



แผนแม่บทการจัดการความรู้

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

พ.ศ. ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒

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 และทบทวนวิสัยทัศน์ เพื่อให้รองรับอุตสาหกรรมการบินของโลกที่เพิ่มจำนวนเที่ยวบินขึ้นเป็น ๒ เท่าตัวในอีก ๑๐ ปีข้างหน้า จึงได้ปรับปรุงแผนแม่บทการจัดการความรู้ขึ้นใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยแผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๕๔ - ๒๕๕๘ ได้เริ่มสร้างกระบวนการมาตรฐานสำหรับการจัดการความรู้ บวท. ขึ้น และดำเนินการจัดการความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้และสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง ภายใต้ ๓ กลยุทธ์ คือการจัดการความรู้ระดับองค์กร การจัดการความรู้ระดับหน่วยงาน และการพัฒนาระบบโครงสร้างสำหรับการจัดการความรู้ โดยมุ่งสร้างการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ ต่อมาในปี ๒๕๖๐ บวท. ได้ทบทวนแผนแม่บทการจัดการความรู้อีกครั้ง ใช้ชื่อแผนแม่บทการจัดการความรู้ บวท. พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ โดยดำเนินการจัดการความรู้ภายใต้บริบทระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) ที่มุ่งเน้นกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ การจัดการความรู้ภายใต้บริบทระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจหมวด ๔ การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ นับเป็นหัวใจสำคัญที่จะเป็นฐานให้เกิดการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน และยังเป็นหมวดสำคัญที่จะส่งผลไปยังหมวดต่างๆ เพื่อสร้างผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการต่อไป

แผนแม่บทการจัดการความรู้ ปี พ.ศ. ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒ ฉบับปัจจุบันนี้ ทบทวนและปรับปรุงขึ้นจากแผนแม่บทการจัดการความรู้ ฉบับปี พ.ศ. ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑ โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน/ภายนอกที่สำคัญ สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ บวท. ที่กำหนดไว้ในระยะเวลา ๕ ปีข้างหน้า ภายใต้บริบทการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจแบบใหม่ ที่มุ่งเน้นให้รัฐวิสาหกิจตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจการแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	๑
บทสรุปผู้บริหาร	๒
สรุปผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Achievements)	๔
ส่วนที่ ๑ บทนำ	๑๓
ส่วนที่ ๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ บวท.	๑๕
สภาพแวดล้อมภายนอก	๑๕
สภาพแวดล้อมภายใน	๒๔
ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)	๔๑
ส่วนที่ ๓ ทฤษฎีและหลักการจัดการความรู้ บวท.	๕๑
กระบวนการจัดการความรู้	๕๕
การบริหารการเปลี่ยนแปลง	๕๗
ส่วนที่ ๔ วิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย กรอบแนวคิดและโครงสร้างการจัดการความรู้ บวท.	๕๘
วิสัยทัศน์	๕๘
พันธกิจ	๕๘
นโยบาย	๕๙
เป้าหมาย	๕๙
ยุทธศาสตร์	๖๑
แผนที่นำทางด้านการจัดการความรู้ บวท. (AEROTHAI KM Roadmap)	๖๒
ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ	๖๒
กรอบแนวคิดการดำเนินการ	๖๖
โครงสร้างการจัดการความรู้	๖๘
บทบาทความรับผิดชอบ	๖๙
ส่วนที่ ๕ กลยุทธ์และโครงการ/งานด้านการจัดการความรู้	๗๑
ภาคผนวก แผนปฏิบัติการ ประจำปี ๒๕๖๘: โครงการ/งานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้	๘๔

บทสรุปผู้บริหาร

บริษัท วิสาหกิจการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ได้ทบทวนแผนแม่บทการจัดการความรู้ บวท. พ.ศ. ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กรตามระบบการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศและนำไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

แผนแม่บทการจัดการความรู้ของ บวท. 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. ๒๕๖๘ -๒๕๗๒ และแผน หลักต่าง ๆ ขององค์กร ทิศทางและแนวโน้มการจัดการความรู้ เพื่อศึกษาและกำหนดเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ใช้ประกอบการพิจารณา/ทบทวนการกำหนดทิศทางการจัดการความรู้ที่เหมาะสม รวมถึงการนำโอกาสในการปรับปรุง และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจาก สคร. มาเป็นข้อมูลหลักที่ใช้ในการทบทวน และจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ เพื่อให้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๘-๒๕๗๒ มีการทบทวนเป้าหมาย กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ตลอดจนโครงการ/งาน ให้เป็นปัจจุบัน เพื่อให้สามารถนำไปใช้เป็นกรอบในการดำเนินการไปสู่เป้าหมายได้ตามที่กำหนดไว้

ทั้งนี้ บวท. ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ด้านการจัดการความรู้ ไว้ดังนี้

“เป็นองค์กรที่มีระบบการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน และสร้างมูลค่าเพิ่มในการให้บริการการเดินทางอากาศด้วยคุณภาพสูงสุดอย่างยั่งยืน”

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 พัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง บนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม

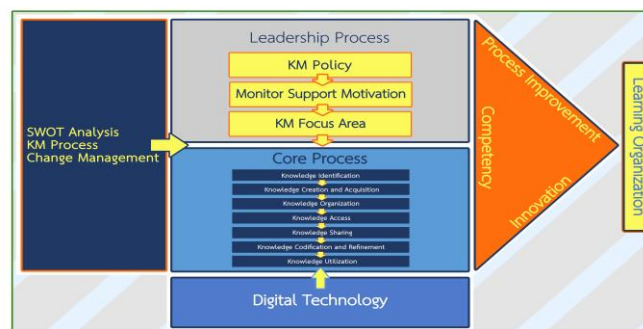
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ บูรณาการการจัดการความรู้ สู่การปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการให้บริการการเดินทางอากาศด้วยคุณภาพอย่างยั่งยืน

แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ จะถูกถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติผ่านกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ และแปลงไปสู่โครงการ/งาน บรรลุไว้ในแผนแม่บทฯ ที่ปรากฏในฉบับนี้

แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๘-๒๕๗๒ กำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้ สอดคล้องกับกรอบการดำเนินงานที่สำคัญ (KPA) และเป้าหมายตามที่แผนวิสาหกิจซึ่งเป็นแผนหลักขององค์กร กำหนดไว้ในแต่ละปี ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดการความรู้เป็นหนึ่งในกลไกที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่กำหนด ดังนี้

ตัวชี้วัด/เป้าหมายแผนวิสาหกิจ	ตัวชี้วัด/เป้าหมายแผนแม่บทการจัดการความรู้
เป้าหมายปี ๒๕๖๘: คะแนนประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ในส่วน Core Business Enablers ไม่น้อยกว่า ๓.๐๗	เป้าหมายปี ๒๕๖๘: คะแนนประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจจาก สคร. ในหัวข้อการจัดการความรู้ไม่ต่ำกว่า ๒.๙๖
เป้าหมายปี ๒๕๖๙: คะแนนประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ในส่วน Core Business Enablers ไม่น้อยกว่า ๓.๒๐	เป้าหมายปี ๒๕๖๙: คะแนนประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจจาก สคร. ในหัวข้อการจัดการความรู้ไม่ต่ำกว่า ๓.๑๖
เป้าหมายปี ๒๕๗๐: คะแนนประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ(SE-AM) ในส่วน Core Business Enablers ไม่น้อยกว่า ๓.๔๐	เป้าหมายปี ๒๕๗๐: คะแนนประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจจาก สคร. ในหัวข้อการจัดการความรู้ไม่ต่ำกว่า ๓.๓๖
เป้าหมายปี ๒๕๗๑: คะแนนประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ(SE-AM) ในส่วน Core Business Enablers ไม่น้อยกว่า ๓.๖๐	เป้าหมายปี ๒๕๗๑: คะแนนประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจจาก สคร. ในหัวข้อการจัดการความรู้ไม่ต่ำกว่า ๓.๕๖
เป้าหมายปี ๒๕๗๒: คะแนนประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ในส่วน Core Business Enablers ไม่น้อยกว่า ๓.๘๐	เป้าหมายปี ๒๕๗๒: คะแนนประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจจาก สคร. ในหัวข้อการจัดการความรู้ไม่ต่ำกว่า ๓.๗๖



ภาพที่ ๑ : AEROTHAI KM MODEL

สรุปผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Achievements)

ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑
ภาพรวม	บพท. ได้พัฒนาระบบการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานบนฐานความรู้ ยกระดับผลการดำเนินงานด้วยการใช้การจัดการความรู้เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนากระบวนการทำงาน ต่อยอดสู่การคิดค้นนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มและนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน โดยมีแผนแม่บทการจัดการความรู้ที่ได้ทบทวนเป็นประจำทุกปี ด้วยการนำข้อมูลสภาพแวดล้อม ภายใน/ภายนอกองค์กร ประเด็นความท้าทายและความได้เปรียบทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ใน แผนวิสาหกิจ รวมถึงหลักเกณฑ์และผลการประเมิน Core Business Enablers ในหัวข้อการจัดการ ความรู้และนวัตกรรมที่ได้รับในแต่ละปี มาวิเคราะห์ปรับปรุงแผนแม่บทฯ สำหรับใช้เป็นกรอบใน การดำเนินงานให้มีความเป็นมาตรฐานและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ภาพรวมการดำเนินงาน ด้านการจัดการความรู้ของวิสาหกิจจากข้อมูลการประเมินฯ สคร. สรุปได้ ดังนี้ ● วิสาหกิจควรมีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ (New Knowledge) ตามบริบท (Context) ที่ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และต้องครอบคลุมกฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงมาตรฐานสากลหรือมาตรฐานระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรม หรือการดำเนินงาน ของวิสาหกิจ อันเนื่องมาจากการดำเนินงานที่ต้องสอดคล้องกับสภาพบังคับและให้เกิดการยอมรับ ในระดับมาตรฐานสากล โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องกับข้อบังคับเฉพาะ เช่น การขนส่ง ระหว่างประเทศ การออกใบอนุญาต เป็นต้น และนำองค์ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ เช่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกองค์กรทั้งหน่วยงานภาครัฐ/เอกชนในประเทศ/ต่างประเทศที่อยู่ใน อุตสาหกรรมเดียวกันและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง รวมถึงหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีองค์ความรู้และ ความเชี่ยวชาญในความรู้ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจ โดยใช้เครื่องมือ การจัดการความรู้ในการแลกเปลี่ยนข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) แล้วนำมาประยุกต์ใช้ ร่วมกับองค์ความรู้เดิมและ/หรือองค์ความรู้ข้ามสายของความรู้ ให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ (New Knowledge) รวมถึงแสวงหาโอกาสผ่านการสร้างร่วมมือระหว่างองค์กร ● วิสาหกิจควรมีการต่อยอดความรู้ทั้งความรู้ใหม่และความรู้เดิมสู่การสร้างนวัตกรรม เพื่อ สร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กร เช่น ธุรกิจใหม่ (New Business) ผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product) บริการใหม่ (New Service) กระบวนการใหม่ (New Process) เป็นต้น รวมถึงการปรับปรุง กระบวนการ (Process Improvement) ให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากขึ้นหรือดีกว่าเดิม เช่น ลดเวลา ลดการใช้ทรัพยากร ลดของเสีย เป็นต้น และใช้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งในการติดตาม ผลสัมฤทธิ์ของนวัตกรรมที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดการปรับปรุงนวัตกรรมดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ต้องมีการจัดเก็บองค์ความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถนำไปสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑
	ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว นอกจากนี้ ยังมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ทั้งในส่วนของแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และ Knowledge Management Trend ต่าง ๆ สามารถสรุปเป็นประเด็นที่นำมาใช้ในการทบทวนแผนแม่บทการจัดการความรู้ได้ ดังนี้ ● แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ ได้กำหนดประเด็นการพัฒนาที่ ๑ การพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนา โดยมีเป้าหมายให้หน่วยงานของรัฐสามารถสร้างและพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับ เกิดการเรียนรู้ ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม และทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร รวมถึงกำหนดกลยุทธ์ ได้แก่ การพัฒนาเทคโนโลยี เครื่องมือ หรือระบบเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา เช่น ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และพัฒนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ใช้งานง่ายเข้าถึงได้อย่างทั่วถึง เป็นต้น ประเด็นการพัฒนาที่ ๒ การพัฒนาแนวคิดและทักษะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญที่มุ่งเน้นให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการนำความรู้และทักษะที่ได้รับจากการพัฒนามาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงนำมาปรับปรุงและพัฒนางานหรือองค์กรด้วย ● การจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องมีการปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการกำหนดให้ KM เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้จากการปฏิบัติงานเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงบูรณาการการจัดการความรู้ร่วมกับ Core Business Process และระบบการทำงานต่าง ๆ เพื่อให้ KM ทำหน้าที่เป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรอย่างแท้จริง ● การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีผลต่อการจัดการความรู้ อาทิ Big Data และ Cloud Computing หรือระบบจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลที่ช่วยให้องค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลขนาดใหญ่ และ IT Resource ทุกประเภทได้ทุกที่ทุกเวลาผ่านอินเทอร์เน็ต ตลอดจนเทคโนโลยี Artificial Intelligence (AI /ปัญญาประดิษฐ์) ซึ่งเป็นระบบที่พัฒนาให้คอมพิวเตอร์ทำงานได้เหมือนปัญญาของมนุษย์ โดยจะช่วยในการจัดการข้อมูลและความรู้ที่แต่เดิมกระจัดกระจายอยู่ในที่ต่าง ๆ ถูกรวบรวมไว้ในที่เดียวกันและนำไปสร้างเป็นระบบ Search Engine ที่ใช้งานภายในองค์กร ประกอบกับความสามารถในการเข้าใจและประมวลผลภาษาด้วยเทคโนโลยี NLP (Natural Language Processing) ที่จะช่วยให้การค้นหาเป็นไปตามบริบทของคำถาม และสามารถตอบ

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑
	คำถามที่พนักงานหรือลูกค้าสอบถามเข้ามาได้เหมือนกับพูดคุยกับคน ตอบโจทย์พฤติกรรมของคนยุคใหม่ที่ต้องการการตอบสนองที่รวดเร็ว รวมทั้งทำให้พนักงานหรือลูกค้าสามารถสอบถามและค้นหาข้อมูลที่ต้องการได้ด้วยตนเอง ลดเวลาในการค้นหาข้อมูล และทำให้พนักงาน หรือลูกค้าสามารถแก้ไขปัญหาเบื้องต้นได้ด้วยตนเอง เป็นต้น
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม	บวท. มุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยการนำและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับในฐานะคณะกรรมการจัดการความรู้และคณะทำงานระดับฝ่ายงาน ดำเนินการผ่านกระบวนการจัดการความรู้ บวท. ในส่วนของกระบวนการนำ (KM Leadership Process) ในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย/ทิศทางการดำเนินการ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ขององค์กร ส่งต่อไปยังกระบวนการหลัก (KM Core Process) และกระบวนการสนับสนุน (KM Support Process) เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม รวมถึงด้านบุคลากร มุ่งเน้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในด้านการจัดการความรู้ตามบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสม โดยการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน การกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ ตลอดจนสร้างแรงจูงใจและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอในการดำเนินงานการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานสรุปได้ ดังนี้ การกำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการความรู้ของผู้บริหารระดับสูง ● บวท. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง นโยบายและเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ชัดเจนและระบุไว้ในแผนแม่บทการจัดการความรู้ (พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑) ซึ่งนำเสนอผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการจัดการความรู้เมื่อวันที่ ๓ พฤษภาคม ๒๕๖๖ และที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ครั้งที่ ๘/๒๕๖๖ (นัดพิเศษ) เมื่อวันที่ ๕ ก.ค. ๖๖ เป็นที่เรียบร้อย โดยได้มีการสื่อสารตามแผนสื่อสารด้านการจัดการความรู้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทั้งในรูปแบบ One Way Communication ผ่านการเผยแพร่บนระบบ Intranet การสื่อสารผ่านกลุ่มไลน์องค์กร รวมถึงการสื่อสารรูปแบบ Two Way Communication ผ่านการสัมมนาการจัดการความรู้ประจำปี และการถ่ายทอดสื่อสารแผนฯ จากผู้บริหารผ่านเวทีการประชุมภายในหน่วยงานของฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์ ● บวท. ดำเนินการทบทวนขอบเขตการจัดการความรู้ (KM Focus Areas) ประจำปี ๒๕๖๗ ให้ครอบคลุมขอบเขตความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) และจำเป็นต่อการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึง Knowledge Risk ในมิติต่าง ๆ สอดคล้องตามเกณฑ์การประเมิน Enabler ที่กำหนด โดยได้นำเสนอคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้ เมื่อวันที่ ๒๖ ธันวาคม

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑
	๒๕๖๖ และถ่ายทอดสื่อสารให้แก่ฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดการความรู้ระดับหน่วยงาน ประจำปี ๒๕๖๗ ตามกระบวนการหลัก (KM Core Process) ● ผู้อำนวยการใหญ่ทุกสายงานเข้าร่วมสัมมนาการจัดการความรู้ ซึ่งจัดขึ้นจำนวน ๑๐ รุ่น ระหว่างวันที่ ๑๕ มกราคม - ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗ ณ ห้องประชุม ๕/๑ อาคาร ๖๐ ปี โดยได้รับฟังการนำเสนอแนวทางการจัดการความรู้ของหน่วยงานในสายงานและให้ข้อเสนอแนะในการระบุ/บ่งชี้ความรู้ที่สำคัญสำหรับนำไปจัดการความรู้ประจำปี ๒๕๖๗ รวมถึงเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ นักจัดการความรู้ (KF) เจ้าหน้าที่ HRD เจ้าหน้าที่บริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับฝ่ายงาน และ Process Owner ประจำหน่วยงาน การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารระดับกลางในด้านการจัดการความรู้ ● ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่าย/เทียบเท่าและผู้อำนวยการกอง/เทียบเท่า ในฐานะคณะทำงานระดับฝ่ายงานได้ถ่ายทอด/สื่อสารแผนแม่บทการจัดการความรู้ (พ.ศ. ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑) ผ่านการประชุมหน่วยงาน พร้อมทั้งพิจารณาให้ความเห็นชอบหัวข้อองค์ความรู้ วางแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ประจำปี ๒๕๖๗ และติดตามกำกับดูแลให้การดำเนินการสำเร็จตามแผนการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ รวมถึงนำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปใช้สนับสนุนการทำงานภายในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อาทิ การถ่ายทอดความรู้ในหน่วยงาน (Knowledge Sharing) การถอดบทเรียนความรู้และประสบการณ์ผู้เกษียณ การทบทวนผลการปฏิบัติงานด้วยเครื่องมือ AAR เป็นต้น นอกจากนี้ ยังได้มีการทบทวนและแต่งตั้งนักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (KF) ตามคุณสมบัติและความสามารถที่บริษัทฯ กำหนด เพื่อเป็นผู้ช่วยผู้บริหารในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของหน่วยงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ● ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่าย/เทียบเท่าและผู้อำนวยการกอง/เทียบเท่าเข้าร่วมสัมมนาการจัดการความรู้ ประจำปี ๒๕๖๗ โดยระดมความคิดเห็นร่วมกับ นักจัดการความรู้ (KF) เจ้าหน้าที่ HRD เจ้าหน้าที่บริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับฝ่ายงาน และ Process Owner ประจำหน่วยงานในการระบุ/บ่งชี้ความรู้ที่สำคัญประจำปี ผ่านกิจกรรม Workshop พร้อมทั้งนำเสนอให้แก่ผู้อำนวยการใหญ่สายงานเพื่อให้แนวทางสำหรับนำไปจัดการความรู้ตามกระบวนการ KM Core Process ● ผู้บริหารทุกระดับเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยจากผลการประเมินตนเองด้านการจัดการความรู้ พบว่า ผู้บริหารในหน่วยงานให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย ๓.๙๑ อยู่ในระดับมาก บรรลุตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ (≥๓.๕ จาก คะแนนเต็ม ๕) รวมถึงบุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหาร (ระดับกลาง/ระดับต้น) เป็น

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑
	แบบอย่างเพื่อส่งเสริมการจัดการความรู้และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย ๔.๒๘ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยผู้บริหารได้เข้าร่วมกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ตามที่บริษัทฯ กำหนด เป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้ ส่งเสริมการจัดการความรู้และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การให้พนักงานแลกเปลี่ยน/ถ่ายทอดความรู้ในการประชุมหน่วยงานเป็นประจำทุกเดือน สนับสนุนให้พนักงานเข้าร่วมทุกกิจกรรมการเรียนรู้และการฝึกอบรม/พัฒนา เป็นต้น การสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วมและการสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ - สื่อสารและสร้างความเข้าใจถึงความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง/เป้าหมาย และผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ให้แก่ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการใหญ่ ผู้อำนวยการฝ่าย/เทียบเท่า ผู้อำนวยการกอง/เทียบเท่า นักจัดการความรู้ (KF) เจ้าหน้าที่ HRD เจ้าหน้าที่บริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับฝ่ายงาน และ Process Owner ประจำหน่วยงานในการสัมมนาการจัดการความรู้ ประจำปี ๒๕๖๗ ระหว่างวันที่ ๑๕ มกราคม – ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗ ณ ห้องประชุม ๕/๑ อาคาร ๖๐ ปี และสื่อสารให้แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรผ่านการประชุมภายในของหน่วยงาน โดยผู้อำนวยการกอง/ศูนย์/สนับสนุนศูนย์/ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานทำหน้าที่ในการถ่ายทอด/สื่อสาร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในด้านการจัดการความรู้ตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม - สร้างการมีส่วนร่วมของฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์ ในการจัดการความรู้ตามกระบวนการ KM Core Process อย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี เพื่อสร้างและแสวงหาความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ และหน่วยงาน รวบรวมไว้เป็นฐานความรู้ที่สำคัญสำหรับนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร พัฒนาระบบการทำงานและต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรม - บรรยายให้ความรู้และสร้างความเข้าใจในด้านการจัดการความรู้ให้แก่พนักงานใหม่ในหลักสูตรปฐมนิเทศ ประจำปี ๒๕๖๗ เมื่อวันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๖๗ และวันที่ ๑๑ เมษายน ๒๕๖๗ โดยเป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจในประโยชน์ของการจัดการความรู้ รวมถึงการนำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน พร้อมกับการทำกิจกรรม Workshop เพื่อจัดทำความรู้ในรูปแบบ One Page Knowledge (OPL) หรือ การเขียนบทเรียนรู้อ ๑ ประเด็น สำหรับนำไปใช้ในการจัดการความรู้ของตนเองและของหน่วยงาน - ร่วมกับกองพัฒนาคุณภาพ (พค.นบ.) บรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือการจัดการความรู้ที่ช่วยสนับสนุนการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้แก่ Process Owner ประจำหน่วยงานในการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การปรับปรุงระบบงาน/กระบวนการ ประจำปี ๒๕๖๗ เมื่อ

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑
	วันที่ ๒๔ เมษายน ๒๕๖๗ โดยได้เพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในเรื่องเครื่องมือการจัดการความรู้เพื่อนำไปใช้เป็นกลไกสำคัญร่วมกับเครื่องมือการปรับปรุงกระบวนการอื่น ๆ ในการพัฒนากระบวนการทำงานต่อไป ● ร่วมกับงานส่งเสริมวัฒนธรรมและงานพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ดำเนินการจัดกิจกรรม From KM to Innovation ณ ศูนย์ควบคุมการบินภูมิภาค (ศช.บภ๒, ศอ.บภ๒, ศญ.บภ๑, และ ศภ.บภ๑.) โดยผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เข้าใจภาพกระบวนการพัฒนาค้น พัฒนางานและคิดสร้างสรรค์ผ่านเครื่องมือการจัดการความรู้ ต่อยอดไปถึงการพัฒนานวัตกรรมตามกระบวนการพัฒนานวัตกรรมด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล พร้อมทั้งร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Business Model Canvas สำหรับเป็นเครื่องมือเพื่อช่วยในการวิเคราะห์และออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ที่จะนำไปสู่การสร้างผลงานนวัตกรรม การสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ ● สนับสนุนให้ฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์ นำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปใช้ในการทำงานของหน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยกำหนดให้ทุกหน่วยงานจัดทำแผนการจัดการความรู้ให้เหมาะสมตามบริบทของหน่วยงาน รวมถึงบรรจุการถ่ายทอดความรู้เป็นหนึ่งในวาระการประชุมของหน่วยงาน เพื่อกระตุ้นและส่งเสริมวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ● สร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยจากผลการประเมินตนเองด้านการจัดการความรู้ พบว่า ประเด็นที่มีการดำเนินการมากที่สุดคือ หน่วยงานให้อิสระในการคิดและการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย ๔.๕๗ คิดเป็นร้อยละ ๙๑.๔๐ รองลงมา คือ หน่วยงานมีบรรยากาศของการเปิดเผยข้อมูลและไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ย ๔.๔๗ คิดเป็นร้อยละ ๘๙.๔๐ และหน่วยงานส่งเสริม/ให้การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย ๔.๓๙ คิดเป็นร้อยละ ๘๗.๘๐ ● บวท. มีการประกาศวัฒนธรรมองค์กร AEROTeam ตั้งแต่ปี ๒๕๖๒ พร้อมทั้งดำเนินการจัดกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่องในการสร้างการตระหนักรู้และความเข้าใจให้กับบุคลากร เพื่อยืนยันให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม จากรายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers (Feedback Report) แสดงให้เห็นถึงโอกาสในการปรับปรุงการดำเนินการในด้านการสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ โดย บวท. ควรทบทวนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ AEROTeam ที่สะท้อนให้เห็นพฤติกรรมที่ชัดเจนด้านการจัดการความรู้ เพื่อให้การปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยม/วัฒนธรรมให้แก่บุคลากร เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กร

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑
	การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการจัดการความรู้ บวท. ดำเนินการพัฒนานักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (KF) เป็นประจำทุกปี ดังนี้ ● การสัมมนาการจัดการความรู้ประจำปี ๒๕๖๗ ซึ่งจัดขึ้นจำนวน ๑๐ รุ่น ระหว่างวันที่ ๑๕ มกราคม – ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗ ณ ห้องประชุม ๕/๑ ชั้น ๕ อาคาร ๖๐ ปี โดยนักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (KF) ได้รับทราบแนวทางการจัดการความรู้จากกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ข้อมูลแผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑ เป้าหมายการจัดการความรู้ ตัวอย่างการระบุ/บ่งชี้ความรู้ที่สำคัญ พร้อมทั้งระดมความคิดเห็นร่วมกับผู้บริหารหน่วยงาน) เจ้าหน้าที่ HRD เจ้าหน้าที่บริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับฝ่ายงาน และ Process Owner ผ่านการทำกิจกรรม Workshop เพื่อระบุ/บ่งชี้ความรู้ที่สำคัญสำหรับดำเนินการจัดการความรู้ประจำปี ๒๕๖๗ ● การอบรมความรู้พื้นฐานด้านการจัดการความรู้สำหรับนักจัดการความรู้ที่ได้รับแต่งตั้งใหม่ผ่านระบบ Learning Management System (LMS) ระหว่างวันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๖ - ๑๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗ โดยผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้ทฤษฎีและความสำคัญของการจัดการความรู้ เครื่องมือการจัดการความรู้ แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑ และเป้าหมายการจัดการความรู้ ตลอดจนบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อนำไปใช้ในการจัดการความรู้ของหน่วยงานต่อไป ● โครงการพัฒนาศักยภาพ Knowledge Facilitator หัวข้อ “การออกแบบ Presentation Design ด้วย Canva ระดับ Basic” จำนวน ๒ รุ่น เมื่อวันที่ ๑๓ และ ๒๑ พฤษภาคม ๒๕๖๗ โดยนักจัดการความรู้ประจำหน่วยงานได้เรียนรู้ในเรื่องเครื่องมือ Canva ทฤษฎีการเลือกสีเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดทำ Presentation และองค์ความรู้ของหน่วยงาน ● การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในแนวคิดและวิธีการที่เป็น Good Practices จากหน่วยงานใน บวท. ที่สามารถขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ผ่านโครงการ KM Show and Share การเผยแพร่ข้อมูล/ความรู้/ Clip VDO คู่มือการจัดการความรู้ และบทความวิชาการด้านการจัดการความรู้บนระบบ KM AEROTHAI Website เป็นต้น
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อ	มุ่งเน้นการมีระบบการจัดการความรู้ที่มีมาตรฐาน และมีเทคโนโลยีสนับสนุน เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ ได้ทุกสถานที่ ทุกเวลาและทุกเครื่องมือ (Anytime, Anywhere, Any Devices) โดยมีผลการดำเนินงานสรุปได้ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑
สร้างความพึงพอใจต่อ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกระดับ	กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) และการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ ● ทบทวนการกำหนดขอบเขตความรู้ (KM Focus Areas) ในขั้นตอนการระบุ/บ่งชี้ความรู้ ตามกระบวนการ KM Core Process ให้ครอบคลุมความรู้ที่สำคัญตามข้อเสนอแนะของ สคร. ประกอบด้วย ๑. ความรู้ที่ช่วยในการแก้ไขปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ หน่วยงาน/องค์กร (ความรู้ที่ใช้ในปัจจุบันและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น/ ความรู้ที่สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์องค์กร) ๒. ความรู้เพื่อรองรับสถานการณ์สำคัญต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของหน่วยงาน/องค์กรในอนาคต (ความรู้ที่ใช้ทั้งในปัจจุบันและจำเป็นต้องใช้ใน อนาคต/ความรู้ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร) ๓. ความรู้ที่สำคัญของหน่วยงาน/องค์กรที่ อาจสูญเสียไปพร้อมกับบุคลากรลาออก/เกษียณอายุ (ความรู้ที่ใช้ในการทำให้องค์กรเกิด ความยั่งยืน/ความรู้ที่กำลังสูญหายจากผู้เชี่ยวชาญที่กำลังจะเกษียณอายุ) ๔. ความรู้เพื่อใช้ พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร (ความรู้ที่ใช้ทั้งในปัจจุบันและจำเป็นต้องใช้ในอนาคต) ๕. ความรู้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานของหน่วยงาน (ความรู้ที่ใช้ทั้งในปัจจุบันและจำเป็นต้อง ใช้ในอนาคต) โดยขอบเขตความรู้ดังกล่าวได้นำไปใช้เป็นกรอบในการจัดการความรู้ของฝ่าย/ สำนักงาน/กอง/ศูนย์ตามกระบวนการ KM Core Process เพื่อสร้างฐานความรู้ที่สำคัญต่อ การดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานและขององค์กร ● ดำเนินการสื่อสารกระบวนการจัดการความรู้แบ่งตามกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ๑. กลุ่มผู้บริหาร เป็นการสื่อสารเพื่อให้เข้าใจกระบวนการในภาพรวมและสามารถนำไปสื่อสาร ให้แก่ บุคลากรภายในหน่วยงานได้ทราบตามความเกี่ยวข้อง ๒. นักจัดการความรู้ของหน่วยงาน (KF) เพื่อให้เข้าใจกระบวนการในภาพรวมและขั้นตอนย่อยในการปฏิบัติงานตาม Flow Chart ที่จัดทำขึ้น สำหรับนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ๓. บุคลากรทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เข้าใจเฉพาะขั้นตอนที่สำคัญสำหรับนำไปใช้จัดการความรู้ของตนเองได้ ● นำเทคโนโลยีมาสนับสนุนขั้นตอนในกระบวนการจัดการความรู้ ดังนี้ ๑. <u>การระบุ/บ่งชี้ ความรู้</u> ใช้โปรแกรม Mind Master จัดทำแผนที่ความรู้ของหน่วยงาน (Knowledge Map) ซึ่งช่วยให้หน่วยงานเห็นความรู้ที่สำคัญในแต่ละกระบวนการงานอย่างชัดเจน นำไปสู่การระบุ และจัดการความรู้ได้ตรงกับความจำเป็นในการปฏิบัติงาน ๒. <u>การสร้างและแสวงหาความรู้</u> ใช้ Free Program สร้างองค์ความรู้ในรูปแบบ VDO ด้วยโปรแกรม และ Application อาทิ Kinemaster Infographic รูปแบบ Presentation อาทิ PowerPoint และ Canva เพื่อพัฒนา รูปแบบความรู้ให้ทันสมัยเข้าถึงได้โดยง่าย ๓. <u>การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้</u> ส่งเสริมการเรียนรู้ ภายในองค์กรและหน่วยงานผ่านการใช้ระบบ Zoom Meeting การนำ Microsoft 365 เข้าใช้งาน การจัดให้มีระบบ Learning Management System (LMS) รวมถึงสนับสนุนการเรียนรู้ด้วย

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑
	ตนเองผ่านการเรียนการสอนออนไลน์ อาทิ Intranet องค์กร และ YouTube Channel AEROTHAI Tube และ KM AEROTHAI Website ๔. <u>การรวบรวม/เรียบเรียง/จัดเก็บความรู้ การเข้าถึงความรู้ การรักษาความรู้/ปรับปรุง/ยกระดับ</u> บน KM AEROTHAI Website ที่มีการพัฒนา Search Engine เพื่ออำนวยความสะดวก การกำหนดและถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ● มีการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งภายในและภายนอกองค์กร จำนวน ๘ กลุ่ม ได้แก่ ๑. ผู้กำกับดูแล (Governance Bodies) ๒. ผู้ถือหุ้น (Shareholders) ๓. คู่ค้า (Partners) ๔. ผู้ส่งมอบ (Suppliers) ๕. คู่ความร่วมมือ (Collaborators) ๖. ชุมชน (Communities) ๗. บุคลากร (Employees) และ ๘. ลูกค้า (Customers) ทั้งนี้ มีการพิจารณาประเด็นที่มีสาระสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจาก ๒ มิติ คือ มิติที่วิเคราะห์จากประเด็น/ความต้องการของ บวท. ที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจากประเด็น/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อ บวท. นำมาสู่การสรุปและจัดลำดับประเด็น/ความต้องการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ โดยกองวิสาหกิจสัมพันธ์ (วส.สส.) ในฐานะหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้มีการจัดทำแผนบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมทั้งกำหนดวิธีการ/รูปแบบในการดำเนินการ อาทิ การประชุมผู้บริหารระดับสูง การจัดทำบันทึกข้อตกลง การประชุมคณะทำงาน/ระดับปฏิบัติ การส่งผู้แทนเข้าร่วมประชุมในเวทีต่าง ๆ ตลอดจนการสื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ การจัดบรรยายให้ความรู้/สร้างความเข้าใจ การแลกเปลี่ยนผ่านการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังจัดให้มีการสำรวจและประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเป็นประจำทุกปี โดยในปี ๒๕๖๗ ได้มีการปรับปรุงข้อคำถามในแบบสอบถามที่สะท้อนถึงข้อมูลสารสนเทศ/ความรู้ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการจาก บวท. เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการกำหนดสารสนเทศ/ความรู้ให้ตรงกับความต้องการจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากยิ่งขึ้นในปีต่อไป ● ดำเนินการจัดอบรมหลักสูตร Talent Development Program-ICAO (TDP-ICAO) สำหรับผู้ได้รับคัดเลือกให้เข้าโครงการ Talents (Specialists) ประจำปี ๒๕๖๗ จำนวน ๕ คน ระหว่างวันที่ ๖ กุมภาพันธ์ – ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๗ ณ ห้องประชุม A ชั้น ๑ อาคารอำนวยการ เพื่อพัฒนาให้มีความพร้อมในการสนับสนุน/เข้าร่วมเป็นคณะทำงาน/เข้าร่วมประชุมใน ICAO Panel/ Study Group ตามแผนงานเชิงกลยุทธ์ของ ผวท. โดยมีผลการประเมินความพึงพอใจในภาพรวมของผู้เข้ารับการพัฒนาอยู่ในเกณฑ์มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยร้อยละ ๙๙.๒๗ ซึ่งผ่านเกณฑ์ความคุ้มค่าที่กำหนดไว้ที่ร้อยละ ๘๐

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ บูรณาการการจัดการความรู้สู่การปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการให้บริการการเดินอากาศด้วยคุณภาพอย่างยั่งยืน	มุ่งเน้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยการใช้ความรู้เป็นฐาน การนำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน และต่อยอดสู่การคิดค้นสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เพิ่มมูลค่าให้แก่ บวท. รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมที่ตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน โดยมีการดำเนินการดังนี้ 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 โดยกลุ่มงานพัฒนาองค์กร ร่วมกับหน่วยงานเจ้าของกระบวนการ ● 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 ซึ่งได้กำหนดขั้นตอนการปรับปรุงบริการประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ได้แก่ ๑. รวบรวมข้อมูล ๒. วิเคราะห์ปัญหา ๓. กำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ ๔. หาแนวทางปรับปรุง ๕. ออกแบบ To be process ๖. ปรับปรุงกระบวนการ ๗. สรุปผลการปรับปรุง ทั้งนี้ ได้มีการนำเครื่องมือการจัดการความรู้ (KM) มาใช้เป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานร่วมกับเครื่องมือการปรับปรุงกระบวนการอื่น ๆ โดยให้ความรู้แก่ เจ้าของกระบวนการ (Process Owner) และ นักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (KF) รวมถึงการกำหนดให้การจัดการความรู้ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานเป็นหนึ่งในขอบเขตการจัดการความรู้ที่สำคัญ (KM Focus Areas) ประจำปี

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑
	๒๕๖๗ รวมถึงส่งเสริมให้มีการนำเครื่องมือการจัดการความรู้ คือ AAR ไปใช้สนับสนุนการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานประจำวัน (Daily Operation) ภายในหน่วยงาน และการดำเนินโครงการที่สำคัญต่าง ๆ ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ● 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 ๒๕๖๗ งานการจัดการความรู้ งานส่งเสริมนวัตกรรม และงานพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ดำเนินการจัดกิจกรรม From KM to Innovation ณ ศูนย์ควบคุมการบินภูมิภาค (ศช.บภ๒, ศอ.บภ๒, ศณ.บภ๑, และ ศภ.บภ๑.) โดยผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้เข้าใจภาพกระบวนการพัฒนาคน พัฒนางาน และคิดสร้างสรรค์ผ่านเครื่องมือการจัดการความรู้ ต่อยอดไปถึงการพัฒนานวัตกรรมตามกระบวนการพัฒนานวัตกรรมด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล พร้อมทั้งร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ Business Model Canvas สำหรับเป็นเครื่องมือเพื่อช่วยในการวิเคราะห์และออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ที่จะนำไปสู่การสร้างผลงานนวัตกรรม การสร้างความตระหนักด้านความเสี่ยงในการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน ● บวท. ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยมุ่งเน้นเป้าหมายในระดับองค์กร พร้อมทั้งมีการถ่ายทอดเป้าหมายไปสู่การปฏิบัติผ่านกระบวนการทำงานประจำในหน่วยงานอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยระบบการควบคุมภายในและการจัดการความรู้ในแต่ละระดับ เพื่อสร้างความตระหนักถึง Key Success Factor และ Critical Point ในการปฏิบัติงานประจำวัน สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด อันส่งผลต่อความสำเร็จในระดับองค์กร ทั้งนี้ กำหนดให้มีการทบทวนความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับหน่วยงานอย่างเป็นระบบทุกปี พร้อมทั้งสื่อสารและจัดหลักสูตรให้ความรู้หน่วยงานผ่านนโยบายความเสี่ยง กฎบัตรฯ คู่มือฯ และแผนหลักการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานทราบ เข้าใจ และระมัดระวังเกี่ยวกับควบคุมจุดที่ต้องควบคุม ระมัดระวังหรือจุดสำคัญ/วิกฤติ (Critical Step)

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑
	● บวท. ได้มีการนำประเด็นความเสี่ยงระดับองค์กรในแผนหลักการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมาใช้ในการวิเคราะห์เชื่อมโยงและกำหนดขอบเขตความรู้ที่สำคัญ (KM Focus Areas) ประจำปี ๒๕๖๗ เพื่อเป็นกรอบและแนวทางให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการจัดการความรู้ตามกระบวนการ KM Core Process รวมถึงส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานตระหนักถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความรู้/ความเชี่ยวชาญของบุคลากรในหน่วยงาน ความเสี่ยงจากความรู้ที่สำคัญที่อาจสูญหายไปพร้อมกับบุคลากรที่เกษียณอายุหรือลาออก โดยนำมาระบุ/บ่งชี้เป็นความรู้ที่สำคัญที่จำเป็นต้องดำเนินการประจำปี เพื่อเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน ● บวท. ได้กำหนดให้การตระหนักรู้ความเสี่ยงในการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบเป็นหนึ่งในพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ของบุคลากร บวท. เพื่อสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes) ตลอดจนเกิดการทบทวนและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร AEROTeam ในด้าน Result Oriented นอกจากนี้ยังมีการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานบริหาร/บริการจราจรทางอากาศ งานวิศวกรรมจราจรทางอากาศ งานมาตรฐานความปลอดภัย ซึ่งได้มีการกำหนดแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงด้านความปลอดภัย (Safety Risk Management) สำหรับการให้บริการการเดินอากาศอย่างชัดเจน เพื่อให้หน่วยงาน/บุคลากรที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติอย่างทั่วถึง ประกอบกับกำหนดให้มีการจัดประชุมหน่วยงาน/ผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความตระหนักและแลกเปลี่ยนความรู้/ประสบการณ์ในเรื่องความเสี่ยงด้านความปลอดภัย ได้แก่ การประชุมด้านมาตรฐานและความปลอดภัยระดับหน่วยงาน (Unit SR) และการประชุมด้านมาตรฐานและความปลอดภัยระดับบริหาร (Executive SR) ทุกสัปดาห์ รวมถึงมีกระบวนการทำ Safety Review เพื่อทบทวนปัจจัยหรือประเด็นปัญหาความปลอดภัยต่าง ๆ ที่อาจส่งผลต่อการให้บริการการเดินอากาศ

ส่วนที่ ๑ บทนำ

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (บวท.) ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลไทย ให้เป็นหน่วยงานผู้ให้บริการการเดินอากาศของประเทศ มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

๑. การบริหารจราจรทางอากาศ (Air Traffic Management) ภายในเขตแกลงข่าวการบินกรุงเทพฯ (Bangkok Flight Information Region: Bangkok FIR) เพื่อความปลอดภัยและประสิทธิภาพทางการบินของผู้ใช้ห้วงอากาศในประเทศไทย
๒. การบริการระบบสื่อสารการเดินอากาศ ระบบช่วยการเดินอากาศ และระบบติดตามอากาศยาน (Aeronautical Communications, Navigation and Surveillance System/Services)
๓. การบริการข่าวสารการเดินอากาศและงานแผนที่เดินอากาศ (Aeronautical Information Services and Aeronautical Charts) รวมทั้ง บริการเกี่ยวเนื่องและงานตามนโยบายรัฐบาล โดยกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร ไว้ดังนี้

วิสัยทัศน์

“เป็นองค์กรที่ให้บริการการเดินอากาศด้วยคุณภาพสูงสุดอย่างยั่งยืน เพื่อขับเคลื่อนประเทศไทยสู่การเป็นศูนย์กลางการบินของภูมิภาค”

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

โดยได้กำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ และประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) ไว้ ๔ ด้าน เพื่อให้การปฏิบัติสร้างผลสัมฤทธิ์ไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

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

ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)

“เป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการเป็นผู้ให้บริการการเดินทางอากาศของประเทศมาอย่างยาวนาน ด้วยความปลอดภัย มีประสิทธิภาพ และมีความต่อเนื่อง ในทุกสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ ตลอดจนสร้างคุณค่าให้กับกิจการบินของประเทศ มีความสามารถในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมระบบสนับสนุนบริการการเดินทาง รวมทั้งมีความสามารถในการสร้างความร่วมมือเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภูมิภาค”

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

ส่วนที่ ๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ บวท.

สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยใช้แนวทางการวิเคราะห์ตามแนวทาง PESTEL (Political, Economic, Social-Cultural, Technology Environment and Legal) ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

❖ ปัจจัยทางด้านนโยบายภาครัฐ (Political)

๑. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๖๒

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

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

๒. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (๒๕๖๖ – ๒๕๘๐) ประเด็นการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

มีเป้าหมายเพื่อประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีและด้านโครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ของประเทศเพิ่มสูงขึ้น มีมูลค่า การลงทุนวิจัยและพัฒนานวัตกรรมต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศเพิ่มขึ้น ผ่านการวิจัยและพัฒนาที่มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของประชาชนและพัฒนาการให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส โดยการสร้างและสะสมองค์ความรู้ในด้านเป้าหมายต่าง ๆ ให้มีความทันสมัยตลอดเวลา และพัฒนาประเทศไปเป็นประเทศที่มีระบบเศรษฐกิจและสังคมบนฐานความรู้ด้านการวิจัยและนวัตกรรม ประกอบด้วย ๕ แผนย่อย โดย ๑ ในแผนย่อยได้แก่ แผนการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมด้านองค์ความรู้พื้นฐาน มีเป้าหมายเพื่อให้ประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีขั้นสูงทัดเทียมประเทศที่ก้าวหน้าในเอเชีย ผ่านการวิจัยและพัฒนาอย่างเข้มข้นที่สร้างองค์ความรู้ให้สามารถต่อยอดไปสู่ นวัตกรรมทางเศรษฐกิจหรือสังคม รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมให้

ภาคอุตสาหกรรมสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยตรง เพื่อให้ประเทศไทยเป็นผู้นำรับนานาชาติ ในมิติที่ประเทศไทยมีความเข้มแข็ง และส่งเสริมการสร้างเครือข่ายองค์ความรู้และความเป็นเลิศทางวิชาการระดับชาติและนานาชาติ

จากเป้าหมายของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (๒๕๖๖ – ๒๕๘๐) ประเด็นการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม สามารถนำมาใช้เป็นกรอบในการส่งเสริมและสร้างองค์ความรู้ของ บวท. เพื่อให้มีคุณภาพและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ ตลอดจนการส่งเสริมสร้างเครือข่ายองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมเพื่อเกิดผลลัพธ์ที่ดีตามเป้าหมายการสร้างนวัตกรรมและโอกาสในการแข่งขันต่อไป

๓. แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐

สำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ สำหรับให้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐใช้เป็นแนวปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร การวางระบบการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสม มีความเชื่อมโยงกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคล และสอดคล้องกับบทบาท ภารกิจ โครงสร้างการบริหารงานของส่วนราชการ ตลอดจนให้บุคลากรภาครัฐใช้เป็นแนวปฏิบัติในการวางแผนการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน มุ่งเน้นให้มีการเรียนรู้และพัฒนา การประเมินและปรับปรุงการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ดังนี้

ประเด็นการพัฒนาที่ ๑ การพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนา

เป้าหมาย หน่วยงานของรัฐสามารถสร้างและพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดลอม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม และทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

กลยุทธ์ที่ ๑ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การพัฒนากลไก เครื่องมือหรือระบบเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนา เช่น การส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และพัฒนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ใช้งานง่ายเข้าถึงได้อย่างทั่วถึง เป็นต้น

กลยุทธ์ที่ ๒ การเป็นองค์กรแห่งการตื่นรู้และปรับตัว ได้แก่ การกำหนดนโยบาย ทิศทางการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการปรับตัวสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวในการปฏิบัติงานที่ต้องมีการปรับปรุงพัฒนาอยู่เสมอ การออกแบบโครงการ/กิจกรรมที่เน้นการสร้างนวัตกรรม การทำงานร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคลากร รวมทั้งมีการยกย่องความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่ทำหายต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม เป็นต้น

กลยุทธ์ที่ ๓ การเป็นองค์กรแห่งการมีพฤติกรรมที่ดี ได้แก่ การกำหนดมาตรการหรือกลไกเพื่อเสริมสร้างและรักษาวินัย คุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาและส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ความมีวินัยจากแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ และนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

กลยุทธ์ที่ ๔ การเป็นองค์กรแห่งการมีส่วนร่วม ได้แก่ การกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วม และสมดุลคุณภาพชีวิตที่ดี เช่น การกำหนดให้มีบุคลากรจากกลุ่มที่แตกต่างเข้าร่วมการคิด การตัดสินใจในการดำเนินการต่าง ๆ ของหน่วยงาน การกำหนดนโยบายหรือกิจกรรม เพื่อสร้างสมดุลระหว่างการทำงาน และชีวิตที่ตรงตามความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่ม เป็นต้น

ประเด็นการพัฒนานี้ ๒ การพัฒนาแนวคิดและทักษะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมาย บุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนากรอบแนวคิดและทักษะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานที่ท้าทาย เพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ทักษะดังกล่าวเป็นทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเบื้องต้น โดยหน่วยงานของรัฐสามารถกำหนดทักษะเพิ่มเติมเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ และเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรรายบุคคลอย่างเหมาะสม

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

ประเด็นการพัฒนานี้ ๓ การพัฒนากรอบความคิดและทักษะด้านดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเป็นรัฐบาลดิจิทัล

จากแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๐ บวท. สามารถนำมาปรับใช้ในการจัดทำแผนการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายให้หน่วยงานภาครัฐสามารถสร้างและพัฒนางานสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีทักษะด้านดิจิทัลในการขับเคลื่อนการดำเนินการ

❖ ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economic)

๑. ความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

บวท. มีการสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความต้องการ และความคาดหวังใน ส่วนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง เพื่อรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของบวท. โดยในปี ๒๕๖๖ มีการจำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และยังมีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหาร ๒ หน่วยงาน โดยในปี ๒๕๖๖ บวท. ได้รับคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่ที่ ๔.๐๖ ซึ่งมากกว่า ปี ๒๕๖๕ ๓.๘๔ อยู่ที่ ๐.๒๒ อยู่ในระดับคะแนน “มาก” โดยประเด็นด้านการให้ความร่วมมือ/สนับสนุนในการดำเนินงาน/กิจกรรม เป็นประเด็นที่ได้รับระดับความพึงพอใจเฉลี่ยจากหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระดับคะแนนที่มากที่สุด ๔.๓๓ รวมถึงเป็นประเด็นที่ได้รับระดับความพึงพอใจเฉลี่ยจากกลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและหน่วยงานคู่ความร่วมมือในประเทศ ในระดับคะแนนมากที่สุด ๔.๓๒ และ ๔.๓๗ ตามลำดับ ในขณะที่ประเด็นด้านการเข้าไปมีส่วนร่วมและเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานที่สำคัญเป็นประเด็นที่ได้รับ

ความพึงพอใจเฉลี่ยจากหน่วยงานคู่ความร่วมมือต่างประเทศในระดับคะแนนที่มากที่สุด ๔.๓๓ สำหรับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องการเพิ่มศักยภาพและความยั่งยืนในการสร้างความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาอุตสาหกรรมการบินของประเทศ บวท. ควรมีการบูรณาการการดำเนินงานสร้างความร่วมมือหรือจัดทำบันทึกข้อตกลงร่วมกับหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเพิ่มมากขึ้นในการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ และแนวทางการบริหารจัดการอุตสาหกรรมการบิน รวมถึง บวท. ควรกำหนดบทบาทสำคัญในการพัฒนาทักษะและความสามารถรวมถึงการพัฒนาระบบการถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

๒. ความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

บวท. มีการสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความต้องการ และความคาดหวังของผู้ใช้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูล/สำรวจผ่านแบบสอบถามแบบตอบด้วยตัวเอง (Self-administrative Questionnaire) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยในปี ๒๕๖๖ การสำรวจความพึงพอใจ ของผู้ใช้บริการ มีการแบ่งการสำรวจตามประเภทการให้บริการ ได้แก่ (๑) บริการการเดินทางอากาศ (๒) บริการข้อมูลข่าวสารการบิน/แผนที่การบิน (๓) บริการเช่าอุปกรณ์สื่อสารประกอบด้วย Trunked Radio, Air to Ground Radio และ AFTN Terminal และมีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหาร/ระดับปฏิบัติการของสายการบินอีกด้วย โดยในภาพรวม ความพึงพอใจฯ เฉลี่ยถ่วงน้ำหนักทุกบริการฯ ปี ๒๕๖๖ เท่ากับ ๔.๐๖ ซึ่งต่ำกว่า ปี ๒๕๖๕ (๔.๑๔) เนื่องด้วยปริมาณจราจรทางอากาศเริ่มกลับเข้าสู่สภาวะปกติจึงทำให้มีปริมาณจราจรทางอากาศเพิ่มมากขึ้น อย่างไรก็ตามจากสถิติการปฏิบัติการบินของสายการบิน และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของกลุ่มสายการบิน เห็นว่า บวท. ยังสามารถให้บริการได้ตามมาตรฐานความปลอดภัย โดยมีรายละเอียดของผลสำรวจแบ่งตามการให้บริการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ความคาดหวังให้ บวท. มีการพัฒนาหรือนำเทคโนโลยี เครื่องมือที่เหมาะสมมาใช้เก็บบันทึกและนำข้อมูลทางสถิติมาใช้ในการเรียนรู้และออกคำสั่งปฏิบัติการบิน มุ่งเน้นให้การให้บริการข้อมูลข่าวสารการบิน มีความน่าเชื่อถือความครบถ้วนและถูกต้องของข้อมูล Flight Plan และข่าว ATS Message อื่น ๆ และสำหรับการให้บริการด้านเช่าอุปกรณ์สื่อสาร มุ่งหวังให้ผู้ให้บริการของ บวท. ใช้ความรู้ ความสามารถในการให้บริการ เพื่อส่งมอบความปลอดภัยอย่างสูงสุดแก่ผู้ใช้บริการ

❖ ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural)

การปรับเปลี่ยนรูปแบบวิถีชีวิตการทำงานใหม่/Work From Anywhere/Remote Work

ปัจจุบันคนใน Generation ใหม่กำลังเข้าสู่ตลาดแรงงานมากขึ้น ซึ่งคนในยุคดังกล่าวมีความสามารถและทักษะหลายอย่างที่เป็นต่อยุคสมัยปัจจุบัน และมีความรวดเร็วในการเรียนรู้สิ่งใหม่ อย่างไรก็ตาม ความต้องการของคนรุ่นใหม่จะแตกต่างจากยุคก่อนหน้าอย่างมาก อีกทั้งยังมีความหลากหลายมากขึ้น ประกอบกับผลกระทบของ COVID-19 ส่งผลให้องค์กรจำนวนมากทั้งภาครัฐและเอกชนต้องปรับระบบการทำงานให้พนักงานสามารถทำงานจากที่บ้านได้ (Work From Home) และนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้าใช้งาน

เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน เช่น การใช้โปรแกรม Zoom ในการประชุม Microsoft Team ในการบริหารจัดการงานภายในทีม และการติดต่อสื่อสารผ่านระบบดิจิทัลเป็นหลัก เป็นต้น อีกทั้งภายหลังการระบาดของ COVID-19 ส่งผลให้กิจวัตรประจำวัน พฤติกรรม รวมไปถึงกรอบความคิดหรือทัศนคติ (Mindset) และชุดความคิดในลำดับความต้องการของมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการพิจารณาแนวทาง/รูปแบบการทำงาน ทบทวนสภาพแวดล้อมการทำงาน ให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม/สถานการณ์ในอนาคตต่อไป ทั้งในด้านเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน รวมทั้งค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิ่งจูงใจต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างและหลากหลาย เพื่อที่จะสามารถดึงดูดและจูงใจคนที่มีศักยภาพสูงเข้าสู่องค์กรและรักษาไว้ได้ยาวนาน และในด้านการจัดการความรู้ที่จะสนับสนุนข้อมูลความรู้ให้แก่บุคลากรได้ทุกที่และเพียงพอต่อความต้องการใช้งาน

❖ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ (Technology)

- การพัฒนาของระบบอากาศยานไร้คนขับ (Unmanned Aircraft System: UAS) สามารถตอบโจทย์การใช้งานของผู้บริโภคได้หลากหลายวัตถุประสงค์ และมีประสิทธิภาพ UAS ที่ถูกพัฒนาในปัจจุบัน ได้แก่ Drone, Remotely Piloted Aircraft System (RPAS) และ Autonomous Passenger Air Vehicle (PAV) เป็นต้น ซึ่งในส่วนของอากาศยานไร้คนขับขนาดเล็ก (Drone) กำลังเป็นที่นิยม และมีแนวโน้มขยายตัวในการปฏิบัติการบินที่เพิ่มมากขึ้น อีกทั้ง อากาศยานไร้คนขับขนาดใหญ่ก็มีการนำมาใช้ประโยชน์มากขึ้น อีกทั้งที่ผ่านมา มีผู้ประกอบการยื่นขอใบอนุญาตจาก กพท. เพื่อปฏิบัติอากาศยานไร้คนขับขนาดใหญ่ (150 kg) ในการให้บริการฉีดพ่นสารเคมี และคาดว่าจะในอนาคตจะมีผู้ประกอบการรายอื่น ๆ ยื่นขอใบอนุญาตมากขึ้น ดังนั้น ในอนาคตอันใกล้ จึงจำเป็นต้องมี Unmanned Aircraft Traffic Management (UTM) ซึ่งเป็นการบริหารจัดการและให้บริการจราจรทางอากาศที่เพิ่มเติมจากบริบทการบินปัจจุบัน เพื่อบริหารจัดการ UAS ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในหลายประเทศเริ่มมีนโยบายให้อากาศยานไร้คนขับใช้น่านฟ้าบางส่วนร่วมกับอากาศยานอื่น ๆ โดยผู้ให้บริการจราจรทางอากาศมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานความปลอดภัย และการให้บริการต่าง ๆ และองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ ได้กำหนดแนวทางมาตรฐานความปลอดภัยในการปฏิบัติการบินของอากาศยานไร้คนบินขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติการบินของอากาศยานไร้คนบินและอากาศยานที่มีผู้โดยสารสามารถปฏิบัติการบินร่วมกันได้อย่างปลอดภัย

- Trajectory-Based Operation (TBO) หรือการปฏิบัติการตามวิถีการบิน คือ เป้าหมายตามแนวคิดเชิงปฏิบัติการในการบริหารจราจรทางอากาศในระดับสากล โดยมีการจัดการจราจรทางอากาศ (ATM) ที่พิจารณาวิถีการบิน (Trajectory) ของอากาศยานทั้งที่มีคนขับและไม่มีคนขับ ตลอดทุกช่วงของเที่ยวบิน (Phase of Flight) และบริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างวิถีการบินของเที่ยวบินนั้น ๆ กับวิถีการบินของเที่ยวบินอื่นและข้อจำกัดอื่น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งการปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตามสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการ ณ ขณะนั้น หรือกล่าวอีกทางหนึ่ง คือ เพื่อให้ได้มาซึ่งระบบการเดินอากาศที่มีขีดความสามารถเป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดได้ตกลงร่วมกัน (Performance-Based Air Navigation

System) โดยที่ผู้ใช้งานห้วงอากาศ (Airspace User: AU) สามารถปฏิบัติการบินด้วยวิธีการบินที่เบี่ยงเบนไปจากวิธีการบินที่ผู้ใช้งานห้วงอากาศร้องขออนุญาตที่สุด

- *System Wide Information Management (SWIM) Concept* คือ แนวคิดที่ครอบคลุมมาตรฐาน โครงสร้างพื้นฐาน และการกำกับดูแลเพื่อการจัดการข้อมูลและการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการจราจรทางอากาศระหว่างหน่วยที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ผ่านบริการที่ทำงานร่วมกันได้ โดย ICAO จัดให้ SWIM อยู่ในเรื่องที่มีความสำคัญลำดับต้น ที่จะต้องมีการดำเนินการ เนื่องจาก SWIM เป็นองค์ประกอบพื้นฐานในการยกระดับระบบการเดินอากาศสากล ที่หากไม่มีการดำเนินการ จะส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินการในเรื่องอื่น ๆ อาทิ ATFM, FF-ICE ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินการตามแนวคิด TBO ได้ในท้ายที่สุด โดย บวท. ควรพิจารณานำความรู้เชิงเทคนิคด้านรูปแบบโครงสร้างพื้นฐานในการเชื่อมต่อ/แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างประเทศตามแนวคิด SWIM ที่ได้ร่วมออกแบบ/พัฒนา/ทดสอบ ภายใต้การสาธิตฯ จนได้รับการพิจารณาเบื้องต้นให้ใช้เป็นรูปแบบการเชื่อมต่อฯ สำหรับภูมิภาคเอเชีย/แปซิฟิก มาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์และบริการเกี่ยวเนื่อง เพื่อสร้างรายได้ให้กับ บวท. ต่อไป

- *Total Airport Management (TAM)* คือการบริหาร/จัดการปฏิบัติการภายในสนามบินทั้งหมด ทั้งในส่วน Airside และ Landside ผ่านการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นปัจจุบันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่าน SWIM เพื่อใช้ในการวางแผนและตัดสินใจร่วมกัน ซึ่ง TAM เป็นการขยายขอบเขตจากในระยะ Tactical ผ่านกระบวนการ A-CDM ไปสู่ระยะ Pre-Tactical และ Strategic ทั้งนี้ TAM เป็นการบูรณาการเทคโนโลยี/วิธีปฏิบัติที่ใช้สนับสนุนการปฏิบัติการในเขตสนามบินที่มีอยู่แล้ว เช่น AMAN/DMAN, A-SMGCS, A-CDM ให้อยู่ภายในโครงสร้างเดียว

ปัจจัยที่ประกอบด้วย การพัฒนาของระบบอากาศยานไร้คนขับ (Unmanned Aircraft System: UAS) การบริหารจัดการและให้บริการจราจรทางอากาศที่เพิ่มเติมจากบริบทการบินปัจจุบัน (Unmanned Aircraft Traffic Management: UTM) Trajectory-Based Operation (TBO) หรือ การปฏิบัติการตามวิธีการบิน System Wide Information Management (SWIM) Concept and Total Airport Management (TAM) เป็นปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่สำคัญต่อองค์กร บวท. ควรมีการต่อยอดความรู้ ทั้งความรู้ใหม่และความรู้เดิมสู่การสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กร เช่น ธุรกิจใหม่ (New Business) ผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product) บริการใหม่ ๆ (New Service) กระบวนการใหม่ (New Process) ทั้งนี้ ต้องมีการจัดเก็บองค์ความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถนำไป สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจขององค์กรทั้งในระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว

❖ ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม Environment and Legal

พ.ร.บ. การเดินอากาศ (ฉบับที่ ๑๔) พ.ศ. ๒๕๖๒ ได้มีผลบังคับใช้วันที่ ๒๔ พฤษภาคม ๒๕๖๒ โดยเป็นการปรับปรุง พ.ร.บ. การเดินอากาศ พ.ศ. ๒๕๔๗ และฉบับแก้ไขเพิ่มเติมทั้งฉบับ เพื่อให้ครอบคลุมกิจการการบินพลเรือนในทุกมิติที่รัฐต้องกำกับดูแล ยกระดับการบินพลเรือนของประเทศไทยให้

เป็นไปตามมาตรฐานสากล ทันสมัย และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องตามมาตรฐานของ ICAO และรองรับการตรวจสอบตามโครงการตรวจสอบและการกำกับดูแลความปลอดภัยสากล

ทั้งนี้ กพท. ได้ดำเนินการในฐานะหน่วยงานกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดมากขึ้น ทั้งในด้านมาตรฐาน บริการการบินอากาศ จนถึงมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยการบินอากาศ โดยที่ผ่านมา กพท. มีการเข้าตรวจ ณ ศูนย์ควบคุมการบินต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และเมื่อวันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๓ ครม. ได้มีมติ มอบหมายให้บริษัทฯ ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานให้บริการการจัดการจราจรทางอากาศ และบริการการบินอากาศที่เกี่ยวข้องสำหรับการบินพลเรือนของประเทศไทย โดยจะต้องดำเนินการขอใบรับรองตามกฎหมาย และไม่มี ความจำเป็นต้องทำสัญญามอบหมายกับ คค. นอกจากนี้ พ.ร.บ. ยังได้มอบอำนาจแก่คณะกรรมการการบิน พลเรือนในการกำหนดอัตราค่าบริการ หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการคำนวณค่าบริการการบิน อากาศอีกด้วย

จากปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม Environment and Legal กฎหมายหรือกฎระเบียบดังกล่าว จำเป็นที่รัฐวิสาหกิจควรมีการแสวงหาความรู้ใหม่ตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และต้องครอบคลุม กฎหมาย ระเบียบต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงมาตรฐานสากลหรือมาตรฐาน ระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องใน อุตสาหกรรม หรือการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ อันเนื่องมาจากการดำเนินงาน ที่ต้องสอดคล้องกับสภาพบังคับ และให้เกิดการยอมรับในระดับมาตรฐานสากล โดยเฉพาะอย่างยิ่งรัฐวิสาหกิจ ที่เกี่ยวข้องกับข้อบังคับเฉพาะ เช่น การขนส่งระหว่างประเทศ การออกใบอนุญาต เป็นต้น และนำองค์ความรู้ จากแหล่งต่าง ๆ เช่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกองค์กรทั้งหน่วยงานภาครัฐ/เอกชน ในประเทศ/ต่างประเทศ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน และอุตสาหกรรมต่อเนื่อง รวมถึงหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีองค์ความรู้ และความเชี่ยวชาญในความรู้ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้อง ต่อการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ ในการแลกเปลี่ยนข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) แล้วนำมาประยุกต์ ใช้ร่วมกับองค์ความรู้เดิม และ/หรือองค์ความรู้ข้ามสายของความรู้ให้ เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ (New Knowledge) รวมถึงแสวงหาโอกาส ผ่านการสร้างร่วมมือระหว่างองค์กร

❖ KNOWLEDGE MANAGEMENT Trends 2024

๑. แนวโน้มของ KM ในยุคดิจิทัล

ในยุคดิจิทัลมีความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีหลายอย่าง ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้มีผลต่อ แนวทาง KM (Knowledge Management หรือการจัดการความรู้) ขององค์กร ทำให้การแบ่งปันความรู้ การสกัดความรู้ และการเก็บรักษาความรู้เป็นไปอย่างง่ายขึ้นกว่า KM แบบเก่า ส่งผลให้องค์กรดำเนินกิจการได้ ตรงตามเป้าหมายและประสพผลสำเร็จมากขึ้น เทคโนโลยีในยุคดิจิทัลที่นำมาใช้กับการจัดการความรู้ได้แก่

- Cloud Computing เป็นการให้บริการของผู้ให้บริการเกี่ยวกับระบบเครือข่าย ซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์ การจัดเก็บข้อมูล ซึ่งรวมกันอยู่ในศูนย์ข้อมูลหรือคลาวด์ มีการคิดค่าบริการตามการใช้งานจริง ผู้ใช้บริการเพียงมีการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตก็สามารถใช้บริการดังกล่าวได้ โดยผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ Notebook Tablet และสามารถแชร์บริการร่วมกัน ข้อดีคือผู้ให้บริการสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการใช้งานได้

เพียงจ่ายเงินเพิ่ม ไม่ต้องดูแลระบบเอง ผู้ให้บริการเป็นผู้ดูแลให้ ไม่ยุ่งยากในการอัปเดตระบบ เช่น Office 365 และ SharePoint Online BMC Knowledge Management Salesforce Knowledge Management

- Big Data ความเจริญก้าวหน้าในยุคดิจิทัล ทำให้เกิดข้อมูลขนาดใหญ่อย่างรวดเร็วที่เรียกว่า Big Data ทำให้องค์กรต้องใช้เครื่องมือ KM มาช่วยบริหาร Big Data เพื่อให้องค์กรพัฒนากระบวนการทำงาน แก้ไขปัญหาขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้เปรียบในการแข่งขัน ตัวอย่าง Big Data ภายในองค์กร เช่น ข้อมูลพนักงาน ข้อมูลลูกค้า ข้อมูลผลการดำเนินงาน ความรู้ต่าง ๆ ที่อยู่ในคลังความรู้

- Internet of Things (IoT) เป็นการเชื่อมต่ออุปกรณ์และสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกันด้วย อินเทอร์เน็ต ทำให้สามารถควบคุมอุปกรณ์และสิ่งต่าง ๆ ได้ทุกที่ ทุกเวลา เพียงมีโทรศัพท์เคลื่อนที่ เช่น ควบคุมการเปิดปิดไฟ เครื่องปรับอากาศ IoT ทำให้ KM เกิดขึ้นแบบ real-time updates

- Mobile Technology เทคโนโลยีโทรศัพท์เคลื่อนที่กลายเป็นสิ่งจำเป็นในชีวิตประจำวัน ซึ่งช่วยให้ KM เกิดขึ้นได้ในทุกที่ ทุกเวลา แบบ Real-Time ทำให้ประหยัดเงินและเวลา

- Artificial Intelligence (AI หรือปัญญาประดิษฐ์) เป็นระบบที่พัฒนาให้คอมพิวเตอร์ทำงาน ได้เหมือนปัญญาของมนุษย์ เช่น ระบบผู้เชี่ยวชาญ ระบบฐานข้อมูล หุ่นยนต์ เทคโนโลยีเหล่านี้เกิดขึ้นในยุคดิจิทัล นอกจากเพื่ออำนวยความสะดวกในชีวิตประจำวันแล้วยังอำนวยความสะดวกในการทำ KM อีกด้วย (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (๒๕๖๑). แนวโน้มของ KM ในยุคดิจิทัล. สืบค้น ๓๐ เมษายน ๒๕๖๗, จาก https://www.nstda.or.th/home/knowledge_post/trend-km-digital-age/)

๒. จากประดิษฐ์ปัญญา (KM) สู่ปัญญาประดิษฐ์ (AI)

การจัดการสำคัญมากขึ้นในยุคที่เทคโนโลยีล้นหลามและข้อมูลท่วมท้น จนหลายคนแยกไม่ออกว่า สิ่งไหนมีประโยชน์หรือสิ่งไหนทำให้เข้าใจผิด สิ่งที่ต้องการยุคใหม่ต้องให้ความสำคัญ คือ

(๑) การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ที่จะช่วยองค์กรในการปิดช่องว่างระหว่างความสามารถที่เรามีในปัจจุบันกับวิสัยทัศน์ที่เราต้องการจะเป็นในอนาคต

(๒) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่ช่วยเพิ่มทักษะความสามารถให้กับคนในองค์กรได้พัฒนานตนเองให้พร้อมที่จะรับกับงานใหม่ๆ

(๓) การจัดการเทคโนโลยี (Technology Management) การลงทุนในเทคโนโลยีที่ทันสมัย สอดคล้องกับทิศทางที่องค์กรกำลังจะไป อะไรจำเป็นและคุ้มค่าในขณะที่เม็ดเงินที่จะใช้มีจำกัด

การจัดการความรู้ไม่ใช่เรื่องใหม่ มีการกล่าวถึงนานมากกว่า ๒๐ ปี เป็นการจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ เป็นความพยายามที่จะนำความรู้ที่มีอยู่ และประสบการณ์ของบุคคลต่างๆ ในองค์กร มาใช้ให้เกิดประโยชน์และพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ แต่ก็ยังมีองค์กรที่ทำได้จริง น้อยมาก

การจำแนกความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรได้เป็น ๓ ระดับ ได้แก่ ๑) *ความรู้หลัก (Core Knowledge)* เป็นความรู้ในระดับพื้นฐานที่ทุกคนในองค์กรต้องการหรือต้องรู้ เช่น ความรู้เกี่ยวกับองค์กร ความรู้ในงานและความรับผิดชอบ ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ เป็นต้น ๒) *ความรู้ระดับก้าวหน้า (Advanced Knowledge)* เป็น

ความรู้ที่ทำให้องค์กรไปสู่จุดของการแข่งขันได้ เป็นความรู้ที่มีความเฉพาะเจาะจง ซึ่งแตกต่างจากคู่แข่ง ๓) *ความรู้เชิงนวัตกรรม (Innovative Knowledge)* เป็นความรู้ใหม่ที่ไม่มีใครคิดหรือรู้มาก่อน ซึ่งจะทำให้ องค์กรเป็นผู้นำทางการตลาด หรือกลายเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมนั้น ๆ โดยองค์กรต้องสร้าง ส่งเสริม และพัฒนากระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge Sharing) ในรูปแบบเดิม แล้วต่อยอดด้วย เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) และข้อมูลจำนวนมาก (Big Data) ในโลกอินเทอร์เน็ต เพื่อสร้าง ศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันใหม่ให้แก่องค์กรได้อย่างไร แล้ว AI จะเข้ามาเป็นผู้เล่นหน้าใหม่ ในรูปแบบไหน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรต้องช่วยกันคิดและนำมาใช้

CoP หรือ Community of Practice หนึ่งในกิจกรรมที่หลายองค์กรที่ส่งเสริมวัฒนธรรม การเรียนรู้ ผ่านแนวทางการจัดการความรู้ เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถเก็บเกี่ยวประสบการณ์ที่สั่งสมอยู่ใน ตัวคน รวบรวมจัดเก็บไว้ในระบบที่ทุกคนสามารถเข้าถึง เรียนรู้และปรับประยุกต์ใช้ในงานของตัวเอง

แต่โลกปัจจุบัน การทำงานผ่านหน้าจอคอมพิวเตอร์ จะไปเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็เป็น เรื่องที่ทำได้ยาก ช่องทางการสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ตจึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่งซึ่งนำมาใช้ผสมผสานกับพื้นที่ เสมือนผ่านซอฟต์แวร์ใหม่ ๆ และโครงข่ายอินเทอร์เน็ตที่ทันสมัย (Cyberspace) เมื่อองค์ความรู้มากมาย จัดเก็บไว้ในระบบแล้ว Machine Learning จะเข้ามาเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เหล่านั้น ด้วยประสิทธิภาพและ ความสามารถในการจดจำแบบไม่มีขีดจำกัด การเข้าถึงและดึงข้อมูลความรู้ออกมาได้อย่างรวดเร็ว การคิด วิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลจำนวนมากได้ในเวลาอันสั้น จะทำให้คนทำงานทุกคนสามารถจะนำความรู้ที่ เก็บสะสมไว้จากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกมาใช้ได้อย่างทันท่วงที เสมือนมีที่ปรึกษาชั้นเลิศมาคอยให้ คำแนะนำ โดยมีเราเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจในขั้นตอนสุดท้าย นอกจากนั้นมันยังมีความสามารถในการ คาดการณ์อนาคต สร้างทางเลือกทางรอดบนพื้นฐานของเหตุและผลผ่านตัวแบบ (Data Model) ที่เราจัด วางไว้ คอยตรวจติดตามสิ่งผิดปกติแทนเรา และแจ้งเตือน (Alert) เมื่อมีสัญญาณบ่งชี้ว่ากำลังจะไปสู่หนทางที่ อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดได้

AI จึงช่วยให้มีความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ คิดพิจารณา และคาดการณ์อนาคต ตลอดจน สร้างทางเลือกในการตัดสินใจ จำลักษณะ ขุนพลแก้ว, สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (๒๕๖๓). จากประดิษฐ์ ปัญญา (KM) สู่ปัญญาประดิษฐ์ (AI) สืบค้น ๓๐ เมษายน ๒๕๖๗, จาก <https://www.ftpi.or.th/2020/34950>

จากสภาพแวดล้อมภายนอก และบริบทการเปลี่ยนแปลง Knowledge Management Trend สรุปรูปเป็นประเด็นที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒ ได้ดังนี้

๑. มุ่งใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาองค์กรก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
๒. มุ่งสร้างองค์ความรู้ให้สามารถต่อยอดไปสู่นวัตกรรม และส่งเสริมการสร้างเครือข่าย องค์ความรู้และความเป็นเลิศทางวิชาการระดับชาติและนานาชาติ
๓. ใช้เครื่องมือการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาแนวคิดและทักษะบุคลากรให้มีความพร้อมใน การปฏิบัติงาน ผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน

ของบุคลากรทุกระดับ โดยต้องมีการประเมินผลในมิติของการนำความรู้ ทักษะไปใช้ประโยชน์ ในการปฏิบัติงานหรือพัฒนางาน

๔. ปรับองค์กรไปสู่ “Power of Sharing Knowledge” ไม่ใช่ “Power of Knowledge” เหมือนที่ผ่านมา กล่าวคือ การให้ได้มาซึ่งความรู้ในปัจจุบันไม่เพียงพอ แต่ต้องมุ่งเน้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่ผูกขาดข้อมูล/ความรู้ การเกิดเทคโนโลยีและนวัตกรรมขึ้นใหม่ ตลอดเวลา
๕. มุ่งสร้างให้เกิด Learn คือเรียนรู้อย่างไรให้มีความสามารถในการรังสรรค์นวัตกรรม Relearn คือการเรียนรู้สถานการณ์หรือเหตุการณ์จากมุมมองใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม เนื่องจากสิ่งที่รู้ เปลี่ยนไปในบริบทใหม่ และ Unlearn คือการไม่ยึดติดกับสิ่งที่เรียนรู้มาและปรับตัวให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลง
๖. ความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ให้บริการ มุ่งหวังให้ บวท. ควรกำหนดบทบาทสำคัญในการพัฒนาทักษะและความสามารถรวมถึงการพัฒนาระบบ การถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีความคาดหวังให้ผู้ให้บริการของ บวท. นำข้อมูลทางสถิติมาใช้ในการเรียนรู้และออกคำสั่งปฏิบัติการบิน และปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นพื้นฐาน
๗. การเตรียมความพร้อมขององค์ความรู้เพื่อช่วยสนับสนุนรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป โดยความสามารถทำงานจากที่บ้านได้ (Work From Home) ระบบเทคโนโลยีต่าง ๆ และองค์ความรู้ต้องมีความพร้อมเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน
๘. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่สำคัญต่อองค์กรเช่น การพัฒนาของระบบอากาศยานไร้คนขับ (Unmanned Aircraft System: UAS) การบริหารจัดการและให้บริการจราจรทางอากาศที่เพิ่มเติมจากบริบทการบินปัจจุบัน (Unmanned Aircraft Traffic Management: UTM) Trajectory-Based Operation (TBO) หรือ การปฏิบัติการตามวิถีการบิน System Wide Information Management (SWIM) Concept and Total Airport Management (TAM) ควรมีการต่อยอดความรู้ ทั้งความรู้ใหม่และความรู้เดิมสู่การสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้าง คุณค่าเพิ่มให้กับองค์กร เช่น ธุรกิจใหม่ (New Business) ผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product) บริการใหม่ ๆ (New Service) กระบวนการใหม่ (New Process) ทั้งนี้ ต้องมีการจัดเก็บ องค์ความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถนำไป สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจขององค์กรทั้ง ในระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว
๙. ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม Environment and Legal กฎหมายหรือกฎระเบียบ จำเป็นที่ รัฐวิสาหกิจควรมีการแสวงหาความรู้ใหม่ตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และต้อง ครอบคลุมกฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงมาตรฐานสากลหรือมาตรฐาน ระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องในอุตสาหกรรม หรือการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ อันเนื่องมาจากการดำเนินงาน ที่ต้องสอดคล้องกับสภาพบังคับ และให้เกิดการยอมรับในระดับมาตรฐานสากล

โดยเฉพาะอย่างยิ่งรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องกับข้อบังคับเฉพาะ เช่น การออกใบอนุญาต เป็นต้น โดยใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ ในการแลกเปลี่ยนข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) แล้วนำมาประยุกต์ ใช้ร่วมกับองค์ความรู้เดิม และ/หรือองค์ความรู้ข้ามสายของความเชี่ยวชาญ ให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ (New Knowledge) รวมถึงแสวงหาโอกาส ผ่านการสร้าง ความร่วมมือระหว่างองค์กร

๑๐. การจัดการความรู้สำคัญมากขึ้นในยุคที่เทคโนโลยีสื่อนี้ไหลและข้อมูลท่วมท้น ที่ช่วยเพิ่มทักษะ ความสามารถให้กับคนในองค์กรได้พัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรับกับงานใหม่ ๆ ควบคู่ไปกับการจัดการเทคโนโลยี โดยองค์กรต้องสร้าง ส่งเสริม และพัฒนากระบวนการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ (Knowledge Sharing) ในรูปแบบเดิม แล้วต่อยอดด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) และข้อมูลจำนวนมาก (Big Data) ในโลกอินเทอร์เน็ต เพื่อสร้างศักยภาพและ ความสามารถในการแข่งขันใหม่ให้แก่องค์กร เมื่อองค์ความรู้มากมายจัดเก็บไว้ในระบบแล้ว Machine Learning ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบ AI (Artificial Intelligence) จะเข้ามาเรียนรู้ สิ่งต่าง ๆ เหล่านั้น ด้วยประสิทธิภาพและความสามารถในการจดจำแบบไม่มีขีดจำกัด การเข้าถึงและดึงข้อมูลความรู้ออกมาได้อย่างรวดเร็ว การคิดวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล จำนวนมากได้ในเวลาอันสั้น จะทำให้ทุกคนสามารถจะนำความรู้ที่เก็บสะสมไว้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกมาใช้ได้อย่างทันที่ทันทั่วทั้ง

สภาพแวดล้อมภายใน

๑. แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒

แผนวิสาหกิจปี ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) คือ “เป็นองค์กรที่ให้บริการ การเดินทางด้วยคุณภาพสูงสุดอย่างยั่งยืน เพื่อขับเคลื่อนประเทศไทยสู่การเป็นศูนย์กลางการบินของภูมิภาค” มีเป้าหมายวิสัยทัศน์และประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) ๔ ด้าน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่สร้างผลสัมฤทธิ์ ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม โดยการจัดการความรู้ได้ถูกระบุไว้ในประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ ๓ การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง มีวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO5) ที่มุ่งเน้นการมีคุณภาพการบริหาร จัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กรและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ภายใต้กลยุทธ์ (S5.4) ในการพัฒนาระบบการจัดการ ความรู้ทั่วทั้งองค์กร ส่งเสริมการพัฒนา/ต่อยอดนวัตกรรม และขยายผลเชิงพาณิชย์อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อ การขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งมีแผนงานสำคัญ คือ ๑. แผนงานส่งเสริม/พัฒนาการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) การวิจัยและการสร้างนวัตกรรม เพื่อเพิ่ม Productivity ตอบสนอง ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้ให้บริการ และขยายโอกาสทางธุรกิจใหม่ สร้างรายได้ หรือลดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนการให้บริการขององค์กร (Quick Win) และ ๒. แผนงานพัฒนาประยุกต์ใช้ความรู้ ผลงานวิจัยและ ผลงานนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนองค์กรอย่างยั่งยืน (Long Term) ทั้งนี้ มีกรอบการดำเนินงานที่สำคัญ (KPA) และวัตถุประสงค์ระยะยาว คือ การมีผลการประเมินองค์กรในระดับดีเยี่ยม (Corporate Performance) โดยมี

ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ (KPI 5.1) คือ คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจในส่วน Core Business Enablers ที่ได้กำหนดเป้าหมายในแต่ละช่วงเวลา ดังนี้

พ.ศ.	เป้าหมาย
ปี ๒๕๖๘	คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ในส่วน Core Business Enablers ไม่ต่ำกว่า ๓.๐๗
ปี ๒๕๖๙	คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ในส่วน Core Business Enablers ไม่ต่ำกว่า ๓.๒๐
ปี ๒๕๗๐	คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ในส่วน Core Business Enablers ไม่ต่ำกว่า ๓.๔๐
ปี ๒๕๗๑	คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ในส่วน Core Business Enablers ไม่ต่ำกว่า ๓.๖๐
ปี ๒๕๗๒	คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ในส่วน Core Business Enablers ไม่ต่ำกว่า ๓.๘๐
ปี ๒๕๗๕	ได้รับคะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจอยู่ในระดับ ๑ ใน ๑๐ อันดับแรกของรัฐวิสาหกิจที่ได้คะแนนสูงสุด
ปี ๒๕๘๐	ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น ประเภทรางวัลรัฐวิสาหกิจ ยอดเยี่ยม

๒. แผนแม่บทด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

๒.๑ แผนแม่บททรัพยากรบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒ บพท. มีการบริหาร/พัฒนาทรัพยากรบุคคล มีแผนอัตรากำลังเพื่อสรรหาและสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพ มีความผูกพัน โดยมีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งเพื่อเป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมสำหรับการทดแทนบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญ รวมทั้งมีโครงการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talents) และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialists) ให้เป็นผู้แทนในเวทีระดับสากล เพื่อสนับสนุนให้พนักงานมีความรู้และความสามารถตามคุณสมบัติของผู้แทนเกิดความต่อเนื่องของรุ่น สานต่อการดำเนินงานที่สำคัญและสร้างความยั่งยืนให้องค์กร ตลอดจนมีความรู้/ความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน ที่มีคุณค่าต่อกิจการบินที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันมีความท้าทายในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงรอบด้าน อาทิ วิกฤตการณ์ต่าง ๆ ของโลก ทั้งโรคระบาด ภัยธรรมชาติ วิกฤตเศรษฐกิจ วิกฤตการณ์ทางการเมืองและสถานการณ์ฉุกเฉิน ความผันผวนของปริมาณจราจรทางอากาศ ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นกับอุตสาหกรรมการบิน ข้อกำหนด/ข้อบังคับของ ICAO และ กพท. วิธีการทำงานและการดำเนินชีวิตที่ต้องเปลี่ยนแปลงไป (New Normal) การเพิ่มขึ้นของประชากรรุ่นใหม่ในองค์กร ค่าใช้จ่ายของพนักงานที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จำนวนพนักงานกว่าร้อยละ ๔๐ จะเกษียณอายุในช่วง ๑๐ ปีข้างหน้า ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนถ่ายบุคลากรขนาดใหญ่ขององค์กร ตลอดจนบทบาทของเทคโนโลยีที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการทำงาน (Technology Disruption) ส่งผลให้บริษัทฯ จำเป็นต้องเตรียมความพร้อม และ

สร้างความแข็งแกร่งให้กับบุคลากรให้สามารถปรับตัวและพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ โดยการจัดการความรู้จะช่วยสนับสนุนการบริหาร/พัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บริษัทฯ สามารถดำเนินการกิจได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ดังนี้

- พัฒนาความสามารถในการให้บริการการเดินทาง ซึ่งเป็นความสามารถ/ความเชี่ยวชาญเฉพาะขององค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงพัฒนาระบบการจัดเก็บความรู้ที่สำคัญ ทั้งในส่วนที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร เพื่อทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืนและเตรียมความพร้อมในด้านการแข่งขันที่เปิดโอกาสให้กับผู้ให้บริการรายใหม่ ๆ รวมถึงป้องกันความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับบุคลากรในกรณีเสียชีวิต เกษียณอายุ หรือลาออก
- เชื่อมโยงการจัดการความรู้กับแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) ในการพัฒนาความสามารถเชิงวิชาชีพ (Functional Competency) อย่างเป็นระบบ เพื่อยกระดับการพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ ให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในแต่ละตำแหน่ง ผ่านการเรียนรู้จาก Coach/Mentor รวมทั้งการเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งนอกเหนือจากการเรียนรู้ในห้องเรียน และสื่อออนไลน์ โดยจัดให้เหมาะสม/สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละกลุ่มบุคลากร
- จัดการและเปลี่ยนถ่ายความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาทักษะให้สอดคล้องกับระบบงานใหม่ ๆ และรองรับสถานการณ์สำคัญที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร/หน่วยงานในอนาคต
- กำหนดแนวทางและรูปแบบแรงจูงใจโดยเชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ รวมถึงทบทวนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ AEROTeam ให้สะท้อนถึงพฤติกรรมด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพื่อปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยม/วัฒนธรรมให้บุคลากรมีส่วนร่วมและนำการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถการดำเนินการโดยรวมขององค์กรสู่ระดับสากลต่อไป

๒.๒ แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒ จัดทำขึ้นเพื่อให้การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ บวท. เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบและครอบคลุมหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ซึ่งในแต่ละปี บริษัทฯ จะมีการทบทวนและจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชื่อมโยงกับสายงานภายในที่เกี่ยวข้อง รวมถึงดำเนินการสำรวจความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจ ความต้องการ และความคาดหวังอย่างต่อเนื่อง เพื่อรับฟังเสียงสะท้อนที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของบริษัทฯ และนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดประเด็นความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมทั้งจัดทำแผนบริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญประจำปี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการดำเนินการ คือ ๑. ผลการสำรวจความพึงพอใจต่อการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีระดับคะแนนเพิ่มขึ้น (KPA: Stakeholder Satisfaction)

๒. สร้างความร่วมมือและบูรณาการการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมการบินอย่างเป็นระบบ และเกิดเป็นความสัมพันธ์ที่ดีอย่างต่อเนื่อง ๓. สนับสนุนการบริหารประเด็นที่มีสาระสำคัญได้ตามแผนงาน/โครงการที่สำคัญขององค์กร ทั้งนี้ การจัดการความรู้จะช่วยสนับสนุนเป้าหมายการดำเนินการดังกล่าว ดังนี้

- นำผลสำรวจข้อคิดเห็น ความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถพิเศษเฉพาะด้านขององค์กร ไปดำเนินการจัดการความรู้ (Knowledge) สารสนเทศ (Information) และข้อมูล (Data) ตามกระบวนการ KM Core Process ให้ครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งในและนอกประเทศ เพื่อนำไปถ่ายทอดแลกเปลี่ยนสารสนเทศผ่านช่องทางที่เหมาะสมและสร้างคุณค่าเพิ่มผ่านความร่วมมือ รวมถึงแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดีระหว่างบริษัทฯ และหน่วยงานภายนอกต่อไป
- นำเครื่องมือการจัดการความรู้มาสนับสนุนการส่งต่อความรู้/ประสบการณ์ของ Talent (Specialist) พร้อมทั้งส่งเสริมให้เกิดการสร้าง Talent Pool ขึ้นในองค์กร เพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist) ให้มีคุณสมบัติ/ความสามารถเพียงพอต่อการสนับสนุน/เข้าร่วมดำเนินการ/เข้าร่วมเป็นคณะทำงาน/เข้าร่วมการประชุมของ ICAO CANSO APEC ASEAN และเวทีระหว่างประเทศต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างความร่วมมือที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่ออุตสาหกรรมการบิน รวมถึงเป็นการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่อาจสูญเสียความรู้/ประสบการณ์ที่เป็นความสามารถพิเศษไปพร้อมกับพนักงานในกรณีเสียชีวิต เกษียณอายุ หรือลาออก (Knowledge Risk)

๒.๓ แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒ จากสภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมการบินที่มีการปรับตัวอย่างรวดเร็วทั้งในแง่ของเทคโนโลยีและสารสนเทศด้านการบินที่ส่งผลกระทบต่อระบบการทำงาน รวมถึง ยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายภาครัฐ ด้านการบิน อาทิ นโยบายการเปิดบินเสรีภายในประเทศ นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศ ตลอดจนนโยบายการบริหารจัดการท่าอากาศยานในสังกัดของกรมท่าอากาศยานและนโยบายการพัฒนาท่าอากาศยานต่าง ๆ ส่งผลให้ บวท. ในฐานะผู้ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลให้เป็นหน่วยงาน ผู้ให้บริการการเดินอากาศของประเทศ ต้องให้ความสำคัญและมุ่งเน้นในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมถือเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยยกระดับความสามารถทางการแข่งขันและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ซึ่งบริษัทฯ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญดังกล่าว จึงได้มีการสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมให้เกิดขึ้น ด้วยการใช้ความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน ประกอบกับความสามารถทางการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมระบบสนับสนุนบริการการเดินอากาศที่ดำเนินการได้ภายในองค์กร ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการพัฒนา นวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่องจนเกิดความยั่งยืน อันจะส่งผลกระทบที่เป็นประโยชน์ต่ออุตสาหกรรมการบินของประเทศ และสอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (๒๕๖๖ – ๒๕๘๐) ในประเด็น (๒๓) การวิจัย และพัฒนา นวัตกรรม (ปัจจัยที่ ๓) ที่มีเป้าหมายเพื่อให้ประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้างพื้นฐานทาง

เทคโนโลยีและด้านโครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ของประเทศเพิ่มสูงขึ้น ด้วยการสร้างและสะสมองค์ความรู้ในด้านเป้าหมายต่าง ๆ ให้มีความทันสมัยตลอดเวลา รวมถึงการพัฒนาประเทศไปสู่การมีระบบเศรษฐกิจ และสังคมบนฐานความรู้ด้านการวิจัยและนวัตกรรม โดยมีแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒ สำหรับใช้เป็นกรอบการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมของบริษัทฯ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ คือ การเป็นองค์กรที่ใช้นวัตกรรมในการขับเคลื่อนการบริการการเดินอากาศให้มีคุณภาพสูงสุดอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ/กระบวนการสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรม ซึ่งบริษัทฯ ได้มีการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้งานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างฐานความรู้ที่สำคัญสำหรับการพัฒนาบุคลากร พัฒนาระบบการทำงาน รวมถึงการนำความรู้ไปต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรมตามโมเดลการบูรณาการ โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

- ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานดำเนินการจัดการความรู้ตามกระบวนการ KM Core Process ด้วยการสร้าง/แสวงหาความรู้ที่สำคัญในกระบวนการทำงานหลักและกระบวนการสนับสนุน ซึ่งระบุไว้ในแผนที่ความรู้ระดับองค์กร/หน่วยงาน พร้อมทั้งรวบรวมจัดเก็บไว้ในคลังความรู้ เพื่อให้บุคลากรนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Knowledge Utilization) ในการพัฒนาความรู้ความสามารถ ตลอดจนปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงาน (Process Improvement) ให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากขึ้นหรือดีกว่าเดิม เช่น การลดเวลา ลดการใช้ทรัพยากร เป็นต้น
- สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้/ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน รวมถึงบทเรียนที่ได้จากการดำเนินงานทั้งในด้าน Best Practice และ Lesson Learned (Tacit Knowledge) อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและนำความรู้ไปใช้ต่อยอดสู่การพัฒนานวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร
- จัดกิจกรรม/เวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ในความรู้ที่เป็น Critical Knowledge และความรู้ใหม่ที่สำคัญ/จำเป็นต่อการดำเนินภารกิจขององค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปใช้ต่อยอดในการคิดค้นและสร้างนวัตกรรม
- บูรณาการเชื่อมโยงการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรมผ่านการทำเนิโครงการ/งานร่วมกันภายใต้แผนงานส่งเสริม/พัฒนาการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) การวิจัยและการสร้างนวัตกรรม เพื่อเพิ่ม Productivity ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้ใช้บริการและขยายโอกาสทางธุรกิจใหม่ สร้างรายได้ หรือลดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนการให้บริการขององค์กร (Quick Win) และแผนงานพัฒนาประยุกต์ใช้ความรู้ ผลงานวิจัยและผลงานนวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อนองค์กรอย่างยั่งยืน (Long Term) ซึ่งกำหนดไว้ในกลยุทธ์ S5.4 การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร ส่งเสริมการพัฒนา/ต่อยอดนวัตกรรมและขยายผลเชิงพาณิชย์อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ ของ

