

สารบัญ

บทที่ ๑ บทนำ.....	๓
๑.๑ หลักการและเหตุผล.....	๓
๑.๒ วัตถุประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ด้าน.....	๓
๑.๓ กลุ่มเป้าหมาย.....	๔
๑.๔ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ.....	๔
๑.๕ กระบวนการดำเนินการเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้.....	๔
๑.๖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	๕
บทที่ ๒ แนวคิดการจัดการความรู้.....	๖
๒.๑ การกำหนดขอบเขต KM (KM FOCUS AREAS).....	๖
๒.๒ โมเดลการจัดการความรู้.....	๙
๒.๓ แนวคิดชุมชนนักปฏิบัติ (COMMUNITY OF PRACTICE: COP).....	๑๒
๒.๔ ทฤษฎีของ LEARNING ORGANIZATION ของ MICHAEL J. MARQUARDT.....	๑๔
บทที่ ๓ แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด	
พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕.....	๑๘
๓.๑ นโยบายการจัดการจัดการความรู้.....	๑๘
๓.๒ ผลการกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕.....	๑๙
๓.๓ รายละเอียดของการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕.....	๔๖
๓.๔ สรุปแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕.....	๘๗
๓.๕ สรุปการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับแผน ECONOMIC VALUE MANAGEMENT และแผนบริหารความเสี่ยง.....	๙๕
๓.๖ การจัดลำดับความสำคัญของความรู้เพื่อนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรในแผนยุทธศาสตร์ด้าน การจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕.....	๑๐๑
บทที่ ๔ การนำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามรายงานผล.....	๑๑๔
๔.๑ แนวทางการไปปรับใช้และแบบฟอร์มประกอบการติดตามประเมินผลการจัดการความรู้.....	๑๑๔
๔.๒ แนวทางการประเมินผลการจัดการความรู้ และความเชื่อมโยงหรือบูรณาการสู่ การจัดการนวัตกรรม.....	๑๑๖
ภาคผนวก : คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้และคู่มือการจัดการองค์ความรู้.....	๑๑๙

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

การเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันและโลกของการทำงาน การรองรับสภาพการณ์การแข่งขันสูงทั้งในประเทศและต่างประเทศ ความต้องการที่หลากหลาย ซับซ้อน ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบกับเมื่อบุคลากรลาออก/เกษียณ หรือเปลี่ยนหน้าที่ก็มีผลกระทบต่องาน เพราะผู้ที่ลาออก/เกษียณ หรือเปลี่ยนหน้าที่นำความรู้และประสบการณ์ที่สะสมไว้ตลอดอายุการทำงานติดตัวไปด้วย ส่วนผู้ที่มารับหน้าที่ใหม่ก็ยังไม่มีความรู้เหล่านั้น ต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ ผึกฝน เป็นเวลานาน นอกจากนั้นความรู้เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ของ ๓พส. การที่บุคลากรลาออก/เกษียณไปพร้อมกับความรู้จึงถือเป็นการสูญเสียขององค์กรด้วย รวมทั้งปัญหาในการทำงานในปัจจุบันและแนวทางการประเมินผลรัฐวิสาหกิจรูปแบบใหม่ (SE-AM) ผลักดันให้องค์กรต้องมีการค้นหา สร้าง รวบรวม กลั่นกรอง จัดเก็บ ความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อให้บุคลากรที่ต้องการใช้เข้าถึงความรู้นั้นได้ตลอดเวลา บุคลากรทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารก็จะต้องมีการเรียนรู้ มีการสร้างและใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ซึ่งไม่เพียงจะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และสร้างความประทับใจแก่ผู้บริการ ยังส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาและบูรณาการความรู้ให้เกิดนวัตกรรมแก่องค์กรอีกด้วย

บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (๓พส.) ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นทุนทางปัญญาที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งระดับบุคคลและองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น เพื่อกระตุ้นให้ทุกหน่วยงานเห็นความสำคัญถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ ๓พส. จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการองค์ความรู้ (พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕) ขึ้น เพื่อให้มีการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรมชัดเจน รวมถึงเป็นเครื่องมือในการพัฒนางาน ให้มีความก้าวหน้าและนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรที่จะเป็นองค์กรสมัยใหม่ในการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคม อย่างมืออาชีพ ตามหลักธรรมาภิบาล

๑.๒ วัตถุประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ด้าน

- เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการองค์ความรู้ของ ๓พส. พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕
- เพื่อบ่งชี้ จัดเก็บ สร้างและแสวงหาองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการสนับสนุนภารกิจ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ของ ๓พส.
- เพื่อให้บุคลากรมีองค์ความรู้ที่สามารถนำไปประยุกต์และพัฒนาในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นมืออาชีพ และทันสมัย สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีเหมาะสมตามสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน
- เพื่อให้เกิดทิศทางการจัดการความรู้จากตัวบุคลากรหรือหน่วยงานอย่างเป็นระบบให้อยู่ในรูปแบบเอกสารหรือ รูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ที่เหมาะสม

๑.๓ กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารและตัวแทนพนักงานในแต่ละหน่วยงานที่อาสาเข้ามาเป็นคณะทำงานจัดการความรู้

๑.๔ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

เพื่อให้การดำเนินการจัดการองค์ความรู้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมในองค์กรมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) คือ

- ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ และให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง ทั้งนี้ในวันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๓ ได้มีการประชุมร่วมกับคณะผู้บริหารระดับสูงเพื่อลงมติอนุมัติต่อแผนการดำเนินการดังกล่าวให้เกิดความต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรในระยะยาว
- บุคลากรเห็นคุณค่าของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ว่าเป็นสิ่งที่ช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ โดยเริ่มจากสร้างความรู้ความเข้าใจ ปรับเปลี่ยนทัศนคติให้เกิดการเรียนรู้ ในการพัฒนา ตนเอง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น ผ่านกิจกรรม หรือช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรได้จัดไว้
- คณะกรรมการจัดการความรู้ มีความรู้ ความเข้าใจ และมีความมุ่งมั่นในการดำเนินงานอย่างเต็มประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- มีระบบติดตามประเมินผลการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

๑.๕ กระบวนการดำเนินการเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้

คณะที่ปรึกษาและฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้ร่วมการดำเนินการ เพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ดังต่อไปนี้

- ศึกษานโยบายของกรรมการผู้จัดการและคณะผู้บริหารระดับสูง รวมถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และแผนงาน เพื่อมาจัดลำดับความสำคัญของเนื้อหาหรือกระบวนการที่จำเป็นต้องมีการจัดการความรู้ในช่วง ๓ ปี
- ทบทวนกิจกรรมที่ได้ดำเนินการมาแล้วในปีที่ผ่านมาในปี พ.ศ. ๒๕๖๒ อันได้แก่
 - จัดให้พนักงานเข้าไปเรียนรู้ องค์ความรู้ขององค์กร ธพส. ๓ รายวิชา ผ่านระบบ E Learning ในวิชา หลักสูตร การต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ๒๕๖๒ หลักสูตรจริยธรรมทางธุรกิจและจรรยาบรรณ ๒๕๖๒ และหลักสูตรพื้นฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดี ๒๕๖๒
 - จัดให้มีการจัดโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ “การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ที่ยั่งยืน” หลักสูตรนักจัดการความรู้ (KM Facilitator) จำนวนผู้บริหารและพนักงาน ๓๐-๔๐ คน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ
 - เพื่อให้บุคลากรในองค์กรรู้และเข้าใจระบบการจัดการความรู้และเครื่องมือการจัดการความรู้ที่ถูกต้องอย่างเป็นระบบ
 - สามารถนำตัวอย่างต้นแบบ (Template) ที่ถูกต้องไปใช้และต่อยอดการจัดการความรู้ภายในองค์กรได้

- ได้ระบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพและใช้งานได้จริง
 - จัดให้มีกิจกรรมการแสดงผลงานของ KM Day ในไตรมาส ๔ เพื่อนำเสนอผลงานการจัดการความรู้ (Presentation) - นักจัดการความรู้ นำเสนอผลงานการจัดการความรู้ตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น
 - แผนที่ความรู้ (KM Mapping) ของหน่วยงาน
 - ชุดความรู้ ของหน่วยงาน
 - KM Landscape ของหน่วยงาน เป็นต้น
 - จัดให้มีการเก็บองค์การถ่ายทอดองค์ความรู้ของผู้มีประสบการณ์ (ผู้เกษียณอายุ)
- ทบทวนแผนงานในโครงการด้านการจัดการความรู้องค์กร (Knowledge Management : KM) ของ ธพส. เพื่อให้กิจกรรมและการดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกันดังนี้

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก	2562		2563										2564	ผู้รับผิดชอบ
		Q3	Q4	มค-มิค	เมย-มิย	กค-กย	ตค-ธค								
1. จัดทำแผนแม่บทระยะยาวด้านการจัดการความรู้	20														
2. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการจัดการความรู้	10														
3. จัดตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้	20														
4. จัดทำกระบวนการจัดการความรู้และออกแบบกระบวนการทำงานที่สำคัญพร้อมตัวชี้วัดและส่งเสริมให้ใช้การจัดการความรู้มาปรับปรุงกระบวนการทำงาน	20														
5. การสื่อสารและส่งเสริมวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับบุคลากร	10														
6. ติดตามประเมินผลรายไตรมาส	10														
7. สรุปผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดกระบวนการด้านการจัดการความรู้และร่างแบบสอบถามที่ สคร. กำหนด	10														

- จัดทำกิจกรรมเพื่อการบ่งชี้องค์ความรู้ระหว่างวันที่ ๕-๖ มีนาคม ๒๕๖๓ โดยให้แต่ละฝ่ายได้มีโอกาสมาทบทวนและระบุงองค์ความรู้ที่สำคัญในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์และแผนงานขององค์กร
- คณะที่ปรึกษาจัดทำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ตามหลักการวิชาการ และนำเสนอกรรมการผู้จัดการ และคณะผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ความคิดเห็น และปรับแก้ไขให้การจัดการความรู้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับทิศทางในอนาคตขององค์กร
- สรุปแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ และแนวทางการติดตามประเมินผลการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

๑.๖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้เหมาะสม
- มีกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร ส่งผลให้บุคลากรสามารถเข้าถึงองค์ความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ ๒

แนวคิดการจัดการความรู้

ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษา เล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้ง ความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจ หรือ สารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือ การปฏิบัติ องค์วิชาในแต่ละสาขา รูปแบบของความรู้ มี ๒ ประเภท คือ

๑. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็น ความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ เอกสาร กฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน สื่อต่าง ๆ เช่น VCD DVD Internet เทป เป็นต้น และบางครั้งเรียกว่า “ความรู้แบบรูปธรรม”

๒. ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็น ความรู้ที่ได้จาก ประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ ประสบการณ์ แนวความคิด บางครั้งจึงเรียกว่า “ความรู้แบบนามธรรมในชีวิตจริง”

ความรู้ ๒ ประเภทนี้จะเปลี่ยนสถานภาพ สลับปรับเปลี่ยนไปตลอดเวลา บางครั้ง Tacit ก็ออกมา เป็น Explicit และบางครั้ง Explicit ก็เปลี่ยนไปเป็น Tacit โดยรายละเอียดของขั้นตอนในการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ มีดังนี้

๒.๑ การกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas)

ก่อนที่การดำเนินการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) จะต้องมีการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas) และเป้าหมาย KM (Desired State) โดยขอบเขตการจัดการความรู้ (KM) เป็นประเด็นกว้าง ๆ ของความรู้ที่จำเป็นและสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งต้องการจะนำมากำหนดเป้าหมาย KM ซึ่งแต่ละองค์กรสามารถใช้แนวทาง ในการกำหนดขอบเขตและเป้าหมาย KM เพื่อจัดทำแผนการจัดการความรู้ขององค์กร ได้ ๔ แนวทางคือ

- แนวทางที่ ๑ เป็นความรู้ที่จำเป็นและสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร
- แนวทางที่ ๒ เป็นความรู้ที่สำคัญต่อองค์กร เช่น ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า ประสบการณ์ความรู้ที่สั่งสมมา
- แนวทางที่ ๓ เป็นปัญหาที่องค์กรประสบอยู่ และสามารถนำ KM มาช่วยได้
- แนวทางที่ ๔ เป็นแนวทางผสมกันระหว่างแนวทางที่ ๑, ๒ หรือ ๓ หรือจะเป็นแนวทางอื่นที่องค์กรเห็นว่าเหมาะสม

การตัดสินใจเลือกขอบเขต KM อาจใช้แนวทางต่อไปนี้ มาช่วยในการตัดสินใจว่า ขอบเขต KM ใดที่องค์กรจะคัดเลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ขององค์กร เช่น

- ความสอดคล้องกับทิศทางและประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ทำให้เกิดการปรับปรุงที่เห็นได้ชัดเจน หรือเป็นรูปธรรม

- มีโอกาสทำได้สำเร็จสูง (โดยพิจารณาจากความพร้อมด้านคน งบประมาณ เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร ระยะเวลาดำเนินงาน ฯลฯ)
- เป็นเรื่องที่ต้องทำ และคนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการให้ทำ
- เป็นเรื่อง que ผู้บริหารให้การสนับสนุน
- เป็นความรู้ที่ตองนำมาจัดการอย่างเร่งด่วน
- แนวทางอื่น ๆ ที่องค์กรเห็นว่าเหมาะสม

ทั้งนี้ กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) นั้น เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้หรือพัฒนาการของความรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ดังนี้

๒.๑.๑ การบ่งชี้ความรู้ ผ่านการพิจารณาว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด (เป็น Explicit Knowledge ในรูปเอกสาร/หนังสือ หรือ ไฟล์คอมพิวเตอร์ หรือเป็น Tacit Knowledge ซึ่งฝังอยู่ในตัวบุคคล) อยู่ที่ใคร หรือหน่วยงานใด ทั้งนี้อาจจัดทำกรบ่งชี้ความรู้ด้วยการแต่งตั้งคณะกรรมการ KM และคณะทำงาน KM เพื่อดำเนินการพิจารณาภาพรวมขององค์กร เช่น ยุทธศาสตร์แต่ละด้าน ฯลฯ แล้วนำมากำหนดขอบเขตขององค์ความรู้ (KM Focus Area) ที่มีความสำคัญ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์รูปแบบและแหล่งความรู้ที่มีอยู่ “เราต้องมีความรู้เรื่องอะไร เรามีความรู้เรื่องนั้นหรือยัง”

๒.๑.๒ การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก การรักษาความรู้เก่า การกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว ฯลฯ เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการบ่งชี้ความรู้ ว่าองค์กรจะต้องแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่ใดบ้าง ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถสร้างได้เองก็จะต้องวางแผนการสร้างความรู้ และจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี อย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี โดยเครื่องมือหรือวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสม เช่น การจัดเก็บวิธีปฏิบัติในรูปของเอกสาร (Practice Inventory) หรือ กำหนดแนวทางการจัดชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices: CoPs) ฯลฯ เป็นต้น ถ้าเป็นความรู้ที่ต้องแสวงหาจากภายนอก ก็มีการวางแผนการแสวงหาความรู้ และกำหนดเครื่องมือ/วิธีการได้มาซึ่งความรู้นั้นให้ชัดเจน เช่น การไปศึกษาดูงานวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice Exchange) การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ ฯลฯ เป็นต้น หรืออาจสรุปว่าเป็นขั้นตอนการดำเนินงานที่ระบุว่า “ความรู้อยู่ที่ใคร อยู่ในรูปแบบอะไร จะเอามาเก็บรวมกันได้อย่างไร”

๒.๑.๓ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต เป็นการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เอกสาร/หนังสือ ไฟล์ คอมพิวเตอร์ เสียง/ภาพเคลื่อนไหว มาแยกประเภท จัดที่เก็บให้เป็นหมวดหมู่ “จะแบ่งประเภทหัวข้อหรือวางโครงสร้าง (Knowledge Structure) ของรูรันั้นอย่างไร”

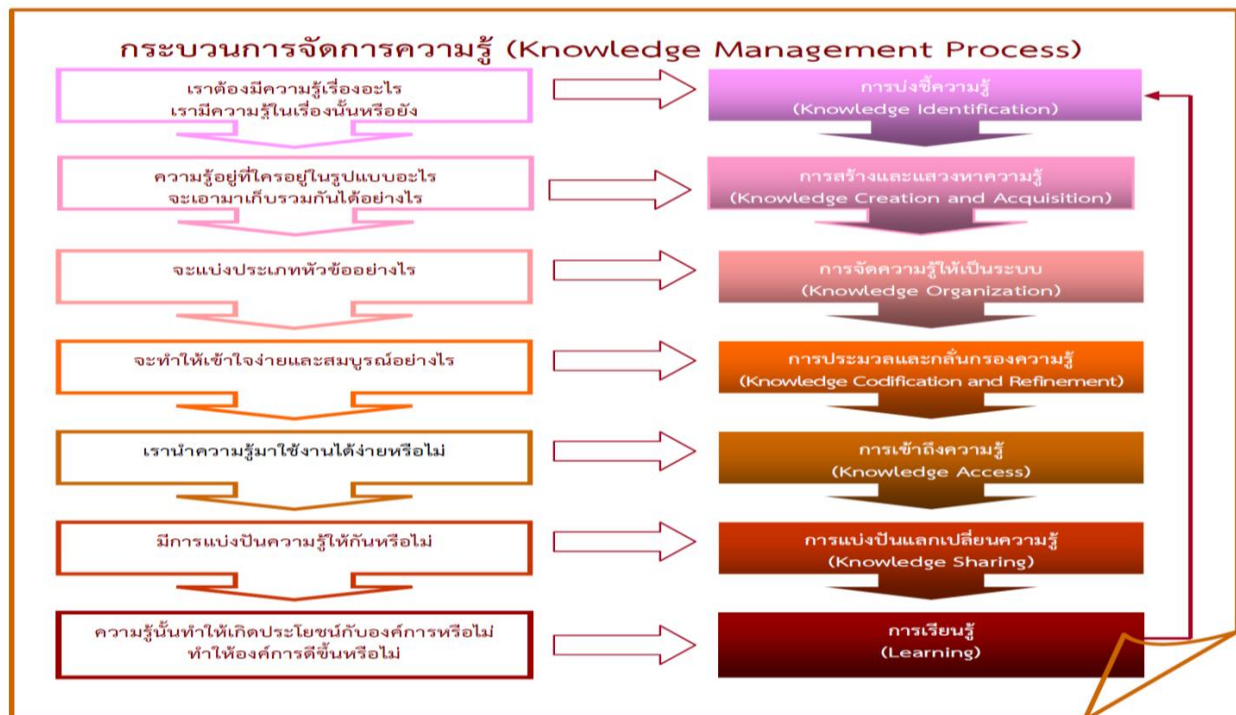
๒.๑.๔ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกันปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ หลังจากแบ่งประเภท/หัวข้อ หรือโครงสร้างความรู้ที่เราต้องใช้งาน ให้สะดวกต่อผู้ใช้งานแล้ว เพื่อให้ความรู้ที่พร้อมใช้งานนี้มีความถูกต้อง ต้องมีการกำหนดกระบวนการกลั่นกรององค์ความรู้ ซึ่งอาจดำเนินการโดยจัดผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ มาตรวจสอบวิเคราะห์ว่าความรู้ที่มีอยู่มีความถูกต้อง ทันสมัยหรือไม่ ก่อนที่จะนำไปเผยแพร่ให้ใช้ความรู้นั้น เป็นการ “จะทำให้เข้าใจง่าย และสมบูรณ์อย่างไร”

๒.๑.๕ การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น เป็นการพิจารณาช่องทางที่พนักงานทุกคนจะสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ซึ่งควรมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมาย หรือบุคลากรเข้าถึงความรู้ดังกล่าวได้ง่ายด้วยตนเอง “เรานำความรู้นั้น มาใช้งานได้ง่ายหรือไม่”

๒.๑.๖ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว การจัดวัน KM Day เวทีความรู้ (Knowledge Forum) การประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนความรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice หรือ CoP) แล้วสกัดองค์ความรู้จากกิจกรรมมาจัดทำเป็น Explicit Knowledge เพื่อนำไปใช้งานต่อไป เป็นต้น กรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นการตอบคำถามว่า “มีการแบ่งปันให้ความรู้กันหรือไม่”

๒.๑.๗ การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ แล้วนำความรู้ไปใช้จนเกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปใช้ประโยชน์ในการทำงานเพื่อแก้ปัญหา พัฒนางค์กร หรือเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยการให้ผู้ได้รับความรู้ นำความรู้ไปปฏิบัติจริง เมื่อปฏิบัติตามแล้ว มีปัญหาตรงไหน มีจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างไร ผู้ปฏิบัติก็แจ้งข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อให้หน่วยงานนำไปพิจารณาปรับปรุงงาน “ความรู้ทำให้เกิดประโยชน์กับองค์กรหรือไม่ทำให้องค์กรดีขึ้นหรือไม่”

โดยกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) แสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้



๒.๒ โมเดลการจัดการความรู้

คณะที่ปรึกษาเสนอให้นำ “โมเดลปลา” ซึ่งเป็นโมเดลอย่างง่ายที่เปรียบการจัดการความรู้เหมือนกับปลาหนึ่งตัวที่มี ๓ ส่วน คือ

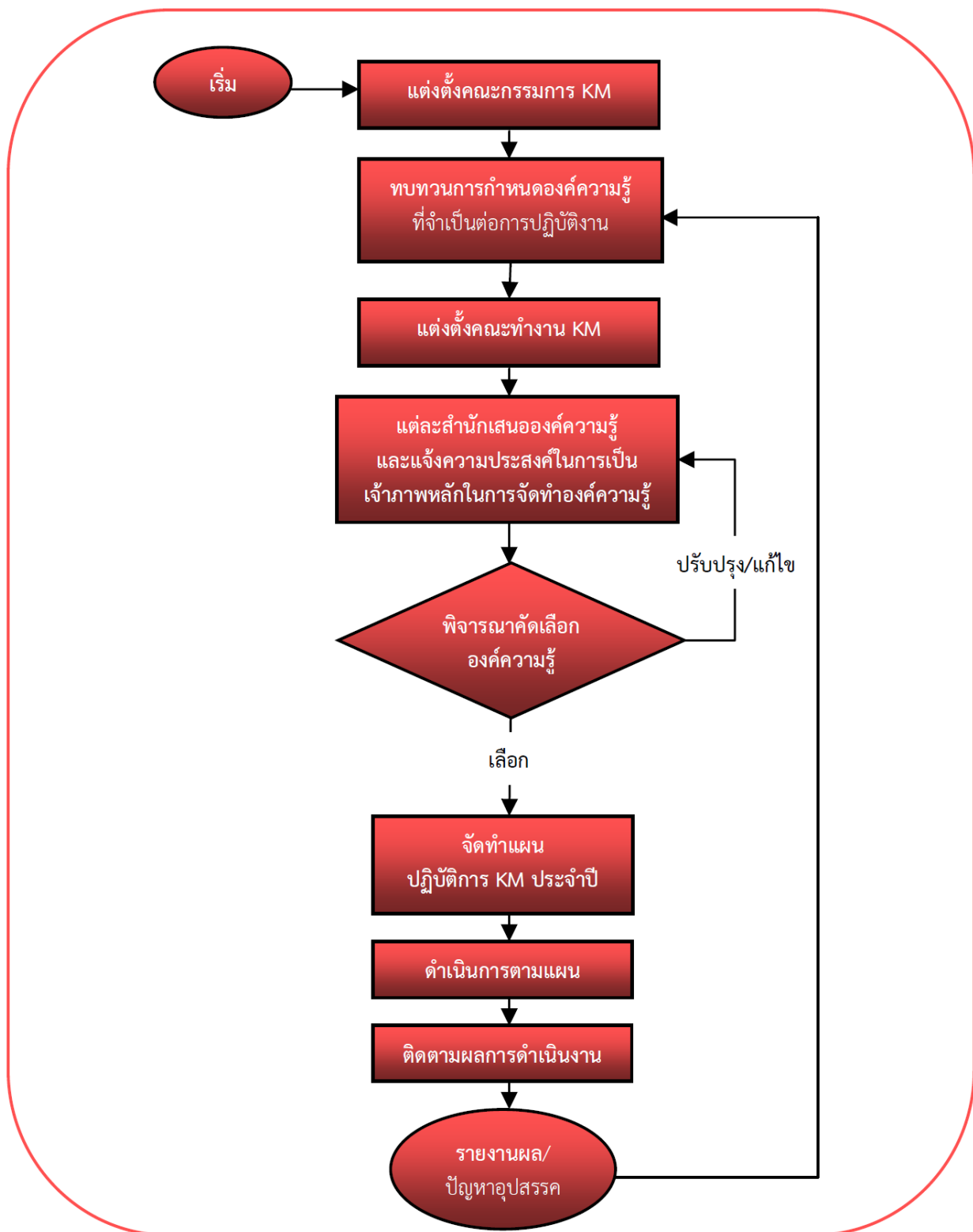
๑. ส่วน “หัวปลา” (Knowledge Vision- KV) คือ วิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ เป็นการกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ว่าดำเนินการไปเพื่อวัตถุประสงค์อะไร เช่น เพื่อพัฒนาสมรรถนะของพนักงานสู่ความเป็นเลิศ เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการสินค้า OTOP ระดับ ๕ ดาว เป็นต้นซึ่งการกำหนดวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ในแต่ละประเด็น ก็เปรียบเสมือนหัวปลาที่บอกทิศทางในการว่ายว่าจะเคลื่อนที่ไปทางใด โดยเป้าหมายสำคัญที่กำหนดขึ้นต้อง สอดคล้อง และสนับสนุนกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร

๒. ส่วน “ตัวปลา” (Knowledge Sharing-KS) คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งถือว่าเป็น หัวใจ และยากที่สุดสำหรับการจัดการความรู้เพราะโดยทั่วไปคนมักคิดว่า ผู้มีความรู้คือผู้ที่มีอำนาจ ถ้าต้องถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่นก็จะรู้สึกไม่มั่นคง ไม่มีอำนาจ อาจโดนคนอื่นแย่งตำแหน่ง แย่งหน้าที่การงาน ดังนั้นในการจัดการความรู้ในส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงมุ่งหวังจัดการให้เกิดเหตุปัจจัย และสิ่งแวดล้อมที่จะส่งเสริมให้คนตระหนัก และพร้อมที่จะแบ่งปันและเรียนรู้ร่วมกัน

๓. ส่วน “หางปลา” (Knowledge Assets-KA) คือ ความรู้ที่ถูกจัดเก็บอยู่ในคลังความรู้ โดยความรู้ที่ถูกจัดเก็บต้องเป็นความรู้ที่จำเป็น มีความสำคัญ และสอดคล้องกับเป้าหมายในการจัดการความรู้ โดยจะต้องมีการวางระบบในการจัดเก็บ มีการจัดหมวดหมู่ รวมถึงมีระบบที่ทำให้ผู้ใช้สามารถสืบค้นได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งต้องอาศัยการสนับสนุนของเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงความรู้ที่จัดเก็บไว้ได้ทุกที่ ทุกเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งอินเทอร์เน็ต ที่ทำหน้าที่เป็นพื้นที่เสมือนให้คนสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้ง่ายขึ้น รวมถึงต้องมีการตรวจสอบ ปรับปรุงให้ความรู้ที่ถูกจัดเก็บในคลังความรู้มีความถูกต้อง ทันสมัยอยู่เสมอ พร้อมกันนี้ควรมีการระบุถึงแหล่งข้อมูล ซึ่งได้แก่ ผู้ให้ข้อมูล และข้อมูลสำหรับการติดต่อ เป็นต้น

การจัดการความรู้ตาม “โมเดลปลา” เริ่มต้นด้วยการกำหนดส่วนหัวของปลา นั่นคือ วิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ที่สอดคล้อง สนับสนุน หรือไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยต้องมีผู้บริหารมาทำหน้าที่เป็นตาของปลา เพื่อกำกับเป้าหมาย และทิศทางของการว่ายสำหรับหัวปลาเพื่อให้ว่ายไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร เรียกผู้บริหารนี้ว่า CKO (Chief Knowledge Officer) หรือ “คุณเอื้อ” ซึ่งนอกจากการกำกับทิศทางกรว่ายแล้ว ยังช่วยทำหน้าที่ในการเอื้อให้เกิดความสะดวกในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณ การยกย่องการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จที่สำคัญ การเป็นแบบอย่างที่ดีและมีส่วนร่วมกับการจัดการความรู้ที่ดำเนินการอยู่ โดยมีทีมการจัดการความรู้เรียกว่า “คุณอำนวย” ทำหน้าที่สอดประสานระหว่าง “คุณเอื้อ” กับ ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเรียกว่า “คุณกิจ” “คุณอำนวย” หรือทีมงานการจัดการความรู้จะเป็นกลุ่มที่ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกทุก ๆ อย่างสำหรับการจัดการความรู้ไม่ว่าจะเป็นการเชื่อมโยงระหว่าง “คุณกิจ” กับ “คุณเอื้อ” และ “คุณกิจ” กับ โครงการการจัดการความรู้โครงการต่าง ๆ ทั้งที่อยู่ภายในและภายนอกองค์กรเข้าหากัน สร้างกระบวนการหรือบรรยากาศเพื่อให้ “คุณกิจ” ได้เล้าประสบการณ์ความประทับใจในความสำเร็จของงานที่ได้ปฏิบัติและกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน พร้อมกันนั้นก็รวบรวมองค์ความรู้ ประสบการณ์และแนวทางปฏิบัติที่ดีเก็บไว้ในฐานความรู้ (หางปลา) จัดการ จัดระบบ ทั้งนี้ต้องกำหนดให้มี “คุณลิขิต” ทำหน้าที่จดบันทึกข้อมูล รายละเอียดต่าง ๆ และประเด็นสำคัญ ๆ ที่ได้จากการเล่า

จากกระบวนการดังกล่าว จึงทำให้แผนงานดำเนินการดังต่อไปนี้



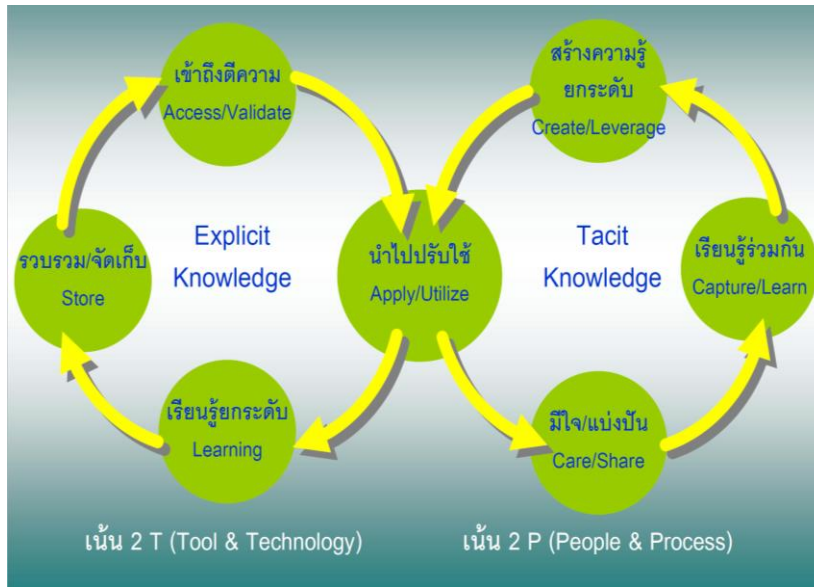
การพัฒนาองค์กรไปสู่นวัตกรรม (Innovation) สามารถสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กรได้จาก ๓ ช่องทางที่สำคัญ ดังนี้

๑) **ต้องการแก้ปัญหา (Problem)** องค์กรมีปัญหาที่สร้างความเสียหายให้กับองค์กร ไม่สามารถแก้ไขหรือจัดการได้ด้วยวิธีการเดิม ๆ หรือเครื่องมือเดิม ๆ จนต้องคิดค้นวิธีการ/สิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อช่วยแก้ปัญหานั้นให้หมดไป เช่น การแก้ปัญหาด้วยการวิเคราะห์จากผั่งก้างปลา (Cause and Effect Analysis) หรือ Why-Why Analysis เป็นต้น จนนำไปสู่การสร้างวิธีการ/สิ่งใหม่ ๆ เพื่อช่วยจัดการกับปัญหา

๒) **ต้องการปรับปรุง (Improvement)** ให้ดีกว่าเดิม องค์กรอาจไม่มีปัญหาอะไร แต่ต้องการปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีกว่าเดิม ด้วยการปลูกฝังให้คนในองค์กรคิดว่าสิ่งที่เป็นอย่างนี้จะทำให้ดีขึ้นได้อีกได้อย่างไรบ้าง และส่งเสริมให้มีการคิดและทำเพื่อสิ่งที่ดีกว่าอยู่เสมอ จนกระทั่งเกิดเป็นวิธีการหรือสิ่งใหม่ที่ทำให้ชีวิตดีกว่าเดิม เช่น การนำหลักการ Kaizen มาใช้จนนำไปสู่การพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ หรือเครื่องมือใหม่ เพื่อทำให้การทำงาน/การใช้ชีวิตง่ายขึ้น (ญี่ปุ่นใช้วิธีนี้เยอะมากจนมีสินค้าใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย)

๓) **มีความรู้ที่สำคัญจากระบบการจัดการความรู้ (Knowledge management-KM) จนเห็นช่องทางนำไปสู่การสร้างสิ่งใหม่ที่จะทำให้การทำงาน/ชีวิตดีขึ้น** องค์กรที่มีระบบการจัดการความรู้ที่ดีจะมีข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) และความรู้ (Knowledge) มากพอ มีระบบการวิเคราะห์ และประเมินผลที่ถูกต้องแม่นยำ และรวดเร็ว องค์กรจะมองเห็นช่องทางที่จะสร้างความแปลก แตกต่างและโดดเด่นที่เป็นความต้องการของตลาด จนกระทั่งนำไปสู่การพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่ใช้งานได้จริง และเป็นที่ต้องการของตลาดได้ไม่ยาก

จากแนวคิดการพัฒนาองค์กรไปสู่นวัตกรรม ด้วย ๓ ช่องทาง การสร้างองค์กรนวัตกรรมจึงต้องนำกระบวนการ การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เข้ามาออกแบบการสร้างองค์กรนวัตกรรม ดังนั้น องค์กรนวัตกรรม ประกอบไปด้วย ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การบริการ และการบริหารจัดการ เพื่อสร้างประสิทธิภาพของหน่วยงาน สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความสามารถในการปรับตัวให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน โดยไม่ได้จำกัดแค่ หน่วยงานวิจัยหรือพัฒนา แต่หมายรวมถึงหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่มีแนวคิดในการบริหารองค์กรแบบใหม่/สร้างนวัตกรรมไว้ด้วย



ทั้งนี้ การดำเนินการจัดการความรู้ มีความจำเป็นที่ต้องประกอบด้วย 2T และ 2P คือ ต้องมีเครื่องมือ (Tools) และ เทคโนโลยี (Technology) ในการจัดเก็บ แต่สิ่งสำคัญ คือ ต้องมีพนักงานผู้ที่มีใจและต้องการที่จะแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงต้องมีกระบวนการ (Process) ที่ช่วยให้ระบบและคนสามารถมาดำเนินการร่วมกันได้อย่างเหมาะสม

๒.๓ แนวคิดชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP)

ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) เป็นวิธีการที่สำคัญในการจัดการความรู้ขององค์กร และจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการสร้างเป็นชุมชนขึ้นมา เพื่อทำการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ รวมทั้งประสบการณ์ของผู้ที่สนใจในเรื่องเดียวกัน มีวัตถุประสงค์หรืออุดมการณ์ร่วมกันผ่านทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยอาจจะมีการพบปะกันจริง หรือพบปะกันแบบเสมือนผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต หรืออินเทอร์เน็ต ซึ่งจะเป็นการทำให้เกิดการทำงานที่มีการประสานร่วมมือกันปรึกษาหารือกัน มีลักษณะเป็นการทำงานแบบเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่ายที่มีการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน

หากองค์กรสามารถเชื่อมโยงชุมชนนักปฏิบัติหลาย ๆ ชุมชนเข้าด้วยกัน ก็จะเป็นเครือข่ายการทำงานที่มีการปฏิบัติงานร่วมกันจากหลายๆ งาน ทำให้บุคลากรไม่เพียงแต่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น แต่จะมีความรู้ ความสามารถที่หลากหลายมากขึ้น เมื่อได้มีการแบ่งปันความรู้ร่วมกันผ่านชุมชนนักปฏิบัติ

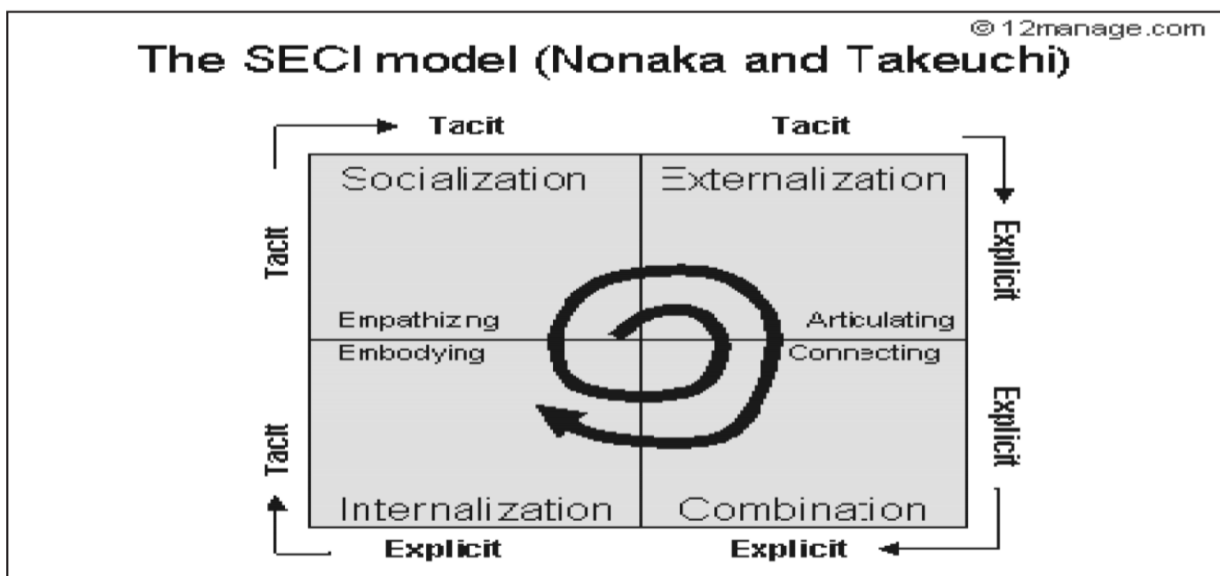
Community of Practice: CoP หรือเรียกเป็นภาษาไทยว่า ชุมชนนักปฏิบัติ คือ ชุมชนที่มีการรวมตัวกันหรือเชื่อมโยงกันอย่างไม่เป็นทางการ ประสบปัญหาลักษณะเดียวกัน โดยมีลักษณะดังนี้

- มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากกันและกัน
- มีเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นร่วมกัน ที่จะพัฒนาวิธีการทำงานได้ดีขึ้น
- มีความเชื่อวิธีปฏิบัติคล้ายกัน ใช้เครื่องมือ และภาษาเดียวกัน
- มีบทบาทในการสร้าง และใช้ความรู้ และยึดถือคุณค่าเดียวกัน
- มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน อาจจะพบกันด้วยตัวจริง
- มีช่องทางเพื่อการไหลเวียนของความรู้ หรือผ่านเทคโนโลยี
- มีความร่วมมือ ช่วยเหลือ ให้ความรู้ความเข้าใจไปถึงผู้ที่ต้องการใช้ได้ง่าย
- มีปฏิสัมพันธ์ต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาและเรียนรู้จากสมาชิกด้วยตนเอง
- มีวิธีการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน ทำให้มีความรู้ที่ลึกซึ้งเพิ่มพูนขึ้นอย่างต่อเนื่อง

แนวคิด CoP

- Cop เป็นกลไกของการไขว่คว้าหาความรู้เข้าหาตัว มากกว่าการรวบรวมความรู้ เพื่อส่งมอบให้ผู้อื่น
- Cop เป็นเรื่องของการเรียนรู้ เพื่อเป็นคนทำงานที่เก่งขึ้น มิใช่แค่เรียนรู้ว่าจะทำงานอย่างไร หรือเรียนรู้แต่เรื่องที่เป็นนามธรรม
- การเป็นสมาชิกของ CoP คือ มีส่วนร่วมในชุมชนนั้น อย่างมีความหมาย
- CoP ควรเชื่อมโยงกับเป้าหมายหลักขององค์กร

นอกจากนั้นการสร้าง CoP ยังเป็นส่วนหนึ่งในการสร้าง Knowledge Creating Company ตามแนวทาง SECI Model (1999) ของ Kujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi ดังรูปต่อไปนี้



จากรูปสามารถอธิบายได้ว่าความรู้ที่มีต่าง ๆ สามารถถ่ายทอดแก่หน่วยงานหรือผู้อื่นได้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม ซึ่งความรู้ความรู้อยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) นี้จะกลายเป็นความรู้ที่ชัดเจนผ่านกระบวนการถ่ายโอนความรู้ โดยความรู้ที่ชัดเจนจะสามารถโอนไปยังความรู้ที่ชัดเจนในคนอื่น ๆ ผ่านกระบวนการของการรวมกันนั่นเอง

โดย The SECI model เป็นกระบวนการในการสร้างความรู้ที่เกิดจากการผสมผสานระหว่าง ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ที่ประกอบด้วย ๔ กระบวนการ (กัลยารัตน์ ชีระธนชัยกุล, ๒๕๕๗) คือ

- S = Socialization คือ การสร้างความรู้ด้วยการแบ่งปันประสบการณ์โดยการพบปะสมาคม และพูดคุยกับผู้อื่น ซึ่งจะเป็นการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลไปให้ผู้อื่น
- E = Externalization คือ การนำความรู้ในตัวบุคคลที่ได้นำมาพูดคุยกันถ่ายทอดออกมาให้เป็นสิ่งที่จับต้องได้หรือเป็นลายลักษณ์อักษร

- C = Combination คือ การผสมผสานความรู้ที่ขัดแย้งมารวมกัน และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถ นำความรู้นั้นไปใช้ในทางปฏิบัติได้
 - I = Internalization คือ การนำความรู้ที่ได้มาใหม่ ไปใช้ปฏิบัติหรือลงมือทำจริง ๆ โดยการฝึกคิด ฝึกแก้ ปัญหาจนกลายเป็นความรู้และปรับปรุงตนเอง
- ทั้งนี้ หลาย ๆ องค์กรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะในยุคที่เทคโนโลยีและประสบการณ์ในงานเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก

๒.๔ ทฤษฎีของ Learning Organization ของ Michael J. Marquardt

ทฤษฎี Building the Learning Organization ของ Marquardt สามารถสรุปเป็น ๕ ปัจจัยสำคัญดังนี้

๒.๔.๑ องค์การ (Organization)

ระบบขององค์การต้องมีการวางรากฐานไว้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่ง ประกอบด้วยกำหนดยุทธศาสตร์ (Vision) และกลยุทธ์ (Strategy รวมถึงการกำหนดโครงสร้างองค์การ (Structure) ที่เป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการทำหน้าที่ในทุกภาคส่วนอย่างเหมาะสม และที่สำคัญคือวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) ซึ่งเป็นความเชื่อหรือค่านิยมของคนในองค์การที่ต้องเอื้อต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น ค่านิยมการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การมอบอำนาจ กระจายอำนาจ เป็นต้น

๒.๔.๒ คนในองค์การ (People)

องค์การหนึ่ง ๆ ต่างมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายทั้งภายในองค์การเองเช่น ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและมีทักษะทางด้านการบริหาร เช่น การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และที่สำคัญต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานระดับปฏิบัติต้องมีนิสัยใฝ่รู้ และพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ลูกค้าที่ใช้บริการก็ต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านของความต้องการแก่องค์กรเช่นเดียวกับพันธมิตรทางธุรกิจ ที่ต้องให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง และรวมทั้งชุมชนที่ต้องให้การสนับสนุนการพัฒนาองค์การที่ตั้งอยู่ในบริเวณชุมชน ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่าง ๆ ก็มีส่วนในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น

๒.๔.๓ เทคโนโลยี (Technology)

การมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น โดยประเภทของเทคโนโลยีที่ช่วยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ มี ๒ ประเภทคือ เทคโนโลยีสำหรับการบริหารจัดการความรู้ (Manage knowledge) คือการใช้เพื่อการจัดเก็บ และแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน ประเภทที่สองคือเทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ (Enhance learning) คือการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการสร้างการเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างสะดวกมากขึ้น เช่น Computer-based training E-Learning Web-based learning เป็นต้น

๒.๔.๔ ความรู้ (Knowledge)

ความรู้ที่มีในองค์การจำเป็นอย่างยิ่งต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ โดยกระบวนการในการจัดการความรู้ (Knowledge management) มีกระบวนการเริ่มตั้งแต่การระบุความรู้ที่จำเป็นต่อองค์การ การเสาะแสวงหาหรือสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน

ซึ่งแนวคิดนี้เองคงเป็นการสร้างความกระจ่างถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) กับการจัดการความรู้ (Knowledge management) เพราะว่าในแนวคิดของ Michael J. Marquardt ถือว่าการจัดการความรู้เป็นระบบย่อยระบบหนึ่งที่มีความสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นนั่นเอง

๒.๔.๕ การเรียนรู้ (Learning)

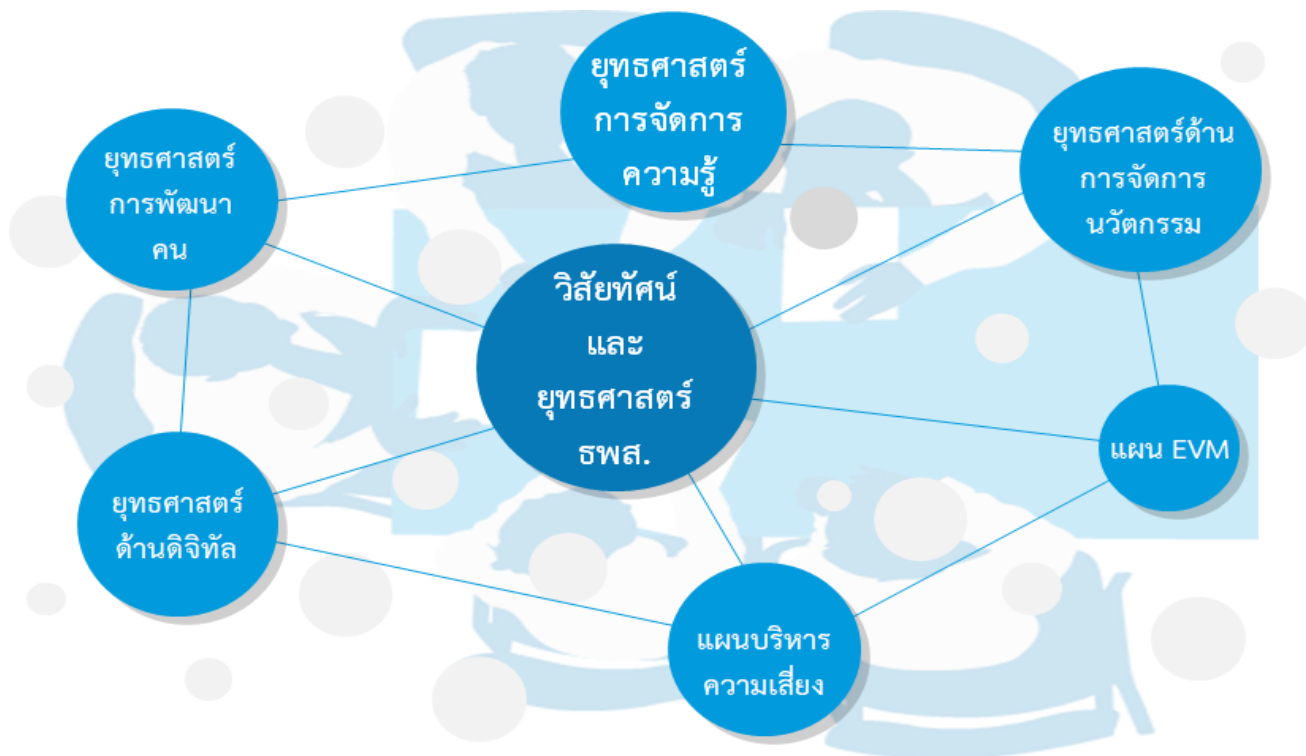
การเรียนรู้ถือเป็นระบบหลักที่เป็นแกนสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งสามารถจำแนกการเรียนรู้ได้ ๓-ระดับคือ-ระดับบุคคล-ระดับกลุ่ม-และระดับองค์กร ซึ่งในแต่ละระดับของการเรียนรู้นั้นต้องเริ่มที่ทักษะของตัวบุคลากรแต่ละคนซึ่งต้องมี ๕ ประการเพื่อสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) การมีตัวแบบทางความคิด (Mental Model) ความเชี่ยวชาญรอบรู้ (Personal Mastery) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed learning) และการสนทนาสื่อสารกัน (Dialogue) โดยวิธีในการเรียนรู้ที่มีความสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ในบริบทขององค์การแห่งการเรียนรู้มี ๓ ประเภทคือการเรียนรู้เพื่อการปรับตัว (Adaptive learning) คือการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตเพื่อการปรับปรุงในอนาคต การเรียนรู้โดยการกระทำ (Action learning) คือการเรียนรู้ที่นำเอาสถานการณ์หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นฐานของการเรียนรู้ และสุดท้ายคือระบบการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร (Anticipatory learning) คือการเรียนรู้ที่มุ่งสนองตอบความสำเร็จของเป้าหมายองค์กร

ทั้งนี้ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่องค์กรสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางรากฐานด้านการสร้างคุณค่าให้แก่ทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ขององค์กรคือความรู้ ซึ่งจะไปสนับสนุนทรัพย์สินที่จับต้องได้ขององค์กร เช่น รายได้ ผลกำไร หรือจำนวนผู้รับบริการ ฯลฯ เป็นต้น ดังนั้นในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้นั้นจะเน้นประเมินใน ๕ ด้านที่เกี่ยวข้องกัน ดังนี้



โดยที่ปรึกษาเสนอให้ปรับตัวชีวิตในแต่ละด้านดังนี้

- ๑) **องค์กร (Organization)** จะประสบความสำเร็จได้จากการที่ผู้บริหารระดับสูงของ ธพส. ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ รวมถึงการส่งเสริมค่านิยม CUPIC โดยเฉพาะตัว P คือความเป็นมืออาชีพ (Professional) ด้วยการส่งสมความรู้และเพิ่มประสบการณ์ นอกจากนั้นยังมีการกำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในแต่ละการเรียนรู้
 - ๒) **คน (People)** ผ่านการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การพัฒนา โดยเฉพาะทักษะและความรู้ที่จำเป็น เช่น ทักษะการสอนงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้าง Dialogue การเพิ่มความสามารถของแต่ละบุคคลในการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (Learning how to learn) การเรียนรู้เป็นทีม การคิดเชิงระบบ เป็นต้น
 - ๓) **องค์ความรู้ (Knowledge)** ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร โดยเน้นการสร้างองค์ความรู้จากทั้งตัวพนักงาน Supplier ผู้รับบริการ หรือเครือข่ายภาคีต่าง ๆ อันจะยกระดับให้เกิดความหลากหลายของความรู้ที่จะสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร
 - ๔) **เทคโนโลยี (Technology)** ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลขององค์กร โดยเน้นการพัฒนาโปรแกรมในการจัดเก็บความรู้ในปัจจุบันของ ธพส. ให้ใช้งานง่าย และทันสมัย รวมถึงเป็นแหล่งในการเพิ่มพูนความรู้ของพนักงานในองค์กร
 - ๕) **การเรียนรู้ (Learning)** ที่เชื่อมโยงไปสู่การสร้างนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนองค์กรและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ธพส.
- ทั้งนี้สามารถสรุปความเชื่อมโยงของทุกยุทธศาสตร์ของ ธพส. ได้ดังรูปต่อไปนี้



โดยแนวคิดนี้จะไปเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕ ในบทถัดไป
ทั้งนี้ Marquardt ได้ให้ความเห็นไว้ว่าการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะต้องเท่ากับหรือมากกว่าอัตราการ
เปลี่ยนแปลง (Change) ที่เกิดขึ้น มิฉะนั้นองค์กรนั้นจะตายหรือสูญสิ้นไปในที่สุด ซึ่งบุคคลในองค์กรต้องมีการ
เปลี่ยนมุมมอง (Paradigm shifts) ใน ๔ ประการ คือ

- ๑) มองว่า “สถานที่ทำงาน (Workplace)” ไม่ใช่เพียงแค่สถานที่ในการทำงานให้เสร็จสิ้นไปแต่เป็น
“สิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ (Learning environment)” ของบุคลากรทุกคน
- ๒) ให้ความสำคัญกับ “การเรียนรู้ (Learning)” มากกว่า “การฝึกอบรม (Training)” โดยผู้รับการอบรม
อาจต้องนำความรู้ที่ได้เรียนรู้จากการอบรมไปใช้งานจริงหรือปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- ๓) พนักงานควรได้รับการปลูกฝังให้ไม่ได้มองว่าเป็นเพียง “ผู้ปฏิบัติงาน (Worker)” แต่เป็น “ผู้เรียนรู้
อย่างต่อเนื่อง (Continuous learners)” รวมถึงเปลี่ยนความคิดว่าการอยู่กับองค์กรเพราะ “ความยึดมั่นผูกพันกับ
องค์กร (Engagement)” เป็นเวลาของ “โอกาสที่จะเรียนรู้ (Learning opportunity)”
- ๔) เปลี่ยนมุมมองของผู้บริหารในบทบาท “ผู้กำกับติดตาม (Supervisor)” เป็น “ผู้สอนแนะและเป็นผู้
เรียนรู้ไปในขณะเดียวกัน (Coach & Learner)”

จากการเสนอให้ปรับเปลี่ยนแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่า Marquardt ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากที่
ทำงานเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง และมองสิ่งที่ต้องปฏิบัติทุกขณะของการทำงานเป็นการเรียนรู้เพื่อความงอก
งามของบุคคลและเพื่อปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต (Action learning) อันเป็นแนวคิด
สำคัญสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่งย่น

บทที่ ๓

แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด

พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕

๓.๑ นโยบายการจัดการจัดการความรู้

เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตลอดจนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กรในปัจจุบัน รวมถึงการประจักษ์ร่วมกับคณะผู้บริหารระดับสูง อันได้แก่ กรรมการผู้จัดการและผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการทั้งหมด จึงให้กำหนดนโยบายการจัดการความรู้ของ ธพส. ดังนี้

๑. ส่งเสริมความรู้ความเข้าใจ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากร ธพส. ให้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

๒. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง และบุคลากรเกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ และมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน จนเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และยกระดับเป็นคลังความรู้ของ ธพส.

๓. เสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีการนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งหวังให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ และนวัตกรรมที่เป็นทุนทางปัญญา ซึ่งสามารถสร้างคุณค่าให้องค์กรได้

๔. พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้บุคลากร ธพส. และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเข้าถึงองค์ความรู้ได้โดยง่าย สะดวก และรวดเร็ว รวมถึงเป็นศูนย์ความรู้กลางในการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ระหว่างกัน

๕. ผู้บริหารทุกระดับต้องมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ดังกล่าว และมีหน้าที่ในการสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์แห่งนโยบายนี้

วิสัยทัศน์การจัดการความรู้

“พัฒนาด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อนวัตกรรม”

พันธกิจ

๑. ปลุกฝังค่านิยมผู้บริหารและพนักงานการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อนวัตกรรม
๒. พัฒนาระบบการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลสารสนเทศที่ทันสมัย
๓. สร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทุกภาคส่วน ผ่านการเก็บและเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
๔. บริหารการถ่ายโอนและจัดเก็บองค์ความรู้จากผู้ที่เกษียณและผู้มีความรู้จำเป็นต่อธุรกิจขององค์กรเพื่อให้มี Best Practice

ในการปฏิบัติงาน

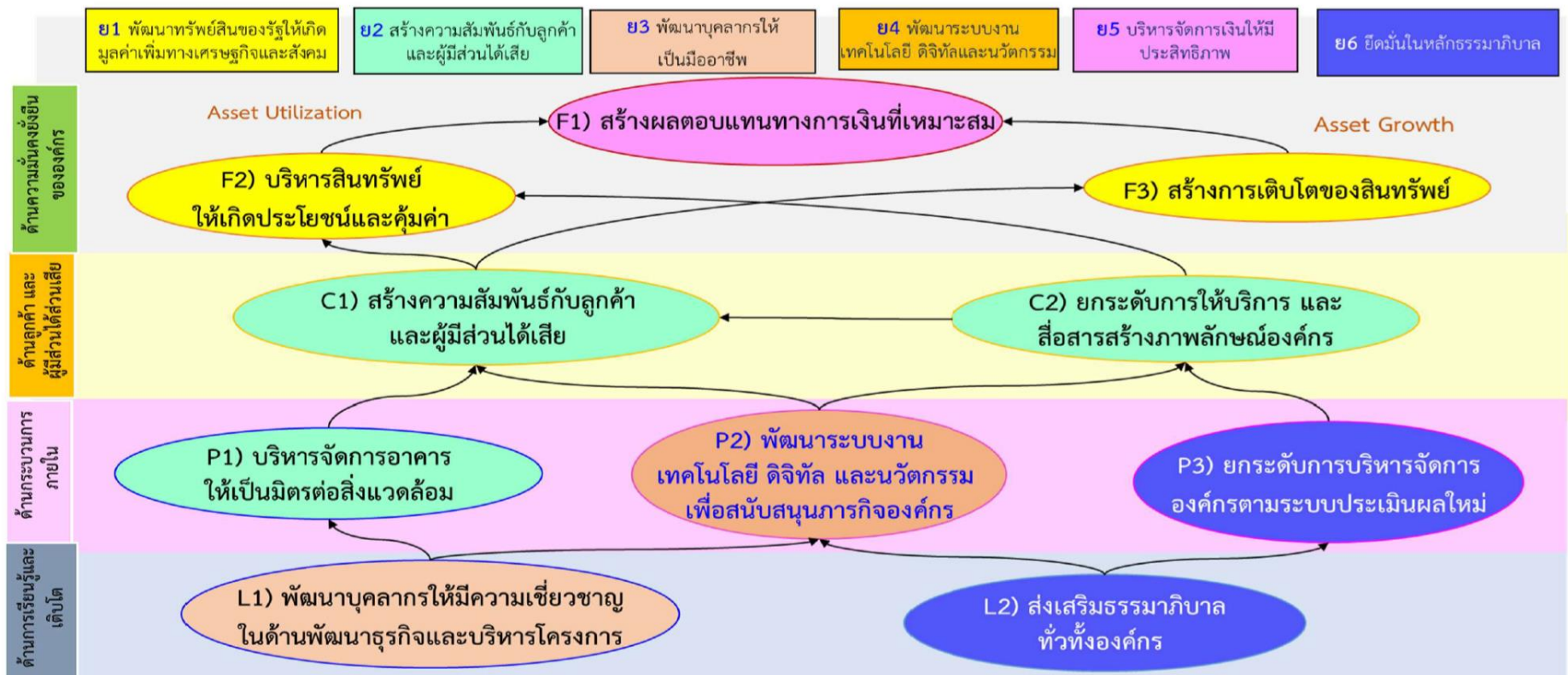
๕. เก็บรวบรวม/สร้างองค์ความรู้และ Best Practice ที่มีในองค์กร ทั้งจากประสบการณ์และถ่ายโอนความรู้ของผู้ปฏิบัติงาน ในระบบออนไลน์ ซึ่งเป็นฐานข้อมูลกลางขององค์กร
๖. ส่งเสริมข้อมูลและความรู้ที่ถ่ายทอดไปประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อสนับสนุนธุรกิจองค์กร

๓.๒ ผลการกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕

ที่ปรึกษาได้ทบทวนแผนที่ยุทธศาสตร์ของ ธพส. “องค์กรสมัยใหม่ในการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างมีอาชีพตามหลักธรรมาภิบาล” โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ อันได้แก่ “สมัยใหม่” ซึ่งหมายถึง ระบบบริหารจัดการ และ ระบบงานที่ทันสมัย “ระบบบริหารจัดการ” คือ การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ มุ่งเน้นอนาคต ยึดหยุ่นคล่องตัว มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการบริหารจัดการที่เป็นระบบมีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม รวมถึงมี “ระบบงานทันสมัย คือ มีข้อมูลสารสนเทศ และระบบงานที่เพียงพอรองรับภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร สามารถสนับสนุนในการตัดสินใจได้เป็นอย่างดี พร้อมใช้งาน และใช้งานง่าย สะดวก ทุกที่ทุกเวลา ถูกต้อง แม่นยำ เชื่อถือได้ ทันกาลปลอดภัย และ การจัดลำดับขั้นการเข้าถึงข้อมูลตามระดับอำนาจหน้าที่

นอกจากนั้นคำว่า “อย่างมีอาชีพ” ซึ่งหมายถึง มุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย (Commitment & Deliver) ยึดผลประโยชน์องค์กรเป็นหลัก มีความผูกพันต่อองค์กร ทำได้ดีกว่าลูกค้ายาคาดหวัง คิดเป็นระบบคิดก้าวหน้า ซื่อสัตย์สุจริต มีความสามารถที่หลากหลาย ให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน เป็นผู้ริเริ่มสร้างโอกาสใหม่ ๆ อยู่เสมอ พร้อมปรับตัวให้ทันกับทุกสถานการณ์ และ “ธรรมาภิบาล” หมายถึง การสร้างระบบกำกับดูแลที่ดีที่เกิดขึ้นในองค์กร ตั้งแต่ระดับนโยบาย บริหาร และปฏิบัติการ อย่างมีจริยธรรมและจรรยาบรรณโดยมุ่งเน้นความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส ความเป็นอิสระ ความรับผิดชอบต่อนานาชาติ ความเป็นธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม สามารถสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้เสีย โดยสามารถแสดงได้เป็นแผนที่ได้ดังต่อไปนี้

วิสัยทัศน์ : “องค์กรสมัยใหม่ในการพัฒนาศักยภาพสินของรัฐ
ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคม อย่างมีอาชีพ ตามหลักธรรมาภิบาล”



จากผลการทบทวนแผนที่ยุทธศาสตร์และภารกิจของ ธพส. ซึ่งมีวัตถุประสงค์ให้องค์กรเติบโตอย่างต่อเนื่อง ภายใต้การดำเนินการโครงการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐที่มีประสิทธิภาพ การยกระดับความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างระบบงาน เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย การส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรมีขีดสมรรถนะสูงสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้ตามเป้าหมาย มีฐานะการเงินที่มั่นคง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้ามีความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อ ธพส. จึงมีการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area) ที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕ ซึ่งมีจำนวนทั้งหมดอยู่ ๖ ยุทธศาสตร์ ๑๑ แผน ทั้งนี้ได้จัดทำกิจกรรมเพื่อการบ่งชี้องค์ความรู้ระหว่างวันที่ ๕-๖ มีนาคม ๒๕๖๓ โดยให้แต่ละฝ่ายและตัวแทนของส่วนงานได้มีโอกาสมาทบทวนและระบุดูองค์ความรู้ที่สำคัญในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์และแผนงานขององค์กรตามบทสรุปดังนี้

๓.๑.๑ ยุทธศาสตร์ที่ ๑: พัฒนาทรัพย์สินของรัฐให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคม

ประกอบด้วย ๒ แผน คือ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์		การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารโครงการและสินทรัพย์ การริเริ่มโครงการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐใหม่					
เป้าประสงค์		องค์กรมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องภายใต้การดำเนินโครงการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐที่มีประสิทธิภาพ					
แผนที่		๑. แผนพัฒนาอสังหาริมทรัพย์					
แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	องค์ความรู้ที่ต้องใช้			
				ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)		ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge)	
				มีอยู่แล้วต้องมาจัดเก็บ	ต้องแสวงหาเพิ่มเติม	มีอยู่แล้วต้องมาจัดเก็บ	ต้องแสวงหาเพิ่มเติม
๑. โครงการพัฒนาพื้นที่ส่วนขยายศูนย์ราชการโซนซี ๒. โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานซอยพลโยธิน ๑๑	๑. เพื่อการพัฒนาที่ราชพัสดุ/อสังหาริมทรัพย์ภาครัฐ ๒. เพื่อเพิ่มมูลค่าทรัพย์สินภาครัฐให้เกิดประโยชน์ทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม	เกิดโครงการใหม่ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	ฝ่ายวิศวกรรมและบริหารโครงการ	- มาตรฐานสถานที่ประชุม - มาตรฐานสนามกอล์ฟ (มีต่อ...)	- เทคนิคการถอดแบบ - BIM (มีต่อ...)		การเจรจาต่อรอง และบริหารโครงการในเวลาจำกัด (มีต่อ...)

แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	องค์ความรู้ที่ต้องใช้			
				ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)		ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge)	
				มีอยู่แล้วต้องมาจัดเก็บ	ต้องแสวงหาเพิ่มเติม	มีอยู่แล้วต้องมาจัดเก็บ	ต้องแสวงหาเพิ่มเติม
๓. โครงการสนามกอล์ฟ บางพระ จ.ชลบุรี ๔. โครงการศูนย์ประชุม และแสดงสินค้านานาชาติฯ ๕. โครงการอาคาร อเนกประสงค์กรม สรรพสามิต ๖. โครงการศึกษาความเป็นไปได้โครงการลงทุนใหม่	(เหมือนเดิม)	เกิดโครงการใหม่ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	ฝ่ายวิศวกรรมและบริหารโครงการ	- มาตรฐานศูนย์ประชุม - มาตรฐานการโรงแรม - การบริหารเมืองแบบ Smart City - AI และ IoT - การควบคุมต้นทุน (Cost Management) - ความรู้เทคนิคด้านช่าง/วิศวกรรม เช่น โยธา ก่อสร้าง สุขาภิบาล ฯลฯ (มีต่อ...)	- CPM และ Project Management รวมถึง Application ที่เกี่ยวข้อง - การใช้เทคโนโลยี Primavera - การใช้ Drone - การใช้ SMART maintenance application		แนวทางการประสานหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องด้านธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์

แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	องค์ความรู้ที่ต้องใช้			
				ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)		ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge)	
				มีอยู่แล้วต้องมาจัดเก็บ	ต้องแสวงหาเพิ่มเติม	มีอยู่แล้วต้องมาจัดเก็บ	ต้องแสวงหาเพิ่มเติม
(ต่อ)	(ต่อ)	(ต่อ)	ฝ่ายวิศวกรรมและบริหารโครงการ	- การจัด การพลังงาน - กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอาคาร			

โดยสรุปในแผนที่ ๑ นี้ให้ทางผู้รับผิดชอบ (ศวบ.) ร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดการนำองค์ความรู้ต่าง ๆ มาจัดหมวดหมู่ ดังนี้

- ๑) สำหรับความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ที่อยู่แล้วนั้น อันได้แก่ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอาคาร มาตรฐานต่าง ๆ การบริหาร Smart City การใช้ AI และ IoT การควบคุมต้นทุน (Cost Management) เช่น พลังงาน รายจ่าย ฯลฯ ความรู้เทคนิคด้านช่าง/วิศวกรรม เช่น โยธา ก่อสร้าง สุขาภิบาล การบริหารจัดการอากาศ (Indoor air quality) ในอาคาร ฯลฯ จะต้องมาถูกจัดเก็บในหมวดหมู่ของแผนพัฒนาอสังหาริมทรัพย์
- ๒) สำหรับความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ที่ต้องแสวงหานั้น อันได้แก่ เทคนิคการถอดแบบ การใช้ Building information modeling (BIM) CPM และ Project Management รวมถึง Application ที่เกี่ยวข้อง การใช้เทคโนโลยี Primavera การใช้ Drone การใช้ SMART maintenance application ฯลฯ จะนำไปประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการแสวงหาผ่านรูปแบบต่าง ๆ เช่น การส่งฝึกอบรม การ On-the-job Training เป็นต้น
- ๓) สำหรับความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ที่ได้มีการสกัดและจัดแล้วของหมวดหมู่นี้ยังไม่มีมีการดำเนินการ
- ๔) สำหรับความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ที่ต้องแสวงหาเพิ่ม อันประกอบด้วย การเจรจาต่อรอง และบริหารโครงการภายในเวลาจำกัดร่วมกับผู้รับเหมา/ผู้รับจ้าง และ แนวทางการประสานหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ จะต้องมีการบวกรวบรวมการสกัดองค์ความรู้แล้วมาจัดหมวดหมู่ในแผนพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

(ต่อ)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารโครงการและสินทรัพย์ การริเริ่มโครงการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐใหม่						
เป้าประสงค์	องค์กรมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องภายใต้การดำเนินโครงการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐที่มีประสิทธิภาพ						
แผนที่	๒. แผนพัฒนาธุรกิจศูนย์ราชการ						
แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	องค์ความรู้ที่ต้องใช้			
				ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)		ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge)	
				มีอยู่แล้วต้องมาจัดเก็บ	ต้องแสวงหาเพิ่มเติม	มีอยู่แล้วต้องมาจัดเก็บ	ต้องแสวงหาเพิ่มเติม
๑. แผนจัดสรรพื้นที่และจัดหาผู้เช่าพื้นที่พาณิชย์ ๒. แผนจัดหาผู้ให้บริการพื้นที่ลานอเนกประสงค์ ๓. แผนจัดหาผู้ให้บริการพื้นที่ประชาสัมพันธ์ ๔. แผนสร้างความร่วมมือในการใช้พื้นที่ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ๕. แผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้เช่าเพื่อรักษาราคา	๑. เพื่อจัดสรรพื้นที่ภายในศูนย์ราชการให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์ ๒. เพื่อสร้างรายได้ให้กับ ธพส. ๓. เพื่อหาลูกค้ารายใหม่และรักษาราคาเดิม ๔. เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนผู้เช่าพื้นที่	๑. รายได้จากการจัดสรรพื้นที่พาณิชย์เพิ่มขึ้น ๒. Occupancy Rate คงที่ที่ร้อยละ ๙๕ ๓. ระดับความพึงพอใจผู้ให้บริการพื้นที่พาณิชย์ที่เพิ่มมากขึ้น	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ/ฝ่ายตลาด	- Project Feasibility - การวิเคราะห์การตลาด และสัดส่วนลูกค้า (พร้อมเครื่องมือในการวิเคราะห์ลูกค้า) - การจัดแผนธุรกิจ/บริหารรายได้	การจัดการธุรกิจใหม่		แนวทางการประสานหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	องค์ความรู้ที่ต้องใช้			
				ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)		ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge)	
				มีอยู่แล้วต้องมา จัดเก็บ	ต้องแสวงหา เพิ่มเติม	มีอยู่แล้วต้อง มาจัดเก็บ	ต้องแสวงหา เพิ่มเติม
๖. แผนปรับปรุงซ่อมแซมพื้นที่ พาณิชย์เพื่อเพิ่มศักยภาพ การให้บริการ	(ต่อ)	(ต่อ)	ฝ่าย พัฒนา ธุรกิจ/ ฝ่าย ตลาด	● Marketing Model ● การวิเคราะห์การเงิน ● กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบ/วางผัง			

โดยสรุปในแผนที่ ๒ นี้ให้ทางผู้รับผิดชอบ (ผตธ.) ร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดการนำองค์ความรู้ต่าง ๆ มาจัดหมวดหมู่ ดังนี้

- ๑) สำหรับความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ที่อยู่แล้วนั้น เช่น Project Feasibility การวิเคราะห์การตลาด และสัดส่วนลูกค้า (พร้อมเครื่องมือในการวิเคราะห์ลูกค้า) การจัดแผนธุรกิจ/บริหารรายได้ การวิเคราะห์การเงิน กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ ต้องมาเก็บในหมวดหมู่ของแผนพัฒนาธุรกิจศูนย์ราชการ
- ๒) สำหรับความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ที่ต้องแสวงหานั้น อันได้แก่ การจัดการธุรกิจใหม่ จะนำไปประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการแสวงหาผ่านรูปแบบต่าง ๆ ต่อไป เช่น การ Rotation กิจกรรม On-the-job Training
- ๓) สำหรับความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ที่ได้มีการสกัดและจัดแล้วของหมวดหมู่นี้ยังไม่มีดำเนินการ
- ๔) สำหรับความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ที่ต้องแสวงหาเพิ่ม อันประกอบด้วย แนวทางการประสานหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ จะต้องมีการบวนการสกัดองค์ความรู้แล้วมาจัดหมวดหมู่ในแผนพัฒนาธุรกิจศูนย์ราชการ

๓.๑.๒ ยุทธศาสตร์ที่ ๒: สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย
ประกอบด้วย ๒ แผน คือ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	การทำการตลาดและการสื่อสารประชาสัมพันธ์เชิงรุกมุ่งเน้น CSR in Process						
เป้าประสงค์	ยกระดับความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้						
แผนที่	๓. แผนสร้างความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้เสีย						
แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	องค์ความรู้ที่ต้องใช้			
				ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)		ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge)	
				มีอยู่แล้วต้อง มาจัดเก็บ	ต้องแสวงหา เพิ่มเติม	มีอยู่แล้วต้องมา จัดเก็บ	ต้องแสวงหา เพิ่มเติม
๑. โครงการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ด้านสร้าง ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย ๒. โครงการเสริมสร้าง ภาพลักษณ์องค์กร	๑. เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ๒. เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี ต่อผู้มีส่วนได้เสีย	๑. ร้อยละ ๑๐๐ ของการ ดำเนินงานตาม แผน ๒. ระดับความพึง พอใจของผู้มีส่วน ได้เสียเพิ่มสูงขึ้น	ฝสอ.	● การจัดการเรื่องร้องเรียน ● การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ● แนวทางการสำรวจความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	● การสร้างภาพลักษณ์ (Brand Management) ● เทคนิคการใช้สื่อต่าง ๆ ขั้นสูง ● เทคนิคการถ่ายภาพขั้นสูง ● การสื่อสาร (PR) ครบวงจร	● การจัดการสื่อออนไลน์ ● จรรยาบรรณของสื่อ ● แนวทางการจัดทำรายงานประจำปี	● การจัดการข่าวเชิงลบ/ Hot Issues ● มาตรฐานการสื่อสารกับลูกค้าใน Call Center (การแก้ไขปัญหา ฯลฯ)

โดยสรุปในแผนที่ ๓ นี้ให้ทางผู้รับผิดชอบ (ฝสอ.) ร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดการนำองค์ความรู้ต่าง ๆ มาจัดหมวดหมู่ ดังนี้

- ๑) สำหรับความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ที่อยู่แล้วนั้น เช่น การจัดการเรื่องร้องเรียน (เช่น การจัดการเรื่องทุจริต การจัดการเรื่องร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของ ธพส. ฯลฯ) การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เช่น แนวทางการจัดทำแผน การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กิจกรรมการจัดสำรวจความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ฯลฯ) ต้องมาเก็บในหมวดหมู่ของแผนสร้างความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้เสีย
- ๒) สำหรับความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ที่ต้องแสวงหานั้น อันได้แก่ การสร้างภาพลักษณ์ (Brand Management) เทคนิคการใช้สื่อต่าง ๆ ขั้นสูง (รวมถึงการเขียนสื่อต่าง ๆ และการจัดทำ Infographic ทั้งแบบ Online และ Offline) เทคนิคการถ่ายภาพขั้นสูง (รวมถึงองค์ประกอบของภาพที่ควรมีในแต่ละงาน/กิจกรรม ฯลฯ) และการสื่อสาร (PR) ครบวงจร ฯลฯ เป็นต้น จะนำไปประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการแสวงหาผ่านรูปแบบต่าง ๆ ต่อไปเช่น การฝึกอบรม การดูงาน และ กิจกรรม On-the-job Training เป็นต้น
- ๓) สำหรับความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เช่น การจัดการสื่อออนไลน์ จรรยาบรรณของสื่อ (เช่น ข่าวใดควรเผยแพร่ ข่าวใดไม่ควรเผยแพร่ หรือการตอบข้อคำถามอย่างเหมาะสม ฯลฯ) แนวทางการจัดทำรายงานประจำปี ซึ่งปัจจุบันในทำลงใน Work Flow ของ ธพส. แล้วต้องมาจัดเก็บในหมวดหมู่ของแผนสร้างความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้เสีย
- ๔) สำหรับความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ที่ต้องแสวงหาเพิ่ม อันประกอบด้วย การจัดการข่าวเชิงลบ/Hot Issues และมาตรฐานการสื่อสารกับลูกค้าใน Call Center (การแก้ไขปัญหา การสร้างความประทับใจ ฯลฯ) จะต้องมีการรวบรวมการสกัดองค์ความรู้แล้วมาจัดหมวดหมู่ในแผนสร้างความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้เสีย

นอกจากนั้น ยังมีข้อเสนอในการปลูกจิตสำนึกของการเป็นพนักงาน ธพส. เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดี โดยอาจไปประกอบการจัดทำเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประจำเดือนขององค์กร อันจะส่งเสริมให้เกิดความรัก ความสามัคคี และความเสียสละให้กับการปฏิบัติงานในองค์กร รวมถึงข้อเสนอให้มีการฝึกอบรมผู้นำ/ผู้ตามที่ดี เพื่อให้การปฏิบัติงานในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพสูงสุด

(ต่อ)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	การทำการตลาดและการสื่อสารประชาสัมพันธ์เชิงรุกมุ่งเน้น CSR in Process						
เป้าประสงค์	ยกระดับความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้						
แผนที่	๔. แผนบริหารจัดการอาคาร						
แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	องค์ความรู้ที่ต้องใช้			
				ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)		ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge)	
				มีอยู่แล้วต้องมา จัดเก็บ	ต้องแสวงหา เพิ่มเติม	มีอยู่แล้วต้องมา จัดเก็บ	ต้องแสวงหา เพิ่มเติม
๑. แผนการบำรุงรักษาเชิงแก้ไขและเชิงปรับปรุง เพื่อบริหารจัดการศูนย์ราชการฯ ๒. แผนศึกษามาตรฐานการบริหารจัดการอาคาร และมาตรฐานบริการ	๑. เพื่อให้อาคารมีความพร้อมตอบสนองต่อการใช้งานอยู่ตลอดเวลา และเกิดประโยชน์สูงสุด ๒. เพื่อให้ระบบวิศวกรรมประกอบอาคารได้รับการรักษาอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม ๓. เพื่อรักษาระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ๔. เพื่อยกระดับคุณภาพในด้านการบริหารจัดการอาคารและมาตรฐานบริการ	๑. ร้อยละการดำเนินงานตามแผนครบถ้วน ๒. ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการเพิ่มขึ้นจากปีก่อน	ฝ่ายบริหารอาคาร	- กฎหมายเรื่องการดูแลอาคาร/จ.ป. - การบริหาร/จัดสรรพื้นที่ - วิศวกรรมประกอบอาคาร - สถาปัตยกรรม - มาตรฐานการก่อสร้าง - IoT/IT Tools	- แนวทางในการบริหารจัดการอาคารที่ดี - การพัฒนาวิชาชีพเฉพาะทาง เช่น งานเครื่องกล งานปรับอากาศ ฯลฯ		มาตรฐานการบริการ CRM การบริหารความคาดหวังและการแก้ไขปัญหาผู้รับบริการ

แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	องค์ความรู้ที่ต้องใช้			
				ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)		ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge)	
				มีอยู่แล้วต้องมาจัดเก็บ	ต้องแสวงหาเพิ่มเติม	มีอยู่แล้วต้องมาจัดเก็บ	ต้องแสวงหาเพิ่มเติม
(ต่อ)	๕. เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพด้านการบริการ ๖. เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร	(ต่อ)	ฝ่ายบริหารอาคาร	ความรู้เรื่องมาตรฐานอาคาร โดยเฉพาะ DGNB	การบำรุงรักษาอย่างมืออาชีพ		

โดยสรุปในแผนที่ ๔ นี้ให้ทางผู้รับผิดชอบ (ศวบ.) ร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดการนำองค์ความรู้ต่าง ๆ มาจัดหมวดหมู่ ดังนี้

- ๑) สำหรับความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ที่อยู่แล้วนั้น เช่น กฎหมายเรื่องการดูแลอาคาร (กฎหมายด้านอาชีวอนามัย/ความปลอดภัย กฎหมายการตรวจสอบอาคาร กฎหมายการควบคุมอาคาร ฯลฯ) ความรู้ด้านการบริหาร/จัดสรรพื้นที่ ความรู้ด้านวิศวกรรมประกอบอาคาร ความรู้ด้านสถาปัตยกรรม ความรู้เกี่ยวกับ Internet of Things (IoT) หรือเครื่องมือด้านดิจิทัล/เทคโนโลยีในการบริหารจัดการอาคารใหม่ ๆ หรือ มาตรฐานการก่อสร้าง โดยเฉพาะ DGNB (เป็นมาตรฐานอาคารเพื่อความยั่งยืนของ German Sustainable Building Council) ต้องมาเก็บในหมวดหมู่ของแผนบริหารจัดการอาคาร
- ๒) สำหรับความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ที่ต้องแสวงหานั้น อันได้แก่ แนวทางในการบริหารจัดการอาคารที่ดี (เช่น ไปดูงานที่อาคารเพื่อสุขภาพ อาคารที่มีระบบ Monitoring และเตือนภัยที่ทันสมัย อาคารที่มีนวัตกรรมสร้างสรรค์ ฯลฯ) การบำรุงรักษาอย่างมืออาชีพหรือ การพัฒนาวิชาชีพเฉพาะทาง เช่น งานเครื่องกล งานปรับอากาศ ควรมีการส่งฝึกอบรมกับสถาบันที่มีชื่อเสียง เช่น วสท., PMAT, สมาคมไทย-ญี่ปุ่น ฯลฯ
- ๓) สำหรับความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ที่ได้มีการสกัดและจัดแล้วของหมวดหมู่นี้ยังไม่มีดำเนินการ
- ๔) สำหรับความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ที่ต้องแสวงหาเพิ่มคือ มาตรฐานการบริการ CRM การบริหารความคาดหวังและการแก้ไขปัญหากับผู้รับบริการ จะต้องมีการรวบรวมการสกัดองค์ความรู้แล้วมาจัดหมวดหมู่ในแผนบริหารจัดการอาคาร

๓.๑.๓ ยุทธศาสตร์ที่ ๓: พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มืออาชีพ

ประกอบด้วย ๑ แผน คือ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	การยกระดับบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและรองรับโครงการใหม่						
เป้าประสงค์	บุคลากรมีขีดสมรรถนะสูง ที่เพียงพอ สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ แผนงานโครงการใหม่ ๆ ได้ตามเป้าหมาย						
แผนที่	๕. แผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล						
แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	องค์ความรู้ที่ต้องใช้			
				ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)		ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge)	
				มีอยู่แล้วต้องมา จัดเก็บ	ต้องแสวงหา เพิ่มเติม	มีอยู่แล้วต้อง มาจัดเก็บ	ต้องแสวงหา เพิ่มเติม
๑. การจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ด้านและแผน ประจำปี ๒. โครงการบริหาร อัตรากำลังให้สอดคล้อง กับโครงสร้างองค์กร ๓. โครงการบริหาร ค่าตอบแทนและสิทธิ ประโยชน์ ๔. โครงการพัฒนาบุคลากร และส่งเสริมการเรียนรู้ (Development & Learning)	๑. เพื่อกำหนดทิศทางการบริหาร ทุนมนุษย์ และขับเคลื่อนแผน บริหารจัดการทุนมนุษย์ไปสู่ การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ๒. เพื่อพัฒนาและปรับปรุงระบบ การบริหารทรัพยากรบุคคล ของ ธพส. ๓. เพื่อบริหารอัตรากำลังให้ สอดคล้องกับโครงสร้าง องค์กร ๔. เพื่อให้เกิดการสรรหาและ คัดเลือกบุคลากรตามแผน อัตรากำลัง	๑. ดำเนินงาน จัดทำแผน ยุทธศาสตร์ ด้านและแผน ประจำปีได้ สำเร็จ ๒. การบริหาร จัดการผู้มี ศักยภาพสูง สำเร็จตามแผน ๓. คะแนนความ ผูกพันเพิ่มขึ้น	ฝ.ทค.	- การบริหารทุน มนุษย์ HCM - การเป็น HR Strategic Partner - กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ของ ธพส. (มีต่อ...)	- Program/ Application/ Dashboard ทางด้านการ บริหารทรัพยากร บุคคล - Best Practice ในเครื่องมือหรือ วิธีการใหม่ ๆ ด้าน HCM		การสกัด ความรู้ที่ ได้จาก กระบวนการ การ ทำงาน ด้าน HCM

แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	องค์ความรู้ที่ต้องใช้			
				ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)		ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge)	
				มีอยู่แล้วต้องมาจัดเก็บ	ต้องแสวงหาเพิ่มเติม	มีอยู่แล้วต้องมาจัดเก็บ	ต้องแสวงหาเพิ่มเติม
๕. โครงการบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management)	๕. เพื่อให้เกิดการสำรวจและเปรียบเทียบค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม ๖. เพื่อให้เกิดข้อเสนอการปรับปรุงเงินเดือนและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมกับธพส. ๗. เพื่อพัฒนาบุคลากรและส่งเสริมการเรียนรู้ ๘. เพื่อเกิดการสืบทอดตำแหน่งงานและบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูงโดยใช้แผนพัฒนาคนเก่ง (Individual Development Plan) และสามารถใช้ประโยชน์จากคนเก่งในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร	๔. ขั้นตอน และวิธีการต่าง ๆ ด้านการสรรหา การพัฒนา สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เพิ่มขึ้น	ฝทค.	● การบริหารความเปลี่ยนแปลง ● การบริหารงานบุคคลเชิงรุก (Proactive HR) ● แนวทางการเผยแพร่กิจกรรมสื่อสารภายใน และการสร้างสื่อ (Clip/Graphic)			

โดยสรุปในแผนที่ ๕ นี้ให้ทางผู้รับผิดชอบ (ฝทค.) จะดำเนินการเพื่อให้เกิดการนำองค์ความรู้ต่าง ๆ มาจัดหมวดหมู่ ดังนี้

- ๑) สำหรับความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ที่อยู่แล้ว ได้แก่ ความรู้เรื่องการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM) เทคนิคการเป็น HR Strategic Partner (เช่น ความเข้าใจสถานการณ์ และบริบทขององค์กร การเข้าใจธุรกิจขององค์กรและผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคล ความเป็นผู้ประกอบการ (Business Mind) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) ฯลฯ) กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ธพส. (เช่น หลักเกณฑ์และแนวทางการก้าวหน้าในสายอาชีพ หลักเกณฑ์และแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ฯลฯ) การบริหารความเปลี่ยนแปลง แนวทางการเผยแพร่กิจกรรมสื่อสารภายใน และการสร้างสื่อ (Clip/Graphic) การบริหารงานบุคคลเชิงรุก (Proactive HR เช่น การสรรหาเชิงรุก เป็นต้น) โดยจะต้องมาถูกจัดเก็บในหมวดหมู่ของแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- ๒) สำหรับความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ที่ต้องแสวงหานั้น อันได้แก่ Program/Application/Dashboard ทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และ Best Practice ในเครื่องมือหรือวิธีการใหม่ ๆ ด้าน HCM โดยจะนำไปประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการแสวงหาผ่านรูปแบบต่าง ๆ ต่อไป เช่น การดูงาน การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ การส่งฝึกอบรม ฯลฯ เป็นต้น
- ๓) สำหรับความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ที่ได้มีการสกัดและจัดแล้วของหมวดหมู่นี้ยังไม่มีมีการดำเนินการ
- ๔) สำหรับความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ที่ต้องแสวงหาเพิ่ม อันประกอบด้วย การสกัดความรู้ที่ได้กระบวนการบริหารทุนมนุษย์ (เช่น การสกัดความรู้กระบวนการจากการจัดเวทีกระตุ้นและสร้างให้เกิดความร่วมมือหรือแสดงความคิดเห็น ฯลฯ) ซึ่งจะต้องมีกระบวนการสกัดองค์ความรู้แล้วมาจัดหมวดหมู่ในแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลต่อไป

นอกจากนั้น ยังมีข้อเสนอให้มีการนำองค์ความรู้ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) ไปฝึกอบรมให้ผู้บริหารเข้าใจ ผ่านหลักสูตร HR for Non-HR เพื่อให้สามารถช่วยในการทำงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

๓.๑.๔ ยุทธศาสตร์ที่ ๔: พัฒนาระบบงาน เทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม

ประกอบด้วย ๒ แผน คือ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์		การพัฒนาระบบงาน เทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรมให้ทันสมัย					
เป้าประสงค์		มีระบบงาน เทคโนโลยี ข้อมูลสารสนเทศ ที่ทันสมัย สามารถสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กรได้เป็นอย่างดี					
แผนที่		๖. แผนงานศึกษานวัตกรรมขององค์กร					
แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	องค์ความรู้ที่ต้องใช้			
				ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)		ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge)	
				มีอยู่แล้วต้องมา จัดเก็บ	ต้องแสวงหา เพิ่มเติม	มีอยู่แล้วต้อง มาจัดเก็บ	ต้องแสวงหา เพิ่มเติม
๑. โครงการด้านการจัดการ ความรู้องค์กร (Knowledge Management : KM) ๒. โครงการด้านการจัดการ นวัตกรรม (Innovation Management : INNO)	๑. เพื่อยกระดับและบูรณาการ การจัดการความรู้กับการ ปฏิบัติงานบุคลากรทั่วทั้ง องค์กร ๒. สร้างการมีส่วนร่วมของ บุคลากรและวัฒนธรรมการ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ๓. เพื่อให้ผู้บริหารและ บุคลากรเกิดความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับการจัดการ นวัตกรรม	๑. มีคู่มือการ จัดการความรู้ สำคัญพื้นฐาน เบื้องต้นอย่าง ครบถ้วนทุกฝ่าย ในองค์กร ๒. มีกลุ่มบุคลากร ระดับ Think Tank ในการ จัดการองค์ ความรู้และ นวัตกรรม	ฝ่าย ทรัพยากร บุคคล	- กระบวนการจัดการความรู้ (แนวทาง/แบบฟอร์ม ฯลฯ) - กระบวนการสร้างนวัตกรรมตามแผนที่กำหนดไว้ (มีต่อ...)			การสร้าง Think Tank ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	องค์ความรู้ที่ต้องใช้			
				ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)		ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge)	
				มีอยู่แล้วต้องมาจัดเก็บ	ต้องแสวงหาเพิ่มเติม	มีอยู่แล้วต้องมาจัดเก็บ	ต้องแสวงหาเพิ่มเติม
(ต่อ)	๔. เพื่อยกระดับการบริหารจัดการองค์กร เกิดการจัดการณ์นวัตกรรมอย่างเป็นระบบ	(ต่อ)	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล.	เทคนิคการติดตามและประเมินผล			

โดยสรุปในแผนที่ ๖ นี้ให้ทางผู้รับผิดชอบ (ฟทค.) จะดำเนินการให้เกิดการนำองค์ความรู้ต่าง ๆ มาจัดหมวดหมู่ ดังนี้

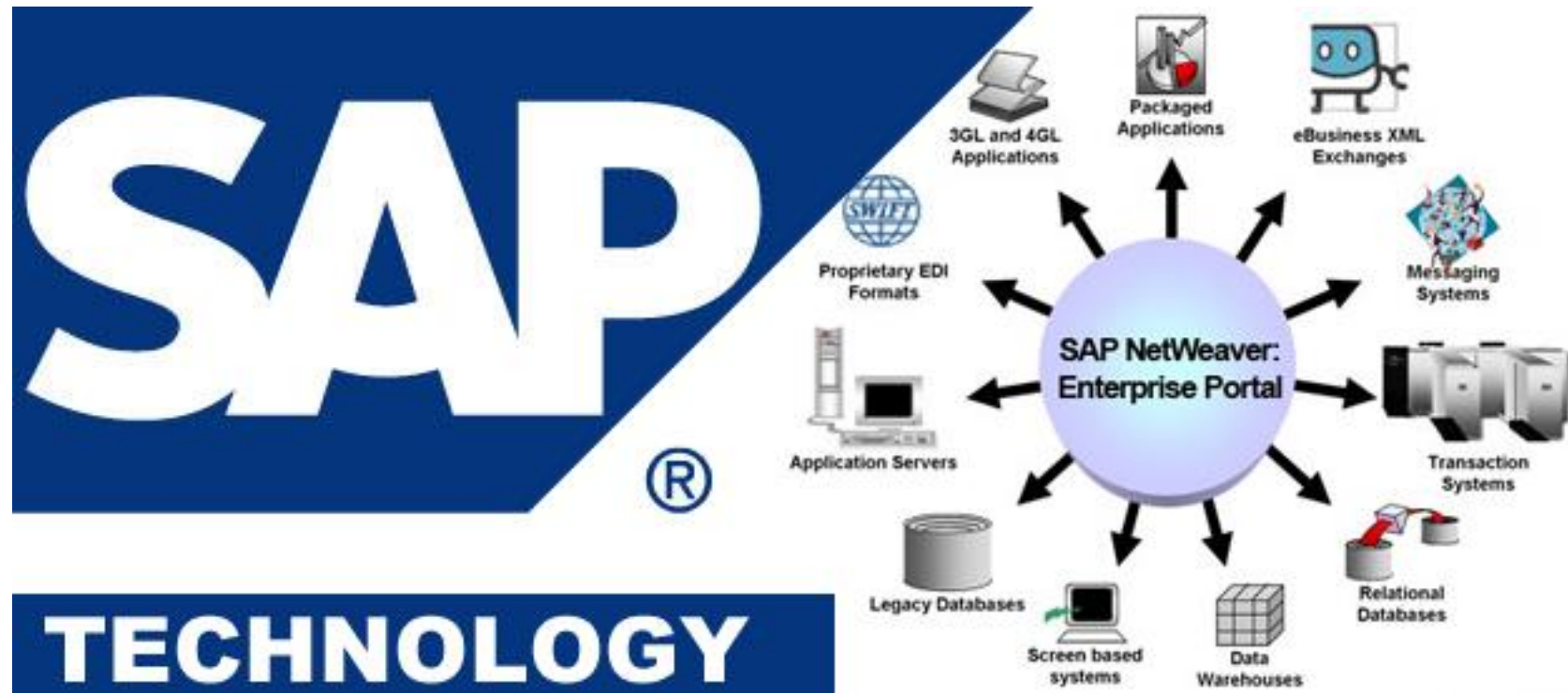
- ๑) สำหรับความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ที่อยู่แล้วนั้น ได้แก่ กระบวนการจัดการความรู้ (แนวทาง/แบบฟอร์ม ฯลฯ) กระบวนการสร้างนวัตกรรมตามแผนที่กำหนดไว้ และเทคนิคการติดตามและประเมินผล ต้องมาถูกจัดเก็บในหมวดหมู่ของแผนงานศึกษานวัตกรรมขององค์กร
- ๒) สำหรับความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ที่ต้องแสวงหาขึ้นยังไม่มีกำหนดในแผนที่
- ๓) สำหรับความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ที่ได้มีการสกัดและจัดแล้วของหมวดหมู่นี้ยังไม่มีดำเนินการ
- ๔) สำหรับความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ที่ต้องแสวงหาเพิ่ม อันประกอบด้วย การสร้าง Think Tank ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร (เช่น ปัญหา อุปสรรค และกระบวนการดำเนินการที่ประสบความสำเร็จ ฯลฯ) จะต้องมีการสกัดองค์ความรู้แล้วมาจัดหมวดหมู่ในแผนงานศึกษานวัตกรรมขององค์กร

(ต่อ)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์		การพัฒนาระบบงาน เทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรมให้ทันสมัย					
เป้าประสงค์		มีระบบงาน เทคโนโลยี ข้อมูลสารสนเทศ ที่ทันสมัย สามารถสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กรได้เป็นอย่างดี					
แผนที่		๗. แผนปฏิบัติการดิจิทัล (DE)					
แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	องค์ความรู้ที่ต้องใช้			
				ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)		ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge)	
				มีอยู่แล้วต้องมา จัดเก็บ	ต้องแสวงหา เพิ่มเติม	มีอยู่แล้วต้องมา จัดเก็บ	ต้องแสวงหา เพิ่มเติม
๑. ระบบ Infrastructure และโครงข่ายคอมพิวเตอร์ ๒. ระบบบริหารจัดการองค์กรและฐานข้อมูล ๓. ระบบความปลอดภัยและมาตรฐานการเชื่อมโยง ๔. ระบบสารสนเทศสำหรับการให้บริการ	๑. เพื่อให้มีเครื่องแม่ข่ายที่ให้บริการระบบสารสนเทศภายในอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ ๒. เพื่อให้เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสินค้าคงคลังของฐานข้อมูล SAP ๓. เพื่อบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ๔. เพื่อพัฒนาระบบสำหรับการให้บริการลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียภายในและภายนอก	๑. ระบบสามารถให้บริการได้ตามเป้าหมาย ๒. การให้บริการระบบสารสนเทศอย่างต่อเนื่องตาม SLA ที่กำหนดไว้ ๓. ระบบมีความพึงพอใจจากผู้ใช้งานมากขึ้น	ฝ่ายดิจิทัล	● ความรู้ด้านทางสื่อสารและนำเสนอ ● ระบบ SAP ● เทคโนโลยีใหม่ ๆ	● Problem Solving และ Trouble Shooting ● Analytical Thinking ● การจัดทำ Clip Video		

โดยสรุปในแผนที่ ๗ นี้ให้ทางผู้รับผิดชอบ (ฝทส.) ร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดการนำองค์ความรู้ต่าง ๆ มาจัดหมวดหมู่ ดังนี้

- ๑) สำหรับความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ที่อยู่แล้วนั้น เช่น ความรู้ด้านทางสื่อสารและนำเสนอ ระบบ SAP เทคโนโลยีใหม่ ๆ ต้องมาเก็บในหมวดหมู่ของแผนปฏิบัติการดิจิทัล
- ๒) สำหรับความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ที่ต้องแสวงหานั้น อันได้แก่ Problem Solving และ Trouble Shooting, Analytical Thinking และการจัดทำ Clip Video ฯลฯ ควรมีการส่งฝึกอบรมกับสถาบันที่มีชื่อเสียงต่าง ๆ หรือจาก Suppliers ฯลฯ
- ๓) สำหรับความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ที่ได้มีการสกัดและจัดแล้วของหมวดหมู่นี้ยังไม่มีมีการดำเนินการ
- ๔) สำหรับความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ที่ต้องแสวงหาเพิ่มนั้น ยังไม่มีข้อเสนอในการจัดการความรู้ใน ๓ ปีนี้



๓.๑.๕ ยุทธศาสตร์ที่ ๕: บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ

ประกอบด้วย ๑ แผน คือ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	เกิดการบริหารจัดการทางการเงินให้มั่นคงมีประสิทธิภาพ						
เป้าประสงค์	มีฐานะการเงินที่มั่นคง						
แผนที่	๘. แผนบริหารการเงินและงบประมาณ						
แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	องค์ความรู้ที่ต้องใช้			
				ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)		ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge)	
				มีอยู่แล้วต้องมา จัดเก็บ	ต้องแสวงหา เพิ่มเติม	มีอยู่แล้วต้อง มาจัดเก็บ	ต้องแสวงหา เพิ่มเติม
๑. แผนการเงินและงบประมาณ ๒. บริหารการเงินระยะสั้นระยะยาวให้เกิดประสิทธิภาพ ๓. แสวงหาความร่วมมือเพื่อการพัฒนาบริการด้านการเงิน	๑. บริหารเงิน และจัดสรรงบประมาณอย่างคุ้มค่ามีประสิทธิภาพ ๒. ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผน และเพื่อประโยชน์สูงสุด ๓. เพื่อบริหารสภาพคล่องทางการเงินสอดคล้องตามแผนบริหารหนี้สาธารณะ	๑. การเบิกจ่ายเป็นไปตามลำดับขั้นตอนตามแผนงบประมาณ ๒. EBITDA อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม ๓. ความสำเร็จในการส่งแผนเงินกู้แก่สถาบันการเงิน / สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ ๔. ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผน	ผบช. / ฝก. / ฝตบ.	- พ.ร.บ.วินัยการเงินการคลังภาครัฐ และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง - ความรู้ทางการบัญชี เช่น การบัญชีบริหาร การบัญชีทั่วไป (มีต่อ...)	- มาตรฐานและกฎหมายการเงินใหม่ ๆ - เครื่องมือทางการเงินใหม่ (FinTech) - การบริหาร EVM/EP อย่างมืออาชีพ		- การเจรจาประสานงานสถาบันการเงิน สบง. หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - เทคนิคการสื่อสารหน่วยรับตรวจ

แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	องค์ความรู้ที่ต้องใช้			
				ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)		ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge)	
				มีอยู่แล้วต้องมา จัดเก็บ	ต้องแสวงหา เพิ่มเติม	มีอยู่แล้วต้อง มาจัดเก็บ	ต้องแสวงหา เพิ่มเติม
(ต่อ)	๔. เพื่อพัฒนากระบวนการบริหารเงินให้มีสภาพคล่องด้านการเงิน ๕. สนับสนุนด้านการจัดหาแหล่งเงินในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ๖. จัดหาสถาบันการเงินในการสนับสนุนด้านการเงินเพื่อให้เกิดความคุ้มค่า	๕. ความสำเร็จในการหาสถาบันการเงินเพื่อสนับสนุนด้านการเงิน ๖. ความคุ้มค่าในการใช้แหล่งเงินทุน ๗. ความมั่นใจและเชื่อถือได้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ฝบช. / ฝก. / ฝตน.	- เครื่องมือและระบบทางการเงิน - การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน - การจัดซื้อจัดจ้าง - ภาษีอากรและประมวลรัษฎากร - SAP ใน Module CO และ FI - ความรู้ด้านการตรวจสอบภายในและมาตรฐานวิชาชีพ			การใช้ระบบ IT บูรณาการทำงานบัญชีรูปแบบใหม่ให้มีความรวดเร็ว (ทั้งระบบการลงบัญชีอัตโนมัติหรือ paperless ฯลฯ)

โดยสรุปในแผนที่ ๘ นี้ให้ทางผู้รับผิดชอบ (ผบช./ผกก./ผตบ.) ร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดการนำองค์ความรู้ต่าง ๆ มาจัดหมวดหมู่ ดังนี้

- ๑) สำหรับความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ที่อยู่แล้ว ได้แก่ พ.ร.บ.วินัยการเงินการคลังภาครัฐ และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (เช่น พ.ร.บ. ร่วมทุน ระเบียบการเงิน ธพส. ฯลฯ) ความรู้ทางการเงินบัญชี เช่น การบัญชีบริหาร (Managerial Accounting)/การบัญชีทั่วไป เครื่องมือและระบบทางการเงิน (Fin Technology ต่าง ๆ) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (COSO ๒๐๑๓, COSO ๒๐๑๗) การจัดซื้อจัดจ้าง ภาษีอากรและประมวลรัษฎากร รวมถึง พ.ร.บ. ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง เทคนิคในการทำงานในระบบ SAP ใน Module CO และ FI ความรู้ด้านการตรวจสอบภายในและมาตรฐานวิชาชีพ (เช่น กฎบัตรตรวจสอบภายใน มาตรฐานวิชาชีพใหม่ ๆ ฯลฯ) ซึ่งต้องมาถูกจัดเก็บในหมวดหมู่ของแผนบริหารการเงินและงบประมาณ
- ๒) สำหรับความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ที่ต้องแสวงหานั้น อันได้แก่ มาตรฐานและกฎหมายการเงินใหม่ ๆ (เช่น เครื่องมือทางการเงิน ประกอบการศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนและการจัดหาแหล่งเงินทุน ฯลฯ) และเครื่องมือทางการเงินใหม่ (FinTech) ที่เหมาะสมกับสถานะทางเศรษฐกิจไทย/โลก และแนวโน้มสถานการณ์ทางการเงินต่าง ๆ รวมถึง การบริหารEVM/EP อย่างมืออาชีพ จะนำไปประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ด้านในการแสวงหาผ่านรูปแบบต่าง ๆ ต่อไป
- ๓) สำหรับความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ที่ได้มีการสกัดและจัดแล้วของหมวดหมู่นี้ยังไม่ได้มีการดำเนินการ
- ๔) สำหรับความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ที่ต้องแสวงหาเพิ่ม อันประกอบด้วย การใช้ระบบ IT บูรณาการงานบัญชีรูปแบบใหม่ให้มีความรวดเร็ว (ทั้งระบบการลงบัญชีอัตโนมัติ หรือ paperless ฯลฯ) การเจรจาประสานงานสถาบันการเงิน สำนักบริหารหนี้สาธารณะ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ เทคนิคการสื่อสารหน่วยรับตรวจ (การเจรจากับหน่วยตรวจรับ ฯลฯ) จะต้องมีการรวบรวมการสกัดองค์ความรู้แล้วมาจัดหมวดหมู่ในแผนบริหารการเงินและงบประมาณ

นอกจากนั้นยังมีข้อเสนอให้ปลูกจิตสำนึกให้เสียสละเพื่อองค์กร ผ่านการให้ความสำคัญกับการทำธุรกรรมทางการเงิน การให้ความสำคัญกับความถูกต้องกับการทำตามกฎระเบียบวินัยทางการเงินและการคลังด้วย

๓.๑.๖ ยุทธศาสตร์ที่ ๖: ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

ประกอบด้วย ๓ แผน คือ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	การส่งเสริมให้องค์กร มีหลักธรรมาภิบาลตามแนวปฏิบัติที่ดี						
เป้าประสงค์	ผู้มีส่วนได้เสียและลูกค้า มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อ ธพส.						
แผนที่	๙. แผนการกำกับกิจการที่ดี						
แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	องค์ความรู้ที่ต้องใช้			
				ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)		ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge)	
				มีอยู่แล้วต้องมา จัดเก็บ	ต้องแสวงหา เพิ่มเติม	มีอยู่แล้วต้อง มาจัดเก็บ	ต้องแสวงหา เพิ่มเติม
๑. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการกำกับดูแลกิจการที่ดีของคณะกรรมการ ธพส. ๒. โครงการยกระดับองค์กรยั่งยืนด้วยมาตรการสีเขียว ๓. โครงการนำนโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีไปสู่การปฏิบัติ ๔. โครงการตามแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตในภาครัฐวิสาหกิจของ ธพส. ๕. โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน	๑. ยกระดับธรรมาภิบาลให้ได้มาตรฐาน ๒. พัฒนาระบบงานการธรรมาภิบาล ๓. สร้างวัฒนธรรมตามหลักธรรมาภิบาล	๑. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผน ๒. ระดับคะแนนประเมินองค์กรหมวดที่ ๑ การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	ฝอภ. และ ฝกม.	- การจัดการความยั่งยืน - กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับระบบ ITA และการจัดการธรรมาภิบาล - การสนับสนุนคณะกรรมการ - เลขานุการที่มีประสิทธิภาพ	- Best Practice ด้านการจัดการความยั่งยืน (Green Procurement ฯลฯ) - Best Practice ในการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารสินทรัพย์ (มีต่อ...)		- การใช้ AI พัฒนาการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารสินทรัพย์ - การเชื่อมโยง GRC ที่มีประสิทธิภาพ (ร่วมกับฝ่ายฝกบ.)

แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	องค์ความรู้ที่ต้องใช้			
				ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)		ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge)	
				มีอยู่แล้วต้องมา จัดเก็บ	ต้องแสวงหา เพิ่มเติม	มีอยู่แล้วต้อง มาจัดเก็บ	ต้องแสวงหา เพิ่มเติม
๖. โครงการทบทวน ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ๗. จัดการองค์กรให้มีมาตรฐานตาม แนวทาง ITA	(ต่อ)	(ต่อ)	ผอ. และ ฝกม.	● มาตรฐานจริยธรรม ● กฎหมายแพ่ง โดยเฉพาะสัญญา เช่า/งาน อสังหาริมทรัพย์ ● กฎหมายที่เกี่ยวข้อง อาคาร เช่น พ.ร.บ. ควบคุมอาคาร ฯลฯ ● การจัดซื้อจัดจ้าง และระบบใน ธพส. ● กฎหมายการเงิน การคลัง เช่น พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลัง พ.ร.บ. การร่วมทุน พ.ร.บ. ภาษีที่ดิน และสิ่งปลูกสร้าง	● กฎหมายการ จัดทำสโมสร		● การตีความ/ วินิจฉัยของ การกระทำ/ ข้อบังคับ ธพส. (Case Study) ● กระบวนการ ประเมิน ITA ที่มี ประสิทธิภาพ

แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	องค์ความรู้ที่ต้องใช้			
				ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)		ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge)	
				มีอยู่แล้วต้องมาจัดเก็บ	ต้องแสวงหาเพิ่มเติม	มีอยู่แล้วต้องมาจัดเก็บ	ต้องแสวงหาเพิ่มเติม
(ต่อ)	(ต่อ)	(ต่อ)	ผอก. และ ผกม.	Compliance และ การใช้ระบบสารสนเทศ			

โดยสรุปในแผนที่ ๙ นี้ให้ทางผู้รับผิดชอบ (ผอก. และ ผกม.) ร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดการนำองค์ความรู้ต่าง ๆ มาจัดหมวดหมู่ ดังนี้

- ๑) สำหรับความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ที่อยู่แล้วนั้น เช่น การจัดการความยั่งยืน (เช่น SDG ฯลฯ) กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับระบบ ITA และการจัดการธรรมาภิบาล (รวมถึงแนวทางสิทธิมนุษยชน และคุณธรรมและจริยธรรมทางการดำเนินธุรกิจ) การสนับสนุนคณะกรรมการ (เช่น การจัดประชุมผู้ถือหุ้น การสรรหากรรมการผู้จัดการ) เทคนิคและองค์ความรู้การเป็นเลขานุการที่มีประสิทธิภาพ (เช่น การรับรองและพิธีการ บุคลิกภาพและการเลขานุการระดับบริหาร การสารบรรณ การสรุปความถ้อยแถลง การจำแนกเรื่องและบริหารจัดการเวลานัดหมาย มาตรฐานชั้นความลับในงาน ฯลฯ) มาตรฐานจริยธรรม กฎหมายแพ่ง โดยเฉพาะสัญญาเช่า/งานอสังหาริมทรัพย์ กฎหมายที่เกี่ยวกับอาคาร เช่น พ.ร.บ. ควบคุมอาคาร ฯลฯ การจัดซื้อจัดจ้างและระบบใน ธพส. (เช่น i-process หรือ ระบบ RFID กฎหมายการเงินการคลัง เช่น พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลัง พ.ร.บ. การร่วมทุน พ.ร.บ. ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง Compliance และการใช้ระบบสารสนเทศในการกำกับดูแลที่ดี ฯลฯ เป็นต้น ต้องมาเก็บในหมวดหมู่ของแผนการกำกับกิจการที่ดี
- ๒) สำหรับความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ที่ต้องแสวงหานั้น อันได้แก่ Best Practice ด้านการจัดการความยั่งยืน (Green Procurement ฯลฯ) หรือในการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารสินทรัพย์ กฎหมายการจัดทำสโมสร (เช่น ไปดูงานที่สโมสรของกองทัพ หรือรัฐวิสาหกิจ เช่น บวท. ฯลฯ)
- ๓) สำหรับความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ที่ได้มีการสกัดและจัดแล้วของหมวดหมู่นี้ยังไม่มีมีการดำเนินการ
- ๔) สำหรับความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ที่ต้องแสวงหาเพิ่มคือ การใช้ AI พัฒนาการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารสินทรัพย์ การตีความ/วินิจฉัยของการกระทำ/ข้อบังคับ ธพส. (Case Study) และกระบวนการประเมิน ITA ที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีกระบวนการสกัดองค์ความรู้แล้วมาจัดหมวดหมู่ในแผนการกำกับกิจการที่ดี

(ต่อ)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	การส่งเสริมให้องค์กร มีหลักธรรมาภิบาลตามแนวปฏิบัติที่ดี						
เป้าประสงค์	ผู้มีส่วนได้เสียและลูกค้า มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อ ธพส.						
แผนที่	๑๐. แผนความรับผิดชอบต่อสังคม						
แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	องค์ความรู้ที่ต้องใช้			
				ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)		ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge)	
				มีอยู่แล้วต้องมา จัดเก็บ	ต้องแสวงหา เพิ่มเติม	มีอยู่แล้วต้องมา จัดเก็บ	ต้องแสวงหา เพิ่มเติม
๑. โครงการด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม (CSR) ปี ๒๕๖๓	๑. เพื่อสร้างภาพลักษณ์ ที่ดีขององค์กร ต่อผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย	๑. ร้อยละความสำเร็จ ของการดำเนินการ ตามแผน ๒. ระดับความพึง พอใจตามที่กำหนด	ฝสอ.	● การจัดกิจกรรม CSR	● Best practice ของการจัด กิจกรรม CSR		

โดยสรุปในแผนที่ ๑๐ นี้ให้ทางผู้รับผิดชอบ (ฝอก. และ ฝกม.) ร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดการนำองค์ความรู้ต่าง ๆ มาจัดหมวดหมู่ ดังนี้

- ๑) สำหรับความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ที่อยู่แล้ว ได้แก่ การจัดกิจกรรม CSR ต้องมาเก็บในหมวดหมู่ของแผนความรับผิดชอบต่อสังคม
- ๒) สำหรับความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ที่ต้องแสวงหานั้น อันได้แก่ Best practice ของการจัดกิจกรรม CSR โดยไปดูงานในรัฐวิสาหกิจ หรือ เอกชนที่ประสบความสำเร็จ
- ๓) สำหรับความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ที่ได้มีการสกัดและจัดแล้วของหมวดหมู่นี้ยังไม่มีดำเนินการ
- ๔) สำหรับความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ที่ต้องแสวงหาเพิ่มใน ๓ ปีนี้

(ต่อ)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	การส่งเสริมให้องค์กร มีหลักธรรมาภิบาลตามแนวปฏิบัติที่ดี						
เป้าประสงค์	ผู้มีส่วนได้เสียและลูกค้า มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อ ธพส.						
แผนที่	๑๑. แผนงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน						
แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	องค์ความรู้ที่ต้องใช้			
				ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)		ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge)	
				มีอยู่แล้วต้องมา จัดเก็บ	ต้องแสวงหา เพิ่มเติม	มีอยู่แล้วต้องมา จัดเก็บ	ต้องแสวงหาเพิ่มเติม
๑. แผนงานการบริหาร ความเสี่ยงและควบคุม ภายใน	๑. เพื่อพัฒนากระบวนการ บริหารความเสี่ยงให้ เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ องค์กร ๒. เพื่อยกระดับการบริหาร ความเสี่ยงองค์กร โดย บูรณาการเชื่อมโยงกับ Enablers ๘ ด้าน	๑. ระดับความสำเร็จ ในการเชื่อมโยง แผนบริหารความ เสี่ยงกับ ยุทธศาสตร์องค์กร ๒. ระดับคะแนนด้าน บริหารความเสี่ยง องค์กร	ฝกบ.	● การวางแผน ยุทธศาสตร์และ กลยุทธ์ ● การจัดการความ เสี่ยง (เช่น COSO ๒๐๑๓ กับ ๒๐๑๗ หรือการประเมิน ความรุนแรง / โอกาสเกิด ฯลฯ) ● การควบคุมภายใน ● การกำหนด KPIs (มีต่อ...)	● Best Practice ในด้านแผน ● เทคนิคการ นำเสนอ ● การบริหาร EVM/EP อย่างมี อาชีพ		● การเชื่อมโยง GRC ที่มีประสิทธิภาพ ● การจัดทีมเฉพาะ กิจ (Avenger Team) ในการ บริหารเชิง ยุทธศาสตร์

แผนงาน/โครงการ	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ	องค์ความรู้ที่ต้องใช้			
				ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)		ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge)	
				มีอยู่แล้วต้องมาจัดเก็บ	ต้องแสวงหาเพิ่มเติม	มีอยู่แล้วต้องมาจัดเก็บ	ต้องแสวงหาเพิ่มเติม
(ต่อ)	(ต่อ)	(ต่อ)	ฝกบ.	- ระบบเพื่อการวางแผนใน ธพส. เช่น i-cube, i-data ฯลฯ - EVM			

โดยสรุปในแผนที่ ๑๑ นี้ให้ทางผู้รับผิดชอบ (ฝกบ.) ร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดการนำองค์ความรู้ต่าง ๆ มาจัดหมวดหมู่ ดังนี้

- ๑) สำหรับความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ที่อยู่แล้ว ได้แก่ แนวทางการวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของ ธพส. (แบบฟอร์มต่าง ๆ ฯลฯ) การจัดการความเสี่ยง (เช่น COSO ๒๐๑๓ กับ ๒๐๑๗ หรือการประเมินความรุนแรง /โอกาสเกิด ฯลฯ) การควบคุมภายใน การกำหนด KPIs ต้องมาเก็บในหมวดหมู่ของแผนงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
 - ๒) สำหรับความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ที่ต้องแสวงหานั้น อันได้แก่ Best Practice ในด้านแผน เทคนิคการนำเสนอโดยไปดูงานในรัฐวิสาหกิจ หรือเอกชนที่ประสบความสำเร็จ และการบริหาร EVM/EP อย่างมืออาชีพ
 - ๓) สำหรับความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ที่ได้มีการสกัดและจัดแล้วของหมวดหมู่นี้ยังไม่มีดำเนินการ
 - ๔) สำหรับความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ที่ต้องแสวงหาเพิ่มคือ การเชื่อมโยง GRC ที่มีประสิทธิภาพ และการจัดทีมเฉพาะกิจ (Avenger Team) ในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์จะต้องมีกระบวนการสกัดองค์ความรู้แล้วมาจัดหมวดหมู่ในแผนการกำกับกิจการที่ดี
- นอกจากนั้นยังมีข้อเสนอให้ผู้บริหารทุกท่านไปฝึกอบรมของ TQA หรือที่ใกล้เคียง ซึ่งจะเป็น workshop ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในองค์กรต่าง ๆ มาอภิปรายและแลกเปลี่ยนร่วมกัน อันจะทำให้เห็นภาพรวมของระบบการประเมินองค์กรของรัฐวิสาหกิจ

๓.๓ รายละเอียดของการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕

จากผลการระบุขอบเขตของการจัดการความรู้จำนวน ๓๘ ความรู้ที่ต้องมาสกัดความรู้ (ส่วนที่เหลือเป็นการรวบรวมมาใส่ในคลังความรู้) ทำให้นำมาสู่การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ของ ธพส. ดังนี้

ลำดับ	รายการความรู้	เจ้าภาพ	ความสอดคล้อง		ประเภทความรู้ที่ต้องแสวงหา		ปี พ.ศ.		
			ยุทธศาสตร์	แผน	Explicit	Tacit	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕
๑	เทคนิคการถอดแบบ	ฝ่ายวิศวกรรมและบริหารโครงการ	๑	๑				↔	
๒	แนวทางการประสานหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์		๑	๑			↔		
๓	การเจรจาต่อรอง และบริหารโครงการภายในเวลาจำกัดร่วมกับผู้รับเหมา/ผู้รับจ้าง		๑	๑					↔
๔	CPM และ Project Management รวมถึง Application ที่เกี่ยวข้อง เช่น การใช้เทคโนโลยี Primavera การใช้ Drone		๑	๑					↔
๕	การจัดการธุรกิจใหม่	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	๑	๒			↔		
๖	การสร้างภาพลักษณ์ (Brand Management)	ฝ่ายสื่อสารองค์กร	๒	๓				↔	
๗	เทคนิคการใช้สื่อต่าง ๆ ขั้นสูง		๒	๓			↔		
๘	เทคนิคการถ่ายภาพขั้นสูง		๒	๓					↔
๙	การสื่อสาร (PR) ครบวงจร		๒	๓				↔	
๑๐	การจัดการข่าวเชิงลบ/Hot Issues		๒	๓					↔
๑๑	มาตรฐานการสื่อสารกับลูกค้าใน Call Center (การแก้ไขปัญหา การสร้างความประทับใจ ฯลฯ)		๒	๓				↔	
๑๒	แนวทางในการบริหารจัดการอาคารที่ดี	ฝ่ายบริหารอาคาร	๒	๔			↔	↔	↔

ลำดับ	รายการความรู้	เจ้าภาพ	ความสอดคล้อง		ประเภทความรู้ที่ต้องแสวงหา		ปี พ.ศ.		
			ยุทธศาสตร์	แผน	Explicit	Tacit	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕
๑๓	การบำรุงรักษาอย่างมืออาชีพ และการพัฒนาวิชาชีพ เฉพาะทางการจัดการอาคาร เช่น งานเครื่องกล งาน ปรับอากาศ	ฝ่ายบริหารอาคาร	๒	๔					↔
๑๔	มาตรฐานการบริการ CRM การบริหารความคาดหวัง และการแก้ไขปัญหากับผู้รับบริการ		๒	๔					↔
๑๕	Program/Application/Dashboard ทางด้าน การบริหารทรัพยากรบุคคล	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	๓	๕				↔	
๑๖	Best Practice ในเครื่องมือหรือวิธีการใหม่ ๆ ด้าน HCM		๓	๕			↔		
๑๗	การสกัดความรู้ที่ได้จากกระบวนการทำงานด้าน HCM		๓	๕					↔
๑๘	การสร้าง Think Tank ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร (เช่น ปัญหา อุปสรรค และกระบวนการดำเนินการที่ ประสบความสำเร็จ ฯลฯ)		๔	๖					↔
๑๙	Problem Solving และ Trouble Shooting	ฝ่ายดิจิทัล	๔	๗				↔	
๒๐	Analytical Thinking		๔	๗				↔	
๒๑	การจัดทำ Clip Video	ฝ่ายสื่อสารองค์กร	๔	๗					↔
๒๒	มาตรฐานและกฎหมายการเงินใหม่ ๆ	ฝ่ายบัญชี/ ฝ่ายการเงิน	๕	๘			↔	↔	↔
๒๓	เครื่องมือทางการเงินใหม่ (FinTech)		๕	๘				↔	
๒๔	การเจรจาประสานงานสถาบันการเงิน สบย. หรือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง		๕	๘				↔	↔
๒๕	เทคนิคการสื่อสารหน่วยรับตรวจ	ฝ่ายตรวจสอบภายใน	๕	๘					

ลำดับ	รายการความรู้	เจ้าภาพ	ความสอดคล้อง		ประเภทความรู้ที่ต้องแสวงหา		ปี พ.ศ.		
			ยุทธศาสตร์	แผน	Explicit	Tacit	๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕
๒๖	การใช้ระบบ IT บูรณาการงานบัญชีรูปแบบใหม่ให้มีความรวดเร็ว (ทั้งระบบการลงบัญชีอัตโนมัติ หรือ paperless ฯลฯ)	ฝ่ายบัญชี/ ฝ่ายการเงิน	๕	๘			←→	←→	←→
๒๗	Best Practice ด้านการจัดการความยั่งยืน (Green Procurement ฯลฯ)	ฝ่ายจัดซื้อ	๖	๙				←→	←→
๒๘	Best Practice ในการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารสินทรัพย์		๖	๙			←→	←→	←→
๒๙	การใช้ AI พัฒนาการบริหารสินทรัพย์และการซ่อมบำรุง	ฝ่ายจัดซื้อร่วมกับ ฝ่ายวิศวกรรม และบริหาร โครงการ	๖	๙					
๓๐	กระบวนการประเมิน ITA ที่มีประสิทธิภาพ	ฝ่ายกฎหมาย	๖	๙			←→		
๓๑	การตีความ/วินิจฉัยของการกระทำ/ข้อบังคับ ธพส. (Case Study)		๖	๙				←→	
๓๒	กฎหมายการจัดทำสโมสร		๖	๙					←→
๓๓	Best practice ของการจัดกิจกรรม CSR	ฝ่ายสื่อสารองค์กร	๖	๑๐					←→
๓๔	Best Practice ในด้านแผน	ฝ่ายแผนและ บริหาร ความเสี่ยง	๖	๑๑			←→	←→	←→
๓๕	การบริหาร EVM/EP อย่างมืออาชีพ		๖	๑๑			←→		
๓๖	เทคนิคการนำเสนอ		๖	๑๑				←→	←→
๓๗	การเชื่อมโยง GRC ที่มีประสิทธิภาพ*		๖	๑๑			←→		
๓๘	การจัดทีมเฉพาะกิจ (Avenger Team)		๖	๑๑					←→

*หมายเหตุ: รายการความรู้เรื่องการเชื่อมโยง GRC ที่มีประสิทธิภาพให้ฝ่ายแผนและบริหารความเสี่ยงเป็นเจ้าภาพโดยประสานกับฝ่ายกฎหมายและฝ่ายอำนวยการ

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๓.๓.๑ ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๑ เทคนิคการถอดแบบ

เป้าหมาย KM (Desired State) นำมาใช้ในการถอดแบบในโซน C

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (หากมี)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ การแสวงหาความรู้ตามแผนที่ กำหนดไว้	ฝ่าย วิศวกรรม และบริหาร โครงการ	๑๐๐,๐๐๐ บาท
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - ส่งฝึกอบรม						
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - จัดหมวดหมู่องค์ความรู้/คลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์						
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่ ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	ฝ่าย วิศวกรรม และบริหาร โครงการ	
๕	การเข้าถึงความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรด้วยเว็บไซต์ แผ่นพับ และเอกสาร - บุคลากรสร้างองค์ความรู้ในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ/สนใจเป็นพิเศษ						
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ประกวดคลังความรู้ของบุคลากรที่นำเสนอผ่านอินเทอร์เน็ต ทำกิจกรรมตัวอย่างของการถ่ายแบบ (บางส่วนของโซน C)				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปัน ความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง	ฝ่าย วิศวกรรม และบริหาร โครงการ	๕๐,๐๐๐ บาท
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน				มีตัวแทนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์ความรู้ใน CoP อย่าง น้อย ๑ ครั้ง		

๓.๓.๒ ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๒ แนวทางการประสานหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

เป้าหมาย KM (Desired State) เกิดการจัดคู่มือแนวทางการประสานหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (หากมี)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ การแสวงหาความรู้ตามแผนที่ กำหนดไว้	ฝ่าย วิศวกรรม และบริหาร โครงการ	๑๐๐,๐๐๐ บาท
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - จัดสัมมนาเพื่อสกัดความรู้กับผู้ที่มีประสบการณ์						
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - สรุปผลองค์ความรู้และจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ - ใส่องค์ความรู้ลงในคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์						
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่ ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	ฝ่าย วิศวกรรม และบริหาร โครงการ	
๕	การเข้าถึงความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรผ่านการนำมาใช้จริง เช่น ให้ ผู้ปฏิบัติงานใหม่ทดลองดำเนินการตามองค์ความรู้ดังกล่าว						
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ประกาศคลังความรู้ของบุคลากรที่นำเสนอผ่านอินเทอร์เน็ต - ทำกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปัน ความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง	ฝ่าย วิศวกรรม และบริหาร โครงการ	๕๐,๐๐๐ บาท
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน						

๓.๓.๓ ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๓ การเจรจาต่อรอง และบริหารโครงการภายในเวลาจำกัดร่วมกับผู้รับเหมา/ผู้รับจ้าง

เป้าหมาย KM (Desired State) เกิดการจัดคู่มือเจรจาและประสานงานกับผู้รับเหมา/ผู้รับจ้าง

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ การแสวงหาความรู้ตามแผนที่ กำหนดไว้	ฝ่าย วิศวกรรม และบริหาร โครงการ	๑๐๐,๐๐๐ บาท
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - จัดสัมมนาเพื่อสกัดความรู้กับผู้ที่มีประสบการณ์						
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - สรุปผลองค์ความรู้และจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ - ใส่องค์ความรู้ลงในคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์						
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้						
๕	การเข้าถึงความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรผ่านการนำมาใช้จริง เช่น ให้ ผู้ปฏิบัติงานใหม่ทดลองดำเนินการตามองค์ความรู้ดังกล่าว				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่ ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	ฝ่าย วิศวกรรม และบริหาร โครงการ	๕๐,๐๐๐ บาท
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ประกวดคลังความรู้ของบุคลากรที่นำเสนอผ่านอินเทอร์เน็ต - ทำกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปัน ความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง	ฝ่าย วิศวกรรม และบริหาร โครงการ	
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน				มีตัวแทนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์ความรู้ใน CoP อย่าง น้อย ๑ ครั้ง		

๓.๓.๔ ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๔ CPM และ Project Management รวมถึง Application ที่เกี่ยวข้อง เช่น

การใช้เทคโนโลยี Primavera การใช้ Drone

เป้าหมาย KM (Desired State) มีการนำระบบทั้งหมดมาใช้ในการบริหารโครงการ

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (หากมี)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ การแสวงหาความรู้ตามแผนที่ กำหนดไว้	ฝ่าย วิศวกรรม และบริหาร โครงการ	๑๐๐,๐๐๐ บาท
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - ส่งฝึกอบรม						
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - จัดหมวดหมู่องค์ความรู้ - สร้างคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์						
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้						
๕	การเข้าถึงความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรผ่านการทดลองนำเทคโนโลยีมาใช้ พร้อมกับการใช้ Drone ในการบริหารโครงการ และบันทึกในระบบ				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่ ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	ฝ่าย วิศวกรรม และบริหาร โครงการ	๕๐,๐๐๐ บาท
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ประกวดคลังความรู้ของบุคลากรที่นำเสนอผ่านอินเทอร์เน็ต - ทำกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปัน ความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง		
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน				มีตัวแทนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์ความรู้ใน CoP อย่าง น้อย ๑ ครั้ง	ฝ่าย วิศวกรรม และบริหาร โครงการ	

๓.๓.๕ ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๕ การจัดการธุรกิจใหม่

เป้าหมาย KM (Desired State) เกิดแนวทางในการจัดทำธุรกิจใหม่

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ การแสวงหาความรู้ตามแผนที่ กำหนดไว้	ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจ	๑๐๐,๐๐๐ บาท
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - การส่งฝึกอบรม หรือฟังผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจ - การดูงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์						
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - สรุปผลองค์ความรู้และจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ - ใส่องค์ความรู้ลงในคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์						
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่ ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจ	
๕	การเข้าถึงความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรผ่านการนำมาใช้จริง เช่น ให้ทดลอง นำมาสร้างธุรกิจใหม่						
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ประกวดคลังความรู้ของบุคลากรที่นำเสนอผ่านอินเทอร์เน็ต - ทำกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปัน ความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง	ฝ่ายพัฒนา ธุรกิจ	๕๐,๐๐๐ บาท
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน				มีตัวแทนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์ความรู้ใน CoP อย่าง น้อย ๑ ครั้ง		

๓.๓.๖ ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๖ การสร้างภาพลักษณ์ (Brand Management)

เป้าหมาย KM (Desired State) เกิดแนวทางในการสร้างภาพลักษณ์ของ ธพส.

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (หากมี)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ การแสวงหาความรู้ตามแผนที่ กำหนดไว้	ฝ่ายสื่อสาร องค์กร	๑๐๐,๐๐๐ บาท
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - การส่งฝึกอบรม หรือฟังผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจ - การดูงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จด้านการสร้าง Brand						
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - สรุปผลองค์ความรู้และจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ - ใส่องค์ความรู้ลงในคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์						
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่ ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	ฝ่ายสื่อสาร องค์กร	
๕	การเข้าถึงความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรผ่านการนำมาใช้จริง เช่น ให้ทดลอง นำมาบริหารภาพลักษณ์ให้กับองค์กร						
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ประกาศคลังความรู้ของบุคลากรที่นำเสนอผ่านอินเทอร์เน็ต - ทำกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปัน ความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง	ฝ่ายสื่อสาร องค์กร	๕๐,๐๐๐ บาท
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน						

๓.๓.๖ ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๗ เทคนิคการใช้สื่อต่าง ๆ ขั้นสูง
เป้าหมาย KM (Desired State) สื่อของ ธพส. มีความน่าสนใจ

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (หากมี)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ การแสวงหาความรู้ตามแผนที่ กำหนดไว้	ฝ่ายสื่อสาร องค์กร	๑๐๐,๐๐๐ บาท
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - การส่งฝึกอบรม หรือฟังผู้เชี่ยวชาญการใช้สื่อ						
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - สรุปผลองค์ความรู้และจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ - ใส่องค์ความรู้ลงในคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์						
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่ ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	ฝ่ายสื่อสาร องค์กร	
๕	การเข้าถึงความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรผ่านการนำมาใช้จริง เช่น ให้ทดลอง นำมาสร้างสื่อรูปแบบใหม่ ๆ เช่น Infographic ฯลฯ						
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ประกวดคลังความรู้ของบุคลากรที่นำเสนอผ่านอินเทอร์เน็ต - ทำกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปัน ความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง	ฝ่ายสื่อสาร องค์กร	๕๐,๐๐๐ บาท
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน				มีตัวแทนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์ความรู้ใน CoP อย่าง น้อย ๑ ครั้ง		

๓.๓.๘ ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๘ เทคนิคการถ่ายภาพขั้นสูง
เป้าหมาย KM (Desired State) เกิดคู่มือในการถ่ายภาพขั้นสูง

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ การแสวงหาความรู้ตามแผนที่ กำหนดไว้	ฝ่ายสื่อสาร องค์กร	๑๐๐,๐๐๐ บาท
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - การส่งฝึกอบรม หรือฟังผู้เชี่ยวชาญด้านการถ่ายรูป						
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - สรุปผลองค์ความรู้และจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ - ใส่องค์ความรู้ลงในคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์						
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่ ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	ฝ่ายสื่อสาร องค์กร	
๕	การเข้าถึงความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรผ่านการนำมาใช้จริง เช่น ให้ทดลอง ถ่ายรูปจริง ๆ ในมิติใหม่ ๆ						
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ประกวดคลังความรู้ของบุคลากรที่นำเสนอผ่านอินเทอร์เน็ต - ทำกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปัน ความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง	ฝ่ายสื่อสาร องค์กร	๕๐,๐๐๐ บาท
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน						

๓.๓.๙ ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๙ การสื่อสาร (PR) ครบวงจร

เป้าหมาย KM (Desired State) มีแนวทางการสื่อสาร (Public Relation) ที่เหมาะสม

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ การแสวงหาความรู้ตามแผนที่ กำหนดไว้	ฝ่ายสื่อสาร องค์กร	๑๐๐,๐๐๐ บาท
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - การส่งฝึกอบรม หรือฟังผู้เชี่ยวชาญด้านการสื่อสารองค์กร - การดูงานในองค์กรที่มีชื่อเสียง						
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - สรุปผลองค์ความรู้และจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ - ใส่องค์ความรู้ลงในคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์						
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่ ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	ฝ่ายสื่อสาร องค์กร	
๕	การเข้าถึงความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรผ่านการนำมาใช้จริง เช่น ให้ทดลอง นำมาใช้ในการสื่อสารองค์กร						
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ประกาศคลังความรู้ของบุคลากรที่นำเสนอผ่านอินเทอร์เน็ต - ทำกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปัน ความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง	ฝ่ายสื่อสาร องค์กร	๕๐,๐๐๐ บาท
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน						

๓.๓.๑๐ ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๑๐ การจัดการข่าวเชิงลบ/Hot Issues

เป้าหมาย KM (Desired State) เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการจัดการข่าวเชิงลบ/Hot Issues

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ การแสวงหาความรู้ตามแผนที่ กำหนดไว้	ฝ่ายสื่อสาร องค์กร	๑๐๐,๐๐๐ บาท
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - จัดสัมมนาเพื่อสกัดความรู้กับผู้ที่มีประสบการณ์						
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - สรุปผลองค์ความรู้และจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ - ใส่องค์ความรู้ลงในคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์						
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่ ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	ฝ่ายสื่อสาร องค์กร	
๕	การเข้าถึงความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรผ่านการนำมาใช้จริง เช่น ให้ ผู้ปฏิบัติงานใหม่ทดลองดำเนินการตามองค์ความรู้ดังกล่าว						
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ประกาศคลังความรู้ของบุคลากรที่นำเสนอผ่านอินเทอร์เน็ต - ทำกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปัน ความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง	ฝ่ายสื่อสาร องค์กร	๕๐,๐๐๐ บาท
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน						

๓.๓.๑๑ ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๑๑ มาตรฐานการสื่อสารกับลูกค้าใน Call Center (การแก้ไขปัญหา การสร้างความประทับใจ ฯลฯ)

เป้าหมาย KM (Desired State) เกิดมาตรฐานการสื่อสารกับลูกค้าใน Call Center

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ การแสวงหาความรู้ตามแผนที่ กำหนดไว้	ฝ่ายสื่อสาร องค์กร	๑๐๐,๐๐๐ บาท
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - จัดสัมมนาเพื่อสกัดความรู้กับผู้ที่มีประสบการณ์						
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - สรุปผลองค์ความรู้และจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ - ใส่องค์ความรู้ลงในคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์						
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่ ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	ฝ่ายสื่อสาร องค์กร	๕๐,๐๐๐ บาท
๕	การเข้าถึงความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรผ่านการนำมาใช้จริง เช่น ให้ ผู้ปฏิบัติงานใหม่ทดลองดำเนินการตามองค์ความรู้ดังกล่าว						
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ประกวดคลังความรู้ของบุคลากรที่นำเสนอผ่านอินเทอร์เน็ต - ทำกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปัน ความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง	ฝ่ายสื่อสาร องค์กร	๕๐,๐๐๐ บาท
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน						

๓.๓.๑๒ ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๑๒ แนวทางในการบริหารจัดการอาคารที่ดี

เป้าหมาย KM (Desired State) นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการอาคารของ ธพส.

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (หากมี)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ การแสวงหาความรู้ตามแผนที่ กำหนดไว้	ฝ่ายบริหาร อาคาร	๑๐๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๓ ปี
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - ดำเนินในรัฐวิสาหกิจหรือเอกชนที่มีการบริหารจัดการอาคารด้วย นวัตกรรมที่ทันสมัย เช่น True, RISC, ตึกเพื่อสุขภาพ ฯลฯ - แลกเปลี่ยนกับเครือข่ายหรือผู้รับบริการเพื่อมาปรับปรุงการบริหาร จัดการที่ดี						
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - สรุปผลองค์ความรู้และจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ - ใส่องค์ความรู้ลงในคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์						
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่ ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	ฝ่ายบริหาร อาคาร	
๕	การเข้าถึงความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรผ่านการนำมาใช้จริง						
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ประกาศคลังความรู้ของบุคลากรที่นำเสนอผ่านอินเทอร์เน็ต - ทำกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปัน ความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง	ฝ่ายบริหาร อาคาร	๕๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๓ ปี
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน						

๓.๓.๑๓ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๑๓ การบำรุงรักษาอย่างมืออาชีพ และการพัฒนาวิชาชีพเฉพาะทางการจัดการอาคาร

เป้าหมาย KM (Desired State) ผู้ปฏิบัติงานเป็นมืออาชีพด้านการบำรุงรักษาอาคาร

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ การแสวงหาความรู้ตามแผนที่ กำหนดไว้	ฝ่ายบริหาร อาคาร	๑๐๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๒ ปี
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - การส่งฝึกอบรม หรือฟังผู้เชี่ยวชาญด้านการบำรุงรักษา เช่น สมาคม ไทย-ญี่ปุ่น วสท. และ PMAT ฯลฯ						
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - สรุปผลองค์ความรู้และจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ - ใส่องค์ความรู้ลงในคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์						
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่ ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	ฝ่ายบริหาร อาคาร	
๕	การเข้าถึงความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการอภิปรายจากผู้ปฏิบัติจริงในด้าน การบำรุงรักษาอาคาร เช่น งานเครื่องปรับอากาศ ฯลฯ						
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ประกวดคลังความรู้ของบุคลากรที่นำเสนอผ่านอินเทอร์เน็ต - ทำกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปัน ความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง	ฝ่ายบริหาร อาคาร	๕๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๒ ปี
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน						

๓.๓.๑๔ ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๑๔ มาตรฐานการบริการ CRM การบริหารความคาดหวังและการแก้ไขปัญหากับผู้รับบริการ
เป้าหมาย KM (Desired State) เกิดมาตรฐานการบริการลูกค้าของ ธพส.

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (หากมี)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ การแสวงหาความรู้ตามแผนที่ กำหนดไว้	ฝ่ายบริหาร อาคาร	๑๐๐,๐๐๐ บาท
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - จัดสัมมนาเพื่อสกัดความรู้กับผู้ที่มีประสบการณ์						
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - สรุปผลองค์ความรู้และจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ - ใส่องค์ความรู้ลงในคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์						
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่ ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	ฝ่ายบริหาร อาคาร	
๕	การเข้าถึงความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรผ่านการนำมาใช้จริง เช่น ให้ ผู้ปฏิบัติงานใหม่ทดลองดำเนินการตามองค์ความรู้ดังกล่าว						
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ประกวดคลังความรู้ของบุคลากรที่นำเสนอผ่านอินเทอร์เน็ต - ทำกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปัน ความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง	ฝ่ายบริหาร อาคาร	๕๐,๐๐๐ บาท
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน						

๓.๓.๑๕ ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๑๕ Program/Application/ Dashboard ทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

เป้าหมาย KM (Desired State) ผู้ปฏิบัติงานเป็นมืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (หากมี)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ การแสวงหาความรู้ตามแผนที่ กำหนดไว้	ฝ่าย ทรัพยากร บุคคล	๑๐๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๒ ปี
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - การส่งฝึกอบรม หรือฟังผู้เชี่ยวชาญด้านระบบดิจิทัลทรัพยากรบุคคล - On-the-job Training กับผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล						
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - สรุปผลองค์ความรู้และจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ - ใส่องค์ความรู้ลงในคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์						
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่	ฝ่าย ทรัพยากร บุคคล	
๕	การเข้าถึงความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการอภิปรายจากผู้ปฏิบัติจริงในด้าน การบริหารงานบุคคล เช่น แก๊โซระบบ HRIS ฯลฯ				ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้		
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ประกาศคลังความรู้ของบุคลากรที่นำเสนอผ่านอินเทอร์เน็ต - ทำกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปัน ความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง	ฝ่าย ทรัพยากร บุคคล	๕๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๒ ปี
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน				มีตัวแทนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์ความรู้ใน CoP อย่าง น้อย ๑ ครั้ง		

๓.๓.๑๖ ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๑๖ Best Practice ในเครื่องมือหรือวิธีการใหม่ ๆ ด้าน HCM
เป้าหมาย KM (Desired State) ผู้ปฏิบัติงานเป็นมืออาชีพด้านการบริหารทุนมนุษย์

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (หากมี)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ การแสวงหาความรู้ตามแผนที่ กำหนดไว้	ฝ่าย ทรัพยากร บุคคล	๑๐๐,๐๐๐ บาท
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - การส่งฝึกอบรม หรือฟังผู้เชี่ยวชาญด้าน HCM - On-the-job Training กับผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล						
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - สรุปผลองค์ความรู้ใหม่อย่างน้อย ๑ เรื่อง/จัดหมวดหมู่องค์ความรู้ - ใส่องค์ความรู้ลงในคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์						
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่ ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	ฝ่าย ทรัพยากร บุคคล	๕๐,๐๐๐ บาท
๕	การเข้าถึงความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการอภิปรายจากผู้ปฏิบัติจริงในด้าน การบริหารงานบุคคล เช่น นำมาใช้พัฒนาระบบปัจจุบัน				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปัน ความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง		
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ประกาศคลังความรู้ของบุคลากรที่นำเสนอผ่านอินเทอร์เน็ต - ทำกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้				มีตัวแทนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์ความรู้ใน CoP อย่าง น้อย ๑ ครั้ง	ฝ่าย ทรัพยากร บุคคล	
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน						

๓.๓.๑๗ ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๑๗ การสกัดความรู้ที่ได้จากกระบวนการทำงานด้าน HCM

เป้าหมาย KM (Desired State) ผู้ปฏิบัติงานเป็นมืออาชีพด้านการบริหารทุนมนุษย์ (เช่นเดียวกับเป้าหมายที่ ๑๖)

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ การแสวงหาความรู้ตามแผนที่ กำหนดไว้	ฝ่าย ทรัพยากร บุคคล	๑๐๐,๐๐๐ บาท
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - จัดสัมมนาเพื่อสกัดความรู้กับผู้ที่มีประสบการณ์						
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - สรุปผลองค์ความรู้และจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ - ใส่องค์ความรู้ลงในคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์						
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่ ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	ฝ่าย ทรัพยากร บุคคล	๕๐,๐๐๐ บาท
๕	การเข้าถึงความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรผ่านการนำมาใช้จริง เช่น นำไป ปรับปรุงในการจัดกิจกรรมด้านทุนมนุษย์						
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ประมวลผลความรู้ของบุคลากรที่นำเสนอผ่านอินเทอร์เน็ต - ทำกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปัน ความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง	ฝ่าย ทรัพยากร บุคคล	๕๐,๐๐๐ บาท
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน						

๓.๓.๑๘ ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๑๘ การสร้าง Think Tank ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร
เป้าหมาย KM (Desired State) เกิดกิจกรรมที่สร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานในองค์กร

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (หากมี)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ การแสวงหาความรู้ตามแผนที่ กำหนดไว้	ฝ่าย ทรัพยากร บุคคล	๑๐๐,๐๐๐ บาท
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - จัดสัมมนาเพื่อสกัดความรู้กับผู้ที่มีประสบการณ์การสร้าง Think Tank ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร (เช่น ปัญหา อุปสรรค และ กระบวนการดำเนินการที่ประสบความสำเร็จ ฯลฯ) - รับฟังปัญหาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินกิจการต่าง ๆ ของ องค์กร เพื่อให้ได้หลายมุมมอง อันจะทำให้การสกัดองค์ความรู้เป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด						
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - สรุปองค์ความรู้และจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ - ใส่องค์ความรู้ลงในคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์						
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่ ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	ฝ่าย ทรัพยากร บุคคล	
๕	การเข้าถึงความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรผ่านการนำมาใช้จริง เช่น นำไป ปรับปรุงในการจัดกิจกรรมด้านทุนมนุษย์						
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ประมวลคลังความรู้และทำกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปัน ความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง	ฝ่าย ทรัพยากร บุคคล	๕๐,๐๐๐ บาท
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน						

๓.๓.๑๙ ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๑๙ Problem Solving และ Trouble Shooting

เป้าหมาย KM (Desired State) สามารถจัดการกับปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (หากมี)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ การแสวงหาความรู้ตามแผนที่ กำหนดไว้	ฝ่ายดิจิทัล	๑๐๐,๐๐๐ บาท
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - การส่งฝึกอบรม						
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - สรุปผลองค์ความรู้ใหม่ลงในคลังความรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์						
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่	ฝ่ายดิจิทัล	
๕	การเข้าถึงความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการอภิปรายจากผู้ปฏิบัติจริง				ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้		
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ประกาศคลังความรู้ของบุคลากรที่นำเสนอผ่านอินเทอร์เน็ต - ทำกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปัน ความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง	ฝ่ายดิจิทัล	๕๐,๐๐๐ บาท
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน				มีตัวแทนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์ความรู้ใน CoP อย่าง น้อย ๑ ครั้ง		

๓.๓.๒๐ ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๒๐ Analytical Thinking

เป้าหมาย KM (Desired State) ผู้ปฏิบัติมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ/เทคนิคใหม่ ๆ

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (หากมี)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ การแสวงหาความรู้ตามแผนที่ กำหนดไว้	ฝ่ายดิจิทัล	๑๐๐,๐๐๐ บาท
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - การส่งฝึกอบรมด้าน Analytical Thinking						
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - สรุปผลองค์ความรู้และจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ - ใส่องค์ความรู้ลงในคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์						
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่ ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	ฝ่ายดิจิทัล	
๕	การเข้าถึงความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการอภิปรายจากผู้ปฏิบัติจริง เช่น ให้ประเมิน แนวทางในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ						
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ประกาศคลังความรู้ของบุคลากรที่นำเสนอผ่านอินเทอร์เน็ต - ทำกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปัน ความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง	ฝ่ายดิจิทัล	๕๐,๐๐๐ บาท
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน						

๓.๓.๒๑ ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๒๑ การจัดทำ Clip Video

เป้าหมาย KM (Desired State) ผู้ปฏิบัติมีความสามารถในการสร้าง Clip Video ในการให้ข้อมูลข่าวสารภายใน ธพส.

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ การแสวงหาความรู้ตามแผนที่ กำหนดไว้	ฝ่ายสื่อสาร องค์กร	๑๐๐,๐๐๐ บาท
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - การส่งฝึกอบรมด้านการจัดทำ Clip Video						
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - สรุปผลองค์ความรู้และจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ - ใส่องค์ความรู้ลงในคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์						
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่ ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	ฝ่ายสื่อสาร องค์กร	๕๐,๐๐๐ บาท
๕	การเข้าถึงความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการอภิปรายจากผู้ปฏิบัติจริง เช่น ให้ทำ Clip Video สรุปข่าวกิจกรรมในหน่วยงาน ฯลฯ						
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ประกาศคลังความรู้ของบุคลากรที่นำเสนอผ่านอินเทอร์เน็ต - ทำกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปัน ความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง	ฝ่ายสื่อสาร องค์กร	๕๐,๐๐๐ บาท
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน						

๓.๓.๒๒ ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๒๒ มาตรฐานและกฎหมายการเงินใหม่ ๆ

เป้าหมาย KM (Desired State) ผู้ปฏิบัติมีความรู้และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานของ ธพส.

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (หากมี)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ การแสวงหาความรู้ตามแผนที่ กำหนดไว้	ฝบช./ฝกง.	๑๐๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๓ ปี
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - การส่งฝึกอบรมเกี่ยวกับมาตรฐานและกฎหมายการเงินใหม่ ๆ - ดูกานในรัฐวิสาหกิจที่มีการนำเทคโนโลยีด้านการเงินมาใช้					ฝบช./ฝกง.	
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - สรุปผลองค์ความรู้และจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ - ใส่องค์ความรู้ลงในคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์					ฝบช./ฝกง.	
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้					ฝบช./ฝกง.	
๕	การเข้าถึงความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการอภิปรายจากผู้ปฏิบัติจริง				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่ ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	ฝบช./ฝกง.	๕๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๓ ปี
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ประกวดคลังความรู้ของบุคลากรที่นำเสนอผ่านอินเทอร์เน็ต - ทำกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปัน ความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง	ฝบช./ฝกง.	
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน				มีตัวแทนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์ความรู้ใน CoP อย่าง น้อย ๑ ครั้ง	ฝบช./ฝกง.	

๓.๓.๒๓ ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๒๓ เครื่องมือทางการเงินใหม่ (FinTech)

เป้าหมาย KM (Desired State) ผู้ปฏิบัติมีความรู้และสามารถเทคโนโลยีทางการเงินใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานของ ธพส.

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (หากมี)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ	ฝบช./ฝกก.	๑๐๐,๐๐๐ บาท
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - การส่งฝึกอบรมเกี่ยวกับเครื่องมือทางการเงินใหม่ ๆ (FinTech) - ดูกานในรัฐวิสาหกิจที่มีการนำเทคโนโลยีด้านการเงินมาใช้				การแสวงหาความรู้ตามแผนที่กำหนดไว้	ฝบช./ฝกก.	
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - สรุปผลองค์ความรู้และจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ - ใส่องค์ความรู้ลงในคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์					ฝบช./ฝกก.	
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่	ฝบช./ฝกก.	
๕	การเข้าถึงความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการอภิปรายจากผู้ปฏิบัติจริง				ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	ฝบช./ฝกก.	๕๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๓ ปี
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ประกวดคลังความรู้ของบุคลากรที่นำเสนอผ่านอินเทอร์เน็ต - ทำกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปัน ความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง	ฝบช./ฝกก.	
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน				มีตัวแทนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์ความรู้ใน CoP อย่าง น้อย ๑ ครั้ง	ฝบช./ฝกก.	

๓.๓.๒๔ ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๒๔ การเจรจาประสานงานสถาบันการเงินหรือ สบн. หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

เป้าหมาย KM (Desired State) เกิดคู่มือการเจรจาประสานงานสถาบันการเงินหรือ สบн. หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (หากมี)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ การแสวงหาความรู้ตามแผนที่ กำหนดไว้	ฝบช./ฝกง.	๑๐๐,๐๐๐ บาท
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - จัดสัมมนาเพื่อสกัดความรู้กับผู้ที่มีประสบการณ์					ฝบช./ฝกง.	
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - สรุปผลองค์ความรู้ จัดทำคู่มือและจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ - ใส่องค์ความรู้ลงในคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์					ฝบช./ฝกง.	
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้					ฝบช./ฝกง.	
๕	การเข้าถึงความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้คู่มือการเจรจาประสานงานสถาบันการเงินหรือ สบн. หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติ				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่ ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	ฝบช./ฝกง.	๕๐,๐๐๐ บาท
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ประกวดคลังความรู้ของบุคลากรที่นำเสนอผ่านอินเทอร์เน็ต - ทำกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปัน ความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง	ฝบช./ฝกง.	
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน				มีตัวแทนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์ความรู้ใน CoP อย่าง น้อย ๑ ครั้ง	ฝบช./ฝกง.	

