

แผนพัฒนาการจัดการความรู้ ปีงบประมาณ 2566 - 2570

บริษัท ท่าอากาศยานไทย
จำกัด (มหาชน)



KM



บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) ปีงบประมาณ 2566 - 2570 จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานการจัดการความรู้ของ ทอท. ตลอดจนสอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ (พ.ศ. 2566 – 2570) และเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลใหม่ ฉบับปรับปรุงปี 2565 (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ของสำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ด้านที่ 7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management : KM & IM) รวมถึงแผนงานหลักของ ทอท. ที่เกี่ยวข้องข้างต้น ได้แก่ แผนวิสาหกิจ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 – 2570) แผนแม่บททรัพยากรบุคคลของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 – 2570) แผนแม่บท นวัตกรรม ทอท. (ปีงบประมาณ 2564 – 2568) แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2563 – 2565) ทั้งนี้ สรุปสาระสำคัญของแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 - 2570) ได้ดังนี้

วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 - 2570) “การจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่การเป็น ผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก” ซึ่งเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ในแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 - 2570) และวิสัยทัศน์ในแผนแม่บททรัพยากรบุคคล ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 - 2570)

พันธกิจ “การจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการองค์กรและท่าอากาศยาน”

โดยได้กำหนดยุทธศาสตร์ไว้ 4 ด้าน และมีกลยุทธ์รองรับในแต่ละด้านของยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
1. มุ่งสร้างผลสำเร็จด้านการจัดการ ความรู้ในเวลาอันรวดเร็ว	1.1 สร้างการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร 1.2 สร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการทำงาน
2 พัฒนาการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับ งานและสถานการณ์	2.1 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรในตำแหน่ง งานที่แตกต่างกันและสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป
3 บูรณาการการจัดการความรู้สู่วงจร การสร้างนวัตกรรม	3.1 พัฒนาวงจรการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่นวัตกรรม
4 ยกระดับสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดิจิทัล	4.1 พัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดิจิทัล 4.2 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ดิจิทัลที่เข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา

แผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. มีระยะเวลาดำเนินงาน 5 ปี เริ่มตั้งแต่ปีงบประมาณ 2566 – 2570 โดยแบ่ง การดำเนินงานออกเป็น 3 ระยะตามแผนที่เชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ ดังนี้

ระยะ	การดำเนินงาน
ระยะที่ 1 ปีงบประมาณ 2566: KM Quick Win	สร้างผลสำเร็จด้านการจัดการความรู้ในเวลาอันรวดเร็ว ด้วยการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร สร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร และสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการทำงาน รวมถึงการเตรียมระบบสารสนเทศสำหรับการดำเนินงานในระยะที่ 2
ระยะที่ 2 ปีงบประมาณ 2567 - 2568: KM Integration	พัฒนากระบวนการจัดการความรู้ที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรในตำแหน่งงานที่แตกต่างกันและสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป และปรับปรุงระบบสารสนเทศเพื่อยกระดับสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ดิจิทัล
ระยะที่ 3 ปีงบประมาณ 2569 – 2570: KM to Innovation	พัฒนางานการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่นวัตกรรมจัดการองค์กรและทำอากาศยาน

โดยมียุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และค่าเป้าหมายรองรับในแต่ละยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ซึ่งการดำเนินการตามแผนพัฒนาการจัดการความรู้ดังกล่าว จะช่วยให้ ทอท. สามารถดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่นวัตกรรม และองค์กรแห่งการเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning Organization) อย่างยั่งยืนต่อไป

สารบัญ

บทสรุปผู้บริหาร (EXECUTIVE SUMMARY)	2
สารบัญ	4
สารบัญภาพ	6
สารบัญตาราง	7
บทที่ 1: บทนำ	8
1.1 ที่มาและความสำคัญ	8
1.2 วัตถุประสงค์	8
1.3 ขอบเขตการดำเนินงาน	9
1.4 ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	9
บทที่ 2: กรอบแนวคิดการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท.....	10
2.1 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ (พ.ศ. 2566 – 2570)	11
2.2 เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM)	12
2.2.1 การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)	13
2.2.2 การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management: IM)	17
2.3 แผนวิสาหกิจ ทอท (ปีงบประมาณ 2566 – 2570)	18
2.3.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)	19
2.3.2 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 - 2570)	21
2.4 แผนแม่บททรัพยากรบุคคล ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 – 2570)	23
2.4.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)	23
2.4.2 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานตามแผนแม่บททรัพยากรบุคคล ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 - 2570)	26
2.5 แผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2565 – 2568) ฉบับทบทวน	27
2.5.1 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2565 – 2568)	28
2.5.2 KM Roadmap	30
2.6 แผนแม่บทนวัตกรรม ทอท. (ปีงบประมาณ 2564 – 2568)	31
2.6.1 แผนที่เชิงยุทธศาสตร์ด้านการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม	32
2.6.2 ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (Innovation Strategy)	33
2.7 แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2563 – 2565)	35
2.8 สรุปความเชื่อมโยงของกรอบแนวคิดที่กำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ทอท.....	38
บทที่ 3: การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนการจัดการความรู้.....	42
3.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)	42
3.1.1 จุดแข็ง (Strengths)	43
3.1.2 จุดอ่อน (Weaknesses)	45

3.1.3 โอกาส (Opportunities).....	47
3.1.4 อุปสรรค (Threats).....	49
3.2 การวิเคราะห์ความสำคัญและประสิทธิภาพกลยุทธ์การจัดการความรู้ ทอท.....	51
3.3 แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. ตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM).....	52
3.3.1 การนำองค์กร (Leadership: L).....	52
3.3.2 การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน (Resources: R)	54
3.3.3 บุคลากร (People: P)	54
3.3.4 กระบวนการจัดการความรู้ (KM process: K)	55
3.3.5 กระบวนการปฏิบัติงาน (Operational process: O)	57
3.3.6 ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (Effect perspective: E).....	57
3.4 สรุปผลการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	58
บทที่ 4: แผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท.....	60
4.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนที่เชิงยุทธศาสตร์	60
4.1.1 วิสัยทัศน์	60
4.1.2 พันธกิจ	60
4.1.3 แผนที่เชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ (KM Roadmap).....	60
4.2 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570.....	62
4.2.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 มุ่งสร้างผลสำเร็จด้านการจัดการความรู้ในเวลาอันรวดเร็ว (Agile KM Results).....	63
4.2.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาการจัดการความรู้ให้เหมาะกับงานและสถานการณ์ (Customized KM).....	64
4.2.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 บูรณาการการจัดการความรู้สู่วงจรการสร้างนวัตกรรม (Knowledge-to-Innovation Loop).....	65
4.2.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning Organization).....	66
4.3 ความเชื่อมโยงของโครงการ/แผนงาน/กิจกรรมที่สนับสนุนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการความรู้.....	67
4.4 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนพัฒนาการจัดการความรู้และแผน ทอท. ที่เกี่ยวข้อง (SE-AM - Enablers).....	68
ภาคผนวก	69
ภาคผนวก 1: คำอธิบายตัวชี้วัด	69
ภาคผนวก 2: การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ.....	70
ภาคผนวก 3: ผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม ระบบการจัดการความรู้ ทอท.	72
ภาคผนวก 4: แผนที่ความรู้ระดับองค์กร ทอท. ปีงบประมาณ 2564.....	79

สารบัญภาพ

รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท.	10
รูปที่ 2 แนวทางในการประเมินตามบริบทของรัฐวิสาหกิจ.....	13
รูปที่ 3 KM'S TRIPLEX PERSPECTIVES ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ	13
รูปที่ 4 ผลการดำเนินงานด้าน CORE BUSINESS ENABLERS การจัดการความรู้	15
รูปที่ 5 หลักการและแนวคิดการจัดการนวัตกรรมที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ	17
รูปที่ 6 กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ ทอท (ปีงบประมาณ 2566 – 2570)	19
รูปที่ 7 AOT STRATEGY HOUSE (ปีงบประมาณ 2566 - 2570)	22
รูปที่ 8 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานตามแผนแม่บททรัพยากรบุคคล ทอท.	27
รูปที่ 9 ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการความรู้ ทอท.	29
รูปที่ 10 การกำหนดทิศทางจัดการความรู้ทอท. (KM ROADMAP).....	30
รูปที่ 11 ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท.....	31
รูปที่ 12 แผนที่เชิงยุทธศาสตร์ด้านการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม	32
รูปที่ 13 ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม.....	33
รูปที่ 14 ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ ทอท.	36
รูปที่ 15 สรุปผลการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	58
รูปที่ 16 แผนที่เชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้	60
รูปที่ 17 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ “ACKNOWLEDGED”	61
รูปที่ 18 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570.....	62
รูปที่ 19 ความเข้าใจด้านการจัดการความรู้ ของบุคลากร ทอท.	70
รูปที่ 20 การจัดอันดับหัวข้อความรู้ ที่บุคลากร ทอท. อยากให้มีการทำ KM อย่างเป็นระบบ.....	70
รูปที่ 21 ผลประเมิน SE-AM ในปี 2564 และเป้าหมายในปี 2570.....	71
รูปที่ 22 อายุ จำนวนปีที่ทำงานที่ ทอท. และความถี่ของการเข้าร่วมอบรม KM	72
รูปที่ 23 ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้	73
รูปที่ 24 การจัดการความรู้ของหน่วยงาน	73
รูปที่ 25 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม.....	74
รูปที่ 26 ความสัมพันธ์ระหว่างการเข้าร่วมกิจกรรม KM และความเข้าใจเกี่ยวกับ KM.....	74
รูปที่ 27 ความสัมพันธ์ระหว่างอายุ และความเข้าใจเกี่ยวกับ KM.....	75
รูปที่ 28 ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนปีที่ทำงานที่ ทอท. และความเข้าใจเกี่ยวกับ KM.....	75
รูปที่ 29 ความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจเกี่ยวกับ KM และการใช้ KM ของหน่วยงาน.....	76
รูปที่ 30 ค่าเฉลี่ยความเข้าใจเกี่ยวกับ KM และการใช้ KM ของแต่ละหน่วยงาน	76
รูปที่ 31 ผลรวม (TOTAL) ความเข้าใจเกี่ยวกับ KM และการใช้ KM ของแต่ละหน่วยงาน.....	77
รูปที่ 32 GAP ความสำคัญและประสิทธิภาพ การจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2565 – 2568).....	78

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 การประเมินการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจ ด้านการจัดการความรู้.....	14
ตารางที่ 2 การประเมินการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจ ด้านการจัดการนวัตกรรม	18
ตารางที่ 3 ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม	34
ตารางที่ 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ ทอท.....	36
ตารางที่ 5 ความเชื่อมโยงและ GAP ของแผนแม่บทด้านองค์กรวิสาหกิจและยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2565 – 2568).....	39
ตารางที่ 6 ความเชื่อมโยงและ GAP ของแผนและนโยบาย ทอท. และยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2565 – 2568).....	40
ตารางที่ 7 การวิเคราะห์จุดแข็ง (STRENGTHS)	43
ตารางที่ 8 การวิเคราะห์จุดอ่อน (WEAKNESSES).....	45
ตารางที่ 9 การวิเคราะห์โอกาส (OPPORTUNITIES)	47
ตารางที่ 10 การวิเคราะห์อุปสรรค (THREATS)	49
ตารางที่ 11 ความสำคัญและประสิทธิภาพ กลยุทธ์การจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2565 – 2568).....	51
ตารางที่ 12 การวิเคราะห์ SE-AM หัวข้อการนำองค์กร	52
ตารางที่ 13 การวิเคราะห์ SE-AM หัวข้อการวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน	54
ตารางที่ 14 การวิเคราะห์ SE-AM หัวข้อบุคลากร	54
ตารางที่ 15 การวิเคราะห์ SE-AM หัวข้อกระบวนการจัดการความรู้.....	55
ตารางที่ 16 การวิเคราะห์ SE-AM หัวข้อกระบวนการปฏิบัติงาน	57
ตารางที่ 17 การวิเคราะห์ SE-AM หัวข้อผลลัพธ์ของการจัดการความรู้	57
ตารางที่ 18 สรุปผลการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์.....	59
ตารางที่ 19 ผลประเมิน SE-AM ในปี 2564 และเป้าหมายในปี 2570.....	71

บทที่ 1: บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

สืบเนื่องจากในปีงบประมาณ 2565 ทอท. อยู่ระหว่างการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. ฉบับ ทบพวน (ปีงบประมาณ 2565 – 2568) และเตรียมการเพื่อจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 – 2570) เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานการจัดการความรู้ของ ทอท. ตลอดจนสอดคล้องกับแผนพัฒนา รัฐวิสาหกิจ (พ.ศ. 2566 – 2570) และเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ ฉบับ ปรับปรุงปี 2565 (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบาย รัฐวิสาหกิจ ด้านที่ 7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management : KM & IM) รวมถึงแผนงานหลักของ ทอท. ที่เกี่ยวข้องข้างต้น ได้แก่ แผนวิสาหกิจ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 – 2570) แผนแม่บททรัพยากรบุคคลของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 – 2570) แผนแม่บทนวัตกรรม ทอท. (ปีงบประมาณ 2564 – 2568) แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2563 – 2565)

ทอท. จึงได้จัดให้มีการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และผู้อำนวยการฝ่ายที่ได้ร่วมกันกำหนดทิศทางและเป้าหมายของ การจัดการความรู้ เพื่อนำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และบรรลุผล สำเร็จ มีแนวทางการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม และได้มีการสัมมนาเชิงปฏิบัติการและเก็บข้อมูล แบบสอบถามกับบุคลากร ทอท. เพื่อให้ทราบความรู้และความเข้าใจในการจัดการความรู้ รวมถึงการเสนอ แนวทางการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ ที่สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลใหม่ ฉบับปรับปรุงปี 2565 และขยายผลจากการสัมภาษณ์และการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ในการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 – 2570) เพื่อให้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ด้านการจัดการความรู้ของ ทอท. ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์

- 1.2.1 เพื่อจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 – 2570) ให้สอดคล้องกับ แผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 – 2570) และแผนแม่บททรัพยากรบุคคล ของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 – 2570)
- 1.2.2 เพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ทอท. เป็นไปตามเกณฑ์ประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน ของการจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ฉบับปรับปรุง ปี 2565 ของสำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
- 1.2.3 เพื่อกำหนดกรอบทิศทางการดำเนินงานการจัดการความรู้ของ ทอท. ให้เป็นระบบและต่อเนื่อง
- 1.2.4 เพื่อให้ ทอท. มีแผนงาน/โครงการด้านการจัดการความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

1.3 ขอบเขตการดำเนินงาน

- 1.3.1 จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมความคิดเห็นในการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 – 2570)
- 1.3.2 สัมภาษณ์ผู้บริหาร และบุคลากร ทอท. ในส่วนงานที่เกี่ยวข้อง
- 1.3.3 จัดเก็บข้อมูลการรับรู้ด้านการจัดการความรู้ของพนักงาน
- 1.3.4 จัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 – 2570)
- 1.3.5 จัดประชุมนำเสนอ (ร่าง) แผนพัฒนาการจัดการความรู้ของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 – 2570) ให้กับคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

1.4 ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.4.1 แผนพัฒนาการจัดการความรู้ของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 – 2570)
- 1.4.2 แผนงาน/โครงการภายใต้แผนพัฒนาการจัดการความรู้ของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 – 2570)

บทที่ 2: กรอบแนวคิดการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท.

เนื่องจากปัจจุบัน ทอท. อยู่ระหว่างดำเนินการตามแผนวิสาหกิจ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560 – 2565) ฉบับที่หก ดังนั้นการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 – 2570) จึงจัดทำขึ้นโดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ (พ.ศ. 2566 – 2570) และเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ ฉบับปรับปรุงปี 2565 (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ด้านที่ 7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management : KM & IM) รวมถึงแผนงานหลักของ ทอท. ที่เกี่ยวข้องข้างต้น ได้แก่ แผนวิสาหกิจ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 – 2570) แผนแม่บททรัพยากรบุคคลของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 – 2570) แผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2564 – 2568) แผนแม่บทนวัตกรรม ทอท. (ปีงบประมาณ 2564 – 2568) และแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2563 – 2565) โดยมีรายละเอียดดังนี้



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท.

2.1 แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ (พ.ศ. 2566 – 2570)

เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินการสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จึงได้กำหนดแนวนโยบายการพัฒนาวิสาหกิจ และกรอบแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจ ดังนี้

1. **ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง:** รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินงานและบริการสาธารณะให้มีความมั่นคงในด้านเศรษฐกิจและสังคม ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน และบุคคล และมีความจำเป็นต้องรับมือกับภัยคุกคาม ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน บริการสาธารณะ ที่อยู่อาศัย อาหาร ยา และเวชภัณฑ์ รวมทั้งความมั่นคงเร่งด่วนในการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์
2. **ยุทธศาสตร์ด้านความสามารถในการแข่งขัน:** รัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน โลจิสติกส์ และดิจิทัล โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Synergy) การร่วมลงทุนระหว่างรัฐกับเอกชน (Public – Private Partnership : PPP) การขับเคลื่อนธุรกิจโดยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี การลดการสูญเสียในกระบวนการผลิต การเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ และการสร้างมูลค่าเพิ่มในภาคเกษตร อุตสาหกรรม บริการ และการท่องเที่ยว
3. **ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์:** รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะสูง และมีทักษะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต
4. **ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม:** รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมโครงสร้างเศรษฐกิจฐานรากและการกระจายศูนย์กลางความเจริญที่สร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำ และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน
5. **ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม:** รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงนำโมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนมาใช้ในการดำเนินงาน
6. **ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ:** รัฐวิสาหกิจมีการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการ มีระบบธรรมาภิบาล มุ่งผลสัมฤทธิ์ ตอบสนองความต้องการของประชาชน

ทั้งนี้ แผนพัฒนาวิสาหกิจ (พ.ศ. 2566 – 2570) ได้กำหนดการพัฒนาวิสาหกิจใน 9 สาขา โดยสาขาที่มีความเกี่ยวข้องกับ ทอท. คือ สาขานขนส่ง ที่มีกรอบภารกิจในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งและให้บริการสาธารณะที่มีคุณภาพและสวัสดิภาพของผู้ใช้บริการ เพื่อส่งเสริมให้มีผู้ใช้บริการขนส่งสาธารณะมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งบริหารจัดการโครงข่ายคมนาคมและโลจิสติกส์ที่มุ่งเน้นการขนส่งทางรางและให้มีการเชื่อมต่อได้หลายรูปแบบ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ รวมถึงการผลิตและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการอุตสาหกรรมการบินและการส่งเสริมการใช้งานยานยนต์ไฟฟ้าในระบบขนส่งสาธารณะ โดยโครงการที่

เกี่ยวข้องกับ ทอท. ได้แก่ โครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ โครงการพัฒนาท่าอากาศยานเชียงใหม่ และโครงการก่อสร้างทางวิ่งเส้นที่ 3 ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

ทั้งนี้ นางปานทิพย์ ศรีพิมล ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เผยผลการประชุมคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ครั้งที่ 2/2565 เมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2565 โดยมี พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี เป็นประธาน ซึ่ง คนร. ได้พิจารณาในเรื่องต่างๆ โดยเห็นชอบ (ร่าง) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ) ซึ่งจะเป็นกรอบทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจแต่ละแห่ง ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 เพื่อเป็นกลไกในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างครบถ้วน

2.2 เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM)

กรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ผลการดำเนินงาน (Key Performance Area)

1. การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายรัฐบาล แผนยุทธศาสตร์ของ รัฐวิสาหกิจ เป็นต้น
2. ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Result) เช่น ผลการดำเนินงานตามภารกิจที่สำคัญ แผนงาน โครงการที่สำคัญที่สะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น โดยเป็นการพิจารณา กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและการประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ รายสาขา (SubPAC)

2. ด้าน Core Business Enablers ประกอบด้วย การประเมินผล 8 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
2. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. ด้านการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
4. ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า
5. ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล
6. ด้านการบริหารทุนมนุษย์
7. ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม
8. ด้านการตรวจสอบภายใน

โดยมีแนวทางในการประเมินตามบริบทของรัฐวิสาหกิจ ดังนี้



รูปที่ 2 แนวทางในการประเมินตามบริบทของรัฐวิสาหกิจ

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM&IM) แบ่ง การประเมินออกเป็น 2 หัวข้อหลัก ได้แก่ การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) (น้ำหนักร้อยละ 40) และการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management: IM) (น้ำหนักร้อยละ 60)

2.2.1 การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

การประเมินการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจ ด้านการจัดการความรู้ ใช้หลักเกณฑ์มุมมอง 3 มิติ: KM's Triplex Perspectives (IPE Perspectives) ที่มีผลต่อความสำเร็จต่อการจัดการความรู้ได้แก่ 1. บทบาทผู้นำ/บุคลากร 2. กระบวนการ 3. ผลลัพธ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้



รูปที่ 3 KM's Triplex Perspectives

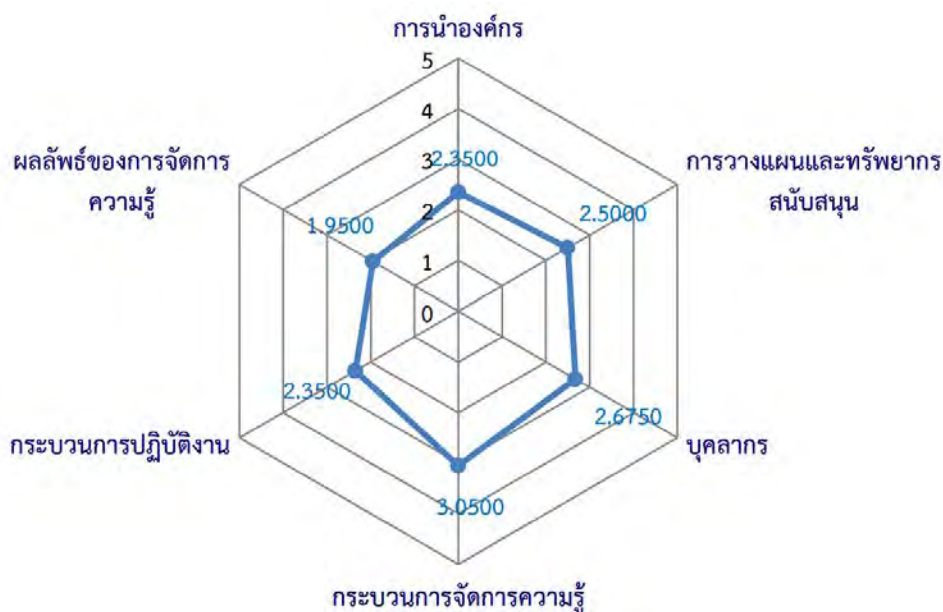
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

ตารางที่ 1 การประเมินการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจ ด้านการจัดการความรู้

มิติ	หัวข้อ	ประเด็นย่อย
บทบาทผู้นำ/บุคลากร	1. การนำองค์กร	1.1 วิสัยทัศน์ / ทิศทาง / นโยบายด้านการจัดการความรู้ 1.2 การมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ
	2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน	2.1 การวางแผนการจัดการความรู้และการติดตามประเมินผล 2.2 การจัดสรรทรัพยากร
	3. บุคลากร	3.1 ความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ 3.2 วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงาน 3.3 ความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงานการจัดการความรู้
กระบวนการ	4. กระบวนการจัดการความรู้	4.1 กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้
	5. กระบวนการปฏิบัติงาน	5.1 การปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน 5.2 การสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน
ผลลัพธ์	6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้	6.1 ผลการดำเนินการด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

ในปี 2564 ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การจัดการความรู้” อยู่ที่ระดับคะแนน 2.49 โดยมีผลประเมินในแต่ละด้าน รวมถึงประเด็นสำคัญดังนี้



รูปที่ 4 ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers การจัดการความรู้
ที่มา: ผลการดำเนินงาน ทอท. ด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ประจำปีบัญชี 2564

2.2.1.1 การนำองค์กร

บริบทโครงสร้างและสภาพแวดล้อมของ ทอท. ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นเป็นตำแหน่งที่สำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนระบบงานต่างๆ รวมถึงการจัดการความรู้ในองค์กร ดังนั้น **ควรมีการศึกษาแรงจูงใจ เพื่อใช้เป็นกลไกที่ไม่ใช่เชิงบังคับในการกระตุ้นให้ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นเห็นประโยชน์และความสำคัญของการจัดการความรู้และเต็มใจที่จะเป็นต้นแบบ** พร้อมสร้างแรงกระตุ้นให้แก่บุคลากรให้การทำให้องค์กรจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาตนเอง พัฒนาทีมงาน และพัฒนาองค์กร รวมถึงการแสดงให้เห็นความจริงจังมุ่งมั่นของผู้บริหารในการนำการจัดการความรู้มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการทำงานในสายงานตนเองให้ครอบคลุมทุกสายงาน

2.2.1.2 การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน

การจัดทำหรือทบทวนแผนพัฒนาการจัดการความรู้ของ ทอท. ให้มีคุณภาพและสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้อย่างรวดเร็วจำเป็นต้องมีการบูรณาการการจัดทำหรือทบทวนร่วมกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้แผนดังกล่าวเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่จะสามารถสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์องค์กรได้อย่างแท้จริงและสอดคล้องกับแผนแม่บทของระบบงานที่สำคัญต่างๆ เช่น บริหารความเสี่ยง ลูกค้าและตลาด เทคโนโลยีสารสนเทศบริหารทุนมนุษย์ พัฒนานวัตกรรม เป็นต้น รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรด้านการจัดการความรู้ของ ทอท. ที่ได้กำหนดไว้เป็นเพียงแนวทางที่ยังไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ดังนั้น ควรกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน

เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการขับเคลื่อนแผนงานประจำปีในช่วงระยะเวลาของแผนพัฒนาการจัดการความรู้จะสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและได้ประสิทธิผลตามที่กำหนดไว้

2.2.1.3 บุคลากร

ในการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและความตระหนักกับบุคลากรทุกระดับให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ นั้น **ควรมีการทบทวนวิธีการสื่อสารให้สอดคล้องกับลักษณะของกลุ่มและส่วนบุคลากรที่มีความต้องการที่แตกต่างกันออกไป** นอกจากนี้ ควรคำนึงถึงการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งในส่วนที่เป็นกายภาพและจิตวิทยา (Physical & Psychological) ที่จะสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ ได้ถูกสร้างขึ้นครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร อีกทั้งควรเริ่มกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการสอบทานและการคัดเลือกกระบวนการด้านการจัดการความรู้ เพื่อใช้ในการสอบทานเชิงป้องกันในกระบวนการที่สำคัญ (KM Audit) และดำเนินการได้เป็นไปตามที่กำหนดไว้

2.2.1.4 กระบวนการจัดการความรู้

ขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการความรู้ คือ การนำความรู้มาใช้ (Knowledge Utilization) ยังไม่พบว่าสามารถดำเนินงานได้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้ **ควรมีการกำหนดและแบ่งกลุ่มความรู้ (Knowledge Category) ให้สะท้อนถึงความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledges) ในระดับสายงานทุกสายงาน โดยให้ครอบคลุมครบถ้วนทั้งความรู้** ที่ใช้ทั้งในปัจจุบันและจำเป็นต้องใช้ในอนาคต ความรู้ที่ใช้ในการทำให้องค์กรเกิดความยั่งยืน ความรู้ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร และความรู้ที่กำลังสูญหายจากผู้เชี่ยวชาญที่กำลังจะเกษียณอายุ อีกทั้งกระบวนการจัดการความรู้ที่ได้กำหนดไว้นั้นควรมีการเลือกใช้ระบบเทคโนโลยีให้มีความเหมาะสมในทุกขั้นตอน เพื่อให้การจัดการความรู้ สามารถเข้าถึงได้ทุกสถานที่ ทุกเวลา ทุกเครื่องมือ (Anytime Anywhere Any Devices) นอกจากนี้การแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนความรู้ระหว่างองค์กรกับหน่วยงานภายนอก ควรทบทวนให้สอดคล้องกับการแบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และให้ครอบคลุมถึงรูปแบบ วิธีการ ช่องทางการแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มที่ควรแตกต่างกัน รวมถึงควรนำความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้แลกเปลี่ยนมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

2.2.1.5 กระบวนการปฏิบัติงาน

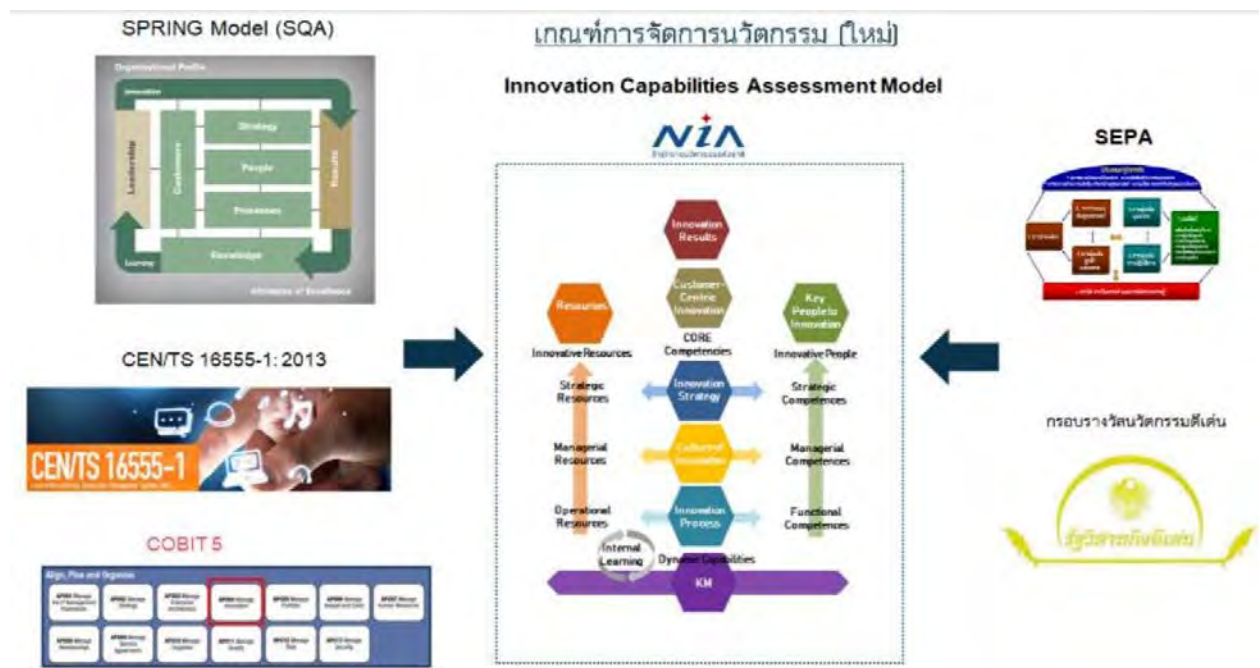
ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes) ที่ได้กำหนดไว้นั้น **ควรนำเครื่องมือการจัดการความรู้ต่างๆ มาใช้ รวมถึงควรมีแนวทางที่ชัดเจนในการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจุดที่ต้องควบคุม รั้วมัตระวัง หรือจุดสำคัญ/วิกฤติ (Critical Step) ของกระบวนการสำคัญต่างๆ** ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจและความระมัดระวังและให้มั่นใจได้ว่าความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง

2.2.1.6 ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้

ทอท. ควรทบทวนตัวชี้วัดของการจัดการความรู้ให้ครอบคลุม ครบถ้วนตามประเด็นสำคัญของการจัดการความรู้ โดยให้มีส่วนที่เป็นตัวชี้วัดนำและตัวชี้วัดตาม (Leading & Lagging KPIs) และตัวชี้วัดอื่นๆ ที่สะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ รวมถึงควรมีแนวทางที่พิสูจน์ให้เห็นได้ว่าการใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือจนประสบความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร

2.2.2 การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management: IM)

หลักเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรมของรัฐบาลดิจิทัล เกิดจากการประยุกต์หลักการและแนวคิดการจัดการนวัตกรรมที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้



รูปที่ 5 หลักการและแนวคิดการจัดการนวัตกรรมที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐบาลดิจิทัล

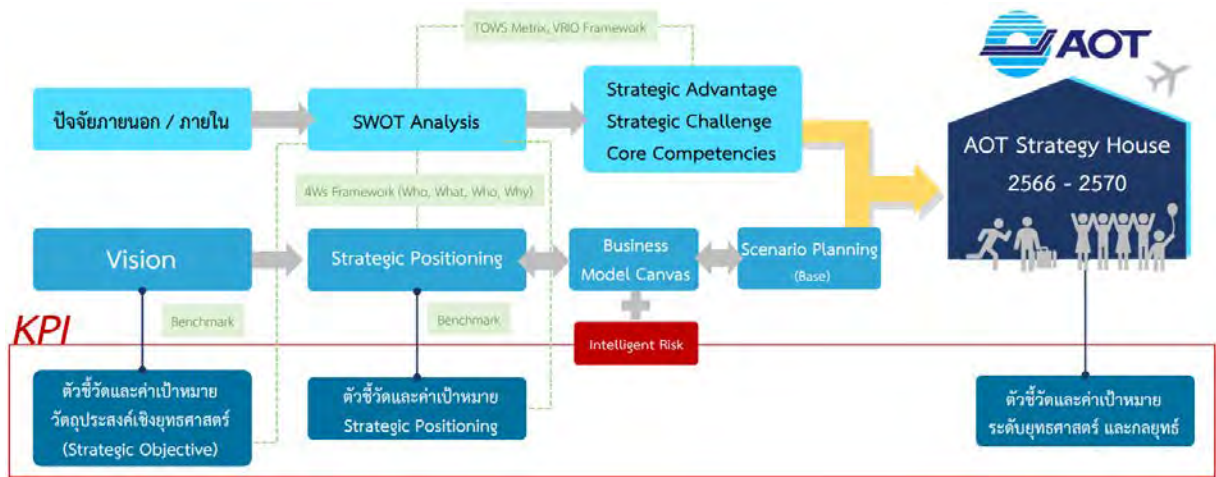
ตารางที่ 2 การประเมินการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจ ด้านการจัดการนวัตกรรม

หัวข้อ	ประเด็นย่อย
1. การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน	1.1 บทบาทผู้บริหารระดับสูง 1.2 บทบาทคณะกรรมการและคณะทำงานด้านนวัตกรรม
2. ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม	2.1 การวางแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมและนำไปสู่การปฏิบัติ 2.2 การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม
3. นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	3.1 ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการพัฒนา นวัตกรรมมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
4. ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม	4.1 การจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม
5. วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม	5.1 การปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม 5.2 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม
6. กระบวนการนวัตกรรม	6.1 การออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร 6.2 กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม 6.3 การพัฒนา นวัตกรรม
7. ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม	7.1 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้งการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

2.3 แผนวิสาหกิจ ทอท (ปีงบประมาณ 2566 – 2570)

แผนวิสาหกิจ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 – 2570) จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของทอท. ในระยะ 5 ปี โดยกำหนดแนวทางการพัฒนาของ ทอท. ให้สอดคล้องกับนโยบายและกรอบการพัฒนาประเทศระยะ 20 ปี ในระดับต่างๆ ได้แก่ นโยบายและกรอบพัฒนาประเทศไทยที่เกี่ยวข้อง โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน Thailand 4.0 นโยบายการท่องเที่ยวของไทย โดยมีกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ ทอท ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ดังนี้



รูปที่ 6 กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจ ทอท (ปีงบประมาณ 2566 – 2570)

ที่มา: แผนวิสาหกิจ ทอท (ปีงบประมาณ 2566 – 2570)

แผนวิสาหกิจ ทอท (ปีงบประมาณ 2566 – 2570) มีการประเมินสภาพแวดล้อม การแข่งขัน และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ด้วยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) ดังนี้

2.3.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

ทอท. ได้ใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร ด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ขององค์กร เพื่อให้สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม

จุดแข็ง (Strength)

- S1: ทอท.ดำเนินงานในด้านความปลอดภัย (Safety) และด้านรักษาความปลอดภัย (Security) ตามกฎหมายของรัฐและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล
- S2: ทอท. สามารถจัดหาแหล่งเงินทุน เพื่อดำเนินกิจการภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน เนื่องจากสถาบันการเงินให้ความเชื่อมั่นในธุรกิจว่ามีความยั่งยืน
- S3: ที่ตั้งของท่าอากาศยานเป็นจุดศูนย์กลางและจุดเชื่อมต่อของประเทศไทย และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ไปยังภูมิภาคอื่นๆ
- S4: ทอท.มีการพัฒนาด้าน Digital Transformation โดยการนำมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการ
- S5: ทอท.มีความชำนาญ มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการท่าอากาศยาน ทั้งด้านมาตรฐานด้านการบริการ และด้านบริหารเครือข่ายพันธมิตร
- S6: ทอท.เป็นองค์กรในธุรกิจท่าอากาศยานภายในประเทศซึ่งมีคู่แข่งน้อยรายและผู้เล่นรายใหม่ เข้าสู่ตลาดได้ยาก (Oligopoly)
- S7: บุคลากรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พร้อมทั้งจะพัฒนาองค์กร รวมทั้งโครงสร้างองค์กรมีความครอบคลุมและครบถ้วน

จุดอ่อน (Weakness)

- W1: ทอท.พึ่งพารายได้จากกิจการการบินเป็นหลัก ทำให้รายได้ผันผวนตามสถานการณ์ที่กระทบอุตสาหกรรมการบิน
- W2: ทอท.มีกฎระเบียบและขั้นตอนปฏิบัติจำนวนมาก ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ
- W3: การปรับเปลี่ยนตำแหน่งของผู้บริหารส่งผลต่อความต่อเนื่องของการดำเนินงาน
- W4: โครงสร้างองค์กรมีลำดับชั้นแบบระบบราชการ และขาดการบูรณาการระหว่างส่วนงาน
- W5: การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ทันต่อการเติบโต
- W6: การพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลการทำงานไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

โอกาส (Opportunity)

- O1: ปริมาณการขนส่งสินค้าขยายตัวเพิ่มขึ้นจากการค้าขายออนไลน์
- O2: ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางท่องเที่ยวยอดนิยม รวมทั้งภาครัฐ มีนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยว
- O3: นโยบายภาครัฐสนับสนุนให้ไทยเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาค (การคมนาคมขนส่งภาครัฐเชื่อมโยงท่าอากาศยานและการขนส่งรูปแบบอื่น อำนวยความสะดวกให้กับทางเลือกเดินทางโดยอากาศ)
- O4: การพัฒนาของเทคโนโลยีทำให้การบริหารจัดการท่าอากาศยานมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถลดต้นทุนการดำเนินการและตอบสนองความต้องการผู้ใช้บริการได้ตรงจุด
- O5: เศรษฐกิจของภูมิภาคอาเซียน และเศรษฐกิจโลกมีการเจริญเติบโต พฤติกรรมการเดินทางที่เปลี่ยนแปลงไป
- O6: ธุรกิจการขนส่งทางอากาศของโลกในระยะยาวยังเติบโต

อุปสรรค (Threat)

- T1: โรคระบาดส่งผลให้เศรษฐกิจชะลอตัว และกระทบต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวและการบิน รวมทั้งอาจมีการปรับรูปแบบการเดินทางเป็นรูปแบบวิถีใหม่ (New Normal)
- T2: เศรษฐกิจโลกมีความผันผวน ซึ่งส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบิน
- T3: Technology Disruption ทำให้ท่าอากาศยานต้องปรับตัวให้ทันต่อผู้ใช้งาน
- T4: ธุรกิจท่าอากาศยานมีการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นทั้งภายในประเทศและระดับภูมิภาค รวมทั้งการขนส่งโหมดอื่นที่จะมาทดแทนการขนส่งทางอากาศ
- T5: ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง การก่อการร้าย และภัยพิบัติทางธรรมชาติส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการเดินทางทางอากาศ
- T6: ข้อจำกัดด้านกฎหมายและนโยบายภาครัฐ ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานและการแข่งขันทางธุรกิจ ส่งผลให้นโยบายองค์กรขาดความต่อเนื่อง

2.3.2 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 - 2570)

ทอท. ได้กำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรภายใต้บริบทองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ตามทิศทางการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 - 2570) ดังนี้

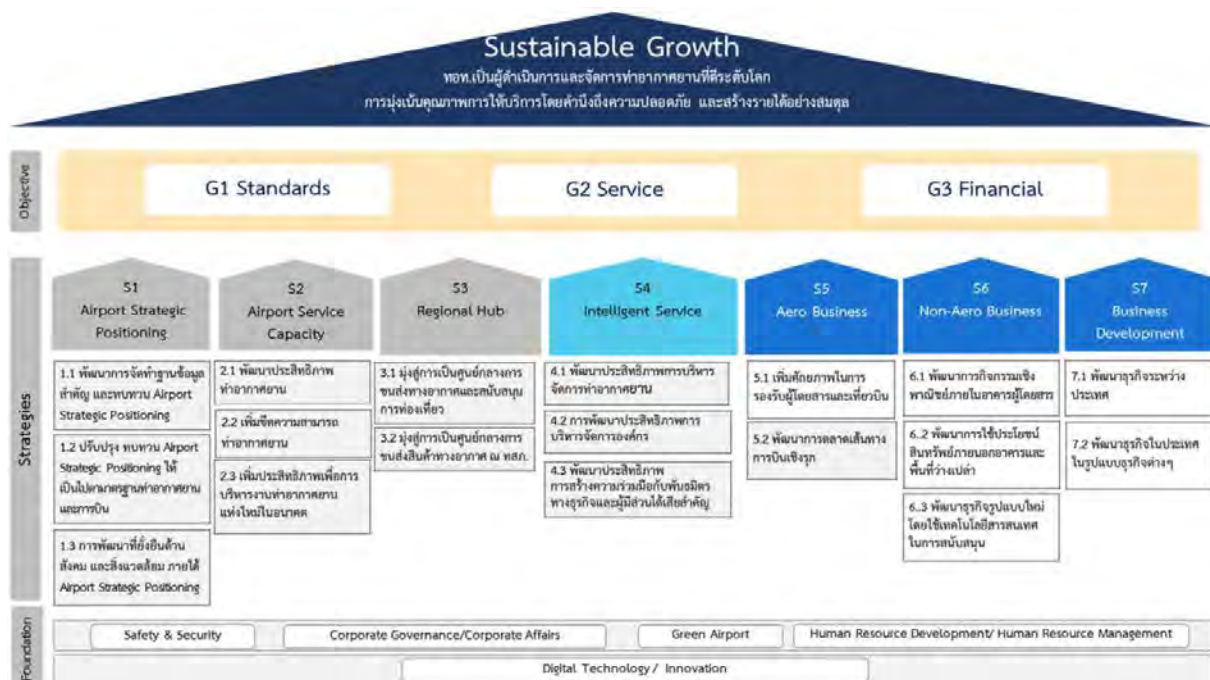
วิสัยทัศน์ (Vision): “ทอท. เป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ดีระดับโลก: การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล”

พันธกิจ (Mission): “ประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งดำเนินการกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการท่าอากาศยาน โดยคำนึงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน”

ค่านิยม (Core Value):

1. ให้อใจ (Service Minded): การให้บริการด้วยใจเหนือความคาดหมาย
2. มั่นใจ (Safety & Security): เป็นเลิศในมาตรฐานความปลอดภัย
3. ร่วมใจ (Teamwork): รวมพลัง ให้เกียรติทุกความเห็น
4. เปิดใจ (Innovation): พัฒนาไม่หยุดยั้ง
5. ภูมิใจ (Integrity): ยึดมั่นผลประโยชน์องค์กร

ทอท. มีแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์โดยคำนึงถึงความสอดคล้องและความสมดุลระหว่างยุทธศาสตร์และกลยุทธ์กับประเด็นสำคัญต่างๆ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม Business Model Canvas ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) สมรรถนะหลักของทอท. (Core Competency) ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (AOT Strategic Positioning) และ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) โดย ทอท. กำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เพื่อรองรับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายหลักของ ทอท. ประกอบด้วย



รูปที่ 7 AOT Strategy House (ปีงบประมาณ 2566 - 2570)

ที่มา: แผนวิสาหกิจ ทอท (ปีงบประมาณ 2566 – 2570)

ทอท.มีกรอบทิศทางการดำเนินงานภายใต้ AOT Strategy House (ปีงบประมาณ 2566 - 2570) โดยมียุทธศาสตร์ 7 ด้าน ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 Airport Strategic Positioning

1. พัฒนาการจัดทำฐานข้อมูลสำคัญและทบทวน Airport Strategic Positioning
2. ปรับปรุง ทบทวน Airport Strategic Positioning ให้เป็นไปตามมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน
3. การพัฒนาที่ยั่งยืนด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้ Airport Strategic Positioning

ยุทธศาสตร์ที่ 2 Airport Service Capacity

1. พัฒนาประสิทธิภาพท่าอากาศยาน
2. เพิ่มขีดความสามารถท่าอากาศยาน
3. เพิ่มประสิทธิภาพเพื่อการบริหารงานท่าอากาศยานแห่งใหม่ในอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ 3 Regional Hub

1. มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศและสนับสนุนการท่องเที่ยว
2. มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศ ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services

1. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน
2. การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร
3. พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 Aeron Business

1. เพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารและเที่ยวบิน
2. พัฒนาการตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก

ยุทธศาสตร์ที่ 6 Non – Aero Business

1. พัฒนาการกิจกรรมเชิงพาณิชย์ภายในอาคารผู้โดยสาร
2. พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า
3. พัฒนารูปแบบใหม่โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุน

ยุทธศาสตร์ที่ 7 Business Development

1. พัฒนารูกระหว่างประเทศ
2. พัฒนารูกระหว่างประเทศในรูปแบบธุรกิจต่างๆ

2.4 แผนแม่บททรัพยากรบุคคล ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 – 2570)

แผนแม่บททรัพยากรบุคคล ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 - 2570) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ทรัพยากรบุคคล ทอท. ให้เป็นหน่วยงานที่มีความเป็นเลิศทางด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อผลักดัน ทอท. สู่การเป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก และมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัยและสร้างรายได้อย่างสมดุล และกำหนดพันธกิจของทรัพยากรบุคคล ทอท. ให้เป็นคู่คิดเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญกับ ทอท. ในด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ที่สามารถปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

2.4.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

ทอท. ได้ใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร ด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และข้อจำกัด (Threat) ขององค์กร เพื่อให้สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ทรัพยากรบุคคล ทอท. ได้อย่างเหมาะสม โดยมีรายละเอียดดังนี้

จุดแข็ง (Strength)

- S1: มีอุปกรณ์ และสถานที่ฝึกปฏิบัติงานต่างๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติการกิจในท่าอากาศยาน เช่น อุปกรณ์และสถานที่ฝึกปฏิบัติ สถานการณ์จำลองด้านดับเพลิงและกู้ภัย และการฝึกซ้อมหนีไฟ ทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
- S2: มีการดำเนินงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานตามระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ตามมาตรฐาน OHSAS 18001-2007 และ มอก.18001:2554 ครอบคลุมทุกท่าอากาศยาน รวมถึงสำนักงานใหญ่
- S3: มีการประเมินความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากรและหน่วยงาน ทำให้สามารถกำหนดปัจจัยขับเคลื่อน และสร้างความผูกพันและความพึงพอใจบุคลากร
- S4: มีวิทยากรภายในที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง สามารถถ่ายทอดความรู้ด้านธุรกิจท่าอากาศยาน ซึ่งเป็นธุรกิจหลักขององค์กร
- S5: มีการทบทวนโครงสร้างหน่วยงานภายในเป็นประจำทุกปี เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งจัดโครงสร้างหน่วยงานภายในท่าอากาศยานให้มีความคล้ายคลึงกัน ทำให้สามารถหมุนเวียนบุคลากรระหว่างท่าอากาศยาน ช่วยลดต้นทุนด้านบุคลากร
- S6: มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน สำหรับผู้บริหารระดับ 9 ขึ้นไปที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ AOT Strategy House
- S7: มีระบบบริหารความก้าวหน้าในสายอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ช่วยป้องกันปัญหาการขาดช่วงของผู้บริหาร
- S8: ทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือนทุก 3 ปี ทำให้สามารถพัฒนา Reward & Recognition เพื่อเสริมสร้าง Employee Engagement
- S9: มีระบบการเรียนรู้และการพัฒนาโดยประเมินจาก Competency Gap Assessment ทั้งสมรรถนะหลัก และสมรรถนะด้านบริหาร และรวบรวมข้อมูล ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) เพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และผู้นำอย่างเป็นระบบ

จุดอ่อน (Weakness)

- W1: ขาดแนวทางการใช้ประโยชน์จากระบบการบริหารจัดการคนเก่งที่มีศักยภาพ อย่างมีประสิทธิภาพ
- W2: ขาดแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาบทบาท HR New Role ในฐานะ HR Business Partner
- W3: ในการหมุนเวียนงานเพื่อทดแทนอัตราากำลังที่สูญเสียไปจากการเกษียณ หรือ การลาออก ขาดการประเมินทักษะว่าเพียงพอเหมาะสมหรือไม่ เพื่อวางแผนพัฒนาบุคลากร เช่น การ Upskill (เพิ่มเติมทักษะเดิม) Reskill (เปลี่ยนทักษะใหม่)
- W4: การจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Management) ขาดความชัดเจนและการดำเนินการอย่างเป็นระบบ
- W5: ขาดการวิเคราะห์ ใช้ประโยชน์ และคาดการณ์ข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล (HR Analysis & Analytics) อย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ในการตัดสินใจ และวางแผนกลยุทธ์ด้าน HR
- W6: ขาดแนวทางการจัดการ การเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารบุคลากรอย่างเป็นระบบ (HR Change Management) รวมถึงการกำหนดแนวทาง/แผนการขับเคลื่อนที่ชัดเจน
- W7: การวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตราากำลังไม่ครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล ขาดการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร
- W8: ขาดแนวทาง/วิธีการในการสอบทาน การดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR audit)

- W9: ขาดการส่งเสริมทักษะและสมรรถนะของบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้าน HR ให้ได้รับการรับรองคุณวุฒิวิชาชีพด้าน HR
- W10: ขาดระบบการพัฒนาความรู้และทักษะในงานด้าน HR สำหรับผู้บริหารสายงานภายในองค์กร (Line Manager) และผู้แทนของสายงาน (HR Coordinator) อย่างมีประสิทธิภาพ
- W11: ขาดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสนับสนุนการดำเนินงานด้านบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ
- W12: ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาขาดความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ
- W13: กลไกหรือกระบวนการติดตามความสำเร็จของแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล (HCM Master Plan) ขาดประสิทธิภาพ ส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด
- W14: แผนกลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ขาดการบูรณาการกับแผนงาน/ระบบงานสำคัญต่างๆ

โอกาส (Opportunity)

- O1: องค์กรรูปแบบใหม่ เน้น “Digital Organization” เป็นโอกาสให้บุคลากรพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัล (Digital Workforce) และพัฒนางานบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นดิจิทัลที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- O2: การสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่ดี เป็นโอกาสในการสร้าง HR Branding เพื่อดึงดูดผู้มีศักยภาพสูงมาร่วมงาน
- O3: แนวคิด Diversity & Inclusion ในการบริหารงาน HR ยุคใหม่ ที่คำนึงถึง ความแตกต่างของบุคลากร ช่วยสนับสนุนการให้ความสำคัญในการบริหารความหลากหลายและความเท่าเทียมในองค์กร
- O4: รูปแบบโครงสร้างและการบริหารขององค์กรยุคใหม่ที่มีความคล่องตัว ในรูปแบบ “Agile Team” เป็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเน้นเป้าหมายที่ยืดหยุ่น คล่องตัว มีการตรวจสอบให้ข้อมูลป้อนกลับที่ชัดเจน
- O5: การพัฒนามาตรฐานอาชีพ และคุณวุฒิวิชาชีพบริหารงานบุคคล เป็นโอกาสในการพัฒนาระบบงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ รวมทั้งเป็นโอกาสในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ
- O6: แนวคิดในการพัฒนาบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง “Game Changer” ทำงานเชิงรุก มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ เห็นการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก ริเริ่ม แนวทางใหม่ๆ ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลง เป็นโอกาสให้คนเก่งที่มีขีดความสามารถมีโอกาสความก้าวหน้าทางอาชีพ

อุปสรรค (Threat)

- T1: กระแส Diversity & Inclusion หรือความหลากหลายและการอยู่ร่วมกันในองค์กร ที่มุ่งเน้นความสำคัญในเรื่องความเท่าเทียม และความยุติธรรมในองค์กร ทำให้องค์กรต้องปรับนโยบาย แนวทาง กฎระเบียบ และกระบวนการในการบริหารทรัพยากรบุคคล
- T2: โรคระบาด COVID-19 ทำให้รูปแบบของการบริหารจัดการกำลังคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป
- T3: แนวโน้มรูปแบบในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น Work From Home (WFH) และรูปแบบการทำงานในอนาคต Work-from-anywhere เป็นความท้าทายต่อการพัฒนาผู้นำในระดับหัวหน้างาน ให้มีความสามารถบริหารจัดการรูปแบบการทำงาน สื่อสารและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ที่ยืดหยุ่น และสามารถบริหารจัดการทีมให้ปรับตัวรับความท้าทายใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- T4: Globalization และ Mega Changes ด้านต่างๆ ทำให้รูปแบบการบริหารงานบุคคลที่เคยทำมาไม่สอดคล้อง ต้องเร่งพัฒนาให้มีทักษะแห่งอนาคต (Future of Work) เช่น Reskill และ Upskill ทั้งคนทำงานและกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงในองค์กร

T5: ความเปลี่ยนแปลงอย่างกระทันหันในด้านต่างๆ จากสถานการณ์โรคระบาด COVID-19 และมาตรการ Social Distancing / Physical Distancing ส่งผลต่อความรู้สึก อารมณ์ และสภาพจิตใจของพนักงาน ทำให้องค์กรต้องใส่ใจในการดูแล สุขภาพจิตของพนักงาน (Mental Health) เช่น การสร้างความมั่นใจให้แก่พนักงาน การลดความเครียดในการปฏิบัติงาน การมีผู้เชี่ยวชาญหรือช่องทางในการดูแลสุขภาพจิตให้แก่บุคลากรในยามที่ต้องการ การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งเสริมสุขภาพจิต เป็นต้น

2.4.2 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานตามแผนแม่บททรัพยากรบุคคล ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 - 2570)

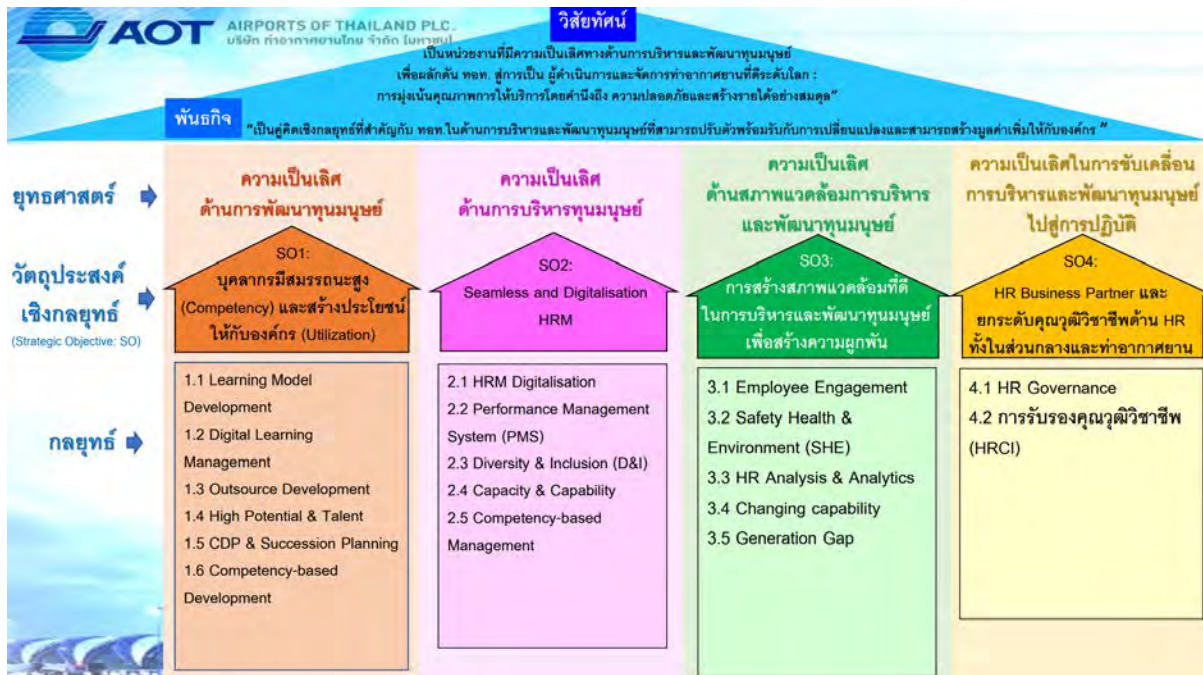
จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร การทบทวนการบริหารทุนมนุษย์ในปัจจุบันของ ทอท. ตาม Core Business Enablers และข้อเสนอแนะด้านการบริหารทุนมนุษย์ของ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ทอท. ได้กำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานตามแผนแม่บททรัพยากรบุคคล ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 - 2570) ดังนี้

วิสัยทัศน์: เป็นหน่วยงานที่มีความเป็นเลิศทางด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อผลักดัน ทอท. สู่การเป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก: การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัยและสร้างรายได้อย่างสมดุล

พันธกิจ: เป็นคู่คิดเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญกับ ทอท. ในด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ที่สามารถปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

ยุทธศาสตร์:

1. ความเป็นเลิศด้านการพัฒนาทุนมนุษย์
2. ความเป็นเลิศด้านการบริหารทุนมนุษย์
3. ความเป็นเลิศด้านสภาพแวดล้อมการบริหาร และพัฒนาทุนมนุษย์
4. ความเป็นเลิศในการขับเคลื่อนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ



รูปที่ 8 ยุทธศาสตร์การดำเนินงานตามแผนแม่บททรัพยากรบุคคล ทอท.

ที่มา: แผนแม่บททรัพยากรบุคคล ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 - 2570)

2.5 แผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2565 – 2568) ฉบับทบทวน

ทอท.ได้มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้จากบุคลากรทุกระดับ โดยได้เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการสื่อสารทิศทางนโยบายการจัดการความรู้ การจัดทำแผนการสื่อสารไปสู่กลุ่มบุคลากรในสายงาน การถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จากผู้บริหารที่กำลังเกษียณอายุและผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับความสำคัญของการเรียนรู้กับการปฏิบัติงานใน ทอท. (Tacit to Explicit Knowledge) และการเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในการเรียนรู้

สำหรับในกลุ่มบุคลากรระดับปฏิบัติการนั้น ได้มีการพัฒนาต่อยอดความรู้ให้กับกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติรุ่นใหม่ (KM CoP New Generation) ให้มีความรู้ ความสามารถในการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ (KM Tools) สมัยใหม่ เช่น การใช้ Infographic และสื่อ Micro Learning เพื่อสร้าง รวบรวม และจัดเก็บความรู้ภายในองค์กรสำหรับบุคลากร ทอท. และความรู้ภายนอกองค์กร (ผู้มีส่วนได้เสียของ ทอท.) รวมทั้งการพัฒนาผู้จัดการความรู้ (KM Facilitator) ประจำสายงาน ให้มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับสมรรถนะผู้จัดการความรู้ (KM Competency) และนำความรู้นั้นมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในปี 2564 ทอท. ได้จัดกิจกรรม KM Day 2021 “Learning Agility in the Next Normal” ในรูปแบบ Virtual Event ซึ่งเป็นกิจกรรมหนึ่งที่ ทอท.ให้ความสำคัญ และได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 เพื่อให้เป็นเวทีในการให้ความรู้ที่สมัยใหม่ การนำเสนอผลงานของนักจัดการความรู้ และการยกย่องชมเชย และการให้ข้อเสนอแนะจากผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารจากท่าอากาศยานต่างๆ

ของ ทอท.เพื่อใช้ในการปรับปรุงพัฒนาผลงานการจัดการความรู้ต่อไป รวมทั้งยังมีการเชิญหน่วยงานภายนอกและสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ให้มาเข้าร่วมในกิจกรรมอีกด้วย

นอกจากนี้ ทอท. ยังให้ความสำคัญเรื่องการพัฒนาศักยภาพของทุนมนุษย์ (Human Capital Development) ในการนำความรู้ของบุคลากรมาใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาให้องค์กรมีวัฒนธรรมในการแบ่งปันความรู้ โดยการนำรูปแบบการเรียนรู้ (70:20:10) มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการเรียนรู้ให้มีรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย (Blended Learning) เช่น การผสมผสานรูปแบบ Classroom Learning, Online Learning, Coaching และการมอบหมายโครงการเพื่อฝึกปฏิบัติ (Project Assignment and Workshop) รวมทั้งการเรียนรู้ในการนำเทคโนโลยีและสื่อดิจิทัลต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการสร้างความรู้ และมีการจัดเก็บความรู้ที่สำคัญขององค์กรในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management System: KMS) เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้ในระบบ KMS ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานหรือเป็นพื้นฐานในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรต่อไป

ทั้งนี้ ทอท.ได้มีการจัดเก็บความรู้ไว้ในระบบการจัดการความรู้ของ ทอท. (Knowledge Management System: KMS) เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เสริมสร้างศักยภาพขององค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

2.5.1 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2565 – 2568)

การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2565 - 2568) จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานการจัดการความรู้ของ ทอท. ให้เป็นระบบและต่อเนื่อง ตอบสนองต่อเป้าประสงค์หลัก และเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560 - 2565) ฉบับทบทวนแผนแม่บททรัพยากรบุคคลของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560 – 2565) ตลอดจนเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ในหัวข้อการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นหัวข้อหลัก รวมทั้งข้อสังเกตหรือประเด็นปัญหาที่ได้จากการประเมินผลงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจระหว่างรัฐบาลไทยและ ทอท. ประจำปีบัญชี 2562 ของคณะกรรมการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจในคราวการประชุม ครั้งที่ 3/2563 เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2563 ที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

วิสัยทัศน์: บูรณาการองค์ความรู้สู่การบริหารท่าอากาศยานอย่างมืออาชีพ

ยุทธศาสตร์ที่ 1: สร้างการมีส่วนร่วมและพัฒนาบุคลากรทุกระดับเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. กลยุทธ์ที่ 1.1 สร้างการมีส่วนร่วมและแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรทุกระดับ
2. กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาบุคลากรทุกระดับเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 2: พัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อให้ได้ฐานข้อมูลความรู้ระดับองค์กร

1. กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาระบบการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ
2. กลยุทธ์ที่ 2.2 พัฒนาระบบสารสนเทศการจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 3: สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กร

1. กลยุทธ์ที่ 3.1 สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 4: บูรณาการการจัดการความรู้กับกระบวนการที่สำคัญในองค์กร

1. กลยุทธ์ที่ 4.1 สร้างความเชื่อมโยงของการจัดการความรู้กับกระบวนการต่างๆ



รูปที่ 9 ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการความรู้ ทอท.

ที่มา: แผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2564 – 2568)

2.5.2 KM Roadmap

แผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. มีระยะเวลาดำเนินงาน 5 ปี เริ่มตั้งแต่ปีงบประมาณ 2564 – 2568 โดยมีการกำหนดทิศทางการจัดการความรู้ ทอท. (KM Roadmap) เป็น 4 ระยะ ดังนี้



รูปที่ 10 การกำหนดทิศทางการจัดการความรู้ทอท. (KM Roadmap)

ที่มา: แผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2564 - 2568)

ระยะที่ 1 ปีงบประมาณ 2564 : KM Startup & System Development

ดำเนินการประเมินระบบ จัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ระยะเวลา 5 ปี (ปีงบประมาณ 2564 – 2568) จัดทำแผนปฏิบัติการ/แผนงานประจำปีกำหนดขอบเขตความรู้ ดำเนินการวางระบบ กำหนดนิยามต่างๆ กำหนดอนุกรมวิธานโครงสร้างความรู้ (KM Taxonomy) แผนที่ความรู้ทั้งระดับองค์กรและกระบวนการปฏิบัติงาน ทบทวนการออกแบบระบบสารสนเทศ การปรับโครงสร้าง (Structure) รวมถึงพัฒนานักจัดการความรู้ (KM Facilitator) และสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้

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

ดำเนินการทบทวนผลการดำเนินงานในระยะที่ 1 ดำเนินการจัดการความรู้และพัฒนากระบวนการเพื่อให้ได้ผลลัพธ์เชิงผลิตภาพ (Productivity) ที่กำหนดไว้ในแผนงานประจำปี

ระยะที่ 4 ปีงบประมาณ 2567 - 2568 : KM to Innovation

ดำเนินการทบทวนผลการดำเนินงานในระยะที่ 3 ดำเนินการจัดการความรู้และพัฒนากระบวนการ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมและบูรณาการให้เข้ากับระบบการพัฒนาขององค์กร



รูปที่ 11 ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท.

ที่มา: แผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2564 – 2568)

ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. คือ การเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ ทอท. เช่น การจัดการความรู้ในกลุ่มของแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) การสร้างบทเรียนเพื่อการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะของบุคลากร และการรวบรวมองค์ความรู้กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ ทอท. ซึ่งได้มาจากการบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) โดยใช้ Knowledge Mapping เป็นเครื่องมือในการกำหนดตัววัดและค่าเป้าหมายในระดับของการบรรลุวิสัยทัศน์จะเป็นตัวที่บ่งบอกถึงการเข้าใกล้เป้าหมายใหญ่ของการจัดการความรู้

2.6 แผนแม่บทนวัตกรรม ทอท. (ปีงบประมาณ 2564 – 2568)

ทอท. ได้กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนกำหนดกลไกนวัตกรรม เพื่อเป็นพื้นฐานในการขับเคลื่อนองค์กรทั้งในด้านกระบวนการดำเนินงาน การให้บริการ และการพัฒนารูปแบบธุรกิจ เพื่อยกระดับให้ท่าอากาศยานในประเทศไทยมีศักยภาพการให้บริการในระดับสากล เพื่อให้การขับเคลื่อนด้านการจัดการนวัตกรรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผน

แม่บทด้านนวัตกรรม (Innovation Master Plan) เป็นกลไกที่สำคัญในการสื่อสารภาพรวมของกลยุทธ์ที่จะใช้ในการพัฒนาศักยภาพด้านการจัดการนวัตกรรมได้สอดคล้องกับเป้าหมายด้านนวัตกรรมขององค์กร

ภายใต้แผนแม่บทด้านนวัตกรรม ทอท. ประกอบไปด้วยรายละเอียดการขับเคลื่อนด้านนวัตกรรม 2 ส่วน คือ

2.6.1 แผนที่เชิงยุทธศาสตร์ด้านการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม

การวางแผนที่เชิงยุทธศาสตร์ด้านการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม (Strategic Innovation Roadmap) มีเป้าหมาย เพื่อสื่อสารและสร้างความเข้าใจถึงภาพรวมในการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมที่กิจกรรมนวัตกรรมเป็นกลไกพื้นฐานของการดำเนินงานในแต่ละส่วนงาน โดยกำหนดช่วงระยะเวลาในการขับเคลื่อนนวัตกรรมเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การบ่มเพาะกระบวนการและกลไกนวัตกรรม

ระยะที่ 2 การพัฒนาทักษะและทรัพยากรสนับสนุนกระบวนการนวัตกรรม

ระยะที่ 3 การขยายผลกระบวนการนวัตกรรมในการดำเนินงานระดับปฏิบัติงาน

ระยะเวลา	2564	2565	2566	2567	2568
การเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรม	ระยะที่ 1 : สร้างโครงสร้างพื้นฐานด้านนวัตกรรม		ระยะที่ 2 : บ่มเพาะทรัพยากร		ระยะที่ 3 : ขยายสิ่งกมนวัตกรรม
เป้าหมาย	เป็นองค์กรที่มีกระบวนการจัดการนวัตกรรมและองค์ประกอบที่สนับสนุนการเป็นองค์กรนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพเชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน		เป็นองค์กรที่มีทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะด้านการพัฒนานวัตกรรมและมีส่วนร่วมในการกระบวนการพัฒนาโครงการนวัตกรรมร่วมสายงานที่มีความเกี่ยวข้องตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์		เป็นองค์กรนวัตกรรมที่มีกระบวนการจัดการนวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนและยกระดับศักยภาพในการดำเนินงานอย่างยั่งยืน
วัตถุประสงค์	- พัฒนาประสิทธิภาพของการจัดการกระบวนการนวัตกรรม - พัฒนาความเชื่อมโยงเป้าหมายด้านนวัตกรรมเชิงยุทธศาสตร์ - พัฒนาโครงสร้างด้านการจัดเก็บข้อมูลเพื่อการพัฒนาวัตกรรม		- พัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคลด้านการจัดการโครงการนวัตกรรม - พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนนวัตกรรมดิจิทัลเทคโนโลยี - พัฒนาต่อยอดการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อการพัฒนาวัตกรรม		- พัฒนาศักยภาพการจัดการโครงการนวัตกรรมเชิงวิจัยและพัฒนากับหน่วยงาน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก - พัฒนาต่อยอดนวัตกรรมดิจิทัลเทคโนโลยี - พัฒนาต่อยอดระบบนิเวศการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อการพัฒนาวัตกรรม

รูปที่ 12 แผนที่เชิงยุทธศาสตร์ด้านการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม

ที่มา: แผนแม่บทนวัตกรรม ทอท. (ปีงบประมาณ 2564 – 2568)

2.6.2 ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (Innovation Strategy)

ภายใต้การขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมตามแผนที่เชิงยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2564 – 2568) ฝ่ายพัฒนาวิทยาการและนวัตกรรมได้มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์นวัตกรรม (ปีงบประมาณ 2560 - 2564) ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ยุทธศาสตร์ได้แก่ ยุทธศาสตร์องค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) ยุทธศาสตร์นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) ยุทธศาสตร์นวัตกรรมดิจิทัล (Digital Innovation) และยุทธศาสตร์การพัฒนานวัตกรรมด้วยข้อมูล (Data Driven Innovation) โดยรายละเอียดดังนี้



รูปที่ 13 ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม

ที่มา: แผนแม่บทนวัตกรรม ทอท. (ปีงบประมาณ 2564 – 2568)

ตารางที่ 3 ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์	เป้าหมาย	กลยุทธ์
ยุทธศาสตร์ที่ 1 องค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization)	เพื่อส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมนวัตกรรมให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน มุ่งเน้นการสร้าง ความชัดเจนและความเชื่อมโยงเป้าหมาย เชิงกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมกับเป้าหมายเชิง กลยุทธ์ภายในองค์กร พัฒนาศักยภาพผู้นำ บรรยากาศ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับ การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ นวัตกรรม และส่งเสริมการมีส่วนร่วมใน กระบวนการนวัตกรรม	กลยุทธ์ 1.1 ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมเชิง บูรณาการ เพื่อบูรณาการแผนการดำเนินงาน และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ภายในองค์กรในการขับเคลื่อนศักยภาพด้าน นวัตกรรมขององค์กร กลยุทธ์ 1.2 พัฒนาศักยภาพองค์กรนวัตกรรม เพื่อยกระดับศักยภาพองค์กรนวัตกรรมจาก การวิเคราะห์ปัจจัยภายใต้กรอบการประเมิน ศักยภาพนวัตกรรม (SE-AM)
ยุทธศาสตร์ที่ 2 นวัตกรรมบริการ (Service Innovation)	เพื่อพัฒนากระบวนการจัดการนวัตกรรมให้ มีประสิทธิภาพทั้งในส่วนของคุณภาพ วิธีการ และเครื่องมือให้เหมาะสมกับบริบทของ ทอท.ที่เน้นการสร้างคุณค่าและประสบการณ์ ให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง	กลยุทธ์ 2.1 พัฒนาศักยภาพกระบวนการ นวัตกรรม เพื่อวิเคราะห์และพัฒนาเครื่องมือ ภายใต้กระบวนการนวัตกรรมให้สอดคล้องกับ บริบทการพัฒนาบริการนวัตกรรมขององค์กร กลยุทธ์ 2.2 พัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการ จัดการนวัตกรรม เพื่อวิเคราะห์และพัฒนา แนวทางในการยกระดับประสิทธิภาพกิจกรรม ภายใต้กระบวนการจัดการนวัตกรรม
ยุทธศาสตร์ที่ 3 นวัตกรรมดิจิทัล (Digital Innovation)	เพื่อพัฒนาและสนับสนุนต่อยอดการสร้าง นวัตกรรมบนพื้นฐานโครงสร้างดิจิทัล เทคโนโลยี โดยเน้นการบูรณาการร่วมกับ หน่วยงานและเครือข่ายเพื่อพัฒนา กระบวนการวิจัยและพัฒนาและศึกษา แนวโน้มด้านดิจิทัลเทคโนโลยีที่ส่งผล ต่อการพัฒนานวัตกรรมในอนาคต	กลยุทธ์ 3.1 พัฒนาระบบการวิจัยและ พัฒนานวัตกรรมดิจิทัล เพื่อศึกษาแนวทาง การพัฒนาและพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมบน พื้นฐานดิจิทัลเทคโนโลยี
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนานวัตกรรมด้วยข้อมูล (Data Driven Innovation)	เพื่อพัฒนารูปแบบและวิธีการในการจัดการ จัดหา จัดเก็บ วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล รวมถึงองค์ความรู้เพื่อสนับสนุนกระบวนการ นวัตกรรม	กลยุทธ์ 4.1 พัฒนาระบบฐานข้อมูล เพื่อการสนับสนุนการคิดโครงการนวัตกรรม เพื่อกำหนดแนวทางและรูปแบบการจัดการ ข้อมูลรวมถึงแนวทางการสังเคราะห์ข้อมูลใน การสนับสนุนกระบวนการพัฒนานวัตกรรม

ที่มา: แผนแม่บทนวัตกรรม ทอท. (ปีงบประมาณ 2564 – 2568)

2.7 แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2563 – 2565)

สายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (สทกส.) ของ ทอท. ได้จัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ ทอท. (ปี 2563 – 2565) เพื่อกำหนดทิศทางและแนวนโยบายในการดำเนินงานของ ทอท. และมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับแผนวิสาหกิจของ ทอท. โดย ทอท. มีการวิเคราะห์ปัจจัยความยั่งยืนของ ทอท. ประเด็นความได้เปรียบ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์นำไปสู่การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้ ทอท. มีความพร้อมต่อธุรกิจ ตลอดจนสภาพแวดล้อมการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว ทอท. จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ ทอท. ดังนี้

วิสัยทัศน์: ใช้ไอซีทีเป็นแรงขับเคลื่อนเพื่อบูมสู่ท่าอากาศยานที่ชาญฉลาดที่สุด (ICT as a driving FORCE towards Most Intelligent Airport)

พันธกิจ:

1. พัฒนาและปรับปรุงระบบปฏิบัติการและบริการท่าอากาศยาน และระบบบริหารจัดการองค์กรด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย
2. พัฒนาและปรับปรุงการบริการอิเล็กทรอนิกส์และอุปกรณ์สื่อสารไร้สายเพื่อยกระดับการเข้าถึงสารสนเทศและบริการ
3. บูรณาการข้อมูลสารสนเทศแบบไร้รอยต่อ (Seamless) และพัฒนาบริการข้อมูลสารสนเทศ แก่หน่วยงานภายในและภายนอก เพื่อรองรับเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Economy)
4. พัฒนาและปรับปรุงระบบสารสนเทศสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและเพื่อสนับสนุนการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร
5. พัฒนาและบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างมีธรรมาภิบาล (ICT Governance)
6. พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ ความชำนาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในทุกภาคส่วน
7. พัฒนาและปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและให้บริการอย่างต่อเนื่อง

เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจดังกล่าว ทอท. ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ ทอท. ปีงบประมาณ 2563 - 2565 ดังนี้



รูปที่ 14 ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ ทอท.

ที่มา: แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2563 – 2565)

ตารางที่ 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ ทอท.

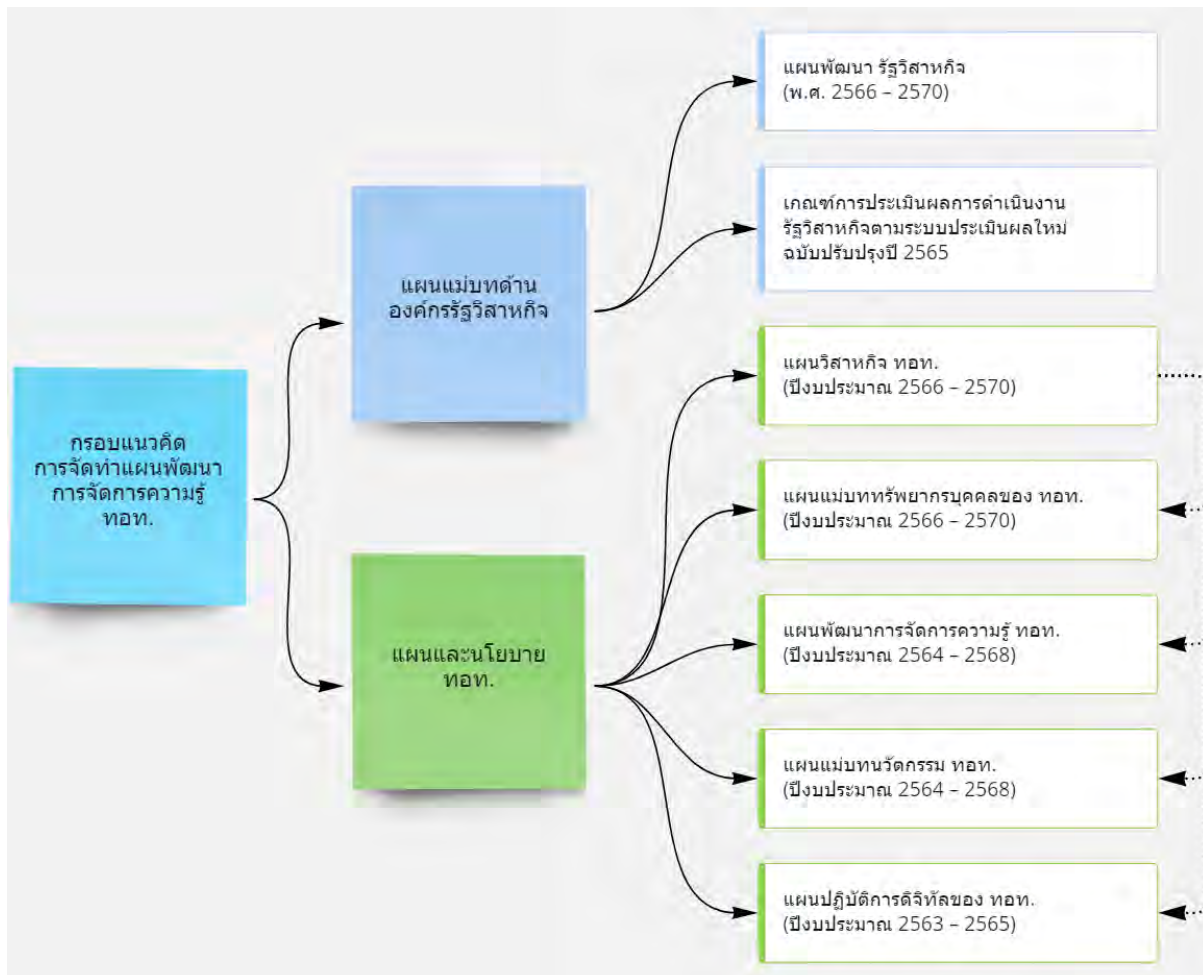
ยุทธศาสตร์	เป้าหมาย	กลยุทธ์
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับการให้บริการและการรักษาความปลอดภัย โดยการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้งาน (Smart Journey)	เพื่อพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อยกระดับการให้บริการ ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยท่าอากาศยาน	กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาการให้บริการด้วยตนเอง และบริการข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์เฉพาะบุคคล (Self Service and Personalized Service) กลยุทธ์ที่ 1.2 เพิ่มขีดความสามารถด้าน ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย ท่าอากาศยานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบสารสนเทศ และนำเทคโนโลยี มาประยุกต์ใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ (Digital Organization)	เพื่อพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อให้ สามารถเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญ หรือจำเป็นในการทำงานได้ทุกที่ ทุกเวลา	กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพงานด้านการบริหารจัดการ และรองรับการแลกเปลี่ยนและเชื่อมโยงข้อมูล จากระบบของหน่วยงานภายนอก กลยุทธ์ที่ 2.2 นำเทคโนโลยีและระบบงานบน อุปกรณ์อัจฉริยะ (Smart Device) มา

ยุทธศาสตร์	เป้าหมาย	กลยุทธ์
		ประยุกต์ใช้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ทอท. กลยุทธ์ที่ 2.3 นำเทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูงมาวิเคราะห์ข้อมูลธุรกิจในการตัดสินใจและวางแผนกลยุทธ์ของ ทอท.
ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างธรรมาภิบาลการบริหารจัดการ และพัฒนาทักษะบุคลากรของ ทอท. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Digital Governance and Digital Workforce)	เพื่อให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่มีคุณภาพเป็นไปตามหลักการสากลและสอดคล้องกับความต้องการของ ทอท. เพื่อให้บุคลากรของ ทอท. มีทักษะและความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	กลยุทธ์ที่ 3.1 เสริมสร้างธรรมาภิบาลการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Governance) กลยุทธ์ที่ 3.2 พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาและปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและรองรับการใช้งานในอนาคต (Smart Infrastructure)	เพื่อให้ระบบโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีความสามารถเพียงพอับความต้องการใช้งาน	กลยุทธ์ที่ 4.1 พัฒนาขีดความสามารถระบบโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กลยุทธ์ที่ 4.2 พัฒนาขีดความสามารถระบบสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์

ที่มา: แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2563 – 2565)

2.8 สรุปความเชื่อมโยงของกรอบแนวคิดที่กำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ทอท.

จากการวิเคราะห์กรอบแนวคิดการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. สามารถสรุปความเชื่อมโยงของกรอบแนวคิดที่กำหนดนโยบายการจัดการความรู้ ทอท. โดยแบ่งเป็นแผนแม่บทด้านองค์กรรัฐวิสาหกิจ รวมถึงแผนและนโยบาย ทอท. ที่มีส่วนสำคัญในการกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ ทอท. ได้ดังนี้



ตารางที่ 5 ความเชื่อมโยงและ GAP ของแผนแม่บทด้านองค์กรวิสาหกิจและยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ทอท.
(ปีงบประมาณ 2565 – 2568)

ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2565 – 2568)	แผนพัฒนาวิสาหกิจ (พ.ศ. 2566 – 2570)	เกณฑ์ SE-AM ด้านการจัดการความรู้	เกณฑ์ SE-AM ด้านการจัดการนวัตกรรม
1. สร้างการมีส่วนร่วมและพัฒนาบุคลากร ทุกระดับเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้	3. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและ เสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาส และความเสมอภาคทางสังคม	1.1 วิสัยทัศน์/ทิศทาง/ นโยบายด้านการจัดการ ความรู้ 3.3 ความสามารถและ ความรับผิดชอบของทีมงาน การจัดการความรู้	1.1 บทบาทผู้บริหารระดับสูง 1.2 บทบาทคณะกรรมการและ คณะทำงานด้านนวัตกรรม
2. พัฒนาระบบการจัดการความรู้ เพื่อให้ได้ฐานข้อมูลความรู้ระดับองค์กร	2. ยุทธศาสตร์ด้านความสามารถใน การแข่งขัน	2.1 การวางแผนการจัดการ ความรู้และการติดตาม ประเมินผล 2.2 การจัดสรรทรัพยากร 4.1 กระบวนการจัดการ ความรู้ที่เป็นระบบและ การนำเทคโนโลยีมา ประยุกต์ใช้	2.1 การวางแผนยุทธศาสตร์ด้าน นวัตกรรมและนำไปสู่การปฏิบัติ 2.2 การจัดสรรทรัพยากรด้าน นวัตกรรม 3.1 ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อ การพัฒนานวัตกรรมมุ่งเน้น ลูกค้าและตลาด
3. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องใน องค์กร		3.1 ความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจด้าน การจัดการความรู้ 3.2 วัฒนธรรมและ สภาพแวดล้อมการทำงาน	5.1 การปลูกฝังค่านิยมและ เสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้น นวัตกรรม
4. บูรณาการจัดการความรู้กับ กระบวนการที่สำคัญในองค์กร	6. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการ ภาครัฐ	5.2 การสร้างความตระหนัก เรื่องความเสี่ยงใน กระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ ความรู้เป็นฐาน	6.1 การออกแบบระบบ นวัตกรรมองค์กร 6.2 กระบวนการใช้ความคิด สร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม 6.3 การพัฒนานวัตกรรม
GAP: ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2565 – 2568) ที่ควรเพิ่ม ความเชื่อมโยงกับแผนนโยบายต่างๆ อย่างชัดเจน	1. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง 5. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้าง การเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตร กับสิ่งแวดล้อม	1.2 การมีส่วนร่วมของ ผู้บริหารทุกระดับ 5.1 การปฏิบัติงานโดยใช้ ความรู้เป็นฐาน 6.1 ผลการดำเนินการด้าน ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเกิด จากการจัดการความรู้	4.1 การจัดการความรู้สู่การสร้าง นวัตกรรม 5.2 การยกระดับความรู้ ความสามารถด้านนวัตกรรม

ตารางที่ 6 ความเชื่อมโยงและ GAP ของแผนและนโยบาย ทอท. และยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ทอท.
(ปีงบประมาณ 2565 – 2568)

ยุทธศาสตร์การจัดการ ความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2565 – 2568)	แผนวิสาหกิจ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 – 2570)	แผนแม่บททรัพยากร บุคคล ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 – 2570)	แผนแม่บท นวัตกรรม ทอท. (ปีงบประมาณ 2564 – 2568)	แผนปฏิบัติการ ดิจิทัลของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2563 – 2565)
1. สร้างการมีส่วนร่วมและ พัฒนาบุคลากรทุกระดับ เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้	1.3 การพัฒนาที่ยั่งยืนด้าน สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้ Airport Strategic Positioning	1.6 Competency-based Development 2.3 Diversity & Inclusion (D&I)	1.2 พัฒนาศักยภาพ องค์กรนวัตกรรม	3.2 พัฒนาทักษะด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล
2. พัฒนาระบบการ การจัดการความรู้เพื่อให้ได้ ฐานข้อมูลความรู้ระดับ องค์กร	1.1 พัฒนาการจัดทำฐาน ข้อมูลสำคัญและทบทวน Airport Strategic Positioning 1.2 ปรับปรุง ทบทวน Airport Strategic Positioning ให้เป็น ไปตามมาตรฐาน ท่าอากาศยานและการบิน	3.3 HR analysis & analytics 4.1 HR governance 4.2 การรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ	2.1 พัฒนาศักยภาพ กระบวนการนวัตกรรม 2.2 พัฒนาประสิทธิภาพ กระบวนการจัดการ นวัตกรรม	2.2 นำเทคโนโลยีและ ระบบงานบนอุปกรณ์ อัจฉริยะ (Smart Device) มาประยุกต์ใช้ 2.3 นำเทคโนโลยี การวิเคราะห์ข้อมูล ขั้นสูงมาวิเคราะห์ข้อมูล ธุรกิจในการตัดสินใจและ วางแผนกลยุทธ์ของ ทอท. 3.1 เสริมสร้าง ธรรมาภิบาลการบริหาร จัดการด้านเทคโนโลยี ดิจิทัล
3. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องในองค์กร		2.5 Competency-Based Management 3.1 Employee Engagement 3.2 Safety & Health Environment 3.4 Changing Capability 3.5 Generation Gap		
4. บูรณาการการจัดการ ความรู้กับกระบวนการที่ สำคัญในองค์กร	4.1 พัฒนาประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ ท่าอากาศยาน 4.3 พัฒนาประสิทธิภาพ การสร้างความร่วมมือกับ พันธมิตรทางธุรกิจและผู้มี ส่วนได้เสียสำคัญ 5.1 เพิ่มศักยภาพใน การรองรับผู้โดยสารและ เที่ยวบิน	1.3 Outsource Development 1.4 High Potential & Talent 1.5 CDP & Succession Planning 2.1 HRM Digitalization 2.4 Capacity & Capability	3.1 พัฒนาระบบการ วิจัยและพัฒนา นวัตกรรมดิจิทัล	1.1 พัฒนาการให้บริการ ด้วยตนเอง และบริการ ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ เฉพาะบุคคล 1.2 เพิ่มขีดความสามารถ ด้านความปลอดภัยและ การรักษาความปลอดภัย ท่าอากาศยานด้วย เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร

ยุทธศาสตร์การจัดการ ความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2565 – 2568)	แผนวิสาหกิจ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 – 2570)	แผนแม่บททรัพยากร บุคคล ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 – 2570)	แผนแม่บท นวัตกรรม ทอท. (ปีงบประมาณ 2564 – 2568)	แผนปฏิบัติการ ดิจิทัลของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2563 – 2565)
	5.2 พัฒนาการตลาดเส้นทาง การบินเชิงรุก 6.1 พัฒนากิจกรมเชิง พาณิชย์ภายในอาคารผู้ โดยสาร 6.2 พัฒนาการใช้ประโยชน์ สินทรัพย์ภายนอกอาคารและ พื้นที่ว่างเปล่า 6.3 พัฒนารูปร่างรูปแบบใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใน การสนับสนุน 7.1 พัฒนารูปร่างระหว่าง ประเทศ 7.2 พัฒนารูปร่างในประเทศใน รูปแบบธุรกิจต่างๆ			4.1 พัฒนาขีด ความสามารถระบบ โครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร 4.2 พัฒนาขีด ความสามารถ ระบบสื่อสาร อิเล็กทรอนิกส์
GAP: ยุทธศาสตร์ การจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2565 – 2568) ที่ควรเพิ่ม ความเชื่อมโยงกับแผน/ นโยบายต่างๆ อย่างชัดเจน	3.1 มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลาง การขนส่งทางอากาศและ สนับสนุนการท่องเที่ยว 3.2 มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลาง การขนส่งสินค้าทางอากาศ ณ ทสภ. 4.2 การพัฒนาประสิทธิภาพ การบริหารจัดการองค์กร	1.1 Learning Model Development 1.2 Digital Learning Management 2.2 Performance Management System (PMS)	1.1 ยุทธศาสตร์ด้าน นวัตกรรมเชิงบูรณาการ 4.1 พัฒนาระบบฐาน ข้อมูลเพื่อการสนับสนุน การคิดโครงการ นวัตกรรม	2.1 พัฒนาระบบ สารสนเทศเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพงานด้าน การบริหารจัดการและ รองรับการแลกเปลี่ยน และเชื่อมโยงข้อมูลจาก ระบบของหน่วยงาน ภายนอก

ทั้งนี้ การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงและ GAP ระหว่างยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2565 – 2568) และแผนแม่บทด้านองค์กรวิสาหกิจ รวมถึงแผนและนโยบาย ทอท. จะมีส่วนสำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 – 2570) เพื่อให้ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ทอท. มีความเชื่อมโยงกับแผนต่างๆ และมีความสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ใน Core Business Enablers ด้านที่ 7 (การจัดการความรู้และนวัตกรรม)

บทที่ 3: การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนการจัดการความรู้

ทอท. ได้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 1. การวิเคราะห์การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) 2. การวิเคราะห์ความสำคัญและประสิทธิภาพกลยุทธ์การจัดการ ความรู้ ทอท. 3. แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. ตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ จากการเก็บข้อมูลดังต่อไปนี้

1. **การสัมภาษณ์ผู้บริหาร ทอท.** จำนวน 6 คน ได้แก่
 1. กรรมการผู้อำนวยการใหญ่
 2. รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายงานเทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสาร
 3. รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายงานท่าอากาศยานภูมิภาค
 4. รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ
 5. ผู้อำนวยการสถาบันวิทยาการท่าอากาศยาน
 6. ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาวิทยาการและนวัตกรรม
2. **การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ** ในวันที่ 20 กรกฎาคม 2565 โดยมีบุคลากร ทอท. เข้าร่วมการสัมมนา จำนวน 28 คน จากส่วนงานต่างๆ ได้แก่
 1. ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ฝพค.)
 2. ฝ่ายพัฒนาวิทยาการและนวัตกรรม (ฝพน.)
 3. ฝ่ายพัฒนาและประเมินผลองค์กร (ฝพป.)
 4. ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร (ฝกอ.)
3. **แบบสอบถาม** ที่บุคลากร ทอท. ตอบ จำนวน 3,741 คน

3.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

ทอท. ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ด้านการจัดการความรู้ขององค์กร จากการเก็บข้อมูลดังกล่าว ทอท. ได้นำไปวิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับ SWOT Analysis ของแผนวิสาหกิจ ทอท. และแผนแม่บททรัพยากรบุคคล ทอท. เพื่อให้ทราบปัจจัยที่ส่งอิทธิพลต่อความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นต่อไปนี้

3.1.1 จุดแข็ง (Strengths)

ตารางที่ 7 การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths)

ประเด็น	ที่มาของข้อมูล		
	แผนวิสาหกิจ ทอท.	แผนแม่บททรัพยากรบุคคล ทอท.	ผู้บริหารและบุคลากร ทอท.
S1 ความรู้ด้านการบริหารจัดการสนามบิน	S5: ทอท.มีความชำนาญ มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการท่าอากาศยาน ทั้งด้านมาตรฐานด้านการบริการ และด้านบริหารเครือข่ายพันธมิตร	S5: มีการทบทวนโครงสร้างหน่วยงานภายในเป็นประจำทุกปี เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งจัดโครงสร้างหน่วยงานภายในท่าอากาศยานให้มีความคล้ายคลึงกัน ทำให้สามารถหมุนเวียนบุคลากรระหว่างท่าอากาศยาน ช่วยลดต้นทุนด้านบุคลากร	- พนักงาน ทอท. มีความรู้เชิงลึกด้านการจัดการสนามบิน ครอบคลุมหลายด้าน เช่น มาตรฐาน นโยบาย และความปลอดภัยของสนามบิน และมีประสบการณ์ในการบริหารสนามบินอย่างยาวนาน ตัวอย่างเช่น การสร้างสนามบินสุวรรณภูมิที่ทำให้บุคลากร ทอท. เกิดการเรียนรู้วิธีและขั้นตอนในการพัฒนาสนามบินแห่งใหม่ - พนักงาน ทอท. มีความเป็นมืออาชีพสูง ซึ่งใช้ความรู้ที่ไม่สามารถพบได้จากองค์กรอื่นในประเทศไทย นอกจากนี้บุคลากร ทอท. มีการเรียนรู้จากแหล่งความรู้ทั้งในและนอกประเทศ - พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้และประสบการณ์ในด้าน KM (นานกว่า 8 ปีขึ้นไป)
S2 นโยบายและทรัพยากรสนับสนุนการจัดการความรู้	S2: ทอท. สามารถจัดหาแหล่งเงินทุน เพื่อดำเนินกิจการภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน เนื่องจากสถาบันการเงินให้ความเชื่อมั่นในธุรกิจว่ามีความยั่งยืน S4: ทอท.มีการพัฒนาด้าน Digital Transformation โดยการนำมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการ	S1: มีอุปกรณ์ และสถานที่ฝึกปฏิบัติงานต่างๆ เกี่ยวกับการปฏิบัติการกิจในท่าอากาศยาน เช่น อุปกรณ์และสถานที่ฝึกปฏิบัติ สถานการณ์จำลองด้านดับเพลิงและกู้ภัย และการฝึกซ้อมหนีไฟ ทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	- มีนโยบายและแผนงานที่ชัดเจนทั้งแผนระยะยาวและระยะสั้นที่ใช้เป็นกรอบในการดำเนินงาน - มีคณะกรรมการและคณะทำงานในการกำหนดนโยบายในการทำ KM - มีทรัพยากรที่พร้อมในการดำเนินการด้าน KM - มีการพัฒนาระบบ Knowledge Management System (KMS) เพื่อเป็นศูนย์กลางของแหล่งความรู้ในองค์กร และในอนาคตมีแผนจะต่อยอดพัฒนาเป็น Digital Learning Center

ประเด็น	ที่มาของข้อมูล		
	แผนวิสาหกิจ ทอท.	แผนแม่บททรัพยากรบุคคล ทอท.	ผู้บริหารและบุคลากร ทอท.
S3 ระบบการเรียนรู้ข้ามสายงาน	S7: บุคลากรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พร้อมทั้งพัฒนาองค์กร รวมทั้งโครงสร้างองค์กรมีความครอบคลุมและครบถ้วน	S4: มีวิทยากรภายในที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง สามารถถ่ายทอดความรู้ด้านธุรกิจท่าอากาศยานซึ่งเป็นธุรกิจหลักขององค์กร S9: มีระบบการเรียนรู้และการพัฒนาโดยประเมินจาก Competency Gap Assessment ทั้งสมรรถนะหลัก และสมรรถนะด้านบริหาร และรวบรวมข้อมูลความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) เพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และผู้นำอย่างเป็นระบบ	1. มีการทำ KM ข้ามสายงาน เช่นโครงการ Dev.Crew ที่ ฝพพ. ผลักดันให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในรูปแบบ Project-Based เพื่อนำความรู้และความเชี่ยวชาญของบุคลากรแต่ละสายงาน ใช้ในการพัฒนานวัตกรรม 2. Outside in: มีการนำความรู้ภายนอกมาถ่ายทอดให้บุคลากร ทอท. เพื่อนำไปสู่การทำ KM เช่น โครงการด้านนวัตกรรมที่ทำร่วมกับมหาวิทยาลัย เพื่อให้บุคลากร ทอท. ทราบเกี่ยวกับการทำนวัตกรรม และการคิดเชิงออกแบบ เป็นต้น 3. Inside out: มีการให้ความรู้แก่บุคลากร ทอท. ในรูปแบบที่กระชับ เข้าใจง่าย เช่น การเรียนด้วย e-Learning หรือ Micro Learning ที่แต่ละคลิปมีความยาว 5 นาที 4. มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมกับ ICAO เพื่อ Update ความรู้ที่สำคัญ และนำความรู้ดังกล่าวมาถ่ายทอดให้แก่ ทอท. 5. ทอท.มีความก้าวหน้าและพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยการนำผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ เพื่อถ่ายทอดความรู้ที่สำคัญให้แก่พนักงาน ซึ่งทำให้การทำงานเป็นระบบและเป็นรูปธรรมที่ถูกต้อง 6. มีการปฏิบัติจริงด้าน KM เช่น มีการตั้งชุมชนนักปฏิบัติด้าน KM (Community of Practice: CoP)

3.1.2 จุดอ่อน (Weaknesses)

ตารางที่ 8 การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weaknesses)

ประเด็น	ที่มาของข้อมูล		
	แผนวิสาหกิจ ทอท.	แผนแม่บททรัพยากรบุคคล ทอท.	ผู้บริหารและบุคลากร ทอท.
W1 การสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้	W6: การพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลการทำงานไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	W1: ขาดแนวทางการใช้ประโยชน์จากระบบการบริหารจัดการคนเก่งที่มีศักยภาพอย่างมีประสิทธิภาพ W2: ขาดแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาบทบาท HR New Role ในฐานะ HR Business Partner W12: ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาขาดความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ	- ขาดการจัดทำหลักฐานเชิงประจักษ์เพื่อพิสูจน์การนำองค์ความรู้ด้านการจัดการองค์ความรู้ของผู้นำ ส่งผลให้ผู้ตรวจประเมินไม่สามารถระบุระดับคะแนนการพัฒนาคุณภาพที่สอดคล้องกับข้อเท็จจริง - บุคลากรขาดความตระหนักและขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ส่งผลให้บุคลากรไม่สามารถใช้ประโยชน์จากการจัดการองค์ความรู้ได้ - มีการดำเนินการถ่ายทอดองค์ความรู้แล้ว แต่อาจจะยังไม่เป็นระบบทำให้พนักงานไม่ทราบว่ากำลังทำ KM - มีระบบในการแบ่งปันองค์ความรู้ระหว่างหน่วยงาน แต่พนักงานยังขาดแรงจูงใจในการบันทึกลงระบบดังกล่าว - การสื่อสาร KM เป็นเรื่องยาก เนื่องจากบุคลากรมีความหลากหลายในหลายแผนก และระดับต่างๆ - บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ได้เข้าร่วมการฝึกอบรมเกี่ยวกับ KM หรือบางส่วนงานจะส่งบุคลากรท่านเดิมเข้าร่วมอบรม ควรหมุนเวียนผู้เข้าร่วมกิจกรรม หรือส่วนงาน เนื่องจากบางส่วนงานมีพนักงานจำนวนน้อย - ทอท. จัดการอบรมส่วนใหญ่ที่สำนักงานใหญ่ ควรเพิ่มการอบรมตามท่าอากาศยานต่างๆ ทั่วถึง
W2 โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร	W2: ทอท.มีกฎระเบียบและขั้นตอนปฏิบัติจำนวนมาก	W3: ในการหมุนเวียนงานเพื่อทดแทนอัตรากำลังที่สูญเสียไปจากการเกษียณ หรือการลาออก ขาดการประเมินทักษะว่า	- ทอท. ยังมีการทำงานแบบแยกส่วน ทำให้บุคลากรเห็นว่า การทำ KM เป็นหน้าที่ของฝ่ายคน. - ขาดวัฒนธรรมในการจัดการองค์ความรู้ทั่วทั้งองค์กร

ประเด็น	ที่มาของข้อมูล		
	แผนวิสาหกิจ ทอท.	แผนแม่บททรัพยากรบุคคล ทอท.	ผู้บริหารและบุคลากร ทอท.
ด้านการจัดการความรู้	ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ W3: การปรับเปลี่ยนตำแหน่งของผู้บริหารส่งผลต่อความต่อเนื่องของการดำเนินงาน W4: โครงสร้างองค์กรมีลำดับชั้นแบบระบบราชการ และขาดการบูรณาการระหว่างส่วนงาน	เพียงพอเหมาะสมหรือไม่ เพื่อวางแผนพัฒนาบุคลากร เช่น การ Upskill (เพิ่มเติมทักษะเดิม) Reskill (เปลี่ยนทักษะใหม่) W6: ขาดแนวทางการจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารบุคลากรอย่างเป็นระบบ (HR Change Management) รวมถึงการกำหนดแนวทาง/แผนการขับเคลื่อนที่ชัดเจน	3. ขาดบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้อย่างจริงจัง 4. วัฒนธรรมองค์กรยังไม่ส่งเสริมทำให้พนักงานยังไม่เห็นความสำคัญของ KM 5. ผู้บริหารหลายคนกำลังจะเกษียณ จำเป็นต้องทำ KM เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์และความรู้ไปสู่บุคลากร ทอท. 6. มี Know How ที่กระจุกกระจายอยู่ในแต่ละ Department ที่ยังคงถ่ายทอดกันภายในลักษณะไม่เป็นทางการ โดยเฉพาะความรู้และความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่กำลังจะเกษียณ 7. ขาดการ Transform the Tacit Knowledge into Explicit Knowledge ลงสู่ระบบฐานข้อมูล ทั้งในลักษณะเอกสารและดิจิทัล โดยเฉพาะความรู้และความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่กำลังจะเกษียณ
W3 การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้	W5: การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ทันต่อการเติบโต	W7: การวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังไม่ครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัล ขาดการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร W11: ขาดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสนับสนุนการดำเนินงานด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ	1. ขาดระบบในการจัดเก็บองค์ความรู้เป็นระบบ 2. ยังไม่มีระบบการบันทึกวิธีการดำเนินงานเพื่อนำไปถ่ายทอดความรู้เพื่อสร้าง Best Practice ต่อไป 3. ในเวลาที่ต้องการ Search หรือ Summarized Data ออกมาตามความต้องการของ User หรือ CIO ยังต้องใช้มนุษย์ในการใช้ดุลยพินิจและความเชี่ยวชาญในการสรุปความก่อนการนำเสนอสู่ CIO 4. ยังคงมีการเก็บเป็น Data ที่เป็น Fact อาทิ ไฟล์ VDO ยังไม่ได้ Transform ให้อยู่ในฟอร์มของ Procedure หรือ Best Practice ที่สามารถทำให้เกิด Cycle/Loop ในการพัฒนาตัว Procedure หรือ Service Process จนกระทั่งไม่สามารถสร้าง Management Innovation ที่นำไปใช้ได้ 5. ขาดระบบ Knowledge Sharing System ที่ได้รับการ Deploy ทั่วทั้งองค์กร

3.1.3 โอกาส (Opportunities)

ตารางที่ 9 การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities)

ประเด็น	ที่มาของข้อมูล		
	แผนวิสาหกิจ ทอท.	แผนแม่บททรัพยากรบุคคล ทอท.	ผู้บริหารและบุคลากร ทอท.
O1 การปรับการจัดการความรู้ให้เหมาะกับงาน	O1: ปริมาณการขนส่งสินค้าขยายตัวเพิ่มขึ้นจากการค้าขายออนไลน์ O2: ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางท่องเที่ยวยอดนิยม รวมทั้งภาครัฐ มีนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยว	O6: แนวคิดในการพัฒนาบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง “Game Changer” ทำงานเชิงรุก มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์เห็นการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก ริเริ่ม แนวทางใหม่ๆ ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลง เป็น โอกาสให้คนเก่งที่มีขีดความสามารถมีโอกาสความก้าวหน้าทางอาชีพ	1. ทอท. มีองค์ความรู้ที่ยังไม่ได้เก็บรวบรวมอีกมาก โดยเฉพาะความรู้จากการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหาหน้างาน เนื่องจากคนส่วนใหญ่ ไม่ทราบว่าเป็นส่วนหนึ่งของ KM และองค์กร ยังไม่มีการสร้างระบบการจัดเก็บความรู้ดังกล่าว 2. ควรใช้วิธีการ Coaching สอนการปฏิบัติงานประจำวัน และการสอนงานด้านวิชาการไปพร้อมกับการปฏิบัติงานประจำวัน 3. บางหลักสูตร ที่น่าสนใจที่ส่วนงานของสำนักงานใหญ่ได้รับการอบรม ควรเปิดกว้างให้กับสายงานปฏิบัติการได้เรียนรู้และเข้าถึง 4. ควรจัดรวมทำ Training Need ตามตำแหน่งงานขององค์กร และดำเนินการเรื่องโครงสร้างระดับงานให้ชัดเจน สำหรับงานที่ความเสี่ยงแตกต่างกัน 5. ควรจัดงาน KM DAY ให้ถี่ขึ้น และยิ่งใหญ่ขึ้น 6. ควรมีการส่งต่อความรู้และประสบการณ์จากการทำงาน ทั้งในมุมที่ประสบความสำเร็จ และมุมที่ผิดพลาด เพื่อนำองค์ความรู้ต่างๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน 7. ควรเพิ่มการทำ KM ด้านงานบริการซ่อมบำรุงอุปกรณ์เครื่องจักรในสนามบินบ้าง เพราะนวัตกรรมใหม่ๆ ปัจจุบันเพิ่มขึ้นตลอดเวลา แต่ทางผู้ปฏิบัติของ ทอท.ปัจจุบัน ภาระหน้าที่งานเยอะจนไม่มีโอกาสได้ไปหาความรู้ด้านนี้ เพื่อมาพัฒนาระบบการตรวจสอบและซ่อมบำรุงสนามบิน 8. ควรจะให้พนักงานในแต่ละตำแหน่งมี Course บังคับของแต่ละงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพตนเอง และกำหนดเป็นหลักสูตรบังคับสำหรับการเลื่อนระดับ

ประเด็น	ที่มาของข้อมูล		
	แผนวิสาหกิจ ทอท.	แผนแม่บททรัพยากรบุคคล ทอท.	ผู้บริหารและบุคลากร ทอท.
O2 การทำงานแบบ Agile และ Quick Win	O3: นโยบายภาครัฐสนับสนุนให้ไทยเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาค (การคมนาคมขนส่งภาครัฐเชื่อมโยงท่าอากาศยานและการขนส่งรูปแบบอื่น อำนวยความสะดวกให้การเลือกเดินทางโดยอากาศ)	O4: รูปแบบโครงสร้างและการบริหารขององค์กรยุคใหม่ที่มีความคล่องตัว ในรูปแบบ “Agile Team” เป็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการประเมินผล การปฏิบัติงานเน้นเป้าหมายที่ยืดหยุ่น คล่องตัว มีการตรวจสอบให้ข้อมูลป้อนกลับที่ชัดเจน	1. การทำงานที่เน้นผลลัพธ์มากกว่าขั้นตอน โดยเป็นการนำบุคคลจากหลายสายงานมาทำงานร่วมกันเป็นทีม (Cross-Functional Team) เน้นการกำหนดเป้าหมายระยะสั้น แบ่งเฟสงานให้เป็นโครงการเล็ก และสำเร็จได้เร็ว 2. การทำ KM ควรเป็นกลยุทธ์ Quick Win คือมี Impact สูง และทำสำเร็จได้เร็ว 3. เกณฑ์ของ SE-AM ส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการในการทำนวัตกรรมและการจัดการองค์ความรู้ 4. ทอท. แข่งขันกับสนามบินในต่างประเทศ ดังนั้นการทำแผน KM ไม่ควรมุ่งเน้นเพื่อตอบเกณฑ์ SE-AM เพียงอย่างเดียว แต่ควรเป็นแผน KM ที่สนับสนุนให้ ทอท. มีความสามารถในการแข่งขันในระดับนานาชาติ 5. ควรทำให้การทำ KM เป็นเรื่องสนุก ไม่น่าเบื่อ
O3 การใช้ระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการเป็น Digital Learning Organization	O4: การพัฒนาของเทคโนโลยีทำให้การบริหารจัดการท่าอากาศยานมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถลดต้นทุน การดำเนินการและตอบสนองความต้องการผู้ใช้บริการได้ตรงจุด	O1: องค์กรรูปแบบใหม่ เน้น “Digital Organization” เป็นโอกาสให้บุคลากรพัฒนาทักษะทางด้านดิจิทัล (Digital Workforce) และพัฒนางานบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นดิจิทัลที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	1. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีช่วยให้สามารถแลกเปลี่ยนและเข้าถึงการแบ่งปันองค์ความรู้ได้ง่าย 2. ควรมีกิจกรรม KM ที่ดี เข้าถึงได้ง่าย และมีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรใช้งานได้ 3. ควรมีแพลตฟอร์ม KM ที่ใช้งานได้สะดวก และควรมีความสามารถให้บุคลากรค้นหาได้หลายวิธี ไม่ว่าจะเป็นการ Search ด้วย Keyword หรือด้วย Sitemap 4. ควรมีปฏิทินการอบรมประจำปีออกมาผ่านช่องทางต่างๆ เช่น เพจ, ไลน์, เฟสบุ๊ก และควรเปิดกว้างให้หน่วยงานทุกระดับภายในองค์กรสามารถเข้าถึงการอบรม 5. ควรเพิ่มพื้นที่ Cloud Storage จัดเก็บข้อมูลให้พนักงานเพิ่มมากขึ้น ใช้เทคโนโลยีมาจัดเก็บข้อมูลความรู้ เพื่อให้ความรู้ให้ได้มากขึ้น 6. ควรประชาสัมพันธ์ด้วยวิธีธรรมดาๆ เขียนผ่าน e-doc หรือใน e-mail องค์กร เพื่อให้ทราบและเข้าใจได้ง่าย และควรประชาสัมพันธ์ให้บ่อยครั้งขึ้น

ประเด็น	ที่มาของข้อมูล		
	แผนวิสาหกิจ ทอท.	แผนแม่บททรัพยากรบุคคล ทอท.	ผู้บริหารและบุคลากร ทอท.
			7. ควรเปลี่ยนจากคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะ เป็น Laptop เพื่อสะดวกต่อการค้นหาความรู้และสามารถทำงานได้ทุกที่ สนับสนุนให้คนใช้ e-mail เพื่อลดการใช้กระดาษ เป็นต้น

3.1.4 อุปสรรค (Threats)

ตารางที่ 10 การวิเคราะห์อุปสรรค (Threats)

ประเด็น	ที่มาของข้อมูล		
	แผนวิสาหกิจ ทอท.	แผนแม่บททรัพยากรบุคคล ทอท.	ผู้บริหารและบุคลากร ทอท.
T1 ความต้องการของบุคลากรที่เปลี่ยนไปในยุค Next Normal	T1: โรคระบาดส่งผลให้เศรษฐกิจชะลอตัว และกระทบต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวและการบินรวมทั้งอาจมีการปรับรูปแบบการเดินทางเป็นรูปแบบวิถีใหม่ (New Normal) T2: เศรษฐกิจโลกมีความผันผวนซึ่งส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบิน	T2: โรคระบาด COVID-19 ทำให้รูปแบบของการบริหารจัดการกำลังคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป T3: แนวโน้มรูปแบบในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น Work from Home (WFH) และรูปแบบการทำงานในอนาคต Work-from-anywhere เป็นความท้าทายต่อการพัฒนาผู้นำในระดับหัวหน้างานให้มีความสามารถบริหารจัดการรูปแบบการทำงาน สื่อสารและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ที่ยืดหยุ่น และสามารถบริหารจัดการทีมให้ปรับตัวรับความท้าทายใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1. จากสถานการณ์ Covid-19 ที่ผ่านมา หลายหน่วยงานอาจจะยังไม่มีความพร้อมในการบริการผู้โดยสารอย่างเต็มที่ ซึ่งอาจจะขัดต่อการเปิดบริการอย่างเต็มรูปแบบในช่วงหลายเดือนที่ผ่านมา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของบุคลากร หรือ เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ อาจจะต้องมีการจัดเตรียมความพร้อมหรืออัปเดตข้อมูลต่างๆ เพื่อมาประยุกต์ใช้ต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน 2. รูปแบบการปฏิบัติงาน เช่น การทำงานเป็นกะ ทำให้ไม่มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนความรู้ในระหว่างทำงาน 3. บางครั้งการจัดฝึกอบรมตรงวันเข้ากะ ทำให้พนักงานต้องหาคนมาแทนเวรตัวเอง เพื่อไปอบรม ซึ่งการหาคนแทนทำได้ยาก เนื่องจากคนอื่นๆ มีภาระกิจและหน้าที่เช่นกัน

ประเด็น	ที่มาของข้อมูล		
	แผนวิสาหกิจ ทอท.	แผนแม่บททรัพยากรบุคคล ทอท.	ผู้บริหารและบุคลากร ทอท.
T2 การจัดการความรู้ที่เปลี่ยนไปในยุค Digital Disruption	T3: Technology Disruption ทำให้ท่าอากาศยานต้องปรับตัวให้ทันต่อผู้ใช้งาน T4: ธุรกิจท่าอากาศยานมีการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นทั้งภายในประเทศและระดับภูมิภาค รวมทั้งการขนส่งใหม่อื่นที่จะมาทดแทนการขนส่งทางอากาศ	T4: Globalization และ Mega Changes ด้านต่างๆ ทำให้รูปแบบการบริหารงานบุคคลที่เคยทำมาไม่สอดคล้อง ต้องเร่งพัฒนาให้มีทักษะแห่งอนาคต (Future of work) เช่น Reskill และ Upskill ทั้งคนทำงานและกลุ่มผู้มีศักยภาพสูงในองค์กร	1. การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยี ทำให้ข้อมูลล้าสมัยง่าย และเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน 2. ความรู้บางประการ จำเป็นต้องมีการตั้งระดับขั้นของความปลอดภัย และเข้าถึงได้เฉพาะผู้ที่จำเป็นต้องใช้ข้อมูล 3. กระบวนการ KM จะต้องใช้เวลานานกว่าจะเห็นผลเป็นรูปธรรม ทำให้พนักงานไม่เห็นความสำคัญของการทำ KM 4. การทำ KM ในประเด็นที่เกี่ยวกับการบริการ ทำได้ยากกว่าการทำ KM ที่เกี่ยวกับมาตรฐาน เนื่องจากเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่อง Service Mind หรือเรื่อง Service Recovery

3.2 การวิเคราะห์ความสำคัญและประสิทธิภาพกลยุทธ์การจัดการความรู้ ทอท.

เพื่อประเมินความคิดเห็นของบุคลากร ทอท. ที่มีต่อผลการดำเนินงานกลยุทธ์การจัดการความรู้ ทอท. ตามยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2565 – 2568) บุคลากร ทอท. จำนวน 3,741 คน ที่ตอบแบบสอบถาม ได้ประเมินความสำคัญและประสิทธิภาพของกลยุทธ์การจัดการความรู้ โดยใช้ระดับการวัดของ Likert's Scales จาก 5 คะแนน (สำคัญ/พึงพอใจมากที่สุด) จนถึง 1 คะแนน (สำคัญ/พึงพอใจน้อยที่สุด) สำหรับการแปลผลคะแนน คำนวณโดยให้ช่วงห่างหรือพิสัยของคะแนนทุกระดับเท่ากัน ซึ่งเมื่อกำหนดน้ำหนักคะแนนระดับมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และ น้อยที่สุด เป็น 5, 4, 3, 2 และ 1 ตามลำดับ พิสัยเป็น $5-1 = 4$ โดยมีการเฉลี่ยแต่ละช่วงห่างกัน $4/5 = 0.8$ ทำให้สามารถแปลผลสำหรับแต่ละระดับดังนี้

ระดับ	ความหมาย
4.21 - 5.00	มากที่สุด
3.41 - 4.20	มาก
2.61 - 3.40	ปานกลาง
1.81 - 2.60	น้อย
1.00 - 1.80	น้อยที่สุด

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้ตอบคำถามให้คะแนนความสำคัญของกลยุทธ์การจัดการความรู้ เฉลี่ยที่ 3.53 คะแนน (สำคัญมาก) และให้คะแนนประสิทธิภาพเฉลี่ยที่ 3.37 คะแนน (ประสิทธิภาพปานกลาง)

ตารางที่ 11 ความสำคัญและประสิทธิภาพ กลยุทธ์การจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2565 – 2568)

กลยุทธ์การจัดการความรู้	ความสำคัญ		ประสิทธิภาพ	
	ค่าเฉลี่ย	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
1. การสร้างการมีส่วนร่วมและแรงจูงใจด้าน KM ให้กับบุคลากรทุกระดับ	3.50	สำคัญมาก	3.35	ประสิทธิภาพปานกลาง
2. การพัฒนาบุคลากรทุกระดับเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.55	สำคัญมาก	3.38	ประสิทธิภาพปานกลาง
3. การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ	3.55	สำคัญมาก	3.38	ประสิทธิภาพปานกลาง
4. การพัฒนาระบบสารสนเทศการจัดการความรู้	3.54	สำคัญมาก	3.40	ประสิทธิภาพปานกลาง
5. การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	3.52	สำคัญมาก	3.35	ประสิทธิภาพปานกลาง

กลยุทธ์การจัดการความรู้	ความสำคัญ		ประสิทธิภาพ	
	ค่าเฉลี่ย	ความหมาย	ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
6. การสร้างความเชื่อมโยงของการจัดการความรู้กับกระบวนการต่างๆ	3.51	สำคัญมาก	3.35	ประสิทธิภาพปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	3.53	สำคัญมาก	3.37	ประสิทธิภาพปานกลาง

ที่มา: บุคลากร ทอท. จำนวน 3,741 คน ที่ตอบแบบสอบถาม

จากการวิเคราะห์ดังกล่าว บุคลากร ทอท. เล็งเห็นถึงความสำคัญของกลยุทธ์การจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2565 – 2568) ในระดับสำคัญมาก อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพของการดำเนินงานกลยุทธ์ อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 – 2570) ยังควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ดังกล่าว แต่เพิ่มประสิทธิภาพของกลยุทธ์ และเพิ่มความเชื่อมโยงกับเกณฑ์ SE-AM รวมถึงแผนและนโยบายต่างๆ ของ ทอท.

3.3 แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. ตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM)

ทอท. ได้สัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากร ทอท. เพื่อให้ทราบทัศนคติ ความต้องการและความคาดหวังที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ทอท. ตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ จากการเก็บข้อมูลดังกล่าว ทอท. ได้รวบรวมข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับ GAP SE-AM การจัดการความรู้ ปี 2564 เพื่อให้ทราบปัจจัยที่ส่งอิทธิพลต่อความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ในประเด็นต่อไปนี้

3.3.1 การนำองค์กร (Leadership: L)

ตารางที่ 12 การวิเคราะห์ SE-AM หัวข้อการนำองค์กร

ประเด็น	ที่มาของข้อมูล	
	GAP SE-AM การจัดการความรู้ ปี 2564	ผู้บริหารและบุคลากร ทอท.
L1. การมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ	ควรมีการศึกษาแรงจูงใจ เพื่อใช้เป็นกลไกที่ไม่ใช่เชิงบังคับในการกระตุ้นให้ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้นเห็นประโยชน์และความสำคัญของ	1. ควรมีการบูรณาการแผน Alignment กับแผนวิสาหกิจ กับแผนลูกอื่น ๆ 2. ควรมีตัวแทนบอร์ดเป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการ KM

ประเด็น	ที่มาของข้อมูล	
	GAP SE-AM การจัดการความรู้ ปี 2564	ผู้บริหารและบุคลากร ทอท.
	การจัดการความรู้และเต็มใจที่จะเป็นต้นแบบ	3. ควรมีกิจกรรมในการสร้างความเข้าใจให้กับผู้บริหารถึงความสำคัญของการนำ KM ไปใช้ในฝ่าย 4. ควรสื่อสารให้ผู้บริหารระดับกลางทราบถึงความสำคัญของการทำ KM ในหน่วยงานที่ผู้บริหารระดับกลางกำกับดูแล 5. ผู้บริหารควรมีการสื่อสารด้าน KM มากขึ้นให้ครอบคลุมทุกหน่วยงานในทุกระดับ 6. คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท. ควรมีการประชุมถี่ขึ้น เพื่อผลักดันการดำเนินงานด้าน KM ของผู้บริหารระดับกลาง
L2. ผู้บริหารนำด้วยการทำเป็นตัวอย่าง (Lead by Example)	สร้างแรงกระตุ้นให้แก่บุคลากรให้ทำให้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาตนเอง พัฒนาทีมงาน และพัฒนาองค์กร	1. ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมในองค์กร ให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) 2. ผู้บริหารสร้างระบบแรงจูงใจให้แก่พนักงาน ในการมีส่วนร่วมในการทำ KM 3. ควรมีการประชุมของผู้บริหารบางประเภท เป็นการประชุมแบบ Open ที่บุคลากรสามารถเข้าไปร่วมฟัง ศึกษากระบวนการคิด กระบวนการพิจารณา กระบวนการจัดทำเอกสารประกอบ กระบวนการซักถาม ตอบคำถามและการนำวาระประชุมนั้นไปสู่เป้าหมาย ซึ่งเทคนิคต่างๆ ในการประชุม เป็นองค์ความรู้แบบองค์รวมที่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวผู้เข้าร่วมฟังเอง เป็นการจัดการความรู้ที่ง่ายที่สุด
L3. ผู้บริหารเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงาน KM	การแสดงให้เห็นความจริงจัง มุ่งมั่นของผู้บริหารในการนำการจัดการความรู้มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการทำงานในสายงานตนเองให้ครอบคลุมทุกสายงาน	1. ผู้บริหารควรมี Commitment ในการนำ KM ไปปฏิบัติจริงในการทำงานแต่ละสายงาน 2. ผู้บริหารควรลงผลงานเพื่อดูการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน ลูกจ้าง เพื่อจะได้หาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ปัจจุบันและเพื่อนำไปแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น 3. ควรให้มีการพบปะระหว่างผู้บริหารกับ พนักงาน ลูกจ้าง ให้มากขึ้น เพื่อถ่ายทอดความเข้าใจให้ พนักงาน ลูกจ้าง

3.3.2 การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน (Resources: R)

ตารางที่ 13 การวิเคราะห์ SE-AM หัวข้อการวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน

ประเด็น	ที่มาของข้อมูล	
	GAP SE-AM การจัดการความรู้ ปี 2564	ผู้บริหารและบุคลากร ทอท.
R1. การวางแผน KM ที่มี การบูรณาการกับ แผนต่างๆ	จำเป็นต้องมีการบูรณาการการจัดทำ หรือทบทวนร่วมกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้แผนดังกล่าวเป็นหนึ่งใน เครื่องมือที่จะสามารถสนับสนุนแผน ยุทธศาสตร์องค์กรได้อย่างแท้จริงและ สอดรับกับแผนแม่บทของระบบงานที่ สำคัญต่างๆ	1. ควรมี Link แผนใหญ่สู่แผนลูกด้าน KM เพื่อนำเอาผลลัพธ์จาก การทำ KM ไป Support ยุทธศาสตร์ของ AOT 2. ควรมีการจัดสรรงบประมาณ ผู้รับผิดชอบกิจกรรม/โครงการ ลงในแผนยุทธศาสตร์ด้าน KM 3. ควรมีการผลักดันนโยบายให้มีการจัดสรรงบประมาณลงสู่แผน ด้าน KM อย่างเป็นระบบ อาทิ % จากกำไรต่อปีงบประมาณ 4. ด้วยข้อจำกัดในเรื่องของงบประมาณ อาจจะไม่สามารถ ดำเนินการได้ในทุกกิจกรรม KM จึงจำเป็นต้องมีแผนงานที่ชัดเจน มีการจัดลำดับความสำคัญและแยกออกเป็น Phase ต่างๆ
R2. การขับเคลื่อน และติดตามแผน KM	ควรกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน เพื่อให้ มั่นใจได้ว่าการขับเคลื่อนแผนงาน ประจำปีในช่วงระยะเวลาของแผน พัฒนาการจัดการความรู้จะสามารถ ดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและได้ ประสิทธิภาพตามที่กำหนดไว้	1. ควรมีแผนการนำข้อมูลจากระบบ KM เพื่อนำไปแก้ไข และ ปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างแท้จริง 2. ควรมีการสื่อสารแผนไปให้พนักงานทุกระดับ เพื่อนำไปปฏิบัติ ได้จริง 3. ควรมีการจัดทำ Focus Group เพื่อรับ Feedback ในการนำ เอาองค์ความรู้ไปใช้ และเก็บรวบรวมผลลัพธ์ในเชิงประจักษ์ 4. ควรมีการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามไตรมาส รายปีงบประมาณ - Dashboard ในการรายงานความก้าวหน้า

3.3.3 บุคลากร (People: P)

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์ SE-AM หัวข้อบุคลากร

ประเด็น	ที่มาของข้อมูล	
	GAP SE-AM การจัดการความรู้ ปี 2564	ผู้บริหารและบุคลากร ทอท.
P1. การสื่อสารให้ สอดคล้องกับ ลักษณะของงาน	ควรมีการทบทวนวิธีการสื่อสารให้ สอดคล้องกับลักษณะของกลุ่มและส่วน บุคลากรที่มีความต้องการที่แตกต่างกัน ออกไป	1. ควรมีการประสานการสร้าง ความเข้าใจในด้าน KM ให้กับ ผู้รับผิดชอบด้าน KM ของแต่ละส่วนงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. ควรมีการสื่อสารและสร้างระบบการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงาน ในการมีส่วนร่วมใน KM 3. ควรสื่อสารและอธิบายให้บุคลากรเห็นภาพว่า KM ไม่ใช่เรื่อง ไกลตัว

ประเด็น	ที่มาของข้อมูล	
	GAP SE-AM การจัดการความรู้ ปี 2564	ผู้บริหารและบุคลากร ทอท.
P2. การสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้	ควรคำนึงถึงการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งในส่วนที่เป็นกายภาพและจิตวิทยา (Physical & Psychological) ที่จะสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ได้ถูกสร้างขึ้นครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร	1. ควรมีกิจกรรม Hackathon ซึ่งวัดจากการนำเอาองค์ความรู้ถ่ายทอดไปสู่การสร้างนวัตกรรม - ยกย่องชมเชยโดยผู้นำ 2. ควรมีการกำหนด KPI ในการประเมินบุคลากร หรือ ให้ในรูปแบบของ Incentive 3. ควรมีจัดทำ Co-Space Working สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดเตรียม digital infrastructure / กาแฟ รองรับการค้นหาข้อมูล / แจกเสื้อ 4. เพื่อพัฒนาปรับปรุงระบบการจัดการความรู้ของทอท. ในอนาคตควรมีการปูพื้นฐานความรู้ให้พนักงานในการเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในส่วนงานเพื่อให้มีความรักในหน้าที่ รักในองค์กร และควรมีการจัดการสัมมนาเพื่อให้พนักงานได้ผ่อนคลายและแลกเปลี่ยนทัศนคติและเพื่อเพิ่มความสัมพันธ์อันแน่นแฟ้นและเพื่อให้บรรยากาศในการทำงานสดชื่นยิ่งขึ้น

3.3.4 กระบวนการจัดการความรู้ (KM process: K)

ตารางที่ 15 การวิเคราะห์ SE-AM หัวข้อกระบวนการจัดการความรู้

ประเด็น	ที่มาของข้อมูล	
	GAP SE-AM การจัดการความรู้ ปี 2564	ผู้บริหารและบุคลากร ทอท.
K1. ระบบติดตามการจัดการ KM	ขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการความรู้ คือ การนำความรู้มาใช้ (Knowledge Utilization) ยังไม่พบว่าสามารถดำเนินงานได้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรควรมีการกำหนดและแบ่งกลุ่มความรู้ (Knowledge Category) ให้สะท้อนถึงความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledges) ในระดับ สายงานทุกสายงาน โดยให้ครอบคลุมครบถ้วนทั้งความรู้ ที่ใช้ทั้งในปัจจุบันและจำเป็นต้องใช้ในอนาค	1. ควรมีการสร้างความเข้าใจในการทำ KM ทั่วทั้งองค์กร 2. ควรมีการจัดให้มีระบบ Digital ในการสนับสนุนการทำ KM ในแต่ละขั้นตอนมีเก็บข้อมูลเข้าไป และมี Smart Report เพื่อแสดงผลความก้าวหน้าและการ Summarize ข้อมูลทั้งหมด 3. ควรมีการ Update Procedure ที่ถูก Improved จากการจัดทำ KM ลงสู่ระบบ เช่น Smart Report ที่แสดงผลลัพธ์จากการปรับปรุงตาม Cycle เพื่อแสดงให้เห็นผลลัพธ์จากการสร้างความรู้เพื่อสนับสนุนการจัดให้มีนวัตกรรมทางการจัดการ ตาม Cycle ของ KM

ประเด็น	ที่มาของข้อมูล	
	GAP SE-AM การจัดการความรู้ ปี 2564	ผู้บริหารและบุคลากร ทอท.
K2. KM Platform ที่เข้าถึงได้ทุกที่ ทุกเวลา ทุกเครื่องมือ	ให้การจัดการความรู้ สามารถเข้าถึงได้ ทุกสถานที่ ทุกเวลา ทุกเครื่องมือ (Anytime Anywhere Any Devices)	1. Platform KM ควรเข้าถึงได้ทุกสถานที่ ทุกเวลา 2. ควรใช้ระบบ IT เข้ามาช่วยในการจัดการ โดยคำนึงถึงความง่าย/ความสะดวกของผู้ใช้งานเป็นหลัก รวมถึงความสวยงามของ Website/ App/ Program 3. ควรมีการเก็บรวบรวมระเบียบปฏิบัติ กฎหมาย ไว้เพื่อดำเนินการสืบค้น ในรูปแบบ Electronic ที่มีความ User Friendly 4. ควรให้ผู้ปฏิบัติงานและพนักงานระดับหัวหน้ามีส่วนร่วมในการพัฒนา ปรับปรุงระบบการจัดการความรู้ โดยออกแบบโปรแกรมในการรวบรวม จัดเก็บข้อมูลให้ใช้งานได้สะดวก เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ทันสมัยอยู่เสมอ ไม่ควรเป็นหน้าที่ของทีมใดทีมหนึ่งที่ทำหน้าที่รวบรวมและแก้ไขข้อมูล 5. นำข้อมูลต่างๆ เข้ามาเก็บในรูปแบบดิจิทัล (ไม่ใช่การสแกนเอกสารเป็น pdf มาเก็บไว้เปิดอ่าน) และสามารถเข้าถึงได้ทั่วทุกคน โดยเฉพาะระเบียบราชการต่างๆ
K3. การแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อสนับสนุนการทำงานข้ามสายงาน	ควรนำความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้แลกเปลี่ยนมาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร	1. ทอท. ควรมีการพัฒนาการจัดการความรู้เน้นที่การปฏิบัติด้วย เนื่องจากมีหลายฝ่ายที่มีลักษณะการทำงานแบบ Operation 2. ควรมีศูนย์ข้อมูลของสายงานมาตรฐานเพื่อให้ทุกส่วนงานในทอท.สามารถเข้าหาข้อมูลสนับสนุน 3. ควรมี KM เพื่อให้รู้เท่าทัน ในแต่ละส่วนงาน ทำให้สามารถคาดการณ์ ขั้นตอนการดำเนินงาน ทดแทนกัน และประสานงานล่วงหน้าได้ 4. มีการถ่ายทอดวิธีการทำงานภายในกลุ่มงาน เพื่อให้ทำงานทดแทนกันได้

3.3.5 กระบวนการปฏิบัติงาน (Operational process: O)

ตารางที่ 16 การวิเคราะห์ SE-AM หัวข้อกระบวนการปฏิบัติงาน

ประเด็น	ที่มาของข้อมูล	
	GAP SE-AM การจัดการความรู้ ปี 2564	ผู้บริหารและบุคลากร ทอท.
O1. เครื่องมือการจัดการ KM	ควรมีเครื่องมือการจัดการความรู้ต่างๆ มาใช้	1. ควรมีการจัดทำคู่มือและขั้นตอนการปฏิบัติงาน (SOPs) เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นมาตรฐานเดียวกัน
O2. การจัดการความเสี่ยงของ KM	ควรมีแนวทางที่ชัดเจนในการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจุดที่ต้องควบคุม รั่วรั่วรั่ว หรือจุดสำคัญ/วิกฤติ (Critical Step) ของกระบวนการสำคัญต่างๆ ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจและความระมัดระวัง	1. ควรมีแผน KM ที่ Align กับแผนความเสี่ยง 2. ควรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยง 3. ควรมีกิจกรรมการสร้างตระหนักรู้ด้านการจัดการความเสี่ยง 4. การเอา KM ไป Support ต่อจุดที่เป็น Critical Point ของ Overall Organization

3.3.6 ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (Effect perspective: E)

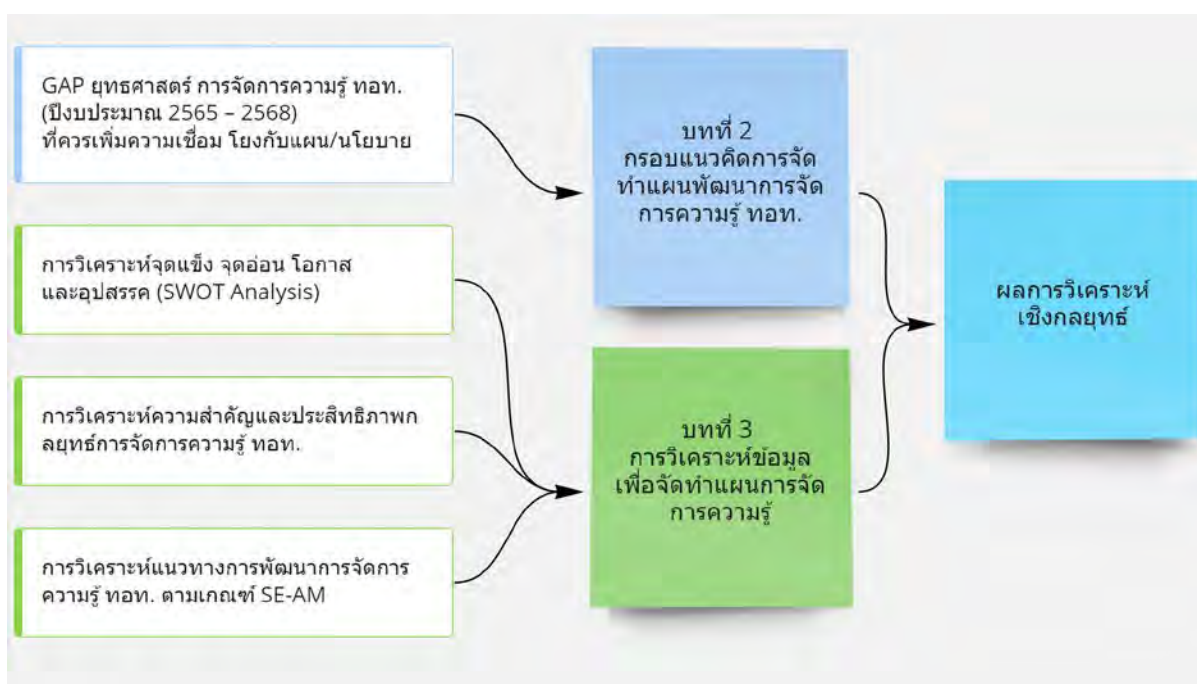
ตารางที่ 17 การวิเคราะห์ SE-AM หัวข้อผลลัพธ์ของการจัดการความรู้

ประเด็น	ที่มาของข้อมูล	
	GAP SE-AM การจัดการความรู้ ปี 2564	ผู้บริหารและบุคลากร ทอท.
E1. การทำ KM Innovation Loop	ควรมีแนวทางที่พิสูจน์ให้เห็นได้ว่าการใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือจนได้รับความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร	1. KM ควรเป็นขั้นตอนสำคัญขั้นตอนหนึ่ง ในการสร้างนวัตกรรม 2. ควรมี KM Innovation Loop ที่กำหนดวงรอบของการทำ KM to INNO เช่น Q4 ศึกษา Pain Point / Q1 ทำ Proof of Concept / Q2 ทดสอบ Prototype / Q3 ตั้งงบประมาณ 3. ควรมีการนำเอาผลลัพธ์จาก KM ไปสู่การสร้างนวัตกรรมทางการจัดการ / การแสวงหารายได้ใหม่ / การปรับปรุงบริการ

3.4 สรุปผลการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

ตามที่ ทอท. ได้วิเคราะห์ GAP ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2565 – 2568) ที่ควรเพิ่มความเชื่อมโยงกับแผน/นโยบายต่างๆ อย่างชัดเจน ในบทที่ 2 และได้ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) การวิเคราะห์ความสำคัญและประสิทธิภาพกลยุทธ์การจัดการความรู้ ทอท. และการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. ตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ในบทที่ 3 แล้วนั้น สามารถสรุปผลการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ได้ดังนี้

รูปที่ 15 สรุปผลการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์



ตารางที่ 18 สรุปผลการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

ความเชื่อมโยง			กลยุทธ์	ประเด็นยุทธศาสตร์
SWOT	SE-AM	แผนฯ ทอท.		
W1, W2, O2	L1, L2, L3, P2 และเกณฑ์ ข้อ 1.1, 1.2, 3.1, 3.2, 3.3	แผนวิสาหกิจ ทอท. 4.2 การพัฒนาประสิทธิภาพ การบริหารจัดการองค์กร	กลยุทธ์ที่ 1.1 สร้างการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและแรงจูงใจด้านการจัดการ ความรู้ให้กับบุคลากร กลยุทธ์ที่ 1.2 สร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็น เครื่องมือในการทำงาน	ยุทธศาสตร์ที่ 1 มุ่งสร้างผลสำเร็จด้านการจัดการ ความรู้ในเวลาอันรวดเร็ว (Agile KM Results)
O1, T1, T2	P1, O2 และ เกณฑ์ข้อ 5.1, 5.2	แผนแม่บททรัพยากรบุคคล 1.1 Learning Model Development	กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่ตอบสนองความต้องการ ของบุคลากรในตำแหน่งงานที่แตกต่างกันและสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาการจัดการความรู้ให้ เหมาะกับงานและสถานการณ์ (Customized KM)
S1, S3	R1, R2, K3, E1 และเกณฑ์ ข้อ 2.1, 2.2, 6.1	แผนแม่บทนวัตกรรม ทอท. 1.1 ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมเชิง บูรณาการ	กลยุทธ์ที่ 3.1 พัฒนาวงจรการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่นวัตกรรม	ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาวงจรการจัดการ ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม (Knowledge-to- Innovation Loop)
S2, W3, O3	K1, K2, O1 และเกณฑ์ข้อ 4.1, 4.2	แผนปฏิบัติการดิจิทัล 2.1 พัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงาน ด้านการบริหารจัดการ	กลยุทธ์ที่ 4.1 พัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดิจิทัล กลยุทธ์ที่ 4.2 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ดิจิทัลที่เข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา	ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดิจิทัล (Digital Learning Organization)

บทที่ 4: แผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท.

4.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนที่เชิงยุทธศาสตร์

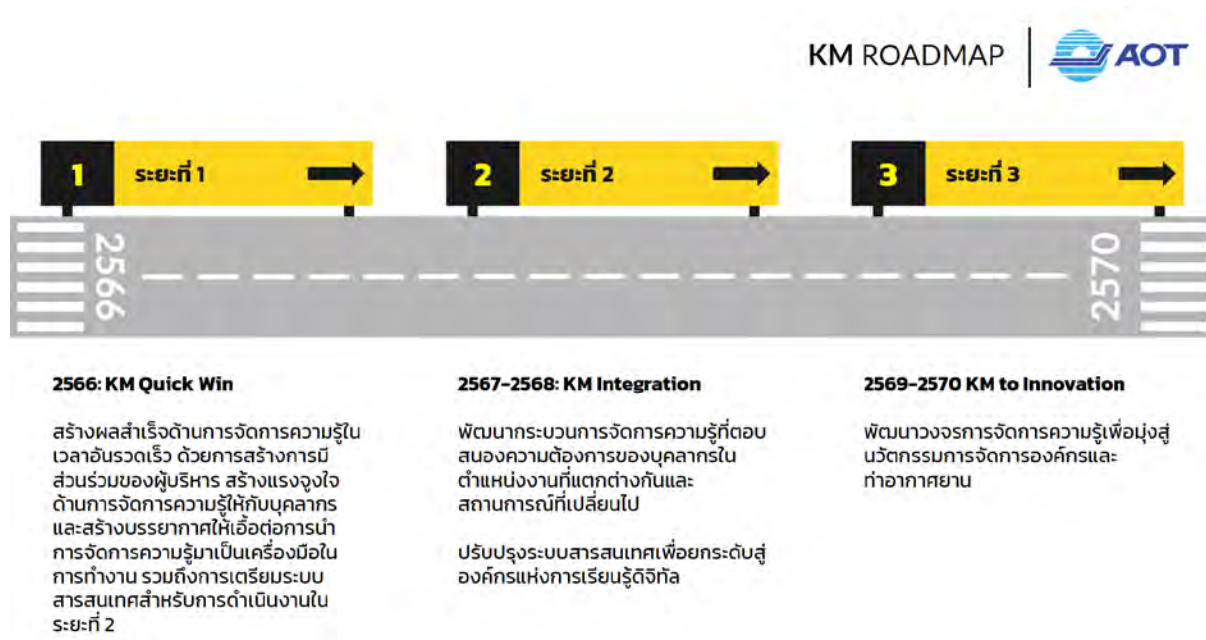
4.1.1 วิสัยทัศน์

การจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่การเป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ดีระดับโลก

4.1.2 พันธกิจ

การจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการองค์กรและท่าอากาศยาน

4.1.3 แผนที่เชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ (KM Roadmap)



รูปที่ 16 แผนที่เชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้

แผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. มีระยะเวลาดำเนินงาน 5 ปี เริ่มตั้งแต่ปีงบประมาณ 2566 – 2570 โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 3 ระยะ ตามแผนที่เชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ ดังนี้

ระยะ	การดำเนินงาน
ระยะที่ 1 ปีงบประมาณ 2566: KM Quick Win	สร้างผลสำเร็จด้านการจัดการความรู้ในเวลาอันรวดเร็ว ด้วยการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร สร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร และสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการทำงาน รวมถึงการเตรียมระบบสารสนเทศสำหรับการดำเนินงานในระยะที่ 2
ระยะที่ 2 ปีงบประมาณ 2567 - 2568: KM Integration	พัฒนากระบวนการจัดการความรู้ที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรในตำแหน่งงานที่แตกต่างกันและสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป และปรับปรุงระบบสารสนเทศเพื่อยกระดับสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ดิจิทัล
ระยะที่ 3 ปีงบประมาณ 2569 – 2570: KM to Innovation	พัฒนางานการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่นวัตกรรมจัดการองค์กรและทำอากาศยาน

โดยได้กำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ “**Acknowledged**” ไว้ 4 ด้าน ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 มุ่งสร้างผลสำเร็จด้านการจัดการความรู้ในเวลาอันรวดเร็ว (Agile KM Results)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาการจัดการความรู้ให้เหมาะกับงานและสถานการณ์ (Customized KM)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 บูรณาการการจัดการความรู้สู่วงจรการสร้างนวัตกรรม (Knowledge-to-Innovation Loop)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อยกระดับสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning Organization)

Acknowledged

Acknowledged (adj)
เป็นที่ยอมรับ / เป็นที่รับรู้

KM STRATEGY | 

Agile KM Results
Customized KM
Knowledge-to-Innovation Loop
Digital Learning Organization

การทำให้ KM **เป็นที่รับรู้** สำหรับบุคลากร ทอท.
และ**เป็นที่ยอมรับ** โดยผู้มีส่วนได้เสีย

รูปที่ 17 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ “Acknowledged”

4.2 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570



รูปที่ 18 ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570

4.2.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 มุ่งสร้างผลสำเร็จด้านการจัดการความรู้ในเวลาอันรวดเร็ว (Agile KM Results)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์: เพื่อสร้างผลสำเร็จด้านการจัดการความรู้ในเวลาอันรวดเร็ว ด้วยการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร สร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร และสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการทำงาน

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์		หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย				
			2566	2567	2568	2569	2570
KPI 1	ระดับการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การจัดการความรู้	คะแนน	75	80	80	85	85
KPI 2	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของผู้บริหารที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้	ร้อยละ	20	15	10	5	5
KPI 3	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศการจัดการความรู้	คะแนน	75	80	80	85	85

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ส่วนงานรับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ				
			2566	2567	2568	2569	2570
กลยุทธ์ที่ 1.1 สร้างการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร	โครงการ KM Town Hall: ผู้บริหารระดับสูงถ่ายทอดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ และความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์/แผนต่างๆ ของ ทอท.	ฝพค. / ผู้บริหาร ทอท.					
	โครงการ KM Omakase: ผู้บริหารระดับกลาง/ต้น ถ่ายทอดประสบการณ์ตามความเชี่ยวชาญตามหัวข้อความรู้ที่กำหนดในแผนที่ความรู้ระดับองค์กร	ฝพค. / ผู้บริหาร ทอท.					
	โครงการ KM Point: การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ ด้วยระบบสะสมแต้ม KM ใน Line OA สำหรับผู้ที่ถ่ายทอดความรู้ และผู้ที่นำความรู้ไปใช้	ฝพค. / ฝรส.					
กลยุทธ์ที่ 1.2 สร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการทำงาน	โครงการ KM 20x20: การจัดประกวดการนำเสนอ KM ในรูปแบบ 20 Slides x 20 วินาทีต่อ Slide	ฝพค. / KM CoP					
	โครงการ KM Hackathon: การแข่งขันเพื่อระดมความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาการจัดการความรู้ภายใต้โจทย์ที่ได้รับภายในระยะเวลาจำกัด	ฝพค. / KM CoP					
	โครงการ KM Day: การสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร	ฝพค.					

4.2.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาการจัดการความรู้ให้เหมาะกับงานและสถานการณ์ (Customized KM)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์: เพื่อพัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรในตำแหน่งงานที่แตกต่างกันและสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์		หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย				
			2566	2567	2568	2569	2570
KPI 4	จำนวนสายงานใน ทอท. ที่มีส่วนร่วมในการสำรวจความต้องการด้านการจัดการความรู้	สายงาน	2	4	6	8	10
KPI 5	จำนวนโครงการถอดบทเรียนจากการดำเนินงานและความเสี่ยง	โครงการ	2	2	4	4	6

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ส่วนงาน รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ				
			2566	2567	2568	2569	2570
กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรในตำแหน่งงานที่แตกต่างกันและสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	โครงการ KM Requirement: การสำรวจความต้องการด้านการจัดการความรู้ในแต่ละสายงาน เพื่อพัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรในตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน	ฝพค. / KM Facilitator					
	โครงการ KM Next Normal: โครงการถอดบทเรียนจากการดำเนินงานและความเสี่ยงในสถานการณ์ Next Normal เช่น COVID-19 / Digital Disruption รวมถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวกับความรู้ของผู้ที่กำลังจะเกษียณอายุ	ฝพค. / KM CoP					

4.2.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 บูรณาการการจัดการความรู้สู่วงจรการสร้างนวัตกรรม (Knowledge-to-Innovation Loop)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์: เพื่อพัฒนางานวงจรการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่วัตรกรรมการจัดการองค์กรและท่าอากาศยาน

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์		หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย				
			2566	2567	2568	2569	2570
KPI 6	ความสำเร็จของการพัฒนางานวงจรการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่วัตรกรรม	ความสำเร็จ	มีการพัฒนา KM-to-Inno Loop	มีการพัฒนา Dashboard	พัฒนา KM-to-Inno Loop และ Dashboard ให้ใช้งานได้ร้อยละ 80 ของสายงาน	พัฒนา KM-to-Inno Loop และ Dashboard ให้ใช้งานได้ร้อยละ 90 ของสายงาน	พัฒนา KM-to-Inno Loop และ Dashboard ให้ใช้งานได้ในทุกสายงาน
KPI 7	ร้อยละความสำเร็จในการทบทวนแผนที่ความรู้	ร้อยละ	100	-	100	-	100

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ส่วนงานรับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ				
			2566	2567	2568	2569	2570
กลยุทธ์ที่ 3.1 พัฒนางานและแผนที่การจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่วัตรกรรม	โครงการ KM-to-Inno Loop: การพัฒนางานวงจรการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่วัตรกรรม ที่มี Dashboard (หน้าจอที่สรุปข้อมูลในหน้าจอเดียว เพื่อให้ผู้บริหารดูข้อมูลแล้วเข้าใจได้ทันที) ในการรายงานความก้าวหน้า	ฝพค. / ฝพน. / ฝรส.					
	โครงการ KM Map: การทบทวนแผนที่ความรู้ระดับสายงาน เพื่อให้เชื่อมโยงแผนวิสาหกิจ ทอท. ใหม่ รวมถึงแผน ทอท. อื่นๆ	ฝพค. / สายงาน ทอท.					

4.2.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning Organization)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์: การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อยกระดับสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ดิจิทัล

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์		หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย				
			2566	2567	2568	2569	2570
KPI 8	จำนวนสายงานที่จัดเก็บความรู้ในระบบ KM Portal	จำนวนสายงาน	2	4	6	8	10
KPI 9	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบ KM Portal	คะแนน	75	80	80	85	85

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ส่วนงาน รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ				
			2566	2567	2568	2569	2570
กลยุทธ์ที่ 4.1 พัฒนาศักยภาพแห่งอนาคต ของบุคลากรเพื่อบูรณาการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ดิจิทัล	โครงการจัดเก็บความรู้ในระบบ KM Portal: การจัดเก็บความรู้ในระบบ KM Portal ที่สามารถใช้งานได้ทุกที่ ทุกเวลา ทุกเครื่องมือ (Anywhere Anytime Any Device)	ฝพค. / ฝพน. / สายงาน ทอท.					
กลยุทธ์ที่ 4.2 การประชาสัมพันธ์การใช้ KM Portal	โครงการประชาสัมพันธ์การใช้ KM Portal: การประชาสัมพันธ์การใช้ KM Portal ใน Feature ต่างๆ เช่น KMS / E-Learning / E-Library	ฝพค.					

4.3 ความเชื่อมโยงของโครงการ/แผนงาน/กิจกรรมที่สนับสนุนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้	กลยุทธ์การจัดการความรู้	ตัวชี้วัด	โครงการ/แผนงาน/กิจกรรม	ตอบสนองเกณฑ์ SEAM
ยุทธศาสตร์ที่ 1 มุ่งสร้างผลสำเร็จด้านการจัดการความรู้ในเวลาอันรวดเร็ว (Agile KM Results)	กลยุทธ์ที่ 1.1 สร้างการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร	KPI 1 KPI 2	โครงการ KM Town Hall โครงการ KM Omakase โครงการ KM Point	1.1, 1.2, 3.1, 3.2, 3.3
	กลยุทธ์ที่ 1.2 สร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการทำงาน	KPI 3	โครงการ KM 20x20 โครงการ KM Hackathon โครงการ KM Day	
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาการจัดการความรู้ให้เหมาะกับงานและสถานการณ์ (Customized KM)	กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนากระบวนการจัดการความรู้ที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรในตำแหน่งงานที่แตกต่างกันและสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	KPI 4 KPI 5	โครงการ KM Requirement โครงการ KM Next Normal	5.1, 5.2
ยุทธศาสตร์ที่ 3 บูรณาการการจัดการความรู้สู่วงจรการสร้างนวัตกรรม (Knowledge-to-Innovation Loop)	กลยุทธ์ที่ 3.1 พัฒนาวงจรและแผนที่การจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่นวัตกรรม	KPI 6 KPI 7	โครงการ KM-to-Inno Loop โครงการ KM Map	2.1, 2.2, 6.1
ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning Organization)	กลยุทธ์ที่ 4.1 พัฒนาทักษะแห่งอนาคตของบุคลากรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดิจิทัล	KPI 8	โครงการจัดเก็บความรู้ในระบบ KM Portal	4.1, 4.2
	กลยุทธ์ที่ 4.2 การประชาสัมพันธ์การใช้ KM Portal	KPI 9	โครงการประชาสัมพันธ์การใช้ KM Portal	

4.4 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนพัฒนาการจัดการความรู้และแผน ทอท. ที่เกี่ยวข้อง (SE-AM - Enablers)

KM	IM	CG	SP	RM & IC	SCM	DT	HCM	IA
Strategy	✓		✓			✓	✓	
SO/Goals	✓		✓			✓	✓	
Strategic Positioning	✓		✓			✓	✓	
Vision			✓				✓	
SWOT	✓		✓			✓	✓	

ภาคผนวก

ภาคผนวก 1: คำอธิบายตัวชี้วัด

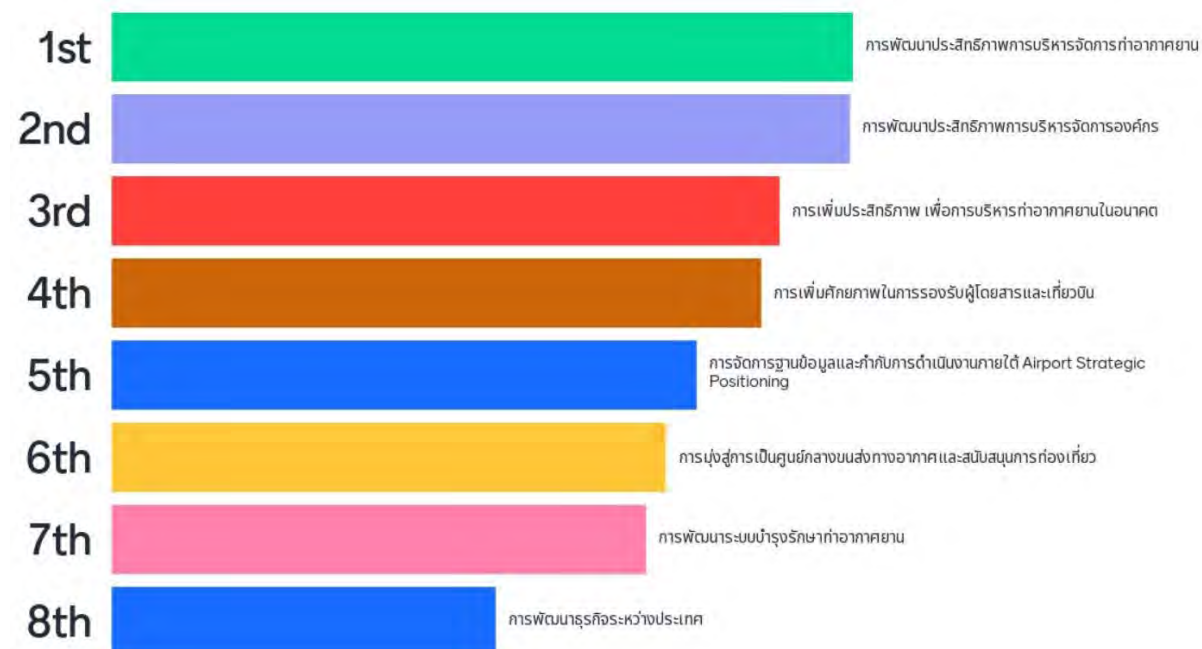
KPI	ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์	หน่วยนับ	คำอธิบายตัวชี้วัด
1	ระดับการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การจัดการความรู้	คะแนน	พิจารณาจากระดับการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ โดยหากบุคลากรรับรู้โครงการทั้งหมดที่ ทอท. ดำเนินการในปีงบประมาณ คิดเป็น 100 คะแนนเต็ม
2	ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของผู้บริหารที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้	ร้อยละ	พิจารณาจากร้อยละที่เพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณก่อนหน้าของจำนวนผู้บริหารที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ในโครงการภายใต้กลยุทธ์ที่ 1.1
3	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศการจัดการความรู้	คะแนน	พิจารณาจากระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศการจัดการความรู้ภายใต้กลยุทธ์ที่ 1.2 ในปีงบประมาณ โดยหากบุคลากรมีระดับความพึงพอใจสูงสุด คิดเป็น 100 คะแนนเต็ม
4	จำนวนสายงานใน ทอท. ที่มีส่วนร่วมในการสำรวจความต้องการด้านการจัดการความรู้	สายงาน	พิจารณาจากจำนวนสายงานใน ทอท. ที่มีส่วนร่วมในการสำรวจความต้องการด้านการจัดการความรู้ในปีงบประมาณ ภายใต้กลยุทธ์ที่ 2.1
5	จำนวนโครงการถอดบทเรียนจากการดำเนินงานและความเสี่ยง	โครงการ	พิจารณาจากจำนวนโครงการถอดบทเรียนจากการดำเนินงานและความเสี่ยงในปีงบประมาณ ภายใต้กลยุทธ์ที่ 2.1
6	ความสำเร็จของการพัฒนางานการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่นวัตกรรม	ความสำเร็จ	พิจารณาจากความสำเร็จของการพัฒนางานการจัดการความรู้ เพื่อมุ่งสู่นวัตกรรมในปีงบประมาณ ภายใต้กลยุทธ์ที่ 3.1 โดยมีค่าเป้าหมาย ดังนี้: มีการพัฒนา KM-to-Inno Loop (2566) มีการพัฒนา Dashboard (2567) พัฒนา KM-to-Inno Loop และ Dashboard ให้ใช้งานได้ในร้อยละ 80 ของสายงาน (2568) พัฒนา KM-to-Inno Loop และ Dashboard ให้ใช้งานได้ในร้อยละ 90 ของสายงาน (2569) พัฒนา KM-to-Inno Loop และ Dashboard ให้ใช้งานได้ในทุกสายงาน (2570)
7	ร้อยละความสำเร็จในการทบทวนแผนที่ความรู้	ร้อยละ	พิจารณาจากร้อยละความสำเร็จในการทบทวนแผนที่ความรู้ในปีงบประมาณภายใต้กลยุทธ์ที่ 3.1 โดยหากมีการทบทวนแผนที่ความรู้ครบตาม 7 ยุทธศาสตร์ ทอท. (AOT Strategy House) คิดเป็นร้อยละ 100
8	จำนวนสายงานที่จัดเก็บความรู้ในระบบ KM Portal	จำนวนสายงาน	พิจารณาจากจำนวนสายงานที่จัดเก็บความรู้ในระบบ KM Portal ในปีงบประมาณภายใต้กลยุทธ์ที่ 4.1
9	ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบ KM Portal	คะแนน	พิจารณาจากระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบ KM Portal ในปีงบประมาณภายใต้กลยุทธ์ที่ 4.2 โดยหากบุคลากรมีระดับความพึงพอใจสูงสุด คิดเป็น 100 คะแนนเต็ม

ภาคผนวก 2: การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงปฏิบัติการ



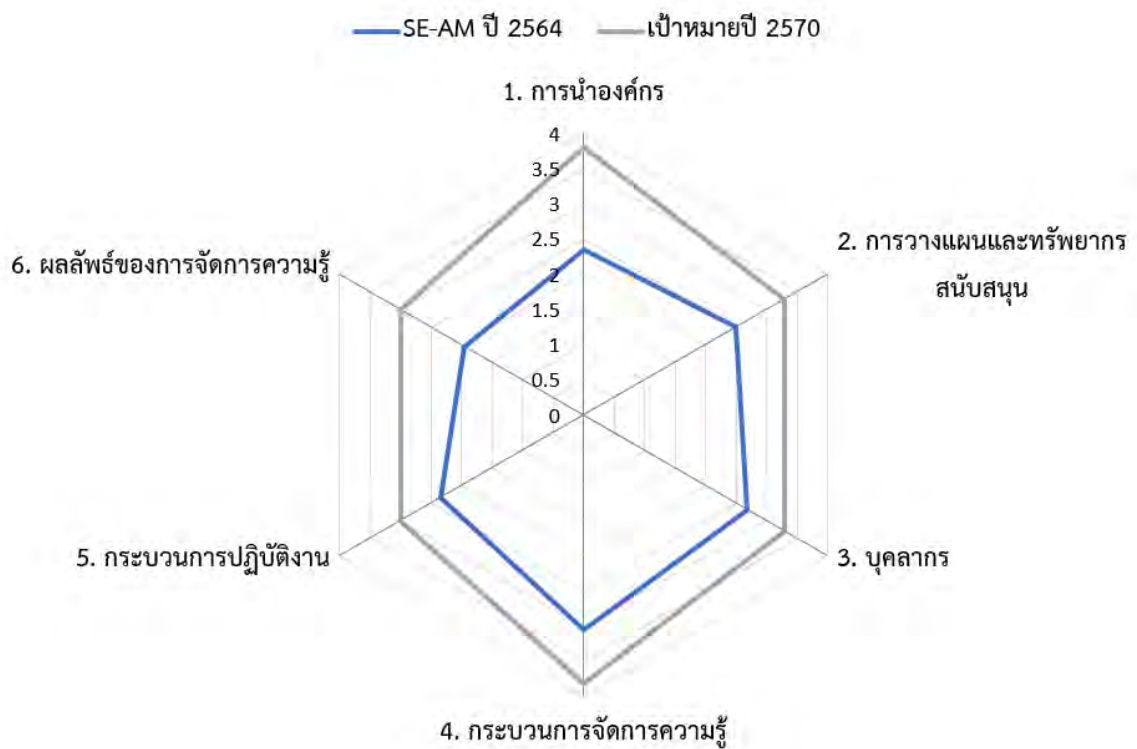
รูปที่ 19 ความเข้าใจด้านการจัดการความรู้ ของบุคลากร ทอท.

ที่มา: การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ในวันที่ 20 กรกฎาคม 2565 โดยมีบุคลากร ทอท. ตอบ จำนวน 117 คน



รูปที่ 20 การจัดอันดับหัวข้อความรู้ ที่บุคลากร ทอท. อยากให้มีการทำ KM อย่างเป็นระบบ

ที่มา: การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ในวันที่ 20 กรกฎาคม 2565 โดยมีบุคลากร ทอท. ตอบ จำนวน 108 คน



รูปที่ 21 ผลประเมิน SE-AM ในปี 2564 และเป้าหมายในปี 2570

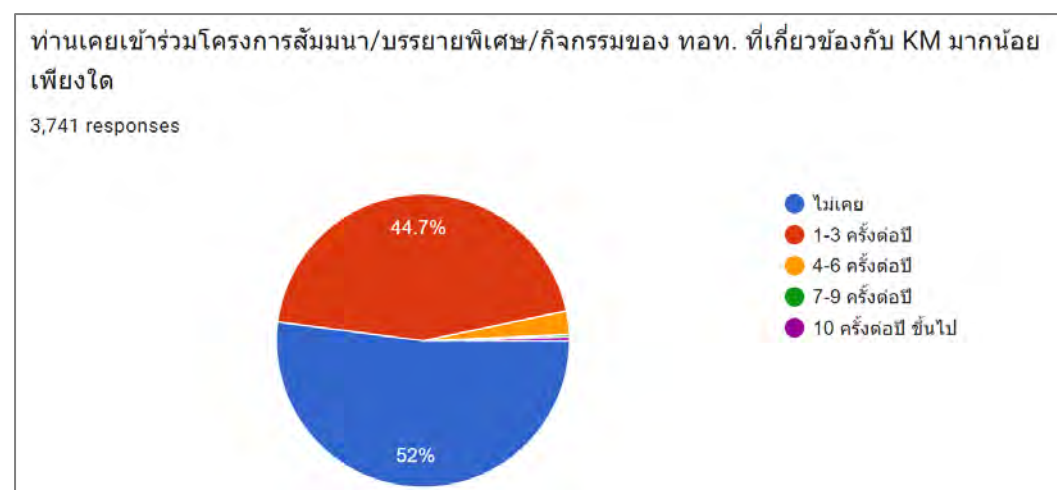
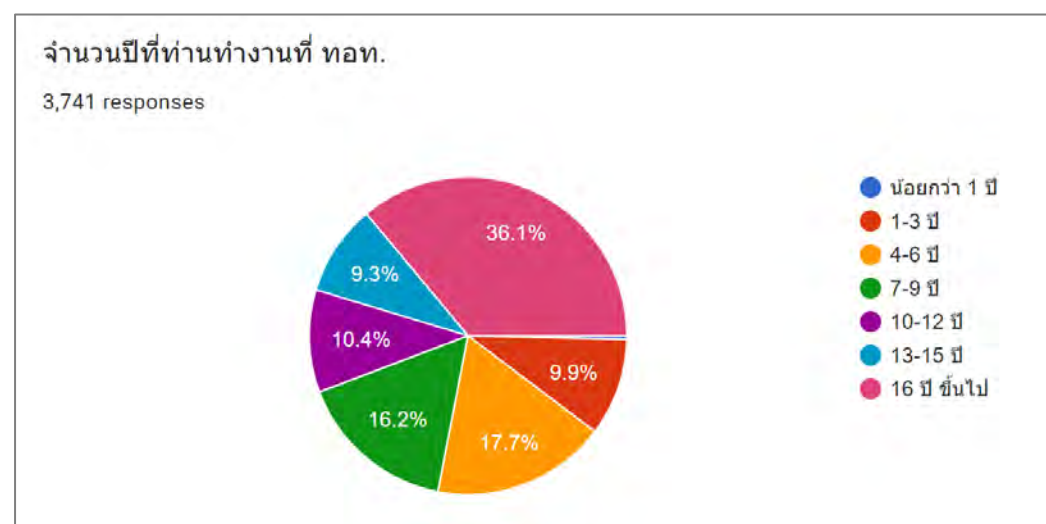
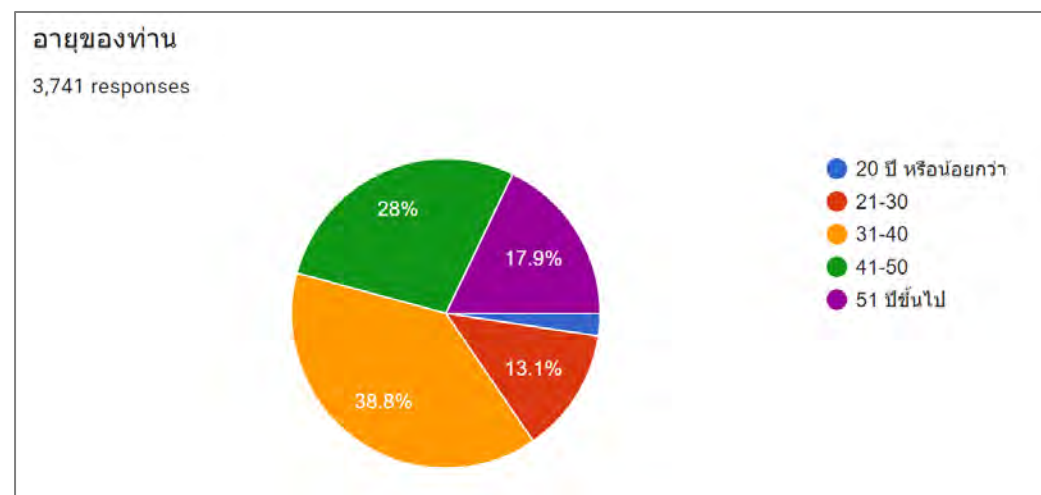
ที่มา: การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ในวันที่ 20 กรกฎาคม 2565 โดยมีบุคลากร ทอท. ตอบ จำนวน 28 คน

ตารางที่ 19 ผลประเมิน SE-AM ในปี 2564 และเป้าหมายในปี 2570

	ผลประเมิน SE-AM ปี 2564	เป้าหมายปี 2570
1. การนำองค์กร	2.35	3.8
2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน	2.5	3.3
3. บุคลากร	2.68	3.3
4. กระบวนการจัดการความรู้	3.05	3.8
5. กระบวนการปฏิบัติงาน	2.35	3.0
6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้	1.95	3.0

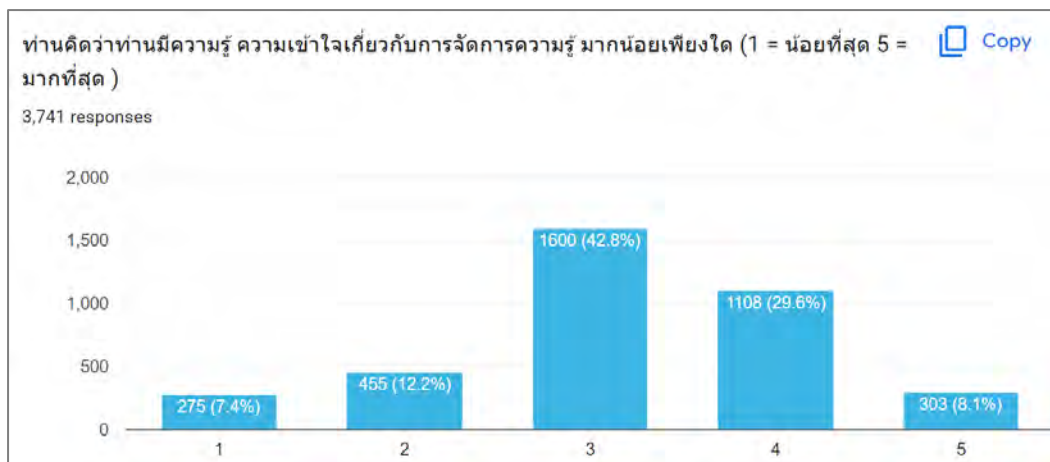
ที่มา: การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ วันที่ 20 กรกฎาคม 2565 โดยมีบุคลากร ทอท. ตอบ จำนวน 28 คน

ภาคผนวก 3: ผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม ระบบการจัดการความรู้ ทอท.



รูปที่ 22 อายุ จำนวนปีที่ทำงานที่ ทอท. และความถี่ของการเข้าร่วมอบรม KM

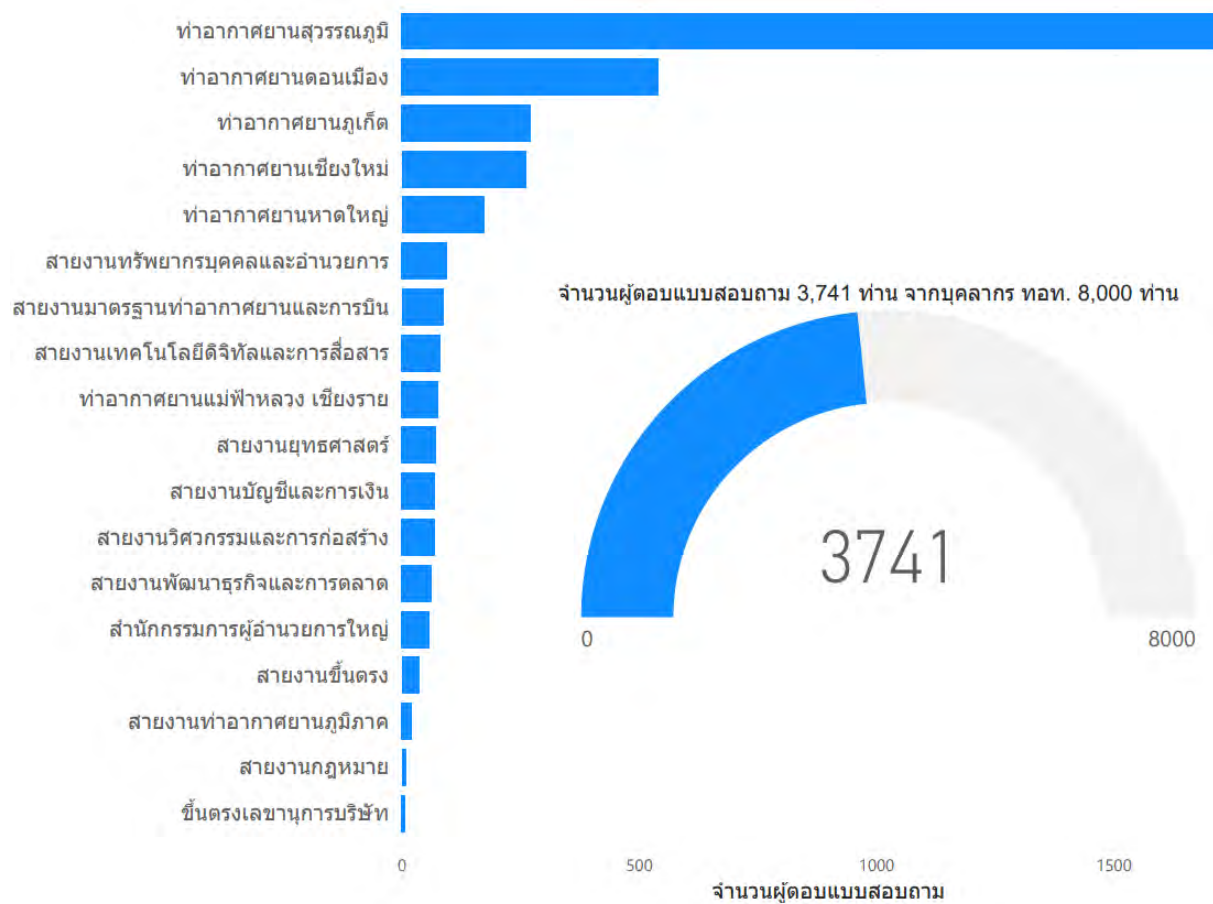
ที่มา: บุคลากร ทอท. จำนวน 3,741 คน ที่ตอบแบบสอบถาม



รูปที่ 23 ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้
ที่มา: บุคลากร ทอท. จำนวน 3,741 คน ที่ตอบแบบสอบถาม

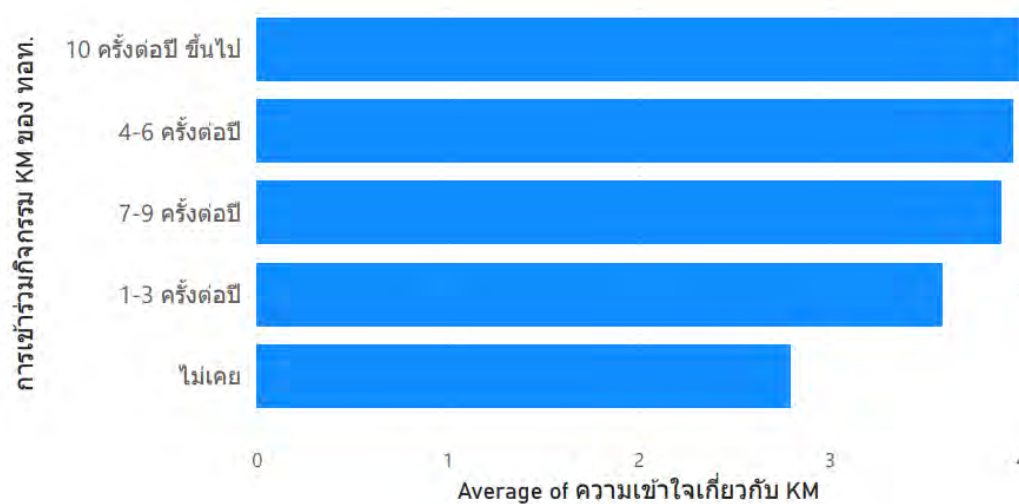


รูปที่ 24 การจัดการความรู้ของหน่วยงาน
ที่มา: บุคลากร ทอท. จำนวน 3,741 คน ที่ตอบแบบสอบถาม



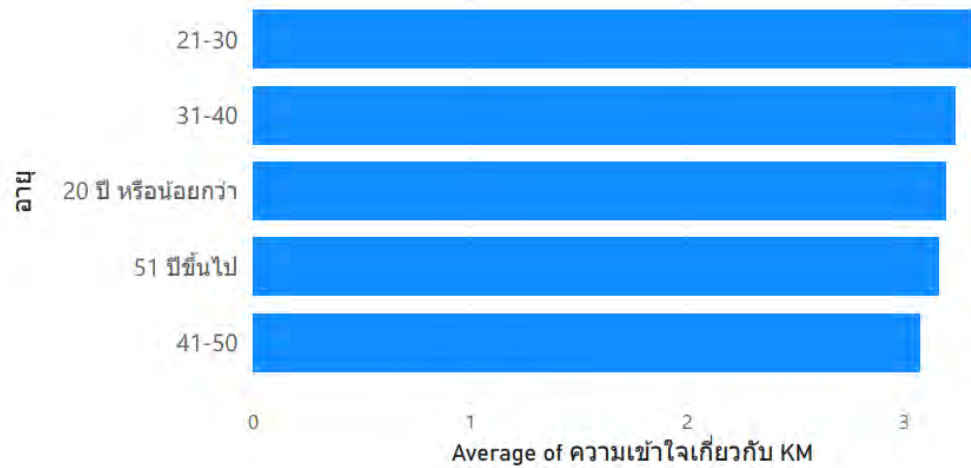
รูปที่ 25 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

ที่มา: บุคลากร ทอท. จำนวน 3,741 คน ที่ตอบแบบสอบถาม



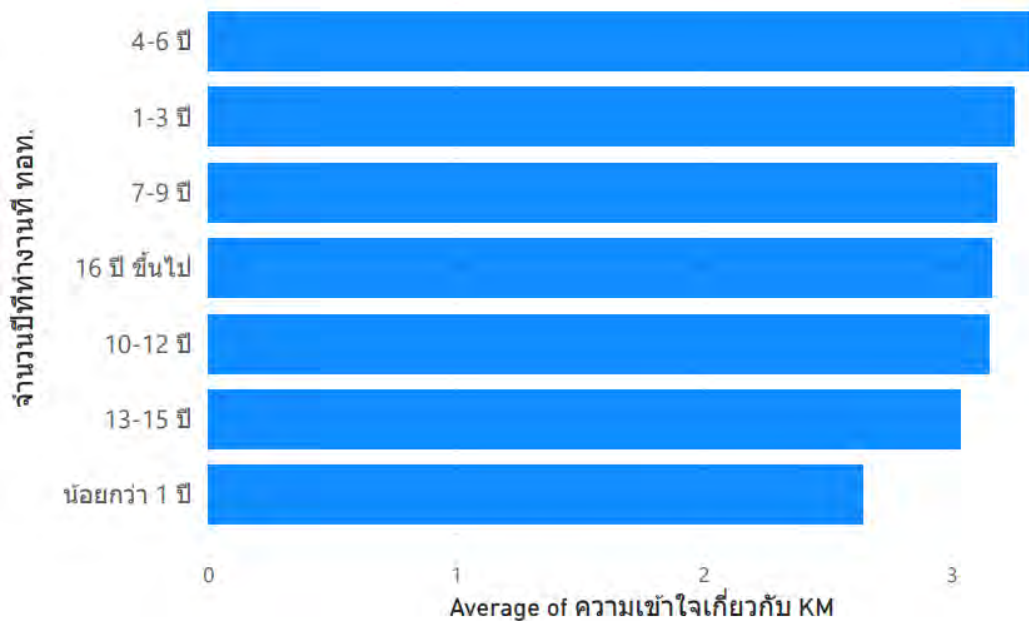
รูปที่ 26 ความสัมพันธ์ระหว่างการเข้าร่วมกิจกรรม KM และความเข้าใจเกี่ยวกับ KM

ที่มา: บุคลากร ทอท. จำนวน 3,741 คน ที่ตอบแบบสอบถาม



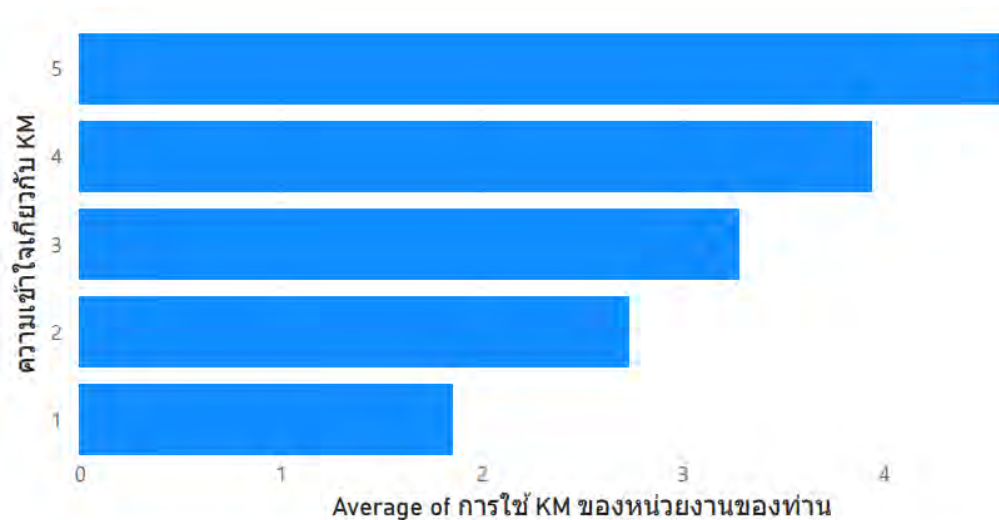
รูปที่ 27 ความสัมพันธ์ระหว่างอายุ และความเข้าใจเกี่ยวกับ KM

ที่มา: บุคลากร ทอท. จำนวน 3,741 คน ที่ตอบแบบสอบถาม

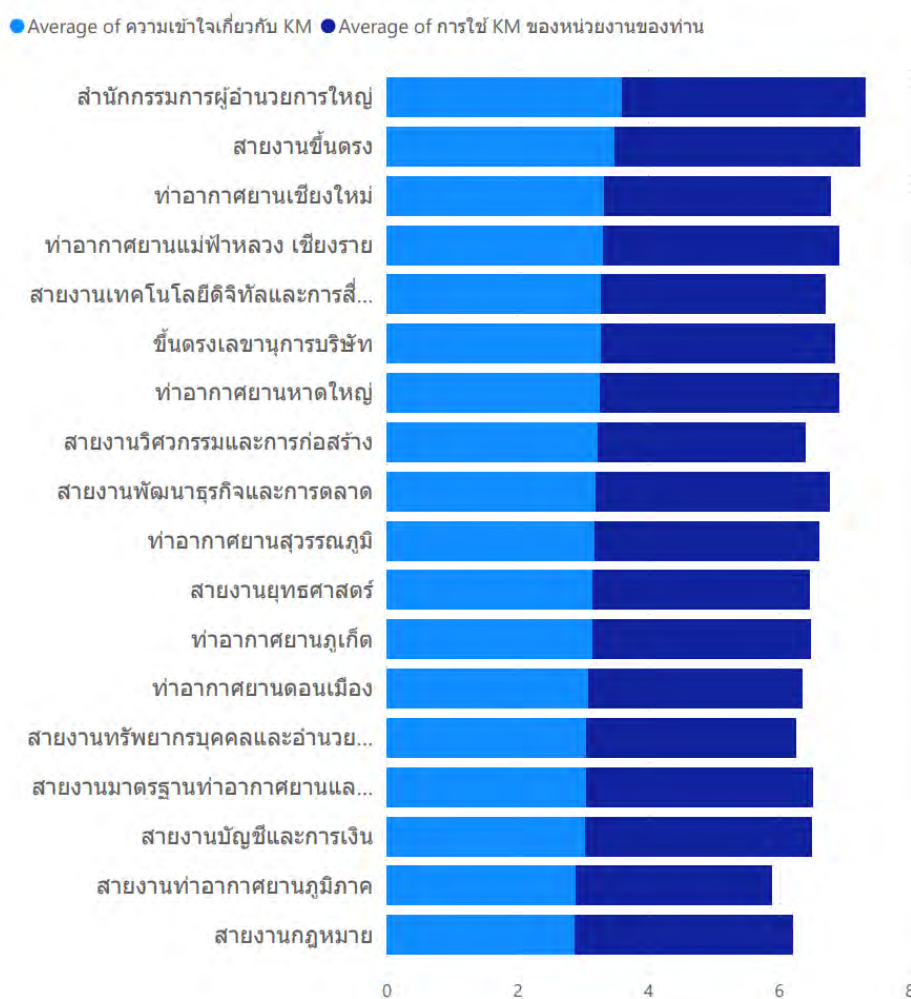


รูปที่ 28 ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนปีที่ทำงานที่ ทอท. และความเข้าใจเกี่ยวกับ KM

ที่มา: บุคลากร ทอท. จำนวน 3,741 คน ที่ตอบแบบสอบถาม

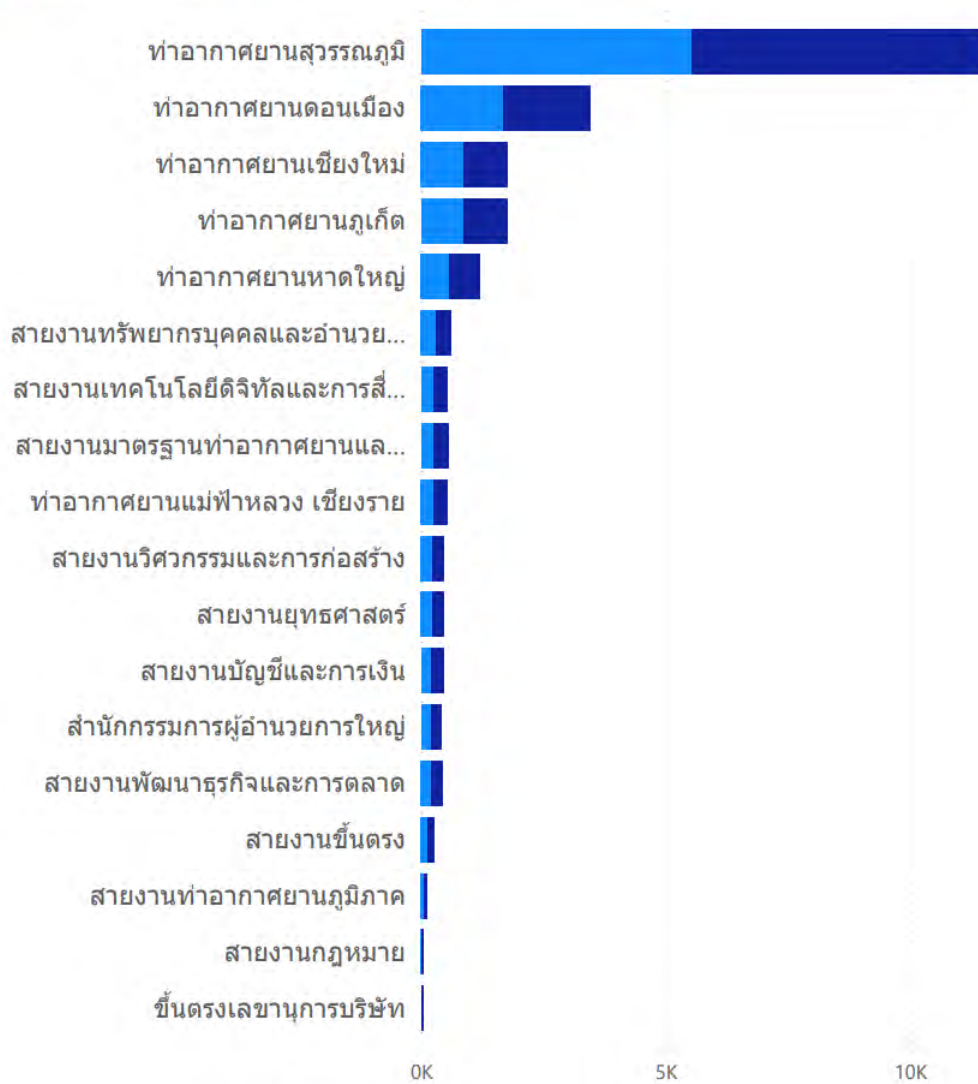


รูปที่ 29 ความสัมพันธ์ระหว่างความเข้าใจเกี่ยวกับ KM และการใช้ KM ของหน่วยงาน
ที่มา: บุคลากร ทอท. จำนวน 3,741 คน ที่ตอบแบบสอบถาม

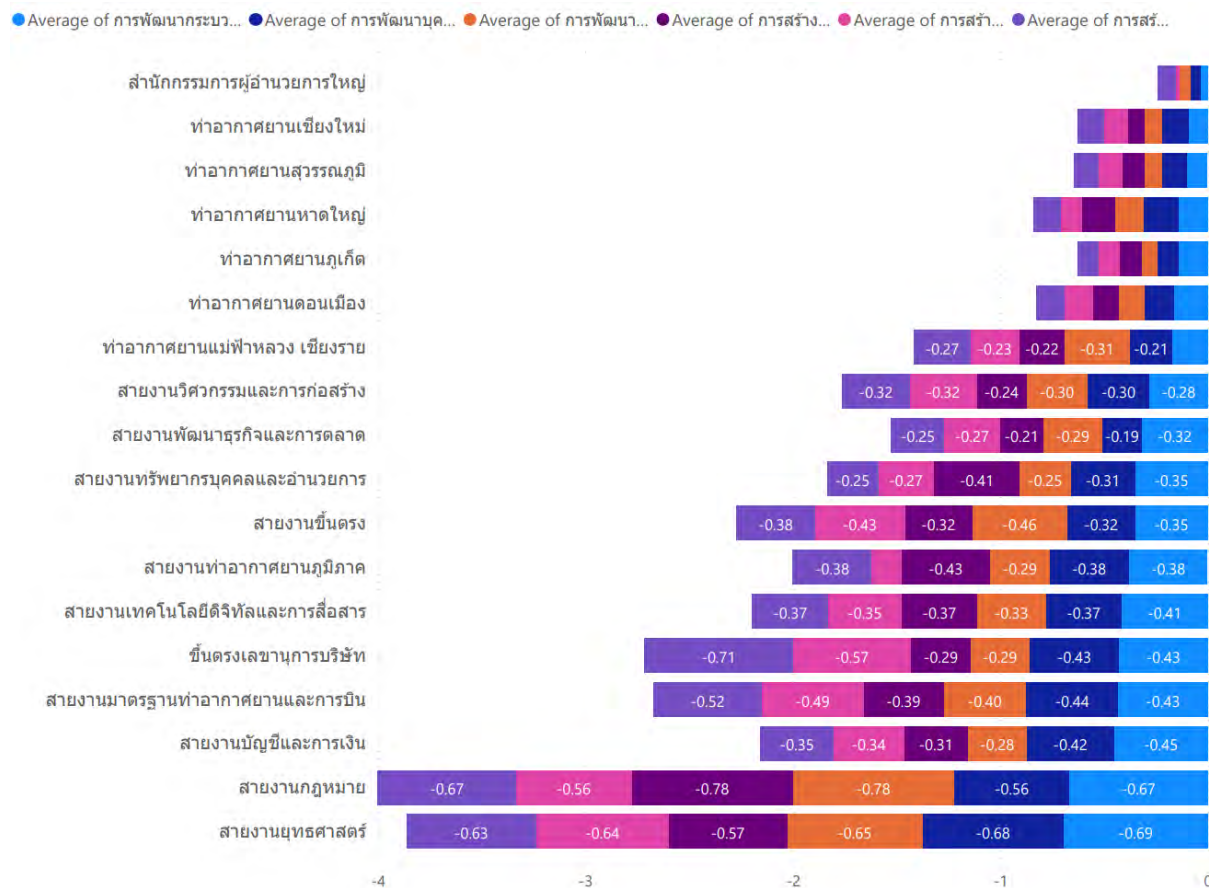


รูปที่ 30 ค่าเฉลี่ยความเข้าใจเกี่ยวกับ KM และการใช้ KM ของแต่ละหน่วยงาน
ที่มา: บุคลากร ทอท. จำนวน 3,741 คน ที่ตอบแบบสอบถาม

● ความเข้าใจเกี่ยวกับ KM ● การใช้ KM ของหน่วยงานของท่าน



รูปที่ 31 ผลรวม (Total) ความเข้าใจเกี่ยวกับ KM และการใช้ KM ของแต่ละหน่วยงาน
ที่มา: บุคลากร ทอท. จำนวน 3,741 คน ที่ตอบแบบสอบถาม



รูปที่ 32 GAP ความสำคัญและประสิทธิภาพ การจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2565 – 2568)

จำแนกตามสายงาน

ที่มา: บุคลากร ทอท. จำนวน 3,741 คน ที่ตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก 4: แผนที่ความรู้ระดับองค์กร ทอท. ปีงบประมาณ 2564



บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
Airports of Thailand Public Company Limited

ORGANIZATION KNOWLEDGE MAP



2564-2568



โครงการจัดเก็บข้อมูลและความรู้ เพื่อจัดทำแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping)
ภายใต้ยุทธศาสตร์ ทอท. (AOT Strategy House) ประจำปีงบประมาณ 2564



โครงการจัดเก็บข้อมูลและความรู้ เพื่อจัดทำแผนที่ความรู้ระดับองค์กร
(Organization Knowledge Mapping)
ภายใต้ยุทธศาสตร์ ทอท. (AOT Strategy House)
ประจำปีงบประมาณ 2564

คำนำ

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญในการรวบรวมความรู้ทั้งที่เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้รวมทั้งนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เสริมสร้างศักยภาพขององค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันระดับสูง

ความรู้ระดับองค์กร หมายถึง ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นความรู้สำคัญที่ส่งที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ในปีงบประมาณ 2564 คณะทำงานจัดการความรู้ ทอท. ได้จัดทำโครงการจัดทำแผนที่ความรู้และการคัดเลือกตรวจสอบความรู้ที่สำคัญระดับองค์กรและการจัดการความรู้ โดยเชื่อมโยงกับระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจปี 2563 ตามเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management : KM&IM) โดยได้ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลและความรู้ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายใต้ยุทธศาสตร์ ทอท. (AOT Strategy House) รวบรวมและจัดทำแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping) ทำให้ ทอท. สามารถสร้างกระบวนการจัดการความรู้ที่สำคัญระดับองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ และสามารถนำมาใช้ในการจัดการความรู้ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น หรือ ใช้ในการฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้ ความเข้าใจความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ลดความเสี่ยงหรือปัญหาที่เกิดจากความไม่ชำนาญในการปฏิบัติงาน ใช้เป็นแนวทางในการสร้างให้บุคลากร เป็นผู้เชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบได้เพิ่มขึ้น สามารถสอนงาน ถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรที่เริ่มมาปฏิบัติงานใหม่ ทำให้การทำงานมีความต่อเนื่อง และสามารถสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน

ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

สารบัญ

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary).....	4
บทที่ 1 บทนำ	6
1.1 โครงการจัดเก็บข้อมูลและความรู้ เพื่อจัดทำแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping) ภายใต้ยุทธศาสตร์ ทอท. (AOT Strategy House) ประจำปี 2564	6
1.2 นโยบายด้านการจัดการความรู้ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (AOT Knowledge Management Policy)	9
บทที่ 2 แผนยุทธศาสตร์ (AOT Strategic House) ปีงบประมาณ 2560-2564	10
บทที่ 3 แผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping)	13

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท. ครั้งที่ 13/2563 เมื่อวันที่ 23 ธ.ค. 2563 เห็นชอบแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2564-2568) กำหนดให้มีแนวทางการบริหารกระบวนการจัดการความรู้ที่ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ เป้าหมายหรือกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อให้ได้มาตรฐานความรู้ระดับองค์กร กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาระบบการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ โครงการ P10 โครงการจัดทำแผนที่ความรู้และการคัดเลือกตรวจสอบความรู้ที่สำคัญระดับองค์กรและการจัดการความรู้ โดยเชื่อมโยงกับระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจปี 2563 ตามเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management : KM&IM)

คณะทำงานจัดการความรู้ ทอท. ได้เริ่มดำเนินการจัดทำแผนที่ความรู้ (Organization Knowledge Mapping) เบื้องต้นแล้ว และมีการดำเนินการต่อเนื่องในปี 2564 ในการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) ของแผนงาน/โครงการที่สนับสนุนเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของ ทอท. : ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2564 – 2568)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของ ทอท. ให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งการระบุ รวบรวม และตรวจสอบความรู้ที่ได้จากส่วนงานหรือสายงานที่มีความเกี่ยวข้องกับแผนงาน/โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ ทอท. (AOT Strategy House) ที่สนับสนุนต่อการบรรลุวิสัยทัศน์องค์กร

การรวบรวมองค์ความรู้ระดับองค์กร ใช้เครื่องมือการรวบรวมองค์ความรู้ เป็นการเขียน แผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping) เป็นแผนที่ที่เป็นแหล่งรวมความรู้/ฐานข้อมูลขององค์กรว่ามีความรู้อะไร มีความรู้ในรูปแบบเอกสารอยู่ที่ใดบ้าง มีผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ เป็นใครและอยู่ในส่วนงานใด เพื่อให้สืบค้นหาได้ง่ายและรวดเร็ว โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการเขียนแผนที่ความรู้

ในปีงบประมาณ 2564 คณะทำงานจัดการความรู้ ทอท. ได้จัดทำโครงการจัดทำแผนที่ความรู้และการคัดเลือกตรวจสอบความรู้ที่สำคัญระดับองค์กรและการจัดการความรู้ โดยเชื่อมโยงกับระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจปี 2563 ตามเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management : KM&IM) โดยได้ดำเนินการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลและความรู้ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายใต้ยุทธศาสตร์ ทอท. (AOT Strategy House) รวบรวมและจัดทำแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping) ทำให้ ทอท. สามารถสร้างกระบวนการจัดการความรู้ที่สำคัญระดับองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ

สรุปผลการดำเนินการรวบรวมความรู้ระดับองค์กร ตามแผนยุทธศาสตร์ ทอท. (AOT Strategy House) ได้ชุดความรู้และทักษะ ที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของ ทอท. ให้บรรลุเป้าหมาย

โครงการจัดเก็บข้อมูลและความรู้ เพื่อจัดทำแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping)
ภายใต้ยุทธศาสตร์ ทอท. (AOT Strategy House) ประจำปีงบประมาณ 2564

สรุปจำนวนองค์ความรู้และทักษะ ทั้งหมด 366 เรื่อง แบ่งเป็นความรู้ จำนวน 240 เรื่อง และทักษะ สำคัญ จำนวน 123 ทักษะ (รายละเอียดหัวข้อความรู้ อยู่ในรายงานบทที่ 3 แผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping))

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ความรู้ระดับองค์กร		รวม
		ความรู้	ทักษะ	
S1 Airport Strategy Positioning	S 1.1 พัฒนาการจัดการฐานข้อมูลและกำกับการดำเนินงานภายใต้ Airport Strategic Positioning	2	12	12
	S 1.2 ปรับปรุง/ทบทวน Strategic Positioning ของแต่ละอากาศยาน			
	S 1.3 การพัฒนาที่ยั่งยืนภายใต้ Airport Strategic Positioning			
S2 Airport Service Capacity	S 2.1 เพิ่มขีดความสามารถท่าอากาศยาน			
	S 2.2 พัฒนาระบบบำรุงรักษาท่าอากาศยาน	7	28	28
	S 2.3 เพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อการบริหารท่าอากาศยานแห่งใหม่ในอนาคต	13	30	30
S3 Regional Hub	S 3.1 มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศและสนับสนุนการท่องเที่ยว	6	12	12
	S 3.2 มุ่งสู่ศูนย์กลางการเป็นขนส่งสินค้าทางภาค ณ ทสภ.			
S4 Intelligence Service	S 4.1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน	40	140	140
	S 4.2 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร	25	62	62
	S 4.3 พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ			
S5 Aeronautical Business	S 5.1 เพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารและเที่ยวบิน	10	34	34
	S 5.2 พัฒนาการตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก			
S6 Non-Aeronautical Business	S 6.1 พัฒนากิจกรรมเชิงพาณิชย์ในอาคารผู้โดยสาร			
	S 6.2 พัฒนาการให้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า			
	S 6.3 พัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุน			
S7 Business Development	S 7.1 พัฒนารูทกิจระหว่างประเทศ	10	19	19
	S 7.2 พัฒนารูทกิจรูปแบบบริษัท/บริษัทร่วมทุน			
Foundation	F2: F 2.1 Safety และ F 2.2 Security	10	29	29
รวม		240	123	366

การบ่งชี้ความรู้ระดับองค์กร มีประโยชน์สำคัญ ดังนี้

1. จะช่วยให้องค์กร มองภาพรวมความรู้สำคัญ และผู้เกี่ยวข้องได้ครอบคลุม
2. สามารถนำมาใช้ในการจัดการความรู้ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น หรือ ใช้ในการฝึกอบรม บุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้ ความเข้าใจความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ลดความเสี่ยงหรือปัญหาที่เกิดจากความไม่ชำนาญในการปฏิบัติงาน
3. เป็นแนวทางในการสร้างให้บุคลากร เป็นผู้เชี่ยวชาญในงานที่ได้รับผิดชอบได้เพิ่มขึ้น สามารถสอนงาน ถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรที่เริ่มมาปฏิบัติงานใหม่ ทำให้การทำงานมีความต่อเนื่องและสามารถ สร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน
4. เป็นข้อมูลที่ใช้ในการทวนสอบว่ามีการจัดทำองค์ความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน กำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติ ที่ชัดเจน เพียงพอต่อการปฏิบัติงานหรือไม่ ถ้ายังไม่มี ไม่เพียงพอ สามารถนำมาออกแบบสร้าง องค์ความรู้ใหม่ที่จำเป็นต่อการทำงานในอนาคตให้กับองค์กร

บทที่ 1 บทนำ

1.1 โครงการจัดเก็บข้อมูลและความรู้ เพื่อจัดทำแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping) ภายใต้ยุทธศาสตร์ ทอท. (AOT Strategy House) ประจำปี 2564

ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท. ครั้งที่ 13/2563 เมื่อวันที่ 23 ธ.ค. 2563 เห็นชอบแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2564-2568) กำหนดให้มีแนวทางการบริหารกระบวนการจัดการความรู้ที่ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ เป้าหมายหรือกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อให้ได้มาตรฐานความรู้ระดับองค์กร กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาระบบการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ โครงการ P10 โครงการจัดทำแผนที่ความรู้และการคัดเลือกตรวจสอบความรู้ที่สำคัญระดับองค์กรและการจัดการความรู้โดยเชื่อมโยงกับระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจปี 2563 ตามเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management : KM&IM)

คณะทำงานจัดการความรู้ ทอท. ได้เริ่มดำเนินการจัดทำแผนที่ความรู้ (Organization Knowledge Mapping) เบื้องต้นแล้ว และมีการดำเนินการต่อเนื่องในปีงบประมาณ 2564 ในการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) ของแผนงาน/โครงการที่สนับสนุนเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของ ทอท. ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2564 – 2568)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของ ทอท. ให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งการระบุ รวบรวม และตรวจสอบความรู้ที่ได้จากส่วนงานหรือสายงานที่มีความเกี่ยวข้องกับแผนงาน/โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ ทอท. (AOT Strategy House) ที่สนับสนุนต่อการบรรลุวิสัยทัศน์องค์กร

การรวบรวมองค์ความรู้ระดับองค์กร ใช้เครื่องมือการรวบรวมองค์ความรู้ เป็นการเขียน แผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping) เป็นแผนที่ที่เป็นแหล่งรวมความรู้/ฐานข้อมูลขององค์กรว่ามีความรู้อะไร มีความรู้ในรูปแบบเอกสารอยู่ที่ใดบ้าง มีผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ เป็นใครและอยู่ในส่วนงานใด เพื่อให้สืบค้นหาได้ง่ายและรวดเร็ว โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการเขียนแผนที่ความรู้

การบ่งชี้ความรู้ระดับองค์กรที่ครบถ้วน มีประโยชน์สำคัญ ดังนี้

1. จะช่วยให้องค์กร มองภาพรวมความรู้สำคัญ และผู้เกี่ยวข้องได้ครอบคลุม
2. สามารถนำมาใช้ในการจัดการความรู้ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น หรือ ใช้ในการฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้ ความเข้าใจความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ลดความเสี่ยงหรือปัญหาที่เกิดจากความไม่ชำนาญในการปฏิบัติงาน
3. เป็นแนวทางในการสร้างให้บุคลากร เป็นผู้เชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบได้เพิ่มขึ้น สามารถสอนงานถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรที่เริ่มมาปฏิบัติงานใหม่
4. เป็นข้อมูลที่ใช้ในการทวนสอบว่ามีการจัดทำองค์ความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน มีการกำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน เพียงพอต่อการปฏิบัติงานหรือไม่ ถ้ายังไม่มี ไม่เพียงพอ สามารถนำมาออกแบบสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นต่อการทำงานในอนาคตให้กับองค์กร

วัตถุประสงค์

1. เพื่อระบุและรวบรวมความรู้ที่สำคัญของแผนงาน/โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ ทอท.
2. เพื่อนำข้อมูลและความรู้ที่สำคัญไปใช้ในการจัดทำแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping)
3. เพื่อสร้างกระบวนการจัดการความรู้ที่สำคัญระดับองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ

แนวทางการดำเนินการ

1. เป็นการสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลและความรู้ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายใต้ยุทธศาสตร์ ทอท. (AOT Strategy House) และรวบรวมและจัดทำแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping)

หน่วยงานที่ดำเนินการสัมภาษณ์ ดังนี้

1.1. สายงานยุทธศาสตร์

- หัวข้อ โครงการจัดทำฐานข้อมูลสำคัญและวิเคราะห์เพื่อจัดทำ Airport Strategic Positioning
- หัวข้อ การศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมโครงการก่อสร้างท่าอากาศยานเชียงใหม่ แห่งที่ 2 และท่าอากาศยานภูเก็ต แห่งที่ 2
- หัวข้อ โครงการจัดทำ Airport Parameters Analysis ภายใต้ขอบเขตงานการจัดสรรตารางบิน ณ ทสภ., ทดม., ทภก. และ ทชม.

1.2. สายงานพัฒนาธุรกิจและการตลาด

- หัวข้อ โครงการความร่วมมือระหว่างพันธมิตร เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว ณ ทหญ.
- หัวข้อ The Routes Asia Development Forum และการเจรจาเชิงธุรกิจด้านการบิน

1.3. สายงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ

- หัวข้อ โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ LoS Let's share, แผนการพัฒนาธุรกิจเชิงรุกกับหน่วยงานภายนอกด้วยเทคโนโลยี และแผน Digital Operation (Digital Platform M2)
- หัวข้อ ระบบประเมินผลการดำเนินงาน
- หัวข้อ โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรผู้ให้บริการผู้โดยสาร ณ ท่าอากาศยานด้านการช่วยเหลือทางการแพทย์ฉุกเฉินเบื้องต้น

1.4. สายงานเทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสาร

- หัวข้อ แผนพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการการจอดยานพาหนะ ณ ทดม. (อาคารจอดรถยนต์ 7 ชั้น) และ ทสภ. (อาคารจอดรถยนต์ 2-3 และลานจอดรถยนต์ 1 และ 4) และแผนงานมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการโดยการพัฒนากระบวนการระบบสารสนเทศด้วยการบูรณาการข้อมูลและรองรับการทำงานทุกที่ ทุกเวลา
- หัวข้อ แผนงานเพิ่มขีดความสามารถด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยท่าอากาศยานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

1.5. สายงานวิศวกรรมและการก่อสร้าง

- หัวข้อ โครงการพัฒนา ทสภ.และโครงการก่อสร้างทางวิ่งเส้นที่ 3 ทสภ.
- หัวข้อ โครงการพัฒนา ทดม.ระยะที่ 3 และโครงการพัฒนา ทชม.ระยะที่ 1

1.6. สายงานมาตรฐานท่าอากาศยาน

- หัวข้อ โครงการพัฒนาระบบการรายงานและการวิเคราะห์เหตุการณ์ด้านความปลอดภัย

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทอท. นำข้อมูลและความรู้ที่สำคัญระดับองค์กรไปใช้ในการจัดทำแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping)
2. ทอท. สามารถสร้างกระบวนการจัดการความรู้ที่สำคัญระดับองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ

1.2 นโยบายด้านการจัดการความรู้ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (AOT Knowledge Management Policy)

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) หรือ ทอท. ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) มาโดยตลอด โดยเห็นว่า KM เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่สำคัญที่จะช่วยให้ ทอท. สามารถใช้องค์ความรู้สนับสนุนการดำเนินธุรกิจ ท่าอากาศยานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการเรียนรู้ พัฒนาทักษะ ส่งเสริมกระบวนการคิด การแก้ปัญหา พัฒนางาน และสร้างนวัตกรรม รวมถึงกระบวนการถ่ายทอดความรู้และการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ ตลอดจนบูรณาการ การปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างเป็นระบบ

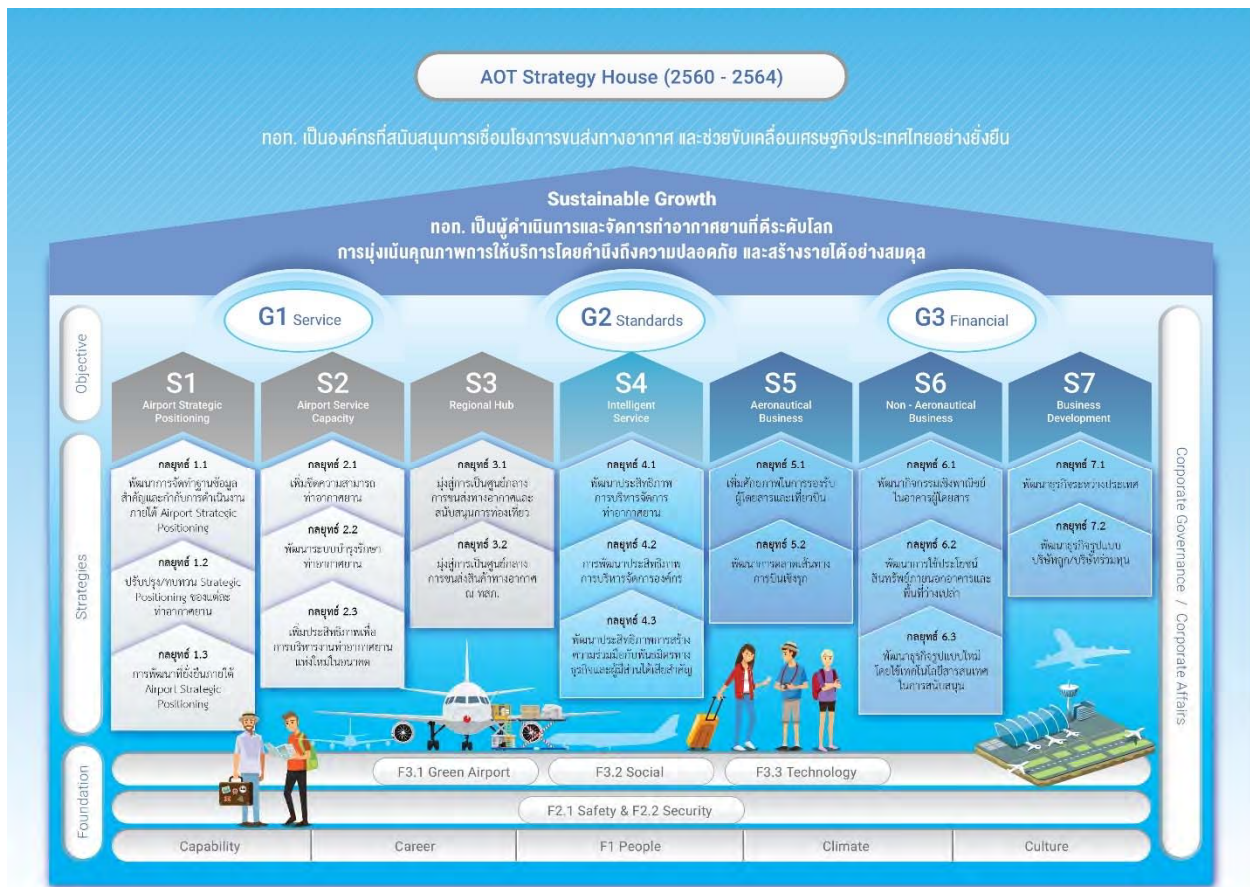
ดังนั้น ทอท. จึงมีนโยบายการจัดการความรู้ที่สำคัญ คือ มุ่งเน้นการบูรณาการองค์ความรู้สู่การบริหาร ท่าอากาศยานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสำนักงานมีส่วนร่วมของผู้บริหาร พนักงาน ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง บูรณาการการจัดการความรู้ กับกระบวนการที่สำคัญของ ทอท. และส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) ทั้งนี้การดำเนินการดังกล่าวมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจ ทอท.

นอกจากนี้ ทอท. ได้กำหนดให้มีกระบวนการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท. และคณะทำงานดำเนินการจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท. ที่จะช่วยขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของ ทอท. อย่างเป็นรูปธรรม โดยได้จัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. ปีงบประมาณ 2564-2568 ที่มีการกำหนด วิสัยทัศน์ ทิศทางและเป้าหมายการดำเนินงาน กลยุทธ์และแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมรองรับในแต่ละยุทธศาสตร์ และรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการและคณะทำงานที่เกี่ยวข้องทราบอย่างชัดเจนตามหลักเกณฑ์ การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (SE-AM) ซึ่งจะช่วยให้การจัดการความรู้ ของ ทอท. ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ต่อไป

(อ้างอิง ตามประกาศ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ณ วันที่ 15 ธันวาคม 2563)

บทที่ 2

แผนยุทธศาสตร์ (AOT Strategic House) ปีงบประมาณ 2560-2564



แผนภาพที่ 1 ยุทธศาสตร์ ทอท. (AOT Strategy House)

ทอท. มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการท่าอากาศยาน คณะผู้บริหารของ ทอท. มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ด้านบริหารจัดการท่าอากาศยานเป็นอย่างดี รวมถึงมีการวางแผนพัฒนาท่าอากาศยาน และปรับปรุงท่าอากาศยาน ให้อยู่ในระดับมาตรฐานสากล และมีศักยภาพสามารถรองรับความต้องการของลูกค้าได้ ดังนั้นเพื่อให้การบริหารงานของ ทอท. สามารถแข่งขันในระดับสากล และเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

วิสัยทัศน์

“ทอท. เป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ดีระดับโลก: การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล”

พันธกิจ (Mission)

ประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งดำเนินการกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการท่าอากาศยาน โดยคำนึงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 3 ด้าน ได้แก่

1. เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้สามารถรักษาระดับคุณภาพการบริการ (Level of Service) ตามมาตรฐานสากล
2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการดำเนินงานท่าอากาศยานให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัย (Safety) และ การรักษาความปลอดภัย (Security) ท่าอากาศยาน
3. เพื่อสร้างการเติบโตด้านผลประกอบการทางการเงิน จากการสร้างรายได้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน (Aero Revenue) และรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน (Non-Aeronautical Revenue)

ทอท. กำหนดยุทธศาสตร์ (AOT Strategy House) 7 ยุทธศาสตร์หลัก ดังนี้

■ ยุทธศาสตร์ที่ 1 Airport Strategic Positioning

การกำหนดแนวทาง (Roadmap) พัฒนาศักยภาพของท่าอากาศยาน ทอท. 6 แห่ง เพื่อมุ่งสู่ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของแต่ละท่าอากาศยาน

■ ยุทธศาสตร์ที่ 2 Airport Service Capacity

การบริหารขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศ เร่งรัดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยาน

■ ยุทธศาสตร์ที่ 3 Regional Hub

การพัฒนาการดำเนินงานท่าอากาศยานเป็นศูนย์กลางการบินที่รองรับรูปแบบธุรกิจในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ศูนย์กลางการบินด้านการท่องเที่ยว ศูนย์กลางการบินเพื่อเปลี่ยนผ่านไปยังจุดหมายปลายทางอื่น ๆ ศูนย์กลางการบินด้านธุรกิจ ศูนย์กลางการบินด้านโลจิสติกส์ และศูนย์กลางการบิน ด้านการซ่อมบำรุงอากาศยาน

■ ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Service

การพัฒนาและยกระดับคุณภาพบริการที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) มาใช้ในการดำเนินงานและปฏิบัติการท่าอากาศยาน ควบคู่กับการมุ่งเน้น การพัฒนาด้านมาตรฐานและคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง โดยการวิจัยและพัฒนาเพื่อนำแนวคิดเชิงนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน

■ ยุทธศาสตร์ที่ 5 Aeronautical Business

การพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบินในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งการพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการให้บริการผู้โดยสารและกระบวนการให้บริการสนามบิน

■ ยุทธศาสตร์ที่ 6 Non-Aeronautical Business

การพัฒนาธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน การเพิ่มบริการที่มีความหลากหลายและสอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าและผู้ที่มาใช้บริการท่าอากาศยาน การพัฒนาเขตปลอดอากรและคลังสินค้า การกำกับประสิทธิภาพของกิจการสัมปทาน รวมถึงการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินที่มีอยู่ เพื่อสร้างรายได้

■ ยุทธศาสตร์ที่ 7 Business Development

การพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ๆ เพื่อขยายการดำเนินงานทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงการร่วมลงทุนในธุรกิจท่าอากาศยานกับพันธมิตรทางธุรกิจในกิจการต่างๆ

โครงการจัดเก็บข้อมูลและความรู้ เพื่อจัดทำแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping)
ภายใต้ยุทธศาสตร์ ทอท. (AOT Strategy House) ประจำปีงบประมาณ 2564

คณะทำงานจัดการความรู้ ทอท. ได้ดำเนินการจัดทำแผนที่ความรู้ (Organization Knowledge Mapping) มาต่อเนื่อง และในปีงบประมาณ 2564 ดำเนินการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) ของแผนงาน/โครงการที่สนับสนุนเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของ ทอท. ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2564 – 2568)

บทที่ 3

แผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping)

การรวบรวมและจัดทำแผนที่ความรู้ระดับองค์กร เป็นการดำเนินการต่อเนื่องและในปีงบประมาณ 2564 ได้ดำเนินการรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) ของแผนงาน/โครงการที่สนับสนุนเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของ ทอท. : ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2564 – 2568)

การบ่งชี้ความรู้ระดับองค์กร ได้มาจากการสัมภาษณ์ เพื่อเก็บข้อมูลและความรู้ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายใต้ยุทธศาสตร์ ทอท. (AOT Strategy House) ตามแผนการเก็บสัมภาษณ์ทีมเพื่อเก็บข้อมูล ดังนี้

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	หน่วยงาน		สายงาน	โครงการสนับสนุนยุทธศาสตร์ตามแผนปฏิบัติการ
		หลัก/ผู้เชี่ยวชาญ	รอง		
S1	1.1	ฝกอ.	ฝปน./ฝรส./สทกส./สงทภ./6 ท่าอากาศยาน	สายงานยุทธศาสตร์	- โครงการจัดทำฐานข้อมูลสำคัญและวิเคราะห์เพื่อจัดทำ Airport Strategic Positioning
S2	2.3	ฝกอ.	คณง.พัฒนาศักยภาพฯ		- การศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมโครงการก่อสร้างท่าอากาศยานเชียงใหม่ แห่งที่ 2 และ ท่าอากาศยานภูเก็ต แห่งที่ 2
S5	5.1	ฝกอ.	ฝปข./ฝปทอ./ฝปร./ฝรภ.ทตม./ฝรภ.ทภก./ฝรภ.ทชม.		- โครงการจัดทำ Airport Parameters Analysis ภายใต้ขอบเขตงานการจัดสรรตารางการบิน ณ ทสภ.,ทตม., ทภก. และ ทชม.
S7	7.1	สนกต.	ฝปข./ฝปต./สทกส./สททม./สงพธ.		- แผนการสร้างความร่วมมือเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและการกำหนดรูปแบบการดำเนินธุรกิจร่วมกันระหว่าง ทอท. และ Sister Airports (AOT Airports Application)
S3	3.1	ฝพธ.	ททญ.	สายงานพัฒนาธุรกิจและการตลาด	- โครงการความร่วมมือระหว่างพันธมิตรเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว ณ ททญ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	หน่วยงาน		สายงาน	โครงการสนับสนุนยุทธศาสตร์ตามแผนปฏิบัติการ
		หลัก/ผู้เชี่ยวชาญ	รอง		
S5	5.1	ฝพธ.	-		- การเป็นเจ้าภาพจัดงาน The Routes Asia Development Forum 2020 ณ จังหวัดเชียงใหม่ แผนการเสนอตัวขอเป็นเจ้าภาพการจัดงานประชุมเจรจาเชิงธุรกิจด้านการบิน The World Routes Development Forum 2022 ณ จังหวัดกรุงเทพฯ
S4	4.1	ฝพน.	ฝรส./ฝพค./ 6 ท่าอากาศยาน สทกส./ สงพร./ สทท. ฝสส./สทกส./ ทสภ./ทตม./ ทภก.	สายงาน ทรัพยากร บุคคลและ อำนาจการ	- โครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ LoS Let's share - แผนการพัฒนาธุรกิจเชิงรุกกับหน่วยงานภายนอกด้วยเทคโนโลยี - แผน Digital Operation (Digital Platform M2)
	4.2	ฝพร.	-		- ระบบการประเมินผลการดำเนินงาน
	4.1	ฝพท.	ททญ.		- โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ผู้ให้บริการผู้โดยสาร ณ ท่าอากาศยานด้านการช่วยเหลือทางการฉุกเฉินเบื้องต้น
Foundation	F 2.1 และ F 2.2	ฝมป.	AAIC/ กพท./ 6 ท่าอากาศยาน	สายงาน มาตรฐานท่าอากาศยาน และการบิน	- โครงการการพัฒนากระบวนการรายงานและการวิเคราะห์เหตุการณ์ด้านความปลอดภัย
S4	4.1	ฝรส.	ฝรค./ฝกท.	สายงาน เทคโนโลยี ดิจิทัลและการ สื่อสาร	- แผนพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการการจอดยานพาหนะ ณ ทตม. (อาคารจอดรถ 7 ชั้น) และ ทสภ.(อาคารจอดรถยนต์ 2-3 และ ลานจอดรถยนต์ 1 และ 4)
			ฝรค.		- แผนงานมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการโดยการพัฒนาระบบสารสนเทศด้วยการบูรณา

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	หน่วยงาน		สายงาน	โครงการสนับสนุนยุทธศาสตร์ ตามแผนปฏิบัติการ
		หลัก/ผู้เชี่ยวชาญ	รอง		
					การข้อมูลและรับรองการทำงาน ทุกที่ ทุกเวลา
		ฝปท.	ทชม./ ทสภ./ ทหญ.		- แผนงานเพิ่มขีดความสามารถ ด้านความปลอดภัยและการรักษา ความปลอดภัยท่าอากาศยานด้วย เทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสาร
S4	4.1	สมอ.ทชร.	สรภ.ทชร.	สายงาน ท่า อากาศยาน ภูมิภาค	- โครงการสร้างวัฒนธรรมในการ รายงานการพบเห็นความไม่ ปลอดภัย(ด้านการรักษาความ ปลอดภัย) ในท่าอากาศยาน ณ ทชร.
S2	2.2	สภส.	-	สายงาน วิศวกรรมและ ก่อสร้าง	- โครงการพัฒนา ทสภ. - โครงการพัฒนา ทดม. ระยะที่ 3 - โครงการพัฒนา ทชม. ระยะที่ 1 - โครงการก่อสร้างทางวิ่งเส้นที่ 3 ทสภ.
		ฝผพ.	ทดม.		
		ฝผพ.	ฝงป./ฝวล./ ทชม.		
		สภส.	ฝผพ./ฝวล./ ทสภ.		

โครงการจัดเก็บข้อมูลและความรู้ เพื่อจัดทำแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping)
ภายใต้ยุทธศาสตร์ ทอท. (AOT Strategy House) ประจำปีงบประมาณ 2564

ตารางสรุปจำนวนความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge) ดังนี้

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ความรู้ระดับองค์กร		รวม
		ความรู้	ทักษะ	
S1 Airport Strategy Positioning	S 1.1 พัฒนาการจัดการฐานข้อมูลและกำกับการดำเนินงานภายใต้ Airport Strategic Positioning	2	12	12
	S 1.2 ปรับปรุง/ทบทวน Strategic Positioning ของแต่ละอากาศยาน			
	S 1.3 การพัฒนาที่ยั่งยืนภายใต้ Airport Strategic Positioning			
S2 Airport Service Capacity	S 2.1 เพิ่มขีดความสามารถท่าอากาศยาน			
	S 2.2 พัฒนาระบบบำรุงรักษาท่าอากาศยาน	7	28	28
	S 2.3 เพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อการบริหารท่าอากาศยานแห่งใหม่ในอนาคต	13	30	30
S3 Regional Hub	S 3.1 มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศและสนับสนุนการท่องเที่ยว	6	12	12
	S 3.2 มุ่งสู่ศูนย์กลางการเป็นขนส่งสินค้าทางภาค ณ ทสภ.			
S4 Intelligence Service	S 4.1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน	40	140	140
	S 4.2 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร	25	62	62
	S 4.3 พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ			
S5 Aeronautical Business	S 5.1 เพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารและเที่ยวบิน	10	34	34
	S 5.2 พัฒนาการตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก			
S6 Non-Aeronautical Business	S 6.1 พัฒนากิจกรรมเชิงพาณิชย์ในอาคารผู้โดยสาร			
	S 6.2 พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า			
	S 6.3 พัฒนารูฏกรูปแบบใหม่โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุน			
S7 Business Development	S 7.1 พัฒนารูฏกระหว่างประเทศ	10	19	19
	S 7.2 พัฒนารูฏกรูปแบบบริษัทลูก/บริษัทร่วมทุน			
Foundation	F2: F 2.1 Safety และ F 2.2 Security	10	29	29
รวม		240	123	366

รายละเอียดหัวข้อความรู้ระดับองค์กร

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	หัวข้อความรู้	ทักษะ
S1 Airport Strategy Positioning	S 1.1 พัฒนาการจัดการฐานข้อมูลและ กำกับกำกับการดำเนินงานภายใต้ Airport Strategic Positioning	1-ความรู้เรื่อง กระบวนการวิเคราะห์ตำแหน่งทางกลยุทธ์ (Strategic Positioning Analysis) 2-ความรู้เรื่อง การรวบรวมและจัดการฐานข้อมูล (Information Management) 2.1-ฐานข้อมูลผู้โดยสาร (Passenger) 2.2-ฐานข้อมูลเที่ยวบิน (Flight) 2.3-ฐานข้อมูลคลังสินค้า (Cargo) 3-ความรู้เรื่อง Airport Operation 4-ความรู้เรื่อง การกำหนด Strategic Positioning 5-ความรู้เรื่อง ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (Geographic Information System: GIS) 6-ความรู้เรื่อง การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) 7-ความรู้เรื่อง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน 8-ความรู้เรื่อง รูปแบบการเดินทาง (Point to Point) 9-ความรู้เรื่อง พฤติกรรมผู้โดยสาร 10-ความรู้เรื่อง กฎระเบียบข้อบังคับ นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง	1-ทักษะด้านการสังเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) 2-ทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)
	S 1.2 ปรับปรุง/ทบทวน Strategic Positioning ของแต่ละอากาศยาน		
	S 1.3 การพัฒนาที่ยั่งยืนภายใต้ Airport Strategic Positioning		
S2 Airport Service Capacity	S 2.1 พัฒนาประสิทธิภาพท่าอากาศยาน		
	S 2.2 พัฒนาระบบบำรุงรักษาท่าอากาศ ยาน	กลุ่มความรู้ด้าน งานก่อสร้างท่าอากาศยาน 1-ความรู้เรื่องมาตรฐานการบิน ตามหลักเกณฑ์ของ ICAO และข้อกำหนด กพท. 2-ความรู้เรื่อง Airport Operation 3-ความรู้เรื่อง มาตรฐานวิศวกรรม 4-ความรู้เรื่อง มาตรฐานความปลอดภัยด้านการก่อสร้าง	1-ทักษะด้าน การวิเคราะห์แผนงาน ก่อสร้าง ระดับ Advance 2-ทักษะด้าน การวิเคราะห์ตีความสัญญา ข้อกำหนดการก่อสร้าง

โครงการจัดเก็บข้อมูลและความรู้ เพื่อจัดทำแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping)

ภายใต้ยุทธศาสตร์ ทอท. (AOT Strategy House) ประจำปีงบประมาณ 2564

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	หัวข้อความรู้	ทักษะ
		5-ความรู้เรื่อง การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมในการก่อสร้าง (EIA) 6-ความรู้เรื่อง มาตรฐานความปลอดภัยเกี่ยวกับท่าอากาศยาน 7-ความรู้เรื่อง การตรวจสอบและควบคุมคุณภาพของงานก่อสร้าง 8-ความรู้เรื่อง โครงสร้างการก่อสร้าง 9-ความรู้เรื่อง การบริหารโครงการก่อสร้าง 10-ความรู้เรื่อง การวิเคราะห์แผนการทำงานก่อสร้าง ระดับ Advance 11-ความรู้เรื่อง การบริหาร การควบคุมและติดตามโครงการ 12-ความรู้เรื่อง การบริหารสัญญาก่อสร้าง 13-ความรู้เรื่อง กฎหมาย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการก่อสร้าง เช่น การเคลมสัญญา ข้อขัดข้องใน TOR เป็นต้น 14-ความรู้เรื่อง วัสดุ อุปกรณ์ (Equipment) ที่ใช้ในการก่อสร้าง 15-ความรู้เรื่อง งานระบบโครงสร้างและสถาปัตยกรรม 16-ความรู้เรื่อง งานระบบไฟฟ้า 17-ความรู้เรื่อง งานระบบสื่อสาร 18-ความรู้เรื่อง งานระบบเครื่องกล 19-ความรู้เรื่อง งานระบบสุขาภิบาล 20-ความรู้เรื่อง การเขียน TOR 21-ความรู้เรื่อง ธรณีกลศาสตร์ (Soil Mechanics) หรือ วิศวกรรมปฐพี (Geotechnical Engineering)	3-ทักษะด้าน เทคนิคการก่อสร้าง ระดับ Advance 4-ทักษะด้าน การอ่านและการวิเคราะห์แบบการก่อสร้าง 5-ทักษะด้าน การประสานงาน (Coordination) 6-ทักษะด้าน โปรแกรมการวิเคราะห์แผนงานการก่อสร้าง (Primavera Version P6) 7-ทักษะด้าน การให้คำปรึกษา
	S 2.3 เพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อการบริหารท่าอากาศยานแห่งใหม่ในอนาคต	1-ความรู้เรื่อง มาตรฐานท่าอากาศยาน 2-ความรู้เรื่อง ท่าอากาศยานเชิงพาณิชย์ 3-ความรู้เรื่อง การออกแบบการก่อสร้างท่าอากาศยาน 4-ความรู้เรื่อง การวิเคราะห์ความคุ้มค่า (Feasibility Study) 5-ความรู้เรื่อง ขั้นตอนการจัดตั้งสนามบิน 6-ความรู้เรื่อง การวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม (Environmental Impact Assessment: EIA) 7-ความรู้เรื่อง การวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ (Environmental Health Impact Assessment: EHIA)	1-ทักษะในการใช้โปรแกรมการออกแบบการก่อสร้าง 2-ทักษะในการใช้โปรแกรมการวิเคราะห์ความคุ้มค่า 3-ทักษะในการวิเคราะห์ EIA และ EHIA 4-ทักษะในการสังเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) 5-ทักษะในการเขียน TOR

โครงการจัดเก็บข้อมูลและความรู้ เพื่อจัดทำแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping)

ภายใต้ยุทธศาสตร์ ทอท. (AOT Strategy House) ประจำปีงบประมาณ 2564

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	หัวข้อความรู้	ทักษะ
		8-กลุ่มความรู้ด้าน แผนพัฒนาท่าอากาศยาน 8.1-ความรู้เรื่อง การจัดทำแผนพัฒนาท่าอากาศยาน 8.2-ความรู้เรื่อง แผนแม่บทการพัฒนาท่าอากาศยาน 8.3-ความรู้เรื่อง แผนพัฒนาท่าอากาศยาน 8.4-ความรู้เรื่อง ข้อมูลท่าอากาศยาน (Airport Data) 8.4.1-ความรู้เรื่อง ข้อมูล Airport Capacity 8.4.1.1-ศักยภาพการรองรับปริมาณเที่ยวบิน 8.4.1.2-ศักยภาพการรองรับปริมาณผู้โดยสาร 8.4.2-ความรู้เรื่อง ข้อมูลการประเมินคุณภาพการบริการของท่าอากาศยาน (Airport Service Quality: ASQ) 8.4.3-ความรู้เรื่อง ข้อมูลระดับการให้บริการ (Level of Service: LoS) 8.5-ความรู้เรื่อง ข้อมูลการคาดการณ์ เพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาท่าอากาศยาน 8.5.1-ความรู้เรื่อง ข้อมูลนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้อง 8.5.2-ความรู้เรื่อง ข้อมูล Airline Business 8.5.3-ความรู้เรื่อง ข้อมูล Aviation Business 8.5.4-ความรู้เรื่อง ข้อมูลด้านเศรษฐศาสตร์ (Economic Model) ระดับมหภาค ทั้งในและต่างประเทศกลุ่มเป้าหมาย เช่น GDP เป็นต้น 8.5.5-ความรู้เรื่อง ข้อมูลปริมาณเครื่องบินจากผู้ผลิต Aircraft Manufacturer 8.5.6-ความรู้เรื่อง ข้อมูลราคาน้ำมัน 9-ความรู้เรื่อง การวิเคราะห์พื้นที่ก่อสร้างท่าอากาศยาน (Site Selection) 10-ความรู้เรื่อง ภูมิสารสนเทศ (GIS) เบื้องต้น 11-ความรู้เรื่องการบิน (Aviation) 12-ความรู้เรื่องการออกแบบท่าอากาศยาน (Layout Plan) (รวมทั้งระบบ Maintenance) 13-ความรู้เรื่อง มาตรฐานการบิน (ตามข้อกำหนด ของ กพท.) 14-ความรู้เรื่อง กฎหมาย ข้อบังคับ เช่น การควบคุมอาคาร ด้านการบิน ด้านสิ่งแวดล้อม (EIA) 15-ความรู้เรื่อง การเงิน งบประมาณ การลงทุน ทางด้านการบิน 16-ความรู้เรื่อง ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)	6-ทักษะในการประสานงาน (Coordination) 7-ทักษะในการเจรจา (เจรจาต่อรอง โน้มน้าว ลดข้อขัดแย้ง) 8-ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ (ระดับสื่อสารได้) 9-ทักษะการใช้โปรแกรมจำลองสถานการณ์ในเขตการบินและในอาคารผู้โดยสาร (Airport Simulation Program) เช่น 9.1-Air Top (จำลองเขตการบินหรือ Air Side) 9.2-Cast (จำลอง Terminal) 9.3-Vissim (จำลองระบบจราจร) 10-ทักษะในการตัดสินใจ (Decision Making) 11-ทักษะในการเขียนรายงาน 12-ทักษะในการนำเสนอ (Presentation) 12.1-ภาษาไทย 12.2-ภาษาอังกฤษ 13-ทักษะในการให้คำปรึกษา

โครงการจัดเก็บข้อมูลและความรู้ เพื่อจัดทำแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping)
ภายใต้ยุทธศาสตร์ ทอท. (AOT Strategy House) ประจำปีงบประมาณ 2564

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	หัวข้อความรู้	ทักษะ
		17-ความรู้เรื่อง เทคโนโลยีที่ใช้ในการบริหารท่าอากาศยาน (เช่น AOT Application)	
S3 Regional Hub	S 3.1 มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศและสนับสนุนการท่องเที่ยว	1-ความรู้เรื่อง ความรู้พื้นฐานขององค์กร AOT 2-ความรู้เรื่อง การตลาดและการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาด 3-ความรู้เรื่อง การท่องเที่ยว (ทั้งในและต่างประเทศ) 4-ความรู้เรื่อง ข้อมูลและสารสนเทศทางการตลาด 4.1-ความรู้เรื่อง การขนส่งทางอากาศ 4.2-ความรู้เรื่อง พฤติกรรมผู้บริโภค 4.3-ความรู้เรื่อง วัฒนธรรม 5-ความรู้เรื่อง การสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการพาณิชย์ 6-ความรู้เรื่อง การทำสัญญาความร่วมมือระหว่างพันธมิตรเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว (เบื้องต้น)	1-ทักษะด้านประชาสัมพันธ์ (Public Relations) 2-ทักษะด้านการประสาน (Coordination) 3-ทักษะด้านการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ (Business Negotiation) 4-ทักษะด้านการนำเสนอ (Presentation) 5-ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ (ระดับสื่อสารได้) 5.1-ภาษาอังกฤษ 5.2-ภาษาจีน 6-ทักษะด้านการสังเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics)
	S 3.2 มุ่งสู่ศูนย์กลางการเป็นขนส่งสินค้าทางอากาศ ณ ทสภ.		
S4 Intelligence Service	S 4.1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน	1. กลุ่มความรู้ด้าน Airport Operation : AO 1.1-ความรู้เรื่อง ธุรกิจการบิน (AVIATION BUSINESS) 1.2-ความรู้เรื่อง การบริหารสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ (Facility) 1.3-ความรู้เรื่อง การให้บริการการแพทย์ (Medical Service) 1.4-ความรู้เรื่อง อาคารสถานที่ (Building) 1.5-ความรู้เรื่อง การบริหารแผนฉุกเฉิน (Emergency Plan) 1.6-ความรู้เรื่อง ระบบรักษาความปลอดภัยในท่าอากาศยาน (Security) 1.7-ความรู้เรื่อง ระบบการป้องกันและระงับเหตุเพลิงไหม้ (Firefighting) 1.8-ความรู้เรื่อง ระดับการให้บริการ (Level of Service: LoS) 1.8.1-ความหนาแน่นต่อพื้นที่ 1.8.2-เวลารอ	1-ทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) 2-ทักษะด้านการสังเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics)

โครงการจัดเก็บข้อมูลและความรู้ เพื่อจัดทำแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping)

ภายใต้ยุทธศาสตร์ ทอท. (AOT Strategy House) ประจำปีงบประมาณ 2564

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	หัวข้อความรู้	ทักษะ
		1.9-ความรู้เรื่อง รูปแบบของสนามบิน (Runway Type) 1.10-ความรู้เรื่อง อุตุนิยมวิทยา (Meteorology) 1.11-ความรู้เรื่อง การตรวจคนเข้าเมือง 1.12-ความรู้เรื่อง Airport Land Use & Asset Development 1.13-ความรู้เรื่อง Business Model Innovation 1.14-ความรู้เรื่อง นวัตกรรม 1.15-ความรู้เรื่อง ข้อมูลการประเมินคุณภาพการบริการของท่าอากาศยาน (Airport Service Quality: ASQ) 1.16-ความรู้เรื่อง เครื่องมือวัดและเครื่องมือการพัฒนากการบริการ	
S4 Intelligence Service	S 4.1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน (ต่อ)	2. กลุ่มความรู้ด้าน Airport Planning 2.1-ความรู้เรื่อง ระบบงานสนามบิน (Airport System) 2.2-ความรู้เรื่อง การวิเคราะห์พื้นที่ก่อสร้างท่าอากาศยาน (Site Selection) 2.3-ความรู้เรื่อง กฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับท่าอากาศยาน (Role/Regulation) 2.4-ความรู้เรื่อง เทคโนโลยีสารสนเทศในการวิเคราะห์ข้อมูลการบริการทั้งระบบ (โปรแกรม Airport Cooperative Research Program: ACRP) Report 25 2.5-ความรู้เรื่อง Airport Service Touch Point	1-ทักษะในการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) 2-ทักษะการเจรจาโน้มน้าวเพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 3-ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ (ฟัง พูด อ่าน เขียน)
		3. กลุ่มความรู้ด้าน Airport Engineering 3.1-ความรู้เรื่อง ระบบประปา (Water System) 3.2-ความรู้เรื่อง ระบบไฟฟ้า (Electric System) 3.3-ความรู้เรื่อง ระบบเครือข่าย (Network) 3.4-ความรู้เรื่อง การจัดการระบบสาธารณูปโภค (Utility System) 3.5-ความรู้เรื่อง งานวิศวกรรมโยธา (Civil Work)	1-ทักษะด้านการจัดการระบบงานวิศวกรรม 2-ทักษะด้านการบริหารโครงการ
		4. กลุ่มความรู้ด้านกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารท่าอากาศยาน 4.1-ความรู้เรื่อง ระเบียบการบริหารจัดการท่าอากาศยาน 4.2-ความรู้เรื่อง กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกในสนามบิน ตามมาตรฐาน ICAO ANNEX 9 4.3-ความรู้เรื่อง พระราชบัญญัติการเดินอากาศ 4.4-ความรู้เรื่อง กฎกระทรวง (คมนาคม, การคลัง)	

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	หัวข้อความรู้	ทักษะ
		4.5-ความรู้เรื่อง ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ 4.6-ความรู้เรื่อง พระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดบางประการต่อการเดินอากาศ (กพท.) ฯลฯ 4.7-ความรู้เรื่อง ประกาศกระทรวงสาธารณสุข (การควบคุมโรค)	
S4 Intelligence Service	S 4.1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน (ต่อ)	5. กลุ่มความรู้ด้าน Airport Emergency 5.1-ความรู้เรื่อง การบริหารสถานการณ์โรคระบาด เช่น COVID-19 5.2-ความรู้เรื่อง ระบบสุขภาพและระบบบริการการแพทย์ฉุกเฉิน (Health system and Emergency Medical Service System) 5.3-ความรู้เรื่องเวชศาสตร์การบิน (Aviation Medicine) 5.4-ความรู้เรื่อง Airport Emergency Planning ตาม มาตรฐาน ICAO Document 9137 Part 7 5.5-ความรู้เรื่อง การจัดการด้านการแพทย์เหตุฉุกเฉินในภาวะสาธารณสุขภัย (เช่น อากาศยาน อุบัติเหตุ 15 ประเภท) 5.6-ความรู้เรื่อง การช่วยชีวิตขั้นพื้นฐาน (Basic Life Support: BLS) 5.7-ความรู้เรื่อง การช่วยชีวิตขั้นสูง (Advanced Cardiovascular Life Support: ACLS) 5.8-ความรู้เรื่อง การดูแลผู้บาดเจ็บก่อนถึงโรงพยาบาล (Pre Hospital Trauma Life Support: PHTLS) 5.9-ความรู้เรื่องการบันทึกข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ทางการแพทย์ (Electronic Medical Record: EMR) สำหรับเจ้าหน้าที่ชันสูตรพยาบาล 5.10-ความรู้เรื่องผู้ปฏิบัติการแพทย์ฉุกเฉิน (Emergency Medical Technician: EMT) สำหรับเจ้าหน้าที่ชันสูตรพยาบาล 5.11-ความรู้เรื่อง Paramedic (ความรู้ในอนาคต) 5.12-ความรู้เรื่อง การดูแลรักษา กลุ่มโรคไม่เรื้อรัง และโรคเรื้อรัง 5.13-ความรู้เรื่อง การวินิจฉัยและการรักษา 5.14-ความรู้เรื่อง การพยาบาล 5.15-ความรู้เรื่อง อาชีวเวชศาสตร์ (Occupational Medicine) 5.16-ความรู้เรื่อง กฎหมาย ข้อบังคับ เช่น	1-ทักษะการดูแลผู้บาดเจ็บก่อนถึงโรงพยาบาล (เปิดทางเดินหายใจ ห้ามเลือด เคลื่อนย้าย) 2-ทักษะการให้คำแนะนำและให้คำปรึกษา (Counseling) 3-ทักษะการใช้โปรแกรมสารสนเทศทางการแพทย์ (I-Med) 4-ทักษะการสวมใส่อุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคล (PPE) 5-ทักษะการสื่อสาร (Communication) 6-ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร) 7-ทักษะด้านการสร้างสัมพันธ์ 8-ทักษะการสอน 9-ทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูลสุขภาพ (Data Analysis)

โครงการจัดเก็บข้อมูลและความรู้ เพื่อจัดทำแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping)

ภายใต้ยุทธศาสตร์ ทอท. (AOT Strategy House) ประจำปีงบประมาณ 2564

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	หัวข้อความรู้	ทักษะ
		5.16.1-พรบ.วิชาชีพเวชกรรม สิทธิผู้ป่วย 5.16.2-พรบ.สถานพยาบาล 5.16.3-พรบ.วิชาชีพการพยาบาลและผดุงครรภ์ 5.16.4-พรบ.โรคติดต่อ 5.16.5-พรบ.การแพทย์ฉุกเฉิน ข้อกำหนดของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 14 ว่าด้วยมาตรฐานสนามบิน 5.17-ความรู้เรื่อง การวิเคราะห์ข้อมูลด้านสุขภาพ (Health Data)	
S4 Intelligence Service	S 4.1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน (ต่อ)	6. กลุ่มความรู้ด้าน บัญชี การเงิน งบประมาณ 6.1-ความรู้เรื่อง บัญชี (Accounting) 6.2-ความรู้เรื่อง การเงิน (Financial) 6.3-ความรู้เรื่อง การจัดทำงบประมาณ (Budgeting)	1-ทักษะด้านการใช้โปรแกรมบัญชี การเงิน งบประมาณ 2-ทักษะด้านการตรวจสอบภายใน
		7. กลุ่มความรู้ด้าน Airport Management 7.1-ความรู้เรื่อง การจัดการเมืองรอบสนามบิน (Airport City) 7.2-ความรู้เรื่อง เขตปลอดอากร (Free Zone) 7.3-ความรู้เรื่อง การจัดการคลังสินค้า (Air Cargo) 7.4-ความรู้เรื่อง การบริหาร Terminal 7.5-ความรู้เรื่อง การจัดสรรเวลาการบิน (Slot Management) 7.6-ความรู้เรื่อง Digital Operation	1-ทักษะการสื่อสาร (Communication) 2-ทักษะการนำเสนอ (Presentation)
		8. กลุ่มความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation) 8.1-ความรู้เรื่อง เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation) 8.2-ความรู้เรื่อง การจัดทำแผนงาน/โครงการ Digital 8.3-ความรู้เรื่อง ข้อมูล/สารสนเทศ ที่ใช้ในการทำแผนงาน/โครงการ Digital 8.4-ความรู้เรื่อง การบริหารโครงการ Digital (จัดซื้อจัดจ้าง, สัญญา, งบประมาณ) 8.5-ความรู้เรื่อง Design Thinking (Plan and Design) 8.6-ความรู้เรื่อง IT Operation and Maintenance (การใช้งานและการดูแลบำรุงรักษา) 8.7-ความรู้เรื่อง System Engineering 8.8-ความรู้เรื่อง Software and Application 8.9-ความรู้เรื่อง Hardware Engineering (Server Equipment Network)	1-ทักษะการร่าง TOR 2-ทักษะคอมพิวเตอร์ 3-ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ (ฟัง พูด อ่าน เขียน) 4-ทักษะการเจรจาต่อรอง (Negotiation) 5-ทักษะการนำเสนอ (Presentation) 6-ทักษะการประสานงาน (Coordination) 7-ทักษะการพัฒนาโปรแกรม (Software Development)

โครงการจัดเก็บข้อมูลและความรู้ เพื่อจัดทำแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping)

ภายใต้ยุทธศาสตร์ ทอท. (AOT Strategy House) ประจำปีงบประมาณ 2564

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	หัวข้อความรู้	ทักษะ
		8.10-ความรู้เรื่อง Data Engineering 8.11-ความรู้เรื่อง Business Analysis/SA 8.12-ความรู้เรื่องกฎหมาย ข้อบังคับ (Digital Compliance) เช่น 8.12.1-Cyber Security 8.12.2-BCM/BCP 8.12.3-PDPA 8.13-ความรู้เรื่อง มาตรฐานคุณภาพที่เกี่ยวข้องในการบริหารท่าอากาศยาน 8.14-ความรู้เรื่อง ระบบสารสนเทศขององค์กร เช่น (ระบบและกระบวนการที่ใช้ปัจจุบัน)	8-ทักษะ Software Testing and Quality Assurance 9-ทักษะการสอน (Training)
S4 Intelligence Service	S 4.1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน (ต่อ)	9. กลุ่มความรู้ด้าน การบริหารจัดการ Server Network (Hardware และ Software) 9.1-ความรู้เรื่อง อิเล็กทรอนิกส์ และ โทรคมนาคม (ความรู้พื้นฐาน) 9.2-ความรู้เรื่อง AO (Airport Operation) และ AM (Airport Management) 9.3-ความรู้เรื่อง ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร (ระบบที่ใช้อยู่ในปัจจุบันและในอนาคต) 9.4-ความรู้เรื่องกฎหมาย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง Digital เช่น 9.4.1-ITIL: Information Technology Infrastructure Library (เบื้องต้นตามกฎหมายกำหนด (PM, CM) 9.4.2-PDPA 9.4.3-Cyber Security 9.5-ความรู้เรื่อง การซ่อมบำรุงอุปกรณ์และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 9.6-ความรู้เรื่องวิศวกรรมคอมพิวเตอร์ (ดูแลเรื่องโครงการ งบประมาณ TOR) 9.7-ความรู้เรื่อง ไฟฟ้า (เบื้องต้น) 9.8-ความรู้เรื่อง Hardware เช่น Spec, Type 9.9-ความรู้เรื่อง Software (เป็น Software เฉพาะ เช่น เครื่อง X-Ray, เสี่ยงประกาศเที่ยวบิน) 9.10-ความรู้เรื่อง มาตรฐานความมั่นคงความปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO 27001: Information Security Management System-ISMS) 9.11-ความรู้เรื่อง มาตรฐานการบิน (ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับสิ่งอำนวยความสะดวกในสนามบิน ตาม มาตรฐาน ICAO และ กพท.)	1-ทักษะด้านการซ่อมบำรุง (ระบบ/อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับงานท่าอากาศยาน) 2-ทักษะการตรวจสอบ การซ่อมบำรุงสายสัญญาณ 3-ทักษะการซ่อมอุปกรณ์ไฟฟ้า 4-ทักษะการซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ 5-ทักษะการปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงสูง เช่น พื้นที่สูง อากาศ บนถนน Air Side Land Side ลานจอด ทางวิ่ง ทางขับ) 6-ทักษะการติดตั้ง รื้อถอน โยกย้ายอุปกรณ์ 7-ทักษะการวิเคราะห์ปัญหา (Problem Solving) 8-ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ (สื่อสารได้) 9-ทักษะการสอนงาน 10-ทักษะเจรจาต่อรอง/ลดข้อขัดแย้ง 11-ทักษะการนำเสนอ (Presentation)

โครงการจัดเก็บข้อมูลและความรู้ เพื่อจัดทำแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping)

ภายใต้ยุทธศาสตร์ ทอท. (AOT Strategy House) ประจำปีงบประมาณ 2564

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	หัวข้อความรู้	ทักษะ
		9.12-ความรู้เรื่อง ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย OHSAS 18001 (Occupational Health Safety System) 9.13-ความรู้เรื่อง โทรคมนาคม กสทช. (ความรู้เฉพาะ เช่น การขอใบอนุญาตในการใช้อุปกรณ์โทรคมนาคม ค่าธรรมเนียมความถี่) 9.14-ความรู้เรื่อง ระเบียบกระทรวงการคลัง ว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ 9.15-ความรู้เรื่อง การเขียน TOR 9.16-ความรู้เรื่อง การบริหารงบประมาณ 9.17-ความรู้เรื่อง การจัดทำแผนปฏิบัติการ 9.18-ความรู้เรื่อง การปฏิบัติงานกับเครื่องมือด้านรังสี (เฉพาะงานที่เกี่ยวข้อง) 9.19-ความรู้เรื่อง แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM, ICT BCP) 9.20-ความรู้เรื่อง แผนฉุกเฉินท่าอากาศยาน 9.21-ความรู้เรื่อง การบริหารทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Asset Management) 9.22-ความรู้เรื่องระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการท่าอากาศยาน (Integrate Flight Information Management: iFIMS) 9.23-ความรู้เรื่อง Database Administration เช่น การดึงข้อมูล 9.24-ความรู้เรื่อง การบริหารงานจ้าง 9.25-ความรู้เรื่อง SLA 9.26-ความรู้เรื่อง ข้อมูลระดับการให้บริการ (Level of Service: LoS) 9.27-ความรู้เรื่อง ข้อมูลการประเมินคุณภาพการบริการของท่าอากาศยาน (Airport Service Quality: ASQ)	11.1-ภาษาไทย 11.2-ภาษาอังกฤษ
S4 Intelligence Service	S 4.2 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร	1. กลุ่มความรู้ด้านการบริหารทรัพยากร 1.1-ความรู้เรื่อง การวางแผนงบประมาณ/การจัดทำงบประมาณ 1.2-ความรู้เรื่อง การบริหารงบประมาณ 1.3-ความรู้เรื่อง การวางแผนพัสดุ 1.4-ความรู้เรื่อง การบริหารพัสดุ 1.5-ความรู้เรื่อง การบริหารทรัพย์สิน (Asset Management)	1-ทักษะด้านการจัดทำงบประมาณ 2-ทักษะด้านการตรวจสอบภายใน 3-ทักษะด้านการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคล 4-ทักษะด้านการจัดทำฐานข้อมูล

โครงการจัดเก็บข้อมูลและความรู้ เพื่อจัดทำแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping)

ภายใต้ยุทธศาสตร์ ทอท. (AOT Strategy House) ประจำปีงบประมาณ 2564

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	หัวข้อความรู้	ทักษะ
		1.6-ความรู้เรื่อง การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) 1.7-ความรู้เรื่อง การบริหารโครงการ (Project Management)	
		2. กลุ่มความรู้ด้าน การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development: HCD) 2.1-ความรู้เรื่อง การเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Development) 2.2-ความรู้เรื่อง การสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) 2.3-ความรู้เรื่อง การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) 2.4-ความรู้เรื่อง การจัดการสายอาชีพ (Career Management) 2.5-ความรู้เรื่อง Coaching & Mentoring 2.6-ความรู้เรื่อง การบริหารการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) 2.7-ความรู้เรื่อง การบริหารการพัฒนาผู้นำ (Leadership Development) 2.8-ความรู้เรื่อง การบริหารและพัฒนาสมรรถนะ (Competency Management and Development)	1-ทักษะด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) 2-ทักษะด้านการ Coach และ Mentor 3-ทักษะด้านการอบรม (Training) 4-ทักษะด้านการสังเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) 5-ทักษะด้านการสอน 6-ทักษะด้านการนำเสนอ (Presentation)
		3. กลุ่มความรู้ด้าน การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) 3.1-ความรู้เรื่อง ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้าน HCM 3.2-ความรู้เรื่อง อัตรากำลัง (Workforce Management) 3.3-ความรู้เรื่อง ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (Compensation & Benefits) 3.4-ความรู้เรื่อง ระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน (Appraisals and Performance Management System) 3.5-ความรู้เรื่อง แรงงานสัมพันธ์ (Employee Relations)	1-ทักษะด้านการใช้โปรแกรม HRM 2-ทักษะการแก้ปัญหาและบริหารความขัดแย้ง (Problem Solving and Conflict Management) 3-ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ (Systems Thinking) 4-ทักษะการสังเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) 5-ทักษะด้านการจัดทำแผนทรัพยากรบุคคล 6-ทักษะด้านการประสานงาน (Coordination) 7-ทักษะด้านแรงงานสัมพันธ์ (Employee Relations) 8-ทักษะด้านการให้คำปรึกษา

โครงการจัดเก็บข้อมูลและความรู้ เพื่อจัดทำแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping)
ภายใต้ยุทธศาสตร์ ทอท. (AOT Strategy House) ประจำปีงบประมาณ 2564

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	หัวข้อความรู้	ทักษะ
S4 Intelligence Service	S 4.2 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร (ต่อ)	4. กลุ่มความรู้ด้าน สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ 4.1-ความรู้เรื่อง ความผูกพันองค์กร (Employee Engagement) 4.2-ความรู้เรื่อง ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Core Values & Corporate Culture) 4.3-ความรู้เรื่อง การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) 4.4-ความรู้เรื่อง จรรยาบรรณและจริยธรรม (Code of Conduct & Ethics) 4.5-ความรู้เรื่อง เทคโนโลยีดิจิทัลด้าน HR (HR Technology Digital) 4.6-ความรู้เรื่อง ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน (Safety & Environment) 4.7-ความรู้เรื่อง บทบาทของหน่วยงาน HR และการสนับสนุนจากผู้บริหาร 4.8-ความรู้เรื่องการจัดโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) 4.9-ความรู้เรื่อง การสื่อสารภายใน/นอกองค์กร (Corporate Branding) 4.10-ความรู้เรื่อง เครื่องมือการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ 4.10.1-SE-AM 4.10.2-Agile Organization 4.10.3-Scrum Team	1-ทักษะด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือภายในองค์กร 2-ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication) 3-ทักษะด้านการประสานงาน (Coordination) 4-ทักษะด้านการให้คำปรึกษา
		5. กลุ่มความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 5.1-ความรู้เรื่อง กฎหมายที่เกี่ยวข้องเทคโนโลยีสารสนเทศ (PDPA/พรบ.คอมฯ) 5.2-ความรู้เรื่อง กฎ/ระเบียบ/ข้อบังคับ เกี่ยวกับ ICT ภายในองค์กร 5.3-ความรู้เรื่อง Digital 5.4-ความรู้เรื่อง AI 5.5-ความรู้เรื่อง การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) 5.6-ความรู้ด้าน การสังเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) 5.7-ความรู้เรื่อง การใช้โปรแกรมบริหารจัดการท่าอากาศยาน (iFIMS)	1-ทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) 2-ทักษะด้านการสังเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) 3-ทักษะด้านการใช้โปรแกรมบริหารจัดการท่าอากาศยาน (iFIMS)
	S 4.3 พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ		
S5	S 5.1 เพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารและเที่ยวบิน	1-ความรู้เรื่อง ข้อมูล/สารสนเทศที่ใช้ในการวิเคราะห์ขีดความสามารถท่าอากาศยาน (Airport Parameters Analysis)	1-ทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)

โครงการจัดเก็บข้อมูลและความรู้ เพื่อจัดทำแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping)

ภายใต้ยุทธศาสตร์ ทอท. (AOT Strategy House) ประจำปีงบประมาณ 2564

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	หัวข้อความรู้	ทักษะ
Aeronautical Business		1.1-ความรู้เรื่อง ทางวิ่งเครื่องบิน (Runway) 1.2-ความรู้เรื่อง อาคารสถานี (Terminal building) เช่น ตัวเลขของ Flow ผู้โดยสาร 1.3-ความรู้เรื่อง ลานจอดอากาศยาน (APRON) 2-ความรู้เรื่อง มาตรฐานการวิเคราะห์การจัดสรรตารางการบิน 3-กลุ่มความรู้ด้านการบริหารสนามบิน (Airport Operation: AO) 3.1-ความรู้เรื่อง การจัดสรรตารางบิน (SLOT) 3.2-ความรู้เรื่อง การนำเครื่องบินออกจากสนามบิน 3.3-ความรู้เรื่อง การนำเครื่องบินเข้ามายังสนามบิน 3.4-ความรู้เรื่อง การครอบครองลานวิ่ง และเวลาในการดันเครื่องถอยหลัง (Push Back) 3.5-ความรู้เรื่อง แบบอากาศยาน (รุ่นเครื่องบิน) และรหัส 4-ความรู้เรื่อง ปริมาณจราจรและอัตราการไหล (Traffic and Rate of Flow) 5-ความรู้เรื่อง มาตรฐาน Worldwide Airport Slot Guideline (WASG) 6-ความรู้เรื่อง ระเบียบสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ว่าด้วยหลักเกณฑ์ในการจัดสรรเวลาการเข้าออกสนามบินของอากาศยาน 7-ความรู้เรื่อง การใช้โปรแกรม CAST 8-ความรู้เรื่อง การใช้ MS Excel (เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเที่ยวบิน) 9-กลุ่มความรู้ด้านการเจรจาเชิงธุรกิจด้านการบิน 9.1-ความรู้เรื่อง Business Airline 9.2-ความรู้เรื่อง การตลาด (Service Marketing) 9.3-ความรู้เรื่อง Airport Operation (ทั้งในประเทศและต่างประเทศ) 9.4-ความรู้เรื่อง ข้อมูลพื้นฐานของท่าอากาศยาน (Airport Data) ทั้งในประเทศ และประเทศกลุ่มเป้าหมาย 9.5-ความรู้เรื่อง การท่องเที่ยว 9.6-ความรู้เรื่อง ตารางการบิน (เบื้องต้น) 9.7-ความรู้เรื่อง ต้นทุนสายการบิน 9.8-ความรู้เรื่อง ต้นทุนสนามบิน 9.9-ความรู้เรื่อง บัญชีและการเงิน (พื้นฐาน) 9.10-ความรู้เรื่อง กฎระเบียบ ข้อบังคับ ได้แก่ พรบ.ทางเดินอากาศ	2-ทักษะด้านการเจรจาต่อรอง (Negotiation) 3-ทักษะด้านการประสานงาน (Coordination) 4-ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ ฟัง พูด อ่าน เขียน) 5-ทักษะด้านการประชาสัมพันธ์ (Public Relations) 6-ทักษะด้านบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management) 7-ทักษะด้านการเจรจาต่อรองทางธุรกิจ (Business Negotiation) 8-ทักษะด้านการเจรจาต่อรองข้อขัดแย้ง 9-ทักษะการใช้ Network Planner Program 10-ทักษะด้านการสังเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics)

โครงการจัดเก็บข้อมูลและความรู้ เพื่อจัดทำแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping)

ภายใต้ยุทธศาสตร์ ทอท. (AOT Strategy House) ประจำปีงบประมาณ 2564

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	หัวข้อความรู้	ทักษะ
		9.11-ความรู้เรื่อง การเตรียมการด้านพิธีการ (Protocol) 9.12-ความรู้เรื่อง การจัดกิจกรรมทางการตลาด (Marketing Event)	
S5 Aeronautical Business	S 5.2 พัฒนาการตลาดเส้นทางการบิน เชิงรุก		
S6 Non-Aeronautical Business	S 6.1 พัฒนากิจกรรมเชิงพาณิชย์ใน อาคารผู้โดยสาร		
	S 6.2 พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า		
	S 6.3 พัฒนารูปแบบใหม่โดยใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุน		
S7 Business Development	S 7.1 พัฒนารูฏกิจระหว่างประเทศ	1-ความรู้เรื่อง ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับธุรกิจองค์กร 2-ความรู้เรื่อง ข้อมูลพื้นฐานของท่าอากาศยาน (Airport Data) ต่างประเทศ 3-ความรู้เรื่อง การจัด Forum และการจัด EVENT ต่างประเทศ 3.1-AOT Sister Airport CEO Forum 3.2-AOT International Affairs 4-ความรู้เรื่อง การเตรียมการด้านพิธีการ (Protocol) 5-ความรู้เรื่อง วัฒนธรรมต่างประเทศ (International Culture) 6-ความรู้เรื่อง มาตรฐานการบริการ 7-ความรู้เรื่อง การทำความร่วมมือด้านการตลาดธุรกิจ (Business-to-Business: B2B) 8-ความรู้เรื่อง การใช้ AOT Application 9-ความรู้เรื่อง การบริหารจัดการการเดินทางต่างประเทศ (การอำนวยความสะดวกในการ เดินทางต่างประเทศ: เส้นทางการบิน ที่พัก สถานที่ การดูแลเหตุฉุกเฉินเบื้องต้น)	1-ทักษะการบริหารความสัมพันธ์ทาง สังคม (การสร้างความร่วมมือ การดูแล การเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม ความรู้ รอบตัว สังคม เศรษฐศาสตร์ การเมือง การเปลี่ยนแปลง) 2-ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ (ฟัง พูด อ่าน เขียน) 3-ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication) 4-ทักษะด้านการเจรจาต่อรอง (Negotiation) 5-ทักษะด้านการร่างหนังสือโต้ตอบ 6-ทักษะด้านการสรุปข้อมูลการประชุม/ รายงานการประชุม 7-ทักษะด้านการแปลเอกสารต่างประเทศ 8-ทักษะด้านการเป็นล่าม

โครงการจัดเก็บข้อมูลและความรู้ เพื่อจัดทำแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping)

ภายใต้ยุทธศาสตร์ ทอท. (AOT Strategy House) ประจำปีงบประมาณ 2564

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	หัวข้อความรู้	ทักษะ
			9-ทักษะด้านการสืบค้นข้อมูล 10-ทักษะด้านการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
S7 Business Development	S 7.2 พัฒนารูปร่างรูปแบบบริษัท/บริษัทร่วมทุน		
Foundation	F2: F 2.1 Safety และ F 2.2 Security	1. กลุ่มความรู้ด้าน Safety 1.1-ความรู้เรื่อง Airport Operation 1.2-ความรู้เรื่อง มาตรฐานความปลอดภัยที่เกี่ยวกับท่าอากาศยาน 1.3-ความรู้เรื่อง มาตรฐานการบิน (ตามมาตรฐาน ICAO ANNEX 14 และข้อกำหนด ของ กพท.) 1.4-ความรู้เรื่อง ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย OHSAS 18001 (Occupational Health Safety System) 1.5-ความรู้เรื่อง แผนการรักษาความปลอดภัยการบินฉบับใหม่แบบองค์รวม ตาม มาตรฐาน ICAO ANNEX 17 1.6-ความรู้เรื่อง มาตรฐานความปลอดภัยในเขตการบิน (AIR SIDE) ตามมาตรฐาน ICAO ANNEX 14 1.7-ความรู้เรื่อง กฎหมาย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย ของรัฐ ขององค์กร (18ระเบียบ/ข้อบังคับ) 1.8-ความรู้เรื่อง การขอรับและการขอต่ออายุใบรับรองการดำเนินงานสนามบินสาธารณะฯ 1.9-ความรู้เรื่อง ข้อมูลข่าวสารการบินของประเทศไทย (Aeronautical Information Publication – Thailand) หรือ AIP-Thailand 1.10-ความรู้เรื่อง การบริการข่าวสารการบิน (Aeronautical Information Services หรือ AIS) 1.11-ความรู้เรื่อง มาตรฐานของคู่มือการดำเนินงานสนามบินสาธารณะ 1.11.1-Part 1 ข้อมูลทั่วไป 1.11.2-Part 2 รายละเอียดที่ตั้งของสนามบิน	1-ทักษะด้านการเขียนรายงานด้านความปลอดภัย 2-ทักษะด้านการใช้โปรแกรม E-Safety 3-ทักษะด้านการใช้โปรแกรม E-Security 4-ทักษะด้านการจัดประชุม 5-ทักษะด้านการนำเสนอ (Presentation) 6-ทักษะด้านการให้คำปรึกษา 7-ทักษะด้านการเป็นผู้ตรวจสอบ (Audit) 8-ทักษะด้านการสอน (Training) 9-ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication) 10-ทักษะด้านเจรจาโน้มน้าว

โครงการจัดเก็บข้อมูลและความรู้ เพื่อจัดทำแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping)

ภายใต้ยุทธศาสตร์ ทอท. (AOT Strategy House) ประจำปีงบประมาณ 2564

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	หัวข้อความรู้	ทักษะ
		1.11.3-Part 3 รายละเอียดของสนามบินที่กำหนดให้ต้องรายงานต่อหน่วยบริการ ข่าวสารการบิน 1.11.4-Part 4 รายละเอียดของวิธีการดำเนินงานสนามบินและมาตรการด้านความปลอดภัยและด้านการรักษาความปลอดภัย 1.11.5-Part 5 การบริหารสนามบินและระบบการจัดการด้านนิรภัย (Safety Management System: SMS) 1.12-ความรู้เรื่อง การจัดการในภาวะฉุกเฉินด้านสาธารณภัย ทั้ง Safety และ Security 13 บท 1.13-ความรู้เรื่อง การบริหารแผนงาน (แผนงานประจำปีและแผนการตรวจสอบความปลอดภัย) 1.14-ความรู้เรื่อง การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 2. กลุ่มความรู้ด้าน Security 2.1-ความรู้เรื่อง แผนรักษาความปลอดภัยการบินพลเรือนแห่งชาติ (National Civil Aviation Security Programmed: NCASP) 2.2-ความรู้เรื่อง วิทยากรด้านการรักษาความปลอดภัยในการบินพลเรือน (Civil Aviation Instructor Certificate) 2.3-ความรู้เรื่อง Inspector Certification 2.4-ความรู้เรื่อง เทคโนโลยีและอุปกรณ์รักษาความปลอดภัย 2.5-ความรู้เรื่อง Landside Safety	

“KM is a JOURNEY not a DESTINATION”



EXCLUSIVE

