



แผนแม่บท การจัดการความรู้ (KM)

ปี 2566-2570 สำหรับปี 2568



และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2568

จัดทำโดย
แผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
กองทรัพยากรมนุษย์
ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์



องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย
(อ.ส.ค.)

สารบัญ

เนื้อหา	หน้า
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	5
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ข้อมูลองค์กร	7
1.2 บทบาทและหน้าที่	9
1.3 วิสัยทัศน์ ของ อ.ส.ค.	10
1.4 พันธกิจ (Mission) ของ อ.ส.ค.	11
1.5 SWOT ขององค์กร	12
1.6 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ อ.ส.ค. (SO)	13
1.7 ระบบงานโดยรวมของ อ.ส.ค. (Work system) ปี 2568	14
1.8 ค่านิยม อ.ส.ค.	15
1.9 สมรรถนะหลักองค์กร (Core competency)	17
บทที่ 2 ข้อมูลสำคัญประกอบการวิเคราะห์และจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566-2570 ประจำปี 2568	
2.1 ความจำเป็นในการจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM) ปี 2566 – 2570	19
2.2 รายละเอียดแผนงานสำคัญที่เกี่ยวข้อง	19
บทที่ 3 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้	
3.1 กระบวนการจัดการความรู้ของ อ.ส.ค.	22
3.2 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	23
3.3 แนวทางการจัดสรรทรัพยากรด้านการจัดการความรู้	24
3.4 กรอบแนวคิดการทบทวนแผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM) ปี 2566 -2570 (สำหรับปี 2568)	26
3.5 ขั้นตอนการดำเนินงาน	26
3.6 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (KM SWOT 2568)	30
3.7 การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix	31
3.8 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)	32
3.9 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC)	33
3.10 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ปี 2566-2570	33
บทที่ 4 การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ	
4.1 โครงการส่งเสริมวัฒนธรรมจัดการความรู้สู่ความสำเร็จตามกระบวนการหลัก และยุทธศาสตร์ อ.ส.ค.	35
บทที่ 5 การติดตามและประเมิน	
5.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแล การติดตามและประเมินผล	38
5.2 แนวทางการติดตามและการประเมินผล	38

สารบัญ (ภาคผนวก)

เนื้อหา	หน้า
ภาคผนวก (ก)	39
แผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM) ปี 2566-2570 (สำหรับปี 2568)	
ภาคผนวก (ข)	40
แผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) ประจำปี 2566 – 2570 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 (สำหรับปี 2568)	
ภาคผนวก (ค)	41
แผนพัฒนาดิจิทัลระยะ 5 ปี พ.ศ.2566-2570 (สำหรับปี 2568)	
ภาคผนวก (ง)	42
ผลการประเมินรายงานสถานการณ์ดำเนินงานของ อ.ส.ค. ด้าน Core Business Enables	
ภาคผนวก (จ)	44
คณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรมของ อ.ส.ค.	
ภาคผนวก (ฉ)	46
นโยบายด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)	
ภาคผนวก (ช)	47
แผนสื่อสารแผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM) ปี 2566-2570 (สำหรับปี 2568)	

สารบัญตาราง

เนื้อหา	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	
ตารางที่	
1-1 การวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร	12
บทที่ 2 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้	
ตารางที่	
2-1 แนวทางการจัดการความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันตามยุทธศาสตร์	25
2-2 กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาและประเมินทางเลือกเพื่อตัดสินใจ	27
2-3 ตารางวิเคราะห์ จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness)	28
2-4 ตารางวิเคราะห์ โอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค (Treats)	29
2-5 กลยุทธ์เชิงรุก (SO) : จุดแข็ง (Strength) ร่วมกับโอกาส (Opportunity)	29
2-6 กลยุทธ์เชิงรับ (ST) : ด้านจุดแข็ง (Strength) ร่วมกับอุปสรรค (Threat)	30
2-7 กลยุทธ์เชิงปรับ (WO) : จุดอ่อน (Weakness) ร่วมกับโอกาส (Opportunity)	30
2-8 กลยุทธ์เชิงถอย (WT) : ด้านจุดอ่อน (Weakness) ร่วมกับอุปสรรค (Threat)	31
บทที่ 3 การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ	
ตารางที่	
3-1 แผนปฏิบัติการ	35
โครงการส่งเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้สู่ความสำเร็จตามกระบวนการหลัก	
และยุทธศาสตร์ อ.ส.ค.	

บทสรุปผู้บริหาร (Executive summary)

การทบทวนแผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM) ปี 2566-2570 เป็นการจัดทำเพื่อทบทวนและกำหนดแผนการจัดการความรู้ให้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและในอนาคต โดยเฉพาะเป้าหมายขององค์กรตามแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ปี 2566-2570 กำหนดวิสัยทัศน์ให้ อ.ส.ค. จะต้องก้าวไปสู่ “พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า” (Dairy Industrial Development for Better life) และยังคงสอดคล้องกับแผนแม่บทด้านอื่นๆ ที่สำคัญ ได้แก่ แผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) ประจำปี 2566-2570 และแผนปฏิบัติการฯ ปี 2568 อีกทั้ง เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางในการดำเนินงานขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ของ อ.ส.ค. ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ได้กำหนดการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM&IM) ให้เป็นหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการของรัฐวิสาหกิจ อ.ส.ค. จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรมของ อ.ส.ค. เพื่อดำเนินการทบทวนแผนแม่บทระยะยาวประจำปี 2566 – 2570 และจัดทำแผนแม่บทระยะยาวฉบับใหม่ด้านการจัดการความรู้ (KM) ของ อ.ส.ค. ให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินดังกล่าว

จากผลการทบทวนแผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM) ปี 2566-2570 (สำหรับปี 2568) คณะกรรมการฯ ได้กำหนดทิศทางของแผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM) ปี 2566-2570 (สำหรับปี 2568) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

วิสัยทัศน์

“เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สร้างคุณค่าสู่องค์กรชั้นนำด้านอุตสาหกรรมโคนม”

พันธกิจ

1. ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในการสร้างคุณค่าผลิตภัณฑ์และบริการ
2. เสริมสร้างบรรยากาศการแบ่งปัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สู่การสร้างองค์กรนวัตกรรมอย่างยั่งยืน
3. พัฒนาระบบจัดเก็บคลังความรู้ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ยกระดับสู่การสร้างองค์กรนวัตกรรม
4. บูรณาการการจัดการความรู้ การบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างคุณค่าในผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์

1. บูรณาการเชื่อมโยงองค์ความรู้ที่สำคัญสู่ความสำเร็จการเป็นเลิศด้านอุตสาหกรรมโคนม
2. บูรณาการส่งเสริมวัฒนธรรมการจัดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืน
3. เร่งรัดพัฒนาต่อยอดระบบการจัดเก็บองค์ความรู้เพื่อยกระดับคุณค่าความสำเร็จของ อ.ส.ค.

กลยุทธ์

- 1) พัฒนาและยกระดับการเชื่อมโยงองค์ความรู้ที่สำคัญการจัดการความรู้ภายในองค์กร
- 2) สร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนนักปฏิบัติ โดยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และยกระดับผลงานอย่าง
เป็นระบบและต่อเนื่อง (Edit)
- 3) จัดการคลังความรู้ที่มีประสิทธิภาพและพร้อมใช้ (Edit)
- 4) ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจากการทำงานด้วยระบบการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage :SA)

“ยกระดับการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้สู่ความสำเร็จ อ.ส.ค.”

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)

“ส่งเสริมการสร้างสภาพแวดล้อม สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)”

แผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM) พ.ศ. 2566 – 2570 (สำหรับปี 2568) ฉบับนี้ จะสามารถเสริมสร้างให้บุคลากรภายใน อ.ส.ค. มีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการกระตุ้นสร้างกระแสและสื่อสารขับเคลื่อนการจัดการความรู้ได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ และต่อยอดองค์ความรู้เพื่อนำไปสู่ Best Practices สามารถสร้างนวัตกรรมและมีการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนต่อไป

บทที่ 1 บทนำ

1.1 ข้อมูลองค์กร

1.1.1 ประวัติความเป็นมา

เดือนกันยายน พ.ศ. 2503 พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตรและสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์พระบรมราชินีนาถ พระบรมราชชนนีพันปีหลวง เสด็จประพาสทวีปยุโรปในการเสด็จทรงประทับแรมอยู่ ณ ประเทศเดนมาร์ก ทรงให้ความสนพระทัยเกี่ยวกับกิจการการเลี้ยง โคนมของชาวเดนมาร์กเป็นอย่างมาก และกลายเป็นจุดเริ่มต้น ความสัมพันธ์ว่าด้วยการร่วมมือด้านวิชาการการเลี้ยงโคนมระหว่างประเทศไทยและประเทศเดนมาร์ก

ก่อนหน้านั้นหนึ่งปี นายนิลส์ กุนนาร์ สอนเดอร์กอร์ด ชาวเดนมาร์ก ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการผลิตสุกร ของ FAO (Food and Agricultural Organization United Nation) ผู้ซึ่งปฏิบัติงานร่วมกับกรมปศุสัตว์ระหว่างปี พ.ศ.2498-2502 (ค.ศ.1955-1959)



การสำรวจความพร้อมเพื่อก่อสร้างฟาร์มโคนมตาม
ความช่วยเหลือของสมาคมเกษตรกรและรัฐบาลเดนมาร์ก
(โดย Mr. Neils Erickson, Chairman of the Danish Agri. M.B.
Mr. Viggo Anderson government agri. adviser and Mr. Gunnar Sondergaard)

จากการสังเกตพบว่า คนไทยไม่รู้จักโคนมและตีมนมในปริมาณน้อยมาก หลังจากกลับไปประเทศเดนมาร์กในปี พ.ศ.2502 นายซอนเดอร์กอร์ด ได้จัดทำโครงการฟาร์มโคนมและศูนย์ฝึกอบรมการเลี้ยงโคนมในประเทศไทย เสนอต่อ Danish Agricultural Marketing board และต่อมาเดือนมกราคม พ.ศ. 2504 ได้มีคณะผู้เชี่ยวชาญชาวเดนมาร์กได้มาศึกษาสำรวจพื้นที่ในการจัดตั้งฟาร์มโคนมสาธิตและศูนย์ฝึกอบรม ณ อำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี ซึ่งเป็นสถานที่ที่เป็นหุบเขาสวยงาม มีแหล่งน้ำสะอาด และไม่ไกลจากตลาดกรุงเทพฯ

วันที่ 20 ตุลาคม พ.ศ.2504 ได้ลงนามสัญญาการให้ความร่วมมือช่วยเหลือทางวิชาการการเลี้ยงโคนม ระหว่างรัฐบาลเดนมาร์กกับรัฐบาลไทย โดย Danish Agricultural Marketing board จัดสรรเงินช่วยเหลือจำนวน 4.33 ล้านโครเนอร์ (หรือประมาณ 23.5 ล้านบาท ในสมัยนั้น) สำหรับดำเนินโครงการเป็นระยะเวลา 8 ปี รัฐบาลเดนมาร์กได้ส่งผู้เชี่ยวชาญมาร่วมดำเนินการในปี พ.ศ.2509 (ค.ศ.1966) พร้อมกับสนับสนุนเงินจำนวน 2.87 ล้านโครเนอร์ สำหรับดำเนินงานในช่วง 8 ปี อันเป็นการตอบสนองพระราชปณิธานและความสนพระทัยในอาชีพการเลี้ยงโคนมหลังจากเสด็จนิวัติประเทศไทย

พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตรและสมเด็จพระเจ้าเฟรดเดอริกที่ 9 แห่งประเทศเดนมาร์ก ได้ทรงประกอบพิธีเปิดฟาร์มโคนมและศูนย์ฝึกอบรมการเลี้ยงโคนมไทย - เดนมาร์ก อย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 16 มกราคม พ.ศ.2505 จึงนับได้ว่าเป็นวันที่มีความสำคัญยิ่งในประวัติศาสตร์ของการเลี้ยงโคนมในประเทศไทย ต่อมาในปี พ.ศ.2514 รัฐบาลไทยได้รับโอนกิจการฟาร์มโคนมและศูนย์ฝึกอบรมการเลี้ยงโคนม ไทยเดนมาร์ก จัดตั้งเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีชื่อว่าการส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย “อ.ส.ค.” หรือ Dairy Farming Promotion Organization of Thailand (D.P.O.) มีสำนักงาน ตั้งอยู่เลขที่ 160 ถนนมิตรภาพ อำเภอมวกเหล็ก จังหวัดสระบุรี เพื่อดำเนินบทบาทในการส่งเสริมการเลี้ยงโคนม และพัฒนาอุตสาหกรรมนมต่อไป ซึ่งรัฐบาลไทยได้กำหนดให้วันที่ 17 มกราคมของทุกปีเป็น “วันโคนมแห่งชาติ”

1.1.2 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง อ.ส.ค.

อ.ส.ค. เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2514 มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

ด้านส่งเสริมกิจการโคนม

ฝึกอบรมบุคคลให้มีความรู้ความชำนาญในการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ การผลิตน้ำนมและเนื้อ และการประกอบผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ

พัฒนาและผลิตพันธุ์โคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ

ดำเนินกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการส่งเสริมกิจการโคนม



ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ

ช่วยเหลือ แนะนำและให้คำปรึกษาแก่เกษตรกรตลอดจนประสานงานและร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านการกำจัดโรค การเลี้ยงดูสัตว์การผสมเทียม อาหารและอื่นๆ สำหรับโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ

ส่งเสริมและสนับสนุนการบริโภคนมและผลิตภัณฑ์นมในประเทศ

ด้านธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม

ดำเนินธุรกิจบริการเกี่ยวกับการเลี้ยงโคนม และสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ และการผลิต ผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและเนื้อ



ผลิต ซื้อ ขาย แลกเปลี่ยน และให้ซึ่งน้ำนมและเนื้อ ผลิตภัณฑ์จากน้ำนม และเนื้อ โคนมและ สัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและเนื้อ ตลอดจนอาหารสัตว์ น้ำเชื้อเอ็มบริโอและ อุปกรณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวกับการผลิตและการตลาด

ดำเนินกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม และผลิตภัณฑ์นม

เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ให้ อ.ส.ค. มีอำนาจรวมถึง

(1) ถือกรรมสิทธิ์ ครอบครองที่ดินและทรัพย์สินอื่น มีทรัพย์สินสิทธิต่างๆ สร้าง ซื้อ ขาย เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม ค้ำประกัน จำน่า รับจำนำ จำนอง รับจำนอง จัดหา จำหน่าย แลกเปลี่ยน โอน และรับโอน ด้วยประการใดๆ ซึ่งที่ดิน ทรัพย์สินอื่น หรือสิทธิต่างๆ ทั้งในและนอกราชอาณาจักร และรับทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้ ในและนอกราชอาณาจักร

(2) จัดตั้งห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลหรือบริษัท หรือร่วมการทำงานหรือสมทบกับบุคคลอื่น เพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.ส.ค. รวมทั้งการเข้าเป็นหุ้นส่วนของห้างหุ้นส่วน หรือถือหุ้นของบริษัทหรือนิติบุคคลใดๆ

(3) ให้ความร่วมมือและส่งเสริมกิจการของสหกรณ์ผู้เลี้ยงโคนม เกษตรกร กลุ่มเกษตรกร และผู้เลี้ยงโคนมในทางวิชาการ การตลาด และอื่นๆ

(4) สร้างและดำเนินการกิจการเกี่ยวกับโรงงานผลิตภัณฑ์นม ผลิตภัณฑ์จากน้ำนมหรือน้ำนมข้น ห้างเย็น รถตู้เย็น หรือร้านค้าน้ำนม ผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและน้ำนม

(5) รับเป็นสาขา ตัวแทน ตัวแทนการค้าต่างๆหรือนายหน้าในกิจการต่างๆ ของเอกชน หรือนิติบุคคลใด ทั้งในและนอกราชอาณาจักร ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.ส.ค.

(6) กู้ยืมเงินหรือให้กู้ยืมเงินโดยมีหลักประกันด้วยบุคคลหรือด้วยทรัพย์สิน

1.2 บทบาทและหน้าที่

บทบาทหน้าที่ของ อ.ส.ค. ที่ต้องดำเนินงานในปัจจุบันนั้น เป็นไปตามวัตถุประสงค์เพื่อความในพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2514 ซึ่งจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า บทบาทหน้าที่หลักของอ.ส.ค.นั้น ประกอบไปด้วย 5 ข้อ ดังนี้

1. ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและน้ำนม
2. ผลิตน้ำนมและน้ำนมประกอบผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและน้ำนม
3. ทำการฝึกอบรมให้บุคคลมีความรู้ความชำนาญในการเลี้ยงโคนมและสัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและน้ำนมการ ผลิตน้ำนมและน้ำนม และการประกอบผลิตภัณฑ์จากน้ำนมและน้ำนม
4. ซื้อ ขาย แลกเปลี่ยนและให้ ซึ่งโคนม สัตว์อื่นที่ให้น้ำนมและน้ำนม น้ำนมและน้ำนม และผลิตภัณฑ์จาก น้ำนมและน้ำนม

5. ประกอบกิจการที่เกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับกิจการโคนมของ อ.ส.ค.

รวมทั้งยังให้อำนาจ อ.ส.ค. ครอบคลุมถึงการถือกรรมสิทธิ์ ครอบครองที่ดิน การร่วมสมทบกับบุคคลอื่น เพื่อประโยชน์แก่กิจการและด้านอื่น ๆ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่เอื้อต่อการดำเนินกิจการของ อ.ส.ค. ทั้งในด้าน ส่งเสริมกิจการโคนม และด้านอุตสาหกรรมที่เป็นการสนับสนุนทั้งการสร้างเสริมอาชีพเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม และการแข่งขันเชิงพาณิชย์ในอุตสาหกรรมนม

แผนภาพภารกิจหลักตามโครงสร้างองค์กร



1.3 วิสัยทัศน์ ของ อ.ส.ค.

“พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม เพื่อชีวิตที่ดีกว่า”

(Dairy Industrial Development for a Better Life)

1.3.1 นิยามวิสัยทัศน์



THAI-DENMARK

DAIRY FARMING PROMOTION, ORGANIZATION OF THAILAND DAIRY

วิสัยทัศน์(Vision) แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ปี 2566-2570

“พัฒนาอุตสาหกรรมโคนม เพื่อชีวิตที่ดีกว่า”

Dairy Industrial Development for a Better Life

คำนิยามวิสัยทัศน์

“อ.ส.ค. มุ่งมั่นในการพัฒนาอุตสาหกรรมโคนมอย่างต่อเนื่องตั้งแต่การยกระดับมาตรฐานฟาร์มและเกษตรกรให้เป็น Smart Farmer สามารถผลิตนํ้านมดิบที่มีคุณภาพ เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีที่ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากลและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่ดีต่อสุขภาพตอบโจทย์วิถีชีวิตของผู้บริโภคที่รักสุขภาพ ใส่ใจเรื่องสุขภาพ รวมทั้งการพัฒนาธุรกิจใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของเกษตรกร ลูกค้า ผู้ปฏิบัติงาน อ.ส.ค. ตลอดจนสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย”

.....

จัดทำโดย : ทีมประชาสัมพันธ์ ฝ่ายอำนวยการ

1.3.2 ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์

- (1) จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ Smart Farmer
- (2) จำนวนโรงงานที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากลและการเพิ่มผลผลิต
- (3) ยอดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่ (ผลิตภัณฑ์นมและธุรกิจต่อเนื่อง)
- (4) EBITDA และ Net Profit
- (5) คะแนนตัวชี้วัดด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core business enablers)

1.4 พันธกิจ (Mission) ของ อ.ส.ค.

1. ส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้เป็นอาชีพแก่เกษตรกรไทยอย่างมั่นคงและยั่งยืน
2. เป็นศูนย์การเรียนรู้และพัฒนาด้านอุตสาหกรรมโคนม
3. พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมโคนมให้ครบวงจร รวมทั้งธุรกิจที่ต่อเนื่อง เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ อ.ส.ค.

1.5 SWOT ขององค์กร

ตารางที่ 1-1 การวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร

Strengths	Weaknesses
S1 ผลิตภัณฑ์นมมีคุณภาพ ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% โดยรับซื้อจากเกษตรกรไทย (Edit) S2 ตราสินค้าไทย - เดนมาร์ก เป็นแบรนด์ที่มีชื่อเสียงมานานและผู้บริโภคเชื่อถือและไว้วางใจ (Edit) S3 มีระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพ ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ได้มาตรฐานการส่งออกและมาตรฐานสากล เช่น ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO/IEC 17025:2017, GMP codex / HACCP, HALAL รวมทั้งมีโรงงานผลิตภัณฑ์นม ครอบคลุมพื้นที่ทั้ง 4 ภาค ทำให้ใกล้แหล่งวัตถุดิบ และสะดวกในการขนส่งผลิตภัณฑ์นมถึงตัวแทนจำหน่าย S4 เป็นศูนย์กลางขององค์ความรู้ และการถ่ายทอดองค์ความรู้ในด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมโคนม โดยเฉพาะการพัฒนาการเลี้ยงโคนมด้วยองค์ความรู้สมัยใหม่ และนวัตกรรม (Edit)	W1 สภาพคล่องลดลง รายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และความสามารถในการทำกำไรลดลงทำให้เกิดข้อจำกัดด้านการใช้งบประมาณ และการควบคุมค่าใช้จ่ายอย่างเข้มงวด (Edit) W2 มีต้นทุนต่อหน่วยสูงเมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและคู่แข่งหลัก W3 แนวโน้มยอดขายลดลง ไม่ได้ตามเป้าหมาย และยังขาดรูปแบบการทำตลาดที่หลากหลาย เพื่อกระจายสินค้าได้อย่างทั่วถึง รวมทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และการใช้ช่องทางที่ตรงกับกลุ่มลูกค้าค่อนข้างน้อย (Edit) W4 วัตถุดิบหลักที่ใช้ในกระบวนการผลิตมีแนวโน้มลดลง และมีการปรับราคาสูงขึ้น W5 โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และบุคลากร ยังไม่สามารถรองรับการทำ Digital Marketing รวมทั้งรูปแบบธุรกิจหรือการตลาดใหม่แบบมีอาชีพและการทำงานด้านนวัตกรรม (Edit) W6 การส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่ การนำเทคโนโลยีงานวิจัย และนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ยังไม่ทั่วทั้งองค์กร W7 ระบบสารสนเทศยังขาดการเชื่อมโยงข้อมูล เพื่อวางแผนวิเคราะห์ คาดการณ์ผล และการตัดสินใจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะข้อมูลพฤติกรรมลูกค้า และคู่แข่ง W8 การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินยังไม่เต็มประสิทธิภาพ
Opportunities	Threats
O1 แนวโน้มพฤติกรรมของลูกค้า ให้ความสำคัญในเรื่องการดูแลสุขภาพ สภาพและคุณภาพสินค้ามากขึ้น (Edit) O2 โครงสร้างประชากร เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเต็มรูปแบบ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนภารกิจหลักของ อ.ส.ค. O3 มีโอกาสในการเพิ่มอัตราการบริโภคนมของคนไทยให้เพิ่มสูงขึ้นได้ เนื่องจากอัตราการบริโภคนมของคนไทยยังต่ำกว่าค่าเฉลี่ยในระดับอาเซียนและระดับโลก O4 แผนยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของภาครัฐ มุ่งเน้นแนวคิด BCG ซึ่งจะช่วยสนับสนุนภารกิจหลักของ อ.ส.ค. (โดยเฉพาะการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม) (Edit) O5 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในทุกภาคส่วน ทั้งภาคการเกษตร อุตสาหกรรม และการพัฒนาองค์กร ประกอบกับลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูล ทำให้มีโอกาสใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มมากขึ้น (Edit) O6 อ.ส.ค.มีโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน ในด้านต่าง ๆ เช่น การวิจัยและพัฒนาการผลิต การบริหารจัดการองค์กร และนวัตกรรม ตลอดจนการพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่องใหม่	T1 ภาวะเศรษฐกิจที่ชะลอตัว การปรับอัตราดอกเบี้ยเพิ่มขึ้น ส่งผลต่อกำลังซื้อของผู้บริโภค (Edit) T2 ตลาดนมมีกลไกควบคุมราคา ทั้งราคานำนมดิบ และราคาจำหน่ายผลิตภัณฑ์นม T3 ต้นทุนภาคเกษตรมีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้น โดยเฉพาะเกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมรายย่อยที่ไม่สามารถแบกรับภาระต้นทุนได้ ส่งผลให้เกษตรกรลดลง จนถึงการเลิกเลี้ยงโคนม (New) T4 การบังคับใช้มาตรการทางการค้าเสรี FTA ออสเตรเลีย-นิวซีแลนด์ ในปี 2568 ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันและตลาดนมนมดิบของ อ.ส.ค. (Edit) T5 มีคู่แข่งหลายราย และมีสินค้าทดแทนหลากหลายที่สามารถตอบสนองผู้บริโภคกลุ่มย่อยได้ T6 สถานการณ์การเกิดสงครามของประเทศเพื่อนบ้านส่งผลกระทบต่อการทำตลาดส่งออกขององค์กร (New) T7 การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate change) การเสื่อมโทรมของทรัพยากรสิ่งแวดล้อม และมลภาวะ มีผลต่อสุขภาพคุณภาพ และผลผลิตของนมโคนม (New)

1.6 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ อ.ส.ค. (SO : Strategic objective)

SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย

P1 ยกกระดับฟาร์มเกษตรกรให้เป็น SMART Farmers

P2 บริหารจัดการ Supply Chain

C1 ความมั่นคงของอุตสาหกรรมโคนม

SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

P3 พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตให้ได้มาตรฐานสากล

P4 เพิ่มผลผลิต (Productivity)

SO3 ต่อยุ้าความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์คควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และธุรกิจที่ต่อเนื่อง

C2 พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่องที่เพิ่มมูลค่า

C3 สร้างคุณค่าในตราสินค้าและรูปแบบการทำตลาดที่หลากหลาย ผ่าน Digital Marketing และช่องทางการตลาดใหม่

SO4 ยกกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยหลักธรรมาภิบาล

L1 ส่งเสริมธรรมาภิบาลให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

L2 พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถเฉพาะด้านโดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง

SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและ นวัตกรรม

L3 พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนภารกิจหลักและธุรกิจที่ต่อเนื่อง

P5 ยกกระดับการบริหารจัดการองค์กรด้วยงานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม

P6 ขยายความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน

P7 เตรียมความพร้อมรองรับ FTA

F1 เพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน

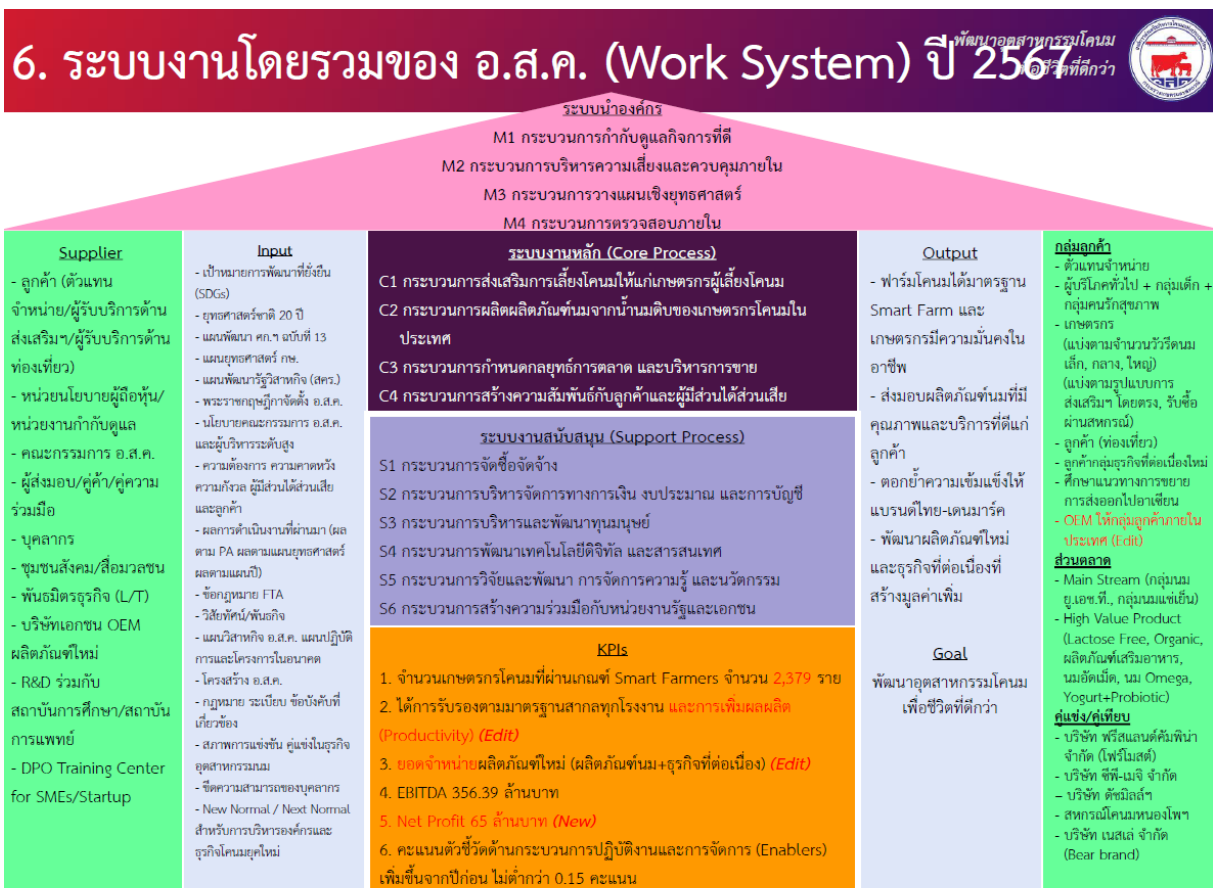
1.7 ระบบงานโดยรวมของ อ.ส.ค. (Work system) ปี 2568

