



บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)  
National Telecom Public Company Limited

## แผนแม่บทการจัดการความรู้ NT KM

ปี พ.ศ. 2566 - 2570

คณะทำงานเพื่อยกระดับด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม

ตุลาคม 2565

## สารบัญ

|                                                                                                        | หน้า |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 1. บทสรุปผู้บริหาร                                                                                     | 1    |
| 2. แนวโน้มด้านการจัดการความรู้                                                                         | 2    |
| 3. การวิเคราะห์ KM SWOT                                                                                | 5    |
| 4. ความเชื่อมโยงและความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมาย<br>ระยะยาวด้านการจัดการความรู้ | 10   |
| 5. Strategic House                                                                                     | 12   |
| 6. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และการดำเนินการ                                                           | 13   |
| 7. งบประมาณตามแผนแม่บทการจัดการความรู้                                                                 | 18   |
| 8. ผลที่คาดว่าจะได้รับ                                                                                 | 18   |
| 9. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ                                                                                | 19   |
| 10. ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง ผลกระทบ และแนวทางบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความรู้                      | 20   |

## 1. บทสรุปผู้บริหาร

ปัจจุบัน Digital Disruption ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นภาคอุตสาหกรรมต่างๆ การศึกษา การเงินการธนาคาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจ/บริการด้านโทรคมนาคมและดิจิทัล ทำให้ธุรกิจต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับตัวให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยใช้เทคโนโลยีต่างๆ ทั้งเทคโนโลยีในการสื่อสาร เทคโนโลยี Cloud, Big Data, Robotics, Machine Learning, Artificial Intelligence : AI และอื่น ๆ เข้ามาช่วยในการทำธุรกิจ วิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญ จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปในปัจจุบัน ซึ่ง บมจ. โทรคมนาคมแห่งชาติ ได้กำหนดวิสัยทัศน์เป็น “องค์กรแห่งชาติที่เชื่อมต่อเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมเพื่อคนไทยทุกคน” ตามเป้าหมายการฝึกกำลังความสามารถในการพัฒนากิจการโทรคมนาคมและดิจิทัล เพิ่มขีดความสามารถรวมทั้งเสริมสร้างศักยภาพโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ ดังนั้น บมจ. โทรคมนาคมแห่งชาติ จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความรู้โดยเฉพาะองค์ความรู้ที่สำคัญอันเป็นสินทรัพย์ทางปัญญาในเชิงยุทธศาสตร์สำหรับการดำเนินธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วและรุนแรง เพื่อให้สามารถสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าทั้งปัจจุบันและอนาคต ซึ่งจะทำให้สามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมั่นคง และยั่งยืน

**วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ (KM Vision) :** “ศูนย์กลางการจัดการความรู้ที่เป็นระบบสามารถต่อยอดความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรมด้านดิจิทัลและโทรคมนาคม”

**พันธกิจการจัดการความรู้ (KM Mission : KMM) :** “พัฒนากระบวนการจัดการความรู้สู่การพัฒนาคนและ พัฒนางานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง”

แผนแม่บทการจัดการความรู้ ปี 2566 – 2570 ได้รับถ่ายทอดมาจากแผนยุทธศาสตร์ บมจ. โทรคมนาคมแห่งชาติ ปี 66-70 เพื่อตอบสนองต่อตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ประเด็นความท้าทาย (Strategic Challenge) ประเด็นความได้เปรียบ (Strategic Advantage) ขององค์กร และมีความเชื่อมโยงกับแผนแม่บทอื่นๆ เช่น แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม 2566 – 2570 โดยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) ประกอบด้วย

SO1 มุ่งองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานและนวัตกรรมด้านดิจิทัลและโทรคมนาคมที่สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างครบถ้วน

SO2 มีระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และฐานข้อมูลความรู้วิธีการ ประสบการณ์ที่นำไปสู่การนวัตกรรมการด้านดิจิทัลและโทรคมนาคม

SO3 พัฒนาระบบนิเวศการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบทั้งในด้าน KM Role Model และการสนับสนุนการจัดการความรู้โดยผู้บริหาร วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงาน และแรงจูงใจและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้

SO4 มุ่งองค์ความรู้จากการพัฒนานวัตกรรมด้านดิจิทัลและโทรคมนาคม

SO5 พัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่การเป็น Digital KM

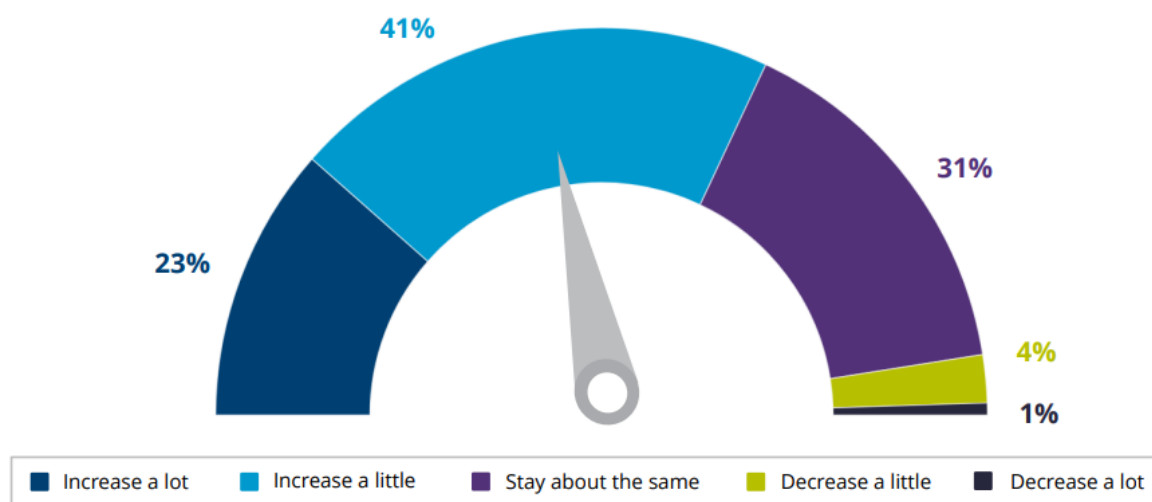
## 2. แนวโน้มด้านการจัดการความรู้

จากรายงานการสำรวจแนวโน้มด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management Trends) เมื่อเดือนกันยายน 2021 โดย APQC (American Productivity & Quality Center) ซึ่งเป็นการสำรวจผู้เชี่ยวชาญและผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ พบว่า ในเรื่องของสถานะของการจัดการความรู้ ร้อยละ 10 ของผู้เข้าร่วมการสำรวจให้ความเห็นว่า สถานะของการจัดการความรู้อยู่ในระยะเจริญรุ่งเรือง ร้อยละ 50 พบว่ามีความก้าวหน้าเพิ่มขึ้น



ภาพที่ 1 สถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้

ในส่วนของการจัดสรรงบประมาณหรือการลงทุนขององค์กรเพื่อสนับสนุนการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ ผู้เข้าร่วมการสำรวจ ร้อยละ 64 หรือประมาณ 2 ใน 3 คาดหวังว่าในช่วง 12 – 18 เดือนข้างหน้า องค์กรจะมีการจัดสรรงบประมาณหรือลงทุนด้านการจัดการความรู้เพิ่มขึ้น อาจจะเป็นการลงทุนในเรื่องของเทคโนโลยีที่มาสนับสนุนการจัดการความรู้ เช่น AI หรือการพัฒนากระบวนทัศน์ความรู้ในองค์กร เป็นต้น



ภาพที่ 2 ความคาดหวังในการลงทุนด้านการจัดการความรู้

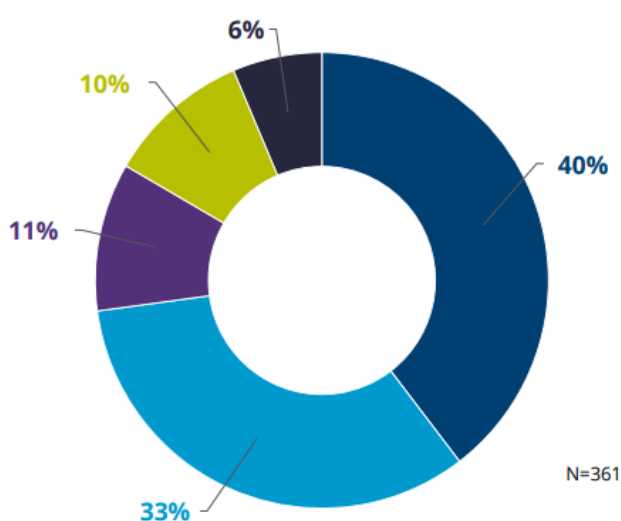
## TOP 5 PRIORITIES FOR KM TEAMS 2021-2022



ในการดำเนินการจัดการความรู้นั้น ผู้เข้าร่วมการสำรวจได้จัดลำดับความสำคัญของการจัดการความรู้ ในปี 2021 – 2022 โดยที่ลำดับความสำคัญสูงสุดของการจัดการความรู้ ได้แก่ การระบุและถ่ายทอดองค์ความรู้ที่วิกฤติขององค์กร (Critical Knowledge) ที่สะท้อนปัญหาอันมาจากการเกษียณอายุและการลาออกของพนักงาน แต่การถ่ายทอดองค์ความรู้ยังสามารถเกิดขึ้นได้ในระหว่างการทำงานร่วมกันของทีมหรือผู้ร่วมงานในการดำเนินงานตามกระบวนการ

ภาพที่ 3 ความสำคัญในการจัดการความรู้ ปี 2021-2022

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งในการจัดการความรู้คือการพัฒนาและจัดการเนื้อหาความรู้หรือสินทรัพย์ความรู้ในรูปแบบของข้อมูลความรู้ดิจิทัลที่พนักงานมีความต้องการใช้งานมากขึ้น ซึ่งจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างของเนื้อหาความรู้และการเข้าถึงความรู้นั้นได้อย่างไร



### In the flow

Embedding KM directly into work processes and applications

### Simplified

Making the KM user experience less confusing and more intuitive

### Anticipatory

Proactively delivering or recommending knowledge to users, without their having to search

### Deep

Incorporating tacit knowledge and expertise, as well as content and information

### Personalized

Customizing the knowledge and experience to each user

ภาพที่ 4 การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้ใช้องค์ความรู้

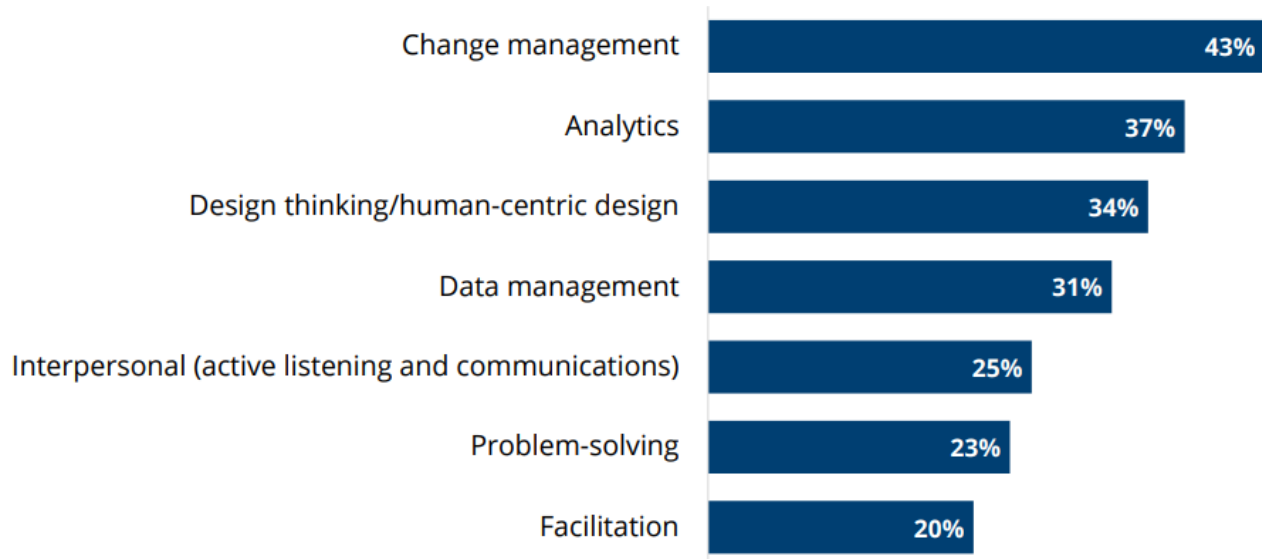
สิ่งสำคัญที่สร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้ใช้องค์ความรู้ พบว่า ร้อยละ 40 ควรจะฝังการจัดการความรู้ในกระบวนการการทำงาน ร้อยละ 33 ควรทำให้ผู้ใช้องค์ความรู้มีประสบการณ์ในการใช้งานไม่สับสน ไม่ซับซ้อน สามารถใช้งานได้ง่าย ร้อยละ 11 เห็นว่าควรที่จะมีการนำเสนอหรือแนะนำองค์ความรู้ในเชิงรุกให้แก่ผู้ใช้องค์ความรู้โดยไม่จำเป็นต้องค้นหา ร้อยละ 10 เห็นควรให้ผสมผสาน Tacit Knowledge และประสบการณ์ ตลอดจนเนื้อหาความรู้

และข้อมูลความรู้ และร้อยละ 6 เห็นควรให้จัดหา ปรับปรุง และส่งมอบองค์ความรู้และประสบการณ์ที่สอดคล้องกับผู้ใช้  
องค์ความรู้แต่ละคน



ภาพที่ 5 ลำดับความสำคัญขององค์กรในการจัดการความรู้

จากลำดับความสำคัญขององค์กรที่ทำให้การจัดการความรู้ควรที่จะได้รับการสนับสนุนทันที ผู้เข้าร่วมการ  
สำรวจให้ความเห็นว่าการจัดการความรู้ควรเน้นย้ำถึงผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน และการทำ Digital  
Transformation นอกจากนั้นแล้วการจัดการความรู้ยังมีเป้าหมายที่จะช่วยลดการทำงานแบบไซโลภายในองค์กร การ  
ทำให้องค์กรมีการทำงานที่คล่องตัวและยืดหยุ่นขึ้น การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล



ภาพที่ 6 ทักษะที่จำเป็นต่อการจัดการความรู้

ผู้เข้าร่วมสำรวจได้ระบุทักษะที่จำเป็นสำหรับการจัดการความรู้ พบว่าทักษะด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) นั้นมีความจำเป็นมากที่สุด รองลงมาคือทักษะด้านการวิเคราะห์เพื่อการคาดการณ์ปัจจุบันและอนาคต (Analytic)

จากการที่รูปแบบการทำงานของพนักงานในองค์กรจะมีลักษณะของการผสมผสานกันระหว่างการทำงานในที่ทำงานกับสถานที่อื่นมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญขององค์ความรู้ในฐานะสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่เกิดจากช่องว่างของความรู้ของพนักงานและการทำงานแบบไซโล ในขณะเดียวกันพนักงานก็รู้สึกผิดหวังกับการเก็บข้อมูลต่างๆ ที่ไม่เป็นระเบียบ กระจัดกระจาย และพนักงานมีความต้องการใช้งานความรู้อย่างเร่งด่วนสำหรับการทำงาน จากเหตุผลดังกล่าวผู้เข้าร่วมการสำรวจจึงพิจารณาว่าเป็นโอกาสที่จะใช้ประโยชน์จากการจัดการความรู้

ในส่วนของอุปสรรคที่สำคัญต่อการจัดการความรู้ในองค์กร คือ สภาวะการขาดแคลนพนักงานจากตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และพนักงานคิดว่าตนยังยุ่งอยู่กับงานอื่นมากกว่าการจัดการความรู้ ในทำนองเดียวกันผู้บริหารขององค์กรเห็นว่าองค์กรยังมีเรื่องอื่นที่มีความเร่งด่วนมากกว่า โดยเฉพาะถ้าการจัดการความรู้ไม่สามารถตอบได้ว่าสามารถรองรับกับกลยุทธ์ในปัจจุบันขององค์กรได้อย่างไร รวมทั้งวัฒนธรรมขององค์กรไม่เอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การไม่นำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการจัดการความรู้ และการวัดผลสัมฤทธิ์ของการจัดการความรู้ที่มีผลกระทบต่อองค์กรยังยากและไม่เพียงพอ

### 3. การวิเคราะห์ KM SWOT

จากการดำเนินงานที่ผ่านมา ประกอบกับข้อมูลสภาพตลาดและแนวโน้มธุรกิจโครงสร้างพื้นฐานในแผนยุทธศาสตร์ บมจ โทรคมนาคมแห่งชาติ ปี 66-70 พบว่า องค์กรมีจุดแข็ง ข้อด้อย โอกาส และ อุปสรรค ที่มีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ปรากฏตามตาราง

| จุดแข็ง                                                                                                                                                                                                                                                          | หลักฐานเชิงประจักษ์                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S1. มีคณะกรรมการยกระดับด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมในการกำกับ ติดตาม ขับเคลื่อนการจัดการความรู้และนวัตกรรมเป็นคณะเดียวกัน ทำให้สามารถบูรณาการการจัดการความรู้ไปสู่นวัตกรรม                                                                                    | คำสั่ง บมจ โทรคมนาคมแห่งชาติ ที่ ต.98/2564 แต่งตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนการดำเนินงานตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) และ คณะทำงานเพื่อยกระดับด้านการบริหารจัดการองค์กร Core Business Enablers |
| S2 มีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม ประจำสายงาน ที่ครอบคลุมทุกสายงานทั้งสายงานหลักและสนับสนุน ซึ่งมีรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ของสายงานเป็นหัวหน้าคณะทำงาน ทำให้สามารถถ่ายทอดการดำเนินการจัดการความรู้ไปสู่ระดับสายงานได้                             | คำสั่งคณะทำงานเพื่อยกระดับด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ที่ 1/2565 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม ประจำสายงาน จำนวน 17 สายงาน                                                                                    |
| S3 องค์กรมีสถาบันวิชาการที่มีหน้าที่ในการพัฒนาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะ ประสบการณ์ให้แก่พนักงาน โดยมีหลักสูตร และผู้เชี่ยวชาญทั้งจากภายในและภายนอกมาถ่ายทอดความรู้ที่ตอบสนองต่อทิศทางขององค์กร ทำให้มีการจัดเก็บองค์ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญทั้งจากภายในและภายนอก | แผนพัฒนาบุคลากรประจำปี                                                                                                                                                                                                                |
| S4 องค์กรมีทักษะ และความเชี่ยวชาญด้านโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมที่หลากหลายตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ เช่น ด้าน Broadband, โครงข่าย Last Mile, ท่อร้อยสายทำให้บุคลากรในองค์กรมีองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญในด้านวิศวกรรมและเทคโนโลยีทั้งต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ          | การวิเคราะห์ SWOT ส่วนของจุดแข็งในแผนยุทธศาสตร์ บมจ โทรคมนาคมแห่งชาติ ปี 66-70<br><br>การวิเคราะห์ SWOT ส่วนของจุดแข็งในแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม ปี 66-70                                                                            |

| จุดอ่อน                                                                                                                                                            | หลักฐานเชิงประจักษ์                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| W1 ยังไม่มี KM Role Model ของผู้บริหารเพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้                                                                                                | การประเมินผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้ ปี 2564   |
| W2 ยังไม่มีแรงจูงใจทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างเป็นระบบในการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงานในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้                                    | การประเมินผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้ ปี 2564   |
| W3 ยังไม่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งในส่วนที่เป็นกายภาพและจิตวิทยา (Physical & Psychological) ที่เอื้อและสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ ที่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร | การประเมินผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้ ปี 2564   |
| W4 ยังไม่มีการจัดการความรู้ตามบริบทขององค์กรที่กระจายอยู่ในองค์กรมาไว้ในระบบการจัดการความรู้กลางเพื่อสะดวกในการเข้าถึงความรู้                                      | การประเมินผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้ ปี 2564   |
| W5 ยังไม่มีความชัดเจนในการดำเนินการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับการบริหารความเสี่ยงทั้งระดับองค์กรและระดับปฏิบัติงานของพนักงาน                                       | การประเมินผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้ ปี 2564   |
| W6 ยังไม่มีความเชื่อมโยงการจัดการความรู้ที่นำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร                                                                            | การประเมินผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้ ปี 2564   |
| W7 พนักงานด้านการขายและบริการมีทักษะ ความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลและการจัดทำ Solution น้อย ทำให้องค์กรยังขาดองค์ความรู้ด้านดิจิทัลและการจัดทำ Solution จากพนักงาน      | การวิเคราะห์ SWOT ส่วนของจุดอ่อนในแผนยุทธศาสตร์ บมจ โทรคมนาคมแห่งชาติ ปี 66-70 |
| W8 บุคลากรภายในองค์กรยังไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ขาดการร่วมมือในการทำงาน ทำให้การผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรเป็นไปได้ยาก       | การวิเคราะห์ SWOT ส่วนของจุดอ่อนในแผนยุทธศาสตร์ บมจ โทรคมนาคมแห่งชาติ ปี 66-70 |
| W9 ขาดกระบวนการหลักและสนับสนุนการให้บริการลูกค้าในภาพรวมขององค์กร ทำให้ไม่สามารถจัดการความรู้เพื่อควบคุมความเสี่ยงในจุดควบคุมที่สำคัญของกระบวนการหลักและสนับสนุน   | การวิเคราะห์ SWOT ส่วนของจุดอ่อนในแผนยุทธศาสตร์ บมจ โทรคมนาคมแห่งชาติ ปี 66-70 |

| โอกาส                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | หลักฐานเชิงประจักษ์                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>O1 ธุรกิจมีแนวโน้มขับเคลื่อนสู่ Digital Technology เช่น บริการ 5G Internet of Things (IoT), Artificial intelligence (AI), Smart City และ Drone ทำให้เกิดองค์ความรู้ด้านดิจิทัลใหม่ ๆ เพิ่มมากขึ้นที่ธุรกิจต้องการเพื่อใช้ในการพัฒนาและแสวงหาธุรกิจในอนาคต เป็นโอกาสให้แสวงหา และรวบรวมองค์ความรู้ด้านดิจิทัลที่องค์กรต้องการมาจัดเก็บในฐานข้อมูลความรู้กลางขององค์กร</p>                                                                                        | <p>สภาพตลาดและแนวโน้มธุรกิจโครงสร้างพื้นฐานในแผนยุทธศาสตร์ บมจ. โทรคมนาคมแห่งชาติ ปี 66-70</p>             |
| <p>O2 การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการจัดการความรู้ขององค์กรต่างๆ มากขึ้น เช่น Cloud ที่ใช้ในการบูรณาการข้อมูลความรู้จากแหล่งต่างๆ ซึ่งทำให้ผู้ใช้ความรู้สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้และค้นหาความรู้ได้ง่ายขึ้น หรือ AI ที่ช่วยให้ผู้ใช้ความรู้ค้นหาความรู้ได้ถูกต้อง แม่นยำต่อความต้องการ เป็นโอกาสที่ เป็นโอกาสที่พัฒนา NT KM ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อผู้ใช้ความรู้สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และเข้าถึงได้ทุกสถานที่</p> | <p>KNOWLEDGE MANAGEMENT TECH FOR 2022 &amp; BEYOND โดย APQC (American Productivity and Quality Center)</p> |
| <p>O3 ISO 30401:2018 ซึ่งเป็นมาตรฐานระบบการจัดการ (Management Systems Standard -MSS) ของการจัดการความรู้ เป็นโอกาสที่ NT KM จะพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ และมีมาตรฐานสากล</p>                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>ISO 30401:2018 Knowledge Management Systems - Requirements</p>                                          |

| อุปสรรค                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | หลักฐานเชิงประจักษ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>T1 พฤติกรรมของผู้เข้าร่วมประชุมผ่านระบบ online เช่น ZOOM หรือ video conference ประเภทต่างๆ พบว่าเมื่อผู้เข้าร่วมการสนทนาไม่ได้อยู่ในสถานะการโต้ตอบจะมีโอกาสในการเสียสมาธิจากสภาพแวดล้อมอื่นๆ ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะที่ต้องมีการสนทนาโต้ตอบในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์</p>                                                         | <p>บทวิจัย “What do Users Actually Look at During Videoconference Calls? Exploratory Research on Attention, Distraction Effects, and Gender”<br/>(<a href="https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/server/api/core/bitstreams/977ea401-2cfb-4bab-b1b2-8375da546f74/content">https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/server/api/core/bitstreams/977ea401-2cfb-4bab-b1b2-8375da546f74/content</a>)</p> |
| <p>T2 มีการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างรวดเร็วและเป็นเทคโนโลยีในเชิงอนาคต บางเทคโนโลยีมีผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจ โทรคมนาคมและดิจิทัล เช่น Quantum Computing, Robots, Applied AI และบางเทคโนโลยียังอยู่ในระยะการพัฒนาด้านแบบที่ยังไม่เข้าสู่ในเชิงพาณิชย์ ซึ่งเป็นอุปสรรคในการรวบรวมองค์ความรู้เหล่านี้ในเชิงธุรกิจมาจัดเก็บในฐานข้อมูลความรู้กลางขององค์กร</p> | <p>Tech. trends and underlying technologies. : McKinsey &amp; Co</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

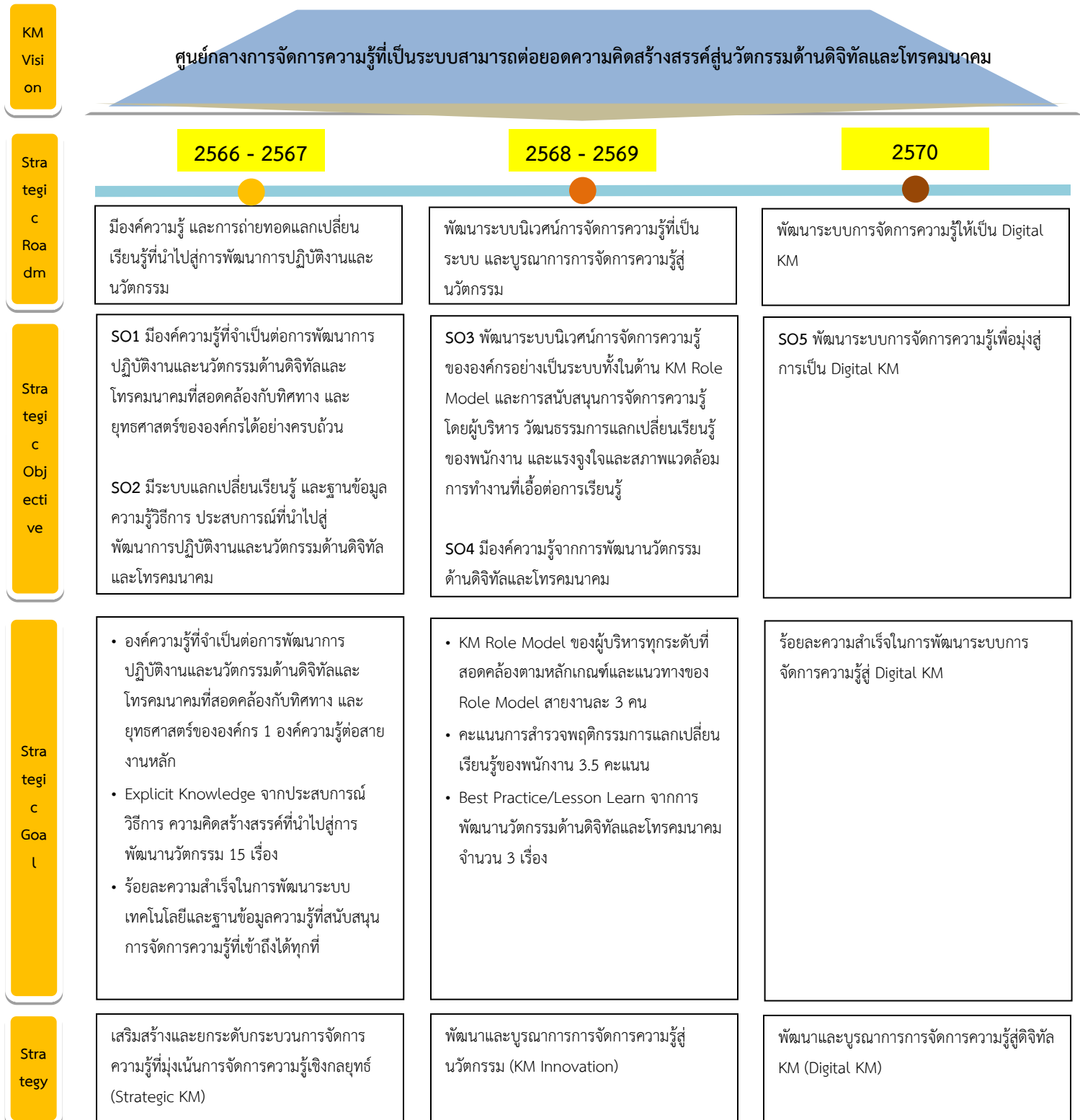
#### 4. ความเชื่อมโยงและความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายระยะยาวด้านการจัดการความรู้

ในการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว นั้น จะวิเคราะห์ เพื่อเชื่อมโยง และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ บมจ. โทรคมนาคมแห่งชาติ ปี 66-70 โดยพิจารณาจากตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ประเด็นความท้าทาย และประเด็นความได้เปรียบขององค์กร และนำไปสู่การจัดทำ Strategic House ด้านการจัดการความรู้ ซึ่งจะเป็นการกำหนด Strategic Roadmap ด้านการจัดการความรู้ทั้ง 3 ระยะ และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goal) กลยุทธ์เพื่อการดำเนินการ (Strategy) ที่สอดคล้องกับ Roadmap ทั้ง 3 ระยะ ที่จะนำไปใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินการด้านการจัดการความรู้

|                                                                                                                                                                                                                              | 2566                                                                                                                                                                                                                                               | 2567                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2568                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2569 | 2570 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|
| วิสัยทัศน์ NT                                                                                                                                                                                                                | “องค์กรแห่งชาติที่เชื่อมต่อเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมเพื่อคนไทยทุกคน”                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |      |      |
| ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของ NT                                                                                                                                                                         | สร้างรากฐาน<br>1. ผู้ผลักดันนโยบายภาครัฐ ในการพัฒนาระบบงานภาครัฐ ไปสู่รัฐบาลดิจิทัล<br>2. ผู้ตอบสนองนโยบายภาครัฐในการปรับทัศนียภาพของเมือง และร่วมพัฒนาเมืองอัจฉริยะ<br>3. ผู้ให้บริการการสื่อสารและดิจิทัลแก่ลูกค้า อย่างทั่วถึง ด้วยราคาเป็นธรรม | สร้างโอกาส<br>1. ผู้พัฒนาและสนับสนุนระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้เป็นรัฐบาลดิจิทัล<br>2. ผู้พัฒนาเมืองอัจฉริยะให้ครอบคลุมเมืองและเขตเศรษฐกิจสำคัญทั่วประเทศ<br>3. ผู้ให้บริการการสื่อสารและดิจิทัลแบบครบวงจรและสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ ร่วมกับเครือข่ายทางธุรกิจ และพันธมิตรเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้า เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและสังคม | สร้างอนาคต<br>1. ผู้นำในการพัฒนาระบบจัดการและการวิเคราะห์ฐานข้อมูลภาครัฐให้เป็นรัฐบาลดิจิทัล ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม และขยายพื้นที่การพัฒนาเมืองอัจฉริยะให้ครอบคลุมเมืองและเขตเศรษฐกิจสำคัญทั่วประเทศ<br>2. ผู้ให้บริการการสื่อสารและดิจิทัลชั้นนำที่ยกระดับคุณภาพชีวิตและสังคมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม |      |      |
| ความท้าทายด้านการจัดการความรู้ของ NT<br>SC4 (NT) : ขาดบรรยากาศที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และความร่วมมือในการทำงาน ส่งผลให้ไม่สามารถผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือแข่งขันกับคู่แข่งที่มีความเข้มแข็งได้ | ผู้บริหารที่เป็นต้นแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (W1)                                                                                                                                                                                                   | ● พัฒนาระบบการจัดการความรู้ และระบบนิเวศน์การจัดการความรู้ให้เป็นมาตรฐาน (W2, W3, W4, W8, O3, T1)<br><br>● บูรณาการการจัดการความรู้ให้เข้ากับ                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |      |      |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2566                                                                                                                                                                                             | 2567                                                                                         | 2568 | 2569 | 2570                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                  | กระบวนการพัฒนา<br>นวัตกรรม (W5, W6, W9, T2)                                                  |      |      |                                                                                                                                                                              |
| ความได้เปรียบด้านการจัดการความรู้ของ NT<br>SA1 (NT) : เป็นรัฐวิสาหกิจที่ให้บริการโครงสร้างพื้นฐานด้านโทรคมนาคมและดิจิทัลเพียงแห่งเดียว ซึ่งมีโครงข่ายและสำนักงานบริการลูกค้าครอบคลุมทั่วประเทศ สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการ แก่หน่วยงานภาครัฐ และดำเนินโครงการที่สำคัญของภาครัฐระดับประเทศได้<br>SA2 (NT) : เป็นหน่วยงานของรัฐที่ได้รับมอบหมายให้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนนโยบายรัฐด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลของประเทศ ทำให้สามารถต่อยอดการให้บริการ Data Analytic เพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติม | รวบรวม และเผยแพร่องค์ความรู้ตามยุทธศาสตร์ขององค์กรให้สามารถต่อยอดไปสู่การปฏิบัติงานและนวัตกรรม (S3, S4, O1, O4)                                                                                  | ส่งเสริม ผลักดันการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนานวัตกรรมด้านดิจิทัลและโทรคมนาคม (S1, S2) |      |      | พัฒนาระบบ NT KM โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น Data Analytic มาใช้เพื่อผู้ใช้ความรู้สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และเข้าถึงได้ทุกสถานที่ (O2) |
| วิสัยทัศน์และพันธกิจการจัดการความรู้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ศูนย์กลางการจัดการความรู้ที่เป็นระบบสามารถต่อยอดความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรมด้านดิจิทัลและโทรคมนาคม<br>พันธกิจ : “พัฒนากระบวนการจัดการความรู้สู่การพัฒนาคนและ พัฒนางานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง” |                                                                                              |      |      |                                                                                                                                                                              |
| เป้าหมายระยะยาวด้านการจัดการความรู้                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | มีองค์ความรู้ และการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่นำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงานและนวัตกรรม                                                                                                          | มีระบบนิเวศการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และบูรณาการการจัดการความรู้สู่นวัตกรรม                |      |      | พัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้เป็น Digital KM                                                                                                                                  |

## 5. Strategic House



## 6. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และการดำเนินการ

SO1 มุ่งองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานและนวัตกรรมด้านดิจิทัลและโทรคมนาคมที่สอดคล้องกับทิศทาง และยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างครบถ้วน

| Strategic Goal                                                                                                                                            | 2566 | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานและนวัตกรรมด้านดิจิทัลและโทรคมนาคมที่สอดคล้องกับทิศทาง และยุทธศาสตร์ขององค์กร (จำนวนองค์ความรู้ต่อสายงานหลัก) | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    |
| Explicit Knowledge จากประสบการณ์ วิธีการ ความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การพัฒนานวัตกรรม (จำนวนเรื่อง)                                                        | 15   | 20   | 25   | 25   | 30   |

| แผนงาน/โครงการ                                                     | ผู้รับผิดชอบ                                                                                        | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|
| MP1.1 แผนการจัดการความรู้ ประจำสายงาน                              | คณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรมประจำสายงาน                                                      |    |    |    |    |    |
| MP1.2 แผนการจัดเก็บองค์ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย              | สถาบันวิชาการ และคณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรมประจำสายงาน                                     |    |    |    |    |    |
| MP1.3 กิจกรรมรวบรวมและพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เพื่อต่อยอดสู่นวัตกรรม | คณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรมประจำสายงาน<br>ผู้รับผิดชอบหลัก<br>สถาบันวิชาการ ผู้รับผิดชอบรอง |    |    |    |    |    |

จากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ SO1 คือมุ่งองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานและนวัตกรรมด้านดิจิทัลและโทรคมนาคมที่สอดคล้องกับทิศทาง และยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างครบถ้วน เป็นการรวบรวม จัดเก็บองค์ความรู้ที่สำคัญที่ใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานและนวัตกรรมไว้ในระบบ NT KM เพื่อให้พนักงานสามารถเข้ามาศึกษาค้นคว้า แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยได้กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (SG) ไว้ดังนี้

- องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนานวัตกรรมด้านดิจิทัลและโทรคมนาคมที่สอดคล้องกับทิศทาง และยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยวัดจากจำนวนองค์ความรู้ต่อสายงานหลัก
- Explicit Knowledge จากประสบการณ์ วิธีการ ความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การพัฒนานวัตกรรม โดยวัดจากจำนวนเรื่องของประสบการณ์ วิธีการ ความคิดสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การพัฒนานวัตกรรม (โดยสอดคล้องกับตัววัดเรื่องจำนวนความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม จากแผนงานรวบรวม วิเคราะห์และคัดเลือกความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม 2566 – 2570)

โดยได้กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO1) คือ เสริมสร้างและยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic KM) ที่ประกอบด้วยการจัดการความรู้ในการปรับปรุงการทำงาน และการจัดการความรู้ในการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งได้กำหนดแผนการดำเนินการ 3 แผนงาน ประกอบด้วย

1. แผนการจัดการความรู้ ประจำสายงาน (MP1.1) เป็นการผ่องถ่ายการจัดการความรู้ไปสู่การจัดการความรู้โดยสายงาน ซึ่งสายงานทุกสายงานจะดำเนินการจัดการความรู้ตามขอบเขตความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) ของสายงานทั้งเพื่อการปรับปรุงการทำงานและการพัฒนานวัตกรรมของสายงาน และรวบรวมจัดเก็บองค์ความรู้เหล่านั้นไว้ในระบบ NT KM
2. แผนการจัดเก็บองค์ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (MP1.2) เป็นการรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้ที่สำคัญจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร
3. กิจกรรมรวบรวมและพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เพื่อต่อยอดสู่นวัตกรรม (MP1.3) เป็นกิจกรรมที่รวบรวมความคิดสร้างสรรค์อันนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรม ที่เกิดขึ้นภายในสายงาน

SO2 มีระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และฐานข้อมูลความรู้วิธีการ ประสบการณ์ที่นำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงานและนวัตกรรมด้านดิจิทัลและโทรคมนาคม

| Strategic Goal                                                                                                                      | 2566 | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| ความสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีและฐานข้อมูลความรู้ที่สนับสนุนการจัดการความรู้ที่เข้าถึงได้ทุกที่ (ตามแผนการจัดการความรู้ ประจำปี) | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  |

| แผนงาน/โครงการ                                         | ผู้รับผิดชอบ  | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 |
|--------------------------------------------------------|---------------|----|----|----|----|----|
| MP2.1 แผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการจัดการความรู้ | สถาบันวิชาการ |    |    |    |    |    |

จากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ SO2 มีระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และฐานข้อมูลความรู้วิธีการ ประสบการณ์ที่นำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงานและนวัตกรรมด้านดิจิทัลและโทรคมนาคม จะเป็นการพัฒนาระบบเทคโนโลยี และฐานข้อมูลสารสนเทศองค์ความรู้ที่ใช้ในการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ เพื่อเป็นฐานองค์ความรู้กลางขององค์กร และสนับสนุนการเข้าถึง และการเรียนรู้องค์ความรู้ของพนักงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในระบบนิเวศน์การจัดการความรู้ขององค์กร โดยได้กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (SG) ไว้ดังนี้

- ความสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีและฐานข้อมูลความรู้ที่สนับสนุนการจัดการความรู้ที่เข้าถึงได้ทุกที่ โดยวัดจากร้อยละความสำเร็จในการพัฒนาและปรับปรุงระบบ NT KM ตามแผนการจัดการความรู้ ประจำปี

โดยได้กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO2) คือ เสริมสร้างและยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic KM) ซึ่งได้กำหนดแผนการดำเนินการคือ แผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการจัดการความรู้ (MP2.1) ที่อยู่ภายใต้แผนการจัดการความรู้ ประจำปี

SO3 พัฒนาระบบนิเวศการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบทั้งในด้าน KM Role Model และการสนับสนุนการจัดการความรู้โดยผู้บริหาร วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงาน และแรงจูงใจและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้

| Strategic Goal                                                                                      | 2566 | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| KM Role Model ของผู้บริหารทุกระดับที่สอดคล้องตามหลักเกณฑ์และแนวทางของ Role Model (จำนวนคนต่อสายงาน) | -    | 3    | 3    | 3    | 3    |
| คะแนนการสำรวจพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงาน 3.5 คะแนน (ระดับคะแนน)                         | -    | 3.25 | 3.5  | 3.75 | 4    |

| แผนงาน/โครงการ                                         | ผู้รับผิดชอบ                                      | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----|----|----|----|----|
| MP3.1 แผนส่งเสริมพฤติกรรมการเรียนรู้ และ KM Role Model | ฝ่ายกิจการสัมพันธ์และวินัย (กก.) และสถาบันวิชาการ |    |    |    |    |    |

จากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ SO3 การพัฒนาระบบนิเวศการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบทั้งในด้าน KM Role Model และการสนับสนุนการจัดการความรู้โดยผู้บริหาร วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงาน และแรงจูงใจและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จะเป็นการพัฒนาหลากหลาย ที่สนับสนุนการจัดการความรู้ขององค์กรให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ที่สามารถทำให้เกิดการพัฒนาวัฒนธรรมเพื่อสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยได้กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (SG) ไว้ดังนี้

- KM Role Model ของผู้บริหารทุกระดับที่สอดคล้องตามหลักเกณฑ์และแนวทางของ Role Model โดยวัดจากจำนวนคนต่อสายงาน ที่ประกอบด้วยระดับส่วนภายใต้สายงาน 1 คน ระดับฝ่าย 1 คน และระดับรองกรรมการผู้จัดการใหญ่หรือผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ของสายงาน 1 คน
- คะแนนการสำรวจพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงาน 3.5 คะแนน โดยวัดจากระดับคะแนนจากผลสำรวจพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงาน

โดยได้กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO3) คือ พัฒนาและบูรณาการการจัดการความรู้สู่นวัตกรรม (KM Innovation) และได้กำหนดแผนการดำเนินการคือ แผนส่งเสริมพฤติกรรมการเรียนรู้ และ KM Role Model (MP3.1) ซึ่งจะเป็นการดำเนินการร่วมกับฝ่ายกิจการสัมพันธ์และวินัย (กก.) ในการกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ และการสนับสนุนการเป็น KM Role Model ของผู้บริหาร และการกระตุ้นและถ่ายทอดพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สู่พนักงาน

## SO4 มุ่งองค์ความรู้จากการพัฒนานวัตกรรมด้านดิจิทัลและโทรคมนาคม

| Strategic Goal                                                                      | 2566 | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Best Practice/Lesson Learn จากการพัฒนานวัตกรรมด้านดิจิทัลและโทรคมนาคม (จำนวนเรื่อง) | -    | 2    | 3    | 4    | 5    |

| แผนงาน/โครงการ                                 | ผู้รับผิดชอบ                                                        | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|
| MP4.1 แผนสนับสนุนการนำความรู้ไปสู่ส่วนนวัตกรรม | ฝ่ายวิจัยและพัฒนา (วช.) ศูนย์นวัตกรรมดิจิทัล (ศต.) และสถาบันวิชาการ |    |    |    |    |    |

จากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ SO4 มุ่งองค์ความรู้จากการพัฒนานวัตกรรมด้านดิจิทัลและโทรคมนาคม จะเป็นการรวบรวม จัดเก็บ และต่อยอดองค์ความรู้ที่เกิดจากการพัฒนานวัตกรรม ทั้งในขั้นตอนการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า (Pain Point) การออกแบบนวัตกรรม (Innovation Design) การพัฒนาต้นแบบ (Prototype) การทวนสอบ (Test) และการปรับปรุงต้นแบบเพื่อไปสู่ส่วนนวัตกรรม โดยได้กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (SG) ไว้ดังนี้

- Best Practice/Lesson Learn จากการพัฒนานวัตกรรมด้านดิจิทัลและโทรคมนาคม โดยวัดจากจำนวนเรื่องของ Best Practice/Lesson Learn ที่เกิดจากการพัฒนานวัตกรรม (โดยสอดคล้องกับตัววัดเรื่องจำนวนโครงการ/นวัตกรรมที่นำไปใช้งานหรือใช้ประโยชน์ จากแผนงานพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัล ภายใต้แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม 2566 – 2570)

โดยได้กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO4) คือ พัฒนาและบูรณาการการจัดการความรู้สู่ส่วนนวัตกรรม (KM Innovation) และได้กำหนดแผนการดำเนินการคือ แผนสนับสนุนการนำความรู้ไปสู่ส่วนนวัตกรรม (MP4.1) ซึ่งจะเป็นการดำเนินการร่วมกับฝ่ายวิจัยและพัฒนา (วช.) ศูนย์นวัตกรรมดิจิทัล (ศต.) ในการกำหนดกลไก และเครื่องมือในการถอดแนวคิด วิธีการวิเคราะห์ หรือเทคนิค วิธีการในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อมาจัดเก็บและต่อยอดองค์ความรู้ในการพัฒนานวัตกรรม

## SO5 พัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่การเป็น Digital KM

| Strategic Goal                                                                                    | 2566 | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| ความสำเร็จในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้สู่ Digital KM (ร้อยละความสำเร็จตามแผนพัฒนาระบบ Smart KM) | -    | -    | -    | -    | 100  |

| แผนงาน/โครงการ              | ผู้รับผิดชอบ  | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 |
|-----------------------------|---------------|----|----|----|----|----|
| MP5.1 แผนพัฒนาระบบ Smart KM | สถาบันวิชาการ |    |    |    |    |    |

จากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ SO5 การพัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่การเป็น Digital KM จะเป็นการพัฒนาระบบ NT KM เพื่อเข้าสู่การเป็นระบบ Smart KM ที่สามารถนำเสนอองค์ความรู้ที่สอดคล้อง และเหมาะสมต่อความต้องการในการใช้งานองค์ความรู้ และความรับผิดชอบในหน้าที่งานของพนักงานแต่ละคน เพื่อให้พนักงานสะดวก รวดเร็ว ในการเข้าถึงองค์ความรู้ที่ถูกต้อง เหมาะสมต่อการใช้งาน โดยได้กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (SG) ไว้ดังนี้

- ความสำเร็จในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้สู่ Digital KM โดยวัดจากร้อยละความสำเร็จตามแผนพัฒนาระบบ Smart KM

โดยได้กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO5) คือ พัฒนาและบูรณาการการจัดการความรู้สู่ดิจิทัล KM (Digital KM) และได้กำหนดแผนการดำเนินการคือ แผนพัฒนาระบบ Smart KM (MP5.1) ซึ่งเป็นแผนเพื่อพัฒนาระบบ NT KM สำหรับการรองรับการเข้าสู่ Data Analytic สำหรับการบริหารจัดการองค์ความรู้

## 7. งบประมาณตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

งบประมาณพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประมาณปีละ 2,000,000 บาท

## 8. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- มีองค์ความรู้ที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงานและนวัตกรรมด้านดิจิทัลและโทรคมนาคมที่สอดคล้องกับทิศทาง และยุทธศาสตร์ขององค์กร
- มีระบบนิเวศการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
- มีเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้เพื่อถอดความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่นำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานและนวัตกรรม

## 9. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

- ผู้บริหาร
  - ผู้บริหารให้ความร่วมมือในการกำกับ ดูแล สนับสนุนและเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้
  - ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี ให้การสนับสนุน ยกย่อง เชิดชูพนักงานที่เป็นนักรจัดการความรู้หรือทีมการจัดการความรู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดี
  - ผู้บริหารประกาศนโยบายที่ชัดเจนและสื่อสารประชาสัมพันธ์ ส่งเสริมบรรยากาศการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง
- พนักงาน
  - พนักงานตระหนักถึงความสำคัญ และประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงการทำงานของตนเอง
  - พนักงานมีความร่วมมือในการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ของสายงานตนเอง
  - พนักงานมีพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการพัฒนา ปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือการพัฒนานวัตกรรม
- ระบบที่รองรับ
  - มีระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กรได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย และเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา
  - มีระบบวัดผล และติดตามผลการใช้ความรู้และประโยชน์จากความรู้ในองค์กร
  - มีระบบในการสร้างแรงจูงใจ สภาพแวดล้อมในองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้อย่างยิ่งย่น

## 10. ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง ผลกระทบ และแนวทางบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความรู้

ในการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรพบว่าปัจจัยความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงต่อการดำเนินการมากที่สุดคือ เรื่องของวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรที่ไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ตามตารางที่วิเคราะห์ความเสี่ยง ผลกระทบ และแนวทางหรือมาตรการที่ใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

| ปัจจัย<br>ความเสี่ยง                                           | สาเหตุ<br>ความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                          | การประเมินระดับความรุนแรง<br>(เทียบตาราง Risk Profile) |                     |                     | มาตรการ /<br>การบริหารจัดการ                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ผู้รับผิดชอบ                                      |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
|                                                                |                                                                                                                                                                                                                               | โอกาสเกิด<br>(Likelyhood)                              | ผลกระทบ<br>(Impact) | ระดับความ<br>รุนแรง |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                   |
| วัฒนธรรมการขององค์กรไม่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงาน | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยังไม่สามารถระบุได้ถึงผู้บริหารที่เป็นบุคคลต้นแบบด้านการจัดการความรู้ (KM Role Model)</li> <li>- รูปแบบ และสภาพแวดล้อมในการทำงานยังไม่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้</li> </ul> | 5                                                      | 5                   | 25                  | ร่วมกับฝ่ายกิจการสัมพันธ์และวินัย (กก.) ในการกำหนด <ul style="list-style-type: none"> <li>● พฤติกรรมพึงประสงค์ในการเรียนรู้</li> <li>● หลักเกณฑ์ และพฤติกรรมที่เป็น KM Role Model</li> <li>● รูปแบบ และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้</li> </ul> (MP3.1 แผนส่งเสริมพฤติกรรมกรเรียนรู้ และ KM Role Model) | ฝ่ายกิจการสัมพันธ์และวินัย (กก.) และสถาบันวิชาการ |

ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

| โอกาสที่จะเกิด | คำอธิบาย                   | ระดับ |
|----------------|----------------------------|-------|
| สูงมาก         | 1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า | 5     |
| สูง            | 2-6 เดือนต่อครั้ง          | 4     |
| ปานกลาง        | 1 ปีต่อครั้ง               | 3     |
| น้อย           | 2-4 ปีต่อครั้ง             | 2     |
| น้อยมาก        | 5 ปีต่อครั้ง               | 1     |

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)

| ผลกระทบ | คำอธิบาย                            | ระดับ |
|---------|-------------------------------------|-------|
| สูงมาก  | ไม่สามารถระบุส่วนงานได้อย่างเด่นชัด | 5     |
| สูง     | ระบุส่วนงานได้ 75% ของทั้งองค์กร    | 4     |
| ปานกลาง | ระบุส่วนงานได้ 50% ของทั้งองค์กร    | 3     |
| น้อย    | ระบุส่วนงานได้ 25% ของทั้งองค์กร    | 2     |
| น้อยมาก | ครอบคลุมทั้งองค์กร                  | 1     |



nt

บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)  
National Telecom Public Company Limited

จัดทำโดย

คณะทำงานเพื่อยกระดับด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม