



แผนแม่บท ด้านการจัดการความรู้

MWA KM



พ.ศ. 2566-2570



แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (พ.ศ. 2566-2570)

Metropolitan Waterworks Authority
Knowledge Management (KM) Master Plan

บทสรุปผู้บริหารแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้

แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (พ.ศ. 2566–2570) ของการประปานครหลวง มุ่งเน้นการดำเนินงานและขับเคลื่อนโดยมีการใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการทำงาน และสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อให้ กปน. เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัยและเป็นองค์กรแห่งความรู้ และก้าวเป็นองค์กรแห่งองค์ความรู้และนวัตกรรมอย่างยั่งยืน ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 ภายใต้วิสัยทัศน์ “ต่อยอดองค์ความรู้ พัฒนานวัตกรรม เพื่อความยั่งยืน” โดยมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO) ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 1 KMO1 เป็นองค์กรการเรียนรู้ (Learning Organization)

ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ระดับพฤติกรรมตามค่านิยมด้านการเรียนรู้ และพัฒนาและด้านการจัดการความรู้

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 2 KMO2 นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาผลผลิต

ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ จำนวนองค์ความรู้ที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO) และกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร

ขั้นตอนการจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ประกอบไปด้วยการดำเนินการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ภายในองค์กร เช่น ผลการทบทวนแผนวิสาหกิจ ผลการทบทวน แผนงานที่เกี่ยวข้อง ผลการประเมินการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ผลการประเมินดำเนินงานในด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น และนำข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องจากภายนอกองค์กรเข้ามาเพิ่มเติม เพื่อให้เป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนรวมถึงการจัดตั้งโครงการที่มีวัตถุประสงค์ในการสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนวิสาหกิจ การประปานครหลวง ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566–2570) และสอดคล้องตามเกณฑ์ประเมินรัฐวิสาหกิจแบบใหม่ (SE-AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ อีกทั้ง ยังมีการเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจ กปน. และแผนแม่บทด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อบูรณาการการดำเนินงานของทั้งแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายด้านการจัดการความรู้



สารบัญ

บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 วัตถุประสงค์การจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้	3
1.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	3
1.3.1 เกลียวความรู้ (SECI Model).....	3
1.3.2 ตัวแบบปลาทูนา (Tuna Model)	5
1.3.3 ตัวอย่างตัวแบบการจัดการความรู้ที่ดี	6
1.4 กระบวนการจัดการความรู้.....	8
1.5 นโยบายด้านการจัดการความรู้	14
1.6 คณะกรรมการเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การประปานครหลวง (KM Committee).....	16
1.7 นักจัดการความรู้ (KM Facilitator: KM Fa)	20
1.8 การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้	21
บทที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้.....	22
บทที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ	30
3.1 นโยบายประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0).....	30
3.2 ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580)	33
3.3 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580)	36
3.3.1 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฯ ประเด็น (19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ	37
3.3.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฯ ประเด็น (20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพ ภาครัฐ	38
3.3.3 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฯ ประเด็น (23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม	40
3.4 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)	41
3.5 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570.....	45
3.6 แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580).....	48
3.7 ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564-2570	49



3.8	แผนปฏิรูปราชการรายปี (พ.ศ. 2565) ของกระทรวงมหาดไทย	51
3.9	เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)	54
3.10	กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง.....	57
3.10.1	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546.....	57
3.10.2	พระราชบัญญัติการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ การวิจัย และนวัตกรรม พ.ศ. 2562	58
3.10.3	พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540	60
3.10.4	พระราชบัญญัติทรัพยากรน้ำ พ.ศ. 2561	63
3.11	เกณฑ์มาตรฐานด้านการจัดการความรู้.....	67
3.11.1	รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award – TQA).....	67
3.11.2	มาตรฐานระบบการจัดการความรู้ ISO 30401: 2018 Knowledge Management Systems	69
3.11.3	รางวัลสุดยอดองค์กรด้านนวัตกรรมและองค์ความรู้ (Most Innovative Knowledge Enterprise (MIKE) Award)	71
3.12	ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจแบบใหม่ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM).....	74
3.13	สรุปผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก.....	76
3.14	สรุปผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน.....	96
3.14.1	การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน	96
3.14.2	การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers	102
3.14.3	การวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของบุคลากร	104
3.15	ประเด็นความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมการจัดลำดับความสำคัญ.....	109
3.16	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ภายใต้แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้.....	112
3.17	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ภายใต้แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้... ..	114
บทที่ 4 แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้		115
4.1	วิสัยทัศน์ ภายใต้แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้.....	115
4.2	พันธกิจองค์กร.....	116
4.3	ค่านิยมองค์กร	116
4.4	ยุทธศาสตร์ ภายใต้แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้.....	121
4.4.1	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	121



4.4.2	กลยุทธ์.....	123
4.4.3	โครงการสำคัญ.....	124
4.4.4	แผนที่ยุทธศาสตร์.....	127
บทที่ 5 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้.....		129
บรรณานุกรม.....		133



สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 SECI Model.....	4
ภาพที่ 2 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ (KM) ของตัวแบบทูนา (Tuna Model).....	6
ภาพที่ 3 Knowledge Management for Global Health Logic Model.....	7
ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการพัฒนานวัตกรรม.....	8
ภาพที่ 5 กระบวนการจัดการความรู้ การประปานครหลวง (MWA Knowledge Management Process) ...	9
ภาพที่ 6 ประกาศการประปานครหลวง เรื่อง นโยบายด้านการจัดการความรู้ การประปานครหลวง	15
ภาพที่ 7 เกณฑ์ประเมินการจัดการความรู้ ด้านการนำองค์กร ประเด็นย่อยนโยบายด้านการจัดการความรู้...16	
ภาพที่ 8 คำสั่งการประปานครหลวง แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประจำปี 2565...18	
ภาพที่ 9 ภาพรวมกระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้	22
ภาพที่ 10 กระบวนการทบทวนและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร.....	30
ภาพที่ 11 นโยบายประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0).....	31
ภาพที่ 12 ยุทธศาสตร์ชาติกับแผนระดับต่าง ๆ.....	32
ภาพที่ 13 วิสัยทัศน์ประเทศไทย	33
ภาพที่ 14 ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561–2580).....	34
ภาพที่ 15 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น (19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ.....	37
ภาพที่ 16 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น (20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ...39	
ภาพที่ 17 แผนแม่บทภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น (23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม	40
ภาพที่ 18 ความเชื่อมโยงระหว่างจุดหมายการพัฒนา กับเป้าหมายหลัก.....	42
ภาพที่ 19 เป้าประสงค์หลักของจุดหมายในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ที่เกี่ยวข้อง กับแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้.....	45
ภาพที่ 20 หมุดหมายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ที่สัมพันธ์กับแผนพัฒนา รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 ของรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการ	47
ภาพที่ 21 วิสัยทัศน์การพัฒนามตามแผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำของประเทศ 20 ปี.....	49
ภาพที่ 22 ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564–2570	51
ภาพที่ 23 แผนที่ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิรูปราชการกระทรวงมหาดไทย กับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	53
ภาพที่ 24 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) 17 เป้าหมาย	54
ภาพที่ 25 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546	
มาตรา 4	57



ภาพที่ 26 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546	
มาตรา 51	57
ภาพที่ 27 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546	
มาตรา 11	58
ภาพที่ 28 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) 7 ด้าน	68
ภาพที่ 29 แผนที่ความคิดการออกแบบระบบการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับมาตรฐาน ISO 30401: 2018.....	71
ภาพที่ 30 เกณฑ์รางวัล MIKE Award ด้านปัจจัยความยั่งยืน (การวัดผลด้านการจัดการความรู้ขององค์กร) .	72
ภาพที่ 31 ผลการดำเนินงานของ กปน. ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การจัดการความรู้”	102
ภาพที่ 32 การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	109
ภาพที่ 33 การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	110
ภาพที่ 34 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้.....	116
ภาพที่ 35 ค่านิยมองค์กร.....	117
ภาพที่ 36 ผลการจัดลำดับความสำคัญของโครงการภายใต้แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้.....	125
ภาพที่ 38 แผนที่ยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้.....	127
ภาพที่ 39 ยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้.....	128
ภาพที่ 40 ภาพรวมกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานแผนแม่บท.....	129
ภาพที่ 41 ขั้นตอนการทบทวนแผน โครงการ	132

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 เกณฑ์การประเมินผล SE-AM ด้านการจัดการความรู้.....	75
ตารางที่ 2 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยเครื่องมือ PESTEL.....	76
ตารางที่ 3 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในด้วยเครื่องมือ 7S McKinsey	96
ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การจัดการความรู้” หรือ Knowledge Management (KM).....	103
ตารางที่ 5 ตารางแสดงประเด็นความต้องการ ความคาดหวังของบุคลากร 3 อันดับแรก แบ่งตามระดับ.....	104
ตารางที่ 6 ตารางแสดงประเด็นความต้องการ ความคาดหวังของบุคลากร 3 อันดับแรก แบ่งตามช่วงอายุ (Generation).....	106
ตารางที่ 7 ประเด็นความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง	110
ตารางที่ 8 จุดแข็ง (S-KM) และจุดอ่อน (W-KM).....	112
ตารางที่ 9 โอกาส (O-KM) และอุปสรรค (T-KM)	113
ตารางที่ 10 ความเชื่อมโยงของความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (SC) และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (SA) สู่ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (KMO).....	121
ตารางที่ 11 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้.....	122
ตารางที่ 12 กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้	123
ตารางที่ 13 โครงการภายใต้แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้.....	124
ตารางที่ 14 แผน ระบบ ตัวชี้วัดที่ต้องติดตาม ทบทวนและประเมินผล.....	130

บทที่ 1 บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

การประปานครหลวง (กปน.) ได้จัดทำแผนวิสาหกิจการประปานครหลวง ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566–2570) ภายใต้วิสัยทัศน์ “ประปาคุณภาพ เพื่อชีวิตที่ดี” โดยมีพันธกิจที่ขับเคลื่อนองค์กร คือ 1) ดำเนินธุรกิจหลักด้านน้ำที่มีคุณภาพอย่างครบวงจร เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน 2) ให้บริการน้ำที่มีมาตรฐานคุณภาพ เพื่อให้ประชาชนมีน้ำใช้อย่างทั่วถึง 3) ดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสร้างการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน โดยมีค่านิยมองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ผ่านการทบทวนใหม่ จึงได้กำหนดนิยามของค่านิยมใหม่ คือ “คุณภาพที่ยั่งยืน มุ่งมั่นเพื่อสิ่งที่ดียิ่งขึ้น ปรับตัวองไว ฉลาดใช้เทคโนโลยี มองธุรกิจกว้างไกล สร้างชื่อเสียงความภูมิใจให้ กปน.” ซึ่งยังคงไว้ซึ่งตัวย่อเดิมคือ “QWATER” แต่มีการปรับเปลี่ยนบริบทภายในเพื่อสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566–2570) รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในปัจจุบัน เช่น สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) การประชุมเพื่อแก้ปัญหาวิกฤตด้านการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ (Climate Change) (COP26) แนวโน้มทิศทางการอุตสาหกรรมประปา (Water Industry Landscape) การปรับตัวของรัฐวิสาหกิจที่เน้นการต่อยอดธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และนวัตกรรมการจัดการน้ำในระดับนานาชาติ เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจว่าแผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566–2570) จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

กปน. เล็งเห็นว่าการจะขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายและเติบโตอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับหลายปัจจัย หนึ่งในนั้นคือ “การจัดการความรู้” ซึ่งนับว่าเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาและสร้างความมั่นคงให้องค์กรต่าง ๆ ในโลกสมัยใหม่ กล่าวคือองค์ความรู้ที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบ และสามารถส่งต่อหรือถ่ายทอดภายในองค์กรด้วยกันและกันผ่านบุคลากรและปฏิบัติงาน และการจัดเก็บในระบบสารสนเทศขององค์กร จะช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้นและการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของสังคมโลก ที่ได้ชื่อว่าเป็นโลกยามพลิกผัน (Disruptive World) การดำเนินการให้มีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เป็นรูปธรรมได้อย่างต่อเนื่อง เปรียบเสมือนการวางรากฐานที่มั่นคงให้กับองค์กร เพื่อให้องค์กรดำเนินงานต่อไปได้ แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกแต่องค์กรยังสามารถยืนหยัดและก้าวไปข้างหน้าได้ ด้วยความเข้มแข็งจากภายในและการเปิดรับโอกาสใหม่ ๆ จากภายนอก ความเข้มแข็งจากภายในดังกล่าวคือ องค์ความรู้ขององค์กรที่บุคลากรและปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา เสมือนเป็นประเพณีและวิถีชีวิตที่ช่วยดำรงสังคมไว้ ซึ่งสังคมในบริบทนี้คือ กปน. นอกจากนี้การจัดการความรู้ยังไปสอดคล้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ที่องค์กรมีภูมิคุ้มกันที่ดีภายใต้เงื่อนไขความรู้ และยังสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลเป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งนโยบายประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561–2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564-2570 แผนปฏิบัติการรายปี (พ.ศ. 2565) ของกระทรวงมหาดไทย และแผนงานระดับ 3 ของหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแนวทางการประเมินผลรัฐวิสาหกิจของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

ด้วยเหตุผลประการข้างต้น กปน. จึงได้จัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (พ.ศ. 2566-2570) พร้อมแผนปฏิบัติการของแผนแม่บท ภายใต้ความเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566-2570) โดยแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ถือเป็นแนวทางในการพัฒนาและต่อยอดองค์ความรู้และวิชาการประจำของ กปน. ที่สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ มีการชี้ให้เห็นถึงความเชื่อมโยงในบริบทต่าง ๆ และสะท้อนยุทธศาสตร์ออกมาสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม และยังผลให้เกิดการพัฒนากระบวนการ และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และส่งประโยชน์ในระยะยาว ซึ่งการจัดการความรู้จะมีปัจจัยสำคัญที่เชื่อมโยงกันอยู่ 3 ปัจจัย คือ คน (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี (Technology) ในระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) โดยจะดำเนินการคู่ขนาน เชื่อมโยง และสนับสนุนระบบเศรษฐกิจชีวภาพ-หมุนเวียน-สีเขียว (Bio-Circular-Green Economy) หรือ โมเดลเศรษฐกิจแบบ BCG ที่เป็นนโยบายของรัฐบาลในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

ทั้งนี้ แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (พ.ศ. 2566-2570) จะแบ่งเนื้อหาออกเป็น 5 บท ดังนี้ บทที่ 1 บทนำ จะนำเสนอภาพรวม หลักการและเหตุผล แนวคิดและทฤษฎี ระเบียบวิธีวิทยาการจัดการความรู้ของ กปน. และสถานภาพการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของ กปน. ซึ่งจะรวมไปถึงกระบวนการที่ดำเนินการอยู่และนโยบายจากระดับผู้บริหารของ กปน. บทที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ จะนำเสนอกระบวนการจัดทำแผนแม่บทที่สอดคล้องกับแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (SE-AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) บทที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ จะนำเสนอการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ การสรุปประเด็นความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ภายใต้แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ และความท้าทายเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ภายใต้แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ บทที่ 4 แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ จะนำเสนอกรอบทิศทางแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (พ.ศ. 2566-2570) ซึ่งประกอบไปด้วยวิสัยทัศน์ ภายใต้แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ พันธกิจองค์กร ค่านิยมองค์กร และยุทธศาสตร์ ภายใต้แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ที่จะไล่เรียงตั้งแต่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ โครงการสำคัญ และแผนที่ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ และบทที่ 5 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ จะนำเสนอการติดตามและประเมินผลแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ภายใต้หลักการที่สอดคล้องกับแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (SE-AM) ของ สคร.

1.2 วัตถุประสงค์การจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้

1. เพื่อใช้เป็นกรอบด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ของ กปน. ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)
2. เพื่อวิเคราะห์ประเด็นด้านการจัดการความรู้ทั้งระบบ โดยพิจารณาความเชื่อมโยงผล การปฏิบัติงานขององค์กร ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และบุคลากรเข้าด้วยกัน พร้อมนำประเด็น ความเชื่อมโยงเหล่านั้นมาวางกรอบและทิศทางแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้
3. เพื่อให้ กปน. มีแนวทางการจัดการความรู้ (KM) ให้สามารถสร้างคุณค่าแก่องค์กรและขับเคลื่อน องค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ เกิดความยั่งยืน สร้างศักยภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. เพื่อให้ กปน. มีแนวทางการดำเนินงานในแต่ละแผนงาน โดยมีรายละเอียดในเรื่องวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ความเสี่ยงในภาพรวม ระยะเวลาดำเนินงาน ตัวชี้วัด และกิจกรรมที่สอดคล้องกับ แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้
5. เพื่อให้ กปน. บรรลุตัวชี้วัดด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ในมิติด้านการจัดการความรู้ตาม แนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

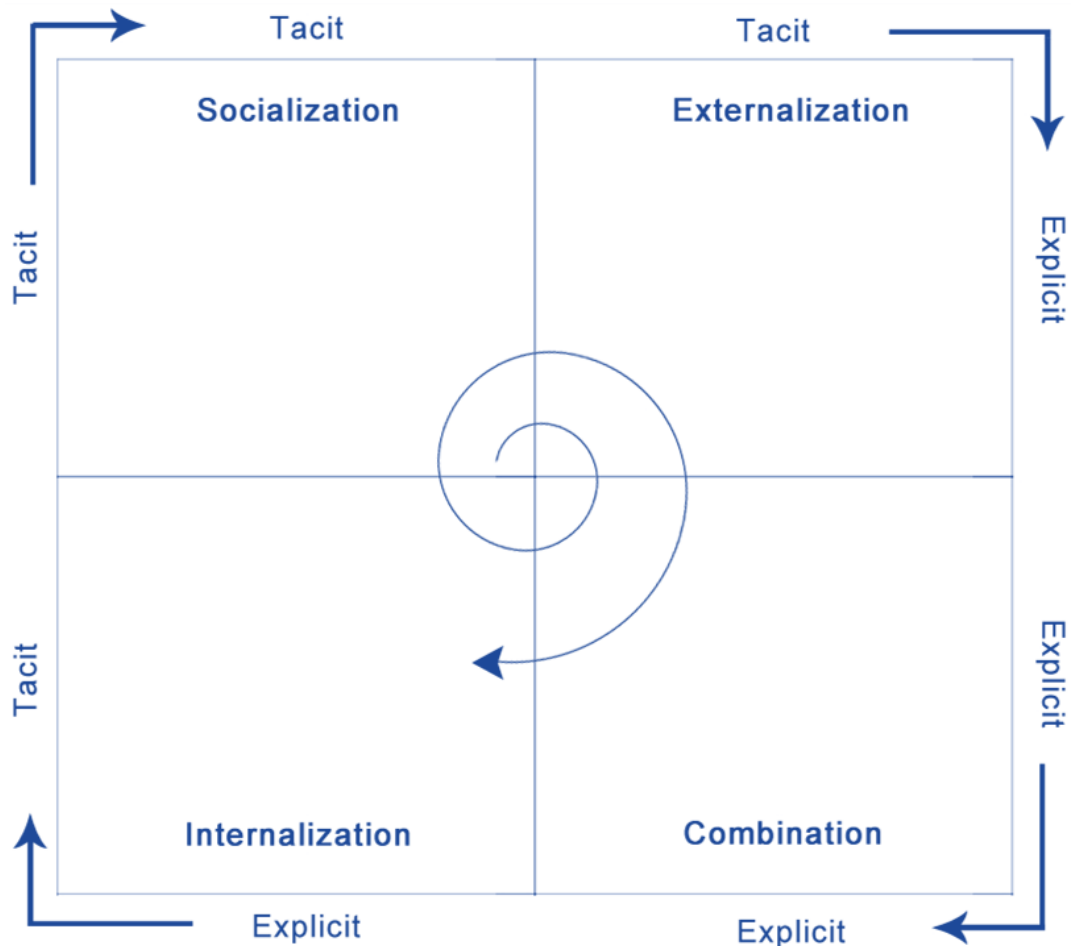
1.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1.3.1 เกลิยวความรู้ (SECI Model)

แนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เริ่มเป็นที่นิยมและแพร่หลาย ในช่วงกลางทศวรรษที่ 90 หลังจากการตีพิมพ์หนังสือ *“The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation”* โดยสาระสำคัญของหนังสือเล่มนี้ คือนำเสนอประเด็นการสร้างความรู้ในองค์กร (Organizational Knowledge Creation) ว่า “องค์กร ไม่สามารถสร้างความรู้ได้เองโดยปราศจากความคิดริเริ่มของแต่ละบุคคลและการปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายใน กลุ่ม ความรู้สามารถขยายหรือตกผลึกได้ในระดับกลุ่มผ่านการสนทนา การอภิปราย การแบ่งปันประสบการณ์ และการสังเกต” ทั้งนี้ ยังชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความรู้ในฐานะทรัพยากรที่สร้างความได้เปรียบใน การแข่งขันขององค์กร การแปลงความรู้ (Knowledge Conversion) และปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ 2 ประเภท คือ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ผ่าน เกลิยวความรู้ (SECI Model) ซึ่งคือ แผนภาพแสดงความสัมพันธ์การหลอมรวมความรู้ในองค์กรระหว่าง ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) กับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ใน 4 กระบวนการ เพื่อยกระดับ ความรู้ให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นวัฏจักร เริ่มจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) การสกัดความรู้

จากตัวคน (Externalization) การควบรวมความรู้ (Combination) และการผนึกฝังความรู้ (Internalization) และวนกลับมาเริ่มต้นทำซ้ำที่กระบวนการแรก เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ให้เป็นงานประจำที่ยั่งยืน

ภาพที่ 1 SECI Model



ที่มา: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:SECI_Model.jpg

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) - S: Tacit to Tacit กระบวนการที่ 1 อธิบายความสัมพันธ์ทางสังคมในการส่งต่อระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) ด้วยกัน เป็นการแบ่งปันประสบการณ์แบบเผชิญหน้าระหว่างผู้รู้ เช่น การประชุม การระดมสมอง ที่มาจากความรู้ การเรียนรู้ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล เฉพาะเรื่อง เฉพาะพื้นที่ แล้วนำมาแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน ที่มีใช้เป็นเพียงการอ่านหนังสือ คู่มือ หรือตำรา

2. การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) - E: Tacit to Explicit กระบวนการที่ 2 อธิบายความสัมพันธ์กับภายนอกในการส่งต่อระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) กับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) อาจเป็นการนำเสนอในเวทีวิชาการ หรือบทความตีพิมพ์ เป็นการพัฒนาองค์ความรู้ที่

ถูกฝังอยู่ในความรู้ฝังลึกให้สื่อสารออกไปภายนอก อาจเป็นแนวคิด แผนภาพ แผนภูมิ เอกสารที่สนับสนุนให้เกิดการสื่อสารระหว่างผู้เรียนรู้ด้วยกันที่เข้าใจได้ง่าย ซึ่งความรู้ฝังลึกจะถูกพัฒนาให้ตกผลึกและถูกกลั่นกรองแล้วนำไปสู่การแบ่งปัน เปลี่ยนเป็นฐานความรู้ใหม่ที่ถูกนำไปใช้สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ในกระบวนการใหม่

3. การควบรวมความรู้ (Combination) - C: Explicit to Explicit กระบวนการที่ 3 อธิบายความสัมพันธ์การรวมกันของความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) ที่ผ่านการจัดระบบ และบูรณาการความรู้ที่ต่างรูปแบบเข้าด้วยกัน เช่น นำความรู้ไปสร้างต้นแบบใหม่ ไปสร้างสรรค์งานใหม่ ได้ความรู้ใหม่ โดยความรู้ชัดแจ้งได้จากการรวบรวมความรู้ภายในหรือภายนอกองค์กร แล้วนำมารวมกัน ปรับปรุง หรือผ่านกระบวนการที่ทำให้เกิดความรู้ใหม่ แล้วความรู้ใหม่จะถูกเผยแพร่แก่สมาชิกในองค์กร

4. การฝึกฝังความรู้ (Internalization) - I: Explicit to Tacit กระบวนการที่ 4 อธิบายความสัมพันธ์ภายในที่มีการส่งต่อความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) สู่ความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) แล้วมีการนำไปใช้ในระดับบุคคล ครอบคลุมการเรียนรู้และลงมือทำ ซึ่งความรู้ชัดแจ้งถูกเปลี่ยนเป็นความรู้ฝังลึกในระดับบุคคลแล้วกลายเป็นทรัพย์สินขององค์กร

1.3.2 ตัวแบบปลาทูนา (Tuna Model)

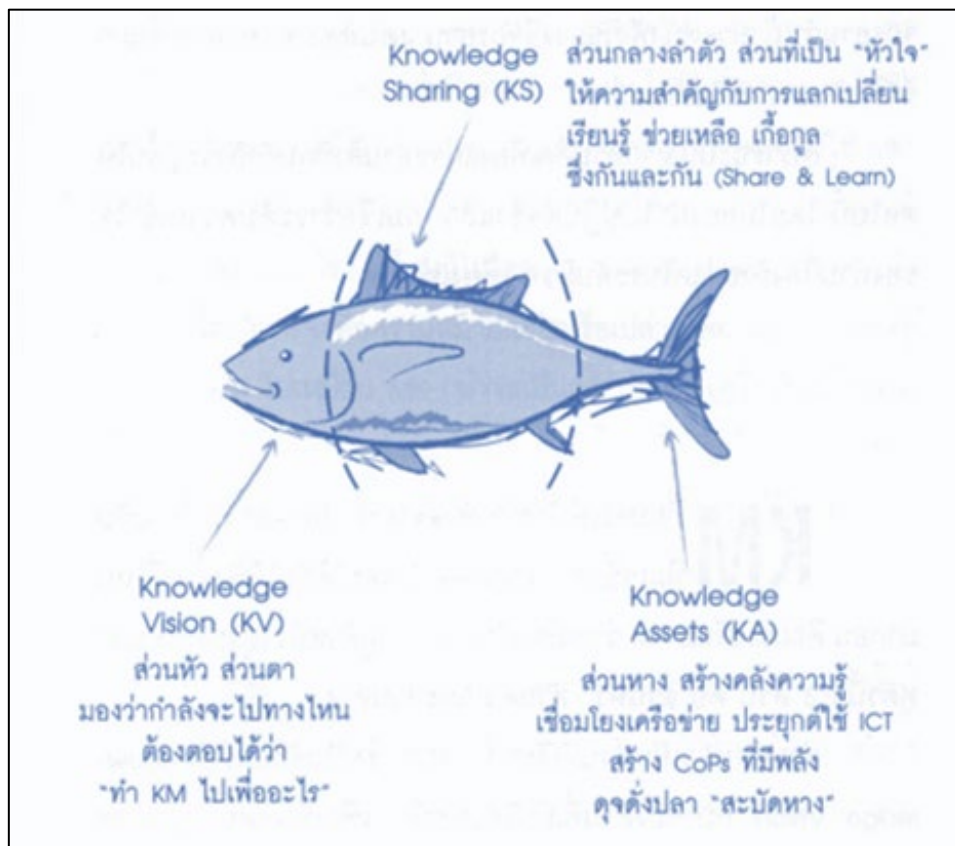
ตัวแบบปลาทูนา (Tuna Model) เป็นอีกหนึ่งตัวแบบที่นิยมนำมาใช้อภิปรายและเป็นแนวทางในการจัดการความรู้ของหลายองค์กรในประเทศไทยทั้งภาครัฐและเอกชน ตัวแบบนี้จะสมมติให้การจัดการความรู้คือปลาทูนา ที่ประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนหัว ส่วนลำตัว และส่วนหาง โดยเปรียบเทียบแต่ละส่วนของปลาทูนากับการจัดการความรู้ ดังนี้

1. ส่วนหัวปลา เรียกว่า KV ย่อมาจาก Knowledge Vision หมายถึงส่วนที่เป็นวิสัยทัศน์หรือเป็นทิศทางของการจัดการความรู้ ส่วนหัวจะทำหน้ากำหนดยุทธศาสตร์และทิศทางการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กร โดยมีคำถามสำคัญและต้องหาคำตอบให้ได้ว่า “องค์กรมีการจัดการความรู้ไปเพื่อเหตุใด”

2. ส่วนตัวปลา เรียกว่า KS ย่อมาจาก Knowledge Sharing หมายถึงส่วนที่เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจและเป็นส่วนที่ยากลำบากที่สุดในกระบวนการจัดการความรู้ เพราะต้องเกิดจากปัจจัยและสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมให้คนในองค์กรพร้อมที่จะแบ่งปันและเรียนรู้ร่วมกัน

3. ส่วนหางปลา เรียกว่า KA ย่อมาจาก Knowledge Assets หมายถึงส่วนที่เป็นเนื้อหาความรู้ที่เก็บสะสมไว้เป็น “คลังความรู้” หรือ “ชุมชนความรู้” ซึ่งจะมีการจัดเก็บองค์ความรู้ไว้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ภาพที่ 2 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ (KM) ของตัวแบบทูนา (Tuna Model)



ที่มา: ประพนธ์ ผาสุขยัต, การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ (กรุงเทพฯ : ไผ่ไหม, 2547), 22.

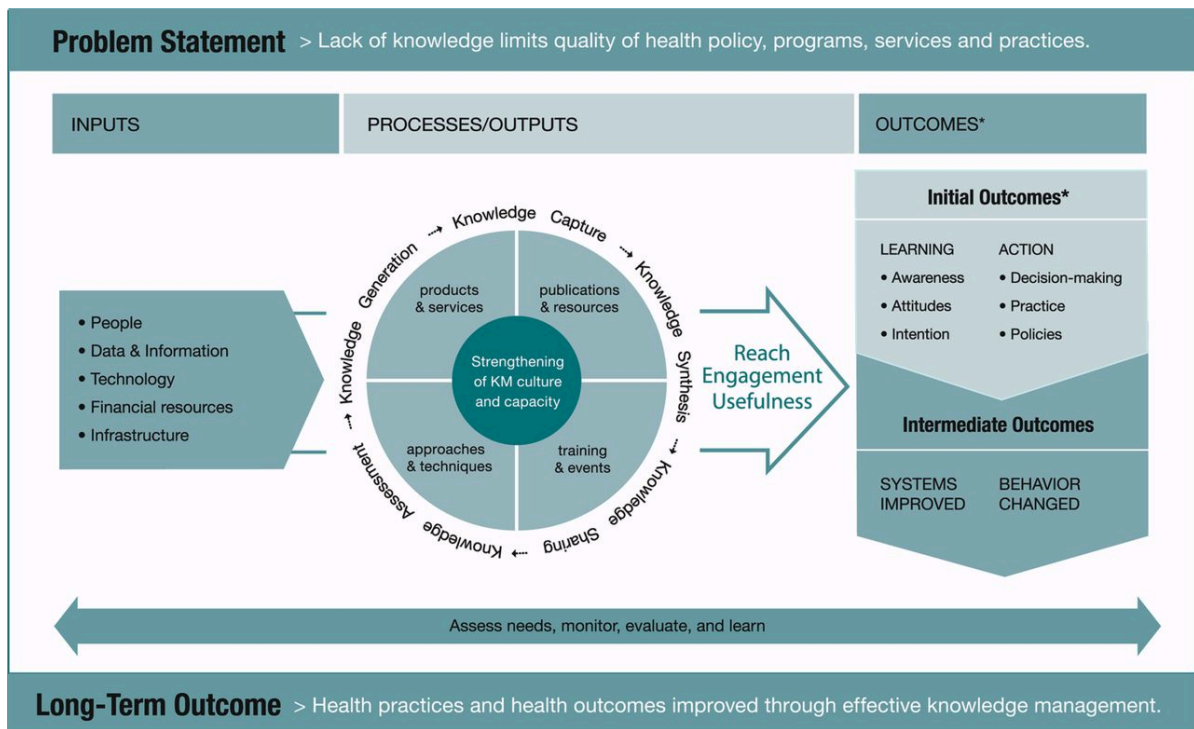
1.3.3 ตัวอย่างตัวแบบการจัดการความรู้ที่ดี

ตัวอย่างรูปแบบการจัดการความรู้ของ Global Health มีการนำปัจจัยที่ก่อให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ คือ บุคลากร ข้อมูล เทคโนโลยี ทรัพยากร และปัจจัยพื้นฐาน นำเข้าสู่กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. Knowledge Assessment คือ การประเมินว่าองค์ความรู้ใดเป็นองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
2. Knowledge Generation คือ การสร้าง/แสวงหาความรู้ที่สำคัญจากแหล่งความรู้ ทั้งความรู้ที่ชัดเจนและความรู้ที่ฝังลึก (Explicit & Tacit Knowledge)
3. Knowledge Capture คือ การจัดเก็บองค์ความรู้โดยใช้เครื่องมือที่สามารถจัดเก็บและถ่ายทอดได้อย่างสะดวกและง่ายต่อการค้นหา รวมถึงแลกเปลี่ยนองค์ความรู้

4. Knowledge Synthesis คือ การรวบรวมองค์ความรู้จากบุคลากรภายในองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร โดยใช้เครื่องมือที่เหมาะสม
5. Knowledge Sharing คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยวิธีการต่าง ๆ

ภาพที่ 3 Knowledge Management for Global Health Logic Model



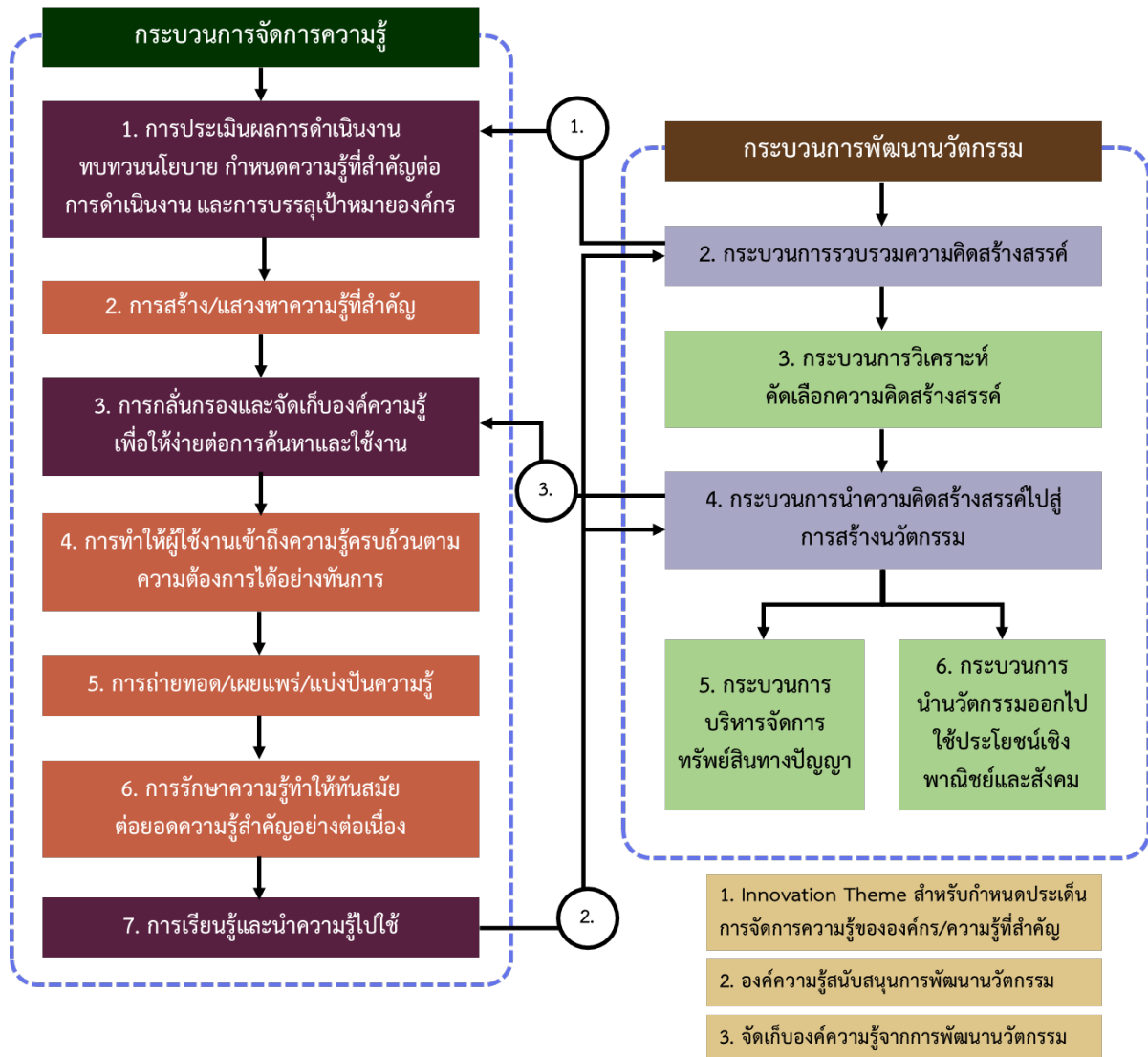
*Project achievements are measured at the initial outcomes level. Intermediate and long-term outcome levels are shown to illustrate how initial outcomes can contribute to these other expected outcomes. Developed by the Global Health Knowledge Collaborative Monitoring and Evaluation Task Team, 2013.

ที่มา: Sullivan et. al., Leveraging the Power of Knowledge Management to Transform Global Health and Development, 2015

โดยกระบวนการทั้ง 5 ขั้นตอน จะช่วยสร้างการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพและเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง ซึ่งจะนำไปสู่ผลผลิต/ผลลัพธ์ ทั้งในเรื่องการสร้างความตระหนักในการเรียนรู้ทัศนคติ และความตั้งใจที่จะเรียนรู้ในระดับบุคลากร โดยในระยะกลาง การจัดการความรู้จะช่วยให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ของบุคลากร รวมถึงในระยะยาว จะทำให้เกิดการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพที่เกิดจากการจัดการความรู้

1.4 กระบวนการจัดการความรู้

ภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการพัฒนานวัตกรรม



ที่มา: ปรับจากข้อมูลของฝ่ายนวัตกรรมองค์กร การประปานครหลวง

จากภาพข้างต้น จะเป็นการนำเสนอกระบวนการจัดการความรู้ซึ่งจะสัมพันธ์ไปยังกระบวนการพัฒนานวัตกรรมร่วมด้วย โดยผลลัพธ์ของกระบวนการจัดการความรู้จะเป็นปัจจัยนำเข้าของกระบวนการพัฒนานวัตกรรม โดยกระบวนการจัดการความรู้มี 7 ขั้นตอนหลักในการดำเนินงาน และมีความสัมพันธ์กับกระบวนการพัฒนานวัตกรรม ดังนี้

ภาพที่ 5 กระบวนการจัดการความรู้ การประปานครหลวง (MWA Knowledge Management Process)



ที่มา: กองบริหารจัดการองค์ความรู้ ฝ่ายนวัตกรรมองค์กร การประปานครหลวง

1. ประเมินผลการดำเนินงาน ทบทวนนโยบาย กำหนดความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินงาน และการบรรลุเป้าหมายองค์กร

ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมประเมินผลการดำเนินงานวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่ผ่านมากับคู่เทียบรวบรวมข้อมูลปัญหา/อุปสรรค ปัจจัยความสำเร็จของการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญ ทิศทาง/ประเด็นนวัตกรรมขององค์กร และข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน นโยบาย รวมถึงเป้าหมาย/ตัวชี้วัดที่สำคัญในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้น และระยะยาวที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมถึงกำหนดประเด็นในการจัดการความรู้ขององค์กร สำหรับการจัดการความรู้ในหน่วยงานต่าง ๆ จะมีการวิเคราะห์ทบทวนผลการดำเนินงานการปฏิบัติงานที่ผ่านมาพร้อมกับทิศทางนโยบายองค์กรเพื่อกำหนดทิศทาง/ด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ในด้านการถ่ายทอดแผนงาน มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีด้านการจัดการความรู้ และถ่ายทอดไปยังแผนการจัดการความรู้ของสายงาน โดยมีคณะทำงานย่อยและนักจัดการความรู้ของแต่ละสายงานเป็นผู้รับผิดชอบขับเคลื่อน และใช้แผนที่ความรู้ (Knowledge Map หรือ K-Map) เป็นเครื่องมือหลักในการประเมินเพื่อป้อน การระบุหัวข้อความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินงาน และการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน และองค์กร รวมทั้งจัดทำแผนสื่อสารด้านการจัดการความรู้เพื่อให้ผู้บริหารสื่อสารถ่ายทอดไปยังในแต่ละสายงาน

2. สร้าง/แสวงหาความรู้ที่สำคัญ

ขับเคลื่อนการจัดการความรู้ตามแผน จัดทำข้อมูลความรู้ วิเคราะห์ปัญหาเพื่อนำไปใช้ปรับปรุงงานสรุปบทเรียนที่ได้จากการดำเนินงานตามแต่ละตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร BP/LL ทำให้สร้าง/แสวงหาและรวบรวมความรู้ที่จำเป็นทั้งที่อยู่ในรูปแบบเอกสาร (Explicit Knowledge) และจากบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ (Tacit Knowledge) ได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ สร้างนักจัดการความรู้ (KM Facilitator) เพื่อสร้างทักษะในการใช้ชุดเครื่องมือการจัดการความรู้ อาทิเช่น K-Map OPL OPK เป็นต้น เพื่อป้อนถึงกระบวนการทำงานที่สำคัญของหน่วยงาน แหล่งความรู้ที่สำคัญในแต่ละกระบวนการ รวมถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการปฏิบัติงานและโอกาสในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน นอกจากนี้ยังเป็นการทบทวนองค์ความรู้ของหน่วยงานว่าสามารถรองรับการปฏิบัติงานหรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจำเป็นต้องถอดองค์ความรู้เพิ่มเติมและรวบรวมองค์ความรู้ที่จำเป็นจากบุคลากรผู้เชี่ยวชาญเพื่อนำความรู้/เทคนิค/เคล็ดลับ/ประสบการณ์ที่ตกผลึกแล้วจากบุคลากรผู้เชี่ยวชาญถ่ายทอดเป็นความรู้ถ่ายทอดให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง สามารถรวบรวมเป็นความรู้ของหน่วยงาน และฝังรากอยู่ในองค์กรไม่สูญหายไปกับผู้ปฏิบัติงานที่โยกย้าย ลาออก หรือเกษียณอายุ

3. การกลั่นกรองและจัดเก็บองค์ความรู้เพื่อให้ง่ายต่อการค้นหาใช้งาน

กำหนดรูปแบบและเครื่องมือในการจัดทำ Explicit Knowledge จากข้อ 2 ใช้เทคโนโลยีของระบบสารสนเทศ ในการรวบรวม และเรียบเรียงองค์ความรู้ให้ง่ายต่อการค้นหาและการนำองค์ความรู้ไปใช้งาน โดยมีการกลั่นกรองจากคณะกรรมการ/คณะทำงาน หัวหน้างาน/ผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ หรือผู้เชี่ยวชาญ ก่อนจัดเก็บลงในระบบสารสนเทศ KM Portal และ Intranet ของแต่ละหน่วยงาน ดังต่อไปนี้

- 1) คณะกรรมการการประกวดกลั่นกรององค์ความรู้ การพัฒนากระบวนการ และนวัตกรรม ที่เข้าร่วมโครงการประกวด ซึ่งผ่านความเห็นชอบจากสายงานแล้ว ตามหลักเกณฑ์การประกวดและนโยบาย ให้ความสำคัญในแต่ละปี
- 2) ผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน/สายงานกลั่นกรององค์ความรู้/การพัฒนากระบวนการ/ และนวัตกรรม ที่จะส่งเข้าประกวด หรือนำไปเผยแพร่ใช้งาน (รวมถึง OP Series ต่าง ๆ) ตามความถูกต้องของ เนื้อหา
- 3) ผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน/สายงานกลั่นกรอง บทความองค์ความรู้/ไอเดียในการพัฒนา ปรับปรุงงาน ตามความสมบูรณ์ของเนื้อหา
- 4) กองบริหารจัดการองค์ความรู้ ฝ่ายนวัตกรรมองค์กร (กบอ.ผนอ.) กลั่นกรอง Good/Best Practices ตามหลักเกณฑ์ Good/Best Practices
- 5) คณะทำงาน RDI และคณะทำงานย่อยที่เกี่ยวข้องกลั่นกรองข้อเสนองานวิจัยเพื่อสร้าง องค์ความรู้และพัฒนาตามเกณฑ์คะแนนงานวิจัย และกลั่นกรองความรู้ใหม่จากงานวิจัย (ด้าน RDI) ตาม ความถูกต้องของเนื้อหาตามเงื่อนไขสัญญา
- 6) หัวหน้าคณะผู้ศึกษาดูงาน/หัวหน้าคณะทำงานฯ กลั่นกรองความรู้จากการศึกษา ความถูกต้องของเนื้อหา