อ.ส.ค. ได้มีการทบทวนระบบงานโดยรวมขององค์กร ผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อระดมความเห็นให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ โดยในแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ปี 2566 - 2570 ได้ระบุกระบวนการที่สำคัญได้ทั้งหมด 14 กระบวนการทำงานที่สำคัญ ประกอบด้วย

ระบบนำองค์กร ได้แก่ กระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี, กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน, กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และกระบวนการตรวจสอบภายใน

ระบบงานหลัก ได้แก่ กระบวนการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้แก่เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนม, กระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์นมจากน้ำนมดิบของเกษตรกรโคนมในประเทศ, กระบวนการกลยุทธ์การตลาด และการขาย, และกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย,

ระบบงานสนับสนุน ได้แก่ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง, กระบวนการบริหารจัดการทางการเงินงบประมาณและการบัญชี, กระบวนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์, กระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ, กระบวนการวิจัยและพัฒนา การจัดการความรู้ และนวัตกรรม และกระบวนการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานรัฐและเอกชน



หมายเหตุ : M (Management Process), C (Core Process), S (Support Process)

38



ตารางที่ 55 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับระบบงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญ

ระบบงานและกระบวนการทำงานที่สำคัญ		วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์				
		SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย	SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	SO3 ดอกหญ้าความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย-เดนมาร์กควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง	SO4 ยกกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล	SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม
ระบบนำองค์กร	M1 กระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี					✓
	M2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	✓	✓	✓	✓	✓
	M3 กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	✓	✓	✓	✓	✓
	M4 กระบวนการตรวจสอบภายใน					✓
ระบบงานหลัก	C1 กระบวนการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมให้แก่เกษตรกรเลี้ยงโคนม	✓				
	C2 กระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์นมจากน้ำนมดิบของเกษตรกรโคนมในประเทศ		✓			
	C3 กระบวนการกลยุทธ์การตลาดและบริหารการขาย			✓		
	C4 กระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	✓	✓	✓	✓	✓
ระบบงานสนับสนุน	S1 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง	✓	✓	✓	✓	✓
	S2 กระบวนการบริหารจัดการทางการเงิน งบประมาณ และการบัญชี	✓	✓	✓	✓	✓
	S3 กระบวนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์				✓	
	S4 กระบวนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ	✓	✓	✓	✓	✓
	S5 กระบวนการวิจัยและพัฒนา การจัดการความรู้ และนวัตกรรม	✓	✓	✓	✓	✓
	S6 กระบวนการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานรัฐและเอกชน	✓	✓	✓	✓	✓

1.8 ค่านิยม

“องค์กรแห่งความสุขที่ส่งเสริมและยกระดับความรู้ด้วยคุณภาพระดับมืออาชีพ” ผ่านการปฏิบัติตามแนวทาง SMARTG ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่



ค่านิยมและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม

S : Smart farming (เกษตรโคนมอัจฉริยะ) หมายถึง การพัฒนาให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กรอย่างยั่งยืน ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางเกษตรโคนมอัจฉริยะ มุ่งมั่น ตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อส่งมอบคุณค่าหลักในกิจการโคนมของ อ.ส.ค.

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ประกอบด้วย

- (1) มุ่งมั่นสร้างคุณค่าและผลลัพธ์
- (2) ทำงานเชิงรุก (Proactive)
- (3) จิตบริการเป็นเลิศ (Service Mind)
- (4) รู้ สร้างความสำเร็จ ด้วยความรับผิดชอบ
- (5) มั่นคงต่อพันธสัญญาอย่างมืออาชีพ
- (6) มุ่งมั่นทุ่มเท เพื่อความสำเร็จที่เป็นเลิศของ อ.ส.ค.

M : Mastery Innovation (นวัตกรรมการเรียนรู้) หมายถึง การพัฒนาส่งเสริม สร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมนวัตกรรมการเรียนรู้พัฒนาระบบการคิด หลักคิดอย่างเป็นระบบ หรือคิดเชิงออกแบบ ให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ใน อ.ส.ค.

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ประกอบด้วย

- (1) เปิดใจกว้างรับฟังความเห็น ความต่าง
- (2) สนใจใฝ่รู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- (3) กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง
- (4) คิดดี คิดเป็น คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่
- (5) ริเริ่ม ลงมือปฏิบัติในทำงานท้าทาย
- (6) กล้าผิดพลาดเพื่อการเรียนรู้ต่อยอด

A : Altruism (มีส่วนร่วมในความสำเร็จ) หมายถึง การปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่น ช่วยเหลือเกษตรกร และส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ไม่เห็นแก่ตัวมีส่วนร่วมต่อความสำเร็จ สุขจากการเป็นผู้ให้เดินตามรอยในหลวงรัชการที่ 9

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ประกอบด้วย

- (1) เกษตรกร ประชาชน คือ ศูนย์กลาง
- (2) รู้จักเสียสละ ไม่เห็นแก่ตัว
- (3) สุข ในการเป็นผู้ให้
- (4) ใส่ใจบริการด้วยความจริงใจ
- (5) มีภูมิคุ้มกันในงาน รู้จักพอ รักใน อ.ส.ค.
- (6) ช่วยเหลือสนับสนุน ส่งเสริมสนับสนุนเกษตรกร

R : Respect family value & Seniority (คุณค่าความสัมพันธ์แบบครอบครัวระดับมืออาชีพ) หมายถึง ให้เกียรติ เคารพกันและกันของบุคลากร อ.ส.ค. ทุกระดับ เห็นคุณค่าความสามัคคี ที่ร่วมมือกันทำงานอย่างเป็นเหตุเป็นผล คุณค่าความสัมพันธ์แบบครอบครัวระดับมืออาชีพ

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ประกอบด้วย

- (1) มิตรภาพ เป็นพี่เป็นน้อง (Brotherhood)
- (2) กัลยาณมิตร ดูแลกันและกัน (Good Friend)
- (3) สอน แนะนำ รุ่นสู่รุ่น (Coaching & Feedback)
- (4) ร่วมแรง ร่วมใจ (Unity, Spirit, Teamwork)

(5) เรียนรู้ร่วมกันระดับ จ.ส.ค. และตัวบุคคล (Learning)

(6) เสริมพลังร่วม (Synergy & Empowerment)

T : Thailand well-being & Business Intelligence (คุณค่าของผลิตภัณฑ์นมไทยและความได้เปรียบทางธุรกิจ) หมายถึง ปฏิบัติงานด้วยการพัฒนาขีดความสามารถของตนที่ส่งมอบและนำเสนอคุณค่าของผลิตภัณฑ์นมไทยและความได้เปรียบทางธุรกิจ ผ่านผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันและความสำเร็จของ อ.ส.ค.

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ประกอบด้วย

- (1) เชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์จากน้ำนมสดแท้ 100%
- (2) ห่วงแหน รับผิดชอบต่ออาชีพพระราชทาน
- (3) มุ่งมั่นใส่ใจต่อการสร้างคุณค่าผลิตภัณฑ์และองค์กร
- (4) มุ่งมั่นเป็นวัฒนธรรมองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Culture)
- (5) มีอาชีพในการทำงาน สร้างเครือข่ายผู้มีส่วนได้เสีย
- (6) รักษา ใสใจในความเป็นองค์กรนมแห่งชาติ

G : Good Governance (ธรรมาภิบาล) หมายถึง ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ตามระเบียบข้อบังคับ มีธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ใส่ใจในความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตระหนักในการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ประกอบด้วย

- (1) มีวินัย สุจริต ทำงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้
- (2) ไม่ละเมิดระเบียบ ทำตามกฎหมาย
- (3) มุ่งมั่น ใส่ใจในการทำงานอย่างมืออาชีพ
- (4) ให้ความเสมอภาคทุกระดับ ด้วยมาตรฐาน
- (5) ใช้ข้อมูลจริง ในการทำงานอย่างมืออาชีพ
- (6) คำนึงถึงและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

จากนั้นจึงดำเนินการส่งเสริมและสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรของ อ.ส.ค. ประจำปี 2564 ให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการ และผู้บริหารโดยเน้นวัฒนธรรมด้าน “นวัตกรรมการเรียนรู้” (Mastery Innovation) และด้าน “คุณค่าความสัมพันธ์แบบครอบครัวระดับมืออาชีพ” (Respect Family value & Seniority) เพื่อให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม และเกิดการขยายสู่การปฏิบัติที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ต่อไป

1.9 สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies)

การวิเคราะห์เพื่อกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กรโดยใช้เครื่องมือ VRIO Model ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์องค์ประกอบจากทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่ เพื่อกำหนดความสามารถในการแข่งขันประกอบด้วย Value คือ คุณค่าของทรัพยากรที่มี ทำให้ได้เปรียบคู่แข่งหรือไม่ Rareness คือ ความหายากของทรัพยากรนั้น คู่แข่งอื่นไม่มี หรือหาไม่ได้ง่ายๆ Imitability คือ การลอกเลียนทรัพยากรนั้น ทำได้ง่ายหรือไม่ Organization คือ การที่องค์กรสามารถ นำทรัพยากรนั้นมาใช้ประโยชน์ได้หรือไม่ เพื่อวิเคราะห์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ โดยพิจารณา

- สมรรถนะหลักขององค์กรที่มีอยู่ของ อ.ส.ค. ได้ดังนี้

CC1 ผลิตภัณฑ์นม ผลิตจากนมโคสดแท้ 100% โดยรับซื้อจากเกษตรกรซึ่งเป็นน้ำนมดิบจากธรรมชาติ

CC2 ตราสินค้าไทย - เดนมาร์ก เป็นแบรนด์ อันดับ 1 ในกลุ่ม General Milk ที่ผู้บริโภคไว้วางใจและเชื่อมั่นในเรื่องคุณภาพประโยชน์ที่ดีต่อสุขภาพ

และพิจารณาสมรรถนะหลักที่ต้องพัฒนาในอนาคต โดยวิเคราะห์จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายระยะยาวในอนาคต เพื่อหาสมรรถนะหรือทักษะที่จำเป็นในอนาคตเพื่อสร้างความได้เปรียบในตลาด ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายต่อคู่แข่งหรือผู้ส่งมอบ และผู้ค้าจะลอกเลียนแบบเพื่อสร้างความได้เปรียบต่อการแข่งขันอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย

- สมรรถนะหลักขององค์กรที่ต้องพัฒนาในอนาคต

CC3 ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่หรือรูปแบบธุรกิจใหม่ ที่จะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน

บทที่ 2 ข้อมูลสำคัญประกอบการวิเคราะห์และจัดทำแผนแม่บท การจัดการความรู้ (KM) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566-2570 ประจำปี 2568

2.1 ความจำเป็นในการทบทวนแผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM) ปี 2566 – 2570 (สำหรับปี 2568)



2.2 รายละเอียดแผนงานที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง

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

มีความเกี่ยวข้องในประเด็น มุ่งเน้นพลิกโฉมประเทศไทยสู่เศรษฐกิจสร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน ในหมวดหมายที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง

2.2.2) นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 15 นโยบายหลัก

เมื่อวิเคราะห์แล้วพบว่า นโยบายที่เกี่ยวข้องกับ อ.ส.ค. ได้แก่ ตลาดนำการผลิต, การสร้างความเข้มแข็งให้แก่สถาบันเกษตรกรและเศรษฐกิจฐานราก, การส่งเสริมสถาบันเกษตรกร ผู้ประกอบการ และ Start up, การบริหารจัดการพื้นที่เกษตรกรรม, การส่งเสริมเกษตรยั่งยืน และการวิจัยและพัฒนาภาคการเกษตรของประเทศไทย

2.2.3) แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)

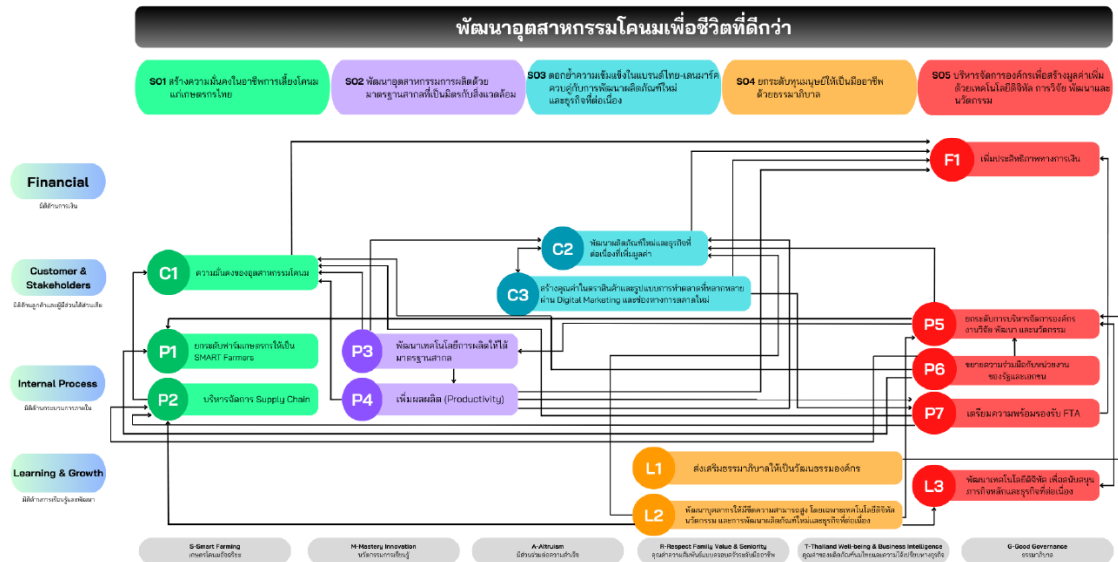
โดยใช้เป็นกรอบแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในช่วงระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566 - 2570) ของยุทธศาสตร์ชาติ โดยประเด็นการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับ อ.ส.ค. ได้แก่ ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันภาคเกษตร และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐและงานวิจัยด้านการเกษตร

