



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. 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	19
9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ	19
10. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	20
11. ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง ผลกระทบ และแนวทางบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความรู้	21

## 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 มุ่งองค์ความรู้จากการพัฒนานวัตกรรมการด้านดิจิทัลและโทรคมนาคม

SO5 พัฒนาระบบการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่การเป็น Digital KM

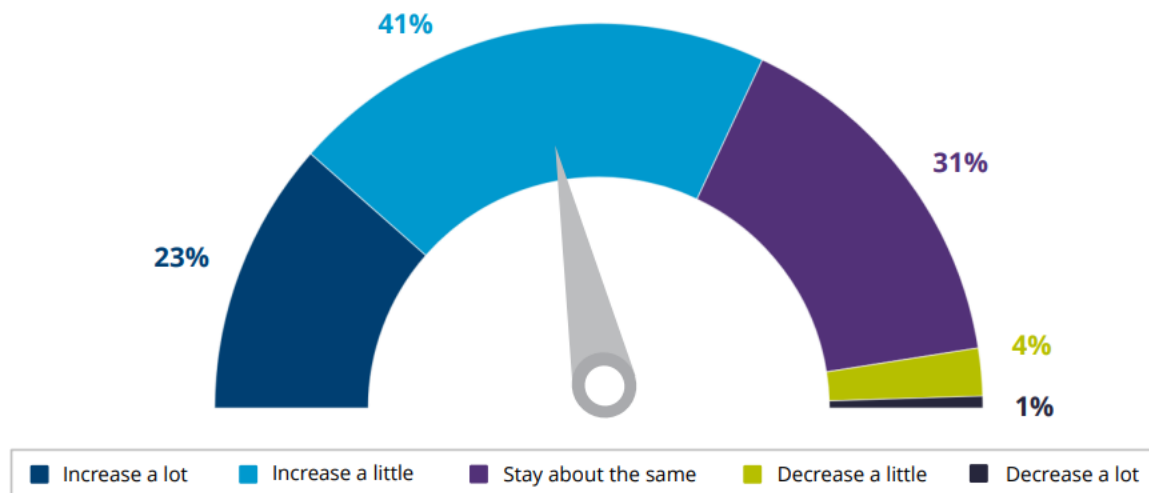
## 2. แนวโน้มด้านการจัดการความรู้

จากรายงานการสำรวจแนวโน้มด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management Trends) เมื่อเดือนกันยายน 2021 โดย APOC (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

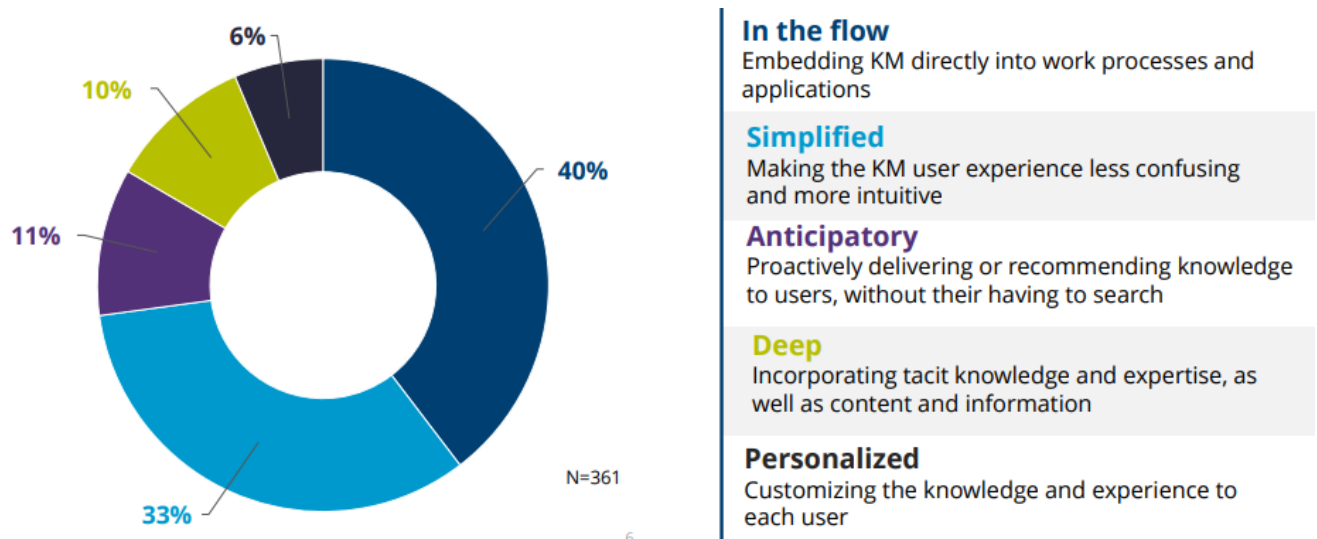
## TOP 5 PRIORITIES FOR KM TEAMS 2021-2022



