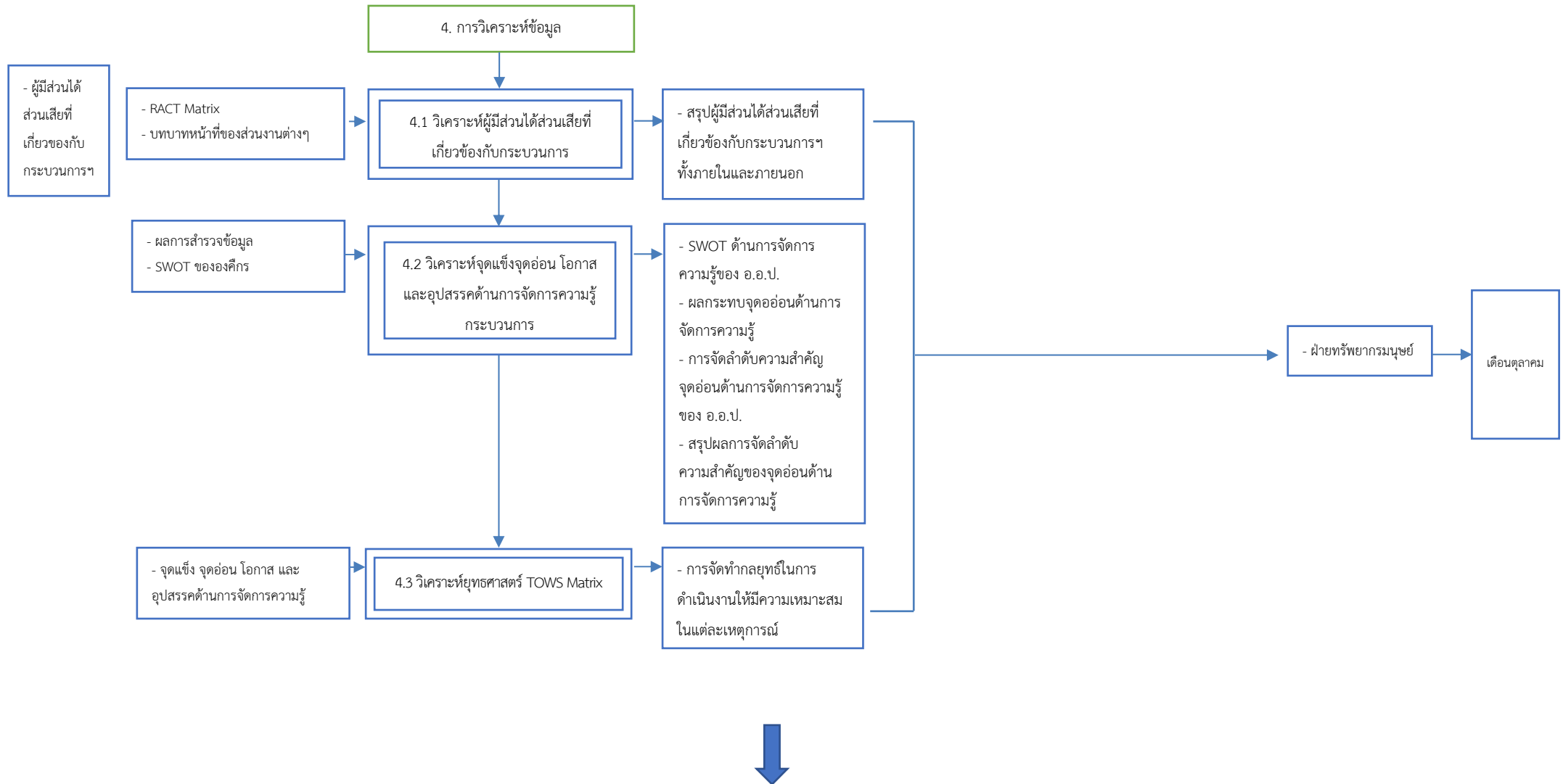
กระบวนการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. พ.ศ. 2569 – 2573 มีขั้นตอนดังนี้

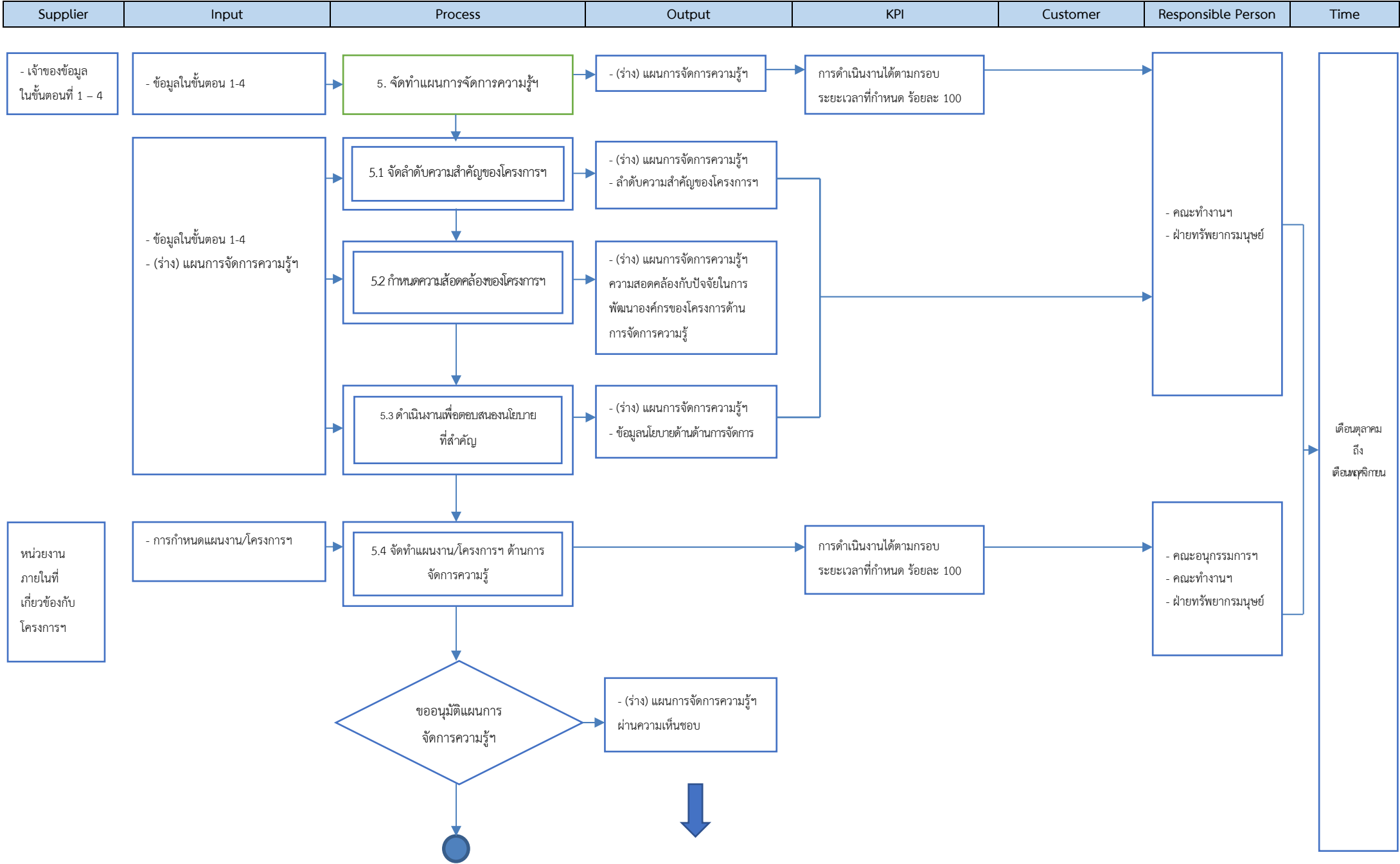
1. การวิเคราะห์ความต้องการทางยุทธศาสตร์
 - 1.1 ความต้องการด้านนโยบาย (Policy Need)
 - 1.2 ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Stakeholder Need)
 - 1.3 ความต้องการตามภารกิจ (Business Need)
2. การประเมินศักยภาพทางยุทธศาสตร์
 - 2.1 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT ANALYSIS)
3. ศึกษาวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน KM และทบทวนแผน KM พ.ศ. 2568 – 2572
4. วิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่ผ่านมาของ อ.อ.ป. วิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า
ข้อเสนอแนะความคาดหวังจากผู้บริหารและพนักงานเรื่องการจัดการความรู้
5. วิเคราะห์ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge) ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage) สมรรถนะหลักองค์กรทั้งปัจจุบันและอนาคต (Core Competency) รวมทั้งเอกสารและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้อง
6. วิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ (TOWS Matrix)
7. จัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ KM ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัววัดที่สำคัญ
แผนงานตามโครงการยุทธศาสตร์

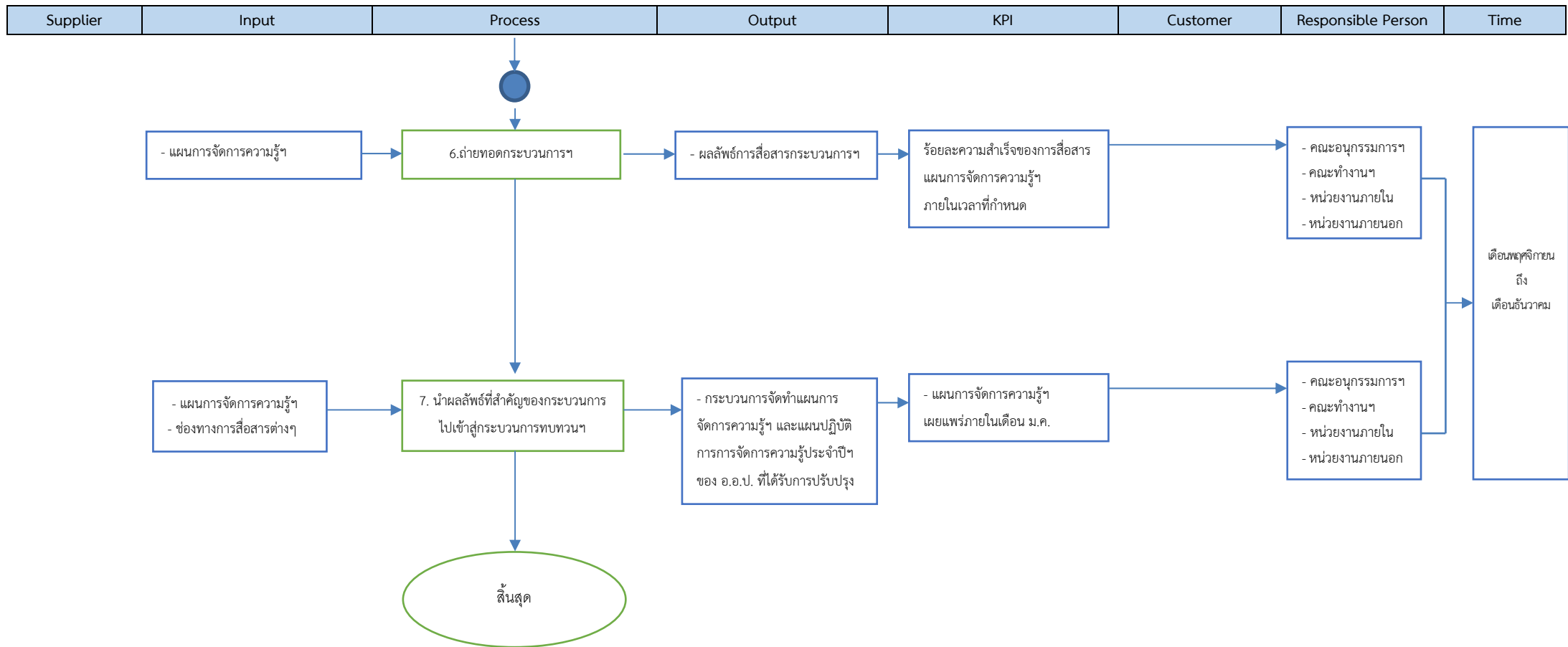
ตารางที่ 2 - 1 กระบวนการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.



Supplier	Input	Process	Output	KPI	Customer	Responsible Person	Time
----------	-------	---------	--------	-----	----------	--------------------	------







3 : การจัดทำแผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. พ.ศ. 2569 – 2573 และปฏิบัติการการจัดการความรู้ ประจำปี 2569

3.1 ขั้นตอนการศึกษา ทบทวนเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.1.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ในช่วง ปี พ.ศ. 2561 – พ.ศ. 2580 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ อ.อ.ป. ได้แก่

- (1) ด้านความมั่นคง
- (2) ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
- (3) ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
- (4) ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคทางสังคม
- (5) ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- (6) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

โดยยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน และยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

ตารางที่ 3 - 1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ในประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ KM ของ อ.อ.ป. มุ่งเน้นการสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติใน 3 ด้านหลัก:

ยุทธศาสตร์ชาติ (Core Strategy)	การขับเคลื่อนด้วย KM ของ อ.อ.ป.	โครงการ KM ที่เชื่อมโยง
ด้านที่ 2: การสร้างความสามารถในการแข่งขัน (เศรษฐกิจ, นวัตกรรม)	KM สร้างความรู้ที่ทันสมัยและเป็นสากล (FSC, Carbon Credit) เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมไม้ไทย และส่งเสริมนวัตกรรมในการจัดการสวนป่า	1.1 นโยบาย KM (เน้นนวัตกรรม), 3.1 CoP (นวัตกรรมการปลูกป่า), 4.1 Knowledge Assets (มาตรฐานสากล)
ด้านที่ 4: การสร้างโอกาสและความ เสมอภาคทางสังคม	KM สนับสนุนการถ่ายทอดความรู้และความร่วมมือกับ ชุมชนท้องถิ่น ในการใช้ประโยชน์สวนป่าอย่างยั่งยืนและเป็นธรรม เพื่อลดความเหลื่อมล้ำและสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจในพื้นที่	3.1 CoP (การบริหารชุมชน), 4.1 Knowledge Assets (คู่มือการมีส่วนร่วมกับชุมชน)
ด้านที่ 5: การสร้างการเติบโตบน คุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อม (BCG Model)	KM เป็นกลไกในการจัดการความรู้ด้าน ความยั่งยืน (FSC) และ การลดก๊าซเรือนกระจก (Carbon Credit) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของเศรษฐกิจชีวภาพ-หมุนเวียน-สีเขียว (BCG Model)	2.1 KM Map (Carbon/FSC Core Knowledge) 5.2 KM Impact (วัดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม/คาร์บอน)

3.1.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580)

จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนงานต่างๆ ให้สอดคล้อง และบูรณาการเพื่อให้เกิดการผลักดันไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ตามกรอบรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 64 ที่กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล ทั้งนี้ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ จะประกอบด้วยแผนงานต่าง ๆ จำนวน 23 ฉบับ ได้แก่

- (1) ความมั่นคง
- (2) การต่างประเทศ
- (3) การเกษตร
- (4) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต
- (5) การท่องเที่ยว
- (6) พื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ
- (7) โครงสร้างพื้นฐานระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล
- (8) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลาง และ ขนาดย่อมยุคใหม่
- (9) เศรษฐกิจพิเศษ
- (10) การปรับเปลี่ยนค่านิยม และวัฒนธรรม
- (11) ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต
- (12) การพัฒนาการเรียนรู้
- (13) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี
- (14) ศักยภาพการกีฬา
- (15) พลังทางสังคม
- (16) เศรษฐกิจฐานราก
- (17) ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม
- (18) การเติบโตอย่างยั่งยืน
- (19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ
- (20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ
- (21) การต่อต้านการทุจริตและ ประพฤติมิชอบ
- (22) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม
- (23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

ทั้งนี้ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ (12) ประเด็น การพัฒนาการเรียนรู้ ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ที่เน้นทั้งการแก้ไขปัญหาในปัจจุบัน และการเสริมสร้างและยกระดับการพัฒนาการศึกษา และการเรียนรู้ทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยการพัฒนาระบบการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มีการออกแบบการเรียนรู้ใหม่ การเปลี่ยนแปลงบทบาทครู การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารจัดการการศึกษา และการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถกำกับการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเองได้อย่างต่อเนื่องแม้จะออกจากระบบการศึกษาแล้ว ควบคู่กับการส่งเสริมการพัฒนาคนไทยตามพหุปัญญาให้เต็มตามศักยภาพ รวมถึงการสร้างศักยภาพผู้มีความสามารถพิเศษให้สามารถต่อยอดการประกอบอาชีพได้อย่างมั่นคง

3.1.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2565 – 2570)

เป็นแผนพัฒนาประเทศในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2565 - 2570) ซึ่งแปลงยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น ทิศทางการพัฒนาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 13 จึงมุ่งเตรียมความพร้อมและวางรากฐานในการยกระดับประเทศไทยให้เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ด้านการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ และยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีวิจัยและนวัตกรรม

ตารางที่ 3 - 2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2565 – 2570)

ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

มิติ	หมวดหมู่	ประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้
มิติความยั่งยืนมิติความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	หมวดหมู่ที่ ๑๐ ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ	กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 ส่งเสริมงานวิจัยเทคโนโลยีและพัฒนาแพลตฟอร์มสนับสนุนธุรกิจ รูปแบบเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมต้นแบบโมเดลธุรกิจ และกลไกความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างครบวงจร กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมสนับสนุนการลดและหมุนเวียนการใช้ทรัพยากรและเพิ่มมูลค่าของเสีย กลยุทธ์ย่อยที่ 4.4 ส่งเสริมเทคโนโลยีการดักจับ การใช้ประโยชน์ และการกักเก็บคาร์บอน กลยุทธ์ย่อยที่ 4.5 สร้างความร่วมมือถ่ายทอดเทคโนโลยีกับต่างประเทศ กลยุทธ์ย่อยที่ 4.6 พัฒนาฐานข้อมูล/องค์ความรู้มาตรฐาน/กฎหมาย/มาตรการสนับสนุน และสร้างแรง
	หมวดหมู่ที่ ๑๑ ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลง สภาพภูมิอากาศ	กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 พัฒนาประสิทธิภาพของระบบเตือนภัย กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 พัฒนาระบบข้อมูลสำหรับการจัดทำแบบจำลองระดับชาติเพื่อประเมินความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติประเภทต่างๆและการเปลี่ยนแปลงสภาพ ภูมิอากาศ กลยุทธ์ย่อยที่ 3.4 สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีและภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการภัย ธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

3.1.4 นโยบายและแนวนโยบายระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 – 2580)

โดยกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม 6 ยุทธศาสตร์ ที่ส่งเสริมซึ่งกันและกันมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้สามารถติดตามและประเมินความก้าวหน้าได้อย่างชัดเจน และมีแผนงานเพื่อดำเนินการตามยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูง ให้ครอบคลุมทั่วประเทศ ยุทธศาสตร์ที่

2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล และ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

ซึ่งมีประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้ภาคธุรกิจสามารถลดต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการ พร้อมกับเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนวางรากฐานการแข่งขันเชิงธุรกิจรูปแบบใหม่ในระยะยาว

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล การสร้างและพัฒนาบุคลากรผู้ทำงานให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์และใช้เทคโนโลยีดิจิทัล อย่างชาญฉลาดในการประกอบอาชีพ รวมถึงการพัฒนาทักษะ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในบุคลากรภาครัฐ ภาคเอกชน ทั้งที่ประกอบอาชีพในสาขาเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง และทุกสาขาอาชีพ ให้มีความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญตามระดับมาตรฐานสากล มุ่งเน้นการพัฒนากำลังคนดิจิทัล (Digital Workforce) ขึ้นมารองรับการทำงานในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล โดยเน้นทั้งกลุ่มคนทำงานที่จะเป็นกำลังสำคัญ ในการสร้างผลผลิตการผลิิต (Productivity) ในระบบเศรษฐกิจ และกลุ่มคนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การกำหนดมาตรการการเฝ้าระวังและรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ที่เหมาะสมและสอดคล้อง ตามมาตรฐานสากล โดยเฉพาะการปกป้องโครงสร้างพื้นฐานที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งยวด (Critical Infrastructure) แผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. (KM FO Masterplan) พ.ศ. 2569 – 2573

3.1.5 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 สำนักงานนโยบายรัฐวิสาหกิจ (ส.คร.)

มุ่งเน้นให้รัฐวิสาหกิจมีบทบาทในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติให้ชัดเจนมากขึ้น สามารถเร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศสามารถสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืน ในระยะกลาง และระยะยาว เน้นการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และแผน DE รวมถึงมีระบบการบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาลที่โปร่งใส นอกจากนี้ยังกำหนดให้รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำสมรรถนะและความรู้ที่จำเป็น (Skill Matrix) สำหรับคณะกรรมการและผู้บริหารสูงสุดที่สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์โดยมีความสอดคล้องกับ มิติการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรมและการวิจัยพัฒนาด้านธรรมาภิบาลและบริหารจัดการมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) ต้องทำงานอย่างเตรียมการแล้วล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือ ความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามามีใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่น และความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันเวลาตลอดจนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ รวมทั้งทำให้ข้าราชการ มีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการ และปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน ปัจจัยแห่งความสำเร็จของระบบราชการ 4.0

1. การสานพลังระหว่างภาครัฐ และภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม (Collaboration)
2. การสร้างนวัตกรรม (Innovation)
3. การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitization / Digitalization)

3.1.6 กรอบการบริหารจัดการความรู้ตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ

(1) ISO 30401 : 2018 มาตรฐานระบบการจัดการองค์ความรู้ ในปี 2018 ได้มีการประกาศมาตรฐาน ISO 30401 : 2018 มาตรฐานระบบการจัดการองค์ความรู้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่ดำเนินการจัดการความรู้ และต้องการให้การจัดการความรู้เป็นระบบ สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กร โดยอาศัยเครื่องมือการจัดการความรู้ และเป็นพื้นฐานสำหรับการตรวจสอบรับรองประเมินผล และรับรององค์กรที่มีความสามารถด้านการจัดการความรู้โดยผ่านหน่วยงานตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นที่ยอมรับหลักการระบบการจัดการความรู้ตาม ISO 30401:2018 หลักการระบบการจัดการความรู้ตาม ISO 30401:2018 มี 8 ข้อ ดังนี้

- 1) ธรรมชาติของความรู้ : ความรู้ไม่สามารถจับต้องได้และมีความซับซ้อน ความรู้ถูกสร้างโดยคน
- 2) คุณค่า : ความรู้เป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีมูลค่าสำหรับองค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 3) การมุ่งเน้น : การจัดการความรู้ตอบสนองเป้าหมาย กลยุทธ์ และความต้องการขององค์กร
- 4) การปรับใช้ : ไม่มีวิธีการจัดการความรู้ใดที่เหมาะสมกับทุกองค์กร วิธีการจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กร องค์กรอาจต้องพัฒนาวิธีการจัดการความรู้ของตนเองให้สอดคล้อง กับบริบทขององค์กร
- 5) ความเข้าใจถูกต้องร่วมกัน : การจัดการความรู้ควรรวมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน การใช้เนื้อหา กระบวนการและเทคโนโลยี
- 6) สภาพแวดล้อม : ความรู้ไม่ได้ถูกจัดการโดยตรง ดังนั้น การจัดการความรู้จะต้องไปมุ่งเน้นการจัดการสภาพแวดล้อมการทำงาน และการดูแลวงจรชีวิตของความรู้
- 7) วัฒนธรรมองค์กร : วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้เป็นอย่างมาก วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่เอื้อต่อการคิด การแสดงความคิดเห็น การทำงานจะส่งผลต่อการจัดการความรู้โดยตรง
- 8) จุดเน้นย้ำ : การจัดการความรู้ควรต้องค่อยๆ ทำทีละช่วง แบ่งการดำเนินงานเป็นระยะ หรือเฟสให้สอดคล้องกับระบบการเรียนรู้ขององค์กร

ข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 30401 : 2018

ข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 30401:2018 ประกอบด้วยข้อกำหนดทั่วไป ข้อ 1 – 3
ข้อกำหนด แนวทางปฏิบัติ ข้อ 4 – 10 และภาคผนวกโดยสรุปสาระสำคัญของข้อกำหนดแนวทางปฏิบัติได้ ดังนี้

- 1) ข้อ 4 บริบทองค์กร
 - มีความเข้าใจในองค์กรและบริบทขององค์กร โดยพิจารณาปัจจัยภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องกับจุดประสงค์ขององค์กร และมีผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการบรรลุผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้
 - เข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย
 - กำหนดขอบเขตของการนำระบบการจัดการองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ โดยต้องพิจารณาถึงองค์กร บริบทองค์กร และความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย และกิจกรรมที่เกี่ยวกับการทำงานตามแผนหรือดำเนินการ การถ่ายทอด/แปลงองค์ความรู้ เครื่องมือการจัดการความรู้
 - ส่งเสริมวัฒนธรรมการจัดการองค์ความรู้ทั่วทั้งองค์กร

2) ข้อ 5 ความเป็นผู้นำ

- ผู้บริหารต้องแสดงภาวะผู้นำและมีความมุ่งมั่นต่อการดำเนินงานของระบบการจัดการความรู้
- ผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายด้านจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับเป้าหมายองค์กร

กำหนดกรอบและหลักในการกำหนดบทบาทและการบรรลุวัตถุประสงค์

- ผู้บริหารต้องกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน

3) ข้อ 6 การวางแผน

• การระบุความเสี่ยงและโอกาส ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรและระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย การชี้บ่งอันตรายและการประเมินความเสี่ยง การชี้บ่ง และติดตามกฎหมายและข้อกำหนดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างทันสมัย

- การกำหนดวัตถุประสงค์การจัดการความรู้และการวางแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

4) ข้อ 7 การสนับสนุน

- ทรัพยากร
- ความสามารถ และสมรรถนะ
- ความตระหนัก
- การสื่อสาร
- เอกสารสารสนเทศ

5) ข้อ 8 การดำเนินงาน

• การวางแผนและควบคุมการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด และดำเนินการตามที่กำหนด

• การควบคุมการเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้และทบทวนผลของการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้ตั้งใจกระทำเพื่อบรรเทาผลกระทบใดๆ ตามความจำเป็น

6) ข้อ 9 การประเมินผลการดำเนินงาน

- การติดตาม วัดผล วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงาน
- การตรวจประเมินภายใน
- การทบทวนของฝ่ายบริหาร

7) ข้อ 10 การปรับปรุง

- การจัดการกับความไม่สอดคล้องตามข้อกำหนด และการดำเนินการแก้ไข
- การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 3 – 3 การวิเคราะห์ความเหมาะสม: ISO 30401:2018 (มาตรฐานระบบการจัดการองค์ความรู้)
ISO 30401 เป็นมาตรฐานสากลที่เน้นการสร้าง "ระบบ" และ "กระบวนการ" KM ที่เป็นทางการ
ซึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งกับ อ.อ.ป. ในฐานะรัฐวิสาหกิจที่ต้องตอบโจทย์ด้านธรรมาภิบาลและการตรวจสอบได้

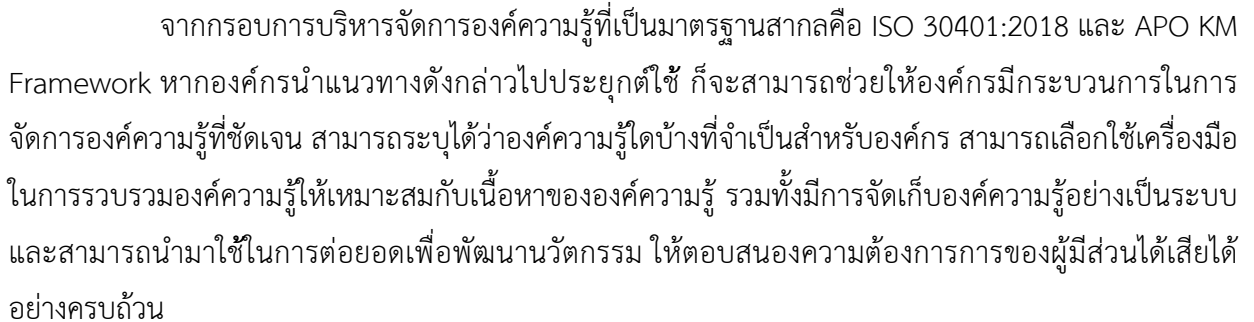
ด้าน	ความเหมาะสมกับ อ.อ.ป.	โครงการ KM ที่เชื่อมโยง
การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	เหมาะสมสูง มาตรฐานกำหนดให้ต้องระบุความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวข้องกับความรู้ (Knowledge Risk) ซึ่งช่วยให้ อ.อ.ป. จัดการกับความเสี่ยง Brain Drain (T1) และใช้ประโยชน์จากโอกาส Carbon Credit (O2) ได้	2.1 จัดทำ KM Map และ Knowledge Gap Analysis (ระบุความเสี่ยง/โอกาส)
การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	เหมาะสมสูง มาตรฐานกำหนดให้ต้องระบุความเสี่ยงและโอกาสที่เกี่ยวข้องกับความรู้ (Knowledge Risk) ซึ่งช่วยให้ อ.อ.ป. จัดการกับความเสี่ยง Brain Drain (T1) และใช้ประโยชน์จากโอกาส Carbon Credit (O2) ได้	2.1 จัดทำ KM Map และ Knowledge Gap Analysis (ระบุความเสี่ยง/โอกาส)
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement)	เหมาะสมสูง มาตรฐานใช้หลักการ PDCA (Plan-Do-Check-Act) ซึ่งสนับสนุนให้มีการวัดผล (5.2) และ ประเมินความเข้มแข็งของทุนความรู้ (6.1) เพื่อปรับปรุงระบบ KM ในรอบปีถัดไป	5.2 การวัดผลกระทบ KM 6.1 การสร้างทุนความรู้ขององค์กร
เทคโนโลยี (Technology)	ปานกลางถึงสูง มาตรฐานกำหนดให้มีระบบสนับสนุน (Support) แต่ไม่เน้นเทคโนโลยีมากเท่ากระบวนการ/คน อย่างไรก็ตาม เป็นพื้นฐานสำคัญในการ 4.2 ปรับปรุงระบบ Digital Platform	4.2 ทบทวนและปรับปรุงระบบฐานข้อมูล KM

(2) กรอบการบริหารจัดการความรู้ขององค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (APO KM Framework)

องค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย หรือ Asian Productivity Organization (APO) ได้จัดทำคู่มือการเลือกเครื่องมือและเทคนิคในการจัดการความรู้ (Knowledge Management Tools and Techniques Manual) เพื่อให้องค์กรนำไปใช้เป็นแนวทางในการเลือกใช้เครื่องมือ วิธีการ หรือเทคนิคในการบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร โดยกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการความรู้ของ APO ประกอบด้วย 3 ระดับ ดังนี้

- 1) Accelerators ตัวเร่งที่จะทำให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กรประกอบด้วย
 - ผู้นำ (Leadership) มีบทบาทในการขับเคลื่อนให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กรกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ให้การสนับสนุนและจัดหาทรัพยากรในการผลักดันโครงการเกี่ยวกับการจัดการความรู้
 - เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีจะช่วยสนับสนุนให้กระบวนการจัดการความรู้สามารถทำได้ง่ายผ่านเครื่องมือต่างๆ รวมทั้งเป็นเครื่องมือ ในการช่วยจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ
 - บุคลากร (People) บุคลากรในองค์กรเป็นต้นกำเนิดของความรู้ขององค์กรกระบวนการ(Processes) กระบวนการที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพช่วยให้องค์กร สามารถรวบรวมความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) Knowledge Process กระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ การระบุองค์ความรู้ (Identify) การสร้างองค์ความรู้ (Create) การจัดเก็บองค์ความรู้ (Store) การแบ่งปันองค์ความรู้ (Share) และการนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ (Apply)



ตารางที่ 3 - 4 การวิเคราะห์ความเหมาะสม: กรอบการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร เพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (APO KM Framework) APO Framework เป็นกรอบที่เน้นด้าน "วัฒนธรรม", "การวัดผล", และ "ความสอดคล้องกับธุรกิจหลัก" ซึ่งเหมาะกับ อ.อ.ป. ในการสร้างพลวัตและการวัดมูลค่าของ KM

ด้าน	ความเหมาะสมกับ อ.อ.ป.	โครงการ KM ที่เชื่อมโยง
การเชื่อมโยงกับธุรกิจหลัก (Business Alignment)	เหมาะสมสูง APO เน้นการผสาน KM เข้ากับ Core Business และ Work Processes (5.1) โดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของ อ.อ.ป. ในการใช้ความรู้ขับเคลื่อนภารกิจ (สวนป่า, ช้าง)	2.1 จัดทำ KM Map ที่เชื่อมกับภารกิจหลัก 5.1 การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน
วัฒนธรรมและคน (Culture & People)	เหมาะสมมาก APO ให้ความสำคัญกับการสร้าง แรงจูงใจ และ การมีส่วนร่วม ของบุคลากร ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการเปลี่ยน ความรู้ Tacit ของผู้เชี่ยวชาญ (S1) ให้เป็น Explicit	3.1 การพัฒนา CoP 2.2 การกำหนด KM Learning Hour 3.2 การสร้างแรงจูงใจ (KM Award)
การวัดผลและประเมินมูลค่า (Valuation & Measurement)	เหมาะสมสูง APO เน้นการวัดผลลัพธ์ KM ในมิติที่จับต้องได้ (Outcomes) และการประเมิน Intangible Assets ซึ่งตรงกับความต้องการของ อ.อ.ป. ในการแสดงมูลค่าต่อ SE-AM	5.2 การวัดผลกระทบ (KM Impact) 6.1 การสร้างทุนความรู้ขององค์กร (IC Assessment)
กระบวนการจัดการความรู้ (KM Processes)	เหมาะสม กรอบ APO ครอบคลุม วงจร KM ที่ชัดเจน (Acquisition, Creation, Sharing, Utilization) ซึ่งเป็นหลักการพื้นฐานที่โครงการ KM ทั้งหมดของ อ.อ.ป. ต้องปฏิบัติ	4.1 การจัดทำ Knowledge Assets 3.1 การจัดตั้ง CoP

ตารางที่ 3 – 5 ข้อเสนอแนะและการประยุกต์ใช้ร่วมกัน (Recommendation)

KM ของ อ.อ.ป. ควรใช้ การประยุกต์ใช้ร่วมกัน (Hybrid Approach) เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดจากทั้งสองกรอบ:

กรอบที่ควรใช้	การประยุกต์ใช้สำหรับ อ.อ.ป.
ISO 30401:2018	ใช้เป็น โครงสร้างพื้นฐาน (Governance Structure) ในการวางระบบ KM ให้มีความเป็นทางการ มีการกำกับดูแล และเป็นไปตามมาตรฐานสำหรับการตรวจสอบ (Audit) และการประเมิน SE-AM
APO KM Framework	ใช้เป็น กรอบการดำเนินงานเชิงปฏิบัติการ (Operational Focus) โดยเน้นการสร้างวัฒนธรรม (People) การเชื่อมโยงกับ Core Business (Alignment) และการวัดมูลค่าผลลัพธ์ (Impact)

หมายเหตุ : อ.อ.ป. ควรใช้ ISO 30401 เป็น "พิมพ์เขียว (Blueprint)" ในการออกแบบระบบ และใช้ APO Framework เป็น "เข็มทิศ (Compass)" ในการสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติและวัดผลกระทบของ KM ต่อวิสัยทัศน์องค์กร

3.1.7 สถาปัตยกรรมองค์กร อ.อ.ป.

3.1.7.1 สถาปัตยกรรมองค์กรในปัจจุบัน (As is)

ได้ทำการศึกษา ทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กรในปัจจุบัน (As is) ของ อ.อ.ป. เพื่อให้ทราบถึงสถาปัตยกรรมในด้านต่าง ๆ ในปัจจุบัน ทั้ง ในส่วนของสถาปัตยกรรมด้านธุรกิจ สถาปัตยกรรมด้านข้อมูล สถาปัตยกรรมด้านแอปพลิเคชัน สถาปัตยกรรม ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และสถาปัตยกรรมด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ เพื่อนำมาออกแบบ สถาปัตยกรรมองค์กรในอนาคต (To be) ของ อ.อ.ป. ต่อไป เพื่อให้มั่นใจว่าการทำงานของ อ.อ.ป. ทั้งในมิติธุรกิจ กระบวนการ ข้อมูล และระบบสารสนเทศ ได้รับการขับเคลื่อนด้วย "ความรู้" ที่จำเป็นอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน โดยสามารถสรุปผลการศึกษิตตามประเด็นต่าง ๆ โดยมีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาในด้านต่างๆ ดังนี้

3.1.7.1.1 สถาปัตยกรรมด้านธุรกิจ (Business Architecture)

- ควรกำหนด จัดทำทบทวนกระบวนการธุรกิจให้สอดคล้องและตอบสนองยุทธศาสตร์ของแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจและเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง อ.อ.ป.
- ควรกำหนด จัดทำกระบวนการธุรกิจแบบ End to End Process และกำหนดกระบวนการย่อยที่ตอบสนองข้อกำหนดแต่ละกระบวนการธุรกิจ รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดผลผลิตระดับ กระบวนการย่อย (Leading Indicator) และตัวชี้วัดที่สะท้อนผลลัพธ์ประสิทธิผลแต่ละกระบวนการธุรกิจ (Lagging Indicator)
- การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัล มาประยุกต์ใช้ปรับปรุงหรือสนับสนุนกระบวนการธุรกิจควรเป็น การพัฒนากระบวนการธุรกิจแบบ End to End Process และใช้กระบวนการจัดการความรู้และ นวัตกรรมให้เกิดประโยชน์

- การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ปรับปรุงหรือสนับสนุนกระบวนการธุรกิจ ควรให้ความสำคัญกับกระบวนการประเมินความคุ้มค่าการลงทุน/การจัดลำดับความสำคัญการเลือกโครงการของแผนปฏิบัติการดิจิทัล ที่มุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/การปรับปรุงยกระดับ อ.อ.ป. ให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง

- ควรขยายขอบเขตบทบาทหน้าที่ของ คณะกรรมการธรรมาภิบาลข้อมูลขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ให้ครอบคลุมกระบวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลผ่านสถาปัตยกรรมองค์กร/ แผนปฏิบัติการดิจิทัล/ การ ดำเนินการ โครงต่าง ๆ มีประโยชน์ต่อองค์กร

3.1.7.1.2 สถาปัตยกรรมด้านระบบงาน (Application Architecture)

- ควรมีการปรับปรุง “ระบบบัญชี” ให้ครอบคลุมการใช้งาน โดยศึกษาความต้องการจากผู้ใช้งาน เพิ่มเติมเพื่อให้ตรงกับความต้องการ

- มีแผนที่จะพัฒนาระบบงานเพื่อทดแทนการทำงานแบบเดิม (Manual) โดยมีการพัฒนาระบบ ERP (ซึ่งประกอบไปด้วย ระบบ HR , ระบบบัญชี และระบบพัสดุ) และระบบ CRM

- ควรมีการพัฒนาระบบงานให้สามารถนำข้อมูลแลกเปลี่ยนใช้งานร่วมกันได้ในแต่ละ Application (Data Sharing) เช่นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่าง Application ผ่าน Web Service - ควรมีการจัดทำ Data Catalog และมีกำหนดมาตรฐานข้อมูลหลัก (Master Data) จัดเก็บที่ระบบใดและนำไปใช้ที่ระบบใดบ้าง ทั้งนี้รวมถึงการให้บริการของระบบที่สามารถนำไปใช้งานกับระบบ อื่นได้อีกด้วย (Reusability)

- ควรมีการจัดทำคู่มือควบคุมเพื่อเป็นมาตรฐานให้ “ผู้รับจ้าง” ปฏิบัติตามมาตรฐาน กระบวนการพัฒนาระบบซอฟต์แวร์และมาตรฐานรับมอบเพื่อบำรุงรักษาระบบซอฟต์แวร์

- ควรมีการจัดทำระบบ Single Sign On (SSO) และให้ทุกระบบงานทำการ Login ผ่านระบบ SSO เพื่อให้ง่ายต่อการจัดการสิทธิ์การใช้งานของแต่ละระบบงาน

- ระบบโปรแกรมประยุกต์ยังขาดการให้บริการในรูปแบบบูรณาการที่เป็นลักษณะ Omnichannel คือการให้บริการผ่านโปรแกรมประยุกต์ในบริการเดียวกันผ่านหลายช่องทาง เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้เข้ามาใช้บริการ เช่น Website, Mobile Application, Conversational Platform และ เชื่อมต่อข้อมูลบริการเข้าสู่ระบบภายในขององค์กร

- ระบบ Authentication (AD) ที่ใช้ระบบงาน Cisco Secure ACS จะมีการ End-of-Support ในวันที่ 31 สิงหาคม พ.ศ. 2565 ซึ่งควรพิจารณาการเปลี่ยนหรือปรับปรุงเนื่องจาก ระบบงาน End-of-Support ไป แล้วจะเสี่ยงต่อภัยคุกคามเนื่องจากจะไม่มีการ Update เรื่องความปลอดภัยสำหรับระบบงานอีกต่อไป

3.1.7.1.3 สถาปัตยกรรมด้านข้อมูล (Data Architecture)

- ควรพัฒนาหรือปรับปรุงการจัดการข้อมูลสารสนเทศขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ให้มีมาตรฐานข้อมูลจัดเก็บครอบคลุมทั้งองค์กร โดยกำหนดมาตรฐานข้อมูลหลัก (Master Data) รวมถึงการพัฒนากระบวนการให้มีความเชื่อมโยงกันเป็นระบบอย่างเหมาะสม ข้อมูลมีคุณภาพ ความถูกต้อง และความทันสมัยของข้อมูลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการใช้ข้อมูลร่วมกัน นอกจากนี้การพัฒนาจัดทำมาตรฐานข้อมูลยังส่งผลดีต่อการปรับเปลี่ยนด้านระบบงานที่สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว

- ควรกำหนดหมวดหมู่ของข้อมูล (Data Category) ให้มีความสัมพันธ์กับกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ เช่น

- (1) กลุ่มกระบวนการนำองค์กรและการกำกับดูแล
- (2) กลุ่มกระบวนการปลูกสร้างสวน ป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน
- (3) กลุ่มกระบวนการบริหารจัดการอุตสาหกรรมไม้จากป่าปลูก
- (4) กลุ่ม กระบวนการวิจัยและพัฒนาผลผลิตสวนป่าไม้เศรษฐกิจ
- (5) กลุ่มกระบวนการบริหารจัดการธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
- (6) กลุ่มกระบวนการจัดการแหล่งเรียนรู้เชิงสังคม เป็นต้น

ความชัดเจนในการกำหนดหมวดหมู่ของข้อมูลจะส่งผลต่อการพัฒนาข้อมูล ได้แก่

- (1) การพัฒนาแบบจำลองข้อมูลระดับหน่วยงาน (Enterprise Data Model)
- (2) สร้างความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลกับส่วนงาน ข้อมูลกับกระบวนการปฏิบัติงาน
- (3) ข้อมูลกับระบบงาน

- ควรกำหนดให้มีการบริหารควบคุมคุณภาพของข้อมูล (Data Quality Management)อย่างเป็นระบบ กำหนดโครงสร้างพื้นฐานข้อมูลที่บูรณาการกับระบบงานโปรแกรมประยุกต์อย่างเหมาะสมการบริหารคุณภาพข้อมูลที่ดีย่อมมีองค์ประกอบต่อไปนี้

- (1) กำหนดมาตรฐานและระเบียบวิธีปฏิบัติการบริหาร จัดการคุณภาพข้อมูล ครอบคลุมบทบาทหน้าที่ ผู้รับผิดชอบ คุณลักษณะข้อมูลที่มีคุณภาพ กระบวนการ บริหารจัดการคุณภาพข้อมูล
- (2) จัดให้มีหน่วยงานหรือผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการคุณภาพข้อมูล
- (3) จัด ให้มีการกำหนดคุณลักษณะข้อมูลที่มีคุณภาพที่ชัดเจนประกอบไปด้วย

3.1.7.1.4 สถาปัตยกรรมด้านเทคโนโลยี (Technology Architecture)

- ด้านระบบคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล มีข้อเสนอแนะดังนี้

- (1) ควรมีการ Update ระบบปฏิบัติการ ตลอดจนซอฟต์แวร์ ที่ใช้งานอย่างสม่ำเสมอ
- (2) ควรมีนโยบาย ตลอดจนระเบียบวิธีปฏิบัติการ ทำลายข้อมูลภายในคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลให้เหมาะสม และกำกับดูแลให้เกิดการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
- (3) ควรพิจารณาความเหมาะสมการนำเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนตัวของบุคคลากรมาใช้งาน

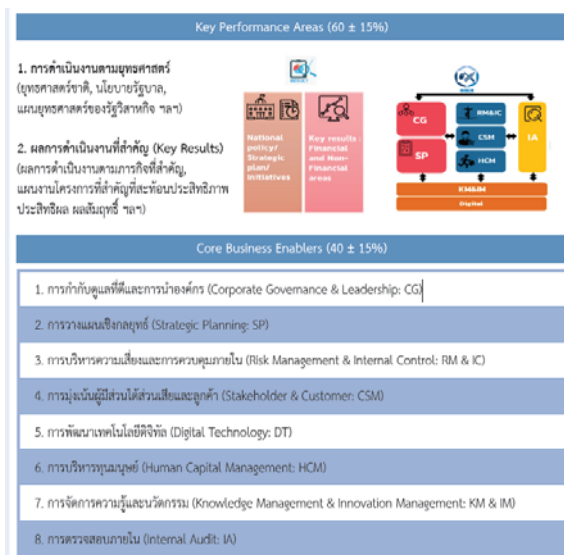
- การวิเคราะห์ด้านระบบคอมพิวเตอร์แม่ข่าย มีข้อเสนอแนะดังนี้

- (1) ระบบคอมพิวเตอร์แม่ข่ายที่ใช้ระบบปฏิบัติการที่ล้าสมัยควรพิจารณาดำเนินการปรับปรุงแก้ไข
- (2) ควรพิจารณาการใช้งานเครื่อง คอมพิวเตอร์แม่ข่ายแบบเสมือนไฮเปอร์ไวเซอร์ในการจัดทำระบบ Private Cloud เพื่อช่วยลดงบประมาณการ บำรุงรักษา การดูแลระบบ และสามารถใช้ทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด อีกทั้งพิจารณาการใช้งาน Public Cloud ควบคู่กันไป

- การวิเคราะห์ด้านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์

- (1) ในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีโครงสร้างพื้นฐานทั้งสามด้าน ควรสรุปความต้องการแล้วจึงวางแผนทิศทางการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างน้อย 3-5 ปี แล้วจึง จัดหาตามความเหมาะสม
- (2) หากมีการจัดหาอุปกรณ์เครือข่าย ควรมีแผนการใช้งานอุปกรณ์เครือข่ายด้วย เทคโนโลยีใหม่ เช่น เทคโนโลยี SDN มาปรับใช้กับเครือข่ายที่มีความสำคัญ
- (3) ควรเน้นการใช้งานเครือข่าย ภายในแบบไร้สายให้มากขึ้น โดยปรับเปลี่ยนเครือข่ายไร้สายให้รองรับเทคโนโลยี

3.1.8 ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM)

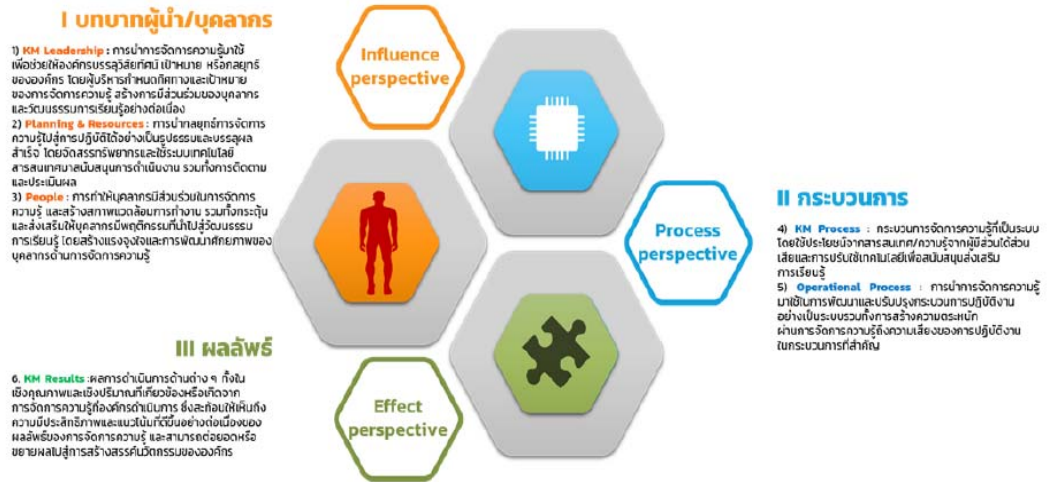


สคร. ได้พัฒนาระบบประเมินผล โดยพัฒนาต่อยอดจากโครงการระบบประเมินผลเดิมที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่มีความเหมาะสม เป็นรูปธรรม และสามารถสะท้อนถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง โดยได้พิจารณานำข้อดี/จุดแข็งของระบบปัจจุบันที่มีมาปรับปรุงข้อด้อยของระบบปัจจุบัน รวมทั้งปรับปรุง เพิ่มเติมประเด็นของการจัดการสมัยใหม่และ Update ให้เป็นปัจจุบัน และจะนำมาใช้ในการประเมินผลรัฐวิสาหกิจในปี 2567 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจ การแข่งขันความต้องการ

ของผู้ใช้บริการ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น รวมถึงนโยบายสำคัญ เช่น ไทยแลนด์ 4.0 ที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยมีกรอบการประเมินผล แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ Key Performance Areas และ SE-AM การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ทั้งนี้จากเกณฑ์ SE-AM ด้านที่ 7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม หัวข้อการจัดการความรู้ประกอบด้วย หัวข้อย่อย จำนวน 6 หัวข้อ ได้แก่

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

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



โดยเกณฑ์การประเมินด้านการจัดการความรู้ (SE-AM) ในมุมมอง 3 มิติ หรือ IPE Perspectives

(I = Influencer ผู้นำที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง P= Process ที่เป็นระบบ E=Effect ผลลัพธ์เชิง ปริมาณ และคุณภาพ) ได้แก่

มิติที่ 1 บทบาทผู้นำ / บุคลากร

(1) KM leadership การนำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์เป้าหมายหรือ กลยุทธ์องค์กรโดยที่ผู้บริหารกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการจัดการความรู้ สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและ วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

(2) Planning and resources การนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและ บรรลุผลสำเร็จโดยจัดสรรทรัพยากรและใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินการรวมทั้งติดตามและประเมินผล

(3) People ทำให้บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้และสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานรวม ทั้งกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยสร้างแรงจูงใจและพัฒนาศักยภาพ ของบุคลากรด้านการจัดการความรู้

มิติที่ 2 กระบวนการ (Processes)

(4) KM Process กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบโดยใช้ประโยชน์จากสารสนเทศความรู้จาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ อุตสาหกรรมป่าไม้ ประกอบด้วย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน ได้แก่ พนักงาน ผู้บริหาร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ได้แก่ ลูกค้า สังคม ชุมชน ผู้ส่งมอบ พันธมิตร/คู่ความร่วมมือ

(5) Operation Processes การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมผ่านการจัดการความรู้ถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานและ กระบวนการที่สำคัญ

มิติที่ 3 ผลลัพธ์ (Result)

(6) KM Result ผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจาก การจัดการความรู้ที่องค์กรได้ดำเนินการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพและแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องของผลลัพธ์ การจัดการความรู้และสามารถต่อยอดหรือขยายผลไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กร

ตารางที่ 3 – 6 การเชื่อมโยงกับเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ที่รัฐบาลใช้ประเมินประสิทธิภาพของรัฐวิสาหกิจโดยตรง

เกณฑ์การประเมิน SE-AM	การบรรลุเป้าหมายผ่าน KM
Core Business Enablers (7.1 KM)	แผนปฏิบัติการ KM ทั้งหมด ถูกออกแบบมาเพื่อตอบโจทย์ทั้ง 6 หัวข้อของ SE-AM 7.1 โดยตรง
ด้านธรรมาภิบาลและการปฏิบัติตามกฎหมาย	KM สนับสนุนการปฏิบัติตาม กฎหมายป่าไม้, มาตรฐาน FSC และระเบียบ ITA ผ่านการจัดการและถ่ายทอดความรู้ด้านความเสี่ยงและกฎหมาย (2.1, 4.1)

ตารางที่ 3 – 7 สรุปยุทธศาสตร์ภาครัฐเชื่อมโยงกับ KM ของ อ.อ.ป.

ยุทธศาสตร์/แผนงานของรัฐ	บทบาทของ KM ในการสนับสนุน	โครงการ KM ที่เชื่อมโยง
แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (1.4: ป่าไม้)	KM มุ่งเน้นการจัดทำองค์ความรู้และ Best Practice ในการ เพิ่มพื้นที่สีเขียว และป้องกันการบุกรุกป่า ในเขตสวนป่าเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญของแผนแม่บท	3.1 CoP: เน้นการสร้างองค์ความรู้ด้าน "เทคนิคการป้องกันและปราบปรามการบุกรุกป่า" 4.1 Knowledge Assets: จัดทำคู่มือปฏิบัติงานด้านการจัดการพื้นที่สวนป่าตามกฎหมาย
นโยบายการจัดการน้ำและภัยพิบัติ	KM จัดเก็บ Lesson Learned และองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำในพื้นที่สวนป่า และการป้องกัน/ฟื้นฟูสวนป่าหลังประสบภัยพิบัติ (เช่น ภัยแล้ง, น้ำท่วม)	4.1 Knowledge Assets: จัดทำ "บทเรียนจากการจัดการภัยแล้งในสวนป่า" และเผยแพร่ให้บุคลากรนำไปใช้ก่อนฤดูภัยแล้ง 5.1 Utilization: นำความรู้ไปปรับปรุง Work Flow การรับมือภัยพิบัติ
นโยบายเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy)	KM สร้างความรู้เกี่ยวกับการ ใช้ประโยชน์จากเศษไม้ และ ผลผลิตที่ไม่ใช่ไม้ (Non-Timber Forest Products - NTFPs) อย่างครบวงจร เพื่อลดของเสีย (Waste) และเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับผลผลิตจากสวนป่า	3.1 CoP: มุ่งเน้น "นวัตกรรมการแปรรูปเศษไม้และของเหลือทิ้ง" 5.2 KM Impact Measurement: วัดผลการลด Waste และเพิ่มรายได้จากเศรษฐกิจหมุนเวียน
การส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงนิเวศและวัฒนธรรม	KM จัดทำและเผยแพร่ องค์ความรู้เกี่ยวกับประวัติศาสตร์สวนป่า, การอนุรักษ์ช้างไทย, และความหลากหลายทางชีวภาพ ในรูปแบบที่น่าสนใจ (Storytelling) เพื่อสนับสนุนภารกิจด้านการท่องเที่ยวและสร้างภาพลักษณ์ที่ดี	4.1 Knowledge Assets: จัดทำ e-Learning Module หรือสื่อมัลติมีเดียเกี่ยวกับ "สถาบันคชบาลแห่งชาติ" และ "ระบบนิเวศสวนป่า" เพื่อเป็นข้อมูลให้แก่บุคลากรและนักท่องเที่ยว
การวิจัยและพัฒนาของภาครัฐ	KM สนับสนุนให้เกิดการนำ ผลงานวิจัย และการค้นคว้า ด้านพฤติกรรมช้าง/การปรับปรุงพันธุ์ไม้เศรษฐกิจ ไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) ในพื้นที่จริง	5.1 Utilization: กำหนดให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำผลการวิจัยไปปรับปรุง Work Flow และมีการติดตามผล 3.1 CoP: เป็นเวทีเชื่อมโยงนักวิจัยกับผู้ปฏิบัติงาน

3.1.9 แผนการดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กรที่เชื่อมโยงกับแผนการจัดการความรู้

(1) แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ประจำปี 2569 – 2573 จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Maxtrix ประกอบกับแนวทางแนวคิดในการทำงานกำหนดโครงการ/แผนงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารทุนมนุษย์ โดยกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาขีดความสามารถทุนมนุษย์สู่ความเป็นเลิศของตนเองและองค์กร ยุทธศาสตร์ที่ 3 ร่วมเสริมสร้างวิถีคิดและพร้อมปฏิบัติทันต่อการเปลี่ยนแปลงและบริบทองค์กรต่อสังคมเป็นการวางแผนการพัฒนาบุคลากรขององค์กรเพื่อให้ตอบสนองกับการดำเนินงานของ อ.อ.ป.

(2) แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2566 – 2570 (ฉบับปรับปรุงปี 2568) จากข้อมูลกลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมของ อ.อ.ป. (FIO Innovation Management Strategy) ข้างต้น อ.อ.ป. ได้กำหนดยุทธศาสตร์และแผนงาน/โครงการที่จะนำไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนสามารถติดตามและวัดผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับบุคลากรเตรียมความพร้อมสู่นวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากระบวนการสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การออกแบบโครงสร้างในการขับเคลื่อนในการจัดการนวัตกรรมองค์กร

(3) แผนงานด้านลูกค้าและตลาดองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ปี 2568 - 2572 (ฉบับปรับปรุงปี 2568) เป็นการวางแผนกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานด้านลูกค้า และตลาดเพื่อตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินการกิจ/ธุรกิจการแข่งขันความต้องการ ของผู้ใช้บริการจัดทำผ่านกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญประกอบด้วย สารสนเทศจากลูกค้า สารสนเทศจากตลาด สารสนเทศด้านผลิตภัณฑ์และบริการ สภาพแวดล้อม ในการดำเนินงาน และสภาพแวดล้อมในการแข่งขันของตลาดและผลิตภัณฑ์ ผสมกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน และแผนปฏิบัติงานที่มีความสอดคล้องกับการดำเนินงาน ด้านลูกค้าและตลาด อ.อ.ป.

(4) แผนปฏิบัติการดิจิทัลองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะเวลา 5 ปี มีการกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร แบ่งเป็น 3 ระยะ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ซึ่งกำหนดให้เป็นการขยายและปรับปรุงระบบสารสนเทศ และพื้นฐานโครงสร้างต่างๆ ของ อ.อ.ป. ถึงระบบต่างๆ มีความพร้อมในการจัดเก็บข้อมูลและเชื่อมโยงกันทั่วทั้งองค์กร

(5) แผนส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ปี พ.ศ. 2566 – 2570 มีแนวทางในการขับเคลื่อน และส่งเสริมให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยมีการวางแผนส่งเสริมจัดกิจกรรม และจัดทำคู่มือในการดำเนินงาน โดยกำหนดค่านิยมของ อ.อ.ป. (Core Values) ประกอบด้วย 4 ป. ปุ่กคุณธรรม ปุ่กคุณภาพ ปั้นคุณค่า ปันความยั่งยืน จากการทบทวนและวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างการทำงานต่างๆ พบว่า แต่ละแผนมียุทธศาสตร์ที่สนับสนุนด้านการบริหารจัดการความรู้ และการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในองค์กร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในการนำความรู้ไปปรับปรุงพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งข้อมูลที่สำคัญที่กล่าวข้างต้น ได้มีการบูรณาการร่วมกันกับแผนการจัดการความรู้ โดยรวบรวมข้อมูลนำไปวิเคราะห์และจัดทำ/ทบทวน/ปรับปรุง แผนการจัดการความรู้ และออกแบบโครงการ/กิจกรรมในแผนการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

ปลูก  คุณธรรม มุ่งมั่นในการบริหารและจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ และอดทน	ปลูก  คุณภาพ สร้างสรรค์และส่งเสริมผลิตผลและบริการที่เป็นเลิศในทุกกระบวนการด้วยบุคลากรมืออาชีพ เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขัน
ค่านิยม อ.อ.ป. “ปลูก ปลูก ขึ้น ขึ้น”	
ขึ้น  คุณค่า ยกระดับองค์ความรู้ เทคโนโลยีสู่การสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่า สืบทรัพย์ความรู้ และส่งเสริมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ขึ้น  ความยั่งยืน แบ่งปัน ขับเคลื่อนความยั่งยืนทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมตามแนวคิดใหม่ ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

H Harmonization ทำงานเป็นทีม 	A Accountability ปฏิบัติงานเต็มความสามารถ 	P Positive Thinking มีทัศนคติเชิงบวก 
วัฒนธรรม “HAPPYs” ชีวิตที่มีความสุขทั่วทุกภาคส่วน		
P People Centric การทำงานที่คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชน 	Y Young at Heart กระตือรือร้น 	S Social Contribution ส่งมอบคุณค่าให้กับสังคม ชุมชน 

(6) นโยบายด้านการจัดการความรู้เพื่อให้การดำเนินการด้านการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร และบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ขององค์กร จึงได้กำหนดนโยบายด้านการจัดการความรู้ ดังนี้

1. ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และมีหน้าที่ในการสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์การจัดการความรู้
2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
3. ส่งเสริมวัฒนธรรมของบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้และการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและก่อให้เกิดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
4. เสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีการนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งหวังให้บุคลากรเกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ และมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน
5. พัฒนาระบบการจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อใช้เป็นช่องทางแลกเปลี่ยนเรียนรู้ออนไลน์ และเป็นแหล่งรวบรวมองค์ความรู้ เพื่อให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้โดยง่าย สะดวก และรวดเร็ว



(7) นโยบายด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินการจัดการนวัตกรรมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ จึงได้กำหนดนโยบาย เรื่อง การส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ รวมถึงทิศทางการดำเนินงานที่มีเป้าหมายในการมุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ดังนี้

ทิศทางการดำเนินงานนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรม

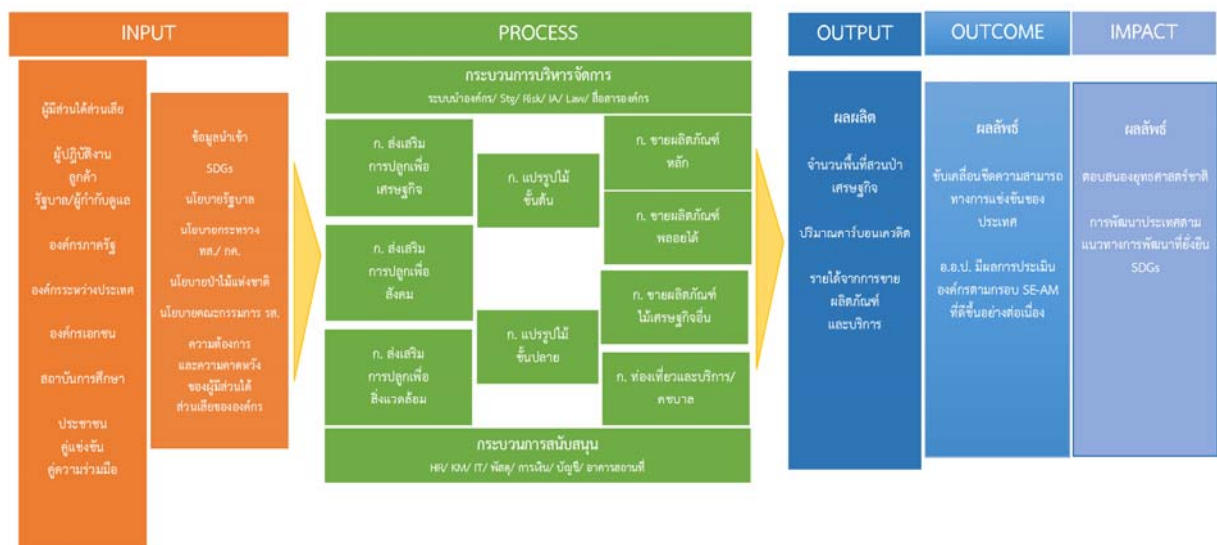
1. ส่งเสริมและมุ่งเน้นการนำความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และเทคโนโลยีมาสนับสนุนการดำเนินงานในทุกกระบวนการอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการเพิ่มผลผลิต และสร้างรายได้เพิ่มให้กับองค์กร และลดค่าใช้จ่ายให้กับองค์กร
2. พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) ตั้งแต่โครงสร้างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระบบ รวมถึงกระบวนการด้านนวัตกรรม เพื่อมุ่งให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
3. พัฒนา สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในธุรกิจหลัก ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และธุรกิจใหม่ ที่สามารถเชื่อมโยงกับธุรกิจหลักขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ หรือมีลักษณะความคิดสร้างสรรค์และต่อยอด รวมถึงตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้บริโภคทั้งปัจจุบันและอนาคต
4. ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ (Role Model) ในการส่งเสริม สร้างแรงจูงใจ และกระตุ้น ให้บุคลากรมุ่งเน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ในการคิดค้นและประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการปฏิบัติงาน รวมทั้งผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ และต่อยอดงานวิจัยหรือนวัตกรรม ไปสู่การขยายผลเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการในเชิงพาณิชย์ เพื่อรองรับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน และเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าหรือผลิตภัณฑ์อย่างเป็นรูปธรรม
5. ให้ความสำคัญกับการจัดการนวัตกรรม เพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ให้สามารถนำนวัตกรรมไปประยุกต์ใช้งานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร สนับสนุนกิจกรรมด้านนวัตกรรม เสริมสร้างบรรยากาศด้านความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์นวัตกรรม สร้างแรงจูงใจ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการพัฒนานวัตกรรม

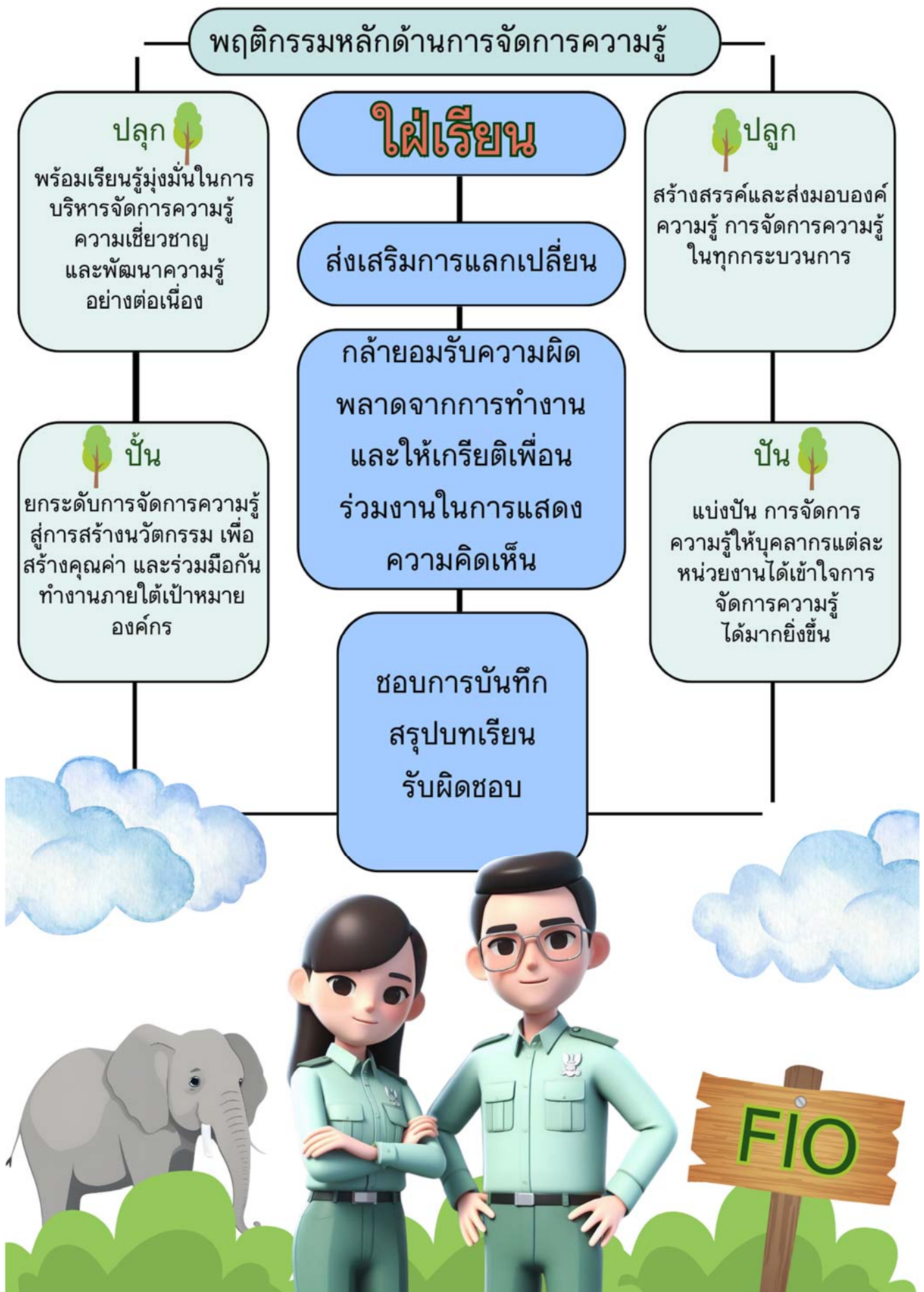
เป้าหมาย

1. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม จนสามารถนำความคิดสร้างสรรค์ ไปปรับปรุงพัฒนาคิดค้นให้เกิดนวัตกรรมทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการทำงาน รูปแบบธุรกิจหรือภารกิจใหม่ ในทุกระดับ
2. องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ มีการจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืนอย่างเป็นระบบ ผ่านการพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ ตามกรอบเกณฑ์การประเมินการจัดการนวัตกรรมที่เป็นมาตรฐาน
3. สามารถเป็นแนวทางในการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ ผ่านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และยกระดับผลการดำเนินงานในทุกมิติได้อย่างก้าวกระโดด และสามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) ด้านที่ 2 การสร้างความสามารถในการแข่งขันจากการสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม และด้านที่ 5 การเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยใช้นวัตกรรมในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน

(8) กระบวนการที่สำคัญของ อ.อ.ป. (FIO Value Chain) การจัดวางโครงสร้างองค์กรของ อ.อ.ป. ได้นำนโยบายรัฐบาลและภาครัฐอื่นๆ ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ขององค์กร ปริมาณภาระงานผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ฯลฯ มาจัดทำโครงสร้างองค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันถึงสภาพธุรกิจและกระบวนการทำงานของ อ.อ.ป. ซึ่งห่วงโซ่คุณค่าขององค์กรประกอบด้วยกระบวนการหลัก (primary process) 9 กระบวนการ และกระบวนการสนับสนุน (support process) 7 กระบวนการ รวม 16 กระบวนการ ดังนี้

ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)





(9) แผนวิสาหกิจ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (พ.ศ. 2566 – 2570) ฉบับปรับปรุง ครั้งที่1/2568

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	- ประชาชนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านสวนป่าเศรษฐกิจเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี - องค์การมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในประเด็นใหม่ที่จะเกิดขึ้น เพื่อขับเคลื่อนสู่การให้บริการเชิงรุกกับผู้รับบริการ ได้รับบริการที่รวดเร็ว ถูกต้องและเป็นธรรม
กลยุทธ์	- เสริมสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชน - ยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล - เติบโตอย่างมั่นคงและใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์
ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและบริบาลช้างเผือกของไทย	
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	- มีการส่งเสริม ปั่นฟู สวนป่าเศรษฐกิจ และบริบาลช้างเผือกของไทย - ประชาชนความตระหนักรู้ด้านสวนป่าเศรษฐกิจเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี
กลยุทธ์	- ส่งเสริม ปั่นฟู แหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศสวนป่าเศรษฐกิจ ให้เกิดประสิทธิผล และบริบาลช้างเผือกของไทย - จัดการทรัพยากรไม้จากสวนป่าเศรษฐกิจอย่างคุ้มค่า
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม พัฒนาคุณภาพสวนป่าเศรษฐกิจตามแนวทาง BCG Model	
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	- มีการบริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจที่มีประสิทธิภาพ และคุ้มค่าในเชิงเศรษฐกิจมิติ - ส่งเสริมและขยายโอกาสด้านคาร์บอนเครดิตภาคป่าไม้สู่สังคม
กลยุทธ์	- ส่งเสริมการดำเนินงานตามการพัฒนาความยั่งยืน ESG - ส่งเสริมชุมชนคาร์บอนต่ำเพื่อขยายผลคาร์บอนเครดิตสู่สังคม
ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินและกระบวนการทำงาน	
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	- มีการบริหารจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ
กลยุทธ์	- เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการภายใน - เพิ่มมูลค่าผลผลิตตลอด Value Chain

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างผลบวกเชิงสังคม	
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	- องค์กรมีภาพลักษณ์ที่สะท้อนภารกิจและเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชน
กลยุทธ์	- สื่อสารเชิงรุกสู่สังคมอย่างต่อเนื่อง - ยกระดับคุณภาพชีวิต ชุมชนที่สำคัญ
ยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่	
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	- ลดผลกระทบจากภาวะวิกฤต - องค์กรมีการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเต็มรูปแบบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว ทันสมัย สำหรับผู้บริหาร - ใช้ในการตัดสินใจบนฐานข้อมูลเดียวกัน - ระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายที่ได้รับการทบทวนแก้ไข ปรับปรุง - บุคลากรทุกระดับเป็นคนเก่ง คนดี และมีคุณภาพ เพื่อบริหารกิจการในอนาคต - มีองค์ความรู้ด้านสวนป่าเศรษฐกิจเพื่อพัฒนาสู่นวัตกรรมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกต่อสังคม
กลยุทธ์	- เพิ่มขีดความสามารถในการจัดการภาวะวิกฤต - ขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล - ปรับปรุงพัฒนาระเบียบหลักเกณฑ์และกฎหมายให้ทันสมัย - เสริมสร้างบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง - พัฒนาง้องความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมทุกมิติในทุกระดับ

ผลการทบทวนและวิเคราะห์ความเชื่อมโยงสภาพแวดล้อมขององค์กรด้านวิสัยทัศน์ ภารกิจ พันธกิจ เป้าประสงค์องค์กร ค่านิยม และยุทธศาสตร์ขององค์กร ประจำปี 2566 – 2570 พบว่า องค์กรได้เล็งเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการองค์ความรู้ โดยกำหนดภารกิจด้านการจัดการความรู้การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรและการสร้างศูนย์กลางเรียนรู้ด้านสวนป่า และมีการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรที่มุ่งเน้นด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการสวนป่าเศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและบริหารช้างเผือกของไทย, ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพสวนป่าเศรษฐกิจตามแนวทาง BCG Model และ ยุทธศาสตร์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับวิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่ กำหนดโครงการเพื่อรองรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในการดำเนินการจัดการความรู้ รวมถึงข้อมูลที่สำคัญดังที่กล่าวมานี้ ได้นำการบูรณาการแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. กับแผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.

โดยรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ นำไปวิเคราะห์และจัดทำ/ทบทวน/ปรับปรุงแผนการจัดการความรู้ และการนำไปออกแบบโครงการในแผนการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ

3.1.10 การวิเคราะห์กระบวนการทำงานหลักของ อ.อ.ป.

(1) กระบวนการหลัก (Primary Activities) กระบวนการหลักของ อ.อ.ป. คือกิจกรรมที่สร้างคุณค่าโดยตรงตามพันธกิจขององค์กร ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ
ตารางที่ 3 – 8 กระบวนการหลักของ อ.อ.ป. เรียงตามลำดับความสำคัญ

กระบวนการหลัก (Primary Activities)	คำอธิบายกิจกรรมหลัก	ความเชื่อมโยงกับ KM
1.การจัดการสวนป่าและปลูกสร้าง (Forestry & Plantation Management)	การวางแผน, การปลูก, การบำรุงรักษา (ใส่ปุ๋ย/ตัดแต่งกิ่ง), การป้องกันโรคและแมลง, และการบริหารจัดการที่ดิน/พื้นที่สวนป่า ตามมาตรฐานความยั่งยืน (FSC) และการจัดการ คาร์บอนเครดิต	KM Focus: องค์ความรู้ด้าน FSC, คาร์บอนเครดิต, เทคนิคการปลูกไม้เศรษฐกิจ และการใช้ GIS
2. การทำไม้และการเก็บเกี่ยวผลผลิต (Harvesting & Logging)	การวางแผนการตัด, การทำไม้ (การโค่น/ชักลาก), และการขนส่งไม้เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน โดยเน้นการใช้ ช้างในการทำไม้ และลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม	KM Focus: Best Practice การใช้ช้างทำไม้, การควบคุมคุณภาพและลดของเสียระหว่างการทำไม้, เทคนิคการใช้เครื่องมือที่ปลอดภัย
3. อุตสาหกรรมไม้และการแปรรูป (Wood Industry & Processing)	การดำเนินงานในโรงงานแปรรูปไม้, การอบไม้, การอัดน้ำยาไม้, การผลิตไม้อัด/ผลิตภัณฑ์จากไม้ และการควบคุมคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐาน	KM Focus: การลดความสูญเสียในสายการผลิต, เทคนิคการแปรรูปไม้, การอบไม้, การอัดน้ำยาไม้, การผลิตไม้อัดเฉพาะทาง (เช่น ไม้สัก), การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์
4. การอนุรักษ์และบริหารช้างไทย (Elephant Conservation & Care)	การจัดการสถาบันคชบาลแห่งชาติ, การบริหาร, การรักษาโรคช้าง, การวิจัย และค้นคว้าด้านสุขภาพและพฤติกรรมของช้างเลี้ยง	KM Focus: องค์ความรู้ด้านสัตวแพทย์ (โรคช้าง), เทคนิคการบริหารช้างป่วย, การจัดการความรู้ด้านการผสมเทียมช้าง

(2) กระบวนการสนับสนุน (Support Activities) กระบวนการเหล่านี้ช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมหลักดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเกณฑ์ธรรมาภิบาล (SE-AM/ITA):

ตารางที่ 3 – 9 กระบวนการเหล่านี้ช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมหลักของ อ.อ.ป.

กระบวนการสนับสนุน (Support Activities)	คำอธิบายกิจกรรมหลัก	ความเชื่อมโยงกับ KM
1.การบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM)	การบริหารจัดการบุคลากร, การพัฒนาสมรรถนะ (Training Roadmap), การประเมินผลการปฏิบัติงาน, และการสร้างแรงจูงใจ KM Leadership (CKO)	KM Focus: การจัดทำ Learning Hour (2.2), การบริหารผู้เชี่ยวชาญ (SMEs), โครงการ KM Award (3.2)
2. การพัฒนาเทคโนโลยีและดิจิทัล (Technology Development)	การวิจัยและค้นคว้า, การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (เช่น GIS/IoT) ในการจัดการสวนป่า, การพัฒนาระบบข้อมูลองค์กร	KM Focus: การปรับปรุงระบบ KM Digital Platform (4.2), การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการถ่ายทอดความรู้ (e-Learning) (4.1)
3. โครงสร้างพื้นฐานและการเงิน (Infrastructure & Finance)	การวางแผนและงบประมาณ (SE-AM), การบริหารความเสี่ยง, การควบคุมภายใน, การจัดซื้อจัดจ้างที่โปร่งใส (ITA)	KM Focus: KM ด้านการบริหารความเสี่ยง/ITA, การจัดสรรงบประมาณ KM (2.2)
4. การบริหารจัดการความรู้ (KM)	การวางแผน KM (KM Map), การสร้าง CoP, การจัดทำ Knowledge Assets, การวัดผลกระทบ KM	KM Focus: กิจกรรม KM Action Plan ทั้งหมด (1.1 ถึง 6.1)

การวัดผลความสำเร็จ (Impact Alignment) : ความสำเร็จของ KM จะวัดผลได้จากความสามารถในการ:

- บรรลุการรับรอง:** อัตราความสำเร็จในการได้รับรองมาตรฐาน FSC และการขึ้นทะเบียน **คาร์บอนเครดิต** เพิ่มสูงขึ้น
- เพิ่มมูลค่า:** ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ (KPIs) ของหน่วยงานหลักดีขึ้น เช่น **ลดต้นทุนการแปรรูปไม้** หรือ **ลดอัตราการตาย/ป่วยของช้าง**
- ความพร้อมด้านบุคลากร:** ความรู้ความสามารถของบุคลากรในด้าน **Core Knowledge** เพิ่มสูงขึ้น (วัดจาก Knowledge Gap ที่ลดลง)
- การเชื่อมโยงแผนการจัดการความรู้ (KM) ของ อ.อ.ป. เข้ากับแผนงานที่สำคัญขององค์กร จะช่วยให้ KM เป็นกลไกขับเคลื่อนภารกิจหลักและบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้อย่างแท้จริง โดยเฉพาะการตอบโจทยวิสัยทัศน์ **"ผู้นำการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน"**
- การเชื่อมโยง KM กับแผนงานสำคัญของ อ.อ.ป. ควรแบ่งเป็น 3 กลุ่มหลัก ตามภารกิจและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

ตารางที่ 3 – 10 การเชื่อมโยง KM กับแผนยุทธศาสตร์ อ.อ.ป.

แผนยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป. มุ่งเน้นการเป็นผู้นำด้านป่าไม้เศรษฐกิจที่ยั่งยืน การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ และการดูแลช้างไทย KM จึงต้องถูกจัดวางให้เป็นรากฐานของความสำเร็จในทุกมิติของยุทธศาสตร์:

ยุทธศาสตร์ อ.อ.ป.	หัวข้อ KM	KM ขับเคลื่อนอย่างไร	โครงการ KM ที่เชื่อมโยง
<u>ยุทธศาสตร์ที่ 1</u> ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ในอนาคตกลยุทธ์	1. ผู้นำการจัดการสวนป่า เศรษฐกิจอย่างยั่งยืน	KM สร้าง ความเชี่ยวชาญ ด้านมาตรฐานสากล (FSC, Carbon Credit) และ สนับสนุนการถ่ายทอดองค์ ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (Tacit) สู่มาตรฐานองค์กร	1.2 CKO Lead, 2.1 KM Map (Core Knowledge), 4.1 Knowledge Assets (FSC Manual)
<u>ยุทธศาสตร์ที่ 2</u> บริหารจัดการสวนป่า เศรษฐกิจให้เกิดประโยชน์ อย่างสมดุลและบริบาลช้าง เลี้ยงของไทย	2. การพัฒนาธุรกิจ อุตสาหกรรมไม้ให้มี ประสิทธิภาพ	KM มุ่งเน้นการ สร้างและใช้ Best Practice เพื่อลดต้นทุน การผลิต ลดของเสีย และ เพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ไม้ผ่าน นวัตกรรม	3.1 CoP (นวัตกรรม), 5.2 KM Impact Measurement (วัดผลการลดต้นทุน), 6.1 Intellectual Capital Assessment
<u>ยุทธศาสตร์ที่ 3</u> ส่งเสริม พัฒนาคุณภาพสวน ป่าเศรษฐกิจตามแนวทาง BCG Model	3. การอนุรักษ์และบริบาลช้าง เลี้ยงของไทย	KM ดำเนินการ Knowledge Retention เพื่อรักษางาน ความรู้เฉพาะทางที่สำคัญ จากบุคลากรอาวุโส (สัตว์ แพทย์) ก่อนเกษียณ และ พัฒนาองค์ความรู้ใหม่ด้าน การแพทย์ช้าง	3.2 KM Award (รักษา ผู้เชี่ยวชาญ), 4.1 Knowledge Assets (คู่มือ การบริหารช้าง), 6.1 IC Assessment
<u>ยุทธศาสตร์ที่ 4</u> เสริมสร้างความแข็งแกร่ง ทางการเงินและ กระบวนการทำงาน กลยุทธ์	4. การบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์และองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ	KM สนับสนุนการพัฒนา บุคลากรให้มีสมรรถนะตรง กับความรู้ที่จำเป็น (W1) และสร้างวัฒนธรรมการ เรียนรู้เพื่อเพิ่มความผูกพัน ของพนักงาน	2.2 จัดสรร Learning Hour, 3.2 KM Award, 4.2 ปรับปรุงระบบ Digital KM
<u>ยุทธศาสตร์ที่ 5</u> การสร้างผลบวกเชิงสังคม กลยุทธ์			
<u>ยุทธศาสตร์ที่ 6</u> เพิ่มศักยภาพองค์กรรองรับ วิถีใหม่และนวัตกรรมใหม่ กลยุทธ์			

ตารางที่ 3 – 11 การเชื่อมโยงกับด้านธรรมาภิบาล (Corporate Governance - CG) และ ITA

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของ CG และการประเมิน ITA (Integrity and Transparency Assessment):

มิติ CG/ITA	บทบาทของ KM	แผนงาน/โครงการ KM ที่เกี่ยวข้อง
ความโปร่งใส (Transparency)	KM จัดทำ Knowledge Assets ที่เกี่ยวกับกฎระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ต้องเปิดเผย (เช่น คู่มือจัดซื้อจัดจ้าง) ทำให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ถูกต้องได้ง่าย	4.1 การจัดทำ Knowledge Assets (คู่มือ ITA-Aligned) 4.2 การปรับปรุงระบบ KM Digital Platform เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย
ความรับผิดชอบ (Accountability)	KM ช่วยเพิ่มความมั่นใจว่าการตัดสินใจและการปฏิบัติงานสำคัญ (เช่น การประเมินป่าไม้, การอนุมัติโครงการ) อ้างอิงจาก องค์ความรู้และมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ (เช่น FSC) และมีการบันทึกหลักฐานการนำไปใช้	5.1 การนำความรู้ไปใช้ในการปรับปรุง Work Flow (Knowledge Utilization) 5.2 การวัดผลกระทบเชิงปริมาณ (KM Impact Measurement)
การกำกับดูแล (Oversight/Control)	KM เป็นกลไกในการ ลดความเสี่ยงจากการใช้ดุลยพินิจ และป้องกันการทุจริต โดยกำหนดให้ขั้นตอนปฏิบัติงานที่สำคัญต้องอ้างอิงจาก Best Practice ที่ได้รับการรับรองจากองค์กร	1.1 การทบทวนนโยบาย KM ที่เน้นการกำกับดูแล 5.2 การวัดผลกระทบที่เน้นการลดความผิดพลาดและต้นทุน
การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	KM ช่วยในการระบุ Knowledge Gap ที่อาจนำไปสู่ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (เช่น ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายใหม่) และจัดทำ Lesson Learned จากเหตุการณ์ความผิดพลาดในอดีต	2.1 การจัดทำ KM Map และ Knowledge Gap Analysis (ระบุความเสี่ยงด้านความรู้)

ตารางที่ 3 – 12 การเชื่อมโยงกับด้านความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management - ERM) KM มีบทบาทสำคัญในการลดความเสี่ยงองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเสี่ยงด้านการดำเนินงานและธรรมาภิบาล

มิติการเชื่อมโยง	KM ควรมุ่งเน้นอะไร	โครงการ KM ที่เชื่อมโยง
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	ความรู้ในการป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการทำงานหลัก (เช่น การป้องกันไฟฟ้า, การป้องกันโรคระบาดในช้าง, การลดความผิดพลาดในการแปรรูป)	4.1 Knowledge Assets: จัดทำ "AAR/Lesson Learned จากเหตุการณ์ความเสียหายในสวนป่า" 5.1 Utilization: นำคู่มือไปปรับปรุง Work Flow เพื่อลดความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล (Governance Risk)	ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ และหลักเกณฑ์ ITA เพื่อลดโอกาสเกิดการทุจริตและการใช้ดุลยพินิจที่ไม่ถูกต้อง	2.1 KM Map: ระบุ Knowledge Gap ในความรู้ด้านระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง/ITA 4.1 Knowledge Assets: จัดทำ "คู่มือการปฏิบัติงานที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ (ITA-Aligned)"
ความเสี่ยงจากการสูญเสียความรู้ (Knowledge Risk/T1)	ความเสี่ยงที่องค์กรจะสูญเสียความรู้เฉพาะทางเมื่อผู้เชี่ยวชาญเกษียณ (T1)	3.2 KM Award: สร้างแรงจูงใจให้ผู้เชี่ยวชาญถ่ายทอดความรู้ 6.1 IC Assessment: ประเมินมูลค่าความเสี่ยงของทุนความรู้เพื่อหาจุดที่ต้องเร่งบันทึก

ตารางที่ 3 – 13 การเชื่อมโยงกับด้านการตลาดและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Marketing & Stakeholders) KM ควรสร้างความรู้ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (ประชาชน, ภาครัฐ, ชุมชน, คู่ค้า) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความน่าเชื่อถือ

มิติการเชื่อมโยง	KM ควรมุ่งเน้นอะไร	โครงการ KM ที่รองรับ
การตลาด (Market Differentiation)	ความรู้ที่สร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ไม้และบริการ (เช่น ไม้สักที่รับรอง FSC, ผลิตภัณฑ์จากข้าง) เพื่อตอบโจทยลูกค้ากลุ่มพรีเมียมและกลุ่มความยั่งยืน	4.1 Knowledge Assets: จัดทำคู่มือ "การตลาดและสร้างแบรนด์ผลิตภัณฑ์ไม้ที่ได้รับการรับรองความยั่งยืน (FSC)" 3.1 CoP: จัดตั้ง CoP ด้าน "การวิเคราะห์ตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคไม้เศรษฐกิจ"
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement)	ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการความขัดแย้งและแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการมีส่วนร่วมกับชุมชนท้องถิ่น (เช่น การใช้ประโยชน์พื้นที่สวนป่าร่วมกัน, การทำไม้โดยใช้ช้าง)	4.1 Knowledge Assets: จัดทำ "คู่มือการสื่อสารและสร้างความเข้าใจกับชุมชนในพื้นที่สวนป่า" 1.2 CKO Lead: ผู้บริหารถ่ายทอดประสบการณ์ในการบริหารความสัมพันธ์กับ Stakeholders
การให้บริการ (Service Excellence)	ความรู้เกี่ยวกับการให้บริการที่พึกในสวนป่าและบริการที่เกี่ยวข้องกับสถาบันคชบาลฯ เพื่อให้ได้มาตรฐานและสร้างภาพลักษณ์ที่ดี	5.1 Utilization: นำความรู้ด้าน "มาตรฐานการให้บริการลูกค้า" ไปปรับปรุง Work Flow ของหน่วยบริการประชาชน

ตารางที่ 3 – 14 การเชื่อมโยงกับแผนงานด้านประสิทธิภาพและนวัตกรรม (Efficiency & Innovation)

แผนงานสำคัญของ อ.อ.ป.	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	โครงการ KM ที่เชื่อมโยง	ผลกระทบต่อองค์กร
การเพิ่มประสิทธิภาพโรงงานอุตสาหกรรมไม้	เพื่อลดต้นทุนการผลิต ลดของเสีย (Waste) และเพิ่มคุณภาพ/ผลผลิตไม้แปรรูป	5.2: โครงการ วัดผลกระทบ KM เชิงปริมาณ โดยติดตามผลลัพธ์ของ Best Practice ในการลด Waste จาก CoP	เพิ่มความสามารถในการทำกำไร: ความรู้ที่ใช้ลดต้นทุน (Cost Reduction) และเพิ่มผลผลิตส่งผลต่อกำไรสุทธิของ อ.อ.ป. โดยตรง
การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation)	เพื่อใช้เทคโนโลยี (GIS, IoT) ในการบริหารจัดการสวนป่า และปรับปรุงการให้บริการ	4.2: ปรับปรุง ระบบฐานข้อมูล KM Digital Platform ให้ทันสมัยและรองรับการจัดเก็บข้อมูลจากเทคโนโลยีดิจิทัล	องค์กรสมัยใหม่: สร้างระบบ KM ให้เป็นหัวใจของ Digital Workplace ทำให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลได้รวดเร็ว
แผนบริหารจัดการช้างไทย	เพื่ออนุรักษ์และพัฒนาการบริบาลช้างให้ได้มาตรฐานสากล	4.1: จัดทำ Knowledge Assets ด้าน "การวินิจฉัยและรักษาโรคช้าง" เพื่อป้องกันการสูญเสียความรู้จากสัตว์แพทย์อาวุโส	รักษา Core Knowledge: คงไว้ซึ่งความรู้เฉพาะทางที่หายากและเป็นเอกลักษณ์ของ อ.อ.ป.

ตารางที่ 3 – 15 การเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ด้านความยั่งยืน (FSC & Carbon Credit)

แผนงานสำคัญของ อ.อ.ป.	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	โครงการ KM ที่เชื่อมโยง	ผลกระทบต่อองค์กร
การขอรับรองและบำรุงรักษาระบบ FSC (Forest Stewardship Council)	เพื่อให้สวนป่าเศรษฐกิจได้รับการรับรองมาตรฐานสากล เพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์ และตอบโจทย์ตลาดโลก	2.1 & 4.1: จัดทำ KM Map และ Knowledge Assets (คู่มือ/e-Learning) เฉพาะด้าน "การปฏิบัติงานตามมาตรฐาน FSC V4.0" (อุด Knowledge Gap)	เป็นผู้นำความยั่งยืน: บุคลากรมีความรู้ที่ทันสมัยตามมาตรฐานโลก ลดความเสี่ยงในการถูกระงับใบรับรอง
โครงการจัดการคาร์บอนเครดิต	เพื่อสร้างรายได้ใหม่จาก Carbon Credit และต่อยอดบทบาทด้านสิ่งแวดล้อม	3.1: จัดตั้ง CoP: เทคนิคการประเมินและขึ้นทะเบียน Carbon Credit (T-VER)	สร้างรายได้ใหม่: เกิดองค์ความรู้ที่จำเป็นในการแปลงสินทรัพย์ป่าไม้ให้เป็นรายได้เชิงเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม

3.2. การศึกษารายงานผลการดำเนินงานสถานการณ์การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจของ อ.อ.ป. หัวข้อ การจัดการความรู้ และหัวข้ออื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.2.1 ศึกษาผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ของ อ.อ.ป. หัวข้อ การจัดการ ความรู้ และหัวข้ออื่นๆที่เกี่ยวข้อง

ด้านที่ 7.1 การจัดการความรู้ จุดแข็ง (Strengths) และโอกาสในการปรับปรุง ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ของ อ.อ.ป. ประจำปีบัญชี 2568 ด้านที่ 7.1 การจัดการความรู้ โดยมี ผลประเมินใน 6 หัวข้อ ได้แก่

- 1) การนำองค์กร
- 2) การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน
- 3) บุคลากร
- 4) กระบวนการจัดการความรู้
- 5) กระบวนการปฏิบัติงาน และ
- 6) ผลลัพธ์ด้านการจัดการความรู้

โดยนำผลประเมินที่ได้รับในจุดแข็ง (Strengths) และโอกาสในการปรับปรุงการดำเนินงาน (Opportunity for improvements: OFIs) ทั้ง 6 ด้าน ซึ่งมีรายละเอียดผลการตรวจประเมิน ดังนี้

ผลการประเมินด้านการจัดการความรู้ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปี 2567 พบว่า คะแนนเฉลี่ยผลการ ประเมินทุกหมวดของการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยรวมที่ 1.8925 หรือมีระดับการพัฒนา (Maturity Level) อยู่ที่ระดับ 1 มีระบบกระบวนการแต่ยังไม่ครบถ้วนในทุกกระบวนการ เกณฑ์จากการประเมินจุดแข็งและโอกาสการพัฒนาทั้งหมดพบว่า

- การนำองค์กร : อยู่ที่ระดับ 2.0750
- การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน : อยู่ที่ระดับ 2.0250
- บุคลากร : อยู่ที่ระดับ 1.7750
- กระบวนการจัดการความรู้ : อยู่ที่ระดับ 2.2000
- กระบวนการปฏิบัติงาน : อยู่ที่ระดับ 1.4000
- ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ : อยู่ที่ระดับ 1.7000

กระบวนการจัดการความรู้ ที่มีระดับการพัฒนาสูงสุด รองลงมาคือ การนำองค์กร การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน บุคลากร ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ และกระบวนการปฏิบัติงาน จากผลการประเมิน กระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งจำแนกโอกาสการพัฒนามากเป็น 4 ประเด็น ดังต่อไปนี้

- (1) อ.อ.ป. ต้องมีการเร่งหรือจัดอันดับการดำเนินงานเรื่องพื้นฐานที่สำคัญ (Fundamental Issues) ด้านการจัดการความรู้ตามเกณฑ์การประเมินผลให้แล้วเสร็จ รวมถึงควรดำเนินงานเชิงรุกในการแจ้งผลการดำเนินงานแก่คณะทำงาน คณะกรรมการ หรือผู้บริหารระดับสูงของ อ.อ.ป. และมีกลไกในการขับเคลื่อนให้มีความทำงานเชิงกลยุทธ์มากขึ้น

(2) อ.อ.ป. ต้องกำหนดกลไก/กระบวนการในการนำการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้จากการปฏิบัติงานเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ การจัดเก็บองค์ความรู้จากกระบวนการปฏิบัติงาน ควรครอบคลุมปัจจัยสำเร็จ (Key Success Factors) และปัญหาอุปสรรคหรือความผิดพลาดที่พบจากการปฏิบัติงาน (Key Failure Factors) เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร โดยควรออกแบบเครื่องมือในการถ่ายทอด และบันทึกองค์ความรู้ ให้ง่ายต่อการใช้งานและความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงาน รวมถึงกลไกการตรวจสอบเพื่อให้องค์ความรู้ดังกล่าวมีความถูกต้องและง่ายต่อการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กร

(3) อ.อ.ป. ต้องวิเคราะห์ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้จากฐานข้อมูลต่างๆ เช่น การวิเคราะห์ผู้ใช้งานระบบจัดเก็บองค์ความรู้ การสูญเสียองค์ความรู้จากการลาออกหรือเกษียณอายุของบุคลากร การลดระยะเวลาในการพัฒนาบุคลากร การได้รับรางวัลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์กร ความสำเร็จของการดำเนินงานตามเป้าหมายขององค์กร/สายงาน เป็นต้น

(4) การส่งเสริมวัฒนธรรมด้านการจัดการความรู้ควรมุ่งเน้นการสร้างความคุ้นเคยและความไว้วางใจ ระหว่างบุคลากร การเปิดรับความคิดเห็นของผู้อื่นผ่านกิจกรรมให้บุคลากรได้พบปะแลกเปลี่ยนความเห็น เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และนำไปต่อยอดสู่การพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร

จากการศึกษาผลการประเมิน Core Business Enablers ปีบัญชี 2567 พบว่า อ.อ.ป. ได้รับคะแนนอยู่ที่ระดับ 1.8818 โดยด้านที่ ได้รับคะแนนมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง ได้แก่ การบริหารทุนมนุษย์ รองลงมา คือ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร การตรวจสอบภายใน การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า และการ จัดการความรู้และนวัตกรรม ตามลำดับ

ตารางที่ 3-16 สรุปผลการประเมิน Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.ประจำปี 2567

หัวข้อ/ประเด็นย่อย	น้ำหนัก	คะแนน (5 คะแนน)
1. การนำองค์กร	8	2.0750
1.1 วิสัยทัศน์ / ทิศทาง / นโยบายด้านการจัดการความรู้	4	
1.2 การมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ	4	
2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน	4	2.0250
2.1 การวางแผนการจัดการความรู้และการติดตามประเมินผล	2	
2.2 การจัดสรรทรัพยากร	2	
3. บุคลากร	8	1.7750
3.1 ความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้	3	
3.2 วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงาน	3	
3.3 ความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงานการจัดการความรู้	2	
4. กระบวนการจัดการความรู้	8	2.2000
4.1 กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้	6	
4.2 สารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก	2	
5. กระบวนการปฏิบัติงาน	4	1.4000
5.1 การปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน	2	
5.2 การสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน	2	
6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้	8	1.7000
6.1 ผลการดำเนินการด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้	8	
รวมคะแนน	40	1.8925
ผลการประเมินคะแนน		

3.2.2 ศึกษาหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้อง ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ข้อ 6 คณะกรรมการ ประเด็นย่อยที่ 6.3 การกำกับดูแลการดำเนินงานตามแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญ

ระดับ 1 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบายรวมถึงเป้าหมายของแผนการดำเนินงานที่สำคัญ

ระดับ 2 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานที่สำคัญก่อน เริ่มปีบัญชี หรือมอบหมายให้คณะอนุกรรมการชุดใดชุดหนึ่งทำหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนการดำเนินงานที่สำคัญ และนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อรับทราบผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการชุดดังกล่าวได้ก่อนเริ่มปีบัญชี

ระดับ 3 คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญอย่างน้อยเป็นรายไตรมาสพร้อมมอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ และมีผลการดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายของแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญอย่างครบถ้วน

ระดับ 4 รัฐวิสาหกิจประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการมีส่วนร่วมระยะเวลาในการพิจารณาให้ความเห็นชอบการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญ

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจปรับปรุงประเมินคุณภาพ และ/หรือประสิทธิผลของกระบวนการมีส่วนร่วมระยะเวลาในการพิจารณาให้ความเห็นชอบการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญโดยใช้ผลประเมินมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

หมายเหตุ : แผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญประกอบด้วย

- (1) แผนบริหารทุนมนุษย์ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
- (2) แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
- (3) แผนงานด้านลูกค้าและตลาดองค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้
- (4) แผนปฏิบัติการดิจิทัลองค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ ระยะ 5 ปี
- (5) แผนส่งเสริมค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร
- (6) แผนการตรวจสอบเชิงยุทธศาสตร์

- ในระดับ 2 และ ระดับ 3 กรณีที่คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจมอบหมายให้คณะอนุกรรมการชุดใดชุดหนึ่งทำหน้าที่ให้ความเห็นชอบและติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญสามารถนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่อรับทราบผ่านการรายงานผลการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการชุดดังกล่าวได้ โดยระบุบทบาทหน้าที่ของคณะอนุกรรมการที่รับมอบหมายจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจไว้อย่างชัดเจนในกฎบัตรคณะอนุกรรมการ

- ประสิทธิภาพของกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญพิจารณาจากผลประเมินของระบบการจัดการองค์กรที่สำคัญ ต้องมีผลคะแนนที่ดีขึ้นจากปีที่ผ่านมา

3.2.3 สรุปประเด็นข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะที่สำคัญของการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ในภาพรวมขององค์กร

อ.อ.ป. ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enabler อยู่ในระดับ Maturity “ระดับ 1” ซึ่งหมายถึง เริ่มมีระบบกระบวนการหรือมีไม่เพียงพอหรือไม่มีคุณภาพ ไม่ทันสมัย ไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านนโยบายเป้าหมาย กรอบเกณฑ์ ระเบียบ วิธีการทำงาน มีคู่มือการปฏิบัติงานในการดำเนินงานใน ระบบกระบวนการนั้นๆ ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ รวมทั้งแม้จะมีการติดตามกำกับประเมินผลปรับปรุงแก้ไขปัญหา และสนับสนุนเพียงพอ สำหรับการทำงานตามปกติแต่ไม่สม่ำเสมอโดยประเด็น Core Business Enablers ที่สำคัญที่ อ.อ.ป. ต้องมุ่งเน้น การดำเนินการอย่างเร่งด่วน ดังนี้

3.2.3.1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรที่ อ.อ.ป. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการ กำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรให้ดีขึ้น ได้แก่

(1) รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลและการนำองค์กร ทั้งหมดตามเกณฑ์ SE-AM เช่น นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทาง การกำกับดูแลที่ดีแก่ผู้ถือหุ้นภาครัฐ นโยบายและแนวปฏิบัติด้านการแข่งขันที่เป็นธรรมนโยบาย และแนวปฏิบัติด้านสิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น โดยแนวปฏิบัติที่กำหนดจะต้องสามารถแสดงกระบวนการปฏิบัติงาน รายละเอียดและผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน

(2) รัฐวิสาหกิจควรจัดทำแผนปฏิบัติการระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีที่มีการกำหนดเป้าหมายระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) อย่างครบถ้วน เพื่อสามารถใช้ติดตามผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายของแผนงานได้อย่างชัดเจน ก่อนนำเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบ/รับทราบ ได้ก่อนเริ่มปีบัญชีอย่างครบถ้วนทุกแผนตามที่เกณฑ์กำหนด และรายงานผลการดำเนินงาน ต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส ตลอดจนคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควร มอบข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่มีสาระสำคัญ เพื่อผลักดันให้ผลดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายของทุกแผน อย่างครบถ้วน

(3) รัฐวิสาหกิจควรดำเนินการปรับปรุงคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล ที่เป็นที่ยอมรับ พร้อมทั้งจัดกิจกรรมเสริมสร้างบรรยากาศและพฤติกรรมพึงประสงค์ตามคู่มือจริยธรรมจรรยาบรรณแก่บุคลากรทุกระดับอย่างสม่ำเสมอทั้งปี

3.2.3.2 การแผนเชิงกลยุทธ์ อ.อ.ป. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการวางแผนเชิงกลยุทธ์ให้ดีขึ้น ได้แก่

(1) กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการจัดทำแผนวิสาหกิจระยะยาว ควรมีการแสดง

รายละเอียดปัจจัยนำเข้า ที่ใช้ในกระบวนการรวบรวมและแสดงเครื่องมือรวมทั้งผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเฉพาะการวิเคราะห์ ถึงผลกระทบที่มีต่อรัฐวิสาหกิจ ของข้อมูลที่ทำกรรวบรวมให้ครบถ้วน เพื่อให้สามารถนำไปสู่การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ทั้งนี้จำเป็นต้องแสดงถึงการใช้อยู่ข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ SWOT (Fact Based) ในแต่ละประเด็นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนจุดแข็ง (S) และจุดอ่อน (W) ที่ต้องมีการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบอย่างชัดเจน เพื่อแสดงให้เห็นถึงที่มาของ S หรือ W ซึ่ง สามารถดำเนินการได้โดยการนำข้อมูลคู่เทียบมาประกอบในการวิเคราะห์และการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับผล การดำเนินงาน ในอดีตที่ผ่านมา รวมทั้งการนำข้อมูล SWOT ไปใช้วิเคราะห์สามารถวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantaged: SA) ที่ต้องสามารถอธิบายที่มาเชื่อมโยงกับ SWOT ได้อย่างครบถ้วน โดยเฉพาะ SC นั้นสามารถเกิดได้ทั้งจากมุมมองในทุกมิติ ของ SWOT มีไม่เพียง W และ T เท่านั้น

(2) การศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนวิสาหกิจ รวมถึงผลการวิเคราะห์

ปัจจัย ภายนอก และภายใน ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของ ออ.ป. ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อนำมากำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Positioning) โดยต้องทำการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ออกเป็น 3 ระยะ ประกอบด้วยระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ซึ่งต้องทำการระบุปีที่จะบรรลุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แต่ละระยะได้ชัดเจน และทำการกำหนดมุมมอง ในการบรรลุในแต่ละมิติ ให้สอดคล้องกับภารกิจ บริบท ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้สามารถแสดง ถึงการบูรณาการ Strategic Positioning ในแต่ละมิติ และเป้าหมายในแต่ละระยะ กับวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์ของ องค์กรได้อย่างครบถ้วน

(3) การวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดเป็น Business Model เช่น

กระบวนการดำเนินงาน การกำหนดจุดเด่นของผลิตภัณฑ์และบริการ การวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น ซึ่งต้องแสดง ได้ถึงความเชื่อมโยงของแต่ละองค์ประกอบที่สำคัญในการผลักดันไปถึงตำแหน่งเชิง ยุทธศาสตร์ ในแต่ละระยะได้อย่างชัดเจน โดยจำเป็นต้องทำการกำหนด Business Model ออกเป็น 3 Business Model ที่สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

(4) กระบวนการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ควรมีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานตาม

ตัวชี้วัดที่สำคัญ ที่ได้กำหนดใน 6.4 กระบวนการถ่ายทอดตัวชี้วัดระดับองค์กรสู่ตัวชี้วัดระดับแผนงานและโครงการ โดยทำการคาดการณ์ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดระหว่างปีของทุกตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร โดยสามารถดำเนินงานเป็นรายเดือนหรือรายไตรมาส ซึ่งในรายละเอียดของการดำเนินงานจะต้องแสดง ให้เห็นถึงชุดข้อมูลที่ใช้ในการคาดการณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการคาดการณ์ และผลการคาดการณ์ ณ สิ้นปี ในกรณีที่ผลการคาดการณ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ณ สิ้นปี จะต้องมีการดำเนินงาน ทบทวน/ปรับปรุงแผนการดำเนินงานในช่วงระยะเวลาที่เหลือของปี เพื่อเร่งรัดการดำเนินงาน ให้เป็นไปตามแผนและมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายในทุกตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร

3.2.3.3 การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ออป. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายในให้ดีขึ้น ได้แก่

(1) การทบทวนและมีการเผยแพร่นโยบาย กำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการ ควบคุมภายใน (GRC : Governance Risk and Compliance) แก่พนักงาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ภายนอกอย่างทั่วถึง รวมถึงควรมีการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานตามนโยบาย GRC ที่กำหนดทั้งกิจกรรม การดำเนินงาน ระยะเวลาในการ ดำเนินงาน เป้าหมาย และผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถแสดงถึงผลลัพธ์ของการนำนโยบาย GRC ไป ปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมโดยการนำนโยบาย GRC ไปสู่การ ปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เช่น การดำเนินงานของ Compliance Unit ที่ต้องมีการกำหนดรูปแบบของข้อมูลและ การเชื่อมโยง กับกระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยเฉพาะ การวิเคราะห์ถึงกฎหมายกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานในอนาคตเพื่อเชื่อมโยงฐานข้อมูลดังกล่าวเข้ากับระบบการ บริหารความ เสี่ยงและควบคุมภายใน รวมถึงเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลของหน่วยงานตรวจสอบภายในขององค์กร นอกจากนี้ นโยบาย GRC จำเป็น ต้องแสดงถึงระบบที่ เกี่ยว ข้องกับคน (People) กระบวนการ (Processes) และ เทคโนโลยี (Technology) ที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กร โดยเฉพาะในส่วนของระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่จะใช้สนับสนุนการ ดำเนินงาน ที่แสดงให้เห็นถึงการบูรณาการการใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เชื่อมโยงได้และทันเวลา ต่อผู้มีส่วนได้เสียรวม ทั้งการส่งเสริมการวัดผลของระบบการดำเนินงานและการมีประสิทธิผล

(2) การสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง และความมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กร ควรมีการกำหนดพฤติกรรม ที่พึงประสงค์ด้านการบริหารความเสี่ยง และจัดทำแผนงานในการส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านการบริหารความเสี่ยงร่วมกับทีมบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ซึ่งจะต้องมีการดำเนินงานตามแผน และติดตามผลการดำเนินงานในการเสริมสร้าง พฤติกรรมเพื่อให้สามารถแสดงถึงความสำเร็จ ของการส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านการบริหารความเสี่ยง และทำการ สำนัวจระดับความตระหนักของพนักงาน

(3) ระบบแรงจูงใจ การพัฒนาและการรักษาบุคลากร ควรมีการเชื่อมโยงผลการบริหาร ความเสี่ยง ของแต่ละสายงานเข้ากับระบบแรงจูงใจที่เป็นรางวัลพิเศษ (Extra Incentive) จากผลการบริหาร ความเสี่ยง ของ แต่ละสายงาน ซึ่งสามารถดำเนินการได้โดยการกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการพิจารณาการ มอบรางวัลให้กับสายงานที่มี ผลการบริหารความเสี่ยงดีเด่นในแต่ละปีโดยหลักเกณฑ์การพิจารณารางวัลควรมี รายละเอียด เช่น การให้ความร่วมมือของ สายงานเจ้าของความเสี่ยง ผลการบริหารความเสี่ยงเทียบกับ เป้าหมาย (โอกาส x ผลกระทบ)และการแก้ไขปัญหา/อุปสรรค ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการบริหาร ความเสี่ยง ของแต่ละสายงาน เป็นต้น โดยการมอบรางวัลอาจจะเป็นในรูปแบบ ตัวเงินหรือมีใช้ตัวเงินก็ได้ ทั้งนี้ จำเป็นต้องทำการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของแต่ละสายงานให้มีความ ชัดเจน ก่อนทำการ เชื่อมโยงแรงจูงใจ

(4) การวิเคราะห์ Value Enhancement ควรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากปัจจัย ขับเคลื่อน มูลค่า ขององค์กร (Value Driver) ทั้งปัจจัยขับเคลื่อนทางการเงิน และมีใช้ทางการเงิน โดยในรายละเอียดการดำเนินงานจะต้องมี การวิเคราะห์ Sensitivity Analysis ของแต่ละปัจจัย (Driver) และวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงของ Driver ที่มีผลการวิเคราะห์ Sensitivity สูง อย่างครบถ้วนซึ่งในกระบวนการ วิเคราะห์ความเสี่ยง จะต้องมีการคำนึงถึงความเพียงพอของกระบวนการ ควบคุมภายในผ่านการวิเคราะห์ Strategic Improvement Plan (SIP) ของ Driver นั้นๆ ว่ามีความเพียงพอหรือไม่ ในกรณี ที่ไม่เพียงพอจะต้อง มีการกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม นอกจากนี้จะต้องมีการติดตามและประเมินผลการ ดำเนินงาน ของ Driver นั้นๆ ว่ามีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย ณ สิ้นปีหรือไม่และสอดคล้องกับเป้าหมายการ บริหารความเสี่ยงของ Driver ได้อย่างชัดเจน

3.2.3.4 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ อ.อ.ป. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการมุ่งเน้นผู้

มีส่วนได้ส่วนเสียให้ดีขึ้น ได้แก่

(1) การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ อ.อ.ป. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ดีขึ้น ได้แก่

- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว โดยเริ่มต้นจากการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ทั้ง 14 ปัจจัยตามค่าเกณฑ์วัดระดับ 1 และวิเคราะห์ SWOT จากข้อมูลทั้ง 14 ปัจจัย ดังกล่าว และนำ SWOT มาวิเคราะห์ TOWN Matrix เพื่อจัดทำความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) จากนั้นวิเคราะห์จับคู่ SA และ SC เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนที่องค์กรต้องดำเนินงานเกี่ยวกับด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากนั้นกำหนดค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ และจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีที่ต้องดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์

- การกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยการสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกส่วนงาน เช่น การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อวิเคราะห์ Value Chain หรือรายละเอียดงาน (Job Description) ของแต่ละส่วนงานเพื่อกำหนด 1) วัตถุประสงค์ 2) ขอบเขต 3) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และ 4) ประเด็นของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ที่มีต่อแต่ละส่วนงาน โดยการกำหนดข้อมูล ทั้ง 4 หัวข้อดังกล่าวให้ครบถ้วนทุกส่วนงานขององค์กร และนำข้อมูลจากทุกส่วนงานมาหารือร่วมกับความคิดเห็นของผู้บริหารและคณะกรรมการของรัฐบาลกิจเพื่อจัดทำ นโยบายด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของรัฐบาลกิจ

(2) การมุ่งเน้นลูกค้าที่ อ.อ.ป. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการมุ่งเน้นลูกค้าให้ดีขึ้น ได้แก่

- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดระยะยาว โดยวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ เกี่ยวกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และตลาดของรัฐบาลกิจ และวิเคราะห์ SWOT และนำ SWOT OT มา วิเคราะห์ TOWN Matrix เพื่อจัดทำความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) และความท้าทาย เชิงยุทธศาสตร์ (SC) จากนั้นวิเคราะห์จับคู่ SA และ SC เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนที่องค์กร ต้องดำเนินงานเกี่ยวกับด้านการมุ่งเน้นลูกค้า จากนั้นกำหนดค่าเป้าหมาย และตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ และ จัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีที่ต้องดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์

- การวิเคราะห์ลูกค้า เพื่อจำแนกกลุ่มลูกค้าของรัฐบาลกิจจากตัวแปรที่หลากหลาย เช่น ตัวแปรด้านพฤติกรรม ตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ ตัวแปรด้านกลยุทธ์ของคู่แข่ง เป็นต้น และดำเนินการ จัดทำข้อมูลกลุ่มลูกค้า (Customer Segment Profile) ที่แสดงรายละเอียดข้อมูลของกลุ่มลูกค้า ตามตัวแปรที่ใช้ในการจำแนก โดยจัดทำข้อมูลกลุ่มลูกค้าให้ครบถ้วนทุกกลุ่มที่รัฐบาลกิจจำแนกไว้

- การวิเคราะห์ Customer Journey ของแต่ละกลุ่มลูกค้าที่รัฐบาลกิจจำแนกไว้ เพื่อศึกษาจุด Touch Point ระหว่างลูกค้าและรัฐบาลกิจ และกำหนดช่องทางการรับฟังเสียงของลูกค้าให้ ครบถ้วนตาม Touch Point ที่สำคัญระหว่างลูกค้าและรัฐบาลกิจ รวมถึงการจัดทำแบบฟอร์มการเก็บข้อมูล เสียงของลูกค้า แต่ละช่องทาง และกำหนดผู้รับผิดชอบและความถี่ในการรวบรวมเสียงของลูกค้าจากทุกช่องทางการรับฟังเสียงของลูกค้าของรัฐบาลกิจ

3.2.2.5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล อ.อ.ป. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลให้ดีขึ้น ได้แก่

(1) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร โดยควรมีการกำหนดกระบวนการวิเคราะห์ และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร ที่แสดงให้เห็นภาพในปัจจุบันก่อนนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ กับทุกส่วนขององค์กร (As is) ที่ครอบคลุมในส่วนของ Business Architecture, ata Architecture, Application Architecture, Infrastructure Architecture Security Architectureและภาพ ในอนาคต ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (To be) รวมถึงการกำหนดกรอบ/ แนวทาง การใช้สถาปัตยกรรมองค์กรกับโครงการด้านดิจิทัลและการกำหนดแนวทางการประเมินประสิทธิภาพ / ความคุ้มค่าของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร โดยควรมีรายละเอียดของผลลัพธ์ อย่างเป็นรูปธรรมในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร ทั้งในส่วนของ Process People Technology เช่น การเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร การลดค่าใช้จ่ายให้กับองค์กรการปรับเปลี่ยนหรือโยกย้าย บุคลากร/พนักงาน พร้อมทั้งแนวทางในการ Upskill, Reskill เป็นต้น

(2) การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ควรให้ความสำคัญกับความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ปัจจุบันมีภัยคุกคามจากหลากหลายรูปแบบ โดยควรมีแนวทางในการรับมือภัยคุกคาม ทั้งในเชิงของภายในองค์กรรวมไปถึงผู้ให้บริการภายนอก เช่น การสร้างความปลอดภัยจากแอปพลิเคชันของ องค์กรที่สามารถทำธุรกรรมการเงินบนอุปกรณ์มือถือได้ เป็นต้น และมีแผนการรองรับอย่างจริงจัง รวมถึงต้องคำนึงถึงการดำเนินการประกอบธุรกิจหรือการปฏิบัติที่มีความสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล 2562 และ พ.ร.บ. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 เป็นต้น

(3) การดำเนินการด้านการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ควรมีแนวทางที่ประกอบไปด้วย การกำหนดมาตรฐานและวิธีปฏิบัติในการจัดสรร/บริหารขีดความสามารถทรัพยากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และกำหนดแนวทางการใช้ทรัพยากรและการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดมูลค่าสูงสุด พร้อมทั้งการประเมินผลลัพธ์การใช้ทรัพยากร ทางการเงิน การลงทุน และด้านอื่นๆโดยควรมีการกำหนด เป็นคู่มือหรือแนวปฏิบัติที่ชัดเจน และมีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกระบวนการอย่างครบถ้วน ทั้งภายในและภายนอก พร้อมทั้งถ่ายทอดกระบวนการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน โดยมีการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการอย่างครบถ้วน รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการนำกระบวนการไปปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

3.2.2.6 การบริหารทุนมนุษย์ อ.อ.ป. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการบริหารทุนมนุษย์ ให้ดีขึ้น ได้แก่

(1) การทบทวนคุณภาพของแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ โดยการรวบรวมข้อมูลและบูรณาการ กับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ยุทธศาสตร์และแผนงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เช่น ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นของคณะกรรมการ และ หรือผู้บริหารระดับสูงต่อการบริหารจัดการด้านทุนมนุษย์ เป้าหมายขององค์กร ยุทธศาสตร์ แผนแม่บทอื่นๆ รวมถึงแผนการปฏิบัติงานหรือระบบงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือต้องดำเนินงานร่วมกัน เป็นต้นและพิจารณาการ ดำเนินงาน ด้านการบริหารทุนมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างจากการดำเนินงานตามภาระหน้าที่ของหน่วยงานด้าน HR ตามปกติรวมถึงทบทวนเป้าหมายในการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ให้ตอบสนองต่อการ ดำเนินงานขององค์กร และสะท้อนถึงประสิทธิผลของการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์ให้สามารถวัดผลลัพธ์ ได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

(2) การส่งเสริมให้คณะกรรมการกลั่นกรองงานของ อ.อ.ป. มีบทบาทในการริเริ่มและกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้าน HCM รวมถึงการสนับสนุนสายงาน HR และร่วมกิจกรรมที่สำคัญของสายงาน HR และ ไม่พบการให้ข้อเสนอแนะที่ชัดเจนในการติดตามการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์

(3) การวิเคราะห์ทบทวนสมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง(Core/ Managerial/Functional Competency) ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต และประเมินประสิทธิผลของระบบการ เรียนรู้รวมถึงผลลัพธ์ของการพัฒนาที่สะท้อนได้ถึงความสำเร็จในการแข่งขันขององค์กร(Competitive advantage) และศักยภาพของบุคลากร เช่น ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) คุณภาพของสินค้าและ บริการ (Quality of Product/Service) นวัตกรรม (Innovation) ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย (Customers & Stakeholders Satisfaction) เป็นต้น รวมถึงการวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการพัฒนา (ROI in employee development) เพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจพัฒนาปรับปรุงแผนการพัฒนาบุคลากร

3.2.2.7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม ของ อ.อ.ป. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้และนวัตกรรมให้ดีขึ้น ได้แก่

(1) การจัดการความรู้ ได้แก่

- การทบทวนแผนงานด้านการจัดการความรู้ให้มีความครบถ้วนและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น โดยวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอกที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เช่น แผนแม่บทอื่นๆ ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นของคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง/คณะทำงาน ด้านการจัดการความรู้ในระดับต่างๆ แนวโน้มด้าน KM แนวปฏิบัติที่ดีด้านการจัดการความรู้ เป็นต้น และทบทวนเป้าหมายในการจัดการความรู้ของ องค์กรให้ครอบคลุมทั้งในส่วนของ การบรรลุวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และแผนงาน ที่ครอบคลุมผลลัพธ์ ในแต่ละ ระยะที่ชัดเจน และบูรณาการกับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น การพัฒนาบุคลากร แผนเทคโนโลยีดิจิทัล แผนงานด้านความเสี่ยง การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เป็นต้น โดยควรมีกระบวนการในการจัดทำแผนร่วมกัน และเชื่อมโยงถึงการทำงานร่วมกันในแผนงาน และพัฒนากลไกการติดตามประเมินผลการดำเนินงานให้มี กระบวนการที่ชัดเจน เพียงพอ และเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ - การทบทวนองค์ความรู้ที่สำคัญให้สอดคล้องกับกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร และกำหนดเป้าหมายรวมถึงติดตามประเมินผลการนำเครื่องมือการจัดการความรู้ที่กำหนดใน แต่ละขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นจริงอย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆขององค์กรเช่น การเชื่อมโยงกับการพัฒนานวัตกรรม การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน เป็นต้น และพัฒนาเครื่องมือด้านการจัดการความรู้ให้ง่ายต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร และดึงดูดให้ บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

- การกำหนดเป้าหมายที่สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจนทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในด้านการนำองค์กร การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน บุคลากร กระบวนการจัดการความรู้กระบวนการปฏิบัติงาน รวมถึงการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนานวัตกรรม

(2) การจัดการนวัตกรรม ได้แก่

- การจัดทำรายละเอียดการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมในแต่ละกระบวนการ เช่น กระบวนการ จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม เป็นต้น โดยกำหนดขั้นตอน การดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาในการดำเนินงานของแต่ละขั้นตอนให้ชัดเจน นอกจากนี้ ต้องมีการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ เพื่อนำไปสู่การกำหนดรูปแบบ/วิธีการในการสื่อสาร/และความถี่ในการสื่อสาร/ถ่ายทอดประเด็น สำคัญด้านการจัดการนวัตกรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อสร้างการรับรู้ เข้าใจในประเด็นต่างๆ และสามารถปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การสื่อสารนโยบาย วิสัยทัศน์ และทิศทาง การดำเนินงานด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การสื่อสารค่านิยมและวัฒนธรรมมุ่งเสริมสร้างพฤติกรรมการใช้ความคิด สร้างสรรค์และนวัตกรรม เป็นต้น

- การออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กรและกระบวนการพัฒนานวัตกรรมที่ชัดเจนและเป็นระบบ โดยการศึกษา และวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น แนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบระบบ นวัตกรรมองค์กร การวิเคราะห์ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร การวิเคราะห์ระบบนิเวศนวัตกรรมขององค์กร ที่เชื่อมโยง กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น และจัดทำแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบ ที่สำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมทั้ง 7 องค์ประกอบ พร้อมคำอธิบายความสัมพันธ์ และระบุ ตัวชี้วัดผลสำเร็จให้ชัดเจน รวมทั้งกำหนดกระบวนการพัฒนานวัตกรรมและผู้รับผิดชอบให้สอดคล้องกับ โครงสร้างผู้รับผิดชอบด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กรซึ่งรัฐวิสาหกิจสามารถประยุกต์ใช้แบบจำลองสเตจเกท (Stage - Gate Model) ในการออกแบบกระบวนการได้

- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรมระยะสั้น และระยะยาว โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านนวัตกรรมด้วยข้อมูล เชิงประจักษ์ (Evidence Based) ที่ชัดเจน และเชื่อมโยงประเด็นจากการวิเคราะห์มาสู่การกำหนดกลยุทธ์รวมทั้งมุ่งเน้น การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของการพัฒนานวัตกรรมในระดับผลลัพธ์ (Outcome) และกำหนดค่าเป้าหมาย โดยเทียบกับคู่เทียบ/คู่แข่ง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

3.2.2.8 การตรวจสอบภายใน อ.อ.ป. ต้องเร่งดำเนินการ เพื่อพัฒนาการตรวจสอบภายในให้ดีขึ้น ได้แก่

(1) คณะกรรมการตรวจสอบต้องไม่ได้รับมอบหมายเป็นกรรมการในคณะกรรมการชุดอื่นซึ่งมีส่วนร่วม ในการบริหารงานรัฐวิสาหกิจ มีบทบาทในการกำหนดนโยบายหรือระเบียบปฏิบัติ และมีอำนาจในการตัดสินใจด้านการบริหารการดำเนินกิจการของรัฐวิสาหกิจ

(2) หน่วยตรวจสอบภายใน ควรจัดทำฐานข้อมูลการเกิดทุจริตทั้งจากภายในองค์กร และภายนอกองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์โอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงด้านทุจริต สำหรับการประเมินความเสี่ยง เพื่อวางแผนตรวจสอบเชิงกลยุทธ์และการประเมินความเสี่ยงระดับกิจกรรม (3) กำหนดผังทางเดินของงาน (Flowchart) ครอบคลุมทุกกระบวนการสำหรับการปฏิบัติงานตรวจสอบที่สอดคล้องตามแผนตรวจสอบประจำปี และกำหนดจุดเสี่ยง จุดควบคุม เพื่อประเมิน ความเสี่ยงระดับกิจกรรม สำหรับการกำหนดแนวทางการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยง

3.2.4 สรุปประเด็นข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะที่สำคัญของการดำเนินงานด้าน Core Business

Enablers ด้านการจัดการความรู้

จากการศึกษาด้านการจัดการความรู้ พบว่า มีประเด็นหลักที่ อ.อ.ป. สามารถดำเนินการได้ (จุดแข็ง Strengths) ประเด็นที่ อ.อ.ป. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ (โอกาสในการปรับปรุงการดำเนินงาน (Opportunity for improvements: OFIs) สรุปได้ ดังนี้

ตารางที่ 3 – 17 สรุปประเด็นข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะที่สำคัญของการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้

หัวข้อ	จุดแข็ง (Strengths)	โอกาสในการปรับปรุงการดำเนินงาน (Opportunity for improvements: OFIs)
ด้านการนำองค์กร	- ผู้บริหารระดับสูงของ อ.อ.ป. มีการกำหนดแนวทางและเป้าหมายด้าน การจัดการความรู้ (KM) อย่างเป็นรูปธรรม และร่วมจัดทำแผนการจัดการความรู้ระยะสั้นและระยะยาว เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์องค์กร และมีการแต่งตั้ง คณะทำงานด้านการจัดการความรู้ ครอบคลุมทุกสายงาน พร้อมบทบาทและความรับผิดชอบชัดเจน - ผู้บริหารทุกระดับแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงมีการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยเข้าร่วมกิจกรรม KM เช่น การให้สัมภาษณ์ การแบ่งปันองค์ความรู้ และเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร เป็นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้บุคลากรด้วย	อ.อ.ป. ควรมีการทบทวนใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และควรเพิ่มเติมการใช้ข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงทิศทางการดำเนินงานวิสัยทัศน์ รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และเชื่อมโยงกับแผนงานที่สำคัญอื่น ๆ ขององค์กร และทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) และข้อมูลจากภายนอกเพื่อนำมาปรับปรุงนโยบายและทิศทางการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างแรงจูงใจ ทั้งในรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรให้ครอบคลุมมากขึ้น และปรับปรุงรูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้บริหารให้ สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร และความต้องการของกลุ่มบุคลากรที่แตกต่างกัน
การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน	ผู้บริหารและหน่วยงานมีส่วนร่วมจัดทำแผนการจัดการความรู้ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2567–2571 และแผนการดำเนินงานการจัดการความรู้ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปี 2567 โดยมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาเป็นปัจจัยนำเข้าการจัดการจัดทำแผนระยะยาว ด้านการจัดการความรู้ขององค์กร และมีการกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ระยะสั้นและระยะยาวอย่างชัดเจน รวมถึงมีการถ่ายทอดแผนไปยังผู้เกี่ยวข้องให้นำไปปฏิบัติ และมีการติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. มีการกำหนดหลักเกณฑ์แนวทางในการจัดสรรงบประมาณ บุคลากร และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และหลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรทรัพยากร ถูกจัดลำดับความสำคัญ และได้นำความต้องการขององค์กรและหน่วยงานมาใช้ในการพิจารณาหลักเกณฑ์แนวทาง	อ.อ.ป. ควรนำผล/ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการทบทวน/ติดตามผลการดำเนินงานไปใช้ในการตัดสินใจปรับปรุงการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ และ/หรือการปรับการจัดสรรทรัพยากรอย่างต่อเนื่องและแสดงให้เห็นผลลัพธ์จากการปรับปรุงอย่างชัดเจน และควรแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจนจากการนำหลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรทรัพยากรที่ถูกจัดลำดับความสำคัญ และมีการนำความต้องการขององค์กรและหน่วยงานมาใช้ในการพิจารณาหลักเกณฑ์แนวทาง เพื่อแสดงให้เห็นว่าหลักเกณฑ์ที่นำมาใช้มีประสิทธิภาพรวมถึงควรแสดงให้เห็นชัดเจนว่าการปรับการจัดสรรทรัพยากรระหว่างการดำเนินงานพิจารณาจากการประเมินผลการจัดการความรู้และการทบทวนแผนการจัดการความรู้เพื่อให้มั่นใจว่ามีงบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จ

หัวข้อ	จุดแข็ง (Strengths)	โอกาสในการปรับปรุงการดำเนินงาน (Opportunity for improvements: OFIs)
3. บุคลากร	อ.อ.ป. มีการสื่อสารความเข้าใจแก่บุคลากรทุกระดับถึงความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง เป้าหมายและแนวทางการจัดการความรู้เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม รวมถึงมีการสร้างเวที/กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาทได้อย่างทั่วถึง อ.อ.ป. มีการคัดเลือกการทำงานด้านการจัดการความรู้ และกำหนดหน้าที่คณะทำงานด้านการกระทำความรู้ รวมถึงการกำหนดหน้าที่ของทีมงานการจัดการความรู้อย่างชัดเจน เพื่อให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย อีกทั้ง ทีมงานการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. แสดงให้เห็นว่ามีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำหน้าที่ในการสนับสนุนการจัดการความรู้ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ นอกจากนี้ อ.อ.ป. เริ่มมีแนวทางการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งกระตุ้นบุคลากรให้กล้าคิดกล้าทำ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการดำเนินการสำรวจ หรือประเมินวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้เพื่อให้ทราบถึงช่องทางในการปรับปรุง	อ.อ.ป. ควรแสดงให้เห็นถึงการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และแรงจูงใจ โดยเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การประเมินผลงานบุคลากร และ/หรือความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมถึงควรมีการประเมินและปรับปรุงวิธีการสื่อสารสร้างความเข้าใจและสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และควรมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร และควรกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน KM (KM Audit) อ.อ.ป. ควรนำข้อมูลป้อนกลับจากการสำรวจหรือการประเมิน รวมถึงข้อมูลแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนการจัดการความรู้ สร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และแรงจูงใจ และกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน KM (KM Audit)

หัวข้อ	จุดแข็ง (Strengths)	โอกาสในการปรับปรุงการดำเนินงาน (Opportunity for improvements: OFIs)
กระบวนการจัดการความรู้	อ.อ.ป. มีการกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์องค์กร โดยกำหนดแผนงานในการดำเนินกิจกรรมตามกระบวนการจัดการความรู้ และสื่อสารผ่านคณะกรรมการด้านกิจกรรมความรู้ และมีการทบทวนกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร โดยคำนึงถึงการกำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินงานและบรรลุเป้าหมายขององค์กร การสร้าง/แสวงหาความรู้ที่สำคัญจากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอก การรวบรวม เรียบเรียง และจัดเก็บความรู้โดยแบ่งหมวดหมู่ อีกทั้ง อ.อ.ป. ควรมีการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม รวมถึงการกำหนดความรู้ที่สำคัญสอดคล้องกับกระบวนการที่สำคัญขององค์กร	อ.อ.ป. เริ่มมีการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้สามารถดำเนินการได้ครบถ้วนตามแนวทางที่กำหนดไว้ รวมถึงต้องมีการนำสารสนเทศ/ความรู้ที่ได้มาสร้างคุณค่าเพื่อผ่านความร่วมมือการแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) การเทียบเคียง (Benchmarking) หรือวิธีการอื่นๆ ตามความเหมาะสม อย่างไรก็ตาม อ.อ.ป. ควรมีการกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และสารสนเทศ/ความรู้ ที่ต้องการจากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ที่สำคัญ อีกทั้ง ควรมีการกำหนดวิธีการถ่ายทอด และเขียนความสละสลесนเทศความรู้จากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ที่สำคัญที่สำคัญผ่านช่องทางที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ อ.อ.ป. ควรมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานรวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงแนวทางการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศความรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
กระบวนการปฏิบัติงาน	อ.อ.ป. เริ่มการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Process) พร้อมทั้งตัวชี้วัดที่สำคัญ รวมถึงเริ่มมีการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานในกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมถึงเริ่มมีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานในกระบวนการทำงานที่สำคัญ มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานรวมถึงข้อมูลแบบแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน โดยการนำความรู้ภายในและ/หรือภายนอกองค์กร มาใช้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างเป็นรูปธรรม อย่างไรก็ตาม อ.อ.ป. ควรมีการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญ เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร และมีแนวคิด/วิธีการในการกำหนดที่มีความเป็นเหตุเป็นผลและมีที่มาที่ไป	อ.อ.ป. ควรสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้เป็นฐานและเชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยการวิเคราะห์และระบุจุดที่ต้องควบคุม ระวังหรือจุดสำคัญ/วิกฤติ (Critical Step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน รวมถึงกำหนดกระบวนการในการป้องกันไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงข้อมูล โดยได้รับอนุญาต หรือมีการนำข้อมูลไปใช้อย่างถูกต้อง รวมถึงสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจุดที่ต้องควบคุม ระวังหรือจุดสำคัญ/วิกฤติ (Critical Step) ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจและความระมัดระวัง
ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้	อ.อ.ป. เริ่มมีการจัดเก็บองค์ความรู้ในเชิงปริมาณ และผลการดำเนินงานตามแผนงาน อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบผลลัพธ์และการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพในด้านการนำองค์กร การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน บุคลากร กระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการปฏิบัติงาน รวมถึงการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนานวัตกรรม	- ควรนำผลจากการติดตามการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้มาใช้ในการปรับปรุงที่แสดงให้เห็น ถึงการพัฒนาการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ - ยังไม่พบผลลัพธ์และการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในด้านการนำองค์กร การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน บุคลากร กระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการปฏิบัติงาน รวมถึงการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนานวัตกรรม

3.3 ขั้นตอนการสำรวจข้อมูล

ผลการสัมภาษณ์/ข้อเสนอแนะของผู้บริหารและพนักงาน เรื่องการจัดการความรู้ เพื่อนำมาจัดทำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. พ.ศ. 2569-2573 ครั้งนี้ ได้มีการรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์/ขอเสนอแนะเพื่อรับฟังความคิดเห็นและความคาดหวังจากผู้บริหารและพนักงาน เรื่องการจัดการความรู้ ดังนี้ ผลการสัมภาษณ์ความคิดเห็นและความคาดหวังจากผู้บริหารและพนักงาน ได้เสนอความคิดเห็น และความคาดหวังเพื่อนำมาจัดทำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. พ.ศ. 2569 – 2673 ดังนี้

(1) ผู้บริหารควรกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการจัดการความรู้ สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและบรรลุผลสำเร็จ โดยการจัดสรรทรัพยากรและใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาสนับสนุนการดำเนินงาน การติดตามประเมินผล ตลอดจนการทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้โดยสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ

(2) สร้างระบบการสนับสนุน ส่งเสริมการเรียนรู้ การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการสร้างความตระหนักผ่านการจัดการความรู้ถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ

(3) ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ (Role model) และมีส่วนร่วมในการส่งเสริมสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรมีพฤติกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งการมุ่งเน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ตลอดจนการติดตามกำกับดูแล และสนับสนุนระบบการจัดการความรู้อย่างจริงจังและสม่ำเสมอเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนด

รายละเอียดของผลการสัมภาษณ์ความคิดเห็นและความคาดหวังจากผู้บริหารและพนักงานในแต่ละข้อคำถามดังนี้

1. ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาท่านมองเห็นการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. เป็นอย่างไร

ความคิดเห็นและความคาดหวังจากผู้บริหารและพนักงาน	คณะกรรมการของ อ.อ.ป. คณะกรรมการการจัดการความรู้	ผู้บริหารระดับสูง	ผู้อำนวยการสำนัก/หัวหน้าฝ่าย	หัวหน้าส่วน/นิติกร	หัวหน้างาน/นิติกร	พนักงาน
- การจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ที่ผ่านมามีความรู้ด้านการปลูกสร้างสวนป่า ที่สืบทอดความรู้ของ อ.อ.ป. ที่สืบทอดความรู้รุ่นต่อรุ่น เป็นลักษณะความรู้ที่เกิดจากการสอนงาน การจัดเก็บความรู้ยังไม่ครบถ้วน แต่ปัจจุบันเริ่มมีการรวบรวมและจัดทำเป็นฐานความรู้ที่จัดเก็บไว้ในระบบฐานความรู้แต่ยังขาดการประชาสัมพันธ์ในการเข้าไปใช้งาน						
- การมีส่วนร่วมของพนักงานในการทำเรื่องการจัดการความรู้ยังไม่แพร่หลาย เป็นการทำให้เฉพาะกลุ่มคนที่ถูกมอบหมายให้รับผิดชอบในการจัดการความรู้ เป็นการทำให้การมอบหมาย สั่งการ ให้เข้าร่วมขาดความต่อเนื่อง ขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณในการดำเนินงาน						
- พนักงานส่วนใหญ่มองว่าการจัดการความรู้เป็นงานที่เพิ่มมาจากงานประจำที่รับผิดชอบยังไม่เห็นถึงความสำคัญ การกำหนดเป็นนโยบายที่มุ่งเน้นเพื่อการต่อยอดมีเพียงบางส่วนยังไม่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร						
- การจัดการความรู้ เป็นลักษณะของต่างคนต่างทำเพราะอยู่ต่างกันต่างพื้นที่ ทั้งที่อยู่ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพิ่งเริ่มมีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ยังขาดการสนับสนุนอย่างเป็นระบบจึงทำให้การดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง ทำๆ หยุดๆ โดยเฉพาะการสนับสนุนด้านงบประมาณที่จะพัฒนาต่อยอดไปเป็นนวัตกรรม						
- การรวบรวมความรู้ต่างๆ ยังไม่มีระบบที่ชัดเจน โดยเฉพาะการรวบรวมความรู้กลุ่มของผู้เกษียณอายุ หรือกรณีที่มีการรวบรวมไว้แล้วแต่ก็ขาดการเผยแพร่ความรู้เหล่านั้นในองค์กร						
- การจัดการความรู้ยังไม่รวมเป็นศูนย์เดียวกัน ยังไม่ได้ออกแบบระบบภาพรวมทำให้การค้นหาคำความรู้ต่างๆ ยังไม่สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
- โครงสร้างตำแหน่งใน อ.อ.ป. ยังไม่ชัดเจนในตำแหน่งในสายวิชาการ เช่นผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น						
- การถ่ายทอดและการเก็บรวบรวมองค์ความรู้ควรอยู่ในเนื้อหาการทำงานไปตลอดช่วงการทำงานไม่ใช่ทำตอนจะเกษียณ						

1. ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาท่านมองเห็นการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. เป็นอย่างไร (ต่อ)

ความคิดเห็นและความคาดหวังจากผู้บริหารและพนักงาน	คณะกรรมการของ อ.อ.ป. คณะอนุกรรมการจัดการความรู้ฯ	ผู้บริหารระดับสูง	ผู้อำนวยการสำนัก/หัวหน้าฝ่าย	หัวหน้าส่วน/นิติกร	หัวหน้างาน/นิติกร	พนักงาน
- พนักงานภายในองค์กรยังไม่เข้าใจถึงความสำคัญทำให้ความรู้สึก และการมีส่วนร่วมในงานการจัดการความรู้และนวัตกรรมค่อนข้างต่างขาดการรับรู้ควรเพิ่มการสื่อสารให้พนักงาน อ.อ.ป. ได้เข้าใจมากขึ้น						
- การจัดการความรู้ที่ผ่านมาของ อ.อ.ป. ทำให้ได้ระดับหนึ่งควรปรับเป็นเรื่องของความเข้าใจของพนักงานในการวิเคราะห์ใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่มีได้เต็มประสิทธิภาพ						
- ทิศทางการส่งเสริมการเรียนรู้ ยังไม่ชัดเจน เป็นรูปธรรม						
- ปัจจุบัน อ.อ.ป. มีองค์ความรู้หลายเรื่อง ยังขาดการขยายผลการนำไปใช้ต่อ และยังไม่ม้องค์ความรู้ที่คัดเลือกเป็นระดับองค์กรที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ หรือต่อยอดนวัตกรรมและธุรกิจองค์กร						
- การกำหนดผลลัพธ์ (Outcome) ด้านการจัดการความรู้ ยังไม่ชัดเจน ยังไม่สะท้อน (Outcome) ขององค์กร						
- วัฒนธรรมการเรียนรู้ของพนักงานยังขาดการใ้รู้ ใ้เรียนความรู้ใหม่ๆ						
- ฐานข้อมูลที่ใช้ในปัจจุบันขาดการบูรณาการ ขาดการวิเคราะห์สังเคราะห์ ส่วนใหญ่เป็นข้อมูลดิบ ไม่สามารถนำมาใช้ในการทำงานได้เลย ส่งผลให้ข้อมูลทำได้ซ้ำไม่ทันต่อความต้องการของผู้ใช้						
- ปัจจุบันพนักงานยังคิดว่าการจัดการความรู้ทำเพื่อปิดตัวชี้วัด KPI และเพื่อประกวดเท่านั้น เป็นการทำตามนโยบายและสั่งการประจำปี ยังไม่ได้คิดในมุมมองการสร้างประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรในระยะยาว						

2. อะไรคือความท้าทาย (Strategic Challenge) ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่

ความคิดเห็นและความคาดหวังจากผู้บริหารและพนักงาน	คณะกรรมการของ อ.อ.ป. คณะกรรมการการจัดการความรู้ฯ	ผู้บริหารระดับสูง	ผู้อำนวยการสำนัก/หัวหน้าฝ่าย	หัวหน้าส่วน/นิติกร	หัวหน้างาน/นิติกร	พนักงาน
- แนวคิดในการทำงาน : ยังคิดแบบ Silo ทำงานแบบแยกส่วนงาน เน้นสายงานของตนเอง และหน่วยงานของตนเอง เริ่มมีการออกแบบ เพื่อให้เกิดการบูรณาการร่วมกับงานอื่นๆ ส่วนใหญ่ต่างคนต่างอยู่ ต่างคนต่างทำ รู้ในงานที่รับผิดชอบที่เป็นงานประจำยังไม่มีเป้าหมายในการพัฒนาร่วมกัน						
- โครงสร้างองค์กร : ยังไม่ส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบบูรณาการยังเป็น Function กลุ่มงาน						
- กฎระเบียบ และข้อบังคับ : การทบทวนกฎระเบียบและข้อบังคับ เพื่อให้เหมาะสมกับการทำงานในปัจจุบันมีความพยายามในการทบทวน แต่ยังไม่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทำให้เสียโอกาสทางธุรกิจขององค์กร						
- ความรู้ในการทำงานอนาคต : ยังไม่มีการกำหนดความรู้ ความเชี่ยวชาญที่จำเป็น เช่น ยังไม่สามารถพัฒนาโปรแกรมการทำงานขององค์กรได้ ยังคงต้องอาศัยโปรแกรมในการทำงานสำเร็จรูป ซึ่งมักเกิดข้อจำกัดทางเทคโนโลยีที่มีเปลี่ยนแปลงเร็ว						
- การเป็นผู้นำหรือผู้เชี่ยวชาญในด้านการให้บริการด้านการสร้างสวนป่าที่ครบวงจร : การสร้างการรับรู้ยังไม่มีภาพลักษณ์ในการเป็นผู้นำความรู้ ความเชี่ยวชาญ ยังไม่เป็นระบบ ขาดการออกแบบการสร้างการรับรู้ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งที่ อ.อ.ป. มีผู้เชี่ยวชาญในหลายสาขา ทั้งระบบการปลูกสร้างสวนป่าไปจนถึงการใช้ประโยชน์จากสวนป่า						
- การบริหารจัดการต้นทุน : การลดการสูญเสีย ยังเป็นปัญหาหลักที่ต้องการการแก้ไขอย่างเป็นระบบ						

3. อะไรคือสิ่งที่ อ.อ.ป. ทำได้ดี อะไรคือสิ่งที่ อ.อ.ป.ยังทำไม่ได้ดี และตามความเห็นของท่านแนวทางการพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าเดิมคืออะไร

ความคิดเห็นและความคาดหวังจากผู้บริหารและพนักงาน	คณะกรรมการของ อ.อ.ป. คณะกรรมการการจัดการความรู้	ผู้บริหารระดับสูง	ผู้อำนวยการสำนัก/หัวหน้าฝ่าย	หัวหน้าส่วน/นิติกร	หัวหน้างาน/นิติกร	พนักงาน
- สิ่งที่ทำได้ดี : การปลูกสร้างสวนป่าที่ได้คุณภาพตามมาตรฐานสากล การจัดการระบบด้านการเพาะชำ ดูแล บำรุงดูแลรักษาแบบมืออาชีพ รวมทั้งการให้บริการด้านอื่นๆ เมื่อเทียบกับหน่วยงานอื่นๆ						
- โครงสร้างองค์กร : ยังไม่ส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบบูรณาการยังเป็น Function กลุ่มงาน						
- สิ่งที่ยังทำไม่ได้ดี : ยังพบข้อร้องเรียนจากชุมชนในพื้นที่รอบสวนป่า การมีค่าใช้จ่ายสูงด้านการปลูกสร้างสวนป่าบางพื้นที่ และการ ปรับปรุงในเรื่องการเพิ่มช่องทางการสื่อสาร และการบริการเพื่อให้ ลูกค้าได้รับความสะดวก รวดเร็วเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน						

4. องค์ความรู้ที่สำคัญของ อ.อ.ป. (Critical Knowledge) คืออะไรบ้าง และปัจจุบันความรู้นั้นได้ถูกรวบรวมจัดหมวดหมู่เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปันให้กับผู้ใช้ความรู้แต่ละกลุ่มที่เหมาะสมแล้วหรือไม่ อย่างไร

ความคิดเห็นและความคาดหวังจากผู้บริหารและพนักงาน	คณะกรรมการของ อ.อ.ป. คณะอนุกรรมการจัดการความรู้	ผู้บริหารระดับสูง	ผู้อำนวยการสำนัก/หัวหน้าฝ่าย	หัวหน้าส่วน/นิติกร	หัวหน้างาน/นิติกร	พนักงาน
- องค์ความรู้ตามภารกิจของอ.อ.ป. และการส่งเสริมการบริการจัดการองค์กร ปัจจุบันแบ่งเป็น 4 องค์ความรู้หลัก ได้แก่ 1. ด้านสวนป่า กระบวนการต่างๆ เกี่ยวกับการปลูกสร้างสวนป่า และไม้เศรษฐกิจ 2. ด้านอุตสาหกรรมไม้ กระบวนการต่างๆ เกี่ยวงานด้านอุตสาหกรรมไม้ 3. ด้านการบริการจัดการองค์กร กระบวนการต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนงานขององค์กร ตามข้อ 1 และ 2 4. ด้านความรู้เฉพาะทาง ด้านการดูแลช้างป่าและช้างเลี้ยง และได้รวบรวมองค์ความรู้องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจ ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ การสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ชุมชนรอบสวนป่า และส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนรอบสวนป่า เป็นความรู้ตามภารกิจของ อ.อ.ป. ปัจจุบันมีการรวบรวมไว้ จำนวน หมดหมู่ได้แก่ 1) การเตรียมพื้นที่ 2) การคัดเลือกพันธุ์ 3) การดูแล บำรุงรักษา 4) การป้องกัน 5) การใช้เทคโนโลยี 6) การทำไม้ เป็นต้น						
- อยู่ในระหว่างศึกษาองค์ความรู้ใหม่ด้านระบบการผลิตทั้งหมด องค์ความรู้ที่ตอบโจทย์ต่อการแข่งขัน ท้นต่อการเปลี่ยนแปลง ท้นต่อการขยายธุรกิจของ อ.อ.ป. รวมถึงความรู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการในแต่ละพื้นที่						
- องค์ความรู้ด้านสารสนเทศ เช่น Cyber security การจัดทำโปรแกรม EA มาตรฐาน ISO โดยการค้นหาความจำเป็นในการอบรมเพื่อจัดอบรมประจำปี ในปัจจุบันยังไม่มี การสรุปในภาพรวมว่า จะต้องมีรู้อะไรบ้าง						

4. องค์ความรู้ที่สำคัญของ อ.อ.ป. (Critical Knowledge) คืออะไรบ้าง และปัจจุบันความรู้นั้นได้ถูกรวบรวมจัดหมวดหมู่เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปันให้กับผู้ใช้ความรู้แต่ละกลุ่มที่เหมาะสมแล้วหรือไม่ อย่างไร (ต่อ)

ความคิดเห็นและความคาดหวังจากผู้บริหารและพนักงาน	คณะกรรมการของ อ.อ.ป. คณะกรรมการการจัดการความรู้	ผู้บริหารระดับสูง	ผู้อำนวยการสำนัก/หัวหน้าฝ่าย	หัวหน้าส่วน/นิติกร	หัวหน้างาน/นิติกร	พนักงาน
- องค์ความรู้การปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจ เพื่อใช้ในการชี้แจงกับชุมชนรอบสวนป่าที่มีส่วนร่วม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ใช้ไม้จากสวนป่าว่ามีข้อดีอย่างไร เน้นองค์ความรู้ด้านกระบวนการต่าง เพื่อใช้ในการสื่อสารได้อย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ						
- องค์ความรู้ในกลุ่มงานที่สนับสนุนการทำงานของ อ.อ.ป.						
- องค์ความรู้ที่เกี่ยวกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น แก้ไข ปัญหา และการจัดการข้อร้องเรียน การสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความยั่งยืน เทคนิคการดูแลลูกค้า						
- องค์ความรู้เรื่องเกี่ยวกับกฎหมาย กฎ ระเบียบต่างๆ ที่กระทบกับการดำเนินงานของ อ.อ.ป.						
- ทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น ทักษะการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ทักษะความเป็นพลเมืองดิจิทัล (Digital Citizenship) เป็นต้น						

5. ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) และความสามารถหลักนี้องค์กรได้ใช้ประโยชน์จากความสามารถหลักอย่างไร

ความคิดเห็นและความคาดหวังจากผู้บริหารและพนักงาน	คณะกรรมการของ อ.อ.ป. คณะกรรมการการจัดการความรู้	ผู้บริหารระดับสูง	ผู้อำนวยการสำนัก/หัวหน้าฝ่าย	หัวหน้าส่วน/นิติกร	หัวหน้างาน/นิติกร	พนักงาน
- ความเชี่ยวชาญในกระบวนการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจ ตั้งแต่ต้นกลางน้ำ ปลายน้ำ						
- ความเชี่ยวชาญเชิงเทคนิคและเป็นมืออาชีพในการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจ						
- ยังอยู่ระหว่างการกำหนดความสามารถหลักที่ชัดเจนเพื่อให้มีสมรรถนะในการรองรับการทำงานใหม่ๆ						

6. อะไรคือความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ 0(Strategic Advantage) ที่องค์กรมีอยู่ขณะนี้

ความคิดเห็นและความคาดหวังจากผู้บริหารและพนักงาน	คณะกรรมการของ อ.อ.ป. คณะอนุกรรมการจัดการความรู้	ผู้บริหารระดับสูง	ผู้อำนวยการสำนัก/หัวหน้าฝ่าย	หัวหน้าส่วน/นิติกร	หัวหน้างาน/นิติกร	พนักงาน
- เป็นองค์กรที่มีบุคลากรที่มีความรอบรู้ในทุกเรื่องเกี่ยวกับการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจ						
- มีหน่วยงานที่ครอบคลุมทุกภูมิภาคของประเทศไทย มีความสามารถในการจัดการที่หลากหลาย						
- มีผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ไม้ ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้ความพอใจ						

7. ภาพที่ท่านอยากเห็นในเรื่องการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ในอีก 5 ปีข้างหน้า (พ.ศ.2573) คืออะไร

ความคิดเห็นและความคาดหวังจากผู้บริหารและพนักงาน	คณะกรรมการของ อ.อ.ป. คณะอนุกรรมการจัดการความรู้	ผู้บริหารระดับสูง	ผู้อำนวยการสำนัก/หัวหน้าฝ่าย	หัวหน้าส่วน/นิติกร	หัวหน้างาน/นิติกร	พนักงาน
- การจัดตั้งศูนย์กลางการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจระดับประเทศ ให้เป็นแหล่งความรู้และทักษะ						
- เป็นสถาบันแห่งการวิจัยและนวัตกรรม เพื่อพัฒนาศักยภาพของทั้งพนักงานในองค์กร และเตรียมความพร้อมต่อการดำเนินงาน รวมทั้งเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับกลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						
- การมีระบบและกระบวนการจัดการความรู้ที่ชัดเจน มีระบบและแนวทางการดำเนินงานการจัตสรระบบมาที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อนำไปต่อยอดและเกิดนวัตกรรมนำไปใช้ได้จริง						
- มีแหล่งความรู้ที่เป็นระบบเป็นฐานข้อมูลความรู้เดียวกันทั้งองค์กรที่ครอบคลุมความรู้ที่เกิดจากความเชี่ยวชาญ						

7. ภาพที่ท่านอยากเห็นในเรืองการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ในอีก 5 ปีข้างหน้า (พ.ศ.2573) คืออะไร (ต่อ)

ความคิดเห็นและความคาดหวังจากผู้บริหารและพนักงาน	คณะกรรมการของ อ.อ.ป.	คณะกรรมการการจัดการความรู้	ผู้บริหารระดับสูง	ผู้อำนวยการสำนัก/หัวหน้าฝ่าย	หัวหน้าส่วน/นิติกร	หัวหน้างาน/นิติกร	พนักงาน
- อยากให้มีการพัฒนา Application KM ทั้งใช้ได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นแหล่งความรู้/เรียนรู้สำหรับการทำงาน มีความรู้ครบทุกด้านที่จำเป็นต่อการทำงาน หรือการพัฒนาต่อยอดโดยเฉพาะความรู้ที่เป็นพื้นฐานของ อ.อ.ป. โดยสามารถเข้าถึงได้ง่ายสะดวก รวดเร็ว ไร้ข้อจำกัดด้านเวลา							
- อยากให้ KM เป็นกระบวนการที่ฝังอยู่ในเนื้องาน มีการเตรียมคนตั้งแต่ก่อนเข้าทำงานมี Career Path ที่ชัดเจนในเรื่องของการพัฒนาความรู้ความสามารถที่ชัดเจน เช่น หลักสูตรที่ต้องผ่านการอบรมเกณฑ์การประเมิน เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของคนอย่างเป็นระบบ							
- มีการศึกษา Best practice /ความสำเร็จต่างๆ เพื่อสร้างการเรียนรู้ให้กับทีมภายในของ อ.อ.ป.							
- อยากให้มีองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่มาจากผู้เชี่ยวชาญ							
- ออกแบบการจัดการความรู้ตั้งแต่การรับคนเข้ามาทำงาน เป็นคนที่มีความพร้อมที่จะทำงานที่ อ.อ.ป. การทำ MOU กับสถาบันการศึกษา เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงานตั้งแต่ต้นทางเพื่อให้เกิดความยั่งยืนของ อ.อ.ป.							
- สร้างภาคีเครือข่ายสร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ร่วมกันแก้ปัญหา โดยมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในแต่ละภาคีเครือข่ายต้องการให้มีการนวัตกรรมของแต่ละสาขา มาแลกเปลี่ยนและนำไปต่อยอดผ่านการถ่ายทอดประสบการณ์จริง จากทีมผู้สร้างนวัตกรรมช่วยให้เกิดการขยายผลนวัตกรรมได้จริง							
- ต้องการให้มีการบูรณาการระหว่าง KM และ IM โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของระบบฐานข้อมูลขององค์กร							
- ออกแบบระบบการส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้กับพนักงานทุกระดับให้มีบรรยากาศการใฝ่เรียนรู้							

7. ภาพที่ท่านอยากเห็นในเรื่องการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ในอีก 5 ปีข้างหน้า (พ.ศ.2573) คืออะไร (ต่อ)

ความคิดเห็นและความคาดหวังจากผู้บริหารและพนักงาน	คณะกรรมการของ อ.อ.ป.	คณะกรรมการการจัดการความรู้	ผู้บริหารระดับสูง	ผู้อำนวยการสำนัก/หัวหน้าฝ่าย	หัวหน้าส่วน/นิติกร	หัวหน้างาน/นิติกร	พนักงาน
- ควรกำหนดองค์ความรู้ที่มีความทันสมัยตอบโจทย์การทำงานกับพนักงานรุ่นใหม่ๆ พัฒนาช่องทางการใช้ความรู้ให้เข้าถึงได้ง่ายหลากหลายช่องทาง ให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตอบสนองความต้องการการใช้ความรู้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถค้นหา ค้นคว้า และศึกษาได้อย่างง่ายดาย ผ่านปลายนิ้ว ผ่านระบบออนไลน์ เครือข่ายขนาดใหญ่ Big data ที่องค์กรมีการพัฒนา ผ่าน Application KM-IM หรือ e-learning							
- ส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับทุกภูมิภาค ได้เข้าถึงระบบการจัดการความรู้ให้เพิ่มขึ้น รวมทั้งการให้มีความรู้ที่หลากหลายกับกลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ อ.อ.ป. เพื่อให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้สึกพึงพอใจ							
- ควรทบทวนร่วมกันให้ทุกคนมองภาพรวมทิศทางขององค์กรได้ชัดเจนว่าจะพัฒนาองค์กรไปเป็นแบบไหน ต้องการเป็นอะไร เช่น PWA 4.0 ต้องเป็นองค์กรแบบไหน ศึกษาให้ชัดเจน เพื่อจะได้นำมาวางแผนได้ว่าต้องทำอะไรบ้าง							
- การพัฒนาในอนาคตต้องกำหนดบ่งชี้ความรู้ (Identify) ว่าต้องรู้อะไรเพราะบางเรื่องมีมาตรฐานความรู้ชัดเจน เช่น การเป็น Digital Citizenship มีการกำหนดความรู้และทักษะที่เป็นมาตรฐาน เป็นต้น							
- ต้องออกแบบการบ่งชี้ความรู้และทักษะที่ต้องมีในแต่ละระดับ ตั้งแต่ พนักงาน หัวหน้างาน/นิติกร ผู้จัดการ/หัวหน้าส่วน/นิติกร หัวหน้าฝ่าย ผู้อำนวยการสำนัก รองผู้อำนวยการ และผู้อำนวยการ อ.อ.ป. ว่าต้องมีความรู้ ทักษะอะไร เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน							

8. จากคำถามข้อ 8 มีสภาพแวดล้อมอะไรบ้างที่สนับสนุนให้ภาพที่ท่านอยากเห็นในอีก 5 ปี ข้างหน้า เป็นจริงขึ้นมาได้ เช่น สิ่งอำนวยความสะดวก อาคารสถานที่ งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ถ้ายังขาดสิ่งที่ขาดคืออะไร

ความคิดเห็นและความคาดหวังจากผู้บริหารและพนักงาน	คณะกรรมการของ อ.อ.ป.	คณะกรรมการการจัดการ	ผู้บริหารระดับสูง	ผู้อำนวยการสำนัก/หัวหน้าฝ่าย	หัวหน้าส่วน/นิติกร	หัวหน้างาน/นิติกร	พนักงาน
- ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทาง นโยบาย รวมทั้งการถ่ายทอด ส่งเสริมและสนับสนุนงบประมาณ ทรัพยากรต่างๆ ในการจัดการความรู้							
- กำหนดเป็นกระบวนการการดำเนินการที่เป็นระบบชัดเจน ส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ ตอบสนองความจำเป็นในการใช้ความรู้ กับทิศทาง/นโยบายองค์กร							
- มีกระบวนการในการกำกับคัดเลือกการใช้นวัตกรรมที่ชัดเจนเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด							
- กำหนดระบบถ่ายทอดองค์ความรู้ ทั้งความรู้ที่มาจากผู้เชี่ยวชาญภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้ในการต่อยอดในการพัฒนา							
- ให้ความสำคัญกับหน่วยงานที่รับผิดชอบช่วยขับเคลื่อนองค์กร ด้านการจัดการความรู้ เช่น การสนับสนุนด้านงบประมาณ การเปิดโอกาสให้มีที่ปรึกษาจากหน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญ และการนำผลที่ได้มาดำเนินการต่อเพื่อสร้างต้นแบบและการต่อยอด ผลงาน รวมทั้งการจัดสายงานวิชาการ การจัดโครงการสร้างวิชาการ ทางด้านความรู้/ตำแหน่งทางวิชาการ							
- การสร้างความเข้าใจในนวัตกรรมให้กับคนในองค์กร การส่งเสริมบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร							
- การปรับเปลี่ยน Mind set ของพนักงานเริ่มตั้งแต่ระดับผู้บริหาร ให้ นโยบายและสื่อสารถ่ายทอดไปยังพนักงานทุกคนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางความคิดและเห็นภาพที่ชัดเจน							
- การแก้ไขกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เอื้อต่อการดำเนินงานการ							
- การส่งเสริมความภาคภูมิใจ การสร้างบรรยากาศในองค์กรผ่านการสื่อสารความภาคภูมิใจการสร้างบรรยากาศในองค์กร ผ่านการสื่อสารความสำเร็จของการจัดการความรู้ และสร้างบุคคลต้นแบบด้านการจัดการความรู้							

8. จากคำถามข้อ 8 มีสภาพแวดล้อมอะไรบ้างที่สนับสนุนให้ภาพที่ท่านอยากเห็นในอีก 5 ปี ข้างหน้า เป็นจริงขึ้นมาได้ เช่น สิ่งอำนวยความสะดวก อาคารสถานที่ งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ถ้ายังขาดสิ่งที่ขาดคืออะไร (ต่อ)

ความคิดเห็นและความคาดหวังจากผู้บริหารและพนักงาน	คณะกรรมการของ อ.ป.	คณะกรรมการการจัดการ	ผู้บริหารระดับสูง	ผู้อำนวยการสำนัก/หัวหน้าฝ่าย	หัวหน้าส่วน/นิติกร	หัวหน้างาน/นิติกร	พนักงาน
- การเลือกใช้เครื่องมือหรือมาตรฐานที่จะช่วยยกระดับการพัฒนา ระดับองค์กร							
- โครงการเผยแพร่ความรู้ต่างๆ ผ่านช่องทางเพิ่มมากขึ้น							
- สถานที่ต้องมีความเอื้ออำนวยให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงานระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ ของหน่วยงานต้องมีความครอบคลุม เสถียร และเข้าถึงง่าย กระตุ้นให้ผู้บริหาร บุคลากร และพนักงานเห็น ความสำคัญของการจัดการความรู้สู่นวัตกรรม							
- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่รวดเร็วต่อความต้องการของลูกค้า และทางช่องทางให้บริการของพนักงาน							
- ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองความพึงพอใจและความ ต้องการของลูกค้าในยุคปัจจุบัน							

9. ปัญหาหลัก (Pain Point) ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ในลักษณะที่ อ.อ.ป. ต้องการการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม และไม่สามารถที่จะแก้ไขด้วยการปรับปรุงกระบวนการทำงานเล็กๆ น้อยๆ คืออะไรบ้าง

ความคิดเห็นและความคาดหวังจากผู้บริหารและพนักงาน	คณะกรรมการของ อ.อ.ป. คณะกรรมการจัดการความรู้	ผู้บริหารระดับสูง	ผู้อำนวยการสำนัก/หัวหน้าฝ่าย	หัวหน้าส่วน/นิติกร	หัวหน้างาน/นิติกร	พนักงาน
- ระบบการจัดการความรู้สู่นวัตกรรมของ อ.อ.ป. ยังไม่พร้อมใช้งาน ระบบไม่เสถียรพนักงานของ อ.อ.ป. ไม่สามารถเข้าใช้งานได้พร้อมกัน ปัจจุบันพบปัญหาตั้งแต่การใช้งานครั้งแรก เช่น เข้าใช้งานยากรวมทั้งการสื่อสารประชาสัมพันธ์ยังไม่ถึงพนักงานทุกคน						
- การต่อยอดธุรกิจที่เกี่ยวข้องการไม้เศรษฐกิจซึ่งปัจจุบันยังเป็นข้อจำกัดในการดำเนินงาน						
- เป็นองค์กร Digital ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้จากทุกที่ ทุกเวลา สามารถนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจ						
- พนักงานทุกคนภูมิใจใน อ.อ.ป. สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีเป่าภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้กับองค์กร						
- อ.อ.ป. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา เกิดการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาต่อยอด ส่งต่อการสร้างนวัตกรรมที่สามารถต่อยอดให้องค์กรสำเร็จทุกด้าน						
- การเปลี่ยนแปลง Mind set ของพนักงานทุกระดับเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน ถ้าที่จะเปลี่ยนแปลงมีอิสระทางความคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมตรวจสอบ ร่วมรับผลสำเร็จ ร่วมขยายผลให้เกิดประโยชน์สูงสุด						
- การเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารจากส่วนกลางไปสู่ภูมิภาค เพื่อให้เกิดความรวดเร็วครอบคลุมทุกพื้นที่						
- การแก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และการสนับสนุนงบประมาณ						
- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับการบริการให้กับกลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำธุรกรรมหรืออื่นๆ ด้วยความรวดเร็ว ถูกต้องเหมาะสม ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดข้อมูลชุดเดียวกันตั้งแต่การปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจ และงานด้านอื่นๆ						
- การจัดหาแหล่งเงินทุนในการลงทุน/พัฒนาภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน ที่มีรายได้น้อย ต้นทุนสูง และเงินที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลมีเปอร์เซ็นต์น้อย						
- การลดต้นทุนค่าใช้จ่าย เช่น ต้นทุนการดูแลรักษาต้นไม้ โดยใช้แรงงานคน						
- การวางแผนพัฒนาองค์กรอนาคต เห็นภาพร่วมกันแล้วออกแบบการทำงานสอดคล้อง กลมกลืนและบูรณาการการทำงานร่วมกันในทุกมิติ						

10. องค์การแห่งการเรียนรู้ในความรู้สึของท่าน ควรมีลักษณะอย่างไร

ความคิดเห็นและความคาดหวังจากผู้บริหารและพนักงาน	คณะกรรมการของ อ.อ.ป. คณะกรรมการจัดการความรู้	ผู้บริหารระดับสูง	ผู้อำนวยการสำนัก/หัวหน้าฝ่าย	หัวหน้าส่วน/นิติกร	หัวหน้างาน/นิติกร	พนักงาน
- เป็นองค์กรที่ยกระดับคุณภาพการทำงาน ด้วยการจัดการความรู้มีการพัฒนาปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์/บริการ/กระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินพันธกิจและการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้						
- อ.อ.ป. มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบในการบริหารจัดการให้มีความรู้สำคัญที่พร้อมใช้ พนักงานทุกระดับสามารถนำความรู้สารสนเทศไปใช้ในการปฏิบัติงานประจำ และพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการ และองค์กรสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของ อ.อ.ป.						
- มีระบบการจัดการความรู้ที่ใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวบรวมความรู้ ถ่ายทอดและแบ่งปัน การจัดเก็บ และการเผยแพร่ความรู้ บรรลุเป้าหมายทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร รวมทั้งการแลกเปลี่ยน/บูรณาการความรู้ที่เป็นประโยชน์จากลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนพัชรมิตรทางธุรกิจให้นำไปสร้างผลลัพธ์ความสำเร็จ และพัฒนาต่อยอดจากรุ่นสู่รุ่นต่อไป						
- ในแผนระยะสั้นต้องเร่งให้มีระบบการจัดการความรู้ฐานข้อมูลสำคัญ ให้มีความรวดเร็ว สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ						

11. ระบบการประเมินผล ระบบการสร้างแรงจูงใจขององค์กรปัจจุบันเอื้อต่อการส่งเสริมให้บุคลากรของ อ.อ.ป. ได้คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มากน้อยเพียงใด อย่างไร

ความคิดเห็นและความคาดหวังจากผู้บริหารและพนักงาน	คณะกรรมการของ อ.อ.ป. คณะกรรมการจัดการความรู้	ผู้บริหารระดับสูง	ผู้อำนวยการสำนัก/หัวหน้าฝ่าย	หัวหน้าส่วน/นิติกร	หัวหน้างาน/นิติกร	พนักงาน
- ผู้นำเห็นความสำคัญ มีการสื่อสารและสร้างการรับรู้อย่างต่อเนื่อง มีการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงแรงจูงใจด้วยระบบการให้รางวัล						
- การสร้างแรงจูงใจต้องเอื้อต่อการทำให้คนกล้าคิด และลงมือทำ						
- ออกแบบระบบประเมินผลและการสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ส่งต่อนวัตกรรม เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล						
- ระบบการประเมินผลสร้างแรงจูงใจขององค์กรปัจจุบันนั้น มีความเอื้อต่อการส่งเสริมบุคลากรจริงแต่ยังไม่ทำให้พนักงานรุ่นใหม่เกิดความสนใจและใส่ใจในการเรียนรู้						
- ควรมีการกำหนดระบบการวัดผลงาน มีการวัดผล มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน แผนงานและโครงการต่างๆ จะต้องชัดเจนว่าตั้งการผลลัพธ์อะไร วัดแค่ไหน ไม่ใช่แบบเดิมๆ ที่เขียนแล้วไม่สามารถนำไปทำให้เกิดการพัฒนาหรือสร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง						
- เพิ่มช่องทางในการเสนอข้อคิดเห็นใหม่ๆ ตามยุคตามสมัย ส่งต่อให้คนรุ่นหลังกล้าคิด กล้านำเสนอ และกล้าแสดงออก						

12. ปัจจัยที่จำทำให้เกิดความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. คืออะไรบ้าง

ความคิดเห็นและความคาดหวังจากผู้บริหารและพนักงาน	คณะกรรมการของ อ.อ.ป. คณะกรรมการการจัดการความรู้ฯ	ผู้บริหารระดับสูง	ผู้อำนวยการสำนัก/หัวหน้าฝ่าย	หัวหน้าส่วน/นิติกร	หัวหน้างาน/นิติกร	พนักงาน
- การวางนโยบายทางด้านการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ที่มีความชัดเจน มีการสื่อสารให้ทั่วถึงทั้ง อ.อ.ป. มีการติดตามกำกับนโยบายต่างๆ อย่างต่อเนื่อง						
- ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model)						
- การจัดสรรและสนับสนุนในด้านงบประมาณที่มีการระบุเฉพาะเจาะจง ว่าใช้การจัดการความรู้ระบบจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน						
- ส่งเสริมให้พนักงานกระตือรือร้น อยากเรียนรู้ อยากพัฒนาให้มากขึ้น						
- พัฒนาทักษะด้านการวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง						
- การนำเสนอและการสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน อ.อ.ป. ตระหนักรู้ในการทำหน้าที่ของตนเอง และนำไปสู่การปฏิบัติที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร						
- มี Roadmap การพัฒนาที่ชัดเจนทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ						

การสำรวจวัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management Culture Survey) และแนวทางความต้องการการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ด้วยวิธีการจัดทำแบบสำรวจและแบบสอบถามเชิงลึก (In-depth Interviews) กับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องจากภาคส่วนต่าง ๆ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้น จึงทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากข้อมูลที่ได้รับจากการสำรวจและการสอบถามสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

3.3.1 ด้านบุคลากร (People)

จากการศึกษาปัญหาด้านบุคลากรสามารถสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

3.3.1.1 บุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

(1) การใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลประจำวัน บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในงานประจำเพียงเบื้องต้นเท่านั้น แต่ยังขาดความเข้าใจในเชิงลึก จึงทำให้ยังไม่สามารถดึงศักยภาพของระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดได้

(2) การรู้เท่าทันดิจิทัล (Digital Literacy) บุคลากรขาดทักษะองค์ความรู้ด้านการรู้เท่าทันดิจิทัล ทำให้มีความเสี่ยงสูงที่อาจจะเกิดข้อผิดพลาดในระหว่างการใช้งานระบบอิเล็กทรอนิกส์จนนำไปสู่ผลกระทบต่าง ๆ ตามมาได้ เช่น การใช้งานเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลติดไวรัส เมื่อมีการเชื่อมต่อกับเครื่องของสำนักงาน ทำให้ติดไวรัสด้วย เป็นต้น

3.3.1.2 บุคลากรบางรายยังยึดติดกับการทำงานในรูปแบบเดิม ๆ ที่ปฏิบัติกันมาอย่างยาวนาน จนเกิดการเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก ส่งผลต่อการยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่ช่วยยกระดับการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งในส่วนของระบบเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ หรือระเบียบ หลักเกณฑ์ และข้อกำหนดต่าง ๆ ที่ทำให้กระบวนการทำงานมีความกระชับ เป็นระบบ และมีมาตรฐาน

3.3.1.3 ขาดการปฏิบัติตามกระบวนการกำกับดูแลข้อมูล หรือธรรมาภิบาลข้อมูล อาจส่งผลทำให้ข้อมูลไม่มีความถูกต้อง รวมทั้งข้อผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นตามมาได้

3.3.1.4 อ.อ.ป. ส่วนภูมิภาคขาดการวิเคราะห์อัตรากำลังที่เหมาะสม จึงทำให้ไม่ได้รับการสนับสนุนบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวก และแก้ไขปัญหาการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งเมื่อเกิดปัญหาดังกล่าว จึงไม่สามารถแก้ไขได้โดยทันที โดยจะใช้วิธีการแจ้งให้ส่วนกลางรับทราบและเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาในการดำเนินการ ทำให้เกิดความล่าช้า

3.3.1.5 ขาดบุคลากรที่เข้ามาช่วยในการพิจารณาความเหมาะสมของข้อมูลที่ละเอียดอ่อน (Sensitive Data) และข้อมูลส่วนบุคคล (Privacy Data) ก่อนการเผยแพร่ข้อมูลต่าง ๆ สู่สาธารณะ ทำให้ ประชาชนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้เพียงบางส่วน และไม่สามารถที่จะนำข้อมูลดังกล่าว ไปพัฒนางานในส่วนต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ประชาชนสามารถศึกษาเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับช้างได้เพียงบางส่วน หรือการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ขาดข้อมูลเชิงลึกเพื่อไปสนับสนุนการ ท่องเที่ยว เป็นต้น

3.3.2 ด้านกระบวนการ (Process)

จากการศึกษาปัญหาด้านกระบวนการสามารถสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

3.3.2.1 ขั้นตอนการทำงานในบางส่วนงานยังมีความซ้ำซ้อน กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีการทำงาน 2 ครั้ง ในกิจกรรมเดียวกัน ส่งผลทำให้เสียเวลาและมีแนวโน้มในการเกิดข้อผิดพลาดมากขึ้น โดย ถึงแม้ว่าระบบเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กรจะช่วยสนับสนุนการทำงานได้อย่างครบวงจร (End to End Process) แต่ก็ยังมีบุคลากรบางรายที่ยังขาดองค์ความรู้ในการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัล หรือยังยึดติดกับ การทำงานในรูปแบบเดิม ๆ จึงเลือกปฏิเสธการใช้งานระบบเทคโนโลยีดังกล่าว

3.3.2.2 บางกระบวนการทำงานมีหลายขั้นตอน และต้องรอให้มีผู้อนุมัติการดำเนินงานหลายคน ทำให้กระบวนการทำงานเกิดความล่าช้า โดยสาเหตุส่วนหนึ่งเป็นเพราะระเบียบข้อบังคับบางฉบับที่ ได้มีการกำหนดให้ขั้นตอนการทำงานต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ เงื่อนไข และข้อกำหนดต่าง ๆ

3.3.2.3 ขาดการกำหนดกระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างครบถ้วน มีมาตรฐาน และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ตามที่ สคร. กำหนด ทำให้แนวทางการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ไม่มีความชัดเจน และไม่มีความเป็นระบบ เช่น กระบวนการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม กระบวนการด้านการ บริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม หรือกระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) หรือ ธรรมาภิบาลดิจิทัล ซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อป้องกันมิให้เกิดข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล หรือสามารถช่วยลดข้อผิดพลาดจากการดำเนินงานลงได้

3.3.2.4 กระบวนการป้องกันภัยคุกคามจากอาชญากรรมทางไซเบอร์ขาดประสิทธิภาพทำให้มีความเสี่ยงสูงต่อการถูกโจมตีจากอาชญากรรมทางไซเบอร์ด้วยวิธีการต่าง ๆ อาทิ เครื่องคอมพิวเตอร์ติดไวรัส (Virus) จนทำให้ข้อมูลสำคัญสูญหาย ไม่สามารถเปิดไฟล์ข้อมูลได้ หรือการก่อกวนในรูปแบบอื่น ๆ จนทำให้ไม่สามารถทำงานได้ตามปกติ รวมทั้งส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านอื่น ๆ ตามมาได้นอกจากนั้น กระบวนการแก้ไขปัญหาดังกล่าวยังเป็นไปด้วยความล่าช้า จะต้องใช้เวลานานจนกว่าจะสามารถกู้ข้อมูล คืนกลับมาและสามารถทำงานได้ตามปกติ

3.3.2.5 กระบวนการแก้ไขปัญหาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมีความล่าช้า เนื่องจาก อ.อ.ป.มีหลายสำนักงานภาค ในขณะที่ส่วนงานที่รับผิดชอบงานด้านเทคโนโลยีโดยตรงจะมีเพียงแห่งเดียว คือ ฝ่าย สารสนเทศ ที่อยู่ภายใต้สำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ ดังนั้น เมื่อมีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้น ทุกส่วนจะแจ้งเรื่อง มายังฝ่ายสารสนเทศให้แก้ไขปัญหาดังกล่าว ซึ่งหากมีปัญหามีเป็นจำนวนมาก จะส่งผลทำให้กระบวนการแก้ไขปัญหาช้าลงตามลำดับ

3.3.2.6 กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลและบันทึกข้อมูลยังไม่ได้เป็นระบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ กล่าวคือในบางกระบวนการยังต้องใช้สมุดบันทึกในการจดข้อมูล อีกทั้งยังไม่มีขั้นตอนการตรวจสอบ ความถูกต้องของข้อมูลอาจส่งผลให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้

3.3.2.7 กระบวนการจำหน่ายสินค้าค่อนข้างใช้เวลานานกว่า 1 สัปดาห์ ส่งผลต่อการแข่งขันทางด้านธุรกิจ ทั้งนี้เพราะในปัจจุบันลูกค้ามีพฤติกรรมการซื้อและการตัดสินใจที่รวดเร็ว หากจะต้องให้ รอสินค้าเป็นเวลา อาจส่งผลทำให้ลูกค้าหันไปพิจารณาผู้ประกอบการรายอื่นแทนได้ นอกจากนั้นแล้ว การปิด การขายที่ล่าช้ายังส่งผลต่อสภาพคล่องด้านการเงินขององค์กรอีกด้วย

3.3.3 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Digital Technology)

จากการศึกษาปัญหาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลสามารถสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

3.3.3.1 อ.อ.ป. ยังขาดระบบงานหลักขององค์กร ซึ่งได้แก่ ระบบบริหารจัดการทรัพยากรภายในองค์กร (Enterprise Resource Planning) หรือ “ระบบ ERP” ซึ่งเป็นระบบงานหลักที่สำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ไม่ว่าจะเป็นในด้านของการผลิต การจัด จำหน่าย การจัดเก็บ การบริหารจัดการบุคลากร และการขนส่ง การขาดระบบงานดังกล่าวจึงส่งผลทำให้ กระบวนการทำงานและข้อมูลต่าง ๆ ขาดการเชื่อมโยงและบูรณาการร่วมกันอย่างเป็นระบบและครบวงจร การ ทำงานมีความล่าช้า และมีโอกาสในการเกิดข้อผิดพลาดจากบุคคล (Human Error) มากขึ้น

3.3.3.2 สัญญาณอินเทอร์เน็ตไม่มีประสิทธิภาพ มีความล่าช้า และขาดหายบางช่วงเวลา โดยมีสาเหตุมาจาก 2 ปัจจัย ดังนี้

(1) ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานในระยะที่ห่างจากอุปกรณ์กระจายสัญญาณอินเทอร์เน็ต (Router) ทำให้สัญญาณอ่อน ไม่สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานได้ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น การประชุมทางไกลผ่านระบบ Video Conference หรือการสืบค้นข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของ ผู้บริหารหรือประกอบการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น

(2) ไฟฟ้าดับ เนื่องจากการทำงานของสัญญาณอินเทอร์เน็ตต้องอาศัยไฟฟ้าเพื่อให้สามารถทำงานได้ ดังนั้น ปัญหาไฟฟ้าดับ ไฟตก หรือไฟกระชาก จึงส่งผลโดยตรงต่อการทำงานของระบบอินเทอร์เน็ต

3.3.3.3 คอมพิวเตอร์ที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบันขาดความทันสมัย เป็นอุปกรณ์คอมพิวเตอร์รุ่นเก่าที่มีการใช้งานมานานเกินกว่า 10 - 20 ปี ทำให้เกิดปัญหาขึ้นในขณะที่ใช้งาน การทำงานมีความล่าช้า และไม่สามารถรองรับโปรแกรมประยุกต์ใหม่ ๆ ได้ เช่น ไม่สามารถรองรับข้อมูลเชิงพื้นที่ ซึ่งเป็นข้อมูลภาพที่มีขนาดใหญ่ได้ เป็นต้น

3.3.3.4 ขาดเทคโนโลยีที่เข้ามาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ดังนี้

(1) ขาดเทคโนโลยีที่เข้ามาช่วยในการวางแผนการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ทั้งในระดับส่วน ฝ่าย และสำนัก
(2) ขาดเทคโนโลยีที่เข้าด้านการสำรวจพื้นที่ป่าไม้ อาทิ เทคโนโลยีอากาศยานไร้คนขับ โดยในปัจจุบันกระบวนการดังกล่าวจะใช้คนในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดข้อผิดพลาด ขึ้นได้ เพราะคนมีข้อจำกัดในการทำงานมากกว่าเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากในอนาคตมีการขยายพื้นที่ ป่าไม้มากขึ้น งานด้านการสำรวจก็จะมากขึ้นด้วย

3.3.3.5 ระบบงานที่ใช้ในการคำนวณปริมาตรไม้ในปัจจุบันขาดการปรับปรุงให้มีความทันสมัย ใช้มาอย่างยาวนาน และมีความผิดพลาดเกิดขึ้นบ่อย เช่น คำนวณปริมาตรไม้ไม่ถูกต้อง เป็นต้น

3.3.3.6 ขาดเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของ อ.อ.ป. โดยในปัจจุบัน อ.อ.ป. มีเพียงเว็บไซต์ขององค์กรที่ใช้เป็นช่องทางในการนำเสนอข้อมูลผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งนอกจากจะเป็นการสื่อสารทางเดียวแล้ว ข้อมูลยังไม่มี ความทันสมัย ภาพประกอบไม่ชัดเจน และไม่สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์จริงของ อ.อ.ป. ในปัจจุบัน รวมทั้งการนำเสนอยังขาดความน่าสนใจ ทำให้ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจในการซื้อสินค้าของ ลูกค้าได้ ลูกค้าของ อ.อ.ป. ส่วนใหญ่จึงเป็นลูกค้าประจำ อีกทั้งเมื่อเกิดความสนใจในผลิตภัณฑ์ของ อ.อ.ป. แล้ว จะต้องเข้ามาดูสินค้าจริงอีกครั้ง ก่อนการตัดสินใจซื้อ ทำให้กระบวนการซื้อ - ขาย มีความล่าช้ามากขึ้น

3.3.3.7 ขาดระบบจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management System) ที่นำมาช่วยควบคุมและจัดการคลังสินค้าทั้งหมดทุกกระบวนการ ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถเรียกดูข้อมูลได้อย่างทันทีทันใด ต้องรอให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการรวบรวมข้อมูลและรายงานผลข้อมูลตามขั้นตอนที่กำหนดซึ่งนอกจากจะมีความล่าช้าแล้ว ยังมีโอกาสในการก่อให้เกิดข้อผิดพลาดมากขึ้นด้วย โดยในปัจจุบัน อ.อ.ป.ใช้วิธีการกรอก ข้อมูลลงในโปรแกรม Microsoft Excel และรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายเดือน

3.3.3.8 ขาดระบบเทคโนโลยีที่นำมาช่วยในการให้บริการแก่ชุมชนหรือประชาชนที่สนใจในการปลูกไม้ และบริหารจัดการพื้นที่ป่าไม้ โดยในปัจจุบัน อ.อ.ป. จะใช้เว็บไซต์เป็นช่องทางในการเผยแพร่ข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งเป็นการนำเสนอข้อมูลเพียงด้านเดียว ขาดการมีปฏิสัมพันธ์ และการเสริมสร้างการเรียนรู้ในเชิงรุก ทำให้กระบวนการเรียนรู้ไม่มีประสิทธิภาพมากนัก

3.3.3.9 ขาดระบบเทคโนโลยีที่นำมาช่วยตรวจสอบคุณภาพสินค้าในขณะส่งสินค้าไปจำหน่ายยังต่างประเทศ ทำให้ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ ซึ่งส่งผลต่อคุณค่า (Value) ของสินค้าที่ลดลง ซึ่งแตกต่างกับคู่แข่งในต่างประเทศที่มีการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูล รายละเอียดสินค้าต่าง ๆ ได้ เช่น ขนาด ประเภท ปริมาณการผลิต การได้รับรองมาตรฐาน FSC (Forest Stewardship Council) หรือ Chain of Custody (CoC) เป็นต้น

3.3.4 ด้านข้อมูล (Data)

จากการศึกษาปัญหาด้านข้อมูลสามารถสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

3.3.4.1 ข้อมูลที่มีอยู่ในปัจจุบันยังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน หรือสนับสนุนการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจและข้อมูลด้านการตลาด เช่น ส่วนแบ่งทางการตลาด กลยุทธ์ของคู่แข่ง พันธุ์กรรมและความต้องการของลูกค้า เป็นต้น ส่งผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานตัดสินใจในการดำเนินงานจากข้อมูลขององค์กรที่ทำการสำรวจข้อมูลไว้เบื้องต้น ประกอบกับประสบการณ์และความรู้สึกของ ตนเองเป็นหลัก โดยผลลัพธ์จากการดำเนินงานที่ได้นั้นจึงมีแนวโน้มที่จะไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือแผนงานที่กำหนดไว้ เช่น การผลิตไม้ที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าหรือความต้องการของตลาด เป็นต้น

3.3.4.2 ขาดการจัดทำโครงสร้างข้อมูลอย่างเป็นระบบและมาตรฐานข้อมูล (Data Standard) ทำให้ข้อมูลในองค์กรไม่มีคุณภาพ ขาดความเป็นหนึ่งเดียว และเกิดมาจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย

3.3.4.3 การเข้าถึงข้อมูลยังไม่สามารถทำได้แบบทันทีทันใด (Real-Time) ต้องอาศัยระยะเวลาในการเรียกดูข้อมูล ตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่กำหนด ทำให้ไม่ทันต่อการนำไปใช้เพื่อประกอบการ ตัดสินใจวางแผนงาน หรือทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

3.3.5 ความต้องการด้านระบบการจัดการความรู้

จากการศึกษาความต้องการด้านระบบเทคโนโลยีดิจิทัล สามารถสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

3.3.5.1 ควรมีการลงโปรแกรมป้องกันไวรัส (Anti-Virus) คอมพิวเตอร์ ให้กับเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้งานในองค์กรทุกเครื่อง และควรเป็นเวอร์ชัน (Version) ที่ทันสมัย เพื่อป้องกันไวรัส คอมพิวเตอร์ รวมทั้งการโจมตีทางไซเบอร์ในรูปแบบอื่น ๆ

3.3.5.2 ควรมีบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลประจำสำนักงานภูมิภาคต่าง ๆ อย่างน้อยจำนวน 1 คน เพื่อช่วยสนับสนุนการดำเนินงาน เอื้ออำนวยความสะดวก และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้ งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลได้

3.3.5.3 ควรมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่เข้ามาช่วยสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจดังนี้

(1) การบริหารจัดการพื้นที่ป่าไม้ ได้แก่ ระบบการคำนวณปริมาตรไม้ในสวนป่า

หรือเทคโนโลยีอากาศยานไร้คนขับ (Drone)

(2) การจัดจำหน่ายสินค้า ได้แก่ ระบบการขายสินค้าแบบเบ็ดเสร็จเพียงจุดเดียว (One Stop Service)

3.3.5.4 ควรมีฐานข้อมูลกลางที่สามารถเชื่อมโยง แลกเปลี่ยน และเรียกดูข้อมูลต่าง ๆ ได้ตาม

ความต้องการ

3.3.5.5 ควรมีการบูรณาการข้อมูลร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อต่อยอดข้อมูลให้สามารถนำไปพัฒนางานในส่วนต่าง ๆ ได้ โดยหน่วยงานที่ควรบูรณาการข้อมูลด้วยนั้น ประกอบด้วยกรมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย องค์การบริหารส่วนจังหวัด กรมอุทยาน กรมปศุสัตว์ และ กรมป่าไม้ รวมทั้งองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (NGO) ที่เกี่ยวข้องกับช้าง

3.3.5.6 ควรมีการกำหนดนโยบายการจัดซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่อพ่วงต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน เช่น แนวทางการจัดซื้อ อายุการใช้งานเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

3.3.5.7 ควรมีการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะองค์ความรู้ด้านดิจิทัลให้แก่บุคลากรของ อ.อ.ป. ให้สามารถประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3.5.8 ควรมีการศึกษาและจัดทำกระบวนการข้อมูล (Data Flow) ให้มีมาตรฐาน มีการรับส่งข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว สามารถนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ วางแผน และตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพ

3.3.5.9 ควรมีแนวทางในการสร้างแรงจูงใจ (Incentive) ให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการกรอกข้อมูลลงในระบบงานอย่างเคร่งครัด เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้

3.3.6 ข้อเสนอแนะด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.3.6.1 ธุรกิจของ อ.อ.ป. ในอนาคตจะมีการสนับสนุนการปลูกไม้ดีมีค่าชนิดอื่น ๆ ที่ภาคประชาชนหรือหน่วยงานอื่น ๆ ไม่สามารถทำได้ ทั้งนี้เพราะต้องอาศัยระยะเวลาในการเจริญเติบโตกว่า 40-50 ปี ทำให้ไม่มีใครกล้าลงทุน เช่น ไม้ตะเคียน ไม้ประดู่ ไม้มะค่า ไม้พะยุง ซึ่งเป็นไม้พื้นฐานที่อยู่ในความต้องการ ในอนาคตเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาประเทศ

3.3.6.2 การแปรรูปไม้เพื่อทำเฟอร์นิเจอร์เป็นธุรกิจปลายน้ำของ อ.อ.ป. ที่แข่งขันกับภาคเอกชนค่อนข้างลำบาก ทั้งนี้เพราะเอกชนมีความได้เปรียบด้านทรัพยากร ทั้งในส่วนของเงินทุน ทักษะฝีมือ แรงงาน และกระบวนการจัดจำหน่าย ทำให้สามารถทำได้ดีกว่า อ.อ.ป. โดยในปัจจุบันเอกชนสามารถส่งออกเฟอร์นิเจอร์ได้ทั่วโลก อย่างไรก็ตาม อ.อ.ป. ยังมีจุดแข็งเรื่องคุณภาพไม้ ดังนั้น อ.อ.ป. อาจทำหน้าที่เป็นผู้ผลิต สินค้า และให้เอกชนเข้ามาช่วยเรื่องการบริหารจัดการได้

3.3.6.3 อ.อ.ป. มีจุดแข็งในเรื่องของตราสินค้า (Brand) สินค้าที่มีคุณภาพ (ไม้ซุงสัก) และการผลิตสินค้าได้เป็นจำนวนมากตามความต้องการของตลาด ทำให้ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าประจำหลายราย อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานของ อ.อ.ป. ยังมีข้อจำกัดในเรื่องของระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ทำให้ขาดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ดังนั้น การที่จะปรับกระบวนการบริหารจัดการภายในให้มีประสิทธิภาพนั้น จึงต้องพิจารณาการปรับปรุงแก้ไขระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้มีทันสมัยและเอื้อต่อการปฏิบัติงานด้วย

3.3.6.4 สิ่งที่จะช่วยสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าของ อ.อ.ป. และคู่แข่งได้ คือ การรักษาคุณภาพมาตรฐานของสินค้า

3.3.6.5 ด้านการขยายธุรกิจไปยังตลาดในต่างประเทศนั้น ที่ผ่านมา อ.อ.ป. เคยประสบกับปัญหาเรื่องการทุจริต และต้นทุนการดำเนินงานที่สูง เนื่องมาจากการเสียภาษีการส่งออกกว่าร้อยละ 40 และราคาไม้ใน ตลาดโลกต่ำกว่าราคาขายของ อ.อ.ป. ทำให้ได้รับกำไรไม่มากนัก จึงไม่ได้มุ่งเน้นการทำธุรกิจในตลาดนี้ อย่างไรก็ตาม หากต้องขยายธุรกิจไปยังตลาดในต่างประเทศอาจต้องอาศัยความร่วมมือจากพันธมิตรทางธุรกิจ โดยการใช้จุดแข็งของแต่ละหน่วยงานมาสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เช่น อ.อ.ป. มีสินค้าที่มีคุณภาพเป็นจำนวนมาก ในขณะที่ภาคเอกชนมี ตลาดที่มีความต้องการซื้อสินค้า และมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

3.3.6.6 ควรมีการเพิ่มหน่วยงานการหารายได้ พร้อมทั้งสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้

3.3.6.7 ควรมีการลดสายงานการบังคับบัญชาให้สั้นลงเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจมากขึ้น

3.3.6.8 อ.อ.ป. มีการจัดการประมูลไม้ล่วงหน้า ซึ่งนอกจากกระบวนการดังกล่าวจะทำให้ อ.อ.ป. สามารถนำเงินที่ได้รับมาหมุนเวียนในการทำธุรกิจได้แล้ว ยังสะท้อนให้เห็นถึงความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในองค์กรและคุณภาพของสินค้าที่ อ.อ.ป. ส่งมอบให้แก่ลูกค้าอีกด้วย

3.3.6.9 ควรมีการปรับเปลี่ยนบริบทการดำเนินธุรกิจให้มีความสอดคล้องกับนโยบาย BCG Model และแผนงานต่าง ๆ ของประเทศ พร้อมทั้งมีการนำเครื่องมือมาสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ ได้แก่ การจัดตั้งกองทุนเพื่อการปลูกป่าเศรษฐกิจแห่งชาติ มีรูปแบบการทำงานคล้ายกับกองทุนการยางแห่งประเทศไทย โดยมีแหล่งรายได้มาจากเงินสนับสนุนจากรัฐบาล หรือการจ่ายเงินสนับสนุนเพื่อพัฒนาสิ่งแวดล้อม (Payment for Ecosystem) เพื่อให้ อ.อ.ป. สามารถนำเงินที่ได้รับมาสนับสนุนให้เกษตรกรปลูกป่าไม้เพิ่มขึ้น พร้อมทั้ง กำหนดกลไกการขับเคลื่อนกองทุนฯ ด้วยวิธีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการองค์กร จากเดิมที่มีการ กำหนดให้มีการบริหารงานตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. 2499 เป็นพระราชบัญญัติสำนักงานป่าเศรษฐกิจแห่งชาติพ.ศ.2521 เพื่อให้มีอำนาจในการบริหารจัดการมากขึ้น ครอบคลุมขอบเขตการดำเนินงานตามแนวทางที่กำหนดได้มากขึ้น ทั้งนี้ การดำเนินงานตามแนวทางดังกล่าว นอกจากจะช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรแล้ว ยังช่วยสนับสนุนนโยบายการปลูกป่าของประเทศอีกด้วย โดยสรุปจากการศึกษาปัญหา/อุปสรรค และความต้องการในการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของ อ.อ.ป. พบว่า อ.อ.ป. มีปัญหาในทุก ๆ ด้าน ทั้งในด้านของบุคลากร กระบวนการ เทคโนโลยีดิจิทัล และข้อมูล ซึ่ง เป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรดิจิทัล หรือมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วน ขององค์กรและทุกส่วนของธุรกิจตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในสถาปัตยกรรมองค์กรและแผนปฏิบัติการดิจิทัลฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านกระบวนการและด้านข้อมูลที่น่าจะเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาธุรกิจให้ไปสู่เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ตามที่กำหนด ดังนั้น เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ผลการศึกษาในครั้งนี้จะนำเข้าสู่การทบทวนแผนการจัดการความรู้ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมต่อไป

3.4 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

3.4.1 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำแผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. พ.ศ. 2569 – 2573 และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ประจำปี 2569 ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นโดยภาพรวม ดังนี้

(1) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ด้านการจัดการความรู้ ของ อ.อ.ป.

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. พ.ศ. 2569 – 2573 อ.อ.ป. ได้วิเคราะห์ข้อมูลและสำรวจวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) โดยใช้หลักการวิเคราะห์ที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์บนพื้นฐานของข้อมูล (Fact Based) หรือหลักฐาน (Evidence Bases) ซึ่งเป็นไปตามแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจฯ (SE-AM) ดังที่ สคร. กำหนด เพื่อนำไปสู่การจัดทำกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ได้อย่างเหมาะสมโดยเน้นส่วนการจัดการความรู้ โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis และ TOWS MATRIX เพื่อนำข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์มาเป็นแนวทางในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการความรู้ โดยสรุปในแต่ละประเด็น ดังนี้

ตารางที่ 3 – 18 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค สถานการณ์ภายใน (Internal Situation)

สถานการณ์ภายนอก (External Situation) ของ อ.อ.ป.

Strength จุดแข็ง สถานการณ์ภายใน (Internal Situation)	Weakness จุดอ่อน สถานการณ์ภายใน (Internal Situation)
S1: อ.อ.ป. มีบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์สูง ในการปลูกสร้างสวนป่าไม้เศรษฐกิจ	W1: ต้นทุนผลิตสินค้าด้านอุตสาหกรรมไม่สูง กำไรขั้นต้นค่อนข้างต่ำ
S2: อ.อ.ป. มีพื้นที่ปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจที่ถูกกฎหมายเพื่อการใช้ประโยชน์มากที่สุดในประเทศ	W2: อ.อ.ป. มีอัตราการเติบโตของยอดขายสินค้าด้านอุตสาหกรรมไม่ต่ำ
S3: อ.อ.ป. มีการจัดการสวนป่าอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานสากล	W3: กระบวนการทำงานตลอด Value chain ของ อ.อ.ป. ยังขาดประสิทธิภาพ
S4: อ.อ.ป. มีการดำเนินการธุรกิจไม้สักสวนป่าครบวงจร ปลูกผลิตไม้ท่อน/แปรรูป ผลิตภัณฑ์	W4: กระแสเงินสดจากการดำเนินงานธุรกิจหลักของ อ.อ.ป. ขาดสภาพคล่อง และยังไม่มียุทธศาสตร์การเงินที่เหมาะสมต่อธุรกิจของ อ.อ.ป.
S5: อ.อ.ป. มีความพร้อมในการดำเนินโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ Standard T-VER/ Premium T-VER	W5: ระบบสารสนเทศที่มีอยู่ ไม่เพียงพอต่อการส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
S6: อ.อ.ป. มีแหล่งเรียนรู้ ที่ประกอบด้วยบุคลากร สถานที่ รวมทั้งองค์ความรู้ด้านศาสตร์ข้ามศาสตร์ของประเทศไทย	W6: การดำเนินงานด้าน Core Business Enablers อยู่ในระดับต่ำ คะแนนแต่ละด้านต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ย และการทำงานร่วมกันแบบบูรณาการยังไม่ชัดเจน
S7: อ.อ.ป. มีที่ดินกรรมสิทธิ์ที่มีศักยภาพสามารถพัฒนาสินทรัพย์ได้	W7: การสื่อสารคุณค่าขององค์กรสู่สังคม ยังไม่สามารถดำเนินการได้ทั่วถึงทุกกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	W8: ขาดงานวิจัยพัฒนา นวัตกรรม และเทคโนโลยีในการพัฒนางานของ อ.อ.ป. (สายพันธุ์/ อุตสาหกรรมไม้)
	W9: การจัดการความรู้และนวัตกรรมยังไม่ชัดเจนและเป็นระบบ
	W10: บุคลากรบางสายงานขาดทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
	W11: การจัดเก็บและถ่ายทอดความรู้ยังไม่เป็นระบบครบวงจร (KM Lifecycle)
	W12: การจัดทำฐานข้อมูลและองค์ความรู้ขององค์กรยังไม่เป็นระบบ และการเข้าถึงฐานข้อมูลและองค์ความรู้ขององค์กรยังไม่ทั่วถึง
	W13: การดำเนินงานด้าน BCG/ ESG แต่ยังไม่ชัดเจน
	W14: การดำเนินงานด้าน GRC แต่ยังไม่ชัดเจน

ตารางที่ 3 – 18 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค สถานการณ์ภายใน (Internal Situation)

สถานการณ์ภายนอก (External Situation) ของ อ.อ.ป. (ต่อ)

Opportunity โอกาส สถานการณ์ภายนอก (External Situation)	Threat อุปสรรค สถานการณ์ภายนอก (External Situation)
O1: การบริการรับจ้างปลูกป่า และปลูกป่าเพื่อคาร์บอนเครดิตครบวงจร O2: การสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้าจากสวนป่าจากการดำเนินการดำเนินงานตามกฎหมายว่าด้วยสินค้าที่ปลอดจากการตัดไม้ทำลายป่า (EUDR) O3: การหาพันธมิตรเพื่อพัฒนาสินทรัพย์และธุรกิจของ อ.อ.ป. O4: การขยายตลาดผลผลิตจากสวนป่าที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน FSC ไปสู่ตลาดใหม่ ๆ O5: การพัฒนาตลาดคาร์บอนเครดิตโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจ Standard T-VER/ Premium T-VER O6: การพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ จากพันธมิตรภาคเอกชน สถาบันวิจัยสถาบันการศึกษาเป็นต้น O7: นโยบายภาครัฐสนับสนุน Digital Development/การจัดการความรู้ และนวัตกรรมองค์กร	T1: ความผันผวนของเศรษฐกิจโลก ส่งผลให้ต้นทุนแรงงาน ต้นทุนพลังงานสูงขึ้นทำให้ อ.อ.ป. มีต้นทุนการผลิตสินค้าสูงขึ้น T2: กฎหมายภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง/ค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์จากป่าสงวนแห่งชาติสูงขึ้นทำให้ อ.อ.ป. มีค่าใช้จ่ายสูงขึ้น T3: ประชาชนยังไม่เข้าใจบริบทการใช้ประโยชน์ไม้จากสวนป่า อาจทำให้เกิดความขัดแย้งกับชุมชนในการดำเนินงานของ อ.อ.ป. T4: ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนไม้ที่ราคาถูกกว่าไม้ T5: ภาวะเศรษฐกิจถดถอยกระทบความต้องการสินค้าเกี่ยวกับอุตสาหกรรมไม้และการท่องเที่ยวภายในประเทศลดลง T6: เทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วส่งผลให้องค์กรปรับตัวไม่ทัน T7: การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎระเบียบด้านป่าไม้ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ อ.อ.ป. T8: ภัยจากสภาวะวิกฤติ เช่น แผ่นดินไหว นโยบายจากรัฐบาลที่กระทบต่อการดำเนินงาน การโจมตีทางไซเบอร์

ตารางที่ 3 – 19 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค สถานการณ์ภายใน (Internal Situation)

สถานการณ์ภายนอก (External Situation) ของด้านการจัดการความรู้ ของ อ.อ.ป.

Strength จุดแข็ง สถานการณ์ภายใน (Internal Situation)	Weakness จุดอ่อน สถานการณ์ภายใน (Internal Situation)
S1: องค์ความรู้เชิง Tacit ที่ลึกซึ้ง: อ.อ.ป. มีผู้เชี่ยวชาญ/บุคลากรอาวุโสที่มีความรู้และประสบการณ์เฉพาะด้านที่สูงมากในการกิจหลัก (เช่น การบริหารช้าง, การจัดการป่าสักครบวงจร, การแปรรูปไม้) S2: การสนับสนุนจากผู้บริหาร: ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนนโยบาย KM (สอดคล้องกับ SE-AM 7.1.1)	W1: Knowledge Gap ในทักษะใหม่: ขาดองค์ความรู้ที่จำเป็นเร่งด่วน เช่น FSC V4.0, การบริหารจัดการคาร์บอนเครดิต, หรือเทคโนโลยีดิจิทัลในการสำรวจสวนป่า (สอดคล้องกับ 2.1) W2: ระบบ KM Digital ที่ยังไม่เป็นมิตรต่อผู้ใช้งาน: ระบบจัดเก็บและสืบค้นความรู้ยังไม่สะดวกไม่ทันสมัย ทำให้การเข้าถึงและนำไปใช้ได้ยาก (สอดคล้องกับ 4.2)
Opportunity โอกาส สถานการณ์ภายนอก (External Situation)	Threat อุปสรรค สถานการณ์ภายนอก (External Situation)
O1: แร่งขับเคลื่อนจากภายนอก: การประเมิน SE-AM และ ITA บังคับให้ต้องมีระบบ KM ที่ชัดเจนและมีผลลัพธ์เชิงประจักษ์ O2: ความต้องการตลาด: ความต้องการไม้เศรษฐกิจที่ยั่งยืนและการรับรอง FSC ทำให้ความรู้ด้านนี้เป็นที่ต้องการสูงเพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กร	T1: การเกษียณอายุของผู้เชี่ยวชาญ: ผู้ปฏิบัติงานอาวุโสที่มีความรู้ Tacit สูงกำลังจะออกจากองค์กร (Brain Drain Risk) T2: การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย/มาตรฐาน: การปรับเปลี่ยนมาตรฐานป่าไม้ (เช่น FSC) และระเบียบภาครัฐที่รวดเร็วทำให้ความรู้ที่มีอยู่ล้าสมัยได้ง่าย

ตารางที่ 3 – 20 ตารางการวิเคราะห์ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ (TOWS Matrix) ของด้านการจัดการความรู้ ของ อ.อ.ป.

S1: องค์ความรู้เชิง Tacit ที่ลึกซึ้ง: อ.อ.ป. มีผู้เชี่ยวชาญ/บุคลากรอาวุโสที่มีความรู้และประสบการณ์เฉพาะด้านที่สูงมากในภารกิจหลัก (เช่น การบริหารช้าง, การจัดการป่าสักครบวงจร, การแปรรูปไม้) S2: การสนับสนุนจากผู้บริหาร: ผู้บริหารระดับสูงมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนนโยบาย KM (สอดคล้องกับ SE-AM 7.1.1)	W1: Knowledge Gap ในทักษะใหม่: ขาดองค์ความรู้ที่จำเป็นเร่งด่วน เช่น FSC V4.0, การบริหารจัดการคาร์บอนเครดิต, หรือเทคโนโลยีดิจิทัลในการสำรวจสวนป่า (สอดคล้องกับ 2.1) W2: ระบบ KM Digital ที่ยังไม่เป็นมิตรต่อผู้ใช้งาน: ระบบจัดเก็บและสืบค้นความรู้อาจยังไม่สะดวก/ไม่ทันสมัย ทำให้การเข้าถึงและนำไปใช้ได้ยาก (สอดคล้องกับ 4.2)
O1: แรงขับเคลื่อนจากภายนอก: การประเมิน SE-AM และ ITA บังคับให้ต้องมีระบบ KM ที่ชัดเจนและมีผลลัพธ์เชิงประจักษ์ O2: ความต้องการตลาด: ความต้องการไม้เศรษฐกิจที่ยั่งยืนและการรับรอง FSC ทำให้ความรู้ด้านนี้เป็นที่ต้องการสูงเพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กร	T1: การเกษียณอายุของผู้เชี่ยวชาญ: ผู้ปฏิบัติงานอาวุโสที่มีความรู้ Tacit สูงกำลังจะออกจากองค์กร (Brain Drain Risk) T2: การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย/มาตรฐาน: การปรับเปลี่ยนมาตรฐานป่าไม้ (เช่น FSC) และระเบียบภาครัฐที่รวดเร็ว ทำให้ความรู้ที่มีอยู่ล้าสมัยได้ง่าย
ยุทธศาสตร์เชิงรุก 1. พัฒนาหลักสูตร/มาตรฐานความรู้ใหม่ ที่ได้รับการรับรอง (เช่น FSC) โดยใช้ความรู้ Tacit (S1) และการสนับสนุนผู้บริหาร (S2) ตอบสนองความต้องการตลาด (O2)	ยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข/ปรับปรุง 2. ปรับปรุงระบบ KM Digital (W2) โดยใช้แรงขับเคลื่อนจาก SE-AM/ITA (O1) และ เร่งฝึกอบรมทักษะใหม่ (W1) เช่น Carbon Credit เพื่อคว้าโอกาสทางการตลาด (O2)
ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน 3. จัดทำโครงการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Succession) อย่างเร่งด่วน (ST1) โดยใช้ผู้บริหาร (S2) ผลักดันการบันทึกความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (S1) เพื่อป้องกัน Brain Drain (T1)	ยุทธศาสตร์เชิงรับ/ป้องกันความเสียหาย 4. แก้ไขระบบ KM (W2) ให้เสถียรและปรับปรุงข้อมูลได้ง่าย เพื่อลดความเสี่ยงที่ความรู้จะล้าสมัยจากการเปลี่ยนแปลงมาตรฐาน/กฎหมาย (T2) และรองรับการทำงานของบุคลากรรุ่นใหม่ที่มาแทนที่ผู้เกษียณ (T1)

ตารางที่ 3 – 21 การวิเคราะห์ SPACE Matrix สำหรับการจัดการความรู้ (KM) อ.อ.ป.

SPACE Matrix เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์กลยุทธ์ โดยจะวัดปัจจัยภายในและภายนอก 4 ด้าน เพื่อกำหนด ทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสม (ตำแหน่งของ KM Strategy) การกำหนดปัจจัยและการให้คะแนน (Rating Scale : 1=แย่ที่สุด , 6= ดีที่สุด)

ปัจจัยภายใน (Internal Dimension)	คะแนนเฉลี่ย (FS/CA)	ปัจจัยภายนอก (External Dimension)	คะแนนเฉลี่ย (ES/IS)
ความแข็งแกร่งทางการเงิน (Financial Strength-FS)	3	ความมั่นคงทางสภาพแวดล้อม (Environmental Stability)	2
ความได้เปรียบในการแข่งขัน	4	ความแข็งแกร่งของอุตสาหกรรม	5
รวมเฉลี่ยภายใน	3.5	รวมเฉลี่ยภายนอก	3.5

ตารางที่ 3 – 22 การใช้คะแนนปัจจัยย่อยสำหรับ KM Strategy

ปัจจัย	คะแนนที่กำหนด	เหตุผลที่เกี่ยวข้องกับ KM
ความแข็งแกร่งทางการเงิน (FS)	3	เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีความมั่นคงในระดับหนึ่งแต่การลงทุนด้าน KM/Digital Platform อาจถูกจำกัดด้วยงบประมาณ (2.2)
ความได้เปรียบในการแข่งขัน (CA)	4	มีความได้เปรียบจากความรู้เฉพาะด้าน (Tacit Knowledge) ในการจัดการสวนป่าและช่างยังขาดความรู้ใหม่ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม (W1)
ความมั่นคงของสภาพแวดล้อม (ES)	2	อุตสาหกรรมไม่มีความผันผวนสูงจากปัจจัยภายนอก (กฎหมายป่าไม้, มาตรฐาน FSC ที่เปลี่ยน, การเมือง, ภาวะโลกร้อน) (T2)

3.4.2. การวิเคราะห์ด้านการจัดสรรงบประมาณ

หลักเกณฑ์ในการจัดสรรงบประมาณ อ.อ.ป. มีการจัดสรรงบประมาณในการสนับสนุนการจัดการความรู้ (KM) โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 การพัฒนาคณะทำงานการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป./คณะทำงานการจัดการความรู้ของหน่วยงาน และ KM Facilitator และการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ตามแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ประจำปี ใช้งบประมาณตามแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ อ.อ.ป. ประจำปี หัวข้อ การจัดการความรู้

ส่วนที่ 2 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ใช้งบประมาณตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ อ.อ.ป. ประจำปี

3.4.3 การวิเคราะห์การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ที่ไม่ใช่การเงิน)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการในการรวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเป็นระบบ โดยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การจัดการความรู้เกิดได้ง่าย สะดวกและทั่วถึง อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของคนในองค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น

ตารางที่ 3 – 23 เครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้	ประเภทเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ	ประโยชน์ที่ได้รับ
1. การค้นหา 2. การสร้างและการแสวงหา	- Microsoft Office - Intranet - KM Website - Email ของ อ.อ.ป. - Google forms - QR Code	- เพื่อสำรวจ/ค้นหาองค์ความรู้จากทุกส่วนงาน - เพื่อช่วยค้นหาและสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ - เพื่อช่วยเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ
3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้	- Microsoft Office - Intranet - KM Website	- เพื่อช่วยรวบรวม กลั่นกรองและจัดลำดับข้อมูล - เพื่อจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ - เพื่อจัดเก็บความรู้ไว้ในฐานข้อมูล
5. การเข้าถึงความรู้	- Intranet - KM Website - Google forms - QR Code	- เพื่อการประชาสัมพันธ์ และสื่อสารความรู้ต่างๆ - เพื่อช่วยให้เข้าถึงข้อมูลได้ สะดวก รวดเร็วและทั่วถึง - เพื่อช่วยในการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาต่างๆ
6. การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ 7. การเรียนรู้	- Intranet - KM Website - E- Learning - Line - Fanpage Facebook	- เป็นสื่อกลางในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้สำหรับบุคลากรในองค์กร - ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนา ความรู้และทักษะของบุคลากร - สนับสนุนช่องทางสำหรับการเรียนรู้

3.4.4 การวิเคราะห์ระยะเวลาการขับเคลื่อนการจัดการความรู้

โดยมีการกำหนดกรอบระยะเวลาในการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมอย่างชัดเจน ในแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569 (KM Action Plan) เพื่อขับเคลื่อน ทบทวน ติดตามและประเมินผล

3.4.5 การวิเคราะห์ทรัพยากรอื่น ๆ เช่น อาคาร สถานที่ และอุปกรณ์อำนวยความสะดวก

- อาคาร เนื่องจากการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และต้องการสร้างให้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน จึงได้จัดสถานที่ที่ต่อการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร หรือทำกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ โดยมีห้องประชุม ห้องฝึกอบรม และมีบริการห้องสมุดในการค้นหาข้อมูลสารสนเทศและความรู้ต่างๆ แบ่งเป็นสำนักงานกลาง และหน่วยงานภูมิภาค รวมถึงบริเวณโต๊ะประชุมของแต่ละห้องทำงานฝ่าย/สำนัก นอกจากนี้ยังมีพื้นที่ ในการประชาสัมพันธ์ และสื่อสารการจัดการความรู้ ตามจุดต่างๆ ทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ บอร์ดประชาสัมพันธ์ทั้งในอาคารและโรงอาหาร จอทีวีดิจิทัล ฯลฯ

- อุปกรณ์ มีการจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้ออุปกรณ์ด้านไอทีสนับสนุนการ เพื่อใช้ในการถ่ายทอดองค์ความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเก็บไว้ที่ทีมงานหลักด้านการจัดการความรู้ (สำนักบริหารกลาง) สรุปผลจากจุดแข็ง (Strengths) และโอกาสในการปรับปรุงการดำเนินงาน (Opportunity for improvements OFIs) สามารถสรุปเป็นปัจจัยสำคัญ 3 ด้าน ประกอบด้วย บุคลากร (People) กระบวนการ (Process) และ เทคโนโลยี (Technology) มีรายละเอียดของแต่ละปัจจัย ดังนี้

บุคลากร (People)

- 1) ความรู้ความเข้าใจความตระหนักเรื่อง KM
- 2) KM Role Model ของผู้บริหาร
- 3) โครงสร้าง/หน้าที่ บทบาทของหน่วยงานรับผิดชอบ KM
- 4) วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมของบุคลากร
- 5) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในการทำงานข้ามสายงาน (Cross Functional) เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้

กระบวนการ (Process)

- 6) วิสัยทัศน์ทิศทาง เป้าหมายระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวของด้านการจัดการความรู้ (KM Roadmap)
- 7) ทบทวนกระบวนการปรับปรุงกระบวนการทำงาน นำการจัดการความรู้มาเป็นกลไกในการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- 8) ทบทวนจุดควบคุม (Critical Step) ที่สำคัญของกระบวนการมาใช้ในการจัดการความรู้ เพื่อให้พนักงานปฏิบัติสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน

เทคโนโลยี (Technology)

- 9) ระบบเทคโนโลยี KM เข้าถึงผู้ใช้งานได้ง่าย
- 10) พัฒนาปรับปรุงช่องทางการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning)
- 11) บูรณาการระบบ E – Learning และ KMS

สรุปวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน KM ที่ผ่านมาและทบทวนแผนการดำเนินงานการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2567 (KM Impression)

1. ยุทธศาสตร์ ทั้ง 3 ด้าน ควรมีการวิเคราะห์เชื่อมโยงแผนวิสาหกิจของ อ.อ.ป. ปี 2565 – 2570 (ปรับปรุงปี 2568) และแผนสำคัญอื่นๆ และเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ SE-AM
2. อ.อ.ป. มีกระบวนการจัดการความรู้ในบางกระบวนการแต่ไม่ครบถ้วนตามเกณฑ์ SE-AM ที่กำหนดไว้
3. อ.อ.ป. ไม่ได้นำแผนการดำเนินงานการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2567 มาปฏิบัติเต็มรูปแบบตามที่แผนได้กำหนดไว้ (Lack of Strategies Deployment)
4. อ.อ.ป. ไม่ได้ติดตามประเมินผลการตรวจชี้วัดด้านเป้าประสงค์หรือมีการติดตามแต่ไม่ครบถ้วนจากแผนการดำเนินงานการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2567 มีเพียงการกำหนดตัววัดในกระบวนการ (Process Indicators) จากแผนปฏิบัติการประจำปีเท่านั้น (Action Plan)
5. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้และการจัดการความรู้ไม่ได้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับ กระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้
6. กระประเมินกระบวนการต่าง ๆ ที่เกณฑ์กำหนด อ.อ.ป. ไม่ได้มีการประเมินประเด็นนั้นๆ โดยตรงแต่อาศัยประเมินในระบบอื่นๆ ซึ่งจะทำให้การนำข้อมูลป้อนกลับไปใช้เพื่อปรับปรุงไม่ครบถ้วน
7. อ.อ.ป. ยังขาดการทบทวนและใช้ข้อมูลป้อนกลับอย่างเป็นระบบ เพื่อนำมาพัฒนาระบบการจัดการความรู้

3.4.7 ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ที่ผ่านมานำข้อมูลการดำเนินงานที่ผ่านมาทบทวน และปรับปรุงการดำเนินงาน ตามแนวทางการประเมินผลหัวข้อ การจัดการความรู้ โดยมีหลักเกณฑ์การทบทวนแผนการจัดการความรู้ฯ ดังนี้

1. หลักการประเมินตนเอง (Self-Assessment) หมายถึง การประเมินตนเอง การทบทวนการปฏิบัติงาน และบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานในช่วงเวลาที่ผ่านมาว่ามีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพเหมาะสมหรือไม่ เพียงใด อย่างไร และอยู่ในระดับใด ผ่านหลักฐานเชิงประจักษ์ (Evident Base)
2. หลักการทบทวนวรรณกรรม (Review of Literature) การทบทวนวรรณกรรม หมายถึง การค้นคว้า ศึกษารวบรวม และประมวลผลงานวิจัย รายงาน บทความเอกสารทางวิชาการ และตำราที่เกี่ยวข้องกับเรื่องหรือประเด็นที่ทำการวิเคราะห์ให้เห็นสภาพปัจจุบัน
3. การสัมภาษณ์กลุ่มย่อย/การรวบรวมความเห็นและข้อเสนอแนะ/นโยบาย (Focus Group Discussion) คือเทคนิคการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสนทนากับผู้ให้ข้อมูลในประเด็นที่เฉพาะเจาะจง โดยครั้งแรกเป็นการใช้เป็นแบบสอบถาม มีประเด็นการสอบถามเชิงสัมภาษณ์ ให้ผู้ตอบเกิดแนวคิดและแสดงประเด็น หรือแนวทางอย่างกว้างขวาง

5. แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. พ.ศ. 2569 – 2573

ในบทนี้ เป็นส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับแผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.ฯ ซึ่งนับได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนางานด้านการจัดการความรู้ ทั้งในส่วนการบริหารจัดการองค์กร และเชิงกลยุทธ์ที่มีการนำความรู้ไปใช้ในการสนับสนุนการดำเนินงานให้ไปสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรตามที่กำหนด ซึ่งประกอบด้วยการอธิบายประเด็นต่างๆ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) ด้านการจัดการความรู้ พันธกิจ (Mission Statement) ด้านการจัดการความรู้ เป้าหมายด้านการจัดการความรู้ ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ การลำดับความสำคัญของโครงการ และแผนงานโครงการด้านการจัดการความรู้ โดยสามารถอธิบายเป็นประเด็นต่างๆ ดังนี้

5.1 วิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้ เป็นองค์กรที่มีการนำองค์ความรู้ที่มีไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานทุกงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนภายใต้วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ “เป็นศูนย์กลางความรู้และความเชี่ยวชาญด้านการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน อนุรักษ์อุตสาหกรรมไม้ และการบริหารช้างไทยเพื่อขับเคลื่อน อ.อ.ป. สู่ความเป็นเลิศในระดับสากล”

5.2 พันธกิจด้านการจัดการความรู้ อ.อ.ป.ได้มีการกำหนด ดังนี้

- (1) การกำหนดวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายการจัดการความรู้ และการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร (KM Role Model)
- (2) วางแผนการจัดการความรู้และการติดตามประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ
- (3) สร้างความตระหนักความเข้าใจการมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้
- (4) เสริมสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนการเรียนรู้
- (5) พัฒนาขีดความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงานการจัดการความรู้
- (6) พัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (7) ประยุกต์ใช้สารสนเทศ/ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (8) บูรณาการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน เพื่อการวิจัยพัฒนาระบบงาน สร้างสรรค์นวัตกรรม และสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน
- (9) แสดงผลลัพธ์ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้

5.3 เป้าหมายการพัฒนาด้านการจัดการความรู้

- (1) เพื่อให้ อ.อ.ป. มีระบบการจัดการความรู้ที่เป็นเอกภาพและมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมทุกกระบวนการ ตั้งแต่การบ่งชี้ สร้าง แสวงหา รวบรวม แลกเปลี่ยน ถ่ายทอด และใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้
- (2) เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และภารกิจหลักของ อ.อ.ป. โดยเฉพาะด้านการปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจ การอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม้และไม้ใช้ไม้ (Non-Timber Products)

(3) เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการจัดการความรู้ สามารถนำองค์ความรู้ไปใช้พัฒนางาน เพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างนวัตกรรมในการบริหารจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน

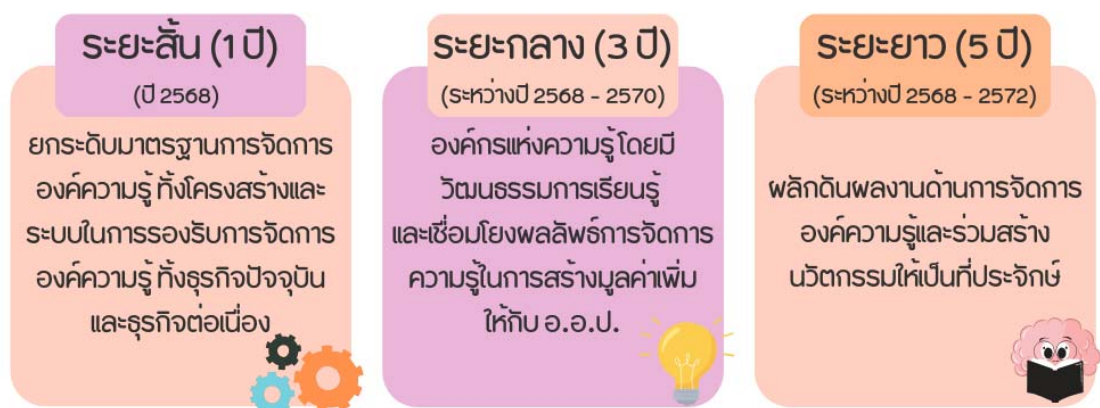
- (4) เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันประสบการณ์ และร่วมกันพัฒนาความรู้ในหน่วยงานและระหว่างสายงาน
- (5) เพื่อจัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ที่ทันสมัยและเข้าถึงได้ง่าย รองรับการจัดเก็บ ค้นหา และเผยแพร่องค์ความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร
- (6) เพื่อพัฒนาและใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมและเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจของทรัพยากรป่าไม้ รวมถึงการขยายโอกาสทางธุรกิจและการบริการของ อ.อ.ป. อย่างต่อเนื่อง
- (7) เพื่อให้ อ.อ.ป. มีขีดความสามารถในการแข่งขันและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ด้วยการใช้ความรู้เป็นฐานในการตัดสินใจและการบริหารจัดการในทุกระดับ

5.4 นโยบายการจัดการความรู้

- (1) ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และมีหน้าที่ในการสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์การจัดการความรู้
- (2) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
- (3) ส่งเสริมวัฒนธรรมของบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและก่อให้เกิดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
- (4) เสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีการนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งหวังให้บุคลากรเกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ และมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน
- (5) พัฒนาระบบการจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อใช้เป็นช่องทางแลกเปลี่ยนเรียนรู้ออนไลน์ และเป็นแหล่งรวบรวมองค์ความรู้ เพื่อให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้โดยง่าย สะดวก และรวดเร็ว

5.5 วัฒนธรรมการจัดการความรู้ “สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืน”

กรอบทิศทางการดำเนินงาน ปี 2569 – 2573 (KM Operational Framework) การดำเนินงานบริหารจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ได้กำหนดกรอบทิศทางการดำเนินงานระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. พ.ศ. 2569 – 2573



5.6 การจัดลำดับความสำคัญของโครงการด้านการจัดการความรู้

การจัดลำดับความสำคัญของโครงการเป็นการพิจารณาถึงความจำเป็นเพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ภายใต้อำนาจจัดการความรู้ฯ เป็นไปอย่างมีทิศทาง ชัดเจน และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ในกรณีที่องค์กรมีทรัพยากรอย่างจำกัดเพื่อให้สามารถพิจารณาเลือกดำเนินโครงการได้อย่างเหมาะสม และเกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างสูงสุด จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการจัดลำดับความสำคัญของโครงการด้านการจัดการความรู้ ดังนี้

5.6.1 หลักเกณฑ์การพิจารณาความสำคัญโครงการ

- (1) ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรและแผนวิสาหกิจของ อ.อ.ป. โครงการต้องสนับสนุนเป้าหมายหลัก เช่น การปลูกสร้างสวนป่าเศรษฐกิจ การสร้างรายได้ที่ยั่งยืน และการพัฒนาองค์กรสู่ดิจิทัล
- (2) ผลกระทบต่อการพัฒนาองค์ความรู้หลักขององค์กร (Critical Knowledge) โครงการที่ช่วยพัฒนาหรือถ่ายทอดความรู้สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ เช่น ความรู้ด้านเทคโนโลยีปลูกสร้าง การตลาดผลิตภัณฑ์ไม้ และการจัดการทรัพยากรป่าไม้
- (3) ระดับความเร่งด่วนและความจำเป็นของโครงการ พิจารณาจากสถานการณ์ ความต้องการของหน่วยงาน หรือการตอบสนองต่อปัญหาที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร
- (4) ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับและความคุ้มค่าการลงทุน (Cost-Effectiveness) โครงการที่ให้ผลตอบแทนต่อองค์กรสูง ทั้งในเชิงความรู้ ประสิทธิภาพการทำงาน หรือมูลค่าทางเศรษฐกิจ
- (5) การมีส่วนร่วมของหน่วยงานและบุคลากร โครงการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนรู้ แบ่งปัน และนำความรู้ไปใช้
- (6) ความพร้อมของทรัพยากร พิจารณาความพร้อมด้านบุคลากร งบประมาณ ระบบเทคโนโลยี และเครื่องมือสนับสนุน

5.4.2 ขั้นตอนการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ

- (1) รวบรวมโครงการ KM จากทุกหน่วยงาน ให้แต่ละหน่วยเสนอแผนหรือแนวคิดโครงการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ อ.อ.ป.
- (2) ประเมินตามเกณฑ์คะแนนน้ำหนัก (Scoring Criteria) ใช้ตารางประเมินคะแนน (เช่น 1–5) ในแต่ละหลักเกณฑ์ เพื่อกำหนดลำดับความสำคัญรวม
- (3) จัดทำลำดับความสำคัญ (Priority Ranking) จัดเรียงลำดับจากโครงการที่มีคะแนนสูงสุดไปต่ำสุด เพื่อเสนอผู้บริหารพิจารณาอนุมัติ
- (4) เสนอคณะทำงานการจัดการความรู้ (KM Team) และผู้บริหารระดับสูงพิจารณาอนุมัติ เพื่อความโปร่งใส และให้สอดคล้องกับทรัพยากรและเป้าหมายองค์กร
- (5) ประกาศผลและบูรณาการเข้าสู่แผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กร

ตารางที่ 5 - 1 เกณฑ์การประเมิน (ปัจจัยกำหนดความสำคัญ) การให้คะแนนสำหรับการจัดลำดับความสำคัญของโครงการด้านการจัดการความรู้

เกณฑ์การประเมิน (ปัจจัยกำหนดความสำคัญ)	คะแนน	น้ำหนัก	คะแนนถ่วงน้ำหนัก (คะแนน×น้ำหนัก)	รวมคะแนน ถ่วงน้ำหนัก	ลำดับ ความสำคัญ
ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร	คะแนน 1 = น้อยที่สุด, 5 = มากที่สุด)	30%			
ผลกระทบ/ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	คะแนน 1 = น้อย, 5 = มาก)	25%			
ความเร่งด่วน/ความต้องการของหน่วยงาน	คะแนน 1 = ไม่เร่งด่วน, 5 = เร่งด่วนมาก)	20%			
ความเป็นไปได้/ความพร้อมของทรัพยากร	คะแนน 1 = ยาก, 5 = ง่าย/พร้อมมาก)	15%			
โอกาสในการสร้างนวัตกรรม/ Best Practice	คะแนน 1 = น้อย, 5 = มาก)	10%			
ผลรวม					

คำอธิบายองค์ประกอบสำคัญ

1. เกณฑ์การประเมิน (ปัจจัยกำหนดความสำคัญ)

ควรเลือกเกณฑ์ที่สะท้อนถึงคุณค่าและความจำเป็นของโครงการ KM ต่อองค์กร โดยทั่วไปมักประกอบด้วย:

- **ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร:** โครงการ KM นั้นสนับสนุนหรือช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้มากน้อยเพียงใด
- **ผลกระทบ/ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน:** หากมีการจัดการความรู้ นั้น จะช่วยให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น ลดความผิดพลาด หรือลดต้นทุนได้มากเพียงใด
- **ความเร่งด่วน/ความต้องการของหน่วยงาน:** มีความจำเป็นต้องดำเนินการจัดการความรู้ นี้โดยเร็วแค่ไหน หรือเป็นปัญหาที่ต้องเร่งแก้ไขหรือไม่
- **ความเป็นไปได้/ความพร้อมของทรัพยากร:** มีผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ให้ความรู้ ทรัพยากร (คน, งบประมาณ, เวลา) และเครื่องมือพร้อมสำหรับการดำเนินการหรือไม่
- **โอกาสในการสร้างนวัตกรรม/Best Practice:** การจัดการความรู้ นี้มีศักยภาพที่จะนำไปสู่การพัฒนา นวัตกรรมหรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ที่สำคัญหรือไม่

2. ช่องคะแนนและน้ำหนัก

- **คะแนน (1-5):** กำหนดช่วงคะแนน เช่น 1 ถึง 5 หรือ 1 ถึง 10 เพื่อให้ผู้ประเมินสามารถให้ความเห็นตามระดับความสำคัญของแต่ละเกณฑ์ (ตัวอย่างในตารางใช้ 1-5)
- **น้ำหนัก (%):** กำหนดน้ำหนักความสำคัญของแต่ละเกณฑ์ **รวมกันต้องเท่ากับ 100%** (เช่น คุณอาจให้ความสำคัญกับ "ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์" มากที่สุด จึงให้น้ำหนัก 30% เป็นต้น)

3. คะแนนถ่วงน้ำหนักและลำดับความสำคัญ

- **คะแนนถ่วงน้ำหนัก:** คำนวณจาก **คะแนนที่ได้ x น้ำหนัก (%)**
- **รวมคะแนนถ่วงน้ำหนัก:** โครงการที่มีผลรวมคะแนนถ่วงน้ำหนัก **สูงสุด** จะได้รับลำดับความสำคัญ **อันดับที่ 1** และควรได้รับการดำเนินการก่อน

5.6.2 แผนงาน/โครงการด้านการจัดการความรู้

เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่ากลยุทธ์ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ได้มีการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง อ.อ.ป. จึงได้กำหนดแนวทางในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยให้มีการจัดทำโครงการหลักรองรับกลยุทธ์ในแต่ละยุทธศาสตร์ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามกลยุทธ์และบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ส่วนงานต่างๆ ได้จัดทำโครงการหลักที่จะดำเนินการในช่วงปีงบประมาณ 2569 - 2573 รวมทั้งสิ้น 11 โครงการ ดังนี้

ตารางที่ 5 – 2 แนวทางในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

หัวข้อประเมิน (SE-AM 7.1)	7.1)กิจกรรม/โครงการ KM หลัก	ยุทธศาสตร์ KM	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPIs)	ระยะเวลา ดำเนินการ	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
1. การนำ องค์กร (Leadership)	1.1 การทบทวนนโยบายและ ทิศทาง KM: ผู้บริหารสูงสุด (CEO) และคณะกรรมการ KM ทบทวนและประกาศ นโยบาย KM ที่เชื่อมโยงกับ วิสัยทัศน์ "ผู้นำการจัดการ สวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน"	ยุทธศาสตร์ ที่ 2: พัฒนา โครงสร้าง พื้นฐานและ วัฒนธรรม KM	- มินโยบาย KM ปี 2569 ที่ผ่าน ความเห็นชอบ ของผู้บริหาร สูงสุด	ปี 2569	1500000/ปี ทุกกิจกรรม	ส.บก.
	1.2 การมีส่วนร่วมของ ผู้บริหาร: ผู้บริหารระดับสูง (CKO) เป็นประธาน/วิทยากร ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (CoP) ขององค์กรอย่างน้อย 2 ครั้ง/ปี	ยุทธศาสตร์ ที่ 2: พัฒนา โครงสร้าง พื้นฐานและ วัฒนธรรม KM	- จำนวนครั้งที่ CKO เข้าร่วม/ นำกิจกรรม CoP	ปี 2569		ส.บก./ คณะทำงาน การจัดการ ความรู้ของ หน่วยงาน

หัวข้อประเมิน (SE-AM 7.1)	7.1)กิจกรรม/โครงการ KM หลัก	ยุทธศาสตร์ KM	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPIs)	ระยะเวลา ดำเนินการ	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
2. การวางแผน และทรัพยากร สนับสนุน (Planning & Resources)	2.1 จัดทำแผนที่ความรู้ (KM Map) 2569: ระบุองค์ความรู้หลัก (Core Knowledge) ที่จำเป็นเร่งด่วนต่อภารกิจ (เช่น องค์ความรู้ด้าน FSC, คาร์บอนเครดิต, หรือการบริหารช้าง) และช่องว่างความรู้ (Knowledge Gap)	ยุทธศาสตร์ ที่ 1: ยกระดับ สมรรถนะ หลักและ ความยั่งยืน	แผนที่ความรู้ (KM Map) ที่ระบุองค์ความรู้หลักและผู้เชี่ยวชาญ (Key Experts)	ปี 2569		
	2.2 จัดสรรงบประมาณและเวลา: จัดสรรงบประมาณสำหรับการดำเนินงาน KM และกำหนดชั่วโมง KM Learning Hour/ปี ให้แก่บุคลากร	ยุทธศาสตร์ ที่ 2: พัฒนา โครงสร้าง พื้นฐานและ วัฒนธรรม KM	งบประมาณ KM ที่ใช้จริงตามแผน/จำนวน ชั่วโมง Learning Hour ต่อคน	ปี 2569		ส.บก.
3. บุคลากร (People)	3.1 การพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติ (CoP): สนับสนุนการจัดตั้งและดำเนินงานของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหลัก เช่น CoP: นวัตกรรมปลูกและจัดการสวนป่า	ยุทธศาสตร์ ที่ 1: ยกระดับ สมรรถนะ หลักและ ความยั่งยืน	- จำนวน CoP ที่มีกิจกรรมสม่ำเสมอ/ จำนวนสมาชิกที่เข้าร่วม/การ ผลิตองค์ความรู้	ปี 2569		ส.บก./ คณะทำงาน การจัดการ ความรู้ของ หน่วยงาน
	3.2 การสร้างแรงจูงใจและการยกย่อง: จัดโครงการมอบรางวัล/ยกย่องบุคลากรผู้สร้าง/แบ่งปัน/นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (KM Award)	ยุทธศาสตร์ ที่ 2: พัฒนา โครงสร้าง พื้นฐานและ วัฒนธรรม KM	- จำนวนบุคลากรที่ได้รับการยกย่อง/การให้คะแนนใน Performance Review ที่เชื่อมโยงกับ KM	ปี 2569		ส.บก./ คณะทำงาน การจัดการ ความรู้ของ อ.อ.ป.

หัวข้อประเมิน (SE-AM 7.1)	7.1)กิจกรรม/โครงการ KM หลัก	ยุทธศาสตร์ KM	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPIs)	ระยะเวลา ดำเนินการ	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
4. กระบวนการ จัดการความรู้ (KM Process)	4.1 การจัดทำ Knowledge Assets: แปลงความรู้จาก CoP, Best Practices, AAR/Lesson Learned ให้ เป็นคู่มือปฏิบัติงาน (Manual) หรือบทเรียน ออนไลน์ (e-Learning Module) ในหัวข้อที่เร่งด่วน	ยุทธศาสตร์ ที่ 1: ยกระดับ สมรรถนะ หลักและ ความยั่งยืน	จำนวน Knowledge Assets (คู่มือ, BP, บทเรียน) ที่ จัดทำและ เผยแพร่ตาม แผน	ปี 2569		ส.บก./ คณะทำงาน การจัดการ ความรู้ของ หน่วยงาน
	4.2 การจัดเก็บและเข้าถึง: บทวนและปรับปรุงระบบ ฐานข้อมูล KM (Digital Platform) เพื่อให้บุคลากร สามารถสืบค้นและเข้าถึงองค์ ความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและ รวดเร็ว	ยุทธศาสตร์ ที่ 2: พัฒนา โครงสร้าง พื้นฐานและ วัฒนธรรม KM	ร้อยละของ บุคลากรที่เข้า ใช้/ดาวน์โหลด Knowledge Assets ในระบบ KM	ปี 2569		
5. กระบวนการ ปฏิบัติงาน (Work Processes)	5.1 การนำความรู้ไปใช้ในการ ปฏิบัติงาน (Knowledge Utilization): กำหนดให้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำองค์ ความรู้ที่จัดทำขึ้น (เช่น คู่มือ FSC หรือการแปรรูปไม้) ไปใช้ ในการปรับปรุงกระบวนการ ปฏิบัติงานที่สำคัญ (Work Flow)	ยุทธศาสตร์ ที่ 1: ยกระดับ สมรรถนะ หลักและ ความยั่งยืน	ร้อยละของ กระบวนการ หลัก (Core Processes) ที่มี การปรับปรุงโดย ใช้ผลลัพธ์จาก KM	ปี 2569		ส.บก./กับ หน่วยงานที่ ตรงกับงานที่ มุ่งเน้น ประจำปี 2569
	5.2 การวัดผลกระทบ: ประเมินผลลัพธ์ของโครงการ KM ที่ถูกนำไปใช้ต่อการบรรลุ ตัวชี้วัดของหน่วยงาน (เช่น ลดต้นทุนการแปรรูป, เพิ่ม คุณภาพผลผลิตไม้สัก)	ยุทธศาสตร์ ที่ 3: วัดผล และสร้าง มูลค่าจาก การจัดการ ความรู้	- ผลลัพธ์เชิง บวกที่วัดได้จาก โครงการ KM ต่อ KPI ของ หน่วยงาน (เช่น ลด X% ของ เสีย)	ปี 2569		ทุกหน่วยงาน

หัวข้อประเมิน (SE-AM 7.1)	7.1)กิจกรรม/โครงการ KM หลัก	ยุทธศาสตร์ KM	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPIs)	ระยะเวลา ดำเนินการ	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ
6. ผลลัพธ์ด้านการจัดการ ความรู้ (KM Outcomes)	6.1 การสร้างทุนความรู้ของ องค์กร (Intellectual Capital): ประเมินมูลค่า/ ความเข้มแข็งขององค์ความรู้ หลักที่ถูกสร้างและใช้ใน องค์กร (คุณภาพและความลึก ขององค์ความรู้)	ยุทธศาสตร์ ที่ 3: วัดผล และสร้าง มูลค่าจาก การจัดการ ความรู้	ระดับความ เข้มแข็ง/ คุณภาพของ องค์ความรู้หลัก ที่ถูกจัดทำขึ้น (เช่น ผ่านการ รับรอง ผู้เชี่ยวชาญ)	ปี 2569		ส.บก.
	6.2 ผลลัพธ์ต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ (Learning Organization): สำนวจความ พึงพอใจและความรู้ความ เข้าใจของบุคลากรต่อกิจกรรม KM และวัฒนธรรมการ แบ่งปันความรู้ของ อ.อ.ป.	3: วัดผลและ สร้างมูลค่า จากการ จัดการ ความรู้	- คะแนนผลการ สำรวจความพึง พอใจและ วัฒนธรรมการ เรียนรู้ที่สูงขึ้น	ปี 2569		ทุกหน่วยงาน

ตารางที่ 5 – 3 ยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์/กลยุทธ์/ตัวชี้วัด

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าหมายหลัก	ตัวชี้วัด (KPIs)	ค่าเป้าหมาย	โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPIs)	ค่าเป้าหมาย
ยุทธศาสตร์ที่ 1: ยกระดับสมรรถนะหลักและความยั่งยืน	เป็นผู้นำด้านความเชี่ยวชาญในการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจและการอนุรักษ์อย่างยั่งยืนโดยใช้ความรู้เป็นฐาน	1.1 การสร้างทุนความรู้ (Knowledge Creation): พัฒนาองค์ความรู้หลักที่ส่งผลกระทบต่อรายได้และความยั่งยืน (เช่น FSC, คาร์บอนเครดิต, การแปรรูปไม้) ให้ได้มาตรฐาน 1.2 การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application): บังคับใช้ (Mandate) องค์ความรู้ใหม่ในการปรับปรุงกระบวนการหลักเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดความผิดพลาด	เพิ่มมูลค่าเชิงพาณิชย์และเชิงอนุรักษ์จากองค์ความรู้หลักขององค์กร	1. ร้อยละขององค์ความรู้หลักที่ได้รับการรับรองมาตรฐาน (Certification) หรือผ่านการทดสอบ (Validation)2. จำนวนโครงการ/กระบวนการหลักที่มีการปรับปรุงโดยใช้ Best Practices/Manuals ที่เกิดจาก KM	1. 75% ขององค์ความรู้หลักด้านป่าไม้/ช้าง ผ่านการรับรอง2. ปรับปรุงกระบวนการหลัก 3 กระบวนการ (เช่น การแปรรูปไม้สัก, การจัดการช้างป่วย)	2.1 จัดทำแผนที่ความรู้ (KM Map) 2569: ระบุองค์ความรู้หลัก (Core Knowledge) ที่จำเป็นเร่งด่วนต่อภารกิจ (เช่น องค์ความรู้ด้าน FSC, คาร์บอนเครดิต, หรือการบริหารช้าง) และช่องว่างความรู้ (Knowledge Gap)	แผนที่ความรู้ (KM Map) ที่ระบุองค์ความรู้หลักและผู้เชี่ยวชาญ (Key Experts)	- ร้อยละ - ร้อยละ
						3.1 การพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติ (CoP): สนับสนุนการจัดตั้งและดำเนินงานของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหลัก เช่น CoP: นวัตกรรมการปลูกและจัดการสวนป่า	- จำนวน CoP ที่มีกิจกรรมสม่ำเสมอ/จำนวนสมาชิกที่เข้าร่วม/การผลิตรายการความรู้	- ปริมาณ - คุณภาพ

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าหมายหลัก	ตัวชี้วัด (KPIs)	ค่าเป้าหมาย	โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPIs)	ค่าเป้าหมาย
ยุทธศาสตร์ที่ 1: ยกระดับสมรรถนะหลักและศักยภาพยั่งยืน						4.1 การจัดทำ Knowledge Assets: แปลงความรู้จาก CoP, Best Practices, AAR/Lesson Learned ให้เป็นคู่มือปฏิบัติงาน (Manual) หรือบทเรียนออนไลน์ (e-Learning Module) ในหัวข้อที่เร่งด่วน	จำนวน Knowledge Assets (คู่มือ, BP, บทเรียน) ที่จัดทำและเผยแพร่ตามแผน	- ร้อยละ - ปริมาณ - คุณภาพ
						5.1 การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน (Knowledge Utilization): กำหนดให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำองค์ความรู้ที่จัดทำขึ้น (เช่น คู่มือ FSC หรือการแปรรูปไม้) ไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ (Work Flow)	ร้อยละของกระบวนการหลัก (Core Processes) ที่มีการปรับปรุงโดยใช้ผลลัพธ์จาก KM	- ร้อยละ - ปริมาณ - คุณภาพ

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าหมายหลัก	ตัวชี้วัด (KPIs)	ค่าเป้าหมาย	โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPIs)	ค่าเป้าหมาย
ยุทธศาสตร์ที่ 2: พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและวัฒนธรรม KM	สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ที่เข้มแข็ง พร้อมด้วยโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่มั่นคง เพื่อป้องกันการสูญเสียความรู้	2.1 การป้องกันการสูญเสีย (Loss Prevention): จัดทำระบบ/กลไกในการเก็บรักษาความรู้ฝังลึกจากผู้เชี่ยวชาญก่อนเกษียณ (Knowledge Retention) 2.2 การขับเคลื่อนวัฒนธรรม (Culture Driven): ใช้การนำองค์กรและกลไกแรงจูงใจผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้	อัตราการรักษาถึงความรู้และคุณภาพของคลังความรู้ดิจิทัลเพิ่มขึ้น	1. จำนวนองค์ความรู้จากผู้เกษียณอายุ (Retirement Knowledge) ที่ถูกบันทึกในระบบ KM2. คะแนนผลการสำรวจวัฒนธรรมการเรียนรู้ของบุคลากร (Learning Culture Score)	1. บันทึกองค์ความรู้สำคัญจากผู้เชี่ยวชาญก่อนเกษียณ 2. คะแนนสำรวจวัฒนธรรมการเรียนรู้เพิ่มขึ้น 10% จากปีที่ผ่านมา	1.1 การทบทวนนโยบายและทิศทาง KM: ผู้บริหารสูงสุด (CEO) และคณะกรรมการ KM ทบทวนและประกาศนโยบาย KM ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ "ผู้นำการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน"	- มีนโยบาย KM ปี 2569 ที่ผ่านความเห็นชอบของผู้บริหารสูงสุด	- ร้อยละ - ปริมาณ - คุณภาพ
						1.2 การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร: ผู้บริหารระดับสูง (CKO) เป็นประธาน/วิทยากรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (CoP) ขององค์กรอย่างน้อย 2 ครั้ง/ปี	- จำนวนครั้งที่ CKO เข้าร่วม/นำกิจกรรม CoP	

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าหมายหลัก	ตัวชี้วัด (KPIs)	ค่าเป้าหมาย	โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPIs)	ค่าเป้าหมาย
ยุทธศาสตร์ที่ 2: พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและวัฒนธรรม KM	สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ที่เข้มแข็ง พร้อมด้วยโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่มั่นคง เพื่อป้องกันการสูญเสียความรู้	2.1 การป้องกันการสูญเสีย (Loss Prevention): จัดทำระบบ/กลไกในการเก็บรักษาความรู้ฝังลึกจากผู้เชี่ยวชาญก่อนเกษียณ (Knowledge Retention) 2.2 การขับเคลื่อนวัฒนธรรม (Culture Driven): ใช้การนำองค์กรและกลไกแรงจูงใจผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้	อัตราการเข้าถึงความรู้ และคุณภาพของคลังความรู้ดิจิทัลเพิ่มขึ้น	1. จำนวนองค์ความรู้จากผู้เกษียณอายุ (Retirement Knowledge) ที่ถูกบันทึกในระบบ KM2. คะแนนผลการสำรวจวัฒนธรรมการเรียนรู้ของบุคลากร (Learning Culture Score)	1. บันทึกองค์ความรู้สำคัญจากผู้เชี่ยวชาญก่อนเกษียณ 2. คะแนนสำรวจวัฒนธรรมการเรียนรู้เพิ่มขึ้น 10% จากปีที่ผ่านมา	2.2 จัดสรรงบประมาณและเวลา: จัดสรรงบประมาณสำหรับการดำเนินงาน KM และกำหนดชั่วโมง KM Learning Hour/ปี ให้แก่บุคลากร	งบประมาณ KM ที่ใช้จริงตามแผน/จำนวน ชั่วโมง Learning Hour ต่อคน	- ร้อยละ - ปริมาณ - คุณภาพ
						3.2 การสร้างแรงจูงใจและการยกย่อง: จัดโครงการมอบรางวัล/ยกย่องบุคลากรผู้สร้าง/แบ่งปัน/นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (KM Award)	- จำนวนบุคลากรที่ได้รับการยกย่อง/การให้คะแนนใน Performance Review ที่เชื่อมโยงกับ KM	

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าหมายหลัก	ตัวชี้วัด (KPIs)	ค่าเป้าหมาย	โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPIs)	ค่าเป้าหมาย
ยุทธศาสตร์ที่ 2: พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและวัฒนธรรม KM	สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ที่เข้มแข็ง พร้อมด้วยโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่มั่นคง เพื่อป้องกันการสูญเสียความรู้	2.1 การป้องกันการสูญเสีย (Loss Prevention): จัดทำระบบ/กลไกในการเก็บรักษาความรู้ฝังลึกจากผู้เชี่ยวชาญก่อนเกษียณ (Knowledge Retention)2.2 การขับเคลื่อนวัฒนธรรม (Culture Driven): ใช้การนำองค์กรและกลไกแรงจูงใจผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้	อัตราการเข้าถึงความรู้และคุณภาพของคลังความรู้ดิจิทัลเพิ่มขึ้น	1. จำนวนองค์ความรู้จากผู้เกษียณอายุ (Retirement Knowledge) ที่ถูกบันทึกในระบบ KM2. คะแนนผลการสำรวจวัฒนธรรมการเรียนรู้ของบุคลากร (Learning Culture Score)	1. บันทึกองค์ความรู้สำคัญจากผู้เชี่ยวชาญก่อนเกษียณ 2. คะแนนสำรวจวัฒนธรรมการเรียนรู้เพิ่มขึ้น 10% จากปีที่ผ่านมา	4.2 การจัดเก็บและเข้าถึง: ทบทวนและปรับปรุงระบบฐานข้อมูล KM (Digital Platform) เพื่อให้บุคลากรสามารถสืบค้นและเข้าถึงองค์ความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและรวดเร็ว	ร้อยละของบุคลากรที่เข้าใช้/ดาวน์โหลด Knowledge Assets ในระบบ KM	- ร้อยละ - ปริมาณ - คุณภาพ

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าหมายหลัก	ตัวชี้วัด (KPIs)	ค่าเป้าหมาย	โครงการ	ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (KPIs)	ค่าเป้าหมาย
ยุทธศาสตร์ที่ 3: วัดผลและสร้างมูลค่าจากการจัดการความรู้	กำหนดกลไกการวัดผลที่ชัดเจน เพื่อพิสูจน์มูลค่าของ KM ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานหลักขององค์กร และใช้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงแผนงาน KM	3.1 การพิสูจน์มูลค่า (Value Proof): วัดผลกระทบเชิงปริมาณและคุณภาพของการนำความรู้ไปใช้ต่อ KPI ของหน่วยงาน3.2 การกำกับดูแลและปรับปรุง (Governance & Correction): ใช้ผลการวัดเป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อทบทวนและแก้ไขจุดอ่อนของการดำเนินงาน KM (KM Audit)	โครงการ KM สามารถแสดงผลลัพธ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานหลักได้อย่างชัดเจน	1. ร้อยละของการบรรลุเป้าหมายของ KPI หน่วยงานที่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์จากโครงการ KM (เช่น ร้อยละการลดต้นทุน/เวลาทำงาน)2. ร้อยละของข้อเสนอแนะจากการประเมินผล KM Audit ที่ถูกนำไปปรับปรุงแผน KM ในปีถัดไป	1. โครงการ KM สามารถสร้างผลลัพธ์เชิงบวกที่วัดได้ (Monetary/Time Saving) ไม่ต่ำกว่า 500,000 บาท/ปี 2. นำผลการประเมิน KM Audit ไปปรับปรุงแผนฯ 2570 ไม่ต่ำกว่า 80%	5.2 การวัดผลกระทบ: ประเมินผลลัพธ์ของโครงการ KM ที่ถูกนำไปใช้ต่อการบรรลุตัวชี้วัดของหน่วยงาน (เช่น ลดต้นทุนการแปรรูป, เพิ่มคุณภาพผลผลิตไม้สัก) 6.1 การสร้างทุนความรู้ขององค์กร Intellectual Capital): ประเมินมูลค่า/ความเข้มแข็งขององค์ความรู้หลักที่ถูกสร้างและใช้ในองค์กร (คุณภาพและความลึกขององค์ความรู้) 6.2 ผลลัพธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization): สำนวความพึงพอใจและความรู้ความเข้าใจของบุคลากรต่อกิจกรรม KM และวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ของ อ.อ.ป.	- ผลลัพธ์เชิงบวกที่วัดได้จากโครงการ KM ต่อ KPI ของหน่วยงาน (เช่น ลด X% ของเสีย) ระดับความเข้มแข็ง/คุณภาพขององค์ความรู้หลักที่ถูกจัดทำขึ้น (เช่น ผ่านการรับรองผู้เชี่ยวชาญ) - คะแนนผลการสำรวจความพึงพอใจและวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สูงขึ้น	- ร้อยละ - ปริมาณ - คุณภาพ

6. ขั้นตอนการถ่ายทอดการจัดทำแผนการจัดการความรู้

ก่อนการดำเนินการถ่ายทอดกระบวนการฯ แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง อ.อ.ป. ได้ ดำเนินการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการฯ เพื่อให้ทราบว่าใครมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการฯ บ้าง มีความสำคัญและบทบาทอย่างไรบ้าง เพื่อให้การถ่ายทอดกระบวนการฯ นั้นมีความสอดคล้องตรงกับกลุ่มเป้าหมาย และมีแนวทางสื่อสารที่ชัดเจนอย่างเป็นระบบ โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

6.1 วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการฯ

6.1.1 คณะอนุกรรมการด้านการจัดการความรู้และบริหารนวัตกรรม ของ อ.อ.ป.ทำหน้าที่กับดูแลการบริหารจัดการความรู้ อ.อ.ป. เป็นต้นแบบ (Role Model) ในการจัดการความรู้ผลักดันและสนับสนุนการสร้าง ถ่ายทอด และใช้ประโยชน์องค์ความรู้ รวมถึงการยกระดับความรู้สู่วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) แต่งตั้งคณะทำงานหรือทีมงานเพิ่มเติมเพื่อให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนิน กิจกรรมด้านการจัดการความรู้ และเป็นทีมงานเครือข่าย เพื่อดำเนินงาน ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นไป เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจ เห็นชอบแผนการดำเนินการจัดการความรู้และแผนการบริหารจัดการนวัตกรรมระยะยาว และประจำปี ติดตามผลการดำเนินงานและให้ข้อเสนอแนะ และดำเนินการในเรื่องอื่น ๆ ที่จะเป็นผลดีต่อการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.

6.1.2 คณะทำงานการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ทำหน้าที่พิจารณากำหนดขอบเขตเป้าหมายแผนการจัดการความรู้ และแนวทางการจัดการความรู้ ให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป.เสนอคณะอนุกรรมการจัดการความรู้พิจารณาให้ความเห็นชอบ จัดทำแนวทางให้หน่วยงาน ดำเนินการนำความรู้ที่ได้จากการศึกษา อบรม ประชุม สัมมนา ดูงาน และประสบการณ์จากการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับมาบันทึกและพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อนำไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงาน และให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้ อ.อ.ป. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สนับสนุน ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไข แผนหรือแนวทางต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้องค์กร ดำเนินการในเรื่องอื่น ๆ ที่จะเป็นผลดีต่อการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.

6.1.3. คณะทำงานการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ทำหน้าที่กำหนดขอบเขต เป้าหมายและแนวทางการจัดการความรู้และแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน และเป็นไปตามแผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. อำนาจการ กำกับ ดูแล ติดตามผลการดำเนินงานของ คณะทำงานการจัดการความรู้ของหน่วยงาน พิจารณาสันนิษฐานทรัพยากรในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ แต่งตั้งทีมงาน/คณะทำงาน/คณะกรรมการ/เพิ่มเติม เพื่อมอบหมายให้รับผิดชอบการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้

6.1.4 ทีมงานหลักด้านการจัดการความรู้ (KM Core team) พนักงานที่ผู้อำนวยการสำนักมอบหมายหรือแต่งตั้ง ของหน่วยงาน ทำหน้าที่พิจารณากรอบแนวทางการจัดการความรู้ของหน่วยงานตามแผนการจัดการความรู้ที่ อ.อ.ป. กำหนด และจัดทำแผนการจัดการความรู้เสนอประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน (CKO) พิจารณาให้ความเห็นชอบ ดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลการบริหารจัดการความรู้ในหน่วยงานแล้วรายงานผล การความก้าวหน้าและผลดำเนินงานให้ผู้บริหารการจัดการความรู้ของหน่วยงานและเสนอ อ.อ.ป. รับทราบ ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด และเนื้องานอื่น ๆ ตามที่ผู้บริหารการจัดการความรู้ของหน่วยงานมอบหมาย

6.1.5 พนักงานที่ผู้อำนวยการสำนักคัดเลือกให้เป็นผู้ประสานการจัดการความรู้ KM ของสำนัก (KM Facilitator) ทำหน้าที่ ผู้ประสานการจัดการความรู้ (KM Facilitator) หรือผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ คือ ผู้ประสานงานและขับเคลื่อนกิจกรรมต่างๆ ในการจัดการความรู้ เพื่อให้ทีมงาน/คณะทำงานได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

6.1.6 บุคลากรของ อ.อ.ป. มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร โดยเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความรู้ เทคโนโลยี เทคนิค ในการดำเนินงาน จึงเป็นผู้มีความสำคัญในการจัดการความรู้

6.1.7 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีบทบาทสำคัญในการทำหน้าที่เป็นศูนย์การด้านการจัดการความรู้ โดยเป็นผู้รับผิดชอบจัดทำแผนการจัดการความรู้ หาเครื่องมือการจัดการความรู้เพื่อใช้สนับสนุนให้การจัดการความรู้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น และคอยติดตามผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.

6.1.8 บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด เป็นที่ปรึกษาภายนอกที่ช่วยให้การพัฒนาแผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงได้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่เหมาะสม ตามเกณฑ์การประเมินผลด้านการจัดการความรู้ที่กำหนด

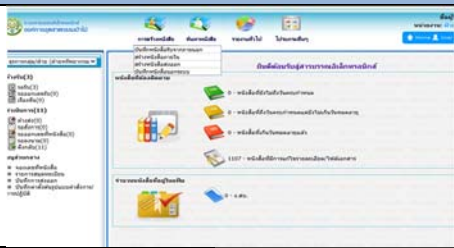
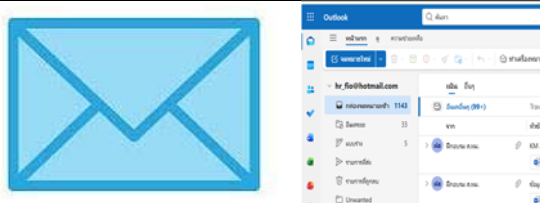
6.2 ถ่ายทอดกระบวนการจัดทำแผนการจัดการความรู้ฯ และแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ประจำปี แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดวิธีในการสื่อสารประกอบด้วย ผู้ส่งสาร (Sender) ข้อมูลข่าวสาร (Message) ช่องทางการสื่อสาร (Channel) และผู้รับสาร (Receiver) ทั้งนี้ เรียกว่า “SMCR Model” ซึ่งเป็นแบบจำลองที่ได้รับการยอมรับจากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ทั้งนี้ อ.อ.ป. ได้ประยุกต์ใช้แบบจำลองการสื่อสารดังกล่าว สำหรับการถ่ายทอดกระบวนการฯ ดังนี้

6.2.1 ผู้ส่งสาร (Sender) คือ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทหน้าที่ในการจัดทำกระบวนการฯ โดยภายหลังจากที่ได้ดำเนินการจัดทำข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จะต้องจัดส่งให้คณะกรรมการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ,คณะอนุกรรมการด้านการจัดการความรู้และบริหารนวัตกรรม ของ อ.อ.ป. พิจารณาให้ความเห็นชอบหลักการและผลความถูกต้องของเนื้อหารายละเอียดก่อนทำการส่งต่อข้อมูลไปยังบุคคลส่วนต่างๆต่อไป

6.2.2. ข้อมูลข่าวสาร (Message) ได้แก่กระบวนการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ประจำปี ของ อ.อ.ป. และรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่ผ่านการพิจารณาจากคณะอนุกรรมการฯ และคณะทำงานฯ โดยได้รับการรับรองถูกต้องเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

6.2.3 ช่องทางการสื่อสาร (Channel) อ.อ.ป. ได้กำหนดช่องทางสื่อสารดังนี้

ตารางที่ 6 – 1 ช่องทางการสื่อสาร (Channel) อ.อ.ป

ช่องทางการสื่อสาร	ภาพประกอบ
1 หนังสือเวียนภายในหน่วยงาน	
2 จดหมายอิเล็กทรอนิกส์	
3 เว็บไซต์ของ อ.อ.ป. (https://www.fio.co.th)	
4 ที่ประชุมคณะทำงานฯ และคณะกรรมการฯ	
5 ไลน์ (กลุ่ม)	

6.2.4 ผู้รับสาร (Receiver) หรือผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสารในกระบวนการฯ ได้แก่ บุคลากรของ อ.อ.ป. ทั้งในระดับ ผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่ระบุไว้ในกระบวนการวิเคราะห์บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนการจัดการความรู้และแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ประจำปีของ อ.อ.ป.

7. ขั้นตอนการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการจัดการความรู้สู่กระบวนการจัดทำแผนการจัดการความรู้และแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ประจำปี

เป็นขั้นตอนภายหลังที่ได้ดำเนินการตามกระบวนการฯ ที่กำหนด พร้อมทั้งได้ทำการประเมินผลการถ่ายทอดกระบวนการฯ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง โดยมีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

7.1 การดำเนินงานประเมินการรับรู้ หรือความเข้าใจ หรือการนำไปใช้ประโยชน์ของกระบวนการฯ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานย้อนกลับ (Feedback) ว่าภายหลังจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้จัดทำกระบวนการฯ โดยได้ประกาศใช้นโยบาย และสื่อสารออกไปแล้วนั้นเป็นอย่างไร

7.2 นำผลการประเมินที่ได้รับรายงานผลให้คณะอนุกรรมการฯ และคณะทำงานฯ ได้รับทราบถึงสถานะและผลลัพธ์การดำเนินงานว่ามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และตัววัดผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร พร้อมทั้งนำความคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่างๆ ของคณะอนุกรรมการฯ และคณะทำงานฯ มาพิจารณาเพื่อปรับปรุงกระบวนการฯ ในปีถัดไป

7.3 จัดทำสรุปผลกระบวนการฯ และนำข้อสรุปดังกล่าวเข้าสู่ระบบการจัดการองค์ความรู้ของ อ.อ.ป. เพื่อให้ส่วนงานต่างๆ เข้าศึกษา เรียนรู้ และนำไปประยุกต์ใช้กับกระบวนการของตนเองได้ พร้อมทั้งสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันระหว่างส่วนงาน จนเกิดเป็นเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปพัฒนาต่อยอดเป็นนวัตกรรมได้ต่อไป

ตารางที่ 7 – 1 ขั้นตอนการนำผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการเข้าสู่กระบวนการจัดทำแผนการจัดการความรู้และแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ ประจำปี

1 ถ่ายทอดกระบวนการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง

- ผู้บริหาร อ.อ.ป.
- บุคลากรของ อ.อ.ป.
- คู่ค้า พันธมิตรทางธุรกิจ



2 ประเมินผลการรับรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง

- การรับรู้
- ความเข้าใจ
- การนำไปใช้ประโยชน์



3 นำผลการประเมินเข้าสู่กระบวนการทบทวนการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการการจัดการความรู้/ แผนการจัดการความรู้และแผนปฏิบัติการจัดการความรู้

- คณะอนุกรรมการจัดการความรู้และบริหารนวัตกรรม
- คณะทำงานการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.



จัดทำข้อสรุปผลการทบทวนและกระบวนการจัดทำแผนการจัดการความรู้ และแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ประจำปี

- นำข้อเสนอเข้าสู่ระบบการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. เพื่อให้ผู้ที่สนใจได้เข้ามาศึกษา และประยุกต์ใช้กับการพัฒนากระบวนการของตนเอง
- เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จนนำมาสู่องค์ความรู้ใหม่

8. สรุปและข้อเสนอแนะ

ในส่วนนี้จะอธิบายโดยสรุปของการจัดทำแผนการจัดการความรู้ และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ประจำปี ของ อ.อ.ป. ในครั้งนี้ เพื่อแสดงให้เห็นเป้าหมาย ทิศทาง และกรอบการดำเนินงาน ในการพัฒนาและยกระดับการบริหารจัดการงานด้านการจัดการความรู้ รวมทั้งข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนางานด้านการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ให้ดียิ่งขึ้น โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

8.1 สรุปผลการจัดทำแผนการจัดการความรู้และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ประจำปี

การจัดทำแผนการจัดการความรู้และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ประจำปีของ อ.อ.ป. ฉบับนี้ มีเป้าหมายเพื่อจัดทำแนวทางการพัฒนาการดำเนินการจัดการความรู้ที่สามารถช่วยสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร มีความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจฯ พัฒนาและยกระดับการบริหารจัดการด้านการจัดการความรู้ และสามารถนำองค์ความรู้ไปปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กรและทุกส่วนของธุรกิจ ทั้งในส่วนของบุคลากร (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี (Technology) รวมทั้งมีความสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ

ตามที่ สคร. กำหนด โดยการพัฒนาด้านการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. นั้น ไม่ได้มุ่งเน้นการพัฒนาการจัดการความรู้เพียงองค์ประกอบเดียวแต่จะมุ่งพัฒนาองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจควบคู่กันไป

ทั้งในส่วนของบุคลากร กระบวนการและข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่สามารถนำมาช่วยสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจขององค์กรได้

กรอบการดำเนินงานภายใต้แผนการจัดการความรู้และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ประจำปี ของ อ.อ.ป. นี้ นอกจากจะมีความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจขององค์กรแล้ว ยังครอบคลุมถึงประเด็นการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ที่สำคัญ ประกอบด้วย การนำการจัดการความรู้/องค์ความรู้มาปรับใช้หรือนำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องของแต่ละงานทุกส่วนขององค์กรและทุกส่วนของธุรกิจ การบูรณาการด้านยุทธศาสตร์องค์กร แผนการจัดการความรู้ฯ สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและสร้างนวัตกรรมใหม่ เกิดฐานข้อมูลองค์ความรู้ (Knowledge Repository) ด้านการปลูกสร้างสวนป่าและผลิตภัณฑ์ไม้ และด้านอื่นๆ ครอบคลุมภารกิจหลัก เกิดการพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และการเรียนรู้ร่วมกันในพื้นที่ปฏิบัติการ บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างและถ่ายทอดความรู้มากขึ้น เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ บุคลากรสามารถเข้าถึง แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา การบริหารทรัพยากรสอดคล้องกับแผนการจัดการความรู้ฯ และเกิดการใช้ประโยชน์เชิงบูรณาการ บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องสามารถนำองค์ความรู้ไปใช้ได้อย่างเหมาะสมตรงตามความต้องการ

8.2 ข้อเสนอแนะ

การจัดทำแผนการจัดการความรู้ฯ ของ อ.อ.ป. มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

(1) ควรมีการศึกษาทบทวนแผนการจัดการความรู้ฯ ของ อ.อ.ป. ต่อเนื่องเป็นประจำทุกปีอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อให้ทราบถึงสถานะการดำเนินงานในปัจจุบัน และผลลัพธ์ของการนำไปใช้งานว่ามีความสอดคล้อง เหมาะสม และเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดมาก-น้อยเพียงใด อีกทั้งยังช่วยให้แผนการจัดการความรู้ฯ ของ อ.อ.ป. มีความเหมาะสมกับบริบทการดำเนินในปัจจุบัน ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งปัจจัยภายใน เช่น กระบวนการทางธุรกิจขององค์กร ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ หรือปัจจัยภายนอก เช่น หลักเกณฑ์การกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจของ สคร. หรือนโยบายของรัฐบาล เป็นต้น

(2) ควรมีการสื่อสารแผนการจัดการความรู้ฯ ของ อ.อ.ป. ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบพร้อมทั้งประเมินผลลัพธ์จากการสื่อสารตามที่กำหนด

(3) ควรมีการนำผลลัพธ์ที่ได้จากการทบทวนแผนการจัดการความรู้ฯ ของ อ.อ.ป. เข้าสู่ระบบการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management System) เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเข้ามาเรียนรู้ แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ และนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับกระบวนการปฏิบัติงาน รวมทั้งพัฒนานวัตกรรมในด้านต่าง ๆ

1. แผนงาน/โครงการ การทบทวนและประกาศนโยบาย KM เพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ อ.อ.ป. ปี

วัตถุประสงค์	1. เพื่อให้มีทิศทางการจัดการความรู้ (KM Direction) ที่ชัดเจนและเป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ แผน วิสาหกิจ และสถาปัตยกรรมองค์กร (EA) ของ อ.อ.ป. ในระยะ 5 ปี 2. เพื่อแสดงความมุ่งมั่นและสร้างความตระหนักจากผู้บริหารสูงสุด (CEO) ในการผลักดัน KM ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรและกระบวนการทำงานหลัก เพื่อกำหนดขอบเขต บทบาท และความรับผิดชอบของบุคลากรในทุกระดับต่อการจัดการความรู้
ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง	1. ผลผลิต (Output): ได้รับ "นโยบายการจัดการความรู้ (KM Policy) ประจำปี 2569" ที่ผ่านความเห็นชอบและลงนามโดยผู้บริหารสูงสุด (CEO) และได้รับการเผยแพร่อย่างเป็นทางการทั่วทั้งองค์กร 2. ผลลัพธ์ (Result): บุคลากรในระดับผู้บริหารและคณะกรรมการ KM มีความเข้าใจตรงกันในทิศทางและเป้าหมายของ KM ปี 2569 3. ผลกระทบ (Impact): การดำเนินงาน KM ในปี 2569 มีความชอบธรรม (Legitimacy) และได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากร (งบประมาณ/กำลังคน) อย่างเพียงพอ
<u>ลักษณะและวิธีการดำเนินงาน</u> วิเคราะห์และประเมิน (Assess) ระยะที่ 1: การทบทวน (Review and Analysis) 1.1 รวบรวมข้อมูล: ทบทวนนโยบาย KM ฉบับเดิม และวิเคราะห์ความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) และผลการประเมิน KM Audit/SE-AM 7.1 ในปีที่ผ่านมา (เพื่อระบุจุดอ่อนที่ต้องแก้ไข/ปรับปรุง) 1.2 การระดมความคิดเห็น: จัดประชุมคณะกรรมการ KM และผู้บริหารระดับสูง (CKO) เพื่อปรับปรุงเนื้อหา โดยเน้นการเชื่อมโยงกับ องค์ความรู้หลัก (Core Knowledge) ที่เร่งด่วน เช่น FSC, คาร์บอนเครดิต, และการบริหารช้าง ระยะที่ 2: การจัดทำร่างและอนุมัติ (Drafting and Approval) 2.1 จัดทำร่างนโยบาย: จัดทำร่างนโยบาย KM ฉบับใหม่ โดยระบุ วิสัยทัศน์ KM หลักการ บทบาทความรับผิดชอบ (Roles & Responsibility) และ ขอบเขตการดำเนินงาน (Scope) ให้ชัดเจน 2.2 ขออนุมัติ: นำเสนอร่างนโยบายต่อที่ประชุมผู้บริหารสูงสุดเพื่อพิจารณาและอนุมัติอย่างเป็นทางการ ระยะที่ 3: การประกาศและการขับเคลื่อน (Announcement and Implementation)* 3.1 การประกาศ: จัดกิจกรรม "Kick-off/KM Day" หรือใช้ช่องทางสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) ในการประกาศนโยบายใหม่ โดยให้ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้สื่อสารด้วยตนเอง* 3.2 การถ่ายทอด: ให้คณะกรรมการ KM ถ่ายทอดและทำความเข้าใจนโยบายดังกล่าวไปยังหน่วยงานและบุคลากรในทุกระดับ เพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนรับทราบและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ระยะที่ 4: การผนวกเข้าสู่การปฏิบัติงาน (Integration into Work) 4.1 การเชื่อมโยงกับแผนบุคคล: กำหนดให้มีการมีส่วนร่วมในกิจกรรม KM (เช่น การเป็นวิทยากร, การส่งองค์ความรู้) เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จส่วนบุคคล (KPIs/Performance Review) ในสัดส่วนที่กำหนด ตามที่ระบุในกิจกรรม 3.2 (การสร้างแรงจูงใจและการยกย่อง) 4.2 การผนวกเข้าสู่ CoP: นำนโยบาย KM ที่เน้น องค์ความรู้หลัก (Core Knowledge) (เช่น FSC, คาร์บอนเครดิต) ไปกำหนดเป็น "หัวข้อ/ภารกิจหลัก" ของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) แต่ละกลุ่ม เพื่อให้ CoP มีทิศทางการสร้างและรวบรวมความรู้ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ 4.3 การติดตามการปฏิบัติตามนโยบาย: กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงาน KM เป็นวาระการประชุมของคณะกรรมการบริหาร/คณะกรรมการ KM ทุกไตรมาส เพื่อให้ผู้บริหารติดตามการปฏิบัติตามนโยบายและให้การสนับสนุนต่อเนื่อง 4.4 การตรวจสอบระบบ: ตรวจสอบและปรับปรุงระบบฐานข้อมูล KM (Digital Platform) ตามที่ระบุในนโยบาย (เช่น การเพิ่มฟังก์ชันการค้นหาคำตาม "หมวดหมู่ความรู้หลัก") เพื่อให้โครงสร้างพื้นฐานรองรับการปฏิบัติงานตามทิศทางนโยบายใหม่	

2.แผนงาน/โครงการ CKO Lead: การถ่ายทอดประสบการณ์และเป็นผู้จัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

วัตถุประสงค์	1. เพื่อสร้าง "บทบาทตัวอย่าง" (Role Model) จากผู้บริหารระดับสูง (CKO) ในการแสดงความสำคัญของ KM และการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร 2. เพื่อสร้างเวทีให้ CKO ได้ เชื่อมโยง การดำเนินงาน KM เข้ากับผลการดำเนินงานหลักขององค์กร (KPIs) และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ 3. เพื่อขอจัดอุปสรรคเชิงวัฒนธรรม (เช่น การกลัวการแบ่งปันความรู้) ผ่านการสนับสนุนที่ชัดเจนจากผู้นำสูงสุด
ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง	1. ผลผลิต (Output): มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (CoP/Knowledge Sharing Event) ที่มี CKO เข้าร่วม/เป็นผู้นำตามเป้าหมาย (เช่น อย่างน้อย 2 ครั้ง/ปี) 2. ผลลัพธ์ (Result): บุคลากรในระดับปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการเข้าร่วมกิจกรรม KM เพิ่มขึ้น และรับรู้ถึงความสำคัญของ KM ที่มาจากผู้นำ 3. ผลกระทบ (Impact): การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (เช่น การจัดสรรทรัพยากร) มีข้อมูลความรู้ (Knowledge Assets) จาก CKO Leadership เข้าไปเป็นองค์ประกอบสำคัญ

ลักษณะและวิธีการดำเนินงาน วิเคราะห์และประเมิน (Assess)

ระยะที่ 1: การวางแผนและการกำหนดหัวข้อ (Planning and Topic Definition)

1.1 กำหนดบทบาท CKO: กำหนดตารางการเข้าร่วมกิจกรรม KM ของ CKO ล่วงหน้าตลอดปี (Calendar Planning) โดยเน้นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ องค์ความรู้หลัก (ยุทธศาสตร์ที่ 1)

1.2 การคัดเลือกหัวข้อสำคัญ: ร่วมกับ CKO เลือกหัวข้อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ "มีผลกระทบสูง" ต่อองค์กร (High Impact Topics) เช่น 'วิสัยทัศน์การจัดการคาร์บอนเครดิตของ อ.อ.ป.' หรือ 'การเรียนรู้จากความผิดพลาดในการลงทุนโครงการใหม่' (Lesson Learned)

ระยะที่ 2: การดำเนินการกิจกรรม (Event Execution)

2.1 การเข้าร่วม CoP: CKO เข้าร่วมกิจกรรมของ CoP ที่สำคัญ เช่น การเป็น ผู้สังเกตการณ์ (Sponsor) หรือ ผู้ให้คำแนะนำ (Mentor) แก่ชุมชนนักปฏิบัติ

2.2 เวที CKO Talk: จัดเวที "Leadership Sharing" หรือ "CKO Roundtable" โดยให้ CKO เป็นผู้นำการเสวนา เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ (Tacit Knowledge) และวิสัยทัศน์ในประเด็นยุทธศาสตร์สำคัญโดยตรง* 2.3 การตัดสินใจตามข้อมูลความรู้: CKO ใช้เวทีประชุมผู้บริหาร (เช่น คณะกรรมการบริหาร) ในการอ้างอิงและนำผลลัพธ์ของ KM (เช่น Best Practices ที่ผ่านการพิสูจน์) มาใช้ในการตัดสินใจสำคัญ

ระยะที่ 3: การวัดผลและการสื่อสาร (Measurement and Communication)

3.1 การวัดผล: บันทึกและรายงาน จำนวนครั้ง/ชั่วโมง ที่ CKO เข้าร่วมกิจกรรม KM ตามที่กำหนดใน KPI (กิจกรรม 1.2)

3.2 การสื่อสารผลลัพธ์: เผยแพร่สรุปประเด็นสำคัญที่ CKO ได้ถ่ายทอด/ตัดสินใจจากการใช้ความรู้ (เช่น 'ถ้อยแถลง CKO' หรือ 'บทสรุปการเรียนรู้จากผู้นำ') ผ่านช่องทางสื่อสารภายในเพื่อเน้นย้ำความสำคัญของการเรียนรู้

ระยะที่ 4: นำไปสู่การปฏิบัติ (Integration into Work)

4.1 การมอบหมายภารกิจ: CKO มอบหมาย "ภารกิจเร่งด่วนด้านความรู้" (Knowledge Mandate) ให้แก่หน่วยงานหรือ CoP โดยตรงในระหว่างกิจกรรม (เช่น มอบหมายให้ CoP ด้านสวนป่าเร่งจัดทำคู่มือ FSC เพื่อใช้ในการตรวจรับรองภายในไตรมาสถัดไป)

4.2 การให้ทรัพยากรทันที: CKO ใช้อำนาจในการ อนุมัติ/จัดสรรทรัพยากร เพิ่มเติมอย่างรวดเร็ว (เช่น งบประมาณ หรือเวลาทำงาน) สำหรับโครงการ KM ที่มีความจำเป็นและมีความชัดเจนในผลลัพธ์ทันทีที่เข้าร่วมกิจกรรม

4.3 การติดตามผล KM ในการประเมิน: CKO นำประเด็นเรื่องความสำเร็จ/ความล้มเหลวของ KM ไปเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการดำเนินงานของ ผู้บริหารระดับสูงของ อ.อ.ป. (หัวหน้าฝ่าย/ผู้อำนวยการสำนัก/รองผู้อำนวยการ อ.อ.ป.) เพื่อให้แน่ใจว่าการขับเคลื่อน KM เกิดขึ้นในทุกระดับอย่างเป็นระบบ

3. แผนงาน/โครงการจัดทำและวิเคราะห์แผนที่ความรู้ (KM Map) 2569 เพื่อระบุ Core Knowledge และ Knowledge Gap

วัตถุประสงค์	1. เพื่อระบุ องค์ความรู้หลัก (Core Knowledge) และ ผู้เชี่ยวชาญ (Key Experts) ที่จำเป็นต่อภารกิจหลักของ อ.อ.ป. (เช่น FSC, คาร์บอนเครดิต, การบริหารช้าง) 2. เพื่อค้นหาและวิเคราะห์ ช่องว่างความรู้ (Knowledge Gap) ที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง	1. ผลผลิต (Output): ได้รับ แผนที่ความรู้ (KM Map) ปี 2569 ที่ระบุประเภทความรู้ ทิศทางความรู้ ผู้เชี่ยวชาญ และช่องว่างความรู้ที่ต้องเติมเต็ม 2. ผลลัพธ์ (Result): แผนปฏิบัติการ KM (KM Action Plan) มีความชัดเจนและมุ่งมั่น (Focus) ในการสร้าง/รวบรวมความรู้ในประเด็นที่จำเป็นเร่งด่วน
ลักษณะและวิธีการดำเนินงาน วิเคราะห์และประเมิน (Assess) ระยะที่ 1: การสำรวจและจัดหมวดหมู่: ใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานหลัก เพื่อจัดหมวดหมู่และระบุ องค์ความรู้หลัก ตามห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของ อ.อ.ป. ระยะที่ 2: การวิเคราะห์ช่องว่าง: เปรียบเทียบ ความรู้ที่มีอยู่ (As-Is Knowledge) กับ ความรู้ที่จำเป็น (To-Be Knowledge) (เช่น ข้อกำหนด FSC ใหม่) เพื่อระบุ Knowledge Gap และจัดลำดับความเร่งด่วน ระยะที่ 3: การจัดทำ KM Map: สร้างแผนภาพ/ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่าง ภารกิจ ความรู้ ผู้เชี่ยวชาญ และ Gap พร้อมเสนอให้ CKO รับรอง (Activities 2.1) นำไปสู่การปฏิบัติ: นำ Knowledge Gap ที่ระบุได้ไปกำหนดเป็น หัวข้อ/เป้าหมายหลัก ของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) หรือเป็น หัวข้อหลัก ในการจัดทำ Knowledge Assets (ในกิจกรรม 4.1)	

4. แผนงาน/โครงการจัดสรรงบประมาณและเวลาเรียนรู้ (KM Learning Hour) ประจำปี 2569

วัตถุประสงค์	1. เพื่อให้การดำเนินงาน KM มี ทรัพยากรทางการเงิน (งบประมาณ) และ เวลา (Learning Hour) ที่เพียงพอต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผน KM 2. เพื่อให้ KM เป็น กิจกรรมที่มีความสำคัญ และได้รับการยอมรับว่าเป็นงานประจำ (Routine Work) เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	1. ผลผลิต (Output): ได้รับ การอนุมัติงบประมาณ KM และ ข้อกำหนดชั่วโมง Learning Hour ต่อปี ที่ชัดเจน (Activities 2.2) 2. ผลลัพธ์ (Result): กิจกรรม KM ทุกโครงการสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพตามแผน
ลักษณะและวิธีการดำเนินงาน วิเคราะห์และประเมิน (Assess) (6 เดือน) ระยะเวลาที่ 1: การคำนวณต้นทุน: ประมาณการค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรม KM หลัก (เช่น ค่าจัด CoP, ค่าจ้างที่ปรึกษาในการจัดทำ Knowledge Assets, ค่าปรับปรุง Digital Platform) ระยะเวลาที่ 2: การจัดสรรเวลา: กำหนดนโยบาย "KM Learning Hour" และ/หรือ "เวลาเข้าร่วม CoP" ต่อบุคลากร 1 คนต่อปี โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของเวลาทำงานปกติ ระยะเวลาที่ 3: การเสนอและอนุมัติ: นำเสนอขออนุมัติงบประมาณและชั่วโมง Learning Hour ต่อ CKO/คณะกรรมการบริหาร นำไปสู่การปฏิบัติ: บันทึกและติดตามการใช้งบประมาณจริงเทียบกับแผน (KPIs: งบประมาณ KM ที่ใช้จริงตามแผน) และให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR) ติดตามและรายงาน ชั่วโมง Learning Hour ต่อคน เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลงาน	

5. แผนงาน/ โครงการจัดทำและวิเคราะห์แผนที่ความรู้ (KM Map) 2569 เพื่อระบุ Core Knowledge และ Knowledge Gap

วัตถุประสงค์	1. เพื่อส่งเสริมให้เกิด การสร้างและถ่ายทอดความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ผ่านการรวมกลุ่มตามความสนใจ/ความเชี่ยวชาญ (CoP) 2. เพื่อสร้าง แรงจูงใจ (Motivation) และ การยอมรับ (Recognition) ให้แก่บุคลากรที่สร้างคุณค่าผ่านการแบ่งปันและใช้ความรู้
ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	1. ผลผลิต (Output): มี CoP ที่ดำเนินการสม่ำเสมอ ตามหัวข้อความรู้หลัก (Activities 3.1) และมี โครงการ KM Award ที่ดำเนินการตามเกณฑ์ (Activities 3.2) 2. ผลลัพธ์ (Result): จำนวนสมาชิกและกิจกรรมของ CoP เพิ่มขึ้น, บุคลากรมีส่วนร่วมใน KM สูงขึ้น, และมี องค์ความรู้ใหม่เกิดขึ้นจาก CoP
ลักษณะและวิธีการดำเนินงาน วิเคราะห์และประเมิน (Assess) 1 การพัฒนา CoP: จัดทำ คู่มือการจัดตั้ง/ดำเนินงาน CoP สนับสนุนงบประมาณ/สถานที่/เทคโนโลยี (เช่น VDO Conference) สำหรับการรวมกลุ่ม และกำหนดให้ CoP ผลิต Knowledge Assets ตามแผนที่ความรู้ 2. การสร้างแรงจูงใจ (KM Award): จัดทำ เกณฑ์การมอบรางวัล (Criteria) สำหรับ "ผู้สร้างความรู้" "ผู้แบ่งปันความรู้" และ "ผู้นำความรู้ไปใช้" โดยอาจเชื่อมโยงกับเงินรางวัล/การประกาศเกียรติคุณในงานสำคัญของ อ.อ.ป 3. การยกย่องผ่านการประเมิน: พิจารณาคะแนน KM Award/การเข้าร่วม CoP เข้ากับคะแนนใน Performance Review ของบุคลากร (ตามที่ระบุในกิจกรรม 2) นำไปสู่การปฏิบัติ: CKO (ผู้บริหาร) ใช้เวทีมอบรางวัล KM Award เพื่อ สื่อสาร และ เน้นย้ำ ถึงความสำคัญของการเรียนรู้และการแบ่งปันต่อความสำเร็จขององค์กร	

6. แผนงาน/โครงการมอบรางวัลและยกย่องผู้สร้างความรู้ (KM Award) ประจำปี

วัตถุประสงค์	1. เพื่อแปลง ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) และ บทเรียนที่ได้รับ (Lesson Learned) ให้เป็น ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่เป็นมาตรฐานและนำไปใช้ได้ง่าย 2. เพื่อจัดระบบและปรับปรุง แพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) ให้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการจัดเก็บและสืบค้น
ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง	1. ผลผลิต (Output): ได้รับ Knowledge Assets (คู่มือ, e-Learning) ตามหัวข้อเร่งด่วนที่กำหนดใน KM Map (Activities 4.1) และมีการ ปรับปรุงระบบฐานข้อมูล KM (Activities 4.2) 2. ผลลัพธ์ (Result): ความรู้ในระบบ KM มีความทันสมัยและมีรูปแบบที่หลากหลาย (เช่น VDO, Infographic, คู่มือ)
ลักษณะและวิธีการดำเนินงาน วิเคราะห์และประเมิน (Assess) 1. การสร้าง Knowledge Assets: ใช้ทีมงาน KM ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ/CoP ในการกลั่นกรองความรู้จาก CoP/AAR ให้เป็นรูปแบบมาตรฐาน พร้อมทั้งจัดทำ e-Learning Module ในหัวข้อสำคัญ 2. การปรับปรุง Digital Platform: ทบทวนโครงสร้างการจัดเก็บ (Taxonomy/Metadata) และ ฟังก์ชันการสืบค้น ของระบบ KM ให้ใช้งานง่าย พร้อมทั้งจัดทำ คู่มือการใช้ระบบ สำหรับบุคลากร นำไปสู่การปฏิบัติ: วัดผลการเข้าถึง (Access Rate) และ การดาวน์โหลด (Download Rate) ของ Knowledge Assets ในระบบ (KPIs: ร้อยละของบุคลากรที่เข้าใช้) เพื่อประเมินความต้องการและความสะดวกในการใช้งานระบบ	

7. แผนงาน/โครงการสร้างคลังสินทรัพย์ความรู้ (Knowledge Assets) และบทเรียนเร่งด่วน

วัตถุประสงค์	1. เพื่อพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ให้มีความเป็นระบบ ครบทุกขั้นตอน ตั้งแต่การบ่งชี้ สร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน ถ่ายทอด และนำไปใช้ประโยชน์ 2. เพื่อให้ทุกหน่วยงานของ อ.อ.ป. มีแนวทางในการดำเนินงาน KM ที่สอดคล้องกันและตอบสนองต่อ ยุทธศาสตร์องค์กร 3. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความต่อเนื่องในการบริหารองค์ความรู้สำคัญขององค์กร
ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง	1. มีระบบและกระบวนการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ครอบคลุมทุกขั้นตอน 2. มีฐานข้อมูลองค์ความรู้ (Knowledge Repository) ที่เข้าถึงง่ายและเป็นปัจจุบัน 3. บุคลากรในทุกระดับมีส่วนร่วมในการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ 4. ความรู้สำคัญขององค์กรได้รับการจัดเก็บ ถ่ายทอด และนำไปใช้ประโยชน์จริงในงาน
ลักษณะและวิธีการดำเนินงาน วิเคราะห์และประเมิน (Assess) 1. บ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) วิเคราะห์ภารกิจและยุทธศาสตร์องค์กรเพื่อระบุงค์ความรู้สำคัญ (Critical Knowledge) ที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย 2. สร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation/Acquisition) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM Day, CoP, One Point Lesson) / สืบค้นจากแหล่งภายนอก / ถ่ายทอดจากผู้เชี่ยวชาญ 3. รวบรวมและจัดเก็บ (Knowledge Organization) จัดทำระบบคลังความรู้ (Knowledge Base / Portal) โดยแยกหมวดหมู่ตามสายงาน 4. แลกเปลี่ยนและเผยแพร่ (Knowledge Sharing) ใช้ช่องทางออนไลน์ เช่น FIO-KM Portal, LINE OA, Facebook KM รวมถึงกิจกรรมภายในองค์กร 5. นำความรู้ไปใช้ (Knowledge Application) ประยุกต์ใช้ความรู้ในกระบวนการทำงานจริง เช่น การปรับปรุงวิธีปลูกสร้างสวนป่า การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร 6. ประเมินและปรับปรุง (Knowledge Evaluation & Improvement) ติดตามและประเมินผลการนำความรู้ไปใช้ พร้อมนำผลการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการในรอบถัดไป	

8. แผนงาน/โครงการทบทวนและปรับปรุงระบบฐานข้อมูล KM (Digital Platform)

วัตถุประสงค์	1. เพื่อให้มั่นใจว่า องค์ความรู้ที่สร้างขึ้น ถูกนำไปใช้จริงในการ ปรับปรุง และ ยกระดับ ประสิทธิภาพของ กระบวนการปฏิบัติงานหลักของ อ.อ.ป. 2. เพื่อเชื่อมโยงผลลัพธ์ของ KM เข้ากับผลการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม
ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง	1. ผลผลิต (Output): มี เอกสารการปรับปรุงกระบวนการหลัก (Work Flow) ที่อ้างอิงและใช้ Knowledge Assets จาก KM (Activities 5.1) 2. ผลลัพธ์ (Result): กระบวนการหลักของหน่วยงาน (เช่น การปลูกสวนป่า, การแปรรูปไม้) ได้รับการยกระดับประสิทธิภาพตามองค์ความรู้ใหม่
ลักษณะและวิธีการดำเนินงาน วิเคราะห์และประเมิน (Assess) (6 เดือน) 1. การกำหนดกระบวนการเป้าหมาย: คัดเลือกกระบวนการหลักที่มีปัญหาหรือมีความจำเป็นเร่งด่วนในการปรับปรุงตาม KM Map 2. การบูรณาการความรู้: กำหนดให้หน่วยงานเจ้าของกระบวนการ ต้อง ใช้ Knowledge Assets (เช่น คู่มือใหม่) ในการปรับแก้ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work Instruction/Standard Operating Procedure: SOP) และนำไปใช้จริง 3. การตรวจติดตาม: กำหนดให้ผู้บริหารหน่วยงานหรือทีม KM Audit ตรวจสอบว่า ร้อยละของกระบวนการหลัก ที่กำหนดมีการปรับปรุงและนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง (KPIs: ร้อยละของกระบวนการหลักที่มีการปรับปรุง...) นำไปสู่การปฏิบัติ: ใช้ ผลลัพธ์เชิงบวก ที่เกิดขึ้นจากการปรับปรุงกระบวนการ (เช่น ลดต้นทุน) เป็นหลักฐานในการประเมิน KM Outcomes (กิจกรรม 5.2)	

9. แผนงาน/โครงการส่งเสริมและติดตามการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน (Knowledge Utilization)

วัตถุประสงค์	1. เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรในระดับปฏิบัติการ นำ Knowledge Assets (คู่มือ, Lesson Learned, Best Practices) ที่เกี่ยวข้องไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการงานหลักของตนเอง 2. เพื่อ สร้างกลไกการติดตามและวัดผล การนำความรู้ไปใช้ในเชิงปริมาณและคุณภาพเพื่อพิสูจน์ผลกระทบเชิงบวกของ KM ต่อผลการดำเนินงานหลัก 3. เพื่อให้การยอมรับและสร้างแรงจูงใจแก่หน่วยงานที่แสดงให้เห็นถึงการนำความรู้ไปใช้จนเกิดผลสำเร็จที่ชัดเจน
ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง	1. ผลผลิต (Output): เอกสารการปรับปรุงกระบวนการงาน (SOP/WorkInstruction) ที่มีการผนวก Knowledge Assets เข้าไปอย่างเป็นทางการ 2. ผลลัพธ์ (Result): ประสิทธิภาพของกระบวนการงานหลักได้รับการยกระดับ ส่งผลให้เกิดการลดข้อผิดพลาด/ต้นทุนหรือการเพิ่มผลผลิต
ลักษณะและวิธีการดำเนินงาน 1. การวิเคราะห์และคัดเลือก (Analysis and Selection) - ระบุกระบวนการหลักที่สำคัญ: ทำการระบุและจัดลำดับความสำคัญของ กระบวนการหลัก (Core Work Processes) ที่มีความเสี่ยงสูง, มีผลกระทบสูงต่อ KPI, และเกี่ยวข้องกับการรับรองมาตรฐาน (โดยเฉพาะ FSC) - คัดเลือกความรู้: คัดเลือก Best Practices/Lesson Learned และ Knowledge Assets ที่มีอยู่จากแหล่งความรู้ (เช่น CoP, คลังความรู้) ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา/เพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการที่เลือกได้ทันที - กำหนดตัววัดผล (Metrics): กำหนด ตัวชี้วัด Knowledge Utilization (KU Metrics) สำหรับแต่ละกระบวนการ เช่น อัตราการใช้เครื่องมือใหม่, ความถี่ในการอ้างอิงคู่มือ, หรือการเปลี่ยนแปลงของ KPI ที่เกี่ยวข้อง 2. การผนวกความรู้ (Knowledge Embedding) - ปรับปรุง/ออกแบบกระบวนการ: จัดทีมงาน (Process Owners และผู้เชี่ยวชาญ KM) เพื่อ ทบทวนและปรับปรุง คู่มือปฏิบัติงาน (SOPs/Work Instructions) โดย "ฝัง" (embed) Best Practices และ Lesson Learned เข้าไปใน ขั้นตอนการทำงานที่เป็นทางการ - สร้างเครื่องมือสนับสนุน: พัฒนาเครื่องมือ/สื่อสนับสนุนการใช้งาน เช่น Checklists แบบง่าย, Infographics สรุปขั้นตอนสำคัญ, หรือ Template สำหรับการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องใช้ความรู้ใหม่ - สร้างจุดกระตุ้น (Triggers): ออกแบบระบบหรือขั้นตอนให้เกิด "จุดกระตุ้น" ให้บุคลากรต้องใช้ความรู้/เครื่องมือที่ปรับปรุงใหม่ในขณะปฏิบัติงานจริง (เช่น การบังคับใช้ Checklists ก่อนอนุมัติ, การเข้าถึงคู่มือผ่านระบบ Workflow) 3. การถ่ายทอดและการบังคับใช้ (Deployment and Enforcement) - อบรมเน้นการปฏิบัติ: จัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เน้นที่ การลงมือปฏิบัติ และเน้นที่ ขั้นตอนใหม่ ที่มีการผนวกความรู้เข้าไป รวมถึงการทำ Coaching On-the-Job ในพื้นที่จริง - การกำกับดูแลและการรับรอง (Oversight and Certification): ให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรง กำกับดูแล การนำไปใช้อย่างใกล้ชิด และอาจมีการจัดทำ "การรับรองความรู้ปฏิบัติ (Knowledge Application Certification)" สำหรับพนักงานในกระบวนการสำคัญ - การสื่อสารและสร้างความตระหนัก: สื่อสารอย่างต่อเนื่องถึง ความสำคัญของการใช้ความรู้ และความเชื่อมโยงโดยตรงต่อ KPI และมาตรฐาน FSC ขององค์กร 4. การติดตามและวัดผล (Tracking and Measurement) - จัดทำระบบ KU Tracking: พัฒนาระบบหรือกลไกง่ายๆ (เช่น แบบฟอร์มออนไลน์, การรายงานผลในระบบ ERP/Workflow ที่มีอยู่) เพื่อติดตามการใช้ความรู้จริง (Knowledge Utilization Tracking) - วิเคราะห์ผลกระทบ (Impact Analysis): รวบรวมข้อมูล KU Metrics และ KPIs ที่กำหนดไว้ นำมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์และ วัดผลผลกระทบเชิงปริมาณและคุณภาพ ของการใช้ความรู้ต่อผลการดำเนินงานของ อ.อ.ป. - รายงานผล: จัดทำ รายงานความคุ้มค่าของการลงทุนใน KM (Return on KM Investment) โดยใช้ข้อมูลการวัดผลที่เชื่อมโยงกับ KPIs เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารและใช้ในการวางแผน KM ต่อไป	

10. โครงการประเมินผลกระทบ KM เชิงปริมาณ (KM Impact Measurement)

วัตถุประสงค์	1. เพื่อประเมิน คุณค่า (Value) และ ความคุ้มค่า (Impact) ของการดำเนินงาน KM ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานหลักขององค์กร 2. เพื่อใช้ข้อมูลผลลัพธ์เป็น กลไกการป้อนกลับ (Feedback Mechanism) สำหรับการปรับปรุงแผน KM ใน ปีถัดไป
ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง	1. ผลิต (Output): ได้รับ รายงานผลกระทบ KM (KM Impact Report) ที่ระบุผลลัพธ์เชิงปริมาณ (Monetary/Efficiency Gain) และคุณภาพ (Intellectual Capital) (Activities 5.2, 6.1) 2. ผลลัพธ์ (Result): คณะกรรมการ KM สามารถตัดสินใจได้อย่างมีข้อมูล (Data-Driven Decision) ว่าควรลงทุน หรือ ยกเลิก โครงการ KM ไດ
ลักษณะและวิธีการดำเนินงาน วิเคราะห์และประเมิน (Assess) 1. การวัดผลเชิงปริมาณ (Impact Measurement): กำหนดให้หน่วยงานที่นำ KM ไปใช้ วัดผลกระทบเชิงบวกที่ชัดเจน (เช่น ลดของเสีย 5%, ลดเวลาทำงาน 10%, เพิ่มรายได้จากการรับรอง FSC) เพื่อพิสูจน์มูลค่าทางการเงิน (KPIs: ผลลัพธ์เชิงบวกที่วัดได้...) 2. การประเมินคุณภาพความรู้ (Intellectual Capital): จัดให้มีการประเมิน คุณภาพและความลึก ของ Knowledge Assets ที่จัดทำขึ้น (เช่น โดยผู้เชี่ยวชาญภายนอก หรือ Peer Review) เพื่อประเมินความเข้มแข็งของทุนความรู้ 3. การสำรวจวัฒนธรรม: ดำเนินการสำรวจ ความพึงพอใจและทัศนคติ ของบุคลากรต่อการแบ่งปันความรู้และกิจกรรม KM (Learning Culture Survey) นำไปสู่การปฏิบัติ: นำ ข้อค้นพบ (Findings) จากรายงานผลกระทบ KM (เช่น โครงการ CoP ที่ไม่ได้ผล) มาปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ และ การจัดสรรทรัพยากร ในแผน KM ปี 2570 เพื่อให้เกิด การแก้ไข (Correction) อย่างต่อเนื่องตามยุทธศาสตร์ที่ 3	

11. โครงการประเมินมูลค่าและความเข้มแข็งของทุนความรู้ (Intellectual Capital)

วัตถุประสงค์	1. เพื่อให้การจัดการความรู้ส่งผลเชิงประจักษ์ต่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากร 2. เพื่อให้ความรู้ที่ได้รับการจัดการนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพงาน การสร้างนวัตกรรม และความยั่งยืนของธุรกิจป่าไม้
ผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง	1. บุคลากรของ อ.อ.ป. มีทักษะและสมรรถนะที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ 2. องค์ความรู้ได้รับการนำไปใช้จริงและช่วยลดข้อผิดพลาดในการทำงาน 3. มีนวัตกรรมหรือแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง 4. ผลการดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ 5. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เช่น คู่ค้า ชุมชน ผู้ใช้บริการ) ได้รับประโยชน์จากองค์ความรู้ของ อ.อ.ป. ผลผลิต (Output): มี เอกสารการปรับปรุงกระบวนการงานหลัก (Work Flow) ที่อ้างอิงและใช้ Knowledge Assets จาก KM (Activities 5.1) 2. ผลลัพธ์ (Result): กระบวนการหลักของหน่วยงาน (เช่น การปลูกสวนป่า, การแปรรูปไม้) ได้รับการยกระดับประสิทธิภาพตามองค์ความรู้ใหม่
ลักษณะและวิธีการดำเนินงาน วิเคราะห์และประเมิน 1. ผลลัพธ์ต่อบุคลากร จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรตามองค์ความรู้จำเป็น / ส่งเสริมให้เกิด CoP ด้านวิชาชีพเฉพาะ 2. ผลลัพธ์ต่อองค์กร ใช้องค์ความรู้ในการพัฒนากระบวนการผลิตไม้เศรษฐกิจ การบริหารสวนป่า และงานบริการลูกค้า 3. ผลลัพธ์เชิงนวัตกรรม สนับสนุนการสร้างนวัตกรรมจากองค์ความรู้ เช่น การแปรรูปไม้ การปลูกไม้เศรษฐกิจแบบผสมผสาน 4. ผลลัพธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ถ่ายทอดองค์ความรู้สู่ชุมชน/ภาคีเครือข่าย เพื่อสร้างเศรษฐกิจฐานความรู้ด้านป่าไม้อย่างยั่งยืน 5. ผลลัพธ์เชิงภาพลักษณ์องค์กร อ.อ.ป. ได้รับการยอมรับในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมด้านป่าไม้ของประเทศ	

แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569

แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569

1. แผนงาน/โครงการ	โครงการทบทวนและประกาศนโยบาย KM เพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ อ.อ.ป. ปี 2569 (1.1)
หลักการและเหตุผล	ยุทธศาสตร์ที่ 2: พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและวัฒนธรรม KM ความสำเร็จของ KM ขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง นโยบายเป็นเครื่องมือที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่แสดงเจตจำนงของผู้บริหาร(CKO) ในการจัดสรรทรัพยากรและสร้างความรับผิดชอบในทุกระดับ KM ไม่ใช่กิจกรรมแยกส่วน แต่ต้องถูกผนวกเข้ากับยุทธศาสตร์หลักขององค์กร นโยบาย KM จึงต้องทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อม ระหว่างความรู้ที่จำเป็น (Knowledge Gap) กับเป้าหมายทางธุรกิจ (Business Goals) การกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเป็นการสร้างมาตรการเชิงป้องกัน เพื่อ ลดความเสี่ยงในการสูญเสียความรู้ (Knowledge Attrition) และสร้างความมั่นคงให้แก่โครงสร้างพื้นฐาน KM
วัตถุประสงค์	1. เพื่อทบทวนและปรับปรุงนโยบาย KM ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ (SE-AM, ITA) และวิสัยทัศน์ "ผู้นำการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน" 2. เพื่อให้ผู้บริหารสูงสุด (CEO) ประกาศและสื่อสารทิศทาง KM อย่างเป็นทางการสู่บุคลากรทุกคน
ผลผลิต (Output)	1. นโยบาย KM ฉบับปรับปรุง ปี 2569 ที่ลงนามโดย CEO 2. สื่อประชาสัมพันธ์นโยบาย KM
ผลลัพธ์ (Outcome)	บุคลากรรับรู้และเข้าใจถึงทิศทางและบทบาทความรับผิดชอบด้าน KM ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยเฉพาะการเน้นองค์ความรู้ใหม่ (เช่น คาร์บอนเครดิต, FSC)
ผู้รับผิดชอบหลัก/รอง	ส.บก. , คณะทำงานการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. /คณะทำงานการจัดการความรู้ของหน่วยงาน/ทุกสำนัก
งบประมาณ	งบประมาณประจำปีของ ส.บก.
ตัวชี้วัด	ร้อยละ 100 ของบุคลากรที่รับทราบและเข้าใจทิศทางนโยบาย KM ปี 2569 (วัดผลจากการสำรวจหลังการสื่อสาร)
เป้าหมาย	นโยบาย KM ฉบับปรับปรุงได้รับการอนุมัติอย่างเป็นทางการ เพื่อใช้เป็นกรอบการกำกับดูแล KM ของ อ.อ.ป. ตลอดปีงบประมาณ 2569

รายละเอียดแผนงาน

[illegible]

2. แผนงาน/โครงการ	โครงการ CKO Lead: การถ่ายทอดประสบการณ์และเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (1.2)
หลักการและเหตุผล	ยุทธศาสตร์ที่ 2: พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและวัฒนธรรม KM ความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KM) ภายในองค์กรขึ้นอยู่กับ การแสดงบทบาทที่ชัดเจนของผู้บริหารสูงสุดด้านความรู้ (Chief Knowledge Officer: CKO) ในการเป็นแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันและใช้ความรู้ ความรู้เชิงกลยุทธ์และประสบการณ์การตัดสินใจของผู้บริหาร (Tacit Knowledge) เป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่มีมูลค่าสูงที่สุด การสร้างเวทีให้ CKO ถ่ายทอดความรู้โดยตรงเป็นการดึงความรู้เหล่านี้ออกจากตัวบุคคลเข้าสู่องค์กร การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดอุปสรรคเชิงวัฒนธรรม และสร้างความเชื่อมั่นว่า KM เป็นภารกิจหลักที่ได้รับความสำคัญอย่างแท้จริง
วัตถุประสงค์	1. เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับสูง (Chief Knowledge Officer: CKO) มีบทบาทนำในการแลกเปลี่ยนความรู้ (Tacit Knowledge) และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ 2. เพื่อให้บุคลากรได้รับองค์ความรู้เชิงกลยุทธ์และประสบการณ์ตรงจากผู้บริหาร
ผลผลิต (Output)	1. วาระและเนื้อหาการนำเสนอโดย CKO (2 ครั้ง/ปี) 2. องค์ความรู้เชิง Tacit (ประสบการณ์) ที่ถูกแปลงเป็นสื่อการเรียนรู้ (VDO/สรุปบทความ)
ผลลัพธ์ (Outcome)	1. มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่นำโดย CKO อย่างน้อย 3 ครั้ง/ปี (ตามเป้าหมายหลัก) 2. มีการบันทึกและจัดทำ เอกสารสรุปบทเรียนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Lesson Learned) จาก CKO อย่างเป็นทางการ
ผู้รับผิดชอบหลัก/รอง	ส.บก. , คณะทำงานการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. / คณะทำงานการจัดการความรู้ของหน่วยงาน/ทุกสำนัก
งบประมาณ	งบประมาณประจำปีของ ส.บก.
ตัวชี้วัด	1. ร้อยละ 100 ของ Core Knowledge ตามยุทธศาสตร์ อ.อ.ป. ถูกระบุและจัดทำ KM Map 2. ข้อมูล Knowledge Gap ถูกนำไปใช้ในการจัดทำโครงการ KM ในปี 2569 ไม่น้อยกว่า 3 โครงการ
เป้าหมาย	สร้างความเชื่อมั่นในบทบาทของผู้นำต่อ KM ภายในองค์กร

รายละเอียดแผนงาน

[illegible]

3. แผนงาน/โครงการ	โครงการจัดทำและวิเคราะห์แผนที่ความรู้ (KM Map) 2569 เพื่อระบุ Core Knowledge และ Knowledge Gap (2.1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับสมรรถนะหลักและความยั่งยืน
หลักการและเหตุผล	การดำเนินงาน KM ที่มีประสิทธิภาพต้องมุ่งเน้นทรัพยากรไปที่การจัดการความรู้ที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กรเท่านั้นการเปรียบเทียบความรู้ที่มีอยู่กับความรู้ที่จำเป็นในอนาคต เป็นรากฐานสำหรับการออกแบบกิจกรรม KM ที่แก้ปัญหาได้อย่างตรงจุด อ.อ.ป. มีความจำเป็นต้องพัฒนาความรู้เชิงลึกในประเด็นใหม่ๆ เช่น มาตรฐาน FSC, การจัดการ คาร์บอนเครดิต และนวัตกรรมการแปรรูปไม้ การจัดทำ KM Map จะช่วยระบุ องค์ความรู้หลัก (Core Knowledge) เหล่านี้ และค้นหาว่าองค์กรมีผู้เชี่ยวชาญหรือความรู้ที่อยู่ในระดับใด KM Map ช่วยให้องค์กรเห็นช่องว่างความรู้ (Knowledge Gap) ที่เป็นอันตรายต่อการดำเนินงาน (เช่น ความรู้เชิงเทคนิคที่มีอยู่ในตัวบุคลากรสูงอายุเท่านั้น) ทำให้สามารถวางแผน Knowledge Retention ได้ทันท่วงทีผลการวิเคราะห์ KM Map จะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม KM
วัตถุประสงค์	1. เพื่อระบุและจัดหมวดหมู่ องค์ความรู้หลัก (Core Knowledge) และ ผู้เชี่ยวชาญ (Key Experts) ที่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของ อ.อ.ป. 2. เพื่อวิเคราะห์ ช่องว่างความรู้ (Knowledge Gap) ระหว่างความรู้ที่มีกับความรู้ที่จำเป็นเร่งด่วน โดยจัดลำดับความสำคัญของการจัดการความรู้ 3. เพื่อจัดทำเอกสาร KM Map ที่เป็นมาตรฐานสำหรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรม KM ต่อไป
ผลผลิต (Output)	ได้รับ แผนที่ความรู้ (KM Map) ปี 2569 ที่ระบุองค์ความรู้หลัก, ผู้เชี่ยวชาญ, และช่องว่างความรู้
ผลลัพธ์ (Outcome)	กิจกรรม KM มีความมุ่งมั่นและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เนื่องจากความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นตรงกับความต้องการเร่งด่วนของภารกิจ
ผู้รับผิดชอบหลัก/รอง	ส.บก. , คณะทำงานการจัดการความรู้ของหน่วยงาน
งบประมาณ	งบประมาณประจำปีของ ส.บก.
ตัวชี้วัด	แผนที่ความรู้ที่ผ่านการรับรองจาก CKO
เป้าหมาย	จำนวน 1 ฉบับ ที่ได้รับการอนุมัติภายในไตรมาสที่ 1

รายละเอียดแผนงาน

[illegible]

4. แผนงาน/โครงการ

โครงการจัดสรรงบประมาณและเวลาเรียนรู้ (KM Learning Hour) ประจำปี 2569 (2.2)

หลักการและเหตุผล

ยุทธศาสตร์ที่ 2: พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและวัฒนธรรม KM

ความรู้เป็นทรัพย์สินที่สำคัญที่สุดขององค์กร การจัดสรรงบประมาณเฉพาะสำหรับ KM จึงเป็นการลงทุนที่จำเป็นเพื่อสร้างผลตอบแทนในระยะยาว (ROI) ในรูปของประสิทธิภาพและการแข่งขัน เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรมีโอกาสนในการสร้างและแบ่งปันความรู้ การจัดสรร "เวลาเรียนรู้" (Learning Hour) ให้เป็นส่วนหนึ่งของเวลาทำงานปกติ จึงเป็นการแสดงความมุ่งมั่นของผู้บริหารและขจัดอุปสรรคเรื่อง "ไม่มีเวลาทำ KM" หลังจากมีการทบทวนและประกาศ **นโยบาย KM Policy 2569** (กิจกรรม 1.1) องค์กรจำเป็นต้องมีเครื่องมือทางการเงินและทรัพยากรเวลาเพื่อขับเคลื่อนนโยบายนั้นให้เกิดผลในทางปฏิบัติ โดยเฉพาะกิจกรรมที่มีต้นทุน เช่น การจัดตั้ง CoP, การปรับปรุง Digital Platform, และการจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอกการจัดสรรงบประมาณประจำปีอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง จะช่วยให้กิจกรรม KM ทั้งหมด (เช่น การจัดทำ Knowledge Assets, การจัด CoP) สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ขึ้นอยู่กับอารมณ์เป็นครั้งๆ ไปการกำหนด **KM Learning Hour** ให้เป็นข้อกำหนดในการปฏิบัติงาน จะเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ และสร้างความเข้าใจว่า**"การเรียนรู้คือการทำงาน"** ไม่ใช่ภาระเพิ่มเติม

วัตถุประสงค์

1. เพื่อจัดสรรทรัพยากรทางการเงินและเวลาให้เพียงพอต่อการดำเนินกิจกรรม KM ตามแผน 2569
2. เพื่อส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยการกำหนดเวลาการเรียนรู้ KM ที่ชัดเจนให้แก่บุคลากร

ผลผลิต (Output)

1. งบประมาณ KM ปี 2569 ที่ได้รับอนุมัติ
2. ประกาศ/คู่มือ KM Learning Hour และการเชื่อมโยงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลลัพธ์ (Outcome)

กิจกรรม KM มีความมุ่งมั่นและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เนื่องจากความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นตรงกับความต้องการเร่งด่วนของภารกิจ

ผู้รับผิดชอบหลัก/รอง

ส.บก. , คณะทำงานการจัดการความรู้ของหน่วยงาน

งบประมาณ

งบประมาณประจำปีของ ส.บก.

ตัวชี้วัด

ข้อกำหนดชั่วโมง Learning Hour ต่อบุคลากร

เป้าหมาย

ประกาศใช้ ข้อกำหนดชั่วโมง Learning Hour ภายในไตรมาสที่ 1

รายละเอียดแผนงาน

[illegible]

5. แผนงาน/โครงการ	โครงการพัฒนาและสนับสนุนชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ตามภารกิจหลัก (3.1)
ยุทธศาสตร์ที่ 1	ยกระดับสมรรถนะหลักและความยั่งยืน
หลักการและเหตุผล	การจัดการความรู้ที่ได้ผลต้องอาศัยกลไกที่เปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความสนใจและประสบการณ์ร่วมกันได้แลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) และสร้างความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมาด้วยกันชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ต้องมุ่งเน้นไปที่การแก้ปัญหาและสร้างนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับ Core Knowledge ที่ระบุใน KM Map (เช่น FSC, การบริหารช้าง) เพื่อให้เกิดผลกระทบต่อการกิจหลักของ อ.อ.ป. โดยตรง CoP เป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพที่สุดในการสร้างความเชี่ยวชาญเชิงลึกในประเด็นทางเทคนิคที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (เช่น การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการจัดการสวนป่า) ซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ "ผู้นำการจัดการสวนป่าเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน" CoP ทำหน้าที่เป็นโรงงานผลิตความรู้ (Knowledge Factory) ที่กลั่นกรอง Best Practices, บทเรียนที่ได้รับ (Lesson Learned), และคู่มือปฏิบัติงาน (Manual) ในภาคสนาม ซึ่งเป็นผลผลิตหลักที่องค์กรต้องการสนับสนุน CoP อย่างเป็นทางการและต่อเนื่องเป็นการสร้างบรรยากาศและโครงสร้างที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ของผู้ปฏิบัติงานจริง
วัตถุประสงค์	1. เพื่อจัดตั้งและส่งเสริมให้เกิด CoP ที่เข้มแข็งและมีกิจกรรมสม่ำเสมอ ในประเด็นองค์ความรู้หลักที่ระบุใน KM Map 2. เพื่อสนับสนุนให้ CoP ดำเนินการสร้างและผลิต องค์ความรู้ใหม่ (Best Practices/Manuals) ที่นำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน (Work Processes) ได้จริง 3. เพื่อสร้างช่องทางให้สมาชิก CoP ได้รับการยอมรับและการสนับสนุนจากผู้บริหารและองค์กร
ผลผลิต (Output)	รายงานสรุปองค์ความรู้ ที่ CoP สร้างขึ้น (เช่น Best Practices, AAR)
ผลลัพธ์ (Outcome)	ร้อยละของ สมาชิก CoP ที่แสดงความพึงพอใจต่อประโยชน์ของกิจกรรม
ผู้รับผิดชอบหลัก/รอง	ส.บก. , คณะทำงานการจัดการความรู้ของหน่วยงาน
งบประมาณ	งบประมาณประจำปีของ ส.บก.
ตัวชี้วัด	จำนวนองค์ความรู้ (Knowledge Assets) ที่ CoP ผลิต
เป้าหมาย	มากกว่าหรือเท่ากับ 10 รายการ ที่เป็นรูปธรรมต่อปี

รายละเอียดแผนงาน

[illegible]

6. แผนงาน/โครงการ	โครงการมอบรางวัลและยกย่องผู้สร้างความรู้ (KM Award) ประจำปี 2569 (3.2)
หลักการและเหตุผล	ยุทธศาสตร์ที่ 2: พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและวัฒนธรรม KM การยอมรับและการยกย่องเป็นปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Monetary Incentive) ที่มีประสิทธิภาพที่สุดในการสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ และสร้างสรรค์นวัตกรรมภายในองค์กร การให้รางวัลแก่บุคลากรที่สร้าง/แบ่งปัน/ใช้ความรู้ได้อย่างโดดเด่น เป็นการส่งสัญญาณเชิงบวกแก่พนักงานคนอื่นๆ ให้ปฏิบัติตามแนวทาง KM ที่องค์กรต้องการแม้จะมีนโยบาย KM ที่ชัดเจน แต่หากไม่มีกลไกการยกย่อง พนักงานอาจไม่กล้าเปิดเผยความรู้หรือความผิดพลาด (Lesson Learned) โครงการ KM Award จึงจำเป็นเพื่อ สร้างความกล้า (Courage) และ คุณค่า (Value) ให้แก่การแบ่งปันความรู้โครงการนี้จะทำหน้าที่เป็นกลไกที่เชื่อมโยงผลลัพธ์ของ KM เข้ากับ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Review) ของบุคลากร (ตามกิจกรรม 3.2 ในแผน KM Action Plan) ทำให้ KM กลายเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบและเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ KM Award จะช่วยขับเคลื่อนกิจกรรม KM หลักอื่นๆ เช่น เป็นรางวัลให้กับ CoP ที่สร้าง Knowledge Assets คุณภาพสูง หรือเป็นการยกย่อง บุคลากรที่นำความรู้ไปใช้ปรับปรุง Work Process จนเกิดผลลัพธ์เชิงบวก
วัตถุประสงค์	1. เพื่อ ยกย่องและเชิดชูเกียรติ บุคลากรที่สร้างสรรค์ความรู้ แบ่งปันความรู้ และนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดผลสัมฤทธิ์ที่โดดเด่น 2. เพื่อ สร้างแรงจูงใจและสร้างความตระหนัก ให้บุคลากรในทุกระดับให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้และวัฒนธรรมการแบ่งปัน 3. เพื่อสร้าง ฐานข้อมูลของบุคคลต้นแบบ (Role Models) ในการขับเคลื่อน KM ของ อ.อ.ป.
ผลผลิต (Output)	เกณฑ์การให้รางวัล (Award Criteria) ที่เป็นมาตรฐานและครอบคลุมมิติ KM (สร้าง/แบ่งปัน/ใช้)
ผลลัพธ์ (Outcome)	ระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรม KM ของบุคลากรเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะการส่งผลงานเข้าร่วมประกวด/แบ่งปันความรู้
ผู้รับผิดชอบหลัก/รอง	ส.บก. , คณะทำงานการจัดการความรู้ของหน่วยงาน
งบประมาณ	งบประมาณประจำปีของ ส.บก.
ตัวชี้วัด	เอกสารเกณฑ์ KM Award ที่ผ่านการอนุมัติ
เป้าหมาย	1 ฉบับ ที่ได้รับการอนุมัติภายในไตรมาสที่ 2

รายละเอียดแผนงาน

[illegible]

7. แผนงาน/โครงการ

โครงการสร้างคลังสินทรัพย์ความรู้ (Knowledge Assets) และบทเรียนเร่งด่วน (4.1)

หลักการและเหตุผล

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับสมรรถนะหลักและความยั่งยืน

ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) และประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานจริง ต้องถูกแปลงให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ในรูปแบบที่นำไปใช้ซ้ำได้ (Knowledge Assets) เพื่อขยายผลความเชี่ยวชาญทั่วทั้งองค์กรการสร้าง Knowledge Assets ต้องมุ่งเน้นไปที่ประเด็นที่มีความเสี่ยงสูง หรือประเด็นสำคัญที่เชื่อมโยงกับความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์กร (เช่น FSC, คาร์บอนเครดิต) ตามที่ระบุใน KM Map โครงการนี้มีขึ้นเพื่อเติมเต็ม ช่องว่างความรู้ (Knowledge Gap) ที่ระบุใน KM Map (กิจกรรม 2.1) โดยเฉพาะองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นต่อการรับรองมาตรฐาน (เช่น คู่มือ FSC, การคำนวณคาร์บอน) และความรู้สำคัญที่กำลังจะสูญหายเนื่องจากผู้เชี่ยวชาญเกษียณการจัดทำ **บทเรียนที่ได้รับ (AAR/Lesson Learned)** จากโครงการที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว เป็นกลไกสำคัญเชิงป้องกัน เพื่อลดความเสี่ยงในการเกิดความผิดพลาดซ้ำ และลดต้นทุน/เวลาในการปฏิบัติงาน Knowledge Assets ที่สร้างขึ้น (เช่น คู่มือปฏิบัติงาน, Best Practices) จะถูกใช้เป็นฐานข้อมูลหลักในการ **ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน (Work Processes)** ให้มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้ง อ.อ.ป.

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างและจัดทำ **สินทรัพย์ความรู้ (Knowledge Assets)** ที่เป็นลายลักษณ์อักษร/สื่อมัลติมีเดีย ในประเด็น Core Knowledge ตามที่ระบุไว้เร่งด่วนใน KM Map
 2. เพื่อจัดทำ **บทเรียนที่ได้รับ (Lesson Learned)** จากการดำเนินงานโครงการสำคัญเพื่อบันทึกและป้องกันความผิดพลาดซ้ำซ้อน
 3. เพื่อจัดเก็บ Knowledge Assets ที่สร้างขึ้นอย่างเป็นระบบใน **Digital Platform** เพื่อให้บุคลากรเข้าถึงและนำไปใช้ได้สะดวก
- คลังบทเรียนที่ได้รับ (Lesson Learned/AAR)** ที่ผ่านการกลั่นกรองและอนุมัติ

ผลผลิต (Output)

ผลลัพธ์ (Outcome)

ผู้รับผิดชอบหลัก/รอง

งบประมาณ

ตัวชี้วัด

เป้าหมาย

ความรู้สำคัญที่จำเป็นต่อการกิจอยู่ในรูปแบบพร้อมใช้งาน และถูกนำไปจัดเก็บในระบบอย่างมีโครงสร้าง

ส.บก. , คณะทำงานการจัดการความรู้ของหน่วยงาน

งบประมาณประจำปีของ ส.บก.

- ร้อยละของโครงการสำคัญที่มีการจัดทำ AAR/Lesson Learned

ร้อยละของโครงการหลักที่กำหนด

รายละเอียดแผนงาน

[illegible]

8. แผนงาน/โครงการ

โครงการทบทวนและปรับปรุงระบบฐานข้อมูล KM (Digital Platform) (4.2)

ยุทธศาสตร์ที่ 2: พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและวัฒนธรรม KM

หลักการและเหตุผล

ความรู้จะมีคุณค่าเมื่อบุคลากรสามารถ ค้นหา เข้าถึง และนำไปใช้ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และแม่นยำ ระบบฐานข้อมูล KM (Digital Platform) จึงต้องทำหน้าที่เป็น ศูนย์กลางความรู้ (Knowledge Hub) ที่มีประสิทธิภาพระบบดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญในการจัดเก็บความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และป้องกันการสูญหายของทรัพย์สินความรู้ขององค์กรในระยะยาวเมื่อ อ.อ.ป. มีการสร้าง Knowledge Assets ใหม่ ๆ (เช่น คู่มือ FSC, VDO Lesson Learned) และมีการปรับปรุง KM Map ในปี 2569 (กิจกรรม 2.1 และ 4.1) ระบบฐานข้อมูลเดิมอาจไม่สามารถรองรับการจัดเก็บ การจัดหมวดหมู่ (Taxonomy) และการสืบค้นที่ซับซ้อนและหลากหลายของความรู้ใหม่เหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพการทบทวนระบบจะช่วยแก้ไขปัญหที่บุคลากรมักประสบ เช่น การค้นหาที่ยากลำบาก, โครงสร้างการจัดเก็บที่ไม่สม่ำเสมอ, หรือระบบที่ใช้งานยาก ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการสร้าง วัฒนธรรมการแบ่งปัน และ นำความรู้ไปใช้การปรับปรุงระบบโดยเฉพาะฟังก์ชันที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันของ CoP (เช่น พื้นที่แบ่งปัน ไฟล์, ฟอรัม) จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) มากขึ้น

วัตถุประสงค์

1. เพื่อ ทบทวนและปรับปรุงโครงสร้าง การจัดเก็บ (Storage structure) และ การจัดหมวดหมู่ (Taxonomy) ของความรู้ในระบบฐานข้อมูล KM ให้เป็นไปตามมาตรฐานและรองรับ Core Knowledge ใหม่ ๆ
2. เพื่อ พัฒนาฟังก์ชันการใช้งาน (Usability) ของ Digital Platform โดยเฉพาะฟังก์ชัน การค้นหา (Search) และ การเข้าถึง (Access) ให้มีความสะดวกและรวดเร็วสำหรับบุคลากร
3. เพื่อ บูรณาการ (Integrate) ระบบฐานข้อมูล KM เข้ากับระบบสารสนเทศหลักอื่นๆ ของ อ.อ.ป. เพื่อให้การเข้าถึงความรู้เป็นไปอย่างราบรื่น

ผลผลิต (Output)

เอกสารออกแบบระบบ (System Design) ใหม่ ที่ระบุโครงสร้าง Taxonomy และฟังก์ชันที่ได้รับการปรับปรุง

ผลลัพธ์ (Outcome)

บุคลากรสามารถค้นหาและเข้าถึง Knowledge Assets ได้ง่ายขึ้นและรวดเร็วขึ้น

ผู้รับผิดชอบหลัก/รอง

ส.บก. , คณะทำงานการจัดการความรู้ของหน่วยงาน

งบประมาณ

งบประมาณประจำปีของ ส.บก.

ตัวชี้วัด

เอกสารออกแบบระบบใหม่ที่ผ่านการอนุมัติ

เป้าหมาย

1 ฉบับ อนุมัติภายในไตรมาสที่ 2

รายละเอียดแผนงาน

[illegible]

9. แผนงาน/โครงการ

โครงการส่งเสริมและติดตามการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน (Knowledge Utilization) (5.1)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับสมรรถนะหลักและความยั่งยืน

หลักการและเหตุผล

การจัดการความรู้จะสมบูรณ์และสร้างมูลค่าให้กับองค์กรก็ต่อเมื่อความรู้ที่ถูกสร้างและจัดเก็บไว้ (Knowledge Assets) ถูกนำไป **ประยุกต์ใช้จริง** ในกระบวนการทำงานเพื่อแก้ปัญหาและเพิ่มประสิทธิภาพ การนำ Best Practices และ Lesson Learned ไปผนวกกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work Process) เป็นวิธีเดียวที่จะรับประกันว่าการดำเนินงานของ อ.อ.ป. มีการพัฒนาและเป็นมาตรฐานอย่างต่อเนื่องอ.อ.ป. อาจมี Knowledge Assets และ CoP ที่แข็งแกร่ง แต่หากบุคลากรไม่นำความรู้เหล่านั้นไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง ก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้ โครงการนี้จึงจำเป็นเพื่อ **อุดช่องว่าง** ระหว่าง "ความรู้ที่มี" กับ "การปฏิบัติงานจริง"การติดตาม Knowledge Utilization เป็นการสร้างกลไกที่ชัดเจนเพื่อ **วัดผล** **กระทบเชิงปริมาณและคุณภาพ** ของ KM ต่อ KPI ขององค์กร (เช่น การลดต้นทุน, การเพิ่มผลิตภาพ, การลดข้อผิดพลาด) ซึ่งเป็นการพิสูจน์ความคุ้มค่าของการลงทุนใน KM เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการหลักที่เกี่ยวข้องกับการรับรองมาตรฐาน (เช่น FSC) ได้มีการนำ **คู่มือ/Best Practices** ที่สร้างขึ้นใหม่ไปใช้อย่างครบถ้วนและสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นข้อกำหนดที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรในระดับปฏิบัติการ นำ Knowledge Assets (คู่มือ, Lesson Learned, Best Practices) ที่เกี่ยวข้องไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการหลักของตนเอง
2. เพื่อ **สร้างกลไกการติดตามและวัดผล** การนำความรู้ไปใช้ในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อพิสูจน์ผลกระทบเชิงบวกของ KM ต่อผลการดำเนินงานหลัก
3. เพื่อ **ให้การยอมรับและสร้างแรงจูงใจ** แก่หน่วยงานที่แสดงให้เห็นถึงการนำความรู้ไปใช้จนเกิดผลสำเร็จที่ชัดเจน

ผลผลิต (Output)

เอกสารการปรับปรุงกระบวนการ (SOP/Work Instruction) ที่มีการผนวก Knowledge Assets เข้าไปอย่างเป็นทางการ

ผลลัพธ์ (Outcome)

ประสิทธิภาพของกระบวนการหลักได้รับการยกระดับ ส่งผลให้เกิดการลดข้อผิดพลาด/ต้นทุน หรือการเพิ่มผลผลิต

ผู้รับผิดชอบหลัก/รอง

ส.บก. , คณะทำงานการจัดการความรู้ของหน่วยงาน

งบประมาณ

งบประมาณประจำปีของ ส.บก.

ตัวชี้วัด

จำนวนกระบวนการหลักที่ได้รับการทบทวนและปรับปรุงโดยใช้ Knowledge Assets

เป้าหมาย

มากกว่าหรือเท่ากับ 2 กระบวนการหลัก (เน้น Core Business Process)

รายละเอียดแผนงาน

[illegible]

10. แผนงาน/โครงการ

โครงการประเมินผลกระทบ KM เชิงปริมาณ (KM Impact Measurement) (5.2)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การวัดผลและสร้างมูลค่าจากการจัดการความรู้ (เชิงแก้ไข)

หลักการและเหตุผล

การจัดการความรู้ (KM) ต้องสามารถพิสูจน์ให้เห็นถึง ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment: ROI) หรือ มูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ ที่ชัดเจนต่อองค์กร เพื่อให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญและสนับสนุนการลงทุนอย่างต่อเนื่อง ผลลัพธ์จากการวัดผลกระทบเชิงปริมาณจะถูกใช้เป็นข้อมูล ป้อนกลับที่สำคัญในการประเมินประสิทธิภาพของกิจกรรม KM ที่ผ่านมา เพื่อปรับปรุงและจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน KM ในปีถัดไปเพื่อเปลี่ยน สถานะของ KM จาก "กิจกรรมเสริม" ให้เป็น "กลไกสำคัญในการสร้างมูลค่าและประสิทธิภาพ" โดยการแสดงให้เห็นว่าการใช้ Knowledge Assets หรือ Best Practices ส่งผลกระทบเชิงบวกต่อตัวชี้วัดหลักขององค์กร (KPIs) เช่น การลดต้นทุน การเพิ่มผลิตภาพ หรือการลดข้อผิดพลาดรายงาน ผลกระทบเชิงปริมาณจะช่วยให้ CKO และคณะกรรมการบริหารสามารถ ตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ในการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างแม่นยำยิ่งขึ้น ว่าควร ขยายผล หรือยกเลิกโครงการ KM ใดที่ไม่มีความคุ้มค่าการวัดผล KM Outcomes ตามเกณฑ์มาตรฐานที่ชัดเจนเป็นการแสดงถึงความโปร่งใสและ ความรับผิดชอบ (Accountability) ในการดำเนินงาน KM ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์

1. เพื่อ สร้างและใช้เครื่องมือวัดผล ที่สามารถประเมินผลกระทบเชิงปริมาณและคุณภาพของการนำความรู้ไปใช้ในกระบวนการหลักของ อ.อ.ป.
2. เพื่อ จัดทำรายงานผลกระทบ KM ที่ระบุถึงมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์ (Monetary Value) ที่เกิดจากการดำเนินงาน KM ทั้งหมดของปี 2569
3. เพื่อ นำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงแผนงาน และจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม KM ในปี 2570

ผลผลิต (Output)

1. รายงานผลกระทบเชิงปริมาณของโครงการ KM ที่ถูกนำไปใช้ (KM Impact Report) 2. บทสรุปความสำเร็จ (Success Story) ของ KM

ผลลัพธ์ (Outcome)

ผู้บริหารและบุคลากรรับรู้ถึงมูลค่าที่ KM สร้างขึ้น และเกิดความเชื่อมั่นในการดำเนินงาน KM ขององค์กร

ผู้รับผิดชอบหลัก/รอง

ส.บก. , คณะทำงานการจัดการความรู้ของหน่วยงาน

งบประมาณ

งบประมาณประจำปีของ ส.บก.

ตัวชี้วัด

เอกสารเครื่องมือวัดผลกระทบที่ได้รับการอนุมัติ

เป้าหมาย

เอกสาร จำนวน 1 ฉบับ อนุมัติภายในไตรมาสที่ 2

รายละเอียดแผนงาน

[illegible]

11. แผนงาน/โครงการ

โครงการประเมินมูลค่าและความเข้มแข็งของทุนความรู้ (Intellectual Capital) (6.1)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การวัดผลและสร้างมูลค่าจากการจัดการความรู้ (เชิงแก้ไข)

หลักการและเหตุผล

ทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน (Intangible Assets) เช่น ความเชี่ยวชาญของบุคลากร (Human Capital), ความสัมพันธ์กับลูกค้า/คู่ค้า (Relational Capital), และระบบความรู้ภายใน (Structural Capital) คือ **ความได้เปรียบในการแข่งขันที่แท้จริง** ของ อ.อ.ป. การประเมินความเข้มแข็งของทุนความรู้ช่วยระบุจุดอ่อน (เช่น ความรู้เชิงกลยุทธ์ที่อยู่ในตัวบุคลากรไม่กี่คน) เพื่อให้สามารถบริหารจัดการและป้องกันความเสี่ยงในการสูญเสียความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพการวัดผลกระทบ KM เชิงปริมาณ (Monetary Impact) เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ องค์กรจำเป็นต้องวัด **คุณภาพและความเข้มแข็งของความรู้** เพื่อให้ทราบฐานความรู้ของ อ.อ.ป. มีความมั่นคงและพร้อมต่อการแข่งขันในระยะยาวหรือไม่ โดยเฉพาะในประเด็นที่ซับซ้อน เช่น การจัดการป่าไม้ที่ยั่งยืน การประเมิน Intellectual Capital ทำให้องค์กรสามารถเปรียบเทียบความสามารถด้านความรู้ของตนเองกับคู่แข่งในอุตสาหกรรม และใช้ผลลัพธ์นี้ในการกำหนดทิศทางการลงทุนใน KM Policy และ KM Map ปีต่อไปผลการประเมินช่วยในการตัดสินใจด้าน **การพัฒนาบุคลากร และ KM Award** โดยระบุว่ากลุ่มหรือบุคคลใดมีความรู้ที่เป็น **"สินทรัพย์"** แรงบันดาลใจที่ต้องรักษาและส่งเสริม

วัตถุประสงค์

1. เพื่อ วัดและประเมินมูลค่า และ ความเข้มแข็งของทุนความรู้ ในมิติต่าง ๆ (Human, Structural, Relational Capital) ของ อ.อ.ป. ตามกรอบมาตรฐานที่ยอมรับ
2. เพื่อ ระบุจุดแข็งและจุดอ่อน ของโครงสร้างความรู้ที่มีอยู่ เพื่อใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ในการปรับปรุงกิจกรรม KM
3. เพื่อ สร้างดัชนีชี้วัด (Index) ที่เป็นมาตรฐานสำหรับติดตามสถานะของทุนความรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

ผลผลิต (Output)

1. กรอบการวัดและแบบประเมินทุนความรู้ (Intellectual Capital Framework and Scorecard)
2. รายงานผลการประเมิน Intellectual Capital ประจำปี 2569 ที่ระบุคะแนนในแต่ละมิติ

ผลลัพธ์ (Outcome)

องค์กรรับรู้ถึงความเข้มแข็งและคุณภาพของ Core Knowledge และความเสี่ยงในการสูญเสียความรู้เชิงกลยุทธ์ลดลง

ผู้รับผิดชอบหลัก/รอง

ส.บก. , คณะทำงานการจัดการความรู้ของหน่วยงาน

งบประมาณ

งบประมาณประจำปีของ ส.บก.

