



# แผนแม่บทการจัดการความรู้

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑

โดย กองพัฒนาและบริหารการจัดการเรียนรู้

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

Aeronautical Radio of Thailand Ltd.

## คำนำ

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (บวท.) ได้นำเครื่องมือการจัดการความรู้เข้ามาดำเนินการตั้งตั้งแต่ปี ๒๕๔๗ โดยดำเนินการภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ที่กำหนดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา โดยแผนแม่บทการจัดการความรู้ฉบับที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๔๗ - ๒๕๕๑) มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรนวัตกรรม แผนแม่บทการจัดการความรู้ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๕๖) มีเป้าหมายเพื่อจัดการความรู้ใน ๓ ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน และระดับองค์กร ต่อมาในปี ๒๕๕๓ บวท. ได้มีการปรับโครงสร้างองค์กร และทบทวนวิสัยทัศน์ เพื่อให้รองรับอุตสาหกรรมการบินของโลกที่เพิ่มจำนวนเที่ยวบินขึ้นเป็น ๒ เท่าตัวในอีก ๑๐ ปีข้างหน้า จึงได้ปรับปรุงแผนแม่บทการจัดการความรู้ขึ้นใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยแผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๕๔ - ๒๕๕๘ ได้เริ่มสร้างกระบวนการมาตรฐานสำหรับการจัดการความรู้ บวท. ขึ้น และดำเนินการจัดการความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้และสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง ภายใต้ ๓ กลยุทธ์ คือการจัดการความรู้ระดับองค์กร การจัดการความรู้ระดับหน่วยงาน และการพัฒนาระบบโครงสร้างสำหรับการจัดการความรู้ โดยมุ่งสร้างการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ ต่อมาในปี ๒๕๖๐ บวท. ได้ทบทวนแผนแม่บทการจัดการความรู้อีกครั้ง ใช้ชื่อแผนแม่บทการจัดการความรู้ บวท. (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) โดยดำเนินการจัดการความรู้ภายใต้บริบทระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) ที่มุ่งเน้นกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ การจัดการความรู้ภายใต้บริบทระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ หมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ นับเป็นหัวใจสำคัญที่จะเป็นฐานให้เกิดการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน และยังเป็นหมวดสำคัญที่จะส่งผลไปยังหมวดต่างๆ เพื่อสร้างผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการต่อไป

แผนแม่บทการจัดการความรู้ ปี พ.ศ. ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑ ฉบับปัจจุบันนี้ ทบทวนและปรับปรุงขึ้นจากแผนแม่บทการจัดการความรู้ ฉบับปี พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน/ภายนอกที่สำคัญ สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ บวท. ที่กำหนดไว้ในระยะเวลา ๕ ปีข้างหน้า ภายใต้บริบทการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจแบบใหม่ ที่มุ่งเน้นให้รัฐวิสาหกิจตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจการแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น รวมถึงนโยบายสำคัญ เช่น ไทยแลนด์ 4.0 ที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	๑
บทสรุปผู้บริหาร	๓
สรุปผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Achievements)	๔
ส่วนที่ ๑      บทนำ _____	๑๖
ส่วนที่ ๒      การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ บวท. _____	๑๘
สภาพแวดล้อมภายนอก _____	๑๘
สภาพแวดล้อมภายใน _____	๒๖
ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) _____	๒๘
ส่วนที่ ๓      ทฤษฎีและหลักการจัดการความรู้ บวท. _____	๓๙
กระบวนการจัดการความรู้ _____	๔๒
การบริหารการเปลี่ยนแปลง _____	๔๔
ส่วนที่ ๔      วิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย กรอบแนวคิดและโครงสร้างการจัดการความรู้ บวท. _____	๔๖
วิสัยทัศน์ _____	๔๖
พันธกิจ _____	๔๖
นโยบาย _____	๔๖
เป้าหมาย _____	๔๖
ยุทธศาสตร์ _____	๔๘
แผนที่นำทางการจัดการความรู้ บวท. (AEROTHAI KM Roadmap) _____	๔๙
ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ _____	๕๐
กรอบแนวคิดการดำเนินการ _____	๕๔
โครงสร้างการจัดการความรู้ _____	๕๖
บทบาทความรับผิดชอบ _____	๕๗
ส่วนที่ ๕      กลยุทธ์และโครงการ/งานด้านการจัดการความรู้ _____	๕๙
ความเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทการจัดการความรู้ _____	๕๙
ภาคผนวก    รายละเอียดโครงการ/งานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้ _____	๗๖

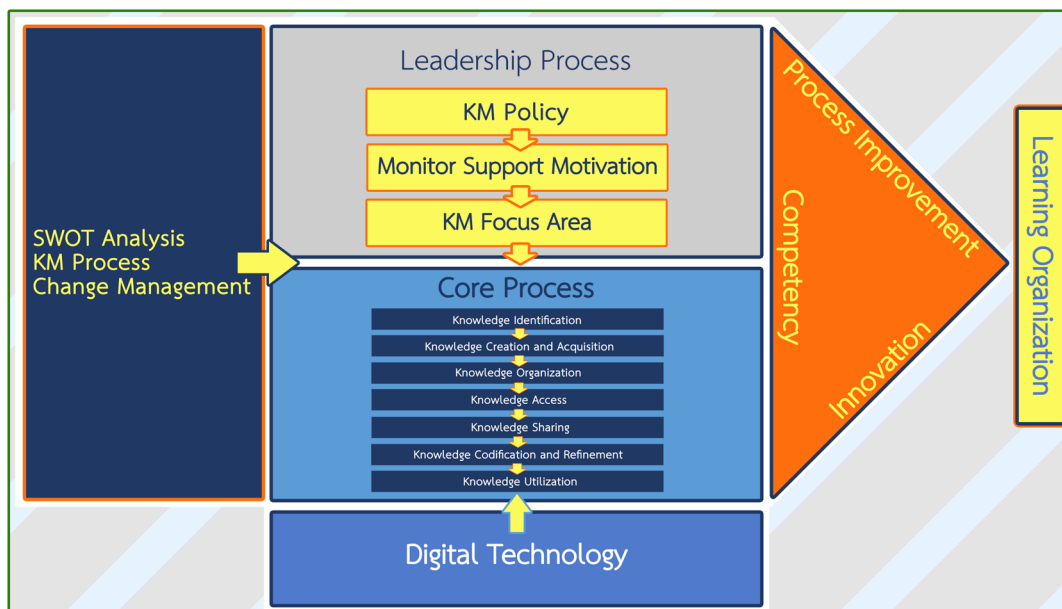
## บทสรุปผู้บริหาร

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ได้ทบทวนแผนแม่บทการจัดการความรู้ บวท. พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กรตามระบบการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศและนำไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ด้านการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

**“เป็นองค์กรที่มีระบบการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน และสร้างมูลค่าเพิ่มในการให้บริการการเดินทางอากาศด้วยคุณภาพอย่างยั่งยืน”**

แผนแม่บทการจัดการความรู้ของ บวท. แสดงให้เห็นถึงทิศทางและแนวทางการดำเนินการจัดการความรู้ของ บวท. ที่กำหนดไว้ในระยะเวลา ๕ ปี มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน/ภายนอกที่สำคัญ เพื่อเป็นองค์ประกอบในการพิจารณาจัดทำแผนฯ ให้มีความเป็นปัจจุบันและสอดคล้องกับแนวทางของแผนวิสาหกิจ และแนวทางการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนใช้หลักการและข้อมูลสำคัญ คือ แนวทางการจัดทำแผนการจัดการความรู้ และหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ มาประกอบในการจัดทำและวางแผน ทั้งนี้ ในขั้นตอนแรก ได้มีการรวบรวมและวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อม ซึ่งได้ข้อสรุปเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ประมวลผลกับหลักการแนวทางในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณากำหนดเป็นนโยบาย เป้าหมาย และแผนงาน/โครงการด้านการจัดการความรู้ที่เหมาะสมต่อไป



ภาพที่ ๑ : AEROTHAI KM MODEL



สรุปผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Achievements)  
ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐
ภาพรวม	<p>บวท. ได้พัฒนาระบบการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานบนฐานความรู้ ยกระดับผลการดำเนินงานด้วยการใช้การจัดการความรู้เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนากระบวนการทำงาน ต่อยอดสู่การคิดค้นนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มและนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน โดยมีแผนแม่บทการจัดการความรู้ที่ได้ทบทวนเป็นประจำทุกปี ด้วยการนำข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอกองค์กร ประเด็นความท้าทายและความได้เปรียบทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจ รวมถึงหลักเกณฑ์และผลการประเมิน Core Business Enablers ในหัวข้อการจัดการความรู้และนวัตกรรมที่ได้รับในแต่ละปี มาวิเคราะห์ปรับปรุงแผนแม่บทฯ สำหรับใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานให้มีความเป็นมาตรฐาน และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ภาพรวมการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของ รัฐวิสาหกิจจากข้อมูลการประเมินฯ ของ สคร. ระหว่างปี ๒๕๖๕ - ๒๕๖๖ สรุปได้ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● รัฐวิสาหกิจกลุ่มปีงบประมาณที่มีการดำเนินงานเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานสำคัญ (Critical Infrastructure) ซึ่งสนับสนุนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ของประเทศ และกลุ่มรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องกับวิจัย วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ควรให้ความสำคัญกับการจัดอันดับการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ (Strategic Issues) ตามเกณฑ์การประเมินผลด้านการจัดการความรู้ และกำหนดกลไกในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจในประเด็นการประเมินที่มีความสำคัญ ได้แก่ หัวข้อย่อยการนำองค์กร (๑.๑ - ๑.๒) หัวข้อย่อยบุคลากร (๓.๑ - ๓.๓) หัวข้อย่อยกระบวนการจัดการความรู้ (๔.๑ - ๔.๒) อย่างเร่งด่วน โดยกลไกดังกล่าวต้องให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเข้ามีส่วนร่วมในการมอบข้อเสนอแนะ กำกับ ติดตาม เพื่อสะท้อนให้เห็นว่ามีการบริหารจัดการองค์การด้านการจัดการความรู้ที่สามารถสนับสนุนการดำเนินธุรกิจภายใต้ภารกิจในฐานะรัฐวิสาหกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความยั่งยืน และเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ด้านการจัดการความรู้</li> <li>● รัฐวิสาหกิจควรมีการปรับปรุงรูปแบบการจัดการความรู้ โดยนำเครื่องมือ เช่น แพลตฟอร์ม/ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยยกระดับการสื่อสารด้านการจัดการความรู้ และนำมาเป็นเครื่องมือในการจัดเก็บ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ต่อยอดองค์ความรู้ เพื่อสร้างการเข้าถึงความรู้ให้กับบุคลากรได้โดยง่าย สะดวก ทุกที่ ทุกเวลา ทุกเครื่องมือ รวมถึงสามารถจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรมีความสนใจในการเข้ามาเรียนรู้และต่อยอดองค์ความรู้ในแพลตฟอร์ม/ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลดังกล่าว</li> <li>● รัฐวิสาหกิจควรจัดทำกรอบตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ ระยะ ๓ ปี โดยมีการจัดลำดับความสำคัญและแบ่งเป้าหมายแต่ละระยะที่ชัดเจน เพื่อสะท้อนผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ และกำหนดกรอบการดำเนินงาน รวมถึงเป้าหมายการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรและช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายต่างๆ ได้</li> <li>● รัฐวิสาหกิจต้องมีการสร้าง/แสวงหา แลกเปลี่ยน รวบรวม เรียบเรียง จัดเก็บความรู้ (Knowledge) รวมถึงสารสนเทศ (Information) และข้อมูล (Data) ที่ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก โดยสอดคล้องกับการระบุงองค์ความรู้ที่สำคัญ</li> </ul>

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐
	<p>(Critical knowledges) และจำเป็นต่อการดำเนินงานในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงนำองค์ความรู้ไปใช้ในมิติต่างๆ เช่น การตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ และการเรียนรู้ระดับองค์กร ตลอดจนต่อยอดความรู้ที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง เช่น การพัฒนากระบวนการทำงาน หรือสร้างนวัตกรรม เป็นต้น</p> <p>นอกจากนี้ แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) บริบทการเปลี่ยนแปลงของโลกยุค ๔.๐ Knowledge Management Trend และ Best Practice ด้านการจัดการความรู้ในประเทศไทย สรุประเด็นเพื่อประยุกต์ใช้ในการทบทวนแผนแม่บทการจัดการความรู้ ได้ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ ได้กำหนดประเด็นการพัฒนาที่ ๑ การพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนา โดยมีเป้าหมายให้หน่วยงานของรัฐสามารถสร้างและพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพื่อการพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับ เกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม และทดลองทำสิ่งใหม่ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร รวมถึงกำหนดกลยุทธ์ ได้แก่ การพัฒนากลไก เครื่องมือ หรือระบบเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา เช่น ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และพัฒนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ใช้งานง่ายเข้าถึงได้อย่างทั่วถึง เป็นต้น ประเด็นการพัฒนาที่ ๒ การพัฒนาแนวคิดและทักษะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญที่มุ่งเน้นให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการพัฒนามาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงนำมาปรับปรุง และพัฒนางานหรือองค์กรด้วย</li> <li>● การจัดการด้านทรัพยากรบุคคลในยุคปัจจุบัน การจัดการความรู้ยังเป็นเครื่องมือที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งยุค ๔.๐ หรือ ยุคธุรกิจและนวัตกรรม ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมในหลายมิติ อาทิ ๑) วัฒนธรรมของการดำรงชีวิตใหม่ให้อยู่รอดเกิดจาก “Power of Sharing Knowledge” ไม่ใช่ “Power of Knowledge” เหมือนที่ผ่านมา ๒) วัฒนธรรมการทำงานใหม่ในโลกเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ทำให้คนสามารถทำกิจกรรมหลายๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน (Multiplexing) การเชื่อมโยงต่อกันเป็นเครือข่าย สามารถทำงานบนแพลตฟอร์มในระบบเปิดได้มากขึ้น มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Sharing) และการร่วมมือกันมากยิ่งขึ้น (Collaboration) ๓) วัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่ ซึ่งเกิดจากการไม่ผูกขาดข้อมูล/ความรู้ การเกิดเทคโนโลยีและนวัตกรรมขึ้นใหม่ตลอดเวลาในยุคปัจจุบัน เป็นต้น</li> <li>● ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลยังเป็นระบบสนับสนุนสำคัญต่อการจัดการความรู้ขององค์กรทั้งในและต่างประเทศ ยิ่งในช่วงการแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา (COVID - 19) ตั้งแต่ปี ๒๕๖๓ องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวให้สามารถบริหารจัดการงานได้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการจัดการระบบเทคโนโลยีขององค์กร เพื่อสนับสนุนการทำงานและการเรียนรู้ของบุคลากร ช่องทางการส่งข้อมูลข่าวสารทางออนไลน์ที่ปลอดภัยและรองรับการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปของโลกปัจจุบัน นอกจากนี้ กรณีศึกษาจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านนวัตกรรมและการบริหารจัดการองค์ความรู้พบว่า มีการมุ่งเน้นปลูกจิตสำนึกถึงการนำนวัตกรรมมาใช้ทั้งในแง่ของการปรับรูปแบบการทำงาน และวิธีคิดของบุคลากร รวมถึงการบริหารจัดการองค์ความรู้ที่จะถ่ายทอดซึ่งกันและกันผ่าน Digital Platform</li> </ul>

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องมีการปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้จากการปฏิบัติงานเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงบูรณาการการจัดการความรู้ร่วมกับ Core Business Process และระบบการทำงานต่างๆ เพื่อให้การจัดการความรู้ทำหน้าที่เป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรอย่างแท้จริง</li> </ul>
<p>๑. ส รั ำ ง ก ำ ร เปลี่ยนแปลงโดยอาศัย การนำและการมีส่วนร่วม ของผู้บริหารทุกระดับ</p>	<p>บวท. มุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยการนำและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับในฐานะคณะกรรมการจัดการความรู้และคณะทำงานระดับฝ่ายงาน ดำเนินการผ่านกระบวนการจัดการความรู้ บวท. ในส่วนของกระบวนการนำ (KM Leadership Process) ในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย/ทิศทางการดำเนินการ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ขององค์กร ส่งต่อไปยังกระบวนการหลัก (KM Core Process) และกระบวนการสนับสนุน (KM Support Process) เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ทั้งนี้ ผลการดำเนินการสรุปได้ ดังนี้</p> <p><b>การกำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการความรู้ของผู้บริหาร</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● บวท. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง นโยบายและเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ชัดเจน และระบุไว้ในแผนแม่บทการจัดการความรู้ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) ซึ่งนำเสนอผ่านความเห็นชอบจากฝ่ายจัดการระดับสูงในฐานะคณะกรรมการจัดการความรู้ของบริษัทฯ และที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ ๗/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๒๙ มิถุนายน ๒๕๖๕ เป็นที่เรียบร้อย ทั้งนี้ ได้มีการสื่อสารตามแผนสื่อสารด้านการจัดการความรู้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทั้งในรูปแบบ One-Way Communication ผ่านการเผยแพร่บนระบบ Intranet การสื่อสารผ่านกลุ่มไลน์ องค์กร รวมถึงการสื่อสารรูปแบบ Two-Way Communication ผ่านการสัมมนาการจัดการความรู้ประจำปี และการถ่ายทอดสื่อสารแผนฯ จากผู้บริหารผ่านเวทีการประชุมภายในหน่วยงานของฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์ โดยได้ดำเนินการสำรวจและประเมินการรับรู้ของบุคลากร พบว่า ร้อยละ ๘๖.๓๔ มีการรับรู้ในวิสัยทัศน์และนโยบายด้านการจัดการความรู้ และร้อยละ ๘๖.๐๙ รับรู้ถึงเป้าหมายการจัดการความรู้ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ซึ่งผลการประเมินดังกล่าว จะนำไปใช้ในการปรับปรุงแผนและแนวทางการสื่อสารต่อไป</li> <li>● บวท. ได้นำข้อมูลที่มีผลต่อการดำเนินการขององค์กร เช่น แผนหลักการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ผลการสำรวจความพึงพอใจลูกค้า/กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แผนวิสาหกิจ และกรอบการดำเนินงานที่สำคัญ (KPA) มาวิเคราะห์และกำหนดขอบเขตความรู้ที่สำคัญ (KM Focus Areas) เพื่อให้การจัดการความรู้เชื่อมโยงครอบคลุมประเด็นยุทธศาสตร์และแผนงานที่สำคัญ รวมถึงแก้ไขปัญหาขององค์กรได้อย่างครบถ้วน โดยนำเสนอผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการจัดการความรู้ (ฝ่ายจัดการระดับสูง) และนำไปถ่ายทอดสื่อสารให้แก่ฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการความรู้ระดับหน่วยงาน ประจำปี ๒๕๖๖ ตามกระบวนการจัดการความรู้ของ บวท.</li> </ul>

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐
	<p><b>การมีส่วนร่วมของผู้บริหารในด้านการจัดการความรู้</b></p> <p>บวท. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้ พร้อมบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้ของ บวท.ฯ ให้เป็นรูปธรรม โดยผู้บริหารทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ตามบทบาทหน้าที่ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ผู้บริหารระดับสูงในฐานะคณะกรรมการจัดการความรู้พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนแม่บทการจัดการความรู้ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) ผ่านที่ประชุม EM ครั้งที่ ๑๑/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๒๕ เมษายน ๒๕๖๕ รวมถึงการกำหนดขอบเขตความรู้ที่สำคัญ (KM Focus Areas) ประจำปี ๒๕๖๖ การระบุ/บ่งชี้หัวข้อการจัดการความรู้ของฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์ เพื่อนำไปสู่การสร้าง/แสวงหาองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อผลการดำเนินงานของบริษัทฯ และการปฏิบัติงานของหน่วยงาน พร้อมทั้งมีการสื่อสารนโยบาย/แนวทางการจัดการความรู้ของสายงาน ติดตามและกำกับดูแลให้การดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงานสำเร็จตามแผนการจัดการความรู้ที่กำหนด นอกจากนี้ ยังได้สนับสนุนให้มีการนำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปใช้ในการดำเนินโครงการและแผนงานที่สำคัญของบริษัทฯ เช่น การนำเครื่องมือ AAR ไปใช้ทบทวนการปฏิบัติงานระหว่างดำเนินการดำเนินโครงการ HHN TMCS Transition ณ ศูนย์ควบคุมการบินหัวหิน เพื่อให้โครงการบรรลุตามแผนที่กำหนด</li> <li>● ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่าย/เทียบเท่า และผู้อำนวยการกอง/เทียบเท่า ในฐานะคณะทำงานระดับฝ่ายงานได้ถ่ายทอด/สื่อสารแผนแม่บทการจัดการความรู้ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) ผ่านการประชุมหน่วยงาน พร้อมทั้งพิจารณาให้ความเห็นชอบหัวข้อองค์ความรู้ วางแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานประจำปี ๒๕๖๖ และติดตามกำกับดูแลให้การดำเนินการสำเร็จตามแผนการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ รวมถึงนำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปใช้สนับสนุนการทำงานภายในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อาทิ การถ่ายทอดความรู้ในหน่วยงาน (Knowledge Sharing) การถอดบทเรียนความรู้และประสบการณ์ผู้เกษียณ การทบทวนผลการปฏิบัติงานด้วยเครื่องมือ AAR เป็นต้น นอกจากนี้ ยังได้มีการทบทวนและแต่งตั้งนักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (KF) ตามคุณสมบัติและความสามารถที่บริษัทฯ กำหนดเพื่อเป็นผู้ช่วยผู้บริหารในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของหน่วยงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้</li> <li>● ผู้บริหารทุกระดับเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยให้ความร่วมมือในกิจกรรมการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของผู้บริหาร เพื่อบันทึกเป็นองค์ความรู้ที่สำคัญระดับองค์กรให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน รวมถึงการให้ความสำคัญและเข้าร่วมโครงการด้านการจัดการความรู้ที่ บวท. จัดขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาทิ การสัมมนาการจัดการความรู้ประจำปี โครงการ KM Leadership Skill และโครงการ KM Show and Share เป็นต้น ทั้งนี้ ได้มีการสำรวจและประเมินการรับรู้ของบุคลากรต่อการเป็น Role Model ของผู้บริหาร พบว่า ร้อยละ ๘๖.๐๙ เห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารและเป็น Role model ในด้านการจัดการความรู้ และร้อยละ ๙๒.๓๐ เห็นว่า ผู้บริหารในหน่วยงานของตนเองได้สื่อสารและให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ของหน่วยงาน</li> </ul>



ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐
<p>๒. พัฒนากลยุทธ์และแผนงานจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมทั่วทั้งองค์กร</p>	<p>บวท. มีการทบทวนแผนแม่บทการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี รวมถึงบูรณาการร่วมกับแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร (Corporate Strategy) สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการและบริษัทที่เปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม จากผลการประเมินตาม Core Business Enablers หัวข้อ การจัดการความรู้ในหมวดที่ ๒ การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน นำมาสู่การปรับปรุงการดำเนินงาน ดังนี้</p> <p><b>การทบทวนและปรับปรุงแผนแม่บทการจัดการความรู้ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>นำข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรที่เป็นปัจจุบัน อาทิ ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอก ประเด็นความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) รวมถึงแผนแม่บทฯ ที่สำคัญอื่นๆ ประกอบด้วย แผนแม่บททรัพยากรบุคคล (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) แผนแม่บทด้านหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) แผนหลักการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ บวท. รวมถึงข้อมูลสารสนเทศจากภายนอก ได้แก่ พรบ.ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี แผนพัฒนาคมนาคมดิจิทัล ผลการประเมิน Enablers หัวข้อ การจัดการความรู้ ตลอดจนการศึกษาเพิ่มเติมในบริบทของโลกยุค 2021 Knowledge Management Trend และตัวอย่างหน่วยงานที่เป็น Best Practice ด้านการจัดการความรู้ มาใช้วิเคราะห์และปรับปรุงแผนแม่บทการจัดการความรู้ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) ให้ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์และโครงการ/งานมีความสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยนำเสนอผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการจัดการความรู้ (ฝ่ายจัดการระดับสูง) และคณะกรรมการบริษัทฯ นำมาสู่การสื่อสารถ่ายทอดเพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมต่อไป</li> <li>ทบทวนและกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับกรอบการดำเนินงานที่สำคัญ (KPA) และเป้าหมายตามที่แผนวิสาหกิจซึ่งเป็นแผนหลักขององค์กร กำหนดไว้ในแต่ละปี พร้อมทั้งมีการเชื่อมโยงโครงการ/งานที่บรรจุในแผนแม่บทการจัดการความรู้ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของแผนวิสาหกิจ (ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) เพื่อให้การจัดการความรู้เป็นหนึ่งในกลไกที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่กำหนด</li> <li>มีการจัดทำ KM Roadmap ที่กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจนในแต่ละปี เพื่อให้การดำเนินการบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้</li> <li>ปรับปรุงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในแผนแม่บทการจัดการความรู้ (พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑) เพื่อเน้นการทำงานที่มุ่งสู่วิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้ให้เพิ่มมากขึ้น รวมถึงทบทวนหลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดสรรทรัพยากรในแต่ละมิติทั้งงบประมาณ บุคลากร ระบบเทคโนโลยี ให้มีความเป็นปัจจุบันและนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ สอดคล้องตามโอกาสในการปรับปรุงที่ได้รับจากผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อ การจัดการความรู้หมวดที่ ๒ การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน</li> </ul>

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐
	<p>การถ่ายทอด/สื่อสารแผนแม่บทการจัดการความรู้ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ถ่ายทอดและสื่อสารแผนแม่บทการจัดการความรู้ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) ให้แก่ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่าย/เทียบเท่า ผู้อำนวยการกอง/เทียบเท่า และนักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (KF) ในการสัมมนาการจัดการความรู้ประจำปี ผ่านระบบ Zoom Meeting เมื่อวันที่ ๓๑ มกราคม ๒๕๖๖ โดยฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์ ได้นำแนวทางที่ได้รับไปกำหนดวิธีการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน และจัดทำแผนการจัดการความรู้นำเสนอผ่านความเห็นชอบจากสายงาน เพื่อนำไปปฏิบัติ</li> <li>● ถ่ายทอดและสื่อสารแผนแม่บทการจัดการความรู้ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) ให้แก่ บุคลากรทั่วทั้งองค์กร โดยผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง/เทียบเท่า ผ่านการประชุมของหน่วยงาน เพื่อได้รับทราบถึงวิสัยทัศน์ ทิศทาง/นโยบาย เป้าหมายด้านการจัดการความรู้ และนำไปสู่การมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสม</li> <li>● เผยแพร่แผนแม่บทการจัดการความรู้ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) บนระบบ Document และ AEROTHAI KM Website เพื่อให้บุคลากรได้รับทราบและนำไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึง</li> <li>● สสำรวจและประเมินการรับรู้ของบุคลากรในด้านการจัดการความรู้ พบว่า ร้อยละ ๘๖.๓๔ มีการรับรู้ในวิสัยทัศน์และนโยบายด้านการจัดการความรู้ และร้อยละ ๘๖.๐๙ รับรู้ถึงเป้าหมายการจัดการความรู้ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ซึ่งผลการประเมินดังกล่าวจะนำไปใช้ในการปรับปรุงแผนและแนวทางการสื่อสารต่อไป</li> </ul> <p><b>การจัดสรรทรัพยากรด้านการจัดการความรู้ ประจำปี ๒๕๖๖</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ทบทวนแนวทางการจัดสรรทรัพยากรทั้งในมิติของงบประมาณ บุคลากร ระบบเทคโนโลยีให้มีความชัดเจนเป็นปัจจุบันและสอดคล้องกับแนวทาง/หลักเกณฑ์ด้านงบประมาณขององค์กรสำหรับใช้เป็นกรอบในการบริหารจัดการทรัพยากรด้านการจัดการความรู้ โดยได้มีการสื่อสารไปยังฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์ ได้รับทราบอย่างทั่วถึงเป็นที่เรียบร้อยแล้ว</li> <li>● ทบทวนการจัดสรรงบประมาณด้านการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๖ ให้เพียงพอและครอบคลุมการดำเนินงานตามแผนงานการจัดการความรู้ที่บริษัทฯ กำหนด รวมถึงสอดคล้องตามความจำเป็นเร่งด่วนของ บวท. ทั้งนี้ จากสถานการณ์ทางการเงินของ บวท. ที่มีมาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 จึงไม่มีการจัดสรรทรัพยากรด้านงบประมาณ แต่ยังคงมุ่งเน้นการดำเนินการที่ใช้ทรัพยากรในด้านบุคลากรและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสำคัญ โดยได้ทบทวนการดำเนินโครงการ/งานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๖ ดังนี้             <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. โครงการ/งานที่ไม่มีงบประมาณ ดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้</li> <li>๒. โครงการ/งานที่จำเป็นต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการ ซึ่งเป็นโครงการ/งานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ได้มีการทบทวนรูปแบบการดำเนินการ คือ การใช้วิทยากรภายในทดแทนวิทยากรภายนอก รวมถึงการรวบรวมและจัดทำ Clips Video การจัดการความรู้บน AEROTHAI KM Website</li> </ol> </li> </ul>

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐
	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำแผนปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ ประจำปี ๒๕๖๖ นำเสนอผ่านความเห็นชอบที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ ๑๑/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๒๘ กันยายน ๒๕๖๕ โดยมีการรายงานความคืบหน้าผลการดำเนินการเป็นประจำทุกไตรมาส เพื่อให้การดำเนินการด้านการจัดการความรู้บรรลุตามแผนงานที่กำหนดไว้</li> </ul>
<p>๓. มุ่งพัฒนาศักยภาพบุคลากรและสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p>	<p>ยุทธศาสตร์ที่ ๓ เป็นการมุ่งเน้นด้านบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมถึงกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ ตลอดจนสร้างแรงจูงใจและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอในการดำเนินงานการจัดการความรู้ขององค์กร สรุปได้ดังนี้</p> <p><b>การสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วมและสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>สื่อสารและสร้างความเข้าใจถึงความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง/เป้าหมาย และผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ให้แก่ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่าย/เทียบเท่า ผู้อำนวยการกอง/เทียบเท่า นักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (KF) ผ่านเวทีการสัมมนาการจัดการความรู้ประจำปี และสื่อสารให้แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรผ่านการประชุมภายในของหน่วยงาน โดยมีผู้อำนวยการกอง/ศูนย์/สนับสนุนศูนย์/ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานทำหน้าที่ในการถ่ายทอด/สื่อสาร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในด้านการจัดการความรู้ตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม</li> <li>สร้างการมีส่วนร่วมของฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์ ในการจัดการความรู้ตามกระบวนการ KM Core Process อย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี เพื่อสร้างและแสวงความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ และหน่วยงาน รวบรวมไว้เป็นฐานความรู้ที่สำคัญสำหรับนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร พัฒนาระบบการทำงาน และต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรม</li> <li>บูรณาการการจัดการความรู้กับการพัฒนาบุคลากร โดยสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนาบุคลากรตามแผนการพัฒนารายบุคคล (IDP) และโมเดลการเรียนรู้ ๗๐ ๒๐ ๑๐</li> <li>กำหนดให้การพัฒนา Functional Competency เป็นหนึ่งในขอบเขตความรู้ที่สำคัญ (KM Focus Areas) ประจำปี ๒๕๖๖ โดยให้ฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์ ดำเนินการจัดการความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามกระบวนการทำงานของหน่วยงาน พร้อมทั้งจัดเก็บรวบรวมอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรภายในหน่วยงานตามแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ต่อไป</li> <li>สร้างเวที/กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในด้านการจัดการความรู้ และการยกย่องชมเชยต่อสาธารณะผ่านโครงการ KM Show and Share ประจำปี ๒๕๖๖ เพื่อให้หน่วยงานต้นแบบจากสายงานปฏิบัติการ วิศวกรรม อำนวยการ และธุรกิจ ได้นำเสนอผลงานองค์ความรู้ถ่ายทอดประสบการณ์เกี่ยวกับวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ดีของหน่วยงาน ซึ่งเป็นประโยชน์สำหรับหน่วยงานอื่นได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการคิดและกระบวนการทำงานขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้เป็นไปตามเป้าหมาย รวมถึงเป็นเวทีในการสร้าง Recognition และแรงจูงใจให้แก่หน่วยงานที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ขององค์กร</li> </ul>

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เผยแพร่ข้อมูลความรู้ในด้านการจัดการความรู้บน AEROTHAI KM Website อาทิ แผนแม่บทการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ คู่มือการจัดการความรู้ บทบาทการเป็นต้นแบบที่ดี (Role Models) ของผู้บริหารและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากร บวท. แนวทางการจัดสรรทรัพยากรด้านการจัดการความรู้ รวมถึงบทความต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง กับเครื่องมือการจัดการความรู้ และ Clips VDO การบรรยายให้ความรู้ในด้านการจัดการความรู้ต่างๆ เพื่อให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้เรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน</li> <li>● สสำรวจและประเมินการรับรู้ของบุคลากรในด้านการจัดการความรู้ พบว่า ร้อยละ ๘๖.๓๔ รับรู้ในวิสัยทัศน์และนโยบายด้านการจัดการความรู้ ร้อยละ ๘๖.๐๙ รับรู้ถึงเป้าหมายการจัดการความรู้ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ขณะเดียวกัน ในเรื่องความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้ พบว่า ร้อยละ ๙๒.๔๒ รับรู้ว่าการจัดการความรู้มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร ร้อยละ ๙๑.๕๕ รับรู้ว่าการจัดการความรู้ถูกนำมาใช้พัฒนาองค์กรและดำเนินการตามแผนแม่บทการจัดการความรู้</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>การสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมการจัดการความรู้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● สนับสนุนให้ฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์ นำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปใช้ในการทำงานของหน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยกำหนดให้ทุกหน่วยงานจัดทำแผนการจัดการความรู้ให้เหมาะสมตามบริบทของหน่วยงาน รวมถึงบรรจุการถ่ายทอดความรู้เป็นหนึ่งในวาระการประชุมของหน่วยงาน เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้</li> <li>● สสำรวจและประเมินความคิดเห็นของบุคลากรต่อการส่งเสริมบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเห็นความสำคัญและนำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปใช้ภายในหน่วยงาน โดยจากผลการสำรวจ พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความเห็นว่าหน่วยงานส่งเสริมบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย ๓.๙๑๑ คิดเป็นร้อยละ ๗๘.๒๒</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการจัดการความรู้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ดำเนินการพัฒนานักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (KF) เป็นประจำทุกปีผ่านการสัมมนาการจัดการความรู้ประจำปี โครงการพัฒนาศักยภาพ Knowledge Facilitator การอบรมความรู้พื้นฐานด้านการจัดการความรู้สำหรับนักจัดการความรู้ที่ได้รับแต่งตั้งใหม่ โดยได้เรียนรู้เครื่องมือการจัดการความรู้ที่สำคัญ รวมถึงแนวโน้มของการจัดการความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบทต่างๆ ในโลกปัจจุบัน ตลอดจนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในแนวคิด วิธีการที่เป็น Good Practices จากหน่วยงานภายใน บวท. ที่สามารถขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ผ่านโครงการ KM Show and Share การเผยแพร่ข้อมูล/ความรู้/ Clips VDO และบทความวิชาการด้านการจัดการความรู้บนระบบ AEROTHAI KM Website เป็นต้น</li> </ul>



ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐
<p>๔ . ย ก ะ ด้ บ กระบวนการจัดการ ความรู้ให้เป็นระบบ โดย ใช้ ประโยชน์ จาก เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อ สร้างความพึงพอใจแก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกระดับ</p>	<p>จากผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ หมวด ๔ กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ที่ได้รับในปี ๒๕๖๕ พบว่า บวท. มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นมาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดี อย่างไรก็ตาม ควรมีการกำหนดและแบ่งกลุ่มความรู้ (Knowledge Category) ให้สะท้อนถึงความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledges) โดยครอบคลุมความรู้ที่ใช้ทั้งในปัจจุบันและจำเป็นต้องใช้ในอนาคต ความรู้ที่ใช้ในการทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน ความรู้ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรและความรู้ที่กำลังสูญหายจากผู้เชี่ยวชาญที่กำลังจะเกษียณอายุ ตลอดจนเลือกใช้ระบบเทคโนโลยีให้มีความเหมาะสมในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ได้ทุกสถานที่ ทุกเวลา ทุกเครื่องมือ (Anytime, Anywhere, Any Devices) นอกจากนี้ ควรมีการจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) ให้แล้วเสร็จทั้งในระดับองค์กรและระดับสายงาน เพื่อสะท้อนถึงความเป็นระบบและความเป็นรูปธรรมของขั้นตอนการสร้างและแสวงหาความรู้ อีกทั้ง ควรมีกลไกในการกำกับ ติดตามให้การแลกเปลี่ยนสารสนเทศและความรู้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรเกิดขึ้นได้จริงครบถ้วนทุกกลุ่ม สามารถนำความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้แลกเปลี่ยนมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร โดยจากผลการประเมินดังกล่าวได้นำมาสู่การปรับปรุงการดำเนินงานในปี ๒๕๖๖ ดังนี้</p> <p><b>กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) และการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ทบทวนการกำหนดขอบเขตความรู้ (KM Focus Areas) ในขั้นตอนการระบุ/บ่งชี้ความรู้ตามกระบวนการ KM Core Process ให้ครอบคลุมความรู้ที่สำคัญตามข้อเสนอแนะของ สคร. โดย KM Focus Areas ประจำปี ๒๕๖๖ ประกอบด้วย ๑. ความรู้ที่ช่วยในการแก้ไขปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน/องค์กร (ความรู้ที่ใช้ในปัจจุบันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น/ ความรู้ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร) ๒. ความรู้เพื่อรองรับสถานการณ์สำคัญต่างๆ ที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน/องค์กรในอนาคต (ความรู้ที่ใช้ทั้งในปัจจุบันและจำเป็นต้องใช้ในอนาคต/ความรู้ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร) ๓. ความรู้ที่สำคัญของหน่วยงาน/องค์กรที่อาจสูญหายไปพร้อมกับบุคลากรลาออก/เกษียณอายุ (ความรู้ที่ใช้ในการทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน/ความรู้ที่กำลังสูญหายจากผู้เชี่ยวชาญที่กำลังจะเกษียณอายุ) ๔. ความรู้เพื่อใช้พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร (ความรู้ที่ใช้ทั้งในปัจจุบันและจำเป็นต้องใช้ในอนาคต) ๕. ความรู้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานของหน่วยงาน (ความรู้ที่ใช้ทั้งในปัจจุบันและจำเป็นต้องใช้ในอนาคต) ทั้งนี้ ขอบเขตความรู้ดังกล่าวได้นำไปใช้เป็นกรอบในการจัดการความรู้ของฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์ตามกระบวนการ KM Core Process เพื่อสร้างฐานความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและขององค์กร</li> <li>● สื่อสารกระบวนการจัดการความรู้ โดยแบ่งตามกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย             <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ผู้บริหาร เป็นการสื่อสารเพื่อให้เข้าใจกระบวนการในภาพรวมและสามารถนำไปสื่อสารให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงานได้ทราบตามความเกี่ยวข้อง</li> <li>๒. นักจัดการความรู้ของหน่วยงาน (เจ้าหน้าที่ KF) เพื่อให้เข้าใจกระบวนการในภาพรวมและขั้นตอนย่อยในการปฏิบัติงานตาม Flow Chart ที่จัดทำขึ้น สำหรับนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ของหน่วยงาน</li> <li>๓. บุคลากรทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เข้าใจเฉพาะขั้นตอนที่สำคัญสำหรับนำไปใช้จัดการความรู้ของ</li> </ol> </li> </ul>

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐
	<p>ตนเองได้ ทั้งนี้ ได้มีการสำรวจและประเมินการรับรู้ของบุคลากรในด้านกระบวนการจัดการความรู้ พบว่า ร้อยละ ๘๘.๕๗ รับรู้ถึงการดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ และร้อยละ ๘๘.๐๗ รับรู้ถึงบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของตนเองตามกระบวนการจัดการความรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● นำเทคโนโลยีมาสนับสนุนขั้นตอนในกระบวนการจัดการความรู้ ดังนี้ ๑. <u>การระบุ/บ่งชี้ความรู้</u> ใช้โปรแกรม Mind Master จัดทำแผนที่ความรู้ของหน่วยงาน (Knowledge Map) ซึ่งช่วยให้หน่วยงานเห็นความรู้ที่สำคัญในแต่ละกระบวนการงานอย่างชัดเจน นำไปสู่การระบุและจัดการความรู้ได้ตรงกับความจำเป็นในการปฏิบัติงาน โดยปัจจุบันมีหน่วยงานที่จัดทำแผนที่ความรู้ จำนวน ๖๐ หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ ๙๓.๗๕ ของจำนวนหน่วยงานทั้งหมด ๖๔ หน่วยงาน ๒. <u>การสร้างและแสวงหาความรู้</u> ใช้ Free Program สร้างองค์ความรู้ในรูปแบบ VDO ด้วยโปรแกรม และ Application อาทิ Kinemaster และ Infographic เพื่อพัฒนา รูปแบบความรู้ให้ทันสมัยและเข้าถึงได้โดยง่าย ๓. <u>การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้</u> ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรและหน่วยงานผ่านการใช้ระบบ Zoom Meeting จัดให้มีระบบ Learning Management System (LMS) สนับสนุนการเรียนรู้ผ่านการเรียนการสอนออนไลน์ รวมถึงช่องทางส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่าน Intranet องค์กร และ YouTube Channel เช่น AEROTHAI Tube หรือ AEROTHAI KM Website ๔. <u>การรวบรวม/เรียบเรียง/จัดเก็บความรู้</u> การเข้าถึงความรู้ การรักษาความรู้/ปรับปรุง/ยกระดับ บน AEROTHAI KM Website ที่มีการพัฒนา Search Engine เพื่อง่ายแก่การสืบค้น</li> </ul> <p><b>การกำหนดและถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● บวท. มีการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งภายในและภายนอกองค์กร จำนวน ๘ กลุ่ม ได้แก่ ๑. ผู้กำกับดูแล (Governance Bodies) ๒. ผู้ถือหุ้น (Shareholders) ๓. คู่ค้า (Partners) ๔. ผู้ส่งมอบ (Suppliers) ๕. คู่ความร่วมมือ (Collaborators) ๖. ชุมชน (Communities) ๗. บุคลากร (Employees) และ ๘. ลูกค้า (Customers) โดยมีการระบุประเด็นความต้องการและความคาดหวังในแต่ละกลุ่มฯ อย่างชัดเจน รวมถึงการปรับกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ และการกำหนดรูปแบบการดำเนินกิจกรรมที่คำนึงถึงกลุ่มเป้าหมายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการจัดการความรู้ในการนำไปวิเคราะห์เชื่อมโยงเพื่อระบุสารสนเทศ/ความรู้และกำหนดวิธีการถ่ายทอดผ่านช่องทางที่เหมาะสมตรงตามความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม</li> </ul>
<p>๕. บูรณาการเครื่องมือการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและนวัตกรรมให้แก่องค์กร</p>	<p>ยุทธศาสตร์ที่ ๕ เป็นการมุ่งเน้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยการใช้ความรู้เป็นฐาน การนำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และต่อยอดสู่การคิดค้นสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เพิ่มมูลค่าให้แก่ บวท. รวมถึงการสร้าง ความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน โดยมีการดำเนินการดังนี้</p>

