



บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)
National Telecom Public Company Limited

แผนแม่บทการจัดการความรู้ NT KM

ปี 2567 - 2571

สถาบันวิชาการ

ตุลาคม 2566

สารบัญ

	หน้า
1. บทสรุปผู้บริหาร	1
2. แนวโน้มด้านการจัดการความรู้	2
3. นโยบายการจัดการความรู้ NT (NT KM Policy Statement)	6
4. การวิเคราะห์ KM SWOT	7
5. ความเชื่อมโยงและความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมาย ระยะยาวด้านการจัดการความรู้	11
6. Strategic House	13
7. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และการดำเนินการ	14
8. งบประมาณตามแผนแม่บทการจัดการความรู้	24
9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ	24
10. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	24
11. ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง ผลกระทบ และแนวทางบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความรู้	25

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 2567 – 2571 ได้รับถ่ายทอดมาจากแผนวิสาหกิจ บมจ. โทรคมนาคมแห่งชาติ ปี 67-71 เพื่อตอบสนองต่อตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ประเด็นความท้าทาย (Strategic Challenge) ประเด็นความได้เปรียบ (Strategic Advantage) ขององค์กร และมีความเชื่อมโยงกับแผนแม่บทอื่นๆ เช่น แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม 2567 – 2571 โดยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective) ประกอบด้วย SO1 จัดการองค์ความรู้ด้านดิจิทัลและโทรคมนาคมทั้งปัจจุบันและอนาคตที่จำเป็นต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานและนวัตกรรมที่สอดคล้องกับทิศทาง และยุทธศาสตร์ขององค์กรโดยสามารถนำไปช่วยในการเพิ่มรายได้ ลดค่าใช้จ่าย ปรับปรุงกระบวนการทำงาน ลดความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร

SO2 มีระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และฐานข้อมูลความรู้/วิธีการ/ ประสบการณ์ที่นำไปสู่นวัตกรรมด้านดิจิทัลและโทรคมนาคมที่ปลอดภัยเพื่อความยั่งยืนขององค์กร

SO3 พัฒนา KM Ecosystem เพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบทั้งในด้าน KM Role Model และการสนับสนุนการจัดการความรู้โดยผู้บริหาร วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงาน และแรงจูงใจ และสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้

SO4 มุ่งองค์ความรู้จากการพัฒนานวัตกรรมด้านดิจิทัลและโทรคมนาคม

SO5 พัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่การเป็น *Smart KM (Self- Monitoring Analysis and Reporting Technology)

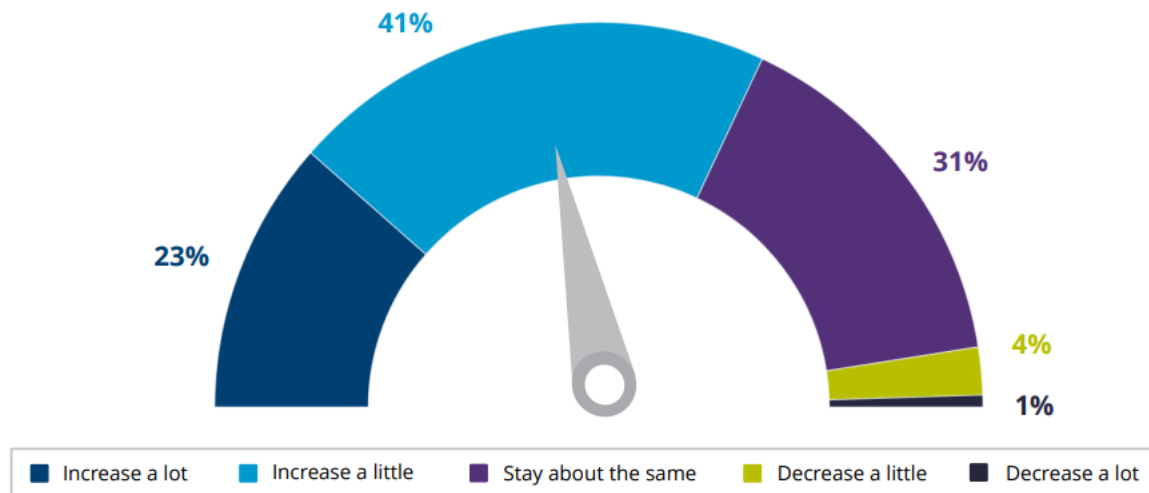
2. แนวโน้มด้านการจัดการความรู้

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 หรือการพัฒนาระบบค้นหาความรู้ในองค์กร เป็นต้น



ภาพที่ 2 ความคาดหวังในการลงทุนด้านการจัดการความรู้

TOP 5 PRIORITIES FOR KM TEAMS

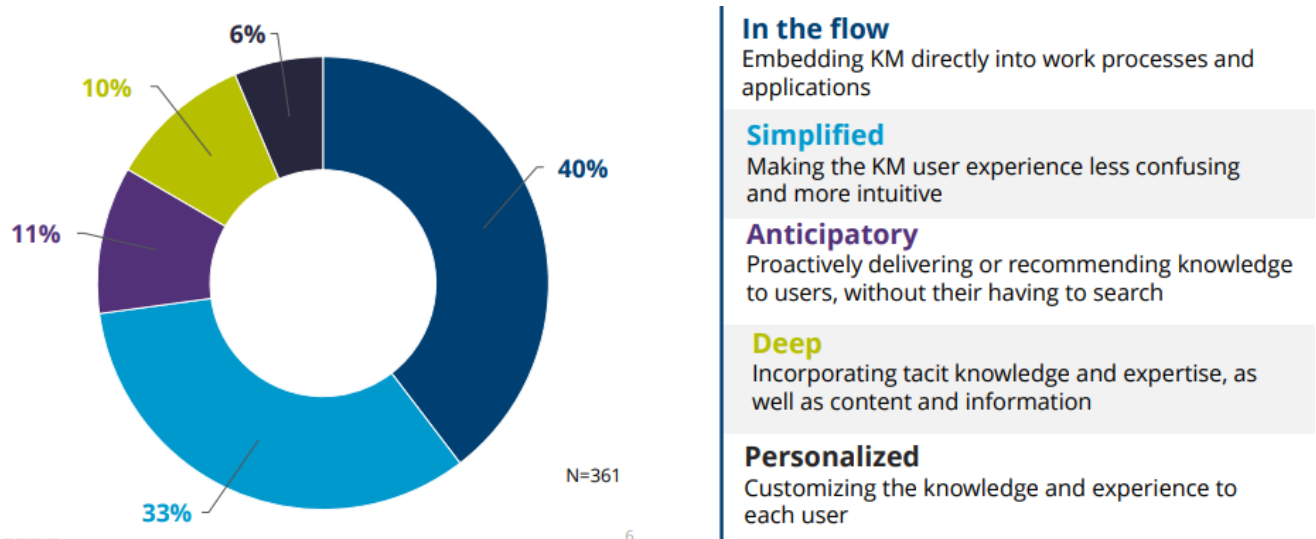
2021-2022



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

ภาพที่ 3 ความสำคัญในการจัดการความรู้ ปี 2021-2022

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งในการจัดการความรู้คือการพัฒนาและจัดการเนื้อหาความรู้หรือสินทรัพย์ความรู้ในรูปแบบของข้อมูลความรู้ดิจิทัลที่พนักงานมีความต้องการใช้งานมากขึ้น ซึ่งจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างของเนื้อหาความรู้และการเข้าถึงความรู้นั้นได้อย่างไร



ภาพที่ 4 การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้ใช้งานความรู้

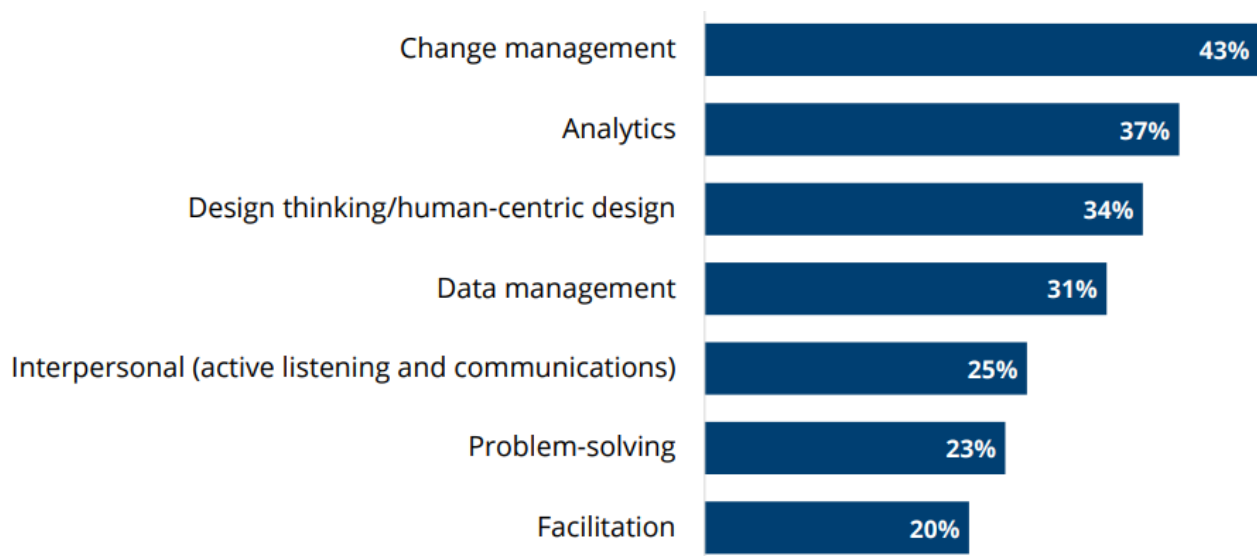
สิ่งสำคัญที่สร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้ใช้งานความรู้ พบว่า ร้อยละ 40 ควรจะฝังการจัดการความรู้ในกระบวนการการทำงาน ร้อยละ 33 ควรทำให้ผู้ใช้งานความรู้มีประสบการณ์ในการเข้าใช้งานไม่สับสน ไม่ซับซ้อน สามารถใช้งานได้ง่าย ร้อยละ 11 เห็นว่าควรที่จะมีการนำเสนอหรือแนะนำองค์ความรู้ในเชิงรุกให้แก่ผู้ใช้งานความรู้โดยไม่จำเป็นต้องค้นหา ร้อยละ 10 เห็นควรให้ผสมผสาน Tacit Knowledge และประสบการณ์ ตลอดจนเนื้อหาความรู้

และข้อมูลความรู้ และร้อยละ 6 เห็นควรให้จัดหา ปรับปรุง และส่งมอบองค์ความรู้และประสบการณ์ที่สอดคล้องกับผู้ใช้ องค์ความรู้แต่ละคน



ภาพที่ 5 ลำดับความสำคัญขององค์กรในการจัดการความรู้

จากลำดับความสำคัญขององค์กรที่ทำให้การจัดการความรู้ควรที่จะได้รับการสนับสนุนทันที ผู้เข้าร่วมการสำรวจให้ความเห็นว่า การจัดการความรู้ควรเน้นย้ำถึงผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน และการทำ Digital Transformation นอกจากนั้นแล้วการจัดการความรู้ยังมีเป้าหมายที่จะช่วยลดการทำงานแบบไซโลภายในองค์กร การทำให้องค์กรมีการทำงานที่คล่องตัวและยืดหยุ่นขึ้น การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล



ภาพที่ 6 ทักษะที่จำเป็นต่อการจัดการความรู้

ผู้เข้าร่วมสำรวจได้ระบุทักษะที่จำเป็นสำหรับการจัดการความรู้ พบว่าทักษะด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) นั้นมีความจำเป็นมากที่สุด รองลงมาคือทักษะด้านการวิเคราะห์เพื่อการคาดการณ์ปัจจุบัน และอนาคต (Analytic)

จากการที่รูปแบบการทำงานของพนักงานในองค์กรจะมีลักษณะของการผสมผสานกันระหว่างการทำงานในที่ทำงานกับสถานที่อื่นมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญขององค์ความรู้ในฐานะสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่เกิดจากช่องว่างของความรู้ของพนักงานและการทำงานแบบไซโล ในขณะเดียวกันพนักงานก็รู้สึกผิดหวังกับการเก็บข้อมูลต่างๆ ที่ไม่เป็นระเบียบ กระจัดกระจาย และพนักงานมีความต้องการใช้งานความรู้อย่างเร่งด่วนสำหรับการทำงาน จากเหตุผลดังกล่าวผู้เข้าร่วมการสำรวจจึงพิจารณาว่าเป็นโอกาสที่จะใช้ประโยชน์จากการจัดการความรู้

ในส่วนของอุปสรรคที่สำคัญต่อการจัดการความรู้ในองค์กร คือ สภาวะการขาดแคลนพนักงานจากตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และพนักงานคิดว่าตนยังยุ่งอยู่กับงานอื่นมากกว่าการจัดการความรู้ ในทำนองเดียวกันผู้บริหารขององค์กรเห็นว่าองค์กรยังมีเรื่องอื่นที่มีความเร่งด่วนมากกว่า โดยเฉพาะถ้าการจัดการความรู้ไม่สามารถตอบได้ว่าสามารถรองรับกับกลยุทธ์ในปัจจุบันขององค์กรได้อย่างไร รวมทั้งวัฒนธรรมขององค์กรไม่เอื้ออำนวยต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การไม่นำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการจัดการความรู้ และการวัดผลสัมฤทธิ์ของการจัดการความรู้ที่มีผลกระทบต่อองค์กรยังยากและไม่เพียงพอ

3. นโยบายการจัดการความรู้ NT (NT KM Policy Statement)

บริษัท โทคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) หรือ NT เป็นองค์กรที่ให้บริการการสื่อสารและดิจิทัลชั้นนำของประเทศไทยด้วยนวัตกรรมที่สนองต่อความต้องการของลูกค้าและสาธารณชนอย่างมีคุณภาพ เท่าเทียม และทั่วถึง สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคม ดังวิสัยทัศน์ที่ว่า **“องค์กรแห่งชาติที่เชื่อมต่อเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมเพื่อคนไทยทุกคน”** ซึ่ง NT มีองค์ความรู้พร้อมทั้งศักยภาพในธุรกิจด้านการสื่อสารและดิจิทัลที่เป็นสินทรัพย์ทางปัญญา และเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนให้สามารถแข่งขันในธุรกิจการสื่อสารและดิจิทัลได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

NT จึงได้ดำเนินการจัดการความรู้ที่เป็นการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมของพนักงานทุกระดับในการสร้าง รวบรวม จัดเก็บ เข้าถึง เผยแพร่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการนำองค์ความรู้ไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ที่เหมาะสมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และตอบสนองต่อค่านิยมขององค์กร **“I AM NT”** เพื่อส่งเสริมให้เกิดการสรรค์สร้างนวัตกรรมนำสมัยที่สร้างคุณค่าให้แก่ประเทศ รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และการทำงานเป็นทีม ดังวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ที่ว่า **“ศูนย์กลางการจัดการความรู้ที่เป็นระบบสามารถต่อยอดความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรมด้านดิจิทัลและโทรคมนาคม”**

การจัดการความรู้ NT มีนโยบายในการดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้บริหารทุกระดับเป็นต้นแบบที่ดีในการจัดการความรู้ สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตลอดจนสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมและนำแนวทางการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง
2. ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยใช้แนวทางการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับความเชี่ยวชาญของพนักงาน ให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานของ NT
3. พัฒนาและดำเนินการระบบการจัดการความรู้และฐานข้อมูลองค์ความรู้กลางอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นแหล่งองค์ความรู้ที่ทันสมัย สามารถเข้าถึงได้สะดวก ทั่วถึง และมีความปลอดภัยของข้อมูลองค์ความรู้ เพื่อเป็นสินทรัพย์ทางปัญญาที่สำคัญของ NT
4. ส่งเสริมการสร้างชุมชนการเรียนรู้ของพนักงาน มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ เพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดการต่อยอดความรู้ และนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน ยกย่องมาตรฐานการปฏิบัติงาน และพัฒนานวัตกรรม เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายทิศทางขององค์กร

4. การวิเคราะห์ KM SWOT

จากการดำเนินงานที่ผ่านมา ประกอบกับข้อมูลสภาพตลาดและแนวโน้มธุรกิจโครงสร้างพื้นฐานในแผนวิสาหกิจ บมจ. โทรคมนาคมแห่งชาติ ปี 2567-2571 พบว่า องค์กรมีจุดแข็ง ข้อด้อย โอกาส และ อุปสรรค ที่มีผลกระทบต่อ การจัดการความรู้ขององค์กร ปรากฏตามตาราง

จุดแข็ง	หลักฐานเชิงประจักษ์
S1. องค์กรมีทักษะ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ด้านโครงสร้างพื้นฐาน โทรคมนาคมที่หลากหลายตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ เช่น ด้าน Broadband, โครงข่าย Last Mile, ท่อร้อยสาย ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้และความเชี่ยวชาญในด้านวิศวกรรมและเทคโนโลยีทั้งต้นน้ำจนถึงปลายน้ำเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานรองรับโครงการภาครัฐขนาดใหญ่	การวิเคราะห์ SWOT ส่วนของจุดแข็งในแผนวิสาหกิจ บมจ. โทรคมนาคมแห่งชาติ พ.ศ. 2567-2571 และ Core Competency (CC) ในปัจจุบันขององค์กร
S2 มีคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมระดับองค์กร ในการกำกับดูแล ติดตาม และขับเคลื่อนการจัดการความรู้และนวัตกรรมในองค์กรเป็นคณะเดียว ทำให้สามารถบูรณาการการจัดการความรู้ไปสู่ นวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	คำสั่งคณะกรรมการ บมจ. โทรคมนาคมแห่งชาติ ที่ 14/2566 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้และ นวัตกรรมระดับองค์กร
S3 มีการจัดตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรม ประจำสายงาน ที่ครอบคลุมทุกสายงานทั้งสายงานหลักและสนับสนุน ซึ่งมีรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ของสายงานเป็นหัวหน้าคณะทำงาน ทำให้สามารถถ่ายทอด การดำเนินการจัดการความรู้ไปสู่ระดับสายงานได้	คำสั่งคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้ และนวัตกรรมระดับองค์กร ที่ 1/2566 เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ และนวัตกรรม ประจำสายงาน
S4 องค์กรมีสถาบันวิชาการที่มีหน้าที่ในการพัฒนาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทักษะ ประสบการณ์ให้แก่บุคลากร โดยมีหลักสูตร และผู้เชี่ยวชาญทั้งจาก ภายในและภายนอกมาถ่ายทอดความรู้ที่ตอบสนองต่อทิศทางขององค์กร ทำให้มีการจัดเก็บความรู้จากผู้เชี่ยวชาญทั้งจากภายในและภายนอกผ่านระบบ IT ที่สามารถแบ่งปันความรู้ให้พนักงานสายงานต่างๆได้	แผนพัฒนาบุคลากรประจำปี

จุดอ่อน	หลักฐานเชิงประจักษ์
W1 บุคลากรด้านการขายและบริการมีทักษะ ความเชี่ยวชาญด้านดิจิทัลและการจัดทำ Solution น้อย ทำให้องค์กรยังขาดความรู้ด้านดิจิทัลและการจัดทำ Solution	การวิเคราะห์ SWOT ส่วนของจุดอ่อนในแผนวิสาหกิจ บมจ โทรคมนาคมแห่งชาติ พ.ศ. 2567-2571
W2 บุคลากรที่มีทักษะใหม่ (New Skill Set) ที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนธุรกิจใหม่ไม่เพียงพอ ทำให้องค์กรขาดผู้เชี่ยวชาญและองค์ความรู้ของทักษะใหม่เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว	การวิเคราะห์ SWOT ส่วนของจุดอ่อนในแผนวิสาหกิจ บมจ โทรคมนาคมแห่งชาติ พ.ศ. 2567-2571
W3 บุคลากรภายในองค์กรบางส่วนยังไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ขาดการร่วมมือในการทำงาน ทำให้การผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรยังไม่ทั่วถึง	การวิเคราะห์ SWOT ส่วนของจุดอ่อนในแผนวิสาหกิจ บมจ โทรคมนาคมแห่งชาติ พ.ศ. 2567-2571
W4 กระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนการให้บริการลูกค้า (Core & Support Business Process) ยังอยู่ระหว่างการดำเนินงานในภาพรวมของ NT ทำให้ไม่สามารถจัดการความรู้เพื่อควบคุมความเสี่ยงในจุดควบคุมที่สำคัญของกระบวนการหลักและสนับสนุน	การวิเคราะห์ SWOT ส่วนของจุดอ่อนในแผนวิสาหกิจ บมจ โทรคมนาคมแห่งชาติ พ.ศ. 2567-2571
W5 KM Role Model หรือการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการเรียนรู้ให้พนักงานของผู้บริหารในระดับต่างๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องยังไม่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร ทำให้พนักงานขาดความเชื่อมั่นต่อการจัดการความรู้ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	การประเมินผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้ พ.ศ. 2565
W6 มีการจัดกิจกรรม/เวทีในการสร้างแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แต่ยังไม่มีการเชื่อมโยงกับการประเมินผลงาน และ/หรือความก้าวหน้าในสายอาชีพ ทำให้พนักงานขาดแรงกระตุ้นอย่างเป็นระบบในการมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	การประเมินผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้ พ.ศ. 2565
W7 มีการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานยังไม่ครอบคลุมทั้งองค์กร ทำให้พนักงานขาดแรงสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ครอบคลุมทั้งองค์กร	การประเมินผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้ พ.ศ. 2565
W8 ยังไม่มีการจัดการความรู้ตามบริบทขององค์กรที่กระจายกระจายอยู่มาไว้ในระบบการจัดการความรู้กลาง ทำให้การเข้าถึงความรู้เป็นไปได้ยาก	การประเมินผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้ พ.ศ. 2565
W9 มีข้อจำกัดด้านบุคลากรในการพัฒนาระบบ NT KM ทำให้การดำเนินการปรับปรุงระบบงานเป็นไปได้ช้า	อัตรากำลังของส่วนบริหารจัดการองค์กรความรู้

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 พ.ศ. 2566-2570</p>
<p>O2 การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการจัดการความรู้ขององค์กรต่างๆ มากขึ้น เช่น Cloud ที่ใช้ในการบูรณาการข้อมูลความรู้จากแหล่งต่างๆ ซึ่งทำให้ผู้ใช้ความรู้สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้และค้นหาความรู้ได้ง่ายขึ้น หรือ AI ที่ช่วยให้ผู้ใช้ความรู้ค้นหาความรู้ได้ถูกต้อง แม่นยำต่อความต้องการ เป็นโอกาสที่ เป็นโอกาสที่พัฒนา NT KM ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อ ผู้ใช้ความรู้สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และเข้าถึงได้ทุกสถานที่</p>	<p>KNOWLEDGE MANAGEMENT TECH FOR 2022 & BEYOND โดย APQC (American Productivity and Quality Center)</p>
<p>O3 มีมาตรฐานสากล (Management Systems Standard -MSS) ของการจัดการความรู้ เป็นโอกาสที่จะพัฒนา 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” (https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/server/api/core/bitstreams/977ea401-2cfb-4bab-b1b2-8375da546f74/content)</p>
<p>T2 มีการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างรวดเร็วและเป็นเทคโนโลยีในเชิงอนาคต เทคโนโลยีบางตัวอาจเข้ามา disrupt โดยตรงต่อธุรกิจโทรคมนาคมและดิจิทัล และบางเทคโนโลยียังอยู่ในระยะการพัฒนาต้นแบบที่ยังไม่เข้าสู่ในเชิงพาณิชย์ ซึ่งเป็นอุปสรรคในการรวบรวมองค์ความรู้เหล่านี้ในเชิงธุรกิจมาจัดเก็บในฐานข้อมูลความรู้กลางขององค์กร</p>	<p>Tech. trends and underlying technologies. : McKinsey & Co</p>

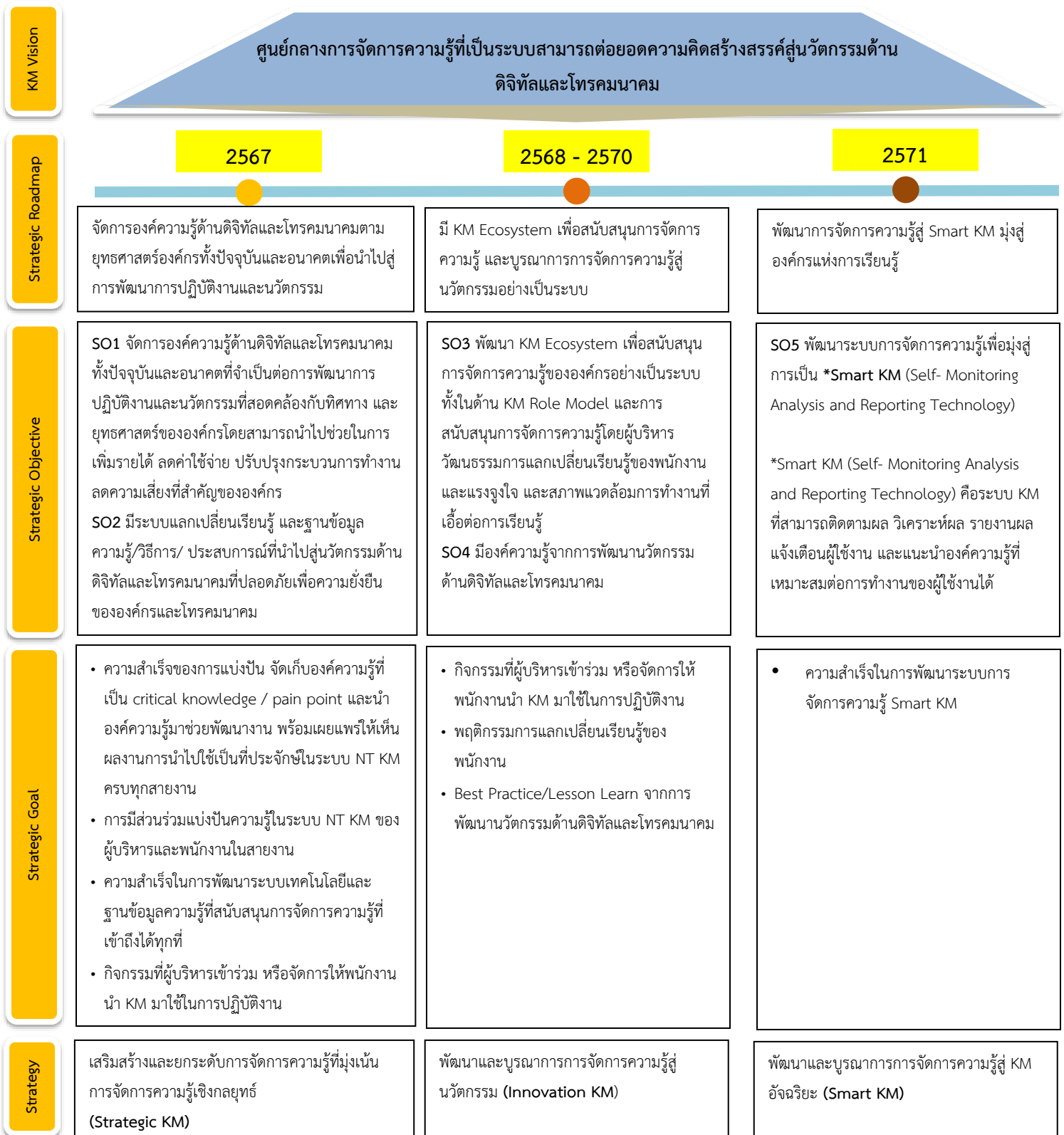
5. ความเชื่อมโยงและความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายระยะยาวด้านการจัดการความรู้

ในการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว นั้น จะวิเคราะห์ เพื่อเชื่อมโยง และสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ บมจ โทรคมนาคมแห่งชาติ พ.ศ. 2567-2571 โดยพิจารณาจากตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ประเด็นความท้าทาย ประเด็นความได้เปรียบขององค์กร และ Core Competency (CC) ขององค์กรคือ ความสามารถในการบริหารจัดการโครงข่ายโทรคมนาคมขนาดใหญ่ครอบคลุมทั่วประเทศเพื่อดำเนินงานตามโครงการของรัฐ และนำไปสู่การจัดทำ Strategic House ด้านการจัดการความรู้ ซึ่งจะเป็นการกำหนด Strategic Roadmap ด้านการจัดการความรู้ทั้ง 3 ระยะ และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goal) กลยุทธ์เพื่อการดำเนินการ (Strategy) ที่สอดคล้องกับ Roadmap ทั้ง 3 ระยะ ที่จะนำไปใช้ในการกำหนดแผนการดำเนินการด้านการจัดการความรู้

	2567	2568	2569	2570	2571
วิสัยทัศน์ NT	“องค์กรแห่งชาติที่เชื่อมต่อเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมเพื่อคนไทยทุกคน”				
ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของ NT	สร้างรากฐาน	สร้างโอกาส			สร้างอนาคต
ความท้าทายด้านการจัดการความรู้ของ NT SC4 (NT) : ขาดแคลนบุคลากรด้านดิจิทัล และบุคลากรที่มีทักษะใหม่ (New Skill Set) ทำให้ไม่สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ให้ทันต่อพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	KM SC1 : ผู้บริหารทุกระดับเป็นต้นแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และผลักดันการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม KM SC2 : การจัดการความรู้ในความรู้ที่เกี่ยวกับทักษะใหม่ (New Skill Set) หรือทักษะในอนาคต เพื่อต่อยอดไปสู่นวัตกรรมอนาคต KM SC3 : พัฒนาระบบการจัดการความรู้และระบบสนับสนุนการเรียนรู้ให้เป็นมาตรฐานที่สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และเข้าถึงได้ทุกสถานที่ KM SC4 : บูรณาการการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง				
ความได้เปรียบด้านการจัดการความรู้ของ NT SA1 : การเป็นหน่วยงานของรัฐที่ได้รับมอบหมายให้สนับสนุนนโยบายภาครัฐในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้ครอบคลุมทั่วประเทศ ทำให้สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงดำเนินโครงการต่างๆ เพื่อยกระดับการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลของประเทศ SA2 : การมีโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมและดิจิทัลที่หลากหลายตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ สามารถให้บริการแก่ลูกค้าทุกกลุ่มและดำเนินธุรกิจร่วมกับพันธมิตร ส่งผลให้ NT สามารถขยายตลาด สร้างรายได้ให้องค์กรอย่างยั่งยืน	KM SA1 : รวบรวม จัดเก็บองค์ความรู้ด้านโทรคมนาคมตามยุทธศาสตร์ และความสามารถหลัก (Core Competency) ขององค์กรที่สามารถยกระดับการปฏิบัติงานและนวัตกรรม KM SA2 : ผลักดันให้เกิดการส่งเสริมการนำการจัดการความรู้ไปสู่การพัฒนานวัตกรรมด้านโทรคมนาคม				

	2567	2568	2569	2570	2571	
วิสัยทัศน์และพันธกิจการจัดการความรู้	<p>ศูนย์กลางการจัดการความรู้ที่เป็นระบบสามารถต่อยอดความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรมด้านดิจิทัลและโทรคมนาคม</p> <p>พันธกิจ : “พัฒนากระบวนการจัดการความรู้สู่การพัฒนาคนและ พัฒนางานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง”</p>					
เป้าหมายระยะยาวด้านการจัดการความรู้	จัดการองค์ความรู้ด้านดิจิทัลและโทรคมนาคมตามยุทธศาสตร์องค์กรทั้งปัจจุบันและอนาคตเพื่อนำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงานและนวัตกรรม	มี KM Ecosystem เพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้และบูรณาการการจัดการความรู้สู่นวัตกรรมอย่างเป็นระบบ			พัฒนาการจัดการความรู้สู่ Smart KM มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	

6. Strategic House



7. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และการดำเนินการ

SO1 จัดการองค์ความรู้ด้านดิจิทัลและโทรคมนาคมทั้งปัจจุบันและอนาคตที่จำเป็นต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานและนวัตกรรมที่สอดคล้องกับทิศทาง และยุทธศาสตร์ขององค์กรโดยสามารถนำไปช่วยในการเพิ่มรายได้ ลดค่าใช้จ่าย ปรับปรุงกระบวนการทำงาน ลดความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร

Strategic Goal	2567	2568	2569	2570	2571
ความสำเร็จของการแบ่งปัน จัดเก็บองค์ความรู้ที่เป็น critical knowledge / pain point และนำองค์ความรู้มาช่วยพัฒนางาน พร้อมเผยแพร่ให้เห็นผลงานการนำไปใช้เป็นที่ประจักษ์ในระบบ NT KM ครบทุกสายงาน (ร้อยละ)	100	100	100	100	100
การมีส่วนร่วมแบ่งปันความรู้ในระบบ NT KM ของผู้บริหารและพนักงานในสายงาน (ร้อยละ)	60	100	100	100	100

แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	67	68	69	70	71
แผนการจัดการความรู้ของกลุ่มงาน เช่น กลุ่มงานดิจิทัล กลุ่มงานสื่อสารไร้สาย (MP 1.1)	คณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรมกลุ่มงาน					
<ul style="list-style-type: none"> จัดตั้ง KM Agent และ KM & IM Cross Functional Team ที่สอดคล้องกับ Critical Knowledge ขององค์กร 		■	■	■	■	■
<ul style="list-style-type: none"> ทบทวน Critical Knowledge กลุ่มงานที่สอดคล้องกับ Critical Knowledge ขององค์กร 		■	■	■	■	■
<ul style="list-style-type: none"> แบ่งปันองค์ความรู้ที่จำเป็นของกลุ่มงาน 		■	■	■	■	■

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

- ความสำเร็จของการแบ่งปัน จัดเก็บองค์ความรู้ที่เป็น critical knowledge / pain point และนำองค์ความรู้มาช่วยพัฒนางาน พร้อมเผยแพร่ให้เห็นผลงานการนำไปใช้เป็นที่ประจักษ์ในระบบ NT KM ครบทุกสายงาน โดยวัดจากจำนวนองค์ความรู้ที่มีการแบ่งปันความรู้ในระบบ NT KM ที่ช่วยในการหารายได้เพิ่มขึ้น หรือ ลดค่าใช้จ่ายลง หรือ สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือ ลดความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร และมีการเผยแพร่การนำองค์ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์ในระบบ NT KM
- ร้อยละของการมีส่วนร่วมแบ่งปันความรู้ในระบบ NT KM ของผู้บริหารและพนักงานในสายงาน โดยวัดจากร้อยละของผู้บริหารและพนักงานในการเข้ามามีส่วนร่วมในการแบ่งปันและเรียนรู้ในระบบ NT KM

ได้กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO1) คือ เสริมสร้างและยกระดับการจัดการความรู้ที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic KM) ที่ประกอบด้วยการจัดการความรู้ในการปรับปรุงการทำงาน และการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งได้กำหนดแผนการดำเนินการ 4 แผนงาน ประกอบด้วย

1. แผนการจัดการความรู้ของกลุ่มงาน (MP 1.1) เป็นการผ่องถ่ายการจัดการความรู้ไปสู่การจัดการความรู้ของทีมข้ามสายงานในลักษณะ Cross-Functional Team โดยสายงานที่มีขอบเขตความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) ขององค์กรอันเดียวกัน หรือมีความเกี่ยวข้องกันจะดำเนินการจัดการความรู้ในลักษณะกลุ่มงาน เช่น กลุ่มงานดิจิทัล กลุ่มงานสื่อสารไร้สาย กลุ่มงานนโยบาย ที่มีการทำงานเป็นแบบข้ามสายงาน เพื่อการปรับปรุงการทำงานและการพัฒนานวัตกรรม เช่น องค์กรความรู้ด้านการหารายได้ การบริการและรักษาฐานลูกค้า การใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มประสิทธิภาพ หรือ ลดขั้นตอนการทำงาน การบริหารและจัดการความเสี่ยง Call center เป็นต้น โดยแสดงผลสำเร็จจากการนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ โดยรวบรวมจัดเก็บองค์ความรู้เหล่านั้นไว้ในระบบ NT KM

แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	67	68	69	70	71
แผนการจัดเก็บองค์ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (MP1.2)	คณะทำงานการจัดการความรู้และ นวัตกรรมกลุ่มงาน และส่วน บริหารจัดการองค์ความรู้					
• ทบทวนแนวทางการจัดการความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย		■	■	■	■	■
• ถอดและแบ่งปันองค์ความรู้จากผู้เกษียณอายุของ กลุ่มงาน		■	■	■	■	■
• รวบรวมองค์ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบ NT KM		■	■	■	■	■
• ประชาสัมพันธ์องค์ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน ระบบ NT KM		■	■	■	■	■

2. แผนการจัดเก็บองค์ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (MP1.2) เป็นการรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้ที่สำคัญจากผู้เกษียณอายุราชการ เพื่อป้องกันการสูญเสียความรู้ที่อาจหายไปพร้อมพนักงานที่ลาออก หรือ เกษียณอายุราชการ จึงให้มีการจัดเก็บความรู้ เทคนิค ประสบการณ์การทำงาน ที่จำเป็นต้องถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้นำไปใช้ในการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และเป็น Lesson Learned ในการทำงานต่อไป รวมถึงมีการจัดเก็บองค์ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร

แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	67	68	69	70	71
แผนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์ความรู้อนาคตหรือองค์ความรู้ของทักษะด้านดิจิทัล (MP1.3)	คณะกรรมการจัดการความรู้และ นวัตกรรมกลุ่มงาน และส่วน บริหารจัดการองค์ความรู้					
<ul style="list-style-type: none"> กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้อนาคตหรือองค์ความรู้ของทักษะด้านดิจิทัล 		Data Analytic Hackathon ■	■	■	■	■

3. แผนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์ความรู้อนาคตหรือองค์ความรู้ของทักษะด้านดิจิทัล (MP1.3) เป็นการการจัดกิจกรรม รวบรวม จัดเก็บองค์ความรู้ที่ในอนาคตหรือองค์ความรู้ของทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นต่อการดำเนินการขององค์กร ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่ถูกคาดการณ์จากสถานการณ์ต่าง ๆ ในปัจจุบันว่าจะเข้ามามีอิทธิพลและบทบาทสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อองค์กรในอนาคตอันใกล้

แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	67	68	69	70	71
แผนส่งเสริม กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการปฏิบัติงานในระบบ NT KM (MP1.4)	คณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรมกลุ่มงาน และส่วนบริหารจัดการองค์ความรู้					
<ul style="list-style-type: none"> กิจกรรมการมีส่วนร่วมในระบบ NT KM ของผู้บริหาร และพนักงานรายไตรมาส ตามแผนที่กำหนด 						
<ul style="list-style-type: none"> กิจกรรม “KM/IM Awards” 						
<ul style="list-style-type: none"> สัมมนา “KM/IM Days” 						

4. แผนส่งเสริม กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการปฏิบัติงานในระบบ NT KM (MP1.4) เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริม สนับสนุนให้พนักงานมีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันจากการทำงาน ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน รวมถึงรวบรวมความคิดสร้างสรรค์จากการทำงานอันนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรม ที่เกิดขึ้นภายในสายงานผ่านระบบ NT KM

SO2 มีระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และฐานข้อมูลความรู้/วิธีการ/ ประสบการณ์ที่นำไปสู่นวัตกรรมด้านดิจิทัลและโทรคมนาคมที่ปลอดภัยเพื่อความยั่งยืนขององค์กร

Strategic Goal	2567	2568	2569	2570	2571
ความสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีและฐานข้อมูลความรู้ที่สนับสนุนการจัดการความรู้ที่เข้าถึงได้ทุกที่ (ร้อยละความสำเร็จ)	100	100	100	100	100

แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	67	68	69	70	71
แผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการจัดการความรู้ (MP2.1)	ส่วนบริหารจัดการองค์ความรู้, ส่วนสนับสนุนการเรียนรู้ (สสภ.)					
● ปรับปรุงเว็บไซต์ NT KM Portal						
● ปรับปรุง UX/UI ของระบบ e-Portfolio						
● ทำ Data Cleansing ฐานข้อมูลทั้งหมดบนระบบ e-Portfolio						
● พัฒนาระบบ Search Engine ในระบบ e-Portfolio						
● พัฒนา ปรับปรุงระบบและฐานข้อมูลเพื่อรองรับ Smart KM						

จากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ SO2 มีระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และฐานข้อมูลความรู้/วิธีการ/ประสบการณ์ที่นำไปสู่นวัตกรรมด้านดิจิทัลและโทรคมนาคมที่ปลอดภัยเพื่อความยั่งยืนขององค์กร จะเป็นการพัฒนาระบบเทคโนโลยีและฐานข้อมูลสารสนเทศองค์ความรู้ที่ใช้ในการจัดเก็บองค์ความรู้ต่างๆ เพื่อเป็นฐานองค์ความรู้กลางขององค์กร และสนับสนุนการเข้าถึง และการเรียนรู้องค์ความรู้ของพนักงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในระบบนิเวศน์การจัดการความรู้ขององค์กร โดยได้กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (SG) ไว้ดังนี้

- ความสำเร็จในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีและฐานข้อมูลความรู้ที่สนับสนุนการจัดการความรู้ที่เข้าถึงได้ทุกที่ โดยวัดจากร้อยละความสำเร็จในการพัฒนาและปรับปรุงระบบ NT KM

โดยได้กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO2) คือ เสริมสร้างและยกระดับการจัดการความรู้ที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic KM) ซึ่งได้กำหนดแผนการดำเนินการคือ แผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการจัดการความรู้ (MP2.1)

SO3 พัฒนา KM Ecosystem เพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบทั้งในด้าน KM Role Model และการสนับสนุนการจัดการความรู้โดยผู้บริหาร วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงาน แรงจูงใจ และสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้

Strategic Goal	2567	2568	2569	2570	2571
กิจกรรมที่ผู้บริหารเข้าร่วม และ/หรือจัดการให้พนักงาน นำ KM มาใช้ในการปฏิบัติงาน (จำนวน)	6	8	10	12	14
พฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงาน (คะแนน)	3	3.25	3.5	3.75	4

แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	67	68	69	70	71
แผนส่งเสริมพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ และ KM Role Model (MP3.1)	สายงาน ส่วนบริหารจัดการองค์กร ความรู้ และส่วนส่งเสริมความผูกพัน (สกก.)					
● ทบทวน และสื่อสารบทบาท KM Role Model ของผู้บริหาร		■	■	■	■	■
● สื่อสารพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านการเรียนรู้ตาม I AM NT		■	■	■	■	■
● กิจกรรมส่งเสริมพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ เช่น จัดวงเล่าสายงาน หรือ ตลาดนัดความรู้ของสายงานผ่านระบบ NTKM ให้ผู้บริหารและพนักงานเข้ามาแบ่งปัน ประสบการณ์การนำความรู้มาใช้ในการทำงาน		[Bar]				

จากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ SO3 พัฒนา KM Ecosystem เพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบทั้งในด้าน KM Role Model และการสนับสนุนการจัดการความรู้โดยผู้บริหาร วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงาน แรงจูงใจ และสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จะเป็นการพัฒนาโลกต่างๆ ที่สนับสนุนการจัดการความรู้ขององค์กรให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ที่สามารถทำให้เกิดการพัฒนาวัฒนธรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยได้กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (SG) ไว้ดังนี้

- จำนวนกิจกรรมที่ผู้บริหารเข้าร่วม และ/หรือจัดการให้พนักงานนำ KM มาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยวัดจากจำนวนกิจกรรมที่ผู้บริหารส่วนงานได้เข้ามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์จากการทำงาน หรือจัดการให้เกิดกิจกรรมที่ให้พนักงานในส่วนงานได้เข้ามาถ่ายทอด แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
- พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงาน โดยวัดจากระดับคะแนนจากผลสำรวจพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงาน

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

SO4 มุ่งองค์ความรู้จากการพัฒนานวัตกรรมด้านดิจิทัลและโทรคมนาคม

Strategic Goal	2567	2568	2569	2570	2571
Best Practice/Lesson Learned จากการพัฒนานวัตกรรมด้านดิจิทัลและโทรคมนาคม (จำนวนเรื่อง)	-	1	2	3	4

แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	67	68	69	70	71
แผนสนับสนุนการนำความรู้ไปสู่นวัตกรรม (MP4.1)	ส่วนบริหารจัดการองค์ความรู้, ฝ่ายวิจัยและพัฒนา (วช.), ศูนย์นวัตกรรมดิจิทัล (ศด.)					
<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนแนวทางการรวบรวมองค์ความรู้จากการพัฒนานวัตกรรมในรูปแบบ Best Practice/Lesson Learned 			■	■	■	■
<ul style="list-style-type: none"> รวบรวมองค์ความรู้จากการพัฒนานวัตกรรมในระบบ NT KM 			■			

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

- Best Practice/Lesson Learned จากการพัฒนานวัตกรรมด้านดิจิทัลและโทรคมนาคม โดยวัดจากจำนวนเรื่องของ Best Practice/Lesson Learned ที่เกิดจากการพัฒนานวัตกรรม

โดยได้กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO4) คือ พัฒนาและบูรณาการการจัดการความรู้สู่นวัตกรรม (KM Innovation) และได้กำหนดแผนการดำเนินการคือ แผนสนับสนุนการนำความรู้ไปสู่นวัตกรรม (MP4.1) ซึ่งจะเป็นการดำเนินการร่วมกับฝ่ายวิจัยและพัฒนา (วช.) ศูนย์นวัตกรรมดิจิทัล (ศด.) ในการกำหนดกลไก และเครื่องมือในการถอดแนวคิด วิธีการวิเคราะห์ หรือเทคนิค วิธีการในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อมาจัดเก็บ และต่อยอดองค์ความรู้ในการพัฒนานวัตกรรม และผลักดันให้มีการรวบรวม และจัดเก็บองค์ความรู้ที่ได้จากการพัฒนานวัตกรรม

SO5 พัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่การเป็น Smart KM

Strategic Goal	2567	2568	2569	2570	2571
ความสำเร็จในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ Smart KM (ร้อยละความสำเร็จ)	-	-	-	-	100

แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	67	68	69	70	71
แผนพัฒนาระบบ Smart KM (MP5.1)	ส่วนบริหารจัดการองค์ความรู้, ส่วนสนับสนุนการเรียนรู้ (สสภ.)					
<ul style="list-style-type: none"> ศึกษา ค้นคว้าเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาระบบ Smart KM 						
<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาระบบ Smart KM 						

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

- ความสำเร็จในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ Smart KM โดยวัดจากร้อยละความสำเร็จตามแผนพัฒนาระบบ Smart KM

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

8. งบประมาณตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

งบประมาณทรัพยากรบุคคล ประมาณปีละ 2,000,000 บาท

9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- มีองค์ความรู้ที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงานและนวัตกรรมด้านดิจิทัลและโทรคมนาคมที่สอดคล้องกับทิศทาง และยุทธศาสตร์ขององค์กร
- มีระบบนิเวศการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
- มีเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้เพื่อถอดความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่นำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานและนวัตกรรม

10. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

- ผู้บริหาร
 - ผู้บริหารให้ความร่วมมือในการกำกับ ดูแล สนับสนุนและเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้
 - ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดี ให้การสนับสนุน ยกย่อง เชิดชูพนักงานที่เป็นนักการจัดการความรู้หรือทีมการจัดการความรู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดี
 - ผู้บริหารประกาศนโยบายที่ชัดเจนและสื่อสารประชาสัมพันธ์ ส่งเสริมบรรยากาศการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง
- พนักงาน
 - พนักงานตระหนักถึงความสำคัญ และประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อนำไปพัฒนา ปรับปรุงการทำงานของตนเอง
 - พนักงานมีความร่วมมือในการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ของสายงานตนเอง
 - พนักงานมีพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการพัฒนา ปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือการพัฒนา นวัตกรรม
- ระบบที่รองรับ
 - มีระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กรได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย และเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา
 - มีระบบวัดผล และติดตามผลการใช้ความรู้และประโยชน์จากความรู้ในองค์กร
 - มีระบบในการสร้างแรงจูงใจ สภาพแวดล้อมในองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้อย่างยั่งยืน

11. ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง ผลกระทบ และแนวทางบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความรู้

ในการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรพบว่าปัจจัยความเสี่ยง และสาเหตุของความเสี่ยงด้านการจัดการความรู้ประกอบด้วย

ปัจจัยความเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง
วัฒนธรรมการขององค์กรไม่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> • ยังไม่สามารถระบุได้ถึงผู้บริหารที่เป็นบุคคลต้นแบบด้านการจัดการความรู้ (KM Role Model) • รูปแบบ และสภาพแวดล้อมในการทำงานยังไม่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้
พฤติกรรมของพนักงานที่ไม่แลกเปลี่ยนเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> • พนักงานยังหวงความรู้ ไม่ยอมถ่ายทอดความรู้ของตนเองให้แก่เพื่อนพนักงาน • พนักงานยึดติดกับองค์ความรู้เดิม รูปแบบการเรียนรู้เดิมที่ตนเองเคยมีอยู่ • พนักงานไม่ใส่ใจ ไม่สนใจ หรือไม่รู้ในองค์ความรู้ที่ต้องใช้ในการทำงาน
เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ที่สนับสนุนการจัดการความรู้	<ul style="list-style-type: none"> • ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ถูกออกแบบมาไม่เป็นมิตรต่อผู้ใช้งาน (User Friendly) • การเข้าถึงองค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กรได้ง่ายจากภายนอก
การขาดองค์ความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินการขององค์กรหรือการทำงานประจำ	<ul style="list-style-type: none"> • องค์ความรู้ที่ใช้ในการดำเนินการ หรือการทำงานล้ำสมัย ไม่ทันต่อทิศทางของธุรกิจ • การสูญหายขององค์ความรู้ในการทำงานจากผู้เกษียณอายุ ลาออก หรือตาย • องค์กรไม่มีองค์ความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินการในอนาคต

ปัจจัย ความเสี่ยง	สาเหตุ ความเสี่ยง	การประเมินระดับความรุนแรง (เทียบตาราง Risk Profile)			มาตรการ / การบริหารจัดการ	ผู้รับผิดชอบ
		โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)	ระดับความ รุนแรง		
วัฒนธรรมการขององค์กรไม่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> รูปแบบ และสภาพแวดล้อมในการทำงานยังไม่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ 	3	3	9	ฝ่ายกิจการสัมพันธ์และวินัย (กก.) จัดทำแผนส่งเสริมวัฒนธรรมและสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการแบ่งปันองค์ความรู้	ฝ่ายกิจการสัมพันธ์และวินัย (กก.)
พฤติกรรมของพนักงานที่ไม่แลกเปลี่ยนเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> พนักงานยังหวงความรู้ ไม่ยอมถ่ายทอดความรู้ของตนเองให้แก่เพื่อนพนักงาน พนักงานยึดติดกับองค์ความรู้เดิม รูปแบบการเรียนรู้เดิมที่ตนเองเคยมีอยู่ พนักงานไม่ใส่ใจ ไม่สนใจ หรือไม่รู้ในองค์ความรู้ที่ต้องใช้ในการทำงาน 	3	3	9	พนักงาน และผู้บริหารทุกคน มีส่วนร่วมสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการจัดการและแบ่งปันความรู้ ตามแผนส่งเสริมวัฒนธรรม สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้	
เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ที่สนับสนุนการจัดการความรู้	<ul style="list-style-type: none"> ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ถูกออกแบบมาไม่เป็นมิตรต่อผู้ใช้งาน (User Friendly) การเข้าถึงองค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กรได้ง่ายจากภายนอก 	3	1	3		

ปัจจัย ความเสี่ยง	สาเหตุ ความเสี่ยง	การประเมินระดับความรุนแรง (เทียบตาราง Risk Profile)			มาตรการ / การบริหารจัดการ	ผู้รับผิดชอบ
		โอกาสเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)	ระดับความ รุนแรง		
การขาดองค์ความรู้ที่สำคัญต่อการ ดำเนินการขององค์กรหรือการ ทำงานประจำ	<ul style="list-style-type: none"> องค์ความรู้ที่ใช้ในการดำเนินการ หรือ การทำงานล้าสมัย ไม่ทันต่อทิศทาง ของธุรกิจ การสูญหายขององค์ความรู้ในการ ทำงานจากผู้เกษียณอายุ ลาออก หรือ ตาย องค์กรไม่มีองค์ความรู้ที่สำคัญต่อการ ดำเนินการในอนาคต 	1	4	4		

ในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการจัดการความรู้ ได้คัดเลือกจากการประเมินระดับความรุนแรงต่อการดำเนินการจัดการความรู้ที่มีระดับความรุนแรงมากที่สุดคือ
ระดับ 9 พบว่าเป็นเรื่องของวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรที่ไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้ และพฤติกรรมของพนักงานที่ไม่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตามตารางที่วิเคราะห์ความเสี่ยง
ผลกระทบ และแนวทางหรือมาตรการที่ใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	ระดับ
สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่าในการปฏิบัติงาน	5
สูง	2-6 เดือนต่อครั้งในการปฏิบัติงาน	4
ปานกลาง	1 ปีต่อครั้งในการปฏิบัติงาน	3
น้อย	2-4 ปีต่อครั้งในการปฏิบัติงาน	2
น้อยมาก	5 ปีต่อครั้งในการปฏิบัติงาน	1

ระดับของผลกระทบ (Impact)

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



nt

บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)
National Telecom Public Company Limited

จัดทำโดย

สถาบันวิชาการ

กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล สายงานทรัพยากรบุคคล