๓.๓.๒๕ ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๒๕ เทคนิคการสื่อสารหน่วยรับตรวจ

เป้าหมาย KM (Desired State) ผู้ปฏิบัติงานด้านตรวจสอบภายในมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (หากมี)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ การแสวงหาความรู้ตามแผนที่ กำหนดไว้	ผตน.	๑๐๐,๐๐๐ บาท
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - จัดสัมมนาเพื่อสกัดความรู้กับผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการตรวจสอบ ภายใน เพื่อแลกเปลี่ยนเทคนิคต่าง ๆ เช่น การเจรจา การปิดประเด็น					ผตน.	
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - สรุปผลองค์ความรู้และจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ - ใส่องค์ความรู้ลงในคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์					ผตน.	
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้					ผตน.	
๕	การเข้าถึงความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ถึงเทคนิคต่าง ๆ ผ่านการ On-the-job Training				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่ ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	ผตน.	
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ประกวดคลังความรู้ของบุคลากรที่นำเสนอผ่านอินเทอร์เน็ต - ทำกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปัน ความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง	ผตน.	๕๐,๐๐๐ บาท
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน				มีตัวแทนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์ความรู้ใน CoP อย่าง น้อย ๑ ครั้ง	ผตน.	

๓.๓.๒๖ ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๒๖ การใช้ระบบ IT บูรณาการงานบัญชีรูปแบบใหม่ให้มีความรวดเร็ว

เป้าหมาย KM (Desired State) ผู้ปฏิบัติงานด้านตรวจสอบภายในมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (หากมี)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ การแสวงหาความรู้ตามแผนที่ กำหนดไว้	ฝบช./ฝกง.	๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท สำหรับการ ทดลองนำร่อง และศึกษาความ เป็นไปได้ในการ พัฒนาระบบ การเงินใน ปัจจุบัน
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - จัดสัมมนาเพื่อสกัดความรู้กับผู้ที่มีประสบการณ์ด้านระบบการเงิน					ฝบช./ฝกง.	
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - สรุปผลองค์ความรู้และจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ - ใส่องค์ความรู้ลงในคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์					ฝบช./ฝกง.	
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่ ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	ฝบช./ฝกง.	
๕	การเข้าถึงความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ถึงเทคนิคต่าง ๆ ผ่านการ On-the-job Training เช่น การสร้างระบบการลงบัญชีอัตโนมัติ หรือ paperless ฯลฯ)					ฝบช./ฝกง.	
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ประมวลคลังความรู้ของบุคลากรที่นำเสนอผ่านอินเทอร์เน็ต - ทำกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปัน ความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง	ฝบช./ฝกง.	๕๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๓ ปี
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน					ฝบช./ฝกง.	

๓.๓.๒๗ ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๒๗ Best Practice ด้านการจัดการความยั่งยืน

เป้าหมาย KM (Desired State) ผู้ปฏิบัติงานเป็นมืออาชีพในการจัดการด้านความยั่งยืน (Sustainable Development)

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (บาท)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ การแสวงหาความรู้ตามแผนที่ กำหนดไว้	ฝ่าย อำนวยการ	๑๐๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๓ ปี
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - การส่งฝึกอบรม หรือฟังผู้เชี่ยวชาญด้านความยั่งยืน - On-the-job Training กับผู้เชี่ยวชาญด้านความยั่งยืน						
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - สรุปผลองค์ความรู้ใหม่อย่างน้อย ๑ เรื่อง/จัดหมวดหมู่องค์ความรู้ - ใส่องค์ความรู้ลงในคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์						
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่ ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	ฝ่าย อำนวยการ	
๕	การเข้าถึงความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการอภิปรายจากผู้ปฏิบัติจริงในด้าน ธรรมาภิบาล เช่น นำมาใช้พัฒนาระบบงานในปัจจุบัน						
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ประกาศคลังความรู้ของบุคลากรที่นำเสนอผ่านอินเทอร์เน็ต - ทำกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปัน ความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง	ฝ่าย อำนวยการ	๕๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๓ ปี
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน						

๓.๓.๒๘ ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๒๘ Best Practice ในการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารสินทรัพย์ (Green Procurement ฯลฯ)

เป้าหมาย KM (Desired State) ผู้ปฏิบัติงานเป็นมืออาชีพในการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารสินทรัพย์

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (หากมี)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ การแสวงหาความรู้ตามแผนที่ กำหนดไว้	ฝ่ายจัดซื้อ	๑๐๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๓ ปี
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - การส่งฝึกอบรม หรือ ฟังผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดซื้อจัดจ้าง/บริหาร สินทรัพย์ หรือ On-the-job Training กับผู้เชี่ยวชาญ						
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - สรุปผลองค์ความรู้ใหม่อย่างน้อย ๑ เรื่อง/จัดหมวดหมู่องค์ความรู้ - ใส่องค์ความรู้ลงในคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์						
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่ ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	ฝ่ายจัดซื้อ	
๕	การเข้าถึงความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการอภิปรายจากผู้ปฏิบัติจริงในด้าน การจัดซื้อจัดจ้างและบริหารสินทรัพย์ เช่น นำมาใช้พัฒนางานจริง						
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ประกาศคลังความรู้ของบุคลากรที่นำเสนอผ่านอินเทอร์เน็ต - ทำกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปัน ความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง	ฝ่ายจัดซื้อ	๕๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๓ ปี
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน						

๓.๓.๒๙ ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๒๙ การใช้ AI พัฒนาการบริหารสินทรัพย์และการซ่อมบำรุง

เป้าหมาย KM (Desired State) ผู้ปฏิบัติงานสามารถพัฒนาต่อยอดไปสู่การเชื่อมโยงกับระบบ i-asset และ i-maintenance

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (หากมี)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ การแสวงหาความรู้ตามแผนที่ กำหนดไว้	ฝ่ายจัดซื้อ ร่วมกับฝ่าย วิศวกรรม และบริหาร โครงการ ฟบท.	๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท สำหรับ การทดลองนำ ร่องและศึกษา ความเป็นไปได้ใน การพัฒนาระบบ การซ่อมบำรุง แบบมืออาชีพใน ปัจจุบัน
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - จัดสัมมนาเพื่อสกัดความรู้กับผู้ที่มีประสบการณ์ในการระบบ AI มา พัฒนาการบริหารสินทรัพย์ (ทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน - ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาต่อยอดไปสู่การเชื่อมโยงกับระบบ i-asset และ i-maintenance - เริ่มดำเนินการพัฒนาระบบตามผลการศึกษา						
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - สรุปองค์ความรู้และจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ - ใส่องค์ความรู้ลงในคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์						
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่	ฝ่าย วิศวกรรม และบริหาร โครงการ	
๕	การเข้าถึงความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ถึงเทคนิคต่าง ๆ ผ่านการ On-the-job Training เช่น การพัฒนาระบบร่วมกับ ศวบ. เรื่อง i-maintenance				ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้		
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ประมวลผลความรู้ของบุคลากรที่นำเสนอผ่านอินเทอร์เน็ต - ทำกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปัน ความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง	ฝ่าย วิศวกรรม และบริหาร โครงการ ฟบท.	๕๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๓ ปี
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน				มีตัวแทนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์ความรู้ใน CoP อย่าง น้อย ๑ ครั้ง		

๓.๓.๓๐ ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๓๐ กระบวนการประเมิน ITA ที่มีประสิทธิภาพ

เป้าหมาย KM (Desired State) เกิดการจัดการความรู้เรื่องกระบวนการประเมิน ITA ที่มีประสิทธิภาพ อันส่งผลต่อกระบวนการประเมินอื่น ๆ ต่อไป

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (หากมี)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ การแสวงหาความรู้ตามแผนที่ กำหนดไว้	ฝกม.	๑๐๐,๐๐๐ บาท
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - จัดสัมมนาเพื่อสกัดความรู้กับผู้ที่มีประสบการณ์ในการดำเนินการจน ส่งผลให้คะแนน ITA ขององค์กรได้รับรางวัล					ฝกม.	
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - สรุปผลองค์ความรู้และจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ - ใส่องค์ความรู้ลงในคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์					ฝกม.	
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่	ฝกม.	๕๐,๐๐๐ บาท
๕	การเข้าถึงความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรผ่านการนำมาใช้จริง เช่น นำไป ประยุกต์ใช้กับการดำเนินการในกระบวนการอื่น ๆ				ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	ฝกม.	
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ประกาศคลังความรู้ของบุคลากรที่นำเสนอผ่านอินเทอร์เน็ต - ทำกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปัน ความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง	ฝกม.	
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน				มีตัวแทนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์ความรู้ใน CoP อย่าง น้อย ๑ ครั้ง	ฝกม.	

๓.๓.๓๑ ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๓๑ การตีความ/วินิจฉัยของการกระทำ/ข้อบังคับ ธพส. (Case Study)

เป้าหมาย KM (Desired State) เกิดมาตรฐานการตีความ/วินิจฉัยของการกระทำ/ข้อบังคับ ธพส. จากกรณีศึกษาเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (หากมี)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ การแสวงหาความรู้ตามแผนที่ กำหนดไว้	ฝกม.	๑๐๐,๐๐๐ บาท
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - จัดสัมมนาเพื่อสกัดความรู้กับผู้ที่มีประสบการณ์ในกรณีศึกษาต่าง ๆ ทั้งจากกฎหมาย และข้อบังคับของ ธพส.					ฝกม.	
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - สรุปผลองค์ความรู้และจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ - ใส่องค์ความรู้ลงในคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์					ฝกม.	
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้					ฝกม.	
๕	การเข้าถึงความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรผ่านการนำมาใช้จริง เช่น ให้ ผู้ปฏิบัติงานใหม่ทดลองดำเนินการตามองค์ความรู้ดังกล่าว				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่ ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	ฝกม.	๕๐,๐๐๐ บาท
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ประกาศคลังความรู้ของบุคลากรที่นำเสนอผ่านอินเทอร์เน็ต - ทำกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปัน ความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง	ฝกม.	
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน				มีตัวแทนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์ความรู้ใน CoP อย่าง น้อย ๑ ครั้ง	ฝกม.	

๓.๓.๓๒ ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๓๒ กฎหมายการจัดทำโมสร

เป้าหมาย KM (Desired State) ผู้ปฏิบัติมีความรู้และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานของ ธพส.

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (หากมี)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ การแสวงหาความรู้ตามแผนที่ กำหนดไว้	ฝกม.	๑๐๐,๐๐๐ บาท
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - ดูกานในรัฐวิสาหกิจ (บวท.) หรือส่วนราชการ (เช่น กองทัพบก กองทัพอากาศ) ในเรื่องการจัดทำโมสร					ฝกม.	
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - สรุปผลองค์ความรู้และจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ - ใส่องค์ความรู้ลงในคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์					ฝกม.	
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้					ฝกม.	
๕	การเข้าถึงความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการอภิปรายจากผู้ปฏิบัติจริง เพื่อนำไปสู่ การจัดตั้งโมสรใน ธพส.				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่ ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	ฝกม.	๕๐,๐๐๐ บาท
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ประกวดคลังความรู้ของบุคลากรที่นำเสนอผ่านอินเทอร์เน็ต - ทำกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปัน ความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง	ฝกม.	
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน				มีตัวแทนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์ความรู้ใน CoP อย่าง น้อย ๑ ครั้ง	ฝกม.	

๓.๓.๓๓ ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๓๓ Best practice ของการจัดกิจกรรม CSR

เป้าหมาย KM (Desired State) ผู้ปฏิบัติงานดำเนินกิจกรรมด้าน CSR ผ่านรูปแบบ/เครื่องมือใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (หากมี)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ การแสวงหาความรู้ตามแผนที่ กำหนดไว้	ฝสอ.	๑๐๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๓ ปี
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - การส่งฝึกอบรม หรือ On-the-job Training กับผู้เชี่ยวชาญ - การดูงานในภาคเอกชน หรือรัฐวิสาหกิจที่ประสบความสำเร็จ					ฝสอ.	
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - สรุปผลองค์ความรู้ใหม่อย่างน้อย ๑ เรื่อง/จัดหมวดหมู่องค์ความรู้ - ใส่องค์ความรู้ลงในคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์					ฝสอ.	
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้					ฝสอ.	
๕	การเข้าถึงความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการอภิปรายจากผู้ปฏิบัติจริง เช่น นำเครื่องมือ หรือกิจกรรมใหม่ ๆ ที่ได้เรียนรู้มาใช้พัฒนางานจริง				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่ ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	ฝสอ.	๕๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๓ ปี
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ประกาศคลังความรู้ของบุคลากรที่นำเสนอผ่านอินเทอร์เน็ต - ทำกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปัน ความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง	ฝสอ.	
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน				มีตัวแทนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์ความรู้ใน CoP อย่าง น้อย ๑ ครั้ง	ฝสอ.	

๓.๓.๓๔ ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๓๔ Best practice ในด้านแผน

เป้าหมาย KM (Desired State) ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการในด้านแผนยุทธศาสตร์ หรืองานเชิงกลยุทธ์ด้วยรูปแบบ/เครื่องมือใหม่ ๆ

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (หากมี)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ การแสวงหาความรู้ตามแผนที่ กำหนดไว้	ฝกบ.	๑๐๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๓ ปี
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - การส่งฝึกอบรม หรือ On-the-job Training กับผู้เชี่ยวชาญ - การดูงานในภาคเอกชน หรือรัฐวิสาหกิจที่ประสบความสำเร็จ					ฝกบ.	
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - สรุปผลองค์ความรู้ใหม่อย่างน้อย ๑ เรื่อง/จัดหมวดหมู่องค์ความรู้ - ใส่องค์ความรู้ลงในคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์					ฝกบ.	
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่ ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	ฝกบ.	
๕	การเข้าถึงความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการอภิปรายจากผู้ปฏิบัติจริง เช่น นำเครื่องมือ ที่ได้เรียนรู้มาใช้กำหนดยุทธศาสตร์หรือแผนการทำงานจริง					ฝกบ.	๕๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๓ ปี
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ประกาศคลังความรู้ของบุคลากรที่นำเสนอผ่านอินเทอร์เน็ต - ทำกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปัน ความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง	ฝกบ.	
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน				มีตัวแทนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์ความรู้ใน CoP อย่าง น้อย ๑ ครั้ง	ฝกบ.	

๓.๓.๓๕ ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๓๕ การบริหาร EVM/EP อย่างมืออาชีพ

เป้าหมาย KM (Desired State) ผู้บริหารและพนักงานสามารถนำเครื่องมือ EVM มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (หากมี)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ การแสวงหาความรู้ตามแผนที่ กำหนดไว้	ฝกบ.	๑๐๐,๐๐๐ บาท
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - การส่งฝึกอบรม หรือ On-the-job Training หรือสร้างกิจกรรม EVM in Blood					ฝกบ.	
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - สรุปผลองค์ความรู้ใหม่และจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ - ใส่องค์ความรู้ลงในคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์					ฝกบ.	
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่ ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	ฝกบ.	
๕	การเข้าถึงความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการอภิปรายจากผู้ปฏิบัติจริง เช่น การนำ เครื่องมือไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการหน่วยงานจริง				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปัน ความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง	ฝกบ.	๕๐,๐๐๐ บาท
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ประกวดคลังความรู้ของบุคลากรที่นำเสนอผ่านอินเทอร์เน็ต - ทำกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้				มีตัวแทนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์ความรู้ใน CoP อย่าง น้อย ๑ ครั้ง	ฝกบ.	
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน						

๓.๓.๓๖ ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๓๖ เทคนิคการนำเสนอ

เป้าหมาย KM (Desired State) ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำเสนอและโน้มน้าวใจด้วยเครื่องมือ หรือเทคนิคที่น่าสนใจ

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (หากมี)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ การแสวงหาความรู้ตามแผนที่ กำหนดไว้	ฝกบ.	๑๐๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๓ ปี
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - การส่งฝึกอบรม หรือ On-the-job Training ผ่านการนำเสนอแก่ ผู้บริหารหรือหน่วยงานอื่น ๆ					ฝกบ.	
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - สรุปผลองค์ความรู้ใหม่และจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ - ใส่องค์ความรู้ลงในคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์					ฝกบ.	
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้					ฝกบ.	
๕	การเข้าถึงความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการอภิปรายจากผู้ปฏิบัติจริง เช่น เทคนิคการ นำเสนอที่น่าสนใจ เทคนิคการโน้มน้าวใจ ฯลฯ				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่ ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	ฝกบ.	๕๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๓ ปี
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ประกาศคลังความรู้ของบุคลากรที่นำเสนอผ่านอินเทอร์เน็ต - ทำกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปัน ความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง	ฝกบ.	
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน				มีตัวแทนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์ความรู้ใน CoP อย่าง น้อย ๑ ครั้ง	ฝกบ.	

๓.๓.๓๗ ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๓๗ การเชื่อมโยง GRC ที่มีประสิทธิภาพ

เป้าหมาย KM (Desired State) เกิดการจัดการความรู้กระบวนการเชื่อมโยง Governance, Risk และ Compliance เข้าด้วยกันในระบบของ ธพส.

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (หากมี)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ การแสวงหาความรู้ตามแผนที่ กำหนดไว้	ฝกบ.	๑๐๐,๐๐๐ บาท
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - สกัดความรู้กับผู้ที่มีประสบการณ์ในการเชื่อมโยง Governance, Risk และ Compliance เข้าด้วยกันในระบบของ ธพส.					ฝกบ.	
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - สรุปผลองค์ความรู้และจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ - ใส่องค์ความรู้ลงในคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์					ฝกบ.	
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่ ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	ฝกบ.	
๕	การเข้าถึงความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรผ่านการนำมาใช้จริง เช่น นำไปประยุกต์ใช้กับการดำเนินการในกระบวนการอื่น ๆ - แลกเปลี่ยนหรือสร้างความเข้าใจในแต่ละองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง ธรรมนูญ และการกำกับดูแลที่ดี ตามแนวทางใหม่ของ สคร. - แลกเปลี่ยนเรียนรู้การใช้ระบบ เพื่อนำไปปรับปรุงการดำเนินการของระบบทั้ง ๓ ส่วนคือ Governance, Risk และ Compliance ให้มีประสิทธิภาพตามแนวทางขององค์กรใหม่ - สรุปและจัดทำเป็นคู่มือในการทำงาน (หากจำเป็น)					ฝกบ.	

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (หากมี)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ทำกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปัน ความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง	ฝกบ.	๕๐,๐๐๐ บาท
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การตอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบ การประเมินผลใหม่ (SE-AM)				มีตัวแทนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์ความรู้ใน CoP อย่าง น้อย ๑ ครั้ง	ฝกบ.	

๓.๓.๓๘ ประเด็นการจัดการความรู้ที่ ๓๘ การจัดทีมเฉพาะกิจ (Avenger Team)

เป้าหมาย KM (Desired State) เกิดตัวอย่างงานที่เป็นการบูรณาการงานของหน่วยงานแบบ One-stop service และเป็นการพัฒนาพนักงานใน
หน่วยงานให้มีความรู้ความเข้าใจในทุกส่วนงาน

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (หากมี)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบ่งชี้ความรู้				ร้อยละความสำเร็จของ การแสวงหาความรู้ตามแผนที่ กำหนดไว้	ฝกบ	๑๐๐,๐๐๐ บาท
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้ - จัดสัมมนาเพื่อสกัดความรู้กับผู้ร่วมงานใน Avenger Team ของ องค์กร (เช่น ปัญหา อุปสรรค และกระบวนการดำเนินการที่ประสบ ความสำเร็จ ฯลฯ) - รับฟังปัญหาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินกิจการต่าง ๆ ของ Avenger Team					ฝกบ	
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - สรุปผลองค์ความรู้และจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ - ใส่องค์ความรู้ลงในคลังความรู้ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์					ฝกบ	

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา			วิธีการวัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัด/เป้าหมาย)	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ (หากมี)
		๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๔	การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้				เกิดการนำองค์ความรู้เข้าสู่ระบบคลังข้อมูลของ ธพส. ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้	ฝกบ	
๕	การเข้าถึงความรู้ - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรผ่านการนำมาใช้จริง เช่น นำไปปรับปรุงในการดำเนินการของหน่วยอื่น ๆ ให้เกิดการบูรณาการ					ฝกบ	
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ - ประกวดคลังความรู้และทำกิจกรรมแบ่งปันองค์ความรู้				เกิดกิจกรรมในการแบ่งปันความรู้อย่างน้อย ๑ ครั้ง	ฝกบ	๕๐,๐๐๐ บาท
๗	การเรียนรู้ - จัดประชุมปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การประเมินผลการปฏิบัติงาน				มีตัวแทนแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใน CoP อย่างน้อย ๑ ครั้ง	ฝกบ	

ทั้งนี้ แผนรายละเอียดการจัดการความรู้ทั้ง ๓๘ องค์ความรู้ (โดยรวมถึงองค์ความรู้ชุดแจ้งอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องไปจัดเก็บเป็นหมวดหมู่ตามที่กำหนดไว้ในหัวข้อ ๓.๑ ที่ผ่านมานั้น) จะถูกนำไปบรรจุในแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕ ในกลยุทธ์ที่ ๑ การบริหารจัดการความรู้แบบบูรณาการทั้ง ๓๘ องค์ความรู้ ดังนี้

๓.๔ สรุปแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕
จากผลการดำเนินการทั้งหมดสามารถสรุปเป็นแผนการทำงานได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ : พัฒนาด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมเพื่อยกระดับสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อนวัตกรรม

Vision : Developing KM & INNO to DAD Innovated Learning Organization

เป้าหมายระยะยาว (Roadmap) ของ ธพส.



ข้อเสนอแผนกลยุทธ์พร้อมเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว (KM Roadmap) ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้
แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้จะอ้างอิงจากแนวคิดของ Michael J. Marquardt ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผ่านปัจจัยที่เชื่อมโยงกันทั้ง ๕ ด้านดังนี้



ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าวสามารถแสดงเป็นแผนกลยุทธ์พร้อมเป้าหมายในระยะสั้นและระยะยาว ผ่านการวิเคราะห์ SWOT ของการจัดการความรู้ที่ผ่านมาตาม Factsheet ที่ได้ตอบคำถามด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลปี ๒๕๖๒ ในหมวด ๕ การสร้างและพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ ดังต่อไปนี้

ตารางแสดงการดำเนินการ SWOT Analysis

จุดแข็ง (Strength: S)	จุดอ่อน (Weakness: W)
S๑ มีคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ซึ่งมีบทบาทที่ชัดเจน S๒ มีประสบการณ์จัดการความรู้ผ่านโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ “การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ที่ยั่งยืน” และหลักสูตรนักจัดการความรู้ (KM Facilitator) ในรูปแบบ OPL S๓ ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเฉพาะกับการถ่ายทอดความรู้จากผู้เกษียณอายุ และการจัดกิจกรรม CG day S๔ มีการจัดเก็บใน Intranet ของ ธพส. S๕ มีการกำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบเพื่อกำกับดูแล และโครงสร้างหน่วยงานที่ชัดเจนในการบริหารจัดการนวัตกรรม	W๑ ขาดแผนการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ อย่างชัดเจน W๒ ขาดการสนับสนุนให้มีการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง ผ่านการส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง W๓ ระบบหรือโปรแกรมในปัจจุบันยังใช้ยาก และอาจต้องปรับปรุงให้ง่ายต่อการเพิ่มพูนความรู้ในอนาคต W๔ ขาดการส่งเสริมทักษะที่เกี่ยวข้องและสำคัญต่อการเรียนรู้ เช่น ทักษะการสอนงาน ทักษะการสร้าง Dialogue ฯลฯ
โอกาส (Opportunities: O)	อุปสรรค (Treat: T)
O๑ มีโครงการใหม่ ๆ ที่สร้างโอกาสให้เกิดการจัดการความรู้ใน ธพส. O๒ ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ ฉบับที่ ๑๒ มุ่งเน้น เรื่อง เทคโนโลยี นวัตกรรม ธรรมชาติและความยั่งยืน	T๑ นโยบายของหน่วยงานกำกับ/หน่วยงานกลางจำนวนมากทำให้มีงานเอกสารและงานประจำมากขึ้น ส่งผลต่อการจัดการความรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

โดยผลการดำเนินการจึงนำมาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ใน ๔ ด้านดังนี้

ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ TOW Matrix

	จุดแข็ง (Strength: S) S๑ มีคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ซึ่งมีบทบาทที่ชัดเจน S๒ มีประสบการณ์จัดการความรู้ผ่านโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ “การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่ยั่งยืน” และหลักสูตร นักจัดการความรู้ (KM Facilitator) ในรูปแบบ OPL S๓ ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเฉพาะกับการถ่ายทอดความรู้จากผู้เกษียณอายุ และการจัด กิจกรรม CG day S๔ มีการจัดเก็บใน Intranet ของ ธพส. S๕ มีการกำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบเพื่อกำกับดูแล และโครงสร้าง หน่วยงานที่ชัดเจนในการบริหารจัดการนวัตกรรม	จุดอ่อน (Weakness: W) W๑ ขาดแผนการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ องค์กร และยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ อย่างชัดเจน W๒ ขาดการสนับสนุนให้มีการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง ผ่านการส่งเสริมวัฒนธรรมและค่านิยมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง W๓ ระบบหรือโปรแกรมในปัจจุบันยังใช้ยาก และอาจต้อง ปรับปรุงให้ง่ายต่อการเพิ่มพูนความรู้ในอนาคต W๔ ขาดการส่งเสริมทักษะที่เกี่ยวข้องและสำคัญต่อการเรียนรู้ เช่น ทักษะการสอนงาน ทักษะการสร้าง Dialogue ฯลฯ
โอกาส (Opportunities: O) O๑ มีโครงการใหม่ ๆ ที่สร้างโอกาสให้เกิดการจัดการ ความรู้ใน ธพส. O๒ ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ ฉบับที่ ๑๒ มุ่งเน้น เรื่อง เทคโนโลยี นวัตกรรม ธรรมชาติและความยั่งยืน	กลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ แบบบูรณาการทั้ง ๓๘ องค์ความรู้ (S๑, S๒, S๓, S๔, O๑, O๒)	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดการความรู้ (W๔, O๑, O๒) การเชื่อมโยงการเรียนรู้สู่การจัดการนวัตกรรม (W๑, O๑, O๒)
อุปสรรค (Treat: T) T๑ นโยบายของหน่วยงานกำกับ/หน่วยงานกลาง จำนวนมากทำให้มีงานเอกสารและงานประจำมากขึ้น ส่งผลต่อการจัดการความรู้ และการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้	กลยุทธ์การพัฒนาระบบดิจิทัลรองรับการจัดการความรู้ (S๔, O๒)	กลยุทธ์การส่งเสริมและสร้างวัฒนธรรม แห่งการเรียนรู้ในองค์กร (W๒, T๑)

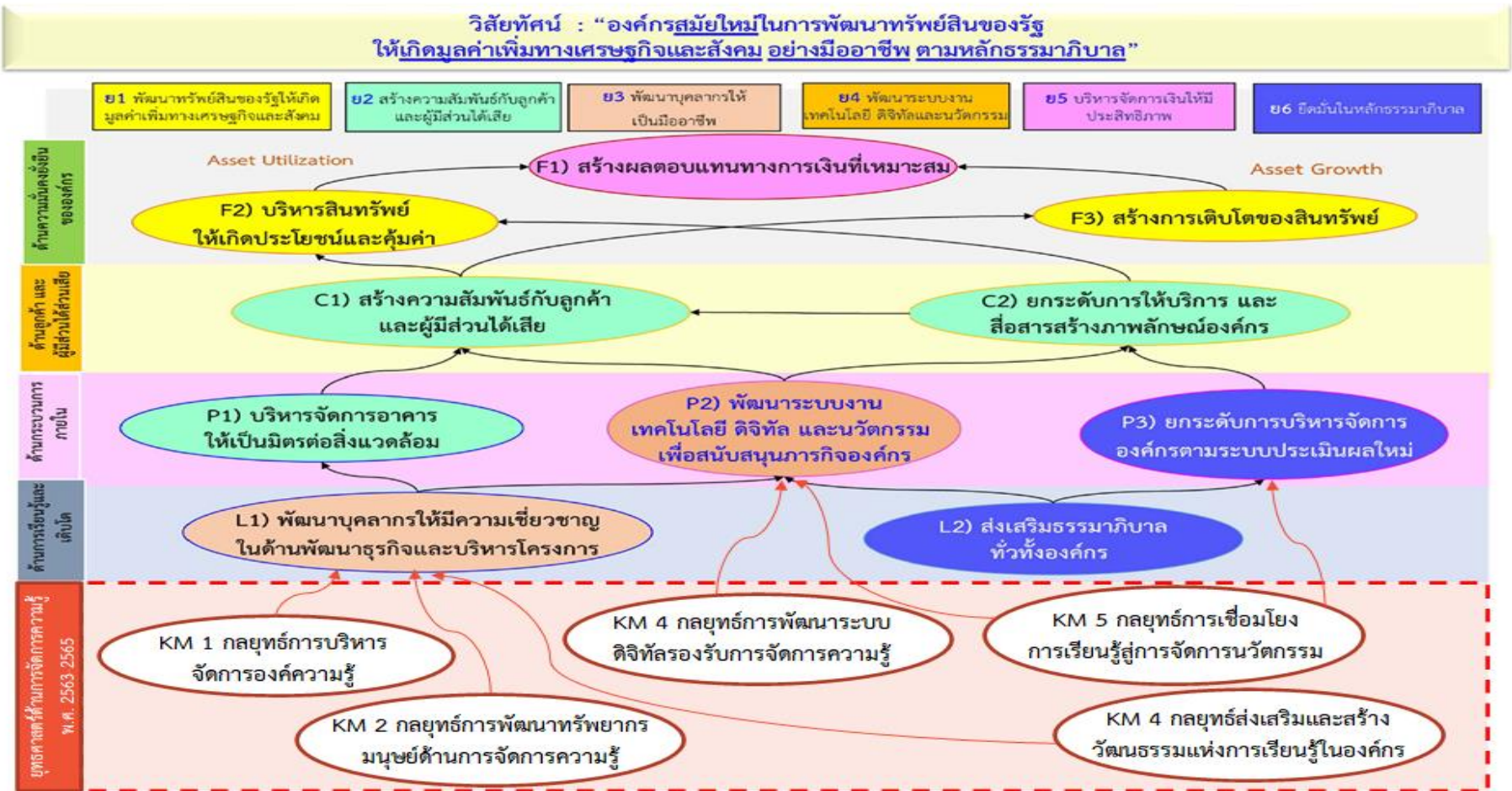
ตารางแสดงรายละเอียดกลยุทธ์ โครงการ และผู้รับผิดชอบ พร้อมเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว

ลำดับ	กลยุทธ์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายระยะสั้น			เป้าหมายระยะยาว	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
				๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	การบริหารจัดการความรู้แบบบูรณาการทั้ง ๓๘ องค์ความรู้	เพื่อให้มีการดำเนินการจัดการความรู้ชุดแข็งและความรู้ที่อยู่ในตัวคนขององค์กรอย่างเป็นระบบและบูรณาการเชื่อมโยงกันในทุกหน่วยงานตามแผนการดำเนินการที่ได้กำหนดไว้	ร้อยละความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับ ตามแผนงานที่กำหนดไว้	ร้อยละ ๘๐ ตามแผนงานประจำปี	ร้อยละ ๙๐ ตามแผนงานประจำปี	ร้อยละ ๑๐๐ ตามแผนงานประจำปี	มีการจัดการความรู้และได้องค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง	- โครงการจัดทำแผนการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร	คณะทำงาน KM
๒	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดการความรู้	เพื่อให้เกิดการจัดหลักสูตรที่พัฒนาทักษะที่จำเป็นในการจัดการความรู้ได้แก่ ๑) ทักษะการสอนงาน ๒) ทักษะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสร้าง Dialogue ๓) ทักษะการจัดการความรู้ และการเพิ่มความสามารถของแต่ละบุคคลในการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (Learning how to learn) ๔) การเรียนรู้เป็นทีม ๕) การคิดเชิงระบบ	ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาตามหลักสูตรที่กำหนดไว้	ร้อยละ ๘๐ ตามแผนงานประจำปี	ร้อยละ ๙๐ ตามแผนงานประจำปี	ร้อยละ ๑๐๐ ตามแผนงานประจำปี	พนักงานมีความใฝ่รู้เรียนรู้ในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร	- โครงการจัดทำหลักสูตรการพัฒนาเพื่อยกระดับการจัดการความรู้ใน ธพส.	ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ลำดับ	กลยุทธ์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายระยะสั้น			เป้าหมายระยะยาว	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
				๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๓	การส่งเสริมและสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในองค์กร	เพื่อให้บุคลากรของ ธพส. มีโอกาสในการเรียนรู้ เข้าถึง ความรู้ได้สะดวกและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	ร้อยละของบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้/แลกเปลี่ยนความรู้/ถ่ายทอดองค์ความรู้ ไม่น้อยกว่า ๓ ครั้งตามกิจกรรม KM Month ที่จัดขึ้น โดยแต่ละฝ่ายจะเข้าร่วมกันดำเนินการ	ร้อยละ ๘๐	ร้อยละ ๙๐	ร้อยละ ๑๐๐	เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้และ ธพส. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ผู้บริหารให้การสนับสนุน	- โครงการ KM Month เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - โครงการสกัดความรู้ (Tacit Knowledge)	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
		เพื่อประชาสัมพันธ์เผยแพร่ และส่งเสริมความรู้ในองค์กร	จำนวนความรู้ที่ลงผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น ประกาศ หนังสือเวียน ช่องทางออนไลน์ เช่น Social Network หรือ Website หรือ เครื่องมือ Line ฯลฯ	๑๐ องค์กร ความรู้ ต่อปี	๑๑ องค์กร ความรู้ ต่อปี	๑๒ องค์กร ความรู้ ต่อปี		ไม่มี	คณะทำงาน KM
		เพื่อยกระดับผู้บริหารให้เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะตัว P ในค่านิยม CUPIC คือ ความเป็นมืออาชีพ (Professional)	ร้อยละความสำเร็จของการจัดกิจกรรมยกระดับผู้บริหารให้เป็นแบบอย่างที่ดี	ร้อยละ ๘๐	ร้อยละ ๙๐	ร้อยละ ๑๐๐		- โครงการ Role Model	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ลำดับ	กลยุทธ์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายระยะสั้น			เป้าหมายระยะยาว	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
				๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๔	การพัฒนาระบบดิจิทัลรองรับการจัดการความรู้	เพื่อให้เกิดการปรับปรุงโปรแกรมในการจัดเก็บความรู้ของ ธพส. ให้ใช้ง่าย และทันสมัย อันจะทำให้พนักงานทุกคนเข้ามาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	จำนวนผู้เข้ามาใช้ตามแผนที่กำหนดไว้	ร้อยละ ๒๐ ของพนักงานใน ธพส.	ร้อยละ ๒๐ ของพนักงานใน ธพส.	ร้อยละ ๒๐ ของพนักงานใน ธพส.	เป็นศูนย์กลางข้อมูลการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของ ธพส.	- โครงการปรับปรุงโปรแกรมจัดการความรู้	ฝ่ายดิจิทัลร่วมกับฝ่ายทรัพยากรบุคคล
		เพื่อให้เกิดแหล่งในการเพิ่มพูนความรู้ใหม่ของพนักงาน ธพส.	จำนวนองค์ความรู้ที่เพิ่มขึ้นในระบบ	๑ องค์ความรู้	๒ องค์ความรู้	๓ องค์ความรู้		- โครงการพัฒนาภาวะผู้นำและการยกระดับความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์หัวข้อ การส่งเสริมนวัตกรรมองค์กร	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
๕	การเชื่อมโยงการเรียนรู้สู่การจัดการนวัตกรรม	เพื่อให้เกิดการนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้	จำนวนองค์ความรู้ที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กร	๑ องค์ความรู้	๒ องค์ความรู้	๓ องค์ความรู้	ธพส. มีการจัดการนวัตกรรมที่ขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรทั้งรายได้และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย	- โครงการนำความรู้สู่นวัตกรรม	คณะทำงาน INNO
		เพื่อให้เกิดจิตสำนึกในการรักองค์กรและทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสูงสุด	จำนวนกิจกรรมปลูกจิตสำนึก เช่น เชิญ Coach มาปลูกพลังบวกหรือ กิจกรรมในองค์กรที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการอาสา/เสียสละในการทำงานในองค์กร ฯลฯ	๑ กิจกรรม	๒ กิจกรรม	๓ กิจกรรม		- โครงการสร้างบุคคลตัวอย่าง ธพส. - โครงการปลูกฝังจิตสำนึกของพนักงาน ธพส.	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

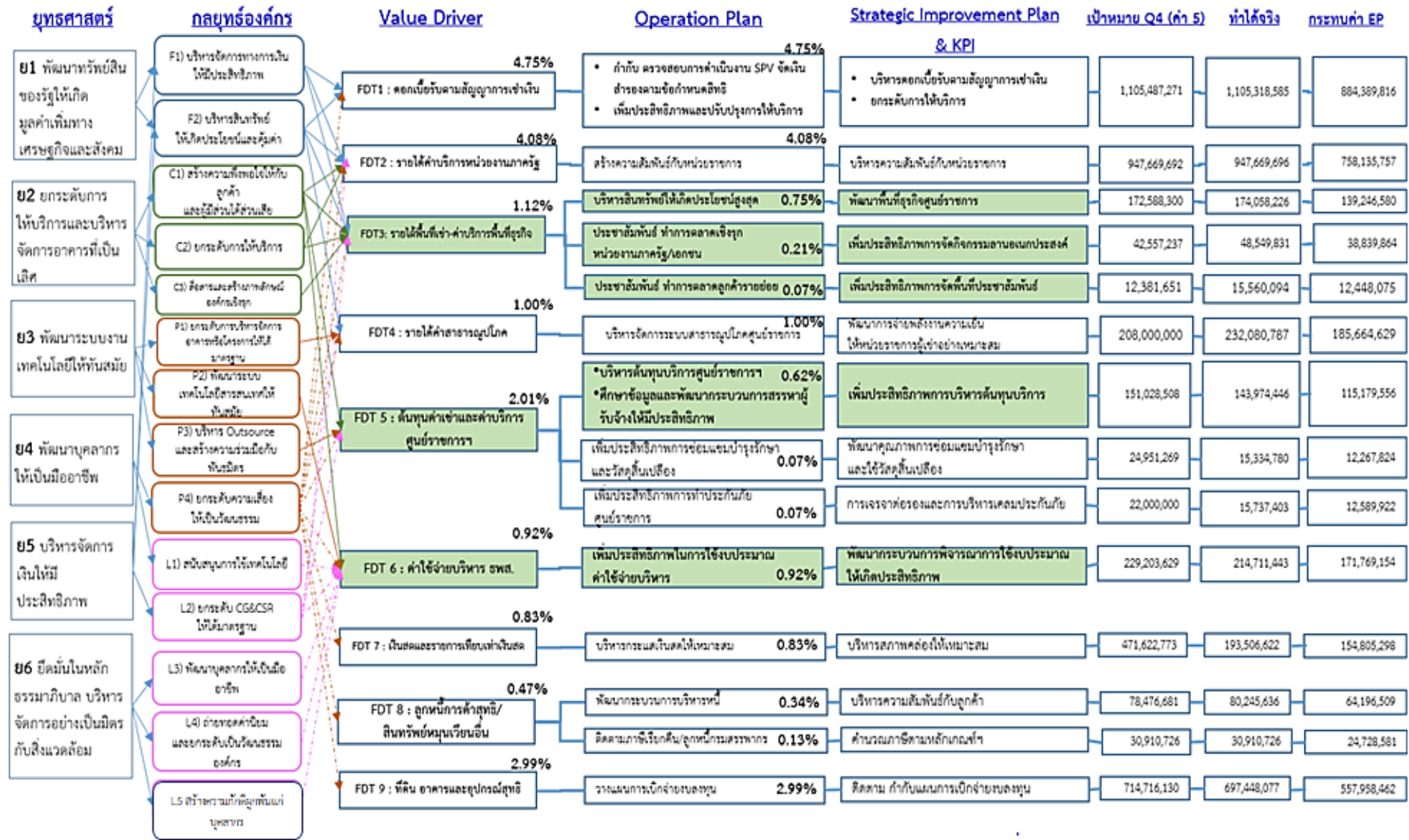
โดยสามารถจัดทำเป็นแผนที่กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ (Strategy Map) ทั้ง KM1-5 ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร ได้ดังภาพต่อไปนี้



๓.๕ สรุปการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับแผน Economic Value Management และแผนบริหารความเสี่ยง

จากผลการทบทวนการนำระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะพบข้อเสนอแนะในการดำเนินการดังนี้

รูปแสดงการสร้างกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์จากยุทธศาสตร์และการบริหารมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์



จากรูปจะเห็นว่าแนวทางที่สำคัญในการเพิ่มกำไรทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Profits) คือ FDT ๓ การหารายได้พื้นที่เช่า/ค่าบริการพื้นที่ธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วยการบริหารสินทรัพย์ และการประชาสัมพันธ์เชิงรุก ซึ่งอาจจำเป็นต้องมีการจัดการความรู้ที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น นอกจากนั้น FDT ๕ การบริหารต้นทุนค่าเช่าและค่าบริการศูนย์ราชการ เช่น การพัฒนากระบวนการสรรหาผู้รับจ้างที่มีประสิทธิภาพ และ FDT ๖ การบริหารค่าใช้จ่ายบริหารของ ธพส. เช่น การบริหารงบประมาณ ซึ่งสามารถแสดงความเชื่อมโยงได้ ดังนี้

แนวทางการเพิ่มกำไรเชิงเศรษฐศาสตร์		ความเชื่อมโยงกับการจัดการความรู้ตามแผนการจัดการความรู้	
FDT ๓	การหารายได้พื้นที่เช่า/ค่าบริการพื้นที่ธุรกิจ	๔	แนวทางการประสานหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์
		๕	การจัดการธุรกิจใหม่
		๖	การสร้างภาพลักษณ์ (Brand Management)
		๑๒	แนวทางในการบริหารจัดการอาคารที่ดี
		๑๔	มาตรฐานการบริการ CRM การบริหารความคาดหวังและการแก้ไขปัญหากับผู้รับบริการ
FDT ๕	การบริหารต้นทุนค่าเช่าและค่าบริการศูนย์ราชการ	๓	การเจรจาต่อรอง และบริหารโครงการภายในเวลาจำกัดร่วมกับผู้รับเหมา/ผู้รับจ้าง
FDT ๖	การบริหารค่าใช้จ่ายบริหารของ ธพส.	๒๖	การใช้ระบบ IT บูรณาการงานบัญชีรูปแบบใหม่ให้มีความรวดเร็ว (ทั้งระบบการลงบัญชีอัตโนมัติ หรือ paperless ฯลฯ)
		๒๗	Best Practice ด้านการจัดการความยั่งยืน (Green Procurement ฯลฯ)
		๒๘	Best Practice ในการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารสินทรัพย์

นอกจากนั้น ยังมีข้อเสนอให้มีการจัดการความรู้เกี่ยวกับ Economic Value Management (EVM) เพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจและสามารถนำมาใช้ในการบริหารหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งก็สอดคล้องกับการจัดการความรู้ลำดับที่ ๓๕ การบริหาร EVM/EP อย่างมีอาชีพ ที่ได้กำหนดในแผนการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕ ในปัจจุบัน

สำหรับการบริหารความเสี่ยงนั้น ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕ ของ ธพส. ได้กำหนด ทิศทางองค์กร และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ตามหลัก BSC ดังภาพต่อไปนี้



เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์สามารถเสริมสร้างมูลค่าองค์กรภายใต้เป้าหมายแผนยุทธศาสตร์ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕) ธพส. ได้มีการกำหนดแผนที่ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ (Risk Scorecard) ซึ่งแสดงปัจจัยขับเคลื่อนความเสี่ยง (Risk Driver) ปี ๒๕๖๑-๒๕๖๕ ที่มีผลต่อมูลค่าองค์กร (กำไรสุทธิ) ประกอบด้วย ๕ ปัจจัยขับเคลื่อนความเสี่ยง ซึ่งเป็นแหล่งที่มาของความเสี่ยง ดังนี้

- ความเสี่ยงทางโอกาสของธุรกิจ ประกอบด้วย ๓ ประเด็นความเสี่ยง คือ
 - ความสามารถในการทำกำไร
 - ความสามารถในการบริหารสภาพคล่อง
 - ความสามารถในการบริหารหนี้
- ความเสี่ยงทางการลงทุน ประกอบด้วย ๒ ประเด็นความเสี่ยง คือ
 - ความสามารถในการลงทุนโครงการใหม่
 - ความสามารถในการบริหารแผนลงทุน
- ความเสี่ยงทางคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ ประกอบด้วย ๒ ประเด็นความเสี่ยง คือ
 - ประสิทธิภาพของระบบอาคาร และระบบสาธารณูปโภค (การมีมาตรฐาน)
 - คุณภาพการบริการ / นวัตกรรมบริการ/การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

๔. ความเสี่ยงทางกระบวนการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ๓ ประเด็นความเสี่ยง คือ
- ประสิทธิภาพการจัดการองค์กร/ความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ/ การกำกับดูแลกิจการที่ดี
 - ประสิทธิภาพการบริหารสัญญา
 - ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ Outsource
๕. ความเสี่ยงทางโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย ๒ ประเด็นความเสี่ยง คือ
- Competency ของบุคคลในองค์กร /การเรียนรู้ขององค์กร
 - สมรรถนะของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

อย่างไรก็ดีจากผลการวิเคราะห์ตามแนวทางของการบริหารความเสี่ยง เช่น การวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามหลัก PRIMO เมื่อนำมาประเมินผลระดับความรุนแรงของความเสี่ยง แต่ละปัจจัยเสี่ยง พบว่า

๑. ความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง และสูงมาก มี ๕ เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Event)

บริหารจัดการด้วยการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง ๔ แผน

แผนบริหารความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
PS๑ แผนดำเนินการขอลดภาษี	ม.ค.-ธ.ค. ๖๓	ฝกม. /ฝบช.
PS๒ แผนกำกับการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์	ม.ค.-ธ.ค. ๖๓	ฝตธ./ศวบ.
PO๒ แผนเพิ่มขีดความสามารถ (ตามเกณฑ์ Enable ๘ ด้าน)	ม.ค.-ธ.ค. ๖๓	ฝกบ.และผู้รับผิดชอบ หลักทั้ง ๘ ด้าน
PO๓ แผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่มีความสามารถสูง	ม.ค.-ธ.ค. ๖๓	ฝทค. และทุกฝ่าย

สำหรับระดับความเสี่ยงปานกลาง ติดตามในระดับควบคุมภายในตามฐานความเสี่ยง ได้แก่

๒. ความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง มี ๘ เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Event)

การควบคุมภายในตามฐานความเสี่ยง	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
๑.การบริหารผลประกอบการ (เพิ่มรายได้จากพื้นที่เช่าเชิงพาณิชย์/บริหารการต่อสัญญา)	ม.ค.-ธ.ค. ๖๓	ฝตธ.
๒.การบริหารความสัมพันธ์ของลูกค้า	ม.ค.-ธ.ค. ๖๓	ฝตธ./ฝสอ.
๓. แผนปรับปรุงตามมาตรฐานสิ่งแวดล้อม (ด้านทรัพยากรน้ำ)	ม.ค.-ธ.ค. ๖๓	ศวบ.
๔.การแผนเพิ่มศักยภาพ การพัฒนานวัตกรรม	ม.ค.-ธ.ค. ๖๓	ฝทค./ฝทส.
๕.การกำกับกิจการที่ดี (ITA)	ม.ค.-ธ.ค. ๖๓	ฝกม./ฝอก.

สำหรับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) จะเป็นประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยงที่ ธพส. จะยอมรับได้ เพื่อช่วยให้ ธพส. บรรลุเป้าหมายซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ทั้งหมดสามารถสรุปเป็นภาพแนวทางในการบริหารความเสี่ยงดังนี้

ตารางแสดงความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับความเสี่ยง	แผนบริหารความเสี่ยง
F	F๑.๑ กำไรสุทธิต่ำกว่าเป้าหมาย	๒	๔	๘	ควบคุมภายใน
	F๑.๒ ผลกระทบจากกฎหมายใหม่ (ภาษีที่ดินสิ่งปลูกสร้าง)	๕	๔	๒๐	PS๑. แผนดำเนินการขอลดภาษีที่ดินสิ่งปลูกสร้าง
S	S๒.๑ การดำเนินโครงการล่าช้ากว่าแผนงาน	๔	๔	๑๖	PS๒ แผนกำกับการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์
	S๒.๒ ไม่มีแผนขยายหรือเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ	๓	๔	๑๒	
O	O๑.๑ การต่อสัญญาเช่าไม่ต่อเนื่อง	๒	๔	๘	ควบคุมภายใน
	O๒.๑ ขั้วร้องเรียนเพิ่มขึ้น	๒	๓	๖	ควบคุมภายใน
	O๓.๑ ความล่าช้าในการให้บริการ	๒	๓	๖	ควบคุมภายใน
	O๔.๑ คุณภาพน้ำทิ้งที่ปล่อยลงสู่สาธารณะไม่ผ่านเกณฑ์วัดคุณภาพ	๒	๔	๘	ควบคุมภายใน
	O๕.๑ การปรับปรุงกระบวนการไม่ครอบคลุมทุกมิติ	๓	๓	๙	ควบคุมภายใน
	O๖.๑ ความพร้อมของบุคลากรในการปรับเข้าสู่ระบบการประเมินผลใหม่	๕	๓	๑๕	PO๒. แผนเพิ่มขีดความสามารถ (ตามเกณฑ์ Enabler)
	O๗.๑ การพัฒนาบุคลากรไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	๕	๓	๑๕	PO๓. แผนพัฒนาสมรรถนะ (บุคลากรที่มีความสามารถสูง)
C	C๑.๑ เกิดประเด็นเรื่อง ธรรมชาติบาล	๓	๓	๙	ควบคุมภายใน
	C๑.๒ เกิดข้อพิพาทหรือการฟ้องร้อง	๓	๓	๙	ควบคุมภายใน

ซึ่งจากตารางจะเห็นว่าแผนการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญและต่อการบรรลุตามภารกิจและเป้าหมายขององค์กร มี ๔ ด้านคือ แผนดำเนินการขอลดภาษีที่ดินสิ่งปลูกสร้าง แผนกำกับการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ แผนเพิ่มขีดความสามารถ (ตามเกณฑ์ Enabler) และแผนพัฒนาสมรรถนะ (บุคลากรที่มีความสามารถสูง) ซึ่งสามารถแสดงความเชื่อมโยงกับแผนการจัดการความรู้ได้ดังนี้

แผนบริหารความเสี่ยง		ความเชื่อมโยงกับการจัดการความรู้ตามแผนการจัดการความรู้	
PS๑	แผนดำเนินการขอลดภาษีที่ดินสิ่งปลูกสร้าง	๑๒	แนวทางในการบริหารจัดการอาคารที่ดี

แผนบริหารความเสี่ยง		ความเชื่อมโยงกับการจัดการความรู้ตามแผนการจัดการความรู้	
PS๒	แผนกำกับการพัฒนา อสังหาริมทรัพย์	๒	CPM และ Project Management รวมถึง Application ที่เกี่ยวข้อง เช่น การใช้เทคโนโลยี Primavera การใช้ Drone
		๓	การเจรจาต่อรอง และบริหารโครงการภายในเวลาจำกัดร่วมกับผู้รับเหมา/ผู้รับจ้าง
		๔	แนวทางการประสานหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์
PO๒	แผนเพิ่มขีดความสามารถ (ตามเกณฑ์ Enabler)	๓๔	Best Practice ในด้านแผน
		๓๕	การบริหาร EVM/EP อย่างมืออาชีพ
		๓๗	การเชื่อมโยง GRC ที่มีประสิทธิภาพ
		๓๘	การจัดทีมเฉพาะกิจ (Avenger Team)
PO๓	แผนพัฒนาสมรรถนะ (บุคลากรที่มี ความสามารถสูง)	๑๖	Best Practice ในเครื่องมือหรือวิธีการใหม่ ๆ ด้าน HCM
		๑๗	การสกัดความรู้ที่ได้จากกระบวนการทำงานด้าน HCM
		๑๘	การสร้าง Think Tank ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร (เช่น ปัญหา อุปสรรค และกระบวนการดำเนินการที่ประสบความสำเร็จ ฯลฯ)

๓.๖ การจัดลำดับความสำคัญของความรู้เพื่อนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรในแผนยุทธศาสตร์ด้าน การจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕

เพื่อให้การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจึงเสนอให้มีการจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินการตามปัจจัยดังต่อไปนี้

- ๑) สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์ของ ธพส.
- ๒) ความรู้จำเป็นต่อความยั่งยืนขององค์กร
- ๓) ผลกระทบที่มีต่อการทำงาน
- ๔) ต้องทำเนื่องจากคนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ
- ๕) ความรู้สามารถนำมาใช้แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้
- ๖) เป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน (เป็น Tacit Knowledge ของผู้ที่จะเกษียณอายุ/ออกจากตำแหน่ง และยังสามารถใช้ต่อเนื่องได้ในอนาคต)
- ๗) เป็นความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต
- ๘) เป็นความรู้ที่ใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจ หรือ เพิ่ม Competitive Advantage หรือ Work Efficiency
- ๙) เป็นความรู้ที่ใช้ในการทำงานในจุดที่มีความเสี่ยง (Critical step)
- ๑๐) การนำไปใช้ในวงกว้าง

ซึ่งสามารถจัดลำดับทั้ง ๓๘ องค์ความรู้ได้ดังนี้

สรุปการจัดลำดับความสำคัญของความรู้ใน ๓๘ องค์ความรู้

ลำดับ	รายการความรู้	แนวทางการจัดลำดับความสำคัญ (มาก = ๓ ปานกลาง = ๒ น้อย = ๑)										รวมคะแนน	สรุปผลการจัดลำดับ	ปีที่ควรดำเนินการ
		๑. สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์ของ รพส.	๒. ความรู้จำเป็นต่อความยั่งยืนขององค์กร	๓. ผลกระทบที่มีต่อการทำงาน	๔. ต้องทำเนื่องจากคนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ	๕. ความรู้สามารถนำมาใช้แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้	๖. เป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน	๗. เป็นความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต	๘. เป็นความรู้ที่ใช้ในการแข่งขันหรือ Work Efficiency	๙. เป็นความรู้ที่ใช้ในการทำงานในจุดที่มีความเสี่ยง	๑๐. การนำไปใช้ในวงกว้าง			
๑	เทคนิคการถอดแบบ	๓	๒	๓	๑	๒	๑	๓	๓	๒	๑	๒๑	๒๔	๖๔
๒	แนวทางการประสานหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	๓	๒	๓	๒	๓	๓	๓	๓	๓	๒	๒๗	๒	๖๓
๓	การเจรจาต่อรอง และบริหารโครงการภายในเวลาจำกัดร่วมกับผู้รับเหมา/ผู้รับจ้าง	๓	๑	๓	๑	๒	๒	๑	๓	๓	๑	๒๐	๒๖	๖๕
๔	CPM และ Project Management รวมถึง Application ที่เกี่ยวข้อง เช่น การใช้เทคโนโลยี Primavera การใช้ Drone	๓	๒	๓	๑	๓	๑	๓	๑	๒	๑	๒๐	๒๖	๖๕
๕	การจัดการธุรกิจใหม่	๓	๓	๓	๒	๓	๑	๓	๓	๓	๓	๒๗	๒	๖๓
๖	การสร้างภาพลักษณ์ (Brand Management)	๓	๓	๓	๑	๒	๑	๓	๓	๓	๒	๒๔	๑๓	๖๔
๗	เทคนิคการใช้สื่อต่าง ๆ ขั้นสูง	๓	๓	๓	๓	๒	๑	๓	๓	๓	๓	๒๗	๒	๖๓

ลำดับ	รายการความรู้	แนวทางการจัดลำดับความสำคัญ (มาก = ๓ ปานกลาง = ๒ น้อย = ๑)										รวมคะแนน	สรุปผลการจัดลำดับ	ปีที่ควรดำเนินการ
		๑. สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์ของ ธพส.	๒. ความรู้จำเป็นต่อความยั่งยืนขององค์กร	๓. ผลกระทบที่มีต่อการทำงาน	๔. ต้องทำเนื่องจากคนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ	๕. ความรู้สามารถนำมาใช้แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้	๖. เป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน	๗. เป็นความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต	๘. เป็นความรู้ที่ใช้ในการแข่งขันหรือ Work Efficiency	๙. เป็นความรู้ที่ใช้ในการทำงานในจุดที่มีความเสี่ยง	๑๐. การนำไปใช้ในวงกว้าง			
๘	เทคนิคการถ่ายภาพขั้นสูง	๓	๑	๑	๑	๑	๒	๑	๑	๑	๒	๑๔	๓๘	๖๕
๙	การสื่อสาร (PR) ครบวงจร	๓	๒	๓	๑	๒	๑	๓	๓	๒	๓	๒๓	๑๘	๖๔
๑๐	การจัดการข่าวเชิงลบ/Hot Issues	๓	๒	๓	๑	๒	๑	๒	๒	๑	๑	๑๘	๓๔	๖๕
๑๑	มาตรฐานการสื่อสารกับลูกค้าใน Call Center (การแก้ไขปัญหา การสร้างความประทับใจ ฯลฯ)	๓	๓	๓	๑	๒	๑	๓	๓	๓	๑	๒๓	๑๘	๖๔
๑๒	แนวทางในการบริหารจัดการอาคารที่ดี	๓	๓	๓	๒	๓	๒	๓	๓	๓	๒	๒๗	๒	๖๓-๖๕
๑๓	การบำรุงรักษาอย่างมืออาชีพและการพัฒนาวิชาชีพเฉพาะทางการจัดการอาคาร เช่น งานเครื่องกล งานปรับอากาศ	๓	๓	๓	๑	๒	๑	๒	๒	๑	๒	๒๐	๒๖	๖๕
๑๔	มาตรฐานการบริการ CRM การบริหารความคาดหวังและการแก้ไขปัญหากับผู้รับบริการ	๓	๓	๓	๑	๑	๑	๓	๓	๑	๑	๒๐	๒๖	๖๕

ลำดับ	รายการความรู้	แนวทางการจัดลำดับความสำคัญ (มาก = ๓ ปานกลาง = ๒ น้อย = ๑)										รวมคะแนน	สรุปผลการจัดลำดับ	ปีที่ควรดำเนินการ
		๑. สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์ของ ธพส.	๒. ความรู้จำเป็นต่อความยั่งยืนขององค์กร	๓. ผลกระทบที่มีต่อการทำงาน	๔. ต้องทำเนื่องจากคนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ	๕. ความรู้สามารถนำมาใช้แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้	๖. เป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน	๗. เป็นความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต	๘. เป็นความรู้ที่ใช้ในการแข่งขันหรือ Work Efficiency	๙. เป็นความรู้ที่ใช้ในการทำงานในจุดที่มีความเสี่ยง	๑๐. การนำไปใช้ในวงกว้าง			
๑๕	Program/Application/Dash board ทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๓	๒	๒	๓	๒	๑	๒	๒	๒	๓	๒๒	๒๒	๖๔
๑๖	Best Practice ในเครื่องมือหรือวิธีการใหม่ ๆ ด้าน HCM	๓	๓	๓	๒	๒	๑	๓	๓	๓	๓	๒๖	๗	๖๓
๑๗	การสกัดความรู้ที่ได้จากกระบวนการทำงานด้าน HCM	๓	๓	๒	๑	๒	๑	๒	๒	๑	๓	๒๐	๒๖	๖๕
๑๘	การสร้าง Think Tank ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร (เช่น ปัญหา อุปสรรค และกระบวนการดำเนินการที่ประสบความสำเร็จ ฯลฯ)	๓	๒	๑	๑	๓	๑	๑	๑	๑	๓	๑๗	๓๗	๖๕
๑๙	Problem Solving และ Trouble Shooting	๓	๓	๓	๒	๓	๑	๒	๒	๑	๓	๒๓	๑๘	๖๔
๒๐	Analytical Thinking	๓	๓	๒	๑	๓	๑	๒	๒	๑	๓	๒๑	๒๔	๖๔
๒๑	การจัดทำ Clip Video	๓	๒	๑	๓	๒	๑	๑	๑	๑	๓	๑๘	๓๔	๖๕

ลำดับ	รายการความรู้	แนวทางการจัดลำดับความสำคัญ (มาก = ๓ ปานกลาง = ๒ น้อย = ๑)										รวมคะแนน	สรุปผลการจัดลำดับ	ปีที่ควรดำเนินการ
		๑. สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์ของ ธพส.	๒. ความรู้จำเป็นต่อความยั่งยืนขององค์กร	๓. ผลกระทบที่มีต่อการทำงาน	๔. ต้องทำเนื่องจากคนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ	๕. ความรู้สามารถนำมาใช้แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้	๖. เป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน	๗. เป็นความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต	๘. เป็นความรู้ที่ใช้ในการแข่งขันหรือ Work Efficiency	๙. เป็นความรู้ที่ใช้ในการทำงานในจุดที่มีความเสี่ยง	๑๐. การนำไปใช้ในวงกว้าง			
๒๒	มาตรฐานและกฎหมายการเงินใหม่ ๆ	๓	๓	๓	๑	๓	๑	๓	๓	๓	๓	๒๖	๗	๖๓
๒๓	เครื่องมือทางการเงินใหม่ (FinTech)	๓	๒	๓	๒	๓	๑	๓	๓	๒	๒	๒๔	๑๓	๖๔
๒๔	การเจรจาประสานงานสถาบันการเงิน สบน. หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	๓	๓	๓	๑	๑	๓	๓	๒	๒	๑	๒๒	๒๒	๖๔
๒๕	เทคนิคการสื่อสารหน่วยรับตรวจ	๓	๒	๓	๑	๓	๓	๑	๑	๑	๑	๑๙	๓๓	๖๕
๒๖	การใช้ระบบ IT บูรณาการงานบัญชีรูปแบบใหม่ให้มีความรวดเร็ว (ทั้งระบบการลงบัญชีอัตโนมัติ หรือ paperless ฯลฯ)	๓	๓	๓	๒	๒	๓	๒	๓	๒	๓	๒๖	๗	๖๓-๖๕
๒๗	Best Practice ด้านการจัดการความยั่งยืน (Green Procurement ฯลฯ)	๓	๓	๓	๒	๓	๓	๒	๑	๒	๒	๒๔	๑๓	๖๔-๖๕

ลำดับ	รายการความรู้	แนวทางการจัดลำดับความสำคัญ (มาก = ๓ ปานกลาง = ๒ น้อย = ๑)										รวมคะแนน	สรุปผลการจัดลำดับ	ปีที่ควรดำเนินการ
		๑. สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์ของ ธพส.	๒. ความรู้จำเป็นต่อความยั่งยืนขององค์กร	๓. ผลกระทบที่มีต่อการทำงาน	๔. ต้องทำเนื่องจากคนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ	๕. ความรู้สามารถนำมาใช้แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้	๖. เป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน	๗. เป็นความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต	๘. เป็นความรู้ที่ใช้ในการแข่งขันหรือ Work Efficiency	๙. เป็นความรู้ที่ใช้ในการทำงานในจุดที่มีความเสี่ยง	๑๐. การนำไปใช้ในวงกว้าง			
๒๘	Best Practice ในการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารสินทรัพย์	๓	๓	๓	๒	๓	๓	๒	๑	๒	๑	๒๓	๑๘	๖๔-๖๕
๒๙	การใช้ AI พัฒนาการบริหารสินทรัพย์และการซ่อมบำรุง	๓	๒	๓	๒	๓	๓	๓	๓	๓	๒	๒๗	๒	๖๓-๖๕
๓๐	กระบวนการประเมิน ITA ที่มีประสิทธิภาพ	๓	๒	๓	๒	๒	๓	๓	๓	๒	๓	๒๖	๗	๖๓
๓๑	การตีความ/วินิจฉัยของการกระทำ/ข้อบังคับ ธพส. (Case Study)	๓	๓	๓	๑	๒	๒	๓	๒	๒	๓	๒๔	๑๓	๖๔
๓๒	กฎหมายการจัดทำสโมสร	๓	๓	๒	๑	๒	๑	๒	๒	๒	๒	๒๐	๒๖	๖๕
๓๓	Best practice ของการจัดกิจกรรม CSR	๓	๓	๓	๑	๒	๑	๒	๒	๑	๒	๒๐	๒๖	๖๕
๓๔	Best Practice ในด้านแผน	๓	๒	๓	๒	๓	๑	๓	๓	๓	๓	๒๖	๗	๖๓-๖๕
๓๕	การบริหาร EVM/EP อย่างมืออาชีพ	๓	๓	๓	๓	๓	๑	๓	๓	๓	๓	๒๘	๑	๖๓
๓๖	เทคนิคการนำเสนอ	๓	๒	๓	๒	๓	๑	๒	๓	๒	๓	๒๔	๑๓	๖๔-๖๕

ลำดับ	รายการความรู้	แนวทางการจัดลำดับความสำคัญ (มาก = ๓ ปานกลาง = ๒ น้อย = ๑)										รวมคะแนน	สรุปผลการจัดลำดับ	ปีที่ควรดำเนินการ
		๑. สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์ของ รพส.	๒. ความรู้จำเป็นต่อความยั่งยืนขององค์กร	๓. ผลกระทบที่มีต่อการทำงาน	๔. ต้องทำเนื่องจากคนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ	๕. ความรู้สามารถนำมาใช้แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้	๖. เป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน	๗. เป็นความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินการธุรกิจในอนาคต	๘. เป็นความรู้ที่ใช้ในการแข่งขันหรือ Work Efficiency	๙. เป็นความรู้ที่ใช้ในการทำงานในจุดที่มีความเสี่ยง	๑๐. การนำไปใช้ในวงกว้าง			
๓๗	การเชื่อมโยง GRC ที่มีประสิทธิภาพ	๓	๓	๓	๒	๒	๓	๒	๓	๓	๒	๒๖	๗	๖๓
๓๘	การจัดทีมเฉพาะกิจ (Avenger Team)	๓	๑	๒	๑	๒	๑	๑	๒	๒	๓	๑๘	๓๔	๖๕

จากตารางจะเห็นว่ามียุทธศาสตร์ของการจัดการความรู้ในปี พ.ศ. ๒๕๖๓ ตามการจัดลำดับความสำคัญจำนวน ๑๒ รายการ และในปี พ.ศ. ๒๕๖๔ และ พ.ศ. ๒๕๖๕ จำนวน ๑๓ และ ๑๓ รายการตามลำดับ โดยเฉพาะกิจกรรมรายการความรู้ที่ควรมีการสกัดหรือแสวงหาสามารถสรุปความสำคัญได้ดังนี้

ลำดับ	ลำดับที่ ในแผน	รายการความรู้ที่ต้องมีการดำเนินการตามแผนจัดการความรู้	ผู้รับผิดชอบ	ประเภทความรู้ที่ต้องแสวงหา	
				Explicit	Tacit
๑	๒	แนวทางการประสานหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	ฝ่ายวิศวกรรม และบริหารโครงการ		
๒	๕	การจัดการธุรกิจใหม่	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ		
๓	๗	เทคนิคการใช้สื่อต่าง ๆ ขั้นสูง	ฝ่ายสื่อสารองค์กร		
๔	๑๒	แนวทางในการบริหารจัดการอาคารที่ดี	ฝ่ายบริหารอาคาร		
๕	๑๖	Best Practice ในเครื่องมือหรือวิธีการใหม่ ๆ ด้าน HCM	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล		
๖	๒๒	มาตรฐานและกฎหมายการเงินใหม่ ๆ	ฝ่ายบัญชี/ฝ่ายการเงิน		

ลำดับ	ลำดับที่ ในแผน	รายการความรู้ที่ต้องมีการดำเนินการตามแผนจัดการความรู้	ผู้รับผิดชอบ	ประเภทความรู้ที่ต้องแสวงหา	
				Explicit	Tacit
๗	๒๖	การใช้ระบบ IT บูรณาการงานบัญชีรูปแบบใหม่ให้มีความรวดเร็ว (ทั้งระบบการลงบัญชีอัตโนมัติ หรือ paperless ฯลฯ)	ฝ่ายบัญชี/ฝ่ายการเงิน		
๘	๒๙	การใช้ AI พัฒนาการบริหารสินทรัพย์และการซ่อมบำรุง	ฝ่ายจัดซื้อพร้อมกับฝ่ายวิศวกรรม และบริหารโครงการ		
๙	๓๐	กระบวนการประเมิน ITA ที่มีประสิทธิภาพ	ฝ่ายกฎหมาย		
๑๐	๓๔	Best Practice ในด้านแผน	ฝ่ายกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง		
๑๑	๓๕	การบริหาร EVM/EP อย่างมืออาชีพ	ฝ่ายกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง		
๑๒	๓๗	การเชื่อมโยง GRC ที่มีประสิทธิภาพ	ฝ่ายกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง/ฝ่ายอำนวยการ/ฝ่ายกฎหมาย		

จากรายการความรู้ที่ต้องมีการดำเนินการตามแผนจัดการความรู้จะนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินการภายใต้โครงการจ้างที่ปรึกษาโครงการทบทวนและพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล การจัดการความรู้ และการจัดการนวัตกรรม ปี ๒๕๖๓ ซึ่งสามารถนำมาสรุปได้ดังนี้

ลำดับ	กลยุทธ์	รายการความรู้		เจ้าภาพ	กระบวนการ		ปี ๒๕๖๓		งบประมาณที่ใช้
		ลำดับ ที่ใน แผน	รายการความรู้ที่ต้องมีการ ดำเนินการตามแผนจัดการความรู้		กระบวนการ หลัก (Key Processes)	กระบวนการ สนับสนุน (Support Processes)	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	
๑	การบริหารจัดการ ความรู้แบบ บูรณาการทั้ง ๓๘ องค์กรความรู้	๒	แนวทางการประสานหน่วยงาน ราชการที่เกี่ยวข้องด้านธุรกิจ อสังหาริมทรัพย์ เช่น กรมธนารักษ์ สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ ฯลฯ	ฝ่ายวิศวกรรม และ บริหารโครงการ	X		ร้อยละ ความสำเร็จ ของ การจัดการ ความรู้ที่ สอดคล้องกับ ตามแผนงาน ที่กำหนดไว้	ร้อยละ ๘๐ ตาม แผนงาน ประจำปี	๗๐๐,๐๐๐ บาทจาก โครงการจ้าง ที่ปรึกษา โครงการ ทบทวนและ พัฒนาระบบ การบริหาร ทรัพยากร บุคคล การ จัดการความรู้ และการ จัดการ นวัตกรรม ปี ๒๕๖๓
		๕	การจัดการธุรกิจใหม่	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	X				
		๗	เทคนิคการใช้สื่อต่าง ๆ ขั้นสูง	ฝ่ายสื่อสารองค์กร	X				
		๑๒	แนวทางในการบริหารจัดการ อาคารที่ดี	ฝ่ายบริหารอาคาร	X				
		๒๙	การใช้ AI พัฒนาการบริหารสินทรัพย์ และการซ่อมบำรุง	ฝ่ายจัดซื้อร่วมกับ ฝ่ายวิศวกรรม และ บริหารโครงการ	X				
		๓๐	กระบวนการประเมิน ITA ที่มี ประสิทธิภาพ	ฝ่ายกฎหมาย		X			
		๑๖	Best Practice ในเครื่องมือหรือ วิธีการใหม่ ๆ ด้าน HCM	ฝ่ายทรัพยากร บุคคล		X			
		๒๒	มาตรฐานและกฎหมายการเงินใหม่ ๆ	ฝ่ายบัญชี/ฝ่าย การเงิน		X			

ลำดับ	กลยุทธ์	รายการความรู้		เจ้าภาพ	กระบวนการ		ปี ๒๕๖๓		งบประมาณที่ใช้
		ลำดับ ที่ใน แผน	รายการความรู้ที่ต้องมีการ ดำเนินการตามแผนจัดการความรู้		กระบวนการ หลัก (Key Processes)	กระบวนการ สนับสนุน (Support Processes)	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	
๑ (ต่อ)	การบริหารจัดการ ความรู้แบบ บูรณาการทั้ง ๓๘ องค์กรความรู้	๒๖	การใช้ระบบ IT บูรณาการงานบัญชี รูปแบบใหม่ให้มีความรวดเร็ว (ทั้ง ระบบการลงบัญชีอัตโนมัติ หรือ paperless ฯลฯ)	ฝ่ายบัญชี/ฝ่าย การเงิน		X			
		๓๔	Best Practice ในด้านแผน	ฝ่ายกลยุทธ์และ บริหารความเสี่ยง		X			
		๓๕	การบริหาร EVM/EP อย่างมืออาชีพ	ฝ่ายกลยุทธ์และ บริหารความเสี่ยง		X			
		๓๗	การเชื่อมโยง GRC ที่มีประสิทธิภาพ	ฝ่ายกลยุทธ์และ บริหารความเสี่ยง/ ฝ่ายอำนวยการ/ ฝ่ายกฎหมาย		X			
๒	การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดการ ความรู้	N.A.	ไปเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	ฝ่ายทรัพยากร บุคคล			ร้อยละ ความสำเร็จ ของการ พัฒนาตาม หลักสูตรที่ กำหนดไว้	ร้อยละ ๘๐ ตาม แผนงาน ประจำปี	๑๐๐,๐๐๐ บาทใน โครงการ ฝึกอบรม

ลำดับ	กลยุทธ์	รายการความรู้		เจ้าภาพ	กระบวนการ		ปี ๒๕๖๓		งบประมาณที่ใช้
		ลำดับ ที่ใน แผน	รายการความรู้ที่ต้องมีการ ดำเนินการตามแผนจัดการความรู้		กระบวนการ หลัก (Key Processes)	กระบวนการ สนับสนุน (Support Processes)	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	
๓	การส่งเสริมและ สร้างวัฒนธรรม แห่งการเรียนรู้ใน องค์กร	N.A.	ไปเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การพัฒนา ทรัพยากรบุคคล	ฝ่ายทรัพยากร บุคคล	-	-	ร้อยละของ บุคลากรที่เข้า ร่วมกิจกรรม การเรียนรู้/ แลกเปลี่ยน ความรู้/ ถ่ายทอดองค์ ความรู้ตาม แผนงาน	ร้อยละ ๘๐ ตาม แผนงาน ประจำปี	ใช้เงินใน โครงการที่ ทำร่วมกับ กลยุทธ์ที่ ๑ การบริหาร จัดการ ความรู้ฯ
							ร้อยละ ความสำเร็จ ของการจัด กิจกรรม ยกระดับ ผู้บริหารให้ เป็น แบบอย่างที่ดี	ร้อยละ ๘๐	

ลำดับ	กลยุทธ์	รายการความรู้		เจ้าภาพ	กระบวนการ		ปี ๒๕๖๓		งบประมาณที่ใช้
		ลำดับ ที่ใน แผน	รายการความรู้ที่ต้องมีการ ดำเนินการตามแผนจัดการความรู้		กระบวนการ หลัก (Key Processes)	กระบวนการ สนับสนุน (Support Processes)	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	
๔	การพัฒนาระบบ ดิจิทัลรองรับการ จัดการความรู้	N.A.	ไปเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ดิจิทัลของ ธพส.	ฝ่ายดิจิทัล	-	-	จำนวนผู้เข้า มาใช้ตามแผน ที่กำหนดไว้	ร้อยละ ๒๐ ของ พนักงาน ใน ธพส.	งบประมาณ ในแผน ยุทธศาสตร์ ด้านดิจิทัล พ.ศ. ๒๕๖๓- ๒๕๖๕
							จำนวนองค์ ความรู้ที่ เพิ่มขึ้น	๑ องค์ ความรู้	
๕	การเชื่อมโยงการ เรียนรู้สู่การ จัดการนวัตกรรม	๕	การจัดการธุรกิจใหม่ คือ การจอง พื้นที่ออนไลน์	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	X		จำนวนองค์ ความรู้ที่ สามารถ เชื่อมโยงไปสู่ นวัตกรรม	๑ องค์ ความรู้	ใช้เงินใน โครงการที่ ทำร่วมกับ กลยุทธ์ที่ ๑ การบริหาร จัดการ ความรู้ฯ
		๑๒	แนวทางในการบริหารจัดการอาคาร ที่ดี คือ การนำ IT มาใช้ในงาน Relation Management	ฝ่ายบริหารอาคาร	X				
		๒๖	การใช้ระบบ IT บูรณาการงานบัญชี รูปแบบใหม่ คือ Paperless Office	ฝ่ายบัญชี/ฝ่าย การเงิน		X			
		๓๗	การเชื่อมโยง GRC ที่มีประสิทธิภาพ คือ โมเดลการบูรณาการงานในระดับ องค์กร	ฝ่ายกลยุทธ์และ บริหารความเสี่ยง		X			

อย่างไรก็ดี จากผลการประชุมร่วมกับคณะทำงานจากทางฝ่ายทรัพยากรบุคคล หลังเหตุการณ์ COVID-๑๙ ในเดือนมิถุนายน ซึ่งส่งผลให้การดำเนินการบางส่วนอาจไม่ทันตามแผนที่กำหนดไว้ จึงได้มีการปรับปรุงแผนการดำเนินการในปี ๒๕๖๓ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ดังกล่าว โดยจะดำเนินการจัดการความรู้จำนวน ๔ ชุดความรู้ จาก ๑๒ รายการ ดังการปรับปรุงแผนต่อไปนี้

ลำดับ	ลำดับที่ ในแผน	รายการความรู้ที่ต้องมีการดำเนินการตามแผนจัดการความรู้	ผู้รับผิดชอบ	ประเภทความรู้ที่ต้องแสวงหา	
				Explicit	Tacit
๑	๒	แนวทางการประสานหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์	ฝ่ายวิศวกรรม และบริหาร โครงการ		
๒	๕	การจัดการธุรกิจใหม่ เช่น การพัฒนาการจองพื้นที่ Online	ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ		
๙	๓๐	กระบวนการประเมิน ITA ที่มีประสิทธิภาพ	ฝ่ายกฎหมาย		
๑๒	๓๗	การเชื่อมโยง GRC ที่มีประสิทธิภาพ	ฝ่ายกลยุทธ์และบริหาร ความเสี่ยง/ฝ่าย อำนวยการ/ฝ่ายกฎหมาย		

โดยแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕ ทั้งหมดนี้ได้ถูกนำเสนอและผ่านการเห็นชอบโดยคณะผู้บริหารและคณะกรรมการของ ธพส. ต่อไปตามลำดับ

บทที่ ๔

การนำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามรายงานผล

๔.๑ แนวทางการไปปรับใช้และแบบฟอร์มประกอบการติดตามประเมินผลการจัดการความรู้

เพื่อให้หน่วยงานในบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด มีแนวทางการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงกำหนดแนวทางการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

- ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเผยแพร่ และประชาสัมพันธ์แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕ ของ ธพส. ในหลายช่องทางการสื่อสาร เช่น หนังสือแจ้งเวียน เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ภายใน และไลน์กลุ่มบุคลากรของ ธพส. ฯลฯ เป็นต้น
- หน่วยงานที่รับผิดชอบและเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้
- สำหรับในส่วนกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ทางฝ่ายทรัพยากรบุคคลเผยแพร่กำหนดการแต่ละเดือน พร้อมหัวข้อในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และหน่วยงานเจ้าภาพ (ซึ่งอาจเป็นเจ้าภาพเดียวหรือเจ้าภาพร่วมก็ได้) เพื่อให้แต่ละหน่วยงานเตรียมการล่วงหน้าในการส่งผู้ที่สนใจเข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าว
- อาจมีการกำหนดแรงจูงใจ (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) ในการเข้าร่วมกิจกรรม หรือดำเนินการให้สำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕
- กำหนดการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้เป็นรายครึ่งปี จำนวน ๖ ครั้งภายใน ๓ ปี โดยให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเสนอรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณแต่ละปี (รอบ ๑๒ เดือน) แจ้งผู้บริหารเพื่อรับทราบ โดยมีแบบประเมินดังต่อไปนี้

แบบฟอร์มเพื่อการติดตามประเมินผลตามแผนการจัดการความรู้ประจำปี พ.ศ.										
ชื่อความรู้										
ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์										
ลำดับ	กระบวนการจัดการความรู้	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	งบประมาณ (หากมี)	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ			ผลความสำเร็จ
							เร็วกว่าแผน/เป้าหมาย	ตามแผน/เป้าหมาย	ล่าช้ากว่าแผน	
๑	การบ่งชี้ความรู้									
๒	การสร้างและแสวงหาความรู้									
๓	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ									
๔	การประมวลและกลั่นกรองความรู้									

ลำดับ	กระบวนการจัดการความรู้	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	งบประมาณ (หากมี)	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ			ผลความสำเร็จ
							เร็วกว่าแผน/เป้าหมาย	ตามแผน/เป้าหมาย	ล่าช้ากว่าแผน	
๕	การเข้าถึงความรู้									
๖	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้									
๗	การเรียนรู้									

นอกจากนี้ยังอาจพิจารณาแนวทางการบริหารความเปลี่ยนแปลงรูปแบบต่าง ๆ อันส่งผลให้กิจกรรมการจัดการความรู้ใน ๖ พ.ศ. ประสบความสำเร็จดังนี้

แบบฟอร์มแสดงกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ปี พ.ศ. เพื่อการจัดการความรู้										
ชื่อความรู้										
เป้าหมายในการจัดการความรู้										
ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด/เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ			ผลกระทบต่อการจัดการความรู้
							เร็วกว่าแผน/เป้าหมาย	ตามแผน/เป้าหมาย	ล่าช้ากว่าแผน	
๑	การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม									
๒	การสื่อสาร									
๓	การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล									
๔	การประเมินผลปฏิบัติงานประจำปีและค่าตอบแทน									
๕	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้									

เมื่อจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ตามแบบฟอร์มประเมินผล และแบบฟอร์มกระบวนการบริหารความเปลี่ยนแปลงเรียบร้อยแล้ว ให้คณะทำงานจัดทำแบบฟอร์มเพื่อสรุปงบประมาณการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ ดังนี้

ลำดับ	กิจกรรมการจัดการความรู้	ผู้รับผิดชอบ	ผลลัพธ์	ความสำเร็จในการดำเนินการ			
				ไตรมาส ๑	ไตรมาส ๒	ไตรมาส ๓	ไตรมาส ๔
๑							
๒							
๓							

๔.๒ แนวทางการประเมินผลการจัดการความรู้ และความเชื่อมโยงหรือบูรณาการสู่การจัดการนวัตกรรม

ทั้งนี้หากผลลัพธ์ใดสามารถนำไปสู่การกำหนดนวัตกรรมก็ให้บันทึกไว้ เพื่อนำไปสู่การจัดการนวัตกรรมตามแผนนวัตกรรมต่อไป โดยอาจมีการกำหนดคะแนนการสร้างนวัตกรรมดังต่อไปนี้

ประเด็นพิจารณา	Innovation	ระดับ ๑	ระดับ ๒	ระดับ ๓	ระดับ ๔	ระดับ ๕
การกำหนดจุดประสงค์และเป้าหมาย (การนำองค์กร)	๔	มีการกำหนดจุดประสงค์และเป้าหมาย	มีการกำหนดจุดประสงค์และเป้าหมายเป็นรูปธรรมในเชิงปริมาณ	การกำหนดจุดประสงค์และเป้าหมายเป็นรูปธรรมทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ	การกำหนดจุดประสงค์และเป้าหมายเป็นรูปธรรมทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ สอดคล้องกับปัญหาและกลุ่มเป้าหมาย	การกำหนดจุดประสงค์และเป้าหมายเป็นรูปธรรมทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ สอดคล้องกับปัญหาและกลุ่มเป้าหมาย ระบุครบถ้วน และชัดเจน
ระดับความใหม่ (ด้านการวางแผน)	๒	เป็นสิ่งใหม่ในหน่วยงาน	เป็นสิ่งใหม่ฝ่าย	เป็นสิ่งใหม่ใน ๓ พส.	เป็นสิ่งใหม่ประเทศ	เป็นสิ่งใหม่ระดับนานาชาติ

ประเด็น พิจารณา	Innovation	ระดับ ๑	ระดับ ๒	ระดับ ๓	ระดับ ๔	ระดับ ๕
ความคิด สร้างสรรค์ (ด้านการวางแผน)	๒	การ ออกแบบ นวัตกรรมมี ความ สอดคล้อง กับ จุดประสงค์ และ เป้าหมาย ที่ตั้งไว้	การออกแบบ นวัตกรรมมี ความสอดคล้อง กับจุดประสงค์ และเป้าหมาย ที่ตั้งไว้มี แนวคิดรองรับ อย่าง สมเหตุสมผล อ้างอิงได้	การออกแบบ นวัตกรรมมี ความสอดคล้อง กับจุดประสงค์ เป้าหมายที่ตั้ง ไว้ รวมทั้ง ตอบสนอง กลยุทธ์องค์กรมี แนวคิดรองรับ อย่างสมเหตุสมผล อ้างอิงได้	การออกแบบ นวัตกรรมมี ความสอดคล้องกับ จุดประสงค์ เป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งตอบสนอง ทิศทางเทคโนโลยี ระดับประเทศมี แนวคิดรองรับอย่าง สมเหตุสมผลอ้างอิง ได้	การออกแบบ นวัตกรรมมี ความสอดคล้องกับ จุดประสงค์เป้าหมาย ที่ตั้งไว้ รวมทั้ง ตอบสนองทิศทาง เทคโนโลยีระดับ นานาชาติ มีแนวคิดรองรับอย่าง สมเหตุสมผลอ้างอิง ได้
ประสิทธิภาพใน การบริหารจัดการ (ด้านกระบวนการ ปฏิบัติงาน)	๔	การ ดำเนินงาน มีการปฏิบัติ ชัดเจนเป็น ลำดับ ขั้นตอน	การดำเนินงาน มีการปฏิบัติ ชัดเจนเป็น ลำดับขั้นตอน ตามกิจกรรมที่ ได้ออกแบบไว้	การดำเนินงานมี การปฏิบัติชัดเจน เป็นลำดับขั้นตอน ครบถ้วนทุก กิจกรรมตามที่ได้ ออกแบบไว้	การดำเนินงานมี การปฏิบัติชัดเจน เป็น ลำดับขั้นตอน ครบถ้วนทุกกิจกรรม ตามที่ได้ออกแบบไว้ มีการปรับปรุงพัฒนา อย่าง ต่อเนื่อง	การดำเนินงานมี การปฏิบัติชัดเจนเป็น ลำดับขั้นตอน ครบถ้วนทุกกิจกรรม ตามที่ได้ออกแบบไว้มี การปรับปรุง พัฒนา อย่างต่อเนื่อง เกิด วิธีการหรือ ความรู้ใหม่ส่งผลต่อ การพัฒนาองค์กร อย่างมีคุณภาพ
ประสิทธิภาพต่อ การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ (ด้านบุคลากร)	๔	มีการพัฒนา ความรู้แก่ พนักงานเพื่อ ส่งเสริมการ จัดการ ความรู้	มีการพัฒนา ความรู้แก่ พนักงานเพื่อ ส่งเสริมการ จัดการความรู้ และสร้าง นวัตกรรม	มีการพัฒนาความรู้ แก่พนักงานเพื่อ ส่งเสริมการจัดการ ความรู้และสร้าง นวัตกรรมใน หลากหลายรูปแบบ	มีการพัฒนาความรู้ แก่พนักงานเพื่อ ส่งเสริมการจัดการ ความรู้และสร้าง นวัตกรรมใน หลากหลายรูปแบบ และครอบคลุม > ๖๐% ของทั้งหมด	มีการพัฒนาความรู้ แก่พนักงานเพื่อ ส่งเสริมการจัดการ ความรู้และสร้าง นวัตกรรมใน หลากหลายรูปแบบ และครอบคลุม > ๘๐% ของทั้งหมด

ประเด็น พิจารณา	Innovation	ระดับ ๑	ระดับ ๒	ระดับ ๓	ระดับ ๔	ระดับ ๕
ระดับของ การทำงานแบบ ความร่วมมือ หลายด้าน (ด้าน กระบวนการ จัดการความรู้)	๔	การประสบ ความสำเร็จ เป็นผลมา จากการมี ส่วนร่วมของ ผู้เกี่ยวข้อง การ ปฏิบัติงาน ภายใน หน่วยงาน	การประสบ ความสำเร็จ เป็นผลมาจาก การมีส่วนร่วม ของผู้เกี่ยวข้อง การปฏิบัติงาน ภายในองค์กร	การประสบ ความสำเร็จเป็นผล มาจากการมีส่วน ร่วมของผู้เกี่ยวกับ การปฏิบัติงาน ภายในองค์กรโดยมี การพัฒนาผลงาน ระหว่างหน่วยงาน ภายในองค์กร	การประสบ ความสำเร็จเป็นผล มาจากการมีส่วน ร่วมของผู้เกี่ยวกับ การปฏิบัติงาน ภายในองค์กร โดยมี การพัฒนาผลงาน ระหว่างหน่วยงาน ภายในและภายนอก องค์กร	การประสบ ความสำเร็จเป็นผลมา จากการมีส่วนร่วม ของผู้เกี่ยวกับ การปฏิบัติงานภายใน องค์กร โดยมี การพัฒนาผลงาน ระหว่างหน่วยงาน ภายในและภายนอก องค์กรอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน
ประโยชน์ต่อ รายได้/ความพึง พอใจของ ผู้รับบริการ	๒	ความพึง พอใจของ ผู้รับบริการ เพิ่มขึ้น ๐.๕%	ความพึงพอใจ ของผู้รับบริการ เพิ่มขึ้น ๐.๕% และรายได้ เพิ่มขึ้น ๑%	ความพึงพอใจของ ผู้รับบริการเพิ่มขึ้น ๑% และรายได้ เพิ่มขึ้น ๑%	ความพึงพอใจของ ผู้รับบริการเพิ่มขึ้น ๑% และรายได้ เพิ่มขึ้น ๒%	ความพึงพอใจของ ผู้รับบริการเพิ่มขึ้น ๒% และรายได้ เพิ่มขึ้น ๒%
ประโยชน์ด้าน เศรษฐกิจ/ สังคม	๒	ประโยชน์ที่ ได้ตรงตาม ความ ต้องการของ กลุ่ม เป้าหมาย	ประโยชน์ที่ได้ เป็นการลด ต้นทุนให้กับ กลุ่มเป้าหมาย เมื่อเทียบกับ แบบเดิม	ประโยชน์ที่ได้เป็น การเสริมสร้าง มูลค่าเพิ่มให้กับ กลุ่มเป้าหมาย เมื่อเทียบกับ แบบเดิม	ประโยชน์ที่ได้เป็น การเสริมสร้าง มูลค่าเพิ่มให้กับ กลุ่มเป้าหมาย เป็นจำนวนมากกว่า ๓% เมื่อเทียบกับ แบบเดิม	ประโยชน์ที่ได้เป็น การเสริมสร้าง มูลค่าเพิ่มให้กับ กลุ่มเป้าหมายเป็น จำนวนมากกว่า ๕% เมื่อเทียบกับแบบเดิม
คะแนน = Innovation x ระดับ (๕ x ๒๐ = ๑๐๐)						

ทั้งนี้ อาจนำไปผนวกกับแผนการจัดการนวัตกรรมของ ธพส. ต่อไป เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่าง
การจัดการความรู้และบูรณาการสู่นวัตกรรมตามแผนกลยุทธ์ที่ ๔ ของแผนการจัดการความรู้

ภาคผนวก : คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้และคู่มือการจัดการองค์ความรู้