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐
	<p><b>การพัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานประจำวันและการต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรม</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● บวท. ได้แปลงวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ พันธกิจ มาสู่การปฏิบัติผ่านการจัดการระบบงานและกระบวนการ โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการกระบวนการในทุกระดับ ได้แก่ ๒.๑ ระดับองค์กร ใช้เครื่องมือ Value Chain (Level 1) ระบบงาน ๒.๒ ระดับฝ่ายงาน ใช้เครื่องมือ Value Chain (Level 2) ๒.๓ การจัดการกระบวนการ โดยใช้เครื่องมือ BLUEPRINT/SIPOC ทั้งนี้ การจัดทำ Value Chain Level 1 และ 2 (๒.๑ และ ๒.๒) เป็นกระบวนการที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับทุกสายงานผ่านการทำ Workshop ทั้งนี้ ในส่วนการจัดการกระบวนการ (๒.๓) ดำเนินการทำ Workshop โดยกลุ่มงานพัฒนาองค์กรร่วมกับหน่วยงานเจ้าของกระบวนการ</li> <li>● บวท. กำหนดให้ทุกหน่วยงานจัดทำกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes) ในรูปแบบ Value Chain (Level 1 : Work System/ Level 2 : Work Process) โดยการใช้เครื่องมือ SIPOC/Blueprint พร้อมทั้งจัดทำตัวชี้วัดประกอบกระบวนการ รวมถึงได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) เชื่อมโยงกับกระบวนการทำงานดังกล่าว เพื่อให้หน่วยงานสามารถวิเคราะห์และระบุ/บ่งชี้ความรู้สำหรับกระบวนการทำงานของหน่วยงานทั้งในรูปแบบ Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge ซึ่งจะนำไปสู่การสร้าง/แสวงหาความรู้ที่สำคัญและตรงตามความจำเป็นในการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่อไปได้</li> <li>● ในแต่ละปี บวท. จะมีเป้าหมายการปรับปรุงระบบงาน/กระบวนการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยการลดข้อผิดพลาด ความสูญเสียต้นทุนและเวลา ซึ่งได้กำหนดขั้นตอนการปรับปรุงบริการประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ได้แก่ ๑. รวบรวมข้อมูล ๒. วิเคราะห์ปัญหา ๓. กำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ ๔. หาแนวทางปรับปรุง ๕. ออกแบบ To be Process ๖. ปรับปรุงกระบวนการ ๗. สรุปผลการปรับปรุง ทั้งนี้ ได้เริ่มมีการนำเครื่องมือการจัดการความรู้ (KM) มาใช้เป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานร่วมกับเครื่องมือการปรับปรุงกระบวนการอื่นๆ โดยให้ความรู้แก่ เจ้าของกระบวนการ (Process Owner) และนักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (KF) รวมถึงการกำหนดให้การจัดการความรู้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานเป็นหนึ่งในขอบเขตการจัดการความรู้ที่สำคัญ (KM Focus Areas) ประจำปี ๒๕๖๖ รวมถึงส่งเสริมให้มีการนำเครื่องมือการจัดการความรู้ คือ AAR ไปใช้สนับสนุนการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานประจำวัน (Daily Operation) ภายในหน่วยงานและการดำเนินโครงการที่สำคัญต่างๆ ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง</li> <li>● การต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรม บวท. ได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานดำเนินการสร้าง/แสวงหาองค์ความรู้ตามกระบวนการ KM Core Process และจัดเก็บรวบรวมไว้ในคลังความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Knowledge Utilization) รวมถึงสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่อยู่ในตัวบุคลากร (Tacit Knowledge) ทั้งด้าน Best Practices และ Lessons Learned เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้พัฒนาต่อยอดการทำงานและการสร้างนวัตกรรมที่สร้างความยั่งยืนและความได้เปรียบในการแข่งขันของ บวท. ต่อไป</li> </ul>

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● บวท. ได้จัดทำ Model เชื่อมโยงการจัดการความรู้ (KM) กับ การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน (Project Management) และการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) รวมถึงจัดทำ Flow กระบวนการในการนำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปใช้เป็นกลไกสำคัญสำหรับการปรับปรุงผลการดำเนินงาน ที่มีการระบุขั้นตอนชัดเจน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการนำไปสู่การพัฒนากระบวนการและการสร้างนวัตกรรม ซึ่งเป็นเป้าหมายระยะกลางและระยะยาวที่กำหนดไว้ในแผนแม่บทการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>การสร้างความตระหนักด้านความเสี่ยงในการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● บวท. ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยมุ่งเน้นเป้าหมายในระดับองค์กร พร้อมทั้งมีการถ่ายทอดเป้าหมายไปสู่การปฏิบัติผ่านกระบวนการทำงานประจำในทุกหน่วยงานอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยระบบการควบคุมภายในและการจัดการความรู้ในแต่ละระดับ เพื่อสร้างความตระหนักถึง Key Success Factor และ Critical Point ในการปฏิบัติงานประจำวัน สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด อันส่งผลต่อความสำเร็จในระดับองค์กร</li> <li>● บวท. กำหนดให้มีการทบทวนความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับหน่วยงานอย่างเป็นระบบทุกปี พร้อมทั้งสื่อสารและจัดหลักสูตรให้ความรู้หน่วยงานผ่านนโยบายความเสี่ยง กฎบัตรฯ คู่มือฯ และแผนหลักการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานทราบ เข้าใจ และระมัดระวังเกี่ยวกับควบคุมจุดที่ต้องควบคุม ระวังหรือจุดสำคัญ/วิกฤติ (Critical Steps)</li> <li>● บวท. ได้มีการนำประเด็นความเสี่ยงระดับองค์กรในแผนหลักการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมาใช้ในการวิเคราะห์เชื่อมโยงและกำหนดขอบเขตความรู้ที่สำคัญ (KM Focus Areas) ประจำปี ๒๕๖๖ เพื่อเป็นกรอบและแนวทางให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการจัดการความรู้ตามกระบวนการ KM Core Process รวมถึงส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานตระหนักถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความรู้/ความเชี่ยวชาญของบุคลากรในหน่วยงาน ความเสี่ยงจากความรู้ที่สำคัญที่อาจสูญหายไปพร้อมกับบุคลากรที่เกษียณอายุหรือลาออก โดยนำมาระบุ/บ่งชี้เป็นความรู้ที่สำคัญที่จำเป็นต้องดำเนินการประจำปี เพื่อเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน</li> <li>● บวท. ได้กำหนดให้การตระหนักรู้ความเสี่ยงในการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบเป็นหนึ่งในพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร บวท. เพื่อสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes) ตลอดจนเกิดการทบทวนและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร AEROTeam ในด้าน Result Oriented</li> </ul>



## ส่วนที่ ๑ บทนำ

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (บวท.) ได้รับมอบหมายจากรัฐบาล ให้เป็นหน่วยงานผู้ให้บริการการเดินอากาศของประเทศ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

๑. การบริหารจราจรทางอากาศ (Air Traffic Management)
๒. การบริการระบบสื่อสาร ระบบช่วยการเดินอากาศ และระบบติดตามอากาศยาน (Aeronautical Communications, Navigation and Surveillance System/Services)
๓. การบริการข่าวสารการเดินอากาศและงานแผนที่เดินอากาศ (Aeronautical Information Services and Aeronautical Charts) รวมทั้งบริการเกี่ยวเนื่อง และงานตามนโยบายรัฐบาล โดยกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร ไว้ดังนี้

### วิสัยทัศน์

“เป็นองค์กรที่ให้บริการการเดินอากาศด้วยคุณภาพสูงสุดอย่างยั่งยืน”  
 “A Sustainable Quality Excellent Air Navigation Service Provider”

โดยได้กำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ และประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) ไว้ ๔ ด้าน เพื่อให้การปฏิบัติสร้างผลสัมฤทธิ์ไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

เป้าหมายวิสัยทัศน์	ประเด็นยุทธศาสตร์
๑. ให้บริการการเดินอากาศที่มีคุณภาพระดับแนวหน้า (AEROTHAI Servicemark)	การให้บริการการเดินอากาศที่ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ
๒. สร้างบุคลากรมืออาชีพ (Professionals)	การสร้างบุคลากรมืออาชีพ
๓. พัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO)	การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง
๔. สร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ และสร้างคุณค่าให้กับกิจการบิน (Value for National Competitiveness and Aviation Industry)	การสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศและสร้างคุณค่าให้กับกิจการบิน

### ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)

“เป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการเป็นผู้ให้บริการการเดินอากาศของประเทศมาอย่างยาวนานด้วยความปลอดภัย มีประสิทธิภาพ และมีความต่อเนื่อง ในทุกสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ ตลอดจนสร้างคุณค่าให้กับกิจการบินของประเทศ มีความสามารถในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมระบบสนับสนุนบริการการเดินอากาศ รวมทั้งมีความสามารถในการสร้างความร่วมมือเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภูมิภาค”

ดังนั้น บวท. จึงต้องให้ความสำคัญและมุ่งเน้นในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง พร้อมการนำระบบประเมินผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจมาใช้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน เพื่อให้ตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยหนึ่งในเกณฑ์การประเมินผลเพื่อยกระดับคุณภาพรัฐวิสาหกิจคือรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมีกลยุทธ์/แนวทางการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจน พร้อมมุ่งเน้นการดำเนินการสอบทาน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Continuous & Systematic Improvement) เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศและนำไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรต่อไป

## ส่วนที่ ๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ บวท.

### สภาพแวดล้อมภายนอก

#### ๑. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๒

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๒ ยังคงไว้ซึ่งความสำคัญของการจัดการความรู้ในส่วนราชการที่ได้ระบุไว้ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๔๖ โดยกำหนดไว้ในหมวด ๓ การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา ๑๑ ความว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้

จากพระราชกฤษฎีกา นโยบายภาครัฐข้างต้น แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ให้แก่ข้าราชการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้หน่วยงานก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พร้อมไปกับการมีระบบบริหารและพัฒนาบุคลากรที่มีมาตรฐาน ดังนั้น การจัดการความรู้จึงเป็นเรื่องที่ถูกกำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจ บวท. อย่างต่อเนื่องเสมอมา เป็นเป้าหมายในการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเรียนรู้สำหรับบุคลากรทุกช่องทาง และสามารถต่อยอดความรู้สู่นวัตกรรมที่สร้างคุณค่าเพิ่มแก่องค์กรต่อไป

#### ๒. แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐

สำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ สำหรับให้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐใช้เป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร การวางระบบการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสม มีความเชื่อมโยงกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลและสอดคล้องกับบทบาท ภารกิจ โครงสร้างการบริหารงานของส่วนราชการ ตลอดจนให้บุคลากรภาครัฐใช้เป็นแนวปฏิบัติในการวางแผนการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน มุ่งเน้นให้มีการเรียนรู้และพัฒนา การประเมินและปรับปรุงการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ดังนี้

##### ประเด็นการพัฒนาที่ ๑ การพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนา

เป้าหมาย หน่วยงานของรัฐสามารถสร้างและพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพื่อการพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม และทดลองทำสิ่งใหม่ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

กลยุทธ์ที่ ๑ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การพัฒนาไกล เครื่องมือ หรือระบบเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา เช่น การส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และพัฒนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ใช้งานง่ายเข้าถึงได้อย่างทั่วถึง เป็นต้น

**กลยุทธ์ที่ ๒** การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และปรับตัว ได้แก่ การกำหนดนโยบาย ทิศทางการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการปรับตัวสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การรายงานผลการปฏิบัติงานสำคัญของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง และวิเคราะห์ปัจจัยสำเร็จ ความท้าทาย เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวในการปฏิบัติงานที่ต้องมีการปรับปรุงพัฒนาอยู่เสมอ การออกแบบโครงการ/กิจกรรมที่เน้นการสร้างนวัตกรรม การทำงานร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคลากร รวมทั้งมีการยกย่องความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ท้าทายต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม เป็นต้น

**กลยุทธ์ที่ ๓** การเป็นองค์กรแห่งการมีพฤติกรรมที่ดี ได้แก่ การกำหนดมาตรการหรือกลไกเพื่อเสริมสร้างและรักษาวินัย คุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาและส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ความมีวินัยจากแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ และนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

**กลยุทธ์ที่ ๔** การเป็นองค์กรแห่งการมีส่วนร่วม ได้แก่ การกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วม และสมดุลคุณภาพชีวิตที่ดี เช่น การกำหนดให้มีบุคลากรจากกลุ่มที่แตกต่างเข้าร่วมการคิด การตัดสินใจในการดำเนินการต่างๆ ของหน่วยงาน การกำหนดนโยบายหรือกิจกรรม เพื่อสร้างสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตที่ตรงตามความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่ม เป็นต้น

**ประเด็นการพัฒนาที่ ๒ การพัฒนาแนวคิดและทักษะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ**

**เป้าหมาย** บุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนากรอบแนวคิดและทักษะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานที่ท้าทาย เพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ทักษะดังกล่าวเป็นทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเบื้องต้น โดยหน่วยงานของรัฐสามารถกำหนดทักษะเพิ่มเติมเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ และเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรรายบุคคลอย่างเหมาะสม

**กลยุทธ์ที่ ๓** กำหนดให้มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ และในการสร้างและเตรียมความพร้อมในด้านความรู้ ทักษะ สมรรถนะและภาวะผู้นำของบุคลากร เพื่อสนับสนุนเส้นทางความก้าวหน้าทางราชการ โดยมีการประเมินผลในมิติของการนำความรู้ ทักษะ ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานหรือพัฒนางานด้วย

**ประเด็นการพัฒนาที่ ๓ การพัฒนากรอบความคิดและทักษะด้านดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเป็นรัฐบาลดิจิทัล**

### ๓. นโยบายภาครัฐด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารหรือด้านดิจิทัล

ภาครัฐได้กำหนดกรอบนโยบายและแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจนด้านดิจิทัล โดยมีแผนระดับชาติและระดับกระทรวง เช่น Thailand 4.0 นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (ร่าง) แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทยพ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ (ร่าง) แผนงานบูรณาการรัฐบาลดิจิทัล ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๗๙) รวมทั้งแนวทางประเมินรัฐวิสาหกิจตามระบบการประเมินผลระบบใหม่ (SE-AM) เป็นต้น โดยเน้นการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนด้วยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลักในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การสร้างสรรค่นวัตกรรมและการบริการ การพัฒนาศักยภาพการดำเนินงานและบริการข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้พร้อมรองรับการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัล



จากนโยบายดังกล่าว บวท. จึงต้องเร่งดำเนินการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าใช้งานในองค์กร เพื่อพัฒนาการให้บริการ รวมถึงพัฒนานวัตกรรมบนพื้นฐานดิจิทัล เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ ในการดำเนินการ โดยกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาศูนย์องค์กรสมรรถนะสูง มีวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ คือ เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมบนพื้นฐานของการจัดการความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งมีแผนงานที่สำคัญ ประกอบด้วย แผนงานพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลให้มีเสถียรภาพและประสิทธิภาพสูงสุด แผนงานพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล แผนงานพัฒนาข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้เกิดการใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ บูรณาการและสามารถเข้าถึงได้ แผนงานพัฒนาความมั่นคงปลอดภัย เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นในการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลและจัดการภัยคุกคามไซเบอร์ รวมถึงแผนส่งเสริม/พัฒนาการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) การวิจัยและการสร้างนวัตกรรม แผนพัฒนาประยุกต์ใช้ความรู้ ผลงานวิจัยและผลงานนวัตกรรม

#### ๔. ผลการดำเนินงานจัดการความรู้ด้าน Core Business Enablers ของ บวท.

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ได้พัฒนาระบบประเมินผล เพื่อพัฒนาต่อยอดจากโครงการระบบประเมินผลเดิมที่ใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่มีความเหมาะสม เป็นรูปธรรม และสามารถสะท้อนถึงความเป็นประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง โดยการประเมินผล Enablers ของรัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วย ๘ หลักเกณฑ์ ซึ่งเกณฑ์ประเมินการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นหลักเกณฑ์ที่จะประเมินผ่านมุมมอง ในมิติต่างๆ ได้แก่ มิติบทบาทผู้นำ/บุคลากร (Influence Perspective) มิติกระบวนการ (Process Perspective) และมิติผลลัพธ์ (Effect Perspective) ด้านการจัดการความรู้ ๖ ด้าน ประกอบด้วย ๑. การนำองค์กร (KM Leadership) ๒. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน (Planning & Resources) ๓. บุคลากร (People) ๔. กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ๕. กระบวนการปฏิบัติงาน (Operational Process) และ ๖. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (KM Results) ซึ่งจากผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ของ บวท. ประจำปีบัญชี ๒๕๖๕ ชี้ให้เห็นโอกาสในการปรับปรุงการดำเนินการในแต่ละด้าน โดยประเด็นหลัก ประกอบด้วย

##### ด้านที่ ๑ การนำองค์กร

- ควรมีแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่จะขยายผลให้ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นในทุกสายงานได้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ ริเริ่มหรือมีส่วนร่วมกับการขับเคลื่อนขององค์กร พร้อมสร้างแรงกระตุ้นให้แก่บุคลากรเพื่อทำให้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาตนเอง พัฒนาการทำงาน และพัฒนาองค์กร
- ในการสำรวจ/ประเมินการรับรู้ของบุคลากรต่อวิสัยทัศน์ ทิศทาง/นโยบายและเป้าหมายด้านการจัดการความรู้ และการสำรวจ/ประเมินการรับรู้ของบุคลากรต่อการเป็น Role Model ของผู้บริหารระดับสูง ควรมีการทบทวนข้อคำถามเพื่อให้ได้ผลการสำรวจที่สะท้อนข้อเท็จจริง และนำไปสู่การปรับปรุงที่ถูกต้องในที่สุด

## ด้านที่ ๒ การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน

- ถึงแม้มีการทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี อย่างไรก็ตาม ปัจจัยนำเข้าที่นำมาใช้ เช่น ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เป็นต้น ควรใช้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน เพื่อกำหนดให้ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป
- กำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการทำงานที่มุ่งสู่วิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้ให้เพิ่มมากขึ้น หลีกเลี่ยงกลยุทธ์ที่มีลักษณะเหมือนเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน (Operation Effectiveness)
- ควรดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้
- ถึงแม้ว่าจะมีแนวทางและขั้นตอนในการจัดสรรทรัพยากรที่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม ควรมีหลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดสรรทรัพยากรในแต่ละมิติ ทั้งงบประมาณ บุคลากร ระบบเทคโนโลยี เพื่อให้สามารถนำมาใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

ข้อมูลเหล่านี้จะนำมาสู่การทบทวนปรับปรุงแผนแม่บทการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดการสอบทาน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Continuous & Systematic Improvement) ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ และนำไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรต่อไปได้

## ด้านที่ ๓ บุคลากร

- ความเข้าใจและความตระหนักรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ยังไม่เกิดขึ้นครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร
- ควรมีการทบทวนและออกแบบกิจกรรมให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่มมากยิ่งขึ้น
- ควรมีการทบทวนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ AEROTeam ให้สะท้อนถึงการจัดการความรู้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้การนำไปปลูกฝังหรือเสริมสร้างเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังได้อย่างแท้จริง และมีการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น การสร้างพื้นที่ปลอดภัยในเชิงจิตวิทยา (Psychological Safety) การมอบอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ เป็นต้น เพื่อที่จะสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ ได้ถูกสร้างขึ้นครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

## ด้านที่ ๔ กระบวนการจัดการความรู้

- ควรมีการเลือกใช้ระบบเทคโนโลยีให้มีความเหมาะสมในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ ได้ทุกสถานที่ ทุกเวลา ทุกเครื่องมือ (Anytime, Anywhere, Any devices)
- ควรมีแนวทางในการสอบทานถึงความสนใจ/พึงพอใจของบุคลากรต่อแพลตฟอร์มด้านการจัดการความรู้ที่องค์กรจัดให้ รวมถึงสถิติการเข้าใช้งานอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง
- ควรมีการจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) ซึ่งจะสะท้อนความเป็นระบบและความเป็นรูปธรรมของขั้นตอนที่ ๒ (การสร้างและแสวงหาความรู้) ให้แล้วเสร็จทั้งในระดับองค์กรและระดับสายงาน

- ในการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและความรู้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร ควรมีกลไกในการกำกับ ติดตาม ให้เกิดขึ้นได้จริงครบถ้วนทุกกลุ่ม และสามารถนำความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้แลกเปลี่ยนมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

#### ด้านที่ ๕ กระบวนการปฏิบัติงาน

- ถึงแม้ว่ามีการนำเครื่องมือการจัดการความรู้ (AAR) มาเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes) อย่างไรก็ตาม ควรใช้เครื่องมือดังกล่าว หรือเครื่องมือการจัดการความรู้อื่นๆ ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร เช่น งานบริหาร/บริการจราจรทางอากาศ งานมาตรฐานความปลอดภัย งานวิศวกรรมจราจรทางอากาศ งานนโยบายและบริหารยุทธศาสตร์ เป็นต้น
- ถึงแม้ว่ามีการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ผ่านการระบุปัจจัยเสี่ยงด้านความรู้ในมิติของ KM Focus Areas อย่างไรก็ตาม ควรมีกลไกให้มั่นใจได้ว่าการแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนความรู้ในขั้นตอนที่มีความวิกฤต (Critical Steps) ในกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร
- ควรทบทวนการกำหนดตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ โดยการเพิ่มตัวชี้วัดที่มีลักษณะที่เป็นตัวชี้วัดตาม (Lagging KPIs) เพื่อให้สะท้อนถึงผลลัพธ์ (Outcome) ของการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ใน แต่ละด้านมากยิ่งขึ้น

### ๕. บริบทการเปลี่ยนแปลงของโลกยุค ๔.๐ Knowledge Management Trend และ Best Practice ด้านการจัดการความรู้ในประเทศไทย

ทีมจัดการความรู้ บวท. ได้ทำการศึกษาแนวโน้มหรือทิศทางของการเรียนรู้ในโลกยุคปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และหน่วยงานที่นำการจัดการความรู้ไปพัฒนาองค์กรจนประสบความสำเร็จสรุปประเด็นได้ดังนี้

#### ๕.๑ Thailand 4.0

ยุค ๔.๐ หรือ ยุคธุรกิจและนวัตกรรม ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมในหลายมิติ ได้แก่

- ๑) วัฒนธรรมของการดำรงชีวิตใหม่ให้อยู่รอด เกิดจาก “Power of Sharing Knowledge” ไม่ใช่ “Power of Knowledge” เหมือนที่ผ่านมา กล่าวคือ การให้ได้มาซึ่งความรู้ในปัจจุบันไม่เพียงพอ แต่สิ่งสำคัญที่ต้องทำควบคู่กันไป คือ การสร้าง/แปลความหมายและนัยในองค์ความรู้นั้นด้วย (เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา) รวมถึงการเรียนรู้และค้นหา “ข้อดีในสิ่งที่ไม่พึงประสงค์” (Positive Side of the Bad) เช่น การปรับตัวให้เข้ากับภาวะโลกร้อน นำมาสู่การปรับเปลี่ยนเป็นสังคมคาร์บอนต่ำ และการพัฒนา Green Growth Industries เป็นต้น
- ๒) วัฒนธรรมการดำเนินธุรกิจแนวใหม่ที่เริ่มจากการคิดค้นนวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่า ผ่านนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมในกระบวนการผลิต และนวัตกรรมเชิงธุรกิจ เป็นสำคัญ กระบวนทัศน์ (Paradigm) ในการทำธุรกิจที่มีการเปลี่ยนจาก “Make & Sell Paradigm” ในยุค Industrial Revolution และ “Sense & Respond Paradigm” ในยุค Digital Revolution เป็น “Care & Share Paradigm” ในยุค ๔.๐
- ๓) วัฒนธรรมการทำงานใหม่ในโลกเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ทำให้คนสามารถทำกิจกรรมหลายๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน (Multiplexing) รวมถึงการเชื่อมโยงต่อกันเป็นเครือข่าย สามารถทำงานบนแพลตฟอร์มในระบบเปิดได้มากขึ้น

มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Sharing) และการร่วมมือกันมากยิ่งขึ้น (Collaboration) ๔) วัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่ ซึ่งเกิดจากการไม่ผูกขาดข้อมูล/ความรู้ การเกิดเทคโนโลยีและนวัตกรรมขึ้นใหม่ตลอดเวลาในยุคปัจจุบัน ประกอบไปด้วย Learn เรียนรู้อย่างไรให้มีความสามารถในการรังสรรค์นวัตกรรม Relearn เรียนรู้สถานการณ์หรือเหตุการณ์จากมุมมองใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม เนื่องจากสิ่งที่รู้เปลี่ยนไปในบริษัทใหม่ และ Unlearn การไม่ยึดติดกับสิ่งที่เรียนรู้มาและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน (ระบบออนไลน์). แหล่งที่มา [https://www.saerhung.go.th/datacenter/doc\\_download /a\\_310717\\_125838.pdf](https://www.saerhung.go.th/datacenter/doc_download /a_310717_125838.pdf) (๑๖ มีนาคม ๒๕๖๕))

## ๕.๒ KNOWLEDGE MANAGEMENT Trends 2023

Mr. Zach Wahl ในฐานะ CEO ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์การจัดการความรู้และข้อมูลของบริษัท Enterprise Knowledge ซึ่งเป็นบริษัทฯ ที่ปรึกษาด้านการจัดการความรู้ของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้เขียนบทความเกี่ยวกับแนวโน้มการจัดการความรู้สำหรับปี ๒๕๖๖ ดังนี้

๑. การจัดการความรู้มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ โดยสามารถสร้างความยืดหยุ่นและความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ รวมถึงช่วยให้มั่นใจได้ว่าความรู้ที่สำคัญยังคงอยู่ในองค์กร ตลอดจนช่วยรักษาและทำให้พนักงาน/ลูกค้าพึงพอใจ

๒. ปัจจุบันองค์กรมุ่งเน้นวัดผลลัพธ์ทางธุรกิจ (Business Outcomes) แทนการวัดผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (KM Outcomes) เพียงอย่างเดียว เนื่องจาก KM Outcomes ยากต่อการวัดทั้งในเชิงปริมาณและผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) ในขณะที่ Business Outcomes สามารถวัดผลได้ในแง่ของการประหยัดค่าใช้จ่าย ต้นทุนที่ลดลงหรือรายได้ที่เพิ่มขึ้น โดยเป็นการวัดผลลัพธ์ทางธุรกิจที่เกิดจากการนำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

๓. Knowledge Management Portals มีความสำคัญอีกครั้ง โดยองค์กรจำนวนมากลงทุนและนำมาใช้ในกรณีต่างๆ เช่น เป็นระบบฐานความรู้ ระบบศูนย์กลางข้อมูล/ความรู้สำหรับการเรียนรู้หรือการขาย ระบบที่จัดเก็บความรู้ผู้เชี่ยวชาญ (Tacit Knowledge) นอกจากนี้ ยังใช้งานในเรื่องของกราฟความรู้ที่เชื่อมโยงข้อมูลสำคัญจากแอปพลิเคชันต่างๆ และนำมาแสดงบนหน้าจอเดียวกันโดยไม่ต้องพัฒนาการเชื่อมต่อข้อมูลที่ยุงยากซับซ้อน ทำให้องค์กรสามารถเข้าใจสินทรัพย์ความรู้ที่สำคัญที่พนักงานจำเป็นต้องรู้

๔. ที่ผ่านมาการเปรียบเนื้อหาเป็นสิ่งที่สำคัญ หรือ “Content is King” แต่ปัจจุบัน “Context” หรือบริบทที่เกี่ยวข้องเป็นสิ่งเข้ามาแทนที่ โดยมองว่า ไม่ใช่เพียงแค่การสร้างสถาปัตยกรรมข้อมูลและเนื้อหาที่มีคุณภาพเท่านั้น แต่ยังรวมถึงกราฟความรู้ที่แสดงแผนที่ความรู้ขององค์กรในรูปแบบ Ontology ซึ่งเชื่อมโยงความรู้ที่เป็นสินทรัพย์สำคัญทั้งหมดขององค์กรในบริบทต่างๆ รวมถึงเผยแพร่ให้แก่ผู้ใช้งานได้รับรู้โดยง่าย สามารถค้นหาสิ่งที่กำลังมองหาและค้นพบในสิ่งที่ไม่เคยรับรู้ เช่น ความทรงจำ ประสบการณ์ และความคิดที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ องค์กรสามารถควบคุมข้อมูลทั้งหมดที่มีอยู่ทั่วไปในที่ต่างๆ ในระบบและบุคลากรเพื่อวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน การเรียนรู้ ความมีประสิทธิภาพ

๕. ปัจจุบันองค์กรที่เติบโตจะมองหาข้อมูลใดๆ ก็ตามไม่ว่ามีโครงสร้างหรือไม่มี ข้อมูลที่จับต้องได้ทางกายภาพหรือข้อมูลดิจิทัล แต่ข้อมูลดังกล่าวเป็นสินทรัพย์ความรู้ที่สำคัญ สามารถเชื่อมโยงและปรับเปลี่ยนตามบริบทได้ เช่น ความเชี่ยวชาญของบุคลากร ผลิตภัณฑ์ และโครงการต่างๆ รวมถึงประเด็นอื่นที่มีการพูดถึง เช่น Data Governance การกำหนดสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการข้อมูล, Metadata Hubs

ข้อมูลที่ใช้อธิบายรายละเอียดถึงความเป็นมาของชุดข้อมูล, Data Fabric การออกแบบโครงสร้าง การบูรณาการข้อมูลของ Big Data เข้ากับกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล, Data Mesh การจัดโครงสร้าง การจัดเก็บข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบของการกระจายศูนย์ (Decentralized), Data Science การนำชุดข้อมูลมาใช้วิเคราะห์ และปัญญาประดิษฐ์ Artificial Intelligence (AI)

๖. เทคโนโลยีการจัดการความรู้จะต้องทั้งสามารถส่งข้อมูลที่ถูกต้องไปถึงผู้รับอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทำระบบในการค้นหา และสามารถส่งข้อมูลไปให้ผู้ที่ต้องการความรู้ในองค์กรได้

๗. ระบบ KM ก็ต้องสามารถจัดการข้อมูลความรู้ไปในแต่ละกลุ่มได้

จากแนวโน้มการจัดการความรู้ 2023 ข้างต้น ตอกย้ำความสำคัญของการจัดการความรู้ที่ยังให้ เน้นย้ำความสำคัญของข้อมูลและความรู้ โดยเฉพาะระบบเทคโนโลยีที่จะเข้ามาสนับสนุนและคุณภาพของข้อมูล และการส่งมอบให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างถูกต้อง ซึ่ง บวท. สามารถนำความสำคัญดังกล่าวกลับมาใช้ในการ กำหนดแผนงาน/โครงการด้านการจัดการความรู้ที่มีเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุน นับเป็นสิ่งที่ต้องให้ ความสำคัญและการสนับสนุนอย่างจริงจังของฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร

(ข้อมูลจาก : <https://enterprise-knowledge.com/knowledge-management-trends-in-2023/>)

### ๕.๓ Best Practice ด้านการจัดการความรู้

บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด “AIS” รัับรางวัลจาก Global MIKE Award ผู้นำด้าน นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ได้รับการยอมรับในระดับโลกด้านความสำเร็จในนวัตกรรมและการบริหารจัดการ องค์กรความรู้ในองค์กร จัดอันดับโดย Global MIKE Award ต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2020 -2022 (ต่อเนื่อง 3 ปีซ้อน) ตอกย้ำถึงความมุ่งมั่นในการส่งเสริมองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้บุคลากร ซึ่งถือเป็นกำลังหลักในการนำนวัตกรรม ขับเคลื่อนองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคดิจิทัล

ซึ่งจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิดตั้งแต่ ปี ๒๕๖๓ จนถึงปัจจุบันนำมาซึ่งวิถีชีวิต ปกติใหม่ที่อยู่บนความไม่แน่นอน ส่งผลทำให้ “คน” และ “องค์กร” ต้องตื่นรู้และปรับตัว พร้อมยกระดับ ชีตความสามารถให้พร้อมรับมือกับผลกระทบดังกล่าวอยู่ตลอดเวลา AIS ประกาศวิสัยทัศน์สู่การเป็น Digital Life Service Provider โดยสิ่งที่ให้ความสำคัญสูงสุดคือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นปลูกจิตสำนึกถึงการ นำนวัตกรรมมาใช้ทั้งในแง่ของการปรับรูปแบบการทำงานและวิธีคิดของพนักงาน รวมถึงการบริหารจัดการ องค์กรความรู้ที่จะถ่ายทอดซึ่งกันและกันผ่าน Digital Platform ก่อให้เกิดขีดความสามารถรูปแบบใหม่ที่ ตอบสนองโลกในยุค Digitalization นำไปสู่ผลงานที่จับต้องได้และเป็นรูปธรรมและยั่งยืนในท้ายที่สุด โดยตัวอย่างผลงานจากวิสัยทัศน์ดังกล่าว อาทิ การบริหารจัดการองค์ความรู้ หรือ Knowledge Management ผ่าน Digital Platform ในชื่อ LearnDi ที่เป็นศูนย์กลางการถ่ายทอดองค์ความรู้และขับเคลื่อน Innovation Culture ภายในองค์กร, การเปิดเวทีให้พนักงานได้นำเสนอ New Business ที่ใช้เทคโนโลยีมาแก้ Pain points ในลักษณะของ Internal Start Up ในชื่อ โครงการ InnoJUMP ซึ่งสามารถนำไปสู่ การสร้างธุรกิจได้จริง โครงการ เช่น รถโรงเรียนอัจฉริยะ – School Van Clever โครงการ Academy For Thais ภารกิจคิดเพื่อคนไทย ที่ส่งต่อแนวคิดและองค์ความรู้ไปสู่คนไทยให้พร้อมรับมือกับความท้าทายใน ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงจากกระแส Digital Transformation หรือโครงการเรียนรู้จากเคสล้ม ที่ส่งเสริมให้ พนักงานใช้บทเรียนจากความผิดพลาดเป็นการเรียนรู้สู่ความสำเร็จ เป็นต้น โดยทั้งหมดนี้นอกจากจะทำให้เกิด Economic Value แล้ว ยังก่อให้เกิดการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะของ Innovation Organization อย่างชัดเจนอีกด้วย ทั้งนี้ จึงเป็นที่มาของการได้รับรางวัลอันทรงเกียรติระดับชาติและระดับโลก “Thailand Mike Award 2020” และ “Global Mike Award 2020” ของเอไอเอส ตอกย้ำความเป็นผู้นำ



ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีของไทยที่สนับสนุนให้เกิดการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมและการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน สำหรับรางวัล MIKE Award มีเกณฑ์ในการพิจารณาตัดสิน ๒ หมวด ๘ มิติย่อย ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ดังนี้

**หมวดที่ ๑ หลักเกณฑ์การพิจารณาด้านความยั่งยืน** อาทิ องค์กรต้องพร้อมเปิดโอกาสให้พนักงานได้เพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ในการรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี องค์กรต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง องค์กรมีความพร้อมที่จะพัฒนาสินค้าและบริการอยู่เสมอ รวมทั้งพร้อมเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีความคิดสร้างสรรค์

**หมวดที่ ๒ หลักเกณฑ์การพิจารณาด้านนวัตกรรม** ประกอบด้วย ต้องพัฒนาสินค้าและบริการ หรือสร้างธุรกิจใหม่ อยู่เสมอ มีผลประกอบการ รายได้ และยอดขายดี สามารถชี้วัดความพึงพอใจของลูกค้าได้ มีรางวัลแห่งความภูมิใจและประกาศเกียรติคุณการันตี

(ฐานเศรษฐกิจ.com, 2023 . AIS คิวรางวัลบริหารจัดการองค์กรระดับโลก Global MIKE Award 3 ปีซ้อน. (ระบบออนไลน์). แหล่งที่มา <https://www.thansettakij.com/business/economy/557932> (๓ เมษายน ๒๕๖๖)

จากการศึกษาบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลกยุค ๔.๐ Knowledge Management Trend และ Best Practices ด้านการจัดการความรู้ในประเทศไทย สรุปเป็นประเด็นที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑ ได้ดังนี้

๑. โลกการจัดการด้านทรัพยากรบุคคลในยุคปัจจุบัน เครื่องมือการจัดการความรู้ยังนับเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร

๒. ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลยังเป็นระบบสนับสนุนสำคัญต่อการจัดการความรู้ขององค์กรทั้งในและต่างประเทศ ยิ่งในภาวะการณ์เผชิญโรคระบาด COVID-19 องค์กรยังสามารถบริหารจัดการงานและเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องผ่านการจัดการเรียนรู้โดยระบบออนไลน์ และการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ดังนั้น องค์กรควรจัดการระบบเทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานและการเรียนรู้ รวมทั้งช่องทางการส่งข้อมูลข่าวสารทางออนไลน์ที่ปลอดภัยและรองรับการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปของโลกปัจจุบัน

๓. องค์กรที่ประสบความสำเร็จด้านนวัตกรรมและการบริหารจัดการองค์ความรู้ในองค์กร นับเป็นต้นแบบที่แสดงถึงการมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยเน้นปลูกจิตสำนึกถึงการนำนวัตกรรมมาใช้ ทั้งในแง่ของการปรับรูปแบบการทำงานและวิถีคิดของพนักงาน รวมถึงการบริหารจัดการองค์ความรู้ที่จะถ่ายทอดซึ่งกันและกันผ่าน Digital Platform

๔. การปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง กำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้จากการปฏิบัติงานเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงบูรณาการการจัดการความรู้ร่วมกับ Core Business Process และระบบการทำงานต่างๆ เพื่อให้ KM ทำหน้าที่เป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรอย่างแท้จริง

## สภาพแวดล้อมภายใน

### ๑. แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑

แผนวิสาหกิจปี ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) คือ “เป็นองค์กรที่ให้บริการ การเดินทางด้วยคุณภาพสูงสุดอย่างยั่งยืน” มีเป้าหมายวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) ๔ ด้าน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่สร้างผลสัมฤทธิ์ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ การจัดการความรู้ได้ถูกระบุไว้ในประเด็นยุทธศาสตร์ ๓. การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง SO5 มีคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กรและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยการมีระบบการกำกับดูแลที่ดีที่มีการจัดการในระดับดีเยี่ยม และมีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล และเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมบนพื้นฐานของการจัดการความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มี ประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนและสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ให้บริการทุกกลุ่ม โดยมีกรอบ การดำเนินงานที่สำคัญ (KPA) และวัตถุประสงค์ระยะยาว คือ มีผลการประเมินองค์กรในระดับดีเยี่ยม (Corporate Performance) ภายใต้กลยุทธ์ (S5.5) พัฒนาระบบการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร ส่งเสริม การพัฒนา/ต่อยอดนวัตกรรม และขยายผลเชิงพาณิชย์อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโต อย่างยั่งยืน ซึ่งมีแผนงานสำคัญ คือ ๑. แผนงานส่งเสริม/พัฒนา การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) การวิจัยและการสร้างนวัตกรรม เพื่อเพิ่ม Productivity ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ ผู้ให้บริการ และขยายโอกาสทางธุรกิจใหม่ สร้างรายได้ หรือลดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนการให้บริการขององค์กร (Quick Win) และ ๒. แผนงานพัฒนาประยุกต์ใช้ความรู้ ผลงาน วิจัยและผลงานนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนองค์กรอย่าง ยั่งยืน (Long Term) โดยได้กำหนดเป้าหมายการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ไว้ในแต่ละช่วงระยะเวลา ดังนี้

พ.ศ.	เป้าหมาย										
ปี ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑	คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจจาก สคร. ในหัวข้อการจัดการความรู้ <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>ปี ๒๕๖๗</td> <td>ไม่ต่ำกว่า ๒.๗๖</td> </tr> <tr> <td>ปี ๒๕๖๘</td> <td>ไม่ต่ำกว่า ๒.๙๖</td> </tr> <tr> <td>ปี ๒๕๖๙</td> <td>ไม่ต่ำกว่า ๓.๑๖</td> </tr> <tr> <td>ปี ๒๕๗๐</td> <td>ไม่ต่ำกว่า ๓.๓๖</td> </tr> <tr> <td>ปี ๒๕๗๑</td> <td>ไม่ต่ำกว่า ๓.๕๖</td> </tr> </table>	ปี ๒๕๖๗	ไม่ต่ำกว่า ๒.๗๖	ปี ๒๕๖๘	ไม่ต่ำกว่า ๒.๙๖	ปี ๒๕๖๙	ไม่ต่ำกว่า ๓.๑๖	ปี ๒๕๗๐	ไม่ต่ำกว่า ๓.๓๖	ปี ๒๕๗๑	ไม่ต่ำกว่า ๓.๕๖
ปี ๒๕๖๗	ไม่ต่ำกว่า ๒.๗๖										
ปี ๒๕๖๘	ไม่ต่ำกว่า ๒.๙๖										
ปี ๒๕๖๙	ไม่ต่ำกว่า ๓.๑๖										
ปี ๒๕๗๐	ไม่ต่ำกว่า ๓.๓๖										
ปี ๒๕๗๑	ไม่ต่ำกว่า ๓.๕๖										
ปี ๒๕๗๕	มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์สำหรับอุตสาหกรรมการบินและมีการพัฒนาจนส่ง ผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้นต่อเนื่องและบูรณาการกับงานประจำ										
ปี ๒๕๘๐	เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์สำหรับอุตสาหกรรมการบิน										

### ๒. แผนแม่บทด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินการทบทวนแผนแม่บทการจัดการความรู้ ได้ดำเนินการผ่านการประชุมหารือ วางแผน และบูรณาการร่วมกันกับแผนแม่บทฯ สำคัญด้านต่างๆ ในองค์กร เช่น แผนแม่บทนวัตกรรมและแผนปฏิบัติการ ดิจิทัล เกิดเป็นโครงการร่วมกันในปี ๒๕๖๗-๒๕๖๘ แผนหลักการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ปี ๒๕๖๖ ซึ่งได้มีการนำประเด็นความเสี่ยงดังกล่าวมาใช้ในการวิเคราะห์เชื่อมโยงกับขอบเขตความรู้ที่สำคัญ (KM Focus Areas) เพื่อเป็นกรอบและแนวทางให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการจัดการความรู้ตาม กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ที่กำหนดไว้ต่อไป

### ๓. ผลการดำเนินการจัดการความรู้ บวท. ประจำปี

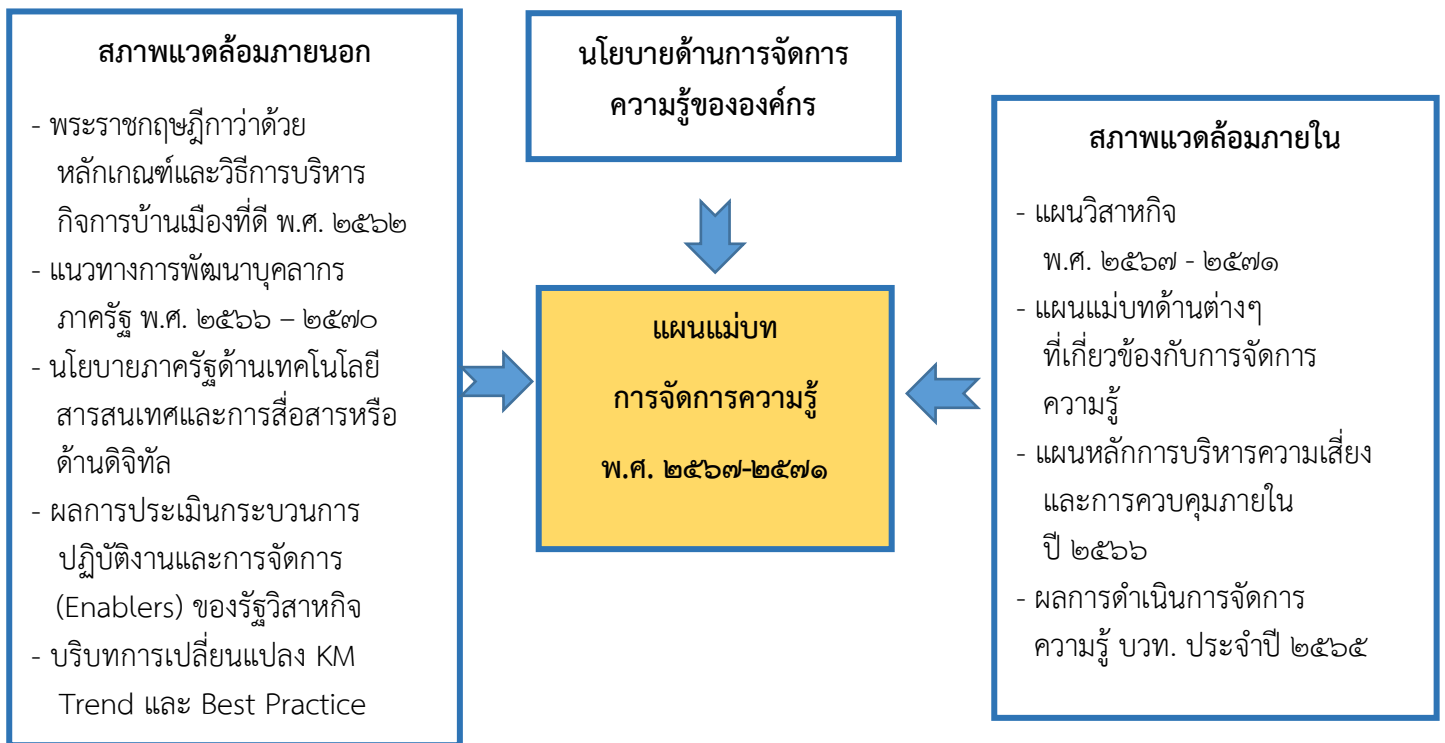
#### ปัญหาและอุปสรรคต่อการดำเนินงานในด้านการจัดการความรู้

๓.๑ ถึงแม้มีการกำหนดให้ฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์ ดำเนินการจัดการความรู้ตามกระบวนการ KM Core Process และมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านการจัดการความรู้เป็นประจำทุกปี อย่างไรก็ตาม ความเข้าใจและความตระหนักถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ยังไม่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมในด้านการจัดการความรู้

๓.๒ การจัดการความรู้ยังไม่มีกระบวนการร่วมกับงานด้านอื่นในองค์กรอย่างเป็นระบบ จึงยังไม่แสดงผลลัพธ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมตามเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) กำหนดไว้

๓.๓ การจัดการความรู้ได้มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มแสดงให้เห็นผลลัพธ์หรือประสิทธิผลของการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงสู่การพัฒนากระบวนการทำงานในบางหน่วยงาน แต่ยังไม่สามารถขับเคลื่อนได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กรในการเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยเพิ่ม Productivity หรือลดต้นทุนการปฏิบัติงาน รวมถึงยังไม่มีกระบวนการจัดการความรู้กับกระบวนการจัดการนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรม

๓.๔ ข้อจำกัดด้านความรู้และทักษะความสามารถของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานและต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรมที่จำเป็นต้องอาศัยความรู้และทักษะหลายด้าน เช่น การคิดเชิงวิเคราะห์และบูรณาการ เทคนิคการแก้ไขปัญหา การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ความรู้เกี่ยวกับระบบงานและกระบวนการทำงานของหน่วยงาน รวมถึงความพร้อมในการเก็บรวบรวมฐานข้อมูลต่างๆ ของหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นปัญหาและผลการดำเนินงาน ผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ฯลฯ สำหรับนำมาใช้ในการวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ ๒ : ที่มาในการจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ บวท.

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก รวมถึงผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่ผ่านมา พบปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อนหรือสิ่งที่ควรปรับปรุง (Weaknesses) ปัจจัยที่เป็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) / ความท้าทาย (Challenges) ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ มีดังต่อไปนี้

### จุดแข็ง (S-Strengths)

**S1. ทิศทาง/ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างชัดเจน:** บวท. มีแผนแม่บทการจัดการความรู้ที่กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง/นโยบายและเป้าหมาย เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจอย่างชัดเจน เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ที่มุ่งเน้นการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมบนพื้นฐานของการจัดการความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล ผ่านกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร ส่งเสริมการพัฒนา/ต่อยอดนวัตกรรมและขยายผลเชิงพาณิชย์อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยทบทวนเป็นประจำทุกปีให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการและบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป (Strategy) (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑ S1) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๕ ประเด็นที่ บวท. สามารถดำเนินการได้)

**S2. ตอบสนองต่อสถานการณ์ฉุกเฉินอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ:** บวท. มีการกำหนดแผน/มาตรการ/การดำเนินการเพื่อตอบสนอง/รองรับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 และอุบัติการณ์ต่างๆ ที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยมีการบริหารความเสี่ยงและบริหารจัดการ ทั้งด้านสถานที่ทำงานสำรอง ระบบ/อุปกรณ์ อัตรากำลัง และสภาพคล่องขององค์กร ส่งผลให้ บวท. สามารถให้บริการการเดินทางได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่หยุดชะงัก (Strategy) (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑ S2)

**S3. คณะกรรมการด้านการจัดการความรู้และคณะทำงานระดับฝ่ายงานมีหน้าที่ชัดเจน:** บวท. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้และคณะทำงานระดับฝ่ายงานที่มีการจัดแบ่งสายงานชัดเจน สอดคล้องตามโครงสร้างองค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบและการจัดสรรอัตรากำลังที่ บวท. มีการทบทวนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และมาตรฐานในการให้บริการการเดินทาง (Structure) (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑ S4) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๕ ประเด็นที่ บวท. สามารถดำเนินการได้)

**S4. การมีเครือข่ายนักจัดการความรู้ (เจ้าหน้าที่ Knowledge Facilitator : KF) ประจำหน่วยงาน:** บวท. มีการแต่งตั้งนักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน พร้อมบทบาทหน้าที่และการกำหนด Competency ที่ชัดเจน โดยได้รับการฝึกอบรมพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถที่เพียงพอต่อการดำเนินการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นผู้ช่วยผู้บริหารในการขับเคลื่อนและดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Structure) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๕ ประเด็นที่ บวท. สามารถดำเนินการได้)

**S5. กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและมีขั้นตอนชัดเจน:** บวท. มีกระบวนการจัดการความรู้ที่กำหนดครอบคลุมขั้นตอนสำคัญชัดเจน และเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี รวมถึงมีแนวทางในการสอบทานกระบวนการ (KM Audit) และประเมินตนเองในด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการและดำเนินการจัดการความรู้ (System) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๕ ประเด็นที่ บวท. สามารถดำเนินการได้)

**S6. มีกระบวนการและการส่งผลลัพธ์งานต่อกัน (Value Chain) อย่างชัดเจนทั่วทั้งองค์กร:** บวท. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการ/ระบบงาน/ตัวชี้วัดและการส่งผลลัพธ์งานต่อกัน (Value Chain) อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน โดยในด้านการจัดการความรู้ได้มีการจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) สอดรับกับโครงสร้างกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน รวมถึงดำเนินการจัดการความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องทุกปี เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน และพัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (System) (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑ S7)

**S7. การยกระดับการบริหารความปลอดภัยและความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ :** บวท. มีการยกระดับการบริหารความปลอดภัยและความเสี่ยง โดยดำเนินงานในเชิงรุกที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง มีสถิติความปลอดภัยอยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม มีแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน พร้อมรับการเผชิญสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยเฉพาะที่กระทบต่อความต่อเนื่องในการบริการได้อย่างทันท่วงที ซึ่งเอื้อต่อการบูรณาการการจัดการความรู้กับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เพื่อพัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญต่อไป (System) (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑ S5)

**S8. มีการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการบริหารความเสี่ยงผ่านการระบุปัจจัยเสี่ยงด้านความรู้ในมิติของ KM Focus Areas :** บวท. มีการระบุปัจจัยเสี่ยง ซึ่งทบทวนจากปัจจัยเสี่ยงในปีที่ผ่านมา รวมถึงแผนงาน นโยบายที่สำคัญและมีผลกระทบต่อองค์กร ทิศทางขององค์กร เพื่อนำเข้าเป็น Risk Universe โดยพิจารณาผ่านระบบการควบคุมภายในก่อนคัดเลือกเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กร นอกจากนี้ ในระดับฝ่ายงานได้มีการวิเคราะห์และกำหนดความเสี่ยงเชื่อมโยงกับกระบวนการปฏิบัติงาน ทำให้ทราบถึงจุดควบคุมและปัจจัยความเสี่ยงที่สำคัญ สำหรับเป็นข้อมูลนำเข้าในการระบุขอบเขตความรู้ที่สำคัญประจำปี (KM Focus Areas) เพื่อนำไปสู่การจัดการความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ต่อไป (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๕ ประเด็นที่ บวท. สามารถดำเนินการได้)

**S9. มีความร่วมมือและบูรณาการการดำเนินงานร่วมกันกับหน่วยงานในอุตสาหกรรมการบินมาอย่างต่อเนื่อง:** บวท. มีความร่วมมือและการบูรณาการการดำเนินงานร่วมกันกับหน่วยงานในอุตสาหกรรมการบินมาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีกลไกในการดำเนินงานผ่านการจัดทำและบริหารบันทึกข้อตกลง/ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน ก่อให้เกิดการบูรณาการและร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานอย่างเป็นระบบและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร (System) (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑ S8)

**S10. มีความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน:** บวท. มีความเชี่ยวชาญในการเป็นผู้ให้บริการการเดินทางของประเทศมาอย่างยาวนาน ด้วยความปลอดภัย มีประสิทธิภาพ และมีความต่อเนื่องในทุกสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ ตลอดจนสร้างคุณค่าให้กับกิจการบินของประเทศ และมีความสามารถในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมระบบสนับสนุนบริการการเดินทางได้ภายในองค์กร รวมทั้งมีความสามารถในการสร้างความร่วมมือเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภูมิภาค ซึ่งองค์กรอาจใช้จุดแข็งและความสามารถพิเศษดังกล่าว ต่อยอดในการเพิ่มช่องทางแสวงหารายได้นอกเหนือจากภารกิจหลัก เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป (Staff / Skill) (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑ S9)



**S11. การส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมขององค์กรอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง:** บวท. มีการส่งเสริมงานวิจัย/พัฒนา และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ระบบสนับสนุนบริการการเดินทางอากาศได้ภายในองค์กร โดยมีผลงานวิจัยที่ใช้สนับสนุนภารกิจและได้รับรางวัล ทั้งในระดับประเทศและระดับโลก รวมทั้งพัฒนาองค์กรเป็น Learning Organization เพื่อสร้างความสามารถ ให้กับองค์กรและเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระยะยาวและยั่งยืน (Skill) (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑ S10)

**S12. มีแนวทาง/ขั้นตอนการจัดการความรู้ผู้เชี่ยวชาญและผู้เกษียณที่ชัดเจน:** บวท. มีแนวทาง และขั้นตอนที่ชัดเจนในการจัดการความรู้ผู้เชี่ยวชาญและบุคลากรที่จะเกษียณอายุ โดยดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันความรู้ที่สำคัญสูญหายไปจากองค์กร (Staff / Skill)

**S13. ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ/กำหนดทิศทางองค์กรและการจัดการความรู้:** ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดและสื่อสารถ่ายทอดทิศทาง/นโยบายขององค์กรและด้านการจัดการความรู้ พิจารณาขอบเขตความรู้ที่สำคัญ (KM Focus Areas) สำหรับเป็นแนวทางการดำเนินการไปสู่การจัดการความรู้ ระดับหน่วยงาน พร้อมทั้ง บริหารจัดการและผลักดันไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละปี รวมถึงส่งเสริมและปลูกฝังวัฒนธรรม/ค่านิยมองค์กรและการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง (Style) (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑ S11) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อ การจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๕ ประเด็นที่ บวท. สามารถดำเนินการได้)

**S14. วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเป็น Learning Organization:** บวท. มีการกำหนดบทบาท การเป็นต้นแบบที่ดี (Role Model) ด้านการจัดการความรู้ของผู้บริหาร และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากร บวท. ที่ชัดเจน โดยวิเคราะห์เชื่อมโยงจากแนวทางการส่งเสริมในด้านวัฒนธรรมองค์กร AEROTeam ประกอบด้วย Accountability, Ethics, Result Oriented, Operational Excellence และ Teamwork ซึ่ง เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่ Learning Organization (Shared Value) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๕ ประเด็นที่ บวท. สามารถดำเนินการได้)

## จุดอ่อน (W-Weaknesses)

**W1. แผนแม่บทการจัดการความรู้:** ถึงแม้ว่าแผนแม่บทการจัดการความรู้ได้กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง/นโยบายและเป้าหมาย เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ รวมถึงทบทวนให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการและบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการบูรณาการเชื่อมโยงกับแผนแม่บทฯ ในระบบงานที่สำคัญต่างๆ เช่น การบริหาร ความเสี่ยง ลูกค้า เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารทุนมนุษย์ การพัฒนานวัตกรรม ในการกำหนดแผนงานและ โครงการ/งานร่วมกันอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม เพื่อให้แผนแม่บทการจัดการความรู้เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่จะ สามารถสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์องค์กรได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดกลยุทธ์ที่เน้นการทำงานที่ มุ่งสู่วิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้ ตลอดจนทบทวนการกำหนดตัวชี้วัดให้มีทั้งตัวชี้วัดนำ (Leading KPIs) และตัวชี้วัดตาม (Lagging KPIs) เพื่อให้สะท้อนถึงผลลัพธ์ (Outcome) ของการดำเนินงานด้านการจัดการ ความรู้มากยิ่งขึ้น (Strategy) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๕ หมวด ๒ การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน หมวด ๖ ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้)

**W2. การบูรณาการจัดการความรู้กับงานด้านอื่นๆ:** โครงสร้างองค์กรยังไม่สนับสนุนให้เกิดการดำเนินงานแบบบูรณาการในหลายๆ ส่วนงาน ส่งผลให้การดำเนินงานยังไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร โดยในด้านการจัดการความรู้ ซึ่งจำเป็นต้องมีการบูรณาการร่วมกับงานด้านอื่นในองค์กรอย่างเป็นระบบ ทำให้ยังไม่แสดงผลลัพธ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมตามเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) กำหนดไว้ (Structure) (รายงานสรุปผลการดำเนินการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๕ ปัญหา/อุปสรรค)

**W3. การวิเคราะห์ข้อมูล:** บวท. ยังต้องการ Data Scientist และ Data Analytic รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้ครอบคลุมทักษะ/ความรู้ด้าน Data Analytic, Data Engineer และ Machine Learning เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่การมีระบบสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร (Decision Support System) รวมถึงช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานบนฐานข้อมูลความรู้และนำไปใช้พัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการทำงานและต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร (Structure/Skill) (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑ W2)

**W4. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลเข้าใช้งาน:** การนำระบบสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินการ การบูรณาการ การแลกเปลี่ยน/จัดเก็บข้อมูลระหว่างสายงาน และการนำข้อมูลมาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีเข้าใช้งานเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพในการดำเนินงาน ลดต้นทุนและภาระงานของพนักงาน ยังไม่ทั่วถึงเพียงพอต่อความต้องการทั่วทั้งองค์กร ซึ่งส่งผลต่อการนำข้อมูลไปใช้ในการจัดการความรู้ การพัฒนากระบวนการทำงานและการสร้างนวัตกรรม (System) (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑ W4)

**W5. ระบบเทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการความรู้:** บวท. มีช่องทางการเผยแพร่องค์ความรู้ให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ผ่าน AEROTHAI KM Website บน Intranet อย่างไรก็ดี ยังไม่มีการยกระดับหรือนำระบบเทคโนโลยีอื่นๆ มาสนับสนุนให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ได้ทุกสถานที่ ทุกเวลา ทุกเครื่องมือ (Anytime, Anywhere, Any devices) รวมถึงช่องทางการแลกเปลี่ยนความรู้/ประสบการณ์ที่มีประสิทธิภาพระหว่างผู้เชี่ยวชาญและบุคลากรในองค์กร ตลอดจนการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้จากภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) เพื่อนำมาสร้างคุณค่าเพิ่มผ่านความร่วมมือหรือการแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม (System) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๕ หมวด ๔ กระบวนการจัดการความรู้)

**W6. การกำหนดและแบ่งกลุ่มความรู้ที่สะท้อนถึงความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge):** บวท. มีการวิเคราะห์และกำหนดความรู้ที่สำคัญในมิติของ KM Focus Areas ซึ่งมีการทบทวนเป็นประจำทุกปีให้ครอบคลุมความรู้ที่ใช้ทั้งในปัจจุบันและที่จำเป็นต้องใช้ในอนาคต ความรู้ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร ความรู้ที่กำลังสูญหายจากผู้เชี่ยวชาญที่จะเกษียณอายุ เพื่อใช้เป็นกรอบให้แก่หน่วยงานในการระบุ/บ่งชี้ความรู้ก่อนนำไปสู่การสร้าง/แสวงหาความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ อย่างไรก็ดี ผลลัพธ์ของการดำเนินการยังไม่สามารถสะท้อนถึงความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) ในระดับสายงานทุกสายงานได้อย่างเป็นรูปธรรม (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๕ ประเด็นที่ บวท. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์)

**W7. การจัดการความรู้กับการพัฒนากระบวนการทำงานและการสร้างนวัตกรรม:** บวท. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการและการส่งผลลัพธ์งานต่อกัน (Value Chain) โดยเริ่มแสดงให้เห็นผลลัพธ์หรือประสิทธิผลของการนำเครื่องมือการจัดการความรู้ อาทิ AAR มาใช้ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานในบางหน่วยงาน แต่ยังไม่สามารถขับเคลื่อนได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กรในการเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยเพิ่ม Productivity หรือลดต้นทุนการปฏิบัติงาน รวมถึงยังไม่มีมีการบูรณาการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับกระบวนการจัดการนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรม เพื่อต่อยอดสู่การพัฒนาวัตกรรมการสร้างมูลค่าเพิ่ม

ให้กับองค์กร (System) (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑ W5 และ W6) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๕ ประเด็นที่ บวท. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ และหมวด ๕ กระบวนการปฏิบัติงาน)

**W8. การมีส่วนร่วมด้านการจัดการความรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร:** บวท. ยังไม่มีการกำหนดรูปแบบของแรงจูงใจหรือบูรณาการร่วมกับระบบการบริหารทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมถึงแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่จะขยายผลให้ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นมีส่วนร่วมขับเคลื่อนการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจ/ความตระหนักรู้ให้แก่บุคลากรถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้และนำไปเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาตนเอง พัฒนาการทำงาน และพัฒนาองค์กร ตลอดจนมีส่วนร่วมในด้านการจัดการความรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร (System) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๕ ประเด็นที่ บวท. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ และหมวด ๑ การนำองค์กร หมวด ๓ บุคลากร)

**W9. การจัดการความรู้กับการพัฒนาความสามารถของบุคลากร:** พนักงานร้อยละ ๓๘ จะเกษียณระหว่างปี ๒๕๖๕ - ๒๕๗๔ รวมทั้งปัจจุบัน บวท.ชะลอการรับพนักงานใหม่ และถึงแม้ว่า บวท. จะมีแผนอัตรากำลัง แผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทการจัดการความรู้ และกำหนด Competency ของพนักงานที่ชัดเจน แต่ยังคงต้องพัฒนาความสามารถของพนักงานและฝ่ายจัดการให้ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน ตำแหน่ง สภาพแวดล้อมการทำงานและการพัฒนาของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน (Disruption) การสร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist) การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) และการวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อรับช่วงต่อ (Succession Plan) เพื่อสร้างความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กรในระยะยาว รวมถึงบูรณาการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ในการพัฒนาความสามารถเชิงวิชาชีพ (Functional Competency) ของบุคลากรอย่างเป็นระบบชัดเจน (Staff / Skill) (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑ W7)

**W10. ทักษะความสามารถของนักจัดการความรู้ (KF):** บวท. ยังขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะความสามารถด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาเป็นนักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (KF) เพื่อนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้กับการจัดการความรู้ของหน่วยงาน รวมถึงความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา การพัฒนากระบวนการ ตลอดจนการวิเคราะห์ความเสี่ยงในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะเป็นการเชื่อมโยงเครื่องมือการบริหารจัดการอื่นๆ กับเครื่องมือการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้นต่อองค์กรได้ (Staff / Skill)

**W11. วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน:** บวท. มีวัฒนธรรมองค์กร AEROTeam ซึ่งกำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่ Learning Organization แต่การส่งเสริมและปลูกฝังวัฒนธรรมจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาและอาศัยปัจจัยหลายด้านเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม จึงไม่สามารถแสดงผลลัพธ์ได้ในระยะสั้น ประกอบกับระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรยังไม่คงที่ บวท. จึงยังคงต้องให้ความสำคัญและทบทวนโครงการ/กิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่พนักงาน (Employee Experience) ตลอดจนส่งเสริมและปลูกฝังให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมตามที่องค์กรกำหนด เพื่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและสนับสนุนให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมาย (Shared Value) (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑ W8)

## โอกาส (O-Opportunities)

**O1. ยุทธศาสตร์ภาครัฐมีความชัดเจน:** ภาครัฐกำหนดยุทธศาสตร์สำคัญที่มีเป้าหมาย และกรอบเวลาในระยะกลางและระยะยาว อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) แผนปฏิบัติการด้านคมนาคมและระบบ Logistic ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) และระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๗๑-๒๕๘๐) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ นโยบายภาครัฐด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารหรือด้านดิจิทัลต่างๆ แผนรัฐบาลดิจิทัลปี ๒๕๖๖ ยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 พ.ร.บ. การเดินอากาศ (ฉบับที่ ๑๔) พ.ศ. ๒๕๖๒ แผนพัฒนาการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย ระยะ ๑๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๗๖) แผนแม่บทห้วงอากาศและการเดินอากาศแห่งชาติ รวมทั้งแผนแม่บทการจัดตั้งสนามบินพาณิชย์ของประเทศ เป็นต้น ทำให้ บวท. มีกรอบทิศทางในการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์และวางแผนพัฒนา/กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ภาครัฐ เพื่อสนับสนุนการพัฒนา/สร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศได้อย่างชัดเจน (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑ O1)

**O2. แนวทางการจัดโครงสร้างและบริหารห้วงอากาศของไทย:** ภาครัฐและภาคความมั่นคงตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดโครงสร้างและบริหารห้วงอากาศ เพื่อพัฒนาความสามารถในการรองรับของห้วงอากาศให้เกิดการใช้ห้วงอากาศอย่างเกิดประโยชน์สูงสุดและเป็นไปตามหลักสากล รวมทั้งยอมรับในหลักการบริหารห้วงอากาศแบบยืดหยุ่น (Flexible Use of Airspace : FUA) และมีส่วนร่วมสนับสนุนและผลักดันให้มีการแก้ปัญหาและพัฒนาาระบบห้วงอากาศและการบิน รวมถึงเพิ่มความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศของประเทศ อีกทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างให้ความสำคัญกับการบูรณาการการบริหารจัดการจราจรทางอากาศ เพื่อรองรับผู้ใช้งานห้วงอากาศที่หลากหลายและเพิ่มเติมจากบริบทการบินในปัจจุบันให้สามารถทำการบินร่วมกันได้อย่างปลอดภัย เป็นไปตามมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ เช่น อากาศยานไร้คนขับ (Unmanned Aircraft System: UAS) เป็นต้น ซึ่งถือเป็นโอกาสในการแสดงบทบาทและความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน/ความเชี่ยวชาญในการให้บริการจราจรทางอากาศขององค์กร ในการสร้างคุณค่าและความปลอดภัยให้กับกิจการการบิน และเป็น Business Opportunity ที่สำคัญขององค์กร (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑ O2)

**O3. แผน/แนวทางพัฒนาด้านการบินสากลที่ชัดเจน:** แผนการเดินทางอากาศสากล (GANP) และกลยุทธ์การพัฒนาระบบการบิน (ASBUs) แผนบริหารจราจรทางอากาศอย่างไร้รอยต่อของภูมิภาคเอเชีย/แปซิฟิก (APAC Seamless ANS Plan) แผนความปลอดภัยทางการบิน (GASP) ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรด้านการบิน เช่น Next Generation of Aviation Professional (NGAP) และ Standard of Excellence in Human Performance Management ตลอดจนการให้บริการการเดินทางอากาศโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมตามแนวทางของ CANSO (Green ATM) ที่มีการกำหนดนโยบาย ทิศทาง กรอบเวลาและเป้าหมายการพัฒนา รวมถึงแนวทางการวัดผลที่ชัดเจนและ มีการแบ่งเป็นช่วงระยะเวลาไปถึงอนาคต ทำให้สามารถวางแผนพัฒนาอย่างมีทิศทางและมีการอบแนวทางที่ชัดเจนสำหรับการจัดการความรู้ที่สำคัญระดับองค์กร (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑ O3)

**O4. ความร่วมมือในอาเซียน:** ที่ประชุมรัฐมนตรีด้านการขนส่งอาเซียนได้รับรองแผน ASEAN ANS Master Plan โดยแผนนี้เป็นแผนงาน ๘ ปี (๒๕๖๑-๒๕๖๘) มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการบริหารจราจรทางอากาศที่ไร้รอยต่อภายในภูมิภาคอาเซียน ซึ่งหมายถึงมีขั้นตอนการดำเนินงานและการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันภายใต้แนวความคิด “Seamless ASEAN Sky” อีกทั้ง ยังได้กำหนดตัวชี้วัดที่ครอบคลุมด้าน Capacity Efficiency และ Predictability โดยความร่วมมือกันภายในภูมิภาคนี้จะช่วยส่งเสริมความสามารถในการรองรับการจราจรทางอากาศ และประสิทธิภาพในการให้บริการการเดินทางอากาศในภาพรวมของทั้งภูมิภาค ตลอดจน

ความสามารถของบุคลากรที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล สามารถนำมาต่อยอดในการแสวงหาโอกาสจาก ความเชี่ยวชาญและความสามารถเฉพาะทางของบุคลากรได้ (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑ O4)

**O5. วิวัฒนาการทางเทคโนโลยี:** วิวัฒนาการทางเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการและการวิเคราะห์/ประมวลผล ที่พร้อมให้เลือกนำมาใช้งาน เป็นปัจจัยบวกต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและ สนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ รวมถึงเอื้อให้เกิดความต้องการบริการ ระบบ/อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่หลากหลายของหน่วยงานในอุตสาหกรรมการบิน ซึ่งถือเป็นโอกาสในการเพิ่ม ช่องทางในการแสวงหารายได้นอกเหนือจากภารกิจหลัก จากศักยภาพ/ความสามารถพิเศษขององค์กร เช่น งานวิจัย/พัฒนานวัตกรรม งานบินทดสอบ เป็นต้น นอกจากนี้ เทคโนโลยีดิจิทัลยังช่วยสนับสนุน การจัดการความรู้ในการปรับปรุงรูปแบบการจัดการความรู้ให้มีความน่าสนใจ ทันสมัย และสามารถเข้าถึงความรู้ ได้โดยง่าย (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑ O5)

**O6. การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ:** การกำกับ ติดตาม และประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ซึ่งได้ กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) โดยการจัดการความรู้และ นวัตกรรมเป็นหนึ่งในเกณฑ์ที่ได้รับการตรวจประเมิน ทำให้มีกรอบแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาการจัดการ ความรู้ให้มีความเป็นระบบและมีมาตรฐาน (การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers))

**O7. แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ :** แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐที่มีการกำหนด เป้าหมายและกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการมุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพื่อการพัฒนาการทำงาน แบ่งปันความคิดใน การทำงาน ปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม รวมถึงทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม และทดลองทำสิ่งใหม่ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาและส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ความมีวินัยจากแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ และนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการปฏิบัติงาน (แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)

## อุปสรรค (T-Threats) และความท้าทาย (C-Challenges)

**T1. ปัจจัยอันตรายทางการบิน:** ปัจจัยอันตรายทางการบินที่อาจส่งผลกระทบต่อการให้บริการ การเดินอากาศทั้งในส่วนของบั้งไฟ โคมลอย วิทยุชุมชน ยังไม่ได้รับการแก้ไขอย่างสมบูรณ์ และยังมีปัจจัย อันตรายที่เกิดขึ้นใหม่ ซึ่งมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ อากาศยานไร้คนขับ (Unmanned Aircraft System: UAS หรือ Remotely Piloted Aircraft System: RPAS หรือ Drone) และเลเซอร์ (Laser and Bright Light) เป็นปัจจัยอันตรายที่มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง นับเป็นความท้าทายสำหรับการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรพัฒนากระบวนการทำงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากปัจจัยอันตรายเหล่านั้น (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑ T1)

**T2. บริบทด้านการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป:** เทคโนโลยีด้านการขนส่งทางอากาศที่มีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว การพัฒนา Unmanned Aircraft System (UAS) มีความเสถียรและได้รับความนิยม มากขึ้น โดยมีแนวโน้มขยายตัวในการปฏิบัติการบินเพิ่มขึ้น ในอนาคตอันใกล้จึงจำเป็นต้องมี Unmanned Aircraft Traffic Management (UTM) ซึ่งเป็นการบริหารจัดการและให้บริการจราจรทางอากาศที่เพิ่มเติม จากบริบทการบินปัจจุบัน รวมทั้ง พ.ร.บ. การเดินอากาศ (ฉบับที่ ๑๔) พ.ศ. ๒๕๖๒ ที่เปิดโอกาสทาง การแข่งขันในการเป็นผู้ประกอบกิจการบริการการเดินอากาศ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน (Disruption) ที่ส่งผลให้องค์กรต้องปรับตัวให้พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันในด้านต่าง ๆ เช่น



ทิศทางองค์กร เทคโนโลยี บุคลากร กระบวนการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไป จึงเป็นความท้าทายที่ บวท. จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญตามมาตรฐานที่กำหนด สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพเทียบเคียงองค์กรชั้นนำ รวมถึงมีการปรับปรุงการดำเนินงานและพัฒนานวัตกรรมที่สนับสนุนการให้บริการการเดินทางอากาศ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑ T3)

**T3. วิฤตการณ์ต่างๆ:** วิฤตการณ์ต่างๆ ทั้งทางเศรษฐกิจ การเมือง โรคระบาด ภัยธรรมชาติ ภัยคุกคาม เหตุฉุกเฉิน ข้อขัดข้องต่างๆ เป็นความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นกับอุตสาหกรรมการบินและเป็นความเสี่ยงต่อความต่อเนื่องและคุณภาพในการให้บริการการเดินทางอากาศที่มีมากขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งผลจากวิฤตการณ์ที่เกิดขึ้น อาจส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบิน เช่น การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ทำให้พฤติกรรมและอุปสงค์ของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปกลายเป็นวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) ที่อาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินของ บวท. อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น ดังนั้น จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมและจัดทำแผนรองรับในกรณีฉุกเฉิน รวมถึงมีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ อาทิ การรวบรวมเอกสาร การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ตลอดจนบทเรียนความรู้และประสบการณ์ที่มีแนวทางการแก้ไข เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานของ บวท. มีความต่อเนื่อง (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑ T5)

**T4. ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ:** คะแนนความคาดหวังที่มีค่าสูงกว่าความพึงพอใจ (Gap) แสดงให้เห็นว่าผู้ให้บริการยังมีความคาดหวังที่จะให้เกิดการพัฒนาการให้บริการ/เทคโนโลยีให้ตอบสนองความคาดหวัง/ความต้องการและความคุ้มค่าในการลงทุน จึงจำเป็นต้องมีแผนการแก้ไข การพัฒนาและการติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองและสร้างความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้นให้แก่ผู้ให้บริการ (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑ T6)

**T5. การพัฒนาอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยี:** การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลเข้าใช้งาน เพื่อสนับสนุนการดำเนินการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และภาระงานของพนักงาน รวมถึงตอบสนองต่อนโยบาย Thailand 4.0 ของภาครัฐ ส่งผลให้ต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

**SO ใช้ความเข้มแข็งภายในแสวงประโยชน์จากโอกาสภายนอก (Strengths – Opportunities)**

**SO1.** นำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนด โดยการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมของคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้ในการกำหนดหรือปรับปรุงนโยบาย ทิศทาง การดำเนินงาน แผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ตลอดจนเป้าหมายการจัดการความรู้ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์/กลยุทธ์และแผนแม่บท (Functional Strategy) ที่สำคัญขององค์กร (แผนแม่บทของ Enablers ในด้านอื่นๆ) ยุทธศาสตร์ภาครัฐ รวมถึงแผนพัฒนาด้านการบินสากลต่างๆ (S1, S2, S3, O1, O3)

**SO2.** บูรณาการกระบวนการจัดการความรู้เชื่อมโยงกับการส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่ บวท. ได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้เกิดการต่อยอดองค์ความรู้ที่มาจากความสามารถพิเศษเฉพาะด้านขององค์กร ตลอดจนความสามารถของบุคลากรที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล และโอกาสด้านวิวัฒนาการทางเทคโนโลยี โดยนำเทคโนโลยีด้านการเดินทางอากาศและเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ที่ปัจจุบันมีการพัฒนาให้พร้อมเลือกใช้ สู่การคิดค้นและสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ภาครัฐและแผนพัฒนาด้านการบินสากล แนวทางการจัดโครงสร้างและบริหารห่วงอากาศของไทย รวมถึงทิศทางและเป้าหมายองค์กร

ที่มีกรอบระยะเวลาและเป้าหมายที่ชัดเจน อันจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศอย่างยั่งยืน (S1, S10, S11, O1, O2, O3, O5, O7)

**SO3.** จัดการความรู้ (Knowledge) สารสนเทศ (Information) และข้อมูล (Data) ให้ครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งในและนอกประเทศ พร้อมทั้งพัฒนาบุคลากรให้สามารถเป็นตัวแทนหน่วยงานของรัฐหรือของประเทศที่มีความพร้อมในการแลกเปลี่ยนความรู้/สารสนเทศ/ข้อมูล เพื่อนำไปสู่การสร้างความร่วมมือที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่ออุตสาหกรรมการบิน โดยอาศัยจุดแข็งจากความสามารถพิเศษเฉพาะด้านขององค์กร ความร่วมมือและการบูรณาการการดำเนินงานร่วมกันกับหน่วยงานในอุตสาหกรรมการบินที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับยุทธศาสตร์ภาครัฐและแผนพัฒนาด้านการบินสากลที่ชัดเจน การให้ความสำคัญของภาครัฐในการบริหารจัดการห้วงอากาศ รวมถึงความร่วมมือภายในอาเซียนที่มุ่งส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการการเดินทางอากาศในภาพรวมของทั้งภูมิภาค (S9, S10, O1, O3, O4) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๕ หมวด ๔ ข้อ ๔.๒)

**SO4.** พัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยใช้ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรเป็นพื้นฐานความรู้ข้อมูล ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการมีส่วนร่วมและเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารทุกระดับ ตลอดจนโอกาสจากการพัฒนาของเทคโนโลยีดิจิทัลในโลกปัจจุบันที่นำไปสู่การปรับปรุงรูปแบบการจัดการความรู้ให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่าย ประกอบกับวัฒนธรรมองค์กร AEROTeam ที่สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาสู่คุณภาพการทำงานที่เป็นเลิศ (Operational Excellence) การเป็น Teamwork ที่มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน (S4, S13, S14, O5, O7) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๕ หมวด ๓ ข้อ ๓.๑ - ๓.๓)

### ST ใช้ความเข้มแข็งภายในหลักเสี่ยงอุปสรรคภายนอก (Strengths – Threats)

**ST1.** สนับสนุนการพัฒนาปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยจัดการความรู้และความสามารถพิเศษที่ บวท. มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและเป็นที่ยอมรับในการให้บริการการเดินทาง รวมถึงความสามารถในการวิจัยพัฒนานวัตกรรมระบบสนับสนุนบริการการเดินทางได้ภายในองค์กร เพื่อเป็นผู้ให้บริการการเดินทางของประเทศที่สามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการด้วยความปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร (S4, S5, S6, S10, S11, T2, T4)

**ST2.** บูรณาการการจัดการความรู้กับการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ เพื่อควบคุม/ป้องกันความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและระดับฝ่ายงานที่มีโอกาสเกิดได้จากการปฏิบัติงานจากบุคลากร/ทีมงานในองค์กร และ/หรือจากความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร รวมถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยอันตรายทางอากาศยาน วิกฤตการณ์ต่างๆ ทั้งภัยธรรมชาติ โรคระบาด วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและการเมืองที่อาจส่งผลกระทบต่อให้บริการการเดินทาง (S2, S4, S5, S7, S8, T1, T3) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๕ หมวด ๕ ข้อ ๕.๒)

**ST3.** เชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบและครอบคลุมทุกกระบวนการที่สำคัญ โดยส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานนำการจัดการความรู้มาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Routine Operation) รวมถึงพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและสามารถลดต้นทุนการดำเนินงาน เพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ใช้บริการและรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น วิกฤตเศรษฐกิจ/การเมือง สถานการณ์โรคระบาดและอุบัติภัยต่างๆ ตลอดจนการพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร (S4, S5, S7, S8, S13 T3, T4) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๕ หมวด ๕ ข้อ ๕.๑)

**ST4.** จัดการความสามารถพิเศษเฉพาะด้านขององค์กรและความรู้สำคัญจากผู้เชี่ยวชาญที่จะเกษียณอายุให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร ทิศทางการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนความต้องการของหน่วยงานตามแนวทาง/ขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ห้องค์กรเกิดความยั่งยืนและเตรียมความพร้อมในด้านการแข่งขันที่เปิดโอกาสให้กับผู้ให้บริการรายใหม่ๆ รวมถึงป้องกันความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับบุคลากรในกรณีเสียชีวิต เกษียณอายุ หรือลาออก (S1, S4, S5, S7, S8 ,S10 ,S12, T1, T2) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๕ ประเด็นที่ บวท. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ และหมวด ๔ ข้อ ๔.๑ หมวด ๕ ข้อ ๕.๒)

**ST5.** กำหนดกลไก/กระบวนการในการนำการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทั้งในด้านปัจจัยความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคหรือความผิดพลาดที่พบจากการปฏิบัติงาน เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม โดยอาศัยจุดแข็งจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นมาตรฐาน การบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบ การมีกระบวนการและการส่งผลลัพธ์งานต่อกัน (Value Chain) อย่างชัดเจนทั่วทั้งองค์กร เพื่อเกิดการเรียนรู้ร่วมกันในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน เตรียมความพร้อมรองรับวิกฤตการณ์และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต ตลอดจนตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ใช้บริการและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรต่อไป (S3, S5, S6, S7, S8, T2, T3, T4) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๕ หมวด ๕ ข้อ ๕.๒)

## WO ลดจุดอ่อนภายใน โดยมุ่งใช้ประโยชน์จากโอกาสภายนอก (Weaknesses – Opportunities)

**WO1.** ใช้การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมอย่างชัดเจนมาเป็นกรอบในการพัฒนาการจัดการความรู้ให้เป็นไปตามมาตรฐานในระดับประเทศและระดับสากล โดยนำมาปรับปรุงแผนแม่บทการจัดการความรู้ การจัดสรรทรัพยากรให้มีความเหมาะสม ตลอดจนทบทวนตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ทั้งในส่วนที่เป็นตัวชี้วัดนำและตัวชี้วัดตาม (Leading & Lagging KPIs) ให้ครอบคลุมครบถ้วนตามประเด็นสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ของการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม (W1, O6) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๕ หมวด ๒ และหมวด ๖)

**WO2.** สร้างความร่วมมือและบูรณาการการทำงานกับหน่วยงานภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องตามเกณฑ์การประเมินผล Core Business Enablers เพื่อนำไปสู่เป้าหมายและผลลัพธ์ร่วมกัน โดยอาศัยการขับเคลื่อนและการสนับสนุนจากคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้ แนวทางการจัดสรรทรัพยากรด้านคน ตลอดจนข้อเสนอแนะและโอกาสในการปรับปรุงจากการตรวจประเมิน Enabler สำหรับนำไปทบทวน/ปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลต่อไป (W2, O6)

**WO3.** นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมในทุกขั้นตอน เพื่อสนับสนุนการสร้าง/แสวงหาความรู้ที่สำคัญ การปรับปรุงรูปแบบองค์ความรู้ให้ทันสมัย การรวบรวมจัดเก็บ ข้อมูลเชิงสถิติและความรู้ต่างๆ สำหรับนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ตลอดจนพัฒนาช่องทางการแลกเปลี่ยน และเข้าถึงความรู้ให้มีประสิทธิภาพทันต่อความต้องการใช้งาน (Anytime, Anywhere, Any devices) โดยพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถที่จะใช้เทคโนโลยีในกระบวนการจัดการความรู้ดังกล่าวได้ ทั้งนี้ สอดคล้อง กับยุทธศาสตร์ภาครัฐและรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกเทคโนโลยี (W4, W5, O1, O5) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๕ หมวด ๔ ข้อ ๔.๑)

