แผนแม่บทการจัดการความรู้

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

พ.ศ. 2569 - 2573

โดย สายงานทรัพยากรบุคคล
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
Aeronautical Radio of Thailand Ltd.

คำนำ

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

แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ ฉบับปัจจุบันนี้ ทบทวนและปรับปรุงขึ้นจากแผนแม่บทการจัดการความรู้ ฉบับปี พ.ศ. ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒ โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน/ภายนอกที่สำคัญสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ บวท. ที่กำหนดไว้ในระยะเวลา ๕ ปีข้างหน้า ภายใต้บริบทการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจแบบใหม่ ที่มุ่งเน้นให้รัฐวิสาหกิจตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจการแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ผ่านเกณฑ์ประเมินการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นหลักเกณฑ์ที่เป็นการประเมินผ่านมุมมองในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติบทบาทผู้นำ/บุคลากร (Influence perspective) มิติกระบวนการ (Process perspective) และมิติผลลัพธ์ (Effect perspective) ด้านการจัดการความรู้ ดังนั้น แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ จึงพัฒนาปรับปรุง ทบทวนกลยุทธ์/แนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ และนำไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

สารบัญ

หน้า

คำนำ

บทสรุปผู้บริหาร

สรุปผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Achievements)

ส่วนที่ ๑ บทนำ

วัตถุประสงค์ของแผนแม่บทการจัดการความรู้ _____ ๒

โครงสร้างของแผนแม่บทการจัดการความรู้ _____ ๒

ความเชื่อมโยงระหว่างแผนแม่บทกับแผนวิสาหกิจและแผนด้านอื่น ๆ _____ ๕

ส่วนที่ ๒ บทวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

สภาพแวดล้อมภายนอก/ภายนอก_____ ๑๖

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) _____ ๓๑

สรุปผลการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges -SC) _____ ๓๘

สรุปผลการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages -SA) _____ ๔๐

เครื่องมือในการแปลงไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ เช่น TOWS Matrix _____ ๔๑

ส่วนที่ ๓ ทิศทางและเป้าหมายของแผนแม่บทการจัดการความรู้

วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายด้านการจัดการความรู้ _____ ๔๕

แผนที่นำทางด้านการจัดการความรู้ บวท. (AEROTHAI KM Roadmap) _____ ๔๗

โครงสร้างยุทธศาสตร์ (ยุทธศาสตร์หรือประเด็นยุทธศาสตร์/วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/ (Strategic Issues/ Strategic Objectives/ KPIs/ Strategies/Projects) _____ ๔๘

กรอบแนวคิดการดำเนินการด้านการจัดการความรู้_____ ๕๐

โครงสร้างการจัดการความรู้ _____ ๕๓

บทบาทความรับผิดชอบ _____ ๕๓

ส่วนที่ ๔ โครงการ/งาน ตามแผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๓ _____ ๕๖

บทสรุปผู้บริหาร

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ได้ทบทวนแผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๙ - ๒๕๗๓ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กรตามระบบการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศและนำไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร โดยมีขั้นตอนการดำเนินการประกอบด้วย การประชุมบูรณาการการจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ ร่วมกับแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทด้านอื่น ๆ ดำเนินการทบทวน/กำหนด วิสัยทัศน์ ทิศทาง นโยบาย และเป้าหมายการจัดการความรู้ พร้อมทั้งศึกษา/วิเคราะห์ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องและส่งผลต่อการจัดการความรู้ ตลอดจนนำโอกาสในการปรับปรุงและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจาก สคร. มาเป็นข้อมูลหลักที่ใช้ในการทบทวนและจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ เพื่อประกอบการจัดทำสภาพแวดล้อม SWOT และการกำหนดยุทธศาสตร์กลยุทธ์ของแผนแม่บทการจัดการความรู้ และประชุมสายงานทรัพยากรบุคคล เพื่อร่วมกันวิพากษ์แผนแม่บทฯ ก่อนจะนำเสนอคณะกรรมการจัดการความรู้เพื่อให้ข้อคิดเห็น และอนุมัติดำเนินการแผนแม่บทการจัดการความรู้ต่อไป

แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ แสดงให้เห็นถึงทิศทางและแนวทางการดำเนินการจัดการความรู้ของ บวท. ที่กำหนดไว้ในระยะเวลา ๕ ปี มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน/ภายนอกที่สำคัญ โดยได้ใช้ PESTEL Analysis ในการดำเนินการ เช่น แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๘๐) ประเด็นการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม แผนการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมด้านองค์ความรู้พื้นฐานและส่งเสริมการสร้างเครือข่ายองค์ความรู้และความเป็นเลิศทางวิชาการ หรือปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง จำเป็นที่รัฐวิสาหกิจควรมีการแสวงหาความรู้ใหม่ตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เป็นต้น สภาพแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ได้แก่ แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ - ๒๕๗๓ และแผนหลักต่าง ๆ ขององค์ร Intelligent Risk ที่มีความสอดคล้องและส่งผลให้เกิดโอกาสในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ พร้อมทั้งนำการจัดการความรู้ไปสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ตลอดจนแนวปฏิบัติที่ดีจากหน่วยงานชั้นนำ เพื่อให้เห็นโอกาสในการปรับปรุงการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ นำมาศึกษาและกำหนดเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ใช้ประกอบการพิจารณา/ทบทวนการกำหนดทิศทางการจัดการความรู้ที่เหมาะสม รวมถึงการนำโอกาสในการปรับปรุง และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจาก สคร. มาเป็นข้อมูลหลักที่ใช้ในการทบทวน และจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ เพื่อให้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ มีการทบทวนเป้าหมาย กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ตลอดจนโครงการ/งาน ให้เป็นปัจจุบัน เพื่อให้สามารถนำไปใช้เป็นกรอบใน การดำเนินการไปสู่เป้าหมายได้ตามที่กำหนดไว้

ทั้งนี้ บวท. ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ด้านการจัดการความรู้ ไว้ดังนี้

“เป็นองค์กรที่มีระบบการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน และสร้างมูลค่าเพิ่มในการให้บริการการเดินอากาศด้วยคุณภาพสูงสุดอย่างยั่งยืน”

ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ กำหนดไว้ ๓ ด้าน ครอบคลุมมุมมอง ๓ มิติด้านการจัดการความรู้ (KM's Triplex perspectives) ได้แก่ มุมมองด้านผู้นำ/บุคลากร (Influence Perspective) มุมมองด้านกระบวนการและเทคโนโลยี (Process Perspective) และมุมมองด้านผลลัพธ์ (Effect Perspective) ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ยกระดับบทบาทบุคลากร เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการจัดการความรู้ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ บูรณาการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กร และพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

โดยแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ จะถูกถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติผ่านกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ และแปลงไปสู่โครงการ/งาน บรรจุไว้ในแผนแม่บทฯ ที่ปรากฏในฉบับนี้

แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๓ กำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้สอดคล้องกับกรอบการดำเนินงานที่สำคัญ (KPA) และเป้าหมายตามที่แผนวิสาหกิจซึ่งเป็นแผนหลักขององค์กรกำหนดไว้ในแต่ละปี ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดการความรู้เป็นหนึ่งในกลไกที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่กำหนด ดังนี้

ตัวชี้วัด/เป้าหมายแผนวิสาหกิจ	ตัวชี้วัด/เป้าหมายแผนแม่บทการจัดการความรู้
เป้าหมายปี ๒๕๖๙: คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ในส่วน Core Business Enablers ไม่ต่ำกว่า ๓.๒๐	**เป้าหมายปี ๒๕๖๙:** คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจจาก สคร. ในหัวข้อการจัดการความรู้ไม่ต่ำกว่าไม่ต่ำกว่า ๒.๙๔๒๕
เป้าหมายปี ๒๕๗๐: คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ในส่วน Core Business Enablers ไม่น้อยกว่า ๓.๔๐	**เป้าหมายปี ๒๕๗๐:** คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจจาก สคร. ในหัวข้อการจัดการความรู้ไม่ต่ำกว่า ๓.๐๘๕๐
เป้าหมายปี ๒๕๗๑: คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ(SE-AM) ในส่วน Core Business Enablers ไม่น้อยกว่า ๓.๖๐	**เป้าหมายปี ๒๕๗๑:** คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจจาก สคร. ในหัวข้อการจัดการความรู้ไม่ต่ำกว่า ๓.๒๒๗๕
เป้าหมายปี ๒๕๗๒: คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ(SE-AM) ในส่วน Core Business Enablers ไม่น้อยกว่า ๓.๘๐	**เป้าหมายปี ๒๕๗๒:** คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจจาก สคร. ในหัวข้อการจัดการความรู้ไม่ต่ำกว่า ๓.๓๗๐๐
เป้าหมายปี ๒๕๗๓: คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ในส่วน Core Business Enablers ไม่น้อยกว่า ๔.๐๐	**เป้าหมายปี ๒๕๗๓:** คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจจาก สคร. ในหัวข้อการจัดการความรู้ไม่ต่ำกว่า ๓.๕๑๒๕

สรุปผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Achievements)
ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒
ภาพรวม	บวท. ได้พัฒนาระบบการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานบนฐานความรู้ ยกระดับผลการดำเนินงานด้วยการใช้การจัดการความรู้เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนากระบวนการทำงาน ต่อยอดสู่การคิดค้นนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มและนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน โดยมีแผนแม่บทการจัดการความรู้ที่ได้ทบทวนเป็นประจำทุกปีด้วยการนำข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอกองค์กร ประเด็นความท้าทาย/ความได้เปรียบทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทด้านอื่น ๆ ที่สำคัญ รวมถึงผลการประเมิน Core Business Enablers ในหัวข้อการจัดการความรู้และนวัตกรรมที่ได้รับในแต่ละปีมาวิเคราะห์ปรับปรุงแผนแม่บทสำหรับใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานให้มีความเป็นมาตรฐานและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถสรุปข้อเสนอแนะภาพรวมด้านการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจได้ ดังนี้ ● คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ มีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแล ให้คำแนะนำ และติดตามประเมินผลงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กร และเนื่องจากการจัดการความรู้สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดกระบวนการพัฒนานวัตกรรม และเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้นวัตกรรมเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและยั่งยืน ดังนั้น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจที่กำกับดูแลงานด้านนวัตกรรมอาจจะพิจารณากำกับดูแลงานด้านการจัดการความรู้เพิ่มเติมด้วย ซึ่งจะทำให้งานทั้ง ๒ ด้านสามารถส่งเสริมกันและกัน เกิดการบูรณาการกันได้มากยิ่งขึ้น ● ผู้บริหารทุกระดับของรัฐวิสาหกิจต้องเป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนและสนับสนุนให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม โดยการเป็นต้นแบบที่ดีแสดงให้บุคลากรเห็นถึงการมีพฤติกรรมของตนเองที่สะท้อนถึงการใฝ่รู้ ถ่ายทอด แบ่งปัน และกล้าที่จะปฏิบัติ รวมถึงร่วมกันสร้างให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร ● การจัดการความรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้รัฐวิสาหกิจเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น รัฐวิสาหกิจต้องยกระดับการจัดการรู้ขององค์กรให้เกิดขึ้นและขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบ มีกลยุทธ์ที่ชัดเจน มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Result Oriented) และมีแนวทางในการติดตามและทบทวนอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ● การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือบริหารจัดการองค์กรที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานทั้งภาครัฐ/ภาคเอกชนทั่วโลก และเป็นพื้นฐานที่จำเป็นของรัฐวิสาหกิจในการทำให้การใช้ข้อมูลป้อนกลับของทุก Enablers เกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบ ดังนั้น เพื่อให้การจัดการความรู้ สามารถเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร มีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ เป็นรูปธรรมจับต้องได้ รัฐวิสาหกิจต้องมีแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการบูรณาการการจัดการความรู้ เข้าไปกับการทำงานของแต่ละ Enabler

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒
	● ในการออกแบบระบบเทคโนโลยีด้านการจัดการความรู้ รัฐวิสาหกิจต้องออกแบบระบบให้ตอบสนองต่อประสบการณ์ผู้ใช้ (User Experience: UX) เพื่อให้การปฏิสัมพันธ์ การใช้งานของระบบเทคโนโลยีด้านการจัดการความรู้ ง่ายต่อการทำความเข้าใจ กระตุ้นให้เกิดความน่าสนใจ และสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรที่เป็นผู้ใช้งาน นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจต้องเริ่มนำปัญญาประดิษฐ์ (Generative AI: Gen AI) ที่ใช้การเรียนรู้เชิงลึก (Deep Learning) มาใช้เป็นเครื่องมือหนึ่งในการจัดการความรู้ ทั้งนี้ กรอบแนวทางการใช้ Gen AI ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของธรรมาภิบาลปัญญาประดิษฐ์ (AI Governance) ซึ่งจะเป็นกรอบแนวทางที่สะท้อนให้เห็นถึงนโยบาย แนวทางปฏิบัติ ขอบเขตและความรับผิดชอบในการใช้งาน AI การรักษาความเป็นส่วนตัวของข้อมูล (Data Privacy) รวมถึงการสร้างความตระหนักและการจัดการ AI ภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการใช้ AI อย่างปลอดภัย โปร่งใส และมีความรับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม	บวท. มุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยการนำและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับในฐานะคณะกรรมการจัดการความรู้และคณะทำงานระดับฝ่ายงาน ดำเนินการผ่านกระบวนการจัดการความรู้ บวท. ในส่วนของกระบวนการนำ (KM Leadership Process) ในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย/ทิศทางการดำเนินการ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ขององค์กร ส่งต่อไปยังกระบวนการหลัก (KM Core Process) และกระบวนการสนับสนุน (KM Support Process) เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม รวมถึงด้านบุคลากร มุ่งเน้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในด้านการจัดการความรู้ตามบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสม โดยการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน การกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ ตลอดจนสร้างแรงจูงใจและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานสรุปได้ ดังนี้ **การกำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการความรู้ของผู้บริหารระดับสูง** ● บวท. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง นโยบายและเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ชัดเจนและระบุไว้ในแผนแม่บทการจัดการความรู้ (พ.ศ. ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒) ซึ่งนำเสนอผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการจัดการความรู้เมื่อวันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๗ และที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ ๗/๒๕๖๗ วันที่ ๒๖ มิถุนายน ๒๕๖๗ เป็นที่เรียบร้อย โดยได้สื่อสารตามแผนสื่อสารด้านการจัดการความรู้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทั้งในรูปแบบ One Way Communication ผ่านการเผยแพร่บนระบบ Intranet การสื่อสารผ่านกลุ่มไลน์องค์กร รวมถึงการสื่อสารรูปแบบ Two Way Communication ผ่านการสัมมนาการจัดการความรู้ประจำปี และการถ่ายทอดสื่อสารแผนจากผู้บริหารผ่านเวทีการประชุมภายในหน่วยงานของฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒

- บวท. ดำเนินการทบทวนขอบเขตการจัดการความรู้ (KM Focus Areas) ประจำปี ๒๕๖๘ ให้ครอบคลุมขอบเขตความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) และจำเป็นต่อการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึง Knowledge Risk ในมิติต่าง ๆ สอดคล้องตามเกณฑ์การประเมิน Enabler ที่กำหนด โดยได้นำเสนอคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้และถ่ายทอดสื่อสารให้แก่ฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการความรู้ระดับหน่วยงานประจำปี ๒๕๖๘ ตามกระบวนการหลัก (KM Core Process)
- คณะกรรมการด้านการจัดการความรู้ได้มอบนโยบายให้แก่สายงานที่กำกับดูแล เพื่อเป็นทิศทางการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ รวมถึงพิจารณาให้ความเห็นชอบขอบเขตการจัดการความรู้ (KM Focus Areas)

รวท. (นายชนะ) ผญท. และ ผญง.	วันที่ ๑๙ ธันวาคม ๒๕๖๗
รวท. (นายสุรชัย) ผญพ. และ ผญว.	วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๗
รวท. (นายสุนันท์) ผญจ. และ ผสน.ผญบ.	วันที่ ๘ มกราคม ๒๕๖๘
รวท. (นายมนตรี)	วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๘
รวท. (นางสาวทิพาภรณ์) ผญก. และ ผญอ.	วันที่ ๒๐ มกราคม ๒๕๖๘
ผญม. และผู้บริหารสายงาน มปภ.	วันที่ ๒๑ มกราคม ๒๕๖๘

การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นในด้านการจัดการความรู้

- ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่าย/เทียบเท่า และผู้อำนวยการกอง/เทียบเท่า ในฐานะคณะทำงานระดับฝ่ายงานได้ถ่ายทอด/สื่อสารข้อมูลแผนแม่บทการจัดการความรู้ (พ.ศ. ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒) นโยบายและแนวทางการจัดการความรู้ให้แก่พนักงานได้รับทราบผ่านการประชุมหน่วยงาน พร้อมทั้งพิจารณาให้ความเห็นชอบหัวข้อองค์ความรู้และวางแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ประจำปี ๒๕๖๘ โดยติดตามกำกับดูแลให้การดำเนินการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ ยังได้มีการนำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปใช้สนับสนุนการทำงานภายในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อาทิ เครื่องมือ BAR เครื่องมือ AAR ในการปรับปรุง/พัฒนาการทำงาน การถ่ายทอดความรู้ภายในหน่วยงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นต้น
- ผู้อำนวยการกอง/เทียบเท่าดำเนินการทบทวนและแต่งตั้งนักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (KF) ตามคุณสมบัติและความสามารถที่บริษัทกำหนด เพื่อเป็นผู้ช่วยผู้บริหารในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของหน่วยงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยในปี ๒๕๖๘ มีนักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (KF) ที่ได้รับแต่งตั้งใหม่ทั้งสิ้น ๓๐ คน
- การจัดทำตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้สำหรับผู้บริหาร (Leading and Lagging KPI) เพื่อวัดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ของผู้บริหาร ซึ่งจะนำไปสู่การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดและการเป็นต้นแบบที่ดี (Role Model) ในด้านการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากร

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒
	การสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วมและการสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ ● สื่อสารและสร้างความเข้าใจถึงความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง/เป้าหมาย และผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ให้แก่ผู้อำนวยการฝ่าย/เทียบเท่า ผู้อำนวยการกอง/เทียบเท่า และนักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (KF) ในการสัมมนาการจัดการความรู้ ประจำปี ๒๕๖๘ เมื่อวันที่ ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘ ผ่านระบบ Zoom Meeting และสื่อสารให้แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรผ่านการประชุมภายในของหน่วยงาน โดยผู้อำนวยการกอง/เทียบเท่าทำหน้าที่ในการถ่ายทอด/สื่อสาร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในด้านการจัดการความรู้ตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม ● สื่อสารและสร้างความเข้าใจถึงความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง/เป้าหมาย และผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ให้แก่ผู้อำนวยการศูนย์ควบคุมการบินภูมิภาค เมื่อวันที่ ๙ เมษายน ๒๕๖๘ เวลา ๐๙.๐๐ – ๑๑.๐๐ น. ผ่านระบบ Zoom Meeting โดยได้รับทราบข้อมูลแผนแม่บทการจัดการความรู้ นโยบาย และแนวทางการจัดการความรู้ที่ได้รับจาก รวท. (นายสุนันท์) สำหรับนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมต่อไป ● สร้างการมีส่วนร่วมของฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์ ในการจัดการความรู้ตามกระบวนการ KM Core Process อย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี เพื่อสร้างและแสวงความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของบริษัทและหน่วยงาน รวบรวมไว้เป็นฐานความรู้ที่สำคัญเพื่อประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร พัฒนากระบวนการทำงาน และต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรม ● สื่อสารและสร้างความเข้าใจในเรื่องเครื่องมือการจัดการความรู้ที่สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมให้แก่กลุ่มนวัตกร เมื่อวันที่ ๒๘ มกราคม ๒๕๖๘ และวันที่ ๒๓ พฤษภาคม ๒๕๖๘ เพื่อให้สามารถนำเครื่องมือการจัดการความรู้ อาทิ เครื่องมือ AAR เครื่องมือ CoPs การประชุมระดมสมอง และเครื่องมือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่าง ๆ ไปใช้ในการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ● ร่วมกับงานส่งเสริมนวัตกรรมและงานพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ดำเนินการจัดกิจกรรม From KM to Innovation ณ ศูนย์ควบคุมการบินภูมิภาค (ศร.บภ ๑. ศน.บภ ๑. ศล.บภ๒. ศบ.บภ๒. และ ศม.บภ ๒.) โดยผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เข้าใจภาพกระบวนการพัฒนาคน พัฒนางานและคิดสร้างสรรค์ผ่านเครื่องมือการจัดการความรู้ ต่อยอดไปถึงการพัฒนานวัตกรรมตามกระบวนการพัฒนานวัตกรรม ด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล พร้อมทั้งร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Business Model Canvas สำหรับเป็นเครื่องมือเพื่อช่วยในการวิเคราะห์และออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ที่จะนำไปสู่การสร้างผลงานนวัตกรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒
	● การศึกษาและจัดทำแนวทางการส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการพิจารณารูปแบบของการสร้างแรงจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินสำหรับบุคลากรที่มีส่วนร่วมในด้านการจัดการความรู้ รวมถึงนำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานและต่อยอดสู่นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร **การสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมการจัดการความรู้** ● สนับสนุนให้ฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์ นำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปใช้ในการทำงานของหน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยกำหนดให้ทุกหน่วยงานจัดทำแผนการจัดการความรู้ให้เหมาะสมตามบริบทของหน่วยงาน เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ● ประชุมร่วมกับ พส.ทบ. ในการทบทวนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ AEROTeam ให้สะท้อนถึงพฤติกรรมด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพื่อให้การปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยม/วัฒนธรรมให้แก่บุคลากรเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิผลในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กร **การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการจัดการความรู้** ● การสัมมนาการจัดการความรู้ประจำปี ๒๕๖๘ จัดขึ้นวันที่ ๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘ ผ่านระบบ Zoom Meeting โดยนักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (KF) ได้รับทราบแนวทางการจัดการความรู้จากคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้ ข้อมูลแผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒ เป้าหมายการจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การดำเนินการจัดการความรู้ประจำปี ● สื่อสารและสร้างความเข้าใจในข้อมูลแผนแม่บทการจัดการความรู้ นโยบาย และแนวทางการจัดการความรู้ที่ได้รับจาก รวท. (นายสุนันท์) ให้แก่ ผู้อำนวยการศูนย์ควบคุมการบินภูมิภาค และนักจัดการความรู้ประจำศูนย์ควบคุมการบินภูมิภาคในกิจกรรม KM Clinic เมื่อวันที่ ๙ เมษายน ๒๕๖๘ ผ่านระบบ Zoom Meeting ● การอบรมความรู้พื้นฐานด้านการจัดการความรู้สำหรับนักจัดการความรู้ที่ได้รับแต่งตั้งใหม่ จำนวน ๓๐ คน ผ่านระบบ Learning Management System (LMS) ระหว่างวันที่ ๒ – ๑๕ มกราคม ๒๕๖๘ โดยได้เรียนรู้ทฤษฎีและความสำคัญของการจัดการความรู้ เครื่องมือการจัดการความรู้ แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒ และเป้าหมายการจัดการความรู้ตลอดจนบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อนำไปใช้ในการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ● การอบรมหลักสูตร “พัฒนาแผนที่ความรู้ของหน่วยงานเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” รุ่นที่ ๑ เมื่อวันที่ ๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘ และรุ่นที่ ๒ วันที่ ๑๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘ ณ ห้องประชุม B อาคารอำนวยการ โดยนักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (KF) ที่เข้ารับการอบรม สามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการจัดทำและ/หรือทบทวนแผนที่ความรู้ของหน่วยงานให้มีความครบถ้วน รวมถึงการสร้าง Link เพื่อเชื่อมโยงไปสู่เอกสารความรู้ที่หน่วยงานได้มีการจัดเก็บรวบรวมไว้ ซึ่งง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูล/ความรู้

<table>
<tr><th>ประเด็นยุทธศาสตร์</th><th>ผลการดำเนินงานที่สำคัญ
ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒</th></tr>
<tr><td></td><td>
● โครงการพัฒนาหน่วยงานต้นแบบ เพื่อขยายผลการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรม โดยมีกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ นักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (KF) Process Owner และผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการที่หน่วยงานมีความประสงค์จะปรับปรุง/พัฒนา จาก ๕ หน่วยงาน ได้แก่ สนง.ผญว. มว.มป. สธ.ธก. วต.บว. และ ผก.คส. เข้ารับการพัฒนาตามกำหนดการ ดังนี้
<table>
<tr><th>หัวข้อ</th><th>วันที่</th></tr>
<tr><td>๑. การบรรยาย หัวข้อ “เครื่องมือการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และเครื่องมือการจัดการความรู้เพื่อใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงาน” และการทำ Workshop จากกรณีที่เกิดขึ้นจริงของหน่วยงาน</td><td>๒๐ – ๒๑
กุมภาพันธ์ ๒๕๖๘</td></tr>
</table>
<table>
<tr><th>หัวข้อ</th><th>วันที่</th></tr>
<tr><td>๒. การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน ผ่านรูปแบบการ Coach โดยเป็นการนำผลที่ได้จากการบรรยายและการทำกิจกรรม Workshop ไปสู่การจัดทำแผนปรับปรุง/พัฒนากระบวนการทำงานของหน่วยงานที่เป็นรูปธรรม</td><td>๑๑ มีนาคม ๒๕๖๘</td></tr>
<tr><td>๓. การทวนการปรับปรุงกระบวนงาน (Review) ผ่านรูปแบบการ Coach</td><td>๒๐ มิถุนายน ๒๕๖๘</td></tr>
<tr><td>๔. การนำเสนอผลการปรับปรุง/พัฒนากระบวนการทำงาน</td><td>๑๘ กรกฎาคม ๒๕๖๘</td></tr>
</table>
● โครงการพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้ โดยใช้ Microsoft Office 365 ให้แก่นักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (KF) โดยรุ่นที่ ๑ วันที่ ๒๘ - ๓๐ เมษายน ๒๕๖๘ สำหรับศูนย์ภูมิภาค รุ่นที่ ๒ วันที่ ๖ พฤษภาคม ๒๕๖๘ รุ่นที่ ๓ วันที่ ๑๙ พฤษภาคม ๒๕๖๘ รุ่นที่ ๔ วันที่ ๒๐ พฤษภาคม ๒๕๖๘ และรุ่นที่ ๕ วันที่ ๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๘ สำหรับส่วนกลาง (ทุ่งมหาเมฆ/ดอนเมือง/สุวรรณภูมิ) ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถนำ Microsoft Office ๓๖๕ มาประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ของหน่วยงานได้
</td></tr>
<tr><td>ยุทธศาสตร์ที่ ๒
พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ</td><td>
มุ่งเน้นการมีระบบการจัดการความรู้ที่มีมาตรฐาน และมีเทคโนโลยีสนับสนุน เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ ได้ทุกสถานที่ ทุกเวลาและทุกเครื่องมือ (Anytime, Anywhere, Any Devices) โดยมีผลการดำเนินงานสรุปได้ ดังนี้
กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) และการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้
● ดำเนินการสื่อสารกระบวนการจัดการความรู้แบ่งตามกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ๑. กลุ่มผู้บริหาร เป็นการสื่อสารเพื่อให้เข้าใจกระบวนการในภาพรวมและสามารถนำไปสื่อสารให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงานได้ทราบตามความเกี่ยวข้อง ๒. นักจัดการความรู้ของหน่วยงาน (KF) เพื่อให้เข้าใจกระบวนการในภาพรวมและขั้นตอนย่อยในการปฏิบัติงานตาม Flow Chart ที่จัดทำขึ้น สำหรับนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ๓. บุคลากรทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เข้าใจเฉพาะขั้นตอนที่สำคัญสำหรับนำไปใช้จัดการความรู้ของตนเองได้
● ดำเนินการจัดการความรู้ตามกระบวนการ KM Core Process เพื่อสร้าง/แสวงหาความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยในปี ๒๕๖๘ ได้แบ่งกลุ่มหน่วยงานในการจัดการความรู้ประกอบด้วย ๑. หน่วยงานต้นแบบ ๕ หน่วยงาน ได้แก่ สนง.ผญว. มว.มป. สธ.ธก. วต.บว. และ
</td></tr>
</table>

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒
	ผก.คส. ขยายผลการจัดการความรู้ไปสู่การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงาน ๒. หน่วยงานได้แก่ คจ.ศจ. สจ.ศจ. คจ.ศบ. สจ.ศบ. คจ.ศก. สจ.ศก. วส.บว. วช.บว. วต.บว. วข.บว. อพ.บจ. ศห.บจ. มก.มป. จัดการความรู้หัวข้อ “การถอดบทเรียนการดำเนินการขอใบรับรองบริการการเดินอากาศ” เนื่องจากเป็นความรู้สำคัญระดับองค์กรที่จำเป็นต้องมีการจัดเก็บรวบรวม เพื่อเป็นฐานความรู้สำหรับการขอใบรับรองบริการการเดินอากาศในอีก ๕ ปีข้างหน้า ๓. หน่วยงานอื่นที่นอกเหนือจากข้อ ๑ และ ๒ ดำเนินการจัดการความรู้ตามขอบเขตความรู้ที่สำคัญประจำปี ● ดำเนินโครงการพัฒนาคลังความรู้ตามแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Knowledge Mapping) โดยในปี ๒๕๖๘ จัดเก็บรวบรวมความรู้ในส่วนของ Explicit Knowledge ด้าน ATM ให้ครบตามแผนที่ความรู้ระดับองค์กรกำหนดไว้ เพื่อเป็นฐานความรู้ที่สำคัญสำหรับนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ● นำโปรแกรม Microsoft 365 มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินการด้านการจัดการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนำ **SharePoint** มาใช้เพื่อช่วยสร้างพื้นที่เก็บข้อมูล แชร์ไฟล์ สร้างเว็บไซต์ภายในองค์กรและทำงานร่วมกันในเอกสารออนไลน์ได้โดยง่าย **MS Teams** สำหรับการประชุมออนไลน์และการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน **OneDrive** หรือพื้นที่จัดเก็บไฟล์บนคลาวด์ที่ช่วยให้การเก็บข้อมูลและการเข้าถึงไฟล์ข้อมูลทำได้สะดวกรวดเร็วจากทุกที่ทุกเวลา รวมถึงสามารถแชร์ไฟล์ให้กับผู้อื่นได้ **การกำหนดและถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)** ● มีการจัดแบ่งกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี ๒๕๖๘ ออกเป็น ๔ กลุ่ม คือ กลุ่ม Meet Their Need กลุ่ม Manage Closely กลุ่ม Keep Informed และกลุ่ม Keep into Account ซึ่งประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระดับองค์กร จำนวน ๑๗ หน่วยงาน พร้อมทั้งสรุปและจัดลำดับประเด็น/ความต้องการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ โดย วส.สส. ได้มีการจัดทำแผนบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงกำหนดวิธีการ/รูปแบบในการดำเนินการ อาทิ การประชุมผู้บริหารระดับสูง การจัดทำบันทึกข้อตกลง การประชุมคณะทำงาน/ระดับผู้ปฏิบัติ การส่งผู้แทนเข้าร่วมประชุมในเวทีต่าง ๆ ตลอดจนการสื่อสารผ่านช่องทางที่เหมาะสม การจัดบรรยายให้ความรู้/สร้างความเข้าใจ การแลกเปลี่ยนผ่านการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ นอกจากนี้ ยังมีการสำรวจและประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเป็นประจำทุกปี เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการกำหนดสารสนเทศ/ความรู้ให้ตรงกับความต้องการจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากยิ่งขึ้นในปีต่อไป ● ดำเนินโครงการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านตามแนวทาง Expertise - Based (Talent Development Program for Expertise -Based) โดยในปี ๒๕๖๘ มีกลุ่ม Talent ที่เข้ารับการพัฒนา จำนวนทั้งสิ้น ๑๗ คน ซึ่งได้รับการพัฒนาให้มีความพร้อมต่อการเป็นผู้แทนบริษัทสนับสนุน/เข้าร่วมเป็นคณะทำงาน/เข้าร่วมประชุมในเวทีระดับสากลต่อไป