ตัวชี้วัด

เอกสารกรอบการวัดที่ผ่านการอนุมัติ

เป้าหมาย

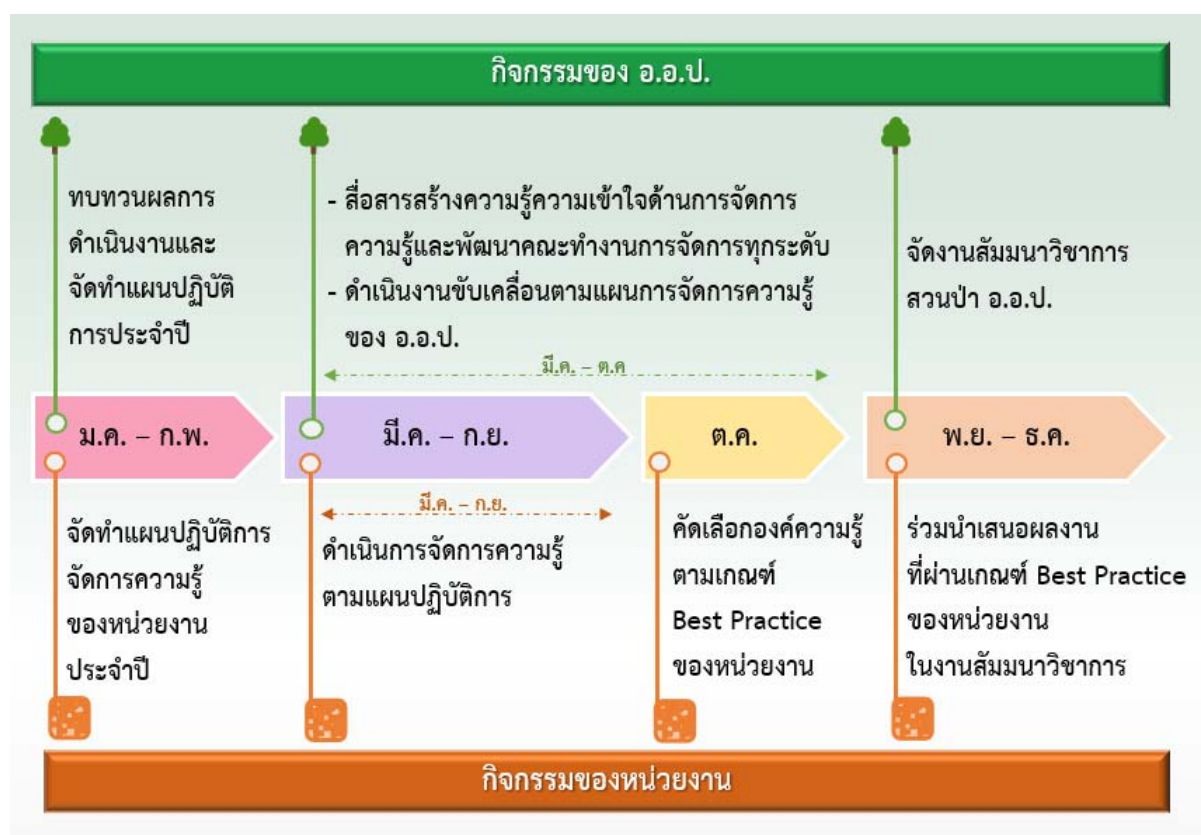
เอกสาร จำนวน 1 ฉบับ อนุมัติภายในไตรมาสที่ 2

รายละเอียดแผนงาน

[illegible]

กรอบระยะเวลาดำเนินการ : ปี 2569 (มกราคม – ธันวาคม 2569)

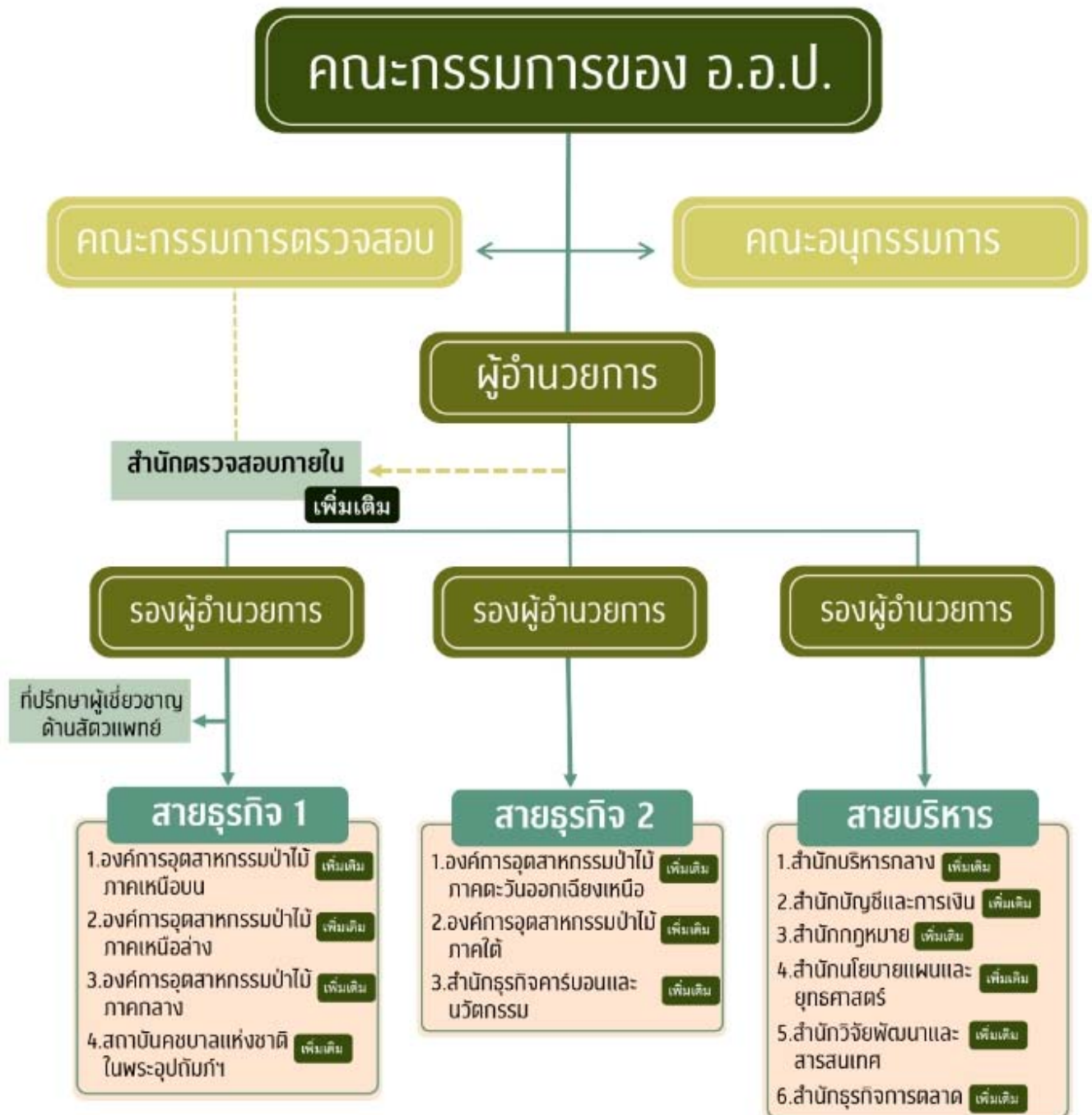
ปฏิทินการจัดการความรู้ ประจำปี



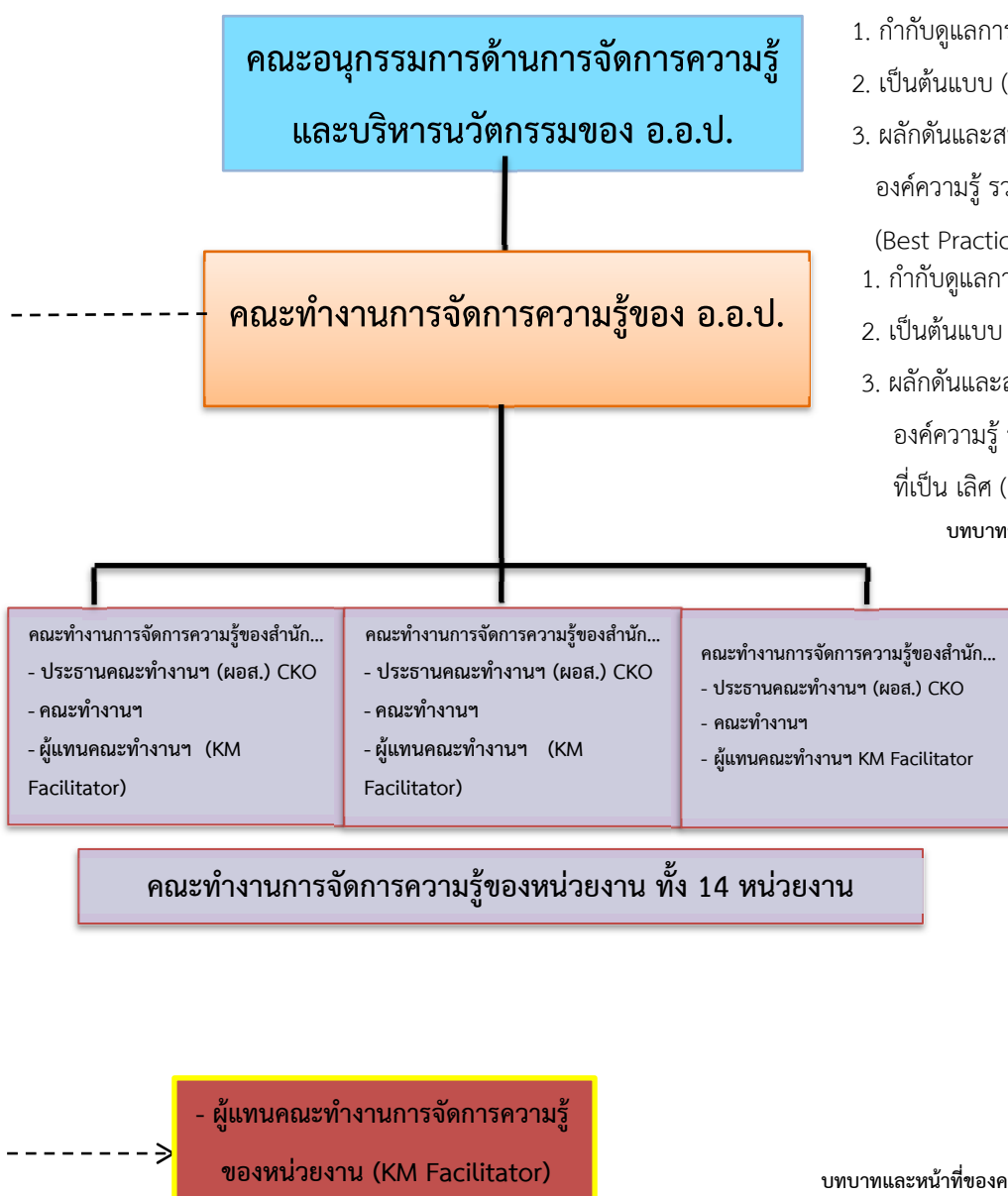
เดือน	คณะทำงานฯ อ.อ.ป.	คณะทำงานฯ หน่วยงาน
ม.ค. - ก.พ.	ทบทวนผลการดำเนินงานและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	จัดทำแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ของหน่วยงานประจำปี
มี.ค. - ก.ย.	✓ สื่อสารสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการความรู้และพัฒนาคณะทำงานการจัดการความรู้ทุกระดับ	ดำเนินการจัดการความรู้ตามแผนปฏิบัติการ
ต.ค.	✓ ดำเนินงานขับเคลื่อนตามแผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.	คัดเลือกองค์ความรู้ตามเกณฑ์ Best Practice (BP) ของหน่วยงาน
พ.ย. - ธ.ค.	จัดงานสัมมนาวิชาการสวนป่า อ.อ.ป.	ร่วมกันนำเสนอผลงานที่ผ่านเกณฑ์ Best Practice (BP) ของหน่วยงานในงานสัมมนาวิชาการสวนป่า อ.อ.ป.

ภาคผนวก อ่างอิง

1. โครงสร้างองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้



2. โครงสร้างการจัดการความรู้ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้



บทบาทและหน้าที่ของ KM Facilitator

1. เป็นผู้ให้คำปรึกษาด้านเทคนิควิธี
2. เป็นผู้สนับสนุนให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน
3. เป็นผู้สร้างความร่วมมือภายในกลุ่ม
4. เป็นผู้ช่วยเหลืออำนวยความสะดวก
5. เป็นผู้ช่วยแก้ปัญหา
6. เป็นต้นแบบ (Role Model) ในการจัดการความรู้
7. สนับสนุนบุคลากรให้เกิดการสร้าง การถ่ายทอด และ ใช้ประโยชน์ KM รวมถึงการยกระดับความรู้ สุ่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)
8. สนับสนุนให้บุคลากรภายในหน่วยดำเนินการจัดการความรู้
9. ประสานงาน และร่วมมือกับคณะทำงานฯ ในการวางแผนขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน

1. กำกับดูแลการบริหารจัดการความรู้ อ.อ.ป.
 2. เป็นต้นแบบ (Role Model) ในการจัดการความรู้
 3. ผลักดันและสนับสนุนการสร้าง ถ่ายทอด และใช้ประโยชน์องค์ความรู้ รวมถึงการยกระดับความรู้สู่วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และ นวัตกรรม
 1. กำกับดูแลการดำเนินงานการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.
 2. เป็นต้นแบบ (Role Model) ในการจัดการความรู้
 3. ผลักดันและสนับสนุนการสร้าง ถ่ายทอด และใช้ประโยชน์องค์ความรู้ รวมถึงการยกระดับความรู้สู่วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และนวัตกรรม
- บทบาทของประธานของคณะทำงานฯ (CKO)**

1. ไม่เน้นการบริหารกระดาษ กฎระเบียบ แต่เน้นการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างคน
2. สื่อสาร และ กำกับดูแล การจัดการความรู้ (KM) ในหน่วยงาน
3. เป็นต้นแบบ (Role Model) KM ของหน่วยงาน โดยมีความรู้ความเข้าใจที่ดีในกระบวนการจัดการความรู้และลักษณะที่สำคัญ สามารถนำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับ KM ให้กับคณะทำงานการจัดการความรู้ของหน่วยงาน (KM Team) ในหน่วยงาน
4. สร้างการยอมรับ KM ตลอดจน ผลักดัน และสนับสนุนบุคลากร ให้เกิดการการสร้าง การถ่ายทอด และใช้ประโยชน์องค์ความรู้ รวมถึงการยกระดับความรู้สู่วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

บทบาทและหน้าที่ของคณะทำงานฯ

1. พิจารณากรอบแนวทางการจัดการความรู้ของหน่วยงานตามแผนการจัดการความรู้ที่ อ.อ.ป. กำหนด และจัดทำแผนฯ เสนอ CKO พิจารณาให้ความเห็นชอบ
2. ดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย
3. กำกับดูแล ติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการความรู้ในหน่วยงาน แล้วรายงานผลการความก้าวหน้าและผลดำเนินงานให้ CKO และเสนอ อ.อ.ป. รับทราบ ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด
4. ประสานงาน และ สนับสนุนการดำเนินการตามแผนตามแผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. และแผนการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ ของ อ.อ.ป.
5. ประชาสัมพันธ์ สื่อสาร ให้บุคลากรเล็งเห็นความสำคัญในการนำ KM ไปใช้อย่างต่อเนื่อง
6. ผลักดันและสนับสนุนบุคลากร ให้เกิดการสร้าง การถ่ายทอด และ ใช้ประโยชน์องค์ความรู้ รวมถึงการยกระดับความรู้สู่วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และ นวัตกรรม

3. คำสั่งที่เกี่ยวข้อง

สำเนา

คำสั่งคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ที่ ๕/๒๕๖๘

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้และบริหารนวัตกรรมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ตามคำสั่งคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ที่ ๖/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๒๐ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้และบริหารนวัตกรรมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ นั้น

เพื่อให้การพิจารณาและเสนอความเห็นในงานด้านการจัดการความรู้และบริหารนวัตกรรมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นไปด้วยความเหมาะสม รอบคอบ และมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ในการประชุม ครั้งที่ ๑/๒๕๖๘ เมื่อวันที่ ๒๗ มีนาคม ๒๕๖๘ ได้มีมติเห็นชอบแต่งตั้งคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้และบริหารนวัตกรรมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ดังนี้ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๕ (๗) ของพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ พ.ศ. ๒๔๙๙ และที่แก้ไขเพิ่มเติม จึงให้ยกเลิกคำสั่งคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ที่ ๖/๒๕๖๖ ลงวันที่ ๒๐ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ และแต่งตั้งคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้และบริหารนวัตกรรมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ โดยมีองค์ประกอบ หน้าที่และอำนาจ ดังนี้

๑. องค์ประกอบ

- | | |
|---|------------------------|
| ๑.๑ นายทศพร ละดาพรพิพัฒน์ | ประธานอนุกรรมการ |
| ๑.๒ ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ | อนุกรรมการ |
| ๑.๓ รองผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (สายบริหาร) | อนุกรรมการ |
| ๑.๔ รองผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (สายธุรกิจ ๒) | อนุกรรมการ |
| ๑.๕ รองผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (สายธุรกิจ ๑) | อนุกรรมการ |
| ๑.๖ ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง | อนุกรรมการ |
| ๑.๗ ผู้อำนวยการสำนักธุรกิจคาร์บอนและนวัตกรรม | อนุกรรมการและเลขานุการ |

๒. หน้าที่และอำนาจ

๒.๑ พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนงานด้านการจัดการความรู้ และแผนการบริหารจัดการนวัตกรรมระยะยาวและประจำปี

๒.๒ พิจารณากำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ กำหนดและกำกับกับการดำเนินงานตามนโยบายด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

- ๒ -

๒.๓ ติดตามและพิจารณาผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ และแผนการบริหารจัดการนวัตกรรมประจำปีขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และนำเสนอคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เพื่อโปรดทราบอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

๒.๔ ติดตามและพิจารณาผลการดำเนินงาน Core Business Enablers หัวข้อ การจัดการความรู้และนวัตกรรมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ และนำเสนอคณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เพื่อโปรดทราบอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

๒.๕ ส่งเสริมการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินงานในทุกกระบวนการเพื่อเพิ่มผลผลิต และเพิ่มโอกาสในการดำเนินธุรกิจขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

๒.๖ ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคลากรองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ให้สามารถคิดค้นและประยุกต์ใช้นวัตกรรม รวมทั้งผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ และต่อยอดงานวิจัยหรือนวัตกรรมไปสู่การขยายผล เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการในเชิงพาณิชย์ เพื่อรองรับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

๒.๗ พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร เพื่อมุ่งให้องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

๒.๘ รวบรวมองค์ความรู้ของผู้ปฏิบัติงานจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อนำมาพัฒนาต่อยอด และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ

๒.๙ ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้มอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไปจนกว่าจะมีคำสั่งเปลี่ยนแปลง

สั่ง ณ วันที่ ๑๔ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๘

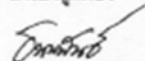
(ลงนาม) จตุพร บุรุษพัฒน์

(นายจตุพร บุรุษพัฒน์)

ปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ประธานกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

สำเนาถูกต้อง



นายธนพันธ์ มาลีกุล

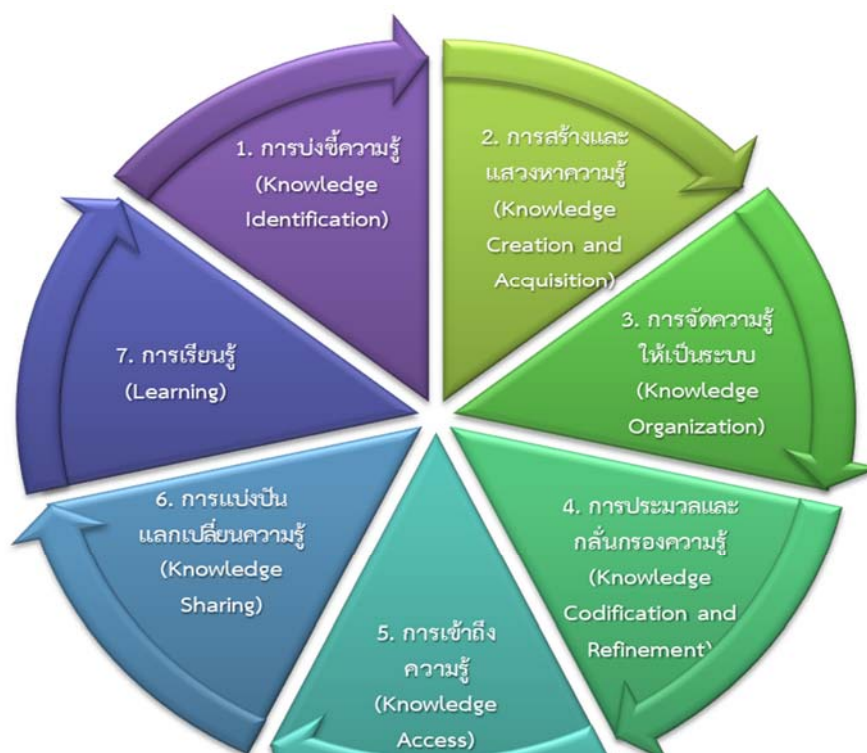
พนักงาน (ระดับ ๓) งานการประชุม

สำนักบริหารกลาง

4. คู่มือการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. <https://www.fio.co.th/th/detailAll/874/km/8>



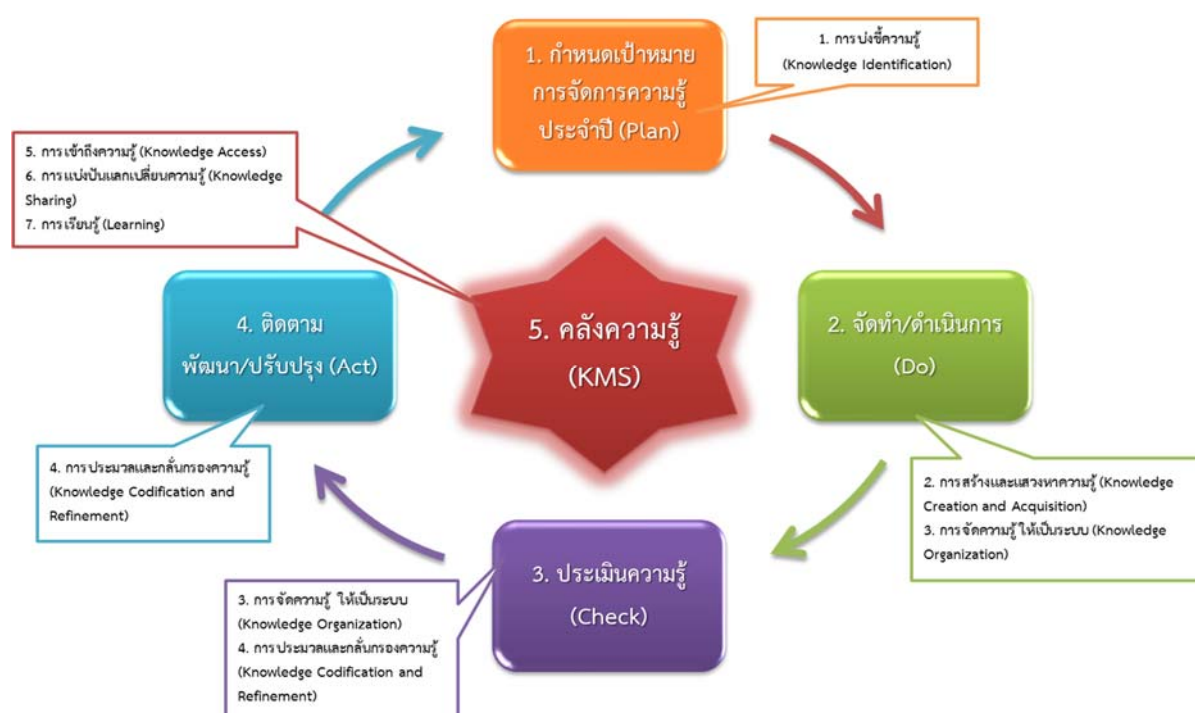
5 . กระบวนการจัดการความรู้



กระบวนการ	คณะทำงานฯ อ.อ.ป.	คณะทำงานฯ ของหน่วยงาน
1) การบ่งชี้ความรู้ (เป้าสู่ความยั่งยืน) (Knowledge Identification) <i>"เราต้องมีความรู้เรื่องอะไร เรามีความรู้เรื่องนั้นหรือยัง"</i>	บ่งชี้ความรู้องค์กร โดยจะต้องรู้ว่าองค์กร มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ/เป้าหมายอะไรบ้าง และ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย จำเป็นต้องมีความรู้ อะไร และทำเป็นภาพรวมของ คลังความรู้ในองค์กร	บ่งชี้ความรู้ของหน่วยงาน โดยจะต้องรู้ว่าหน่วยงานมี วิสัยทัศน์ พันธกิจ/เป้าหมายอะไรบ้าง และเพื่อให้ บรรลุเป้าหมาย จำเป็นต้องมีความรู้อะไร และทำเป็น ภาพรวมของคลังความรู้ในหน่วยงาน
2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) <i>"ความรู้อยู่ที่ใคร อยู่ในรูปแบบอะไร จะเอามาเก็บรวบรวมกันได้อย่างไร"</i>	กำหนดความรู้ที่จำเป็นต่องานขององค์กร ด้านใดบ้าง อยู่ในหน่วยงานใด แล้วหาวิธี จัดการมารวมไว้เพื่อให้พร้อมใช้และตรงกับ ความต้องการของผู้ใช้	พิจารณาว่าในหน่วยงานมีความรู้ที่จำเป็นต่องานของ หน่วยงานด้านใดบ้าง อยู่ที่ไหนหรือที่ใคร รูปแบบใด แล้วหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจ อยู่กระจัดกระจายมารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้ เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับ ความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่เป็นนั้น หน่วยงานอาจ สร้างความรู้จากความรู้เดิม ที่มีอยู่ หรือนำความรู้ จากภายนอกองค์กรมาปรับใช้ก็ได้
3) จัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) <i>"จะแบ่งประเภทหัวข้ออย่างไร"</i>	มีการจัดความรู้ให้เป็นระบบในภาพรวม ขององค์กร เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำ ความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ โดยระบุ แหล่งจัดเก็บ และแบ่งประเภท หัวข้อ ที่ชัดเจน เช่น ห้องสมุด เว็บไซต์ Block	หน่วยงานต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้ สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ ได้ เช่น การจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภท ต่างๆ หรือระบุสถานที่แหล่งจัดเก็บ เพื่อรวบรวมไว้ สำหรับการค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว
4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) <i>"จะทำให้เข้าใจง่าย และสมบูรณ์อย่างไร"</i>	ต้องมีการประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบ และภาษาที่เข้าใจง่าย ใช้ได้ง่าย เป็น มาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร มีการ ปรับปรุงให้ทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งต้อง ให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้อย่าง สะดวกรวดเร็ว	ต้องมีการประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษา ที่เข้าใจง่าย และใช้ได้ง่าย ซึ่งอาจทำหลายลักษณะ คือ - การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็น มาตรฐานเดียวกัน ทำให้การป้อนข้อมูล การจัดเก็บ การค้นหาและการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว - การใช้ "ภาษา" เดียวกัน โดยจัดทำคำอธิบายศัพท์ของ คำจำกัดความ ความหมายของคำต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงาน

กระบวนการ	คณะทำงานฯ อ.อ.ป.	คณะทำงานฯ ของหน่วยงาน
		ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน มีการปรับปรุงให้ทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว - การเรียบเรียง ตัดต่อ และการปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่างๆ เช่น ครบถ้วน เที่ยงตรง ทันสมัยสอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้
5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) "เรานำความรู้มาใช้งานได้ง่ายหรือไม่"	ต้องมีการกำหนดการจัดเก็บและวิธีการกระจายความรู้ในภาพรวมขององค์กร	ต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ ซึ่งการเข้าถึงความรู้มี 2 ลักษณะคือ 1. "Push" (การป้อนความรู้) คือการส่งข้อมูล/ความรู้ ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร 2. "Pull" (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือการที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไปซึ่งควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ "Push" และ "Pull" เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ ความรู้
6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) "มาแบ่งปันความรู้ให้กันหรือไม่"	สร้างวัฒนธรรมในการแบ่งปันความรู้ในรูปแบบต่างๆ	จะต้องมีการสร้างวัฒนธรรมในการแบ่งปันความรู้ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ 1. ความรู้ประเภท Explicit วิธีที่นิยม เช่น การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ หรือ การจัดทำสมุดหน้าเหลืองโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ทำให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น 2. ความรู้ประเภท Tacit สามารถทำได้หลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีสนทนาเพื่อผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้ตามสะดวก เช่น ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System , เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)
7) การเรียนรู้ (Learning) "ความรู้นั้นทำให้เกิดประโยชน์กับองค์กรหรือไม่ ทำให้องค์กรดีขึ้นหรือไม่"	กระตุ้นให้เกิดการสร้างวงจรการเรียนรู้ เกิดการลดขั้นตอนการทำงาน ลดเวลาเพิ่มรายได้ เพิ่มประสิทธิภาพ	ต้องมีการสร้างวงจรการเรียนรู้ โดยเริ่มจากมีองค์ความรู้ แล้วไปสู่การนำความรู้ไปใช้ เมื่อนำความรู้ไปใช้แล้วก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ ซึ่งจะหมุน วงกลับไปเป็นองค์ความรู้อีกครั้งหนึ่ง

6. กระบวนการบริหารการจัดการความรู้ (P-D-C-A+KMS)



กระบวนการบริหารการจัดการความรู้	คณะทำงานฯ อ.อ.ป.	คณะทำงานฯ หน่วยงาน
1. กำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ประจำปี (Plan) - พิจารณาจากกระบวนการทำงาน - พิจารณาจาก KPI ที่ได้รับมอบหมาย - พิจารณาจากความเร่งด่วนของความต้องการใช้ความรู้เพื่อขับเคลื่อนองค์กร หรือ แก้ไขปัญหา	พิจารณากำหนดขอบเขต เป้าหมายแผนการจัดการความรู้และแนวทางการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. เสนอคณะอนุกรรมการด้านการจัดการนวัตกรรมความรู้ และบริหารนวัตกรรมของ อ.อ.ป. พิจารณาให้ความเห็นชอบ	พิจารณากำหนดขอบเขต เป้าหมาย และแนวทางการจัดการความรู้และแผนการจัดการความรู้ของหน่วยให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน และเป็นไปตามแผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.
2. จัดทำ/ดำเนินการ (Do) - ดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ - ดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้	ดำเนินงานขับเคลื่อนตามแผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ดังนี้ - สื่อสารสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการความรู้ - จัดทำแนวทางการศึกษา อบรม ประชุม สัมมนา ดูงาน ฯลฯ เพื่อพัฒนาคณะทำงานการจัดการความรู้ทุกระดับ	ดำเนินงานขับเคลื่อนตามแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ดังนี้ - มอบหมายให้รับผิดชอบการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ - อำนวยความสะดวก กำกับ ดูแล ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนฯ

กระบวนการ บริหารจัดการความรู้	คณะทำงานฯ อ.อ.ป.	คณะทำงานฯ หน่วยงาน
	- ส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาให้อ.อ.ป. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม - สร้างและถ่ายทอดเครื่องมือ เพื่อให้บุคลากรสามารถเลือกใช้เครื่องมือได้อย่างเหมาะสม - สร้างระบบการจัดเก็บความรู้โดยนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ โดยบุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้อ.อ.ป. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	- พิจารณาสับสนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้
3. ประเมินความรู้ (Check) - พิจารณาจากการบริหารจัดการความรู้ - พิจารณาจากกระบวนการจัดการความรู้ - พิจารณาจากความครบถ้วนของความรู้ ความทันสมัยถูกต้องและใช้ประโยชน์ได้	- ดำเนินการประเมินการบริหารจัดการความรู้ของ อ.อ.ป./กระบวนการจัดการความรู้/ประเมินคุณลักษณะและการใช้ประโยชน์ความรู้ของหน่วยงาน - รายงานสรุปผลการประเมินฯ และให้ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงหรือแก้ไข เสนอ อ.อ.ป.	- ดำเนินการประเมินการบริหารจัดการความรู้ของหน่วยงาน/กระบวนการจัดการความรู้/ประเมินคุณลักษณะและการใช้ประโยชน์ความรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน - รายงานสรุปผลการประเมินฯ เสนอ คณะทำงานการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.
4. ติดตาม/พัฒนา/ปรับปรุง(Act) - พัฒนาการจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ - ยกระดับการจัดการความรู้ต่อยอดสู่นวัตกรรม - บูรณาการความรู้สู่การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บรรลุผล	- นำข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากการประเมินฯ มาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงแก้ไข แผนหรือแนวทางต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์กรให้เป็นมาตรฐาน - ติดตามผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ และรายงานความก้าวหน้าเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ต่อ คณะอนุกรรมการฯ รายไตรมาส - ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงหรือแก้ไขการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามแผนงาน - เสนอแผนและแนวทางให้คณะอนุกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบ	- นำข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากการประเมินฯ มาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงแก้ไข แผนหรือแนวทางต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของหน่วยงานให้เป็นมาตรฐาน - ติดตามและสรุปผลการดำเนินการตามแผนฯ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ เสนอคณะทำงานการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. รายไตรมาส - เสนอแผนและแนวทางให้คณะทำงานการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. พิจารณาให้ความเห็นชอบ
5. คลังความรู้ (KMS) - ยกระดับการจัดการความรู้ต่อยอดสู่นวัตกรรม	- สร้างระบบการจัดเก็บองค์ความรู้ขององค์กร - สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ แหล่งค้นหาความรู้ วิธีการเข้าถึงความรู้	- สร้างระบบการจัดเก็บองค์ความรู้ของหน่วยงาน - สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ แหล่งค้นหาความรู้ วิธีการเข้าถึงความรู้ - นำความรู้ไปใช้ประโยชน์

7. เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้

เครื่องมือ KM ที่ไม่ใช่ IT	เครื่องมือ KM ที่ใช้ IT
1. ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice หรือ CoP) คือ กลุ่มคนที่มาจากกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกันรวมตัวกันอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ในเรื่องที่มีความสนใจร่วมกัน	1.Website KMS
2. การทบทวนสรุปบทเรียน (After action review หรือ AAR) คือ การร่วมกันทบทวนกระบวนการทำงานแต่ละขั้นตอน เพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินการ ซึ่งในการทบทวนนั้น อาจได้ค้นพบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และแนวทางการปรับปรุงให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องทำการสรุปบทเรียนทุกครั้ง เมื่อเสร็จกระบวนการทำงานที่สำคัญแต่ละขั้นตอน รวมถึงเป็นการตรวจสอบระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วย (ภาคผนวกเรื่องแบบฟอร์มการจัดทำองค์ความรู้หลังการปฏิบัติงาน: After Action Review: AAR)	2. E-learning
3. เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) คือ การให้หรือขอรับคำแนะนำหรือประสบการณ์ที่มีคุณค่าจากบุคคลหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในเรื่องนั้นๆ เพื่อจะได้นำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน	3.Social Networking ที่รู้จักกันดีที่สุด คือ Facebook และ Line
4. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) คือ การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง เพื่อให้เข้าใจถึงสาเหตุและนำไปสู่การแก้ไขปัญหาโดยสามารถพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นได้	4. สื่อการเรียนการสอนในรูปแบบวิดีโอสาธิตการปฏิบัติ
5. การสอนงาน (Coaching) คือ การถ่ายทอดจากผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าหรือรุ่นพี่ที่มีผลงานดี มาแนะนำ สอนให้คนที่มาใหม่หรือคนที่ต้องการเรียนรู้ได้ปรับปรุงวิธีการทำงาน	
6. การถ่ายทอดความรู้โดยการเล่าเรื่อง (Storytelling) คือ การถอดความรู้ฝังลึกโดยการมอบหมายให้ผู้ที่มีผลงานดีหรือมีวิธีการทำงานที่ดี มาเล่าให้คนอื่น ฟังว่าทำอะไร ผู้เล่าจะเล่าให้เห็นการปฏิบัติใช้ภาษาเชิงปฏิบัติจริง และมีการบันทึกเก็บไว้อย่างเป็นระบบ	
7. การศึกษาดูงาน (Study tour) คือ การเรียนรู้ลัดจากประสบการณ์ของผู้อื่นโดยเข้าไปดูสถานที่จริง การปฏิบัติจริง เพื่อให้เห็นตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมสามารถนำมาประยุกต์ใช้งานได้	
8. แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence - CoE) คือ การกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence) ให้สามารถติดต่อสอบถามผู้รู้ได้	
9. การสลับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) คือ การย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียวกันหรือข้ามสายงานเป็นระยะๆ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของทั้งสองฝ่าย ทำให้ผู้ถูกสลับเปลี่ยนงานเกิดการพัฒนาทักษะที่หลากหลายมากขึ้น	
10. วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) คือ การเรียนรู้จากวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในเรื่องนั้นๆ เพื่อใช้เป็นต้นแบบเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการ	

เครื่องมือ KM ที่ไม่ใช่ IT	เครื่องมือ KM ที่ใช้ IT
ทำงาน ซึ่งอาจจะเป็นระบบบริหารเทคนิควิธีการต่างๆ ที่ทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายระดับสูงสุด	
11. บทเรียน 1 ประเด็น (One Point Lesson) คือบทเรียนที่อธิบายวิธีการทำงาน การใช้งานเครื่องมือ หรืออื่นๆ โดยมุ่งเน้นการเขียนเพียงประเด็นเดียว เพื่อให้มีความคล่องตัวในการศึกษาและนำไปใช้ (ภาคผนวก เรื่องแบบฟอร์มบทเรียน 1 ประเด็น (One Point Lesson))	
12. Knowledge Capture คือ กระบวนการรวบรวม บันทึก และจัดเก็บความรู้ ประสบการณ์ และข้อมูลเชิงลึกจากบุคคลหรือจากองค์กร เพื่อรักษาองค์ความรู้ไม่ให้สูญหาย และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (ภาคผนวก เรื่องแบบฟอร์ม Knowledge Capture)	

8. กระบวนการดำเนินงานจัดการความรู้ขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้ ประจำปี 2569

กระบวนการ	แนวทางการดำเนินงานตามกระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ
1. การระบุงค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กร 1.1 คณะทำงานฯ ของ อ.อ.ป. ศึกษาขอบเขตการดำเนินงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และนโยบายของ อ.อ.ป. และ ทบทวนองค์ความรู้ที่มีอยู่ในรูปแบบต่างๆ เพื่อกำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญประจำปี ของคณะทำงานฯ ของ อ.อ.ป. 1.2 ประชุมคณะทำงานจัดการองค์ความรู้ อ.อ.ป. หรือมีการให้ความเห็นชอบร่วมกันของ คณะทำงานฯ ในการจัดทำแผนการจัดการองค์ความรู้ของ อ.อ.ป. ระยะสั้น และระยะยาว	- ศึกษาขอบเขตการดำเนินงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และนโยบายของ อ.อ.ป. และทบทวน องค์ความรู้ ที่มีอยู่ในรูปแบบต่างๆ เพื่อกำหนดองค์ความรู้ ที่สำคัญประจำปี ของคณะทำงานฯ ของ อ.อ.ป. - ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. - การประชุมคณะทำงานฯ ของ อ.อ.ป./หรือการให้ความ เห็นชอบร่วมกัน (1) การจัดทำแผนการจัดการความรู้ ระยะสั้น และระยะยาว (2) กำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ ประจำปี 2569	ส.บก. (ผ.ทม.) คณะทำงานฯ ของ อ.อ.ป.
2. การสร้าง/แสวงหา/รวบรวมองค์ความรู้ 2.1 คณะทำงานของหน่วยงานแสวงหา องค์ความรู้ที่สอดคล้องกับองค์ความรู้ที่จำเป็น ต่อองค์กร - แสวงหาองค์ความรู้ใหม่ จากบุคลากรทั้งภายในและ ภายนอกหน่วยงาน รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้เกษียณอายุ, ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความ เชี่ยวชาญ ด้านต่างๆ, บริษัทฯลฯ, ลูกค้าและคู่ค้า ฯลฯ - ปรับปรุงองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม โดยการบทวน เนื้อหาสาระให้เป็นปัจจุบัน - นำองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิมไปต่อยอด เพื่อเป็น องค์ความรู้ใหม่ หรือนำไปสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ	- แจ้งให้คณะทำงานของหน่วยงาน เพื่อทราบ และดำเนินการ ตามแผนฯ ประจำปี 2569	ส.บก. (ผ.ทม.) คณะทำงานฯ ของหน่วยงาน
3. การจัดการองค์ความรู้ให้เป็นระบบ 3.1 มีการปรับปรุงองค์ความรู้เก่าที่สามารถ นำมาใช้ได้ให้เป็นปัจจุบัน และจัดการ องค์ความรู้ที่ใช้อยู่แล้ว 3.2 การจัดการองค์ความรู้ที่จำเป็นตามขอบเขต องค์ความรู้ (ยุทธศาสตร์ อ.อ.ป.) เพื่อเตรียม ความพร้อมสำหรับจัดเก็บองค์ความรู้ใหม่ที่ แสวงหาได้จากบุคลากรภายในและภายนอก หน่วยงาน รวมถึงผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งภายในและ ภายนอกหน่วยงาน	- แจ้งให้คณะทำงานฯ ของหน่วยงานดำเนินการ ตามแผนฯ ประจำปี ประเมินองค์ความรู้เก่าที่มีการจัดเก็บให้เป็นปัจจุบัน ตามคู่มือการจัดการความรู้ ของ อ.อ.ป. และความจำเป็นใน การนำไปใช้ประโยชน์ - ส.บก. (คณะทำงานและเลขานุการ) รวบรวมและจัดเก็บ องค์ความรู้ใหม่จากการแสวงหา และประมวลกลั่นกรอง ประจำปี ตามขอบเขตองค์ความรู้ที่สำคัญที่กำหนดไว้ใน แผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ที่ผ่านการประเมินตามคู่มือการจัดการความรู้ ของ อ.อ.ป.	คณะทำงานฯ ของหน่วยงาน ส.บก. (ผ.ทม.) คณะทำงานฯ ของ อ.อ.ป.

กระบวนการ	แนวทางการดำเนินงานตามกระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ
4. การประมวลผลและกลั่นกรององค์ความรู้ 4.1 คณะทำงานจัดการองค์ความรู้ของหน่วยงาน รวบรวมองค์ความรู้ที่ได้จากการแสวงหา นำมาประมวลผลและกลั่นกรอง ให้เป็น มาตรฐานเดียวกัน 4.2 คณะทำงานจัดการองค์ความรู้ ของ อ.อ.ป. สรุปลงองค์ความรู้ของทุกหน่วยงาน และนำมาจัดหมวดหมู่ในรูปแบบเอกสาร หนังสือ ไฟล์ ฯลฯ มีการจัดเก็บข้อมูลบนเว็บไซต์ อ.อ.ป.	- แจ้งให้คณะทำงานฯ ของหน่วยงานดำเนินการ ตามแผนฯ ประจำปี การแสวงหาองค์ความรู้ นำมาประมวลผลและ กลั่นกรอง ให้เป็นมาตรฐานและประเมินองค์ความรู้ตามคู่มือ การจัดการความรู้ ของ อ.อ.ป. - ส.บก. (เลขาธิการงานจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.) ดำเนินการสรุปลงองค์ความรู้ของทุกหน่วยงาน และนำมาจัดหมวดหมู่ในรูปแบบเอกสาร หนังสือ ไฟล์ QR Code ฯลฯ ให้คณะทำงานจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. คัดเลือก และเสนอให้ อ.อ.ป. เพื่อทราบและพิจารณาเป็นองค์ความรู้ขององค์กรประจำปี - เผยแพร่องค์ความรู้ของ อ.อ.ป. ผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ - ประชาสัมพันธ์/แจ้งให้ทุกหน่วยงานเพื่อทราบ และสามารถ ค้นหา ศึกษาองค์ความรู้ และนำไปใช้ประโยชน์	คณะทำงานฯ ของหน่วยงาน ส.บก. (ผ.ทม.) คณะทำงานฯ ของ อ.อ.ป.
5. การเข้าถึงความรู้ - นำองค์ความรู้ที่จัดหมวดหมู่ ตามขอบเขต องค์ความรู้ฯ หรือองค์ความรู้ที่จำเป็น ในรูปแบบ เอกสาร หนังสือ ไฟล์ ฯลฯ เผยแพร่ผ่านช่องทาง ต่างๆ เพื่อให้บุคลากรภายในหน่วยงานและ ภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งผู้มีส่วนได้เสีย สามารถเข้าถึงค้นได้ง่าย	- จัดทำโครงการหรือกิจกรรม เพื่อประชาสัมพันธ์ สื่อสาร สร้างการรับรู้ สองทางกับบุคลากร และมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม ระหว่างผู้บริหาร กับบุคลากร และแสดงให้เห็นว่าผู้บริหาร ได้ให้ความสำคัญและสนับสนุนส่งเสริมการจัดการความรู้ของ องค์กร - กระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญ และมีความเข้าใจเกี่ยวกับการ จัดการความรู้เพิ่มมากขึ้น - บุคลากรภายในและภายนอก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถ เข้าถึงและศึกษาองค์ความรู้ผ่านเว็บไซต์ของ อ.อ.ป. หรือ ช่องทางต่างๆ ได้อย่างสะดวก และนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป - ติดตามประเมินผลและนำมาปรับปรุงระบบการจัดเก็บ องค์ความรู้ที่เป็นคลังความรู้ของ อ.อ.ป. บนเว็บไซต์ อ.อ.ป. และช่องทางอื่นๆ	- ส.บก. - (ผ.ทม.) - ส.วส. - คณะทำงานฯ ของหน่วยงาน
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ 6.1 ความรู้ที่ซัดแจ้งแบ่งปันแลกเปลี่ยน โดยการ ทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ หรือเทคโนโลยี สารสนเทศ เพื่อให้ผู้สนใจศึกษาในรูปแบบที่ ตนเองต้องการ 6.2 ความรู้ที่ฝังลึกในตัวบุคคลอาจ แบ่งปัน แลกเปลี่ยนด้วยการสอนงาน การสัมภาษณ์ ผู้ที่จะเกษียณอายุในแต่ละปี หรือโดยการ จัดกิจกรรมต่างๆ เช่น ประชุม ฝึกอบรม ประกวดแข่งขัน เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ ฯลฯ	- จัดทำโครงการหรือกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้าง วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ประจำปี โดยมีการจัดกิจกรรม ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อให้บุคลากรภายในและภายนอก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมในโครงการฯ	- ส.บก. - (ผ.ทม.) - ส.วส. - คณะทำงานฯ ของหน่วยงาน

กระบวนการ	แนวทางการดำเนินงานตามกระบวนการ	ผู้รับผิดชอบ
7. การนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ - บุคลากรภายในและภายนอกหน่วยงานเข้า สืบค้นและศึกษาข้อมูลองค์ความรู้ของ อ.อ.ป. จากช่องทางต่างๆ และนำไปใช้ประโยชน์ ทั้งต่อตนเอง และองค์กร เช่น การนำไปใช้ ในชีวิตประจำวันของตนเอง หรือใช้ในการ ปฏิบัติงาน รวมถึงการนำไปใช้สร้างนวัตกรรม ใหม่ ๆ ฯลฯ	- จัดโครงการหรือกิจกรรม สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริม ให้บุคลากรภายใน และเชิญชวนบุคลากรภายนอก (ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย) ศึกษาองค์ความรู้ที่ผ่านการประเมิน Best Practice ผ่านช่องทางต่างๆ ที่กำหนด เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ โดย สามารถดาวน์โหลดเอกสาร เพื่อนำไปศึกษาได้	ทุกหน่วยงาน
8. สรุปผลการดำเนินงานจัดการองค์ความรู้ ประจำปี - นำสรุปผลการดำเนินงานรายงาน อ.อ.ป. เพื่อทราบ ประกอบด้วย *การติดตามการดำเนินงาน ประจำปี ของคณะกรรมการของหน่วยงาน *ประเมินผลความรู้ความเข้าใจการดำเนินการ จัดการความรู้ของ อ.อ.ป. และการจัดกิจกรรม ต่างๆ	- ติดตามการดำเนินงานการจัดการความรู้ของคณะทำงานฯ ของหน่วยงาน โดยมีความถี่เป็นรายไตรมาส - ประเมินผลความรู้ความเข้าใจการดำเนินการจัดการความรู้ ของ อ.อ.ป. และการจัดกิจกรรมต่างๆ ในไตรมาส 4 เพื่อนำผลที่ได้รับไปปรับปรุงการดำเนินงานในปีถัดไป	- ส.บก. (ผ.ทม.) - คณะทำงานฯ ของหน่วยงาน
*เปรียบเทียบจำนวนผู้สนใจเข้าสืบค้น องค์ความรู้กับปีที่ผ่านมา *สรุปผลการดำเนินงานในภาพรวม ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	- ตรวจสอบจำนวนผู้เข้าสืบค้นองค์ความรู้ช่องทางจากเว็บไซต์ อ.อ.ป. และช่องทางอื่นๆ - รายงานสรุปผลการดำเนินการตามแผนฯ ประจำปี การดำเนินการปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	- ส.บก. (ผ.ทม.)

9. การบริหารแผนการจัดการความรู้

9.1 แนวทางการติดตามและประเมินผล การขับเคลื่อนแผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. พ.ศ. 2569 - 2573 และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569 สู่การปฏิบัติ มีรายละเอียดดังนี้

(1) ดำเนินการตามกรอบระยะเวลา

(1.1) ติดตามการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานการกำหนด

(1.2) กำหนดกรอบการรายงานผลการดำเนินงานทุกรายไตรมาส

(2) ติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนดตามโครงการฯ ของแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ประจำปี 2569

(3) ประเมินผลการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการประจำปีฯ ภายในไตรมาส 4 เพื่อนำผล มาเป็นข้อมูลป้อนกลับในการทบทวนแผนการจัดการความรู้ในปีต่อไป และนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาระบบ KM ของ อ.อ.ป. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9.2 การติดตามและประเมินผล มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ ทั้งในระดับ ยุทธศาสตร์และระดับแผนปฏิบัติการ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ โดยหน่วยงานต่างๆ มีหน้าที่ในการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ รวมทั้งความก้าวหน้าตามตัวชี้วัด และระดับความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ ไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบการติดตามหรือประเมินผลได้รับรับทราบทุกไตรมาส เพื่อรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ ดังนี้

9.3 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกำกับดูแลการติดตามและประเมินผล

(1) ติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ ประจำปี 2569 ต่อคณะอนุกรรมการด้านการจัดการความรู้และบริหารนวัตกรรมของ อ.อ.ป. และรายงานคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อทราบเป็นรายไตรมาส

(2) ติดตามผลการดำเนินการของคณะทำงานการจัดการความรู้ของหน่วยงาน เป็นรายไตรมาส และรายงานคณะทำงานการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. และผู้อำนวยการ เพื่อทราบ

(3) ติดตามการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและการจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจ หัวข้อ การจัดการความรู้ ประจำปี 2569

(4) ติดตามการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานและการจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจ หัวข้อ การจัดการความรู้ และรายงานต่อคณะอนุกรรมการด้านการจัดการความรู้และบริหารนวัตกรรมของ อ.อ.ป. ด้าน Core Business Enablers ของ อ.อ.ป.

(5) นำผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ เข้าสู่ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามโครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)