4. การทำให้ผู้ใช้งานเข้าถึงความรู้ครบถ้วนตามความต้องการได้อย่างทันการ

กปน.นำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม โดยกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญตามระบบงานขององค์กร ไว้ในระบบ KM PORTAL เพื่อให้ผู้สร้าง ความรู้ สามารถเลือกองค์ความรู้ตามกระบวนการที่สำคัญของ กปน. ได้อย่างเป็นระบบ ง่ายต่อการค้นหา และต่อยอด เมื่อนำองค์ความรู้ ลงตามกระบวนการแล้ว องค์ความรู้นั้นจะไปรวบรวมไว้ที่ K-MAP ทำให้ ผู้ใช้งานสามารถเข้าถึงความรู้ได้ตามความต้องการ และทำให้สามารถบริหารจัดการและเติมองค์ความรู้ตาม กระบวนการได้อย่างครบถ้วน โดยบุคลากรสามารถค้นหาข้อมูลสารสนเทศได้ทั้งจาก ระบบ KM PORTAL ที่ สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา ผ่าน ระบบ Intranet ,Internet และ Mobile application

5. การถ่ายทอด/เผยแพร่/แบ่งปันความรู้

เผยแพร่แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้ และเรียนรู้บทเรียนที่ได้ ไปยังผู้บริหาร พนักงาน บุคลากร ระหว่างฝ่าย/สายงาน ผู้ใช้น้ำ และกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียภายนอกของ กปน. ผ่านวิธีการและช่องทางต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก อาทิเช่น ผ่านกิจกรรมการประชุม อบรม สัมมนา ทั้งภายในและภายนอก, ผ่านระบบสารสนเทศภายใน KM Portal และ Intranet ของแต่ละหน่วยงาน, ผ่าน Internet ภายนอก เช่น เว็บไซต์การประปานครหลวง แอปพลิเคชัน MWA onMobile และ Social Media ต่าง ๆ เป็นต้น

6. การรักษาความรู้ทำให้ทันสมัย ต่อยอดความรู้สำคัญอย่างต่อเนื่อง

กปน. มีการปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ/ความรู้ ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมการจัดการความรู้ขององค์กรให้สอดคล้องกับความรู้สำคัญที่จะเป็นต่อการดำเนินงานองค์กรตามแผนยุทธศาสตร์องค์กรเป็นประจำ และหน่วยงานต่าง ๆ สามารถปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ/ความรู้ ตามหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน นอกจากนี้มีการพัฒนาระบบสารสนเทศให้รองรับการอ้างอิงต่อยอดองค์ความรู้ กำหนดการอ้างอิง และการต่อยอดองค์ความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาผลงานในโครงการพัฒนาต่าง ๆ โดยหัวหน้างาน และผู้บริหาร นอกจากนี้ระบบสารสนเทศจัดการความรู้ (KM Portal) มีระบบตรวจสอบความถูกต้อง องค์ความรู้ก่อนเผยแพร่ และจะมีการจำกัดขนาดพื้นที่จัดเก็บข้อมูลของผู้ใช้งาน ผู้ใช้งานแต่ละคนสามารถลบข้อมูลที่ล้าสมัย/ไม่จำเป็นออกเพื่อบริหารจัดการพื้นที่คลังความรู้ของตนเอง

7. การเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้

จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านช่องทางดังกล่าว ทุกหน่วยงานใน กปน. นำความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องไปใช้ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- ด้านยุทธศาสตร์ ใช้ฐานข้อมูล KM ไปใช้ในการตัดสินใจในการกำหนดทิศทางการนำองค์กร และวางแผนยุทธศาสตร์ / การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์
- ด้านการปฏิบัติการ ผู้บริหารและพนักงานนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานในกระบวนการทำงานต่าง ๆ ทั้งกระบวนการหลัก และ กระบวนการสนับสนุน
- ด้านการปรับปรุง นำองค์ความรู้ ไปใช้ในการวิเคราะห์ ในการพัฒนาและนวัตกรรม เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงาน

ทั้งนี้ กระบวนการจัดการความรู้จะประกอบไปด้วยคณะบุคคลที่ทำหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองคาพยพของการจัดการความรู้ โดยสามารถนิยามแต่ละบทบาทได้ดังนี้

1. **ผู้บริหารสูงสุด (CEO)** ควรเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมจัดการความรู้โดยกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่เอื้ออำนวย สนับสนุน (ระบบ) KM ซึ่งควรเป็นผู้บริหารระดับสูง

2. **ประธานคณะกรรมการเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Chief Knowledge Officer – CKO) และคณะกรรมการเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (KM Committee)** ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง ทำหน้าที่ 3 ประการ คือ

- กำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ขององค์กร หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ตัววัดความสำเร็จ และติดตามการดำเนินการ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กร
- สร้างบรรยากาศและกฎเกณฑ์กติกา ขององค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

- คอยบ่งชี้ Identify “ความรู้ที่ทรงคุณค่า” และนำมาสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้เกิดการตีความ ต่อเนื่อง เกิดบรรยากาศที่น่าตื่นเต้น เร้าใจ และภาคภูมิใจ ชื่นชม ยกย่อง ในผลสำเร็จ และให้รางวัลที่อาจไม่เน้นสิ่งของ แต่เน้นการสร้างความรู้ความภูมิใจในความสำเร็จ

3. หน่วยงานจัดการความรู้กลาง (KM Center) หน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบการดำเนินการตาม กระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร ตั้งแต่ การทบทวน/จัดทำนโยบาย แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ การถ่ายทอดแผนงานกิจกรรม การติดตามประเมินผล การสร้างนักจัดการความรู้ การพัฒนาและสนับสนุน การใช้งานระบบ KMS การจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กิจกรรมการส่งเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ รวมถึงการนำการจัดการความรู้ไปต่อยอดสู่การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานและนวัตกรรม

4. นักจัดการความรู้ (Knowledge Management Facilitator: KM Fa) เป็นผู้ถ่ายทอดมุมมอง แนวคิด กระบวนการ และวิธีการด้านจัดการความรู้ที่เป็นมาตรฐานขององค์กร สู่สายงาน/หน่วยงานของ ตนเอง และอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ โดยเป็นนักจุดประกายความคิด เป็นนักเชื่อมโยงระหว่าง ผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน กลุ่มภายในองค์กร และการจัดการความรู้ภายในและภายนอกองค์กร

5. ผู้ปฏิบัติงาน (Knowledge Practitioners – KP) คือ บุคลากรของ กปน. ซึ่งเป็นผู้ดำเนิน กิจกรรมและจัดทำความรู้ ประมาณ ร้อยละ 90 – 95 ของทั้งหมด เป็นผู้ที่มีความรู้ (Explicit Knowledge & Tacit Knowledge) และเป็นผู้ที่ต้องมา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ - สร้าง - แปลงความรู้ เพื่อการปฏิบัติให้บรรลุถึง เป้าหมายที่ตั้งไว้

6. KM Mentor คือ นักจัดการความรู้ที่ทำหน้าที่เป็นครูพี่เลี้ยง สรรสร้างแนวทางการแบ่งปันความรู้ วิธีใหม่ๆ คิดเทคนิคการจัดการความรู้ใหม่ๆ ให้กับบุคลากรในสายงาน ถ่ายทอด วิธีการ ขั้นตอน กระบวนการ จัดการความรู้ เครื่องมือการจัดการความรู้ และตัวอย่างผลงานของนักจัดการความรู้

7. KM Ambassador คือ นักจัดการความรู้ ที่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการความรู้ของ สายงาน เพื่อทำกิจกรรมประชาสัมพันธ์ด้านการจัดการความรู้ กระตุ้นบรรยากาศสภาพแวดล้อมใน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเชิญชวนบุคลากรในสายงานมาร่วมทำกิจกรรมการจัดการความรู้

1.5 นโยบายด้านการจัดการความรู้

กปน. เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความรู้ มุ่งมั่นไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ในปีงบประมาณ 2566 กปน. ได้ประกาศนโยบายด้านการจัดการความรู้ เพื่อย้ำถึงการให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ขององค์กร และเป็นองค์กรต้นแบบของรัฐวิสาหกิจที่มีการจัดการความรู้เป็นเลิศ อีกทั้งช่วยสนับสนุนการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ของ กปน. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร และบรรลุวิสัยทัศน์ภารกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยสาระสำคัญของประกาศ กปน. เรื่อง นโยบายด้านการจัดการความรู้ มีดังนี้

1. กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ กระบวนการทำงาน และเป็นงานประจำของบุคลากรทุกคน
2. กำหนดให้มีระบบสารสนเทศการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อใช้เป็นช่องทางแลกเปลี่ยนเรียนรู้ออนไลน์ ที่สามารถค้นหา สร้าง บันทึก และรวบรวมข้อมูลองค์ความรู้ของบุคลากร และหน่วยงาน โดยต้องมีการตรวจสอบปรับปรุงข้อมูลองค์ความรู้ให้ทันสมัย (Up to date) พร้อมใช้งานอยู่เสมอ
3. ส่งเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ แบ่งปันองค์ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ แลกเปลี่ยนเรียนรู้บทเรียน (Lesson learned) และแนวปฏิบัติที่ดี (Best practice) ร่วมกัน ระหว่างหน่วยงานข้ามสายงานและหน่วยงานภายนอก อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
4. ขับเคลื่อนให้มีการนำสารสนเทศ/ความรู้ภายในองค์กร และที่ได้จากหน่วยงานภายนอกมาสร้างมูลค่าเพิ่ม ประยุกต์ใช้ และต่อยอดสู่การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานและสร้างนวัตกรรม ที่สามารถใช้งานได้จริง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการทำงาน และตอบโจทย์ประเด็นสำคัญทางธุรกิจขององค์กร

ภาพที่ 6 ประกาศการประปานครหลวง เรื่อง นโยบายด้านการจัดการความรู้ การประปานครหลวง



ประกาศการประปานครหลวง เรื่อง นโยบายด้านการจัดการความรู้ การประปานครหลวง

การประปานครหลวง มีความสำคัญกับการบริหารจัดการองค์ความรู้ มุ่งมั่นไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๑ แห่งพระราชบัญญัติการประปานครหลวง พ.ศ. ๒๕๑๐ จึงกำหนดนโยบายด้านการจัดการความรู้ การประปานครหลวง ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑. กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ กระบวนการทำงาน และเป็นงานประจำของบุคลากรทุกคน

ข้อ ๒. กำหนดให้มีระบบสารสนเทศการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อใช้เป็นช่องทางแลกเปลี่ยนเรียนรู้ออนไลน์ ที่สามารถค้นหา สร้าง บันทึก และรวบรวมข้อมูลองค์ความรู้ของบุคลากรและหน่วยงาน โดยต้องมีการตรวจสอบปรับปรุงข้อมูลองค์ความรู้ให้ทันสมัย (Up to date) พร้อมใช้งานอยู่เสมอ

ข้อ ๓. ส่งเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้ แบ่งปันองค์ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ แลกเปลี่ยนเรียนรู้บทเรียน (Lesson learned) และแนวปฏิบัติที่ดี (Best practice) ร่วมกัน ระหว่างหน่วยงาน ข้ามสายงานและหน่วยงานภายนอก อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

ข้อ ๔. ขับเคลื่อนให้มีการนำสารสนเทศ/ความรู้ภายในองค์กร และที่ได้จากหน่วยงานภายนอกมาสร้างคุณค่าเพิ่ม ประยุกต์ใช้ และต่อยอดสู่การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานและสร้างนวัตกรรม ที่สามารถใช้งานได้จริง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการทำงาน และตอบโจทย์ประเด็นสำคัญทางธุรกิจขององค์กร

จึงประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๒ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๕



(นายมานิต ปานอม)

ผู้ว่าการการประปานครหลวง

ที่มา: กองบริหารจัดการองค์ความรู้ ฝ่ายนวัตกรรมองค์กร การประปานครหลวง

1.6 คณะกรรมการเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การประปานครหลวง (KM Committee)

ตามเกณฑ์ประเมินการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ของระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจใหม่ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ได้กำหนดให้ภายในรัฐวิสาหกิจต้องมีการจัดตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ ซึ่งมีตัวแทนของสายงาน/หน่วยงาน พร้อมความรับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้ การทำงานข้ามสายงาน และการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้การจัดการความรู้ มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่น ๆ เช่น การพัฒนาระบบการเรียนรู้ การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

ภาพที่ 7 เกณฑ์ประเมินการจัดการความรู้ ด้านการนำองค์กร ประเด็นย่อยนโยบายด้านการจัดการความรู้

 คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2565) ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง	
• รายละเอียดหลักเกณฑ์ประเมินการจัดการความรู้	
การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)	
1. การนำองค์กร (น้ำหนักร้อยละ 8)	
การนำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร โดยผู้บริหาร กำหนดทิศทางและเป้าหมายของการจัดการความรู้ สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	
1.1 วิสัยทัศน์ / ทิศทาง / นโยบายด้านการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 4)	
ระดับ 1	ผู้บริหารระดับสูงกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบายรวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนิน หรือนโยบายดังกล่าว คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาให้ความเห็นชอบ
ระดับ 2	ผู้บริหารระดับสูงแต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ ซึ่งมีตัวแทนของสายงาน/หน่วยงาน พร้อมความรับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้ การทำงานข้ามสายงาน และการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

ที่มา: คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2565)
ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM
สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง

กปน. ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญดังกล่าวข้างต้น และเพื่อให้การดำเนินงานของ กปน. เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลด้านการจัดการความรู้ กปน. มีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (KM Committee) โดยมีหน้าที่และอำนาจ ดังนี้

- พิจารณาแนวทางและกำหนดรูปแบบการดำเนินงาน ด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ตามวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนงาน และเป้าหมายการจัดการความรู้ขององค์กร พิจารณาแนวทางการสอบทานและแผนสอบทานด้านการจัดการความรู้ และสื่อสารเพื่อให้บุคลากรในแต่ละสายงานเกิดความเข้าใจ
- เสนอความคิดเห็นและให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี (Action Plan) ด้านการบริหารจัดการความรู้ของสายงานต่าง ๆ
- กำกับ ดูแล และเสนอแนะหน่วยงานต่าง ๆ ให้มีการรวบรวม จัดเก็บ และเผยแพร่องค์ความรู้ในระบบสารสนเทศการจัดการความรู้ขององค์กร (KM Portal) และช่องทางอื่น ๆ ให้แก่พนักงาน ผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) รวมถึงขับเคลื่อนและสนับสนุนการทำงานข้ามสายงาน เพื่อให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันสามารถนำองค์ความรู้ที่เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน (Normal Operation) บทเรียนหรือข้อผิดพลาดต่าง ๆ (Lessons Learned) และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
- ขับเคลื่อนและสนับสนุนให้มีการต่อยอดองค์ความรู้ไปสู่การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานและการสร้างนวัตกรรม และนำองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ ไปใช้ในการปฏิบัติงานประจำวัน การปฏิบัติงานในจุดที่ต้องควบคุม รั่วซึมหรือจุดสำคัญ/วิกฤติ (Critical Step) การพัฒนาปรับปรุง ผลการดำเนินงานหรือใช้ในการตัดสินใจ วางแผน ทบทวนกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานและการดำเนินงานขององค์กร
- ขับเคลื่อนและสนับสนุนให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ มีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ รวมถึงการดำเนินการอื่น ๆ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ตามแนวทางระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน
- แต่งตั้งคณะทำงานย่อย และเชิญหน่วยงานหรือบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง มาให้ข้อมูล คำปรึกษาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการตามที่เห็นสมควร
- ติดตามประเมินผลการดำเนินงาน และนำไปใช้ในการปรับปรุงแนวทางและการกำหนดรูปแบบการดำเนินงาน รวมถึงทรัพยากรที่ใช้สำหรับการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้
- จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน เสนอต่อผู้ว่าการเพื่อทราบทุกสิ้นปีงบประมาณ

ภาพที่ 8 คำสั่งการประปานครหลวง แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประจำปี 2565



คำสั่งการประปานครหลวง

ที่ ๖๖๖ /๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (KM Committee)

เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ของการประปานครหลวง เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างยั่งยืน อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๑ แห่งพระราชบัญญัติการประปานครหลวง พ.ศ. ๒๕๑๐ ผู้ว่าการการประปานครหลวง จึงให้ยกเลิกคำสั่งการประปานครหลวงที่ ๘๑๔/๒๕๖๓ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (KM Committee) สั่ง ณ วันที่ ๒๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๓ และแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

๑. รองผู้ว่าการ (แผนและพัฒนา)	ประธานกรรมการ
๒. ผู้ช่วยผู้ว่าการ (ธุรกิจ)	รองประธานกรรมการ
๓. ผู้ช่วยผู้ว่าการ (สำนักผู้ว่าการ)	กรรมการ
๔. ผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริการ ๒)	กรรมการ
๕. ผู้ช่วยผู้ว่าการ (บริการ ๔)	กรรมการ
๖. ผู้ช่วยผู้ว่าการ (แหล่งน้ำและคุณภาพน้ำ)	กรรมการ
๗. ผู้ช่วยผู้ว่าการ (ก่อสร้าง)	กรรมการ
๘. ผู้ช่วยผู้ว่าการ (เทคโนโลยีดิจิทัล)	กรรมการ
๙. นายสุนทร ทองกำเหนิด ผู้เชี่ยวชาญการประปานครหลวง ระดับ ๙	กรรมการ
๑๐. นางสุนทรทิพย์ งามมาจา ผู้เชี่ยวชาญการประปานครหลวง ระดับ ๙	กรรมการ
๑๑. ผู้อำนวยการฝ่ายนวัตกรรมองค์กร	กรรมการและเลขานุการ
๑๒. ผู้อำนวยการกองพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการงานธุรกิจ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๓. ผู้อำนวยการกองนวัตกรรมและพัฒนา	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๔. ผู้อำนวยการกองบริหารจัดการองค์ความรู้	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

โดยให้คณะกรรมการฯ มีหน้าที่และอำนาจดังนี้

๑. พิจารณาแนวทางและกำหนดรูปแบบการดำเนินงาน ด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ ตามวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนงานและเป้าหมายการจัดการความรู้ขององค์กร พิจารณาแนวทางการสอบทานและแผนสอบทาน ด้านการจัดการความรู้ และสื่อสารเพื่อให้บุคลากรในแต่ละสายงานเกิดความเข้าใจ

๒. เสนอความคิดเห็นและให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี (Action Plan) ด้านการบริหารจัดการความรู้ ของสายงานต่าง ๆ

๓. กำกับ ดูแล และเสนอแนะหน่วยงานต่าง ๆ ให้มีการรวบรวม จัดเก็บ และเผยแพร่องค์ความรู้ ในระบบสารสนเทศการจัดการความรู้ขององค์กร (KM Portal) และช่องทางอื่น ๆ ให้แก่พนักงาน ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) รวมถึงขับเคลื่อนและสนับสนุนการทำงานข้ามสายงาน เพื่อให้เกิด

- ๒ -

การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน สามารถนำองค์ความรู้ที่เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน (Normal Operation) บทเรียนหรือข้อผิดพลาดต่าง ๆ (Lessons Learned) และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

๔. ขับเคลื่อนและสนับสนุนให้มีการต่อยอดองค์ความรู้ไปสู่การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการสร้างนวัตกรรม และนำองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ ไปใช้ในการปฏิบัติงานประจำวัน การปฏิบัติงานในจุดที่ต้องควบคุม รมัตถะวังหรือจุดสำคัญ/วิกฤติ (Critical Step) การพัฒนาปรับปรุง ผลการดำเนินงานหรือใช้ในการตัดสินใจ วางแผน ทบทวนกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน และการดำเนินงานขององค์กร

๕. ขับเคลื่อนและสนับสนุนให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ มีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ รวมถึงการดำเนินการอื่น ๆ เพื่อมุ่งสู่ ความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ตามแนวทางระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่งยวด

๖. แต่งตั้งคณะทำงานย่อย และเชิญหน่วยงานหรือบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง มาให้ข้อมูล คำปรึกษาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการตามที่เห็นสมควร

๗. ติดตามประเมินผลการดำเนินงาน และนำไปใช้ในการปรับปรุงแนวทางและการกำหนด รูปแบบการดำเนินงาน รวมถึงทรัพยากรที่ใช้สำหรับการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้

๘. จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน เสนอต่อผู้ว่าการเพื่อทราบทุกสิ้นปีงบประมาณ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๐ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๔



(นายทวี อารีกุล)

ผู้ว่าการการประปานครหลวง

ที่มา: กองบริหารจัดการองค์ความรู้ ฝ่ายนวัตกรรมองค์กร การประปานครหลวง

1.7 นักจัดการความรู้ (KM Facilitator: KM Fa)

นักจัดการความรู้ (KM Facilitator) คือ บุคคลที่มีหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน/สายงาน ให้คำปรึกษา/แนะนำกับบุคลากรอื่น ๆ ในเรื่องหลักการ และวิธีการจัดการความรู้ การจัดทาคำความรู้ (Explicit knowledge) ต่าง ๆ การบันทึกองค์ความรู้ ในระบบสารสนเทศการจัดการความรู้ขององค์กร การเผยแพร่องค์ความรู้ผ่านช่องทางต่าง ๆ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Lesson learned) แนวทางปฏิบัติที่ดี/ที่เป็นเลิศ (Best Practice) ระหว่างหน่วยงาน/ข้ามสายงาน รวมถึงการนำเครื่องมือและเทคนิคการใช้องค์ความรู้เพื่อเพิ่มผลผลิต (Productivity Knowledge Techniques and Tool) ไปใช้ในการจัดการความรู้ และการวิเคราะห์หาสาเหตุ และกำหนดแนวทางการปรับปรุงวิธีการขั้นตอนการทำงาน/การกระบวนการ

บทบาทของนักจัดการความรู้ (KM Facilitator) สามารถจำแนกบทบาทได้ดังนี้

- 1.) เป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เพื่อติดต่อกับผู้มีส่วนร่วมได้มากที่สุดเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา
- 2.) เป็นผู้กระตุ้น (Catalyst) ให้เกิดการเรียนรู้ผ่านคำถามปลายเปิด คำถามแตกองค์ประกอบ คำถามสร้างความตระหนักรู้ เพื่อดึงพลังหรือศักยภาพของผู้เข้าร่วมให้เห็นถึงปัญหา สาเหตุ เป้าหมาย และทางออกร่วมกัน
- 3.) เป็นผู้สังเกตการณ์ (Observer) ในเวทีถึงพฤติกรรมความรู้สึกละเอียดและวิธีคิดของผู้เข้าร่วมเพื่อปรับกระบวนการให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา
- 4.) เป็นผู้สร้างบรรยากาศ (Climate Setter) ให้กลุ่มผ่อนคลาย เป็นกันเองและสร้างความไว้วางใจ เพื่อให้เกิดการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
- 5.) เป็นผู้ช่วยการสื่อสาร (Communicator Enabler) ช่วยให้ผู้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนข้อมูลประสบการณ์ความรู้ต่าง ๆ อย่างเต็มที่ เต็มใจและเปิดกว้างที่จะรับฟังอย่างใคร่ครวญ
- 6.) เป็นพี่เลี้ยงในการเรียนรู้ (Learning Coach) ให้ผู้เข้าร่วมได้เล่าถึงประสบการณ์และวิธีการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นแหล่งความรู้ฝังลึกที่อยู่ในตัว นำไปสู่การพัฒนาและจัดการตนเองที่ประสบความสำเร็จ

ปัจจุบัน กปน. มีการจัดอบรมนักจัดการความรู้ (Knowledge Management Facilitator: KM FA) ทั้งหมด 5 รุ่น ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559-2564 และ มีการจัดอบรมสุดยอดนักจัดการความรู้ (Knowledge Management Super Facilitator: KM Super FA) 1 รุ่น ในปี พ.ศ. 2563

1.8 การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management เกิดขึ้นจากการค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อม ๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณ อายุราชการ ทำให้ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นจากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไป และมีคำถามต่อไปว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริง และต่อเนื่อง หากองค์กรใดมีการจัดการความรู้โดยไม่มีการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการความรู้ มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว องค์กรจะทำอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และในขั้นตอนสุดท้าย องค์กรจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทที่มีชื่อเสียงหลายแห่งในสหรัฐอเมริกา ยังคงแข่งขันกันหาวิธีบริหารจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง เพื่อให้อยู่ในโลกของการแข่งขันได้ สำหรับประเทศไทยนั้นคงเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะหาวิธีในการดึงความรู้ออกมาจากตัวบุคคล และการกระตุ้นให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน ซึ่งการถ่ายทอดความรู้บางประเภทนั้น การฝึกอบรมอาจจะไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุด อุปสรรคที่มักพบอยู่เสมอของการบริหารจัดการความรู้คือพฤติกรรม “การหวงความรู้” และวัฒนธรรม “การไม่ยอมรับในตัวบุคคล” หากองค์กรสามารถจัดจุดอ่อนทั้งสองอย่างนี้ได้ การบริหารจัดการความรู้ก็มีไ้เรื่องยากจนเกินไป และสืบเนื่องจากการปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดินในปี พ.ศ. 2545 ได้มีการวางกรอบแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินไว้อย่างชัดเจน ซึ่งรวมถึงการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เป็นเรื่องของการกำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติ โดยเฉพาะมาตรา 11 ได้กำหนดเป็นหลักการว่า ส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ดังจะนำเสนอรายละเอียดในบทที่ 3

บทที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้

แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ กปน. พ.ศ. 2566-2570 ถูกจัดทำขึ้นผ่านกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลนำเข้าที่สำคัญทั้งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ประกอบไปด้วยการประชุมสัมมนาและการประชุมเชิงปฏิบัติการจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน คือ ฝ่ายนวัตกรรมองค์กร กปน. ที่เกี่ยวข้อง ส่วนข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ประกอบด้วยข้อมูลภายในและข้อมูลภายนอก โดยข้อมูลภายในที่สำคัญต่อการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ กปน. พ.ศ. 2566-2570 คือ แผนและรายงานต่าง ๆ ของ กปน. ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ได้แก่ แผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2563-2565) แผนแม่บทภายใต้แผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการ รายงานผลการดำเนินงาน รายงานประจำปี งบการเงิน และข้อมูลจากเว็บไซต์ กปน. เป็นต้น สำหรับข้อมูลภายนอกประกอบด้วยยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนปฏิบัติราชการกระทรวงมหาดไทย รวมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในปัจจุบัน เช่น สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) และการปรับตัวของรัฐวิสาหกิจที่เน้นการต่อยอดธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจว่าแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ กปน. พ.ศ. 2566-2570 จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

กระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (พ.ศ. 2566-2570) มี 10 ขั้นตอน ดังนี้

ภาพที่ 9 ภาพรวมกระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้



ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนกระบวนการจัดทำแผนแม่บท (Process Review)

ก่อนการจัดทำ แผนแม่บท และแผนปฏิบัติการประจำปี กปน. มีการทบทวนกระบวนการจัดทำแผนแม่บท โดยมีการใช้ผลการประเมินผลกระบวนการจัดทำแผนแม่บท และแผนปฏิบัติการประจำปีในปีที่ผ่านมา ผลการศึกษา วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ นวัตกรรมที่สัมฤทธิ์ผล และผลการศึกษาฐาน มาทบทวนกระบวนการจัดทำแผนแม่บท ทบทวนกรอบเวลาของแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการภายใต้แผนแม่บท ทั้งแผนระยะสั้น ซึ่งกำหนดระยะเวลา 1 ปี ตามรอบปีงบประมาณ และระยะยาว ซึ่งกำหนดระยะเวลา 5 ปี ตามกรอบแผนพัฒนาวิสาหกิจ ทบทวนปฏิทินการจัดทำแผน ทบทวนตารางปัจจัยข้อมูลที่สำคัญ (ปัจจัยข้อมูลนำเข้า ที่มาข้อมูล ความถี่ที่ทบทวน วิธีการ/เครื่องมือการวิเคราะห์ ผู้รับผิดชอบข้อมูล) ในการจัดทำแผนแม่บท ทบทวนเครื่องมือและแบบฟอร์มต่าง ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการภายใต้แผนแม่บทที่ได้จากกระบวนการจัดทำแผนแม่บทที่ผ่านการทบทวนจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร (Environmental Scanning)

กปน. มีการกำหนดขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร รวมถึงมีการคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจจะเป็นความเสี่ยงหรือภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยมีแนวทางในการดำเนินการดังนี้

กปน. นำข้อมูลที่มีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ชัดเจน ตามที่กำหนดไว้ในตารางปัจจัยข้อมูลนำเข้าที่สำคัญ มาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก กปน. ได้ใช้ข้อมูลที่สำคัญตามกรอบการวิเคราะห์ PESTEL หรือ PESTEL Analysis ซึ่งจะวิเคราะห์ข้อมูลผ่าน 6 มิติ คือ ด้านการเมือง (Political) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technology) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) และด้านกฎหมาย (Legal) เช่น สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยี ตลาด ความนิยมของลูกค้า ปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืน ความเสี่ยง เสี่ยงสะท้อนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Stakeholder: VOS) เสี่ยงสะท้อนจากลูกค้า (Voice of Customer: VOC) แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ยุทธศาสตร์วิสาหกิจสาธารณูปการ แผนปฏิบัติราชการกระทรวงมหาดไทย สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ แนวโน้มทิศทางอุตสาหกรรมประปา (Water Industry Landscape) เป็นต้น ในส่วนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน กปน. ได้มีการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญโดยใช้กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey's 7s Framework) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านรูปแบบ (Style) ด้านระบบ (System) ด้านบุคลากร (Staff) ด้านทักษะ (Skill) และด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)

เมื่อ กปน. วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในและภายนอกแล้วเสร็จ กปน. ได้มีการนำผลวิเคราะห์ดังกล่าว มาวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) ผ่านเครื่องมือ SWOT Analysis และเครื่องมือการวิเคราะห์ข้อมูลคู่เทียบและการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ซึ่งทำให้ กปน. ได้ SWOT Universe จากนั้นจะนำจุดแข็งและจุดอ่อนมาจัดลำดับความสำคัญ ด้วยเครื่องมือการประเมินปัจจัยภายใน (Internal Factor Evaluation: IFE) โดยพิจารณาใน 2 มิติ คือ 1) น้ำหนักความสำคัญของจุดแข็งและจุดอ่อน และ 2) ระดับคะแนนตามระดับความแข็งแกร่งของจุดแข็ง หรือตามระดับจุดอ่อน และมีการนำโอกาสและอุปสรรคมาจัดลำดับความสำคัญด้วยเครื่องมือประเมินปัจจัย ภายนอก (External Factor Evaluation: EFE) โดยพิจารณาใน 2 มิติ คือ 1) น้ำหนักความสำคัญของโอกาส และอุปสรรค และ 2) ระดับคะแนนตามความสามารถในการใช้ประโยชน์จากโอกาสและการจัดการอุปสรรค จากนั้นจะมีการคำนวณค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก (Weighted Score) โดยหากประเด็นจุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักสูงกว่าค่ากลางของข้อมูล (Median) จะเป็นประเด็นจุดแข็ง และโอกาสที่มีความสำคัญ สำหรับประเด็นจุดอ่อนที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักต่ำกว่าค่ากลางของข้อมูล (Median) จะเป็นประเด็นจุดอ่อนที่มีความสำคัญ

เมื่อวิเคราะห์ SWOT ที่ได้รับการจัดลำดับความสำคัญแล้วเสร็จ หรือเรียกว่า Pre-SWOT จะนำเสนอ ในการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้คณะกรรมการ กปน. และผู้บริหารระดับสูง พิจารณาให้ความเห็นชอบ SWOT แผนแม่บท เพื่อนำไปสู่การกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages: SA) ซึ่งกำหนดจากจุดแข็งและโอกาสที่มีความสำคัญต่อ กปน. โดยพิจารณาจากปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก ซึ่งเกิดจากการสร้างและเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในองค์กร และ 2) ทรัพยากรภายนอก ที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ ที่ กปน. สามารถสร้างและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก อย่างเป็นทางการ และกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges: SC) จากจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีความสำคัญต่อ กปน. โดยพิจารณาจากปัจจัยที่สำคัญได้แก่ 1) ผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่มาจากปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลง เช่น ความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้า ความเสี่ยงต่าง ๆ เป็นต้น และ 2) ผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรที่มาจากปัจจัยภายในที่เปลี่ยนแปลง เช่น ความสามารถขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร เป็นต้น

เมื่อวิเคราะห์ SA และ SC แล้วเสร็จ กปน. จะมีการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ไปเป็น ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญในการวิเคราะห์และทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ทิศทางการดำเนินงานของ แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการภายใต้แผนแม่บท

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

กปน. จะนำปัจจัยนำเข้าที่สำคัญที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 2 ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ผ่านการจัดลำดับความสำคัญแล้ว ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ มากำหนด/ ทบทวนวิสัยทัศน์ (Vision) ของแผนแม่บท ก่อนที่จะนำไปสู่การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning: SP) ต่อไป

ในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning: SP) จะมีการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว กำหนดประเด็นของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ และเป้าหมาย/ระดับผลการดำเนินงาน ที่ต้องการบรรลุที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร ทั้งนี้ การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์จะทำให้เกิดการเปรียบเทียบระหว่างตำแหน่งในปัจจุบัน และตำแหน่งในอนาคต เพื่อวิเคราะห์หาสิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการเพิ่ม (Gap Analysis) เพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนตรงประเด็นต่อไป

ทั้งนี้ การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (SP) ของแผนแม่บท จะมีความสอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ Business Model ในแต่ละระยะ และ Scenario Planning ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives: SO)

เมื่อ กปน. ได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะแล้ว กปน. มีการนำทิศทางการดำเนินงานกับข้อมูลผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives: SO) ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ คือ 1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO) โดยใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาสขององค์กร 2. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) โดยใช้โอกาสลดจุดอ่อนขององค์กร 3. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) โดยใช้จุดแข็งรับมือกับอุปสรรค และ 4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT) โดยแก้ไขจุดอ่อนและเลี่ยงอุปสรรค พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นระดับผลการดำเนินงานที่ต้องการบรรลุทั้งในระยะสั้น และระยะยาว โดยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนแม่บทจะมีการเชื่อมโยงกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนแม่บทจะนำไปสู่การบรรลุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะ

ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานขององค์กร จะมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบที่สำคัญอย่างครบถ้วน กปน. ได้มีการสอบถามความสมดุลและความสอดคล้องกับองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

- การตอบสนองต่อความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ปัจจัยเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงของการสูญเสีย “โอกาสทางธุรกิจ” โอกาสในการสร้างนวัตกรรม ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ การปฏิบัติการ และรูปแบบการดำเนินธุรกิจ

- การใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักขององค์กรที่มีในปัจจุบัน และการดำเนินการเพื่อให้องค์กรมีสมรรถนะหลักที่จำเป็นในอนาคต
- การเพิ่มความสามารถขององค์กร เพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาด
- ความสมดุลระหว่างโอกาส และความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาว และสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

เมื่อมีการตรวจสอบความสมดุลและความสอดคล้องแล้วเสร็จ กปน. จะทำการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์แก่ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategy/Tactic)

ในการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กปน. ได้มีการนำปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ผ่านการวิเคราะห์ เช่น SA SC ข้อมูลคู่เทียบ เป็นต้น และทิศทางการดำเนินงานของ กปน. เช่น ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ มาประกอบการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือ Strategy Mapping และเครื่องมือตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard: BSC) ซึ่งประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ 1. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) 2. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) 3. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) และ 4. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เพื่อให้การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของแผนแม่บทบูรณาการกับวิสัยทัศน์ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และมีการตอบสนองต่อมุมมองในด้านต่าง ๆ อย่างครบถ้วน และมีการแสดงผลความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กับกลยุทธ์ และความเชื่อมโยงกับทิศทางการดำเนินงานของ กปน. ผ่าน Strategy Map เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการทั้งในระยะยาวและระยะสั้นเพื่อให้มีกระบวนการทำงานที่เป็นรูปธรรมในการขับเคลื่อนเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของ กปน.

ขั้นตอนที่ 6 การขอความเห็นชอบทิศทางการดำเนินงาน

กปน. มีการนำวิสัยทัศน์ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าหมาย และกลยุทธ์ของแผนแม่บท เข้าประชุมร่วมกับคณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบายองค์กร (Steering Committee: STC) และคณะกรรมการพัฒนาองค์กร เพื่อขอความเห็นชอบตามลำดับ และรายงานคณะกรรมการ กปน. เพื่อทราบต่อไป

ขั้นตอนที่ 7 การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)

กปน. ถ่ายทอดสภาพแวดล้อมการดำเนินงานและทิศทางการดำเนินงานของแผนแม่บท เช่น วิสัยทัศน์ของแผนแม่บท วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนแม่บท เป็นต้น มาเป็นทิศทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการภายใต้แผนแม่บท ซึ่งประกอบไปด้วยแผนปฏิบัติการระยะสั้นและแผนปฏิบัติการระยะยาว

นอกจากนี้ แผนปฏิบัติการ กปน. ได้มีการกำหนดแบบฟอร์มแผนปฏิบัติการ ทั้งแผนปฏิบัติการระยะสั้นและระยะยาว ที่ระบุรายละเอียด เช่น โครงการและผลลัพธ์ของโครงการ กิจกรรมและผลลัพธ์ของกิจกรรม งบประมาณ ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า พร้อมทั้งยังมีการกำหนดแบบฟอร์มอื่น ๆ ที่ใช้ประกอบในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของแผนปฏิบัติการ เช่น แบบฟอร์มความต้องการทรัพยากร การประเมินความคุ้มค่าทางการเงินและไม่ใช้การเงิน การประเมินความเสี่ยง เป็นต้น โดยแบบฟอร์มทั้งหมดถูกทบทวนและปรับปรุงแล้วตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนกระบวนการจัดทำแผนแม่บท (Process Review)

เพื่อให้มีความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร กปน. ได้จัดทำคู่มือการจัดทำแผนปฏิบัติการ และมีการประชุมสื่อสารแบบฟอร์มแผนปฏิบัติการ เพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วนเมื่อดำเนินการสื่อสารแบบฟอร์มแผนปฏิบัติการแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะร่วมกับผู้บริหารระดับหน่วยงานในการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการระยะยาวตามแบบฟอร์มแผนปฏิบัติการ

ในรายละเอียดของการวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ กปน. ได้นำเครื่องมือการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในมาใช้ในการกลั่นกรองความเสี่ยงในเบื้องต้น ก่อนที่จะประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง หากการควบคุมภายในไม่เพียงพอและผลการประเมินความเสี่ยงระดับโครงการ จะนำไปบูรณาการกับการบริหารความเสี่ยงในระดับองค์กร

เมื่อจัดทำแผนปฏิบัติการระยะยาวแล้วเสร็จ กปน. ได้มีการถ่ายทอดมาเป็นแผนปฏิบัติการเพื่อให้แผนปฏิบัติการทั้งในระยะยาวและระยะสั้นมีความสอดคล้องกัน

ขั้นตอนที่ 8 การขอความเห็นชอบแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ

กปน. มีการนำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ ที่ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และเป้าหมาย และกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการระยะสั้น และแผนปฏิบัติการระยะยาว เข้าประชุมเพื่อขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบายองค์กร (Steering Committee) และคณะกรรมการพัฒนาองค์กร ตามลำดับ และรายงานคณะกรรมการ กปน. เพื่อทราบต่อไป

ขั้นตอนที่ 9 การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Deployment)

ในการนำแผนปฏิบัติการทั้งในระยะสั้นและระยะยาวไปสู่การปฏิบัติ กปน. ได้มีการกำหนดรูปแบบแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ ที่มีการระบุข้อมูลปัจจัยที่สำคัญของแผนปฏิบัติการที่ครบถ้วน เช่น ผู้รับผิดชอบ การตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์ของแผนแม่บท ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ตัวชี้วัด และเป้าหมาย กิจกรรม แผนการดำเนินงานในกิจกรรมย่อย (Gantt Chart) เป็นต้น จากนั้น กปน. จะถ่ายทอดแผนปฏิบัติการของแผนแม่บทสู่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร ตามระบบประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคลของ กปน. ที่มีการเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจ

นอกจากนี้เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานถ่ายทอดแผนปฏิบัติการของ กปน. มีความเชื่อมโยงกันในทุกระดับตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับสายงาน จนถึงระดับองค์กร กปน. ได้ให้มีการทวนสอบความเชื่อมโยงของโครงการ ตัวชี้วัดและเป้าหมายแบบย้อนกลับด้วย

ขั้นตอนที่ 10 การติดตามผลการดำเนินงานและปรับเปลี่ยนแผน (Monitoring and Review)

ในขั้นตอนการติดตามผลการดำเนินงานและปรับเปลี่ยนแผนงาน กปน. จะมีการกำหนดขั้นตอนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนแม่บท ตั้งแต่ระดับองค์กร จนถึงระดับบุคคล และถ่ายทอดให้ทุกสายงานและบุคลากรทั่วทั้งองค์กรทราบ โดย กปน. มีการติดตามผลการดำเนินงานทั้งขององค์กรและคู่เทียบตามระยะเวลาที่กำหนดไว้หรือเมื่อมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อทราบผลการดำเนินงานและคาดการณ์ผลการดำเนินงาน พร้อมทั้งสาเหตุ ปัญหา และอุปสรรคแล้ว กปน. จะทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและคาดการณ์ผลการดำเนินงานเพื่อทวนสอบผลการคาดการณ์ของฝ่ายงาน และรายงานผลการดำเนินงานตามลำดับขั้นต่อไป ทั้งนี้ หากผลการคาดการณ์ผลการดำเนินงานมีการคาดการณ์ว่าตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) และตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือระบบ Early Warning System มีการเตือนล่วงหน้าว่าตัวชี้วัดจะไม่บรรลุเป้าหมาย กปน. จะมีขั้นตอนในการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการตามสถานการณ์ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 แนวทาง คือ 1) กรณีสถานการณ์ปกติ ซึ่งมีการทบทวนแผนปฏิบัติการทุก 6 เดือน และ 2) กรณีสถานการณ์บังคับให้ปรับเปลี่ยนจะมีการทบทวนแผนปฏิบัติการทันที โดยมีแนวทางในการดำเนินการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ดังนี้

กรณีสถานการณ์ปกติ กปน. จะนำผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์ร่วมกับสภาพแวดล้อมและผลการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน โดยหากผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายจะทำการวิเคราะห์สาเหตุที่ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้จะจัดเก็บไว้เป็นองค์ความรู้องค์กร และเผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดีเพื่อให้ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติ และในกรณีที่ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ กปน. จะมี



การวิเคราะห์สาเหตุและแนวทางแก้ไข แล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการ กปน. อนุมัติ และทำการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป

กรณีที่สถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อองค์กร กปน. จะมีการปรับลดขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการที่สามารถตอบสนองได้อย่างทันท่วงที โดยหลังจากที่วิเคราะห์สาเหตุและแนวทางการแก้ไขแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะร่วมกับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องทบทวนแผนปฏิบัติการ แล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการ กปน. เป็นวาระพิเศษ เพื่อให้การถ่ายทอดและนำไปปฏิบัติเป็นไปด้วยความรวดเร็ว