**WO4.** พัฒนาสารสนเทศ/ความรู้ รวมถึงแนวทางการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่าง หน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของแต่ละกลุ่ม โดยอาศัยโอกาสจาก ยุทธศาสตร์ภาครัฐและแผนพัฒนาด้านการบินสากลที่ชัดเจนเป็นกรอบในการวางแผนการพัฒนาการดำเนินการ กิจขององค์กรและกำหนดความรู้ที่สำคัญสำหรับถ่ายทอดแลกเปลี่ยนกับหน่วยงานภายนอก อันจะนำไปสู่ การสร้างความร่วมมือเพื่อประโยชน์สูงสุดต่ออุตสาหกรรมการบินของประเทศต่อไป (W5, O1, O2, O3, O4) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๕ หมวด ๔ ข้อ ๔.๒)

### WT ลดจุดอ่อนภายในและหลีกเลี่ยงปัญหา/อุปสรรคจากภายนอก (Weaknesses – Threats)

**WT1.** เชื่อมโยงการจัดการความรู้กับแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ในการพัฒนา ความสามารถเชิงวิชาชีพ (Functional Competency) อย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ เป็นที่ยอมรับในระดับสากล สามารถตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของผู้ใช้บริการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเทียบเคียงกับองค์กรชั้นนำ อันจะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (W9, T2, T4)

**WT2.** บริหารการเปลี่ยนแปลงผ่านการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้ใน การสื่อสารสร้างความเข้าใจในด้านการจัดการความรู้และการเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์กรอย่าง ต่อเนื่อง รวมถึงกำหนดแนวทางและรูปแบบแรงจูงใจเชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ ตลอดจนปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ตามบทบาทหน้าที่ ที่เหมาะสมและนำการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถ การดำเนินการโดยรวมขององค์กรสู่ระดับสากลต่อไป (W7, W8, W9, W11, T1, T2, T3, T4) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๕ ประเด็นที่ บวท. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ และหมวด ๓)

**WT3.** พัฒนาศักยภาพทีมงานการจัดการความรู้ นักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (KF) ตลอดจนบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถที่เพียงพอต่อการดำเนินการจัดการความรู้ตามบทบาท หน้าที่ที่เหมาะสม รวมถึงพัฒนาทักษะด้านคอมพิวเตอร์ในการเตรียมความพร้อมสำหรับการนำเทคโนโลยี สารสนเทศเข้าใช้งาน เพื่อรองรับการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล (W3, W10, T5)

**WT4.** มีกระบวนการสอบทานความรู้ที่เป็นระบบในการกำหนดและแบ่งกลุ่มความรู้ (Knowledge Category) ให้สะท้อนถึงความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) ในระดับสายงานทุกสายงาน ครอบคลุมความรู้ที่ใช้ทั้งในปัจจุบันและจำเป็นต้องใช้ในอนาคต ความรู้ที่ใช้ในการทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน ความรู้ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร และความรู้ที่กำลังสูญหายจากผู้เชี่ยวชาญที่จะเกษียณอายุ พร้อมทั้ง สนับสนุนการนำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปใช้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การจัดการความรู้สามารถเป็นกลไก สำคัญในการพัฒนาคน พัฒนาระบบการทำงานและพัฒนาองค์กรได้อย่างแท้จริง (W6, W7, T1, T2, T3, T4)

## ส่วนที่ ๓ ทฤษฎีและหลักการจัดการความรู้ บวท.

### ๑. โมเดลการจัดการความรู้ หรือ SECI Model

ศาสตราจารย์ ดร.อิกุจิโร โนนากะ (Ikujiro Nonaka) และศาสตราจารย์ ดร.ฮิโรตากะ ทาเกอูชิ (Hirotaka Takeuchi) ได้พัฒนาและนำเสนอโมเดลการจัดการความรู้ หรือ “SECI- Knowledge Conversion Process” ซึ่งเป็นการสร้างองค์ความรู้ด้วยการขยายผลจากความรู้ที่ฝังลึกในคน (Tacit Knowledge) กับความรู้ที่ได้จากสื่อภายนอก (Explicit Knowledge) ผ่าน ๓ องค์ประกอบที่สำคัญคือ ๑. SECI- Knowledge Conversion Process ๒. Ba : บา คำในภาษาญี่ปุ่นซึ่งหมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างบริบทเฉพาะร่วมกันของผู้มีประสบการณ์และบทเรียนในบริบทที่แตกต่างหลากหลายผ่านกระบวนการสร้างปฏิสัมพันธ์ด้วยกิจกรรมหรือเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ๓. Knowledge Assets : คลังความรู้ ซึ่งทั้ง ๓ องค์ประกอบจะบูรณาการและยกระดับความรู้ ๒ ประเภทให้หมุนเกลียวซึ่งอธิบายด้วย SECI model ดังนี้

**S - Socialization** (Tacit to Tacit) เป็นการแบ่งปันประสบการณ์หรือความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน (Tacit Knowledge) ผ่านการสื่อสารแบบเผชิญหน้าเป็นรายบุคคล เช่น การฝึกงานแบบ On-the-Job - Training (OJT) หรือระบบพี่เลี้ยง (Mentor) ถ่ายทอดออกมาได้ทั้งภาษาพูด การกระทำหรือกิจกรรมให้ผู้ฝึกงานได้เห็นและเลียนแบบพฤติกรรมและนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกันได้ ซึ่งเป็นการดึงความรู้ที่ฝังลึกในตัวผู้ถ่ายทอดสู่ผู้ฝึกปฏิบัติผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กันโดยตรง

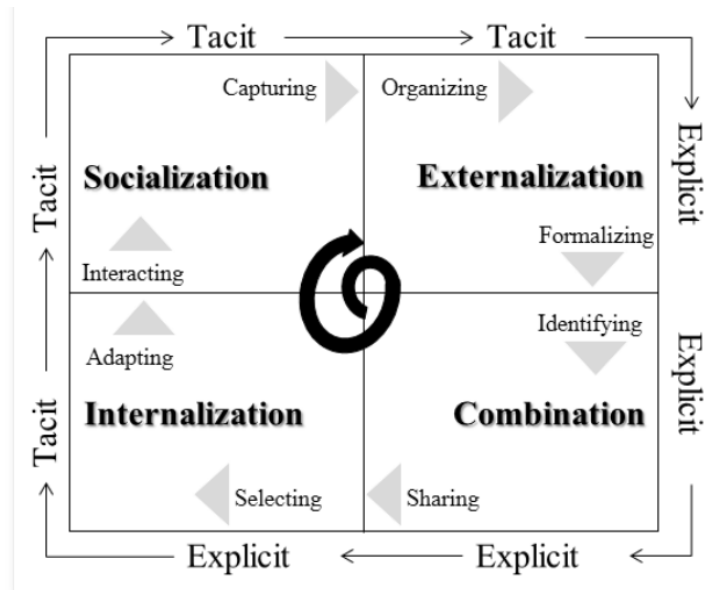
**E - Externalization** (Tacit to Explicit) เป็นการแปลงความรู้/ประสบการณ์ที่ฝังลึกในตัวคน (Tacit Knowledge) ออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ผ่านการสื่อสารโดยการเล่าเรื่องหรือสนทนา (Dialogue) ให้กลุ่มสามารถเข้าใจได้ และมีการจดบันทึกความรู้ที่ได้ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น เขียนเป็นบทความ คู่มือ ตำรา การบันทึกเสียงบทสัมภาษณ์หรือสนทนา หรือภาพนิ่งภาพเคลื่อนไหว เป็นต้น

**C - Combination** (Explicit to Explicit) เป็นกระบวนการผนวกความรู้ชัดเจน (Explicit Knowledge) เข้าด้วยกัน ซึ่งรวมทั้งมีการเชื่อมโยงความรู้ภายในกับความรู้ภายนอก อาจเป็นบทความ งานวิจัย หรือวิทยานิพนธ์มาต่อยอดความรู้เดิม แล้วหาแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดเหมาะสมกับองค์กรมาสร้างเป็นความรู้ชัดเจนเรื่องใหม่ มีการกระจายหรือเผยแพร่ความรู้ชัดเจนนั้น โดยอาจใช้รูปแบบของการประชุมเพื่อนำเสนอความรู้ใหม่ ๆ ให้สมาชิกในองค์กรได้รับทราบหรือการตีพิมพ์เพื่อเผยแพร่ความรู้

**I - Internalization** (Explicit to Tacit) เป็นผลของการเชื่อมโยงการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงจนความรู้ชัดเจนนั้นกลายเป็นส่วนหนึ่งของพื้นฐานความรู้ของบุคคล นั้นหมายถึง ความรู้ชัดเจนนั้นได้พัฒนาไปเป็นกรอบแนวคิดของผู้เรียนรู้เรียบร้อยแล้วผ่านการศึกษาค้นคว้า การอ่าน การฟัง การทดสอบ และลงมือปฏิบัติจริงเกิดเป็นความรู้ประสบการณ์และปัญญาฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เพื่อนำไปถ่ายทอดหมุนเวียนต่อไป

ซึ่ง วงจร SECI Model จะดำเนินหมุนวนเป็นเกลียวอย่างต่อเนื่องไม่มีสิ้นสุด และสร้างประโยชน์แก่องค์กรที่ได้นำ Model นี้ไปพัฒนาสร้างสรรค์งานจัดการความรู้ในองค์กรของตนเองดังแผนภาพต่อไปนี้





Nonaka, I. and H. Takeuchi, (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York, NY

ภาพที่ ๓ : โมเดลการจัดการความรู้ หรือ SECI Model

อ้างอิงจาก [เทคโนโลยีสำหรับการบริหารจัดการความรู้](https://myaichaya.blogspot.com/p/seci-model.html). (ระบบออนไลน์). แหล่งที่มา <https://myaichaya.blogspot.com/p/seci-model.html> (๑๐ พฤษภาคม ๒๕๖๔)

## ๒. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ Learning Organization (LO) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรที่เน้นการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์และทักษะของบุคลากรในองค์กร เพื่อเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรและบุคลากรสามารถปรับตัวเตรียมความพร้อมรองรับต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง รวมถึงพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานที่นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน โดยมีนักคิดทฤษฎี ตลอดจนผู้เชี่ยวชาญได้ให้นิยามขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

**Peter Senge** จาก Massachusetts Institute of Technology (1990) “เป็นองค์กรที่ซึ่งบุคลากรในองค์กร ได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง รวมถึงเป็นองค์กรที่มีรูปแบบความคิด (Patterns of Thinking) ใหม่ ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนความคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ยอมรับซึ่งสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่นและวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร”

**Michael Marquardt** จาก George Washington University (1999) “องค์กรที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้ร่วมกันอย่างทรงพลัง มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต และมีการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง เพื่อการเก็บรวบรวม จัดการและใช้ความรู้สำหรับมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร รวมถึงเป็นองค์กรที่เอื้ออำนาจให้แก่บุคลากรในการเรียนรู้ทั้งภายในและนอกองค์กร ตลอดจนใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ที่เหมาะสมและเพิ่มระดับผลิตภาพ”

**ศ.นพ. วิจารณ์ พานิช** จากสำนักกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) (2550) “องค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) และมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่าง ๆ โดยเป็นองค์กรที่ผลิตผลงานไปพร้อมๆ กับเกิดการเรียนรู้ ส่งสมความรู้และสร้างประสบการณ์ที่ได้ในการทำงาน พัฒนาวิธีการทำงานและระบบงานไปพร้อม ๆ กับผลลัพธ์ที่ดีขึ้นทั้งในด้านคุณภาพและประสิทธิภาพ รวมถึงบุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้แบบบูรณาการ”

### องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

#### ๑. การเรียนรู้ (Learning) หรือพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ประกอบด้วย

- ๑.๑ ระดับการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร
- ๑.๒ ประเภทของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
- ๑.๓ ทักษะการเรียนรู้ ซึ่งมี ๖ องค์ประกอบ ได้แก่
  - ๑.๓.๑ Personal Mastery : บุคลากรมีความรอบรู้ โดยใฝ่เรียนรู้ ฝึกปฏิบัติและพัฒนา ศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง
  - ๑.๓.๒ Mental Model : แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทักษะคิดที่ได้จากการสั่งสม ประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้นๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัยและตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม
  - ๑.๓.๓ Shared Vision : การสร้างทัศนคติร่วมของบุคลากรในองค์กรให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน
  - ๑.๓.๔ Team Learning : การเรียนรู้ร่วมกันของทีมงาน ซึ่งจะทำให้เกิดการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
  - ๑.๓.๕ System Thinking : บุคลากรในองค์กรมีการคิดเชิงระบบที่สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ อย่างเป็นระบบโดยรวมได้
  - ๑.๓.๖ Dialogue : การสนทนาที่มีแบบแผน

**๒. องค์กร (Organization)** ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ และโครงสร้าง ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างมากตามองค์ประกอบดังกล่าวเพื่อสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นจริงเป็นรูปธรรม

**๓. สมาชิกในองค์กร (People)** ได้แก่ ผู้บริหาร/ผู้นำ บุคลากร กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้รับบริการ/ลูกค้า และชุมชนการเรียนรู้ (CoPs) ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานและการเรียนรู้

**๔. ความรู้ (Knowledge)** การจัดการความรู้เป็นส่วนประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยกระบวนการหลัก ๆ คือ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดเก็บและการถ่ายโอนความรู้ ตลอดจนการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพตนเอง พัฒนากระบวนการทำงาน และพัฒนาองค์กร

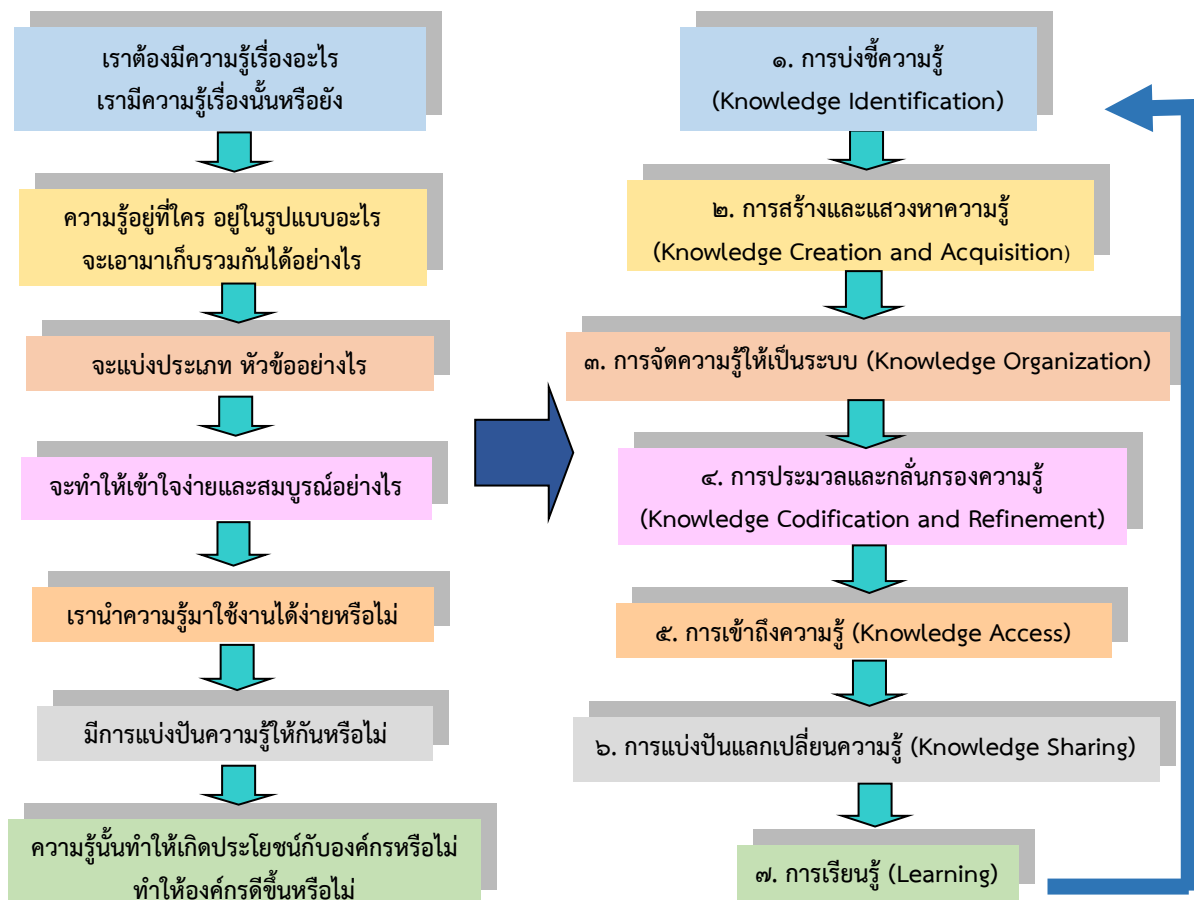
**๕. เทคโนโลยี (Technology)** การนำเทคโนโลยี อาทิ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน ไปประยุกต์ใช้ จะช่วยสนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่บุคลากรในองค์กรสามารถแลกเปลี่ยนและเข้าถึงความรู้ได้โดยง่ายและทันต่อการนำไปใช้

### ลักษณะสำคัญ ๕ ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้

๑. มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) เช่น การใช้วงจรบริหารงานคุณภาพ PDCA : Plan วางแผน Do ปฏิบัติ Check ตรวจสอบ Action ดำเนินการให้เหมาะสม เป็นต้น
  ๒. มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเสมอ
  ๓. มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from Their own Experience) โดยบันทึกข้อมูลเป็น case studies สำหรับให้บุคลากรได้ศึกษาความสำเร็จและเรียนรู้ความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ต่อไปในอนาคต รวมถึงมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง
  ๔. มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from Others) เช่น จากการสัมภาษณ์ การสังเกต เป็นต้น
  ๕. มีการถ่ายทอดความรู้ด้วยวิธีต่างๆ ที่เหมาะสม เช่น การจัดทำรายงาน (Report) สาธิตให้ชม (Demonstration) การจัดฝึกอบรมและพัฒนา การหมุนเวียนการทำงาน หรือ Job Rotation เป็นต้น
- อ้างอิงจาก กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ. แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. (ระบบออนไลน์). แหล่งที่มา [http://www.dsdw2016.dsdw.go.th/doc\\_pr/ndc\\_2560-2561/PDF/m8504/8504แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้.pdf](http://www.dsdw2016.dsdw.go.th/doc_pr/ndc_2560-2561/PDF/m8504/8504แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้.pdf) (๑๐ พฤษภาคม ๒๕๖๔)

### ๓. กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรดำเนินการตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ซึ่งแบ่งเป็น ๗ ขั้นตอนคือ



ภาพที่ ๔ : ขั้นตอนการจัดการความรู้

โดยกระบวนการจัดการความรู้ จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้น กระบวนการ ๗ ขั้นตอน อธิบายได้ดังนี้

**๑. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)** เป็นการพิจารณาว่า หน่วยงานมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น จำเป็นต้องมีความรู้อะไร ขณะนี้ มีความรู้อะไร อยู่ในรูปแบบความรู้ประเภทใด หากเป็นความรู้ฝังอยู่ในบุคคล บุคคลนั้นคือใคร

**๒. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)** เช่น การสร้าง ความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้อยู่ไม่ได้แล้ว วิธีการสร้างความรู้มีได้ หลายวิธี เช่น การระดมสมอง (Brainstorming) การรวมกลุ่มพบกัน (Informal Meeting) การปรึกษาหารือ (Discussions) การเฝ้าดูการสนทนา (Dialogues Observation) การสอนงานระหว่างปฏิบัติงาน (On-the-Job Training) การสอนงาน (Coaching) การให้คำปรึกษา (Mentoring) การประชุม (Meeting) การปฏิบัติการ (Workshops) การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice Exchange) การเรียนรู้ระหว่างทำงาน (After-Action Reviews (AAR)) การเตรียมการก่อนทำงาน (Before-Action Reviews (BAR)) ห้องสมุดชั่วคราว (Virtual Library) สื่อสิ่งพิมพ์ (Publications) การประชุมร่วมกัน (Conferences) รวมทั้งการทบทวน ข้อเสนอแนะของลูกค้า (Client/Customer Feedback Review) เป็นต้น

สำหรับการแสวงหาความรู้แบ่งได้เป็น ๔ ลักษณะ คือ

- **การจัดหา (Acquisition)** เช่น การไปเรียนรู้หรือลอกเลียนมาจากองค์กรอื่นแล้วนำความรู้นั้น มาปรับใช้ภายในองค์กร หรือการว่าจ้างบุคลากรที่มีความรู้ที่ต้องการเข้ามาทำงานภายในองค์กร
- **การเช่า (Rental)** หรือการเช่าความรู้ คือ การให้ทุนสนับสนุนแก่สถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนา ความรู้ที่ต้องการ หรือการจ้างที่ปรึกษาเข้ามาให้คำปรึกษาในเรื่องที่ต้องการ เป็นต้น
- **การพัฒนา (Development)** เป็นการพัฒนาความรู้ขึ้นมาภายในองค์กรเองโดยอาจจะมี การลงทุนในด้านของการวิจัยและพัฒนา
- **การหลอมรวมกัน (Fusion)** เป็นการนำบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน เข้ามาประชุม หรือทำงานร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้น

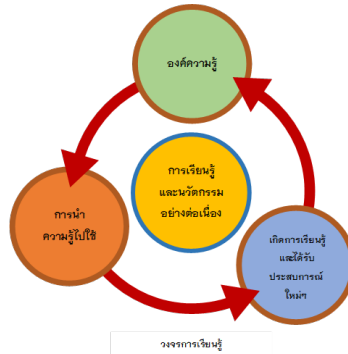
**๓. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)** เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต การจัดเก็บ (Storage) เป็นการกำหนด สิ่งสำคัญที่จะจัดเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ขององค์กร ซึ่งจะต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บและการนำมาใช้ให้ เกิดประโยชน์ตามความต้องการ

**๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)** เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน และปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

**๕. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)** เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Webboard บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

**๖. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)** ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge จัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

๗. การเรียนรู้ (Learning) ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงได้ในภาพดังต่อไปนี้

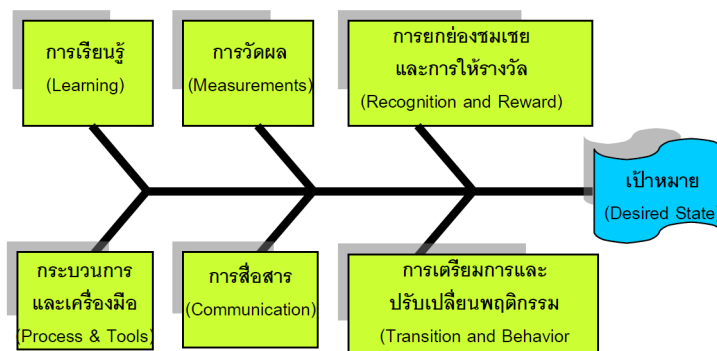


ภาพที่ ๕ : แผนภาพแสดงวงจรการเรียนรู้

#### ๔. การบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการวางแผนปรับแต่งองค์กร กระบวนการเพื่อให้องค์กรและบุคลากรสามารถปรับตัว เกิดการยอมรับ และพัฒนาศักยภาพไปพร้อมการดำเนินงานตามแผนขององค์กร และกำหนดแนวทางในการลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในทุกระดับ องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือองค์กรเอกชนล้วนจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุนแรงภายในระยะเวลาสั้น ๆ องค์กรที่ไม่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงของตัวเอง เพื่อปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมได้ มักจะพบกับความเสื่อม ส่วนองค์กรที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้เท่าทันกับความผันแปรของสภาพแวดล้อมได้ก็จะสามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็ว

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) หรือกระบวนการ Six Step Model เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรที่จะนำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปดำเนินการ ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ดังภาพต่อไปนี้



Robert Osterhoff

ภาพที่ ๖ : แผนภาพแสดงส่วนประกอบของกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง



## กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

ประกอบด้วย ๖ องค์ประกอบ ดังนี้

**๑. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and Behavior)** คือ การสำรวจความพร้อมขององค์กรในด้านต่าง ๆ เพื่อจัดทำแผนงาน แสดงกิจกรรมต่างๆ และการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินการ เช่น กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ทีมหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีระบบการติดตามและประเมินผล กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

**๒. การสื่อสาร (Communication)** คือ การกำหนดการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย และรูปแบบกิจกรรมการสื่อสาร เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคนแต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร

**๓. กระบวนการและเครื่องมือ (Process & Tools)** การเลือกกระบวนการและระบุเครื่องมือที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้ เพื่อช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกเร็วขึ้น ซึ่งการเลือกกระบวนการและเครื่องมือ นั้น ขึ้นอยู่กับชนิดของความรู้ ลักษณะขององค์กร (ขนาดและสถานที่ตั้ง เป็นต้น) ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ทักษะการ เช่น การจัดทีมข้ามสายงาน/ชุมชนนักปฏิบัติ/ระบบพี่เลี้ยง/เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

**๔. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Learning)** คือ การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะต้องฝึกอบรม การกำหนดเนื้อหา และวิธีการที่เหมาะสม การประเมินผลการฝึกอบรม เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้

**๕. การวัดผล (Measurements)** คือ การติดตามประเมินผลการจัดการความรู้ของกลุ่มเป้าหมายต่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดโดยวัดด้านระบบ/กิจกรรม ด้านผลผลิต ด้านผลลัพธ์ เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหนได้แก่ วัดระบบ (System) วัดผลที่ผลลัพธ์ (Output) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับผล (Outcome)

**๖. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Reward)** คือ การสำรวจแรงจูงใจของคนในองค์กร เพื่อเชื่อมโยงกับกิจกรรมการจัดการความรู้ การกำหนดรูปแบบของรางวัลทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกๆระดับโดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว บูรณาการกับระบบที่มีอยู่ ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

## ส่วนที่ ๔ วิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย กรอบแนวคิดและโครงสร้างการจัดการความรู้ บวท.

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจุบันพร้อมทั้งโมเดลการจัดการความรู้ หรือ SECI Model สภาพแวดล้อมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนกรอบแนวคิดตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สามารถนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมายและยุทธศาสตร์ในด้านการจัดการความรู้ ได้ดังนี้

### วิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้

“เป็นองค์กรที่มีระบบการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน และสร้างมูลค่าเพิ่มในการให้บริการการเดินอากาศด้วยคุณภาพอย่างยั่งยืน”

### พันธกิจด้านการจัดการความรู้

ส่งเสริมให้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานบนพื้นฐานความรู้อย่างมีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่อุตสาหกรรมการบิน

### นโยบายด้านการจัดการความรู้

จากกรอบวิสัยทัศน์และเป้าหมายข้างต้น งานจัดการความรู้ได้กำหนดนโยบายด้านการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านการจัดการความรู้ของการประเมินผลการดำเนินการตามระบบประเมินผลใหม่ (SE-AM) และครอบคลุม ๓ ปีจจัย คือ บุคลากร ระบบ/กระบวนการ และการนำไปใช้ ดังนี้

๑. ใช้เครื่องมือการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและความเชี่ยวชาญของบุคลากร
๒. มุ่งสร้างความตระหนักและความเข้าใจที่ถูกต้อง ตลอดจนการมีส่วนร่วมด้านการจัดการความรู้แก่พนักงานทุกระดับ อันจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต
๓. พัฒนาระบบการจัดการความรู้ตามมาตรฐานระดับประเทศและระดับสากลอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร
๔. นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร และถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้มีส่วนส่วนเสีย
๕. สนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานบนฐานความรู้ ใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาระบบการทำงานต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรม

### เป้าหมายด้านการจัดการความรู้

งานจัดการความรู้ บวท. กำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้สอดคล้องกับกรอบการดำเนินงานที่สำคัญ (KPA) และเป้าหมายตามที่แผนวิสาหกิจซึ่งเป็นแผนหลักขององค์กรกำหนดไว้ในแต่ละปี ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดการความรู้เป็นหนึ่งในกลไกที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่กำหนด ดังนี้

ปี พ.ศ.	เป้าหมาย										
ปี ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑	คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจจาก สคร. ในหัวข้อการจัดการความรู้ <table border="1" style="margin-left: 40px;"> <tbody> <tr> <td>ปี ๒๕๖๗</td> <td>ไม่ต่ำกว่า ๒.๗๖</td> </tr> <tr> <td>ปี ๒๕๖๘</td> <td>ไม่ต่ำกว่า ๒.๙๖</td> </tr> <tr> <td>ปี ๒๕๖๙</td> <td>ไม่ต่ำกว่า ๓.๑๖</td> </tr> <tr> <td>ปี ๒๕๗๐</td> <td>ไม่ต่ำกว่า ๓.๓๖</td> </tr> <tr> <td>ปี ๒๕๗๑</td> <td>ไม่ต่ำกว่า ๓.๕๖</td> </tr> </tbody> </table>	ปี ๒๕๖๗	ไม่ต่ำกว่า ๒.๗๖	ปี ๒๕๖๘	ไม่ต่ำกว่า ๒.๙๖	ปี ๒๕๖๙	ไม่ต่ำกว่า ๓.๑๖	ปี ๒๕๗๐	ไม่ต่ำกว่า ๓.๓๖	ปี ๒๕๗๑	ไม่ต่ำกว่า ๓.๕๖
ปี ๒๕๖๗	ไม่ต่ำกว่า ๒.๗๖										
ปี ๒๕๖๘	ไม่ต่ำกว่า ๒.๙๖										
ปี ๒๕๖๙	ไม่ต่ำกว่า ๓.๑๖										
ปี ๒๕๗๐	ไม่ต่ำกว่า ๓.๓๖										
ปี ๒๕๗๑	ไม่ต่ำกว่า ๓.๕๖										
ปี ๒๕๗๕	มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์สำหรับอุตสาหกรรมการบินและมีการพัฒนาจนส่งผลลัพธ์ที่ดีอย่างต่อเนื่องและบูรณาการกับงานประจำ										
ปี ๒๕๘๐	เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์สำหรับอุตสาหกรรมการบิน										

#### เป้าประสงค์/เป้าหมายการดำเนินงาน

ระยะ	ปี พ.ศ.	เป้าประสงค์/เป้าหมายการดำเนินงาน
ระยะสั้น	ปี ๒๕๖๗	นำการจัดการความรู้ไปใช้สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและพัฒนากระบวนการทำงาน
ระยะกลาง	ปี ๒๕๖๘ - ๒๕๗๐	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บูรณาการ KM กับการพัฒนากระบวนการทำงาน การบริหารความเสี่ยงและต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรม</li> <li>- มีเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนกระบวนการ KM อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม</li> <li>- เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้และจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร</li> </ul>
ระยะยาว	ปี ๒๕๗๑	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ยกระดับและนำระบบเทคโนโลยีมาสนับสนุนให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ได้ทุกสถานที่ ทุกเวลา ทุกเครื่องมือ (Anytime, Anywhere, Any devices)</li> <li>- พัฒนาช่องทางการแลกเปลี่ยนความรู้/ประสบการณ์ที่มีประสิทธิภาพระหว่างผู้เชี่ยวชาญและบุคลากรในองค์กร ตลอดจนการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้จากภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)</li> </ul>
	ปี ๒๕๗๕	มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์สำหรับอุตสาหกรรมการบินและพัฒนาจนส่งผลลัพธ์ที่ดีอย่างต่อเนื่องและบูรณาการกับงานประจำ
	ปี ๒๕๘๐	เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์สำหรับอุตสาหกรรมการบิน

## ความเชื่อมโยงกับเป้าหมายวิสัยทัศน์ตามแผนวิสาหกิจ

แผนวิสาหกิจได้พิจารณากำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ในแต่ละช่วงระยะเวลา เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และได้วิเคราะห์พร้อมทั้งจัดทำ Business Model ที่เหมาะสมในการบรรลุเป้าหมายในแต่ละตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กรในแต่ละระยะ โดยใช้เครื่องมือ The Business Model Canvas วิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลสภาพแวดล้อม เป้าหมายวิสัยทัศน์ในแต่ละช่วงระยะเวลา พร้อมทั้งได้กำหนด Intelligent Risk ในการบรรลุเป้าหมายในแต่ละตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์องค์กรที่ตอบสนองต่อตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กรแต่ละระยะได้อย่างชัดเจน เพื่อสร้างความยั่งยืนให้องค์กร โดยแผนแม่บทการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ แสดงความสอดคล้องกับเป้าหมายวิสัยทัศน์ แต่ละระยะได้ดังนี้



ภาพที่ ๗ แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงเป้าหมายการจัดการความรู้และเป้าหมายแผนวิสาหกิจ บพท.

## ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้

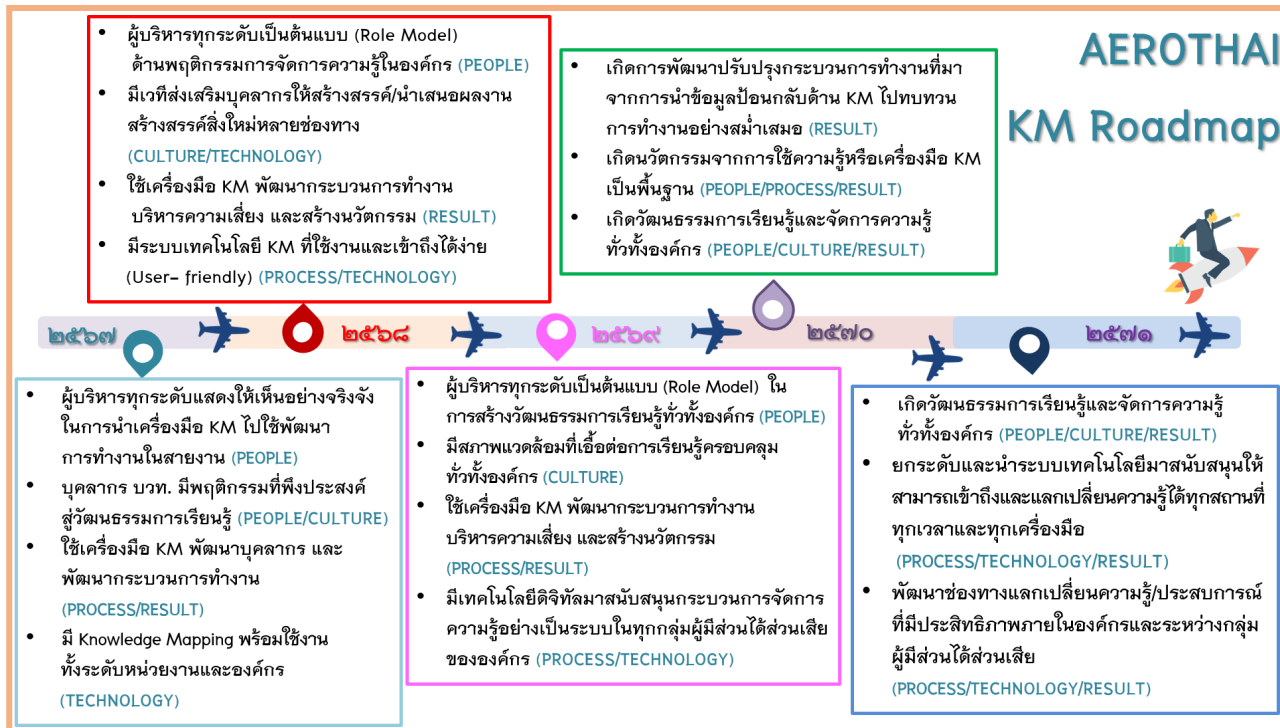
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง บนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการจัดการความรู้ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ บูรณาการการจัดการความรู้ สู่การปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการให้บริการการเดินอากาศด้วยคุณภาพอย่างยั่งยืน

## แผนที่นำทางการจัดการความรู้ บวท. (AEROTHAI KM Roadmap)

งานจัดการความรู้ บวท. กำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้เพื่อเป็นแผนที่นำทางการดำเนินการในแต่ละปี ไว้ดังนี้



ภาพที่ ๘ แผนภาพ AEROTHAI KM Roadmap



### ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ

ในแต่ละยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ สามารถกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ดังนี้

### ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ

ในแต่ละยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ สามารถกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ดังนี้

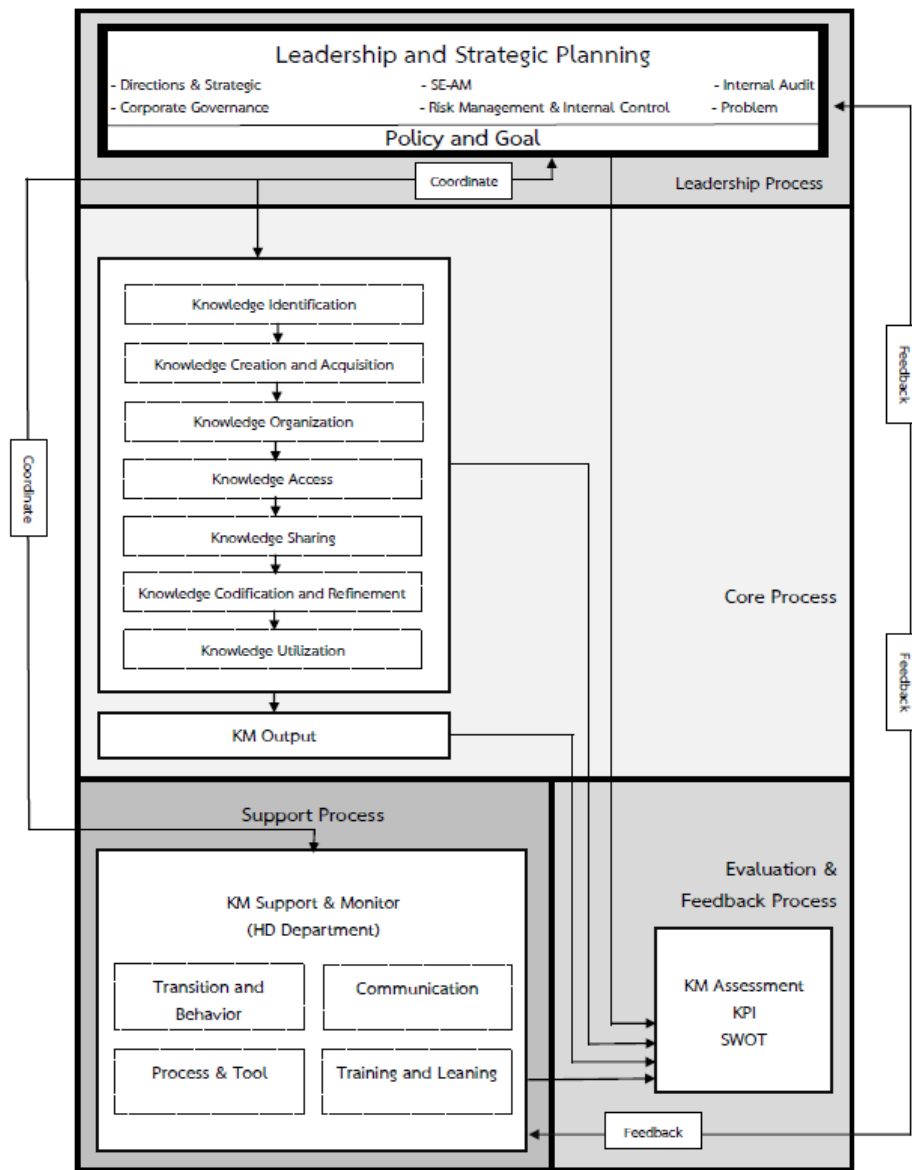
ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้	กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้				
<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ ๑</b> พัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม</p> <p><b>เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</b> เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม โดยที่บุคลากร บวท. มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ ปฏิบัติงานบนพื้นฐานความรู้ ใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานและนวัตกรรม</p>	<p>๑. นำการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มผู้บริหาร โดยสร้างการตระหนักรู้ การมีส่วนร่วม และส่งเสริมการเป็นแบบอย่างที่ดีในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กร</p> <p>๒. พัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรด้านการจัดการความรู้เพื่อยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน</p> <p>๓. สร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร</p> <p>๔. ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม</p>				
<b>ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ</b>	<b>๒๕๖๗</b>	<b>๒๕๖๘</b>	<b>๒๕๖๙</b>	<b>๒๕๗๐</b>	<b>๒๕๗๑</b>
<b>การดำเนินการตามแผนการสื่อสารด้านการจัดการความรู้</b>					
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการสื่อสารด้านการจัดการความรู้	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐
ผลประเมินการรับรู้ของบุคลากรต่อวิสัยทัศน์ ทิศทาง/นโยบาย และเป้าหมายของการจัดการความรู้	ร้อยละ ๒๕ ของจำนวนบุคลากรทั้งองค์กร	ร้อยละ ๓๐ ของจำนวนบุคลากรทั้งองค์กร	ร้อยละ ๓๕ ของจำนวนบุคลากรทั้งองค์กร	ร้อยละ ๔๐ ของจำนวนบุคลากรทั้งองค์กร	ร้อยละ ๔๕ ของจำนวนบุคลากรทั้งองค์กร
ผลประเมินการรับรู้ของบุคลากรต่อความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้	ร้อยละ ๒๕ ของจำนวนบุคลากรทั้งองค์กร	ร้อยละ ๓๐ ของจำนวนบุคลากรทั้งองค์กร	ร้อยละ ๓๕ ของจำนวนบุคลากรทั้งองค์กร	ร้อยละ ๔๐ ของจำนวนบุคลากรทั้งองค์กร	ร้อยละ ๔๕ ของจำนวนบุคลากรทั้งองค์กร

ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
<b>การดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน</b>					
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน	ร้อยละ ๗๕ ของหน่วยงานที่มีแผน KM	ร้อยละ ๘๐ ของหน่วยงานที่มีแผน KM	ร้อยละ ๘๕ ของหน่วยงานที่มีแผน KM	ร้อยละ ๙๐ ของหน่วยงานที่มีแผน KM	ร้อยละ ๙๐ ของหน่วยงานที่มีแผน KM
จำนวนหน่วยงานที่นำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน	ร้อยละ ๗๕ ของหน่วยงานที่มีแผน KM	ร้อยละ ๘๐ ของหน่วยงานที่มีแผน KM	ร้อยละ ๘๕ ของหน่วยงานที่มีแผน KM	ร้อยละ ๙๐ ของหน่วยงานที่มีแผน KM	ร้อยละ ๙๕ ของหน่วยงานที่มีแผน KM
จำนวนองค์ความรู้เพิ่มขึ้นในคลังความรู้ บวท. ทุกปี	ร้อยละ ๑๐	ร้อยละ ๑๐	ร้อยละ ๑๐	ร้อยละ ๑๐	ร้อยละ ๑๐
<b>การดำเนินการตามแผนการพัฒนาศักยภาพด้านการจัดการความรู้</b>					
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการพัฒนาศักยภาพด้านการจัดการความรู้	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐
ร้อยละของจำนวนบุคลากรด้านการจัดการความรู้ผ่านการประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้และพัฒนาตามรูปแบบที่กำหนด	ร้อยละ ๗๕ ของบุคลากรที่เข้าโครงการ	ร้อยละ ๗๕ ของบุคลากรที่เข้าโครงการ	ร้อยละ ๗๕ ของบุคลากรที่เข้าโครงการ	ร้อยละ ๗๕ ของบุคลากรที่เข้าโครงการ	ร้อยละ ๗๕ ของบุคลากรที่เข้าโครงการ
<b>การดำเนินการตามแผนการส่งเสริมพฤติกรรมด้านการจัดการความรู้</b>					
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการส่งเสริมพฤติกรรมด้านการจัดการความรู้	-	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐
ผลประเมินการรับรู้ของบุคลากรต่อพฤติกรรมที่ประสงค์ในด้านการจัดการความรู้	ร้อยละ ๒๕ ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด	ร้อยละ ๓๐ ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด	ร้อยละ ๓๕ ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด	ร้อยละ ๔๐ ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด	ร้อยละ ๔๕ ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด
ผลการประเมินการรับรู้ของบุคลากรต่อการเป็น Role Model ด้านการจัดการความรู้ของผู้บริหาร	ร้อยละ ๒๕ ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด	ร้อยละ ๓๐ ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด	ร้อยละ ๓๕ ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด	ร้อยละ ๔๐ ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด	ร้อยละ ๔๕ ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด
ร้อยละของบุคลากรที่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้	-	-	ร้อยละ ๑๐	ร้อยละ ๑๐	ร้อยละ ๑๐

ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้	กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้				
<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ ๒</b> พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการจัดการความรู้ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ</p> <p><b>เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</b> บวท. มีระบบการจัดการความรู้ที่มีมาตรฐาน และมีเทคโนโลยีสนับสนุน เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ได้ทุกสถานที่ ทุกเวลา และทุกเครื่องมือ (Anytime, Anywhere, Any devices)</p>	<p>๑. พัฒนาระบบการจัดการความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุน เพื่อการแลกเปลี่ยนและเข้าถึงความรู้ได้ทันต่อความต้องการใช้งาน</p> <p>๒. นำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปเป็นกลไกในการพัฒนาสารสนเทศ/ความรู้เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) และการเทียบเคียง (Benchmarking) ในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ค้า คู่ความร่วมมือที่สำคัญ</p>				
ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
<b>การดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)</b>					
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐
จำนวนหน่วยงาน ที่มี Knowledge Mapping	ร้อยละ ๑๐๐	-	-	-	-
จำนวนองค์ความรู้ที่เข้าสู่คลังความรู้ บวท. เพิ่มขึ้นทุกปี	ร้อยละ ๑๐	ร้อยละ ๑๐	ร้อยละ ๑๐	ร้อยละ ๑๐	ร้อยละ ๑๐
ผลสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประจำปี	ร้อยละ ๗๕ ของบุคลากรที่เข้าโครงการ	ร้อยละ ๗๕ ของบุคลากรที่เข้าโครงการ	ร้อยละ ๗๕ ของบุคลากรที่เข้าโครงการ	ร้อยละ ๗๕ ของบุคลากรที่เข้าโครงการ	ร้อยละ ๗๕ ของบุคลากรที่เข้าโครงการ
ผลสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ที่อยู่ปัจจุบัน	-	ร้อยละ ๒๕ ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด	ร้อยละ ๓๐ ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด	ร้อยละ ๓๕ ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด	ร้อยละ ๔๐ ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด
<b>การดำเนินการตามแผนการถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนความรู้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>					
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนความรู้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	-	ร้อยละ ๗๕ ของแผนที่กำหนดในแต่ละปี	ร้อยละ ๗๕ ของแผนที่กำหนดในแต่ละปี	ร้อยละ ๗๕ ของแผนที่กำหนดในแต่ละปี	ร้อยละ ๗๕ ของแผนที่กำหนดในแต่ละปี
จำนวนสารสนเทศ/ความรู้ที่มีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	-	-	อย่างน้อย ๒ เรื่องต่อปี	อย่างน้อย ๒ เรื่องต่อปี	อย่างน้อย ๒ เรื่องต่อปี
จำนวนสารสนเทศ/ความรู้ที่ถูกนำไปใช้สร้างคุณค่าเพิ่มแก่องค์กร	-	-	อย่างน้อย ๑ เรื่องต่อปี	อย่างน้อย ๑ เรื่องต่อปี	อย่างน้อย ๑ เรื่องต่อปี

ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้	กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้				
<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ ๓</b> บูรณาการการจัดการความรู้สู่การปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการให้บริการ การเดินทางด้วยคุณภาพอย่างยั่งยืน</p> <p><b>เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</b></p> <p>การจัดการความรู้ถูกนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงาน และนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร สร้างรายได้หรือลดค่าใช้จ่าย รวมถึงการลดต้นทุนขององค์กร</p>	<p>นำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปเป็นกลไกในการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่ม Productivity ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้ใช้บริการและขยายโอกาสทางธุรกิจใหม่ สร้างรายได้ หรือลดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนการให้บริการขององค์กร</p>				
ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
จำนวนความรู้ที่ได้รับการต่อยอดและปรับปรุงกระบวนการและต่อยอดเป็นนวัตกรรม	๑ เรื่อง	๒ เรื่อง	๓ เรื่อง	๔ เรื่อง	๕ เรื่อง
จำนวนนวัตกรรมที่พัฒนามาจากการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้	อย่างน้อย ๑ ผลงาน	อย่างน้อย ๑ ผลงาน	อย่างน้อย ๑ ผลงาน	อย่างน้อย ๑ ผลงาน	อย่างน้อย ๑ ผลงาน

กรอบแนวคิดด้านการจัดการความรู้ บวท.



ภาพที่ ๙ : แสดงกรอบแนวคิดด้านการจัดการความรู้

จากแผนภาพแสดงกรอบแนวคิดการจัดการความรู้ของ บวท. สามารถอธิบายได้เป็น ๔ กระบวนการ ดังนี้



## ๑. Leadership Process (กระบวนการนำ)

เป็นส่วนที่นำปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จทางด้านการสื่อสารสร้างความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้และการมีส่วนร่วมของผู้นำมาเป็นกรอบหลัก ในส่วนของ Leadership and Strategic Planning ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ นโยบายภาครัฐ การประเมินผลการดำเนินการตามระบบประเมินผลใหม่ (SE-AM) การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายในและปัญหาหลักขององค์กร ผลลัพธ์ที่ได้ของ Leadership Process จะส่งต่อไปยัง Core Process และ Support Process เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ใน บวท. จนเป็นผลสำเร็จ

### ผู้รับผิดชอบ

กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (CEO) / รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ / ผู้อำนวยการใหญ่ / ผู้อำนวยการฝ่าย/ผู้อำนวยการกอง/ศูนย์

## ๒. Core Process (กระบวนการหลัก)

เป็นส่วนของกระบวนการหลักจะอยู่ในส่วนของ KM Operation มีกระบวนการย่อยที่สำคัญ ๗ ส่วนคือ

๑. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)
๒. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)
๓. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)
๔. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)
๕. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)
๖. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)
๗. การใช้ประโยชน์จากความรู้ (Knowledge Utilization)

ในกระบวนการหลักนี้ เมื่อดำเนินการจัดการความรู้ทั้ง ๗ ขั้นตอนแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นองค์ความรู้ที่มีความสำคัญต่อ บวท.หรือเรียกว่า KM Output สำหรับ บวท. เป็นได้ทั้งผลลัพธ์ที่วัดผลได้หรือที่เรียกว่าเป็นทรัพย์สินขององค์กร สามารถนำไปใช้เพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มในการปฏิบัติงานต่อไป หรือเป็นผลลัพธ์ที่วัดผลไม่ได้แต่มีคุณค่าสำหรับองค์กรอย่างยิ่ง เช่น มีการถ่ายทอดงานจากรุ่นสู่รุ่น เกิดการลดช่องว่างระหว่างพนักงานอาวุโสและพนักงานเข้าใหม่ เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานระหว่างหน่วยงาน เกิดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ทั่วทั้งองค์กร

### ผู้รับผิดชอบ

ผู้อำนวยการฝ่าย/ผู้อำนวยการกอง/ศูนย์/บุคลากรผู้ที่มีองค์ความรู้ภายในองค์กร/ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการจัดการองค์ความรู้

## ๓. Support Process (กระบวนการสนับสนุน)

เป็นส่วนที่นำปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ทางด้านโครงสร้างพื้นฐานและทีมงาน รวมถึงเทคโนโลยีและการสื่อสารมาเป็นกรอบหลัก โดยทำหน้าที่ประสานงานทั้งกระบวนการนำ และกระบวนการหลัก ให้สามารถดำเนินการจัดการความรู้เป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง จนเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของ บวท.โดยมีกระบวนการย่อยที่สำคัญ ๔ ส่วนคือ การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and Behavior) การสื่อสาร (Communication) กระบวนการและเครื่องมือ (Process & Tools) และการอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning)

### ผู้รับผิดชอบ

หน่วยงานด้านการพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้

#### ๔. Evaluation & Feedback Process (กระบวนการประเมินผลและทบทวน)

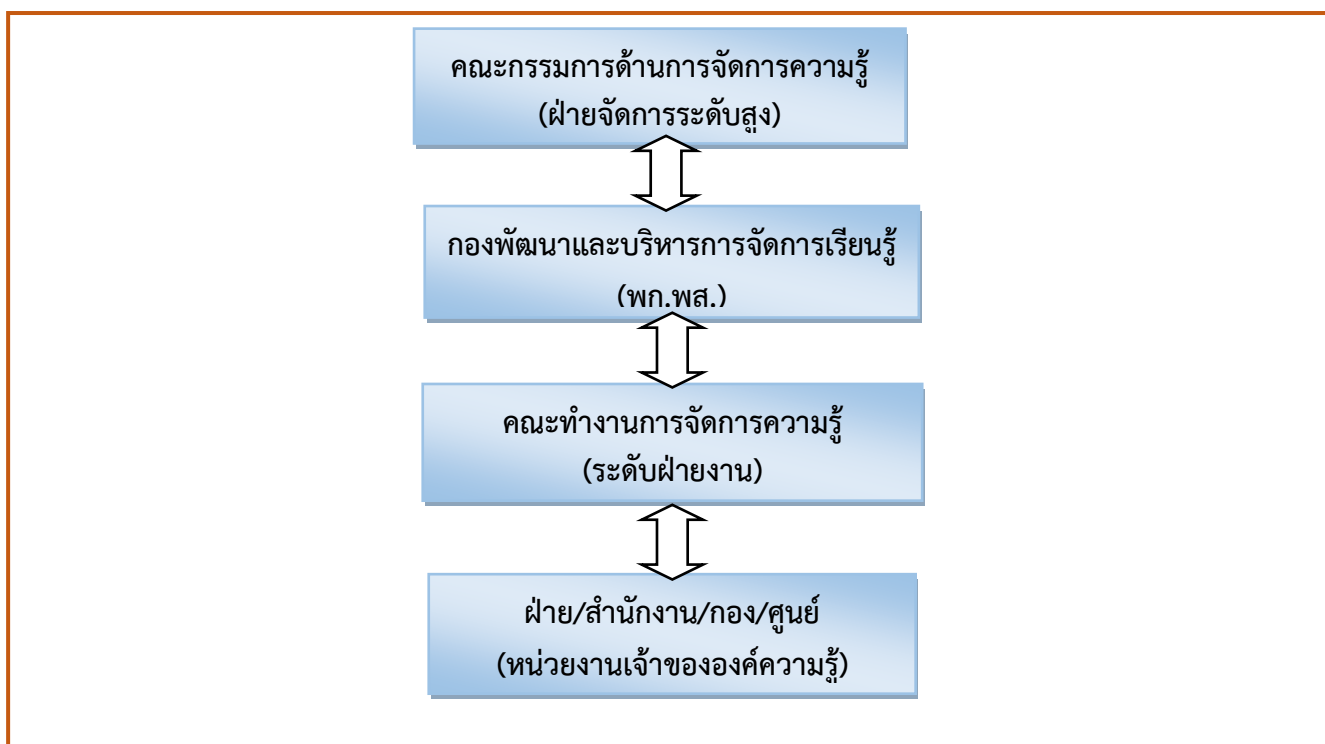
เป็นส่วนที่นำปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จทางการวัดและประเมินผลมาเป็นกรอบหลักในการดำเนินการ โดยอาศัยหลักในการวัดและประเมินผล ๓ หลัก ได้แก่ การตรวจประเมินจากภายนอกซึ่งมีการวัดผลตามระบบการประเมินใหม่ SE-AM การทบทวนแผนงานโครงการในแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ โดยนำจุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค ที่เกิดจากการดำเนินโครงการต่างๆ เข้ามาวิเคราะห์ด้วย นอกจากนี้ การตรวจประเมินโดยสำนักนโยบายและบริหารยุทธศาสตร์ก็จะมีส่วนช่วยให้การดำเนินการเกิดผลเป็นข้อเสนอแนะหรือข้อควรปรับปรุงที่ชัดเจนสามารถนำมาใช้กำหนดกระบวนการย่อยในแต่ละกระบวนการหลักได้ ด้วยเหตุผลดังที่กล่าวมาจึงมีแนวทางในการนำผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการทั้ง ๓ คือ กระบวนการนำ (Leadership Process) กระบวนการหลัก (Core Process) และกระบวนการสนับสนุน (Support Process) มาวัดผลด้วยหลักการทั้ง ๓ คือ

๑. การประเมินผลตามเกณฑ์ Enablers จากหน่วยงานภายนอก
๒. KPIs (Key Performance Indicators)
๓. SWOT Analysis

##### ผู้รับผิดชอบ

หน่วยงานตรวจประเมินจากภายนอก ฝ่ายนโยบายและบริหารยุทธศาสตร์ และหน่วยงานด้านการพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้

#### โครงสร้างการจัดการความรู้ บวท.



ภาพที่ ๑๐ : แสดงโครงสร้างการจัดการความรู้ บวท.

## บทบาทความรับผิดชอบ

**คณะกรรมการด้านการจัดการความรู้** ประกอบด้วย ฝ่ายจัดการระดับสูง (Executive Management: EM) มีบทบาทหน้าที่ดังนี้

- ๑) กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบายรวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร เกี่ยวกับการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม
- ๒) มอบหมายคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ ซึ่งมีตัวแทนของสายงาน/หน่วยงานพร้อมความรับผิดชอบ ที่ชัดเจน เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินงานการจัดการความรู้การทำงานข้ามสายงาน และการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
- ๓) สื่อสารวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงานหรือนโยบายและเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์พันธกิจ ค่านิยมหรือยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่น ๆ ให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ
- ๔) ให้ความเห็นชอบหัวข้อองค์ความรู้ระดับองค์กรประจำปี
- ๕) สนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอและเหมาะสมต่อการดำเนินโครงการและกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ขององค์กร
- ๖) ติดตาม กำกับดูแล สนับสนุนการดำเนินงานการจัดการความรู้อย่างจริงจังและสม่ำเสมอใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานและข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงทิศทางการดำเนินงานหรือนโยบาย เป้าหมายการดำเนินงานการจัดการความรู้ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

**กองพัฒนาและบริหารการจัดการเรียนรู้ (พท.พส.)** มีบทบาทหน้าที่ดังนี้

- ๑) จัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ขององค์กร นำเสนอผู้บริหารระดับสูงและกรรมการ บวท.
- ๒) ทบทวนกระบวนการจัดการความรู้ บวท.
- ๓) กำหนดคุณสมบัตินักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน
- ๔) จัดทำโครงสร้างการจัดการความรู้ และบทบาทหน้าที่แต่ละระดับ นำเสนอบวท.เพื่อประกาศ เผยแพร่ให้ทราบโดยทั่วกัน
- ๕) จัดทำคู่มือการจัดการความรู้ บวท. นำเสนอบวท.เพื่อประกาศเผยแพร่ให้ทราบโดยทั่วกัน
- ๖) พัฒนาศักยภาพนักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน
- ๗) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ได้ตามบทบาทหน้าที่
- ๘) ดำเนินการตามแผนแม่บทการจัดการความรู้และกระบวนการจัดการความรู้ บวท.
- ๙) ให้ข้อเสนอแนะและคำปรึกษาแก่นักจัดการความรู้ บวท.
- ๑๐) จัดทำรูปแบบองค์ความรู้และเผยแพร่บน Intranet
- ๑๑) ติดตามผลการดำเนินการตามแผนแม่บทการจัดการความรู้ บวท.
- ๑๒) ประมวลผลและจัดทำรายงานผลการจัดการความรู้ของ บวท. นำเสนอต่อ บวท.

### คณะทำงานจัดการความรู้ (ระดับฝ่ายงาน) ประกอบด้วย

- ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนักงาน
  - ผู้อำนวยการกอง/ศูนย์/สนับสนุนศูนย์/ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงาน
  - และนักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (เจ้าหน้าที่ KF) โดยแต่ละตำแหน่งมีบทบาทหน้าที่ดังนี้
- ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนักงาน และผู้อำนวยการกอง/ศูนย์/สนับสนุนศูนย์/ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงาน
- ๑) สื่อสารแผนแม่บทการจัดการความรู้ขององค์กรให้กับบุคลากรในสังกัด เพื่อสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสม
  - ๒) แต่งตั้งนักจัดการความรู้ประจำหน่วยงานตามคุณสมบัติที่ บวท.กำหนด
  - ๓) วางแผน คัดเลือก และลงนามการระบุงค์ความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ที่บรรจุในแผนแม่บทการจัดการความรู้ขององค์กร
  - ๔) นำเครื่องมือการจัดการความรู้และองค์ความรู้มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการทำงานในสายงาน
  - ๕) ให้ข้อเสนอแนะ ติดตามและควบคุมการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานในสังกัด ประจำปีให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด
  - ๖) สร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ขององค์กร
  - ๗) สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระตุ้นให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ เพื่อนำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างยั่งยืน
  - ๘) รายงานผลการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานในสังกัดประจำปีถึง พก.พส. เพื่อรวบรวมและนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้ขององค์กร
- นักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (Knowledge Facilitator: เจ้าหน้าที่ KF) มีบทบาทหน้าที่
- ๑) ประสานและอำนวยความสะดวกในการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ประจำปี
  - ๒) จัดทำแผนที่ความรู้ของหน่วยงาน (Knowledge Map)
  - ๓) ดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ บวท.
  - ๔) รวบรวมข้อมูลตามแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานประจำปี เช่น ผลการดำเนินการ ปัญหา อุปสรรค รายงานต่อผู้อำนวยการกอง/ศูนย์ และ พก.พส.
  - ๕) เผยแพร่องค์ความรู้ผ่านเวทีการประชุม/สัมมนาภายในหน่วยงาน และบน Website หน่วยงาน

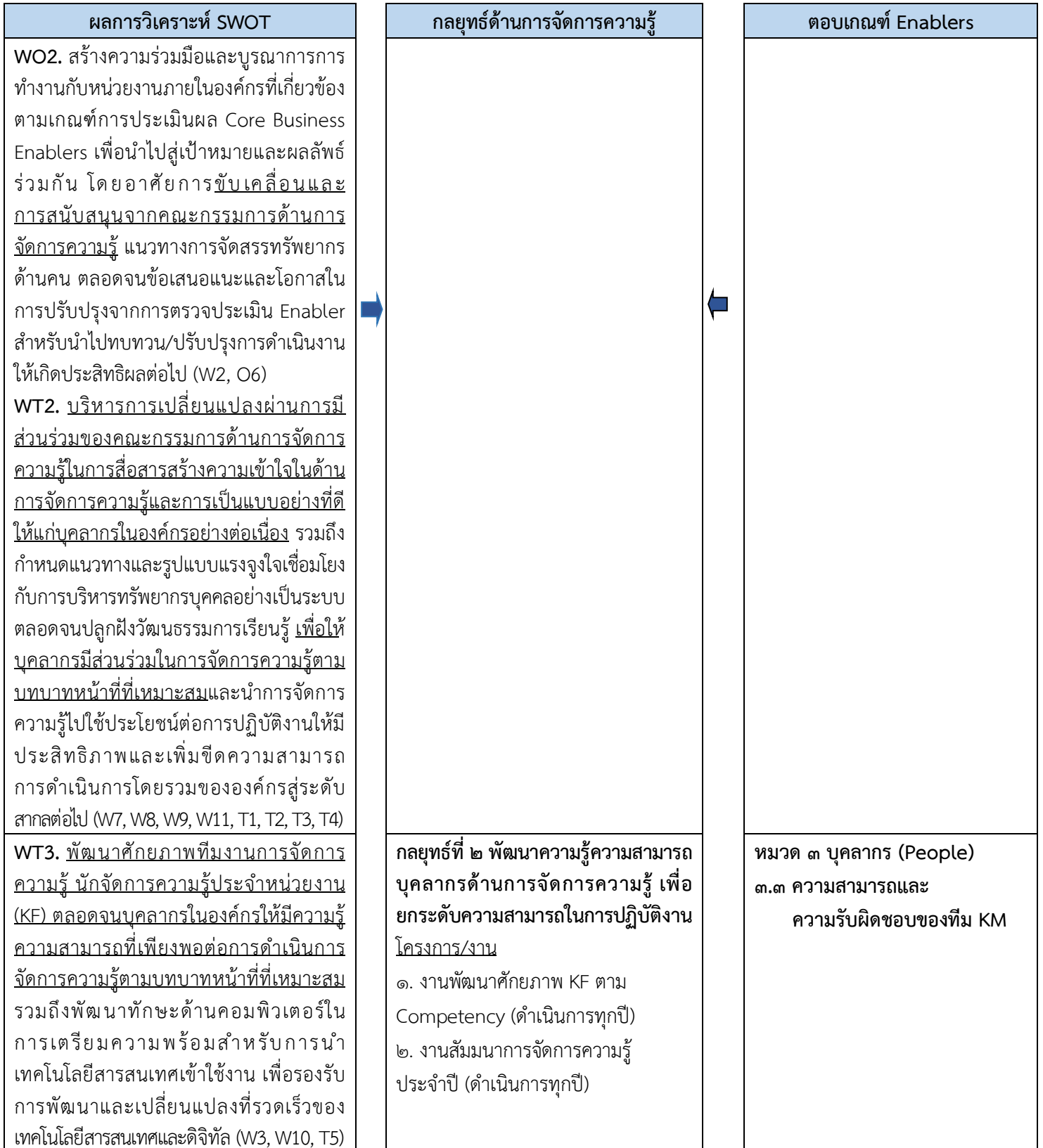
## ส่วนที่ ๕ กลยุทธ์และโครงการ/งาน ด้านการจัดการความรู้

จากผลการวิเคราะห์ SWOT ด้านการจัดการความรู้ และกรอบการประเมิน Enablers สามารถนำมาเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และโครงการ/งานด้านการจัดการความรู้ ได้ดังนี้

**ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาศักยภาพด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม**

ผลการวิเคราะห์ SWOT	กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้	ตอบเกณฑ์ Enablers
<p><b>SO1.</b> นำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนด โดยการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมของคณะกรรมการจัดการความรู้ ในการกำหนดหรือปรับปรุงนโยบาย ทิศทางการดำเนินงาน แผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ตลอดจนเป้าหมายการจัดการความรู้ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ และแผนแม่บท (Functional Strategy) ที่สำคัญขององค์กร (แผนแม่บทของ Enablers ด้านอื่น) ยุทธศาสตร์ภาครัฐ รวมถึงแผนพัฒนาด้านการบินสากลต่างๆ (S1, S2, S3, O1, O3)</p> <p><b>WO1.</b> ใช้การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมอย่างชัดเจน มาเป็นกรอบในการพัฒนาการจัดการความรู้ให้เป็นไปตามมาตรฐานในระดับประเทศและระดับสากล โดยนำมาปรับปรุงแผนแม่บทการจัดการความรู้ การจัดสรรทรัพยากรให้มีความเหมาะสม ตลอดจนทบทวนตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ทั้งในส่วนที่เป็นตัวชี้วัดนำและตัวชี้วัดตาม (Leading &amp; Lagging KPIs) ให้ครอบคลุมครบถ้วนตามประเด็นสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ของการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม (W1, O6)</p>	<p><b>กลยุทธ์ที่ ๑ :</b> นำการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มผู้บริหาร โดยสร้างความตระหนักรู้ สร้างการมีส่วนร่วม และส่งเสริมการเป็นแบบอย่างที่ดีในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กร</p> <p><b>โครงการ/งาน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>งาน KM Leadership Skill (ดำเนินการทุกปี)</li> <li>งานถ่ายทอดความรู้ผู้บริหาร (ดำเนินการทุกปี)</li> <li>งานบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการความรู้เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ของหน่วยงาน (ดำเนินการทุกปี)</li> </ol>	<p><b>หมวด ๑ การนำองค์กร (KM Leadership)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>วิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบาย ด้าน KM จากผู้บริหารระดับสูง</li> <li>การมีส่วนร่วมกับผู้บริหารทุกระดับ</li> </ol> <p><b>หมวด ๒ การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน (Planning &amp; Resources)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>การวางแผนและติดตามผล</li> <li>จัดสรรทรัพยากร</li> </ol>





ผลการวิเคราะห์ SWOT	กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้	ตอบเกณฑ์ Enablers
<p><b>ST3.</b> เชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบและครอบคลุมทุกกระบวนการที่สำคัญ โดยส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานนำการจัดการความรู้มาใช้ ปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Routine Operation) รวมถึงพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและสามารถลดต้นทุนการดำเนินงาน เพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ใช้บริการและรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น วิกฤตเศรษฐกิจ/การเมือง สถานการณ์โรคระบาด/อุบัติภัยต่างๆ ตลอดจนการพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร (S4,S5,S7,S8,S13 ,T3,T4)</p> <p><b>WT1.</b> เชื่อมโยงการจัดการความรู้กับแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ในการพัฒนาความสามารถเชิงวิชาชีพ (Functional Competency) อย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ เป็นที่ยอมรับในระดับสากล สามารถตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เทียบเคียงกับองค์กรชั้นนำ อันจะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (W9, T2, T4)</p>	<p><b>กลยุทธ์ที่ ๓</b> สร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร</p> <p>โครงการ/งาน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>งานส่งเสริมการนำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปใช้เพื่อการทำงานและการพัฒนาบุคลากร (ดำเนินการทุกปี)</li> <li>งาน KM Show and Share (ดำเนินการทุกปี)</li> </ol>	<p>หมวด ๓ บุคลากร (People)</p> <p>๓.๑ ตระหนัก เข้าใจ และแรงจูงใจในการจัดการความรู้</p>
<p><b>SO4.</b> พัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยใช้ระบบการจัดการความรู้ขององค์กรเป็นพื้นฐานความรู้ข้อมูล ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการมีส่วนร่วม และเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารทุกระดับ ตลอดจนโอกาสจากการพัฒนาของเทคโนโลยีดิจิทัลในโลกปัจจุบันที่นำไปสู่การปรับปรุงรูปแบบการจัดการความรู้ให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้โดยง่าย ประกอบกับวัฒนธรรมองค์กร AEROTeam ที่สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาสู่คุณภาพการทำงานที่เป็นเลิศ การเป็น Teamwork ที่มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน (S4, S13, S14, O5, O7)</p>	<p><b>กลยุทธ์ที่ ๔</b> ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม</p> <p>โครงการ/งาน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>งานถ่ายทอดความรู้ระดับองค์กร (ดำเนินการทุกปี)</li> <li>งาน KM Success Story (ดำเนินการทุกปี)</li> <li>โครงการสัปดาห์การเรียนรู้และนวัตกรรม/ KM &amp; Innovation Day (ปี ๒๕๖๗ – ๒๕๖๙)</li> <li>โครงการชุมชนเครือข่ายความรู้ (Community of Practice)</li> </ol>	<p>หมวด ๓ บุคลากร (People)</p> <p>๓.๒ วัฒนธรรม สภาพแวดล้อมในการทำงาน</p>

ผลการวิเคราะห์ SWOT	กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้	ตอบเงื่อนไข Enablers
<p><b>ST4. จัดการความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน</b>  <u>ขององค์กรและความรู้สำคัญจากผู้เชี่ยวชาญที่</u>  <u>จะเกษียณอายุให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์</u>  <u>องค์กร ทิศทางการดำเนินธุรกิจ ตลอดจน</u>  <u>ความต้องการของหน่วยงานตามแนวทาง/</u>  <u>ขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้</u>  <u>อย่างเป็นระบบ เพื่อให้้องค์กรเกิด</u>  <u>ความยั่งยืนและเตรียมความพร้อมในด้าน</u>  <u>การแข่งขันที่เปิดโอกาสให้กับผู้ให้บริการราย</u>  <u>ใหม่ๆ รวมถึงป้องกันความรู้ที่อาจสูญหายไป</u>  <u>พร้อมกับบุคลากรในกรณีเสียชีวิต</u>  <u>เกษียณอายุ หรือลาออก (S1, S4, S5, S7,</u>  <u>S8, S10, S12, T1, T2)</u></p> <p><b>ST5. กำหนดกลไก/กระบวนการในการนำ</b>  <u>การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของ</u>  <u>กระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การ</u>  <u>แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทั้งในด้านปัจจัย</u>  <u>ความสำเร็จและปัญหาอุปสรรคหรือ</u>  <u>ความผิดพลาดที่พบจากการปฏิบัติงาน</u>  <u>เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม โดยอาศัยจุดแข็ง</u>  <u>จากการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร กระบวนการ</u>  <u>จัดการความรู้ที่เป็นมาตรฐาน การบริหาร</u>  <u>ความเสี่ยงที่เป็นระบบ การมีกระบวนการและ</u>  <u>การส่งผลลัพธ์งานต่อกัน (Value Chain)</u>  <u>อย่างชัดเจนทั่วทั้งองค์กร เพื่อเกิดการเรียนรู้</u>  <u>ร่วมกันในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน</u>  <u>เตรียมความพร้อมรองรับวิกฤตการณ์และ</u>  <u>การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นและส่งผล</u>  <u>กระทบต่อองค์กรในอนาคต ตลอดจน</u>  <u>ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ใช้บริการ</u>  <u>และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับ</u>  <u>องค์กรต่อไป (S3, S5, S6, S7, S8, T2, T3,</u>  <u>T4) (ผลการประเมิน Enablers หัวข้อ</u>  <u>การจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๕ หมวด ๕ ข้อ</u>  <u>๕.๒)</u></p>		

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม สามารถทบทวนเพื่อแก้ไขโอกาสในการปรับปรุง และลดจุดอ่อนด้านการจัดการความรู้ (Weakness) ตลอดจน อุปสรรค / ความท้าทาย (Threats) ในประเด็นต่อไปนี้

### ผลการประเมิน Enablers ด้าน KM ปี ๒๕๖๕ ด้านที่ ๑ การนำองค์กร

- ควรมีแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่จะขยายผลให้ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นในทุกสายงานได้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ ริเริ่มหรือมีส่วนร่วมกับการขับเคลื่อนขององค์กร พร้อมสร้างแรงกระตุ้นให้แก่บุคลากรเพื่อทำให้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาตนเอง พัฒนาการทำงาน และพัฒนาองค์กร

- ในการสำรวจ/ประเมินการรับรู้ของบุคลากรต่อวิสัยทัศน์ ทิศทาง/นโยบายและเป้าหมายด้านการจัดการความรู้ และการสำรวจ/ประเมินการรับรู้ของบุคลากรต่อการเป็น Role Model ของผู้บริหารระดับสูง ควรมีการทบทวนข้อคำถามเพื่อให้ได้ผลการสำรวจที่สะท้อนข้อเท็จจริง และนำไปสู่การปรับปรุงที่ถูกต้องในที่สุด

### ผลการประเมิน Enablers ด้าน KM ปี ๒๕๖๕ ด้านที่ ๒ การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน

- ถึงแม้จะมีการทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี อย่างไรก็ตาม ปัจจัยนำเข้าที่นำมาใช้ เช่น ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เป็นต้น ควรใช้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน เพื่อกำหนดให้ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

- กำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการทำงานที่มุ่งสู่วิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้ให้เพิ่มมากขึ้น หลีกเลี่ยงกลยุทธ์ที่มีลักษณะเหมือนเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน (Operation Effectiveness)

- ควรดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้

- ถึงแม้ว่าจะมีแนวทางและขั้นตอนในการจัดสรรทรัพยากรที่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม ควรมีหลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดสรรทรัพยากรในแต่ละมิติ ทั้งงบประมาณ บุคลากร ระบบเทคโนโลยี เพื่อให้สามารถนำมาใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

### ผลการประเมิน Enabler ด้าน KM ปี ๒๕๖๕ ด้านที่ ๓ บุคลากร

- ความเข้าใจและความตระหนักรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ยังไม่เกิดขึ้นครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร
- ควรมีการทบทวนและออกแบบกิจกรรมให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่มมากยิ่งขึ้น
- ควรมีการทบทวนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ AEROTeam ให้สะท้อนถึงการจัดการความรู้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้การนำไปปลูกฝังหรือเสริมสร้างเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังได้อย่างแท้จริง และมีการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น การสร้างพื้นที่ปลอดภัยในเชิงจิตวิทยา (Psychological Safety) การมอบอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ เป็นต้น เพื่อที่จะสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ ได้ถูกสร้างขึ้นครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

### จุดอ่อนที่พบจากการวิเคราะห์ SWOT

- แผนแม่บทการจัดการความรู้ยังไม่มีบูรณาการเชื่อมโยงกับแผนแม่บทฯ ในระบบงานที่สำคัญต่างๆ ในการกำหนดแผนงานและโครงการ/งานร่วมกันอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม (Strategy: W1)

- โครงสร้างองค์กรยังไม่สนับสนุนให้เกิดการดำเนินงานแบบบูรณาการในหลายๆ ส่วนงาน ส่งผลให้การดำเนินงานยังไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร โดยในด้านการจัดการความรู้ ซึ่งจำเป็นต้องมีการบูรณาการร่วมกับงานด้านอื่นในองค์กรอย่างเป็นระบบ ทำให้ยังไม่แสดงผลลัพธ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมตามเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) กำหนดไว้ (Structure: W2)

- ขาดหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงในการวิเคราะห์ข้อมูล ส่งผลต่อการทำ KM ที่นำไปสู่การพัฒนาต่อยอดนวัตกรรม (Structure/Skill: W3)

- นำ KM ไปใช้ปรับปรุง/พัฒนากระบวนการทำงาน แต่ยังไม่สามารถขับเคลื่อนอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรในการเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยเพิ่ม Productivity หรือลดต้นทุนการปฏิบัติงาน รวมถึงยังไม่มีการบูรณาการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับกระบวนการจัดการนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรม เพื่อต่อยอดสู่การพัฒนานวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (System: W7)

- ยังไม่มีการกำหนดรูปแบบของแรงจูงใจหรือบูรณาการร่วมกับระบบการบริหารทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมถึงแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่จะขยายผลให้ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นมีส่วนร่วมขับเคลื่อนการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจ/ความตระหนักให้กับบุคลากรถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้และนำไปเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาตนเอง พัฒนาการทำงาน และพัฒนาองค์กร ตลอดจนมีส่วนร่วมในด้านการจัดการความรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร (System: W8)

- การจัดการความรู้ยังไม่เชื่อมโยงอย่างเป็นระบบกับการพัฒนาความสามารถของบุคลากรและฝ่ายจัดการ การสร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist) การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) และการวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อรับช่วงต่อ (Succession Plan) ซึ่งมีผลต่อการขาดแคลนอัตรากำลังและการเกษียณอายุ ซึ่งระหว่างปี ๒๕๖๕ – ๒๕๗๔ พนักงานร้อยละ ๓๘ จะเกษียณและปัจจุบัน บวท.ชะลอการรับพนักงานใหม่ (Staff/Skill: W9)

- การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะความสามารถด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาเป็นนักจัดการความรู้เพื่อนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้กับ KM ของหน่วยงาน รวมถึงการขาดทักษะความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา การพัฒนากระบวนการ ตลอดจนการวิเคราะห์ความเสี่ยงในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะเป็นการเชื่อมโยงเครื่องมือการบริหารจัดการอื่นๆ กับเครื่องมือการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้นต่อองค์กรได้ (Staff/Skill: W10)

- การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมการเรียนรู้ต้องใช้เวลา และอาศัยปัจจัยหลายด้านเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบกับระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรยังไม่คงที่ จึงยังคงต้องให้ความสำคัญและทบทวนโครงการ/กิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ (Shared Value: W11)

#### อุปสรรค / ความท้าทายที่พบจากการวิเคราะห์ SWOT

- ปัจจัยอันตรายทางการบินที่ยังไม่ได้รับการแก้ไขอย่างสมบูรณ์ รวมถึงอากาศยานไร้คนขับ และวิวัฒนาการทางเทคโนโลยีด้านการเดินอากาศนับเป็นความท้าทายต่อการทำ KM ขององค์กร (T1)

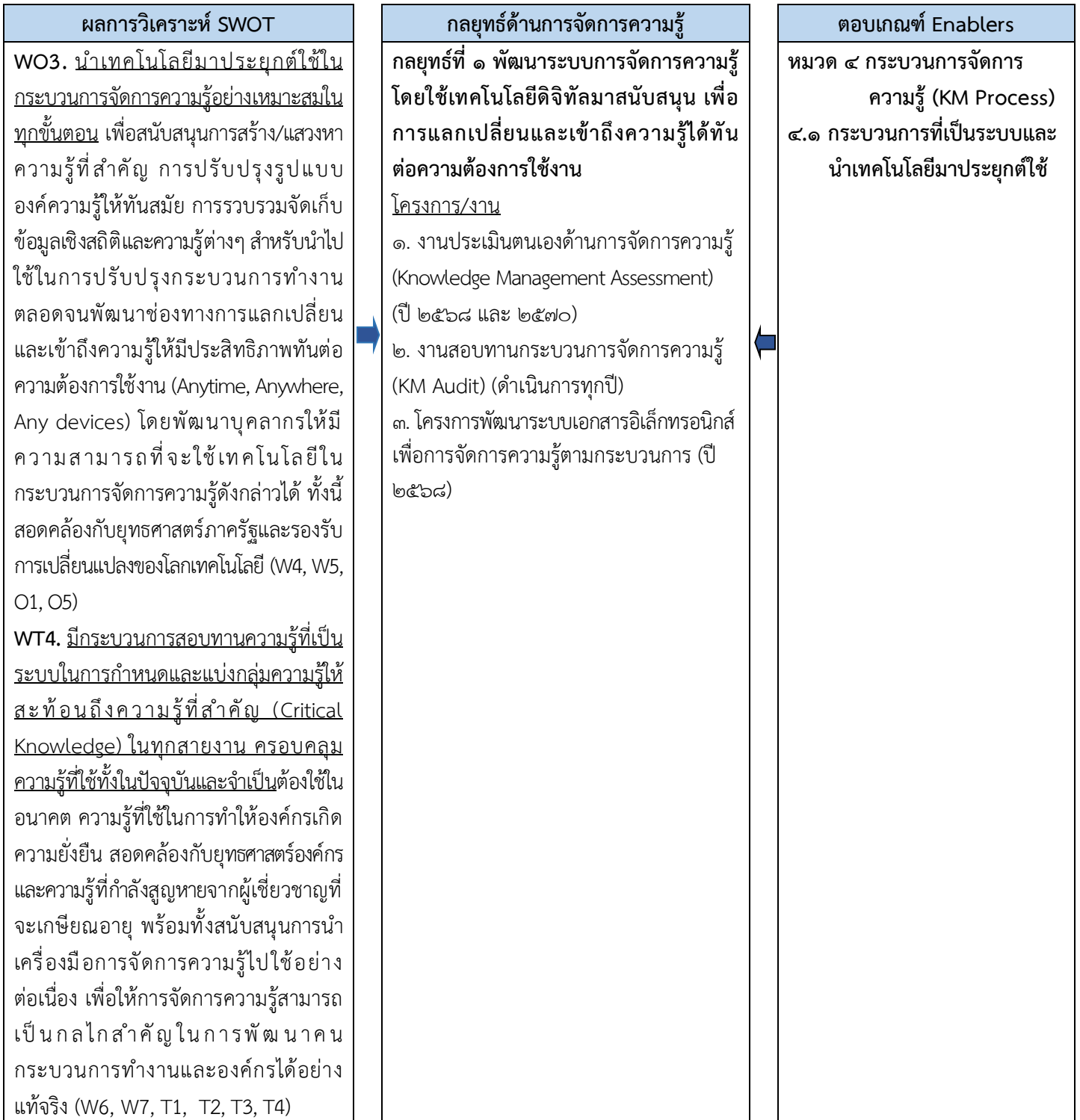
- บริบทด้านการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นความท้าทายที่ บวท. จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญตามมาตรฐานและพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (T2)

- วิกฤตการณ์ทั้งภัยธรรมชาติ โรคระบาด วิกฤติทางเศรษฐกิจการเมืองส่งผลกระทบต่อการบริการจราจรทางอากาศ ถือเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร นับเป็นความท้าทายให้ บวท. เตรียมความพร้อมและจัดทำแผนรองรับในกรณีฉุกเฉิน รวมถึงมีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ (T3)

- ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ จำเป็นต้องมีแผนการแก้ไข พัฒนาและติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองและสร้างความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้นให้แก่ผู้ใช้บริการ (T4)

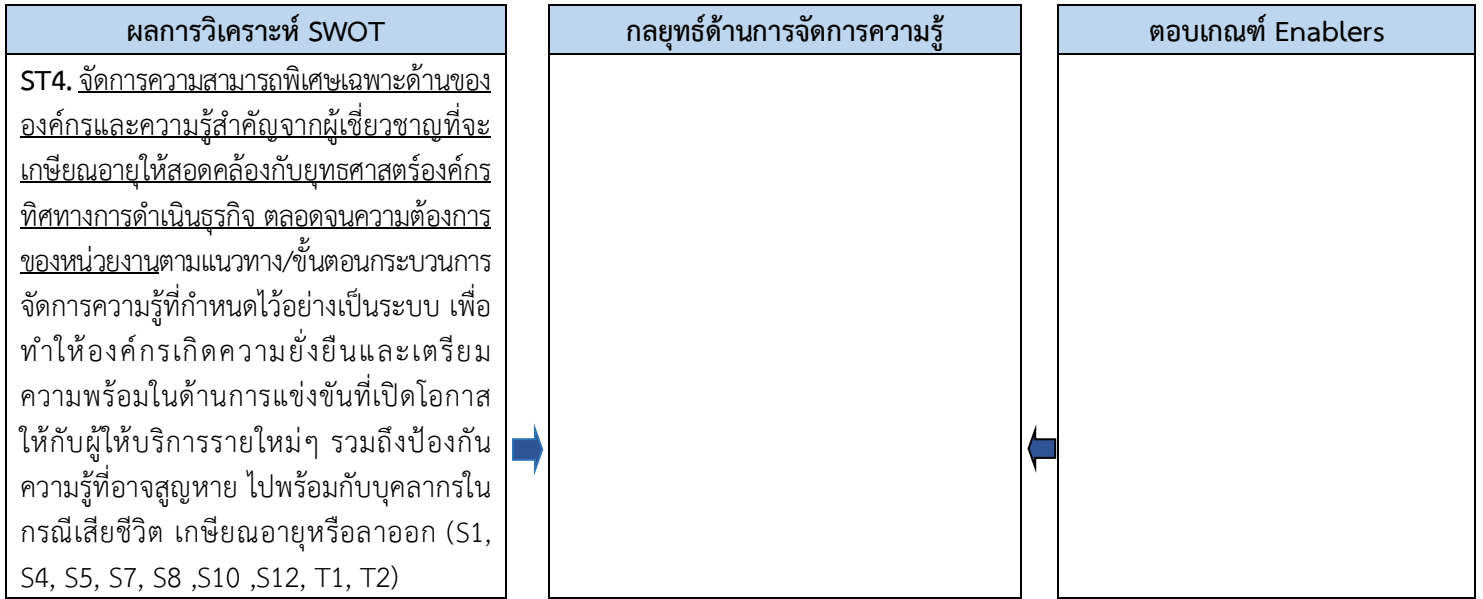
- การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลเข้าใช้งาน เพื่อสนับสนุนการดำเนินการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และภาระงานของพนักงาน รวมถึงตอบสนองต่อนโยบาย Thailand 4.0 ของภาครัฐ ส่งผลให้ต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง (T5)

**ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ**





ผลการวิเคราะห์ SWOT	กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้	ตอบเงื่อนไข Enablers
<p><b>WO4. พัฒนาศารสนเทศ/ความรู้ รวมถึงแนวทางการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของแต่ละกลุ่ม โดยอาศัยโอกาสจากยุทธศาสตร์ภาครัฐและแผนพัฒนาด้านการบินสากลที่ชัดเจนเป็นกรอบในการวางแผนการพัฒนาการดำเนินการกิจขององค์กรและกำหนดความรู้ที่สำคัญสำหรับถ่ายทอดแลกเปลี่ยนกับหน่วยงานภายนอก อันจะนำไปสู่การสร้างความร่วมมือเพื่อประโยชน์สูงสุดต่ออุตสาหกรรมการบินของประเทศต่อไป (W5, O1, O2, O3, O4)</b></p> <p><b>SO3. จัดการความรู้ (Knowledge) สารสนเทศ (Information) และข้อมูล (Data) ให้ครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งในและนอกประเทศ พร้อมทั้งพัฒนาบุคลากรให้สามารถเป็นตัวแทนหน่วยงานของรัฐหรือของประเทศที่มีความพร้อมในการแลกเปลี่ยนความรู้/สารสนเทศ/ข้อมูล เพื่อนำไปสู่การสร้างร่วมมือที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่ออุตสาหกรรมการบิน โดยอาศัยจุดแข็งจากความสามารถพิเศษเฉพาะด้านขององค์กรความร่วมมือ และการบูรณาการการดำเนินงานร่วมกันกับหน่วยงานในอุตสาหกรรมการบินที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับยุทธศาสตร์ภาครัฐและแผนพัฒนาด้านการบินสากลที่ชัดเจน การให้ความสำคัญของภาครัฐในการบริหารจัดการห่วงอากาศ รวมถึงความร่วมมือภายในอาเซียนที่มุ่งส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการการเดินอากาศในภาพรวมของทั้งภูมิภาค (S9, S10, O1, O3, O4)</b></p>	<p><b>กลยุทธ์ที่ ๒ นำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปเป็นกลไกในการพัฒนาศารสนเทศ/ความรู้ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) และการเทียบเคียง (Benchmarking) ในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ค้า คู่ความร่วมมือที่สำคัญ</b>  <b>โครงการ/งาน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. โครงการพัฒนาศารสนเทศ/ความรู้เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) และการเทียบเคียง (Benchmarking) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ค้า คู่ความร่วมมือที่สำคัญ (ปี ๒๕๖๗)</li> <li>๒. โครงการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Talent Development Course for Expertise) (ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๖๗)</li> <li>๓. โครงการพัฒนาพนักงานศักยภาพสูง (Talent) และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist) ให้เป็นผู้แทน บวท. ในเวทีระดับโลก (ICAO Panel) โดยใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ (ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)</li> <li>๔. โครงการจัดการความรู้ที่สำคัญขององค์กร (Critical Knowledge) (ปี ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑)</li> </ol>	<p><b>หมวด ๔ กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)</b>  <b>๔.๒ สารสนเทศและความรู้จากหน่วยงานภายนอก</b></p>



ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ สามารถทบทวนเพื่อแก้ไขโอกาสในการปรับปรุง และลดจุดอ่อนด้านการจัดการความรู้ (Weakness) ตลอดจน อุปสรรค / ความท้าทาย (Threats) ในประเด็นต่อไปนี้

**ผลการประเมิน Enabler ด้าน KM ปี ๒๕๖๕ ด้านที่ ๔ กระบวนการจัดการความรู้**

- ควรมีการเลือกใช้ระบบเทคโนโลยีให้มีความเหมาะสมในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ ได้ทุกสถานที่ ทุกเวลา ทุกเครื่องมือ (Anytime, Anywhere, Any devices)
- ควรมีแนวทางในการสอบถามถึงความสนใจ/พึงพอใจของบุคลากรต่อแพลตฟอร์ม ด้านการจัดการความรู้ที่องค์กรจัดให้ รวมถึงสถิติการใช้งานอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง
- ควรมีการจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) ซึ่งจะสะท้อนความเป็นระบบและความเป็นรูปธรรมของขั้นตอนที่ ๒ (การสร้างและแสวงหาความรู้) ให้แล้วเสร็จทั้งในระดับองค์กรและระดับสายงาน
- ในการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและความรู้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร ควรมีกลไกในการกำกับ ติดตาม ให้เกิดขึ้นได้จริงครบถ้วนทุกกลุ่ม และสามารถนำความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้แลกเปลี่ยนมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

**จุดอ่อนที่พบจากการวิเคราะห์ SWOT**

- การนำระบบสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินการ การบูรณาการ การแลกเปลี่ยน/จัดเก็บข้อมูลระหว่างสายงาน และการนำข้อมูลมาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีเข้าใช้งานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ลดต้นทุนและภาระงานของพนักงาน ยังไม่ทั่วถึงเพียงพอต่อความต้องการทั่วทั้งองค์กร ซึ่งส่งผลต่อการนำข้อมูลไปใช้ในด้านการจัดการความรู้ การพัฒนากระบวนการและสร้างนวัตกรรม (System: W4)
- บวท. ยังไม่มีการยกระดับหรือนำระบบเทคโนโลยีอื่นๆ มาสนับสนุนให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ได้ทุกสถานที่ ทุกเวลา ทุกเครื่องมือ (Anytime, Anywhere, Any devices) รวมถึงช่องทางการแลกเปลี่ยนความรู้/ประสบการณ์ที่มีประสิทธิภาพระหว่างผู้เชี่ยวชาญและบุคลากรในองค์กร ตลอดจนการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้จากภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) เพื่อนำมาสร้างคุณค่าเพิ่มผ่านความร่วมมือหรือการแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม (System: W5)

- บวท. มีการวิเคราะห์และกำหนดความรู้ที่สำคัญในมิติของ KM Focus Areas ซึ่งมีการทบทวนทุกปีให้ครอบคลุมความรู้ที่ใช้ทั้งในปัจจุบันและที่ในอนาคต ความรู้ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร ความรู้ที่กำลังสูญหายจากผู้เชี่ยวชาญที่จะเกษียณอายุ เพื่อใช้เป็นกรอบให้แก่หน่วยงานในการระบุ/บ่งชี้ความรู้ก่อนนำไปสู่การสร้าง/แสวงหาความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ อย่างไรก็ตาม ผลลัพธ์ของการดำเนินการยังไม่สามารถสะท้อนถึงความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) ในระดับสายงานทุกสายงานได้อย่างเป็นรูปธรรม (W6)

- นำ KM ไปใช้ปรับปรุง/พัฒนากระบวนการทำงาน แต่ยังไม่สามารถขับเคลื่อนอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรในการเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยเพิ่ม Productivity หรือลดต้นทุนการปฏิบัติงาน รวมถึงยังไม่การบูรณาการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับกระบวนการจัดการนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรม เพื่อต่อยอดสู่การพัฒนาวัตกรรมการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (System: W7)

#### อุปสรรค / ความท้าทายที่พบจากการวิเคราะห์ SWOT

- ปัจจัยอันตรายทางการบินที่ยังไม่ได้รับการแก้ไขอย่างสมบูรณ์ รวมถึงอากาศยานไร้คนขับ และวิวัฒนาการทางเทคโนโลยีด้านการเดินทางอากาศนับเป็นความท้าทายต่อการทำ KM ขององค์กร (T1)

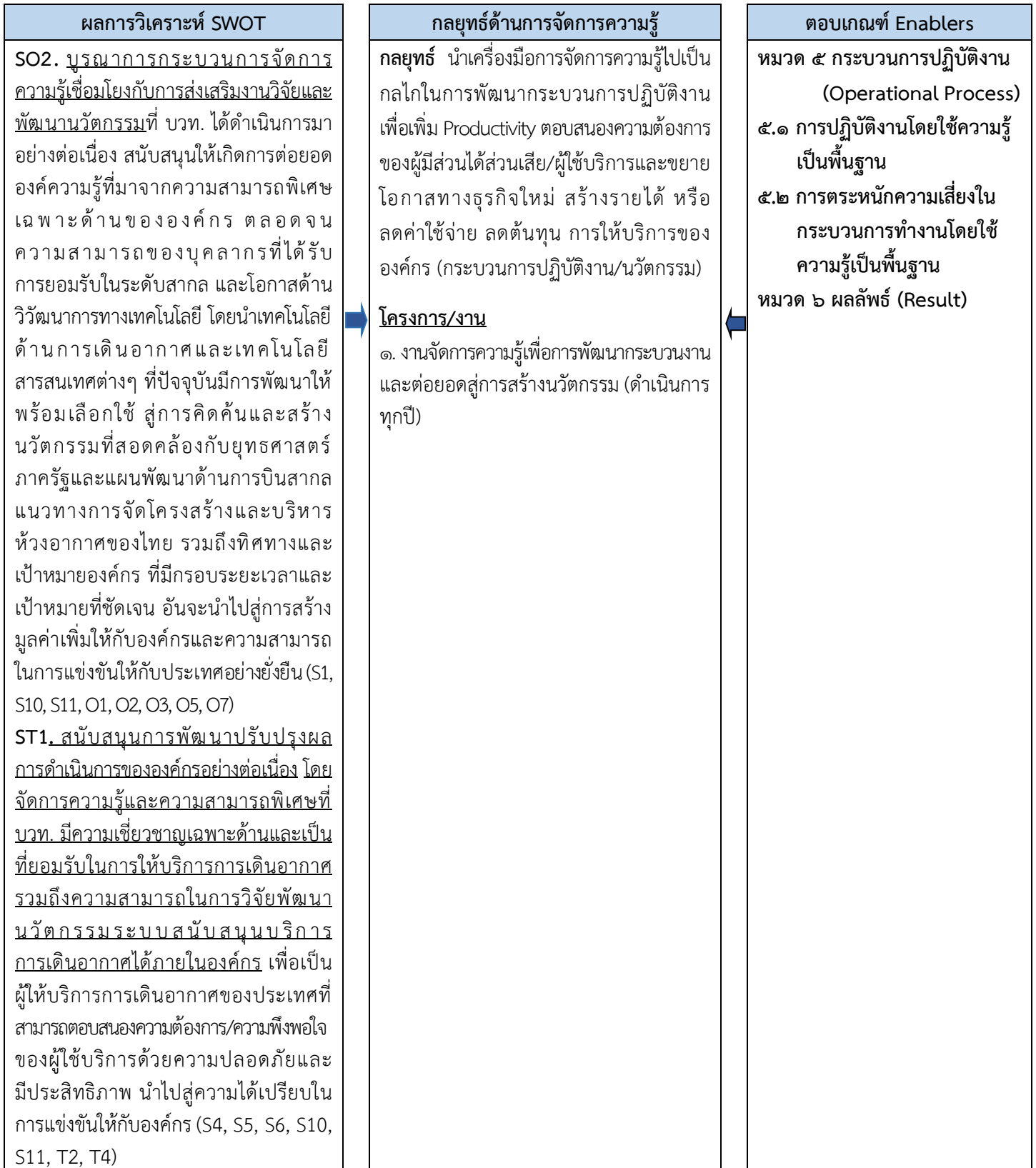
- บริบทด้านการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นความท้าทายที่ บวท. จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญตามมาตรฐานและพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (T2)

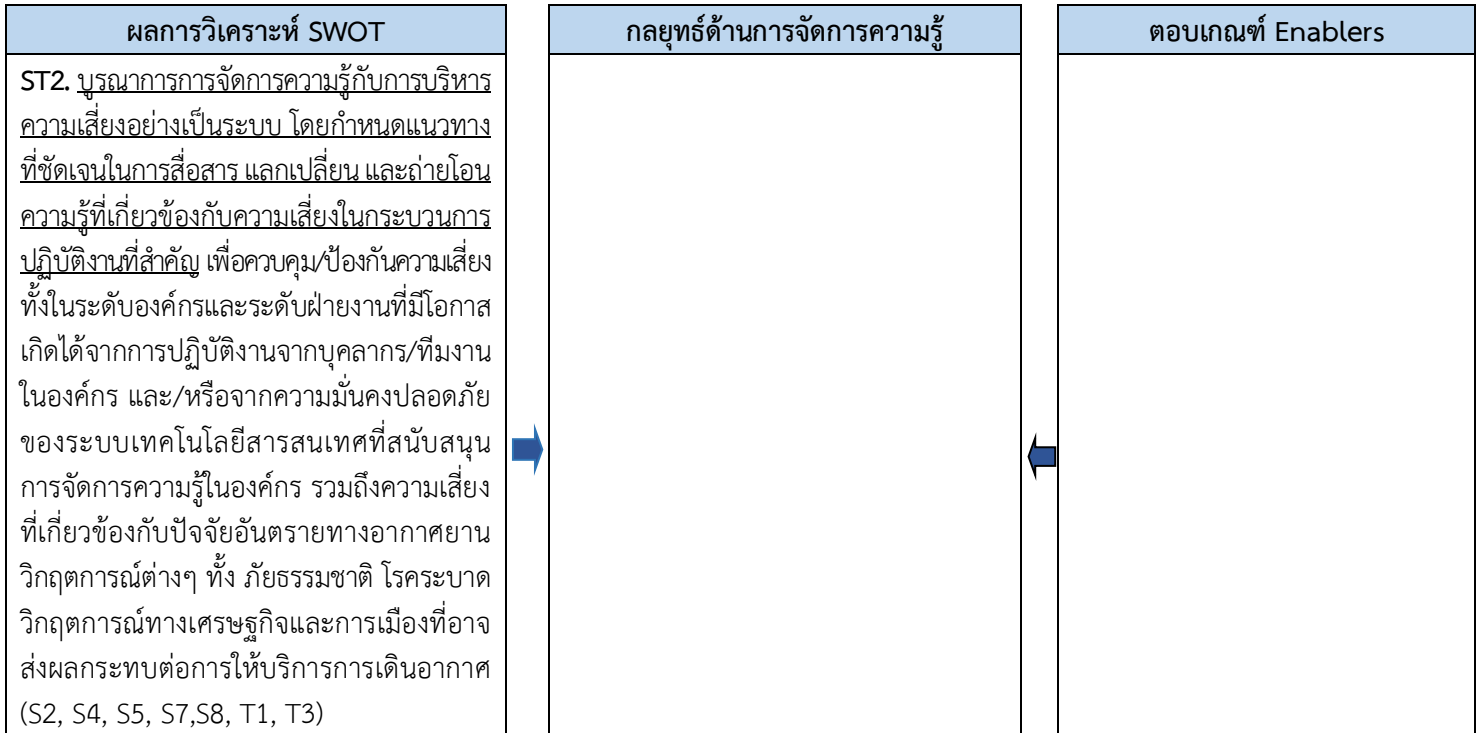
- วิกฤตการณ์ทั้งภัยธรรมชาติ โรคระบาด วิกฤติทางเศรษฐกิจการเมืองส่งผลกระทบต่อ การบริการจราจรทางอากาศ ถือเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร นับเป็นความท้าทายให้ บวท. เตรียมความพร้อม และจัดทำแผนรองรับในกรณีฉุกเฉิน รวมถึงมีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ (T3)

- ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ จำเป็นต้องมีแผนการแก้ไข พัฒนาและติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองและสร้างความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้นให้แก่ผู้ใช้บริการ (T4)

- การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลเข้าใช้งาน เพื่อสนับสนุนการดำเนินการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และภาระงานของพนักงาน รวมถึงตอบสนองต่อนโยบาย Thailand 4.0 ของภาครัฐ ส่งผลให้ต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง (T5)

**ยุทธศาสตร์ที่ ๓ บูรณาการการจัดการความรู้สู่การปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการให้บริการการเดินอากาศด้วยคุณภาพอย่างยั่งยืน**





ยุทธศาสตร์ที่ ๓ บูรณาการการจัดการความรู้สู่การปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการให้บริการการเดินอากาศด้วยคุณภาพอย่างยั่งยืน สามารถทบทวนเพื่อแก้ไขโอกาสในการปรับปรุง และลดจุดอ่อนด้านการจัดการความรู้ (Weakness) ตลอดจน อุปสรรค /ความท้าทาย (Threats) ในประเด็นต่อไปนี้

**ผลการประเมิน Enablers ด้าน KM ปี ๒๕๖๕ ด้านที่ ๕ กระบวนการปฏิบัติงาน**

- ถึงแม้จะมีการนำเครื่องมือการจัดการความรู้ (AAR) มาเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes) อย่างไรก็ตาม ควรใช้เครื่องมือดังกล่าว หรือเครื่องมือการจัดการความรู้อื่นๆ ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร เช่น งานบริหาร/บริการจราจรทางอากาศ งานมาตรฐานความปลอดภัย งานวิศวกรรมจราจรทางอากาศ งานนโยบายและบริหารยุทธศาสตร์ เป็นต้น
- ถึงแม้จะมีการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ผ่านการระบุปัจจัยเสี่ยงด้านความรู้ในมิติของ KM Focus Areas อย่างไรก็ตาม ควรมีกลไกให้มั่นใจได้ว่าการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้ในขั้นตอนที่มีความวิกฤต (Critical Step) ในกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร
- ควรทบทวนการกำหนดตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ โดยการเพิ่มตัวชี้วัดที่มีลักษณะที่เป็นตัวชี้วัดตาม (Lagging KPIs) เพื่อให้สะท้อนถึงผลลัพธ์ (Outcome) ของการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในแต่ละด้านมากยิ่งขึ้น

**จุดอ่อนที่พบจากการวิเคราะห์ SWOT**

- บวท. มีการวิเคราะห์และกำหนดความรู้ที่สำคัญในมิติของ KM Focus Areas ซึ่งมีการทบทวนทุกปีให้ครอบคลุมความรู้ที่ใช้ทั้งในปัจจุบันและที่ในอนาคต ความรู้ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร ความรู้ที่กำลังสูญหายจากผู้เชี่ยวชาญที่จะเกษียณอายุ เพื่อใช้เป็นกรอบให้แก่หน่วยงานในการระบุ/บ่งชี้ความรู้ก่อนนำไปสู่การสร้าง/แสวงหาความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ อย่างไรก็ตาม ผลลัพธ์ของการดำเนินการยังไม่สามารถสะท้อนถึงความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) ในระดับสายงานทุกสายงานได้อย่างเป็นรูปธรรม (W6)

- นำ KM ไปใช้ปรับปรุง/พัฒนากระบวนการทำงาน แต่ยังไม่สามารถขับเคลื่อนอย่างทั่วถึงทั้งองค์กรในการเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยเพิ่ม Productivity หรือลดต้นทุนการปฏิบัติงาน รวมถึงยังไม่การบูรณาการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับกระบวนการจัดการนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรม เพื่อต่อยอดสู่การพัฒนานวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (System: W7)

- การจัดการความรู้ยังไม่เชื่อมโยงอย่างเป็นระบบกับการพัฒนาความสามารถของบุคลากรและฝ่ายจัดการ การสร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist) การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) และการวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อรับช่วงต่อ (Succession Plan) ซึ่งมีผลต่อการขาดแคลนอัตรากำลังและการเกษียณอายุ ซึ่งระหว่างปี ๒๕๖๕ – ๒๕๗๔ พนักงานร้อยละ ๓๘ จะเกษียณและปัจจุบัน บวท. ขะลอกการรับพนักงานใหม่ (Staff/Skill: W9)

#### อุปสรรค / ความท้าทายที่พบจากการวิเคราะห์ SWOT

- ปัจจัยอันตรายทางการบินที่ยังไม่ได้รับการแก้ไขอย่างสมบูรณ์ รวมถึงอากาศยานไร้คนขับ และวิวัฒนาการทางเทคโนโลยีด้านการเดินอากาศนับเป็นความท้าทายต่อการทำ KM ขององค์กร (T1)

- บริบทด้านการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นความท้าทายที่ บวท. จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญตามมาตรฐานและพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (T2)

- วิกฤตการณ์ทั้งภัยธรรมชาติ โรคระบาด วิกฤติทางเศรษฐกิจการเมืองส่งผลกระทบต่อ การบริการจราจรทางอากาศ ถือเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร นับเป็นความท้าทายให้ บวท. เตรียมความพร้อม และจัดทำแผนรองรับในกรณีฉุกเฉิน รวมถึงมีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ (T3)

- ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ จำเป็นต้องมีแผนการแก้ไข พัฒนาและติดตามอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองและสร้างความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้นให้แก่ผู้ใช้บริการ (T4)



**ความเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑**

ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการ/งานในแผนแม่บทการจัดการความรู้ บวท. พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑ สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ของแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑ ดังนี้

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ การให้บริการการเดินอากาศที่ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ**

แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑			แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์ระยะยาว (Long-term Objectives)	กลยุทธ์	โครงการ/งาน
SO1 ให้บริการที่ปลอดภัยและมั่นคงเป็นไปตามมาตรฐานและต่อเนื่องในทุกช่วงการบิน	๑. ให้บริการการเดินอากาศที่มีมาตรฐานขั้นสูงสุด ๒. ให้บริการที่มีระดับความปลอดภัยขั้นสูงและยั่งยืน ๓. ให้ระบบการจัดการจราจรทางอากาศของประเทศมีความมั่นคง ๔. มีความสามารถในการรองรับปริมาณจราจรทางอากาศสอดคล้องต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมการบิน ๕. เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติการบินในทุกช่วงการบิน ๖. พัฒนาบริการการเดินอากาศของภูมิภาคให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกันอย่างบูรณาการ	<b>S1.1</b> พัฒนาองค์ประกอบและการดำเนินงานตามกระบวนการมาตรฐานให้สอดคล้องกับกฎหมายและการกำกับของภาครัฐ	๑. งานถ่ายทอดความรู้ผู้บริหาร ๒. งานถ่ายทอดความรู้ระดับองค์กร ๓. งานส่งเสริมการนำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปใช้เพื่อการทำงานและการพัฒนาบุคลากร ๔. โครงการชุมชนเครือข่ายความรู้ (Community of Practices) ๕. โครงการจัดการความรู้ที่สำคัญขององค์กร (Critical Knowledge) ๖. งานจัดการความรู้เพื่อการพัฒนากระบวนการและต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรม
		<b>S1.2</b> มุ่งสู่การยกระดับมาตรฐานองค์กร ด้วย PBA (Performance Based Approach)	
		<b>S1.3</b> พัฒนาระบบบริหารความปลอดภัยตามมาตรฐานขั้นสูงขององค์การผู้ให้บริการบริการการเดินอากาศสากล (CANSO Standard of Excellence in Safety Management Systems)	
		<b>S1.4</b> จัดการความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญสูงต่อผลการดำเนินงานด้านความปลอดภัย (Safety Performance) ให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล	
		<b>S1.5</b> ปรับปรุง/พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารระบบ/เทคโนโลยีบริการการเดินอากาศ (CNS) ให้เป็นไปตามมาตรฐานและข้อตกลงระดับบริการ	

แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑			แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์ระยะยาว (Long-term Objectives)	กลยุทธ์	โครงการ/งาน
		S1.6 มุ่งสู่การพัฒนาเพื่อ ยกระดับมาตรฐานด้าน ความต่อเนื่องในการให้บริการ ระดับสูงสุด พร้อมรองรับ วิกฤตการณ์ต่าง ๆ อย่าง ทันทั่วทั้งที่	
SO2 พัฒนาขีดความสามารถ ในการรองรับเที่ยวบินและ ยกระดับประสิทธิภาพระบบ การบินอากาศ		S2.1 ยกระดับประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติการและพัฒนา โครงสร้างพื้นฐาน/เทคโนโลยี สนับสนุนการบินอากาศ ตลอดทุกช่วงการบิน S2.2 พัฒนาการบริหาร/จัดการ ข้อมูลทั้งระบบการบินอากาศ	

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนาบุคลากรมืออาชีพ

แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑			แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์ระยะยาว (Long-term Objectives)	กลยุทธ์	โครงการ/งาน
SO3 มีบุคลากรมืออาชีพที่ เพียงพอ มีการจัดการทุนมนุษย์ อย่างเป็นระบบสามารถขับเคลื่อน วิสัยทัศน์และองค์กรให้เติบโต อย่างยั่งยืน	พัฒนาบุคลากรให้มีความ สามารถหลักตามที่กำหนด	S3.2 พัฒนาทุนมนุษย์ให้มี ความสามารถตรงตาม คุณสมบัติของตำแหน่งงาน ที่กำหนด สอดคล้องตาม การเปลี่ยนแปลงและทิศทาง การพัฒนาบุคลากรด้านการบิน รวมทั้งมีความเชี่ยวชาญ/ ชำนาญเพียงพอสำหรับการมี ศูนย์พัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้น การพัฒนา ความรู้และทักษะ ขั้นสูงที่ทันสมัยและมี ประสิทธิภาพระดับสากล	๑. งาน KM Leadership Skill ๒. งานถ่ายทอดความรู้ผู้บริหาร ๓. งานถ่ายทอดความรู้ระดับองค์กร ๔. งานส่งเสริมการนำเครื่องมือ การจัดการความรู้ไปใช้ เพื่อ การทำงาน และการพัฒนา บุคลากร ๕. โครงการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม สำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Talent Development Course for Expertise)

แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑			แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์ระยะยาว/ (Long-term Objectives)	กลยุทธ์	โครงการ/งาน
			๖. โครงการพัฒนาพนักงานศักยภาพสูง (Talent) และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist) ให้เป็นผู้แทน บวท. ในเวทีระดับโลก (ICAO Panel) โดยใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ ๗. งานจัดการความรู้เพื่อการพัฒนากระบวนการและต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรม
SO4 มีบุคลากรที่ทุ่มเทความผูกพันและมีสภาวะแวดล้อมด้านบุคลากรที่ดี	ให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร	S4.2 สร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากร (Employee Experience) ตลอดระยะเวลาการทำงาน รวมทั้งรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพและสร้างแรงจูงใจสำหรับบุคลากรรุ่นใหม่	๑. งาน KM Success Story ๒. โครงการสัปดาห์การเรียนรู้และนวัตกรรม/KM & Innovation Day ๓. โครงการชุมชนเครือข่ายความรู้ (Community of Practices)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑		แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑	
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์ระยะยาว/ (Long-term Objectives)	กลยุทธ์	โครงการ/งาน
SO5 มีคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กร และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการมีระบบการกำกับดูแลที่ดีที่มีการจัดการในระดับดีเยี่ยมและมีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล และเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมบนพื้นฐานของการจัดการความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน และสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ให้บริการทุกกลุ่ม	มีผลการประเมินผลองค์กรในระดับดีเยี่ยม	S5.1 กำหนดแผนพัฒนาและบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยการปรับปรุงและจัดการกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการเพิ่มขีดความสามารถและเป้าหมายขององค์กร	๑. งานส่งเสริมการนำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปใช้เพื่อการทำงานและการพัฒนาบุคลากร ๒. งานจัดการความรู้เพื่อการพัฒนากระบวนการและต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรม
		S5.2 สร้างและยกระดับความสัมพันธ์/การบริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ให้บริการทั้งภายในและภายนอกประเทศ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร	๑. โครงการพัฒนาสารสนเทศ/ความรู้ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) และการเทียบเคียง (Benchmarking) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ค้า คู่ความร่วมมือที่สำคัญ ๒. โครงการพัฒนาพนักงานศักยภาพสูง (Talent) และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist) ให้เป็นผู้แทนบวท. ในเวทีระดับโลก (ICAO Panel) โดยใช้เครื่องมือการจัดการความรู้
		S5.5 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร ส่งเสริมการพัฒนา/ต่อยอดนวัตกรรมและขยายผลเชิงพาณิชย์อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน	ทุกโครงการ/งานที่บรรจุในแผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑

ภาคผนวก  
โครงการ/งาน  
ตามแผนแม่บทการจัดการความรู้  
(ปี ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑)

## แบบฟอร์มรายละเอียดงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

### ๑. ชื่อโครงการ/งาน

#### ๑.๑ งาน KM Leadership Skill

### ๒. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์:	๑. เพื่อพัฒนาผู้บริหารให้มีทักษะด้านการจัดการความรู้ ๒. เพื่อให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม ๓. เพื่อนำการจัดการความรู้มาใช้ช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์
ยุทธศาสตร์:	๑. พัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กร สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม
กลยุทธ์:	๑. นำการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มผู้บริหาร โดยสร้างความตระหนักรู้ สร้างการมีส่วนร่วม และส่งเสริมการเป็นต้นแบบที่ดีในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กร
Enabler:	๑. การนำองค์กร ๒. การวางแผนและทรัพยากร

### ๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

#### (สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การจัดการความรู้ขององค์กรประสบความสำเร็จ คือ การสนับสนุนจากผู้บริหารทุกระดับ ตั้งแต่การมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงานหรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายในด้านการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน การจัดสรรทรัพยากรครอบคลุมการดำเนินงานที่สำคัญ ตลอดจนการเป็นแบบอย่างที่ดี แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ติดตามและสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อสามารถสื่อสาร กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

พท.พส. จึงกำหนดให้มีโครงการ KM Leadership สำหรับเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจและพัฒนาทักษะในด้านการจัดการความรู้แก่ผู้บริหาร ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ขององค์กรตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม รวมถึงนำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่กำหนดต่อไป

### ๔. ระยะเวลาดำเนินการ

มีระยะเวลาดำเนินการ				
๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
-	X	-	X	-



๕. งบประมาณ

	ไม่ใช้งบประมาณ
X	ใช้งบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ				
		๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	-	-	๐.๐๑๕	-	๐.๐๑๕	-
รวมทั้งสิ้น	๐.๐๓	-	๐.๐๑๕	-	๐.๐๑๕	-

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ

๖.๑ ผลผลิต (Output): ผลที่ได้รับทันทีเมื่อดำเนินโครงการ/งานแล้วเสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ผลผลิต	จำนวน	หน่วย	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
			๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
๑. โครงการ KM Leadership Skill	๑	หลักสูตร	-	X	-	X	-
๒. จำนวนผู้บริหารที่เข้ารับการพัฒนา	๗๐	ร้อยละของจำนวนผู้บริหารทั้งหมดที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย	-	X	-	X	-

๖.๒ ผลลัพธ์ (Outcome): ผลประโยชน์ต่อเนืองทางตรงหรือทางอ้อมที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินโครงการ/งาน และเมื่อนำผลผลิตที่ได้ไปใช้ประโยชน์หลังจากดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว (อาจจะเป็นผลลัพธ์ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ)

ผลลัพธ์	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
ผู้บริหารสามารถนำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหาร	-	X	-	X	-
การจัดการความรู้ถูกนำไปใช้เป็นกลไกที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน	-	X	-	X	-

๗. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/งานที่จะให้การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จ

บทบาท	ชื่อหน่วยงาน
๗.๑ หน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก	พส. (พก.พส.)
๗.๒ หน่วยงานที่สนับสนุน	ฝ่ายจัดการทุกระดับ

๘. แผนปฏิบัติการ

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๑	ประชุมวางแผนเนื้อหาและรูปแบบ ในการพัฒนา	ก.พ.	ก.พ.	๓๐	-	-	พก.พส.
๒	เตรียมการดำเนินงาน	มี.ค.	มี.ค.	๓๐	-	-	พก.พส.
๓	ดำเนินการ	เม.ย.	เม.ย.	๓๐	-	ปี ๖๗ : ๐.๐๐๐ ปี ๖๘ : ๐.๐๑๕ ปี ๖๙ : ๐.๐๐๐ ปี ๗๐ : ๐.๐๑๕ ปี ๗๑ : ๐.๐๐๐	ฝ่ายจัดการ พก.พส.
๔	สรุปผลการดำเนินการ	พ.ค.	พ.ค.	๑๐	-	-	พก.พส.
<b>รวม</b>				<b>๑๐๐</b>	<b>๐.๐๓</b>		

## แบบฟอร์มรายละเอียดงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

### ๑. ชื่อโครงการ/งาน

#### ๑.๒ งานถ่ายทอดความรู้ผู้บริหาร

### ๒. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์:	๑. เพื่อให้ผู้บริหารได้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นการป้องกันความรู้ที่สำคัญสูญหาย ๒. เพื่อให้บุคลากรนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาการทำงานและพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ ๓. เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ให้แก่บุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้
ยุทธศาสตร์:	๑. พัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม
กลยุทธ์:	๑. นำการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มผู้บริหาร โดยสร้างความตระหนักรู้ สร้างการมีส่วนร่วม และส่งเสริมการเป็นต้นแบบที่ดีในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กร
Enabler:	๑. การนำองค์กร (KM Leadership) ๒. การวางแผนและทรัพยากร

### ๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

(สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) เป็นขั้นตอนหนึ่งของการจัดการความรู้ ประเภท Tacit Knowledge เพื่อถ่ายโอนความรู้และประสบการณ์ที่แฝงอยู่ในตัวบุคคล เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรและเป็นการช่วยป้องกันความรู้ที่สำคัญสูญหายไปจากองค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารถือเป็นกลุ่มคนที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในหลายๆ ด้าน ซึ่งความรู้และประสบการณ์ดังกล่าวมีส่วนช่วยนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น การจัดการความรู้ของผู้บริหาร จึงเป็นเรื่องที่องค์กรควรให้ความสำคัญ

ในการนี้ พก.พส. ได้กำหนดให้มีโครงการถ่ายทอดความรู้ผู้บริหารบรรจุในแผนแม่บทการจัดการความรู้ เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับได้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่บุคลากรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการทำงานและพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ รวมถึงเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการจัดการความรู้ โดยเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ให้แก่บุคลากรในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องตามหลักเกณฑ์ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ในมิติด้านการนำองค์กร (KM leadership)

### ๔. ระยะเวลาดำเนินการ

มีระยะเวลาดำเนินการ				
๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
X	X	X	X	X

๕. งบประมาณ

X	ไม่ใช้งบประมาณ
	ใช้งบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ				
		๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	-	-	-	-	-	-
รวมทั้งสิ้น	-	-	-	-	-	-

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ

๖.๑ ผลผลิต (Output): ผลที่ได้รับทันทีเมื่อดำเนินโครงการ/งานแล้วเสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ผลผลิต	จำนวน	หน่วย	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
			๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
๑. กิจกรรมการถ่ายทอดความรู้ผู้บริหาร	๑	กิจกรรม	X	X	X	X	X
๒. องค์กรความรู้ของผู้บริหาร	๑	องค์ความรู้	X	X	X	X	X

๖.๒ ผลลัพธ์ (Outcome): ผลประโยชน์ต่อเนืองทางตรงหรือทางอ้อมที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินโครงการ/งาน และเมื่อนำผลผลิตที่ได้ไปใช้ประโยชน์หลังจากดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว (อาจจะเป็นผลลัพธ์ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ)

ผลลัพธ์	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
บริษัทฯ สามารถบริหารความเสี่ยงจากการสูญเสียความรู้ที่สำคัญระดับองค์กร	X	X	X	X	X
บุคลากรทุกระดับสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน	X	X	X	X	X

๗. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/งานที่จะให้การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จ

บทบาท	ชื่อหน่วยงาน
๗.๑ หน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก	พส. (พท.พส.)
๗.๒ หน่วยงานที่สนับสนุน	ฝ่ายจัดการทุกระดับ

๘. แผนปฏิบัติการ

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้องาน (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๑	ประชุมวางแผนเนื้อหาและรูปแบบของกิจกรรม	เม.ย.	เม.ย.	๓๐	-	-	พก.พส.
๒	เตรียมการดำเนินการ	พ.ค.	พ.ค.	๓๐	-	-	พก.พส.
๓	ดำเนินการ	มิ.ย.	มิ.ย.	๓๐	-	-	ฝ่ายจัดการ พก.พส.
๔	จัดเก็บรวบรวมและเผยแพร่องค์ความรู้	ก.ค.	ส.ค.	๑๐	-	-	พก.พส.
รวม				๑๐๐	-		

## แบบฟอร์มรายละเอียดงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

### ๑. ชื่อโครงการ/งาน

๑.๓ งานบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการความรู้เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของหน่วยงาน

### ๒. วัตถุประสงค์

<b>วัตถุประสงค์:</b>	๑. เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้จากผู้บริหารทุกระดับ ๒. เพื่อสื่อสารนโยบายและความมุ่งมั่นด้านการจัดการความรู้ ตลอดจนการเป็นต้นแบบที่ดีในการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ๓. เพื่อสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้และยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้
<b>ยุทธศาสตร์:</b>	๑. พัฒนาศักยภาพด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม
<b>กลยุทธ์:</b>	๑. นำการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มผู้บริหาร โดยสร้างความตระหนักรู้ สร้างการมีส่วนร่วม และส่งเสริมการเป็นต้นแบบที่ดีในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กร
<b>Enabler:</b>	๑. การนำองค์กร ๒. การวางแผนและทรัพยากร

### ๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

(สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

<p>ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ได้กำหนดให้การจัดการความรู้และนวัตกรรมเป็นหนึ่งใน Core Business Enablers ตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ โดยในด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ขององค์กรนั้น หมวดที่ ๑ การนำองค์กร มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร โดยผู้บริหารจะร่วมกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการจัดการความรู้ เป็นต้นแบบเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พท.พส. จึงกำหนดให้มีแผนบริหารการเปลี่ยนแปลงมีแนวทางการดำเนินการที่สำคัญ ๓ ส่วนคือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. สร้างการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยการนำให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการจัดการความรู้</li> <li>๒. สร้างการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยการสื่อสารด้านการจัดการความรู้ของผู้บริหารทุกระดับ</li> <li>๓. สร้างการเปลี่ยนแปลงโดยผู้บริหารในการกระตุ้น จูงใจ ให้กำลังใจและชมเชยบุคลากรในองค์กรที่มีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ เพื่อสร้างฐานความรู้ที่เข้มแข็งและมีคุณค่าขององค์กรต่อไป</li> </ol>
---

### ๔. ระยะเวลาดำเนินการ

มีระยะเวลาดำเนินการ (ดำเนินการทุกปีงบประมาณ)				
๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
X	X	X	X	X



๕. งบประมาณ

X	ไม่ใช้งบประมาณ
	ใช้งบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ				
		๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	-	-	-	-	-	-
รวมทั้งสิ้น	-	-	-	-	-	-

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ

๖.๑ ผลผลิต (Output): ผลที่ได้รับทันทีเมื่อดำเนินโครงการ/งานแล้วเสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ผลผลิต	จำนวน	หน่วย	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
			๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
๑. แผนสื่อสารด้านการจัดการความรู้ (ทบทวนทุกปี)	๑	แผน	X	X	X	X	X
๒. แผนแม่บทการจัดการความรู้ บวท. (ทบทวนทุกปี)	๑	เล่ม	X	X	X	X	X
๓. ผู้บริหารสื่อสารแผนแม่บทการจัดการความรู้ บวท. ภายในหน่วยงาน	๘๐	ร้อยละของจำนวนหน่วยงานทั้งหมด	X	X	X	X	X
๔. ฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์ มีแผนดำเนินการจัดการความรู้ประจำปีที่ผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารในสายงาน	๗๕	ร้อยละของจำนวนหน่วยงานทั้งหมด	X	X	X	X	X

**๖.๒ ผลลัพธ์ (Outcome):** ผลประโยชน์ต่อเนื้อเรื่องทางตรงหรือทางอ้อมที่คาดว่าจะได้รับการดำเนินการ โครงการ/งาน และเมื่อนำผลผลิตที่ได้ไปใช้ประโยชน์หลังจากดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว (อาจจะเป็นผลลัพธ์ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ)

ผลลัพธ์	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
องค์ความรู้ที่เป็นความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge)	X	X	X	X	X
องค์ความรู้ผู้เชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น	X	X	X	X	X
เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วม	X	X	X	X	X
การจัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นระบบ	X	X	X	X	X

**๗. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/งานที่จะให้การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จ**

บทบาท	ชื่อหน่วยงาน
๗.๑ หน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก	พส. (พท.พส.)
๗.๒ หน่วยงานที่สนับสนุน	ฝ่ายจัดการทุกระดับ

**๘. แผนปฏิบัติการ**

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๑	พ.ท. พ.ส. รับนโยบายและข้อเสนอแนะจากที่ประชุมฝ่ายจัดการระดับสูง เพื่อทบทวนแผนสื่อสารด้านการจัดการความรู้ (ประจำปี)	พ.ย.	ธ.ค.	๑๕	-	-	พท.พส.
๒	ผู้บริหารหน่วยงานมอบหมายแต่งตั้งนักจัดการความรู้ประจำหน่วยงานให้มีจำนวนที่เหมาะสม (ประจำปี)	ม.ค.	ม.ค.	๑๐	-	-	พท.พส. ฝ่ายจัดการ ระดับกอง
๓	ผู้บริหารรับแนวทางการจัดการความรู้ประจำปี และแผนแม่บทการจัดการความรู้จากการสัมมนาการจัดการความรู้ประจำปี	ม.ค.	ม.ค.	๒๐	-	-	พท.พส. ฝ่ายจัดการ ระดับฝ่าย/ กอง
๔	ผู้บริหารหน่วยงานสื่อสารแผนแม่บทการจัดการความรู้ กระบวนการและบทบาทหน้าที่ด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กร (ประจำปี)	ก.พ.	มี.ค.	๑๕	-	-	พท.พส. ฝ่ายจัดการ ระดับกอง

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๕	ผู้บริหารวางแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน พร้อมทั้งลงนามให้ความเห็นชอบการระบุหัวข้อการจัดการความรู้ประจำปี (Knowledge Landscape)	มี.ค.	มี.ค.	๑๕	-	-	พก.พส. ฝ่ายจัดการ ระดับฝ่าย/ กอง
๖	ผู้บริหารหน่วยงานให้คำปรึกษาดูตามและสนับสนุนให้การจัดการความรู้ของหน่วยงานเป็นไปตามแผน	มี.ค.	ส.ค.	๑๕	-	-	ฝ่ายจัดการ ทุกระดับ
๗	ผู้บริหารทุกระดับเข้าร่วมกิจกรรม KM Show and Share ประจำปี เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและขวัญกำลังใจ	ส.ค.	ส.ค.	๕	-	-	พก.พส. ฝ่ายจัดการ ทุกระดับ
๘	ผู้บริหารระดับสูงลงนามหนังสือชมเชยนักจัดการความรู้ที่นำเสนอผลงานประจำปี	ก.ย.	ก.ย.	๕	-	-	พก.พส. ฝ่ายจัดการ ระดับสูง
รวม				๑๐๐	-		

## แบบฟอร์มรายละเอียดงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

### ๑. ชื่อโครงการ/งาน

#### ๑.๔ งานพัฒนาศักยภาพ KF ตาม Competency

### ๒. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์:	๑. เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ KF เรื่องเครื่องมือการจัดการความรู้ประเภทต่างๆ ๒. เพื่อให้เจ้าหน้าที่ KF สามารถนำความรู้ไปสนับสนุนการจัดการความรู้ของหน่วยงานตามแผนการจัดการความรู้ที่กำหนด
ยุทธศาสตร์:	๑. พัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม
กลยุทธ์:	๒. พัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรด้านการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน
Enabler:	๓. บุคลากร

### ๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

#### (สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ขององค์กรนั้น กำหนดเรื่องบุคลากรเป็นหนึ่งในเกณฑ์การประเมินที่สำคัญ โดยจำเป็นต้องพัฒนาให้ความรู้ เตรียมความพร้อมแก่บุคลากร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ และสามารถพัฒนาองค์ความรู้ไปใช้พัฒนากระบวนการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น บวท. จึงได้จัดให้มีเจ้าหน้าที่ Knowledge Facilitator ประจำหน่วยงาน (เจ้าหน้าที่ KF) มีบทบาทสำคัญที่จะช่วยผู้บริหารขับเคลื่อนให้การจัดการความรู้ของหน่วยงานดำเนินการสำเร็จตามกระบวนการและแนวทางการจัดการความรู้ที่บริษัทฯ กำหนด และเพื่อให้มีความรู้และทักษะเพื่อใช้ในการดำเนินการ พก.พส. จึงกำหนดให้มีโครงการพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่ KF ประจำหน่วยงาน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ KF ได้เพิ่มพูนศักยภาพการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ที่เหมาะสม และเต็มประสิทธิภาพสำหรับการนำเครื่องมือเหล่านี้ไปใช้ในการระบุ และผลิตชิ้นงานองค์ความรู้ที่มีประโยชน์ต่อหน่วยงานละองค์กรให้สอดคล้องกับกระบวนการจัดการความรู้ที่ บวท. กำหนด

### ๔. ระยะเวลาดำเนินการ

มีระยะเวลาดำเนินการ				
๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
X	X	X	X	X

๕. งบประมาณ

	ไม่ใช้งบประมาณ
X	ใช้งบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ				
		๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	๐.๑๕	๐.๐๓	๐.๐๓	๐.๐๓	๐.๐๓	๐.๐๓
รวมทั้งสิ้น	๐.๑๕	๐.๐๓	๐.๐๓	๐.๐๓	๐.๐๓	๐.๐๓

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ

๖.๑ ผลผลิต (Output): ผลที่ได้รับทันทีเมื่อดำเนินโครงการ/งานแล้วเสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ผลผลิต	จำนวน	หน่วย	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
			๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
นักจัดการความรู้ (KF) ประจำหน่วยงาน มีความรู้และทักษะในการจัดการความรู้	๗๕	ร้อยละของจำนวนหน่วยงานทั้งหมดที่เข้ารับการพัฒนา	X	X	X	X	X

๖.๒ ผลลัพธ์ (Outcome): ผลประโยชน์ต่อเนื่องทางตรงหรือทางอ้อมที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินโครงการ/งาน และเมื่อนำผลผลิตที่ได้ไปใช้ประโยชน์หลังจากดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว (อาจจะเป็นผลลัพธ์ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ)

ผลลัพธ์	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
นักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (เจ้าหน้าที่ KF) สามารถดำเนินการจัดการความรู้บรรลุผลสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ยังค์กรกำหนดไว้	X	X	X	X	X

๗. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/งานที่จะให้การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จ

บทบาท	ชื่อหน่วยงาน
๗.๑ หน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก	พส. (พก.พส.)
๗.๒ หน่วยงานที่สนับสนุน	หน่วยงานที่ส่งเจ้าหน้าที่ KF เข้าร่วมการพัฒนาในแต่ละปี

๘. แผนปฏิบัติการ

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๑	ประชุมวางแผนเนื้อหา และรูปแบบของการสัมมนา	มี.ค.	มี.ค.	๑๐	-	-	พก.พส.
๒	เตรียมดำเนินการและ ขออนุมัติดำเนินการ	เม.ย.	เม.ย.	๓๐	-	-	พก.พส.
๓	ดำเนินการจัดสัมมนา	พ.ค.	พ.ค.	๓๐	-	ปี ๖๗ : ๐.๐๓ ปี ๖๘ : ๐.๐๓ ปี ๖๙ : ๐.๐๓ ปี ๗๐ : ๐.๐๓ ปี ๗๑ : ๐.๐๓	พก.พส.
๔	สรุปผลการประเมิน การสัมมนา	มิ.ย.	มิ.ย.	๑๕	-	-	พก.พส.
๕	สรุปผลการดำเนินการ	มิ.ย.	มิ.ย.	๑๕	-	-	พก.พส.
<b>รวม</b>				<b>๑๐๐</b>	<b>-</b>	<b>๐.๑๕</b>	



## แบบฟอร์มรายละเอียดงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

### ๑. ชื่อโครงการ/งาน

#### ๑.๕ งานสัมมนาการจัดการความรู้ประจำปี

### ๒. วัตถุประสงค์

<b>วัตถุประสงค์:</b>	๑. เพื่อเป็นเวทีถ่ายทอดนโยบายการจัดการความรู้ประจำปี และเพิ่มเติมความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์การเรียนรู้ในปัจจุบันให้ผู้บริหารหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ KF ๒. เพื่อชี้แจงผลการดำเนินการจัดการความรู้ในภาพรวมขององค์กรตามกรอบการประเมิน Enabler ด้านการจัดการความรู้ ๓. เพื่อให้ผู้บริหารหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ KF ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานปีที่ผ่านมา
<b>ยุทธศาสตร์:</b>	๑. พัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม
<b>กลยุทธ์:</b>	๒. พัฒนาความรู้ ความสามารถบุคลากรด้านการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน
<b>Enabler:</b>	๓. บุคลากร

### ๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

#### (สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ขององค์กรนั้น กำหนดเรื่องบุคลากรเป็นหนึ่งในเกณฑ์การประเมินที่สำคัญ โดยจำเป็นต้องพัฒนาให้ความรู้ เตรียมความพร้อมแก่บุคลากร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ และสามารถพัฒนาองค์ความรู้ไปใช้พัฒนากระบวนการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น บวท. จึงได้จัดให้มีเจ้าหน้าที่ Knowledge Facilitator ประจำหน่วยงาน (เจ้าหน้าที่ KF) มีบทบาทสำคัญที่จะช่วยผู้บริหารขับเคลื่อนให้การจัดการความรู้ของหน่วยงานดำเนินการสำเร็จตามกระบวนการและแนวทางการจัดการความรู้ที่บริษัทฯ กำหนด ตลอดจนมีส่วนสนับสนุนให้หน่วยงานมีการปรับปรุงผลการดำเนินการด้วยการใช้ข้อมูลองค์ความรู้ ซึ่งสอดคล้องตามระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจรูปแบบใหม่ (Enablers) จึงได้จัดให้มีโครงการสัมมนาการจัดการความรู้ประจำปีขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ KF ได้รับทราบแนวทางการจัดการความรู้ในปีต่อไปร่วมกัน และนำไปประยุกต์ใช้ในการระบุและดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับกระบวนการจัดการความรู้ที่ บวท. กำหนดต่อไป

### ๔. ระยะเวลาดำเนินการ

มีระยะเวลาดำเนินการ				
๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
X	X	X	X	X

๕. งบประมาณ

X	ไม่ใช้งบประมาณ
	ใช้งบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ				
		๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	-	-	-	-	-	-
รวมทั้งสิ้น	-	-	-	-	-	-

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ

๖.๑ ผลผลิต (Output): ผลที่ได้รับทันทีเมื่อดำเนินโครงการ/งานแล้วเสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ผลผลิต	จำนวน	หน่วย	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
			๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
ผู้บริหารหน่วยงานได้รับทราบแนวทางและนโยบายการจัดการความรู้ประจำปี	๗๕	ร้อยละของจำนวนหน่วยงานทั้งหมดที่เข้าร่วมการสัมมนา	X	X	X	X	X
นักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (เจ้าหน้าที่ KF) ได้รับทราบแนวทางและนโยบายการจัดการความรู้ประจำปี	๗๕	ร้อยละของจำนวนหน่วยงานทั้งหมดที่เข้าร่วมการสัมมนา	X	X	X	X	X

๖.๒ ผลลัพธ์ (Outcome): ผลประโยชน์ต่อเนื่องทางตรงหรือทางอ้อมที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินโครงการ/งาน และเมื่อนำผลผลิตที่ได้ไปใช้ประโยชน์หลังจากดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว (อาจจะเป็นผลลัพธ์ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ)

ผลลัพธ์	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
หน่วยงานสามารถระบอบุองค์ความรู้ที่สำคัญของหน่วยงานได้ตามกรอบแนวทางที่กำหนด	X	X	X	X	X
หน่วยงานมีองค์ความรู้ที่สำคัญสามารถนำไปใช้การพัฒนางานภายในหน่วยงานได้	X	X	X	X	X

๗. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/งานที่จะให้การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จ

บทบาท	ชื่อหน่วยงาน
๗.๑ หน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก	พส. (พก.พส.)
๗.๒ หน่วยงานที่สนับสนุน	ฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์

๘. แผนปฏิบัติการ

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๑	ประชุมวางแผนเนื้อหา และรูปแบบของการ สัมมนา	พ.ย.	พ.ย.	๑๐	-	-	พก.พส.
๒	เตรียมดำเนินการและ ขออนุมัติดำเนินการ	ธ.ค.	ธ.ค.	๓๐	-	-	พก.พส.
๓	ดำเนินการจัดสัมมนา	ม.ค.	ม.ค.	๓๐	-	-	พก.พส. ฝ่าย/สำนักงาน/ กอง/ศูนย์
๔	สรุปผลการประเมิน สัมมนา	ก.พ.	ก.พ.	๑๕	-	-	พก.พส.
๕	สรุปผลการดำเนินการ	ก.พ.	ก.พ.	๑๕	-	-	พก.พส.
<b>รวม</b>				<b>๑๐๐</b>	-	-	

## รายละเอียดงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

### ๑. ชื่อโครงการ/งาน

๑.๖ งานส่งเสริมการนำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปใช้เพื่อการทำงานและการพัฒนาบุคลากร

### ๒. วัตถุประสงค์

<b>วัตถุประสงค์:</b>	๑. เพื่อสร้างความตระหนักและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในด้านการจัดการความรู้ตามบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสม ๒. เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรนำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองและการทำงาน ๓. เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีพฤติกรรมพึงประสงค์ที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างยั่งยืน
<b>ยุทธศาสตร์:</b>	๑. พัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม
<b>กลยุทธ์:</b>	๓. สร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
<b>Enabler:</b>	๓. บุคลากร

### ๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

(สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

คน เป็นองค์ประกอบหลักสำคัญของการจัดการความรู้ เนื่องจากเป็นแหล่งรวมความรู้และผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนั้น ในการพัฒนาระบบงานด้านการจัดการความรู้ให้สามารถเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร จำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกระดับ โดยมีการสื่อสารสร้างความตระหนักและความเข้าใจถึงความสำคัญ ประโยชน์ และเป้าหมายของการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม ประกอบกับส่งเสริมให้มีการนำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาความรู้ความสามารถและการทำงานให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม สนับสนุนให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ กล่าวคือ สนใจใฝ่เรียนรู้ มีแบบแผนทางจิตสำนึกในการจำแนกแยกแยะและตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม มีวิสัยทัศน์ร่วมที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ตลอดจนมีกระบวนการคิดเชิงระบบที่เชื่อมโยงเป็นภาพรวมได้ เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

### ๔. ระยะเวลาดำเนินการ

มีระยะเวลาดำเนินการ (ดำเนินการทุกปีงบประมาณ)				
๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
X	X	X	X	X

๕. งบประมาณ

	ไม่ใช้งบประมาณ
X	ใช้งบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ				
		๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	๐.๔๙๗	-	๐.๑๖๕	๐.๑๖๗	-	๐.๑๖๕
รวมทั้งสิ้น	๐.๔๙๗	-	๐.๑๖๕	๐.๑๖๗	-	๐.๑๖๕

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ

๖.๑ ผลผลิต (Output): ผลที่ได้รับทันทีเมื่อดำเนินโครงการ/งานแล้วเสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ผลผลิต	จำนวน	หน่วย	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
			๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
๑. กิจกรรมส่งเสริมการจัดการความรู้	๑	กิจกรรม	X	X	X	X	X
๒. รายงานสรุปผลการดำเนินการ	๑	ฉบับ	X	X	X	X	X

๖.๒ ผลลัพธ์ (Outcome): ผลประโยชน์ต่อเนื่องทางตรงหรือทางอ้อมที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินโครงการ/งาน และเมื่อนำผลผลิตที่ได้ไปใช้ประโยชน์หลังจากดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว (อาจจะเป็นผลลัพธ์ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ)

ผลลัพธ์	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
บุคลากรมีส่วนร่วมในด้านการจัดการความรู้ตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม	X	X	X	X	X
บุคลากรสามารถนำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาความรู้ความสามารถและการทำงาน	X	X	X	X	X
บุคลากรมีพฤติกรรมพึงประสงค์ที่จะนำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างยั่งยืนทั่วทั้งองค์กร	-	-	X	X	X

๗. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/งานที่จะให้การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จ

บทบาท	ชื่อหน่วยงาน
๗.๑ หน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก	พส. (พก.พส.)
๗.๒ หน่วยงานที่สนับสนุน	ฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์

๘. แผนปฏิบัติการ

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้องาน (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๑	ประชุมวางแผนเนื้อหาและรูปแบบกิจกรรม	เม.ย.	เม.ย.	๓๐	-	-	พก.พส.
๒	เตรียมการดำเนินงาน	พ.ค.	พ.ค.	๓๐	-	-	พก.พส.
๓	ดำเนินการ*	มิ.ย.	ก.ค.	๓๐	-	ปี ๖๗ : ๐.๐๐ ปี ๖๘ : ๐.๑๖๕ ปี ๖๙ : ๐.๑๖๗ ปี ๗๐ : ๐.๐๐ ปี ๗๑ : ๐.๑๖๕	พก.พส.
๔	สรุปผลการดำเนินการ	ก.ย.	ก.ย.	๑๐	-	-	พก.พส.
<b>รวม</b>				<b>๑๐๐</b>	<b>๐.๔๙๗</b>		

หมายเหตุ: - ปี ๒๕๖๗ ปี ๒๕๗๐ ดำเนินการในส่วนกลาง  
- ปี ๒๕๖๘ ปี ๒๕๖๙ ปี ๒๕๗๑ ดำเนินการ ณ ศูนย์ฯ ภูมิภาค



## แบบฟอร์มรายละเอียดงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

### ๑. ชื่อโครงการ/งาน

๑.๗ งาน KM Show and Share

### ๒. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์:	๑. เพื่อให้หน่วยงานต้นแบบได้นำเสนอผลงานการจัดการความรู้ของหน่วยงานประจำปี ๒. เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานได้เรียนรู้วิธีการคิดและกระบวนการในการจัดการความรู้จากหน่วยงานต้นแบบ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ ๓. เพื่อยกย่องชมเชยหน่วยงานต้นแบบที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้
ยุทธศาสตร์:	๑. พัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม
กลยุทธ์:	๓. สร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
Enabler:	๓. บุคลากร

### ๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

(สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

บริษัทฯ ได้กำหนดกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ที่เป็นระบบและมีแนวทางชัดเจนในการดำเนินการจัดการความรู้ตามขั้นตอนของกระบวนการอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างฐานความรู้สำหรับการพัฒนาบุคลากร และเป็นกลไกในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาต่อยอดความรู้ไปสู่การสร้างนวัตกรรมที่เพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กร โดย พก.พส. ได้ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) และกำหนดแบบฟอร์มผังความรู้ (Knowledge Landscape) สำหรับการระบุงองค์ความรู้ให้สามารถเชื่อมโยงกับกระบวนการที่สำคัญของหน่วย ประกอบกับนำผลการดำเนินงานตัวชี้วัดความเสี่ยงมาใช้ในการทบทวนและวิเคราะห์ เพื่อสร้างและแสวงหาองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้พัฒนากระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในกรณีนี้ เพื่อให้หน่วยงานต้นแบบที่สามารถนำกระบวนการจัดการความรู้ไปปฏิบัติจนเกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมต่อการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร ได้มีเวทีนำเสนอผลงานการจัดการความรู้ โดยรวมถึงวิธีการคิดและแนวทางการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานอื่นนั้น พก.พส. ในฐานะหน่วยงานที่ทำหน้าที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ขององค์กร จึงจัดให้มีโครงการ KM Show and Share ขึ้น โดยเชิญผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน รวมถึงพนักงานที่สนใจเข้าร่วม เรียนรู้หลักการคิดและวิธีการจัดการความรู้ ตลอดจนแนวทางปฏิบัติที่ดี (Good Practice) เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานตนเองต่อไป นอกจากนี้ โครงการดังกล่าว ยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่หน่วยงานต้นแบบที่สามารถขับเคลื่อนให้การจัดการความรู้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อีกด้วย

### ๔. ระยะเวลาดำเนินการ

มีระยะเวลาดำเนินการ				
๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
X	X	X	X	X

๕. งบประมาณ

	ไม่ใช้งบประมาณ
X	ใช้งบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ				
		๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	๐.๐๕	๐.๐๑	๐.๐๑	๐.๐๑	๐.๐๑	๐.๐๑
รวมทั้งสิ้น	๐.๐๕	๐.๐๑	๐.๐๑	๐.๐๑	๐.๐๑	๐.๐๑

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ

๖.๑ ผลผลิต (Output): ผลที่ได้รับทันทีเมื่อดำเนินโครงการ/งานแล้วเสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ผลผลิต	จำนวน	หน่วย	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
			๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
๑. กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระบวนการคิดและแนวทางที่ดีในการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงานในรูปแบบที่เหมาะสม	๑	กิจกรรม	X	X	X	X	X
๒. สรุปโครงการและบทเรียนรู้	๑	รายงาน	X	X	X	X	X

๖.๒ ผลลัพธ์ (Outcome): ผลประโยชน์ต่อเนื่องทางตรงหรือทางอ้อมที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินโครงการ/งาน และเมื่อนำผลผลิตที่ได้ไปใช้ประโยชน์หลังจากดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว (อาจจะเป็นผลลัพธ์ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ)

ผลลัพธ์	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
หน่วยงานสามารถนำวิธีคิดและแนวทางการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในหน่วยงานตนเองได้	X	X	X	X	X
หน่วยงานเกิดแรงจูงใจในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้สำเร็จเป็นรูปธรรม	X	X	X	X	X

๗. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/งานที่จะให้การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จ

บทบาท	ชื่อหน่วยงาน
๗.๑ หน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก	พส. (พก.พส.)
๗.๒ หน่วยงานที่สนับสนุน	ฝ่าย/สำนักงาน/ กอง/ ศูนย์

๘. แผนปฏิบัติการ

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๑	ประชุมวางแผนการดำเนินโครงการ	มิ.ย.	มิ.ย.	๑๐	-	-	พก.พส.
๒	เตรียมดำเนินการและขออนุมัติดำเนินการ	ก.ค.	ก.ค.	๓๕	-	-	พก.พส. ฝ่าย/ สำนักงาน/ กอง/ศูนย์ฯ
๓	ดำเนินโครงการ KM Show and Share ประจำปี	ส.ค.	ส.ค.	๓๕	-	ปี ๖๗ : ๐.๐๑ ปี ๖๘ : ๐.๐๑ ปี ๖๙ : ๐.๐๑ ปี ๗๐ : ๐.๐๑ ปี ๗๑ : ๐.๐๑	พก.พส. ฝ่าย/ สำนักงาน/ กอง/ศูนย์ฯ
๔	สรุปผลการประเมินโครงการ	ก.ย.	ก.ย.	๑๐	-	-	พก.พส.
๕	สรุปผลการดำเนินการ	ก.ย.	ก.ย.	๑๐	-	-	พก.พส.
<b>รวม</b>				<b>๑๐๐</b>	<b>-</b>	<b>๐.๐๕</b>	

## แบบฟอร์มรายละเอียดงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

### ๑. ชื่อโครงการ/งาน

#### ๑.๘ งานถ่ายทอดความรู้ระดับองค์กร

### ๒. วัตถุประสงค์

<b>วัตถุประสงค์:</b>	๑. เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานได้มีเวทีถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้/ประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ระดับองค์กร ซึ่งช่วยป้องกันความรู้ที่สำคัญสูญหาย ๒. เพื่อให้บุคลากรนำความรู้ไปใช้พัฒนาตนเอง ปรับปรุงกระบวนการทำงาน สร้างนวัตกรรมตลอดจนใช้พัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ ๓. เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
<b>ยุทธศาสตร์:</b>	๑. พัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของวัฒนธรรม องค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม
<b>กลยุทธ์:</b>	๔. ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม
<b>Enabler:</b>	๓. บุคลากร

### ๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

#### (สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

การพัฒนากระบวนการด้านการจัดการความรู้ตามหลักเกณฑ์ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ได้กำหนดแนวทางในมิติด้านบุคลากร (People) คือ การทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ตามบทบาทได้อย่างทั่วถึง การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ ทั้งนี้ การนำแนวทางดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม องค์กรจำเป็นต้องสร้างพื้นที่หรือเวที (BA) ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วย ๓ ส่วน คือ

๑. คน ถือเป็นศูนย์กลางของความรู้/ประสบการณ์ (Tacit) ที่ได้จากการปฏิบัติงานจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บวท. เป็นองค์กรที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะด้านในการเป็นผู้ให้บริการการเดินทางอากาศของประเทศอย่างยาวนาน
๒. สถานที่และบรรยากาศที่เหมาะสมกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของแต่ละกลุ่มคน
๓. อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก

ในการนี้ พท.พส. จึงมีแผนจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ได้แก่ ๑. กิจกรรมระดับองค์กร โดยมุ่งเน้นการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการประชุม/ดูงานที่เป็นประโยชน์สำหรับการดำเนินงานของบริษัทฯ ตลอดจนความรู้ต่างๆ ในกิจการบิน ๒. กิจกรรมระดับหน่วยงาน คือ การถ่ายทอดความรู้ภายในหน่วยงานและการถ่ายทอดความรู้ของผู้เกษียณ/ผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรได้ถ่ายทอดและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเอง ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรม

๔. ระยะเวลาดำเนินการ

มีระยะเวลาดำเนินการ				
๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
X	-	X	-	X

๕. งบประมาณ

	ไม่ใช้งบประมาณ
X	ใช้งบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ				
		๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	๐.๐๓	๐.๐๑	-	๐.๐๑	-	๐.๐๑
รวมทั้งสิ้น	๐.๐๓	๐.๐๑	-	๐.๐๑	-	๐.๐๑

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ

๖.๑ ผลผลิต (Output): ผลที่ได้รับทันทีเมื่อดำเนินโครงการ/งานแล้วเสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ผลผลิต	จำนวน	หน่วย	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
			๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
๑. กิจกรรมถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในรูปแบบที่เหมาะสม	๑	กิจกรรม	X	-	X	-	X
๒. องค์กรความรู้ระดับองค์กร	๑	องค์กรความรู้	X	-	X	-	X

๖.๒ ผลลัพธ์ (Outcome): ผลประโยชน์ต่อเนื่องทางตรงหรือทางอ้อมที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินโครงการ/งาน และเมื่อนำผลผลิตที่ได้ไปใช้ประโยชน์หลังจากดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว (อาจจะเป็นผลลัพธ์ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ)

ผลลัพธ์	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
บุคลากรสามารถนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงาน รวมถึงต่อยอดสู่การพัฒนากระบวนการและนวัตกรรม	X	-	X	-	X
บริษัทฯ สามารถบริหารความเสี่ยงในการป้องกันความรู้สำคัญสูญหายไปจากองค์กร	X	-	X	-	X
บริษัทฯ มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรอย่างยั่งยืน	X	-	X	-	X

๗. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/งานที่จะให้การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จ

บทบาท	ชื่อหน่วยงาน
๗.๑ หน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก	พส. (พก.พส.)
๗.๒ หน่วยงานที่สนับสนุน	ผู้บริหารทุกระดับ พนักงานทั่วทั้งองค์กร

๘. แผนปฏิบัติการ

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๑	ประชุมวางแผนเนื้อหา และรูปแบบของกิจกรรม	พ.ค.	พ.ค.	๓๐	-	-	พก.พส.
๒	เตรียมการดำเนินการ	มิ.ย.	มิ.ย.	๓๐	-	-	พก.พส.
๓	ดำเนินการจัดกิจกรรม	ก.ค.	ก.ค.	๓๐	-	ปี ๖๗ : ๐.๐๑ ปี ๖๘ : ๐.๐๐ ปี ๖๙ : ๐.๐๑ ปี ๗๐ : ๐.๐๐ ปี ๗๑ : ๐.๐๑	พก.พส.
๔	สรุปการดำเนินโครงการ	ส.ค.	ส.ค.	๑๐	-	-	พก.พส.
<b>รวม</b>				<b>๑๐๐</b>	<b>-</b>	<b>๐.๐๓</b>	



## แบบฟอร์มรายละเอียดงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

### ๑. ชื่อโครงการ/งาน

๑.๙ งาน KM Success Story

### ๒. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์:	๑. เพื่อให้บุคลากรที่กล้าคิดกล้าทำ สร้างสรรค์ มีเวทีการถ่ายทอดเรื่องราวความสำเร็จ เพื่อเป็นแรงบันดาลใจแก่บุคลากรในองค์กรผ่านกิจกรรมการจัดการความรู้ ๒. เพื่อเป็นการยกย่องชมเชยบุคลากรต่อสาธารณะ ๓. เพื่อสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ยุทธศาสตร์:	๑. พัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม
กลยุทธ์:	๔. ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม
Enabler:	๓. บุคลากร

### ๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

(สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

การพัฒนาระบบงานด้านการจัดการความรู้ตามหลักเกณฑ์ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ได้กำหนดแนวทางในมิติด้านบุคลากร (People) คือ การทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ตามบทบาทได้อย่างทั่วถึง การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ยกย่องชมเชยบุคลากรต่อสาธารณะเพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร ผู้มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ขององค์กร อันจะนำไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร ทั้งนี้ การนำแนวทางดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม องค์กรจำเป็นต้องสร้างพื้นที่หรือเวที (BA) ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วย ๓ ส่วน คือ ๑. คน ถือเป็นศูนย์รวมของความรู้/ประสบการณ์ (Tacit) ที่ได้จากการปฏิบัติงานจริง ๒. สถานที่และบรรยากาศที่เหมาะสมกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของแต่ละกลุ่มคน ๓. อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก ในกรณีนี้ จึงได้กำหนดให้มีโครงการ KM Success Story เพื่อเป็นเวทีให้แก่บุคลากรที่ประสบความสำเร็จในกิจกรรมขององค์กร เช่น การเข้ารับรางวัล หรือการเป็นตัวแทนองค์กรไปดำเนินกิจกรรมต่างๆ รวมถึงบุคลากรตัวอย่างที่นำเครื่องมือ KM ไปใช้ในการทำงาน ได้ถ่ายทอดประสบการณ์เรื่องเล่าความสำเร็จ เพื่อเป็นต้นแบบที่ดี (Role Model) อีกทั้งยังเป็นการยกย่องชมเชยบุคลากรต่อสาธารณะเพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร อันจะนำไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรต่อไป

๔. ระยะเวลาดำเนินการ

มีระยะเวลาดำเนินการ				
๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
-	X	-	X	-

๕. งบประมาณ

X	ไม่ใช้งบประมาณ
	ใช้งบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ				
		๒๕๖๖	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	-	-	-	-	-	-
รวมทั้งสิ้น	-	-	-	-	-	-

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ

๖.๑ ผลผลิต (Output): ผลที่ได้รับทันทีเมื่อดำเนินโครงการ/งานแล้วเสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ผลผลิต	จำนวน	หน่วย	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
			๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
KM Success Story	๑	เรื่อง	-	X	-	X	-

๖.๒ ผลลัพธ์ (Outcome): ผลประโยชน์ต่อเนืองทางตรงหรือทางอ้อมที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินโครงการ/งาน และเมื่อนำผลผลิตที่ได้ไปใช้ประโยชน์หลังจากดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว (อาจจะเป็นผลลัพธ์ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ)

ผลลัพธ์	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
บุคลากรมีส่วนร่วมในด้านการจัดการความรู้ตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม	-	X	-	X	-
บุคลากรมีพฤติกรรมพึงประสงค์ที่จะนำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้และการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร	-	X	-	X	-

๗. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/งานที่จะให้การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จ

บทบาท	ชื่อหน่วยงาน
๗.๑ หน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก	พส. (พก.พส.)
๗.๒ หน่วยงานที่สนับสนุน	ผู้บริหารทุกระดับ พนักงานทั่วทั้งองค์กร

๘. แผนปฏิบัติการ

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้องาน (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๑	ประชุมวางแผนเนื้อหาและรูปแบบของกิจกรรม	มี.ค.	มี.ค.	๒๐	-	-	พก.พส.
๒	เตรียมการดำเนินการ	เม.ย.	เม.ย.	๒๐	-	-	พก.พส.
๓	ดำเนินการจัดกิจกรรม	พ.ค.	มิ.ย.	๔๕	-	-	พก.พส.
๔	สรุปการดำเนินกิจกรรม	ก.ค.	ก.ค.	๑๕	-	-	พก.พส.
<b>รวม</b>				<b>๑๐๐</b>	-	-	

## แบบฟอร์มรายละเอียดงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

### ๑. ชื่อโครงการ/งาน

๑.๑๐ โครงการสัปดาห์การเรียนรู้และนวัตกรรม /KM & Innovation Day

### ๒. วัตถุประสงค์

<b>วัตถุประสงค์:</b>	๑. เพื่อสร้างเวที/กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาทได้อย่างทั่วถึง ๒. สร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างยั่งยืน กระตุ้นให้กล้าคิด กล้าทำ และคิดสร้างสรรค์ ๓. เพื่อสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
<b>ยุทธศาสตร์:</b>	๑. พัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม
<b>กลยุทธ์:</b>	๔. ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม
<b>Enabler:</b>	๓. บุคลากร ๖. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้

### ๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

(สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

การพัฒนาระบบงานด้านการจัดการความรู้ตามหลักเกณฑ์ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ได้กำหนดแนวทางในมิติด้านบุคลากร (People) คือ การทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ตามบทบาทได้อย่างทั่วถึง การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ ทั้งนี้ การนำแนวทางดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม องค์กรจำเป็นต้องสร้างพื้นที่หรือเวที (BA) ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วย ๓ ส่วน คือ ๑. คน ถือเป็นศูนย์รวมของความรู้/ประสบการณ์ (Tacit) ที่ได้จากการปฏิบัติงานจริง ๒. สถานที่และบรรยากาศที่เหมาะสมกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของแต่ละกลุ่มคน ๓. อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก ในการนี้ พก.พส. จึงกำหนดให้มี **โครงการสัปดาห์การเรียนรู้และนวัตกรรม /KM & Innovation Day** อันเป็นเวทีแสดงผลงานความรู้ และเรื่องเล่า เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้เข้าร่วมกิจกรรม และเรียนรู้ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้บุคลากรได้นำความรู้และประสบการณ์การเป็นผู้ให้และผู้รับไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเอง ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรมต่อไป

### ๔. ระยะเวลาดำเนินการ

มีระยะเวลาดำเนินการ				
๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
-	X	X	X	X

๕. งบประมาณ

	ไม่ใช้งบประมาณ
X	ใช้งบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ				
		๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	๐.๑๗๘	-	๐.๐๔๔๕	๐.๐๔๔๕	๐.๐๔๔๕	๐.๐๔๔๕
รวมทั้งสิ้น	๐.๑๗๘	-	๐.๐๔๔๕	๐.๐๔๔๕	๐.๐๔๔๕	๐.๐๔๔๕

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ

๖.๑ ผลผลิต (Output): ผลที่ได้รับทันทีเมื่อดำเนินโครงการ/งานแล้วเสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ผลผลิต	จำนวน	หน่วย	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
			๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
กิจกรรมการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร	๑	กิจกรรม	-	X	X	X	X

๖.๒ ผลลัพธ์ (Outcome): ผลประโยชน์ต่อเนื้อทางตรงหรือทางอ้อมที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินโครงการ/งาน และเมื่อนำผลผลิตที่ได้ไปใช้ประโยชน์หลังจากดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว (อาจจะเป็นผลลัพธ์ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ)

ผลลัพธ์	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
๑. บุคลากรใน บวท. ได้มีเวทีถ่ายทอดองค์ความรู้และประสบการณ์ อันเป็นการสร้างแรงจูงใจต่อไปในอนาคต	-	X	X	X	X
๒. บุคลากรผู้ได้รับการถ่ายทอดความรู้มีแรงบันดาลใจที่จะนำไปสู่การสร้างสรรค์ผลงานดีๆ กับองค์กรต่อไป	-	X	X	X	X
๓. บุคลากรในองค์กรมีพฤติกรรมพึงประสงค์ที่จะนำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้และการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร	-	-	X	X	X

๗. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/งานที่จะให้การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จ

บทบาท	ชื่อหน่วยงาน
๗.๑ หน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก	พส. (พท.พส.)
๗.๒ หน่วยงานที่สนับสนุน	ผู้บริหารทุกระดับ พนักงานทั่วทั้งองค์กร

๘. แผนปฏิบัติการ

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๑	ประชุมวางแผนเนื้อหา และ รูปแบบของ กิจกรรม	ม.ค.	ม.ค.	๒๐	-	-	พก.พส.
๒	เตรียมการดำเนินการ	ก.พ.	ก.พ.	๔๐	-	-	พก.พส.
๓	ดำเนินการจัดกิจกรรม	มี.ค.	มี.ค.	๓๐	-	ปี ๖๘ : ๐.๐๔๔๕ ปี ๖๙ : ๐.๐๔๔๕ ปี ๗๐ : ๐.๐๔๔๕ ปี ๗๑ : ๐.๐๔๔๕	พก.พส.
๔	สรุปผลการดำเนิน กิจกรรม	เม.ย.	เม.ย.	๑๐	-	-	พก.พส.
<b>รวม</b>				<b>๑๐๐</b>	-	<b>๐.๑๗๘</b>	



## แบบฟอร์มรายละเอียดงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

### ๑. ชื่อโครงการ/งาน

#### ๑.๑๑ โครงการชุมชนเครือข่ายความรู้ (Community of Practices : CoPs)

### ๒. วัตถุประสงค์

<b>วัตถุประสงค์:</b>	๑. เพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ในการปฏิบัติงาน ๒. เพื่อให้เกิดการสร้าง/แสวงหาคำรู้หรือแนวปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร ๓. เพื่อส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร
<b>ยุทธศาสตร์:</b>	๑. พัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กร สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม
<b>กลยุทธ์:</b>	๔. ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม
<b>Enabler:</b>	๓. บุคลากร ๖. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้

### ๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

#### (สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

การดึงความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติ (Tacit Knowledge) แปลงมาสู่ความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ให้ผู้อื่นได้เรียนรู้และนำไปปฏิบัติ จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือการจัดการความรู้ (KM Tools) ซึ่งหนึ่งในเครื่องมือที่นิยมใช้ คือ การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ หรือ Community of Practices (CoPs) โดยเป็นการรวมตัวของกลุ่มคนที่มีความรู้ความสนใจหรือประสบปัญหาในเรื่องเดียวกัน มีเป้าหมายและความมุ่งมั่นร่วมกัน มาทำการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ ทักษะ รวมถึงประสบการณ์ในเรื่องเหล่านั้นผ่านรูปแบบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผ่านการพบปะกันจริงและพบปะกันแบบเสมือนในช่องทางเครือข่าย Intranet หรือ Internet เพื่อให้ได้องค์ความรู้และแนวทาง/วิธีการปฏิบัติที่จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ CoPs นอกจากจะทำให้เกิดการทำงานและการเรียนรู้ในลักษณะเชื่อมโยงเป็นชุมชนเครือข่ายที่มีการแบ่งปันความรู้ร่วมกัน ซึ่งช่วยให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่หลากหลายมากขึ้นแล้วยังสนับสนุนให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์อันดีในกลุ่มคนผู้ปฏิบัติงานระหว่างการดำเนินกิจกรรมร่วมกันอีกด้วย ดังนั้น พก.พส. จึงบรรจุโครงการชุมชนเครือข่ายความรู้ (Community of Practices : CoPs) ไว้ในแผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑ เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร ตลอดจนจัดการความรู้ฝังลึกที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงาน (Tacit Knowledge) โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถพิเศษที่บุคลากรในองค์กรมีความเชี่ยวชาญมาอย่างยาวนาน อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีความยั่งยืนต่อไป

๔. ระยะเวลาดำเนินการ

มีระยะเวลาดำเนินการ				
๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
X	X	X	X	X

๕. งบประมาณ

	ไม่ใช้งบประมาณ
X	ใช้งบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ				
		๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	๐.๐๕	๐.๐๑	๐.๐๑	๐.๐๑	๐.๐๑	๐.๐๑
รวมทั้งสิ้น	๐.๐๕	๐.๐๑	๐.๐๑	๐.๐๑	๐.๐๑	๐.๐๑

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ

๖.๑ ผลผลิต (Output): ผลที่ได้รับทันทีเมื่อดำเนินโครงการ/งานแล้วเสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ผลผลิต	จำนวน	หน่วย	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
			๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
๑. กิจกรรมส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	๑	กิจกรรม	X	X	X	X	X
๒. ชุมชนเครือข่ายความรู้	๑	ชุมชน	X	X	X	X	X

๖.๒ ผลลัพธ์ (Outcome): ผลประโยชน์ต่อเนื่องทางตรงหรือทางอ้อมที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินโครงการ/งาน และเมื่อนำผลผลิตที่ได้ไปใช้ประโยชน์หลังจากดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว (อาจจะเป็นผลลัพธ์ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ)

ผลลัพธ์	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
บุคลากรมีส่วนร่วมในด้านการจัดการความรู้ตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม	X	X	X	X	X
บุคลากรสามารถนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาตนเองและการทำงาน	X	X	X	X	X
บวท. สามารถจัดการความรู้ที่สำคัญ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรต่อไป	X	X	X	X	X

๗. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/งานที่จะให้การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จ

บทบาท	ชื่อหน่วยงาน
๗.๑ หน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก	พส. (พก.พส.)
๗.๒ หน่วยงานที่สนับสนุน	ฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์

๘. แผนปฏิบัติการ

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๑	ประชุมกำหนดรูปแบบและ แนวทางการจัดตั้งกลุ่ม CoPs	ก.พ.	ก.พ.	๓๐	-	-	พก.พส.
๒	ประชุมวางแผนการดำเนิน กิจกรรม	มี.ค.	มี.ค.	๓๐	-	-	พก.พส.
๓	ดำเนินกิจกรรม	เม.ย.	ส.ค.	๓๐	-	ปี ๖๗ : ๐.๐๑ ปี ๖๘ : ๐.๐๑ ปี ๖๙ : ๐.๐๑ ปี ๗๐ : ๐.๐๑ ปี ๗๑ : ๐.๐๑	พก.พส.
๔	สรุปผลการดำเนินการ	ก.ย.	ก.ย.	๑๐	-	-	พก.พส.
<b>รวม</b>				<b>๑๐๐</b>	<b>๐.๐๕</b>		

## แบบฟอร์มรายละเอียดงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

### ๑. ชื่อโครงการ/งาน

๑.๑๒ งานประเมินตนเองด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management Assessment)

### ๒. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์:	เพื่อประเมินวัดผลความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ขององค์กร โดยการประเมินตนเอง (Self-Assessment)
ยุทธศาสตร์:	๒. พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ
กลยุทธ์:	๑. พัฒนาระบบการจัดการความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุน เพื่อการแลกเปลี่ยนและเข้าถึงความรู้ได้ทันต่อความต้องการใช้งาน
Enabler:	๔. กระบวนการจัดการความรู้

### ๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

(สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ได้กำหนดให้ การจัดการความรู้และนวัตกรรมเป็นหนึ่งใน Core Business Enablers ตามหลักเกณฑ์การประเมิน กระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ โดยในด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ขององค์กรนั้น เนื่องจากการดำเนินการตามกรอบ Enabler ด้าน KM มี ๖ หมวดที่ต้อง บริหารจัดการ จำเป็นที่องค์กรควรต้องมีระบบสอบทานตนเอง เพื่อให้ทราบจุดแข็งจุดอ่อน และนำไปสู่ การปรับปรุงให้ดีขึ้น พก.พส. จึงได้กำหนดให้มีการประเมินวัดผลความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ของ องค์กร โดยการประเมินตนเอง (Self-Assessment) ผ่านแบบสอบถามที่ครอบคลุมเกณฑ์ Enabler ด้านการจัดการ ความรู้ เพื่อให้ทราบโอกาสในการปรับปรุงให้การดำเนินการในปีต่อไปพัฒนาไปในทางที่องค์กรคาดหวังต่อไป

### ๔. ระยะเวลาดำเนินการ

มีระยะเวลาดำเนินการ (ปีเว้นปี)				
๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
-	X	-	X	-

### ๕. งบประมาณ

X	ไม่ใช้งบประมาณ
	ใช้งบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ				
		๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	-	-	-	-	-	-
รวมทั้งสิ้น	-	-	-	-	-	-

**๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ**

**๖.๑ ผลผลิต (Output):** ผลที่ได้รับทันทีเมื่อดำเนินโครงการ/งานแล้วเสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ผลผลิต	จำนวน	หน่วย	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
			๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
รายงานผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ บวท.	๑	เล่ม	-	X	-	X	-

**๖.๒ ผลลัพธ์ (Outcome):** ผลประโยชน์ต่อเนืองทางตรงหรือทางอ้อมที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินโครงการ/งาน และเมื่อนำผลผลิตที่ได้ไปใช้ประโยชน์หลังจากดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว (อาจจะเป็นผลลัพธ์ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ)

ผลลัพธ์	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
บริษัทฯ ได้รับทราบข้อมูลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงแผนการดำเนินการ	-	X	-	X	-

**๗. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/งานที่จะให้การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จ**

บทบาท	ชื่อหน่วยงาน
๗.๑ หน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก	พส. (พก.พส.)
๗.๒ หน่วยงานที่สนับสนุน	ฝ่ายจัดการ ฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์

๘. แผนปฏิบัติการ

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๑	จัดเตรียมโครงการ	มี.ค.	มี.ค.	๔๐	-	-	พก.พส.
๒	ผู้บริหารและพนักงาน เข้าร่วมการประเมินตนเอง ด้านการจัดการความรู้	เม.ย.	เม.ย.	๓๐	-	-	พก.พส. ฝ่ายจัดการ ฝ่าย/ สำนักงาน/ กอง/ศูนย์
๓	ดำเนินการสรุปผล	เม.ย.	เม.ย.	๒๐	-	-	พก.พส.
๔	นำส่งรายงานผลการประเมิน ต่อบริษัทฯ	ก.ย.	ก.ย.	๑๐	-	-	พก.พส.
<b>รวม</b>				<b>๑๐๐</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	

## แบบฟอร์มรายละเอียดงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

### ๑. ชื่อโครงการ/งาน

#### ๑.๑๓ งานสอบทานกระบวนการจัดการความรู้ (KM Audit)

### ๒. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์:	๑. สอบทานเชิงป้องกัน (Preventive approach) ในขั้นตอนการปฏิบัติงานในกระบวนการจัดการความรู้ที่สำคัญให้สามารถดำเนินการได้โดยไม่มีข้อผิดพลาด และเกิดผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ ๒. นำผลของการสอบทานไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป
ยุทธศาสตร์:	๒. พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ
กลยุทธ์:	๑. พัฒนาระบบการจัดการความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุน เพื่อการแลกเปลี่ยนและเข้าถึงความรู้ได้ทันต่อความต้องการใช้งาน
Enabler:	๔. กระบวนการจัดการความรู้

### ๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

#### (สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

การพัฒนากระบวนการด้านการจัดการความรู้ตามหลักเกณฑ์ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ได้กำหนดให้การสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้านการจัดการความรู้ (KM Audit) เป็นหนึ่งในความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงานจัดการความรู้ โดยมีวัตถุประสงค์มุ่งเน้นการสอบทานเชิงป้องกัน (Preventive approach) ในขั้นตอนการปฏิบัติงานในกระบวนการทำงานที่สำคัญให้สามารถดำเนินการไปได้ตามแผนงาน เป้าหมาย และเกิดผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ ซึ่งการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการด้านการจัดการความรู้ในแต่ละปี ไม่จำเป็นต้องสอบทานกระบวนการทั้งหมด แต่ให้มีความชัดเจนในการกำหนดวิธีการคัดเลือกกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญเพื่อใช้ในการสอบทาน ทั้งนี้ ผลของการสอบทานสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงานครั้งต่อไป เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### ๔. ระยะเวลาดำเนินการ

มีระยะเวลาดำเนินการ				
๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
X	X	X	X	X

### ๕. งบประมาณ

X	ไม่ใช้งบประมาณ
	ใช้งบประมาณ



ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ				
		๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	-	-	-	-	-	-
รวมทั้งสิ้น	-	-	-	-	-	-

## ๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ

๖.๑ ผลผลิต (Output): ผลที่ได้รับทันทีเมื่อดำเนินโครงการ/งานแล้วเสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ผลผลิต	จำนวน	หน่วย	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
			๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
กระบวนการ KM ที่ได้รับการสอบทาน และผลการสอบทาน (KM Audit)	๑	กระบวนการ	X	X	X	X	X

๖.๒ ผลลัพธ์ (Outcome): ผลประโยชน์ต่อเนื่องทางตรงหรือทางอ้อมที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนิน โครงการ/งาน และเมื่อนำผลผลิตที่ได้ไปใช้ประโยชน์หลังจากดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว (อาจจะเป็นผลลัพธ์ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ)

ผลลัพธ์	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
การจัดการความรู้ของ บวท. สามารถดำเนินการเป็นไปตามแผนงาน เป้าหมาย และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้	X	X	X	X	X

## ๗. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/งานที่จะให้การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จ

บทบาท	ชื่อหน่วยงาน
๗.๑ หน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก	พส. (พก.พส.)
๗.๒ หน่วยงานที่สนับสนุน	-

๘. แผนปฏิบัติการ

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๑	ทบทวนการจัดกลุ่มกระบวนการจัดการความรู้	มี.ค.	มี.ค.	๑๐	-	-	พก.พส.
๒	รวบรวมข้อมูล เพื่อคัดเลือกกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการสอบทาน	เม.ย.	เม.ย.	๑๐	-	-	พก.พส.
๓	คัดเลือกกระบวนการจัดการความรู้	เม.ย.	เม.ย.	๑๐	-	-	พก.พส.
๔	ระบุขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ทำการสอบทาน	เม.ย.	เม.ย.	๑๐	-	-	พก.พส.
๕	กำหนดวิธีการในการสอบทาน	พ.ค.	พ.ค.	๒๐	-	-	พก.พส.
๖	เตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องและทำการสอบทาน	พ.ค.	พ.ค.	๒๐	-	-	พก.พส.
๗	นำผลการสอบทานไปใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงาน	มิ.ย.	มิ.ย.	๑๐	-	-	พก.พส.
๘	สรุปผลการสอบทาน	ก.ค.	ก.ค.	๑๐	-	-	พก.พส.
<b>รวม</b>				<b>๑๐๐</b>	<b>-</b>		

## แบบฟอร์มรายละเอียดงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

### ๑. ชื่อโครงการ/งาน

๑.๑๔ โครงการพัฒนาระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการจัดการความรู้ตามกระบวนการ

### ๒. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์:	๑. พัฒนาระบบการดำเนินงานเรื่องแบบฟอร์มในรูปแบบกระดาษให้เป็นรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ๒. ลดระยะเวลาในการทำงานและเพิ่มความถูกต้องในการดำเนินการ ๓. เพื่อให้การจัดการความรู้มีฐานข้อมูลอยู่ในระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์
ยุทธศาสตร์:	๒. พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ
กลยุทธ์:	๑. พัฒนาระบบการจัดการความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุน เพื่อการแลกเปลี่ยนและเข้าถึงความรู้ได้ทันต่อความต้องการใช้งาน
Enabler:	๔. กระบวนการจัดการความรู้

### ๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

(สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

พ.ก.พส. ให้หน่วยงานร่วมกันจัดทำแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน (FM-KM-01) พร้อมดำเนินการประเมินสถานะความรู้ (FM-KM-02) และกรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์มระบุบ่งชี้ความรู้ ประจำปีผ่านผังความรู้ (K-Landscape) (FM-KM-03) เป็นประจำทุกปี นั้น

โดยการกรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์ม พบว่าปัญหาต่างๆ ดังต่อไปนี้

- ข้อมูลที่กรอกไม่ครบถ้วน สมบูรณ์ ถูกต้อง
- รูปแบบการกรอกใส่แบบฟอร์มไม่สะดวกต่อเจ้าหน้าที่ KF
- ไม่มีการเก็บข้อมูลที่สำคัญในฐานข้อมูลการจัดการความรู้

ทั้งนี้เพื่อให้การจัดการความรู้ของ บวท. มีความเป็นระบบทั่วทั้งองค์กรและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคน พัฒนาการทำงาน พัฒนองค์กร สามารถใช้ในการสืบค้นข้อมูลความรู้ที่สำคัญของทุกหน่วยงาน ให้เข้าถึงได้ง่าย และทันต่อการนำไปใช้งานจะช่วยให้การจัดการความรู้ขององค์กรมีความเป็นระบบ ดังนั้นแบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์จะช่วยลดระยะเวลาในการทำงาน และเพิ่มความถูกต้องในการดำเนินการ จึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการจัดการความรู้ตามกระบวนการ

### ๔. ระยะเวลาดำเนินการ

มีระยะเวลาดำเนินการ (ดำเนินการทุกปีงบประมาณ)				
๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
-	X	-	-	-

๕. งบประมาณ

X	ไม่ใช้งบประมาณ
	ใช้งบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ				
		๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	-	-	-	-	-	-
รวมทั้งสิ้น	-	-	-	-	-	-

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ

๖.๑ ผลผลิต (Output): ผลที่ได้รับทันทีเมื่อดำเนินโครงการ/งานแล้วเสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ผลผลิต	จำนวน	หน่วย	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
			๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
ระบบเอกสารด้านการจัดการความรู้ในรูปแบบเว็บอิเล็กทรอนิกส์	๑	ระบบ	-	X	-	-	-

๖.๒ ผลลัพธ์ (Outcome): ผลประโยชน์ต่อเนื่องทางตรงหรือทางอ้อมที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินโครงการ/งาน และเมื่อนำผลผลิตที่ได้ไปใช้ประโยชน์หลังจากดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว (อาจจะเป็นผลลัพธ์ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ)

ผลลัพธ์	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
ลดขั้นตอนในการทำงานของผู้เกี่ยวข้องด้านการจัดการความรู้	-	X	X	X	X

๗. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/งานที่จะให้การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จ

บทบาท	ชื่อหน่วยงาน
๗.๑ หน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก	พส. (พก.พส.)
๗.๒ หน่วยงานที่สนับสนุน	สท. (พท.สท.)

## ๘. แผนปฏิบัติการ

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๑	ประชุมวางแผน	ต.ค.	ต.ค.	๑๐	-	-	พก.พส./ พท.สท.
๒	ออกแบบระบบฯ	พ.ย.	ธ.ค.	๑๐	-	-	พก.พส./ พท.สท.
๓	ดำเนินพัฒนาระบบฯ	ม.ค.	เม.ย.	๓๐	-	-	พท.สท.
๔	ทดสอบระบบครั้งที่ ๑	พ.ค.	พ.ค.	๑๐	-	-	พก.พส./ พท.สท.
๕	ปรับปรุงระบบฯ	มิ.ย.	มิ.ย.	๒๐	-	-	พท.สท.
๖	ทดสอบระบบครั้งที่ ๒	ก.ค.	ก.ค.	๑๐	-	-	พก.พส./ พท.สท.
๗	เผยแพร่และประกาศใช้ งานระบบฯ	ส.ค.	ส.ค.	๑๐	-	-	พก.พส.

## แบบฟอร์มรายละเอียดงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

### ๑. ชื่อโครงการ/งาน

๑.๑๕ โครงการพัฒนาสารสนเทศ/ความรู้ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) และการเทียบเคียง (Benchmarking) ในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ค้า คู่ความร่วมมือที่สำคัญ

### ๒. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์:	๑. เพื่อจัดทำองค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ค้า คู่ความร่วมมือที่สำคัญ ๒. เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดี อันจะนำไปสู่ผลความพึงพอใจที่ดีขึ้นจากการประเมินผลความพึงพอใจประจำปี
ยุทธศาสตร์:	๒. พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ
กลยุทธ์:	๒. นำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปเป็นกลไกในการพัฒนาสารสนเทศ/ความรู้ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) และการเทียบเคียง (Benchmarking) ในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ค้า คู่ความร่วมมือที่สำคัญ
Enabler:	๔. กระบวนการจัดการความรู้ ๖. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้

### ๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

(สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ได้กำหนดให้การจัดการความรู้และนวัตกรรมเป็นหนึ่งใน Core Business Enablers ตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ โดยในด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ขององค์กรนั้น หมวด ๔ กระบวนการจัดการความรู้ นอกจากมุ่งเน้นความเป็นระบบแล้วยังให้ความสำคัญกับการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ/ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้

ดังนั้น เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพที่ดีขึ้นต่อองค์กร พก.พส. จึงมีแนวทางการดำเนินโครงการจัดการความรู้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อกำหนดการสร้างองค์ความรู้ที่สำคัญระหว่าง บวท. และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิธีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) เพื่อนำผลลัพธ์ไปสร้างวิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) และการเทียบเคียง (Benchmarking) อันจะนำไปสู่ผลความพึงพอใจที่ดีขึ้นในด้านการจัดการองค์ความรู้จากการประเมินผลความพึงพอใจประจำปีต่อไปในอนาคต

๔. ระยะเวลาดำเนินการ

มีระยะเวลาดำเนินการ				
๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
X	X	X	X	X

๕. งบประมาณ

X	ไม่ใช้งบประมาณ
	ใช้งบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ				
		๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	-	-	-	-	-	-
รวมทั้งสิ้น	-	-	-	-	-	-

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ

๖.๑ ผลผลิต (Output): ผลที่ได้รับทันทีเมื่อดำเนินโครงการ/งานแล้วเสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ผลผลิต	จำนวน	หน่วย	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
			๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
สารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายในและภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) เข้าสู่คลังความรู้ บวท.	๒	องค์ความรู้/ปี	X	X	X	X	X
กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบที่เหมาะสม	๒	กิจกรรม	X	X	X	X	X

๖.๒ ผลลัพธ์ (Outcome): ผลประโยชน์ต่อเนื้อเรื่องทางตรงหรือทางอ้อมที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินโครงการ/งาน และเมื่อนำผลผลิตที่ได้ไปใช้ประโยชน์หลังจากดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว (อาจจะเป็นผลลัพธ์ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ)

ผลลัพธ์	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการบริหารความสัมพันธ์และสนับสนุนผลความพึงพอใจของลูกค้า	X	X	X	X	X
บริษัทฯ สามารถนำสารสนเทศ/ความรู้มาสร้างคุณค่าเพิ่มผ่านความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดี	X	X	X	X	X



๗. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/งานที่จะให้การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จ

บทบาท	ชื่อหน่วยงาน
๗.๑ หน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก	พส. (พท.พส.) และ สส. (วส.สส.)
๗.๒ หน่วยงานที่สนับสนุน	ฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์ ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๘. แผนปฏิบัติการ

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้องาน (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
<b>ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๖๗ (ดำเนินการทุกปี) กำหนดสารสนเทศ/ความรู้ รวมถึงวิธีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยน</b>							
๑	ประชุมกับ วส.สส. กำหนดสารสนเทศ/ความรู้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และวิธีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้จากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	พ.ย.	ธ.ค.	๒๐	-	-	วส.สส. พท.พส.
๒	ประสานฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจัดทำแผนปฏิบัติการถ่ายทอดความรู้ผ่านช่องทางที่เหมาะสม	ม.ค.	ก.พ.	๒๐	-	-	ฝ่าย/ สำนักงาน/ กอง/ศูนย์ฯ
๓	ประสานฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ - จัดทำสารสนเทศ/ความรู้ - ถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนผ่านช่องทางที่เหมาะสม	มี.ค.	ส.ค.	๕๐	-	-	ฝ่าย/ สำนักงาน/ กอง/ศูนย์ฯ
๔	ประสานฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์รายงานผลตามรูปแบบที่กำหนด	ก.ย.	ก.ย.	๑๐	-	-	ฝ่าย/ สำนักงาน/ กอง/ศูนย์ฯ
<b>รวม</b>				<b>๑๐๐</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>ปี ๒๕๖๘ - ๒๕๗๑ นำสารสนเทศ/ความรู้มาสร้างคุณค่าเพิ่มผ่านความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดี</b>							
๑	ประชุมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาสารสนเทศ/ความรู้ที่สามารถนำไปใช้สร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กร	ต.ค.	ธ.ค.	๒๐	-	-	พท.พส. ฝ่าย/ สำนักงาน/ กอง/ศูนย์ฯ
๒	ประสานฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบที่เหมาะสม	ม.ค.	ส.ค.	๖๐	-	-	ฝ่าย/ สำนักงาน/ กอง/ศูนย์ฯ
๓	เผยแพร่สารสนเทศ/ความรู้ให้แก่หน่วยงานได้ใช้ประโยชน์	ก.ย.	ก.ย.	๒๐	-	-	พท.พส. วส.สส.
<b>รวม</b>				<b>๑๐๐</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	

## แบบฟอร์มรายละเอียดงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

### ๑. ชื่อโครงการ/งาน

๑.๑๖ โครงการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Talent Development Course for Expertise)

### ๒. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์:	เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ให้มีคุณสมบัติ/ความสามารถต่อการสนับสนุน/เข้าร่วมดำเนินการ/การประชุมของ ICAO/CANSO/APEC/ASEAN และเวทีระหว่างประเทศต่างๆ
ยุทธศาสตร์:	๒. พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ
กลยุทธ์:	๒. นำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปเป็นกลไกในการพัฒนาสารสนเทศ/ความรู้ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) และการเทียบเคียง (Benchmarking) ในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ค้า คู่ความร่วมมือที่สำคัญ
Enabler:	๔. กระบวนการจัดการความรู้

### ๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

(สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการเพิ่มบทบาทต่อกิจการบินระหว่างประเทศ เพื่อพัฒนาบริการการเดินทางอากาศของประเทศสู่มาตรฐานสากล และเทียบเคียงกับ Best practices ได้ โดยปัจจัยที่สำคัญ คือ การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) ให้สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านตามแนวทาง Expertise-based ซึ่งแบ่งเป็น ๕ ด้าน ดังต่อไปนี้

- ๑) Policy & Strategy
- ๒) Air Traffic Management (ATM)
- ๓) Communications, Navigation, and Surveillance (CNS)
- ๔) Safety
- ๕) Information Management

ดังนั้น บริษัทฯ จึงต้องพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากรดังกล่าว เข้ารับการพัฒนาให้มี Competency เพียงพอต่อการสนับสนุน/เข้าร่วมดำเนินการ/เข้าร่วมการประชุมของ ICAO CANSO APEC ASEAN และเวทีระหว่างประเทศต่าง ๆ เพื่อสานต่อการดำเนินงานที่สำคัญ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กรและเกิดความยั่งยืน รวมทั้งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและสร้างคุณค่าให้กับกิจการบิน ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมิน Core Business Enablers หัวข้อ การจัดการความรู้ หมวด ๔ ข้อ ๔.๒ สารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ที่ทบทวนขึ้นใหม่ในปี ๒๕๖๕ ระบุว่า รัฐวิสาหกิจควรแสดงบทบาทเชิงรุกที่ชัดเจน โดยเป็นแบบอย่างที่ดี (role model) ในการเป็นหน่วยงานของรัฐหรือตัวแทนของประเทศ ที่มีความพร้อมและเต็มใจที่จะแบ่งปัน/หมุนเวียนแลกเปลี่ยน/ความรู้ สารสนเทศและข้อมูลกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งในหน่วยงานภาครัฐ/เอกชน ทั้งในประเทศนอกประเทศที่อยู่ใต้อุตสาหกรรมเดียวกันและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง เพื่อใช้ประโยชน์ของความรู้สารสนเทศ และข้อมูลร่วมกัน

๔. ระยะเวลาดำเนินการ

มีระยะเวลาดำเนินการ				
๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
X	x	-	-	-

๕. งบประมาณ

X	ไม่ใช้งบประมาณ
	ใช้งบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ				
		๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	-	-	-	-	-	-
รวมทั้งสิ้น	-	-	-	-	-	-

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ

๖.๑ ผลผลิต (Output): ผลที่ได้รับทันทีเมื่อดำเนินโครงการ/งานแล้วเสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ผลผลิต	จำนวน	หน่วย	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
			๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
รายงานสรุปผลการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Talent Development Course for Expertise)	๑	ฉบับ	X	-	-	-	-

๖.๒ ผลลัพธ์ (Outcome): ผลประโยชน์ต่อเนื้อเรื่องทางตรงหรือทางอ้อมที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินโครงการ/งาน และเมื่อนำผลผลิตที่ได้ไปใช้ประโยชน์หลังจากดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว (อาจจะเป็นผลลัพธ์ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ)

ผลลัพธ์	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
ร้อยละ ๖๐ ของพนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ผ่านการพัฒนาตามแนวทางที่กำหนด	-	X	-	-	-
ร้อยละ ๘๐ ของพนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ผ่านการพัฒนาตามแนวทางที่กำหนด	-	-	X	-	-
ร้อยละ ๑๐๐ ของพนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ผ่านการพัฒนาตามแนวทางที่กำหนด	-	-	-	X	-

๗. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/งานที่จะให้การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จ

บทบาท	ชื่อหน่วยงาน
๗.๑ หน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก	พส. (พก.พส.)
๗.๒ หน่วยงานที่สนับสนุน	นบ. (ว.ว.นบ.) สส. (วส.สส.) ทบ.(บค.ทบ.) และสายงานที่เกี่ยวข้อง

๘. แผนปฏิบัติการ

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
<b>ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๖๗ (ดำเนินการต่อเนื่อง)</b>							
๑	ศึกษาการดำเนินการและการประชุมของ ICAO CANSO APEC ASEAN และเวทีระหว่างประเทศต่างๆ	ต.ค. ๖๕	ต.ค. ๖๕	๕	-	-	พก.พส.
๒	รวบรวมข้อมูลการดำเนินการและการประชุมของ ICAO CANSO APEC ASEAN และเวทีระหว่างประเทศต่าง ๆ	พ.ย. ๖๕	ธ.ค. ๖๕	๑๐	-	-	พก.พส.
๓	จัดทำคุณสมบัติของผู้มีศักยภาพสูงและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Talent Profile) ทั้ง ๕ ด้าน ๑) Policy & Strategy ม.ค. ๒) ATM ก.พ. ๓) CNS มี.ค. ๔) Safety เม.ย. ๕) Information Management พ.ค.	ม.ค. ๖๖	พ.ค. ๖๖	๓๐	-	-	พก.พส.
๔	จำแนก Talent Profile ที่เหมือนกัน / แตกต่างกันในแต่ละด้านของ Expertise	มิ.ย. ๖๖	มิ.ย. ๖๖	๑๐	-	-	พก.พส.
๕	พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมตามคุณสมบัติของผู้มีศักยภาพสูงและมีความเชี่ยวชาญ ทั้ง ๕ ด้าน ๑) Policy & Strategy ก.ค. - ส.ค. ๒) ATM ก.ย. - พ.ย. ๓) CNS ธ.ค. - ก.พ. ๔) Safety มี.ค. - เม.ย. ๕) Information Management พ.ค. - มิ.ย.	ก.ค. ๖๖	มิ.ย. ๖๗	๓๐	-	-	พก.พส.
๖	นำเสนอรายงานตรวจสอบและให้ข้อคิดเห็นการออกแบบหลักสูตร	ก.ค. ๖๗	ส.ค. ๖๗	๑๐	-	-	พก.พส.

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๗	นำเสนอรายงานสรุปผลการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Talent Development Course for Expertise)	ก.ย. ๖๗	ก.ย. ๖๗	๕	-	-	พก.พส.
				๑๐๐	-	-	

## แบบฟอร์มรายละเอียดงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

### ๑. ชื่อโครงการ/งาน

๑.๑๗ โครงการพัฒนาพนักงานศักยภาพสูง (Talent) และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist) ให้เป็นผู้แทนบริษัทฯ ในเวทีระดับโลก (ICAO Panel) โดยใช้เครื่องมือการจัดการความรู้

### ๒. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์:	เพื่อพัฒนาพนักงานผู้มีศักยภาพสูง (Talent) และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist) ให้มีคุณสมบัติ/ความสามารถเพียงพอต่อการสนับสนุน/เข้าร่วมดำเนินการ/เข้าร่วมการประชุมของ ICAO CANSO APEC ASEAN และเวทีระหว่างประเทศต่างๆ ด้วยการนำเครื่องมือการจัดการความรู้มาสนับสนุนการส่งต่อความรู้/ประสบการณ์ของ Talent และ Specialist พร้อมทั้งส่งเสริมให้เกิดการสร้าง Talent Pool ขึ้นในองค์กร
ยุทธศาสตร์:	๒. พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ
กลยุทธ์:	๒. นำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปเป็นกลไกในการพัฒนาสารสนเทศ/ความรู้ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) และการเทียบเคียง (Benchmarking) ในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ค้า คู่ความร่วมมือที่สำคัญ
Enabler:	๔. กระบวนการจัดการความรู้

### ๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

(สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

บริษัทฯ มีความเชี่ยวชาญในการเป็นผู้ให้บริการการเดินทางอากาศของประเทศมาอย่างยาวนานด้วยความปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนได้สร้างคุณค่าให้กับกิจการบินของประเทศและสร้างความร่วมมือ อันเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภูมิภาค ทั้งนี้ ในปัจจุบันยังคงมุ่งเน้นการเพิ่มบทบาทต่อกิจการบินระหว่างประเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาบริการการเดินทางอากาศของประเทศสู่มาตรฐานสากล โดยมีปัจจัยที่สำคัญ คือ การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist) ในรูปแบบการรับช่วงต่อ (Succession Management) เพื่อสร้างความต่อเนื่องของรุ่น (Generation) และพร้อมสานต่อการดำเนินงานที่สำคัญ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เกิดความยั่งยืน สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสร้างคุณค่าให้กับกิจการบินของประเทศ ดังนั้น บริษัทฯ จึงมีนโยบายในการพัฒนาพนักงานผู้มีศักยภาพสูง (Talent) และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist) ให้มีคุณสมบัติ/ความสามารถเพียงพอต่อการสนับสนุน/เข้าร่วมดำเนินการ/เข้าร่วมการประชุมของ ICAO CANSO APEC ASEAN และเวทีระหว่างประเทศต่างๆ ด้วยการนำเครื่องมือการจัดการความรู้มาสนับสนุนการส่งต่อความรู้/ประสบการณ์ของ Talent และ Specialist พร้อมทั้งส่งเสริมให้เกิดการสร้าง Talent Pool ขึ้นในองค์กร ซึ่งถือเป็นการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่อาจสูญเสียความรู้/ประสบการณ์ที่เป็นความสามารถพิเศษไปพร้อมกับพนักงานในกรณีเสียชีวิต เกษียณอายุ หรือลาออก (Knowledge Risk) อีกด้วย โดยในปี ๒๕๖๕ - ๒๕๖๖ นำร่องด้วยการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานที่จะเป็นผู้แทนบริษัทฯ ในการสนับสนุน/เข้าร่วมดำเนินการในคณะทำงานและเข้าร่วมการประชุมขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ

๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

(สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

(ต่อ) หรือ International Civil Aviation Organization (ICAO) ก่อนที่จะขยายผลต่อไปในปี ๒๕๖๖ - ๒๕๖๗ ในการพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านตามแนวทาง Expertise-Based ซึ่งแบ่งออกเป็น ๕ ด้าน ได้แก่ ๑) Policy & Strategy ๒) Air Traffic Management (ATM) ๓) Communications, Navigation, and Surveillance (CNS) ๔) Safety ๕) Information Management เพื่อพัฒนาและส่งผู้แทนบริษัทไปสู่การประชุมของ ICAO CANSO APEC ASEAN และเวทีระหว่างประเทศอื่นๆ ต่อไป ทั้งนี้ การพัฒนาพนักงาน ศักยภาพสูง (Talent) และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist) ให้เป็นผู้แทนบริษัทฯ ในเวทีระดับสากล ด้วยการนำเครื่องมือการจัดการความรู้มาสนับสนุน มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้ ๑. การถ่ายทอดความรู้และ ประสบการณ์จากผู้เชี่ยวชาญในรูปแบบการสอนงาน จัดทำหลักสูตรผ่านระบบ LMS ซึ่งเป็นระบบ E-Learning ของบริษัทฯ ๒. การใช้เครื่องมือการเรียนรู้และพัฒนาตามโมเดล ๗๐:๒๐:๑๐ โดยเครื่องมือ พัฒนาประเภท ๑๐ ได้แก่ Self – Learning ผ่านระบบ LMS เครื่องมือพัฒนาประเภท ๒๐ อาทิ Coaching/ Mentoring/ Meeting และเครื่องมือพัฒนาประเภท ๗๐ OJT/ Project Assignment/ Job Shadow ๓. การสร้าง บรรยากาศและการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงการสร้าง Community of Practices (CoPs) กลุ่ม Talent และ Specialist เป็นต้น

๔. ระยะเวลาดำเนินการ

มีระยะเวลาดำเนินการ				
๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
X	X	X	X	-

๕. งบประมาณ

X	ไม่ใช้งบประมาณ
	ใช้งบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ				
		๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	-	-	-	-	-	-
รวมทั้งสิ้น	-	-	-	-	-	-

**๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ**

**๖.๑ ผลผลิต (Output):** ผลที่ได้รับทันทีเมื่อดำเนินโครงการ/งานแล้วเสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ผลผลิต	จำนวน	หน่วย	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
			๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
พนักงานผู้มีศักยภาพสูงและเชี่ยวชาญเฉพาะด้านผ่านการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถตรงตามคุณสมบัติของผู้แทนที่กำหนด	ร้อยละของจำนวนกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด	ร้อยละ	๕๐	๖๐	๘๐	X	X

**๖.๒ ผลลัพธ์ (Outcome):** ผลประโยชน์ต่อเนืองทางตรงหรือทางอ้อมที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินโครงการ/งาน และเมื่อนำผลผลิตที่ได้ไปใช้ประโยชน์หลังจากดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว (อาจจะเป็นผลลัพธ์ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ)

ผลลัพธ์	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
บริษัทฯ มีผู้แทนที่มีคุณสมบัติ/ความสามารถเพียงพอต่อการสนับสนุน/เข้าร่วมดำเนินการ/เข้าร่วมการประชุมของ ICAO CANSO APEC ASEAN และเวทีระหว่างประเทศต่างๆ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับกิจการบินของประเทศ	X	X	X	X	X
บริษัทฯ มีการจัดการความรู้ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นระบบ	X	X	X	X	X

**๗. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/งานที่จะให้การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จ**

บทบาท	ชื่อหน่วยงาน
๗.๑ หน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก	พส. (พก.พส.)
๗.๒ หน่วยงานที่สนับสนุน	พส. (พป.พส. และ พว.พส.) นบ. (ว.นบ.) สส. (วส.สส.) ทบ. (บค.ทบ.) และสายงานที่เกี่ยวข้อง

**๘. แผนปฏิบัติการ**

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้องาน (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้าบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๑	จัดทำแผนและขั้นตอนการปฏิบัติงานร่วมกันในสายงาน พส.	ต.ค.	ต.ค.	๑๐	-	-	พส.
๒	ดำเนินการขออนุมัติหลักสูตร	ต.ค.	ต.ค.	๑๐	-	-	พก.พส.
๓	นำเครื่องมือการจัดการความรู้มาใช้ สนับสนุนการพัฒนาพนักงาน	พ.ย.	มี.ค. ปีถัดไป	๓๐	-	-	พก.พส.



ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๔	ดำเนินการพัฒนาพนักงานที่มี ศักยภาพสูงและมีความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้านตามคุณสมบัติผู้แทนบริษัทฯ	เม.ย.	ส.ค.	๔๐	-	-	พก.พส.
๕	สรุปผลการดำเนินการพัฒนาพนักงาน ที่มีศักยภาพสูงและมีความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้านตามคุณสมบัติผู้แทนบริษัทฯ	ก.ย.	ก.ย.	๑๐	-	-	พก.พส.
				๑๐๐	-	-	

## แบบฟอร์มรายละเอียดงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

### ๑. ชื่อโครงการ/งาน

#### ๑.๑๘ โครงการจัดการความรู้ที่สำคัญขององค์กร (Critical Knowledge)

### ๒. วัตถุประสงค์

<b>วัตถุประสงค์:</b>	๑. เพื่อสร้างและแสวงหาองค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กร (Critical Knowledge) จัดเก็บรวบรวมไว้ในคลังความรู้อย่างเป็นระบบหมวดหมู่ ๒. เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนาการงานและต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรม ๓. เพื่อบริหารความเสี่ยงและป้องกันความรู้ที่สำคัญขององค์กร (Critical Knowledge) สูญหายไปพร้อมกับผู้เชี่ยวชาญที่ลาออก/เกษียณอายุ
<b>ยุทธศาสตร์:</b>	๒. พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการจัดการความรู้ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ
<b>กลยุทธ์:</b>	๒. นำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปเป็นกลไกในการพัฒนาสารสนเทศ/ความรู้ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) และการเทียบเคียง (Benchmarking) ในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ค้า คู่ความร่วมมือที่สำคัญ
<b>Enabler:</b>	๔. กระบวนการจัดการความรู้ ๖. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้

### ๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

#### (สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

<p>บพท. เป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการเป็นผู้ให้บริการการเดินทางอากาศของประเทศมาอย่างยาวนาน ด้วยความปลอดภัย มีประสิทธิภาพและมีความต่อเนื่องในทุกสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ สร้างคุณค่าให้กับกิจการบินของประเทศ มีความสามารถในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมระบบสนับสนุนการเดินทาง รวมถึงความสามารถในการสร้างความร่วมมือเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภูมิภาค โดยความสามารถพิเศษนี้ถือเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กรที่สั่งสมอยู่ในตัวบุคลากรผ่านกระบวนการคิด การเรียนรู้ ประสบการณ์จากการลงมือปฏิบัติและการแก้ไขปัญหา ซึ่งจะช่วยพัฒนาองค์กรไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันและสร้างความยั่งยืนต่อไป ดังนั้น จึงจำเป็นต้องจัดการความรู้ที่สำคัญขององค์กร (Critical Knowledge) เพื่อเป็นการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมมิติของ Knowledge Risk ที่มีโอกาสเกิดขึ้นจากบุคลากร/ทีมงานในองค์กร เช่น การสูญเสีย Critical Knowledge จากบุคลากรที่เกษียณหรือลาออก การไม่แบ่งปันความรู้ในทีมงานหรือระหว่างสายงาน การยึดติดกับความรู้เดิมโดยไม่ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ หรือต่อยอดความรู้ให้เกิดคุณค่ากับตนเองและทีมงาน/สายงาน/องค์กร (Learn, Unlearn, Relearn) เป็นต้น ทั้งนี้ ความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) หมายรวมถึง ความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ความรู้ที่จำเป็นต่อความยั่งยืน ความรู้ที่ยังทันสมัยแต่อาจกำลังสูญหายจากการลาออกหรือเกษียณอายุของบุคลากร ตลอดจนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับสภาพบังคับเช่น กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐานสากล เป็นต้น</p>
---

๔. ระยะเวลาดำเนินการ

มีระยะเวลาดำเนินการ				
๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
X	X	X	X	X

๕. งบประมาณ

X	ไม่ใช้งบประมาณ
	ใช้งบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ				
		๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	-	-	-	-	-	-
รวมทั้งสิ้น	-	-	-	-	-	-

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ

๖.๑ ผลผลิต (Output): ผลที่ได้รับทันทีเมื่อดำเนินโครงการ/งานแล้วเสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ผลผลิต	จำนวน	หน่วย	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
			๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
๑. ความรู้ที่สำคัญขององค์กร (Critical Knowledge)	๑	เรื่อง	X	X	X	X	X
๒. รายงานสรุปผลการดำเนินการ	๑	ฉบับ	X	X	X	X	X

๖.๒ ผลลัพธ์ (Outcome): ผลประโยชน์ต่อเนืองทางตรงหรือทางอ้อมที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินโครงการ/งาน และเมื่อนำผลผลิตที่ได้ไปใช้ประโยชน์หลังจากดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว (อาจจะเป็นผลลัพธ์ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ)

ผลลัพธ์	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
บุคลากรสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนาการทำงาน และต่อยอดสู่การคิดค้น/สร้างนวัตกรรม	X	X	X	X	X
บวท. มีคลังความรู้ที่สำคัญขององค์กร (Critical Knowledge) อย่างเป็นระบบหมวดหมู่	X	X	X	X	X
บวท. มีการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมมิติของ Knowledge Risk ที่มีโอกาสเกิดขึ้นจากบุคลากร/ทีมงานในองค์กร	X	X	X	X	X

๗. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/งานที่จะให้การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จ

บทบาท	ชื่อหน่วยงาน
๗.๑ หน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก	พส. (พก.พส.)
๗.๒ หน่วยงานที่สนับสนุน	ฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์

๘. แผนปฏิบัติการ

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๑	ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	ม.ค.	ม.ค.	๑๕	-	-	พก.พส.
๒	วิเคราะห์และระบุนโยบายที่สำคัญขององค์กร (Critical Knowledge)	ก.พ.	ก.พ.	๒๕	-	-	พก.พส.
๓	ประชุมผู้เกี่ยวข้อง เพื่อวางแผนการดำเนินการ	มี.ค.	มี.ค.	๑๐	-	-	พก.พส./ ผู้เกี่ยวข้อง
๔	สร้างและแสวงหาความรู้	เม.ย.	ก.ค.	๓๕	-	-	พก.พส./ ผู้เกี่ยวข้อง
๕	รวบรวมและจัดเก็บความรู้	ส.ค.	ส.ค.	๑๐	-	-	พก.พส.
๖	เผยแพร่ผ่านช่องทางที่เหมาะสม	ก.ย.	ก.ย.	๕	-	-	พก.พส.
<b>รวม</b>				<b>๑๐๐</b>	<b>-</b>		

## แบบฟอร์มรายละเอียดงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

### ๑. ชื่อโครงการ/งาน

๑.๑๙ งานจัดการความรู้เพื่อการพัฒนากระบวนการและต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรม

### ๒. วัตถุประสงค์

<b>วัตถุประสงค์:</b>	๑. สามารถนำเครื่องมือการพัฒนากระบวนการและการจัดการความรู้ไปใช้พัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานจนเกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมได้ ๒. สามารถเชื่อมโยงการจัดการความรู้ต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรมในหน่วยงานได้
<b>ยุทธศาสตร์:</b>	๓. บูรณาการการจัดการความรู้ สู่การปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการให้บริการการเดินทางอากาศด้วยคุณภาพอย่างยั่งยืน
<b>กลยุทธ์:</b>	นำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปเป็นกลไกในการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่ม Productivity ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้ใช้บริการและขยายโอกาสทางธุรกิจใหม่ สร้างรายได้ หรือลดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนการให้บริการขององค์กร
<b>Enabler:</b>	๕. กระบวนการปฏิบัติงาน ๖. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้

### ๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

(สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ได้กำหนดให้การจัดการความรู้และนวัตกรรมเป็นหนึ่งใน Core Business Enablers ตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ โดยในด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ขององค์กรนั้น นอกจากจะมุ่งเน้นการจัดการองค์ความรู้ตามกระบวนการแล้วยังถูกนำมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการสร้างความรู้ผ่านการจัดการความรู้ถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ พก.พส. จึงมีแนวทางการดำเนินการจัดให้มีโครงการจัดการความรู้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ เพื่อสร้างความเข้าใจในเชื่อมโยงของเครื่องมือพัฒนาองค์กร และนำไปใช้สนับสนุนให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีของหน่วยงาน และอาจนำไปสู่การสร้างผลงานนวัตกรรมใหม่ๆ ภายในองค์กรต่อไป

### ๔. ระยะเวลาดำเนินการ

มีระยะเวลาดำเนินการ				
๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
X	X	X	X	X

๕. งบประมาณ

	ไม่ใช้งบประมาณ
X	ใช้งบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ				
		๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	๐.๓๐	๐.๐๖	๐.๐๖	๐.๐๖	๐.๐๖	๐.๐๖
รวมทั้งสิ้น	๐.๓๐	๐.๐๖	๐.๐๖	๐.๐๖	๐.๐๖	๐.๐๖

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ

๖.๑ ผลผลิต (Output): ผลที่ได้รับทันทีเมื่อดำเนินโครงการ/งานแล้วเสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ผลผลิต	จำนวน	หน่วย	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
			๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
๑. ฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์ได้รับความรู้เรื่องการวิเคราะห์ปัญหาและการพัฒนากระบวนการ และการบริหารความเสี่ยง เพื่อใช้กับการจัดการความรู้ของหน่วยงาน	๑๐	หน่วยงาน/ปี	X	X	X	X	X
๒. ฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์ที่เข้าอบรมมีแผนดำเนินการและจัดการความรู้ประจำปีเชื่อมโยงกับเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร	๑๐๐	ร้อยละของจำนวนหน่วยงานที่เข้าร่วมโครงการมีแผนฯ	X	X	X	X	X

๖.๒ ผลลัพธ์ (Outcome): ผลประโยชน์ต่อเนื่องทางตรงหรือทางอ้อมที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินโครงการ/งาน และเมื่อนำผลผลิตที่ได้ไปใช้ประโยชน์หลังจากดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว (อาจจะเป็นผลลัพธ์ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ)

ผลลัพธ์	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
	๒๕๖๗	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑
การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนากระบวนการทำงานและต่อยอดสู่นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร	X	X	X	X	X

๗. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/งานที่จะให้การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จ

บทบาท	ชื่อหน่วยงาน
๗.๑ หน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก	พส. (พท.พส.)
๗.๒ หน่วยงานที่สนับสนุน	ฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์

๘. แผนปฏิบัติการ

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๑	จัดเตรียมโครงการ	มี.ค.	มี.ค.	๒๐	-	-	พก.พส.
๒	ดำเนินโครงการให้ความรู้	เม.ย.	เม.ย.	๒๕	-	ปี ๖๗ : ๐.๐๓ ปี ๖๘ : ๐.๐๓ ปี ๖๙ : ๐.๐๓ ปี ๗๐ : ๐.๐๓ ปี ๗๑ : ๐.๐๓	พก.พส. ฝ่าย/ สำนักงาน/ กอง/ศูนย์ฯ
๓	หน่วยงานนำส่ง แผนการจัดการความรู้ ของหน่วยงาน	เม.ย.	เม.ย.	๑๐	-	-	พก.พส. ฝ่าย/ สำนักงาน/ กอง/ศูนย์ฯ
๔	หน่วยงานเข้าร่วม กิจกรรม KM Clinic เพื่อ ติดตามความคืบหน้า	มิ.ย.	มิ.ย.	๒๕	-	ปี ๖๗ : ๐.๐๓ ปี ๖๘ : ๐.๐๓ ปี ๖๙ : ๐.๐๓ ปี ๗๐ : ๐.๐๓ ปี ๗๑ : ๐.๐๓	พก.พส. ฝ่าย/ สำนักงาน/ กอง/ศูนย์ฯ
๕	หน่วยงานนำส่งผลการ จัดการความรู้ของ หน่วยงานที่ผ่านการคิด วิเคราะห์ความเสี่ยง และ นำไปสู่การพัฒนางานได้ อย่างแท้จริง	ก.ค.	ส.ค.	๑๐	-	-	พก.พส. ฝ่าย/ สำนักงาน/ กอง/ศูนย์ฯ
๖	สรุปผลโครงการ	ก.ย.	ก.ย.	๑๐	-	-	พก.พส.
<b>รวม</b>				<b>๑๐๐</b>	<b>๐.๓๐</b>		