แผนยุทธศาสตร์
ด้านการจัดการความรู้
ประจำปี 2570-2574

และ

แผนปฏิบัติการ
ด้านการจัดการความรู้
ประจำปี 2570



KNOWLEDGE | COLLABORATION | INNOVATION | PERFORMANCE | SUSTAINABILITY



ส่วนพัฒนานวัตกรรม
โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต

คำนำ

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) นับเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถปรับตัวและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ในยุคที่โลกกำลังก้าวเข้าสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) และเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) องค์กรจำเป็นต้องอาศัยทั้ง “ทุนความรู้” และ “วัฒนธรรมการเรียนรู้” เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และรองรับการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี นโยบายภาครัฐ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแนวโน้มตลาดโลก

โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต ในฐานะรัฐวิสาหกิจที่มีพันธกิจสำคัญด้านการผลิตและบริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง รวมถึงการพัฒนาธุรกิจในด้านดิจิทัลปริ้นติ้งโซลูชั่น ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้มาโดยตลอด การยกระดับการบริหารจัดการความรู้ให้มีระบบและมีทิศทางที่ชัดเจน จึงเป็นรากฐานสำคัญที่จะเชื่อมโยงการทำงานทุกมิติ ตั้งแต่การสร้างนวัตกรรม การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การพัฒนาทุนมนุษย์ ตลอดจนการสร้างความพึงพอใจและความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อกำหนด แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ พ.ศ. 2570 – 2574 ซึ่งเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานในระยะ 5 ปี ขับเคลื่อนให้การจัดการความรู้ขององค์กรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์องค์กร รวมถึงเชื่อมโยงกับกรอบการประเมินประสิทธิภาพของรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) และมาตรฐานการจัดการความรู้สากล โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างระบบการจัดการความรู้ที่ยั่งยืน ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน และนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติที่สร้างคุณค่าเชิงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และนวัตกรรม

นอกจากนี้ ยังได้จัดทำ แผนปฏิบัติการจัดการความรู้ ประจำปี พ.ศ. 2570 ซึ่งเป็นการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การดำเนินงานเชิงรูปธรรม ผ่านโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับสามารถมีส่วนร่วมในการสร้าง แบ่งปัน และใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ ตลอดจนสามารถประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารฉบับนี้จะเป็นแนวทางสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็น องค์กรมาตรฐานสากลด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงและดิจิทัลโซลูชั่นอย่างยั่งยืน โดยอาศัย “ความรู้” เป็นพลังหลักในการสร้างความแข็งแกร่งและความยั่งยืนให้กับโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิตต่อไป

เนื้อหา

บทที่ 1 5

บทนำ 5

1.1 ความสำคัญของการจัดการความรู้ต่อองค์กร 5

1.2 ข้อมูลทั่วไป 5

1.3 โครงสร้างองค์กร 7

1.4 วิสัยทัศน์/พันธกิจ/วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 9

1.5 ค่านิยม พฤติกรรมที่พึงประสงค์ และไม่พึงประสงค์ สู่การสร้างวัฒนธรรมด้านการจัดการความรู้ 10

1.6 บทวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) 11

1.7 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ของโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต 14

1.8 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต 18

1.9 โครงสร้างการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management & Structure) 19

1.10 ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ (KM) ประจำปี 2570-2574 26

บทที่ 2 27

2.1 นิยามด้านการจัดการความรู้ 27

2.2. กรอบแนวคิด 28

2.3 หลักการกำกับดูแลและบริหารจัดการความรู้ 32

2.4 กระบวนการจัดการความรู้ 34

2.5 กระบวนการบริหารความเปลี่ยนแปลง 35

2.6 แนวทางการจัดสรรทรัพยากรด้านการจัดการความรู้ 36

2.7 แนวโน้มการจัดการความรู้ในประเทศไทยและต่างประเทศ 38

2.8 ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ของโรงงานไพ่ฯ หัวข้อ “การจัดการความรู้” ประจำปี 2568 44

บทที่ 3 49

3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) 49

3.2 วิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้ 50

3.3 พันธกิจด้านการจัดการความรู้ 50

3.4 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) 51

3.5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ 52

3.6 เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้(Goals : G) 52

3.7 ยุทธศาสตร์ (Strategy : S) ด้านการจัดการความรู้ 52

3.8 กลยุทธ์เชิงปฏิบัติ (Tactic : T) ด้านการจัดการความรู้ โรงงานไพ่ 53

3.9 ตารางความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์โรงงานไพ่สู่แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการรู้ ปี 2570 - 2574 55

3.10 Roadmap แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ (KM) ประจำปี 2570-2574 56

3.11 แผนปฏิบัติงานการจัดการความรู้ ประจำปี 2570 59

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความสำคัญของการจัดการความรู้ต่อองค์กร

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นกลไกสำคัญในการสร้างความแข็งแกร่งและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว โดยมุ่งเน้นการรวบรวม พัฒนา ถ่ายทอด และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ เพื่อให้บุคลากรและองค์กรโดยรวมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและสังคมสำหรับโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต การจัดการความรู้มีความสำคัญในหลายมิติ ได้แก่

1) การเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงาน

KM ช่วยลดความซ้ำซ้อนของงานและลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน โดยการนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น คู่มือปฏิบัติงาน มาตรฐานการทำงาน และฐานข้อมูลความรู้ที่เข้าถึงได้ง่าย

2) การอนุรักษ์และถ่ายทอดองค์ความรู้สำคัญ

องค์กรมีความรู้เชิงลึก (Tacit Knowledge) ที่สั่งสมจากประสบการณ์ของบุคลากร หากไม่มีระบบ KM ความรู้เหล่านี้อาจสูญหายไปเมื่อบุคลากรออกจากงาน การมีระบบจัดการความรู้จะช่วยเก็บรักษาและถ่ายทอดต่อไปยังคนรุ่นใหม่อย่างเป็นระบบ

3) การสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

การมีฐานข้อมูลและองค์ความรู้ที่เป็นปัจจุบัน ทำให้ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ วางแผน และตัดสินใจเชิงนโยบายได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วมากขึ้น

4) การพัฒนาทุนมนุษย์และวัฒนธรรมการเรียนรู้

KM ช่วยเสริมสร้างทักษะและความสามารถของบุคลากร ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การอบรม และการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง ซึ่งนำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

5) การสร้างนวัตกรรมและคุณค่าใหม่

ความรู้ที่ถูกจัดเก็บและเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบสามารถนำมาต่อยอดเป็นนวัตกรรม ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการทำงาน หรือการบริการใหม่ ๆ ที่สร้างคุณค่าและความแตกต่างให้องค์กร

6) การตอบสนองต่อมาตรฐานและเกณฑ์การประเมินองค์กรสมัยใหม่

การจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในกรอบการประเมิน เช่น SE-AM, PMQA หรือมาตรฐาน ISO ซึ่งเป็นกลไกยืนยันความพร้อมและความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับประเทศและสากล

กล่าวโดยสรุป การจัดการความรู้ไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุนการทำงาน หากแต่เป็น “พลังขับเคลื่อน” ที่ทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างความยั่งยืนในระยะยาว ด้วยการเปลี่ยน “ข้อมูล” ให้เป็น “ความรู้” และเปลี่ยน “ความรู้” ให้เป็น “คุณค่า” ที่แท้จริงขององค์กร

1.2 ข้อมูลทั่วไป

โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติไพ่ พุทธศักราช 2481 ห้ามมิให้ผู้ใดทำหรือนำไพ่ เข้ามาในราชอาณาจักร เว้นแต่จะได้รับอนุมัติจากอธิบดีกรมสรรพสามิต พระราชบัญญัติดังกล่าวนี้ คณะรัฐมนตรี ได้อนุมัติให้กระทรวงการคลังจ่ายเงินคงคลังให้กรมสรรพสามิตสำหรับดำเนินการจัดซื้อเครื่องพิมพ์และอุปกรณ์ ในการทำไพ่จากโรงงานเอกชนที่ต้องเลิกทำไพ่ไป มาติดตั้งและทำการผลิตไพ่ไทย ไพ่จีน และไพ่ป๊อก ภายในสถานที่กองโรงงานฝิ่น (กรมสรรพสามิตปัจจุบัน) ตั้งเป็นหน่วยทำไพ่เป็นแผนกการหนึ่ง เรียกว่า “แผนกโรงงานไพ่” ให้อยู่ ในความควบคุมบังคับบัญชาของกองโรงงาน และเปิดทำการตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2482

ในปี พ.ศ. 2486 ได้มีการปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับไพ่ เพื่อให้รัดกุมและเหมาะสมยิ่งขึ้น จึงได้ตราพระราชบัญญัติไพ่ พ.ศ. 2486 ขึ้น โดยให้ยกเลิกพระราชบัญญัติไพ่ พ.ศ. 2481 และพระราชบัญญัติไพ่ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2482 โรงงานไพ่ได้ดำเนิน

กิจการด้วยดีตลอดมา จนถึงปี พ.ศ. 2510 จึงได้มีการแบ่งส่วนราชการของ กรมสรรพสามิต โดยยุบกองโรงงานที่โรงงานไพ่สังกัด และให้โรงงานไพ่ดำเนินกิจการผลิตไพ่ภายใต้การกำกับดูแลของกองการสามิต กรมสรรพสามิต จนถึงปี พ.ศ. 2534 กระทรวงการคลังจึงได้ปรับฐานะโรงงานไพ่จากส่วนราชการ กรมสรรพสามิตมาเป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล สังกัดกรมสรรพสามิต ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2535 เป็นต้นมา

การบริหารงานอยู่ภายใต้การควบคุมนโยบายของคณะกรรมการโรงงานไพ่ ประกอบด้วย อธิบดีกรมสรรพสามิต หรือที่ปรึกษา หรือรองอธิบดีที่ได้รับมอบหมายจากอธิบดีกรมสรรพสามิต เป็นประธานกรรมการ ที่ปรึกษาหรือรองอธิบดีที่ได้รับมอบหมายจากอธิบดีกรมสรรพสามิตจำนวน 3 คน เป็นรองประธานกรรมการ ผู้แทนกระทรวงการคลัง 1 คน เป็นกรรมการ ผู้อำนวยการเป็นกรรมการและเลขานุการ โดยตำแหน่งและกรรมการอื่นอีกไม่น้อยกว่า 3 คนเป็นกรรมการ แต่เมื่อรวมทั้งคณะแล้วต้องมีจำนวนไม่เกิน 11 คน กรรมการอื่นให้รัฐมนตรีเป็นผู้แต่งตั้งและถอดถอน

ประเภทกิจการ

โรงงานไพ่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติไพ่ พุทธศักราช 2481 เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2482 มีฐานะเป็นส่วนราชการ สังกัดกรมสรรพสามิต ในปี 2535 กระทรวงการคลังออกระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดตั้งโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต พ.ศ. 2535 ให้โรงงานไพ่เป็นรัฐวิสาหกิจที่ไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคล ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2535 มีวัตถุประสงค์จัดตั้งและวัตถุประสงค์เพิ่มเติมในระยะต่อมา ดังนี้

1) ผลิตไพ่ตามพระราชบัญญัติไพ่ พ.ศ. 2486 และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์เพื่อหารายได้ให้รัฐ
2) ดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น
3) ทำการค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของโรงงานไพ่
4) ตั้งและรับเป็นสาขาตัวแทน ตัวแทนการค้าต่าง ๆ อันเกี่ยวกับกิจการตามวัตถุประสงค์

พันธกิจ

โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต มีอำนาจหน้าที่ผลิตไพ่ตามพระราชบัญญัติภาษีสรรพสามิต พ.ศ. 2560 รวมทั้งดำเนินการตามพันธกิจหลัก ได้แก่

1) ผลิตและจำหน่ายไพ่ทุกประเภท ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ยกระดับมาตรฐานการผลิตไพ่และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง
2) ผลิตและจัดหาเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีทุกประเภทเพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ของกรมสรรพสามิต
3) พัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม ด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solutions
4) ยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการ อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล
5) ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน ผ่านการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นด้านลูกค้าและตลาด การบริหารจัดการและสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และ การบริหารจัดการทุนมนุษย์

การดำเนินการ/สิทธิประโยชน์ที่ได้รับในฐานะรัฐวิสาหกิจ

1) กฎกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการอนุญาตผลิตไพ่ พ.ศ. 2560

ข้อ 2 การขออนุญาตผลิตไพ่ ให้กระทำได้ต่อเมื่อมีประกาศของรัฐมนตรีกำหนดให้มีการขออนุญาตผลิตไพ่ โดยต้องไม่ขัดหรือมีผลกระทบต่อความมั่นคงหรือเศรษฐกิจของประเทศ และความสงบเรียบร้อยหรือศีลธรรมอันดีของประชาชน

ข้อ 3 ผู้ใดประสงค์จะขอใบอนุญาตผลิตไพ่ต้องมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

(1) เป็นรัฐวิสาหกิจไทย

(2) เป็นนิติบุคคลที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายไทย

นอกจากคุณสมบัติตาม (1) หรือ (2) แล้ว ผู้ประสงค์จะขอใบอนุญาตผลิตไพ่ต้องมีคุณสมบัติอื่นที่รัฐมนตรีประกาศกำหนดตามข้อ 2 ด้วย ซึ่งปัจจุบันโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต เป็นรัฐวิสาหกิจผู้ที่ได้รับอนุญาตในการผลิตไพ่ จากอธิบดีกรมสรรพสามิต ตามกฎกระทรวงการคลังว่าด้วยการอนุญาตผลิตไพ่ พ.ศ. 2560 ส่งผลให้โรงงานไพ่ฯ มีสิทธิเพียงผู้เดียวในการผลิตไพ่ภายในประเทศ

2) กฎกระทรวง การอนุญาตขายไพ่ พ.ศ. 2560

ข้อ 2 ผู้ใดจะประสงค์จะขอใบอนุญาตขายไพ่ต้องมีคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง

(1) เป็นรัฐวิสาหกิจไทย

(2) เป็นนิติบุคคลที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายไทย

(3) เป็นบุคคลธรรมดาที่มีอายุไม่ต่ำกว่ายี่สิบปีบริบูรณ์

3) ประกาศกระทรวงการคลัง เรื่องการขออนุญาตผลิตไพ่ พ.ศ. 2561 (ลงวันที่ 12 มีนาคม 2561)

ข้อ 1 ให้มีการขออนุญาตผลิตไพ่ได้ โดยผู้ขออนุญาตผลิตไพ่ต้องมีคุณสมบัติตามข้อ 3 (1) หรือ (2) ของกฎกระทรวงการอนุญาตผลิตไพ่ พ.ศ. 2560 และจะต้องมีคุณสมบัติเพิ่มเติมในแต่ละกรณีดังต่อไปนี้

(1) กรณีเป็นรัฐวิสาหกิจไทย ต้องมีวัตถุประสงค์ในการผลิตและจำหน่ายไพ่

(2) กรณีเป็นนิติบุคคลที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายไทย ต้องได้รับความเห็นชอบให้ผลิตและจำหน่ายไพ่จากรัฐวิสาหกิจไทยที่มีวัตถุประสงค์ในการผลิตและจำหน่ายไพ่

4) สิทธิตามกฎกระทรวงการคลังว่าด้วย กำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมและสนับสนุน พ.ศ. 2563

โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต เป็นโรงพิมพ์ภาครัฐ ภายใต้สังกัดกระทรวงการคลังไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคลที่มีลักษณะการดำเนินธุรกิจ ผลิตไพ่ตามพระราชบัญญัติไพ่ พุทธศักราช 2486 และรับจ้างพิมพ์สิ่งพิมพ์ทุกชนิดเพื่อหารายได้ให้รัฐ โดยการที่โรงงานไพ่ฯ เป็นโรงพิมพ์ภาครัฐ ภายใต้สังกัดกระทรวงการคลังส่งผลให้ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐในงานพิมพ์ของหน่วยงานของรัฐ ตามกฎกระทรวงการคลังว่าด้วยกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมและสนับสนุน พ.ศ. 2563 หมวด 3 ข้อ 10 (6) ให้หน่วยงานของรัฐจัดจ้างพัสดุตามข้อ 9 (10) ตามเงื่อนไข ดังต่อไปนี้

(ก) กรณีหน่วยงานของรัฐมีโรงพิมพ์เป็นของตนเองหรือมีโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานของรัฐให้หน่วยงานของรัฐจัดจ้างจากโรงพิมพ์ของตนเองหรือโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานของรัฐ โดยวิธีเฉพาะเจาะจง

(ข) กรณีหน่วยงานของรัฐมีโรงพิมพ์เป็นของตนเองหรือมีโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานของรัฐแต่โรงพิมพ์ของตนเองหรือโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานของรัฐแจ้งว่าไม่สามารถรับจ้างพิมพ์งานได้บางส่วน ให้หน่วยงานของรัฐจัดจ้างงานพิมพ์ส่วนที่ไม่สามารถดำเนินการได้กับโรงพิมพ์ของหน่วยงาน ของรัฐอื่นหรือโรงพิมพ์ที่อยู่ในความควบคุมของหน่วยงานของรัฐอื่น ทั้งนี้ ให้หน่วยงานของรัฐมีหนังสือสอบถามราคา ไปยังโรงพิมพ์ที่ประสงค์จะจ้างพิมพ์ไม่น้อยกว่าสามแห่ง และให้จ้างพิมพ์จากโรงพิมพ์เสนอราคาต่ำสุดโดยวิธีเฉพาะเจาะจง

1.3 โครงสร้างองค์กร

โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต มีโครงสร้างการบริหารงานภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการโรงงานไพ่ ผู้อำนวยการโรงงานไพ่ และรองผู้อำนวยการโรงงานไพ่ ตามลำดับ โดยปัจจุบันแบ่งสายงานออกเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ 1) ฝ่ายอำนวยการ 2) ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์ 3) ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร และ 4) ฝ่ายตรวจสอบภายใน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ฝ่ายอำนวยการ มี 4 ส่วนงานที่สำคัญ ได้แก่ 1) ส่วนทรัพยากรบุคคล 2) ส่วนบัญชีและการเงิน 3) ส่วนพัสดุและอาคารสถานที่ และ 4) ส่วนบริหารงานกลาง โดยทุกส่วนร่วมกันทำหน้าที่ขับเคลื่อนและสนับสนุนกระบวนการทำงานภายในโรงงานไพ่ฯ ให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงสนับสนุนการดำเนินธุรกิจหลักและธุรกิจสิ่งพิมพ์ควบคู่กัน

2) ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์ มี 4 ส่วนงานที่สำคัญ ครอบคลุมทั้งการผลิตไพ่และสิ่งพิมพ์ ได้แก่ 1) ส่วนผลิตสิ่งพิมพ์ 2) ส่วนผลิตไพ่ป๊อก 3) ส่วนผลิตไพ่ตัวเล็ก และ 4) ส่วนการเตรียมพิมพ์ ซึ่งมีหน้าที่ในการดูแลกระบวนการเตรียมการและผลิตสิ่งพิมพ์ ทั้งการผลิตไพ่และสิ่งพิมพ์ อาทิ แสตมป์ยาสูบในประเทศ ใช้แทนแสตมป์ราคาดวงละ 10 สตางค์ แสตมป์ยาสูบในประเทศที่ใช้ปิดบนซองบรรจุยาเส้น ยาเคี้ยว และบุหรี่อื่น ขนาดบรรจุไม่เกิน 15 กรัม (สติกเกอร์) ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มโอกาสในการขยายธุรกิจทางด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ส่วนเตรียมการพิมพ์ จะมีหน้าที่ในการดูแลกระบวนการออกแบบ การเตรียมการ รวมถึงการผลิตสิ่งพิมพ์และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงที่หลากหลายประเภทมากขึ้น สำหรับส่วนผลิตไพ่ป๊อก และส่วนผลิตไพ่ตัวเล็ก มีหน้าที่ในการดูแลและควบคุมกระบวนการผลิตทั้งไพ่ป๊อกและ ไพ่ตัวเล็กทุกประเภท

3) ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร มี 4 ส่วนงานที่สำคัญ ได้แก่ 1) ส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด 2) ส่วนพัฒนานวัตกรรม 3) ส่วนแผนงานบริหารความเสี่ยง และ 4) ส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการตลาดเชิงรุก เพื่อรองรับการขยายธุรกิจการให้บริการสิ่งพิมพ์ รวมทั้งการพัฒนาธุรกิจไพ่ทั้งในและต่างประเทศ

4) ฝ่ายตรวจสอบภายใน สำหรับฝ่ายตรวจสอบภายในนั้น ไม่มีส่วนงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลส่วนใดเป็นกรณีพิเศษ เนื่องจากมีอำนาจเป็นของตัวเองในการตรวจสอบการดำเนินงานภายในองค์กรทุกส่วนงาน และเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการควบคุมและตรวจสอบการดำเนินการภายในของโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต



จากโครงสร้างองค์กรดังกล่าว ปัจจุบันโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต มีพนักงานจำนวน 117 คน จากอัตรากำลังองค์กรตามโครงสร้างปีงบประมาณ 2569 อยู่ที่ 144 อัตรา

1.4 วิสัยทัศน์/พันธกิจ/วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์
“เป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐ ด้านธุรกิจไพ่ สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นติ้งโซลูชั่น อย่างยั่งยืน”
พันธกิจ
1. ผลิตและจัดจำหน่ายไพ่ทุกประเภททั้งในประเทศและต่างประเทศ พร้อมยกระดับมาตรฐานการผลิตไพ่ 2. ผลิตและจัดหาเครื่องหมายการจัดเก็บภาษีทุกประเภทเพื่อรองรับการจัดเก็บรายได้ ของกรมสรรพสามิต 3. พัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม ด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solution 4. ยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการ อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล 5. ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน ผ่านการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นด้านลูกค้าและตลาด การบริหารจัดการและสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลและการบริหารจัดการทุนมนุษย์
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
SO1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจ SO2 ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solution SO3 พัฒนาธุรกิจผลิตและจำหน่ายไพ่ SO4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน

1.5 ค่านิยม พฤติกรรมที่พึงประสงค์ และไม่พึงประสงค์ สู่การสร้างวัฒนธรรมด้านการจัดการความรู้

ค่านิยมองค์กร	พฤติกรรมที่พึงประสงค์	พฤติกรรมไม่พึงประสงค์
H : High Standard (จัดการความรู้ด้วยมาตรฐานและความถูกต้อง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและคุณภาพงานที่ยั่งยืน)	❖ ตรวจสอบข้อมูลก่อนโพสต์หรือเผยแพร่ ❖ ใช้คำพูดว่า “ขออ้างอิงจากคู่มือนี้ก่อนนะ” ❖ อัปเดตความรู้ที่ล้ำสมัยในระบบ KM	❖ แชร์ข้อมูลที่ยังไม่ตรวจสอบความถูกต้อง ❖ พูดว่า “ไม่ต้องดูคู่มือหรอก ทำตามเคยก็ได้” ❖ ปล่อยให้เนื้อหาในฐานความรู้ล้าสมัย
A : Agility (เรียนรู้และปรับใช้ความรู้ใหม่ได้รวดเร็ว รองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและกระบวนการทำงาน)	❖ ลงทะเบียนเรียนคอร์สออนไลน์ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับงาน ❖ พูดว่า “ลองเอาวิธีนี้มาใช้กับงานเราดูไหม” ❖ ปรับวิธีการทำงานทันทีเมื่อได้บทเรียนใหม่จากเหตุการณ์จริง	❖ ปฏิเสธการเข้าร่วมอบรม/เวิร์กช็อป ❖ พูดว่า “ไม่ต้องเปลี่ยนหรอก ทำแบบนี้มานานแล้ว” ❖ ใช้วิธีเดิมซ้ำแม้ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์
N : Networking & Teamwork (แบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคลและหน่วยงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร)	❖ อาสานำเสนอกรณีศึกษาในวงประชุม ❖ ชวนเพื่อนเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ❖ ตอบคำถามของเพื่อนในกลุ่มไลน์/ทีมงานด้วยความเต็มใจ	❖ ปฏิเสธไม่เข้าร่วมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ❖ พูดว่า “ไม่เกี่ยวกับฉัน” เมื่อทีมขอความรู้ ❖ ไม่แบ่งปันไฟล์หรือเอกสารแม้มีอยู่ในมือ

จากตารางดังกล่าวสามารถกำหนดเป็นตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Indicators) โดยแยกออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่ 1 คณะกรรมการ / ผู้บริหาร / ผู้อำนวยการ / รองผู้อำนวยการ /คณะอนุกรรมการ / คณะทำงาน / ฝ่ายงาน กลุ่มที่ 2 พนักงาน โดยสามารถแบ่งแยกออกเป็น 1 – 5 ระดับ ได้ดังนี้

ระดับ	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2
1	ไม่สนับสนุนการใช้หรือการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ มองว่าเป็นภาระ	ไม่ใช้ฐานความรู้ ไม่เข้าร่วมกิจกรรม KM ไม่แบ่งปันประสบการณ์
2	แสดงการยอมรับความสำคัญของ KM แต่สนับสนุนแบบไม่ต่อเนื่องหรือเป็นครั้งคราว	ใช้หรือแลกเปลี่ยนความรู้เมื่อถูกขอ แต่ยังไม่สมัครใจ และไม่ต่อเนื่อง
3	กำหนดนโยบาย/แนวทางด้านการจัดการความรู้ และติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ	ใช้องค์ความรู้ขององค์กรในการทำงาน ตรวจสอบข้อมูลก่อนใช้งาน และถ่ายทอดความรู้เมื่อจำเป็น
4	ส่งเสริมและสื่อสารอย่างจริงจัง สนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากร และเป็นแบบอย่างบางด้าน	ใช้องค์ความรู้เชิงรุก เสนอแนวทางใหม่ แบ่งปันบทเรียน/ไฟล์/กรณีศึกษาแก่เพื่อนร่วมงานอย่างต่อเนื่อง
5	ทำหน้าที่เป็น Role Model ในการใช้และแลกเปลี่ยนความรู้ ขับเคลื่อนนวัตกรรมจาก KM และเชื่อมโยง KM เข้ากับกลยุทธ์องค์กร	เป็นผู้นำการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในทีมและข้ามทีม สร้างองค์ความรู้ใหม่ และเป็น ต้นแบบ ของการจัดการความรู้ในองค์กร

1.6 บทวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โรงงานไพ่ฯ ได้พิจารณาปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน รวมถึงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ผ่านมา โดยพิจารณาถึงปัจจัยที่สำคัญซึ่งถือเป็นปัจจัยขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์

จากผลการวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก พบปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อนหรือสิ่งที่ ควรปรับปรุง (Weaknesses) กับปัจจัยที่เป็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค(Threats)/ความท้าทาย (Challenges) ดังนี้

- **การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน**

จุดแข็ง (S - Strengths)

S1- โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิตที่น่าเชื่อถือและสามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง

S2- โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต เป็นผู้ได้รับอนุญาตในการทำธุรกิจไพ่แต่เพียงผู้เดียวและมีอำนาจ ในการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเองตั้งแต่การผลิต การจัดจำหน่ายผ่านระบบสัมปทาน รวมไปถึงอำนาจในการเป็น Regulator

S3- บุคลากรของโรงงานไพ่กรมสรรพสามิต มีความชำนาญในงานผลิตไพ่

จุดอ่อน (W - Weaknesses)

W1- รายได้และผลกำไรมีความผันผวน ขาดเสถียรภาพการเงินในระยะยาว

W2- ขาดการนำระบบบริหารจัดการคุณภาพ และ/หรือมาตรฐานสากลมาใช้ในกระบวนการผลิตและบริการ รวมถึงกระบวนการบริหารจัดการอื่น ๆ ที่สำคัญยังไม่เป็นระบบ ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของหน่วยงานกำกับ (สคร.) ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

W3- ข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐานการผลิต (โรงงานและเครื่องจักร) ส่งผลต่อประสิทธิภาพการผลิต ต้นทุนการผลิต และศักยภาพการผลิต

W4- การรับรู้ต่อบทบาท และคุณค่าขององค์กรยังไม่ทั่วถึง ส่งผลต่อการขยายฐานลูกค้า ความร่วมมือกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และโอกาสทางธุรกิจ

W5- ขาดการสร้างวัฒนธรรม และส่งเสริมค่านิยมร่วม ส่งผลให้บุคลากรไม่แสดงถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์และประสิทธิภาพการทำงานมีแนวโน้มลดลง

W6- สมรรถนะบุคลากรไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน และไม่รองรับต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต เช่น ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านดิจิทัล ด้านบริหารทุนมนุษย์ เป็นต้น

W7- ขาดระบบการจัดการความรู้ และนวัตกรรม รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม

W8- ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องบางประการไม่สนับสนุนความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ

- **การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก**

โอกาส (O – Opportunities)

O1- นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้มีการทำธุรกรรมระหว่างรัฐต่อรัฐ (G to G) ซึ่งเป็นผลดีต่อโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต (อาทิ กฎกระทรวงกำหนดพัสดุและวิธีการจัดซื้อจัดจ้างพัสดุที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. 2563)

O2- แรงกดดันจากประชาคมโลก และนโยบายภาครัฐ เช่น BCG และ Green Procurement สนับสนุน ให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

O3- ความต้องการสิ่งพิมพ์ที่มีเทคโนโลยีปลอดการปลอมแปลง และสามารถตรวจสอบย้อนกลับ (Traceability) มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

O4- กรอบหลักเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ SE-AM และระบบบริหารจัดการคุณภาพต่าง ๆ เช่น SE-AM, ISO เป็นโอกาสในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร

O5- นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้เกิด Digital Transformation เอื้อต่อ Ecosystem ระบบดิจิทัล ในการสร้างความร่วมมือและแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการทำธุรกิจ และสิทธิประโยชน์ในการลงทุนเทคโนโลยีดิจิทัล

O6- โครงสร้างประชากรสู่สังคมผู้สูงอายุ เป็นโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนอง ความต้องการสำหรับผู้สูงอายุ เช่น การ์ด/เกมสำหรับพัฒนาการทำงานของสมอง

O7- การเติบโตของตลาดคาสิโนระดับภูมิภาคและสากล เป็นโอกาสให้โรงงานไพ่ฯ ขยายธุรกิจและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่เพิ่มขึ้น

อุปสรรค (T - Threats) และ ความท้าทาย (C - Challenges)

T1- ตลาดสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลงในประเทศมีผู้ประกอบการน้อยราย แต่มีศักยภาพและใช้เทคโนโลยีมาเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

T2- พฤติกรรมของคนรุ่นใหม่ (Gen Z, Gen Alpha) เน้นประสบการณ์ดิจิทัล ทำให้ความนิยมเล่นไพ่ลดลง

T3- แนวโน้มความต้องการสิ่งพิมพ์รูปแบบดิจิทัลมากขึ้น ส่งผลให้ความต้องการงานพิมพ์ที่ใช้กระดาษลดลง

T4- ความไม่แน่นอนจากความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ ภัยธรรมชาติ และโรคอุบัติใหม่ส่งผลต่อเสถียรภาพของห่วงโซ่อุปทานและต้นทุนการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น

T5- แนวโน้มการขาดแคลนบุคลากรสมรรถนะสูง/ยากต่อการสรรหาและรักษาพนักงาน

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยนำเข้าทั้งภายในและภายนอก รวมถึงผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) ข้างต้น โรงงานไพ่ฯ ได้นำมาใช้ในการทบทวนสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) โดยมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์
(Strategic Advantage ; SA)

โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต กำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ โดยนำเอาจุดแข็ง (Strengths) และโอกาส (Opportunities) ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อหาประเด็นความได้เปรียบ ที่ต้องนำไปจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) ดังนี้

1. โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต มีความน่าเชื่อถือในฐานะที่เป็นหน่วยงานรัฐ และสามารถรับงานจากหน่วยงานรัฐได้โดยตรง จึงมีความได้เปรียบในการขยายฐานลูกค้า G to G
2. เป็นผู้ได้รับสิทธิในการผลิตและทำธุรกิจไพ่ในประเทศแต่เพียงผู้เดียวในปัจจุบัน

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์
(Strategic Challenge ; SC)

โรงงานไพ่ กรมสรรพาสามิต กำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ โดยนำเอาจุดอ่อน (Weaknesses) อุปสรรค (Threats) และโอกาส (Opportunities) ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อหาประเด็นความท้าทายที่ต้องนำไปจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) ดังนี้

1. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการผลิต กระบวนการ และประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ให้การผลิต และบริการมีมาตรฐาน มีประสิทธิภาพ และรองรับโอกาสทางธุรกิจไพ่ และธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอด การปลอมแปลงอย่างยั่งยืน
2. การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ เพื่อขับเคลื่อนรายได้และผลประกอบการ (New S-Curve) เช่น Digital Solutions
3. การยกระดับงานด้านพัฒนาธุรกิจและการตลาดเชิงรุกเพื่อขยายธุรกิจ
4. การบริหารจัดการเชิงรุกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเพื่อความร่วมมือและสนับสนุนต่อการขยายธุรกิจไพ่และสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง
5. การเสริมสร้างวัฒนธรรม ค่านิยมองค์กร และการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะบุคลากร เพื่อรองรับ การขยายตัวธุรกิจและบริการใหม่ในอนาคต
6. การพัฒนาอัตลักษณ์ของแบรนด์ (Rebranding) และสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นที่รู้จักในฐานะ ผู้ให้บริการด้านสิ่งพิมพ์เพื่อความมั่นคง และการป้องกันการปลอมแปลง
7. การพัฒนา/ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบเพื่อรองรับการขยายตัวธุรกิจ

สมรรถนะความสามารถหลัก (Core Competency: CC)

โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต กำหนดสมรรถนะหลักหรือความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency) จากการวิเคราะห์ VRIO Framework โดยพิจารณาถึงศักยภาพและทรัพยากรของโรงงานไพ่ฯ ที่มีอยู่ ซึ่งได้แก่ ความเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกรมสรรพสามิตที่น่าเชื่อถือและสามารถรับงานจากรัฐได้โดยตรง และมีภารกิจสำคัญในเป็นผู้ได้รับอนุญาตในการทำธุรกิจไพ่แต่เพียงผู้เดียวและมีอำนาจในการบริหารงานแบบเบ็ดเสร็จในตัวเอง ตั้งแต่การผลิต การจัดจำหน่ายผ่านระบบสัมปทาน รวมไปถึงอำนาจในการเป็น Regulator จึงมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการผลิตไพ่ สิ่งพิมพ์ รวมถึงสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง ซึ่งเป็นจุดเด่นและสร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขันให้กับโรงงานไพ่ฯ มาวิเคราะห์ขีดความสามารถในการดำเนินงาน ซึ่งสรุปได้ดังนี้

ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน

1. ให้บริการผลิตแสตมป์และเครื่องหมายแสดงการเสียภาษีของกรมสรรพสามิตที่มีความน่าเชื่อถือ
2. ความเชี่ยวชาญในการผลิตไพ่ และระบบสิทธิการจำหน่ายไพ่

จากวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐ ด้านธุรกิจไพ่ สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัล ปริ้นติ้งโซลูชัน อย่างยั่งยืน” ส่งผลให้ในอนาคต โรงงานไพ่ฯ ต้องสร้างความสามารถในการดำเนินงาน และทักษะของบุคลากร เพื่อยกระดับขีดความสามารถของโรงงานไพ่ฯ ตั้งแต่โครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีและกระบวนการผลิต ไปจนถึงการส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ ทันสมัย และตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าและ ผู้มีส่วนได้เสีย ดังนั้นความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคตของโรงงานไพ่ฯ มีรายละเอียด ดังนี้

ความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต

1. ความสามารถ (Capability) ในการออกแบบ ผลิต และให้บริการด้านสิ่งพิมพ์ และเทคโนโลยี ปลอดการปลอมแปลง (Digital Printing & Security Solutions)
2. การบริหารจัดการและใช้ประโยชน์จากข้อมูลมาพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

1.7 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ของโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต

โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต ได้กำหนดยุทธศาสตร์ (Strategies) และกลยุทธ์ (Tactics) ประกอบด้วย 14 ยุทธศาสตร์ และ 17 กลยุทธ์ เพื่อให้สอดรับกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ทั้ง 4 ประเด็น และเพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย และผลักดันให้โรงงานไพ่ฯ สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด โดยมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้



แผนภาพแสดงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ยุทธศาสตร์ (S) กลยุทธ์ (T) และแผนงาน/ โครงการ ของโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
SO1 สร้างความเชื่อมั่น ผ่านการยกระดับกระบวนการผลิต การให้บริการตามมาตรฐานสากล และเตรียมพร้อมสู่การขยายธุรกิจ SO2 ขยายผลิตภัณฑ์และบริการด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และ Digital Printing Solution SO3 พัฒนาธุรกิจผลิตและจำหน่ายไพ่ SO4 ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน

1.8 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต

โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต ได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรมาตรฐานสากลภาครัฐ ด้านธุรกิจไพ่ สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลปริ้นติ้งโซลูชัน อย่างยั่งยืน” เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของโรงงานไพ่ฯ รวมถึงการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละระยะ เพื่อเสริมสร้างจุดแข็ง แก้ไขจุดอ่อน และใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เอื้อต่อการเติบโตและการสร้าง การเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นการสร้างรากฐานที่เข้มแข็ง การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานให้เป็นที่ยอมรับ เพื่อต่อยอดความมั่งคงสู่ความก้าวหน้าและเติบโตอย่างยั่งยืน โดยมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)		
ระยะสั้น (ปี 2570 - 2571)	**ระยะกลาง (ปี 2572 - 2573)**	**ระยะยาว (ปี 2574)**
สร้างรากฐานที่เข้มแข็งและพร้อมขับเคลื่อนสู่การเปลี่ยนแปลง	**ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานให้เป็นที่ยอมรับ**	**ต่อยอดความมั่งคงสู่ความก้าวหน้าและเติบโตอย่างยั่งยืน**
ธุรกิจไพ่		
• รักษาและเสริมความแข็งแกร่งของรายได้จากการจำหน่ายไพ่ในระบบสัญญาฯ • พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการตลาด • จัดทำฐานข้อมูลลูกค้าและข้อมูลตลาด	• ยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตให้ได้รับการยอมรับ • ทดลองและขยายโอกาสไปยังธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เช่น เกมการ์ด และ/หรือตลาดต่างประเทศ เช่น ตลาดคาสิโนในภูมิภาค	• มี Portfolio ธุรกิจไพ่และผลิตภัณฑ์ต่อยอดที่สามารถสร้างการเติบโตของรายได้อย่างยั่งยืน • เป็นผู้ผลิตไพ่ที่ได้รับการยอมรับในระดับภูมิภาค
ธุรกิจสิ่งพิมพ์		
• ทบทวนและกำหนดทิศทางธุรกิจให้ชัดเจน และพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า • สร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายพันธมิตรเป้าหมาย • จัดทำแผนการตลาด และพัฒนาธุรกิจพร้อมศึกษาการ Rebranding	• ยกระดับความเชื่อมั่นจากหน่วยงานภาครัฐในฐานะผู้ให้บริการสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง • ขยายฐานลูกค้าและผลิตภัณฑ์ด้านสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง • สร้างการรับรู้และความน่าเชื่อถือของ Brand	• สร้างการเติบโตจากธุรกิจสิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และบริการด้าน Digital Printing Solution • มีสัดส่วนรายได้จากผลิตภัณฑ์และบริการใหม่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
โครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการผลิต		
• พัฒนาระบบมาตรฐานสากลขั้นพื้นฐานที่จำเป็น เช่น ISO 9001, ISO 27001, ISO 14001 • จัดทำแผนแม่บทด้านโรงงาน เครื่องจักร และเทคโนโลยี • ปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการผลิต	• ยกระดับสู่มาตรฐานสากลอื่น ๆ เช่น ISO 14298 • กำกับดำเนินงานตามแผนแม่บทด้านโรงงาน เครื่องจักร และเทคโนโลยี • เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต	• มีโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย รองรับการเติบโตในระยะยาว • เป็นที่ยอมรับในมาตรฐานการผลิตทั้งด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และมั่นคงปลอดภัย
การบริหารจัดการองค์กร		
• ออกแบบ ปรับปรุงระบบงานและกระบวนการทำงาน • วางรากฐานด้านดิจิทัลและข้อมูลเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการ • พัฒนาศักยภาพบุคลากร และสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง • พัฒนาการดำเนินงานด้านความยั่งยืนและสิ่งแวดล้อม	• พัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการทำงานต่าง ๆ • พัฒนาระบบ Talent และการสืบทอดตำแหน่งสำคัญ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง • บูรณาการการดำเนินงานด้าน ESG และลด GHG ให้เป็นไปตามเป้าหมาย	• เกิดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา/นวัตกรรมกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง • มีบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง • มีวัฒนธรรมองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยประสิทธิภาพ (Productivity) • มีส่วนร่วมต่อการ ลด GHG ในห่วงโซ่อุปทาน

1.9 โครงสร้างการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management & Structure)



1.9.1 คณะอนุกรรมการด้านการจัดการทุนมนุษย์และการจัดการความรู้



คำสั่งโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต
ที่ ๕๖ /๒๕๖๗
เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการด้านทุนมนุษย์และการจัดการความรู้

เพื่อให้การดำเนินงานด้านทุนมนุษย์และการจัดการความรู้ของโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อาศัยอำนาจตามความในข้อ ๑๘ แห่งระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดตั้งโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต พ.ศ. ๒๕๓๕ และมติคณะกรรมการโรงงานไพ่ ในการประชุม ครั้งที่ ๑๒/๒๕๖๗ วันที่ ๑๗ ธันวาคม ๒๕๖๗ จึงออกคำสั่งไว้ ดังนี้

ข้อ ๑ ให้ยกเลิกคำสั่งโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต ที่ ๗/๒๕๖๗ เรื่อง แต่งตั้งคณะอนุกรรมการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สั่ง ณ วันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๗

ข้อ ๒ แต่งตั้งคณะอนุกรรมการด้านทุนมนุษย์และการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

๒.๑ นางสาวนิตยา	โสรีกุล	ประธานอนุกรรมการ
๒.๒ นางสาววิลาวรรณ	พยาน้อย	รองประธานอนุกรรมการ
๒.๓ นายชวัลณัฐ	เหล่าพูนพัฒน์	อนุกรรมการ
๒.๔ ผู้อำนวยการสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล กรมสรรพสามิต หรือ ผู้แทน		อนุกรรมการ
๒.๕ ผู้อำนวยการ		อนุกรรมการ
๒.๖ รองผู้อำนวยการ		อนุกรรมการ
๒.๗ หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ		อนุกรรมการ
๒.๘ หัวหน้าส่วนทรัพยากรบุคคล		เลขานุการ
๒.๙ หัวหน้าส่วนพัฒนานวัตกรรม		ผู้ช่วยเลขานุการ

ข้อ ๓ ให้คณะอนุกรรมการตามข้อ ๒ มีหน้าที่ ดังนี้

๓.๑ กำหนดแนวทาง นโยบาย และแผนการดำเนินงานด้านการบริหารทุนมนุษย์และจัดการความรู้

๓.๒ กำหนดกรอบการดำเนินงาน ตัวชี้วัด และแนวทางในการติดตาม การรายงานผลการดำเนินงาน ตามข้อ ๓.๑

๓.๓ รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต ทราบอย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๗ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๗

ว่าที่ร้อยตรี
(ยงยุทธ ภูมิประเทศ)
ประธานกรรมการโรงงานไพ่

1.9.2 กฎบัตรคณะอนุกรรมการพัฒนาธุรกิจและนวัตกรรม โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต

กฎบัตรคณะอนุกรรมการด้านทุนมนุษย์และการจัดการความรู้ โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต

กฎบัตรฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้คณะอนุกรรมการด้านทุนมนุษย์และการจัดการความรู้ มีความเข้าใจโดยสรุปเกี่ยวกับหลักการและวัตถุประสงค์ องค์ประกอบ คุณสมบัติ วาระการดำรงตำแหน่ง การพ้นจากตำแหน่ง อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะอนุกรรมการและการประชุมด้านทุนมนุษย์และการจัดการความรู้ ทั้งนี้ ให้ยกเลิกกฎบัตรคณะอนุกรรมการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต ฉบับลงวันที่ ๓๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๗ และให้ใช้ฉบับนี้แทน

๑. หลักการและเหตุผล

ตามคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี ๒๕๖๗) ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง หัวข้อการบริหารทุนมนุษย์ และหัวข้อการจัดการความรู้และนวัตกรรม กำหนดให้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ จัดให้มีกฎบัตรที่ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับคณะอนุกรรมการด้านทุนมนุษย์และการจัดการความรู้ อย่างครบถ้วนและได้รับการเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (คณะกรรมการโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต) นั้น

๒. วัตถุประสงค์การแต่งตั้งคณะอนุกรรมการ

คณะกรรมการโรงงานไพ่ ได้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการด้านทุนมนุษย์และการจัดการความรู้ เพื่อเป็นกลไกในการสนับสนุนการดำเนินงานของโรงงานไพ่ ในการกำกับดูแลและส่งเสริมให้องค์กรมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลและการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ มีธรรมาภิบาล และสอดคล้องตามหลักการบริหารและพัฒนาบุคลากร โดยปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง และนโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินงานของโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและความก้าวหน้าขององค์กรอย่างยั่งยืน

๓. องค์ประกอบและการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการ

๓.๑ คณะกรรมการ โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต เป็นผู้พิจารณาและแต่งตั้งคณะอนุกรรมการด้านทุนมนุษย์และการจัดการความรู้ ซึ่งรวมแล้วไม่เกิน ๗ คน ประกอบด้วย คณะกรรมการโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต เป็นประธานอนุกรรมการ ๑ คน เป็นรองประธานอนุกรรมการ ๑ คน อนุกรรมการอื่น ไม่น้อยกว่า ๒ คน และอนุกรรมการโดยตำแหน่ง จำนวนไม่เกิน ๓ คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และหัวหน้าฝ่ายเป็นอนุกรรมการ

๓.๒ อนุกรรมการอื่นจำนวน ๑ คน ต้องเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจและประสบการณ์ด้านทรัพยากรบุคคล

๓.๓ หัวหน้าส่วนทรัพยากรบุคคล เป็นเลขานุการ

๔. คุณสมบัติของอนุกรรมการ

เป็นกรรมการโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต หรือผู้บริหารของโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต หรือผู้แทนจากส่วนงานภายนอก ที่มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ตลอดจนเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต

๕. หน้าที่ความรับผิดชอบของคณะอนุกรรมการฯ

๕.๑ อนุมัติแนวทางนโยบาย แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารจัดการทุนมนุษย์และการจัดการความรู้

๕.๒ กำหนด...

๕.๒ กำหนดกรอบการดำเนินงาน ตัวชี้วัด และแนวทางในการติดตาม การรายงานผลการดำเนินงานตามข้อ ๕.๑

๕.๓ ติดตามและกำกับดูแล การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทุนมนุษย์และการจัดการความรู้

๕.๔ รายงานผลการดำเนินงาน ต่อคณะกรรมการโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต อย่างน้อยรายไตรมาส ไตรมาสละ ๑ ครั้ง

๖. วาระการดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่งของคณะอนุกรรมการ

๖.๑ คณะอนุกรรมการด้านทุนมนุษย์และการจัดการความรู้ มีวาระการดำรงตามวาระของการเป็นกรรมการโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต

๖.๒ อนุกรรมการอื่น มีวาระการดำรงตำแหน่งนับแต่วันที่ได้รับแต่งตั้งจนกว่าจะพ้นจากตำแหน่ง

๖.๓ กรณีที่ประธานอนุกรรมการ หรืออนุกรรมการพ้นจากตำแหน่งตามวาระ หากยังไม่มีการแต่งตั้งอนุกรรมการฯ ขึ้นมาใหม่ ให้อนุกรรมการซึ่งครบวาระนั้น อยู่ในตำแหน่งเพื่อปฏิบัติหน้าที่ต่อไป จนกว่าคณะกรรมการโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต จะพิจารณาแต่งตั้งบุคคลใหม่เพื่อมาแทนอนุกรรมการฯ เดิมที่ต้องพ้นจากตำแหน่ง

๖.๔ กรณีที่ประธานอนุกรรมการ รองประธานอนุกรรมการ และหรืออนุกรรมการที่เป็นกรรมการ โรงงานไพ่ พ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระให้คณะกรรมการโรงงานไพ่ แต่งตั้งบุคคลตามข้อ ๓ ที่มีคุณสมบัติตามข้อ ๔ ขึ้นมาใหม่เพื่อเป็นประธานอนุกรรมการ และอนุกรรมการเดิมที่ต้องพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ และให้บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งแทนนี้ อยู่ในตำแหน่งเท่ากับวาระของอนุกรรมการซึ่งตนแทน

๖.๕ อนุกรรมการฯ พ้นจากตำแหน่งเมื่อ

(๑) ขาดคุณสมบัติ ตามข้อ ๔

(๒) ตาย

(๓) ลาออก

(๔) คณะกรรมการโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต มีมติให้พ้นจากตำแหน่ง

๗. การประชุมคณะอนุกรรมการ

๗.๑ คณะอนุกรรมการด้านทุนมนุษย์และการจัดการความรู้ จะต้องจัดให้มีหรือเรียกประชุมอย่างน้อยไตรมาสละ ๑ (หนึ่ง) ครั้ง เว้นแต่มีเหตุจำเป็นที่ไม่สามารถประชุมได้ เช่น จำนวนคณะอนุกรรมการฯ ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ครบองค์ประชุมตามที่ได้กำหนด เป็นต้น และประธานอนุกรรมการมีอำนาจในการเรียกประชุมเพิ่มเติมได้ตามความจำเป็น โดยองค์ประชุมคณะอนุกรรมการ ประกอบด้วย อนุกรรมการไม่น้อยกว่าสองในสามของจำนวนอนุกรรมการในคณะอนุกรรมการ จึงจะครบองค์ประชุม

๗.๒ ในกรณีที่ประธานอนุกรรมการไม่อยู่หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้หรือไม่สามารถมาประชุมได้ให้รองประธานอนุกรรมการทำหน้าที่แทนประธานอนุกรรมการในที่ประชุม หรือรองประธานอนุกรรมการไม่อยู่ หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ หรือไม่สามารถมาประชุมได้ ให้อนุกรรมการที่มาประชุมเลือกอนุกรรมการคนใดคนหนึ่งขึ้นทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุม

๗.๓ มติที่ประชุมและการวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมคณะอนุกรรมการ ให้ถือตามเสียงข้างมาก อนุกรรมการคนหนึ่งมีหนึ่งเสียงในการลงคะแนน ถ้าคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มอีกเสียงหนึ่งเป็นเสียงชี้ขาด ทั้งนี้ ในบันทึกรายงานการประชุมให้ปรากฏความเห็นเสียงข้างน้อยไว้ด้วย

๗.๔ คณะอนุกรรมการ...

๗.๔ คณะอนุกรรมการด้านทุนมนุษย์และการจัดการความรู้ มีอำนาจเชิญหน่วยงาน ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล เข้าร่วมประชุมได้ เพื่อให้ข้อมูลประกอบการพิจารณาตามความจำเป็น และเหมาะสม

๗.๕ การจัดทำระเบียบวาระการประชุมและเอกสารประกอบการประชุมจะต้องจัดทำขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรและจัดส่งระเบียบวาระการประชุมพร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้องไปยังคณะอนุกรรมการด้านทุนมนุษย์และการจัดการความรู้ ล่วงหน้าในเวลาอันสมควรก่อนวันประชุม

๗.๖ ให้เลขานุการคณะอนุกรรมการด้านทุนมนุษย์และการจัดการความรู้ เป็นผู้บันทึกรายงาน

๘. การรายงาน

คณะอนุกรรมการด้านทุนมนุษย์และการจัดการความรู้ รายงานผลการปฏิบัติงานต่อคณะกรรมการโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต เพื่อทราบ เป็นรายไตรมาสอย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง

๙. ค่าตอบแทนของคณะอนุกรรมการ

คณะอนุกรรมการด้านทุนมนุษย์และการจัดการความรู้ ได้รับค่าตอบแทนเป็นเบี้ยประชุม โดยจ่ายตามหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติที่กระทรวงการคลังกำหนด

๑๐. การทบทวนกฎบัตร

ให้สอบทานและทบทวนกฎบัตรเป็นประจำทุกปี อย่างน้อยปีละ ๑ (หนึ่ง) ครั้ง และเสนอแนะแก้ไขเปลี่ยนแปลงตามที่เห็นสมควร โดยเสนอคณะกรรมการโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ ต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ ๑๑ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๘

ว่าที่ร้อยตรี

(ยงยุทธ ภูมิประเทศ)

ประธานกรรมการโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต

1.9.3 คณะทำงานการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมและความยั่งยืน



คำสั่งโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต
ที่ ๑๘ /๒๕๖๘
เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานการบริหารจัดการความรู้ นวัตกรรมและความยั่งยืน (KM&IM)

เพื่อให้โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต มีการบริหารจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ภายในองค์กร และเพื่อให้การจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศให้นวัตกรรมเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร และสามารถนำไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืนจำเป็นต้องพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อน เพื่อให้เกิดการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม มีระบบและเป็นมาตรฐานในทุกๆ ปัจจัยขับเคลื่อนนำไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมอย่างที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ฉะนั้น อาศัยอำนาจตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดตั้งโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต พ.ศ.๒๕๓๔ ข้อ ๒๐ (๓) จึงมีคำสั่งดังนี้

ข้อ ๑ ให้ยกเลิกคำสั่งโรงงานไพ่ที่ ๙๗/๒๕๖๕ เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM&IM) ลงวันที่ ๒๙ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๕

ข้อ ๒ ให้แต่งตั้งคณะทำงานบริหารจัดการความรู้ นวัตกรรมและความยั่งยืน (KM&IM) โรงงานไพ่ ประกอบด้วย

คณะที่ ๑ คณะทำงานบริหารจัดการความรู้ นวัตกรรม และความยั่งยืน

๑. ผู้อำนวยการ	ประธานคณะทำงาน
๒. รองผู้อำนวยการ	คณะทำงาน
๓. หัวหน้าฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร	คณะทำงาน
๔. หัวหน้าฝ่ายธุรกิจการพิมพ์	คณะทำงาน
๕. หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ	คณะทำงาน
๖. หัวหน้าส่วนพัฒนานวัตกรรม	เลขานุการ

ข้อ ๓ ให้คณะทำงานฯ คณะที่ ๑ มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

๓.๑ กำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน นโยบายรวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการมุ่งเน้นการบริการจัดการความรู้ นวัตกรรมและความยั่งยืน (KM&IM) รวมถึงสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญภายนอกให้รับรู้

๓.๒ กำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างชัดเจน รวมถึงตัวชี้วัดในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

/๓.๓ ส่งเสริม..

๓.๓ ส่งเสริม สร้างแรงจูงใจและผลักดันการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ นวัตกรรม และความยั่งยืน (KM&IM) เพื่อขับเคลื่อนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้เกิดเป็นมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดี สำหรับผู้บริหารทุกระดับและพนักงานได้นำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

๓.๔ ติดตามและกำกับดูแล การดำเนินงานบริหารจัดการความรู้ นวัตกรรมและความยั่งยืน (KM&IM) ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

๓.๕ รายงานผลการดำเนินงานบริหารจัดการความรู้ นวัตกรรมและความยั่งยืน (KM&IM) รายไตรมาสต่อคณะอนุกรรมการบริหารจัดการความรู้ นวัตกรรมและความยั่งยืน

คณะที่ ๒ คณะทำงานบริหารจัดการความรู้ นวัตกรรม และความยั่งยืน (KM&IM) ระดับฝ่ายงาน ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร ประกอบด้วย

๑.	หัวหน้าฝ่ายพัฒนาธุรกิจและองค์กร	ประธานคณะทำงาน
๒.	หัวหน้าส่วนพัฒนาธุรกิจและการตลาด	คณะทำงาน
๓.	หัวหน้าส่วนพัฒนานวัตกรรม	คณะทำงาน
๔.	หัวหน้าส่วนแผนงานและบริหารความเสี่ยง	คณะทำงาน
๕.	หัวหน้าส่วนพัฒนาระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ	คณะทำงาน
๖.	นางสาวกัญญาณัฐ วงษ์ธรรม	เลขานุการ

ฝ่ายธุรกิจการพิมพ์ประกอบด้วย

๑.	หัวหน้าฝ่ายธุรกิจการพิมพ์	ประธานคณะทำงาน
๒.	หัวหน้าส่วนผลิตสิ่งพิมพ์	คณะทำงาน
๓.	หัวหน้าส่วนเตรียมการพิมพ์	คณะทำงาน
๔.	หัวหน้าส่วนผลิตไพ่ป๊อก	คณะทำงาน
๕.	หัวหน้าส่วนผลิตไพ่ตัวเล็ก	คณะทำงาน
๖.	นายอนุวัฒน์ วิรัตน์แสงเจริญ	เลขานุการ

ฝ่ายอำนวยการ ประกอบด้วย

๑.	หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ	ประธานคณะทำงาน
๒.	หัวหน้าส่วนทรัพยากรบุคคล	คณะทำงาน
๓.	หัวหน้าส่วนบัญชีและการเงิน	คณะทำงาน
๔.	หัวหน้าส่วนพัสดุและคลังสินค้า	คณะทำงาน
๕.	หัวหน้าส่วนบริหารงานกลาง	คณะทำงาน
๖.	นางสาวจิตติยา ละผิว	เลขานุการ

ข้อ ๔ ให้คณะทำงานฯ คณะที่ ๒ มีหน้าที่ ดังนี้

๔.๑ จัดทำกลยุทธ์และวางแผนงานด้านการบริหารจัดการความรู้ นวัตกรรมและความยั่งยืน (KM&IM)

๔.๒ รวบรวม กลั่นกรองผลงานการบริหารจัดการความรู้ นวัตกรรมและความยั่งยืน (KM&IM) ของฝ่ายงานในแต่ละระดับ และนำองค์ความรู้สู่การต่อยอดหรือขยายผลไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ยั่งยืนขององค์กร

/๔.๓ สร้างความ...

๔.๓ สร้างความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ภายในโรงงานไพ่ โดยตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน

๔.๔ ติดตามการดำเนินงานการบริหารจัดการความรู้ และรายงานผลการดำเนินงานบริหารจัดการความรู้ นวัตกรรมและความยั่งยืนรายไตรมาส ต่อคณะทำงานบริหารจัดการความรู้ นวัตกรรมและความยั่งยืน (KM&IM)

๔.๕ ปฏิบัติงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความรู้ นวัตกรรมและความยั่งยืน (KM&IM) ตามที่ได้รับมอบหมาย

สั่ง ณ วันที่ ๑๕ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๘

พันโท

(นราวิทย์ เปาอินทร์)
ผู้อำนวยการโรงงานไพ่

1.9.4 คณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรม



คำสั่งโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต
ที่ ๓๓ /๒๕๖๙
เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม

เพื่อให้กระบวนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงาน เกิดการพัฒนาและต่อยอดองค์ความรู้อย่างเป็นระบบตลอดจนส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการขับเคลื่อนและพัฒนาองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรนวัตกรรม และสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างยั่งยืน

อาศัยอำนาจตามความในข้อ ๒๐ (๓) แห่งระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดตั้งโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต พ.ศ. ๒๕๓๕ จึงออกคำสั่งไว้ ดังนี้

ข้อ ๑ ให้ยกเลิกคำสั่งโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต ที่ ๓๑/๒๕๖๘ เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม สั่ง ณ วันที่ ๘ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๘

ข้อ ๒ แต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management : KM & IM) ประกอบด้วย

๒.๑ หัวหน้าส่วนพัฒนานวัตกรรม		ประธานคณะทำงาน
๒.๒ นายสุทธิเกียรติ	เจียโรจนานนท์	คณะทำงาน
๒.๓ น.ส.จิตติยา	ละผิว	คณะทำงาน
๒.๔ น.ส.อรสา	อินทรสาร	คณะทำงาน
๒.๕ น.ส.จริยา	กลิ่นหอม	คณะทำงาน
๒.๖ เจ้าหน้าที่พัฒนานวัตกรรม		เลขานุการ

ข้อ ๓ ให้คณะทำงานตามข้อ ๒ มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๓.๑ วางแผนกลยุทธ์ (Strategy) และแนวทางการจัดการความรู้และนวัตกรรมให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กร และเสนอพิจารณาเห็นชอบ ดังนี้

๑) ด้านการจัดการความรู้ เสนอคณะอนุกรรมการด้านทุนมนุษย์และการจัดการความรู้ และคณะกรรมการโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต เพื่อพิจารณาเห็นชอบ

๒) ด้านการจัดการนวัตกรรม เสนอคณะอนุกรรมการพัฒนาธุรกิจและนวัตกรรม และคณะกรรมการโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต เพื่อพิจารณาเห็นชอบ

๓.๒ จัดทำ ทบทวน แผนแม่บทระยะยาวและแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ประจำปี ระบุขอบเขตความรู้ที่สำคัญขององค์กร (Critical Knowledge) และจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและเสนอพิจารณาเห็นชอบ ดังนี้

๑) ด้านการจัดการความรู้ เสนอคณะอนุกรรมการด้านทุนมนุษย์และการจัดการความรู้ และคณะกรรมการโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต เพื่อพิจารณาเห็นชอบ

/ ๒) ด้านการจัดการ...

๒) ด้านการจัดการนวัตกรรม เสนอคณะอนุกรรมการพัฒนาธุรกิจและนวัตกรรม และคณะกรรมการโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต เพื่อพิจารณาเห็นชอบ

๓.๓ บริหารจัดการความรู้ (Process Management) วางระบบกระบวนการจัดการความรู้ (KM) ตั้งแต่การกำหนด สร้าง รวบรวม เข้าถึง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผลักดันการเปลี่ยนความรู้แฝงเร้น (Tacit Knowledge) ในตัวบุคคล ให้เป็นความรู้แจ้ง (Explicit Knowledge) ที่เข้าถึงง่าย

๓.๔ พัฒนาบุคลากรและสร้างวัฒนธรรมองค์กร (People & Culture) ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่านการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : COP) เสนอหลักสูตรพัฒนาทักษะด้านการจัดการความรู้ (KM) และสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร

๓.๕ ติดตาม ประเมินผล ปรับปรุงระบบ (Evaluation & Audit) กำหนดแนวทางการสอบทาน การดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญ (KM Audit)

๓.๖ วิเคราะห์ Gap Analysis เพื่อจัดทำแผนพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม

๓.๗ ดำเนินการและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม และรายงานผลการดำเนินงาน ตามข้อ ๓.๒ ดังนี้

๑) รายงานผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ต่อคณะอนุกรรมการด้านทุนมนุษย์และการจัดการความรู้ อย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง และคณะกรรมการโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต อย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง

๒) รายงานผลการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม ต่อคณะอนุกรรมการพัฒนาธุรกิจและนวัตกรรม อย่างน้อยเดือนละ ๑ ครั้ง และคณะกรรมการโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต อย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง

๓.๘ ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการโรงงานไพ่ คณะอนุกรรมการด้านทุนมนุษย์และการจัดการความรู้ คณะอนุกรรมการพัฒนาธุรกิจและนวัตกรรม มอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๘ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๙

พันโท
(นราวิทย์ เปาอินทร์)
ผู้อำนวยการโรงงานไพ่

1.10 ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ (KM) ประจำปี 2570 - 2574

ชื่อกระบวนการ: กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ (KM)			Version: 1.1	
ผู้ส่งมอบสิ่งของหรือข้อมูล (Supplier) 	ปัจจัยนำเข้า (Input) 	กระบวนการ (Processes) 	ผลผลิต (Outputs) 	ผู้ที่นำผลผลิตไปใช้งาน (Customers) 
- คณะกรรมการ/ผู้บริหารสูงสุด (กำหนดวิสัยทัศน์และทิศทาง) - คณะทำงาน KM/หน่วยงานพัฒนานวัตกรรม - ส่วนทรัพยากรบุคคล - หน่วยงานภายในทุกฝ่าย (เจ้าขององค์ความรู้) - พันธมิตรภายนอก (มหาวิทยาลัย, เครือข่ายองค์ความรู้)	- ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) - วิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์องค์กร - นโยบายและเป้าหมายด้านการจัดการความรู้ - ข้อมูลสถานะองค์ความรู้ปัจจุบัน (Knowledge Audit/Gap Analysis) - Best Practices ภายในและภายนอก - ทรัพยากรที่สนับสนุน (งบประมาณ, บุคลากร, เทคโนโลยี KM Tools)	1. วิเคราะห์สภาพปัจจุบันของความรู้ในองค์กร 2. ระบุช่องว่างและโอกาสในการพัฒนาความรู้ 3. กำหนดเป้าหมาย KM ระยะสั้น–ระยะยาว ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร 4. ออกแบบกิจกรรม/โครงการ KM 5. จัดทำแผน KM (ระยะยาว และระยะสั้น) 6. กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ 7. สื่อสารแผนและสร้างการมีส่วนร่วม 8. ติดตาม/ประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	- เอกสารแผนพัฒนานวัตกรรม (Innovation Plan) - แผนการจัดการความรู้ระยะสั้น (Short-term KM Plan) - แผนการจัดการความรู้ระยะยาว (Long-term KM Plan) - กิจกรรม/โครงการ KM ที่ดำเนินการจริง - KPI และรายงานผลการดำเนินงาน KM - แหล่งเรียนรู้/ฐานองค์ความรู้ที่จัดทำขึ้น (KM Database/Portal)	- คณะกรรมการ/ผู้บริหาร (ใช้แผนเป็นเครื่องมือกำกับและตัดสินใจ) - ผู้บริหาร (ใช้แผนเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์) - พนักงาน (ได้รับโอกาสเรียนรู้และพัฒนา) - หน่วยงานภายใน (เข้าถึงองค์ความรู้ที่เป็นระบบ) - ลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ได้รับบริการ/ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพจากการพัฒนาความรู้) - ชุมชน/สังคม (ได้รับประโยชน์จากองค์ความรู้ที่ถ่ายทอดออกไป)

บทที่ 2
กรอบแนวคิดและหลักการ

2.1 นิยามด้านการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบที่องค์กรนำมาใช้เพื่อ สร้าง (Create) รวบรวม (Capture) จัดเก็บ (Store) แลกเปลี่ยน (Share) ถ่ายทอด (Transfer) และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Apply) อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะขององค์กร (Organizational Competency) และบุคลากร (Individual Competency) ตลอดจนสร้างคุณค่าใหม่ (Value Creation) ที่นำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร

การจัดการความรู้ครอบคลุมทั้ง ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งอยู่ในรูปของเอกสาร คู่มือ ขั้นตอนปฏิบัติ ฐานข้อมูล และ ความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ ประสบการณ์ และทักษะที่ฝังอยู่ในบุคลากร โดย KM มีบทบาทในการดึงความรู้ทั้งสองประเภทออกมาเชื่อมโยงและใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.1.1 องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้

1) บุคลากร (People)

บุคคลถือเป็นศูนย์กลางของ KM ทั้งในฐานะผู้สร้าง ผู้แลกเปลี่ยน และผู้ใช้ความรู้ องค์กรจึงต้องสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้และการแบ่งปัน

2) กระบวนการ (Process)

การกำหนดขั้นตอน วิธีการ และกลไกในการจัดเก็บ ถ่ายทอด และใช้ความรู้ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่เป็นระบบและต่อเนื่อง

3) เทคโนโลยี (Technology)

การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ฐานข้อมูล ระบบจัดการเอกสาร แพลตฟอร์มการเรียนรู้ และเครื่องมือดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง

4) เนื้อหาความรู้ (Content)

ครอบคลุมความรู้ทั้งที่มีอยู่เดิม ความรู้ใหม่ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และความรู้จากภายนอกที่นำเข้ามาเพื่อสร้างความหลากหลายและความทันสมัยขององค์ความรู้

1.1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

1) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน ลดความซ้ำซ้อนและความผิดพลาด

2) เพื่ออนุรักษ์และถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มีคุณค่าขององค์กร โดยเฉพาะ Tacit Knowledge ของบุคลากร

3) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่มีข้อมูลและองค์ความรู้รองรับ

4) เพื่อสร้างนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ ๆ ที่สร้างความแตกต่างในการแข่งขัน

5) เพื่อพัฒนาทุนมนุษย์และเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร

6) เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานการประเมินและข้อกำหนดขององค์กรภาครัฐและสากล เช่น SE-AM, PMQA, ISO 30401 (Knowledge Management Systems)

สรุปนิยามการจัดการความรู้สำหรับโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต คือ“การจัดการความรู้ของโรงงานไพ่คือ การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการรวบรวม อนุรักษ์ พัฒนา ถ่ายทอด และใช้ความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อ

เสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรและองค์กร พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ สร้างนวัตกรรมด้านธุรกิจไพ่ สิ่งพิมพ์ปลอดการปลอมแปลง และดิจิทัลโซลูชัน ตลอดจนตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคมอย่างยั่งยืน”

2.2. กรอบแนวคิด

2.2.1 ADDIE (Analyze–Design–Develop–Implement–Evaluate)

กรอบแนวคิด ADDIE เป็นโมเดลมาตรฐานที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในการออกแบบและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การฝึกอบรม หรือแม้แต่การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยมี 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1) Analyze (การวิเคราะห์)

- ศึกษาความต้องการ ความคาดหวัง และปัญหาที่แท้จริงของผู้เรียนหรือบุคลากร
- วิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ว่าปัจจุบันอยู่ที่ระดับใดและต้องพัฒนาไปถึงระดับไหน
- กำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร

2) Design (การออกแบบ)

- วางโครงสร้างหลักสูตร/กิจกรรม
- กำหนดวัตถุประสงค์การเรียนรู้ (Learning Objectives)
- เลือกวิธีการเรียนรู้ เช่น ห้องเรียน เวิร์กช็อป e-Learning หรือ On-the-Job Training
- กำหนดเครื่องมือวัดผล เช่น แบบทดสอบ Rubric KPI

3) Develop (การพัฒนา)

- จัดทำเนื้อหา สื่อการสอน เอกสารคู่มือ วิดีโอ หรือระบบ e-Learning
- ทดลองใช้ (Pilot Test) กับกลุ่มเล็ก ๆ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสม
- ปรับแก้ก่อนใช้งานจริง

4) Implement (การนำไปใช้)

- ดำเนินการอบรมหรือกิจกรรมจริง
- ให้ผู้เรียนเข้าร่วมและปฏิบัติจริง
- มีการสนับสนุนจากผู้บริหารและโค้ช/พี่เลี้ยง

5) Evaluate (การประเมินผล)

- ประเมินผลในทุกระดับ ตั้งแต่ความพึงพอใจ ความรู้ที่ได้รับ พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลง จนถึงผลลัพธ์เชิงธุรกิจ
- ใช้โมเดลเช่น Kirkpatrick 4 Levels หรือ ROI เพื่อวัดความคุ้มค่า
- นำผลที่ได้มาปรับปรุงรอบถัดไป

2.2.2 DMAIC (Define – Measure – Analyze – Improve – Control)

DMAIC เป็นกรอบวิธีการ (Framework) ที่นิยมใช้ใน Lean Six Sigma สำหรับการแก้ปัญหาและปรับปรุงกระบวนการ โดยมุ่งเน้นให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดข้อผิดพลาด (Defects) และสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและองค์กร

1) Define (กำหนดปัญหาและเป้าหมาย)

- ระบุปัญหาที่แท้จริง ขอบเขตของกระบวนการ และเป้าหมายของการปรับปรุง
- กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) และความต้องการของลูกค้า (Customer Requirements)

- จัดทำ Project Charter เพื่อกำหนดบทบาท ทีมงาน และผลลัพธ์ที่คาดหวัง

2) Measure (วัดผล)

- เก็บข้อมูลกระบวนการปัจจุบัน (As-Is Process)
- ระบุตัวชี้วัด (Metrics/KPI) เช่น อัตราของเสีย เวลาในการผลิต ต้นทุนต่อหน่วย
- จัดทำ Baseline เพื่อเห็นระดับปัจจุบันก่อนการปรับปรุง

3) Analyze (วิเคราะห์สาเหตุ)

- วิเคราะห์หาสาเหตุราก (Root Causes) ของปัญหา
- ใช้เครื่องมือ เช่น Fishbone Diagram, Pareto Chart, 5 Whys
- แยกแยะปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพจริง ๆ (Critical X's)

4) Improve (ปรับปรุง)

- พัฒนาวิธีการแก้ไขและทดสอบ (Pilot Test)
- เลือกวิธีที่ดีที่สุดและนำไปใช้จริง (Implementation)
- วางมาตรการลดข้อผิดพลาด เช่น การมาตรฐานการทำงาน (Standard Work)

5) Control (ควบคุม)

- สร้างระบบควบคุมและติดตามผลในระยะยาว
- ใช้เครื่องมือ เช่น Control Chart, KPI Monitoring, Audit
- จัดทำคู่มือปฏิบัติ และอบรมพนักงานให้ปฏิบัติได้ต่อเนื่อง

2.2.3 HPI (Human Performance Improvement)

HPI (Human Performance Improvement) คือ แนวคิดและกระบวนการที่มุ่งเน้นการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Human Performance) ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยใช้วิธีการวิเคราะห์หาสาเหตุเชิงระบบ (Systematic Analysis) และการออกแบบแนวทางแก้ไขที่เหมาะสม ไม่ใช่แค่การฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว

หลักการสำคัญของ HPI

1. เน้นผลลัพธ์ (Results-Oriented)
   - วัดผลสำเร็จจากผลการทำงานจริง ไม่ใช่แค่จำนวนการฝึกอบรมหรือกิจกรรมที่จัดขึ้น
2. วิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะ (Performance Gap Analysis)
   - หาสาเหตุว่าทำไมผลการทำงานไม่ถึงเป้าหมาย เช่น ขาดทักษะ ขาดแรงจูงใจ เครื่องมือไม่พร้อม หรือระบบการทำงานไม่สนับสนุน
3. ใช้แนวทางแก้ปัญหาหลากหลาย (Multiple Interventions)
   - การพัฒนาไม่ใช่แค่ฝึกอบรม แต่รวมถึงการปรับกระบวนการทำงาน ระบบสนับสนุน เครื่องมือ เทคโนโลยี และแรงจูงใจ
4. เน้นการวัดและประเมินผล (Measurement & Evaluation)
   - ทุกการปรับปรุงต้องมีตัวชี้วัดชัดเจน เช่น ผลผลิต (Output), คุณภาพงาน, ความพึงพอใจลูกค้า, ผลตอบแทนการลงทุน (ROI)

กระบวนการ HPI (Human Performance Improvement Process)

มักอ้างอิงจาก ISPI (International Society for Performance Improvement) มี 6 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

1. Performance Analysis (การวิเคราะห์สมรรถนะปัจจุบัน)

- เก็บข้อมูลปัจจุบัน วัดประสิทธิภาพ และหาช่องว่างจากเป้าหมาย

2. Cause Analysis (การวิเคราะห์สาเหตุ)
   - แยกสาเหตุว่าเกิดจาก บุคคล (Knowledge, Skill, Attitude) หรือ ระบบ (Process, Resource, Policy)
3. Intervention Selection, Design & Development (การเลือกและออกแบบแนวทางแก้ไข)
   - เช่น การฝึกอบรม การออกแบบกระบวนการใหม่ การสร้างแรงจูงใจ หรือการจัดหาเครื่องมือ
4. Intervention Implementation (การนำไปใช้จริง)
   - ดำเนินมาตรการแก้ไข เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติ การออกแบบคู่มือ ระบบสนับสนุน IT
5. Evaluation (การประเมินผล)
   - วัดผลการเปลี่ยนแปลง เช่น Productivity ดีขึ้นกี่ %, Error ลดลงกี่ครั้ง, ความพึงพอใจลูกค้าเพิ่มขึ้น
6. Continuous Improvement (การปรับปรุงต่อเนื่อง)
   - ทบทวนและปรับวิธีการให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

2.2.4 Constructivism / PBL (เรียนรู้เชิงสร้างสรรค์/แก้ปัญหา)

1. แนวคิด Constructivism (ทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเอง)
   - เป็น ทฤษฎีการเรียนรู้ ที่เชื่อว่า ผู้เรียน ไม่ได้รับความรู้แบบสำเร็จรูปจากผู้สอน แต่จะต้อง สร้างความรู้ด้วยตนเอง (Construct Knowledge) ผ่าน ประสบการณ์ตรง การปฏิบัติ การสืบค้น และการแลกเปลี่ยน
   - เน้นให้ผู้เรียน คิด วิเคราะห์ ตั้งคำถาม ทดลอง และสรุป จนเกิดการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและคงทน

หลักการสำคัญของ Constructivism

1) ความรู้ถูกสร้างขึ้นจากประสบการณ์ของผู้เรียน
2) ผู้เรียนมีบทบาทเป็น “ผู้สร้าง” ไม่ใช่ “ผู้รับ”
3) ผู้สอนทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) มากกว่าผู้บรรยาย
4) การเรียนรู้เกิดจากการเชื่อมโยงกับสถานการณ์จริง
5) การสะท้อนคิด (Reflection) เป็นกระบวนการสำคัญ

2. PBL (Problem-Based Learning – การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน)

PBL คือ รูปแบบการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับ Constructivism โดยใช้ “ปัญหา” หรือ “สถานการณ์จริง” เป็นตัวตั้ง เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนเรียนรู้ผ่านการแก้ปัญหา ขั้นตอน PBL ทั่วไป

1) นำเสนอปัญหา – ครู/ผู้สอนกำหนดปัญหาที่เชื่อมโยงกับชีวิตจริง
2) กำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ – ผู้เรียนวิเคราะห์ว่า “รู้อะไรแล้ว” และ “ยังไม่รู้อะไร”
3) ค้นคว้าและสืบค้น – หาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ
4) อภิปรายและสังเคราะห์ – ทำงานร่วมกันเพื่อหาคำตอบ
5) นำเสนอแนวทางแก้ปัญหา – นำผลการเรียนรู้มาใช้แก้ปัญหาที่ตั้งไว้
6) สะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection) – ประเมินว่าผู้เรียนได้เรียนรู้อะไรบ้าง

3. จุดเด่นของ Constructivism/PBL
   - ส่งเสริม Critical Thinking (การคิดวิเคราะห์)
   - กระตุ้น Creativity (ความคิดสร้างสรรค์)
   - สร้าง Collaboration (การทำงานเป็นทีม)

- เชื่อมโยง Knowledge ⟶ Practice ⟶ Problem Solving
- เหมาะกับการพัฒนา Soft Skills และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)

2.2.5 Communities of Practice (CoP)

CoP (ชุมชนนักปฏิบัติ) หมายถึง กลุ่มคนที่มีความสนใจหรือความเชี่ยวชาญร่วมกัน (Shared Domain of Interest) มารวมตัวกันเพื่อ แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และปัญหา รวมทั้ง เรียนรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาการทำงานและสร้างคุณค่าใหม่ ๆ ให้กับองค์กร

แนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาโดย Etienne Wenger ซึ่งเน้นว่า CoP ไม่ใช่แค่การประชุมหรืออบรม แต่เป็น เครือข่ายการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นต่อเนื่อง

องค์ประกอบหลักของ CoP

1. Domain (ขอบเขต/ความสนใจร่วมกัน)
   - ทุกคนใน CoP มีความสนใจ/ปัญหาที่เหมือนกัน เช่น “การจัดการความเสี่ยง”, “Digital Printing”, “Cybersecurity”
2. Community (ชุมชน)
   - มีการสร้างความสัมพันธ์ การสื่อสาร แลกเปลี่ยน และช่วยเหลือกันอย่างต่อเนื่อง
3. Practice (การปฏิบัติ/ความรู้ร่วมกัน)
   - การแลกเปลี่ยน Best Practices, คู่มือการทำงาน, บทเรียน (Lessons Learned), เครื่องมือที่ใช้จริงในงาน

วัตถุประสงค์ของ CoP

- สร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนความรู้/ประสบการณ์ที่ไม่อยู่ในเอกสาร (Tacit Knowledge ⟶ Explicit Knowledge)
- พัฒนามาตรฐานการทำงานและแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practices)
- สร้างนวัตกรรมจากการรวมความรู้และไอเดียหลายฝ่าย
- เสริมสร้างความร่วมมือและวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตัวอย่างการดำเนินงาน CoP

1. จัดตั้ง กลุ่ม CoP ด้านนวัตกรรม ⟶ สมาชิกจากฝ่าย R&D, การผลิต, การตลาด
2. จัดประชุม เดือนละ 1 ครั้ง เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ปัญหาการผลิต Digital Printing
3. รวบรวม กรณีศึกษา (Case Study) และ บทเรียน (Lessons Learned) จากโครงการ
4. เผยแพร่ผลการเรียนรู้ลงใน KM Portal ขององค์กร

2.2.6 CIPP (Context–Input–Process–Product)

CIPP Model เป็น กรอบการประเมินโครงการ/นโยบาย/แผนงาน ที่พัฒนาโดย Daniel Stufflebeam ใช้เพื่อช่วยให้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องตัดสินใจได้อย่างมีข้อมูล โดยพิจารณาทั้ง บริบท ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต

CIPP ไม่ได้เน้นเพียง “ผลลัพธ์สุดท้าย” แต่เน้น การประเมินในทุกมิติของการดำเนินงาน

องค์ประกอบ 4 ด้าน (CIPP)

1. C – Context (บริบท)
   - การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ปัญหา ความต้องการ และโอกาส

- ช่วยกำหนดเป้าหมายและทิศทางของโครงการ
- เช่น: ความต้องการพัฒนานวัตกรรมเพื่อป้องกันการปลอมแปลงในโรงงานไพ่ฯ

2. I – Input (ปัจจัยนำเข้า)
   - การวิเคราะห์ทรัพยากรที่ใช้ เช่น บุคลากร งบประมาณ เทคโนโลยี ข้อมูล
   - ประเมินความเหมาะสมและความเพียงพอของแผน/ทรัพยากร
   - เช่น: งบประมาณ 20 ล้านบาท, ทีม R&D, เครื่องจักร Digital Printing
3. P – Process (กระบวนการ)
   - การติดตามและประเมินขั้นตอนการดำเนินงาน
   - เน้นว่ากิจกรรมดำเนินไปตามแผนหรือไม่ มีอุปสรรคใด และคุณภาพการปฏิบัติเป็นอย่างไร
   - เช่น: กระบวนการวิจัย ทดลองผลิต นำร่อง ทดสอบตลาด
4. P – Product (ผลผลิต/ผลลัพธ์)
   - การประเมินผลลัพธ์ของโครงการ ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ
   - ดูทั้ง Output (สิ่งที่ได้ทันที) และ Outcome (ผลลัพธ์ระยะยาว)
   - เช่น: ผลิตภัณฑ์ NFT Card รุ่นแรก (Output), รายได้ใหม่เพิ่มขึ้น 20% ภายใน 3 ปี (Outcome)

2.3 หลักการกำกับดูแลและบริหารจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) จะประสบความสำเร็จและสร้างคุณค่าให้องค์กรได้ จำเป็นต้องมี “การกำกับดูแล (Governance)” ที่ชัดเจน เพื่อวางระบบ โครงสร้าง และกลไกที่สนับสนุนให้ความรู้ถูกสร้าง เก็บ รักษา ถ่ายทอด และนำไปใช้ประโยชน์อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2.3.1 หลักการกำกับดูแล (Knowledge Governance)

1) การกำหนดทิศทางและนโยบาย (Policy & Direction)
   - องค์กรต้องมี นโยบาย KM ที่ชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์
   - ระบุบทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยงานและบุคลากรในแต่ละระดับ
2) โครงสร้างและบทบาท (Structure & Roles)
   - จัดตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน KM
   - ระบุผู้รับผิดชอบ เช่น CKO (Chief Knowledge Officer) หรือ KM Champion
   - มีกลไกการกำกับ ติดตาม และสนับสนุนอย่างเป็นระบบ
3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation)
   - จัดงบประมาณ บุคลากร เครื่องมือ และเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับ KM
   - สนับสนุนการใช้ Digital Platform / Knowledge Portal
4) ระบบวัดผลและความโปร่งใส (Accountability & Measurement)
   - กำหนด KPI หรือดัชนีความสำเร็จ เช่น KM Index, อัตราการแบ่งปันความรู้, การใช้ KM ในการตัดสินใจ
   - มีการรายงานผลต่อผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5) การบูรณาการกับมาตรฐานและเกณฑ์การประเมิน (Integration with Standards)
   - KM ต้องสอดคล้องกับ SE-AM, PMQA, ISO 30401 และแนวทางธรรมาภิบาล

- เชื่อมโยงกับระบบบริหารความเสี่ยง นวัตกรรม และดิจิทัล

2.3.2 หลักการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management Principles)

1) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)
   - ส่งเสริมการคิดค้นนวัตกรรม การแลกเปลี่ยนความรู้จากการปฏิบัติงาน (Lesson Learned, Best Practice)
   - บูรณาการ Tacit Knowledge (ประสบการณ์/ทักษะ) กับ Explicit Knowledge (คู่มือ/เอกสาร)
2) การเข้าถึงและการจัดเก็บ (Access & Storage)
   - สร้างระบบฐานข้อมูลกลาง (Knowledge Repository)
   - จัดทำมาตรฐาน Metadata และระบบสืบค้นที่ใช้งานง่าย
3) การแลกเปลี่ยนและถ่ายทอด (Sharing & Transfer)
   - ใช้ช่องทางที่หลากหลาย เช่น KM Portal, CoP (Community of Practice), เวิร์กช็อป, Mentoring
   - สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมการแบ่งปัน (Knowledge Sharing Culture)
4) การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application)
   - นำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจ ปรับปรุงกระบวนการ และสร้างนวัตกรรม
   - มีการยกตัวอย่าง Best Practice ที่นำไปใช้แล้วเกิดผลลัพธ์ที่วัดได้
5) การประเมินและปรับปรุง (Evaluation & Improvement)
   - ประเมินความมีประสิทธิผลของระบบ KM เช่น อัตราการเข้าถึงฐานข้อมูล, จำนวนองค์ความรู้ใหม่ต่อปี, ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้
   - ใช้ PDCA หรือ DMAIC ในการปรับปรุงระบบ KM อย่างต่อเนื่อง

2.3.3 ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Expected Outcomes)

1) บุคลากรทุกระดับ เข้าถึง–เข้าใจ–ใช้–สร้าง ความรู้ได้จริง
2) เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เน้น การเรียนรู้ตลอดเวลา (Learning Organization)
3) ลดความเสี่ยงจากการสูญเสียความรู้ (Knowledge Loss) เมื่อบุคลากรออกจากงาน
4) นำไปสู่ การสร้างนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ ที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
5) รองรับเกณฑ์การประเมิน SE-AM และการเป็นองค์กรภาครัฐที่มีธรรมาภิบาล

2.4 กระบวนการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) จะประสบความสำเร็จและสร้างคุณค่าให้องค์กรได้ จำเป็นต้องมี “การกำกับดูแล (Governance)” ที่ชัดเจน



ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน รายละเอียดดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย และขอบเขต องค์ความรู้ที่กำหนด องค์กรจะต้องมีการกำหนดรายชื่อทะเบียนองค์ความรู้ ว่ามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใดอยู่ที่ใคร ทั้งนี้ควรกำหนดความสำคัญก่อนหลัง ที่จะเป็นแนวทางการสร้างแสวงหาความรู้ต่อไป

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) รวบรวมความรู้จากบุคคลในองค์กร และความรู้ใหม่ๆ จากภายนอกองค์กร เช่น การสร้างความรู้ใหม่, แสวงหาความรู้จากภายนอก, รักษาความรู้เก่า, กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว รวมไปถึงการต่อยอดองค์ความรู้

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organizing) สร้างหมวดหมู่ และแยกประเภท องค์ความรู้ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification & Refinement) เป็นการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันใช้ภาษาที่เหมาะสมกับองค์กร, ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web board, บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) จัดอบรม เผยแพร่ความรู้ใน Intranetแลกเปลี่ยนความรู้ใน Web board บน Intranet ทาได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร, ฐานความรู้, เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็น ระบบทีมข้ามสายงาน, กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม, ชุมชนแห่งการเรียนรู้, ระบบพี่เลี้ยง, การหมุนเวียนงาน, การยืมตัว, เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7. การเรียนรู้ (Learning) การนำความรู้ที่มีเกิดการต่อยอด หรือตกผลึก นำไปปฏิบัติ และทำให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด



ตามแผนภาพโมเดลปลาทูข้างต้น จะเห็นว่าขั้นตอนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่สำคัญ ประกอบด้วย

(1) การกำหนดทิศทางและเป้าหมาย (Knowledge Vision - KV) คือ การกำหนดทิศทาง เป้าหมายผลลัพธ์ (Outcomes) และผลกระทบเชิงบวก (Impacts) ที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

(2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing - KS) คือ การดำเนินงานหรือกิจกรรมตามกระบวนการ (Process) ด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ การนำความรู้ที่สำคัญมาใช้งานและง่ายต่อการเข้าถึง, การแบ่งปัน องค์ความรู้ระหว่างหน่วยงานหรือองค์กร

(3) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Assets - KA) คือ การเก็บสะสมหรือรวบรวมองค์ความรู้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) โดยการอาศัยเครื่องมือหรือระบบ เพื่อให้สร้างสภาพแวดล้อมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Leaning organization)

2.5 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management)



การดำเนินการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) สามารถขับเคลื่อนได้ด้วยกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งหากองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะเป็นการส่งเสริมกระบวนการนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร (Innovation Management)

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน รายละเอียด ดังนี้

1. การเตรียมและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition & Behavior Mgt.)
2. การสื่อสาร (Communication)
3. กระบวนการและเครื่องมือ (Process & Tools)
4. การฝึกอบรมและเรียนรู้ (Training & Learning)
5. การวัดผล (Measurement)
6. การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล (Recognition & Rewards)



2.6 แนวทางการจัดสรรทรัพยากรด้านการจัดการความรู้

กรอบแนวทางและหลักเกณฑ์มาตรฐานในการวิเคราะห์ความต้องการจริง (Needs Assessment) และการจัดลำดับความสำคัญ (Prioritization) สำหรับการจัดสรรงบประมาณ บุคลากร เทคโนโลยี และระบบสนับสนุนด้านการจัดการความรู้ (KM) ของโรงงานไพ่ฯ ให้มีความโปร่งใส และเกิดประสิทธิผลสูงสุด

การจัดสรรทรัพยากรด้านการจัดการความรู้ครอบคลุมการจัดสรรทรัพยากร 3 ด้านหลัก ได้แก่ งบประมาณ (Budget), อัตรากำลัง/เวลาทำงาน (People & Time) และ เทคโนโลยี/ระบบสนับสนุนดิจิทัล (IT & Tools) ในทุกส่วนงานของโรงงานไพ่ฯ

1. กระบวนการประเมินความต้องการ

การจัดสรรทรัพยากรประจำปี ให้คณะทำงาน KM ดำเนินการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการจริงของแต่ละส่วนงานผ่าน 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1: การสำรวจความต้องการ (KM Needs Survey): ให้แต่ละส่วนงานจัดทำแบบเสนอขอทรัพยากร KM ประจำปี โดยระบุปัญหาในการทำงาน (Pain Points), ข้อผิดพลาดในกระบวนการพิมพ์/บริการ (Defects/Errors) และความรู้ที่จำเป็นต้องสกัดหรือจัดเก็บ

ขั้นตอนที่ 2: จำแนกประเภททรัพยากรที่ร้องขอ (Resource Categorization):

1. ด้านงบประมาณ: ค่าจัดกิจกรรม/อบรม, ค่าจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอก, ค่ารางวัล KM DAY

2. ด้านบุคลากร/เวลา: ชั่วโมงการเข้าร่วมกลุ่มนักปฏิบัติ (CoP), เวลาในการถอดบทเรียน (AAR)

3. ด้านเทคโนโลยี/ระบบสนับสนุน: สิทธิ์การเข้าใช้ KM Database, สื่อจอประชาสัมพันธ์, ซอฟต์แวร์ประมวลผล

ขั้นตอนที่ 3: การตรวจสอบความซ้ำซ้อน (Duplication Check): คณะทำงาน KM ตรวจสอบว่าองค์ความรู้หรือเครื่องมือที่ร้องขอนั้น มีอยู่แล้วในระบบ Google Drive / คลังความรู้เดิมหรือไม่ เพื่อลดความซ้ำซ้อนของการใช้วิทยากรหรือระบบซอฟต์แวร์

ขั้นตอนที่ 4: การสรุปแบบประเมินความต้องการ (Needs Summary): รวบรวมข้อมูลความต้องการจริงทั้งหมดเข้าสู่ตารางวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรระดับองค์กร

2. นำข้อเสนอขอทรัพยากร KM จากทุกส่วนงานมาประเมินให้คะแนนความสำคัญ (คะแนนเต็ม 100 คะแนน) ตาม 4 มิติดังนี้

มิติการประเมิน (Evaluation Criteria)	น้ำหนักคะแนน	เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน
1. ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแผน KM (Strategic Alignment)	30 คะแนน	• 21–30 คะแนน: สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลักองค์กร และสอดรับกับแผนงาน KM โดยตรง • 11–20 คะแนน: สอดคล้องกับแผนงานระดับฝ่าย/ส่วนงาน • 1–10 คะแนน: ไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์โดยตรง แต่ช่วยสนับสนุนงานประจำ
2. ผลกระทบต่อจุดวิกฤตและความเสี่ยงองค์กร (Criticality & Risk Impact)	30 คะแนน	• 21–30 คะแนน: แก้ไขปัญหาจุดวิกฤต (Critical Steps) ในกระบวนการพิมพ์/ผลิต หรือป้องกันการสูญเสียผู้เชี่ยวชาญ • 11–20 คะแนน: แก้ไขข้อผิดพลาดในกระบวนการสนับสนุน • 1–10 คะแนน: เป็นการรวบรวมความรู้ทั่วไปที่ไม่มีความเสี่ยงสูง
3. มูลค่าเพิ่มและประสิทธิผลที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Value Creation & ROI)	25 คะแนน	• 18–25 คะแนน: สามารถวัดผลประหยัดต้นทุน (Cost Reduction), ลดของเสีย (Scrap Rate) หรือสร้างนวัตกรรมเชิงตัวเลขได้ชัดเจน • 9–17 คะแนน: เพิ่มความพึงพอใจและลดระยะเวลาการทำงาน • 1–8 คะแนน: เป็นผลสัมฤทธิ์เชิงคุณภาพที่ไม่สามารถวัดเป็นตัวเลขได้
4. ความพร้อมและความคุ้มค่าในการดำเนินงาน (Feasibility & Efficiency)	15 คะแนน	• 11–15 คะแนน: มีบุคลากรพร้อมดำเนินการ มีแผนชัดเจน ใช้ทรัพยากรคุ้มค่าสูง • 6–10 คะแนน: มีความพร้อมปานกลาง ต้องสนับสนุนบุคลากรเพิ่มเติม • 1–5 คะแนน: ยังขาดความพร้อมด้านบุคลากรหรือเทคโนโลยี

3. เกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญ (Allocation Decision Rules)

นำคะแนนรวมจากการประเมิน มาจัดกลุ่มเพื่อกำหนดสิทธิ์การได้รับทรัพยากร ดังนี้:

กลุ่มที่ 1: ความสำคัญสูงมาก (High Priority) (คะแนน 80–100 คะแนน):

- หลักเกณฑ์จัดสรร: ได้รับอนุมัติจัดสรรงบประมาณ บุคลากร และระบบเทคโนโลยี 100% ตามที่เสนอขอ และได้รับการพิจารณาเป็นอันดับแรก

กลุ่มที่ 2: ความสำคัญปานกลาง (Medium Priority) (คะแนน 60–79 คะแนน):

- หลักเกณฑ์จัดสรร: ได้รับการจัดสรรทรัพยากรตามกรอบที่กำหนด โดยอาจพิจารณาปรับลดงบประมาณหรือปรับรูปแบบกิจกรรมให้ใช้ทรัพยากรร่วมกับหน่วยงานอื่น

กลุ่มที่ 3: ความสำคัญต่ำ (Low Priority) (คะแนนต่ำกว่า 60 คะแนน):

- หลักเกณฑ์จัดสรร: ชะลอการจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน โดยให้ปรับไปใช้ทรัพยากรดิจิทัลที่มีอยู่เดิม เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านกลุ่ม CoP Line Chat หรือค้นหาความรู้จาก Google Drive กลางขององค์กรแทน

4. กลไกการติดตามและการปรับจัดสรรทรัพยากรระหว่างปี (Re-Allocation Mechanism)

1. การทบทวนรายไตรมาส (Quarterly Resource Review): คณะทำงาน KM จะติดตามผลการใช้วงเงินและผลสำเร็จตาม KPIs รายไตรมาส (Q1–Q4)

2. การโอนย้ายทรัพยากรระหว่างปี (Resource Re-allocation): หากพบว่าโครงการ/ส่วนงานใดมีผลการดำเนินงานล่าช้ากว่าแผนหรือไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตาม KPI คณะทำงาน KM มีอำนาจเสนอผู้บริหารเพื่อดึงทรัพยากร/งบประมาณที่เหลืออยู่ โอนย้ายไปสนับสนุนโครงการกลุ่ม High Priority อื่น ที่มีความจำเป็นเร่งด่วนหรือมีผลการดำเนินงานโดดเด่นเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทันที

2.7 แนวโน้มการจัดการความรู้ในประเทศไทยและต่างประเทศ

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) มีพัฒนาการจากการรวบรวม จัดเก็บ และเผยแพร่องค์ความรู้ภายในองค์กร ไปสู่การเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนการตัดสินใจ การพัฒนานวัตกรรม การยกระดับคุณภาพการให้บริการ และการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI)

ในระยะปัจจุบัน แนวโน้มของ KM ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศมุ่งเน้นการเชื่อมโยง คน กระบวนการ ข้อมูล เทคโนโลยี และธรรมาภิบาล เข้าด้วยกัน เพื่อให้องค์กรสามารถนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร**แนวโน้มสำคัญระดับโลก**

1. แนวโน้มการจัดการความรู้ในต่างประเทศ

1.1 การประยุกต์ใช้ Generative AI และ Agentic AI

องค์กรต่างประเทศนำ Generative AI มาใช้เพื่อสนับสนุนการค้นหา สรุป วิเคราะห์ และจัดทำองค์ความรู้จากเอกสารจำนวนมาก ขณะเดียวกัน Agentic AI มีแนวโน้มเข้ามาช่วยดำเนินงานที่ซับซ้อนหลายขั้นตอน เช่น การตรวจสอบข้อมูล การจัดทำรายงาน การตอบข้อซักถาม และการเชื่อมโยงข้อมูลจากหลายระบบ

ดังนั้น KM จึงกำลังเปลี่ยนจากระบบที่ผู้ใช้ต้องค้นหาเอกสารด้วยตนเอง ไปสู่ระบบที่สามารถตอบคำถาม ให้คำแนะนำ และสนับสนุนการปฏิบัติงานตามบริบทของผู้ใช้งานได้โดยตรง

1.2 การพัฒนา Enterprise Search และ Semantic Search

ระบบค้นหาความรู้ภายในองค์กรมีแนวโน้มพัฒนาไปสู่การค้นหาเชิงความหมาย (Semantic Search) ซึ่งสามารถวิเคราะห์เจตนาและบริบทของคำถาม มิใช่เพียงค้นหาคำที่ตรงกันเท่านั้น

เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- Knowledge Graph
- Ontology
- Semantic Layer
- Vector Database
- Retrieval-Augmented Generation หรือ RAG
- ระบบค้นหาเอกสารอัจฉริยะ

เทคโนโลยีดังกล่าวช่วยให้องค์กรสามารถเชื่อมโยงข้อมูลจากเอกสาร ฐานข้อมูล กระบวนการทำงาน และผู้เชี่ยวชาญเข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้คำตอบที่มีบริบทและสามารถตรวจสอบแหล่งที่มาได้

1.3 การจัดการความรู้เชิงรุก

KM มีแนวโน้มเปลี่ยนจากการรอให้ผู้ใช้งานเข้ามาค้นหาข้อมูล ไปสู่การนำเสนอความรู้ที่เหมาะสมในเวลาที่จำเป็น เช่น

- แจ้งเตือนกฎ ระเบียบ หรือแนวปฏิบัติที่มีการปรับปรุง
- แนะนำคู่มือที่เกี่ยวข้องกับงาน
- เสนอแนวทางแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์
- แจ้งเตือนความรู้ที่ใกล้หมดอายุ
- แนะนำผู้เชี่ยวชาญหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

แนวทางดังกล่าวช่วยให้ KM เชื่อมโยงกับกระบวนการทำงานประจำวัน และเพิ่มโอกาสในการนำความรู้ไปใช้จริง

1.4 การให้ความสำคัญกับธรรมาภิบาลข้อมูลและ AI

การนำ AI มาใช้ใน KM ทำให้องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลข้อมูลและองค์ความรู้มากขึ้น โดยมีประเด็นสำคัญ ได้แก่

- ความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของข้อมูล
- การกำหนดเจ้าขององค์ความรู้
- การควบคุมสิทธิ์การเข้าถึง
- การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
- การตรวจสอบแหล่งที่มาของคำตอบ
- การป้องกันการนำข้อมูลลับไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาต
- การกำหนดผู้รับผิดชอบเมื่อ AI ให้ข้อมูลคลาดเคลื่อน

ผลการสำรวจองค์กรด้าน Knowledge Work ในปี 2026 พบว่า องค์กรจำนวนมากอยู่ระหว่างการนำ AI มาใช้ แต่ในขณะเดียวกันมีแรงกดดันด้านนโยบายและการกำกับดูแลเพิ่มขึ้น โดยร้อยละ 36 ขององค์กรที่สำรวจเคยประสบปัญหาการละเมิดนโยบายการใช้งานข้อมูลหรือเทคโนโลยี

1.5 การจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการบริการตนเอง

องค์กรต่างประเทศนำ KM ไปใช้สนับสนุนการบริการตนเองของทั้งบุคลากรและประชาชน เช่น

- ระบบตอบคำถามอัตโนมัติ
- ระบบช่วยเหลือเจ้าหน้าที่บริการ
- ฐานความรู้สำหรับลูกค้า
- ระบบฝึกอบรมบุคลากรใหม่
- ผู้ช่วยดิจิทัลสำหรับการปฏิบัติงาน

แนวโน้มดังกล่าวช่วยลดภาระของหน่วยงานที่ให้บริการ ลดระยะเวลาในการตอบข้อซักถาม และทำให้ผู้ใช้บริการสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา

1.6 การวัดผลตอบแทนจากการจัดการความรู้

องค์กรให้ความสำคัญกับการวัดผลลัพธ์ของ KM มากกว่าการวัดจำนวนกิจกรรมหรือจำนวนเอกสาร โดยตัวชี้วัดที่ได้รับความสนใจ ได้แก่

- ระยะเวลาในการค้นหาข้อมูล
- ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
- อัตราการทำงานซ้ำ
- ระยะเวลาการพัฒนาบุคลากรใหม่
- คุณภาพการให้บริการ
- จำนวนข้อผิดพลาด
- การนำองค์ความรู้ไปใช้จริง
- ผลกระทบต่อประสิทธิภาพและผลประกอบการ

2. แนวโน้มการจัดการความรู้ในประเทศไทย

2.1 การเชื่อมโยง KM กับยุทธศาสตร์และผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงาน

ในประเทศไทย KM มีแนวโน้มเปลี่ยนจากการดำเนินกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไปสู่การเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และภารกิจหลักของหน่วยงานมากขึ้น

ประเด็นที่ให้ความสำคัญ ได้แก่

- การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ
- การยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชน
- การถ่ายทอดองค์ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ
- การพัฒนานวัตกรรม
- การปรับปรุงกระบวนการทำงาน

- การสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร
- การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดแนวทางให้หน่วยงานภาครัฐจัดทำและเผยแพร่องค์ความรู้ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงการนำองค์ความรู้ไปใช้และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

2.2 การประยุกต์ใช้ AI เพื่อยกระดับระบบ KM

หน่วยงานและองค์กรไทยเริ่มนำ AI มาประยุกต์ใช้กับงาน KM ในหลายลักษณะ ได้แก่

- การสรุปองค์ความรู้จากเอกสาร
- การจัดหมวดหมู่และกำหนดคำสำคัญโดยอัตโนมัติ
- การจัดทำคำถามที่พบบ่อย
- การพัฒนาผู้ช่วยตอบคำถามภาษาไทย
- การค้นหาข้อมูลจากระเบียบ คู่มือ และแนวปฏิบัติ
- การถอดเสียงและสรุปการประชุม
- การจัดทำบทเรียนและสื่อการเรียนรู้
- การวิเคราะห์ปัญหาและบทเรียนจากการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตาม การใช้ AI ให้เกิดประสิทธิผลจำเป็นต้องมีการตรวจสอบคุณภาพข้อมูล การกำหนดผู้รับผิดชอบองค์ความรู้ และการควบคุมการเข้าถึงข้อมูลอย่างเหมาะสม งานวิชาการไทยระบุว่า ความสำเร็จของ KM ยังขึ้นอยู่กับการสนับสนุนของผู้บริหาร วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนคนและกระบวนการ

2.3 การพัฒนาทักษะดิจิทัลและทักษะ AI

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีทำให้การพัฒนาทักษะของบุคลากรเป็นองค์ประกอบสำคัญของ KM ประเทศไทยมีแนวโน้มส่งเสริมให้บุคลากรสามารถใช้ AI และเครื่องมือดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ การวิเคราะห์ข้อมูล และการปฏิบัติงาน

ข้อมูลจาก Microsoft ระบุว่า บุคลากรไทยร้อยละ 32 จัดอยู่ในกลุ่ม “Frontier Professionals” ซึ่งเป็นผู้ที่มีความพร้อมในการทำงานร่วมกับ AI สูงกว่าค่าเฉลี่ยทั่วโลก อย่างไรก็ตาม หลายองค์กรยังอยู่ระหว่างการบูรณาการ AI เข้ากับกระบวนการทำงานหลัก

ดังนั้น งาน KM ในอนาคตจะต้องครอบคลุมทั้งการจัดการองค์ความรู้และการพัฒนาความสามารถของบุคลากร โดยเฉพาะทักษะดังต่อไปนี้

- การใช้ AI อย่างรับผิดชอบ
- การตรวจสอบความถูกต้องของคำตอบจาก AI
- การวิเคราะห์และตีความข้อมูล
- การจัดทำองค์ความรู้ให้เหมาะสมกับการประมวลผลของ AI
- การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
- การสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบดิจิทัล

2.4 การจัดทำแนวทางด้าน AI Governance

ประเทศไทยมีแนวโน้มให้ความสำคัญกับ AI Governance หรือธรรมาภิบาลปัญญาประดิษฐ์มากขึ้น โดยมุ่งสร้างความเชื่อมั่นในการพัฒนาและประยุกต์ใช้ AI ในภาครัฐ ภาคการศึกษา ภาคธุรกิจ และภาคประชาสังคม

แนวทางดังกล่าวเกี่ยวข้องกับ

- หลักความโปร่งใส
- ความรับผิดชอบ
- ความเป็นธรรม
- ความมั่นคงปลอดภัย
- การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
- การตรวจสอบและประเมินความเสี่ยง
- การพัฒนาทักษะของผู้ใช้งาน

ในมิติของ KM การจัดทำ AI Governance ทำให้องค์กรต้องจัดระบบองค์ความรู้เกี่ยวกับนโยบาย มาตรฐาน แนวปฏิบัติ และกรณีศึกษา เพื่อให้บุคลากรสามารถนำ AI ไปใช้ได้อย่างเหมาะสม

2.5 การขยายผลจากโครงการนำร่องสู่การใช้งานระดับองค์กร

การใช้ AI และ KM ในประเทศไทยยังมีความแตกต่างกันระหว่างองค์กร โดยหลายแห่งเริ่มต้นจากโครงการทดลองหรือการใช้งานเฉพาะหน่วยงาน ข้อมูลของ Deloitte ระบุว่า แม้ร้อยละ 61 ขององค์กรไทยจะเริ่มนำ AI ไปใช้แล้ว แต่มีเพียงร้อยละ 19 ที่สามารถขยายการใช้งาน AI ไปทั่วทั้งองค์กร ขณะที่ร้อยละ 81 ยังอยู่ในระยะทดลองหรือโครงการนำร่อง

ประเด็นนี้สะท้อนว่า แนวโน้มสำคัญของ KM ไทยในระยะต่อไป คือการพัฒนาระบบให้สามารถใช้งานได้จริงในระดับองค์กร โดยต้องมี

- มาตรฐานข้อมูลร่วมกัน
- โครงสร้างความรู้ที่เป็นระบบ
- เจ้าขององค์ความรู้ในแต่ละหน่วยงาน
- หลักเกณฑ์การทบทวนและปรับปรุงข้อมูล
- ระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัย
- ตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่ชัดเจน

3. การเปรียบเทียบแนวโน้มของไทยและต่างประเทศ

ประเด็น	ต่างประเทศ	ประเทศไทย
ทิศทางหลัก	KM เป็นโครงสร้างพื้นฐานสำหรับ AI และการตัดสินใจ	KM เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์หน่วยงาน คุณภาพบริการ และการพัฒนาระบบราชการ
เทคโนโลยี	Generative AI, Agentic AI, Semantic Search, Knowledge Graph และ RAG	Generative AI, Chatbot ภาษาไทย, ระบบค้นหาเอกสาร และระบบฐานความรู้
การกำกับดูแล	เน้น AI Governance, Audit Trail, Data Lineage และ Compliance	เน้น PDPA ความมั่นคงปลอดภัย การกำกับดูแล AI และความถูกต้องของข้อมูล

การพัฒนาบุคลากร	พัฒนาทักษะการทำงานร่วมกับ AI และการจัดการความรู้ขั้นสูง	ยกระดับทักษะดิจิทัล AI Literacy และการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงาน
การวัดผล	Knowledge ROI ผลิตภาพ ประสบการณ์ลูกค้า และรายได้	ผลสัมฤทธิ์ตามยุทธศาสตร์ คุณภาพบริการ การลดงานซ้ำ และการนำความรู้ไปใช้
ความท้าทาย	ข้อมูลกระจัดกระจาย ความเสี่ยงจาก AI และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทักษะบุคลากร ระบบเดิมที่แยกส่วน และข้อมูลภาษาไทย

4. ข้อเสนอเชิงนโยบายและการดำเนินงาน

เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม องค์กรควรดำเนินการดังต่อไปนี้

1. กำหนดทิศทาง KM ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร โดยระบุองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายและภารกิจหลัก

2. จัดทำบัญชีองค์ความรู้และแผนที่ความรู้ เพื่อระบุแหล่งความรู้ ผู้เชี่ยวชาญ ช่องว่างความรู้ และความรู้ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน

3. พัฒนามาตรฐานการจัดทำองค์ความรู้ เช่น รูปแบบเอกสาร คำสำคัญ การจัดหมวดหมู่ เจ้าของข้อมูล และรอบระยะเวลาการทบทวน

4. นำ AI มาใช้ในงานที่มีความชัดเจนและมีผลลัพธ์วัดได้ เช่น การค้นหาเอกสาร การจัดทำ FAQ การสรุปบทเรียน และการให้บริการข้อมูลเบื้องต้น

5. จัดให้มีระบบตรวจสอบคำตอบจาก AI โดยเฉพาะข้อมูลด้านกฎหมาย ระเบียบ นโยบาย การเงิน ความมั่นคง และข้อมูลส่วนบุคคล

6. พัฒนาศักยภาพบุคลากร ให้มีทั้งทักษะด้าน KM ทักษะดิจิทัล และความรู้เกี่ยวกับการใช้ AI อย่างมีจริยธรรมและรับผิดชอบ

7. กำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของ KM โดยเน้นผลลัพธ์ต่อประสิทธิภาพงาน คุณภาพบริการ การลดความผิดพลาด และการนำองค์ความรู้ไปใช้จริง

สรุป

แนวโน้มการจัดการความรู้ในประเทศไทยและต่างประเทศมุ่งไปสู่การเป็นระบบที่ใช้ AI สนับสนุนการค้นหา วิเคราะห์ ถ่ายทอด และประยุกต์ใช้องค์ความรู้ โดยมีการกำกับดูแลข้อมูลและการพัฒนาทักษะบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญ

สำหรับประเทศไทย การพัฒนา KM ควรดำเนินควบคู่กันทั้งสามด้าน ได้แก่ การจัดระบบองค์ความรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ทั้งนี้ ไม่ควรมุ่งเน้นเฉพาะการจัดหาเครื่องมือเทคโนโลยี แต่ควรให้ความสำคัญกับคุณภาพข้อมูล ความรับผิดชอบของเจ้าขององค์ความรู้ และการนำความรู้ไปใช้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม

2.8 ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ของโรงงานไพ่ฯ หัวข้อ “การจัดการความรู้” ประจำปี 2568

หัวข้อ “การจัดการความรู้” อยู่ที่ระดับคะแนน 1.8463

ประเด็นหลักที่โรงงานไพ่ฯ สามารถดำเนินการได้

- ผู้บริหารระดับสูงมีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากหน่วยงานต่าง ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ การทำงานข้ามสายงาน และการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

- ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทในการสื่อสารวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน นโยบาย และเป้าหมายในการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจอย่างชัดเจน โดยเฉพาะในระดับหัวหน้าฝ่ายและหัวหน้าส่วน ซึ่งจะต้องนำข้อมูลเหล่านี้ไปสื่อสารต่อพนักงานระดับปฏิบัติการให้เข้าใจอย่างถูกต้องและชัดเจน

- โรงงานไพ่ฯ เริ่มมีการเชื่อมโยงการจัดการความรู้ ไปกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรและแผนงานที่สำคัญอื่น ๆ เช่น การพัฒนาระบบการเรียนรู้ การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

- ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายผ่านการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์กร ผู้บริหารจัดให้มีโครงการแบ่งปันเรื่องเล่าองค์ความรู้ เพื่อให้แต่ละส่วนงานที่มีการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้มาแลกเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจ การซักถามตอบคำถาม เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ข้ามระหว่างสายงาน

- โรงงานไพ่ฯ มีการวางแผนการจัดการความรู้ประจำปี รวมถึงมีการสื่อสารแผนดังกล่าวไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้ รวมถึงการติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานการจัดการความรู้เป็นรายไตรมาส

- โรงงานไพ่ฯ มีการกำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรงบประมาณบุคลากร

- โรงงานไพ่ฯ มีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับถึงความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทางเป้าหมายและแนวทางการจัดการความรู้ผ่านการจัดการอบรม เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจถึงการจัดารเรียนรู้ และการต่อยอดสู่การพัฒนาทางด้านนวัตกรรม

- โรงงานไพ่ฯ มีการสร้างเวที/กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมได้อย่างทั่วถึง รวมถึงมีการยกย่องชมเชยต่อสาธารณะให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

- โรงงานไพ่ฯ มีการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความร่วมมือของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรและกับองค์กรภายนอก รวมทั้งกระตุ้นบุคลากรให้กล้าคิด กล้าทำ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง

- โรงงานไพ่ฯ มีการสำรวจการรับรู้วัฒนธรรม การจัดการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

- โรงงานไพ่ฯ มีแต่งตั้งคณะทำงานการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมและความยั่งยืน (KM & IM) การกำหนดหน้าที่ของทีมงานการจัดการความรู้อย่างชัดเจนเพื่อให้เข้าใจ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายโรงงานไพ่ฯ เริ่มมีการกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบผ่าน SIPOC Model

- โรงงานไพ่ฯ มีการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและสารสนเทศ/ความรู้ ที่ต้องการจากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) รวมถึงมีการกำหนดวิธีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)

- โรงงานไพ่ฯ มีการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes) พร้อมตัววัดที่สำคัญ

- โรงงานไพ่ฯ มีการวิเคราะห์และระบุจุดที่ต้องควบคุม ระมัดระวัง หรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน รวมถึงมีการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจุดที่ต้องควบคุม ระมัดระวัง หรือจุดสำคัญ/วิกฤติ (Critical Step) ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจและความระมัดระวัง

ประเด็นที่โรงงานไพ่ฯ ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์

- โรงงานไพ่ฯ ควรมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจาก การดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

- โรงงานไพ่ฯ ควรมีการนำการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการทำงานในสายงานตนเอง รวมถึงควรการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงรูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร หรือความต้องการของแต่ละกลุ่มหรือส่วนบุคลากร

- โรงงานไพ่ฯ ควรมีการนำผล/ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการทบทวน/ติดตามผลดำเนินงานไปใช้ในการตัดสินใจปรับปรุงการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ และ/หรือการปรับการจัดสรรทรัพยากร

- โรงงานไพ่ฯ ควรกำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรทรัพยากร โดยจัดลำดับความสำคัญ รวมถึงการนำความต้องการขององค์กรและหน่วยงาน มาใช้ในการพิจารณาหลักเกณฑ์/แนวทาง อีกทั้ง การจัดสรรทรัพยากรควรมีความสอดคล้องกับแผนงานการจัดการความรู้เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย

- โรงงานไพ่ฯ ควรมีการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และแรงจูงใจ โดยเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การประเมินผลงานของบุคลากร และ/หรือ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ

- โรงงานไพ่ฯ ควรมีการประเมินและปรับปรุงวิธีการในการสื่อ สร้างความเข้าใจ และสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

- โรงงานไพ่ฯ ควรมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ถูกสร้างขึ้นครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

- ทีมงานการจัดการความรู้ ควรพัฒนาศักยภาพบุคลากรและส่งเสริม/สนับสนุนให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ได้ตามบทบาทหน้าที่

- โรงงานไพ่ฯ ควรมีการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม รวมถึงการกำหนดความรู้ที่สำคัญสอดรับกับกระบวนการที่สำคัญขององค์กร

- โรงงานไพ่ฯ ควรมีการนำสารสนเทศ/ความรู้ที่ได้มาสร้างคุณค่าเพิ่มผ่านความร่วมมือการแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) การเทียบเคียง (Benchmarking) หรือวิธีการอื่นๆ ตามความเหมาะสม

- โรงงานไพ่ฯ ควรมีการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Daily Operation) ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนอย่างมีประสิทธิผลและต่อเนื่อง โดยการใช้เครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ และใช้การจัดการความรู้ เป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนา และการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

- โรงงานไพ่ฯ ควรมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

สรุปประเด็นสำคัญ

1. การนำองค์กร: อยู่ที่ระดับ 2.0750

ผู้บริหารระดับสูงมีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากหน่วยงานต่าง ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ การทำงานข้ามสายงาน และการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร รวมถึงผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทในการสื่อสารวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน นโยบาย และเป้าหมายในการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจอย่างชัดเจน โดยเฉพาะในระดับหัวหน้าฝ่ายและหัวหน้าส่วนซึ่งจะต้องนำข้อมูลเหล่านี้ไปสื่อสารต่อพนักงานระดับปฏิบัติการให้เข้าใจอย่างถูกต้องและชัดเจน นอกจากนี้ โรงงานไพ่ฯ เริ่มมีการเชื่อมโยงการจัดการความรู้ไปกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหรือยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่น ๆ เช่น การพัฒนาระบบการเรียนรู้ การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

อย่างไรก็ตามโรงงานไพ่ฯ ควรมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจาก การดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายผ่านการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์กร รวมถึงจัดให้มีโครงการแบ่งปันเรื่องเล่าองค์ความรู้ เพื่อให้แต่ละส่วนงานที่มีการนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้มาแลกเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจ การซักถามตอบคำถาม เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ข้ามระหว่างสายงาน อย่างไรก็ตาม โรงงานไพ่ฯ ควรมีการนำการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการทำงานในสายงานตนเอง รวมถึงควรการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานรวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงรูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร หรือความต้องการของแต่ละกลุ่มหรือส่วนบุคลากร

2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน: อยู่ที่ระดับ 1.9500

โรงงานไพ่ฯ มีการวางแผนการจัดการความรู้ประจำปี รวมถึงมีการสื่อสารแผนดังกล่าวไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้ รวมถึงการติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานการจัดการความรู้เป็นรายไตรมาส อย่างไรก็ตาม โรงงานไพ่ฯ ควรมีการนำผล/ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการทบทวน/ติดตามผลดำเนินงานไปใช้ในการตัดสินใจปรับปรุงการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ และ/หรือ การปรับการจัดสรรทรัพยากร

โรงงานไพ่ฯ มีการกำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรงบประมาณ บุคลากร อย่างไรก็ตามควรกำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรทรัพยากร โดยจัดลำดับความสำคัญ รวมถึงการนำความต้องการขององค์กรและหน่วยงาน มาใช้ในการพิจารณาหลักเกณฑ์/แนวทาง อีกทั้งการจัดสรรทรัพยากรควรมีความสอดคล้องกับแผนงานการจัดการความรู้เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย

3. บุคลากร: อยู่ที่ระดับ 2.1313

โรงงานไพ่ฯ มีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับถึงความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทางเป้าหมายและแนวทางการจัดการความรู้ผ่านการจัดการอบรม เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจถึงการจัดารเรียนรู้ และการต่อยอดสู่การพัฒนาทางด้านนวัตกรรม รวมถึงมีการสร้างเวที/กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมได้อย่างทั่วถึง รวมถึงมีการยกย่องชมเชยต่อสาธารณะให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร อย่างไรก็ตาม โรงงานไพ่ฯ ควรมีการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และแรงจูงใจ โดยเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การประเมินผลงานของบุคลากร และ/หรือความก้าวหน้าในสายอาชีพ อีกทั้ง ควรมีการประเมินและปรับปรุงวิธีการในการสื่อสารสร้างความเข้าใจ และสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

โรงงานไพ่ฯ มีการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความร่วมมือของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรและกับองค์กรภายนอก รวมทั้งกระตุ้นบุคลากรให้กล้าคิด กล้าทำและสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการสำรวจการรับรู้วัฒนธรรม การจัดการเรียนรู้และสภาพแวดล้อมในการทำงาน อย่างไรก็ตาม โรงงานไพ่ฯ ควรมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ถูกสร้างขึ้นครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

โรงงานไพ่ฯ มีแต่งตั้งคณะทำงานการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมและความยั่งยืน (KM & IM) การกำหนดหน้าที่ของทีมงานการจัดการความรู้อย่างชัดเจนเพื่อให้เข้าใจ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย อย่างไรก็ตาม

ทีมงานการจัดการความรู้ ควรพัฒนาศักยภาพบุคลากรและส่งเสริม/สนับสนุน ให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ได้ตามบทบาทหน้าที่

4. กระบวนการจัดการความรู้: อยู่ที่ระดับ 1.5000

โรงงานไพ่ฯ เริ่มมีการกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบผ่าน SIPOC Model อย่างไรก็ตาม โรงงานไพ่ฯ ควรมีการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม รวมถึงการกำหนดความรู้ที่สำคัญสอดรับกับกระบวนการที่สำคัญขององค์กร

โรงงานไพ่ฯ มีการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและสารสนเทศ/ความรู้ ที่ต้องการจากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) รวมถึงมีการกำหนดวิธีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) อย่างไรก็ตาม ควรมีการนำสารสนเทศ/ความรู้ที่ได้มาสร้างคุณค่าเพิ่มผ่านความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) การเทียบเคียง (Benchmarking) หรือวิธีการอื่นๆ ตามความเหมาะสม

5. กระบวนการปฏิบัติงาน: อยู่ที่ระดับ 1.6500

โรงงานไพ่ฯ มีการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes) พร้อมตัววัดที่สำคัญ อย่างไรก็ตาม ควรมีการพัฒนา และการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Daily Operation) ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนอย่างมีประสิทธิผลและต่อเนื่อง โดยการใช้เครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ และใช้การจัดการความรู้ เป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

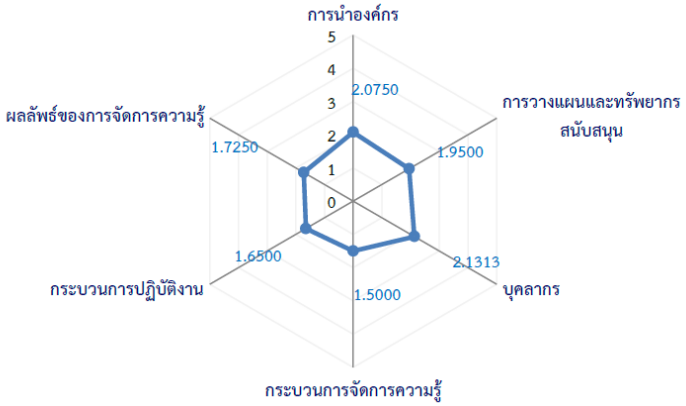
โรงงานไพ่ฯ มีการวิเคราะห์และระบุจุดที่ต้องควบคุม ระมัดระวัง หรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน รวมถึงมีการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจุดที่ต้องควบคุม ระมัดระวัง หรือจุดสำคัญ/วิกฤติ (Critical Step) ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจและความระมัดระวัง อย่างไรก็ตาม ควรมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้: อยู่ที่ระดับ 1.7250

โรงงานไพ่ฯ เริ่มมีผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์/ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงมีนวัตกรรมซึ่งอาจเกิดจากการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้โดยตรง การใช้เครื่องมือปรับปรุงองค์กรอื่น ๆ หรือมาจากระบบ/กระบวนการที่ใช้ความรู้เป็นฐาน เช่น การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ไม่พบนวัตกรรมซึ่งอาจเกิดจากการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้โดยตรง และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ

กราฟสรุปผลการประเมิน

หัวข้อ “การจัดการความรู้” อยู่ที่ระดับคะแนน 1.8463



ข้อเสนอแนะภาพรวมด้านการจัดการความรู้

1. AI และ Machine Learning เป็นหัวใจของการจัดการความรู้ (KM) : รัฐวิสาหกิจต้องใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เปลี่ยนบทบาทของ KM จากระบบเก็บข้อมูลให้เป็นระบบ “ความรู้ที่ตอบสนองอัจฉริยะ” โดยที่

- AI - Powered Discovery & Personalization - ระบบ KM สามารถค้นหา แยกหมวดหมู่ และนำเสนอความรู้ที่ตรงกับบริบทผู้ใช้โดยอัตโนมัติ เช่น การแยกประเภทเนื้อหาอัตโนมัติและจัดอันดับความสำคัญของข้อมูลให้เหมาะสมกับผู้ใช้งานแต่ละคน เป็นต้น
- Generative AI & Summarization - ใช้โมเดลภาษาขนาดใหญ่ (Large Language Models: LLMs) เพื่อสรุปเนื้อหา แปลความหมาย จัดทำ FAQ อัตโนมัติ ลดเวลาอ่าน/ค้นคว้า
- AI - Driven Knowledge Assistants - เป็นผู้ช่วยเสมือนที่เข้าใจบริบทของคำถาม ช่วยดึงคำตอบได้ทันทีโดยไม่ต้องค้นหาด้วยตนเอง

ทั้งนี้ AI จะกลายเป็น “ระบบประสาทกลาง” ของการจัดการความรู้ ไม่ใช่แค่คลังความรู้/ข้อมูล (Knowledge Repository) แต่สามารถเข้าใจและตอบสนองกับผู้ใช้ได้ตลอดเวลา

2. ระบบ KM ต้องสนับสนุนการตัดสินใจจริง (Decision - support) : รัฐวิสาหกิจที่ประสบความสำเร็จจะเริ่มมอง KM เป็นเครื่องมือสนับสนุนการตัดสินใจและนวัตกรรม มากกว่าแค่คลังความรู้/ข้อมูล โดยจะเชื่อมโยง KM เข้ากับกระบวนการธุรกิจหลัก เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริการลูกค้า และการแก้ปัญหาทางธุรกิจอย่างเป็นระบบ เป็นต้น รวมถึงการใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์รูปแบบ (Pattern Analysis) เพื่อคาดการณ์แนวโน้ม แทนที่การค้นหาแบบเดิม ๆ ดังนั้น KM ไม่ควรเป็นหน้าที่ของทีมใดทีมหนึ่ง หากแต่เป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและผลลัพธ์

3. การผสาน “คน + AI” ให้เกิดคุณค่าจริง : แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี จะไม่ใช่การแทนที่คนด้วยเทคโนโลยี แต่เป็นการผสานความสามารถของทั้งคนและเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน โดยที่รัฐวิสาหกิจต้องสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) ที่อยู่กับบุคลากรของรัฐวิสาหกิจ ด้วยการเชื่อมระบบ AI กับชุมชน/การมีส่วนร่วมของบุคลากร และอาจรวมถึงการใช้ AI ช่วยในการถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (เช่น การบันทึก บทสรุป การสร้างคู่มืออัตโนมัติ) เพื่อไม่ให้ความรู้สูญหายเมื่อบุคลากรเปลี่ยนบทบาท ลาออก หรือเกษียณอายุ ทั้งนี้ KM ที่สามารถผสานคน เทคโนโลยี ให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างไร้รอยต่อ จะเป็น KM ยั่งยืน

4. Knowledge Graphs และการเชื่อมโยงข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) : รัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่และขนาดกลางที่มีความพร้อม ควรใช้ Knowledge Graphs / Semantic Networks เพื่อ

- จัดโครงสร้างข้อมูลที่ซับซ้อนให้สามารถเชื่อมโยงระหว่างคำศัพท์/ความรู้ต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ
- รองรับการค้นหาเชิงบริบท (Contextual Search) และการวิเคราะห์เชิงลึก
- ใช้ร่วมกับ LLMs เพื่อสร้างการค้นคว้าแบบ predictive analytics และ decision intelligence ซึ่งรัฐวิสาหกิจต้องทำให้ KM ก้าวสู่ “ความรู้ที่มีความหมายและสามารถวิเคราะห์ได้” มากกว่าแค่คลังเอกสาร

5. การจัดการความรู้ข้ามหน่วยงาน (Cross - Functional & Ecosystem KM) : ความร่วมมือระหว่างรัฐวิสาหกิจกับผู้เชี่ยวชาญจากหลายภาคส่วนจะเพิ่มขึ้น รัฐวิสาหกิจควรมุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมตามกรอบแนวคิด Open Innovation โดยจะเป็นการจัดการและเชื่อมโยงความรู้ระหว่างภายนอกและภายในเพื่อสร้างคุณค่าร่วมกัน (Shared Values)

ทั้งนี้ การจัดการความรู้จะไม่ใช่เรื่องภายในรัฐวิสาหกิจแต่เพียงอย่างเดียวอีกต่อไป แต่จะเป็นระบบนิเวศความร่วมมือที่เชื่อมโยงข้อมูลและความเชี่ยวชาญภายนอกจากหลากหลายสาขา

6. Governance, Security & Ethics ของข้อมูลและ AI : เมื่อ KM ใช้ AI และข้อมูลจำนวนมาก ดังนั้น รัฐวิสาหกิจต้องให้ความสำคัญกับ นโยบายการจัดการความรู้และกระบวนการที่ชัดเจน (Governance/Ethics) ซึ่งครอบคลุมข้อมูลความลับขององค์กรและข้อมูลลูกค้า (Security & Privacy) ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจต้องทำให้ KM ตอบโจทย์ทั้งนวัตกรรมและความรับผิดชอบต่อข้อมูล และต้องคำนึงถึงข้อบังคับ แนวปฏิบัติในการใช้ข้อมูลของแต่ละอุตสาหกรรมที่อาจมีความแตกต่างกัน

บทที่ 3
การวิเคราะห์ และการกำหนดเป้าหมายองค์กรด้านการจัดการความรู้

3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ (KM) ระยะยาว ปี 2570 – 2574 ได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงงาน โดยให้ความสำคัญกับการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงศักยภาพ และความสามารถของโรงงานไพ่ ที่มีผลต่อการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมจากการดำเนินงานที่ผ่านมา อีกทั้ง ให้ความสำคัญกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของประเทศ เพื่อขับเคลื่อนภารกิจด้านการจัดการความรู้ของโรงงานไพ่ ให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ต่อไป โดยสามารถสรุปผลการวิเคราะห์โรงงานไพ่ในด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ด้วย SWOT Analysis ได้ดังนี้

จุดแข็ง (S: Strengths)	จุดอ่อน (W: Weaknesses)
S1 ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านการจัดการความรู้ (KM) ซึ่งเป็นรากฐานการสร้างนวัตกรรม (IM) โดยมีการสนับสนุน และส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง S2 บุคลากรของโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต มีความชำนาญในงานพิมพ์ (อาทิ ส่วนเตรียมการพิมพ์และช่างพิมพ์) และมีความพร้อมในการสนับสนุนการขยายตัวของธุรกิจ S3 มีการสร้างองค์กรการแลกเปลี่ยนทางด้านความรู้ระหว่างองค์กร (MOU ธนาคารแห่งประเทศไทย และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)	W1 ขาดการวิเคราะห์จัดทำกระบวน หรือขั้นตอนในการดำเนินงานที่สำคัญ W2 ยังไม่มีกระบวนการการจัดการพฤติกรรม และแรงจูงใจ ที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียบรู้อย่างยั่งยืน W3 พนักงานขาดความชำนาญและประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ อาทิ ขาดความชำนาญการทำตลาดเชิงรุกขาดทักษะและความชำนาญในการพัฒนาเทคโนโลยีและ Solutions เพื่อรองรับการขยายตัวทางธุรกิจ W4 ผลผลิตของการจัดการความรู้ที่ผ่านมา ส่วนใหญ่เน้นกระบวนการและเทคนิคในการทำงานประจำมากกว่าผลกระทบเชิงคุณภาพทำให้ยังไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม W5 บุคลากรที่เกษียณอายุราชการ ผู้ที่มีความชำนาญในงานพิมพ์ หรือเทคนิคในการทำงาน จะสูญหายไปกับผู้เกษียณอายุราชการ W6 การส่งเสริมสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติ ยังไม่คลอบคลุมบุคลากรของโรงงานไพ่ W7 ขาดระบบการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม

โอกาส (O: Opportunities)	ภัยคุกคาม (T: Threats)
O1 แนวโน้มเทคโนโลยีปัจจุบันที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบทำงานการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ การจัดการความรู้ นวัตกรรม และการเพิ่มช่องทางธุรกิจออนไลน์ อาทิ นโยบาย Thailand 4.0 รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีแนวโน้มในการซื้อสินค้าและบริการผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น O2 การประสานความร่วมมือทั้งในด้านองค์ความรู้และด้านวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์กับหน่วยงานและเครือข่ายระดับสากล (อาทิ NSTDA, NIA, ITSA: International Tax Stamp Association, SICPA) รวมถึงการสร้าง Synergy ทางธุรกิจเพื่อนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆมาต่อยอดทางธุรกิจ O3 นโยบายรัฐให้ความสำคัญในการนำการจัดการความรู้และนวัตกรรมมาเป็นกลไกในการขับเคลื่อนองค์กรและเศรษฐกิจของประเทศ	T1 การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของนโยบายซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาการจัดการความรู้และนวัตกรรม T2 การผสมผสานของเทคโนโลยีและความรู้จากศาสตร์ต่างๆ ทำให้เกิดความรู้อุบัติใหม่ ส่งผลให้องค์ความรู้บางอย่างถูก Disturb โดยไม่รู้ตัว

3.2 วิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้

“ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ใช้ความรู้และนวัตกรรมสร้างคุณค่า ขับเคลื่อนโรงงานไพ่อย่างยั่งยืน ”

3.3 พันธกิจด้านการจัดการความรู้

3.3.1 การบริหารจัดการ รักษา และถ่ายทอดองค์ความรู้สำคัญของโรงงานไพ่ โดยเฉพาะองค์ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญและองค์ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ให้สามารถสืบทอดและนำไปใช้ได้อย่างต่อเนื่อง

3.3.2 พัฒนาระบบและโครงสร้างพื้นฐานการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึง แลกเปลี่ยน ค้นหา และใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3.3 ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยน และการแบ่งปันองค์ความรู้ โดยสร้างการมีส่วนร่วม แรงจูงใจ และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

3.3.4 นำองค์ความรู้มาบูรณาการและต่อยอดสู่การปรับปรุงกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ บริการ และนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและสนับสนุนการขยายธุรกิจของโรงงานไพ่

3.4 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ Strategic Positioning

ระยะสั้น
2570 - 2571
จัดระบบความรู้

- จัดทำ **Critical Knowledge Mapping**
- จัดทำ **Knowledge Owner / Knowledge Expert Mapping**
- ถอด Tacit Knowledge
- จัดทำ Knowledge Asset
- สร้างระบบ Digital KM
- สร้าง CoP ให้เป็นเครือข่ายการเรียนรู้

***ตัวชี้วัด** : ≥80% Critical Knowledge / Knowledge Assets / CoP มีผลงาน*

ระยะปานกลาง
2572 - 2573
สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

- เชื่อมโยงความรู้ระหว่างหน่วยงาน
- ทำให้การแบ่งปันความรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน (KM ในกระบวนการทำงาน)
- สร้าง KM Champion
- พัฒนาระบบ Mentoring และ Coaching
- เชื่อม KM กับ Innovation

***ตัวชี้วัด** : ≥80% การมีส่วนร่วม / การใช้ความรู้ / การเข้าถึง KM CoP มีผลงาน*

ระยะยาว
2574
สร้างคุณค่าจากความรู้

- เปลี่ยนความรู้เป็น Innovation
- เชื่อม KM กับ Innovation Management
- ใช้ความรู้จากภายนอกมาสร้างความรู้ใหม่
- วัดผลคุณค่าของ KM”

***ตัวชี้วัด** : ≥80% Innovation / ผลลัพธ์ / มูลค่าจาก KM*

3.5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้

SO1 บริหารและรักษาองค์ความรู้สำคัญขององค์กร

บริหารและรักษาองค์ความรู้สำคัญขององค์กรให้ได้รับการรวบรวม ถ่ายทอด สืบทอด และนำไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นระบบ เพื่อป้องกันการสูญเสียองค์ความรู้และรักษาความต่อเนื่องในการดำเนินงานของโรงงานไพ่”

SO2 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

พัฒนาระบบและโครงสร้างพื้นฐานด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ มาตรฐาน และเข้าถึงได้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการค้นหา แลกเปลี่ยน และใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

SO3 สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้

ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมและวัฒนธรรมการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยน และการแบ่งปันองค์ความรู้ รวมทั้งสร้างแรงจูงใจและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมด้านการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร

SO4 นำองค์ความรู้ไปสร้างนวัตกรรมและคุณค่า

นำองค์ความรู้มาบูรณาการและต่อยอดสู่การปรับปรุงกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ บริการ และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ สร้างมูลค่าเพิ่ม และสนับสนุนการขยายธุรกิจและความสามารถในการแข่งขันของโรงงานไพ่

3.6 เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ (Goals : G)

G1. องค์ความรู้สำคัญได้รับการรักษาและสืบทอดอย่างเป็นระบบ

เพื่อให้ Critical Knowledge และ Tacit Knowledge ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของโรงงานไพ่ได้รับการรวบรวม ถ่ายทอด และสืบทอดอย่างต่อเนื่อง ลดความเสี่ยงจากการสูญเสียองค์ความรู้

G2. ระบบการจัดการความรู้มีประสิทธิภาพและเข้าถึงได้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

เพื่อให้องค์กรมีระบบและฐานความรู้ที่เป็นมาตรฐาน สามารถเข้าถึง ค้นหา แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

G3. บุคลากรมีวัฒนธรรมการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้

เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมการเรียนรู้ แลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ รวมถึงมีแรงจูงใจและส่วนร่วมในการขับเคลื่อน KM อย่างต่อเนื่อง

G4. ความรู้ถูกนำไปสร้างนวัตกรรมและคุณค่าให้แก่องค์กร

เพื่อยกระดับการจัดการความรู้จากการจัดเก็บและแลกเปลี่ยน ไปสู่การนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนางาน ผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

3.7 ยุทธศาสตร์ (Strategy : S) ด้านการจัดการความรู้

S1: ยกระดับการรักษาและถ่ายทอดองค์ความรู้สำคัญ

ยกระดับการบริหารจัดการองค์ความรู้สำคัญและองค์ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ผ่านการค้นหา รวบรวม ถอดบทเรียน ถ่ายทอด และสืบทอดองค์ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญสู่บุคลากร เพื่อสร้างความต่อเนื่องและลดความเสี่ยงจากการสูญเสียองค์ความรู้ขององค์กร โดยมีแนวทางเพื่อรักษาความรู้ ดังนี้

- ค้นหาและระบุ Critical Knowledge
- ถอด Tacit Knowledge จากผู้เชี่ยวชาญ
- ถ่ายทอดความรู้ไปยังบุคลากร
- จัดเก็บเป็น Knowledge Asset เพื่อให้ใช้ต่อได้

S2: ยกระดับระบบการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

พัฒนาโครงสร้าง ระบบ และมาตรฐานการจัดการความรู้ โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดเก็บ จัดหมวดหมู่ ค้นหา แลกเปลี่ยน และเผยแพร่องค์ความรู้ เพื่อให้องค์ความรู้สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นปัจจุบัน โดยมีแนวทาง ดังนี้

- สร้างมาตรฐานและ Taxonomy Capture : ถอด Tacit Knowledge จากผู้เชี่ยวชาญ
- นำความรู้เข้าสู่ระบบดิจิทัลPreserve : จัดเก็บเป็น Knowledge Asset เพื่อให้ใช้ต่อได้
- กำหนดเจ้าของความรู้และระบบกำกับดูแล
- สร้างช่องทาง Digital Knowledge Sharing

S3: ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และการแบ่งปันองค์ความรู้

สร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ผ่านการพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดประสบการณ์ ระบบพี่เลี้ยงและการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้าง แบ่งปัน และใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องสร้างมาตรฐานและ Taxonomy Capture : ถอด Tacit Knowledge จากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งแบ่งเป็น 4 กลไก ดังนี้

- สร้าง CoP และเครือข่ายการเรียนรู้
- Knowledge Talk / KM Day / Knowledge Sharing
- ผู้เชี่ยวชาญถ่ายทอดความรู้ผ่านการปฏิบัติจริง
- สร้างแรงจูงใจและยกย่องผู้แบ่งปันความรู้

S4: ยกระดับการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้สู่นวัตกรรมและการสร้างคุณค่า

บูรณาการและต่อยอดองค์ความรู้จากบุคลากร องค์ความรู้ภายในองค์กร และเครือข่ายภายนอก สู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการ บริการ และนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและผลลัพธ์เชิงประจักษ์ให้แก่องค์กร ดังนี้

- เปลี่ยนความรู้เป็นแนวคิด (Knowledge-to-Idea)
- รวมความรู้จากหลายหน่วยงาน/หลายศาสตร์
- นำบทเรียนมาสร้างการปรับปรุงและนวัตกรรม (Lesson-to-Innovation)
- วัดความรู้สู่การสร้างคุณค่า (Knowledge-to-Value)

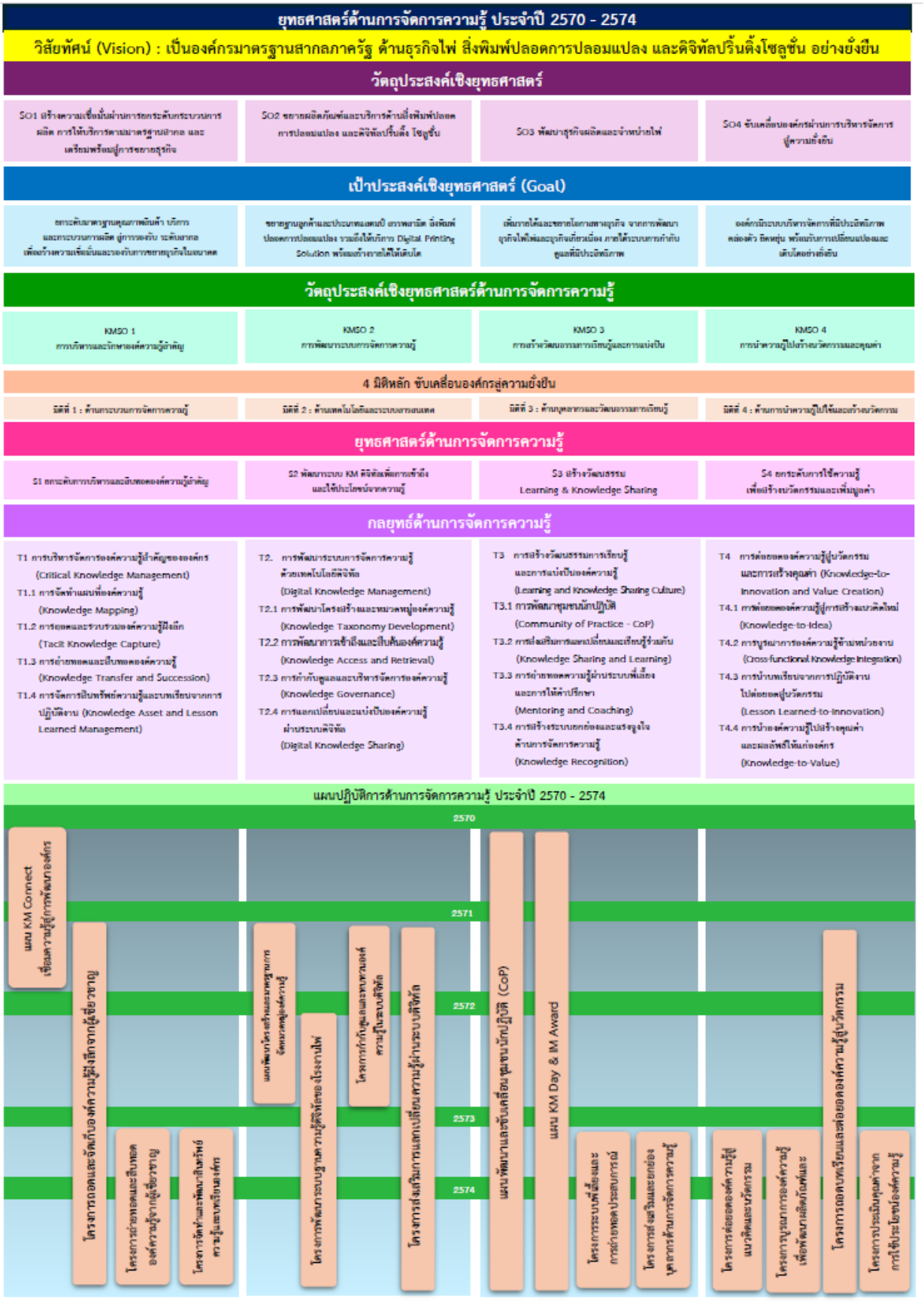
3.8 กลยุทธ์เชิงปฏิบัติ (Tactic : T) ด้านการจัดการความรู้ โรงงานไพ่

เพื่อให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ของโรงงานไพ่ฯ สามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์ที่จับต้องได้ จำเป็นต้องถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (Strategy) ลงสู่แนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนในระดับปฏิบัติการ โดยการกำหนด กลยุทธ์เชิงปฏิบัติ (Tactic : T) ถือเป็นขั้นตอนสำคัญในการแปลงเจตนารมณ์เชิงนโยบายให้กลายเป็นโครงการ กิจกรรม และมาตรการที่สามารถนำไปปฏิบัติจริงภายในองค์กรได้ กลยุทธ์เชิงปฏิบัติจึงเปรียบเสมือน “เครื่องมือขับเคลื่อน” ที่จะทำให้แต่ละยุทธศาสตร์เกิดผลในทางปฏิบัติ ผ่านการดำเนินการที่เฉพาะเจาะจง วัดผลได้ และสอดคล้องกับทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ ตลอดจนสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์เชิงปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ของโรงงานไพ่ฯ ไม่เพียงเป็นการกำหนดทิศทางการทำงานในระดับโครงการเท่านั้น แต่ยังเป็นการสร้างความเชื่อมโยงระหว่าง เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Goals : G) และ ยุทธศาสตร์ (Strategy : S) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมขององค์กร และเป็นพื้นฐานในการกำหนด ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) เพื่อประเมินผลและปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป ทั้งนี้ขอสรุป กลยุทธ์เชิงปฏิบัติ (Tactic : T) ด้านการจัดการความรู้ โรงงานไพ่ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ (Strategy : S)	กลยุทธ์เชิงปฏิบัติ (Tactic : T)
S1: ยกระดับการบริหารและสืบทอดองค์ความรู้สำคัญ	T1.1 การจัดทำแผนที่องค์ความรู้ (Knowledge Mapping) T1.2 การถอดและรวบรวมองค์ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge Capture) T1.3 การถ่ายทอดและสืบทอดองค์ความรู้ (Knowledge Transfer and Succession) T1.4 การจัดการสินทรัพย์ความรู้และบทเรียนจากการปฏิบัติงาน (Knowledge Asset and Lesson Learned Management)
S2: พัฒนาระบบ KM ดิจิทัลเพื่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากความรู้	T2.1 การพัฒนาโครงสร้างและหมวดหมู่องค์ความรู้ (Knowledge Taxonomy Development) T2.2 การพัฒนาการเข้าถึงและสืบค้นองค์ความรู้ (Knowledge Access and Retrieval) T2.3 การกำกับดูแลและบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Governance) T2.4 การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันองค์ความรู้ผ่านระบบดิจิทัล (Digital Knowledge Sharing)
S3: สร้างวัฒนธรรม Learning & Knowledge Sharing	T3.1 การพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice - CoP) T3.2 การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ร่วมกัน (Knowledge Sharing and Learning) T3.3 การถ่ายทอดความรู้ผ่านระบบพี่เลี้ยงและการให้คำปรึกษา (Mentoring and Coaching) T3.4 การสร้างระบบยกย่องและแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Recognition)
S4: ยกระดับการใช้ความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมและเพิ่มมูลค่า	T4.1 การต่อยอดองค์ความรู้สู่การสร้างแนวคิดใหม่ (Knowledge-to-Idea) T4.2 การบูรณาการองค์ความรู้ข้ามหน่วยงาน (Cross-functional Knowledge Integration) T4.3 การนำบทเรียนจากการปฏิบัติงานไปต่อยอดสู่นวัตกรรม (Lesson Learned-to-Innovation) T4.4 การนำองค์ความรู้ไปสร้างคุณค่าและผลลัพธ์ให้แก่องค์กร(Knowledge-to-Value)

3.9 ตารางความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์โรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต สู่แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการรู้ ปี 2570 - 2574



3.10 Roadmap แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ (KM) ประจำปี 2570-2574

โครงการหลัก	Output	Outcome	ความสอดคล้อง	ปีงบประมาณ				
				2570	2571	2572	2573	2574
■ แผน KM Connect เชื่อมความรู้สู่การพัฒนาองค์กร	1. Knowledge Map ขององค์กร 2. บัญชี Critical Knowledge 3. รายชื่อ Knowledge Owner/Expert 4. ฐานข้อมูลความรู้สำคัญ	1. องค์กรทราบว่าความรู้สำคัญอยู่ที่ใคร/หน่วยงานใด 2. สามารถจัดลำดับความสำคัญและความเสี่ยงขององค์ความรู้ได้ 3. ลดความเสี่ยงจากการสูญเสียองค์ความรู้	KMSO1	√	√	ทบทวน	ทบทวน	ทบทวน
■ โครงการถอดและจัดเก็บองค์ความรู้ฝังลึกจากผู้เชี่ยวชาญ (Tacit Knowledge Capture Project)	1. องค์ความรู้ Tacit ที่ผ่านการถอด 2. Knowledge Asset 3. คู่มือ/Best Practice/กรณีศึกษา 4. สื่อบันทึกองค์ความรู้	1. ความรู้จากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญไม่สูญหาย 2. บุคลากรสามารถเข้าถึงและเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญ 3. ลดการพึ่งพาบุคคลใดบุคคลหนึ่ง	KMSO1	-	√	√	√	√
■ โครงการถ่ายทอดและสืบทอดองค์ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (Knowledge Transfer and Succession Project)	1. แผนถ่ายทอดความรู้ 2. ระบบ Mentoring/Coaching 3. คู่มือ/แผนการเรียนรู้ 4. ผู้รับการถ่ายทอด	1. ผู้รับการถ่ายทอดมีความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น 2. เกิดการสืบทอดความรู้ระหว่างรุ่น 3. ลด Knowledge Gap และความเสี่ยงจากการสูญเสียผู้เชี่ยวชาญ	KMSO1	-	-	-	√	√
■ โครงการจัดทำและพัฒนาสินทรัพย์ความรู้และบทเรียนองค์กร Knowledge Asset and Lesson Learned Management Project	1. Knowledge Asset 2. Best Practice 3. Lesson Learned 4. ฐานข้อมูลบทเรียนจากการปฏิบัติงาน	1. องค์กรสามารถนำความรู้เดิมกลับมาใช้ซ้ำ 2. ลดการเกิดปัญหาซ้ำ 3. เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง	KMSO1	-	-	-	√	√
■ แผนพัฒนาโครงสร้างและมาตรฐานการจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ Knowledge Taxonomy Development Project	1. Knowledge Taxonomy 2. มาตรฐานการจัดหมวดหมู่ 3. โครงสร้าง Knowledge Repository	1. องค์ความรู้มีโครงสร้างเป็นระบบเดียวกัน 2. ลดความซ้ำซ้อนของการจัดเก็บ 3. สามารถค้นหาและเชื่อมโยงความรู้ได้ง่ายขึ้น	KMSO2	-	√	√	-	-

โครงการหลัก	Output	Outcome	ความสอดคล้อง	ปีงบประมาณ				
				2570	2571	2572	2573	2574
■ โครงการพัฒนาระบบฐานความรู้ดิจิทัลของโรงงานไพ่	1. ระบบฐานความรู้ดิจิทัล 2. ฐานข้อมูลความรู้ 3. ระบบ Search/Access 4. ผู้ใช้งานระบบ	1. บุคลากรเข้าถึงความรู้ได้สะดวกและรวดเร็ว 2. เพิ่มการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ 3. ลดเวลาในการค้นหาข้อมูล/ความรู้	KMSO2	-	-	√	√	√
■ โครงการกำกับดูแลและทบทวนองค์ความรู้ในระบบดิจิทัล	1. Knowledge Governance Framework 2. Knowledge Owner 3. รอบการทบทวนความรู้ 4. เกณฑ์คุณภาพองค์ความรู้	1. องค์ความรู้มีความถูกต้องและเป็นปัจจุบัน 2. ลดความเสี่ยงจากข้อมูลล้าสมัยหรือไม่ถูกต้อง 3. ระบบ KM มีผู้รับผิดชอบชัดเจน	KMSO2	-	√	√	ทบทวน	ทบทวน
■ โครงการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านระบบดิจิทัล	1. ช่องทาง Digital Knowledge Sharing 2. เนื้อหาองค์ความรู้ 3. ผู้ใช้งาน/ผู้ร่วมแบ่งปัน 4. สถิติการใช้งาน	1. บุคลากรแบ่งปันความรู้ได้สะดวกขึ้น 2. เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามหน่วยงาน 3. เพิ่มการเข้าถึงและการนำความรู้ไปใช้	KMSO2	-	√	√	√	√
■ แผนพัฒนาและขับเคลื่อนชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)	1. CoP ตามประเด็นสำคัญ 2. แผนกิจกรรม CoP 3. ผลงาน/องค์ความรู้จาก CoP 4. Best Practice	1. เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน 2. เกิดการแก้ไขปัญหาร่วมกัน 3. เกิดองค์ความรู้ใหม่จากประสบการณ์ของบุคลากร	KMSO3	√	√	√	√	√
■ โครงการ KM Day & IM Award	1. Knowledge Talk 2. Knowledge Sharing 3. Best Practice Showcase 4. Lesson Learned	1. บุคลากรมีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้เพิ่มขึ้น 2. เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน 3. ความรู้ถูกเผยแพร่และนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	KMSO3	√	√	√	√	√
■ โครงการระบบพี่เลี้ยงและการถ่ายทอดประสบการณ์	1. ระบบ Mentoring 2. Mentor/Mentee 3. แผนการถ่ายทอด 4. ผลการเรียนรู้	1. บุคลากรได้รับการพัฒนาจากผู้มีประสบการณ์โดยตรง 2. Tacit Knowledge ถูกถ่ายทอดผ่านการปฏิบัติจริง	KMSO3	-	-	-	√	√

โครงการหลัก	Output	Outcome	ความสอดคล้อง	ปีงบประมาณ				
				2570	2571	2572	2573	2574
		3. เกิดการเรียนรู้ระหว่างบุคลากรต่างรุ่น						
■ โครงการส่งเสริมและยกย่องบุคลากรด้านการจัดการความรู้	1. เกณฑ์การยกย่อง 2. KM Champion 3. Best Practice Award 4. ระบบแรงจูงใจ	1. บุคลากรมีแรงจูงใจในการแบ่งปันความรู้ 2. การมีส่วนร่วมด้าน KM เพิ่มขึ้น 3. KM กลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร	KMSO3	-	-	-	√	√
■ โครงการต่อยอดองค์ความรู้สู่แนวคิดและนวัตกรรม *Knowledge-to-Idea and Innovation Project*	1. Innovation Workshop 2. Idea Challenge 3. แนวคิดนวัตกรรม 4. Prototype/โครงการนำร่อง	1. ความรู้ถูกนำไปสร้างแนวคิดใหม่ 2. เกิดนวัตกรรม/แนวทางปรับปรุงงาน 3. เพิ่มศักยภาพการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	KMSO4	-	-	-	√	√
■ โครงการบูรณาการองค์ความรู้เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการ	1. ทีมข้ามสายงาน 2. โครงการบูรณาการความรู้ 3. ผลิตภัณฑ์/กระบวนการที่ได้รับการพัฒนา	1. เกิดการบูรณาการความรู้ระหว่างหน่วยงาน 2. ลดการทำงานแบบแยกส่วน 3. เกิดผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือบริการที่ดีขึ้น	KMSO4	-	-	-	√	√
■ โครงการถอดบทเรียนและต่อยอดองค์ความรู้สู่นวัตกรรม	1. Lesson Learned 2. Improvement Idea 3. Innovation Project 4. Best Practice ใหม่	1. ความผิดพลาด/ประสบการณ์ถูกนำมาใช้ปรับปรุงงาน 2. ลดการเกิดปัญหาซ้ำ 3. เกิดนวัตกรรมจากบทเรียนขององค์กร	KMSO4	-	√	√	√	√
■ โครงการประเมินคุณค่าจากการใช้ประโยชน์องค์ความรู้	1. KM Value Framework 2. ผลการประเมิน 3. รายงานผลประโยชน์จาก KM 4. ฐานข้อมูล KM Value	1. องค์กรเห็นผลตอบแทน/คุณค่าที่เกิดจาก KM 2. สามารถเชื่อมโยง KM กับผลการดำเนินงานองค์กร 3. ใช้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงการลงทุนด้าน KM	KMSO4	-	-	-	√	√

3.11 แผนปฏิบัติงานการจัดการความรู้ ประจำปี 2570

1. แผน KM Connect เชื่อมความรู้สู่การพัฒนาองค์กร

1. หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันองค์กรภาครัฐและรัฐวิสาหกิจต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เทคโนโลยี และความต้องการของผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการดำเนินงานให้สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นกลไกสำคัญในการรวบรวม สร้าง แบ่งปัน และนำความรู้ทั้งที่อยู่ในตัวบุคลากรและที่เป็นองค์ความรู้ขององค์กรมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางาน โดยเฉพาะการนำประสบการณ์จากการปฏิบัติงานมาถ่ายทอด แลกเปลี่ยน และต่อยอดให้เกิดเป็นองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ได้อย่างเป็นระบบ

อย่างไรก็ตาม การจัดการความรู้ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ เนื่องจากบุคลากรเป็นทั้งผู้สร้าง ผู้ครอบครอง และผู้ใช้ความรู้ การเปิดพื้นที่ให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ เรียนรู้ร่วมกัน และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การจัดการความรู้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

โรงงานไพ่จึงให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านการจัดการความรู้ รวมถึงสามารถนำหลักการและเครื่องมือด้าน KM มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานได้อย่างเหมาะสม จึงจัดทำ “โครงการ KM Connect : เชื่อมความรู้ สู่การพัฒนาองค์กร” เพื่อเป็นเวทีในการเสริมสร้างความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ และกระบวนการจัดการความรู้ ตลอดจนสร้างโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และองค์ความรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน

โครงการดังกล่าวประกอบด้วยกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในรูปแบบการบรรยายและการฝึกปฏิบัติ (Workshop) เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสามารถเชื่อมโยงความรู้จากภาคทฤษฎีกับสถานการณ์จริงในการปฏิบัติงาน รวมทั้งร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา ค้นหาองค์ความรู้ที่สำคัญ และออกแบบแนวทางการนำความรู้ไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางานของตนเองและหน่วยงาน

นอกจากนี้ โครงการยังมุ่งส่งเสริมให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่าง “บุคลากร–องค์ความรู้–ประสบการณ์–การปฏิบัติงาน” เพื่อสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร อันจะช่วยลดการสูญเสียองค์ความรู้ที่สำคัญ ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน และสนับสนุนให้เกิดการนำองค์ความรู้ไปใช้ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น โครงการ KM Connect : เชื่อมความรู้ สู่การพัฒนาองค์กร จึงเป็นกลไกในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงงานไพ่ โดยมุ่งให้การจัดการความรู้ไม่เป็นเพียงการจัดเก็บหรือถ่ายทอดความรู้ แต่สามารถเชื่อมโยงไปสู่การนำความรู้ไปใช้จริง การพัฒนางาน การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และการสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ให้แก่บุคลากรของโรงงานไพ่ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
2. เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์ และร่วมกันพัฒนาองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและองค์กร
3. เพื่อส่งเสริมการนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงาน รวมถึงสร้างแนวทางหรือแนวคิดในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

3. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. บุคลากรของโรงงานไพ่มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านการจัดการความรู้ สามารถนำหลักการและเครื่องมือ KM ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

2. เกิดการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันองค์ความรู้ ประสบการณ์ และแนวปฏิบัติที่ดีระหว่างบุคลากรซึ่งช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมภายในองค์กร

3. โรงงานไพ่สามารถนำองค์ความรู้และผลจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปต่อยอดเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน แก้ไขปัญหา เพิ่มประสิทธิภาพ และสนับสนุนการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

4. ผู้รับผิดชอบโครงการ

คณะทำงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม

5. กลุ่มเป้าหมาย

พนักงานโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต

6. การวัดและประเมินผล/ตัวชี้วัด

- บุคลากรกลุ่มเป้าหมายเข้าร่วมกิจกรรม ไม่น้อยกว่าจำนวน 80 คน
- ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความพึงพอใจไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80
- จำนวนผลงานที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างน้อย 2 ผลงาน

6. ระยะเวลาดำเนินการ

กำหนดระยะเวลา 12 เดือน (เริ่ม ตุลาคม 2569 – กันยายน 2570)

7. งบประมาณ

443,000.- บาท (สี่แสนสี่หมื่นสามพันบาทถ้วน)

8. แผนการดำเนินงาน

แผนงาน	น้ำหนักกิจกรรม (%)	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4		
		ต.ค	พ.ย	ธ.ค	ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย
1. ขออนุมัติโครงการ งบประมาณและกำหนดวันจัดงาน เสนอผู้อำนวยการอนุมัติ	10												
2. วางแผนการดำเนินงาน	15												
3. กิจกรรม KM Awareness & Knowledge Sharing อบรมความรู้พื้นฐาน KM, แนวคิด KM, กระบวนการ KM, บทบาทบุคลากร และการแบ่งปันความรู้	20												
4. กิจกรรม KM Workshop: From Knowledge to Practice Workshop ให้ผู้เข้าร่วมค้นหาองค์ความรู้สำคัญ วิเคราะห์ปัญหา และออกแบบแนวทางนำ KM ไปใช้กับงานจริง	20												
5. กิจกรรม Knowledge Inventory ทำกิจกรรมกลุ่มเพื่อจัดทำ Knowledge Inventory	20												
6. ประเมินผลโครงการ ประเมินความพึงพอใจ	10												
7. สรุปรายงานผล	5												

หมายเหตุ : กิจกรรมบางรายการอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์

2. แผนพัฒนาและขับเคลื่อนชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

1. หลักการและเหตุผล

องค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กรไม่ได้เกิดจากเอกสารหรือระบบจัดเก็บเพียงอย่างเดียว แต่ยังเกิดจากประสบการณ์ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ และบทเรียนจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่มีคุณค่าและควรได้รับการถ่ายทอดและต่อยอดอย่างเป็นระบบ การส่งเสริมให้บุคลากรมีพื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมกันแก้ไขปัญหาจากประสบการณ์จริง จึงเป็นกลไกสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร

ดังนั้น จึงจัดทำ แผนพัฒนาและขับเคลื่อนชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) เพื่อส่งเสริมการรวมกลุ่มของบุคลากรตามประเด็นความรู้หรือความเชี่ยวชาญที่สำคัญ เปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การถ่ายทอดองค์ความรู้ การร่วมกันแก้ไขปัญหา และการพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานที่ดี โดยมุ่งเน้นให้ CoP สามารถสร้างผลงานหรือองค์ความรู้ที่นำไปใช้ประโยชน์ได้จริง รวมทั้งพัฒนาและเผยแพร่ Best Practice เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และต่อยอดองค์ความรู้ในวงกว้าง

การดำเนินงานดังกล่าวจะช่วยยกระดับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดการความรู้ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ลดการทำงานแบบต่างคนต่างทำ และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการแบ่งปันองค์ความรู้ทั่วทั้งองค์กร อันจะนำไปสู่การสร้าง วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้

2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงรุก (Proactive Learning)
2. เพื่อแก้ปัญหาและยกระดับกระบวนการทำงาน
3. เพื่อสร้างและจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรม
4. เพื่อปลูกฝังวัฒนธรรม CoP และการทำงานเป็นทีม

3. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. บุคลากรของโรงงานไพ่ได้พัฒนาทักษะ (Upskill/Reskill) ผ่านการเปิดโลกทัศน์ภายนอก ได้ฝึกกระบวนการคิดวิเคราะห์ ถอดบทเรียน และการทำแผนงานจริง

2. โรงงานไพ่ ได้แนวทางหรือนวัตกรรมใหม่ๆ มาลดความสูญเสีย (Waste) ลดเวลา หรือเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานอย่างมีขั้นตอน

3. โรงงานไพ่ ได้รายงานการถอดบทเรียนจากการศึกษาดูงาน ซึ่งเป็นคลังความรู้ของโรงงานไพ่

4. ผู้รับผิดชอบโครงการ

คณะทำงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม

5. กลุ่มเป้าหมาย

ร้อยละ 15 ของพนักงานโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต

6. การวัดและประเมินผล/ตัวชี้วัด

- จำนวนการลงพื้นที่ศึกษาดูงานภายนอก ไม่น้อยกว่า 1 ครั้ง
- จำนวนรายงานการถอดบทเรียน หรือผลการศึกษาดูงาน ไม่น้อยกว่า 1 รายงาน/เล่ม
- ร้อยละของความพึงพอใจและความรู้ที่เพิ่มขึ้นของผู้เข้าร่วม ไม่น้อยกว่า 80%

6. ระยะเวลาดำเนินการ

กำหนดระยะเวลา 12 เดือน (เริ่ม ตุลาคม 2569 – กันยายน 2570)

7. งบประมาณ

200,000.- บาท (สองแสนบาทถ้วน)

8. แผนการดำเนินงาน

แผนงาน	น้ำหนักกิจกรรม (%)	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4		
		ต.ค	พ.ย	ธ.ค	ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย
1. ขออนุมัติโครงการ งบประมาณ เสนอผู้อำนวยการอนุมัติ	10												
2. วางแผนการดำเนินงาน	10												
3. สำรวจความต้องการ คัดเลือกตัวแทนพนักงานกลุ่มเป้าหมาย พร้อมจัดทำแผนศึกษาดูงาน	15												
4. ประสานงานและลงพื้นที่ศึกษาดูงานและถอดบทเรียน เพื่อแปลงความรู้ภายนอกมาเป็นแนวทางของโรงงานไพ่	30												
5. จัดทำคู่มือหรือรายงานผลการดูงาน	15												
6. นำรายงานฯ / คู่มือที่ได้มา แบ่งปันความรู้ให้พนักงานทั้งองค์กร ผ่านช่องทางการสื่อสารขององค์กร และสรุปรายงานผลสัมฤทธิ์เสนอผู้บริหาร	15												
5. สรุปรายงานผล	5												

หมายเหตุ : กิจกรรมบางรายการอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์

3. โครงการ KM Day & IM Award

1. หลักการและเหตุผล

ในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และความต้องการของผู้รับบริการที่มีความหลากหลายและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาขีดความสามารถในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และสามารถนำองค์ความรู้จากการปฏิบัติงานมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) จึงเป็นกลไกสำคัญในการรวบรวม ถ่ายทอด แลกเปลี่ยน และนำองค์ความรู้ทั้งจากประสบการณ์ของบุคลากรและแหล่งความรู้ต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน แก้ไขปัญหา และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้
การส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้และมีส่วนร่วมในการพัฒนางาน ยังช่วยให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างบุคลากรและลดการสูญเสียองค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กร

ขณะเดียวกัน การบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management: IM) เป็นอีกกลไกหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรสามารถนำความรู้ ประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรมาพัฒนาเป็นแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ เพื่อสร้างคุณค่าและยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน ดังนั้น การสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น ตั้งคำถาม แลกเปลี่ยนมุมมอง และร่วมกันออกแบบแนวทางการพัฒนางาน จึงเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม

โรงงานไพ่จึงเห็นความสำคัญของการเชื่อมโยงกระบวนการจัดการความรู้กับการบริหารจัดการนวัตกรรม โดยจัดทำโครงการ KM DAY & IM AWARD เพื่อเป็นเวทีในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักด้าน KM และ IM ให้แก่บุคลากร รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้นำความรู้และประสบการณ์จากการฝึกอบรมมาร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระดมความคิด และออกแบบแนวคิดในการพัฒนานวัตกรรมที่สอดคล้องกับภารกิจและบริบทของโรงงานไพ่

นอกจากนี้ โครงการยังมุ่งสร้างแรงจูงใจและยกย่องเชิดชูบุคลากรหรือทีมงานที่สามารถสร้างสรรค์แนวคิดและผลงานที่มีศักยภาพ ผ่านกิจกรรม IM AWARD เพื่อให้เกิดการยอมรับและเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการคิดค้นและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และการมีส่วนร่วมของบุคลากร ดังนั้น โครงการ KM DAY & IM AWARD จึงเป็นกลไกสำคัญในการเชื่อมโยง “ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ แนวคิดนวัตกรรม และการนำไปใช้ประโยชน์” เพื่อให้เกิดการพัฒนางานอย่างเป็นรูปธรรม สามารถต่อยอดองค์ความรู้และแนวคิดของบุคลากรไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การเพิ่มประสิทธิภาพ และการสร้างคุณค่าให้แก่โรงงานไพ่ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านการจัดการความรู้ (KM) และการบริหารจัดการนวัตกรรม (IM) ให้แก่บุคลากรของโรงงานไพ่

2. เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ระดมความคิดเห็น และออกแบบแนวคิดในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาการดำเนินงานของโรงงานไพ่

3. เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และสร้างแนวคิดนวัตกรรมที่สามารถนำไปต่อยอดและประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

3. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม สามารถนำความรู้และประสบการณ์จากการปฏิบัติงานมาใช้ในการพัฒนางานได้อย่างเป็นระบบ

2. โรงงานไพ่ มีแนวคิดและข้อเสนอด้านนวัตกรรมที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปพิจารณาต่อยอดและพัฒนาเป็นนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร

3. เกิดบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทำงานร่วมกัน ความคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

4. ผู้รับผิดชอบโครงการ

คณะทำงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม

5. กลุ่มเป้าหมาย

พนักงานโรงงานไพ่ กรมสรรพสามิต

6. การวัดและประเมินผล/ตัวชี้วัด

- บุคลากรกลุ่มเป้าหมายเข้าร่วมกิจกรรม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของกลุ่มเป้าหมาย
- ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความพึงพอใจไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80
- จำนวนผลงานที่ส่งเข้าร่วมประกวดโครงการฯ ไม่น้อยกว่า 5 เรื่อง

6. ระยะเวลาดำเนินการ

กำหนดระยะเวลา 12 เดือน (เริ่ม ตุลาคม 2569 – กันยายน 2570)

7. งบประมาณ

461,000.- บาท (สี่แสนหกหมื่นหนึ่งพันบาทถ้วน)

8. แผนการดำเนินงาน

แผนงาน	น้ำหนักกิจกรรม (%)	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4		
		ต.ค	พ.ย	ธ.ค	ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย
1. ขออนุมัติโครงการ งบประมาณและกำหนดวันจัดงาน เสนอผู้อำนวยการอนุมัติ	10												
2. วางแผนงานและเตรียมระบบเปิดรับผลงาน ออกแบบกิจกรรมและเตรียมความพร้อมรับประกวดผลงาน	5												
3. ประชาสัมพันธ์และรับสมัครผลงาน สื่อสารหัวข้อหลัก เกณฑ์ประกวด ระยะเวลา และแจ้งเวียนส่วนงานส่งผลงาน	5												
4. กิจกรรม KM & IM Awareness เปิดมุมมองและสร้างความเข้าใจในกระบวนการทำ KM และ IM	10												
5. กิจกรรม Knowledge to Value: จากความรู้สู่การพัฒนางาน ให้บุคลากรแบ่งกลุ่มแบบ้ามสายงาน แล้วค้นหาความรู้สำคัญ ปัญหา ความรู้ที่ต้องการ และแนวทางแก้ไข	20												
6. กิจกรรม KM Sharing & Innovation Showcase จัดเวทีให้แต่ละหน่วยงานนำเสนอ Best Practice, Lesson Learned, Success Story	20												
7. กิจกรรม IM AWARD เวทีประกวดและเชิดชูผลงานนวัตกรรม ให้ทีมที่เข้าร่วมกิจกรรมนำเสนอผลงานต่อคณะกรรมการ	20												
8.. ประเมินผลโครงการ ประเมินความพึงพอใจ	5												
9. สรุปรายงานผล	5												

หมายเหตุ : กิจกรรมบางรายการอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์