บทที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ

ขั้นตอนการรวบรวม การจัดเก็บ การวิเคราะห์ และการประเมินข้อมูลทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการวิเคราะห์ (Process) และผลลัพธ์ (Output) โดยรวบรวมข้อมูลจาก 1) การประชุมกับหน่วยงานภายใน กปน. 2) การประชุมเชิงปฏิบัติการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) การประชุมกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง 4) การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ 5) การศึกษาเอกสารข้อมูลภายใน กปน. และ 6) การรับฟังความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการ กปน. แล้วจัดเก็บข้อมูลโดยแยกตามแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทภายใต้แผนวิสาหกิจด้านต่าง ๆ ขั้นตอนต่อไปคือการนำข้อมูลดิบมาวิเคราะห์เบื้องต้นเพื่อให้ได้มาซึ่งปัจจัยย่อยด้านต่าง ๆ ในขั้นแรก จากนั้นจึงนำปัจจัยย่อยมาเข้ากระบวนการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกใน 6 มิติ (PESTEL Analysis) การวิเคราะห์ปัจจัยภายในทั้ง 7 ประการ (McKinsey 7S Framework) และการวิเคราะห์โมเดลการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) เป็นต้น เพื่อสังเคราะห์ออกมาเป็นผลการวิเคราะห์ความเชื่อมโยง และผลกระทบต่อการดำเนินงานของ กปน. รายละเอียดกระบวนการทบทวนและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรแสดงในภาพที่ 11 กระบวนการทบทวนและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร

ภาพที่ 10 กระบวนการทบทวนและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร



3.1 นโยบายประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0)

นโยบายประเทศไทย 4.0 เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยหรือโมเดลพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาล บนวิสัยทัศน์ “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ที่มีการกักสำคัญในการขับเคลื่อนปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ เพื่อปรับแก้ จัดระบบ ปรับทิศทาง และสร้างหนทางพัฒนาประเทศให้เจริญ สามารถรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามแบบใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รุนแรงในศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้ ประเทศไทย 4.0 มีความมุ่งมั่นที่จะก้าวให้พ้นกับดักรายได้ปานกลางและปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจเป็น “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” (Value-Based Economy) เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น

โดยมีการปรับเปลี่ยนใน 4 มิติ ได้แก่ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความอยู่ดีมีสุขของผู้คนในสังคม การยกระดับศักยภาพและคุณค่าของมนุษย์ และการรักษาสีสิ่งแวดล้อม

ภาพที่ 11 นโยบายประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0)



ที่มา: วารสารไทยคู่ฟ้า เล่มที่ 33 มกราคม - มีนาคม 2560

จะเห็นได้ว่านโยบายประเทศไทย 4.0 จะให้ความสำคัญกับการเคลื่อนประเทศด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ซึ่งความคิดสร้างสรรค์นี้จะเป็นส่วนหนึ่งของทิศทางการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของ กปน. กล่าวคือ กปน. จะให้ความสำคัญกับการส่งเสริมบุคลากรให้มีพฤติกรรมที่มุ่งใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และสอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนประเทศใน 4 มิติ ตามนโยบายประเทศไทย 4.0 ในมิติการยกระดับศักยภาพ และคุณค่าของมนุษย์ ในขณะเดียวกัน การที่ทิศทางการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ยังให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้สู่การเพิ่มผลผลิต (KM for Productivity) จะช่วยสนับสนุนนโยบายประเทศไทย 4.0 เนื่องจากนโยบายประเทศไทย 4.0 ให้ความสำคัญกับการกระตุ้นเศรษฐกิจด้วยสินค้าเชิงนวัตกรรม ซึ่งสินค้าเชิงนวัตกรรมนี้จะถือว่าเป็นผลผลิตอย่างหนึ่งจากการต่อยอดองค์ความรู้เพื่อเพิ่มผลผลิต นอกจากนี้ นโยบายประเทศไทย 4.0 ยังวางแผนขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศภายใต้ความสามารถในการรับมือกับโอกาส และภัยคุกคามแบบใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงในศตวรรษที่ 21 ที่นับว่าเป็นความเสี่ยง และอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ การจัดการความรู้จะมีบทบาทอย่างมากในการสนับสนุนการดำเนินการดังกล่าว ผ่านการบูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับการบริหารความเสี่ยง นโยบายนี้คือการประยุกต์เอา องค์ความรู้ไปเพิ่มผลผลิตด้วยเช่นกัน แต่เป็นการเพิ่มผลผลิตในรูปแบบของกระบวนการและแผนงาน เพื่อเตรียมความพร้อม

เพื่อให้การดำเนินการตามนโยบายประเทศไทย 4.0 เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล รัฐบาลจึงได้กำหนดให้มียุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) หรือยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เป็นเป้าหมาย และกรอบทิศทางในการดำเนินงานตามนโยบายดังกล่าว โดยให้ถือว่ายุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี นี้เป็นแผนงาน หรือยุทธศาสตร์ระดับที่ 1 ที่ทุกหน่วยงานของรัฐ ไม่ว่าจะเป็นส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน และหน่วยงานพิเศษอื่น ๆ ยึดถือเป็นแนวทางหลักในการจัดทำแผนงานและยุทธศาสตร์ของแต่ละองค์กร ร่วมกับแผนงานและยุทธศาสตร์ระดับที่ 2 โดยแผนงานหลักของแต่ละองค์กรจะถือเป็นแผนระดับที่ 3

ภาพที่ 12 ยุทธศาสตร์ชาติกับแผนระดับต่าง ๆ



ในการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ กปน. (พ.ศ. 2566-2570) จะยึดโยงตั้งแต่แผนระดับ 1 จนถึงแผนระดับ 3 โดยแผนระดับ 1 ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) หรือยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนระดับ 2 ได้แก่ 1.) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ที่มีความเชื่อมโยงกับทิศทางการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ และ 2.) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) และแผนระดับ 3 ได้แก่ 1.) แผนปฏิบัติราชการรายปี (พ.ศ. 2565) ของกระทรวงมหาดไทย 2.) แผนพัฒนา รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 3.) แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดล เศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564-70 4.) แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) 5.) ยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรม 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) และ 6.) แผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566-2570) โดยการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้จะมีความเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6

3.2 ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580)

โดยที่ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 65 กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน โดยให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ

ภาพที่ 13 วิสัยทัศน์ประเทศไทย



ที่มา: สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561–2580) นับว่าเป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ภายในช่วงเวลาดังกล่าว เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ จะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง 2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ 6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ดังแสดงในภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 14 ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561–2580)



ที่มา : สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

จากการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561–2580) พบว่า ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กปน. และสามารถนำไปพิจารณาประกอบเพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำกรอบแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ประจำปี พ.ศ. 2566–2570 ของ กปน. ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความสามารถในการแข่งขัน มุ่งเน้นการพัฒนาผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการสร้างและใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมตลอดกระบวนการการผลิตและบริการ การจัดการและการตลาด สามารถบริหารจัดการธุรกิจและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส **โดยการสร้างและพัฒนาทักษะ องค์ความรู้รอบด้านที่จำเป็นต่อการประกอบธุรกิจในยุคใหม่ที่มีการแข่งขันสูง รวมทั้งทักษะในการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อการวางแผนธุรกิจและสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงทางธุรกิจได้** เพื่อยกระดับการพัฒนาประเทศไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ในช่วง 20 ปีข้างหน้า ซึ่งจะมุ่งเน้นการวิจัย พัฒนานวัตกรรม และนำเทคโนโลยีใหม่มาปรับใช้และต่อยอดภาคการผลิตและบริการในปัจจุบัน เพื่อเพิ่มผลิตภาพ และสร้างมูลค่าเพิ่ม รวมทั้งการปรับโครงสร้างภาคการผลิตและบริการในปัจจุบันไปสู่ภาคการผลิตและบริการใหม่ที่มีศักยภาพ การพัฒนารูปแบบการค้าให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง การส่งเสริมให้เกิดสังคมผู้ประกอบการ การพัฒนาทักษะและความสามารถของแรงงาน

2) ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ยกระดับศักยภาพ ทักษะ และสมรรถนะแรงงานอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับความสามารถเฉพาะบุคคล มีการทำงานตามหลักการทำงานที่มีคุณค่าเพื่อสร้างผลิตภาพเพิ่มให้กับประเทศ **มีวัฒนธรรมการทำงานที่พึงประสงค์ มุ่งเน้นการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต การสร้างความตื่นตัวให้คนไทยตระหนักถึงบทบาทความรับผิดชอบ และการวางตำแหน่งของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์และประชาคมโลก การวางพื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มีการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถก้าวกับการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเองได้อย่างต่อเนื่อง** พร้อมกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

3) ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม มุ่งเน้นการสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในทุกมิติของสังคมโดยการให้ความสำคัญ และกระจายศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจ และสังคมผ่านการเพิ่มโอกาส และกระตุ้นให้ภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชน ประชาสังคม และชุมชนท้องถิ่นได้เข้ามามีส่วนร่วม และเป็นกำลังสำคัญในกระบวนการพัฒนาประเทศในรูปแบบประชารัฐ ทั้งนี้ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวคือ การเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนา พึ่งพา และบริหารจัดการตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพของชุมชนในท้องถิ่น ซึ่งครอบคลุมถึงความสามารถในการเข้าถึงฐานทรัพยากร งานวิจัย และพัฒนา องค์ความรู้ด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรม ตลอดจนช่องทางการตลาดและการเชื่อมโยงการค้าด้วยเครือข่ายพันธมิตร และวิสาหกิจเพื่อสังคม

4) ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นการพัฒนาสังคมเศรษฐกิจให้เติบโตและมีความเป็นธรรมบนความสมดุลของฐานทรัพยากรธรรมชาติ และคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่ดีด้วยเศรษฐกิจฐานชีวภาพ นำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิต เพิ่มความเป็นธรรมทางสังคม สามารถลดความเสี่ยงของผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและลดปัญหาความขาดแคลนของทรัพยากร โดยเฉพาะทรัพยากรน้ำ สามารถพัฒนาระบบจัดการน้ำทั้งระบบ เพื่อให้เกิดความมั่นคง **เพิ่มผลิตผลในเรืองการจัดการและการใช้น้ำทุกภาคส่วน** โดยทบทวนระบบน้ำตามการปรับโครงสร้างเกษตรและอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนไป เน้นปรับโครงสร้างการใช้น้ำ การจัดสรรน้ำในแต่ละภาคส่วน การใช้อย่างมีคุณค่า การนำน้ำกลับมาใช้ใหม่ เพิ่มประสิทธิภาพการส่งและการใช้น้ำทุกภาคส่วน รวมถึงดูแลภัยพิบัติจากน้ำทั้งระบบ

5) ยุทธศาสตร์ที่ 6 การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ เน้นการปรับเปลี่ยนภาครัฐ โดยยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ มีขีดสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และ**พร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา** โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ และระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล

จากการพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ด้าน ของยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561–2580) กับ แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ประจำปี พ.ศ. 2566–2570 ของ กปน. จะพบว่าประเด็นที่เชื่อมโยงมาถึงแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ คือ การจัดการความรู้สู่การเพิ่มผลิตผลและเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงภายใต้การบูรณาการการจัดการความรู้สู่การบริหารความเสี่ยง พร้อม ๆ กับการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และพัฒนาแผนงานและกระบวนการด้านการจัดการความรู้

3.3 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561–2580)

ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561–2580) จะประกอบไปด้วยแผนแม่บททั้งหมด 23 แผน เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติว่า โดยแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561–2580) ที่เกี่ยวข้องกับแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ มีทั้งหมด 3 แผน ได้แก่ 1.) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น (19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ 2.) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น (20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ และ 3.) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น (23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

3.3.1 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฯ ประเด็น (19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ

แผนแม่บทนี้มุ่งเน้นพัฒนาระบบจัดการน้ำทั้งระบบ เพื่อให้เกิดความมั่นคง เพิ่มผลิตผลในเรืองการจัดการและการใช้น้ำทุกภาคส่วน ดูแลภัยพิบัติจากน้ำทั้งระบบ โดยคำนึงถึงทั้งด้านความต้องการและการจัดหา รวมถึงความแปรปรวนของสภาพภูมิอากาศ เพื่อเพิ่มความมั่นคงด้านน้ำ อย่างมีประสิทธิภาพ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับนานาชาติ ประกอบด้วย แผนย่อย 3 แผน ได้แก่ (1) แผนย่อยการพัฒนาการจัดการน้ำเชิงลุ่มน้ำทั้งระบบเพื่อเพิ่มความมั่นคงด้านน้ำของประเทศ (2) แผนย่อยการเพิ่มผลิตภาพของน้ำทั้งระบบ ในการใช้น้ำอย่างประหยัด รู้คุณค่า และสร้างมูลค่าเพิ่มจากการใช้น้ำให้ทัดเทียมกับระดับสากล และ (3) แผนย่อยการอนุรักษ์และฟื้นฟูแม่น้ำลำคลองและแหล่งน้ำธรรมชาติทั่วประเทศ

ภาพที่ 15 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฯ ประเด็น (19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ



ที่มา: สำนักงานเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ
สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

เมื่อพิจารณารายละเอียดของแต่ละแผนย่อยจะพบว่ามี 2 แผนย่อย ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กปน. และส่งผลกระทบต่อแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ดังนี้

1) แผนย่อยการพัฒนาการจัดการน้ำเชิงลุ่มน้ำทั้งระบบเพื่อเพิ่มความมั่นคงด้านน้ำของประเทศ มุ่งเน้นการจัดการน้ำเพื่อเพิ่มความมั่นคง ซึ่งจะดำเนินการในกรอบลุ่มน้ำให้เป็นระบบเพื่อให้เกิดความสมดุล ทั้งด้านการจัดหา การใช้ และการอนุรักษ์ ประกอบด้วย 4 แนวทาง คือ จัดการน้ำเพื่อชุมชนชนบท จัดการน้ำเพื่อสิ่งแวดล้อม จัดระบบการจัดการน้ำในภาวะวิกฤติ และจัดการบริหารน้ำเชิงลุ่มน้ำอย่างมีธรรมาภิบาล

โดยแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กปน. และส่งผลกระทบต่อแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้คือ แนวทางจัดระบบการจัดการน้ำในภาวะวิกฤติ โดยจะมีผลกระทบต่อแผนแม่บทในการบูรณาการการจัดการความรู้กับการบริหารความเสี่ยงในภาวะวิกฤติ

2) แผนย่อยการเพิ่มผลิตภาพของน้ำทั้งระบบในการใช้น้ำอย่างประหยัด รู้คุณค่า และสร้างมูลค่าเพิ่มจากการใช้น้ำให้ทัดเทียมกับระดับสากล มุ่งเน้นการจัดการน้ำในเขตเมืองที่สามารถรองรับความต้องการใช้น้ำที่มากขึ้นจากการเติบโตทางเศรษฐกิจ สังคมของเมืองในอนาคต โดยพิจารณาผลิตภาพของการใช้น้ำให้เหมาะสมกับทรัพยากรน้ำที่มีอยู่อย่างจำกัดของแต่ละพื้นที่ ซึ่งล้วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กปน.

โดยผลกระทบที่มีต่อแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ คือ กปน. ต้องมีองค์ความรู้ที่จำเป็นและสำคัญจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลองค์กร เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินการต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินการในกระบวนการหลักอย่างการผลิต-สูบ-ส่ง-จ่ายน้ำ ในเขตพื้นที่ให้บริการตามกฎหมาย

3.3.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฯ ประเด็น (20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฯ ประเด็น (20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ จะมุ่งเน้นพัฒนาการให้บริการของรัฐให้มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ และเป็นการพัฒนาแบบครอบคลุมทั่วถึง บูรณาการไร้รอยต่อ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบริการดิจิทัล ดำเนินการพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการบริการภาครัฐ เพื่อให้ประชาชน และผู้รับบริการทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หลากหลายช่องทาง ตรวจสอบได้ ไม่มีข้อจำกัดของเวลา พื้นที่ และกลุ่มคน รวมทั้งนำนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดค่าใช้จ่ายของประชาชน ประกอบด้วย แผนย่อย 5 แผน ได้แก่ (1.) การพัฒนาบริการประชาชน (2.) การบริหารจัดการการเงินการคลัง (3.) การปรับสมดุลภาครัฐ (4.) การพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ และ (5.) การสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

ภาพที่ 16 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฯ ประเด็น (20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ



ที่มา: สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ
สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

เมื่อพิจารณาแล้วจะพบว่ามี 2 แผนย่อย ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กปน. และส่งผลกระทบต่อแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ดังนี้

1) แผนย่อยการพัฒนาบริการประชาชน ภาครัฐต้องมีระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สร้างประโยชน์สุขแก่ประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ และระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ในประเด็นการเก็บรวบรวมข้อมูลในฐานองค์ความรู้หรือสารสนเทศขององค์กร และสำหรับนำไปใช้เพื่อเพิ่มผลผลิตอย่าง การพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการตลาด

2) แผนย่อยการพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ มุ่งพัฒนาระบบงานภาครัฐให้ทันสมัย สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน โดยอาศัยนวัตกรรม เทคโนโลยี ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ และระบบวิธีปฏิบัติราชการแบบดิจิทัล มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนโดยรวมได้ มีการเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลและกระบวนการ

ร่วมกันเสมือนเป็นองค์กรเดียว พัฒนางค์ความรู้ ปรับเปลี่ยนสภาพการทำงานภายในองค์กร โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลและเครื่องมือสมัยใหม่มาใช้ปรับปรุงวิธีปฏิบัติราชการที่ใช้หลักฐานและข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่าการวินิจฉัยโดยบุคคล ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ในประเด็นการจัดการความรู้ภายในองค์กรเข้าด้วยกัน และนำมาเป็นเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน มีการบูรณาการองค์ความรู้เข้าด้วยกันผ่านระบบสารสนเทศสำหรับการบริหารจัดการความรู้ที่เรียกว่า KM Portal

3.3.3 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฯ ประเด็น (23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฯ ประเด็น (23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม จะมุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนและพัฒนาการให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส โดยการสร้างและสะสมองค์ความรู้ในด้านเป้าหมายต่าง ๆ ให้มีความทันสมัยตลอดเวลา และพัฒนาประเทศจากประเทศที่ใช้แรงงานเข้มข้นไปเป็นประเทศที่มีระบบเศรษฐกิจและสังคม บนฐานความรู้ ด้านการวิจัยและนวัตกรรม โดยจะมุ่งเน้นการดำเนินการใน 5 แผนย่อย

ภาพที่ 17 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฯ ประเด็น (23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม



ที่มา: สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ
สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

เมื่อพิจารณาแล้วจะพบว่า มี 2 แผนย่อย ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กปน. และส่งผลกระทบต่อแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ดังนี้

1) แผนย่อยการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ด้านสังคม มุ่งเน้นการวิจัยและนวัตกรรมเพื่อเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนสังคมไทย ได้แก่ การยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนทุกกลุ่ม ทั้งด้านสุขภาพ การศึกษา และการเข้าถึงบริการและสวัสดิการของรัฐ การเตรียมความพร้อมของประชาชนไทยเพื่อรองรับกระแสโลกาภิวัตน์ของวัฒนธรรมโลกที่รวดเร็วขึ้นในยุคดิจิทัล การเข้าสู่สังคมสูงวัย การพัฒนาแรงงานทักษะสูง และเฉพาะทาง การยกระดับแรงงานทักษะต่าง ๆ การแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำในสังคม ตลอดจนการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ของภาครัฐให้เข้ากับการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัล โดยมีแนวทางที่สามารถเชื่อมโยงกับการดำเนินงานของ กปน. และส่งผลกระทบต่อแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ คือการนำองค์ความรู้ไปใช้ในการเพิ่มผลผลิต ซึ่งในที่นี้คือการต่อยอดองค์ความรู้และพัฒนาเป็นนวัตกรรม ดังเช่นในกระบวนการจัดการความรู้ที่นำเสนอมาแล้วในบทที่ 1

2) แผนย่อยการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ด้านสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นประเด็นสำคัญทางทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมของประเทศที่ต้องใช้การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม เป็นเครื่องมือในการสร้างและพัฒนางานองค์ความรู้ เทคโนโลยีที่สร้างเศรษฐกิจฐานชีวภาพอุบัติใหม่ทั้งระบบอย่างครบวงจร ส่งเสริมงานวิจัยเพื่อการอนุรักษ์และฟื้นฟูความอุดมสมบูรณ์และความหลากหลายทางชีวภาพของทรัพยากรทางบก ทางน้ำและทางทะเล รวมทั้ง การจัดการมลพิษที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และการจัดการก๊าซเรือนกระจก และด้านพลังงานหมุนเวียน โดยมีแนวทางที่สามารถเชื่อมโยงกับการดำเนินงานของ กปน. และส่งผลกระทบต่อแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ จำนวน 4 แนวทาง คือ ศึกษาความหลากหลายทางชีวภาพ ศึกษาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ พัฒนาการจัดการสิ่งแวดล้อม และพัฒนาการบริหารจัดการน้ำ ซึ่งจะสอดคล้องกับแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ในการนำองค์ความรู้ไปใช้พัฒนานวัตกรรม เพื่อให้เกิดความยั่งยืน นั่นก็คือการบริหารจัดการน้ำอย่างเป็นระบบ และการเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ที่ควรมีนวัตกรรมเข้ามารองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อผลผลิตและการดำเนินงานขององค์กร

3.4 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) มีฐานะเป็นกลไกที่สำคัญในการแปลงยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะในช่วง 5 ปีที่สองของยุทธศาสตร์ชาติเพื่อให้การดำเนินงานของภาคีการพัฒนาที่เกี่ยวข้องสามารถสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติตามกรอบระยะเวลาที่คาดหวังไว้ได้ ซึ่งอยู่บนความตั้งใจที่จะให้แผนมีจุดเน้นและเป้าหมายของการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม สามารถบ่งบอกทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจนที่ประเทศควรมุ่งไปในระยะ 5 ปีถัดไป โดยเป็นผลที่เกิดจากกระบวนการ

สังเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบด้าน ทั้งสถานะของทุนในมิติต่าง ๆ บทเรียนของการพัฒนาที่ผ่านมา ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยและเงื่อนไขที่จะมีอิทธิพลต่อสภาพพหุต่าง ๆ ของประเทศ รวมถึงการสนับสนุนให้ภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่า อย่างยั่งยืน” รวมถึงกำหนดเป้าหมายหลักของการพัฒนาจำนวน 5 ประการ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ข้างต้น ดังนี้ 1. การปรับโครงสร้างการผลิตสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม 2. การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ 3. การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม 4. การเปลี่ยนผ่านไปสู่ความยั่งยืน 5. การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงภายใต้บริบทโลกใหม่ และเพื่อถ่ายทอดเป้าหมายหลักไปสู่การขับเคลื่อนที่ชัดเจน จึงได้กำหนดหมวดหมู่การพัฒนา จำนวน 13 หมวดหมู่

ภาพที่ 18 ความเชื่อมโยงระหว่างหมวดหมู่การพัฒนากับเป้าหมายหลัก



ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

จากการวิเคราะห์แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 พบว่า หมวดหมู่ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ กปน. และมีความเชื่อมโยงกับแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ มีจำนวนทั้งสิ้น 6 หมวดหมู่ ได้แก่

1) หมวดหมู่ที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค โดยมีเป้าหมายหลักในการปรับโครงสร้างภาคการผลิตและบริการสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม และการเปลี่ยนผ่านการผลิตและบริโภคไปสู่ความยั่งยืน

2) หมายความว่า 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยมุ่งเน้นไปที่การพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและส่งเสริมความมั่นคงในชีวิตของประชาชน ผ่านการพัฒนาพื้นที่และเมืองให้น่าอยู่และมีคุณภาพชีวิตที่ดีสำหรับประชาชนทุกกลุ่มอย่างทั่วถึงและคำนึงถึงภูมินิเวศ ที่เมืองใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ ลดการสร้างขยะและมลพิษเพื่อสุขภาพอนามัยของประชาชนทุกกลุ่ม รวมทั้งผลักดันให้เมืองเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภัยพิบัติและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทุกรูปแบบ โดยพัฒนาบุคลากร การศึกษา การวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรมให้มีคุณภาพ เพียงพอและปรับตัวได้ทันต่อความต้องการของอุตสาหกรรมและบริการเป้าหมายในพื้นที่

3) หมายความว่า 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ โดยมีมุ่งยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้นด้วยการใช้องค์ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม มีการสร้างโอกาสและการกระจายรายได้สู่ชุมชน เน้นการใช้ทรัพยากรธรรมชาติในการผลิตและบริการมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับขีดความสามารถในการรองรับของระบบนิเวศ และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ผ่านกลยุทธ์การพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการตามหลักเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ มีการเพิ่มศักยภาพของอุตสาหกรรมและบริการ ผ่านการพัฒนาสินค้า บริการ และตลาดที่สร้างมูลค่าเพิ่ม สนับสนุนการวิจัยและการใช้องค์ความรู้เพื่อต่อยอดการใช้วัสดุหมุนเวียนให้มีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับผลผลิตการผลิตสู่การเพิ่มมูลค่าเศรษฐกิจหมุนเวียน และการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและบริการ เน้นย้ำที่หลักการขยายความรับผิดชอบของผู้ผลิต โดยเฉพาะการส่งเสริมให้เกิดการใช้น้อย ใช้น้ำ นากลับมาใช้ใหม่ และส่งเสริมให้นำหลักการลดของเสียให้เหลือน้อยที่สุดมาใช้ในขั้นตอนการผลิตและบริการ รวมไปถึงสร้างระบบการผลิตที่เชื่อมโยงกัน ตั้งแต่ภาคการผลิตต้นน้ำจนถึงภาคการผลิตและการบริโภคที่เป็นปลายน้ำตามหลักเศรษฐกิจหมุนเวียน การส่งเสริมงานวิจัยเทคโนโลยีและพัฒนาแพลตฟอร์มสนับสนุนธุรกิจรูปแบบเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมต้นแบบโมเดลธุรกิจ

4) หมายความว่า 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยมีกลยุทธ์การพัฒนาและเพิ่มศักยภาพประชาชนและชุมชนในการรับมือกับภัยธรรมชาติและเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ซึ่งให้ความสำคัญกับการบูรณาการองค์ความรู้ด้านการจัดการภัยธรรมชาติและเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ สนับสนุนการสร้างบุคลากร นักวิจัย รวมทั้งสนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัยด้านภัยธรรมชาติและเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และการใช้แนวทางธรรมชาติในการจัดการปัญหาภัยธรรมชาติและเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศอย่างยั่งยืน

5) หมายความว่า 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต โดยการพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูงสอดคล้องกับความต้องการของภาคการผลิตเป้าหมาย ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและพัฒนาระบบนิเวศเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผ่านกลยุทธ์การพัฒนาการจัดการเรียนรู้แนวใหม่และขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ การเชื่อมโยงระบบและกลไกการทำงานวิจัยเพื่อพัฒนาและต่อยอดงานวิจัย การส่งเสริมผู้ประกอบการในการสร้างนวัตกรรม

6) **หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน** โดยการทบทวนกระบวนการทำงานของภาครัฐควบคู่กับพัฒนาการบริการภาครัฐในรูปแบบดิจิทัลแบบเบ็ดเสร็จ สร้างความโปร่งใสและธรรมาภิบาลภาครัฐ ปรับเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐทั้งหมดและกระบวนการทำงานภาครัฐให้เป็นดิจิทัล และปรับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐเพื่อดึงดูดและรักษาผู้มีศักยภาพ มาขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ

นอกจากนี้ จะมี**หมวดหมู่ที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ เหมาะสม** ที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาความยากจนข้ามรุ่นแบบมุ่งเป้าให้ครัวเรือนหลุดพ้นความยากจนอย่างยั่งยืน การสร้างโอกาสที่เสมอภาคแก่เด็กจากครัวเรือนยากจนข้ามรุ่น การยกระดับความคุ้มครองทางสังคมสำหรับคนทุกช่วงวัย การพัฒนาระบบความคุ้มครองทางสังคมให้มีประสิทธิภาพ และการบูรณาการฐานข้อมูลเพื่อลดความยากจนข้ามรุ่นและจัดความคุ้มครองทางสังคม เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เนื่องจากจะมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับการดำเนินงานภารกิจหลักตามอำนาจและหน้าที่ของ กปน. ในการขยายพื้นที่การจัดสรรน้ำเพื่ออุปโภคบริโภคอย่างมีคุณภาพทั่วถึงและเป็นระบบ รวมถึงจัดหาแหล่งน้ำดิบเพื่อผลิตและจำหน่ายให้เพียงพอและทั่วถึง ซึ่งจะสัมพันธ์และเชื่อมโยงมายังทิศทางการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ที่ควรมีการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ โครงการ และแผนงานในการจัดการความรู้ เพื่อเชื่อมโยงองค์ความรู้และบูรณาการเข้ากับกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร รวมถึงการนำเอาองค์ความรู้ไปใช้ในการเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร กล่าวคือภารกิจและหน้าที่หลักของ กปน. ที่กล่าวมาข้างต้นจะต้องมีการนำเอาองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน การเพิ่มผลผลิตในการดำเนินงาน และการบูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานตามภารกิจและหน้าที่ ทั้งนี้ จะเป็นไปตามแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 ซึ่งจะกล่าวต่อไป

จะเห็นได้ว่า หมวดหมู่ที่ถูกพิจารณาว่ามีความเชื่อมโยงและส่งผลกระทบต่อการทำงานของ กปน. และการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ล้วนแล้วแต่มีจุดประสงค์มุ่งเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจที่สร้างคุณค่า เพื่อให้สังคมและประเทศชาติเดินหน้าได้อย่างยั่งยืน การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมค่านิยมและพฤติกรรมการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการต่อยอดองค์ความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มผลผลิตด้วยการจัดการความรู้ อีกทั้งวัฒนธรรมการเรียนรู้จะมีส่วนสำคัญในการยกระดับและพัฒนาศักยภาพ และทักษะของทรัพยากรบุคคลที่จะเป็นปัจจัยสนับสนุนการขับเคลื่อนเศรษฐกิจมูลค่าสูง และช่วยเพิ่มโอกาสและความเสมอภาคของคนในสังคมสู่การดำเนินชีวิตด้วยวิถีที่ยั่งยืน และสอดคล้องกับแผนงานด้านต่าง ๆ ของภาครัฐ

ภาพที่ 19 เป้าประสงค์หลักของหมวดหมายในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ที่เกี่ยวข้อง
กับแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้



ที่มา: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI)

จะเห็นได้ว่า ผลกระทบที่เกิดขึ้นโดยตรงและโดยอ้อมต่อแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้คือการจัดเตรียมองค์ความรู้สำหรับการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในอนาคต ซึ่งนับว่าเป็นความท้าทายอย่างหนึ่งของการกำหนดยุทธศาสตร์และทิศทางการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กร โดยประเด็นที่สำคัญจะเป็นเรื่องของการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรมนุษย์ การบูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับการบริหารความเสี่ยง และการนำเอาองค์ความรู้ไปใช้ในการเพิ่มผลผลิต

3.5 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570

พระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 มาตรา 22 กำหนดให้มีแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจระยะเวลารั้งละห้าปี เพื่อกำหนดเป้าหมาย นโยบายและทิศทางในการพัฒนารัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ กปน. ถูกจัดอยู่ในหมวดรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการภายใต้บทบาทการให้บริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน ที่ต้องจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาประเทศภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยมีกรอบภารกิจเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านน้ำและน้ำเสีย และพัฒนา

อสังหาริมทรัพย์เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน รองรับการเจริญเติบโตของเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจอย่างมีคุณภาพควบคู่ไปกับการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

จากบทบาทและกรอบภารกิจข้างต้นพบว่า กปน. มีความสำคัญในการผลักดันแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ให้บรรลุเป้าหมายในหมวดหมู่ที่สำคัญ 3 หมวดหมู่ ดังนี้ (1) หมวดหมู่ที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค (2) หมวดหมู่ที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัยเติบโตได้อย่างยั่งยืน และ (3) หมวดหมู่ที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นที่ลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ โดยหมวดหมู่ทั้ง 3 ข้างต้นเป็นภารกิจทางตรงที่ กปน. มีส่วนในการรับผิดชอบ และมีอีก 5 หมวดหมู่ที่อยู่ในบทบาทและกรอบภารกิจของ รัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการ โดย กปน. อาจมีส่วนร่วมหรือมีบทบาทเสริมเพื่อให้การบรรลุผลตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ต่อไป โดยหมวดหมู่ที่เกี่ยวข้องกับ กปน. อีก 2 หมวดหมู่คือ หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและคาร์บอนต่ำ และหมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566–2570 กำหนดให้ กปน. มีบทบาทดังนี้

1. เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีบทบาทหลักและประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Synergy) ใน 3 หมวดหมู่ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 คือ หมวดหมู่ที่ 5 การค้าการลงทุนและโลจิสติกส์ หมวดหมู่ที่ 8 พื้นที่/เมืองอัจฉริยะ และหมวดหมู่ที่ 9 ความยากจนข้ามรุ่น
2. เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีบทบาทสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานในหมวดหมู่ที่ 2 การท่องเที่ยว
3. เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้ 6 ทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจ รวมถึงหมวดหมู่ที่ 1 สินค้าเกษตรมูลค่าสูง หมวดหมู่ที่ 3 ยานยนต์ไฟฟ้า หมวดหมู่ที่ 7 พัฒนารัฐวิสาหกิจขนาดกลางและเล็ก หมวดหมู่ที่ 10 เศรษฐกิจหมุนเวียน คาร์บอนต่ำ หมวดหมู่ที่ 11 ภัยธรรมชาติ หมวดหมู่ที่ 12 กำลังคนสมรรถนะสูง และหมวดหมู่ที่ 13 ภาครัฐที่ทันสมัย ทั้งนี้แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566–2570 ได้กำหนดให้ทุกรัฐวิสาหกิจทุกแห่งต้องดำเนินการ

แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 ได้กำหนดบทบาทของกระทรวงเจ้าสังกัดและรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการ เพื่อให้การดำเนินการภายใต้ทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพดังนี้

1. กระทรวงมหาดไทยในฐานะที่กำกับดูแล กปน. กปภ. อจน. และ อบท. มีบทบาทในการกำกับให้มีการจัดทำแผนบูรณาการด้านระบบประปาและการบริหารจัดการน้ำเสียเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และลดความซ้ำซ้อนในการลงทุนในพื้นที่ให้บริการ รวมถึงการพัฒนารูปแบบการให้บริการที่สอดคล้องและต่อเนื่องกัน รวมถึงกำกับติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน

2. กปน. กปภ. และ อจน. ควรมีการจัดทำแผนบูรณาการร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจในกิจการประปาเป็นระบบและสอดคล้องกัน (ให้รวมถึงหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ ด้านน้ำประปาและน้ำเสียด้วย เช่น อปท.)

3. กปน. ควรดำเนินการบริหารจัดการลดน้ำสูญเสียให้ได้ร้อยละ 23 ตามแผนภายในปี 2570 โดยมีการวิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยที่แท้จริงที่ส่งผลต่ออัตราน้ำสูญเสียขององค์กร เพื่อหาแนวทางแก้ไข ปัญหาที่เหมาะสมและควรจัดสรรน้ำให้เพียงพอต่อความต้องการใช้น้ำของประชาชน และในโรงงานอุตสาหกรรม ให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ รวมทั้งมีน้ำประปาสะอาดได้มาตรฐานสากล

ภาพที่ 20 หมายเหตุตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ที่สัมพันธ์กับ
แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 ของรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการ

ร.ส.	๑ สินค้า เกษตร มูลค่าสูง	๒ การท่องเที่ยว	๓ ยานยนต์ ไฟฟ้า	๔ การ แพทย์/ สุขภาพ	๕ การค้า การลงทุน ดิจิทัล	๖ อิเล็กทรอนิกส์ อัจฉริยะ	๗ SME	๘ พื้นที่เมือง อัจฉริยะ	๙ ความยากจน ข้ามรุ่น	๑๐ เศรษฐกิจ หมุนเวียน/ carbonต่ำ	๑๑ ภัย ธรรมชาติ	๑๒ กำลังคน เชิงทักษะ สูง	๑๓ ภาครัฐ ทันสมัย
กปน.					หลัก/Synergy จัดหา ผลิต และจำหน่าย น้ำประปา และ บริหารจัดการ ระบบบำบัด น้ำเสีย			หลัก/Synergy จัดหา ผลิต และจำหน่าย น้ำประปา และบริหาร จัดการระบบ บำบัด น้ำเสีย	หลัก/Synergy จัดหา ผลิต และจำหน่าย น้ำประปา				
กปภ.		สนับสนุน โครงสร้าง พื้นฐาน											
อจน.										หลัก การบริหาร จัดการน้ำเสีย ชุมชน เพื่อ แก้ไขปัญหา มลพิษทางน้ำ			

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

เมื่อพิจารณาที่ความเชื่อมโยงระหว่างหมายเหตุตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ที่สัมพันธ์กับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 ของรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการ จะพบว่า ส่งผลกระทบต่อทิศทางการดำเนินงานของ กปน. และแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ในการกำหนด ยุทธศาสตร์และแผนงานเพื่อนำการจัดการความรู้มาสนับสนุนและบูรณาการกับกระบวนการทำงานที่สำคัญ ขององค์กร ตั้งแต่การจัดหา ผลิต และจำหน่ายน้ำประปา และบริหารจัดการระบบน้ำเสีย ซึ่งคือการขยายพื้นที่ การจัดสรรน้ำเพื่ออุปโภคบริโภคอย่างมีคุณภาพทั่วถึงและเป็นระบบ รวมถึงจัดหา แหล่งน้ำดิบเพื่อผลิต และจำหน่ายให้เพียงพอและทั่วถึง และมีมาตรฐาน และร่วมมือกับรัฐและเอกชนในการพัฒนาโครงสร้าง พื้นฐานของประเทศที่เกี่ยวข้องเนื่องกับทรัพยากรน้ำ

ในการนี้ แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ควรมีการสนับสนุนให้องค์กรนำเอาองค์ความรู้ไป ประยุกต์ใช้กับกระบวนการทำงาน เพื่อให้เกิดการต่อยอดและเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรจากฐานการจัดการ ความรู้ นอกจากนี้ การจัดการความรู้จะช่วยเติมเต็มการบริหารความเสี่ยงที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กรตาม หน้าที่และภารกิจหลักที่ได้รับอำนาจตามกฎหมาย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยประสิทธิภาพ

และเกิดประสิทธิผลสูงสุด และสอดคล้องกับหมุดหมายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) ที่เกี่ยวข้อง ดังที่ได้กล่าวมาก่อนหน้านี้ และจะพบว่าการจัดการความรู้จะมีบทบาทสำคัญเพิ่มขึ้นในการแสวงหาคำรู้ด้านวิชาการประปา และความร่วมมือระหว่างรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการ และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การบริการการประปาของ กปน. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้มาตรฐานสากล

3.6 แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580)

แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบและแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำของประเทศ ซึ่งมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งถ่ายทอดลงสู่การดำเนินงานตามแผนแม่บทการบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ (แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นที่ 19) และมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน เป้าหมายที่ 6 สร้างหลักประกันว่าจะมีการจัดให้มีน้ำและสุขอนามัยสำหรับทุกคน และมีการบริหารจัดการที่ยั่งยืน ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “ทุกหมู่บ้านมีน้ำสะอาดอุปโภคบริโภค น้ำเพื่อการผลิตมั่นคง ความเสียหายจากอุทกภัยลดลง คุณภาพน้ำอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน บริหารจัดการน้ำอย่างยั่งยืน ภายใต้การพัฒนาอย่างสมดุล โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน” และเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ดังกล่าว จึงได้กำหนดเป้าหมายไว้ 6 ด้าน

เมื่อวิเคราะห์เป้าหมายทั้ง 6 ด้าน จะพบว่าเป้าหมายด้านที่ 6 การบริหารจัดการ ที่มีเป้าประสงค์จัดตั้งองค์กรด้านการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ (คณะกรรมการทรัพยากรน้ำแห่งชาติ คณะกรรมการลุ่มน้ำ ฯลฯ) ปรับปรุงกฎหมายให้ทันสมัย ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศเชื่อมโยงประเด็นการพัฒนา และการหาแหล่งเงินทุน พัฒนาระบบฐานข้อมูลประกอบการตัดสินใจ (คลังน้ำชาติ) สนับสนุนองค์กรลุ่มน้ำ สนับสนุนการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างภาครัฐและเอกชน การบริหารจัดการชลประทาน การศึกษาวิจัยเตรียมความพร้อม ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง สร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำ พัฒนางานวิจัยนวัตกรรม และเทคโนโลยีสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มในภาคการบริการและการผลิต รวมถึงพัฒนารูปแบบเพื่อยกระดับการจัดการน้ำในพื้นที่และลุ่มน้ำ (เชื่อมโยงการตลาด พลังงาน การผลิต และของเสีย) มีความเกี่ยวข้องกับแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ เนื่องจากการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ ซึ่งรวมถึงน้ำประปานั้น เป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างครอบคลุมและครบวงจร จำเป็นต้องมีการเก็บรวบรวมองค์ความรู้ที่จำเป็นไว้ เพื่อเป็นฐานข้อมูลสำหรับนำมาใช้สืบไปในภายหน้า รวมถึงการบูรณาการองค์ความรู้และประยุกต์ใช้กับกระบวนการการประปา

ภาพที่ 21 วิสัยทัศน์การพัฒนาตามแผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำของประเทศ 20 ปี



ที่มา: สำนักงานทรัพยากรน้ำแห่งชาติ

3.7 ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564–2570

BCG Model เป็นการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม ที่จะพัฒนา 3 เศรษฐกิจ ไปพร้อมกัน ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bioeconomy) ที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรชีวภาพเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยเน้นการพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง เชื่อมโยงกับ เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ที่คำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด และทั้ง 2 เศรษฐกิจนี้ อยู่ภายใต้เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) ซึ่งเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจที่ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการพัฒนาเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ต้องพัฒนาควบคู่ไปกับการพัฒนาสังคม และการรักษาสีเขียวได้อย่างสมดุลให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืนไปพร้อมกัน โดยเปลี่ยนข้อได้เปรียบของไทย มาจากความหลากหลายทางชีวภาพและวัฒนธรรม ให้เป็นความสามารถในการแข่งขันด้วยนวัตกรรม เพื่อให้

เกิดเศรษฐกิจ BCG ที่เติบโต แข่งขันได้ในระดับโลก เกิดการกระจายรายได้ลงสู่ชุมชน ลดความเหลื่อมล้ำ ชุมชนเข้มแข็ง มีความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาที่ยั่งยืน และคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบให้การขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว (Bio-Circular-Green Economy : BCG Model): โมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นวาระแห่งชาติ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2564 เป็นต้นไป

แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564-2570 จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบการทำงานสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ในการร่วมขับเคลื่อนวาระชาตินี้ ให้เกิดผลเป็นรูปธรรมโดยเร็วและยั่งยืน โดยมีวิสัยทัศน์ คือ “เศรษฐกิจเติบโตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน ประชาชนมีรายได้ดี คุณภาพชีวิตดี รักษา และฟื้นฟูฐานทรัพยากรและความหลากหลายทางชีวภาพให้มีคุณภาพที่ดี ด้วยการใช้ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม” ทั้งนี้ การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564-2570 มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติด้วยการนำวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมไปพัฒนาต่อยอดฐานความหลากหลายทางชีวภาพ ความหลากหลายทางวัฒนธรรมซึ่งเป็นจุดแข็งของประเทศ การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต (Productivity) ยกระดับมาตรฐานสินค้าและบริการสู่ผลิตภัณฑ์มูลค่าสูง (Value-based economy) ลดการใช้ทรัพยากร เพิ่มการหมุนเวียน การใช้ทรัพยากร (Circular) สร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green growth) และการเติบโตอย่างทั่วถึง (Inclusive growth) ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญกับการลงทุนวิจัยและนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์ประเทศ มีเป้าหมายยกระดับศักยภาพของประเทศด้วยการต่อยอดจากจุดแข็งมีอยู่ เป็นการปูทางสู่อนาคตด้วยการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานในด้านต่าง ๆ เพื่อการสร้างคุณค่าใหม่ในอนาคตด้วยการนำวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมไปเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ ปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจเพื่อตอบสนองตลาด รวมถึงสร้างการเติบโตอย่างมีคุณภาพ เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเพื่อนำไปสู่สังคมคาร์บอนต่ำ

การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG สู่วิสัยทัศน์ข้างต้น ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ คือ 1.) การสร้างความยั่งยืนของฐานทรัพยากรและความหลากหลายทางชีวภาพด้วยการจัดสมดุลระหว่างการอนุรักษ์ ฟื้นฟู และการใช้ประโยชน์ 2.) การพัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้เข้มแข็งด้วยทุนทรัพยากร อัตลักษณ์ ความคิดสร้างสรรค์ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ 3.) การยกระดับการพัฒนาอุตสาหกรรมภายใต้เศรษฐกิจ BCG ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน และ 4.) การเสริมสร้างความสามารถในการตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก ทั้งนี้ การพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG ต้องอาศัยความร่วมมือของทุกภาคทั้งภาคเอกชน ภาครัฐ ประชาคมวิจัย และภาคประชาชน

ภาพที่ 22 ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564–2570



ที่มา: สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)

เมื่อพิจารณารายละเอียดของแต่ละยุทธศาสตร์แล้ว พบว่ามี 2 ยุทธศาสตร์ที่สามารถเชื่อมโยงสู่แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ของ กปน. ได้ คือ **ยุทธศาสตร์ที่ 1** การสร้างความยั่งยืนของฐานทรัพยากรและความหลากหลายทางชีวภาพด้วยการจัดสมดุลระหว่างการอนุรักษ์ พันธุ์ และการใช้ประโยชน์ ซึ่งจะเน้นการนำความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ไปบริหารจัดการให้เกิดความสมดุลระหว่างการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์เพื่อความยั่งยืนของฐานทรัพยากรและความหลากหลายทางชีวภาพ และ**ยุทธศาสตร์ที่ 2** การพัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้เข้มแข็งด้วยทุนทรัพยากร อัตลักษณ์ ความคิดสร้างสรรค์และเทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งมีแนวทางการดำเนินการพัฒนาและยกระดับผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการมูลค่าสูงจากความหลากหลายทางชีวภาพด้วยการยกระดับมาตรฐาน การสร้างนวัตกรรม ตลอดจนการจัดการวัตถุดิบเหลือทิ้งจากการผลิตให้เป็นศูนย์ รวมถึงการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากให้เติบโตด้วยการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมแบบบูรณาการด้วยกลไกจตุภาคี

3.8 แผนปฏิบัติการรายปี (พ.ศ. 2565) ของกระทรวงมหาดไทย

แผนปฏิบัติการรายปี (พ.ศ. 2565) ของกระทรวงมหาดไทย จัดทำขึ้นเพื่อให้กระทรวงมหาดไทยมีทิศทางการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ที่ชัดเจน สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบาย และแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และบริบทที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนและติดตาม

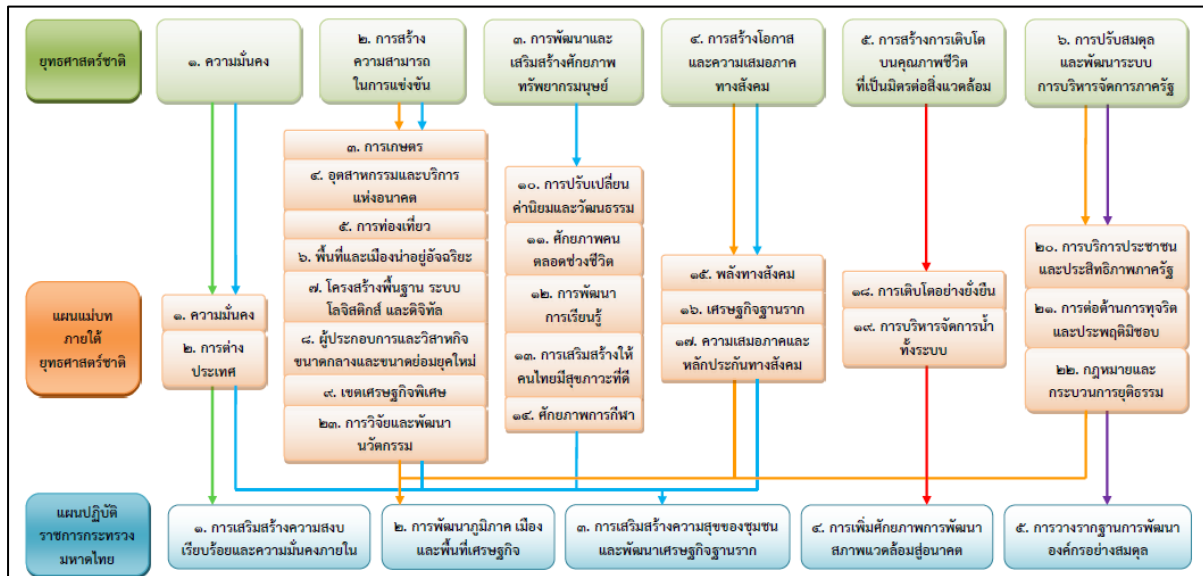
ประเมินผลการดำเนินงาน/การใช้จ่ายงบประมาณ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 รวมถึงสอดคล้องกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) แผนปฏิบัติราชการรายปี (พ.ศ. 2565) ของกระทรวงมหาดไทยจึงมีความสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานตามปีงบประมาณเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประชาชนมีรากฐานการดำรงชีวิตและพัฒนาสู่อนาคตได้อย่างมั่นคงและสมดุลตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ภายใต้ชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) ได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืนต่อไป

แผนปฏิบัติราชการรายปี (พ.ศ. 2565) ของกระทรวงมหาดไทยประกอบด้วย 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1.) การเสริมสร้างความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายใน 2.) การพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ 3.) การเสริมสร้างความสุขของชุมชนและเศรษฐกิจฐานราก 4.) การเพิ่มศักยภาพการพัฒนาสภาพแวดล้อมสู่อนาคต และ 5.) การวางรากฐานการพัฒนาก่อสร้างอย่างสมดุล

โดยประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ของ มี 2 ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ

- 1) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ ในกลยุทธ์ที่ 2.2 พัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจเฉพาะให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยกำหนดตัวชี้วัดคือ ร้อยละของครัวเรือนที่ได้รับบริการน้ำประปาในเขตนครหลวง (รายใหม่) ทั้งนี้ จะไปสอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 23 การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ที่เน้นให้มีการนำองค์ความรู้มาวิจัยและพัฒนาเป็นนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
- 2) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การเพิ่มศักยภาพการพัฒนาสภาพแวดล้อมสู่อนาคต ในกลยุทธ์ที่ 4.2 การสนับสนุนการบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ โดยกำหนดตัวชี้วัดคือ ร้อยละของคุณภาพน้ำประปาในเขตนครหลวงให้ได้มาตรฐาน (กปน.) ทั้งนี้ จะไปสอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น (19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ ที่มีการใช้องค์ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับกระบวนการทำงานด้วยนวัตกรรม และสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพสูง

ภาพที่ 23 แผนที่ความเชื่อมโยงระหว่างแผนปฏิบัติราชการกระทรวงมหาดไทย
กับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ



ที่มา: สำนักนโยบายและแผน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

(หมายเหตุ: เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของกปน. และแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้)

แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ จำเป็นต้องมีการวางแผนงานและกำหนดยุทธศาสตร์ รวมถึงทิศทางการนำเอาการจัดการความรู้ไปเพิ่มผลผลิตและบูรณาการเข้ากับกระบวนการทำงานที่สำคัญด้านการประปา เพื่อให้การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการดำรงชีวิตของประชาชนเป็นไปอย่างมั่นคงและสมดุล พร้อมก้าวสู่อนาคตอย่างยั่งยืน ตามวิสัยทัศน์ของแผนปฏิบัติราชการรายปี ของกระทรวงมหาดไทย ในฐานะผู้กำกับดูแลรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการ ซึ่งมี กปน. เป็นส่วนหนึ่งด้วย อีกทั้งการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการประปาของเขตเมือง ภูมิภาค และพื้นที่เศรษฐกิจ จะช่วยตอบสนองต่อเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ และพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมไปถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของ กปน. ด้วย และมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานของแผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566-2570) ซึ่งผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นทั้งหมดข้างต้นนี้ล้วนแล้วแต่มีการจัดการความรู้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินการให้เกิดขึ้น

3.9 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน 17 เป้าหมาย ประกอบไปด้วย 169 เป้าหมายย่อย (SDG Targets) ที่มีความเป็นสากล เชื่อมโยงและเกื้อหนุนกัน และกำหนดให้มี 247 ตัวชี้วัด เพื่อใช้ติดตามและประเมินความก้าวหน้าของการพัฒนา โดยสามารถจัดกลุ่ม SDGs ตามปัจจัยที่เชื่อมโยงกันใน 5 มิติ (5P) ได้แก่ 1. การพัฒนาคน (People) ให้ความสำคัญกับการขจัดปัญหาความยากจนและความหิวโหย และลดความเหลื่อมล้ำในสังคม 2. สิ่งแวดล้อม (Planet) ให้ความสำคัญกับการปกป้องและรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสภาพภูมิอากาศเพื่อพลเมืองโลกรุ่นต่อไป 3. เศรษฐกิจและความมั่งคั่ง (Prosperity) ส่งเสริมให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีและสอดคล้องกับธรรมชาติ 4. สันติภาพและความยุติธรรม (Peace) ยึดหลักการอยู่ร่วมกันอย่างสันติ มีสังคมที่สงบสุข และไม่แบ่งแยก และ 5. ความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนา (Partnership) ความร่วมมือของทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนวาระการพัฒนาที่ยั่งยืน

ภาพที่ 24 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) 17 เป้าหมาย



ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน 17 เป้าหมาย ประกอบไปด้วย 169 เป้าหมายย่อย (SDG Targets) ที่มีความเป็นสากล เชื่อมโยงและเกื้อหนุนกัน และกำหนดให้มี 247 ตัวชี้วัด เพื่อใช้ติดตามและประเมินความก้าวหน้าของการพัฒนา โดยสามารถจัดกลุ่ม SDGs ตามปัจจัยที่เชื่อมโยงกันใน 5 มิติ (5P) ได้แก่ 1. การพัฒนาคน (People) ให้ความสำคัญกับการขจัดปัญหาความยากจนและความหิวโหย และลดความเหลื่อมล้ำ ในสังคม 2. สิ่งแวดล้อม (Planet) ให้ความสำคัญกับการปกป้องและรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสภาพภูมิอากาศเพื่อพลเมืองโลกรุ่นต่อไป 3. เศรษฐกิจและความมั่งคั่ง (Prosperity) ส่งเสริมให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีและสอดคล้องกับธรรมชาติ 4. สันติภาพและความยุติธรรม (Peace) ยึดหลักการอยู่ร่วมกัน

อย่างสันติ มีสังคมที่สงบสุข และไม่แบ่งแยก และ 5. ความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนา (Partnership) ความร่วมมือของทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนวาระการพัฒนาที่ยั่งยืน

จากการวิเคราะห์ 17 เป้าหมาย พบว่า เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ จำนวน 6 เป้าหมาย ได้แก่

เป้าหมายที่ 6 สร้างหลักประกันว่าจะมีการจัดให้มีน้ำและสุขอนามัยสำหรับทุกคน และมีการบริหารจัดการที่ยั่งยืน ซึ่งได้กำหนดเป้าหมายย่อยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการน้ำไว้ 5 เป้าหมาย ประกอบด้วย

1. บรรลุเป้าหมายการให้ทุกคนเข้าถึงน้ำดื่มที่ปลอดภัยและมีราคาที่สามารถซื้อหาได้ ภายในปี 2573
2. ยกระดับคุณภาพน้ำ โดยลดมลพิษ ขจัดการทิ้งขยะและลดการปล่อยสารเคมีและวัสดุอันตราย ลดสัดส่วนน้ำเสียที่ไม่ผ่านกระบวนการลงครึ่งหนึ่ง และเพิ่มการนำกลับมาใช้ใหม่ทั่วโลก ภายในปี 2573
3. เพิ่มประสิทธิภาพการใช้น้ำในทุกภาคส่วน และสร้างหลักประกันว่าจะมีการใช้น้ำและจัดหาน้ำที่ยั่งยืน เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนน้ำ และลดจำนวนประชาชนที่ประสบความทุกข์จากการขาดแคลนน้ำ ภายในปี 2573
4. ดำเนินการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำแบบองค์รวมในทุกระดับ รวมถึงผ่านทางความร่วมมือระหว่างเขตแดนตามความเหมาะสม ภายในปี 2573
5. ปกป้องและฟื้นฟูระบบนิเวศที่เกี่ยวข้องกับแหล่งน้ำ รวมถึงภูเขา ป่าไม้ พื้นที่ชุ่มน้ำ แม่น้ำ ชื้นหินอุ้มน้ำ และทะเลสาบ ภายในปี 2563

เป้าหมายที่ 9 สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่มีความทนทาน ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ครอบคลุมและยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม โดยพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่มีคุณภาพ ยั่งยืนและทนทาน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาทางเศรษฐกิจและความเป็นอยู่ที่ดีของมนุษย์ โดยมีมุ่งเป้าไปที่การเข้าถึงได้ในราคาที่สามารถจ่ายได้ และเท่าเทียมสำหรับทุกคน รวมถึงการยกระดับโครงสร้างพื้นฐานและปรับปรุงอุตสาหกรรมเพื่อให้เกิดความยั่งยืน โดยเพิ่มประสิทธิภาพการการใช้ทรัพยากรและการใช้เทคโนโลยีและกระบวนการทางอุตสาหกรรมที่สะอาด และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

เป้าหมายที่ 11 ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์มีความครอบคลุม ปลอดภัย มีภูมิคุ้มกัน และยั่งยืน โดยสร้างหลักประกันว่าจะมีการเข้าถึงที่อยู่อาศัยและการบริการพื้นฐานที่พอเพียง ปลอดภัย และในราคาที่สามารถจ่ายได้ ภายในปี 2573

เป้าหมายที่ 12 สร้างหลักประกันให้มีรูปแบบการบริโภคและผลิตที่ยั่งยืน ลดการผลิตของเสียโดยการป้องกัน การลด การแปรรูปเพื่อนำกลับมาใช้ใหม่ และการนำมาใช้ซ้ำ ภายในปี 2573 และส่งเสริมแนวปฏิบัติด้านการจัดซื้อจัดจ้างภาคสาธารณะที่ยั่งยืน ตามนโยบายและการให้ลำดับความสำคัญของประเทศ

เป้าหมายที่ 13 ปฏิบัติการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบที่เกิดขึ้น โดยบูรณาการมาตรการด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศใน นโยบาย ยุทธศาสตร์ และการวางแผนระดับชาติ โดยมีแนวทางส่งเสริมกลไกที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศอย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมายที่ 15 ปกป้อง ป่าไม้ และสนับสนุนการใช้ระบบนิเวศบนบกอย่างยั่งยืน จัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน ต่อสู้การกลายสภาพเป็นทะเลทราย หยุดการเสื่อมโทรมของที่ดินและฟื้นสภาพกลับมาใหม่ และหยุดการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ สร้างหลักประกันว่าจะมีการอนุรักษ์ การฟื้นฟูป่า และการใช้ระบบนิเวศบนบกและในน้ำจัดในแผ่นดินรวมทั้งบริการทางระบบนิเวศอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ป่าไม้พื้นที่ชุ่มน้ำ ภูเขาและเขตแห้งแล้ง สร้างหลักประกันว่าจะมีการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากการใช้ประโยชน์ทรัพยากรร่วมกันอย่างเท่าเทียม รวมทั้งส่งเสริมการเข้าถึงทรัพยากรเหล่านั้นอย่างเหมาะสม

เป้าหมายของประเด็นความยั่งยืนข้างต้นล้วนมีความเกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมกับการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ กล่าวคือองค์ความรู้จะเป็นเสมือนหลักประกันและส่วนช่วยเติมเต็มในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในฐานะความรู้ขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำเนินงานต่าง ๆ รวมไปถึงการบูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับการบริหารความเสี่ยง เพื่อเตรียมรับมือภาวะวิกฤติต่าง ๆ อาทิ ภัยพิบัติ การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ และการไม่สามารถเข้าถึงบริการสาธารณสุขได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง น้ำประปา

3.10 กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

3.10.1 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

มาตรา 4 ในพระราชกฤษฎีกานี้

“รัฐวิสาหกิจ” หมายความว่า รัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติหรือพระราชกฤษฎีกา

ภาพที่ 25 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 4

หน้า ๒		
เล่ม ๑๒๐ ตอนที่ ๑๐๐ ก	ราชกิจจานุเบกษา	๕ ตุลาคม ๒๕๔๖
“ส่วนราชการ” หมายความว่า ส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานอื่นของรัฐที่อยู่ในกำกับของราชการฝ่ายบริหาร แต่ไม่รวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น “รัฐวิสาหกิจ” หมายความว่า รัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติหรือพระราชกฤษฎีกา “ข้าราชการ” หมายความว่า ข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง หรือผู้ปฏิบัติงานในส่วนราชการ มาตรา ๕ ให้นายกรัฐมนตรีรักษาการตามพระราชกฤษฎีกานี้		

ที่มา: ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120 ตอนที่ 100 ก

มาตรา 53 ให้องค์การมหาชนและรัฐวิสาหกิจ จัดให้ มีหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกานี้

ในกรณีที่ ก.พ.ร. เห็นว่าองค์การมหาชนหรือรัฐวิสาหกิจใดไม่จัดให้มีหลักเกณฑ์ตามวรรคหนึ่ง หรือมีแต่ไม่สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกานี้ ให้แจ้งรัฐมนตรีซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลองค์การมหาชนหรือรัฐวิสาหกิจ เพื่อพิจารณาสั่งการให้องค์การมหาชนหรือรัฐวิสาหกิจนั้นดำเนินการให้ถูกต้องต่อไป

ภาพที่ 26 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 51

มาตรา ๕๑ ให้องค์การมหาชนและรัฐวิสาหกิจ จัดให้มีหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกานี้ ในกรณีที่ ก.พ.ร. เห็นว่าองค์การมหาชนหรือรัฐวิสาหกิจใดไม่จัดให้มีหลักเกณฑ์ตามวรรคหนึ่ง หรือมีแต่ไม่สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกานี้ ให้แจ้งรัฐมนตรีซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลองค์การมหาชนหรือรัฐวิสาหกิจ เพื่อพิจารณาสั่งการให้องค์การมหาชนหรือรัฐวิสาหกิจนั้นดำเนินการให้ถูกต้องต่อไป
--

ที่มา: ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120 ตอนที่ 100 ก

มาตรา 11 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้

ภาพที่ 27 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11

มาตรา ๑๑ ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้

ที่มา: ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 120 ตอนที่ 100 ก

จะเห็นได้ว่า กปน. ในฐานะรัฐวิสาหกิจ จำเป็นต้องมีการพัฒนาความรู้ในองค์กร เพื่อก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นหนึ่งในทิศทางสำคัญของการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของ กปน. ตามการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ กปน. พ.ศ. 2566-2570 โดยจะมีการส่งเสริมให้น้องค์ความรู้มาประยุกต์ใช้กับการทำงานต่าง ๆ ภายในองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและเสริมสร้างเจตคติที่ดีต่อการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรในองค์กร นั่นก็คือการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

3.10.2 พระราชบัญญัติการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ การวิจัย และนวัตกรรม พ.ศ. 2562

เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ คือ เนื่องจากการพัฒนาประเทศจำเป็นต้องอาศัยวิทยาศาสตร์ การวิจัยและนวัตกรรม และศิลปวิทยาการแขนงต่าง ๆ ให้เกิดความรู้ เพื่อนำไปใช้ในการสร้างความเข้มแข็งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งจำเป็นต้องเพิ่มขีดความสามารถด้านการวิจัยและนวัตกรรม ทั้งทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ให้สนองต่อความต้องการของประเทศ เพื่อให้นโยบายยุทธศาสตร์ และแผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งการกำกับ ติดตาม และประเมินผลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สมควรที่จะให้มีกฎหมายเพื่อส่งเสริมวิทยาศาสตร์ การวิจัยและนวัตกรรมให้เหมาะสม ครอบคลุมและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน โดยมีรายละเอียดที่น่าสนใจและเกี่ยวข้องกับแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ดังนี้

มาตรา 3 ในพระราชบัญญัตินี้

“การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี” หมายความว่า การดำเนินกิจการที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้และความสามารถทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ผ่านกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ และวิศวกรรม เพื่อยกระดับความสามารถในการผลิตและการบริการ ตลอดจนความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศ และความเป็นอยู่ของสังคม โดยรวมถึงการพัฒนาบุคลากรและโครงสร้างพื้นฐาน และการพัฒนาขีดความสามารถในการรับและถ่ายทอดเทคโนโลยีทั้งภายในและจากต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาประเทศในทุกด้าน

“การวิจัย” หมายความว่า การศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ หรือทดลองอย่างเป็นระบบ อันจะทำให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริง ความรู้ใหม่ หรือหลักการไปใช้ในการตั้งกฎ ทฤษฎี แนวทางในการปฏิบัติ เพื่อเป็นพื้นฐานของการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และศิลปวิทยาการแขนงต่าง ๆ รวมทั้งเพื่อสร้างนวัตกรรม อันจะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้

“นวัตกรรม” หมายความว่า ผลิตภัณฑ์ สิ่งประดิษฐ์ บริการ กรรมวิธีที่เกี่ยวกับการผลิต การจัดโครงสร้างองค์กร ระบบบริหารจัดการ การบริหารการเงิน ธุรกิจ การตลาด หรือในการอื่นใด ทั้งนี้ ซึ่งเป็นสิ่งใหม่หรือพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าเดิมอย่างมีนัยสำคัญและนำไปใช้ประโยชน์ได้ในวงกว้างทั้งในเชิงพาณิชย์ และสาธารณะ

มาตรา 7 เพื่อบูรณาการและขับเคลื่อนระบบวิจัยและนวัตกรรมทางด้านนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผน บุคลากร งบประมาณ และกฎหมาย ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ให้จัดประเภทหน่วยงานในระบบวิจัย และนวัตกรรม ดังต่อไปนี้

(3) หน่วยงานที่ทำวิจัยและสร้างนวัตกรรม

(5) หน่วยงานด้านการจัดการความรู้จากงานวิจัยและนวัตกรรม และหน่วยงานซึ่งเป็นผู้ใช้ประโยชน์จากงานดังกล่าว

หน่วยงานในระบบวิจัยและนวัตกรรมหน่วยงานใดจะจัดอยู่ในประเภทใดตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามที่สภานโยบายประกาศกำหนด

ให้หน่วยงานตามมาตรานี้ดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ตามที่ กสว. กำหนด เว้นแต่สภานโยบายจะกำหนดเป็นอย่างอื่น

การเปลี่ยนประเภทหน่วยงานตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามที่สภานโยบายประกาศกำหนด

มาตรา 28 ให้กระทรวงและ สกสว. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคคล คณะบุคคล ชุมชน หน่วยงานของรัฐ หรือหน่วยงานภาคเอกชนนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ทั้งในเชิงนโยบาย เชิงพาณิชย์ เชิงสังคม และเชิงสาธารณประโยชน์

ให้หน่วยงานของรัฐสนับสนุนทุนวิจัยและนวัตกรรมแก่บุคคล คณะบุคคล ชุมชน หน่วยงานอื่นของรัฐ หรือหน่วยงานภาคเอกชน ตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามที่กำหนดในระเบียบของสภานโยบาย

ในการส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและนวัตกรรมแก่บุคคล คณะบุคคล ชุมชน หรือหน่วยงาน ภาคเอกชน ให้มุ่งเน้นโครงการวิจัยและนวัตกรรมซึ่งมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

- (1) มีความจำเป็นทางเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคง รวมทั้งการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิตและภาคการบริการของประเทศ
- (2) สามารถตอบสนองต่อการสร้างความรู้ใหม่ ยกระดับนวัตกรรม ปรับปรุงกระบวนการผลิตและบริการ แก้ปัญหาเชิงเทคนิค ทดแทนการนำเข้าเทคโนโลยี หรือมีความจำเป็นต่อการพัฒนาประเทศ
- (3) มีความเป็นไปได้สูงที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม
- (4) ส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนหรือวิสาหกิจเพื่อสังคมให้ดำเนินการในเชิงพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (5) ส่งเสริมการนำทรัพย์สินทางปัญญาสาธารณะ ทรัพย์สินทางปัญญาที่ผู้ทรงสิทธิหรือเจ้าของ อนุญาตหรือยินยอมให้ใช้ทรัพย์สินทางปัญญานั้น รวมทั้งทรัพย์สินทางปัญญาที่สิ้นอายุการคุ้มครองตามกฎหมาย ไปใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาการวิจัยและนวัตกรรม และการพัฒนาเพื่อยกระดับความรู้และเทคโนโลยี
- (6) ลักษณะอื่นตามที่สถานนโยบายกำหนด

มาตรา 30 ให้กระทรวง กสว. สกสว. และหน่วยงานของรัฐสนับสนุนการวิจัยและนวัตกรรม และพัฒนาเพื่อยกระดับความรู้และเทคโนโลยีหรือการรับถ่ายทอดเทคโนโลยีในการลงทุนโครงการ ขนาดใหญ่ของหน่วยงานของรัฐ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดในระเบียบของสถานนโยบาย

จะเห็นได้ว่า การดำเนินการต่าง ๆ ภายใต้ พ.ร.บ.การส่งเสริมวิทยาศาสตร์ การวิจัย และนวัตกรรม พ.ศ. 2562 จะขึ้นอยู่กับพัฒนารากฐานด้านการจัดการความรู้ที่เข้มแข็งของหน่วยงานรัฐให้พร้อมที่จะช่วยพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์ การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ดังนั้น จึงควรมีทิศทางการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่สามารถหยั่งรากลึกลงไปในวัฒนธรรมองค์กร เพื่อตอบสนองต่อทิศทางการดำเนินนโยบายแห่งรัฐ

3.10.3 พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540

มาตรา 4 ในพระราชบัญญัตินี้

“ข้อมูลข่าวสาร” หมายความว่า สิ่งที่มีสื่อความหมายให้รู้เรื่องราวข้อเท็จจริง ข้อมูล หรือ สิ่งใด ๆ ไม่ว่าการสื่อความหมายนั้นจะทำได้โดยสภาพของสิ่งนั้นเองหรือโดยผ่านวิธีการใด ๆ และไม่ว่าจะได้ จัดทำไว้ในรูปของเอกสาร แฟ้ม รายงาน หนังสือ แผนผัง แผนที่ ภาพวาด ภาพถ่าย ฟิล์ม การบันทึกภาพ หรือเสียง การบันทึกโดยเครื่องคอมพิวเตอร์ หรือวิธีอื่นใดที่ทำให้สิ่งที่บันทึกไว้ปรากฏได้

“ข้อมูลข่าวสารของราชการ” หมายความว่า ข้อมูลข่าวสารที่อยู่ในความครอบครองหรือควบคุมดูแลของหน่วยงานของรัฐไม่ว่าจะเป็นข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานของรัฐ หรือข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเอกชน

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ราชการส่วนกลาง ราชการส่วนภูมิภาค ราชการส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ ส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ศาลเฉพาะในส่วนที่ไม่เกี่ยวกับ การพิจารณาพิพากษาคดี องค์กรควบคุมการประกอบวิชาชีพ หน่วยงานอิสระของรัฐและหน่วยงานอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

“เจ้าหน้าที่ของรัฐ” หมายความว่า ผู้ซึ่งปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานของรัฐ

มาตรา 7 หน่วยงานของรัฐต้องส่งข้อมูลข่าวสารของราชการอย่างน้อยดังต่อไปนี้ลงพิมพ์ในราชกิจจานุเบกษา

- (1) โครงสร้างและการจัดองค์การในการดำเนินงาน
- (2) สรุปอำนาจหน้าที่ที่สำคัญและวิธีการดำเนินงาน
- (3) สถานที่ติดต่อเพื่อขอรับข้อมูลข่าวสารหรือคำแนะนำในการติดต่อกับหน่วยงานของรัฐ
- (4) กฎ มติคณะรัฐมนตรี ข้อบังคับ คำสั่ง หนังสือเวียน ระเบียบ แบบแผน นโยบาย หรือการตีความ ทั้งนี้ เฉพาะที่จัดให้มีขึ้นโดยมีสภาพอย่างกฎ เพื่อให้มีผลการทั่วไปต่อเอกชนที่เกี่ยวข้อง
- (5) ข้อมูลข่าวสารอื่นตามที่คณะกรรมการกำหนด

ข้อมูลข่าวสารใดที่ได้มีการจัดพิมพ์เพื่อให้แพร่หลายตามจำนวนพอสมควรแล้ว ถ้ามีการลงพิมพ์ในราชกิจจานุเบกษาโดยอ้างอิงสิ่งพิมพ์นั้นก็ถือว่าเป็นการปฏิบัติตามบทบัญญัติวรรคหนึ่งแล้ว

ให้หน่วยงานของรัฐรวบรวมและจัดให้มีข้อมูลข่าวสารตามวรรคหนึ่งไว้เผยแพร่เพื่อขายหรือจำหน่ายแจก ณ ที่ทำการของหน่วยงานของรัฐแห่งนั้นตามที่เห็นสมควร

มาตรา 9 ภายใต้บังคับมาตรา 14 และมาตรา 15 หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีข้อมูลข่าวสารของราชการอย่างน้อยดังต่อไปนี้ ไว้ให้ประชาชนเข้าตรวจดูได้ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการกำหนด

- (1) ผลการพิจารณาหรือคำวินิจฉัยที่มีผลโดยตรงต่อเอกชน รวมทั้งความเห็นแย้งและคำสั่งที่เกี่ยวข้องในการพิจารณาวินิจฉัยดังกล่าว
- (2) นโยบายหรือการตีความที่ไม่เข้าข่ายต้องลงพิมพ์ในราชกิจจานุเบกษาตามมาตรา 7 (4)
- (3) แผนงาน โครงการ และงบประมาณรายจ่ายประจำปีของปีที่กำลังดำเนินการ
- (4) คู่มือหรือคำสั่งเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐซึ่งมีผลกระทบถึงสิทธิหน้าที่ของเอกชน
- (5) สิ่งพิมพ์ที่ได้มีการอ้างอิงถึงมาตรา 7 วรรคสอง

(6) สัญญาสัมปทาน สัญญาที่มีลักษณะเป็นการผูกขาดตัดตอนหรือสัญญาร่วมทุนกับเอกชน ในการจัดทำบริการสาธารณะ

(7) มติคณะรัฐมนตรี หรือมติคณะกรรมการที่แต่งตั้งโดยกฎหมาย หรือโดยมติคณะรัฐมนตรี ทั้งนี้ ให้ระบุรายชื่อรายงานทางวิชาการ รายงานข้อเท็จจริง หรือข้อมูลข่าวสารที่นำมาใช้ในการพิจารณาได้ด้วย

(8) ข้อมูลข่าวสารอื่นตามที่คณะกรรมการกำหนด

ข้อมูลข่าวสารที่จัดให้ประชาชนเข้าตรวจดูได้ตามวรรคหนึ่งถ้ามีส่วนที่ต้องห้ามมิให้เปิดเผย ตามมาตรา 14 หรือ มาตรา 15 อยู่ด้วย ให้ลบหรือตัดทอนหรือทำโดยประการอื่นใดที่ไม่เป็นการเปิดเผยข้อมูล ข่าวสารส่วนนั้น

บุคคลไม่ว่าจะมีส่วนได้เสียเกี่ยวข้องหรือไม่ก็ตาม ย่อมมีสิทธิเข้าตรวจดู ขอสำเนา หรือขอสำเนาที่มีคำรับรองถูกต้องของข้อมูลข่าวสารตามวรรคหนึ่งได้ ในกรณีที่สมควรหน่วยงานของรัฐ โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการจะวางหลักเกณฑ์เรียกค่าธรรมเนียมในการนั้นก็ได้ ในการนี้ ให้คำนึงถึง การช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อยประกอบ ทั้งนี้ เว้นแต่จะมีกฎหมายเฉพาะบัญญัติไว้เป็นอย่างอื่น

คนต่างด้าวจะมีสิทธิตามมาตรานี้เพียงใดให้เป็นไปตามที่กำหนดโดยกฎกระทรวง

มาตรา 11 นอกจากข้อมูลข่าวสารของราชการที่ลงพิมพ์ในราชกิจจานุเบกษาแล้ว หรือที่จัดไว้ให้ประชาชนเข้าตรวจดูได้แล้ว หรือที่มีการจัดให้ประชาชนได้ค้นคว้าตามมาตรา 26 แล้ว ถ้าบุคคลใดขอข้อมูลข่าวสารอื่นใดของราชการ และคำขอของผู้นั้นระบุข้อมูลข่าวสารที่ต้องการในลักษณะที่ อาจเข้าใจได้ตามควร ให้หน่วยงานของรัฐผู้รับผิดชอบจัดหาข้อมูลข่าวสารนั้นให้แก่ผู้ขอภายในเวลาอันสมควร เว้นแต่ผู้นั้นขอจำนวนมากหรือบ่อยครั้งโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร

ข้อมูลข่าวสารของราชการใดมีสภาพที่อาจบอบสลายง่าย หน่วยงานของรัฐจะขอขยายเวลาในการ จัดหาให้หรือจะจัดทำสำเนาให้ในสภาพอย่างหนึ่งอย่างใด เพื่อมิให้เกิดความเสียหายแก่ข้อมูลข่าวสารนั้น ก็ได้

ข้อมูลข่าวสารของราชการที่หน่วยงานของรัฐจัดให้ตามวรรคหนึ่ง ต้องเป็นข้อมูลข่าวสาร ที่มีอยู่แล้วในสภาพที่พร้อมจะให้ได้ มิใช่เป็นการต้องไปจัดทำ วิเคราะห์ จำแนก รวบรวม หรือจัดให้มีขึ้นใหม่ เว้นแต่เป็นการแปรสภาพเป็นเอกสารจากข้อมูลข่าวสารที่บันทึกไว้ในระบบการบันทึกภาพหรือเสียง ระบบคอมพิวเตอร์ หรือระบบอื่นใด ทั้งนี้ ตามที่คณะกรรมการกำหนด แต่ถ้าหน่วยงานของรัฐเห็นว่ากรณี ที่ขอนั้นมิใช่การแสวงหาผลประโยชน์ทางการค้า และเป็นเรื่องที่จำเป็นเพื่อปกป้องสิทธิเสรีภาพสำหรับผู้นั้น หรือเป็นเรื่องที่จะเป็นประโยชน์แก่สาธารณะ หน่วยงานของรัฐจะจัดหาข้อมูลข่าวสารนั้นให้ก็ได้

บทบัญญัติวรรคสามไม่เป็นการห้ามหน่วยงานของรัฐที่จะจัดให้มีข้อมูลข่าวสารของราชการใด ขึ้นใหม่ให้แก่ผู้ร้องขอ หากเป็นการสอดคล้องด้วยอำนาจหน้าที่ตามปกติของหน่วยงานของรัฐนั้นอยู่แล้ว

ให้นำความในมาตรา 9 วรรคสอง วรรคสาม และวรรคสี่มาให้บังคับแก่การจัดหาข้อมูล ข่าวสารให้ตามมาตรานี้ โดยอนุโลม

มาตรา 26 ข้อมูลข่าวสารของราชการที่หน่วยงานของรัฐไม่ประสงค์จะเก็บรักษาหรือมีอายุครบกำหนดตามวรรคสองนับแต่วันที่เสร็จสิ้นการจัดให้มีข้อมูลข่าวสารนั้น ให้หน่วยงานของรัฐส่งมอบให้แก่หอจดหมายเหตุแห่งชาติ กรมศิลปากรหรือหน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา เพื่อคัดเลือกไว้ให้ประชาชนได้ศึกษาค้นคว้า

กำหนดเวลาต้องส่งข้อมูลข่าวสารของราชการตามวรรคหนึ่งให้แยกตามประเภท ดังนี้

- (1) ข้อมูลข่าวสารของราชการตามมาตรา 14 เมื่อครบเจ็ดสิบห้าปี
- (2) ข้อมูลข่าวสารของราชการตามมาตรา 15 เมื่อครบยี่สิบปี

กำหนดเวลาตามวรรคสอง อาจขยายออกไปได้ในกรณีดังต่อไปนี้

(1) หน่วยงานของรัฐยังจำเป็นต้องเก็บรักษาข้อมูลข่าวสารของราชการไว้เองเพื่อประโยชน์ในการใช้สอยโดยต้องจัดเก็บและจัดให้ประชาชนได้ศึกษาค้นคว้าตามที่จะตกลงกับหอจดหมายเหตุแห่งชาติ กรมศิลปากร

(2) หน่วยงานของรัฐเห็นว่า ข้อมูลข่าวสารของราชการนั้น ยังไม่ควรเปิดเผยโดยมีคำสั่งขยายเวลากำกับไว้เป็นการเฉพาะราย คำสั่งการขยายเวลานั้นให้กำหนดระยะเวลาไว้ด้วย แต่จะกำหนดเกินคราวละห้าปีไม่ได้

การตรวจสอบหรือทบทวนมิให้มีการขยายระยะเวลาไม่เปิดเผยจนเกินความจำเป็นให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง

บทบัญญัติตามมาตรานี้มิให้ใช้บังคับกับข้อมูลข่าวสารของราชการตามที่คณะรัฐมนตรีหรือกระเปียบกำหนดให้หน่วยงานของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องทำลายหรืออาจทำลายได้โดยไม่ต้องเก็บรักษา

จะเห็นได้ว่าภายใต้พระราชบัญญัติฯ นี้ กปน. ในฐานะหน่วยงานประเภทหนึ่งของรัฐ จำเป็นต้องจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องเพื่อเผยแพร่แก่สาธารณะ โดยเป็นการดำเนินงานที่ต้องอาศัยการบูรณาการความร่วมมือจากแต่ละฝ่ายและสายงานในองค์กร รวมถึงสายงานแผนและพัฒนาที่มีการกำกับดูแลด้านการจัดการความรู้ด้วย ฉะนั้น ทิศทางของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้จึงควรมีการพัฒนากระบวนการหรือช่องทางที่รวบรวมองค์ความรู้สำหรับนำไปใช้งานและเผยแพร่ต่อไปได้ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารภายในองค์กรหรือสื่อสารสาธารณะ

3.10.4 พระราชบัญญัติทรัพยากรน้ำ พ.ศ. 2561

พระราชบัญญัติฉบับนี้ บังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 27 มกราคม 2562 มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นกฎหมายในการบูรณาการ การจัดสรร การใช้ การพัฒนา การบริหารจัดการ การบำรุงรักษา การฟื้นฟู และการอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำ สิทธิในน้ำ การอนุญาตการใช้น้ำ การจัดเก็บค่าใช้น้ำ อันจะเป็นประโยชน์แก่การบริการสาธารณสุข โภคและประโยชน์สาธารณะอย่างอื่น รวมทั้งการบริหารจัดการในภาชนะน้ำแล้งและภาชนะน้ำท่วมให้เกิดความเป็นเอกภาพ ให้เป็นไปตามที่กำหนดในพระราชบัญญัตินี้ เว้นแต่ในกรณีที่มี

กฎหมายใดกำหนดเกี่ยวกับการจัดสรร การใช้ การพัฒนา การบริหารจัดการ การบำรุงรักษา การฟื้นฟู และการอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำ และสิทธิในน้ำเรื่องใดไว้โดยเฉพาะ ก็ให้ดำเนินการไปตามกฎหมายเฉพาะนั้น เท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งกับบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัตินี้

โดยมีสาระสำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ กปน. ดังนี้

มาตรา 41 การใช้ทรัพยากรน้ำสาธารณะ แบ่งเป็นสามประเภท คือ

(1) การใช้น้ำประเภทที่หนึ่ง ได้แก่ การใช้ทรัพยากรน้ำสาธารณะเพื่อการดำรงชีพ การอุปโภคบริโภคในครัวเรือน การเกษตรหรือการเลี้ยงสัตว์เพื่อยังชีพ การอุตสาหกรรมในครัวเรือน การรักษา ระบบนิเวศ จารัตประเพณี การบรรเทาสาธารณภัย การคมนาคม และการใช้น้ำในปริมาณเล็กน้อย

(2) การใช้น้ำประเภทที่สอง ได้แก่ การใช้ทรัพยากรน้ำสาธารณะเพื่อการอุตสาหกรรม อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว การผลิตพลังงานไฟฟ้า การประปาและกิจการอื่น

(3) การใช้น้ำประเภทที่สาม ได้แก่ การใช้ทรัพยากรน้ำสาธารณะเพื่อกิจการขนาดใหญ่ที่ใช้น้ำ ปริมาณมาก หรืออาจก่อให้เกิดผลกระทบข้ามลุ่มน้ำ หรือครอบคลุมพื้นที่อย่างกว้างขวาง

ลักษณะหรือรายละเอียดการใช้น้ำแต่ละประเภทตาม (1) (2) และ (3) ให้เป็นไปตาม ที่กำหนดในกฎกระทรวงที่ออกโดยนายกรัฐมนตรีโดยความเห็นชอบของ กนช.

การออกกฎกระทรวงตามวรรคสอง จะต้องจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนก่อน

มาตรา 42 การใช้น้ำประเภทที่หนึ่งไม่ต้องขอรับใบอนุญาตการใช้น้ำและไม่ต้องชำระค่าใช้น้ำ ให้หน่วยงานของรัฐหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำข้อมูลการใช้น้ำประเภทที่หนึ่งในพื้นที่รับผิดชอบ และจัดส่งข้อมูลดังกล่าวต่อสำนักงาน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่ กนช. ประกาศกำหนด

มาตรา 43 การใช้น้ำประเภทที่สองต้องได้รับใบอนุญาตจากอธิบดีกรมชลประทาน อธิบดี กรมทรัพยากรน้ำ หรืออธิบดีกรมทรัพยากรน้ำบาดาล แล้วแต่กรณี โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการลุ่มน้ำ ที่ทรัพยากรน้ำสาธารณะนั้นตั้งอยู่

มาตรา 44 การใช้น้ำประเภทที่สามต้องได้รับใบอนุญาตจากอธิบดีกรมชลประทาน อธิบดี กรมทรัพยากรน้ำ หรืออธิบดีกรมทรัพยากรน้ำบาดาล แล้วแต่กรณี โดยความเห็นชอบของ กนช.

มาตรา 45 การขอรับใบอนุญาต การออกใบอนุญาต อายุใบอนุญาต การขอต่ออายุใบอนุญาต การโอนใบอนุญาต และการอนุญาต รวมทั้งการขอและการออกใบแทนใบอนุญาตการใช้น้ำประเภทที่สอง และประเภทที่สาม ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวงที่ออกโดย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ร่วมกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ใบอนุญาตตามความในวรรคหนึ่ง อาจกำหนดเงื่อนไขให้ผู้รับใบอนุญาตการใช้น้ำต้องปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้น้ำ เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นต่อทรัพยากรน้ำสาธารณะหรือเพื่อรองรับภาวะวิกฤติน้ำด้วยก็ได้

ในกรณีที่กฎหมายหรือสาระสำคัญของพหุติการณได้เปลี่ยนแปลงไป หรือมีเหตุสำคัญเพื่อประโยชน์สาธารณะ ให้อธิบดีกรมชลประทาน อธิบดีกรมทรัพยากรน้ำ หรืออธิบดีกรมทรัพยากรน้ำบาดาล แล้วแต่กรณี โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการลุ่มน้ำหรือ กนช. แล้วแต่กรณี มีอำนาจแก้ไขเพิ่มเติมเงื่อนไขในใบอนุญาตการใช้น้ำตามวรรคสองได้

มาตรา 46 ในการพิจารณาออกใบอนุญาตการใช้น้ำประเภทที่สองและประเภทที่สามให้แก่ผู้ขอรับใบอนุญาต ให้คำนึงถึงความสมดุลของน้ำในทรัพยากรน้ำสาธารณะ รวมทั้งลุ่มน้ำที่เกี่ยวข้องเพื่อมิให้ส่งผลกระทบต่อภาพรวมความสมดุลของลุ่มน้ำ

มาตรา 47 ในการขอรับใบอนุญาตการใช้น้ำตามมาตรา 43 และมาตรา 44 ผู้ขอรับใบอนุญาตต้องยื่นแผนการบริหารจัดการน้ำมาพร้อมกับคำขอด้วย ทั้งนี้ แบบคำขอรับใบอนุญาตการใช้น้ำและแผนการบริหารจัดการน้ำให้เป็นไปตามที่อธิบดีกรมชลประทาน อธิบดีกรมทรัพยากรน้ำ หรืออธิบดีกรมทรัพยากรน้ำบาดาล แล้วแต่กรณี ประกาศกำหนด

แผนการบริหารจัดการน้ำตามวรรคหนึ่ง อย่างน้อยต้องมีรายการ ดังต่อไปนี้

- (1) วัตถุประสงค์ของการใช้น้ำและแหล่งน้ำที่จะใช้
- (2) ประมาณการปริมาณน้ำที่จะใช้หรือจะกักเก็บไว้เพื่อใช้
- (3) สถานที่กักเก็บน้ำ
- (4) วิธีการใช้น้ำ
- (5) แผนจัดการน้ำที่กักเก็บไว้เมื่อเกิดภาวะน้ำแล้ง
- (6) แผนจัดการน้ำที่กักเก็บไว้เมื่อเกิดภาวะน้ำท่วม
- (7) วิธีการบำรุงรักษา พันธุ์ และอนุรักษ์ทรัพยากรน้ำสาธารณะนั้น

แผนจัดการน้ำที่กักเก็บไว้เมื่อเกิดภาวะน้ำแล้งตาม (5) อย่างน้อยต้องมีสาระสำคัญเกี่ยวกับวิธีการใช้น้ำในระหว่างที่เกิดภาวะน้ำแล้ง การลดปริมาณการใช้น้ำ การหาแหล่งน้ำทดแทน และอัตราความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนน้ำที่มีเพื่อประโยชน์สาธารณะ

แผนจัดการน้ำที่กักเก็บไว้เมื่อเกิดภาวะน้ำท่วมตาม (6) อย่างน้อยต้องมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการป้องกันมิให้น้ำที่กักเก็บไว้ล้นออกไปนอกสถานที่กักเก็บน้ำจนอาจก่อให้เกิดน้ำท่วม หรือไปเพิ่มปริมาณน้ำที่ท่วมอยู่แล้วให้มากขึ้นไปอีก

มาตรา 49 นายกรัฐมนตรี โดยความเห็นชอบของ กนช. มีอำนาจออกกฎกระทรวงกำหนด

- (1) หลักเกณฑ์การกำหนดอัตราค่าใช้น้ำสำหรับการใช้น้ำประเภทที่สองและการใช้น้ำประเภทที่สาม

(2) หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขการเรียกเก็บ ลดหย่อน หรือยกเว้นค่าใช้น้ำ ทั้งนี้ จะกำหนดให้แตกต่างกัน โดยคำนึงถึงกิจกรรม ลักษณะ หรือปริมาณของการใช้น้ำในแต่ละประเภท และในแต่ละลุ่มน้ำก็ได้

มาตรา 51 เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและควบคุมการใช้ทรัพยากรน้ำสาธารณะ ให้ผู้รับใบอนุญาตการใช้น้ำประเภทที่สองและประเภทที่สามต้องติดตั้งเครื่องมือวัดหรือประเมินปริมาณน้ำที่ใช้ และเก็บข้อมูลที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานเจ้าหน้าที่ที่แต่งตั้งโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ หรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แล้วแต่กรณี ตรวจสอบ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่อธิบดีกรมชลประทาน อธิบดีกรมทรัพยากรน้ำ หรืออธิบดีกรมทรัพยากรน้ำบาดาล แล้วแต่กรณี กำหนดโดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา

มาตรา 55 มิให้นำความในมาตรา 42 วรรคหนึ่ง มาตรา 48 และมาตรา 54 มาใช้บังคับแก่ การใช้ทรัพยากรน้ำสาธารณะที่เป็นน้ำบาดาลตามกฎหมายว่าด้วยน้ำบาดาล

มาตรา 105 ในระหว่างที่หมวด 4 การจัดสรรน้ำและการใช้น้ำ ยังไม่มีผลใช้บังคับ หรือมีผลใช้บังคับแล้วแต่ยังมีได้ออกกฎกระทรวง ระเบียบ หรือประกาศตามความในหมวด 4 แห่ง พระราชบัญญัตินี้ การขออนุญาตและการอนุญาตใช้ทรัพยากรน้ำสาธารณะที่เป็นทางน้ำชลประทาน ตามกฎหมายว่าด้วยการชลประทาน และการขออนุญาตและการอนุญาตใช้ทรัพยากรน้ำสาธารณะที่เป็น น้ำบาดาลตามกฎหมายว่าด้วยน้ำบาดาล อัตราค่าธรรมเนียมเกี่ยวกับการอนุญาต อัตราค่าใช้น้ำ การเรียกเก็บ ลดหย่อน หรือยกเว้นค่าใช้น้ำจากทรัพยากรน้ำสาธารณะดังกล่าว รวมทั้งการพักใช้และเพิกถอนใบอนุญาต ให้ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการชลประทานหรือกฎหมายว่าด้วยน้ำบาดาล แล้วแต่กรณี ไปพลางก่อน จนกว่าหมวด 4 จะใช้บังคับ หรือจนกว่าจะมีกฎกระทรวง ระเบียบ หรือประกาศที่ออกตามความในหมวด 4 ใช้บังคับ

จะเห็นได้ว่า ความตามพระราชบัญญัติฯ ข้างต้นนี้ เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงาน กระบวนการหลักและที่สำคัญของ กปน. ซึ่งจะมีประเด็นการบริหารความเสี่ยงเข้ามาเกี่ยวเนื่องด้วย ฉะนั้น การจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้จึงควรมีการกำหนดแผนงานที่มีการบูรณาการจัดการความรู้เข้ากับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยเฉพาะภาวะวิกฤติ กล่าวคือการจัดเตรียมองค์ความรู้ที่จำเป็นและสำคัญ ต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤติ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและไม่สะดุดยังผลสูงสุดต่อประชาชนผู้รับบริการ และเกิดมูลค่าสูงสุดต่อองค์กรเท่าที่จะเป็นไปได้

3.11 เกณฑ์มาตรฐานด้านการจัดการความรู้

หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2565) ระบุวัตถุประสงค์การประเมินด้านการจัดการความรู้ว่า “รัฐวิสาหกิจมีมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการความรู้ระดับประเทศและระดับสากล เช่น Thailand Productivity Institute, Thailand KM Network, Asian Productivity Organization: APO, American Productivity & Quality Center: APQC, International Organization for Standardization: ISO เป็นต้น และเป็นกลไกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เกิดความยั่งยืน สร้างศักยภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” ซึ่งในการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (พ.ศ. 2566-2570) ของ กปน. ได้พิจารณาให้การดำเนินการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้มีทิศทางที่สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ ด้วย โดยได้ยึดเกณฑ์มาตรฐานหรือแนวปฏิบัติที่ดีด้านการจัดการความรู้ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับทั้งทิศทางการดำเนินงานและแนวทางการจัดการความรู้ของ กปน. ดังนี้

3.11.1 รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award – TQA)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award – TQA) เป็นรางวัลอันทรงเกียรติที่พึงปรารถนาของทุกหน่วยงาน เพราะเป็นเครื่องหมายแห่งความเป็นเลิศในการบริหารจัดการทุกด้านตลอดจนผลประกอบการที่ดีเทียบเท่าองค์กรที่ยอมรับกันว่ามีคุณภาพสูงสุดในโลก โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม เป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาคการผลิตและบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่น ๆ นำไปประยุกต์ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้ ซึ่งรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ เป็นต้น โดย ทั้งนี้ ในประเทศไทย มีการใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) เพื่อช่วยให้องค์กรปรับปรุงขีดความสามารถในการแข่งขันและผลลัพธ์ผ่านระบบการพัฒนาและประเมินองค์กรต่าง ๆ รวมถึงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ หรือ State Enterprise Assessment Model (SE-AM)

ภาพที่ 28 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TOA) 7 ด้าน



ที่มา: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กระทรวงอุตสาหกรรม

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TOA) ครอบคลุม 7 ด้านที่สำคัญในการจัดการ และการดำเนินการขององค์กร (แบ่งย่อยออกเป็นกระบวนการ 6 หมวดที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน และผลลัพธ์ 1 หมวด) ได้แก่ การนำองค์กร (Leadership) กลยุทธ์ (Strategy) ลูกค้า (Customers) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) บุคลากร (Workforce) การปฏิบัติการ (Operations) และผลลัพธ์ (Results)

หมวดที่เกี่ยวข้องกับแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้คือ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management) ซึ่งจะเป็นการวัด และประเมินผลองค์กรจากการตั้งคำถามสำคัญ 2 คำถาม ว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets) และองค์กรใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร และองค์กรมีการเรียนรู้อย่างไร ซึ่งคำถาม ข้างต้นจะนำมาสู่เกณฑ์ย่อย 2 ข้อ ดังนี้

1. การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร (Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance)

ก. การวัดผลการดำเนินการ (Performance Measurement)

- (1) ตัววัดผลการดำเนินการ (Performance Measures)
- (2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Data)
- (3) ความคล่องตัวของ การวัดผล (Measurement Agility)

ข. การวิเคราะห์ และทบทวนผลการดำเนินการ (Performance Analysis and Review)

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ (Performance Improvement)

- (1) ผลการดำเนินการในอนาคต (Future Performance)
- (2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและนวัตกรรม (Continuous Improvement and Innovation)

2 การจัดการสารสนเทศ และการจัดการความรู้ (Information, and Knowledge Management)

ก. ข้อมูล และสารสนเทศ (Data and Information)

- (1) คุณภาพ (Quality)
- (2) ความพร้อมใช้งาน (Availability)

ข. ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge)

- (1) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- (2) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)
- (3) การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning)

3.11.2 มาตรฐานระบบการจัดการความรู้ ISO 30401: 2018 Knowledge Management Systems

ISO 30401:2018 เป็นมาตรฐานระบบการจัดการ ซึ่งเสนอข้อกำหนดและแนะนำแนวทางในการจัดตั้ง ดำเนินการ รักษา ตรวจสอบ และปรับปรุงระบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นไปที่วิธีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบในการสร้างและใช้ความรู้ โดยมีหลักการ (Principle) 8 ข้อ คือ

1. ธรรมชาติของความรู้: ความรู้ไม่สามารถจับต้องได้และมีความซับซ้อน ความรู้ถูกสร้างโดยคน
2. คุณค่า: ความรู้เป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีมูลค่าสำหรับองค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. การมุ่งเน้น: การจัดการความรู้ตอบสนองเป้าหมาย กลยุทธ์ และความต้องการขององค์กร
4. การปรับใช้: ไม่มีวิธีการจัดการความรู้ใดที่เหมาะสมกับทุกองค์กร วิธีการจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กร องค์กรอาจต้องพัฒนาวิธีการจัดการความรู้ของตนเองให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร
5. ความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกัน: การจัดการความรู้ควรร่วมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน การใช้เนื้อหา กระบวนการและเทคโนโลยี
6. สภาพแวดล้อม: ความรู้ไม่ได้ถูกจัดการโดยตรง ดังนั้นการจัดการความรู้จะต้องมุ่งเน้นการจัดการสภาพแวดล้อมการทำงาน และการดูแลวงจรชีวิตของความรู้

7. วัฒนธรรมองค์กร: วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้เป็นอย่างมาก วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่เอื้อต่อการคิด การแสดงความคิดเห็น การทำงานจะส่งผลต่อการจัดการความรู้โดยตรง

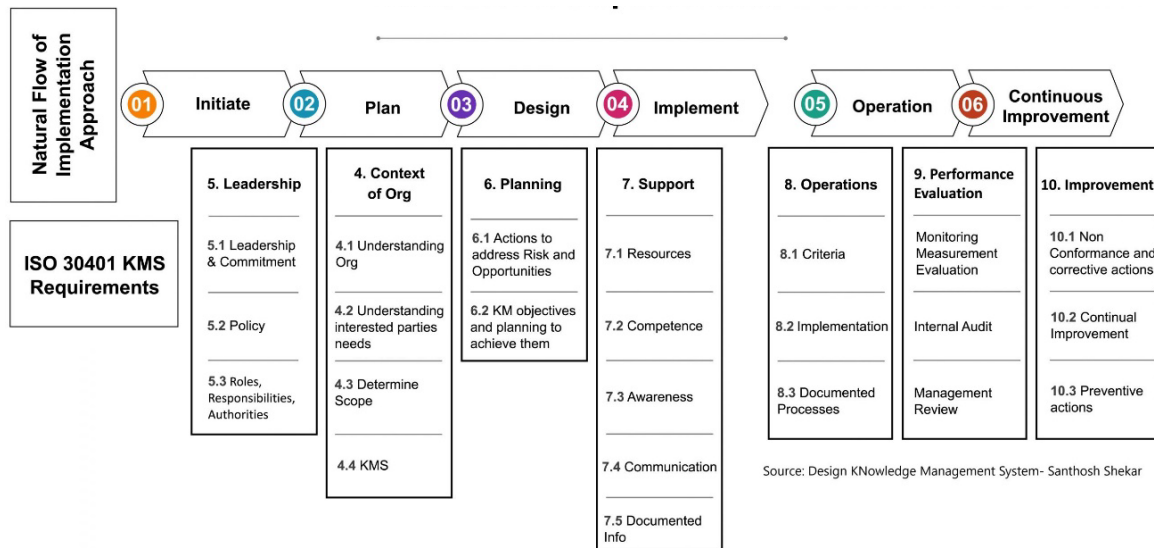
8. จุดเน้นย้ำ: การจัดการความรู้ควรต้องค่อยๆ ทำทีละช่วง แบ่งการดำเนินงานเป็นระยะให้สอดคล้องกับระบบการเรียนรู้ขององค์กร

สามารถสรุปประเด็นสำคัญของ ISO 30401: 2018 ได้ดังนี้

1. มีการกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ซึ่งตอบสนองเป้าหมายองค์กร โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก
2. มีการกำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญต่อการบรรลุเป้าหมาย
3. มีกระบวนการจัดการความรู้ (KM process) ที่ครอบคลุม การได้มา การใช้ คงไว้ หรือคัดออก การสกัด และการสร้างความรู้ รวมทั้งการเรียนรู้และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร
4. มีการจัดการปัจจัยเอื้อต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้แบบบูรณาการ (เช่น กระบวนการการจัดการความรู้ โครงสร้างสนับสนุน และวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น)
5. ผู้นำรับผิดชอบในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และกลยุทธ์การจัดการความรู้ สื่อสารให้บุคลากรเข้าใจ และจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การจัดการความรู้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้
6. มีการวางแผน กำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ ติดตามและประเมินผลผลลัพธ์ การดำเนินการจัดการความรู้
7. มีการสร้างความตระหนัก และความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางและเป้าหมายการจัดการความรู้แก่บุคลากร รวมทั้งการพัฒนาสมรรถนะและทักษะจำเป็นแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้
8. มีระบบการติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้เพื่อการปรับปรุง

ISO 30401:2018 ไม่ได้มีเจตนารมณ์เพื่อดำเนินการตรวจสอบ (Audit) หรือการรับรอง แต่เพื่อเป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่ดำเนินการจัดการความรู้และต้องการให้การจัดการความรู้เป็นระบบ สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กร โดยอาศัยเครื่องมือการจัดการความรู้ และเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการตรวจสอบรับรองประเมินผลและรับรององค์กรที่มีความสามารถด้านการจัดการความรู้โดยผ่านหน่วยงานตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นที่ยอมรับ ซึ่งองค์กรสามารถใช้มาตรฐาน ISO 30401:2018 เป็นแนวทาง การดำเนินงานระบบการจัดการความรู้ นอกจากนี้ ISO 30401:2018 อาจมีประโยชน์ในฐานะเป็นกรอบ เครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบควบคู่ไปกับ Knowledge Audits และ วิธีการประเมินการจัดการความรู้ใน องค์กร

ภาพที่ 29 แผนที่ความคิดการออกแบบระบบการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับมาตรฐาน ISO 30401: 2018



ที่มา: RealKM Magazine

3.11.3 รางวัลสุดยอดองค์กรด้านนวัตกรรมและองค์ความรู้ (Most Innovative Knowledge Enterprise (MIKE) Award)

รางวัลสุดยอดองค์กรด้านนวัตกรรมและองค์ความรู้ (Most Innovative Knowledge Enterprise (MIKE) Award) เป็นรางวัลระดับโลกที่มอบให้กับองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกที่มีระบบการจัดการความรู้ และนวัตกรรมที่เป็นเลิศ โดยมีที่มาจาก การปรับปรุงแนวคิดและต่อยอดจากรางวัล Most Admired Knowledge Enterprise (MAKE) Award ที่ริเริ่มดำเนินการโดย Teleos ซึ่งเป็นองค์กรเอกชนที่มีชื่อเสียง ด้านการวิจัยและการจัดการความรู้ของประเทศสหราชอาณาจักร เมื่อปี พ.ศ. 2541 เพื่อยกย่ององค์กรที่มี แนวปฏิบัติความเป็นเลิศ (Best Practice) และมีความโดดเด่นด้านการจัดการความรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรม ตัวอย่างเช่นองค์กรที่มีชื่อเสียงระดับโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ การจัดการ และวิศวกรรม ล้วนต่างได้รับรางวัลดังกล่าว อาทิ Accenture, Apple, Deloitte, EY, Facebook, Google, IBM, Microsoft, PwC, Samsung, SAP, Siemens และ Toyota รวมถึงองค์กรชั้นนำในประเทศไทย เช่น ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) (PTTEP) บริษัท ไทยยูเนี่ยน กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) และบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) (AIS)

กปน. ได้รับรางวัลระดับภูมิภาค Southeast Asia Most Innovative Knowledge Enterprise Award 2022 (SEA MIKE Award 2022) ระดับ Gold และรางวัลระดับโลก The Global Most Innovative Knowledge Enterprise Award 2022 (Global MIKE Award 2022) ในฐานะหนึ่งในสุดยอด องค์กรด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม เทียบเท่าองค์กรชั้นนำระดับโลก ทั้งนี้ กปน. ให้ความสำคัญกับ

การส่งเสริมการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ ภายในองค์กรเพื่อนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการสำหรับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนให้ความสำคัญกับบุคลากรและเทคโนโลยีอย่างรอบด้านตามทิศทางของโลก ด้วยวิสัยทัศน์ “ประปาคุณภาพ เพื่อชีวิตที่ดี”

ภาพที่ 30 เกณฑ์รางวัล MIKE Award ด้านปัจจัยความยั่งยืน (การวัดผลด้านการจัดการความรู้ขององค์กร)

Part A - MIKE Assessment Criteria (Sustainability Factors)	
(i) Please write narrative/stories on your effort you have put into each of the 8 criteria below with successful examples, photos, supporting data, events, news clippings or websites.	
Criteria	Intellectual Capital Element
1. Empowering knowledge workers for innovation	Intellectual Capital Element: Human Capital (HC)
2. Strategizing, visioning and transformative leadership	Intellectual Capital Element: Human Capital (HC)
3. Living up to customer and stakeholder expectations and needs	Intellectual Capital Element: Relational Capital (RC)
4. Developing internal & external networks and connectivity	Intellectual Capital Element: Relational Capital (RC)
5. Cultivating an organizational innovation culture	Intellectual Capital Element: Structural Capital (SC) – Innovation Capital
6. Investing in knowledge-based products/services/solutions	Intellectual Capital Element: Structural Capital (SC) – Innovation Capital
7. Enforcing knowledge practices and systems for knowledge creation	Intellectual Capital Element: Structural Capital (SC) – Process Capital
8. Implementing creative and virtual concepts / spaces to create stakeholder value	Intellectual Capital Element: Structural Capital (SC) – Process Capital

ที่มา: Global MIKE Study Group

เกณฑ์รางวัล MIKE จะประเมินใน 2 ส่วนคือ ด้านปัจจัยความยั่งยืน (Part A - MIKE Assessment Criteria (Sustainability Factors)) และด้านผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม (Part B - Innovation Performance) ซึ่งเกณฑ์ทั้งสองจะเป็นการประเมินด้านการจัดการความรู้ (KM) และการจัดการนวัตกรรม (IM) ขององค์กรตามลำดับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

Part A - MIKE Assessment Criteria (Sustainability Factors)

1. การสนับสนุนบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม
2. ผู้นำองค์กร วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์
3. การตอบสนองความคาดหวัง ความต้องการ และประสบการณ์ของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การพัฒนาความร่วมมือ เครือข่าย ทั้งภายในและภายนอก
5. การปลูกฝังวัฒนธรรมนวัตกรรมองค์กร
6. การลงทุนและส่งเสริมผลิตภัณฑ์/ บริการ/ การแก้ไขปัญหา (Solution) ที่มีฐานจากองค์ความรู้
7. การส่งเสริมการใช้แนวปฏิบัติด้านความรู้ และระบบการสร้างองค์ความรู้
8. การใช้พื้นที่สร้างสรรค์และเสมือนจริงเพื่อสร้างมูลค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Part B - Innovation Performance

1. การกำหนดประเภทนวัตกรรม (Innovation Types) ขององค์กร 10 ประเภทต่อไปนี้
 - นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ (Profit Model)
 - นวัตกรรมเครือข่ายหรือความร่วมมือเพื่อให้เกิดมูลค่า (Network)
 - นวัตกรรมปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างองค์กร (Structure)
 - นวัตกรรมกระบวนการ (Process)
 - นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Performance)
 - นวัตกรรมพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการผลิต (Product System)
 - นวัตกรรมบริการ (Service)
 - นวัตกรรมช่องทางการส่งมอบผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการใหม่ ๆ ให้ลูกค้าและตลาด (Channel)
 - นวัตกรรมเครื่องหมายการค้า (Brand)
 - นวัตกรรมเพิ่มประสบการณ์ลูกค้า (Customer Engagement)
2. การผสมผสานโครงการนวัตกรรม (Innovation Projects) ที่มีสัดส่วนลงตัวระหว่างนวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป (Evolutionary Innovation) ที่มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอและเพิ่มขึ้น โดยมุ่งเน้นไปที่ลูกค้าปัจจุบัน และนวัตกรรมแบบก่อการใหม่ (Revolutionary Innovation) ที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบก้าวกระโดด โดยกำหนดเป้าหมายที่ลูกค้าใหม่
3. การวัดผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม พร้อมหลักฐานสนับสนุน เช่น
 - ผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Products) / บริการใหม่ (New Services) / รูปแบบธุรกิจใหม่ (New Business Models Developed)
 - ส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) / ยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Sales)
 - สิทธิบัตร (Patents) / ใบอนุญาต (Licenses) / ความภักดี (Loyalties)
 - รายรับ (Revenues) / รายได้ (Incomes) / เงินทุน (Turnover)
 - ความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer/Client/Stakeholder Satisfaction)
 - รางวัลประกวด (Prizes) / รางวัลยกย่อง (Awards) / ชื่อเสียง (Honors)

ทั้งนี้ รางวัล MIKE Award ที่เป็นระดับประเทศของประเทศไทย (Thailand MIKE Award) จะดำเนินการคัดเลือก ตัดสิน และมอบรางวัลโดยสถาบันที่ศึกษาด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม มหาวิทยาลัยกรุงเทพ (IKI-SEA) วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

3.12 ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจแบบใหม่ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM)

คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ ในฐานะคณะกรรมการผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินการตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ได้พัฒนาเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ระบบประเมินผลฯ เป็นเครื่องมือในการผลักดันผลสัมฤทธิ์การดำเนินการของรัฐวิสาหกิจให้ได้มาตรฐานที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยในปี 2561 คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจได้มีมติในคราวประชุมครั้งที่ 2/2561 เมื่อวันที่ 20 มีนาคม 2561 เห็นชอบในหลักการของกรอบแนวทางการปรับปรุงระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ โดยนำระบบประเมินผลของ สคร. ที่ใช้อยู่เดิม 2 ระบบ คือ ระบบการบริหารจัดการองค์กร และระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SEPA) มาบูรณาการร่วมกันให้เหลือเป็น 1 ระบบ เรียกว่าระบบ State Enterprise Assessment Model (ระบบ SE-AM) โดยได้กำหนดกรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจเป็น 2 ส่วน เพื่อนำมาใช้ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจในปี 2563 เป็นต้นไป ดังนี้

1. ส่วนผลลัพธ์ ประกอบด้วย การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ
2. ส่วน Core Business Enablers ประกอบด้วย 8 ด้าน ดังนี้
 - 2.1 ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
 - 2.2 ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
 - 2.3 ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
 - 2.4 ด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - 2.5 ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
 - 2.6 ด้านการบริหารทุนมนุษย์
 - 2.7 ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม
 - 2.8 ด้านการตรวจสอบภายใน

การประเมินผลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้จะอยู่ในส่วน Core Business Enablers ข้อ 2.7 ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม เป็นหลัก เกณฑ์การประเมินด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม

จะแบ่งออกเป็น การประเมินด้านการจัดการความรู้ และการประเมินด้านการจัดการนวัตกรรม โดยเกณฑ์ การประเมินการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นหลักเกณฑ์ที่เป็นการประเมินผ่าน มุมมองในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติบทบาทผู้นำ/บุคลากร (Influence Perspective) มิติกระบวนการ (Process Perspective) และมิติผลลัพธ์ (Effect Perspective) ด้านการจัดการความรู้ 6 ด้าน ได้แก่ 1. การนำองค์กร (KM Leadership) 2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน (Planning & Resources) 3. บุคลากร (People) 4. กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) 5. กระบวนการปฏิบัติงาน (Operational Process) และ 6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (KM Results) โดยส่วนหนึ่งได้นำยุทธศาสตร์ของประเทศ มาตรฐาน/ แนวปฏิบัติที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับสากลมาพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของรัฐบาลกิจ เพื่อให้ รัฐบาลกิจมีกลยุทธ์/แนวทางการดำเนินงานด้าน KM ที่ชัดเจน นอกจากนี้ ยังต้องมุ่งเน้นการดำเนินการ การสอบทานการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Continuous & Systematic improvement) เพื่อให้ การจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ และนำไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมสร้างมูลค่าเพิ่ม แก่องค์กร ซึ่งในเกณฑ์การประเมินผลด้านการจัดการความรู้จะมีการจำแนกย่อยเกณฑ์การประเมินผลเป็น รายหัวข้อพร้อมประเด็นย่อย ดังนี้

ตารางที่ 1 เกณฑ์การประเมินผล SE-AM ด้านการจัดการความรู้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การนำองค์กร	8	1.1 วิสัยทัศน์ / ทิศทาง / นโยบายด้านการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 4) 1.2 การมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ (น้ำหนักร้อยละ 4)
2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน	4	2.1 การวางแผนการจัดการความรู้และการติดตามประเมินผล (น้ำหนักร้อยละ 2) 2.2 การจัดสรรทรัพยากร (น้ำหนักร้อยละ 2)
3. บุคลากร	8	3.1 ความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 3) 3.2 วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 3) 3.3 ความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงานการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 2)
4. กระบวนการจัดการความรู้	8	4.1 กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ (น้ำหนักร้อยละ 6) 4.2 สารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (น้ำหนักร้อยละ 2)
5. กระบวนการปฏิบัติการ	4	5.1 การปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (น้ำหนักร้อยละ 2) 5.2 การสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (น้ำหนักร้อยละ 2)
6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้	8	6.1 ผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 8)
รวม	40	

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐบาลกิจ (สคร.)

3.13 สรุปผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

กปน. ใช้ PESTEL Analysis เป็นเครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จากปัจจัย 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการเมือง (Political) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technology) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) และด้านกฎหมาย (Legal) ซึ่งปัจจัยทั้งหมดจะครอบคลุมการพิจารณาและวิเคราะห์นโยบายภาครัฐที่สำคัญ สภาวะการณ์เศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศ แนวโน้มด้านประชากรและนคราภิวัตน์ พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ และข้อกำหนดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมกับการจัดการความรู้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 2 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยเครื่องมือ PESTEL

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น และผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
				ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
การเมือง	วิสัยทัศน์ และเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ	เปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจเป็น“เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” (Value-Based Economy) เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และ นวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น	นโยบายประเทศไทย 4.0	รัฐบาลมุ่งเน้นการขับเคลื่อนประเทศด้วยนวัตกรรม เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์จะเป็นการต่อยอดและผลพวงของการจัดการความรู้ และเป็นไปตามแนวนโยบายด้านการจัดการความรู้ของ กปน. ที่ประกาศออกมาสำหรับปีงบประมาณ 2566	รัฐบาลสนับสนุนแนวนโยบายด้านเศรษฐกิจของประเทศที่จะตั้งอยู่บนเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ซึ่งต้องขับเคลื่อนจากเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และ นวัตกรรม โดยจะมีผลกระทบต่อกิจการทางด้านการดำเนินงาน และกิจกรรมด้านการจัดการความรู้เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ทำงานเป็นทีม และพัฒนาให้เกิดนวัตกรรม ซึ่งต้องคำนึงถึงข้อจำกัดจากการแพร่ระบาด COVID-19 ด้วย	-	- ไม่สามารถใช้โอกาสสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ - การบรรลุเป้าหมาย SP - จำนวนองค์ความรู้ ตามแผนงานด้านการจัดการความรู้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย Smart Organization - รายได้ธุรกิจใหม่ไม่เป็นไปตามเป้า



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น และผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
				ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
การเมือง	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้าง ความสามารถในการ แข่งขัน	การสร้างและพัฒนาทักษะ องค์ความรู้รอบด้านที่จำเป็น ต่อการประกอบธุรกิจในยุคใหม่ ที่มีการแข่งขันสูง รวมทั้งทักษะ ในการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์ จากข้อมูลเพื่อการวางแผน ธุรกิจและสามารถบริหาร จัดการความเสี่ยงทางธุรกิจได้	ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580)	มีโครงการ แผนงาน และกิจกรรม ที่สนับสนุนการแสวงหา สร้าง/ พัฒนา/เก็บรวบรวมองค์ความรู้ ที่สำคัญและจำเป็นต่อทิศทาง การดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการเชื่อมโยงและบูรณาการ การจัดการความรู้กับการบริหาร ความเสี่ยงขององค์กร	ทิศทางการจัดการความรู้ ต้องมีการบูรณาการร่วมกับ การบริหารความเสี่ยงของ องค์กร รวมไปถึงการสนับสนุน ให้มีการนำองค์ความรู้มา สนับสนุนการพัฒนาธุรกิจ		- ไม่สามารถใช้โอกาสสร้าง ความเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ - จำนวนองค์ความรู้ ตาม แผนงานด้านการจัดการ ความรู้ไม่เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนดและไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย Smart Organization
การเมือง	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพ ทรัพยากรมนุษย์	มีวัฒนธรรมการทำงานที่พึง ประสงค์ มุ่งเน้นการพัฒนาระบบ การเรียนรู้ตลอดชีวิต การวาง พื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้ โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม การ พัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการสร้างสภาพแวดล้อมที่ เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้าง ศักยภาพทรัพยากรมนุษย์		การขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะตั้งอยู่ บนพื้นฐานของวัฒนธรรมการ เรียนรู้ การสนับสนุนให้บุคลากร ในองค์กรมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีการพัฒนาระบบสารสนเทศ ที่เป็นดิจิทัลแพลตฟอร์มเข้ามา สนับสนุนการจัดการองค์ความรู้	การจัดการความรู้ไม่ได้ เพียงแต่มุ่งองค์ประกอบที่ สำคัญอย่างองค์ความรู้เท่านั้น หากแต่ต้องมีการให้ ความสำคัญกับคนและระบบ สารสนเทศด้วย และต้องคำ จนถึงข้อจำกัดที่เกิดขึ้นจาก การแพร่ระบาดของ COVID- 19 ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน		- ไม่สามารถใช้โอกาสสร้าง ความเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ - การบรรลุเป้าหมาย SP - บุคลากรขาดความสามารถ - การลงทุนในการพัฒนา ทุนมนุษย์ไม่เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด
การเมือง	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้าง โอกาสและความเสมอภาค ทางสังคม	มุ่งเน้นการสร้างความเป็นธรรม และลดความเหลื่อมล้ำในทุกมิติ ของสังคม ซึ่งครอบคลุมถึงความ สามารถในการเข้าถึงฐานทรัพยากร งานวิจัย และพัฒนา องค์ความรู้ ด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรม ตลอดจนช่องทางการตลาด และ การเชื่อมโยงการค้าด้วยเครือข่าย พันธมิตร และวิสาหกิจเพื่อสังคม		การพัฒนาระบบหรือฐานข้อมูลที่ รวบรวมองค์ความรู้ที่สำคัญและ จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้ บุคลากรสามารถเข้าถึงและนำไป ประยุกต์ใช้กับงาน ภารกิจ และ หน้าที่ของตนเองได้	ทิศทางการดำเนินงานด้าน การจัดการความรู้ต้องให้ ความสำคัญที่การพัฒนา ระบบสารสนเทศและ เทคโนโลยีที่จะมาสนับสนุน กิจกรรมด้านการจัดการ ความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเข้าถึงและแลกเปลี่ยน องค์ความรู้ภายใน		- การบรรลุเป้าหมาย SP



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น และผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
				ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
การเมือง	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	มุ่งเน้นการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจให้เติบโตและเป็นธรรมบนความสมดุลของฐานทรัพยากรธรรมชาติ และเศรษฐกิจฐานชีวภาพ นำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิต และลดปัญหาความขัดแย้งของทรัพยากรน้ำ การเพิ่มผลิตผลในเรื่องการจัดการและการใช้น้ำทุกภาคส่วน	ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580)	การให้ความสำคัญกับการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในการเพิ่มผลผลิต (KM for Productivity) ซึ่งจะมุ่งเน้นที่การต่อยอดองค์ความรู้สู่การสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมเพื่อนำไปใช้ในกระบวนการสำคัญทางด้านการประปาร่วมด้วย	ทิศทางการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้จะมีการมุ่งเน้นให้มีการนำเอาองค์ความรู้ไปต่อยอดเพื่อเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประยุกต์ใช้องค์ความรู้กับกระบวนการที่สำคัญขององค์กร		- จำนวนองค์ความรู้ ตามแผนงานด้านการจัดการความรู้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและไม่เป็นไปตามเป้าหมาย Smart Organization
การเมือง	ยุทธศาสตร์ที่ 6 การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ	เน้นการปรับเปลี่ยนภาครัฐโดยยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม” ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา		การจัดทำฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์กรที่มีความเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อให้การทำงานขององค์กรในฐานหน่วยงานของรัฐมีความทันสมัย และพร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยยึดโยงกับการนำเอาองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานขององค์กรร่วมด้วย	ทิศทางการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้จะตั้งอยู่บน 2 ประเด็นสำคัญคือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการนำความรู้ไปเพิ่มผลผลิต ซึ่งจะเป็นประเด็นที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน โดยองค์กรจะต้องมีการพัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร และบุคลากรเล็งเห็นความสำคัญที่จะนำเอาองค์ความรู้ที่ได้จากวัฒนธรรมการเรียนรู้ไปต่อยอดเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเท่าทันยุคสมัย		- ไม่สามารถใช้โอกาสสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ - การบรรลุเป้าหมาย SP - จำนวนองค์ความรู้ ตามแผนงานด้านการจัดการความรู้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและไม่เป็นไปตามเป้าหมาย Smart Organization - บุคลากรขาดความสามารถ - การลงทุนในการพัฒนาทุนมนุษย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น และผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
				ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
การเมือง	ประเด็น (19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ	มุ่งเน้นพัฒนาระบบจัดการน้ำทั้งระบบ เพื่อให้เกิดความมั่นคงเพิ่มผลิตผล ในเรื่องการจัดการและการใช้น้ำทุกภาคส่วน ดูแลภัยพิบัติจากน้ำทั้งระบบ โดยคำนึงถึงทั้งด้านความต้องการ และการจัดหา รวมถึงความแปรปรวนของสภาพภูมิอากาศ เพื่อเพิ่มความมั่นคงด้านน้ำ และความสามารถในการแข่งขันกับนานาชาติ	แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฯ	กปน. ต้องมีองค์ความรู้ที่จำเป็นและสำคัญจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลองค์กร เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินการต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินการในกระบวนการหลัก อย่างการผลิต-สูบ-ส่ง-จ่ายน้ำ ในเขตพื้นที่ให้บริการตามกฎหมาย รวมถึงการบูรณาการการจัดการความรู้กับการบริหารความเสี่ยงในภาวะวิกฤติที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรน้ำ	การจัดการความรู้จะเข้าไปช่วยสนับสนุนกระบวนการดำเนินงานขององค์กรเพื่อเพิ่มผลิตภาพและผลิตผลให้กับองค์กร โดยมีการพัฒนาฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศที่รวบรวมองค์ความรู้ที่สำคัญ และ/หรือเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรไว้เพื่อให้บุคลากรนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานในกระบวนการหลัก ที่ต้องมีการใช้ข้อมูลประเมินสถานการณ์จากความผันผวนของสังคมในยุคของ COVID-19		- การบรรลุเป้าหมาย SP - จำนวนองค์ความรู้ ตามแผนงานด้านการจัดการความรู้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและไม่เป็นไปตามเป้าหมาย Smart Organization - บุคลากรขาดความสามารถ



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น และผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
				ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
การเมือง	ประเด็น (20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ	มุ่งเน้นพัฒนาการให้บริการของรัฐให้มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ และเป็นการพัฒนาแบบครอบคลุมทั่วถึง บูรณาการไร้รอยต่อ เพื่อให้ประชาชนและผู้รับบริการทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หลากหลายช่องทาง ไม่มีข้อจำกัดของเวลา พื้นที่ และกลุ่มคน รวมทั้งนำนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดค่าใช้จ่ายของประชาชน	แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฯ	การจัดการความรู้คือการเก็บรวบรวมข้อมูลในฐานองค์ความรู้ หรือสารสนเทศขององค์กรและสำหรับนำไปใช้เพื่อเพิ่มผลผลิตอย่างการพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการตลาด มีการเชื่อมโยงบูรณาการข้อมูลและกระบวนการร่วมกันเสมือนเป็นองค์กรเดียว พัฒนาองค์ความรู้ ปรับเปลี่ยนสภาพการทำงานภายในองค์กร โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลและเครื่องมือสมัยใหม่มาใช้	ทิศทางการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ จะมีแผนงานที่สนับสนุนให้มีการนำองค์ความรู้ไปใช้ในการเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร ซึ่งรวมไปถึงการพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กรให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ และเพิ่มประสิทธิภาพการบริการลูกค้า รวมไปถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เป็นต่อองค์กรให้เท่าทันยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป พร้อมเป็นคลังข้อมูลให้มีการต่อยอดด้านต่าง ๆ อย่างนวัตกรรม เป็นต้น		- การบรรลุเป้าหมาย SP - จำนวนองค์ความรู้ ตามแผนงานด้านการจัดการความรู้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและไม่เป็นไปตามเป้าหมาย Smart Organization - บุคลากรขาดความสามารถ
การเมือง	ประเด็น (23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม	มุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยการสร้างและสะสมองค์ความรู้ในด้านเป้าหมายต่าง ๆ ให้มีความทันสมัยตลอดเวลา และพัฒนาเป็นประเทศที่มีระบบเศรษฐกิจและสังคม บนฐานความรู้ด้านการวิจัยและนวัตกรรม		แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ จะเน้นไปที่การนำองค์ความรู้ไปใช้ในการเพิ่มผลผลิต คือการต่อยอดและพัฒนาเป็นนวัตกรรม เพื่อให้เกิดความยั่งยืน นั่นก็คือการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และการเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ที่ต้องร่วมกับการบริหารความเสี่ยง	เป็นนโยบายหลักของรัฐบาลที่มีผลต่อการกำหนดทิศทางการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นความสำคัญไปที่การนำองค์ความรู้ไปเพิ่มผลผลิต หรือ KM for Productivity โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อการกิจหลักขององค์กร และบูรณาการกับการบริหารความเสี่ยงได้		- การบรรลุเป้าหมาย SP - จำนวนองค์ความรู้ ตามแผนงานด้านการจัดการความรู้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและไม่เป็นไปตามเป้าหมาย Smart Organization



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น และผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
				ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
การเมือง	หมวดหมู่ที่ 5 ไทยเป็น ประตูการค้าการลงทุน และยุทธศาสตร์ทาง โลจิสติกส์ที่สำคัญของ ภูมิภาค	มีเป้าหมายหลักในการปรับ โครงสร้างภาคการผลิตและบริการ สู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม การ พัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ การ มุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความ เป็นธรรม และการเปลี่ยนผ่านการ ผลิตและบริโภคไปสู่ความยั่งยืน	แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570)	กปน. ต้องให้ความสำคัญกับ การจัดการความรู้เพื่อนำเป็น เครื่องมือในการสร้างมูลค่าเพิ่ม และผลิตผลให้กับองค์กร รวมถึง พัฒนากำลังคนให้มีองค์ความรู้ และทักษะที่เพียงพอต่อการ เปลี่ยนผ่าน	การจัดการความรู้จะเข้ามามี บทบาทในการสนับสนุนการ ดำเนินธุรกิจขององค์กรที่จะ ตอบสนองต่อหมวดหมู่ของ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13		- การบรรลุเป้าหมาย SP
การเมือง	หมวดหมู่ที่ 8 ไทยมีพื้นที่ และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เติบโตได้อย่าง ยั่งยืน	มุ่งเน้นไปที่การพัฒนากำลังคน ให้มีคุณภาพสอดคล้องกับ ความต้องการของตลาดแรงงาน พัฒนาพื้นที่และเมืองให้น่าอยู่ และมีคุณภาพชีวิตที่ดีสำหรับ ประชาชนทุกกลุ่มอย่างทั่วถึง รวมทั้งผลักดันให้เมืองเตรียม ความพร้อมในการรับมือกับภัย พิบัติและความสามารถในการ ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ทุกรูปแบบ โดยพัฒนาบุคลากร การศึกษา การวิจัย เทคโนโลยี และนวัตกรรมให้มีคุณภาพ เพียงพอและปรับตัวได้ทันต่อ ความต้องการของอุตสาหกรรม และบริการเป้าหมายในพื้นที่		กปน. ต้องให้ความสำคัญกับการ จัดการความรู้ในทุกมิติ โดยเฉพาะ อย่างยิ่ง 1.) การพัฒนาทุนมนุษย์ ที่มีองค์ความรู้และทักษะเพียงพอ ต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร 2.) การพัฒนาเทคโนโลยีที่จะมา สนับสนุนการดำเนินการจัดการ ความรู้ในทุกมิติ และ 3.) การนำ การจัดการความรู้ไปบูรณาการกับ การบริหารความเสี่ยงขององค์กร	ทิศทางการจัดการความรู้จะมี โครงการ/แผนงาน/กิจกรรมที่ มุ่งสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้เกิดขึ้นและหยั่งรากลึกใน องค์กร อันจะนำไปสู่การ พัฒนาทุนมนุษย์ที่มีความรู้ และทักษะที่เพียงพอต่อการ ปฏิบัติงานขององค์กร และ วัฒนธรรมการเรียนรู้จะช่วย สนับสนุนการบริหารความ เสี่ยงขององค์กร โดยเฉพาะ อย่างยิ่งองค์ความรู้สำหรับ การปฏิบัติงานในจุดวิกฤตของ องค์กร (Critical Step) เช่น ภัยพิบัติในเขตเมืองและการ ขาดแคลนน้ำดิบสำหรับงาน ประปา ซึ่ง กปน. มีจุดแข็งที่ ให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง		- ไม่สามารถใช้โอกาสสร้าง ความเปลี่ยนแปลงใน องค์กรได้ - การบรรลุเป้าหมาย SP - จำนวนองค์ความรู้ ตาม แผนงานด้านการจัดการ ความรู้ไม่เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนดและไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย Smart Organization - บุคลากรขาดความสามารถ - การลงทุนในการพัฒนา ทุนมนุษย์ไม่เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น และผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
				ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
การเมือง	หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ	มุ่งยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้นด้วยการใช้องค์ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม สนับสนุนการวิจัยและการใช้องค์ความรู้เพื่อต่อยอดการใช้วัสดุหมุนเวียนให้มีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับผลผลิตการผลิตสู่การเพิ่มมูลค่าเศรษฐกิจหมุนเวียน และการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าและบริการ รวมไปถึงสร้างระบบการผลิตที่เชื่อมโยงกัน ตั้งแต่ภาคการผลิตต้นน้ำจนถึงภาคการผลิตและการบริโภคที่เป็นปลายน้ำ การส่งเสริมงานวิจัยเทคโนโลยี และการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมต้นแบบโมเดลธุรกิจ	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570)	กปน. ควรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญในการยกระดับขีดความสามารถขององค์กรด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม ซึ่งคือการนำองค์ความรู้ไปใช้ในการเพิ่มผลผลิต (KM for Productivity) และองค์ความรู้ต้องมีการนำไปประยุกต์ใช้กับทุกกระบวนการดำเนินงานขององค์กรตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำอย่างเป็นระบบ และมีการหมุนเวียน รวมถึงการส่งเสริมให้มีการพัฒนาองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กร	กปน. จะมุ่งเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การยกระดับขีดความสามารถขององค์กรด้วยองค์ความรู้ และมีการปฏิบัติงานที่นำเอาองค์ความรู้มาช่วยในการเพิ่มผลผลิต ตั้งแต่กระบวนการต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ด้วยนโยบายจากผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้และประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานขององค์กร		- ไม่สามารถใช้โอกาสสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ - การบรรลุเป้าหมาย SP - จำนวนองค์ความรู้ ตามแผนงานด้านการจัดการความรู้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและไม่เป็นไปตามเป้าหมาย Smart Organization
การเมือง	หมวดหมู่ที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	มีกลยุทธ์การพัฒนาและเพิ่มศักยภาพประชาชนและชุมชนในการรับมือกับภัยธรรมชาติ และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ผ่านการบูรณาการองค์ความรู้ด้านการจัดการภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ		การจัดการความรู้ควรมีการบูรณาการร่วมกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดเตรียมองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กรให้เพียงพอ	กปน. จะมีโครงการ/แผนงาน/กิจกรรมที่บูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อคงไว้ซึ่งจุดแข็งขององค์กรที่สามารถให้บริการได้ในทุกสภาวะการณ์		- จำนวนองค์ความรู้ ตามแผนงานด้านการจัดการความรู้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและไม่เป็นไปตามเป้าหมาย Smart Organization