2.2.4) แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ.2566-2570 (สำหรับปี 2567)

ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ มีการดำเนินจัดทำแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ.2566-2570 ประจำปี 2567 เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนหลักภายในองค์กร ให้บรรลุวิสัยทัศน์ “พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า” ทั้งนี้ จึงมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT) เพื่อกำหนดและทบทวนเป้าหมาย กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

- แผนที่กลยุทธ์ อ.ส.ค. (Strategy map)

หลังจากทบทวนและกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ สมรรถนะหลักขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัด อ.ส.ค. ได้กำหนดแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ที่เชื่อมโยงกับ Balanced Scorecard ที่ครอบคลุมทั้ง 4 มิติ ทั้งในด้านการเงินขององค์กร, ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร



2.2.5) แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566-2570 (สำหรับปี 2568)

การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ของ อ.ส.ค. เพื่อกำหนดเป้าหมายให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้านบุคลากร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงดำเนินการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ ปี 2566-2570 (สำหรับปี 2568) เพื่อดำเนินการขับเคลื่อนการบริหารงานด้านบุคลากร ให้บรรลุวิสัยทัศน์องค์กร โดยยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องคือ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ในแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) ประจำปี 2566 – 2570 (สำหรับปี 2568)

สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ 5 การบริหารทุนมนุษย์ด้วยนวัตกรรม ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในยุทธศาสตร์ที่ 3 ในแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) ประจำปี 2566-2570 (สำหรับปี 2568)

2.2.6) แผนพัฒนาดิจิทัล ปี 2566 – 2570 (สำหรับปี 2568)

การดำเนินงานของ อ.ส.ค. เพื่อให้เกิดการบูรณาการภายในและภายนอกองค์กร จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือหรือระบบที่มีประสิทธิภาพเข้ามาสนับสนุนการทำงาน ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัลในฐานะผู้ดำเนินการขับเคลื่อนหลัก จึงจัดทำแผนพัฒนาดิจิทัล พ.ศ.2566 – 2570 ของ อ.ส.ค. เพื่อมีการทบทวนและกำหนดเป้าหมายการพัฒนาด้านดิจิทัล สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 1 การบูรณาการองค์ความรู้และทักษะดิจิทัลแบบครบวงจร ในแผนแม่พัฒนาดิจิทัล ปี 2566 – 2570 (ประจำปี 2568)

สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ 1.1 กลยุทธ์การพัฒนาองค์ความรู้และทักษะดิจิทัลแบบครบวงจร และกลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ E-learning แบบครบวงจร ซึ่งเป็นกลยุทธ์ในยุทธศาสตร์ที่ 1 ภายใต้แผนแม่พัฒนาดิจิทัล ปี 2566 – 2570 (ประจำปี 2568)

2.2.7) ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers

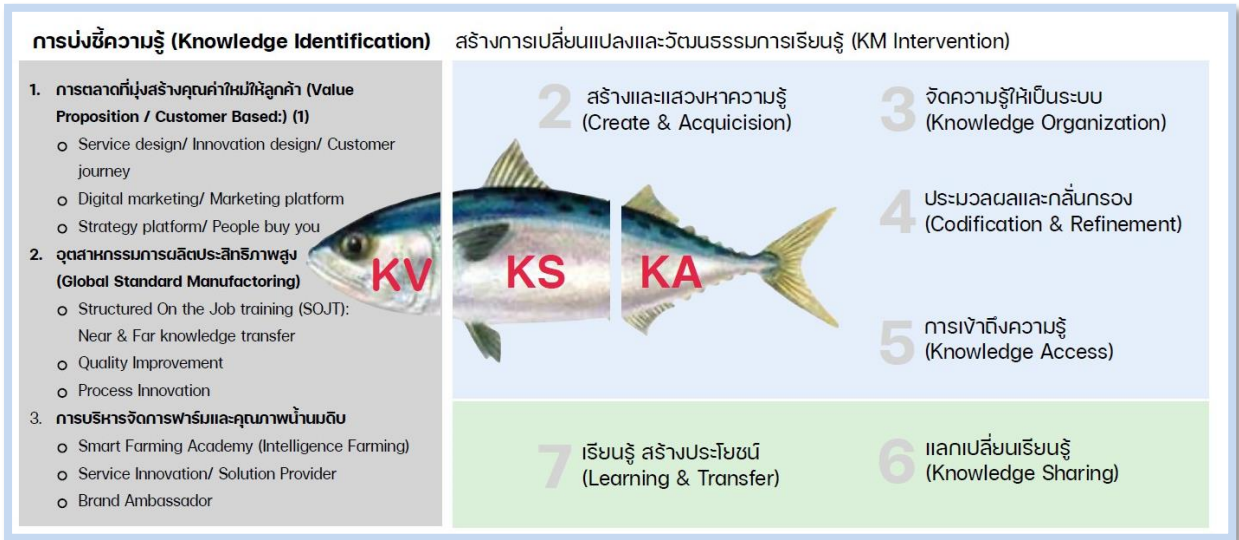
สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มีการพัฒนาระบบประเมินรัฐวิสาหกิจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมีการประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สคร. จึงกำหนดการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

(1) ผลการดำเนินงาน (Key Performance Area) ประกอบด้วย การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Result)

(2) ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ประกอบด้วย การประเมินผล 8 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร, ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์, ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน, ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า, ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล, ด้านการบริหารทุนมนุษย์, ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม, ด้านการตรวจสอบภายใน

บทที่ 3 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

3.1 กระบวนการจัดการความรู้ของ อ.ส.ค.



ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน รายละเอียดดังนี้

3.1.1 การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย และขอบเขตองค์ความรู้ที่กำหนด องค์กรจะต้องมีการกำหนดรายชื่อทะเบียนองค์ความรู้ ว่ามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใดอยู่ที่ใด ทั้งนี้ควรกำหนดความสำคัญก่อนหลัง ที่จะเป็แนวทางสร้างแสวงหาความรู้ต่อไป

3.1.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) รวบรวมความรู้จากบุคคลในองค์กร และความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกองค์กร เช่น การสร้างความรู้ใหม่, แสวงหาความรู้จากภายนอก, รักษาความรู้เก่า, กำจัดความรู้ที่ไม่ได้ใช้แล้ว รวมไปถึงการต่อยอดองค์ความรู้

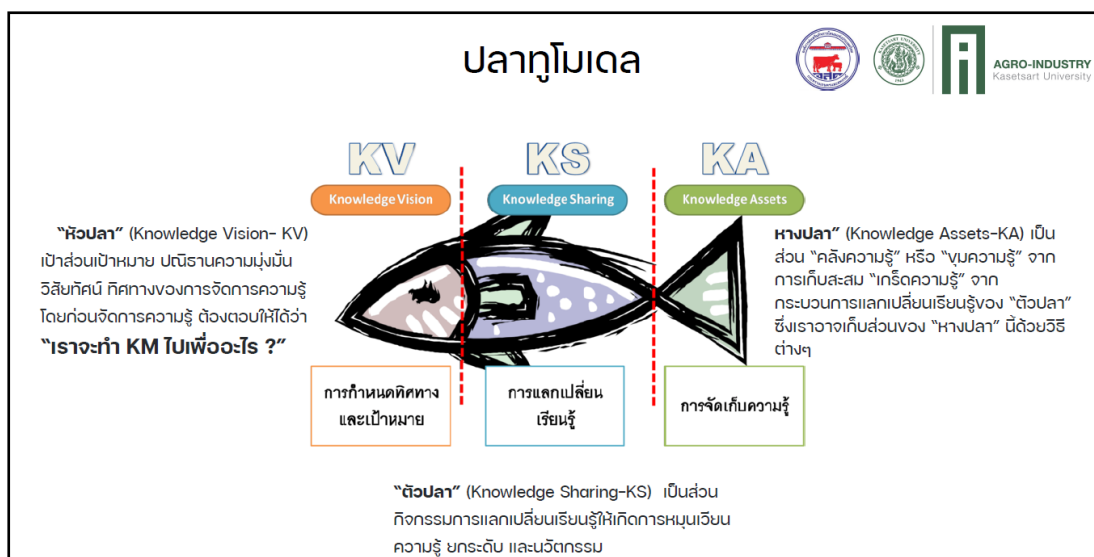
3.1.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organizing) สร้างหมวดหมู่ และแยกประเภทองค์ความรู้ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

3.1.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification & Refinement) เป็นการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันใช้ภาษาที่เหมาะสมกับองค์กร, ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

3.1.5 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web board, บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

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

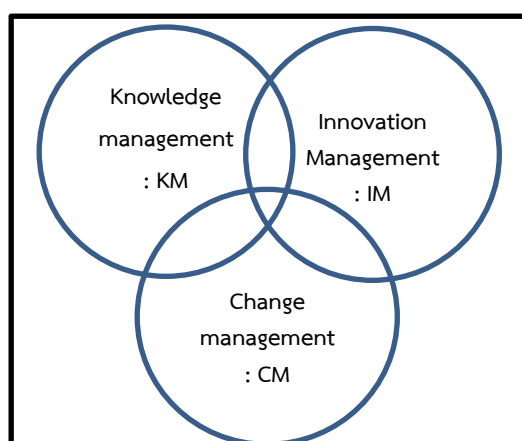
3.1.7 การเรียนรู้ (Learning) การนำความรู้ที่มิเกิดการต่อยอด หรือตกผลึก นำไปปฏิบัติ และทำให้เกิดการเรียนรู้ และประสบการณ์ใหม่ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด



ตามแผนภาพโมเดลปลาทุข้างต้น จะเห็นว่าขั้นตอนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่สำคัญประกอบด้วย

- (1) **การกำหนดทิศทางและเป้าหมาย (Knowledge Vision - KV)** คือ การกำหนดทิศทาง เป้าหมาย ผลลัพธ์ (Outcomes) และผลกระทบเชิงบวก (Impacts) ที่สำคัญเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร
- (2) **การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing - KS)** คือ การดำเนินงานหรือกิจกรรมตาม กระบวนการ (Process) ด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ การนำความรู้ที่สำคัญมาใช้งานและง่ายต่อการเข้าถึง, การ แบ่งปันองค์ความรู้ระหว่างหน่วยงานหรือองค์กร
- (3) **การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Assets - KA)** คือ การเก็บสะสมหรือรวบรวมองค์ความรู้จาก กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) โดยการอาศัยเครื่องมือหรือระบบ เพื่อให้สร้าง สภาพแวดล้อมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Learning organization)

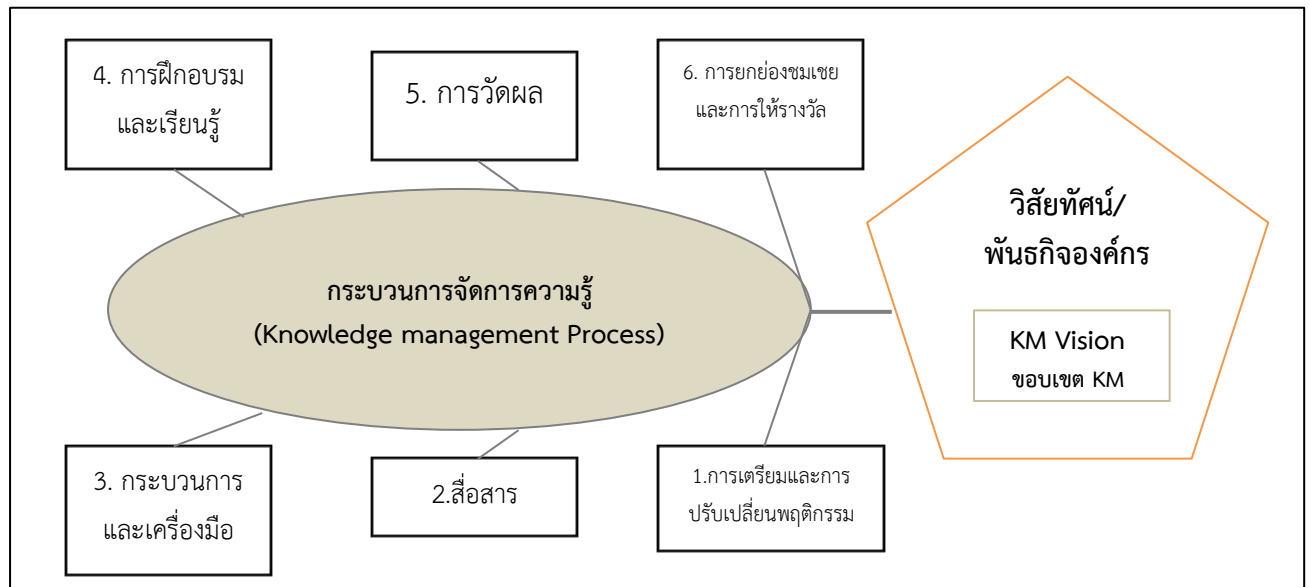
3.2) กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management)



การดำเนินการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) สามารถขับเคลื่อนได้ด้วยกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งหากองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะเป็นการ ส่งเสริมกระบวนการนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร (Innovation Management)

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน รายละเอียด
ดังนี้

- 3.2.1 การเตรียมและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition & Behavior Mgt.)
- 3.2.2 การสื่อสาร (Communication)
- 3.2.3 กระบวนการและเครื่องมือ (Process & Tools)
- 3.2.4 การฝึกอบรมและเรียนรู้ (Training & Learning)
- 3.2.5 การวัดผล (Measurement)
- 3.2.6 การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล (Recognition & Rewards)



3.3 แนวทางการจัดสรรทรัพยากรด้านการจัดการความรู้

ทรัพยากรด้านการเงิน กำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรงบประมาณ และผ่านความเห็นชอบโดยคณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรมของ อ.ส.ค. และคณะกรรมการด้านการบริหารทุนมนุษย์ (สำนักงานวิจัยและพัฒนา ฝ่ายส่งเสริมและโครงการพิเศษ องค์การสะพานปลา, 2566) โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

ลำดับ	เกณฑ์การพิจารณา	น้ำหนัก
1	ความสำคัญ/จำเป็นต่อการดำเนินงาน หรือเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญกับ อ.ส.ค.	25 %
2	ความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ในระดับต่างๆ	25 %
3	องค์ความรู้ตอบสนองต่อระดับความเสี่ยงของ อ.ส.ค.	20 %
4	ความคุ้มค่าการลงทุน	15 %
5	ความสัมพันธ์กับโครงการอื่นๆ	15 %
รวม		100 %

ทรัพยากรไม่ใช่การเงิน อ.ส.ค. ดำเนินการจัดสรรทรัพยากรด้านบุคลากร สถานที่และเทคโนโลยีสารสนเทศ รองรับกระบวนการพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ 2565 - 2567 รายละเอียดประกอบด้วย (I am pm, 2563)

1. ด้านบุคลากรที่ทำงานในโครงการ (Labor) ได้แก่ พนักงาน อ.ส.ค. ผู้ปฏิบัติงาน ระดับ 1-5 จำนวน ประมาณ 40 คน

2. ด้านสถานที่ (Space) สำหรับใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้แก่ ศูนย์ฝึกอบรมการเลี้ยงโคนมไทย - เดนมาร์ก ฝ่ายวิจัยและพัฒนาการเลี้ยงโคนม, ห้องประชุม 1 สำนักงาน อ.ส.ค. มวกเหล็ก, ห้องประชุมฝ่ายวิจัยและพัฒนาการเลี้ยงโคนมแห่งประเทศไทย, ห้องประชุมฝ่ายท่องเที่ยวเชิงเกษตร, ห้องประชุมสำนักงาน อ.ส.ค. ภาคใต้, ห้องประชุมสำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือตอนล่าง, ห้องประชุมสำนักงาน อ.ส.ค. ภาคเหนือตอนบน, ห้องประชุมสำนักงาน อ.ส.ค. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. ด้านอุปกรณ์ (Equipment) สำหรับใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้แก่ อุปกรณ์เครื่องเสียงในระบบประชุมออนไลน์ จำนวนประมาณ 5 ชุด

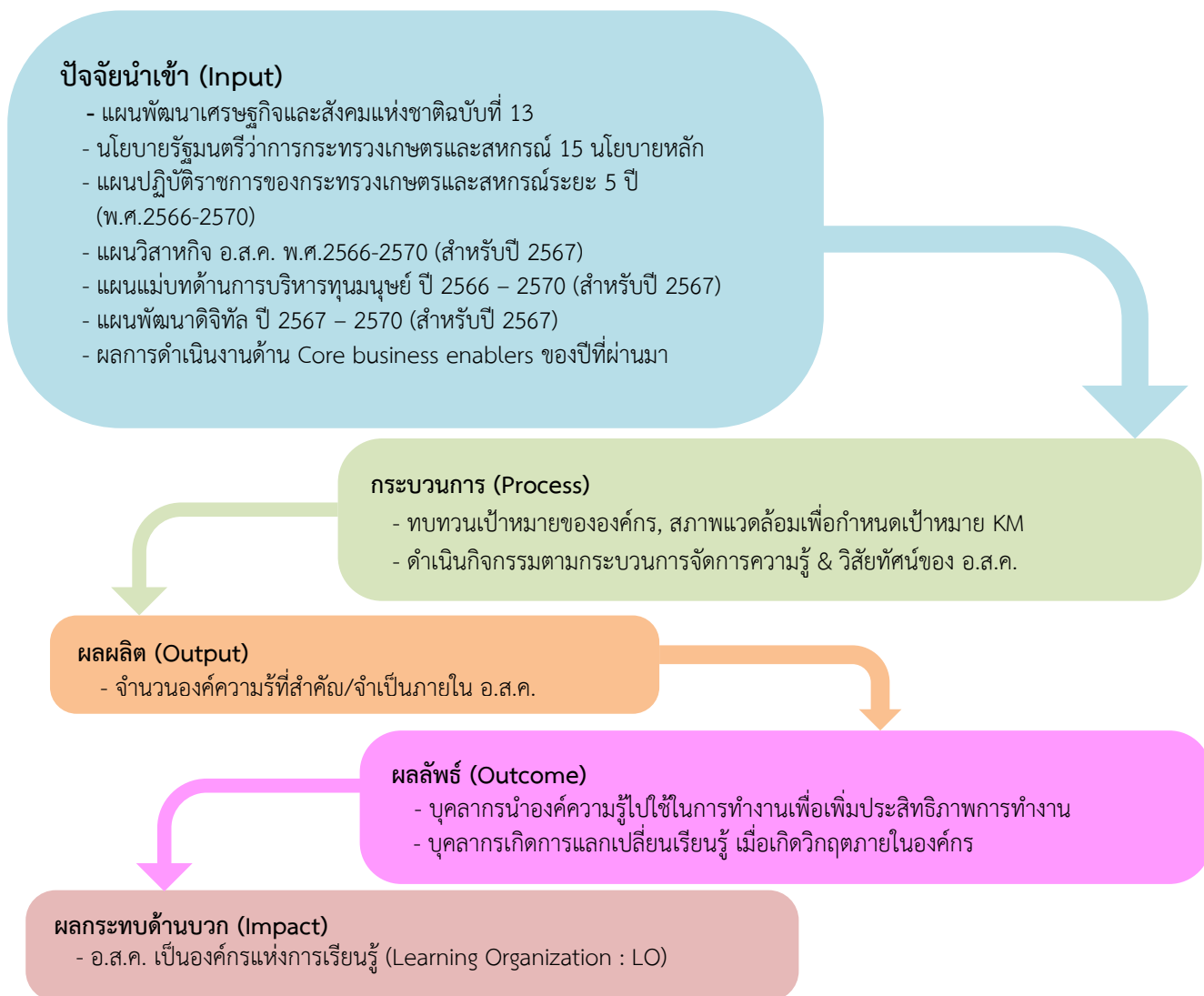
4. ด้านวัสดุ (Material) ที่ใช้สนับสนุน Software ได้แก่ ระบบประชุมออนไลน์ webex อย่างน้อย 1 ระบบ ทั้งนี้เกณฑ์การพิจารณาทรัพยากรดังกล่าว ประกอบด้วย

1. ระยะเวลาดำเนินการ (ก่อน-หลัง)
2. ความพร้อมและไม่พร้อมของทรัพยากร
3. ความจำเป็นเร่งด่วน

5. ระยะเวลา (Time) ในการจัดอบรมอย่างน้อย เดือนละ 1 ครั้ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจำนวนเงินในการจ้างวิทยากร

6. การบริการ (Service) ตัวอย่างเช่น การบริการให้คำปรึกษา ดำเนินการด้านเอกสาร

3.4 กรอบแนวคิดการทบทวนแผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM) ปี 2566-2570 (สำหรับปี 2568)



3.5 ขั้นตอนการดำเนินงาน

3.5.1 แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ และด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ตามคำสั่ง อ.ส.ค. ที่ 174/2566 ลงวันที่ 31 พฤษภาคม 2566

3.5.2 คณะทำงานฯ รวบรวม ศึกษา ทบทวนข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญ เพื่อใช้ในการประกอบการวิเคราะห์ได้แก่

- (1) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)
- (2) นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 15 นโยบายหลัก
- (3) แผนปฏิบัติการของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570)
- (4) แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. พ.ศ. 2566-2570 (สำหรับปี 2568)
- (5) แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ปี 2566-2570 (สำหรับปี 2568)
- (6) แผนพัฒนาดิจิทัลปี 2566-2567 (สำหรับปี 2568)
- (7) ผลการประเมินรายงานสถานการณ์ดำเนินงานของ อ.ส.ค.ด้าน Core Business Enablers

ของปีที่ผ่านมา

3.5.3 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาดำเนินการจัดกิจกรรม Workshop ร่วมกับกลุ่มพนักงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ของ อ.ส.ค. จำนวนประมาณ 30 คน เพื่อดำเนินการกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ (KM Focus Areas) ให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ อ.ส.ค. ทั้ง 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ รายละเอียดดังตารางที่ 3-1

ตารางที่ 3-1 แนวทางการจัดการความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันตามประเด็นยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI) กลยุทธ์	ค่าเป้าหมาย	องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามประเด็นยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ SO1 สร้างความมั่นคงในอาชีพการเลี้ยงโคนมแก่เกษตรกรไทย			
ฟาร์มเกษตรกรมีความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพเลี้ยงโคนมที่มีประสิทธิภาพสูง (DPO SMART Farm)	P1. จำนวนเกษตรกรโคนมที่ผ่านเกณฑ์ DPO Smart Farmer	P1.Smart Farmer จำนวน 2,420 ราย	1.1 มาตรฐานการปฏิบัติทางการเกษตรที่ดี (GAP/CSR)
	P2.1 ผลสำเร็จในการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการฟาร์มย่อย		1.2 การใช้แอปพลิเคชันและนวัตกรรมใหม่ในกระบวนการจัดการฟาร์ม
	P2.2 เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการบริหารสินค้าคงคลัง		1.3 เกณฑ์การประเมิน Smart farmer 4.0
	C1.1 ผลสำเร็จในการเพิ่มปริมาณน้ำนมดิบระดับฟาร์ม C1.2 การดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพการผลิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม C1.3 ความสามารถในการบริหารสินทรัพย์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม	C1.2 ระดับ 5	1.4 การบริหารจัดการฟาร์มและคุณภาพน้ำนมดิบ
ประเด็นยุทธศาสตร์ SO2 พัฒนาอุตสาหกรรมการผลิตด้วยมาตรฐานสากลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม			
เทคโนโลยีอุตสาหกรรมการผลิตมีมาตรฐานสากลด้วยการผลิตและกระบวนการทำงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	P3.จำนวนโรงงานที่ได้รับมาตรฐานสากล หรืออัตรารักษาาระบบมาตรฐาน	P3. อย่างน้อย 5 โรงงาน	2.1 ระบบมาตรฐานการจัดการโรงงาน (GMP,HACCP,ISO9001,ISO14001, ISO17025)
	P4.1 อัตราการสูญเสียลดลง	P4.1 อัตราการสูญเสีย 0.73	2.2 ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)
	P4.2 การใช้งานสินทรัพย์ให้เกิดประสิทธิภาพ		2.3 อุตสาหกรรมการผลิตประสิทธิภาพสูง (Smart manufacturing, TPM, CSR, LOSS Control, 5ส, QCC)
ประเด็นยุทธศาสตร์ SO 3 ตอกย้ำความเข้มแข็งในแบรนด์ไทย - เดนมาร์ก ควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง			
Brand Thai Denmark มีความเข้มแข็งด้วยผลิตภัณฑ์และบริการที่เพิ่มมูลค่า (Value added) ผ่าน การตลาดเชิงรุก (Digital Marketing)	C2.ยอดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ใหม่ ผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง และธุรกิจที่ต่อเนื่อง		3.1 Social Marketing (การตลาดเชิงรุก)
	C3.1จำนวนคู่ค้าที่เพิ่มขึ้น (รวมถึงช่องทาง Digital)		3.2 แนวทางการจัดทำรูปแบบธุรกิจใหม่
	C3.2.ระดับ Top of mind โดยใช้เกณฑ์ Product Perceived	C3.2 ค่าคะแนน 20 ขึ้นไป	3.3 การสร้าง Brand Engagement (Band royalty, Brand position, Brand perceived)
			3.4 การตลาดที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer Based)

ตารางที่ 3-1 แนวทางการจัดการความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันตามประเด็นยุทธศาสตร์ (ต่อ)

เป้าประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง	ค่าเป้าหมาย	องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามประเด็นยุทธศาสตร์
ประเด็นยุทธศาสตร์ SO4 ยกกระดับทุนมนุษย์ให้เป็นมืออาชีพด้วยธรรมาภิบาล			
บุคลากรมีความสามารถเฉพาะด้าน โดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัลนวัตกรรม และการพัฒนาธุรกิจใหม่	L1.ระดับคะแนนคุณภาพและความโปร่งใสในการดำเนินงานหน่วยงานของรัฐ (ITA) L2.จำนวน prototype ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ที่เกิดจากการพัฒนาบุคลากร	L1. ระดับ AA ค่าคะแนน 95-100 L2. จำนวน 2 Prototype	4.1 การบริหารทุนมนุษย์ด้วยนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (Strategic HCM innovation)
			4.2 ขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการพัฒนาธุรกิจใหม่
			4.3 คุณภาพและความโปร่งใสในการดำเนินงานหน่วยงานของรัฐ (ITA) และจรรยาบรรณการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์
ประเด็นยุทธศาสตร์ SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม			
อ.ส.ค. ยกระดับการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาและนวัตกรรมโดยขยายความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และ Big data	L3.จำนวนระบบงาน Digital ที่พัฒนาปรับปรุง P5.1 จำนวนนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์ P5.2.ผลประเมินคะแนนตัวชี้วัดด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) P6.จำนวน MOU ที่ได้ลงนามและนำไปสู่การปฏิบัติ	L3. จำนวน 1 ระบบงาน P5.1 จำนวน 1 นวัตกรรม P5.2 เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 0.15 คะแนน P6. 3 MOU	5.1 การปฏิรูปองค์กรเทคโนโลยีดิจิทัล (DPO Digital Transformation)
			5.2 การยกระดับประสิทธิภาพกระบวนการและผลิตภัณฑ์ ด้วยนวัตกรรมในการทำงาน
			5.3 แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสร้างค่ากำไรเชิงเศรษฐกิจ (SIP Plan)
			5.4 ยกระดับโครงข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กร
			5.5 ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

3.5.4 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร (Stakeholders) ดำเนินการตัดสินใจเลือกขอบเขตและเลือกองค์ความรู้ที่สำคัญด้วยวิธีการ Rating score เพื่อจัดลำดับความสำคัญขององค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ (ข้อมูลจากตารางที่ 2-1) ตามเกณฑ์การพิจารณา 7 ประการ ดังนี้

- (1) ความสอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์ของ อ.ส.ค.
- (2) เห็นการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นรูปธรรม
- (3) มีโอกาสสำเร็จได้สูง
- (5) ความจำเป็นเร่งด่วน (เวลาเทียบกับเป้าหมาย/ความสำเร็จ)
- (6) เป็นข้อกำหนดมาตรฐานระเบียบที่ต้องปฏิบัติ
- (7) ตอบความต้องการของลูกค้า/ผู้มีส่วนได้เสีย

3.5.5 เมื่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระบุคะแนนตามเกณฑ์การพิจารณา 7 ประการ และคัดเลือกองค์ความรู้จากคะแนนสูงสุด 5 อันดับ หลังจากนั้นจึงจัดลำดับเพื่อคัดเลือกองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับประเด็นวิสัยทัศน์องค์กรอย่างน้อย 3 องค์ความรู้ รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3-2 กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณา และประเมินทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ

องค์ความรู้ที่จำเป็นที่เลือก	เหตุผลที่เลือกองค์ความรู้	ผลสัมฤทธิ์ขององค์ความรู้ที่จำเป็น	ตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดตามคำรับรองและเป้าหมาย KM
1. การตลาดที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer based)	เป็นองค์ความรู้ที่ตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO3) โดยตอบสนองความต้องการของลูกค้า/ผู้มีส่วนได้เสียและเป็นความจำเป็นเร่งด่วน	บุคลากรของ อ.ส.ค. มีความรู้ความเข้าใจต่อแนวคิดการตลาดที่เปลี่ยนรูปแบบธุรกิจจาก Product Base เป็น Value Proposition หรือ Customer Base โดยส่งผลต่อรายได้ของผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากนวัตกรรมหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ของ อ.ส.ค.	1.ระดับความรู้ ความเข้าใจต่อการตลาดที่สร้างคุณค่าใหม่ 2.ช่องทางการตลาดเพิ่มความพึงพอใจ 3.อัตราการเติบโตของระดับรายได้ 4.นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ หรือบริการด้านการตลาด	1.EBITDA 2.จำนวนช่องทางตลาดใหม่ 3.รายได้และอัตรากำไรของผลิตภัณฑ์ใหม่ 4.ระดับ Top of mind โดยใช้เกณฑ์ Brand Perceived 5.คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า 6. ความพึงพอใจของ Stakeholders 7.ระดับความสำเร็จในการศึกษาแนวทางการจัดทำรูปแบบธุรกิจใหม่
2. การจัดการคุณภาพน้ำนมดิบเพื่อให้ได้ตามากฐานกำหนดการรับซื้อ	เป็นองค์ความรู้ที่ตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO1) โดยตอบสนองความต้องการของลูกค้า/ผู้มีส่วนได้เสีย	เป็นผู้มีความรู้ เชี่ยวชาญ เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับ อ.ส.ค. พร้อมให้แนวทางหรือนวัตกรรมบริการสามารถสร้างความสำเร็จต่อเนื่อง เป็น Intelligence Farmer	1.นักส่งเสริมหรือบุคลากร อ.ส.ค.มีความรู้ เชี่ยวชาญตามมาตรฐานจัดการฟาร์ม 2.ระดับการรับรู้และความผูกพันของเกษตรกรสูงขึ้น 3.มีนวัตกรรมในการจัดการคุณภาพน้ำนมดิบและนวัตกรรมต้นน้ำ	1.จำนวนฟาร์มเกษตรกรที่มีประสิทธิภาพสูง
3.อุตสาหกรรมการผลิตประสิทธิภาพสูง (Smart manufacturing, CSR, LOSS Control, 5ส, QCC)	เป็นองค์ความรู้ที่ตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO2) โดยตอบสนองความต้องการของลูกค้า/ผู้มีส่วนได้เสีย	การเป็นอุตสาหกรรมการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นต้นแบบการจัดการที่ได้มาตรฐานสากล มีการทบทวนงานและจัดคนที่ได้คุณภาพด้วยการพัฒนาองค์ความรู้ที่ใช้ในงาน และสร้างนวัตกรรมในกระบวนการที่สำคัญได้	1.จำนวนองค์ความรู้ที่เพิ่มขึ้น ด้านกระบวนการผลิตในโรงงาน 2.ประสิทธิภาพการจัดการผลิตในโรงงาน (Productivity Improvement) 3.เป็นต้นแบบ/มีนวัตกรรมกระบวนการ(ด้านการผลิต)	1. จำนวนโรงงานที่ได้รับมาตรฐานสากลหรืออัตรารักษาระบบมาตรฐาน

3.6 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (KM SWOT 2568)

โดยคณะทำงานขับเคลื่อนการจัดการความรู้ (KM) และนวัตกรรม (IM) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3-3 ตารางวิเคราะห์ จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness)

จุดแข็ง(Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
S1) เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้และการถ่ายทอดองค์ความรู้ในด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมโคนม โดยเฉพาะการพัฒนาการเลี้ยงโคนมด้วยองค์ความรู้สมัยใหม่และนวัตกรรม (Edit) (สอดคล้องกับ S4 อ.ส.ค.) S2) ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนการจัดการความรู้และมีตัวแทนของสายงาน/หน่วยงาน เพื่อขับเคลื่อนดำเนินงานการจัดการความรู้ S3) การจัดการความรู้ มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือ ยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่น ๆ S4) มีการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร S5) มีการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงเริ่มมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ S6) มีกระบวนการจัดการความรู้ที่ครบถ้วน	W1) การเชื่อมโยงข้อมูลภายในยังไม่ครอบคลุมทุกส่วนงาน ทำให้การใช้ประโยชน์จากข้อมูลภายใน เพื่อวางแผนวิเคราะห์ คาดการณ์ผล การตัดสินใจ และการดำเนินธุรกิจใหม่ที่ต้องเนื่องค่อนข้างน้อยอาจส่งผลกระทบต่อพัฒนาระบบงานและการดำเนินงานขององค์กร (Edit) (สอดคล้องกับ W7 อ.ส.ค.) W2) การสื่อสารวิสัยทัศน์ทิศทางการดำเนินงาน/นโยบายและเป้าหมายของการจัดการความรู้ให้บุคลากรเกิดความเข้าใจยังไม่ทั่วถึงทั้งองค์กร W3) การกำหนด แนวทางในการจัดสรรทรัพยากรยังไม่ครอบคลุมการดำเนินการจัดการความรู้ที่สำคัญ W4) การคัดเลือกและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้ ยังไม่เพียงพอในการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร (ตัดออก) W5) การวิเคราะห์และระบุจุดที่ต้องควบคุม ระวัง ระวัง หรือ จุดสำคัญ/วิกฤต (Critical step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ยังไม่ครอบคลุมทุกกระบวนการทำงาน

ตารางที่ 3-4 ตารางวิเคราะห์ โอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค (Threats)

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
O1) เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมมีความเชื่อมั่นในความรู้ด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมขององค์กร (สอดคล้อง O5 อ.ส.ค.) O2) มีความร่วมมือด้านความรู้ และทางวิชาการด้านการส่งเสริมและการผลิตผลิตภัณฑ์นมกับหน่วยงานและสถาบันการศึกษาต่างๆ (สอดคล้อง O6 อ.ส.ค.) O3) มีช่องทางที่สามารถเข้าถึงความรู้และข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล O4) มีนโยบายของรัฐบาลกำหนดให้องค์กรต้องดำเนินการจัดการความรู้ เช่น พระราชกฤษฎีกาการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ข้อกำหนดในการประเมินของ TRIS และระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM)	T1) สถานการณ์การเกิดสงครามของประเทศเพื่อนบ้านส่งผลกระทบต่อการทำตลาดส่งออกขององค์กร (New) (สอดคล้อง T6 อ.ส.ค.) T2) เกษตรกรเครือข่ายขาดทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการวางแผน T3) กฎหมายกำหนดให้องค์กรมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์กร T4) การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (climate change) การเสื่อมโทรมของทรัพยากร สิ่งแวดล้อม และมลภาวะ มีผลต่อสุขภาพ คุณภาพ และผลผลิตของแม่โคนม (New) (สอดคล้อง T7 อ.ส.ค.)

3.7 การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix

ตารางที่ 3-5 กลยุทธ์เชิงรุก (SO) : จุดแข็ง (Strength) ร่วมกับโอกาส (Opportunity)

จุดแข็ง	โอกาส	ประเด็นยุทธศาสตร์
S1) เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้และการถ่ายทอดองค์ความรู้ในด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมโคนม โดยเฉพาะการพัฒนาการเลี้ยงโคนมด้วยองค์ความรู้สมัยใหม่และนวัตกรรม (Edit) (สอดคล้องกับ S4 อ.ส.ค.) S2) ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนการจัดการความรู้และมีตัวแทนของสายงาน/หน่วยงาน เพื่อขับเคลื่อนดำเนินงานการจัดการความรู้ S3) การจัดการความรู้ มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือ ยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่น ๆ S4) มีการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร S5) มีการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงเริ่มมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ S6) มีกระบวนการจัดการความรู้ที่ครบถ้วน	O1) เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมมีความเชื่อมั่นในความรู้ด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมขององค์กร (สอดคล้อง O5 อ.ส.ค.) O2) มีความร่วมมือด้านความรู้ และทางวิชาการด้านการส่งเสริมและการผลิตผลิตภัณฑ์นมกับหน่วยงานและสถาบันการศึกษาต่างๆ (สอดคล้อง O6 อ.ส.ค.) O3) มีช่องทางที่สามารถเข้าถึงความรู้และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล O4) มีนโยบายของรัฐบาลกำหนดให้องค์กรต้องดำเนินการจัดการความรู้ เช่น พระราชกฤษฎีกาการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ข้อกำหนดในการประเมินของ TRIS และระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM)	1. บูรณาการเชื่อมโยงองค์ความรู้ที่สำคัญสู่ความสำเร็จการเป็นเลิศด้านอุตสาหกรรมโคนม

ตารางที่ 3-6 กลยุทธ์เชิงรับ (ST) : จุดแข็ง (Strength) ร่วมกับอุปสรรค (Threat)

จุดแข็ง	อุปสรรค	ประเด็นยุทธศาสตร์
S1) เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้และการถ่ายทอดองค์ความรู้ในด้านการพัฒนาอุตสาหกรรมโคนม โดยเฉพาะการพัฒนาการเลี้ยงโคนมด้วยองค์ความรู้สมัยใหม่และนวัตกรรม (Edit) (สอดคล้องกับ S4 อ.ส.ค.) S2) ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนการจัดการความรู้และมีตัวแทนของสายงาน/หน่วยงาน เพื่อขับเคลื่อนดำเนินงานการจัดการความรู้ S3) การจัดการความรู้ มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือ ยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่น ๆ S4) มีการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร S5) มีการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงเริ่มมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ S6) มีกระบวนการจัดการความรู้ที่ครบถ้วน	T1) สถานการณ์การเกิดสงครามของประเทศเพื่อนบ้านส่งผลกระทบต่อการทำตลาดส่งออกขององค์กร (New) (สอดคล้อง T6 อ.ส.ค.) T2) เกษตรกรเครือข่ายขาดทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการวางแผน T3) กฎหมายกำหนดให้องค์กรมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของ องค์กร T4) การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (climate change) การเสื่อมโทรมของทรัพยากร สิ่งแวดล้อม และมลภาวะ มีผลต่อสุขภาพ คุณภาพ และผลผลิตของแม่โคนม (New) (สอดคล้อง T7 อ.ส.ค.)	2. บูรณาการส่งเสริมวัฒนธรรมการจัดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืน

ตารางที่ 3-7 กลยุทธ์เชิงปรับ (WO) : จุดอ่อน (Weakness) ร่วมกับโอกาส (Opportunity)

จุดอ่อน	โอกาส	ประเด็นยุทธศาสตร์
W1) <u>การเชื่อมโยงข้อมูลภายในยังไม่ครอบคลุมทุกส่วนงาน ทำให้การใช้ประโยชน์จากข้อมูลภายใน</u> เพื่อวางแผนวิเคราะห์ คาดการณ์ผล การตัดสินใจ และการดำเนินธุรกิจใหม่ที่ต้อง <u>ค่อนข้างน้อยอาจส่งผลต่อการพัฒนาระบบงานและการดำเนินงานขององค์กร (Edit) (สอดคล้องกับ W7 อ.ส.ค.)</u> W2) การสื่อสารวิสัยทัศน์ทิศทางการดำเนินงาน/นโยบายและ เป้าหมายของการจัดการความรู้ให้บุคลากรเกิดความเข้าใจยังไม่ทั่วถึงทั้งองค์กร W3) การกำหนด แนวทางในการจัดสรรทรัพยากรยังไม่ครอบคลุม การดำเนินการจัดการความรู้ที่สำคัญ W4) การคัดเลือกและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้ ยังไม่เพียงพอในการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร (ตัดออก) W5) การวิเคราะห์และระบุจุดที่ต้องควบคุม ระวัง หรือ จุดสำคัญ/วิกฤต (Critical step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ยังไม่ครอบคลุมทุกกระบวนการทำงาน	O1) เกษตรกรผู้เลี้ยงโคนมมีความเชื่อมั่นใน ความรู้ด้านการส่งเสริมการเลี้ยงโคนมของ องค์กร (สอดคล้อง O5 อ.ส.ค.) O2) มีความร่วมมือด้านความรู้ และทางวิชาการ ด้านการส่งเสริมและการผลิตผลิตภัณฑ์นมกับ หน่วยงานและสถาบันการศึกษาต่างๆ (สอดคล้อง O6 อ.ส.ค.) O3) มีช่องทางที่สามารถเข้าถึงความรู้และข้อมูล ที่เกี่ยวกับองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล O4) มีนโยบายของรัฐบาลกำหนดให้องค์กรต้อง ดำเนินการจัดการความรู้ เช่น พระราชกฤษฎีกา การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ข้อกำหนดใน การประเมินของ TRIS และระบบประเมินผล รัฐวิสาหกิจ (SE-AM)	3.เร่งรัดพัฒนาต่อ ยอดระบบ การจัดเก็บองค์ความรู้เพื่อ ยกระดับคุณค่าความสำเร็จ ของ อ.ส.ค.

ตารางที่ 3-8 กลยุทธ์เชิงถอย WT: ด้านจุดอ่อน (Weakness) ร่วมกับอุปสรรค (Threat)

จุดอ่อน	อุปสรรค	ประเด็นยุทธศาสตร์
W1) <u>การเชื่อมโยงข้อมูลภายในยังไม่ครอบคลุมทุกส่วนงาน ทำให้การใช้ประโยชน์จากข้อมูลภายใน</u> เพื่อวางแผนวิเคราะห์ คาดการณ์ผล การตัดสินใจ และการดำเนินธุรกิจใหม่ที่ต้อง <u>ค่อนข้างน้อยอาจส่งผลต่อการพัฒนาระบบงานและการดำเนินงานขององค์กร (Edit) (สอดคล้องกับ W7 อ.ส.ค.)</u> W2) การสื่อสารวิสัยทัศน์ทิศทางการดำเนินงาน/นโยบายและ เป้าหมายของการจัดการความรู้ให้บุคลากรเกิดความเข้าใจยังไม่ทั่วถึงทั้งองค์กร W3) การกำหนด แนวทางในการจัดสรรทรัพยากรยังไม่ครอบคลุม การดำเนินการจัดการความรู้ที่สำคัญ W4) การคัดเลือกและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้ ยังไม่เพียงพอในการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร (ตัดออก) W5) การวิเคราะห์และระบุจุดที่ต้องควบคุม ระวัง หรือ จุดสำคัญ/วิกฤต (Critical step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ยังไม่ครอบคลุมทุกกระบวนการทำงาน	T1) สถานการณ์การเกิดสงครามของประเทศ เพื่อนบ้านส่งผลกระทบต่อการทำตลาดส่งออก ขององค์กร (New) (สอดคล้อง T6 อ.ส.ค.) T2) เกษตรกรเครือข่ายขาดทักษะการใช้ เทคโนโลยีเพื่อการวางแผน T3) กฎหมายกำหนดให้องค์กรมีการเผยแพร่ ข้อมูลข่าวสารของ องค์กร T4) การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (climate change) การเสื่อมโทรมของ ทรัพยากร สิ่งแวดล้อม และมลภาวะ มีผลต่อ สุขภาพ คุณภาพ และผลผลิตของแม่โคนม (New) (สอดคล้อง T7 อ.ส.ค.)	3.เร่งรัดพัฒนาต่อ ยอดระบบ การจัดเก็บองค์ความรู้เพื่อ ยกระดับคุณค่าความสำเร็จ ของ อ.ส.ค.

