

แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้
ปีบัญชี ๒๕๖๙ - ๒๕๗๓
และแผนปฏิบัติการ การจัดการความรู้ ปีบัญชี ๒๕๖๙

โรงพิมพ์ตำรวจ



สารบัญ

บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ หลักการและเหตุผล	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์	๑
๑.๓ เป้าหมายของการจัดการความรู้	๒
๑.๔ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	๓
๑.๕ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๔
๑.๖ หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้	๕
๑.๗ การกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas)	๖
๑.๘ องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้	๗
๑.๙ กระบวนการดำเนินการเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้	๙
บทที่ ๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์	๑๐
๒.๑ การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก (External Factors Analysis)	๑๐
๒.๒ การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Factors Analysis)	๑๗
๒.๓ สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis)	๒๔
๒.๔ การวิเคราะห์ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และสมรรถนะหลักของโรงพยาบาลตำรวจ	๒๔
๒.๕ การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านความรู้	๒๕
๒.๖ การวิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์	๓๓
๒.๗ การวิเคราะห์ TOWS Matrix และการกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน	๓๖
บทที่ ๓ แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลตำรวจ	๓๙
วิสัยทัศน์	๓๙
พันธกิจ	๓๙
๓.๑ เป้าหมายการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลตำรวจ	๓๙
๓.๒ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	๓๙
๓.๓ การกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	๓๙
- แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ โรงพยาบาลตำรวจ ปีบัญชี ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓	๔๐
- แผนปฏิบัติการจัดการความรู้ โรงพยาบาลตำรวจ ปีบัญชี ๒๕๖๙	๔๓
บทที่ ๔ การนำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามรายงานผล	๔๗

คำนำ

โรงพยาบาลตำรวจ โดยคณะทำงานจัดการความรู้และนวัตกรรม ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้โรงพยาบาลตำรวจ ปีบัญชี ๒๕๖๔ – ๒๕๗๓ และแผนปฏิบัติการ ปีบัญชี ๒๕๖๔ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดการความรู้ โดยตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน ทั้งงานตามกระบวนการสร้างคุณค่า รวมถึงกระบวนการสนับสนุน ทั้งนี้ โดยดำเนินการศึกษา รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้โรงพยาบาลตำรวจที่มีความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจโรงพยาบาลตำรวจ

แผนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของโรงพยาบาลตำรวจ จัดทำขึ้น เพื่อเป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติงานในการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ของโรงพยาบาลตำรวจ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งเพื่อให้ผู้บริหาร และบุคลากรของโรงพยาบาลตำรวจมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารจัดการความรู้ (KM) และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง โรงพยาบาลตำรวจหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และแผนปฏิบัติการประจำปีโรงพยาบาลตำรวจฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในการปฏิบัติงาน และสามารถขับเคลื่อนประเด็นยุทธศาสตร์ของโรงพยาบาลตำรวจอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาโรงพยาบาลตำรวจไปสู่เป้าหมายต่อไป

คณะทำงานจัดการความรู้และนวัตกรรม
โรงพยาบาลตำรวจ

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

โรงพิมพ์ตำรวจเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจดำเนินการเป็นองค์กรประเภทที่ ๒ มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการพิมพ์เอกสารตำราเรียน สิ่งพิมพ์ แบบพิมพ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในกิจการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และรับจ้างพิมพ์งานสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ของหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจและเอกชน ซึ่งโรงพิมพ์ตำรวจตระหนักถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อโรงพิมพ์ตำรวจ

เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือ Disruption Technology ได้เข้ามาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การดำเนินชีวิต การประกอบธุรกิจ และภาคอุตสาหกรรม การนำการจัดการความรู้มาใช้จะช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร โดยผู้บริหารกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการจัดการความรู้ สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

โรงพิมพ์ตำรวจให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น เพื่อกระตุ้นให้ทุกหน่วยงานเห็นความสำคัญถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ โรงพิมพ์ตำรวจ ปีบัญชี ๒๕๖๔ – ๒๕๗๓ และแผนปฏิบัติการปีบัญชี ๒๕๖๔ ขึ้น เพื่อให้มีการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรมชัดเจน รวมถึงเป็นเครื่องมือในการพัฒนางาน ให้มีความก้าวหน้าและนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพและสามารถแข่งขันกับองค์กรภายนอกได้ จึงมีความจำเป็นต้องนำความรู้ที่มีอยู่ หรือต้องจัดการความรู้ที่จำเป็นในอนาคต มาจัดการเพื่อให้สามารถพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เกิดความยั่งยืน สร้างศักยภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๑.๒ วัตถุประสงค์

แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ จัดทำขึ้นเพื่อมุ่งหวังพัฒนาศักยภาพของโรงพิมพ์ตำรวจ ผ่านการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กร สร้างนวัตกรรม และพัฒนาทักษะบุคลากรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- เพื่อกำหนดแนวทางและกรอบการจัดการความรู้ที่ชัดเจน สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ และแผนยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ของโรงพิมพ์ตำรวจ ซึ่งจะนำไปสู่การบริหารจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ
- เป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ประจำปี ๒๕๖๔ เพื่อติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
- ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะบุคลากร มีการรวบรวม จัดเก็บ แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ที่มีประโยชน์ อย่างเป็นระบบ

- สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงาน เชื่อมโยงองค์ความรู้กับกระบวนการทำงาน กระตุ้นการสร้างนวัตกรรมและแนวทางใหม่
- พัฒนาศักยภาพบุคลากร เสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๓ เป้าหมายของการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

การจัดการความรู้ (KM) มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ส่งเสริมให้บุคลากร มีองค์ความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน นำไปสู่การตัดสินใจที่ดีขึ้น กระตุ้นการสร้างสรรค์และนวัตกรรม พัฒนางค์กรให้มีความยั่งยืน และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- พัฒนางค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้:
 - สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมให้บุคลากรใฝ่หาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
 - กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ บทเรียนที่ดี
 - สนับสนุนให้เกิดการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ นวัตกรรม
 - พัฒนางค์กรให้มีความยืดหยุ่น ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว
- พัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงาน:
 - เสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - พัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การสื่อสาร
 - ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานในยุคดิจิทัล
 - เตรียมความพร้อมให้บุคลากรปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี
- เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน:
 - ลดเวลาและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน
 - ป้องกันการเกิดข้อผิดพลาด
 - พัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
 - นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น
- นำไปสู่การตัดสินใจที่ดีขึ้น:
 - บุคลากรมีข้อมูลความรู้ที่เพียงพอต่อการตัดสินใจ
 - การตัดสินใจมีเหตุผล มีหลักฐานสนับสนุน
 - ลดความเสี่ยงต่อการตัดสินใจผิดพลาด
 - นำไปสู่ผลลัพธ์ที่บรรลุเป้าหมาย
- กระตุ้นการสร้างสรรค์และนวัตกรรม:
 - ส่งเสริมให้เกิดการคิดนอกกรอบ มุมมองใหม่ ๆ
 - สนับสนุนให้เกิดการทดลองสิ่งใหม่ ๆ
 - นำไปสู่การพัฒนาสินค้า บริการ หรือกระบวนการทำงานใหม่ ๆ
 - เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

- พัฒนางองค์กรให้มีความยั่งยืน:
 - องค์กรมีระบบการจัดการความรู้ที่มั่นคง
 - องค์กรความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีค่าขององค์กร
 - องค์กรสามารถเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างต่อเนื่อง
 - องค์กรบรรลุเป้าหมายและความยั่งยืนในระยะยาว
- สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย:
 - ลูกค้าได้รับสินค้า บริการ และประสบการณ์ที่ดี
 - พนักงานรู้สึกพึงพอใจกับงานที่ทำ
 - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เชื่อมมั่นและไว้วางใจองค์กร

๑.๔ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

เพื่อให้การดำเนินการจัดการองค์ความรู้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมในองค์กรมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) คือ

- วัฒนธรรมและพฤติกรรมของคนในองค์กร เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ส่งผลให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จโดยเฉพาะวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลในองค์กร ผู้บริหารต้องสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมแนวคิดเชิงบวก และสร้างบรรยากาศให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจกัน รวมทั้งสนับสนุนการเผยแพร่และเพิ่มพูนความรู้ในการทำงานแก่คนในองค์กร

- ผู้นำและกลยุทธ์ ผู้นำหรือผู้บริหาร มีความสำคัญต่อการดำเนินการจัดการความรู้เพราะเป็นผู้กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย และเป็นผู้สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ ผู้บริหารต้องมุ่งมั่นที่จะบรรลุผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ ต้องให้การสนับสนุนทรัพยากรงบประมาณ และเวลาอย่างพอเพียง แสดงภาวะผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานที่รับผิดชอบ และบุคลากรทั่วไป รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ มีการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กร แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแสดงความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่

- เทคโนโลยีและการสื่อสาร เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การติดต่อ สื่อสาร และเชื่อมโยงคนภายในและภายนอกองค์กรสะดวกและรวดเร็วขึ้น ไม่มีข้อจำกัดทั้งด้านเวลาและระยะทาง และเป็นแหล่งข้อมูล จึงมีบทบาทสำคัญของการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ มีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ และช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ แต่การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้น ๆ สามารถเชื่อมต่อหรือรวมเข้ากับระบบเดิมที่องค์กรมีอยู่ได้ รวมถึงต้องตอบสนองความต้องการของผู้ใช้และใช้ได้ง่าย

■ มีการวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวนประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ นอกจากนี้ผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับเห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้ในการวัดผล องค์กรต้องตระหนักว่าตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ การจัดการความรู้ขององค์กรและสามารถบอกได้ว่าสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้เป็นอย่างไร การดำเนินการมีความคืบหน้าเพียงใด และได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร และการจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่ออะไรกับองค์กรบ้าง

๑.๕ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- บรรลุเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ:
 - พนักงานจะมีความรู้ ทักษะ และความสามารถที่ตรงกับความต้องการของงานมากขึ้น ส่งผลต่อผลงานที่มีประสิทธิภาพ บรรลุ เป้าหมาย และ กลยุทธ์ ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - กระบวนการทำงานต่าง ๆ จะมีความราบรื่น รวดเร็ว ประหยัดเวลา และลดต้นทุน ส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร
- ส่งเสริมนวัตกรรมและแนวทางใหม่ๆ:
 - การแลกเปลี่ยนความรู้ ระดมความคิด และการเรียนรู้ร่วมกัน จะช่วย กระตุ้น ให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์ นำไปสู่ การพัฒนางานใหม่ สินค้าใหม่ บริการใหม่ หรือ กระบวนการทำงานใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
 - พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานได้อย่างสะดวก รวดเร็ว นำไปสู่ การคิดค้น นวัตกรรม ใหม่ๆ ได้ง่ายขึ้น
- พัฒนาทักษะบุคลากรให้ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย:
 - พนักงานจะมี ทักษะ ที่จำเป็นต่อการทำงาน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - พนักงานสามารถ เรียนรู้ และ พัฒนาทักษะ ด้วยตนเองได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โดยไม่ต้องรอการฝึกอบรมจากองค์กร
- เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน:
 - องค์กรมีความรู้ ทักษะ และนวัตกรรม ย่อมมี ขีดความสามารถ ในการแข่งขันที่สูงกว่าองค์กรอื่น ๆ สามารถดึงดูด ลูกค้า นักลงทุน และ พันธมิตรทางธุรกิจ ได้มากขึ้น
 - องค์กรสามารถ ปรับตัว ต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคมได้อย่างรวดเร็ว รักษา ความได้เปรียบ ทางการแข่งขันในระยะยาว
- เสริมสร้างความยั่งยืนขององค์กร:
 - องค์กรที่มีความรู้ ทักษะ และนวัตกรรม ย่อมมีโอกาส ประสบความสำเร็จ และ เติบโต อย่างยั่งยืนในระยะยาว
 - องค์กรสามารถ รักษา ความรู้และประสบการณ์ที่มีค่าไว้ได้ แม้ว่าพนักงานจะลาออกหรือเกษียณอายุ

๑.๖ หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน ภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เป้าประสงค์สำคัญ คือ เอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core Competence) ขององค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

ที่มาของการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management : KM)

การพัฒนาองค์กร (Organization Development : OD) องค์กรจำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่องต่าง ๆ เพื่อการขับเคลื่อนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ รวมทั้งลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีความสะดวก รวดเร็ว และลดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานนั้นประสบผลสำเร็จ

ความหมายของการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management : KM)

การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเอง ให้เป็นผู้รู้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการบรรลุประสิทธิภาพขององค์กร โดยที่ความรู้มี ๒ ประเภท คือ

๑. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้งจึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

๒. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นอีกแนวคิดที่ปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐและเอกชนให้ความสนใจนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร โดยมุ่งการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐานของการเรียนรู้ ให้ความสำคัญต่อการสร้างช่องทางเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กร รวมทั้งจากภายนอกองค์กรในการนำมาต่อยอดและสร้างสรรค์องค์ความรู้ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ซึ่งเป็นการพัฒนาความสามารถที่จะตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร การที่องค์กรจะพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นจะต้องมีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) อย่างเป็นขั้นตอน และเป็นระบบ เริ่มจากการสำรวจและวิเคราะห์ความรู้ การจัดเก็บรวบรวมความรู้จากบุคลากร การจัดหมวดหมู่ความรู้ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเผยแพร่องค์ความรู้ ตลอดจนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จนสามารถนำความรู้ที่ได้ไปต่อยอดให้เกิดประโยชน์ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีแนวทางในการดำเนินงานดังนี้

๑. พิจารณาภาพรวมขององค์กรจาก วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / ประเด็นยุทธศาสตร์และกระบวนการ เพื่อนำมากำหนดขอบเขตขององค์ความรู้ขององค์กรที่มีความสำคัญ

๒. พิจารณานำขอบเขตการจัดการความรู้ (KM Focus Areas) มาเป็นกรอบในการกำหนดความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อนำหัวข้อเรื่องความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานนั้นมาพิจารณาคัดเลือก เป็นเป้าหมายองค์กรจะต้องดำเนินการ

๓. เมื่อได้องค์ความรู้ที่เป็นเป้าหมายที่ชัดเจนแล้วให้นำเป้าหมาย KM ที่องค์กรต้องทำมาจัดทำ แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ซึ่งเป็นแผนงานที่แสดงถึงรายละเอียดการดำเนินงานของ องค์ความรู้ที่คัดเลือกมาดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการ บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงมาเป็นกรอบในการจัดทำแผนการจัดการความรู้

๑.๗ การกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas)

ก่อนที่การดำเนินการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) จะต้องมีการกำหนด ขอบเขต KM (KM Focus Areas) และเป้าหมาย KM (Desired State) โดยขอบเขตการจัดการความรู้ (KM) เป็น ประเด็นกว้าง ๆ ของความรู้ที่จำเป็นและสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งต้องการจะนำมากำหนด เป้าหมาย KM ซึ่งแต่ละองค์กรสามารถใช้แนวทางในการกำหนดขอบเขตและเป้าหมาย KM เพื่อจัดทำแผนการ จัดการความรู้ขององค์กรได้ ๔ แนวทางคือ

- แนวทางที่ ๑ เป็นความรู้ที่จำเป็นและสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ของ องค์กร
- แนวทางที่ ๒ เป็นความรู้ที่สำคัญต่อองค์กร เช่น ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า ประสบการณ์ความรู้ที่สั่ง สมมา
- แนวทางที่ ๓ เป็นปัญหาที่องค์กรประสบอยู่ และสามารถนำ KM มาช่วยได้
- แนวทางที่ ๔ เป็นแนวทางผสมกันระหว่างแนวทางที่ ๑ , ๒ หรือ ๓ หรือจะเป็นแนวทางอื่นที่ องค์กรเห็นว่าเหมาะสม

การตัดสินใจเลือกขอบเขต KM อาจใช้แนวทางต่อไปนี้ มาช่วยในการตัดสินใจว่า ขอบเขต KM ไດ ที่ องค์กรจะคัดเลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ขององค์กร เช่น

- ความสอดคล้องกับทิศทางและประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ทำให้เกิดการปรับปรุงที่เห็นได้ชัดเจน หรือเป็นรูปธรรม
- มีโอกาสทำได้สำเร็จสูง (โดยพิจารณาจากความพร้อมด้านคน งบประมาณ เทคโนโลยี วัฒนธรรม องค์กร ระยะเวลาดำเนินงาน ฯลฯ)
- เป็นเรื่องที่ต้องทำ และคนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการให้ทำ
- เป็นเรื่องที่ผู้บริหารให้การสนับสนุน
- เป็นความรู้ที่ต้องนำมาจัดการอย่างเร่งด่วน
- แนวทางอื่น ๆ ที่องค์กรเห็นว่าเหมาะสม

๑.๘ องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีองค์ประกอบสำคัญ ๓ ประการ ได้แก่

๑. คน (People) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแหล่งความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

๒. กระบวนการจัดการความรู้ (Process) เป็นการบริหารจัดการ เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ในหน่วยงาน เอกสาร หรือตัวบุคคล มาจัดการให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรมกระบวนการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด ๗ ขั้นตอน

- การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรเรามีพันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมายอะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราต้องใช้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ใคร

- การสร้างและการแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation & Acquisition) เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ไม่ได้ใช้งานแล้ว

- การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

- การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification & Refinement) เช่น การปรับปรุงเอกสารให้เป็นรูปแบบมาตรฐาน ใช้ภาษาในการสื่อสารเป็นภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาความรู้ให้สมบูรณ์

- การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Dissemination & Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้เข้าถึงความรู้อย่างเป็นระบบได้ง่ายและสะดวกขึ้น การกระจายความรู้ให้ผู้อื่นทางช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม

- การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการนำความรู้ที่ได้มาแลกเปลี่ยนกันด้วยกลยุทธ์ต่าง ๆ เช่น ในกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ คลังความรู้ หรือในกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่ม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ และระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น

- การเรียนรู้และการนำไปใช้งาน (Learning & Utilization) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการความรู้ เป็นการที่บุคคลเกิดการเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ให้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน และหมุนเวียนไปอย่างต่อเนื่อง

๓. เทคโนโลยี (Technology) เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหาจัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้ง นำความรู้ไปใช้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็วขึ้น

เกลียวความรู้ SECI Model

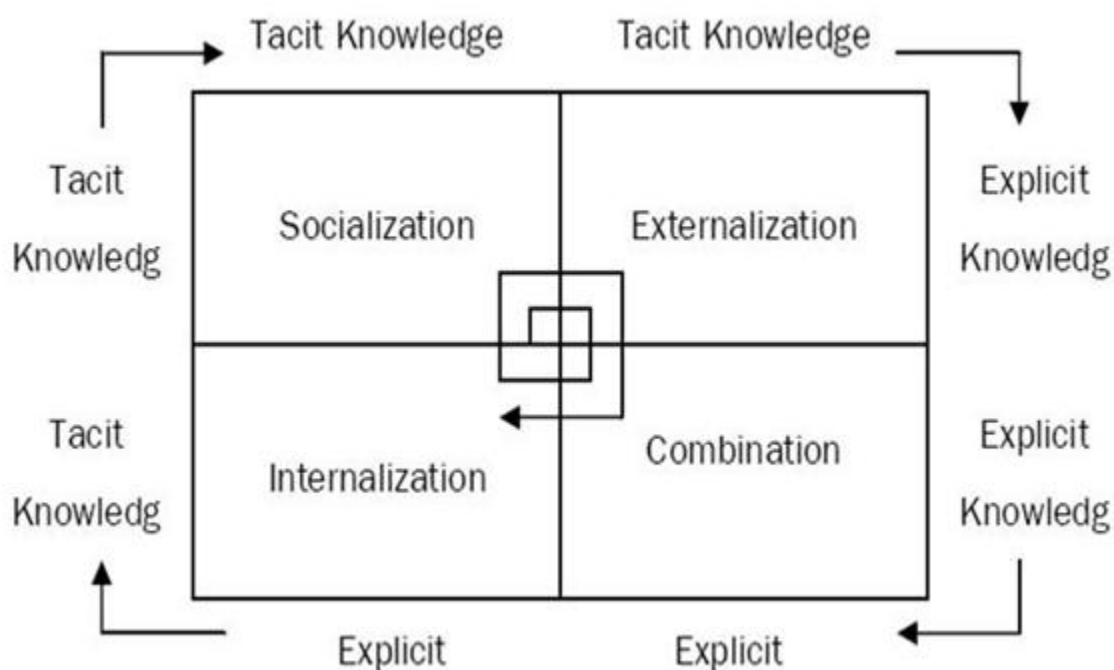
กระบวนการ Knowledge Spiral หรือ SECI Model ซึ่งคิดค้นโดย Ikujiro Nonaka และ Takeuchi จากกระบวนการข้างต้นการปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้จะเกิดขึ้นได้ ๔ รูปแบบ คือ Socialization, Externalization Combination และ Internalization ดังนี้

Socialization: การแบ่งปันและสร้าง Tacit knowledge จาก Tacit knowledge ของผู้สื่อสารระหว่างกัน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง

Externalization: การสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีและเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการแปลงจาก Tacit knowledge เป็น Explicit knowledge

Combination: เป็นการแปลง Explicit knowledge จาก Explicit knowledge โดยรวบรวมความรู้ประเภท Explicit ที่เรียนรู้ มาสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit ใหม่ ๆ

Internalization: เป็นการแปลง Explicit knowledge มาเป็น Tacit knowledge มักจะเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติ



๑.๙ กระบวนการดำเนินการเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้

คณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรม และผู้บริหารร่วมดำเนินการ เพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ ๑ รวบรวมข้อมูลและประเมินสรุปปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในของโรงพยาบาลตำรวจที่เกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้มาวิเคราะห์ ซึ่งปัจจัยภายนอกไม่ว่าจะเป็นนโยบายภาครัฐ ปัจจัยทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยี เป็นต้น และปัจจัยภายใน เป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นในองค์กรที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบาย การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การปรับระบบการทำงาน การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ ๒ นำนโยบายของคณะกรรมการโรงพยาบาลตำรวจ ผู้บริหารระดับสูง และคณะทำงานการจัดการความรู้โรงพยาบาลตำรวจ รวมถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และแผนงาน เพื่อมาจัดลำดับความสำคัญกระบวนการงานที่จำเป็นต้องมีการจัดการความรู้

ขั้นตอนที่ ๓ จัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของโรงพยาบาลตำรวจ พร้อมกำหนดเป้าหมายและผลที่คาดหวัง ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ดังนี้

(๑) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางด้านการจัดการความรู้ โดยใช้เครื่องมือและเทคนิคในการวิเคราะห์ เช่น SWOT Analysis, TOWS Matrix

(๒) กำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์

(๓) จัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๙ - ๒๕๗๓ และแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๙

บทที่ ๒

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์

โรงพยาบาลตำรวจ โดยคณะผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรโรงพยาบาลตำรวจ ได้มีการจัดการประชุมเพื่อระดมความคิด และร่วมวิเคราะห์ความต้องการและทิศทางการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยพิจารณาจากข้อมูลนำเข้า ดังนี้

ข้อมูลนำเข้าสำหรับการวิเคราะห์

- สภาพแวดล้อมภายนอก
 - นโยบายและยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ของภาครัฐ
 - กฎหมายที่เกี่ยวข้อง
 - หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ ด้านการจัดการความรู้
- สภาพแวดล้อมภายใน
 - วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม โรงพยาบาลตำรวจ
 - แผนวิสาหกิจ พ.ศ.๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ และแผนปฏิบัติการ พ.ศ. ๒๕๖๙
 - แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและการตลาด ปีบัญชี ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒
 - แผนปฏิบัติการดิจิทัล โรงพยาบาลตำรวจ ปี ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒
 - แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ปี ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒
 - แผนปฏิบัติการด้านการกำกับดูแลที่ดีปีบัญชี ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒
 - แผนปฏิบัติการด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปีบัญชี ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒
 - ผลการดำเนินงานของโรงพยาบาลตำรวจ ด้าน Core Business Enabler หัวข้อ “การจัดการความรู้” ประจำปี ๒๕๖๗

๒.๑ การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก (External Factors Analysis)

❖ นโยบายและยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ภาครัฐ

➤ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐)

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติบนพื้นฐานแนวคิด ๓ ประการ ได้แก่

๑) “ต่อยอดอดีต” โดยมองกลับไปที่รากเหง้าทางเศรษฐกิจ อัตลักษณ์วัฒนธรรม ประเพณีวิถีชีวิต และจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลาย รวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศ ในด้านอื่น ๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของ เศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่

๒) “ปรับปรุงจูน” เพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้าง พื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้ง โครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต และ

๓) “สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคนรุ่นใหม่ รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับ อนาคต บนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปรุงจูน พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ ให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุน ในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้ และการกินดีอยู่ดีรวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลาง และลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖ -๒๕๗๐)

หมวดหมายที่ ๕ ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของประเทศ มีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายหลักของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๓ ได้แก่

เป้าหมายที่ ๑ การปรับโครงสร้าง ภาคการผลิตและบริการสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม

เป้าหมายที่ ๒ การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่

เป้าหมาย ที่ ๓) การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม

เป้าหมายที่ ๔ การเปลี่ยนผ่านการผลิตและบริโภคไปสู่ความยั่งยืน

➤ แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) (Digital Economy : DE)

จัดทำโดยกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๕ เมษายน ๒๕๕๙ เพื่อใช้เป็นกรอบการผลักดันให้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นแนวทางการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ICT การค้าขายผ่านระบบดิจิทัลและสนับสนุนให้ประชาชนเข้าถึง ICT การพัฒนาบุคลากรด้าน ICT และการจัดการและเปิดเผยข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยมียุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ดังนี้

๑) ยุทธศาสตร์ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

๒) ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

๓) ยุทธศาสตร์การสร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

๔) ยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

๕) ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

๖) ยุทธศาสตร์การสร้างเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

โดยยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัล ช่วยลดต้นทุนการดำเนินธุรกิจ เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า และยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ผ่านการมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนองค์กรสู่การดำเนินงานในรูปแบบดิจิทัล เพื่อให้มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาสนับสนุน การดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล มุ่งเน้นการพัฒนาากำลังคนดิจิทัล (Digital Workforce) เพื่อรองรับการทำงานในยุคดิจิทัลรองรับการทำงานในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ที่มุ่งเน้นมาตรฐาน กฎหมาย กฎระเบียบ และกติกา ที่สร้างความมั่นคงปลอดภัย และการสร้างความเชื่อมั่น เพื่อลดอุปสรรค อำนวยความสะดวก เพิ่มประสิทธิภาพ และรองรับการเติบโตของเทคโนโลยีดิจิทัลในอนาคต

➤ แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐

กรอบภารกิจของสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม

การพิจารณาภารกิจขององค์กรให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศและบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

แนวทางการดำเนินงานอื่น ๆ

ควรพิจารณารูปแบบธุรกิจ (Business Model) ขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ให้สามารถแข่งขันได้ โดยปรับรูปแบบการทำงาน เทคนิค และกำลังการผลิต เป็นต้น รวมถึงทบทวนบทบาทขององค์กรสำหรับรัฐวิสาหกิจที่มีปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

รัฐวิสาหกิจที่อยู่ภายใต้แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ มีหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการตามบทบาท และภารกิจตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์การจัดตั้ง รวมถึงต้องมีการดำเนินการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ และแผนพัฒนาประเทศต่าง ๆ ในด้านที่เกี่ยวข้องทั้งนี้ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถเป็นเครื่องมือของภาครัฐในการผลักดัน การดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติพ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐ และแผน ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้สามารถบรรลุเป้าหมายหรือผลสัมฤทธิ์ที่ตั้งไว้ได้ จึงได้กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจที่สำคัญ ๕ ด้าน ดังนี้

๑. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) หมายถึง โครงสร้างทางกายภาพหรือระบบพื้นฐาน ที่ส่งเสริมความมั่นคงและการพัฒนาประเทศ เช่น โครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคม เช่น ถนน ระบบราง ท่าเรือ และท่าอากาศยาน โครงสร้างพื้นฐานด้านโครงข่ายพลังงาน โครงข่ายโทรคมนาคม โครงข่ายประปา เป็นต้น

๒. บริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน หมายถึง บริการสาธารณะที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิตขั้นพื้นฐานของประชาชน เช่น ระบบการให้บริการขนส่งสาธารณะ ไฟฟ้า น้ำประปา เป็นต้น

๓. กิจกรรมที่ไม่มีเอกชนดำเนินการได้อย่างเพียงพอ หมายถึง กิจกรรมที่ภาครัฐจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อสร้างความสมดุลของตลาดหรือเพื่อประโยชน์แก่ประชาชนในฐานะผู้บริโภค เช่น การให้บริการทางการเงินแก่ผู้มีรายได้น้อยให้สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนเพื่อนำไปใช้เป็นทุนในการดำเนินธุรกิจ หรือเพื่อการอื่นใดการจัดให้มีที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย เป็นต้น

๔. กิจกรรมที่รัฐต้องควบคุม หมายถึง กิจกรรมที่มีความจำเป็นต้องควบคุมโดยรัฐ เนื่องจาก เป็นกิจการ มีผลกระทบต่อสังคมหรือความมั่นคงของประเทศ เช่น การผลิต/จำหน่ายสลากกินแบ่งรัฐบาล เป็นต้น

๕. การกิจเชิงส่งเสริม หมายถึง รัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมธุรกิจหรือกิจกรรมบางประเภท

➤ นโยบายประเทศไทย ๔.๐

เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายที่เปลี่ยนเศรษฐกิจแบบเดิมไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ซึ่งต้องเปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” และเปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม อาทิ

- การเกษตรก็ต้องเปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิมไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ที่เน้นการบริหารจัดการและใช้เทคโนโลยีหรือ Smart Farming โดยเกษตรกรต้องร่ำรวยขึ้นและเป็นเกษตรกรแบบเป็นผู้ประกอบการ
- การเปลี่ยนจาก SMEs แบบเดิมไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups ที่มีศักยภาพสูง
- การเปลี่ยนจากรูปแบบบริการแบบเดิมซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำไปสู่บริการที่มีมูลค่าสูง
- การเปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำไปสู่แรงงานที่มีความรู้และทักษะสูง

โดยนโยบายประเทศไทย ๔.๐ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี นั่นคือมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โรงพิมพ์ตำรวจจึงต้องวางแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” มากขึ้น พร้อมสร้างการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยสร้างความพร้อมในด้านองค์การของ โรงพิมพ์ตำรวจ ให้สามารถก้าวไปสู่การเป็น Smart Enterprises ที่มีศักยภาพสูง สามารถสร้างบริการที่มีมูลค่าสูง และพัฒนาแรงงานที่มีความรู้และทักษะสูงขึ้น

➤ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

เป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ (Millennium Development Goals – MDGs) จะสิ้นสุดลงในปี พ.ศ. ๒๕๕๘ UN จึงได้ริเริ่มกระบวนการหารือเพื่อกำหนดวาระการพัฒนาภายหลังปี พ.ศ. ๒๕๕๘ (Post-๒๐๑๕ Development Agenda) ตามกระบวนการ “การพัฒนาที่ยั่งยืน” โดยประเด็นสำคัญของวาระการพัฒนาภายหลังปี พ.ศ. ๒๕๕๘ คือ การจัดทำเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals–SDGs) ประกอบด้วย ๑๗ เป้าหมาย ดังนี้

๑. ความยากจนต้องหมดไป ขจัดความยากจนทุกรูปแบบในทุกพื้นที่
๒. ความอดอยากต้องหมดไป ขจัดความอดอยาก บรรลุความมั่นคงทางอาหารและโภชนาการที่ดีขึ้น ส่งเสริมเกษตรกรรมที่ยั่งยืน
๓. สุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี ส่งเสริมสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีให้แก่ประชากรทุกช่วงวัย
๔. การศึกษาที่มีคุณภาพ สร้างการศึกษาที่เท่าเทียมและทั่วถึง ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่ทุกคน
๕. ความเท่าเทียมทางเพศ สร้างความเท่าเทียมทางเพศ เสริมพลังทางสังคมแก่ผู้หญิงและเด็กหญิง
๖. น้ำสะอาดและสุขอนามัย จัดให้มีน้ำสำหรับการอุปโภคบริโภค การจัดการน้ำที่ยั่งยืน และสุขาภิบาลสำหรับทุกคน
๗. พลังงานสะอาดราคาถูกลง จัดให้มีพลังงานที่ทันสมัย ยั่งยืน เสถียร และราคาไม่แพงสำหรับทุกคน
๘. งานที่ดีและเศรษฐกิจที่เติบโต ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และยั่งยืน การจ้างงานที่มีคุณค่า และงานที่ดีสำหรับทุกคน
๙. อุตสาหกรรม นวัตกรรม และโครงสร้างพื้นฐาน พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่ยืดหยุ่น ส่งเสริมกระบวนการอุตสาหกรรมที่ยั่งยืน และสนับสนุนนวัตกรรม
๑๐. ลดความเหลื่อมล้ำ ลดความเหลื่อมล้ำทั้งภายในและระหว่างประเทศ

๑๑. เมืองและชุมชนที่ยั่งยืน ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์มีความปลอดภัย ทัวถึง ยึดหยุ่น และยั่งยืน

๑๒. บริโภคและผลิตอย่างมีความรับผิดชอบ พัฒนารูปแบบการบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน

๑๓. แก้ปัญหาโลกร้อน ดำเนินการอย่างเร่งด่วนเพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศและผลกระทบ

๑๔. ชีวิตในน้ำ อนุรักษ์และใช้ประโยชน์จากมหาสมุทร ทะเล และทรัพยากรทางทะเล เพื่อการพัฒนายั่งยืน

๑๕. ชีวิตบนบก ปกป้อง ฟื้นฟู และส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากระบบนิเวศทางบก จัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน หยุดยั้งการรุกรานของทะเลทราย หยุดและย้อนกระบวนการเสื่อมโทรมของดิน หยุดยั้งการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ

๑๖. สันติภาพ ยุติธรรม และสถาบันที่เข้มแข็ง สร้างเสริมสังคมที่สงบสุข ยุติธรรม ไม่แบ่งแยก เพื่อการพัฒนายั่งยืน สร้างกระบวนการยุติธรรมที่ทุกคนเข้าถึงได้ และสร้างสถาบันที่มีประสิทธิภาพ ตรวจสอบได้ และเปิดกว้างในทุกระดับ

๑๗. ร่วมมือเพื่อพิชิตเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ยุกระดับแนวทางการดำเนินงาน และสร้างเสริมการเป็นพันธมิตรระดับโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม รวมทั้งคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนที่มีการกำหนดตัวชี้วัดการพัฒนาโดยมีเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ ดังนี้

ข้อ	เป้าหมาย	แนวทางการดำเนินงาน
SDGs : ๘	ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุมและยั่งยืน (Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth)	การจ้างงานที่มีคุณค่า การสร้างสมดุลระหว่างการเติบโตทางเศรษฐกิจ ควบคู่กับการ เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและ การลด การปล่อยมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อม โครงการ สร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency) โรงพิมพ์ตำรวจ
SDGs : ๙	สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่มีความทนทาน ส่งเสริม การพัฒนาอุตสาหกรรมที่ครอบคลุมและยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม (Build resilient infrastructure, promote inclusive and sustainable industrialization and foster innovation)	โครงการการพัฒนาปรับเปลี่ยนรูปแบบ ผลิตภัณฑ์และเสนอผลิตภัณฑ์ที่โรงพิมพ์ ตำรวจจำหน่ายเพิ่มเติม เช่น ปรับเปลี่ยนหรือ พัฒนารูปแบบสินค้าเพื่อตอบสนองความ ต้องการ ของลูกค้า เช่น จำหน่ายกระดาษ ความร้อน (Thermal) ที่ใช้กับเครื่องออก ใบสั่ง เจ้าพนักงานจราจรแบบอิเล็กทรอนิกส์ (ทจ.๒)

SDGs : ๑๓	ปฏิบัติการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบที่เกิดขึ้น (Take urgent action to combat climate change and its impacts)	โครงการ GREEN IT, GREEN OFFICE
SDGs : ๑๕	ปกป้อง ฟื้นฟู และส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากระบบนิเวศทางบกอย่างยั่งยืน (Protect, restore and promote sustainable use of terrestrial ecosystems)	โครงการจัดการอนุรักษและพัฒนาคุณภาพสิ่งแวดล้อม เช่น การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเพื่อลดปริมาณขยะ - ลดปริมาณขยะในองค์กร สนับสนุนการอนุรักษ์และลด การใช้พลังงานภายในสำนักงาน
SDGs : ๑๗	เสริมความเข้มแข็งให้แก่อกลไกการดำเนินงานและฟื้นฟูสภาพหุ้นส่วนความร่วมมือระดับโลกสำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืน(Strengthen the means of implementation and revitalize the Global Partnership for Sustainable Development) (การส่งเสริมสร้างความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกให้เกิด ความร่วมมือระดับสากลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืน)	โครงการจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อเล็กทรอนิกส์ให้ความรู้และแนะนำเกี่ยวกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม CSR ขององค์กรให้ผู้บริหาร พนักงาน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย รวมถึงคู่ค้า ลูกค้า และประชาชนทั่วไปได้ทราบข่าวสารผ่านช่องทางการประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอก

❖ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

➤ พระราชบัญญัติจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐

เป็นกฎหมายที่ออกเพื่อให้การปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุโดยใช้เงินงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าต่อการกิจของรัฐ และป้องกันปัญหาการทุจริต เพื่อให้การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หน่วยงานของรัฐ ในต่างประเทศ หรือส่วนงานของหน่วยงานของรัฐที่ตั้งอยู่ในต่างประเทศ หรือหน่วยงานของรัฐอื่น ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง เกิดความยืดหยุ่นและมีความคล่องตัว หากรัฐวิสาหกิจ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หรือหน่วยงานของรัฐนั้น ประสงค์จะจัดให้มีระเบียบข้อบังคับ หรือข้อบัญญัติเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุนั้นใช้เอง ทั้งหมดหรือแต่บางส่วน ก็ให้กระทำได้ โดยต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุตามแนวทางของพระราชบัญญัตินี้

➤ พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๐

พ.ร.บ. คอมพิวเตอร์ ๒๕๖๐ มีไว้เพื่อสร้างความปลอดภัยและความน่าเชื่อถือในการใช้งานอินเทอร์เน็ต ป้องกันอาชญากรรมทางไซเบอร์ และรักษาความสงบเรียบร้อยในสังคมดิจิทัลของประเทศไทย โดยวัตถุประสงค์ที่สำคัญของ พ.ร.บ. ฉบับนี้ ได้แก่

๑. ยกระดับการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมทางคอมพิวเตอร์

กฎหมายฉบับนี้มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินคดีกับผู้กระทำความผิดในโลกออนไลน์ โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเจาะระบบ (Hacking) การเข้าถึงข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต และการทำลายข้อมูลหรือระบบคอมพิวเตอร์

๒. ควบคุมการเผยแพร่ข้อมูลอันเป็นเท็จและข้อมูลที่เป็นภัย

พ.ร.บ. คอมพิวเตอร์ ๒๕๖๐ ได้มีการปรับปรุงมาตรา ๑๔ ที่เกี่ยวข้องกับการเผยแพร่ข้อมูล โดยมีจุดประสงค์เพื่อจัดการกับการส่งต่อข้อมูลที่เป็นเท็จ (Fake News) ที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติ ความสงบเรียบร้อย หรือสร้างความตื่นตระหนกแก่ประชาชนในวงกว้างอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

๓. เพิ่มความคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและระบบขององค์กร

กฎหมายนี้ช่วยส่งเสริมความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ โดยกำหนดโทษที่หนักขึ้นสำหรับการกระทำที่ส่งผลกระทบต่อระบบคอมพิวเตอร์ของบุคคล องค์กร หรือโครงสร้างพื้นฐานสำคัญของประเทศ

๔. ปรับปรุงการบังคับใช้กฎหมายให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล

พ.ร.บ. ฉบับที่ ๒ นี้ได้ปรับปรุงกระบวนการและอำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ เพื่อให้สามารถสืบสวนสอบสวนและรวบรวมหลักฐานทางดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงการกำหนดความรับผิดชอบของผู้ให้บริการแพลตฟอร์ม (Service Providers) เพื่อให้ความร่วมมือในการดำเนินการตามกฎหมาย

➤ พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๒

พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๒ (Personal Data Protection Act B.E. ๒๕๖๒) หรือที่เรียกว่า PDPA เป็นกฎหมายสำคัญที่มีผลบังคับใช้เพื่อสร้างมาตรฐานและกลไกในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลในประเทศไทย มีประโยชน์หลายประการ ทั้งต่อตัวบุคคลเจ้าของข้อมูลและองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ดังนี้

๑. ประโยชน์ต่อเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล (Data Subject)

ประโยชน์หลักของ PDPA คือการให้อำนาจและสิทธิแก่ประชาชนในการควบคุมข้อมูลของตนเอง

- สร้างความมั่นคงปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว: ข้อมูลส่วนบุคคล เช่น ชื่อ ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ หรือข้อมูลอ่อนไหวอื่น ๆ จะได้รับการคุ้มครองจากการถูกนำไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาต หรือการถูกนำไปใช้ในทางมิชอบ
- สิทธิในการให้ความยินยอม (Consent): องค์กรต้องขอความยินยอมจากเจ้าของข้อมูลอย่างชัดเจน ก่อนที่จะเก็บรวบรวม ใช้ หรือเปิดเผยข้อมูล
- สิทธิในการเข้าถึงและขอแก้ไขข้อมูล: เจ้าของข้อมูลมีสิทธิที่จะเข้าถึงข้อมูลของตนที่องค์กรเก็บไว้ และสามารถขอให้แก้ไขข้อมูลให้ถูกต้องได้
- สิทธิในการลบหรือระงับการใช้ข้อมูล: เจ้าของข้อมูลมีสิทธิที่จะขอให้องค์กรลบข้อมูลของตน หรือระงับการใช้ข้อมูลได้ภายใต้เงื่อนไขที่กฎหมายกำหนด
- สิทธิในการร้องเรียน: หากพบว่ามีการละเมิดสิทธิของตนเอง เจ้าของข้อมูลมีสิทธิที่จะร้องเรียนต่อคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลได้

๒. ประโยชน์ต่อองค์กรและผู้ประกอบการ

กฎหมาย PDPA ยังมีประโยชน์ต่อองค์กรในฐานะผู้ควบคุมหรือผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล ดังนี้:

- สร้างมาตรฐานและความน่าเชื่อถือ การปฏิบัติตาม PDPA อย่างเคร่งครัดช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าและคู่ค้า ว่าองค์กรมีความรับผิดชอบและให้ความสำคัญกับการคุ้มครองข้อมูล
- ส่งเสริมการดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาล กฎหมายกำหนดให้องค์กรมีหน้าที่รับผิดชอบ (Accountability) ในการจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบ มีการกำหนดนโยบายความเป็นส่วนตัว (Privacy Policy) และมาตรการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล
- ลดความเสี่ยงทางกฎหมายและค่าปรับ การปฏิบัติตามกฎหมายช่วยลดความเสี่ยงการถูกฟ้องร้องและการถูกลงโทษทางแพ่ง หรือการปรับทางปกครอง ซึ่งอาจมีมูลค่าสูงหากมีการละเมิดข้อมูล
- สร้างโอกาสทางธุรกิจในระดับสากล การมีมาตรฐานการคุ้มครองข้อมูลเทียบเท่าระดับสากล (เช่น GDPR ของสหภาพยุโรป) ทำให้องค์กรไทยสามารถทำธุรกิจหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลกับบริษัทต่างชาติได้อย่างราบรื่นขึ้น

๓. ประโยชน์ในภาพรวมของประเทศ

- ยกระดับความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ PDPA เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการเสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัยในโลกไซเบอร์ของประเทศ
- สนับสนุนการเติบโตของเศรษฐกิจดิจิทัล เมื่อผู้บริโภคมีความมั่นใจในความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคล จะส่งเสริมให้เกิดการทำธุรกรรมและการใช้บริการออนไลน์มากขึ้น ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของเศรษฐกิจดิจิทัล

๒.๒ การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Factors Analysis)

❖ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม โรงพิมพ์ตำรวจ

➤ วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นโรงพิมพ์ ที่ผลิตสิ่งพิมพ์และให้บริการที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน ภายใต้เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

➤ พันธกิจ (Mission)

๑. ผลิตและให้บริการสิ่งพิมพ์แบบพิมพ์ และวัสดุอุปกรณ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และหน่วยงานลูกค้าภาครัฐและเอกชน
๒. มุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม ด้านสิ่งพิมพ์ดิจิทัลและปลอดภัยการปลอมแปลง เพื่อตอบสนองต่อภารกิจของสำนักงานตำรวจแห่งชาติทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
๓. พัฒนาสินค้าและบริการภายใต้ศักยภาพของเครื่องจักรและบุคลากรที่มีอยู่
๔. วางแผนตลาดเชิงรุก เพื่อเพิ่มโอกาสในการเจาะกลุ่มลูกค้าเพิ่มทั้งภาครัฐและเอกชน
๕. ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน ผ่านการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นด้านลูกค้าและตลาด การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารจัดการทุนมนุษย์

➤ ค่านิยม (Core Value)

P-R-I-N-T

P = Performance (การปฏิบัติงาน, การบริการ)

R = Responsibility (ความรับผิดชอบ ตรงต่อเวลา ประสิทธิภาพ)

I = Improvement/Innovation (การเรียนรู้และการพัฒนา)/(นวัตกรรม)

N = Nobility (คุณธรรม ความซื่อสัตย์)

T = Team Work/Technology (การทำงานเป็นทีม การใช้เทคโนโลยี)

❖ แผนวิสาหกิจโรงพิมพ์ตำรวจ

แผนวิสาหกิจโรงพิมพ์ตำรวจปี ๒๕๖๙-๒๕๗๓ มีการกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ต้องกำหนดให้สอดคล้องหรือเพื่อให้มั่นใจต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม ขององค์กร ด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ Strategic Positioning ของโรงพิมพ์ตำรวจ ในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว แบ่งออกเป็น ๓ ระยะ ดังนี้

	ระยะสั้น 2569-2570	ระยะกลาง 2571-2572	ระยะยาว 2573
	ยกระดับการผลิตและให้บริการอย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐาน สร้างภาพลักษณ์ให้เกิดความเชื่อมั่นต่อผลิตภัณฑ์และบริการ	ต่อยอดผลิตภัณฑ์เดิม สู่ผลิตภัณฑ์ใหม่ผ่านการสร้างพันธมิตร อย่างต่อเนื่อง	มุ่งสู่องค์กรอย่างยั่งยืน
สิ่งพิมพ์ทั่วไป (เดิม)	- ขยายต่อยอดผลิตภัณฑ์เดิม สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรจำนวนลูกค้าใหม่ ตร. ในปี 2569 เพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า 10 ราย และในปี 2570 ไม่ต่ำกว่า 15 ราย - จำนวนลูกค้าใหม่ ตร. / ภาครัฐ / รสท ในปี 2569 เพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า 1 ราย และในปี 2570 ไม่ต่ำกว่า 2 ราย	ขยายระบบปลอดภัยการปลอมแปลง Security ในผลิตภัณฑ์เดิมของกรมการขนส่งทางบก	- มีสัดส่วนรายได้จากหน่วยงานต้นสังกัด ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 100 - มีสัดส่วนรายได้จากหน่วยงานภาครัฐ / รสท (ลูกค้าเดิม) ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 30 ขึ้นไป
สิ่งพิมพ์ปลอดภัยปลอมแปลง	- จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการ ด้านสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง เพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า 1 ผลิตภัณฑ์ ในปี 2569 ราย และในปี 2570 ไม่ต่ำกว่า 2 ผลิตภัณฑ์ - จำนวนลูกค้าใหม่ Security Printing ภาครัฐ/ รสท ในปี 2569 เพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า 1 ราย และในปี 2570 ไม่ต่ำกว่า 2 ราย	- ขยายตลาดลูกค้าปลอดภัยการปลอมแปลง Security ภาครัฐ (ข้อสอบ , บัตรทางด่วน) - ขยายตลาดลูกค้าหน่วยงานสำคัญของรัฐ (สถานทูต, ยูนิเซฟ)	- มีสัดส่วนรายได้จากหน่วยงานภาครัฐ / รสท (ลูกค้าเดิม) ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10 ขึ้นไป - มีสัดส่วนรายได้จาก หน่วยงานภาครัฐ กลุ่มลูกค้า องค์กรสำคัญ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 5 จากส่วนแบ่งการตลาด (Market Share)
Management	- ปรับปรุงอาคาร รองรับงานด้านสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง - ลงทุนเครื่องจักร อุปกรณ์ รองรับงานด้านสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลง - ดำเนินการจัดทำ ISO9001 - Reskill / Upskill งานการตลาด งานออกแบบ ดิจิทัล เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการรองรับธุรกิจ งานด้านสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในอนาคต - สื่อสารภาพลักษณ์ ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้เป็นที่รู้จัก มากยิ่งขึ้น - ทบทวนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรใหม่	- ศึกษาระเบียบ กฎหมาย รองรับการค้ากับต่างประเทศ - Reskill / Upskill งานการตลาด งานออกแบบ ดิจิทัล เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการรองรับธุรกิจ งานด้านสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงในอนาคต	- ได้รับรอง ISO9001 - มีอาคาร และเครื่องจักร อุปกรณ์ รองรับงานด้านสิ่งพิมพ์ปลอดภัยการปลอมแปลงครบสมบูรณ์ - นำเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้สนับสนุนการทำงาน - ภาพลักษณ์แบรนด์โรงพิมพ์ตำรวจ เป็นที่รู้จัก ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วน เพิ่มมากขึ้น

รูปภาพแสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของของโรงพิมพ์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

Police Printing Bureau

❖ แผนปฏิบัติการด้านดิจิทัล

โดยแผนปฏิบัติการดิจิทัล ปีบัญชี ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒ ได้มีการกำหนดเป้าประสงค์และกิจกรรม การดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ประกอบด้วย ๓ ยุทธศาสตร์ ๕ กลยุทธ์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อประยุกต์การใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับการเข้าสู่องค์กรดิจิทัล
กลยุทธ์ที่ ๑ : การเสริมสร้างองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัล
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานสู่องค์กรดิจิทัล
กลยุทธ์ที่ ๑ : การพัฒนากระบวนการทางเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร กลยุทธ์ที่ ๒ : การพัฒนากระบวนการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลตามหลักเกณฑ์ Enablers
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจขององค์กร
กลยุทธ์ที่ ๑ : การพัฒนาและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล กลยุทธ์ที่ ๒ : การพัฒนาระบบงาน/แอปพลิเคชันเพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจ

❖ แผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

โดยแผนปฏิบัติการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลปีบัญชี ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒ ได้มีการกำหนดเป้าประสงค์ และกิจกรรมการดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑๓ จัดหลักสูตรและการพัฒนาพนักงานโรงพิมพ์ตำรวจแบบต่อเนื่อง
กลยุทธ์ที่ ๑ : กำหนดและเตรียมความพร้อมในการจัดทำแผนอบรม (Training Road Map) ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงพิมพ์ตำรวจและให้มีความทั่วถึงในทุกระดับรวมถึงกำหนดระยะเวลาการจัดฝึกอบรมให้มีความเหมาะสม
ยุทธศาสตร์ที่ ๑๔ การกำหนดคุณลักษณะบทบาทผู้นำและพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง
กลยุทธ์ที่ ๑ : กำหนดคุณลักษณะบทบาทผู้นำและภาวะผู้นำที่พึงประสงค์
ยุทธศาสตร์ที่ ๑๕ การสร้างองค์ความรู้ (KM)
กลยุทธ์ที่ ๑ : องค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ สามารถเข้าถึงบุคลากรในทุกส่วนงานแล้วสามารถนำไปพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ในการทำงานให้เกิด ประสิทธิภาพ
ยุทธศาสตร์ที่ ๑๖ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
กลยุทธ์ที่ ๑ : นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารงานบุคคล (ระบบ Payroll) ที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบันมาใช้งานให้ครบถ้วนในทุกฟังก์ชันและสามารถเป็นเครื่องมือที่ใช้ร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

❖ แผนปฏิบัติการด้านการตลาด

โดยแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและการตลาด ปีบัญชี ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒ ได้มีการกำหนดเป้าประสงค์และกิจกรรมการดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๒	พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า
	กลยุทธ์ที่ ๑ การเพิ่มองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมแก่บุคลากรในองค์กร กลยุทธ์ที่ ๒ พัฒนาผลิตภัณฑ์ต่อยอดจากผลิตภัณฑ์เดิมหรือสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อสร้างรายได้เพิ่มขึ้น
ยุทธศาสตร์ที่ ๓	พัฒนาความรู้ ความสามารถและศักยภาพของบุคลากรทางการตลาด
	กลยุทธ์ที่ ๑ ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมบุคลากรทางการตลาด

❖ แผนปฏิบัติการด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

โดยแผนปฏิบัติการด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปีบัญชี ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒ ได้มีการกำหนดเป้าประสงค์และกิจกรรมการดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑	พัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลและการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครอบคลุม Stakeholder ที่สำคัญทั้งภายในและภายนอก
	กลยุทธ์ที่ ๑ พัฒนาระบบการบริหารจัดการฐานข้อมูล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ยุทธศาสตร์ที่ ๒	ยกระดับการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เป็นพันธมิตรและสร้างความผูกพันกับโรงพิมพ์ตำรวจ
	กลยุทธ์ที่ ๑ สร้างความสัมพันธ์ขององค์กรระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับฝ่ายงาน/สายงาน ภายในโรงพิมพ์ตำรวจ

❖ แผนปฏิบัติการการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร

สร้างระบบการบริหาร การนำองค์กรให้มีความโปร่งใสในการบริหารจัดการปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานอย่างโปร่งใส การตรวจสอบและควบคุมภายในที่ได้มาตรฐาน ปรับปรุงกระบวนการให้บริการ การจัดการข้อร้องเรียน รวมทั้งนำระบบการประเมิน คุณธรรม และความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA) มาใช้

ยุทธศาสตร์ที่ ๒	เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการที่ดีและนำองค์กร
	กลยุทธ์ที่ ๓ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ดี

❖ ผลการดำเนินงานของโรงพิมพ์ตำรวจ ด้าน Core Business Enabler หัวข้อ “การจัดการความรู้”
ประจำปี ๒๕๖๗

➤ ประเด็นที่โรงพิมพ์สามารถดำเนินการได้ มีดังนี้

- ผู้บริหารระดับสูงแต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ ซึ่งมีตัวแทนของสายงาน/หน่วยงาน พร้อมความรับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินงานการจัดการความรู้ การทำงาน ข้ามสายงาน
- ผู้บริหารระดับสูงเริ่มมีการสื่อสารทัศนคติ ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย และเป้าหมายของการจัดการความรู้ให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ
- ผู้บริหารเริ่มแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้บรรลุเป้าหมาย
- ผู้บริหารเริ่มแสดงให้เห็นถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง
- ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์และวางแผนงานด้านการจัดการความรู้
- โรงพิมพ์ฯ เริ่มมีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจให้กับบุคลากร
- โรงพิมพ์ฯ เริ่มมีการประเมินและปรับปรุงวิธีการในการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ และสร้างการมีส่วนร่วม ของบุคลากร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด
- โรงพิมพ์ฯ มีการคัดเลือกทีมงานการจัดการความรู้เพื่อให้มีความรู้และความสามารถเพียงพอ ในการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร และกำหนดหน้าที่ของทีมงานการจัดการความรู้ อย่างชัดเจน
- โรงพิมพ์ฯ เริ่มมีการกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรที่เป็นระบบ
- โรงพิมพ์ฯ มีการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและสารสนเทศ/ความรู้ที่ต้องการ จากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)
- โรงพิมพ์ฯ เริ่มมีการนำสารสนเทศ/ความรู้ ที่ได้มาสร้างคุณค่าเพิ่มผ่านความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices)
- โรงพิมพ์ฯ มีการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes) พร้อมตัววัดที่สำคัญ
- โรงพิมพ์ฯ เริ่มมีการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง
- โรงพิมพ์ฯ มีผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์/ทิศทาง การดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการจัดการความรู้ ตามที่ระบุไว้ในข้อ ๑ (การนำองค์กร)
- โรงพิมพ์ฯ เริ่มมีผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงข้อ ๒ (การวางแผน และทรัพยากรสนับสนุน)

➤ ประเด็นหลักที่ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ มีดังนี้

- โรงพิมพ์ฯ ควรกำหนดการจัดการความรู้ ให้มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่น ๆ เช่น การพัฒนาระบบการเรียนรู้ การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น
- โรงพิมพ์ฯ ควรให้ผู้บริหารระดับสูงติดตาม ดูแล และสนับสนุน การดำเนินงานการจัดการความรู้ อย่างจริงจัง และสม่ำเสมอเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และใช้ข้อมูลป้อนกลับจาก การดำเนินงาน รวมถึง ข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการ ดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
- โรงพิมพ์ฯ ควรมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการทำงานในสายงานตนเอง
- ผู้บริหาร ควรกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม ของบุคลากร อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร
- โรงพิมพ์ฯ ควรมีการถ่ายทอดแผนไปยังผู้เกี่ยวข้องให้นำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- โรงพิมพ์ฯ ควรมีการติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานการจัดการความรู้ เพื่อประเมินความสำเร็จ ของการดำเนินงาน และการดำเนินการที่จำเป็นหลัง การติดตามผล เพื่อให้การทบทวนแผนงานการจัดการ ความรู้ รวดเร็ว ทันการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ที่จะส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์/แผนงานการจัดการความรู้ อย่างชัดเจน
- โรงพิมพ์ฯ ควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรงบประมาณ บุคลากร และระบบสนับสนุนอื่น ๆ (ทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น) มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม และถูก สื่อสารให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง
- โรงพิมพ์ฯ ควรมีหลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรทรัพยากร ที่ถูกจัดลำดับความสำคัญ และได้้นำความต้องการ ขององค์กรและหน่วยงาน มาใช้ในการพิจารณาหลักเกณฑ์/แนวทาง
- โรงพิมพ์ฯ ควรจัดสรรทรัพยากรให้ครอบคลุมการดำเนินการจัดการความรู้ที่สำคัญ และสอดคล้องกับแผนงาน การจัดการความรู้เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย
- โรงพิมพ์ฯ ควรสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และแรงจูงใจ โดยเชื่อมโยงการจัดการความรู้ กับการพัฒนา ศักยภาพบุคลากร การประเมินผลงานของบุคลากร และ/หรือ ความก้าวหน้า ในสายอาชีพ
- โรงพิมพ์ฯ ควรสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และความร่วมมือของบุคลากรทั่ว ทั้งองค์กรและกับองค์กรภายนอก รวมทั้งกระตุ้นบุคลากร ให้กล้าคิดกล้าทำ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง
- โรงพิมพ์ฯ ควรกำหนดและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ อย่างยั่งยืน

- โรงพิมพ์ฯ ควรกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน KM (KM Audit)
- ทีมงานการจัดการความรู้ของโรงพิมพ์ฯ ควรพัฒนาศักยภาพบุคลากรและส่งเสริม/สนับสนุน ให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ได้ตาม บทบาทหน้าที่
 - โรงพิมพ์ฯ ควรสื่อสารกระบวนการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้ เกิดความเข้าใจ ในแต่ละขั้นตอนได้อย่างถูกต้อง และนำกระบวนการจัดการความรู้ไปดำเนินการ และปฏิบัติให้เกิดขึ้นได้จริงในทุกขั้นตอน
 - โรงพิมพ์ฯ ควรมีการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอน อย่างเหมาะสม รวมถึงการกำหนดความรู้ที่สำคัญสอดคล้องกับกระบวนการที่สำคัญขององค์กร
- โรงพิมพ์ฯ ควรมีการกำหนดวิธีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ที่สำคัญผ่านช่องทางที่มีประสิทธิภาพ
- โรงพิมพ์ฯ ควรมีการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Daily Operation) ทั้งกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง โดยการใช้เครื่องมือ ในการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ และใช้การจัดการความรู้ เป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนา และการปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- โรงพิมพ์ฯ ควรมีกระบวนการทำงานที่สำคัญ มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร และสอดคล้องกับการกำหนดความรู้ที่สำคัญและการสร้าง/แสวงหาความรู้ขององค์กร
- โรงพิมพ์ฯ ควรมีการวิเคราะห์และระบุจุดที่ต้องควบคุม ระวัง หรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- โรงพิมพ์ฯ ควรมีการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับ การควบคุม จุดที่ต้องควบคุม ระวัง หรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ให้แก่บุคลากร ที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้าง ความเข้าใจและความระมัดระวัง
- โรงพิมพ์ฯ ควรมีการกำหนดผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร กระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการปฏิบัติงาน
- โรงพิมพ์ฯ ควรมีนวัตกรรมซึ่งอาจเกิดจากการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ โดยตรง การใช้เครื่องมือปรับปรุงองค์กรอื่น ๆ หรือมาจากระบบ/กระบวนการที่ ใช้ความรู้เป็นฐาน เช่น การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น และนวัตกรรมองค์กรที่ได้คิดค้น ได้ใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ

๒.๓ สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis)

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
S๑ ผู้บริหารโรงพิมพ์ตำรวจให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ โดยมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน S๒ มีคณะกรรมการ คณะทำงาน รวมถึงหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแลและรับผิดชอบด้านการจัดการความรู้อย่างชัดเจน S๓ โรงพิมพ์ตำรวจมีโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนการจัดการความรู้ เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่าย ฯลฯ	W๑ โรงพิมพ์ตำรวจยังไม่มีระบบการจัดการความรู้ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม และมีประสิทธิภาพ W๒ โรงพิมพ์ตำรวจยังขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ W๓ โรงพิมพ์ตำรวจยังไม่มีระบบการวัดผลและประเมินผลการจัดการความรู้ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม และวัดผลได้จริง W๔ โรงพิมพ์ตำรวจยังขาดวัฒนธรรมที่ส่งเสริม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างเป็นระบบ
โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
O๑ มีหน่วยงานภาครัฐ ที่พร้อมให้การสนับสนุน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันประสบการณ์ และร่วมพัฒนาระบบการจัดการความรู้ O๒ การพัฒนาทางเทคโนโลยี เช่น ปัญญาประดิษฐ์ คลาวด์ คอมพิวติ้ง สามารถนำมาใช้พัฒนาการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น O๓ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เกิดเป็นโอกาสสำหรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ พัฒนาสินค้า บริการ และกระบวนการทำงาน O๔ ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เป็นโอกาสสำหรับการเรียนรู้ พัฒนาสินค้า บริการ และกระบวนการทำงานให้ตรงความต้องการ	T๑ ยังไม่พบความร่วมมือเครือข่ายจากภายนอกอย่างเป็นรูปธรรม T๒ ขาดการวางแผน บูรณาการ และประเมินการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ที่นำมาสนับสนุนการดำเนินงาน

๒.๔ การวิเคราะห์ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และสมรรถนะหลักของโรงพิมพ์ตำรวจ

การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ SC

- โรงพิมพ์ตำรวจ มีองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญในการผลิตสิ่งพิมพ์ ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของ สตช. หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน โดยสามารถควบคุมคุณภาพและต้นทุนการผลิตได้อย่างเหมาะสม แม่นเผชิญความเปลี่ยนแปลงที่เป็นผลกระทบจากความก้าวหน้าทางนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Digital Disruption)
- ความสามารถในการดำเนินการโดยมีรายได้ทั้งจากหน่วยงานหลักคือ สตช. และหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน

การวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ SA

- โรงพิมพ์ตำรวจ มีบุคลากรที่มีทักษะ องค์ความรู้ ในการผลิตสิ่งพิมพ์ แบบต่าง ๆ โดยใช้เครื่องจักรอุปกรณ์ที่มีอยู่ในการผลิตงานที่มีคุณภาพ และควบคุมต้นทุนได้ตามที่กำหนด ตลอดจนสนับสนุนความต้องการใช้งานแบบพิมพ์ สิ่งพิมพ์ ให้กับสำนักงานตำรวจแห่งชาติซึ่งเป็นลูกค้าหลักได้เป็นอย่างดี

การวิเคราะห์สมรรถนะหลักขององค์กร CC

- บุคลากรมีองค์ความรู้ในการผลิต ที่ได้รับการถ่ายทอดมาอย่างต่อเนื่อง ทำให้เชี่ยวชาญในการผลิตสิ่งพิมพ์ได้อย่างมีคุณภาพและทันตามความต้องการใช้งานของลูกค้า ควบคู่กับการควบคุมต้นทุนที่เหมาะสม
- การใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่มีอยู่ มาประยุกต์ใช้ในการผลิตสิ่งพิมพ์ เพื่อเพิ่มคุณสมบัติต่อการปลอมแปลงให้กับผลิตภัณฑ์

๒.๕ การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการจัดการความรู้

ความเสี่ยงด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management Risks) คืออุปสรรคหรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบในทางลบต่อประสิทธิภาพขององค์กรในการสร้าง จัดเก็บ แบ่งปัน และใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ (Knowledge Assets) การทำความเข้าใจความเสี่ยงเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะหากองค์กรไม่สามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจนำไปสู่การสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน ความผิดพลาดในการดำเนินงาน หรือแม้กระทั่งการหยุดชะงักของธุรกิจได้

ความเสี่ยงด้านการจัดการความรู้หลักๆ สามารถแบ่งออกได้เป็น ๔ หมวดหมู่ ดังนี้

๒.๕.๑. ความเสี่ยงด้านบุคลากรและวัฒนธรรม (People and Culture Risks)

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยด้านบุคลากรและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

- การสูญเสียความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge Loss): เมื่อพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญสูง (โดยเฉพาะผู้ที่ใกล้เกษียณหรือลาออก) นำความรู้ที่ไม่ได้บันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร (Tacit Knowledge) ออกไปจากองค์กร
- วัฒนธรรมที่ไม่ส่งเสริมการแบ่งปัน พนักงานไม่เต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้ เพราะความกลัวที่จะสูญเสียอำนาจ หรือการขาดแรงจูงใจและรางวัลสำหรับการแบ่งปัน
- การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง: พนักงานไม่ยอมรับหรือปฏิเสธที่จะใช้เครื่องมือและระบบ KM ใหม่ ๆ
- ความท้าทายในการค้นหาผู้เชี่ยวชาญ การที่องค์กรไม่รู้ว่าใครมีความรู้เฉพาะทางด้านใด ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ที่ถูกต้องได้เมื่อต้องการ

๒.๕.๒. ความเสี่ยงด้านกระบวนการ (Process Risks)

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนและวิธีการในการจัดการความรู้ภายในองค์กร

- กระบวนการจับความรู้ที่ไม่เพียงพอ ขาดขั้นตอนที่ชัดเจนในการบันทึกบทเรียนที่ได้เรียนรู้ (Lessons Learned) หรือการจับองค์ความรู้จากโครงการต่าง ๆ
- การถ่ายทอดความรู้ที่ไม่มีประสิทธิภาพ กระบวนการฝึกอบรมหรือการสอนงานที่ไม่เป็นระบบ ทำให้ไม่สามารถส่งต่อความรู้จากผู้เชี่ยวชาญไปยังพนักงานใหม่ได้อย่างครบถ้วน
- ความไม่น่าเชื่อถือของความรู้: ขาดการตรวจสอบและประเมินความถูกต้องของความรู้ที่ถูกจัดเก็บ ทำให้พนักงานอาจนำข้อมูลที่ไม่ถูกต้องไปใช้งาน

๒.๕.๓. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีและระบบ (Technology and Systems Risks)

ความเสี่ยงที่เกิดจากระบบเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานที่ใช้ในการจัดการความรู้

- ความล้มเหลวของระบบ (System Failure): ระบบจัดเก็บความรู้หรือแพลตฟอร์ม KM ขัดข้องหรือไม่สามารถเข้าถึงได้ ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก
- การขาดการเชื่อมโยงของระบบ (Lack of Integration): ระบบข้อมูลต่าง ๆ ในองค์กรไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ ทำให้ข้อมูลกระจัดกระจายและยากต่อการค้นหา
- ระบบล้าสมัย: การใช้เทคโนโลยี KM ที่ไม่ทันสมัย ทำให้ไม่สามารถรองรับความต้องการในการจัดการข้อมูลที่ซับซ้อน หรือขาดคุณสมบัติที่จำเป็น
- ความปลอดภัยของข้อมูล (Data Security): ความเสี่ยงที่ความรู้ที่เป็นความลับหรือข้อมูลสำคัญทางธุรกิจจะถูกเข้าถึงโดยไม่ได้รับอนุญาต

๒.๕.๔. ความเสี่ยงด้านเนื้อหาและความรู้ (Content and Knowledge Asset Risks)

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพและลักษณะขององค์ความรู้ที่จัดเก็บ

- ความรู้ล้าสมัย (Outdated Knowledge) องค์ความรู้ที่จัดเก็บไว้ไม่ได้รับการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน ทำให้ไม่สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานปัจจุบันได้
- ข้อมูลกระจัดกระจาย (Fragmentation) ข้อมูลความรู้อยู่ในรูปแบบที่แตกต่างกันและจัดเก็บในหลายแห่ง เช่น ในอีเมล เอกสารเก่า หรือไดรฟ์ส่วนตัว ทำให้ยากต่อการค้นหาและใช้ประโยชน์
- ข้อมูลที่ซ้ำซ้อนและไม่จำเป็น การจัดเก็บข้อมูลจำนวนมากเกินไปโดยไม่มีการคัดกรอง ทำให้เกิดภาวะ "ข้อมูลท่วมท้น" (Information Overload) และลดประสิทธิภาพในการค้นหา

กระบวนการจัดการความรู้ ๗ ประการ

KMP๑. การกำหนดความรู้ (Knowledge Identification)

กระบวนการแรกคือการระบุองค์ความรู้ "ความรู้ที่สำคัญ" อะไรบ้าง และความรู้ใดที่จำเป็นต้องมีเพื่อบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ ซึ่งรวมถึงการระบุความรู้ทั้งที่อยู่ในเอกสาร (Explicit Knowledge) และความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge)

KMP๒. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

ขั้นตอนนี้คือการได้มาซึ่งความรู้ใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อองค์กร สามารถทำได้หลายวิธี เช่น:

- การสร้าง: การวิจัยและพัฒนา (R&D) หรือการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร
- การแสวงหา: การเรียนรู้จากภายนอกองค์กร การซื้อลิขสิทธิ์ หรือการเข้าร่วมการฝึกอบรม

KMP๓. การจัดเก็บและรวบรวมความรู้ (Knowledge Organization and Codification)

เมื่อได้รับความรู้มาแล้ว จะต้องนำมาจัดระเบียบและจัดเก็บให้อยู่ในรูปแบบที่เข้าถึงได้ง่าย กระบวนการนี้รวมถึงการแปลงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ให้อยู่ในรูปแบบที่จับต้องได้ (Explicit Knowledge) เช่น:

- การจัดทำเอกสารและรายงาน
- การสร้างฐานข้อมูล (Knowledge Base)
- การจัดเก็บไฟล์ในระบบคลังข้อมูล

KMP๔. การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing and Transfer)

เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการ KM คือการทำให้ความรู้ที่จัดเก็บไว้แพร่กระจายและส่งต่อถึงผู้ที่ต้องการใช้ประโยชน์อย่างทั่วถึงในองค์กร รูปแบบการแบ่งปันอาจรวมถึง:

- การจัดทำชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP)
- การประชุมและการบรรยาย
- การให้คำปรึกษาและสอนงาน (Mentoring)

KMP๕. การนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Application and Utilization)

ขั้นตอนนี้คือการนำความรู้ที่ได้รับมาไปประยุกต์ใช้จริงในการทำงาน เพื่อแก้ไขปัญหา ปรับปรุงกระบวนการ หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ การนำความรู้ไปใช้เป็นจุดที่ความรู้จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและการเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

KMP๖. การเรียนรู้และปรับปรุง (Learning and Improvement)

เมื่อความรู้ถูกนำไปใช้แล้ว องค์กรจะต้องมีกระบวนการในการทบทวนและเรียนรู้จากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อประเมินว่าความรู้นั้นมีประโยชน์หรือไม่ และควรปรับปรุงหรือพัฒนาความรู้นั้นอย่างไรให้ดียิ่งขึ้น

KMP๗. การวัดผลและการประเมิน (Knowledge Assessment and Measurement)

ขั้นตอนสุดท้ายคือการประเมินผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรม KM ว่าสามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้ตามเป้าหมายหรือไม่ รวมถึงการวัดผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) ด้านการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการ KM ในอนาคต

วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงด้านการจัดการความรู้

ประเภทความเสี่ยง	การบวนการ การจัดการความรู้	ความเสี่ยง	โอกาสในการเกิด	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	เครื่องมือ/แนวทางในการจัดการ
ด้านบุคลากร และวัฒนธรรม	KMP๒ : การสร้างและแสวงหาความรู้ KMP๓ : การจัดเก็บและรวบรวมความรู้ KMP๔ : การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ KMP๕ : การนำความรู้ไปใช้	การถ่ายทอดองค์ความรู้ไม่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และไม่มี การจัดการอย่างเหมาะสม	๔	๔	๑๖	-ระบบฐานข้อมูล (Knowledge Bases) -การเล่าเรื่อง (Story Telling) -ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)
ด้านเทคโนโลยี และระบบสารสนเทศ	KMP๓. การจัดเก็บและรวบรวมความรู้ KMP๖. การเรียนรู้และปรับปรุง KMP๗. การวัดผลและการประเมิน	ระบบในการรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้จากการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ	๔	๕	๒๐	-ระบบฐานข้อมูล (Knowledge Bases)
ด้านเนื้อหา และความรู้	KMP๓. การจัดเก็บและรวบรวมความรู้ KMP๔. การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ KMP๖. การเรียนรู้และปรับปรุง	ความรู้ที่จัดเก็บล้าสมัยไม่เป็นปัจจุบัน และมีการจัดเก็บที่กระจัดกระจาย	๓	๕	๑๕	-การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) -การประชุมระดมสมอง (Workshop/Brainstorming) -การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (AAR :After Action Reviews)

การกำหนดปัจจัยเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง : การถ่ายทอดองค์ความรู้ไม่เป็นไปอย่างต่อเนื่องและไม่มีการจัดการอย่างเหมาะสม					
คะแนน	ความหมาย	โอกาส	คะแนน	ความหมาย	ผลกระทบ
๕	โอกาสเกิดขึ้นสูงมาก	ไม่มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสามารถจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	๕	โอกาสเกิดขึ้นสูงมาก	ไม่มีองค์ความรู้ เพื่อเผยแพร่ในฐานข้อมูล
๔	โอกาสเกิดขึ้นสูง	มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสามารถจัดการความรู้ให้เป็นระบบ อย่างน้อย ๑ ฝ่าย	๔	โอกาสเกิดขึ้นสูง	มีองค์ความรู้ที่จัดการให้เป็นระบบ และเผยแพร่ในช่องทางการสื่อสารขององค์กร ๑ เรื่อง

๓	โอกาสเกิดขึ้นปานกลาง	มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสามารถจัดการความรู้ให้เป็นระบบ อย่างน้อย ๒ ฝ่าย	๓	โอกาสเกิดขึ้นปานกลาง	มีองค์ความรู้ที่จัดการให้เป็นระบบ และเผยแพร่ในช่องทางการสื่อสารขององค์กร ๒ เรื่อง
๒	โอกาสเกิดต่ำ	มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสามารถจัดการความรู้ให้เป็นระบบ อย่างน้อย ๓ ฝ่าย	๒	โอกาสเกิดต่ำ	มีองค์ความรู้ที่จัดการให้เป็นระบบ และเผยแพร่ในช่องทางการสื่อสารขององค์กร ๓ เรื่อง
๑	โอกาสเกิดขึ้นต่ำมาก	มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสามารถจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ครบทุกฝ่าย	๑	โอกาสเกิดขึ้นต่ำมาก	มีองค์ความรู้ที่จัดการให้เป็นระบบ และเผยแพร่ในช่องทางการสื่อสารขององค์กร ๔ เรื่อง ขึ้นไป

ปัจจัยเสี่ยง : ระบบในการรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้จากการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ					
คะแนน	ความหมาย	โอกาส	คะแนน	ความหมาย	ผลกระทบ
๕	โอกาสเกิดขึ้นสูงมาก	ไม่มีองค์ความรู้จากการปฏิบัติงาน ที่มีระบบในการรวบรวม	๕	โอกาสเกิดขึ้นสูงมาก	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่สามารถเข้าถึงองค์ความรู้จากการปฏิบัติงาน
๔	โอกาสเกิดขึ้นสูง	มีองค์ความรู้จากการปฏิบัติงาน ที่มีระบบในการรวบรวมและจัดเก็บ ไม่เกินร้อยละ ๒๐ ของจำนวนองค์ความรู้	๔	โอกาสเกิดขึ้นสูง	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถเข้าถึงองค์ความรู้จากการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๒๐ ขององค์ความรู้
๓	โอกาสเกิดขึ้นปานกลาง	มีองค์ความรู้จากการปฏิบัติงาน ที่มีระบบในการรวบรวมและจัดเก็บ ไม่เกินร้อยละ ๔๐ ของจำนวนองค์ความรู้	๓	โอกาสเกิดขึ้นปานกลาง	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถเข้าถึงองค์ความรู้จากการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๔๐ ขององค์ความรู้
๒	โอกาสเกิดต่ำ	มีองค์ความรู้จากการปฏิบัติงาน ที่มีระบบในการรวบรวมและจัดเก็บ ไม่เกินร้อยละ ๘๐ ของจำนวนองค์ความรู้	๒	โอกาสเกิดต่ำ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถเข้าถึงองค์ความรู้จากการปฏิบัติงาน ร้อยละ ๘๐ ขององค์ความรู้
๑	โอกาสเกิดขึ้นต่ำมาก	มีองค์ความรู้จากการปฏิบัติงาน ที่มีระบบในการรวบรวมและได้รับการจัดเก็บ ทุกองค์ความรู้	๑	โอกาสเกิดขึ้นต่ำมาก	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถเข้าถึงองค์ความรู้จากการปฏิบัติงาน ได้ทุกองค์ความรู้

ปัจจัยเสี่ยง : ความรู้ที่จัดเก็บล้าสมัยไม่เป็นปัจจุบัน และมีการจัดเก็บที่กระจัดกระจาย					
คะแนน	ความหมาย	โอกาส	คะแนน	ความหมาย	ผลกระทบ
๕	โอกาสเกิดขึ้นสูงมาก	ขาดการจัดเก็บข้อมูลความรู้ อย่างเป็นระบบ และ ไม่สามารถนำมาถ่ายทอดได้	๕	โอกาสเกิดขึ้นสูงมาก	ไม่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างฝ่ายงาน
๔	โอกาสเกิดขึ้นสูง	มีการจัดเก็บข้อมูลความรู้ อย่างเป็นระบบและมีการถ่ายทอดความรู้ โดยมีการประเมินและสรุปผลได้ อย่างน้อย ๑ ไตรมาส	๔	โอกาสเกิดขึ้นสูง	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างฝ่ายงาน ในประเด็นที่มีความสำคัญ อย่าง น้อย ๑ กระบวนการงาน
๓	โอกาสเกิดขึ้นปานกลาง	มีการจัดเก็บข้อมูลความรู้ อย่างเป็นระบบ และมีการถ่ายทอดความรู้ โดยมีการประเมินและสรุปผลได้ อย่างน้อย ๒ ไตรมาส	๓	โอกาสเกิดขึ้นปานกลาง	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างฝ่ายงาน ในประเด็นที่มีความสำคัญ ๒-๓ กระบวนการงาน
๒	โอกาสเกิดต่ำ	มีการจัดเก็บข้อมูลความรู้ และมีการถ่ายทอดความรู้ โดยมีการประเมินและสรุปผลได้ อย่างน้อย ๓ ไตรมาส	๒	โอกาสเกิดต่ำ	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างฝ่ายงาน ในประเด็น ที่สำคัญ สำคัญ ๓-๔ กระบวนการงาน
๑	โอกาสเกิดขึ้นต่ำมาก	มีการจัดเก็บข้อมูลความรู้ อย่างเป็นระบบ และสามารถนำมาถ่ายทอดได้ อย่างต่อเนื่อง โดยมีการประเมินและสรุปผลทุกไตรมาส	๑	โอกาสเกิดขึ้นต่ำมาก	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างฝ่ายงาน ในประเด็นที่มีความสำคัญ ๕ กระบวนการงานขึ้นไป

ระดับของความเสีย (Degree of Risk) แสดงถึงระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากผลคูณของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของ ความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส x ผลกระทบ) กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ดังนี้

ระดับ	ระดับความเสี่ยง	ช่วงคะแนน
4	ความเสี่ยงระดับสูงมาก	20-25 คะแนน
3	ความเสี่ยงระดับสูง	9-16 คะแนน
2	ความเสี่ยงระดับปานกลาง	4-8 คะแนน
1	ความเสี่ยงระดับต่ำ	1-3 คะแนน

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ที่ได้จากการพิจารณา จัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary)

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ} \times \text{ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ} \\ (\text{Likelihood} \times \text{Impact})$$

การประเมินระดับความเสี่ยง (Degree of risk)

การประเมินระดับความเสี่ยง (Degree of risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้ จากการวิเคราะห์โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดและผลกระทบหรือความรุนแรงหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นหลังจากองค์กรวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของ ความเสี่ยงแล้วองค์กรต้องนำผลการวิเคราะห์มาประเมินระดับความเสี่ยงว่าแต่ละความเสี่ยงมีระดับความเสี่ยงอยู่ระดับใดในตารางการประเมินระดับความเสี่ยง ซึ่งระดับความเสี่ยงอาจแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และ น้อยมาก แทนระดับความเสี่ยงข้างต้นด้วยเกณฑ์สีประกอบด้วย สีแดง สีเหลือง สีน้ำเงิน สีเขียว และสีขาว ตามลำดับ โดยนำผลจากการวิเคราะห์โอกาสหรือความถี่ที่จะเกิดขึ้นและผลจากการวิเคราะห์ผลกระทบมาประเมินระดับความเสี่ยง ดังตัวอย่าง

5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

ตารางที่ใช้ในการประเมินและจัดระดับความเสี่ยงของแต่ละความเสี่ยง เพื่อประเมินว่าความเสี่ยงใดอยู่ในระดับที่ควรคำนึงถึงและต้องรีบดำเนินการจัดการความเสี่ยงเป็นอันดับแรกก่อน โดยตารางการประเมินระดับความเสี่ยงข้างต้น แบ่งระดับความเสี่ยงออกเป็น 5 ระดับ จำแนกระดับความเสี่ยงโดยใช้สีเป็นตัวกำหนดดังนี้

	สีแดง	หมายถึง	ระดับความเสี่ยงสูงมาก
	สีส้ม	หมายถึง	ระดับความเสี่ยงสูง
	สีเหลือง	หมายถึง	ระดับความเสี่ยงปานกลาง
	สีเขียว	หมายถึง	ระดับความเสี่ยงต่ำ

๒.๖ การวิเคราะห์ตำแหน่งยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้

การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ (Strategic Positioning Analysis in Knowledge Management - KM) เป็นกระบวนการที่องค์กรใช้เพื่อทำความเข้าใจว่าสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้ขององค์กรเป็นอย่างไร และควรก้าวไปในทิศทางใดเพื่อสนับสนุนเป้าหมายทางธุรกิจโดยรวม การวิเคราะห์นี้จะช่วยให้องค์กรสามารถระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ KM ที่มีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบสำคัญของการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ KM จะครอบคลุมองค์ประกอบหลักดังต่อไปนี้

๑. การประเมินสถานะปัจจุบัน (Current State Assessment):

- วัฒนธรรมองค์กร ประเมินว่าในองค์กรเริ่มมีวัฒนธรรมส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ หรือ มีการให้รางวัลหรือแรงจูงใจสำหรับการจัดการความรู้หรือไม่
- กระบวนการ KM เริ่มมีกระบวนการที่เป็นทางการสำหรับการสร้าง จัดเก็บ แบ่งปัน และนำความรู้ไปใช้แล้วหรือไม่
- เทคโนโลยี KM มีการนำเครื่องมือหรือแพลตฟอร์มใดบ้างที่ใช้ในการจัดการความรู้ เช่น ระบบจัดการเอกสาร, Intranet, ชุมชนแห่งการปฏิบัติ
- บุคลากรและทักษะ บุคลากรมีความเข้าใจและทักษะที่จำเป็นในการจัดการความรู้หรือไม่ หรือ มีผู้เชี่ยวชาญด้าน KM หรือไม่
- ตัวชี้วัดและผลลัพธ์ ในองค์กรมีการวัดผลความสำเร็จของการจัดการความรู้ หรือ ความรู้ได้ถูกนำไปใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานหรือนวัตกรรมอย่างไร

๒. การระบุความต้องการทางธุรกิจ (Business Needs Identification):

- เป้าหมายทางธุรกิจ การจัดการความรู้จะสนับสนุนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างไร เช่น การเพิ่มนวัตกรรม, ลดต้นทุน, ปรับปรุงการบริการลูกค้า, เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
- ช่องว่างความรู้ (Knowledge Gaps) มีความรู้ที่ขาดหายไปซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจหรือไม่ ความรู้ใดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร
- ความท้าทายทางธุรกิจ การจัดการความรู้สามารถช่วยแก้ไขปัญหาคือความท้าทายทางธุรกิจที่สำคัญได้อย่างไร

๓. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน (External and Internal Environment Analysis):

- SWOT Analysis (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค)
 - จุดแข็ง (Strengths): สิ่งที่ต้องกระทำได้ดีในด้าน KM เช่น ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง, ระบบ KM ที่ดี
 - จุดอ่อน (Weaknesses): ข้อจำกัดหรือข้อบกพร่องในด้าน KM เช่น ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร, ระบบล้าสมัย
 - โอกาส (Opportunities): ปัจจัยภายนอกที่สามารถส่งเสริม KM เช่น เทคโนโลยีใหม่, แนวโน้มอุตสาหกรรม
 - อุปสรรค (Threats): ปัจจัยภายนอกที่อาจเป็นอุปสรรคต่อ KM เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ, การแข่งขันสูง
- Benchmarking: เปรียบเทียบแนวปฏิบัติ KM ขององค์กรกับคู่แข่งหรือองค์กรชั้นนำในอุตสาหกรรม
- การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis): ทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (เช่น ผู้บริหาร, พนักงาน, ลูกค้า) ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

๔. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ KM (KM Vision and Strategy Formulation):

- จากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ทั้งหมด องค์กรจะสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่าการจัดการความรู้ควรมีบทบาทอย่างไรในอนาคต และพัฒนากลยุทธ์ที่เฉพาะเจาะจงเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้น
- กลยุทธ์อาจรวมถึงการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่, การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรม, การสร้างแรงจูงใจในการแบ่งปันความรู้, หรือการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เอื้อต่อ KM

ประโยชน์ของการวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ KM

- ความชัดเจนของทิศทาง: ช่วยให้องค์กรมีทิศทางที่ชัดเจนในการลงทุนและพัฒนากิจการจัดการความรู้
- การจัดลำดับความสำคัญ: ระบุว่าควรให้ความสำคัญกับด้านใดใน KM เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
- การจัดสรรทรัพยากร: ช่วยในการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ
- การปรับปรุงประสิทธิภาพ: นำไปสู่การตัดสินใจที่ดีขึ้น, การเพิ่มนวัตกรรม, การลดความซ้ำซ้อน, และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันโดยรวมขององค์กร

การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรไม่ควรมองข้าม เพราะถือเป็นรากฐานในการสร้างระบบ KM ที่แข็งแกร่งและยั่งยืน ซึ่งจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

ระยะสั้น ๒๕๖๙-๒๕๗๐ | ระยะกลาง ๒๕๗๑-๒๕๗๒ | ระยะยาว ๒๕๗๓



๒.๗ การวิเคราะห์ TOWS Matrix และการกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน

การวิเคราะห์ TOWS Matrix (หรือ TOWS Analysis) เป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญที่ต่อยอดมาจาก SWOT Analysis โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปลี่ยนผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ SWOT ให้เป็นกลยุทธ์ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดการความรู้ (Knowledge Management - KM)

TOWS Matrix เป็นการวิเคราะห์ที่นำเอาปัจจัยภายใน (จุดแข็ง - Strengths, จุดอ่อน - Weaknesses) และปัจจัยภายนอก (โอกาส - Opportunities, อุปสรรค - Threats) มาจับคู่กันเพื่อสร้างกลยุทธ์ ๔ ประเภทหลัก

- Threats (อุปสรรค)
- Opportunities (โอกาส)
- Weaknesses (จุดอ่อน)
- Strengths (จุดแข็ง)

เมื่อนำมาจัดเรียงเป็นเมทริกซ์ จะได้กลยุทธ์ ๔ รูปแบบ:

๑. SO (Strengths-Opportunities) Strategies: กลยุทธ์เชิงรุก

- ใช้จุดแข็งภายในองค์กรเพื่อคว้าโอกาสภายนอก
- เน้นการเติบโตและการขยายตัว

๒. ST (Strengths-Threats) Strategies: กลยุทธ์เชิงรับ/ป้องกัน

- ใช้จุดแข็งภายในองค์กรเพื่อรับมือหรือลดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอก
- เน้นการรักษาเสถียรภาพและความอยู่รอด

๓. WO (Weaknesses-Opportunities) Strategies: กลยุทธ์เชิงแก้ไข/พัฒนา

- แก้ไขจุดอ่อนภายในองค์กรโดยใช้ประโยชน์จากโอกาสภายนอก
- เน้นการปรับปรุงและเรียนรู้

๔. WT (Weaknesses-Threats) Strategies: กลยุทธ์เชิงป้องกัน/ถอย

- ลดจุดอ่อนภายในองค์กรและหลีกเลี่ยงผลกระทบจากอุปสรรคภายนอก
- เน้นการลดความเสี่ยงและการถอยออกจากสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์

การวิเคราะห์ TOWS Matrix ในบริบทของการจัดการความรู้ (KM)

การนำ TOWS Matrix มาใช้กับการจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรที่สามารถพัฒนากลยุทธ์ KM ที่สอดคล้องกับสถานการณ์จริงและเป้าหมายทางธุรกิจ

ขั้นตอนการวิเคราะห์

๑. ทำ SWOT Analysis ด้าน KM

- Strengths (S) - จุดแข็งด้าน KM การนำสิ่งที่ดีในการจัดการความรู้ขององค์กรในปัจจุบัน เช่น มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง, มีวัฒนธรรมการแบ่งปันที่ดี, มีระบบ KM ที่ทันสมัย, มีฐานข้อมูลความรู้ที่ครอบคลุม
- Weaknesses (W) - จุดอ่อนด้าน K: สิ่งที่เป็นข้อจำกัดหรือปัญหาในการจัดการความรู้ขององค์กร เช่น ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร, พนักงานไม่กระตือรือร้นในการแบ่งปันความรู้, ระบบ KM ล้าสมัย/ใช้งานยาก, ไม่มีการวัดผล KM ที่ชัดเจน
- Opportunities (O) - โอกาสด้าน KM คือ ปัจจัยภายนอกใดที่สามารถส่งเสริมการจัดการความรู้ขององค์กรได้ (เช่น เทคโนโลยี AI/ML ที่กำลังพัฒนา, การเพิ่มขึ้นของ CoP (Community of Practice) ในอุตสาหกรรม, ความต้องการนวัตกรรมที่เพิ่มขึ้นในตลาด, นโยบายส่งเสริมการเรียนรู้จากภาครัฐ)
- Threats (T) - อุปสรรคด้าน KM คือ ปัจจัยภายนอกใดที่อาจเป็นอุปสรรคหรือความเสี่ยงต่อการจัดการความรู้ขององค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วทำให้ระบบล้าสมัย, การลาออกของบุคลากรสำคัญนำไปสู่การสูญเสียความรู้, กฎระเบียบความเป็นส่วนตัวของข้อมูลที่เข้มงวดขึ้น, การแข่งขันที่รุนแรงทำให้ต้องเรียนรู้เร็วขึ้น

๒. สร้าง TOWS Matrix และกำหนดกลยุทธ์

นำการวิเคราะห์ SWOT นำมาจับคู่กันเพื่อสร้างกลยุทธ์ KM

- SO Strategies (จุดแข็ง + โอกาส)
- ST Strategies (จุดแข็ง + อุปสรรค)
- WO Strategies (จุดอ่อน + โอกาส)
- WT Strategies (จุดอ่อน + อุปสรรค)

ประโยชน์ของการใช้ TOWS Matrix ในการจัดการความรู้

- แปลงการวิเคราะห์สู่การปฏิบัติ ทำให้ผลลัพธ์จาก SWOT ไม่ใช่แค่รายการ แต่เป็นแผนการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม
- สร้างกลยุทธ์ที่ตอบสนอง ช่วยให้องค์กรพัฒนากลยุทธ์ KM ที่สอดคล้องกับทั้งปัจจัยภายในและภายนอก

- ระบุลำดับความสำคัญ ช่วยให้เห็นว่าควรเน้นกลยุทธ์แบบใดก่อน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและแก้ไข ปัญหาที่สำคัญที่สุด
- เพิ่มประสิทธิภาพ KM นำไปสู่การใช้ทรัพยากรด้าน KM อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างระบบ KM ที่ แข็งแกร่งขึ้น

การใช้ TOWS Matrix จะช่วยให้องค์กรไม่เพียงแต่เข้าใจสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้เท่านั้น แต่ยังสามารถกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจนเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถด้านความรู้และสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรโดยรวมได้เป็นอย่างดี

TOWS matrix	
SO (จุดแข็ง + โอกาส) กลยุทธ์เชิงรุก	ST (จุดแข็ง+อุปสรรค) กลยุทธ์เชิงป้องกัน
• การบริหารจัดการความรู้ มุ่งหน้าไปสู่การสร้าง ความเติบโต (S๑, S๒, S๓, O๑, O๒, O๓)	• เสริมสร้างวัฒนธรรม นำให้เกิดการเรียนรู้ เป็น ปัจจัยสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร (S๓, T๒)
WO (จุดอ่อน+โอกาส) กลยุทธ์เชิงแก้ไข	WT (จุดอ่อน+อุปสรรค) กลยุทธ์เชิงรับ
• ถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้สู่การ ปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร (W๑, W๒, O๑, O๒)	• ผลักดันให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการ ปฏิบัติงานของหน่วยงาน (W๑, W๒, W๓, T๒)

บทที่ ๓

แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ของโรงพิมพ์ตำรวจ

วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านกระบวนการทำงาน การบริการและการผลิต เพื่อมุ่งสู่การพัฒนา ด้านนวัตกรรม

พันธกิจ (Mission)

๑. ผลิตและให้บริการสิ่งพิมพ์แบบพิมพ์ และวัสดุอุปกรณ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และหน่วยงานลูกค้าภาครัฐและเอกชน
๒. มุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม ด้านสิ่งพิมพ์ดิจิทัลและลดการปลอมแปลง เพื่อตอบสนองต่อภารกิจของสำนักงานตำรวจแห่งชาติทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
๓. พัฒนาสินค้าและบริการภายใต้ศักยภาพของเครื่องจักรและบุคลากรที่มีอยู่
๔. วางแผนตลาดเชิงรุก เพื่อเพิ่มโอกาสในการเจาะกลุ่มลูกค้าเพิ่มทั้งภาครัฐและเอกชน
๕. ขับเคลื่อนองค์กร ผ่านการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน ผ่านการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นด้านลูกค้าและตลาด การสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารจัดการทุนมนุษย์

๓.๑ เป้าหมายการจัดการความรู้ของโรงพิมพ์ตำรวจ

๑. บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้
๒. สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร
๓. ผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ได้รับการพัฒนาศักยภาพตามแผนงานที่วางไว้
๔. มีการพัฒนาระบบการจัดการความรู้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ
๕. มีศูนย์ความรู้สนับสนุนการปฏิบัติงานของโรงพิมพ์ตำรวจ

๓.๒ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

๑. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับเห็นความสำคัญ และให้การสนับสนุน รวมทั้งเป็นต้นแบบที่ดีของการจัดการความรู้
๒. บุคลากรทุกระดับรับรู้ ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็น รวมทั้งมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ เพื่อเสริมสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
๓. มีระบบการจัดการความรู้ และการติดตามประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ
๔. มีระบบสารสนเทศและช่องทางการติดต่อสื่อสารในการจัดการความรู้ รวมทั้งการมีเครือข่ายบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงพิมพ์ตำรวจ

๓.๓ การกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

เพื่อให้การจัดการความรู้ของโรงพิมพ์ตำรวจบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ที่กำหนดไว้ ข้างต้นและรองรับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ โรงพิมพ์ตำรวจ ปีบัญชี ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ จึงได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ไว้ ๓ ด้านดังนี้

แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ โรงพยาบาลตำรวจ ปีบัญชี ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓

ยุทธศาสตร์ ๑ : การบริหารจัดการความรู้ มุ่งหน้าไปสู่การสร้างความรู้ความเติบโต

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด ปี ๒๕๖๙- ๒๕๗๓	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
				๖๙	๗๐	๗๑	๗๒	๗๓	
ดำเนินการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้เป็นไปตามวัตถุประสงค์องค์กร	บุคลากร มีองค์ความรู้ และทักษะเพิ่มมากขึ้น จากการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ	๑ โครงการทบทวนทักษะความรู้บุคลากร (Re Skill)/เพิ่มทักษะความรู้บุคลากร (Up Skill)	เปรียบเทียบคะแนน Pre-test / Post-test (ก่อนและหลังการพัฒนา/ทบทวน)/จำนวนบุคลากรที่ผ่านการประเมิน/ทบทวน	๒ กิจกรรม	๒ กิจกรรม	๒ กิจกรรม	๒ กิจกรรม	๒ กิจกรรม	คณะทำงาน
		๒ จัดทำนโยบายและกฎบัตรด้านการจัดการความรู้และกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน	จัดทำนโยบายและกฎบัตรด้านการจัดการความรู้และกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน(ทบทวนอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง)	๑ ครั้ง	๑ ครั้ง	๑ ครั้ง	๑ ครั้ง	๑ ครั้ง	ผู้บริหาร คณะทำงาน
		๓ การรวบรวมข้อมูลและสังเคราะห์เพื่อสรุปเป็นองค์ความรู้	มีการจัดทำองค์ความรู้สำคัญของทุกฝ่ายงานอย่างน้อยปีละ ๒ รายการ	๒ รายการ	๒ รายการ	๒ รายการ	๒ รายการ	๒ รายการ	ฝ่ายงาน คณะทำงาน

สนับสนุนหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้

หัวข้อ ๑. การนำองค์กร หัวข้อ ๔ กระบวนการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ ๒ : เสริมสร้างวัฒนธรรม นำให้เกิดการเรียนรู้ ต่อยอดสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด ปี ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
				๖๙	๗๐	๗๑	๗๒	๗๓	
๑.บุคลากรมีความรู้และทักษะในการจัดการความรู้	บุคลากรโรงพิมพ์ตำรวจ มีความรู้ความเข้าใจ ให้มีความสำคัญในการจัดการความรู้ เกิดเป็นค่านิยม ก่อให้เป็นวัฒนธรรม ที่รักการเรียนรู้ ทั่วทั้งองค์กร	๑ กิจกรรมการสร้างสิ่งกระตุ้นจิตสำนึกถึง Knowledge Management : KM	กิจกรรมการสร้างสิ่งกระตุ้นจิตสำนึกอย่างน้อยปีละ ๑ กิจกรรม	๑ กิจกรรม	๑ กิจกรรม	๑ กิจกรรม	๑ กิจกรรม	๑ กิจกรรม	หมวด บริหารงาน บุคคล คณะทำงาน
		๒ ส่งเสริมให้ผู้บริหารแสดงบทบาทนำในการกระตุ้นให้บุคลากรมีทัศนคติและพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	การจัดการความรู้ที่ผู้บริหารมีส่วนร่วมตามแผนที่กำหนดไว้ปีละ อย่างน้อย ๑ กิจกรรม	๑ กิจกรรม	๑ กิจกรรม	๑ กิจกรรม	๑ กิจกรรม	๑ กิจกรรม	หัวหน้าฝ่าย ทุกส่วนงาน
๒.บุคลากรสามารถใช้อองค์ความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร	บุคลากรโรงพิมพ์ตำรวจ นำองค์ความรู้ที่มี มาช่วยในกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับบุคลากร/ระดับฝ่ายงานในกระบวนการที่สำคัญ	กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระบวนการที่สำคัญอย่างน้อยปีละ ๑ กิจกรรม	๑ กิจกรรม	๑ กิจกรรม	๑ กิจกรรม	๑ กิจกรรม	๑ กิจกรรม	หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน แต่ละส่วน งาน

สนับสนุนหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้
 หัวข้อ ๓. บุคลากร หัวข้อ ๑. ความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วมและการสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้
 หัวข้อ ๔ กระบวนการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ ๓ : ถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

กลยุทธ์	เป้าประสงค์	โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด ปี ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓	เป้าหมาย					ผู้รับผิดชอบ
				๖๙	๗๐	๗๑	๗๒	๗๓	
๑ กำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว	เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้เป็นไปตามเป้าหมาย	จัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ๒๕๖๙-๒๕๗๓ และแผนปฏิบัติการปีบัญชี ๒๕๖๙	ได้รับการอนุมัติแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ จากคณะกรรมการโรงพยาบาลตำรวจ ภายในเดือน สิงหาคมของทุกปี	ภายในเดือนสิงหาคม	ภายในเดือนสิงหาคม	ภายในเดือนสิงหาคม	ภายในเดือนสิงหาคม	ภายในเดือนสิงหาคม	คณะทำงาน
๒ ผลักดันให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	เกิดกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ	โครงการส่งเสริมและบูรณาการการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติงานประจำวัน	ระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อระบบการจัดการความรู้สำรวจความพึงพอใจ ≥80%	≥80%	≥80%	≥80%	≥80%	≥80%	คณะทำงาน หมวด บริหารงาน บุคคล

สนับสนุนหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้ หัวข้อ ๖. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้

แผนปฏิบัติการจัดการความรู้ โรงพิมพ์ตำรวจ ปีบัญชี ๒๕๖๙

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ โรงพิมพ์ตำรวจ ปีบัญชี ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จึงได้ดำเนินการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์สู่แผนปฏิบัติการจัดการความรู้ ปีบัญชี ๒๕๖๙ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ยุทธศาสตร์ ๑	การบริหารจัดการความรู้ มุ่งหน้าไปสู่การสร้างความเติบโต													
กลยุทธ์	ดำเนินการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้เป็นไปตามวัตถุประสงค์องค์กร													
เป้าประสงค์	บุคลากร มีองค์ความรู้ และทักษะเพิ่มมากขึ้น จากการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ													
โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลาการดำเนินการ												หน่วยงานที่รับผิดชอบ
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
๑.ผู้บริหารจัดตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้	มีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ ภายในไตรมาส ๑	←	→											ผู้บริหาร
๒. จัดทำนโยบายและกฎบัตรด้านการจัดการความรู้ และกำหนดวิสัยทัศน์ทิศทางการดำเนินงาน	นโยบายและกฎบัตรได้รับการทบทวนและประกาศใช้ภายในไตรมาส ๒				←	→	นโยบาย	กฎบัตร						ผู้บริหาร คณะกรรมการ
๓.โครงการทบทวนทักษะความรู้บุคลากร (Re Skill)/เพิ่มทักษะความรู้บุคลากร (Up Skill)	เปรียบเทียบคะแนน Pre-test / Post-test (ก่อนและหลังการพัฒนา/ทบทวน)/จำนวนบุคลากรที่ผ่านการประเมิน/ทบทวน							←	→					คณะกรรมการ
๔.การรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ เพื่อสรุปเป็นองค์ความรู้	สามารถรวบรวมและสรุปเป็นองค์ความรู้ได้									←	→			คณะกรรมการ

ยุทธศาสตร์ ๒	เสริมสร้างวัฒนธรรม นำให้เกิดการเรียนรู้ ต่อยอดสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร													
กลยุทธ์	บุคลากรมีความรู้และทักษะในการจัดการความรู้													
เป้าประสงค์	บุคลากร มีความรู้ความเข้าใจ ให้มีความสำคัญในการจัดการความรู้ เกิดเป็นค่านิยม ก่อให้เป็นวัฒนธรรม ที่รักการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร													
โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลาการดำเนินการ												หน่วยงานที่รับผิดชอบ
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
๑. กิจกรรมและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรม ที่นำไปสู่การเรียนรู้	กิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมนำสู่การเรียนรู้						↔							คณะทำงาน
๒.สรุปผลและใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการสรุปผล เพื่อปรับปรุงวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงาน								↔						คณะทำงาน
๓.กิจกรรมส่งเสริมให้ผู้บริหารแสดงบทบาทนำในการกระตุ้นให้บุคลากรมีทัศนคติและพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	กิจกรรมการจัดการความรู้ที่ผู้บริหารมีส่วนร่วม							↔ ฝ่าย/งาน			↔ ฝ่าย/งาน			ผู้บริหาร คณะทำงาน
๔.จัดทำรายงานสรุปผลการจัดกิจกรรม การจัดการความรู้ที่ผู้บริหารมีส่วนร่วม												↔		ผู้บริหาร คณะทำงาน

ยุทธศาสตร์ ๓	ถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร													
กลยุทธ์	๑.กำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ๒.ผลักดันให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานของหน่วยงาน													
เป้าประสงค์	นำผลที่ได้จากการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ และปรับปรุงแผนงานเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ ปีบัญชี ๒๕๗๐													
โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	ระยะเวลาการดำเนินการ												หน่วยงานที่รับผิดชอบ
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
๑.ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๙ ผ่านช่องทาง การเผยแพร่ความรู้ด้าน -คู่มือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ -เว็บไซต์ -แจ้งเวียนภายในองค์กร -บอร์ดประชาสัมพันธ์ -ประชุม/สัมมนา (ถ้ามี)	สามารถเผยแพร่แผนปฏิบัติการจัดการความรู้ ผ่านช่องทาง การเผยแพร่ความรู้ได้อย่างน้อย ๓ ช่องทาง						↔							หมวด บริหารงาน บุคคล คณะทำงาน
๒. ติดตามและประเมินผลเพื่อจัดทำแผนปี ๒๕๗๐	รายงานผลต่อคณะกรรมการ โรงพิมพ์ตำรวจ ราย ๖ เดือน (เม.ย.) ราย ๑๒ เดือน (ก.ย.)							↔					↔	คณะทำงาน
๓. จัดทำแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ ปี ๒๕๗๐	ได้รับการอนุมัติแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ปีบัญชี ๒๕๗๐ จากคณะกรรมการฯ								↔	↔	จัดทำแผนฯ	↔	คณะอนุฯ	คณะทำงาน
												↔	คณะกรรมการฯ	

บทที่ ๔

การนำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามรายงานผล

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อทราบความก้าวหน้าของผลการปฏิบัติการ
๒. เพื่อทราบปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น
๓. เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นเทียบกับเป้าหมาย

แนวทางการนำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ

เพื่อให้หน่วยงานในโรงพยาบาลตำรวจมีแนวทางการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงกำหนดแนวทางการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

๑. หมวดงานบริการบุคคลเผยแพร่ และประชาสัมพันธ์แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ โรงพยาบาลตำรวจ ปีบัญชี ๒๕๖๔ – ๒๕๗๓ และแผนปฏิบัติการปีบัญชี ๒๕๖๔ โรงพยาบาลตำรวจ ในหลายช่องทางการสื่อสาร เช่น หนังสือแจ้งเวียน เผยแพร่ในระบบสารสนเทศขององค์กร และไลน์กลุ่มบุคลากรของโรงพยาบาลตำรวจ เป็นต้น
๒. หน่วยงานที่รับผิดชอบและเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้
๓. สำหรับในส่วนกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้หมวดงานบริหารบุคคลเผยแพร่หัวข้อในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของปีบัญชี ๒๕๖๔ ของแต่ละฝ่ายงาน
๔. อาจมีการกำหนดแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรม หรือดำเนินการให้สำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ การจัดการความรู้โรงพยาบาลตำรวจ ปีบัญชี ๒๕๖๔ – ๒๕๗๓ และแผนปฏิบัติการปีบัญชี ๒๕๖๔

แนวทางการปฏิบัติเพื่อสอบทาน ติดตามและประเมินผล

การสอบทาน (KM audit)

เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ากระบวนการจัดการความรู้มีการดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และเหมาะสม ในแต่ละปีทีมผู้สอบทานด้าน KM ดำเนินการจัดกลุ่มกระบวนการจัดการความรู้ จากนั้นคัดเลือกกระบวนการจัดการความรู้ที่สำคัญและทำตามขั้นตอนกระบวนการสอบทาน

ขั้นตอน	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
๑. ทบทวนกระบวนการจัดการความรู้	ไตรมาส ๑	คณะกรรมการการด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม และการพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โรงพิมพ์ตำรวจ
๒. ปรับปรุงกระบวนการ	ไตรมาส ๒	คณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม
๓. กำหนดขอบเขตการตรวจสอบ	ไตรมาส ๓	คณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม
๔. จัดทำแผนการตรวจ	ไตรมาส ๓	คณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม
๕. ดำเนินการตรวจสอบทาน	ไตรมาส ๔	คณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม
๖. จัดทำรายงาน	ไตรมาส ๔	คณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม
๗. ชี้แจง Feed back	ไตรมาส ๔	คณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม

การติดตามและประเมินผล

๑. กำหนดการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ โดยรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี รายไตรมาส (ทุก ๓ เดือน) เป็นการประเมินผลในระหว่างที่มีการปฏิบัติตามแผน โดยเป็นการทบทวนผลความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ รวมทั้งวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การทบทวนค่าเป้าหมาย กลยุทธ์หลัก เพื่อการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ในกรณีที่มีความจำเป็นให้เหมาะสมต่อไป โดยนำเสนอต่อคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจแจ้งผู้บริหารและคณะกรรมการเพื่อรับทราบ

๒. ประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแผนเป็นการประเมินผลเมื่อครบกำหนดระยะเวลาการใช้แผนเพื่อสรุปการปฏิบัติงานและประเมินผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นรวมทั้งผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดระยะเวลาที่ใช้โดยนำเสนอหลังจากเสนอคณะกรรมการโรงพิมพ์ตำรวจ