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ บูรณาการการจัดการความรู้สู่การปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการให้บริการการเดินอากาศด้วยคุณภาพอย่างยั่งยืน	มุ่งเน้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยการใช้ความรู้เป็นฐาน การนำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และต่อยอดสู่การคิดค้นสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เพิ่มมูลค่าให้แก่ บวท. รวมถึงการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน โดยมีการดำเนินการ ดังนี้ **การพัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานประจำวันและการต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรม** ● 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 ● 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 ● บวท. มีเป้าหมายการปรับปรุงระบบงาน/กระบวนการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการโดยการลดข้อผิดพลาด ความสูญเสียต้นทุนและเวลา กำหนดขั้นตอนการปรับปรุงบริการไว้ ๗ ขั้นตอน ได้แก่ ๑. รวบรวมข้อมูล ๒. วิเคราะห์ปัญหา ๓. กำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ ๔. หาแนวทางปรับปรุง ๕. ออกแบบ To be process ๖. ปรับปรุงกระบวนการ ๗. สรุปผลการปรับปรุง ● การส่งเสริมให้นำเครื่องมือการจัดการความรู้มาใช้เป็นกลไกหนึ่งร่วมกับเครื่องมือการปรับปรุงกระบวนการอื่น ๆ ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยให้ความรู้แก่ Process Owner และนักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน รวมถึง การทำ AAR เพื่อทบทวนผลการดำเนินการ ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุง/พัฒนากระบวนการทำงานประจำวัน (Daily Operation) และการดำเนินโครงการที่สำคัญขององค์กรอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังได้กำหนดให้การจัดการความรู้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานเป็นหนึ่งในขอบเขตการจัดการความรู้ที่สำคัญ (KM Focus Areas) ประจำปี ๒๕๖๘ พร้อมทั้งจัดให้มีโครงการพัฒนาหน่วยงานต้นแบบ เพื่อขยายผลการจัดการความรู้ไปสู่การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานและต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรมให้แก่หน่วยงาน

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒
	● การต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรม บวท. ได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานดำเนินการสร้าง/แสวงหาองค์ความรู้ตามกระบวนการ KM Core Process และจัดเก็บรวบรวมไว้ในคลังความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Knowledge Utilization) รวมถึงสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่อยู่ในตัวบุคลากร (Tacit Knowledge) ทั้งด้าน Best Practices และ Lesson Learned เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้พัฒนาต่อยอดการทำงานและการสร้างนวัตกรรมที่สร้างความยั่งยืนและความได้เปรียบในการแข่งขันของ บวท. ต่อไป ทั้งนี้ ในปี ๒๕๖๘ งานการจัดการความรู้ งานส่งเสริมนวัตกรรม และงานพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ดำเนินการจัดกิจกรรม From KM to Innovation ณ ศูนย์ควบคุมการบินภูมิภาค (ศร.บภ๑. ศน.บภ๑. ศล.บภ๒. ศบ.บภ๒. และ ศม.บภ๒.) โดยผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เข้าใจภาพกระบวนการพัฒนาคน พัฒนางาน และคิดสร้างสรรค์ผ่านเครื่องมือการจัดการความรู้ ต่อยอดไปถึงการพัฒนานวัตกรรมตามกระบวนการพัฒนานวัตกรรมด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล พร้อมทั้งร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Business Model Canvas สำหรับเป็นเครื่องมือเพื่อช่วยในการวิเคราะห์และออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ที่จะนำไปสู่การสร้างผลงานนวัตกรรม **การสร้างความตระหนักด้านความเสี่ยงในการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน** ● บวท. ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ โดยมีการทบทวนความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยงานเป็นประจำทุกปี พร้อมทั้งสื่อสารสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้องในการสัมมนาการบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายใน เพื่อให้ตระหนักถึงจุดที่ต้องควบคุมหรือจุดสำคัญ/วิกฤติ (Critical Step) ในกระบวนการปฏิบัติงาน สำหรับป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงเพิ่มขึ้นและลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นอีกครั้งจากการปฏิบัติงาน ● การบูรณาการการจัดการความรู้กับการบริหารความเสี่ยง โดยนำเครื่องมือความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่องค์กรใช้ มาวิเคราะห์เชื่อมโยงกับการกำหนดขอบเขตความรู้ที่สำคัญ (KM Focus Areas) ประจำปี ๒๕๖๘ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์ ในการดำเนินการจัดการความรู้ตามกระบวนการ KM Core Process ให้สามารถครอบคลุมและป้องกันความเสี่ยงด้านความรู้ (Knowledge Risks) ที่มีโอกาสเกิดได้จากการปฏิบัติงานและจากบุคลากร/ทีมงานในองค์กร นอกจากนี้ ได้มีการทบทวนแบบฟอร์มการประเมินสถานะความรู้ภายในหน่วยงาน (FM-KM-02) โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินใหม่ให้สอดคล้องกับการประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กร เพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกัน ● การสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานบริการการเดินอากาศ งานวิศวกรรมจราจรทางอากาศ งานมาตรฐานความปลอดภัย ได้กำหนดแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านความปลอดภัย (Safety Risk Management) สำหรับการให้บริการการเดินอากาศอย่างชัดเจน เพื่อให้หน่วยงาน/บุคลากรที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติ พร้อมทั้งจัดให้มีการประชุมสร้างความตระหนักและแลกเปลี่ยนความรู้/ประสบการณ์ในเรื่องความเสี่ยงด้านความปลอดภัย ได้แก่ การประชุมด้านมาตรฐานและความปลอดภัยระดับหน่วยงาน (Unit

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒
	SR) และการประชุมด้านมาตรฐานและความปลอดภัยระดับบริหาร (Executive SR) ทุกสัปดาห์ รวมถึงมีกระบวนการทำ Safety Review เพื่อทบทวนปัจจัยหรือประเด็นปัญหาความปลอดภัยที่อาจส่งผลต่อการให้บริการการเดินอากาศ

๑. บทนำ (Introduction)

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (บวท.) ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลไทย ให้เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม (คค.) ในการเป็นหน่วยงานผู้ให้บริการการเดินอากาศของประเทศ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ คือ

๑. บริการการจัดการจราจรทางอากาศ (Air Traffic Management: ATM) ประเภทบริการจราจรทางอากาศ (Air Traffic Service: ATS) ประเภทการจัดการห้วงอากาศ (Airspace Management: ASM) และประเภทการจัดการความคล่องตัวของการจราจรทางอากาศ (Air Traffic Flow Management: ATFM) ภายใน Bangkok FIR

๒. บริการระบบการสื่อสาร ระบบช่วยการเดินอากาศ และระบบติดตามอากาศยาน (Communications, Navigation and Surveillance (CNS) Services)

๓. บริการออกแบบวิธีปฏิบัติการบินด้วยเครื่องวัดประกอบการบิน (Instrument Flight Procedure Design: IFPD)

รวมทั้งการบริการข่าวสารการบิน (Aeronautical Information Service) ในส่วนการปฏิบัติหน้าที่เป็นสำนักงานในการออกประกาศผู้ทำการในอากาศและแลกเปลี่ยนประกาศผู้ทำการในอากาศกับต่างประเทศ (International Notice to Airmen (NOTAM) Office: NOF) และบริการ Pre-flight Information Service บางส่วน พร้อมทั้งบริการเกี่ยวเนื่อง และงานตามนโยบายรัฐบาล

วิสัยทัศน์

“เป็นองค์กรที่ให้บริการการเดินอากาศด้วยคุณภาพสูงสุดอย่างยั่งยืน เพื่อขับเคลื่อนประเทศไทยสู่การเป็นศูนย์กลางการบินของภูมิภาค”

“To Provide Sustainable Air Navigation Services of the Highest Quality Driving Thailand s Position as a Regional Aviation Hub”

โดยได้กำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) ไว้ ๔ ด้าน เพื่อให้การปฏิบัติสร้างผลสัมฤทธิ์ไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

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

นอกจากนี้ จากการที่ บวท. มีการวิเคราะห์ความสามารถพิเศษขององค์กรผ่านการใช้เครื่องมือ VRIO Framework โดยพิจารณาข้อมูลองค์กร ข้อมูล Fact Based เทียบกับข้อมูลคู่เทียบในระดับสูง กลาง ต่ำ ร่วมกับพิจารณา SWOT องค์กร ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อค้นหาความสามารถในการแข่งขันและนำไปสู่ความสามารถพิเศษขององค์กร คือ **"เป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการเป็นผู้ให้บริการการเดินอากาศของประเทศมาอย่างยาวนานด้วยความปลอดภัย มีประสิทธิภาพและมีความต่อเนื่องในทุกสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ ตลอดจนสร้างประโยชน์ให้กับกิจการบินของประเทศ มีความสามารถในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมระบบสนับสนุนบริการการเดินอากาศ รวมทั้งมีความสามารถในการสร้างความร่วมมือเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภูมิภาค"**

ดังนั้น บวท. จึงต้องให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง พร้อมการนำระบบประเมินผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจมาใช้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน เพื่อให้ตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการและบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งหนึ่งในเกณฑ์การประเมินผลเพื่อยกระดับคุณภาพรัฐวิสาหกิจ คือ รัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมีกลยุทธ์/แนวทางการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจน พร้อมมุ่งเน้นการดำเนินงานการสอบทานการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Continuous & Systematic Improvement) เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศและนำไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของแผนแม่บทการจัดการความรู้ บวท.

แผนแม่บทการจัดการความรู้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

๑. เพื่อแสดงให้เห็นถึงทิศทางและแนวทางการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของ บวท. ในกรอบระยะเวลา ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓) โดยใช้เป็นเอกสารอ้างอิงถึงโครงการ (Projects) และงาน (Strategic Activities) ขององค์กร ซึ่งรวมถึงเหตุผลความจำเป็น (Why) ผลลัพธ์ (Outcome) ผู้รับผิดชอบ (Who) ระยะเวลา (When) งบประมาณที่ใช้ (Required Budget) และแผนการดำเนินงาน (Action Plan)

๒. เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญของคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้และคณะทำงานการจัดการความรู้ระดับฝ่ายงาน สำหรับการบริหารจัดการ การกำกับดูแล ติดตามการดำเนินงาน และการปฏิบัติให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด

๓. เพื่อเป็นข้อมูลที่ บวท. ต้องการสื่อสารถึงพนักงานทั่วทั้งองค์กรให้ได้รับทราบถึงวิสัยทัศน์ นโยบาย/ทิศทางการดำเนินการ รวมถึงเป้าหมายของการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว อันจะนำไปสู่การมีส่วนร่วมในด้านการจัดการความรู้ตามบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสม

โครงสร้างของแผนแม่บทการจัดการความรู้ บวท.

แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ แบ่งเนื้อหาออกเป็น ๔ บท ดังนี้

บทที่ ๑ : บทนำ (Introduction)

บทที่ ๒ : บทวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)

บทที่ ๓ : ทิศทาง เป้าหมายของแผนแม่บทการจัดการความรู้

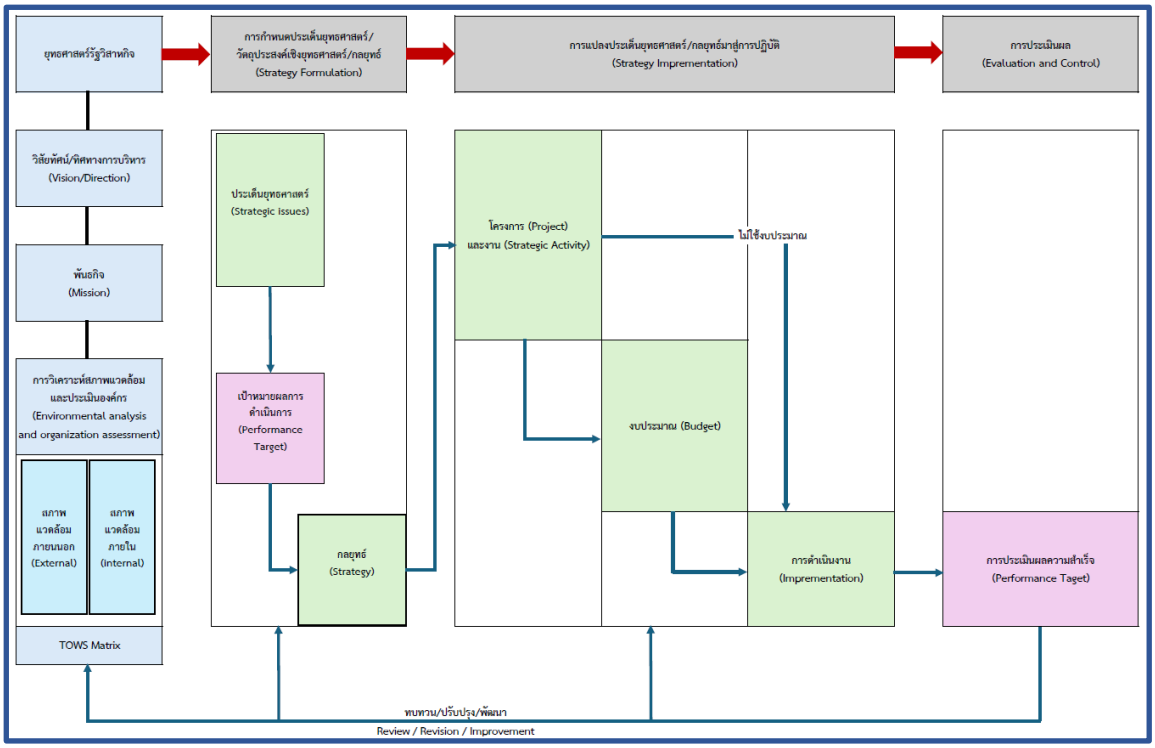
บทที่ ๔ : โครงสร้างยุทธศาสตร์ (ประเด็นยุทธศาสตร์/วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/ตัวชี้วัด/กลยุทธ์/โครงการ (Strategic Issues/ Strategic Objectives/ KPIs/ Strategies/ Projects) และความเชื่อมโยงกับความเสี่ยงขององค์กร (Risk Factor)

กระบวนการจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ บวท.

แผนแม่บทการจัดการความรู้ มีลักษณะเป็น Rolling Plan ที่มีการทบทวนทุกปีงบประมาณ เพื่อให้มีความเป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา ทั้งนี้ การจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ดำเนินการโดยงานจัดการความรู้กองพัฒนาและบริหารการจัดการเรียนรู้ (พก.พส.) ซึ่งเป็นหน่วยงานในสังกัดฝ่ายพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ (พส.) สายงานทรัพยากรบุคคล (ทกบ.) โดยมีแนวทางและขั้นตอนการจัดทำแผน ดังนี้

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา	ข้อมูลนำเข้า
๑	ประชุมบูรณาการการจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ ร่วมกับแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทด้านอื่น ๆ ครั้งที่ ๑	ม.ค. ๒๕๖๘	- ข้อมูลยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ - ข้อมูลสภาพแวดล้อม SWOT องค์กร - ข้อมูลความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ - ความสามารถพิเศษขององค์กร
๒	ทบทวน/กำหนด วิสัยทัศน์ ทิศทาง นโยบาย และเป้าหมายการจัดการความรู้	ม.ค. ๒๕๖๘	- ข้อมูลแผนแม่บทการจัดการความรู้ (เดิม) - ข้อมูลยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ - ข้อมูลสภาพแวดล้อม SWOT องค์กร - ข้อมูลความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ - ความสามารถพิเศษขององค์กร - ผลประเมิน Core Business Enablers
๓	ศึกษา/วิเคราะห์ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องและส่งผลต่อการจัดการความรู้ เพื่อประกอบการจัดทำสภาพแวดล้อม SWOT และการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ของแผนแม่บทการจัดการความรู้	ก.พ. ๒๕๖๘	- ข้อมูลแผนแม่บทการจัดการความรู้ (เดิม) - ข้อมูลยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ - ข้อมูลสภาพแวดล้อม SWOT องค์กร - ข้อมูลความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ - ความสามารถพิเศษขององค์กร - ผลประเมิน Core Business Enablers - ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้
๔	ประชุมบูรณาการการจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ ร่วมกับแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทด้านอื่น ๆ ครั้งที่ ๒	ก.พ. ๒๕๖๘	- ข้อมูลความเชื่อมโยงของแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทด้านอื่น ๆ - ข้อมูลวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของแผนแม่บทด้านอื่น ๆ
๕	จัดทำโครงสร้างยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการจัดการความรู้	มี.ค. ๒๕๖๘	- ข้อมูลผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของแผนแม่บทการจัดการความรู้ - ผลการวิเคราะห์ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ - TOWS Matrix แผนแม่บทการจัดการความรู้

ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา	ข้อมูลนำเข้า
๖	จัดทำเนื้อหาและร่างแผนแม่บทการจัดการความรู้	เม.ย. ๒๕๖๘	- สรุปข้อมูลสำหรับการจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้
๗	นำเสนอคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนแม่บทการจัดการความรู้	พ.ค. ๒๕๖๘	- ร่างแผนแม่บทการจัดการความรู้
๘	รวบรวมร่างแผนแม่บทฯ ให้แก่ นบ. เพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริษัท พิจารณาให้ความเห็นชอบ	มิ.ย. ๒๕๖๘	- เล่มแผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๓



ความเชื่อมโยงระหว่างแผนแม่บทกับแผนวิสาหกิจและแผนด้านอื่น ๆ ใน บวท.

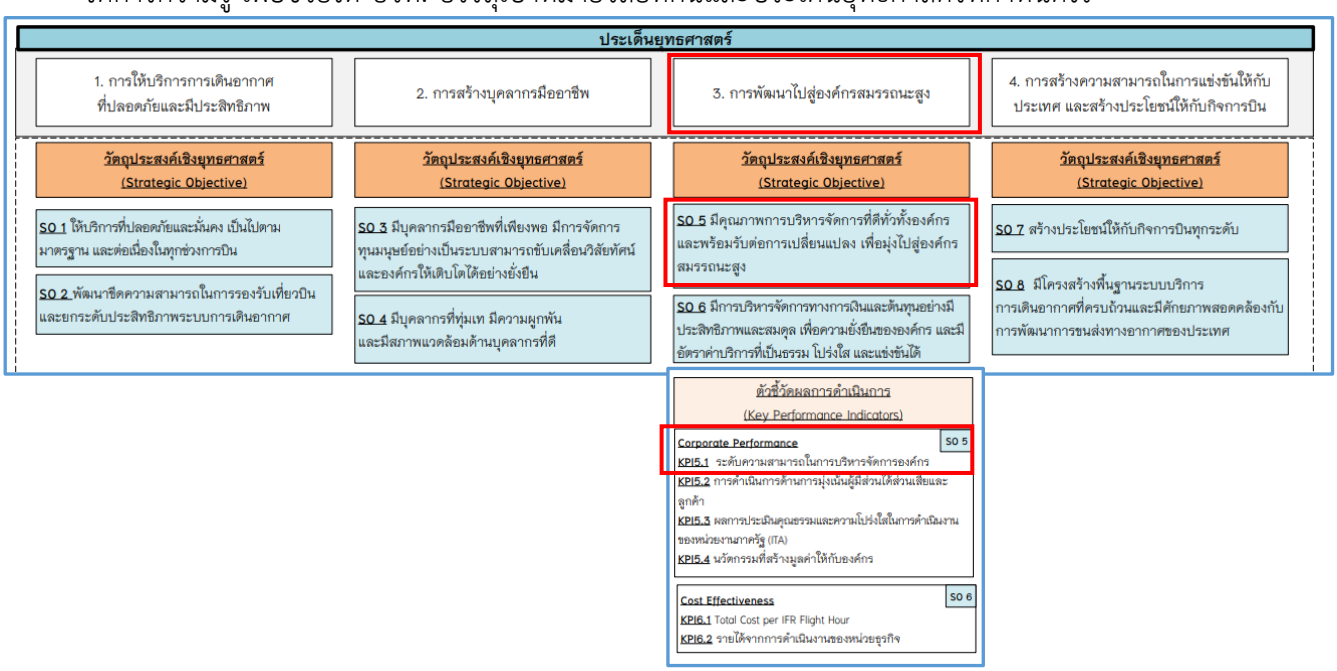
การจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ ได้มีการบูรณาการกระบวนการในการจัดทำแผนและข้อมูลร่วมกับแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทด้านอื่น ๆ ขององค์กร ให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ดังนี้

๑. แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓

การจัดการความรู้ได้ถูกระบุในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง ของแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ มีวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO5) ที่มุ่งเน้นการมีคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กรและพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง ภายใต้กลยุทธ์ (S5.4) ในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร ส่งเสริมการพัฒนา/ต่อยอดนวัตกรรม และขยายผลเชิงพาณิชย์อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งมีแผนงานสำคัญ คือ ๑. แผนงานส่งเสริม/พัฒนาการ

จัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) การวิจัยและการสร้างนวัตกรรม เพื่อเพิ่ม Productivity ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้ใช้บริการ และขยายโอกาสทางธุรกิจใหม่ สร้างรายได้ หรือลดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนการให้บริการขององค์กร (Quick Win) และ ๒. แผนงานพัฒนาประยุกต์ใช้ความรู้ ผลงานวิจัยและผลงานนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนองค์กรอย่างยั่งยืน (Long Term) โดยมีกรอบการดำเนินงานที่สำคัญ (KPA) และวัตถุประสงค์ระยะยาว คือ การมีผลการประเมินองค์กรในระดับดีเยี่ยม (Corporate Performance)

ทั้งนี้ แผนแม่บทการจัดการความรู้ได้มีการนำข้อมูลสาระสำคัญในแผนวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ได้แก่ โครงสร้างยุทธศาสตร์ขององค์กร ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษขององค์กร ทิศทางองค์กร (วิสัยทัศน์เป้าหมายวิสัยทัศน์และพันธกิจ) ตัวชี้วัด/เป้าหมายในแต่ละช่วงระยะเวลา (พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๓/๒๕๗๕/๒๕๘๐) ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และแผนงาน ไปประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด/เป้าหมาย รวมถึงโครงการ/งาน ของแผนแม่บทการจัดการความรู้ เพื่อช่วยให้ บวท. บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้



๒. แผนแม่บททรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๙ - ๒๕๗๓

บวท. มีการบริหาร/พัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยมีวิสัยทัศน์ คือ การเป็นองค์กรที่มีบุคลากรมืออาชีพ (Professionals) อย่างเพียงพอและมีศักยภาพในการให้บริการการเดินอากาศด้วยคุณภาพสูงสุดอย่างยั่งยืน ซึ่งได้ถ่ายโยงมาสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน และโครงการ/งาน ด้านทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นต้องทบทวนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและประเด็นความท้าทายที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย อาทิ ความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรที่มีมากขึ้นทั้งช่วงอายุ (Generation) พื้นฐานความคิดทัศนคติ ความสามารถและทักษะในการทำงาน การบริหารจัดการอัตรากำลังและความสามารถของบุคลากร (Competency) ให้สอดคล้องกับการปรับปรุงภารกิจของหน่วยงานต่าง ๆ และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน (Disruption) การสร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ (Specialist) การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) และการวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อรับช่วงต่อ (Succession Plan) เพื่อสร้างความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงให้สอดรับกับทิศทางองค์กรในระยะยาว การสามารถรักษาพนักงานในองค์กรไว้ได้ตลอดจนการทบทวนโครงสร้างหน้าที่รับผิดชอบและโครงสร้างอัตรากำลังของหน่วยงานต่าง ๆ ให้ตอบสนอง

ต่อสถานการณ์ และมาตรฐานการให้บริการ รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการบริหารต้นทุนขององค์กร นอกจากนี้ ยังมีประเด็นสภาพแวดล้อมและความท้าทายจากภายนอก ไม่ว่าจะเป็นวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความไม่แน่นอนของปริมาณเที่ยวบิน สถานะทางการเงินและความยั่งยืนขององค์กร การพัฒนาความสามารถในการรองรับของระบบการจราจรทางอากาศของประเทศ ระบบสนามบินและการบริหารจราจรทางอากาศที่จำเป็นต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องและบูรณาการให้ทันต่อสภาพแวดล้อม/สถานการณ์และการเติบโตของปริมาณจราจรทางอากาศ กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อกำหนด/มาตรฐานด้านการบินที่กำหนดขึ้นใหม่ ส่งผลให้ บวท. จำเป็นต้องเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้สามารถปรับตัวและปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ โดยการจัดการความรู้จะสามารถบูรณาการเชื่อมโยงกับการบริหาร/พัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินภารกิจได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ดังนี้

ประเด็นการเชื่อมโยง	แผนแม่บทการจัดการความรู้	แผนแม่บททรัพยากรบุคคล
๑. การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ในการพัฒนาความสามารถเชิงวิชาชีพ (Functional Competency) อย่างเป็นระบบ เพื่อยกระดับการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในแต่ละตำแหน่ง ผ่านการเรียนรู้จาก Coach/Mentor รวมทั้งการเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งนอกเหนือจากการเรียนรู้ในห้องเรียน และสื่อออนไลน์ โดยจัดให้เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละกลุ่มบุคลากร	<u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑</u> ยกระดับบทบาทบุคลากร เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ <u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</u> เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม โดยที่บุคลากร บวท. มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ ปฏิบัติงานบนพื้นฐาน ความรู้ และใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานและนวัตกรรม	<u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒</u> การพัฒนาทุนมนุษย์ของ บวท. ให้มีคุณสมบัติครบถ้วนตามมาตรฐานเป็นระบบและมีความพร้อมสำหรับความท้าทายในอนาคต <u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</u> ๑. บวท. มีกระบวนการเติบโตในสายอาชีพอย่างเป็นระบบ ๒. บวท. มีกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณสมบัติครบถ้วนตามมาตรฐาน ๓. บวท. มีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเพียงพอต่อการเติบโตของ บวท. แบบยั่งยืน
ประเด็นการเชื่อมโยง	**แผนแม่บทการจัดการความรู้**	**แผนแม่บททรัพยากรบุคคล**
๒. พัฒนาความสามารถในการให้บริการการเดินอากาศ ซึ่งเป็นความสามารถ/ความเชี่ยวชาญเฉพาะขององค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงพัฒนาระบบการจัดเก็บความรู้ที่สำคัญทั้งในส่วนที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร เพื่อทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืนและเตรียมความพร้อมในด้านการแข่งขันที่เปิดโอกาส		

ให้กับผู้ให้บริการรายใหม่ ๆ รวมถึงป้องกันความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับบุคลากรในกรณีเสียชีวิต เกษียณอายุ หรือลาออก		
๓. กำหนดแนวทางและรูปแบบแรงจูงใจโดยเชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในด้านการจัดการความรู้ตามบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสม ๔. ทบทวนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ AEROTeam ให้สะท้อนถึงพฤติกรรมด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพื่อให้การปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยม/วัฒนธรรมให้แก่บุคลากรเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กร	<u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑</u> ยกระดับบทบาทบุคลากร เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ <u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</u> เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม โดยที่บุคลากร บวท. มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ปฏิบัติงานบนพื้นฐานความรู้ และใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานและนวัตกรรม	<u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓</u> การยกระดับความผูกพันต่อองค์กรและเสริมสร้างประสบการณ์ทำงานที่ดีให้ บวท. เป็นทางเลือกแรกของคนเก่งและคนดี <u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</u> ๑. Employee Engagement บวท. มีระดับคะแนนการประเมินความผูกพันต่อองค์กรทุกปัจจัยไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๗๐ ๒. Employee Experience บุคลากรของ บวท. มีประสบการณ์ทำงานที่ดี (Employee Experience) ในทุก Touch Points ของชีวิตการทำงาน

๓. แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญมีการทบทวนเป็นประจำทุกปีและมีกรอบระยะเวลา ๕ ปี สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ เพื่อให้การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและครอบคลุมหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ซึ่งในแต่ละปี บวท. จะมีการทบทวนและจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชื่อมโยงกับสายงานภายในที่เกี่ยวข้อง รวมถึงดำเนินการสำรวจความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ ความต้องการและความคาดหวังอย่างต่อเนื่อง โดยรับฟังเสียงสะท้อนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของบริษัท และนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดประเด็นความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมทั้งจัดทำแผนบริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญประจำปี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการดำเนินการ คือ ๑. ผลการสำรวจความพึงพอใจต่อการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีระดับคะแนนเพิ่มขึ้น (KPA: Stakeholder Satisfaction) ๒. สร้างความร่วมมือและบูรณาการการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมการบินอย่างเป็นระบบและเกิดเป็นความสัมพันธ์ที่ดีอย่างต่อเนื่อง ๓. สนับสนุนการบริหารประเด็นที่มีสาระสำคัญได้ตามแผนงาน/โครงการที่สำคัญขององค์กร ทั้งนี้ การจัดการความรู้จะช่วยสนับสนุนเป้าหมายการดำเนินการ ดังนี้

ประเด็นการเชื่อมโยง	แผนแม่บทการจัดการความรู้	แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๑. กำหนดแนวทางที่ครอบคลุมถึงรูปแบบ วิธีการ และช่องทางการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนสารสนเทศ	<u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒</u> พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการจัดการความรู้ เพื่อตอบสนอง	<u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑</u> กำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการสร้างความสัมพันธ์และบริหาร

ความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม เพื่อนำสารสนเทศและความรู้ที่ได้มีการแลกเปลี่ยนไปสร้างคุณค่าเพิ่มผ่านความร่วมมือต่อไป ๒. นำผลสำรวจข้อคิดเห็นความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความรู้ไปดำเนินการจัดการความรู้สารสนเทศและข้อมูลตามกระบวนการ KM Core Processให้ครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งในและนอกประเทศ เพื่อนำไปถ่ายทอดแลกเปลี่ยนผ่านช่องทางที่เหมาะสมและสร้างคุณค่าเพิ่มผ่านความร่วมมือ รวมถึงแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดีระหว่างบริษัทและหน่วยงานภายนอกต่อไป	ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล <u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓</u> บูรณาการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กร และพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง <u>เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</u> บวท. มีระบบการจัดการความรู้ที่มีมาตรฐาน และมีเทคโนโลยีสนับสนุนเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ได้ทุกสถานที่ ทุกเวลา ทุกเครื่องมือ (Anytime, Anywhere, Any Devices)	ผลลัพธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ <u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓</u> สร้างนวัตกรรมส่งเสริมการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย <u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔</u> ยกระดับความพึงพอใจ/สร้างความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง <u>กรอบการดำเนินงานที่สำคัญ (KPA)</u> ผลการสำรวจความพึงพอใจต่อการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีระดับคะแนนเพิ่มขึ้น
ประเด็นการเชื่อมโยง	**แผนแม่บทการจัดการความรู้**	**แผนยุทธศาสตร์ ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**
๓. นำเครื่องมือการจัดการความรู้มาสนับสนุนการส่งต่อความรู้/ประสบการณ์ของ Talent (Specialist) พร้อมทั้งส่งเสริมให้เกิดการสร้าง Talent Pool ขึ้นในองค์กร เพื่อพัฒนาให้มีคุณสมบัติและความสามารถในการเป็นผู้แทนของ บวท. ต่อการสนับสนุน/เข้าร่วมดำเนินการ/เป็นคณะทำงาน/เข้าร่วมการประชุมของ ICAO CANSO APEC ASEAN และเวทีระหว่างประเทศต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างความร่วมมือที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่ออุตสาหกรรมการบิน		

๔. แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓

จากสภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมการบินที่มีการปรับตัวอย่างรวดเร็วทั้งในแง่ของเทคโนโลยีและสารสนเทศด้านการบินที่ส่งผลต่อระบบการทำงาน รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายภาครัฐด้านการบินอาทิ นโยบายการเปิดบินเสรีภายในประเทศ นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศ **ตลอดจน**นโยบายการบริหารจัดการท่าอากาศยานในสังกัดของกรมท่าอากาศยานและนโยบายการพัฒนาท่าอากาศยานต่าง ๆ ส่งผลให้ บวท. ในฐานะผู้ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลให้เป็นหน่วยงานผู้ให้บริการการเดินอากาศของประเทศต้องให้ความสำคัญและมุ่งเน้นในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมถือเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยยกระดับความสามารถทางการแข่งขันและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ซึ่งบริษัทได้เล็งเห็นถึงความสำคัญดังกล่าว จึงได้มีการสนับสนุนการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นด้วยการใช้ความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน ประกอบกับความสามารถทางการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมระบบสนับสนุนบริการการเดินอากาศที่ดำเนินการได้ภายในองค์กร ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่องจนเกิดความยั่งยืน อันจะส่งผลภาพรวมที่เป็นประโยชน์ต่ออุตสาหกรรมการบินของประเทศและสอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (๒๕๖๖ – ๒๕๘๐) ในประเด็น (๒๓) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม (ปัจจัยที่ ๓) ที่มีเป้าหมายเพื่อให้ประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีและด้านโครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ของประเทศเพิ่มสูงขึ้น ด้วยการสร้างและสะสมองค์ความรู้ในด้านเป้าหมายต่าง ๆ ให้มีความทันสมัยตลอดเวลา รวมถึงการพัฒนาประเทศไปสู่การมีระบบเศรษฐกิจ และสังคมบนฐานความรู้ด้านการวิจัยและนวัตกรรม โดยมีแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๙ - ๒๕๗๓ เป็นกรอบการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมของบริษัท ทั้งนี้ การจัดการความรู้เป็นกระบวนการและเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการคิดค้นพัฒนานวัตกรรม ซึ่งบริษัทได้มีการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างฐานความรู้ที่สำคัญสำหรับใช้ในการพัฒนาบุคลากร พัฒนากระบวนการทำงาน รวมถึงการนำความรู้ไปต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรมตามโมเดลการบูรณาการ โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

ประเด็นการเชื่อมโยง	แผนแม่บทการจัดการความรู้	แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม
๑. สนับสนุนให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้/ประสบการณ์และบทเรียนที่ได้จากการปฏิบัติงานทั้งในด้าน Best Practice และ Lesson Learned อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ที่เป็น Critical Knowledge และความรู้ใหม่ที่สำคัญ/จำเป็นต่อการดำเนินภารกิจขององค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและนำความรู้ไปใช้ต่อยอดสู่การพัฒนานวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร	<u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑</u> ยกระดับบทบาทบุคลากร เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ <u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</u> เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม โดยที่บุคลากร บวท. มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ ปฏิบัติงานบนพื้นฐานความรู้ และใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานและนวัตกรรม	<u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓</u> การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรม <u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</u> เพื่อยกระดับความสามารถด้านนวัตกรรมของบุคลากร และปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน
๒. ส่งเสริมให้หน่วยงานดำเนินการจัดการความรู้ตามกระบวนการ KM Core Process ด้วยการสร้าง/แสวงหาความรู้ที่สำคัญในกระบวนการทำงานหลักและกระบวนการสนับสนุน ซึ่ง	<u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒</u> พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการจัดการความรู้ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	<u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒</u> การพัฒนานวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร <u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</u>

ระบุไว้ในแผนที่ความรู้ระดับองค์กร/หน่วยงาน พร้อมทั้งรวบรวมจัดเก็บไว้ในคลังความรู้ เพื่อให้บุคลากรนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Knowledge Utilization) ในการพัฒนาความรู้ความสามารถ ตลอดจนปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงาน (Process Improvement) ให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากขึ้นหรือดีกว่าเดิม เช่น การลดเวลา ลดการใช้ทรัพยากร เป็นต้น	<u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓</u> บูรณาการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กร และพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง <u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</u> บวท. มีระบบการจัดการความรู้ที่มีมาตรฐานและมีเทคโนโลยีสนับสนุนเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ได้ทุกสถานที่ ทุกเวลา ทุกเครื่องมือ	เพื่อกำหนดทิศทางในการพัฒนาผลงานนวัตกรรมให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีสนองความต้องการของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการนำแนวคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ไปพัฒนาเป็นนวัตกรรม โดยใช้กระบวนการด้านนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ สร้างรายได้ หรือ ลดค่าใช้จ่าย
๓. บูรณาการเชื่อมโยงการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรม ผ่านการดำเนินโครงการ/งานร่วมกันภายใต้แผนงานส่งเสริม/พัฒนา การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) การวิจัยและการสร้างนวัตกรรม เพื่อเพิ่ม Productivity ตอบสนอง	<u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓</u> บูรณาการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กรและพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง	<u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒</u> การพัฒนานวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร
ประเด็นการเชื่อมโยง	**แผนแม่บทการจัดการความรู้**	**แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม**
ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้ใช้บริการและขยายโอกาสทางธุรกิจใหม่ สร้างรายได้ หรือลดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนการให้บริการขององค์กร และแผนงานพัฒนาประยุกต์ใช้ความรู้ผลงานวิจัยและผลงานนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนองค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งกำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ กลยุทธ์ S5.4 การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กรส่งเสริมการพัฒนา/ต่อยอดนวัตกรรม และขยายผลเชิงพาณิชย์อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยมีวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO5) ที่มุ่งเน้นการมีคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กรและพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง	<u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</u> การจัดการความรู้ถูกนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานและนวัตกรรม เพื่อให้เกิดคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กร และพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง	<u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</u> เพื่อกำหนดทิศทางในการพัฒนาผลงานนวัตกรรมให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีสนองความต้องการของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการนำแนวคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ไปพัฒนาเป็นนวัตกรรม โดยใช้กระบวนการ ด้านนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ สร้างรายได้ หรือลดค่าใช้จ่าย <u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓</u> การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรม <u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</u> เพื่อยกระดับความสามารถด้านนวัตกรรมของบุคลากร และปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน

๕. แผนปฏิบัติการดิจิทัล พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓

เป็นแผนปฏิบัติการระยะ ๕ ปี เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลที่ให้บริการการเดินอากาศด้วยคุณภาพสูงสุดอย่างยั่งยืน ซึ่งมีพันธกิจการพัฒนาดิจิทัล คือ “การจัดให้มีการบริหารงานและการบริการในรูปแบบและช่องทางดิจิทัล โดยประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลักในการจัดทำระบบอัตโนมัติ (Automation) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุนการดำเนินงาน และจัดเก็บองค์ความรู้ขององค์กร รวมทั้งสามารถเพิ่มช่องทาง/ขยายโอกาสธุรกิจและจัดให้มีการบริหารจัดการและบูรณาการข้อมูลที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันอย่างมีความมั่นคงปลอดภัยและมีธรรมาภิบาล อีกทั้งส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเปิดเผยข้อมูลดิจิทัล เพื่อสร้างคุณค่าแก่เศรษฐกิจและสังคมโดยรวม และให้มีการกำหนดทักษะด้านดิจิทัลเป็นหนึ่งในสมรรถนะของทุกตำแหน่ง (Common Competency) และมีระบบติดตามประเมินผลบุคลากรในบริษัท เพื่อให้เข้าใจถึงระดับทักษะและช่องว่างในการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลได้อย่างแท้จริง อันจะส่งผลให้เกิดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้งานกับทุกส่วนงานขององค์กร” โดยในปัจจุบันบริษัทได้มีการนำ Microsoft Office 365 ที่เป็นแพลตฟอร์มการทำงานบนระบบ Cloud เข้าใช้งาน ซึ่งจะเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สนับสนุนการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อาทิ การนำ **SharePoint** หรือระบบจัดการเอกสารและการสื่อสาร มาใช้เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถสร้างพื้นที่เก็บข้อมูลแชร์ไฟล์ สร้างเว็บไซต์ภายในองค์กรและทำงานร่วมกันในเอกสารออนไลน์ได้โดยง่าย **Teams** แพลตฟอร์มการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน ที่ช่วยให้ทีมงานสามารถสร้างการประชุมออนไลน์ แชต แลกเปลี่ยนไฟล์ และทำงานร่วมกันในเอกสารเดียวกันได้ มีฟีเจอร์การแชร์หน้าจอ การจัดการโครงการและการติดตามงานที่กำลังดำเนินการอยู่ ทำให้ทีมงานสามารถทำงานร่วมกันและสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ **OneDrive** หรือพื้นที่จัดเก็บไฟล์บนคลาวด์ที่ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงไฟล์ และแชร์ไฟล์ให้กับผู้อื่นได้ รวมถึงสามารถเก็บข้อมูลสำรองข้อมูล และเข้าถึงไฟล์จากทุกที่ทุกเวลาได้อย่างสะดวก รวดเร็ว **Yammer** แพลตฟอร์มการสื่อสารภายในองค์กรที่เน้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อมูลระหว่างสมาชิกในองค์กร ช่วยสร้างพื้นที่สำหรับการสนทนาการแบ่งปันความรู้ และการสร้างความเชื่อมต่อในองค์กร ตลอดจน **Power BI** ที่เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และสร้างรายงานที่มีประสิทธิภาพ เชื่อมต่อกับแหล่งข้อมูลที่ต่างกันและช่วยให้บุคลากรสามารถสร้างกราฟ/แผนภูมิส่งผลให้การวิเคราะห์ข้อมูลทำความเข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการดิจิทัลสามารถสนับสนุนการจัดการความรู้ขององค์กร ดังนี้

ประเด็นการเชื่อมโยง	แผนแม่บทการจัดการความรู้	แผนปฏิบัติการดิจิทัล
๑. การพัฒนา/นำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ให้ครอบคลุมทุกขั้นตอน	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ บวท. มีระบบการจัดการความรู้ที่มีมาตรฐานและมีเทคโนโลยีสนับสนุนเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ได้ทุกสถานที่ ทุกเวลา ทุกเครื่องมือ (Anytime, Anywhere, Any devices)	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาบริการดิจิทัลที่มีคุณภาพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานทุกภาคส่วนขององค์กร วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ พัฒนาเครื่องมือ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการบูรณาการ Digital Transformation กับกระบวนการปฏิบัติงานทุกภาคส่วน

๒. การพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศและความรู้ เพื่อการรวบรวมจัดเก็บอย่างเป็นระบบให้สามารถนำข้อมูล/ความรู้ไปใช้ในการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานและต่อยอดสู่นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้ ทั้งนี้ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO5) ที่มุ่งเน้นการมีคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กรและพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ ของแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓	<u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒</u> พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการจัดการความรู้ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล <u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</u> บวท. มีระบบการจัดการความรู้ที่มีมาตรฐานและมีเทคโนโลยีสนับสนุนเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ได้ทุกสถานที่ ทุกเวลา ทุกเครื่องมือ (Anytime, Anywhere, Any devices)	<u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕</u> พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลให้เพียงพอต่อการสนับสนุนภารกิจขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง <u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</u> - มีการพัฒนาข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้เกิดการใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ บูรณาการและเข้าถึงได้ - บริษัทมีระบบโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีสมรรถนะสูง พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการสู่การเป็นอัตโนมัติ
ประเด็นการเชื่อมโยง	**แผนแม่บทการจัดการความรู้**	**แผนปฏิบัติการดิจิทัล**
	<u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓</u> บูรณาการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กรและพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง <u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</u> การจัดการความรู้ถูกนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานและนวัตกรรม เพื่อให้เกิดคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กร และพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง	
๓. การพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้ให้มีความรู้ความสามารถในเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัลที่เพียงพอต่อการสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรและหน่วยงาน	<u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑</u> ยกระดับบทบาทบุคลากร เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ <u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</u> เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม โดยที่บุคลากร บวท. มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ ปฏิบัติงานบนพื้นฐานความรู้ และใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานและนวัตกรรม	<u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑</u> สร้างบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีคุณภาพสูง <u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</u> - บุคลากร บวท. ได้รับการอบรมและมีทักษะด้านดิจิทัลอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง - บุคลากร บวท. มีพฤติกรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมดิจิทัลและจริยธรรมการใช้ดิจิทัลในองค์กร

๖. แผนหลักการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปี ๒๕๖๙

บวท. ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ และมุ่งเน้นเป้าหมายในระดับองค์กร พร้อมทั้งถ่ายทอดเป้าหมายไปสู่การปฏิบัติผ่านกระบวนการปฏิบัติงานประจำในทุกหน่วยงาน และอาศัยระบบการควบคุมภายในและการจัดการความรู้ในการสร้างความตระหนักให้แก่บุคลากร ถึง Key Success Factor และ Critical Step หรือจุดสำคัญที่ต้องควบคุมในกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดและส่งผลต่อความสำเร็จในระดับองค์กร ซึ่งบริษัทมีการทบทวนความเสี่ยงระดับองค์กรเป็นประจำทุกปี โดยเป็นการระบุความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Universe) ที่มีผลกระทบเชิงลบ (ความเสียหายทางธุรกิจ) และเชิงบวก (โอกาสทางธุรกิจ) ต่อพันธกิจ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายของบริษัท ปัจจัยเสี่ยงที่มาจากการวิเคราะห์ Value Enhancement, Value Creation และ Intelligent Risk ประกอบกับการนำประเด็นสำคัญมาพิจารณาในการระบุปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ นโยบายภาครัฐ นโยบายจากคณะกรรมการ ห่วงโซ่อุปทาน ตัวชี้วัด (บันทึกข้อตกลงฯ และแผนวิสาหกิจ) ปัจจัยเสี่ยงเดิม (ระดับองค์กรและฝ่ายงาน) ยุทธศาสตร์องค์กร และ Intelligent Risk พร้อมทั้งมีมาตรการควบคุม (Control) เพื่อประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในในแต่ละปัจจัยเสี่ยงผ่านหลักเกณฑ์ที่กำหนด ทั้งนี้ หากยังคงมีความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk) ปัจจัยเสี่ยงนั้นจะถูกระบุเป็น ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรประจำปีที่ต้องมีการประเมินความเสี่ยง รวมถึงกำหนดมาตรการควบคุมและแผนจัดการความเสี่ยงต่อไป

ความรู้เป็นสินทรัพย์ทางปัญญาที่สำคัญขององค์กร โดยเฉพาะความรู้ที่เป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) การตระหนักถึงความสำคัญและการมีความเข้าใจเกี่ยวกับ Knowledge Risks หรือความเสี่ยงในด้านความรู้ รวมทั้งการประเมินผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ผนวกกับการเตรียมแนวทางการลดความเสี่ยง อาจช่วยให้องค์กรใช้ประโยชน์จากความรู้ได้อย่างมีประสิทธิผลและยั่งยืนมากขึ้น ดังนั้น การบริหารจัดการ Knowledge Risks จึงเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการความรู้ที่จำเป็นต้องมีการบูรณาการร่วมกับการบริหารความเสี่ยงและการบริหารจัดการองค์กรในด้านต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เช่น ระบบบริหารบุคลากร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการนำองค์กร เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงเพิ่มขึ้นหรือเกิดการผิดพลาดซ้ำในกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร/หน่วยงานและพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน

ประเด็นการเชื่อมโยง	แผนแม่บทการจัดการความรู้	แผนหลักการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
๑. การวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความรู้ (Knowledge Risks) ซึ่งครอบคลุมในมิติต่าง ๆ ได้แก่ Knowledge Risks ที่มีโอกาสเกิดได้จากการปฏิบัติงาน Knowledge Risks ที่เกิดจากบุคลากร Knowledge Risks ที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	<u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓</u> บูรณาการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กรและพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง <u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</u> การจัดการความรู้ถูกนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานและนวัตกรรม เพื่อให้เกิดคุณภาพบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กร และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง	๑. การดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง - ระบุปัจจัยเสี่ยง - ประเมินประสิทธิผลการควบคุม - เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง - ประเมินความเสี่ยง - การจัดลำดับความเสี่ยงและคัดเลือกความเสี่ยงเพื่อควบคุม - การจัดทำ Risk Correlation Map และ Portfolio Views of Risk - จัดทำแผนหลักการบริหารความเสี่ยงประจำปี และนำเสนอ

		๒. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับฝ่ายงาน (FRM) - การระบุ/ประเมิน/รายงานสรุปผลความเสี่ยงระดับฝ่ายงาน (FRM 01) เข้าระบบสารสนเทศ
ประเด็นการเชื่อมโยง	**แผนแม่บทการจัดการความรู้**	**แผนหลักการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน**
๒. การสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน มีความเชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร	<u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑</u> ยกระดับบทบาทบุคลากร เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ <u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</u> เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรม โดยที่บุคลากร บวท. มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ ปฏิบัติงานบนพื้นฐาน ความรู้ และใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานและนวัตกรรม <u>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓</u> บูรณาการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กรและพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง <u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์</u> การจัดการความรู้ถูกนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานและนวัตกรรม เพื่อให้เกิดคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กร และพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง	๑. กิจกรรมการให้ความรู้ความเข้าใจระบบการควบคุมภายใน ๒. สื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงและพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงตามแผนที่กำหนด ๓. กิจกรรมการให้ความรู้ความเข้าใจการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

๒. บทวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

๒.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

บวท. ได้นำข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร มาวิเคราะห์และจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ เพื่อให้กลยุทธ์และแผนงานด้านการจัดการความรู้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบาย ด้านการจัดการความรู้ขององค์กร ประกอบด้วย

สภาพแวดล้อมภายนอก	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยยังคงไว้ซึ่งความสำคัญของการจัดการความรู้ในส่วนราชการที่ได้ระบุไว้ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๔๖
	แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐
	นโยบายภาครัฐด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารหรือด้านดิจิทัล
	ผลการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ
สภาพแวดล้อมภายใน	แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓
	แผนแม่บทด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้
	แผนหลักการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
	ผลการดำเนินการจัดการความรู้ บวท.

นอกจากนี้ ยังมีข้อมูลสารสนเทศอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และใช้ประกอบการทบทวนแผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ ดังนี้

๒.๑.๑ ความเสี่ยงองค์กร (Risk Factor) ที่เชื่อมโยงกับแผนแม่บทการจัดการความรู้

บวท. มีการกำหนดปัจจัยเสี่ยงตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (เป้าหมาย วิสัยทัศน์) และโอกาส (Opportunity) ในแต่ละช่วงระยะเวลา (พ.ศ. ๒๕๗๐/ ๒๕๗๕/ ๒๕๘๐) โดย Intelligent Risk ที่มีความสอดคล้องและส่งผลให้เกิดโอกาสในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ พร้อมทั้งนำการจัดการความรู้ไปสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

Intelligent Risk	การจัดการความรู้
S1. ความเสี่ยงด้านการวางแผนและการจัดสรรทรัพยากร	
กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิผลไม่เพียงพอต่อความสอดคล้องกับการบริหารจัดการอัตรากำลังและขีดความสามารถของพนักงานในการพัฒนาโครงสร้างของระบบการบินในอนาคต	๑. บูรณาการการจัดการความรู้กับการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานตามโมเดลการเรียนรู้ ๗๐ ๒๐ ๑๐ - ส่งเสริมการเรียนรู้ ร้อยละ ๗๐ โดยให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้/ประสบการณ์ทั้ง Lesson Learned และ Best Practices ที่ได้จากการลงมือปฏิบัติจริงผ่านการทำ BAR AAR การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบชุมชนนักปฏิบัติ หรือ CoPs

Intelligent Risk	การจัดการความรู้
	- ส่งเสริมการเรียนรู้ ร้อยละ ๒๐ โดยเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (Tacit Knowledge) ผ่านการ Coach และการประชุมทีม - ส่งเสริมการเรียนรู้ ร้อยละ ๑๐ โดยสร้างและแสวงหาความรู้เพื่อจัดเก็บรวบรวมเป็นฐานข้อมูลความรู้บรรจุในคลังความรู้หรือระบบ LMS สำหรับให้บุคลากรนำไปพัฒนาขีดความสามารถตรงตามตำแหน่งงานของตนเองและสอดคล้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรมการบิน ๒. ใช้ข้อมูลผลการดำเนินงานและบทเรียนรู้มาทบทวนกลยุทธ์และกระบวนการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิผลเพียงพอต่อความสอดคล้องกับการบริหารจัดการอัตรากำลัง
นวัตกรรมมีประสิทธิผลไม่เพียงพอต่อความต้องการของบริษัทและอุตสาหกรรมการบินในอนาคต	บูรณาการกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) กับการส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่บริษัทได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง ๑. สร้างและแสวงหาความรู้ที่สำคัญอย่างแท้จริง (Critical Knowleadge) โดยเฉพาะความสามารถพิเศษเฉพาะด้านขององค์กร ประกอบกับวิวัฒนาการทางเทคโนโลยีที่ปัจจุบันมีการพัฒนาให้พร้อมเลือกใช้ นำไปต่อยอดคิดค้นสู่การสร้างนวัตกรรมที่เพิ่มมูลค่าให้แก่บริษัท ๒. สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการใช้เครื่องมือ AAR และ/หรือการเรียนรู้ผ่านกลุ่ม CoPs มาเป็นกลไกสำคัญสู่การคิดค้นและสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่ออุตสาหกรรมการบิน
การพัฒนาและบริหารจัดการคู่ความร่วมมือมีประสิทธิผลไม่เพียงพอต่อการบูรณาการการให้บริการจราจรทางอากาศในอนาคตของประเทศ	๑. จัดการสารสนเทศ/ความรู้ที่สำคัญ ให้ครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมทั้งถ่ายทอดแลกเปลี่ยนผ่านช่องทางที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อนำสารสนเทศ/ความรู้ดังกล่าวมาสร้างคุณค่าเพิ่มผ่านความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) หรือการเทียบเคียง (Benchmarking) ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการให้บริการจราจรทางอากาศในอนาคตของประเทศ ๒. พัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูงหรือผู้เชี่ยวชาญให้มีความพร้อมความสามารถในการเป็นผู้แทนบริษัทเข้าร่วมประชุม และ/หรือเป็นคณะทำงานในเวทีระดับประเทศ เพื่อ

Intelligent Risk	การจัดการความรู้
	การแลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ ความรู้/ ประสบการณ์และการสร้างความร่วมมือที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่ออุตสาหกรรมการบิน
S2. ความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมภายนอก	
ภัยธรรมชาติ โรคระบาด การก่อการร้าย ที่เกิดขึ้นส่งผลให้บริษัทไม่สามารถรักษาคุณภาพและขีดความสามารถในการให้บริการที่ตอบสนองต่ออุตสาหกรรมการบินในอนาคต	สนับสนุนให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการถอดบทเรียนความรู้และประสบการณ์ พร้อมแนวทางการแก้ไขทุกครั้งที่เกิดสถานการณ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภัยธรรมชาติ โรคระบาด การก่อการร้าย ที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงานของบริษัท สำหรับนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาขั้นตอนกระบวนการทำงาน หรือทบทวนแผนและคู่มือการปฏิบัติงานให้มีความเป็นปัจจุบันพร้อมรองรับต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อรักษาความต่อเนื่องและคุณภาพในการให้บริการการเดินอากาศ
O1. ความเสี่ยงด้านการให้บริการจราจรทางอากาศ	
การส่งมอบบริการมีประสิทธิผลไม่เพียงพอต่อมาตรฐาน การให้บริการและขีดความสามารถตามเป้าหมายที่กำหนดของอุตสาหกรรมการบินในอนาคต	๑. บูรณาการการจัดการความรู้กับการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบครอบคลุมทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน โดยกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นหนึ่งในขั้นตอนของกระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้และจัดการความรู้สำหรับนำไปปรับปรุง/พัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน ตลอดจนการสร้างนวัตกรรม เพื่อส่งมอบการบริการและสนับสนุนการบริการให้มีประสิทธิผลเพียงพอต่อมาตรฐานการให้บริการและขีดความสามารถตามเป้าหมายที่กำหนดของอุตสาหกรรมการบินในอนาคต ๒. สนับสนุนการนำเครื่องมือการจัดการความรู้ ได้แก่ BAR และ AAR ไปใช้ในการปรับปรุง/พัฒนาการปฏิบัติงานประจำวัน (Routine Operation) ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
การสนับสนุนการให้บริการ (วิศวกรรมจราจรทางอากาศ) มีประสิทธิผลไม่เพียงพอต่อมาตรฐานการให้บริการและขีดความสามารถตามเป้าหมายที่กำหนดของอุตสาหกรรมการบินในอนาคต	
O2. ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล	
การบริหารอัตรากำลังและการรักษา มีประสิทธิผลไม่เพียงพอต่อการยกระดับการดำเนินงานขององค์กรตามเป้าหมายที่กำหนดและสอดคล้องกับอุตสาหกรรมการบินที่ปรับเปลี่ยนไป	๑. รวบรวมและใช้ข้อมูลผลการดำเนินงาน บทเรียนรู้มาทบทวนกลยุทธ์และกระบวนการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิผลเพียงพอต่อความสอดคล้องกับการบริหารจัดการอัตรากำลัง

Intelligent Risk	การจัดการความรู้
	๒. ดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเริ่มจากการระบุ/บ่งชี้ความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) สร้าง/แสวงหา พร้อมทั้งจัดเก็บรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวจากรุ่นสู่รุ่น เพื่อป้องกันความรู้ที่สำคัญสูญหายไปพร้อมกับพนักงานเกษียณอายุลาออก และ/หรือเสียชีวิต ๓. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และความเชื่อใจให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้พนักงานทุกระดับแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะช่วยลดการทำงานในลักษณะ Silo รวมถึงส่งเสริม Engagement และความภาคภูมิใจในการทำงาน
การพัฒนาขีดความสามารถมีประสิทธิผลไม่เพียงพอต่อการยกระดับการดำเนินงานขององค์กรตามเป้าหมายที่กำหนดและสอดคล้องกับอุตสาหกรรมการบินที่ปรับเปลี่ยนไป	๑. เชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานตามโมเดลการเรียนรู้ ๗๐ ๒๐ ๑๐โดยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ (Tacit Knowledge) การเรียนรู้ด้วยตนเองจากองค์ความรู้ที่ได้มีการรวบรวมจัดเก็บในคลังความรู้และระบบ LMS เพื่อพัฒนาขีดความสามารถให้ตรงตามตำแหน่งงานและสอดคล้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรมการบิน ๒. พัฒนาแหล่งความรู้ภายในองค์กร เช่น ระบบฐานข้อมูลความรู้ ระบบ LMS กลุ่ม CoPs ให้พนักงานสามารถเข้าถึงความรู้ได้ทันต่อความต้องการใช้งาน (Anytime, Anywhere, Any Devices)
O3. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	
การเข้าถึงและความปลอดภัยในเทคโนโลยีดิจิทัลมีประสิทธิผลไม่เพียงพอต่อรูปแบบต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	ควรมีการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ (Knowledge Risk) ที่ครอบคลุมในมิติที่มีโอกาสเกิดได้จากความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร เช่น ความไม่พร้อมของระบบ การที่ระบบถูกเข้าถึงจากบุคคลภายนอก การที่ระบบไม่สอดคล้องต่อการใช้งานของบุคลากรในแต่ละกลุ่มที่มีบริบทการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เพื่อปกป้องความรู้ที่สำคัญ ขององค์กรและการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
โครงสร้างเทคโนโลยีดิจิทัลมีประสิทธิผลไม่เพียงพอต่อการพัฒนาระบบเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อรองรับการยกระดับขีดความสามารถขององค์กรที่ครอบคลุมความต้องการในอนาคต	

Intelligent Risk	การจัดการความรู้
C1. ความเสี่ยงด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	
การดำเนินงานของบริษัทมีความสอดคล้องไม่เพียงพอต่อกฎหมายหลักที่มีการปรับเปลี่ยนไป	ป้องกันความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ (Knowledge Risk) ที่มีโอกาสเกิดได้จากการไม่ได้ใช้ความรู้ที่ถูกต้องในการปฏิบัติงานตามกฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ ดังนี้ ๑. รวบรวม จัดเก็บ และเผยแพร่กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติที่บริษัทต้องปฏิบัติตามอย่างเป็นระบบหมวดหมู่ สำหรับเป็นฐานข้อมูลความรู้ที่ถูกต้อง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย ๒. ถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์จากผู้ปฏิบัติงาน (Tacit Knowledge) ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับและแนวปฏิบัติที่บริษัทต้องปฏิบัติตาม รวบรวมจัดเก็บและเผยแพร่อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน พร้อมทั้งลดความเสี่ยงจากการสูญเสียความรู้เชิงลึกด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เมื่อพนักงานลาออกหรือเกษียณอายุ ๓. จัดทำสื่อการเรียนรู้ เช่น คู่มือ แผ่นพับ สื่อวิดีโอ ระบบ LMS ที่ถ่ายทอดสาระสำคัญของกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน หรือจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การสัมมนา การประชุมกลุ่มย่อย เพื่อถ่ายทอดข้อกำหนดทางกฎหมายอย่างเข้าใจง่ายให้แก่ ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง
การดำเนินงานของบริษัทมีความสอดคล้องไม่เพียงพอต่อมาตรฐานวิชาชีพ	
การดำเนินงานของบริษัทมีความสอดคล้องไม่เพียงพอต่อมาตรฐานการปฏิบัติงานที่มีการปรับเปลี่ยนไป	
การดำเนินงานของบริษัทมีความสอดคล้องไม่เพียงพอต่อมาตรฐานการให้บริการจราจรทางอากาศที่มีการปรับเปลี่ยนไป	
การดำเนินงานของบริษัทมีความสอดคล้องไม่เพียงพอต่อมาตรฐานวิศวกรรมจราจรทางอากาศที่มีการปรับเปลี่ยนไป	

๒.๑.๒ แนวปฏิบัติที่ดีจากหน่วยงานชั้นนำในด้านการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นหนึ่งในหัวข้อการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ โดยมีวัตถุประสงค์ให้รัฐวิสาหกิจมีมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการความรู้และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ เกิดความยั่งยืน สร้างศักยภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ จากการเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดีจากหน่วยงานชั้นนำ ได้แก่ ธนาคารออมสิน แสดงให้เห็นถึงโอกาสในการปรับปรุงการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ ดังนี้

หมวดที่ ๑ การนำองค์กร	
๑.๑ วิสัยทัศน์/ ทิศทาง/ นโยบายด้านการจัดการความรู้	
ประเด็นการดำเนินการ	**แนวทางการปรับปรุงจากแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้เรียนรู้**
- ควรทบทวนแนวทางในการสื่อสารวิสัยทัศน์ ทิศทาง การดำเนินงานการจัดการความรู้แก่บุคลากรให้มีประสิทธิผลและมีความเป็นระบบ	๑. ทบทวนนโยบาย KM ทุกปี ๒. ควรกำหนดเป้าหมายด้าน KM ในเชิงคุณภาพที่จะแสดงถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด

ประเด็นการดำเนินการ	แนวทางการปรับปรุงจากแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้เรียนรู้
- ควรกำหนดเป้าหมายด้านการจัดการความรู้ในเชิงคุณภาพที่จะแสดงถึงการบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด - ควรบูรณาการการจัดการความรู้กับแผนงานที่สำคัญอยู่อย่างเป็นระบบทั้งในด้านกระบวนการและเป้าหมายในการดำเนินงาน เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล - ควรแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจนจากการเชื่อมโยง KM กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรและและแผนงานที่สำคัญอื่นๆ ให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร - ควรมีการทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและควรเพิ่มเติมการใช้ข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับ KM ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	๓. ทบทวนการวิเคราะห์ เพื่อให้เห็นช่องว่างในการปรับปรุงการสื่อสาร นโยบาย วิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงานด้าน KM แก่บุคลากร และประเมินการรับรู้ ๔. ทบทวนการกำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและมีการระบุตัวชี้วัด เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ด้าน KM ในเชิงคุณภาพ เช่น การนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน เป็นต้น ๕. แสดงให้เห็นผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล ที่เกิดจากการเชื่อมโยง KM กับ VMV หรือ SO/Goal และแผนงานอื่นๆ เช่น แผน Culture แผน DT เป็นต้น ๖. ทบทวนการวิเคราะห์การดำเนินงานด้าน KM ในภาพรวมอย่างครอบคลุมและตรงประเด็น เพื่อให้เห็นการปรับปรุงการดำเนินการด้าน KM ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กรอย่างเห็นได้ชัด โดยใช้ข้อมูลจริง (Fact Based) ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) และหาแนวทางในการปรับปรุง พร้อมทั้งแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์จากการปรับปรุง
๑.๒ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ	
ประเด็นการดำเนินการ	**แนวทางการปรับปรุงจากแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้เรียนรู้**
- ควรกำหนดแนวทางในการติดตามการปฏิบัติตนของผู้บริหารทุกระดับในการเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร เพื่อให้การดำเนินงานมีความเป็นระบบและเชื่อมโยงกับการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เพื่อให้การดำเนินงานมีความต่อเนื่อง - ควรแสดงให้เห็นถึงการนำ KM มาใช้ประโยชน์ในแต่ละสายงานที่ชัดเจน เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน KM อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร - ควรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง - ควรนำข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ มาใช้ในการปรับปรุงการมีส่วนร่วมของผู้บริหารให้สอดกล้องกับวัฒนธรรมองค์กร และความต้องการของแต่ละกลุ่มหรือส่วนบุคลากร	๑. ควรทำ Checklist เพื่อตรวจสอบว่าผู้บริหารปฏิบัติตนได้ตาม Role Model ที่กำหนด และแสดงให้เห็นผลลัพธ์ของ KM ที่ดีขึ้น ๒. ควรแสดงหลักฐานว่า ผู้บริหารมีบทบาทในการนำ KM มาใช้ประโยชน์ในแต่ละสายงานและครอบคลุมทุกสายงานทั่วทั้งองค์กร ๓. ควรแสดงให้เห็นว่ามีการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ทุกปี และมีความถี่ในการดำเนินกิจกรรม เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในระหว่างปี เหมาะสมกับบริบทขององค์กร (บูรณาการเข้ากับ HCM : ๔.๑ วัฒนธรรม ค่านิยม การเปลี่ยนแปลง การสื่อสาร) ๔. ควรทบทวนการวิเคราะห์การดำเนินงานด้าน KM ในภาพรวม เพื่อให้เห็นการปรับปรุงการดำเนินการด้าน KM รวมถึงการปรับการจัดสรรทรัพยากร โดยให้ Fact Based / Feedback ที่ได้จากการทบทวน/ติดตามผลดำเนินงาน และหาแนวทางในการปรับปรุง พร้อมทั้งแสดงให้เห็นผลลัพธ์จากการปรับปรุงดังกล่าว

หมวดที่ ๒ การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน	
๒.๑ การวางแผนการจัดการความรู้และการติดตามประเมินผล	
ประเด็นการดำเนินการ	**แนวทางการปรับปรุงจากแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้เรียนรู้**
- นำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ KM ให้ครอบคลุมปัจจัยที่สำคัญ และนำมาใช้ในการวิเคราะห์ทบทวนยุทธศาสตร์และ KM อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ตอบสนองต่อการดำเนินงานขององค์กรมากยิ่งขึ้น - ควรมีการกำหนดเป้าหมาย KM ให้ครอบคลุมถึงผลลัพธ์เชิงคุณภาพ - ควรนำผลการติดตามมาใช้ในการกำหนดแนวทางการดำเนินการที่จำเป็นหลังการติดตามผล เพื่อให้การทบทวน KM รวดเร็ว ทันการณ์ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง	๑. ทบทวนกระบวนการจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ ๒. แสดงให้เห็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ KM มาใช้ในการทบทวนยุทธศาสตร์ และแผนงานด้าน KM อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ยุทธศาสตร์ด้าน KM ตอบสนององค์กรมากยิ่งขึ้น เช่นจัดทำ flowchart การวิเคราะห์ แสดงความเชื่อมโยงให้เห็นถึงการนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ KM ไปใช้ในการทบทวนยุทธศาสตร์และแผนงาน KM อย่างไร ๓. ทบทวนเป้าหมายให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และมีการระบุตัวชี้วัด เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ด้าน KM ในเชิงคุณภาพ (เพิ่มเติม) เช่น การนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน เป็นต้น ๔. แสดงให้เห็นว่า มีการนำผลการติดตามมาใช้ในการกำหนดแนวทางการดำเนินการที่จำเป็น ๕. วิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอกอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถปรับกลยุทธ์แผนงาน KM ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ๖. แสดงการเชื่อมโยง / แสดงรายละเอียดของการเชื่อมโยงตั้งแต่กระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการแสดงให้เห็นถึงการเชื่อมโยงในระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ระหว่างแผน KM กับแผนวิสาหกิจของธนาคาร และแผนแม่บทด้านอื่นๆ ให้ครบถ้วนระบบงานที่สำคัญ (SP หัวข้อ ๑.๑ คุณภาพของยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/การสื่อสาร/การติดตามผล/ผลลัพธ์)
๒.๒ การจัดสรรทรัพยากร	
ประเด็นการดำเนินการ	**แนวทางการปรับปรุงจากแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้เรียนรู้**
- ควรทบทวนหลักเกณฑ์ให้มีความชัดเจน และนำหลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรทรัพยากรมาใช้ในการจัดสำคับความความสำคัญเพื่อจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอต่อการดำเนินงานด้าน KM ขององค์กร	๑. จัดทำแบบฟอร์ม เพื่อให้แต่ละหน่วยงานภายในองค์กรได้แสดงความต้องการทรัพยากรในการดำเนินการด้าน KM ภายในหน่วยงาน เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และใช้ในการพิจารณาจัดสรรทรัพยากร (งบประมาณ บุคลากร และระบบสนับสนุนอื่นเช่น ระบบเทคโนโลยี ของแต่ละแผนงาน)
ประเด็นการดำเนินการ	**แนวทางการปรับปรุงจากแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้เรียนรู้**
- ควรนำความต้องการขององค์กรและหน่วยงานมาใช้ในการพิจารณาการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้มั่นใจได้ว่าทรัพยากรที่ได้จัดสรรครอบคลุมการดำเนินการ KM ที่สำคัญ	สนับสนุนอื่น ๆ เช่น ระบบเทคโนโลยี ของแต่ละแผนงาน) ๒. จัดทำคู่มือหลักเกณฑ์หรือแนวทาง และแบบฟอร์มการจัดสรรทรัพยากร ที่มีการทบทวนและปรับปรุง ๓. เชื่อมโยง SP หัวข้อ ๕.๓ กระบวนการจัดสรรทรัพยากร

หมวดที่ ๓ บุคลากร	
๓.๑ ความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้	
ประเด็นการดำเนินการ	**แนวทางการปรับปรุงจากแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้เรียนรู้**
- ควรมีการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และแรงจูงใจด้าน KM ให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร - ติดตามประเมินผลด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อแสดงถึงประสิทธิผลของการดำเนินงาน และนำผลการประเมินมาปรับปรุงวิธีการในการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ การมีส่วนร่วมของบุคลากร - ทบทวนและพัฒนาแรงจูงใจในการสร้างการมีส่วนร่วมด้าน KM ให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรในแต่ละกลุ่มมากยิ่งขึ้นขึ้น	๑. แสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม ซึ่งเกิดจากการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจกับบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมใน KM ขององค์กร เช่น จำนวนผู้ส่งผลงานเข้าแข่งขันองค์ความรู้ยอดเยี่ยมในงาน KM Award เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา เป็นต้น ๒. ติดตามประเมินผลด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพื่อแสดงถึงประสิทธิผลของการดำเนินงานและนำผลการประเมินมาปรับปรุงวิธีการในการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ๓. ควรมีการจัดกลุ่มบุคลากร และดำเนินการทบทวน รวมถึงพัฒนาแรงจูงใจในการสร้างการมีส่วนร่วมด้าน KM ให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรในแต่ละกลุ่ม ๔. เชื่อมโยงร่วมกับ HCM ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน/ การเรียนรู้และการพัฒนาการสืบทอดตำแหน่ง/ การบริหารจัดการคนเก่ง /การจัดการสายอาชีพ /ความผูกพันองค์กร / ค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร /การเปลี่ยนแปลง /จรรยาบรรณและจริยธรรม
๓.๒ วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงาน	
ประเด็นการดำเนินการ	**แนวทางการปรับปรุงจากแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้เรียนรู้**
- ควรมีการสื่อสารและส่งเสริมวัฒนธรรมด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร - ควรดำเนินการสำรวจหรือประเมินวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ และสนับสนุนให้เกิด KM อย่างเป็นระบบ เพื่อทราบถึงช่องว่างการปรับปรุง การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความร่วมมือของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรและกับภายนอกองค์กร	๑. ทบทวนกระบวนการเสริมสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมด้านการจัดการความรู้ในองค์กร ๒. แสดงกิจกรรมความถี่และผลลัพธ์ที่ได้ในการสื่อสารสร้างวัฒนธรรมด้าน KM ทุกปี เช่น จำนวนผู้เข้ากิจกรรมด้าน KM เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา ๓. ทำแบบสำรวจ /ประเมิน Gap ด้านวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้
ประเด็นการดำเนินการ	**แนวทางการปรับปรุงจากแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้เรียนรู้**
รวมถึงกระตุ้นบุคลากรให้กล้าคิด กล้าทำ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง - ควรใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการสำรวจหรือประเมิน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนการจัดการความรู้	๔. นำช่องว่าง (Gap) ผ่านกระบวนการวิเคราะห์และผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุง เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความร่วมมือของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรและกับองค์กรภายนอก รวมถึงกระตุ้นบุคลากรให้กล้าคิด กล้าทำ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง ๕. ทบทวนการวิเคราะห์การดำเนินงานด้าน KM ขององค์กรในภาพรวมอย่างครอบคลุมและตรง

ประเด็นการดำเนินการ	แนวทางการปรับปรุงจากแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้เรียนรู้
	๖. ควรวิเคราะห์และทบทวนแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและนำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ๗. เชื่อมโยงร่วมกับ HCM การเรียนรู้และการพัฒนาความผูกพันองค์กร/ ค่านิยมวัฒนธรรมองค์กร / การเปลี่ยนแปลง/ จรรยาบรรณและจริยธรรม
๓.๓ ความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงานการจัดการความรู้	
ประเด็นการดำเนินการ	**แนวทางการปรับปรุงจากแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้เรียนรู้**
- ควรแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมของทีมงานการจัดการความรู้ที่ได้ดำเนินการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและส่งเสริม/สนับสนุนให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ได้ตามบทบาทหน้าที่ - ควรมีการติดตามผลลัพธ์จากการพัฒนาทีมงานด้าน KM และการปฏิบัติงานของทีมงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายที่ครอบคลุมถึงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและส่งเสริม/สนับสนุนให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ได้ตามบทบาทหน้าที่ - ควรมีการทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานของทีมงานการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง และควรเพิ่มเติมข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงการดำเนินงานของทีมงานการจัดการความรู้	๑. ประเมินพัฒนาการของทีมงานด้าน KM และการปฏิบัติงานของทีมงาน KM ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ๒. กำหนดบทบาทหน้าที่ให้ทีมงานด้าน KM มีส่วนในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมใน KM ตามบทบาทหน้าที่ รวมถึงแสดงให้เห็นผลลัพธ์จากการดำเนินงานดังกล่าว ๓. KM Competency ผลการประเมิน KM Competency Assessment /การพัฒนาและฝึกอบรม /การประเมินประสิทธิผลการเรียนรู้ของทีมงาน KM ๔. เชื่อมโยงร่วมกับ HCM
หมวดที่ ๔ กระบวนการจัดการความรู้	
๔.๑ กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้	
ประเด็นการดำเนินการ	**แนวทางการปรับปรุงจากแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้เรียนรู้**
- ควรพัฒนาเครื่องมือและเทคโนโลยีในการสนับสนุน KM Process ให้ง่ายต่อการจัดเก็บ รวบรวม และเข้าถึงองค์ความรู้ของค์กร รวมถึงสื่อสารกระบวนการ เครื่องมือ และเทคโนโลยีด้าน KM ให้แก่ บุคลากรทุกระดับทั่วทั้งองค์กรให้เกิดความเข้าใจ สามารถปฏิบัติตามขั้นตอนต่างๆ ของ KM Process ได้อย่างถูกต้อง - ควรใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงกระบวนการเครื่องมือและเทคโนโลยีด้าน KM	๑. ทบทวน KM Process โดยเฉพาะในขั้นตอนสำคัญ เช่น การสร้าง/แสวงหาความรู้ที่สำคัญ โดยวิธีการ Benchmark, Best Practices, Lesson Learned, BAR, AAR, Analysis, Analytic จากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอก/ การพัฒนาขั้นตอนระบบ GSB Wisdom เพื่อสนับสนุนงานด้าน KM ในขั้นตอนของการเก็บรวบรวมองค์ความรู้ รวมถึงแสดงผลลัพธ์จากการปรับปรุง ๒. นำองค์ความรู้ไปใช้ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ๓. บูรณาการกับทุกด้าน การสร้าง/แสวงหาความรู้ที่สำคัญ (Explicit Knowledge /Tacit Knowledge) จากแหล่ง

ประเด็นการดำเนินการ	แนวทางการปรับปรุงจากแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้เรียนรู้
	ความรู้ทั้งภายในและภายนอก อาทิ บูรณาการ KM ร่วมกับส่วนงาน IT เพื่อออกแบบและพัฒนาระบบให้สนับสนุนงานด้าน KM ตั้งแต่กระบวนการเก็บรวบรวมองค์ความรู้ ตลอดจนการนำองค์ความรู้ไปใช้ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ๔. ทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากการดำเนินงาน รวมถึงควรเพิ่มเติมข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงกระบวนการ KM อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
๔.๒ สารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)	
ประเด็นการดำเนินการ	**แนวทางการปรับปรุงจากแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้เรียนรู้**
- กำหนดสารสนเทศ ความรู้ที่ต้องการจากหน่วยงานภายนอกที่ชัดเจน - ควรกำหนดวิธีการ/ช่องทางที่มีประสิทธิผล และดำเนินการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอกที่สำคัญ (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) โดยเฉพาะกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจ และนำสารสนเทศความรู้ที่ได้มาสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กรผ่านความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) การเทียบเคียง (Benchmarking) หรือวิธีการอื่นๆ ตามความเหมาะสม รวมถึงติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ - ควรใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงแนวทางการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	๑. กำหนดสารสนเทศความรู้ที่ต้องการจากหน่วยงานภายนอกในแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่กำหนดตามแนวทางขององค์กร ๒. กำหนดวิธีการถ่ายทอดและเปลี่ยนสารสนเทศความรู้จากหน่วยงานภายนอกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและดำเนินการให้ครบถ้วนตามแนวทางที่กำหนด ๓. แสดงให้เห็นว่ามีการนำสารสนเทศ/ความรู้ที่ได้ มาเข้าสู่ KM Process อย่างเป็นระบบ และแสดงถึงการนำไปสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ผ่านความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดี การเทียบเคียงหรือวิธีการอื่นๆ ตามความเหมาะสม รวมถึงควรมีการติดตามและประเมินผล ๔. แสดงกระบวนการวิเคราะห์ เพื่อทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงแนวทางการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ๕. เชื่อมโยงกับแผน SCM และการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
หมวดที่ ๕ กระบวนการปฏิบัติงาน	
๕.๑ การปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน	
ประเด็นการดำเนินการ	**แนวทางการปรับปรุงจากแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้เรียนรู้**
- ควรมีการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานตาม Work Process รายละเอียดในแต่ละกิจกรรมที่ชัดเจน และ KPI Process ที่สอดคล้องกับเป้าหมายในระดับองค์กร และพัฒนาเครื่องมือ Process Improvement ให้ทราบถึงช่องช่องว่างในการปรับปรุงและนำมาซึ่งวิธีการในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ เพื่อให้แนวทางในการการพัฒนาและการปรับปรุง Daily Operation มีความเป็นระบบและเกิดประสิทธิผลอย่างชัดเจน	๑. แสดงขั้นตอนในการปฏิบัติงานตามกระบวนการทำงานที่มีรายละเอียดในแต่ละกิจกรรมให้เห็นชัดเจน และแสดงความเชื่อมโยงตัวชี้วัดกระบวนการที่สอดคล้องกับเป้าหมายในระดับองค์กร ๒. ควรมีการกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติงานตาม Work Process ที่มีรายละเอียดในแต่ละกิจกรรมที่ชัดเจนและ KPI Process ที่สอดคล้องกับเป้าหมายในระดับองค์กรและพัฒนาเครื่องมือ Process Improvement ให้ทราบถึงช่องว่างในการปรับปรุงและนำมาซึ่งวิธีการในการพัฒนา

ประเด็นการดำเนินการ	แนวทางการปรับปรุงจากแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้เรียนรู้
- ควรมีการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Daily Operation) ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน โดยการใช้เครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการต่างๆ และใช้การจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง - ควรมีการข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ (Core Process/ Support Process) โดยการนำ Knowledge ภายในและ/หรือภายนอกองค์กรมาใช้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างเป็นรูปธรรม	ปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้แนวทางในการพัฒนาและการปรับปรุง Daily Operation มีความเป็นระบบและเกิดประสิทธิผลอย่างชัดเจน ๓. ควรแสดงให้เห็นถึงกระบวนการวิเคราะห์ในการพัฒนาเครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการ ให้ทราบถึงช่องว่างในการปรับปรุงและนำมาซึ่งวิธีการในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงแสดงให้เห็นถึงความเป็นระบบและเกิดประสิทธิผลอย่างชัดเจน ๔. ควรมีการทบทวนการวิเคราะห์การดำเนินงานด้าน KM ขององค์กรในภาพรวมอย่างครอบคลุมและตรงประเด็นเพื่อแสดงให้เห็นการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญและแสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ๕. เชื่อมโยงกับ SP Work System เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุ Strategic Objective
หมวดที่ ๕ กระบวนการปฏิบัติงาน	
๕.๒ การสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน	
ประเด็นการดำเนินการ	**แนวทางการปรับปรุงจากแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้เรียนรู้**
- KM ยังไม่ถูกนำไปใช้ในการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจุดที่ต้องควบคุม ระมัดระวังหรือจุดสำคัญ/วิกฤติ (Critical Step) ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุม เพื่อสร้างความเข้าใจและความระมัดระวังในการปฏิบัติงานในขั้นตอนที่สำคัญ - ควรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ควรสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน - ควรใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงการสร้างความตระหนัก เรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	๑. สื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจุดที่ต้องควบคุม ระมัดระวังหรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ที่เกี่ยวข้องและควรออกแบบการสื่อสารในรูปแบบที่สามารถสร้างความเข้าใจได้ง่ายและบุคลากรมีความตระหนักในความระมัดระวังมากขึ้น ๒. แสดงการวิเคราะห์และกำหนดความเสี่ยงด้านองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ๓. แสดงให้เห็นว่า หลังจากดำเนินการสื่อสารแลกเปลี่ยนและถ่ายโอนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจุดที่ต้องควบคุมให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องแล้ว ส่งผลให้บุคลากรมีความเข้าใจและความระมัดระวังเพิ่มขึ้นอย่างไร โดยเรื่องความเข้าใจอาจประเมินโดยใช้วิธี Pre - Test Post - Test ส่วนความระมัดระวังอาจดูจากความผิดพลาดในงานที่เกี่ยวข้องกับแต่ละจุดควบคุมว่าลดลงอย่างไร ๔. ทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ๕. แสดงผลการประเมินการรับรู้หรือประเมินการเปลี่ยนแปลงหลังการสื่อสาร ใช้วิธี Pre - Test ส่วนความระมัดระวัง -

ประเด็นการดำเนินการ	แนวทางการปรับปรุงจากแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้เรียนรู้
	อาจดูจากความผิดพลาดในงานที่เกี่ยวข้องกับแต่ละจุดควบคุมว่าลดลง ๖. เชื่อมโยง Risk กับการระบุปัจจัยเสี่ยง
หมวดที่ ๖ ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้	
๖.๑ ผลการดำเนินการด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้	
ประเด็นการดำเนินการ	**แนวทางการปรับปรุงจากแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้เรียนรู้**
- การดำเนินการในเชิงคุณภาพด้าน KM ที่ครอบคลุมการคำเนินงานในด้านต่างๆ เช่น การนำองค์กร การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร การจัดสรรทรัพยากร การมีส่วนร่วมของบุคลากร วัฒนธรรมด้านการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน การสร้าง การดำเนินการในเชิงคุณภาพด้าน KM ที่ครอบคลุมการคำเนินงานในด้านต่างๆ เช่น การนำองค์กร การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร การจัดสรรทรัพยากร การมีส่วนร่วมของบุคลากร วัฒนธรรมด้านการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน การสร้างความตระหนักด้านความเสี่ยงโดยใช้ความรู้เป็นฐาน เป็นต้น - นวัตกรรมซึ่งเกิดจากการใช้เครื่องมือ KM โดยตรงและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ - ควรมีการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินการด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อสามารถแสดงให้เห็นผลลัพธ์ของการดำเนินการและแนวโน้มที่ดีขึ้นในการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร	๑. ควรแสดงให้เห็นผลลัพธ์จากการดำเนินงานเชิงคุณภาพซึ่งควรสอดคล้องกับการกำหนดเป้าหมายเชิงคุณภาพ ๒. ทบทวนเป้าหมายและตัวชี้วัด (เน้นเชิงคุณภาพ /สร้างนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร) เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานด้าน KM ที่เชื่อมโยงกับเกณฑ์ Module ๑-๕ รวมถึงนวัตกรรมองค์กรที่ได้ใช้เครื่องมือ ๓. ควรมีแนวทางในการนำองค์ความรู้ในระบบไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ๔. แสดงผลการดำเนินงานของปีปัจจุบันกับผลการดำเนินงานในอดีต โดยเทียบกับเป้าหมายและต้องมีแนวโน้มที่สูงขึ้น (เน้นเชิงคุณภาพ /สร้างนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร) ที่เกิดมาจากกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) อาทิ - ผลลัพธ์จากการจัดการความรู้ เพื่อป้องกันความผิดพลาด (Mistake Proofing) - ผลลัพธ์จากความสำเร็จที่เน้นทั้งปริมาณและคุณภาพ ได้แก่ คุณภาพที่ดีขึ้นในมุมมองของลูกค้าแต่ละกลุ่มผลการดำเนินงานด้านการปฏิบัติการที่ดีขึ้นจากมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผลผลิตระยะเวลา การส่งมอบ คุณค่า ความผิดพลาด ต้นทุนการผลิตที่คุ้มค่า การลดค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน - ผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นถึงผลสำเร็จที่เกิดจาก KM Process ที่ส่งผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป้าประสงค์ และ Strategic Positioning ของแผนวิสาหกิจองค์กร ๕. เชื่อมโยงกับ Innovation : การจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม

๒.๑.๓ ประเด็นความท้าทายและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านทรัพยากรบุคคลของ บวท.

ประเด็นที่ท้าทายและสภาพแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายด้านทรัพยากรบุคคล รวมถึงด้านการจัดการความรู้ของ บวท. สรุปได้ ดังนี้

ประเด็นความท้าทายและสภาพแวดล้อมด้านทรัพยากบุคคล	ผลกระทบต่อการจัดการความรู้
ความท้าทายด้านแรงงานในภาพรวม ๑. การขาดแคลนแรงงานและทักษะที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการตลาด ดังนี้ - หลายประเทศประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานในภาคอุตสาหกรรมสำคัญ เช่น เทคโนโลยี วิศวกรรม และการดูแลสุขภาพ - การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีทำให้ความต้องการทักษะเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว แรงงานจำนวนมากไม่มีทักษะที่ตรงกับความต้องการของตลาด - อัตราการเกิดที่ลดลงในหลายประเทศทำให้จำนวนแรงงานใหม่เข้าสู่ตลาดน้อยลง	- การถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่นขาดช่วง เมื่อแรงงานรุ่นเกษียณออกจากระบบ โดยไม่มีแรงงานรุ่นใหม่เข้ามาทดแทนหรือแรงงานใหม่มีทักษะที่ไม่เพียงพอ อาจส่งผลทำให้ความรู้เชิงลึก (Tacit Knowledge) สูญหายไปกับบุคลากรรุ่นเก่า รวมถึงการเกิดช่องว่างระหว่างความรู้ที่องค์กรมีกับความรู้ที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติงาน - ความล้มเหลวในการใช้ประโยชน์จากความรู้ ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีระบบการจัดเก็บความรู้ที่ดี แต่หากบุคลากรมีทักษะที่ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน อาจส่งผลให้ความรู้ที่มีอยู่ไม่สามารถนำไปใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ รวมถึงองค์กรอาจเสียต้นทุนซ้ำซ้อนจากการฝึกอบรมใหม่หรือค้นหาความรู้ซ้ำ - ความท้าทายในการพัฒนาและปรับปรุงฐานความรู้ โดยแรงงานที่ขาดทักษะหรือไม่มีความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ส่งผลให้การต่อยอดความรู้หรือการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ เป็นไปอย่างล่าช้า และนำไปสู่การสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน - องค์กรต้องลงทุนด้านการพัฒนาแรงงานมากขึ้น ทั้งในด้านการฝึกอบรม การสร้างแพลตฟอร์มการเรียนรู้ เช่น e-Learning และ/หรือ Communities of Practice รวมถึงการดึงดูดและรักษาคนที่มีความรู้ไว้ในองค์กร
๒. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและสังคมสูงวัย โดยในหลายประเทศทั่วโลกกำลังเข้าสู่สังคมสูงวัย ทำให้มีแรงงานวัยทำงานลดลง ส่งผลให้ต้องมีมาตรการดึงดูดแรงงานต่างชาติ หรือกระตุ้นให้แรงงานสูงวัยทำงานได้นานขึ้น	- ความเสี่ยงต่อการสูญเสียความรู้เชิงลึก หรือ Tacit Knowledge หากไม่มีการถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวอาจสูญหายไปพร้อมกับบุคลากร ซึ่งจะส่งผลถึงความต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน - เกิดช่องว่างระหว่างรุ่น โดยแรงงานสูงวัยเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และความรู้เชิงลึก แต่มีอุปสรรคในการใช้เทคโนโลยีและการเรียนรู้รูปแบบใหม่ ขณะที่แรงงานรุ่นใหม่ที่เข้ามาแทน มักมีความถนัดด้านดิจิทัล แต่เป็นผู้ที่ขาดประสบการณ์และความรู้เชิงลึก ทำให้การจัดการความรู้ต้องเน้นการเชื่อมโยงความรู้ข้ามรุ่นอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นความท้าทายและสภาพแวดล้อมด้านทรัพยากบุคคล	ผลกระทบต่อการจัดการความรู้
๓. ปัจจุบันบุคลากรที่เริ่มเข้าสู่ตลาดแรงงานจะเป็น Generation Z ซึ่งมีความต้องการที่แตกต่างจากเดิม โดยเฉพาะแรงจูงใจในการทำงาน โดยองค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับความคาดหวังและลักษณะเฉพาะของกลุ่มดังกล่าว อีกทั้ง ยังต้องดึงดูดและรักษาบุคลากรกลุ่ม Millennials ที่กำลังกลายเป็นบุคลากรกลุ่มหลักขององค์กรทั้งในมิติของจำนวนและศักยภาพ ทั้งนี้ พบว่า พนักงาน บวท.ร้อยละ ๕๖ เป็นกลุ่มช่วงอายุใน Generation X รองลงมาคือ ช่วงอายุใน Generation Y (Millennials) คิดเป็นร้อยละ ๓๔ และช่วงอายุใน Baby Boomer ร้อยละ ๑๐ นอกจากนี้ ยังเริ่มมีพนักงานในช่วงอายุ Generation Z เข้ามาทำงานในองค์กรในอัตราร้อยละ ๓	- พฤติกรรมการเรียนรู้ที่เปลี่ยนไป ส่งผลให้รูปแบบการจัดการความรู้ต้องปรับเปลี่ยนให้เข้ากับบุคลากรแต่ละกลุ่ม เช่น Microlearning การใช้ VDO และ/หรือ แพลตฟอร์มออนไลน์ต่าง ๆ เป็นต้น - ระบบการจัดการความรู้จำเป็นต้องออกแบบและพัฒนาให้สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของแต่ละกลุ่มทั้ง Gen X Gen Y (Millennials) และ Gen Z
ความท้าทายด้านทรัพยากรบุคคลใน บวท. ๑. การบริหารจัดการอัตรากำลังและความสามารถของบุคลากร (Competency) ที่ยังต้องพัฒนาให้ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน ตำแหน่งสภาพแวดล้อมการทำงาน และการพัฒนาของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน (Disruption) รวมถึงปัจจุบัน บริษัทยังมีค่า ATCO in ops Productivity ที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม จึงควรปรับปรุงการบริหารจัดการบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ นำระบบอุปกรณ์ที่จำเป็นเหมาะสมเข้าใช้งาน เพื่อลดภาระงาน และเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน และสร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist) พัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) และวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อรับช่วงต่อ (Succession Plan) เพื่อสร้างความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงให้สอดรับกับทิศทางองค์กรในระยะยาว รักษาพนักงานในองค์กรไว้ได้ ไม่มีการเคลื่อนย้ายไปสู่องค์กรเอกชนที่ให้ผลตอบแทนที่ดีกว่า หรือสร้างความพึงพอใจได้มากกว่า	- การนำกระบวนการจัดการความรู้ทั้งการระบุ สร้าง/แสวงหา จัดเก็บ และถ่ายทอดความรู้ไปสนับสนุนการพัฒนาความสามารถของบุคลากร (Competency) อย่างเป็นระบบ จะช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงการเรียนรู้และเติมเต็มช่องว่างความรู้/ความสามารถได้ (Gap) รวมถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ อาทิ AI ระบบ Chatbot Microsoft 365 มาสนับสนุนการจัดการความรู้และการเรียนรู้ - การกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นหนึ่งในขั้นตอนของกระบวนการปฏิบัติงาน ช่วยให้เกิดการเรียนรู้และจัดการความรู้สำหรับนำไปปรับปรุง/พัฒนากระบวนการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่ม Productivity ทั้งในด้านการลดระยะเวลาและหรือขั้นตอนการทำงาน การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร - การสร้างชุมชนผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist) เพื่อสนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในความรู้/ประสบการณ์ที่สำคัญขององค์กร ซึ่งจะเป็นการรักษาความรู้ไม่ให้สูญหายไปพร้อมกับบุคลากร รวมถึงการนำการจัดการความรู้ไปเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อรับช่วงต่อ (Succession Plan) เช่น การจัดเก็บรวบรวมความรู้เชิงลึก ผ่านการถ่ายทอดความรู้/ประสบการณ์ การจัดทำคู่มือสืบทอดตำแหน่ง - การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้คุณค่าของการแบ่งปันความรู้ เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงการมีคุณค่าและการมีส่วนร่วมในองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อ engagement

๒.๒ ผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis

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

จุดแข็ง (S-Strengths)

S1. ทิศทาง/ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างชัดเจน บวท. มีแผนแม่บทการจัดการความรู้ที่กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง/นโยบาย รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอก ประเด็นความท้าทายและความได้เปรียบทางยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทด้านอื่นๆ เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ที่มุ่งเน้นการมีคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กรและพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง (Strategy) (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ S1) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ประเด็นที่ บวท. สามารถดำเนินการได้)

S2. ตอบสนองต่อสถานการณ์ฉุกเฉินอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ บวท. มีการกำหนดแผน/มาตรการ/การดำเนินการ เพื่อตอบสนอง/รองรับผลกระทบจากสถานการณ์ และอุบัติการณ์ต่างๆ ที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยมีการบริหารความเสี่ยงและบริหารจัดการ ทั้งด้านสถานที่ทำงานสำรอง ระบบ/อุปกรณ์ อัตรากำลัง และสภาพคล่องขององค์กร ส่งผลให้บริษัทสามารถให้บริการการเดินอากาศได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่หยุดชะงัก (Strategy) (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ S2)

S3. คณะกรรมการด้านการจัดการความรู้และคณะทำงานระดับฝ่ายงานมีหน้าที่ชัดเจน บวท.มีการแต่งตั้งคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้และคณะทำงานระดับฝ่ายงานที่มีการจัดแบ่งสายงานและหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน สอดคล้องตามโครงสร้างองค์กรที่มีการทบทวนและจัดสรรอัตรากำลังให้ตอบสนองกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและมาตรฐานในการให้บริการการเดินอากาศ (Structure) (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ S4) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ประเด็นที่ บวท. สามารถดำเนินการได้)

S4. การมีเครือข่ายนักจัดการความรู้ (เจ้าหน้าที่ KF) ประจำหน่วยงาน บวท. มีการแต่งตั้งนักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน พร้อมกำหนดบทบาทหน้าที่และ Competency ที่ชัดเจน โดยได้รับการฝึกอบรมพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถที่เพียงพอต่อการดำเนินการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นผู้ช่วยผู้บริหารในการขับเคลื่อนและดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Structure) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ประเด็นที่ บวท. สามารถดำเนินการได้)

S5. กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและมีขั้นตอนชัดเจน บวท. มีกระบวนการจัดการความรู้ที่ครอบคลุมขั้นตอนสำคัญและเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี โดยมีการจัดทำเป็นคู่มือการจัดการความรู้ ให้สายงาน/บุคลากรได้นำไปใช้ และมีรูปแบบการจัดการความรู้ผ่านกระบวนการที่สำคัญซึ่งได้กำหนดไว้ รวมถึงมีแนวทางในการสอบทานกระบวนการ (KM Audit) เพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการและการดำเนินงานการจัดการความรู้ (System) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ประเด็นที่ บวท. สามารถดำเนินการได้)

S6. มีกระบวนการและการส่งผลลัพธ์งานต่อกัน (Value Chain) อย่างชัดเจนทั่วทั้งองค์กร บวท. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการ/ระบบงาน/ตัวชี้วัดและการส่งผลลัพธ์งานต่อกัน (Value Chain) อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน โดยในด้านการจัดการความรู้ได้มีการจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) สอดรับกับโครงสร้างกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรและหน่วยงาน รวมถึงดำเนินการจัดการความรู้ที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน และพัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (System) (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ S7)

S7. การยกระดับการบริหารความปลอดภัยและความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ บวท. มีการยกระดับการบริหารความปลอดภัยและความเสี่ยง โดยดำเนินงานในเชิงรุกที่เป็นระบบ มีสถิติความปลอดภัยอยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม มีแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินพร้อมรับการเผชิญสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะที่กระทบต่อความต่อเนื่องในการบริการได้อย่างทันท่วงที (System) (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ S5)

S8. มีความร่วมมือและบูรณาการการดำเนินงานร่วมกันกับหน่วยงานในอุตสาหกรรมการบินอย่างต่อเนื่อง บวท. มีความร่วมมือและการบูรณาการการดำเนินงานร่วมกันกับหน่วยงานในอุตสาหกรรมการบินมาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีกลไกในการดำเนินงานผ่านการจัดทำและบริหารบันทึกข้อตกลง/ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน ก่อให้เกิดการบูรณาการและร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานอย่างเป็นระบบและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร (System) (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙–๒๕๗๓ S8)

S9. มีความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน บวท. มีความเชี่ยวชาญในการเป็นผู้ให้บริการการเดินอากาศของประเทศมาอย่างยาวนาน ด้วยความปลอดภัย มีประสิทธิภาพ และมีความต่อเนื่อง ในทุกสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ ตลอดจนสร้างคุณค่าให้กับกิจการบินของประเทศ และมีความสามารถในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมระบบสนับสนุนบริการการเดินอากาศได้ภายในองค์กร รวมทั้งมีความสามารถในการสร้างความร่วมมือเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภูมิภาค ซึ่งองค์กรอาจใช้จุดแข็งและความสามารถพิเศษดังกล่าว ต่อยอดในการเพิ่มช่องทางแสวงหารายได้นอกเหนือจากภารกิจหลัก เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป (Staff / Skill) (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ S9)

S10. การส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมขององค์กรอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง บวท. มีการส่งเสริมงานวิจัย/พัฒนา และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมระบบสนับสนุนบริการการเดินอากาศได้ภายในองค์กร โดยมีผลงานวิจัยที่ใช้สนับสนุนภารกิจและได้รับรางวัลทั้งในระดับประเทศและระดับโลก รวมทั้งพัฒนาองค์กรเป็น Learning Organization เพื่อสร้างความสามารถให้กับองค์กรและเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระยะยาวและยั่งยืน (Skill) (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ S10)

S11. มีการจัดการความรู้ผู้เชี่ยวชาญและผู้เกษียณที่ชัดเจน บวท. มีแนวทางและขั้นตอนที่ชัดเจนในการจัดการความรู้ผู้เชี่ยวชาญและบุคลากรที่จะเกษียณอายุ โดยกำหนดให้เป็นหนึ่งใน KM Focus Areas ที่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการจัดการความรู้ (KM Core Process) เพื่อป้องกันความรู้ที่สำคัญสูญหายไปจากองค์กร (Staff / Skill)

S12. ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ/กำหนดและสื่อสาร/ถ่ายทอดในด้านการจัดการความรู้ ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดและสื่อสารถ่ายทอดทิศทาง/นโยบายขององค์กรและด้านการจัดการความรู้ พิจารณาขอบเขตความรู้ที่สำคัญ (KM Focus Areas) พร้อมทั้งบริหารจัดการและผลักดันไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละปี รวมถึงส่งเสริมและปลูกฝังวัฒนธรรม/ค่านิยมองค์กรและการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง (Style) (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ S11) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ประเด็นที่ บวท. สามารถดำเนินการได้)

S13. การส่งเสริมการเป็น Learning Organization บวท. มีการกำหนดบทบาทการเป็นต้นแบบที่ดี (Role Model) ของผู้บริหารและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากร บวท. ในด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจน รวมถึงมีการสร้างเวที/กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในด้านการจัดการความรู้ตามบทบาทที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาไปสู่ Learning Organization (Shared Value) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ประเด็นที่ บวท. สามารถดำเนินการได้)

จุดอ่อน (W-Weaknesses)

W1. แผนแม่บทการจัดการความรู้ ถึงแม้ว่าแผนแม่บทการจัดการความรู้ได้กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง/นโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจน โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอก ประเด็นความท้าทายและความได้เปรียบทางยุทธศาสตร์ เชื่อมโยงสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทด้าน อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการบูรณาการในกระบวนการทำแผนและการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมกันและกัน หรือร่วมกันปฏิบัติงานจริงเพื่อให้เกิดศักยภาพและคุณค่าเพิ่มสูงสุดแก่สายงานและองค์กร นอกจากนี้ ควรมีการทบทวนให้สะท้อนถึงผลลัพธ์ในเชิงคุณภาพของการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้มากยิ่งขึ้น (Strategy) (ผลการประเมิน Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ หมวด ๒ การวางแผน/ทรัพยากรสนับสนุน หมวด ๖ ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้)

W2. การวิเคราะห์ข้อมูล บวท. ยังต้องการ Data Scientist และ Data Analytic รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้ครอบคลุมทักษะ/ความรู้ด้าน Data Analytic, Data Engineer และ Machine Learning เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่การมีระบบสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร (Decision Support System) และช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานบนฐานข้อมูลความรู้และนำไปใช้พัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการทำงานและต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้ (Structure/Skill) (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ W2)

W3. การพัฒนาความสามารถในการรองรับปริมาณจราจรทางอากาศให้สอดคล้องตามเป้าหมายที่กำหนด โครงสร้างเส้นทางบินและการบริหารห้วงอากาศยังไม่สมดุลกับปริมาณจราจรทางอากาศสูงสุดที่เคยเกิดขึ้นในอดีต รวมถึงปริมาณจราจรทางอากาศที่คาดการณ์ว่าจะเพิ่มสูงขึ้นในอนาคต ส่งผลให้ บวท. ควรพัฒนาความสามารถในการรองรับของระบบการบินทั้งระบบ (การให้บริการการเดินอากาศ เทคโนโลยี ระบบ/อุปกรณ์ บุคลากร เป็นต้น) ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีความพร้อมในทุกมิติ มีการใช้ระบบการจัดการจราจรทางอากาศระบบใหม่อย่างเต็มศักยภาพและเพียงพอในการรองรับปริมาณจราจรทางอากาศ (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ W3)

W4. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลเข้าใช้งาน การนำระบบสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินการ การบูรณาการ การแลกเปลี่ยน/จัดเก็บข้อมูลระหว่างสายงาน และการนำข้อมูลมาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีเข้าใช้งานเพื่อเพิ่มผลิตภาพในการดำเนินงาน ลดต้นทุนและภาระงานของพนักงาน ยังไม่ทั่วถึงเพียงพอต่อความต้องการทั่วทั้งองค์กร ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาระบบการจัดการความรู้และการนำข้อมูลไปใช้ในด้านการจัดการความรู้ การพัฒนากระบวนการทำงานและการสร้างนวัตกรรม (System) (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ W4)

W5. ระบบเทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการความรู้ บวท. มีช่องทางการเผยแพร่องค์ความรู้ให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ผ่าน KM AEROTHAI Website บน Intranet และเริ่มนำ Microsoft 365 เข้ามาใช้งาน อย่างไรก็ตาม ยังไม่สามารถนำมาใช้สนับสนุนการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ได้อย่างทั่วถึง รวมถึงการพัฒนาช่องทางการแลกเปลี่ยนความรู้/ประสบการณ์ที่มีประสิทธิภาพระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาสร้างคุณค่าเพิ่มผ่านความร่วมมือหรือการแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม (System) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ หมวด ๔ กระบวนการจัดการความรู้)

W6. การกำหนดและแบ่งกลุ่มความรู้ที่สะท้อนถึงความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) บวท. มีการวิเคราะห์และกำหนดความรู้ที่สำคัญในมิติของ KM Focus Areas ซึ่งมีการทบทวนเป็นประจำทุกปี ให้ครอบคลุมความรู้ที่ใช้ทั้งในปัจจุบันและที่จำเป็นต้องใช้ในอนาคต ความรู้ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร ความรู้ที่กำลังสูญหายจากผู้เชี่ยวชาญที่จะเกษียณอายุ เพื่อใช้เป็นกรอบให้แก่หน่วยงานในการระบุ/บ่งชี้ความรู้ก่อนนำไปสู่การสร้าง/แสวงหาความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ อย่างไรก็ตาม ผลลัพธ์ของการดำเนินการยังไม่สามารถสะท้อนถึงความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) ได้อย่างเป็นรูปธรรม (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ หมวด ๕ กระบวนการปฏิบัติงาน)

W7. การบูรณาการจัดการความรู้กับการพัฒนากระบวนการทำงานและการสร้างนวัตกรรม บวท. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการและการส่งผลลัพธ์งานต่อกัน (Value Chain) โดยเริ่มแสดงให้เห็นผลลัพธ์หรือประสิทธิผลของการนำเครื่องมือการจัดการความรู้มาใช้ แต่ยังไม่สามารถขับเคลื่อนได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กรในการเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยเพิ่ม productivity หรือลดต้นทุนการปฏิบัติงาน รวมถึงการบูรณาการเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการนวัตกรรมที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม จนต่อยอดไปสู่การพัฒนานวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มและขับเคลื่อนองค์กรอย่างยั่งยืน (System) (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ W5)

W8. การส่งเสริมสร้างแรงจูงใจอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมด้านการจัดการความรู้ บวท. ยังไม่มีการบูรณาการการจัดการความรู้ร่วมกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีอยู่อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมในด้านการจัดการความรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร System) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ หมวด ๑ การนำองค์กร)

W9. การจัดการความรู้กับการพัฒนาความสามารถของบุคลากร พนักงานร้อยละ ๔๐ จะเกษียณระหว่างปี ๒๕๖๗ - ๒๕๗๕ และถึงแม้ บวท. จะมีแผนอัตรากำลัง แผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล แผนแม่บท การจัดการความรู้ และกำหนด Competency ของพนักงานที่ชัดเจน แต่ยังคงต้องพัฒนาความสามารถของพนักงานและฝ่ายจัดการให้ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน ตำแหน่ง สภาพแวดล้อมการทำงานและการพัฒนาของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน (Disruption) รวมถึงการสร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist) การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) และการวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อรับช่วงต่อ (Succession Plan) เพื่อสร้างความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงให้สอดรับกับทิศทางองค์กรในระยะยาว (Staff / Skill) (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ W6)

W10. ข้อจำกัดด้านความรู้และทักษะความสามารถของนักจัดการความรู้ (KF) บวท. ยังขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะความสามารถด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาเป็นนักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (KF) เพื่อให้สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้กับการจัดการความรู้ของหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจุบันได้มีการนำ Microsoft 365 เข้าใช้งาน รวมถึงความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา การวิเคราะห์ความเสี่ยงในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะเป็นการเชื่อมโยงเครื่องมือการบริหารจัดการอื่นๆ กับเครื่องมือการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการทำงานและสร้างผลลัพธ์ที่ดีขึ้นต่อองค์กรได้ (Staff / Skill) (รายงานสรุปผลการดำเนินการจัดการความรู้)

W11. วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน บวท. มีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่ Learning Organization อย่างไรก็ตาม จำเป็นต้องทบทวนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ AEROTeam ให้สะท้อนถึงพฤติกรรมด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพื่อให้การปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยม/วัฒนธรรมให้แก่บุคลากรเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิผลในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ (Shared Value) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ หมวด ๓ บุคลากร)

โอกาส (O-Opportunities)

O1. ยุทธศาสตร์ภาครัฐมีความชัดเจน ภาครัฐกำหนดยุทธศาสตร์สำคัญที่มีเป้าหมายและกรอบเวลาในระยะกลางและระยะยาว อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) แผนปฏิบัติการด้านคมนาคมและระบบ Logistic ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) และระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๗๑-๒๕๘๐) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) 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 ทำให้บริษัทฯ มีกรอบทิศทางในการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์และวางแผนพัฒนา/กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ภาครัฐ เพื่อสนับสนุนการพัฒนา/สร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศได้อย่างชัดเจน (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ O1)

O2. แนวทางการจัดโครงสร้างและบริหารห้วงอากาศของไทย ภาครัฐและภาคความมั่นคงตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดโครงสร้างและบริหารห้วงอากาศ เพื่อพัฒนาความสามารถในการรองรับของห้วงอากาศให้เกิดการใช้ห้วงอากาศอย่างเกิดประโยชน์สูงสุดและเป็นไปตามหลักสากล รวมทั้งยอมรับในหลักการบริหารห้วงอากาศแบบยืดหยุ่น (FUA) และมีส่วนร่วมสนับสนุนและผลักดันให้มีการแก้ปัญหาและพัฒนาระบบห้วงอากาศและการบิน รวมถึงเพิ่มความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศของประเทศ อีกทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างให้ความสำคัญกับการบูรณาการการบริหารจัดการจราจรทางอากาศเพื่อรองรับผู้ใช้งานห้วงอากาศที่หลากหลายและเพิ่มเติมจากบริบทการบินในปัจจุบันให้สามารถทำการบินร่วมกันได้อย่างปลอดภัย เป็นไปตามมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ เช่น อากาศยานไร้คนขับ (Unmanned Aircraft System: UAS) เป็นต้น ซึ่งถือเป็นโอกาสในการแสดงบทบาทและความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน/ความเชี่ยวชาญในการให้บริการจราจรทางอากาศขององค์กร ในการสร้างคุณค่าและความปลอดภัยให้กับกิจการการบิน และเป็น Business Opportunity ที่สำคัญขององค์กร (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ O2)

O3. แผน/แนวทางพัฒนาด้านการบินสากลที่ชัดเจน แผนการเดินอากาศสากล (GANP) และกลยุทธ์การพัฒนาระบบการบิน (ASBUs) แผนบริหารจราจรทางอากาศอย่างไร้รอยต่อของภูมิภาคเอเชีย/แปซิฟิก (APAC Seamless ANS Plan) แผนความปลอดภัยทางการบิน (GASP) การพัฒนาบุคลากรด้านการบิน เช่น Next Generation of Aviation Professional (NGAP) และ Standard of Excellence in Human Performance Management ตลอดจนการให้บริการการเดินอากาศโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมตามแนวทางของ CANSO (Green ATM) ซึ่งกำหนดนโยบาย ทิศทาง กรอบเวลาและเป้าหมายการพัฒนา รวมถึงแนวทางการวัดผลที่ชัดเจนและมีการแบ่งเป็นช่วงระยะเวลาไปถึงอนาคต ทำให้สามารถวางแผนพัฒนาอย่างมีทิศทางและมีกรอบแนวทางที่ชัดเจนสำหรับจัดการความรู้ที่สำคัญระดับองค์กร (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ O3)

O4. ความร่วมมือในอาเซียน ที่ประชุมรัฐมนตรีด้านการขนส่งอาเซียนได้รับรองแผน ASEAN ANS Master Plan (Third Edition) มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการบริหารจราจรทางอากาศที่ไร้รอยต่อภายในภูมิภาคอาเซียน ซึ่งหมายถึงมีขั้นตอนการดำเนินงานและการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกัน ภายใต้แนวความคิด“Seamless ASEAN Sky” อีกทั้งยังได้กำหนดตัวชี้วัดที่ครอบคลุมด้าน Capacity Efficiency และ Predictability โดยความร่วมมือภายในภูมิภาคนี้จะช่วยส่งเสริมความสามารถในการรองรับการจราจรทางอากาศและประสิทธิภาพในการให้บริการการเดินอากาศในภาพรวมของทั้งภูมิภาค ตลอดจน ความสามารถของ

บุคลากรที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล สามารถนำมาต่อยอดในการแสวงหาโอกาสจากความเชี่ยวชาญและความสามารถเฉพาะทางของบุคลากรได้ (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ O4)

O5. วิวัฒนาการทางเทคโนโลยี วิวัฒนาการทางเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการและการวิเคราะห์/ประมวลผล ที่พร้อมให้เลือกนำมาใช้งาน เป็นปัจจัยบวกต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้าน การเพิ่มผลผลิต (Productivity) และสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ รวมถึงเอื้อให้เกิดความต้องการบริการ ระบบ/อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่หลากหลายของหน่วยงานในอุตสาหกรรมการบิน ซึ่งถือเป็นโอกาสในการเพิ่มช่องทางการแสวงหารายได้นอกเหนือจากภารกิจหลักจากศักยภาพ/ความสามารถพิเศษขององค์กร เช่น งานวิจัย/พัฒนานวัตกรรม งานบินทดสอบ เป็นต้น นอกจากนี้ เทคโนโลยีดิจิทัลยังช่วยสนับสนุน การจัดการความรู้ในการปรับปรุงรูปแบบการจัดการความรู้ให้มีความน่าสนใจ ทันสมัย และสามารถเข้าถึงความรู้ได้โดยง่าย (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ O5)

O6 นโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐ จากการแพร่ระบาดของ COVID-19 ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจในภาพรวมของประเทศ รัฐบาลจึงออกนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นการใช้จ่ายภายในประเทศ และดึงดูดนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศ เช่น นโยบายฟรีวีซ่าให้กับประเทศจีน และประเทศคาซัคสถาน เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีนโยบายเพื่อเตรียมการรองรับปริมาณผู้โดยสารที่จะเพิ่มขึ้นจากนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจ อีกด้วย โดยนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจเหล่านี้ จะส่งเสริมให้เกิดการเดินทางทางอากาศเพิ่มมากขึ้น และสร้างรายได้ให้กับ บวท. อีกทั้ง บวท. ยังอาจได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐมากขึ้นในการดำเนินการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการจราจรทางอากาศ เพื่อรองรับการเติบโตของปริมาณเที่ยวบิน (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ O6)

O7. การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ การกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ซึ่งได้กำหนดหลักเกณฑ์ การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) โดยการจัดการความรู้และนวัตกรรมเป็นหนึ่งในเกณฑ์ที่ได้รับการตรวจประเมิน ทำให้มีกรอบแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาการจัดการความรู้ให้มีความเป็นระบบและมีมาตรฐาน (การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers)

O8. แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐที่มีการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการมุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพื่อการพัฒนาการทำงาน แบ่งปันความคิดในการทำงาน ปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม รวมถึงทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม และทดลองทำสิ่งใหม่ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาและส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ความมีวินัยจากแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ และนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการปฏิบัติงาน (แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)

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

T1. ปัจจัยอันตรายทางการบิน ปัจจัยอันตรายทางการบินทั้งในส่วนของบั้งไฟ โคมลอย วิทยุชุมชน ข้อมูลอุตุนิยมวิทยาการบิน ยังไม่ได้รับการแก้ไขอย่างสมบูรณ์ และยังมีปัจจัยอันตรายที่เกิดขึ้นใหม่ ได้แก่ อากาศยานไร้คนขับ (Unmanned Aircraft System: UAS หรือ Remotely Piloted Aircraft System: RPAS หรือ Drone) และเลเซอร์ (Laser and Bright light) เป็นปัจจัยอันตรายที่มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องมีการจัดการที่เหมาะสม ซึ่งนับเป็นความท้าทายสำหรับการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรพัฒนากระบวนการทำงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากปัจจัยอันตรายเหล่านั้น (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ T1)

T2. บริบทด้านการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป ปัจจุบันเทคโนโลยีด้านการขนส่งทางอากาศก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว การพัฒนา Unmanned Aircraft System (UAS) มีความเสถียรและได้รับความนิยมมากขึ้น โดยมีแนวโน้มขยายตัวในการปฏิบัติการบินเพิ่มขึ้น ในอนาคตอันใกล้จึงจำเป็นต้องมี Unmanned Aircraft Traffic Management (UTM) ซึ่งเป็นการบริหารจัดการและให้บริการจราจรทางอากาศที่เพิ่มเติมจากบริบทการบินปัจจุบัน รวมทั้ง พ.ร.บ. การเดินอากาศ (ฉบับที่ ๑๔) พ.ศ. ๒๕๖๒ ที่เปิดโอกาสทางการแข่งขันในการเป็นผู้ประกอบกิจการบริการการเดินอากาศและการขอใบรับรองในการให้บริการการเดินอากาศ นอกจากนี้การพัฒนาของเทคโนโลยีดิจิทัลและการวิเคราะห์ข้อมูล ส่งผลให้ผู้ที่มีข้อมูลและศักยภาพในการวิเคราะห์ข้อมูลได้รับโอกาสจากข้อได้เปรียบนั้น แสดงให้เห็นถึงบริบทการให้บริการที่เป็นเชิงการแข่งขันมากขึ้น และเปิดโอกาสให้กับผู้ให้บริการรายใหม่ ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน (Disruption) ที่ส่งผลให้องค์กรต้องปรับตัวในด้านต่าง ๆ ให้พร้อมรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น ทิศทางองค์กร เทคโนโลยี บุคลากร กระบวนการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไป (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ T3)

T3. วิกฤตการณ์ต่าง ๆ วิกฤตการณ์ทั้งทางเศรษฐกิจ การเมือง โรคระบาด ภัยธรรมชาติ ภัยคุกคาม เหตุฉุกเฉิน ข้อขัดข้องต่างๆ เป็นความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นกับอุตสาหกรรมการบินและเป็นความเสี่ยงต่อความต่อเนื่องและคุณภาพในการให้บริการการเดินอากาศที่มีมากขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งผลจากวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น อาจส่งผลกระทบระยะยาวต่อ บวท. และอุตสาหกรรมการบิน ดังนั้น จำเป็นต้องมีแผนรองรับสถานการณ์ กระบวนการ/ระบบอุปกรณ์ ที่พร้อมตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อรักษาความต่อเนื่องและคุณภาพในการให้บริการการเดินอากาศ รวมถึงมีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ อาทิ การรวบรวมเอกสาร การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ตลอดจนบทเรียนความรู้และประสบการณ์ที่มีแนวทางการแก้ไข เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานของบริษัทมีความต่อเนื่อง (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ T5)

T4. ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ คะแนนความคาดหวังที่มีค่าสูงกว่าความพึงพอใจ (Gap) แสดงให้เห็นว่าผู้ใช้บริการยังมีความคาดหวังที่จะให้เกิดการพัฒนาการให้บริการ/เทคโนโลยีให้ตอบสนองความคาดหวัง/ความต้องการและความคุ้มค่าในการลงทุน จึงจำเป็นต้องมีแผนการแก้ไข การพัฒนาและการติดตามอย่างต่อเนื่อง (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ T6)

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

๒.๓ การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges -SC) และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages -SA)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges -SC)

ความท้าทายในภาพรวมขององค์กร (Business)

๑. วิกฤตการณ์ต่าง ๆ ของโลก ทั้งโรคระบาด ภัยธรรมชาติ วิกฤตเศรษฐกิจ วิกฤตการณ์ทางการเมือง และสถานการณ์ฉุกเฉิน ตลอดจนความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นกับอุตสาหกรรมการบิน ความผันผวนของปริมาณจราจรทางอากาศ ส่งผลต่อการเกิดวิกฤตการณ์ด้านปริมาณเที่ยวบิน ภารกิจการให้บริการการเดินอากาศ และวิกฤตการณ์ทางการเงินหรือรายได้ขององค์กร ซึ่งมีรายได้หลักทางเดียวตามภารกิจจากการให้บริการการเดินอากาศ จึงส่งผลต่อความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์กร เป็นความท้าทายต่อการปรับตัวให้องค์กรสามารถข้ามผ่านวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ไปได้ โดยอาจพิจารณาการสร้างรายได้นอกเหนือจากภารกิจ

หลัก และเพิ่มช่องทาง/ขยายโอกาสในการแสวงหารายได้จากภาคธุรกิจเพิ่มขึ้น รวมทั้งควรมีแผนรองรับสถานการณ์ กระบวนการ/ระบบอุปกรณ์ ที่พร้อมตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อรักษาความต่อเนื่องและคุณภาพในการให้บริการการเดินอากาศ เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไป (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ ข้อ ๑)

๒. การพัฒนาความสามารถในการรองรับของระบบการจราจรทางอากาศของประเทศ ระบบสนามบิน และการจัดการจราจรทางอากาศ ที่จำเป็นต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องและบูรณาการให้ทันต่อสภาพแวดล้อม/สถานการณ์และการเติบโตของปริมาณจราจรทางอากาศ ตลอดจนรักษา/พัฒนาระดับศักยภาพการให้บริการการเดินอากาศ ให้มีความปลอดภัย มีประสิทธิภาพ และมีความต่อเนื่อง ในทุกสภาพแวดล้อม/สถานการณ์ พร้อมรองรับในทุกมิติ (การให้บริการการเดินอากาศ เทคโนโลยี ระบบ/อุปกรณ์ บุคลากร เป็นต้น) มีการใช้ระบบการจัดการจราจรทางอากาศระบบใหม่อย่างเต็มศักยภาพ เมื่อสถานการณ์ด้านการบินที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ COVID-19 กลับเข้าสู่ภาวะปกติ (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ ข้อ ๒)

๓. บริบทด้านการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป การเกิดขึ้นขององค์กรให้บริการการเดินอากาศข้ามชาติ (ผู้ผลิต/องค์กรชั้นนำด้านเทคโนโลยีขนาดใหญ่) ซึ่งมีความได้เปรียบหลายด้าน หรือผู้ให้บริการการเดินอากาศจากต่างประเทศ และการพัฒนาของเทคโนโลยีด้านการขนส่งทางอากาศ เช่น Unmanned Aircraft System (UAS) ซึ่งส่งผลให้ต้องมีการบริหารจัดการและให้บริการจราจรทางอากาศเพิ่มเติมจากบริบทการบินปัจจุบัน (Unmanned Aircraft System Traffic Management: UTM) รวมทั้ง พ.ร.บ. การเดินอากาศ (ฉบับที่ ๑๔) พ.ศ. ๒๕๖๒ แสดงให้เห็นถึงบริบทการให้บริการที่เป็นเชิงการแข่งขันมากขึ้น และเปิดโอกาสให้กับผู้ให้บริการรายใหม่ ๆ อาจเข้ามาแก่งแย่งธุรกิจขององค์กรไปดำเนินการในอนาคต ตลอดจนการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของประเทศในปัจจุบัน เช่น การพัฒนาระบบการขนส่งทางราง (รถไฟความเร็วสูง) อาจส่งผลให้เกิดการแข่งขันทางการขนส่งและการเดินทางเพิ่มมากขึ้นในอนาคต (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ ข้อ ๓)

๔. กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อกำหนด/มาตรฐานด้านการบินที่กำหนดขึ้นใหม่ โดยเฉพาะ พ.ร.บ. การเดินอากาศ (ฉบับที่ ๑๔) พ.ศ. ๒๕๖๒ ที่กำหนดให้ผู้ประกอบกิจการบริการการเดินอากาศต้องขอใบรับรองบริการการเดินอากาศ ส่งผลให้องค์กรต้องปรับตัวให้สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและมาตรฐานด้านการบินของประเทศ เพื่อความเป็นมาตรฐานและความยั่งยืนขององค์กร (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ ข้อ ๔)

๕. วิวัฒนาการโลกการบิน และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการเดินอากาศโดยรวม รวมถึงเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการดำเนินภารกิจขององค์กร ซึ่งใหม่และเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ส่งผลให้องค์กรต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ ข้อ ๕)

๖. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และดิจิทัล ตลอดจนผลงานวิจัย/พัฒนาและนวัตกรรมเข้าใช้งานเพื่อสนับสนุนการดำเนินการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ลดต้นทุนการให้บริการ/การปฏิบัติงาน และลดภาระงานของพนักงาน ตลอดจนการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) และเพิ่มช่องทางการแสวงหารายได้ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร รวมถึงตอบสนองต่อนโยบาย Thailand 4.0 Governance Risk Management and Compliance (GRC) ของภาครัฐ จำเป็นต้องดำเนินการให้รวดเร็ว ทันกาล สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม/สถานการณ์ และการพัฒนาทางเทคโนโลยีของโลก (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ ข้อ ๖)

ความท้าทายด้านการดำเนินงานขององค์กร (Operation)

๗. ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ โดยปัจจัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้ใช้บริการเกิดความคาดหวังและความต้องการในการปรับปรุงและพัฒนาระบบ/อุปกรณ์และการให้บริการให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจพัฒนาต่อยอดเป็นนวัตกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการและความคุ้มค่าในการลงทุนของผู้ใช้บริการ (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ ข้อ ๗)

๘. ความสามารถองค์กรในการรองรับปริมาณจราจรทางอากาศในอนาคต ด้วยการให้บริการการเดินอากาศได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยความปลอดภัย (Safety) และมีประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นไปตามกฎหมาย/ระเบียบ/มาตรฐานด้านการบิน เป็นที่ยอมรับและเทียบเคียงได้กับหน่วยงานชั้นนำด้านการบินระดับโลก แม้ในสถานการณ์ที่เกิดภัยคุกคามหรือภาวะวิกฤต (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ ข้อ ๘)

๙. ปัจจัยอันตรายทางการบิน (บั้งไฟ โคมลอย วิทยุชุมชน/ข้อมูลอุตุนิยมวิทยาการบิน และปัจจัยใหม่ ๆ ได้แก่ อากาศยานไร้คนขับ (Unmanned Aircraft System: UAS หรือ Remotely Piloted Aircraft System: RPAS หรือ Drone) และ เลเซอร์ (Laser and Bright light)) มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง และจำเป็นต้องมีการจัดการที่เหมาะสม (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ ข้อ ๙)

๑๐. แผนพัฒนา Aviation System Block Upgrades (ASBUs) การดำเนินงานตามแผนการเดินอากาศสากล (Global Air Navigation Plan: GANP) และกลยุทธ์การพัฒนาในรูปของ ASBUs และแผนการดำเนินงานด้านการขนส่งทางอากาศของอาเซียน ให้ได้ตามเป้าหมายและกรอบเวลาที่กำหนด (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ ข้อ ๑๐)

๑๑. Airspace Management การพัฒนาโครงสร้างและการจัดการห้วงอากาศของประเทศให้มีความสามารถเพียงพอในการรองรับการเติบโตของปริมาณจราจรทางอากาศ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งบริหารจัดการ/เชื่อมโยงเส้นทางบินทั้งภูมิภาค เพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารสภาพคล่องจราจรทางอากาศแบบไร้รอยต่อในระดับภูมิภาค (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ ข้อ ๑๑)

ความท้าทายด้านบุคลากร (Workforce)

๑๒. Workforce Management การบริหารจัดการอัตรากำลังและความสามารถของบุคลากร (Competency) ที่ยังต้องพัฒนาให้ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน ตำแหน่ง สภาพแวดล้อมการทำงาน และการพัฒนาของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน (Disruption) รวมถึงปัจจุบันบริษัทยังมีค่า ATCO in ops Productivity ที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม จึงควรปรับปรุงการบริหารจัดการบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ นำระบบอุปกรณ์ที่จำเป็นเหมาะสมเข้าใช้งาน เพื่อลดภาระงาน และเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน และสร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist) พัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) และวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อรับช่วงต่อ (Succession Plan) เพื่อสร้างความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงให้สอดรับกับทิศทางองค์กรในระยะยาว รักษาพนักงานในองค์กรไว้ได้ ไม่มีการเคลื่อนย้ายไปสู่องค์กรเอกชนที่ให้ผลตอบแทนที่ดีกว่า หรือสร้างความพึงพอใจได้มากกว่า (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ ข้อ ๑๓)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages -SA)

ความได้เปรียบในภาพรวมขององค์กร (Business)

๑. องค์กรมีความเชี่ยวชาญในการเป็นผู้ให้บริการการเดินอากาศของประเทศมาอย่างยาวนาน ด้วยความปลอดภัย มีประสิทธิภาพ และมีความต่อเนื่อง ในทุกสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ ตลอดจนสร้างประโยชน์ให้กับกิจการบินของประเทศ สนับสนุนนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานของรัฐบาลในการผลักดัน

ประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางการบินของภูมิภาค มีการบูรณาการการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานในอุตสาหกรรมการบินมาอย่างต่อเนื่อง และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรผู้ให้บริการการเดินอากาศอื่น ๆ ในหลายมิติและหลายระดับ เช่น การให้ความช่วยเหลือ การถ่ายทอดเทคโนโลยี การให้ความร่วมมือและสนับสนุนกิจกรรม และการดำเนินงาน ที่เกี่ยวกับกิจการบินของภูมิภาครวมทั้งในระดับนานาชาติ (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ ข้อ ๑)

๒. ภาครัฐและภาคความมั่นคงตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดโครงสร้างและบริหารห้วงอากาศ และมีส่วนร่วมในการสนับสนุน/ผลักดันให้มีการแก้ปัญหาและพัฒนาระบบห้วงอากาศและการบินของประเทศ รวมทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้ให้ความสำคัญกับการบูรณาการการบริหารจัดการจราจร ทางอากาศ เพื่อรองรับผู้ใช้งานห้วงอากาศที่หลากหลายและเพิ่มเติมจากบริบทการบินในปัจจุบัน ให้สามารถทำการบินร่วมกันได้อย่างปลอดภัย เป็นไปตามมาตรฐาน และมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสนับสนุนการเชื่อมโยงการขนส่งในหลากหลายมิติ ทั้งบก น้ำ ราง และอากาศ ในลักษณะของ Multimodal Transport นอกจากนี้ ยังมีนโยบายการผลักดันประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางการบินของภูมิภาค นโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นการใช้จ่ายภายในประเทศ และดึงดูดนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศ รวมทั้งยังมีนโยบายเพื่อเตรียมการรองรับปริมาณผู้โดยสารที่จะเพิ่มขึ้นจากนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจอีกด้วย (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ ข้อ ๒)

๓. การพัฒนาด้านการบิน รวมทั้งบุคลากรด้านการบิน มีแผนการพัฒนาที่ชัดเจน สอดคล้องและส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีการเดินอากาศ การพัฒนาของเทคโนโลยีเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนการบริการฯ ให้มีประสิทธิภาพ มีความปลอดภัยสูงขึ้น เพิ่มผลิตภาพ (Productivity) รวมถึงเอื้อให้เกิดโอกาสในการเพิ่มช่องทางในการแสวงหารายได้นอกเหนือจากภารกิจหลักจากศักยภาพขององค์กร (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ ข้อ ๔)

<u>ความได้เปรียบด้านการดำเนินงานขององค์กร (Operation)</u>

๔. Safety Performance ผลการดำเนินงานด้านความปลอดภัย (Safety Performance) ของบริษัทอยู่ในระดับที่เทียบเคียงได้กับประเทศชั้นนำของโลก (Best Practices) และมีแผน/มาตรการ/การดำเนินการเพื่อตอบสนอง/รองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน พร้อมรับการเผชิญสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยเฉพาะที่กระทบต่อความต่อเนื่องในการให้บริการฯ ได้อย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้บริษัทสามารถให้บริการการเดินอากาศได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่หยุดชะงัก (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ ข้อ ๕)

<u>ความได้เปรียบด้านความรับผิดชอบต่อประเทศและสังคม)Societal Responsibility)</u>

๕. การตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐ ได้อย่างตรงประเด็น และต่อเนื่อง โดยเฉพาะการผลักดันประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางการบินของภูมิภาค การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบบริการการเดินอากาศและ การพัฒนาระบบบริการการเดินอากาศ ณ ท่าอากาศยานต่าง ๆ รวมทั้งการเพิ่มความสามารถในการรองรับปริมาณจราจรทางอากาศ การสนับสนุนการเชื่อมโยงการขนส่งในหลากหลายมิติ ทั้งบก น้ำ ราง และอากาศ ในลักษณะของ Multimodal Transport เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมและเศรษฐกิจของประเทศ (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ ข้อ ๖)

<u>ความได้เปรียบด้านบุคลากร (Workforce)</u>

๖. บริษัทมีบุคลากรที่มีความสามารถในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมระบบสนับสนุนบริการการเดินอากาศได้ภายในองค์กร ซึ่งเป็นหนึ่งในความสามารถพิเศษ (Core Competency) ขององค์กร โดยองค์กรอาจใช้จุดแข็งและความสามารถพิเศษดังกล่าวต่อยอดในการเพิ่มช่องทางแสวงหารายได้นอกเหนือจากภารกิจหลัก เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ ข้อ ๗)

๗. บริษัทมีความได้เปรียบในการสร้างความสามารถให้กับองค์กร โดยมีแนวทางการบริหารจัดการ/พัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน มีอัตรากำลังที่จะพัฒนาความสามารถและผลิตภาพการปฏิบัติงาน รวมทั้งได้รับการรับรองสถาบันและหลักสูตรฝึกอบรมด้านการบิน (ATCTO) เพื่อสร้างบุคลากรด้านการบินให้กับประเทศที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล เป็นการสร้าง Competency ให้กับองค์กรในระยะยาว ตลอดจนเส้นทางสายอาชีพให้กับพนักงาน รวมทั้งพัฒนาองค์กรเป็น Learning Organization เพื่อสร้างความสามารถให้กับองค์กร และเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระยะยาวและยั่งยืน (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ ข้อ ๘)

๒.๔ แนวทางการกำหนดกลยุทธ์

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินร่วมกันทั้งส่วนที่เป็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอก กับส่วนที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อนหรือสิ่งที่ควรปรับปรุง (Weaknesses) จากสภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้เทคนิคการประเมิน เพื่อหาแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix ปรากฏผลลัพธ์ ดังนี้

กลุ่มที่ ๑ กลุ่มกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategies)

SO - ใช้ความเข้มแข็งภายในแสวงประโยชน์จากโอกาสภายนอกตามจุดแข็งและโอกาสที่ตรวจพบจากการวิเคราะห์

SO1. นำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนด โดยการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมของคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้ในการกำหนดหรือปรับปรุงนโยบาย ทิศทาง การดำเนินงาน แผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ตลอดจนเป้าหมายการจัดการความรู้ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ของแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทด้านอื่น ๆ ที่สำคัญขององค์กร ยุทธศาสตร์และนโยบายภาครัฐ รวมถึงแผนพัฒนาด้านการบินสากลต่างๆ (S1, S2, S3, O1, O2, O3, O6)

SO2. บูรณาการกระบวนการจัดการความรู้เชื่อมโยงกับการส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่บริษัทได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้เกิดการต่อยอดองค์ความรู้ที่มาจากความสามารถพิเศษเฉพาะด้านขององค์กร ซึ่งได้รับการยอมรับในระดับสากล ประกอบกับวิวัฒนาการทางเทคโนโลยี ที่ปัจจุบันมีการพัฒนาให้พร้อมเลือกใช้ สู่การคิดค้นและสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ภาครัฐและแผนพัฒนาด้านการบินสากล แนวทางการจัดโครงสร้างและบริหารห้วงอากาศของไทย รวมถึงทิศทางและเป้าหมายองค์กร ที่มีกรอบระยะเวลาและเป้าหมายชัดเจน อันจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศอย่างยั่งยืน (S1, S9, S10, O1, O2, O3, O5)

SO3. จัดการความรู้ (Knowledge) สารสนเทศ (Information) และข้อมูล (Data) ให้ครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งในและนอกประเทศ พร้อมทั้งพัฒนาบุคลากรให้สามารถเป็นตัวแทนหน่วยงานของรัฐหรือของประเทศที่มีความพร้อมในการแลกเปลี่ยนความรู้/สารสนเทศ/ข้อมูล เพื่อนำไปสู่การสร้างความร่วมมือที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่ออุตสาหกรรมการบิน โดยอาศัยจุดแข็งจากความสามารถพิเศษเฉพาะด้านขององค์กร ความร่วมมือและการบูรณาการการดำเนินงานร่วมกันกับหน่วยงานในอุตสาหกรรมการบินที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับยุทธศาสตร์ภาครัฐและแผนพัฒนาด้านการบินสากลที่ชัดเจน การให้ความสำคัญของภาครัฐในการบริหารจัดการห้วงอากาศ รวมถึงความร่วมมือภายในอาเซียนที่มุ่งส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการการเดินอากาศในภาพรวมของทั้งภูมิภาค (S8, S9, O1, O2, O3, O4)

SO4. พัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่านการมี ส่วนร่วมและเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารทุกระดับและกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาสู่คุณภาพการทำงานที่เป็นเลิศ (Operational Excellence) การเป็น Teamwork ที่มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน ประกอบกับโอกาสจากการพัฒนาของเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำไปสู่การปรับปรุงรูปแบบการจัดการความรู้ให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้โดยง่าย (S5, S12, S13, O5, O8)

กลุ่มที่ ๒ กลุ่มกลยุทธ์เสถียรภาพ หรือ คงที่ (Stability Strategies)

ST - ใช้ความเข้มแข็งภายในหลีกเลี่ยงสิ่งกีดขวาง/อุปสรรคภายนอก เพื่อลดอุปสรรค แสวงหาโอกาสใหม่

ST1. สนับสนุนการพัฒนาปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยจัดการความรู้และความสามารถพิเศษที่บริษัทมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและเป็นที่ยอมรับในการให้บริการการเดินอากาศ รวมถึงความสามารถในการวิจัยพัฒนานวัตกรรมระบบสนับสนุนบริการการเดินอากาศได้ภายในองค์กร เพื่อเป็นผู้ให้บริการการเดินอากาศของประเทศที่สามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการด้วยความปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร (S1, S4, S5, S6, S9, S10, T2, T4)

ST2. บูรณาการการจัดการความรู้กับการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ เพื่อควบคุม/ป้องกันความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและระดับฝ่ายงานที่มีโอกาสเกิดได้จากการปฏิบัติงานจากบุคลากร/ทีมงานในองค์กร และ/หรือจากความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร รวมถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยอันตรายทางอากาศยาน วิกฤตการณ์ต่าง ๆ ทั้งภัยธรรมชาติ โรคระบาด วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและการเมืองที่อาจส่งผลกระทบต่อการให้บริการการเดินอากาศ (S2, S4, S5, S7, T1, T3)

ST3. เชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบและครอบคลุมทุกกระบวนการที่สำคัญ โดยกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานนำการจัดการความรู้มาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Routine Operation) และพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองต่อความความคาดหวังของผู้ใช้บริการและรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น วิกฤตเศรษฐกิจ/การเมือง สถานการณ์โรคระบาดและอุบัติภัยต่าง ๆ ตลอดจนการพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร (S4, S5, S6, S7, T3, T4, T5)

ST4. จัดการความสามารถพิเศษเฉพาะด้านและความรู้สำคัญทั้งในส่วนที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ของระดับองค์กรและระดับหน่วยงานให้ครอบคลุมครบถ้วนตามแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) และแนวทาง/ขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืนและเตรียมความพร้อมในด้านการแข่งขันที่เปิดโอกาสให้กับผู้ให้บริการ รายใหม่ ๆ รวมถึงป้องกันความรู้ที่อาจสูญหาย ไปพร้อมกับบุคลากรในกรณีเสียชีวิต เกษียณอายุ หรือลาออก (S1, S4, S5, S7, S9, S11, T1, T2, T3, T4)

กลุ่มที่ ๓ กลุ่มกลยุทธ์พลิกฟื้น (Turn Around Strategies)

WO - จัดการจุดอ่อนภายใน โดยมุ่งใช้ประโยชน์จากโอกาสภายนอก เพื่อลดจุดอ่อนและทำให้เกิดประโยชน์

WO1. ใช้การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมอย่างชัดเจนมาเป็นกรอบในการพัฒนาการจัดการความรู้ให้เป็นไปตามมาตรฐานในระดับประเทศและระดับสากล โดยนำมาปรับปรุงแผนแม่บทการจัดการความรู้ การจัดสรรทรัพยากรให้มีความเหมาะสม ตลอดจนทบทวนตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ให้ครอบคลุมครบถ้วนตามประเด็นสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ของการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม (W1, O7)

WO2. นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการจัดการความรู้อย่างเหมาะสมในทุกขั้นตอนเพื่อสนับสนุนการสร้าง/แสวงหาความรู้ที่สำคัญ การปรับปรุงรูปแบบองค์ความรู้ให้ทันสมัย การรวบรวมจัดเก็บข้อมูลเชิงสถิติและความรู้ต่างๆ สำหรับนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การพัฒนาช่องทางการแลกเปลี่ยน และเข้าถึงความรู้ให้มีประสิทธิภาพทันต่อความต้องการใช้งาน (Anytime, Anywhere, Any Devices) รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถที่จะใช้เทคโนโลยีในกระบวนการจัดการความรู้ดังกล่าวได้ ทั้งนี้ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ภาครัฐและรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกเทคโนโลยี (W2, W4, W5, O1, O5)

WO3. กำหนดแนวทางที่ครอบคลุมถึงรูปแบบ วิธีการ ช่องทางการแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีความเหมาะสมกับบริบทของแต่ละกลุ่ม โดยอาศัยโอกาสจากยุทธศาสตร์ภาครัฐและแผนพัฒนาด้านการบินสากลที่ชัดเจนเป็นกรอบในการวางแผนการพัฒนาการดำเนินภารกิจขององค์กรและกำหนดความรู้ที่สำคัญสำหรับถ่ายทอดแลกเปลี่ยนกับหน่วยงานภายนอก อันจะนำไปสู่การสร้างความร่วมมือ เพื่อประโยชน์สูงสุดต่ออุตสาหกรรมการบินของประเทศต่อไป (W3, W5, O1, O2, O3, O4)

กลุ่มที่ ๔ กลุ่มกลยุทธ์เชิงรับ หรือ ตัดทอน (Retrenchment Strategies)

WT - ลดจุดอ่อนภายใน และหลีกเลี่ยงปัญหา /อุปสรรคจากภายนอก

WT1. เชื่อมโยงการจัดการความรู้กับแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ในการพัฒนาความสามารถเชิงวิชาชีพ (Functional Competency) อย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญ เป็นที่ยอมรับในระดับสากล สามารถตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพเทียบเคียงกับองค์กรชั้นนำ อันจะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (W3, W9, T2, T4)

WT2. บริหารการเปลี่ยนแปลงผ่านการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้ในการสื่อสารสร้างความเข้าใจในด้านการจัดการความรู้และการเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ และเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ตามบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมและนำการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถการดำเนินการโดยรวมขององค์กรสู่ระดับสากลต่อไป (W8, W11, T1, T2, T3, T4)

WT3. พัฒนาศักยภาพทีมงานการจัดการความรู้ นักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (KF) ตลอดจนบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถที่เพียงพอต่อการดำเนินการจัดการความรู้ตามบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสม รวมถึงพัฒนาทักษะด้านคอมพิวเตอร์ในการเตรียมความพร้อมสำหรับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าใช้งาน เพื่อรองรับการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล (W5, W10, T5)

WT4. มีกระบวนการสอบทานความรู้ที่เป็นระบบในการกำหนดและแบ่งกลุ่มความรู้ (Knowledge Category) ให้สะท้อนถึงความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) ในระดับสายงานทุกสายงาน ครอบคลุมความรู้ที่ใช้ทั้งในปัจจุบันและจำเป็นต้องใช้ในอนาคต ความรู้ที่ใช้ในการทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน ความรู้ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร และความรู้ที่กำลังสูญหายจากผู้เชี่ยวชาญที่จะเกษียณอายุ พร้อมทั้งสนับสนุนการนำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปใช้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การจัดการความรู้สามารถเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคน พัฒนากระบวนการทำงานและพัฒนาองค์กรได้อย่างแท้จริง (W6, W7, T1, T2, T3, T4)

๓. วิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย และโครงการสร้างยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ บวท.

บวท. ได้กำหนดวิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้ให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมถึงการกำหนดพันธกิจ นโยบาย เป้าหมายด้านการจัดการความรู้ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว สำหรับเป็นแนวทางในการดำเนินการและการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการ/งาน เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้ตามที่กำหนดไว้ ดังนี้

วิสัยทัศน์การจัดการความรู้

เป็นองค์กรที่มีระบบการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน และสร้างมูลค่าเพิ่มในการให้บริการการเดินอากาศด้วยคุณภาพสูงสุดอย่างยั่งยืน

พันธกิจการจัดการความรู้

ส่งเสริมให้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานบนพื้นฐานความรู้อย่างมีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่อุตสาหกรรมการบิน

นโยบายการจัดการความรู้

จากวิสัยทัศน์และพันธกิจข้างต้น นำมาสู่การกำหนดนโยบายด้านการจัดการความรู้ที่ครอบคลุม ๓ ปัจจัย คือ บุคลากร ระบบ/กระบวนการ และการนำไปใช้ โดยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านการจัดการความรู้ตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ

๑. ใช้เครื่องมือการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและความเชี่ยวชาญของบุคลากร
๒. มุ่งสร้างความตระหนักและความเข้าใจที่ถูกต้อง ตลอดจนการมีส่วนร่วมด้านการจัดการความรู้ แก่พนักงานทุกระดับ อันจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต
๓. พัฒนากระบวนการจัดการความรู้ตามมาตรฐานระดับประเทศและระดับสากลอย่างเป็นระบบ ทั่วทั้งองค์กร
๔. นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร และถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๕. สนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานบนฐานความรู้ ใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรม

เป้าหมายการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ระบุอยู่ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงของแผนวิสาหกิจ (พ.ศ. ๒๕๖๙ - ๒๕๗๓) โดยมีวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO5) คือ มีคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กรและพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง ด้วยการมีระบบการกำกับดูแลที่ดีที่มีการจัดการใน

ระดับดีเยี่ยม และมีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล และเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมบนพื้นฐานของการจัดการความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน และสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม โดยมีกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ S5.4 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร ส่งเสริมการพัฒนา/ต่อยอดนวัตกรรมและขยายผลเชิงพาณิชย์อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ จากประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ดังกล่าว ได้ถ่ายโยงมาสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ ดังนี้

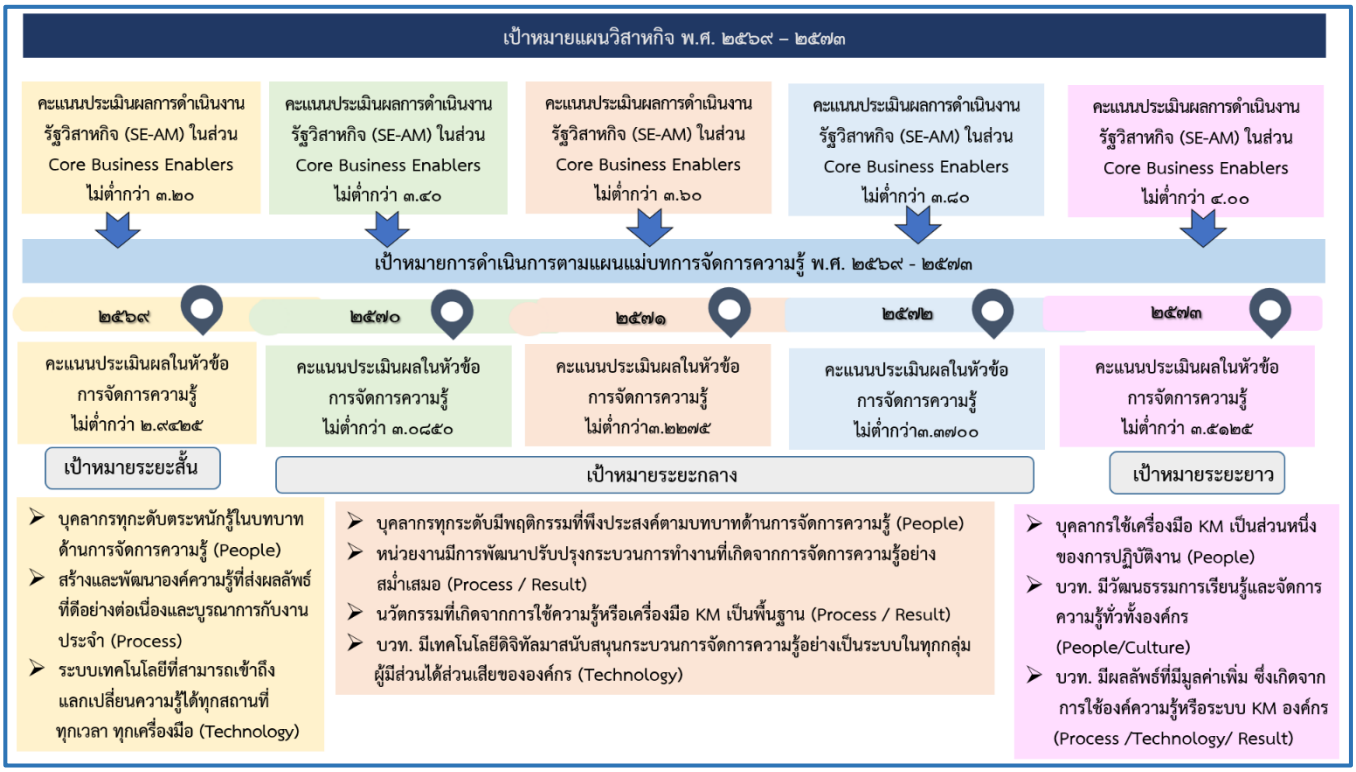
วิสัยทัศน์การจัดการความรู้	กรอบวิสัยทัศน์การจัดการความรู้
เป็นองค์กรที่มีระบบการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน และสร้างมูลค่าเพิ่มในการให้บริการการเดินอากาศด้วยคุณภาพอย่างยั่งยืน	๑. มีระบบการจัดการความรู้ที่เป็นมาตรฐาน (KM Process/ Technology) ๒. ยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยการใช้ความรู้เป็นฐาน (People / Culture) ๓. สร้างมูลค่าเพิ่มในการให้บริการการเดินอากาศด้วยคุณภาพสูงสุดอย่างยั่งยืน โดยการใช้การจัดการความรู้เป็นหนึ่งในกลไกร่วมที่สำคัญ (Productivity/ Innovation)

โดยได้กำหนดเป้าหมายด้านการจัดการความรู้ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายวิสัยทัศน์ขององค์กรและกรอบการดำเนินงานที่สำคัญ (KPA) ตามแผนวิสาหกิจ เพื่อให้การจัดการความรู้เป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ที่กำหนด ได้แก่

กรอบการดำเนินงานที่สำคัญ (KPA) และเป้าหมายในแต่ละช่วงเวลารายปี		
เป้าหมาย บวท.		**เป้าหมายการจัดการความรู้**
ปี ๒๕๖๙	ได้รับคะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจในส่วน Core Business Enablers จาก สคร. ไม่ต่ำกว่า ๓.๒๐	ได้รับคะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจในส่วนของ Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้ จาก สคร. ไม่ต่ำกว่า ๒.๙๔๒๕
ปี ๒๕๗๐	ได้รับคะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจในส่วน Core Business Enabler จาก สคร. ไม่ต่ำกว่า ๓.๔๐	ได้รับคะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจในส่วนของ Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้ จาก สคร. ไม่ต่ำกว่า ๓.๐๘๕๐
เป้าหมาย บวท.		**เป้าหมายการจัดการความรู้**
ปี ๒๕๗๑	ได้รับคะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจในส่วน Core Business Enablers จาก สคร. ไม่ต่ำกว่า ๓.๖๐	ได้รับคะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจในส่วนของ Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้ จาก สคร. ไม่ต่ำกว่า ๓.๒๒๗๕
ปี ๒๕๗๒	ได้รับคะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจในส่วน Core Business Enablers จาก สคร. ไม่ต่ำกว่า ๓.๘๐	ได้รับคะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจในส่วนของ Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้ จาก สคร. ไม่ต่ำกว่า ๓.๓๗๐๐
ปี ๒๕๗๓	ได้รับคะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจในส่วน Core Business Enablers จาก สคร. ไม่ต่ำกว่า ๔.๐๐	ได้รับคะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจในส่วนของ Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้ จาก สคร. ไม่ต่ำกว่า ๓.๕๑๒๕

AEROTHAI KM Roadmap

การจัดการความรู้ บวท. กำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้ เพื่อเป็นแผนที่นำทางการดำเนินการในแต่ละช่วงระยะเวลา ดังนี้



โครงสร้างยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประเด็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges - SC) และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages -SA) ประเด็นความเสี่ยงองค์กร (Risk Factor) ที่เชื่อมโยงกับการจัดการความรู้ ประเด็นความท้าทายและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านทรัพยากรบุคคลของ บวท. ตลอดจนการบูรณาการกับแผนวิสาหกิจ (พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๓) และแผนแม่บทด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแนวปฏิบัติที่ดีจากหน่วยงานชั้นนำในด้านการจัดการความรู้ นำมาสู่โครงสร้างยุทธศาสตร์ที่สำคัญของแผนแม่บทการจัดการความรู้ (พ.ศ. ๒๕๖๙-๒๕๗๓) ประกอบด้วย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ ยกระดับบทบาทบุคลากร เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการจัดการความรู้ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ บูรณาการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กร และพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

โดยได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงเป้าหมายระดับประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ที่จะสะท้อนไปสู่เป้าหมายขององค์กรและกรอบการดำเนินงานที่สำคัญ (KPA) ตามแผนวิสาหกิจ รวมถึงเป้าหมายภาพรวมของการจัดการความรู้ พร้อมทั้งกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

<table>
<tr><th>ประเด็นยุทธศาสตร์</th><th>เป้าหมายระดับประเด็นยุทธศาสตร์</th><th>กลยุทธ์</th></tr>
<tr>
<td>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑
ยกระดับบทบาทบุคลากร เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม โดยที่บุคลากร บวท. มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ ปฏิบัติงานบนพื้นฐานความรู้ ใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานและนวัตกรรม</td>
<td>ได้รับคะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจในส่วนของ Core Business Enablers จาก สคร. ในด้านการจัดการความรู้ <u>หมวดที่ ๑ การนำองค์กร และหมวดที่ ๓ บุคลากร ไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดในแต่ละปี</u> ดังนี้
<table>
<tr><th>ปี</th><th>หมวดที่ ๑</th><th>หมวดที่ ๓</th></tr>
<tr><td>๒๕๖๙</td><td>๒.๘๕๐๐</td><td>๒.๙๗๕๐</td></tr>
<tr><td>๒๕๗๐</td><td>๓.๐๐๐๐</td><td>๓.๑๑๒๕</td></tr>
<tr><td>๒๕๗๑</td><td>๓.๑๕๐๐</td><td>๓.๒๓๗๕</td></tr>
<tr><td>๒๕๗๒</td><td>๓.๓๐๐๐</td><td>๓.๔๐๐๐</td></tr>
<tr><td>๒๕๗๓</td><td>๓.๔๕๐๐</td><td>๓.๖๐๐๐</td></tr>
</table>
</td>
<td>กลยุทธ์ที่ ๑.๑
นำการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มผู้บริหาร โดยการสร้างการตระหนักรู้ สร้างการมีส่วนร่วมและส่งเสริมการเป็นแบบอย่างที่ดีในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กร
กลยุทธ์ที่ ๑.๒
พัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรด้านการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน
กลยุทธ์ที่ ๑.๓
สร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
กลยุทธ์ที่ ๑.๔
ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม</td>
</tr>
<tr><th>ประเด็นยุทธศาสตร์</th><th>เป้าหมายระดับประเด็นยุทธศาสตร์</th><th>กลยุทธ์</th></tr>
<tr>
<td>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒
พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการความรู้เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
บวท. มีระบบการจัดการความรู้ที่มีมาตรฐานและมีเทคโนโลยีสนับสนุน เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ ได้ทุกสถานที่ ทุกเวลา และทุกเครื่องมือ (Anytime, Anywhere, Any devices)</td>
<td>ได้รับคะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจในส่วนของ Core Business Enablers จาก สคร. ในด้านการจัดการความรู้ <u>หมวดที่ ๒ การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน หมวดที่ ๔ กระบวนการจัดการความรู้ ไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดในแต่ละปี</u> ดังนี้
<table>
<tr><th>ปี</th><th>หมวดที่ ๒</th><th>หมวดที่ ๔</th></tr>
<tr><td>๒๕๖๙</td><td>๒.๗๗๕๐</td><td>๓.๓๐๐๐</td></tr>
<tr><td>๒๕๗๐</td><td>๓.๐๐๐๐</td><td>๓.๔๕๐๐</td></tr>
<tr><td>๒๕๗๑</td><td>๓.๑๕๐๐</td><td>๓.๖๐๐๐</td></tr>
<tr><td>๒๕๗๒</td><td>๓.๓๐๐๐</td><td>๓.๘๐๐๐</td></tr>
<tr><td>๒๕๗๓</td><td>๓.๔๕๐๐</td><td>๓.๙๗๕๐</td></tr>
</table>
</td>
<td>กลยุทธ์ที่ ๒.๑
พัฒนาระบบการจัดการความรู้ โดยใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนเพื่อการรักษา แลกเปลี่ยน และเข้าถึงความรู้ได้ทันต่อความต้องการใช้งาน สามารถตอบสนองความพึงพอใจต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก
กลยุทธ์ที่ ๒.๒
สร้างและแสวงหาเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ เพื่อยกระดับการจัดการความรู้ขององค์กร</td>
</tr>
</table>

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓
บูรณาการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กร และพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

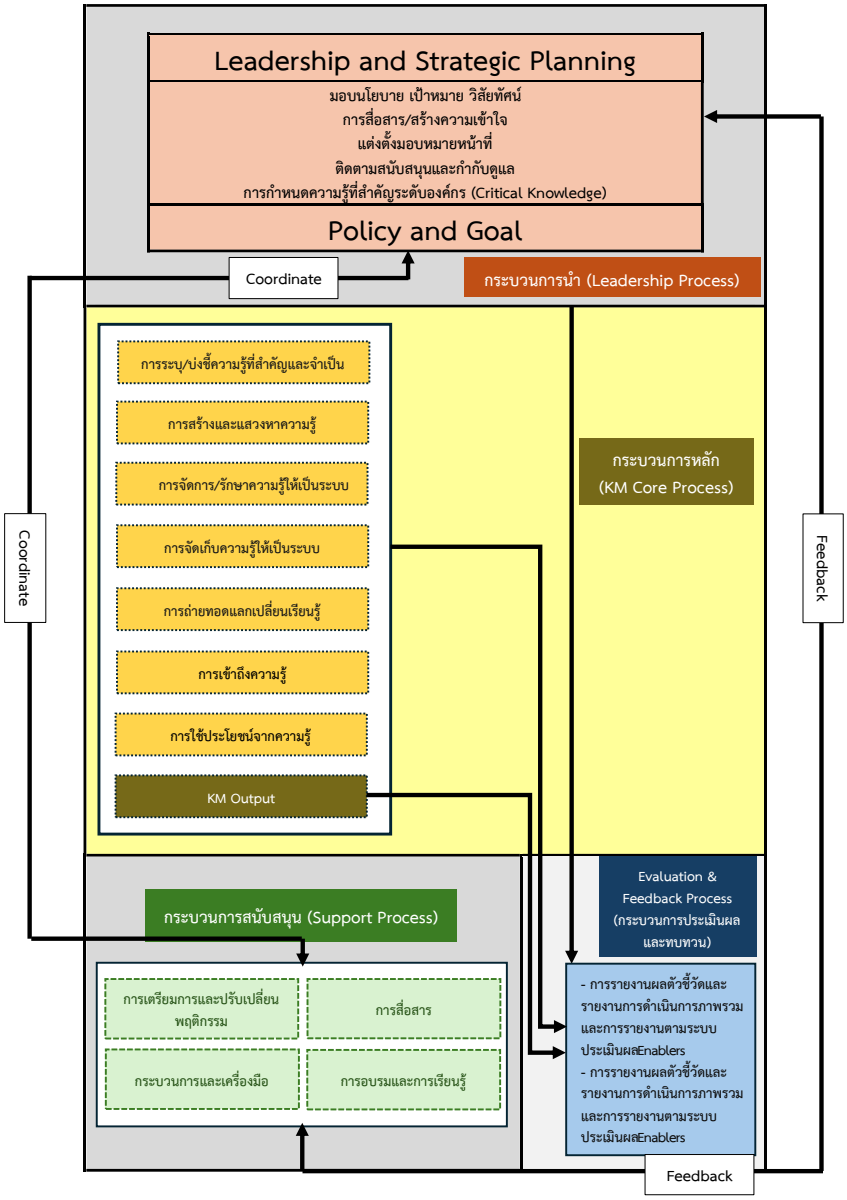
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
การจัดการความรู้ถูกนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงาน และนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร สร้างรายได้หรือลดค่าใช้จ่าย รวมถึงการลดต้นทุนขององค์กร

ได้รับคะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจในส่วนของ Core Business Enabler จาก สคร. ในด้านการจัดการความรู้ หมวดที่ ๕ กระบวนการปฏิบัติงาน และหมวดที่ ๖ ผลลัพธ์การจัดการความรู้ ไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดในแต่ละปี ดังนี้

ปี	หมวดที่ ๕	หมวดที่ ๖
๒๕๖๙	๒.๕๐๐๐	๒.๙๕๐๐
๒๕๗๐	๒.๖๒๕๐	๓.๐๕๐๐
๒๕๗๑	๒.๙๕๐๐	๓.๑๐๐๐
๒๕๗๒	๓.๑๐๐๐	๓.๑๕๐๐
๒๕๗๓	๓.๒๒๕๐	๓.๒๐๐๐

กลยุทธ์
นำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปเป็นกลไกในการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่ม Productivity ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้ใช้บริการ และขยายโอกาสทางธุรกิจใหม่ สร้างรายได้หรือลดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุน การให้บริการขององค์กร

กรอบแนวคิดด้านการจัดการความรู้ บวท.



แผนภาพแสดงกรอบแนวคิดด้านการจัดการความรู้

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 มีกระบวนงานย่อยที่สำคัญ ๗ ส่วนคือ

๑. การระบุ/บ่งชี้ความรู้

๒. การสร้างและแสวงหาความรู้

๓. การจัดการ/รักษาความรู้ให้เป็นระบบ/ปัจจุบัน

๔. การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ

๕. การถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้

๖. การเข้าถึงความรู้

๗. การใช้ประโยชน์จากความรู้

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

ผู้รับผิดชอบ

ผู้อำนวยการฝ่าย/ผู้อำนวยการกอง/ศูนย์/บุคลากรผู้ที่มีองค์ความรู้ภายในองค์กร/ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการจัดการองค์ความรู้

๓. Support Process (กระบวนการสนับสนุน)

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

ผู้รับผิดชอบ

หน่วยงานด้านการพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้

๔. Evaluation & Feedback Process (กระบวนการประเมินผลและทบทวน)

เป็นส่วนที่นำปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จทางด้านการวัดและประเมินผลมาเป็นกรอบหลักในการดำเนินการ โดยอาศัยหลักในการวัดและประเมินผล ๓ หลัก ได้แก่ การตรวจประเมินจากภายนอกซึ่งมีการวัดผลตามระบบการประเมินใหม่ SE-AM การทบทวนแผนงานโครงการในแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ โดยนำจุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค ที่เกิดจากการดำเนินโครงการต่างๆ เข้ามาวิเคราะห์ด้วย นอกจากนี้การตรวจประเมินโดยสำนักนโยบายและบริหารยุทธศาสตร์ก็จะมีส่วนช่วยให้การดำเนินการเกิดผลเป็นข้อเสนอแนะหรือข้อควรปรับปรุงที่ชัดเจนสามารถนำมาใช้กำหนดกระบวนงานย่อยในแต่ละกระบวนการหลักได้ ด้วยเหตุผลดังที่กล่าวมาจึงมีแนวทางในการนำผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการทั้ง ๓ คือ

กระบวนการนำ (Leadership Process) กระบวนการหลัก (Core Process) และกระบวนการสนับสนุน (Support Process) มาวัดผลด้วยหลักการทั้ง ๓ คือ

๑. การประเมินผลตามเกณฑ์ Enablers จากหน่วยงานภายนอก

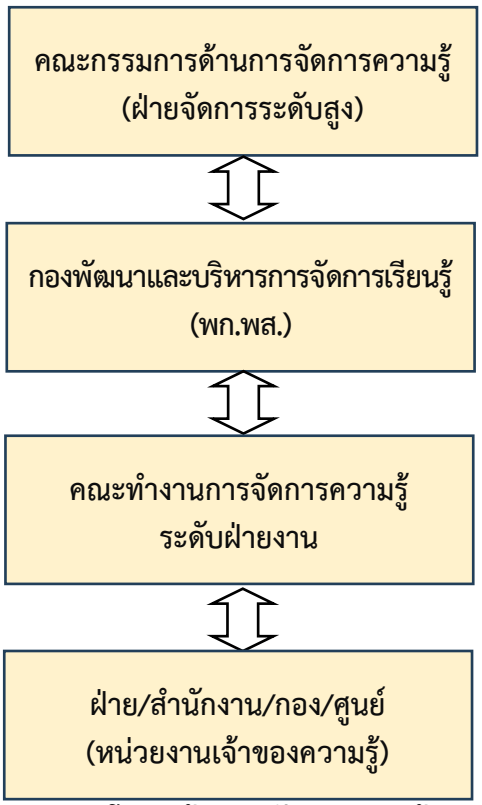
๒. KPIs (Key Performance Indicators)

๓. SWOT Analysis

ผู้รับผิดชอบ

หน่วยงานตรวจประเมินจากภายนอก ฝ่ายนโยบายและบริหารยุทธศาสตร์ และหน่วยงานด้านการพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้

โครงสร้างการจัดการความรู้ บวท.



แผนภาพแสดงโครงสร้างการจัดการความรู้ บวท.

บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ

คณะกรรมการด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ฝ่ายจัดการระดับสูง (Executive Management: EM) มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

๑) กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบายรวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร เกี่ยวกับการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม

๒) มอบหมายคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ ซึ่งมีตัวแทนของสายงาน/หน่วยงานพร้อมความรับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินงานการจัดการความรู้การทำงานข้ามสายงาน และการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

๓) สื่อสารวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงานหรือนโยบายและเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์พันธกิจ ค่านิยมหรือยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่น ๆ ให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ

๔) ให้ความเห็นชอบหัวข้อองค์ความรู้ระดับองค์กรประจำปี

๕) สนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอและเหมาะสมต่อการดำเนินโครงการและกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ขององค์กร

๖) ติดตาม กำกับดูแล สนับสนุนการดำเนินงานการจัดการความรู้อย่างจริงจังและสม่ำเสมอ ใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานและข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงทิศทางการดำเนินงานหรือนโยบาย เป้าหมายการดำเนินงานการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

กองพัฒนาและบริหารการจัดการเรียนรู้ (พก.พส.) มีบทบาทหน้าที่ดังนี้

๑) จัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ขององค์กร นำเสนอผู้บริหารระดับสูงและกรรมการ บวท.

๒) ทบทวนกระบวนการจัดการความรู้ บวท.

๓) กำหนดคุณสมบัตินักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน

๔) จัดทำโครงสร้างการจัดการความรู้ และบทบาทหน้าที่แต่ละระดับ นำเสนอบวท. เพื่อประกาศเผยแพร่ให้ทราบโดยทั่วกัน

๕) จัดทำคู่มือการจัดการความรู้ บวท. นำเสนอ บวท. เพื่อประกาศเผยแพร่ให้ทราบโดยทั่วกัน

๖) พัฒนาศักยภาพนักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน

๗) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ได้ตามบทบาทหน้าที่

๘) ดำเนินการตามแผนแม่บทการจัดการความรู้ และกระบวนการจัดการความรู้ บวท.

๙) ให้ข้อแนะนำ และคำปรึกษาแก่นักจัดการความรู้ บวท.

๑๐) จัดทำรูปแบบองค์ความรู้ และเผยแพร่บน Intranet

๑๑) ติดตามผลการดำเนินการตามแผนแม่บทการจัดการความรู้ บวท.

๑๒) ประมวลผล และจัดทำรายงานผลการจัดการความรู้ของ บวท. นำเสนอต่อ บวท.

คณะทำงานการจัดการความรู้ (ระดับฝ่ายงาน) ประกอบด้วย

- ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนักงาน
- ผู้อำนวยการกอง/ศูนย์/สนับสนุนศูนย์/ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงาน
- และนักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (เจ้าหน้าที่ KF) โดยแต่ละตำแหน่งมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

<u>ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนักงาน และผู้อำนวยการกอง/ศูนย์/สนับสนุนศูนย์/ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงาน</u>

๑) สื่อสารแผนแม่บทการจัดการความรู้ขององค์กรให้กับบุคลากรในสังกัด เพื่อสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสม

๒) แต่งตั้งนักจัดการความรู้ประจำหน่วยงานตามคุณสมบัติที่ บวท.กำหนด

๓) วางแผน คัดเลือก และลงนามการระบุองค์ความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ที่บรรจุในแผนแม่บทการจัดการความรู้ขององค์กร

๔) นำเครื่องมือการจัดการความรู้และองค์ความรู้มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการทำงานในสายงาน

๕) ให้ข้อแนะนำ ติดตาม และควบคุมการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานในสังกัดประจำปีให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

๖) สร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ขององค์กร

๗) สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระตุ้นให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อนำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

๘) รายงานผลการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานในสังกัดประจำปีถึง พก.พส. เพื่อรวบรวม และนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้องค์กร

นักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (Knowledge Facilitator: เจ้าหน้าที่ KF) มีบทบาทหน้าที่

๑) ประสานและอำนวยความสะดวกในการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานประจำปี

๒) จัดทำแผนที่ความรู้ของหน่วยงาน (Knowledge Map)

๓) ดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ บวท.

๔) รวบรวมข้อมูลตามแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานประจำปี เช่น ผลการดำเนินการ ปัญหาอุปสรรค รายงานต่อผู้อำนวยการกอง/ศูนย์ และ พก.พส.

๕) เผยแพร่องค์ความรู้ผ่านเวทีการประชุม/สัมมนาภายในหน่วยงาน และบน Website หน่วยงาน

ส่วนที่ ๔ กลยุทธ์และโครงการ/งาน ด้านการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์	การวิเคราะห์ TOWs Matrix	กลยุทธ์	โครงการ/งาน	หมายเหตุ
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ยกระดับบทบาทบุคลากร เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	**SO1.** นำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนด โดยการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมของคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้ในการกำหนดหรือปรับปรุงนโยบาย ทิศทาง การดำเนินงาน แผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ตลอดจนเป้าหมายการจัดการความรู้ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ของแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทด้านอื่น ๆ ที่สำคัญขององค์กร ยุทธศาสตร์และนโยบายภาครัฐ รวมถึงแผนพัฒนาด้านการบินสากลต่าง ๆ **(S1, S2, S3, O1, O2, O3, O6)** **WT2.** บริหารการเปลี่ยนแปลงผ่านการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้ในการสื่อสารสร้างความเข้าใจในด้านการจัดการความรู้และการเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ และเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ตามบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมและนำการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถการดำเนินการโดยรวมขององค์กรสู่ระดับสากลต่อไป **(W8, W11, T1, T2, T3, T4)** **WO1.** ใช้การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมอย่างชัดเจนมาเป็นกรอบในการพัฒนาการจัดการความรู้ให้เป็นไปตามมาตรฐานในระดับประเทศและระดับสากล โดยนำมาปรับปรุงแผนแม่บทการจัดการความรู้ การจัดสรรทรัพยากรให้มีความเหมาะสม ตลอดจนทบทวนตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ให้ครอบคลุมครบถ้วนตามประเด็นสำคัญของ	**กลยุทธ์ที่ ๑.๑** นำการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มผู้บริหาร โดยการสร้างการตระหนักรู้ สร้างการมีส่วนร่วมและส่งเสริมการเป็นต้นแบบอย่างที่ดีในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กร	**จำนวน ๒ งาน และ ๒ โครงการ** ๑. งานถ่ายทอดความรู้ผู้บริหาร **(พก.พส.)** ๒. งานบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการความรู้ **(พก.พส.)** ๓. โครงการปรับปรุงแผนสื่อสารด้านการจัดการความรู้ **(พก.พส. /โครงการใหม่)** ๔. เวทีเสวนาเชิงนโยบาย “วิสัยทัศน์ KM สู่อนาคตองค์กร” **(พก.พส. /โครงการใหม่)**	**<u>OFI ปี ๒๕๖๗</u>** - การสื่อสารวิสัยทัศน์ ทิศทาง นโยบายด้านการจัดการความรู้ และประโยชน์ของการจัดการรู้ที่ถูกออกแบบให้มีความหลากหลาย และสอดคล้องกับพฤติกรรมในการรับสื่อของบุคลากรในแต่ละกลุ่ม - ควรมีแนวทางที่ชัดเจน (สื่อสารให้ใคร สื่ออะไร สื่อเมื่อใด สื่อที่ไหน สื่ออย่างไร) เพื่อทำให้การสื่อสารวิสัยทัศน์ ทิศทาง นโยบาย ด้านการจัดการความรู้เกิดประสิทธิผลและเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ **<u>การแก้ไขจุดอ่อน (Weakness) อุปสรรค/ความท้าทาย (Threats)</u>** **- W1.** แผนแม่บทการจัดการความรู้ ถึงแม้ว่าแผนแม่บทการจัดการความรู้ได้กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง/นโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจน โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอก ประเด็นความท้าทายและความได้เปรียบทางยุทธศาสตร์ เชื่อมโยงสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทด้านอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการบูรณาการในกระบวนการทำแผนและการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมกันและกัน หรือร่วมกันปฏิบัติงานจริง เพื่อให้เกิดศักยภาพและคุณค่าเพิ่มสูงสุดแก่สายงานและองค์กร นอกจากนี้ ควรมีการทบทวนให้สะท้อนถึงผลลัพธ์ในเชิงคุณภาพของการ

ยุทธศาสตร์	การวิเคราะห์ TOWs Matrix	กลยุทธ์	โครงการ/งาน	หมายเหตุ
	กระบวนการจัดการความรู้ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ของการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม **(W1, O7)**			ดำเนินงานด้านการจัดการความรู้มากยิ่งขึ้น (Strategy) **- W6.** การกำหนดและแบ่งกลุ่มความรู้ที่สะท้อนถึงความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) บวท. มีการวิเคราะห์และกำหนดความรู้ที่สำคัญในมิติของ KM Focus Areas ซึ่งมีการทบทวนเป็นประจำทุกปี ให้ครอบคลุมความรู้ที่ใช้ทั้งในปัจจุบันและที่จำเป็นต้องใช้ในอนาคต ความรู้ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร ความรู้ที่กำลังสูญหายจากผู้เชี่ยวชาญที่จะเกษียณอายุ เพื่อใช้เป็นกรอบให้แก่หน่วยงานในการระบุ/บ่งชี้ความรู้ ก่อนนำไปสู่การสร้าง/แสวงหาความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ อย่างไรก็ตาม ผลลัพธ์ของการดำเนินการยังไม่สามารถสะท้อนถึงความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) ได้อย่างเป็นรูปธรรม
	WT3. พัฒนาศักยภาพทีมงานการจัดการความรู้ นักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (KF) ตลอดจนบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถที่เพียงพอต่อการดำเนินการจัดการความรู้ตามบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสม รวมถึงพัฒนาทักษะด้านคอมพิวเตอร์ในการเตรียมความพร้อมสำหรับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าใช้งาน เพื่อรองรับการพัฒนา และเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล **(W5, W10, T5)** **WO1.** ใช้การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมอย่างชัดเจนมาเป็นกรอบในการพัฒนาการจัดการความรู้ให้เป็นไปตามมาตรฐานในระดับประเทศและระดับสากล โดยนำมา	**กลยุทธ์ที่ ๑.๒ :** พัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรด้านการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน	**จำนวน ๓ งาน** ๑. งานสัมมนาการจัดการความรู้ประจำปี **(พก.พส.)** ๒. งานอบรมความรู้พื้นฐานด้านการจัดการความรู้แก่นักจัดการความรู้ประจำหน่วยงานที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ **(พก.พส.)** ๓. งานพัฒนาศักยภาพนักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (Knowledge Facilitator : KF) ตาม Competency **(พก.พส.)**	**<u>OFI ปี ๒๕๖๗</u>** การพัฒนาบุคลากรให้ครอบคลุมกลุ่มบุคลากรทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องและมีส่วนขับเคลื่อน KM ในองค์กรนั้น ควรมีรูปแบบในการพัฒนาที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม (คณะกรรมการการจัดการความรู้ คณะทำงาน ทีมงาน) **<u>การแก้ไขจุดอ่อน (Weakness) อุปสรรค/ความท้าทาย (Threats)</u>** **- W8.** การส่งเสริมสร้างแรงจูงใจอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมด้านการจัดการความรู้ บวท.

ยุทธศาสตร์	การวิเคราะห์ TOWs Matrix	กลยุทธ์	โครงการ/งาน	หมายเหตุ
	ปรับปรุงแผนแม่บทการจัดการความรู้ การจัดสรรทรัพยากรให้มีความเหมาะสม ตลอดจนทบทวนตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ให้ครอบคลุมครบถ้วนตามประเด็นสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ของการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม **(W1, O7)**			ยังไม่มีการบูรณาการการจัดการความรู้ร่วมกับระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีอยู่อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมในด้านการจัดการความรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร (System) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อ KM หมวด ๑ การนำองค์กร) **- W10.** ข้อจำกัดด้านความรู้และทักษะความสามารถของนักจัดการความรู้ (KF) บวท. ยังขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะความสามารถด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาเป็นนักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (KF) เพื่อให้สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้กับการจัดการความรู้ของหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจุบันได้มีการนำ Microsoft 365 เข้าใช้งาน รวมถึงความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาการวิเคราะห์ความเสี่ยงในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะเป็นการเชื่อมโยงเครื่องมือการบริหารจัดการอื่น ๆ กับเครื่องมือการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการทำงานและสร้างผลลัพธ์ที่ดีขึ้นต่อองค์กรได้ (Staff / Skill) (รายงานสรุปผลการดำเนินการจัดการความรู้)
	WT1. เชื่อมโยงการจัดการความรู้กับแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ในการพัฒนาความสามารถเชิงวิชาชีพ (Functional Competency) อย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ เป็นที่ยอมรับในระดับสากล สามารถตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพเทียบเคียงกับองค์กรชั้นนำ อันจะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน **(W3, W9, T2, T4)**	**กลยุทธ์ที่ ๑.๓ :** สร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร	**จำนวน ๓ โครงการ** ๑. โครงการถ่ายทอดความรู้ระดับฝ่ายงาน **(พก.พส./โครงการใหม่)** ๒. โครงการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านตาม	**<u>การแก้ไขจุดอ่อน (Weakness) อุปสรรค/ความท้าทาย (Threats)</u>** **- W11.** วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน บวท. มีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่ Learning Organization จำเป็นต้องทบทวนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ AEROTeam ให้สะท้อนถึงพฤติกรรม

ยุทธศาสตร์	การวิเคราะห์ TOWs Matrix	กลยุทธ์	โครงการ/งาน	หมายเหตุ
			แนวทาง Expertise-Based-Talent **(พก.พส./ แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๙-๒๕๗๐)** ๓. โครงการวิเคราะห์และประเมินค่างานให้สอดคล้องกับบริบทองค์กร **(ทกบ./ แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๙-๒๕๗๑)**	ด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพื่อให้การปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยม/วัฒนธรรมให้แก่บุคลากรเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิผลในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ (Shared Value) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ หมวด ๓ บุคลากร)
	SO4. พัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการมีส่วนร่วมและเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารทุกระดับและกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาสู่คุณภาพการทำงานที่เป็นเลิศ (Operational Excellence) การเป็น Teamwork ที่มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน ประกอบกับโอกาสจากการพัฒนาของเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำไปสู่การปรับปรุงรูปแบบการจัดการความรู้ให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้โดยง่าย **(S5, S12, S13, O5, O8)**	**กลยุทธ์ที่ ๑.๔ :** ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม	**จำนวน ๒ งาน ๒ โครงการ** ๑. งานขับเคลื่อนให้พนักงานมีพฤติกรรมที่ตรงกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (AEROTeam) **(ทกบ./ HR Master Plan ปี ๒๕๖๙-๒๕๗๓)** ๒. งานสำรวจการรับรู้และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเป็นประจำทุกปี **(ทกบ./ HR Master Plan ปี ๒๕๖๙-๒๕๗๓)** ๓. โครงการจัดหา Learning Tools ให้สอดคล้องกับกลุ่มพนักงาน (Learning as You Prefer) **(ทกบ./โครงการใหม่)** ๔. โครงการจัดทำพื้นที่ปฏิบัติงาน Co - Working Space **(อส.คส./ แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๙) (โครงการใหม่)**	**OFI ปี ๒๕๖๗** ๑. การทบทวนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ให้สอดรับไปกับวัฒนธรรมองค์กรค่านิยมองค์กร (AEROTeam) ๒. การออกแบบกิจกรรมที่สอดคล้องกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ๓. การจัดการความรู้ และการปลูกฝัง/ส่งเสริมผ่านการดำเนินการตามกิจกรรมที่ได้ออกแบบไว้ การสำรวจวัฒนธรรมการจัดการความรู้ ควรเป็นการสำรวจที่ครอบคลุมอย่างน้อย ๓ มิติ ได้แก่ การรับรู้และเข้าใจ (Understanding) ความตระหนัก (Awareness) และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavior change) เพื่อให้ทราบถึงช่องว่างในการปรับปรุงที่ชัดเจน และนำไปสู่การปรับปรุงในแต่ละมิติที่ตรงประเด็นมากยิ่งขึ้น **<u>การแก้ไขจุดอ่อน (Weakness) อุปสรรค/ความท้าทาย (Threats)</u>** **- W11.** วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน บวท. มีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่ Learning Organization อย่างไรก็ตาม จำเป็นต้องทบทวน

ยุทธศาสตร์	การวิเคราะห์ TOWs Matrix	กลยุทธ์	โครงการ/งาน	หมายเหตุ
				พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ AEROTeam ให้สะท้อนถึงพฤติกรรมด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพื่อให้การปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยม/วัฒนธรรมให้แก่บุคลากรเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิผลในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ (Shared Value) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ หมวด ๓ บุคลากร)

ยุทธศาสตร์	การวิเคราะห์ TOWs Matrix	กลยุทธ์	โครงการ/งาน	หมายเหตุ
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : พัฒนา และยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อตอบสนองความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	**SO3.** จัดการความรู้ (Knowledge) สารสนเทศ (Information) และข้อมูล (Data) ให้ครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งในและนอกประเทศ พร้อมทั้งพัฒนาบุคลากรให้สามารถเป็นตัวแทนหน่วยงานของประเทศที่มีความพร้อมในการแลกเปลี่ยนความรู้/สารสนเทศ/ข้อมูล เพื่อนำไปสู่การสร้างความร่วมมือที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่ออุตสาหกรรมการบิน โดยอาศัยจุดแข็งจากความสามารถพิเศษเฉพาะด้านขององค์กร ความร่วมมือและการบูรณาการการดำเนินงานร่วมกันกับหน่วยงานในอุตสาหกรรมการบินที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับยุทธศาสตร์ภาครัฐและแผนพัฒนาด้านการบินสากลที่ชัดเจน การให้ความสำคัญของภาครัฐในการบริหารจัดการห้วงอากาศ รวมถึงความร่วมมือภายในอาเซียนที่มุ่งส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการการเดินอากาศในภาพรวมของทั้งภูมิภาค **(S8, S9, O1, O2, O3, O4)** **ST2.** บูรณาการการจัดการความรู้กับการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ เพื่อควบคุม/ป้องกันความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กร/ฝ่ายงานที่มีโอกาสเกิดได้จากการปฏิบัติงานจากบุคลากร/ทีมงาน และ/หรือจากความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร รวมถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยอันตรายทางอากาศยาน วิกฤตการณ์ทั้งภัยธรรมชาติ โรคระบาด วิกฤตการณ์เศรษฐกิจและการเมืองที่อาจกระทบต่อการให้บริการการเดินอากาศ **(S2, S4, S5, S7, T1, T3)** **ST4.** จัดการความสามารถพิเศษเฉพาะด้านและความรู้สำคัญทั้งในส่วนที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง และความรู้ฝังลึกของระดับองค์กรและระดับหน่วยงานให้ครอบคลุมครบถ้วนตามแผนที่ความรู้และแนวทาง/ขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อทำ	**กลยุทธ์ที่ ๒.๑ :** พัฒนาระบบการจัดการความรู้ โดยใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุน เพื่อการรักษา แลกเปลี่ยนและเข้าถึงความรู้ได้ทันต่อความต้องการใช้งาน สามารถตอบสนองความพึงพอใจต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก (กระบวนการ KM /เทคโนโลยี / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)	**จำนวน ๓ งาน ๔ โครงการ** ๑. งานสอบทานกระบวนการจัดการความรู้ (KM Audit) **(พก.พส.)** ๒. งานจัดการความรู้ของหน่วยงานตามกระบวนการ KM Core Process **(พก.พส.)** ๓. งานปรับปรุงการดำเนินการเพื่อยกระดับการจัดการความรู้ บวท. **(พก.พส.)** ๔. โครงการพัฒนาคลังความรู้ตามแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Knowledge Mapping) ด้าน CNS **(พก.พส./แผนวิสาหกิจ)** ๕. โครงการจัดการความรู้ที่สำคัญขององค์กร **(พก.พส./โครงการใหม่)** ๖. โครงการ KM Champion Challenge **(พก.พส./โครงการใหม่)** ๗. โครงการ CoP New Gen **(พก.พส./โครงการใหม่)**	**<u>OFI ปี ๒๕๖๗</u>** - การมีแนวทางในการสอบทานกระบวนการทำงานที่สำคัญด้าน KM ให้สอดคล้องกับเกณฑ์ประเมินผล ซึ่งมุ่งเน้นการสอบทานเชิงป้องกัน - การจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge map) ในระดับองค์กรและระดับสายงานที่ครบถ้วน เพื่อระบุและเก็บองค์ความรู้ที่สำคัญทั้งในส่วนที่เป็นความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึก - การทบทวนแผนแม่บทการจัดการความรู้ขององค์กรให้สอดรับกับแนวโน้มด้านการจัดการความรู้ แนวปฏิบัติที่ดี ควรนำ KM trend หรือแนวปฏิบัติที่ดีจากองค์กรทั้งในและต่างประเทศที่มีลักษณะธุรกิจใกล้เคียงกันและประสบความสำเร็จมาเป็นปัจจัยนำเข้าหนึ่ง เพื่อยกระดับกลยุทธ์ - ต้องมีการบูรณาการในกระบวนการจัดทำแผนและการปฏิบัติงานตามแผนระหว่างแผนวิสาหกิจกับแผนแม่บทการจัดการความรู้ และแผนแม่บทอื่นตาม Enablers เพื่อให้แผนดังกล่าวเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่จะสามารถสนับสนุนแผนวิสาหกิจได้อย่างแท้จริง และสอดรับกับแผนแม่บทในระบบงานที่สำคัญต่าง ๆ - วิธีการจัดสรรทรัพยากรควรมีทั้งระยะสั้น และระยะยาว ที่สะท้อนให้เห็นถึงการนำความต้องการ/ความจำเป็นขององค์กรเป็นที่ตั้ง รวมถึงการแก้ไขปัญหาในกรณีที่ทรัพยากรไม่เพียงพอ

ยุทธศาสตร์	การวิเคราะห์ TOWs Matrix	กลยุทธ์	โครงการ/งาน	หมายเหตุ
	ให้องค์กรเกิดความยั่งยืนและเตรียมความพร้อมในด้านการแข่งขันที่เปิดโอกาสให้กับผู้ให้บริการรายใหม่ ๆ รวมถึงป้องกันความรู้ที่อาจสูญหาย ไปพร้อมกับบุคลากรในกรณีเสียชีวิต เกษียณอายุ หรือลาออก **(S1, S4, S5, S7, S9, S11, T1, T2, T3, T4)** **WT4.** มีกระบวนการสอบทานความรู้ที่เป็นระบบในการกำหนดและแบ่งกลุ่มความรู้ (Knowledge Category) ให้สะท้อนถึงความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) ในระดับสายงานทุกสายงาน ครอบคลุมความรู้ที่ใช้ทั้งในปัจจุบันและจำเป็นต้องใช้ในอนาคต ความรู้ที่ใช้ในการทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน ความรู้ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร และความรู้ที่กำลังสูญหายจากผู้เชี่ยวชาญที่จะเกษียณอายุ พร้อมทั้งสนับสนุนการนำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปใช้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การจัดการความรู้สามารถเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคน พัฒนากระบวนการทำงาน และพัฒนาองค์กรได้อย่างแท้จริง **(W6, W7, T1, T2, T3, T4)** **WO1.** ใช้การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมอย่างชัดเจนมาเป็นกรอบในการพัฒนาการจัดการความรู้ให้เป็นไปตามมาตรฐานในระดับประเทศและระดับสากล โดยนำมาปรับปรุงแผนแม่บทการจัดการความรู้ การจัดสรรทรัพยากรให้มีความเหมาะสม ตลอดจนทบทวนตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ให้ครอบคลุมครบถ้วนตามประเด็นสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ของการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม **(W1, O7)** **WO3.** กำหนดแนวทางที่ครอบคลุมถึงรูปแบบ วิธีการ ช่องทางการแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วยเสียให้มีความเหมาะสมกับบริบทของแต่ละกลุ่ม โดยอาศัยโอกาสจากยุทธศาสตร์ภาครัฐและแผนพัฒนาด้านการบินสากลที่ชัดเจนเป็นกรอบในการวางแผนการ			และผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมจากการจัดสรรและจัดการทรัพยากรดังกล่าว - การกำหนดตัวชี้วัดนำและตัวชี้วัดตามของแต่ละแผนงานที่ในทุกหัวข้อย่อย (Sub Modules) **<u>การแก้ไขจุดอ่อน (Weakness) อุปสรรค/ความท้าทาย (Threats)</u>** - **W5.** ระบบเทคโนโลยีสนับสนุน KM มีช่องทางการเผยแพร่องค์ความรู้ให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ผ่าน KM AEROTHAI Website บน Intranet และเริ่มนำ Microsoft 365 เข้ามาใช้งาน อย่างไรก็ตามยังไม่สามารถนำมาใช้สนับสนุนการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ได้อย่างทั่วถึง รวมถึงการพัฒนาช่องทางการแลกเปลี่ยนความรู้/ ประสบการณ์ที่มีประสิทธิภาพระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาสร้างคุณค่าเพิ่มผ่านความร่วมมือหรือการแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม (System) (ผลการประเมิน Enablers หมวด ๔ กระบวนการจัดการความรู้) - **W9.** การจัดการความรู้กับการพัฒนาความสามารถของบุคลากร พนักงานร้อยละ ๔๐ จะเกษียณระหว่างปี ๖๗ - ๗๕ และถึงแม้ บวท. จะมีแผนอัตรากำลัง แผนแม่บทด้าน HR แผนแม่บท KM และกำหนด Competency ของพนักงานที่ชัดเจน แต่ยังคงต้องพัฒนาความสามารถของพนักงานและฝ่ายจัดการให้ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน ตำแหน่ง สภาพแวดล้อมการทำงาน

ยุทธศาสตร์	การวิเคราะห์ TOWs Matrix	กลยุทธ์	โครงการ/งาน	หมายเหตุ
	พัฒนาการดำเนินภารกิจขององค์กรและกำหนดความรู้ที่สำคัญสำหรับถ่ายทอดแลกเปลี่ยนกับหน่วยงานภายนอก อันจะนำไปสู่การสร้างความร่วมมือ เพื่อประโยชน์สูงสุดต่ออุตสาหกรรมการบินของประเทศต่อไป **(W3, W5, O1, O2, O3, O4)**			และการพัฒนาของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน รวมถึงการสร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และการวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อรับช่วงต่อ เพื่อสร้างความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงให้สอดรับกับทิศทางองค์กรในระยะยาว (Staff / Skill) (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ W6) - **T1.** ปัจจัยอันตรายทางการบิน ปัจจัยอันตรายทางการบินทั้งในส่วนของบั้งไฟ โคมลอย วิทยุชุมชน ข้อมูลอุตุนิยมวิทยาการบิน ยังไม่ได้รับการแก้ไขอย่างสมบูรณ์ และยังมีปัจจัยอันตรายที่เกิดขึ้นใหม่ ได้แก่ อากาศยานไร้คนขับ UAS หรือ Drone) และเลเซอร์ (Laser and Bright light) เป็นปัจจัยอันตรายที่มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนับเป็นความท้าทายสำหรับการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรพัฒนากระบวนการทำงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ T1) - **T2.** บริบทด้านการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปปัจจุบันเทคโนโลยีด้านการขนส่งทางอากาศก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว การพัฒนา Unmanned Aircraft System (UAS) มีความเสถียรและได้รับความนิยมมากขึ้น โดยมีแนวโน้มขยายตัวในการปฏิบัติการบินเพิ่มขึ้น ในอนาคตอันใกล้จึงจำเป็นต้องมี UTM ซึ่งเป็นการบริหารจัดการและให้บริการจราจรทางอากาศที่เพิ่มเติมจากบริบทการบินปัจจุบัน รวมทั้ง พ.ร.บ. การเดินอากาศ (ฉบับที่ ๑๔) พ.ศ. ๒๕๖๒

ยุทธศาสตร์	การวิเคราะห์ TOWs Matrix	กลยุทธ์	โครงการ/งาน	หมายเหตุ
				ที่เปิดโอกาสทางการแข่งขันในการเป็นผู้ประกอบกิจการบริการการเดินอากาศและการขอใบรับรองในการให้บริการการเดินอากาศ นอกจากนี้การพัฒนาของเทคโนโลยีดิจิทัลและการวิเคราะห์ข้อมูลส่งผลให้ผู้ที่มีข้อมูลและศักยภาพในการวิเคราะห์ข้อมูลได้รับโอกาสจากข้อได้เปรียบนั้น แสดงให้เห็นถึงบริบทการให้บริการที่เป็นเชิงการแข่งขันมากขึ้น และเปิดโอกาสให้กับผู้ให้บริการรายใหม่ ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน (Disruption) ที่ส่งผลให้องค์กรต้องปรับตัวในด้านต่าง ๆ ให้พร้อมรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น ทิศทางองค์กร เทคโนโลยี บุคลากร กระบวนการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไป (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ T3) **- T3.** วิกฤตการณ์ต่าง ๆ ทั้งทางเศรษฐกิจ การเมือง โรคระบาด ภัยธรรมชาติ ภัยคุกคาม เหตุฉุกเฉิน ข้อขัดข้องต่าง ๆ เป็นความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นกับอุตสาหกรรมการบินและเป็นความเสี่ยงต่อความต่อเนื่องและคุณภาพในการให้บริการการเดินอากาศที่มีมากขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งผลจากวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบระยะยาวต่อ บวท. และอุตสาหกรรมการบิน ดังนั้น จำเป็นต้องมีแผนรองรับสถานการณ์ กระบวนการ/ระบบอุปกรณ์ ที่พร้อมตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อรักษาความต่อเนื่อง และคุณภาพในการให้บริการการเดินอากาศ รวมถึงมีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ อาทิ การรวบรวม

ยุทธศาสตร์	การวิเคราะห์ TOWs Matrix	กลยุทธ์	โครงการ/งาน	หมายเหตุ
				เอกสาร การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ตลอดจนบทเรียนความรู้และประสบการณ์ที่มีแนวทางการแก้ไข เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานของบริษัทมีความต่อเนื่อง **(แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ T5)** **- T4.** ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ คะแนนความคาดหวังที่มีค่าสูงกว่าความพึงพอใจ (Gap) แสดงให้เห็นว่าผู้ใช้บริการยังมีความคาดหวังที่จะให้เกิดการพัฒนาการให้บริการ/เทคโนโลยีให้ตอบสนองความคาดหวัง/ความต้องการและความคุ้มค่าในการลงทุน จึงจำเป็นต้องมีแผนการแก้ไขการพัฒนา และการติดตามอย่างต่อเนื่อง **(แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ T6)**
	WO2. นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการจัดการความรู้อย่างเหมาะสมในทุกขั้นตอน เพื่อสนับสนุนการสร้าง/แสวงหาความรู้ที่สำคัญ การปรับปรุงรูปแบบองค์ความรู้ให้ทันสมัย การรวบรวมจัดเก็บข้อมูลเชิงสถิติ และความรู้ต่างๆ สำหรับนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การพัฒนาช่องทางการแลกเปลี่ยน และเข้าถึงความรู้ให้มีประสิทธิภาพทันต่อความต้องการใช้งาน (Anytime, Anywhere, Any Devices) รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถที่จะใช้เทคโนโลยีในกระบวนการจัดการความรู้ดังกล่าวได้ ทั้งนี้ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ภาครัฐ และรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกเทคโนโลยี **(W2, W4, W5, O1, O5)** **WO1.** ใช้การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการด้านการจัดการความรู้ และนวัตกรรมอย่างชัดเจนมาเป็นกรอบใน	**กลยุทธ์ที่ ๒.๒ :** สร้างและแสวงหาเครื่องมือ และเทคโนโลยีใหม่เพื่อยกระดับการจัดการความรู้ขององค์กร (เทคโนโลยี /ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)	**จำนวน ๒ โครงการ** ๑. โครงการพัฒนาระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการจัดการความรู้ของ บวท. ตามกระบวนการ **(พก.พส./โครงการต่อเนื่อง)** ๒. การนำ AI Chatbot เข้ามาสนับสนุนระบบจัดการองค์ความรู้องค์กร **(บท.สท./โครงการใหม่)**	**<u>OFI ปี ๒๕๖๗</u>** - การเลือกใช้ระบบเทคโนโลยีให้มีความเหมาะสมในทุกขั้นตอน เพื่อให้กระบวนการจัดการความรู้เกิดความเป็นระบบ ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเข้าถึงการจัดการความรู้ได้จากทุกสถานที่ ทุกเวลา ทุกเครื่องมือ (Anytime, Anywhere, Any devices) - การนำเครื่องมือตามแนวปฏิบัติที่ดี รวมถึงประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ **<u>การแก้ไขจุดอ่อน (Weakness) อุปสรรค/ความท้าทาย (Threats)</u>** **- W4.** การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลเข้าใช้งาน การนำระบบสารสนเทศมาสนับสนุนการ

ยุทธศาสตร์	การวิเคราะห์ TOWs Matrix	กลยุทธ์	โครงการ/งาน	หมายเหตุ
	การพัฒนาการจัดการความรู้ให้เป็นไปตามมาตรฐานในระดับประเทศและระดับสากล โดยนำมาปรับปรุงแผนแม่บทการจัดการความรู้ การจัดสรรทรัพยากรให้มีความเหมาะสม ตลอดจนทบทวนตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ให้ครอบคลุมครบถ้วนตามประเด็นสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ของการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม **(W1, O7)**			ดำเนินการ/บูรณาการ/การแลกเปลี่ยน/จัดเก็บข้อมูลระหว่างสายงาน และการนำข้อมูลมาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีเข้าใช้งานเพื่อเพิ่มผลิตภาพในการดำเนินงาน ลดต้นทุนและภาระงานของพนักงาน ยังไม่ทั่วถึงเพียงพอต่อความต้องการทั่วทั้งองค์กร ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ และการนำข้อมูลไปใช้ในด้านการจัดการความรู้ การพัฒนากระบวนการทำงาน และการสร้างนวัตกรรม (System) (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ W4) **- T5**. การพัฒนาอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเข้าใช้งาน เพื่อสนับสนุนการดำเนินการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และภาระงานของพนักงาน รวมถึงตอบสนองต่อนโยบาย Thailand 4.0 ของภาครัฐ ส่งผลให้ต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ยุทธศาสตร์	การวิเคราะห์ TOWs Matrix	กลยุทธ์	โครงการ/งาน	หมายเหตุ
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ บูรณาการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กร และพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง	**SO2.** บูรณาการกระบวนการจัดการความรู้เชื่อมโยงกับการส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่บริษัทได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้เกิดการต่อยอดองค์ความรู้ที่มาจากความสามารถพิเศษเฉพาะด้านขององค์กร ซึ่งได้รับการยอมรับในระดับสากล ประกอบกับวิวัฒนาการทางเทคโนโลยี ที่ปัจจุบันมีการพัฒนาให้พร้อมเลือกใช้สู่การคิดค้น และสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ภาครัฐและแผนพัฒนาด้านการบินสากล แนวทางการจัดโครงสร้างและบริหารห้วงอากาศของไทย รวมถึงทิศทางและเป้าหมายองค์กรที่มีกรอบระยะเวลา และเป้าหมายชัดเจน อันจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศอย่างยั่งยืน **(S1, S9, S10, O1, O2, O3, O5)** **ST1.** สนับสนุนการพัฒนาปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยจัดการความรู้และความสามารถพิเศษที่บริษัทมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และเป็นที่ยอมรับในการให้บริการการเดินอากาศ รวมถึงความสามารถในการวิจัยพัฒนานวัตกรรมระบบสนับสนุนบริการการเดินอากาศได้ภายในองค์กร เพื่อเป็นผู้ให้บริการการเดินอากาศของประเทศที่สามารถตอบสนองความต้องการ และความพึงพอใจของผู้ใช้บริการด้วยความปลอดภัยและมีประสิทธิภาพสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร **(S1, S4, S5, S6, S9, S10, T2, T4)** **ST3.** เชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบและครอบคลุมทุกกระบวนการที่สำคัญ โดยกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานนำการจัดการความรู้มาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Routine Operation) และพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองต่อความความคาดหวังของผู้ใช้บริการและรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร	**กลยุทธ์** นำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปเป็นกลไกในการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่ม Productivity ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้ใช้บริการ และขยายโอกาสทางธุรกิจใหม่ สร้างรายได้หรือลดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุน การให้บริการขององค์กร (กระบวนการปฏิบัติงาน/นวัตกรรม)	**จำนวน ๓ งาน ๒ โครงการ** ๑. งานทบทวนกระบวนการทำงาน (Process Improvement) โดยใช้เครื่องมือการจัดการความรู้เพื่อต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรม **(พก.พส./พค.นบ.)** ๒. งาน i-Preview/ i-Battle **(พก.พส.)** ๓. งานเสวนานวัตกรรม **(พก.พส.)** ๔. โครงการประกวดหน่วยงานต้นแบบเพื่อขยายผลการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรม **(โครงการใหม่)** ๕. โครงการประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บวท. **(พก.พส./โครงการใหม่)**	**OFI ปี ๒๕๖๗** - การวิเคราะห์ รวมถึงการกำหนดแนวทางในการปรับปรุง ทบทวน โดยใช้ข้อมูลป้อนกลับอย่างเป็นระบบของเกณฑ์ประเมินผลด้านการจัดการความรู้ในทุกหัวข้อย่อย (Sub modules) และการแสดงให้เห็นว่าการปรับปรุง หรือทบทวนดังกล่าว ทำให้เกิดประสิทธิผลตามที่กำหนดไว้ และมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นเมื่อเทียบกับการดำเนินงานในอดีต **<u>การแก้ไขจุดอ่อน (Weakness) อุปสรรค/ความท้าทาย (Threats)</u>** **- W2. การวิเคราะห์ข้อมูล** บวท. ยังต้องการ Data Scientist และ Data Analytic รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้ครอบคลุมทักษะ/ความรู้ด้าน Data Analytic, Data Engineer และ Machine Learning เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่การมีระบบสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร (Decision Support System) และช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานบนฐานข้อมูลความรู้ และนำไปใช้พัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการทำงานและต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้ (Structure/Skill) (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ W2) **- W3.** การพัฒนาความสามารถในการรองรับปริมาณจราจรทางอากาศให้สอดคล้องตามเป้าหมายที่กำหนด โครงสร้างเส้นทางบินและการบริหารห้วงอากาศยังไม่สมดุลกับปริมาณ

ยุทธศาสตร์	การวิเคราะห์ TOWs Matrix	กลยุทธ์	โครงการ/งาน	หมายเหตุ
	เช่น วิกฤตเศรษฐกิจ/การเมือง สถานการณ์โรคระบาดและอุบัติภัยต่าง ๆ ตลอดจนการพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร **(S4, S5, S6, S7, T3, T4, T5)** **WO1.** ใช้การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการด้านการจัดการความรู้ และนวัตกรรมอย่างชัดเจนมาเป็นกรอบในการพัฒนาการจัดการความรู้ให้เป็นไปตามมาตรฐานในระดับประเทศและระดับสากล โดยนำมาปรับปรุงแผนแม่บทการจัดการความรู้ การจัดสรรทรัพยากรให้มีความเหมาะสม ตลอดจนทบทวนตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ให้ครอบคลุมครบถ้วนตามประเด็นสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ของการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม **(W1, O7)**			จราจรทางอากาศสูงสุดที่เคยเกิดขึ้นในอดีต รวมถึงปริมาณจราจรทางอากาศที่คาดการณ์ว่าจะเพิ่มสูงขึ้นในอนาคต ส่งผลให้ บวท. ควรพัฒนาความสามารถในการรองรับของระบบการบินทั้งระบบ (การให้ บริการการเดินอากาศ เทคโนโลยี ระบบ/อุปกรณ์ บุคลากร เป็นต้น) ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีความพร้อมในทุกมิติ มีการใช้ระบบการจัดการจราจรทางอากาศระบบใหม่อย่างเต็มศักยภาพและเพียงพอในการรองรับปริมาณจราจรทางอากาศ (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ W2) **W7.** การบูรณาการจัดการความรู้กับการพัฒนากระบวนการทำงานและการสร้างนวัตกรรม บวท. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการ และการส่งผลลัพธ์งานต่อกัน (Value Chain) โดยเริ่มแสดงให้เห็นผลลัพธ์หรือประสิทธิผลของการนำเครื่องมือการจัดการความรู้มาใช้ แต่ยังไม่สามารถขับเคลื่อนได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กรในการเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยเพิ่ม productivity หรือลดต้นทุนการปฏิบัติงาน รวมถึงการบูรณาการเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการนวัตกรรมที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม จนต่อยอดไปสู่การพัฒนานวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มและขับเคลื่อนองค์กรอย่างยั่งยืน (System) (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๙ – ๒๕๗๓ W5)

แผนปฏิบัติการตามแผนแม่บทการจัดการความรู้ ๒๕๖๙ - ๒๕๗๓

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ สร้างบุคลากรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
กลยุทธ์ที่ ๑.๑ นำการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มผู้บริหาร โดยการสร้างการตระหนักรู้ สร้างการมีส่วนร่วม และส่งเสริมการเป็นต้นแบบอย่างที่ดีในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กร (ผู้บริหาร)					
โครงการ/งาน	**Enablers**	**ระยะเวลาการดำเนินการ**	**งบประมาณ**	**ผลผลิต-ผลลัพธ์**	**ผู้รับผิดชอบ**
๑. งานถ่ายทอดความรู้ผู้บริหาร	๑. การนำองค์กร ๒. การวางแผนและทรัพยากร	เม.ย. ๖๙ – ส.ค. ๗๐	-	Output - กิจกรรมการถ่ายทอดความรู้ ผู้บริหาร ๑ กิจกรรม - องค์ความรู้ของผู้บริหาร ๑ องค์ความรู้ Outcome - บริษัทฯ สามารถลดความเสี่ยงจากการสูญเสียความรู้ที่สำคัญของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้เกษียณ - บุคลากรทุกระดับสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน	พก.พส.
๒. งานบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการความรู้	๑. การนำองค์กร ๒. การวางแผนและทรัพยากร	พ.ย. ๖๘ – ก.ย. ๖๙	-	Output - แผนสื่อสารด้านการจัดการความรู้ (ทบทวนทุกปี) - แผนแม่บทการจัดการความรู้ บวท. (ทบทวนทุกปี) - จำนวนบุคลากรที่รู้และเข้าใจในนโยบายการจัดการความรู้ประจำปี - จำนวนองค์ความรู้สำคัญและองค์ความรู้จากผู้เกษียณเพิ่มขึ้น Outcome - องค์ความรู้ที่เป็นความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) ถูกนำไปใช้ในการพัฒนางาน - องค์ความรู้ผู้เกษียณถูกนำไปใช้ทดแทน ส่งผลให้การปฏิบัติงานต่อไปได้อย่างราบรื่น - เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงาน - เกิดการจัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นระบบ	พก.พส.
๓. โครงการปรับปรุงแผนสื่อสารด้านการจัดการความรู้ (โครงการใหม่)	๒. การวางแผนและทรัพยากร	ต.ค. ๖๙ – ธ.ค. ๖๙	-	Output - แผนสื่อสารด้านการจัดการความรู้ที่ถูกปรับปรุงตาม Feedback Report Outcome - บุคลากรได้รับความรู้เข้าในในสารที่เกี่ยวข้อง ตามการสื่อสารในรูปแบบที่เหมาะสมในแต่ละกลุ่มบุคลากรตาม Gen - การสื่อสารช่วยผลักดันการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และเป้าหมายด้าน KM	พก.พส.
๔. การเสวนาเชิงนโยบาย “วิสัยทัศน์ KM สู่อนาคตองค์กร” (โครงการใหม่)	๑. การนำองค์กร ๒. การวางแผนและทรัพยากร	ต.ค. ๖๙ – มี.ค. ๗๐	-	Output - ผู้บริหารได้รับความรู้และเข้าใจในความสำคัญของการจัดการความรู้และการขับเคลื่อน KM ให้ประสบความสำเร็จ	พก.พส.

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ สร้างบุคลากรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
กลยุทธ์ที่ ๑.๒ พัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรด้านการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน					
โครงการ/งาน	**Enablers**	**ระยะเวลาการดำเนินการ**	**งบประมาณ**	**ผลผลิต-ผลลัพธ์**	**ผู้รับผิดชอบ**
				ได้แนวทาง/เป้าหมายการจัดการความรู้ในแต่ละสายงานที่มีความชัดเจน - จำนวนผู้บริหารที่เข้าร่วมกิจกรรม - จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรม Outcome - นโยบายด้านการจัดการความรู้ถูกสื่อสารและสร้างความร่วมมือในทุกสายงาน - การจัดการความรู้ถูกนำไปใช้ขับเคลื่อนเชื่อมโยงกับงานสำคัญของแต่ละสายงาน	
๑. งานสัมมนาการจัดการความรู้ประจำปี	๓. บุคลากร	ม.ค. ๖๙ – ก.พ. ๖๙	๐.๓๐	Output - จำนวนบุคลากรที่รู้และเข้าใจในนโยบายการจัดการความรู้ประจำปี - จำนวนบุคลากรที่รู้และเข้าใจในประเด็นแผนแม่บท KM ที่เกี่ยวข้อง - จำนวนบุคลากรที่รู้และเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้และแผนดำเนินการประจำปี Outcome - แผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานถูกจัดทำได้ตามเป้าหมายและระยะเวลาที่กำหนด	พก.พส.
๒. งานอบรมความรู้พื้นฐานด้านการจัดการความรู้แก่นักจัดการความรู้ประจำหน่วยงานที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่	๓. บุคลากร	ธ.ค. ๖๘ – ม.ค. ๖๙	-	Output - จำนวนบุคลากรที่มีความรู้และความเข้าใจในหลักพื้นฐานทั่วไปของการจัดการความรู้ และแนวทางการจัดการความรู้ของ บวท. - จำนวนบุคลากรที่รู้จักเครื่องมือการจัดการความรู้ที่สำคัญสำหรับสามารถนำไปใช้ภายในหน่วยงาน - จำนวนบุคลากรที่รับทราบบทบาทหน้าที่ของการเป็นนักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน Outcome - บุคลากรสามารถสนับสนุนงานจัดการความรู้ภายในหน่วยงานได้ตามแผนงานที่กำหนด	พก.พส.
๓. งานพัฒนาศักยภาพนักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (Knowledge Facilitator : KF) ตาม Competency	๓. บุคลากร	มี.ค. ๖๙ – มิ.ย. ๖๙	๐.๕๒	Output - จำนวนนักจัดการความรู้ (KF) ประจำหน่วยงานเข้าร่วมกิจกรรม - จำนวนนักจัดการความรู้ (KF) ประจำหน่วยงานผ่านการประเมินการเรียนรู้ตามเนื้อหาที่กำหนด Outcome - นักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (เจ้าหน้าที่ KF) สามารถดำเนินการจัดการความรู้บรรลุผล สำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้	พก.พส.

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ สร้างบุคลากรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
กลยุทธ์ที่ ๑.๓ สร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร					
โครงการ/งาน	**Enablers**	**ระยะเวลาการดำเนินการ**	**งบประมาณ**	**ผลผลิต-ผลลัพธ์**	**ผู้รับผิดชอบ**
๑. โครงการถ่ายทอดความรู้ระดับฝ่ายงาน (โครงการใหม่)	๓. บุคลากร ๔. กระบวนการจัดการความรู้ ๕. กระบวนการปฏิบัติงาน ๖. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้	ไตรมาสละ ๑ ฝ่ายงาน (๔ ไตรมาส)	-	Output - จำนวนหน่วยงานที่ดำเนินการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ประจำปี - จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรม Outcome - บุคลากรสามารถนำความรู้ไปใช้ในการทำงานและต่อยอดสู่การพัฒนากระบวนงานของหน่วยงาน - หน่วยงานสามารถบริหารความเสี่ยงในการป้องกันความรู้สำคัญสูญหายจากกรณีพนักงานลาออก เกษียณ หรือเสียชีวิต - บริษัทฯ มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรอย่างยั่งยืน	พก.พส.
๒. โครงการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านตามแนวทาง Expertise-Based Talent (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๙-๒๕๗๐)	๓. บุคลากร ๔. กระบวนการจัดการความรู้	ต.ค. ๖๘ – มิ.ย. ๖๙	-	Output - รายงานสรุปผลการพัฒนาหลักสูตร ฝึกอบรมสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Talent Development Course for Expertise) Outcome - ร้อยละ ๘๐ ของพนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน ผ่านการพัฒนาตามแนวทางที่กำหนด - ร้อยละ ๑๐๐ ของพนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีความ เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ผ่านการพัฒนาตามแนวทางที่กำหนด	พก.พส.
๓. โครงการวิเคราะห์และประเมินค่างานให้สอดคล้องกับบริบทองค์กร (โครงการใหม่)	๒. การวางแผนและทรัพยากร ๓. บุคลากร	ต.ค. ๖๘ – ก.ย. ๖๙	๔.๐๐	Output - รายงานผลการศึกษาการวิเคราะห์และประเมินค่างาน Outcome - โครงสร้างค่าตอบแทนและเส้นทางอาชีพที่รวมถึงค่างานด้านการจัดการความรู้ ถูกออกแบบอย่างสอดคล้องกับบริบทองค์กร - ระดับความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น	ทกบ.

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ สร้างบุคลากรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
กลยุทธ์ที่ ๑.๔ ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม					
โครงการ/งาน	**Enablers**	**ระยะเวลาการดำเนินการ**	**งบประมาณ**	**ผลผลิต-ผลลัพธ์**	**ผู้รับผิดชอบ**
๑.งานขับเคลื่อนให้พนักงานมีพฤติกรรมที่ตรงกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (AEROTeam) (HR Master Plan ปี ๒๕๖๙-๒๕๗๓)	๓. บุคลากร	ต.ค. ๖๘ – ก.ย. ๖๙	-	Output - กิจกรรมส่งเสริมค่านิยมถูกจัดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีมีแนวทางการสื่อสารค่านิยมที่เป็นระบบ Outcome - พนักงานแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม และเกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและชัดเจน	ทกบ.
๒. งานสำรวจการรับรู้และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเป็นประจำทุกปี (HR Master Plan ปี ๒๕๖๙-๒๕๗๓)	๓. บุคลากร	ต.ค. ๖๘ – ก.ย. ๖๙	-	Output - แบบสำรวจความรับรู้และพฤติกรรมด้านค่านิยมถูกจัดทำและดำเนินการ - ฐานข้อมูลผลการสำรวจที่ครอบคลุมทุกหน่วยงาน Outcome - พนักงานมีความตระหนักรู้และเข้าใจค่านิยมองค์กรเพิ่มขึ้น จนเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร	ทกบ.
๓. โครงการจัดหา Learning Tools ให้สอดคล้องกับกลุ่มพนักงาน (Learning as You Prefer)	๓. บุคลากร	ต.ค. ๖๘ – ก.ย. ๖๙	-	Output - ผลการศึกษารูปแบบเครื่องมือส่งเสริมการเรียนรู้ที่จำแนกตามกลุ่ม Generation Outcome - บวท. มีรูปแบบและวิธีการส่งเสริมการเรียนรู้ที่จำแนกตามกลุ่ม Generation - บุคลากรเกิดการเรียนรู้ได้ตามความต้องการตาม Generation จะส่งผลต่อความรู้แความเข้าใจที่มากขึ้น	ทกบ.
๔. โครงการจัดทำพื้นที่ปฏิบัติงาน Co-Working Space (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๙) (โครงการใหม่)	๒. การวางแผนและทรัพยากร ๓. บุคลากร	ต.ค. ๖๗ – ก.ย. ๖๙	๑.๕๐	Output - อาคาร/พื้นที่ปฏิบัติงาน Co –Working Space จำนวน ๑ ห้อง Outcome - ระดับความผูกพันต่อองค์กร	อส.คส.

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล					
กลยุทธ์ที่ ๒.๑ พัฒนาระบบการจัดการความรู้ โดยใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุน เพื่อการรักษา แลกเปลี่ยน และเข้าถึงความรู้ได้ทันต่อความต้องการใช้งาน สามารถตอบสนองความพึงพอใจต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก(กระบวนการ KM /เทคโนโลยี / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)					
โครงการ/งาน	**Enablers**	**ระยะเวลาการดำเนินการ**	**งบประมาณ**	**ผลผลิต-ผลลัพธ์**	**ผู้รับผิดชอบ**
๑. งานสอบทานกระบวนการจัดการความรู้ (KM Audit)	๔. กระบวนการจัดการความรู้	พ.ย. ๖๘ – ก.ย. ๖๙	-	Output - กระบวนการ KM ที่ได้รับการสอบทาน และผลการสอบทาน (KM Audit) ๑ กระบวนการ Outcome - การจัดการความรู้ของ บวท. สามารถดำเนินการเป็นไปตาม แผนงาน เป้าหมาย และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้	พก.พส.
๒. งานจัดการความรู้ของหน่วยงานตามกระบวนการ KM Core Process	๔. กระบวนการจัดการความรู้	มี.ค. ๖๙ – ส.ค. ๖๙	-	Output - แผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานประจำปี Outcome - องค์ความรู้ที่สำคัญของหน่วยงานประจำปี	พก.พส.
๓. งานปรับปรุงการดำเนินการเพื่อยกระดับการจัดการความรู้ บวท.	๕. กระบวนการปฏิบัติงาน ๖. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้	ต.ค. ๖๘ – ก.ย. ๖๙	-	Output - รายงานปผลรับปรุงกระบวนการทำงานด้านการจัดการความรู้ Outcome - การปฏิบัติงานในด้านการจัดการความรู้ที่ต้องการยกระดับดีขึ้นตามเป้าหมายที่กำหนด - คะแนนด้านการจัดการความรู้เพิ่มขึ้นจากการปิด Gap ตาม Feedback Report	พก.พส. พค.นบ.
๔. โครงการพัฒนาคลังความรู้ตามแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Knowledge Mapping) ด้าน CNS (แผนวิสาหกิจ)	๔. กระบวนการจัดการความรู้	ต.ค. ๖๘ – ส.ค. ๖๙	-	Output - แผนที่ความรู้ระดับองค์กรด้าน CNS จำนวน ๑ แผนที่ Outcome - บริษัทฯ มีฐานข้อมูลความรู้ขององค์กรให้มีความเป็นระบบ และง่ายต่อการสืบค้น - บริษัทฯ มีฐานข้อมูลความรู้ และผู้เชี่ยวชาญขององค์กรเพื่อช่วยจัดการ Critical Knowledge ที่อาจสูญหายไป	พก.พส.
๕. โครงการจัดการความรู้ที่สำคัญขององค์กร (โครงการใหม่)	๓. บุคลากร	ต.ค. ๖๘ – ส.ค. ๖๙	๐.๐๑	Output - กิจกรรมถายทอดความรูและประสบการณในรูปแบบที่เหมาะสม - องคความรูระดับองคกร Outcome	พก.พส.

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล					
กลยุทธ์ที่ ๒.๑ พัฒนาระบบการจัดการความรู้ โดยใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุน เพื่อการรักษา แลกเปลี่ยน และเข้าถึงความรู้ได้ทันต่อความต้องการใช้งาน สามารถตอบสนองความพึงพอใจต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก(กระบวนการ KM /เทคโนโลยี / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)					
โครงการ/งาน	**Enablers**	**ระยะเวลาการดำเนินการ**	**งบประมาณ**	**ผลผลิต-ผลลัพธ์**	**ผู้รับผิดชอบ**
				- บุคลากรสามารถนำความรูไปใชปฏิบัติงาน รวมถึงตอยอดสูการพัฒนากระบวนการและนวัตกรรม - บริษัทฯ สามารถบริหารความเสี่ยงในการปองกันความรู สำคัญสูญหายไปจากองคกร - บริษัทฯ มีสภาพแวดลอมการทำงานที่เอื้อตอวัฒนธรรม การเรียนรูขององคกรอยางยั่งยืน	
๖. โครงการ CoP New Gen (โครงการใหม่)	๓. บุคลากร	ต.ค. ๖๘ – ก.ย. ๖๙	-	Output - เกิดเครือข่ายนักจัดการความรู้รุ่นใหม่ และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประเด็นที่หลากหลาย Outcome - เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	พก.พส.
๗. โครงการ KM Champion Challenge (โครงการใหม่)	๓. บุคลากร	ต.ค. ๗๑ – ก.ย. ๗๓	-	Output - จำนวนหน่วยงานที่เข้าประกวดผลการจัดการความรู้ขององค์กร Outcome - หน่วยงานมีการใช้การจัดการความรู้ เพื่อแก้ปัญหาปละยกระดับการทำงานได้อย่างแท้จริง	พก.พส.

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล					
กลยุทธ์ที่ ๒.๒ สร้างและแสวงหาเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่เพื่อยกระดับการจัดการความรู้ขององค์กร (เทคโนโลยี /ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)					
โครงการ/งาน	**Enablers**	**ระยะเวลาการดำเนินการ**	**งบประมาณ**	**ผลผลิต-ผลลัพธ์**	**ผู้รับผิดชอบ**
๑. โครงการพัฒนาระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการจัดการความรู้ของ บวท. ตามกระบวนการ (โครงการต่อเนื่อง)	๔. กระบวนการจัดการความรู้	ต.ค. ๖๘ – ส.ค. ๖๙	-	Output ระบบเอกสารด้านการจัดการความรู้ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ Outcome ลดขั้นตอนในการทำงานของผู้เกี่ยวข้องด้านการจัดการความรู้	พก.พส. พท.สท.
๒. การนำ AI Chatbot เข้ามาสนับสนุนระบบจัดการองค์ความรู้องค์กร วัตถุประสงค์: เพื่อศึกษาการนำ AI ของ Cloud 365 platform มาใช้ร่วมกับระบบจัดการความรู้ (KMS) ของบริษัท (โครงการใหม่)	๒. การวางแผนและทรัพยากร ๔. กระบวนการจัดการความรู้ ๕. กระบวนการปฏิบัติงาน	ต.ค. ๖๘ – ก.ย. ๖๙	-	Output - จำนวนการพัฒนา Prototype AI Chatbot ที่สามารถทำงานได้ตาม Use Case ที่กำหนด (เช่นอย่างน้อย 5 Use Case - Prototype ที่รองรับการตอบคำถาม, แนะนำเนื้อหา, และช่วยในการค้นหาข้อมูล) se Case ที่ระบุการใช้งาน AI Chatbot ในระบบ KM ได้อย่างชัดเจน (เช่น อย่างน้อย 5 Use Case) Outcome - ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้งานต่อการใช้งาน AI Chatbot ในระบบ KM - ความถูกต้องของข้อมูลที่ AI Chatbot ให้กับผู้ใช้งาน - ผู้ใช้งานสามารถทำงานได้เร็วขึ้นและมีคุณภาพมากขึ้น - ส่งเสริมให้ผู้ใช้งานมีส่วนร่วมในการสร้างและแบ่งปันความรู้ในระบบ KM	พก.พส. บท.สท.

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ บูรณาการการจัดการความรู้สู่การปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการให้บริการการเดินอากาศด้วยคุณภาพอย่างยั่งยืน					
กลยุทธ์ที่ ๓.๑ นำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปเป็นกลไกในการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่ม Productivity ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้ใช้บริการและขยายโอกาสทางธุรกิจใหม่ สร้างรายได้ หรือลดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุน การให้บริการขององค์กร (กระบวนการปฏิบัติงาน/นวัตกรรม))					
โครงการ/งาน	**Enablers**	**ระยะเวลาการดำเนินการ**	**งบประมาณ**	**ผลผลิต-ผลลัพธ์**	**ผู้รับผิดชอบ**
๑. งานทบทวนกระบวนการทำงาน (Process Improvement) โดยใช้เครื่องมือการจัดการความรู้เพื่อต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรม	๕. กระบวนการปฏิบัติงาน ๖. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้	ม.ค. ๗๐ – ก.ย. ๗๐	-	Output - การบรรยายเรื่องการวิเคราะห์ปัญหาและเครื่องมือการจัดการความรู้ขององค์กร ๑ ครั้ง Outcome - มีผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่ดีขึ้น โดยมีนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ และ/หรือกระบวนการทำงานขององค์กร ที่เกิดจากใช้เครื่องมือการจัดการข้อมูลผลลัพธ์จากตัวชี้วัดสำคัญขององค์กร ๑ ตัวชี้วัด	พก.พส. พค.นบ.
๒. งาน i-Preview/ i-Battle	๕. กระบวนการปฏิบัติงาน ๖. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้	ธ.ค. ๖๙ – พ.ค. ๗๐	๒.๒๘	Output - จำนวนผลงานนวัตกรรมที่นำเสนอเข้าร่วมการประกวดเพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๐ Outcome - มีผลงานนวัตกรรมผ่านเกณฑ์การนำเสนอเข้าร่วมประกวดเวทีภายนอก	พก.พส.
๓. งานเสวนานวัตกรรม	๕. กระบวนการปฏิบัติงาน ๖. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้	ม.ค. ๗๐ – ก.ย. ๗๐	๐.๖๑	Output - จำนวนผู้เข้าร่วมกิจกรรมเพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๐ จากปีที่ผ่านมา Outcome - ผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้รับการพัฒนาทักษะที่เหมาะสม	พก.พส.
๔. โครงการประกวดหน่วยงานต้นแบบเพื่อขยายผลการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรม (โครงการใหม่)	๕. กระบวนการปฏิบัติงาน ๖. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้	ม.ค. ๗๐ - เม.ย. ๗๐	-	Output - จำนวนหน่วยงานที่เข้าร่วมขยายผลการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ และนวัตกรรม Outcome - บริษัทฯ มีหน่วยงานต้นแบบที่ได้รับรางวัล และขยายผลการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรม	พก.พส.
๕. โครงการประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บวท. (โครงการใหม่)	๑. การนำองค์กร ๒. การวางแผนและทรัพยากร ๓. บุคลากร ๔. กระบวนการจัดการความรู้ ๕. กระบวนการปฏิบัติงาน ๖. ผลลัพธ์การจัดการความรู้	มี.ค. ๖๙ – ก.ย. ๖๙	-	Output - ผลประเมินการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ บวท. Outcome - บริษัทฯ ได้รับทราบแนวทางในการปรับปรุง เพื่อพัฒนาตนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	พก.พส.