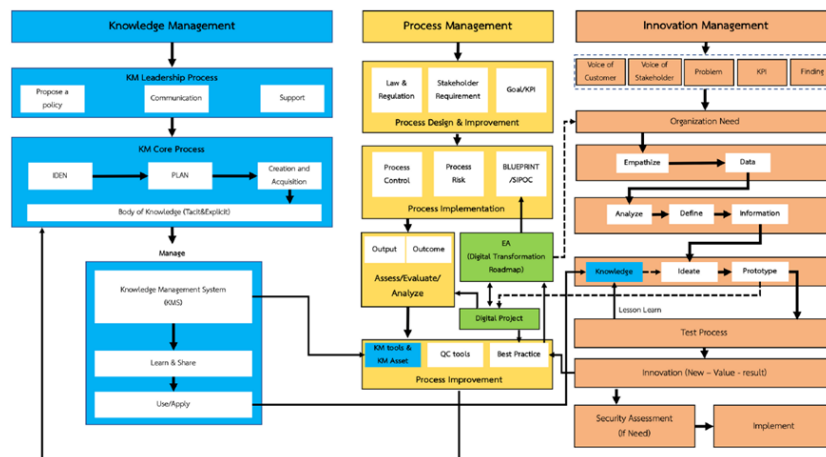
แผนวิสาหกิจ การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยมีวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO5) ที่มุ่งเน้นการมีคุณภาพ การบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กรและพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง

๒.๔ แผนปฏิบัติการดิจิทัล พ.ศ. ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒ เป็นแผนปฏิบัติการระยะ ๕ ปี เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลที่ให้บริการการเดินทางด้วยคุณภาพสูงสุดอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ จากวิสัยทัศน์และพันธกิจของ บวท. รวมถึงแนวทางการดำเนินงานจากแผนพัฒนาวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ จึงได้กำหนดพันธกิจการพัฒนาดิจิทัลของ บวท. คือ “จัดให้มีการบริหารงานและการบริการในรูปแบบและช่องทางดิจิทัล โดยประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลักในการจัดทำระบบอัตโนมัติ (Automation) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุนการดำเนินงาน และจัดเก็บองค์ความรู้ขององค์กร รวมทั้งสามารถเพิ่มช่องทาง/ขยายโอกาสธุรกิจและจัดให้มีการบริหารจัดการและบูรณาการข้อมูลที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันอย่างมีความมั่นคงปลอดภัยและมีธรรมาภิบาล อีกทั้งส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเปิดเผยข้อมูลดิจิทัล เพื่อสร้างคุณค่าแก่เศรษฐกิจและสังคมโดยรวม และให้มีการกำหนดทักษะด้านดิจิทัล เป็นหนึ่งในสมรรถนะของทุกตำแหน่ง (Common Competency) และมีระบบติดตามประเมินผลบุคลากรในบริษัทฯ เพื่อให้เข้าใจถึงระดับทักษะและช่องว่างในการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลได้อย่างแท้จริง อันจะส่งผลให้เกิดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้งานกับทุกส่วนงานขององค์กร”

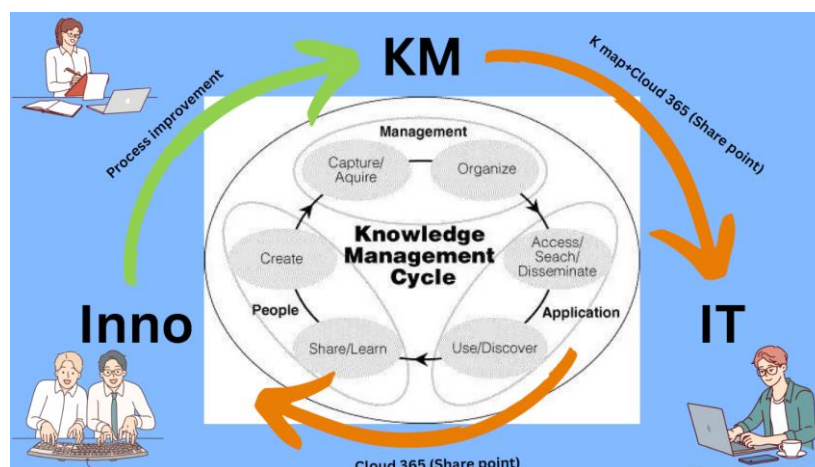
เทคโนโลยีดิจิทัลถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่สนับสนุนให้การดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งการจัดการความรู้ในยุคดิจิทัลจะช่วยให้บุคลากรสามารถจัดเก็บ สืบค้น เข้าถึง และแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ/ความรู้ได้ง่าย สะดวก รวดเร็วทันต่อความต้องการใช้งานผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพ เช่น ระบบปฏิบัติการ เฟสบุ๊ก (Facebook) ไลน์ (Line) ทวิตเตอร์ (Twitter) การจัดประชุมหรือกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบห้องเรียน/ห้องประชุมเสมือนผ่านช่องทาง Microsoft Teams Google Meet หรือ Zoom เป็นต้น ซึ่งในปัจจุบัน บวท. ได้มีการนำ Microsoft Office 365 ที่เป็นแพลตฟอร์มการทำงานบนระบบ Cloud ใช้งาน โดยระบบดังกล่าวมีเครื่องมือที่จะช่วยสนับสนุนในด้านการจัดการความรู้ อาทิ SharePoint หรือระบบจัดการเอกสารและการสื่อสาร ที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถสร้างพื้นที่เก็บข้อมูล แชร์ไฟล์ สร้างเว็บไซต์ภายในองค์กรและทำงานร่วมกันในเอกสารออนไลน์ได้โดยง่าย Teams แพลตฟอร์มการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน ที่ช่วยให้ทีมงานสามารถสร้างการประชุมออนไลน์ แชต แลกเปลี่ยนไฟล์ และทำงานร่วมกันในเอกสารเดียวกันได้ มีฟีเจอร์การแชร์หน้าจอ การจัดการโครงการและการติดตามงานที่กำลังดำเนินการอยู่ ทำให้ทีมงานสามารถทำงานร่วมกันและสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ OneDrive หรือพื้นที่จัดเก็บไฟล์บนคลาวด์ที่ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงไฟล์ และแชร์ไฟล์ให้กับผู้อื่นได้ รวมถึงสามารถเก็บข้อมูลสำรองข้อมูล และเข้าถึงไฟล์จากทุกที่ทุกเวลาได้อย่างสะดวก รวดเร็ว Yammer แพลตฟอร์มการสื่อสารภายในองค์กรที่เน้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อมูลระหว่างสมาชิกในองค์กร ช่วยสร้างพื้นที่สำหรับการสนทนา การแบ่งปันความรู้ และการสร้างความเชื่อมต่อในองค์กร ตลอดจน Power BI ที่เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และสร้างรายงานที่มีประสิทธิภาพ เชื่อมต่อกับแหล่งข้อมูลที่ต่างกันและช่วยให้บุคลากรสามารถ

สร้างกราฟ/แผนภูมิ ส่งผลให้การวิเคราะห์ข้อมูลทำความเข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การจัดการความรู้ในยุคเทคโนโลยีดิจิทัลดำเนินการได้ ดังนี้

- นำ Microsoft Office 365 เข้ามาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ในแต่ละขั้นตอนอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ได้ทุกสถานที่ ทุกเวลา ทุกเครื่องมือ (Anytime, Anywhere, Any devices) รวมถึงการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ (Knowledge Risk) ซึ่งมีโอกาสเกิดได้จากความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร เช่น ความไม่พร้อมของระบบฯ การที่ระบบฯ สามารถเข้าถึงจากบุคคลภายนอก การที่ระบบฯ ไม่สอดคล้องต่อการใช้งานของบุคลากรในแต่ละกลุ่มที่มีบริบทการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เป็นต้น
- พัฒนาทีมงานการจัดการความรู้ให้มีทักษะความสามารถในการใช้งาน Microsoft Office 365 และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการจัดการความรู้ของหน่วยงานได้



แผนภาพ ๒. การบูรณาการการจัดการความรู้ การพัฒนากระบวนการ การจัดการนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล



แผนภาพ ๓. ความเชื่อมโยงการจัดการความรู้ การจัดการนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

๒.๕ แผนหลักการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปี ๒๕๖๘ บวท. ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ และมุ่งเน้นเป้าหมายในระดับองค์กร พร้อมทั้งถ่ายทอดเป้าหมายไปสู่การปฏิบัติผ่านกระบวนการปฏิบัติงานประจำในทุกหน่วยงาน โดยอาศัยระบบการควบคุมภายในและการจัดการความรู้ในการสร้างความตระหนักให้แก่บุคลากรถึง Key Success Factor และ Critical Point ในกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด อันจะส่งผลต่อความสำเร็จในระดับองค์กร ทั้งนี้ บริษัทฯ มีการทบทวนความเสี่ยงระดับองค์กรเป็นประจำทุกปี โดยเป็นการระบุความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Universe) ที่มีผลกระทบเชิงลบ (ความเสียหายทางธุรกิจ) และเชิงบวก (โอกาสทางธุรกิจ) ต่อพันธกิจ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายของบริษัทฯ รวมถึงปัจจัยเสี่ยงที่มาจากการวิเคราะห์ Value Enhancement, Value Creation และ Intelligent Risk ประกอบกับการนำประเด็นสำคัญมาพิจารณาในการระบุปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ นโยบายภาครัฐ นโยบายจากคณะกรรมการ ห่วงโซ่อุปทาน ตัวชี้วัด (บันทึกข้อตกลงฯ และแผนวิสาหกิจ) ปัจจัยเสี่ยงเดิม (ระดับองค์กรและฝ่ายงาน) ยุทธศาสตร์องค์กร และ Intelligent Risk โดยมีมาตรการควบคุม (Control) เพื่อประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในในแต่ละปัจจัยเสี่ยงผ่านหลักเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งจะพิจารณาครอบคลุมใน ๓ มุมมอง คือ ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย กระบวนการควบคุม และการติดตาม หากมุมมองใดมีระดับการควบคุมต่ำกว่าระดับ ๓ จะถือว่าการควบคุมของปัจจัยเสี่ยงนั้นไม่เพียงพอ ยังคงมีความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Residual Risk) และปัจจัยเสี่ยงนั้นจะถูกระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรประจำปี ที่ต้องมีการประเมินความเสี่ยง รวมถึงกำหนดมาตรการควบคุมและแผนจัดการความเสี่ยงต่อไป ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องมีการบูรณาการร่วมกับการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงเพิ่มขึ้นหรือเกิดการผิดพลาดซ้ำในกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญขององค์กร/หน่วยงาน ดังนี้

- นำการจัดการความรู้ไปใช้เป็นกลไกในการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน ผ่านการสื่อสาร แลกเปลี่ยน ถ่ายโอนความรู้ที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์และระบุจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงานและการควบคุมให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจและสามารถบริหารความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญได้
- เชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ผ่านการระบุปัจจัยเสี่ยงด้านความรู้ในมิติของ KM Focus area โดยวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงให้ครอบคลุม ๑. Knowledge Risk ที่มีโอกาสเกิดได้จากการปฏิบัติงาน เช่น การขาดการวิเคราะห์ระบุจุดที่ต้องควบคุมในกระบวนการปฏิบัติงาน การขาดการถ่ายโอนความรู้ในจุดที่ต้องควบคุม การไม่ได้ใช้ความรู้ที่ถูกต้องใน การปฏิบัติงานตามกฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ การระบุความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) ไม่ถูกต้อง การสูญเสีย Critical Knowledge ให้กับองค์กร หรือ ผู้รับจ้างภายนอก (Outsource) ๒. Knowledge Risk ที่มีโอกาสเกิดได้จากบุคลากร/ทีมงานในองค์กร เช่น การสูญเสีย Critical Knowledge จากบุคลากรที่เกษียณหรือลาออก การไม่แบ่งปันความรู้ในทีมงานหรือระหว่างสายงาน การยึดติดกับ

ความรู้เดิมโดยไม่ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หรือต่อยอดความรู้ให้เกิดคุณค่ากับตนเองและทีมงาน/สายงาน/องค์กร (Learn, Unlearn, Relearn) ๓. Knowledge Risk ที่มีโอกาสที่จะเกิดได้จากความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร เช่น ความไม่พร้อมของระบบฯ การที่ระบบฯ ถูกเข้าถึงจากบุคคลภายนอก การที่ระบบฯ ไม่สอดคล้องต่อการใช้งานของบุคลากร ในแต่ละกลุ่มที่มีบริบทการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

๓. การพัฒนากระบวนการทำงาน (Process Improvement)

บวท. ได้พัฒนาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเข้าใช้งาน เพื่อเพิ่มคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยได้แปลงวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ พันธกิจ มาสู่การปฏิบัติผ่านการจัดการระบบงานและกระบวนการ พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการทบทวน/พัฒนาระบบงาน/กระบวนการขององค์กรในทุกระดับ ได้แก่ ๑. ระดับองค์กร ได้มีการใช้เครื่องมือ Value Chain (Level 1) ระบบงาน เพื่อแสดงความเชื่อมโยงระหว่าง การส่งมอบคุณค่าของแต่ละบริการให้สอดคล้องกับเป้าหมายตามแผนงานและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ๒. ระดับฝ่ายงาน ใช้เครื่องมือ Value Chain (Level 2) ระดับฝ่ายงานเพื่อแสดงความเชื่อมโยงระหว่างการส่งมอบคุณค่าของแต่ละบริการ และแสดงกระบวนการที่ใช้ในการขับเคลื่อน ให้เกิดบริการ ๓. การจัดการ/ปรับปรุงกระบวนการ โดยจัดทำคู่มือปฏิบัติงานและตัวชี้วัดกระบวนการ แผนภาพแสดงการไหลของงานด้วยการใช้เครื่องมือ BLUEPRINT และจัดทำข้อกำหนดกระบวนการด้วยเครื่องมือ SIPOC

ปัจจุบัน บริษัทฯ ได้มีการบูรณาการระบบงานขององค์กรกับระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) และกระบวนการบริหารคุณภาพตามที่ กพท. กำหนด โดยมีการทบทวน/จัดทำกระบวนการตามโครงสร้างกระบวนการและจัดทำชุดตัวชี้วัดกระบวนการให้สอดคล้องตามเกณฑ์ Enablers ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการควบคุมภายในและวัดผลลัพธ์การทำงานตามภารกิจหน่วยงานได้อย่างครบถ้วน นอกจากนี้ ได้มีการนำผลการดำเนินงานที่ไม่ได้ตามค่าเป้าหมายกระบวนการไปดำเนินการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับการให้บริการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ การจัดการความรู้สามารถเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานได้อย่างเป็นระบบ ดังนี้

- ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานนำเครื่องมือการจัดการความรู้ เช่น BAR/AR/การถอดบทเรียน/การประชุมระดมสมอง ฯลฯ มาใช้ร่วมกับเครื่องมือในการปรับปรุง/พัฒนาอื่นเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Daily Operation) อย่างต่อเนื่อง
- กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการปฏิบัติงานทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้เกิดการทบทวนผลการดำเนินงานในกระบวนการปฏิบัติงานนั้นๆ รวมถึงเกิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านปัจจัยความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรค บทเรียนรู้ และความผิดพลาดที่พบจากการปฏิบัติงาน จนนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานต่อไป

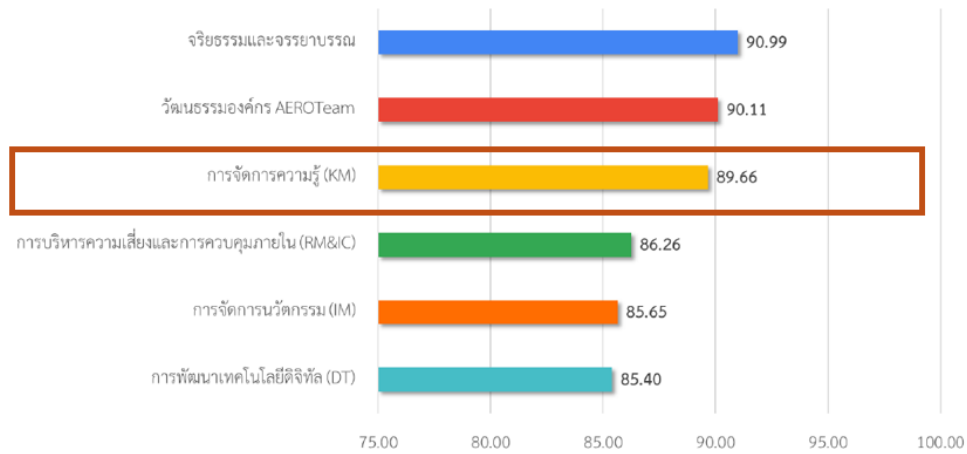
๔. วัฒนธรรมองค์กร (AEROTeam)

บพท. ได้ประกาศวัฒนธรรมองค์กร AEROTeam ตั้งแต่ปี ๒๕๖๒ พร้อมทั้งดำเนินการจัดกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่องในการสร้างการตระหนักรู้และความเข้าใจให้กับบุคลากร เพื่อมุ่งเน้นให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างยั่งยืน ซึ่งในแต่ละปีได้มีการสำรวจและประเมินพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร AEROTeam สำหรับนำผลการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนากระบวนการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในปีต่อไป โดยกรอบการประเมินใช้ข้อคำถามที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติตนตามวัฒนธรรมองค์กร AEROTeam และเพิ่มเติมในส่วนข้อคำถามที่บูรณาการกับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของบริษัทฯ ตามเกณฑ์ SE-AM ได้แก่ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการความรู้และนวัตกรรม และจริยธรรมและจรรยาบรรณ

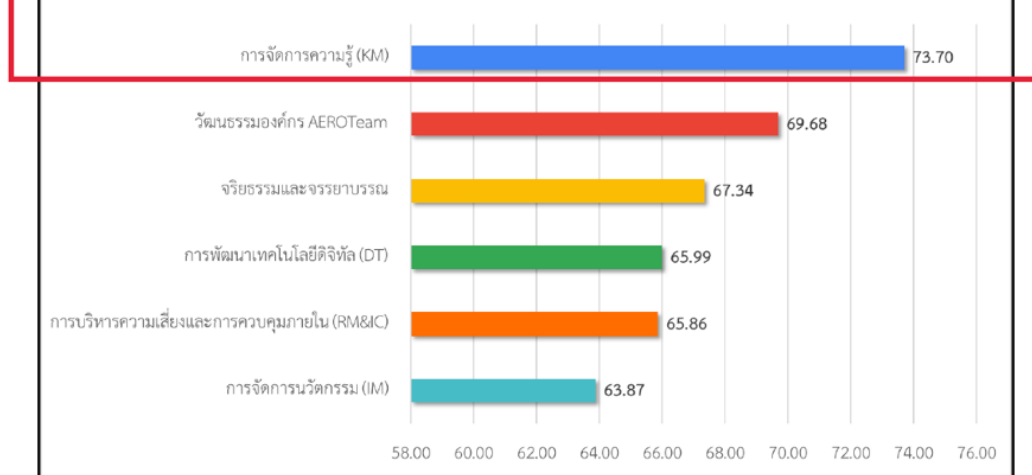
ทั้งนี้ แบบสอบถามแบ่งคำถามออกเป็น ๔ ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ ๑ ลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ ๒ การรับรู้ ประสิทธิภาพที่เกี่ยวข้องในการดำเนินกิจกรรมด้านต่างๆ ของบริษัทฯ ส่วนที่ ๓ พฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร AEROTeam ส่วนที่ ๔ ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการส่งเสริมและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร AEROTeam โดยจากผลการประเมินที่เกี่ยวข้องกับด้านการจัดการความรู้ สรุปได้ดังนี้

- **ส่วนที่ ๒ การรับรู้ ประสิทธิภาพที่เกี่ยวข้องในการดำเนินกิจกรรมด้านต่างๆ ของบริษัทฯ**
พบว่า ระดับการรับรู้ของบุคลากรต่อการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (KM) คิดเป็นร้อยละ ๘๙.๖๖ เพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๖๕ (๘๘.๒๔) ร้อยละ ๑.๔๒ รองจากการรับรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณ (๙๐.๙๙) และการดำเนินงานด้านวัฒนธรรมองค์กร AEROTeam (๙๐.๑๑) ในขณะที่บุคลากรมีประสิทธิผลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้สูงสุด ร้อยละ ๗๓.๗๐ เพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๖๕ (๖๑.๓๘) ร้อยละ ๑๒.๓๒ โดยรองลงมา คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร AEROTeam (๖๗.๖๘) และจริยธรรมและจรรยาบรรณ (๖๗.๓๔)

ระดับการรับรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ



ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ



- ส่วนที่ ๓ พฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร โดยผลการประเมิน พบว่าบุคลากรมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่จะสนับสนุนพฤติกรรมพึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ ดังนี้

AEROTeam	พฤติกรรมที่สอดคล้องกับ AEROTeam และสะท้อนในด้านการจัดการความรู้	ค่าเฉลี่ย (ร้อยละ)	พฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้
Accountability รับผิดชอบต่อผลการกระทำของตนเองและงานที่ได้รับมอบหมาย	- ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ต้องมีการกำกับควบคุมหรือติดตาม - ส่งงานที่ได้รับมอบหมายก่อนหรือตรงตามเวลาที่ได้รับมอบหมาย	๗๕.๔๗	๑. สนใจ ใฝ่รู้ ฝึกปฏิบัติเพื่อพัฒนาศักยภาพตนเอง ๒. สร้างสรรค์สิ่งใหม่จนเกิดความเชี่ยวชาญในงาน
Ethics ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่และการดำรงตน	- เป็นแบบอย่างที่ดี มีคุณธรรม - เลือกทำในสิ่งที่ถูกต้อง ไม่ว่าจะมีคนเห็นหรือไม่เห็นก็ตาม - ช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่หวังผลตอบแทนและไม่ทำให้ตนเองหรือผู้อื่นเดือดร้อน	๗๔.๓๘	ให้ความร่วมมือกับการจัดการความรู้ในหน่วยงานและองค์กร และมุ่งมั่นสู่เป้าหมายร่วมกัน
Result Oriented มุ่งมั่นต่อเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์	- ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น ทุ่เมเท อย่างไม่ลดละ ไม่ละทิ้งงาน - ปฏิบัติงานตามระบบหรือกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ - ปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด - ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับทิศทางเป้าหมายวิสัยทัศน์บริษัทฯ - ปฏิบัติงานโดยยึดผลประโยชน์ของบริษัทฯ มาก่อนเสมอ	๗๘.๔๕	๑. ปฏิบัติตนตามความเกี่ยวข้องในกระบวนการจัดการความรู้ ๑.๑ สร้าง/แสวงหาความรู้ตนเอง ๑.๒ รวบรวมจัดเก็บ/ทบทวนความรู้ให้เป็นปัจจุบัน ๑.๓ ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ ๒. ตระหนักรู้ในความเสี่ยงของกระบวนการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
Operational Excellence พัฒนาอย่างต่อเนื่องสู่คุณภาพการทำงานที่เป็นเลิศ	- ฝึกฝนพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องจนเกิดความเชี่ยวชาญในงาน - ให้คำปรึกษาในการทำงานตามระดับและตำแหน่งงาน - หาแนวทาง หรือสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน - ปรับปรุง พัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง - วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และหาหนทางแก้ไขอย่างเป็นระบบ	๗๖	สื่อสาร แลกเปลี่ยนและถ่ายโอนความรู้ในกระบวนการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง

AEROTeam	พฤติกรรมที่สอดคล้องกับ AEROTeam และสะท้อนในด้านการจัดการความรู้	ค่าเฉลี่ย (ร้อยละ)	พฤติกรรมที่พึงประสงค์ ด้านการจัดการความรู้
Teamwork บูรณาการการทำงานอย่างสร้างสรรค์ สามัคคี มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน	- ร่วมมือและยินดีสนับสนุนการทำงานของเพื่อนร่วมงาน/ทีมงาน - แสดงการให้เกียรติและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน - ยอมรับความต่างในการแลกเปลี่ยนมุมมอง ทักษะในการทำงาน - เคารพและยอมรับมติของส่วนรวม โดยไม่นำความคิดเห็นส่วนตัวมาพูดให้เกิดความขัดแย้งกับมติส่วนรวมในภายหลัง - ร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มที่ทั้งในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน - แลกเปลี่ยน/แบ่งปันทักษะประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน	๗๖.๘๓	๑. แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานต่อผู้ร่วมงานสม่ำเสมอ ๒. มีส่วนร่วมตามแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานและกิจกรรมองค์กร

ถึงแม้ว่า บวท. มีวัฒนธรรมองค์กร AEROTeam ที่เอื้อต่อการนำไปสู่ Learning Organization โดยดำเนินการจัดกิจกรรมส่งเสริมในการสร้างการตระหนักรู้และความเข้าใจให้กับบุคลากร เพื่อมุ่งเน้นให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ รวมถึงได้มีการกำหนดบทบาทการเป็นต้นแบบที่ดี (Role Model) ด้านการจัดการความรู้ของผู้บริหาร และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากรให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าว พร้อมทั้งสร้างเวที/กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในด้านการจัดการความรู้ตามบทบาทที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ยังคงต้องทบทวนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ AEROTeam ให้สะท้อนถึงพฤติกรรมด้านการจัดการความรู้ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพื่อให้การปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร AEROTeam ให้แก่บุคลากร เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการที่จะขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กรต่อไป

๕. ผลการดำเนินงานด้าน KM Core Business Enablers ของ บวท. ปี ๒๕๖๖

เกณฑ์ประเมินการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นการประเมินผ่านมุมมองในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติบทบาทผู้นำ/บุคลากร (Influence Perspective) มิติกระบวนการ (Process Perspective) และมิติผลลัพธ์ (Effect Perspective) ในด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ๖ ด้าน คือ ๑. การนำองค์กร (KM Leadership) ๒. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน (Planning & Resources) ๓. บุคลากร (People) ๔. กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ๕. กระบวนการปฏิบัติงาน (Operational Process) ๖. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (KM Results) ทั้งนี้ จากรายงานผลการดำเนินงาน

ด้าน Core Business Enablers (Feedback Report) ที่ได้รับจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ในปี ๒๕๖๖ แสดงให้เห็นถึงโอกาสในการปรับปรุงการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ดังนี้

หมวด	ประเด็นที่สามารถดำเนินการได้	ประเด็นที่ควรปรับปรุง (OFI)
๑. การนำองค์กร	- คณะกรรมการจัดการความรู้ (ผู้บริหารระดับสูง) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน นโยบาย รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานด้าน การจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน รวมถึง มีการแต่งตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ ซึ่งจะรับ นโยบายจากคณะกรรมการจัดการความรู้มาแปลงสู่ การขับเคลื่อนในภาคปฏิบัติร่วมกับนักจัดการ ความรู้ประจำหน่วยงาน - ผู้บริหารระดับสูง มีการสื่อสารและถ่ายทอด วิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน นโยบาย รวมถึง เป้าหมายการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ให้บุคลากรได้เกิดความเข้าใจผ่านช่องทางที่ หลากหลาย เช่น Intranet/Website การบรรยาย หลักสูตร KM ผู้บริหาร เวทีการสัมมนาการจัดการ ความรู้ การประชุมของหน่วยงาน เป็นต้น - มีแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการที่จะทำให้ผู้บริหาร ระดับกลางและระดับต้นเป็นแบบอย่างที่ดีด้าน การจัดการความรู้ให้แก่บุคลากร เพื่อให้เกิดการมี ส่วนร่วมของบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เช่น การกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นสมรรถนะ บริหาร (Leadership Competency) ของผู้บริหาร ระดับต้น การให้กรรมการผู้อำนวยการใหญ่เป็น ผู้ที่สร้างความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการความรู้ แก่ผู้บริหารทุกระดับ และมีการกำหนดผลลัพธ์ เชิงปริมาณในมิติต่าง ๆ	- บวท. ควรมีการกำหนดผลลัพธ์ในเชิงคุณภาพ ของการทำให้ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการจัดการความรู้ให้แก่ บุคลากร เพิ่มเติมนอกเหนือจากผลลัพธ์ใน เชิงปริมาณ เพื่อให้มั่นใจและสามารถพิสูจน์ทราบ ได้ว่า ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นสามารถ เป็นแบบอย่างที่ดีด้านการจัดการความรู้ให้แก่ บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้อย่างแท้จริง

หมวด	ประเด็นที่สามารถดำเนินการได้	ประเด็นที่ควรปรับปรุง (OFI)
๒. การวางแผน และทรัพยากรสนับสนุน	ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องประชุม บูรณาการการทำงานร่วมกัน เพื่อทบทวนแผนแม่บทการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐ โดยได้มีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอก ประเด็นความท้าทาย และความได้เปรียบทางยุทธศาสตร์ เพื่อให้แผนแม่บทฯ มีความสอดคล้องกับทั้งแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทของ Enablers ด้านอื่น ๆ	- บวท. ควรมีการระบุปัญหาและอุปสรรค รวมถึงปัจจัยสำเร็จของการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ทั้งในส่วนที่เป็นโครงการ/งานสำคัญประจำปี และโครงการ/งานตามแผนแม่บทฯ (๒๒ โครงการ/งาน) เพื่อใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับในการทบทวนแผนแม่บทฯ และแผนงานประจำปีให้เหมาะสมและท้าทายมากยิ่งขึ้นต่อไป - บวท. ต้องสามารถอธิบายได้อย่างชัดเจนว่าการทบทวนแผนแม่บทฯ ในแต่ละรอบปีนั้น นอกจากจะต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจอย่างไรร้อยต่อแล้ว การบูรณาการกับแผนแม่บทฯ ในระดับเดียวกัน (Functional Strategy) ของ Enablers ในข้ออื่น ก็ควรให้เกิดการบูรณาการที่สมบูรณ์เช่นเดียวกัน ซึ่งหมายถึงไม่เพียงแต่แสดงความเชื่อมโยงให้เห็นเท่านั้น หากต้องเกิดจากกระบวนการทำแผนและการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมกันหรือรวมกันปฏิบัติงานจริง เพื่อให้เกิดคุณค่าเพิ่มสูงสุดแก่สายงานและองค์กร
๓. บุคลากร	บวท. สามารถสร้างเวที/กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาทได้อย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี เช่น การถ่ายทอดความรู้/ประสบการณ์จากผู้เชี่ยวชาญในหมวด Aviation Knowledge ขึ้นระบบ AEROTHAI Learning Management System (AEROTHAI LMS) โครงการที่ให้พนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเป็นผู้แทนในเวทีระดับสากล กิจกรรม KM Show and Share และ KM Success Story ที่บุคลากรจะได้แสดงออกถึงความคิดและผลงานของตนเอง เป็นต้น	- บวท. ควรทบทวนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ AEROTeam ที่สะท้อนให้เห็นพฤติกรรมที่ชัดเจนด้านการจัดการความรู้ เพื่อให้การปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยม/วัฒนธรรมให้แก่บุคลากรเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กร - บวท. ควรนำผลที่ได้จากการสำรวจและประเมินตนเองของบุคลากรด้านสภาพแวดล้อมการทำงานไปทบทวนและปรับปรุงการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งในส่วนที่เป็นกายภาพและจิตวิทยา (Physical & Psychological) ได้ถูกออกแบบให้ตอบสนองและเอื้อต่อการจัดการความรู้ของ บวท.

หมวด	ประเด็นที่สามารถดำเนินการได้	ประเด็นที่ควรปรับปรุง (OFI)
๔. กระบวนการจัดการความรู้	กระบวนการจัดการความรู้ถูกออกแบบให้ครอบคลุมขั้นตอนสำคัญและเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี โดยมีการจัดทำเป็นคู่มือการจัดการความรู้ให้สายงานและบุคลากรได้นำไปใช้และมีรูปแบบการจัดการความรู้ผ่านกระบวนการที่สำคัญที่ได้กำหนดไว้	- ถึงแม้ว่า บวท. จะมีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ โดยมีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ผ่านกระบวนการที่สำคัญ ได้แก่ ๑. Leadership Process ๒. Core Process ๓. Support Process ๔. Evaluate and Feedback Process อย่างไรก็ตาม ควรมีการดำเนินการ ดังนี้ ● จัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) ในระดับองค์กรและระดับสายงานที่ครบถ้วน เพื่อระบุ และ เก็บ องค์ความรู้ที่สำคัญ ในส่วนที่เป็นความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึก ● เร่งดำเนินการในการระบุและเก็บ (Identify /Capture) องค์ความรู้ที่สำคัญทั้งในส่วนที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ของทั้งระดับองค์กรและระดับสายงานให้แล้วเสร็จ เพราะถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้ของ บวท. เกิดความสมบูรณ์ - การแลกเปลี่ยนสารสนเทศและความรู้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรมีการดำเนินการ ดังนี้ ● หากีรือร่วมกับกองวิสาทกิจสัมพันธ์ที่มีหน้าที่ในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ให้กำหนดแนวทางที่ครอบคลุมถึงรูปแบบ วิธีการ ช่องทางการแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มที่มีบริบทที่แตกต่างกัน ● ต้องแสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้แลกเปลี่ยนนั้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้อย่างแท้จริง

หมวด	ประเด็นที่สามารถดำเนินการได้	ประเด็นที่ควรปรับปรุง (OFI)
๕. กระบวนการปฏิบัติงาน	บวท. มีการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ผ่านการระบุปัจจัยเสี่ยงด้านความรู้ในมิติของ KM Focus areas	บวท. ควรแสดงให้เห็นมั่นใจได้ว่า การวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงด้านความรู้ได้ใช้เครื่องมือ/วิธีการที่ถูกต้องและครอบคลุมความเสี่ยงที่มีโอกาสที่จะเกิดได้จากมิติต่างๆ ตามหมายเหตุของเกณฑ์ประเมินผลที่ได้กำหนดไว้
๖. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้	-	บวท. ควรทบทวนตัวชี้วัดของการจัดการความรู้ให้ครบถ้วนตามประเด็นย่อยของเกณฑ์ประเมินผลด้านการจัดการความรู้ (การนำองค์กร การวางแผน และทรัพยากรสนับสนุน บุคลากร กระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการปฏิบัติงาน) โดยให้มีทั้งในส่วนที่เป็นตัวชี้วัดนำและตัวชี้วัดตาม (Leading & Lagging KPIs) และผลลัพธ์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Quantity & Quality)

๕. ผลการดำเนินการจัดการความรู้ บวท. ประจำปี ๒๕๖๖

บวท. มีแผนแม่บทการจัดการความรู้เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการให้การจัดการความรู้บรรลุตามวิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายด้านการจัดการความรู้ รวมถึงเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ในหัวข้อการจัดการความรู้ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาการจัดการความรู้ให้มีความเป็นระบบและมีมาตรฐานตามระดับประเทศและระดับสากล โดยผลการดำเนินการจัดการความรู้ของบวท. สามารถสรุปปัญหาและอุปสรรคได้ ดังนี้

ปัญหาและอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
๑. การมีส่วนร่วมในด้านการจัดการความรู้ยังไม่สามารถดำเนินการได้ครอบคลุมทุกระดับและทั่วถึงทั้งองค์กร ถึงแม้ว่าบริษัทฯ มีการส่งเสริมให้ฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์ จัดการความรู้และนำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปใช้ภายในหน่วยงานเป็นประจำทุกปี อย่างไรก็ตามบางหน่วยงานยังคงมองการจัดการความรู้แยกส่วนกับการทำงาน จึงเป็นการเพิ่มภาระงานมากกว่าเป็นเครื่องมือที่จะช่วยสนับสนุนให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ประกอบกับอุปสรรคในเรื่องของเวลาและอัตราค่าจ้างที่ไม่เพียงพอ ส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินการจัดการ	- สื่อสารและสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องผ่านช่องทางที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม เพื่อให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้เห็นถึงประโยชน์และความสำคัญของการจัดการความรู้ รวมถึงเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในเรื่องเครื่องมือการจัดการความรู้สำหรับนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป - ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในด้านการจัดการความรู้ โดยดำเนินการร่วมกับ พส.ทบ. ทบทวนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ AEROTeam ให้สะท้อนถึงการจัดการความรู้และนำไปสู่การจัดกิจกรรมส่งเสริม

ความรู้ได้ตามกระบวนการจัดการความรู้ที่บริษัทฯ กำหนด	เพื่อปลูกฝังหรือเสริมสร้างพฤติกรรมของบุคลากรให้เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังไว้อย่างแท้จริง - สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ การสร้างพื้นที่การเรียนรู้ (Learning Space) รวมถึงการจัดตั้งกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices : CoPs) เพื่อรวบรวมกลุ่มคนที่มีความรู้และความสนใจในเรื่องเดียวกัน มาร่วมแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ ด้วยความสมัครใจ ทำให้เกิดการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจ หรือพัฒนาแนวปฏิบัติ/ทักษะ/วิธีการในการแก้ไขปัญหา และนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป - ทบทุนกิจกรรมส่งเสริมในด้านการจัดการความรู้ โดยกำหนดกลุ่มบุคลากรและสำรวจความต้องการ/ความสนใจของแต่ละกลุ่ม เพื่อนำมาออกแบบกิจกรรมให้มีความเหมาะสม และตรงตามความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่มมากยิ่งขึ้น - เชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนาบุคลากร โดยจัดการความรู้ตามกระบวนการ KM Core Process เพื่อสร้างฐานความรู้ที่สำคัญสำหรับเป็นเครื่องมือในวิธีการพัฒนาความสามารถรูปแบบ Self – Learning ตามแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) รวมถึงกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นหนึ่งในความสามารถตามระดับตำแหน่งของพนักงาน ที่ส่งผลต่อการประเมินผลงาน และความก้าวหน้าในสายอาชีพ - กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดของทุกหน่วยงาน เพื่อกระตุ้นให้หน่วยงานร่วมมือขับเคลื่อนให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้
--	---

ปัญหาและอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
๒. ถึงแม้ว่าบริษัทฯ มีการกำหนดขอบเขตความรู้ที่สำคัญ (KM Focus Areas) เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดการความรู้ตามกระบวนการ KM Core Process อย่างไรก็ตาม การกำหนดและแบ่งกลุ่มความรู้ (Knowledge Category) ยังไม่สามารถสะท้อนถึงความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) ในระดับสายงานทุกสายงาน โดยควรครอบคลุมความรู้ที่ใช้ทั้งในปัจจุบันและจำเป็นต้องใช้ในอนาคตอย่างครบถ้วน ความรู้ที่ใช้ในการทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน ความรู้ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กรและความรู้ที่กำลังสูญหายจากผู้เชี่ยวชาญที่กำลังจะเกษียณอายุ	- ปรับปรุงรูปแบบการดำเนินการจัดการความรู้ตามกระบวนการ KM Core Process ที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหารสายงานทุกระดับ นักจัดการความรู้ (เจ้าหน้าที่ KF) เจ้าหน้าที่ HRD ตลอดจนเจ้าหน้าที่ความเสี่ยงประจำหน่วยงาน ซึ่งถือเป็นกลุ่มบุคลากรสำคัญที่มีความรู้ความเข้าใจในภารกิจและกระบวนการทำงานของหน่วยงานเป็นอย่างดี เข้าร่วมกิจกรรมการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อร่วมกันกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ให้สะท้อนถึงความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) ในระดับสายงานทุกสายงานก่อนที่จะนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม - บูรณาการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการบริหารความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยงที่มีโอกาสที่จะเกิดได้จากมิติต่างๆ ด้วยการใช้เครื่องมือหรือวิธีการที่ถูกต้องและเหมาะสม
๓. ข้อจำกัดด้านความรู้และทักษะความสามารถของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานและต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรมที่จำเป็นต้องอาศัยความรู้และทักษะหลายด้าน เช่น การคิดเชิงวิเคราะห์และบูรณาการ เทคนิคการแก้ไขปัญหา การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ความรู้เกี่ยวกับระบบงานและกระบวนการทำงานของหน่วยงาน เป็นต้น	- พัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ โดยเพิ่มเติมในเรื่องเครื่องมือการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ในกระบวนการทำงาน การวิเคราะห์ความเสี่ยงสำหรับนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ของหน่วยงานให้ได้ผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นถึงการพัฒนากระบวนการทำงานและต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรม
๔. การจัดการความรู้ยังไม่สามารถบูรณาการร่วมกับงานด้านอื่นในองค์กรอย่างเป็นระบบ จึงยังไม่แสดงผลลัพธ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมตามเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) กำหนดไว้	- พิจารณาเกณฑ์การประเมินผล Core Business Enablers ในแต่ละด้านที่มีเป้าหมายและผลลัพธ์เชื่อมโยงระหว่างกัน สร้างความร่วมมือและบูรณาการการทำงานกับหน่วยงานภายในองค์กรที่เกี่ยวข้อง อาจมีการวางแผนและจัดทำเป็นโครงการ/งานที่มีการดำเนินการร่วมกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายและผลลัพธ์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยการขับเคลื่อนและการสนับสนุนจากคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้ แนวทาง การจัดสรรทรัพยากรด้านคน ตลอดจนข้อเสนอแนะและโอกาสใน

ปัญหาและอุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
	การปรับปรุงจากการตรวจประเมิน Enablers สำหรับนำไป ทบทวน/ปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลต่อไป
๕. บริษัทฯ มีช่องทางการเผยแพร่องค์ความรู้ให้บุคลากร เข้าถึงความรู้ผ่าน AEROTHAI KM Website อย่างไรก็ดีตาม ยังไม่มีมีการยกระดับหรือนำระบบเทคโนโลยีอื่น ๆ สนับสนุนให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยน ความรู้ได้โดยง่าย รวมถึงยังไม่มีการพัฒนาช่องทาง การแลกเปลี่ยนความรู้/ประสบการณ์ที่มีประสิทธิภาพ ระหว่างผู้เชี่ยวชาญและบุคลากรในองค์กร ตลอดจน การแลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้จากภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) เพื่อนำมาสร้างคุณค่าเพิ่มผ่าน ความร่วมมือหรือการแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติได้อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม	- นำ Microsoft 365 เข้ามาสนับสนุนกระบวนการจัด การความรู้ (KM Process) ในแต่ละขั้นตอนอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ได้ ทุกสถานที่ ทุกเวลา ทุกเครื่องมือ (Anytime, Anywhere, Any devices) - พัฒนาทีมงานการจัดการความรู้ให้มีทักษะความสามารถใน การใช้งาน Microsoft 365 และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการจัดการความรู้ของ หน่วยงานได้

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก รวมถึงผลการดำเนินงานด้านการจัดการ
ความรู้ที่ผ่านมา พบปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อนหรือสิ่งที่ควรปรับปรุง (Weaknesses) ปัจจัยที่
เป็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) /ความท้าทาย (Challenges) ที่ส่งผลต่อการจัดการ
ความรู้ มีดังต่อไปนี้

จุดแข็ง (S-Strengths)

S1. ทิศทาง/ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างชัดเจน:
บวท. มีแผนแม่บทการจัดการความรู้ที่กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง/นโยบาย รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานด้าน
การจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจน โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอก
ประเด็นความท้าทายและความได้เปรียบทางยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทด้านอื่น ๆ
เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ที่มุ่งเน้นการมีคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กรและพร้อม
รับการเปลี่ยนแปลง ผ่านกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร ส่งเสริมการพัฒนา/
ต่อยอดนวัตกรรมและขยายผลเชิงพาณิชย์อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน
(Strategy) (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒ S1) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อ
การจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๖ ประเด็นที่ บวท. สามารถดำเนินการได้)

S2. ตอบสนองต่อสถานการณ์ฉุกเฉินอย่างทันทั่วทั้งและมีประสิทธิภาพ: บวท. มีการกำหนดแผน/มาตรการ/การดำเนินการเพื่อตอบสนอง/รองรับผลกระทบจากสถานการณ์และอุบัติการณ์ต่าง ๆ ที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยมีการบริหารความเสี่ยงและบริหารจัดการ ทั้งด้านสถานที่ทำงานสำรองระบบ/อุปกรณ์ อัตรากำลัง และสภาพคล่องขององค์กร ส่งผลให้บริษัทฯ สามารถให้บริการการเดินอากาศได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่หยุดชะงัก (Strategy) (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒ S2)

S3. คณะกรรมการด้านการจัดการความรู้และคณะทำงานระดับฝ่ายงานมีหน้าที่ชัดเจน: บวท. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้และคณะทำงานระดับฝ่ายงานที่มีการจัดแบ่งสายงานและหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน สอดคล้องตามโครงสร้างองค์กรที่บริษัทฯ มีการทบทวนให้รองรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมาตรฐานในการให้บริการการเดินอากาศ (Structure) (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒ S4) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๖ ประเด็นที่ บวท. สามารถดำเนินการได้)

S4. การมีเครือข่ายผู้จัดการความรู้ (เจ้าหน้าที่ KF) ประจำหน่วยงาน: บวท. มีการแต่งตั้งผู้จัดการความรู้ประจำหน่วยงาน พร้อมบทบาทหน้าที่และการกำหนด Competency ที่ชัดเจน โดยได้รับการฝึกอบรมพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถที่เพียงพอต่อการดำเนินการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นผู้ช่วยผู้บริหารในการขับเคลื่อนและดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Structure) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๖ ประเด็นที่ บวท. สามารถดำเนินการได้)

S5. กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและมีขั้นตอนชัดเจน: บวท. มีกระบวนการจัดการความรู้ที่ครอบคลุมขั้นตอนสำคัญและเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี โดยมีการจัดทำเป็นคู่มือการจัดการความรู้ให้สายงาน/บุคลากรได้นำไปใช้ และมีรูปแบบการจัดการความรู้ผ่านกระบวนการที่สำคัญซึ่งได้กำหนดไว้ รวมถึงมีแนวทางในการสอบทานกระบวนการ (KM Audit) เพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการและการดำเนินงานการจัดการความรู้ (System) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๖ ประเด็นที่ บวท. สามารถดำเนินการได้)

S6. มีกระบวนการและการส่งผลลัพธ์งานต่อกัน (Value Chain) อย่างชัดเจนทั่วทั้งองค์กร: บวท. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการ/ระบบงาน/ตัวชี้วัดและการส่งผลลัพธ์งานต่อกัน (Value Chain) อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน โดยในด้านการจัดการความรู้ได้มีการจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) สอดรับกับโครงสร้างกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรและหน่วยงาน รวมถึงดำเนินการจัดการความรู้ที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องทุกปี เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน และพัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (System) (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒ S7)

S7. การยกระดับการบริหารความปลอดภัยและความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ: บวท. มีการยกระดับการบริหารความปลอดภัยและความเสี่ยง โดยดำเนินงานในเชิงรุกที่เป็นระบบ มีสถิติความปลอดภัยอยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม มีแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินพร้อมรับการเผชิญสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

ต่าง ๆ โดยเฉพาะที่กระทบต่อความต่อเนื่องในการบริการได้อย่างทันทั่วทั้งที่ รวมถึงมีการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง (System) (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒ S5)

S8. การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการบริหารความเสี่ยงผ่านการระบุปัจจัยเสี่ยงด้านความรู้ในมิติของ KM Focus Areas: บวท. มีการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับ โดยพิจารณาผ่านระบบการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบ และในระดับฝ่ายงาน ซึ่งมีการวิเคราะห์และกำหนดความเสี่ยงเชื่อมโยงกับกระบวนการปฏิบัติงาน ทำให้ทราบถึงจุดควบคุมและปัจจัยความเสี่ยงที่สำคัญสำหรับเป็นข้อมูลนำเข้าในการระบุ KM Focus Areas ขอบเขตความรู้ที่สำคัญประจำปี (KM Focus Areas) เพื่อนำไปสู่การจัดการความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ต่อไป (System) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๕ ประเด็นที่ บวท. สามารถดำเนินการได้)

S9. มีความร่วมมือและบูรณาการการดำเนินงานร่วมกันกับหน่วยงานในอุตสาหกรรมการบินอย่างต่อเนื่อง: บวท. มีความร่วมมือและการบูรณาการการดำเนินงานร่วมกันกับหน่วยงานในอุตสาหกรรมการบินมาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีกลไกในการดำเนินงานผ่านการจัดทำและบริหารบันทึกข้อตกลง/ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน ก่อให้เกิดการบูรณาการและร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานอย่างเป็นระบบและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร (System) (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒ S8)

S10. มีความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน: บวท. มีความเชี่ยวชาญในการเป็นผู้ให้บริการการเดินทางของประเทศมาอย่างยาวนาน ด้วยความปลอดภัย มีประสิทธิภาพ และมีความต่อเนื่องในทุกสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ ตลอดจนสร้างคุณค่าให้กับกิจการการบินของประเทศ และมีความสามารถในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมระบบสนับสนุนบริการการเดินทางได้ภายในองค์กร รวมทั้งมีความสามารถในการสร้างความร่วมมือเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภูมิภาค ซึ่งองค์กรอาจใช้จุดแข็งและความสามารถพิเศษดังกล่าว ต่อยอดในการเพิ่มช่องทางแสวงหารายได้นอกเหนือจากภารกิจหลัก เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป (Staff / Skill) (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒ S9)

S11. การส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมขององค์กรอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง: บวท. มีการส่งเสริมงานวิจัย/พัฒนา และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมระบบสนับสนุนบริการการเดินทางได้ภายในองค์กร โดยมีผลงานวิจัยที่ใช้สนับสนุนภารกิจและได้รับรางวัลทั้งในระดับประเทศและระดับโลก รวมทั้งพัฒนาองค์กรเป็น Learning Organization เพื่อสร้างความสามารถให้กับองค์กรและเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระยะยาวและยั่งยืน (Skill) (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒ S10)

S12. มีการจัดการความรู้ผู้เชี่ยวชาญและผู้เกษียณที่ชัดเจน: บวท. มีแนวทางและขั้นตอนที่ชัดเจนในการจัดการความรู้ผู้เชี่ยวชาญและบุคลากรที่จะเกษียณอายุ โดยกำหนดให้เป็นหนึ่งใน KM Focus Areas ที่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการจัดการความรู้ (KM Core Process) เพื่อป้องกันความรู้ที่สำคัญสูญหายไปจากองค์กร (Staff / Skill)

S13. ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ/กำหนดและสื่อสาร/ถ่ายทอดในด้านการจัดการ

ความรู้: ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดและสื่อสารถ่ายทอดทิศทาง/นโยบายขององค์กรและด้านการจัดการความรู้ พิจารณาขอบเขตความรู้ที่สำคัญ (KM Focus Areas) พร้อมทั้งบริหารจัดการและผลักดันไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแต่ละปี รวมถึงส่งเสริมและปลูกฝังวัฒนธรรม/ค่านิยมองค์กรและการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง (Style) (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒ S11) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๖ ประเด็นที่ บวท. สามารถดำเนินการได้)

S14. วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเป็น Learning Organization: บวท. มีการกำหนดบทบาท

การเป็นต้นแบบที่ดี (Role Model) ด้านการจัดการความรู้ของผู้บริหาร และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากร บวท. ที่ชัดเจน สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร AEROTeam ซึ่งประกอบด้วย Accountability, Ethics, Result Oriented, Operational Excellence และ Teamwork รวมถึงมีการสร้างเวที/กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในด้านการจัดการความรู้ตามบทบาทที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาไปสู่ Learning Organization (Shared Value) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๖ ประเด็นที่ บวท. สามารถดำเนินการได้)

จุดอ่อน (W-Weaknesses)

W1. แผนแม่บทการจัดการความรู้: ถึงแม้ว่าแผนแม่บทการจัดการความรู้ได้กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง/นโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจน โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอก ประเด็นความท้าทาย และความได้เปรียบทางยุทธศาสตร์ เชื่อมโยงสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทด้าน อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการบูรณาการในกระบวนการทำแผนและการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมกันและกัน หรือร่วมกันปฏิบัติงานจริง เพื่อให้เกิดศักยภาพและคุณค่าเพิ่มสูงสุดแก่สายงานและองค์กร นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดกลยุทธ์ที่เน้นการทำงานที่มุ่งสู่วิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้ ตลอดจนทบทวนการกำหนดตัวชี้วัดให้มทั้งตัวชี้วัดนำ (Leading KPIs) และตัวชี้วัดตาม (Lagging KPIs) เพื่อให้สะท้อนถึงผลลัพธ์ (Outcome) ของการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้มากยิ่งขึ้น (Strategy) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๖ หมวด ๒ การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน หมวด ๖ ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้)

W2. การบูรณาการการจัดการความรู้กับงานด้านอื่นๆ: โครงสร้างองค์กรยังไม่สนับสนุนให้เกิดการดำเนินงานแบบบูรณาการในหลายๆ ส่วนงาน ส่งผลให้การดำเนินงานยังไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร โดยในด้านการจัดการความรู้ จำเป็นต้องมีการบูรณาการร่วมกับงานด้านอื่นในองค์กรอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้ยังไม่สามารถแสดงผลลัพธ์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมตามเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) กำหนดไว้ได้ (Structure) (รายงานสรุปผลการดำเนินการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๖ ปัญหา/อุปสรรค)

W3. การวิเคราะห์ข้อมูล: บริษัทฯ ยังต้องการ Data Scientist และ Data Analytic รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้ครอบคลุมทักษะ/ความรู้ด้าน Data Analytic, Data Engineer และ Machine Learning เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่การมีระบบสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร (Decision Support System) รวมถึงช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานบนฐานข้อมูลความรู้และนำไปใช้พัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการทำงานและต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร (Structure/Skill) (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒ W2)

W4. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลเข้าใช้งาน: การนำระบบสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินการ การบูรณาการการแลกเปลี่ยน/จัดเก็บข้อมูลระหว่างสายงาน และการนำข้อมูลมาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีเข้าใช้งานเพื่อเพิ่มผลิตภาพในการดำเนินงาน ลดต้นทุนและภาระงานของพนักงาน ยังไม่ทั่วถึงเพียงพอต่อความต้องการทั่วทั้งองค์กร ซึ่งส่งผลต่อการนำข้อมูลไปใช้ในการจัดการความรู้ การพัฒนากระบวนการทำงานและการสร้างนวัตกรรม (System) (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒ W4)

W5. ระบบเทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการความรู้: บวท. มีช่องทางการเผยแพร่องค์ความรู้ให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ผ่าน KM AEROTHAI Website บน Intranet และเริ่มนำ Microsoft 365 เข้ามาใช้งานในองค์กร อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการนำมาใช้สนับสนุนในการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ได้ทุกสถานที่ ทุกเวลา ทุกเครื่องมือ (Anytime, Anywhere, Any devices) รวมถึงการพัฒนาช่องทางการแลกเปลี่ยนความรู้/ประสบการณ์ที่มีประสิทธิภาพระหว่างผู้เชี่ยวชาญและบุคลากรในองค์กร ตลอดจนการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้จากภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มผ่านความร่วมมือหรือการแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม (System) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๕ และปี ๒๕๖๖ หมวด ๔ กระบวนการจัดการความรู้)

W6. การกำหนดและแบ่งกลุ่มความรู้ที่สะท้อนถึงความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledges): บวท. มีการวิเคราะห์และกำหนดความรู้ที่สำคัญในมิติของ KM Focus Areas ซึ่งมีการทบทวนเป็นประจำทุกปีให้ครอบคลุมความรู้ที่ใช้ทั้งในปัจจุบันและที่จำเป็นต้องใช้ในอนาคต ความรู้ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร ความรู้ที่กำลังสูญหายจากผู้เชี่ยวชาญที่จะเกษียณอายุ เพื่อใช้เป็นกรอบให้แก่หน่วยงานในการระบุ/บ่งชี้ความรู้ก่อนนำไปสู่การสร้าง/แสวงหาความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ อย่างไรก็ตาม ผลลัพธ์ของการดำเนินการยังไม่สามารถสะท้อนถึงความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledges) ได้อย่างเป็นรูปธรรม (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๖ หมวด ๕ กระบวนการปฏิบัติงาน) (รายงานสรุปผลการดำเนินการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๖ ปัญหา/อุปสรรค)

W7. การบูรณาการการจัดการความรู้กับการพัฒนากระบวนการทำงานและการสร้างนวัตกรรม
ยังไม่เป็นรูปธรรม: บวท. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการและการส่งผลลัพธ์งานต่อกัน (Value Chain) โดยเริ่มแสดงให้เห็นผลลัพธ์หรือประสิทธิผลของการนำเครื่องมือการจัดการความรู้ อาทิ AAR มาใช้ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานในบางหน่วยงาน แต่ยังไม่สามารถขับเคลื่อนได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กรในการเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยเพิ่ม productivity หรือลดต้นทุนการปฏิบัติงาน รวมถึงการบูรณาการเชื่อมโยงกับ

กระบวนการจัดการนวัตกรรมที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม จนต่อยอดไปสู่การพัฒนานวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มและขับเคลื่อนองค์กรอย่างยั่งยืน (System) (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒ W5)

W8. การส่งเสริมสร้างแรงจูงใจ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมด้านการจัดการความรู้ยังไม่เกิดขึ้น

ตัวชี้วัดองค์กร: บวท. ยังไม่มีการกำหนดรูปแบบของแรงจูงใจหรือบูรณาการร่วมกับระบบการบริหารทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมถึงการกำหนดผลลัพธ์ในเชิงคุณภาพที่จะพิสูจน์ได้ว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจ/ความตระหนักรู้ให้แก่บุคลากรถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้และนำไปเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาตนเอง พัฒนาการทำงาน และพัฒนาองค์กร ตลอดจนมีส่วนร่วมในด้านการจัดการความรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร (System) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๖ หมวด ๑ การนำองค์กร) (รายงานสรุปผลการดำเนินการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๖ ปัญหา/อุปสรรค)

W9. การจัดการความรู้กับการพัฒนาความสามารถของบุคลากร: พนักงานร้อยละ ๔๐

จะเกษียณระหว่างปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๕ รวมทั้งปัจจุบันบริษัทฯ จะลดการรับพนักงานใหม่ และถึงแม้ว่า บวท. จะมีแผนอัตรากำลัง แผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทการจัดการความรู้ และกำหนด Competency ของพนักงานที่ชัดเจน แต่ยังคงต้องพัฒนาความสามารถของพนักงานและฝ่ายจัดการให้ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน ตำแหน่ง สภาพแวดล้อมการทำงานและการพัฒนาของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน (Disruption) การสร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist) การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) และการวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อรับช่วงต่อ (Succession Plan) เพื่อสร้างความพร้อมรับ การเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กรในระยะยาว (Staff / Skill) (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒ W7)

W10. ข้อจำกัดด้านความรู้และทักษะความสามารถของนักจัดการความรู้ (KF): บวท.

ยังขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะความสามารถด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาเป็นนักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (KF) เพื่อให้สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้กับการจัดการความรู้ของหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจุบันได้มีการนำ Microsoft 365 เข้าใช้งาน รวมถึงความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา การวิเคราะห์ความเสี่ยงในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะเป็นการเชื่อมโยงเครื่องมือการบริหารจัดการอื่นๆ กับเครื่องมือการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการทำงานและสร้างผลลัพธ์ที่ดีขึ้นต่อองค์กรได้ (Staff / Skill) (รายงานสรุปผลการดำเนินการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๖ ปัญหา/อุปสรรค)

W11. วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน: บวท. มีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่ Learning

Organization อย่างไรก็ตาม จำเป็นต้องทบทวนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ AEROTeam ให้สะท้อนถึงพฤติกรรมด้านการจัดการความรู้ที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพื่อให้การปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยม/วัฒนธรรมให้แก่บุคลากรเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ (Shared Value) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๖ 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) นโยบายภาครัฐด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หรือด้านดิจิทัลต่างๆ 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 ปี ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒ O1)

O2. แนวทางการจัดโครงสร้างและบริหารห้วงอากาศของไทย: ภาครัฐและภาคความมั่นคงตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดโครงสร้างและบริหารห้วงอากาศ เพื่อพัฒนาความสามารถในการรองรับของห้วงอากาศให้เกิดการใช้ห้วงอากาศอย่างเกิดประโยชน์สูงสุดและเป็นไปตามหลักสากล รวมทั้งยอมรับในหลักการบริหารห้วงอากาศแบบยืดหยุ่น (FUA) และมีส่วนร่วมสนับสนุนและผลักดันให้มีการแก้ปัญหาและพัฒนาห้วงอากาศและการบิน รวมถึงเพิ่มความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศของประเทศ อีกทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างให้ความสำคัญกับการบูรณาการการบริหารจัดการจราจรทางอากาศเพื่อรองรับผู้ใช้งานห้วงอากาศที่หลากหลายและเพิ่มเติมจากบริบทการบินในปัจจุบันให้สามารถทำการบินร่วมกันได้อย่างปลอดภัย เป็นไปตามมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ เช่น อากาศยานไร้คนขับ (Unmanned Aircraft System: UAS) เป็นต้น ซึ่งถือเป็นโอกาสในการแสดงบทบาทและความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน/ความเชี่ยวชาญในการให้บริการจราจรทางอากาศขององค์กร ในการสร้างคุณค่าและความปลอดภัยให้กับกิจการการบิน และเป็น Business Opportunity ที่สำคัญขององค์กร (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒ O2)

O3. แผน/แนวทางพัฒนาการบินสากลที่ชัดเจน: แผนการเดินอากาศสากล (GANP) และกลยุทธ์การพัฒนาระบบการบิน (ASBUs) แผนบริหารจราจรทางอากาศอย่างไร้รอยต่อของภูมิภาคเอเชีย/แปซิฟิก (APAC Seamless ANS Plan) แผนความปลอดภัยทางการบิน (GASP) การพัฒนามนุษย์การบิน เช่น Next Generation of Aviation Professional (NGAP) และ Standard of Excellence in Human Performance Management ตลอดจนการให้บริการการเดินอากาศโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมตามแนวทางของ CANSO (Green ATM) ซึ่งกำหนดนโยบาย ทิศทาง กรอบเวลาและเป้าหมายการพัฒนา รวมถึงแนวทางการวัดผลที่ชัดเจนและมีการแบ่งเป็นช่วงระยะเวลาไปถึงอนาคต ทำให้สามารถวางแผนพัฒนาอย่างมีทิศทางและมีกรอบแนวทางที่ชัดเจนสำหรับการจัดการความรู้ที่สำคัญระดับองค์กร (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒ O3)

O4. ความร่วมมือในอาเซียน: ที่ประชุมรัฐมนตรีด้านการขนส่งอาเซียนได้รับรองแผน ASEAN ANS Master Plan โดยแผนนี้เป็นแผนงาน ๘ ปี (๒๕๖๑-๒๕๖๘) มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการบริหารจราจรทางอากาศที่ไร้รอยต่อภายในภูมิภาคอาเซียน ซึ่งหมายถึงมีขั้นตอนการดำเนินงานและการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันภายใต้แนวความคิด “Seamless ASEAN Sky” อีกทั้งยังได้กำหนดตัวชี้วัดที่ครอบคลุมด้าน Capacity Efficiency และ Predictability โดยความร่วมมือกันภายในภูมิภาคนี้จะช่วยส่งเสริมความสามารถในการรองรับการจราจรทางอากาศ และประสิทธิภาพในการให้บริการการเดินทางในภาพรวมของทั้งภูมิภาค ตลอดจนความสามารถของบุคลากรที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล สามารถนำมาต่อยอดในการแสวงหาโอกาสจากความเชี่ยวชาญและความสามารถเฉพาะทางของบุคลากรได้ (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒ O4)

O5. วิชาการทางเทคโนโลยี: วิชาการทางเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการและการวิเคราะห์/ประมวลผล ที่พร้อมให้เลือกนำมาใช้งาน เป็นปัจจัยบวกต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้านการเพิ่มผลผลิต (Productivity) และสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ รวมถึงเอื้อให้เกิดความต้องการบริการ ระบบ/อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่หลากหลายของหน่วยงานในอุตสาหกรรมการบิน ซึ่งถือเป็นโอกาสในการเพิ่มช่องทางการแสวงหารายได้นอกเหนือจากภารกิจหลักจากศักยภาพ/ความสามารถพิเศษขององค์กร เช่น งานวิจัย/พัฒนานวัตกรรม งานบินทดสอบ เป็นต้น นอกจากนี้ เทคโนโลยีดิจิทัลยังช่วยสนับสนุน การจัดการความรู้ในการปรับปรุงรูปแบบการจัดการความรู้ให้มีความน่าสนใจ ทันสมัย และสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่าย (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒ O5)

O6. การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ: การกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ซึ่งได้กำหนดหลักเกณฑ์ การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) โดยการจัดการความรู้และนวัตกรรมเป็นหนึ่งในเกณฑ์ที่ได้รับการตรวจประเมิน ทำให้มีกรอบแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาการจัดการความรู้ให้มีความเป็นระบบและมีมาตรฐาน (การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers))

O7. แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ : แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐที่มีการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการมุ่งเน้นการสร้างและพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพื่อการพัฒนาการทำงาน แบ่งปันความคิดในการทำงาน ปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม รวมถึงทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม และทดลองทำสิ่งใหม่ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับ การพัฒนาและส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ความมีวินัยจากแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ และนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการปฏิบัติงาน (แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)

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

T1. ปัจจัยอันตรายทางการบิน: ปัจจัยอันตรายทางการบินทั้งในส่วนของบั้งไฟ โคมลอย วิทยุ ชุมชน ข้อมูลอุตุนิยมวิทยาการบิน ยังไม่ได้รับการแก้ไขอย่างสมบูรณ์ และยังมีปัจจัยอันตรายที่เกิดขึ้นใหม่ ได้แก่ อากาศยานไร้คนขับ (Unmanned Aircraft System: UAS หรือ Remotely Piloted Aircraft

System: RPAS หรือ Drone) และเลเซอร์ (Laser and Bright light) เป็นปัจจัยอันตรายที่มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องจำเป็นต้องมีการจัดการที่เหมาะสม ซึ่งนับเป็นความท้าทายสำหรับการจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรพัฒนากระบวนการทำงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากปัจจัยอันตรายเหล่านั้น (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒ 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 ปี ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒ T3)

T3. วิฤตการณ์ต่างๆ: วิฤตการณ์ต่างๆ ทั้งทางเศรษฐกิจ การเมือง โรคระบาด ภัยธรรมชาติ ภัยคุกคาม เหตุฉุกเฉิน ข้อขัดข้องต่าง ๆ เป็นความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นกับอุตสาหกรรมการบินและมีความเสี่ยงต่อความต่อเนื่องและคุณภาพในการให้บริการการเดินอากาศที่มีมากขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งผลจากวิฤตการณ์ที่เกิดขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อระยะยาวต่อ บพท. และอุตสาหกรรมการบิน ดังนั้น จำเป็นต้องมีแผนรองรับสถานการณ์ กระบวนการ/ระบบอุปกรณ์ ที่พร้อมตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อรักษาความต่อเนื่องและคุณภาพในการให้บริการการเดินอากาศ รวมถึงมีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ อาทิ การรวบรวมเอกสาร การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ตลอดจนบทเรียนความรู้และประสบการณ์ที่มีแนวทางการแก้ไข เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานของบริษัทฯ มีความต่อเนื่อง (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒ T5)

T4. ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ: คะแนนความคาดหวังที่มีค่าสูงกว่าความพึงพอใจ (Gap) แสดงให้เห็นว่าผู้ให้บริการยังมีความคาดหวังที่จะให้เกิดการพัฒนาการให้บริการ/เทคโนโลยีให้ตอบสนองความคาดหวัง/ความต้องการและความคุ้มค่าในการลงทุน จึงจำเป็นต้องมีแผนการแก้ไข การพัฒนาและการติดตามอย่างต่อเนื่อง (แผนวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒ T6)

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

SO ใช้ความเข้มแข็งภายในแสวงประโยชน์จากโอกาสภายนอก (Strengths – Opportunities)

SO1. นำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนด โดยการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมของคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้ในการกำหนดหรือปรับปรุงนโยบาย ทิศทาง การดำเนินงาน แผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ตลอดจนเป้าหมายการจัดการความรู้ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์/กลยุทธ์และแผนแม่บท (Functional Strategy) ที่สำคัญขององค์กร (แผนแม่บทของ Enablers ในด้านอื่นๆ) ยุทธศาสตร์ภาครัฐ รวมถึงแผนพัฒนาด้านการบินสากลต่างๆ (S1, S2, S3, O1, O2, O3)

SO2. บูรณาการกระบวนการจัดการความรู้เชื่อมโยงกับการส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ที่บริษัทฯ ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้เกิดการต่อยอดองค์ความรู้ที่มาจากความสามารถพิเศษเฉพาะด้านขององค์กร ซึ่งได้รับการยอมรับในระดับสากล ประกอบกับวิวัฒนาการทางเทคโนโลยี ที่ปัจจุบันมีการพัฒนาให้พร้อมเลือกใช้สู่การคิดค้นและสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ภาครัฐและแผนพัฒนาด้านการบินสากล แนวทางการจัดโครงสร้างและบริหารห่วงโซาอากาศของไทย รวมถึงทิศทางและเป้าหมายองค์กรที่มีกรอบระยะเวลาและเป้าหมายชัดเจน อันจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศอย่างยั่งยืน (S1, S10, S11, O1, O2, O3, O5)

SO3. จัดการความรู้ (Knowledge) สารสนเทศ (Information) และข้อมูล (Data) ให้ครอบคลุม กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งในและนอกประเทศ พร้อมทั้งพัฒนาบุคลากรให้สามารถเป็นตัวแทนหน่วยงานของรัฐหรือของประเทศที่มีความพร้อมในการแลกเปลี่ยนความรู้/สารสนเทศ/ข้อมูล เพื่อนำไปสู่การสร้างความร่วมมือที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่ออุตสาหกรรมการบิน โดยอาศัยจุดแข็งจากความสามารถพิเศษเฉพาะด้านขององค์กร ความร่วมมือและการบูรณาการการดำเนินงานร่วมกันกับหน่วยงานในอุตสาหกรรมการบินที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับยุทธศาสตร์ภาครัฐและแผนพัฒนาด้านการบินสากลที่ชัดเจน การให้ความสำคัญของภาครัฐในการบริหารจัดการห่วงโซาอากาศ รวมถึงความร่วมมือภายในอาเซียนที่มุ่งส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการการเดินทางในภาพรวมของทั้งภูมิภาค (S9, S10, O1, O2, O3, O4) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๖ หมวด ๔ ข้อ ๔.๒)

SO4. พัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ส่งเสริมให้บุคลากร มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการมีส่วนร่วมและเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารทุกระดับและกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาสู่คุณภาพการทำงานที่เป็นเลิศ (Operational Excellence) การเป็น Teamwork ที่มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน ประกอบกับโอกาสจากการพัฒนาของเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำไปสู่การปรับปรุงรูปแบบการจัดการความรู้ให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้โดยง่าย (S4, S5, S13, S14, O5, O7) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๖ หมวด ๓ ข้อ ๓.๑ - ๓.๓)

ST ใช้ความเข้มแข็งภายในหลักเสี่ยงอุปสรรคภายนอก (Strengths – Threats)

ST1. สนับสนุนการพัฒนาปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยจัดการความรู้และความสามารถพิเศษที่บริษัทฯ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและเป็นที่ยอมรับในการให้บริการการเดินอากาศ รวมถึงความสามารถในการวิจัยพัฒนานวัตกรรมระบบสนับสนุนบริการการเดินอากาศได้ภายในองค์กร เพื่อเป็นผู้ให้บริการการเดินอากาศของประเทศที่สามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการด้วยความปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร (S4, S5, S6, S10, S11, T2, T4)

ST2. บูรณาการการจัดการความรู้กับการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ เพื่อควบคุม/ป้องกันความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและระดับฝ่ายงานที่มีโอกาสเกิดได้จากการปฏิบัติงานจากบุคลากร/ทีมงานในองค์กร และ/หรือจากความเสี่ยงมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร รวมถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยอันตรายทางอากาศยาน วิกฤตการณ์ต่างๆ ทั้ง ภัยธรรมชาติ โรคระบาด วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและการเมืองที่อาจส่งผลกระทบต่อการให้บริการการเดินอากาศ (S2, S4, S5, S7, S8, S12, T1, T3) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๖ หมวด ๕ ข้อ ๕.๒)

ST3. เชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบและครอบคลุมทุกกระบวนการที่สำคัญ โดยส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานนำการจัดการความรู้มาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Routine Operation) รวมถึงพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและสามารถลดต้นทุนการดำเนินงาน เพื่อตอบสนองต่อความความคาดหวังของผู้ใช้บริการและรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น วิกฤตเศรษฐกิจ/การเมือง สถานการณ์โรคระบาดและอุบัติภัยต่างๆ ตลอดจนการพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร (S4, S5, S7, S8, T3, T4, T5)

ST4. จัดการความสามารถพิเศษเฉพาะด้านและความรู้สำคัญทั้งในส่วนที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ของระดับองค์กรและระดับสายงานตามแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) และแนวทาง/ขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืนและเตรียมความพร้อมในด้านการแข่งขันที่เปิดโอกาสให้กับผู้ให้บริการรายใหม่ ๆ รวมถึงป้องกันความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับบุคลากรในกรณีเสียชีวิต เกษียณอายุ หรือลาออก (S1, S4, S5, S7, S8, S10, S12, T1, T2) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๖ หมวด ๔ ข้อ ๔.๑)

ST5. กำหนดกลไก/กระบวนการในการนำการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทั้งในด้านปัจจัยความสำเร็จและปัญหาอุปสรรค/ความผิดพลาดที่พบจากการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยอาศัยจุดแข็งจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นมาตรฐาน การบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบ การมีกระบวนการและการส่งผลลัพธ์งานต่อกัน (Value Chain) อย่างชัดเจนทั่วทั้งองค์กร เพื่อเกิดการเรียนรู้ร่วมกันในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน เตรียมความพร้อมรองรับวิกฤตการณ์และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อ

องค์กรในอนาคต ตลอดจนตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ใช้บริการและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรต่อไป (S3, S5, S6, S7, S8, T1, T2, T3, T4)

WO ลดจุดอ่อนภายใน โดยมุ่งใช้ประโยชน์จากโอกาสภายนอก (Weaknesses – Opportunities)

WO1. ใช้การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมอย่างชัดเจนมาเป็นกรอบในการพัฒนาการจัดการความรู้ให้เป็นไปตามมาตรฐานในระดับประเทศและระดับสากล โดยนำมาปรับปรุงแผนแม่บทการจัดการความรู้ การจัดสรรทรัพยากรให้มีความเหมาะสม ตลอดจนทบทวนตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ทั้งในส่วนที่เป็นตัวชี้วัดนำและตัวชี้วัดตาม (Leading & Lagging KPIs) ให้ครอบคลุมครบถ้วนตามประเด็นสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ของการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม (W1, O6) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๖ หมวด ๒ และหมวด ๖)

WO2. สร้างความร่วมมือและบูรณาการการทำงานกับหน่วยงานภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องตามหลักเกณฑ์การประเมินผล Core Business Enablers เพื่อนำไปสู่เป้าหมายและผลลัพธ์ร่วมกัน โดยอาศัยการขับเคลื่อนและการสนับสนุนจากคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้ แนวทางการจัดสรรทรัพยากรด้านคน ตลอดจนข้อเสนอแนะและโอกาสในการปรับปรุงจากการตรวจประเมิน Enabler สำหรับนำไปทบทวน/ปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลต่อไป (W2, O6) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๖ หมวด ๓ ข้อ ๓.๒ และหมวด ๔ ข้อ ๔.๒)

WO3. นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมในทุกขั้นตอน เพื่อสนับสนุนการสร้าง/แสวงหาความรู้ที่สำคัญ การปรับปรุงรูปแบบองค์ความรู้ให้ทันสมัย การรวบรวมจัดเก็บข้อมูลเชิงสถิติและความรู้ต่างๆ สำหรับนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การพัฒนาช่องทางการแลกเปลี่ยน และเข้าถึงความรู้ให้มีประสิทธิภาพทันต่อความต้องการใช้งาน (Anytime, Anywhere, Any Devices) รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถที่จะใช้เทคโนโลยีในกระบวนการจัดการความรู้ดังกล่าวได้ ทั้งนี้ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ภาครัฐและรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกเทคโนโลยี (W3, W4, W5, O1, O5) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๕ หมวด ๔ ข้อ ๔.๑)

WO4. กำหนดแนวทางที่ครอบคลุมถึงรูปแบบ วิธีการ ช่องทางการแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนความรู้กับผู้มีส่วนได้เสียเสียให้มีความเหมาะสมกับบริบทของแต่ละกลุ่ม โดยอาศัยโอกาสจากยุทธศาสตร์ภาครัฐและแผนพัฒนาการbinsากลที่ชัดเจนเป็นกรอบในการวางแผนการพัฒนาการดำเนินการกิจขององค์กรและกำหนดความรู้ที่สำคัญสำหรับถ่ายทอดแลกเปลี่ยนกับหน่วยงานภายนอก อันจะนำไปสู่การสร้างความร่วมมือเพื่อประโยชน์สูงสุดต่ออุตสาหกรรมการบินของประเทศต่อไป (W2, W5, O1, O2, O3, O4) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๖ หมวด ๔ ข้อ ๔.๒)

WT ลดจุดอ่อนภายในและหลีกเลี่ยงปัญหา/อุปสรรคจากภายนอก (Weaknesses – Threats)

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

WT2. บริหารการเปลี่ยนแปลงผ่านการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้ในการสื่อสารสร้างความเข้าใจในการจัดการความรู้และการเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงกำหนดแนวทางและรูปแบบแรงจูงใจเชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบตลอดจนปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ตามบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมและนำการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถการดำเนินการโดยรวมขององค์กรสู่ระดับสากลต่อไป (W8, W9, W11, T1, T2, T3, T4) (ผลการประเมิน Core Business Enablers หัวข้อการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๖ หมวด ๑ และหมวด ๓)

WT3. พัฒนาศักยภาพทีมงานการจัดการความรู้ นักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (KF) ตลอดจนบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถที่เพียงพอต่อการดำเนินการจัดการความรู้ตามบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสม รวมถึงพัฒนาทักษะด้านคอมพิวเตอร์ในการเตรียมความพร้อมสำหรับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้าใช้งาน เพื่อรองรับการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล (W3, W10, T5)

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

ส่วนที่ ๓ ทฤษฎีและหลักการจัดการความรู้ บวท.

๑. โมเดลการจัดการความรู้ หรือ SECI Model

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

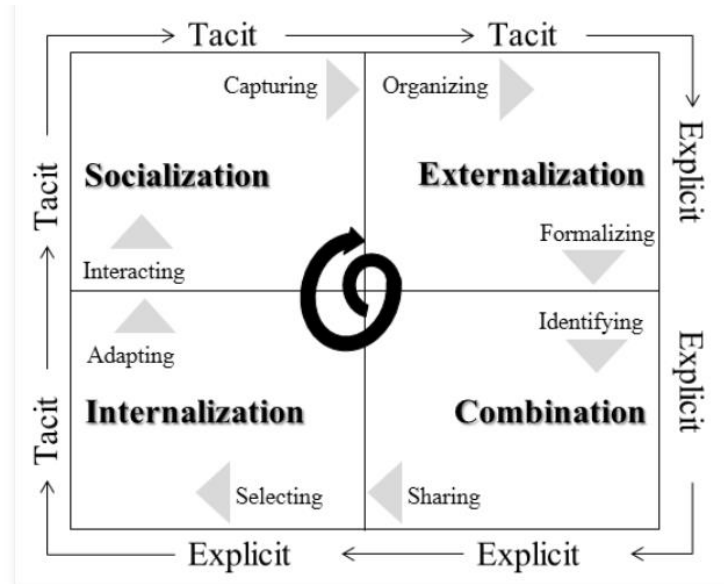
S - Socialization (Tacit to Tacit) เป็นการแบ่งปันประสบการณ์หรือความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (Tacit Knowledge) ผ่านการสื่อสารแบบเผชิญหน้าเป็นรายบุคคล เช่น การฝึกงานแบบ On-the-Job-Training (OJT) หรือระบบพี่เลี้ยง (Mentor) ถ่ายทอดออกมาได้ทั้งภาษาพูด การกระทำหรือกิจกรรมให้ผู้ฝึกงานได้เห็นและเลียนแบบพฤติกรรมและนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกันได้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

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

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

I – Internalization (Explicit to Tacit) เป็นผลของการเชื่อมโยงการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงจนความรู้ชัดเจนนั้นกลายเป็นส่วนหนึ่งของพื้นฐานความรู้ของบุคคล นั้นหมายถึง ความรู้ชัดเจนนั้นได้พัฒนาไปเป็นกรอบแนวคิดของผู้เรียนรู้เรียบร้อยแล้วผ่านการศึกษาค้นคว้า การอ่าน การฟัง การทดสอบ และลงมือปฏิบัติจริงเกิดเป็นความรู้ประสบการณ์และปัญญาฝังอยู่ในตัวตน (Tacit Knowledge) เพื่อนำไปถ่ายทอดหมุนเวียนต่อไป

ซึ่ง วงจร SECI Model จะดำเนินหมุนวนเป็นเกลียวอย่างต่อเนื่องไม่มีสิ้นสุด และสร้างประโยชน์แก่องค์กรที่ได้นำ Model นี้ไปพัฒนาสร้างสรรค์งานจัดการความรู้ในองค์กรของตนเองดังแผนภาพต่อไปนี้



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

แผนภาพ ๔ โมเดลการจัดการความรู้ หรือ SECI Model

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

๒. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO)

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

Peter Senge จาก Massachusetts Institute of Technology (1990) “เป็นองค์กรที่ซึ่งบุคลากรในองค์กร ได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง รวมถึงเป็นองค์กรที่มีรูปแบบความคิด (Patterns of Thinking) ใหม่ ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนความคิด

เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่นและวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร”

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

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

องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

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

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

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

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

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

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

ลักษณะสำคัญ ๕ ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้

๑. มีการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) เช่น การใช้วงจรบริหารงานคุณภาพ PDCA : Plan วางแผน Do ปฏิบัติ Check ตรวจสอบ Action ดำเนินการให้เหมาะสม เป็นต้น

๒. มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเสมอ

๓. มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from Their own Experience) โดยบันทึกข้อมูลเป็น case studies สำหรับให้บุคลากรได้ศึกษาความสำเร็จและเรียนรู้ความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ต่อไปในอนาคต รวมถึงมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

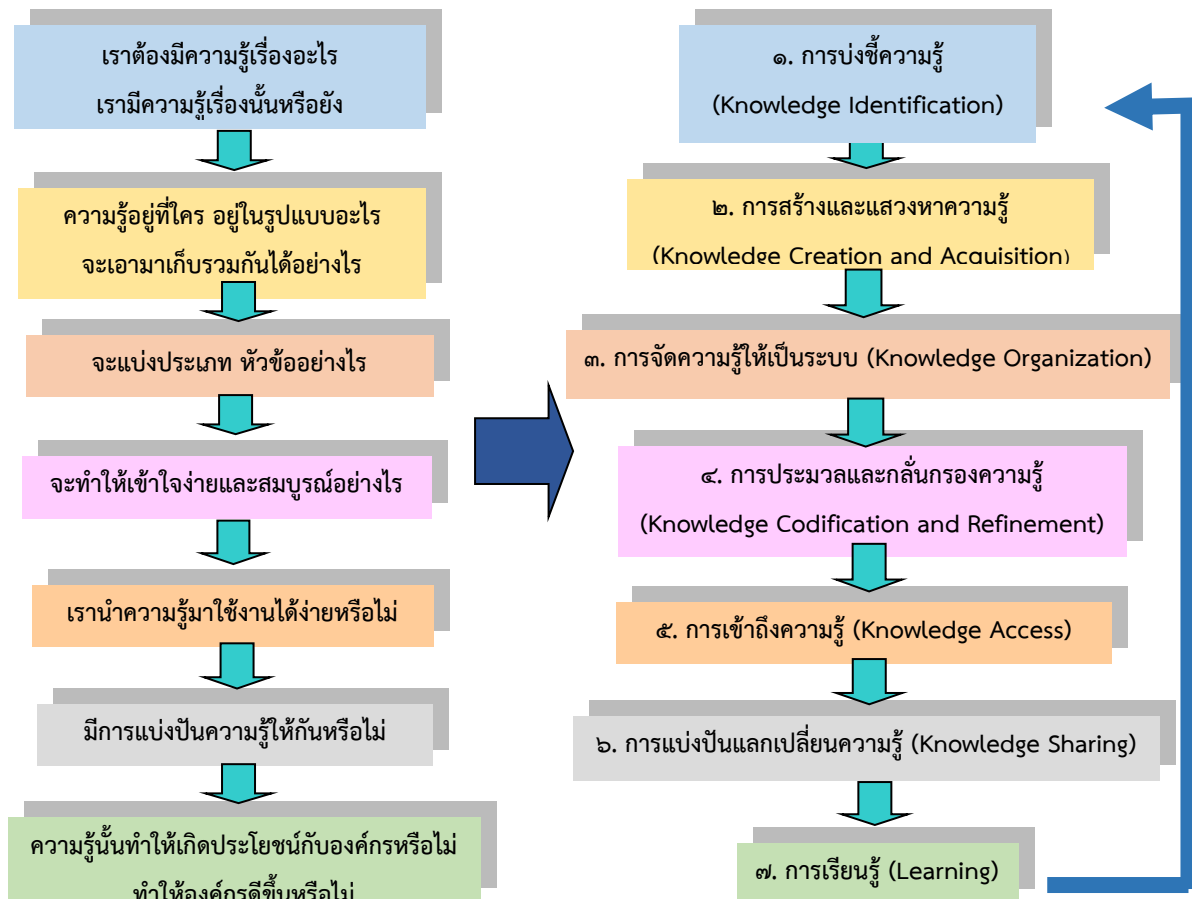
๔. มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from Others) เช่น จากการสัมภาษณ์ การสังเกต เป็นต้น

๕. มีการถ่ายทอดความรู้ด้วยวิธีต่างๆ ที่เหมาะสม เช่น การจัดทำรายงาน (Report) สาธิตให้ชม (Demonstration) การจัดฝึกอบรมและพัฒนา การหมุนเวียนการทำงาน หรือ Job Rotation เป็นต้น

อ้างอิงจาก กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ. แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. (ระบบออนไลน์).แหล่งที่มา http://www.dsdw2016.dsdw.go.th/doc_pr/ndc_2560-2561/PDF/m8504/8504แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้.pdf (๑๐ พฤษภาคม ๒๕๖๔)

๓. กระบวนการจัดการความรู้

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



แผนภาพ ๕ ขั้นตอนการจัดการความรู้

โดยกระบวนการจัดการความรู้ จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้น กระบวนการ ๗ ขั้นตอน อธิบายได้ดังนี้

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

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

สำหรับการแสวงหาความรู้แบ่งได้เป็น ๔ ลักษณะ คือ

- **การจัดหา (Acquisition)** เช่น การไปเรียนรู้หรือลอกเลียนมาจากองค์กรอื่นแล้วนำความรู้นั้นมาปรับใช้ภายในองค์กร หรือการว่าจ้างบุคลากรที่มีความรู้ที่ต้องการเข้ามาทำงานภายในองค์กร
- **การเช่า (Rental)** หรือการเช่าความรู้ คือ การให้ทุนสนับสนุนแก่สถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้ที่ต้องการ หรือการจ้างที่ปรึกษาเข้ามาให้คำปรึกษาในเรื่องที่ต้องการ เป็นต้น
- **การพัฒนา (Development)** เป็นการพัฒนาความรู้ขึ้นมาภายในองค์กรเองโดยอาจจะมีการลงทุนในด้านของการวิจัยและพัฒนา
- **การหลอมรวมกัน (Fusion)** เป็นการนำบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกันเข้ามาประชุม หรือทำงานร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้น

๓. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการวางโครงสร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต การจัดเก็บ (Storage) เป็นการกำหนดสิ่งสำคัญที่จะจัดเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ขององค์กร ซึ่งจะต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บและการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ

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

๕. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Webboard บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

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

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

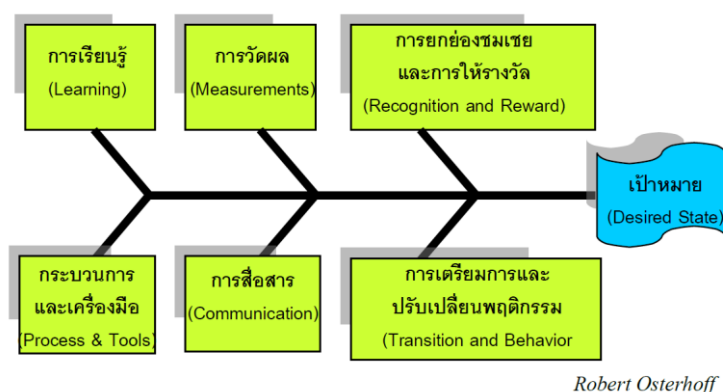


แผนภาพ ๖ : แผนภาพแสดงวงจรการเรียนรู้

๔. การบริหารการเปลี่ยนแปลง

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

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



แผนภาพ ๗ : แผนภาพแสดงส่วนประกอบของกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

ประกอบด้วย ๖ องค์ประกอบ ดังนี้

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

๒. การสื่อสาร (Communication) คือ การกำหนดการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย และรูปแบบกิจกรรมการสื่อสาร เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคนแต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร

๓. กระบวนการและเครื่องมือ (Process & Tools) การเลือกกระบวนการและระบุเครื่องมือที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้ เพื่อช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกเร็วขึ้น ซึ่งการเลือกกระบวนการและเครื่องมือขึ้นขึ้นอยู่กับชนิดของความรู้ ลักษณะขององค์กร (ขนาดและสถานที่ตั้ง เป็นต้น) ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากร เช่น การจัดทีมข้ามสายงาน/ชุมชนนักปฏิบัติ/ระบบพี่เลี้ยง/เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

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

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

๖. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Reward) คือ การสำรวจแรงจูงใจของคนในองค์กร เพื่อเชื่อมโยงกับกิจกรรมการจัดการความรู้ การกำหนดรูปแบบของรางวัลทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่ใชตัวเงิน ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับโดยขอควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว บูรณาการกับระบบที่มีอยู่ ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

ส่วนที่ ๔ วิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย กรอบแนวคิดและโครงสร้างการจัดการความรู้ บวท.

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจุบันพร้อมทั้งโมเดลการจัดการความรู้ หรือ SECI Model สภาพแวดล้อมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนกรอบแนวคิดตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สามารถนำมากำหนดเป็น วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมายและยุทธศาสตร์ในการจัดการความรู้ ได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้

“เป็นองค์กรที่มีระบบการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน และสร้างมูลค่าเพิ่มในการให้บริการการเดินอากาศด้วยคุณภาพสูงสุดอย่างยั่งยืน”

พันธกิจด้านการจัดการความรู้

ส่งเสริมให้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือช่วยให้อุบัติการณ์ปฏิบัติงานบนพื้นฐานความรู้อย่างมีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่อุตสาหกรรมการบิน

นโยบายด้านการจัดการความรู้

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

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

เป้าหมายด้านการจัดการความรู้

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

ตัวชี้วัด/เป้าหมายแผนวิสาหกิจ	ตัวชี้วัด/เป้าหมายแผนแม่บทการจัดการความรู้
เป้าหมายปี ๒๕๖๘: คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ในส่วน Core Business Enablers ไม่น้อยกว่า ๓.๐๗	เป้าหมายปี ๒๕๖๘: คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจจาก สคร. ในหัวข้อการจัดการความรู้ไม่ต่ำกว่า ๒.๙๖
เป้าหมายปี ๒๕๖๙: คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ในส่วน Core Business Enablers ไม่น้อยกว่า ๓.๒๐	เป้าหมายปี ๒๕๖๙: คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจจาก สคร. ในหัวข้อการจัดการความรู้ไม่ต่ำกว่า ๓.๑๖
เป้าหมายปี ๒๕๗๐: คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ(SE-AM) ในส่วน Core Business Enablers ไม่น้อยกว่า ๓.๔๐	เป้าหมายปี ๒๕๗๐: คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจจาก สคร. ในหัวข้อการจัดการความรู้ไม่ต่ำกว่า ๓.๓๖
เป้าหมายปี ๒๕๗๑: คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ(SE-AM) ในส่วน Core Business Enablers ไม่น้อยกว่า ๓.๖๐	เป้าหมายปี ๒๕๗๑: คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจจาก สคร. ในหัวข้อการจัดการความรู้ไม่ต่ำกว่า ๓.๕๖
เป้าหมายปี ๒๕๗๒: คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ในส่วน Core Business Enablers ไม่น้อยกว่า ๓.๘๐	เป้าหมายปี ๒๕๗๒: คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจจาก สคร. ในหัวข้อการจัดการความรู้ไม่ต่ำกว่า ๓.๗๖
เป้าหมายปี ๒๕๗๕: ได้รับคะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจอยู่ในระดับ ๑ ใน ๑๐ อันดับแรกที่ได้คะแนนสูงสุด	เป้าหมายปี ๒๕๗๕: มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์สำหรับอุตสาหกรรมการบินและมีการพัฒนาจนส่งผลลัพธ์ที่ดีอย่างต่อเนื่องและบูรณาการกับงานประจำ
เป้าหมายปี ๒๕๘๐: ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่นประเภทรางวัลรัฐวิสาหกิจยอดเยี่ยม	เป้าหมายปี ๒๕๘๐: เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์สำหรับอุตสาหกรรมการบิน

เป้าประสงค์/เป้าหมายการดำเนินงาน

ระยะ	ปี พ.ศ.	เป้าประสงค์/เป้าหมายการดำเนินงาน
ระยะสั้น	ปี ๒๕๖๘	บูรณาการ KM กับการพัฒนากระบวนการทำงาน การบริหารความเสี่ยงและต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรม
ระยะกลาง	ปี ๒๕๖๙ – ๒๕๗๑	- มีเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนกระบวนการ KM อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม - ยกระดับและนำระบบเทคโนโลยีมาสนับสนุนการสื่อสาร/กระจายองค์ความรู้ผ่านระบบ Chatbot ขององค์กร - พัฒนาช่องทางแลกเปลี่ยนความรู้/ประสบการณ์ที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กร และระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้สามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ได้ทุกสถานที่ ทุกเวลา และทุกเครื่องมือ
ระยะยาว	ปี ๒๕๗๒	เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้และจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร
	ปี ๒๕๗๕	มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์สำหรับอุตสาหกรรมการบินและพัฒนาขนส่งผลลัพธ์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการกับงานประจำ
	ปี ๒๕๘๐	เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์สำหรับอุตสาหกรรมการบิน

ความเชื่อมโยงกับเป้าหมายวิสัยทัศน์ตามแผนวิสาหกิจ

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



แผนภาพ ๘ แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงเป้าหมายการจัดการความรู้และเป้าหมายแผนวิสาหกิจ

ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง บนพื้นฐานของวัฒนธรรม
องค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้าง
ความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ บูรณาการการจัดการความรู้ สู่การปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อสร้าง
มูลค่าเพิ่มในการให้บริการการเดินทางอากาศด้วยคุณภาพอย่างยั่งยืน

แผนที่นำทางการจัดการความรู้ บวท. (AEROTHAI KM Roadmap)

งานจัดการความรู้ บวท. กำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้เพื่อเป็นแผนที่นำทางการดำเนินการในแต่ละปี ไว้ดังนี้



แผนภาพ ๙ แผนภาพ AEROTHAI KM Roadmap

ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ

ในแต่ละยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานดังนี้

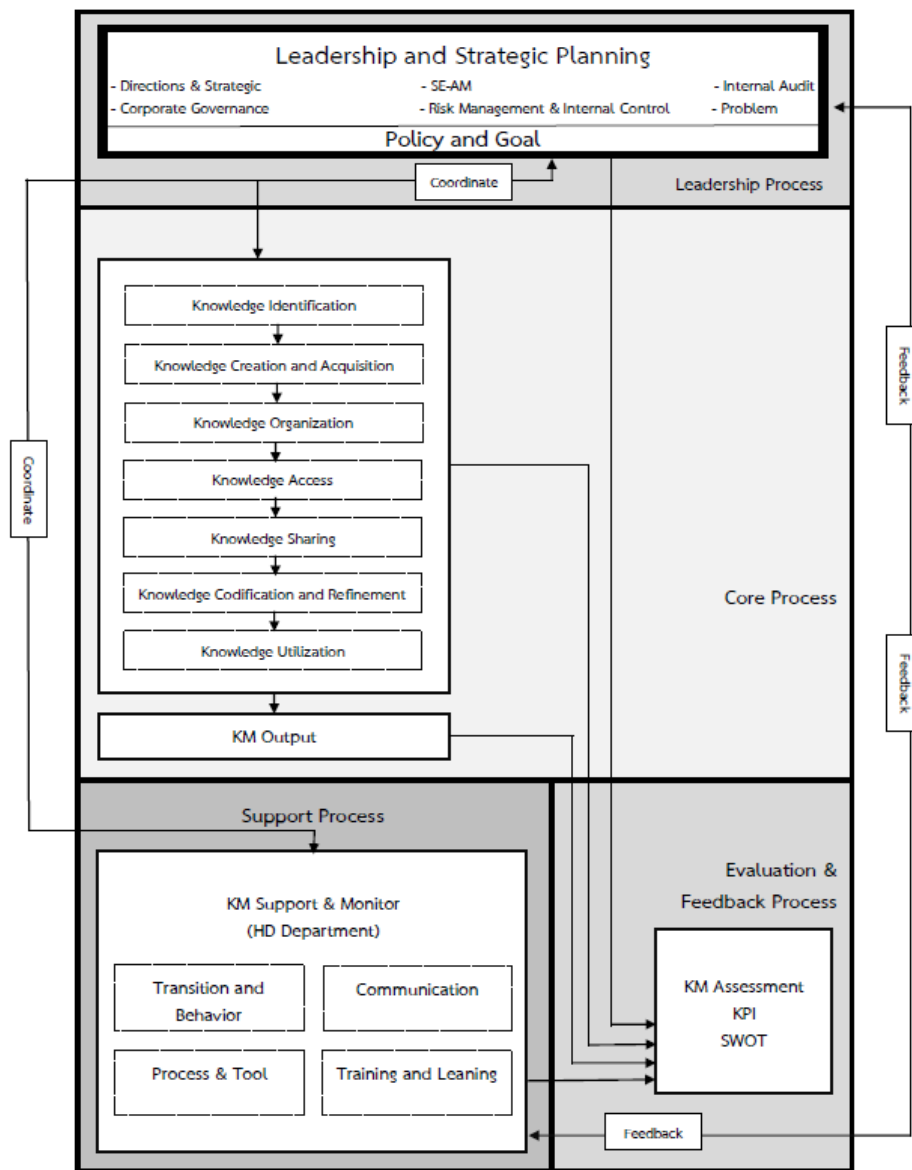
ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้	กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม โดยที่บุคลากร บวท. มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ ปฏิบัติงานบนพื้นฐานความรู้ ใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาระบบการทำงานและนวัตกรรม	๑. นำการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มผู้บริหาร โดยสร้างการตระหนักรู้ การมีส่วนร่วม และส่งเสริมการเป็นแบบอย่างที่ดีในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กร ๒. พัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรด้านการจัดการความรู้เพื่อยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน ๓. สร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร ๔. ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม

ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
การดำเนินการตามแผนการสื่อสารด้านการจัดการความรู้					
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการสื่อสารด้านการจัดการความรู้	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐
ผลประเมินการรับรู้ของบุคลากรต่อวิสัยทัศน์ ทิศทาง/นโยบาย และเป้าหมายของการจัดการความรู้	ร้อยละ ๓๐ ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด	ร้อยละ ๓๕ ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด	ร้อยละ ๔๐ ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด	ร้อยละ ๔๕ ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด	ร้อยละ ๕๐ ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด
ผลประเมินการรับรู้ของบุคลากรต่อความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้	ร้อยละ ๓๐ ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด	ร้อยละ ๓๕ ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด	ร้อยละ ๔๐ ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด	ร้อยละ ๔๕ ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด	ร้อยละ ๕๐ ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด
การดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน					
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน	ร้อยละ ๘๐ ของหน่วยงานที่มีแผน KM	ร้อยละ ๘๕ ของหน่วยงานที่มีแผน KM	ร้อยละ ๙๐ ของหน่วยงานที่มีแผน KM	ร้อยละ ๙๐ ของหน่วยงานที่มีแผน KM	ร้อยละ ๙๕ ของหน่วยงานที่มีแผน KM
จำนวนหน่วยงานที่นำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน	ร้อยละ ๘๐ ของหน่วยงานที่มีแผน KM	ร้อยละ ๘๕ ของหน่วยงานที่มีแผน KM	ร้อยละ ๙๐ ของหน่วยงานที่มีแผน KM	ร้อยละ ๙๐ ของหน่วยงานที่มีแผน KM	ร้อยละ ๙๕ ของหน่วยงานที่มีแผน KM
จำนวนองค์ความรู้เพิ่มขึ้นในคลังความรู้ บวท. ทุกปี	ร้อยละ ๑๐	ร้อยละ ๑๐	ร้อยละ ๑๐	ร้อยละ ๑๐	ร้อยละ ๑๐
การดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้					
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐
ร้อยละของจำนวนบุคลากรด้านการจัดการความรู้ผ่านการประเมินประสิทธิภาพของการเรียนรู้และพัฒนาตามรูปแบบที่กำหนด	ร้อยละ ๗๕ ของบุคลากรที่เข้าโครงการ	ร้อยละ ๗๕ ของบุคลากรที่เข้าโครงการ	ร้อยละ ๗๕ ของบุคลากรที่เข้าโครงการ	ร้อยละ ๗๕ ของบุคลากรที่เข้าโครงการ	ร้อยละ ๗๕ ของบุคลากรที่เข้าโครงการ

ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
การดำเนินการตามแผนการส่งเสริมพฤติกรรมด้านการจัดการความรู้					
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนส่งเสริมพฤติกรรมด้านการจัดการความรู้	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐
ผลประเมินการรับรู้ของบุคลากรต่อพฤติกรรมที่ประสงค์ในด้านการจัดการความรู้	ร้อยละ ๓๐ ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด	ร้อยละ ๓๕ ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด	ร้อยละ ๔๐ ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด	ร้อยละ ๔๕ ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด	ร้อยละ ๕๐ ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด
ผลการประเมินการรับรู้ของบุคลากรต่อการเป็น Role Model ด้านการจัดการความรู้ของผู้บริหาร	ร้อยละ ๓๐ ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด	ร้อยละ ๓๕ ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด	ร้อยละ ๔๐ ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด	ร้อยละ ๔๕ ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด	ร้อยละ ๕๐ ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด
ร้อยละของบุคลากรที่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้	-	-	ร้อยละ ๑๐	ร้อยละ ๑๐	ร้อยละ ๑๐
ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้	กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้				
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ บวท. มีระบบการจัดการความรู้ที่มีมาตรฐาน และมีเทคโนโลยีสนับสนุนเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ได้ทุกสถานที่ ทุกเวลา และทุกเครื่องมือ (Anytime, Anywhere, Any devices)	๑. พัฒนาระบบการจัดการความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนเพื่อการแลกเปลี่ยนและเข้าถึงความรู้ได้ทันต่อความต้องการใช้งาน ๒. นำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปเป็นกลไกในการพัฒนาสารสนเทศ/ความรู้เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) และการเทียบเคียง (Benchmarking) ในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ค้า คู่ความร่วมมือที่สำคัญ				
ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
การดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)					
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐
จำนวนหน่วยงานที่มี Knowledge Mapping	ร้อยละ ๑๐๐	-	-	-	-

ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
องค์ความรู้ที่เข้าสู่คลังความรู้เพิ่มขึ้นทุกปี	ร้อยละ ๑๐	ร้อยละ ๑๐	ร้อยละ ๑๐	ร้อยละ ๑๐	ร้อยละ ๑๐
ผลสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร ต่อกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประจำปี	ร้อยละ ๗๕ ของบุคลากรที่ เข้าโครงการ	ร้อยละ ๗๕ ของบุคลากร ที่เข้าโครงการ	ร้อยละ ๗๕ ของบุคลากร ที่เข้าโครงการ	ร้อยละ ๗๕ ของบุคลากร ที่เข้าโครงการ	ร้อยละ ๗๕ ของบุคลากร ที่เข้าโครงการ
ผลสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร ต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการ จัดการความรู้ที่อยู่ปัจจุบัน	-	ร้อยละ ๒๕ ของบุคลากร ทั้งองค์กร	ร้อยละ ๓๐ ของบุคลากร ทั้งองค์กร	ร้อยละ ๓๕ ของบุคลากร ทั้งองค์กร	ร้อยละ ๔๐ ของบุคลากร ทั้งองค์กร
การดำเนินการตามแผนการถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนความรู้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการ ตามแผนการถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนความรู้ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	-	ร้อยละ ๗๕ ของแผนที่ กำหนดแต่ละปี	ร้อยละ ๗๕ ของแผนที่ กำหนดแต่ละปี	ร้อยละ ๗๕ ของแผนที่ กำหนดแต่ละปี	ร้อยละ ๗๕ ของแผนที่ กำหนดแต่ละปี
จำนวนสารสนเทศ/ความรู้ที่มีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	-	-	อย่างน้อย ๒ เรื่องต่อปี	อย่างน้อย ๒ เรื่องต่อปี	อย่างน้อย ๒ เรื่องต่อปี
จำนวนสารสนเทศ/ความรู้ที่ถูกนำไปใช้สร้าง คุณค่าเพิ่มแก่องค์กร	-	-	อย่างน้อย ๑ เรื่องต่อปี	อย่างน้อย ๑ เรื่องต่อปี	อย่างน้อย ๑ เรื่องต่อปี
ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้	กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้				
ยุทธศาสตร์ที่ ๓ บูรณาการการจัดการ ความรู้สู่การปรับปรุงพัฒนากระบวนการ ทำงาน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการให้บริการ การเดินอากาศด้วยคุณภาพอย่างยั่งยืน เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ การจัดการความรู้ถูกนำไปใช้เป็นเครื่องมือ ในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงาน และนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ องค์กร สร้างรายได้หรือลดค่าใช้จ่าย รวมถึงการลดต้นทุนขององค์กร	นำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปเป็นกลไกในการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่ม Productivity ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้ใช้บริการและขยายโอกาสทางธุรกิจใหม่ สร้างรายได้ หรือลดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนการให้บริการขององค์กร				
ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
จำนวนความรู้ที่ได้รับการต่อยอดและ ปรับปรุงกระบวนการและต่อยอดเป็น นวัตกรรม	๑ เรื่อง	๒ เรื่อง	๓ เรื่อง	๔ เรื่อง	๕ เรื่อง
จำนวนนวัตกรรมที่พัฒนามาจากการใช้ เครื่องมือการจัดการความรู้	อย่างน้อย ๑ ผลงาน	อย่างน้อย ๑ ผลงาน	อย่างน้อย ๑ ผลงาน	อย่างน้อย ๑ ผลงาน	อย่างน้อย ๑ ผลงาน

กรอบแนวคิดด้านการจัดการความรู้ บวท.



แผนภาพ ๑๐ แสดงกรอบแนวคิดด้านการจัดการความรู้

จากแผนภาพแสดงกรอบแนวคิดการจัดการความรู้ของ บวท. สามารถอธิบายได้เป็น ๔ กระบวนการ ดังนี้

๑. Leadership Process (กระบวนการนำ)

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

ผู้รับผิดชอบ

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

๒. Core Process (กระบวนการหลัก)

เป็นส่วนของกระบวนการหลักจะอยู่ในส่วนของ KM Operation มีกระบวนการย่อยที่สำคัญ ๗ ส่วนคือ

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

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

ผู้รับผิดชอบ

ผู้อำนวยการฝ่าย/ผู้อำนวยการกอง/ศูนย์/บุคลากรผู้ที่มีองค์ความรู้ภายในองค์กร/ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการจัดการองค์ความรู้

๓. Support Process (กระบวนการสนับสนุน)

เป็นส่วนที่นำปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ทางด้านโครงสร้างพื้นฐานและทีมงาน รวมถึงเทคโนโลยี และการสื่อสารมาเป็นกรอบหลัก โดยทำหน้าที่ประสานงานทั้งกระบวนการนำ และกระบวนการหลัก ให้สามารถดำเนินการจัดการความรู้เป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง จนเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของ บวท. โดยมี กระบวนการย่อยที่สำคัญ 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 เข้ามาวิเคราะห์หัดด้วย นอกจากนี้ การตรวจประเมินโดยสำนักนโยบายและบริหารยุทธศาสตร์ก็จะมีส่วนช่วยให้การดำเนินการเกิดผลเป็นข้อเสนอแนะหรือข้อควรปรับปรุงที่ชัดเจนสามารถนำมาใช้กำหนดกระบวนการย่อยในแต่ละกระบวนการหลักได้ ด้วยเหตุผลดังที่กล่าวมาจึงมีแนวทางในการนำผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการทั้ง ๓ คือ กระบวนการนำ (Leadership Process) กระบวนการหลัก (Core Process) และกระบวนการสนับสนุน (Support Process) มาวัดผลด้วยหลักการทั้ง ๓ คือ

๑. การประเมินผลตามเกณฑ์ Enablers จากหน่วยงานภายนอก

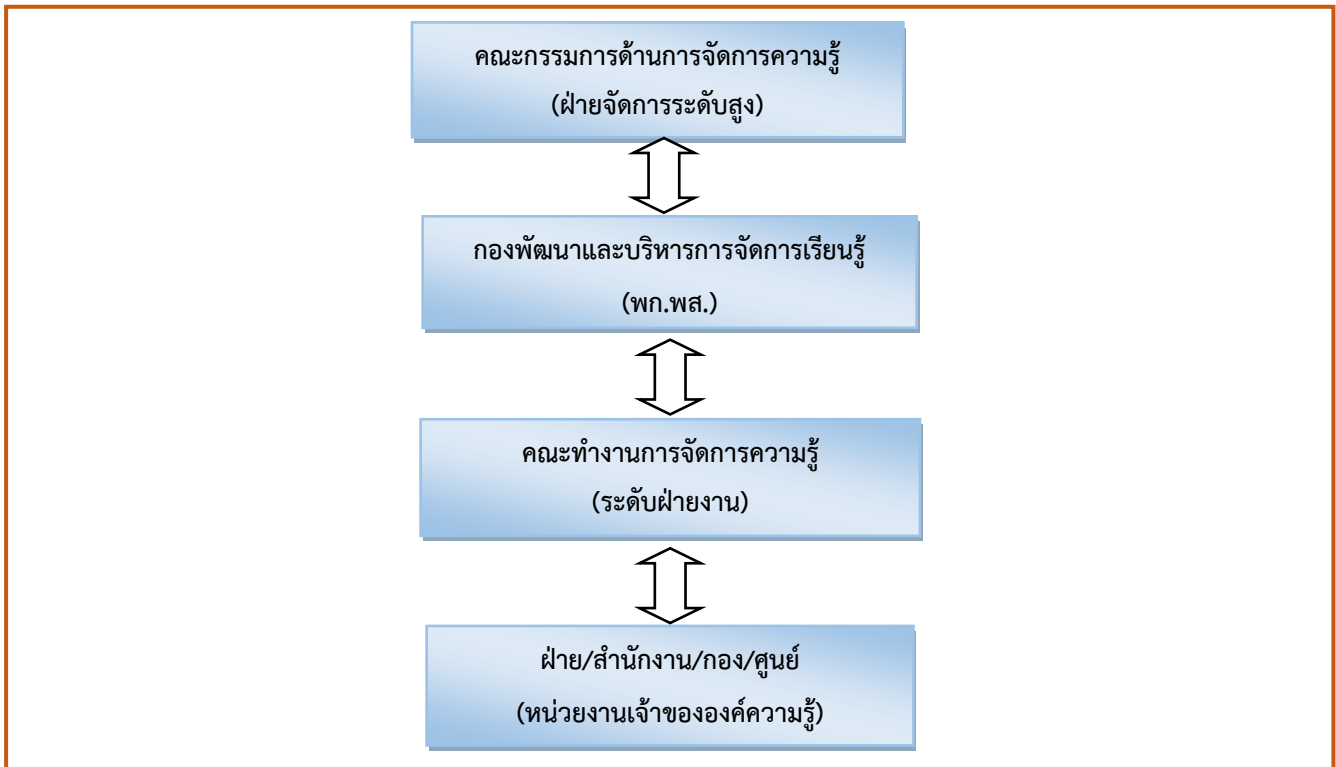
๒. KPIs (Key Performance Indicators)

๓. SWOT Analysis

ผู้รับผิดชอบ

หน่วยงานตรวจประเมินจากภายนอก ฝ่ายนโยบายและบริหารยุทธศาสตร์ และหน่วยงานด้านการพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้

โครงสร้างการจัดการความรู้ บวท.



แผนภาพ ๑๑ : แสดงโครงสร้างการจัดการความรู้ บวท.

บทบาทความรับผิดชอบ

คณะกรรมการด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ฝ่ายจัดการระดับสูง (Executive Management: EM) มีบทบาทหน้าที่ดังนี้

- ๑) กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบายรวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร เกี่ยวกับการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม
- ๒) มอบหมายคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ ซึ่งมีตัวแทนของสายงาน/หน่วยงานพร้อมความรับผิดชอบ ที่ชัดเจน เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้การทำงานข้ามสายงาน และการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
- ๓) สื่อสารวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงานหรือนโยบายและเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์พันธกิจ ค่านิยมหรือยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่น ๆ ให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ
- ๔) ให้ความเห็นชอบหัวข้อองค์ความรู้ระดับองค์กรประจำปี
- ๕) สนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอและเหมาะสมต่อการดำเนินโครงการและกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ขององค์กร

- ๖) ติดตาม กำกับดูแล สนับสนุนการดำเนินงานการจัดการความรู้อย่างจริงจังและสม่ำเสมอใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานและข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงทิศทางการดำเนินงานหรือนโยบาย เป้าหมายการดำเนินงานการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

กองพัฒนาและบริหารการจัดการเรียนรู้ (พก.พส.) มีบทบาทหน้าที่ดังนี้

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

คณะทำงานจัดการความรู้ (ระดับฝ่ายงาน) ประกอบด้วย

- ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนักงาน
 - ผู้อำนวยการกอง/ศูนย์/สนับสนุนศูนย์/ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงาน
 - และนักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (เจ้าหน้าที่ KF) โดยแต่ละตำแหน่งมีบทบาทหน้าที่ดังนี้
- ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนักงาน และผู้อำนวยการกอง/ศูนย์/สนับสนุนศูนย์/ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงาน
- ๑) สื่อสารแผนแม่บทการจัดการความรู้ขององค์กรให้กับบุคลากรในสังกัด เพื่อสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสม
 - ๒) แต่งตั้งนักจัดการความรู้ประจำหน่วยงานตามคุณสมบัติที่ บวท.กำหนด
 - ๓) วางแผน คัดเลือก และลงนามการระบุงค์ความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ที่บรรจุในแผนแม่บทการจัดการความรู้ขององค์กร
 - ๔) นำเครื่องมือการจัดการความรู้และองค์ความรู้มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการทำงานในสายงาน

- ๕) ให้ข้อเสนอแนะ ติดตามและควบคุมการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานในสังกัด ประจำปีให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด
- ๖) สร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ขององค์กร
- ๗) สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระตุ้นให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ สร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อนำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างยั่งยืน
- ๘) รายงานผลการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานในสังกัดประจำปีถึง พก.พส. เพื่อรวบรวมและนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้องค์กร

นักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (Knowledge Facilitator: เจ้าหน้าที่ KF) มีบทบาทหน้าที่

- ๑) ประสานและอำนวยความสะดวกในการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ประจำปี
- ๒) จัดทำแผนที่ความรู้ของหน่วยงาน (Knowledge Map)
- ๓) ดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ บวท.
- ๔) รวบรวมข้อมูลตามแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานประจำปี เช่น ผลการดำเนินการ ปัญหา อุปสรรค รายงานต่อผู้อำนวยการกอง/ศูนย์ และ พก.พส.
- ๕) เผยแพร่องค์ความรู้ผ่านเวทีการประชุม/สัมมนาภายในหน่วยงาน และบน Website หน่วยงาน

ส่วนที่ ๕ กลยุทธ์และโครงการ/งาน ด้านการจัดการความรู้

จากผลการวิเคราะห์ SWOT ด้านการจัดการความรู้ และกรอบการประเมิน Enablers สามารถนำมาเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และโครงการ/งานด้านการจัดการความรู้ ได้ดังนี้

Template แสดงความเชื่อมโยงข้อมูลแผนวิสาหกิจกับแผนแม่บทการจัดการความรู้

	ข้อมูลแผนวิสาหกิจ	ข้อมูลแผนแม่บทการจัดการความรู้
๑	SWOT แผนวิสาหกิจที่นำมาใช้ประกอบการจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ ประกอบด้วย จุดแข็ง (Strength: S) ● S1. ทิศทาง/ยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ชัดเจน ● S2. ตอบสนองต่อสถานการณ์ฉุกเฉินอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ ● S4. โครงสร้างองค์กรที่สอดคล้อง/รองรับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและมาตรฐานในการให้บริการการเดินอากาศ ● S5. การยกระดับการบริหารความปลอดภัยและความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ● S7. มีกระบวนการ และการส่งผลลัพธ์งานต่อกัน (Value Chain) อย่างชัดเจนทั่วทั้งองค์กร ● S8. มีความร่วมมือและบูรณาการการดำเนินงานร่วมกันกับหน่วยงานในอุตสาหกรรมการบินอย่างต่อเนื่อง ● S9. มีความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน ● S10. การส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมขององค์กรอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง ● S11. ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ/กำหนดและสื่อสาร/ถ่ายทอดทิศทางองค์กร	เชื่อมโยง/สัมพันธ์กับข้อมูลการวิเคราะห์ SWOT ของแผนแม่บทการจัดการความรู้ ดังนี้ จุดแข็ง (Strength: S) S1. ทิศทาง/ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างชัดเจน : บวท. มีแผนแม่บทการจัดการความรู้ที่กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายและเป้าหมาย เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ที่มุ่งเน้นการมีคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กร และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ผ่านกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบ การจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร ส่งเสริมการพัฒนา/ต่อยอดนวัตกรรมและขยายผลเชิงพาณิชย์อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน โดยทบทวนเป็นประจำทุกปีให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการและบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป (Strategy) (S1) S2. ตอบสนองต่อสถานการณ์ฉุกเฉินอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ: บวท. มีการกำหนดแผน/มาตรการ/การดำเนินการเพื่อตอบสนอง/รองรับผลกระทบจากสถานการณ์และอุบัติการณ์ต่างๆ ที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยมีการบริหารความเสี่ยงและบริหารจัดการทั้งด้านสถานที่ทำงานสำรอง ระบบ/อุปกรณ์ อัตรากำลัง และสภาพคล่องขององค์กร ส่งผลให้บริษัทฯ สามารถให้บริการการเดินอากาศได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่หยุดชะงัก (Strategy) (S2) S3. คณะกรรมการด้านการจัดการความรู้และคณะทำงานระดับฝ่ายงานมีหน้าที่ชัดเจน: บวท. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้และคณะทำงานระดับฝ่ายงานที่มีการจัดแบ่งสายงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน สอดคล้องตาม

	ข้อมูลแผนวิสาหกิจ	ข้อมูลแผนแม่บทการจัดการความรู้
		โครงสร้างองค์กร ที่บริษัทฯ มีการทบทวนให้รองรับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมาตรฐานในการให้บริการการเดินอากาศ (Structure) (S4) S6. มีกระบวนการและการส่งผลลัพธ์งานต่อกัน (Value Chain) อย่างชัดเจนทั่วทั้งองค์กร: บวท. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการ/ระบบงาน/ตัวชี้วัดและการส่งผลลัพธ์งานต่อกัน (Value Chain) อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน โดยในด้านการจัดการความรู้ได้มีการจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) สอดรับกับโครงสร้างกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรและหน่วยงาน รวมถึงดำเนินการจัดการความรู้ที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องทุกปี เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน และพัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (System) (S7) S7. การยกระดับการบริหารความปลอดภัยและความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ: บวท. มีการยกระดับการบริหารความปลอดภัยและความเสี่ยง โดยดำเนินงานในเชิงรุกที่เป็นระบบ มีสถิติความปลอดภัยอยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม มีแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินพร้อมรับการเผชิญสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ โดยเฉพาะที่กระทบต่อความต่อเนื่องในการบริการได้อย่างทันท่วงที รวมถึงมีการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง (System) (S5) S9. มีความร่วมมือและบูรณาการการดำเนินงานร่วมกันกับหน่วยงานในอุตสาหกรรมการบินอย่างต่อเนื่อง: บวท. มีความร่วมมือและบูรณาการการดำเนินงานร่วมกันกับหน่วยงานในอุตสาหกรรมการบินอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีกลไกในการดำเนินงานผ่านการจัดทำและบริหารบันทึกข้อตกลง/ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน ก่อให้เกิดการบูรณาการและร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานอย่างเป็นระบบและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร (System) (S8) S10. มีความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน: บวท. มีความเชี่ยวชาญในการเป็นผู้ให้บริการการเดินอากาศของประเทศมาอย่างยาวนาน ด้วยความปลอดภัย มีประสิทธิภาพ และมีความต่อเนื่องในทุก

	ข้อมูลแผนวิสาหกิจ	ข้อมูลแผนแม่บทการจัดการความรู้
	จุดอ่อน (Weakness: W) ● W2. การวิเคราะห์ข้อมูล ● W4. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศดิจิทัลเข้าใช้งาน ● W5. การจัดการนวัตกรรมและการนำผลงานวิจัย/พัฒนาและนวัตกรรมเข้าใช้งาน ● W7. การบริหารและพัฒนาความสามารถของพนักงานและฝ่ายจัดการ	สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ ตลอดจนสร้างคุณค่าให้กับกิจการ บินของประเทศ และมีความสามารถในการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมระบบสนับสนุนบริการการบินอากาศได้ภายในองค์กร รวมทั้งมีความสามารถในการสร้างความร่วมมือเป็นที่ยอมรับของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภูมิภาค ซึ่งองค์กรอาจใช้จุดแข็งและ ความสามารถพิเศษดังกล่าว ต่อยอดในการเพิ่มช่องทางแสวงหา รายได้นอกเหนือจากการกิจหลัก เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโต อย่างยั่งยืนต่อไป (Staff / Skill) (S9) S11. การส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมขององค์กร อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง: บวท. มีการส่งเสริมงานวิจัย/พัฒนา และ นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมระบบสนับสนุนบริการการบินอากาศได้ภายในองค์กร โดยมีผลงานวิจัยที่ใช้สนับสนุนภารกิจและได้รับรางวัลทั้งใน ระดับประเทศและระดับโลก รวมทั้งพัฒนาองค์กรเป็น Learning Organization เพื่อสร้างความสามารถให้กับองค์กรและเพื่อให้เกิด การเรียนรู้ระยะยาวและยั่งยืน (Skill) (S10) S13. ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ/กำหนดทิศทาง และสื่อสาร/ถ่ายทอดในด้านการจัดการความรู้: ผู้บริหารมี ส่วนร่วมในการกำหนดและสื่อสารถ่ายทอดทิศทาง/นโยบายของ องค์กรและด้านการจัดการความรู้ พิจารณาขอบเขตความรู้ที่ สำคัญ (KM Focus Areas) พร้อมทั้งบริหารจัดการและผลักดัน ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ไว้ในแต่ละปี รวมถึงส่งเสริมและปลูกฝังวัฒนธรรม/ค่านิยมองค์กร และการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง (Style) (S11) จุดอ่อน (Weakness: W) W3. การวิเคราะห์ข้อมูล: บวท. ยังต้องการ Data Scientist และ Data Analytic รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้ครอบคลุมทักษะ/ ความรู้ด้าน Data Analytic, Data Engineer และ Machine Learning เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพนำไปสู่ การมีระบบสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร (Decision Support System) รวมถึงช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานบน ฐานข้อมูลความรู้และนำไปใช้พัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการทำงาน

	ข้อมูลแผนวิสาหกิจ	ข้อมูลแผนแม่บทการจัดการความรู้
	W8. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน	และต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร (Structure/Skill) (W2) W4. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลเข้าใช้งาน: การนำระบบสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินการ การบูรณาการการแลกเปลี่ยน/จัดเก็บข้อมูลระหว่างสายงาน และการนำข้อมูลมาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ตลอดจนนำเทคโนโลยีเข้าใช้งานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ลดต้นทุนและภาระงานของพนักงาน ยังไม่ทั่วถึงเพียงพอต่อความต้องการทั่วทั้งองค์กร ซึ่งส่งผลต่อการนำข้อมูลไปใช้ในการจัดการความรู้ การพัฒนากระบวนการทำงานและการสร้างนวัตกรรม (System) (W4) W7. การบูรณาการจัดการความรู้กับการพัฒนากระบวนการทำงานและการสร้างนวัตกรรมยังไม่เป็นรูปธรรม: บวท. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการและการส่งผลลัพธ์งานต่อกัน (Value Chain) โดยเริ่มแสดงให้เห็นผลลัพธ์หรือประสิทธิผลของการนำเครื่องมือการจัดการความรู้ อาทิ AAR มาใช้ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานในบางหน่วยงาน แต่ยังไม่สามารถขับเคลื่อนได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กรในการเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยเพิ่ม productivity หรือลดต้นทุนการปฏิบัติงาน รวมถึงยังไม่มี การบูรณาการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับกระบวนการจัดการนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรม เพื่อต่อยอดสู่การพัฒนาวัตกรรมการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (System) (W5) W9. การจัดการความรู้กับการพัฒนาความสามารถของบุคลากร: พนักงานร้อยละ ๔๐ จะเกษียณระหว่างปี ๒๕๖๖ - ๒๕๗๕ รวมทั้งปัจจุบันบริษัทฯ ชะลอการรับพนักงานใหม่ และถึงแม้ว่า บวท. จะมีแผนอัตรากำลัง แผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล แผนแม่บทการจัดการความรู้ และกำหนด Competency ของพนักงานที่ชัดเจน แต่ยังคงต้องพัฒนาความสามารถของพนักงานและฝ่ายจัดการให้ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน ตำแหน่ง สภาพแวดล้อมการทำงานและการพัฒนาของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน (Disruption) การสร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist) การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) และการวางแผนพัฒนา

	ข้อมูลแผนวิสาหกิจ	ข้อมูลแผนแม่บทการจัดการความรู้
	โอกาส (Opportunity: O) ● O1. ยุทธศาสตร์ภาครัฐมีความชัดเจน ● O2. แนวทางการจัดโครงสร้างและบริหารห้วงอากาศของไทย ● O3. แผน/แนวทางพัฒนาด้านการบินสากลที่ชัดเจน ● O4. ความร่วมมือในอาเซียน ● O5. วิวัฒนาการทางเทคโนโลยี	บุคลากรเพื่อรับช่วงต่อ (Succession Plan) เพื่อสร้างความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กรในระยะยาว (Staff / Skill) (W7) W11. วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน: บริษัทฯ มีวัฒนธรรมองค์กร AEROTeam ซึ่งกำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่ Learning Organization แต่การส่งเสริมและปลูกฝังวัฒนธรรมจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาและอาศัยปัจจัยหลายด้านเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม จึงไม่สามารถแสดงผลลัพธ์ได้ในระยะสั้น ประกอบกับระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรยังไม่คงที่ บริษัทฯ จึงยังคงต้องให้ความสำคัญและทบทวนโครงการ/กิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่พนักงาน (Employee Experience) ตลอดจนส่งเสริมและปลูกฝังให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมตามที่องค์กรกำหนด เพื่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและสนับสนุนให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมาย (Shared Value) (W8) โอกาส (Opportunity: O) O1. ยุทธศาสตร์ภาครัฐมีความชัดเจน: ภาครัฐกำหนดยุทธศาสตร์สำคัญที่มีเป้าหมายและกรอบเวลาในระยะกลางและระยะยาว อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ แผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) แผนปฏิบัติการด้านคมนาคมและระบบ Logistic ระยะที่ ๑ (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐) และระยะที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๗๑-๒๕๘๐) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ นโยบายภาครัฐด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารหรือด้านดิจิทัลต่างๆ แผนรัฐบาลดิจิทัลปี ๒๕๖๖ ยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 พ.ร.บ. การเดินอากาศ (ฉบับที่ ๑๔) พ.ศ. ๒๕๖๒ แผนพัฒนาการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย ระยะ ๑๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๗๖) แผนแม่บทห้วงอากาศและการเดินอากาศแห่งชาติ รวมทั้งแผนแม่บทการจัดตั้งสนามบินพาณิชย์ของประเทศ เป็นต้น ทำให้บริษัทฯ มีกรอบทิศทางในการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์และวางแผนพัฒนา/กำหนดกลยุทธ์ของ

	ข้อมูลแผนวิสาหกิจ	ข้อมูลแผนแม่บทการจัดการความรู้
		องค์กรให้สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ภาครัฐ เพื่อสนับสนุนการพัฒนา/สร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศได้อย่างชัดเจน (O1) O2. แนวทางการจัดโครงสร้างและบริหารห้วงอากาศของไทย: ภาครัฐและภาคความมั่นคงตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดโครงสร้างและบริหารห้วงอากาศ เพื่อพัฒนาความสามารถในการรองรับของห้วงอากาศให้เกิดการใช้ห้วงอากาศอย่างเกิดประโยชน์สูงสุดและเป็นไปตามหลักสากล รวมทั้งยอมรับในหลักการบริหารห้วงอากาศแบบยืดหยุ่น (FUA) และมีส่วนร่วมสนับสนุนและผลักดัน ให้มีการแก้ปัญหาและพัฒนาระบบห้วงอากาศและการบิน รวมถึง เพิ่มความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศของประเทศ อีกทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างให้ความสำคัญกับการบูรณาการการบริหารจัดการจราจรทางอากาศ เพื่อรองรับผู้ใช้งานห้วงอากาศที่หลากหลาย และเพิ่มเติมจากบริบทการบินในปัจจุบันให้สามารถทำการบินร่วมกันได้อย่างปลอดภัย เป็นไปตามมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ เช่น อากาศยานไร้คนขับ (Unmanned Aircraft System: UAS) เป็นต้น ซึ่งถือเป็นโอกาสในการแสดงบทบาทและความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน/ความเชี่ยวชาญในการให้บริการจราจรทางอากาศขององค์กร ในการสร้างคุณค่าและความปลอดภัยให้กับกิจการการบิน และเป็น Business Opportunity ที่สำคัญขององค์กร (O2) O3. แผน/แนวทางพัฒนาด้านการบินสากลที่ชัดเจน: แผนการเดินทางอากาศสากล (GANP) และกลยุทธ์การพัฒนาระบบการบิน (ASBUs) แผนบริหารจราจรทางอากาศอย่างไร้รอยต่อของภูมิภาคเอเชีย/แปซิฟิก (APAC Seamless ANS Plan) แผนความปลอดภัยทางการบิน (GASP) ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรด้านการบิน เช่น Next Generation of Aviation Professional (NGAP) และ Standard of Excellence in Human Performance Management ตลอดจนการให้บริการการเดินทาง โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมตามแนวทางของ CANSO (Green ATM) ที่มีการกำหนดนโยบาย ทิศทาง กรอบเวลาและ

	ข้อมูลแผนวิสาหกิจ	ข้อมูลแผนแม่บทการจัดการความรู้
		เป้าหมายการพัฒนา รวมถึงแนวทางการวัดผลที่ชัดเจนและมีการแบ่งเป็นช่วงระยะเวลาไปถึงอนาคต ทำให้สามารถวางแผนพัฒนาอย่างมีทิศทางและมีกรอบแนวทางที่ชัดเจนสำหรับการจัดการความรู้ที่สำคัญระดับองค์กร (O3) O4. ความร่วมมือในอาเซียน: ที่ประชุมรัฐมนตรีด้านการขนส่งอาเซียนได้รับรองแผน ASEAN ANS Master Plan โดยแผนนี้เป็นแผนงาน ๘ ปี (๒๕๖๑-๒๕๖๘) มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการบริหารจราจรทางอากาศที่ไร้รอยต่อภายในภูมิภาคอาเซียน ซึ่งหมายถึงมีขั้นตอนการดำเนินงานและการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันภายใต้แนวความคิด “Seamless ASEAN Sky” อีกทั้งยังได้กำหนดตัวชี้วัดที่ครอบคลุมด้าน Capacity Efficiency และ Predictability โดยความร่วมมือกันภายในภูมิภาคนี้จะช่วยส่งเสริมความสามารถในการรองรับการจราจรทางอากาศ และประสิทธิภาพในการให้บริการการเดินอากาศในภาพรวมของทั้งภูมิภาค ตลอดจนความสามารถของบุคลากรที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล สามารถนำมาต่อยอดในการแสวงหาโอกาสจากความเชี่ยวชาญและความสามารถเฉพาะทางของบุคลากรได้ (O4) O5. วิวัฒนาการทางเทคโนโลยี: วิวัฒนาการทางเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการและการวิเคราะห์/ประมวลผลที่พร้อมให้เอื่อนนำมาใช้งาน เป็นปัจจัยบวกต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ รวมถึงเอื้อให้เกิดความต้องการบริการ ระบบ/อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่หลากหลายของหน่วยงานในอุตสาหกรรมการบิน ซึ่งถือเป็นโอกาสในการเพิ่มช่องทางในการแสวงหารายได้นอกเหนือจากภารกิจหลักจากศักยภาพ/ความสามารถพิเศษขององค์กร เช่น งานวิจัย/พัฒนานวัตกรรม งานบินทดสอบ เป็นต้น นอกจากนี้ เทคโนโลยีดิจิทัลยังช่วยสนับสนุนการจัดการความรู้ในการปรับปรุงรูปแบบการจัดการความรู้ให้มีความน่าสนใจ ทันสมัย และสามารถเข้าถึงความรู้ได้โดยง่าย (O5)

ข้อมูลแผนวิสาหกิจ	ข้อมูลแผนแม่บทการจัดการความรู้
<u>อุปสรรค/ความท้าทาย (Threat: T)</u> ● T1. ปัจจัยอันตรายทางการบิน ● T3. บริบทด้านการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลง ● T5. วิฤตการณ์ต่าง ๆ ของโลก ● T6. ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ	<u>อุปสรรค/ความท้าทาย (Threat: T)</u> 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 (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 นอกจากนี้ การพัฒนาของเทคโนโลยีดิจิทัลและการวิเคราะห์ข้อมูล ส่งผลให้ผู้ที่มีข้อมูลและศักยภาพในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้รับโอกาสจากข้อได้เปรียบนั้น แสดงให้เห็นถึงบริบทการให้บริการที่เป็นเชิงการแข่งขันมากขึ้น และเปิดโอกาสให้กับผู้ให้บริการรายใหม่ ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน (Disruption) ที่ส่งผลให้องค์กรต้องปรับตัวในด้านต่าง ๆ ให้พร้อมรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น ทิศทางองค์กร เทคโนโลยี บุคลากร กระบวนการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไป (T3)

	ข้อมูลแผนวิสาหกิจ	ข้อมูลแผนแม่บทการจัดการความรู้
		T3. วิฤตการณ์ต่างๆ: วิฤตการณ์ต่างๆ ทั้งทางเศรษฐกิจ การเมือง โรคระบาด ภัยธรรมชาติ ภัยคุกคาม เหตุฉุกเฉิน ข้อขัดข้องต่างๆ เป็นความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นกับอุตสาหกรรมการบินและเป็นความเสี่ยงต่อความต่อเนื่องและคุณภาพในการให้บริการการเดินทางที่มีมากขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งผลจากวิฤตการณ์ที่เกิดขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อระยะยาวต่อ บวท. และอุตสาหกรรมการบิน ดังนั้น จำเป็นต้องมีแผนรองรับสถานการณ์ กระบวนการ/ระบบอุปกรณ์ ที่พร้อมตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อรักษาความต่อเนื่องและคุณภาพในการให้บริการการเดินทาง รวมถึงมีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ อาทิ การรวบรวมเอกสาร การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ตลอดจนบทเรียนความรู้และประสบการณ์ที่มีแนวทางการแก้ไข เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานของบริษัทฯ มีความต่อเนื่อง (T5) T4. ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ: คะแนนความคาดหวังที่มีค่าสูงกว่าความพึงพอใจ (Gap) แสดงให้เห็นว่าผู้ให้บริการยังมีความคาดหวังที่จะให้เกิดการพัฒนาการให้บริการ/เทคโนโลยีให้ตอบสนองความคาดหวัง/ความต้องการและความคุ้มค่าในการลงทุน จึงจำเป็นต้องมีแผนการแก้ไข การพัฒนาและการติดตามอย่างต่อเนื่อง (T6)
๒	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายในภาพรวมขององค์กร (Business) ข้อ ๑ วิฤตการณ์ต่าง ๆ ของโลก ทั้งโรคระบาด ภัยธรรมชาติ วิฤตเศรษฐกิจ วิฤตการณ์ทางการเมือง และสถานการณ์ฉุกเฉิน ตลอดจนความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นกับอุตสาหกรรมการบิน ความผันผวนของปริมาณจราจรทางอากาศ ส่งผลต่อการเกิดวิฤตการณ์ด้านปริมาณเที่ยวบิน การบริการให้ บริการการเดินทาง และวิฤตการณ์ทางการเงินหรือรายได้ขององค์กร ซึ่งมีรายได้หลักทางเดียวตามภารกิจจากการให้บริการการเดินทาง จึงส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์กร เป็นความท้าทายต่อการปรับตัวให้องค์กรสามารถข้ามผ่านวิฤตการณ์ต่าง ๆ ไปได้ โดยอาจ	เชื่อมโยง/สัมพันธ์กับข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ของแผนแม่บทการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒ เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ ดังนี้ ST1. สนับสนุนการพัฒนาปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยจัดการความรู้และความสามารถพิเศษที่บริษัทฯ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและเป็นที่ยอมรับในการให้บริการการเดินทาง รวมถึงความสามารถในการวิจัยพัฒนานวัตกรรมระบบสนับสนุนบริการการเดินทางได้ภายในองค์กร เพื่อเป็นผู้ให้บริการการเดินทางของประเทศที่สามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการด้วยความปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร (Business ข้อ ๓ Operation ข้อ ๗ Workforce ข้อ ๑๓)

ข้อมูลแผนวิสาหกิจ	ข้อมูลแผนแม่บทการจัดการความรู้
พิจารณาการสร้ารายได้ นอกเหนือจากภารกิจหลัก และเพิ่มช่องทาง/ขยายโอกาสในการแสวงหารายได้จากภาคธุรกิจเพิ่มขึ้น รวมทั้งควรมีแผนรองรับสถานการณ์ กระบวนการ/ระบบอุปกรณ์ ที่พร้อมตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อรักษาความต่อเนื่องและคุณภาพในการให้บริการการเดินทางอากาศเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไป ข้อ ๓ บริบทด้านการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป การเกิดขึ้นขององค์กรให้บริการการเดินทางอากาศข้ามชาติ (ผู้ผลิต/องค์กรชั้นนำด้านเทคโนโลยีขนาดใหญ่) ซึ่งมีความได้เปรียบหลายด้าน หรือผู้ให้บริการการเดินทางอากาศจากต่างประเทศ และการพัฒนาของเทคโนโลยีด้านการขนส่งทางอากาศ เช่น Unmanned Aircraft System (UAS) ซึ่งส่งผลให้ต้องมีการบริหารจัดการและให้บริการจราจรทางอากาศเพิ่มเติมจากบริบทการบินปัจจุบัน (Unmanned Aircraft System Traffic Management: UTM) รวมทั้ง พ.ร.บ. การเดินทางอากาศ (ฉบับที่ ๑๔) พ.ศ. ๒๕๖๒ แสดงให้เห็นถึงบริบทการให้บริการที่เป็นเชิงการแข่งขันมากขึ้น และเปิดโอกาสให้กับผู้ให้บริการรายใหม่ ๆ อาจเข้ามาแย่งแย่งธุรกิจขององค์กรไปดำเนินการในอนาคต ตลอดจนการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของประเทศในปัจจุบัน เช่น การพัฒนาระบบการขนส่งทางราง (รถไฟความเร็วสูง) อาจส่งผลให้เกิดการแข่งขันทางการขนส่งและการเดินทางเพิ่มมากขึ้นในอนาคต ข้อ ๖ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และดิจิทัล ตลอดจนผลงานวิจัย/พัฒนาและนวัตกรรมเข้าใช้งาน เพื่อสนับสนุนการดำเนินการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ลดต้นทุน การให้บริการ/การปฏิบัติงาน และลดภาระงานของพนักงาน ตลอดจนการเพิ่มผลผลิตภาพ (Productivity) และเพิ่มช่องทาง การแสวงหารายได้ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร รวมถึงตอบสนอง	ST2. บูรณาการการจัดการความรู้กับการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ เพื่อควบคุม/ป้องกันความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและระดับฝ่ายงานที่มีโอกาสเกิดได้จากการปฏิบัติงานจากบุคลากร/ทีมงานในองค์กร และ/หรือจากความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร รวมถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยอันตรายทางอากาศยาน วิกฤตการณ์ต่างๆ ทั้ง ภัยธรรมชาติ โรคระบาด วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและการเมืองที่อาจส่งผลกระทบต่อให้บริการการเดินทางอากาศ (Business ข้อ ๑ Operation ข้อ ๙ Workforce ข้อ ๑๓) ST3. เชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบและครอบคลุมทุกกระบวนการที่สำคัญ โดยส่งเสริม ให้ทุกหน่วยงานนำการจัดการความรู้มาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Routine Operation) รวมถึงพัฒนากระบวนการทำงานให้ มีประสิทธิภาพและสามารถลดต้นทุนการดำเนินงาน เพื่อตอบสนองต่อความความคาดหวังของผู้ใช้บริการ และรองรับกับการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น วิกฤตเศรษฐกิจ/การเมือง สถานการณ์โรคระบาดและอุบัติภัยต่างๆ ตลอดจนการพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร (Business ข้อ ๑ ข้อ ๖ Operation ข้อ ๗ - ๙ Workforce ข้อ ๑๓) ST4. จัดการความรู้ผู้เชี่ยวชาญและบุคลากรที่จะเกษียณอายุให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร ทิศทางการดำเนินธุรกิจ และความต้องการของหน่วยงานตามแนวทางและขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อเตรียมความพร้อมในด้านการแข่งขันที่เปิดโอกาสให้กับผู้ให้บริการรายใหม่ๆ รวมถึงป้องกันความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับบุคลากรในกรณีเสียชีวิต เกษียณอายุ หรือลาออก (Business ข้อ ๓ Operation ข้อ ๗ - ๙ Workforce ข้อ ๑๓)

	ข้อมูลแผนวิสาหกิจ	ข้อมูลแผนแม่บทการจัดการความรู้
	ต่อ นโยบาย ไทยแลนด์ 4.0 Governance Risk Management and Compliance (GRC) ของภาครัฐ จำเป็นต้องดำเนินการให้รวดเร็ว ทันกาล สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม/ สถานการณ์ และ การพัฒนาทางเทคโนโลยีของโลก ความท้าทายด้านการดำเนินงานขององค์กร (Operation) ข้อ ๗ ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ โดยปัจจัย ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้ให้บริการเกิดความคาดหวังและความต้องการในการปรับปรุงและพัฒนา ระบบ/อุปกรณ์ และการให้บริการให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจพัฒนาต่อยอดเป็นนวัตกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการและความคุ้มค่าในการลงทุนของผู้ใช้บริการ ข้อ ๘ ความสามารถองค์กรในการรองรับปริมาณจราจรทางอากาศในอนาคตด้วยการให้บริการ การเดินอากาศได้อย่างต่อเนื่องด้วยความปลอดภัย (Safety) และมีประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นไปตามกฎหมาย/ระเบียบ/มาตรฐานด้านการบิน เป็นที่ยอมรับ และเทียบเคียงได้กับหน่วยงานชั้นนำด้านการบินระดับโลก แม้ในสถานการณ์ที่เกิดภัยคุกคามหรือภาวะวิกฤต ข้อ ๙ ปัจจัยอันตรายทางการบิน (บั้งไฟ โคมลอย วิทยุ ชุมชน/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 ความท้าทายด้านบุคลากร (Workforce) ข้อ ๑๓ Workforce Management การบริหารจัดการ อัตรา กำลังและความสามารถของบุคลากร (Competency) ที่ ยัง ต้อง พัฒนาให้ ตรงตาม ความต้องการของหน่วยงาน ตำแหน่ง สภาพแวดล้อม	WT1. เชื่อมโยงการจัดการความรู้กับแผนพัฒนาบุคลากร รายบุคคล (IDP) ในการพัฒนาความสามารถเชิงวิชาชีพ (Functional Competency) อย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับในระดับสากล สามารถตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพเทียบเคียงกับองค์กรชั้นนำ อันจะนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Business ข้อ ๑ ข้อ ๓ Operation ข้อ ๗ - ๙ Workforce ข้อ ๑๓) WT2. บริหารการเปลี่ยนแปลงผ่านการมีส่วนร่วมของ คณะกรรมการด้านการจัดการความรู้ในการสื่อสารสร้างความเข้าใจในด้านการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงกำหนดแนวทางและรูปแบบแรงจูงใจเชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ตามบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมและนำการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถ การดำเนินการโดยรวมขององค์กรสู่ระดับสากลต่อไป (Business ข้อ ๓ Operation ข้อ ๗ - ๙ Workforce ข้อ ๑๓ - ๑๔) WT3. พัฒนาศักยภาพทีมงานการจัดการความรู้ นักจัดการ ความรู้ (KF) ตลอดจนบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถที่เพียงพอต่อการดำเนินการจัดการความรู้ตามบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสม รวมถึงพัฒนาทักษะด้านคอมพิวเตอร์ในการเตรียม ความพร้อมสำหรับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าใช้งาน เพื่อรองรับการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยี สารสนเทศและดิจิทัล (Business ข้อ ๖ Workforce ข้อ ๑๓) WT4. มีกระบวนการสอบทานความรู้ที่เป็นระบบในการกำหนด และแบ่งกลุ่มความรู้ (Knowledge Category) ให้สะท้อนถึง ความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) ในระดับสายงานทุกสายงาน ครอบคลุมความรู้ที่ใช้ทั้งในปัจจุบันและจำเป็นต้องใช้ใน อนาคต ความรู้ที่ใช้ในการทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน ความรู้ที่ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร และความรู้ที่กำลังสูญหายจาก ผู้เชี่ยวชาญที่จะเกษียณอายุ พร้อมทั้งสนับสนุนการนำเครื่องมือ

	ข้อมูลแผนวิสาหกิจ	ข้อมูลแผนแม่บทการจัดการความรู้
	การทำงาน และการพัฒนาของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน (Disruption) รวมถึงการสร้างผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialist) การพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) และการวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อรับช่วงต่อ (Succession Plan) เพื่อสร้างความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กรในระยะยาว การรักษาพนักงานในองค์กรไว้ได้ ไม่มีการเคลื่อนย้ายไปสู่องค์กรเอกชนที่ให้ผลตอบแทนที่ดีกว่า หรือสร้างความพึงพอใจได้มากกว่า ข้อ ๑๔ Engagement การยกระดับคุณภาพชีวิต การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่พนักงาน (Employee Experience) สร้างความผูกพันและแรงจูงใจที่ดีให้กับบุคลากรทุก Generation ทั้งทั้งองค์กร	การจัดการความรู้ไปใช้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การจัดการความรู้สามารถเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคน พัฒนาระบบการทำงาน และพัฒนาองค์กรได้อย่างแท้จริง (Business ข้อ ๑ ข้อ ๓ Operation ข้อ ๗ - ๙ Workforce ข้อ ๑๓) ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์แผนแม่บทการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้อง ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง บนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม (People) ● กลยุทธ์ที่ ๑ นำการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มผู้บริหาร โดยสร้างการตระหนักรู้ สร้างการมีส่วนร่วม และส่งเสริมการเป็นแบบอย่างที่ดีในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กร (ผู้บริหาร) ● กลยุทธ์ที่ ๒ สร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร (บุคลากร) ● กลยุทธ์ที่ ๓ พัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรด้านการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน (KF) ● กลยุทธ์ที่ ๔ ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม (วัฒนธรรม) ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ (Process/System) ● กลยุทธ์ที่ ๑ พัฒนาระบบการจัดการความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุน เพื่อการแลกเปลี่ยนและเข้าถึงความรู้ได้ทันต่อความต้องการใช้งาน ● กลยุทธ์ที่ ๒ นำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปเป็นกลไกในการพัฒนาสารสนเทศ/ความรู้ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) และการเทียบเคียง (Benchmarking) ในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ค้า คู่ความร่วมมือที่สำคัญ

	ข้อมูลแผนวิสาหกิจ	ข้อมูลแผนแม่บทการจัดการความรู้
		ยุทธศาสตร์ที่ ๓ บูรณาการการจัดการความรู้สู่การปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการให้บริการการเดินอากาศด้วยคุณภาพอย่างยั่งยืน (Result) ● กลยุทธ์ นำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปเป็นกลไกในการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่ม Productivity ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้ให้บริการ และขยายโอกาสทางธุรกิจใหม่ สร้างรายได้ หรือลดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนการให้บริการขององค์กร
๓	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบในภาพรวมขององค์กร (Business) ข้อ ๑ องค์กรมีความเชี่ยวชาญในการเป็นผู้ให้บริการการเดินอากาศของประเทศมาอย่างยาวนานด้วยความปลอดภัย มีประสิทธิภาพและมีความต่อเนื่องในทุกสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ ตลอดจนสร้างคุณค่าให้กับกิจการบินของประเทศ มีการบูรณาการการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานในอุตสาหกรรมการบินอย่างต่อเนื่อง และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรผู้ให้บริการการเดินอากาศอื่น ๆ ในหลายมิติและหลายระดับ เช่น การให้ความช่วยเหลือ การถ่ายทอดเทคโนโลยี การให้ความร่วมมือและสนับสนุนกิจกรรม และการดำเนินงานที่เกี่ยวกับกิจการบินของภูมิภาครวมทั้งในระดับนานาชาติ ข้อ ๒ ภาครัฐและภาคความมั่นคงตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดโครงสร้างและบริหารห้วงอากาศ และมีส่วนร่วมในการสนับสนุน/ผลักดันให้มีการแก้ปัญหาและพัฒนาระบบห้วงอากาศและการบินของประเทศ รวมทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้ให้ความสำคัญกับการบูรณาการการบริหารจัดการจราจรทางอากาศ เพื่อรองรับผู้ใช้งานห้วงอากาศที่หลากหลายและเพิ่มเติมจากบริบทการบินในปัจจุบัน ให้สามารถทำการบินร่วมกันได้อย่างปลอดภัย เป็นไปตามมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสนับสนุนการเชื่อมโยงการ	เชื่อมโยง/สัมพันธ์กับข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ของแผนแม่บทการจัดการความรู้ ปี ๒๕๖๘ – ๒๕๗๒ เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ ดังนี้ SO1. นำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนด โดยการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมของคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้ในการกำหนดหรือปรับปรุงนโยบาย ทิศทาง การดำเนินงาน แผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ตลอดจนเป้าหมายการจัดการความรู้ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์/กลยุทธ์และแผนแม่บท (Functional Strategy) ที่สำคัญขององค์กร (แผนแม่บทของ Enablers ในด้านอื่น ๆ) ยุทธศาสตร์ภาครัฐ รวมถึงแผนพัฒนาด้านการบินสากลต่าง ๆ (Business ข้อ ๔) SO2. บูรณาการกระบวนการจัดการความรู้เชื่อมโยงกับการส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่บริษัทฯ ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้เกิดการต่อยอดองค์ความรู้ที่มาจากความสามารถพิเศษเฉพาะด้านขององค์กร ตลอดจนความสามารถของบุคลากรที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล และโอกาสด้านวิวัฒนาการทางเทคโนโลยี โดยนำเทคโนโลยีด้านการเดินอากาศและเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ที่ปัจจุบันมีการพัฒนาให้พร้อมเลือกใช้ สู่การคิดค้นและสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ภาครัฐและแผนพัฒนาด้านการบินสากล แนวทาง การจัดโครงสร้างและบริหารห้วงอากาศของไทย รวมถึงทิศทางและเป้าหมายองค์กร ที่มีกรอบระยะเวลาและเป้าหมายชัดเจน อันจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

ข้อมูลแผนวิสาหกิจ	ข้อมูลแผนแม่บทการจัดการความรู้
ขนส่งในหลากหลายมิติ ทั้งบก น้ำ ร้างและอากาศ ในลักษณะของ Multimodal Transport ข้อ ๔ การพัฒนาด้านการบิน รวมทั้งบุคลากรด้านการบิน มีแผนการพัฒนาที่ชัดเจน สอดคล้องและส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีการเดินอากาศ การพัฒนาของเทคโนโลยีเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนการบริการฯ ให้มีประสิทธิภาพ ความปลอดภัยสูงขึ้น เพิ่มผลิตภาพ (Productivity) รวมถึงเอื้อให้เกิดโอกาสในการเพิ่มช่องทางในการแสวงหารายได้นอกเหนือจากภารกิจหลักจากศักยภาพขององค์กร ความได้เปรียบด้านบุคลากร (Workforce) ข้อ ๗ บริษัทฯ มีบุคลากรที่มีความสามารถในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมระบบสนับสนุนบริการการเดินอากาศได้ภายในองค์กร ซึ่งเป็นหนึ่งในความสามารถพิเศษ (Core Competency) ขององค์กร โดยองค์กรอาจใช้จุดแข็งและความสามารถพิเศษดังกล่าวต่อยอดในการเพิ่มช่องทางแสวงหารายได้นอกเหนือจากภารกิจหลัก เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป ข้อ ๘ บริษัทฯ มีความได้เปรียบในการสร้างความสามารถให้กับองค์กร โดยมีแนวทางการบริหารจัดการ/พัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน มีอัตราค่าจ้างที่จะพัฒนาความสามารถและผลิตภาพการปฏิบัติงาน รวมทั้งได้รับการรับรองสถาบันและหลักสูตรฝึกอบรมด้านการบิน (ATCTO) เพื่อสร้างบุคลากรด้านการบินให้กับประเทศ ที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล เป็นการสร้าง Competency ให้กับองค์กรในระยะยาว ตลอดจนเส้นทางสายอาชีพให้กับพนักงาน รวมทั้งพัฒนาองค์กรเป็น Learning Organization เพื่อสร้างความสามารถให้กับองค์กร และเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระยะยาวและยั่งยืน	และความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศอย่างยั่งยืน (Business ข้อ ๑ ข้อ ๔ Workforce ข้อ ๗ - ๘) SO3. จัดการความรู้ (Knowledge) สารสนเทศ (Information) และข้อมูล (Data) ให้ครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งในและนอกประเทศ พร้อมทั้งพัฒนาบุคลากรให้สามารถเป็นตัวแทนหน่วยงานของรัฐหรือของประเทศที่มีความพร้อมในการแลกเปลี่ยนความรู้/สารสนเทศ/ข้อมูล เพื่อนำไปสู่การสร้างความร่วมมือที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่ออุตสาหกรรมการบิน โดยอาศัยจุดแข็งจากความสามารถพิเศษเฉพาะด้านขององค์กรความร่วมมือและการบูรณาการการดำเนินงานร่วมกันกับหน่วยงานในอุตสาหกรรมการบินที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับยุทธศาสตร์ภาครัฐและแผนพัฒนาการการบินสากลที่ชัดเจน การให้ความสำคัญของภาครัฐในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงความร่วมมือภายในอาเซียนที่มุ่งส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการการเดินอากาศในภาพรวมของทั้งภูมิภาค (Business ข้อ ๑ - ๒ ข้อ ๔ Workforce ข้อ ๗ - ๘) SO4. พัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการมีส่วนร่วมและเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารทุกระดับและกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาสู่คุณภาพการทำงานที่เป็นเลิศ (Operational Excellence) การเป็น Teamwork ที่มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน ประกอบกับโอกาสจากการพัฒนาของเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำไปสู่การปรับปรุงรูปแบบการจัดการความรู้ให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้โดยง่าย (Workforce ข้อ ๘) WO3. นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ อย่างเหมาะสมในทุกขั้นตอน เพื่อสนับสนุนการสร้าง/แสวงหาความรู้ที่สำคัญ การปรับปรุงรูปแบบองค์ความรู้ให้ทันสมัย การรวบรวมจัดเก็บข้อมูลเชิงสถิติและความรู้ต่างๆ สำหรับนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ตลอดจนพัฒนาช่องทางการแลกเปลี่ยนและเข้าถึงความรู้ให้มีประสิทธิภาพทันต่อ

	ข้อมูลแผนวิสาหกิจ	ข้อมูลแผนแม่บทการจัดการความรู้
		ความต้องการ ใช้งาน (Anytime, Anywhere, Any Devices) โดยพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถที่จะใช้เทคโนโลยีในกระบวนการจัดการความรู้ดังกล่าวได้ ทั้งนี้ สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ภาครัฐและรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกเทคโนโลยี (Workforce ข้อ ๘) WO4. พัฒนาสารสนเทศ/ความรู้ รวมถึงแนวทางการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้เสีย) ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของแต่ละกลุ่ม โดยอาศัยโอกาส จากยุทธศาสตร์ภาครัฐและแผนพัฒนาด้านการบินสากลที่ชัดเจน เป็นกรอบในการวางแผนการพัฒนาการดำเนินการกิจขององค์กร และกำหนดความรู้ที่สำคัญสำหรับถ่ายทอดแลกเปลี่ยนกับ หน่วยงานภายนอก อันจะนำไปสู่การสร้างความร่วมมือเพื่อ ประโยชน์สูงสุดต่ออุตสาหกรรมการบินของประเทศต่อไป (Business ข้อ ๑ - ๒ ข้อ ๔) ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์แผนแม่บทการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้อง ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง บนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้และนวัตกรรม (People) ● กลยุทธ์ที่ ๑ นำการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มผู้บริหาร โดยสร้าง การตระหนักรู้ สร้างการมีส่วนร่วม และส่งเสริมการเป็น แบบอย่างที่ดีในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กร (ผู้บริหาร) ● กลยุทธ์ที่ ๒ สร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมด้าน การจัดการความรู้ของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร (บุคลากร) ● กลยุทธ์ที่ ๓ พัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรด้าน การจัดการความรู้ เพื่อยกระดับความสามารถในการ ปฏิบัติงาน (KF) ● กลยุทธ์ที่ ๔ ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้และนวัตกรรม (วัฒนธรรม)

	ข้อมูลแผนวิสาหกิจ	ข้อมูลแผนแม่บทการจัดการความรู้
		ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ (Process/System) ● กลยุทธ์ที่ ๑ พัฒนาระบบการจัดการความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุน เพื่อการแลกเปลี่ยนและเข้าถึงความรู้ได้ทันต่อความต้องการใช้งาน ● กลยุทธ์ที่ ๒ นำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปเป็นกลไกในการพัฒนาสารสนเทศ/ความรู้ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) และการเทียบเคียง (Benchmarking) ในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ค้า คู่ความร่วมมือที่สำคัญ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ บูรณาการการจัดการความรู้สู่การปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการให้บริการ การเดินทางด้วยคุณภาพอย่างยั่งยืน (Result) ● กลยุทธ์ นำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปเป็นกลไกในการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่ม Productivity ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้ใช้บริการและขยายโอกาสทางธุรกิจใหม่ สร้างรายได้ หรือลดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนการให้บริการขององค์กร
๔	ความสามารถพิเศษขององค์กร : “เป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการเป็นผู้ให้บริการการเดินทางของประเทศมาอย่างยาวนาน ด้วยความปลอดภัย มีประสิทธิภาพ และมีความต่อเนื่อง ในทุกสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ ตลอดจนสร้างคุณค่าให้กับกิจการบินของประเทศ มีความสามารถในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมระบบสนับสนุนบริการการเดินทาง รวมทั้งมีความสามารถในการสร้างความร่วมมือเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภูมิภาค”	- สัมพันธ์กับข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของแผนแม่บทการจัดการความรู้ ดังนี้ ST1. สนับสนุนการพัฒนาปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยจัดการความรู้และความสามารถพิเศษที่บริษัทฯ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและเป็นที่ยอมรับในการให้บริการการเดินทาง รวมถึงความสามารถในการวิจัยพัฒนานวัตกรรมระบบสนับสนุนบริการการเดินทางได้ภายในองค์กร เพื่อเป็นผู้ให้บริการการเดินทางของประเทศที่สามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการด้วยความปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร

	ข้อมูลแผนวิสาหกิจ	ข้อมูลแผนแม่บทการจัดการความรู้
		ST4. จัดการความรู้ผู้เชี่ยวชาญและบุคลากรที่จะเกษียณอายุให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร ทิศทางการดำเนินธุรกิจ และความต้องการของหน่วยงานตามแนวทางและขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อเตรียมความพร้อมในด้านการแข่งขันที่เปิดโอกาสให้กับผู้ให้บริการรายใหม่ๆ รวมถึงป้องกันความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับบุคลากรในกรณีเสียชีวิต เกษียณอายุ หรือ ลาออก SO2. บูรณาการกระบวนการจัดการความรู้เชื่อมโยงกับการส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่บริษัทฯ ได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้เกิดการต่อยอดองค์ความรู้ที่มาจากความสามารถพิเศษเฉพาะด้านขององค์กร ซึ่งได้รับการยอมรับในระดับสากลประกอบกับวิวัฒนาการทางเทคโนโลยีที่ปัจจุบันมีการพัฒนาให้พร้อมเลือกใช้สู่การคิดค้นและสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ภาครัฐและแผนพัฒนาด้านการบินสากล แนวทางการจัดโครงสร้างและบริหารห่วงอากาศของไทย รวมถึงทิศทางและเป้าหมายองค์กร ที่มีกรอบระยะเวลาและเป้าหมายชัดเจน อันจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศอย่างยั่งยืน - สัมพันธ์กับข้อมูลการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของแผนแม่บทการจัดการความรู้ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง บนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม (People) ● กลยุทธ์ที่ ๑ นำการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มผู้บริหาร โดยสร้างการตระหนักรู้ สร้างการมีส่วนร่วม และส่งเสริมการเป็นต้นแบบที่ดีในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กร (ผู้บริหาร) ● กลยุทธ์ที่ ๒ สร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร (บุคลากร)

	ข้อมูลแผนวิสาหกิจ	ข้อมูลแผนแม่บทการจัดการความรู้
		● กลยุทธ์ที่ ๓ พัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรด้านการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน (KF) ● กลยุทธ์ที่ ๔ ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม (วัฒนธรรม) ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ (Process/System) ● กลยุทธ์ที่ ๑ พัฒนาระบบการจัดการความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุน เพื่อการแลกเปลี่ยนและเข้าถึงความรู้ได้ทันต่อความต้องการใช้งาน ● กลยุทธ์ที่ ๒ นำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปเป็นกลไกในการพัฒนาสารสนเทศ/ความรู้ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) และการเทียบเคียง (Benchmarking) ในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ค้า คู่ความร่วมมือที่สำคัญ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ บูรณาการการจัดการความรู้สู่การปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการให้บริการการเดินทางด้วยคุณภาพอย่างยั่งยืน (Result) ● กลยุทธ์ นำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปเป็นกลไกในการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่ม Productivity ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้ให้บริการ และขยายโอกาสทางธุรกิจใหม่ สร้างรายได้ หรือลดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนการให้บริการขององค์กร
๕	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) เป้าหมายด้าน HPO ปี ๒๕๖๘ ได้รับคะแนนประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ใน ส่วน Core Business Enablers ไม่ต่ำกว่า ๓.๐๗	เชื่อมโยง/สัมพันธ์กับข้อมูลตัวชี้วัด/เป้าหมายรายปีของแผนแม่บท การจัดการความรู้ คือ คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ(State Enterprise Assessment Model: SE-AM) จาก สคร. ในหัวข้อการจัดการความรู้ ไม่ต่ำกว่า ๒.๙๖

	ข้อมูลแผนวิสาหกิจ	ข้อมูลแผนแม่บทการจัดการความรู้
๖	Business Model และ Intelligent Risk ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ Business Model	เชื่อมโยง/สัมพันธ์กับข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของแผนแม่บทการจัดการความรู้ ดังนี้ SO3. จัดการความรู้ (Knowledge) สารสนเทศ (Information) และข้อมูล (Data) ให้ครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งในและนอกประเทศ พร้อมทั้งพัฒนาบุคลากรให้สามารถเป็นตัวแทนหน่วยงานของรัฐหรือของประเทศที่มีความพร้อมในการแลกเปลี่ยนความรู้/สารสนเทศ/ข้อมูล เพื่อนำไปสู่การสร้างความร่วมมือที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่ออุตสาหกรรมการบิน โดยอาศัยจุดแข็งจากความสามารถพิเศษเฉพาะด้านขององค์กร ความร่วมมือและการบูรณาการการดำเนินงานร่วมกันกับหน่วยงานในอุตสาหกรรมการบินที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับยุทธศาสตร์ภาครัฐและแผนพัฒนาด้านการบินสากลที่ชัดเจน การให้ความสำคัญของภาครัฐในการบริหารจัดการทั้งอากาศ รวมถึงความร่วมมือภายในอาเซียนที่มุ่งส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการการเดินอากาศในภาพรวมของทั้งภูมิภาค WO4. พัฒนาสารสนเทศ/ความรู้ รวมถึงแนวทางการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของแต่ละกลุ่ม โดยอาศัยโอกาสจากยุทธศาสตร์ภาครัฐและแผนพัฒนาด้านการบินสากลที่ชัดเจน เป็นกรอบในการวางแผนการพัฒนาการดำเนินการกิจขององค์กร และกำหนดความรู้ที่สำคัญสำหรับถ่ายทอดแลกเปลี่ยนกับหน่วยงานภายนอก อันจะนำไปสู่การสร้างความร่วมมือเพื่อประโยชน์สูงสุดต่ออุตสาหกรรมการบินของประเทศต่อไป ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ (Process/System) กลยุทธ์ที่ ๑ พัฒนาระบบการจัดการความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุน เพื่อการแลกเปลี่ยนและเข้าถึงความรู้ได้ทันต่อความต้องการใช้งาน กลยุทธ์ที่ ๒ นำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปเป็นกลไกในการพัฒนาสารสนเทศ/ความรู้ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

	ข้อมูลแผนวิสาหกิจ	ข้อมูลแผนแม่บทการจัดการความรู้
		วิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) และการเทียบเคียง (Benchmarking) ใน กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ค้า คู่ความร่วมมือที่สำคัญ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ บูรณาการการจัดการความรู้สู่การปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการให้บริการ การเดินทางด้วยคุณภาพอย่างยั่งยืน (Result) ● กลยุทธ์ นำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปเป็นกลไกในการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่ม Productivity ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้ให้บริการ และขยายโอกาสทางธุรกิจใหม่ สร้างรายได้ หรือลดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนการให้บริการขององค์กร
	● Intelligent Risk ในประเด็นเรื่องบุคลากร	เชื่อมโยง/สัมพันธ์กับข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของแผนแม่บทการจัดการความรู้ ดังนี้ ST4. จัดการความรู้ผู้เชี่ยวชาญและบุคลากรที่จะเกษียณอายุให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร ทิศทางการดำเนินธุรกิจ และความต้องการของหน่วยงานตามแนวทางและขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อเตรียมความพร้อมในด้านการแข่งขันที่เปิดโอกาสให้กับผู้ให้บริการรายใหม่ ๆ รวมถึงป้องกันความรู้ที่อาจสูญหายไป พร้อมกับบุคลากรในกรณีเสียชีวิต เกษียณอายุ หรือลาออก ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาศักยภาพด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง บนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม (People) ● กลยุทธ์ที่ ๑ นำการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มผู้บริหาร โดยสร้างการตระหนักรู้ สร้างการมีส่วนร่วม และส่งเสริมการเป็นต้นแบบที่ดีในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กร (ผู้บริหาร) ● กลยุทธ์ที่ ๒ สร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร (บุคลากร)

	ข้อมูลแผนวิสาหกิจ	ข้อมูลแผนแม่บทการจัดการความรู้
		● กลยุทธ์ที่ ๓ พัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรด้านการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน (KF) ● กลยุทธ์ที่ ๔ ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม (วัฒนธรรม) ยุทธศาสตร์ที่ ๓ บูรณาการการจัดการความรู้สู่การปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการให้บริการการเดินทางด้วยคุณภาพอย่างยั่งยืน (Result) ● กลยุทธ์ นำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปเป็นกลไกในการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่ม Productivity ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้ใช้บริการ และขยายโอกาสทางธุรกิจใหม่ สร้างรายได้ หรือลดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนการให้บริการขององค์กร
๗	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO5: มีคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กร และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อก้าวไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง	เชื่อมโยง/สัมพันธ์กับยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ของแผนแม่บทการจัดการความรู้ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง บนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม ● กลยุทธ์ที่ ๑ นำการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มผู้บริหาร โดยสร้างการตระหนักรู้ สร้างการมีส่วนร่วม และส่งเสริมการเป็นต้นแบบที่ดีในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กร (ผู้บริหาร) ● กลยุทธ์ที่ ๒ สร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร (บุคลากร) ● กลยุทธ์ที่ ๓ พัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรด้านการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน (KF) ● กลยุทธ์ที่ ๔ ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม (วัฒนธรรม)

	ข้อมูลแผนวิสาหกิจ	ข้อมูลแผนแม่บทการจัดการความรู้
		ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ (Process/System) ● กลยุทธ์ที่ ๑ พัฒนาระบบการจัดการความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุน เพื่อการแลกเปลี่ยนและเข้าถึงความรู้ได้ทันต่อความต้องการใช้งาน ● กลยุทธ์ที่ ๒ นำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปเป็นกลไกในการพัฒนาสารสนเทศ/ความรู้ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) และการเทียบเคียง (Benchmarking) ในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ค้า คู่ความร่วมมือที่สำคัญ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ บูรณาการการจัดการความรู้ สู่การปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการให้บริการ การเดินทางด้วยคุณภาพอย่างยั่งยืน (Result) ● กลยุทธ์ นำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปเป็นกลไกในการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่ม Productivity ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้ให้บริการและขยายโอกาสทางธุรกิจใหม่ สร้างรายได้ หรือลดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนการให้บริการขององค์กร
๘	แผนงาน แผนงาน ๕.๔.๑ แผนงานส่งเสริม/ พัฒนาการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) การวิจัย และการสร้างนวัตกรรม เพื่อเพิ่ม Productivity ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้ให้บริการ และขยายโอกาสทางธุรกิจใหม่ สร้างรายได้ หรือลดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนการให้บริการขององค์กร (Quick Win)	เชื่อมโยง/สัมพันธ์กับทุกโครงการ/งานที่บรรจุในแผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒
๙	โครงการ ๑. โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม บวท. (นำเสนอเป็นโครงการใหม่บรรจุในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒)	เชื่อมโยง/สัมพันธ์กับแผนงาน โครงการ/งาน ของแผนแม่บทการจัดการความรู้

	ข้อมูลแผนวิสาหกิจ	ข้อมูลแผนแม่บทการจัดการความรู้
	๒. โครงการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านตามแนวทาง Expertise - Based (Talent Development Program for Expertise - Based) (นำเสนอเป็นโครงการใหม่บรรจุในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒)	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง บนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม กลยุทธ์ที่ ๔ ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม (วัฒนธรรม) ● โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม บวท. (นำเสนอเป็นโครงการใหม่บรรจุในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒) ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ (Process/System) กลยุทธ์ที่ ๒ นำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปเป็นกลไกในการพัฒนาสารสนเทศ/ความรู้ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิถีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) และการเทียบเคียง (Benchmarking) ในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ค้า คู่ความร่วมมือที่สำคัญ ● โครงการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านตามแนวทาง Expertise - Based (Talent Development Program for Expertise - Based) (นำเสนอเป็นโครงการใหม่บรรจุในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒)

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาศักยภาพด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม

การวิเคราะห์ TOWs Matrix	กลยุทธ์	หมายเหตุ
SO1. <u>นำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ที่องค์กรกำหนด</u> โดยบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมของคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้ในการกำหนดหรือปรับปรุงนโยบาย ทิศทาง การดำเนินงาน แผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ตลอดจนเป้าหมายการจัดการความรู้ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์/กลยุทธ์และแผนแม่บท (Functional Strategy) ที่สำคัญขององค์กร (แผนแม่บทของ Enablers ในด้านอื่นๆ) ยุทธศาสตร์ภาครัฐ รวมถึงแผนพัฒนาด้านการบินสากลต่าง ๆ (S1, S2, S3, O1, O2, O3) (Influence Perspective) WO1. <u>ใช้การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมอย่างชัดเจนมาเป็นกรอบในการพัฒนาการจัดการความรู้ให้เป็นไปตามมาตรฐานระดับประเทศและระดับสากล โดยนำมาปรับปรุงแผนแม่บทการจัดการความรู้ การจัดสรรทรัพยากรให้มีความเหมาะสม ตลอดจนทบทวนตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ทั้งในส่วนที่เป็นตัวชี้วัดนำและตัวชี้วัดตาม (Leading & Lagging KPIs) ให้ครอบคลุมครบถ้วนตามประเด็นสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ของการจัดการความรู้เป็นรูปธรรม (W1, O6) (Influence/ Process/ Effect Perspective)</u> WO2. <u>สร้างความร่วมมือและบูรณาการการทำงานกับหน่วยงานภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องตามเกณฑ์การประเมินผล Core Business Enablers เพื่อนำไปสู่เป้าหมายและผลลัพธ์ร่วมกัน โดยอาศัยการขับเคลื่อนและการสนับสนุนจากคณะกรรมการ</u>	กลยุทธ์ที่ ๑ นำการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มผู้บริหาร โดยสร้างความตระหนักรู้ สร้างการมีส่วนร่วม และส่งเสริมการเป็นแบบอย่างที่ดีในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กร โครงการ/งาน จำนวน ๒ งาน และ ๑ โครงการ ๑. งานถ่ายทอดความรู้ผู้บริหาร ๒. งานบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการความรู้ ๓. โครงการจัดทำตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้สำหรับผู้บริหาร (Leading and Lagging KPI) (ปี ๒๕๖๘) (โครงการใหม่)	เกณฑ์การประเมิน Enabler - หมวด ๑ การนำองค์กร - หมวด ๒ การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน - หมวด ๖ ผลลัพธ์การจัดการความรู้ การแก้ไข OFI ปี ๒๕๖๖ - การกำหนดผลลัพธ์ในเชิงคุณภาพเพื่อพิสูจน์ได้ว่าผู้บริหารระดับกลางและต้นสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้อย่างแท้จริง - การทบทวนตัวชี้วัดที่ใช้วัดผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ในแต่ละประเด็นย่อย ไม่ให้มีเพียงตัวชี้วัดที่สะท้อนผลลัพธ์เชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว การแก้ไขจุดอ่อน (Weakness) อุปสรรค/ความท้าทาย (Threats) - W1. แผนแม่บท KM ยังไม่มีการบูรณาการเชื่อมโยงกับแผนแม่บทฯ อื่นในกระบวนการทำแผนและการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมกัน หรือร่วมกันปฏิบัติงานจริง เพื่อให้เกิดศักยภาพและคุณค่าเพิ่มสูงสุดแก่สายงานและองค์กร - W2. การบูรณาการการจัดการความรู้กับงานด้านอื่นๆ ยังไม่มีความเป็นระบบ ทำให้ยังไม่แสดงผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมตามเกณฑ์ Enablers ที่กำหนดไว้

การวิเคราะห์ TOWs Matrix	กลยุทธ์	หมายเหตุ
ด้านการจัดการความรู้ แนวทาง การจัดสรรทรัพยากร ด้านคน ตลอดจนข้อเสนอแนะและโอกาสใน การปรับปรุงจากการตรวจประเมิน Enabler สำหรับ นำไปทบทวน/ปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผล ต่อไป (W2, O6) (Influence Perspective)		
WT3. พัฒนาศักยภาพทีมงานการจัดการความรู้และ นักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (KF) ตลอดจน บุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถที่เพียงพอ ต่อการดำเนินการจัดการความรู้ตามบทบาทหน้าที่ ที่เหมาะสม รวมถึงพัฒนาทักษะด้านคอมพิวเตอร์ในการ เตรียมความพร้อมสำหรับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้าใช้งาน เพื่อรองรับการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง ที่รวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล (W3, W10, T5) (Influence Perspective)	กลยุทธ์ที่ ๒ พัฒนาความรู้ ความสามารถบุคลากรด้านการจัดการ ความรู้ เพื่อยกระดับความสามารถใน การปฏิบัติงาน โครงการ/งาน จำนวน ๑ งาน ๑ โครงการ ๑. งานพัฒนาศักยภาพนักจัดการ ความรู้ประจำหน่วยงาน (Knowledge Facilitator : KF) ตาม Competency ๒. โครงการพัฒนาบุคลากรด้าน การจัดการความรู้ โดยใช้ Microsoft Office 365 (ปี ๒๕๖๘) (โครงการใหม่)	เกณฑ์การประเมิน Enabler - หมวด ๓ บุคลากร (๓.๓) - หมวด ๖ ผลลัพธ์การจัดการความรู้ การแก้ไขจุดอ่อน (Weakness) อุปสรรค/ความท้าทาย (Threats) - W3. ขาดบุคลากรในการวิเคราะห์ ข้อมูล ส่งผลต่อการปฏิบัติงานบน ฐานข้อมูลความรู้และข้อมูลที่จะนำไปใช้ พัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการทำงานและ ต่อยอดสู่นวัตกรรม - W10. การขาดทักษะความสามารถ ของเจ้าหน้าที่ KF ในด้านโปรแกรม คอมพิวเตอร์ การวิเคราะห์ปัญหา การพัฒนากระบวนการการวิเคราะห์ ความเสี่ยงในกระบวนการทำงาน - T5. การพัฒนาอย่างรวดเร็วทางด้าน เทคโนโลยี ส่งผลให้ต้องปรับตัวอย่าง ต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง
WT1. เชื่อมโยงการจัดการความรู้กับแผนพัฒนา บุคลากรรายบุคคล (IDP) ในการพัฒนาความสามารถ เชิงวิชาชีพ (Functional Competency) อย่างเป็น ระบบ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญ เป็นที่ยอมรับในระดับสากล สามารถตอบสนองความ คาดหวังและความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างมี ประสิทธิภาพเทียบเคียงกับองค์กรชั้นนำ อันจะนำไปสู่	กลยุทธ์ที่ ๓ สร้างความร่วมมือและ การมีส่วนร่วมด้านการจัดการความรู้ ของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร จำนวน ๒ โครงการ ๑. โครงการจัดทำแนวทางการ ส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจให้แก่ บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการ	เกณฑ์การประเมิน Enabler - หมวด ๓ บุคลากร (๓.๑) - หมวด ๖ ผลลัพธ์การจัดการความรู้ การแก้ไขจุดอ่อน (Weakness) อุปสรรค/ความท้าทาย (Threats) - W8. การมีส่วนร่วมด้านการจัดการ ความรู้ยังไม่ทั่วถึงทั้งองค์กร และไม่มี

การวิเคราะห์ TOWs Matrix	กลยุทธ์	หมายเหตุ
ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (W9, T2, T4) (Influence Perspective) WT2. <u>บริหารการเปลี่ยนแปลงผ่านการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้ในการสื่อสารสร้างความเข้าใจในด้านการจัดการความรู้และการเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงกำหนดแนวทางและรูปแบบแรงจูงใจเชื่อมโยงกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ ตลอดจนปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ตามบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมและนำการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถการดำเนินการโดยรวมขององค์กรสู่ระดับสากลต่อไป (W8, W9, W11, T1, T2, T3, T4) (Influence Perspective)</u>	ความรู้ (โครงการใหม่) ๒. โครงการสำรวจความต้องการเรียนรู้ของแต่ละกลุ่มบุคลากรและจัดให้มีเนื้อหา/วิธีการ/รูปแบบ/ช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย (โครงการใหม่)	แนวทางการสร้างจุดแข็งที่เป็นระบบเพื่อกระตุ้นพฤติกรรมด้านการส่งเสริม KM - W9. การจัดการความรู้กับการพัฒนาความสามารถของบุคลากรยังไม่เชื่อมโยงเป็นระบบ อาจส่งผลต่อการขาดแคลนอัตรากำลังและการเกษียณอายุ - W11. พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมองค์กร AEROTeam ยังไม่สะท้อนถึงพฤติกรรมด้านการจัดการความรู้ได้อย่างชัดเจน - T1. ปัจจัยอันตรายทางการบินที่ยังไม่ได้รับการแก้ไขอย่างสมบูรณ์ รวมถึงอากาศยานไร้คนขับและวิวัฒนาการทางเทคโนโลยีด้านการเดินอากาศนับเป็นความท้าทายต่อการทำ KM ขององค์กร - T2. บริบทด้านการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นความท้าทายที่จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญตามมาตรฐาน และพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน - T3. วิกฤตการณ์ส่งผลกระทบต่อการบินจราจรทางอากาศ ถือเป็นความเสี่ยงระดับองค์กรให้เตรียมความพร้อมและจัดทำแผนรองรับในกรณีฉุกเฉิน โดยมี KM ที่เป็นระบบ - T4. ความคาดหวังของผู้ใช้บริการจำเป็นต้องมีแผนการแก้ไข พัฒนาและติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองและ

การวิเคราะห์ TOWs Matrix	กลยุทธ์	หมายเหตุ
		สร้างความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้นให้แก่ผู้ให้บริการ
SO4. พัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่านการมีส่วนร่วมและเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารทุกระดับและกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบตลอดจนวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาสู่คุณภาพการทำงานที่เป็นเลิศ (Operational Excellence) การเป็น Teamwork ที่มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน ประกอบกับโอกาสจากการพัฒนาของเทคโนโลยีดิจิทัลที่นำไปสู่การปรับปรุงรูปแบบการจัดการความรู้ให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้โดยง่าย (S4, S5, S13, S14, O5, O7) (Influence Perspective)	กลยุทธ์ที่ ๔ ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่ พึงประสงค์ และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม โครงการ/งาน จำนวน ๑ งาน ๒ โครงการ ๑. งาน KM Success Story ๒. โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม บวท. (ปี ๒๕๖๘) (โครงการใหม่) ๓. โครงการประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บวท. (ปี ๒๕๗๒) (โครงการใหม่)	เกณฑ์การประเมิน Enabler - หมวด ๓ บุคลากร (๓.๒) - หมวด ๖ ผลลัพธ์การจัดการความรู้ การแก้ไข OFI ปี ๒๕๖๖ - การทบทวนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของ AEROTeam ที่สะท้อนให้เห็นพฤติกรรมที่ชัดเจนในการปลูกฝังและส่งเสริมให้เกิด การจัดการความรู้ - การนำผลประเมินตนเองของบุคลากรด้านสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ไปปรับปรุงทบทวนการดำเนินงาน การแก้ไข จุด อ่อน (Weakness) อุปสรรค/ความท้าทาย (Threats) - W11. พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของวัฒนธรรมองค์กร AEROTeam ยังไม่สะท้อนถึงพฤติกรรมด้านการจัดการความรู้ได้อย่างชัดเจน จึงไม่สามารถเป็นเครื่องมือที่จะช่วยในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กรได้

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ

การวิเคราะห์ TOWs Matrix	กลยุทธ์	หมายเหตุ
WO3. นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมในทุกขั้นตอน เพื่อสนับสนุนการสร้าง/แสวงหาความรู้ที่สำคัญ การปรับปรุงรูปแบบของความรู้ให้ทันสมัยการรวบรวม จัดเก็บข้อมูลเชิงสถิติและความรู้ต่าง ๆ สำหรับนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การพัฒนาช่องทาง การแลกเปลี่ยนและเข้าถึงความรู้ให้มีประสิทธิภาพทันต่อความต้องการใช้งาน (Anytime, Anywhere, Any Devices) รวมถึง การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถที่จะใช้เทคโนโลยีในกระบวนการจัดการความรู้ดังกล่าวได้ ทั้งนี้ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ภาครัฐและรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกเทคโนโลยี (W3, W4, W5, O1, O5) (Process Perspective) WT4. มีกระบวนการสอบทานความรู้ที่เป็นระบบในการกำหนดและแบ่งกลุ่มความรู้ (Knowledge Category) ให้สะท้อนถึงความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledges) ในระดับสายงานทุกสายงานครอบคลุมความรู้ที่ใช้ทั้งในปัจจุบันและจำเป็นต้องใช้ในอนาคต ความรู้ที่ใช้ในการทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน ความรู้ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร และความรู้ที่กำลังสูญหายจากผู้เชี่ยวชาญที่จะเกษียณอายุ พร้อมทั้งสนับสนุนการนำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปใช้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การจัดการความรู้สามารถเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคน พัฒนาระบบการทำงานและพัฒนาองค์กรได้อย่างแท้จริง (W6, W7, T1, T2, T3, T4) (Process Perspective)	กลยุทธ์ที่ ๑ พัฒนาระบบการจัดการความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุน เพื่อการแลกเปลี่ยนและเข้าถึงความรู้ได้ทันต่อความต้องการใช้งาน จำนวน ๑ งาน ๓ โครงการ ๑. งานสอบทานกระบวนการจัดการความรู้ (KM Audit) ๒. โครงการพัฒนาระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการจัดการความรู้ของ บวท. ตามกระบวนการ ๓. โครงการพัฒนาคัดกรองความรู้ตามแผนที่ ความรู้ระดับองค์กร (Knowledge Mapping) (ปี ๒๕๖๘ - ๒๕๗๐) ๔. โครงการพัฒนาแผนที่ความรู้ของหน่วยงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ปี ๒๕๖๘ - ๒๕๖๙) (โครงการใหม่)	เกณฑ์การประเมิน Enabler - หมวด ๔ กระบวนการจัดการความรู้ (๔.๑) - หมวด ๖ ผลลัพธ์การจัดการความรู้ การแก้ไข OFI ปี ๒๕๖๖ - การจัดทำแผนที่ความรู้ระดับองค์กรและสายงานที่ครบถ้วน เพื่อระบุและเก็บองค์ความรู้ที่สำคัญทั้งในส่วนที่เป็นความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึก โดยเร่งดำเนินการให้แล้วเสร็จ เพราะถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้เกิดความสมบูรณ์ การแก้ไขจุดอ่อน (Weakness) อุปสรรค/ความท้าทาย (Threats) W3. ขาดบุคลากรในการวิเคราะห์ข้อมูล ส่งผลต่อการปฏิบัติงานบนฐานข้อมูลความรู้และข้อมูลที่จะนำไปใช้พัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการทำงานและต่อยอดสู่นวัตกรรม W4. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลเข้าใช้งานยังไม่ครอบคลุมเพียงพอ W5. การยกระดับเทคโนโลยีที่สนับสนุนให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนได้ทุกสถานที่ ทุกเวลา

การวิเคราะห์ TOWs Matrix	กลยุทธ์	หมายเหตุ
ST4. จัดการความสามารถพิเศษเฉพาะด้านและความรู้สำคัญทั้งในส่วนที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ของระดับองค์กรและระดับสายงานตามแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) และ แนวทาง/ขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบเพื่อให้องค์กรเกิดความยั่งยืนและเตรียมความพร้อมในด้านการแข่งขันที่เปิดโอกาสให้กับผู้ให้บริการรายใหม่ๆ รวมถึงป้องกันความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับบุคลากรในกรณีเสียชีวิต เกษียณอายุ หรือลาออก (S1, S4, S5 , S7, S8 ,S10 ,S12, T1, T2) (Influence/ Process/ Effect Perspective)		ทุกเครื่องมือ ขาดช่องทางการแลกเปลี่ยนที่มีประสิทธิภาพระหว่างผู้เชี่ยวชาญและบุคลากรรวมถึงภายนอก W6. การกำหนดและแบ่งกลุ่มความรู้ให้สะท้อนถึงความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) W7. KM ยังไม่สามารถเป็นกลไกสำคัญในการปรับปรุง/พัฒนากระบวนการทำงาน จนแสดงถึงผลลัพธ์ที่จะช่วยเพิ่ม productivity รวมถึงการเชื่อมโยงกับนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรม - T1. ปัจจัยอันตรายทางการบินที่ยังไม่ได้รับการแก้ไขอย่างสมบูรณ์ รวมถึงอากาศยานไร้คนขับและวิวัฒนาการทางเทคโนโลยีด้านการเดินอากาศนับเป็นความท้าทายต่อการทำ KM ขององค์กร - T2. บริบทด้านการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นความท้าทายที่ บวท. จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญตามมาตรฐานและพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน - T3. วิฤตการณ์ต่าง ๆ ส่งผลกระทบต่อการบริการจราจรทางอากาศ ถือเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร นับเป็นความท้าทายให้ บวท. เตรียม

การวิเคราะห์ TOWs Matrix	กลยุทธ์	หมายเหตุ
		ความพร้อมและจัดทำแผนรองรับในกรณีฉุกเฉิน โดยมีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ - T4. ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ จำเป็น ต้องมีแผนการแก้ไข พัฒนาและติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนอง และสร้างความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้นให้แก่ผู้ให้บริการ
SO3. จัดการความรู้ (Knowledge) สารสนเทศ (Information) และข้อมูล (Data) ให้ครอบคลุม กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งในและนอกประเทศ พร้อมทั้งพัฒนาบุคลากรให้สามารถเป็นตัวแทนหน่วยงานของรัฐหรือของประเทศที่มีความพร้อมใน การแลกเปลี่ยนความรู้/สารสนเทศ/ข้อมูล เพื่อนำไปสู่การสร้างความร่วมมือที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่ออุตสาหกรรมการบินโดยอาศัยจุดแข็งจากความสามารถพิเศษเฉพาะด้านขององค์กร ความร่วมมือและการบูรณาการ การดำเนินงานร่วมกันกับหน่วยงานในอุตสาหกรรมการบินที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับยุทธศาสตร์ภาครัฐและแผนพัฒนาด้านการบินสากลที่ชัดเจน การให้ความสำคัญของภาครัฐในการบริหารจัดการห่วงอากาศ รวมถึงความร่วมมือภายในอาเซียนที่มุ่งส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการการเดินทางอากาศ ในภาพรวมของทั้งภูมิภาค (S9, S10, O1, O2, O3, O4) (Influence/ Effect Perspective)	กลยุทธ์ที่ ๒ นำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปเป็นกลไกในการพัฒนาสารสนเทศ/ความรู้ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) และการเทียบเคียง (Benchmarking) ในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ค้า คู่ความร่วมมือที่สำคัญ โครงการ/งาน จำนวน ๒ โครงการ ๑. โครงการพัฒนาสารสนเทศ/ความรู้ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) และการเทียบเคียง (Benchmarking) ในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ค้า คู่ความร่วมมือที่สำคัญ ๒. โครงการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านตามแนวทาง Expertise-Based (Talent Development Program for Expertise-Based) (ปี	เกณฑ์การประเมิน Enabler - หมวด ๔ กระบวนการจัดการความรู้ (๔.๒) - หมวด ๖ ผลลัพธ์การจัดการความรู้ การแก้ไข OFI ปี ๒๕๖๖ - การแลกเปลี่ยนสารสนเทศและความรู้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นควรหารือร่วมกับ วส.สส. ที่มีหน้าที่ในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกให้กำหนด แนวทางที่ครอบคลุมถึงรูปแบบ วิธีการ ช่องทางการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มที่มีบริบทที่แตกต่างกัน และต้องแสดงให้เห็นว่า ความรู้/แนวปฏิบัติที่ดีที่ได้แลกเปลี่ยนกัน สามารถนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้จริง การแก้ไขจุดอ่อน (Weakness) อุปสรรค/ความท้าทาย (Threats) W2. การบูรณาการ KM กับงานด้าน

การวิเคราะห์ TOWs Matrix	กลยุทธ์	หมายเหตุ
WO4. กำหนดแนวทางที่ครอบคลุมถึงรูปแบบวิธีการ ช่องทางการแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีความเหมาะสมกับบริบทของแต่ละกลุ่ม โดยอาศัยโอกาสจากยุทธศาสตร์ภาครัฐ และแผนพัฒนาด้านการบินสากลที่ชัดเจนเป็นกรอบในการวางแผนการพัฒนาการดำเนินการกิจขององค์กรและกำหนดความรู้ที่สำคัญสำหรับถ่ายทอดแลกเปลี่ยนกับหน่วยงานภายนอก อันจะนำไปสู่การสร้างความร่วมมือ เพื่อประโยชน์สูงสุดต่ออุตสาหกรรมการบินของประเทศต่อไป (W2, W5, O1, O2, O3, O4) (Process Perspective	๒๕๖๘ - ๒๕๗๐) (โครงการใหม่)	อื่นยังไม่มีความเป็นระบบ ทำให้ยังไม่แสดงผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ W5. การยกระดับระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ได้ทุกสถานที่ ทุกเวลาและทุกเครื่องมือ ขาดช่องทางการแลกเปลี่ยนที่มีประสิทธิภาพระหว่างผู้เชี่ยวชาญและบุคลากร รวมถึงการแลกเปลี่ยนกับภายนอก

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ บูรณาการการจัดการความรู้สู่การปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการให้บริการการเดินอากาศด้วยคุณภาพอย่างยั่งยืน

การวิเคราะห์ TOWs Matrix	กลยุทธ์	หมายเหตุ
ST1. สนับสนุนการพัฒนาปรับปรุงผล การดำเนินการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยจัดการความรู้และความสามารถพิเศษที่บริษัทฯ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและเป็นที่ยอมรับในการให้บริการการเดินอากาศ รวมถึงความสามารถในการวิจัยพัฒนานวัตกรรมระบบสนับสนุนบริการการเดินอากาศได้ภายในองค์กร เพื่อเป็นผู้ให้บริการการเดินอากาศของประเทศที่สามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการด้วยความปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ นำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร (S4, S5, S6, S10, S11, T2, T4) (Influence/Effect Perspective)	กลยุทธ์ นำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปเป็นกลไกในการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่ม Productivity ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้ให้บริการและขยายโอกาสทางธุรกิจใหม่ สร้างรายได้ หรือลดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุน การให้บริการขององค์กร (กระบวนการปฏิบัติงาน/นวัตกรรม)	เกณฑ์การประเมิน Enabler - หมวด ๕ กระบวนการปฏิบัติงาน - หมวด ๖ ผลลัพธ์การจัดการความรู้ การแก้ไข OFI ปี ๒๕๖๖ - บวท. มีการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรผ่านการระบุปัจจัยเสี่ยงด้านความรู้ในมิติของ KM Focus Areas อย่างไรก็ตาม ต้องให้มั่นใจได้ว่า การวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงด้านความรู้ได้ใช้เครื่องมือ/วิธีการที่ถูกต้อง และครอบคลุมความเสี่ยงที่มีโอกาสที่จะเกิดได้จาก ๑) การปฏิบัติงาน ๒) บุคลากร/ทีมงานในองค์กร และ ๓) ความมั่นคง

		และปลอดภัยของระบบ
การวิเคราะห์ TOWs Matrix	กลยุทธ์	หมายเหตุ
ST2. บุคลากรการจัดการความรู้กับการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ เพื่อควบคุม/ป้องกันความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและระดับฝ่ายงานที่มีโอกาสเกิดได้จากการปฏิบัติงานจากบุคลากร/ทีมงานในองค์กร และ/หรือจากความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร รวมถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยอันตรายทางอากาศยาน วิกฤตการณ์ต่าง ๆ ทั้งภัยธรรมชาติ โรคระบาด วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจและการเมืองที่อาจส่งผลกระทบต่อให้บริการการเดินอากาศ (S2, S4, S5, S7, S8, S12, T1, T3) (Influence/ Process/ Effect Perspective) ST3. เชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนากระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบและครอบคลุมทุกกระบวนการที่สำคัญ โดยส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานนำการจัดการความรู้มาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Routine Operation) รวมถึงพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และสามารถลดต้นทุนการดำเนินงาน เพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ใช้บริการและรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร ตลอดจนการพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร (S4,S5,S7,S8,T3,T4, T) (Influence/ Process/ Effect Perspective)	โครงการ/งาน จำนวน ๒ โครงการ ๑. โครงการคัดเลือกและพัฒนาหน่วยงานต้นแบบเพื่อขยายผลการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรม (ปี ๒๕๖๘ - ๒๕๖๙) (โครงการใหม่) ๒. โครงการประกวดหน่วยงานต้นแบบเพื่อขยายผลการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรม (ปี ๒๕๗๐) (โครงการใหม่)	เทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร - การทบทวนตัวชี้วัดที่ใช้วัดผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ในแต่ละประเด็นย่อย ไม่ให้มีเพียงตัวชี้วัดที่สะท้อนผลลัพธ์เชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว การแก้ไขจุดอ่อน (Weakness) อุปสรรค/ความท้าทาย (Threats) W3. ขาดบุคลากรในการวิเคราะห์ข้อมูล ส่งผลต่อการปฏิบัติงานบนฐานข้อมูลความรู้และข้อมูลที่จะนำไปใช้พัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการทำงานและต่อยอดสู่นวัตกรรม W6. การกำหนดและแบ่งกลุ่มความรู้ให้สะท้อนถึงความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) W7. KM ยังไม่สามารถเป็นกลไกสำคัญในการปรับปรุง/พัฒนากระบวนการทำงาน จนแสดงถึงผลลัพธ์ที่จะช่วยเพิ่ม productivity รวมถึงการเชื่อมโยงกับนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรม W10. การขาดทักษะความสามารถของเจ้าหน้าที่ KF ในด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์ การวิเคราะห์ปัญหา การพัฒนากระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงในกระบวนการทำงาน

การวิเคราะห์ TOWs Matrix	กลยุทธ์	หมายเหตุ
ST5. กำหนดกลไก/กระบวนการในการนำการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทั้งในด้านปัจจัยความสำเร็จและปัญหาอุปสรรค/ความผิดพลาดที่พบจากการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยอาศัยจุดแข็งจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นมาตรฐาน การบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบ การมีกระบวนการและการส่งผลลัพธ์งานต่อกันอย่างชัดเจน เพื่อเกิดการเรียนรู้ร่วมกันในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน เตรียมความพร้อมรองรับวิกฤตการณ์ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต ตลอดจนตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ใช้บริการและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรต่อไป (S3, S5, S6, S7, S8, T1, T2, T3, T4) (Influence/ Process/ Effect Perspective) SO2. บูรณาการกระบวนการจัดการความรู้เชื่อมโยงกับการส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้เกิดการต่อยอดองค์ความรู้ที่มาจากความสามารถพิเศษเฉพาะด้านซึ่งได้รับการยอมรับในระดับสากล ประกอบกับวิวัฒนาการทางเทคโนโลยีที่ปัจจุบันมีการพัฒนาให้พร้อมเลือกใช้ ส่งเสริมการคิดค้นและสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ภาครัฐและแผนพัฒนาด้านการบินสากล แนวทางการจัดโครงสร้างและบริหารห้วงอากาศของไทย รวมถึงทิศทางและเป้าหมายองค์กรที่มีกรอบระยะเวลาและเป้าหมายชัดเจน อันจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศอย่างยั่งยืน (S1, S10, S11, O1, O2, O3, O5) (Process/ Effect Perspective)		- T1. ปัจจัยอันตรายทางการบินที่ยังไม่ได้รับการแก้ไขอย่างสมบูรณ์ รวมถึงอากาศยาน ไร้คนขับและวิวัฒนาการทางเทคโนโลยีด้านการเดินอากาศนับเป็นความท้าทายต่อการทำ KM ขององค์กร - T2. บริบทด้านการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นความท้าทายที่บวท. จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญตามมาตรฐานและพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน - T3. วิกฤตการณ์ต่าง ๆ ส่งผลกระทบต่อการบริการจราจรทางอากาศ ถือเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร นับเป็นความท้าทายให้ บวท. เตรียมความพร้อมและจัดทำแผนรองรับในกรณีฉุกเฉิน โดยมีจัดการความรู้ที่เป็นระบบ - T4. ความคาดหวังของผู้ใช้บริการจำเป็นต้องมีแผนการแก้ไข พัฒนาและติดตามอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองและสร้างความพึงพอใจที่เพิ่มขึ้นให้แก่ผู้ใช้บริการ

ภาคผนวก

แผนปฏิบัติการ ประจำปี ๒๕๖๘ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒

แบบฟอร์มรายละเอียดงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

๑. ชื่อโครงการ/งาน

๑.๑ งานถ่ายทอดความรู้ผู้บริหาร

๒. วัตถุประสงค์

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

๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

(สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) เป็นขั้นตอนหนึ่งของการจัดการความรู้ประเภท Tacit Knowledge เพื่อถ่ายโอนความรู้และประสบการณ์ที่แฝงอยู่ในตัวบุคคล เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรและเป็นการช่วยป้องกันความรู้ที่สำคัญสูญหายไปจากองค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารถือเป็นกลุ่มคนที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งความรู้และประสบการณ์ดังกล่าวมีส่วนช่วยนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น การจัดการความรู้ของผู้บริหาร จึงเป็นเรื่องที่องค์กรควรให้ความสำคัญ

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

๔. ระยะเวลาดำเนินการ

มีระยะเวลาดำเนินการ (ดำเนินการทุกปีงบประมาณ)				
๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
X	X	X	X	X

๕. งบประมาณ

X	ไม่ใช้งบประมาณ
	ใช้งบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ				
		๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	-	-	-	-	-	-
รวมทั้งสิ้น	-	-	-	-	-	-

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ

๖.๑ ผลผลิต (Output): ผลที่ได้รับทันทีเมื่อดำเนินโครงการ/งานแล้วเสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ผลผลิต	จำนวน	หน่วย	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
			๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
๑. กิจกรรมการถ่ายทอดความรู้ผู้บริหาร	๑	กิจกรรม	X	X	X	X	X
๒. องค์ความรู้ของผู้บริหาร	๑	องค์ความรู้	X	X	X	X	X

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

ผลลัพธ์	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
บริษัทฯ สามารถลดความเสี่ยงจากการสูญเสียความรู้ที่สำคัญของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้เกษียณ	X	X	X	X	X
บุคลากรทุกระดับสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน	X	X	X	X	X

๗. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/งานที่จะให้การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จ

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

๘. แผนปฏิบัติการ

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

แบบฟอร์มรายละเอียดงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

๑. ชื่อโครงการ/งาน

๑.๒ งานบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดการความรู้

๒. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์:	๑. เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้จากผู้บริหารทุกระดับ ๒. เพื่อสื่อสารนโยบายและความมุ่งมั่นด้านการจัดการความรู้ ตลอดจนการเป็นต้นแบบที่ดีในการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ๓. เพื่อสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้และยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีพฤติกรรมซึ่งนำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้
ยุทธศาสตร์:	๑. พัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม
กลยุทธ์:	๑. นำการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มผู้บริหาร โดยสร้างความตระหนักรู้ สร้างการมีส่วนร่วม และส่งเสริมการเป็นต้นแบบที่ดีในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กร
Enabler:	๑. การนำองค์กร ๒. การวางแผนและทรัพยากร

๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

(สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ได้กำหนดให้การจัดการความรู้และนวัตกรรมเป็นหนึ่งใน Core Business Enablers ตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ โดยในด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ขององค์กรนั้น หมวดที่ ๑ การนำองค์กร มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร โดยผู้บริหารจะร่วมกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการจัดการความรู้ เป็นต้นแบบเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องพ.ศ.จึงกำหนดให้มีแผนบริหารการเปลี่ยนแปลงมีแนวทางดำเนินการ ๓ ส่วน คือ ๑. สร้างการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยการนำให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการจัดการความรู้ ๒. สร้างการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยการสื่อสารด้านการจัดการความรู้ของผู้บริหารทุกระดับ ๓. สร้างการเปลี่ยนแปลงโดยผู้บริหารในการกระตุ้น จูงใจ ให้กำลังใจและชมเชยบุคลากรในองค์กรที่มีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ เพื่อสร้างฐานความรู้ที่เข้มแข็งและมีคุณค่าขององค์กรต่อไป

๔. ระยะเวลาดำเนินการ

มีระยะเวลาดำเนินการ (ดำเนินการทุกปีงบประมาณ)				
๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
X	X	X	X	X

๕. งบประมาณ

X	ไม่ใช้งบประมาณ
	ใช้งบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ				
		๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	-	-	-	-	-	-
รวมทั้งสิ้น	-	-	-	-	-	-

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ

๖.๑ ผลผลิต (Output): ผลที่ได้รับทันทีเมื่อดำเนินโครงการ/งานแล้วเสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

			๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
๑. แผนสื่อสารด้านการจัดการความรู้ (ทบทวนทุกปี)	๑	แผน	X	X	X	X	X
๒. แผนแม่บทการจัดการความรู้ บวท. (ทบทวนทุกปี)	๑	เล่ม	X	X	X	X	X
๓. ผู้บริหารสื่อสารแผนแม่บทการจัดการความรู้ บวท. ภายในหน่วยงาน	๘๐	ร้อยละ จำนวน หน่วยงาน ทั้งหมด	X	X	X	X	X
๔. ฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์ มีแผนดำเนินการจัดการความรู้ประจำปีที่ผ่านมาผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารในสายงาน	เพิ่มขึ้น ทุกปี	ร้อยละ ของจำนวน หน่วยงาน ทั้งหมด	X ๗๕	X ๗๕	X ๘๐	X ๘๐	X ๘๕

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

ผลลัพธ์	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
องค์ความรู้ที่เป็นความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) เพิ่มขึ้น	X	X	X	X	X
องค์ความรู้ผู้เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้น	X	X	X	X	X
เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมของบุคลากรในหน่วยงาน	X	X	X	X	X
การจัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นระบบ	X	X	X	X	X

๗. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/งานที่จะให้การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จ

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

๘. แผนปฏิบัติการ

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๑	ทบทวนแผนสื่อสารด้านการจัดการความรู้ (ประจำปี)	พ.ย.	ธ.ค.	๑๕	-	-	พก.พส.
๒	มอบหมายแต่งตั้งนักจัดการความรู้ประจำหน่วยงานให้เป็นไปตามแผนจัดสรรทรัพยากร (ประจำปี)	ธ.ค.	ธ.ค.	๑๐	-	-	ฝ่ายจัดการระดับกอง
๓	ผู้บริหารรับแนวทางการจัดการความรู้ประจำปี และแผนแม่บทการจัดการความรู้จากการสัมมนาการจัดการความรู้ประจำปี	ม.ค.	ม.ค.	๒๐	-	-	พก.พส. ฝ่ายจัดการระดับฝ่าย/ กอง

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๔	สื่อสารแผนแม่บทการจัดการความรู้ กระบวนการและบทบาทหน้าที่ด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กร (ประจำปี)	ก.พ.	มี.ค.	๑๕	-	-	พก.พส. ฝ่ายจัดการ ระดับกอง
๕	วางแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน พร้อมทั้งลงนามเห็นชอบการระบุนิยามการจัดการความรู้ประจำปี (Knowledge Landscape)	มี.ค.	มี.ค.	๑๕	-	-	พก.พส. ฝ่ายจัดการ ระดับฝ่าย/ กอง
๖	ให้คำปรึกษา ติดตาม และสนับสนุนให้การจัดการความรู้ของหน่วยงานเป็นไปตามแผน	มี.ค.	ส.ค.	๑๕	-	-	ฝ่ายจัดการ ทุกระดับ
๗	เข้าร่วมกิจกรรม KM Show and Share ประจำปี เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและขวัญกำลังใจ	ส.ค.	ส.ค.	๕	-	-	พก.พส. ฝ่ายจัดการ ทุกระดับ
๘	ผู้บริหารระดับสูงลงนามหนังสือชมเชยนักจัดการความรู้ที่นำเสนอผลงานประจำปี	ก.ย.	ก.ย.	๕	-	-	พก.พส. ฝ่ายจัดการ ระดับสูง
รวม				๑๐๐	-		

แบบฟอร์มรายละเอียดงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

๑. ชื่อโครงการ/งาน

๑.๓ โครงการจัดทำตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้สำหรับผู้บริหาร (Leading and Lagging KPI)

๒. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์:	เพื่อศึกษาและจัดทำตัวชี้วัดที่จะใช้วัดผลลัพธ์ของการจัดการความรู้จากการขับเคลื่อนของผู้บริหารทุกระดับใน บวท.
ยุทธศาสตร์:	๑. พัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม
กลยุทธ์:	๓. สร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
Enabler:	๑. การนำองค์กร (KM Leadership)

๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

(สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ได้กำหนดให้การจัดการความรู้และนวัตกรรมเป็นหนึ่งใน Core Business Enablers ตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ โดยในด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ขององค์กรนั้น หมวดที่ ๑ การนำองค์กร มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร โดยผู้บริหารจะร่วมกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการจัดการความรู้ เป็นต้นแบบเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

จากผลการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (Feedback Report) ประจำปี ๒๕๖๖ ระบุว่า บวท. ควรต้องกำหนดผลลัพธ์ในเชิงคุณภาพของการทำให้ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากร เพื่อพิสูจน์ให้ได้ว่า ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้อย่างแท้จริง พก.พส. จึงได้กำหนดโครงการดังกล่าวเพื่อศึกษาและจัดทำตัวชี้วัดผู้บริหาร เพื่อให้สามารถวัดผลเป็นผลลัพธ์ในเชิงคุณภาพได้ต่อไป

๔. ระยะเวลาดำเนินการ

มีระยะเวลาดำเนินการ				
๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
X	-	-	-	-

๕. งบประมาณ

X	ไม่ใช้งบประมาณ
	ใช้งบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ				
		๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	-	-	-	-	-	-
รวมทั้งสิ้น	-	-	-	-	-	-

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ

๖.๑ ผลผลิต (Output): ผลที่ได้รับทันทีเมื่อดำเนินโครงการ/งานแล้วเสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

ผลผลิต	จำนวน	หน่วย	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
			๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
ผลการศึกษา/รายงานสรุป	๓	ฉบับ	X	-	-	-	-

๖.๒ ผลลัพธ์ (Outcome): ผลประโยชน์ต่อเนื่องทางตรงหรือทางอ้อมที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนิน

โครงการ/งาน และเมื่อนำผลผลิตที่ได้ไปใช้ประโยชน์หลังจากดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว (อาจจะเป็นผลลัพธ์ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ)

ผลลัพธ์	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
การกำหนดตัวชี้วัดผู้บริหารจะช่วยให้สามารถวัดผลลัพธ์ในเชิงคุณภาพด้านการจัดการความรู้ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น	X	-	-	-	-

๗. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/งานที่จะให้การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จ

บทบาท	ชื่อหน่วยงาน
๗.๑ หน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก	พก.พส.
๗.๒ หน่วยงานที่สนับสนุน	-

๘. แผนปฏิบัติการ

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๑	ศึกษาข้อมูลเพื่อใช้ในการกำหนดตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้	ก.พ.	ก.พ.	๓๐	-	-	พก.พส.
๒	จัดทำข้อมูล	มี.ค.	พ.ค.	๓๐	-	-	พก.พส.
๓	นำเสนอรายงานเพื่อให้ความเห็นชอบ	มิ.ย.	มิ.ย.	๑๕	-	-	พก.พส.
๔	นำเสนอคณะกรรมการจัดการความรู้เพื่อให้ความเห็นชอบ	ก.ค.	ก.ค.	๑๕			พก.พส.
๕	สรุปผลการดำเนินการ	ส.ค.	ส.ค.	๑๐	-	-	พก.พส.
รวม				๑๐๐	-	-	

แบบฟอร์มรายละเอียดงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

๑. ชื่อโครงการ/งาน

๑.๔ งานพัฒนาศักยภาพนักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (Knowledge Facilitator : KF)

ตาม Competency

๒. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์:	๑. เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ KF ในประเด็นใหม่ ๆ หรือเครื่องมือการจัดการความรู้ ๒. เพื่อให้เจ้าหน้าที่ KF สามารถนำความรู้ไปสนับสนุนการจัดการความรู้ของหน่วยงานตามแผนการจัดการความรู้ที่กำหนด
ยุทธศาสตร์:	๑. พัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม
กลยุทธ์:	๒. พัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรด้านการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน
Enabler:	๓. บุคลากร

๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

(สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

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

๔. ระยะเวลาดำเนินการ

มีระยะเวลาดำเนินการ (ดำเนินการทุกปีงบประมาณ)				
๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
-	X	X	X	X

๕. งบประมาณ

	ไม่ใช้งบประมาณ
X	ใช้งบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ				
		๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	๐.๕๒	-	๐.๑๓	๐.๑๓	๐.๑๓	๐.๑๓
รวมทั้งสิ้น	๐.๕๒	-	๐.๑๓	๐.๑๓	๐.๑๓	๐.๑๓

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ

๖.๑ ผลผลิต (Output): ผลที่ได้รับทันทีเมื่อดำเนินโครงการ/งานแล้วเสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ผลผลิต	จำนวน	หน่วย	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
			๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
นักจัดการความรู้ (KF) ประจำหน่วยงาน มีความรู้และทักษะในการจัดการความรู้	๗๕	ร้อยละของจำนวนหน่วยงานทั้งหมดที่เข้ารับการพัฒน	-	X	X	X	X

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

ผลลัพธ์	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
นักจัดการความรู้ประจำหน่วยงาน (เจ้าหน้าที่ KF) สามารถดำเนินการจัดการความรู้บรรลุผลสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่องค์กรกำหนดไว้	-	X	X	X	X

๗. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/งานที่จะให้การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จ

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

๘. แผนปฏิบัติการ

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๑	ประชุมวางแผนเนื้อหาและรูปแบบของการอบรม	มี.ค.	มี.ค.	๑๐	-	-	พก.พส.
๒	เตรียมดำเนินการและขออนุมัติดำเนินการ	เม.ย.	เม.ย.	๓๐	-	-	พก.พส.
๓	ดำเนินการจัดอบรม	พ.ค.	พ.ค.	๓๐	-	ปี ๖๘ : ๐.๑๓ ปี ๖๙ : ๐.๑๓ ปี ๗๐ : ๐.๑๓ ปี ๗๑ : ๐.๑๓ ปี ๗๒ : ๐.๑๓	พก.พส.
๔	สรุปผลการประเมินการอบรม	มิ.ย.	มิ.ย.	๑๕	-	-	พก.พส.
๕	สรุปผลการดำเนินการ	มิ.ย.	มิ.ย.	๑๕	-	-	พก.พส.
รวม				๑๐๐	-	๐.๖๕	

แบบฟอร์มรายละเอียดงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

๑. ชื่อโครงการ/งาน

๑.๕ โครงการพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้ โดยใช้ Microsoft Office 365

๒. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์:	เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้เครื่องมือ Cloud 365 Platform (SharePoint) เป็นเครื่องมือสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กรได้
ยุทธศาสตร์:	๑. พัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม
กลยุทธ์:	๒. พัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากรด้านการจัดการความรู้เพื่อยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน
Enabler:	๓. บุคลากร

๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

(สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

SharePoint เป็นแพลตฟอร์มในรูปแบบของเว็บไซต์ที่ใช้สื่อสารและแลกเปลี่ยนของบุคลากรที่ทำงานร่วมกันในองค์กร โดยปัจจุบันเป็นส่วนหนึ่งใน Microsoft 365 โดยจะช่วยให้การทำงานร่วมกันขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ยืดหยุ่นและรองรับการทำงานทุกรูปแบบ สามารถกำหนดขนาดให้เหมาะสมกับทีมงานได้ และปลอดภัยผ่านทุกอุปกรณ์ที่ต้องการเชื่อมต่อ สามารถจัดการเอกสารได้สะดวกมากขึ้น ทุกคนในทีมงานสามารถเข้าถึงเอกสาร แบ่งปันและปรับปรุงข้อมูลได้แบบรวดเร็ว และทันท่วงที ตลอดจนสร้างการมีส่วนร่วมขององค์กร สามารถขับเคลื่อนประสิทธิภาพขององค์กรโดยการแบ่งปันข้อมูลร่วมกันบนเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชัน

พท.พส. จึงได้จัดโครงการพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้ โดยใช้เครื่องมือ Cloud 365 Platform (SharePoint) เพื่อเสริมทักษะความรู้แก่นักจัดการความรู้ (เจ้าหน้าที่ KF) ให้มีความรู้ความเข้าใจ สามารถใช้ประโยชน์จากเครื่องมือที่มีได้อย่างเหมาะสม และช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่าน Share Point ได้ ตลอดจนเพื่อเป็นช่องทางใหม่ผ่านระบบสารสนเทศที่บริษัทฯ ได้สนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรใช้ระบบฯ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ในการใช้งานเครื่องมือดังกล่าว รวมถึงสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร

๔. ระยะเวลาดำเนินการ

มีระยะเวลาดำเนินการ				
๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
X	-	-	-	-

๕. งบประมาณ

	ไม่ใช้งบประมาณ
X	ใช้งบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ				
		๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	-	๐.๑๙	-	-	-	-
รวมทั้งสิ้น	๐.๑๙	๐.๑๙	-	-	-	-

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ

๖.๑ ผลผลิต (Output): ผลที่ได้รับทันทีเมื่อดำเนินโครงการ/งานแล้วเสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

ผลผลิต	จำนวน	หน่วย	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
			๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
โครงการพัฒนาศักยภาพด้านการจัดการความรู้ โดยใช้เครื่องมือ Cloud 365 Platform (SharePoint)	๑	โครงการ	X	-	-	-	-

๖.๒ ผลลัพธ์ (Outcome): ผลประโยชน์ต่อเนื่องทางตรงหรือทางอ้อมที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนิน

โครงการ/งาน และเมื่อนำผลผลิตที่ได้ไปใช้ประโยชน์หลังจากดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว (อาจจะเป็นผลลัพธ์ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ)

ผลลัพธ์	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
๑.เครื่องมือ Cloud 365 Platform (SharePoint) ถูกใช้เป็นเครื่องมือในการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ	X	-	-	-	-
๒.เครื่องมือ Cloud 365 Platform (SharePoint) ถูกใช้เป็นช่องทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร	X	-	-	-	-

๗. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/งานที่จะให้การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จ

บทบาท	ชื่อหน่วยงาน
๗.๑ หน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก	พก.พส.
๗.๒ หน่วยงานที่สนับสนุน	สนง.ผยว. บท.สท.

๘. แผนปฏิบัติการ

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้องาน (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๑	ประชุมวางแผนเนื้อหาและรูปแบบการอบรม	มี.ค.	มี.ค.	๑๐	-	-	พก.พส. สนง.ผยว. บท.สท.
๒	เตรียมการดำเนินงาน	มี.ค.	มี.ค.	๒๐	-	-	พก.พส. สนง.ผยว. บท.สท.
๓	ดำเนินการ	เม.ค.	เม.ย.	๖๐	-	๐.๑๙	พก.พส. สนง.ผยว. บท.สท.
๔	สรุปผลการดำเนินการ	พ.ค.	พ.ค.	๑๐	-	-	พก.พส. สนง.ผยว. บท.สท.
รวม				๑๐๐	-	๐.๑๙	

แบบฟอร์มรายละเอียดงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

๑. ชื่อโครงการ/งาน

๑.๖ โครงการจัดทำแนวทางการส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้

๒. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์:	๑. เพื่อสร้างแนวทางส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจที่เป็นระบบด้านการจัดการความรู้ ๒. เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการจัดการความรู้
ยุทธศาสตร์:	๑. พัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กร สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม
กลยุทธ์:	๓. สร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
Enabler:	๓. บุคลากร

๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

(สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่ดีนั้น เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ดีมีประสิทธิภาพออกมาให้แก่องค์กร โดยแรงจูงใจมีทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินเช่น สวัสดิการ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี การจัดการอบรมและสัมมนาที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน มอบสิ่งตอบแทนพิเศษ การสร้างการรับรู้และความเข้าใจ ความชัดเจนในการสื่อสารในองค์กร การให้เกียรติแก่ตัวบุคลากร ให้ความสำคัญกับเวลาส่วนตัวของพนักงาน และการทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญในองค์กร เป็นต้น

การนำการสร้างแรงจูงใจมาประยุกต์ใช้กับแต่ละองค์กร จำเป็นต้องเข้าใจในทิศทางของการสร้างแรงจูงใจที่ตรงกัน มองหาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร แล้วจึงนำวิธีต่าง ๆ ไปประยุกต์และปรับใช้ให้ตรงกับจุดประสงค์ ก่อนที่จะมีการนำวิธีการหรือนโยบายเข้ามาใช้งานจริงภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนา และเกิดผลลัพธ์ที่น่าพอใจตามที่มีการวางแผนเอาไว้ รวมถึงช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ในองค์กร และเกิดบรรยากาศการทำงานที่ช่วยสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร

พก.พส. จึงได้จัดให้มีโครงการจัดทำแนวทางการส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ เพื่อศึกษาแนวทางและวิธีการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ อย่างเป็นระบบ อันจะนำไปสู่การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ และส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนางานต่อไป

๔. ระยะเวลาดำเนินการ

มีระยะเวลาดำเนินการ				
๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
X	-	-	-	-

๕. งบประมาณ

X	ไม่ใช้งบประมาณ
	ใช้งบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ				
		๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	-	-	-	-	-	-
รวมทั้งสิ้น	-	-	-	-	-	-

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ

๖.๑ ผลผลิต (Output): ผลที่ได้รับทันทีเมื่อดำเนินโครงการ/งานแล้วเสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

ผลผลิต	จำนวน	หน่วย	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
			๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
๑. แนวทางการส่งเสริมและสร้าง แรงจูงใจด้านการจัดการ ความรู้ บวท.	๑	เล่ม	X	-	-	-	-

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

ผลลัพธ์	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
บวท. มีแนวทางการส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ บวท. ที่เป็นระบบเพื่อใช้ส่งเสริมการจัดการความรู้ในองค์กร	X	-	-	-	-

๗. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/งานที่จะให้การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จ

บทบาท	ชื่อหน่วยงาน
๗.๑ หน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก	พก.พส.
๗.๒ หน่วยงานที่สนับสนุน	-

๘. แผนปฏิบัติการ

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้องาน (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๑	ศึกษาข้อมูลเพื่อใช้ในการกำหนดแนวทางส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจที่เป็นระบบ	ก.พ.	ก.พ.	๓๐	-	-	พก.พส.
๒	จัดทำข้อมูล	มี.ค.	พ.ค.	๓๐	-	-	พก.พส.
๓	นำเสนอสายงานเพื่อให้ความเห็นชอบ	มิ.ย.	มิ.ย.	๑๕	-	-	พก.พส.
๔	นำเสนอคณะกรรมการจัดการความรู้เพื่อให้ความเห็นชอบ	ก.ค.	ก.ค.	๑๕			พก.พส.
๕	สรุปผลการดำเนินการ	ส.ค.	ส.ค.	๑๐	-	-	พก.พส.
รวม				๑๐๐	-	-	

แบบฟอร์มรายละเอียดงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

๑. ชื่อโครงการ/งาน

๑.๗ โครงการสำรวจความต้องการเรียนรู้ของแต่ละกลุ่มบุคลากรและจัดให้มีเนื้อหา/วิธีการ/รูปแบบ/ช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย

๒. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์:	๑. เพื่อสำรวจและทราบถึงความต้องการเรียนรู้ของแต่ละกลุ่มบุคลากร ๒. เพื่อออกแบบและจัดให้มีเนื้อหา/วิธีการ/รูปแบบ/ช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลายสำหรับแต่ละกลุ่มบุคลากร
ยุทธศาสตร์:	๑. พัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กร สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม
กลยุทธ์:	๓. สร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรทั่วทั้ง
Enabler:	๓. บุคลากร

๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

(สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

เนื่องจากหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ ด้านที่ ๗.๑ การจัดการความรู้ หัวข้อที่ ๓: บุคลากร ระบุให้รัฐวิสาหกิจต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมทั้ง กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ รวมทั้ง ทีมการจัดการความรู้ควรจะสามารถพัฒนาศักยภาพบุคลากรและส่งเสริม/สนับสนุนให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ได้ตามบทบาทหน้าที่ ประกอบกับ Feedback Report ปี ๒๕๖๖ ยังเสนอแนะให้ บวท. กำหนดแนวทางที่ครอบคลุมถึงรูปแบบ วิธีการ ช่องทางการแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มที่มีบริบทที่แตกต่างกัน และต้องแสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าความรู้ และแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้แลกเปลี่ยนกันมานั้นสามารถนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้อย่างแท้จริง

บวท. จึงควรมีการสำรวจความต้องการเรียนรู้ของแต่ละกลุ่มบุคลากร เพื่อออกแบบและจัดให้มีเนื้อหา/วิธีการ/ช่องทาง/รูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย สำหรับแต่ละกลุ่มบุคลากรทั้งในองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

๔. ระยะเวลาดำเนินการ

มีระยะเวลาดำเนินการ				
๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
X	-	-	-	-

๕. งบประมาณ

X	ไม่ใช้งบประมาณ
	ใช้งบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ				
		๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	-	-	-	-	-	-
รวมทั้งสิ้น	-	-	-	-	-	-

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ

๖.๑ ผลผลิต (Output): ผลที่ได้รับทันทีเมื่อดำเนินโครงการ/งานแล้วเสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

ผลผลิต	จำนวน	หน่วย	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
			๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
ผลสำรวจความต้องการเรียนรู้ของแต่ละกลุ่มบุคลากร	๑	รายงาน	X	-	-	-	-
แนวทางในการจัดให้มีเนื้อหา/วิธีการ/รูปแบบ/ช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลายสำหรับแต่ละกลุ่มบุคลากร	๑	รายงาน	X				

๖.๒ ผลลัพธ์ (Outcome): ผลประโยชน์ต่อเนื้อหาทางตรงหรือทางอ้อมที่คาดว่าจะได้รับการดำเนินการ
โครงการ/งาน และเมื่อนำผลผลิตที่ได้ไปใช้ประโยชน์หลังจากดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว (อาจจะเป็น
ผลลัพธ์ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ)

ผลลัพธ์	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
เนื้อหา/วิธีการ/รูปแบบ/ช่องทางการเรียนรู้ที่เหมาะสม สำหรับแต่ละกลุ่มบุคลากร	-	X	-	-	-

๗. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/งานที่จะให้การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จ

บทบาท	ชื่อหน่วยงาน
๗.๑ หน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก	พก.พส.
๗.๒ หน่วยงานที่สนับสนุน	

๘. แผนปฏิบัติการ

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๑	ออกแบบสำรวจความต้องการ เรียนรู้ของแต่ละกลุ่มบุคลากร	ต.ค. ๖๗	ธ.ค. ๖๗	๑๐	-	-	พก.พส.
๒	สรุปผลความต้องการเรียนรู้ สำหรับแต่ละกลุ่มบุคลากร	ม.ค. ๖๘	ม.ค. ๖๘	๑๐	-	-	พก.พส.
๓	จัด Focus Group ของแต่ละ กลุ่มบุคลากร เพื่อสัมภาษณ์และ หาข้อมูลเพิ่มเติมประกอบ การออกแบบเนื้อหา/วิธีการ/ รูปแบบ/ช่องทางการเรียนรู้ที่ หลากหลาย สำหรับแต่ละกลุ่ม บุคลากร	ก.พ. ๖๘	มี.ค. ๖๘	๑๐	-	-	พก.พส.
๔	ออกแบบเนื้อหา/วิธีการ/รูปแบบ/ ช่องทางการเรียนรู้ที่เหมาะสม สำหรับแต่ละกลุ่มบุคลากร	เม.ย. ๖๘	พ.ค. ๖๘	๓๐	-	-	พก.พส.

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๕	จัดให้มีเนื้อหา/วิธีการ/รูปแบบ/ ช่องทางการเรียนรู้ที่เหมาะสม สำหรับแต่ละกลุ่มบุคลากร	มิ.ย. ๖๘	ส.ค. ๖๘	๓๐	-	-	พก.พส.
๖	สื่อสาร/ประชาสัมพันธ์เนื้อหา/ วิธีการ/รูปแบบ/ช่องทางการ เรียนรู้ให้กับแต่ละกลุ่ม บุคลากรได้รับทราบและเข้าใจ ประโยชน์	ก.ย. ๖๘	ก.ย. ๖๘	๑๐	-	-	พก.พส.
รวม				๑๐๐	-		

แบบฟอร์มรายละเอียดงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

๑. ชื่อโครงการ/งาน

๑.๘ งาน KM Success Story

๒. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์:	๑. เพื่อให้บุคลากรที่กล้าคิดกล้าทำ สร้างสรรค์ มีเวทีการถ่ายทอดเรื่องราวความสำเร็จ เพื่อเป็นแรงบันดาลใจแก่บุคลากรในองค์กรผ่านกิจกรรมการจัดการความรู้ ๒. เพื่อเป็นการยกย่องชมเชยบุคลากรต่อสาธารณะ ๓. เพื่อสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ยุทธศาสตร์:	๑. พัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กร สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม
กลยุทธ์:	๔. ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม
Enabler:	๓. บุคลากร

๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

(สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

การพัฒนาระบบงานด้านการจัดการความรู้ตามหลักเกณฑ์ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ได้กำหนดแนวทางในมิติด้านบุคลากร (People) คือ การทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ตามบทบาทได้อย่างทั่วถึง การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ยกย่องชมเชยบุคลากรต่อสาธารณะเพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรผู้มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ขององค์กร อันจะนำไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร ทั้งนี้ การนำแนวทางดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม องค์กรจำเป็นต้องสร้างพื้นที่หรือเวที (BA) ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วย ๓ ส่วน คือ ๑. คน ถือเป็นศูนย์รวมของความรู้/ประสบการณ์ (Tacit) ที่ได้จากการปฏิบัติงานจริง ๒. สถานที่และบรรยากาศที่เหมาะสมกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ๓. อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก

พท.พส. จึงกำหนดโครงการ KM Success Story เพื่อเป็นเวทีให้แก่บุคลากรที่ประสบความสำเร็จในกิจกรรมขององค์กร ได้ถ่ายทอดประสบการณ์เรื่องเล่าความสำเร็จ เพื่อเป็นต้นแบบที่ดี (Role Model) อีกทั้งยังเป็นการยกย่องชมเชยบุคลากรต่อสาธารณะเพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร อันจะนำไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรต่อไป

๔. ระยะเวลาดำเนินการ

มีระยะเวลาดำเนินการ (ดำเนินการทุกปีงบประมาณ)				
๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
X	X	X	X	X

๕. งบประมาณ

X	ไม่ใช้งบประมาณ
	ใช้งบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ				
		๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	-	-	-	-	-	-
รวมทั้งสิ้น	-	-	-	-	-	-

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ

๖.๑ ผลผลิต (Output): ผลที่ได้รับทันทีเมื่อดำเนินโครงการ/งานแล้วเสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ผลผลิต	จำนวน	หน่วย	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
			๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
KM Success Story	๑	เรื่อง	X	X	X	X	X

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

ผลลัพธ์	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
บวท. มีองค์ความรู้ Best Practice และ Lesson Learned สำหรับองค์กรเพื่อเป็นคลังความรู้รองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	X	X	X	X	X
บุคลากรมีพฤติกรรมพึงประสงค์ที่จะนำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้และการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร	X	X	X	X	X

๗. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/งานที่จะให้การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จ

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

๘. แผนปฏิบัติการ

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

แบบฟอร์มรายละเอียดงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

๑. ชื่อโครงการ/งาน

๑.๙ โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม บวท.

๒. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์:	๑. เพื่อสื่อสารและส่งเสริมวัฒนธรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรมได้อย่างทั่วถึงทั่วทั้งองค์กร ๒. เพื่อบูรณาการการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรม บวท. ๓. เพื่อให้เกิดผลงานนวัตกรรมที่เกิดจากการจัดการความรู้โดยตรง สอดคล้องตามเกณฑ์ SE-AM ด้านที่ ๗
ยุทธศาสตร์:	๑. พัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม
กลยุทธ์:	๔. ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม
Enabler:	๓. บุคลากร ๖. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้

๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

(สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

ในทุกๆ ปี พก.พส. จะดำเนินการส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานใช้แผนที่ความรู้ (Knowledge Map) และขอบเขตการจัดการความรู้ขององค์กร (KM Focus Areas) เป็นกรอบในการดำเนินการ โดยระบุบ่งชี้ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นในแบบฟอร์มผังความรู้ (Knowledge Landscape) ให้เชื่อมโยงกับกระบวนการงานที่สำคัญของหน่วยงานประกอบกับนำผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัดความเสี่ยงมาใช้ในการทบทวนและวิเคราะห์ เพื่อสร้างและแสวงหาองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้พัฒนากระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังสนับสนุนให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการประกวดผลงานนวัตกรรม บวท. โดยให้เป็นหมวดหนึ่งของการประกวด ถึงแม้การดำเนินการจัดการความรู้ตามกระบวนการจะได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบมาอย่างต่อเนื่อง แต่การรับรู้และความเข้าใจในการนำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาตนเอง ปรับปรุงกระบวนการหรือต่อยอดสู่การสร้างสรรค์แนวคิดหรือผลงานนวัตกรรม ยังเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในวงจำกัด จำเป็นต้องส่งเสริมเรื่องวัฒนธรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม บวท. ผ่านการสื่อสาร การฝึกอบรม/พัฒนา

และการทดลองปฏิบัติจริง เพื่อให้หน่วยงานสามารถนำกระบวนการจัดการความรู้ไปปฏิบัติจนเกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมต่อการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนานวัตกรรมขององค์กร ทั้งนี้ การนำเสนอผลงานในเวที KM/INNO Day จะเป็นการนำเสนอวิธีการคิดและแนวทางการดำเนินการของหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานอื่นต่อไป โดยมีขอบเขตในการดำเนินการดังนี้ ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ได้กำหนดให้การจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรมเป็นหนึ่งใน Core Business Enablers ตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ โดยในด้านที่ ๗ การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) และการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management: IM) ขององค์กรต้องการให้เกิดการดำเนินการส่งเสริมวัฒนธรรมด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านกิจกรรมและกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย เพื่อให้เกิดเป็นพฤติกรรมที่ปฏิบัติกันอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร

๔. ระยะเวลาดำเนินการ

มีระยะเวลาดำเนินการ				
๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
X	-	-	-	-

๕. งบประมาณ

	ไม่ใช้งบประมาณ
X	ใช้งบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ				
		๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	๓.๐๒๖	๓.๐๒๖	-	-	-	-
รวมทั้งสิ้น	๓.๐๒๖	๓.๐๒๖	-	-	-	-

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ

๖.๑ ผลผลิต (Output): ผลที่ได้รับทันทีเมื่อดำเนินโครงการ/งานแล้วเสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

ผลผลิต	จำนวน	หน่วย	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
			๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
๑. องค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กร	๑๐	ร้อยละของ จำนวน องค์ความรู้ที่อยู่ในคลังความรู้	X	-	-	-	-
๒. จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรม	๓๐	ร้อยละของ จำนวนบุคลากรทั้งหมด	X	-	-	-	-

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

ผลลัพธ์	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
จำนวนนวัตกรรมที่มาจากองค์ความรู้	-	X	จำนวนนวัตกรรมที่มาจากองค์ความรู้	-	X

๗. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/งานที่จะให้การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จ

บทบาท	ชื่อหน่วยงาน
๗.๑ หน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก	พก.พส.
๗.๒ หน่วยงานที่สนับสนุน	-

๘. แผนปฏิบัติการ

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๑	จัดกิจกรรมการประกวดผลงานนวัตกรรม และ แนวคิดสร้างสรรค์ บวท. รอบที่ ๑/๒๕๖๘ (i-Preview)	ต.ค. ๖๗	พ.ย. ๖๗	๙	-	๐.๑๗๖	พก.พส.
๒	ศึกษา วิเคราะห์ และนำเสนอ KM Focus Areas สำหรับปีงบประมาณ ๒๕๖๘ ต่อที่ประชุมคณะกรรมการการจัดการความรู้ บวท.	ต.ค. ๖๗	ธ.ค. ๖๗	๗	-	-	พก.พส.
๓	ทำการสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์กิจกรรมสนับสนุนการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรม บวท. ไตรมาสที่ ๑/๒๕๖๘ ผ่านผู้อำนวยการฝ่าย/เทียบเท่า และผู้อำนวยการกอง/เทียบเท่า (Knowledge & Innovation Promoter: KIP และ Knowledge & Innovation Driver: KID)	พ.ย. ๖๗	ธ.ค. ๖๗	๑	-	-	พก.พส.
๔	การจัดสัมมนาการจัดการความรู้ ประจำปี ๒๕๖๘ สำหรับผู้บริหาร และนักจัดการความรู้ (เจ้าหน้าที่ KF) ที่ประจำในส่วนกลาง	ม.ค. ๖๘	มี.ค. ๖๘	๗	-	๐.๔๐๙	พก.พส.

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย: ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๕	ทำการสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ กิจกรรมสนับสนุนการจัดการ ความรู้และการจัดการนวัตกรรม บวท. ไตรมาสที่ ๒/๒๕๖๘ ผ่าน ผู้อำนวยการฝ่าย/เทียบเท่า และ ผู้อำนวยการกอง/เทียบเท่า (Knowledge & Innovation Promoter: KIP แ ละ Knowledge & Innovation Driver: KID)	ก.พ. ๖๘	มี.ค. ๖๘	๑	-	-	พก.พส.
๖	จัดนิทรรศการประกวดผลงาน นวัตกรรม และ แนวคิด สร้างสรรค์ บวท. รอบที่ ๒/ ๒๕๖๘ (i-Battle)	มี.ค. ๖๘	มี.ค. ๖๘	๑๒	-	๐.๑๕๑	พก.พส.
๗	นำเสนอผลงานนวัตกรรม บวท. ที่ผ่านการคัดเลือกจาก รอบ i-Battle เข้าร่วมการ ประกวดเวทีสภาวิจัยแห่งชาติ	มี.ค. ๖๘	เม.ย. ๖๘	๕	-	๐.๒๖๖	พก.พส.
๘	จัดกิจกรรม KM Show and Share ประจำปี ๒๕๖๘ เพื่อให้ นักจัดการความรู้ประจำ หน่วยงาน (เจ้าหน้าที่ KF) ได้มี โอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ แสดงผลงานจากการจัดทำ องค์ความรู้ที่สำคัญ	เม.ย. ๖๘	มิ.ย. ๖๘	๑๒	-	๐.๑๔๐	พก.พส.

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย: ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๙	จัดกิจกรรมการประกวดผลงานนวัตกรรม และ แนวคิดสร้างสรรค์ บวท. รอบที่ ๑/๒๕๖๘ (i-Preview)	ต.ค. ๖๗	พ.ย. ๖๗	๙	-	๐.๑๗๖	พก.พส.
๑๐	จัดกิจกรรม KM to Innovation ให้กับศูนย์ฯ ภูมิภาค โดยเดินทางไปให้ความรู้ สื่อสาร และ ทำกิจกรรมให้กับกลุ่มเป้าหมาย ณ ศูนย์ฯ ภูมิภาค	เม.ย. ๖๘	มิ.ย. ๖๘	๑๕	-	๐.๓๘๙	พก.พส.
๑๑	สื่อสาร/ประชาสัมพันธ์กิจกรรมสนับสนุนการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรม บวท. ไตรมาสที่ ๓/๒๕๖๘ ผ่านผู้อำนวยการฝ่าย/เทียบเท่า และ ผู้อำนวยการกอง/เทียบเท่า (Knowledge & Innovation Promoter: KIP และ Knowledge & Innovation Driver: KID)	พ.ค. ๖๘	มิ.ย. ๖๘	๑	-	-	พก.พส.
๑๒	จัดพิธีมอบรางวัลการประกวดผลงานนวัตกรรม และแนวคิดสร้างสรรค์ บวท. ประจำปี ๒๕๖๘	พ.ค. ๖๘	พ.ค. ๖๘	๑๐	-	๑.๑๗๘	พก.พส.
๑๓	นำเสนอทบทวนการประกวดผลงานนวัตกรรม และแนวคิดสร้างสรรค์ บวท. ประจำปี ๒๕๖๙	พ.ค. ๖๘	ก.ค. ๖๘	๔	-	-	พก.พส.

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย: ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๑๔	จัดกิจกรรม KM-INNO Day ประจำปี ๒๕๖๘ โดยรวบรวมองค์ความรู้สำคัญจากหน่วยงานต่างๆ ผลงานนวัตกรรม และแนวคิดสร้างสรรค์ที่โดดเด่นมาจัดแสดง/สาธิตในงานนิทรรศการประจำปี เพื่อเชิญเจ้าหน้าที่ KF นวัตกรรม และผู้ส่งแนวคิดสร้างสรรค์ สร้างขวัญกำลังใจ และส่งเสริมกระตุ้นให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรเกิดความตระหนักรู้และเพิ่มการมีส่วนร่วมในปีต่อไป	ส.ค. ๖๘	ส.ค. ๖๘	๑๕	-	๐.๓๑๗	พก.พส.
๑๕	สื่อสาร/ประชาสัมพันธ์กิจกรรมสนับสนุนการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรม บวท. ไตรมาสที่ ๔/๒๕๖๘ ผ่านผู้อำนวยการฝ่าย/เทียบเท่า และผู้อำนวยการกอง/เทียบเท่า (Knowledge & Innovation Promoter: KIP และ Knowledge & Innovation Driver: KID)	ส.ค. ๖๘	ก.ย. ๖๘	๑	-	-	พก.พส.
				๑๐๐	-	๓.๐๒๖	

แบบฟอร์มรายละเอียดงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

๑. ชื่อโครงการ/งาน

๑.๑๐ โครงการประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

๒. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์:	เพื่อประเมินวัดผลการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
ยุทธศาสตร์:	๑. พัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม
กลยุทธ์:	๔. ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม
Enabler:	๓. บุคลากร ๖. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้

๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

(สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

องค์กรเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สถานะของการเป็นผู้นำในองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทันต่อสถานะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน การมีองค์กรแห่งการเรียนรู้นี้จะทำให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะทำให้เกิดองค์การที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสถานะการแข่งขัน

การจัดการความรู้ของ บวท. กำหนดเป้าหมายการดำเนินการ ๕ ปี เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงได้กำหนดให้มีการประเมินวัดผลความสำเร็จเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ผ่านแบบสอบถามที่ครอบคลุมเกณฑ์ Enabler ด้านการจัดการความรู้ เพื่อให้ทราบโอกาสในการปรับปรุงให้การดำเนินการในปี ๒๕๗๒ เพื่อให้ บวท. พัฒนาไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ตามที่คาดหวังต่อไป

๔. ระยะเวลาดำเนินการ

มีระยะเวลาดำเนินการ (ปีเว้นปี)				
๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
-	-	-	-	X

๕. งบประมาณ

X	ไม่ใช้งบประมาณ
	ใช้งบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ				
		๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	-	-	-	-	-	-
รวมทั้งสิ้น	-	-	-	-	-	-

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ

๖.๑ ผลผลิต (Output): ผลที่ได้รับทันทีเมื่อดำเนินโครงการ/งานแล้วเสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ผลผลิต	จำนวน	หน่วย	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
			๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
ผลประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บวท.	๑	เล่ม	-	-	-	-	X

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

ผลลัพธ์	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
	๒๕๖๘	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๒
บริษัทฯ ได้รับทราบแนวทางในการปรับปรุง เพื่อพัฒนาตนเอง ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	-	-	-	-	X

๗. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/งานที่จะให้การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จ

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

๘. แผนปฏิบัติการ

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๑	จัดข้อมูล/ศึกษารูปแบบการ ประเมินการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	มี.ค.	มี.ค.	๓๕	-	-	พก.พส.
๒	ผู้บริหารและพนักงาน ร่วมการประเมินการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	เม.ย.	เม.ย.	๒๐	-	-	พก.พส. ฝ่ายจัดการ ฝ่าย/ สำนักงาน/ กอง/ศูนย์
๓	ดำเนินการสรุปผล	เม.ย.	เม.ย.	๓๕	-	-	พก.พส.
๔	นำส่งรายงานผลการประเมิน ต่อบริษัทฯ	ก.ย.	ก.ย.	๑๐	-	-	พก.พส.
รวม				๑๐๐	-		

แบบฟอร์มรายละเอียดงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

๑. ชื่อโครงการ/งาน

๑.๑๑ งานสอบทานกระบวนการจัดการความรู้ (KM Audit)

๒. วัตถุประสงค์

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

๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

(สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

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

๔. ระยะเวลาดำเนินการ

มีระยะเวลาดำเนินการ (ดำเนินการทุกปีงบประมาณ)				
๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
X	X	X	X	X

๕. งบประมาณ

X	ไม่ใช้งบประมาณ
	ใช้งบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ				
		๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	-	-	-	-	-	-
รวมทั้งสิ้น	-	-	-	-	-	-

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ

๖.๑ ผลผลิต (Output): ผลที่ได้รับทันทีเมื่อดำเนินโครงการ/งานแล้วเสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ผลผลิต	จำนวน	หน่วย	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
			๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
กระบวนการ KM ที่ได้รับการสอบทานและผลการสอบทาน (KM Audit)	๑	กระบวนการ	X	X	X	X	X

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

ผลลัพธ์	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
การจัดการความรู้ของ บวท. สามารถดำเนินการเป็นไปตาม แผนงาน เป้าหมาย และได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้	X	X	X	X	X

๗. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/งานที่จะให้การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จ

บทบาท	ชื่อหน่วยงาน
๗.๑ หน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก	พก.พส.
๗.๒ หน่วยงานที่สนับสนุน	-

๘. แผนปฏิบัติการ

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๑	ทบทวนการจัดกลุ่มกระบวนการ จัดการความรู้	พ.ย.	พ.ย.	๒.๕	-	-	พก.พส.
๒	รวบรวมข้อมูล เพื่อคัดเลือก กระบวนการและขั้นตอนการ ปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการสอบทาน	ธ.ค.	ธ.ค.	๑๐	-	-	พก.พส.
๓	คัดเลือกกระบวนการ	ม.ค.	ม.ค.	๑๕	-	-	พก.พส.
๔	ระบุขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ทำ การสอบทาน	ม.ค.	ม.ค.	๑๕	-	-	พก.พส.
๕	กำหนดวิธีการในการสอบทาน	ก.พ.	ก.พ.	๒๐	-	-	พก.พส.
๖	เตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้องและทำ การสอบทาน	มี.ค.	เม.ย.	๒๐	-	-	พก.พส.

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๗	นำผลการสอบทานไปใช้ปรับปรุง การปฏิบัติงาน	พ.ค.	ส.ค.	๑๕	-	-	พก.พส.
๘	สรุปผลการสอบทาน	ก.ย.	ก.ย.	๒.๕	-	-	พก.พส.
รวม				๑๐๐	-		

แบบฟอร์มรายละเอียดงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

๑. ชื่อโครงการ/งาน

๑.๑๒ โครงการพัฒนาระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการจัดการความรู้ของ บวท.

๒. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์:	๑. พัฒนาระบบการแบบฟอร์มในรูปแบบกระดาษให้เป็นรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ๒. ลดระยะเวลาในการทำงานและเพิ่มความถูกต้องในการดำเนินการ ๓. เพื่อให้การจัดการความรู้มีฐานข้อมูลอยู่ในระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์
ยุทธศาสตร์:	๒. พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ
กลยุทธ์:	๑. พัฒนาระบบการจัดการความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนเพื่อการแลกเปลี่ยนและเข้าถึงความรู้ได้ทันต่อความต้องการใช้งาน
Enabler:	๔. กระบวนการจัดการความรู้

๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

(สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

พก.พส. ให้หน่วยงานร่วมกันจัดทำแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน (FM-KM-01) พร้อมดำเนินการประเมินสถานะความรู้ (FM-KM-02) และกรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์มระบุ่งชี้ความรู้ประจำปี ผ่านผังความรู้ (K-Landscape) (FM-KM-03) เป็นประจำทุกปี นั้น โดยการกรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์ม พบว่าปัญหาต่างๆ ดังต่อไปนี้ - ข้อมูลที่กรอกไม่ครบถ้วน สมบูรณ์ ถูกต้อง - รูปแบบการกรอกใส่แบบฟอร์มไม่สะดวกต่อเจ้าหน้าที่ KF - ไม่มีการเก็บข้อมูลที่สำคัญในฐานข้อมูลการจัดการความรู้ ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดการความรู้ของ บวท. มีความเป็นระบบทั่วทั้งองค์กรและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคน พัฒนางาน พัฒนางองค์กร สามารถใช้ในการสืบค้นข้อมูลความรู้ที่สำคัญของทุกหน่วยงาน ให้เข้าถึงโดยง่ายและทันต่อการนำไปใช้งานจะช่วยให้การจัดการความรู้ขององค์กรมีความเป็นระบบ ดังนั้นแบบฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์จะช่วยลดระยะเวลาในการทำงานและเพิ่มความถูกต้องในการดำเนินการ จึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการจัดการความรู้ตามกระบวนการ

๔. ระยะเวลาดำเนินการ

มีระยะเวลาดำเนินการ (ดำเนินการทุกปีงบประมาณ)				
๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
X	X	-	-	-

๕. งบประมาณ

X	ไม่ใช้งบประมาณ
	ใช้งบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ				
		๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	-	-	-	-	-	-
รวมทั้งสิ้น	-	-	-	-	-	-

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ

๖.๑ ผลผลิต (Output): ผลที่ได้รับทันทีเมื่อดำเนินโครงการ/งานแล้วเสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ผลผลิต	จำนวน	หน่วย	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
			๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
ระบบเอกสารด้านการจัดการความรู้ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์	๑	ระบบ	X	X	-	-	-

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

ผลลัพธ์	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
ลดขั้นตอนในการทำงานของผู้เกี่ยวข้องด้านการจัดการความรู้	X	X	-	-	-

๗. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/งานที่จะให้การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จ

บทบาท	ชื่อหน่วยงาน
๗.๑ หน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก	พท.พส.
๗.๒ หน่วยงานที่สนับสนุน	พท.สท.

๘. แผนปฏิบัติการ

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๑	ประชุมวางแผน	ต.ค. ๖๘	ต.ค. ๖๘	๑๐	-	-	พท.พส./ พท.สท.
๒	ออกแบบระบบฯ	พ.ย. ๖๘	ธ.ค. ๖๘	๑๐	-	-	พท.พส./ พท.สท.
๓	ดำเนินพัฒนาระบบฯ	ม.ค. ๖๙	เม.ย. ๖๙	๓๐	-	-	พท.สท.
๔	ทดสอบระบบครั้งที่ ๑	พ.ค. ๖๙	พ.ค. ๖๙	๑๐	-	-	พท.พส./ พท.สท.
๕	ปรับปรุงระบบฯ	มิ.ย. ๖๙	มิ.ย. ๖๙	๒๐	-	-	พท.สท.
๖	ทดสอบระบบครั้งที่ ๒	ก.ค. ๖๙	ก.ค. ๖๙	๑๐	-	-	พท.พส./ พท.สท.
๗	เผยแพร่และประกาศใช้ งานระบบฯ	ส.ค. ๖๙	ส.ค. ๖๙	๑๐	-	-	พท.พส.

แบบฟอร์มรายละเอียดงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

๑. ชื่อโครงการ/งาน

๑.๑๓ โครงการพัฒนาลังความรู้ตามแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Knowledge Mapping)

๒. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์:	๑. เพื่อรวบรวมความรู้ขององค์กรให้มีความเป็นระบบและง่ายต่อการสืบค้น ๒. เพื่อเป็นฐานข้อมูลความรู้ และผู้เชี่ยวชาญขององค์กร เพื่อช่วยจัดการ Critical Knowledge ที่อาจสูญหายไป
ยุทธศาสตร์:	๒. พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ
กลยุทธ์:	๑. พัฒนาระบบการจัดการความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนเพื่อการแลกเปลี่ยนและเข้าถึงความรู้ได้ทันต่อความต้องการใช้งาน
Enabler:	๔. กระบวนการจัดการความรู้

๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

(สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

แผนที่ความรู้ หรือ Knowledge Mapping เป็นเครื่องมือหนึ่งในการจัดระบบความรู้ที่มีอยู่กระจัดกระจายในองค์กรให้ง่ายต่อการสืบค้นและการเข้าถึงข้อมูล/ความรู้สำหรับนำไปประยุกต์ใช้ โดยจะแสดงถึงความรู้อะไรบ้างที่องค์กรมีอยู่ และความรู้ที่น้อยที่ใด ในรูปแบบใด มีผู้เชี่ยวชาญในความรู้ด้านต่างๆ เป็นใครและอยู่ในส่วนงานใด รวมถึงความรู้ใดบ้างที่องค์กรยังขาดหรือไม่ได้ดำเนินการจัดการ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดความรู้ที่สำคัญ เพื่อเป็นฐานข้อมูลความรู้และผู้เชี่ยวชาญขององค์กร เพื่อช่วยจัดการ Critical Knowledge ที่อาจสูญหายไป

บวท. ได้ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานจัดทำ Knowledge Mapping ระดับหน่วยงาน เพื่อใช้ประโยชน์ในการรวบรวมจัดหมวดหมู่ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge Mapping ในปี ๒๕๖๔ และจัดทำแผนที่ความรู้ระดับองค์กรในปี ๒๕๖๕ และได้รับความเห็นชอบเรียบร้อยแล้ว โครงการพัฒนาลังความรู้ตามแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Knowledge Mapping) จึงถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้มีการจัดการเชื่อมโยงความรู้และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละหมวดหมู่ให้เรียบร้อยและครบถ้วนต่อไป

๔. ระยะเวลาดำเนินการ

มีระยะเวลาดำเนินการ (ดำเนินการทุกปีงบประมาณ)				
๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
X	X	X	-	-

๕. งบประมาณ

X	ไม่ใช้งบประมาณ
	ใช้งบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ				
		๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	-	-	-	-	-	-
รวมทั้งสิ้น	-	-	-	-	-	-

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ

๖.๑ ผลผลิต (Output): ผลที่ได้รับทันทีเมื่อดำเนินโครงการ/งานแล้วเสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ผลผลิต	จำนวน	หน่วย	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
			๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
แผนที่ความรู้ระดับองค์กร ด้าน ATM	๑	แผนที่	X	-	-	-	-
แผนที่ความรู้ระดับองค์กรด้าน CNS	๑	แผนที่	-	-	X	-	-
แผนที่ความรู้ระดับองค์กรด้าน IFPD และ AIS	๑	แผนที่	-	-	-	X	-

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

ผลลัพธ์	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
บริษัทฯ มีฐานข้อมูลความรู้ขององค์กรให้มีความเป็นระบบและง่ายต่อการสืบค้น	x	x	x	x	x
บริษัทฯ มีฐานข้อมูลความรู้ และผู้เชี่ยวชาญขององค์กรเพื่อช่วยจัดการ Critical Knowledge ที่อาจสูญหายไป	x	x	x	x	x

๗. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/งานที่จะให้การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จ

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

๘. แผนปฏิบัติการ

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
ปี ๒๕๖๘ การจัดทำแผนที่ความรู้ระดับองค์กรด้าน ATM							
๑	ประสานผู้เชี่ยวชาญในการเป็น คณะทำงานข้ามสายงาน	ต.ค.	ต.ค.	๑๐	-	-	พท.พส.
๒	แต่งตั้งคณะทำงานข้ามสายงาน	พ.ย.	พ.ย.	๕	-	-	หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง
๓	จั ด ท ำ ป ระ ก า ศ แ ต่ ง ต้ ง คณะทำงาน	ธ.ค.	ธ.ค.	๑๐			พท.พส.
๔	ประชุมคณะทำงานเพื่อชี้แจง และวางแผนการดำเนินการ	ม.ค.	ม.ค.	๑๐		-	พท.พส. คณะทำงาน
๕	ดำเนินการ	ม.ค.	พ.ค.	๔๐	-	-	พท.พส. คณะทำงาน

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	ผลงาน (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
ปี ๒๕๖๘ การจัดทำแผนที่ความรู้ระดับองค์กรด้าน ATM							
๖	ตรวจสอบความครบถ้วน	มิ.ย.	มิ.ย.	๑๐	-	-	พก.พส. คณะทำงาน
๗	นำเสนอคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้ (EM) พิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (CNS)	ก.ค.	ก.ค.	๑๐	-	-	พก.พส.
๘	เผยแพร่ผ่านช่องทางที่เหมาะสม	ส.ค.	ส.ค.	๕	-	-	พก.พส.
ปี ๒๕๖๙ การจัดทำแผนที่ความรู้ระดับองค์กรด้าน CNS							
๑	ประสานผู้เชี่ยวชาญในการเป็นคณะทำงานข้ามสายงาน	ต.ค.	ต.ค.	๑๐	-	-	พก.พส.
๒	แต่งตั้งคณะทำงานข้ามสายงาน	พ.ย.	พ.ย.	๕	-	-	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
๓	จัดทำประกาศแต่งตั้งคณะทำงาน	ธ.ค.	ธ.ค.	๑๐			พก.พส.
๔	ประชุมคณะทำงานเพื่อชี้แจงและวางแผนการดำเนินการ	ม.ค.	ม.ค.	๑๐		-	พก.พส. คณะทำงาน
๕	ดำเนินการ	ม.ค.	พ.ค.	๔๐	-	-	พก.พส. คณะทำงาน
๖	ตรวจสอบความครบถ้วน	มิ.ย.	มิ.ย.	๑๐	-	-	พก.พส. คณะทำงาน
๗	นำเสนอคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้ (EM) พิจารณาให้ความเห็นชอบและอนุมัติแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (CNS)	ก.ค.	ก.ค.	๑๐	-	-	พก.พส.
๘	เผยแพร่ผ่านช่องทางที่เหมาะสม	ส.ค.	ส.ค.	๕	-	-	พก.พส.

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
ปี ๒๕๗๐ การจัดทำแผนที่ความรู้ระดับองค์กรด้าน IFPD และ AIS							
๑	ประสานผู้เชี่ยวชาญในการเป็น คณะกรรมการข้ามสายงาน	ต.ค.	ต.ค.	๑๐	-	-	พก.พส.
๒	แต่งตั้งคณะกรรมการข้ามสายงาน	พ.ย.	พ.ย.	๕	-	-	หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง
๓	จัด ท า ป ร ะ ก าศ แ ต่ ง ต้ ง คณะกรรมการ	ธ.ค.	ธ.ค.	๑๐			พก.พส.
๔	ประชุมคณะกรรมการเพื่อชี้แจง และวางแผนการดำเนินการ	ม.ค.	ม.ค.	๑๐		-	พก.พส. คณะกรรมการ
๕	ดำเนินการ	ม.ค.	พ.ค.	๔๐	-	-	พก.พส. คณะกรรมการ
๖	ตรวจสอบความครบถ้วน	มิ.ย.	มิ.ย.	๑๐	-	-	พก.พส. คณะกรรมการ
๗	นำเสนอคณะกรรมการด้านการ จัดการความรู้ (EM) พิจารณาให้ ความเห็นชอบและอนุมัติแผนที่ ความรู้ระดับองค์กร (CNS)	ก.ค.	ก.ค.	๑๐	-	-	พก.พส.
๘	เผยแพร่ผ่านช่องทางที่เหมาะสม	ส.ค.	ส.ค.	๕	-	-	พก.พส.

แบบฟอร์มรายละเอียดงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

๑. ชื่อโครงการ/งาน

๑.๑๔ โครงการพัฒนาแผนที่ความรู้ของหน่วยงานเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๒. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์:	๑. เพื่อทบทวนการจัดทำแผนที่ความรู้ของหน่วยงานให้เป็นปัจจุบัน ๒. เพื่อปรับปรุงแผนที่ความรู้ให้มีความทันสมัยและสามารถสืบค้นข้อมูลได้ ๓. เพื่อส่งเสริม/สนับสนุน ให้หน่วยงานนำเสนอการจัดทำแผนที่ความรู้เพื่อการประกวด สำหรับการเป็นต้นแบบที่ดี
ยุทธศาสตร์:	๒. พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ
กลยุทธ์:	๑. พัฒนาระบบการจัดการความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนเพื่อการแลกเปลี่ยน และเข้าถึงความรู้ได้ทันต่อความต้องการใช้งาน
Enabler:	๔. กระบวนการจัดการความรู้

๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

(สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

แผนที่ความรู้ หรือ Knowledge Mapping เป็นเครื่องมือหนึ่งในการจัดระบบความรู้ที่มีอยู่กระจัดกระจาย ในองค์กรให้ง่ายต่อการสืบค้นและการเข้าถึงข้อมูล/ความรู้สำหรับนำไปประยุกต์ใช้ โดยจะแสดงถึงความรู้ อะไรบ้างที่องค์กรมีอยู่ และความรู้ที่อยู่นอกที่ใด ในรูปแบบใด มีผู้เชี่ยวชาญในความรู้ด้านต่าง ๆ เป็นใครและ อยู่ในส่วนงานใด รวมถึงความรู้ใดบ้างที่องค์กรยังขาดหรือไม่ได้ดำเนินการจัดการ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถ กำหนดความรู้ที่สำคัญ เพื่อเป็นฐานข้อมูลความรู้และผู้เชี่ยวชาญขององค์กร ตลอดจนเป็นเครื่องมือสารสนเทศ ที่ใช้ในการสืบค้นข้อมูลความรู้ต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้งาน

ทั้งนี้ บวท. ได้ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานจัดทำแผนที่ความรู้ระดับหน่วยงานเรียบร้อยแล้วในปี ๒๕๖๔ แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีบางหน่วยงานดำเนินการไม่ครบถ้วนอีกทั้ง Feedback Report ปี ๒๕๖๖ เสนอให้ บวท. ควรเร่งดำเนินการให้แล้วเสร็จ เพราะถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้ ของ บวท. เกิดความสมบูรณ์ ดังนั้น พก.พส. จึงจัดให้มีโครงการพัฒนาแผนที่ความรู้ของหน่วยงานเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๔. ระยะเวลาดำเนินการ

มีระยะเวลาดำเนินการ (ดำเนินการทุกปีงบประมาณ)				
๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
X	-	-	-	-

๕. งบประมาณ

X	ไม่ใช้งบประมาณ
	ใช้งบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ				
		๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	-	-	-	-	-	-
รวมทั้งสิ้น	-	-	-	-	-	-

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ

๖.๑ ผลผลิต (Output): ผลที่ได้รับทันทีเมื่อดำเนินโครงการ/งานแล้วเสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ผลผลิต	จำนวน	หน่วย	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
			๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
แผนที่ความรู้ (K-map) ของหน่วยงาน ที่ปรับปรุงใหม่	๖๔	แผนที่	X	-	-	-	-

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

ผลลัพธ์	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
แผนที่ความรู้ของหน่วยงานเป็นแหล่งความรู้และผู้เชี่ยวชาญที่บุคลากรสามารถใช้เพื่อพัฒนา Competency และพัฒนากระบวนการได้	X	-	-	-	-

๗. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/งานที่จะให้การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จ

บทบาท	ชื่อหน่วยงาน
๗.๑ หน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก	พก.พส.
๗.๒ หน่วยงานที่สนับสนุน	-

๘. แผนปฏิบัติการ

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๑	เตรียมดำเนินการและ ขออนุมัติโครงการ	มี.ค.	มี.ค.	๔๐	-	-	พก.พส.
๒	ดำเนินการจัดสัมมนา	เม.ย.	เม.ย.	๓๐	-	-	พก.พส. ฝ่าย/สำนักงาน/ กอง/ศูนย์
๓	สรุปผลการประเมินโครงการ	พ.ค.	พ.ค.	๑๕	-	-	พก.พส.
๔	สรุปผลการดำเนินการ	มิ.ย.	มิ.ย.	๑๕	-	-	พก.พส.
รวม				๑๐๐	-		

แบบฟอร์มรายละเอียดงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

๑. ชื่อโครงการ/งาน

๑.๑๕ โครงการพัฒนาศาสนเทศ/ความรู้ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) และการเทียบเคียง (Benchmarking) ในกลุ่มผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย คู่ค้า คู่ความร่วมมือที่สำคัญ

๒. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์:	๑. เพื่อจัดทำองค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ค้า คู่ความร่วมมือที่สำคัญ ๒. เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดี อันจะนำไปสู่ผลความพึงพอใจที่ดีขึ้นจากการประเมินผลความพึงพอใจประจำปี
ยุทธศาสตร์:	๒. พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ
กลยุทธ์:	๒. นำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปเป็นกลไกในการพัฒนาศาสนเทศ/ความรู้ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) และการเทียบเคียง (Benchmarking) ในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ค้า คู่ความร่วมมือที่สำคัญ
Enabler:	๔. กระบวนการจัดการความรู้ ๖. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้

๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

(สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

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

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

๔. ระยะเวลาดำเนินการ

มีระยะเวลาดำเนินการ (ดำเนินการทุกปีงบประมาณ)				
๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
X	X	X	X	X

๕. งบประมาณ

X	ไม่ใช้งบประมาณ
	ใช้งบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ				
		๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	-	-	-	-	-	-
รวมทั้งสิ้น	-	-	-	-	-	-

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ

๖.๑ ผลผลิต (Output): ผลที่ได้รับทันทีเมื่อดำเนินโครงการ/งานแล้วเสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

ผลผลิต	จำนวน	หน่วย	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
			๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
สารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายในและภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) เข้าสู่คลังความรู้ บวท.	๕	องค์ความรู้/ปี	X	X	X	X	X
กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบที่เหมาะสม	๑	กิจกรรม	X	X	X	X	X

๖.๒ ผลลัพธ์ (Outcome): ผลประโยชน์ต่อเนื่องทางตรงหรือทางอ้อมที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนิน โครงการ/งาน และเมื่อนำผลผลิตที่ได้ไปใช้ประโยชน์หลังจากดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว (อาจจะเป็น ผลลัพธ์ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ)

ผลลัพธ์	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการบริหารความสัมพันธ์ และสนับสนุนผลความพึงพอใจของลูกค้า	X	X	X	X	X
บริษัทฯ สามารถนำสารสนเทศ/ความรู้มาสร้างคุณค่าเพิ่ม ผ่านความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดี	-	-	-	X	X

๗. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/งานที่จะให้การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จ

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

๘. แผนปฏิบัติการ

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
ปี ๒๕๖๘ – ๒๕๖๙ (ดำเนินการทุกปี) กำหนดสารสนเทศ/ความรู้ รวมถึงวิธีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยน							
๑	ประชุมกับ วส.สส. กำหนดสารสนเทศ/ความรู้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และวิธีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้จากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	พ.ย.	ธ.ค.	๒๐	-	-	วส.สส. พก.พส.
๒	ประสานฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจัดทำแผนปฏิบัติการถ่ายทอดความรู้ผ่านช่องทางที่เหมาะสม	ม.ค.	ก.พ.	๒๐	-	-	ฝ่าย/สำนักงาน/ กอง/ศูนย์ฯ

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๓	ประสานฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์ ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ - จัดทำสารสนเทศ/ความรู้ - ถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนผ่านช่องทาง ที่เหมาะสม	มี.ค.	ส.ค.	๕๐	-	-	ฝ่าย/สำนักงาน/ กอง/ศูนย์ฯ
๔	ประสานฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์ รายงานผลตามรูปแบบที่กำหนด	ก.ย.	ก.ย.	๑๐	-	-	ฝ่าย/สำนักงาน/ กอง/ศูนย์ฯ
ปี ๒๕๗๐ – ๒๕๗๒ นำสารสนเทศ/ความรู้มาสร้างคุณค่าเพิ่มผ่านความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดี							
๑	ประชุมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาสารสนเทศ/ความรู้ที่สามารถ นำไปใช้สร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กร	ต.ค.	ธ.ค.	๒๐	-	-	พก.พส. ฝ่าย/สำนักงาน/ กอง/ศูนย์ฯ
๒	ประสานฝ่าย/สำนักงาน/กอง/ศูนย์ ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบที่เหมาะสม	ม.ค.	ส.ค.	๖๐	-	-	ฝ่าย/สำนักงาน/ กอง/ศูนย์ฯ
๓	เผยแพร่สารสนเทศ/ความรู้ให้แก่ หน่วยงานได้ใช้ประโยชน์	ก.ย.	ก.ย.	๒๐	-	-	พก.พส. วส.สส.
รวม				๑๐๐	-		

แบบฟอร์มรายละเอียดงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

๑. ชื่อโครงการ/งาน

๑.๑๖ โครงการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านตามแนวทาง Expertise-based (Talent Development Program for Expertise-Based)

๒. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์:	เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ให้มีคุณสมบัติ/ความสามารถต่อการสนับสนุน/เข้าร่วมดำเนินการ/เข้าร่วมการประชุมของ ICAO CANSO APEC ASEAN และเวทีระหว่างประเทศต่าง ๆ
ยุทธศาสตร์:	๒. พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ
กลยุทธ์:	๒. นำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปเป็นกลไกในการพัฒนาสารสนเทศ/ความรู้ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) และการเทียบเคียง (Benchmarking) ในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คู่ค้า คู่ความร่วมมือที่สำคัญ
Enabler:	๓. บุคลากร ๔. กระบวนการจัดการความรู้

๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

(สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการเพิ่มบทบาทต่อกิจการบินระหว่างประเทศ เพื่อพัฒนาบริการการเดินอากาศของประเทศสู่มาตรฐานสากล และเทียบเคียงกับ Best practices ได้ โดยปัจจัยที่สำคัญ คือ การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) ให้สอดคล้องกับความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านตามแนวทาง Expertise-based ซึ่งแบ่งเป็น ๕ ด้านดังต่อไปนี้ ๑) Policy & Strategy ๒) Air Traffic Management (ATM) ๓) Communications, Navigation, and Surveillance (CNS) ๔) Safety ๕) Information Management ดังนั้น บริษัทฯ จึงต้องพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากรดังกล่าว เข้ารับการพัฒนาให้มี Competency เพียงพอต่อการสนับสนุน/เข้าร่วมดำเนินการ/เข้าร่วมการประชุมของ ICAO CANSO APEC ASEAN และเวทีระหว่างประเทศต่าง ๆ เพื่อสานต่อการดำเนินงานที่สำคัญ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กรและเกิดความยั่งยืน รวมทั้งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและสร้าง

คุณค่าให้กับกิจการบิน ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมิน Core Business Enablers หัวข้อ การจัดการความรู้ หมวด ๔ ข้อ ๔.๒ สารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ที่ทบทวนขึ้นใหม่ในปี ๒๕๖๗ ระบุว่า รัฐวิสาหกิจควรมีการจัดการความรู้ (Knowledge) สารสนเทศ (Information) และข้อมูล (Data) ให้ครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งในหน่วยงานภาครัฐ/เอกชน ทั้งในประเทศ/นอกประเทศ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง โดยควรแสวงหาโอกาสในการร่วมมือเพื่อใช้ประโยชน์ของความรู้ สารสนเทศ และข้อมูลร่วมกัน รวมถึงควรแสดงบทบาทเชิงรุกที่ชัดเจน โดยเป็นแบบอย่างที่ดี (Role model) ในการเป็นหน่วยงานของรัฐหรือตัวแทนของประเทศ ที่มีความพร้อมและเต็มใจที่จะแบ่งปัน/หมุนเวียน/แลกเปลี่ยน/ความรู้ สารสนเทศและข้อมูล

๔. ระยะเวลาดำเนินการ

มีระยะเวลาดำเนินการ (ดำเนินการทุกปีงบประมาณ)				
๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
X	X	X	-	-

๕. งบประมาณ

X	ไม่ใช้งบประมาณ
	ใช้งบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ				
		๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	-	-	-	-	-	-
รวมทั้งสิ้น	-	-	-	-	-	-

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ

๖.๑ ผลผลิต (Output): ผลที่ได้รับทันทีเมื่อดำเนินโครงการ/งานแล้วเสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ผลผลิต	จำนวน	หน่วย	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
			๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
รายงานสรุปผลการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Talent Development Course for Expertise)	๑	ฉบับ	X	X	X	-	-

๖.๒ ผลลัพธ์ (Outcome): ผลประโยชน์ต่อเนื่องทางตรงหรือทางอ้อมที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนิน โครงการ/งาน และเมื่อนำผลผลิตที่ได้ไปใช้ประโยชน์หลังจากดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว (อาจจะเป็น ผลลัพธ์ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ)

ผลลัพธ์	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
ร้อยละ ๖๐ ของพนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ผ่านการพัฒนาตามแนวทางที่กำหนด	X	-	-	-	-
ร้อยละ ๘๐ ของพนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ผ่านการพัฒนาตามแนวทางที่กำหนด	-	X	-	-	-
ร้อยละ ๑๐๐ ของพนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ผ่านการพัฒนาตามแนวทางที่กำหนด	-	-	X	-	-

๗. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/งานที่จะให้การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จ

บทบาท	ชื่อหน่วยงาน
๗.๑ หน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก	พก.พส.
๗.๒ หน่วยงานที่สนับสนุน	วว.นบ. วส.สส. บค.ทบ. และสายงานที่เกี่ยวข้อง

๘. แผนปฏิบัติการ

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้องาน (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๑	ศึกษาการดำเนินการและการประชุมของ ICAO CANSO APEC ASEAN และเวทีระหว่างประเทศต่างๆ	ต.ค. ๖๘	ต.ค. ๖๘	๕	-	-	พก.พส.
๒	รวบรวมข้อมูลการดำเนินการและการประชุมของ ICAO CANSO APEC ASEAN และเวทีระหว่างประเทศต่าง ๆ	พ.ย. ๖๘	ธ.ค. ๖๘	๑๐	-	-	พก.พส.
๓	จัดทำคุณสมบัติของผู้มีศักยภาพสูงและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Talent Profile) ทั้ง ๕ ด้าน ๑) Policy & Strategy ม.ค. ๒) ATM ก.พ. ๓) CNS มี.ค. ๔) Safety เม.ย. ๕) Information Management พ.ค.	ม.ค. ๖๘	พ.ค. ๖๘	๓๐	-	-	พก.พส.
๔	จำแนก Talent Profile ที่เหมือนกัน/แตกต่างกันในแต่ละด้านของ Expertise	มิ.ย. ๖๘	มิ.ย. ๖๘	๑๐	-	-	พก.พส.
๕	พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมตามคุณสมบัติของผู้มีศักยภาพสูงและมีความเชี่ยวชาญทั้ง ๕ ด้าน ๑) Policy & Strategy ก.ค. - ส.ค. ๒) ATM ก.ย. - พ.ย. ๓) CNS ธ.ค. - ก.พ. ๔) Safety มี.ค. - เม.ย. ๕) Information Management พ.ค. - มิ.ย.	ก.ค. ๖๘	มิ.ย. ๗๐	๓๐	-	-	พก.พส.

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	ผลงาน (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๖	นำเสนอรายงานตรวจสอบและให้ข้อคิดเห็นการออกแบบหลักสูตร	ก.ค. ๗๐	ส.ค. ๗๐	๑๐	-	-	พก.พส.
๗	นำเสนอรายงานสรุปผลการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูงและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Talent Development Course for Expertise)	ก.ย. ๗๐	ก.ย. ๗๐	๕	-	-	พก.พส.
				๑๐๐	-	-	

แบบฟอร์มรายละเอียดงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

๑. ชื่อโครงการ/งาน

๑.๑๗ โครงการคัดเลือกและพัฒนาหน่วยงานต้นแบบเพื่อขยายผลการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ และนวัตกรรม

๒. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์:	๑. สร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน ๒. จัดการความรู้ทั้งระดับองค์กรและหน่วยงานตามกระบวนการจัดการความรู้ที่กำหนด ๓. นำความรู้ไปใช้พัฒนาศักยภาพบุคลากร พัฒนาระบบการทำงาน และพัฒนาองค์กร
ยุทธศาสตร์:	๓. บูรณาการการจัดการความรู้สู่การปรับปรุงพัฒนาระบบการทำงาน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการให้บริการการเดินอากาศด้วยคุณภาพอย่างยั่งยืน
กลยุทธ์:	นำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปเป็นกลไกในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่ม Productivity ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้ใช้บริการและขยายโอกาสทางธุรกิจใหม่ สร้างรายได้ หรือลดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนการให้บริการขององค์กร (กระบวนการปฏิบัติงาน/นวัตกรรม)
Enabler:	๕. กระบวนการปฏิบัติงาน (Operational Process)

๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

(สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ได้กำหนดให้การจัดการความรู้และนวัตกรรมเป็นหนึ่งใน Core Business Enablers ตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ โดยในด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ขององค์กรนั้น บริษัทฯ ได้กำหนดกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ขึ้น เพื่อสร้างฐานความรู้สำหรับการพัฒนาบุคลากร และเป็นกลไกในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ (Operational Process) จะนำไปต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้ เพื่อนำกระบวนการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมและบรรลุผลสำเร็จ

ในการนี้ เพื่อให้เกิดการสร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน และจัดการความรู้ทั้งระดับองค์กรและหน่วยงานตามกระบวนการจัดการความรู้ที่กำหนด สามารถเชื่อมโยงให้เห็นถึงผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมได้จริง พก.พส. จึงได้จัดให้มีโครงการคัดเลือกและพัฒนาหน่วยงานต้นแบบเพื่อขยายผลการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ และนวัตกรรม ขึ้น

๔. ระยะเวลาดำเนินการ

มีระยะเวลาดำเนินการ (ดำเนินการทุกปีงบประมาณ)				
๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
X	X	-	-	-

๕. งบประมาณ

X	ไม่ใช้งบประมาณ
	ใช้งบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ				
		๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	-	-	-	-	-	-
รวมทั้งสิ้น	-	-	-	-	-	-

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ

๖.๑ ผลผลิต (Output): ผลที่ได้รับทันทีเมื่อดำเนินโครงการ/งานแล้วเสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตใน

เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ผลผลิต	จำนวน	หน่วย	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
			๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
หน่วยงานต้นแบบ สามารถดำเนินการจัดการความรู้โดยขยายผลการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรมได้	๕	หน่วยงาน	X	X	-	-	-

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

ผลลัพธ์	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
เกิดผลงานนวัตกรรมที่เกิดจากการใช้องค์ความรู้ในคลังความรู้ บวท.	-	x	-	-	-

๗. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/งานที่จะให้การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จ

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

๘. แผนปฏิบัติการ

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๑	ระบุ/บ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) ที่สำคัญระดับ องค์กร/หน่วยงาน และจัดทำ แผนการจัดการความรู้	ม.ค. ๖๘	ก.พ. ๖๘	๑๐	-	-	พก.พส. ฝ่าย/ สำนักงาน/ กอง/ศูนย์
๒	ดำเนินการคัดเลือกหน่วยงานที่ จะเข้าสู่โครงการ	มี.ค. ๖๘	มี.ค. ๖๘	๕	-	-	พก.พส.
๓	จัดการประชุมดำเนินการ	เม.ย. ๖๘	เม.ย. ๖๘	๒๐	-	-	พก.พส. หน่วยงาน ต้นแบบ
๔	สร้างและแสวงหาองค์ความรู้	เม.ย. ๖๘	ส.ค. ๖๘	๓๐	-	-	หน่วยงาน ต้นแบบ
๕	จัดการประชุมเพื่อติดตามการ ดำเนินการ	ก.ค. ๖๘	ก.ค. ๖๘	๑๕	-	-	พก.พส. หน่วยงาน ต้นแบบ
๖	สรุปผลการดำเนินการโครงการ	ก.ย. ๖๘	ก.ย. ๖๘	๑๐	-	-	พก.พส.
รวม				๑๐๐	-		

แบบฟอร์มรายละเอียดงานตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

๑. ชื่อโครงการ/งาน

๑.๑๘ โครงการประกวดหน่วยงานต้นแบบเพื่อขยายผลการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้
และนวัตกรรม

๒. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์:	๑. สร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน ๒. ได้หน่วยงานต้นแบบเพื่อขยายผลการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้ และนวัตกรรม ๓. นำความรู้ไปใช้พัฒนาศักยภาพบุคลากร พัฒนาระบบการทำงาน และพัฒนาองค์กร
ยุทธศาสตร์:	๓. บูรณาการการจัดการความรู้สู่การปรับปรุงพัฒนาระบบการทำงาน เพื่อสร้าง มูลค่าเพิ่มในการให้บริการการเดินอากาศด้วยคุณภาพอย่างยั่งยืน
กลยุทธ์:	นำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปเป็นกลไกในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่ม Productivity ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้ใช้บริการและขยาย โอกาสทางธุรกิจใหม่ สร้างรายได้ หรือลดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนการให้บริการขององค์กร (กระบวนการปฏิบัติงาน/นวัตกรรม)
Enabler:	๕. กระบวนการปฏิบัติงาน (Operational Process)

๓. ที่มาและความจำเป็นของโครงการ

(สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ได้กำหนดให้การจัดการความรู้และนวัตกรรมเป็นหนึ่งใน Core Business Enablers ตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ โดยในด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ขององค์กรนั้น บริษัทฯ ได้กำหนดกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ขึ้น เพื่อสร้างฐานความรู้สำหรับการพัฒนาบุคลากร และเป็นกลไกในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ (Operational Process) อันจะนำไปต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้ เพื่อนำกระบวนการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมและบรรลุผลสำเร็จ พก.พส. จึงมีแนวทางการดำเนินการ คือ ๑. สนับสนุนให้มีการดำเนินการจัดการความรู้ในระดับองค์กรและระดับหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำความรู้ไปใช้พัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร ๒. สร้างเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ ๓. เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่หน่วยงานที่ได้รับรางวัลหน่วยงานต้นแบบ
--

๔. ระยะเวลาดำเนินการ

มีระยะเวลาดำเนินการ (ดำเนินการทุกปีงบประมาณ)				
๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
-	-	X	-	-

๕. งบประมาณ

X	ไม่ใช้งบประมาณ
	ใช้งบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ				
		๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	-	-	-	-	-	-
รวมทั้งสิ้น	-	-	-	-	-	-

๖. ผลที่คาดว่าจะได้รับของโครงการ

๖.๑ ผลผลิต (Output): ผลที่ได้รับทันทีเมื่อดำเนินโครงการ/งานแล้วเสร็จ ซึ่งอาจจะเป็นผลผลิตในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ผลผลิต	จำนวน	หน่วย	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
			๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
หน่วยงานต้นแบบเพื่อขยายผลการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรม	๕	หน่วยงาน	-	-	X	-	-

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

ผลลัพธ์	เป้าหมายในปีงบประมาณ				
	๒๕๖๘	๒๕๖๙	๒๕๗๐	๒๕๗๑	๒๕๗๒
บริษัทฯ มีหน่วยงานต้นแบบที่ได้รับรางวัล และขยายผลการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรม	-	-	X	-	-

๗. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/งานที่จะให้การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จ

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

๘. แผนปฏิบัติการ

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๑	เตรียมดำเนินการและ ขออนุมัติโครงการ	ม.ค. ๖๐	ม.ค. ๖๐	๓๐	-	-	พก.พส.
๒	ประชุมร่วมกับหน่วยงานเพื่อ เตรียมการนำเสนอ	ก.พ. ๖๐	ก.พ. ๖๐	๓๐	-	-	พก.พส. ฝ่าย/ สำนักงาน/ กอง/ศูนย์ฯ
๓	ซ้อมการนำเสนอ	ก.พ. ๖๐	ก.พ. ๖๐	๑๐	-	-	พก.พส. ฝ่าย/ สำนักงาน/ กอง/ศูนย์ฯ

ลำดับ	กิจกรรม	เริ่มต้น	สิ้นสุด	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ
					งบลงทุน	งบดำเนินการ	
๔	หน่วยงานนำเสนอผลงานในงาน นวัตกรรมประจำปี	มี.ค. ๗๐	มี.ค. ๗๐	๒๐	-	-	พก.พส. ฝ่าย/ สำนักงาน/ กอง/ศูนย์ฯ
๕	สรุปผลการดำเนินการ	เม.ย. ๗๐	เม.ย. ๗๐	๑๐	-	-	พก.พส.
รวม				๑๐๐	-		



บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
Aeronautical Radio of Thailand Ltd.