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น และผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
				ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
การเมือง	หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูงมุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตอบสนองต่อการพัฒนาแห่งอนาคต	การพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูงสอดคล้องกับความต้องการของภาคการผลิตเป้าหมายส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและพัฒนากระบวนการเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านกลไกการพัฒนาการจัดการเรียนรู้แนวใหม่และขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570)	การเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาการเรียนรู้และการขับเคลื่อนการเรียนรู้สู่การปฏิบัติให้มากขึ้น มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะและความรู้อย่างสม่ำเสมอ และจัดเก็บทักษะและองค์ความรู้ที่แต่ละบุคคลพัฒนาขึ้นมาเข้าสู่ระบบเพื่อให้เกิดการนำไปใช้งานต่อไปได้	กปน. มุ่งหวังพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยมีการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร พร้อมบูรณาการความร่วมมือกับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาทุนมนุษย์ และสนับสนุนการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความรู้		- ไม่สามารถใช้ออกาสสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ - การบรรลุเป้าหมาย SP - การลงทุนในการพัฒนาทุนมนุษย์ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
การเมือง	หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพ และตอบสนองประชาชน	การทบทวนกระบวนการทำงานของภาครัฐควบคู่กับพัฒนาการบริการภาครัฐในรูปแบบดิจิทัลแบบเบ็ดเสร็จ ปรับเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐทั้งหมดและกระบวนการทำงานภาครัฐให้เป็นดิจิทัล และปรับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐเพื่อดึงดูดและรักษาผู้มีศักยภาพ มาขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ		กปน. ควรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้เพื่อนำมาพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำเอาองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้กับการสร้างมูลค่าเพิ่มด้านการบริการลูกค้าและตลาดขององค์กรในฐานะหน่วยงานของรัฐให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และสะดวกสบาย	ทิศทางการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้มีการให้ความสำคัญกับการนำเอาองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและการเพิ่มผลผลิต		- จำนวนองค์ความรู้ ตามแผนงานด้านการจัดการความรู้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและไม่เป็นไปตามเป้าหมาย Smart Organization



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น และผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
				ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
การเมือง	หมวดหมู่ที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอเหมาะสม	มุ่งเน้นการแก้ปัญหาความยากจนข้ามรุ่นแบบมุ่งเป้าให้ครัวเรือนหลุดพ้นความยากจนอย่างยั่งยืน จะมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับการดำเนินงานภารกิจหลักตามอำนาจและหน้าที่ของ กปน.	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570)	การจัดการความรู้ควรเข้าไปสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะการทำหน้าที่เป็นผู้จัดหาองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่และภารกิจหลักขององค์กร	ทิศทางการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้มีโครงการบูรณาการองค์ความรู้เข้ากับกระบวนการที่สำคัญขององค์กรเพื่อเพิ่มผลผลิตและผลิตภาพ		- จำนวนองค์ความรู้ ตามแผนงานด้านการจัดการความรู้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและไม่เป็นไปตามเป้าหมาย Smart Organization
การเมือง	ความคิดเห็นของคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ	การกำหนดให้ กปน. กปภ. และ อจน. ควรจัดทำแผนบูรณาการร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในกิจการประปาเป็นระบบและสอดคล้องกัน (ให้รวมถึงหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการด้านน้ำประปาและน้ำเสีย เช่น อปท.)	แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566–2570	การสนับสนุนการสร้างความรู้ร่วมมือและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่สำคัญในสายงานธุรกิจเดียวกัน เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่เข้มแข็ง เป็นระบบ	การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้มีโครงการส่งเสริมให้ใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ อันจะช่วยบูรณาการและส่งเสริมการเผยแพร่และถ่ายทอดความรู้ รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่ครอบคลุมการวางแผนการดำเนินงานขององค์กรในช่วงจุดวิกฤต (Critical Step) ร่วมด้วย พร้อมต่อยอดองค์ความรู้เป็นงานวิจัยที่จะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพและพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร		- จำนวนองค์ความรู้ ตามแผนงานด้านการจัดการความรู้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและไม่เป็นไปตามเป้าหมาย Smart Organization - การบรรลุเป้าหมาย SP - บุคลากรขาดความสามารถ - ไม่สามารถใช้โอกาสสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น และผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
				ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
การเมือง	เป้าหมายด้านที่ 6 การบริหารจัดการ	จัดตั้งองค์กรด้านการบริหาร จัดการทรัพยากรน้ำ ปรับปรุง กฎหมายให้ทันสมัย ส่งเสริม ความร่วมมือระหว่างประเทศ เชื่อมโยงประเด็นการพัฒนา และการหาแหล่งเงินทุน พัฒนา ระบบฐานข้อมูลประกอบ การตัดสินใจ (คลังน้ำชาติ) สนับสนุนองค์กรกลุ่มน้ำ สนับสนุนการแลกเปลี่ยนข้อมูล ระหว่างภาครัฐและเอกชน พัฒนางานวิจัยนวัตกรรม และ เทคโนโลยีสนับสนุนการสร้าง มูลค่าเพิ่มในภาคการบริการ และการผลิต	แผนแม่บทการบริหาร จัดการทรัพยากรน้ำ 20 ปี (พ.ศ. 2561– 2580)	การเก็บรวบรวมองค์ความรู้ที่ จำเป็นไว้ เพื่อเป็นฐานข้อมูล สำหรับนำมาใช้สืบไป ในภายหน้า รวมถึงการบูรณาการ องค์ความรู้และประยุกต์ใช้กับ กระบวนการประจำปี	กปน. มีระบบ KM Portal ที่ เปรียบเสมือนฐานข้อมูล องค์ความรู้ขององค์กร ซึ่ง การพัฒนาแบบนี้จะช่วย สนับสนุนการดำเนินงาน ด้านคลังน้ำชาติ ซึ่งถือว่าเป็น แหล่งข้อมูลที่สำคัญ สำหรับการอ้างอิงในงานการ ประจำปีได้เป็นอย่างดี และ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ เพื่อเพิ่มผลผลิตได้		- จำนวนองค์ความรู้ ตาม แผนงานด้านการจัดการ ความรู้ไม่เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนดและ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย Smart Organization
การเมือง	โมเดลเศรษฐกิจ BCG	BCG Model เป็นการพัฒนา เศรษฐกิจแบบองค์รวม มี วิสัยทัศน์ คือ “เศรษฐกิจ เติบโตอย่างมีคุณภาพและ ยั่งยืน ประชาชนมีรายได้ดี คุณภาพชีวิตดี รักษา และ ฟื้นฟูฐานทรัพยากรและความ หลากหลายทางชีวภาพให้มี คุณภาพที่ดี ด้วยการใช้อง ความรู้ เทคโนโลยี และ นวัตกรรม”	ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ ด้านการขับเคลื่อน การพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดล เศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564-2570	การกำหนดทิศทางของ หน่วยงานต่าง ๆ ในภาครัฐ จะต้องมุ่งให้ความสำคัญที่การ พัฒนาอย่างยั่งยืน ด้วยการ ประยุกต์ใช้ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อต่อยอดให้ เกิดมูลค่าเพิ่มอย่างสร้างสรรค์ และคำนึงถึงการอยู่ร่วมกับ ความหลากหลายทางชีวภาพ และการฟื้นฟูระบบนิเวศ	กปน. ต้องมีการวางแผนนโยบาย และยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญ กับการพัฒนาองค์กรที่ตั้งอยู่บน ฐานของเศรษฐกิจฐานความรู้ และการมองทิศทางองค์กรใน ระยะไกลด้วยการพัฒนาอย่าง ยั่งยืน ที่มีการนำเอาองค์ความรู้ เข้ามาสนับสนุนและต่อยอดเพื่อ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และสนับสนุนการอยู่ร่วมกับ ความหลากหลายทางชีวภาพ		- จำนวนองค์ความรู้ ตาม แผนงานด้านการจัดการ ความรู้ไม่เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนดและ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย Smart Organization - การบรรลุเป้าหมาย SP - ไม่สามารถใช้ออกาสสร้าง ความเปลี่ยนแปลงใน องค์กรได้



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น และผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
				ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
การเมือง	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาภูมิภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ ในกลยุทธ์ที่ 2.2 พัฒนา พื้นที่เศรษฐกิจเฉพาะให้ มีขีดความสามารถในการแข่งขัน	กำหนดตัวชี้วัดคือ ร้อยละของครัวเรือนที่ได้รับบริการน้ำประปาในเขตนครหลวง (รายใหม่) ซึ่งจะสอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น (23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ที่เน้นให้มีการนำองค์ความรู้มาวิจัยและพัฒนาเป็นนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	แผนปฏิบัติการรายปี (พ.ศ. 2565) ของกระทรวงมหาดไทย	การพัฒนาฯ ตามประเด็นนี้จะครอบคลุมถึงระบบประปาในเขตเมือง เพื่อพัฒนาพื้นที่ให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งควรพัฒนาอยู่บนฐานของการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ เทคโนโลยี การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม	การดำเนินงานในขั้นตอนที่สำคัญขององค์กรต้องมีการนำความรู้และสารสนเทศที่มี การเก็บรวบรวม แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดให้หมุนเวียน อยู่ภายในองค์กรเข้ามา ประกอบและสนับสนุน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด		- การบรรลุเป้าหมาย SP - จำนวนองค์ความรู้ ตามแผนงานด้านการจัดการความรู้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและไม่เป็นไปตามเป้าหมาย Smart Organization
การเมือง	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การเพิ่มศักยภาพการพัฒนาสภาพแวดล้อมสู่ออนาคต ในกลยุทธ์ที่ 4.2 การสนับสนุนการบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ	กำหนดตัวชี้วัดคือ ร้อยละของคุณภาพน้ำประปาในเขตนครหลวงให้ได้มาตรฐาน (กปน.) ซึ่งจะสอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น (19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ ที่มีการใช้องค์ความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับกระบวนการทำงานด้วยนวัตกรรม และสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพสูง		การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบจะเกี่ยวข้องกับทิศทางการแผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6 ซึ่งการจัดการความรู้จะเป็นกระบวนการที่สามารถสนับสนุนให้เกิดการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพด้วยฐานข้อมูลและความรู้ที่รวบรวมไว้	ทิศทางการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้จะให้ความสำคัญกับการบูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อรองรับการดำเนินงานหลักขององค์กร รวมถึงพัฒนาองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงาน		- การบรรลุเป้าหมาย SP - จำนวนองค์ความรู้ ตามแผนงานด้านการจัดการความรู้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและไม่เป็นไปตามเป้าหมาย Smart Organization



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น และผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
				ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
การเมือง	เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)	เป้าหมายที่ 6 สร้างหลักประกันว่าจะมีการจัดให้มีน้ำและสุขอนามัยสำหรับทุกคน และมีการบริหารจัดการที่ยั่งยืน เป้าหมายที่ 9 สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่มีความทนทาน ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ครอบคลุมและยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม เป้าหมายที่ 11 ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์มีความครอบคลุม ปลอดภัย มีภูมิทัศน์ และยั่งยืน เป้าหมายที่ 12 สร้างหลักประกันให้มีรูปแบบการบริโภคและผลิตที่ยั่งยืน เป้าหมายที่ 13 ปฏิบัติการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และผลกระทบที่เกิดขึ้น เป้าหมายที่ 15 ปกป้องฟื้นฟู และสนับสนุนการใช้ระบบนิเวศบนบกอย่างยั่งยืน	สหประชาชาติ	เป้าหมายของประเด็นความยั่งยืนข้างต้นล้วนมีความเกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมกับการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ กล่าวคือองค์ความรู้จะเป็นหลักประกันและช่วยเติมเต็มในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในฐานะความรู้ขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำเนินงานต่าง ๆ รวมไปถึงการบูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับการบริหารความเสี่ยง เพื่อเตรียมรับมือภาวะวิกฤติต่าง ๆ อาทิ ภัยพิบัติ การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ และการไม่สามารถเข้าถึงบริการสาธารณสุขการ	ทิศทางและแผนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้จะต้องให้ความสำคัญกับการนำองค์ความรู้ไปสนับสนุนกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร ในที่นี้คือการให้บริการประปาในเขตเมืองหลวงและพื้นที่โดยรอบ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นประโยชน์ต่อประชาชน ผู้รับบริการ รวมถึงแก้ไขปัญหาลับเนื่องได้ อาทิ การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ และการเข้าถึงบริการสาธารณสุขการบริการประปา		- การบรรลุเป้าหมาย SP - จำนวนองค์ความรู้ ตามแผนงานด้านการจัดการความรู้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและ Smart Organization



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น และผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
				ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
เศรษฐกิจ	สถานะเศรษฐกิจในประเทศไทยที่ยังอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าช่วงก่อน COVID-19	เครื่องชี้วัดทั้งในด้านอุปทานและอุปสงค์ในประเทศมีแนวโน้มที่ทรงตัวหรือดีขึ้นในช่วงต้นปี 2565 ในหลายมิติ แต่ยังคงอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าช่วงก่อน COVID-19 อาจส่งผลให้ปริมาณการใช้น้ำและรายได้มีการปรับตัวขึ้นเพียงเล็กน้อย นอกจากนั้นมีการชะลอตัวของภาคอสังหาริมทรัพย์และการก่อสร้างร่วมกับความพร้อมของเขตเศรษฐกิจพิเศษ EEC	รายงานเศรษฐกิจและการเงิน เดือนกุมภาพันธ์ ปี 2565 ธนาคารแห่งประเทศไทย	กปน. ควรให้ความสำคัญในการทบทวนและบริหารจัดการอัตราค่าจ้างคนที่มีคุณภาพและเพียงพอต่อการดำเนินกิจการควบคู่ไปกับการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดที่เหมาะสม (Right Sizing)	เมื่อพิจารณาในมิติปริมาณผู้ใช้น้ำของกลุ่มเชิงพาณิชย์ (Commercial) และกลุ่มอุตสาหกรรม (Industrial) ซึ่งเป็นกลุ่มรายได้หลักขององค์กร พบว่ามีการลดลงอย่างมีนัยยะสำคัญเมื่อเทียบกับช่วงก่อนเกิดการแพร่ระบาดของ COVID-19 กปน. ควรมีแผนการนำเอาองค์ความรู้ไปสนับสนุนการพัฒนาบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ และการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการที่กลุ่มผู้ใช้น้ำกลุ่ม C และ I ข้างต้น มีจำนวนลดลง		- ต้นทุนการกู้ยืมจากต่างประเทศที่สูงขึ้นจากค่าเงินบาทที่อ่อนลง - ต้นทุนการกู้ยืมในประเทศที่ถูกลงจากการลดดอกเบี้ยของ ธปท. - แนวโน้มที่ไม่สามารถปรับอัตราค่าน้ำในอนาคต - แรงกดดันจากประชาชนในการลดค่าครองชีพ ส่งผลให้ไม่สามารถปรับราคาค่าน้ำ - ความต้องการบริโภคน้ำที่เปลี่ยนแปลง



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น และผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
				ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
สังคม	พฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปในยุค Post COVID-19	พฤติกรรมของผู้บริโภคในช่วง Post-COVID-19 มีการปรับตัวที่สอดคล้องกับนโยบายสังคมไร้เงินสด (Cashless Society) ตามนโยบายภาครัฐ เห็นได้จากการหันมาซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น ประกอบกับปัจจัยด้านราคา กระบวนการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน และความสะดวกในการเข้าถึงสินค้าและบริการ	PwC Global Consumer Insight Pulse Survey (December, 2021)	กปน. ควรพิจารณาปัจจัยข้างต้น เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า ได้อย่างเกินความคาดหมาย ซึ่งความต้องการจะถูกนำมาจัดทำเป็นองค์ความรู้และสารสนเทศที่เอาไว้อิงองค์กรในฐานะฐานข้อมูล รวมไปถึงการวิเคราะห์ความต้องการเพื่อจัดทำนวัตกรรม	โอกาสในการรวบรวมข้อมูลใหม่ที่ กปน. ควรมีไว้เป็นพื้นฐานเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร พร้อมเก็บรวบรวมเป็นสารสนเทศเข้าสู่ระบบสารสนเทศ สำหรับนำไปประยุกต์ใช้ต่อไปในกระบวนการนวัตกรรมขององค์กร		- ไม่สามารถใช้โอกาสสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ - จำนวนองค์ความรู้ ตามแผนงานด้านการจัดการความรู้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและไม่เป็นไปตามเป้าหมาย Smart Organization
เทคโนโลยี	การใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป	แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี มีทั้งหมด 12 เทรนด์ ที่องค์กรควรจับตามองและศึกษาเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในปี 2565 รายละเอียด ดังนี้ 1) กำเนิดใหม่ปัญญาประดิษฐ์ (Generative Artificial Intelligence: Generative AI) 2) โครงข่ายข้อมูล (Data Fabric) 3) องค์กรแบบกระจาย (Distributed Enterprise)	Gartner (2021)	กปน. ควรให้ความสำคัญกับการดำเนินงานโดยใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน โดยมี การเชื่อมต่อเทคโนโลยีดิจิทัลต่าง ๆ ภายในระบบการดำเนินงานขององค์กร	โอกาสในการบูรณาการข้อมูล เพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กร และเปลี่ยนผ่านองค์กรเข้าสู่ยุคดิจิทัลอย่างแท้จริง ซึ่งทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน อันจะนำไปสู่การลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าอย่างยั่งยืน	Cyber Attack ทำให้เกิดการรั่วไหลขององค์กร/ลูกค้า	- รากฐานระบบรองรับ Big Data Analytic ให้ครอบคลุมทุกมิติ เพื่อมีข้อมูลป้อนกลับสู่เพียงพอในการทำ Predictive Analytics - ความพร้อมในการใช้ Predictive Analytics Model ในการช่วยตัดสินใจในการบริหารวางแผนกลยุทธ์ และบริหารความเสี่ยง



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น และผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
				ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
		4) แพลตฟอร์ม Cloud-Native (CNP) 5) ระบบอัตโนมัติขั้นกว่า (Autonomic Systems) 6) การตัดสินใจอัจฉริยะ (Decision Intelligence: DI) 7) แอปพลิเคชันแบบประกอบแยกส่วน (Composable Applications) 8) เครื่องมืออัตโนมัติแบบยิ่งยวด (Hyper Automation) 9) เพิ่มประสิทธิภาพประมวลผลความเป็นส่วนตัว (Privacy-Enhancing Computation: PEC) 10) ตาข่ายความปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity Mesh Architecture: CSMA) 11) ปัญญาประดิษฐ์ทางวิศวกรรม (AI Engineering) 12) ประสบการณ์เต็มรูปแบบ (Total Experience: TX) โดยแบ่งเป็น ประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience: CX) ประสบการณ์พนักงาน (Employee Experience: EX)					- ไม่สามารถใช้โอกาสสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ - จำนวนองค์ความรู้ ตามแผนงานด้านการจัดการความรู้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและไม่เป็นไปตามเป้าหมาย Smart Organization



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น และผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
				ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
		ประสบการณ์ผู้ใช้ (User Experience: UX) และประสบการณ์หลากหลาย (Multi experience: MX)					
สิ่งแวดล้อม	สภาพแวดล้อมโดยรวมของโลกในวงกว้าง	การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) ส่งผลกระทบต่อภาวะน้ำทะเลหนุนสูงใน 2 ประเด็น คือ 1) ทำให้ภาวะน้ำขึ้น-น้ำลงของน้ำทะเลมีความแปรปรวนมากขึ้น 2) ทำให้เกิดความแปรปรวนของฤดูกาล โดยเฉพาะปริมาณน้ำฝนที่ลดลงและการกระจายของฝนที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลกระทบต่อคุณภาพน้ำดิบที่จะมาผลักดันน้ำทะเลในช่วงฤดูแล้ง แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ ส่งผลให้ปัญหาน้ำทะเลหนุนสูงมีความรุนแรงยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพน้ำดิบและคุณภาพน้ำประปา	The Revelator อ้างอิงจาก Spring News (30 มกราคม 2565)	กปน. สามารถช่วยลดปัญหาสิ่งแวดล้อมได้โดยการตระหนักถึงการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ที่ต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่จะมาสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาอย่างยั่งยืนโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการระบบและการดำเนินงานมากขึ้น)	สภาพอากาศที่แปรปรวน มีความถี่และความรุนแรงมากขึ้น จะมีความสัมพันธ์กับภาวะลิ่มความเค็ม ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพน้ำดิบ และคุณภาพน้ำประปาของ กปน. โดยที่ กปน. จำเป็นต้องมีองค์ความรู้พื้นฐานสำหรับการแก้ไขปัญหา ดังกล่าว รวมถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลใหม่ เข้าสู่ฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์กร พร้อมให้มีการนำไปประยุกต์ใช้และพัฒนาต่อไป		- การรักษาคุณภาพน้ำเมื่อน้ำทะเลหนุน - คุณภาพน้ำดิบต่ำ สาเหตุจากน้ำเค็มที่เกิดจากภาวะน้ำทะเลหนุน - น้ำดิบด้อยคุณภาพ (น้ำเค็ม) - น้ำดิบไม่เพียงพอในบางช่วงเวลาส่งผลกระทบต่อคุณภาพน้ำดิบ



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น และผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
				ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
กฎหมาย	การพัฒนาความรู้ในรัฐวิสาหกิจ	กำหนดให้องค์การมหาชนและรัฐวิสาหกิจ จัดให้มีหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกาเหมือนส่วนราชการ โดยให้มีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในทุกด้าน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกา	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546	กปน. ในฐานะรัฐวิสาหกิจ จำเป็นต้องมีการพัฒนาความรู้ในองค์กร เพื่อก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นหนึ่งในทิศทางสำคัญของการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของ กปน. ตามการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ กปน. พ.ศ. 2566-2570 โดยจะมีการส่งเสริมให้น้องค์ความรู้มาประยุกต์ใช้กับการทำงานต่างๆ ภายในองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและเสริมสร้างเจตคติที่ดีต่อการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรในองค์กร นั่นก็คือการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร	กปน. ต้องมีหลักเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในด้านการจัดการความรู้ เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมายที่กำหนดไว้ และเป็นคุณประโยชน์ต่อองค์กรไม่มากนัก		- ไม่สามารถใช้โอกาสสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ - การบรรลุเป้าหมาย SP - จำนวนองค์ความรู้ ตามแผนงานด้านการจัดการความรู้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและไม่เป็นไปตามเป้าหมาย Smart Organization



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น และผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
				ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
กฎหมาย	การส่งเสริมการวิจัยและนวัตกรรม และการพัฒนาองค์ความรู้	การพัฒนาประเทศ จำเป็นต้องอาศัยวิทยาศาสตร์ การวิจัยและนวัตกรรม และ ศิลปวิทยาการแขนงต่าง ๆ ให้เกิดความรู้ เพื่อนำไปใช้ในการสร้างความเข้มแข็ง ทางด้านเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งจำเป็นต้องเพิ่มขีดความสามารถด้านการวิจัย และนวัตกรรม ทั้งทางด้าน วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี สังคมศาสตร์ และ มนุษยศาสตร์ให้สนองต่อ ความต้องการของประเทศ เพื่อให้นโยบายยุทธศาสตร์ และแผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม นำไปสู่ การปฏิบัติได้อย่างเป็น รูปธรรม รวมทั้งการกำกับ ติดตาม และประเมินผล เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	พระราชบัญญัติ การส่งเสริม วิทยาศาสตร์ การวิจัย และนวัตกรรม พ.ศ. 2562	การดำเนินการต่าง ๆ ภายใต้ พ.ร.บ.การส่งเสริมวิทยาศาสตร์ การวิจัย และนวัตกรรม พ.ศ. 2562 จะขึ้นอยู่กับการพัฒนา รากฐานด้านการจัดการความรู้ ที่เข้มแข็งของหน่วยงานรัฐให้ พร้อมที่จะช่วยพัฒนาด้าน วิทยาศาสตร์ การวิจัย และ นวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อน เศรษฐกิจของประเทศ ดังนั้น กปน. จึงควรมีทิศทางการ ดำเนินงานด้านการจัดการ ความรู้ที่สามารถยังรากลึกลง ไปในวัฒนธรรมองค์กร เพื่อ ตอบสนองต่อทิศทางการ ดำเนินนโยบายแห่งรัฐ	กปน. ต้องมีทิศทางการ ดำเนินงานด้านการจัดการ ความรู้ที่มุ่งเน้นให้เกิดการ นำไปต่อยอดและพัฒนา ผลผลิต รวมไปถึงส่งเสริม วัฒนธรรมการเรียนรู้ เพื่อ ผลักดันและขับเคลื่อน องค์กรไปสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้		- ไม่สามารถใช้โอกาสสร้าง ความเปลี่ยนแปลงใน องค์กรได้ - การบรรลุเป้าหมาย SP - จำนวนองค์ความรู้ ตาม แผนงานด้านการจัดการ ความรู้ไม่เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนดและ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย Smart Organization



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น และผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
				ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
กฎหมาย	การสื่อสารองค์ความรู้	หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีข้อมูลข่าวสารของราชการอย่างน้อยดังต่อไปนี้ ไว้ให้ประชาชนเข้าตรวจดูได้ รวมถึงข้อมูลข่าวสารตามที่ร้องขอ	พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540	กปน. ในฐานะหน่วยงานประเภทหนึ่งของรัฐจำเป็นต้องจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องเพื่อเผยแพร่แก่สาธารณะ โดยเป็นการทำงานที่ต้องอาศัยการบูรณาการความร่วมมือจากแต่ละฝ่ายและสายงานในองค์กร รวมถึงสายงานแผนและพัฒนาที่มีการกำกับดูแลด้านการจัดการความรู้ด้วย ฉะนั้น ทิศทางของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้จึงควรมีการพัฒนาระบบหรือช่องทางที่รวบรวมองค์ความรู้สำหรับนำไปใช้งานและเผยแพร่ต่อได้ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารภายในองค์กรหรือสื่อสารสาธารณะ	กปน. มีระบบสารสนเทศด้านการจัดการความรู้อยู่แล้ว แต่ต้องพัฒนาให้มีระบบการใช้งานที่ครอบคลุมขอบเขตการจัดการความรู้ให้มากขึ้น และส่งเสริมให้บุคลากรมีการใช้งานฐานข้อมูลดังกล่าว รวมไปถึงการเผยแพร่องค์ความรู้ที่สามารถเปิดเผยต่อสาธารณะได้ โดยเป็นองค์ความรู้ที่ถูกหยิบยืมมาจากฐานข้อมูลข้างต้น		- จำนวนองค์ความรู้ ตามแผนงานด้านการจัดการความรู้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดและไม่เป็นไปตามเป้าหมาย Smart Organization



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น และผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
				ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
กฎหมาย	การบริหารจัดการ ทรัพยากรน้ำที่มีเอกภาพ	เป็นกฎหมายในการบูรณาการ การจัดสรร การใช้ การพัฒนา การบริหารจัดการ การบำรุง รักษา การฟื้นฟู และการ อนุรักษ์ทรัพยากรน้ำ สิทธิในน้ำ การอนุญาตการใช้น้ำ การ จัดเก็บค่าใช้น้ำ อันจะเป็น ประโยชน์แก่การบริการ สาธารณะและประโยชน์ สาธารณะอย่างอื่น รวมทั้งการ บริหารจัดการในภาวะน้ำแล้ง และภาวะน้ำท่วมให้เกิดความ เป็นเอกภาพ	พระราชบัญญัติ ทรัพยากรน้ำ พ.ศ. 2561	เกี่ยวข้องโดยตรงกับการ ดำเนินงานกระบวนการหลัก และที่สำคัญของ กปน. ซึ่งจะมี ประเด็นการบริหารความเสี่ยง เข้ามาเกี่ยวเนื่องด้วย ฉะนั้น การจัดทำแผนแม่บทด้านการ จัดการความรู้จึงควรมีการ กำหนดแผนงานที่มีการบูรณา การจัดการความรู้เข้ากับการ บริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยเฉพาะภาวะวิกฤติ กล่าวคือการจัดเตรียมองค์ ความรู้ที่จำเป็นและสำคัญต่อ การดำเนินงานขององค์กรทั้ง ในภาวะปกติและภาวะวิกฤติ เพื่อให้องค์กรสามารถ ดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และไม่สะดุด	กปน. ต้องมีการบูรณาการ การจัดการความรู้เข้ากับ กระบวนการปฏิบัติงานที่ สำคัญขององค์กรตามหน้าที่ และพันธกิจขององค์กร และ การบริหารความเสี่ยงของ องค์กร		- ไม่สามารถใช้โอกาสสร้าง ความเปลี่ยนแปลงใน องค์กรได้ - การบรรลุเป้าหมาย SP - จำนวนองค์ความรู้ ตาม แผนงานด้านการจัดการ ความรู้ไม่เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนดและ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย Smart Organization

3.14 สรุปผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน

3.14.1 การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน

กปน. ใช้กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework) เป็นเครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยพิจารณาปัจจัย 7 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านรูปแบบ (Style) ด้านระบบ (System) ด้านบุคลากร (Staff) ด้านทักษะ (Skill) และด้านค่านิยมร่วม (Shared Value) มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในด้วยเครื่องมือ 7S McKinsey

หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุ ผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
				ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
Strategy	กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์	กปน. ดำเนินการตามแนวทางการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning)	คู่มือแนวทางการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ปี 2565	กปน. ได้เปรียบในคะแนนประเมินผล การจัดทำแผนกลยุทธ์องค์กรและแผนกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้	มีความชัดเจนในกรอบและทิศทางของกลยุทธ์และการดำเนินงาน	- ไม่สามารถดำเนินการตามมาตรฐานที่สูงขึ้น	
Strategy	การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กปน. มีการกำหนดกลุ่มและจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน	1. เว็บไซต์ กปน. 2. หนังสือพิมพ์ ได้แก่ มติชน 24 มีนาคม 2564 และกรุงเทพธุรกิจ 30 กันยายน 2564 3. รายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืน กปน. ปีงบประมาณ 2563	กปน. มีเครือข่ายและขอบเขตความร่วมมือที่หลากหลาย	การดำเนินงานจะเป็นไปโดยราบรื่นและมีประสิทธิภาพ	- Cybersecurity Threat การโจมตีระบบการถูกโจรกรรมข้อมูล ความเสี่ยงในการโดน Cyber-ransom fake-news ฯลฯ จากข้อมูลที่ถูกบิดเบือนมากขึ้น ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร	



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุ ผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
				ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
Strategy	การส่งเสริมให้นำองค์ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน	กปน. ได้ประกาศนโยบายด้านการจัดการความรู้ เพื่อเน้นย้ำถึงการให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ขององค์กร และเป็นองค์กรต้นแบบของรัฐวิสาหกิจที่มีการจัดการความรู้เป็นเลิศ อีกทั้งช่วยสนับสนุนการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ของ กปน. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร และบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ขององค์กร	ประกาศ กปน. เรื่องนโยบายด้านการจัดการความรู้ กปน. ปี 2565	กปน. ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ มีการกำหนดนโยบายเพื่อสนับสนุนการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม	มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน และเป็นต้นแบบให้กับองค์กรอื่นได้		- การใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี และ Analytics ในการเสริมสร้างรายได้และลดค่าใช้จ่าย
Strategy	การนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	กปน. มีการมีการจัดตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินงานการจัดการความรู้ การทำงานข้ามสายงาน และการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้การจัดการความรู้ มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่น ๆ เช่น การพัฒนาระบบการเรียนรู้ การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน	คำสั่ง กปน. แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประจำปี 2565	กปน. มีการกำหนดเป้าหมายที่จะมุ่งมั่นพัฒนาและนำทิศทางองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	การสนับสนุนการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม มีคณะทำงานที่ชัดเจน และสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ		- การใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี และ Analytics ในการเสริมสร้างรายได้และลดค่าใช้จ่าย
Strategy	การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการระบอบองค์ความรู้ที่มาจากการปฏิบัติงาน	กปน. มีการจัดตั้ง “นักจัดการความรู้” (KM Facilitator) หรือ KM Fa เพื่อสนับสนุนกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน/สายงาน รวมถึงการระบอบองค์ความรู้ที่มาจากการปฏิบัติงาน	- เว็บไซต์สถาบันพัฒนาวิชาการประปา กปน. - กองบริหารจัดการองค์กรความรู้ ฝ่ายนวัตกรรมองค์กร	กปน. มีการสนับสนุนให้การจัดการความรู้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรและการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ ยุทธศาสตร์ขององค์กร	กปน. มีองค์ความรู้ที่จำเป็นที่เพียงพอในการปฏิบัติงาน		- การใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี และ Analytics ในการเสริมสร้างรายได้และลดค่าใช้จ่าย



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุ ผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
				ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
Strategy	การบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล	กปน. ได้ดำเนินการตามมาตรการของรัฐบาลตามพระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะนำไปสู่การยกระดับองค์กร และก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลที่มีธรรมาภิบาลข้อมูล ที่มีความมั่นคงปลอดภัย	พ.ร.บ. การบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562	กปน. มีโครงสร้างพื้นฐานทางดิจิทัลสำหรับรองรับการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามมาตรฐานของหน่วยงานภาครัฐ ทำให้สามารถตอบสนองนโยบายภาครัฐได้เป็นอย่างดี และดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ปัจจัยส่งเสริมในการพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับการบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กรแบบบูรณาการ และเชื่อมโยงทุกกิจกรรม		ความเสี่ยงจากความไม่เข้าใจ/การไม่ปฏิบัติตามข้อบังคับ พรบ. คุ่มครองข้อมูลส่วนบุคคล และพนักงานในกลุ่ม Boomer และ Gen-X ปลายๆ ไม่สามารถรับการเปลี่ยนแปลงจากการบูรณาการระบบเพื่อใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมยกระดับองค์กร
Strategy	ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ภายใต้แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้	กปน. มุ่งเน้นการเป็นองค์กรที่ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและความแปรผันของสภาพแวดล้อมโดยการนำเอาการจัดการความรู้เข้ามาช่วยสนับสนุนการเพิ่มผลผลิตขององค์กร การบูรณาการกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และการสนับสนุนองค์ความรู้เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง	แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ กปน พ.ศ. 2563-2565 ฉบับทบทวนครั้งที่ 2	กปน. มีกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ ที่มีการดำเนินงานสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลหลาย ๆ แผนงาน ซึ่งสนับสนุนการจัดการความรู้	ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ภายใต้แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ		- การใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี และ Analytics ในการเสริมสร้างรายได้และลดค่าใช้จ่าย
Structure	วัฒนธรรมการเรียนรู้	กปน. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งรวมถึงการปรับปรุงวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่บูรณาการองค์ความรู้จากกระบวนการต่าง ๆ ในการต่อยอดพัฒนาปรับปรุงงานและสร้างนวัตกรรม และการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร	คำสั่ง กปน. แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประจำปี 2565	กปน. มีการกำหนดเป้าหมายที่จะมุ่งมั่นพัฒนาและนำทิศทางองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	การสนับสนุนการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม มีคณะทำงานที่ชัดเจน และสามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ		- การใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี และ Analytics ในการเสริมสร้างรายได้และลดค่าใช้จ่าย



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุ ผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
				ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
Structure	โครงสร้างอัตรากำลัง	กปน. มีจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอกับปริมาณงานในหน่วยงาน	ข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของบุคลากร (VOE) ปี 2564	ร้อยละ 37.85 ของผู้ตอบแบบสำรวจ VOE รู้สึกว่าจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอกับปริมาณงานในหน่วยงาน	ส่งผลกระทบเชิงลบต่อกระบวนการและการดำเนินงานภายในองค์กร นำไปสู่คุณค่าที่ส่งมอบไปยังผู้ใช้บริการไม่เพียงพอกับความคาดหวัง	- ความต่อเนื่องในการสืบทอดตำแหน่ง และเกณฑ์คนตามอัตราที่สมควร	
Structure	โครงสร้างองค์กร	1. มีแผนและกระบวนการโอนหน่วยงานด้านระบบส่งและจ่ายน้ำไปสังกัดสายบริการและควบคุมตำแหน่งผู้ช่วยว่าการเพื่อสร้างความสอดคล้องและความเป็นเอกภาพด้านแรงดันและน้ำสูญเสีย 2. มีแผนและกระบวนการในการรวมหน่วยงานที่สามารถสร้างรายได้เสริม อาทิ ธุรกิจในงานให้บริการด้านหลังมาตร งานด้าน schooling เป็นต้น ให้เป็นโครงสร้างหน่วยธุรกิจ (BU)	โครงสร้างผังบริหารและกรอบอัตรากำลังของ กปน. ระยะเปลี่ยนผ่าน – ระยะสมบูรณ์ (End-Stage) 2564	มีแผนและกระบวนการในการโอนย้าย ควบคุม ยุบ และกำหนดหน่วยงานใหม่เพื่อความเป็นเอกภาพในการบริหารจัดการ ลดภารกิจที่ซ้ำซ้อน และรองรับภารกิจใหม่ขององค์กร	ส่งผลกระทบเชิงบวกในระยะยาว การปรับโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องทิศทางขององค์กรในอนาคต แต่ในระยะสั้นอาจมีผลกระทบเชิงลบ เมื่อบุคลากรจำเป็นต้องมีการปรับตัว		- ความพร้อมของบุคลากรในการปฏิบัติตาม VMV ใหม่ และความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร
Structure	การบูรณาการข้อมูล	กระบวนการทำงานและข้อมูลของแต่ละส่วนงานยังไม่บูรณาการ	1. การสำรวจความผูกพันองค์กรและความพึงพอใจของบุคลากร การประปานครหลวง ปีงบประมาณ 2564 2. ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enabler ประจำปีบัญชี 2563	ผลจากรายงานการสำรวจความผูกพันองค์กรและความพึงพอใจของบุคลากร กปน. ปี 2564 พบว่าระบบงานและกระบวนการทำงานเป็น 1 ใน 5 ปัจจัยที่บุคลากรมีความผูกพันและพึงพอใจน้อยที่สุด	ส่งผลกระทบเชิงลบเพราะเป็นความท้าทายในการบรรลุเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและเทคโนโลยี	- ใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี และ Analytics ในการเสริมสร้างรายได้ และการบรรลุเป้าหมายตาม VMV	



หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุ ผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
				ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
Style	ผู้บริหาร กปน. เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม สนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากร	แนวทางการบริหารเป็นในรูปแบบการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และรับฟังข้อเสนอแนะ ปัญหาอุปสรรคในการทำงาน ร่วมแก้ปัญหาเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง	- การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (พนักงาน) วันที่ 5 พฤษภาคม 2565 - รายงานสำรวจความผูกพันองค์กร ปี 2565	กปน. จึงมีจุดแข็งในการรับฟังเสียงจากพนักงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า	ส่งผลกระทบต่อลักษณะ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มพนักงาน	- โครงสร้างการดำเนินงานไม่เป็นไปตามกรอบธรรมาภิบาล ชาติความโปร่งใส	
System	ระบบการต่อยอดองค์ความรู้	มีการดำเนินการออกแบบ กำหนด และจัดให้มีกระบวนการนวัตกรรม โดยอ้างอิงจากรายงานผลการดำเนินการ ด้านการวิจัยพัฒนาและนวัตกรรมการประปานครหลวง ปีงบประมาณ 2564	รายงานผลการดำเนินการด้านการวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม การประปานครหลวง ปีงบประมาณ 2564	มีระบบต่อยอดพัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม	ส่งผลกระทบต่อเชิงบวกในการแลกเปลี่ยนความรู้ด้านนวัตกรรมในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ	- การใช้นวัตกรรมเทคโนโลยี และ Analytics ในการเสริมสร้างรายได้ และลดค่าใช้จ่าย	
Staff	ความรู้และประสบการณ์ของพนักงาน	พนักงานขาดความรู้และประสบการณ์ในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นด้านน้ำสูญเสีย	แผนงานการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการน้ำสูญเสีย ปีงบประมาณ 2567-2571	พนักงานขาดความรู้ ประสบการณ์ทั้งในด้านการสำรวจหาท่อจ่ายน้ำแตกรั่ว และในงานซ่อมท่อจ่ายน้ำและก่อสร้างวางท่อจ่ายน้ำ	เป็นปัจจัยส่งเสริมให้อัตราน้ำสูญเสียไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	- ความพึงพอใจผู้ให้บริการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และภาพลักษณ์องค์กรที่เสียหาย	
Skill	การให้บริการน้ำประปา	กปน. มี Productivity ของบุคลากรอยู่ในระดับสูง โดยมีกระบวนการพัฒนาทักษะแบบ Upskill และ Reskill	รายงานความพึงพอใจผู้ให้บริการ พ.ศ. 2560-2564	พนักงานมีทักษะและความเชี่ยวชาญในการให้บริการน้ำประปาได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน/วิกฤติต่าง ๆ เช่น อุทกภัย ภัยแล้ง COVID 19	เกิดความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ		-ความสามารถในการให้บริการน้ำประปาได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน/วิกฤติต่าง ๆ เช่น อุทกภัย ภัยแล้ง และ COVID-19

