

สารบัญ

บทที่	หน้า
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)	1
บทที่ 1 บทนำและการดำเนินโครงการ	3
1.1 ที่มาและความสำคัญ	
1.2 วัตถุประสงค์การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท.	
1.3 ขอบเขตการดำเนินงาน	
1.4 ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	
บทที่ 2 กรอบแนวคิดและทิศทางการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท.	6
2.1 ความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560-2565) ฉบับทบทวน	
2.2 ความสอดคล้องแผนแม่บททรัพยากรบุคคลของ ทอท. (ปี พ.ศ.2560-2565)	
2.3 เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM)	
2.4 แนวคิดการจัดการความรู้โดยใช้ตัวแบบเกลียวความรู้ (SECI Model)	
2.5 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)	
2.6 ตัวแบบการบริหารจัดการความรู้ของ ทอท. (KM Framework)	
2.7 ตัวแบบการจัดการความรู้สู่นวัตกรรมองค์กร (Knowledge Management in Practice to Innovation Model)	
2.8 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ตามแนวคิดของ John P. Kotter	
2.9 การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ตามแนวคิดของ Robert Osterhoff	
2.10 ข้อเสนอแนะหรือประเด็นปัญหาที่ได้จากการประเมินผลงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจระหว่างรัฐบาลไทย และ ทอท. ประจำปีบัญชี 2562	
2.11 ISO 30401:2018 (Knowledge Management Standard) มาตรฐานการจัดการความรู้	
2.12 เครื่องมือการจัดการความรู้ (KM Tools)	

บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้	22
3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อม การดำเนินงานที่ผ่านมาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท.	
3.2 โครงสร้างการบริหารจัดการความรู้	
3.3 แนวทางการบริหารกระบวนการจัดการความรู้	
3.4 ความเชื่อมโยงกระบวนการจัดการความรู้สู่กระบวนการจัดการนวัตกรรมของ ทอท.	
บทที่ 4 แผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท.	41
4.1 วิสัยทัศน์	
4.2 พันธกิจ	
4.3 เป้าประสงค์	
4.4 ทิศทางการจัดการความรู้ (KM Roadmap)	
4.5 ผลที่คาดว่าจะได้รับการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท.	
4.6 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ • ยุทธศาสตร์ที่ 1 : สร้างการมีส่วนร่วมและพัฒนาบุคลากรทุกระดับ เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ • ยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนากระบวนการจัดการความรู้เพื่อให้ได้ฐานข้อมูลความรู้ระดับองค์กร • ยุทธศาสตร์ที่ 3 : สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กร • ยุทธศาสตร์ที่ 4 : บูรณาการการจัดการความรู้กับกระบวนการงานที่สำคัญในองค์กร	
ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2564-2568)	55
ภาคผนวก	59
นโยบายการจัดการความรู้ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	
แนวทางการจัดสรรทรัพยากรด้านการจัดการความรู้ของ ทอท.	
สมรรถนะบังคับด้านการจัดการความรู้ (KM Competency)	

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)

การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) ปีงบประมาณ 2564-2568 จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานการจัดการความรู้ของ ทอท. ให้เป็นระบบและต่อเนื่อง ตอบสนองต่อเป้าประสงค์หลัก และเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ตามแผน วิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560-2565) ฉบับทบทวน แผนแม่บททรัพยากรบุคคลของ ทอท. (ปี พ.ศ.2560-2565) ตลอดจนเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ในหัวข้อการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นหัวข้อหลัก รวมทั้งข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาที่ได้จากการประเมินผลงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจระหว่างรัฐบาลไทยและ ทอท. ประจำปีบัญชี 2562 ของคณะกรรมการประเมินผลงาน รัฐวิสาหกิจในคราวการประชุมครั้งที่ 3/2563 เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2563 ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้สรุปสาระสำคัญของ แผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2564-2568) ได้ดังนี้

วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ของ ทอท. คือ “บูรณาการองค์ความรู้สู่การบริหารท่าอากาศยาน อย่างมืออาชีพ” โดยได้กำหนดยุทธศาสตร์ไว้ 4 ด้าน และมีกลยุทธ์รองรับในแต่ละด้านของยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : สร้างการมีส่วนร่วมและพัฒนาศักยภาพทุกระดับเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 1.1 สร้างการมีส่วนร่วมและแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ให้กับ
บุคลากรทุกระดับ

กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาศักยภาพทุกระดับเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อให้ได้ฐานข้อมูลความรู้ระดับองค์กร

กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาระบบการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์ที่ 2.2 พัฒนาระบบสารสนเทศการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กร

กลยุทธ์ที่ 3.1 สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : บูรณาการการจัดการความรู้กับกระบวนการที่สำคัญในองค์กร

กลยุทธ์ที่ 4.1 สร้างความเชื่อมโยงของการจัดการความรู้กับกระบวนการต่างๆ

แผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. มีระยะเวลาดำเนินงาน 5 ปี เริ่มตั้งแต่ปีงบประมาณ 2564-2568 โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

1) ระยะที่ 1 ปีงบประมาณ 2564 : KM Startup & System Development

ดำเนินการประเมินระบบ จัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ระยะเวลา 5 ปี (ปีงบประมาณ 2564-2568) จัดทำแผนปฏิบัติการ/แผนงานประจำปี กำหนดขอบเขตความรู้ ดำเนินการวางระบบ กำหนดนิยาม ต่างๆ กำหนดอนุกรมวิธานโครงสร้างความรู้ (KM Taxonomy) แผนที่ความรู้ทั้งระดับองค์กร กระบวนการ ปฏิบัติงาน ทบทวนการออกแบบระบบสารสนเทศ การปรับโครงสร้าง (Structure) รวมทั้งพัฒนานักจัดการความรู้ (KM Facilitator) และสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้

2) ระยะที่ 2-3 ปีงบประมาณ 2565-2566 : KM for Productivity

ดำเนินการทบทวนผลการดำเนินงานในระยะที่ 1 ดำเนินการจัดการความรู้และพัฒนากระบวนการ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์เชิงผลิตภาพ (Productivity) ที่กำหนดไว้ในแผนงานประจำปี

3) ระยะที่ 4 ปีงบประมาณ 2567-2568 : KM to Innovation

ดำเนินการทบทวนผลการดำเนินงานในระยะที่ 3 ดำเนินการจัดการความรู้และพัฒนากระบวนการ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมที่บูรณาการให้เข้ากับระบบการพัฒนาขององค์กร

โดยมียุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และค่าเป้าหมายรองรับในแต่ละยุทธศาสตร์ ที่ชัดเจน ซึ่งการดำเนินการตามแผนพัฒนาการจัดการความรู้ดังกล่าว จะช่วยให้ ทอท. สามารถดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถต่อยอดขยายผลองค์ความรู้ เพื่อนำไปสู่แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) มีบทเรียนที่ต้องทบทวนเพื่อการเรียนรู้ (Lessons Learned) ที่จะนำไปเรียนรู้ ปรับปรุง และพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน รวมทั้งการเชื่อมโยงการจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง และการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญโดยใช้ความรู้เป็นฐาน ตลอดจนสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม (Innovation) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ ทอท. และพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างยั่งยืนต่อไป

บทที่ 1

บทนำและการดำเนินโครงการ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

สืบเนื่องจากเกณฑ์ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ได้ระบุถึงการประเมินผลฯ ในมุมมอง 3 มิติ : KM's Triplex perspectives (IPE Perspectives) คือ **1. มิติของบทบาทผู้นำ/บุคลากร** ได้แก่ การนำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์องค์กร รวมถึงการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจัดสรรทรัพยากรและใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินงาน มีการติดตามและประเมินผล นอกจากนี้ ควรมีการทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ สร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ **2. มิติของกระบวนการ** ได้แก่ กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบโดยใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ/ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ โดยต้องมีการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และการสร้างความตระหนักผ่านการจัดการความรู้ ถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ **3. มิติของผลลัพธ์** ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านต่างๆ ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้ ที่องค์กรดำเนินการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพและแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องของผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ สามารถต่อยอดหรือขยายผลไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมขององค์กร

ทอท. จึงได้จัดให้มีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการการจัดการความรู้สำหรับผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการฝ่ายและผู้อำนวยการศูนย์ เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงได้ร่วมกันกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการจัดการความรู้ รวมถึงการนำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและบรรลุผลสำเร็จ มีแนวทางการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม และได้ขยายผลจากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการดังกล่าวในการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท.(ปีงบประมาณ 2564 - 2568) เพื่อให้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของ ทอท. ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท.

1) เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหารและพนักงานของ ทอท. มีความตระหนักและความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ได้อย่างถูกต้อง อีกทั้งสามารถนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร

2) เพื่อให้ ทอท. นำมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการความรู้ระดับประเทศและระดับสากล เช่น Thailand Productivity Institute, Thailand KM Network, Asian Productivity Organization : APO, American Productivity & Quality Center : APQC, International Organization for Standardization : ISO เป็นต้น มาเป็นกลไกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง อันจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน สร้างศักยภาพและมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อไป

1.3 ขอบเขตการดำเนินงาน

การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2564-2568) มุ่งเน้นการสร้างการจัดการความรู้ของ ทอท. ให้เป็นระบบ และสอดคล้องกับทิศทางของแผนงานหลักที่สำคัญของ ทอท. อาทิ แผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560-2565) ฉบับทบทวน แผนแม่บททรัพยากรบุคคลของ ทอท. (ปี พ.ศ.2560-2565) เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจและข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาที่ได้จากการประเมินผลงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจระหว่างรัฐบาลไทย และ ทอท. ประจำปีบัญชี 2562 ของคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจในคราวการประชุมครั้งที่ 3/2563 เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2563 ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. จึงเปรียบเสมือนแผนที่นำทาง (Roadmap) ที่ช่วยให้ผู้บริหารและพนักงาน ทอท. มองเห็นภาพรวมกันและร่วมมือกันดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1) ศึกษา วิเคราะห์ และทบทวนข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญขององค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ สมรรถนะหลัก ค่านิยม เป้าประสงค์องค์กร ยุทธศาสตร์ และบริบทของ ทอท.

2) ศึกษาเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจและข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาที่ได้จากการประเมินผลงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจระหว่างรัฐบาลไทย และ ทอท. ประจำปีบัญชี 2562

3) ศึกษาแนวคิดพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO)

4) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้เข้ากับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) และการวิเคราะห์โดยใช้ SWOT Analysis รวมทั้งวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

5) กำหนดแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. และแผนงาน/โครงการที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท.

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ทอท. มีแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. และแนวทางการบริหารจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงาน ทอท. รวมทั้งมีกระบวนการติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ
- 2) ผู้บริหารและพนักงานของ ทอท. มีความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งตระหนักถึงความสำคัญของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ระหว่างพนักงานภายในองค์กร หน่วยงานภายนอกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) สามารถนำความรู้ที่สำคัญของ ทอท. มาเป็นฐานข้อมูลเพื่อพัฒนาต่อยอดทำให้เกิดความรู้ใหม่และสร้างแรงขับเคลื่อนให้เป็นพนักงานที่ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้และมีส่วนร่วมที่จะพัฒนา ทอท. สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนต่อไป

บทที่ 2

กรอบแนวคิดของการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท.

เนื่องจากปัจจุบัน ทอท. อยู่ระหว่างดำเนินการตามแผนวิสาหกิจ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560-2565) ฉบับทบทวน และแผนแม่บททรัพยากรบุคคล (ปี พ.ศ. 2560-2565) ดังนั้นการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2564-2568) จึงจัดทำขึ้นโดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับแผนงานหลักที่เกี่ยวข้องข้างต้น รวมถึงเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจและข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาที่ได้จากการประเมินผลงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจระหว่างรัฐบาลไทย และ ทอท. ประจำปีบัญชี 2562 ของคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจในคราวการประชุมครั้งที่ 3/2563 เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2563 ตลอดจนเครื่องมือการจัดการความรู้ (KM Tools) ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 ความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560-2565) ฉบับทบทวน

แผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560-2565) ฉบับทบทวน ได้กำหนดยุทธศาสตร์ไว้ 7 ด้าน โดยมีกลยุทธ์รองรับในแต่ละด้านของยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์ที่รองรับ
ยุทธศาสตร์ที่ 1 Airport Strategic Positioning	กลยุทธ์ 1.1 พัฒนาการจัดทำฐานข้อมูลสำคัญและกำกับการดำเนินงานภายใต้ Airport Strategic Positioning
	กลยุทธ์ 1.2 ปรับปรุง/ทบทวน Strategic Positioning ของแต่ละท่าอากาศยาน
	กลยุทธ์ 1.3 การพัฒนาอย่างยั่งยืนเพื่อมุ่งสู่ Airport Strategic Positioning
ยุทธศาสตร์ที่ 2 Airport Service Capacity	กลยุทธ์ 2.1 พัฒนาระบบบำรุงรักษาท่าอากาศยาน
	กลยุทธ์ 2.2 เพิ่มขีดความสามารถท่าอากาศยาน
	กลยุทธ์ 2.3 เพิ่มประสิทธิภาพเพื่อการบริหารงานท่าอากาศยานแห่งใหม่ในอนาคต

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์ที่รองรับ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 Regional Hub	กลยุทธ์ 3.1 มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศและสนับสนุนการท่องเที่ยว
	กลยุทธ์ 3.2 มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศ ณ ทสภ.
ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services	กลยุทธ์ 4.1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน
	กลยุทธ์ 4.2 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร
	กลยุทธ์ 4.3 พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ
ยุทธศาสตร์ที่ 5 Aeronautical Business	กลยุทธ์ 5.1 เพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารและเที่ยวบิน
	กลยุทธ์ 5.2 พัฒนาการตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก
ยุทธศาสตร์ที่ 6 Non - Aeronautical Business	กลยุทธ์ 6.1 พัฒนากิจกรรมเชิงพาณิชย์ในอาคารผู้โดยสาร
	กลยุทธ์ 6.2 พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า
	กลยุทธ์ 6.3 พัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุน
ยุทธศาสตร์ที่ 7 Business Development	กลยุทธ์ 7.1 พัฒนาธุรกิจระหว่างประเทศ
	กลยุทธ์ 7.2 พัฒนาธุรกิจรูปแบบบริษัทลูก/บริษัทร่วมทุน

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่าการจัดการความรู้ของ ทอท. มีความเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services การพัฒนาและยกระดับคุณภาพการบริการที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี การนำ Digital Technology มาใช้ในการดำเนินงานและปฏิบัติการท่าอากาศยาน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งด้านข้อมูล ระบบเครือข่ายที่ทันสมัยให้เหมาะสมสามารถรองรับการให้บริการเทคโนโลยีดิจิทัลควบคู่กับการมุ่งเน้นการพัฒนาด้านมาตรฐานและคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่อง โดยการวิจัยและพัฒนาเพื่อนำแนวคิดเชิงนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งมีตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์เพื่อประเมินการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการบริการที่มุ่งเน้นนวัตกรรมและเทคโนโลยีให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานมีมาตรฐานตามระดับคุณภาพการบริการที่กำหนดไว้ จึงกำหนดตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ดังนี้

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ที่ 4 :

1. ผลคะแนนการประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน ทอท. (Airport Service Quality : ASQ) แยกรายท่าอากาศยาน
2. ผลประเมินการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจภายใต้ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA ปัจจุบันปรับเป็นเกณฑ์ประเมินตาม State Enterprise Assessment Model : SE-AM)

กลยุทธ์ 4.2 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร

ในการบริหารการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ จะต้องคำนึงถึงการพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) ในทุกมิติ มีระบบการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานขององค์กรด้วยการสนับสนุนของเทคโนโลยีดิจิทัล (Streamline Process) เพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว รวดเร็ว รวมถึงตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างดี มีการดำเนินงานด้านการวิจัยและพัฒนาองค์กรในทุกด้าน การพัฒนานวัตกรรมขององค์กร การให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการ มุ่งเน้นการเสริมสร้างจริยธรรม จรรยาบรรณ และธรรมาภิบาลที่ดีให้เกิดในองค์กร เพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่คำนึงถึงความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว การเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรและการบริหารงานบุคคล เพื่อให้มีทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรในทุกระดับ ทั้งที่เป็นผู้ใช้ทั่วไปและผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเข้าใจถึงระบบ แอปพลิเคชัน หรือข้อมูล/เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ๆ กฎระเบียบและมาตรฐานที่บังคับใช้ รวมทั้งการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานให้ครอบคลุมทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ต้องมีการสร้างความร่วมมือในการพัฒนามาตรฐานความปลอดภัยคุณภาพการบริการร่วมกับผู้ให้บริการร่วมภายในท่าอากาศยาน ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานมีมาตรฐานตามระดับคุณภาพบริการที่กำหนดไว้ตามตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ เพื่อประเมินประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรในทุกมิติ ให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่คำนึงถึงความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว โดยสามารถกำหนดไว้ดังนี้ ตัวชี้วัดระดับ กลยุทธ์ที่ 4.2 : ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงองค์กรตามแบบ OFI Roadmap

2.2 ความสอดคล้องแผนแม่บททรัพยากรบุคคลของ ทอท. (ปี พ.ศ.2560 - 2565)

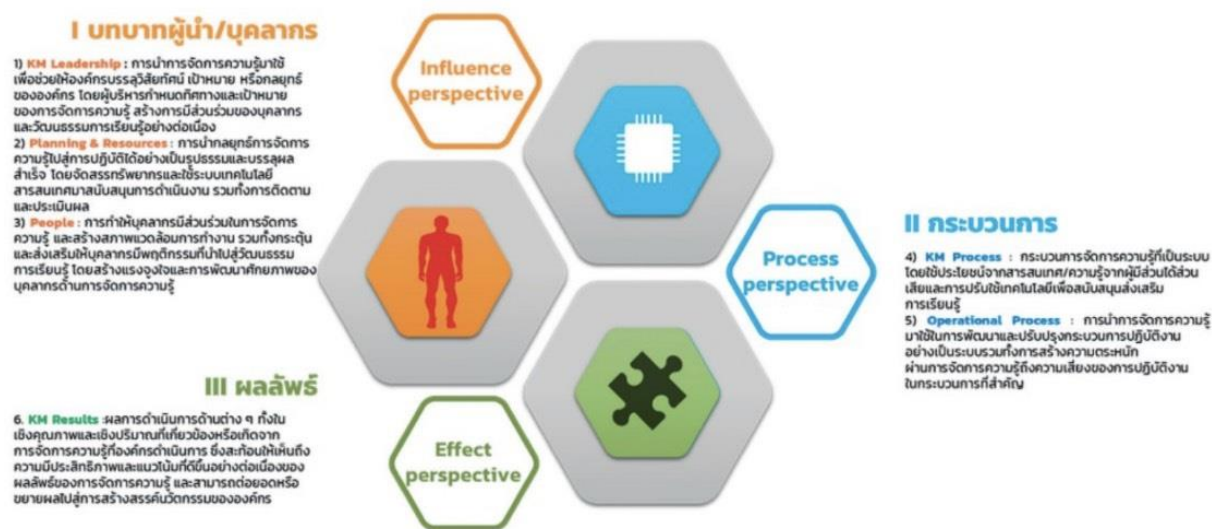
แผนแม่บททรัพยากรบุคคลของ ทอท. (ปี พ.ศ.2560-2565) ได้กำหนดยุทธศาสตร์ไว้ 4 ด้าน โดยมีกลยุทธ์รองรับในแต่ละด้านของยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์ที่รองรับ
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ความเป็นเลิศด้านการพัฒนาทุนมนุษย์	กลยุทธ์ที่ 1.1 ยกระดับการพัฒนาทุนมนุษย์
	กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาศักยภาพผู้บริหารและพนักงานให้มีประสิทธิภาพสูง
	กลยุทธ์ที่ 1.3 บริหารสายความก้าวหน้าในอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง
ยุทธศาสตร์ที่ 2 ความเป็นเลิศด้านการบริหารทุนมนุษย์	กลยุทธ์ที่ 2.1 ปรับปรุงกรอบอัตรากำลังและการวางแผนกรอบอัตรากำลัง
	กลยุทธ์ที่ 2.2 บริหารค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์โดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคลากร
	กลยุทธ์ที่ 2.3 พัฒนาการบริหารผลงานเพื่อความเป็นเลิศ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ความเป็นเลิศด้านสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์	กลยุทธ์ที่ 3.1 พัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งทางเลือกสำหรับพนักงาน
	กลยุทธ์ที่ 3.2 สร้างสมดุลชีวิตแบบองค์รวม
	กลยุทธ์ที่ 3.3 ส่งเสริมคุณธรรมและธรรมาภิบาล
	กลยุทธ์ที่ 3.4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม
ยุทธศาสตร์ที่ 4 ความเป็นเลิศในการขับเคลื่อน การบริหาร และการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร	กลยุทธ์ที่ 4.1 ปรับโครงสร้างและบทบาทของหน่วยงาน HR
	กลยุทธ์ที่ 4.2 เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR
	กลยุทธ์ที่ 4.3 เป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์

จากยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ในแผนแม่บททรัพยากรบุคคลข้างต้น จะเห็นได้ว่าการจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ความเป็นเลิศด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วยเรื่องการเรียนรู้และพัฒนาการบริหารสายความก้าวหน้าในอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ความเป็นเลิศในการขับเคลื่อน การบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร ประกอบด้วยเรื่องโครงสร้างองค์กร การถ่ายทอดองค์ความรู้และความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทต่างๆ

2.3 เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่

(State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ



ภาพที่ 1 ภาพหลักเกณฑ์การประเมินการจัดการความรู้

(อ้างอิงจาก: คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ : State Enterprise Assessment Model : SE-AM)

มุมมอง 3 มิติ : KM's Triplex perspectives (IPE Perspectives) IPE Perspectives ที่มีผลต่อความสำเร็จต่อการจัดการความรู้ ได้แก่ (I=Influencer ผู้นำที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง P=Process ที่เป็นระบบ E=Effect ผลลัพธ์เชิงปริมาณและคุณภาพ)

2.3.1 มิติที่ 1 บทบาทผู้นำ/บุคลากร

1) **KM leadership** การนำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์เป้าหมายหรือกลยุทธ์องค์กร โดยที่ผู้บริหารกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการจัดการความรู้ สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร และวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2) **Planning and Resources** การนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและบรรลุผลสำเร็จโดยจัดสรรทรัพยากรและใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินการ รวมทั้งติดตามและประเมินผล

3) **People** การทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้และสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานรวมทั้งกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยสร้างแรงจูงใจและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านการจัดการความรู้

2.3.2 มิติที่ 2 กระบวนการ (Processes)

4) **KM Process** กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบโดยใช้ประโยชน์จากสารสนเทศความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ทอท. ประกอบด้วย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ได้แก่ ลูกค้า พันธมิตรทางธุรกิจ ผู้ถือหุ้นและนักลงทุน หน่วยงานกำกับดูแล ชุมชนและสังคม

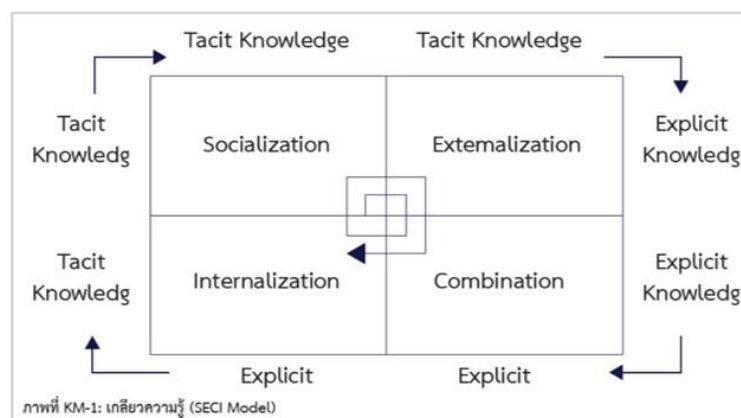
5) **Operation Processes** การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมผ่านการจัดการความรู้ถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานและกระบวนการที่สำคัญ

2.3.3 มิติที่ 3 ผลลัพธ์ (Result)

6) **KM Result** ผลการดำเนินการด้านต่างๆ ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้ที่องค์กรได้ดำเนินการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพและแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องของผลลัพธ์การจัดการความรู้และสามารถต่อยอดหรือขยายผลไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมขององค์กร

2.4 แนวคิดการจัดการความรู้โดยใช้ตัวแบบเกลียวความรู้ (SECI Model)

ตัวแบบเกลียวความรู้ (SECI Model) หมายถึง แผนภาพแสดงความสัมพันธ์การหลอมรวมความรู้ในองค์กรระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) กับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ใน 4 กระบวนการเพื่อยกระดับความรู้ให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นวัฏจักร เริ่มจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) การรวบรวมความรู้ (Combination) และการผนึกฝังความรู้ (Internalization) และวนกลับมาเริ่มต้นทำซ้ำที่กระบวนการแรก เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ให้เป็นงานประจำที่ยั่งยืน



ภาพที่ 2 ภาพตัวแบบเกลียวความรู้ (SECI Model)
(อ้างอิงจาก: คู่มือประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ 2563 (Nonaka & Takeuchi, 1995))

2.4.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization)

เป็นกระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้แบบที่เรียกว่า Tacit to Tacit อันเป็นการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนคนหนึ่งไปสู่คนอื่น โดยการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ (Share) หรือประสบการณ์ (Experience) ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน ทั้งจากการสื่อสารด้วยภาษา การสังเกต การทำตามต้นแบบ และการฝึกฝน เช่น การสอนงาน (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การติดตามผู้เป็นแบบอย่างในการทำงาน (Shadowing) การฝึกอบรมขณะทำงาน (On the Job Training: OJT) การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) และการฝึกหัดงาน (Apprenticeship) เป็นต้น

2.4.2 การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization)

เป็นกระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้แบบ Tacit to Explicit คือ การที่บุคคลอธิบายและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ในตัว แล้วถ่ายทอดหรือบันทึกออกมาในรูปแบบของเอกสารหรือสื่อต่าง ๆ (Create) ที่สามารถเก็บไว้ใช้และส่งมอบไปสู่ผู้อื่นได้ เช่น การเขียนกรณีศึกษา และการบันทึกเสียง บทสัมภาษณ์ เป็นต้น

2.4.3 การผนวกความรู้ (Combination)

เป็นกระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้แบบ Explicit to Explicit คือ การที่บุคคลรวบรวมความรู้ชุดต่างๆ ที่ได้เรียนรู้มา แล้วนำไปสร้างเป็นความรู้ที่ชุดแจ้งใหม่โดยต่อยอดความรู้เดิมหรือเป็นความรู้ใหม่ (Capture) เช่น การเขียนงานวิจัยซึ่งนำแนวคิดต่างๆ มากมายมาจัดทำใหม่ เพื่อค้นหาความรู้ใหม่และการแปลสรุปหรือรวบรวมความรู้จากตำราภาษาต่างประเทศ เป็นต้น

2.4.4 การฝังหรือผนึกความรู้ (Internalization)

เป็นกระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้แบบ Explicit to Tacit คือ การที่บุคคลเรียนรู้ ดูดซับความรู้จากสื่อต่างๆ แล้วนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติจริงจนเกิดเป็นประสบการณ์ ทักษะ หรือพัฒนาเป็นความรู้ใหม่ที่อยู่ในตัวบุคคลนั้นๆ (Learn) เช่น การเรียนรู้ผ่านสถานการณ์จำลองหรือห้องเรียนเสมือนจริง (Simulation) และการอ่านหนังสือชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Tool Kits) แล้วนำไปปฏิบัติจริง เป็นต้น

กิจกรรมที่กล่าวมาเป็นตัวกระตุ้นการหมุนของ KM Process เพื่อเกิดเป็นวงจรการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation) สิ่งที่ค้นพบและปัญหาขององค์กรส่วนใหญ่ที่ว่า ทำไมจึงไม่เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรม ทั้งนี้ อาจเนื่องจากหลายปัจจัย เช่น กิจกรรม KM ทั้งหมดไม่มุ่งเน้นการจัดการความรู้ที่เป็นองค์ความรู้หลักที่สำคัญ ไม่มุ่งเน้นต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หรือภารกิจหลักขององค์กร (Key Knowledge) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่แลกเปลี่ยนในประเด็นที่เป็นองค์ความรู้ที่สำคัญและจำเป็น ที่มีผลต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (Critical Knowledge) ของคนในองค์กร ไม่สืบค้นองค์ความรู้ที่จัดเก็บอยู่ในฐานข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน คนในองค์กรไม่เชื่อมั่นองค์ความรู้ที่มีอยู่ เนื่องจากองค์ความรู้อาจมีความไม่ถูกต้องเพราะไม่มีระบบการกลั่นกรององค์ความรู้ที่ชัดเจน รวมทั้งการนำเครื่องมือการจัดการความรู้ (KM Tools) มาใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับบุคลากรในองค์กร

2.5 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

ทอท. มีการดำเนินการจัดการความรู้ตามขั้นตอนและกระบวนการแบบหนึ่งในช่วงที่ผ่านมา ที่จะช่วยให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การกำหนดหัวข้อเรื่องหรือประเภทองค์ความรู้ (Define) คือ การกำหนดชนิดของทุนทางปัญญาหรือองค์ความรู้ที่ต้องการเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กร หรือการปฏิบัติงาน หรือการหาองค์ความรู้หลักๆ ขององค์กร (Core Competency) และเป็นองค์ความรู้ที่สามารถสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ได้อย่างเด่นชัด

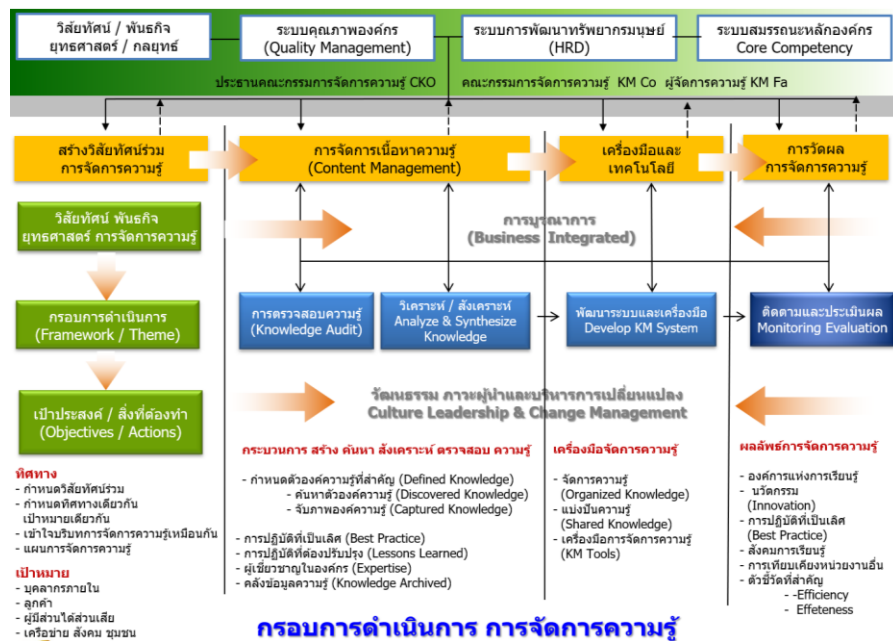
2) การออกแบบหรือสรรหาแหล่งองค์ความรู้ (Create) คือ การสร้างทุนทางปัญญาหรือการค้นหาคำใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วด้วยการส่งไปศึกษาเพิ่มเติม การสอนงานภายในองค์กร หรือหากเป็นองค์ความรู้ใหม่ อาจจำเป็นต้องแสวงหาจากภายนอกองค์กร จากที่ปรึกษา การเรียนรู้จากความสำเร็จของผู้อื่นและการเทียบเคียง (Benchmarking)

3) การเก็บเกี่ยวรายละเอียด (Capture) โดยสรุปและจับประเด็นให้กลายเป็นองค์ความรู้ คือ การเสาะหาและจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบทั้งองค์ความรู้ที่อยู่ในรูปแบบสื่อต่างๆ (Explicit Knowledge) ในรูปแบบประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ให้เป็นทุนความรู้ขององค์กร ซึ่งพร้อมต่อการยกระดับความรู้และขยายความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กรได้โดยง่ายต่อไป

4) การถ่ายทอดแบ่งปันและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share) คือ การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่กระจาย ถ่ายโอนความรู้ ซึ่งมีหลายรูปแบบหลายช่องทาง เช่น การจัดงานสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ การสอนงาน หรือในรูปแบบอื่นๆ ที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือมีการถ่ายโอนความรู้ในลักษณะเสมือน (Virtual) ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือระบบ E-Learning เป็นต้น

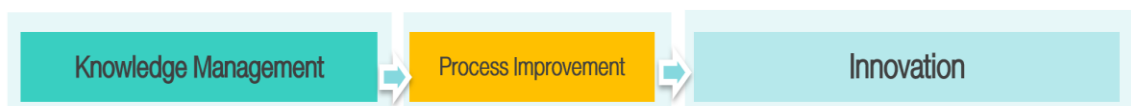
5) การนำองค์ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน (Use) คือ การใช้ประโยชน์ การนำไปประยุกต์ใช้งานก่อให้เกิดประโยชน์ ผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้น และเกิดเป็นปัญญาปฏิบัติ (Wisdom) การขยายผลให้ระดับความรู้และขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรสูงขึ้น

2.6 ตัวแบบการบริหารจัดการความรู้ของ ทอท. (KM Framework)



ภาพที่ 3 ภาพตัวแบบการบริหารจัดการความรู้ของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
(อ้างอิงจาก : สถาบันบริหารสารสนเทศและการจัดการความรู้ (สสจร.)

2.7 ตัวแบบการจัดการความรู้สู่นวัตกรรมองค์กร (Knowledge Management in Practice to Innovation Model)



ภาพที่ 4 ภาพแสดงกระบวนการจัดการความรู้สู่นวัตกรรม
(อ้างอิงจาก : สถาบันบริหารสารสนเทศและการจัดการความรู้ (สสจร.)
(Information and Knowledge Management Institute (IKMI) (สรวิทย์ พันธุรักษ์, 2563)

นวัตกรรม (Innovation)

หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ แผนงาน กระบวนการ การปฏิบัติการ และรูปแบบทางธุรกิจขององค์กร เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรม ควรนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ ในการดำเนินการ ซึ่งนวัตกรรมไม่ควรจำกัดอยู่ในขอบเขตงานของฝ่ายที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรมเท่านั้น แต่ยังมี ความสำคัญต่อการปฏิบัติการ ระบบงาน และกระบวนการทำงานขององค์กรในทุกๆด้าน หรืออาจกล่าวได้ว่า

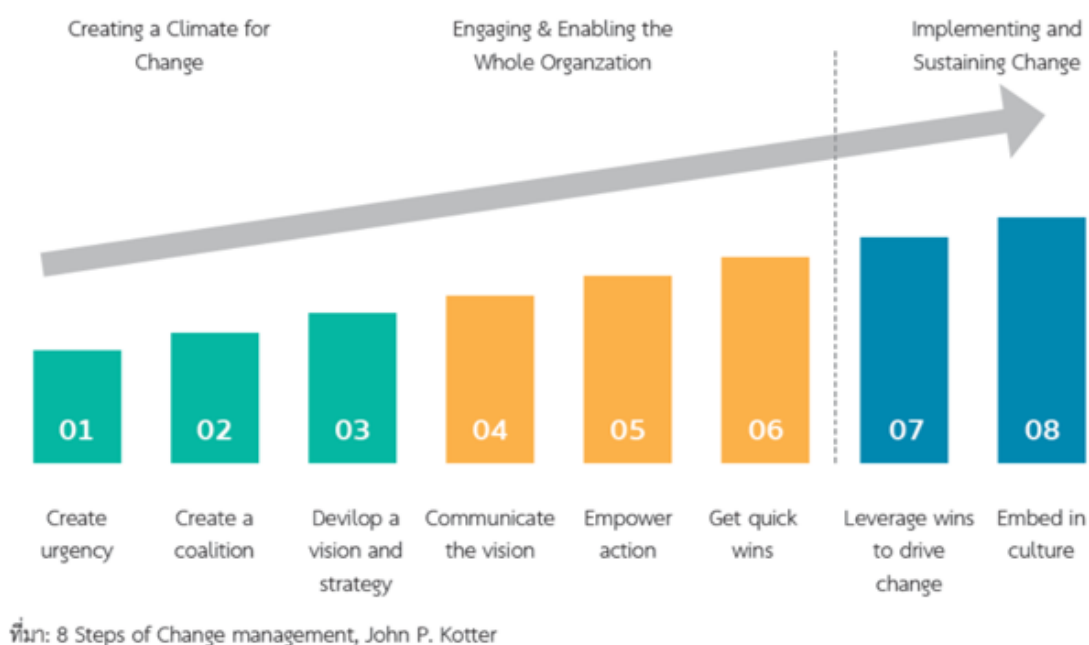
“นวัตกรรม” คือ การได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการผลิตใหม่ การตลาดหรือรูปแบบองค์กรใหม่ ที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงมูลค่าในรูปผลประโยชน์ด้านการเงิน ชีวิต ความเป็นอยู่ที่ดีและประสิทธิภาพ เป็นต้น ดังนั้นลักษณะที่สำคัญของนวัตกรรมมี 3 ประการ คือ

- 1) เป็นสิ่งใหม่ ที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ (Novelty and Creativity)
- 2) มีการนำไปใช้ (Adoption)
- 3) ก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงมูลค่า (Outcome)

โดยนวัตกรรมสามารถแบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Innovation)
- 2) ด้านการปรับปรุงกระบวนการ (Process Innovation)
- 3) ด้านการพัฒนาการให้บริการ (Service Innovation)
- 4) ด้านการสร้างแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model Innovation)

2.8 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ตามแนวคิดของ John P. Kotter



ภาพที่ 5 ภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ตามแนวคิดของ John P. Kotter
(อ้างอิงจาก : คู่มือประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ 2563 (8 Steps of Change management, John P. Kotter))

8 ขั้นตอนเพื่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กร

1) สร้างความเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (Create Urgency) โดยการศึกษาสถานการณ์ในปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต เพื่อวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นว่าเป็นวิกฤตการณ์หรือโอกาสทางธุรกิจ

2) สร้างกลุ่มผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและส่งเสริมการทำงานร่วมกันข้ามสายงาน (Create a coalition) โดยการสร้างบุคคล/กลุ่มผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่สนับสนุนและนำกระบวนการจัดการการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติในองค์กร เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่กลุ่มบุคลากรเป้าหมาย (Change Targets) ในการเปลี่ยนแปลง เช่น พฤติกรรม ทักษะ อารมณ์ และความรู้ เป็นต้น

3) สร้าง/พัฒนา วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Develop a Vision and Strategy) ในการจัดการการเปลี่ยนแปลง

4) สื่อสารวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ผ่านช่องทางต่าง ๆ (Communication the Vision) เพื่อให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง รวมถึงการใช้กลุ่มผู้นำ เป็นแบบอย่างในการสร้าง/เปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร

5) กระจายอำนาจในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Empower Vision) และกลยุทธ์เพื่อลดอุปสรรคในการจัดการการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้บุคลากรกล้ายอมรับความเสี่ยง มีความคิดและการปฏิบัติที่แตกต่างจากเดิม

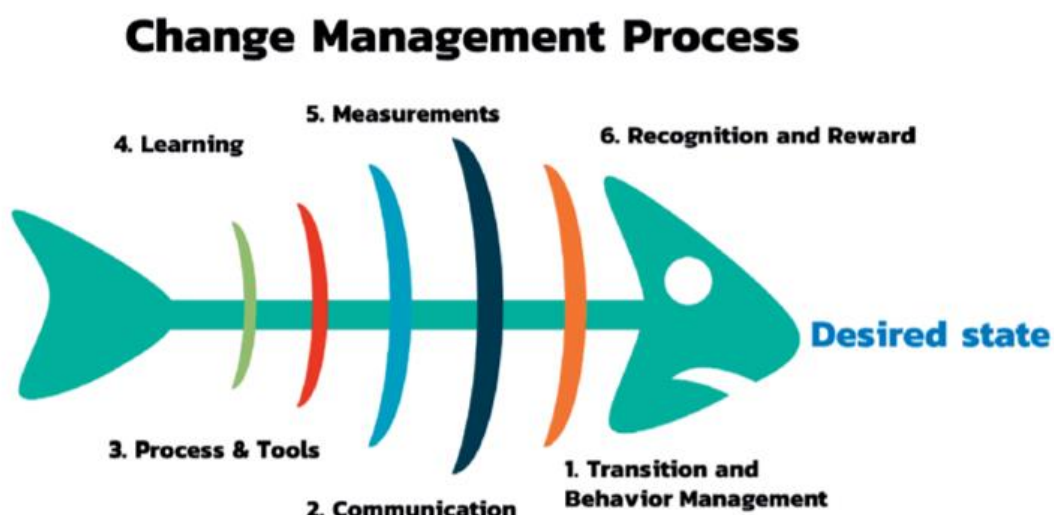
6) สร้างความสำเร็จระยะสั้น (Get Quick Wins) โดยการวางแผน เพื่อให้ผลจากการจัดการการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างชัดเจน รวมถึงยกย่องและให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีส่วนในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

7) นำผลของการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการขยายการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Leverage wins to drive change)

8) เชื่อมโยงพฤติกรรมใหม่และความสำเร็จขององค์กรเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมและระบบขององค์กร (Embed in Culture) นอกจากนี้ ต้องกำหนดวิธีการในการพัฒนาผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและมีการสืบทอดตำแหน่งผู้นำอย่างต่อเนื่อง

2.9 การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ตามแนวคิดของ Robert Osterhoff

การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ตามแนวคิดของ Robert Osterhoff



ภาพที่ 6 ภาพการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ตามแนวคิดของ Robert Osterhoff
(อ้างอิงจาก : คู่มือประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ 2563 (Robert J. Osterhoff, 2003))

องค์ประกอบของกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง

1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) โดย การมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหารในกิจกรรมต่างๆ การปรับโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร การจัดตั้ง คณะทำงาน/หน่วยงานที่รับผิดชอบการเปลี่ยนแปลง การสร้างระบบการติดตามและประเมินผล รวมถึงการกำหนด ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ชัดเจน

2) การสื่อสาร (Communication) ถึงเป้าหมายในการจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและ ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นทั้งต่อองค์กรและบุคลากร สร้างช่องทางให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง

3) กระบวนการและเครื่องมือ (Process & Tools) กำหนดกระบวนการและเครื่องมือที่เหมาะสมกับ ลักษณะขององค์กรลักษณะการทำงาน วัฒนธรรม และทรัพยากรขององค์กร

4) การเรียนรู้ (Learning) โดยสร้างความเข้าใจและความตระหนัก โดยพิจารณาถึงเนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ การประเมินผลและปรับปรุง

5) การวัดผล (Measurements) เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ แล้วนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงแผนการดำเนินการ รวมถึงนำผลมาใช้สื่อสารให้แก่บุคลากรให้ทราบ ถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้น โดยการวัดผลประกอบด้วย การวัดระบบ (System) การวัดผลลัพธ์ (Output) และประโยชน์ ที่ได้รับ (Outcome)

6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Reward) เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิด การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากร ประกอบด้วย การค้นหาความต้องการของบุคลากร การกำหนดแรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว การบูรณาการกับระบบที่มีอยู่และการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรม ในแต่ละช่วงเวลา

2.10 ข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาที่ได้จากการประเมินผลงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผล การดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจระหว่างรัฐบาลไทย และ ทอท. ประจำปีบัญชี 2562

รายงานผลการดำเนินงานประจำปีบัญชี 2562 ของ ทอท. คณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ ในคราวการประชุมครั้งที่ 3/2563 เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2563 มีข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาที่ได้จากการ ประเมินผลงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจระหว่างรัฐบาลไทย และ ทอท. ประจำปีบัญชี 2562 ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ระบุในข้อ 2.5 ว่า ทอท. ควรจัดทำแผนงานการจัดการความรู้และกำหนด เป้าหมายการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยระบุผลผลิตและผลลัพธ์เพื่อประเมินประสิทธิภาพ การบริหารจัดการความรู้ในองค์กรและตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ ทอท.

2.11 ISO 30401 : 2018 (Knowledge Management Standard) มาตรฐานการจัดการความรู้

Knowledge management systems (KMS)



1) เจตนารมณ์ของ ISO 30401 : 2018

คือ การกำหนดหลักการและข้อกำหนดที่สำคัญของการจัดการความรู้ที่ดีเพื่อเป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่ดำเนินการจัดการความรู้และต้องการให้การจัดการความรู้เป็นระบบ สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กร โดยอาศัยเครื่องมือการจัดการความรู้เป็นพื้นฐานสำหรับการตรวจสอบรับรองประเมินผลและรับรององค์กรที่มีความสามารถด้านการจัดการความรู้โดยผ่านหน่วยงานตรวจสอบภายในและภายนอกที่เป็นที่ยอมรับหลักการระบบการจัดการความรู้ตาม ISO 30401 : 2018

2) หลักการ ISO 30401 : 2018 (Principle) 8 ข้อ ดังนี้

2.1) ธรรมชาติของความรู้ : ความรู้ไม่สามารถจับต้องได้และความซับซ้อน ความรู้ถูกสร้างโดยคน

2.2) คุณค่า: ความรู้เป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีมูลค่าสำหรับองค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.3) การมุ่งเน้น: การจัดการความรู้ตอบสนองเป้าหมาย กลยุทธ์ และความต้องการขององค์กร

2.4) การปรับใช้ : ไม่มีวิธีการจัดการความรู้ใดที่เหมาะสมกับทุกองค์กร วิธีการจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับบริบทองค์กร องค์กรอาจต้องพัฒนาวิธีการจัดการความรู้ของตนเองให้สอดคล้องกับบริบทองค์กร

2.5) ความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกัน : การจัดการความรู้ควรร่วมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน การใช้เนื้อหา กระบวนการและเทคโนโลยี

2.6) สภาพแวดล้อม : ความรู้ไม่ได้ถูกจัดการโดยตรง ดังนั้นการจัดการความรู้จะต้องไปมุ่งเน้นการจัดการสภาพแวดล้อมการทำงานและการดูแลวงจรชีวิตของความรู้

2.7) วัฒนธรรมองค์กร : วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้เป็นอย่างมาก วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การคิด การแสดงความคิดเห็น และการทำงานจะส่งผลต่อการจัดการความรู้โดยตรง

2.8) จุดเน้นย้ำ : การจัดการความรู้ควรต้องค่อยๆ ทำทีละช่วง แบ่งการดำเนินงานเป็นระยะให้สอดคล้องกับระบบการเรียนรู้ขององค์กร

3) สรุปประเด็นเนื้อหาของข้อกำหนด ISO 30401 : 2018

- 3.1) มีการกำหนดเป้าหมาย KM ที่ชัดเจน ซึ่งตอบสนองเป้าหมายองค์กร โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก
- 3.2) มีการกำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญต่อการบรรลุเป้าหมาย
- 3.3) มีกระบวนการจัดการความรู้ (KM process) ที่ครอบคลุม การได้มา การใช้ คงไว้ หรือคัดออก การสกัด การสร้างความรู้ รวมถึงการเรียนรู้และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร
- 3.4) มีการจัดการปัจจัยเอื้อต่อความสำเร็จของ KM แบบบูรณาการ (เช่น คน KM process โครงสร้างสนับสนุนและวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น)
- 3.5) ผู้นำรับผิดชอบในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และกลยุทธ์ KM สื่อสารให้บุคลากรเข้าใจ และจัดสรรทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การทำ KM บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้
- 3.6) มีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย KM ติดตามและประเมินผลผลลัพธ์การดำเนินการ KM เทียบแผน
- 3.7) มีการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทาง เป้าหมาย KM แก่บุคลากร รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะและทักษะจำเป็นแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับ KM
- 3.8) มีระบบการติดตามและประเมินผล KM เพื่อการปรับปรุง

2.12 เครื่องมือการจัดการความรู้ (KM Tools)

- 1) ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice หรือ CoP) คือ กลุ่มคนที่มาจากกลุ่มงานเดียวกัน หรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกันรวมตัวกันอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ในเรื่องที่มีความสนใจร่วมกัน
- 2) ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) คือ การจัดตั้งทีมงานหรือคณะทำงานเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้นภายใต้ความเชื่อที่ว่าการทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลายๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ
- 3) การทบทวนก่อนการปฏิบัติงาน (Before Action Reviews : BAR) คือ การระดมสมองก่อนการปฏิบัติงาน เพื่อป้อนความรู้จุดที่ได้เรียนรู้ในครั้งก่อน สอบถามขอความช่วยเหลือกันและกัน สรุปแผน เป้าหมายและกิจกรรมที่จะดำเนินการร่วมกันต่อไป เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของทีม
- 4) การทบทวนสรุปบทเรียน (After Action Review : AAR) คือ การร่วมกันทบทวนกระบวนการทำงานแต่ละขั้นตอน เพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินการ ซึ่งในการทบทวนนั้น อาจได้ค้นพบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และแนวทางการปรับปรุงให้เกิดผลงานที่ดีขึ้นซึ่งจำเป็นต้องทำการสรุปบทเรียนทุกครั้ง เมื่อเสร็จกระบวนการทำงานที่สำคัญแต่ละขั้นตอน รวมถึงเป็นการตรวจสอบระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

5) คู่มือปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure : SoP) คือ แนวทางและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่จะช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติ ไม่ว่าใครก็สามารถปฏิบัติซ้ำได้ มีการวัดและประเมินผลของกระบวนการทำงานตาม SoP เพื่อให้สามารถประเมินประสิทธิผลที่คงเส้นคงวาของการปฏิบัติงานได้

6) เวทีเสวนาหรือสุนทรียสนทนา (Dialogue) คือ มีจุดมุ่งหมายเพื่อยกระดับการฟังเป็นการปรับฐานความคิดโดยการฟังจากผู้อื่นและความหลากหลายทางความคิดที่เกิดขึ้น ทำให้สมาชิกเห็นภาพที่ใกล้เคียงกัน โดยการจัดกลุ่มพูดคุยกันเพื่อนำสิ่งดีๆ ที่แต่ละคนมีอยู่ในตัวเองหรือในการปฏิบัติออกมา โดยไม่ขีดวงที่ชัดเจนมากเกินไป มีเพียงการกำหนดประเด็นกว้างๆ ในเรื่องที่จะสนทนากัน ไม่รู้คำตอบสุดท้ายว่าคืออะไรไม่กำหนดเวลาสนทนาของแต่ละคน เปิดกว้าง ด้านเวลา สถานที่ บุคคลและเปิดกว้างทางใจของทุกคนที่เข้าร่วมกิจกรรมกัน บรรยากาศแบบเป็นกันเองที่ป็นบรรยากาศเชิงบวก

7) เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) คือ การให้หรือขอรับคำแนะนำหรือประสบการณ์ที่มีคุณค่าจากบุคคลหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในเรื่องนั้นๆ เพื่อจะได้นำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน

8) การเรียนรู้ผสมผสานการปฏิบัติจริง (Action Learning) คือ การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริงเพื่อให้เข้าใจถึงสาเหตุและนำไปสู่การแก้ไขปัญหาโดยสามารถพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นได้

9) การสอนงาน (Coaching) คือ การถ่ายทอดจากผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าหรือรุ่นพี่ที่มีผลงานดีมาแนะนำ สอนให้คนที่มาใหม่หรือคนที่ต้องการเรียนรู้ได้ปรับปรุงวิธีการทำงาน

10) พี่เลี้ยง (Mentoring) คือ การให้คนทำงานที่อยู่คนละฝ่าย/กลุ่มงาน/ส่วนงานหรือส่วนงานเดียวกันมาช่วยแนะนำวิธีการทำงานช่วยเหลือสนับสนุน คอยให้คำปรึกษาชี้แนะ มักใช้ในการเรียนรู้ในกลุ่มผู้บริหารหรือผู้ที่กำลังก้าวไปเป็นผู้บริหาร

11) การเรียนรู้จากบทเรียนที่ผ่านมา (Lesson Learned) คือ การเรียนรู้โดยอาศัยข้อมูลความสำเร็จและความผิดพลาดจากการดำเนินการที่ผ่านมา เพื่อหาแนวทางในการวางแผนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุดหรืออย่างน้อยไม่เกิดความผิดพลาดในประเด็นที่เคยผิดพลาดมาแล้ว

12) แฟ้มงานเพื่อการพัฒนา (Portfolio) คือ การบันทึกผลงานดีๆ นวัตกรรมในการทำงาน คำชื่นชม ความภาคภูมิใจทั้งระดับบุคคล ระดับส่วนงานหรือระดับองค์กร เรียกอีกอย่างว่าบัญชีความสุข

13) การถ่ายทอดความรู้โดยการเล่าเรื่อง (Storytelling) คือ การถอดความรู้ฝังลึกโดยการมอบหมายให้ผู้ที่มีความรู้หรือมีวิธีการทำงานที่ดีมาเล่าให้คนอื่น ฟังว่าทำอะไร ผู้เล่าจะเล่าให้เห็นการปฏิบัติใช้ภาษาเชิงปฏิบัติจริงและมีการบันทึกเก็บไว้อย่างเป็นระบบ

14) การศึกษาดูงาน (Study tour) คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นโดยเข้าไปดูสถานที่จริง การปฏิบัติจริง เพื่อให้เห็นตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมสามารถนำมาประยุกต์ใช้งานได้ เช่น การศึกษาดูงาน ณ ท่าอากาศยานต่างประเทศ ภายใต้โครงการ Sister Airport เพื่อศึกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดี (Better Practice) หรือวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และนำมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาต่อไป

15) เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) คือ การจัดการประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นกิจจะลักษณะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเปิดพื้นที่ให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสพบปะพูดคุยกัน เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การสัมมนาและการประชุมทางวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอ

16) แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence : CoE) คือ การกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กร (CoE) ให้สามารถติดต่อสอบถามผู้รู้ได้

17) ฐานความรู้ (Knowledge Bases) คือ การเก็บข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่องค์กรมีไว้ในระบบฐานข้อมูลและให้ผู้ต้องการใช้ค้นหาข้อมูลความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือระบบอื่นๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็วและถูกต้อง

18) Intranet, Web คือ ระบบเครือข่ายสื่อสารที่รองรับสำหรับการจัดเก็บองค์ความรู้ที่ทำให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายจากทุกที่ทุกเวลา

19) Weblog คือ เครื่องมือสื่อสารรูปแบบใหม่ 2 ทาง ที่สะดวกรวดเร็วในการสื่อสาร อาจเป็นการประกาศข่าวสาร การแสดงความคิดเห็น การเผยแพร่ผลงาน ฯลฯ

20) IQCs (Innovation & Quality Circles) คือ กลุ่มที่พัฒนามาจากกลุ่ม QCs (Quality Circles) ซึ่งสมาชิกของกลุ่มจะมาจากต่างหน่วยงานหรือต่างระดับในองค์กรหรืออาจจะมาจากต่างองค์กรได้ กลุ่ม IQCs จะรวมตัวกันเพื่อค้นหาวิธีการที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ การทำกลุ่ม IQCs นี้จะเป็นการระดมสมองเพื่อกำหนดแนวคิดต่างๆ ที่หลากหลายในการพัฒนาองค์กรตามหัวข้อเรื่องที่ตั้งไว้และค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุด ช่วยแก้ปัญหาในการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร

21) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) คือ การย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียวกันหรือข้ามสายงานเป็นระยะๆ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของทั้งสองฝ่ายทำให้ผู้ถูกสับเปลี่ยนงานเกิดการพัฒนาศักยภาพที่หลากหลายมากขึ้น

22) วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) คือ การเรียนรู้จากวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในเรื่องนั้นๆ เพื่อใช้เป็นต้นแบบเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานซึ่งอาจจะเป็นระบบบริหารเทคนิควิธีการต่างๆ ที่ทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายระดับสูงสุด

บทที่ 3

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท.

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อม การดำเนินงานที่ผ่านมาที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท.

ในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมเพื่อหาเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแผนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้นั้น ทอท. ได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพการดำเนินงานที่ผ่านมาจากประเด็นการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (การวิเคราะห์ช่องว่าง : GAP Analysis) ด้าน “การจัดการความรู้” ปีงบประมาณ 2562 (รายละเอียดตามตารางที่ 1) วิเคราะห์สภาพการดำเนินงานของการจัดการความรู้ขององค์กรในปัจจุบัน โดยใช้ข้อมูลผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า VOCs ผลการดำเนินงานในอดีต ความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้น ตัวชี้วัดของแผนงานสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามที่เกิดขึ้นกับทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีผลของ SWOT Analysis ดังนี้

จุดแข็ง (S : Strengths)	จุดอ่อน (W : Weaknesses)
● คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท. เป็นผู้กำกับนโยบายและมอบแนวทางในการจัดการความรู้ โดยมีคณะทำงานการจัดการความรู้ ทอท. เป็นผู้ขับเคลื่อนการดำเนินงานและจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. ● การกำหนดเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวของแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. และมีแผนงานในการดำเนินงานในแต่ละปีอย่างชัดเจน ● การจัดกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เช่น การสร้างกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP), กลุ่มผู้เชี่ยวชาญหน้างาน (KM Expert), และกลุ่ม KM CoP New Generation เพื่อยกระดับความสามารถในการจัดการความรู้ของ ทอท. ให้มีความสามารถในการสร้าง จัดเก็บ นำไปใช้ และพัฒนาต่อยอดความรู้ รวมทั้งกิจกรรม KM Day ที่จัดขึ้นเป็นประจำทุกปี เพื่อส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ภายในองค์กรและแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานภายนอกองค์กร	● ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ยังไม่มีแนวทางในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ● ผู้บริหารในระดับต่างๆ ยังขาดการเป็นแบบอย่าง (Role Model) ที่ดีให้แก่บุคลากรเพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและแสดงให้เห็นถึงการนำการจัดการความรู้มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการทำงานในสายงานตนเอง ● ยังไม่มีความชัดเจนในการกำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรทรัพยากร ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม ● การสื่อสาร สร้างความเข้าใจ ไม่ได้ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ ส่งผลให้บุคลากรส่วนใหญ่โดยเฉพาะบุคลากรระดับปฏิบัติการไม่เข้าใจ และไม่ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้ รวมถึงหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ขาดการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทาน การดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน KM (KM audit) ● ขาดแนวทางที่สนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) รวมทั้งขาดความชัดเจนเกี่ยวกับผลลัพธ์ในการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม

	จุดอ่อน (W : Weaknesses) ● การนำเสนอสารสนเทศ/ความรู้ที่ได้จากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกมาสร้างคุณค่าเพิ่มผ่านความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) การเทียบเคียง (Benchmarking) ● ขาดแนวทางการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจุดที่ต้องควบคุม รั่วรั่วรั่ว หรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ของ กระบวนการสำคัญต่างๆ ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจและความระมัดระวัง โดยใช้เครื่องมือ การจัดการความรู้ที่มีการดำเนินการอย่างชัดเจน ● ขาดการเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้ และการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการ ปฏิบัติงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการ สนับสนุน ● ยังไม่มีนวัตกรรมองค์กรที่ได้คิดค้น โดยใช้เครื่องมือ การจัดการความรู้และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร
โอกาส (O: Opportunities) ● ผู้บริหารสามารถกำหนดและสื่อสาร ทิศทาง นโยบาย และ เป้าหมายของการจัดการความรู้ไปยังบุคลากรในทุกสายงาน และเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในการจัดการความรู้ การถ่ายทอดองค์ความรู้ รวมถึงแสดงให้เห็นถึงการนำ การจัดการความรู้มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการทำงาน ในสายงาน และทบทุน รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานประจำปี ● องค์กรสามารถสร้างความตระหนัก สร้างสภาพแวดล้อม สร้างกิจกรรม พัฒนาศักยภาพทีมงาน ● กำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและสารสนเทศ/ ความรู้ที่ต้องการจากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) และการกำหนดวิธีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ที่สำคัญ ผ่านช่องทางที่มีประสิทธิภาพ ● รวบรวมองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) บทเรียนที่ต้องทบทวนเพื่อการเรียนรู้ (Lessons Learned) ที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ องค์กร ● สามารถเชื่อมโยงการจัดการความรู้ กับกระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ กระบวนการการวิจัย พัฒนากระบวนการปรับปรุง กระบวนการปฏิบัติงาน กระบวนการสร้างนวัตกรรม กระบวนการบริหาร ความเสี่ยง ด้วยการบูรณาการใน ขั้นตอนการออกแบบและทบทวนระบบงาน และการบูรณา การด้วยระบบสารสนเทศ	ภัยคุกคาม (T: Threats) ● มีทักษะ มาตรฐาน และเครื่องมือการจัดการความรู้ เกิดขึ้นใหม่ ทำให้ตามไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลง ● ความต้องการและความคาดหวังในองค์ความรู้ ผลิตภัณฑ์และบริการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ● การผสมผสานของเทคโนโลยีและความรู้จากศาสตร์ต่าง ๆ ทำให้เกิดความรู้ปฏิบัติใหม่ ส่งผลให้องค์ความรู้ที่สั่งสมมา แต่เดิมล้าสมัย

3.1.1 จุดแข็ง (S : Strengths) : ประเด็นที่ 1 สามารถดำเนินการได้

1) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท. กำกับดูแลการจัดการองค์ความรู้และมีคณะทำงานการจัดการความรู้ ทอท. วางโครงสร้างและสนับสนุนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของ ทอท. ซึ่งในแต่ละคณะมีบทบาทที่แตกต่างกันอย่างเหมาะสม เพื่อส่งเสริมการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้องค์กร

2) การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2564-2568) โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลยุทธ์และแผนงานด้านการจัดการความรู้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการความรู้ขององค์กรและมีการกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างชัดเจน

3) การกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ สามารถกำหนดได้ตามแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และการใช้บทเรียนเพื่อการเรียนรู้ (Lesson Learned) ตั้งแต่การกำหนดนโยบายและแนวทางการจัดการความรู้ จนถึงการเรียนรู้และการนำไปใช้ ต่อยอดพัฒนาความรู้

3.1.2 จุดอ่อน (W : Weaknesses) : ประเด็นที่ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์

1) การเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรของผู้บริหารในระดับต่างๆ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการจากผู้บริหารเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร อีกทั้งความเป็นรูปธรรมของการนำการจัดการความรู้มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการทำงานในสายงานตนเอง

2) การกำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรงบประมาณ บุคลากร และระบบสนับสนุนอื่นๆ (ทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น) มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับแผนงานการจัดการความรู้เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย

3) การสร้างความเข้าใจและความตระหนักรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรสามารถนำไปเชื่อมโยงกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การประเมินผลงานของบุคลากร และ/หรือความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมถึงการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

4) การนำสารสนเทศ/ความรู้ที่ได้จากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกมาสร้างคุณค่าเพิ่มผ่านความร่วมมือการแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) การเทียบเคียง (Benchmarking)

5) การเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้และการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน

6) นวัตกรรมองค์กรที่ได้คิดค้นได้ใช้เครื่องมือการจัดการความรู้และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

3.1.3 โอกาส (O: Opportunities)

ในส่วนประเด็นที่ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์และเป็นโอกาสในการปรับปรุงการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ตามแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. ได้แก่

- **ด้านการนำองค์กร**

สถานการณ์ดำเนินงานที่ดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ในด้านของการนำองค์กร คือผู้บริหารในระดับต่างๆ ยังไม่มีแนวทางในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร รวมถึงยังไม่พบข้อมูลเชิงประจักษ์ว่าผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ให้แก่บุคลากรเพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงแสดงให้เห็นถึงการนำการจัดการความรู้มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการทำงานในสายงานตนเอง

โอกาสด้านการนำองค์กร : ผู้บริหารสามารถกำหนดและสื่อสาร ทิศทาง นโยบาย เป้าหมายของการจัดการความรู้ไปยังบุคลากรในทุกสายงานและเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในการจัดการความรู้ การถ่ายทอดองค์ความรู้ รวมถึงแสดงให้เห็นถึงการนำการจัดการความรู้มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการทำงาน ในสายงาน รวมถึงการทบทวนเป้าหมายการดำเนินงานประจำปี

- **ด้านการวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน**

สถานการณ์ดำเนินงานที่ดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ในด้านของการวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน คือ การกำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรงบประมาณ บุคลากร และระบบสนับสนุนอื่นๆ (ทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น) ควรมีความชัดเจนเป็นรูปธรรม เพื่อให้มั่นใจว่า มีงบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอ พร้อมต่อการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท.

โอกาสด้านการวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน : แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ ทอท. เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ จัดสรรทรัพยากร ติดตามประเมินผล

1) การกำหนดให้ ผู้บริหาร คณะทำงานการจัดการความรู้และบุคลากรจากหน่วยงานเกี่ยวข้องที่สำคัญ มีส่วนร่วมในการจัดทำ ทบทวน นำกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติในสายงาน หน่วยงานต่างๆ และการติดตามประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้

2) จัดสรรทรัพยากรทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน รวมถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินงาน การติดตามและประเมินผลแผนงาน/โครงการ โดยให้ความสำคัญกับแผนงาน/โครงการสำคัญที่มีผลโดยตรงกับเป้าหมายตามตัววัดการบรรลุวิสัยทัศน์ตามแผนการจัดการความรู้เป็นอันดับต้น

- **ด้านบุคลากร** การสื่อสาร สร้างความเข้าใจ ไม่ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ ส่งผลให้บุคลากรส่วนใหญ่ไม่เข้าใจและไม่ตระหนักถึงความสำคัญ ประโยชน์ของการจัดการความรู้ รวมถึงไม่มีแนวทางในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อกระตุ้นบุคลากรให้กล้าคิดกล้าทำ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ขาดการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน KM (KM audit)

โอกาสด้านบุคลากร : องค์กรสามารถสร้างความตระหนัก สร้างสภาพแวดล้อม สร้างกิจกรรมพัฒนาศักยภาพทีมงาน ดังนี้

- 1) สร้างความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วมและการสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้
- 2) ปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความร่วมมือของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรและองค์กรภายนอก
- 3) สร้างกิจกรรมกระตุ้นบุคลากรให้กล้าคิดกล้าทำและสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง
- 4) พัฒนาทีมงานการจัดการความรู้เพื่อให้มีความรู้และความสามารถเพียงพอในการดำเนินงานการจัดการความรู้ขององค์กร

● ด้านกระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ที่ได้กำหนดไว้ยังไม่สะท้อนการดำเนินงานที่สำคัญ เช่น การนำความรู้มาใช้ในการเรียนรู้ระดับองค์กร การสร้างนวัตกรรมและกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นต้น นอกจากนี้ยังไม่พบว่ามีกระบวนการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม และยังไม่มีข้อกำหนดวิธีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้จากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกตามห่วงโซ่อุปทานอย่างเป็นระบบและนำสารสนเทศ/ความรู้ที่ได้มาสร้างคุณค่าเพิ่มผ่านความร่วมมือการแลกเปลี่ยนวิปฏิบัติที่ดี (Good Practices) การเทียบเคียง (Benchmarking)

โอกาสด้านกระบวนการจัดการความรู้ : การบ่งชี้ รวบรวม สร้าง ถ่ายทอด แบ่งปัน ความรู้และสารสนเทศ ดังนี้

- 1) กำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ สารสนเทศ/ความรู้ที่ต้องการจากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) และการกำหนดวิธีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ที่สำคัญผ่านช่องทางที่มีประสิทธิภาพ
- 2) พัฒนาระบบสารสนเทศการจัดการความรู้ที่สามารถยกระดับจัดการความรู้ให้เป็นระบบและเชื่อมโยงองค์ความรู้ โดยใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ/ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการส่งเสริมการเรียนรู้ การพัฒนาปรับปรุงงาน และการสร้างนวัตกรรม
- 3) รวบรวมองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนวิปฏิบัติที่ดี (Good Practices) บทเรียนที่ต้องทบทวนเพื่อการเรียนรู้ (Lesson Learned) ที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และส่งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้งานรวมถึงบันทึกและเผยแพร่ระบบสารสนเทศขององค์กร

● ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน

แนวทางการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจุดที่ต้องควบคุม รมั้ดระวังหรือจุดสำคัญ/วิกฤติ (Critical Step) ของกระบวนการสำคัญต่างๆ ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจและความระมัดระวังโดยใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ควรมีการดำเนินการอย่างชัดเจน

โอกาสด้านกระบวนการปฏิบัติงาน : การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับกระบวนการต่างๆ ได้แก่ กระบวนการวิจัย พัฒนา กระบวนการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน กระบวนการสร้างนวัตกรรม กระบวนการบริหารความเสี่ยง ด้วยการบูรณาการในขั้นตอนการออกแบบและทบทวนระบบงานและการบูรณาการด้วยระบบสารสนเทศ

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น จึงนำมาซึ่งการปรับปรุงแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ปีงบประมาณ 2564-2568 โดย ทอท. มีเป้าหมายในการนำการจัดการความรู้และนวัตกรรม เพื่อบูรณาการองค์ความรู้สู่การบริหารท่าอากาศยานอย่างมืออาชีพ โดยการจัดทำโครงสร้างการบริหารจัดการความรู้ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรทุกกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท.

3.2 โครงสร้างการบริหารจัดการความรู้

คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท.

(ประธาน: กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ทอท.)

คณะกรรมการจัดการความรู้ ทอท.

หัวหน้าคณะกรรมการ : ผู้อำนวยการสถาบันวิทยาการท่าอากาศยาน

ทีม KM Audit/Facilitator ส่วนกลาง

หัวหน้าทีม : ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาศักยภาพบุคคล

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (KM Expert) กลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

กลุ่มนักจัดการความรู้ (KM Facilitator) (พนักงานจากส่วนงานต่างๆ)

ภาพที่ 8 แผนภาพผังโครงสร้างการบริหารจัดการความรู้ของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

โครงสร้างการบริหารจัดการความรู้ของ ทอท. อ้างอิงตามคำสั่งบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ที่ 1194/2563 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท. (ข้อมูล ณ ต.ค.63) ซึ่งประกอบด้วย

3.2.1 คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท. กำกับดูแลนโยบายการจัดการความรู้

ประกอบด้วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ทอท. (กอญ.) เป็นประธานคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม ทอท. มีรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานยุทธศาสตร์) และรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจ) เป็นรองประธานกรรมการ โดยมีกรรมการจากผู้แทนสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายงานท่าอากาศยานภูมิภาค, สายงานบัญชีและการเงิน, สายงานพัฒนารัฐกิจและการตลาด, สายงานวิศวกรรมและการก่อสร้าง, สายงานมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน, ผู้อำนวยการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ, ผู้อำนวยการท่าอากาศยานดอนเมือง, ผู้อำนวยการท่าอากาศยานภูเก็ต, ผู้อำนวยการท่าอากาศยานเชียงใหม่, ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายกฎหมาย, สายงานเทคโนโลยีดิจิทัล และการสื่อสาร, ผู้อำนวยการสถาบันวิทยาการท่าอากาศยาน, ผู้อำนวยการสำนักกรรมการผู้อำนวยการใหญ่, ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายงานยุทธศาสตร์ เป็นกรรมการและเลขานุการ, ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาวิทยาการและนวัตกรรม เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- 1) กำหนดเป้าหมาย นโยบาย และแนวทางการดำเนินงานในด้านการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท. ให้สอดคล้องกับทิศทางของแผนวิสาหกิจ ทอท. และระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ
- 2) วิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานเพื่อนำไปปรับปรุงแผนพัฒนาการจัดการความรู้ และแผนแม่บทนวัตกรรมของ ทอท.
- 3) เสนอแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. และแผนแม่บทนวัตกรรมของ ทอท.
- 4) แต่งตั้งคณะทำงานชุดย่อยเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้อง

3.2.2 คณะทำงานการจัดการความรู้ ทอท. ขับเคลื่อนนโยบายด้านการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ

ประกอบด้วยผู้อำนวยการสถาบันวิทยาการท่าอากาศยาน เป็นหัวหน้าคณะทำงานการจัดการความรู้ ทอท. มีผู้อำนวยการฝ่าย/ส่วน เป็นผู้ทำงาน มีผู้อำนวยการส่วนพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นผู้ทำงานและเลขานุการ โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- 1) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และจัดทำแผนการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงจัดทำแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ (KM Strategic Plan) เพื่อรองรับนโยบายของคณะกรรมการบริหารการจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท. รวมทั้งตัวชี้วัดองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้
- 2) พิจารณาองค์ความรู้ที่สำคัญและส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 3) พิจารณา กำหนด และสนับสนุนผู้ทำหน้าที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ในส่วนงาน (KM Facilitator) และกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) รวมถึงประเมินและติดตามผลการดำเนินงาน
- 4) กำหนด ทบทวน และมีส่วนร่วมในกิจกรรม ตลอดจนสนับสนุนเสริมสร้างการดำเนินการจัดการความรู้ของ ทอท.
- 5) ประเมินผลความสำเร็จจากการส่งเสริมการจัดการความรู้ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะด้านการจัดการความรู้ของ ทอท.

คณะทำงานการจัดการความรู้ ทอท. กำกับดูแลนโยบายการจัดการความรู้ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง นโยบายด้านการจัดการความรู้ และให้คำปรึกษา แนะนำ กลั่นกรอง พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนด้านการจัดการความรู้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยคำนึงถึงการสร้างความตระหนักความเข้าใจ การมีส่วนร่วม การสร้างแรงจูงใจ ความพอเพียงของการจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินกิจกรรมทั้งในเรื่องงบประมาณ พื้นที่การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนและการพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้ ซึ่งฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นฝ่ายเลขานุการ ได้จัดทำแผนดังกล่าวโดยใช้ข้อมูลจาก VOCs ผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่ผ่านมา ผลการบริหารความเสี่ยงและแผนงานสำคัญต่าง ๆ ก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการ ทอท. พิจารณาให้ความเห็นชอบ และประกาศใช้เมื่อคณะกรรมการ ทอท. พิจารณาให้ความเห็นชอบประกาศใช้นโยบายและแผนด้านการจัดการความรู้ดังกล่าวแล้ว คณะทำงานการจัดการความรู้ ทอท. ขับเคลื่อนนโยบายด้านการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ ต้องนำไปสื่อสารให้พนักงานและลูกจ้าง ทอท. ผ่านกิจกรรมสื่อสารภายใน การประชุมหน่วยงาน และช่องทางดิจิทัลของ ทอท.

3.2.3 ทีม KM Audit/Facilitator ส่วนกลาง

ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยส่วนพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ รับผิดชอบในการส่งเสริมและพัฒนานักจัดการความรู้ (KM Facilitator) ประจําส่วนงานของ ทอท. เพื่อให้ นักจัดการความรู้ เป็นผู้ดำเนินการด้านการจัดการความรู้ของส่วนงานอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย แนวทาง การขับเคลื่อนระบบการจัดการความรู้ของ ทอท. สามารถแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งช่วยยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยมีหน้าที่ ดังนี้

- 1) บ่งชี้ สร้าง แสวงหา รวบรวม เรียบเรียง และจัดเก็บความรู้ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานทั้งในส่วน ของความรู้ที่มีอยู่หรือความรู้ที่จัดหามาได้อย่างเป็นระบบ
- 2) ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยจัดให้มีกิจกรรม การเรียนรู้ การถ่ายทอดประสบการณ์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกระบวนการทำงานทั้งกระบวนการหลักและ กระบวนการสนับสนุน
- 3) พัฒนาคณะอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้และความสามารถเพียงพอในการดำเนินงานด้านการจัดการ ความรู้ขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ
- 4) ประสานงานกับฝ่าย/ส่วนงาน หรือบุคลากร เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
- 5) สรุปจำนวนองค์ความรู้ในหน่วยงานเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างเหมาะสม พร้อมนำเสนอผล การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และรายงานความก้าวหน้าให้ผู้อํานวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลทราบ
- 6) อํานวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitate) กระตุ้นและเสริมสร้างบรรยากาศให้เกิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการแก้ไขปัญหาในงานและพัฒนาระบบการ ทำงานของส่วนงาน
- 7) นำเสนอแผนการดำเนินงานจัดการองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องต่อผู้อํานวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากร บุคคล เพื่อสนับสนุนให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์หรือแก้ไขปัญหาในงานของ ส่วนงานต่าง ๆ ของ ทอท.
- 8) สร้างกิจกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ เช่น สัมภาษณ์ การสรุปประเด็นสำคัญจากการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นในงาน
- 9) สื่อสาร ประชาสัมพันธ์กิจกรรมส่งเสริมการจัดการองค์ความรู้
- 10) ถ่ายทอดกระบวนการ การจัดการองค์ความรู้ เพื่อให้พนักงานในส่วนงานเกิดความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรและเห็นประโยชน์ที่จะได้รับ
- 11) ประสานงานกับคณะกรรมการจัดการความรู้ ทอท. เกี่ยวกับปัญหาที่พบในกระบวนการที่ส่วนงาน คัดเลือกมาพัฒนาระบบงานประจำปี พร้อมแนะนำแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ต้องอาศัยระบบองค์ความรู้ในองค์กร ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร และสอดคล้องกับการกำหนดความรู้ที่สำคัญและการสร้าง/แสวงหาความรู้ ของ ทอท.

12) สร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐานมีความเชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยงองค์กร โดยสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม จุดที่ต้องควบคุม ระเบิดระวางหรือจุดสำคัญ/วิกฤติ (Critical Step) ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจและความระมัดระวัง

13) รวบรวมข้อมูล สารสนเทศ ความรู้จากการจัดการความรู้ของ ทอท. เข้าสู่ระบบงานภายใน ทอท.

14) จัดกิจกรรมรณรงค์ ส่งเสริม กระตุ้น สร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ แนวคิด และพฤติกรรม นำไปสู่การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้

15) กำหนดขั้นตอนและวิธีการสอบทาน (KM Audit) กระบวนการจัดการความรู้ของ ทอท. โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องของกระบวนการจัดการความรู้กับยุทธศาสตร์องค์กร แผนงานอื่นที่สำคัญ ความท้าทายของตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผนการจัดการความรู้ที่สามารถติดตามและประเมินผลได้ โดยสามารถนำประสิทธิผลของการดำเนินงานมาปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพหรือเพื่อมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

3.2.4 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (KM Expert) กลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) และกลุ่มนักจัดการความรู้ (KM Facilitator) (ส่วนงานต่างๆ ของ ทอท.)

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (KM Expert) กลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) และกลุ่มนักจัดการความรู้ (KM Facilitator) คือ กลุ่มคนที่มีความเชี่ยวชาญในงานเดียวกัน มีประสบการณ์หรือปัญหาที่ทำงานเหมือนกันมารวมตัวเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยการรวบรวม สร้าง และจัดเก็บความรู้ตามกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยในปี 2559 ทอท. ได้จัดตั้งกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) จำนวน 28 กลุ่ม มีการเชื่อมโยง CoP หลายๆ CoP เข้าด้วยกันและพัฒนาต่อยอดกลุ่ม CoP เป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (KM Expert) ตามกระบวนการทำงานหลักของ ทอท. ซึ่งเป็นเครือข่าย (Social Network) ที่มีการปฏิบัติงานร่วมกันจากหลายๆ งานใน ทอท. แบบสหวิทยาการ ในการร่วมกันจัดการปัญหาที่ซับซ้อนก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามสายงาน และมีการสร้างองค์ความรู้ตามกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Knowledge Network) เพื่อสร้าง จัดเก็บ และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ โดยมีหน้าที่ดังนี้

1) สร้าง รวบรวม จัดเก็บความรู้ และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

2) สร้างกิจกรรมเพื่อได้มาซึ่งองค์ความรู้ เช่น สัมภาษณ์ การสรุปประเด็นสำคัญจากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

3) สื่อสาร ประชาสัมพันธ์กิจกรรมส่งเสริมการจัดการองค์ความรู้

4) ถ่ายทอดกระบวนการจัดการองค์ความรู้ เพื่อให้พนักงานในส่วนงานเกิดความรู้ ความเข้าใจ และเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ของ ทอท.

5) ช่วยเหลือแนะนำการใช้ระบบการจัดการความรู้ ทอท. (Knowledge Management System : KMS) ให้กับพนักงานภายในส่วนงาน

6) ประสานงานหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบโครงการระบบการจัดการความรู้ ทอท. เพื่อแจ้งปัญหาข้อสงสัย หรือแนะนำแนวทางต่างๆ

7) ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ในการปรับปรุงการทำงาน (Process Improvement) สร้างนวัตกรรม (Innovation) ที่ต้องอาศัยระบบความรู้ในองค์กร

3.3 แนวทางการบริหารกระบวนการจัดการความรู้

การบริหารจัดการความรู้เป็นแนวทางที่ ทอท. ใช้ในการจัดการความรู้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์เป้าหมายหรือกลยุทธ์ขององค์กร ประกอบด้วยกระบวนการดังนี้



ภาพที่ 10 ภาพตัวแบบกระบวนการจัดการความรู้ของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

3.3.1 กระบวนการจัดการความรู้

ทอท. มีการกำหนดกระบวนการที่ใช้สำหรับจัดการความรู้ ไว้ 7 ขั้นตอน ตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ดังนี้

1) การทบทวนประเมินระบบการจัดการความรู้ที่ผ่านมา (Knowledge Management Assessment)

เป็นกระบวนการที่มีการประเมินว่าในปีที่ผ่านมาองค์กรได้ดำเนินการด้านการจัดการความรู้อะไรบ้างที่เป็นไปด้วยดีและมีประเด็นอะไรบ้างที่ต้องปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าที่ผ่านมาเมื่อเทียบกับแผนระยะสั้นและแผนระยะยาวที่กำหนดไว้ รวมทั้งพิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นระหว่างปี เช่น นโยบายผู้บริหาร เสียงของลูกค้า (VOCs) ความรู้วิกฤติ (Critical Knowledge) เพื่อจะนำไปเป็นปัจจัยนำเข้าของการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการบริหารจัดการความรู้ ทั้งระยะยาวและระยะสั้นในปีต่อไป

2) กำหนดทิศทางและเป้าหมายการบริหารจัดการความรู้ ทั้งระยะยาวและระยะสั้น
(KM Strategic Plan and Yearly Action Plan)

เป็นกระบวนการที่มีการทบทวนปรับปรุงหรือกำหนดทิศทาง แผนงาน ตัววัดความสำเร็จและ
ทรัพยากรประจำปี เพื่อให้การจัดการความรู้สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

3) กำหนดแผนที่ความรู้และจัดลำดับความสำคัญของหัวข้อความรู้ที่ทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด
(K-Map and K-Landscape)

เป็นกระบวนการที่กลุ่มคนหรือทีมการจัดการความรู้ (KM Facilitator) ที่ได้รับมอบหมายในแต่ละ
หน่วยงาน พิจารณาว่า ความรู้อะไรที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมายของหน่วยงาน หรือความรู้อะไร
ที่ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของความต้องการหรือเสียงของลูกค้า VOCs หรือความรู้
อะไรที่ใช้ปรับปรุงหรือพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ในกระบวนการปฏิบัติงาน
หรือความรู้อะไรที่ใช้ในการสร้างกระบวนการปฏิบัติงานใหม่เพื่อลดต้นทุน ลดขั้นตอน หรือเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้กับ
หน่วยงานและความรู้เรื่องนั้นๆ เรามีหรือยัง มีเรื่องใดบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร โดยนำผลสำรวจความพึงพอใจ
ของ VOCs ผลการดำเนินงานในอดีต ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น แผนงานสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาประกอบการ
พิจารณาเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความรู้ที่ต้องการจัดการเมื่อระบุน้ำความรู้ที่มีความสำคัญมากที่สุดที่ต้องการ
จัดการได้แล้วก็ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ของหน่วยงาน โดยระบุกิจกรรม ผู้รับผิดชอบ
งบประมาณในการดำเนินการ จากนั้นเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงประจำกลุ่มงานเพื่อพิจารณาอนุมัติแผนปฏิบัติการ
ดังกล่าว

4) ออกแบบรูปแบบและคัดเลือกเครื่องมือการบริหารจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับเนื้อหาและบริบท
ของแต่ละหน่วยงาน (Select KM-Tools)

เป็นกระบวนการที่เมื่อทีมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน (KM Facilitator) ได้จัดวางโครงสร้าง
ความรู้เรียบร้อยแล้ว จึงพิจารณาว่าทำให้ความรู้ที่สร้างและแสวงหานั้นเข้าใจง่ายและสมบูรณ์อย่างไร โดยทำการ
ปรับปรุงรูปแบบเอกสารหรือความรู้ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ด้วยภาษาเดียวกัน และปรับปรุงเนื้อหาของเอกสาร
หรือความรู้ดังกล่าวให้สมบูรณ์ ผ่านเครื่องมือการจัดการความรู้ที่หลากหลาย เหมาะสมกับเนื้อหาและบริบทของ
แต่ละหน่วยงาน

5) พัฒนาทีมงานจัดการความรู้กำหนดกรอบการดำเนินการแผนงาน (Develop KM Facilitator)

เป็นกระบวนการที่เมื่อมีการกำหนดรูปแบบของการจัดการความรู้ตามเนื้อหาและบริบทของแต่ละ
หน่วยงานได้แล้ว จะต้องมีการพัฒนาทีมงานจัดการความรู้ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามรูปแบบที่กำหนดไว้ให้
เหมาะสมรูปแบบการพัฒนานี้ อาจเป็นรูปแบบของการฝึกอบรม การโค้ช หรือระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น

6) ดำเนินการบริหารจัดการความรู้ตามบริบทของหน่วยงาน (KM in Action)

เป็นกระบวนการที่เมื่อทีมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน (KM Facilitator) ได้จัดเตรียมความรู้
ผ่านช่องทางในการเผยแพร่หรือถ่ายทอดความรู้เรียบร้อยแล้ว จึงพิจารณาว่าจะใช้วิธีใดในการดำเนินการตั้งแต่รวบรวม

(Collect), สร้าง (Create), แสวงหา (Search), แบ่งปัน (Share), นำความรู้ไปใช้ (Apply), กรณีเป็น Explicit Knowledge อาจทำเป็นเอกสาร, ฐานข้อมูลความรู้, เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ กรณีเป็น Tacit Knowledge อาจทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน, กิจกรรมกลุ่ม, ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (CoP), ระบบพี่เลี้ยง, การสับเปลี่ยนงาน, การยืมตัว, หรือ เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7) ประเมินผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (KM Evaluation)

เป็นกระบวนการที่เมื่อทีมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน (KM Facilitator) ได้ดำเนินการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ผ่านวิธีหรือกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้เรียบร้อยแล้ว จึงทำการประเมินผลว่าความรู้ที่ได้ทำการ จัดเก็บและแลกเปลี่ยนแบ่งปันไปแล้วนั้น ผู้เข้าร่วมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนได้มีการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับ องค์กรหรือไม่ ทำให้องค์กรดีขึ้นหรือไม่ หรือมีผลต่อการพัฒนาองค์กรหรือไม่ ทั้งนี้ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่ง ของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน จาก 1) สร้างองค์ความรู้ไปสู่ 2) การนำความรู้ไปใช้ 3) เกิดการเรียนรู้ และประสบการณ์ใหม่ โดยนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้ไปเป็นฐานในการต่อยอดตามระบบการเรียนรู้ภายใน หน่วยงานหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

3.3.2 กระบวนการรายงานและติดตามผล

ส่วนพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล (สพค.ฝพค.) มีการรวบรวม ติดตาม และจัดทำรายงานผลการจัดการความรู้ตามแผนการจัดการความรู้ ทอท. รายไตรมาส เพื่อเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการจัดการความรู้ ทอท. พิจารณาถึงการจัดการความรู้ของ ทอท. ว่ามีการดำเนินงานอย่างถูกต้อง เหมาะสม และบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ตามลำดับ

3.3.3 กระบวนการประเมินผลการจัดการความรู้

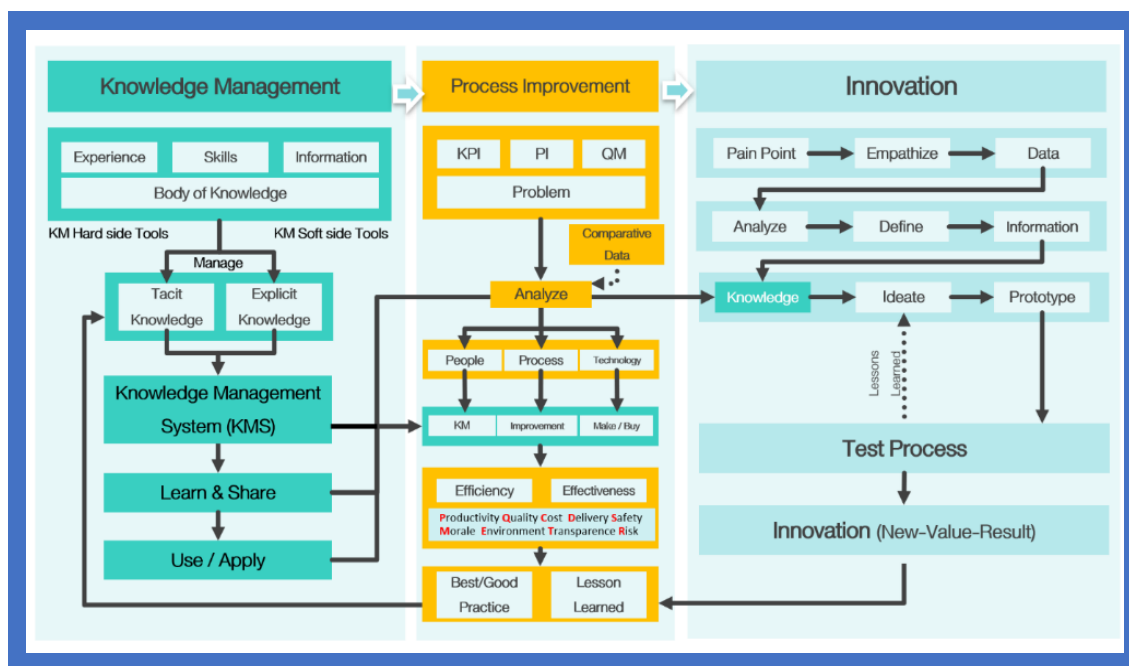
ส่วนพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล (สพค.ฝพค.) มีการจัดทำสรุปรายงานประเมินผลการจัดการความรู้ตามแผนการจัดการความรู้ ทอท. รายปี และเสนอต่อที่ประชุม คณะกรรมการจัดการความรู้ ทอท. เพื่อให้มั่นใจว่า ทอท. มีการจัดการความรู้เป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผล

3.3.4 กระบวนการทบทวนการจัดการความรู้

ทอท. มีการทบทวนกระบวนการจัดการความรู้ โดยใช้ข้อมูลเปรียบเทียบผลการตอบสนองต่อ VOCs สรุปรายงานการประเมินผลการจัดการความรู้ที่ผ่านมา ผลการบริหารความเสี่ยง และผลการดำเนินงาน ตามแผนงานสำคัญต่างๆ ผ่านคณะกรรมการจัดการความรู้ ทอท. เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าแนวทางการบริหาร จัดการความรู้ของ ทอท. มีประสิทธิภาพทันสมัย และเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

3.4 ความเชื่อมโยงกระบวนการจัดการความรู้สู่กระบวนการจัดการนวัตกรรมของ ทอท.

ในปี 2563 ทอท. ได้นำรายงานสถานการณ์ดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (การวิเคราะห์ช่องว่าง : GAP Analysis) ด้านการจัดการความรู้วิเคราะห์ และเชื่อมโยงกระบวนการจัดการความรู้ของ ทอท. ที่มีอยู่เดิมเพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความรู้ของ ทอท. มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ ปี 2563 ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ดังตารางที่ 1 แนบท้าย ส่งผลให้ ทอท. มีการปรับกระบวนการจัดการความรู้และแนวทางการส่งผ่านสู่กระบวนการจัดการนวัตกรรมของ ทอท. ดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 แผนภาพกระบวนการจัดการความรู้ และแนวทางการส่งผ่านสู่กระบวนการจัดการนวัตกรรมของ ทอท.

จากแผนภาพข้างต้น ทอท. ได้เชื่อมโยงกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) การพัฒนากระบวนการงาน (Process Improvement) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ในมิติต่างๆ โดยกระบวนการจัดการความรู้ของ ทอท. จะเริ่มต้นจากการแบ่งกลุ่มของความรู้ออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้ (กำหนดตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิต พ.ศ.2546)

1. ประสบการณ์ (Experience)
2. ความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ (Skills)
3. สารสนเทศ (Information)
4. องค์กรวิชา (Body of Knowledge)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) คือ การรวบรวมกลุ่มของความรู้ 4 กลุ่มข้างต้นที่กระจายอยู่ในรูปแบบของเอกสาร สารสนเทศ ทักษะในตัวตน และองค์กรวิชาความรู้ด้านต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กร มาจัดการให้เป็นระบบและสามารถเข้าถึงได้โดยผ่านเครื่องมือการจัดการความรู้ (KM Tools) ทั้งด้าน Hard side และ Soft side ซึ่งผลลัพธ์ (output) ของการจัดการความรู้ดังกล่าวจะได้อะไรที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)

และความรู้ซ่อนเร้นหรือความรู้ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) เพื่อสามารถนำไปเผยแพร่และแบ่งปันผ่านระบบการจัดการความรู้ขององค์กร สำหรับ ทอท. ได้รวบรวมความรู้ทั้ง Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge จากกระบวนการทำงานที่สำคัญ พนักงานที่มีความเชี่ยวชาญ และผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในด้านต่างๆ ไว้ในระบบ Intranet ของ ทอท. หรือ Knowledge Management System (KMS) ซึ่งทำให้ พนักงาน ทอท. สามารถนำความรู้ในระบบ KMS ไปใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้และพัฒนาการทำงาน โดยสิ่งสำคัญของการจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างหรือรวบรวมความรู้ (Create/Collect), การแบ่งปันความรู้ (Share), และการประยุกต์ใช้ความรู้ (Apply) ซึ่งระบบการจัดการความรู้สามารถแบ่งปันความรู้ที่ได้ในรูปแบบของความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) และความรู้ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) เท่านั้น ส่วนการที่จะนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในเรื่องของการพัฒนากระบวนการทำงานหรือการสร้างนวัตกรรมจำเป็นจะต้องใช้เครื่องมือในรูปแบบอื่นมาสนับสนุนการพัฒนากระบวนการทำงาน (Process Improvement) เริ่มจากการระบุปัญหาโดยพิจารณาจาก 3 ส่วนหลัก ได้แก่ ค่าเกณฑ์วัดต่างๆ ที่องค์กรกำหนด (KPI), ตัววัดในกระบวนการ (Performance Indicator : PI) และระบบคุณภาพขององค์กร (Quality Management: QM) หากผลลัพธ์ต่ำกว่าค่าเป้าหมาย อาจแสดงถึงการเกิดปัญหาในกระบวนการทำงาน หรือปัญหาในองค์กร ซึ่งเมื่อพบปัญหาจากตัววัดแล้วจึงจะดำเนินการวิเคราะห์หาสาเหตุใดการดำเนินการขององค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Problem Analysis/Root Cause Analysis : RCA) โดยเลือกใช้เครื่องมือวิเคราะห์กระบวนการทำงานที่เหมาะสมกับปัญหา เช่น Fishbone Diagram, Why Why Analysis, Pareto หรือเครื่องมืออื่นๆ แล้วจึงนำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้มาเปรียบเทียบกับคู่เทียบ (Comparative Data) ที่เก่งกว่าหรือคู่เทียบที่ใกล้เคียงกัน กระบวนการทำงานขององค์กรจะสามารถแบ่งที่มาของปัญหาได้ 3 กลุ่มหลัก คือ คน (People), กระบวนการ (Process) และ เทคโนโลยี (Technology) ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้จะเข้ามาช่วยในการแก้ปัญหา โดยเฉพาะปัญหาที่เกิดขึ้นจากคน (People) ซึ่งจะต้องแก้ไขโดยการพัฒนาทักษะ ความสามารถ ความเข้าใจ องค์กรความรู้ของคนที่มีปัญหาในกระบวนการนั้นๆ ผลลัพธ์ของการปรับปรุงกระบวนการทำงานจะแสดงในรูปของประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) เช่น กระบวนการทำงานดีขึ้นกว่าเดิม (Better) รวดเร็วขึ้นกว่าเดิม (Faster) และค่าใช้จ่ายลดลง (Cheaper) ซึ่งหากผลของการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ดีกว่าเป้าหมายจนสามารถนำมาเป็นวิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practice) หรือวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในกระบวนการทำงาน ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ แบ่งปัน และขยายผลหรือประยุกต์ใช้ไปยังกระบวนการทำงานอื่นๆ ได้ ย่อมเป็นการแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของการจัดการความรู้เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ซึ่ง ทอท. ได้เริ่มนำกระบวนการจัดการความรู้มาช่วยในการปรับปรุงกระบวนการทำงานในท่าอากาศยาน เช่น การนำระบบ Google Forms มาใช้ในการปฏิบัติงานบริหารหลุมจอดอากาศยานและควบคุมการขับเคลื่อนสะพานเทียบเครื่องบิน, งานควบคุมจราจรภาคพื้น ฝ่ายปฏิบัติการเขตการบิน ท่าอากาศยานภูเก็ต ได้นำระบบมาใช้เพื่อควบคุมการทำงานของลูกจ้างขับเคลื่อนเครื่องบินให้เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน (SoP) เช่น การตรวจสอบเวลาเข้าสแตนด์บายก่อนอากาศยานเข้าจอด 15 นาที, ตรวจสอบเช็คอุปกรณ์และระบบการขับเคลื่อนให้มีความพร้อม ทั้งนี้เพื่อความปลอดภัยต่ออากาศยานและทรัพย์สินของ ทอท. โดยข้อมูลต่างๆ จะถูกจัดเก็บเข้าในระบบ เพื่อให้

ง่ายต่อการค้นหาและเรียกดูข้อมูลสำหรับการพัฒนาเพื่อต่อยอดและได้มีการนำไปใช้ในงานควบคุมจรรยาบรรณ นอกเหนือจากงานควบคุมสะพานเทียบเครื่องบิน เช่น การตั้งจุดตรวจ Spot Check, การตรวจลานจอดอากาศยาน, การตรวจการใช้งานของรถ เป็นต้น ในการนำระบบ Google Forms มาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานนั้น ถือว่าเป็นการนำระบบหรือทรัพยากรที่มีอยู่แล้วมาช่วยให้การทำงานเป็นระบบและลดค่าใช้จ่ายจากกระดาษที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน (Paperless) เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหาร ทอท. ในการประหยัดค่าใช้จ่ายขององค์กร รวมทั้งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและความสะดวกในการตรวจสอบและติดตามข้อมูลของผู้บริหาร

สำหรับการใช้ความรู้เพื่อนำไปสร้างนวัตกรรม (Innovation) นั้น อยู่ในส่วน Design Thinking ของกระบวนการสร้างนวัตกรรม กล่าวคือ ในกระบวนการคิดทางนวัตกรรมซึ่งเริ่มต้นจากการรับทราบปัญหา (Pain Point) ทำความเข้าใจปัญหาอย่างลึกซึ้ง (Emphasize) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล (Data) ของปัญหานั้น แล้วจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูล (Analyze) สรุปประเด็นของปัญหา (Define) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์หรือเรียกว่าสารสนเทศ (Information) ก่อนที่จะนำไปคิดหาวิธีเพื่อแก้ไขปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (Ideate) ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจำเป็นต้องมีแหล่งความรู้เพื่อค้นคว้า หาข้อมูล หรือองค์ความรู้อื่นๆ ทั้งในและนอกองค์กรมาประกอบความคิดเพื่อพัฒนาให้เกิดเป็นนวัตกรรมต้นแบบ (Prototype) นอกจากนี้ในช่วงของการสร้างนวัตกรรมต้นแบบ (Prototype) อาจเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว (Fail) ซึ่งในกระบวนการจัดการความรู้เรียกว่าการถอดบทเรียน/บทเรียนที่ต้องทบทวนเพื่อการเรียนรู้ (Lesson Learned) ที่จะนำไปบันทึก แบ่งปัน เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดในกระบวนการขึ้นอีก ผลของกระบวนการสร้างนวัตกรรมจะกลายเป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อนำไปเรียนรู้ ต่อยอด และขยายผลในกระบวนการอื่นๆ ในการประยุกต์ใช้นวัตกรรมขององค์กรต่อไป

ตารางที่ 1 ผลวิเคราะห์ Gap Analysis ของกระบวนการจัดการความรู้ของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2562 เชื่อมโยงกระบวนการสนับสนุน KM

หัวข้อการประเมิน	ประเด็นย่อย	สรุปประเด็นสำคัญสถานะการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจ (การวิเคราะห์ช่องว่าง : GAP Analysis) ด้านการจัดการความรู้	กระบวนการทำงาน สนับสนุน	มี	ไม่มี	หลักฐาน ปี 2562
1. การนำองค์กร (KM Leadership) (8%)	1.1 วิสัยทัศน์ / ทิศทาง / นโยบาย ด้านการจัดการ ความรู้ (4%)	การนำองค์กร : อยู่ที่ระดับ 2.0750 ผู้บริหารในระดับต่างๆ ยังไม่มีแนวทางในการ กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้งเป็นทางการและ ไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของ บุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร รวมถึงยังไม่พบ ข้อมูลเชิงประจักษ์ว่าผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี ให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องและแสดงให้เห็นถึงการนำการจัดการ ความรู้มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการทำงาน ในสายงานตนเอง	1.1.1 กำหนดทิศทาง KM โดยผู้บริหารระดับสูง (Top Management)	✓		รายงานการประชุมคณะกรรมการ ขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรและ การจัดการความรู้
	1.2 การมีส่วนร่วม ของผู้บริหารทุกระดับ (4%)		1.2.1 แผนผ่านความ เห็นชอบจากอนุกรรมการ ด้านพัฒนาระบบองค์กร และการบริหารงานบุคคล		✓	
2.การวางแผนและ ทรัพยากรสนับสนุน (Planning&Resource) (4%)	2.1 การวางแผนการ จัดการความรู้และ การติดตาม ประเมินผล (2%)	การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน : อยู่ที่ระดับ 2.1500 การกำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสร งบประมาณ บุคลากร และระบบสนับสนุนอื่น ๆ (ทรัพยากรที่ไม่ใช้การเงิน เช่น ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ เป็นต้น) ควรมีความชัดเจนและเป็น รูปธรรม เพื่อให้มั่นใจว่ามิงงบประมาณและ ทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอและพร้อมต่อ การดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. (พ.ศ. 2564-2568)	2.1.1 แผนการดำเนินงาน ระบบการจัดการความรู้ ทอท.	✓		แผนการดำเนินงานระบบการ จัดการความรู้ ทอท.ประจำปี งบประมาณ 2562
	2.2 การจัดสรร ทรัพยากร (2%)		2.1.2 การติดตามและ ประเมินผลด้าน KM ราย ไตรมาส		✓	
			2.2.1 กำหนดเกณฑ์ การจัดสรรทรัพยากร		✓	

หัวข้อการประเมิน	ประเด็นย่อย	สรุปประเด็นสำคัญสถานะการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจ (การวิเคราะห์ช่องว่าง : GAP Analysis) ด้านการจัดการความรู้	กระบวนการทำงาน สนับสนุน	มี	ไม่มี	หลักฐาน ปี 2562
3. บุคลากร (8%)	3.1 ความตระหนัก ความเข้าใจ การมี ส่วนร่วม และการ สร้างแรงจูงใจด้าน การจัดการความรู้ (3%)	บุคลากร : อยู่ในระดับ 2.2625 การสื่อสาร สร้างความเข้าใจ ไม่ได้ครอบคลุม บุคลากรทุกระดับ ส่งผลให้บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ เข้าใจและไม่ตระหนักถึงความสำคัญ ประโยชน์ ของการจัดการความรู้ รวมถึงไม่มีแนวทางในการ สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อกระตุ้น บุคลากรให้กล้าคิดกล้าทำ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ อย่างต่อเนื่อง รวมถึงหน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน การจัดการความรู้ขาดการกำหนดแนวทาง/วิธีการ ในการสอบทาน การดำเนินงานของกระบวนการ ที่สำคัญด้าน KM (KM audit)	3.1.1 การสื่อสารด้าน KM ของผู้บริหารระดับสูง และ ผอ.ฝ่าย/ศูนย์/ส่วน	✓		กิจกรรม KM Day
			3.1.2 Incentive ด้าน KM	✓		รางวัล KM Star รางวัลการส่งเสริม การจัดการความรู้ของ CoP
	3.2 วัฒนธรรมและ สภาพแวดล้อมการ ทำงาน (3%)		3.2.1 การสร้าง สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อ KM		✓	
			3.2.2 การสร้าง KM Culture	✓		- การสร้างกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) - กิจกรรม KM Day
	3.3 ความสามารถ และความรับผิดชอบ ของทีมงาน การ จัดการความรู้ (2%)		3.3.1 การสร้างทีมงาน KM	✓		- การอบรมให้ความรู้กับพนักงาน กลุ่มต่างๆ เช่น กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (KM Expert) และกลุ่มชุมชน นักปฏิบัติ (CoP)
			3.3.2 KM Audit		✓	
4. กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) (8%)	4.1 กระบวนการ จัดการความรู้ที่เป็น ระบบและการนำ	กระบวนการจัดการความรู้ : อยู่ในระดับ 2.6000 กระบวนการจัดการความรู้ที่ได้กำหนดไว้ ยังไม่ สะท้อนการดำเนินงานที่สำคัญ เช่น การนำความรู้	4.1.1 ระบบการจัดการ ความรู้	✓		- แผนผังกระบวนการจัดการ ความรู้ - SIPOC กระบวนการจัดการ ความรู้

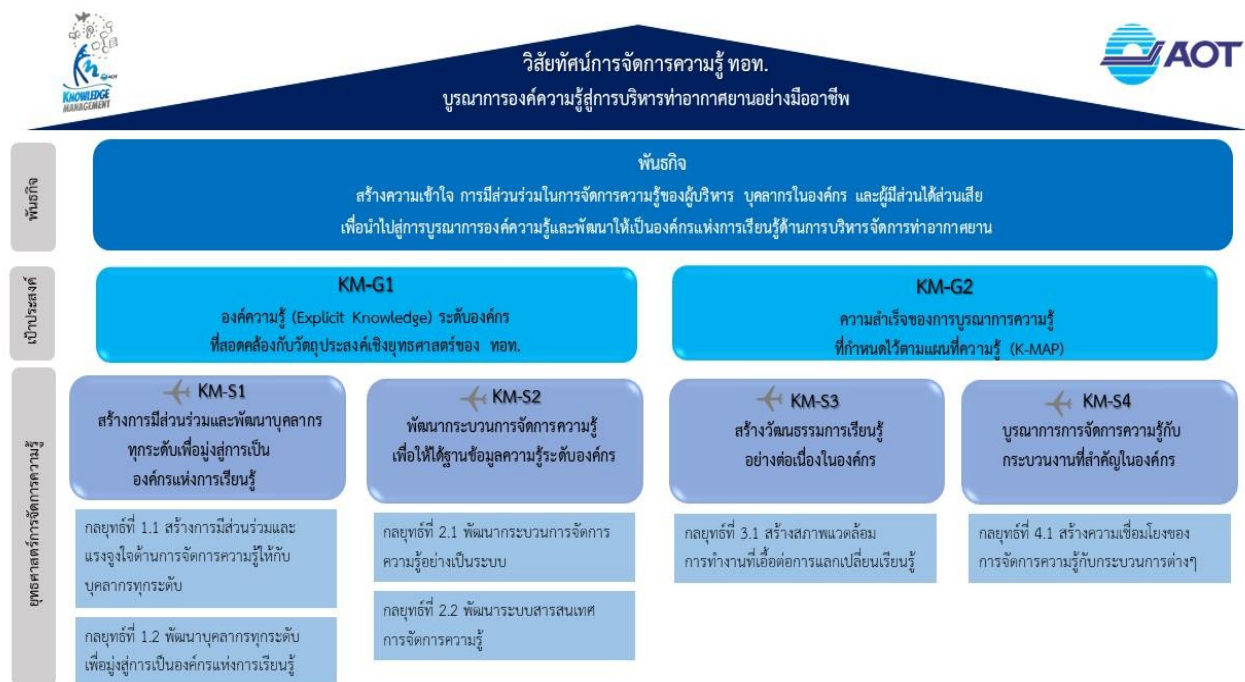
หัวข้อการประเมิน	ประเด็นย่อย	สรุปประเด็นสำคัญสถานะการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจ (การวิเคราะห์ช่องว่าง : GAP Analysis) ด้านการจัดการความรู้	กระบวนการทำงาน สนับสนุน	มี	ไม่มี	หลักฐาน ปี 2562
4. กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) (8%)	เทคโนโลยีมา ประยุกต์ใช้ (6%)	มาใช้ในการเรียนรู้ระดับองค์กร การสร้าง นวัตกรรม และกระบวนการวางแผนเชิง ยุทธศาสตร์เป็นต้น รวมถึงยังไม่พบว่ามีผู้นำ เทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้	4.1.2 การนำ ICT มาใช้ใน ระบบ KM	✓		ระบบ KMS
	4.2 สารสนเทศ/ ความรู้จากหน่วยงาน ภายนอก (2 %) 4.2 สารสนเทศ/ ความรู้จากหน่วยงาน ภายนอก (2 %)	ในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ยังไม่ พบว่ามีกำหนดวิธีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยน สารสนเทศ/ความรู้จากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ต่อ) ภายนอกตามห่วงโซ่อุปทานอย่างเป็นระบบ และนำสารสนเทศ/ความรู้ที่ได้มาสร้างคุณค่าเพิ่ม ผ่านความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) การเทียบเคียง (Benchmarking)	4.2.1 การสร้าง ความสัมพันธ์กับ Stakeholder ด้าน KM		✓	

หัวข้อการประเมิน	ประเด็นย่อย	สรุปประเด็นสำคัญสถานะการดำเนินงานของ รัฐวิสาหกิจ (การวิเคราะห์ช่องว่าง : GAP Analysis) ด้านการจัดการความรู้	กระบวนการทำงาน สนับสนุน	มี	ไม่มี	หลักฐาน ปี 2562
5. กระบวนการปฏิบัติงาน (Operational Process) (4%)	5.1 การปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้เป็นฐาน (2%)	กระบวนการปฏิบัติงาน : อยู่ในระดับ 2.2000 แนวทางการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายโอน ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจุดที่ต้องควบคุม ระยะหวังหรือจุดสำคัญ/วิกฤติ (Critical Step) ของกระบวนการสำคัญต่างๆ ให้แก่บุคลากร ที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจและความระมัดระวัง โดยใช้เครื่องมือการจัดการความรู้มีการดำเนินการ อย่างชัดเจน	5.1.1 การนำ KM ไปใช้ใน การปรับปรุงการทำงาน	✓		โครงการปรับปรุงกระบวนการ ทำงาน (CoP)
	5.2 การสร้างความ ตระหนักเรื่องความ เสี่ยงในกระบวนการ ปฏิบัติงาน (2 %)		5.2.1 ความเชื่อมโยงการ จัดการความรู้กับการ บริหารจัดการความเสี่ยง และควบคุมภายใน		✓	
6. ผลลัพธ์ของการจัดการ ความรู้ (8 %)	6.1 ผลการดำเนินการ ด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือเกิดจากการ จัดการความรู้ (8 %)	ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ : อยู่ในระดับ 1.6500 ผลลัพธ์ในบางด้าน เช่น ด้านการนำองค์กร ด้าน บุคลากร ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นต้น ยังไม่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งไม่พบว่า องค์กรได้คิดค้นนวัตกรรมและนวัตกรรมดังกล่าว มาจากพื้นฐานของการดำเนินงานด้านการจัดการ ความรู้	6.1.1 การติดตามและ ประเมินผลด้าน KM	✓		รายงานผลการดำเนินการ จัดการความรู้ ทอท.
			6.1.2 การปรับปรุง ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลด้าน KM	✓		รายงานผลการดำเนินงานตาม แผนพัฒนาและปรับปรุงองค์กร (OFI Roadmap 2562)

บทที่ 4

แผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท.

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้อง เช่น สภาพแวดล้อมเพื่อหาเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแผนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ สภาพการดำเนินงานที่ผ่านมาจากประเด็นการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (การวิเคราะห์ช่องว่าง : GAP Analysis) ด้าน “การจัดการความรู้” ปีงบประมาณ 2562 สภาพการดำเนินงานของการจัดการความรู้ขององค์กรในปัจจุบัน โดยใช้ข้อมูลผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า VOCs ผลการดำเนินงานในอดีต ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ตัวชี้วัดของแผนงานสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง นำมาสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายที่สำคัญ และกลยุทธ์ของแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2564-2568) ดังนี้



ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2564-2568)

4.1 วิสัยทัศน์

“บูรณาการองค์ความรู้สู่การบริหารท่าอากาศยานอย่างมืออาชีพ”

4.2 พันธกิจ

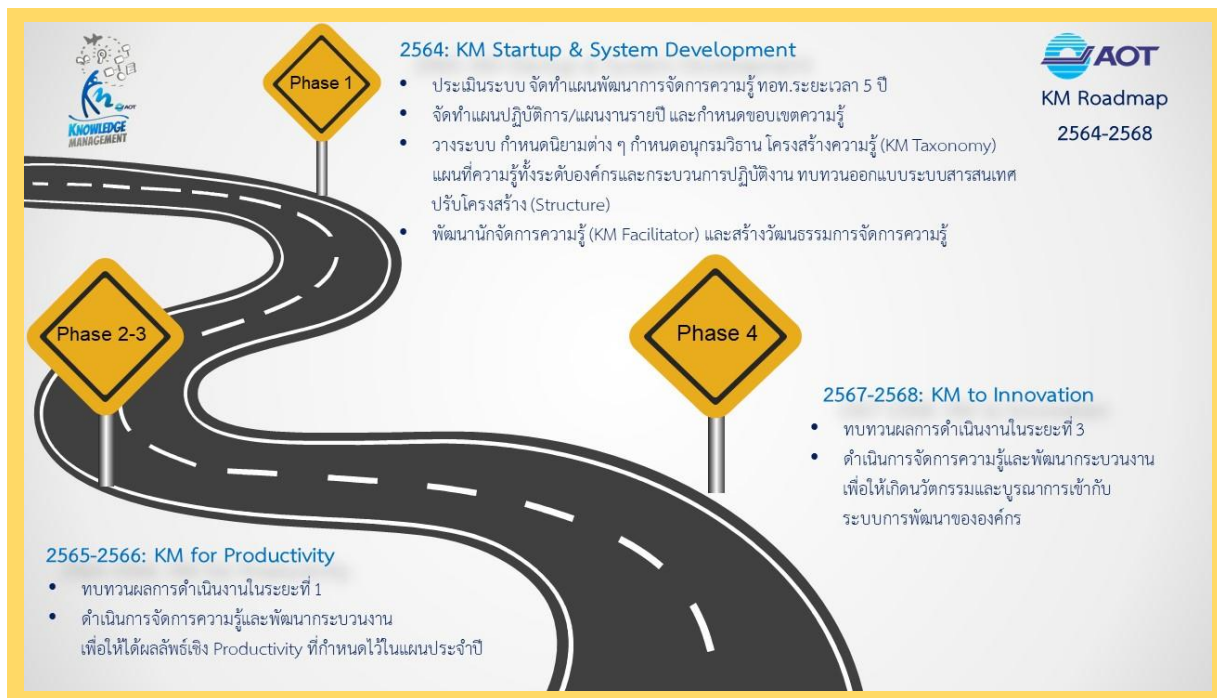
“สร้างความเข้าใจ การมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ของผู้บริหาร บุคลากรในองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปสู่การบูรณาการองค์ความรู้และพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการท่าอากาศยาน”

4.3 เป้าประสงค์

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจที่กำหนดนำมาสู่การกำหนดเป้าประสงค์เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2564-2568) ดังนี้

เป้าประสงค์	ปีงบประมาณ				
	2564	2565	2566	2567	2568
4.3.1 จำนวนองค์ความรู้ (Explicit Knowledge) ระดับองค์กรที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ ทอท.	5 เรื่อง	5 เรื่อง	5 เรื่อง	5 เรื่อง	5 เรื่อง
4.3.2 ร้อยละความสำเร็จของการบูรณาการความรู้ที่กำหนดไว้ตามแผนที่ความรู้ (K-MAP)	ร้อยละ 50	ร้อยละ 60	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	ร้อยละ 90

4.4 การกำหนดทิศทางการจัดการความรู้ ทอท. (KM Roadmap)



ภาพที่ 12 ภาพทิศทางการจัดการความรู้ ทอท. (KM Roadmap)

ทอท. ได้กำหนดทิศทางการจัดการความรู้ตามแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. โดยมีระยะเวลาดำเนินงาน 5 ปี เริ่มตั้งแต่ปีงบประมาณ 2564-2568 ซึ่งแบ่งการดำเนินงาน ออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ปีงบประมาณ 2564 : KM Startup & System Development

ดำเนินการประเมินระบบ จัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ระยะเวลา 5 ปี (ปีงบประมาณ 2564-2568) จัดทำแผนปฏิบัติการ/แผนงานประจำปี กำหนดขอบเขตความรู้ ดำเนินการวางระบบ กำหนดนิยามต่าง ๆ กำหนดอนุกรมวิธานโครงสร้างความรู้ (KM Taxonomy) แผนที่ความรู้ทั้งระดับองค์กรและกระบวนการปฏิบัติงาน ทบทวนการออกแบบระบบสารสนเทศ การปรับโครงสร้าง (Structure) รวมถึงพัฒนานักจัดการความรู้ (KM Facilitator) และสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้

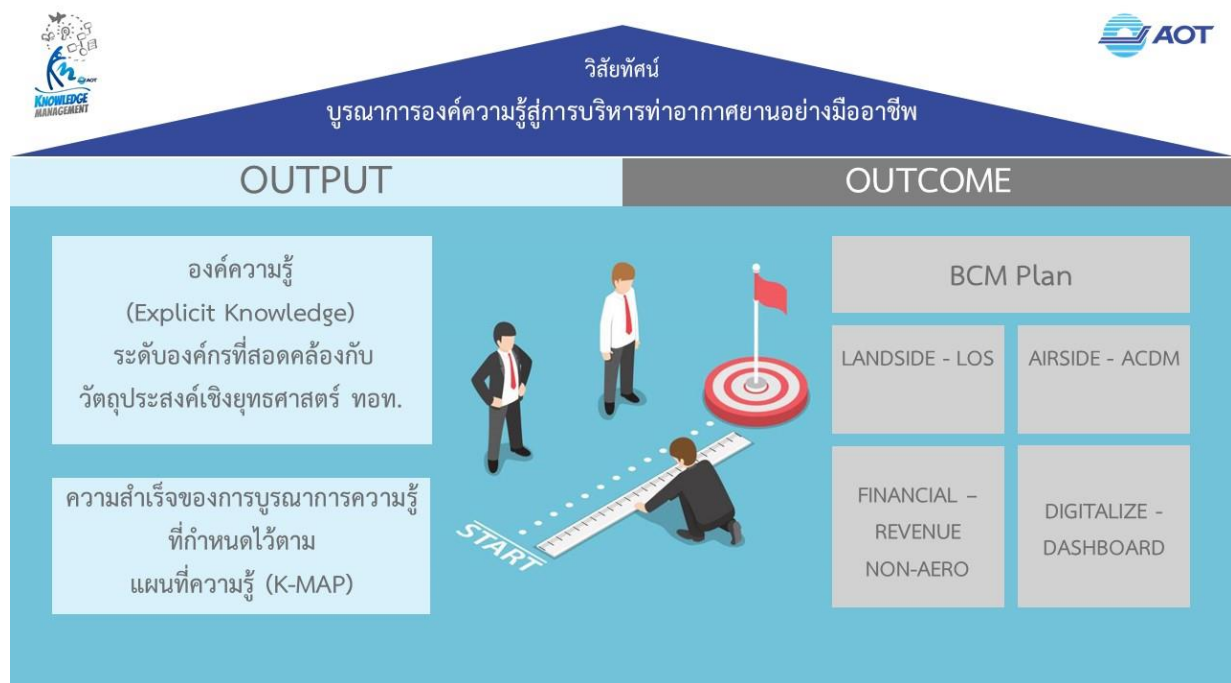
ระยะที่ 2-3 ปีงบประมาณ 2565-2566 : KM for Productivity

ดำเนินการทบทวนผลการดำเนินงานในระยะที่ 1 ดำเนินการจัดการความรู้และพัฒนากระบวนการ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์เชิงผลิตภาพ (Productivity) ที่กำหนดไว้ในแผนงานประจำปี

ระยะที่ 4 ปีงบประมาณ 2567-2568 : KM to Innovation

ดำเนินการทบทวนผลการดำเนินงานในระยะที่ 3 ดำเนินการจัดการความรู้และพัฒนากระบวนการ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมและบูรณาการให้เข้ากับระบบการพัฒนาขององค์กร

4.5 ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท.



การเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ ทอท. หมายถึงการจัดการความรู้ในกลุ่มของแนวทางปฏิบัติที่ดี การสร้างบทเรียนเพื่อการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะของบุคลากร และการรวบรวมองค์ความรู้ (กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง) ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ ทอท. ซึ่งได้มาจากการบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) โดยใช้ Knowledge Mapping เป็นเครื่องมือ การกำหนดตัววัดและค่าเป้าหมายในระดับของการบรรลุวิสัยทัศน์จะเป็นตัวบ่งบอกถึงการเข้าใกล้เป้าหมายใหญ่ของการจัดการความรู้

4.6 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : สร้างการมีส่วนร่วมและพัฒนาบุคลากรทุกระดับเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ ให้กับบุคลากร ทอท. เห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้และพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้ให้มีสมรรถนะเพียงพอกับพันธกิจ รวมถึงมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ร่วมกัน เพื่อให้ ทอท. ดำเนินการไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในอนาคต ดังนั้นในยุทธศาสตร์นี้จะมุ่งเน้นเรื่องการสร้างการมีส่วนร่วมและพัฒนาบุคลากรทุกระดับของ ทอท. โดยมีตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนงาน/โครงการรองรับที่สำคัญ ดังนี้

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์	ค่าเป้าหมาย				
	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568
KPI 1. ร้อยละความสำเร็จของการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงการทบทวนเป้าหมายการดำเนินงาน ประจำปี	วัด Baseline	ร้อยละ 60	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	ร้อยละ 90
KPI 2. ร้อยละความสำเร็จของกิจกรรมหรือแผนงานที่ผู้บริหาร ระดับสูงมีส่วนร่วมในการสื่อสารวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงานหรือ นโยบายและเป้าหมายของการจัดการความรู้ประจำปีให้บุคลากร เกิดความเข้าใจ รวมถึงการถ่ายทอด แบ่งปันความรู้ให้กับบุคลากร	วัด Baseline	ร้อยละ 60	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	ร้อยละ 90
KPI 3. ร้อยละความสำเร็จของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร ในการรับรู้ทิศทางการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของ ทอท. เป็นการวัดการมีส่วนร่วมของพนักงาน ทอท. ในแต่ละปี	วัด Baseline	ร้อยละ 60	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	ร้อยละ 90

กลยุทธ์ที่ 1.1 สร้างการมีส่วนร่วมและแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรทุกระดับ

มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรทุกระดับ ทั้งระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการ โดยสร้างความเข้าใจให้เห็นถึงความสำคัญ ประโยชน์ ทิศทาง เป้าหมาย และแนวทางการจัดการความรู้ เพื่อให้พนักงานได้มีส่วนร่วมตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม รวมถึงสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ของ ทอท. ตลอดจนสามารถนำการจัดการความรู้มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการทำงานในสายงานได้

แผนงาน/โครงการที่รองรับ

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลาดำเนินงาน					ส่วนงาน รับผิดชอบ
	2564	2565	2566	2567	2568	
P1. โครงการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการกำหนดทิศทางและสื่อสารการจัดการความรู้ของ ทอท.ประจำปี	/	/	/	/	/	ฝพค./ ผู้บริหาร ทอท.
P2. โครงการสร้างการรับรู้วิสัยทัศน์ ทิศทาง การดำเนินงานการจัดการความรู้จากผู้บริหารสู่พนักงาน	/	/	/	/	/	ฝพค./ ผู้บริหาร ทอท. พนักงาน ทอท.
P3. โครงการ KM Leadership ถ่ายทอดแบ่งปันความรู้โดยผู้บริหาร	/	/	/	/	/	ฝพค./ ผู้บริหาร ทอท.

หมายเหตุ แผนงาน/โครงการที่รองรับอาจปรับเปลี่ยน/ลดตามการประเมินสถานการณ์ผลการดำเนินงานในแต่ละปี

กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาบุคลากรทุกระดับเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากร ทอท. ทุกระดับ โดยเฉพาะบุคลากรที่มงานการจัดการความรู้ (KM Facilitators) ให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการ แนวทางการดำเนินงานเพื่อเป็นแกนหลักในการสร้าง ผลักดัน และขับเคลื่อนให้ ทอท. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามที่กำหนด

แผนงาน/โครงการที่รองรับ

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลาดำเนินงาน					ส่วนงาน รับผิดชอบ
	2564	2565	2566	2567	2568	
P4. โครงการสำรวจความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทอท.	/	-	/	-	/	ฝพค./ พนักงาน ทอท.
P5. แผนงานจัดทำและพัฒนาสมรรถนะบ่งชี้ (KM Competency) ด้านการจัดการความรู้และประเมินสมรรถนะที่มงานการจัดการความรู้	/	-	/	-	/	ฝพค.
P6. โครงการพัฒนานักจัดการความรู้ (KM Facilitators) (แผนต่อเนื่องประจำปี)	/	/	/	/	/	ฝพค./ พนักงาน ทอท.
P7. โครงการพัฒนากลุ่มชุมชนนักปฏิบัติและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (KM CoP และ KM Expert) (แผนต่อเนื่องประจำปี)	/	/	/	/	/	ฝพค./ พนักงาน ทอท.

หมายเหตุ แผนงาน/โครงการที่รองรับอาจปรับเปลี่ยน/ลดตามการประเมินสถานการณ์ผลการดำเนินงานในแต่ละปี

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อให้ได้ฐานข้อมูลความรู้ระดับองค์กร

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : เพื่อพัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ โดยใช้ประโยชน์จากสารสนเทศในการจัดทำฐานข้อมูลความรู้ระดับองค์กร/ความรู้ จากพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการปรับใช้เทคโนโลยีในการจัดทำฐานข้อมูลความรู้ขององค์กร เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้และนำมาพัฒนาองค์กร โดยมีตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนงาน/โครงการรองรับที่สำคัญ ดังนี้

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์	ค่าเป้าหมาย				
	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568
KPI 4. ร้อยละของทีมงานด้านการจัดการความรู้ที่ผ่านการประเมินประสิทธิผลของการเรียนรู้และพัฒนาตามรูปแบบที่กำหนด (KM Competency)	-	ร้อยละ 50	ร้อยละ 60	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80
KPI 5. ร้อยละจำนวนองค์ความรู้ (Explicit Knowledge) ระดับองค์กรที่จัดการได้สอดคล้องกับแผนที่ความรู้ (Organization Knowledge) ที่บ่งชี้ไว้	-	ร้อยละ 60	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	ร้อยละ 90
KPI 6. จำนวนบทเรียนวิธีปฏิบัติที่ดี/ที่เป็นเลิศ (Good / Best Practice) ได้รับการจัดทำและเผยแพร่	2 เรื่อง	2 เรื่อง	2 เรื่อง	2 เรื่อง	2 เรื่อง
KPI 7. จำนวนบทเรียนที่ต้องทบทวนเพื่อการเรียนรู้ (Lessons Learned) ได้รับการจัดทำและเผยแพร่	2 เรื่อง	2 เรื่อง	2 เรื่อง	2 เรื่อง	5 เรื่อง
KPI 8. จำนวนบทเรียนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ที่ถูกนำไปเรียนรู้ต่อยอดและขยายผล หรือ จำนวนบทเรียนที่ต้องทบทวนเพื่อการเรียนรู้ (Lessons Learned) ที่ถูกนำไปเรียนรู้ ปรับปรุง และพัฒนากระบวนการ	-	1 เรื่อง	1 เรื่อง	1 เรื่อง	1 เรื่อง
KPI 9. ความสำเร็จของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้	พัฒนาระบบให้ พร้อมใช้งาน	พัฒนาระบบให้ใช้ งานได้ทั่วทั้งองค์กร	ความพึงพอใจใน การใช้งานระบบ > ร้อยละ 60	ความพึงพอใจใน การใช้งานระบบ > ร้อยละ 70	ความพึงพอใจใน การใช้งานระบบ > ร้อยละ 80

กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาระบบการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ

มุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของ ทอท. ในปัจจุบัน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ทั้ง 7 ข้อ รวมทั้งการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและสารสนเทศ/ความรู้ที่ต้องการจากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) และการกำหนดวิธีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) การรวบรวมองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดี/ที่เป็นเลิศ (Good/Best Practices) บทเรียนที่ต้องทบทวนเพื่อการเรียนรู้ (Lessons Learned) ที่สำคัญ ผ่านช่องทางที่มีประสิทธิผล

แผนงาน/โครงการที่รองรับ

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลาดำเนินงาน					ส่วนงานรับผิดชอบ
	2564	2565	2566	2567	2568	
P8. แผนงานการทบทวนแผนพัฒนาการจัดการความรู้ แผนปฏิบัติการประจำปี และการติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้ประจำปีรายไตรมาส	/	/	/	/	/	คณะทำงาน KM
P9. แผนงานกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (เพื่อใช้เป็นหลักในการ ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้ จากหน่วยงานภายนอก)	-	/	/	/	/	ฝพค.
P10. โครงการจัดทำแผนที่ความรู้ และการคัดเลือกตรวจสอบความรู้ที่สำคัญระดับองค์กร และจัดการความรู้	/	/	/	/	/	คณะทำงาน KM
P11. แผนงานการสร้าง/ทบทวนระบบการจัดการความรู้และอนุกรมวิธาน (KM Taxonomy)	/	/	/	/	/	คณะทำงาน KM
P12. โครงการถอดบทเรียนวิธีปฏิบัติที่ดี / วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และบทเรียนที่ต้องทบทวนเพื่อการเรียนรู้ “Decoding AOT’s Good / Best Practice & Lessons Learned”	/	/	/	/	/	ฝพค.

กลยุทธ์ที่ 2.2 พัฒนาระบบสารสนเทศการจัดการความรู้

มุ่งเน้นการพัฒนาระบบสารสนเทศการจัดการความรู้ในปัจจุบันของ ทอท. Knowledge Management System (KMS) ที่สามารถยกระดับจัดการความรู้ให้เป็นระบบและเชื่อมโยงองค์ความรู้ โดยใช้ประโยชน์จากสารสนเทศเพื่อการพัฒนาปรับปรุงงาน การสร้างนวัตกรรมรวมถึงบันทึกและเผยแพร่ระบบสารสนเทศต่อไป

แผนงาน/โครงการที่รองรับ

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลาดำเนินงาน					ส่วนงาน รับผิดชอบ
	2564	2565	2566	2567	2568	
P13. แผนงานทบทวน ปรับปรุงระบบสารสนเทศการจัดการความรู้	-	/	/	/	/	คณะทำงาน KM/ฝปน./ ฝรส.

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กร

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยสร้างแรงจูงใจที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความใฝ่รู้ เปิดใจรับการเรียนรู้ แสวงหาความรู้อยู่เสมอ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้กับองค์กรต่อไปในอนาคต โดยมีตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนงาน/โครงการรองรับที่สำคัญ ดังนี้

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์	ค่าเป้าหมาย				
	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568
KPI 10. จำนวนนักจัดการความรู้ (KM Facilitators) หรือกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ประจำหน่วยงานระดับสาย/สายงาน	สาย/สายงานละ 5 คน	สาย/สายงานละ 5 คน	สาย/สายงานละ 5 คน	สาย/สายงานละ 5 คน	สาย/สายงานละ 5 คน
KPI 11. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนการสื่อสาร วรรณคดี ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ ** รายละเอียดของแผนสื่อสารให้ไปกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100

กลยุทธ์ที่ 3.1 สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

มุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความร่วมมือของพนักงานทั่วทั้ง ทอท. และกับหน่วยงานภายนอก รวมทั้งกระตุ้นให้พนักงานกล้าคิดกล้าทำและสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

แผนงาน/โครงการที่รองรับ

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลาดำเนินงาน					ส่วนงาน รับผิดชอบ
	2564	2565	2566	2567	2568	
P14. แผนงานประชาสัมพันธ์ สื่อสารด้านการจัดการความรู้และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร	/	/	/	/	/	ฝพค./ฝพน./ฝรส.
P15. แผนงานการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน เพื่อสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	-	/	/	/	/	ฝพค./CoPs
P16. โครงการ KM Day	-	-	/	/	/	ฝพค./CoPs

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : บูรณาการการจัดการความรู้กับกระบวนการที่สำคัญในองค์กร

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : เพื่อนำการจัดการความรู้มาใช้ในการวิจัย พัฒนา และปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน สร้างสรรค์นวัตกรรม เชื่อมโยงกับระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญโดยมีตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนงาน/โครงการรองรับที่สำคัญ ดังนี้

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์	ค่าเป้าหมาย				
	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568
KPI 12. จำนวนโครงการวิจัย พัฒนากระบวนการ และหรือ นวัตกรรมที่เกิดจากการจัดการความรู้ *** หมายเหตุ เชื่อมโยงการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องให้พิจารณาตามเกณฑ์นวัตกรรม (Innovation Management: IM) ข้อ 4. ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม ข้อย่อย 4.1การจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม	-	5 โครงการ	5 โครงการ	5 โครงการ	5 โครงการ
KPI 13. ความสำเร็จการบูรณาการการจัดการความรู้กับความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ *** หมายเหตุ ให้กำหนดรายละเอียดในแผนปฏิบัติการประจำปี	-	มีการถ่ายโอนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจุดที่ต้องควบคุม ระบุตัวชี้วัดหรือจุดสำคัญ/วิกฤติ (Critical Step) ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องจากฝ่ายบริหารความเสี่ยง			

กลยุทธ์ที่ 4.1 สร้างความเชื่อมโยงของการจัดการความรู้กับกระบวนการต่างๆ

มุ่งเน้นการสร้างเชื่อมโยงกระบวนการจัดการความรู้กับกระบวนการวิจัย พัฒนา กระบวนการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Daily Operation) ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพ และต่อเนื่องโดยการใช้เครื่องมือในการปรับปรุงกระบวนการต่างๆ โดยใช้การจัดการความรู้เป็นกลไกหนึ่งในการพัฒนาการปรับปรุงการปฏิบัติงาน เชื่อมโยงกับกระบวนการสร้างนวัตกรรมโดยเป็นแหล่งข้อมูลของกระบวนการออกแบบทางความคิด (Design Thinking) เชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยง รวมถึงการวิเคราะห์และระบุจุดที่ต้องควบคุม ระวัง หรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน ป้องกันไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต นำข้อมูลไปใช้อย่างไม่ถูกต้อง บูรณาการในขั้นตอนการออกแบบ ทบทวนระบบงาน และการบูรณาการด้วยระบบสารสนเทศ

แผนงาน/โครงการที่รองรับ

แผนงาน/โครงการ	ระยะเวลาดำเนินงาน					ส่วนงาน รับผิดชอบ
	2564	2565	2566	2567	2568	
P17. โครงการประกวดผลงานเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	-	/	/	/	/	ฝพค./CoPs
P18. โครงการการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่นวัตกรรม (KM to Innovation)	-	/	/	/	/	ฝพค./ฝพน.
P19. โครงการจัดการความรู้เพื่อปรับปรุงกระบวนการงาน	-	/	/	/	/	KM FA/CoP
P20. แผนงานบูรณาการการจัดการความรู้กับการบริหารความเสี่ยง	-	/	/	/	/	ฝพค./ฝคส.



4.6 ความเชื่อมโยงของโครงการ/แผนงาน/กิจกรรมที่สนับสนุนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการความรู้ ปีงบประมาณ 2564 – 2568

ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้	กลยุทธ์การจัดการความรู้	ตัววัดที่สำคัญ (KPI)	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม (KM Initiative)	ตอบสนองเกณฑ์ประเมิน
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : สร้างการมีส่วนร่วมและพัฒนาบุคลากรทุกระดับเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	กลยุทธ์ที่ 1.1 สร้างการมีส่วนร่วมและแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรทุกระดับ	KPI 1	P1. โครงการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการกำหนดทิศทางและสื่อสารการจัดการความรู้ของ ทอท.ประจำปี	ข้อ 1 ประเด็นย่อย 1.1 และ 1.2
		KPI 2	P2. โครงการสร้างการรับรู้ทิศทางจัดการความรู้จากผู้บริหารสู่พนักงาน	ข้อ 1 ประเด็นย่อย 1.1 และ 1.2
		KPI 2	P3. โครงการ KM Leadership ถ่ายทอดแบ่งปันความรู้โดยผู้บริหาร	ข้อ 1 ประเด็นย่อย 1.1
	กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาบุคลากรทุกระดับเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	KPI 3	P4. โครงการสำรวจความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทอท.	ข้อ 3 ประเด็นย่อย 3.2
		KPI 4	P5. โครงการจัดทำสมรรถนะบ่งชี้ (KM Competency) ด้านการจัดการความรู้และประเมินสมรรถนะทีมงานจัดการความรู้	ข้อ 3 ประเด็นย่อย 3.3
		KPI 10	P6. โครงการพัฒนานักจัดการความรู้ (KM Facilitators)	ข้อ 3 ประเด็นย่อย 3.3 ข้อ 4 ประเด็นย่อย 4.1
		KPI 10	P7. โครงการพัฒนากลุ่มชุมชนนักปฏิบัติและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (KM CoP และ KM Expert)	ข้อ 3 ประเด็นย่อย 3.3 ข้อ 4 ประเด็นย่อย 4.1

ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้	กลยุทธ์การจัดการความรู้	ตัววัดที่สำคัญ (KPI)	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม (KM Initiative)	ตอบสนองเกณฑ์ประเมิน
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนากระบวนการจัดการความรู้เพื่อให้ได้ฐานข้อมูลความรู้ระดับองค์กร	กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาระบบการจัดการความรู้เป็นระบบ	KPI 1	P8. แผนงานการทบทวนแผนแม่บทระยะยาว แผนปฏิบัติการประจำปี และการติดตามประเมินผล การจัดการความรู้ประจำปีไตรมาส	ข้อ 4 ประเด็นย่อย 4.1
		KPI 6,7,8	P9. แผนงานถ่ายทอดแลกเปลี่ยนสารสนเทศ กำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (เพื่อใช้เป็นหลักในการ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก)	ข้อ 4 ประเด็นย่อย 4.2
		KPI 5	P10. โครงการจัดทำแผนที่ความรู้ และการคัดเลือก ตรวจสอบความรู้ที่สำคัญระดับองค์กร และจัดการความรู้	ข้อ 4 ประเด็นย่อย 4.1
		KPI 1	P11. แผนงานการสร้าง/ ทบทวนระบบการจัดการความรู้ และอนุกรมวิธาน (KM Taxonomy)	ข้อ 4 ประเด็นย่อย 4.1
		KPI 8	P12. โครงการถอดบทเรียนวิธีปฏิบัติที่ดี/วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและบทเรียนที่ต้องทบทวนเพื่อการเรียนรู้ “Decoding AOT’s Good / Best Practice & Lessons Learned”	ข้อ 4 ประเด็นย่อย 4.1, 4.2 ข้อ 6 ประเด็นย่อย 6.1
	กลยุทธ์ที่ 2.2 พัฒนาระบบสารสนเทศการจัดการความรู้	KPI 9	P13. แผนงานทบทวน ปรับปรุงระบบสารสนเทศ การจัดการความรู้	ข้อ 4 ประเด็นย่อย 4.1

ยุทธศาสตร์ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้การจัดการความรู้	กลยุทธ์การจัดการความรู้	ตัววัดที่สำคัญ (KPI)	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม (KM Initiative)	ตอบสนองเกณฑ์ประเมิน
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กร	กลยุทธ์ที่ 3.1 สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	KPI 11	P14. แผนงานประชาสัมพันธ์ สื่อสารด้านการจัดการความรู้และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร	ข้อ 3 ประเด็นย่อย 3.1 และ 3.2
		KPI 11	P15. แผนงานการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร	ข้อ 3 ประเด็นย่อย 3.2
		KPI 11	P16. โครงการ KM Day	ข้อ 3 ประเด็นย่อย 3.1 และ 3.2
ยุทธศาสตร์ที่ 4 : บูรณาการการจัดการความรู้กับกระบวนการที่สำคัญในองค์กร	กลยุทธ์ที่ 4.1 สร้างความเชื่อมโยงของการจัดการความรู้กับกระบวนการต่างๆ	KPI 12	P17. โครงการประกวดผลงานเพื่อสร้างองค์ความรู้การเรียนรู้	ข้อ 3 ประเด็นย่อย 3.1 และ 3.2 ข้อ 5 ประเด็นย่อย 5.1
		KPI 12	P18. โครงการการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่นวัตกรรม (KM to Innovation)	ข้อ 6 ประเด็นย่อย 6.1
		KPI 12	P19 โครงการจัดการความรู้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ	ข้อ 6 ประเด็นย่อย 6.1
		KPI 13	P20. แผนงานบูรณาการการจัดการความรู้กับการบริหารความเสี่ยง	ข้อ 5 ประเด็นย่อย 5.2

ภาคผนวก

ประกาศ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
เรื่อง นโยบายการจัดการความรู้ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
(AOT Knowledge Management Policy)

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) หรือ ทอท. ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) มาโดยตลอด โดยเห็นว่า KM เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่สำคัญในอันที่จะช่วยให้ ทอท. สามารถใช้องค์ความรู้สนับสนุนการดำเนินธุรกิจท่าอากาศยานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการเรียนรู้ พัฒนาทักษะ ส่งเสริมกระบวนการคิด การแก้ปัญหา พัฒนางาน และสร้างนวัตกรรม รวมถึงกระบวนการถ่ายทอดความรู้และการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ ตลอดจนบูรณาการการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างเป็นระบบ

ดังนั้น ทอท. จึงมีนโยบายการจัดการความรู้ที่สำคัญ คือ มุ่งเน้นการบูรณาการองค์ความรู้สู่การบริหารท่าอากาศยานอย่างมืออาชีพ โดยสร้างการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร พนักงาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพัฒนาระบบการจัดการความรู้ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง บูรณาการการจัดการความรู้กับกระบวนการที่สำคัญของ ทอท. และส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าวมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจ ทอท.

นอกจากนี้ ทอท. ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท. และคณะทำงานดำเนินการจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท. ที่จะช่วยขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของ ทอท. อย่างเป็นรูปธรรม โดยได้จัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. ปีงบประมาณ 2564-2568 ที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงาน กลยุทธ์และแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมรองรับในแต่ละยุทธศาสตร์ และรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการและคณะทำงานที่เกี่ยวข้องทราบอย่างชัดเจนตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (SE-AM) ซึ่งจะช่วยให้การจัดการความรู้ของ ทอท. ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2563



(นายสราวุธ เบญจกุล)

รองประธานกรรมการบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

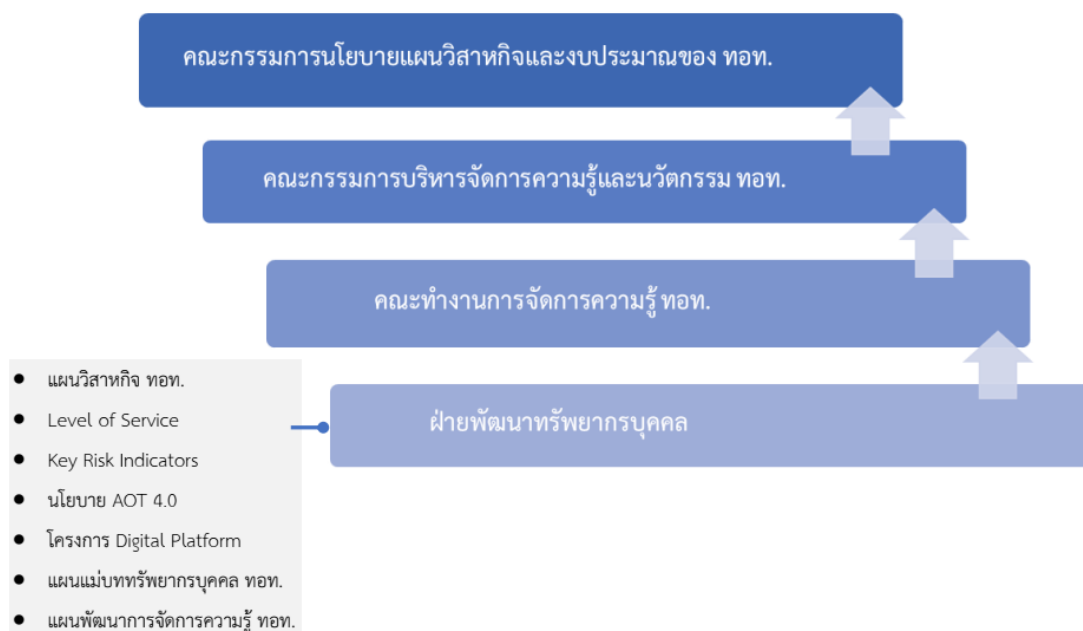
แนวทางการจัดสรรทรัพยากรด้านการจัดการความรู้ของ ทอท.

ทอท. มีแนวทางการจัดสรรงบประมาณ บุคลากร และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่รองรับตามแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. ปีงบประมาณ 2564-2568 ดังนี้

1. ด้านงบประมาณ

การจัดสรรงบประมาณประจำปีของ ทอท. ได้กำหนดแนวทางการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นให้สอดคล้องและเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายรัฐบาล แผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงคมนาคม และแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560-2565) ฉบับทบทวน รวมทั้งการให้ความสำคัญกับการวางแผนสำหรับการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการให้บริการและการแก้ไขปัญหาในระดับการให้บริการ (Level of Service : LOS) การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับดัชนีชี้วัดความเสี่ยงขององค์กร (Key Risk Indicators : KRIs) นโยบาย AOT 4.0 และโครงการ Digital Platform ซึ่งในส่วนของงบประมาณเพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ (KM) นั้น อยู่ภายใต้งบประมาณฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ฝพค.) โดยในปีที่ผ่านมาจะมุ่งเน้นการดำเนินโครงการ/กิจกรรมการสร้างการรับรู้/การสื่อสารเพื่อสร้างความตระหนัก ความเข้าใจถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ใน ทอท. เป็นหลัก

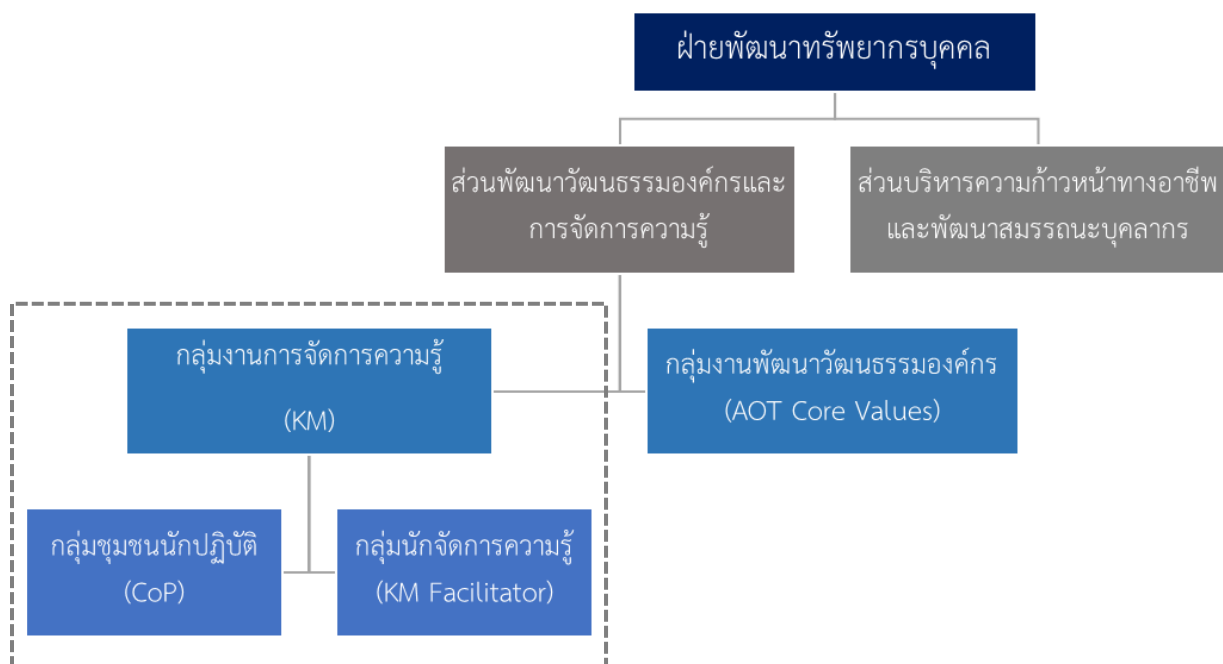
ต่อมา ฝพค. ได้จัดให้มีการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. ปีงบประมาณ 2564-2568 ซึ่งสอดคล้องยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ ทอท. (ปีงบประมาณ 2563 - 2565) ฉบับทบทวน และแผนแม่บททรัพยากรบุคคลของ ทอท. (ปี พ.ศ.2560-2565) ซึ่งการจัดสรรงบประมาณมุ่งเน้นในเรื่องการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. ในแต่ละปี โดยมีคณะกรรมการจัดการความรู้ ทอท. คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม ทอท. และคณะกรรมการนโยบายแผนวิสาหกิจและงบประมาณของ ทอท. พิจารณาให้ความเห็นชอบตามลำดับ ดังนี้



แผนภาพการพิจารณาจัดสรรงบประมาณด้านการจัดการความรู้ของ ทอท.

2. ด้านบุคลากร

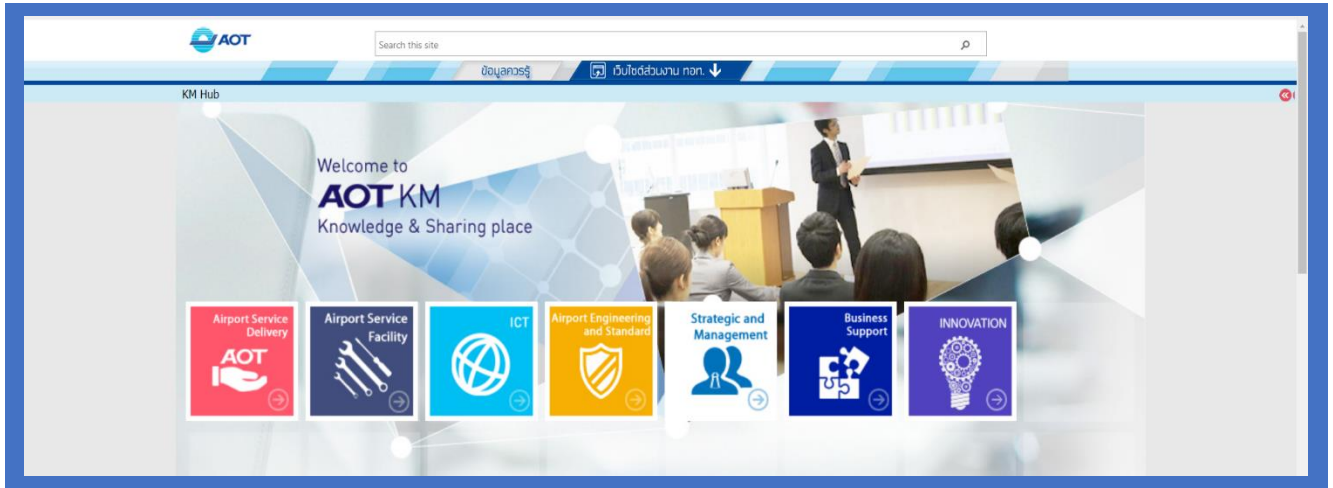
ทอท. กำหนดให้ ฝพค. มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งมีส่วนพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ (สพค.ฝพค.) เป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง และแบ่งกลุ่มงานออกเป็น 2 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานการจัดการความรู้ (KM) และกลุ่มงานพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (AOT Core Values) แต่เนื่องด้วยจำนวนพนักงานในกลุ่มงานการจัดการความรู้ที่มีอยู่จำกัด ฝพค. จึงได้บริหารทรัพยากรบุคคลภายในฝ่าย โดยให้พนักงานในส่วน/กลุ่มงานอื่นๆ เข้ามาสนับสนุนในบางกิจกรรมที่ต้องการ เพื่อเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับพนักงานภายในฝ่ายให้มีความรู้ในด้านอื่นๆ นอกจากนี้เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและเข้าถึงของพนักงานแต่ละส่วนงาน และทำอากาศยานต่างๆ ฝพค. จึงได้จัดให้มีกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) และกลุ่มนักจัดการความรู้ (KM Facilitator) ในกระบวนการทำงานหลักของ ทอท. เพื่อเป็นเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามสายงาน และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน



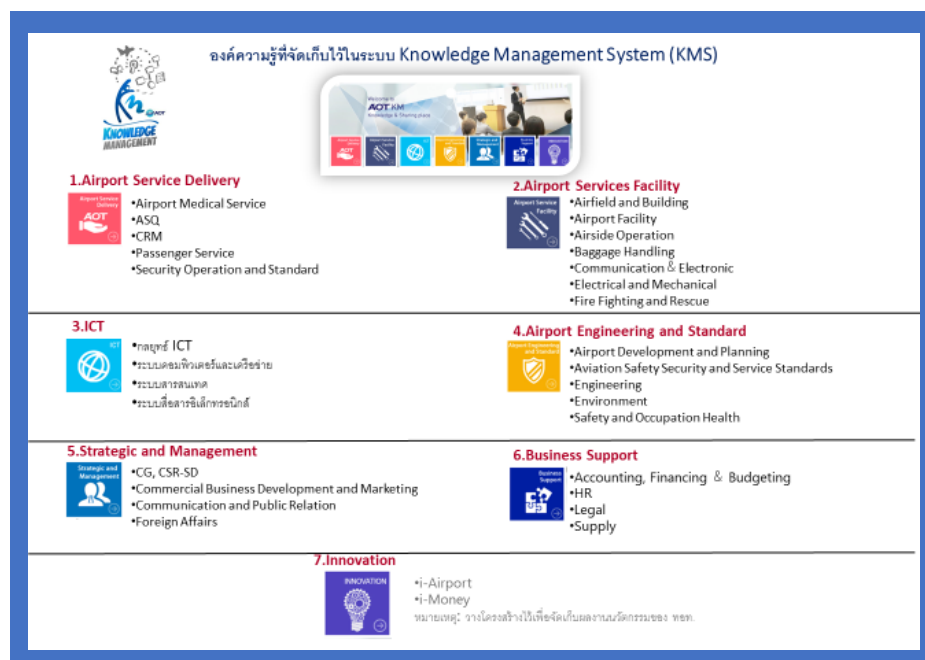
ภาพโครงสร้างกลุ่มงานรับผิดชอบการจัดการความรู้ ทอท.

3. ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ทอท.ได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการจัดการความรู้ขององค์กร โดยจัดทำระบบ Knowledge Management System (KMS) ลงในระบบ Intranet ของ ทอท. เพื่อใช้ในการรวบรวม จัดเก็บความรู้ เพื่อให้ง่ายต่อการค้นหา การใช้งาน และให้พนักงานสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างทันการณ์และทั่วถึง



ภาพหน้าหลักระบบการจัดการความรู้ ทอท. (Knowledge Management System : KMS)



ภาพองค์ความรู้หลักที่จัดเก็บไว้ในระบบ Knowledge Management System : KMS

สมรรถนะบ่งชี้ด้านการจัดการความรู้ (KM Competency Profile)

สมรรถนะบ่งชี้ด้านการจัดการความรู้ เป็นสมรรถนะที่กำหนดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดการความรู้ต้องมีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่สามารถจัดการความรู้ได้ตามพันธกิจ รายละเอียดของคำอธิบายองค์ประกอบของสมรรถนะนักจัดการความรู้ และดัชนีบ่งชี้พฤติกรรม รวมถึงการจัดระดับของความสามารถและวิธีจัดระดับชั้นของความสามารถ (Proficiency Level) ดังนี้

ระดับ	ชื่อ	คำนิยาม
5	ชั้นบริหาร วิทยากร / ที่ปรึกษาอาวุโส ในระดับ กลยุทธ์ 7 ปีขึ้นไป	<u>สามารถวางแผนเชิงกลยุทธ์การจัดการความรู้และเป็นแบบอย่างด้านการจัดการความรู้</u> - มีสมรรถนะในระดับที่ 4 - มีความรู้ความเข้าใจในภาพรวมของระบบงานต่าง ๆ ขององค์กร - สามารถคิดและวิเคราะห์การจัดการความรู้เชิงกลยุทธ์ - สามารถจัดการความรู้ในระดับยุทธศาสตร์ (Organization Strategic Level) - สามารถพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ที่สนับสนุน/ผลิตภัณฑ์/บริการ/ระบบงานใหม่ ๆ ที่เพิ่มคุณค่าแก่หน่วยงานและองค์กร - เป็นต้นแบบการถ่ายทอดแบ่งปันและการจัดการความรู้ที่ดีในองค์กร (KM Role Model)
4	ชั้นเชี่ยวชาญ ประยุกต์ใช้ความรู้ (Expert) วิทยากร / ที่ปรึกษา ในระดับ กระบวนการ ประสบการณ์ 5-7 ปี	<u>สามารถวิเคราะห์บริบทองค์กร หน่วยงานเพื่อสร้างระบบการจัดการความรู้ได้อย่างเชี่ยวชาญและสามารถออกแบบหลักสูตรการเรียนการสอนได้</u> - มีสมรรถนะในระดับที่ 3 - สามารถวิเคราะห์บริบทองค์กร (Organization Profile) และออกแบบระบบการจัดการความรู้ (KM Design) - สามารถจัดการความรู้ในระดับกระบวนการ (KM in Process) จนเกิดผลลัพธ์การจัดการความรู้จนนำไปสู่นวัตกรรม (KM to Innovation) - สามารถจัดการความรู้ในระดับกระบวนการ (KM in Process) จนเกิดผลลัพธ์การจัดการความรู้จนนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต (KM for Productivity) - เป็นที่ปรึกษา/ให้ข้อเสนอแนะกับหน่วยงานอื่นได้ หรือให้ข้อเสนอแนะนักจัดการความรู้ - ทักษะการสื่อสารที่ดีเยี่ยม (Excellence Communication Skill) - สามารถสอน (Teach) บรรยาย (Lecture) ได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ระดับ	ชื่อ	คำนิยาม
3	ขั้นเชี่ยวชาญ (Professional) นักจัดการความรู้ ชำนาญการ (พิเศษ) ประสบการณ์ 3-5 ปี	<u>สามารถใช้เครื่องมือการจัดการความรู้และสร้าง Explicit Knowledge ได้อย่างเชี่ยวชาญ</u> - มีสมรรถนะในระดับที่ 2 - สามารถเขียนแผนที่ความรู้ (K-Map) เพื่อบ่งชี้ความรู้และตรวจสอบหัวข้อความรู้ (K-Audit) - สามารถจัดทำโครงสร้างความรู้ (อนุกรมวิธาน) - สามารถค้นหา ถอดบทเรียน (Lesson Learned) วิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practice) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) - สามารถออกแบบและใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับบริบทของความรู้ เพื่อจัดการความรู้ - สามารถจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กิจกรรมถ่ายทอดความรู้ และสรุปผล หลังการดำเนินกิจกรรม (After Action Review) ได้ - มีทักษะการสื่อสารที่ดี (Good Communication Skill)
2	ขั้นพัฒนา (Develop) นักจัดการความรู้ ชำนาญการ (ขั้นต้น) ประสบการณ์ 2-3 ปี	<u>อธิบายและใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ได้อย่างเหมาะสมกับบริบท</u> - มีสมรรถนะในระดับที่ 1 - มีความรู้ ความเข้าใจในการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ (KM Tools) สามารถเข้าใจ ใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ทั้ง Hard side และ Soft Side ได้อย่างมีประสิทธิภาพ - มีทักษะด้านการฟัง (Deep Listening) ทักษะการสื่อสาร (Communication) ทักษะการจับประเด็น (Capture) ทักษะการเรียบเรียงเรียง และการเขียน (Writing) - สามารถใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ในลักษณะของ Tacit to Explicit - สามารถจัดการความรู้ในระดับบุคคล (Personal KM)
1	ขั้นพื้นฐาน (Basic) ผู้ใช้ความรู้ทั่วไป ประสบการณ์ 1-2 ปี	<u>อธิบายความสำคัญ และวิธีการจัดการความรู้ได้ตามมาตรฐาน</u> - <u>มีความรู้ ความเข้าใจ การจัดการความรู้</u> สามารถอธิบายความสำคัญ ความหมาย หลักการ ทฤษฎี ประเภท วัตถุประสงค์ เข้าใจโครงสร้าง องค์ประกอบ ตัววัดประสิทธิภาพ ปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ได้



จัดทำโดย ส่วนพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล
สถาบันวิทยาการท่าอากาศยาน โทร. 0-2535-5610