การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.)

แผนแม่บทการจัดการความรู้ 2563-2567
(KM Master Plan 2020-2024)
ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด

สารบัญ

หัวข้อ **หน้า**

1. การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ 1

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Factor Analysis) 1
1.1.1 การจัดลำดับความสำคัญของจุดแข็ง (Strengths) และโอกาสในการปรับปรุง (OFIs) 1
1.1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม 7
1.1.3 ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2557 – 2566 8
1.1.4 ยุทธศาสตร์และแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2553 - 2563 14
1.1.5 การดำเนินงานโครงการ PEA Academy 17
1.1.6 แผนบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2562 18
1.1.7 แผนแม่บทการบริการลูกค้า (พ.ศ. 2560-2564) 22
1.1.8 ผลการรับฟังเสียงของลูกค้า (Voice of Customer : VOC) 23
1.1.9 แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ. พ.ศ. 2561-2565 (ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2562) 26
1.1.10 นโยบายด้านวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมของ กฟภ. 28
1.1.11 กระบวนการที่สำคัญของ กฟภ. 30
1.1.12 ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Enabler) 31

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก (External Factor Analysis) **34**
1.2.1 นโยบายประเทศไทย 4.0 34
1.2.2 นโยบายเร่งด่วน 12 ด้าน และนโยบายหลัก 12 ด้าน 37
1.2.3 ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580 39
1.2.4 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) 41
1.2.5 นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 – 2580) 44
1.2.6 พระราชบัญญัติการส่งเสริมวิทยาศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2562 46
1.2.7 ยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) 49
1.2.8 แผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรวิจัยและนวัตกรรม ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) 52
1.2.9 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาพลังงาน 54
1.2.10 สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ในอนาคตที่ส่งผลต่อ กฟภ. 56
1.2.11 มาตรฐาน ISO 30401: 2018 58
1.2.12 มาตรฐาน ISO 9001: 2015 61
1.2.13 มาตรฐาน ISO 55001: 2014 65

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

สารบัญ

หัวข้อ **หน้า**

2. การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อจัดทำกลยุทธ์การจัดการความรู้ และแผนแม่บทการจัดการความรู้ 2562 - 2566 (KM Master Plan 2019 - 2023)..... 68

2.1 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการจัดการความรู้ (KM SWOT) **68**

2.2 วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ (KM Vision) **70**

2.3 ยุทธศาสตร์ (Strategy) **70**

2.4 Scenario Planning **72**

2.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ (KM Strategy map) **73**

3. KM Roadmap และแผนปฏิบัติการในการจัดการความรู้ของ PEA 75

3.1 KM Roadmap **75**

3.2 แผนปฏิบัติการ **77**

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (Internal and External Analysis) ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้

1.1 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis)

1.1.1 จัดลำดับความสำคัญของจุดแข็ง (Strengths) และโอกาสในการปรับปรุง (OFIs)

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

ด้านที่	จุดแข็ง (Strengths)	โอกาสในการปรับปรุงการดำเนินงาน (Opportunity for improvements: OFIs)
1. การนำองค์กร	1. ผู้บริหารระดับสูง (รองผู้ว่าการ) มีบทบาทในการกำกับ ดูแล การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ และมีผู้ช่วยผู้ว่าการเป็นผู้ขับเคลื่อน และรับผิดชอบหลักในการดำเนินงานระบบการจัดการความรู้ ของ กฟภ. 2. ผู้บริหารระดับสูงกำหนดกลไกในการขับเคลื่อน KM ของ กฟภ. โดยในระดับสายงาน/ภาค จะมีผู้บริหารเป็นหัวหน้าคณะกรรมการขับเคลื่อน และมีทีมงานในการขับเคลื่อนที่เป็นตัวแทนจากทุกส่วนงานระดับกอง ของทุกสายงาน ซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้การขับเคลื่อนเป็นไปอย่างมีระบบ	1. นอกเหนือจากรองผู้ว่าการสายงานทรัพยากรบุคคล และระดับผู้ช่วยผู้ว่าการสายงานทรัพยากรบุคคลแล้ว ไม่พบว่า ผู้บริหารระดับสูงสุด ผู้บริหารระดับสูงระดับรองผู้ว่าการ มีส่วนร่วมอย่างไรในการกำหนดกลยุทธ์ สื่อสาร สนับสนุน หรือขับเคลื่อน KM ของ กฟภ. และสายงาน 2. บทบาทหน้าที่ในการประเมินและติดตามการดำเนินงานด้าน KM ของ กฟภ. เป็นหน้าที่หนึ่งของแผนกการจัดการความรู้ กองพัฒนาบุคลากร ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งอาจทำให้การติดตามเกิดขึ้นได้ไม่เต็มศักยภาพ (Lack of Power of Enforcement) ควรมีการประเมินและติดตาม ใช้กลไกผ่านการทำหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงของแต่ละสายงาน และสรุปรายงานต่อผู้ว่าการ กฟภ. เพื่อช่วยให้มีการปฏิบัติอย่างจริงจังทั่วถึงมากขึ้น และสามารถนำข้อมูลป้อนกลับจากการประเมินและติดตามมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาระบบ KM ของ กฟภ. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. แม้ว่า กฟภ. จะมีการกำหนดค่านิยมองค์กรและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้แต่ยังไม่มีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่จะสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงมีความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของ กฟภ. (KM Role model)

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

ด้านที่	จุดแข็ง (Strengths)	โอกาสในการปรับปรุงการดำเนินงาน (Opportunity for improvements: OFIs)
2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน	1. เริ่มมีการวางแผนระยะยาว ในบางสายงาน / เขต และแผนการดำเนินงานประจำปี ด้าน KM และมีการกำหนดตัวชี้วัดของแผนการดำเนินงานประจำปี 2. มีระบบในการจัดสรรทรัพยากรทางการเงินให้กับแผนงาน KM เพื่อดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานประจำปีด้านการจัดการความรู้ 3. มีระบบการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องตามยุทธศาสตร์องค์กร โดยสายงานยุทธศาสตร์จะติดตามผลการดำเนินงาน ทั้งนี้เป็นการติดตามผลการดำเนินงานหลักตามกิจกรรมและตัวชี้วัดที่กำหนดเทียบกับแผนการดำเนินงานประจำปี ซึ่งแผนงานด้าน KM เป็นส่วนหนึ่งที่จะมีการติดตามผลการดำเนินงาน 4. มีระบบในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน KM (KMS)	1. ยังไม่มีความชัดเจนในการทำแผนงานด้านการจัดการความรู้ที่เป็นระยะยาว ทั้งนี้ ในการจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้นั้น ควรมีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย KM ที่ชัดเจนที่จะตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์องค์กรได้ 2. แม้ว่าจะมีการดำเนินงานตามแผนงาน KM แต่เนื่องจากแผนงาน KM เป็นกิจกรรมระยะสั้น ที่เน้นกิจกรรมและการอบรม ซึ่งการดำเนินงาน KM ตามตัวชี้วัดที่กำหนด เป็นเพียงจำนวนองค์ความรู้ที่เข้าสู่ระบบ แต่ยังไม่ปรากฏแผนงาน KM ที่สะท้อนกระบวนการการจัดการความรู้ ซึ่งการดำเนินงานในลักษณะดังกล่าวแม้จะเป็นส่วนหนึ่งของ KM แต่ไม่สะท้อนถึงความยั่งยืนของการทำ KM ของ กฟภ. ซึ่ง กฟภ. ควรต้องวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ในการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่บางส่วน (Decentralized) หรืออาจจะเป็นการกำหนดกลยุทธ์ในการผลักดันและ Enforce ให้แต่ละภูมิภาคแบ่งปันแนวทางการดำเนินงานร่วมกัน ซึ่งจะขึ้นกับบริบท แต่ละภูมิภาค ทั้งนี้เพื่อให้มีการออกแบบ จัดการให้เหมาะกับบริบท 3. ยังขาดการพัฒนาระบบการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานด้าน KM โดยตรง รวมทั้งการติดตามผลลัพธ์จากการดำเนินงาน KM ที่สอดคล้องตามยุทธศาสตร์องค์กร ซึ่งในการติดตามผลการดำเนินงานควรติดตามทั้งผลการดำเนินงานหลักตามกิจกรรมและตัวชี้วัดที่กำหนดเทียบกับแผนการดำเนินงานประจำปี 4. แม้ว่าจะมีการพัฒนาระบบ KMS แต่ระบบดังกล่าวเป็นการพัฒนาและดูแล โดยหน่วยงานในระดับเขต ทำให้ระบบขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งไม่รองรับการดำเนินงานในส่วนของกระบวนการจัดการความรู้ เช่น การติดตามผล การแลกเปลี่ยนที่เป็นลักษณะสองทาง ซึ่งควรมีการทบทวนและให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุน KM ในภาพขององค์กร และควรเป็นการพัฒนาร่วมกันกับสายงานเทคโนโลยีสารสนเทศ

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

ด้านที่	จุดแข็ง (Strengths)	โอกาสในการปรับปรุงการดำเนินงาน (Opportunity for improvements: OFIs)
		เพื่อให้ระบบมีความทันกาล และรองรับการดำเนินงานในรูปแบบเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งสอดคล้องตามแนวทางการมุ่งสู่การเป็น Digital Utility ขององค์กร
3. บุคลากร	1. มีการสื่อสารเรื่องการจัดการความรู้ ให้กับพนักงานใหม่ผ่านการปฐมนิเทศ และกลุ่มคณะทำงาน KM ผ่านการประเมินผล KMA ประจำปี 2. มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในการให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น KM Day การใช้ระบบ KMS เป็นต้น 3. มีการกำหนดคณะทำงานจัดการความรู้ของแต่ละสายงานทั้งสายงานส่วนกลางและภาค รวมทั้งระดับเขต โดยมีหน้าที่และบทบาทชัดเจน ซึ่งทำให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้	1. แม้จะมีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรถึงแผนงานและเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่เกี่ยวกับ KM อย่างไรก็ตาม ความเข้าใจถึงความสำคัญ ประโยชน์และเป้าหมายของ KM ยังจำกัดในเฉพาะบุคคลบางกลุ่มเท่านั้น เช่น KM Team เป็นต้น 2. กฟภ. ยังไม่มีระบบในการสร้างแรงจูงในด้านการจัดการความรู้ 3. ถึงแม้ว่า กฟภ. จะมีการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยม ทันโลก บริการดี มีคุณธรรม แต่ยังไม่มีการนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และไม่สามารถเชื่อมโยงได้ว่าพฤติกรรมที่พึงประสงค์ดังกล่าวจะนำไปสู่วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไร 4. ถึงแม้ว่า กฟภ. จะมีการประเมินระดับ KMA ประจำปี แต่ยังขาดแนวทางในการนำผลการสำรวจไปปรับปรุง เพื่อสร้างประสิทธิผล ในการสร้างวัฒนธรรม/องค์กรแห่งความรู้ โดยวัตถุประสงค์การสำรวจและการนำไปใช้ประโยชน์ยังไม่เป็นที่เข้าใจกับหน่วยงาน/คนอื่นในองค์กร รวมทั้งการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งความรู้ยังอยู่แค่หน่วยงานที่รับผิดชอบ KM หลัก 5. แม้ว่า กฟภ. จะมีการจัดเก็บองค์ความรู้ผ่านช่องทางต่างๆ แต่ยังไม่สามารถแสดงได้ถึงการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการจัดเก็บไปใช้/ต่อยอด ขยายผลในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ /ประสิทธิผลการทำงาน 6. การพัฒนาบุคลากรในเรื่อง KM ยังไม่เป็นระบบที่ชัดเจน การให้ความรู้หรือการฝึกอบรมแก่คณะทำงาน KM และบุคลากรอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรให้มีความสอดคล้องกับแผนงาน หรือความต้องการของ กฟภ. เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรจะมีความรู้หรือทักษะที่จำเป็นในการทำ KM ตามหน้าที่

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

ด้านที่	จุดแข็ง (Strengths)	โอกาสในการปรับปรุงการดำเนินงาน (Opportunity for improvements: OFIs)
		ที่ได้รับมอบหมาย เช่น การอบรมทักษะในการทำ CoPs แก่ สมาชิก CoPs หรือ อบรมการทำ AAR แก่ผู้เกี่ยวข้อง เป็นต้น
4. กระบวนการจัดการความรู้	1. มีการถอดองค์ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ และการส่งเสริมให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ ผ่านการทำ OPL OPK OPA เพื่อรวบรวมเข้าระบบ KMS เพื่อเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ จากบุคลากรของ กฟภ. ส่งเสริมให้การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร 2. เริ่มมีการแปลงข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้ามาเป็นความรู้ และใช้ในการปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้เริ่มมีแนวทางในการแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญ (GURUs) เพื่อให้คำแนะนำและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากร 3. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management System: KMS) ในการเป็นช่องทางให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองและแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร	1. แม้จะมีการกำหนด Theme ในการนำเข้าองค์ความรู้ในระบบ KMS ในแต่ละปี แต่กฟภ. ควรมีการจัดหมวดหมู่ขององค์ความรู้ ที่เป็นระบบ รวมทั้งจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge mapping) เพื่อให้องค์ความรู้ดังกล่าวสะท้อนและสอดคล้องกับความสำคัญในเชิงกลยุทธ์และเกี่ยวข้องกับความสามารถหลัก (Core competency) 2. โครงการนำระบบเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการทำงานเพื่อมุ่งสู่การเป็น Digital Utility ของ กฟภ. อยู่ในขั้นเริ่มต้น ดังนั้น การนำความรู้ที่ได้จากการทำโครงการ/กิจกรรม มาใช้เพื่อการปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน ยังไม่เห็นผลที่ป็นรูปธรรม 3. ไม่พบว่ามีแนวทางและช่องทางที่เป็นระบบในการแลกเปลี่ยนความรู้ การต่อยอดความรู้ และความร่วมมือระหว่าง กฟภ. กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น กระทรวงพลังงาน. คู่ค้าหรือคู่ความร่วมมือของ กฟภ. เป็นต้น รวมทั้งการใช้ประโยชน์จากแหล่งความรู้ภายนอกเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการสร้างนวัตกรรม 4. จากการทดสอบระบบจริง รวมถึงข้อมูลป้อนกลับจากการทำสนทนากลุ่มกับบุคลากรตัวแทนระดับปฏิบัติการ ได้ข้อมูลที่คล้ายคลึงกันว่า รูปแบบของระบบ KMS ยังไม่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ในแง่ของความรวดเร็วและความง่ายในการใช้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ายังไม่มีประสิทธิผล
5. กระบวนการปฏิบัติงาน	1. มีการกำหนดกระบวนการที่สำคัญ และจัดทำผังสถาปัตยกรรมระบบงาน (Enterprise Work System Architecture: EA) โดยนำความรู้ จากความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ มากำหนดข้อกำหนดที่สำคัญ (Key requirements) และตัวชี้วัดที่สำคัญของ	1. โครงการนำระบบเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการทำงานเพื่อมุ่งสู่การเป็น Digital Utility และการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานของ กฟภ. อยู่ในขั้นเริ่มต้นและจำกัดอยู่ภายในสำนักงานใหญ่ ยังไม่ถูกนำไปขยายผลสู่หน่วยงานในภูมิภาค นอกจากนี้ควรมีการนำองค์ความรู้ของแต่ละกระบวนการที่สำคัญเป็นส่วน

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

ด้านที่	จุดแข็ง (Strengths)	โอกาสในการปรับปรุงการดำเนินงาน (Opportunity for improvements: OFIs)
	ระบบงาน (KPIs) เพื่อทำให้ระบบงานในภาพรวมตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกำหนดความรู้ที่สำคัญของแต่ละกระบวนงานได้ 2. เริ่มโครงการนำระบบเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการปรับเปลี่ยนการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลและกลยุทธ์องค์กรในการมุ่งสู่ Digital Utility ที่สามารถลดค่าใช้จ่ายจากการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ซึ่งมีการนำความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นส่วนหนึ่งในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน 3. เริ่มมีการวิเคราะห์และกำหนดจุดที่ต้องควบคุม (Control points/Critical steps) ในกระบวนการทำงานที่สำคัญ ผ่านกระบวนการประเมินความเสี่ยงของสายงาน	หนึ่งของการปรับปรุงกระบวนงาน (การใช้ฐานความรู้) 2. ถึงแม้ว่า กฟภ. จะมีโครงการนำระบบเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการทำงานเพื่อมุ่งสู่การเป็น Digital Utility และมีการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน แต่ยังไม่มีหลักฐานที่ชัดเจนถึงการบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้กับเครื่องมือต่างๆ เช่น การจัดเก็บและการใช้ความรู้ที่ได้จากการทำ BAR/AAR มาเพิ่มประสิทธิภาพหรือปรับปรุงกระบวนการทำงาน เป็นต้น 3. ยังไม่พบว่ามีการสร้างความตระหนัก สื่อสาร ถ่ายโอนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับจุดที่ต้องควบคุม (Control points/Critical steps) ในทุกกระบวนการทำงานที่สำคัญของ กฟภ. ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support processes)
6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้	1. มีการกำหนดตัวชี้วัด KM ในระดับสายงานทุกสายงานและนำเสนอผลลัพธ์ของตัวชี้วัดดังกล่าว เช่น จำนวนความรู้ (OPL OPK OPA) ที่นำเข้าระบบ KMS โดยมีผลลัพธ์ที่ดีกว่าเป้าหมาย รวมทั้งแนวโน้มจำนวนความรู้ในระบบ KMS ที่สูงขึ้น เป็นต้น 2. สามารถแสดงผลของการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ในหลายเรื่องเช่น ผลสำรวจการจัดการความรู้ในระดับสายงานและระดับเขตที่มีแนวโน้มคะแนนดีขึ้นตั้งแต่ปี 2559-2561 เป็นต้น 3. มีการกำหนดตัวชี้วัดในการสร้างนวัตกรรมโดยการนำองค์ความรู้จากระบบ KMS ไปพัฒนาต่อยอดเพื่อพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์/บริการจริง ซึ่งผลลัพธ์ในการนำไปต่อยอดจะเห็นผลลัพธ์ในปี 2562	1. ไม่ได้แสดงผลลัพธ์สำคัญของการจัดการความรู้ (เชิงคุณภาพ) ในหลายเรื่องที่จะนำไปสู่การบรรลุยุทธศาสตร์การพัฒนาขีดความสามารถไปสู่องค์กรแห่งความรู้ (ส่วนใหญ่เป็นผลลัพธ์ในเชิงปริมาณเช่น จำนวนองค์ความรู้ที่ได้ เป็นต้น) รวมทั้งผลลัพธ์ในด้านพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่เชื่อมโยงกับค่านิยม การรับรู้ของพนักงานในระดับต่างๆ เกี่ยวกับทิศทางเป้าหมายของ KM ผลลัพธ์ของประสิทธิผลการสร้างแรงจูงใจโดยผู้บริหาร รวมทั้งผลลัพธ์ของกิจกรรมต่างๆ ตามแผน KM เช่น การ capture knowledge จากผู้เชี่ยวชาญ การตรวจประเมินระบบ KM การประเมินความพึงพอใจผู้ใช้ระบบ KMS เป็นต้น 2. ไม่ได้แสดงผลลัพธ์สำคัญของการนำ KM มาใช้การปรับปรุงกระบวนการหลักและกระบวนการดำเนินงาน รวมทั้งผลลัพธ์ของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบ KMS จากมุมมองของผู้ใช้งาน รวมทั้งผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมของการนำองค์ความรู้จากภายนอกมาใช้ เช่น การปรับปรุงกระบวนการที่เกิดจากการไปดูงานองค์กรอื่น เป็นต้น

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

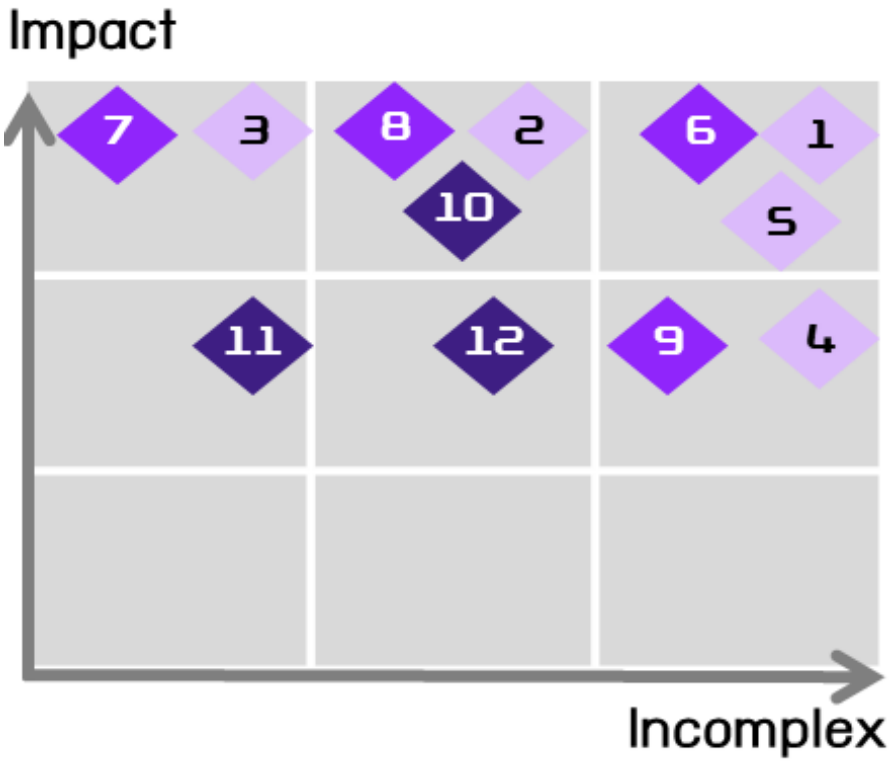
ด้านที่	จุดแข็ง (Strengths)	โอกาสในการปรับปรุงการดำเนินงาน (Opportunity for improvements: OFIs)
		3. ไม่ได้แสดงผลลัพธ์ด้านบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับ KM ในหลายเรื่อง เช่น การพัฒนาศักยภาพของ KM team และผู้เกี่ยวข้องในการใช้เครื่องมือ KM ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ประสิทธิผลของการสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นพนักงานให้กล้าคิดกล้าทำ ซึ่งสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งความรู้ เป็นต้น 4. ไม่ได้แสดงผลลัพธ์สำคัญของการปรับปรุงที่เกิดจากการนำเครื่องมือ KM และ เครื่องมือการปรับปรุงกระบวนการมาใช้ เช่น AAR/ BAR/ SIPOC/ Fishbone analysis/ PDCA และ Lean เป็นต้น

จากจุดแข็ง (Strengths) และโอกาสในการปรับปรุงการดำเนินงาน (Opportunity for improvements: OFIs) สามารถสรุปเป็นปัจจัยสำคัญ 3 ด้านประกอบด้วย คน (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี (Technology) มีรายละเอียดของแต่ละปัจจัยดังนี้

- **คน (People)**
  1) KM Role Model ของผู้บริหาร
  2) ความรู้ความเข้าใจความตระหนักเรื่อง KM
  3) วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
  4) เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม
  5) โครงสร้าง/บทบาทของหน่วยงานรับผิดชอบ KM
- **กระบวนการ (Process)**
  6) ทิศทางและเป้าหมายของ KM ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (KM Roadmap)
  7) ปรับระบบงานและ กระบวนการทำงานที่ใช้ฐานความรู้ ให้ทันกับยุค Digital
  8) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในลักษณะข้ามสายงาน (Cross functional) เพื่อให้เกิดการถ่ายโอนองค์ความรู้
  9) การส่งเสริมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ KM (Promote)
- **เทคโนโลยี (Technology)**
  10) ระบบเทคโนโลยี KM ที่ใช้งานและเข้าถึงได้ง่าย (User- friendly)
  11) บูรณาการระบบ KMS และ E- learning
  12) เพิ่มช่องทางการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

ทั้งนี้ สามารถจัดลำดับความสำคัญเพื่อให้สามารถจัดทำแผนให้รองรับโอกาสในการปรับปรุง พิจารณาจาก 2 มิติ ได้แก่ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร และความไม่ซับซ้อน/ไม่ยุ่งยากในการดำเนินงาน หากมีผลกระทบสูง และไม่ซับซ้อน จะจัดลำดับเป็นประเด็นที่ต้องปรับปรุง ระดับต้น ที่ต้องนำไปสู่การทำแผนงานเพื่อรองรับ และยกระดับการจัดการความรู้ของ กฟภ. ซึ่งมีผลการจัดลำดับความสำคัญดังนี้



1.1.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม*

- **วิสัยทัศน์ (Vision)**

  กฟภ.เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัยในระดับภูมิภาค มุ่งมั่นให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอย่างครบวงจร ที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน

- **ภารกิจ (Mission)**

  จัดหา ให้บริการพลังงานไฟฟ้า และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งด้านคุณภาพและบริการ โดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

- **ค่านิยม (Value)**

  ทันโลก บริการดี มีคุณธรรม

* ตามแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. 2563 – 2567

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

1.1.3 ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2563 – 2567

แผนยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2563 – 2567 ได้มีการปรับยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลต่อการดำเนินงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ดังนั้นกรอบแนวทาง และทิศทางของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในปีปัจจุบันจนถึงปี 2567 จึงประกอบด้วย 12 ยุทธศาสตร์เพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้เป็นอันดับแรกและก้าวไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์เป็นลำดับต่อไป

สาระสำคัญของแผนวิสาหกิจการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2563 – 2567 ประกอบด้วย

- วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) ค่านิยม (Core Value)
- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)
- ยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์ (Tactic)

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์ (Tactic)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
SO1 ดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	S1 สร้าง กฟภ. ให้เติบโตอย่างยั่งยืนตามกรอบ SDGs และแนวปฏิบัติที่ดีของสากล OECD และ DJSI	OC1 วิเคราะห์ GAP และแนวทางการผลักดันองค์กรสู่ความยั่งยืน
	S2 การให้ความสำคัญและตอบสนองต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	OC2 การวิเคราะห์และกำหนดแนวทางตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
		RS1 สนับสนุนการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ
SO2 มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศในด้านจำหน่ายกระแสไฟฟ้าโดยบูรณาการทุกระบบงานด้วย Digitalization	S3 มีการจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้คุณภาพในระดับชั้นนำของภูมิภาค	OM1 การเพิ่มประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของระบบจำหน่าย
		OM2 การเสริมสร้างศักยภาพของระบบจำหน่าย โดย Smart Grid
	S4 การบริหารและจัดสรรสินทรัพย์และสร้างความมั่นคงทางการเงิน	OM3 เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์
	S5 ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัว สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ โดยใช้ประโยชน์จากพันธมิตร	OM4 ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ โดยให้ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่อุปทาน

TRIS CORP Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
SO3 มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของทุกกลุ่มลูกค้า	S6 การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการลูกค้า	CR1 ยกระดับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และการให้บริการของลูกค้าโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Customer Service)
	S7 การสร้างความสัมพันธ์และรักษาฐานลูกค้า High Value	CR2 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว และรักษาฐานลูกค้ารายสำคัญ (CRM) CR3 สร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้า (Customer Experience)
SO4 การเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจขององค์กรโดยสร้าง Advantaged Portfolio	S8 แสวงหาโอกาสในการลงทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	NM1 ส่งเสริมการลงทุนและใช้ประโยชน์ความร่วมมือเพื่อพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง NM2 การผลักดันผลประกอบการและการสร้าง Brand Image ของบริษัทในเครือ OC3 Change Management RS2 ทบทวนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเพื่อรองรับการดำเนินงานในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงกำกับการดำเนินงานของบริษัทในเครือ เพื่อให้เกิด Synergy

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
SO5 **ขับเคลื่อนองค์กร ให้ทันสมัยด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม**	S9 ยกระดับการบริหารและศักยภาพของทุนมนุษย์	HR1 ส่งเสริมการบริหารทุนมนุษย์โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาระบบงานด้าน HR (HRM)
		HR2 พัฒนาระบบการเรียนรู้และพัฒนา ในการเสริมสร้างและยกระดับสมรรถนะของบุคลากร (HRD)
	S10 ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Digital Transformation)	DT1 พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการบริหารค่าใช้จ่ายและประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน
	S11 เสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยและมีเสถียรภาพของเทคโนโลยีดิจิทัล (Sustainable and Secured Digital Technology)	DT2 พัฒนาขีดความสามารถด้าน Cyber Security และการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลสู่มาตรฐานสากล
	S12 การพัฒนาระบบจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System :CIS)	IP1 พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคได้ดำเนินการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยได้จัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ และ Balanced Scorecard การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งเป็นเป้าหมายการดำเนินงานใน พ.ศ. 2563-2567 ดังนี้

- การดำเนินงานตาม Balanced Scorecard (BSC) มีมุมมอง 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านเป้าหมาย (Goal) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Growth)
- เกณฑ์วัดผลการดำเนินงานตาม BSC มีจำนวน 44 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

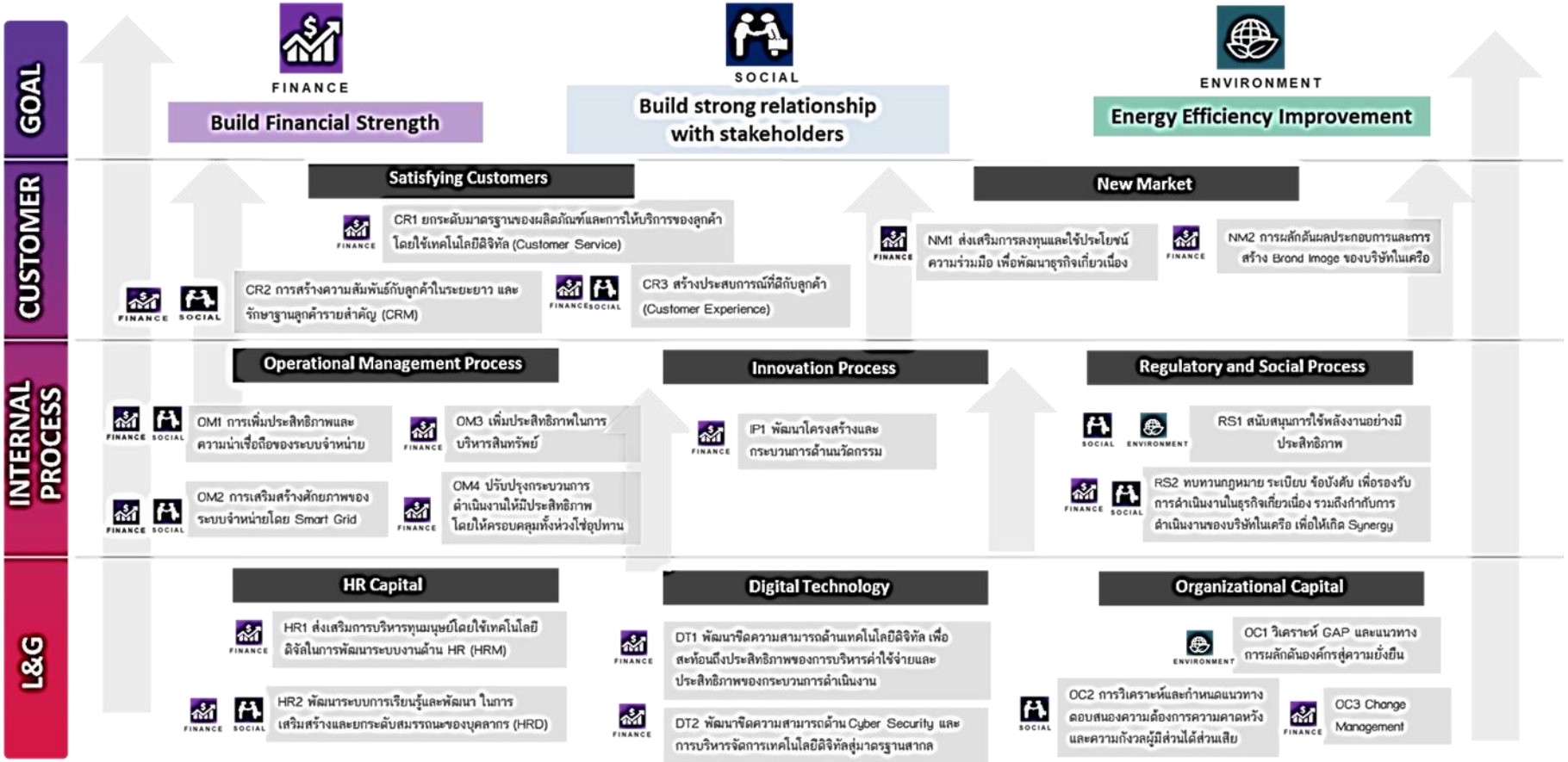
ด้านเป้าหมาย	2	ตัวชี้วัด
ด้านลูกค้า	8	ตัวชี้วัด
ด้านกระบวนการภายใน	16	ตัวชี้วัด
ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	18	ตัวชี้วัด

ยุทธศาสตร์ทั้ง 12 ยุทธศาสตร์ มีความเชื่อมโยงและถ่ายทอดลงสู่แผนแม่บทต่าง ๆ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประกอบด้วย 60 แผนการดำเนินงานประจำปี 2563

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

แผนที่ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2563-2567

STRATEGY MAP



Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

1.1.4 ยุทธศาสตร์และแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2553 -2563

- **สาระสำคัญของยุทธศาสตร์และแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2553 - 2563**

ยุทธศาสตร์และแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคปี พ.ศ. 2553 - 2563 จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางกลยุทธ์ที่สำคัญให้กับ กฟภ. เพื่อขับเคลื่อนการบริหารและพัฒนาบุคลากรให้เป็น “ทุนมนุษย์” ที่สามารถปรับตัวพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ภายในปี พ.ศ. 2563 เพื่อตอบสนองต่อทิศทางยุทธศาสตร์ของ กฟภ. “การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงมีความยั่งยืน และมีมาตรฐานด้านระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้รับการยอมรับในระดับภูมิภาค” ที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นเลิศ เพื่อเป็นผู้นำในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้า โดยการส่งเสริมการพัฒนาทุนมนุษย์ ภายใต้การบริหารทุนมนุษย์ในลักษณะเชิงกลยุทธ์มากขึ้น (Strategic HRM) ด้วยการพัฒนาระบบการบริหารคนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ที่ทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าองค์กรจะมีทั้งคนเก่งและคนดี รวมทั้งให้ความสำคัญกับการนำ Competency เข้ามาเป็นเกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร และระบบสืบทอดตำแหน่ง ควบคู่กับการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร ทั้งด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะ (Other Characteristics) ให้มีความพร้อมต่อการเติบโตของธุรกิจในอนาคต ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของ กฟภ. ที่กำลังจะเกิดขึ้น

ทั้งนี้ แผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคปี พ.ศ. 2553-2563 กำหนดยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. ด้านการวางแผนกำลังคน (Workforce Planning)

1.1 ยุทธศาสตร์ทบทวนกระบวนการทำงาน (Review Work Process)

1.2 ยุทธศาสตร์การปรับปรุงกรอบอัตรากำลังและการวางแผนอัตรากำลังคนเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต (Analyze PEA Future Workforce)

2. ด้านระบบการสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection System)

2.1 ยุทธศาสตร์กำหนดมาตรฐานการสรรหาและการคัดเลือก (Develop Recruitment Process)

3. ด้านการบริหารผลตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ (Compensation, Welfare, and Benefit Management)

3.1 ยุทธศาสตร์การให้สวัสดิการเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดี (Enhance PEA Culture with Benefit)

3.2 ยุทธศาสตร์การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการอย่างมีประสิทธิภาพ (Provide Effective Competency & Benefit)

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

4. ด้านการพัฒนาบุคลากร (HR Development)

4.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะ (Develop Competency-based HRD)

4.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ด้วยการจัดการความรู้ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

4.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารทุกระดับด้านภาวะผู้นำในการบริหารคน

5. ด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน (PMS- Performance Management System – Performance Evaluation)

5.1 ยุทธศาสตร์การบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงระบบ (Align PMS – Performance Management System)

6. ด้านการบริหารสายอาชีพและผู้มีความสามารถสูง (Career and Talent Management – Succession Plan)

6.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาสายอาชีพ (Develop Career Development)

7. ด้านการสื่อสารและพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relation)

7.1 ยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาบุคลากรโดยคำนึงถึงความแตกต่างของกลุ่มบุคลากรที่สำคัญ (HR Diversity Management)

7.2 ยุทธศาสตร์การสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากร (Proactive Employee Relations)

8. ด้านสารสนเทศในงานทรัพยากรมนุษย์ (HRIS – Human Resource Information System)

8.1 ยุทธศาสตร์ด้านสารสนเทศงานทรัพยากรมนุษย์

9. ด้านการส่งเสริมคุณธรรมเพื่อการบริหารจัดการธรรมาภิบาล (Good Governance)

9.1 ยุทธศาสตร์การปรับปรุงระบบงานบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เอื้อต่อการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม (CG – Corporate Governance and Transparency)

9.2 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมจากภายใน

10. ด้านการหารายได้จากงานทรัพยากรมนุษย์

10.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาหน่วยบ่มเพาะบุคลากรเพื่อทำธุรกิจ (PEA Incubator)

10.2 ยุทธศาสตร์การจัดตั้งสถาบันวิชาการ กฟภ. (PEA Academy)

11. ด้านโครงสร้างงานทรัพยากรมนุษย์

11.1 ยุทธศาสตร์ด้านการปรับปรุงโครงสร้างงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Review HR Structure)

12. ด้านการสร้างชื่อเสียงให้กับ กฟภ.

12.1 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างแบรนด์ กฟภ. (PEA Rebranding) ด้วยงานทรัพยากรมนุษย์

- **การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของยุทธศาสตร์และแผนแม่บทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2553 – 2563**

ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคปี พ.ศ. 2553 -2563 ในด้านที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ในด้านที่ 4 การพัฒนาบุคลากร (HR Development) ยุทธศาสตร์ที่ 4.2 การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ด้วยการจัดการความรู้ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วย 3 โครงการ ได้แก่

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

- โครงการบูรณาการจัดการความรู้ของ กฟภ.
- โครงการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ตามสายอาชีพ
- โครงการพัฒนาความรู้เพื่อการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

โดยที่มาของโครงการดังกล่าวมาจากนโยบายการบริหารและจัดการ กฟภ. ในยุทธศาสตร์ที่ 4 กลยุทธ์ที่ 3 เรื่องส่งเสริมการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน (Enhancing Human Capital) ซึ่งกำหนดให้ใช้การจัดการความรู้ในการสร้างการเรียนรู้ ก่อให้เกิดนวัตกรรม ส่งเสริมกระบวนการจัดการความรู้ จนนำไปสู่การปฏิบัติในการทำงานประจำวัน และใช้การจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้มี Productivity สูงขึ้น อีกทั้งการจัดการความรู้เป็นข้อกำหนดที่สำคัญของระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) ซึ่งกำหนดไว้ในหมวดที่ 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ที่กำหนดให้ กฟภ. ต้องมีการดำเนินการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ซึ่งจากการประเมินตามระบบดังกล่าว พบว่าความรู้ในระบบการจัดการความรู้ของ กฟภ. ยังไม่ถูกนำไปสร้างนวัตกรรมและถูกใช้ในการปรับปรุงกระบวนงาน นอกจากนี้ จากการประเมินการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ของ กฟภ. พบว่าปัจจุบันยังไม่มีการดำเนินงานครอบคลุมทุกสายงาน และมีการดำเนินงานที่ยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร นอกจากนั้น ในช่วงระยะเวลา 5 ปี กฟภ. จะมีผู้เกษียณอายุงานเป็นจำนวนมาก (ปีละกว่า 1,000 คน) ทำให้ กฟภ. จำเป็นต้องมีระบบการจัดการความรู้ ที่เป็นระบบในการเก็บรวบรวมองค์ความรู้ที่สำคัญไว้กับองค์กร

ดังนั้น การกำหนดยุทธศาสตร์และโครงการด้านการจัดการความรู้ จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ กฟภ. สามารถบูรณาการระบบการจัดการความรู้ของ กฟภ. เข้ากับกระบวนงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาระบบ KM ที่สามารถนำองค์ความรู้ที่จัดเก็บไปใช้ประโยชน์และต่อยอดจนเกิดเป็นนวัตกรรม และพัฒนากระบวนงาน เพื่อสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันและการทำงานบนพื้นฐานความรู้ และเพื่อสร้างระบบการเรียนรู้ของบุคลากรรองรับกลยุทธ์ Enhancing Human Capital

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

1.1.5 การดำเนินงานโครงการจัดตั้งสถาบันวิชาการ กฟภ. (PEA Academy)

- **สาระสำคัญของโครงการจัดตั้งสถาบันวิชาการ กฟภ. (PEA Academy)**

  กฟภ. ได้ดำเนินโครงการศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งและหารายได้จากสถาบันวิชาการ กฟภ. (PEA Academy) แล้วเสร็จและได้ดำเนินโครงการจัดตั้งสถาบันวิชาการ กฟภ. (PEA Academy) ซึ่งมีที่มาตามแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. พ.ศ. 2557 - 2566 กฟภ. มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้สู่ความเป็นเลิศ เพื่อเป็นผู้นำในธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้าเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ที่ขับเคลื่อนโดยบุคลากรที่มีคุณภาพ จึงเห็นควรให้จัดตั้งสถาบันวิชาการ กฟภ. (PEA Academy) เพื่อผลิตและพัฒนาความพร้อมของบุคลากรบนพื้นฐานหลักสมรรถนะตามมาตรฐานอาชีพ (Competency Based HRD) ที่ได้รับการรับรอง (Qualified Labor) และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่การเพิ่มมูลค่าหรือสร้างรายได้ในอนาคต

- **การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของโครงการจัดตั้งสถาบันวิชาการ กฟภ. (PEA Academy)**

  โครงการจัดตั้งสถาบันวิชาการ กฟภ. (PEA Academy) มีวัตถุประสงค์เพื่อผลิตบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติงานที่มีฝีมือ ทักษะความชำนาญเฉพาะทางรองรับงานของ กฟภ. ในปัจจุบันและอนาคต เพื่อสร้างมาตรฐานและยกระดับฝีมือแรงงานของบุคลากร กฟภ. และเพื่อรองรับการดำเนินงานเชิงธุรกิจหารายได้ในอนาคต ดังนั้น การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาบุคลากร ทั้งในเรื่องของการกำหนดความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายของ กฟภ. ในปัจจุบันและอนาคต การสร้าง/แสวงหาความรู้ที่สำคัญจากแหล่งความรู้ การรวบรวม จัดเก็บความรู้ และการถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งรักษาความรู้ที่สำคัญขององค์กร ซึ่งผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการจัดตั้งสถาบันวิชาการ กฟภ. (PEA Academy) ได้แก่ ความสามารถในการผลิตช่างฝีมือเฉพาะทาง ทดแทนช่างผู้เกษียณอายุและโยกย้ายงาน การสร้างกระบวนการพัฒนาบุคลากรด้านช่างและวิศวกรที่ได้การรับรองสมรรถนะตามมาตรฐานอาชีพ และสถาบันวิชาการ กฟภ. (PEA Academy) เป็นศูนย์กลางการให้บริการฝึกอบรม ศูนย์ทดสอบสมรรถนะ และเป็นที่ปรึกษาด้านระบบไฟฟ้าในระดับประเทศและภูมิภาค นอกจากในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรแล้ว ยังมีผลที่คาดว่าจะได้รับในด้านเศรษฐกิจและสังคม คือ กฟภ. สามารถให้บริการจ่ายไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพ และมีรายได้มากขึ้น รวมถึงสามารถให้บริการเชิงธุรกิจในอนาคต และสามารถให้บริการสังคมในเชิงการช่วยเหลือและการสนับสนุน (CSR)

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

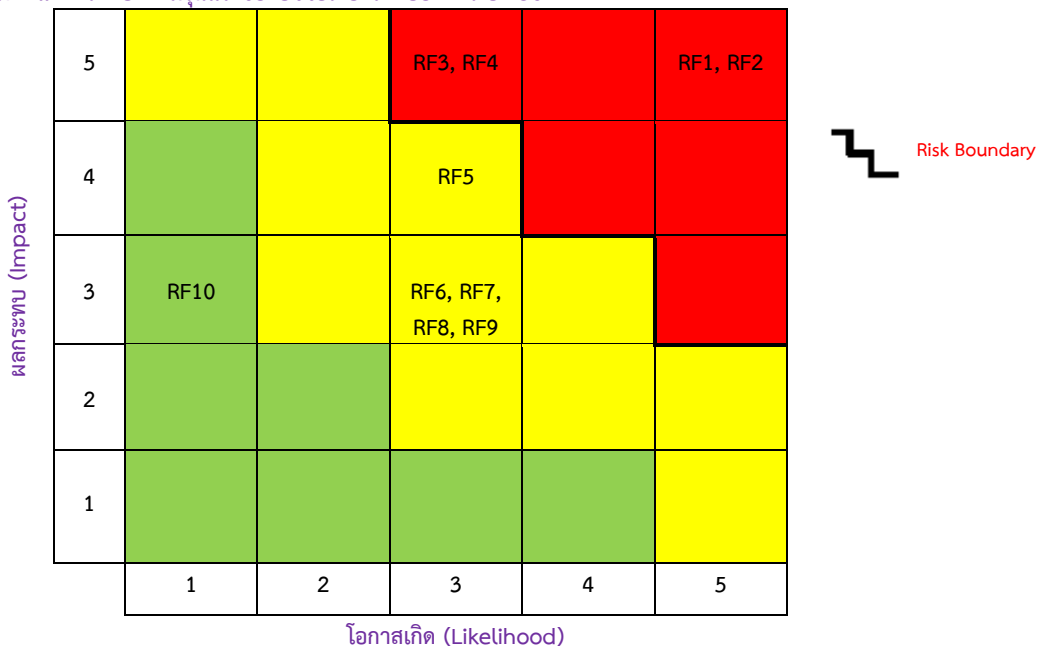
1.1.6 แผนบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2562

- **สาระสำคัญของแผนบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2562**

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ปี 2562	RF	Risk Factors	ประเภทความเสี่ยง
ขับเคลื่อนองค์กรให้ทันสมัยด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม (SO5)	RF1	ความล่าช้าโครงการคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์สำเร็จรูปสำหรับธุรกิจหลัก ระยะที่ 2 (CBS2 Project Management Office : PMO CBS2)	S
การเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจขององค์กรเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน (SO4)	RF2	ความสำเร็จของการลงทุนและพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Model)	S
ขับเคลื่อนองค์กรให้ทันสมัยด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม (SO5)	RF3	Cyber Security	O
ขับเคลื่อนองค์กรให้ทันสมัยด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม (SO5)	RF4	การบูรณาการการทำงานร่วมกัน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการเป็น Digital Utility	O
มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศในด้านจำหน่ายกระแสไฟฟ้าโดยพัฒนาประสิทธิภาพของทุกระบบงาน (SO2)	RF5	การบริหารหน่วยสูญเสียในภาพรวม	O
การเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจขององค์กรเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน (SO4) ขับเคลื่อนองค์กรให้ทันสมัยด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม (SO5)	RF6	การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	O
ขับเคลื่อนองค์กรให้ทันสมัยด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม (SO5)	RF7	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการดำเนินงาน	S
ขับเคลื่อนองค์กรให้ทันสมัยด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม (SO5)	RF8	ขาดการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนเพื่อเพิ่ม Productivity ในการทำงาน/เพิ่มโอกาสในการดำเนินธุรกิจ	S
มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศในด้านจำหน่ายกระแสไฟฟ้าโดยพัฒนาประสิทธิภาพของทุกระบบงาน (SO2)	RF9	การบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Asset Management Roadmap)	F
มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศในด้านจำหน่ายกระแสไฟฟ้าโดยพัฒนาประสิทธิภาพของทุกระบบงาน (SO2)	RF10	การยกระดับการให้บริการและจำหน่ายกระแสไฟฟ้าได้อย่างต่อเนื่อง	O

มีการปรับชื่อปัจจัยเสี่ยงเดิม ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

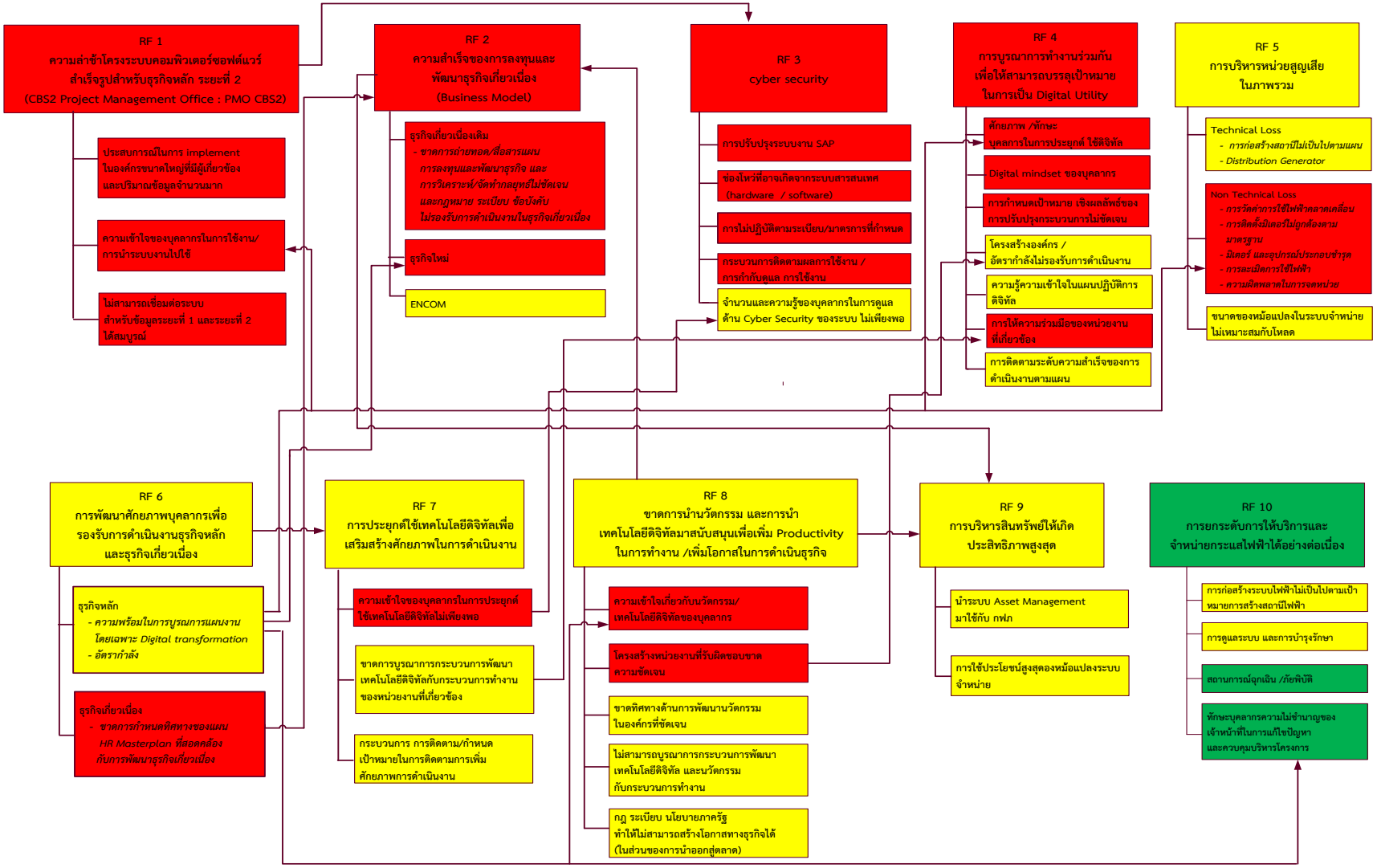
ภาพแสดงระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร ปี 2562



Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

RF	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความรุนแรงก่อนบริหาร			ระดับความรุนแรงเป้าหมาย		
		โอกาส	ผลกระทบ	Risk Score	โอกาส	ผลกระทบ	Risk Score
RF1	ความล่าช้าโครงการคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์สำเร็จรูปสำหรับธุรกิจหลัก ระยะที่ 2 (CBS2 Project Management Office : PMO CBS2)	5	5	25	3	3	9
RF2	ความสำเร็จของการลงทุนและพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Business Model)	5	5	25	1	1	1
RF3	Cyber Security	3	5	15	2	3	6
RF4	การบูรณาการการทำงานร่วมกัน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายในการเป็น Digital Utility	3	5	15	1	3	3
RF5	การบริหารหน่วยสูญเสียในภาพรวม	3	4	12	1	1	1
RF6	การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	3	3	9	1	1	1
RF7	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการดำเนินงาน	3	3	9	1	2	2
RF8	ขาดการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนเพื่อเพิ่ม Productivity ในการทำงาน/เพิ่มโอกาสในการดำเนินธุรกิจ	3	3	9	1	1	1
RF9	การบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Asset Management Roadmap)	3	3	9	1	2	2
RF10	การยกระดับการให้บริการและจำหน่ายกระแสไฟฟ้าได้อย่างต่อเนื่อง	1	3	3	1	1	1

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019



หมายเหตุ : ตามเล่มแผนบริหารความเสี่ยงที่ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการ กฟภ. เมื่อ 20 พ.ย. 61

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

- **การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแผนบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี 2562**

จากการพิจารณาปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด 10 ปัจจัยของ กฟภ. ในปี 2562 พบว่าปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูง คือ RF1-RF4 เป็นความเสี่ยงทั้งในเชิง Strategic และ Operation โดยเป็นความเสี่ยงในเชิงของการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพในเชิงแข่งขันและการพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงและการก้าวเข้าสู่การเป็น Digital Utility ของ กฟภ. นอกจากนี้ ในปัจจัยเสี่ยงที่มีความรุนแรงระดับกลาง คือ RF5-RF9 นั้นเป็นความเสี่ยงในเชิงของการรองรับการเกษียณอายุของบุคลากรจำนวนมากของ กฟภ. ดังนั้น กฟภ. จะต้องมีการเตรียมความพร้อมทั้งในมุมของปริมาณอัตรากำลังและศักยภาพของบุคลากร โดยมีการเตรียมผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successors) รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) เพื่อให้บุคลากรมีขีดความสามารถเพียงพอ รองรับการเปลี่ยนแปลงรวมถึงให้ทันกับเทคโนโลยีดิจิทัล และธุรกิจที่จะเกิดขึ้นใหม่ในอนาคต อีกทั้ง การจะก้าวไปเป็น Digital Utility นั้น กฟภ. จะต้องพัฒนาเครื่องมือที่เป็น Digital Platform ควบคู่ไปกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับการทำงาน สุดท้ายในปัจจัยเสี่ยงที่มีความรุนแรงระดับต่ำ คือ RF10 เป็นความเสี่ยงในการพัฒนาระบบจ่ายไฟให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดการเกิด SAIFI SAIDI ซึ่ง กฟภ. จะต้องเพิ่มทักษะความเชี่ยวชาญให้กับเจ้าหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาและควบคุมการบริหารโครงการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการและจำหน่ายไฟฟ้าให้ดียิ่งขึ้น

จากการวิเคราะห์ Risk Map แล้วพบว่าประเด็นหลักที่พบสำหรับเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ อัตรากำลัง และทักษะของบุคลากร โดยความเสี่ยงในเรื่อง Cyber Security คือการขาดอัตรากำลังที่เพียงพอต่อการดูแลระบบ และอัตรากำลังสำหรับการรองรับการดำเนินธุรกิจหลักและธุรกิจต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล นอกจากนี้ ในมุมของการก้าวสู่การเป็น Digital Utility ยังขาดอัตรากำลังที่เพียงพอในการดำเนินงาน รวมถึงการสร้างความรู้ความเข้าใจในแผนปฏิบัติการและความชำนาญของบุคลากรในการแก้ไขปัญหารวมถึงการควบคุมบริหารโครงการ เพื่อยกระดับการให้บริการและจำหน่ายกระแสไฟฟ้าได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งหากมีการระบุองค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์หลักขององค์กร มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ผ่านเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยมีการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนา รวมถึงมีการสนับสนุนการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร จะช่วยลดสาเหตุของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในเรื่องของการขาดแคลนทักษะและความรู้ของบุคลากรที่สำคัญ

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

1.1.7 แผนแม่บทการบริการลูกค้า (พ.ศ. 2560-2564)

- **สาระสำคัญของแผนแม่บทการบริการลูกค้า (พ.ศ. 2560-2564)**

กลยุทธ์การยกระดับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และการให้บริการลูกค้า

- 1. โครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้า
- 2. ระบบบริหารจัดการคิวและกล่องประเมินผลความพึงพอใจ
- 3. งานพัฒนาจัดการเสียงของลูกค้า
- 4. งานพัฒนาศูนย์บริการลูกค้า Front Office, PEA Shop และ PEA Mobile Shop
- 5. พัฒนางานบริการลูกค้าแบบ One Touch Service
- 6. งานยกระดับมาตรฐานคุณภาพบริการ
- 7. งานขยายผลการแจ้งค่าไฟฟ้าแบบ Smart Invoice ผ่าน SMS, Email, Auto Fax
- 8. โครงการพัฒนาระบบการให้บริการลูกค้าผ่าน Internet แบบครบวงจร "PEA Smart Plus"
- 9. งานบริหารความคาดหวังของลูกค้าที่มาใช้บริการ ณ ศูนย์บริการลูกค้า (Front Manager)
- 10. งานมุ่งเน้นการให้บริการธุรกิจเสริม
- 11. งานพัฒนา Website PEA
- 12. งานแจ้งสถานะการแก้กระแสไฟฟ้าขัดข้องผ่าน PEA Call Center
- 13. งานจัดหารถยนต์แก้กระแสไฟฟ้าขัดข้องขนาด 1 ตัน
- 14. งานจัดหารถบรรทุก 4 ตันติดกระเช้า
- 15. งานจัดหาเครื่องกำเนิดไฟฟ้าสำรองจ่าย
- 16. โครงการพัฒนาเสริมประสิทธิภาพการจ่ายไฟฟ้าบนเกาะสีชังด้วย Solar Farm
- 17. งานก่อสร้างปรับปรุงอาคารสำนักงาน กฟย. แบบ Knockdown

กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว

- 18. งานสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วย Key Account Management
- 19. งานสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า
- 20. งานพัฒนาการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าผ่านสื่อสังคมออนไลน์
- 21. งานบูรณาการฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อใช้ตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังลูกค้ารายกลุ่ม

- **การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแผนแม่บทการบริการลูกค้า (พ.ศ. 2560 - 2564)**

จากการพิจารณาแผนงานการบริการลูกค้าแล้วพบว่า กฟภ. มีแผนงาน/โครงการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ทั้งในมุมของการให้บริการและการจำหน่าย โดยมีการหาความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า การรับฟังข้อร้องเรียนของลูกค้าในหลายช่องทาง และนำมาปรับปรุงช่องทางในการให้บริการลูกค้าให้มีความหลากหลายและมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงมีการวางแผนการสร้างความพึงพอใจและความผูกพันให้กับลูกค้าในระยะยาว อย่างไรก็ตาม กฟภ. ยังไม่มีการจัดเก็บฐานข้อมูลลูกค้าที่ชัดเจน เพื่อนำมาวิเคราะห์/คาดการณ์ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปในอนาคต รวมถึงการบูรณาการข้อมูลของลูกค้ากับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านการให้บริการและจำหน่ายไฟฟ้า กับการจัดการความรู้ที่จะสามารถนำมาใช้ได้ทั่วทั้งองค์กร

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

1.1.8 ผลการรับฟังเสียงของลูกค้า (Voice of Customer: VOC)

- **สาระสำคัญของผลการรับฟังเสียงของลูกค้า (Voice of Customer : VOC)**

ความต้องการ: ลูกค้าพาณิชย์

ความต้องการ
Must be
1. มีศูนย์บริการที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว (4.6843)
2. มีการให้บริการที่เท่าเทียมกับลูกค้าทุกกลุ่ม (4.6965)

ความต้องการ: ลูกค้าอุตสาหกรรม

ความต้องการ
Must be
1. การดูแล บำรุงรักษาระบบไฟฟ้าสม่ำเสมอ (4.7928*)
2. คุณภาพของไฟฟ้าที่ดี กำลังไฟเสถียร ไม่มีไฟดับ ไฟตก (4.7966*)
3. เป็นองค์กรที่มีความโปร่งใส (4.7778*)

* คือ คะแนนความสำคัญสูงกว่าค่าเฉลี่ยในกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม (4.7635 คะแนน)

ความต้องการ: ลูกค้าอื่น ๆ

ความต้องการ
Must be
1. การให้บริการของพนักงานที่เป็นกันเอง ดูแลเหมือนญาติมิตร (4.4854)
2. มีการให้บริการที่เท่าเทียมกับลูกค้าทุกกลุ่ม (4.4854)

* คือ คะแนนความสำคัญสูงกว่าค่าเฉลี่ยในกลุ่มลูกค้าอื่น ๆ (4.5478 คะแนน)

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

ความต้องการ: ลูกค้าพาณิชย์

ความคาดหวัง	
Delighter	Performance
1. การดูแล บำรุงรักษาระบบไฟฟ้าสม่ำเสมอ (4.8103*) 2. การให้บริการของพนักงานที่เป็นกันเอง ดูแลเหมือนญาติมิตร (4.6545) 3. พนักงานมีความเห็นอก เห็นใจ และเอาใจใส่ลูกค้า (4.6897) 4. การมีระบบแจ้งไฟฟ้าดับล่วงหน้าที่มีประสิทธิภาพ (4.7602*) 5. การแก้ไขปัญหาไฟฟ้าขัดข้องที่ทำได้รวดเร็ว (4.7805*) 6. สามารถแจ้งระยะเวลาในการแก้ไขปัญหาไฟฟ้าขัดข้องได้อย่างแม่นยำ (4.7764*) 7. ความชัดเจนของค่าไฟฟ้า (4.7940*) 8. การชำระเงินสามารถทำได้สะดวก หลากหลายช่องทาง ทุก ๆ (4.7154) 9. มีเทคโนโลยีในการให้บริการที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว (4.6965) 10. เป็นองค์กรที่มีความโปร่งใส (4.7425*)	1. คุณภาพของไฟฟ้าที่ดี กำลังไฟเสถียร ไม่มีไฟดับ ไฟตก (4.7927*) 2. การดำเนินการด้านไฟฟ้าในเรื่องต่าง ๆ ที่รวดเร็ว (4.7412*)

* คือ คะแนนความสำคัญสูงกว่าค่าเฉลี่ยในกลุ่มลูกค้าพาณิชย์ (4.7341 คะแนน)

ความต้องการ: ลูกค้าอุตสาหกรรม

ความคาดหวัง	
Delighter	Performance
1. การให้บริการของพนักงานที่เป็นกันเอง ดูแลเหมือนญาติมิตร (4.7665*) 2. พนักงานมีความเห็นอก เห็นใจ และเอาใจใส่ลูกค้า (4.7326) 3. การดำเนินการด้านไฟฟ้าในเรื่องต่าง ๆ ที่รวดเร็ว (4.7778*) 4. การแก้ไขปัญหาไฟฟ้าขัดข้องที่ทำได้รวดเร็ว (4.7702*) 5. สามารถแจ้งระยะเวลาในการแก้ไขปัญหาไฟฟ้าขัดข้องได้อย่างแม่นยำ (4.7966*) 6. ความชัดเจนของค่าไฟฟ้า (4.7740*) 7. การชำระเงินสามารถทำได้สะดวก หลากหลายช่องทาง ทุก ๆ เวลา (4.7250) 8. มีศูนย์บริการที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว (4.7175) 9. มีเทคโนโลยีในการให้บริการที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว (4.7476) 10. มีการให้บริการที่เท่าเทียมกับลูกค้าทุกกลุ่ม (4.7175)	1. การมีระบบแจ้งไฟฟ้าดับล่วงหน้าที่มีประสิทธิภาพ (4.8154*)

* คือ คะแนนความสำคัญสูงกว่าค่าเฉลี่ยในกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม (4.7635 คะแนน)

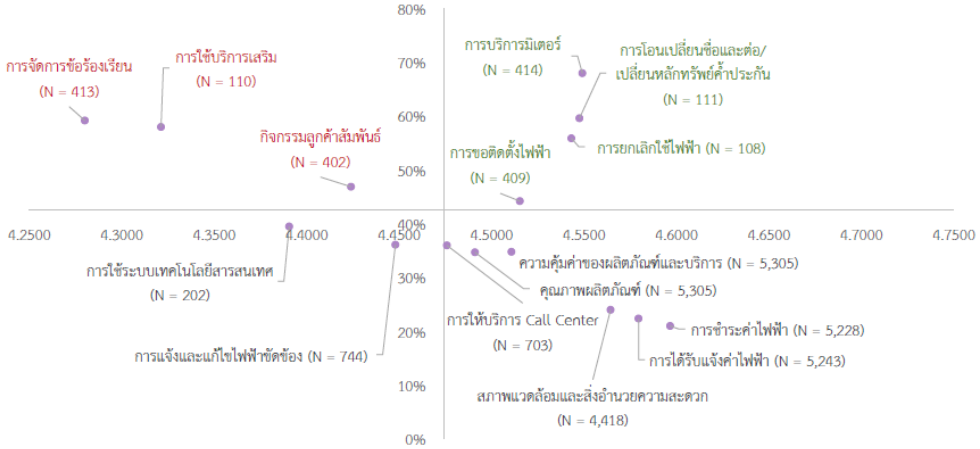
ความต้องการ: ลูกค้าอื่น ๆ

ความคาดหวัง	
Delighter	Performance
1. การให้บริการของพนักงานที่เป็นกันเอง ดูแลเหมือนญาติมิตร (4.4854) 2. พนักงานมีความเห็นอก เห็นใจ และเอาใจใส่ลูกค้า (4.5789*)	-

* คือ คะแนนความสำคัญสูงกว่าค่าเฉลี่ยในกลุ่มลูกค้าอื่น ๆ (4.5478 คะแนน)

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

จุดอ่อน-จุดแข็ง: ภาพรวม



ที่มา : โครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด ประจำปี 2561

- **การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของผลการรับฟังเสียงของลูกค้า (Voice of Customer : VOC)**

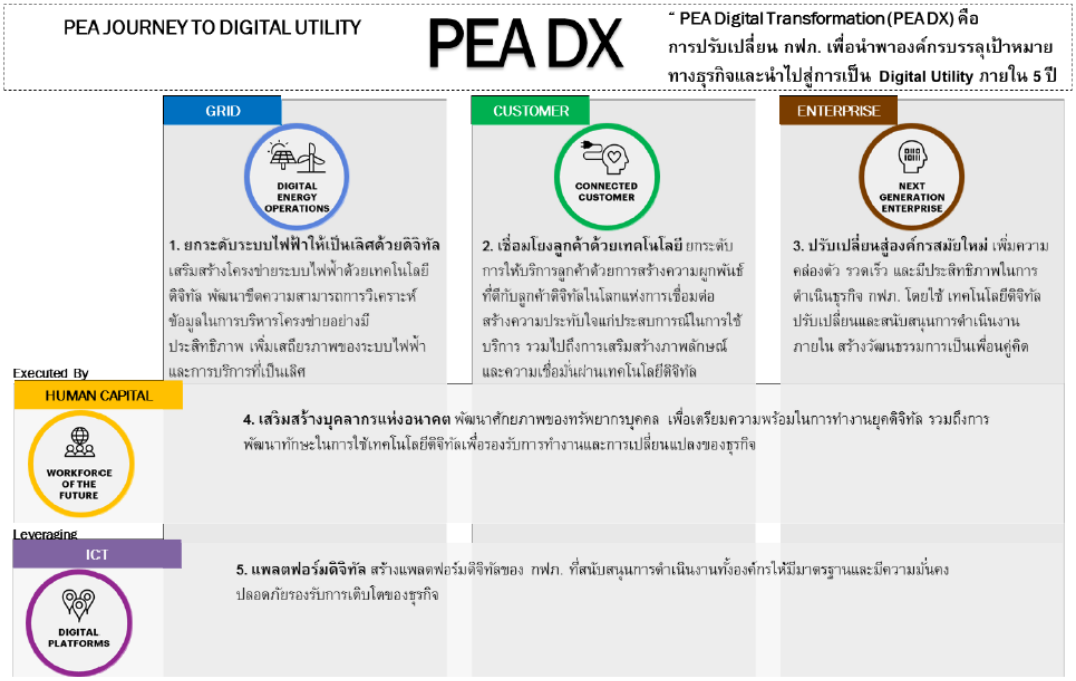
จากการพิจารณาผลการรับฟังเสียงของลูกค้า แล้วพบว่าในมุมของความต้องการของลูกค้า ที่แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มลูกค้าพาณิชย์ กลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรม และกลุ่มลูกค้าอื่น ๆ ทางด้านบุคลากร กลุ่มลูกค้าต้องการให้บุคลากร กฟภ. มีการให้บริการที่เป็นกันเอง ดูแลดุจญาติมิตร และให้บริการอย่างเท่าเทียมกันทุกกลุ่ม ไม่แบ่งแยก รวมถึงการดูแลบำรุงรักษาระบบไฟฟ้าอย่างสม่ำเสมอ ในขณะที่มุมของความคาดหวัง มีมุมมองด้านบุคลากรที่คล้ายกับความต้องการ คือ การแก้ไขไฟฟ้าขัดข้องอย่างรวดเร็ว การแจ้งระยะเวลาในการแก้ไขไฟฟ้าขัดข้องได้อย่างแม่นยำ การที่บุคลากรให้บริการเป็นกันเอง มีความเห็นอกเห็นใจและเอาใจใส่ลูกค้า ซึ่ง หาก กฟภ. มีระบบการจัดการความรู้ที่เพียงพอและมีการระบุองค์ความรู้ที่สำคัญเรื่องลูกค้า จะทำให้บุคลากร กฟภ. สามารถเรียนรู้ที่จะใช้องค์ความรู้จากการจัดเก็บข้อมูลในอดีต มาใช้พัฒนากระบวนการตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังให้กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

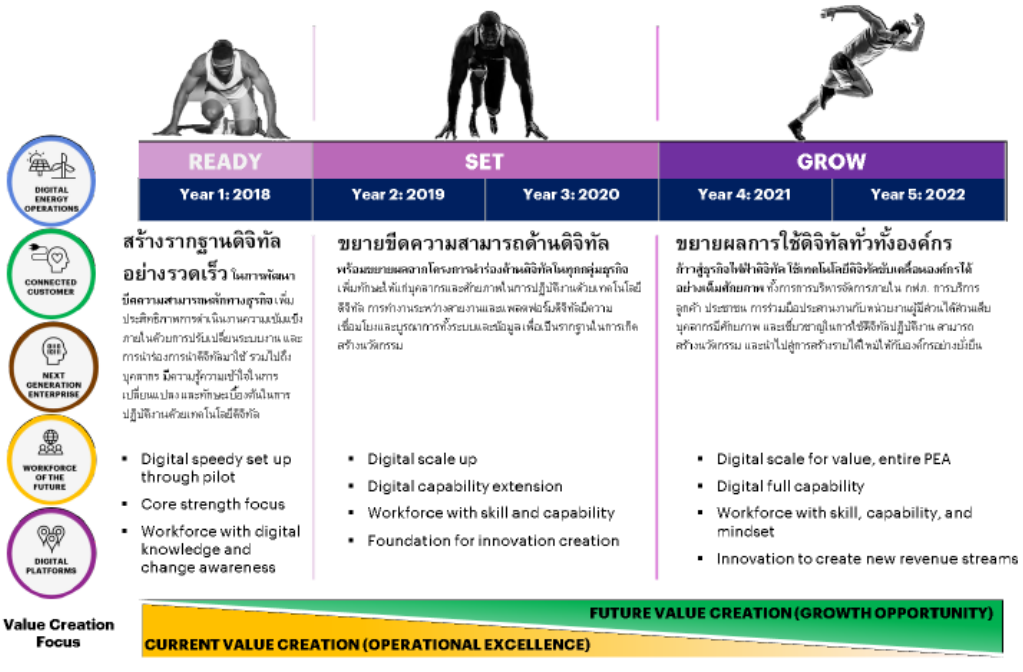
ในภาพรวม กฟภ. มีจุดอ่อนในเรื่องการให้บริการ ดังนี้ อันดับที่ 1 เป็นเรื่องการจัดการข้อร้องเรียน โดยอันดับที่ 2 เป็นการจัดกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ และลำดับที่ 3 คือการใช้บริการเสริม โดยหาก กฟภ. มีการระบุการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า (Customer Relationship Management) เป็นองค์ความรู้ที่สำคัญ และมีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและใช้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร จะทำให้ กฟภ. ลดจุดอ่อนโดยการพัฒนาวิธีในการจัดการข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสามารถพัฒนาข้อร้องเรียนให้เป็นการบริการในรูปแบบใหม่ๆ ตามที่ลูกค้าต้องการได้อย่างต่อเนื่อง

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

1.1.9 แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ. พ.ศ. 2561-2565 (ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2562)

- **สาระสำคัญของแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ. พ.ศ. 2561-2565 (ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2562)**





Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

- **การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ. พ.ศ. 2561 - 2565 (ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2562)**

จากการพิจารณาแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ. แล้วพบว่า กฟภ. ต้องการที่จะพลิกองค์กรสู่การเป็น Digital Utility ภายในปี 2565 โดยมีเป้าหมายที่จะลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานลง โดยร้อยละ 80 เกิดจากดิจิทัล และมีรายได้เกิดขึ้นใหม่ที่มาจากดิจิทัลร้อยละ 50 ดังนั้น จะเห็นว่า ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับระบบไฟฟ้าให้เป็นเลิศด้วยดิจิทัล จำเป็นจะต้องพัฒนาขีดความสามารถด้านการวิเคราะห์ข้อมูลของบุคลากรให้สามารถบริหารจัดการทรัพย์สิน และบริหารโครงข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 2 เชื่อมโยงลูกค้าด้วยเทคโนโลยี มุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าผ่านช่องทางต่าง ๆ ของ กฟภ. โดยเป็นการสร้างภาพลักษณ์ในการบริการที่ทันสมัยด้วยระบบเทคโนโลยีดิทัล ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปรับเปลี่ยนสู่องค์กรสมัยใหม่ เป็นการสนับสนุนระบบการจัดการข้อมูลต่าง ๆ เพื่อสร้างความคล่องตัวในการทำงาน สามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพและสนับสนุนให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ผ่านการวิเคราะห์ในเชิงลึก ซึ่ง กฟภ. จำเป็นต้องมีกระบวนการจัดการและบริหารองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพและเป็นรากฐานของการเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรมในอนาคต ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างบุคลากรแห่งอนาคต มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล และสร้างความตระหนักรวมถึงความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และยุทธศาสตร์ที่ 5 แพลตฟอร์มดิจิทัล ที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีความรวดเร็วและคล่องตัว รวมถึงสร้างการเชื่อมโยงและบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงานให้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยในแผนปฏิบัติการดิจิทัลยังไม่มีส่วนที่สนับสนุนการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ (KMS) ที่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม ในยุทธศาสตร์ที่ 3 การปรับเปลี่ยนสู่องค์กรสมัยใหม่ จะเอื้อให้เกิดการดำเนินงานทบทวนกระบวนการจัดเก็บองค์ความรู้ โดยเฉพาะการบริหารจัดการข้อมูลภายในองค์กรให้มีความเชื่อมโยงกันโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บองค์ความรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาไปสู่ Digital Utility รวมถึงในยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างบุคลากรแห่งอนาคต จะมีส่วนช่วยในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรผ่านเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ (KMS) จะเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาและเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อสร้างให้บุคลากรมีทักษะในการวิเคราะห์ มีความสามารถที่เพียงพอและพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

1.1.10 นโยบายด้านวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมของ กฟภ.

- **สาระสำคัญของนโยบายด้านวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมของ กฟภ.**

กฟภ. มุ่งมั่นพัฒนาคนด้วยนวัตกรรม พัฒนางานด้วยเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม ด้วยการนำผลงานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมไปขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของ กฟภ. ให้มีการทำงานอย่างปลอดภัย มีประสิทธิภาพ ลดระยะเวลาและค่าใช้จ่าย รวมไปถึงการเพิ่มศักยภาพบุคลากร จึงกำหนดนโยบายด้านวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม ดังนี้

1) มุ่งมั่นพัฒนา กฟภ. สู่องค์กรแห่งนวัตกรรม
2) พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ เพื่อร่วมขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของ กฟภ.
3) จัดทำกลยุทธ์ งานเชิงบูรณาการและกำหนดผู้รับผิดชอบด้านงานวิจัย พัฒนา และนวัตกรรมทั้งระดับนโยบายและปฏิบัติการอย่างชัดเจน
4) บริการทรัพย์สินทางปัญญา โดยการใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร
5) สนับสนุน ส่งเสริม การสร้างแรงจูงใจ การพัฒนานักวิจัยและนักประดิษฐ์ การสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ การพัฒนากฎระเบียบ และการพัฒนาช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม

- **สาระสำคัญของแผนงานวิจัย พัฒนาของ กฟภ. ปี 2558-2572**

แผนงานวิจัยและพัฒนาของ กฟภ. ปี 2558-2572 ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

(1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 Strengthening
   - กลยุทธ์ S1-2 Strong Grid มุ่งเน้นการเสริมสร้างระบบไฟฟ้าให้มีความมั่นคงมีประสิทธิภาพ
   - กลยุทธ์ S1-3 Renewable Energy and Energy Efficiency Partnership (REEP) ส่งเสริม สนับสนุน และลงทุนด้านพลังงานทดแทนและการอนุรักษ์พลังงาน

(2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 Standardizing
   - กลยุทธ์ S2-1 PEA Standard มีมาตรฐานด้านระบบจำหน่ายไฟฟ้าที่ได้รับการยอมรับในระดับภูมิภาค
   - กลยุทธ์ S2-2 Safety Excellence มุ่งสู่ Safety Performance ที่เป็นเลิศ
   - กลยุทธ์ S2-3 Operational Excellence มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพ และพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

(3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 Smart

- กลยุทธ์ S3-1 Service Excellence มีการบริการลูกค้าที่เป็นเลิศและครบวงจร
- กลยุทธ์ S3-2 Grid Modernization พัฒนาระบบไฟฟ้าให้ทันสมัยเป็น Smart Grid
- กลยุทธ์ S3-3 Smart Organization พัฒนาระบบสารสนเทศเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการขององค์กร

(4) ยุทธศาสตร์ที่ 4 Sustainable

- กลยุทธ์ S4-1 Enhancing Human Capital ส่งเสริมการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

หมายเหตุ : แผนงานวิจัยฯ เป็นแผนงานฉบับปัจจุบัน โดยอยู่ระหว่างการทบทวน

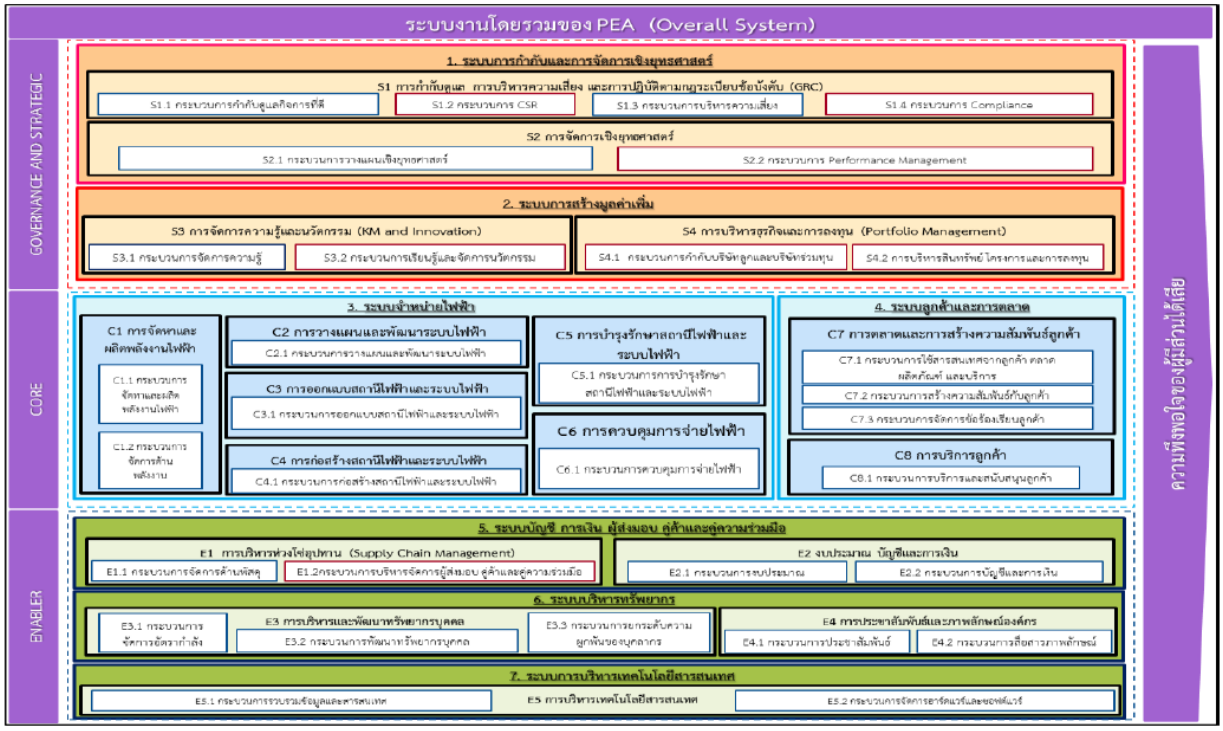
- **การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของนโยบายและแผนงานวิจัย พัฒนาของ กฟภ. ปี 2558 - 2572**

จากการพิจารณานโยบายและแผนงานวิจัย พัฒนาของ กฟภ. ปี 2558 - 2572 แล้วพบว่า กฟภ. มีนโยบายในการส่งเสริมการพัฒนาคนด้วยเทคโนโลยี เพื่อให้คนสามารถไปพัฒนาผลงานและก่อให้เกิดงานวิจัยและนวัตกรรมที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับแผนวิจัยและพัฒนาที่ส่งเสริมการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน โดยหาก กฟภ. มีการจัดทำแผนการจัดการความรู้และนวัตกรรมระยะยาว โดยมีการกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ รวมถึงมีการพัฒนาเทคโนโลยีในการเรียนรู้ เพื่อเป็นพื้นฐานในการต่อยอดการวิจัยและนวัตกรรม จะช่วยให้ กฟภ. มีทิศทางการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจน และแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร สามารถพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และทำให้ลดระยะเวลาในการทำงานและค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร นอกจากนี้ หาก กฟภ. มีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มในการพัฒนาสิ่งใหม่และนำไปสู่นวัตกรรมที่ชัดเจน จะช่วยสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และวัฒนธรรมในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้กับบุคลากร และพัฒนาไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ทั้งด้านการให้บริการและธุรกิจใหม่ได้อย่างยั่งยืน

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

1.1.11 กระบวนการที่สำคัญขององค์กร

- **สาระสำคัญของกระบวนการที่สำคัญขององค์กร**



- **การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของกระบวนการที่สำคัญขององค์กร**

กฟภ. ได้ออกแบบระบบงานโดยรวม (Overall System) ซึ่งประกอบด้วยระบบงาน (Work System) จำนวน 7 ระบบงาน และกระบวนการที่สำคัญ (Key Work Process) จำนวน 17 กระบวนการ ทั้งนี้ กระบวนการจัดการความรู้ ได้รับการกำหนดเป็นหนึ่งในกระบวนการที่สำคัญ (Key Work Process) โดยเป็นกระบวนการย่อยของการจัดการความรู้และนวัตกรรม อยู่ภายใต้ระบบงานที่ 2 ระบบการสร้างมูลค่าเพิ่ม ซึ่งเป็นระบบงานด้าน Governance and Strategic ดังนั้น แสดงให้เห็นว่ากระบวนการจัดการความรู้ได้รับการวิเคราะห์และระบุว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

นอกจากนี้ กฟภ. ได้มีการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการที่สำคัญ โดยได้คำนึงถึงข้อมูลความต้องการ ความคาดหวัง จากลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ และถูกนำมาจัดลำดับ และคัดกรองข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานที่สำคัญ โดยข้อกำหนดดังกล่าวจะถูกนำมาพิจารณาความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงขององค์กร และนโยบายหน่วยงานกำกับดูแล นอกจากนั้น กระบวนการทำงานที่สำคัญจะถูกทบทวนและปรับปรุง โดยพิจารณาจากข้อมูลคู่เทียบ และมาตรฐานการปฏิบัติงาน สำหรับข้อกำหนดของกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ “ทั่วถึง ครบถ้วน ค้นหาง่าย เข้าถึงสะดวก นำไปใช้ประโยชน์” ซึ่งแสดงให้เห็นถึงกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นมาตรฐาน ซึ่งต้องครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดความรู้ การสร้าง/แสวงหาความรู้ที่สำคัญ ซึ่งต้องมีความทั่วถึงและครบถ้วน จากนั้นการจัดเก็บความรู้และการทำให้ผู้ใช้เข้าถึงความรู้ได้นั้น ต้องค้นหาได้ง่ายและเข้าถึงสะดวก รวมทั้งมีการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ เพื่อการปรับปรุงงาน การตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ และการเรียนรู้ระดับองค์กร

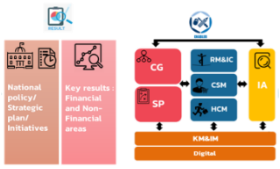
Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

1.1.12 ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM)

- **สาระสำคัญของระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM)**

สคร. ได้พัฒนาระบบประเมินผล โดยพัฒนาต่อยอดจากโครงการระบบประเมินผลเดิม ที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่มีความเหมาะสม เป็นรูปธรรม และสามารถสะท้อนถึงความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง โดยได้พิจารณานำข้อดี/จุดแข็ง ของระบบปัจจุบันที่มีมาใช้ ปรับปรุงข้อด้อยของระบบปัจจุบัน รวมทั้งปรับปรุง เพิ่มเติมประเด็นของการจัดการสมัยใหม่และ Update ให้เป็นปัจจุบัน และจะนำมาใช้ในการประเมินผลรัฐวิสาหกิจในปี 2563 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น รวมถึงนโยบายสำคัญ เช่น ไทยแลนด์ 4.0 ที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยมีกรอบการประเมินผล แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ Key Performance Areas และ SE-AM

Key Performance Areas (60 ± 15%)	SE-AM (40 ± 15%)
1. การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (ยุทธศาสตร์ชาติ, นโยบายรัฐบาล, แผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ ฯลฯ)	ด้านที่ 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
2. ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Results) (ผลงานตามภารกิจที่สำคัญ, แผนงานโครงการที่สำคัญที่สะท้อนประสิทธิภาพ, ประสิทธิผล, ผลสัมฤทธิ์ ฯลฯ)	ด้านที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์
	ด้านที่ 3 การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
	ด้านที่ 4 การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	ด้านที่ 5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
	ด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์
	ด้านที่ 7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม
	ด้านที่ 8 การตรวจสอบภายใน



- **การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM)**

ทั้งนี้ จากเกณฑ์ SE-AM ด้านที่ 7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม ประกอบด้วยหัวข้อย่อย จำนวน 6 หัวข้อ ได้แก่

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

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

องค์ประกอบของเกณฑ์ประเมินผลฯ

1. การนำองค์กร (8%)	1.1 วิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการความรู้ (4%) 1.2 การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร (4%)
2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน (4%)	2.1 การวางแผนการจัดการความรู้และการติดตามประเมินผล (2%) 2.2 การจัดสรรทรัพยากร (2%)
3. บุคลากร (8%)	3.1 ความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วมและการสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ (3%) 3.2 วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงาน (3%) 3.3 ความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงานการจัดการความรู้ (2%)
4. กระบวนการจัดการความรู้ (8%)	4.1 กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ (6%) 4.2 สารสนเทศ/ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2%)
5. กระบวนการปฏิบัติงาน (4%)	5.1 การปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (2%) 5.2 การสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (2%)
6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (8%)	6.1 ผลการดำเนินการด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้ (8%)

หากวิเคราะห์เกณฑ์การประเมินด้านการจัดการความรู้ ในมุมมอง 3 มิติ หรือ IPE Perspectives สามารถจำแนกเป็น 3 มิติ ได้แก่

มิติที่ 1 บทบาทผู้นำ/บุคลากร

1) KM Leadership : การนำการจัดการความรู้มาใช้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร โดยผู้บริหารกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการจัดการความรู้ สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร และวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
2) Planning & Resources : การนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและบรรลุผลสำเร็จ โดยจัดสรรทรัพยากรและใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินงาน รวมทั้งการติดตามและประเมินผล
3) People : การทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการจัดการความรู้

มิติที่ 2 กระบวนการ

4) KM Process : กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ โดยใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ/ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้
5) Operational Process : การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการสร้างความตระหนักผ่านการจัดการความรู้ถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ

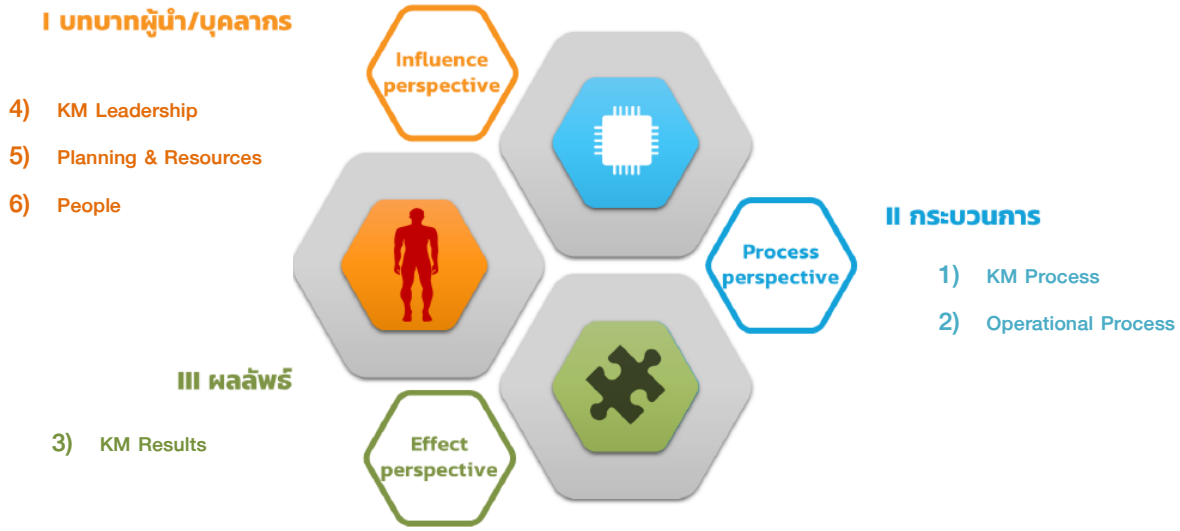
มิติที่ 3 ผลลัพธ์

6) KM Results : ผลการดำเนินงานด้านต่างๆ ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้ที่องค์กรดำเนินการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความมี

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

ประสิทธิภาพและแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องของผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ และสามารถต่อยอดหรือขยายผลไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กร

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



Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

1.2 วิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)

1.2.1 นโยบายประเทศไทย 4.0

- **สาระสำคัญของนโยบายประเทศไทย 4.0**

นโยบายประเทศไทย 4.0 เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ โดยมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจมาสู่ระบบเศรษฐกิจที่เน้นการสร้างมูลค่า (Value-Based Economy) เพื่อพาประเทศไทยหลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลางกับดักความเหลื่อมล้ำ ทางสังคม และกับดักความไม่สมดุลในการพัฒนา เป็นโมเดลขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่เปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ที่เน้นเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และภาคบริการ ภายใต้วิสัยทัศน์ มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยมีการปรับเปลี่ยนใน 4 มิติ ได้แก่ ความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ ความอยู่ดีมีสุขของผู้คนในสังคม การยกระดับศักยภาพและคุณค่าของมนุษย์ และการรักษ์สิ่งแวดล้อม

ภาพนโยบายประเทศไทย 4.0

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

กำหนดภารกิจของรัฐบาล 5 ด้านคือ

1.การเตรียมคนไทยให้พร้อมก้าวสู่ประเทศพัฒนา

2.การพัฒนาคลัสเตอร์เทคโนโลยี และอุตสาหกรรมแห่งอนาคต 5 กลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป้าหมาย ประกอบด้วย

-กลุ่มอาหาร เกษตร และเทคโนโลยีชีวภาพ

-กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์

-กลุ่มเครื่องมืออุปกรณ์อัจฉริยะ หุ่นยนต์ และระบบเครื่องกล

-กลุ่มดิจิตอล และเทคโนโลยีอินเตอร์เน็ตที่เชื่อมอุปกรณ์ต่าง ๆ

-กลุ่มเทคโนโลยีสร้างสรรค์ วัฒนธรรม และบริกรที่มูลค่าสูง

3.การส่งเสริมผู้ประกอบการและธุรกิจใหม่ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมหรือสตาร์ทอัพ

4.การเสริมความเข้มแข็งของเศรษฐกิจภายในประเทศ

5.การบูรณาการอาเซียนเชื่อมประเทศไทยสู่ประชาคมโลก

ขับเคลื่อนผ่านโมเดลเศรษฐกิจเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียนและเศรษฐกิจสีเขียว Bio - Circular - Green Economy เป็นการบูรณาการการพัฒนาเศรษฐกิจ 3 มิติ คือ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bio Economy) เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) พร้อมกัน โดยนำองค์ความรู้มาต่อยอดฐานความเข้มแข็งภายในของประเทศไทย คือ ความหลากหลายทางชีวภาพและผลผลิตทางการเกษตรที่อุดมสมบูรณ์ ปรับเปลี่ยนระบบการผลิตไปสู่การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อรักษาความมั่นคงทางวัตถุดิบและสมดุลของสิ่งแวดล้อมเป็นรูปแบบเศรษฐกิจที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนหรือ SDG ขององค์การสหประชาชาติ

ที่มา: Thailand 4.0 ขับเคลื่อนอนาคตสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน, วารสารไทยคู่ฟ้า เล่มที่ 33 มกราคม - มีนาคม 2560, สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

BCG in Action การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมของประเทศไทย เพื่อเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียนและเศรษฐกิจสีเขียว Bio – Circular – Green Economy, ประชาคมวิจัยด้านเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียนและเศรษฐกิจสีเขียว, 5 พฤศจิกายน 2561

- **การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของนโยบายประเทศไทย 4.0**

จากนโยบายประเทศไทย 4.0 พบว่า มีเป้าหมายในการพัฒนาเศรษฐกิจผ่านการสร้างนวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ มุ่งเน้นการเชื่อมโยงเข้ากับอาเซียนเพื่อสร้างโอกาสในการพัฒนาเศรษฐกิจและสร้างความได้เปรียบทางการค้า ขับเคลื่อนผ่านโมเดลเศรษฐกิจเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียนและเศรษฐกิจสีเขียว Bio-Circular-Green Economy ซึ่งมีประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ดังนี้

- มุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และสอดคล้องกับโมเดลเศรษฐกิจเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียนและเศรษฐกิจสีเขียว

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

Bio – Circular – Green Economy สนับสนุนการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรและความรู้ในองค์กรเพื่อรองรับการบูรณาการเข้าสู่อาเซียน และการเข้าสู่ประชาคมโลก

กฟภ. จะต้องเร่งการสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับโมเดลเศรษฐกิจเศรษฐกิจชีวภาพเศรษฐกิจหมุนเวียนและเศรษฐกิจสีเขียว Bio – Circular – Green Economy รวมทั้งเตรียมความพร้อมของบุคลากร และองค์ความรู้ขององค์กร เพื่อรองรับการแข่งขันในการเข้าสู่อาเซียนและประชาคมโลก

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

1.2.2 นโยบายเร่งด่วน 12 ด้าน และนโยบายหลัก 12 ด้าน

- **สาระสำคัญของนโยบายเร่งด่วน 12 ด้าน และนโยบายหลัก 12 ด้าน**

การแถลงนโยบายของรัฐบาลต่อรัฐสภา แบ่งเป็น 2 ส่วนสำคัญ คือ นโยบายหลัก 12 ด้าน ซึ่งเป็นทิศทางการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาลในช่วง 4 ปีข้างหน้า และ นโยบายเร่งด่วน 12 ด้าน ที่ถือเป็นปัญหาเฉพาะหน้าที่รัฐบาลต้องเร่งดำเนินการแก้ไข เพื่อบรรเทาปัญหาความเดือดร้อนของพี่น้องประชาชนโดยเร็วที่สุด นโยบายหลัก 12 ด้าน และ นโยบายเร่งด่วน 12 ด้าน มีเป้าหมายเดียวกัน คือ การนำพาประเทศไทยไปสู่ประเทศไทยเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วในศตวรรษที่ 21 ดังนั้นการเดินไปสู่เป้าหมายดังกล่าวได้ สิ่งสำคัญอันดับแรก คือ การแก้ปัญหาเร่งด่วน ที่ผ่านการร่วมกันคิดและกลั่นกรองจากพรรคร่วมรัฐบาล "19 พรรคการเมือง" ออกมาเป็นนโยบายเร่งด่วน 12 ด้าน ประกอบด้วย

1. การแก้ไขปัญหาในการดำรงชีวิตของประชาชน รัฐบาลมุ่งมั่นที่จะยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน
2. การปรับปรุงระบบสวัสดิการและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน
3. มาตรการเศรษฐกิจเพื่อรองรับความผันผวนของเศรษฐกิจโลก
4. การให้ความช่วยเหลือเกษตรกรและพัฒนานวัตกรรม
5. การยกระดับศักยภาพของแรงงาน
6. การวางรากฐานระบบเศรษฐกิจของประเทศสู่อนาคต
7. การเตรียมคนไทยสู่ศตวรรษที่ 21
8. การแก้ไขปัญหาทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ ทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายราชการประจำ
9. การแก้ปัญหายาเสพติด
10. การพัฒนาระบบการให้บริการประชาชน หรือ รัฐบาลดิจิทัล
11. การจัดเตรียมมาตรการรองรับภัยแล้งและอุทกภัย
12. การสนับสนุนให้มีการศึกษา การรับฟังความเห็นของประชาชน และการดำเนินการเพื่อแก้ไขเพิ่มเติมรัฐธรรมนูญ

นโยบายหลัก 12 ด้าน ประกอบด้วย

1. การปกป้องและเชิดชูสถาบันพระมหากษัตริย์
2. การสร้างความมั่นคงและความปลอดภัยของประเทศ และความสงบสุขของประเทศ
3. การทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม
4. การสร้างบทบาทของไทยในเวทีโลก
5. การพัฒนาเศรษฐกิจและความสามารถในการแข่งขันของไทย
6. การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจและการกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค
7. การพัฒนาสร้างความเข้มแข็งจากฐานราก
8. การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของคนไทยทุกช่วงวัย
9. การพัฒนาระบบสาธารณสุขและหลักประกันทางสังคม

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

10. การฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและการรักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน
11. การปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ
12. การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และกระบวนการยุติธรรม

ที่มา: กลุ่มสื่อสารเชิงกลยุทธ์ สำนักโฆษก สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี

- **การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของนโยบายเร่งด่วน 12 ด้าน และนโยบายหลัก 12 ด้าน**

จากนโยบายเร่งด่วน 12 ด้าน และนโยบายหลัก 12 ด้าน ของรัฐบาลภายใต้การนำของพล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี มีวิสัยทัศน์คือ “มุ่งมั่นให้ประเทศไทยเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วในศตวรรษที่ 21” มีประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ดังนี้

- นโยบายเร่งด่วนด้านการวางรากฐานระบบเศรษฐกิจของประเทศสู่อนาคต โดยมุ่งเน้นการต่อยอด "อุตสาหกรรมเป้าหมาย" เร่งพัฒนาขับเคลื่อนเศรษฐกิจใหม่ อาทิ "เศรษฐกิจชีวภาพ" "เศรษฐกิจหมุนเวียน" "เศรษฐกิจสีเขียว" พร้อมกับสนับสนุนการลงทุน "เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก" "เขตเศรษฐกิจพิเศษ" "เมืองอัจฉริยะ" โดยระบบโครงข่าย "5G" ที่จะเข้ามาขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัล
- นโยบายหลักด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและความสามารถในการแข่งขันของไทย
- นโยบายหลักด้านการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของคนไทยทุกช่วงวัย

การจัดการความรู้ และการพัฒนานวัตกรรมของ กฟภ. ต้องสอดคล้องกับโมเดลเศรษฐกิจเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียนและเศรษฐกิจสีเขียว Bio – Circular – Green Economy รวมถึงมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

1.2.3 ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580

- **สาระสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580**

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 65 กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน โดยให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

ภาพยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580

ยุทธศาสตร์ชาติมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบ“ประชารัฐ” โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ
ที่มา : ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580, ประกาศราชกิจจานุเบกษา

- **การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580**

จากยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 พบว่ามีเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนที่ขับเคลื่อนโดยภูมิปัญญาและนวัตกรรม ซึ่งมีประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน และยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

- **ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน** มุ่งเน้นการพัฒนาผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการสร้างและใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมตลอดกระบวนการการผลิตและบริการ การจัดการ และการตลาด สามารถบริหารจัดการธุรกิจและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส โดยการสร้างและพัฒนาทักษะ องค์ความรู้รอบด้านที่จำเป็นต่อการประกอบธุรกิจในยุคใหม่ที่มีการแข่งขันสูง รวมทั้งทักษะในการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อการวางแผนธุรกิจและสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงทางธุรกิจได้
- **ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์** ยกระดับศักยภาพ ทักษะ และสมรรถนะแรงงานอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับความสามารถเฉพาะบุคคล มีการทำงานตามหลักการทำงานที่มีคุณค่าเพื่อสร้างผลิตภาพเพิ่มให้กับประเทศ มีวัฒนธรรมการทำงานที่พึงประสงค์ มุ่งเน้นการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต การสร้างความตื่นตัวให้คนไทยตระหนักถึงบทบาทความรับผิดชอบ และการวางตำแหน่งของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์และประชาคมโลก การวางพื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม

กฟภ. จะต้องสร้างและพัฒนาทักษะ องค์ความรู้รอบด้านที่จำเป็นต่อการประกอบธุรกิจในยุคใหม่ที่มีการแข่งขันสูง รวมทั้งทักษะในการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อการวางแผนธุรกิจและสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงทางธุรกิจได้ รวมถึงพัฒนาศักยภาพของบุคลากรโดยการใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์มให้พร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลง สร้างวัฒนธรรมในองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

1.2.4 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564)

- **สาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564)**

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) จัดทำบนพื้นฐานของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 เพื่อมุ่งสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ทั้งนี้ได้กำหนดประเด็นการพัฒนา พร้อมทั้งแผนงาน/โครงการสำคัญที่ต้องดำเนินการให้เห็นผลเป็นรูปธรรมในช่วง 5 ปีแรกของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติเพื่อเตรียมความพร้อมคน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ขณะเดียวกัน ยังได้กำหนดแนวคิดและกลไกการขับเคลื่อนและติดตามประเมินผลที่ชัดเจนเพื่อกำกับให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีทิศทางและเกิดประสิทธิภาพ นำไปสู่การพัฒนาเพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของสังคมไทย

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

ภาพแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

ที่มา : แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560 – 2564, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

- **การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 – 2564**

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560 – 2564 พบว่ามีเป้าหมายเพื่อให้ระบบเศรษฐกิจมีความเข้มแข็งและแข่งขันได้ สร้างความเข้มแข็งของฐานการผลิตและบริการเดิมและขยายฐานใหม่โดยการใช้นวัตกรรมที่เข้มข้นมากขึ้น และสร้างความมั่นคงทางพลังงาน เพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน และส่งเสริมการใช้พลังงานทดแทนและพลังงานสะอาด ตลอดจนขยายโอกาสทางธุรกิจในภูมิภาคอาเซียน มุ่งเน้นเรื่องการนำผลงานวิจัยให้เกิดการนำไปใช้ประโยชน์ใช้ได้จริงในองค์กร ซึ่งมีประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ของ กฟภ. ดังนี้

- **ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ การพัฒนาด้านพลังงาน**

ส่งเสริมให้ภาครัฐและเอกชนวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีประหยัดพลังงานและการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน ในกระบวนการผลิต การดำเนินธุรกิจ และการดำรงชีวิต ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาด้านระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) ให้ครอบคลุมทั้งระบบผลิต ระบบส่ง ระบบจำหน่าย และผู้ใช้ไฟฟ้า เพื่อให้สามารถนำผลการดำเนินการไปใช้ได้จริงในเชิงพาณิชย์

ส่งเสริมและผลักดันให้รัฐวิสาหกิจด้านพลังงานของไทยนำความรู้และความเชี่ยวชาญไปลงทุนขยายศักยภาพทางธุรกิจในประเทศเพื่อนบ้าน โดยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านพลังงานภายในประเทศบูรณาการการทำงานร่วมกัน เพื่อขยายช่องทางธุรกิจในประเทศเพื่อนบ้านและสนับสนุนการเป็นศูนย์การซื้อขายพลังงานในภูมิภาคอาเซียน

- **ยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม**

มีเป้าหมายในการเพิ่มความเข้มแข็งด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศ เพิ่มความสามารถในการประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อยกระดับความสามารถการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการ ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะสูง พัฒนาหน่วยงานทดสอบและรับรองมาตรฐานในระดับสากล การดำเนินมาตรการเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรมทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐานที่ทันสมัย ระบบแรงจูงใจ กฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่ออำนวยความสะดวกการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและการรับเทคโนโลยีจากต่างประเทศ รวมทั้งมีระบบบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาที่มีประสิทธิภาพขึ้นมารองรับ เพื่อให้ประเทศไทยสามารถพัฒนาเทคโนโลยีได้ด้วยตนเองในอนาคต

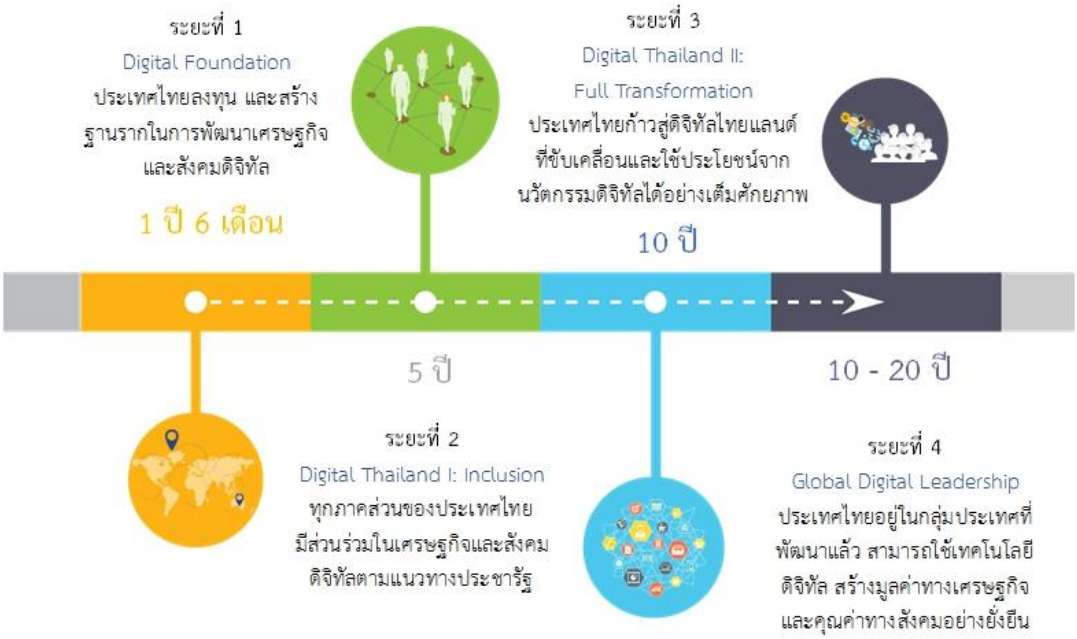
กฟภ. จะต้องวิจัยและพัฒนาด้านระบบโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) ให้ครอบคลุมทั้งระบบผลิต ระบบส่ง ระบบจำหน่าย และผู้ใช้ไฟฟ้า ให้สามารถนำไปใช้ได้จริงในเชิงพาณิชย์ นำความรู้และความเชี่ยวชาญไปลงทุน ขยายศักยภาพทางธุรกิจในประเทศเพื่อนบ้าน บูรณาการการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านพลังงานภายในประเทศ เพื่อขยายช่องทางธุรกิจในประเทศเพื่อนบ้านและสนับสนุนการเป็นศูนย์การซื้อขายพลังงานในภูมิภาคอาเซียน รวมถึงพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะสูงเพิ่มความสามารถในการประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อยกระดับความสามารถการแข่งขัน

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

1.2.5 นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 – 2580)

- **สาระสำคัญของนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 – 2580)**

วิสัยทัศน์และเป้าหมายของการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวอย่างยั่งยืน ให้สอดคล้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แต่เพื่อให้นโยบาย และแผนระดับชาติฯ สามารถรองรับพลวัตของเทคโนโลยีดิจิทัล จึงได้กำหนดแนวทางการพัฒนาหรือภูมิทัศน์ดิจิทัลออกเป็น 4 ระยะ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาประเทศ ตามที่กำหนดวิสัยทัศน์ ดังภาพ



ภาพภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทยในระยะเวลา 20 ปี

โดยกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม 6 ยุทธศาสตร์ ที่ส่งเสริมซึ่งกันและกันมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้สามารถติดตามและประเมินความก้าวหน้าได้อย่างชัดเจน และมีแผนงานเพื่อดำเนินการตามยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูง ให้ครอบคลุมทั่วประเทศ
ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล
ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล
ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

ที่มา: นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 – 2580)

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

- **การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 – 2580)**

จากนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 – 2580) พบว่ามีเป้าหมายขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 เพื่อสร้างระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับประเทศ ซึ่งมีประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศโดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้ภาคธุรกิจสามารถลดต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการ พร้อมกับเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนวางรากฐานการแข่งขันเชิงธุรกิจรูปแบบใหม่ในระยะยาว

- ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

การสร้างและพัฒนาบุคลากรผู้ทำงานให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดในการประกอบอาชีพ รวมถึงการพัฒนาทักษะ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในบุคลากรภาครัฐ ภาคเอกชน ทั้งที่ประกอบอาชีพในสาขาเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง และทุกสาขาอาชีพ ให้มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญตามระดับมาตรฐานสากล มุ่งเน้นการพัฒนากำลังคนดิจิทัล (Digital Workforce) ขึ้นมารองรับการทำงานในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล โดยเน้นทั้งกลุ่มคนทำงานที่จะเป็นกำลังสำคัญในการสร้างผลิตภาพการผลิต (Productivity) ในระบบเศรษฐกิจ และกลุ่มคนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัล

- ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

การกำหนดมาตรการการเฝ้าระวังและรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ที่เหมาะสมและสอดคล้องตามมาตรฐานสากล โดยเฉพาะการปกป้องโครงสร้างพื้นฐานที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งยวด (Critical Infrastructure) เช่น โครงสร้างพื้นฐานทางไฟฟ้า โครงสร้างพื้นฐานทางการเงิน เพื่อให้มีความมั่นคงปลอดภัยเพียงพอต่อการค้าและการลงทุน การสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนข้อมูลภัยคุกคามไซเบอร์ พร้อมกำหนดหน่วยงานรับแจ้งเหตุ และสร้างกลไกการบังคับใช้กฎหมายที่มีประสิทธิภาพในการป้องกันปราบปรามการกระทำความผิดที่มีผลต่อระบบความมั่นคงปลอดภัยดิจิทัล ทั้งนี้ การส่งเสริมให้เกิดความตระหนักและรู้เท่าทันภัยคุกคามทางไซเบอร์เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

กฟภ. จะต้องใช้การสร้างและพัฒนาบุคลากรผู้ทำงานให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาด รวมถึงการส่งเสริมให้เกิดความตระหนักและรู้เท่าทันภัยคุกคามทางไซเบอร์ เพื่อให้เกิดการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการลดต้นทุนการผลิตสินค้าและบริการ พร้อมกับเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

1.2.6 พระราชบัญญัติการส่งเสริมวิทยาศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2562

- **สาระสำคัญของพระราชบัญญัติการส่งเสริมวิทยาศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2562**

พระราชบัญญัติการส่งเสริมวิทยาศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2562 ประกาศใช้เมื่อ 24 พฤษภาคม 2562

หมวด 1 บททั่วไป

- กำหนดให้รัฐต้องให้การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและนวัตกรรม และศิลปวิทยาการแขนงต่าง ๆ ของประเทศทั้งระบบ เพื่อสร้างความรู้นำไปใช้ กำหนดนโยบายสาธารณะ และการพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมให้เกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจและประโยชน์ทางสังคม ความมั่นคง และสิ่งแวดล้อม โดยดำเนินการ ดังต่อไปนี้

(1) กำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท และแผนอื่น รวมทั้งนโยบายของรัฐบาล

(2) จัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและนวัตกรรมให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของหน่วยงานของรัฐในระบบวิจัยและนวัตกรรม

(3) จัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและนวัตกรรม และโครงสร้างพื้นฐานด้านคุณภาพที่เพียงพอ

(4) จัดให้มีกลไกและมาตรการสนับสนุน อำนวยความสะดวกแก่การวิจัยและนวัตกรรม และการให้สิทธิประโยชน์และแรงจูงใจที่เหมาะสมแก่การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและนวัตกรรม

(5) สนับสนุนและช่วยเหลือการจดทะเบียนสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา

(6) สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยและนวัตกรรมโดยภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน และภาคประชาสังคม

(7) ส่งเสริมและสนับสนุนการผลิตและพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ

(8) ปรับปรุงกฎหมาย กฎ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจัดให้มีกฎหมายใหม่เพื่อเอื้อต่อการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและนวัตกรรม

(9) ส่งเสริมวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและนวัตกรรมในสาขาใหม่ให้ทันกับพัฒนาการของวิทยาการในโลก

- จัดประเภทหน่วยงานในระบบวิจัยและนวัตกรรม ดังต่อไปนี้

(1) หน่วยงานด้านนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผน และงบประมาณเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

(2) หน่วยงานด้านการให้ทุน

(3) หน่วยงานที่ทำวิจัยและสร้างนวัตกรรม

(4) หน่วยงานด้านมาตรวิทยา มาตรฐาน การทดสอบและบริการคุณภาพวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

(5) หน่วยงานด้านการจัดการความรู้จากงานวิจัยและนวัตกรรม และหน่วยงานซึ่งเป็นผู้ใช้ประโยชน์จากงานดังกล่าว

(6) หน่วยงานด้านอื่นตามที่สภานโยบายกำหนด

หมวด 2 การดำเนินงานตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

ส่วนที่ 1 นโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

ส่วนที่ 2 งบประมาณและการพัสดุ

ส่วนที่ 3 บุคลากรวิจัยและนวัตกรรม

ส่วนที่ 4 ข้อมูลการวิจัยและนวัตกรรม

ส่วนที่ 5 การนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์

ส่วนที่ 6 มาตรฐานการวิจัยและจริยธรรมการวิจัย

หมวด 3 การบูรณาการการปฏิบัติการของหน่วยงานในกำกับของรัฐมนตรี

หมวด 4 บทกำหนดโทษ

บทเฉพาะกาล

ที่มา: พระราชบัญญัติการส่งเสริมวิทยาศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2562

- **การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของพระราชบัญญัติการส่งเสริมวิทยาศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2562**

จากพระราชบัญญัติการส่งเสริมวิทยาศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2562 พบว่ามีเป้าหมายให้นโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศ นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการดังกล่าวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ดังนี้

- กรณีที่รัฐดำเนินการโครงการพัฒนาประเทศที่ต้องพึ่งเทคโนโลยีสมัยใหม่จากต่างประเทศ ให้รัฐจัดสรรงบประมาณส่วนหนึ่งของโครงการดังกล่าว เพื่อสร้างความสามารถในการถ่ายทอดเทคโนโลยีให้แก่ผู้ประกอบการ ชุมชน และสังคมอย่างเป็นระบบ
- ให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมสำคัญในการนำเสนอนโยบาย ลงทุนและร่วมทุน ตลอดจนร่วมทำวิจัยและนวัตกรรมกับหน่วยงานของรัฐ รวมทั้งใช้ประโยชน์จากงานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อการผลิตและให้บริการ
- ส่งเสริมการให้บุคลากรในหน่วยงานของรัฐไปทำการวิจัยหรือนวัตกรรมในหน่วยงานอื่นทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน โดยให้ถือว่าเป็นการปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานต้นสังกัด และให้ได้รับค่าตอบแทน ตลอดจนนำผลงานมาใช้ในการประเมินผลงานและการเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงานที่ตนสังกัดได้
- ดึงดูดบุคคลซึ่งมีความสามารถสูงทั้งที่มีหรือไม่มีสัญชาติไทยให้เข้ามาดำเนินงานวิจัยและนวัตกรรมในประเทศ เป็นที่ปรึกษาโครงการวิจัยและนวัตกรรม โดยมีแรงจูงใจต่าง ๆ

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

โดยเฉพาะการตรวจลงตราเป็นกรณีพิเศษ การให้ขอสัญชาติไทยได้ และการได้รับค่าตอบแทนในอัตราที่แข่งขันกับต่างประเทศได้ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรที่มีหรือไม่มีสัญชาติไทยดำเนินงานวิจัยและนวัตกรรมในต่างประเทศเพื่อให้ได้งานวิจัยและนวัตกรรมที่มีคุณภาพ

- ให้กระทรวงและสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคคล คณะบุคคล ชุมชน หน่วยงานของรัฐ หรือหน่วยงานภาคเอกชนนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ทั้งในเชิงนโยบาย เชิงพาณิชย์ เชิงสังคม และเชิงสาธารณประโยชน์

กฟภ. จะได้องค์ความรู้ในกรณีที่รัฐดำเนินการโครงการพัฒนาประเทศด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่จากต่างประเทศ รวมถึงมีส่วนร่วมในการนำเสนอนโยบาย ลงทุนและร่วมทุน ตลอดจนร่วมทำวิจัยและนวัตกรรมกับหน่วยงานของรัฐ โดยสามารถใช้ประโยชน์จากงานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อการผลิตและให้บริการได้ อีกทั้งสามารถนำบุคลากรในหน่วยงานของรัฐและบุคคลสัญชาติอื่นมาร่วมทำการวิจัยหรือนวัตกรรมในหน่วยงานได้

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

1.2.7 ยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579), สภานโยบายวิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

- **สาระสำคัญของยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)**

ยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรม 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ได้น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและศาสตร์พระราชาสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนมาเป็นแนวทางในการจัดทำ รวมทั้งได้ทบทวนนโยบายและแผนที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและนวัตกรรมในประเทศไทย ได้แก่ ร่างยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) แผนการขับเคลื่อนและปฏิรูประบบวิจัยแบบบูรณาการของประเทศ กรอบยุทธศาสตร์การวิจัยแห่งชาติ 20 ปี ร่างนโยบายและยุทธศาสตร์การวิจัยแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2560 – 2564) นโยบายและแผนวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ.2555 – 2564) รายงานของคณะกรรมาธิการปฏิรูปวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย นวัตกรรม และทรัพย์สินทางปัญญา สภาปฏิรูปแห่งชาติ รวมทั้งเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่เป็นเป้าหมายของประชาคมโลก

ยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรม 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) มีทิศทางการปรับเปลี่ยนระบบวิจัยและนวัตกรรมของประเทศใน 5 ประเด็นหลัก ดังนี้

1) ปรับเปลี่ยนจากการวิจัยและนวัตกรรมที่มาจากอุปทานที่ตอบโจทย์ของผู้วิจัยไปสู่การวิจัยและนวัตกรรมที่มาจากอุปสงค์เพื่อตอบโจทย์ประเทศ ภาคเศรษฐกิจ ภาคสังคม

2) ปรับแนวทางการจัดสรรทุนวิจัยจากหัวข้อวิจัยรายโครงการ เป็นวาระการวิจัยที่เป็นโครงการขนาดใหญ่ มีเป้าหมายชัดเจนที่ตอบโจทย์การพัฒนาประเทศ

3) ปรับแนวทางการวิจัยและพัฒนาที่กระจายไปทุกสาขา เป็นการวิจัยและพัฒนาที่มีจุดเน้นเพื่อสาขาใดสาขาหนึ่งโดยเฉพาะ

4) ต้องมีการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความเป็นเลิศทางเทคโนโลยี และการพัฒนาและการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับประเทศ

5) ปรับกระบวนการดำเนินงานจากหน่วยงานเดียว ซึ่งทำให้เกิดการทับซ้อนระหว่างหน่วยงาน เป็นการดำเนินงานในรูปแบบที่เกิดการสร้างเครือข่ายการพัฒนาการวิจัยและนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามทิศทางการปรับเปลี่ยนระบบวิจัยและนวัตกรรมของประเทศ ได้กำหนดแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1) บูรณาการแผนงานวิจัยและนวัตกรรมที่มีจุดมุ่งเน้นและกลไกที่ชัดเจน

2) ดำเนินการแบบมีส่วนร่วมกับผู้ใช้ประโยชน์

3) มีมาตรการสนับสนุนการจัดหาเทคโนโลยีหรือผลงานวิจัยจากหลายแหล่งมาพัฒนาต่อยอด (Technology acquisition) ที่เข้าได้กับรูปแบบทางธุรกิจ (Business model) เพื่อให้เกิดผลเชิงพาณิชย์จริง

4) ปลดล็อคข้อจำกัดและอุปสรรคการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ (โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์)

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

5) จัดโครงสร้างหน่วยงานในระบบวิจัยและนวัตกรรมให้ชัดเจนไม่ทับซ้อนเชิงผลประโยชน์ สามารถติดตามและประเมินผลได้

ยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรม 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “ประเทศไทยใช้การวิจัยและนวัตกรรมเป็นกำลังอำนาจแห่งชาติ เพื่อก้าวไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วภายใน 20 ปี ด้วยความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อการสร้างความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อการสร้างองค์ความรู้พื้นฐานของประเทศ
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน บุคลากร และระบบวิจัยและนวัตกรรมของประเทศ

ที่มา: ยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรม 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579), คณะอนุกรรมการด้านนโยบายและยุทธศาสตร์วิจัยและนวัตกรรม, สภานโยบายวิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

- **การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)**

จากยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรม 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) พบว่ามีเป้าหมายให้เกิดการนำงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ เพิ่มขีดความสามารถของภาคการผลิตและบริการ แก้ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสังคม และสร้างขีดความสามารถทางเทคโนโลยีเพื่อรองรับการเติบโตในระยะยาว ซึ่งมีประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อการสร้างความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของโครงข่ายไฟฟ้าและระบบการกักเก็บพลังงานของประเทศไทย ให้สามารถรองรับการเพิ่มการใช้พลังงานหมุนเวียนและการบริหารจัดการพลังงานอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพในการใช้พลังงาน
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อการสร้างองค์ความรู้พื้นฐานของประเทศ เน้นการวิจัยที่สร้างองค์ความรู้พื้นฐานเพื่อการสะสมองค์ความรู้ การต่อยอดไปสู่การประยุกต์ใช้องค์ความรู้ และการต่อยอดไปสู่นวัตกรรมทางเศรษฐกิจหรือนวัตกรรมทางสังคม รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมเพื่อให้ภาคอุตสาหกรรมสามารถนำไปใช้ประโยชน์โดยตรง ผ่านการสร้างและพัฒนาเทคโนโลยีฐาน เพื่อให้ประเทศไทยเป็นผู้นำในระดับนานาชาติในงานวิจัยที่ประเทศไทยมีความเข้มแข็ง
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน บุคลากร และระบบวิจัยและนวัตกรรมของประเทศ เน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านการวิจัยและนวัตกรรมของประเทศ การพัฒนาระบบสนับสนุนเพื่อยกระดับคุณภาพ ผลงานวิจัยและนวัตกรรมให้สามารถสร้างผลกระทบสูงทางเศรษฐกิจและสังคม การพัฒนาระบบบริหารจัดการงานวิจัยเพื่อนำไปสู่การใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม การพัฒนามาตรการ

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

แรงจูงใจเพื่อส่งเสริมให้ภาคเอกชนลงทุนวิจัยและนวัตกรรม การเพิ่มจำนวนบุคลากรวิจัยและนวัตกรรมในภาครัฐ ภาคการศึกษา และภาคเอกชนรวมทั้งการปฏิรูประบบวิจัยและนวัตกรรมของประเทศ

กฟภ. จะต้องมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของโครงข่ายไฟฟ้าและระบบการกักเก็บพลังงาน รองรับการใช้พลังงานหมุนเวียน บริหารจัดการพลังงานอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพในการใช้พลังงาน รวมถึงสะสมองค์ความรู้ ต่อยอดไปสู่การประยุกต์ใช้องค์ความรู้ และต่อยอดไปสู่นวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ โดยภาครัฐจะให้การสนับสนุนในการพัฒนามาตรการแรงจูงใจ และเพิ่มจำนวนบุคลากรวิจัยและนวัตกรรม เพื่อส่งเสริมให้ในการวิจัยและนวัตกรรม

หมายเหตุ: พรบ.สภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2562 มีผลให้สำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมแห่งชาติ (สวทน.) เปลี่ยนเป็นสำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.) เมื่อวันที่ 2 พฤษภาคม 2562 ทั้งนี้อยู่ระหว่างการจัดทำนโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2563 – 2570

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

1.2.8 แผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรวิจัยและนวัตกรรม ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)

- **สาระสำคัญของแผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรวิจัยและนวัตกรรม ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)**

สภานโยบายวิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ (สวนช.) ได้มอบหมายให้คณะอนุกรรมการด้านการพัฒนาบุคลากรวิจัยและนวัตกรรม จัดทำ “แผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรวิจัยและนวัตกรรม ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)” ขึ้น เพื่อเชื่อมโยงกับแผนการศึกษาและแผนพัฒนาแรงงานของประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์ คือ

(1) เพื่อผลิตและพัฒนาบุคลากรวิจัยและนวัตกรรมให้มีความสามารถทัดเทียมกับนานาประเทศ โดยมีทักษะแลคุณลักษณะที่สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีของโลก สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่และผลิตทรัพย์สินทางปัญญาให้กับประเทศ

(2) เพื่อพัฒนาแรงงานให้มีทักษะสูง ตรงความต้องการของผู้ประกอบการ สามารถพัฒนาต่อยอดและนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ได้

(3) เพื่อสร้างระบบการผลิตนักเรียนนักศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง สามารถเป็นตัวป้อนเข้าสู่อาชีพบุคลากรวิจัยและนวัตกรรม

แผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรวิจัยและนวัตกรรมฯ ฉบับนี้ ได้ระบุวิสัยทัศน์ไว้ว่า “มีบุคลากรวิจัยและนวัตกรรมที่มีคุณภาพทัดเทียมระดับโลก เพียงพอต่อการขับเคลื่อนประเทศเข้าสู่ประเทศกลุ่มรายได้สูง และเติบโตอย่างทั่วถึง ภายในปี พ.ศ. 2579” ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจนวัตกรรมด้วยบุคลากรวิจัยและนวัตกรรมระดับหัวรถจักร ประกอบด้วยมาตรการสำคัญ ได้แก่

(1) พัฒนาบุคลากรรองรับกิจกรรมวิจัยและนวัตกรรมของภาคการผลิต บริการ สังคม และชุมชน

(2) พัฒนาบุคลากรรองรับธุรกิจนวัตกรรม

(3) ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนและเคลื่อนย้ายบุคลากรระดับหัวรถจักรระหว่างประเทศหรือระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ภายในประเทศ (Brain circulation)

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาต่อยอดเทคโนโลยีรองรับภาคการผลิต บริการ สังคมและชุมชนด้วยบุคลากรวิจัยและนวัตกรรมคุณภาพสูง ประกอบด้วยมาตรการสำคัญ ได้แก่

(1) ส่งเสริมให้ผู้ที่มีศักยภาพสูงเข้าสู่เส้นทางอาชีพหรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมวิจัยและนวัตกรรม

(2) เพิ่มจำนวนและคุณภาพวิศวกร นักวิทยาศาสตร์ และช่างเทคนิค เพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ

(3) เพิ่มจำนวนและคุณภาพนักบริหารจัดการงานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อทำหน้าที่สนับสนุนการถ่ายทอดเทคโนโลยีและบริหารจัดการนวัตกรรม

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

กลยุทธ์ที่ 3 เตรียมความพร้อมเข้าสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ในอนาคต ด้วยการขยายฐานบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ประกอบด้วยมาตรการสำคัญ

(1) เพิ่มเยาวชนผู้มีความสามารถพิเศษให้เข้าสู่สายอาชีพวิจัยและนวัตกรรม

(2) ส่งเสริมการใช้ผู้มีความสามารถพิเศษอย่างเต็มศักยภาพ

(3) เพิ่มสัดส่วนผู้เรียนสายวิทยาศาสตร์ เพื่อเป็นตัวป้อนเข้าสู่สายอาชีพวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม อันเป็นฐานสำคัญของบุคลากรวิจัยและนวัตกรรมในอนาคต

ที่มา: แผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรวิจัยและนวัตกรรม ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)

- **การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรวิจัยและนวัตกรรม ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579)**

จากแผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรวิจัยและนวัตกรรม ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) พบว่ามีเป้าหมายในการผลิตและพัฒนาบุคลากรวิจัยและนวัตกรรรมเข้าสู่อุตสาหกรรมของประเทศ ซึ่งมีประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ดังนี้

- กลยุทธ์ที่ 1 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจนวัตกรรมด้วยบุคลากรวิจัยและนวัตกรรมระดับหัวรถจักร พัฒนาบุคลากรรองรับธุรกิจนวัตกรรมและ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนและเคลื่อนย้ายบุคลากรระหว่างประเทศที่มีศักยภาพสูงในการนำองค์ความรู้และทักษะทางเทคโนโลยีมาพัฒนาต่อยอดเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ภาคการผลิตและบริการ หรือสามารถนำองค์ความรู้ดังกล่าวมาใช้เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและก่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวกให้แก่ภาคสังคมและชุมชนได้
- กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาต่อยอดเทคโนโลยีรองรับภาคการผลิต บริการ สังคมและชุมชนด้วยบุคลากรวิจัยและนวัตกรรมคุณภาพสูง ภาคการผลิต บริการ สังคมและชุมชนที่มีกิจกรรมวิจัยและนวัตกรรมมีบุคลากรที่มีความรู้ และทักษะตรงกับความต้องการ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีของโลก
- กลยุทธ์ที่ 3 เตรียมความพร้อมเข้าสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ในอนาคต พัฒนาศักยภาพนักเรียนและนักศึกษาในทุกช่วงวัยเพื่อเป็นตัวป้อนเข้าสู่เส้นทางอาชีพวิจัยและนวัตกรรม ผ่านการเพิ่มจำนวนนักเรียนฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีให้เพียงพอ พัฒนาต่อยอดเข้าสู่ระดับอุดมศึกษา และเชื่อมโยงไปถึงการบริหารจัดการบุคลากรทั้งที่สำเร็จการศึกษาแล้ว และที่กำลังจะสำเร็จการศึกษาให้สามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่

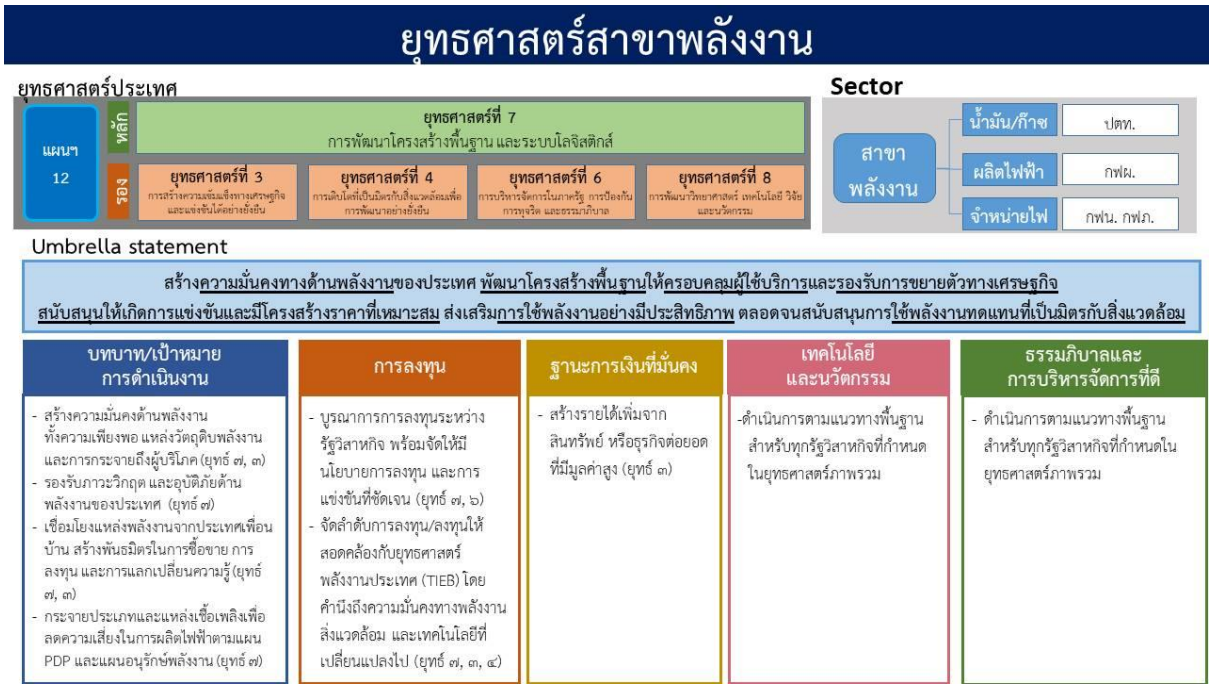
กฟภ. จะต้องนำองค์ความรู้และทักษะทางเทคโนโลยีมาพัฒนาต่อยอดเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ภาคการผลิตและบริการ โดยภาครัฐจะเร่งการพัฒนาบุคลากรวิจัยและนวัตกรรมคุณภาพสูง เพื่อให้มีบุคลากรวิจัยและนวัตกรรมที่สามารถเพียงพอ และนำไปสู่การพัฒนาต่อยอดเทคโนโลยี

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

1.2.9 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาพลังงาน

- **สาระสำคัญของแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาพลังงาน**

ยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจสาขาพลังงาน มีความสอดคล้องกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 (กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (แผนพัฒนาฯ) ฉบับที่ 12 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy : DE)



ภาพกรอบยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาพลังงาน

โดยมุ่งเน้น “สร้างความมั่นคงทางด้านพลังงานของประเทศ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้ครอบคลุมผู้ใช้บริการและรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจ สนับสนุนให้เกิดการแข่งขันและมีโครงสร้างราคาที่เหมาะสม ส่งเสริมการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสนับสนุนการใช้พลังงานทดแทนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม” ประกอบด้วยยุทธศาสตร์จำนวน 5 ด้าน ได้แก่

(1) กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

(2) บริหารแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศ

(3) เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

(4) สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ประเทศไทย 4.0 และแผน DE

(5) ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม

ที่มา: แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาพลังงาน

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

- **การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาพลังงาน**

จากแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาพลังงานพบว่ามีเป้าหมายให้การพัฒนาด้านพลังงานของประเทศก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกและการพัฒนาให้กิจการพลังงานของประเทศเกิดความมั่นคงและเข้มแข็ง รัฐวิสาหกิจมีการปรับตัวและคิดค้นด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ภายใต้องค์กรที่มีธรรมภิบาลและคุณธรรม เพื่อให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืน ซึ่งมีประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติในด้านการเชื่อมโยงแหล่งพลังงานจากประเทศเพื่อนบ้าน สร้างพันธมิตรในการซื้อขาย การลงทุน และการแลกเปลี่ยนความรู้
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผน DE

ในการจัดทำแผนรองรับเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลง (Disruptive Technology) รวมถึงการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องมาใช้ประโยชน์ในการผลิตและการบริการทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ พัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาช่วยในการปรับปรุงระบบบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยมีการประเมินและรายงานผลตามมาตรฐานสากล มีส่วนร่วมสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและการวิจัยที่เกี่ยวเนื่องร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและภาคส่วนอื่นในการพัฒนางานตามบทบาท จัดทำฐานข้อมูล เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และเปิดเผยให้สาธารณชนได้ใช้ร่วมกัน (Open Data) สนับสนุนระบบสารสนเทศ รวมถึงการวิจัยด้วย

- ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม

ในด้านการสรรหาและพัฒนาบุคลากรในทุกระดับให้มีความรู้และสมรรถนะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ และการสร้างภาวะผู้นำเพื่อรองรับ และคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงบริบทสำคัญ (Mega Trend) ของโลก อาทิ การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

กฟภ. จะต้องสร้างพันธมิตรในการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเฉพาะในด้านการเชื่อมโยงแหล่งพลังงานจากประเทศเพื่อนบ้าน รวมถึงนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาช่วยในการปรับปรุงระบบบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีส่วนร่วมสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและการวิจัยที่เกี่ยวเนื่องร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและภาคส่วนอื่นในการพัฒนางานตามบทบาท และจัดทำฐานข้อมูล เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และเปิดเผยให้สาธารณชนได้ใช้ร่วมกัน (Open Data)

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

1.2.10 สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ในอนาคตที่ส่งผลต่อ กฟภ.

จากโครงสร้างของอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้องค์กรต้องวิเคราะห์ถึงศักยภาพทางธุรกิจทั้งการรักษาฐานลูกค้าเดิม และพัฒนาองค์ความรู้สู่ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ซึ่งการส่งเสริมนวัตกรรมเป็นการใช้ความรู้ ทักษะการบริหารจัดการ รวมทั้งประสบการณ์ของบุคลากรในองค์กรเพื่อการคิดค้นการประดิษฐ์ การพัฒนา การผลิตสินค้า การบริการ กระบวนการผลิต และการจัดการองค์กรในรูปแบบใหม่ ดังนั้น การพัฒนานวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทั้งในส่วนของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) และนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) นั้นจะช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรที่มุ่งฐานความรู้ (knowledge-based Organization) และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับโลกได้อย่างยั่งยืน ซึ่งความท้าทายในการบูรณาการระหว่างการส่งเสริมนวัตกรรมของ กฟภ. เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการวิเคราะห์ธุรกิจเกี่ยวเนื่องขององค์กร โดยการดำเนินงานเป็นโครงการนำร่องสำหรับการวิเคราะห์ความเป็นได้ทางธุรกิจของบริษัทในเครือ รวมถึงประเด็นสำคัญคือนวัตกรรมเชิงกระบวนการ ซึ่งเป็นการพัฒนาองค์ความรู้ และประสบการณ์ของบุคลากรในองค์กร เพื่อพัฒนาให้การดำเนินงานในกระบวนการที่สำคัญมีประสิทธิภาพสูงสุด ไม่ว่าจะเป็นการลดระยะเวลาการดำเนินงาน หรือการดำเนินงานร่วมกันตลอดห่วงโซ่คุณค่า ล้วนแล้วแต่เป็นประเด็นสำคัญและเป็นความท้าทายที่องค์กรจะต้องมีการผลักดันให้นวัตกรรมขององค์กร เข้าไปอยู่ในทุกกระบวนการการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้ กฟภ. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยผลสัมฤทธิ์ที่ได้ นอกเหนือจากการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์ของธุรกิจเกี่ยวเนื่องแล้ว จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งความรู้และคิดค้นสิ่งใหม่เพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน

รวมทั้งแนวโน้มของอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป ที่มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของจากผู้ใช้ไฟในรูปแบบ Prosumer โดยบทบาทของผู้ใช้ไฟฟ้า (ผู้บริโภค) จะเปลี่ยนไปเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้บริโภค หรือ Prosumer ส่งผลกระทบต่อภาพรวมทั้งระบบ โดยมีผลกระทบหลายด้าน เช่น ด้านการบริหารจัดการด้านผู้ใช้ไฟฟ้า มีการปรับพฤติกรรมการใช้ไฟฟ้าและเพิ่มประสิทธิภาพของการใช้ไฟฟ้า และการกักเก็บพลังงานที่จะต้องกักเก็บพลังงานในช่วงที่มีความต้องการใช้ไฟฟ้าน้อยและจ่ายไฟฟ้าในช่วงที่มีความต้องการใช้ไฟฟ้าสูง รวมถึงสามารถตอบสนองความผันผวนไอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ การเตรียมการรองรับ Prosumer จะต้องอาศัยความร่วมมือของทุกภาคส่วน ทั้งผู้กำกับดูแล ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ผลิตไฟฟ้าทั้งในส่วนของ กฟผ. และผู้ผลิตไฟฟ้า IPP, SPP, VSPP ภาคเอกชน ผู้จ่ายพลังงานทั้ง 3 การไฟฟ้า ซึ่งรวมถึง กฟภ. ด้วย และผู้ที่เป็น Prosumers และ Consumers ในส่วนของบ้านพักที่อยู่อาศัย ธุรกิจขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยเมื่อพฤติกรรมความต้องการใช้ไฟฟ้าเปลี่ยนแปลงไป ผู้ผลิตและจำหน่ายเข้าระบบ ส่งผลทำให้มีจุดผลิตไฟรายย่อยเป็นจำนวนมากและกระจายตัว ส่งผลต่อความมั่นคงในระบบจำหน่าย นอกจากนั้น ส่งผลต่อการกำกับดูแล การออกกฎหมาย กฎระเบียบ รวมทั้งแนวทางการเตรียมปรับเปลี่ยนผู้ใช้ไฟฟ้ามาเป็นผู้จำหน่าย หรือจาก Consumer to Prosumer ในระบบ Blockchain การก้าวเข้าสู่การเป็น Virtual Utility ที่เน้นบทบาทของ กฟภ. ในฐานะ Operators ในหลายด้าน เช่น

1. Energy Trading Platform Operators : พัฒนาและให้บริการจัดการระบบ Platform ที่เป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนค้า/ซื้อขายพลังงาน

2. Grid Operators : พัฒนาและดูแลระบบไฟฟ้า ที่เชื่อมต่อระหว่างแหล่งผลิตไฟฟ้า Prosumers และ Energy storage ตามจุดต่างๆ

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

3. Virtual Power Plants Operators : การบริหารจัดการพลังงานให้ Demand และ Supply ให้มีความสมดุล และมีประสิทธิภาพสูงสุด ภายใต้ต้นทุนที่เหมาสมการบูรณาการระบบงาน และความพร้อมของบุคลากรในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเข้าสู่ Digital Transformation

นอกจากนี้การเข้ามาของเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้า โดย กฟภ. ได้กำหนดยุทธศาสตร์ให้มุ่งสู่การเป็น Digital Utility ภายใน ปี 2565 ซึ่งการปรับเปลี่ยน กฟภ. สู่ Digital Utility เป็นการปรับเปลี่ยนครั้งใหญ่ ทั้งในด้านเครือข่ายระบบไฟฟ้า การบริการลูกค้า กระบวนการภายใน ทรัพยากรบุคคล และ Technology Platform ดังนั้นความสำเร็จของ Digital Transformation จำเป็นต้องมีการบูรณาระบบงาน และกระบวนการต่างๆ ให้มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้ง โครงสร้างองค์กร และรูปแบบในการดำเนินงานจะปรับให้มีความคล่องตัว (Agile) โดยมีหน่วยงานด้านธุรกิจ และหน่วยสนับสนุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จำเป็นต้องมีการประสานการทำงานร่วมกัน (Collaboration) ในการพัฒนาองค์กรให้เป็น Digital Utility รวมทั้งบุคลากรของ กฟภ. จำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ เพียงพอและเหมาะสมในการรองรับเทคโนโลยีใหม่ๆ รวมถึงรองรับรูปแบบของการดำเนินธุรกิจเพื่อรองรับโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้าที่เปลี่ยนแปลงไป

ขีดความสามารถของบุคลากรในรูปแบบ multi skill และการสร้าง Business Mind ให้กับบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจภายใต้โครงสร้างอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจากการที่รูปแบบธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้ทิศทางของการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพการแข่งขัน ซึ่ง กฟภ. มีทิศทางในการรุกธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ซึ่งต้องอาศัยทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคลากร นอกเหนือจากสมรรถนะหลักเดิมที่บุคลากรมีอยู่ ดังนั้น การส่งเสริมการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารงาน การเพิ่มขีดความสามารถในทักษะที่ต้องมีความเชี่ยวชาญพิเศษในการรองรับธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงการเพิ่มขีดความสามารถของความสามารถในการแข่งขันในเชิงธุรกิจ ทั้งนี้ จำเป็นต้องพิจารณาอัตรากำลังที่มีความเหมาะสม ทั้งอัตรากำลังของ กฟภ. และอัตรากำลังของบริษัทในเครือที่สอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นในแต่ละหน่วยงาน โดยวิเคราะห์ถึงความต้องการในเชิงธุรกิจ สัดส่วนของพนักงานที่เหมาะสมในแต่ละสายงาน รวมถึงในแต่ละประเภทธุรกิจ และการดำเนินงานของฝ่ายสนับสนุน นอกจากนั้น ควรให้ความสำคัญถึงกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ระดับองค์กรสู่การปฏิบัติได้จริง รวมถึงควรมีการสร้างระบบแรงจูงใจและกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

1.2.11 มาตรฐาน ISO30401: 2018

- **สาระสำคัญของมาตรฐาน ISO30401: 2018**

มาตรฐานระบบการจัดการองค์ความรู้ ISO30401: 2018 ประกาศใช้เมื่อเดือนพฤศจิกายน 2561 เป็นมาตรฐานระบบการจัดการที่สามารถขอการรับรองได้ มาตรฐานฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่ดำเนินการจัดการความรู้และต้องการให้การจัดการความรู้เป็นระบบ สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กร โดยอาศัยเครื่องมือการจัดการความรู้ และเป็นพื้นฐานสำหรับการตรวจสอบรับรองประเมินผลและรับรององค์กรที่มีความสามารถด้านการจัดการความรู้โดยผ่านหน่วยงานตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นที่ยอมรับ มาตรฐานนี้ประกอบด้วยข้อกำหนดและแนวทางนำไปประยุกต์ใช้สำหรับหน่วยงานทุกประเภท ทุกขนาด

องค์ประกอบของมาตรฐาน ประกอบด้วย บทนำ ข้อกำหนด และภาคผนวก โดยสาระสำคัญของมาตรฐาน มีดังนี้

- หลักการ (Principle)

หลักการระบบการจัดการความรู้ตาม ISO 30401:2018 มีหลักการ 8 ข้อ ดังนี้

1) ธรรมชาติของความรู้: ความรู้ไม่สามารถจับต้องได้และมีความซับซ้อน ความรู้ถูกสร้างโดยคน

2) คุณค่า: ความรู้เป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีมูลค่าสำหรับองค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

3) การมุ่งเน้น: การจัดการความรู้ตอบสนองเป้าหมาย กลยุทธ์ และความต้องการขององค์กร

4) การปรับใช้: ไม่มีวิธีการจัดการความรู้ใดที่เหมาะสมกับทุกองค์กร วิธีการจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับบริบทองค์กร องค์กรอาจต้องพัฒนาวิธีการจัดการความรู้ของตนเองให้สอดคล้องกับบริบทองค์กร

5) ความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกัน: การจัดการความรู้ควรร่วมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน การใช้เนื้อหา กระบวนการและเทคโนโลยี

6) สภาพแวดล้อม: ความรู้ไม่ได้ถูกจัดการโดยตรง ดังนั้นการจัดการความรู้จะต้องไปมุ่งเน้นการจัดการสภาพแวดล้อมการทำงาน และการดูแลวงจรชีวิตของความรู้

7) วัฒนธรรมองค์กร: วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้เป็นอย่างมาก วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่เอื้อต่อการคิด การแสดงความเห็น การทำงานจะส่งผลต่อการจัดการความรู้โดยตรง

8) จุดเน้นย้ำ: การจัดการความรู้ควรต้องค่อยๆ ทำทีละช่วง แบ่งการดำเนินงานเป็นระยะหรือเฟส ให้สอดคล้องกับระบบการเรียนรู้ขององค์กร

- ข้อกำหนด

แบ่งเป็น ข้อกำหนดทั่วไป ข้อ 1 - 3 และ ข้อกำหนดและแนวทางปฏิบัติ ข้อ 4 - 10 และภาคผนวก

ข้อ 1 ขอบข่าย (Scope) กล่าวถึง ขอบข่ายของมาตรฐานที่ประกอบด้วยข้อกำหนดและแนวทางในการจัดทำ ประยุกต์ใช้ บำรุงรักษา ทบทวน และปรับปรุงระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพสำหรับการจัดการความรู้ในองค์กร

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

ข้อ 2 เอกสารอ้างอิง (Normative references) เอกสารฉบับนี้ไม่มีการอ้างอิงเอกสารใด ๆ

ข้อ 3 คำศัพท์และบทนิยาม (Terms and definitions) กล่าวถึง คำศัพท์และบทนิยาม และตัวย่อที่ปรากฏในมาตรฐานฉบับนี้ จำนวน 30 รายการ

ข้อ 4 บริบทองค์กร

- มีความเข้าใจในองค์กรและบริบทขององค์กร โดยพิจารณาปัจจัยภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องกับจุดประสงค์ขององค์กร และมีผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการบรรลุผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้
- เข้าใจในความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย
- ระบุขอบเขตของการนำระบบการจัดการองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ โดยต้องพิจารณาถึงองค์กร บริบทองค์กร ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย และกิจกรรมที่เกี่ยวกับการทำงานตามแผนหรือดำเนินการ การพัฒนาความรู้ การถ่ายทอดและเปลี่ยนถ่ายองค์ความรู้ และเครื่องมือการจัดการความรู้
- ส่งเสริมวัฒนธรรมการจัดการองค์ความรู้ ทั่วทั้งองค์กร

ข้อ 5 การนำองค์กร

- ผู้บริหารต้องแสดงภาวะผู้นำและมีความมุ่งมั่นต่อการดำเนินงานของระบบการจัดการองค์ความรู้
- ผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายด้านการจัดการองค์ความรู้ ที่เหมาะสมกับเป้าหมายองค์กร กำหนดกรอบและหลักในการกำหนด ทบทวนและการบรรลุวัตถุประสงค์
- ผู้บริหารต้องกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน

ข้อ 6 การวางแผน

- การระบุความเสี่ยงและโอกาส ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรและระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย การประเมินความเสี่ยง การติดตามกฎหมายและข้อกำหนดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างทันสมัย
- การกำหนดวัตถุประสงค์การจัดการความรู้และการวางแผนเพื่อให้บรรลุผล

ข้อ 7 การสนับสนุน

- ทรัพยากร
- ความสามารถ และสมรรถนะ
- ความตระหนัก
- การสื่อสาร
- สารสนเทศที่เป็นเอกสาร

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

ข้อ 8 การปฏิบัติการ

- การวางแผนและควบคุมการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนด และดำเนินการตามที่กำหนด
- การควบคุมการเปลี่ยนแปลงที่วางแผนไว้และทบทวนผลของการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้ตั้งใจกระทำเพื่อบรรเทาผลกระทบใด ๆ ตามความจำเป็น

ข้อ 9 การประเมินผลการดำเนินงาน

- การติดตาม วัดผล วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงาน
- การตรวจประเมินภายใน
- การทบทวนโดยฝ่ายบริหาร

ข้อ 10 การปรับปรุง

- การจัดการกับความไม่สอดคล้องตามข้อกำหนด และการดำเนินการแก้ไข
- การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ภาคผนวก

- ภาคผนวก A: ขอบเขตความรู้ – ช่วงของการจัดการความรู้
- ภาคผนวก B: ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และหลักการอื่น ๆ
- ภาคผนวก C: วัฒนธรรมการจัดการองค์ความรู้

ที่มา: https://intelligence.masci.or.th/intelligence_news_details_th.php?id=1396

- **การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของมาตรฐาน ISO30401: 2018**

จากมาตรฐาน ISO30401: 2018 พบว่า เป็นแนวทางในการจัดการความรู้ในองค์กร อย่างเป็นระบบและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรจากการจัดการความรู้ ทั้งนี้เป็นพื้นฐานในการจัดการแก่องค์กรที่ต้องการได้รับการตรวจสอบและการรับรองมาตรฐานระบบการจัดการองค์ความรู้ที่ได้รับการยอมรับในระบบสากล

มาตรฐานใช้หลักการเป็นตัวนำ ข้อกำหนดจึงไม่ได้เฉพาะเจาะจงว่าองค์กรต้องทำอย่างไร องค์กรสามารถเลือกแนวทางและวิธีการที่เหมาะสมกับบริบทของตนได้ การนำมาตรฐานไปใช้ในองค์กรทำให้การจัดการองค์ความรู้ขององค์กรที่เป็นรูปธรรม มีเป้าหมายที่ชัดเจนมากขึ้นรวมถึงสนับสนุนเป้าหมายองค์กร ง่ายต่อการที่ผู้บริหารจะสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในบุคลากรทุกระดับ อีกทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์กร ระบบการจัดการความรู้จะมีความต่อเนื่องและยั่งยืน แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารหรือทีมงาน

กฟภ. สามารถใช้มาตรฐาน ISO 30401 เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการความรู้ สื่อสารการจัดการความรู้ให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจได้ดีขึ้น รวมทั้งระบบการจัดการความรู้มีความยั่งยืน การได้รับการรับรอง ISO 30401 จะช่วยให้การจัดการความรู้ขององค์กรมีความเป็นมาตรฐานตามแนวปฏิบัติที่ดีในระดับสากล มีการร่วมมือแบบองค์รวม สามารถจัดการเรื่องคุณภาพและความเสี่ยงขององค์กรได้ดีขึ้น และสามารถมั่นใจได้ว่าการจัดการความรู้ของ กฟภ. จะมีความต่อเนื่องและยั่งยืน

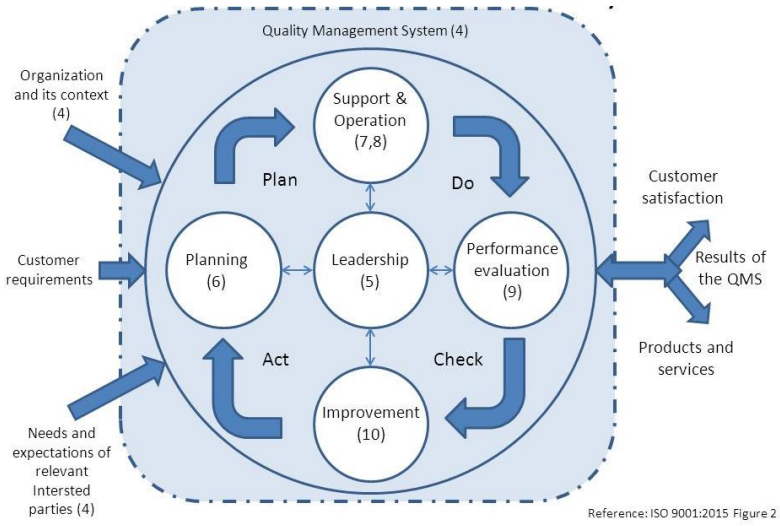
Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

1.2.12 มาตรฐาน ISO9001: 2015

- **สาระสำคัญของมาตรฐาน ISO 9001: 2015**

ISO 9001 เป็นมาตรฐานสากลที่องค์กรธุรกิจทั่วโลกให้ความสำคัญเพื่อความเป็นเลิศทางด้านคุณภาพและความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายในองค์กร ISO 9001 จึงเป็นระบบบริหารงานคุณภาพตามมาตรฐานสากล แนวคิดสำคัญของ ISO 9001 คือ การจัดวางระบบบริหารงานเพื่อการประกันคุณภาพว่าองค์กรสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการได้เป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้า กฎหมาย และข้อกำหนดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นระบบที่ทำให้เชื่อมั่นได้ว่ากระบวนการต่าง ๆ ได้รับการควบคุมและสามารถตรวจสอบได้โดยผ่านระบบที่ระบุขั้นตอนและวิธีการทำงานเพื่อให้มั่นใจได้ว่าบุคลากรในองค์กรรู้หน้าที่ความรับผิดชอบและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน โดยต้องมีการฝึกอบรมให้ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานมีการจดบันทึกข้อมูลรวมทั้งการตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามที่ระบุไว้ในระบบหรือไม่และมีการแก้ไขข้อบกพร่องรวมทั้งมีแนวทางในการป้องกันการเกิดซ้ำ

มาตรฐาน ISO 9001: 2015 มีการปรับเปลี่ยนจากมาตรฐานฉบับเดิม ISO 9001: 2008 โดยพิจารณาในมุมมองที่กว้างขึ้นและในระดับที่สูงขึ้นครอบคลุมทั้งระดับปฏิบัติการ (Operational Level) และระดับกลยุทธ์ (Strategic Level) โดยเน้นบทบาทของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดบริบทองค์กรทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับจุดประสงค์และทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรและการชี้บ่งและหาความต้องการความคาดหวังของลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับแนวคิดเรื่องการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุถึงประสิทธิผลของระบบบริหารงานคุณภาพ โดยกำหนดให้มีการชี้บ่งและจัดการความเสี่ยงและโอกาส เพื่อช่วยให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์และป้องกันการเกิดผลกระทบในด้านลบ



ภาพมาตรฐาน ISO 9001: 2015

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

ข้อกำหนดระบบบริหารคุณภาพมาตรฐาน ISO 9001: 2015 มีขอบเขตในการต้องการแสดงถึงความสามารถอย่างสม่ำเสมอที่จะเตรียมผลิตภัณฑและบริการให้สอดคล้องกับความต้องการลูกค้าและขอกำหนดที่เกี่ยวของและขอกฎหมาย และมุงมั่นที่จะยกระดับความพึงพอใจลูกคา

มาตรฐานนี้ กล่าวถึงขอบข่าย บทนิยาม และข้อกำหนดของระบบบริหารงานคุณภาพ ประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

ข้อ 4 บริบทองค์กร

- มีความเข้าใจในองค์กรและบริบทขององค์กร โดยพิจารณาปัจจัยภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องกับจุดประสงค์ขององค์กร และมีผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการบรรลุผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้
- เข้าใจถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย
- กำหนดขอบเขตของการนำระบบบริหารงานคุณภาพไปประยุกต์ใช้ โดยต้องพิจารณาถึงองค์กร บริบทองค์กร และความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย
- กำหนดกระบวนการที่จำเป็นและความสัมพันธ์ของแต่ละกระบวนการภายใต้ขอบเขตระบบบริหารงานคุณภาพ

ข้อ 5 ความเป็นผู้นำ

- ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นในการนำระบบบริหารงานคุณภาพไปใช้ในองค์กร มีการกำหนดนโยบาย บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ในองค์กร และมีการสื่อสารไปยังผู้เกี่ยวข้อง

ข้อ 6 การวางแผน

- การวางแผนระบบบริหารงานคุณภาพ ต้องพิจารณาถึงประเด็นหลักที่ได้จากการกำหนดบริบทองค์กร และความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย และชี้บ่งความเสี่ยงและโอกาสที่จำเป็นต้องจัดการ เพื่อให้ระบบบริหารงานคุณภาพบรรลุผลลัพธ์ที่มุ่งหวัง ป้องกันหรือลดผลกระทบที่ไม่ต้องการ และให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- กำหนดและสื่อสารวัตถุประสงค์และแผนงานไปยังหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร
- การวางแผนการเปลี่ยนแปลง

ข้อ 7 การสนับสนุน

- องค์กรต้องจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็น
- องค์กรต้องกำหนดความรู้ความสามารถของบุคลากรที่รับผิดชอบ และจัดให้มีการพัฒนาทักษะและความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน
- การสร้างความตระหนักให้แก่บุคลากรเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์คุณภาพ การมีส่วนร่วม บทบาทหน้าที่ และสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อระบบ
- การสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

- การจัดการเอกสารสารสนเทศตามข้อกำหนด การควบคุม และจัดทำเอกสารสารสนเทศให้ทันสมัย

ข้อ 8 การดำเนินการ

- องค์กรต้องมีการวางแผนและควบคุมกระบวนการที่จำเป็นภายใต้ระบบบริหารงานคุณภาพ เพื่อให้สอดคล้องตามข้อกำหนดของการจัดทำเป็นผลิตภัณฑ์และบริการ
- การระบุ และทบทวนข้อกำหนดด้านผลิตภัณฑ์และบริการ
- การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ
- การควบคุมผู้ส่งมอบภายนอก ครอบคลุมผู้ส่งมอบสินค้า บริการ กิจกรรม/กระบวนการที่ว่าจ้างภายนอกดำเนินการแทน
- การทำให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์และบริการ
- การตรวจปล่อยผลิตภัณฑ์และบริการ
- การควบคุมผลิตภัณฑ์และบริการที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด

ข้อ 9 การประเมินสมรรถนะ

- การเฝ้าระวัง การวัด การวิเคราะห์ และการประเมิน เพื่อให้มั่นใจถึงความถูกต้องของผลลัพธ์
- การตรวจประเมินภายใน
- การทบทวนของฝ่ายบริหาร

ข้อ 10 การปรับปรุง

- องค์กรต้องปฏิบัติการแก้ไขเมื่อเกิดความไม่เป็นไปตามข้อกำหนด
- การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาระบบบริหารงานคุณภาพที่เหมาะสม เพียงพอ และเกิดประสิทธิผล

ที่มา: https://intelligence.masci.or.th/intelligence/standard_detail.php?id=5

- **การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของมาตรฐาน ISO 9001: 2015**

จากมาตรฐาน ISO 9001: 2015 พบว่าเป็นมาตรฐานที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้อยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความซับซ้อนมากขึ้น เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน นอกจากนี้การนำเอากระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้พิจารณาในการกำหนดกระบวนการภายใต้ระบบบริหารงานคุณภาพจะช่วยให้กระบวนการตัดสินใจขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ดังนี้

- 7.1.6 ความรูขององคกร

องคกรตองพิจารณากำหนด ความรู้ที่จำเปนสำหรับการดำเนินกระบวนการและเพื่อให้บรรลุถึงขอกำหนดของผลิตภัณฑและบริการ ความรูเหลานี้ตองไดรับการจัดเก็บและมีครบถวนตามขอบเขต

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

อย่างเพียงพอ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงความต้องการและแนวโน้ม องค์กรจะต้องทบทวนความรู้ในปัจจุบัน และพิจารณาวิธีการทำให้ได้มา หรือเข้าถึงความรู้สวนเพิ่มเติม และให้มีความทันสมัย

หมายเหตุ 1 ความรู้ขององค์กรคือความรู้เฉพาะขององค์กร ได้มาจากประสบการณ์เป็นข้อมูลที่นำมาใช้และเผยแพร่เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

หมายเหตุ 2 ความรู้องค์กรอยู่บนพื้นฐานของ

a) แหล่งภายในองค์กร (เช่น ทรัพย์สินทางปัญญา, การเรียนรู้จากประสบการณ์, การเรียนรู้จากข้อผิดพลาดและความสำเร็จจากโครงการ, การรวบรวมและการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ไม่อยู่ในตำราและประสบการณ์, ผลจากการพัฒนากระบวนการ, ผลิตภัณฑ์และบริการ)

b) แหล่งภายนอกองค์กร (เช่น มาตรฐาน, ศูนย์การเรียนรู้, การสัมนา, การได้มาจากลูกค้าหรือผู้รับจ้างช่วง)

กฟภ. สามารถนำข้อกำหนดดังกล่าวไปกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นขององค์กร เพื่อให้บรรลุคุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และบริการ โดยดำเนินการระบุ แสวงหา จัดเก็บ และทบทวนความรู้ให้เป็นปัจจุบัน

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

1.2.13 มาตรฐาน ISO 55001: 2014

- **สาระสำคัญของมาตรฐาน ISO 55001: 2014**

มาตรฐาน ISO 55001: 2014 เป็นมาตรฐานในการบริหารจัดการสินทรัพย์ มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาวงจรชีวิตของระบบการจัดการสินทรัพย์เชิงรุกตั้งแต่การระบุสินทรัพย์ การนำไปใช้ การบำรุงรักษา และการปรับปรุง อีกทั้งสนับสนุนการเพิ่มประสิทธิภาพของสินทรัพย์และลดค่าใช้จ่ายโดยรวมในการเป็นเจ้าของ ในขณะที่สามารถตอบสนองความต้องการด้านประสิทธิภาพและความปลอดภัยที่จำเป็น ซึ่งมาตรฐานนี้ไม่เพียงได้กับสินทรัพย์ที่จับต้องได้เท่านั้น แต่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสินทรัพย์ประเภทอื่นได้อีกด้วย ทั้งนี้ มาตรฐานไม่ได้มีการเฉพาะเจาะจงเพียงการจัดการสินทรัพย์ในด้านการเงิน ด้านการบัญชี และด้านเทคนิค

มาตรฐานนี้ กล่าวถึงขอบข่าย บทนิยาม และข้อกำหนดของระบบบริหารงานคุณภาพ ประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

ข้อ 4 บริบทองค์กร

- การเข้าใจองค์กรและบริบท ระบุได้ถึงประเด็นภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับจุดประสงค์และส่งผลต่อผลลัพธ์ในการการบริหารสินทรัพย์ขององค์กร
- การเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การกำหนดกรอบในการบริหารจัดการสินทรัพย์
- ระบบการบริหารจัดการสินทรัพย์

ข้อ 5 ความเป็นผู้นำ

- ผู้บริหารต้องแสดงบทบาทภาวะผู้นำและความมุ่งมั่นในการนำระบบการบริหารจัดการสินทรัพย์ไปใช้ในองค์กร มีการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร บูรณาการการบริหารจัดการสินทรัพย์ไปกับกระบวนการทางธุรกิจ สื่อสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง สร้างความร่วมมือในการทำงานข้ามสายงาน สนับสนุน และทำให้แน่ใจว่าแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของสินทรัพย์สอดคล้องไปกับแนวทางในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- ผู้บริหารระดับสูงต้องระบุนโยบายในการบริหารสินทรัพย์ที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร กรอบในการบริหารสินทรัพย์ มุ่งมั่นที่จะทำตามข้อกำหนดและพัฒนาระบบการบริหารสินทรัพย์อย่างต่อเนื่อง
- ผู้บริหารควรทำให้แน่ใจถึงการรับผิดชอบและการระบุสิทธิ์ ตามกฎระเบียบขององค์กร และสื่อสารภายในองค์กร

ข้อ 6 การวางแผน

- ระบุความเสี่ยงและโอกาสสำหรับระบบการบริหารจัดการสินทรัพย์
- กำหนดวัตถุประสงค์และวางแผนเพื่อให้บรรลุ

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

ข้อ 7 การสนับสนุน

- องค์กรต้องกำหนดทรัพยากรที่จำเป็นต่อกระบวนการบริหารจัดการสินทรัพย์
- องค์กรต้องกำหนดศักยภาพของบุคลากรที่ทำงานควบคุมและส่งผลต่อประสิทธิภาพของสินทรัพย์ ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการสินทรัพย์ และประสิทธิภาพของระบบการบริหารสินทรัพย์
- บุคลากรที่ทำงานส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการสินทรัพย์ต้องตระหนักถึงนโยบาย ประโยชน์ การทำงานที่เกี่ยงข้องกับความเสี่ยงและโอกาส ในการบริหารจัดการสินทรัพย์
- องค์กรต้องระบุการสื่อสารที่เกี่ยวกับสินทรัพย์ การบริหารจัดการสินทรัพย์ และระบบการบริหารจัดการสินทรัพย์ ภายในและภายนอกที่จำเป็น สื่อการอะไร เมื่อไหร่ โดยใคร และอย่างไร
- องค์กรต้องระบุถึงข้อมูลที่ต้องการเพื่อใช้ในการสนับสนุนการบริหารจัดการสินทรัพย์ในองค์กร
- ระบบการบริหารจัดการสินทรัพย์ต้องระบุถึงเอกสารที่จำเป็นต่อการขอการรับรอง

ข้อ 8 การปฏิบัติ

- องค์กรต้องวางแผน ปฏิบัติ และควบคุมกระบวนการที่เป็นไปตามมาตรฐานของการบริหารจัดการสินทรัพย์
- ตรวจประเมินความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการสินทรัพย์ ก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงนั้นไปปฏิบัติในองค์กร
- เมื่อองค์กรมีการจ้างภายนอกในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ต้องมีการตรวจประเมินถึงความเสี่ยงที่จะส่งผลต่อการบริหารจัดการสินทรัพย์

ข้อ 9 การประเมินผลการดำเนินงาน

- องค์กรต้องติดตาม วิเคราะห์และประเมิน และรายงานประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง และรักษาข้อมูลรวมถึงผลลัพธ์ของการติดตาม ทำให้แน่ใจว่าการติดตามประเมินผลเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
- องค์กรต้องมีการตรวจสอบภายในเพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนด
- ผู้บริหารระดับสูงต้องติดตามการบริหารจัดการสินทรัพย์ขององค์กร โดยทราบถึงสถานะในการปฏิบัติ ประเด็นในการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการสินทรัพย์ ผลการดำเนินงาน กิจกรรมต่าง ๆ โอกาสในการปรับปรุง และความเสี่ยงต่าง ๆ

ข้อ 10 การปรับปรุง

- องค์กรต้องปฏิบัติการแก้ไขเมื่อเกิดความไม่เป็นไปตามข้อกำหนด
- การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

- **การวิเคราะห์และสรุปประเด็นสำคัญของมาตรฐาน ISO 55001: 2014**

จากมาตรฐาน ISO 55001: 2014 พบว่า เป็นมาตรฐานที่มุ่งเน้นการเป็นแนวปฏิบัติในการบริหารจัดการทรัพย์สินขององค์กรเพื่อให้เกิดการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ ลดค่าใช้จ่ายที่มีจำเป็นจากสินทรัพย์และรักษาสินทรัพย์นั้นไว้กับองค์กร ความรู้ถือเป็นทรัพย์สินประเภทหนึ่งขององค์กร ดังนั้น กฟภ. สามารถนำมาตรฐาน ISO 55001: 2014 ไปเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การระบุความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การรักษาความรู้ และการปรับปรุง

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

2 การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อจัดทำกลยุทธ์การจัดการความรู้ และแผนแม่บทการจัดการความรู้ 2563 - 2567 (KM Master Plan 2020 – 2024)

2.1 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการจัดการความรู้ (KM SWOT)

ที่ปรึกษาได้ดำเนินการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการจัดการความรู้ (KM SWOT) จากข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ รวมถึง ผลการตรวจประเมินการจัดการความรู้ด้วยการทำ Site Visit โดยการสัมภาษณ์ กลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องทั้งในสำนักงานใหญ่และส่วนภูมิภาคของ กฟภ. อีกทั้งมีการประชุมร่วมกับแผนกจัดการความรู้ กองพัฒนาบุคลากร เมื่อวันที่ 6 กันยายน 2562 แล้ว สามารถสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการจัดการความรู้ (KM SWOT) ได้ดังนี้

Strength

จุดแข็ง

1.	ผู้บริหารระดับสูง มีบทบาทในการกำกับ ดูแล การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้
2.	มีระบบการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานด้าน KM
3.	มีการกำหนดตัวชี้วัด KM ในระดับสายงานทุกสายงาน รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดในการสร้างนวัตกรรม
4.	มีการดำเนินงานด้าน KM และสร้างการรับรู้ด้าน KM มาอย่างต่อเนื่อง
5.	การมีคณะทำงานในระดับสายงานที่ชัดเจน และให้ความสำคัญในการดำเนินงานเรื่อง KM

จุดอ่อน

Weakness

1.	ทีมจัดการความรู้ยังไม่สามารถดำเนินการประเมินและติดตามการดำเนินงานด้าน KM ของ กฟภ. ได้เต็มศักยภาพ (Lack of Power of Enforcement)
2.	ความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ยังจำกัดในเฉพาะบุคคลบางกลุ่ม (การ buy-in)
3.	ขาดความชัดเจนของแผนการจัดการความรู้ระยะยาว
4.	ขาดการติดตามผลลัพธ์จากการดำเนินงาน KM (KM Results)

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

5. การสร้างแรงจูงใจ และการยกย่องชมเชยในด้านการจัดการความรู้ยังไม่เป็นระบบ
6. การบูรณาการระหว่างกระบวนการจัดการความรู้ กับการจัดการนวัตกรรม การพัฒนาบุคลากร และการปรับปรุงกระบวนการทำงานยังไม่มีความสมบูรณ์
7. ระบบ KMS ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งไม่รองรับการดำเนินงานในส่วนของกระบวนการจัดการความรู้ และยังไม่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ระบบ
8. ขาดระบบรวบรวมองค์ความรู้สำหรับผู้ที่จะเกษียณอายุใน 5 ปีข้างหน้า
9. การมีองค์ความรู้ที่หลากหลาย แต่ยังขาดกระบวนการจัดการและการให้ความสำคัญ (Critical Knowledge)
10. กระบวนการในการคัดกรองและรวบรวมความรู้ยังไม่เป็นระบบ

Opportunity โอกาส

1. ทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติ และของหน่วยงานกำกับ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้และสมรรถนะของบุคลากร และนวัตกรรม
2. มาตรฐาน ISO 30401 เอื้อต่อการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้
3. ยุทธศาสตร์ กฟภ. ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้และการยกระดับศักยภาพของบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานในอนาคต
4. แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ. เอื้อให้มีระบบงานที่อำนวยต่อการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลมากขึ้น

อุปสรรค Threat

1. ข้อจำกัดจากกฎระเบียบและนโยบายภาครัฐ ที่จำกัดการทำธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ
2. การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมการผลิตและจำหน่ายไฟฟ้า ทำให้ กฟภ. ต้องเร่งพัฒนาองค์ความรู้ให้สามารถแข่งขันได้ในอนาคต
3. เทคโนโลยีในการสนับสนุนการจัดการความรู้มีความหลากหลายและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ กฟภ. ต้องตอบสนองและปรับตัวให้ทันอยู่ตลอดเวลา

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

2.2 วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ (KM Vision)

“กฟภ. ใช้การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการทำงาน และสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กรเพื่อให้ กฟภ. เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัยและเป็นองค์กรแห่งความรู้ (Knowledge-based organization)”

2.3 ยุทธศาสตร์ (Strategy)

ยุทธศาสตร์ (Strategy) การจัดการความรู้ ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2563 - 2567 ได้มีการระบุ/กำหนดเพื่อให้สอดรับกับวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินการทั้งสิ้น 3 ยุทธศาสตร์ คือ PEA Strategy สรุปดังนี้

P (PEA’s People)	E (Enhanced KM Process)	A (Adopted Technology)
ยุทธศาสตร์ที่ 1 **การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านการจัดการความรู้ และการเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้**	**ยุทธศาสตร์ที่ 2** **การยกระดับกระบวนการจัดการความรู้**	**ยุทธศาสตร์ที่ 3** **การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล**
เป้าประสงค์ • บุคลากร กฟภ. มีความรู้ความเข้าใจ ความตระหนัก ด้านการจัดการความรู้ • กฟภ. เป็นองค์กรแห่งความรู้ (Knowledge - based organization) โดยมีวัฒนธรรมการเรียนรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร	**เป้าประสงค์** • กฟภ. มีแนวปฏิบัติที่ดีสอดคล้องกับมาตรฐาน ISO 30401 • การจัดการความรู้สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ กฟภ. • สนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กรที่เกี่ยวข้องให้บรรลุผลสำเร็จ	**เป้าประสงค์** • กฟภ. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
กลยุทธ์ P1 ปรับบทบาทให้ผู้บริหารเป็นต้นแบบ (Role model) ผ่านปัจจัยขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ รวมถึงพัฒนาทักษะ (Skill) และแนวความคิด (Mindset) ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ	**กลยุทธ์** E1 คัดเลือกหน่วยงานนำร่อง ระดับสายงาน เป็นหน่วยงานต้นแบบ (Success Model) ในการปฏิบัติตามมาตรฐาน ISO 30401 และขยายผลสู่สายงานอื่น ๆ	**กลยุทธ์** A1 พลิกโฉมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ (KMS) ให้ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ระบบ A2 ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อใช้ในการจัดการความรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา ทุกอุปกรณ์ (KM

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

P (PEA's People)	E (Enhanced KM Process)	A (Adopted Technology)
การสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ให้แก่ผู้บริหาร P2 แผนการทบทวนบทบาทและเพิ่มศักยภาพของหน่วยงานที่รับผิดชอบ/คณะกรรมการ/คณะทำงาน ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ P3 ปรับเปลี่ยนวิธีการ/รูปแบบ/ช่องทาง/เนื้อหา ของการสื่อสารด้านการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากร P4 สร้างให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ผ่านระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบแรงจูงใจ	E2 ยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี E3 ใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร E4 บูรณาการการจัดการความรู้กับกระบวนการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ทางธุรกิจและนวัตกรรม	Anywhere Anytime Any device)

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

2.4 Scenario Planning

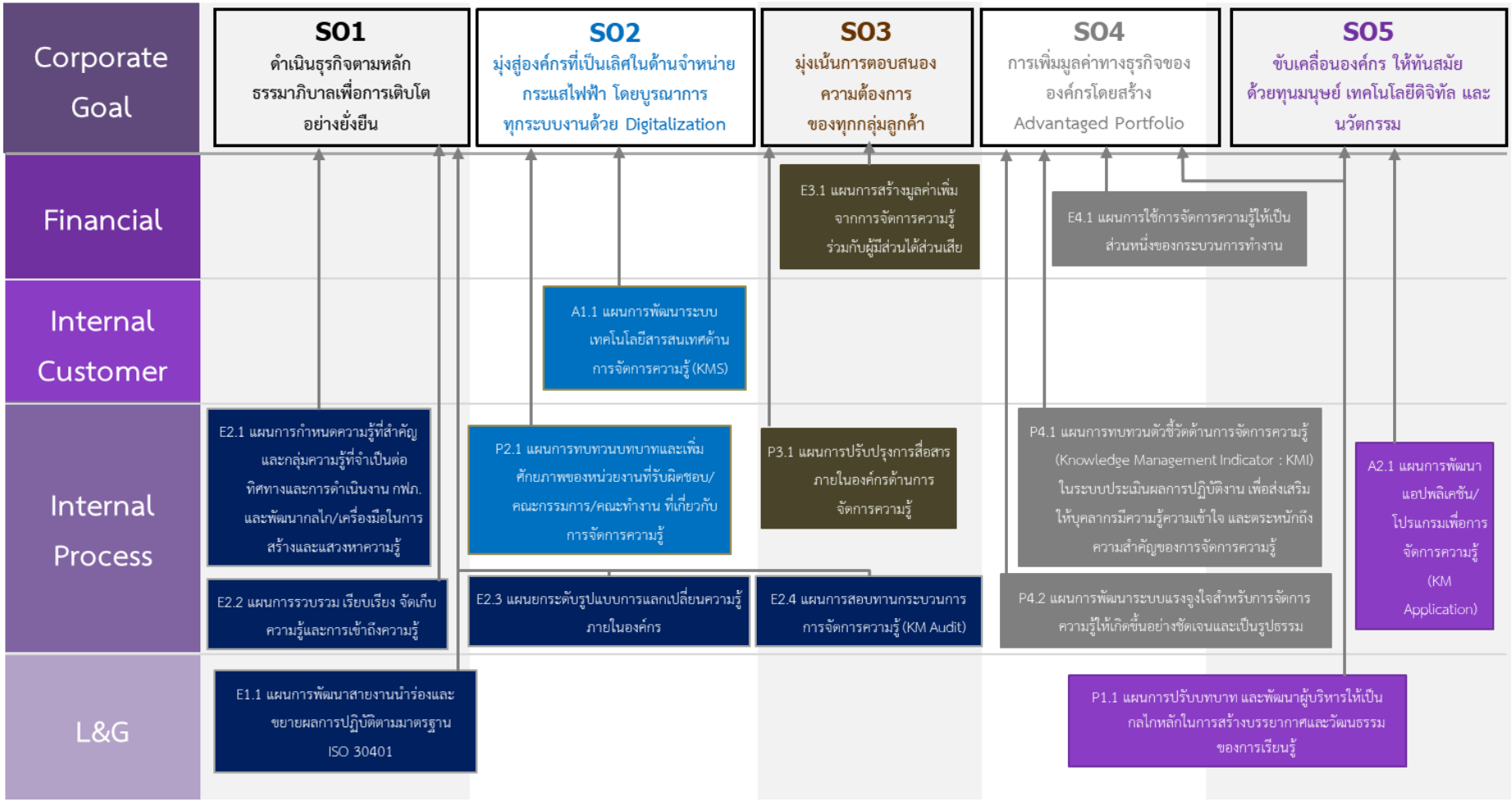
ยุทธศาสตร์	เป้าหมายสิ้นสุดแผนฯ ปี 2567	Worse Case	Base Case	Best Case
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านการจัดการความรู้ และการเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้	ระดับพฤติกรรมตามค่านิยมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้	ร้อยละ 75	ร้อยละ 80	ร้อยละ 85
	กฟภ. เป็นองค์กรแห่งความรู้ (Knowledge - based organization) โดยมีวัฒนธรรมการเรียนรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร	เป็นองค์กรแห่งความรู้ (Knowledge - based organization) ภายในปี 2568	เป็นองค์กรแห่งความรู้ (Knowledge - based organization) ภายในปี 2567	เป็นองค์กรแห่งความรู้ (Knowledge - based organization) ภายในปี 2566
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การยกระดับกระบวนการจัดการความรู้	กฟภ. ได้รับรองมาตรฐาน ISO 30401	ภายในปี 2568	ภายในปี 2567	ภายในปี 2566
	การจัดการความรู้สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ กฟภ.	รายได้เพิ่มขึ้น/ค่าใช้จ่ายที่ลดลงจากการใช้การจัดการความรู้ในการปรับปรุงกระบวนการ/พัฒนานวัตกรรมได้ 5%	รายได้เพิ่มขึ้น/ค่าใช้จ่ายที่ลดลงจากการใช้การจัดการความรู้ในการปรับปรุงกระบวนการ/พัฒนานวัตกรรมได้ 15 %	รายได้เพิ่มขึ้น/ค่าใช้จ่ายที่ลดลงจากการใช้การจัดการความรู้ในการปรับปรุงกระบวนการ/พัฒนานวัตกรรมได้ 25%
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การขับเคลื่อนการจัดการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	กฟภ. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในการทำให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	เทคโนโลยีดิจิทัลรองรับการจัดการความรู้ทุกกระบวนงานภายในปี ภายในปี 2568	เทคโนโลยีดิจิทัลรองรับการจัดการความรู้ทุกกระบวนงานภายในปี ภายในปี 2567	เทคโนโลยีดิจิทัลรองรับการจัดการความรู้ทุกกระบวนงานภายในปี ภายในปี 2566

หมายเหตุ : รายได้เพิ่มขึ้น/ค่าใช้จ่ายที่ลดลงจากการใช้การจัดการความรู้ในการปรับปรุงกระบวนการ/พัฒนานวัตกรรมได้ ประเมินจาก

- รายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการที่ใช้การจัดการความรู้ในการปรับปรุงพัฒนานวัตกรรมและสร้างรายได้เชิงพาณิชย์ให้กับ กฟภ. เทียบกับรายได้ก่อนการปรับปรุงพัฒนานวัตกรรม
- ค่าใช้จ่ายที่ลดลงจากการใช้การจัดการความรู้ในการปรับปรุงกระบวนการ จนลดระยะเวลา/ขั้นตอน วัตถุดิบ อุปกรณ์ หรืออื่นๆ จนสามารถติดตามและประเมินต้นทุนที่เกิดขึ้นเทียบกับต้นทุนก่อนการปรับปรุงกระบวนการของการดำเนินงาน

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

2.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ (KM Strategy map)



P1.1 แผนการปรับบทบาท และพัฒนาผู้บริหารให้เป็นกลไกหลักในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของการเรียนรู้

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

P2.1 แผนการทบทวนบทบาทและเพิ่มศักยภาพของหน่วยงานที่รับผิดชอบ/คณะกรรมการ/คณะทำงาน ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้
P3.1 แผนการปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กรด้านการจัดการความรู้
P4.1 แผนการทบทวนตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management Indicator : KMI) ในระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้
P4.2 แผนการพัฒนาระบบแรงจูงใจสำหรับการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม
E1.1 แผนการพัฒนาสายงานนำร่องและขยายผลการปฏิบัติตามมาตรฐาน ISO 30401
E2.1 แผนการกำหนดความรู้ที่สำคัญและกลุ่มความรู้ที่จำเป็นต่อทิศทางและการดำเนินงาน กฟภ. และพัฒนากลไก/เครื่องมือในการสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Identification and Taxinomization, Knowledge Acquisition, Knowledge Mapping)
E2.2 แผนการรวบรวม เรียบเรียง จัดเก็บความรู้และการเข้าถึงความรู้ (Knowledge Codification, Knowledge Organization and Knowledge Access)
E2.3 แผนยกระดับรูปแบบการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร (Knowledge Sharing and Knowledge Utilization)
E2.4 แผนการสอบทานกระบวนการการจัดการความรู้ (KM Audit)
E3.1 แผนการสร้างมูลค่าเพิ่มจากการจัดการความรู้ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
E4.1 แผนการใช้การจัดการความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน
A1.1 แผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ (KMS)
A2.1 แผนการพัฒนาแอปพลิเคชัน/โปรแกรมเพื่อการจัดการความรู้ (KM Application)

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

3 KM Roadmap และแผนปฏิบัติการในการจัดการความรู้ของ PEA

3.1 KM Roadmap

ทิศทางการดำเนินงานการจัดการความรู้ (KM Roadmap) ที่สอดคล้องตามวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะสั้น

ทบทวนโครงสร้างหน่วยงานที่รับผิดชอบ/คณะกรรมการ/คณะทำงาน รวมถึงบทบาทหน้าที่ ระเบียบที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ และพัฒนาบุคลากร/ทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดการยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านการจัดการความรู้ และรวมทั้งปรับเปลี่ยนรูปแบบ แนวทางการสื่อสารด้านการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากร ในการสร้างให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดค่านิยม และเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้

ระยะกลาง

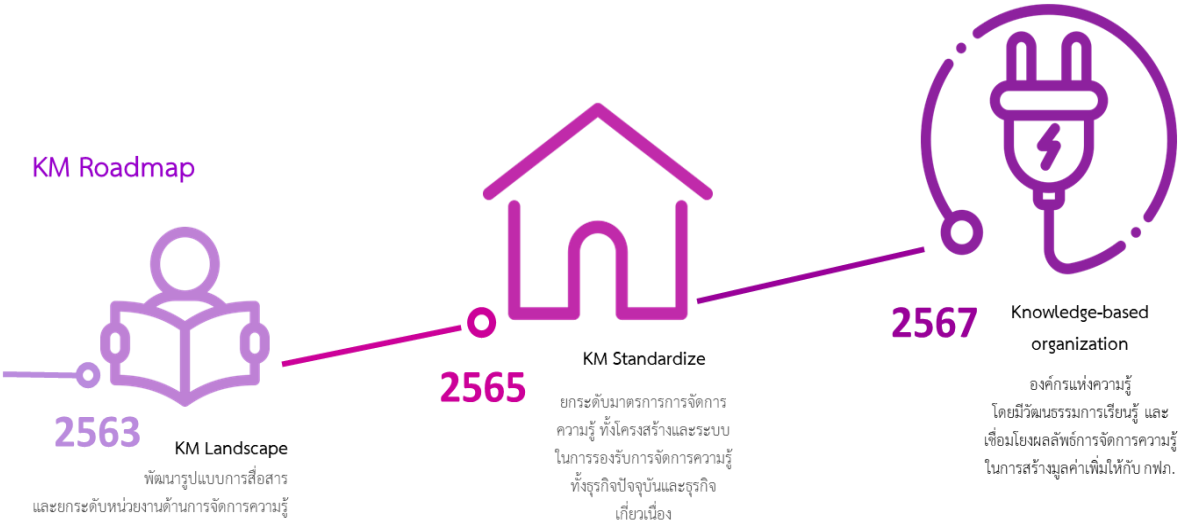
พัฒนาโครงสร้างและความพร้อมบุคลการ และยกระดับระบบงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาโปรแกรม และแพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อรองรับการจัดการความรู้ ทั้งธุรกิจปัจจุบันและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมทั้งการปรับบทบาทให้ผู้บริหารเป็นต้นแบบ (Role model) ผ่านปัจจัยขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ เพื่อให้การจัดการความรู้ของ กฟภ. สอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีและมาตรฐานสากล (International Standard)

ระยะยาว

การยกระดับการจัดการความรู้ในระดับสายงานให้มีการจัดการความรู้ให้สอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีและมาตรฐานสากล เพื่อเป็นหน่วยงานต้นแบบ (Success Model) ในการปฏิบัติตามมาตรฐานสากล รวมทั้งการใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร เพื่อให้เกิดการบูรณาการการจัดการความรู้กับกระบวนปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ทางธุรกิจและนวัตกรรม จนเกิดเป็นวัฒนธรรมการจัดการความรู้ และมุ่งเข้าสู่องค์กรแห่งความรู้ (Knowledge - based Organization)

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

KM Roadmap



	KM Landscape	KM Standardize	Knowledge-based organization
P (PEA's People)	• ทบทวนโครงสร้างหน่วยงาน/ คณะกรรมการ/คณะทำงาน บทบาทหน้าที่ ระเบียบที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ และพัฒนาบุคลากร/ทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการจัดการความรู้	• การปรับบทบาทให้ผู้บริหารเป็นต้นแบบ (Role model) ผ่านปัจจัยขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร (TRUSTED) และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้	• การยกระดับสายงานให้มีการจัดการความรู้ให้สอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดี และมาตรฐานสากล เพื่อเป็นหน่วยงานต้นแบบ (Success Model) ในการปฏิบัติตามมาตรฐาน ISO 30401
E (Enhanced KM Process)	• ปรับเปลี่ยนวิธีการ/รูปแบบ/ช่องทาง/ เนื้อหาของการสื่อสารด้านการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้	• ยกระดับโครงสร้างและระบบงาน เพื่อรองรับการจัดการความรู้ ทั้งธุรกิจปัจจุบันและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง • ส่งเสริมการจัดการความรู้ให้สอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดี และมาตรฐานสากล (International Standard)	• ใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร เพื่อให้เกิดการบูรณาการการจัดการความรู้กับกระบวนปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ทางธุรกิจและนวัตกรรม
A (Adopted Technology)	• ทบทวนโครงสร้างและระบบงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาโปรแกรม และแพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อรองรับการจัดการความรู้	• ยกระดับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาโปรแกรม และแพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อรองรับการจัดการความรู้ ทั้งธุรกิจปัจจุบันและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	• ใช้ประโยชน์ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มศักยภาพการจัดการความรู้ ทั้งธุรกิจปัจจุบันและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

3.2 แผนปฏิบัติการ

จากการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ จำนวน 3 ยุทธศาสตร์ 10 กลยุทธ์ แผนที่ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ (KM Strategy map) และทิศทางการดำเนินงานการจัดการความรู้ (KM Roadmap) ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวนั้น สามารถนำมาจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ประจำปี 2563 - 2567 ได้ทั้งหมด 14 แผนงาน ดังนี้

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงานหลัก	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
				2563	2564	2565	2566	2567
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านการจัดการความรู้และการเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้	**P1** ปรับบทบาทให้ผู้บริหารเป็นต้นแบบ (Role model) ผ่านปัจจัยขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ รวมถึงพัฒนาทักษะ (Skill) และแนวความคิด (Mindset) ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ให้แก่ผู้บริหาร	P1.1 แผนการปรับบทบาท และพัฒนาผู้บริหารให้เป็นกลไกหลักในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของการเรียนรู้	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน	100	100	100	100	100
			ผลการประเมินการรับรู้ของบุคลากรต่อการเป็น Role Model ด้านการจัดการความรู้ของผู้บริหาร	≥3.41 จากคะแนนเต็ม 5	≥3.41 จากคะแนนเต็ม 5	≥4.21 จากคะแนนเต็ม 5	≥4.21 จากคะแนนเต็ม 5	≥4.21 จากคะแนนเต็ม 5
			ร้อยละของบุคลากรที่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามค่านิยมที่เกี่ยวกับการเรียนรู้	60	70	80	90	100

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงานหลัก	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
				2563	2564	2565	2566	2567
	P2 ทบทวนโครงสร้างหน่วยงานที่รับผิดชอบ/คณะกรรมการ/คณะทำงาน รวมถึงบทบาทหน้าที่ระเบียบที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ และพัฒนาบุคลากร/ทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ให้มีศักยภาพเพียงพอที่จะสามารถขับเคลื่อนงานด้านการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	P2.1 แผนการทบทวนบทบาทและเพิ่มศักยภาพของหน่วยงานที่รับผิดชอบ/คณะกรรมการ/คณะทำงาน ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาทีมงานด้านการจัดการความรู้	100	100	100	100	100
			ร้อยละของทีมงานด้านการจัดการความรู้ที่ผ่านการประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้และพัฒนาตามรูปแบบที่กำหนด	90	90	90	90	90
	P3 ปรับเปลี่ยนวิธีการ/รูปแบบ/ช่องทาง/เนื้อหา ของการสื่อสารด้านการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากร	P3.1 แผนการปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กรด้านการจัดการความรู้	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานสื่อสารด้านการจัดการความรู้ตามแผนงาน	100	100	100	100	100
			ผลประเมินการรับรู้ของบุคลากรต่อการสื่อสารด้านการจัดการความรู้	≥3.41 จากคะแนนเต็ม 5	≥3.41 จากคะแนนเต็ม 5	≥4.21 จากคะแนนเต็ม 5	≥4.21 จากคะแนนเต็ม 5	≥4.21 จากคะแนนเต็ม 5
			ผลประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อการสื่อสารด้านการจัดการความรู้	≥3.41 จากคะแนนเต็ม 5	≥3.41 จากคะแนนเต็ม 5	≥4.21 จากคะแนนเต็ม 5	≥4.21 จากคะแนนเต็ม 5	≥4.21 จากคะแนนเต็ม 5

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงานหลัก	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
				2563	2564	2565	2566	2567
	P4 สร้างให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ผ่านระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบแรงจูงใจ	P4.1 แผนการทบทวนตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management Indicator : KMI) ในระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน	100	100	100	100	100
			ความสำเร็จของการกำหนด KMI	มีการกำหนด KMI ในระดับกองทุกกอง หรือเทียบเท่า	มีการกำหนด KMI ให้กับบุคลากรทุกคน	-	-	-
		P4.2 แผนการพัฒนาระบบแรงจูงใจสำหรับการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน	100	100	100	100	100
			ผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้	≥3.41 จากคะแนนเต็ม 5	≥3.41 จากคะแนนเต็ม 5	≥4.21 จากคะแนนเต็ม 5	≥4.21 จากคะแนนเต็ม 5	≥4.21 จากคะแนนเต็ม 5

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงานหลัก	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
				2563	2564	2565	2566	2567
<u>ยุทธศาสตร์ที่ 2</u> **การยกระดับกระบวนการจัดการความรู้**	**E1** คัดเลือกหน่วยงานนำร่อง ระดับสายงาน เป็นหน่วยงานต้นแบบ (Success Model) ในการปฏิบัติตามมาตรฐาน ISO 30401 และขยายผลสู่สายงานอื่น ๆ	E1.1 แผนการพัฒนาสายงานนำร่องและขยายผลการปฏิบัติตามมาตรฐาน ISO 30401	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน	100	100	100	100	100
			จำนวนสายงานที่มีการดำเนินงานตามมาตรฐาน ISO 30401 และผ่านการสอบทานจากผู้ตรวจประเมินภายใน (Internal Assessor)	-	1	5	10	ทุกสายงาน
	E2 ยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี	E2.1 แผนการกำหนดความรู้ที่สำคัญและกลุ่มความรู้ที่จำเป็นต่อทิศทางและการดำเนินงาน กฟภ. และพัฒนากลไก/เครื่องมือในการสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Identification and Taxinomization, Knowledge Acquisition, Knowledge Mapping)	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน	100	100	100	100	100
			ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping)	100	-	-	-	-

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงานหลัก	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
				2563	2564	2565	2566	2567
	E2 ยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี	E2.2 แผนการรวบรวม เรียบเรียง จัดเก็บความรู้และการเข้าถึงความรู้ (Knowledge Codification, Knowledge Organization and Knowledge Access)	ระดับความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในการนำเครื่องมือในการสร้าง แสวงหา รวบรวม เรียบเรียง จัดเก็บความรู้และการเข้าถึงความรู้ ไปใช้	-	70	80	90	100
			ระดับความสำเร็จของการพัฒนากลไก/เครื่องมือในการรวบรวม เรียบเรียง จัดเก็บความรู้และการเข้าถึงความรู้	-	100	100	-	-
		E2.3 แผนยกระดับรูปแบบการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร (Knowledge Sharing and Knowledge Utilization)	ระดับความสำเร็จของการกำหนดรูปแบบการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร	100	-	-	-	-
			จำนวนความรู้ที่ได้รับการต่อยอดและปรับปรุงกระบวนการและต่อยอดเป็นนวัตกรรม (Technology Readiness Level :TRL ระดับ 7-9)	-	3	3	3	3
		E2.4 แผนการสอบทานกระบวนการการจัดการความรู้ (KM Audit)	ร้อยละของจำนวนกระบวนการการจัดการความรู้ที่สำคัญที่ได้รับการสอบทาน	100	100	100	100	100
	E3 ใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	E3.1 แผนการสร้างมูลค่าเพิ่มจากการจัดการความรู้ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ร้อยละของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่ได้มีการดำเนินการจัดการความรู้	10	20	30	40	50

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงานหลัก	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
				2563	2564	2565	2566	2567
	E4 บูรณาการการจัดการความรู้กับกระบวนปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ทางธุรกิจและนวัตกรรม	E4.1 แผนการใช้การจัดการความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน	จำนวนกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ (Key and Support Processes) ที่มีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้	ร้อยละ 20 ของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน	ร้อยละ 40 ของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน	ร้อยละ 60 ของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน	ร้อยละ 80 ของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน	ร้อยละ 100 ของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน
			จำนวนกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ (Key and Support Processes) ที่มีการใช้การจัดการความรู้ไปสร้างความตระหนักด้านความเสี่ยง	ร้อยละ 20 ของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน	ร้อยละ 40 ของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน	ร้อยละ 60 ของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน	ร้อยละ 80 ของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน	ร้อยละ 100 ของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงานหลัก	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
				2563	2564	2565	2566	2567
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	**A1** พลิกโฉมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ (KMS) ให้ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ระบบ	A1.1 แผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ (KMS)	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน	100	100	100	100	100
			ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ (KMS)	-	-	≥3.41 จากคะแนนเต็ม 5 (หรือเทียบเท่าโดยวิธีการให้คะแนนอื่น ๆ)	≥4.21 จากคะแนนเต็ม 5 (หรือเทียบเท่าโดยวิธีการให้คะแนนอื่น ๆ)	≥4.21 จากคะแนนเต็ม 5 (หรือเทียบเท่าโดยวิธีการให้คะแนนอื่น ๆ)
	A2 ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อใช้ในการจัดการความรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา ทุกอุปกรณ์ (KM Anywhere Anytime Any device)	A2.1 แผนการพัฒนาแอปพลิเคชัน/โปรแกรมเพื่อการจัดการความรู้ (KM Application)	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน	100	100	100	100	100
			ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานแอปพลิเคชัน/โปรแกรมเพื่อการจัดการความรู้ (KM Application)	-	-	≥3.41 จากคะแนนเต็ม 5 (หรือเทียบเท่าโดยวิธีการให้คะแนนอื่น ๆ)	≥4.21 จากคะแนนเต็ม 5 (หรือเทียบเท่าโดยวิธีการให้คะแนนอื่น ๆ)	≥4.21 จากคะแนนเต็ม 5 (หรือเทียบเท่าโดยวิธีการให้คะแนนอื่น ๆ)

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

แผนงาน/โครงการประจำปี 2563 - 2567

ชื่อแผนงาน/โครงการ: P1.1 แผนการปรับบทบาท และพัฒนาผู้บริหารให้เป็นกลไกหลักในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของการเรียนรู้

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   1.1 เพื่อกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังและวิธีการปฏิบัติตนของผู้บริหาร เพื่อปรับบทบาทให้ผู้บริหารเป็น Role Model ด้านการจัดการความรู้
   1.2 เพื่อพัฒนาผู้บริหารให้เป็นกลไกหลักในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของการเรียนรู้

2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   2.1 ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล สายงานทรัพยากรบุคคล
   2.2 ผู้รับผิดชอบร่วม: 1. คณะกรรมการและคณะทำงานเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
   2. ทุกสายงาน

3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   งบประมาณรวมทั้งโครงการ 1.00 ล้านบาท งบลงทุน - ล้านบาท งบทำการ 1.00 ล้านบาท

4. **ความเสี่ยงของโครงการ**
   4.1 ผู้บริหารแต่ละคนมีการปฏิบัติตนตามพฤติกรรมที่คาดหวังในระดับที่แตกต่างกัน

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

5. รายละเอียดในการดำเนินงานของแผนงานในปี 2563 - 2567

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ																			
	2563				2564				2565				2566				2567			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. ศึกษา วิเคราะห์ และทบทวนบทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมด้านการจัดการความรู้จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา																				
2. กำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังและวิธีการปฏิบัติตนของผู้บริหาร เพื่อปรับบทบาทให้ผู้บริหารเป็น Role Model และเป็นกลไกหลักในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของการเรียนรู้ เช่น ● สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทิศทาง รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ● กระตุ้นให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ● เป็นตัวอย่างที่ดีด้านการเรียนรู้ ● สร้างแรงจูงใจ ยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ ● ส่งเสริมด้านการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ● นำการจัดการความรู้มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการทำงานในสายงานตนเอง																			
3. ดำเนินการสื่อสารพฤติกรรมที่คาดหวังและวิธีการปฏิบัติตนให้กับผู้บริหาร																				
4. ปรับรูปแบบการประเมินผลของผู้บริหารระดับสูง โดยนำเรื่องการปฏิบัติตนเป็น Role Model และริเริ่ม/มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ของผู้บริหารระดับสูง ไปเชื่อมโยงกับระบบประเมินผล																				
5. เชื่อมโยงการสร้างทักษะการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของการเรียนรู้กับการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ ผ่านโครงการ/หลักสูตรตามแผน HRD Blueprint เช่น SMART Directors, SMART Managers, SMART Supervisors, SMART Project และ SMART Team Leaders																				

TRIS CORP
Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ																			
	2563				2564				2565				2566				2567			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
6. ผู้บริหารทุกระดับร่วมสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของการเรียนรู้ ตามแนวทางที่กำหนด																				
7. ติดตามและประเมินผล เพื่อนำมาปรับปรุง/ทบทวนทุกปีอย่างต่อเนื่อง (ประเมินทุกไตรมาส 4)																				

6. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน ปี 2561	ผลการดำเนินงาน ปี 2562	ค่าเป้าหมาย				
				ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน	ร้อยละ	-	-	100	100	100	100	100
ผลการประเมินการรับรู้ของบุคลากรต่อการเป็น Role Model ด้านการจัดการความรู้ของผู้บริหารระดับสูง	ระดับ	-	-	≥3.41 จากคะแนนเต็ม 5	≥3.41 จากคะแนนเต็ม 5	≥4.21 จากคะแนนเต็ม 5	≥4.21 จากคะแนนเต็ม 5	≥4.21 จากคะแนนเต็ม 5
ร้อยละของบุคลากรที่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามค่านิยมที่เกี่ยวกับการเรียนรู้	ร้อยละ	-	-	60	70	80	90	100

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

ชื่อแผนงาน/โครงการ: P2.1 แผนการทบทวนบทบาทและเพิ่มศักยภาพของหน่วยงานที่รับผิดชอบ/คณะกรรมการ/คณะทำงาน ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   1.1 เพื่อกำหนดแนวทางการคัดเลือกและกำหนดหน้าที่ของทีมงานการจัดการความรู้อย่างชัดเจน เพื่อยกระดับการดำเนินงานการจัดการความรู้
   1.2 เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้เพื่อให้มีความรู้และความสามารถเพียงพอในการดำเนินงานการจัดการความรู้ขององค์กร

2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   2.1 ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล สายงานทรัพยากรบุคคล
   2.2 ผู้รับผิดชอบร่วม: ทุกสายงาน

3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   งบประมาณรวมทั้งโครงการ 13.00 ล้านบาท งบลงทุน - ล้านบาท งบทำการ 13.00 ล้านบาท

4. **ความเสี่ยงของโครงการ**
   4.1 ขาดการติดตามการดำเนินงานพัฒนาทีมงานจัดการความรู้ให้แล้วเสร็จตามแผน
   4.2 ทีมงานจัดการความรู้ไม่ผ่านการประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

5. รายละเอียดในการดำเนินงานของแผนงานในปี 2563 - 2567

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ																			
	2563				2564				2565				2566				2567			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. ทบทวนโครงสร้างผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ กำหนดหลักเกณฑ์ และแนวทางการคัดเลือกทีมงานจัดการความรู้ ได้แก่ คณะกรรมการ/คณะทำงานที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยประกอบด้วยตัวแทนของแต่ละสายงาน/หน่วยงาน เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินงานการจัดการความรู้ การทำงานข้ามสายงาน และการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร		■																		
2. ทบทวนบทบาทหน้าที่ของทีมงานจัดการความรู้ ได้แก่ บุคลากรของหน่วยงานที่รับผิดชอบ/คณะกรรมการ/คณะทำงานที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ให้ครอบคลุมขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการจัดการความรู้ ตามมาตรฐานหรือแนวปฏิบัติที่ดีด้านการจัดการความรู้		■																		
3. กำหนดแนวทางและรูปแบบการพัฒนาสำหรับทีมงานจัดการความรู้ เพื่อให้การทำหน้าที่ในการสนับสนุนการจัดการความรู้ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ โดยรวมถึงการพัฒนาแบบ Self-learning เพื่อให้ทีมงานมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง			■																	
4. กำหนดแนวทางการประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาทีมงานจัดการความรู้ เช่น การประเมินความรู้/ความเข้าใจ การประเมินพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงานโดยหัวหน้างาน เป็นต้น			■																	
5. ดำเนินการคัดเลือกและพัฒนาทีมงานตามแนวทางการพัฒนาที่กำหนด และมีการประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้และพัฒนา			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6. ติดตามและประเมินผล เพื่อนำมาปรับปรุง/ทบทวนทุกปีอย่างต่อเนื่อง (ประเมินทุกไตรมาส 4)				■				■				■				■				■

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

6. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน ปี 2561	ผลการดำเนินงาน ปี 2562	ค่าเป้าหมาย				
				ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาทีมงานด้านการจัดการความรู้	ร้อยละ	-	-	100	100	100	100	100
ร้อยละของทีมงานด้านการจัดการความรู้ที่ผ่านการประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้และพัฒนาตามรูปแบบที่กำหนด	ร้อยละ	-	-	90	90	90	90	90

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

ชื่อแผนงาน/โครงการ: P3.1 แผนการปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กรด้านการจัดการความรู้

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   1.1 เพื่อกำหนดรูปแบบ ช่องทาง กิจกรรมของการสื่อสารภายในองค์กรด้านการจัดการความรู้
   1.2 เพื่อดำเนินการสื่อสารด้านการจัดการความรู้ให้บุคลากรมีความตระหนัก และความเข้าใจถึงความสำคัญของการจัดการความรู้

2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   2.1 ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล สายงานทรัพยากรบุคคล
   2.2 ผู้รับผิดชอบร่วม: 1. ทุกสายงาน
   2. คณะกรรมการจัดการความรู้ประจำสายงาน ทุกสายงาน

3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   งบประมาณรวมทั้งโครงการ 14.50 ล้านบาท งบลงทุน - ล้านบาท งบทำการ 14.50 ล้านบาท

4. **ความเสี่ยงของโครงการ**
   4.1 รูปแบบและช่องทางการสื่อสารไม่เหมาะสมกับทุกกลุ่มบุคลากร ทำให้บุคลากรบางกลุ่มอาจมีการรับรู้ต่ำกว่าเป้าหมาย

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

5. รายละเอียดในการดำเนินงานของแผนงานในปี 2563 - 2567

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ																			
	2563				2564				2565				2566				2567			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. ศึกษา วิเคราะห์ และกำหนดเนื้อหาในการสื่อสารด้านการจัดการความรู้ไปสู่บุคลากร เช่น ความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง เป้าหมายแนวทาง และแผนงานการจัดการความรู้		■																		
2. วิเคราะห์และออกแบบรูปแบบ ช่องทาง และความถี่ ในการสื่อสารด้านการจัดการความรู้ โดยแบ่งเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ ● การสื่อสารโดยผู้บริหารระดับสูง ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การประชุม การสื่อสารวิสัยทัศน์ การตรวจเยี่ยมพนักงาน กิจกรรม KM Day เป็นต้น ● การสื่อสารโดยองค์กร ผ่านช่องทาง Offline เช่น วารสาร โปสเตอร์ เสียงตามสาย เป็นต้น และช่องทาง Online เช่น Intranet, Facebook, LINE เป็นต้น รวมถึงการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วม เช่น KM Day หรือการประกวด KM ระดับเขต เป็นต้น		■																		
3. จัดทำแผนงานการสื่อสารด้านการจัดการความรู้ประจำปี		■	■																	
4. กำหนดแนวทางการประเมินประสิทธิผลของการสื่อสารด้านการจัดการความรู้ เช่น การประเมินการรับรู้ของบุคลากร การประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อการสื่อสาร เป็นต้น		■	■																	
5. ดำเนินการสื่อสารตามแผนงานที่กำหนด			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6. ติดตามและประเมินผล เพื่อนำมาปรับปรุง/ทบทวนทุกปีอย่างต่อเนื่อง (ประเมินทุกไตรมาส 4)				■				■				■				■				■

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

6. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน ปี 2561	ผลการดำเนินงาน ปี 2562	ค่าเป้าหมาย				
				ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานสื่อสารด้านการจัดการความรู้ตามแผนงาน	ร้อยละ	-	-	100	100	100	100	100
ผลประเมินการรับรู้ของบุคลากรต่อการสื่อสารด้านการจัดการความรู้	ระดับ	-	-	≥3.41 จากคะแนนเต็ม 5 (หรือเทียบเท่าโดยวิธีการให้คะแนนอื่น ๆ)	≥3.41 จากคะแนนเต็ม 5 (หรือเทียบเท่าโดยวิธีการให้คะแนนอื่น ๆ)	≥4.21 จากคะแนนเต็ม 5 (หรือเทียบเท่าโดยวิธีการให้คะแนนอื่น ๆ)	≥4.21 จากคะแนนเต็ม 5 (หรือเทียบเท่าโดยวิธีการให้คะแนนอื่น ๆ)	≥4.21 จากคะแนนเต็ม 5 (หรือเทียบเท่าโดยวิธีการให้คะแนนอื่น ๆ)
ผลประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อการสื่อสารด้านการจัดการความรู้	ระดับ	-	-	≥3.41 จากคะแนนเต็ม 5 (หรือเทียบเท่าโดยวิธีการให้คะแนนอื่น ๆ)	≥3.41 จากคะแนนเต็ม 5 (หรือเทียบเท่าโดยวิธีการให้คะแนนอื่น ๆ)	≥4.21 จากคะแนนเต็ม 5 (หรือเทียบเท่าโดยวิธีการให้คะแนนอื่น ๆ)	≥4.21 จากคะแนนเต็ม 5 (หรือเทียบเท่าโดยวิธีการให้คะแนนอื่น ๆ)	≥4.21 จากคะแนนเต็ม 5 (หรือเทียบเท่าโดยวิธีการให้คะแนนอื่น ๆ)

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

ชื่อแผนงาน/โครงการ: P4.1 แผนการทบทวนตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management Indicator : KMI) ในระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   1.1 เพื่อกำหนดแนวทางการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
   1.2 เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ ผ่านกลไกของระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   2.1 ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล สายงานทรัพยากรบุคคล
   2.2 ผู้รับผิดชอบร่วม: ฝ่ายกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล สายงานทรัพยากรบุคคล, ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ สายงานยุทธศาสตร์

3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   งบประมาณรวมทั้งโครงการ ไม่ต้องใช้งบประมาณ งบลงทุน - ล้านบาท งบทำการ - ล้านบาท

4. **ความเสี่ยงของโครงการ**
   4.1 หากไม่มีการสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการกำหนด KMI อาจทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกต่อต้าน

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

5. รายละเอียดในการดำเนินงานของแผนงานในปี 2563 - 2567

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ																			
	2563				2564				2565				2566				2567			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. ศึกษา วิเคราะห์ การกำหนด Knowledge Management Indicator (KMI) ด้านการจัดการความรู้ที่ผ่านมา		■																		
2. ทบทวนและกำหนด KMI ในระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับสายงาน/หน่วยงาน/บุคคล เพื่อให้ KMI มีคำนิยามและเป้าหมายที่มุ่งเน้นในเชิงคุณภาพ และส่งเสริมให้บุคลากรใช้การจัดการความรู้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน		■																		
3. สื่อสารและสร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์และรายละเอียดของการกำหนด KMI รวมถึงหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร			■																	
4. ประเมินผลการปฏิบัติงานของสายงาน/หน่วยงาน/บุคคล ตาม KMI ที่กำหนด รายครึ่งปี						■				■				■				■		
5. ติดตามและประเมินผล KMI ประจำปี เพื่อนำมาปรับปรุง/ทบทวนทุกปีอย่างต่อเนื่อง (ประเมินทุกไตรมาส 4)				■				■				■				■				■

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

6. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน ปี 2561	ผลการดำเนินงาน ปี 2562	ค่าเป้าหมาย				
				ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน	ร้อยละ	-	-	100	100	100	100	100
ความสำเร็จของการกำหนด KMI				มีการกำหนด KMI ในระดับกองทุกกองหรือเทียบเท่า	มีการกำหนด KMI ให้กับบุคลากรทุกคน	-	-	-

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

ชื่อแผนงาน/โครงการ: P4.2 แผนการพัฒนาระบบแรงจูงใจสำหรับการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**
   1.1 เพื่อกำหนดรูปแบบของการสร้างแรงจูงใจทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
   1.2 เพื่อพัฒนาระบบการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**
   2.1 ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล สายงานทรัพยากรบุคคล
   2.2 ผู้รับผิดชอบร่วม: 1. ฝ่ายกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล สายงานทรัพยากรบุคคล
   2. คณะกรรมการจัดการความรู้ประจำสายงาน ทุกสายงาน

3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**
   งบประมาณรวมทั้งโครงการ 5.00 ล้านบาท งบลงทุน - ล้านบาท งบทำการ 5.00 ล้านบาท

4. **ความเสี่ยงของโครงการ**
   4.1 รูปแบบแรงจูงใจที่กำหนดไม่ตรงกับความต้องการของบุคลากร ทำให้ไม่ดึงดูดให้บุคลากรต้องการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

5. รายละเอียดในการดำเนินงานของแผนงานในปี 2563 - 2567

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ																			
	2563				2564				2565				2566				2567			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. ศึกษา วิเคราะห์ และทบทวนรูปแบบการดำเนินงานที่ผ่านมา ปัญหาและอุปสรรค ของการสร้างแรงจูงใจด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้		■																		
2. วิเคราะห์และพัฒนารูปแบบของการสร้างแรงจูงใจด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ โดยแบ่งเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ ● การสร้างแรงจูงใจแบบที่เป็นทางการ เช่น กำหนดหลักเกณฑ์การเชื่อมโยงผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน (KMI) กับการให้ผลตอบแทน และหลักเกณฑ์การเชื่อมโยงกับการเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัลจากการประกวดด้าน KM เป็นต้น ● การสร้างแรงจูงใจแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การยกย่องชมเชย การให้กำลังใจและการกระตุ้นจากผู้บริหาร เป็นต้น		■																		
3. กำหนดแนวทางการประเมินประสิทธิผลของการพัฒนาระบบการสร้างแรงจูงใจ เช่น การประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ เป็นต้น		■	■																	
4. สื่อสารระบบการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรรับรู้และมีความเข้าใจ		■	■																	
5. ดำเนินการสร้างแรงจูงใจตามแนวทางที่กำหนด			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6. ติดตามและประเมินผล เพื่อนำมาปรับปรุง/ทบทวนทุกปีอย่างต่อเนื่อง (ประเมินทุกไตรมาส 4)				■				■				■				■				■

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

6. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด			ค่าเป้าหมาย				
		ผลการดำเนินงาน ปี 2561	ผลการดำเนินงาน ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน	ร้อยละ	-	-	100	100	100	100	100
ผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้	ระดับ	-	-	≥3.41 จากคะแนนเต็ม 5 (หรือเทียบเท่าโดยวิธีการให้คะแนนอื่น ๆ)	≥3.41 จากคะแนนเต็ม 5 (หรือเทียบเท่าโดยวิธีการให้คะแนนอื่น ๆ)	≥4.21 จากคะแนนเต็ม 5 (หรือเทียบเท่าโดยวิธีการให้คะแนนอื่น ๆ)	≥4.21 จากคะแนนเต็ม 5 (หรือเทียบเท่าโดยวิธีการให้คะแนนอื่น ๆ)	≥4.21 จากคะแนนเต็ม 5 (หรือเทียบเท่าโดยวิธีการให้คะแนนอื่น ๆ)

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

ชื่อแผนงาน/โครงการ: E1.1 แผนการพัฒนาสายงานนำร่องและขยายผลการปฏิบัติตามมาตรฐาน ISO 30401

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

   1.1 เพื่อให้เกิดสายงานนำร่องในการเป็นต้นแบบการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ

   1.2 เพื่อให้เกิดการขยายผลไปสู่สายงานอื่น ๆ ให้มีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและเป็นไปตามมาตรฐาน ISO 30401

2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**

   2.1 ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล สายงานทรัพยากรบุคคล

   2.2 ผู้รับผิดชอบร่วม: ทุกสายงาน

3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**

   งบประมาณรวมทั้งโครงการ 10.00 ล้านบาท งบลงทุน - ล้านบาท งบทำการ 10.00 ล้านบาท

4. **ความเสี่ยงของโครงการ**

   4.1 ขาดความรู้ ความเข้าใจเชิงลึกตามมาตรฐาน ISO 30401

   4.2 สายงานนำร่องไม่สามารถยกระดับให้เป็นสายงานต้นแบบได้

   4.3 ขาดแรงจูงใจในการนำมาตรฐาน ISO 30401 ไปขยายผลในสายงานอื่น ๆ

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

5. รายละเอียดในการดำเนินงานของแผนงานในปี 2563-2567

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ																			
	2563				2564				2565				2566				2567			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. ศึกษามาตรฐาน ISO 30401 เพื่อกำหนดแนวทาง/คุณสมบัติ (Success Profile) ในการคัดเลือกหน่วยงานเป้าหมายสำหรับการนำร่อง		■																		
2. สำรวจความพร้อมของหน่วยงานเป้าหมาย (Candidate Units)		■																		
3. คัดเลือกสายงานนำร่อง (Success Model) ในการนำมาตรฐาน ISO 30401 ไปปฏิบัติ		■																		
4. สื่อสารหลักการ ข้อกำหนดที่สำคัญ รวมถึงการพัฒนาความรู้ ตามมาตรฐาน ISO 30401 ให้กับสายงานนำร่อง (Success Model) ที่กำหนด และพัฒนาการตรวจประเมินให้กับผู้ตรวจประเมินภายใน (Internal Assessor)		■																		
5. ดำเนินการตามมาตรฐาน ISO 30401 ในสายงานนำร่อง (Success Model)			■	■	■															
6. ติดตามและประเมินผล รวมถึงรวบรวมปัจจัยความสำเร็จ และปัญหา/อุปสรรคเพื่อทบทวนกระบวนการและนำไปปรับปรุง						■														
7. ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานตามมาตรฐาน ISO 30401 ของสายงานนำร่อง						■														
8. กำหนดหลักเกณฑ์และจัดทำคู่มือ						■	■													
9. กำหนดแผนงานในการขยายพื้นที่การนำมาตรฐาน ISO 30401 ไปใช้						■	■													
10. สื่อสารหลักการและข้อกำหนดที่สำคัญตามมาตรฐาน ISO 30401 ให้กับสายงานเป้าหมาย							■													
11. ดำเนินการตามมาตรฐาน ISO 30401 ในสายงานเป้าหมาย							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
12. ติดตามและประเมินผล เพื่อนำมาปรับปรุง/ทบทวนทุกปีอย่างต่อเนื่อง (ประเมินทุกไตรมาส 4)								■				■				■				■

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

6. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน ปี 2561	ผลการดำเนินงาน ปี 2562	ค่าเป้าหมาย				
				ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน	ร้อยละ	-	-	100	100	100	100	100
จำนวนสายงานที่มีการดำเนินงานตามมาตรฐาน ISO 30401 และผ่านการสอบทานจากผู้ตรวจประเมินภายใน (Internal Assessor)	จำนวนสายงาน	-	-	-	1	5	10	ทุกสายงาน

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

ชื่อแผนงาน/โครงการ: E2.1 **แผนการกำหนดความรู้ที่สำคัญและกลุ่มความรู้ที่จำเป็นต่อทิศทางและการดำเนินงาน กฟภ. และพัฒนากลไก/เครื่องมือในการสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Identification and Taxinomization, Knowledge Acquisition, Knowledge Mapping)**

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

   1.1 เพื่อกำหนดความรู้ที่สำคัญและกลุ่มความรู้ที่จำเป็นต่อทิศทางและการดำเนินงาน กฟภ. (Knowledge Mapping)
   1.2 เพื่อเกิดการพัฒนากลไก/เครื่องมือในการสร้างและแสวงหาความรู้ที่ง่ายต่อการใช้งานในการเข้าถึงแหล่งความรู้
   1.3 เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม ความตระหนัก และการให้ความสำคัญในกลุ่มประเภทความรู้ที่องค์กรกำหนด

2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**

   2.1 ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล สายงานทรัพยากรบุคคล
   2.2 ผู้รับผิดชอบร่วม: 1. ฝ่ายวิจัยและพัฒนาระบบไฟฟ้า สายงานวางแผนและพัฒนาระบบไฟฟ้า
   2. ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ สายงานธุรกิจ
   3. ทุกสายงาน

3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**

   งบประมาณรวมทั้งโครงการ 0.20 ล้านบาท งบลงทุน - ล้านบาท งบทำการ 0.20 ล้านบาท

4. **ความเสี่ยงของโครงการ**

   4.1 ระบุความรู้ที่จำเป็นต่อทิศทางและการดำเนินงานขององค์กรไม่ครบถ้วน
   4.2 กลุ่มความรู้ที่จำเป็นที่กำหนดไม่สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาวขององค์กร
   4.3 ขาดการสื่อสาร Knowledge Mapping ให้กับบุคลากรในองค์กร
   4.4 บุคลากรไม่มีส่วนร่วมใน Theme ที่องค์กรกำหนด
   4.5 กลไก/เครื่องมือ ไม่ส่งเสริมให้เกิดการสร้างและแสวงหาความรู้

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

5. รายละเอียดในการดำเนินงานของแผนงานในปี 2563-2567

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ																			
	2563				2564				2565				2566				2567			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. ศึกษา/รวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน รวมถึงความรู้ที่ใช้ในการพัฒนานวัตกรรม และความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคตของ กฟภ.		■																		
2. วิเคราะห์และระบุความรู้ที่สำคัญ จำเป็น และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และทิศทางของ กฟภ. (Knowledge Identification)		■																		
3. จัดหมวดหมู่องค์ความรู้ที่สำคัญ (Knowledge Taxinomization)		■	■																	
4. การกำหนดหัวข้อหลัก (Theme) ความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร		■	■																	
5. สื่อสารหัวข้อหลัก (Theme) ความรู้ที่สำคัญ ให้บุคลากรรับทราบทั่วทั้งองค์กร		■	■																	
6. แสวงหาและจัดเก็บความรู้ตามหัวข้อหลัก (Theme) และหมวดหมู่ที่กำหนด		■	■	■																
7. วิเคราะห์เพื่อจัดทำแหล่งที่มาของความรู้ในแต่ละกลุ่มเพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้นและใช้งาน และจัดทำแผนที่ความรู้ที่แสดงถึงความเชื่อมโยงของฐานข้อมูลความรู้ แหล่งความรู้ รวมถึงผู้เชี่ยวชาญในแต่ละความรู้โดยจัดทำผ่านแผนภาพที่ง่ายต่อการสื่อค้น (Knowledge Mapping)		■	■	■																
8. สื่อสารแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) ให้บุคลากรรับทราบทั่วทั้งองค์กร				■																
9. ทบทวนการระบุความรู้ที่สำคัญและการจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ที่สำคัญ ทุกปีอย่างต่อเนื่อง (ประเมินทุกไตรมาส 4)				■				■				■				■				■

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

6. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน ปี 2561	ผลการดำเนินงาน ปี 2562	ค่าเป้าหมาย				
				ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน	ร้อยละ	-	-	100	100	100	100	100
ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping)	ร้อยละ	-	-	100	-	-	-	-

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

ชื่อแผนงาน/โครงการ: E2.2 **แผนการรวบรวม เรียบเรียง จัดเก็บความรู้และการเข้าถึงความรู้ (Knowledge Codification, Knowledge Organization and Knowledge Access)**

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

   1.1 เพื่อพัฒนากลไก/เครื่องมือในการรวบรวมและเรียบเรียงความรู้ให้มีความเป็นระบบ

   1.2 เพื่อให้ความรู้ที่ถูกรวบรวมให้ง่ายต่อการจัดเก็บและเรียนรู้ (Friendly User)

2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**

   2.1 ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล สายงานทรัพยากรบุคคล

   2.2 ผู้รับผิดชอบร่วม: ทุกสายงาน

3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**

   งบประมาณรวมทั้งโครงการ 0.20 ล้านบาท งบลงทุน - ล้านบาท งบทำการ 0.20 ล้านบาท

4. **ความเสี่ยงของโครงการ**

   4.1 ไม่สามารถพัฒนากลไก/เครื่องมือในการรวบรวมและเรียบเรียงความรู้

   4.2 ข้อมูลที่ถูกรวบรวมและเรียบเรียงไม่ครบถ้วน

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

5. รายละเอียดในการดำเนินงานของแผนงานในปี 2563-2567

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ																			
	2563				2564				2565				2566				2567			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. พัฒนากลไก/เครื่องมือในการรวบรวม เรียบเรียง จัดเก็บความรู้ และการเข้าถึงความรู้																				
2. สื่อสารให้บุคลากร/คณะทำงานที่มีหน้าที่รวบรวม เรียบเรียง จัดเก็บความรู้ และการเข้าถึงความรู้ (Knowledge Capturer, Ghost Writer, KM Facilitator) มีความเข้าใจและมีความสามารถและทักษะที่เพียงพอในการทำหน้าที่รวบรวม เรียบเรียง จัดเก็บความรู้																				
3. ดำเนินการรวบรวม เรียบเรียง จัดเก็บความรู้ และการเข้าถึงความรู้ ด้วยกลไก/เครื่องมือที่กำหนด																				
4. ติดตามและประเมินผล เพื่อนำมาปรับปรุง/ทบทวนทุกปีอย่างต่อเนื่อง (ประเมินทุกไตรมาส 4)																				

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

6. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน ปี 2561	ผลการดำเนินงาน ปี 2562	ค่าเป้าหมาย				
				ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567
ระดับความรู้ความเข้าใจของบุคลากรในการนำเครื่องมือในการรวบรวม เรียบเรียง จัดเก็บความรู้และการเข้าถึงความรู้ ไปใช้	ร้อยละ	-	-	70	80	90	100	100
ระดับความสำเร็จของการพัฒนากลไก/เครื่องมือในการรวบรวม เรียบเรียง จัดเก็บความรู้และการเข้าถึงความรู้	ร้อยละ	-	-	100	100	-	-	-
ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ (KMS)	ระดับ	-	-	≥3.41 จากคะแนนเต็ม 5 (หรือเทียบเท่าโดยวิธีการให้คะแนนอื่น ๆ)	≥3.41 จากคะแนนเต็ม 5 (หรือเทียบเท่าโดยวิธีการให้คะแนนอื่น ๆ)	≥4.21 จากคะแนนเต็ม 5 (หรือเทียบเท่าโดยวิธีการให้คะแนนอื่น ๆ)	≥4.21 จากคะแนนเต็ม 5 (หรือเทียบเท่าโดยวิธีการให้คะแนนอื่น ๆ)	≥4.21 จากคะแนนเต็ม 5 (หรือเทียบเท่าโดยวิธีการให้คะแนนอื่น ๆ)

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

ชื่อแผนงาน/โครงการ: E2.3 แผนยกระดับรูปแบบการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร (Knowledge Sharing and Knowledge Utilization)

1. วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.1 เพื่อทบทวนรูปแบบการแลกเปลี่ยนความรู้ภายใน กฟภ. ให้มีความชัดเจนและเป็นปัจจุบัน
1.2 เพื่อสร้างระบบการรักษาความรู้ให้มีความทันสมัย และสามารถนำความรู้ไปต่อยอดได้
1.3 เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปต่อยอดสู่การปรับปรุงกระบวนการ สร้างคุณค่าและนวัตกรรมให้กับ กฟภ.ได้อย่างต่อเนื่อง

2. ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ

2.1 ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล สายงานทรัพยากรบุคคล
2.2 ผู้รับผิดชอบร่วม: 1. ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ สายงานยุทธศาสตร์
2. ฝ่ายวิจัยและพัฒนาระบบไฟฟ้า สายงานวางแผนและพัฒนาระบบไฟฟ้า
3. ทุกสายงาน

3. งบประมาณแผนงาน/โครงการ

งบประมาณรวมทั้งโครงการ 1.00 ล้านบาท งบลงทุน - ล้านบาท งบทำการ 1.00 ล้านบาท

4. ความเสี่ยงของโครงการ

4.1 บุคลากรไม่ให้ความสำคัญในการแลกเปลี่ยนและการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน
4.2 ขาดการนำความรู้ไปต่อยอดในการปรับปรุงกระบวนการและการสร้างนวัตกรรม

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

5. รายละเอียดในการดำเนินงานของแผนงานในปี 2563-2567

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ																			
	2563				2564				2565				2566				2567			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. ทบทวนรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ในองค์กร		■																		
2. ศึกษา ออกแบบ และกำหนดเครื่องมือ/วิธีการ ที่จะใช้ในการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น AAR, Cops, Story Telling, Collaborative Workspace, Social Networking Service, Video Sharing Knowledge Portal, Advanced Search, Blog, Expert Locator, Mentor/Mentee เป็นต้น		■	■	■																
3. สื่อสาร สร้างความเข้าใจให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรทราบถึงรูปแบบเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การจัดกิจกรรม, การทดลองฝึกปฏิบัติจริง เป็นต้น				■	■															
4. ดำเนินการแลกเปลี่ยนความรู้โดยใช้เครื่องมือที่ได้กำหนดไว้ และนำความรู้ไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการปรับปรุงกระบวนการ/สร้างนวัตกรรม โดยมีการระบุได้อย่างชัดเจนถึงความรู้ แหล่งความรู้ ที่นำไปใช้จริง					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5. ติดตามและประเมินผล เพื่อนำมาปรับปรุง/ทบทวนทุกปีอย่างต่อเนื่อง (ประเมินทุกไตรมาส 4)								■				■				■				■

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

6. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน ปี 2561	ผลการดำเนินงาน ปี 2562	ค่าเป้าหมาย				
				ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567
ระดับความสำเร็จของการกำหนดรูปแบบการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร	ร้อยละ	-	-	100	-	-	-	-
จำนวนกระบวนการ/นวัตกรรม (Technology Readiness Level :TRL ระดับ 7-9) ที่ได้รับการต่อยอดและปรับปรุงมาจากการจัดการความรู้	จำนวน	-	-	-	3	3	3	3

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

ชื่อแผนงาน/โครงการ: E2.4 แผนการสอบทานกระบวนการการจัดการความรู้ (KM Audit)

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

   1.1 เพื่อมีการกระบวนการสอบทานกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ

   1.2 เพื่อใช้ผลจากการสอบทานมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**

   2.1 ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล สายงาน ทรัพยากรบุคคล

   2.2 ผู้รับผิดชอบร่วม: ทุกสายงาน

3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**

   งบประมาณรวมทั้งโครงการ ไม่ต้องใช้งบประมาณ งบลงทุน - ล้านบาท งบทำการ - ล้านบาท

4. **ความเสี่ยงของโครงการ**

   4.1 บุคลากรขาดความรู้ในการสอบทานกระบวนการจัดการความรู้

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

5. รายละเอียดในการดำเนินงานของแผนงานในปี 2563-2567

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ																			
	2563				2564				2565				2566				2567			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. กำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก และแนวทางในการสอบทานกระบวนการการจัดการความรู้ที่สำคัญ																				
2. คัดเลือกกระบวนการการจัดการความรู้ที่สำคัญ เพื่อใช้ในการสอบทาน																				
3. วางแผนการดำเนินการสอบทานกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนด																				
4. ดำเนินการสอบทานกระบวนการจัดการความรู้																				
5. ติดตามและประเมินผล เพื่อนำมาปรับปรุง/ทบทวนทุกปีอย่างต่อเนื่อง (ประเมินทุกไตรมาส 4)																				

6. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน ปี 2561	ผลการดำเนินงาน ปี 2562	ค่าเป้าหมาย				
				ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567
ร้อยละของจำนวนกระบวนการการจัดการความรู้ที่สำคัญที่ได้รับการสอบทาน	ร้อยละ	-	-	100	100	100	100	100

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

ชื่อแผนงาน/โครงการ: E3.1 แผนการสร้างมูลค่าเพิ่มจากการจัดการความรู้ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

   1.1 เพื่อสร้างการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)
   1.2 เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มจากการจัดการความรู้ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**

   2.1 ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล สายงานทรัพยากรบุคคล
   2.2 ผู้รับผิดชอบร่วม: 1. ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ สายงานธุรกิจ
   2. ทุกสายงาน

3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**

   งบประมาณรวมทั้งโครงการ 0.50 ล้านบาท งบลงทุน - ล้านบาท งบทำการ 0.50 ล้านบาท

4. **ความเสี่ยงของโครงการ**

   4.1 ไม่ได้รับความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้จากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

5. รายละเอียดในการดำเนินงานของแผนงานในปี 2563-2567

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ																			
	2563				2564				2565				2566				2567			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. กำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและสารสนเทศ/ความรู้ ที่ต้องการจากหน่วยงานภายนอก ให้สอดคล้องกับการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร		■	■																	
2. กำหนดช่องทางต่าง ๆ รวมถึงวิธีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ที่สำคัญ เช่น การสร้างความร่วมมือ (Collaboration) การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) การเทียบเคียง (Benchmarking) เป็นต้น		■	■																	
3. ดำเนินการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้ หน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4. นำสารสนเทศ/ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนกับหน่วยงานภายนอกมาสร้างคุณค่าและต่อยอดความรู้ เช่น การปรับปรุงกระบวนการ การพัฒนานวัตกรรม เป็นต้น			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5. ติดตามและประเมินผล เพื่อนำมาปรับปรุง/ทบทวนทุกปีอย่างต่อเนื่อง (ประเมินทุกไตรมาส 4)				■				■				■				■				■

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

6. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน ปี 2561	ผลการดำเนินงาน ปี 2562	ค่าเป้าหมาย				
				ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567
ร้อยละของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่ได้มีการดำเนินการจัดการความรู้*	ร้อยละ	-	-	10	20	30	40	50

*การจัดการความรู้ คือการแลกเปลี่ยนและการนำความรู้ไปใช้

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

ชื่อแผนงาน/โครงการ: E4.1 แผนการใช้การจัดการความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน

1. วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.1 เพื่อให้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Daily Operation)

1.2 เพื่อสร้างความตระหนักและป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้

2. ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ

2.1 ผู้รับผิดชอบหลัก: 1. ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล สายงานทรัพยากรบุคคล
2. ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ สายงานยุทธศาสตร์

2.2 ผู้รับผิดชอบร่วม: ทุกหน่วยงาน

3. งบประมาณแผนงาน/โครงการ

งบประมาณรวมทั้งโครงการ 1.00 ล้านบาท งบลงทุน - ล้านบาท งบทำการ 1.00 ล้านบาท

4. ความเสี่ยงของโครงการ

4.1 การระบุจุดเสี่ยงหรือจุดที่ต้องควบคุมของกระบวนการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

5. รายละเอียดในการดำเนินงานของแผนงานในปี 2563-2567

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ																			
	2563				2564				2565				2566				2567			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. กำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes) พร้อมตัววัดที่สำคัญ																				
2. คัดเลือกกระบวนการที่สำคัญในการดำเนินการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Daily Operation) ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน																				
3. วิเคราะห์และระบุจุดที่ต้องควบคุม ระมัดระวัง หรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน																				
4. สื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้ทั้งความรู้ที่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจุดที่ต้องระมัดระวังหรือจุดสำคัญ/วิกฤติ (Critical Step) ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องผ่านเครื่องมือการจัดการความรู้ เช่น AAR, Story Telling, Mentor, On-the-job Training เป็นต้น																				
5. สร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes) แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง																				
6. ดำเนินการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Daily Operation) ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน โดยการใช้เครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ เช่น Lean Process, Quality Control Cycle, Six Sigma เป็นต้น และใช้การจัดการความรู้ เช่น CoPs, AAR เป็นต้น เป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนา และการปรับปรุงการปฏิบัติงาน																				

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ																			
	2563				2564				2565				2566				2567			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
7. ติดตามและประเมินผล เพื่อนำมาปรับปรุง/ทบทวนทุกปีอย่างต่อเนื่อง (ประเมินทุกไตรมาส 4)				■				■				■				■				■

6. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน ปี 2561	ผลการดำเนินงาน ปี 2562	ค่าเป้าหมาย				
				ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567
จำนวนกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ (Key and Support Processes) ที่มีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้	ร้อยละ	-	-	ร้อยละ 20 ของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน	ร้อยละ 40 ของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน	ร้อยละ 60 ของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน	ร้อยละ 80 ของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน	ร้อยละ 100 ของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน
จำนวนกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ (Key and Support Processes) ที่มีการใช้การจัดการความรู้ไปสร้างความตระหนักด้านความเสี่ยง	ร้อยละ	-	-	ร้อยละ 20 ของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน	ร้อยละ 40 ของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน	ร้อยละ 60 ของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน	ร้อยละ 80 ของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน	ร้อยละ 100 ของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

ชื่อแผนงาน/โครงการ: A1.1 แผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ (KMS)

1. **วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

   1.1 เพื่อทบทวนบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบและผู้พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ (KMS)

   1.2 เพื่อให้การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ (KMS) มีความต่อเนื่อง ตอบสนองต่อความต้องการที่เพิ่มมากขึ้นของบุคลากรและผู้ใช้งาน และบูรณาการกับระบบเทคโนโลยีดิจิทัลหลักขององค์กร

2. **ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ**

   2.1 ผู้รับผิดชอบหลัก: 1. ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล สายงานทรัพยากรบุคคล
   2. สายงานสารสนเทศและการสื่อสาร

3. **งบประมาณแผนงาน/โครงการ**

   งบประมาณรวมทั้งโครงการ 10.00 ล้านบาท งบลงทุน - ล้านบาท งบทำการ 10.00 ล้านบาท

4. **ความเสี่ยงของโครงการ**

   4.1 ระบบ KMS ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ

   4.2 ขาดการบูรณาการทำงานระหว่างผู้รับผิดชอบหลักและผู้รับผิดชอบร่วม

TRIS CORP Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

5. รายละเอียดในการดำเนินงานของแผนงานในปี 2563-2567

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ																			
	2563				2564				2565				2566				2567			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. ทบทวนกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ (KMS)		■																		
2. ศึกษาและวิเคราะห์ข้อจำกัดและจุดด้อยของระบบการจัดการความรู้เดิม		■	■	■																
3. สอบถามความเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องหรือบุคลากร และผู้ใช้งานระบบ		■	■	■	■															
4. กำหนดแนวทางพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ (KMS) เชื่อมโยงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหลักขององค์กร และการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบ E-Learning เพื่อเป็นช่องทางหนึ่งในการเรียนรู้ด้วยตนเองแก่บุคลากร						■														
5. ดำเนินการตามแนวทางพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ (KMS) เชื่อมโยงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหลักขององค์กร และการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบ E-Learning							■	■	■											
6. ทดสอบระบบ และปรับปรุงระบบก่อนการใช้งานจริง									■	■	■									
7. จัดทำคู่มือการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ (KMS)										■	■									
8. สื่อสารคู่มือ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ (KMS)											■	■								
9. ติดตามและประเมินผล เพื่อนำมาปรับปรุง/ทบทวนทุกปีอย่างต่อเนื่อง (ประเมินทุกไตรมาส 4)												■				■				■

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

6. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน ปี 2561	ผลการดำเนินงาน ปี 2562	ค่าเป้าหมาย				
				ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน	ร้อยละ	-	-	100	100	100	100	100
ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ (KMS)	ระดับ	-	-	-	-	≥3.41 จากคะแนนเต็ม 5 (หรือเทียบเท่าโดยวิธีการให้คะแนนอื่น ๆ)	≥4.21 จากคะแนนเต็ม 5 (หรือเทียบเท่าโดยวิธีการให้คะแนนอื่น ๆ)	≥4.21 จากคะแนนเต็ม 5 (หรือเทียบเท่าโดยวิธีการให้คะแนนอื่น ๆ)

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

ชื่อแผนงาน/โครงการ: A 2.1 แผนการพัฒนาแอปพลิเคชัน/โปรแกรม เพื่อการจัดการความรู้ (KM Application)

1. วัตถุประสงค์ของโครงการ/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.1 เพื่อสร้างช่องทางที่หลากหลายในการเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล

1.2 เพื่อพัฒนาแอปพลิเคชัน/โปรแกรมที่สนับสนุนการจัดการความรู้ (KM Digital Platform) และให้การเรียนรู้ของบุคลากรสามารถเกิดขึ้นได้ทุกที่ ทุกเวลา ทุกอุปกรณ์ (Anytime Anywhere Any device)

2. ผู้รับผิดชอบแผนงาน/โครงการ

2.1 ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล สายงาน ทรัพยากรบุคคล

2.2 ผู้รับผิดชอบร่วม: สายงานสารสนเทศและการสื่อสาร

3. งบประมาณแผนงาน/โครงการ

งบประมาณรวมทั้งโครงการ 2.00 ล้านบาท งบลงทุน - ล้านบาท งบทำการ 2.00 ล้านบาท

4. ความเสี่ยงของโครงการ

4.1 แอพพลิเคชั่น/โปรแกรมไม่สามารถใช้งานได้ทุกที่ ทุกเวลา ทุกอุปกรณ์

4.2 ขาดการกระตุ้น และส่งเสริมให้เกิดการใช้งานแพลตฟอร์ม

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

5. รายละเอียดในการดำเนินงานของแผนงานในปี 2563-2567

กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ																			
	2563				2564				2565				2566				2567			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. สำรวจความต้องการในการใช้แอปพลิเคชัน/โปรแกรม (Application) และพฤติกรรมของบุคลากร				■	■															
2. วิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจ ออกแบบแอปพลิเคชัน/โปรแกรม กำหนดคุณสมบัติของแอพพลิเคชั่น/โปรแกรมที่ต้องการโดยมุ่งเน้นให้เกิดความง่ายต่อการใช้งาน					■	■														
3. ดำเนินการพัฒนาแอปพลิเคชัน/โปรแกรมเพื่อการจัดการความรู้						■	■	■												
4. ทดสอบแอปพลิเคชัน/โปรแกรมเพื่อการจัดการความรู้ และปรับปรุงก่อนการใช้งานจริง									■											
5. จัดทำคู่มือการใช้งานแอปพลิเคชัน/โปรแกรมเพื่อการจัดการความรู้										■										
6. สื่อสารคู่มือการใช้งาน และแอปพลิเคชัน/โปรแกรมเพื่อการจัดการความรู้										■										
7. ติดตาม ประเมินผล และเก็บข้อมูล เพื่อนำมาปรับปรุง/ทบทวนทุกปีอย่างต่อเนื่อง (ประเมินทุกไตรมาส 4)												■				■				■

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019

6. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงาน ปี 2561	ผลการดำเนินงาน ปี 2562	ค่าเป้าหมาย				
				ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน	ร้อยละ	-	-	100	100	100	100	100
ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานแอปพลิเคชัน/โปรแกรมการจัดการความรู้ (KM Application)	ระดับ	-	-	-	-	≥3.41 จากคะแนนเต็ม 5 (หรือเทียบเท่าโดยวิธีการให้คะแนนอื่น ๆ)	≥4.21 จากคะแนนเต็ม 5 (หรือเทียบเท่าโดยวิธีการให้คะแนนอื่น ๆ)	≥4.21 จากคะแนนเต็ม 5 (หรือเทียบเท่าโดยวิธีการให้คะแนนอื่น ๆ)

Copyright © All rights reserved, TRIS Corp. 2019