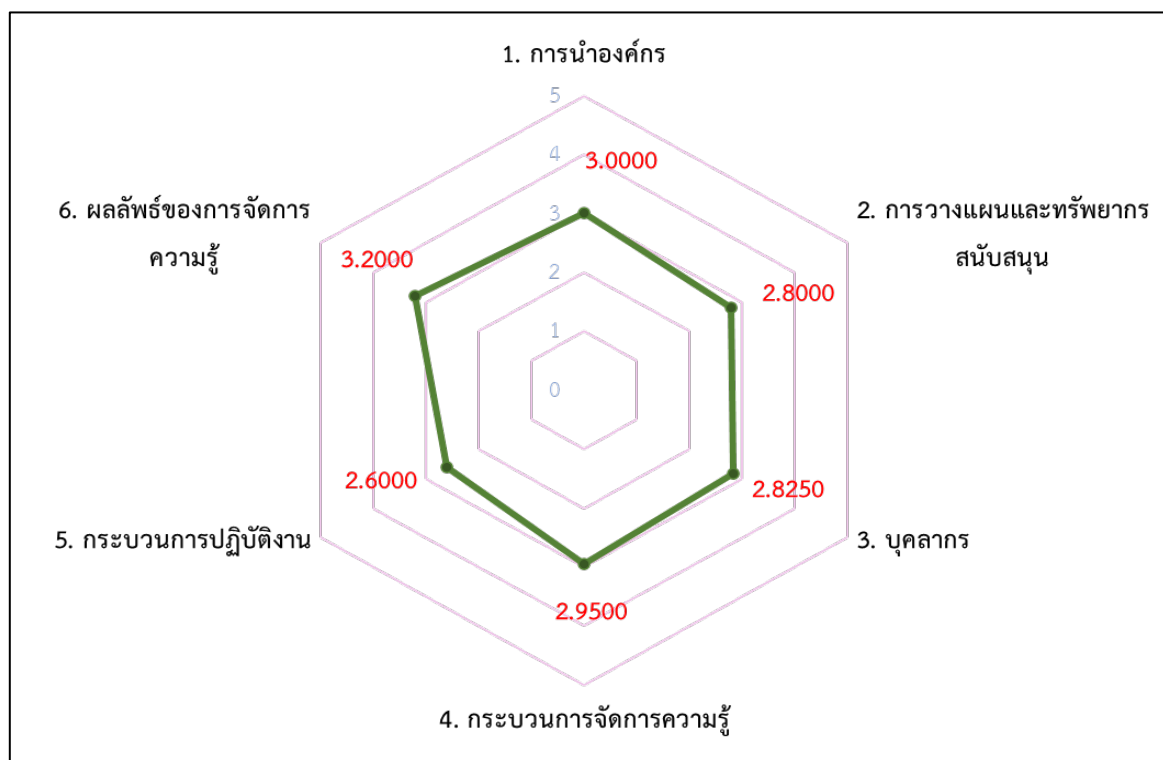


หมวดหมู่	ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	แหล่งที่มาของข้อมูล	ผลการวิเคราะห์เบื้องต้น พร้อมระบุ ผลกระทบเชิงบวก/เชิงลบ		ระบุความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง	
				ผลการวิเคราะห์	ผลกระทบ	ที่มีเดิมของ กปน.	ใหม่
Shared Value	ค่านิยมองค์กร QWATER	กปน. ได้กำหนดค่านิยมองค์กร QWATER เพื่อให้บุคลากรในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ ได้แก่ ใส่ใจคุณภาพ : Quality มุ่งมั่น : Willingness พัฒนาตน : Achievement พัฒนางาน : Team บริการสังคม : Excellent Service ด้วยความโปร่งใส : Respect to transparency	1. รายงานผลการสำรวจวัฒนธรรมองค์กร ปีงบประมาณ 2564 2. ผลการสำรวจพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม การประปานครหลวง ปีงบประมาณ 2564	กปน. มีวิสัยทัศน์ และค่านิยมที่ชัดเจน ทำให้การดำเนินงานมีคุณธรรมและโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล	บุคลากรของ กปน. มีความรู้ความเข้าใจทิศทางและนโยบายที่มีการบริหารจัดการอย่างโปร่งใส และมีวัฒนธรรมขององค์กรที่สอดคล้องกับนโยบายด้านธรรมาภิบาล นำไปสู่พฤติกรรมของบุคลากรที่เป็นไปตามค่านิยมองค์กร	- โครงสร้างการทำงานไม่ไม่เป็นไปตามกรอบธรรมาภิบาล ขาดความโปร่งใส	

3.14.2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers

กปน. ถูกประเมินผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การจัดการความรู้” หรือ Knowledge Management (KM) ซึ่งผลการประเมินของ กปน. ประจำปีบัญชี 2564 มีคะแนนอยู่ที่ระดับ 2.9350 และถ้าแบ่งตามประเด็นย่อย จะพบว่าด้านการนำองค์กรมีคะแนนอยู่ที่ระดับ 3.0000 ด้านการวางแผนและทรัพยากรสนับสนุนมีคะแนนอยู่ที่ระดับ 2.8000 ด้านบุคลากรมีคะแนนอยู่ที่ระดับ 2.8250 ด้านกระบวนการจัดการความรู้มีคะแนนอยู่ที่ระดับ 2.9500 ด้านกระบวนการปฏิบัติงานมีคะแนนอยู่ที่ระดับ 2.6000 และด้านผลลัพธ์ของการจัดการความรู้มีคะแนนอยู่ที่ระดับ 3.2000

ภาพที่ 31 ผลการดำเนินงานของ กปน. ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การจัดการความรู้”



ที่มา: รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ของ กปน. ประจำปีบัญชี 2564

รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ของ กปน. ประจำปีบัญชี 2564 ยังได้ระบุประเด็นหลักที่ กปน. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้



ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers

หัวข้อ “การจัดการความรู้” หรือ Knowledge Management (KM)

ประเด็นหลักด้านการจัดการความรู้ที่ กปน. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ ปีงบประมาณ 2564
ผู้บริหารระดับสูงควรมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย และเป้าหมายของการจัดการความรู้ให้บุคลากรเกิดความเข้าใจอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร โดยควรมีการประเมินความเข้าใจของบุคลากรจากการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูง รวมถึงขยายการรับรู้และความเข้าใจให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้ควรเพิ่มเติมการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงทิศทางการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการของผู้บริหารควรสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร นอกจากนี้ กปน. ควรเพิ่มเติมการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงรูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้บริหารให้ครอบคลุมทุกบทบาท เพื่อให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร หรือความต้องการของแต่ละกลุ่มหรือส่วนบุคคล
กปน. ควรแสดงให้เห็นผลลัพธ์ชัดเจนในการติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานการจัดการความรู้ ที่ส่งผลต่อความรวดเร็ว ทันการณ์ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์/แผนงานการจัดการความรู้
กปน. ควรแสดงให้เห็นชัดเจนถึงผลลัพธ์จากการปรับปรุงแนวทางและการดำเนินงานในการจัดสรรทรัพยากรด้านการจัดการความรู้
กปน. ควรแสดงให้เห็นชัดเจนถึงผลลัพธ์จากการสื่อสาร การสร้างความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับถึงความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง เป้าหมาย และแนวทางการจัดการความรู้ รวมถึงการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และแรงจูงใจ โดยเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การประเมินผลงานของบุคลากร และ/หรือ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ
กปน. ควรแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่ชัดเจนในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับตามพฤติกรรมพึงประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ ควรสร้างขึ้นให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร
กปน. ควรแสดงให้เห็นชัดเจนว่าทีมงานการจัดการความรู้ สามารถพัฒนาศักยภาพบุคลากรและส่งเสริม/สนับสนุน ให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ได้ตามบทบาทหน้าที่ และควรเพิ่มเติมการใช้ข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงการดำเนินงานของทีมงานการจัดการความรู้
กปน. ควรแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่ากระบวนการจัดการความรู้ถูกสื่อสารครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ และบุคลากรเกิดความเข้าใจในแต่ละขั้นตอนได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ ควรเพิ่มเติมการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
กปน. ควรแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงผลลัพธ์จากการนำเสนอสารสนเทศ/ความรู้ที่ได้มาสร้างคุณค่าเพิ่มผ่านความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) และควรแสดงให้เห็นชัดเจนว่าการกำหนดวิธีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ที่สำคัญผ่านช่องทางที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงควรมีการเพิ่มเติมใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงแนวทางการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
กปน. ควรแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจนจากการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Daily Operation) ทั้งกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องโดยการใช้เครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ และใช้การจัดการความรู้ในการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และควรเพิ่มเติมการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน โดยการนำความรู้ภายในและ/หรือภายนอกองค์กรมาใช้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างเป็นรูปธรรม
กปน. ควรแสดงให้เห็นชัดเจนว่าการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจุดที่ต้องควบคุม รมมีตระวังหรือจุดสำคัญ/วิกฤติ (Critical Step) ส่งผลให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องเกิดความเข้าใจและความระมัดระวังครอบคลุมทั้งองค์กร และการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes) แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องนั้นเกิดขึ้นอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง
กปน. ควรแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงผลลัพธ์จากการบูรณาการการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นทั่วองค์กร เช่น การหมุนเวียนบุคลากรแล้วสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง การทำงานที่มีข้อผิดพลาดน้อยลง เป็นต้น

3.14.3 การวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของบุคลากร

ตารางที่ 5 ตารางแสดงประเด็นความต้องการ ความคาดหวังของบุคลากร 3 อันดับแรก แบ่งตามระดับ

กลุ่มบุคลากร	เป็นไปตามความต้องการ	ไม่เป็นไปตามความต้องการ	ความคาดหวังให้พัฒนา
ผู้บริหารระดับสูง	1) การจัดให้มีการตรวจสอบสุขภาพประจำปี โดยแบ่งรายการตรวจตามช่วงอายุตามเพศ เป็นต้น	1) จัดให้มีพื้นที่ทำงานในการสนับสนุนงานนวัตกรรม หรือหาหรืองานร่วมกัน (Co- Working Space)	1) จัดให้มีทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการสร้างผลงานนวัตกรรม เช่น Sand Box หรือ ระบบ Cloud สำหรับรองรับการพัฒนาและทดสอบนวัตกรรม
	2) การประเมินผลปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม	2) จัดให้มีทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการสร้างผลงานนวัตกรรม เช่น Sand Box หรือระบบ Cloud สำหรับรองรับการพัฒนาและทดสอบนวัตกรรม และจัดให้มีรูปแบบการทำงาน แบบ Hybrid Workplace คือสามารถทำงานได้ทั้งนอกสถานที่และในสำนักงานตามความเหมาะสม	2) จัดให้มีรูปแบบการทำงานแบบ Hybrid Workplace คือสามารถทำงานได้ทั้งนอกสถานที่และในสำนักงานตามความเหมาะสม
	3) การกำหนดหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม	3) การจัดให้มีร้านจำหน่ายของที่ระลึกต่าง ๆ ที่เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร	3) จัดให้มีการทำงานแบบ Flexible Time คือสามารถกำหนดเวลาเข้า-ออกงานแบบยืดหยุ่นตามความเหมาะสมของงาน และบุคคล โดยมีชั่วโมงการทำงานเท่าเดิม
ผู้บริหารระดับกลาง	1) การจัดให้มีการตรวจสอบสุขภาพประจำปี โดยแบ่งรายการตรวจตามช่วงอายุตามเพศ เป็นต้น	1) จัดให้มีการทำงานแบบ Flexible Time คือสามารถกำหนดเวลาเข้า-ออกงานแบบยืดหยุ่น ตามความเหมาะสมของงานและบุคคล โดยมีชั่วโมงการทำงานเท่าเดิม	1) จัดให้มีการทำงานแบบ Flexible Time คือสามารถกำหนดเวลาเข้า-ออกงานแบบยืดหยุ่น ตามความเหมาะสมของงานและบุคคล โดยมีชั่วโมงการทำงานเท่าเดิม
	2) การเพิ่มช่องทางในการเรียนรู้ที่หลากหลายนอกเหนือจากการฝึกอบรมใน ห้องเรียน เช่น E-learning, Live Class, Virtual Classroom, Knowledge Sharing	2) จัดให้มีรูปแบบการทำงานแบบ Hybrid Workplace คือสามารถทำงานได้ทั้งนอกสถานที่และในสำนักงานตามความเหมาะสม	2) จัดให้มีรูปแบบการทำงานแบบ Hybrid Workplace คือสามารถทำงานได้ทั้งนอกสถานที่และในสำนักงานตามความเหมาะสม
	3) พนักงานสามารถเสนอหลักสูตรและรูปแบบการที่จะพัฒนาตนเองได้ภายใต้กรอบตามความเหมาะสมและเป็นประโยชน์กับงานในหน้าที่	3) จัดให้มีทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการสร้างผลงานนวัตกรรม เช่น Sand Box หรือ ระบบ Cloud สำหรับรองรับการพัฒนาและทดสอบนวัตกรรม	3) การปรับปรุงสถานที่ปฏิบัติงานให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานและลักษณะงาน



กลุ่มบุคลากร	เป็นไปตามความต้องการ	ไม่เป็นไปตามความต้องการ	ความคาดหวังให้พัฒนา
ผู้บริหารระดับต้น	1) การจัดให้มีการตรวจสอบสุขภาพประจำปี โดยแบ่งรายการตรวจตามช่วงอายุตามเพศ เป็นต้น	1) จัดให้มีการทำงานแบบ Flexible Time คือสามารถกำหนดเวลาเข้า-ออกงานแบบยืดหยุ่น ตามความเหมาะสมของงานและบุคคล โดยมีชั่วโมงการทำงานเท่าเดิม	1) จัดให้มีการทำงานแบบ Flexible Time คือสามารถกำหนดเวลาเข้า-ออกงานแบบยืดหยุ่น ตามความเหมาะสมของงานและบุคคล โดยมีชั่วโมงการทำงานเท่าเดิม
	2) การเพิ่มช่องทางในการเรียนรู้ที่หลากหลายนอกเหนือจากการฝึกอบรมใน ห้องเรียน เช่น E-learning, Live Class, Virtual Classroom, Knowledge Sharing	2) จัดให้มีรูปแบบการ ทำงานแบบ Hybrid Workplace คือสามารถทำงานได้ทั้งนอกสถานที่และในสำนักงานตามความเหมาะสม	2) การปรับปรุงสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลในส่วนของค่าห้องและค่าอาหาร
	3) การประเมินผลปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม	3) จำนวนบุคลากรเพียงพอกับปริมาณงานในหน่วยงาน	3) การมีสถานพยาบาล กปน. ที่ให้บริการอย่างทันสมัย สะดวกรวดเร็ว และปลอดภัย รวมถึงมีบริการตรวจโรคโดยแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
พนักงานระดับปฏิบัติการ	1) การจัดให้มีการตรวจสอบสุขภาพประจำปี โดยแบ่งรายการตรวจตามช่วงอายุตามเพศ เป็นต้น	1) จัดให้มีการทำงานแบบ Flexible Time คือสามารถกำหนดเวลาเข้า-ออกงานแบบยืดหยุ่น ตามความเหมาะสมของงานและบุคคล โดยมีชั่วโมงการทำงานเท่าเดิม	1) การเพิ่มช่องทาง/สถานพยาบาลที่หลากหลายในการเลือกใช้บริการรักษาพยาบาล
	2) การเพิ่มช่องทางในการเรียนรู้ที่หลากหลายนอกเหนือจากการฝึกอบรมใน ห้องเรียน เช่น E-learning, Live Class, Virtual Classroom, Knowledge Sharing	2) จัดให้มีรูปแบบการ ทำงานแบบ Hybrid Workplace คือสามารถทำงานได้ทั้งนอกสถานที่และในสำนักงานตามความเหมาะสม	2) การปรับปรุงสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลในส่วนของค่าห้องและค่าอาหาร
	3) การประเมินผลปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม	3) จัดให้มีบริการนวดเพื่อสุขภาพให้กับพนักงาน	3) สวัสดิการการรักษาพยาบาลครอบคลุมบุคคลในครอบครัว รวมถึงการศึกษาบุตร
ลูกจ้าง/ตัวแทน	1) การปรับปรุงสถานที่ปฏิบัติงานให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน และลักษณะงาน	1) การจัดให้มีร้านจำหน่ายเครื่องดื่มหรือร้านสะดวกซื้อ เช่น ร้าน Café เป็นต้น	1) การบริหารจัดการร้านอาหารในโรงอาหารให้มีความหลากหลาย สะอาด ถูกหลักอนามัย
	2) พนักงานสามารถเสนอหลักสูตรและรูปแบบการที่จะพัฒนาตนเองได้ ภายใต้กรอบตาม ความเหมาะสม และเป็นประโยชน์กับงานในหน้าที่	2) การบริหารจัดการร้านอาหารในโรงอาหารให้มีความหลากหลาย สะอาด ถูกหลักอนามัย	2) พนักงานสามารถเสนอหลักสูตรและรูปแบบการที่จะพัฒนาตนเองได้ ภายใต้กรอบตามความเหมาะสม และเป็นประโยชน์กับงานในหน้าที่
	3) การจัดกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้บริหารกับพนักงาน และผู้ปฏิบัติงาน	3) จัดให้มี รูปแบบการทำงานแบบ Hybrid Workplace คือสามารถทำงานได้ทั้งนอกสถานที่และในสำนักงานตามความเหมาะสม	3) การปรับปรุงสถานที่ปฏิบัติงานให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานและลักษณะงาน
รวมทุกระดับ	1) การจัดให้มีการตรวจสอบสุขภาพประจำปี โดยแบ่งรายการตรวจตามช่วงอายุตามเพศ เป็นต้น	1) จัดให้มีรูปแบบการทำงานแบบ Hybrid Workplace คือสามารถทำงานได้ทั้งนอกสถานที่และในสำนักงานตามความเหมาะสม	1) จัดให้มีการทำงานแบบ Flexible Time คือสามารถกำหนดเวลาเข้า-ออกงานแบบยืดหยุ่นตามความเหมาะสมของงาน และบุคคล โดยมีชั่วโมงการทำงานเท่าเดิม



กลุ่มบุคลากร	เป็นไปตามความต้องการ	ไม่เป็นไปตามความต้องการ	ความคาดหวังให้พัฒนา
	2) การประเมินผลปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม และการเพิ่มช่องทางในการเรียนรู้ที่หลากหลายนอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน เช่น การฝึกอบรมในห้องเรียน เช่น E-learning, Live Class, Virtual Classroom, Knowledge Sharing	2) จัดให้มีการทำงานแบบ Flexible Time คือสามารถกำหนดเวลาเข้า-ออกงานแบบยืดหยุ่น ตามความเหมาะสมของงานและบุคคล โดยมีชั่วโมงการทำงานเท่าเดิม	2) จัดให้มีรูปแบบการทำงานแบบ Hybrid Workplace คือสามารถทำงานได้ทั้งนอกสถานที่และในสำนักงานตามความเหมาะสม รวมถึงการปรับปรุงสถานที่ปฏิบัติงานให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานและลักษณะงาน และการปรับปรุงสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลในส่วนของค่าห้องและค่าอาหาร
	3) พนักงานสามารถเสนอหลักสูตรและรูปแบบการที่จะพัฒนาตนเองได้ภายใต้กรอบตามความเหมาะสมและเป็นประโยชน์กับงานในหน้าที่	3) จัดให้มีทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการสร้างผลงานนวัตกรรม เช่น Sand Box หรือ ระบบ Cloud สำหรับรองรับการพัฒนาและทดสอบนวัตกรรม	

ตารางที่ 6 ตารางแสดงประเด็นความต้องการ ความคาดหวังของบุคลากร 3 อันดับแรก
แบ่งตามช่วงอายุ (Generation)

กลุ่มบุคลากร	เป็นไปตามความต้องการ	ไม่เป็นไปตามความต้องการ	ความคาดหวังให้พัฒนา
Baby Boomer	1) การจัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปี โดยแบ่งรายการตรวจตามช่วงอายุ ตามเพศ เป็นต้น	1) จัดให้มีการทำงานแบบ Flexible Time คือสามารถกำหนดเวลาเข้า-ออกงานแบบยืดหยุ่น ตามความเหมาะสมของงานและบุคคล โดยมีชั่วโมงการทำงานเท่าเดิม	1) การมีสถานพยาบาล กปน. ที่ให้บริการอย่างทันสมัย สะดวกรวดเร็ว และปลอดภัย รวมถึงมีบริการ ตรวจโรคโดยแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
	2) การเพิ่มช่องทางในการเรียนรู้ที่หลากหลายนอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน เช่น E-learning, Live Class, Virtual Classroom, Knowledge Sharing	2) จัดให้มีทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการสร้างผลงานนวัตกรรม เช่น Sand Box หรือ ระบบ Cloud สำหรับรองรับการพัฒนา และทดสอบนวัตกรรม	2) การเพิ่มช่องทาง/สถานพยาบาลที่หลากหลายในการเลือกใช้บริการ การรักษาพยาบาล
	3) สวัสดิการการรักษาพยาบาลครอบคลุมบุคคลในครอบครัว รวมถึงการศึกษาบุตร	3) การจัดให้มีร้านจำหน่ายของที่ระลึกต่าง ๆ ที่เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร	3) การปรับปรุงสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลในส่วนของค่าห้องและค่าอาหาร
Gen X	1) การจัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปี โดยแบ่งรายการตรวจตามช่วงอายุ ตามเพศ เป็นต้น	1) จัดให้มีการทำงานแบบ Flexible Time คือสามารถกำหนดเวลาเข้า-ออกงานแบบยืดหยุ่น ตามความเหมาะสมของงานและบุคคล โดยมีชั่วโมงการทำงานเท่าเดิม	1) การปรับปรุงสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลในส่วนของค่าห้องและค่าอาหาร
	2) การเพิ่มช่องทางในการเรียนรู้ที่หลากหลายนอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน เช่น E-learning, Live Class, Virtual Classroom, Knowledge Sharing	2) จัดให้มีรูปแบบการทำงานแบบ Hybrid Workplace คือสามารถทำงานได้ทั้งนอกสถานที่และในสำนักงานตามความเหมาะสม	2) การเพิ่มช่องทาง/สถานพยาบาลที่หลากหลายในการเลือกใช้บริการ การรักษาพยาบาล



กลุ่มบุคลากร	เป็นไปตามความต้องการ	ไม่เป็นไปตามความต้องการ	ความคาดหวังให้พัฒนา
	3) การประเมินผลปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม	3) จำนวนบุคลากรเพียงพอกับปริมาณงานในหน่วยงาน	3) สวัสดิการการรักษาพยาบาลครอบคลุมบุคคลในครอบครัว รวมถึงการศึกษาบุตร
Gen Y	1) การจัดให้มีการตรวจสอบสุขภาพประจำปี โดยแบ่งรายการตรวจตามช่วงอายุตามเพศ เป็นต้น	1) จัดให้มีการทำงานแบบ Flexible Time คือสามารถกำหนดเวลาเข้า-ออกงานแบบยืดหยุ่น ตามความเหมาะสมของงานและบุคคล โดยมีชั่วโมงการทำงานเท่าเดิม	1) การเพิ่มช่องทาง/สถานพยาบาลที่หลากหลายในการเลือกใช้บริการรักษาพยาบาล
	2) การประเมินผลปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม	2) จัดให้มีรูปแบบการทำงานแบบ Hybrid Workplace คือสามารถทำงานได้ทั้งนอกสถานที่และในสำนักงานตามความเหมาะสม	2) การปรับปรุงสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลในส่วนของค่าห้องและค่าอาหาร
	3) การเพิ่มช่องทางในการเรียนรู้ที่หลากหลายนอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน เช่น E-learning, Live Class, Virtual Classroom, Knowledge Sharing	3) จัดให้มีบริการนวดเพื่อสุขภาพให้กับพนักงาน	3) จัดให้มีการทำงานแบบ Flexible Time คือสามารถกำหนดเวลาเข้า-ออกงานแบบยืดหยุ่น ตามความเหมาะสมของงานและบุคคล โดยมีชั่วโมงการทำงานเท่าเดิม
Gen Z	1) การกำหนดหลักเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่งอย่างโปร่งใส และเป็นธรรม, การประเมินผลปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม, คุณสมบัติของบุคลากรมีความสอดคล้องตรงตามภารกิจของหน่วยงาน, จำนวนบุคลากรเพียงพอกับปริมาณงานในหน่วยงาน, ความชัดเจนเกี่ยวกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ, ศักยภาพของบุคลากรสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน, การเพิ่มช่องทางในการเรียนรู้ที่หลากหลายนอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน เช่น E-learning, Live Class, Virtual Classroom, Knowledge Sharing, การมีศูนย์ให้คำปรึกษาด้านทรัพยากรบุคคล, ผู้บริหารมีการเยี่ยมเยียนบุคลากรของพนักงานที่ป่วยติดเตียง, การเพิ่มช่องทาง/สถานพยาบาลที่หลากหลายในการเลือกใช้บริการรักษาพยาบาล, การปรับปรุงสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลในส่วนของค่าห้องและค่าอาหาร, สวัสดิการเงินกู้ที่อยู่อาศัย ดอกเบี้ยพิเศษ, การมีสถานพยาบาล กปน. ที่ให้บริการอย่างทันสมัย สะดวกรวดเร็ว และปลอดภัย รวมถึงมีบริการตรวจโรคโดยแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน, การจัดให้มีการตรวจสอบสุขภาพประจำปี โดยแบ่ง	1) ควรมีการจัดสรรงบประมาณรายบุคคลในเรื่องการฝึกอบรม เพื่อเป็นการพัฒนาตนเองและสนับสนุนการทำงาน ให้กับพนักงานสามารถเลือกได้	1) การเพิ่มช่องทางในการเรียนรู้ที่หลากหลายนอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียน เช่น E-learning, Live Class, Virtual Classroom, Knowledge Sharing, การเพิ่มช่องทาง/สถานพยาบาลที่หลากหลายในการเลือกใช้บริการรักษาพยาบาล, การปรับปรุงสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลในส่วนของค่าห้อง และค่าอาหาร, จัดให้มีพื้นที่ทำงานในการสนับสนุนงานนวัตกรรม หรือหาหรืองานร่วมกัน (Co-Working Space) และจัดให้มีทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการสร้างผลงานนวัตกรรม เช่น Sand Box หรือระบบ Cloud สำหรับรองรับการพัฒนาและทดสอบนวัตกรรม



กลุ่มบุคลากร	เป็นไปตามความต้องการ	ไม่เป็นไปตามความต้องการ	ความคาดหวังให้พัฒนา
	รายการตรวจตามช่วงอายุ ตามเพศ เป็นต้น, จัดให้มีพื้นที่ทำงานในการสนับสนุนงานนวัตกรรม หรือ ทาเรืองานร่วมกัน (Co-Working Space) และจัดให้มีทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการสร้าง ผลงานนวัตกรรม เช่น Sand Box หรือระบบ Cloud สำหรับรองรับการพัฒนาและทดสอบนวัตกรรม		
	2) การปรับปรุงสถานที่ปฏิบัติงานให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานและลักษณะงาน	2) การจัดกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานและ ผู้ปฏิบัติงาน	2) การปรับปรุงสถานที่ปฏิบัติงานให้เหมาะสม ต่อการปฏิบัติงานและลักษณะงาน
	3) จัดให้มีรูปแบบการทำงานแบบ Hybrid Workplace คือสามารถทำงานได้ทั้งนอกสถานที่และในสำนักงานตามความเหมาะสม	3) การจัดให้มีร้านจำหน่ายเครื่องดื่มหรือร้านสะดวกซื้อ เช่น ร้าน Café เป็นต้น, การบริหารจัดการร้านอาหารในโรงอาหารให้มีความหลากหลาย สะอาด ถูกหลักอนามัย, การจัดให้มีร้านจำหน่ายของที่ระลึกต่าง ๆ ที่ เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร และจัดให้มีการทำงานแบบ Flexible Time คือสามารถกำหนดเวลาเข้า-ออกงานแบบยืดหยุ่น ตามความเหมาะสมของงานและบุคคล โดยมีชั่วโมงการทำงานเท่าเดิม	3) การจัดให้มีร้านจำหน่ายเครื่องดื่มหรือร้านสะดวกซื้อ เช่น ร้าน Café เป็นต้น และจัดให้มีรูปแบบการทำงานแบบ Hybrid Workplace คือสามารถทำงานได้ทั้งนอกสถานที่และใน สำนักงานตามความเหมาะสม

3.15 ประเด็นความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมการจัดลำดับความสำคัญ

ผลการทบทวนการบ่งชี้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กปน. ในปี 2565 พบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กปน. ยังคงเป็น 9 กลุ่ม ดังนี้

1. หน่วยงานเชิงนโยบายและผู้ถือหุ้นภาครัฐ
2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเชิงภารกิจ
3. คู่ค้า
4. พันธมิตร
5. ลูกค้า
6. พนักงานและผู้ปฏิบัติงาน
7. ชุมชนและสังคม
8. สื่อมวลชน
9. นักเคลื่อนไหว/องค์กรอิสระ/ภาคประชาสังคม/นักวิชาการ

โดยมีการปรับนิยามของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 4 กลุ่ม เพื่อให้มีความชัดเจน ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น คือ หน่วยงานเชิงนโยบายและผู้ถือหุ้นภาครัฐ พันธมิตร ลูกค้า และชุมชนและสังคม

ในส่วนของการจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะพิจารณาจากระดับของอิทธิพล และระดับของความสนใจ ซึ่งสามารถแสดงได้ดังต่อไปนี้

ภาพที่ 32 การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



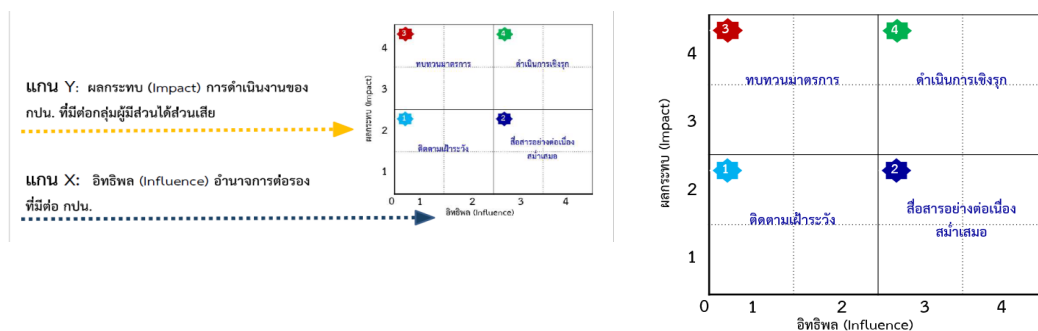
หน่วยงาน	ระดับความสำคัญ
1 หน่วยงานเชิงนโยบายและผู้ถือหุ้นภาครัฐ	H,H
2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเชิงภารกิจ	H,H
3 ลูกค้า	H,H
4 พนักงานและผู้ปฏิบัติงาน	H,L
5 สื่อมวลชน	H,L
6 ชุมชนและสังคม	H,L
7 คู่ค้า	H,L
8 พันธมิตร	H,L
9 นักเคลื่อนไหว/องค์กรอิสระ/ภาคประชาสังคม/นักวิชาการ	L,L

จากหลักเกณฑ์การประเมินข้างต้น กปน. สามารถระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสำคัญได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่ม 1 (มีอิทธิพลมากและมีความสนใจในองค์กรมาก) จำนวน 3 กลุ่ม คือ หน่วยงานเชิงนโยบาย และผู้ถือหุ้นภาครัฐ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเชิงภารกิจ ลูกค้า
2. กลุ่ม 2 (มีอิทธิพลมากแต่มีความสนใจในองค์กรไม่มากนัก) จำนวน 5 กลุ่ม คือ พนักงาน และผู้ปฏิบัติงาน สื่อมวลชน ชุมชนและสังคม คู่ค้า พันธมิตร
3. กลุ่ม 3 (มีอิทธิพลน้อยและมีความสนใจในองค์กรน้อย) จำนวน 1 กลุ่ม คือ นักเคลื่อนไหว/องค์กรอิสระ/ภาคประชาคม/นักวิชาการ

สำหรับประเด็นความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะมีการจัดลำดับความสำคัญจากระดับอิทธิพล และระดับของผลกระทบ ได้ดังต่อไปนี้

ภาพที่ 33 การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ทั้งนี้แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ได้ระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญไว้ 3 กลุ่มคือ กลุ่มพนักงานและผู้ปฏิบัติงาน กลุ่มลูกค้า และกลุ่มพันธมิตร โดยมีประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องและใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนแม่บทดังต่อไปนี้

ตารางที่ 7 ประเด็นความต้องการและความคาดหวังที่สำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง		
มิติ	ประเด็นสำคัญ	ข้อเสนอแนะ
กลุ่มพนักงานและผู้ปฏิบัติงาน		
ความต้องการ	กปน. ให้ความสำคัญกับคุณภาพน้ำ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้บริโภคทั้งในด้านความเพียงพอ และความสะอาด	ควรพิจารณายกระดับกระบวนการควบคุมคุณภาพน้ำ ทั้งด้านความมั่นคง เพียงพอต่อผู้ใช้บริการ และด้านความปลอดภัยตามมาตรฐานสากล เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชื่อมั่น
ความคาดหวัง	กปน. สามารถให้บริการน้ำประปาที่มีคุณภาพ สะอาด ปลอดภัย สำหรับการอุปโภค บริโภค	ควรพิจารณายกระดับกระบวนการควบคุมคุณภาพน้ำ ทั้งด้านความมั่นคง เพียงพอต่อผู้ใช้บริการ และด้านความปลอดภัยตามมาตรฐานสากล เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชื่อมั่น



ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง		
มิติ	ประเด็นสำคัญ	ข้อเสนอแนะ
กลุ่มลูกค้า		
ความต้องการ	กปน. สื่อสารทิศทางการดำเนินงานเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม นโยบาย แผนงาน/กิจกรรมสำคัญ รายงานผลการดำเนินงาน และ ข่าวสารต่าง ๆ ผ่านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น การประชุม/สัมมนา/เสวนา MWA onMobile Social Media รวมทั้งโทรศัพท์มือถือ แอปพลิเคชัน เป็นต้น	ควรพิจารณาช่องทางที่หลากหลาย และมีจำนวนความถี่ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อสื่อสารทิศทางและผลการดำเนินงานขององค์การ รวมถึงมีกระบวนการติดตามและประเมินการรับรู้และประสิทธิผลของแต่ละช่องทางอย่างต่อเนื่อง
ความคาดหวัง	กปน. มีโครงการ/กิจกรรมที่สนับสนุนชุมชนอย่างเหมาะสม เช่น โครงการชั่งประปาเพื่อประชาชน/ การส่งเสริมการใช้น้ำอย่างรู้คุณค่าผ่านหลากหลายประหยัสน้ำ/ การสร้างระบบประปาโรงเรียน เป็นต้น	ควรพิจารณาโครงการถ่ายทอดองค์ความรู้ระบบประปาสู่ชุมชนอย่างเหมาะสมเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม ตลอดจนมีการสื่อสารเชิงรุกเพื่อส่งเสริมการใช้น้ำประปาอย่างรู้คุณค่า
กลุ่มพันธมิตร		
ความต้องการ	กปน. เป็นองค์กรที่เติบโตอย่างยั่งยืน พิจารณาจากคุณภาพน้ำและแรงดันน้ำที่ได้มาตรฐานสากล ใส่ใจสิ่งแวดล้อมและสังคม และมีผลการดำเนินงานที่มั่นคง	ควรพิจารณาการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการกระบวนการผลิต สูบส่ง และส่งจ่ายน้ำประปาตลอดห่วงโซ่อุปทาน เพื่อควบคุม ติดตาม และวิเคราะห์อัตราน้ำสูญเสียและแรงดันน้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะเป็นการใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ ควรพิจารณาแนวทางการเพิ่มรายได้เพิ่มเติม เช่น การทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องใหม่ โดยมุ่งเน้นการให้บริการที่ครบวงจร เพื่อสร้างเสถียรภาพทางการเงินที่มั่นคงและขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าอย่างยั่งยืน
ความคาดหวัง	กปน. มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	ควรพิจารณายกระดับการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเกินความคาดหมายผ่านการพัฒนาและปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

3.16 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ภายใต้แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้

ผลการจัดอันดับความสำคัญของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และความเชื่อมโยงกับแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ พบว่า มีประเด็นที่ผ่านเกณฑ์ทั้งสิ้น 13 ประเด็น โดยจุดแข็งมีประเด็นที่สำคัญ จำนวน 5 ประเด็น จุดอ่อนมีประเด็นที่สำคัญ จำนวน 3 ประเด็น โอกาสมีประเด็นที่สำคัญ จำนวน 3 ประเด็น และอุปสรรคมีประเด็นที่สำคัญ จำนวน 2 ประเด็น โดยมีรายละเอียดดังในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 8 จุดแข็ง (S-KM) และจุดอ่อน (W-KM)

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S-KM1 สามารถให้บริการน้ำประปาได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน/ วิกฤตการณ์ต่าง ๆ เช่น อุทกภัย ภัยแล้ง การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) (Structure and Skill) S-KM2 มีการส่งเสริมและสนับสนุนของฝ่ายนวัตกรรมองค์กร (ผนอ.) เพื่อให้พนักงาน กปน. มีการระบุงค์ความรู้ที่มาจากกระบวนการทำงานจริง (Strategy and Staff) S-KM3 พนักงาน กปน. รับรู้เกี่ยวกับความสำคัญขององค์ความรู้ (Staff) S-KM4 องค์กร และผู้บริหารการประปานครหลวง มีการส่งเสริมให้มีการนำองค์ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานและนวัตกรรม (Strategy and Shared Value) S-KM5 เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้มีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของ กปน. (Strategy)	W-KM1 บุคลากรของการประปานครหลวง ขาดความรู้และประสบการณ์ในด้านการจัดการน้ำสูญเสีย (Staff and Structure) W-KM2 วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เน้นกระบวนการเพียงกระบวนการเดียวไม่ได้ให้ความสำคัญกับองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับกระบวนการอื่นทำให้ขาดการมีส่วนร่วม แต่มีโอกาสนในการปรับปรุงวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่บูรณาการองค์ความรู้จากกระบวนการต่าง ๆ ในการต่อยอดพัฒนาปรับปรุงงานและสร้างนวัตกรรม (Structure and System) W-KM3 องค์ความรู้ที่ กปน. เน้นและให้ความสำคัญจะอยู่ในรูปแบบ Explicit Knowledge แต่มีโอกาสนในการปรับปรุงการจัดการฐานข้อมูล Tacit Knowledge (Staff and Shared Value)

ตารางที่ 9 โอกาส (O-KM) และอุปสรรค (T-KM)

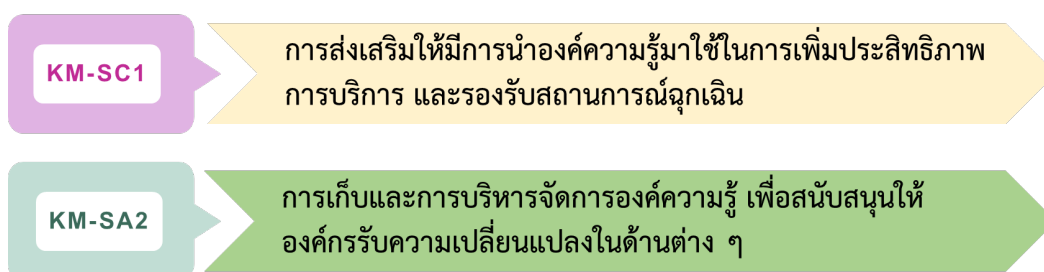
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
O-KM1 พฤติกรรมของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงยุค Post COVID-19 เป็นตัวเร่งให้การประปานครหลวง ต้องพัฒนา Digital Service ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ และรูปแบบการให้บริการใหม่ ๆ ให้รวดเร็วและตอบโจทย์ลูกค้ามากขึ้น (Social and Technological) O-KM2 การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ทำให้ความต้องการโครงสร้างพื้นฐานทางด้านดิจิทัลมีความสำคัญที่จะต้องรองรับลักษณะการปฏิบัติงานในรูปแบบออนไลน์ ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องตรงตามความต้องการของผู้ใช้งานจึงมีความสำคัญที่ต้องเร่งพัฒนาและลงทุนอย่างเร่งด่วน การพัฒนาระบบสารสนเทศโดยดำเนินการตามมาตรฐานที่กระทรวงดิจิทัลฯ กำหนด จะมีส่วนช่วยในการจัดเก็บองค์ความรู้ที่แสดงความเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรได้อย่างรวดเร็ว (Social and Technological) O-KM3 รัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการเรียนรู้ และการวิจัยพัฒนานวัตกรรมอย่างมาก ทำให้กำหนดให้มีแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในเรื่องนี้อย่างชัดเจน แนวทางการพัฒนาการลงทุน และมีการจัดสรรทรัพยากรทางด้านนี้จึงมีเป็นจำนวนมาก (Political)	T-KM1 แนวโน้มเศรษฐกิจไทยชะลอตัวจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ส่งผลกระทบต่อรายได้ของการประปานครหลวง เนื่องจากลูกค้ากลุ่ม Commercial และกลุ่ม Industrial มีการใช้น้ำลดลง (Social) T-KM2 การแพร่ระบาดของ COVID-19 ทำให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปได้ยากขึ้น โดยเฉพาะในส่วนของการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และการทำงานเป็นทีมเพื่อให้เกิดนวัตกรรม (Social)

3.17 ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ภายใต้แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้

การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยนำเข้าทั้งภายในและภายนอกของ กปน. สามารถสรุปเป็นความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges: SC) ของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ ซึ่งจะสอดคล้องและตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges) ของแผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566–2570) ทั้งหมด 1 ประเด็น ได้แก่

- SC2 ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตทั้งในด้านเทคโนโลยี และพฤติกรรมลูกค้า

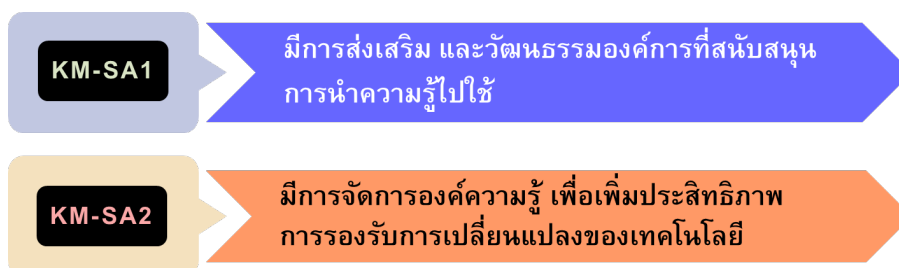
โดยที่การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ พบว่ามีความท้าทายเชิงกลยุทธ์ 2 ประเด็นดังต่อไปนี้



ในส่วนของความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages: SA) ของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ของแผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566–2570) ซึ่งประกอบด้วย

- SA1 ระบบการบริหารจัดการระบบน้ำที่มีคุณภาพได้มาตรฐานและมีเงินทุนที่เพียงพอในการขยายการบริการไปยังพื้นที่ที่มีศักยภาพ
- SA2 เป็นธุรกิจที่ผูกขาดเชิงพื้นที่และมีฐานลูกค้าจำนวนมาก และมีภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือจึงเป็นโอกาสในการสร้างรายได้เพิ่มขึ้น

โดยที่การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ พบว่า กปน. มีความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ 2 ประเด็นดังต่อไปนี้



บทที่ 4 แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้

4.1 วิสัยทัศน์ ภายใต้แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้

กปน. ใช้การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการทำงาน และสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อให้ กปน. เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัยและเป็นองค์กรแห่งความรู้ภายใต้วิสัยทัศน์ “ต่อยอดองค์ความรู้ พัฒนานวัตกรรม เพื่อความยั่งยืน”

เพื่อให้ กปน. สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้จึงได้กำหนดทิศทางการดำเนินงานออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 (ปี 2566) ระยะที่ 2 (ปี 2567–2569) และระยะที่ 3 (ปี 2570) โดยมีความสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานของแผนวิสาหกิจ กปน. ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2566–2570) ที่ได้กำหนดไว้ว่าในปี 2570 กปน. จะก้าวสู่ “องค์กรอัจฉริยะเพื่อสร้างคุณค่า (Smart Enterprise for Smart Value)” โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- ระยะที่ 1 (ปี 2566): ยกระดับวัฒนธรรมการเรียนรู้** มีกระบวนการจัดการความรู้ที่สามารถยกระดับการส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรด้านการจัดการความรู้ มีระบบการจัดเก็บและบริหารจัดการความรู้ (KM Portal) ที่กระบวนการทำงานสอดคล้องกับการสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ และการแสวงหาองค์ความรู้ตามเป้าหมายสำคัญขององค์กร มีการกำหนดการถ่ายทอดองค์ความรู้ด้วยตนเองอยู่ในภารกิจงานของผู้บริหารระดับสูง มีการแสวงหาองค์ความรู้ตามเป้าหมายขององค์กรในการนำองค์ความรู้ไปพัฒนานวัตกรรมเพื่อสนับสนุนกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และนวัตกรรมอื่น ๆ
- ระยะที่ 2 (ปี 2567–2569): ส่งเสริมการใช้องค์ความรู้** มีระบบที่รองรับการนำองค์ความรู้ไปใช้ตามกลุ่มวิชาชีพ และมีการนำข้อมูล หรือผลตอบรับ (Feedback) มาปรับปรุงกระบวนการนวัตกรรม และนำสารสนเทศ/องค์ความรู้ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาสร้างคุณค่าเพิ่ม มีระบบที่บูรณาการจัดการข้อมูลองค์ความรู้และข้อมูลนวัตกรรมที่จะบันทึก และเก็บข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำไปใช้สร้างนวัตกรรม และการนำทรัพยากรมาใช้ใหม่อย่างคุ้มค่า มีการนำองค์ความรู้มาพัฒนานวัตกรรม
- ระยะที่ 3 (ปี 2570): เป็นองค์กรแห่งองค์ความรู้และนวัตกรรมอย่างยั่งยืน** เป็นองค์กรที่บุคลากรนำองค์ความรู้ไปใช้ได้ ตามกลุ่มวิชาชีพ ตามผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และสามารถนำไปปรับปรุงกระบวนการ และนวัตกรรม และเป็นองค์กรที่นำองค์ความรู้มาใช้พัฒนานวัตกรรมเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ขององค์กร และใช้นวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินการทั้งหมด

ภาพที่ 34 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้



4.2 พันธกิจองค์กร

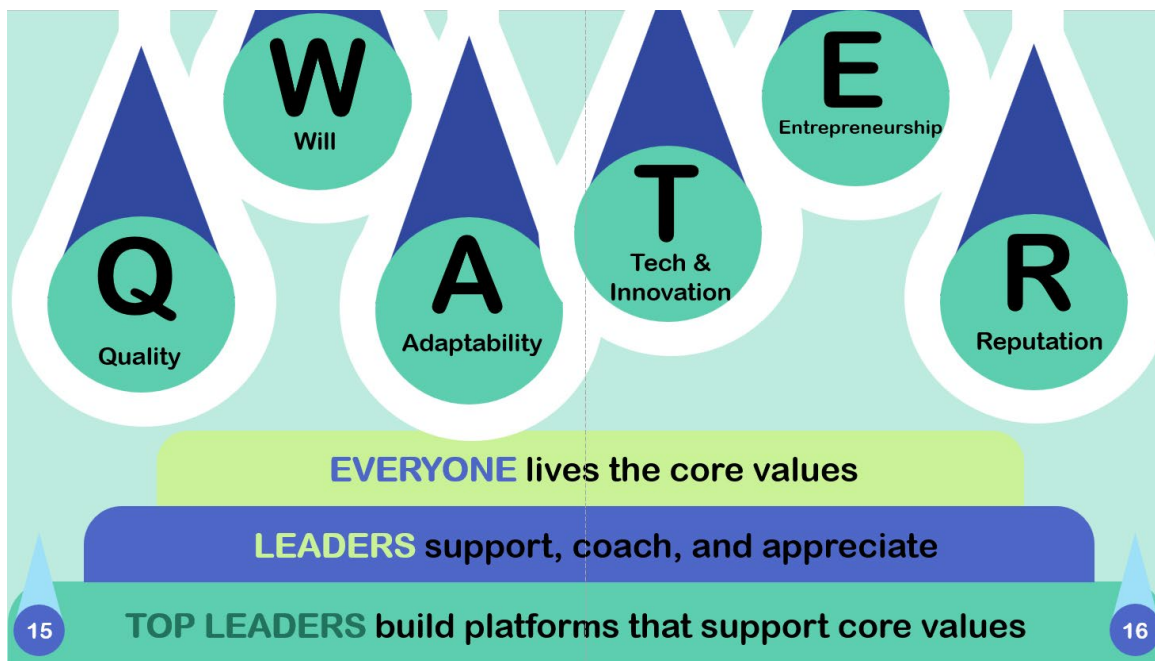
กำหนดพันธกิจใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์กร ดังนี้

1. ดำเนินธุรกิจหลักด้านน้ำอย่างครบวงจรโดยให้บริการน้ำที่มีมาตรฐานคุณภาพเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนอย่างทั่วถึง
2. องค์กรที่มีความสามารถในการรับมือวิกฤตการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสร้างการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน

4.3 ค่านิยมองค์กร

เพื่อให้ค่านิยมขององค์กรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ผ่านการทบทวน จึงได้กำหนดนิยามของค่านิยมใหม่ คือ “คุณภาพที่ยั่งยืน มุ่งมั่นเพื่อสิ่งที่ดียิ่งขึ้น ปรับตัว่องไว ฉลาดใช้เทคโนโลยี มองธุรกิจกว้างไกล สร้างชื่อเสียงความภูมิใจให้ กปน.” แต่ยังคงไว้ซึ่งตัวย่อเดิมคือ “QWATER” โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ภาพที่ 35 ค่านิยมองค์กร



Quality คุณภาพที่ยั่งยืน

คุณภาพเปรียบเสมือนค่านิยมรากแก้วที่ยั่งยืน และเอื้อให้ กปน. เติบโตอย่างยั่งยืนได้ คำว่า “คุณภาพ” จึงเป็นเรื่องใหญ่และครอบคลุมในทุกมิติการทำงานและครอบคลุมถึงบุคลากรทุกคน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- **Quality of Data** คำนึงว่า รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล จนเกิดข้อมูลคุณภาพ มีข้อเท็จจริงสนับสนุน และได้รับการแปลความอย่างมีความหมาย เพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานการทำงาน การประเมินทางเลือก และการตัดสินใจได้
- **Quality of Process** ใช้หลักการ กรอบคิด และกระบวนการทำงานที่ตรงตามมาตรฐาน หรือได้รับการยอมรับ เพื่อให้เกิดมุมมองที่ครอบคลุม มีประสิทธิภาพ และสร้างความน่าเชื่อถือ และความเชื่อมั่นในผลงานที่จะตามมา
- **Quality of Product** ส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพและมีคุณค่าให้กับผู้รับ ไม่ว่าจะเป็นผู้รับบริการภายนอกหรือภายในองค์กร เพราะผลงานนั้นย่อมเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการสร้างคุณค่าให้องค์กรต่อไป
- **Quality of Service & Support** บริการ สนับสนุน ช่วยเหลือผู้รับบริการและเพื่อนร่วมงาน ด้วยความรอบรู้ เต็มใจ โดยคำนึงถึงความจำเป็น ความเดือดร้อน และความเร่งรีบของอีกฝ่ายด้วย
- **Quality of Communication** สื่อสารเรื่องคุณภาพงานให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความตระหนักถึงคุณค่า ความทุ่มเท และคุณภาพของกระบวนการขั้นสูงในการส่งมอบบริการน้ำที่สะอาด เพียงพอ และต่อเนื่อง

Will มุ่งมั่นเพื่อสิ่งที่ดีขึ้น

การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ไม่ได้อาศัยการพัฒนาเป็นครั้งคราว แต่อาศัยการพัฒนาผ่านบุคลากรทุกคนที่ตั้งมั่นและเต็มใจ ทำในสิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิมทุกวัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- **Will to Go the Extra Miles / Do Things Better** ยกระดับผลงานที่ทำอยู่ให้ดียิ่งขึ้น ใส่พลังเพื่อให้งานสำเร็จมิใช่เพียงเสร็จ และทำให้ถึงหรือเกินมาตรฐาน ไม่ว่าจะเป็นมาตรฐานสากล มาตรฐานเปรียบเทียบในกลุ่มองค์กรประเภทเดียวกัน และมาตรฐานเดิมที่ตนเคยทำได้ อย่างสม่ำเสมอ
- **Will to Overcome Obstacles** รับมือกับอุปสรรคด้วยความสนุกและใส่พลังในการเอาชนะความท้าทาย อันจะเป็นพลังบวกที่กระจายตัวให้คนรอบข้างอยากร่วมเอาชนะอุปสรรคไปด้วยกัน
- **Will to Go Cross Boundaries** อาสารับผิดชอบงานแม้อยู่นอกเหนือบทบาทประจำ หรือเป็นงานที่ไม่มีผู้รับผิดชอบโดยตรง ไม่ปล่อยว่างให้องค์กรมีจุดอ่อนที่เกิดจากการละเลย (No Man's Land)
- **Will to Stay Positive** แสดงมุมมองเชิงบวกต่อเพื่อนร่วมองค์กรแทนการตั้งสมมติฐานทางลบ เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของความร่วมมือและการสร้างสรรค์ผลงานที่ดีร่วมกัน
- **Will to Build Positive Environment** สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันภายในองค์กร ด้วยการสนับสนุนการสื่อสารเชิงบวก เพื่อสร้างความเข้าใจ ความร่วมมือ และความเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน

Adaptability ปรับตัวองไว

การปรับตัวและสร้างความองไวให้ตนเองเป็นคุณสมบัติสำคัญที่จะทำให้บุคลากรและองค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืนในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงฉับพลันและซับซ้อนจนยากจะคาดเดา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- **Adapt to Feedback** ปรับและพัฒนาตนเองจาก Feedback ที่ได้จากรอบข้าง ทั้งในการปฏิบัติงาน และในกระบวนการปฏิบัติงาน รูปแบบผลงาน และคุณภาพงาน
- **Adapt out of Comfort Zone** ปรับสไตล์และวิธีการทำงานให้ทำงานร่วมกับคนอื่นได้ราบรื่น ด้วยการยอมรับว่าต่างคนต่างมีความถนัด ความชอบ และเห็นคุณค่าในสิ่งต่างกัน และหากจะอยู่ด้วยกัน ต่างฝ่ายต่างต้องขยับออกจากมุมปลอดภัยของตนเอง และเข้าใกล้ชิดกันให้มากขึ้น
- **Adapt to Multi-gen Workforce** ปรับตัวเปิดรับการทำงานร่วมกับคนต่าง Generation ด้วยการลดอคติ รับฟัง เรียนรู้ เคารพในจุดต่างที่เป็นจุดเด่น และสร้างเสริมเติมเต็มกันในทุกจุดที่ต่างฝ่ายขาดไป

- **Adapt to External Changes** ติดตามข่าวสารอย่างทันเหตุการณ์ พร้อมคาดการณ์และเตรียมปรับการทำงาน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะมากระทบกับธุรกิจ และการปฏิบัติงานใน กปน.
- **Adapt to the New, Let Go of the Old** เลิกยึดติดกับวิธีการเก่าและความสำเร็จเก่า โดยไม่สนใจปัจจัยรอบข้างใหม่ ที่ทำให้สถานการณ์และบริบทต่าง ๆ เปลี่ยนไป และอาจทำให้วิธีการเดิมและความสำเร็จเดิมไม่สามารถลอกมาใช้ได้แล้ว

Technology & Innovation ฉลาดใช้เทคโนโลยี

ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผันและฉับพลัน บุคลากรของเราต้องเก่งในการมองหาเครื่องมือเทคโนโลยี ที่ไม่ได้จำกัดเพียงเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ผลักดันให้องค์กรของเรามีนวัตกรรมในการทำงานและวิ่งไปพร้อมกับโลก โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- **Upskill to Use New Tech & Tools** สร้างทักษะให้ตนเองสามารถใช้เครื่องมือ/เทคโนโลยี ที่องค์กรนำเข้ามาเสริมประสิทธิภาพในการทำงานได้
- **Update Knowledge** เปิดรับ อัปเดต และหาความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือ/เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานในสายอาชีพของตน เพื่อให้เห็นโอกาสในการพัฒนางานให้เกิดความทันสมัย
- **Upgrade the Work** นำเครื่องมือการทำงาน/เทคโนโลยีใหม่ เข้ามาเสริมความรวดเร็ว เสริมความราบรื่นต่อเนื่อง เสริมคุณภาพของงาน และ/หรือช่วยลดต้นทุนการทำงาน
- **Uphold the Legacy** ให้คุณค่า เปิดรับ และเรียนรู้จากบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ของ กปน. รวมไปถึงบทเรียนที่สั่งสมมาจากอดีต เพื่อเป็นพื้นฐานในการคิดต่อยอดด้วยมุมมองรอบคอบ รอบด้าน และลดความเสี่ยงในการลองผิดลองถูกที่ไม่จำเป็น
- **Uplift to Fit MWA** นำความรู้ความเชี่ยวชาญมาแบ่งปันและร่วมสร้างนวัตกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับธุรกิจและวัฒนธรรมองค์กรของ กปน. โดยปรับประยุกต์เครื่องมือ/เทคโนโลยี/วิธีการที่เป็นต้นแบบให้ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพจริงใน กปน.

หมายเหตุ: คำว่า “นวัตกรรม” หมายถึงสิ่งใหม่และใช้ได้จริงสำหรับ กปน. ไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งที่เป็นนวัตกรรมใหม่ในระดับที่ไม่มีใครเคยเห็นมาก่อน

Entrepreneurship มองธุรกิจกว้างไกล

แม้เราจะอยู่ในองค์กรรัฐวิสาหกิจที่มั่นคง แต่เรายังคงแข่งกับเป้าหมายที่เราตั้งให้ตนเอง และต้องใช้มุมมองการแข่งขันแบบธุรกิจมาช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้องค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- **Take Long Term & Sustainable View** ทำงานตอบโจทย์เป้าหมายระยะยาว ทั้งการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้ธุรกิจ และการสร้างประโยชน์ให้ผู้เกี่ยวข้อง สังคม สิ่งแวดล้อมอย่างรอบด้าน แม้จะต้องใช้เวลาบางส่วนแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้บรรลุผลด้วย
- **Take Opportunity** มองทุกสิ่งแม้กระทั่งเสียงร้องเรียน เป็นโอกาสในการพัฒนาและสร้างให้เกิดผลิตภัณฑ์ บริการ และประสบการณ์ใหม่ ที่อาจสร้างประโยชน์และรายได้ในอนาคต
- **Take Manageable Risks** วางแผนงานรอบด้านครอบคลุมสถานการณ์ทั้งดีและร้าย (Multiple Scenarios) ที่อาจเกิดขึ้น รวมไปถึงกลยุทธ์และวิธีการรับมือที่จะมีประสิทธิภาพในสถานการณ์หลาย ๆ แบบ
- **Take Fast Calculated Action** ตัดสินใจและลงมือปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว ผ่านการพิจารณาสถานการณ์มาแล้วอย่างรอบคอบ มิใช่การสุ่มเสี่ยงและเร่งรัดตัดสินใจ
- **Take Ethical Approach** เลือกทำในสิ่งที่ถูกต้องตามจริยธรรมวิชาชีพ ธรรมาภิบาล และหลักมนุษยธรรม ทั้งในการทำงาน การประสานงาน การตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหา เพื่อรักษาความดีงามและชื่อเสียงของ กปน. ไว้อย่างยั่งยืน

Reputation สร้างชื่อเสียงความภูมิใจให้ กปน.

ยิ่งมีภารกิจที่ยาก ยิ่งต้องทำภายในองค์กรให้มีความสุข การสร้างนวัตกรรมที่ผู้คนเห็นค่าของกันและกัน ชื่นชมกัน และเข้าใจกันและกัน เป็นวิธีการทำงานเพื่อร่วมฝ่าฟันอุปสรรคและสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- **Show Empathy** สอบถาม รับฟัง และแสดงความเข้าใจความต้องการและความรู้สึกของผู้ที่ทำงานร่วมกันอย่างใส่ใจ เพื่อให้ทำงานแบบมุ่งมั่น แต่ยังเห็นความสำคัญของผู้อื่น
- **Show Recognition** ให้เครดิตและแสดงความขอบคุณอย่างทั่วถึง ให้ครอบคลุมผู้ร่วมงานในหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ละเลยผู้อยู่เบื้องหลัง ผู้อยู่พื้นฐาน และผู้อยู่เบื้องล่าง
- **Show Pride** แสดงความรักในเกียรติและชื่อเสียงของ กปน. ผ่านการแสดงความรู้ ความสามารถ ที่ก่อประโยชน์ และการยืนหยัดในความถูกต้อง โปร่งใสในการทำงาน
- **Share Mission** สื่อสารต่อกันถึงความสำเร็จและพันธกิจที่มีร่วมกันของ “เรา” เพื่อ “ประชาชน” เมื่อประสานงานและขอความช่วยเหลือต่างหน่วยงานหรือต่างองค์กร
- **Seek Win-Win-Win Solution** แสวงหาข้อตกลงที่ผู้เกี่ยวข้องครบทุกฝ่ายเต็มใจและพึงพอใจ แม้ผู้เกี่ยวข้องบางคนจะไม่ได้อยู่ในการเจรจา เพื่อสร้างความร่วมมือและหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในการสูญเสียความสัมพันธ์ในระยะยาว

4.4 ยุทธศาสตร์ ภายใต้แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้

4.4.1 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives: SO) คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร ซึ่งแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (พ.ศ. 2566–2570) มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO) โดยมีปัจจัยนำเข้า ได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge: SC) ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage: SA) สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning: SP) โดยมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งสิ้น 2 ประเด็น และมีเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายดังต่อไปนี้

แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (พ.ศ. 2566–2570) ได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (KMO) จำนวน 2 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้ สามารถแสดงความเชื่อมโยงของความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (SC) และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (SA) สู่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (KMO) พร้อมเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

ตารางที่ 10 ความเชื่อมโยงของความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (SC) และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (SA) สู่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (KMO)

	KMO1 เป็นองค์กรการเรียนรู้ (Learning Organization)	KMO2 นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาผลผลิต
SC-KM1 การส่งเสริมให้มีการนำองค์ความรู้มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ และรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน	×	×
SC-KM2 มีการเก็บ และการบริหารจัดการองค์ความรู้ เพื่อสนับสนุนให้องค์กรรับความเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ	×	×
SA-KM1 มีการส่งเสริม และวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการนำความรู้ไปใช้	×	×
SA-KM2 มีการจัดการองค์ความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี		×



ตารางที่ 11 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
			ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70
KMO1 เป็นองค์การการเรียนรู้ (Learning Organization)	ยกระดับองค์กรโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สภาวะของการเป็นผู้นำในองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทันท่วงทีต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน	ระดับพฤติกรรมตามค่านิยมด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการจัดการความรู้	4.35	4.36	4.37	4.38	4.40
KMO2 นำความรู้นำไปใช้ในการพัฒนาผลผลิต	นำองค์ความรู้ไปพัฒนานวัตกรรมและกระบวนการเพื่อพัฒนาผลผลิต สร้างรายได้ และลดค่าใช้จ่าย ดำเนินการขององค์กร	จำนวนองค์ความรู้ที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO) และกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร	30	60	90	120	150

4.4.2 กลยุทธ์

กปน. ได้กำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ 5 กลยุทธ์ภายใต้ 2 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดยมีตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ดังนี้

ตารางที่ 12 กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
		ปี 66	ปี 67	ปี 68	ปี 69	ปี 70
KMO1 เป็นองค์กรการเรียนรู้ (Learning Organization)						
KMO1-T1 การนำองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับพฤติกรรมตามค่านิยมด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการจัดการความรู้ (หน่วย: คะแนน) หมายเหตุ: ปี 2564 = 4.34 คะแนน	4.35	4.36	4.37	4.38	4.40
KMO1-T2 ยกระดับบุคลากรด้านการจัดการความรู้	ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาทีมงานด้านการจัดการความรู้ (ร้อยละ) ผลการประเมินทีมงานจัดการความรู้ (ผลประเมินแบบใหม่)	100 Baseline	100 +0.02 จากปี 2566	100 +0.02 จากปี 2567	100 +0.02 จากปี 2568	100 +0.02 จากปี 2569
KMO1-T3 พัฒนาระบบการและแผนงานด้านการจัดการความรู้	ผลการประเมินด้านกระบวนการจัดการความรู้ (คะแนน) (ปี 64 = 3.83)	3.85	3.87	3.89	3.91	3.93
KMO2 นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาผลผลิต						
KMO2-T1 บูรณาการเชื่อมโยงการจัดการความรู้การบริหารความเสี่ยงขององค์กร	ร้อยละของขั้นตอนที่เป็นจุดวิกฤติ (Critical Step) ที่มีการแลกเปลี่ยนและถ่ายโอนความรู้	20	40	60	80	100
KMO2-T2 จัดการความรู้สู่การเพิ่มผลผลิต (KM for Productivity)	จำนวนองค์ความรู้ที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO) และกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร (จำนวนสะสม)	30	60	90	120	150

4.4.3 โครงการสำคัญ

การกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 5 กลยุทธ์ที่มีวัตถุประสงค์ในการนำองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การยกระดับบุคลากรด้านการจัดการความรู้ การพัฒนากระบวนการและแผนงานด้านการจัดการความรู้ บูรณาการเชื่อมโยงการจัดการความรู้การบริหารความเสี่ยงขององค์กร และจัดการความรู้สู่การเพิ่มผลผลิต (KM for Productivity) นำมาสู่การกำหนดโครงการสำคัญในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566–2570) เพื่อเป็น กระบวนการในการขับเคลื่อนการดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งประกอบไปด้วย 8 โครงการ ดังนี้

ตารางที่ 13 โครงการภายใต้แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (KMO)	กลยุทธ์ (Tactics)	โครงการ (Projects)
KMO1 เป็นองค์กรการเรียนรู้ (Learning Organization)	KMO1-T1 การนำองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	KMO1-T1-P1 โครงการส่งเสริมแบบอย่างที่ดีด้านการจัดการความรู้ของผู้บริหาร
		KMO1-T1-P2 โครงการส่งเสริมบุคลากรให้มีการถ่ายทอดและเผยแพร่องค์ความรู้
	KMO1-T2 ยกระดับบุคลากรด้านการจัดการความรู้	KMO1-T2-P1 โครงการพัฒนายกระดับทีมงานจัดการความรู้ เพื่อขยายผลด้านการจัดการความรู้
	KMO1-T3 พัฒนาระบบการและแผนงานด้านจัดการความรู้	KMO1-T3-P1 โครงการพัฒนาระบบการและทบทวนแผนด้านการจัดการความรู้ เพื่อบูรณาการกับกระบวนการที่สำคัญ
		KMO1-T3-P2 โครงการส่งเสริมการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการฐานความรู้ องค์กร (KM Portal)
KMO2 นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาผลผลิต	KMO2-T1 บูรณาการเชื่อมโยงการจัดการความรู้การบริหารความเสี่ยงขององค์กร	KMO2-T1-P1 โครงการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการบริหารความเสี่ยง
	KMO2-T2 จัดการความรู้สู่การเพิ่มผลผลิต (KM for Productivity)	KMO2-T2-P1 โครงการเชื่อมโยงการจัดการความรู้สู่การเพิ่มผลผลิต (KM for Productivity)
		KMO2-T2-P2 โครงการส่งเสริมองค์ความรู้ที่สนับสนุนธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

เมื่อนำเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญโครงการภายใต้แผนวิสาหกิจและแผนแม่บท มาจัดลำดับความสำคัญของโครงการภายใต้แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ จะได้ผลลัพธ์ออกมาในลักษณะความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างระดับคะแนนของปัจจัยในภาพรวมและผลกระทบต่อทิศทางองค์กร ดังนี้

ภาพที่ 36 ผลการจัดลำดับความสำคัญของโครงการภายใต้แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้

ระดับคะแนนของปัจจัยในภาพรวม	16				
	15				
	14				
	13				
	12				
	11				
	10				
	9		KMO1-T3-P2		
	8		KMO1-T1-P2 KMO2-T2-P2		KMO2-T2-P1
	7	KMO1-T1-P1 KMO1-T3-P1 KMO2-T1-P1	KMO1-T2-P1		
	6				
	5				
	4				
	0-3				
		0.25	0.5	0.75	1

ผลกระทบต่อทิศทางองค์กร

ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักข้างต้นสามารถจัดให้อยู่ในแต่ละอันตรภาคชั้น และแบ่งบอกระดับความสำคัญของโครงการ ได้ดังนี้

	ความสำคัญในระดับสูงมาก	12 - 16 คะแนน
	ความสำคัญในระดับสูง	8 – 11.9 คะแนน
	ความสำคัญในระดับปานกลาง	4 – 7.9 คะแนน
	ความสำคัญในระดับต่ำ	0 – 3.9 คะแนน

จากการจัดลำดับความสำคัญของโครงการภายใต้แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ สามารถแปลผลและจำแนกระดับความสำคัญของโครงการ ได้ดังนี้

ความสำคัญระดับสูง

- KMO2-T2-P1 โครงการเชื่อมโยงการจัดการความรู้สู่การเพิ่มผลผลิต (KM for Productivity)

ความสำคัญระดับปานกลาง

- KMO1-T3-P2 โครงการส่งเสริมการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการฐานความรู้ องค์กร (KM Portal)
- KMO1-T1-P2 โครงการส่งเสริมบุคลากรให้มีการถ่ายทอดและเผยแพร่องค์ความรู้
- KMO2-T2-P2 โครงการส่งเสริมองค์ความรู้ที่สนับสนุนธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

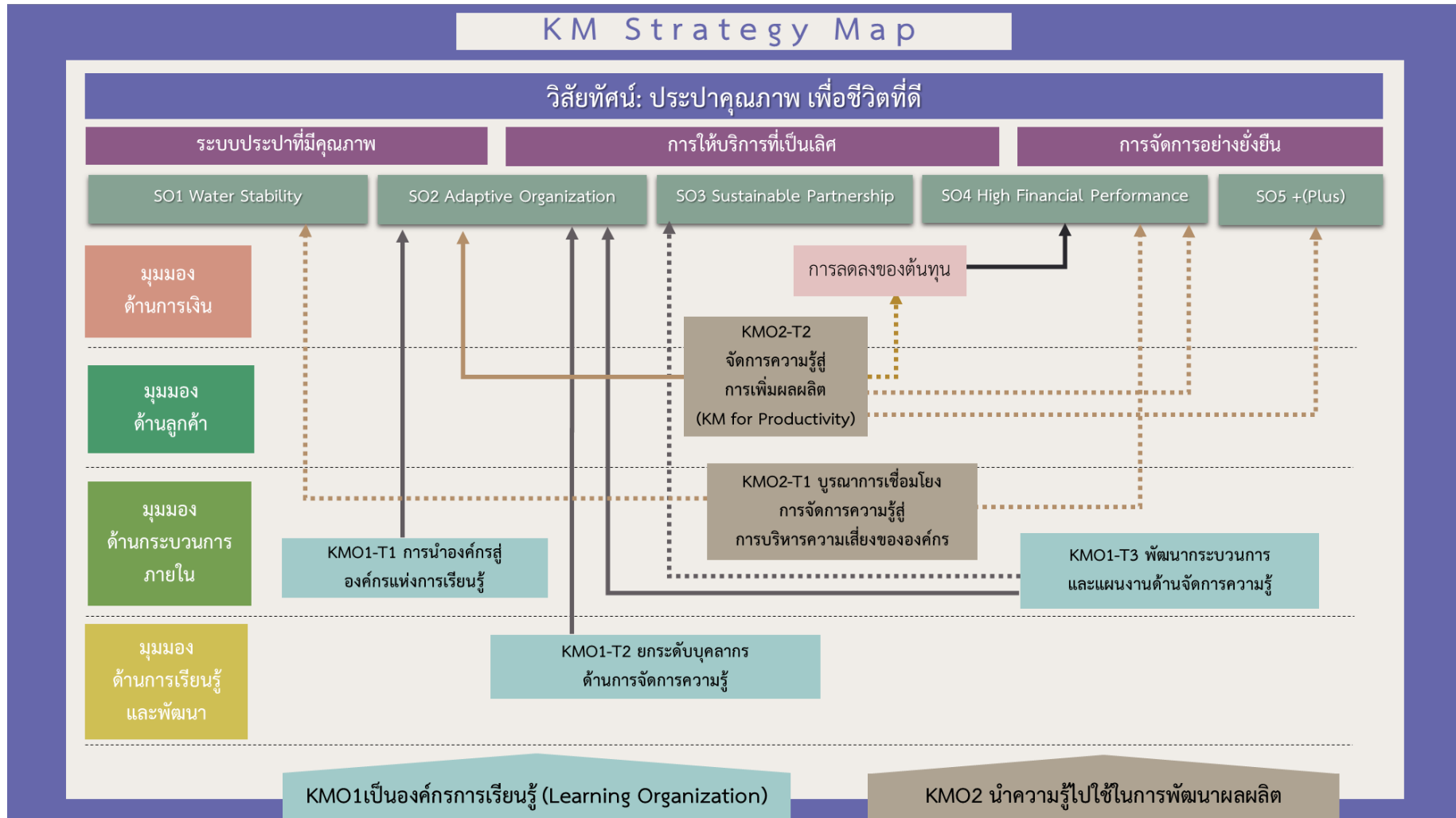
ความสำคัญระดับต่ำ

- KMO1-T2-P1 โครงการพัฒนาระดับทีมงานจัดการความรู้เพื่อขยายผลด้านการจัดการ ความรู้
- KMO1-T1-P1 โครงการส่งเสริมแบบอย่างที่ดีด้านการจัดการความรู้ของผู้บริหาร
- KMO1-T3-P1 โครงการพัฒนากระบวนการและทบทวนแผนด้านการจัดการความรู้ เพื่อบูรณาการกับกระบวนการที่สำคัญ
- KMO2-T1-P1 โครงการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการบริหารความเสี่ยง



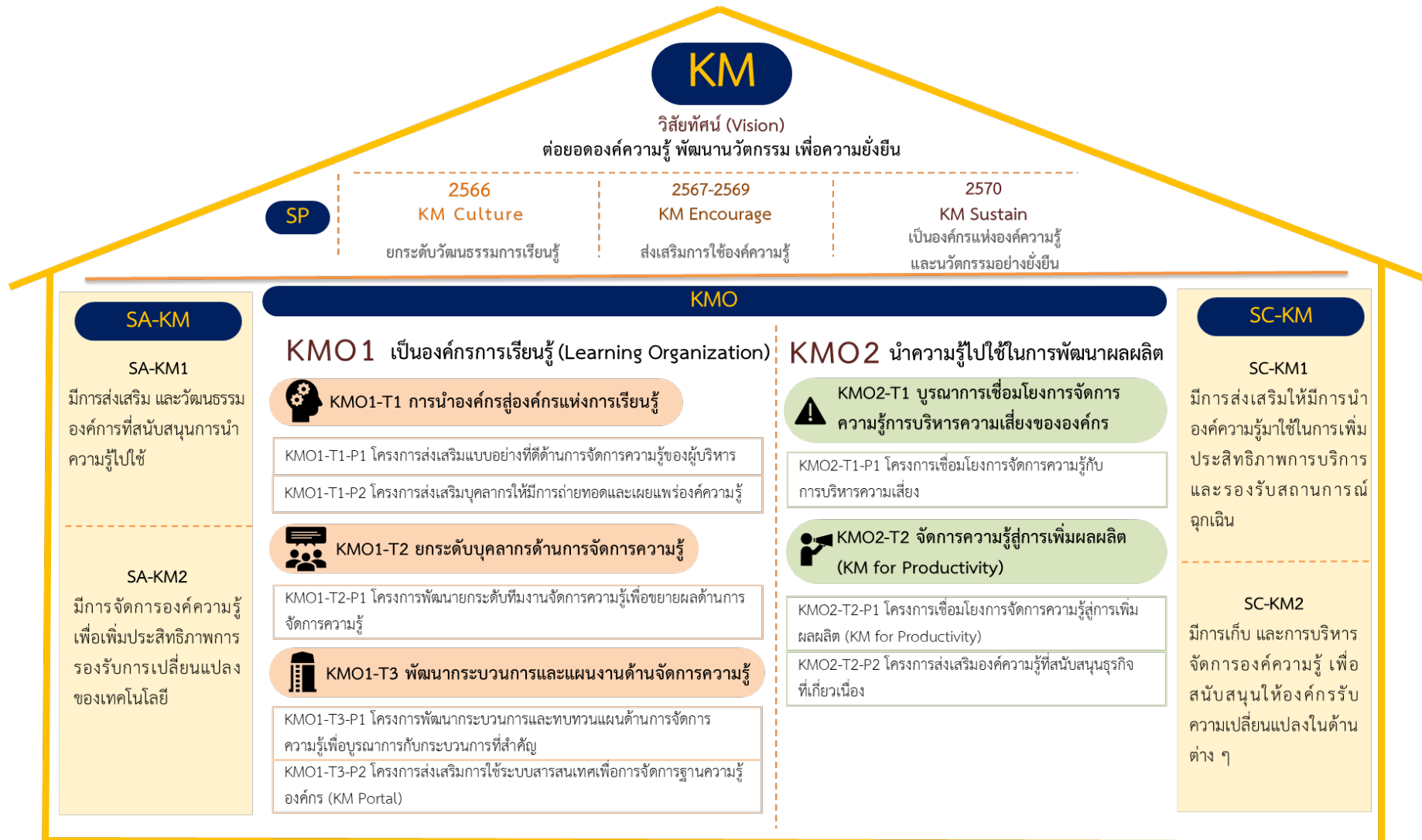
4.4.4 แผนที่ยุทธศาสตร์

ภาพที่ 37 แผนที่ยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้





ภาพที่ 38 ยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้



บทที่ 5 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้

องค์กรได้กำหนดขั้นตอนที่ 10 การติดตามผลการดำเนินงานและปรับเปลี่ยนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ และแผนปฏิบัติการประจำปี ที่บูรณาการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดทำแผน โดยมีกระบวนการย่อย จำนวน 8 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

ภาพที่ 39 ภาพรวมกระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานแผนแม่บท



ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกระบวนการ ติดตาม ทบทวนและประเมินผล

องค์กรมีการกำหนด/ทบทวนกระบวนการติดตาม ทบทวนและประเมินผล โดยมีการนำผลการประเมินผลกระบวนการติดตาม ทบทวนและประเมินผลในปีที่ผ่านมา การเปลี่ยนแปลงของเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) แผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนแม่บทในที่ผ่านมา ผลการศึกษา วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ มาทบทวนกระบวนการ ซึ่งจะมีการทบทวนทั้งผู้รับผิดชอบ ปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลลัพธ์ ผู้รับมอบและระยะเวลาดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดขอบเขตแผน และตัวชี้วัดที่ต้องติดตาม

2.1 แผน ระบบ และตัวชี้วัดที่ต้องติดตาม ทบทวนและประเมินผลองค์กร

ตารางที่ 14 แผน ระบบ ตัวชี้วัดที่ต้องติดตาม ทบทวนและประเมินผล

แผน	ประเด็นการติดตาม ผลการดำเนินงาน	ความถี่	ผู้ให้ความเห็นชอบ
1. แผนแม่บท	- วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ - กลยุทธ์ - โครงการ (ตัวชี้วัดนำ และตัวชี้วัดตาม)	6 เดือน	คณะกรรมการพัฒนาองค์กร
2. แผนปฏิบัติการประจำปี	- โครงการ (ตัวชี้วัดนำ และตัวชี้วัดตาม) - ผลการดำเนินงานตามกิจกรรม - ปัญหาอุปสรรค	- รายเดือน - รายไตรมาส	- คณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบายองค์กร (Steering Committee) - คณะกรรมการพัฒนาองค์กร
3. Early Warning System	- KRI - Leading Indicator	รายเดือน	คณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบายองค์กร (Steering Committee)

2.2 การถ่ายทอดเป้าหมายการดำเนินงานพร้อมผู้รับผิดชอบในการรายงานผลการดำเนินงาน

เพื่อให้การติดตามผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ องค์กรได้มีการถ่ายทอดเป้าหมาย พร้อมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบการรายงานผลการดำเนินงานในแต่ละตัวชี้วัด

ขั้นตอนที่ 3 การสื่อสารกระบวนการ เครื่องมือ และกรอบเวลาในการติดตามผลการดำเนินงาน

เมื่อกำหนดแผน ตัวชี้วัด และมีการถ่ายทอดเป้าหมายเป็นรายเดือนแล้ว องค์กรมีการสื่อสารกระบวนการ เครื่องมือ และกรอบเวลาในการติดตามผลการดำเนินงานแก่ผู้บริหารและฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 4 การติดตามผลการดำเนินงานตามความถี่ที่กำหนด

องค์กรมีการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด ผ่านระบบการติดตามผลการดำเนินงาน โดยมีหัวข้อที่ต้องรายงาน ดังนี้

1. ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นไตรมาสที่รายงานผลการดำเนินงาน
2. คาดการณ์ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปี
3. ผลการดำเนินงานและคาดการณ์ผลการดำเนินงานของคู่เทียบ

4. ที่มาของผลการดำเนินงาน เช่น วิธีการคำนวณ เอกสาร/หลักฐานประกอบการรายงานผลดำเนินงาน
5. ปัญหา/อุปสรรค
6. แนวทางการแก้ไข (กรณีผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย)

ขั้นตอนที่ 5 การคาดการณ์ผลการดำเนินงาน

กปน. จะทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและคาดการณ์ผลการดำเนินงานเพื่อทวนสอบผลการคาดการณ์ของฝ่ายงาน และจัดทำวาระเพื่อรายงานต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องตามลำดับขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 การรายงานผลการดำเนินงานและการคาดการณ์ผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

กปน. รายงานผลการดำเนินงานและการคาดการณ์ผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบายองค์กร (Steering Committee) คณะอนุกรรมการพัฒนาองค์กร และคณะกรรมการ กปน. ตามลำดับเพื่อขอความเห็นชอบ

ขั้นตอนที่ 7 การทบทวนแผน โครงการ

หากผลการคาดการณ์ผลการดำเนินงานมีการคาดการณ์ว่าตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) และตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือระบบ Early Warning System มีการเตือนล่วงหน้าว่าตัวชี้วัดจะไม่บรรลุเป้าหมาย กปน. จะมีขั้นตอนในการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการตามสถานการณ์ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 แนวทาง คือ

- 1) กรณีสถานการณ์ปกติ ซึ่งมีการทบทวนแผนปฏิบัติการทุก 6 เดือน
- 2) กรณีสถานการณ์บังคับให้ปรับเปลี่ยนจะมีการทบทวนแผนปฏิบัติการทันที

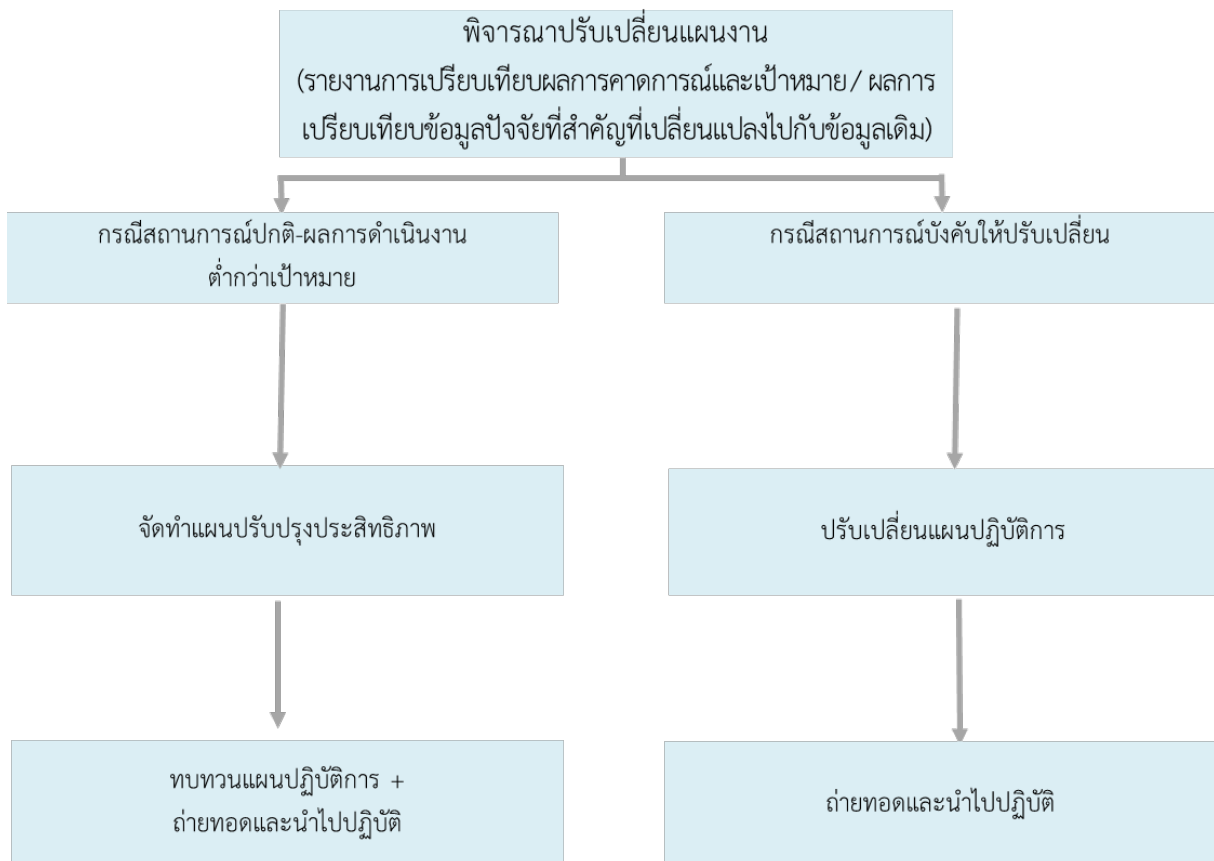
โดยมีแนวทางในการดำเนินการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ดังนี้

กรณีสถานการณ์ปกติ กปน. จะนำผลการดำเนินงานมาวิเคราะห์ร่วมกับสภาพแวดล้อมและผลการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน โดยหากผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายจะทำการวิเคราะห์สาเหตุที่ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้จะจัดเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และเผยแพร่แนวปฏิบัติที่ดีเพื่อให้ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติ และในกรณีที่ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ กปน. จะมีการวิเคราะห์สาเหตุและแนวทางแก้ไข แล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการ กปน. อนุมัติ และทำการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป

กรณีที่สถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อองค์กร กปน. จะมีการปรับลดขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการที่สามารถตอบสนองได้อย่างทันท่วงที โดยหลังจากที่วิเคราะห์สาเหตุและแนวทางแก้ไขแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะร่วมกับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องทบทวนแผนปฏิบัติ

การ แล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการ กปน. เป็นวาระพิเศษ เพื่อให้การถ่ายทอดและนำไปปฏิบัติเป็นไปด้วยความรวดเร็ว กปน. รายงานผลการดำเนินงานและการคาดการณ์ผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบายองค์กร (Steering Committee) คณะอนุกรรมการพัฒนาองค์กร และคณะกรรมการ กปน. ตามลำดับ เพื่อขอความเห็นชอบ

ภาพที่ 40 ขั้นตอนการทบทวนแผน โครงการ



ขั้นตอนที่ 8 การประเมินประสิทธิผลผลการดำเนินงาน และกระบวนการติดตามและทบทวน

เมื่อสิ้นปีงบประมาณ กปน. จะมีการประเมินผลการดำเนินงาน โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น PDCA SIPOC เพื่อวางกำหนดแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา และมีการทบทวนกระบวนการติดตามและทบทวนทั้งผู้รับผิดชอบ ปัจจัยนำเข้า กิจกรรมการทำงาน ผลลัพธ์ ผู้รับมอบและระยะเวลาเพื่อให้กระบวนการติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



บรรณานุกรม

นโยบายและแผนของรัฐบาล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

แผนระดับ 1

- นโยบายประเทศไทย 4.0
- ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580)
- แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น 19 / ประเด็น 20 / ประเด็น 23

แผนระดับ 2

- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)

แผนระดับ 3

- แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570
- แผนปฏิบัติราชการรายปี (พ.ศ. 2565) ของกระทรวงมหาดไทย
- แผนแม่บทการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)
- แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564-2570

นโยบายและแผนงานยุทธศาสตร์ของการประปานครหลวง

- แผนวิสาหกิจ การประปานครหลวง ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2563-2565)
- แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ (พ.ศ. 2563-2565) ฉบับทบทวนครั้งที่ 2
- คู่มือการใช้งานระบบจัดการฐานความรู้สำหรับองค์กร
- รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ของ กปน. ประจำปีงบประมาณ 2564
- ประกาศการประปานครหลวง เรื่อง นโยบายด้านการจัดการความรู้ การประปานครหลวง
- คำสั่งการประปานครหลวง ที่ 666/2564 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (KM Committee)

หนังสือ

ประพนธ์ ฝาสุขยัต. *การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ*. กรุงเทพฯ: ไยไหม, 2547.

Chen, Jin, and Nonaka, Ikujiro. *The Routledge Companion to Knowledge Management*. London: Routledge, 2022.

Nonaka, Ikujiro, and Takeuchi, Hirotaka. *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press, 1995.



วิสัยทัศน์แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้
(พ.ศ. 2566-2570)

**“ต่อยอดองค์ความรู้
พัฒนานวัตกรรม
เพื่อความยั่งยืน”**