3.8 ความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)

**ยกระดับการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้
สู่ความสำเร็จของ อ.ส.ค.**

3.9 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)

ส่งเสริมการสร้างสภาพแวดล้อม สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

3.10 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

วิสัยทัศน์ : KM VISION

“เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สร้างคุณค่าสู่องค์กรชั้นนำด้านอุตสาหกรรมโคนม”

พันธกิจ : KM MISSION

1. ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในการสร้างคุณค่าผลิตภัณฑ์และบริการ
2. เสริมสร้างบรรยากาศการแบ่งปัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สู่การสร้างองค์กรนวัตกรรมอย่างยั่งยืน
3. พัฒนาระบบจัดเก็บคลังความรู้ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ยกระดับสู่การสร้างองค์กรนวัตกรรม
4. บูรณาการการจัดการความรู้ การบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างคุณค่าในผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : บูรณาการเชื่อมโยงองค์ความรู้ที่สำคัญสู่ความสำเร็จการเป็นเลิศด้านอุตสาหกรรมโคนม

กลยุทธ์ที่ 1 : พัฒนาและยกระดับการเชื่อมโยงองค์ความรู้ที่สำคัญการจัดการความรู้ภายในองค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : บูรณาการส่งเสริมวัฒนธรรมการจัดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 2 : สร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนนักปฏิบัติ โดยแลกเปลี่ยนเรียนรู้และยกระดับผลงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง (Edit)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : เร่งรัดพัฒนาต่อยอดระบบการจัดเก็บองค์ความรู้เพื่อยกระดับคุณค่าความสำเร็จของ อ.ส.ค.

กลยุทธ์ที่ 3 : จัดการคลังความรู้ที่มีประสิทธิภาพและพร้อมใช้

กลยุทธ์ที่ 4 : ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจากการทำงานด้วยระบบการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

วิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้

เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สร้างคุณค่าสู่องค์กรชั้นนำด้านอุตสาหกรรมโคนม

พันธกิจที่ 1

ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ในการสร้างคุณค่าผลิตภัณฑ์และบริการ

พันธกิจที่ 2

เสริมสร้างบรรยากาศการแบ่งปัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สู่การสร้างองค์กรนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

พันธกิจที่ 3

พัฒนาระบบจัดเก็บคลังความรู้ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกระดับสู่การสร้างองค์กรนวัตกรรม

พันธกิจที่ 4

บูรณาการการจัดการความรู้การบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างคุณค่าในผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

บูรณาการเชื่อมโยงองค์ความรู้ที่สำคัญสู่ความสำเร็จการเป็นเลิศด้านอุตสาหกรรมโคนม

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาและยกระดับการเชื่อมโยงองค์ความรู้ที่สำคัญการจัดการความรู้ภายในองค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2

บูรณาการส่งเสริมวัฒนธรรมการจัดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 2.1 สร้างการมีส่วนร่วมของชุมชน นักปฏิบัติ โดยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และยกระดับผลงาน อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง (Edit)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

เร่งรัดพัฒนาต่อยอดระบบการจัดเก็บองค์ความรู้เพื่อยกระดับคุณค่าความสำเร็จของ อ.ส.ค.

กลยุทธ์ที่ 3 จัดการคลังความรู้ที่มีประสิทธิภาพและพร้อมใช้ (*Edit*)

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจากการทำงานด้วยระบบการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

โครงการส่งเสริมวัฒนธรรมจัดการความรู้สู่ความสำเร็จ
ตามกระบวนการหลักและยุทธศาสตร์ อ.ส.ค. ประจำปี 2568

บทที่ 4 การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ

จากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายใน และภายนอก ขององค์กร เพื่อดำเนินการตามวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ พันธกิจ และกลยุทธ์ ของ อ.ส.ค. ในด้านการจัดการความรู้ สำหรับปี 2568 นำมาสู่กำหนด แผนการปฏิบัติงาน ประจำปี 2568 จำนวน 1 โครงการ รายละเอียดดังนี้

4.1 โครงการส่งเสริมวัฒนธรรมจัดการความรู้สู่ความสำเร็จตามกระบวนการหลักและยุทธศาสตร์ อ.ส.ค.

4.1.1 วัตถุประสงค์ของโครงการส่งเสริมวัฒนธรรมจัดการความรู้สู่ความสำเร็จตามกระบวนการหลัก และยุทธศาสตร์ อ.ส.ค. ประจำปี 2568

เสริมสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ ขยายผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ปฏิบัติที่ดี (Good Practices) ที่ครอบคลุมกระบวนการหลัก มาใช้ในงานหรือสร้างนวัตกรรม

4.1.2 ผลผลิต (Output) ของโครงการ

ขยายผลการแลกเปลี่ยนแลกเปลี่ยนและใช้ประโยชน์ความรู้ สู่งานปฏิบัติงานทุกหน่วยงาน (Daily Operation) พร้อมทั้งวัดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมทั้ง Output & Outcome

4.1.3 ผลลัพธ์ (Outcome) ของโครงการ

ผลงานนวัตกรรมที่มาจากองค์ความรู้ที่สำคัญและสามารถขับเคลื่อนความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ ขององค์กร ในมิติ Enablers และแผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ที่เน้นการขยายผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านนวัตกรรม "รองรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง"

ตารางที่ 4-1 แผนปฏิบัติการโครงการส่งเสริมวัฒนธรรมจัดการความรู้สู่ความสำเร็จตามกระบวนการหลักและยุทธศาสตร์ ประจำปี 2568

ชื่อโครงการ : ส่งเสริมวัฒนธรรมจัดการความรู้สู่ความสำเร็จตาม กระบวนการหลักและยุทธศาสตร์ ประจำปี 2568		รายการ	หน่วย	ต.ค. 67	พ.ย. 67	ธ.ค. 67	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68	รวม
ประเภทโครงการ	สนับสนุนเชิงยุทธศาสตร์ (Core Business Enablers)	เป้าหมายประจำเดือน สะสม	ร้อยละ	0	10	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100
		ผลประจำเดือนสะสม	ร้อยละ													
วัตถุประสงค์ของโครงการ	เสริมสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ ขยายผลการแลกเปลี่ยนวิถึปฏิบัติที่ดี (Good Practice) ที่ครอบคลุมกระบวนการหลัก มาใช้ในงานหรือสร้างนวัตกรรม															
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ องค์กร :	SO5 บริหารจัดการองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม															
ตัวชี้วัด :	KPI-L5.2 ผลประเมินคะแนนตัวชี้วัดด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers)															
กลุ่มเป้าหมาย :	บุคลากรของ อ.ส.ค. จำนวนประมาณ 30 คน															
ผลผลิต (Output) ของ โครงการ :	ขยายผลการแลกเปลี่ยนแลกเปลี่ยนและใช้ประโยชน์ความรู้ สู่งานปฏิบัติงานทุกหน่วยงาน (Daily Operation) พร้อมทั้งวัดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมทั้ง Output & Outcome															
ผลลัพธ์ (Outcome) ของ โครงการ :	ผลงานนวัตกรรมที่มาจากองค์ความรู้ที่สำคัญและสามารถขับเคลื่อนความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในมิติ Enablers และ แผนวิสาหกิจ อ.ส.ค. ที่เน้นการขยายผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านนวัตกรรม "รองรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และธุรกิจที่ต่อเนื่อง"															
หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ :	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล กองทรัพยากรมนุษย์ แผนกพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	สาเหตุ (ปัจจัยบวก/อุปสรรค ข้อจำกัด):														
		แนวทางแก้ไขหรือประเด็นที่ต้องดำเนินการต่อไป :														
ผู้รับผิดชอบ	นายธนะเมษฐ์ ธนากุลกิตติรัฐ															
งบประมาณ	460,000.-บาท															
เกณฑ์ตัวชี้วัด :		เป้าหมายปี 2567 :									ผลตามตัวชี้วัด					
1) จำนวนผลการจัดการความรู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Good practice) ที่เชื่อมโยงกับกระบวนการหลักและยุทธศาสตร์ อ.ส.ค.		1) ผลงานการจัดการความรู้เป็นแบบอย่างที่ดี (Good Practice) จำนวนไม่น้อยกว่า 2 องค์ความรู้ ลงสู่การปฏิบัติจริง 2) ขับเคลื่อนองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรที่สามารถต่อยอดเป็นนวัตกรรม จำนวนไม่น้อยกว่า 2 องค์ความรู้									1.ผลงานการจัดการความรู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Good Practice) จำนวนไม่น้อยกว่า 2 องค์ความรู้ ลงสู่ปฏิบัติจริง 2.ขับเคลื่อนองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรที่สามารถต่อยอดเป็นนวัตกรรม จำนวนไม่น้อยกว่า 2 องค์ความรู้					

ตารางที่ 4-1 แผนปฏิบัติการโครงการส่งเสริมวัฒนธรรมจัดการความรู้สู่ความสำเร็จตามกระบวนการหลักและยุทธศาสตร์ ประจำปี 2568 (ต่อ)

กิจกรรม	ผลผลิต/เอกสาร หลักฐาน	%ความก้าวหน้า		ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			ผู้รับผิดชอบ
		เป้าหมาย	ผลงาน	ต.ค. 67	พ.ย. 67	ธ.ค. 67	ม.ค. 68	ก.พ. 68	มี.ค. 68	เม.ย. 68	พ.ค. 68	มิ.ย. 68	ก.ค. 68	ส.ค. 68	ก.ย. 68	
1) ขออนุมัติโครงการฯ และงบประมาณต่อผู้บริหาร อ.ส.ค.		10														
2) กิจกรรม Workshop เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ ครอบคลุมกระบวนการหลัก		20														
3) ขยายผล และติดตามแผนการสร้างการจัดการความรู้ (KM Process)		40														
4) นำเสนอผ่านมหกรรมการจัดการความรู้ และนวัตกรรม (KM & IM Festival)		20														
5) สรุปผลและนำเสนอผลการดำเนินโครงการฯ ต่อ ผู้อำนวยการ		10														
รวมแผน		100			10	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	

บทที่ 5 การติดตามและการประเมินผล

5.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแล การติดตามและประเมินผล

- 5.1 รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรมของ อ.ส.ค.
- 5.2 รายงานผลการปฏิบัติงานโครงการแผนปฏิบัติการต่อคณะกรรมการด้านบริหารทุนมนุษย์
- 5.3 ติดตามและประเมินผล การดำเนินโครงการด้านการจัดการความรู้ (Enablers) ต่อคณะทำงานขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (ในกำกับดูแลของฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์)
- 5.4 ติดตามและประเมินผล การดำเนินโครงการด้านนวัตกรรม (Enablers) โดยคณะกรรมการ อ.ส.ค.
 - รายงานผลการปฏิบัติงานตามวาระการประชุม
- 5.5 ติดตามและประเมินผล การดำเนินโครงการด้านนวัตกรรม (Enablers) โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

5.2 แนวทางการติดตามและการประเมินผล

การขับเคลื่อนแผนแม่บทการจัดการความรู้ฯ พ.ศ. 2566-2570 (สำหรับปี 2568) สู่การปฏิบัติ มีรายละเอียดดังนี้

- 5.1 กรอบระยะเวลาการประเมิน
 - 5.1.1 กำหนดกรอบประเมินรายเดือน
 - 5.1.2 กำหนดกรอบการรายงาน รายไตรมาส 3 เดือน และ 6 เดือน
- 5.2 ประเมินตามตัวชี้วัดที่กำหนดตามแผนงาน/โครงการ ตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2568

แผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM) ปี 2566-2570 (สำหรับปี 2567)

วิสัยทัศน์ : KM VISION

“จัดการความรู้อย่างมีมาตรฐาน เพื่อสร้างงานนวัตกรรม ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล”

พันธกิจ : KM MISSION

1. พัฒนาการจัดการความรู้ให้มีมาตรฐาน
2. เสริมสร้างการจัดการความรู้ให้มีความยั่งยืน
3. เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
4. ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมด้วยการจัดการความรู้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การพัฒนาและยกระดับระบบงาน การจัดการความรู้ให้มีมาตรฐาน

กลยุทธ์ที่ 1 : พัฒนาและยกระดับระบบงานการจัดการความรู้ให้มีมาตรฐาน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาค่านิยมและความตระหนักและเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับระบบงานทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์ที่ 2 : พัฒนาและเชื่อมโยงระบบการจัดการความรู้กับระบบทรัพยากรบุคคลด้วยค่านิยมของ อ.ส.ค.และความตระหนักในการจัดการความรู้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : การส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมการทำงานด้วยการจัดการความรู้

กลยุทธ์ที่ 3 : สร้างนวัตกรรมการทำงานด้วยการจัดการความรู้

ภาคผนวก (ข)

แผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) ประจำปี 2566 – 2570 (สำหรับปี 2568) และ
แผนปฏิบัติการประจำปี 2568

วิสัยทัศน์

“เป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์การบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์ที่เป็นเลิศ (Excellent Center of Strategic Partner for Human Capital Management Innovation 4.0)”

พันธกิจ

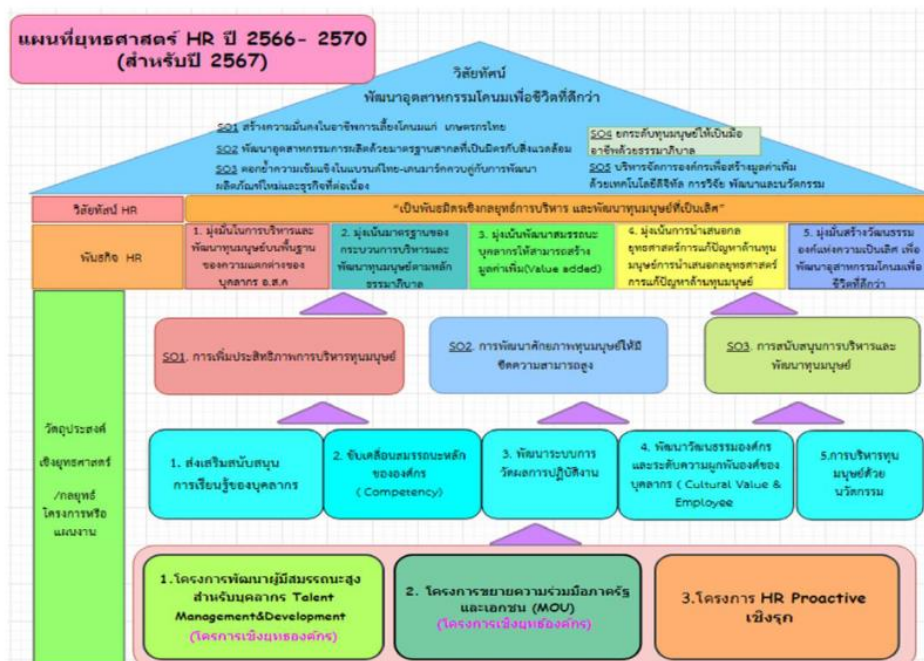
1. มุ่งมั่นในการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์บนพื้นฐานของความแตกต่างของบุคลากร อ.ส.ค.
2. มุ่งเน้นมาตรฐานของกระบวนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาล
3. มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value added)
4. มุ่งเน้นการนำเสนอกลยุทธ์การแก้ปัญหาด้านทุนมนุษย์ (Strategic HCM Solution)
5. มุ่งมั่นสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความเป็นเลิศเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

1. การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารทุนมนุษย์
2. การสนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์
3. การพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ให้มีขีดความสามารถสูง

กลยุทธ์

1. กลยุทธ์การบูรณาการการพัฒนาโครงสร้าง HR 4.0 และระบบ HR 4.0
2. ทบทวนระบบสมรรถนะประจำตำแหน่ง
3. พัฒนาออกแบบระบบการวัดผล บริหารผลการปฏิบัติงาน
4. พัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและระดับความผูกพันขององค์กร
5. พัฒนาออกแบบระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์
6. ระบบนวัตกรรมการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์



ภาคผนวก (ค)

แผนพัฒนาดิจิทัลระยะ พ.ศ. 2566-2570 (สำหรับปี 2568) ของ อ.ส.ค.

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 (K) :** การบูรณาการองค์ความรู้และทักษะดิจิทัลแบบครบวงจร
- กลยุทธ์ K1 : กลยุทธ์การพัฒนาองค์ความรู้และทักษะ ดิจิทัลแบบครบวงจร
 - กลยุทธ์ K2 : กลยุทธ์การพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ E-Learning แบบครบวงจร
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 (H) :** การพัฒนาบุคลากรและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- กลยุทธ์ H1 : กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรดิจิทัล
 - กลยุทธ์ H2 : กลยุทธ์การจัดทำโครงการในลักษณะการเข้า/การจ้างเหมา/การให้บริการ และการจ้างบริหารจัดการ
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 (P) :** การพัฒนากระบวนการอัตโนมัติเพื่อมุ่งสู่องค์กรดิจิทัล
- กลยุทธ์ P1 : กลยุทธ์การปรับปรุงประสิทธิภาพในการใช้งาน ระบบ ERP และระบบสารสนเทศในปัจจุบัน
 - กลยุทธ์ P2 : กลยุทธ์การจัดการ การกำกับดูแลและการบูรณาการข้อมูลเพื่อยกระดับการดำเนินงานแบบครบวงจร
 - กลยุทธ์ P3 : กลยุทธ์การพัฒนาและเชื่อมโยงระบบด้านการปฏิบัติการและระบบการให้บริการของ อ.ส.ค.
 - กลยุทธ์ P4 : กลยุทธ์การการสนับสนุนแบบจำลองเศรษฐกิจ BCG
 - กลยุทธ์ P5 : กลยุทธ์การใช้ข้อมูลเชิงลึกจากระบบข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อการบริหารจัดการและการตัดสินใจ
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 (T) :** การยกระดับเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กรแบบครบวงจร
- กลยุทธ์ T1 : กลยุทธ์การยกระดับระบบบริหารจัดการ องค์ความรู้ และระบบ E-Learning
 - กลยุทธ์ T2 : กลยุทธ์การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการเข้าสู่องค์กรดิจิทัล
 - กลยุทธ์ T3 : กลยุทธ์การปรับปรุงด้านการรักษาความปลอดภัยและความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 (M) :** การบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล
- กลยุทธ์ M1 : กลยุทธ์การพัฒนาโครงการความร่วมมือภาครัฐ-เอกชน (Public Private Partnership)
 - กลยุทธ์ M2 : กลยุทธ์ด้านการเงินและงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาล
 - กลยุทธ์ M3 : กลยุทธ์การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาและใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล
 - กลยุทธ์ M4 : กลยุทธ์การบูรณาการและความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร
 - กลยุทธ์ M5 : กลยุทธ์การดำเนินงานและติดตามประเมินผลเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร

ผลการประเมินรายงานสถานการณ์ดำเนินงานของ อ.ส.ค. ด้าน Core Business ประจำปี 2566

หัวข้อการจัดการความรู้

สรุปประเด็นสำคัญ

1. **การนำองค์กร** ผู้บริหารระดับสูงแต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ ซึ่งมีตัวแทนของสายงาน/หน่วยงาน พร้อมความรับผิดชอบที่ชัดเจน ทำหน้าที่จัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ และแผนปฏิบัติการ เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินงานการจัดการความรู้ การทำงานข้ามสายงาน และการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร โดยการจัดการความรู้ มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่น ๆ

ผู้บริหารมีการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร อย่างไรก็ตาม ร.ส. ควรมีการกำหนดบทบาทของผู้บริหารในการแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และแสดงให้เห็นถึงการนำการจัดการความรู้มาใช้ประโยชน์ในแต่ละสายงาน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมรวมถึงสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2. **การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน** ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์และวางแผนงานด้านการจัดการ ความรู้ อย่างไรก็ตาม ไม่พบการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้กลยุทธ์และแผนงานด้านการจัดการความรู้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบาย ด้านการจัดการ ความรู้ขององค์กร รวมถึงการถ่ายทอดแผนไปยังผู้เกี่ยวข้องให้นำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึง เพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย และการติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานการจัดการความรู้

ร.ส. เริ่มมีการกำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรงบประมาณ บุคลากร และระบบสนับสนุนอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม ไม่พบการกำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรทรัพยากร ที่ถูกจัดลำดับความสำคัญ และได้นำความต้องการขององค์กรและหน่วยงาน มาใช้ในการพิจารณาหลักเกณฑ์/แนวทาง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทรัพยากรที่ได้จัดสรร ครอบคลุมการดำเนินการจัดการความรู้ที่สำคัญ

3. **บุคลากร** ร.ส. มีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับถึงความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง เป้าหมายและแนวทางการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม รวมถึงมีการสร้างเวที/กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม และยกย่องชมเชยต่อสาธารณะ เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร อย่างไรก็ตาม ร.ส. ควรมีการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และแรงจูงใจ โดยเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การประเมินผลงานของบุคลากร และ/หรือ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ร.ส. เริ่มมีการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงเริ่มมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ อย่างไรก็ตาม ร.ส. ควรมีการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และความร่วมมือของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรและกับองค์กรภายนอก รวมถึงกระตุ้นบุคลากรให้กล้าคิดกล้าทำ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่องนอกจากนี้ ควรมีการกำหนดและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

ร.ส. มีการกำหนดหน้าที่ของทีมงานการจัดการความรู้อย่างชัดเจนเพื่อให้เข้าใจและสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย อย่างไรก็ตาม ไม่พบการคัดเลือกและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้ เพื่อให้มี

ความรู้และความสามารถเพียงพอในการดำเนินงานการจัดการความรู้ขององค์กร รวมถึงการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำหน้าที่ในการสนับสนุนการจัดการความรู้ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ นอกจากนี้ ไม่พบการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน KM (KM audit)

4. กระบวนการจัดการความรู้ ร.ส. มีกระบวนการจัดการความรู้ ตั้งแต่การกำหนดความรู้ที่สำคัญ การสร้าง/แสวงหาความรู้ที่สำคัญจากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอก การรวบรวม เรียบเรียง และจัดเก็บความรู้ การทำให้ผู้ใช้เข้าถึงความรู้อย่างทั่วถึง การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในและภายนอกองค์กร อย่างไรก็ตาม ไม่พบการรักษา ทำให้ทันสมัย และการนำความรู้มาใช้ เพื่อการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ และการเรียนรู้ระดับองค์กร รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม และใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้

ไม่พบการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และสารสนเทศ/ความรู้ที่ต้องการจากหน่วยงานภายนอก รวมถึงการกำหนดวิธีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ที่สำคัญผ่านช่องทางที่มีประสิทธิภาพ

5. กระบวนการปฏิบัติงาน ร.ส. มีการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes) โดยการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญ เกิดจากการมีส่วนร่วม ของผู้บริหาร อย่างไรก็ตาม ไม่มั่นใจว่า ร.ส. มีการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Daily Operation) อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง โดยการใช้เครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ และใช้การจัดการความรู้ เป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

ไม่พบการวิเคราะห์และระบุจุดที่ต้องควบคุม ระวัง หรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน รวมถึงการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจุดที่ต้องควบคุม ระวังหรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ให้แก่บุคลากร ที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจและความระมัดระวัง นอกจากนี้ไม่พบการสร้างตระหนักรู้ความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes) แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ ร.ส. เริ่มมีการกำหนดผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในเชิงปริมาณ อย่างไรก็ตาม ไม่พบผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์/ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการจัดการความรู้ อีกทั้งไม่พบนวัตกรรมซึ่งอาจเกิดจากการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้โดยตรง และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ

คณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรมของ อ.ส.ค.



คำสั่งองค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)

ที่ ๒๕๖๖/๒๕๖๖

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรมของ อ.ส.ค.

เพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมของ อ.ส.ค. สามารถขับเคลื่อนได้อย่างเป็นระบบและบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๑ แห่งพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.ส.ค. พ.ศ. ๒๕๑๔ และที่แก้ไขเพิ่มเติม จึงแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรมของ อ.ส.ค. ประกอบด้วย

- | | |
|--|---------------------|
| ๑. ผู้อำนวยการ อ.ส.ค. | ประธานกรรมการ |
| ๒. รองผู้อำนวยการ อ.ส.ค. ๒ ท่าน | กรรมการ |
| ๓. ผู้ช่วยผู้อำนวยการ อ.ส.ค. ๒ ท่าน | กรรมการ |
| ๔. หัวหน้าฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ | กรรมการ |
| ๕. หัวหน้าฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัล | กรรมการ |
| ๖. หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคล | กรรมการ |
| ๗. หัวหน้าฝ่ายวิจัยและพัฒนาการเลี้ยงโคนม | กรรมการ |
| ๘. หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมการเลี้ยงโคนม | กรรมการ |
| ๙. หัวหน้ากองวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ | กรรมการ |
| สำนักงาน อ.ส.ค. ภาคกลาง | |
| ๑๐. หัวหน้ากองบริหารทรัพยากรบุคคล | กรรมการ |
| ฝ่ายทรัพยากรบุคคล | |
| ๑๑. หัวหน้าแผนกพัฒนาทรัพยากรบุคคล | กรรมการและเลขานุการ |
| กองบริหารทรัพยากรบุคคล ฝ่ายทรัพยากรบุคคล | |

โดยให้คณะกรรมการฯ มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

๑. ให้คำปรึกษาแนะนำกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมและแผนการจัดการความรู้และนวัตกรรม
๒. กลั่นกรองและให้ความเห็นชอบแผนการจัดการความรู้และนวัตกรรม
๓. ติดตาม กำกับดูแลและสนับสนุน การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรมให้บรรลุความสำเร็จตามแผนแม่บทการจัดการความรู้และนวัตกรรมของ อ.ส.ค.
๔. ส่งเสริมให้มีการดำเนินการตามนโยบายการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมและแผนการจัดการความรู้และนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม

/๕.สนับสนุน.....

๕. สนับสนุน ให้คำแนะนำ แก่คณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรมของ อ.ส.ค.
เพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้และนวัตกรรมสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๕ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๖


ฝ่ายทรัพยากรบุคคล


(นายสมพร ศรีเมือง)
ผู้อำนวยการ
องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย

ภาคผนวก (จ)

นโยบายด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)



ประกาศ

นโยบายด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.)

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย (อ.ส.ค.) มีพันธกิจหรือหน้าที่ที่สำคัญคือ ส่งเสริมความมั่นคงและยั่งยืนในอาชีพการเลี้ยงโคนม และการสร้างคุณค่าจากกิจการโคนม เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ “พัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า (Dairy Industrial Development for a Better Life)” ซึ่งมีภาพความสำเร็จ ๔ ประการเป็นเป้าหมายคือ การสร้างการเติบโตในการธุรกิจอุตสาหกรรมโคนม การเป็นองค์กรต้นแบบในเรื่องการสร้างกิจการโคนมแบบยั่งยืน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) และการเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีสมรรถนะสูง

การจัดการองค์ความรู้จึงเป็นกลไกสำคัญเพื่อนำ อ.ส.ค. สูการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นกลไกสำหรับการสร้างวัฒนธรรมในทุนมนุษย์ ซึ่งเป็นรากฐานสู่ความยั่งยืนขององค์กร คณะกรรมการ อ.ส.ค. จึงกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ให้เป็นหนึ่งในกลไกยุทธศาสตร์ของการเติบโตอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อการนำองค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนี้

- ๑) สร้างความตระหนักถึงความจำเป็นของการจัดการความรู้ ซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ สูการเป็นพัฒนาอุตสาหกรรมโคนมเพื่อชีวิตที่ดีกว่า
- ๒) ส่งเสริมการจัดเก็บองค์ความรู้ด้วยการออกแบบ พัฒนาและใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการองค์ความรู้ ให้เป็นไปตามกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ
- ๓) ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมพัฒนาในการสร้างคุณค่าอย่างต่อเนื่องให้เป็นวิถีปฏิบัติปกติ และเป็นรากฐานสำคัญสำหรับการเป็นองค์กรต้นแบบด้านกิจการโคนม
- ๔) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนร่วมพัฒนาสร้างคุณค่าด้วยองค์ความรู้ของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ เกิดเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าสำเร็จ ตามวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นองค์กรต้นแบบการพัฒนาด้านกิจการโคนม

ประกาศ ณ วันที่ ๓๐ สิงหาคม พ.ศ.๒๕๖๖

(นายอำพันธุ์ เวฬุตันติ)

ประธานกรรมการ

องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย