



แผนพัฒนาการจัดการความรู้
องค์การจัดการน้ำเสีย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐
(ฉบับทบทวนปี ๒๕๖๙)



คำนำ

องค์การจัดการน้ำเสีย (Wastewater Management Authority : WMA) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงมหาดไทย จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การจัดการน้ำเสีย เมื่อวันที่ ๑๕ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๓๘ โดยมีวัตถุประสงค์คือ “การจัดให้มีระบบบำบัดน้ำเสียรวมสำหรับการบำบัดน้ำเสียในเขตพื้นที่จัดการน้ำเสีย และการให้บริการรับบริหารหรือจัดการระบบบำบัดน้ำเสียทั้งในและนอกเขตพื้นที่จัดการน้ำเสียรวมทั้งบริการหรือกิจการต่อเนื่องที่เกี่ยวกับการจัดการน้ำเสียอย่างมีประสิทธิภาพในเชิงเศรษฐกิจ” โดยเมื่อวันที่ ๒๒ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๓ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบการกำหนดเขตพื้นที่จัดการน้ำเสียขององค์การจัดการน้ำเสียให้ครอบคลุมทุกจังหวัดของประเทศไทย ซึ่งจะช่วยสนับสนุนภารกิจขององค์กรในการแก้ไขปัญหามลพิษทางน้ำของประเทศ ให้สามารถเข้าดำเนินการบริหารจัดการน้ำเสียชุมชนให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศ

แผนพัฒนาการจัดการความรู้การจัดการน้ำเสีย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวนปี ๒๕๖๙) ได้ดำเนินการทบทวนเพิ่มเติมครอบคลุมการดำเนินงานการจัดการความรู้มากขึ้น มีความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจองค์การจัดการน้ำเสีย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวนปี ๒๕๖๙) แผนพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมองค์การจัดการน้ำเสีย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวนปี ๒๕๖๙) แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลองค์การจัดการน้ำเสีย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวนปี ๒๕๖๙) แผนพัฒนาด้านลูกค้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียองค์การจัดการน้ำเสีย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวนปี ๒๕๖๙) และผลสำรวจต่างๆ เพื่อใช้ประกอบการทบทวนแผนการจัดการความรู้การจัดการน้ำเสีย โดยมี ๒ ยุทธศาสตร์ ๓ กลยุทธ์ ๔ โครงการ/กิจกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

คณะทำงานส่งเสริมกระบวนการจัดการความรู้การจัดการน้ำเสีย (WMA KM Team)
กันยายน ๒๕๖๘

สารบัญ

บทสรุปผู้บริหาร

บทที่ ๑.....	๑
๑.๑ การกํากับและอํานาจหน้าที่ขององค์การการนํ้าเสีย.....	๑
๑.๒ ปัจจัยนํ้าเข้าในการดําเนินงานด้านการจัดการความรู้.....	๑
๑.๓ ความเชื่อมโยงของแผน	๙
๑.๔ สรุปการวิเคราะห์ SWOT Analysis และ Fact based	๑๒
๑.๕ การวิเคราะห์ความเสี่ยงการจัดการความรู้.....	๑๗
๑.๖ การวิเคราะห์กระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนขององค์การการนํ้าเสีย	๒๐
๑.๗ หลักเกณฑ์การคัดเลือกจุดสําคัญที่วิกฤติ (Critical Step).....	๒๕
๑.๘ แผนผังกระบวนการจัดการความรู้ของ อจน.	๒๖
๑.๙ หลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรในการจัดการความรู้.....	๒๗
บทที่ ๒ แนวทางการจัดการความรู้ของ อจน.....	๒๙
๒.๑ แนวทางการจัดการความรู้ของ อจน.	๒๙
๒.๒ การดําเนินงานจัดการความรู้.....	๓๐
๒.๓ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้.....	๓๖
บทที่ ๓ แผนการจัดการความรู้	๓๘
๓.๑ ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้.....	๓๘
๓.๒ วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้.....	๓๘
๓.๓ ขั้นตอนการดําเนินงาน.....	๓๙
๓.๔ แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรด้านการจัดการความรู้.....	๔๑
บทที่ ๔ การประเมินผลสำเร็จของการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘	๔๘
๔.๑ ผลการดําเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้	๕๙
๔.๒ สรุปผลประเมินตนเอง.....	๖๖
บทที่ ๕ ข้อเสนอแนะ แนวคิด วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงการจัดการความรู้.....	๖๙
ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	๖๙
๕.๑ ปัญหา อุปสรรคในการดําเนินงาน.....	๖๙
๕.๒ ข้อเสนอแนะ	๖๙
๕.๓ การกำหนดเครื่องมือแปลงยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติ	๗๐
ภาคผนวก	๗๐

บทสรุปผู้บริหาร

องค์การจัดการน้ำเสีย (Wastewater Management Authority : WMA) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงมหาดไทย จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การจัดการน้ำเสีย เมื่อวันที่ ๑๕ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๓๘ โดยมีวัตถุประสงค์คือ “การจัดให้มีระบบบำบัดน้ำเสียรวมสำหรับการบำบัดน้ำเสียในเขตพื้นที่จัดการน้ำเสีย และการให้บริการรับบริหารหรือจัดการระบบบำบัดน้ำเสียทั้งในและนอกเขตพื้นที่จัดการน้ำเสีย รวมทั้งบริการหรือกิจการต่อเนื่องที่เกี่ยวกับการจัดการน้ำเสียอย่างมีประสิทธิภาพในเชิงเศรษฐกิจ”

องค์การจัดการน้ำเสีย (อจน.) ดำเนินงานจัดการความรู้ภายในหน่วยงานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาองค์กรใน ๓ องค์ประกอบ ได้แก่ พัฒนาคน พัฒนาระบบการจัดการความรู้ พัฒนาองค์กร มีการรวบรวมองค์ความรู้ที่สำคัญ และจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบระเบียบมากขึ้นทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้สะดวก รวดเร็ว และสามารถนำองค์ความรู้และวิธีการปฏิบัติที่ดีมาใช้ประโยชน์ให้การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายใน ภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่องนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

จากวัตถุประสงค์ดังกล่าว องค์การจัดการน้ำเสียจึงได้ทบทวนแผนพัฒนาการจัดการความรู้ขององค์การจัดการน้ำเสีย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวนปี ๒๕๖๙) และแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๙ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ ทิศทางนโยบายองค์กร และเชื่อมโยงและแผนงานสำคัญอื่นๆ ดังนี้ แผนวิสาหกิจขององค์การจัดการน้ำเสีย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ แผนลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนบริหารทรัพยากรบุคคล ผลการดำเนินงานขององค์กรที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมา การเปลี่ยนแปลงของนโยบาย กฎหมาย/กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เป้าหมาย การพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) สมรรถนะหลักขององค์กร กรอบหรือแนวทางการกำกับดูแล ระบบงานและกระบวนการที่สำคัญ เป็นต้น โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์แล้วกำหนดเป็น จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส ภัยคุกคาม เพื่อสู่การระบุนโยบายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ โครงการและกิจกรรม

วิสัยทัศน์ : บริหารจัดการน้ำเสียชุมชนเพื่อสังคมด้วยนวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : ส่งเสริมและพัฒนาการจัดการความรู้ภายในองค์กร

เป้าประสงค์ด้านการจัดการความรู้

๑. มีการพัฒนาความรู้ของบุคลากรในองค์กร
๒. มีองค์ความรู้ที่สามารถพัฒนาปรับปรุงกระบวนการงานให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานขององค์กร
๓. มีระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่รองรับการจัดการความรู้
๔. มีการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัล
๕. มีค่านิยมก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการความรู้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ของแผนพัฒนาการจัดการความรู้
องค์การจัดการน้ำเสีย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวนปี ๒๕๖๙) ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ การพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

ยุทธศาสตร์ ๑ : การพัฒนาการจัดการความรู้ภายในองค์กร

กลยุทธ์ที่ ๑ การพัฒนาการจัดการความรู้

โครงการ/กิจกรรม

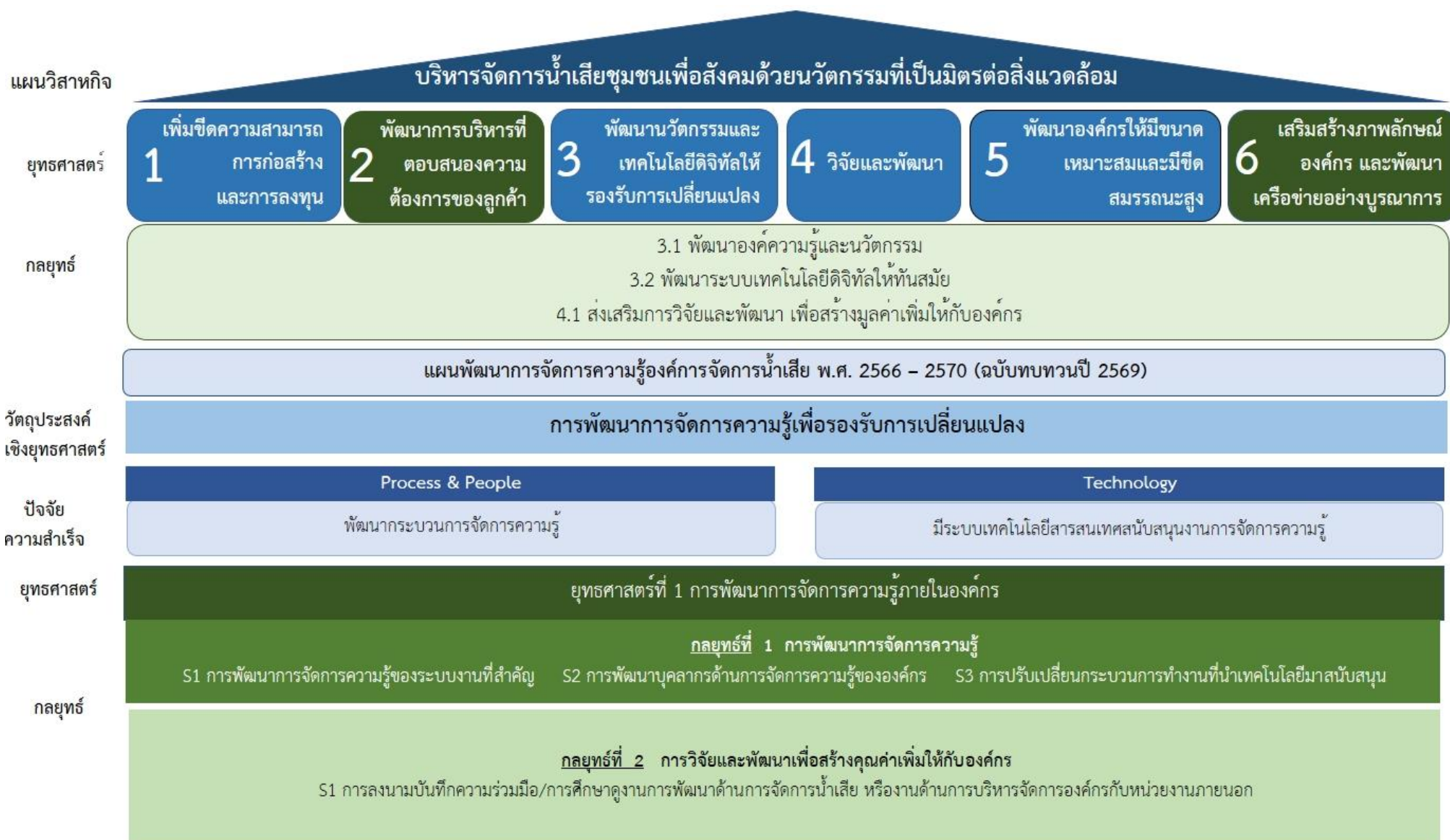
๑. การพัฒนาการจัดการความรู้ของระบบงานที่สำคัญ
๒. การพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้ขององค์กร
๓. การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานที่นำเทคโนโลยีมาสนับสนุน

ยุทธศาสตร์ ๒ : วิจัยและพัฒนา

กลยุทธ์ที่ ๒ การวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กร

โครงการ/กิจกรรม

๔. การลงนามบันทึกความร่วมมือ/การศึกษาดูงานการพัฒนาด้านการจัดการ
น้ำเสีย หรืองานด้านการบริหารจัดการองค์กรกับหน่วยงานภายนอก



บทที่ ๑

๑.๑ การกัและอำนาจหน้าที่ขององค์การการน้เสีย

องค์การการน้เสีย (Wastewater Management Authority : WMA) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงมหาดไทย จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การการน้เสีย เมื่อวันที่ ๑๕ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๓๘ โดยมีวัตถุประสงค์คือ “การจัดให้มีระบบบำบัดน้เสียรวมสำหรับการบำบัดน้เสียในเขตพื้นที่จัดการน้เสีย และการให้บริการรับบริหารหรือจัดการระบบบำบัดน้เสียทั้งในและนอกเขตพื้นที่จัดการน้เสีย รวมทั้งบริการหรือกิจการต่อเนื่องที่เกี่ยวกับการจัดการน้เสียอย่างมีประสิทธิภาพในเชิงเศรษฐกิจ”

เมื่อวันที่ ๒๒ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๓ คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบการกำหนดเขตพื้นที่จัดการน้เสียขององค์การการน้เสียให้ครอบคลุมทุกจังหวัดของประเทศไทย ซึ่งจะช่วยสนับสนุนภารกิจขององค์กรในการแก้ไขปัญหามลพิษทางน้ของประเทศ ให้สามารถเข้าดำเนินการบริหารจัดการน้เสียชุมชนให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศ มีส่วนสำคัญในการเร่งรัดการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการน้เสียของประเทศให้ดำเนินไปอย่างมีมาตรฐานมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการป้องกันแก้ไขปัญหามลพิษทางน้ที่ส่งผลกระทบต่อสุขภาพอนามัยและคุณภาพชีวิตของประชาชน เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมของประเทศได้อย่างทันสถานการณ์

การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ขององค์การการน้เสีย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวนปี ๒๕๖๙) มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ของแผนวิสาหกิจองค์การการน้เสีย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวนปี ๒๕๖๙) และแผนงานสำคัญอื่นๆ เช่น แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล แผนพัฒนาลูกค้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนพัฒนาดิจิทัลขององค์การการน้เสีย เป็นต้น รวมทั้งนำผลการสำรวจต่างๆ เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผน ดังนี้

๑.๒ ปัจจัยนำเข้าในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้

ปัจจัยนำเข้าที่ ๑ : แผนวิสาหกิจองค์การการน้เสีย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวนปี ๒๕๖๙)

วิสัยทัศน์

“บริหารจัดการน้เสียชุมชนเพื่อสังคมด้วยนวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม”



- ๑) การออกแบบ ก่อสร้าง และบริหารจัดการระบบรวบรวมและบำบัดน้เสียชุมชนทั่วประเทศ
- ๒) การปรับปรุงฟื้นฟู และบริหารจัดการระบบรวบรวมและบำบัดน้เสียชุมชนทั่วประเทศ
- ๓) การให้บริการหรือกิจการต่อเนื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการน้เสียอย่างมีประสิทธิภาพในเชิงเศรษฐกิจ
- ๔) การพัฒนานวัตกรรมระบบบำบัดน้เสียที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อสังคมอย่างต่อเนื่อง

ค่านิยมองค์กร

มุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์ จิตบริการ เชี่ยวชาญในหน้าที่

Value	ค่านิยม/คำจำกัดความ
มุ่งมั่นผลสัมฤทธิ์	มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานด้วยความใส่ใจ เต็มใจ และรับผิดชอบ พร้อมด้วยการบริหารความเสี่ยงในทุกกระบวนการ เพื่อให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด
จิตบริการ	ตั้งใจและใส่ใจในการให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับองค์กรในทุกระดับ ด้วยหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม
เชี่ยวชาญในหน้าที่	สั่งสมความรู้ความสามารถในการดำเนินงาน ด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ต่างๆ จากองค์ความรู้และนวัตกรรมขององค์กร จนเกิดผลสัมฤทธิ์

วัฒนธรรมองค์กร

องค์การการจัดการน้ำเสีย ยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสาธารณะ สร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีรวมทั้งเน้นให้บุคลากรขององค์กรเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุด

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ของแผนวิสาหกิจองค์การการจัดการน้ำเสีย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวนปี ๒๕๖๙)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ ๑ เสริมสร้างประสิทธิภาพระบบบำบัดน้ำเสียชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ เพิ่มขีดความสามารถการก่อสร้างและการลงทุน

กลยุทธ์ที่ ๑.๑ เพิ่มการก่อสร้างและประสิทธิภาพระบบบำบัดน้ำเสีย

กลยุทธ์ที่ ๑.๒ ร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาการบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

กลยุทธ์ที่ ๒.๑ เพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการด้านการบริหารจัดการน้ำเสียกับลูกค้า

กลยุทธ์ที่ ๒.๒ เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อยกระดับความพึงพอใจของลูกค้า

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ ๒ ส่งเสริมและพัฒนาด้านการบริหารจัดการองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลให้รองรับการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ที่ ๓.๑ พัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมองค์กร

กลยุทธ์ที่ ๓.๒ พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลให้ทันสมัย

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ วิจัยและพัฒนา

กลยุทธ์ที่ ๔.๑ ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

กลยุทธ์ที่ ๔.๒ พัฒนาระบบการบริหารจัดการน้ำเสียตามหลักเศรษฐกิจแบบองค์รวม

(Bio-Circular-Green Economy: BCG)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาองค์กรให้มีขนาดเหมาะสมและมีขีดสมรรถนะสูง

กลยุทธ์ที่ ๕.๑ ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังให้มีความเหมาะสม

กลยุทธ์ที่ ๕.๒ ส่งเสริมกระบวนการปฏิบัติงาน การจัดการองค์กร อย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์ที่ ๕.๓ พัฒนาศักยภาพพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ยุทธศาสตร์ที่ ๖ เสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กรและพัฒนาเครือข่ายอย่างบูรณาการ

กลยุทธ์ที่ ๖.๑ เสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง

กลยุทธ์ที่ ๖.๒ พัฒนาเครือข่ายและการดำเนินการความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR)

ปัจจัยนำเข้าที่ ๒ : กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผล (State Enterprise Assessment Model : SE-AM)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ จำนวน ๘ หลักเกณฑ์ โดยมีการประเมินเรื่องการจัดการความรู้และนวัตกรรมที่มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

๑. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของรัฐวิสาหกิจมีความตระหนัก และมีความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ได้อย่างถูกต้อง และสามารถนำเกณฑ์ประเมินผลฯ ไปพัฒนาระบบงานด้าน KM ที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร

๒. รัฐวิสาหกิจมีการจัดการความรู้ที่ได้มาตรฐาน มีแนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการความรู้ ระดับประเทศและระดับสากล และเป็นกลไกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถพัฒนา องค์กรสู่ความเป็นเลิศ เกิดความยั่งยืน สร้างศักยภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดย กำหนดเกณฑ์ประเมินย่อยของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการจัดการความรู้ ดังนี้ ๑) การนำองค์กร ๒) การ วางแผนและทรัพยากรสนับสนุน ๓) บุคลากร ๔) กระบวนการจัดการความรู้ ๕) กระบวนการปฏิบัติงาน ๖) ผลลัพธ์การจัดการความรู้

ปัจจัยนำเข้าที่ ๓ : แผนพัฒนาด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การการน้ำเสีย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวนปี ๒๕๖๙)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : พัฒนาบริการและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลยุทธ์ที่ ๑.๑ : เพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการด้านการบริหารจัดการน้ำเสียกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลยุทธ์ที่ ๑.๒ : เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อยกระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : พัฒนาความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลยุทธ์ที่ ๒.๑ : พัฒนาเครือข่ายและการดำเนินการความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ปัจจัยนำเข้าที่ ๔ : แผนพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรมองค์การการน้ำเสีย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวนปี ๒๕๖๙)

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้ อจน. มีการบริหารจัดการนวัตกรรมที่ดี เป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ และผลิตผลงาน และนวัตกรรมได้อย่างสูงสุดทันกับโลกและการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

๒. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของ อจน. ด้วยการสร้างการใช้ความคิดสร้างสรรค์การจัดการนวัตกรรม วิจัย และพัฒนา

๓. เพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายขององค์กร

๔. เพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานด้านนวัตกรรมตามแผนปฏิบัติความคิดสร้างสรรค์ และบริหารจัดการนวัตกรรมองค์การการน้ำเสีย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

๕. เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจหรือตลาด การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและเทคโนโลยีดิจิทัล ความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โอกาสการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ โอกาสการกำหนดนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่

วิสัยทัศน์

บริหารจัดการน้ำเสียชุมชนเพื่อสังคมด้วยนวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ส่งเสริมและพัฒนาด้านการบริหารจัดการน้ำเสียด้วยนวัตกรรม

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

๑. มีการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมให้บุคลากรในองค์กร
๒. มีกิจกรรม สร้างสภาพแวดล้อม และโครงการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม
๓. มีระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่รองรับและสนับสนุนการเกิดนวัตกรรม
๔. มีค่านิยมก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรม

ปัจจัยนำเข้าที่ ๕ : แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลองค์การจัดการน้ำเสีย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวนปี ๒๕๖๙)

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การวางแผนพัฒนาระบบการสรรหาและการจัดการอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภารกิจ

กลยุทธ์ที่ ๑ : การพัฒนาโครงสร้างและอัตรากำลังขององค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การเสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ที่ ๒ : การพัฒนาศักยภาพและการเติบโตในสายอาชีพของบุคลากร

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ : การพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานของบุคลากร

กลยุทธ์ที่ ๓ : การเสริมสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ : การส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของพนักงานด้านนวัตกรรม เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ นำมาต่อยอดในการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ที่ ๔ : การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมในการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

ปัจจัยนำเข้าที่ ๖ : สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการพัฒนานวัตกรรมองค์การจัดการน้ำเสีย

แบบประเมินความต้องการความคาดหวังของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการพัฒนานวัตกรรมขององค์การจัดการน้ำเสีย โดยใช้ Google form เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ เพื่อกำหนดหาผลของข้อมูลที่ต้องการนำเสนอ องค์การจัดการน้ำเสีย เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาการต่อยอดนวัตกรรม อจน. ใน ๔ รูปแบบได้แก่

รูปแบบที่ ๑ แบบสำรวจของหน่วยงานภาครัฐ

รูปแบบที่ ๒ แบบสำรวจของห้างร้าน/บริษัท/บุคคล

รูปแบบที่ ๓ แบบสำรวจองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

รูปแบบที่ ๔ แบบสำรวจพนักงานองค์การจัดการน้ำเสีย

สรุปได้ ดังนี้

รูปแบบที่ ๑ แบบสำรวจของหน่วยงานภาครัฐ

ความพึงพอใจในการดำเนินงานขององค์การจัดการน้ำเสีย	
ความพึงพอใจ	ระดับความพึงพอใจ (%)
๑. ด้านกระบวนการการดำเนินงาน	๙๗.๖๒ %
๒. ด้านคุณภาพให้บริการต่างๆ	๙๘.๘๙ %
๓. ด้านประชาสัมพันธ์	๑๐๐ %
๔. ด้านภาพลักษณ์องค์การจัดการน้ำเสีย	๑๐๐ %
๕. ด้านความยั่งยืน	๙๔.๔๔ %
เฉลี่ยรวม	๙๘.๑๙ %

ความต้องการ ความคาดหวัง ของหน่วยงานของท่านที่มีต่อองค์การจัดการน้ำเสีย	
ความต้องการ/ความคาดหวัง	ระดับความพึงพอใจ (%)
๑. ด้านความยั่งยืน	๙๖.๖๗ %
๒. ด้านการประชาสัมพันธ์	๘๘.๘๙ %
เฉลี่ยรวม	๙๒.๗๘ %

รูปแบบที่ ๒ แบบสำรวจของห้างร้าน/บริษัท/บุคคล

ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ที่มีต่อองค์การจัดการน้ำเสีย	
ความพึงพอใจ	ระดับความพึงพอใจ (%)
๑. การทักทายต้อนรับ	๘๐ %
๒. การแต่งกาย	๘๕ %
๓. กิริยามารยาท	๙๐ %
๔. ความพร้อมในการดำเนินการของ อจน.	๑๐๐ %
๕. ความรวดเร็วในการดำเนินการของ อจน.	๑๐๐ %
๖. การแจ้งข้อมูลความก้าวหน้าของงาน	๑๐๐ %

๗. ความถูกต้องครบถ้วนของงานที่แจ้ง	๑๐๐ %
๘. การให้คำปรึกษาและแนะนำ	๗๐ %
๙. สภาพแวดล้อมของสถานที่ให้บริการ	๘๕ %
๑๐. ความยืดหยุ่นในการดำเนินการของ อจน.	๙๐ %
๑๑. การดูแลและสอบถามความต้องการของผู้รับบริการ	๑๐๐ %
เฉลี่ยรวม	๙๐.๙๑ %

ความต้องการ ความคาดหวัง ของห้างร้าน/บริษัท/บุคคล ที่มีต่อการดำเนินงานขององค์การการจัดการน้ำเสีย	
ความต้องการ/ความคาดหวัง	ระดับความพึงพอใจ (%)
๑. ให้ อจน. ดำเนินการเบิกจ่ายเงินค่าจ้างอย่างสะดวกรวดเร็ว	๑๐๐ %
๒. ให้ อจน. เสนองานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล และคุ้มค่าต่อการประมูล	๙๐ %
๓. ได้รับการพิจารณาและคัดเลือกจาก อจน. เพื่อเข้าดำเนินงานทุกที่	๙๕ %
๔. ให้บริษัทเป็นที่รู้จักและยอมรับจากหน่วยงานภาครัฐอื่น	๘๕ %
๕. ให้ อจน. เป็นผู้รับรองผลงาน แนะนำบริษัทให้กับหน่วยงานอื่น	๙๐ %
๖. องค์การการจัดการน้ำเสียใช้บริการซ้ำ	๘๐ %
เฉลี่ยรวม	๙๐ %

รูปแบบที่ ๓ แบบสำรวจองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ความพึงพอใจในการดำเนินงานขององค์การการจัดการน้ำเสีย	
ความพึงพอใจ	ระดับความพึงพอใจ (%)
๑. ด้านกระบวนการการดำเนินงาน	๙๐.๕๒ %
๒. ด้านบุคลากร	๙๐.๑๓ %
๓. ด้านภาพลักษณ์	๙๕.๖๑ %
เฉลี่ยรวม	๙๒.๐๘ %

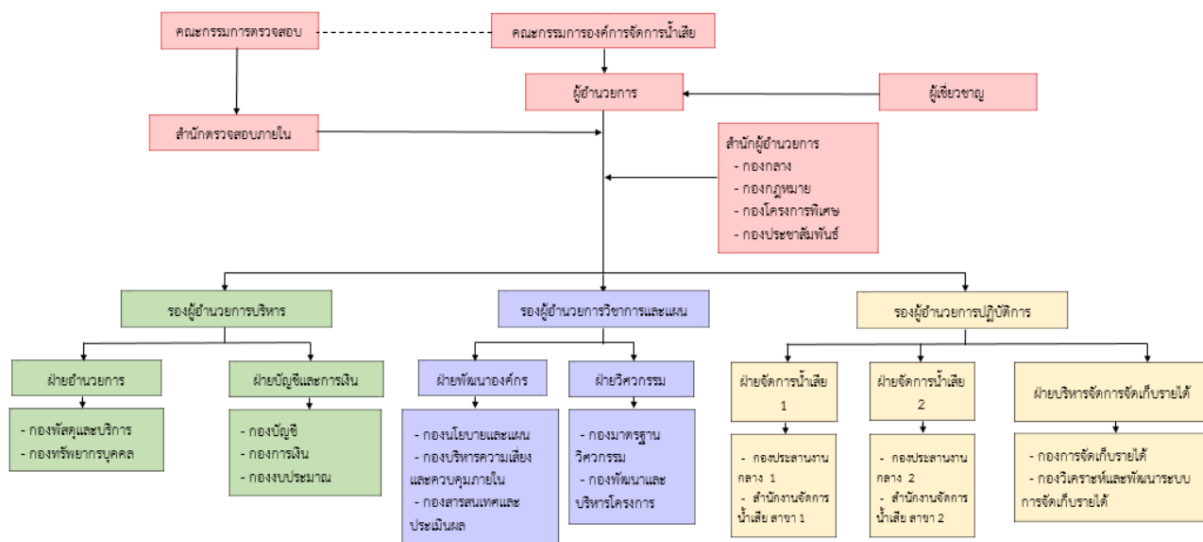
ความต้องการ ความคาดหวัง ให้องค์การการจัดการน้ำเสียดำเนินการมากที่สุด	
ความต้องการ/ความคาดหวัง	ระดับความพึงพอใจ (%)
๑. ด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิผล	๙๘.๖๑ %
๒. ด้านความยั่งยืนขององค์การการจัดการน้ำเสีย	๙๑.๐๕ %
๓. ด้านช่องทางการรับข้อร้องเรียน	๙๐.๗๙ %
๔. ด้านการประชาสัมพันธ์	๘๙.๑๔ %
๕. ด้านการรับข้อมูลข่าวสารขององค์การการจัดการน้ำเสีย	๘๙.๑๐ %
๖. ด้านนวัตกรรม (การใช้ประโยชน์ด้านบนขององค์การการจัดการน้ำเสีย)	๘๖.๑๘ %
เฉลี่ยรวม	๙๐.๘๑ %

รูปแบบที่ ๔ แบบสำรวจพนักงานองค์การการจัดการน้ำเสีย

ความพึงพอใจต่อการจัดการน้ำเสีย	
ความพึงพอใจ	ระดับความพึงพอใจ (%)
๑. ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ	๙๑.๑๖ %
๒. ด้านผลตอบแทน	๙๕.๕๐ %
๓. ด้านคุณภาพชีวิต	๙๖.๑๕ %
๔. ด้านสภาพแวดล้อมของทำงาน	๙๕.๕๓ %
๕. ความผูกพันต่อองค์กร	๙๘.๒๔ %
เฉลี่ยรวม	๙๕.๓๒ %

ความต้องการ ความคาดหวัง ต่อองค์การการจัดการน้ำเสีย	
ความต้องการ/ความคาดหวัง	ระดับความพึงพอใจ (%)
๑. ต้องการบุคลากรใน ฝ่าย/กอง ที่เหมาะสมกับภาระงาน	๑๐๐ %
๒. ต้องการทรัพยากรที่มีคุณภาพและทันสมัย	๘๕.๗๑ %
๓. ต้องการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	๙๖.๘๓ %
๔. ต้องการและคาดหวังให้เพื่อนร่วมงานสนับสนุนข้อมูลการดำเนินงานต่างๆ	๙๘.๔๑ %
๕. ต้องการและคาดหวังให้เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือและสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตร	๙๒.๐๖ %
๖. ต้องการและคาดหวังให้เพื่อนร่วมงานให้ความสนับสนุนในการปฏิบัติงาน	๙๕.๒๔ %
เฉลี่ยรวม	๙๔.๗๐ %

ปัจจัยนำเข้าที่ ๗ : โครงสร้าง องค์กร. มีการจัดโครงสร้างการบริหารแบบหน้าที่ (Function Structure) ซึ่งแบ่งตามงานหลักขององค์กร โครงสร้างองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น ๓ สายงานหลัก ประกอบด้วย สายงานบริหาร สายงานวิชาการและแผน และสายงานปฏิบัติการ แต่ละสายงานจะประกอบไปด้วยฝ่ายต่างๆ ซึ่งกำกับดูแลโดยรองผู้อำนวยการ และฝ่ายต่างๆ



๑.๓ ความเชื่อมโยงของแผน

SO การพัฒนาการจัดการความรู้ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง				
แผนพัฒนาการจัดการความรู้องค์การการน้ำเสีย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวนปี ๒๕๖๙)				
เป้าประสงค์ : ส่งเสริมและพัฒนาการจัดการความรู้				
แผนปฏิบัติการจัดการความรู้องค์การการน้ำเสียประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙				
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ส่งเสริมและพัฒนาการจัดการความรู้ภายในองค์กร				
กลยุทธ์ที่ ๑ การพัฒนาการจัดการความรู้		กลยุทธ์ที่ ๒ การวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร		
แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลา ดำเนินการ	ตัวชี้วัด		งบประมาณ (หน่วย:บาท)
		ตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator)	ตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator)	
๑. การพัฒนาการจัดการความรู้ ของระบบงานที่สำคัญ	ต.ค.๖๘-ก.ย.๖๙	จำนวนองค์ความรู้ ๑๑ องค์ความรู้ ครอบคลุมกระบวนการงานที่สำคัญ	ร้อยละของการพัฒนา/ปรับปรุงแก้ไข ระบบงานที่สำคัญขององค์กร ร้อยละ ๗๕	-
๒. การพัฒนาบุคลากรด้าน การจัดการความรู้ขององค์กร	ต.ค.๖๘-ก.ย.๖๙	จำนวน ๑๐ หลักสูตรที่พัฒนา บุคลากรด้านการจัดการความรู้	ร้อยละของจำนวนบุคลากรด้านการ จัดการความรู้ นวัตกรรมได้รับการ พัฒนา ร้อยละ ๗๕	๒๐,๐๐๐.-
๓. การปรับเปลี่ยนกระบวนการ ทำงานที่ นำเทคโนโลยีมา สนับสนุน	ต.ค.๖๘-ก.ย.๖๙	จำนวนระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ สนับสนุนการจัดการความรู้ ๒ ระบบงาน	ร้อยละของความพึงพอใจของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร้อยละ ๘๐	๒๕,๐๐๐
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ วิจัยและพัฒนา				
๔. การลงนามบันทึกความ ร่วมมือ/การศึกษาดูงานการ พัฒนาด้านการจัดการน้ำเสีย หรืองานด้านบริหารจัดการ องค์กร	ต.ค.๖๘-ก.ย.๖๙	การพัฒนาด้านการจัดการน้ำเสีย หรืองานด้านบริหารจัดการองค์กร	ร้อยละของจำนวนบุคลากรเข้าร่วม โครงการ และเกิดความพึงพอใจ ร้อยละ ๘๐	-

ความเชื่อมโยงแผนพัฒนาการจัดการความรู้การจัดการน้ำเสีย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวนปี ๒๕๖๙)
และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้การจัดการน้ำเสีย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙

ยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาการจัดการ ความรู้การจัดการ น้ำเสีย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวน ปี ๒๕๖๙)	ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐				แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓				แผนวิสาหกิจองค์การการจัดการน้ำเสีย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวนปี ๒๕๖๙)					
	ด้านสร้างขีด ความสามารถ ในการแข่งขัน	ด้านการพัฒนา และเสริมสร้าง ศักยภาพ ทรัพยากร มนุษย์	ด้านการสร้าง การเติบโตบน คุณภาพชีวิตที่ เป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อม	ด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบ การบริหารจัดการ ภาครัฐ	ด้านการผลิต และบริการ เป้าหมาย	โอกาสและ ความเสมอ ภาคทาง เศรษฐกิจและ สังคม	ความยั่งยืนของ ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม	ปัจจัย ผลักดันและ พลิกโฉม ประเทศ	เพิ่มการ ก่อสร้างและ ประสิทธิภาพ ระบบบำบัด น้ำเสีย	ร่วม ลงทุน ระหว่าง รัฐและ เอกชน	เพิ่มขีด ความสามารถ ในการ ให้บริการด้าน การบริหาร จัดการน้ำเสีย กับลูกค้า	เสริมสร้าง ความสัมพันธ์ ที่ดีเพื่อ ยกระดับ ความพึง พอใจของ ลูกค้า	ส่งเสริม การวิจัย และ พัฒนา เพื่อสร้าง มูลค่าเพิ่ม ให้กับ องค์กร	พัฒนา กระบวนการ บริหาร จัดการน้ำเสีย ตามหลัก เศรษฐกิจ แบบองค์รวม
๑. การพัฒนาการ จัดการความรู้ของ ระบบงานที่สำคัญ	✓	✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓	✓
๒. การพัฒนาศักยภาพ ด้านการจัดการความรู้ ขององค์กร		✓		✓	✓						✓		✓	✓
๓. เสริมสร้างศักยภาพ ด้านดิจิทัลให้บุคลากร ทั่วองค์กร	✓	✓			✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
๔. ส่งเสริมวิจัยและ พัฒนาเพื่อสร้าง มูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์แผนพัฒนาการจัดการความรู้องค์การจัดการน้ำเสีย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวนปี ๒๕๖๙)
และนโยบายหลักที่เกี่ยวข้องกับการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers)

ยุทธศาสตร์แผนพัฒนาการจัดการความรู้องค์การจัดการน้ำเสีย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวนปี ๒๕๖๙)	นโยบายหลักด้านการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers)												
	๑. ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการนำองค์การขององค์การจัดการน้ำเสีย	๒. ด้านการตลาดที่เป็นธรรม อย่างยั่งยืนขององค์การจัดการน้ำเสีย	๓. การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมในกระบวนการขององค์การจัดการน้ำเสีย (CSR in Process)	๔. ด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การจัดการน้ำเสีย	๕. ด้านการกำกับดูแลองค์กร การบริหารจัดการ ความเสี่ยง และการปฏิบัติการตามกฎระเบียบขององค์การจัดการน้ำเสีย (GRC)	๖. ด้านการควบคุมภายในขององค์การจัดการน้ำเสีย	๗. ด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์การจัดการน้ำเสีย	๘. ด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ และบริการ	๙. ด้านการบริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การจัดการน้ำเสีย	๑๐. ด้านดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการขององค์การจัดการน้ำเสีย	๑๑. ด้านการบริหารทุนมนุษย์	๑๒. ด้านการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์การจัดการน้ำเสีย	๑๓. ด้านการบริหารจัดการความรู้ของบุคลากรขององค์การจัดการน้ำเสีย
๑. การพัฒนาการจัดการความรู้ของระบบงานที่สำคัญ	✓		✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓
๒. การพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้ขององค์กร	✓		✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓
๓. เสริมสร้างศักยภาพด้านดิจิทัลให้บุคลากรทั่วองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
๔. ส่งเสริมวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓

๑.๔ สรุปการวิเคราะห์ SWOT Analysis และ Fact based

การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้จักการจัดการน้ำเสีย พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวนปี ๒๕๖๙) และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้จักการจัดการน้ำเสีย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ ได้ศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรภายใน ภายนอก ซึ่งแสดงให้เห็นถึงศักยภาพและความสามารถขององค์กรที่มีผลต่อการจัดการความรู้จักจากการดำเนินงานที่ผ่านมาอีกทั้งให้ความสำคัญกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนภารกิจด้านการจัดการความรู้จักของ อจน. ให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้ต่อไป

(๑) สรุปผลการวิเคราะห์องค์กรในด้านการจัดการความรู้จักด้วย SWOT Analysis ดังนี้

SWOT	Fact based
จุดแข็ง (Strength: S)	
S๑ อจน. มีนวัตกรรมระบบบำบัดรูปแบบใหม่ที่สามารถนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละพื้นที่	นวัตกรรมระบบบำบัดน้ำเสียใต้ดินของ อจน. มีประสิทธิภาพสูง ในการบำบัดน้ำเสียให้ได้มาตรฐาน และสามารถประหยัดพื้นที่ เนื่องจากติดตั้งใต้ดินจึงไม่เกะกะการใช้พื้นที่ด้านบน และมีความแข็งแรงทนทาน จากการออกแบบให้รองรับแรงกดทับของดินได้เป็นอย่างดี ตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่
S๒ เป็นองค์กรภาครัฐที่มีประสบการณ์ด้านการจัดการน้ำเสียชุมชนเป็นระยะเวลามากกว่า ๒๐ ปี	อจน. จัดตั้งตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การการน้ำเสีย เมื่อวันที่ ๑๕ สิงหาคม ๒๕๓๘ มีการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการระบบบำบัดน้ำเสีย ในเขตพื้นที่จัดการน้ำเสียทั่วประเทศ ซึ่งตลอดระยะเวลา ๒๐ ปี อจน. มีบุคลากรองค์ความรู้ นวัตกรรมที่สนับสนุนงานการจัดการน้ำเสียได้เป็นอย่างดี
S๓ มีฐานข้อมูลระบบบำบัดน้ำเสียที่สามารถนำมาใช้วางแผนและติดตามผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ	องค์การการน้ำเสียมีการจัดเตรียมสถานที่เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอเพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กร
S๔ มีการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน	องค์การการน้ำเสียมีการทบทวนกระบวนการทำงานที่สำคัญ ทั้งกระบวนการหลัก กระบวนการสนับสนุน รวมทั้งจัดทำแผนที่ ความรู้ (KM Mapping) ที่เป็นองค์ความรู้ที่สำคัญ และจำเป็นสนับสนุนการดำเนินงาน
S๕ มีองค์ความรู้ที่สนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจหลักของ อจน. สู่การคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม	องค์การการน้ำเสียมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในแผนระยะยาว และแผนประจำปีในการจัดการความรู้จัก ที่สอดคล้องกับองค์ความรู้ที่สำคัญของ อจน. ทั้ง ๘ ด้าน ซึ่งจะนำไปสู่การคิดสร้างสรรค์

SWOT	Fact based
	พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการปฏิบัติงาน และ/หรือแบบจำลองธุรกิจใหม่
S๖ มีนโยบาย เป้าหมายการจัดการความรู้ และการบริหารจัดการนวัตกรรมที่ชัดเจน	นโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมของคณะกรรมการองค์การการนํ้าเสียกำหนดการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ และมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามเป้าหมายการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องรายไตรมาส
S๗ มีพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการระบบบำบัดน้ำเสีย	แผนการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมของ อจน. มีการกำหนดพฤติกรรมที่พึงกระทำของพนักงานทุกระดับ ในการปฏิบัติตามค่านิยมองค์กร ที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรมด้านการจัดการน้ำเสีย
จุดอ่อน (Weaknesses: W)	
W๑ การบูรณาการข้อมูลองค์ความรู้ยังไม่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร	องค์การการนํ้าเสีย มีสำนักงานจัดการน้ำเสียทั่วประเทศ ดังนั้น จึงเป็นอุปสรรคในการบูรณาการข้อมูลองค์ความรู้ภายในหน่วยงานในการรวบรวม พัฒนา จัดเก็บ แบ่งปัน และนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ ทั้งในรูปแบบเอกสารและในตัวบุคคล ให้ทุกคนเข้าถึงและนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาตนเอง งาน และองค์กรให้แข็งแกร่งและแข่งขันได้
W๒ ยังขาดทีมวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมจัดการน้ำเสียที่มีศักยภาพโดยเฉพาะ	วัตถุประสงค์จัดตั้ง ภารกิจ/พันธกิจ ไม่กำหนดให้เป็นหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงด้านการวิจัย และนวัตกรรม ประกอบกับโครงสร้างองค์กรไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงด้านการนวัตกรรม
W๓ โครงสร้างองค์กรยังไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบที่ชัดเจนด้านการจัดการความรู้ และความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม	ภารกิจ/พันธกิจขององค์การการนํ้าเสียไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงด้านการนวัตกรรม โดยมีการแต่งตั้งคณะทำงานด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม
W๔ กระบวนการจัดการองค์ความรู้ยังเป็นระบบขององค์กรยังไม่สมบูรณ์	กระบวนการจัดการความรู้ของ อจน. ในขั้นตอนการแสวงหาความรู้ที่สำคัญจากบุคคล หรือหน่วยงานภายนอก เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของ อจน. ยังตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเต็มที่
W๕ ช่องทางการสื่อสารยังไม่ครอบคลุม	องค์การการนํ้าเสียมีช่องทางการสื่อสารเผยแพร่การจัดการความรู้หลายช่องทาง แต่ยังไม่เพียงพอ

SWOT	Fact based
	ต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือกลุ่มเป้าหมาย และเกิดปัญหา เช่น พนักงานไม่รับรู้ข้อมูล เกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน หรือยังไม่ช่องทางแสดงความคิดเห็นที่ครอบคลุม เกิดผลเสียต่อการทำงาน ประสิทธิภาพขององค์กร
W๖ ขาดการสนับสนุนงบประมาณในการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ	องค์การการน้ำเสียมีการจัดเตรียมระบบจัดการความรู้เพียงพอ และเป็นระบบ เพื่อเป็นฐานข้อมูลส่งเสริมกระบวนการหลัก กระบวนการสนับสนุนในการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการปฏิบัติงาน และแบบจำลองธุรกิจใหม่ แต่ยังมีงบประมาณจำกัดในการพัฒนานวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
W๗ การสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากรของ อจน. ในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมยังไม่สมบูรณ์	องค์การการน้ำเสียจัดกิจกรรมสื่อสารยังไม่เพียงพอต่อการส่งเสริมให้บุคลากรของ อจน. สามารถเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการคิดสร้างสรรค์คิดค้นผลงานนวัตกรรมองค์กร
โอกาส (Opportunities: O)	
O๑ เทคโนโลยีสมัยใหม่มีการพัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารจัดการน้ำเสียอย่างมีประสิทธิภาพ	องค์การการน้ำเสียมีการลงทุนเทคโนโลยีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ (ระบบ iDoxcons) และมีการจัดเก็บที่เป็นระบบสามารถเป็นฐานข้อมูลในการพัฒนางานบริหารจัดการน้ำเสียอย่างมีประสิทธิภาพ
O๒ ชุมชนส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์	ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชนในพื้นที่) มีการแสดงความต้องการ ความคาดหวังในการพัฒนานวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการปฏิบัติงาน และรูปแบบจำลองทางธุรกิจ ขององค์การการน้ำเสีย ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน
O๓ รัฐบาลส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์	นโยบายและแผนวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑ กำหนดเป้าหมายหลักของนโยบายและแผนวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ ยังมุ่งเน้นให้แต่ละองค์กรมีการวิจัยเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างองค์กรบนฐานความรู้ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในและต่างประเทศด้วยวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม

SWOT	Fact based
O๔ มีความร่วมมือแลกเปลี่ยนแนวทางการดำเนินการด้านการจัดการนวัตกรรมกับหน่วยงานภายนอก	องค์การการน้ำเสียมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภายใน และภายนอก (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชนในพื้นที่) เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการปฏิบัติงานแบบจำลองธุรกิจร่วมกัน
ภัยคุกคาม (Threats: T)	
T๑ มีผู้เชี่ยวชาญอย่างจำกัดที่มีองค์ความรู้หลักเกณฑ์การประเมินผลด้านการจัดการนวัตกรรมซึ่งส่งผลต่อการพัฒนางานนวัตกรรมขององค์กร	โครงสร้างของ อจน. และอัตรากำลังของ อจน. มีจำนวน ๑๖๗ อัตรา ซึ่งไม่มีบุคลากรจบการศึกษา มีประสบการณ์ ทักษะ ความเชี่ยวชาญด้านการวิจัย และนวัตกรรม
T๒ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้นตลอดเวลา	การเปลี่ยนแปลงของโลก ความต้องการของมนุษย์ที่ต้องการชีวิตที่ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ การแข่งขันทางธุรกิจที่มากขึ้นกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมรูปแบบต่างๆ ดังนั้นจึงมีการพัฒนาต่อยอด ความรู้ที่มีอยู่ให้ดีขึ้น

(๒) การจัดลำดับความสำคัญของ SWOT

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การการน้ำเสีย สามารถจัดลำดับความสำคัญของ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ดังนี้

๑) การจัดลำดับจุดแข็ง (Strength: S)

ลำดับที่	รหัส	จุดแข็ง (Strength: S)
๑	S๒	เป็นองค์กรภาครัฐที่มีประสบการณ์ด้านการจัดการน้ำเสียชุมชนเป็นระยะเวลามากกว่า ๒๐ ปี
๒	S๕	มีองค์ความรู้ที่สนับสนุนการดำเนินงานตามภารกิจหลักของ อจน. สู่การคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม
๓	S๖	มีนโยบาย เป้าหมายการจัดการความรู้ และการบริหารจัดการนวัตกรรมที่ชัดเจน
๔	S๔	มีการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน
๕	S๑	อจน. มีนวัตกรรมการบำบัดรูปแบบใหม่ ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละพื้นที่
๖	S๓	มีฐานข้อมูลระบบบำบัดน้ำเสียที่สามารถนำมาใช้วางแผนและติดตามผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๗	S๗	มีพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการระบบบำบัดน้ำเสีย

๒) การจัดลำดับจุดอ่อน (Weaknesses: W)

ลำดับที่	รหัส	(Weaknesses: W)
๑	W๕	ช่องทางการสื่อสารยังไม่ครอบคลุม
๒	W๖	ขาดการสนับสนุนงบประมาณในการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ
๓	W๑	การบูรณาการข้อมูลองค์ความรู้ยังไม่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร
๔	W๒	ยังขาดทีมวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการจัดการน้ำเสียที่มีศักยภาพโดยเฉพาะ
๕	W๗	การสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากรของ อจน. ในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมยังไม่สมบูรณ์
๖	W๓	โครงสร้างองค์กรยังไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบที่ชัดเจนด้านการจัดการความรู้และความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม
๗	W๔	กระบวนการจัดการองค์ความรู้ยังเป็นระบบขององค์กรยังไม่สมบูรณ์

๓) การจัดลำดับโอกาส (Opportunities: O)

ลำดับที่	รหัส	โอกาส (Opportunities: O)
๑	O๔	มีความร่วมมือแลกเปลี่ยนแนวทางการดำเนินการด้านการจัดการนวัตกรรมกับหน่วยงานภายนอก
๒	O๑	เทคโนโลยีสมัยใหม่มีการพัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารจัดการน้ำเสียอย่างมีประสิทธิภาพ
๓	O๓	รัฐบาลส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์
๔	O๔	มีความร่วมมือแลกเปลี่ยนแนวทางการดำเนินการด้านการจัดการนวัตกรรมกับหน่วยงานภายนอก

๔) การจัดลำดับภัยคุกคาม (Threats: T)

ลำดับที่	รหัส	ภัยคุกคาม (Threats: T)
๑	T๑	T๑ มีผู้เชี่ยวชาญอย่างจำกัดที่มีองค์ความรู้หลักเกณฑ์การประเมินผลด้านการจัดการนวัตกรรม ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนางานนวัตกรรมขององค์กร
๒	T๒	T๒ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้นตลอดเวลา

(๓) สมรรถนะหลักด้านการจัดการความรู้ (Core Competency: CC)

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอกให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ซึ่งสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์ในการกำหนดสมรรถนะหลักด้านการจัดการความรู้ได้ ดังนี้

สมรรถนะด้านการจัดการความรู้ (Core Competency: CC)	
CC	มีการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน

(๔) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages: SA)

SWOT ด้านการจัดการความรู้ สามารถนำมาวิเคราะห์และสรุปความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ได้ ดังนี้

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages: SA)	
SA	S๑ S๓ X O๑ O๓ บูรณาการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับหน่วยงานภายนอกแล้วนำมาพัฒนาเป็นองค์ความรู้ขององค์กรทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน

(๕) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges: SC)

SWOT การจัดการความรู้สามารถนำมาวิเคราะห์และสรุปความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ดังนี้

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges: SC)	
SC	W๒ W๓ X T๑ T๒ การจัดการองค์ความรู้ยังไม่สมบูรณ์เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านโครงสร้างองค์กรและงบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ

(๖) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO)

คณะทำงานการจัดการองค์ความรู้ขององค์การด้านการจัดการน้ำเสีย (WMA KM Team) ได้นำผลการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges: SC) และสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency: CC) มาวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ (Strategic Objective: SO) ดังนี้

องค์ประกอบ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
SA X SC X CC	ส่งเสริมและพัฒนากิจการความรู้ภายในองค์กร

๑.๕ การวิเคราะห์ความเสี่ยงการจัดการความรู้

การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวนปี ๒๕๖๙) และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ด้านการจัดการน้ำเสีย ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๙ ได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์ความเสี่ยงองค์กรที่อาจมีผลทำให้การดำเนินงานตามบรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยศึกษาและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่สอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ รวมถึงมาตรฐานการควบคุมภายใน ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มโอกาสและช่วยให้ อดจน. บรรลุเป้าประสงค์และพันธกิจที่ตั้งไว้ โดยมีหลักการดำเนินงาน ดังนี้

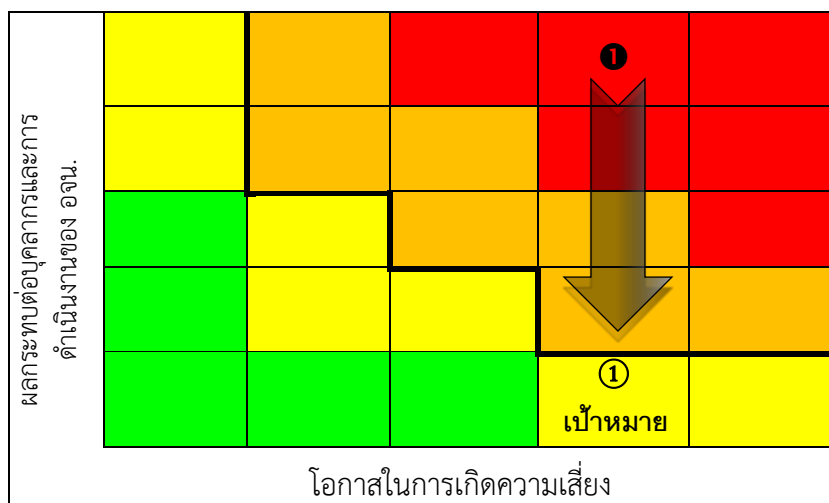
๑. การรวบรวมและประมวลผลข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่องค์กรต้องเผชิญ (Exposure to risks) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรตัดสินใจกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

๒. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) โดยกระบวนการระบุหาความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร ประเมินผลกระทบของความเสี่ยง พัฒนาแนวทางการจัดการกับความเสี่ยงและนำไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ โดยมีการบูรณาการ และความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ บุคลากร กระบวนการและเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มคุณค่าสูงสุดให้กับองค์กร

ประเภท	ปัจจัยเสี่ยง
Strategic Risk: S	๑. การเตรียมความพร้อมขององค์การการนํ้าเสียดำเนินการด้านการจัดการความรู้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
Operational Risk: O	๒. การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
Financial Risk: F	๓. งบประมาณในการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
Compliance Risk: C	๔. การพัฒนาบุคลากรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง
RF๑ การเตรียมความพร้อมขององค์การการนํ้าเสียดำเนินการด้านการจัดการความรู้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	RC๑.๑ ขาดการเตรียมความพร้อมในการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ RC๑.๒ ขาดความเข้าใจที่ถูกต้องต่อการดำเนินการด้านการจัดการความรู้
RF๒ การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	RC๒.๑ ขาดความเข้าใจที่ถูกต้องในการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ RC๒.๒ พนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจด้านการจัดการความรู้ที่ถูกต้อง
RF๓ งบประมาณในการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	RC๓.๑ ขาดการจัดงบประมาณล่วงหน้า RC๓.๒ เกิดเหตุการณ์ภายนอกที่ส่งผลให้รายได้ขององค์การนํ้าเสียลดลง
RF๔ การพัฒนาบุคลากรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	RC๔.๑ พนักงานขาดความรู้เฉพาะด้าน RC๔.๒ ขาดการทบทวนแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล RC๔.๓ ขาดการใช้ระบบสารสนเทศช่วยสนับสนุนอย่างเป็นระบบ

Risk Profile แสดงค่าระดับความเสี่ยงขององค์การการน้ำเสีย มีโอกาสไม่มีกระบวนการจัดการความรู้



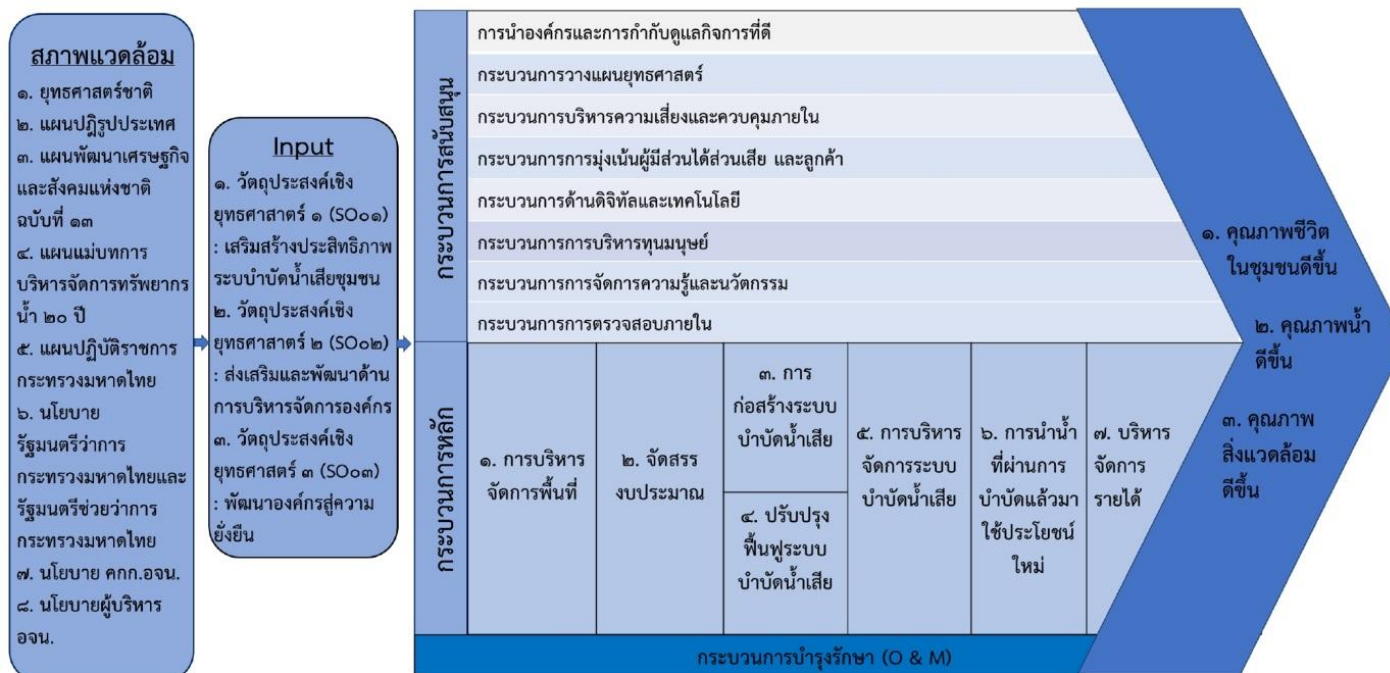
หมายเหตุ: ❶ คือ ระดับความเสี่ยงที่ค้นพบครั้งแรก
 ❶ คือ ระดับความเสี่ยงที่คาดหวัง

ตารางแสดงค่าโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L)	
ระดับ ๕ สูงมาก	มีโอกาสดังกล่าวที่องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างง่ายดาย
ระดับ ๔ สูง	มีโอกาสดังกล่าวที่การพัฒนาของบุคลากร
ระดับ ๓ ปานกลาง	พนักงานไม่สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ขององค์กร
ระดับ ๒ ต่ำ	มีโอกาสดังกล่าวที่ความรู้จะกระจายในองค์กร
ระดับ ๑ ต่ำมาก	องค์กรไม่มีระบบการจัดการความรู้

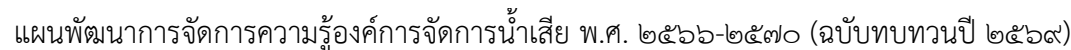
ตารางแสดงค่าผลกระทบความเสี่ยง (Impact : I)	
ระดับ ๕ สูงมาก	มีผลกระทบต่อการกระบวนการและการพัฒนาองค์กรรุนแรงมาก
ระดับ ๔ สูง	มีผลกระทบต่อการกระบวนการพัฒนาคน พัฒนางาน พัฒนาการองค์กร
ระดับ ๓ ปานกลาง	มีการชะงักงันอย่างมีนัยสำคัญของการมีส่วนร่วมของผู้มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ขององค์กร
ระดับ ๒ ต่ำ	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อการกระบวนการและการดำเนินงานภายในองค์กร
ระดับ ๑ ต่ำมาก	ไม่มีการชะงักงันของกระบวนการและการดำเนินงานภายในองค์กร

๑.๖ การวิเคราะห์กระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนขององค์การจัดการน้ำเสีย

กระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน



[illegible]



ผลการวิเคราะห์กระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน พบว่า การจัดการความรู้ของ อจน. มีกระบวนการหลักอยู่ใน ๓ ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ ๑. การก่อสร้างระบบบำบัดน้ำเสีย ขั้นตอนที่ ๒. การปรับปรุงฟื้นฟูระบบบำบัดน้ำเสีย และขั้นตอนที่ ๓ การบริหารจัดการรายได้ และมีกระบวนการย่อยดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การก่อสร้างระบบบำบัดน้ำเสีย

๑.๑ กระบวนการออกแบบ

- ๑.๑.๑ จัดทำแบบมาตรฐานการก่อสร้าง
- ๑.๑.๓ เลือกแบบมาตรฐานให้เหมาะสมกับพื้นที่โครงการ

๑.๒ กระบวนการก่อสร้าง

- ๑.๒.๑ การสำรวจ รวบรวมข้อมูล
- ๑.๒.๒ จัดทำรายละเอียด ขอบเขตงานและราคากลาง
- ๑.๒.๓ จัดซื้อจัดจ้าง
- ๑.๒.๔ จัดทำสัญญา
- ๑.๒.๕ ดำเนินการก่อสร้างระบบบำบัดน้ำเสียและควบคุมงาน

ขั้นตอนที่ ๒ การปรับปรุงฟื้นฟูระบบบำบัดน้ำเสีย

๒.๑ กระบวนการฟื้นฟูปรับปรุง

- ๒.๑.๑ สำรวจ/รวบรวมข้อมูล/ออกแบบ/ประเมิน
- ๒.๑.๒ จัดทำรายละเอียดขอบเขตงานและราคากลาง
- ๒.๑.๓ จัดซื้อจัดจ้าง
- ๒.๑.๔ จัดทำสัญญา
- ๒.๑.๕ ดำเนินการปรับปรุงฟื้นฟูระบบบำบัดฯ

๒.๒ กระบวนการติดตามและควบคุมการดำเนินงาน

- ๒.๒.๑ ควบคุมการก่อสร้าง/ปรับปรุงฟื้นฟูระบบบำบัดน้ำเสีย
- ๒.๒.๒ ติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามสัญญา
- ๒.๒.๓ ตรวจรับงวดงาน
- ๒.๒.๔ ส่งมอบงาน

๓. บริหารจัดการรายได้

๓.๑ กระบวนการรับฟังลูกค้า

- ๓.๑.๑ การเข้าเยี่ยมลูกค้า
- ๓.๑.๒ การประชุมร่วมกับลูกค้า

๓.๒ กระบวนการสำรวจความพึงพอใจลูกค้า

- ๓.๒.๑ วิเคราะห์กลุ่มลูกค้า
- ๓.๒.๒ จัดทำแบบสำรวจฯ
- ๓.๒.๓ สำรวจกลุ่มเป้าหมาย
- ๓.๒.๔ สรุปผลการสำรวจฯ

๓.๓ กระบวนการสนับสนุนลูกค้า

- ๓.๓.๑ การเสนอขาย
- ๓.๓.๒ การติดตามการขาย
- ๓.๓.๓ การให้ข้อมูลที่สำคัญกับลูกค้า
- ๓.๓.๔ การจัดทำมาตรฐานการให้บริการลูกค้า

๓.๔ กระบวนการจัดเก็บรายได้

- ๓.๔.๑ การจัดทำแผนฯ
- ๓.๔.๒ การดำเนินการจัดเก็บรายได้
- ๓.๔.๓ การบริหารหนี้ค้างชำระ

๓.๕ กระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

- ๓.๕.๑ การจัดทำแผนฯ
- ๓.๕.๒ การจัดกิจกรรมฯ

๓.๖ กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนลูกค้า

- ๓.๖.๑ รับเรื่องร้องเรียน
 - ๓.๖.๒ จัดการข้อร้องเรียน
 - ๓.๖.๓ สรุปผลและปิดเรื่องร้องเรียน
 - ๓.๖.๔ รายงานผลการจัดการข้อร้องเรียนให้ผู้ร้องเรียนทราบ
- 7.6.5 จัดเก็บเป็นฐานข้อมูล

สรุปประเด็นสำคัญของกระบวนการที่สำคัญขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ โดย อจน. ได้ร่วมกันกำหนดระบบงานโดยรวม ประกอบด้วย กระบวนการหลัก ๗ กระบวนการ และกระบวนการสนับสนุน จำนวน ๘ กระบวนการ ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้ กำหนดเป็นหนึ่งในกระบวนการที่สำคัญ (Key Work Process) กระบวนการย่อยของการจัดการความรู้และนวัตกรรม ทั้งนี้ ยังได้คำนึงถึงการสำรวจความต้องการ ความคาดหวังจากลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ โดยนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานของ อจน. ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงขององค์กร ดังนั้น อจน. ต้องมีการจัดให้มีองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการหลัก กระบวนการสนับสนุน เพื่อจะเป็นการสนับสนุนงานของ อจน. ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (รายละเอียด KM mapping ภาคผนวก)

๑.๗ หลักเกณฑ์การคัดเลือกจุดสำคัญที่วิกฤติ (Critical Step)

อนจ. มีการพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกจุดสำคัญ/วิกฤติ (Critical Step) ดังนี้

๑. ต้องมาจากกระบวนการหลักของ อนจ. เนื่องจากกระบวนการหลัก เป็นกระบวนการที่หากมีปัญหาเกิดขึ้น จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของ อนจ. และยังส่งผลกระทบต่อกระบวนการหลักอื่น ๆ อีกด้วย

๒. วิเคราะห์ในกระบวนการย่อยของกระบวนการหลัก ว่ากระบวนการไหนเป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการในขั้นตอนถัดไป

๓. เลือกจุดสำคัญ/วิกฤติ (Critical Step) พร้อมทั้งเผยแพร่ให้แก่พนักงานทั่วทั้งองค์กรได้ทราบ เพื่อให้เกิดการระมัดระวัง ป้องกัน

จากหลักเกณฑ์การคัดเลือกจุดสำคัญ/วิกฤติ (Critical Step) ทำให้ อนจ. สามารถคัดเลือกกระบวนการที่จำเป็นมีการควบคุม ระมัดระวัง หรือเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการดำเนินงานของ อนจ. โดยได้พิจารณาองค์ความรู้ที่ใช้ในการทำงาน/การปฏิบัติงานในสิ่งที่ต้องควบคุม (Control Point) หรือขั้นตอนที่มีความเสี่ยง (Critical Step) ได้แก่

๑. จัดซื้อจัดจ้าง

องค์ความรู้ที่จำเป็น ได้แก่ ระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ e-GP ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ และพระราชบัญญัติจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐

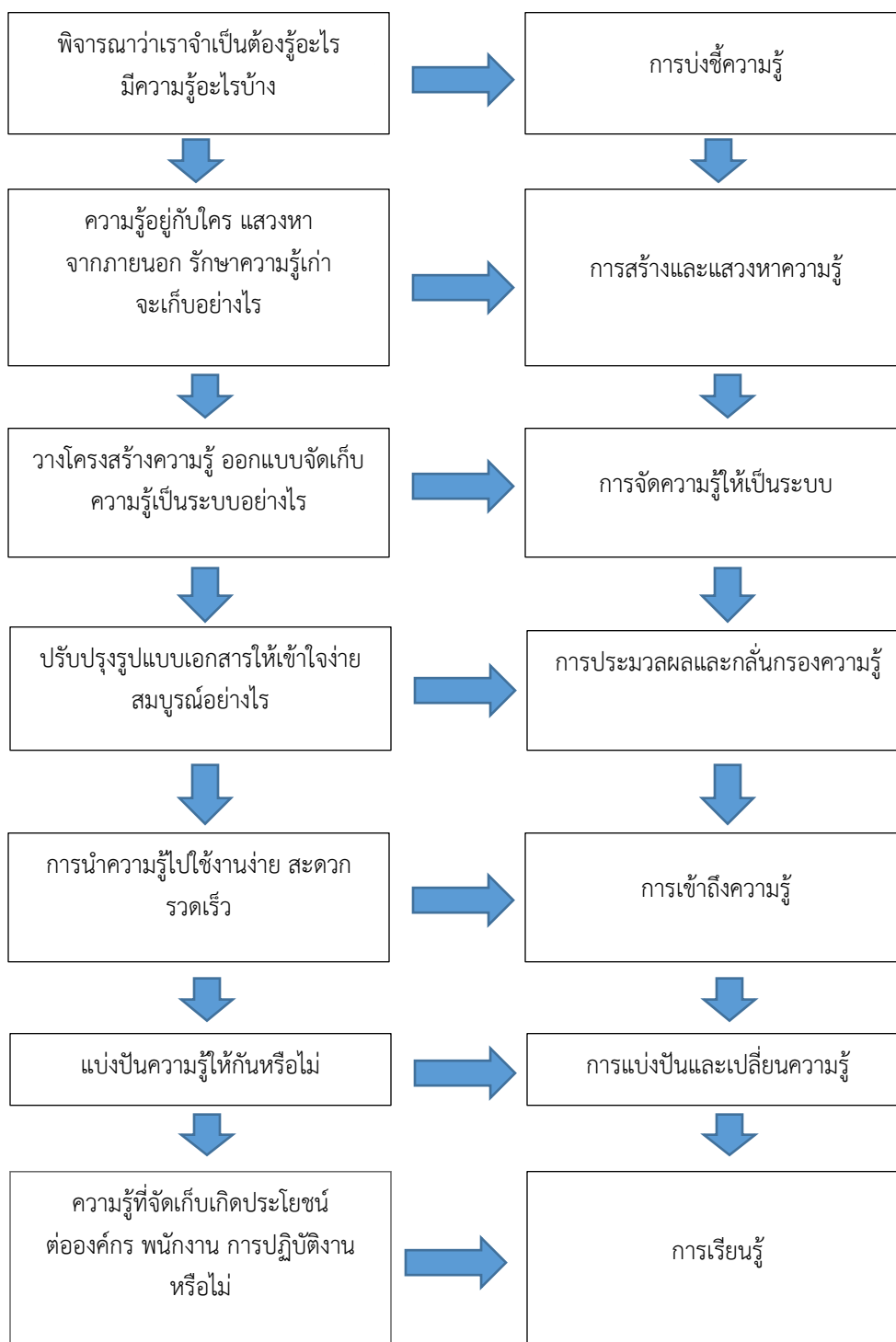
๒. ติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามสัญญา

องค์ความรู้ที่จำเป็น ได้แก่ คู่มือการปฏิบัติงานตามสัญญา การบริหารสัญญา กระบวนการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๓. การดำเนินการจัดเก็บรายได้

องค์ความรู้ที่จำเป็น ได้แก่ คู่มือการจัดเก็บรายได้ ระบบงานการจัดเก็บรายได้ แผนสร้างความสัมพันธ์ลูกค้า แผนประชาสัมพันธ์การจัดเก็บค่าบำบัดน้ำเสีย เป็นต้น

๑.๘ แผนผังกระบวนการจัดการความรู้ของ อจน.



๑.๙ หลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรในการจัดการความรู้

อจน. มีการจัดสรรทรัพยากรด้านการจัดการความรู้ไว้โดยกำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์
 การจัดสรรทรัพยากรที่ครอบคลุมแผนการจัดการความรู้ แผนงาน/โครงการ โดยการพิจารณาทรัพยากร
 ทางการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน ลำดับความสำคัญทรัพยากร/แผนงาน-โครงการ และประเมินความเสี่ยง รวมถึง
 ประเมินคุณสมบัติของคณะทำงานด้านส่งเสริมการจัดการความรู้

(๑) หลักเกณฑ์การวิเคราะห์โครงสร้างขับเคลื่อนบริหารจัดการด้านการจัดการความรู้

๑.๑) วิเคราะห์ทรัพยากรโครงสร้างขับเคลื่อนบริหารจัดการด้านการจัดการความรู้

วัตถุประสงค์ เพื่อพิจารณาทรัพยากรทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงินตามระดับ
ความสำคัญ พิจารณาลำดับความสำคัญ และประเมินความเสี่ยง

(๒) หลักเกณฑ์การลำดับความสำคัญ

ระดับความสำคัญ ๑ = สำคัญและเร่งด่วน ๒ = สำคัญแต่ไม่เร่งด่วน
 ๓ = ไม่สำคัญแต่เร่งด่วน ๔ = ไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน

๑. สำคัญและเร่งด่วน: ถ้าไม่ดำเนินการจะมีปัญหาหรือเกิดวิกฤตขึ้นอาจเกิดผลกระทบอย่างมาก
ควรดำเนินการให้เร็วที่สุด

๒. สำคัญแต่ไม่เร่งด่วน: มีความสำคัญต่อค่าเป้าหมายหรือตัวชี้วัด หากไม่ดำเนินการในระยะเวลาที่กำหนดจะส่งผลกระทบต่อค่าเป้าหมายหรือตัวชี้วัด

๓. ไม่สำคัญแต่เร่งด่วน: ควรรีบดำเนินการในกรณีที่เกิดเหตุการณ์วิกฤต

๔. ไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน: ควรจัดอยู่ในลำดับหลังๆ หรือมีช่วงเวลาที่ดำเนินการให้ชัดเจน เนื่องจากส่งผลกระทบต่อค่าเป้าหมายหรือตัวชี้วัดน้อย

ทรัพยากร	การเตรียมความพร้อมทรัพยากร	หน่วยงานรับผิดชอบ
งบประมาณ (การเงิน)	พิจารณางบประมาณจากแหล่งต่างๆ เพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด (งบประมาณแผ่นดิน งบประมาณเงินรายได้ งบประมาณจากการช่วยเหลือของต่างประเทศ งบประมาณจากการบริจาคของหน่วยงานหรือองค์กรเอกชน เป็นต้น)	ฝ่ายบัญชีการเงิน/ ฝ่ายจัดการรายได้
ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (การเงิน/ ไม่ใช่การเงิน)	พัฒนาระบบเทคโนโลยีที่มีอยู่ หาเครือข่ายด้านการจัดการความรู้ให้สามารถเข้าถึงได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงช่องทางที่ลูกค้าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้รวดเร็วอีกด้วย	ฝ่ายพัฒนาองค์กร

ทรัพยากร	การเตรียมความพร้อมทรัพยากร	หน่วยงาน รับผิดชอบ
บุคลากร (ไม่ใช้การเงิน)	สร้างความรู้ ความเข้าใจกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร	ทุกหน่วยงาน คณะทำงาน KM Team และ IM Team
วัฒนธรรมองค์กร (ไม่ใช้การเงิน)	ประเมินวิเคราะห์ช่องว่างค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ก่อนจัดทำแผนวัฒนธรรมองค์กรระยะยาว และแผนประจำปี	ฝ่ายพัฒนาองค์กร
ระยะเวลาดำเนินงาน (ไม่ใช้การเงิน)	สร้างความเข้าใจกับบุคลากรในองค์กรให้มีการจัดสรรเวลาในการทำงานโดยแบ่งเป็นการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ นวัตกรรมองค์กร โดยกำหนดให้เป็น KPI ถ่ายทอดระดับฝ่าย/สำนัก กอง บุคคล เป็นลำดับ	ทุกหน่วยงาน คณะทำงาน KM WMA Team และ IM WMA Team
การประเมินตรวจสอบ กระบวนการจัดการความรู้	สร้างการประเมิน ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินกระบวนการจัดการความรู้ให้มีความถูกต้อง ครบถ้วน ชัดเจน	ฝ่ายตรวจสอบภายใน

๑.๒) วิเคราะห์แผนงาน/โครงการด้านการจัดการความรู้

วัตถุประสงค์ เพื่อพิจารณาจากแผนงาน/โครงการจากแผนพัฒนาการจัดการความรู้

และประเมินความเสี่ยง

๑. ระบุที่มาความเสี่ยง โดยพิจารณาวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และแผนงาน/โครงการ
๒. ประเมินความเสี่ยง และประสิทธิผลของการควบคุมความเสี่ยง

บทที่ ๒

แนวทางการจัดการความรู้ของ อจน.

๒.๑ แนวทางการจัดการความรู้ของ อจน.

การจัดการความรู้ของ อจน. ได้ดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ โดยนำเครื่องมือการสร้างและแสวงหาความรู้ที่สำคัญของ อจน. มาใช้จัดเก็บรายงาน จัดเป็นหมวดหมู่ ซึ่งได้นำระบบเทคโนโลยีมาสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ สรุปได้ ดังนี้

๑. ผู้บริหารสูงสุดประกาศนโยบายการจัดการความรู้และสร้างนวัตกรรมของ อจน. ให้พนักงาน มีการแต่งตั้งคณะทำงานดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานการจัดการความรู้องค์กร และแต่งตั้งคณะทำงาน WMA KM Team ทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนกิจกรรมการจัดการความรู้ขององค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

๒. คณะทำงานฯ จัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้องค์การจัดการน้ำเสีย พ.ศ. ๒๕๖๕ – ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวนปี ๒๕๖๙) เพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้องค์การจัดการน้ำเสีย (KM Action Plan) ซึ่งได้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) สร้างพื้นฐานวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

๓. กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติตามคู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้มาเป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ โดยคณะทำงานฯ ได้พิจารณาร่วมกันในการกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ (KM Focus Area) โดยพิจารณาภาพรวมขององค์กรจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และพิจารณากำหนดขอบเขต KM ที่สำคัญ และจำเป็นต่อการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยความรู้ที่สำคัญต่อ อจน. จำเป็นที่สนับสนุนพันธกิจ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ของ อจน. หรือเป็นปัญหาที่ต้องการแก้ไขของ อจน. เพื่อนำ KM มาช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กร

๔. การรวบรวมขอบเขตการจัดการความรู้ (KM Focus Area) การจัดการความรู้ของ อจน. มาเป็นกรอบในการกำหนดความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อนำหัวเรื่องความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานมาพิจารณาคัดเลือกเป็นเป้าหมาย KM (Desired State) ที่ต้องดำเนินการ

๕. การคัดเลือกเป้าหมาย KM (Desired State) ที่ชัดเจนแล้วให้นำหัวข้อเป้าหมาย KM ที่องค์กรต้องดำเนินการมาจัดทำแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นแผนงานที่แสดงถึงรายละเอียดการดำเนินงานขององค์กรความรู้ที่คัดเลือกมาดำเนินการจัดการความรู้โดยนำรูปแบบการจัดการความรู้ (KM Model) ของ ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นแนวทางในการดำเนินงาน

๒.๒ การดำเนินงานจัดการความรู้

๑. การกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้และเป้าหมายการจัดการความรู้ ครอบคลุมแนวทางการดำเนินงานขององค์กร สถานการณ์ บริบทขององค์กร โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ ประโยชน์ที่ได้จากการกำหนดขอบเขต KM คือ อจน. ได้รับประโยชน์อย่างไร ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับประโยชน์ หากได้ดำเนินการแล้ว จะเกิดการปรับปรุงชัดเจน แก้ไขปัญหาขององค์กรได้ มีโอกาสสำเร็จสูง ความเหมาะสมกับบริบทองค์กรในสถานการณ์ปัจจุบัน ในพิจารณา ๔ แนวทางดังนี้

แนวทางที่ ๑ เป็นความรู้ที่สำคัญ และจำเป็นต่อการสนับสนุนการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ พันธกิจ วิสัยทัศน์ การบริหารจัดการองค์กร

แนวทางที่ ๒ เป็นความรู้ที่เกิดผลดี ตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประชาชน และหน่วยงานต่างๆ

แนวทางที่ ๓ เป็นความรู้ที่จะสามารถแก้ไขปัญหาให้กับองค์กรได้

แนวทางที่ ๔ เป็นความรู้ที่ต่อยอดให้เกิดแนวทางการดำเนินงานธุรกิจใหม่ นวัตกรรมใหม่ให้กับองค์กร

๒. ขอบเขตการจัดการความรู้ของ อจน. (KM Focus Area) จากการดำเนินงานวิเคราะห์แนวทางการกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ใน ๔ แนวทางข้างต้น จึงได้วิเคราะห์การดำเนินงานของ อจน. ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การการน้ำเสีย พ.ศ. ๒๕๓๘ ประกอบกับ ยุทธศาสตร์ พันธกิจ วิสัยทัศน์ ที่ดำเนินงานด้านการบริหารจัดการน้ำเสียที่ครอบคลุมถึงการทำให้มีระบบบำบัดน้ำเสีย การปรับปรุงฟื้นฟูระบบบำบัดน้ำเสีย และกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกับงานการจัดการน้ำเสียซึ่งดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ลูกค้า ประชาชน ดังนั้น การพัฒนางานวิชาการ งานบริการ งานพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร การปรับเปลี่ยนบทบาทการเป็นหน่วยงานของประเทศที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการน้ำเสีย จึงเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการเร่งด่วน จึงได้กำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ (KM Focus Area) ใน ๖ ขอบเขต ดังต่อไปนี้

ขอบเขตที่ ๑ การก่อสร้างและบริหารจัดการระบบบำบัดน้ำเสีย เพื่อส่งเสริมวิสัยทัศน์ ภารกิจขององค์กร

ขอบเขตที่ ๒ การมีนวัตกรรมด้านการจัดการน้ำเสีย เพื่อพัฒนาเสริมสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร

ขอบเขตที่ ๓ การบริหารลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ขอบเขตที่ ๔ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กรในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมที่ส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะ

ขอบเขตที่ ๕ การปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อสนับสนุนการทำงานของ อจน. ให้เกิดความคล่องตัว

ขอบเขตที่ ๖ การต่อยอดความรู้ไปสู่การเชื่อมต่อระหว่างบุคคลภายในภายนอกองค์กร เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มียอดความรู้ทักษะในการปฏิบัติงาน

๓. องค์ความรู้ที่สำคัญ และจำเป็นต่อการดำเนินงานของ อจน. มีการกำหนดกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนขององค์กร ซึ่งจากการพิจารณากระบวนการทั้งหมดขององค์กรแล้ว พบว่า องค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินงาน ยังขาดการรวบรวมให้เป็นระบบ

ทั้งนี้ การพิจารณาจัดการความรู้ต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และเป็นความรู้ที่มีความจำเป็น ที่ต้องมีการสนับสนุนและเสริมสร้างให้พนักงานได้นำไปใช้ได้อย่างสะดวก เข้าถึงได้ง่ายอีกด้วย โดยสามารถกำหนด องค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินงานของ อจน. ดังนี้

ขอบเขตที่ ๑ การมีนวัตกรรมด้านการจัดการน้ำเสีย

ขอบเขตที่ ๒ การบริหารลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด

ขอบเขตที่ ๓ การต่อยอดความรู้ไปสู่การเชื่อมต่อระหว่างบุคคลภายในภายนอกองค์กร

๔. รูปแบบการจัดการความรู้ (KM Model) เพื่อการจัดทำแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้

อจน. ได้กำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ (KM Focus Area) ที่เป็นกรอบในการกำหนดความรู้ที่จำเป็น ต่อการปฏิบัติงานแล้ว คณะทำงานจัดการความรู้ได้พิจารณาหัวข้อเรื่องความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน นั้นเพื่อคัดเลือกเป็นเป้าหมาย KM (Desired State) กล่าวคือเป็นการคัดเลือกองค์ความรู้เพื่อมาจัดทำ แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ที่มีแผนงาน โครงการ กิจกรรม เพื่อให้บรรลุผล ตามเป้าหมาย KM (Desired State) หรือความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และตามเป้าหมายการจัดการความรู้ ที่กำหนดโดยมีรูปแบบการจัดการความรู้ (KM Model) ประกอบด้วย ๒ กระบวนการ คือ

(๑) กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

(๒) กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

(๑) กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

คณะทำงานฯ ได้ดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้ที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้ เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การบ่งชี้ความรู้ (สำรวจความรู้) เช่น พิจารณาว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย คืออะไร และ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

อจน. มีการแต่งตั้งคณะทำงานดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรม และคณะทำงาน WMA KM Team เพื่อพิจารณาภาพรวมขององค์กรจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และกระบวนการ แล้วนำมากำหนดขอบเขตขององค์ความรู้ (KM Focus Area) ที่มีความสำคัญมีความจำเป็น ต่อการสนับสนุน พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ พัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการต่างๆ ซึ่งจะต้องพิจารณาว่า จากขอบเขตขององค์ความรู้ดังกล่าว เราต้องมีความรู้อะไรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และพิจารณาว่าความรู้ใด

มีอยู่แล้ว และความรู้โดยยังไม่มี โดยความรู้ที่มีอยู่แล้ว เป็นความรู้ของหน่วยงานหรือของบุคคล เป็นความรู้เรื่องอะไร อยู่ที่ไหน

๒. การสร้างและแสวงหาความรู้ (รวบรวมและพัฒนา) เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

อจน. ได้ดำเนินการต่อเนื่องจากการบ่งชี้ความรู้ ว่าองค์กรต้องแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ และจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ โดยใช้เครื่องมือ/วิธีการต่างๆ ที่เหมาะสม คือ การจัดเก็บวิธีปฏิบัติในรูปของเอกสารในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices: CoPs) ถ้าเป็นความรู้ที่ต้องแสวงหาจากภายนอก ก็มีการวางแผนการแสวงหาความรู้ ซึ่งจากการจัดทำแบบสอบถามพนักงานทุกคนให้มีการทบทวนและแสวงหาความรู้สำคัญอยู่ไหน (Explicit Knowledge ความรู้ที่อยู่ในรูปเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และ Tacit Knowledge ที่อยู่ในตัวคน) ซึ่งพนักงานได้ให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการระบอบความรู้ที่สำคัญและจำเป็นที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น

๓. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางแผนโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

อจน. ได้มีการออกแบบการจัดเก็บรูปแบบคลังความรู้กลาง ฐานความรู้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในรูปแบบต่างๆ เช่น เอกสาร/หนังสือ ไฟล์คอมพิวเตอร์ เสียง/ภาพเคลื่อนไหว มาแยกประเภท จัดที่เก็บให้เป็นหมวดหมู่และจัดเก็บไว้ในระบบฐานข้อมูลดิจิทัลเพื่อให้ง่ายต่อการค้นหา และนำไปประยุกต์ใช้

๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

อจน. หลังจากแบ่งประเภท/ หัวข้อ หรือโครงสร้างความรู้เป็นหมวดหมู่ในระบบสารสนเทศ ซึ่งสะดวกต่อผู้ใช้งานต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล โดยมีการกำหนดกระบวนการกลั่นกรององค์ความรู้ ซึ่งอาจดำเนินการโดยจัดผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ มาตรวจสอบวิเคราะห์ว่าความรู้ที่มีอยู่มีความถูกต้อง

๕. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

อจน. ดำเนินการพิจารณาช่องทางที่ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ซึ่งควรมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมาย หรือบุคลากรเข้าถึงความรู้ดังกล่าวได้

๖. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

อจน. มีการวิเคราะห์ความต้องการของพนักงานในการนำความรู้ เทคนิคในการทำงาน เทคนิคการแก้ไขปัญหา ที่ได้จากการปฏิบัติงานแล้วมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยอาจจัดกิจกรรม KM Day เวทีความรู้

(Knowledge Forum) การประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการการแลกเปลี่ยนความรู้ วิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice หรือ CoP) เป็นต้น

๗. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ และนำความรู้ไปใช้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปใช้ประโยชน์ในการทำงานเพื่อแก้ปัญหา พัฒนาองค์กรหรือเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม

อจน. มีการสนับสนุนให้พนักงานนำความรู้ไปปฏิบัติจริง เมื่อปฏิบัติตามแล้วมีปัญหาตรงไหน มีจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างไร ผู้ปฏิบัติสามารถแจ้งข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อให้หน่วยงานนำไปพิจารณาปรับปรุงงาน “ความรู้ทำให้เกิดประโยชน์กับองค์กรหรือไม่/ ทำให้องค์กรดีขึ้นหรือไม่”

(๒) กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

เป็นกรอบความคิด เพื่อให้ อจน. มีการจัดการความรู้ภายในองค์กร โดยมุ่งเน้นถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่มีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ๖ องค์ประกอบ ดังนี้

๑. การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เช่น กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร ทีมงาน และหน่วยงานที่รับผิดชอบ ระบบติดตามและประเมินผล กำหนดปัจจัยความสำเร็จอย่างชัดเจน โดยได้มีการดำเนินงานเตรียมพื้นฐานหน่วยงานให้เหมาะกับการจัดการความรู้ เช่น การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการจัดการความรู้ การเตรียมการด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการแต่งตั้งคณะทำงานครอบคลุมบุคลากรด้านต่างๆ ตามภารกิจของหน่วยงาน

๒. การสื่อสาร เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน และแต่ละคนมีส่วนร่วมอย่างไร

เป็นการประชาสัมพันธ์ให้ทุกคน ได้ทราบเกี่ยวกับการดำเนินงานเรื่องการจัดการความรู้ และนวัตกรรมขององค์กรที่จะมีการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ให้ทราบถึงประโยชน์ที่จะได้รับต่อองค์กร และต่อพนักงานในการปฏิบัติงาน รวมทั้งให้ทุกคนมีการเตรียมตัวในการดำเนินงานว่าจะมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไรมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ผ่านทางคณะทำงานฯ ให้ประชาสัมพันธ์ให้พนักงานได้ทราบ

๓. กระบวนการและเครื่องมือ ช่วยให้การค้นหาเข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ สะดวก รวดเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ ขึ้นกับชนิดของความรู้ ลักษณะขององค์กร (ขนาด สถานที่ตั้ง) ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากรที่มีอยู่

เป็นการเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมในการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ตัวอย่างกระบวนการและเครื่องมือ เช่น การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาใช้ในการจัดเก็บความรู้ และเป็นเครื่องมือช่วยให้การเข้าถึงความรู้สะดวก สามารถดึงความรู้ออกมาใช้งานได้รวดเร็ว คณะทำงานฯ พิจารณาร่วมกันในการจัดทำองค์ความรู้ นำเครื่องมือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) การทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Reviews : AAR) การสรุปบทเรียน (Lessons Learned) แลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice Exchange) มาใช้ในการแบ่งปันความรู้ในสำนักงาน

๔. การเรียนรู้เพื่อสร้างความเข้าใจ ตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ การประเมินผล และปรับปรุง

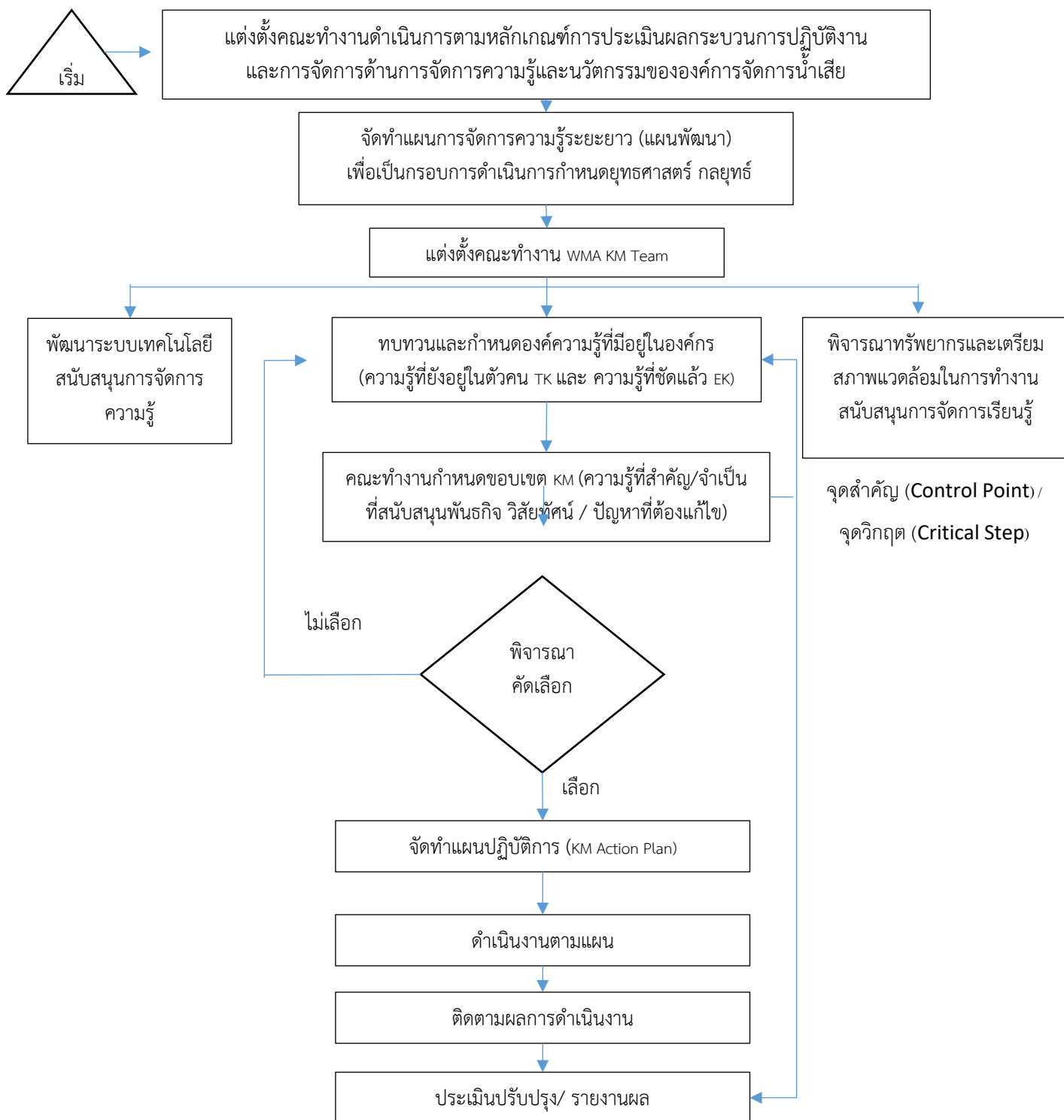
เป็นการทำให้พนักงานในองค์กร ใช้กระบวนการและเครื่องมือตามที่ได้เลือกไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด ตัวอย่างการฝึกอบรมและการเรียนรู้ เช่น จัดฝึกอบรมพัฒนาทักษะการถ่ายทอดความรู้ การเป็นวิทยากรในกระบวนการจัดการความรู้ให้แก่คณะทำงานการจัดการความรู้ จัดไปดูงานองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการจัดการความรู้ เป็นต้น

๕. การวัดผล เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับพนักงานทุกระดับ ให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าวัดผลที่ขั้นตอนไหน ได้แก่ วัดระบบ (System) วัดที่ผลลัพธ์ (Output) หรือวัดที่ประโยชน์ที่ได้รับ (Outcome) ตัวอย่างการวัดผล เช่น วัดผลสำเร็จในการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ประจำปี

๖. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณา ค้นหาความต้องการ แรงจูงใจระยะสั้น ระยะยาว การบูรณาการกับระบบที่มีอยู่ การปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำให้แต่ละช่วงเวลา

จากการพิจารณาปัจจัยที่จะสร้างองค์ความรู้ในองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ อจน. พบว่า มีองค์ความรู้มากมายทั้งในระดับองค์กร ระดับบุคคล ดังนั้น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการจัดการความรู้ภายใน (Knowledge Management Process) ที่มีการรวบรวม องค์ความรู้ต่างๆ ภายในองค์กรที่ยังคงกระจายอยู่ไม่ว่าจากตัวบุคคล หรือที่บันทึกเป็นเอกสาร แล้วนำองค์ความรู้เหล่านั้นมาผ่านกระบวนการจัดการให้เป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ต่างๆ ได้ง่าย เกิดการพัฒนาตนเองจนเป็นผู้รู้ แล้วนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพความรู้เป็นทุนปัญญาขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization หรือ LO) เพื่อให้สามารถเพิ่มสมรรถนะในเชิงแข่งขันได้อย่างสูงสุด

แผนภาพขั้นตอนการปฏิบัติงานการจัดการความรู้การจัดการน้ำเสีย ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๙



๒.๓ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้

๑. กำหนดนโยบายและประกาศใช้ที่ชัดเจนจากผู้บริหาร แสดงความมุ่งมั่นต่อการจัดการความรู้ โดยใช้วิธีสื่อสารที่หลากหลาย และพูดถึงการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอเมื่อมีการประชุมร่วมกับหัวหน้างาน หรือพนักงาน การตีตประกาศที่บอร์ดประชาสัมพันธ์ การทำป้ายรณรงค์ส่งเสริมการจัดการความรู้ การเผยแพร่ในสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

๒. มีส่วนร่วมของผู้บริหาร เข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เช่น การประชุม การอบรม การรณรงค์ส่งเสริม เป็นต้น พร้อมแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการความรู้ เช่น เป็นผู้แลกเปลี่ยนความรู้ เข้าร่วมฟังการแลกเปลี่ยนความรู้สม่ำเสมอ เป็นต้น

๓. สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการจัดการความรู้ ตามความเหมาะสมและกำลังความสามารถขององค์กร จัดทำงบประมาณเพื่อใช้ในกิจกรรมต่างๆ ของการจัดการความรู้โดยเฉพาะ โดยพิจารณาให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรก่อน

๔. ผู้บริหารให้อำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน พิจารณาความพร้อมของบุคลากร ให้ความรู้ คำแนะนำ ที่ถูกต้อง ติดตามความคืบหน้าหลังมอบอำนาจการตัดสินใจเพื่อให้ความช่วยเหลือ/ คำปรึกษา กรณีที่เกิดปัญหา

๕. สร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผยและพนักงานไว้วางใจซึ่งกันและกัน สื่อสารให้บุคลากร เห็นความสำคัญของการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม กำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำให้บรรลุเป้าหมาย

๖. มีทักษะในการสื่อสารแบบสองทางกับพนักงาน ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรกล้าแสดงออก กล้าแสดงความคิดเห็น เปิดใจรับฟัง กำหนดช่องทางการสื่อสารในองค์กรที่หลากหลาย มอบหมายความรับผิดชอบ ในการสื่อสารให้แก่พนักงานในเรื่องต่างๆ

๗. มีทักษะในการสอนงานของพนักงาน มีการอบรมให้ความรู้แก่หัวหน้างานเรื่องการสอนงาน ทดสอบการสอนงานเพื่อให้มั่นใจว่าจะสามารถถ่ายทอดความรู้ได้อย่างครบถ้วนและถูกต้อง สอนงานด้วยวิธีที่หลากหลาย มีคู่มือประกอบการสอนงาน รวมถึงการปฏิบัติให้ดูประกอบความเข้าใจ

๘. นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้อย่างเหมาะสม และเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงต่อองค์กร โดยต้องอบรมให้ความรู้การใช้งานอย่างถูกต้อง และจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ให้ผู้ปฏิบัติ

๙. วางแผนโครงสร้างพื้นฐานเดิมขององค์กร จัดสรรการใช้งานให้เกิดประโยชน์สูงสุด หากไม่เพียงพอ ให้พิจารณาจัดหาเพิ่มตามความเหมาะสม

๑๐. มีทีมงานจัดการความรู้ กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน โดยอาจให้ตัวแทนแต่ละกองมาร่วม ดำเนินการในลักษณะข้ามสายงาน และจัดสรรเวลาให้แก่ทีมงานในการดำเนินการจัดกิจกรรมต่างๆ ในการรณรงค์ ส่งเสริมการจัดการความรู้ภายในองค์กร ให้ความรู้ความเข้าใจแก่พนักงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ผลักดัน การนำรูปแบบการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กร ติดตามความคืบหน้า ปัญหาอุปสรรคของการจัดการความรู้

๑๑. มีระบบประเมินผลการทำงานที่ยุติธรรม กำหนดเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน และยุติธรรม เชื่อมโยงกับการจัดการความรู้ขององค์กร คัดเลือกผู้ประเมินที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และเข้าใจรายละเอียด ของงาน

๑๒. ประเมินผลการจัดการความรู้ กำหนดเกณฑ์ประเมินที่ชัดเจน เป็นการประเมินที่ตัวระบบการจัดการความรู้ หรืออาจประเมินจากผลการประกอบการ เช่น ของเสียลดลง ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น เป็นต้น เพื่อนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

บทที่ ๓

แผนการจัดการความรู้

อนึ่ง. กำหนดแนวความคิดการจัดการความรู้ให้สามารถตอบสนองต่อการดำเนินงานให้ครอบคลุมทั้งด้านบุคลากร ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประชาชน บริหารจัดการขีดความสามารถขององค์กร รวมถึงด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยเชื่อมโยงกันในเชิงเหตุและผล ในองค์ประกอบสำคัญ ๓ ประการ ได้แก่ คน (People) กระบวนการจัดการความรู้ (Process) และ เทคโนโลยี (Technology)

๓.๑ ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

แผนพัฒนาการจัดการความรู้การจัดการน้ำเสีย พ.ศ.๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวนปี ๒๕๖๙) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ด้านการจัดการความรู้ ดังนี้

วิสัยทัศน์ : บริหารจัดการน้ำเสียชุมชนเพื่อสังคมด้วยนวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : ส่งเสริมและพัฒนาการจัดการความรู้ภายในองค์กร

เป้าประสงค์ด้านการจัดการความรู้

๑. มีการพัฒนาความรู้ของบุคลากรในองค์กร
๒. มีองค์ความรู้ที่สามารถพัฒนาปรับปรุงกระบวนการงานให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานขององค์กร
๓. มีระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่รองรับการจัดการความรู้
๔. มีการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัล
๕. มีค่านิยมก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการความรู้

๓.๒ วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

๑. **ด้านกระบวนการ** เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันองค์กร ด้วยการสร้างกระบวนการจัดการความรู้ การวิจัย พัฒนา และสร้างนวัตกรรม เช่น เพิ่มผลผลิต ลดความผิดพลาด ลดต้นทุน ลดกระบวนการผลิต
๒. **ด้านพนักงาน** ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม พัฒนาความรู้ความสามารถ ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เกิดแรงจูงใจในการทำงาน
๓. **ด้านลูกค้า** สร้างความรู้ความเข้าใจให้กับลูกค้า สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าความคาดหวังของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพิ่มคุณภาพสินค้าและบริการ ลดการตอบคำถามของลูกค้าโดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยเหลือ
๔. **ด้านการเงิน** ลดต้นทุนและความเสี่ยงในการจัดการ การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน
๕. **ด้านนวัตกรรม** ส่งเสริมให้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และบริการในรูปแบบใหม่ๆ ซึ่งเกิดจากตัวของผู้บริหารและพนักงานร่วมกันทำ ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในยุคปัจจุบัน

๖. ด้านการบริหารจัดการองค์กร จัดทำแผนปฏิบัติการ/ คู่มือการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมขององค์การจัดการน้ำเสียประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการความรู้ในการพิจารณาคัดเลือกขอบเขต KM (KM Focus Areas) ของ อจน. ทั้ง ๖ ด้าน ประกอบด้วย ๑. การก่อสร้างและบริหารจัดการระบบบำบัดน้ำเสีย ๒. การมีนวัตกรรมด้านการจัดการน้ำเสีย ๓. การบริหารลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด ๔. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ๕. การปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ๖. การต่อยอดความรู้ไปสู่การเชื่อมต่อกันระหว่างบุคคลภายในภายนอกองค์กร และเป้าหมาย KM (Desired State) ครอบคลุมแนวทางของการดำเนินงานขององค์กร สถานการณ์ปัจจุบัน บริบทขององค์กร โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ ประโยชน์ที่ได้ในพิจารณา ๔ แนวทาง และได้ขอบเขต ดังนี้

แนวทางที่ ๑ เป็นความรู้ที่สำคัญ และจำเป็นและสนับสนุนการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ พันธกิจ วิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ การบริหารจัดการองค์กร

แนวทางที่ ๒ เป็นความรู้ที่เกิดผลดี ตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประชาชน และหน่วยงานต่างๆ

แนวทางที่ ๓ เป็นความรู้ที่จะสามารถแก้ไขปัญหาให้กับองค์กรได้

แนวทางที่ ๔ เป็นความรู้ที่ต่อยอดให้เกิดแนวทางการดำเนินงานธุรกิจใหม่ นวัตกรรมใหม่ ให้กับองค์กร

๓.๓ ขั้นตอนการดำเนินงาน

แนวทางการจัดการความรู้	ประโยชน์ที่ได้รับ
๑. การแต่งตั้งคณะทำงาน KM มีตัวแทนของทุกสายงาน เพื่อขับเคลื่อนกระบวนการ และสนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กร โดยมีผู้แทนของแต่ละสายงานร่วมทำหน้าที่ในการสร้างแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ในแหล่งต่างๆ รวบรวมกำหนดรูปแบบ จัดทำและพัฒนาระบบข้อมูลความรู้ เพื่อให้บุคลากรของ อจน. สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่าย สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ	อจน. มีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ มีรูปธรรมมากขึ้น โดยมีคณะทำงานฯ ทำหน้าที่ขับเคลื่อนการดำเนินงานให้เกิดผลเป็นรูปธรรม และเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานปกติ โดยมีการระบุตัวชี้วัดเป้าหมาย มีระบบการตรวจสอบ ประเมินผล เพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
๒. ผู้บริหารให้ความสำคัญ ส่งเสริมสนับสนุน มอบนโยบาย วิสัยทัศน์ แนวทางการดำเนินงาน เป้าหมายการจัดการความรู้ รวมทั้งสร้างแรงจูงใจ แรงกระตุ้นให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในกระบวนการ และส่วนร่วมผลักดันให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นผู้นำการจัดการความรู้	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่น กระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ ผลักดันให้องค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
๓. การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ การจัดสรรทรัพยากรงบประมาณ บุคลากร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ถ่ายทอดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้สู่ระดับบุคคล	องค์กรมีองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน มีกระบวนการที่ชัดเจนที่พัฒนานคน พัฒนางาน พัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

แนวทางการจัดการความรู้	ประโยชน์ที่ได้รับ
มีการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญ (หลักสนับสนุน) มีระบบตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงาน มีกระบวนการขั้นตอน ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ (Outcome)	
๔. การพิจารณาทบทวนกำหนดองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร และดำเนินการกระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กร การคัดเลือกขอบเขต KM การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับคุณลักษณะ บริบทขององค์กร ด้านทัศนคติ แนวความคิดเห็นและกระบวนการทัศนในการจัดการความรู้นำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ KM Action Plan	พนักงานได้ทบทวนองค์ความรู้ที่มีอยู่ ดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้ตามแผนปฏิบัติการ KM Action Plan การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ในเรื่องทัศนคติ แนวคิดและกระบวนการทัศนในการจัดการความรู้
๕. คณะทำงานฯ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร กระบวนการจัดการความรู้แต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม นำมาปรับปรุงกระบวนการต่างๆ การปฏิบัติงานหน่วยงานภายใน และการจัดสรรทรัพยากร สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการจัดการความรู้	มีแนวทางในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ปรับสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน พิจารณาทรัพยากร ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในองค์กร
๖. การจัดทำแผนปฏิบัติการจัดการความรู้/ คู่มือการจัดการความรู้ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ โดยมีกิจกรรม โครงการที่สนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร เผยแพร่แผนฯ และให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ โดยกำหนดรายละเอียดกิจกรรมการจัดการความรู้ ๗ ขั้นตอน ตามกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) บูรณาการกับกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ๖ ขั้นตอน	พนักงานมีส่วนร่วมเรียนรู้แนวปฏิบัติการจัดการความรู้ขององค์กร เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กรในระยะยาว
๗. สร้างเครือข่าย เชื่อมโยงข้อมูล แลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ที่จำเป็นสำหรับหน่วยงานด้านการบริหารจัดการระบบบำบัดน้ำเสีย	องค์กรมีเครือข่ายที่จำเป็นในการต่อยอดการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการน้ำเสีย เพื่อความร่วมมือกันในอนาคต
๘. การติดตามประเมินผล วัดผลการดำเนินงานการจัดการความรู้เชิงผลลัพธ์ (Output) เช่น จำนวนองค์ความรู้ที่จัดเก็บ จำนวนคนเข้าใช้ระบบ KM เป็นต้น	มีแนวทางการการปรับปรุงที่จะพัฒนาให้องค์กร มีการจัดการความรู้ ที่ถูกต้องเป็นระบบ มีการพัฒนาปรับปรุงให้เหมาะสมและต่อเนื่อง

๓.๔ แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรด้านการจัดการความรู้

๓.๔.๑ ด้านการเงิน มีการกำหนดเกณฑ์พิจารณา โดยคณะกรรมการดำเนินการตามหลักเกณฑ์การประเมินผล กระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมของ อจน. ประกอบด้วย

ลำดับ	เกณฑ์การพิจารณาจัดสรรงบประมาณ	น้ำหนัก
๑	ความสำคัญ/ จำเป็นต่อการดำเนินงาน	๓๐%
๒	ความคุ้มค่าต่อการลงทุน	๓๐%
๓	ประโยชน์ที่จะได้รับ	๒๐%
๔	ความพร้อมในการจัดทำโครงการ	๑๕%
๕	ความสัมพันธ์กับโครงการอื่น	๕%

๓.๔.๒ ด้านไม่ใช้การเงิน มีการจัดสรรทรัพยากรด้านบุคลากร โดยการส่งบุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้าฝึกอบรม เพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถด้านการจัดการความรู้ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ เพื่อรองรับการพัฒนางานด้านการจัดการความรู้ขององค์กร โดยพิจารณาตามความจำเป็น และเร่งด่วนในการพัฒนาการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และค่าเป้าหมาย

แผนพัฒนาการจัดการความรู้ขององค์การการน้ำเสีย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวนปี ๒๕๖๙)

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาการจัดการความรู้ภายในองค์กร

กลยุทธ์ที่ ๑ การพัฒนาการจัดการความรู้

กลยุทธ์	เป้าประสงค์ (O) ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI)	แผนงาน/ โครงการ ผู้รับผิดชอบ	แนวทาง การดำเนินงาน	เป้าหมาย KPI ระดับโครงการ					ผลการดำเนินงาน ปี ๒๕๖๘
				๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	
กลยุทธ์ที่ ๑ การพัฒนาการจัดการความรู้	๐๑ มีการพัฒนาความรู้ของบุคลากรในองค์กร KPI๑ ร้อยละของจำนวนระบบงานที่มีองค์ความรู้	๑. การพัฒนาการจัดการความรู้ในระบบงานที่สำคัญ ผู้รับผิดชอบ กทบ./ฟลอก./คณะทำงานฯ	๑. ประเมินวิเคราะห์ความพร้อมการจัดการความรู้บุคลากร อจน ๒. ทบทวนองค์ความรู้ที่สำคัญจำเป็นสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ๓. ฝึกอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ที่สำคัญ และกระบวนการหลัก/สนับสนุน สื่อสารช่องทางต่างๆ ๔. ประเมินผลการเรียน และจัดเก็บในระบบจัดการความรู้	-	๗๐	๗๕	๘๐	๘๐	จัดอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ที่สำคัญ และกระบวนการหลัก/สนับสนุน จำนวน ๑๑ องค์ความรู้ จำนวนกระบวนการหลักของ อจน. ๘ กระบวนการ มีองค์ความรู้สนับสนุน (ร้อยละ ๑๐๐)

กลยุทธ์	เป้าประสงค์ (O) ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI)	แผนงาน/ โครงการ ผู้รับผิดชอบ	แนวทาง การดำเนินงาน	เป้าหมาย KPI ระดับโครงการ					ผลการดำเนินงาน ปี ๒๕๖๘
				๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	
กลยุทธ์ที่ ๑ การพัฒนาการจัดการความรู้	O๕ มีค่านิยมก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการความรู้ KPI๑. ร้อยละของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ได้รับองค์ความรู้จากการอบรม	๒. การพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้ขององค์กร ผู้รับผิดชอบ กทบ./ฟลอก./คณะทำงานฯ	๑. การวิเคราะห์ทบทวนการคัดเลือกทีมงานการจัดการความรู้ (ระดับสำนัก/ฝ่าย) ๒.จัดทำแผนการพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM&IM Team) ๓. จัดอบรมสัมมนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ๔. ประเมินผลตนเองทีมงานจัดการจัดการความรู้และนวัตกรรม ๕. นำผลการประเมินไปปรับปรุงทบทวนแผนพัฒนาทีมงาน KM&IM Team	-	๗๐	๗๕	๘๐	๘๐	แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ อจน. มีโครงการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล โดยในปี ๒๕๖๘ ได้จัดอบรมพัฒนาทีมงาน KM & M Team รูปแบบออนไลน์ และออนไลน์ (ร้อยละ ๑๐๐)

กลยุทธ์	เป้าประสงค์ (O) ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI)	แผนงาน/ โครงการ ผู้รับผิดชอบ	แนวทาง การดำเนินงาน	เป้าหมาย KPI ระดับโครงการ					ผลการดำเนินงาน ปี ๒๕๖๘
				๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	
กลยุทธ์ที่ ๑ การพัฒนาการจัดการความรู้	O๓ มีระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่รองรับการจัดการความรู้ KPI๓. จำนวนระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร	๓. การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานที่นำเทคโนโลยีมาสนับสนุน ผู้รับผิดชอบ กสป./ ฝพอ./ คณะทำงาน	๑. วิเคราะห์ ทบทวนกระบวนการหลัก กระบวนการสนับสนุน กระบวนการย่อย ประเมินระบบงานสำคัญ ๒. วิเคราะห์ระบบเทคโนโลยีที่เหมาะสม สนับสนุนการปฏิบัติงาน ๓. อบรม ทดลองประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสนับสนุนกระบวนการงานของ อจน. ๔. เสนอขออนุมัตินำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการปฏิบัติงาน ๕. อบรมการใช้งาน ๖. ประเมินผล	๒	๒	๓	๓	๔	กระบวนการหลัก กระบวนการสนับสนุน กระบวนการย่อย อจน. มีการทบทวนขั้นตอน วิธีการทำงาน โดยมีการนำผลจากการฝึกอบรมเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการทำงาน เช่น CANVA ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI), ChatGPT, Gemini, ระบบ iDoxcons เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และค่าเป้าหมาย

แผนพัฒนาการจัดการความรู้ขององค์การการน้ำเสีย พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ (ฉบับทบทวนปี ๒๕๖๙)

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ วิจัยและพัฒนา

กลยุทธ์ที่ ๒ การวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้องค์กร

กลยุทธ์	เป้าประสงค์ (O) ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI)	แผนงาน/โครงการ ผู้รับผิดชอบ	แนวทาง การดำเนินงาน	เป้าหมาย KPI ระดับโครงการ					ผลการดำเนินงาน ปี ๒๕๖๘
				๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	
กลยุทธ์ที่ ๒ การวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้กับองค์กร	๐๔ มีการวิจัยและพัฒนาเพื่อ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัล KPI๑. จำนวนบันทึกความ เข้าใจ (MOU)	๑. การลงนามบันทึกความ ร่วมมือ/การศึกษาดูงานการ พัฒนาด้านการจัดการน้ำเสีย หรืองานด้านบริหารจัดการ องค์กร ผู้รับผิดชอบ ผพอ./ ผวศ./ คณะทำงานการจัดการความรู้	๑. วิเคราะห์ ประเมินส่งเสริมวิจัย และพัฒนา ๒. จัดทำบันทึก ความเข้าใจ (MOU)/ดูงาน ๓. ประเมินผล	๒	๒	๒	๒	๒	อจน. มีการศึกษาดูงาน การดำเนินงานด้าน บริหารจัดการองค์กรกับ บริษัทไปรษณีย์ไทย จำนวน ๓ ด้าน ได้แก่ ด้านบริหารทรัพยากร บุคคล ด้านบริหาร จัดการความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน และ ตรวจสอบภายใน

รายละเอียดแผนปฏิบัติการจัดการความรู้องค์การการน้ำเสีย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๙

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ การพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

ยุทธศาสตร์ ๑ : ส่งเสริมและพัฒนาการจัดการความรู้ภายในองค์กร

วัตถุประสงค์ : การพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ที่ ๑ การพัฒนาการจัดการความรู้

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ระยะเวลาดำเนินการ	ผลความสำเร็จที่ได้รับ	ตัวชี้วัด		งบประมาณ (หน่วย: บาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
				ตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator)	ตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator)		
๑. การพัฒนาการจัดการความรู้ของระบบงานที่สำคัญ	เพื่อให้พนักงานมีการพัฒนาระบบงานที่สำคัญโดยกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร	ต.ค. ๖๘ – ก.ย ๖๙	ระบบงานที่สำคัญมีการพัฒนา/ปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	จำนวน ๑๑ องค์ความรู้ที่ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญของ อจน.	ร้อยละของการพัฒนา/ปรับปรุงแก้ไขระบบงานที่สำคัญขององค์กร ร้อยละ ๗๕	-	กอง ทรัพยากร KM Team
๒. การพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้ขององค์กร	เพื่อให้บุคลากรของ อจน. มีการพัฒนาการจัดการความรู้ขององค์กร	ต.ค. ๖๘ – ก.ย ๖๙	บุคลากรได้รับการพัฒนาตรงตามความต้องการ	จำนวน ๑๐ หลักสูตรที่พัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้	ร้อยละของจำนวนบุคลากรด้านการจัดการความรู้ นวัตกรรมได้รับการพัฒนา ร้อยละ ๗๕	๒๐,๐๐๐	กอง ทรัพยากร KM Team IM Team
๓. การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานที่นำเทคโนโลยีมาสนับสนุน	เพื่อให้ อจน. มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานที่เป็นเทคโนโลยีมากขึ้น	ต.ค. ๖๘ – ก.ย ๖๙	มีระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนกระบวนการทำงาน	จำนวนระบบเทคโนโลยีที่ใช้สนับสนุนการทำงาน จำนวน ๒ ระบบ	ร้อยละของความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ร้อยละ ๘๐	-	KM Team IM Team

ยุทธศาสตร์ ๒ : วิจัยและพัฒนา

วัตถุประสงค์ : การพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ที่ ๒ การวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กร

โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผลความสำเร็จที่ได้รับ	ตัวชี้วัด		งบประมาณ (หน่วย: บาท)	หน่วยงาน รับผิดชอบ
				ตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator)	ตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator)		
๑. การลงนามบันทึกความร่วมมือ/การศึกษาดูงานการพัฒนาด้านการจัดการน้ำเสียหรืองานด้านบริหารจัดการองค์กรกับหน่วยงานภายนอก	เพื่อให้บุคลากรในองค์กร มีการพัฒนาองค์ความรู้ และสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอก	ต.ค. ๖๘ – ก.ย ๖๙	องค์กร และบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ งานการจัดการน้ำเสีย และงานบริหารจัดการองค์กร	จำนวน ๓ ฉบับ/ครั้งในการลงนามบันทึกความเข้าใจหรือการศึกษาดูงานหน่วยงานภายนอก	ร้อยละของบุคลากร/บันทึกความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกในการพัฒนางานในองค์กร	-	กอง ทรัพยากร KM Team IM Team

บทที่ ๔

การประเมินผลสำเร็จของการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๘

อจน. ได้มีการประเมินผลสำเร็จการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่ได้รับ โดยมีขั้นตอนการประเมิน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ ผู้บริหารแต่ละสายงาน ฝ่าย/สำนัก ประเมินองค์กร ประเมินตนเอง เรื่องการจัดการความรู้ในหน่วยงาน โดยที่ประชุมผู้บริหาร อจน. ได้มีการมอบนโยบายแนวทางการจัดการความรู้ ให้ทุกหน่วยงานเตรียมความพร้อมในการเริ่มกระบวนการจัดการความรู้ของ อจน. ให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น โดยเริ่มตั้งแต่การพิจารณาองค์ความรู้ที่เห็นว่าเป็นประโยชน์กับพนักงานในการต่อยอดให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ พัฒนานวัตกรรม อจน. ให้มีการเก็บรวบรวมให้เป็นหมวดหมู่ในรูปแบบที่ทุกคนเข้าถึงง่าย และให้รวบรวมในคลังความรู้ของ อจน. ในฐานข้อมูล อจน. และ WMA Storage ต่อไป

การกรอกแบบแสดงความคิดเห็นการจัดการความรู้ของ อจน. ตามแนวทางการปฏิบัติที่ดีของ ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ โดยมีแบบประเมินองค์กรและแบบประเมินตนเอง จำนวน ๕ หมวด ซึ่งผลการประเมินจะนำมาเป็นแนวทางการจัดการความรู้ อจน. ที่สอดคล้องกับภารกิจ ยุทธศาสตร์องค์กรต่อไป

ขั้นตอนที่ ๒ การกำหนดแผนงานโครงการจัดการความรู้ โดยการจัดทำแผนพัฒนา แผนปฏิบัติการ การจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ มีการกำหนดกิจกรรมโครงการที่ดำเนินงานที่เหมาะสมกับบริบทองค์กร มีการขออนุมัติจัดกิจกรรมจาก ผอ.อจน. และกำหนดแผนงานกิจกรรมตามตารางแสดงความรู้ที่จำเป็นของ อจน.

ขั้นตอนที่ ๓ การกำหนดทีมงานรับผิดชอบการจัดการความรู้ โดยการแต่งตั้งคณะทำงานกำกับติดตามการดำเนินงานตามเกณฑ์ประเมินผล Enablers ทั้ง ๘ ด้าน การแต่งตั้งคณะทำงานดำเนินงานตามเกณฑ์ประเมินผลใหม่ในแต่ละด้าน ซึ่งจะมีหน้าที่จัดทำแผนพัฒนา แผนปฏิบัติการ ดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้ มีการเผยแพร่ถ่ายทอดแผนให้พนักงานใน อจน. ได้ทราบและนำไปปฏิบัติ รวมทั้งการแต่งตั้งคณะทำงาน KM WMA Team มีหน้าที่ในการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ โดยระบุ กิจกรรม เป้าหมาย ตัวชี้วัด และระยะเวลาการดำเนินงานที่ชัดเจน

ขั้นตอนที่ ๔ การดำเนินกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการให้ครบถ้วนตามกระบวนการจัดการความรู้ ทั้ง ๗ กระบวนการ เพื่อให้ อจน. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีกระบวนการจัดการความรู้ ดังนี้

๑. การบ่งชี้ความรู้ (สำรวจความรู้) โดยได้ดำเนินงานจัดทำแบบแสดงความคิดเห็นการจัดการความรู้ภายใน อจน. โดยพิจารณาว่า วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย คืออะไรมีความรู้ใดบ้างที่ให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย นำมากำหนดขอบเขตขององค์ความรู้ (KM Focus Area) ที่มีความสำคัญ มีความจำเป็นต่อการสนับสนุน พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ พัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการงานต่างๆ ว่าเราจำเป็นต้องรู้อะไรขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

๒. การสร้างและแสวงหาความรู้ (รวบรวมและพัฒนา) โดยการออกแบบการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ไม่ได้ใช้แล้ว ซึ่ง อจน. มีการใช้เครื่องมือ/วิธีการต่างๆ

ที่เหมาะสม คือ การจัดเก็บวิธีปฏิบัติในรูปของเอกสารในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices: CoPs) ถ้าเป็นความรู้ที่ต้องแสวงหาจากภายนอก ก็มีการวางแผนการแสวงหาความรู้ การจัดทำแบบสอบถามพนักงานทุกคนให้มีการทบทวนและแสวงหาความรู้สำคัญอยู่ไหน (Explicit Knowledge ความรู้ที่อยู่ในรูปเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และ Tacit Knowledge ที่อยู่ในตัวคน

๓. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางแผนโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต การรวบรวมความรู้ โดยรวบรวมความรู้ที่ชัดเจน Explicit Knowledge ความรู้ที่อยู่ในรูปเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และ Tacit Knowledge ที่อยู่ในตัวคน จัดเก็บรูปแบบคลังความรู้กลาง ฐานความรู้ ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในรูปแบบต่างๆ เช่น เอกสาร/หนังสือ ไฟล์ คอมพิวเตอร์ เสียง/ภาพเคลื่อนไหว มาแยกประเภท จัดที่เก็บให้เป็นหมวดหมู่

๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ โดยหลังจากแบ่งประเภท/หัวข้อ หรือโครงสร้างความรู้เป็นหมวดหมู่ในระบบสารสนเทศซึ่งสะดวกต่อผู้ใช้งานแล้ว ต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล โดยมีการกำหนดกระบวนการกลั่นกรององค์ความรู้ ซึ่งอาจดำเนินการโดยผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ มาตรวจสอบวิเคราะห์ว่าความรู้ที่มีอยู่มีความถูกต้อง

๕. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก โดยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมาย หรือบุคลากรเข้าถึงความรู้ดังกล่าวได้

๖. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ในกรณีเป็น Explicit Knowledge ข้อมูลภายนอกได้จัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge ข้อมูลภายในตัวบุคลากร ได้ทำกิจกรรมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้

๗. การเรียนรู้ ได้ทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ และนำความรู้ไปใช้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่องเป็นการนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปใช้ประโยชน์ในการทำงานเพื่อแก้ปัญหา พัฒนาองค์กร หรือเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดย อจน. มีการสนับสนุนให้พนักงานนำความรู้ไปปฏิบัติจริง เมื่อปฏิบัติตามแล้วมีปัญหาตรงไหน มีจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างไร ผู้ปฏิบัติก็แจ้งข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อให้หน่วยงานนำไปพิจารณาปรับปรุงงาน

ขั้นตอนที่ ๕ ประเมินผลสำเร็จหรือผลลัพธ์การจัดการความรู้เป็นระยะๆ และนำปัญหา/อุปสรรค ประสบการณ์มาปรับแผนปฏิบัติการ โดยได้มีการติดตามการดำเนินงานมีสรุปผลการดำเนินงานให้ ผอ.อจน. ทราบ และนำข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานปรับปรุงในปีต่อไป

การประเมินความสำเร็จของการจัดการความรู้ แบ่งออกเป็น ๒ รูปแบบ ดังนี้

๑. การประเมินตามขั้นตอนการดำเนินงานการจัดการความรู้แต่ละขั้นตอน

๒. การประเมินตามตัวชี้วัดของตารางแสดงความรู้ที่จำเป็นในแต่ละกิจกรรมการจัดการความรู้

โดยคะแนนการประเมินหากสามารถดำเนินการครบทุกขั้นตอน คิดเป็น ๕ คะแนน (ร้อยละ ๑๐๐)

ขั้นตอน	แผนการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน	เป้าหมาย คะแนน	ผล คะแนน
๑	นโยบายด้านการจัดการความรู้	๑. คณะกรรมการองค์การจัดการน้ำเสีย เห็นชอบนโยบายการจัดการความรู้ที่นำมาใช้ในปี ๒๕๖๘ ๒. คณะทำงานการจัดการความรู้ดำเนินงานตามนโยบาย และกระบวนการจัดการจัดการความรู้	-	-
๒	อจน. มีการจัดทำแบบแสดงความคิดเห็นการจัดการความรู้ของ อจน. ประเมินตนเองเรื่องการจัดการความรู้	พิจารณาถึงความพร้อมการจัดการความรู้ของ อจน. โดยจัดทำแบบแสดงความคิดเห็นการจัดการความรู้ของ อจน. จำนวน ๑๒ ชุด เพื่อทราบแนวทางการจัดการความรู้ อจน. และสถานะ อจน. ได้แก่ ชุดที่ ๑ ขอบเขต KM Focus Areas ชุดที่ ๒ การตัดสินใจเลือกขอบเขต KM ของ อจน. ชุดที่ ๓ เป้าหมาย KM (Desired State) ของ อจน. ชุดที่ ๔ Check list ทวนสอบการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area) ชุดที่ ๕-๙ แบบประเมินองค์กรตนเอง หมวด ๑ กระบวนการจัดการความรู้ หมวด ๒ ภาวะผู้นำ หมวด ๓ วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้ หมวด ๔ เทคโนโลยีการจัดการความรู้ หมวด ๕ การวัดผลการจัดการความรู้ ชุดที่ ๑๐ แผนการจัดการความรู้(KM Action Plan) กระบวนการจัดการความรู้ ชุดที่ ๑๑ แผนการจัดการความรู้ กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง	๑	๑

ขั้นตอน	แผนการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน	เป้าหมาย คะแนน	ผล คะแนน
		ชุดที่ ๑๒ สรุปงบประมาณการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ ดังนั้น การจัดการความรู้ของ อจน. ได้ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ตามแนวปฏิบัติที่ดีเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะพัฒนาเป็นนวัตกรรมองค์กรต่อไป		
๓	ขั้นตอนที่ ๑ การกำหนดแผนงาน โครงการ กิจกรรม การจัดการความรู้ ของ อจน. ตามข้อมูล ที่ได้	เมื่อมีการประเมินผลองค์กร (ประเมินตนเอง) จะได้ข้อมูลหรือ KM Focus Areas เป็นกรอบในการจัดทำแนวทางการจัดการความรู้ของ อจน. ออกมาในรูปแบบแผนพัฒนาระยะ ๕ ปี แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ประจำปี มีการกำหนดแผนงานโครงการ กิจกรรมที่จะดำเนินงานตามข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ ๒ และเหมาะสมกับบริบทองค์กร	๑	๑
๔	ขั้นตอนที่ ๒ การกำหนด คณะทำงานและ ทีมงานรับผิดชอบ การจัดการความรู้ ของ อจน.	กำหนดคณะทำงานและทีมผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้ โดยการพิจารณาคัดเลือก จำนวน ๓ คนะ ดังนี้ ๑. การแต่งตั้งคณะทำงานกำกับติดตามการดำเนินงานตามเกณฑ์ประเมินผล Enablers ทั้ง ๘ ด้าน ติดตามการดำเนินงานฯ เกณฑ์การประเมิน ๒. การแต่งตั้งคณะทำงานดำเนินงานตามเกณฑ์ประเมินผลใหม่ทั้ง ๘ ด้าน ดำเนินงานให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินฯ จัดทำแผนพัฒนา แผนปฏิบัติการ ๓. ทบทวนแต่งตั้ง KM WMA Team มีหน้าที่จัดทำกิจกรรมการจัดส่งเสริมการจัดการความรู้ ประเมินกิจกรรม เป้าหมาย ตัวชี้วัด และระยะเวลาการดำเนินงานที่ชัดเจน	๑	๑
๕	ขั้นตอนที่ ๓ การดำเนินงาน ตามกระบวนการ	ดำเนินกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ประจำปีให้ครบถ้วนตามกระบวนการจัดการความรู้ใน ๗ กระบวนการ ดังนี้	๑	๑

ขั้นตอน	แผนการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน	เป้าหมาย คะแนน	ผล คะแนน
	จัดการความรู้ และ กิจกรรมตาม แผนปฏิบัติการ จัดการความรู้ ประจำปี เพื่อให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	กระบวนการที่ ๑ การบ่งชี้ความรู้ (สำรวจความรู้) <u>แนวทางที่ ๑</u> เป็นความรู้ที่สำคัญ และจำเป็นและสนับสนุนการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ พันธกิจ วิสัยทัศน์ การบริหารจัดการองค์กร <u>แนวทางที่ ๒</u> เป็นความรู้ที่เกิดผลดี ตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประชาชน และหน่วยงานต่างๆ <u>แนวทางที่ ๓</u> เป็นความรู้ที่จะสามารถแก้ไขปัญหาให้กับองค์กรได้ <u>แนวทางที่ ๔</u> เป็นความรู้ที่ต่อยอดให้เกิดแนวทางการดำเนินงานธุรกิจใหม่ นวัตกรรมใหม่ให้กับองค์กร กระบวนการที่ ๒ การสร้างและแสวงหาความรู้ (รวบรวมความรู้) โดยออกบันทึกขอความร่วมมือพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการระบอบู๊คความรู้ที่สำคัญและจำเป็นที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น ว่าต้องมีการทบทวนและแสวงหาความรู้สำคัญอยู่ไหน (Explicit Knowledge ความรู้ที่อยู่ในรูปเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และ Tacit Knowledge ที่อยู่ในตัวคน) ซึ่งพนักงานได้ให้ความร่วมมือตอบแบบสำรวจ และสามารถสรุปผลแบ่งตามขอบเขต KM ได้ ดังนี้ ขอบเขตที่ ๑ การก่อสร้างและบริหารจัดการระบบบำบัดน้ำเสีย เพื่อส่งเสริมวิสัยทัศน์ภารกิจขององค์กร ขอบเขตที่ ๒ การมีนวัตกรรมด้านการจัดการน้ำเสีย เพื่อพัฒนาเสริมสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร		

ขั้นตอน	แผนการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน	เป้าหมาย คะแนน	ผล คะแนน
		ขอบเขตที่ ๓ การบริหารลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขอบเขตที่ ๔ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กรในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมที่ส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะ ขอบเขตที่ ๕ การปรับปรุงกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อสนับสนุนการทำงานของ อจน. ให้เกิดความคล่องตัว ขอบเขตที่ ๖ การต่อยอดความรู้ไปสู่การเชื่อมต่อระหว่างบุคคลภายในภายนอกองค์กร เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้ทักษะในการปฏิบัติงาน กระบวนการที่ ๓ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ อจน. ได้วางโครงสร้างความรู้ เพื่อจัดการเก็บความรู้ให้เป็นระบบ โดยออกแบบการจัดเก็บรูปแบบคลังความรู้กลางของ อจน. ฐานความรู้ WMA Storage, ศูนย์ข้อมูลกลาง IDoxcons ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เก็บในรูปแบบต่างๆ เช่น เอกสาร/หนังสือ ไฟล์ คอมพิวเตอร์ เสียง/ภาพเคลื่อนไหว มาแยกประเภท จัดที่เก็บให้เป็นหมวดหมู่โดยการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ อจน. ได้คัดเลือกองค์ความรู้เพื่อมาจัดทำแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ที่มีแผนงานโครงการ กิจกรรมเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย KM (Desired State) หรือความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และตามเป้าหมายการจัดการความรู้ที่		

ขั้นตอน	แผนการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน	เป้าหมาย คะแนน	ผล คะแนน
		กำหนดโดยมีรูปแบบการจัดการความรู้ (KM Model) ประกอบด้วย ๒กระบวนการ คือ (๑) กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ทั้ง ๗ กระบวนการ (๒) กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) สรุปดังนี้ มีการดำเนินการ เพื่อให้ องค์กร มีการจัดการความรู้ภายในองค์กร โดยมุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่มีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ๖ องค์ประกอบ ดังนี้ ๑. การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เช่น กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร ทีมงาน และหน่วยงานที่รับผิดชอบระบบติดตามและประเมินผล กำหนดปัจจัยความสำเร็จอย่างชัดเจน โดยได้มีการดำเนินงานเตรียมพื้นฐานหน่วยงานให้เหมาะกับการจัดการความรู้ เช่น การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการจัดการความรู้ การเตรียมการด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการแต่งตั้งคณะทำงานครอบคลุมบุคลากรด้านต่างๆ ตามภารกิจของหน่วยงาน ๒. การสื่อสาร สื่อสารช่องทางต่างๆ เช่น Application line ติดบอร์ดประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารแจ้งหน่วยงานโดยตรง ซึ่งจะทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน และแต่ละคนมีส่วนร่วมอย่างไร เป็นการประชาสัมพันธ์ให้ทุกคน ได้ทราบเกี่ยวกับการดำเนินงานเรื่องการจัดการความรู้และนวัตกรรมขององค์กรที่จะมีการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ให้ทราบถึงประโยชน์ที่จะได้รับต่อองค์กร และต่อพนักงานในการปฏิบัติงาน รวมทั้ง		

ขั้นตอน	แผนการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน	เป้าหมาย คะแนน	ผล คะแนน
		ให้ทุกคนมีการเตรียมตัวในการดำเนินงานว่าจะมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไรมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ผ่านทางคณะทำงานฯ ให้ประชาสัมพันธ์ให้พนักงานได้ทราบ ๓. กระบวนการและเครื่องมือ ช่วยให้การค้นหาเข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ สะดวก รวดเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ ขึ้นกับชนิดของความรู้ ลักษณะขององค์กร (ขนาด สถานที่ตั้ง) ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรม องค์กร ทรัพยากรที่มีอยู่ เป็นการเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมในการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ตัวอย่างกระบวนการและเครื่องมือ เช่น การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), IDoxcons มาใช้ในการจัดเก็บความรู้ และเป็นเครื่องมือช่วยให้การเข้าถึงความรู้ สะดวก สามารถดึงความรู้ออกมาใช้งานได้รวดเร็ว, คณะทำงานฯ พิจารณาร่วมกันในการจัดทำองค์ความรู้ นำเครื่องมือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การทดสอบออนไลน์ (Post-Test/Pre-Test) ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) การทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Reviews : AAR) การสรุปบทเรียน (Lessons Learned) แลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice Exchange) มาใช้ในการแบ่งปันความรู้ใน องค์กร. ๔. การเรียนรู้เพื่อสร้างความเข้าใจ ตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึงเนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ ประเมินผล และปรับปรุงเป็นการทำให้พนักงานในองค์กร ใช้กระบวนการและเครื่องมือตามที่ได้เลือกไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด ตัวอย่างการฝึกอบรมและการเรียนรู้		

ขั้นตอน	แผนการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน	เป้าหมาย คะแนน	ผล คะแนน
		เช่น จัดฝึกอบรมพัฒนาทักษะการถ่ายทอดความรู้ การเป็นวิทยากรในกระบวนการจัดการความรู้ให้แก่ คณะทำงานการจัดการความรู้ จัดไปต่งงานองค์กร ที่ประสบความสำเร็จในด้านการจัดการความรู้ เป็นต้น ๕. การวัดผล เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินงานได้ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีการนำผลของการวัด มาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับพนักงานทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าวัดผลที่ขั้นตอนไหน ได้แก่ วัดระบบ (System) วัดที่ผลลัพธ์ (Output) หรือวัดที่ประโยชน์ที่ได้รับ (Outcome) ตัวอย่างการ วัดผล เช่น วัดผลสำเร็จในการดำเนินการตาม แผนการจัดการความรู้ประจำปี ๖. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นการ สร้างแรงจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และ การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ โดยข้อควร พิจารณา ค้นหาความต้องการ แรงจูงใจระยะสั้น ระยะยาว การบูรณาการกับระบบที่มีอยู่ การ ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำให้แต่ละช่วงเวลา เป็นการกระตุ้น และส่งเสริมการมีส่วนร่วมใน กิจกรรมการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้งในส่วนของ คณะทำงานและผู้ปฏิบัติงาน โดยข้อควรพิจารณา ได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจ ระยะสั้น และระยะยาว บูรณาการกับระบบที่มีอยู่, ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำให้แต่ละช่วงเวลา ตัวอย่างการยกย่องชมเชยและให้รางวัล เช่น มอบรางวัลโครงการจัดการความรู้ดีเด่นของ องค์กร.		

ขั้นตอน	แผนการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน	เป้าหมาย คะแนน	ผล คะแนน
		จากการพิจารณาปัจจัยที่จะสร้างองค์ความรู้ในองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ อจน. พบว่า มีองค์ความรู้มากมายทั้งในระดับองค์กร ระดับบุคคล ดังนั้น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการจัดการความรู้ภายใน (Knowledge Management Process) ที่มีการรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ ภายในองค์กรที่ยังคงกระจายอยู่ไม่ว่าจากตัวบุคคล หรือที่บันทึกเป็นเอกสาร แล้วนำองค์ความรู้เหล่านั้นมาผ่านกระบวนการจัดการให้เป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ต่างๆ ได้ง่าย เกิดการพัฒนาตนเองจนเป็นผู้รู้ แล้วนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป ทำให้เกิดการพัฒนารฐานความรู้เป็นทุนปัญญาขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization หรือ LO) เพื่อให้สามารถเพิ่มสมรรถนะในเชิงแข่งขันได้อย่างสูงสุด กระบวนการที่ ๔ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ ต้องนำความรู้ที่จัดเก็บเป็นหมวดหมู่ไว้แล้วมาทบทวน กลั่นกรอง ให้มีความทันสมัย ทันกาล มีการวิเคราะห์ว่าข้อมูล ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน จัดเป็นหมวดหมู่ โดย อจน. ได้จัดเก็บในเว็บไซต์ หัวข้อ “คลังความรู้ อจน.” และจัดเก็บในฐานข้อมูล อจน. “WMA Storage” ที่หน่วยงานมีการนำข้อมูลบรรจุไว้อย่างต่อเนื่อง มีการเคลื่อนไหวตลอด กระบวนการที่ ๕ การเข้าถึงความรู้ จัดช่องทางเผยแพร่ความรู้ผ่านช่องทางต่างๆ ที่สะดวกหลากหลาย เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึง		

ขั้นตอน	แผนการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงาน	เป้าหมาย คะแนน	ผล คะแนน
		ความรู้ได้สะดวก รวดเร็ว และทั่วถึง เช่น ทางมือถือ ทางคอมพิวเตอร์ WMA Storage เป็นต้น กระบวนการที่ ๖ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ จัดกิจกรรมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice หรือ CoP), การสอนงาน (Coaching) ความรู้จากผู้เกษียณอายุงาน ถอดบทเรียนและระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นต้น กระบวนการที่ ๗ การเรียนรู้ กำหนดให้บุคลากรในองค์กรต้องใช้ KM เข้ามาช่วยในการทำงานเพื่อผลงานที่มีประสิทธิภาพ เห็นได้จากการพนักงานได้นำองค์ความรู้ที่ อจน. ได้ดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้ นำมาเป็นแนวคิดสร้างสรรค์ในการคิดค้นนวัตกรรม การพัฒนาองค์กรหลายนวัตกรรม ได้แก่ นวัตกรรม การบริหารจัดการระบบบำบัดน้ำเสีย (นวัตกรรมผลิตภัณฑ์) นวัตกรรมสลิปเงินเดือนอิเล็กทรอนิกส์ (นวัตกรรมกระบวนการ) เป็นต้น		
๖	ขั้นตอนที่ ๔ การประเมินผลสำเร็จหรือผลลัพธ์	การประเมินผลสำเร็จหรือผลลัพธ์การจัดการความรู้ และนำปัญหา/อุปสรรค ประสพการณ์มาปรับแผนปฏิบัติการ โดยได้มีการติดตามการดำเนินงานมีสรุปผลการดำเนินงานให้ ผอ.อจน. ทราบ มีการแจ้งให้พนักงานได้ทราบ รวมทั้ง การนำเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานปรับปรุงในปีต่อไป	๑	๑
รวมร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนได้ร้อยละ ๑๐๐			๕	๕

๔.๑ ผลการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้

๑. การกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas) และเป้าหมาย KM (Desired State) ครอบคลุมแนวทางของการดำเนินงานขององค์กร สถานการณ์ บริบทขององค์กร โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ ประโยชน์ที่ได้จากการกำหนดขอบเขต KM คือ อจน. ได้รับประโยชน์อย่างไร ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับประโยชน์ หากได้ดำเนินการแล้วจะเกิดการปรับปรุงชัดเจน แก้ไขปัญหาขององค์กรได้ มีโอกาสสำเร็จสูง ความเหมาะสมกับบริบทองค์กรในสถานการณ์ปัจจุบัน ในพิจารณา ๔ แนวทางดังนี้

แนวทางที่ ๑ เป็นความรู้ที่สำคัญ และจำเป็นและสนับสนุนการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ พันธกิจ วิสัยทัศน์ การบริหารจัดการองค์กร

แนวทางที่ ๒ เป็นความรู้ที่เกิดผลดี ตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประชาชน และหน่วยงานต่างๆ

แนวทางที่ ๓ เป็นความรู้ที่จะสามารถแก้ไขปัญหาให้กับองค์กรได้

แนวทางที่ ๔ เป็นความรู้ที่ต่อยอดให้เกิดแนวทางการดำเนินงานธุรกิจใหม่ นวัตกรรมใหม่ให้กับองค์กร

๒. ขอบเขตการจัดการความรู้ของ อจน. (KM Focus Area) จากการดำเนินงานวิเคราะห์แนวทางการกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ (KM Focus Area) ใน ๔ แนวทางข้างต้น จึงได้วิเคราะห์การดำเนินงานของ อจน. ตามตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การการน้ำเสีย พ.ศ. ๒๕๓๘ ประกอบกับ ยุทธศาสตร์ พันธกิจ วิสัยทัศน์ ที่ดำเนินงานด้านการบริหารจัดการน้ำเสียที่ครอบคลุมถึงการทำให้มีระบบบำบัดน้ำเสีย การปรับปรุงฟื้นฟูระบบบำบัดน้ำเสีย และกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องกับงานการจัดการน้ำเสีย ซึ่งดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานท้องถิ่น อบท. ลูกค้า ประชาชน ดังนั้น การพัฒนางานวิชาการ งานบริการ งานพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร การปรับเปลี่ยนบทบาทการเป็นหน่วยงานของประเทศที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการน้ำเสีย จึงเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการเร่งด่วน จึงได้กำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area) ใน ๖ ขอบเขต ดังต่อไปนี้

ขอบเขตที่ ๑ การก่อสร้างและบริหารจัดการระบบบำบัดน้ำเสีย เพื่อส่งเสริมวิสัยทัศน์ ภารกิจขององค์กร

ขอบเขตที่ ๒ การมีนวัตกรรมด้านการจัดการน้ำเสีย เพื่อพัฒนาเสริมสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร

ขอบเขตที่ ๓ การบริหารลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ขอบเขตที่ ๔ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสร้างคุณค่าให้กับองค์กรในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมที่ส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะ

ขอบเขตที่ ๕ การปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อสนับสนุนการทำงานของ อจน. ให้เกิดความคล่องตัว

ขอบเขตที่ ๖ การต่อยอดความรู้ไปสู่การเชื่อมต่อระหว่างบุคคลภายในภายนอกองค์กร เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้ทักษะในการปฏิบัติงาน

๓. องค์ความรู้ที่สำคัญ และจำเป็นต่อการดำเนินงานของ อจน.

เนื่องจากการดำเนินงานของ อจน. ในการนำกระบวนการจัดการความรู้ที่ได้มาตรฐานมากำหนดเป็นกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น คณะทำงานจัดการความรู้และนวัตกรรมขององค์การการน้ำเสีย จึงได้ร่วมกันพิจารณาทบทวนองค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินงานและการปฏิบัติงานของพนักงานที่กระจัดกระจายอยู่ในองค์กรไม่มีการรวบรวมเป็นศูนย์กลางเป็นระบบๆ ทั้งนี้ การจัดการความรู้ต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และเป็นความรู้ที่มีความจำเป็นที่ต้องมีการสนับสนุนและเสริมสร้างให้พนักงานได้นำไปใช้ได้อย่างสะดวก เข้าถึงได้ง่ายอีกด้วย โดยสามารถกำหนดตามขอบเขตการจัดการความรู้ที่ได้กำหนดขึ้น ดังนี้

ขอบเขต (KM Focus Area) ของ อจน.	องค์ความรู้ที่สำคัญ และจำเป็นต่อการดำเนินงานของ อจน.
ขอบเขตที่ ๑ การก่อสร้างและบริหารจัดการระบบบำบัดน้ำเสีย	๑. คู่มือการเดินระบบบำบัดน้ำเสีย ๒. เทคนิคการเดินระบบ ๓. คลิปออกอากาศแนะนำการบริหารจัดการระบบบำบัดน้ำเสียของ อจน. ๔. การอบรมประชาสัมพันธ์ ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการระบบ
ขอบเขตที่ ๒ การมีนวัตกรรมด้านการจัดการน้ำเสีย	๑. การอบรม/ ศึกษาดูงานจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อนำทักษะ ความรู้มาบูรณาการด้านการจัดการน้ำเสีย ๒. การประกวดนวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์
ขอบเขตที่ ๓ การบริหารลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด	๑. การบริหารสร้างความสัมพันธ์ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๒. งานบริการ การตอบข้อร้องเรียน ๓. การจัดทำฐานข้อมูลลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๔. การจัดทำ Service Charter/Service Standard
ขอบเขตที่ ๔ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ	๑. มาตรฐานเว็บไซต์ภาครัฐ ๒. คู่มือการใช้งานระบบ e-Saraban คลิปเสียง ๓. คู่มือการใช้งาน Storage WMA (PC/Mobile) ๔. คู่มือการใช้งาน Mail.go.th (PC/Mobile) ๕. คู่มือการใช้งาน Snap It Asset Technology WMA ๖. คู่มือการใช้งาน ZOOM ๗. คู่มือ E-Learning ๘. คู่มือ KM ๙. คู่มือระบบบัญชีและการเงิน

ขอบเขต (KM Focus Area) ของ อจน.	องค์ความรู้ที่สำคัญ และจำเป็นต่อการดำเนินงานของ อจน.
ขอบเขตที่ ๕ การปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	๑. พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐ ๒. พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๒ ๓. กฎหมาย ข้อบังคับงานบริหารบุคคล
ขอบเขตที่ ๖ การต่อยอดความรู้ไปสู่ การเชื่อมต่อระหว่างบุคคลภายใน ภายนอกองค์กร	๑. ศูนย์ติดตามรายงานสถานการณ์น้ำเสียประเทศไทย ๒. ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร อจน. ๓. เว็บไซต์หน่วยงานด้านสิ่งแวดล้อม เช่น กรมควบคุมมลพิษ การ ประปาส่วนภูมิภาค เป็นต้น

๔. รูปแบบการจัดการความรู้ (KM Model) เพื่อการจัดทำแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้

อจน. ได้กำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ (KM Focus Area) ที่เป็นกรอบในการกำหนดความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานคณะทำงานจัดการความรู้ได้พิจารณาหัวข้อเรื่องความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานนั้นเพื่อคัดเลือกเป็นเป้าหมาย KM (Desired State) กล่าวคือ เป็นการคัดเลือกองค์ความรู้เพื่อมาจัดทำแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ที่มีแผนงาน โครงการ กิจกรรมเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย KM (Desired State) หรือความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และตามเป้าหมายการจัดการความรู้ที่กำหนดโดยมีรูปแบบการจัดการความรู้ (KM Model) ประกอบด้วย ๒ กระบวนการ คือ

(๑) กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

(๒) กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

คณะทำงานฯ ได้ดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้ที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การบ่งชี้ความรู้ (สำรวจความรู้) เช่น พิจารณาว่า วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

อจน. มีการแต่งตั้งคณะทำงานดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรม และคณะทำงาน KM Team เพื่อพิจารณาภาพรวมขององค์กรจาก วิสัยทัศน์ /พันธกิจ /ประเด็นยุทธศาสตร์ และกระบวนการ แล้วนำมากำหนดขอบเขตขององค์ความรู้ (KM Focus Area) ที่มีความสำคัญ มีความจำเป็นต่อการสนับสนุน พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ พัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการต่างๆ ซึ่งจะต้องพิจารณาว่าจากขอบเขตขององค์ความรู้ดังกล่าว เราต้องมีความรู้อะไรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และพิจารณาว่าความรู้ใดมีอยู่แล้ว และความรู้ใดยังไม่มี โดยความรู้ที่มีอยู่แล้ว เป็นความรู้ของหน่วยงานหรือของบุคคล เป็นความรู้เรื่องอะไร อยู่ที่ไหน

องค์ความรู้ที่สำคัญของ อจน. ประจำปี ๒๕๖๙ ดังนี้

- (๑) ด้านการบริหารจัดการระบบบำบัดน้ำเสีย
- (๒) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม
- (๓) ด้านความรู้ และทักษะงานในหน้าที่ของทีมงาน
- (๔) ด้านการบริหารจัดการองค์กร
- (๕) ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล
- (๖) ด้านการบริหารจัดการลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (๗) ด้านการบริหารความเสี่ยง ควบคุมภายใน

องค์ความรู้ที่สำคัญของ อจน. ประจำปี ๒๕๖๙ ดังนี้

- (๑) การก่อสร้างระบบบำบัดน้ำเสีย
- (๒) การบริหารจัดการ และบำรุงรักษาระบบบำบัดน้ำเสีย
- (๓) การนำน้ำเสียที่ผ่านการบำบัดแล้วกลับมาใช้ประโยชน์ใหม่
- (๔) การลดก๊าซเรือนกระจกในองค์การการน้ำเสีย
- (๕) การจัดเก็บรายได้ค่าบริการบำบัดน้ำเสีย
- (๖) การบริหารจัดการลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (๗) การสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์กร
- (๘) หลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

๒. การสร้างและแสวงหาความรู้ (รวบรวมและพัฒนา) เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ไม่ได้แล้ว

อจน. ได้ดำเนินการต่อเนื่องจากการบ่งชี้ความรู้ ว่าองค์กรต้องแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ และจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ โดยใช้เครื่องมือ/วิธีการต่างๆ ที่เหมาะสม คือ การจัดเก็บวิธีปฏิบัติในรูปของเอกสารในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices: CoPs) ถ้าเป็นความรู้ที่ต้องแสวงหาจากภายนอก ก็มีการวางแผนการแสวงหาความรู้ ซึ่งจากการจัดทำแบบสอบถามพนักงานทุกคนให้มีการทบทวนและแสวงหาความรู้สำคัญอยู่ไหน (Explicit Knowledge ความรู้ที่อยู่ในรูปเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ และ Tacit Knowledge ที่อยู่ในตัวคน) ซึ่งพนักงานได้ให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการระบอบูรณาคำสำคัญและจำเป็นที่จะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น สรุปผลการสำรวจแบ่งตามขอบเขต KM ได้ดังนี้

หัวข้อความรู้/(รูปแบบการเรียนรู้)	ผู้รู้หน่วยงานภายใน/ภายนอก (ประโยชน์)
ขอบเขตที่ ๑ การก่อสร้างและบริหารจัดการระบบบำบัดน้ำเสีย	
๑. การจัดการน้ำเสียชุมชน (อ่าน ฟัง ดู)	ดร.ยุทธชัย สาระไทย ศูนย์ฝึกอบรม (คลอง ๕) กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (ส่งผลดีต่อการทำงาน)
๒. วิธีการเดินระบบบำบัดน้ำเสียโดยประหยัดพลังงาน (อ่าน ฟัง ดู)	ผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศ GIZ (ส่งผลดีต่อการทำงาน)
๓. การบำรุงรักษาอุปกรณ์ควบคุมไฟฟ้าในระบบบำบัด น้ำเสีย (อ่าน ฟัง ดู)	นายศักดิ์ชัย ภูพันธ์ศรี ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
ขอบเขตที่ ๒ การมีนวัตกรรมด้านการจัดการน้ำเสีย	
๑. หลักการเขียนโครงการขอเงินงบประมาณประจำปี (อ่าน ฟัง ดู ทำ)	สำนักงบประมาณ กระทรวงการคลัง (สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์การจัดการน้ำเสีย ผู้บริหารสนับสนุน ส่งผลดีต่อการทำงาน ต้องจัดการเร่งด่วน)
๒. การออกแบบผลิตสื่อประชาสัมพันธ์เบื้องต้นโปรแกรมคอมพิวเตอร์	ดร.สุพจน์ ศรีนันทพงษ์ ผอ.ฝ่ายโครงการภาครัฐ บริษัท ไมโครซอฟต์ (ประเทศไทย) จำกัด (ผู้บริหารสนับสนุน ส่งผลดีต่อการทำงาน ต้องจัดการเร่งด่วน)
๓.เทคนิคการพูดในที่ ประชุม (Public Speaking) (ฟัง พูด ทำ)	บริษัท เอพีอาร์ อบรมสัมมนา สถาบันฝึกอบรมด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์แห่งประเทศไทย (ผู้บริหารสนับสนุน ส่งผลดีต่อการทำงาน หน่วยงานต้องการใช้)
ขอบเขตที่ ๓ การบริหารลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด	
๑. การจัดเก็บค่าบริการบำบัดน้ำเสีย (ฟัง)	กรมควบคุมมลพิษ
๒. ศึกษาการใช้ระเบียบว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินงบประมาณของ อปท. (อ่าน ฟัง ดู ทำ)	กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย (ผู้บริหารสนับสนุน ส่งผลดีต่อการทำงาน จัดการเร่งด่วน)
๓. การบริหารลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (อ่าน ฟัง)	หน่วยงานภายนอก (ส่งผลดีต่อการทำงาน จัดการเร่งด่วน)
ขอบเขตที่ ๔ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ	
๑. ระบบบัญชี (อ่าน ฟัง ดู ทำ)	กองบัญชี (ผู้บริหารสนับสนุน ส่งผลดีต่อการทำงาน จัดการเร่งด่วน)
๒. การใช้งานระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์กลางภาครัฐ (ฟัง ทำ)	นางสาวลลิตลักษณ์ โกมลฤทธิ กองสารสนเทศและประเมินผล (ส่งผลดีต่อการทำงาน)

หัวข้อความรู้/(รูปแบบการเรียนรู้)	ผู้รู้หน่วยงานภายใน/ภายนอก (ประโยชน์)
๓. อบรมการใช้โปรแกรม Microsoft Office (Advanced) (อ่าน ฟัง ดู ทำ)	หน่วยงานภายนอก (สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ อจน. ส่งผลดีต่อการทำงาน หน่วยงานต้องการใช้)
ขอบเขตที่ ๕ การปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	
๑. ระเบียบ ข้อบังคับ อจน. (อ่าน ฟัง)	นายสมเกียรติ แสงชัยสุนทรกิจ หัวหน้ากองทรัพยากรบุคคล อจน. (ส่งผลดีต่อการทำงาน)
๒. การตรวจสอบภายใน (อ่าน ฟัง)	พนักงานตรวจสอบภายใน สำนักตรวจสอบภายใน (สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ อจน. ผู้บริหารสนับสนุน ส่งผลดีต่อการทำงาน ต้องจัดการเร่งด่วน)
๓. ด้านธรรมาภิบาล (CG) การป้องกันและปราบการทุจริต (อ่าน ฟัง ดู)	คณะทำงานส่งเสริมธรรมาภิบาล (สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ อจน. ส่งผลดีต่อการทำงาน หน่วยงานต้องการใช้)
๔. การจัดทำแผน In Process (อ่าน ดู ทำ)	หน่วยงานภายนอก (สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์การการน้ำเสีย ผู้บริหารให้การสนับสนุน ส่งผลดีต่อการทำงาน ต้องจัดการเร่งด่วน)
๕. หลักเกณฑ์การจัดซื้อจัดจ้าง (อ่าน ฟัง ทำ)	กรมบัญชีกลาง (ส่งผลดีต่อการทำงาน)
๖. กฎหมายการจัดการน้ำเสียและทั่วไป (อ่าน ฟัง)	กองกฎหมาย อจน. (ส่งผลดีต่อการทำงาน)
ขอบเขตที่ ๖ การต่อยอดความรู้ไปสู่การเชื่อมต่อระหว่างบุคคลภายในภายนอกองค์กร	
๑. การจัดฝึกอบรม กลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านน้ำเสีย	หน่วยงานเอกชน เช่น โรงพยาบาล สถานประกอบการ เป็นต้น ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติรู้เทคนิคการบำบัดน้ำเสียมากขึ้น
๒. การเผยแพร่ หรือประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางออนไลน์ต่างๆ เช่น เว็บไซต์ อจน. application ต่างๆ	เว็บไซต์ อจน. และหน่วยงานภายนอก ทำให้ อจน. มีภาพลักษณ์ที่ดีเรื่องการจัดการน้ำเสีย
๓. การ Coaching แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกโครงการพี่เลี้ยง	อจน. การประสานส่วนภูมิภาค สร้างเครือข่ายด้านการจัดการน้ำและการบริหารจัดการน้ำเสีย
๔. การศึกษาดูงานการจัดการความรู้	กรมชลประทาน สำนักงาน ก.พ. นำความรู้มาปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสายงาน

๓. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต

อจน. ได้มีการออกแบบการจัดเก็บรูปแบบคลังความรู้กลาง ฐานความรู้ ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในรูปแบบต่างๆ เช่น เอกสาร/หนังสือ ไฟล์ คอมพิวเตอร์ เสียง/ ภาพเคลื่อนไหว มาแยกประเภท จัดที่เก็บให้เป็นหมวดหมู่

๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

อจน. หลังจากแบ่งประเภท/หัวข้อ หรือโครงสร้างความรู้เป็นหมวดหมู่ในระบบสารสนเทศซึ่งสะดวก ต่อผู้ใช้งานต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล โดยมีการกำหนดกระบวนการกลั่นกรององค์ความรู้ ซึ่ง อาจดำเนินการโดยจัดผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ มาตรวจสอบวิเคราะห์ว่าความรู้ที่มีอยู่มีความถูกต้อง

๕. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

อจน. ดำเนินการพิจารณาช่องทางที่ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ซึ่งควรมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมาย หรือบุคลากรเข้าถึงความรู้ ดังกล่าวได้

๖. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

อจน. มีการวิเคราะห์ความต้องการของพนักงานในการนำความรู้ เทคนิคในการทำงาน เทคนิคการ แก้ไขปัญหา ที่ได้จากการปฏิบัติงานแล้วมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยอาจจัดกิจกรรม KM Day เวที ความรู้ (Knowledge Forum) การประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนความรู้ วิธีปฏิบัติ ที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice หรือ CoP) เป็นต้น กรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร, ฐานความรู้, เทคโนโลยีสารสนเทศ กรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ, เวทีความรู้ ทั้งนี้ ต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์ปัจจุบัน และบริบทองค์กร

๗. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ ความรู้ และนำความรู้ไปใช้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่องเป็นการ นำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปใช้ประโยชน์ในการทำงานเพื่อแก้ปัญหา พัฒนาองค์กรหรือเพื่อปรับปรุงงานให้ ดีขึ้นกว่าเดิม

อจน. มีการสนับสนุนให้พนักงานนำความรู้ไปปฏิบัติจริง เมื่อปฏิบัติตามแล้วมีปัญหาตรงไหน มีจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างไร ผู้ปฏิบัติก็แจ้งข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อให้หน่วยงานนำไปพิจารณา ปรับปรุงงาน “ความรู้นั้นทำให้เกิดประโยชน์กับองค์กรหรือไม่/ ทำให้องค์กรดีขึ้นหรือไม่”

๔.๒ สรุปผลประเมินตนเอง

อจน. ได้จัดให้มีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ โดยได้ดำเนินการตามแนวทางการจัดการความรู้ของ ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติตามคู่มือการจัดการความรู้มาเป็นการกรอบในการดำเนินงานจัดทำแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ขององค์การการน้ำเสียประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ โดยผู้บริหารระดับสูงได้สนับสนุนให้มีการดำเนินงานดังกล่าว ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์ที่ดี ได้มาตรฐาน ซึ่งฝ่ายเลขานุการคณะทำงานฯ จึงได้รวบรวมผลตามกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ เพื่อได้ทราบว่า อจน. มีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ในระดับใด ประกอบด้วย ๕ หมวดในแบบประเมินตนเอง สรุปได้ดังนี้

ระดับคะแนน

๐ - ไม่มีเลย / มีน้อยมาก ๑ - มีน้อย ๒ - มีระดับปานกลาง ๓ - มีในระดับที่ดี ๔ - มีในระดับที่ดีมาก

หมวด ๑ กระบวนการจัดการความรู้	สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่
๑.๑ องค์การมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องการจัดการความรู้เพื่อปรับปรุงในเรื่องความรู้ เช่น องค์การยังขาดความรู้ที่จำเป็นต้องมีหรือองค์การไม่ได้รวบรวมความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปใช้ไม่ทราบว่าคนไหนเก่งเรื่องอะไร ฯลฯ และมีวิธีการชัดเจนในการแก้ไขปรับปรุง	๑ - มีน้อย
๑.๒ องค์การมีการแสวงหาข้อมูล/ ความรู้จากแหล่งต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากองค์กรที่เป็นลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างเป็นระบบและมีจริยธรรม	๐ - มีน้อยมาก
๑.๓ ทุกคนในองค์กร มีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ๆ ระดับเทียบเคียง (Benchmarks) และแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จากองค์กรอื่นๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน (บริการหรือดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน) และจากองค์กรอื่นๆ ที่มีลักษณะแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง	๑ - มีน้อย
๑.๔ องค์การมีการถ่ายทอดแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) อย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงการเขียน Best Practices ออกมาเป็นเอกสาร และการจัดทำข้อสรุปบทเรียนที่ได้รับ	๑ - มีน้อย
๑.๕ องค์การเห็นคุณค่าความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน “Tacit Knowledge” หรือความรู้และทักษะที่อยู่ในตัวบุคลากรซึ่งเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคน และให้มีการถ่ายทอดความรู้และทักษะนั้นๆ ทั้งทั้งองค์กร	๒ - มีระดับปานกลาง
หมวด ๒ ภาวะผู้นำ	สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่
๒.๑ ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน กำหนดนโยบายการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในองค์กร	๓ - มีในระดับที่ดี

๒.๒ ผู้บริหารตระหนักว่า ความรู้เป็นสินทรัพย์ (Knowledge Asset) ที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้ และมีการจัดทำกลยุทธ์ที่ชัดเจน เพื่อนำสินทรัพย์ความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ประโยชน์ (เช่น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากขึ้น ให้บริการได้รวดเร็ว ตรงตามความต้องการ สร้างความพึงพอใจให้ผู้ใช้บริการ เป็นต้น)	๔ - มีในระดับที่ดีมาก
๒.๓ องค์กรเน้นเรื่องการเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อส่งเสริม Core Competencies เดิมที่มีอยู่ให้แข็งแกร่งขึ้น และพัฒนา Core Competencies ใหม่ ๆ (Core Competencies) หมายถึง ความเก่งหรือความสามารถเฉพาะทางขององค์กร)	๓ - มีในระดับที่ดี
๒.๔ การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์ที่องค์กรใช้ประกอบในการพิจารณาในการประเมินผลและให้ผลตอบแทนบุคลากร	๒ - มีระดับปานกลาง
หมวด ๓ วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้	สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่
๓.๑ องค์กรส่งเสริมและให้การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร	๓ - มีในระดับที่ดี
๓.๒ พนักงานในองค์กรทำงาน โดยเปิดเผยข้อมูลและมีความไว้วางใจกันและกัน	๓ - มีในระดับที่ดี
๓.๓ องค์กรตระหนักว่า วัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้ คือ การสร้างหรือเพิ่มพูนมูลค่าให้แก่ผู้ให้บริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	๒ - มีระดับปานกลาง
๓.๔ องค์กรส่งเสริมให้บุคลากร เกิดการเรียนรู้ โดยการให้อิสระในการคิด และการทำงานรวมทั้งกระตุ้นให้พนักงานสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	๒ - มีระดับปานกลาง
๓.๕ ทุกคนในองค์กร ถือว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่รับผิดชอบของทุกคน	๓ - มีในระดับที่ดี
หมวด ๔ เทคโนโลยีการจัดการความรู้	สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่
๔.๑ เทคโนโลยีที่ใช้ช่วยให้ทุกคนในองค์กรสื่อสารและเชื่อมโยงกันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและกับองค์กรภายนอก	๔ - มีในระดับที่ดีมาก
๔.๒ เทคโนโลยีที่ใช้ก่อให้เกิดคลังความรู้ขององค์กร (An Institutional Memory) ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้	๓ - มีในระดับที่ดี
๔.๓ เทคโนโลยีที่ทำให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจและใกล้ชิดผู้มาใช้บริการมากขึ้น เช่น ความต้องการและความคาดหวัง พฤติกรรมและความคิด เป็นต้น	๔ - มีในระดับที่ดีมาก
๔.๔ องค์กรพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเน้นความต้องการของผู้ใช้	๓ - มีในระดับที่ดี

๔.๕ องค์การกระตือรือร้นที่จะนำเทคโนโลยีที่ช่วยให้พนักงานสื่อสารเชื่อมโยงกันและประสานงานกันได้ดีขึ้นมาใช้ในองค์กร	๔ - มีในระดับที่ดีมาก
๔.๖ ระบบสารสนเทศขององค์กรชาญฉลาด (Smart) ให้ข้อมูลได้ทันทีที่เกิดขึ้นจริง (Real Time) และข้อมูลสารสนเทศในระบบมีความเชื่อมโยงกัน	๓ - มีในระดับที่ดี

หมวด ๕ การวัดผลการจัดการความรู้	สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่
๕.๑ องค์การมีวิธีการที่สามารถเชื่อมโยง การจัดการความรู้กับผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร เช่น ผลลัพธ์ในด้านผู้ให้บริการ ด้านการพัฒนาองค์กร ฯลฯ	๑ - มีน้อย
๕.๒ องค์กร มีการกำหนดตัวชี้วัดของการจัดการความรู้โดยเฉพาะ	๑ - มีน้อย
๕.๓ จากตัวชี้วัดในข้อ ๕.๒ องค์กร สร้างความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่สามารถตีค่าเป็นตัวเลขได้ง่าย เช่น ต้นทุนที่ลดได้ ฯลฯ) กับตัวชี้วัดที่ตีค่าเป็นตัวเลขได้ยาก (เช่น ความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการ การตอบสนองผู้ให้บริการได้เร็วขึ้น การพัฒนาบุคลากร ฯลฯ)	๒ - มีระดับปานกลาง
๕.๔ องค์การมีการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่างๆ ที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้ฐานความรู้ขององค์กรเพิ่มพูนขึ้น	๒ - มีระดับปานกลาง

บทที่ ๕

ข้อเสนอแนะ แนวคิด วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงการจัดการความรู้ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙ อจน. มีกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) อย่างเป็นรูปธรรมตามกระบวนการจัดการความรู้โดยเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดและเกณฑ์ชี้วัดของแผนงานโครงการ จากการประเมินผลสำเร็จการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มีการดำเนินงานกิจกรรมโครงการซึ่งสามารถนำผลลัพธ์ที่ได้มาปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานการจัดการความรู้ของ อจน. ในปีต่อไป

๕.๑ ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน

จากผลการดำเนินงานตามกิจกรรมโครงการด้วยกระบวนการจัดการความรู้ของ อจน. ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจากประสบการณ์การจัดกิจกรรม พบว่า การจัดการความรู้ไม่เพียงแต่ให้ความรู้สร้างผลงานนวัตกรรมพัฒนาองค์กรเท่านั้น ยังทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายใน บุคลากรจากหลายหน่วยงานภายในได้มีการปฏิสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนแนวคิด ประสบการณ์ซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี แต่อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานในปีต่อไปจะเพิ่มกระบวนการแสวงหาความรู้ การเก็บรวบรวมความรู้ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการนำความรู้ที่ได้ไปสู่การปฏิบัติให้มากขึ้น ซึ่งความรู้ที่ได้จะเป็นฐานความรู้ที่บุคลากรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน สามารถเพิ่มผลงานนวัตกรรมที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น

๕.๒ ข้อเสนอแนะ

๑. ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญ และให้ถือว่าการจัดการความรู้เป็นหน้าที่ การกิจที่ต้องส่งเสริมให้เกิดขึ้นใน อจน. อย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
๒. คณะทำงาน KM WMA Team ต้องมีการศึกษา ดูงานการปฏิบัติจริงของหน่วยงานที่เป็นแบบอย่างในการจัดการความรู้ในองค์กรที่ดี เพิ่มเพิ่มพูนความรู้ นำมาปรับปรุงการจัดการความรู้ของ อจน.
๓. จัดให้มีการเข้าใจ ข้อตกลงร่วมกันระหว่างพนักงานทุกระดับ โดยเน้นให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอมีการจัดการความรู้ที่มาจากการปฏิบัติงาน การคิดค้นวิธีการ กระบวนการใหม่ๆ นำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และนำมาแบ่งปันเรียนรู้ภายในองค์กร
๔. นำการจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดระดับบุคคล
๕. การจัดการความรู้ในแต่ละเรื่อง ไม่มีการแบบแผน ขึ้นอยู่กับสภาพ/บริบทขององค์กร ดังนั้น การจัดการความรู้จะต้องเหมาะสมกับองค์กร โดยการศึกษา ลงมือปฏิบัติ แม้ว่าจะเกิดปัญหาอุปสรรค ให้ถือว่าเป็นบทเรียนสำหรับการเรียนรู้ การปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

๕.๓ การกำหนดเครื่องมือแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

อจน. กำหนดโดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard (BSC) เป็นกรอบที่ช่วยให้องค์กรแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ไปสู่เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กร ผ่านการขับเคลื่อนทั้งพฤติกรรมและผลงานที่ครอบคลุมประเด็น/ มุมมองด้านต่างๆ ที่ครบถ้วนทั้ง ๔ ด้าน คือ

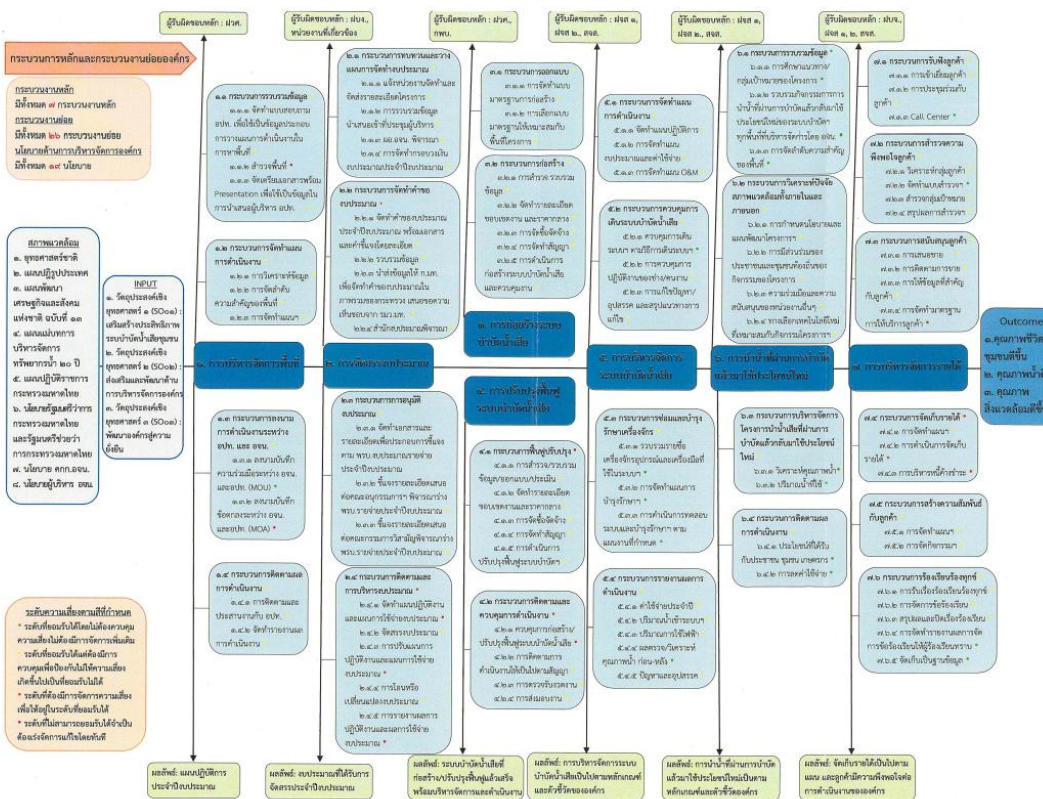
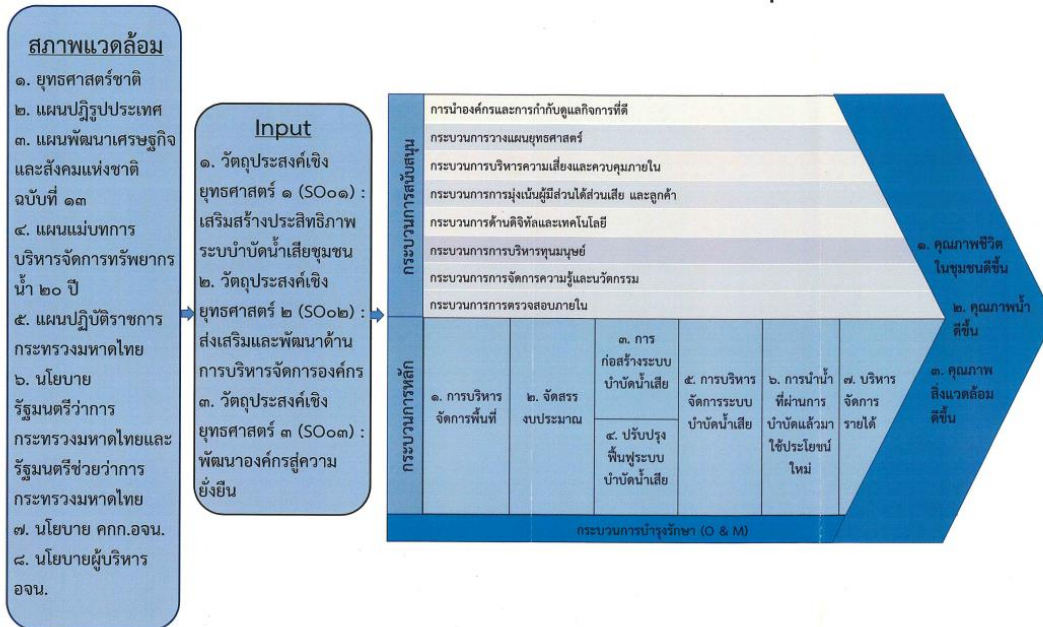
๑. มุมมองด้านการเงิน หรือ ประสิทธิภาพ
๒. มุมมองด้านลูกค้า หรือ คุณภาพบริการ
๓. มุมมองด้านกระบวนการภายใน หรือ ประสิทธิภาพ (ในการปฏิบัติงาน)
๔. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา หรือ การพัฒนาองค์กร

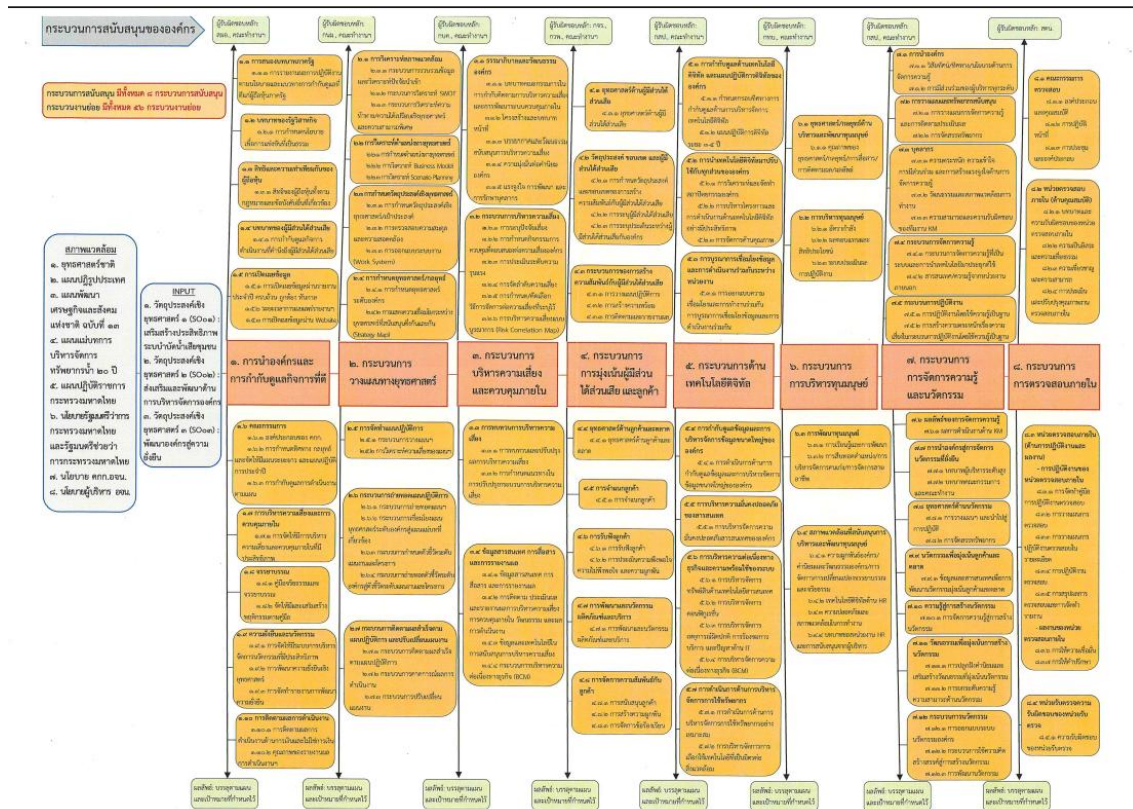
หลังจากได้กำหนดประเด็น/ มุมมองด้านต่างๆ ที่จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร จึงได้นำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ มากำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ และจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) โดยแบ่งประเด็นที่เชื่อมโยงกัน ๔ ด้าน ดังนี้

๑. ประสิทธิภาพ (ปัจจัยที่นำไปสู่สิ่งที่สังคมชุมชนพึงมีพึงได้)
๒. คุณภาพบริการ (ปัจจัยที่นำไปสู่ความคุ้มค่าที่คาดหวัง)
๓. ประสิทธิภาพ (ปัจจัยที่นำไปสู่ความมีระบบ ระเบียบ มาตรฐานภายในองค์กรที่พึงมี)
๔. การพัฒนาองค์กร (ปัจจัยของนวัตกรรม ความรู้ ทักษะ เทคโนโลยีที่บุคลากรและองค์กรพึงมี)

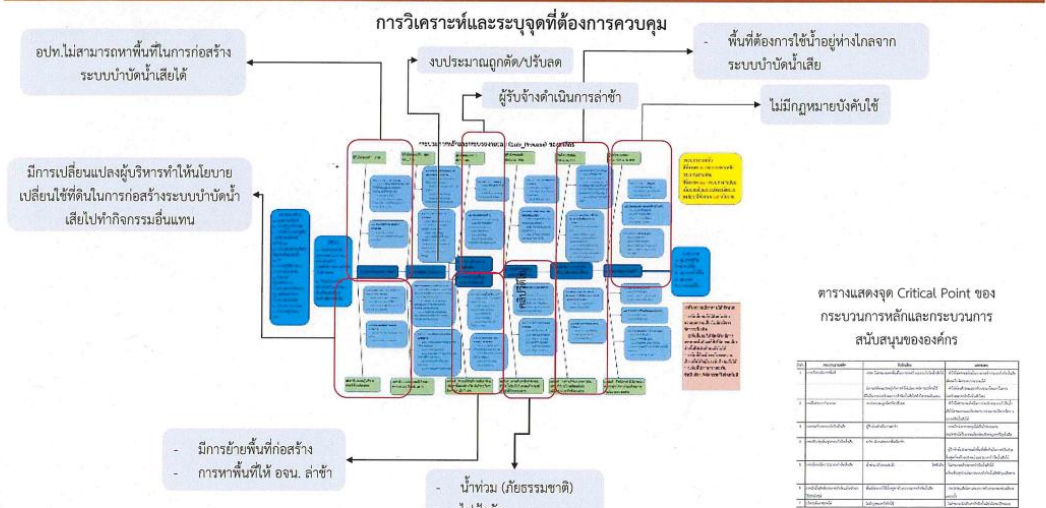
ภาคผนวก

กระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน

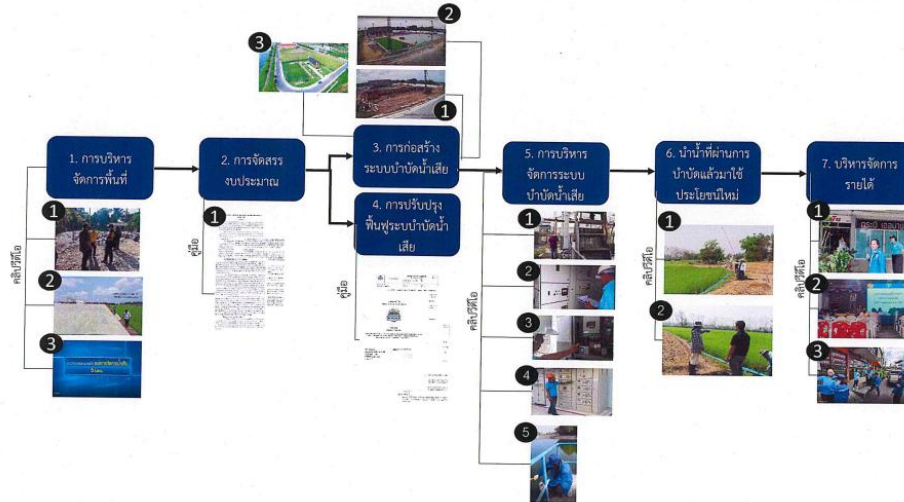




5.2 การสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (ต่อ)



องค์ความรู้ที่สนับสนุนกระบวนการหลักขององค์กร

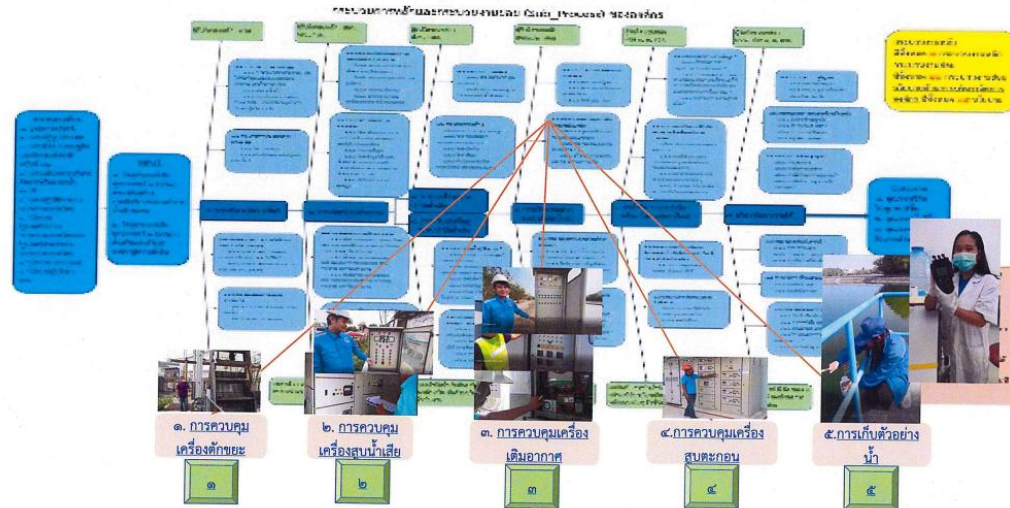


1.กระบวนการบริหารจัดการพื้นที่



[illegible]

5. กระบวนการปฏิบัติงานบริหารจัดการระบบบำบัดน้ำเสีย



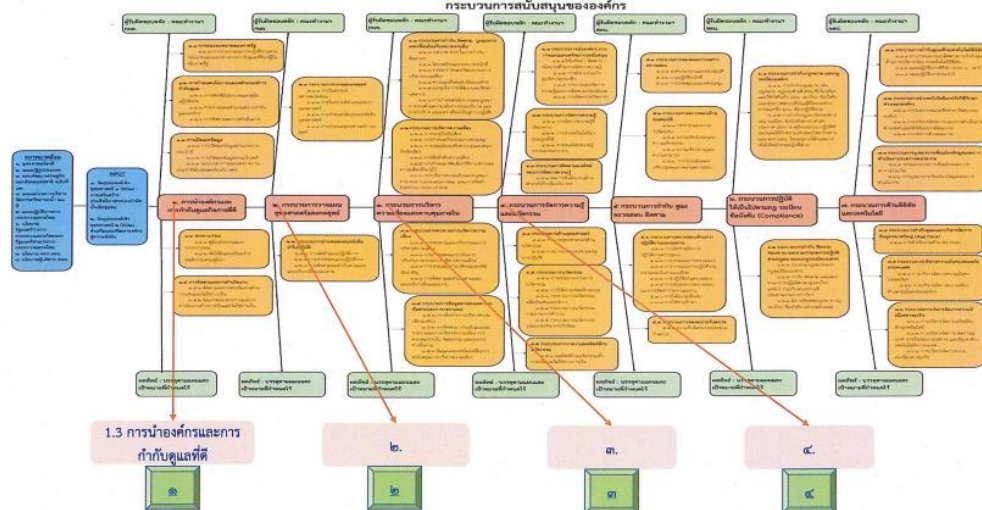
6. กระบวนการนำน้ำที่ผ่านการบำบัดแล้วกลับมาใช้ประโยชน์



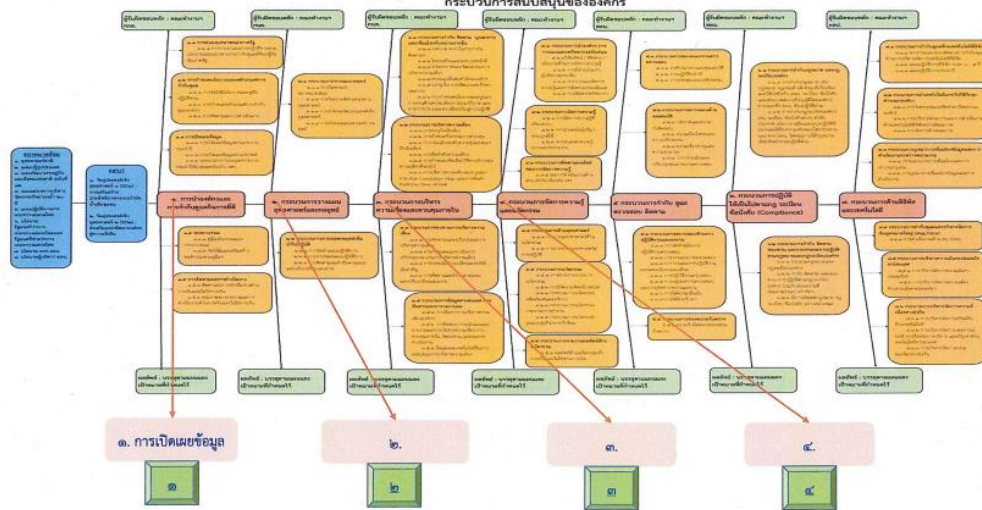
7.กระบวนการบริหารจัดการรายได้



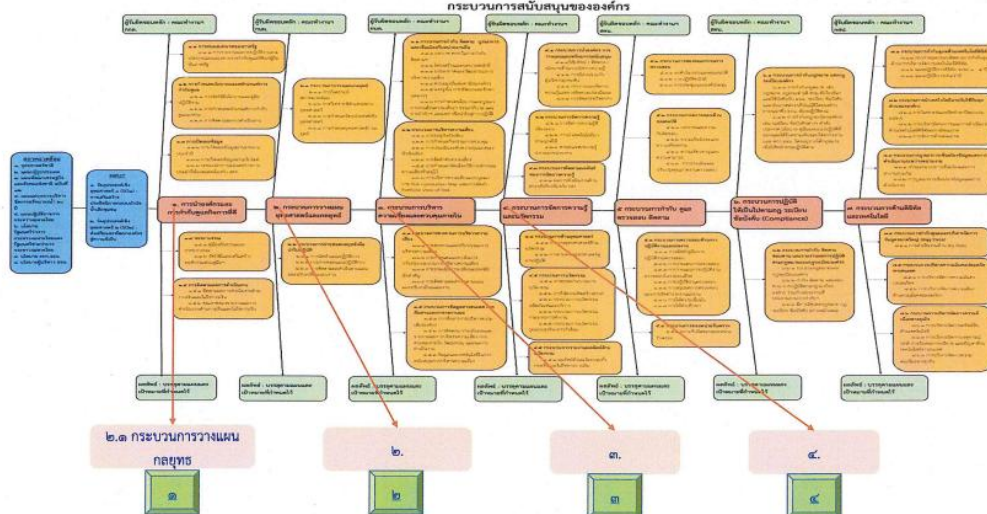
กระบวนการสนับสนุนขององค์กร



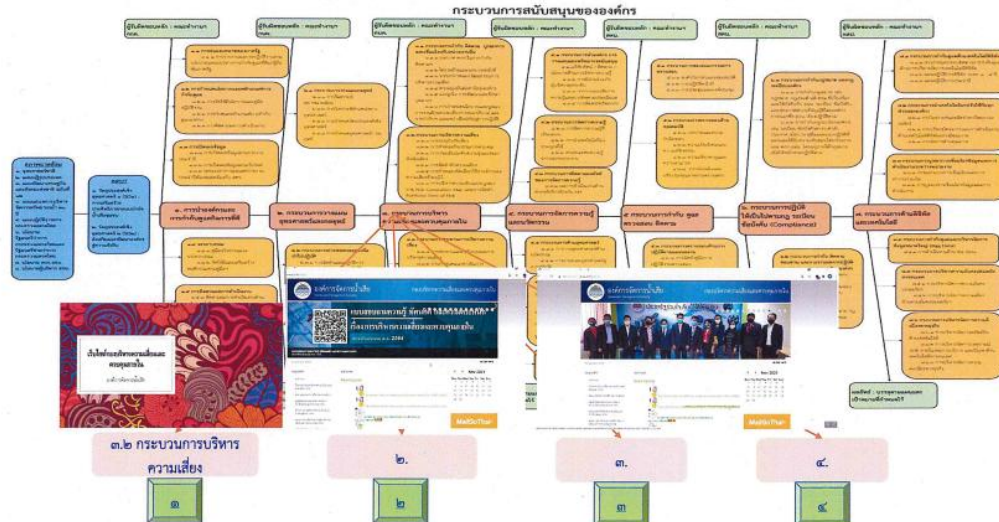
๑. การนำองค์กรและการกำกับดูแลกิจการที่ดี



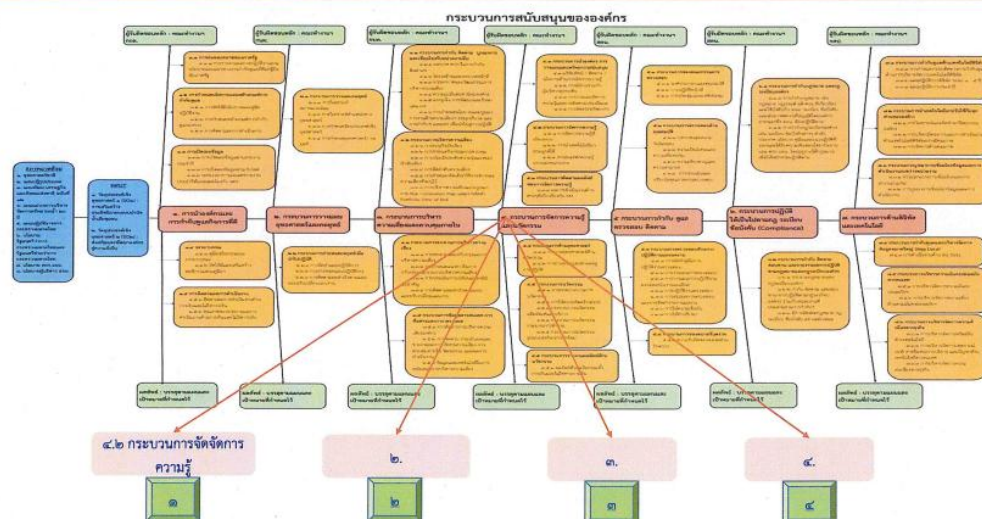
๒. กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์



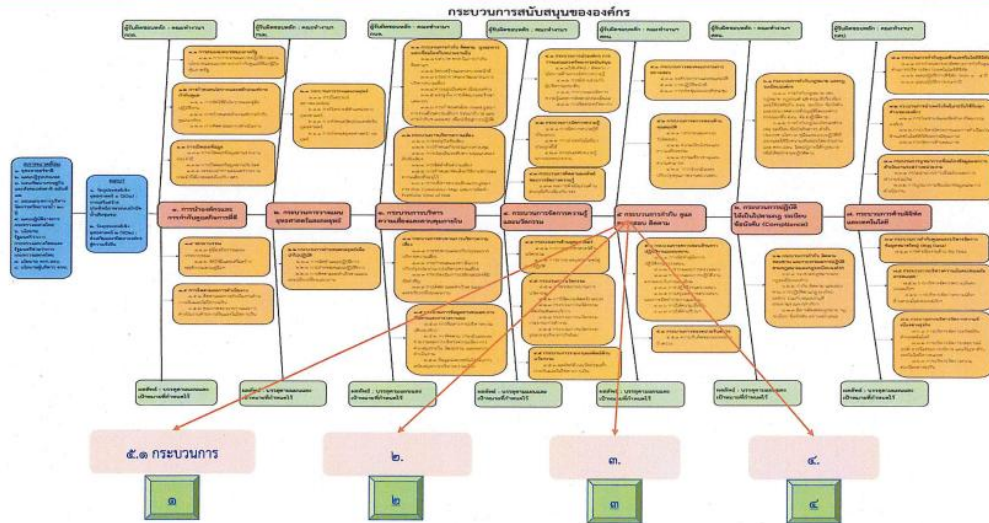
3. กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน



๔. กระบวนการบริหารจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรม



๕. กระบวนการกำกับดูแล ตรวจสอบ ติดตาม



6. กระบวนการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบข้อบังคับ (Compliance)