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

ภาพที่ 3 ความสำคัญในการจัดการความรู้ ปี 2021-2022

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งในการจัดการความรู้คือการพัฒนาและจัดการเนื้อหาความรู้หรือสินทรัพย์ความรู้ในรูปแบบของข้อมูลความรู้ดิจิทัลที่พนักงานมีความต้องการใช้งานมากขึ้น ซึ่งจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างของเนื้อหาความรู้และการเข้าถึงความรู้นั้นได้อย่างไร



ภาพที่ 4 การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้ใช้องค์ความรู้

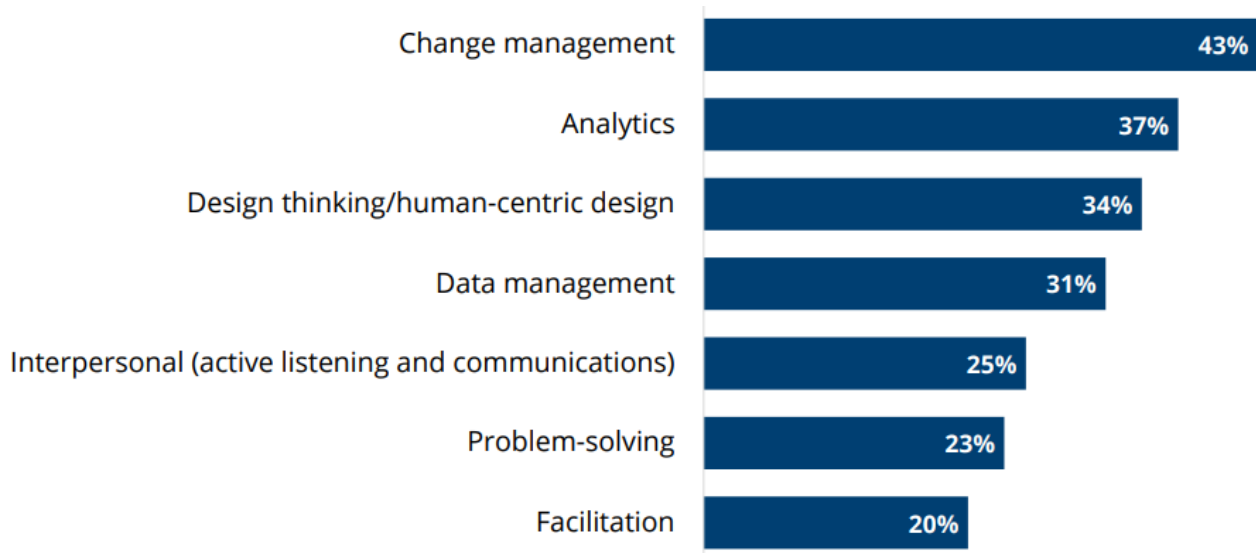
สิ่งสำคัญที่สร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้ใช้องค์ความรู้ พบว่า ร้อยละ 40 ควรจะฝังการจัดการความรู้ในกระบวนการการทำงาน ร้อยละ 33 ควรทำให้ผู้ใช้องค์ความรู้มีประสบการณ์ในการเข้าใช้งานไม่สับสน ไม่ซับซ้อน สามารถใช้งานได้ง่าย ร้อยละ 11 เห็นว่าควรที่จะมีการนำเสนอหรือแนะนำองค์ความรู้ในเชิงรุกให้แก่ผู้ใช้องค์ความรู้โดยไม่จำเป็นต้องค้นหา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

และข้อมูลความรู้ และร้อยละ 6 เห็นควรให้จัดหา ปรับปรุง และส่งมอบองค์ความรู้และประสบการณ์ที่สอดคล้องกับผู้ใช้ องค์ความรู้แต่ละคน



ภาพที่ 5 ลำดับความสำคัญขององค์กรในการจัดการความรู้

จากลำดับความสำคัญขององค์กรที่ทำให้การจัดการความรู้ควรที่จะได้รับการสนับสนุนทันที ผู้เข้าร่วมการสำรวจให้ความเห็นว่าการจัดการความรู้ควรเน้นย้ำถึงผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน และการทำ Digital Transformation นอกจากนั้นแล้วการจัดการความรู้ยังมีเป้าหมายที่จะช่วยลดการทำงานแบบไซโลภายในองค์กร การทำให้องค์กรมีการทำงานที่คล่องตัวและยืดหยุ่นขึ้น 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. 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 **“ศูนย์กลางการจัดการความรู้ที่เป็นระบบสามารถต่อยอดความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรมด้านดิจิทัลและโทคมนาคม”**

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 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 มีการจัดตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรม ประจำสายงานที่ครอบคลุมทุกสายงานทั้งสายงานหลักและสนับสนุน ซึ่งมีรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ของสายงานเป็นหัวหน้าคณะทำงาน ทำให้สามารถถ่ายทอดการดำเนินการจัดการความรู้ไปสู่ระดับสายงานได้	คำสั่งคณะทำงานเพื่อยกระดับด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ที่ 1/2565 เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรม 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  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 ยังไม่มีการจัดการความรู้ตามบริบทขององค์กรที่กระจุกกระจายอยู่ในองค์กรมาไว้ในระบบการจัดการความรู้กลางเพื่อสะดวกในการเข้าถึงความรู้	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 ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อ ผู้ใช้ความรู้สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้อย่างสะดวก 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” (<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 และบางเทคโนโลยียังอยู่ในระยะการพัฒนาต้นแบบที่ยังไม่เข้าสู่เชิงพาณิชย์ ซึ่งเป็นอุปสรรคในการรวบรวมองค์ความรู้เหล่านี้ในเชิงธุรกิจมาจัดเก็บในฐานข้อมูลความรู้กลางขององค์กร</p>	<p>Tech. trends and underlying technologies. : McKinsey &amp; Co</p>

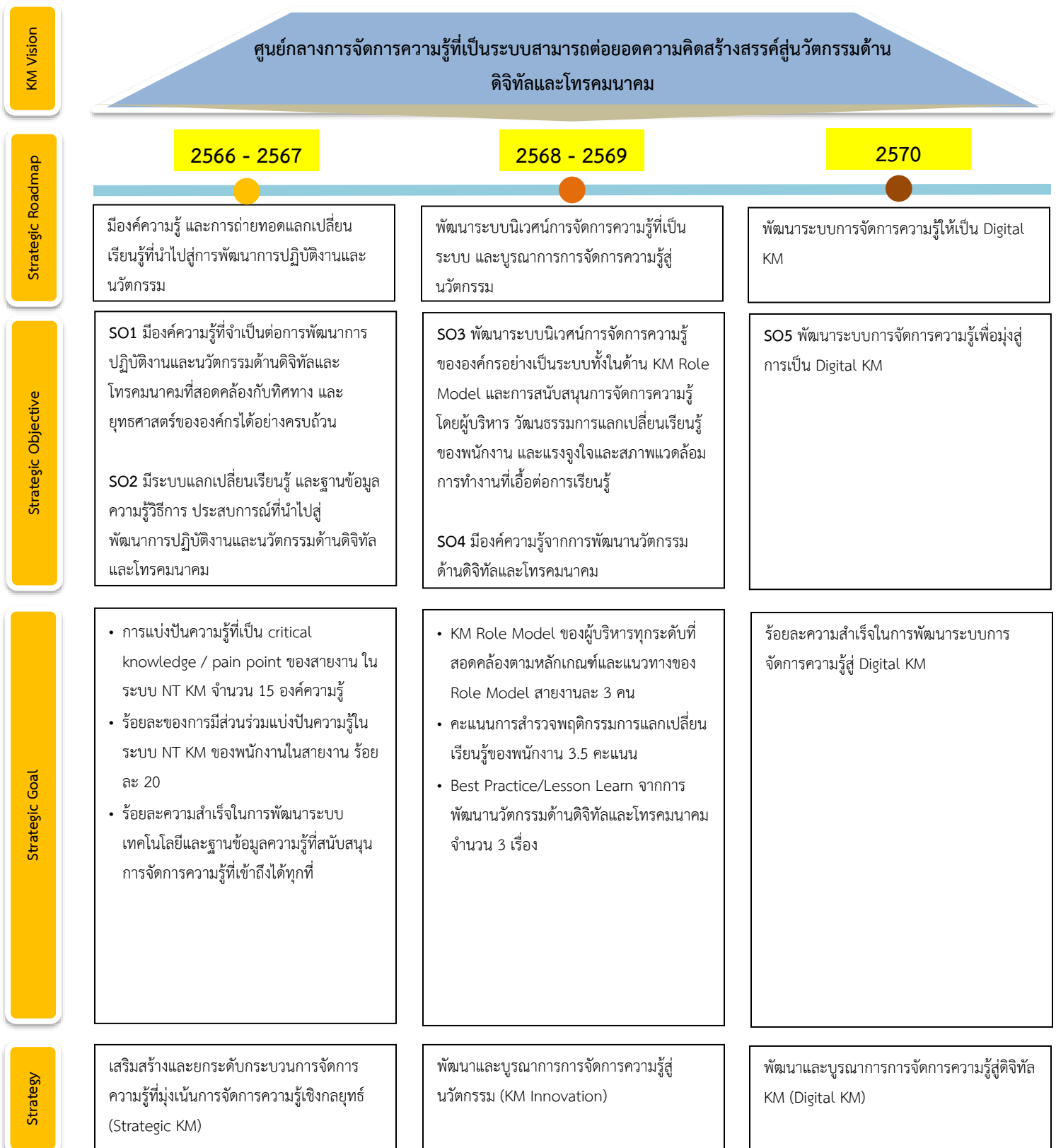
5. ความเชื่อมโยงและความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายระยะยาวด้านการจัดการความรู้

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	<p>สร้างรากฐาน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้ผลักดันนโยบายภาครัฐ ใน การพัฒนาระบบงานภาครัฐ ไปสู่รัฐบาลดิจิทัล</li> <li>2. ผู้ตอบสนองนโยบายภาครัฐในการปรับทัศนียภาพของเมือง และร่วมพัฒนาเมืองอัจฉริยะ</li> <li>3. ผู้ให้บริการการสื่อสารและดิจิทัลแก่ลูกค้า อย่างทั่วถึง ด้วยราคาเป็นธรรม</li> </ol>	<p>สร้างโอกาส</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้พัฒนาและสนับสนุนระบบ การบริหารจัดการภาครัฐให้ เป็นรัฐบาลดิจิทัล</li> <li>2. ผู้พัฒนาเมืองอัจฉริยะให้ ครอบคลุมเมืองและเขต เศรษฐกิจสำคัญทั่วประเทศ</li> <li>3. ผู้ให้บริการการสื่อสารและดิจิทัลแบบครบวงจรและสร้าง มูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ ร่วมกับเครือข่ายทางธุรกิจ และพันธมิตรเพื่อตอบสนอง ความต้องการลูกค้า เพื่อ ยกระดับคุณภาพชีวิตและ สังคม</li> </ol>	<p>สร้างอนาคต</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้นำในการพัฒนาระบบ จัดการและการวิเคราะห์ ฐานข้อมูลภาครัฐให้เป็น รัฐบาลดิจิทัล ด้วย เทคโนโลยีดิจิทัลและ นวัตกรรม และขยายพื้นที่ การพัฒนาเมืองอัจฉริยะ ให้ครอบคลุมเมืองและ เขตเศรษฐกิจสำคัญทั่วประเทศ</li> <li>2. ผู้ให้บริการการสื่อสาร และดิจิทัลชั้นนำที่ ยกระดับคุณภาพชีวิตและ สังคมด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัลและนวัตกรรม</li> </ol>		
<p>ความท้าทายด้านการจัดการความรู้ของ NT</p> <p>SC4 (NT) : ขาดบรรยากาศที่ทำให้เกิดความคิด สร้างสรรค์ และความร่วมมือในการทำงาน ส่งผลให้ไม่สามารถผลักดันการดำเนินงานให้ บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือแข่งขันกับคู่แข่ง ที่มีความเข้มแข็งได้</p>	<p>SC (KM) 1 ผู้บริหารที่เป็น ต้นแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (W1)</p>	<p>SC (KM) 2 พัฒนาระบบการ จัดการความรู้ และระบบนิเวศน์ การจัดการความรู้ให้เป็น มาตรฐาน (W2, W3, W4, W8, O3, T1)</p> <p>SC (KM) 3 บูรณาการการ จัดการความรู้ให้เข้ากับ</p>			

	2566	2567	2568	2569	2570
		กระบวนการพัฒนานวัตกรรม (W5, W6, W9, T2)			
<p><b>ความได้เปรียบด้านการจัดการความรู้ของ NT</b></p> <p>SA1 (NT) : เป็นรัฐวิสาหกิจที่ให้บริการโครงสร้างพื้นฐานด้านโทรคมนาคมและดิจิทัลเพียงแห่งเดียว ซึ่งมีโครงข่ายและสำนักงานบริการลูกค้าครอบคลุมทั่วประเทศ สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการ แก่หน่วยงานภาครัฐ และดำเนินโครงการที่สำคัญของภาครัฐระดับประเทศได้</p> <p>SA2 (NT) : เป็นหน่วยงานของรัฐที่ได้รับมอบหมายให้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนนโยบายรัฐด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลของประเทศ ทำให้สามารถต่อยอดการให้บริการ Data Analytic เพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติม</p>	<p>SA (KM) 1 รวบรวม และเผยแพร่องค์ความรู้ตามยุทธศาสตร์ขององค์กรให้สามารถต่อยอดไปสู่การปฏิบัติงานและนวัตกรรม (S3, S4, O1, O4)</p>	<p>SA (KM) 2 ส่งเสริม ผลักดันการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนานวัตกรรมด้านดิจิทัลและโทรคมนาคม (S1, S2)</p>	<p>SA (KM) 3 พัฒนาระบบ NT KM โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น Data Analytic มาใช้เพื่อผู้ใช้ความรู้สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และเข้าถึงได้ทุกสถานที่ (O2)</p>		
<p><b>วิสัยทัศน์และพันธกิจการจัดการความรู้</b></p>	<p><b>ศูนย์กลางการจัดการความรู้ที่เป็นระบบสามารถต่อยอดความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรมด้านดิจิทัลและโทรคมนาคม</b></p> <p>พันธกิจ : “พัฒนากระบวนการจัดการความรู้สู่การพัฒนาคนและ พัฒนางานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง”</p>				
<p><b>เป้าหมายระยะยาวด้านการจัดการความรู้</b></p>	<p>มีองค์ความรู้ และการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่นำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงานและนวัตกรรม</p>	<p>มีระบบนิเวศการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ และบูรณาการการจัดการความรู้สู่นวัตกรรม</p>	<p>พัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้เป็น Digital KM</p>		

## 6. Strategic House



## 7. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และการดำเนินการ

SO1 มุ่งองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานและนวัตกรรมด้านดิจิทัลและโทรคมนาคมที่สอดคล้องกับทิศทาง และยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างครบถ้วน

Strategic Goal	2566	2567	2568	2569	2570
การแบ่งปันความรู้ที่เป็น critical knowledge / pain point ของสายงาน ในระบบ NT KM (จำนวนองค์ความรู้)	15	20	25	25	30
ร้อยละของการมีส่วนร่วมแบ่งปันความรู้ในระบบ NT KM ของพนักงานในสายงาน	20	25	30	35	40

แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ	66	67	68	69	70
MP1.1 แผนการจัดการความรู้ ประจำสายงาน (องค์ความรู้ด้านการขาย, การบริหารและจัดการความเสี่ยง, Call center)	คณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรมประจำสายงาน					
MP1.2 แผนการจัดเก็บองค์ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สถาบันวิชาการ และคณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรมประจำสายงาน					
MP1.3 กิจกรรมรวบรวมและพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ เพื่อต่อยอดสู่นวัตกรรม	คณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรมประจำสายงาน ผู้รับผิดชอบหลัก สถาบันวิชาการ ผู้รับผิดชอบรอง					

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

- การแบ่งปันความรู้ที่เป็น critical knowledge / pain point ของสายงาน ในระบบ NT KM โดยวัดจากจำนวนองค์ความรู้ที่มีการแบ่งปันความรู้ในระบบ NT KM
- ร้อยละของการมีส่วนร่วมแบ่งปันความรู้ในระบบ NT KM ของพนักงานในสายงาน โดยวัดจากร้อยละของพนักงานในการเข้ามามีส่วนร่วมในการแบ่งปันและเรียนรู้ในระบบ NT KM

โดยได้กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO1) คือ เสริมสร้างและยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic KM) ที่ประกอบด้วยการจัดการ



ความรู้ในการปรับปรุงการทำงาน และการจัดการความรู้ในการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งได้กำหนดแผนการดำเนินการ 3 แผนงาน ประกอบด้วย

1. แผนการจัดการความรู้ ประจำสายงาน (MP1.1) เป็นการถ่ายทอดการจัดการความรู้ไปสู่การจัดการความรู้โดยสายงาน ซึ่งสายงานทุกสายงานจะดำเนินการจัดการความรู้ตามขอบเขตความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) ของสายงานทั้งเพื่อการปรับปรุงการทำงานและการพัฒนานวัตกรรมของสายงาน เช่น องค์กรความรู้ด้านการขาย การบริหารและจัดการความเสี่ยง Call center โดยรวบรวมจัดเก็บองค์ความรู้เหล่านั้นไว้ในระบบ 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 พัฒนาระบบนิเวศน์การจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบทั้งในด้าน KM Role Model และการสนับสนุนการจัดการความรู้โดยผู้บริหาร วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงาน และแรงจูงใจและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้

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

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

จากวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ SO3 การพัฒนาระบบนิเวศน์การจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบทั้งในด้าน KM Role Model และการสนับสนุนการจัดการความรู้โดยผู้บริหาร วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงาน และแรงจูงใจและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จะเป็นการพัฒนาหลากหลาย ที่สนับสนุนการจัดการความรู้ขององค์กรให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ที่สามารถทำให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยได้กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (SG) ไว้ดังนี้

- KM Role Model ของผู้บริหารทุกระดับที่สอดคล้องตามหลักเกณฑ์และแนวทางของ Role Model โดยวัดจากจำนวนคนต่อสายงาน ที่ประกอบด้วยระดับส่วนภายใต้สายงาน 1 คน ระดับฝ่าย 1 คน และระดับรองกรรมการผู้จัดการใหญ่หรือผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ของสายงาน 1 คน
- คะแนนการสำรวจพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงาน 3.5 คะแนน โดยวัดจากระดับคะแนนจากผลสำรวจพฤติกรรมกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของพนักงาน

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

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 แผนสนับสนุนการนำความรู้ไปสู่นวัตกรรม	ฝ่ายวิจัยและพัฒนา (วช.) ศูนย์นวัตกรรมดิจิทัล (ศต.) และสถาบันวิชาการ					

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

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

โดยได้กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO4) คือ พัฒนาและบูรณาการการจัดการความรู้สู่นวัตกรรม (KM Innovation) และได้กำหนดแผนการดำเนินการคือ แผนสนับสนุนการนำความรู้สู่สู่นวัตกรรม (MP4.1) ซึ่งจะเป็นการดำเนินการร่วมกับฝ่ายวิจัยและพัฒนา (วช.) ศูนย์นวัตกรรมดิจิทัล (ศต.) ในการกำหนดกลไก และเครื่องมือในการถอดแนวคิด วิธีการวิเคราะห์ หรือเทคนิค วิธีการในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อมาจัดเก็บ และต่อยอดองค์ความรู้ในการพัฒนานวัตกรรม

## 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 และความรับผิดชอบต่อหน้าที่งานของพนักงานแต่ละคน 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

## 8. งบประมาณตามแผนแม่บทการจัดการความรู้

งบประมาณพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประมาณปีละ 2,000,000 บาท

## 9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- มีองค์ความรู้ที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงานและนวัตกรรมด้านดิจิทัลและโทรคมนาคมที่สอดคล้องกับทิศทาง และยุทธศาสตร์ขององค์กร
- มีระบบนิเวศการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
- มีเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้เพื่อถอดความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่นำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานและนวัตกรรม

## 10. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

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

## 11. ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง ผลกระทบ และแนวทางบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความรู้

ในการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรพบว่าปัจจัยความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงต่อการดำเนินการมากที่สุดคือ เรื่องของวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรที่ไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ตามตารางที่วิเคราะห์ความเสี่ยง ผลกระทบ และแนวทางหรือมาตรการที่ใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

ปัจจัย ความเสี่ยง	สาเหตุ ความเสี่ยง	การประเมินระดับความรุนแรง (เทียบตาราง Risk Profile)			มาตรการ / การบริหารจัดการ	ผู้รับผิดชอบ
		โอกาสเกิด (Likelyhood)	ผลกระทบ (Impact)	ระดับความ 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 แผนส่งเสริมพฤติกรรมการเรียนรู้ 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





จัดทำโดย

คณะทำงานเพื่อยกระดับด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม