

แผนแม่บทการจัดการความรู้ของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ประจำปีงบประมาณ 2568-2572 และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2568



สารบัญ

1. ข้อมูลทั่วไปของ ทอท.	5
2. ทิศทางและนโยบายการจัดการความรู้ของ ทอท.	14
3. บทวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของ ทอท.	18
4. แหล่งข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ของ ทอท.	48
5. การเปลี่ยนแปลงหลักการและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านการจัดการความรู้ของคู่แข่ง/คู่เทียบ ในภาคอุตสาหกรรมการบินและที่เกี่ยวข้อง	67
6. บทวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของ ทอท.	73
7. การวิเคราะห์จุดอ่อนหรือปัญหา (Pain Points) ด้านการบริหารจัดการความรู้ของ ทอท.	96
8. จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา และภัยคุกคาม (SWOT) ด้านการจัดการความรู้ของ ทอท.	99
9. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเทียบเชิงยุทธศาสตร์ และสมรรถนะหลักเพื่อการจัดการความรู้ ของ ทอท.	106
10. การกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ของ ทอท. ปี 2568-2572	109
11. รายละเอียดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ของ ทอท. ปี 2568-2572.....	121
แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568	154

1. ข้อมูลทั่วไปของ ทอท.

1) ลักษณะองค์กร

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) หรือ ทอท. เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522 ต่อมาได้รับการแปรรูปตามพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2542 จากนั้นจึงแปลงสภาพจากการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจมาเป็นบริษัทมหาชนจำกัด และได้รับการจัดตั้งในรูปของบริษัทมหาชนจำกัด เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2545 ตามพระราชกฤษฎีกา กำหนดอำนาจ สิทธิ และประโยชน์ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2545 และได้จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทอท.ประกอบธุรกิจท่าอากาศยานของประเทศ ไทย โดยธุรกิจหลักประกอบด้วย การจัดการ การดำเนินงาน และการพัฒนาท่าอากาศยาน โดยมีท่าอากาศยานในความรับผิดชอบ 6 ท่าอากาศยาน ได้แก่ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ทสภ.), ท่าอากาศยานดอนเมือง (ทดม.), ท่าอากาศยานภูเก็ต (ทกภ.), ท่าอากาศยานเชียงใหม่ (ทชม.), ท่าอากาศยานหาดใหญ่ (ทหญ.) และท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวงเชียงราย (ทชร.) ซึ่งท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งนี้ ให้บริการเที่ยวบินภายในประเทศและระหว่างประเทศ โดยมีท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเป็นท่าอากาศยานหลักของประเทศ ทอท. โดยบทบาทของ ทอท. ในฐานะรัฐวิสาหกิจและบริษัท มหาชน มิได้คำนึงถึงแต่เพียงการสร้างผลกำไรหรือการเติบโตทางเศรษฐกิจเท่านั้น หากแต่ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับการคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียตลอดห่วงโซ่คุณค่าและยังเป็นองค์กรที่สนับสนุน การเชื่อมโยง การขนส่งทางอากาศ ช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทยอย่างยั่งยืน สะท้อนบทบาทของ ทอท. ในฐานะรัฐวิสาหกิจที่สร้างความสมดุลในการดำเนินงานทั้งเชิงรัฐและเชิงพาณิชย์ จากการที่ ทอท. มีการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงความสมดุล ในด้านมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม พร้อมด้วยหลักธรรมาภิบาล ทำให้ในปี 2564 ทอท. ได้รับรางวัล อาทิ ได้รับคัดเลือกเป็นสมาชิกกลุ่มหลักทรัพย์ที่มีการดำเนินงานอย่างยั่งยืน (Thailand Sustainability Investment (THSI)) จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยต่อเนื่องเป็นปีที่ 7 รวมถึงได้รับรางวัล ASEAN Asset Class PLCs ซึ่งเป็นรางวัลด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียนในภูมิภาคอาเซียน และการได้รับประกาศให้เป็นสมาชิก Dow Jones Sustainability Index (DJSI) ต่อเนื่องเป็นปีที่ 9 เป็นต้น จึงทำให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มสามารถมั่นใจได้ว่า ทอท. มีการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย สังคมและสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปกับการสร้างผลประโยชน์ที่ดี สามารถสร้างคุณค่าให้สังคมและเติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไป

2) วิสัยทัศน์ (VISION)

“ทอท. เป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ดีระดับโลก : การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึง
ความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล”

3) พันธกิจ (MISSION)

“ประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งดำเนินการกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่อง
กับการประกอบกิจการท่าอากาศยาน โดยคำนึงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน”

4) ค่านิยมองค์กร (AOT CORE VALUE)

1. ให้ใจ (Service Minded): การให้บริการด้วยใจเหนือความคาดหวัง ตระหนักและเข้าใจในบทบาท
ความรับผิดชอบที่ต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ (ภายในและภายนอกองค์กร) ให้บริการอย่าง
มีคุณภาพในระดับที่เหนือความคาดหวัง ให้ใจกับการบริการเพื่อให้ผู้ใช้บริการได้รับบริการที่ดีที่สุด
เกินความคาดหวังและเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร

2. มั่นใจ (Safety & Security): เป็นเลิศในมาตรฐานความปลอดภัย ตระหนักถึงความปลอดภัยและการรักษา
ความปลอดภัย เสมือนเป็นหนึ่งในหัวใจของงานในความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงคุณภาพด้วยความมั่นใจ
ภายใต้กฎหมาย ข้อกำหนด และมาตรฐานสากล อย่างเคร่งครัดเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ใช้บริการและ
เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน

3. ร่วมใจ (Teamwork): รวมพลัง ให้เกียรติทุกความเห็น มีความเข้าใจในรูปแบบกระบวนการทำงานของ
แต่ละหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร รับฟังความคิดเห็น แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน และให้ความ
ร่วมมืออย่างเต็มที่ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ ในทิศทางเดียวกันทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และ
องค์กรนำพาองค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงระดับโลก

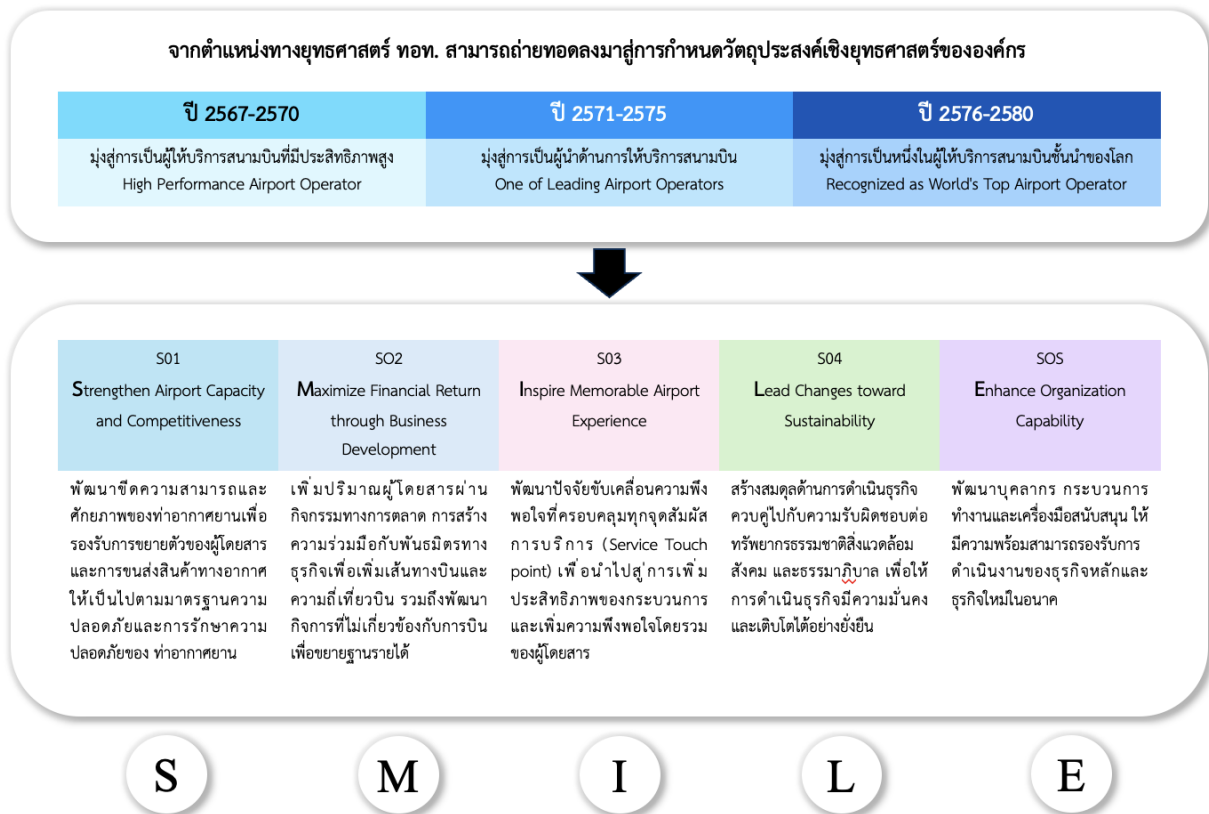
4. เปิดใจ (Innovation): พัฒนาไม่หยุดยั้ง มีความกระตือรือร้น ใฝ่เรียนรู้ในธุรกิจการบินและมาตรฐานสากล
ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เปิดใจรับนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ด้าน
กระบวนการและรูปแบบการทำงานที่ยกระดับคุณภาพ เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ถ่ายทอดความรู้
ในองค์กร สามารถแข่งขันได้ในระดับสากลอย่างยั่งยืน

5. ภูมิใจ (Integrity): ยึดมั่นผลประโยชน์องค์กร แสดงออกในการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นคุณภาพตามหลัก
คุณธรรมและจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบอย่าง

สม่ำเสมอุมิใจที่ได้ยึดมั่นในผลประโยชน์ขององค์กร ภายใต้ความถูกต้อง เพื่อสนับสนุนให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล(Good Governance) สูงสุด

5) ตำแหน่งทางเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ของแผนวิสาหกิจ ทอท.

ทอท. ได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ ทอท. (AOT Strategic Positioning) ออกเป็น 3 ระยะ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานจนถึงปี 2580 ดังนี้



ระยะที่ 1 ปี 2567 – 2570 มุ่งสู่การเป็นผู้ให้บริการสนามบินที่มีประสิทธิภาพสูง (High Performance Airport Operator)

ระยะที่ 2 ปี 2571 - 2575 มุ่งสู่การเป็นผู้นำด้านการให้บริการสนามบิน (One of Leading Airport Operators)

ระยะที่ 3 ปี 2576 - 2580 มุ่งสู่การเป็นหนึ่งในผู้ให้บริการสนามบินชั้นนำของโลก (Recognized as World's Top Airport Operator)

6) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives: SO) ของแผนวิสาหกิจ ทอท.

5.1) พัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพของท่าอากาศยานเพื่อรองรับการขยายตัวของผู้โดยสารและการขนส่งสินค้าทางอากาศ ให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยของท่าอากาศยาน (Strengthen Airport Service Capacity and Competitiveness)

5.2) เพิ่มปริมาณผู้โดยสารผ่านกิจกรรมทางการตลาด การสร้างร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อเพิ่มเส้นทางบินและความถี่เที่ยวบิน รวมถึงพัฒนาบริการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน เพื่อขยายฐานรายได้ (Maximize Financial Return through Business Development)

5.3) พัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนความพึงพอใจที่ครอบคลุมทุกจุดสัมผัสการบริการ (Service Touch point) เพื่อไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ และเพิ่มความพึงพอใจโดยรวมของผู้โดยสาร (Inspire Memorable Airport Experience)

5.4) สร้างสมดุลด้านการดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับการรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อมสังคมและธรรมาภิบาล เพื่อให้การดำเนินธุรกิจมีความมั่นคงและเติบโตได้อย่างยั่งยืน (Lead Changes toward Sustainability)

5.5) การบริหารจัดการบุคลากร กระบวนการทำงานและเครื่องมือสนับสนุน ให้มีความพร้อมสามารถรองรับการดำเนินงานของธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ในอนาคต (Enhance Organization Capability)

7) ยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์ ของแผนวิสาหกิจ ทอท.

ทอท. กำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อนำองค์กรสู่การเป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก ที่ให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ โดยคำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล ซึ่งสามารถแสดงความเชื่อมโยงองค์ประกอบหลักของการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ทั่วทั้งองค์กรผ่านแผนภาพ AOT Strategy House ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 – 2570) ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2567) ได้ดังนี้



ที่มา : ยุทธศาสตร์ภายใต้ Strategy House ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 - 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2567)

จากข้อมูลตามแผนภาพข้างต้นนี้ จะพบยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ คือ

ยุทธศาสตร์ 5: พัฒนาระบบการและคุณภาพการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้โดยสารและผู้มีส่วนได้เสีย โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

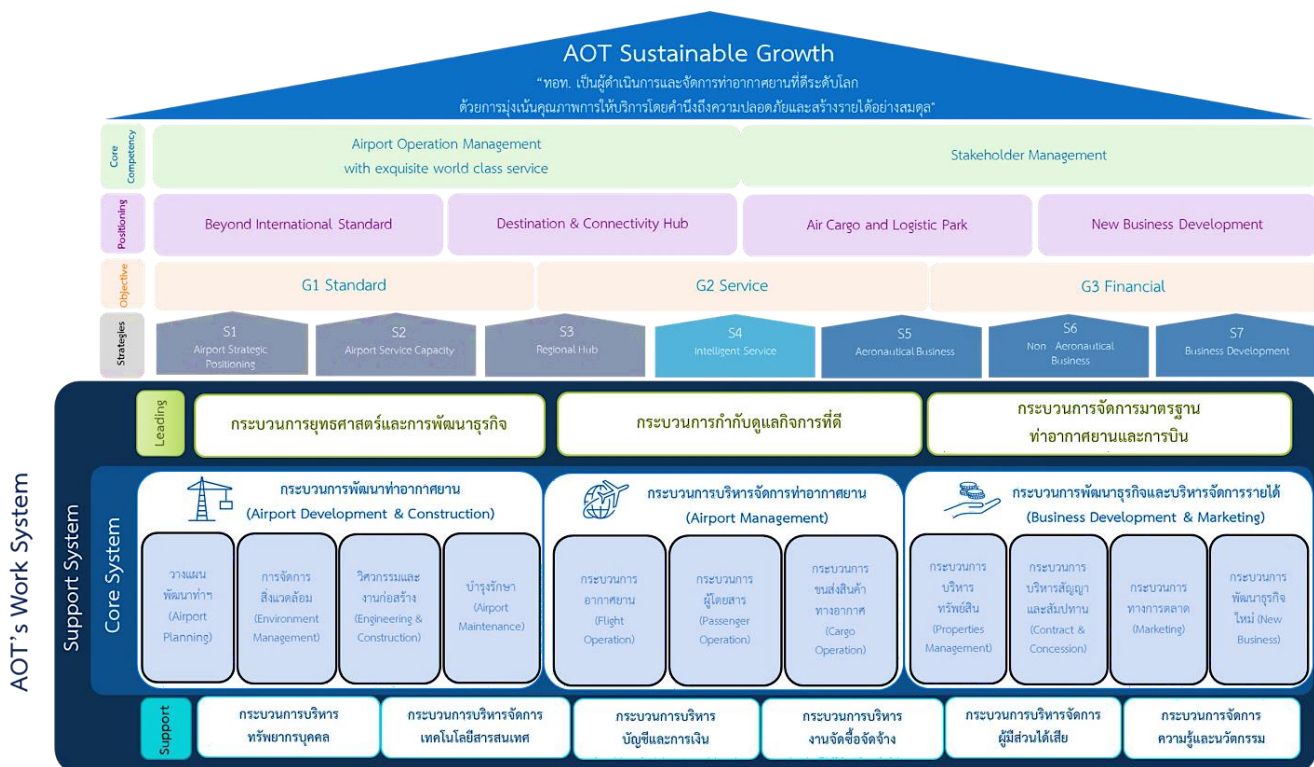
- กลยุทธ์ 5.1 พัฒนปัจจัยขับเคลื่อนความพึงพอใจของผู้โดยสารและสร้างร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสีย
- กลยุทธ์ 5.2 ขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับประสบการณ์ของผู้ใช้บริการ

ยุทธศาสตร์ 7: พัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการองค์กร โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

- กลยุทธ์ 7.1 เพิ่มศักยภาพทุนมนุษย์ให้สามารถรองรับธุรกิจท่าอากาศยานและธุรกิจในอนาคต
- กลยุทธ์ 7.2 พัฒนาระบบการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและมุ่งสู่การเป็น Digital Transformation

8) ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

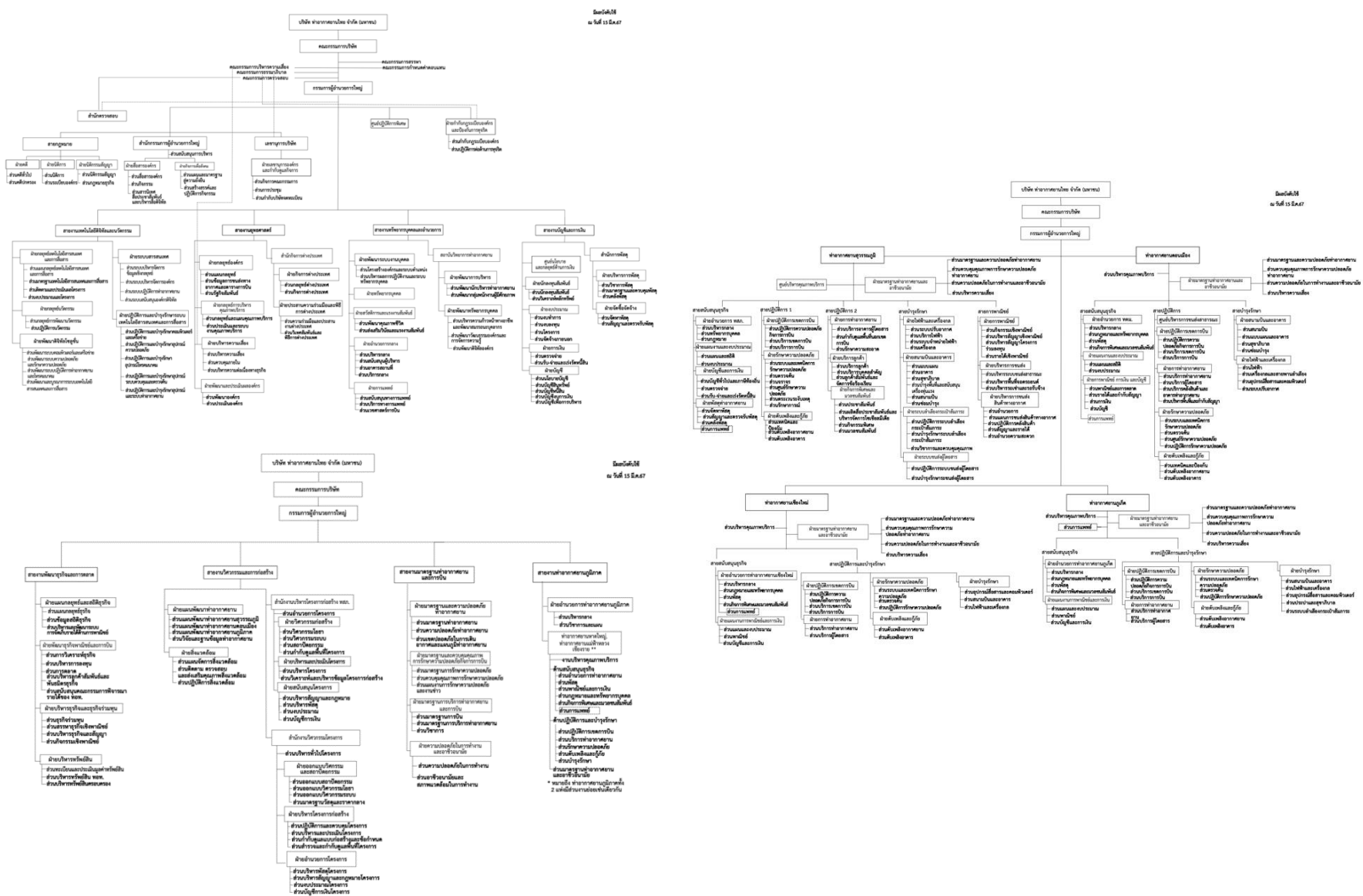
ห่วงโซ่คุณค่าของ ทอท. เป็นกลไกสำคัญที่สะท้อนถึงระบบงาน (Work System) และกระบวนการทำงานหลัก (Work Process) และสนับสนุน (Core and Support System and Process) ซึ่งบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียสามารถนำมาเป็นต้นทางสำหรับการค้นหา ระบุ รวบรวม เรียบเรียง จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และต่อยอดให้เกิดองค์ความรู้ (Knowledge) ใหม่ที่จำเป็นต่อการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมการปฏิบัติงานประจำวันตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ให้บรรลุสำเร็จผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายอย่างยั่งยืนโดยสามารถแสดงเป็นแผนภาพได้ ดังนี้



และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2568



9) โครงสร้างองค์กร (ณ วันที่ 15 มีนาคม พ.ศ. 2567)



● **ผู้มีส่วนได้เสียเป้าหมายของ ทอท.**

ผู้มีส่วนได้เสียเป้าหมายของ ทอท. ซึ่งระบุได้จากทิศทางการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึง ระบบ/กระบวนการทำงานหลักและสนับสนุน (Core and Support System and Process) ตามห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ประกอบด้วย

1. **ลูกค้า** หมายถึง ผู้ใช้บริการหรือผลิตภัณฑ์ด้านบริการของ ทอท.ในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต โดยครอบคลุมผู้ให้บริการโดยตรง และผู้นำผลิตภัณฑ์และบริการของ ทอท. ไปเป็นส่วนหนึ่งของการนำเสนอบริการอีกทอดหนึ่ง โดยมีความสัมพันธ์กับ ทอท.ในรูปแบบการสร้างรายได้ให้กับ ทอท.โดยตรง ประกอบด้วย สายการบิน, ผู้โดยสาร/ผู้ให้บริการ และผู้ประกอบการ/ผู้เช่า โดยตัวอย่างของลูกค้า เช่น สายการบิน ผู้แทน AOC ผู้แทนสมาคมตัวแทนขนส่งสินค้าทางอากาศไทย, ผู้โดยสาร, ผู้ให้บริการ เช่น ผู้มาส่ง-รับผู้โดยสาร ผู้ที่มาใช้บริการร้านค้า/ร้านอาหารในท่าฯ, ผู้ประกอบการ/ผู้เช่า (เช่น ร้านค้าเชิงพาณิชย์ ผู้ประกอบการรถเช่า ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์) เป็นต้น
2. **พันธมิตรทางธุรกิจ** หมายถึง บริษัทย่อยและบริษัทร่วมของ ทอท. รวมทั้ง หน่วยงานภาครัฐและเอกชน หรือองค์กรธุรกิจ ที่ทำความตกลงกับ ทอท.ในการดำเนินธุรกิจด้านการให้บริการที่เกี่ยวข้องและ/หรือการบริการที่เป็นส่วนหนึ่งในห่วงโซ่อุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทั้งในด้านธุรกิจ และด้านผลการดำเนินงานตามพันธกิจที่หน่วยงานกำหนด ได้แก่
 - **ผู้ส่งมอบ** หมายถึง หน่วยงานหรือองค์กรธุรกิจที่เป็นผู้จัดหาหรือส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการรวมถึงสาธารณูปโภคที่จำเป็นต่อการดำเนินงานท่าอากาศยานให้กับ ทอท. โดยได้รับค่าตอบแทนจาก ทอท.ในรูปของรายได้ ค่าจ้างเงินเดือน ประกอบด้วย ผู้ส่งมอบสินค้าและบริการ, ผู้ส่งมอบแรงงาน, ผู้ส่งมอบด้านสาธารณูปโภค, ผู้ส่งมอบด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร และ ผู้ส่งมอบด้านทักษะความรู้
 - **หน่วยงานที่ดำเนินงานภายในท่าอากาศยาน** หมายถึง บุคคล หน่วยงานราชการ หรือองค์กรธุรกิจที่ปฏิบัติงานสนับสนุนส่งเสริมกิจการของท่าอากาศยาน รวมถึงธุรกิจภาคการท่องเที่ยวและการบริการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการดำเนินงานที่เป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการให้บริการผู้โดยสารสินค้า และสายการบิน ร่วมกับ ทอท. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจของหน่วยงาน
 - **คู่ความร่วมมือ** หมายถึง หน่วยงานราชการ หรือองค์กรธุรกิจที่มีการสร้างความร่วมมือกับ ทอท.โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ทั้งในด้านธุรกิจและด้านผลการดำเนินงานตามภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งอาจมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน หรือการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ที่ไม่ใช่ด้านการเงินระหว่างกัน ทั้งนี้ อาจมีการกำหนดเป็นข้อตกลงหรือไม่ก็ได้ แต่มีการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานอย่างชัดเจน
3. **หน่วยงานกำกับดูแล** หมายถึง หน่วยงานที่กำกับดูแลการดำเนินงานของ ทอท.ทั้งในด้านนโยบาย ด้านการเงิน ด้านการดำเนินงาน ด้านพื้นที่และสิ่งปลูกสร้าง ด้านวิชาชีพ โดยมุ่งหวังเพื่อให้การบริหารจัดการท่าอากาศยานมีประสิทธิภาพ และสร้างมูลค่าให้กับสังคมและประเทศชาติได้มากยิ่งขึ้น
4. **บุคลากรของ ทอท.** หมายถึง กรรมการ, กรรมการผู้อำนวยการใหญ่, ผู้บริหารตามสัญญาจ้าง และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก, พนักงาน และ ลูกจ้างของ ทอท. (ลูกจ้างตามสัญญาจ้าง เป็นรายบุคคล)

5. ผู้ถือหุ้น นักลงทุน และนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ หมายถึง บุคคล นิติบุคคล ภาครัฐ (กระทรวงการคลัง) หรือเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่ถือครองหุ้นของ ทอท.หรือมีความสนใจที่จะลงทุนในหุ้น ทอท. รวมถึงนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ที่ทำหน้าที่วิเคราะห์และศึกษาหุ้น ทอท.
6. ชุมชนและสังคม หมายถึง บุคคล กลุ่มบุคคล ชุมชน หน่วยงานราชการ หรือองค์กรธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินกิจการท่าอากาศยานทั้งในด้านบวกและด้านลบ และผู้ที่ให้ความร่วมมือสนับสนุนและความช่วยเหลือในกรณีเหตุฉุกเฉิน รวมถึงผู้ที่ให้ความสนใจต่อการดำเนินงาน ของ ทอท. โดยอาจเป็นผู้มีบทบาทต่อการตัดสินใจในการกำหนดนโยบายหรือการดำเนินงานที่สำคัญ หรือเป็นผู้ที่มีส่วนได้รับการสนับสนุนให้คุณภาพ ชีวิตดีขึ้น แบ่งเป็น ชุมชนโดยรอบท่าอากาศยาน และสังคม
 - ชุมชนโดยรอบท่าอากาศยาน ประกอบด้วย เกณฑ์ตามการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม EIA criteria (5 KM), เกณฑ์ตามแผนฉุกเฉินของท่าอากาศยาน Emergency Response Criteria (8 KM) และ เกณฑ์ตามผลกระทบด้านเสียงจากอากาศยาน Noise Contour Criteria (E/W 1 KM, N/S 10 KM) เช่น ชุมชน, วัด, โรงเรียน, สมาคม, ตัวแทนชุมชน/หมู่บ้าน, หน่วยงานในท้องที่โดยรอบท่าอากาศยาน และ บริษัท/ห้างร้าน ธุรกิจ ในพื้นที่ เป็นต้น
7. สื่อ หมายถึง หน่วยงาน สถาบัน บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลกับ ทอท.ในลักษณะเป็นผู้สื่อสารเผยแพร่ข้อมูลการดำเนินงานของ ทอท. ไปสู่สังคมและประชาชนผ่านช่องทางต่างๆ ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของ ทอท.ได้ทั้งทางบวกและทางลบ โดยแบ่งเป็น สื่อทางการและสื่อที่ไม่เป็นทางการ
 - สื่อที่เป็นทางการ หมายถึง สื่อที่มีการจดทะเบียนเป็นสื่อมวลชน มีช่องทางในการติดต่อชัดเจน มีการกำหนดแนวทางในสื่อสาร เผยแพร่อย่างชัดเจนทั้งในรูปแบบออฟไลน์และออนไลน์ เช่น สื่อช่องต่างๆ ที่มีการเผยแพร่ทั้งในโทรทัศน์ วิทยุ หรือในช่องทางออนไลน์ของช่อง, สื่อข่าว ที่เผยแพร่ทั้งในหนังสือพิมพ์ หรือช่องทางออนไลน์ เป็นต้น
 - สื่อที่ไม่เป็นทางการ หมายถึง สื่อทั่วไปที่ไม่มีการจดทะเบียนเป็นสื่อมวลชน ไม่มีช่องทางในการติดต่อที่ชัดเจน แต่สามารถสร้างผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กรได้ในวงกว้าง เช่น Youtuber Blogger หรือบุคคลทั่วไป เช่น ประชาชนทั่วไปที่มีการเผยแพร่ข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ทอท.ในช่องทางสาธารณะต่างๆ เช่น Facebook Instagram ฯลฯ รวมถึง Youtuber, Blogger, Influencer, TikToker ทั้งที่มีช่องทางเผยแพร่ที่ชัดเจน หรือไม่มีก็ได้

2. ทิศทางและนโยบายการจัดการความรู้ของ ทอท.

คณะกรรมการ ทอท. มุ่งหวังให้การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นจุดเริ่มต้นของการคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้ ทอท. ก้าวสู่การเป็นบริษัทชั้นนำระดับโลกทั้งในอุตสาหกรรมจัดการท่าอากาศยานและการบิน ตลอดจนอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องอื่นได้อย่างแท้จริง ดังนั้นจึงกำกับให้ ทอท. นำมาตรฐานด้านการบริหารจัดการความรู้ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ ได้แก่ American Productivity & Quality Center (APQC), ISO 30401 และอื่นๆ รวมถึงหลักปฏิบัติตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) มาเป็นกรอบอ้างอิงเพื่อการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศทั่วทั้งองค์กร โดยเน้นการเสริมสร้างโครงสร้างผู้รับผิดชอบ ค่านิยม ระบบการบริหารจัดการ ส่งเสริม และตรวจติดตาม ที่ครบถ้วนในเชิงบูรณาการ สรุปเป็นรายละเอียดได้ดังนี้

- การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท. ซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนคณะกรรมการจำนวน 2 ท่าน และกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เป็นผู้กำกับดูแลและเสริมสร้างมาตรฐานความเพียงพอของระบบการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management System) ที่บูรณาการได้กับระบบการบริหารจัดการนวัตกรรม ระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และระบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศที่เกี่ยวข้อง
- การมอบหมายให้สถาบันวิทยาการท่าอากาศยาน ร่วมกับฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล และฝ่ายพัฒนาวิทยาการและนวัตกรรม เป็นฝ่ายงานหลักร่วมกับตัวแทนของทุกสายงาน/ฝ่ายงานภายในองค์กร ทำหน้าที่สร้างการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของ ทอท. ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการความรู้ที่องค์กรคาดหวัง
- การมอบหมายให้กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และผู้นำระดับสูง 2 ลำดับรองจากกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เป็นผู้สื่อสารและปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ (Role Model) ให้บุคลากร ทอท. เกิดการรับรู้ ยอมรับ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปสู่ค่านิยมด้านการบริหารจัดการความรู้ด้วยความสมัครใจ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างแท้จริงในที่สุด
- การจัดให้มีแผนพัฒนาการจัดการความรู้ เป็นกรอบการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมในเชิงยุทธศาสตร์ระยะยาว 5 ปีและแผนปฏิบัติการประจำปี ที่เชื่อมโยงและรองรับความสำเร็จของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตำแหน่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของ ทอท. ในแต่ละช่วงเวลา โดยแผนพัฒนาการจัดการความรู้ระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี องค์กรจะนำเสนอให้คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมพิจารณาให้ความเห็นชอบ ก่อนนำส่งคณะกรรมการ ทอท. เพื่อพิจารณา/รับทราบตามความเหมาะสม ก่อนเริ่มปีบัญชี
- การเสริมสร้างให้ ทอท. มีคู่มือการบริหารจัดการความรู้ควบคู่กับคู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม ที่มีองค์ประกอบครบถ้วนและเป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศอย่างน้อย ได้แก่ American

Productivity & Quality Center (APQC), ISO 30401 และหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) หรืออื่นๆ โดยมุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนา 6 ระบบงานที่สำคัญ (KM Key Work Systems) ซึ่งประกอบด้วย

- (1) ระบบการนำองค์กร
 - (2) ระบบการวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน
 - (3) ระบบการเสริมสร้างวัฒนธรรม สภาพแวดล้อม และบุคลากรที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม
 - (4) ระบบการบริหารจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล
 - (5) ระบบการประยุกต์ใช้การบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม เพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงาน
 - (6) ระบบการติดตาม ประเมิน และรายงานผลการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม
- การจัดเตรียมทรัพยากรทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินให้เพียงพอต่อการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการความรู้ระยะยาว 5 ปีและแผนปฏิบัติการประจำปี ผ่านการประยุกต์ใช้หลักเกณฑ์และแนวทางการจัดสรรทรัพยากรที่ถูกกำหนดในกระบวนการวางแผนวิสาหกิจองค์กร นำมาประกอบการจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการด้านการบริหารจัดการความรู้ ควบคู่กับการพิจารณาข้อมูลที่เป็นอื่นทั้งข้อมูลความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการความรู้ และผลสำรวจความต้องการด้านทรัพยากรเพื่อการจัดการความรู้ระดับองค์กรและสายงาน/ฝ่ายงานประจำปีขององค์กร
 - การเน้นพัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) เพื่อเป็นกลไกสร้างสภาพแวดล้อมสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างยั่งยืน (Sustainable Self-Learning) โดยให้ความสำคัญกับ 5 องค์ประกอบได้แก่ บุคคล/กลุ่มคนทั้งภายในและภายนอกองค์กร (People), เนื้อหาความรู้ (Content), การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้และการเรียนรู้ (Technology), วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (Culture) และ ยุทธศาสตร์การเรียนรู้และบริหารจัดการความรู้ (Strategy)
 - การจัดทำแผนที่ความรู้ หรือ Knowledge Mapping ที่มีพื้นฐานจากแบบจำลอง Process-based Knowledge Map ของ APQC และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องอื่น เพื่อเป็นเครื่องมือแสดงเส้นทางเดินสำหรับการบริหารจัดการความรู้ของ ทอท. (Knowledge Roadmap) อย่างเป็นระบบครอบคลุมทั้ง 7 ขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ ดังต่อไปนี้
 - (1) การกำหนดบ่งชี้ระบุความรู้ที่สำคัญขององค์กร (Knowledge Identification) ที่มีพื้นฐานจากกระบวนการ (Process) ของทุกสายงาน/ฝ่ายงาน เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะหลักและความสามารถในการแข่งขันของ ทอท.
 - (2) การสร้าง/แสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) ที่สำคัญทั้งความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึก (Explicit & Tacit Knowledge) จากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอก ที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้เสียเป้าหมาย (Targeted Stakeholder) ที่ระบุได้จากระบบการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้เสียและลูกค้า (Stakeholder and Customer Management : SCM) ทอท.
 - (3) การรวบรวม เรียบเรียง และจัดเก็บความรู้ (Knowledge Organization Codification and Refinement)

- (4) การทำให้บุคลากรทุกระดับเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) อย่างครบถ้วนตามความต้องการ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยทางไซเบอร์และการป้องกันข้อมูลส่วนบุคคลตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่กำหนด
 - (5) การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในและภายนอกองค์กร (Knowledge Sharing)
 - (6) การรักษาความรู้ ทำให้ทันสมัย ยกระดับ และ/หรือต่อยอดความรู้ที่สำคัญเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Learning)
 - (7) การนำความรู้มาใช้ต่อยอดในการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ และการเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning)
- การเชื่อมโยงระบบการบริหารจัดการความรู้กับระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลขนาดใหญ่ (Digital Technology and Big Data Management System) ผ่านการระบุเป็นส่วนหนึ่งของนโยบาย คู่มือปฏิบัติงาน และแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาวและประจำปีของ ทอท. ที่จะนำเสนอแก่คณะอนุกรรมการและคณะกรรมการ ทอท. พิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี ทั้งนี้เพื่อเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการความรู้สู่การเรียนรู้ การคิดสร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรมในระดับกระบวนการปฏิบัติงานประจำวันของแต่ละสายงาน/ฝ่ายงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและเป็นมาตรฐานที่ดียิ่งขึ้นทุกปี
 - การผนวกรวมการบริหารจัดการความรู้กับระบบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management System) โดยการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ ร่วมกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำการวิเคราะห์และระบุจุดที่ต้องควบคุม ฝ้าระมัดระวัง หรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ในกระบวนการปฏิบัติงานของแต่ละสายงาน/ฝ่ายงาน ซึ่งจะนำไปสู่การประเมินขอบเขตความรุนแรง (โอกาสและผลกระทบ) การวางแผนบริหารจัดการ การติดตามและประเมินผลความเสี่ยงที่เป็นระบบและผนวกรวมเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) ของ ทอท.
 - การเสริมสร้างระบบการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการความรู้ ตามนโยบาย คู่มือปฏิบัติงาน ผลเป้าหมายของแผนพัฒนาการจัดการความรู้ระยะยาว 5 ปีและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมอบหมายให้สายงาน/ฝ่ายงานที่รับผิดชอบการจัดการความรู้ร่วมกับฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมาย พร้อมติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี นำเสนอแก่คณะทำงานการจัดการความรู้ของ ทอท. คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม และคณะกรรมการ ทอท. เพื่อพิจารณา/รับทราบอย่างสม่ำเสมอเป็นรายไตรมาสประจำปี ทั้งนี้กำหนดให้ครอบคลุมผลสำเร็จที่สำคัญทั้งในระดับกระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) หรือผลกระทบ (Impact) ในด้านต่างๆ คือ
 - (1) ผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์/ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการจัดการความรู้ (ระบบการนำองค์กร และ ระบบการวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน)
 - (2) ผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร (ระบบการเสริมสร้างวัฒนธรรม สภาพแวดล้อม และบุคลากรที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม)

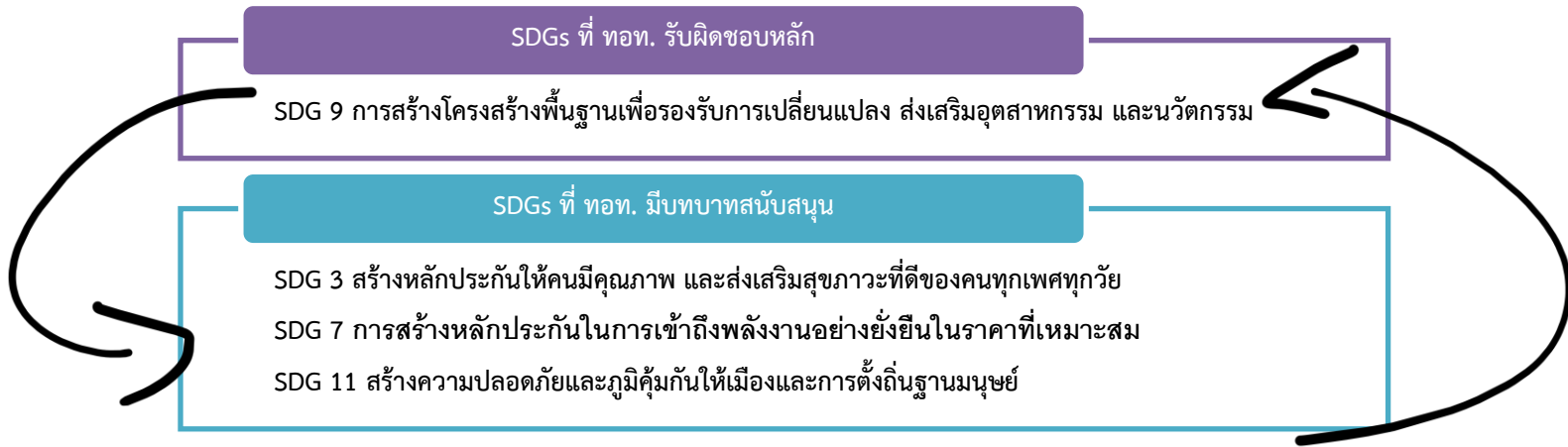
- (3) ผลการปรับปรุงกระบวนการและการพัฒนาที่เกิดจากการจัดการความรู้ รวมถึงผลลัพธ์จากการบูรณาการการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นทั่วองค์กร (ระบบการบริหารจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ และดิจิทัล และระบบการประยุกต์ใช้การบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม เพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงาน)
 - (4) นวัตกรรมซึ่งอาจเกิดจากการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้โดยตรง การใช้เครื่องมือปรับปรุงองค์กรอื่น ๆ หรือมาจากระบบ/กระบวนการที่ใช้ความรู้เป็นฐาน
 - (5) นวัตกรรม ทอท. ที่ได้คิดค้น ได้ใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ
- ทอท. ได้กำหนดระยะเวลาและแนวทางการทบทวนนโยบายและคู่มือปฏิบัติการบริหารจัดการความรู้เพื่อให้มีสาระสำคัญที่เป็นปัจจุบันสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของมาตรฐานและหลักปฏิบัติที่ดีทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ และบริบททั่วไปของ ทอท. ในแต่ละรอบปี โดยมอบหมายให้สายงาน/ฝ่ายที่มีหน้าที่รับผิดชอบการจัดการความรู้โดยตรง ร่วมกับทุกสายงาน/ฝ่ายงานปรับปรุงนโยบายและคู่มือปฏิบัติการดังกล่าวนำเสนอแก่ คณะทำงานการจัดการความรู้ของ ทอท. กรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม และคณะกรรมการ ทอท. เพื่อพิจารณาและรับทราบตามลำดับอย่างสม่ำเสมอทุกปี

3. บทวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของ ทอท.

การทบทวนทิศทางการจัดการความรู้ของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2567 นี้ มีพื้นฐานจากการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่สามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กรทั้งระยะยาวและประจำปีอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะนโยบายและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ภาครัฐด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี กฎหมาย กฎ ระเบียบ และ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงมาตรฐานการจัดการความรู้ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศซึ่งเป็นหลักการและแนวปฏิบัติที่ดีที่ผู้มีส่วนได้เสียคาดหวังให้ ทอท. ปฏิบัติเป็นต้นแบบ (Role Model) กรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงาน รัฐบาลวิสาหกิจตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) ด้านการจัดการความรู้ ของ สคร. กระทรวงการคลัง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงหลักการและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านการจัดการความรู้ของคู่แข่ง/คู่เทียบในภาคอุตสาหกรรมการบินและที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถสรุป เพื่อนำมาพิจารณาประกอบการจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568 -2572 สรุปอย่างเป็นระบบได้ดังนี้

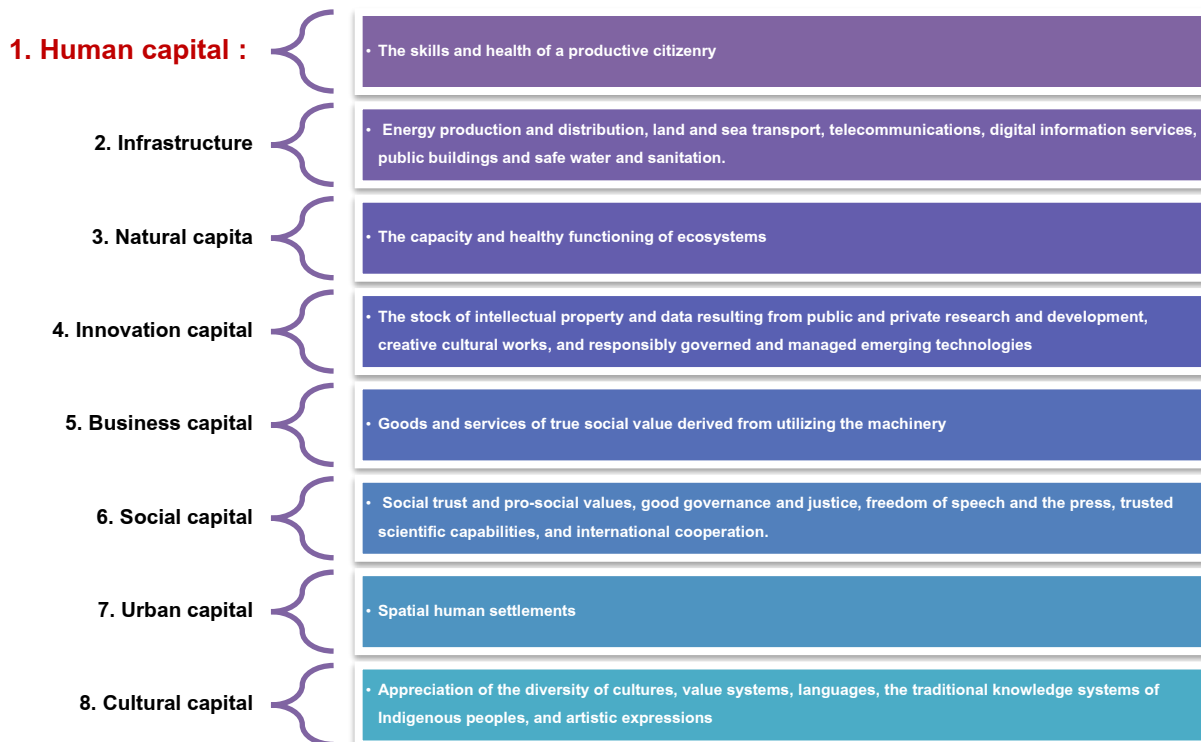
(1) เป้าหมายการพัฒนาความยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

Sustainable Development Goals (SDGs) เป็นเป้าหมายที่มุ่งพัฒนาความยั่งยืนใน 17 ประเด็นหลัก (17 Goals) ครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งในปี 2521 เพื่อทำให้การพัฒนาความยั่งยืนสอดคล้องไปกับหลักการสากลอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น Global Reporting Initiative (GRI) ในทางปฏิบัติจึงได้เพิ่มเติมการคำนึงถึงสิทธิมนุษยชนและการใช้บุคลากร (People) ที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือสังคมเป็นกลไกขับเคลื่อนความสำเร็จ และจากการที่ประเทศไทยให้ความสำคัญกับความยั่งยืนตั้งแต่ปี 2015 จึงได้ยอมรับและนำเป้าหมาย SDGs มาผนวกเป็นส่วนหนึ่งของนโยบาย เป้าหมาย และแผนยุทธศาสตร์ภาครัฐ พร้อมถ่ายทอดสู่ทุกกระทรวงและรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดให้รับผิดชอบเป้าหมายรายประเด็นที่แตกต่างกัน เช่น ทอท. ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบหลักร่วมกับกระทรวงคมนาคมบริหารจัดการเป้าหมาย SDG 9 ในขณะที่หน่วยงานสนับสนุนกระทรวงอื่นใน 3 SDGs คือ SDG 3 SDG 7 และ SDG 11 ดังนั้นเพื่อให้บุคลากรองค์กรมีความรู้ที่เพียงพอต่อการพัฒนาความยั่งยืนตอบสนองได้ทั้งนโยบายรัฐ และทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ที่องค์กรกำหนด จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ ทอท. จะต้องนำเป้าหมาย SDGs มาเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) สำหรับทบทวนแผนแม่บทการจัดการความรู้ระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 โดยสามารถแสดงรายละเอียด SDG ที่ ทอท. ต้องรับผิดชอบ จาก 17 เป้าหมายโดยรวม แสดงในรูปแผนภาพได้ดังนี้



เป้าหมาย SDG	มิติ	สาระสำคัญ	หน้าที่ความรับผิดชอบ ของ ทอท.
1. จัดความยากจนทุกรูปแบบในทุกพื้นที่	สังคม	การจัดความยากจนทุกรูปแบบ โดยเฉพาะผู้ด้อยโอกาสในการเข้าถึงทรัพยากรและการบริการขั้นพื้นฐาน และการให้ความช่วยเหลือชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากความขัดแย้งทางการเมืองและภัยพิบัติทางธรรมชาติ	
2. จัดความด้วย บริลลูความมั่นคงทางอาหาร ปรับปรุงโภชนาการ และสนับสนุนเกษตรกรรมอย่างยั่งยืน	สังคม	การทำให้นิคมและผู้ถือโอกาสเข้าถึงอาหารเพื่อตนเองและคู่ค้าทางโภชนาการ การส่งเสริมการเกษตรอย่างยั่งยืน การปรับปรุงการผลิของเกษตรกรรมขนาดเล็ก การช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสในการเข้าถึงแหล่งที่ดินทำกิน เทคโนโลยีและการตลาดอย่างยั่งยืน และการสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศในการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร	
3. สร้างหลักประกันให้คนมีชีวิตที่มีคุณภาพและส่งเสริมสุขภาพที่ดี	สังคม	การสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า (ความปลอดภัยและประสิทธิภาพด้านโลจิสติกส์ระหว่างประเทศของประเทศต้นแบบ) การสนับสนุนให้สังคมและวัฒนธรรม รวมถึงส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาวัคซีน	สนับสนุน กระทรวงสาธารณสุข
4. สร้างการศึกษาที่มีคุณภาพ เก่งทั้งและทำให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต	สังคม	การให้เด็กได้รับการศึกษาฟรีในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา รวมถึงจัดฝึกอบรม ชุมชนและหน่วยงานทางสังคมและความช่วยเหลือด้านการศึกษา	
5. บรรลุความเท่าเทียมทางเพศ และสร้างงานเต็มขั้นให้สตรีและเด็กผู้หญิง	สังคม	การยุติการเลือกปฏิบัติต่อผู้หญิงและเด็กผู้หญิง ที่ครอบคลุมทั้งด้านค่าจ้าง การจ้างงาน ความรุนแรงและการละเมิดทางเพศ การใช้แรงงานที่ผิดกฎหมาย และการแบ่งแยกชนชั้นทางสังคม	
6. การจัดการน้ำและสุขอนามัยอย่างยั่งยืน	สิ่งแวดล้อม	การทำให้มีน้ำดื่มที่ปลอดภัยในราคาที่เหมาะสม ส่งเสริมงานด้านสุขอนามัย การปกป้องและฟื้นฟูระบบนิเวศที่เกี่ยวข้องกับน้ำ และการส่งเสริมการใช้น้ำอย่างมีประสิทธิภาพและสนับสนุนเทคโนโลยีการบำบัดน้ำในประเทศที่กำลังพัฒนา	
7. การสร้างหลักประกันในการเข้าถึงพลังงานอย่างยั่งยืนในราคาที่เหมาะสม	กับดูแลกิจการที่มี/เศรษฐกิจ	การผลิตไฟฟ้าที่สะอาด การลงทุนในแหล่งพลังงานสะอาด เช่น พลังงานแสงอาทิตย์ พลังงานลม และพลังงานความร้อน การนำทรัพยากรประมงที่ยั่งยืนมาใช้ในอาหารและอุตสาหกรรม การใช้เทคโนโลยีที่สะอาดเพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การขยายโครงสร้างพื้นฐานและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อให้เกิดแหล่งพลังงานสะอาดในประเทศกำลังพัฒนา	สนับสนุน กระทรวงพลังงาน และกระทรวงพาณิชย์
8. การส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืน การจ้างงานเต็มอัตราและงานที่มีคุณค่า	กับดูแลกิจการที่มี/เศรษฐกิจ	การส่งเสริมเศรษฐกิจที่ยั่งยืน โดยการส่งเสริมด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี การส่งเสริมผู้ประกอบการ การสร้างงานที่มีคุณค่าในแรงงานหรือการค้ามนุษย์ และมุ่งเน้นการจ้างงานแบบเต็มเวลาโดยไม่เลือกปฏิบัติ	
9. การสร้างโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมอุตสาหกรรม และนวัตกรรม	กับดูแลกิจการที่มี/เศรษฐกิจ	การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานและนวัตกรรม เพื่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างยั่งยืน	ดำเนินงานหลักร่วมกับ กระทรวงคมนาคม
10. ลดความเหลื่อมล้ำภายในและระหว่างประเทศ	สังคม	การสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ส่งเสริมการพัฒนาและการลงทุนโดยตรงจากชาติไปสู่ภูมิภาคที่มีความจำเป็น การสนับสนุนการอพยพย้ายถิ่นไปสู่ที่ปลอดภัย และแก้ไขปัญหาการแบ่งแยกของทุกประเทศ	
11. การสร้างความปลอดภัยและภูมิคุ้มกันให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์	สังคม	การเพิ่มความยั่งยืนของเมือง การบริหารเมืองเพื่อรองรับการเพิ่มขึ้นของประชากร การทำให้เมืองปลอดภัยและยั่งยืน โดยประชาชนมีที่อยู่อาศัยที่ปลอดภัย การพัฒนาชุมชนแออัด การลงทุนพัฒนาระบบสาธารณูปโภค การสร้างพื้นที่สาธารณะสีเขียว และการวางผังเมืองด้วยแนวทางที่มีส่วนร่วม	สนับสนุน กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
12. การส่งเสริมการผลิตและบริโภคที่ยั่งยืน	สิ่งแวดล้อม	การใช้ทรัพยากรธรรมชาติร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และกำหนดแนวทางการกำจัดขยะและมลพิษ การส่งเสริมการรีไซเคิลและลดของเสียในภาคอุตสาหกรรม และการสนับสนุนประเทศกำลังพัฒนาเพื่อการค้าสู่การบริโภคที่ยั่งยืน	
13. การรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ	สิ่งแวดล้อม	การสร้างความตระหนัก ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวในการรับมือการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ (Climate Change)	
14. การอนุรักษ์และใช้ประโยชน์ทรัพยากรทางทะเลอย่างยั่งยืน	สิ่งแวดล้อม	การปกป้องระบบนิเวศทางทะเลและทางทะเล การอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์ทรัพยากรทางทะเลอย่างยั่งยืน	
15. การปกป้อง ฟื้นฟูและส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากระบบนิเวศทางบก	สิ่งแวดล้อม	การอนุรักษ์และฟื้นฟูระบบนิเวศทางบก อาทิ ป่าไม้ ชื้นชุ่มน้ำ พื้นที่ชุ่มน้ำ และภูเขา การจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน และลดการตัดไม้ทำลายป่า	
16. การส่งเสริมสังคมที่สงบสุข ยุติธรรม ไม่แบ่งแยก	สังคม	การส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎหมายและไม่ละเมิดสิทธิมนุษยชน	
17. การเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลไกและความร่วมมือเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน	กับดูแลกิจการที่มี/เศรษฐกิจ	การเพิ่มความร่วมมือระหว่างประเทศพัฒนาประเทศกำลังพัฒนา (North-South) และความร่วมมือระหว่างประเทศกำลังพัฒนา (South-South) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน และช่วยเหลือประเทศกำลังพัฒนาในการเพิ่มขีดความสามารถ ทำให้เกิดระบบการค้าที่เสมอภาค ยุติธรรม เปิกกว้างและเป็นประโยชน์ต่อกัน	

ทั้งนี้ในปี 2023 Sustainable Development Solutions Network (SDSN) ซึ่งเป็นเครือข่ายที่ทำงานร่วมกับองค์กรสหประชาชาติ ได้จัดทำรายงานการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Report 2023) หรือ SDR 2023 เพื่อติดตามผลสำเร็จตามเป้าหมาย SDGs และได้นำเสนอแนวทางการลงทุนเชิงโครงสร้างพื้นฐานสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเน้นการลงทุนใน 8 มิติสำคัญ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาความยั่งยืน ซึ่ง Human capital เป็นการลงทุนที่มีความสำคัญสูงสุด โดยเน้นให้บุคลากรขององค์กรต้องมีทักษะ ความรู้ความสามารถ และสุขภาพที่ดี เพื่อเป็นปัจจัยพื้นฐานในการส่งเสริมความยั่งยืนให้เป็นไปตามความคาดหวัง โดยแสดง 8 มิติการลงทุนเพื่อความยั่งยืน ได้ ดังนี้



นอกจากมิติการลงทุนดังกล่าว หากพิจารณาเอกสาร Looking Ahead ESG 2030 Prediction ที่จัดทำขึ้นโดย KPMG เพิ่มเติม ก็จะพบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุผลสำเร็จของ SDGs ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยแบ่งออกเป็น ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) สังคม (Social) และ การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Governance) ด้านละ 3 ประเด็นรวมทั้งสิ้น 9 ประเด็น ซึ่งพบปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง 2 ประเด็น ได้แก่ 1. การปรับเปลี่ยนแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนของพนักงาน โดยค่าตอบแทนดังกล่าวต้องสามารถปิดช่องว่างจากประเด็นสำคัญด้านสังคมที่เกี่ยวข้อง เช่น สิทธิมนุษยชนและความเท่าเทียมกันทางสังคม 2. การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงด้าน ESG ที่จะขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และทำให้องค์กรเกิดวัฒนธรรมด้าน ESG ผนวกเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน

ด้านสิ่งแวดล้อม	ด้านสังคม		ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- การประเมินมูลค่าและกำหนดความหลากหลายทางชีวภาพและผลกระทบทางนิเวศวิทยาเป็นสินทรัพย์ประเภทใหม่ ที่องค์กรต้องบริหารจัดการให้เกิดมูลค่า โดยสิ่งมีชีวิตต่างๆ จะถือเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ	- การเรียกร้องให้องค์กรต้องแสดงจุดยืนและการยอมรับที่จะปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประเด็นสำคัญทางสังคม	-	- การปรับเปลี่ยนแนวทางการจ่ายค่าตอบแทนของพนักงาน โดยค่าตอบแทนดังกล่าวต้องสามารถปิดช่องว่างจากประเด็นสำคัญด้านสังคมที่เกี่ยวข้อง เช่น สิทธิมนุษยชนและความเท่าเทียมกันทางสังคม
- ทุกองค์กรต้องปรับตนเองก้าวสู่การชดเชยและลดการปล่อยมลพิษให้เลือนศูนย์ (Zero Emission)	- การผลักดันให้องค์กรเรียนรู้สนับสนุน และรับฟังเสียงของคนกลุ่มน้อย/คนพื้นเมือง/คนท้องถิ่นเพิ่มขึ้นจนทำให้เกิดการรับรู้และวางแนวทางการแก้ไขปัญหาร่วมกันในทุกมิติ	-	- การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงด้าน ESG ที่จะขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และทำให้องค์กรเกิดวัฒนธรรมด้าน ESG ผนวกเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน
- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพื่อความยั่งยืน จะทำให้เกิดการจัดลำดับความสำคัญ และเปลี่ยนแปลงการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ผ่านการติดตามตรวจสอบ จัดเก็บข้อมูล และกำหนดเป้าหมายการพัฒนาตั้งแต่ต้นน้ำจนปลายน้ำ (End to End Process)	- กระบวนการที่เป็นระบบทั้งองค์กรและร่วมกับภายนอกองค์กร จะทำให้เกิดการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี (เน้นให้เกิดผลสำเร็จภายใต้ความร่วมมือในปี 2573)	-	- การเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงานภายในองค์กรโดยองค์กรจะจัดเตรียมทั้งด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย ช่องทางการรับข้อร้องเรียน/แจ้งเบาะแส และกิจกรรมต่างๆ เพื่อถ่ายทอดให้เกิดการปฏิบัติอย่างแท้จริง ซึ่งจะทำให้ผู้ใช้บริการไว้วางใจองค์กร

ในขณะที่ The World Economic Forum ได้เผยแพร่เอกสาร World Economic Forum Global Risks Perception Survey 2022-2023 นำเสนอความเสี่ยงที่เป็นวิกฤตการณ์เร่งด่วนในปัจจุบัน และกลุ่มที่มีแนวโน้มจะรุนแรงขึ้นใน 2 ปีข้างหน้า ค.ศ. 2025 ครอบคลุม 5 กลุ่มความเสี่ยง ด้านเศรษฐกิจ (Economic) สิ่งแวดล้อม (Environmental) ภูมิศาสตร์การเมืองโลก (Geopolitics) สังคม (Social) และเทคโนโลยี (Technological) ซึ่งจะส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อการประกอบธุรกิจของทุกอุตสาหกรรมรวมถึงด้านคมนาคมขนส่ง ดังนั้น จึงมีความสำคัญที่องค์กรต่างๆ รวมถึง ทอท. ต้องเตรียมความพร้อมด้านอัตรากำลัง และทักษะความรู้ความสามารถ เพื่อลดผลกระทบเชิงลบจากปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ดังนี้

1. ความเสี่ยงที่ถือเป็นวิกฤตการณ์ในปัจจุบัน ประกอบด้วย 14 ปัจจัย คือ ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ได้แก่ วิกฤตการณ์ด้านหนี้ และการพลิกโฉมของห่วงโซ่อุปทานโลกในกลุ่มสินค้าที่ไม่ใช่อาหาร และการเพิ่มสูงขึ้นของเงินเฟ้อ/ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) ได้แก่ ความล้มเหลวของการกำหนดและบรรลุเป้าหมาย net-zero emission ระดับโลก/ด้านภูมิศาสตร์การเมืองโลก (Geopolitics) ได้แก่ การพัฒนาชิปนาฬิกานิวเคลียร์ การพัฒนาอาวุธเคมีและอาวุธชีวภาพต่างๆ และการใช้การค้าเป็นเครื่องมือทางนโยบายเศรษฐกิจเพื่อคว่ำบาตรหรือแสดงการตอบโต้กันระหว่างประเทศ/ด้านสังคม (Social) ได้แก่ วิกฤตการณ์อุปทานด้านพลังงาน วิกฤตการณ์ด้านค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้น วิกฤตการณ์อุปทานด้านอาหาร ความอ่อนแอด้านสิทธิมนุษยชน ความต่อเนื่องของสถานการณ์โควิด และความล้มเหลวเชิงโครงสร้างของระบบสุขภาพ และด้านเทคโนโลยี (Technological) ได้แก่ การโจมตีทางไซเบอร์ที่ส่งผลต่อโครงสร้างพื้นฐานสำคัญตามแผนภาพ ได้ดังนี้

2. ความเสี่ยงที่มีแนวโน้มที่จะรุนแรงมากขึ้นใน 2 ปี ข้างหน้า ค.ศ. 2025 ประกอบด้วย 10 ปัจจัยโดยครอบคลุมความเสี่ยงสำคัญด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) ได้แก่ ภัยพิบัติทางธรรมชาติและภัยพิบัติทางสภาพภูมิอากาศที่รุนแรง ความล้มเหลวในการลดการเปลี่ยนแปลงทางภูมิอากาศ เหตุการณ์การทำลายสิ่งแวดล้อมขนาดใหญ่หรือในวงกว้าง ความล้มเหลวในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางภูมิอากาศ และวิกฤตการณ์ด้านทรัพยากรธรรมชาติ / ด้านภูมิศาสตร์การเมืองโลก (Geopolitics) ได้แก่ การเผชิญหน้าทางภูมิเศรษฐกิจ / ด้านสังคม (Social) ได้แก่ วิกฤตการณ์ด้านค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้น การแตกแยกทางสังคมการแบ่งขั้วทางสังคม และการอพยพหรือโยกย้ายถิ่นขนาดใหญ่ด้วยความไม่เต็มใจ และด้านเทคโนโลยี (Technological) ได้แก่ การขยายวงกว้างของอาชญากรรมทางไซเบอร์และภัยคุกคามทางไซเบอร์ โดยไม่พบด้านเศรษฐกิจเป็นความเสี่ยงใน 10 อันดับแรกที่มีแนวโน้มที่จะรุนแรงมากขึ้นในปี 2025

(2) การเปลี่ยนแปลงนโยบายและยุทธศาสตร์ภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ตามภารกิจของ ทอท.

ทอท. ได้ทบทวนและกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องไปกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยได้รับความต้องการในการก้าวสู่การเป็น “ผู้ดำเนินการและจัดการทำอากาศยานที่ดีระดับโลก : การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล” ทำให้แผนแม่บทการจัดการความรู้ปี 2568-2572 และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ 2568 ต้องพิจารณาการเปลี่ยนแปลงของนโยบายและยุทธศาสตร์ภาครัฐทั้งด้านเศรษฐกิจ/อุตสาหกรรม สังคมและสิ่งแวดล้อม ที่ส่งผลกระทบต่อบริหารจัดการความรู้สำหรับรองรับทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ของ ทอท. โดยมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

(2.1) ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)

ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เป็นกรอบการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ภาครัฐ เพื่อให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ภายใต้ 6 ยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงาน ประกอบด้วย



โดยยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างระบบการบริหารจัดการและระบบได้ถึงองค์ความรู้สำคัญที่จำเป็นต่อการประกอบธุรกิจของ ทอท. ประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสียของ ทอท.
2. การสร้าง ความสามารถในการ แข่งขัน	• การส่งเสริมอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ที่ครอบคลุม อุตสาหกรรมชีวภาพ อุตสาหกรรมและบริการการแพทย์ครบวงจร อุตสาหกรรมและบริการดิจิทัล ข้อมูล และปัญญาประดิษฐ์ อุตสาหกรรมและบริการขนส่งและโลจิสติกส์ และอุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ • การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เชื่อมโยง เชื่อมโลก ผ่านการพัฒนาโครงข่ายคมนาคมไร้รอยต่อ สร้างและพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ เพิ่มพื้นที่และเมืองเศรษฐกิจ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสมัยใหม่ และรักษารวมถึงเสริมสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจมหภาค • การพัฒนาเศรษฐกิจบนพื้นฐานผู้ประกอบการยุคใหม่ โดยเน้นการสร้างผู้ประกอบการอัจฉริยะ • การสร้างโอกาสการเข้าถึงบริการทางการเงิน การสร้างโอกาสเข้าถึงตลาด การสร้างโอกาสเข้าถึงข้อมูล และการปรับบทบาทและโอกาสการเข้าถึงบริการภาครัฐ
3. การพัฒนาและ เสริมสร้างทรัพยากร มนุษย์	• การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรมของสังคมไทย โดยใช้ชุมชนเป็นฐาน การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์จากภาคธุรกิจ และส่งเสริมให้คนไทยมีจิตสาธารณะและมีความรับผิดชอบต่อส่วนร่วม • การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต ตั้งแต่ช่วงตั้งครรภ์/ปฐมวัย วัยเรียน/วัยรุ่น วัยแรงงาน และ วัยสูงอายุ • การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ที่เน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต • การตระหนักถึงพหุปัญญา การสร้างเส้นทางการอาชีพ สภาพแวดล้อมการทำงานและระบบสนับสนุนสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษ การดึงดูดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญต่างชาติและคนไทยให้มาสร้างและพัฒนาเทคโนโลยีรวมถึงนวัตกรรมให้กับประเทศ • การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาพที่ดี ผ่านการสร้างความรู้ การป้องกันและควบคุมปัจจัยเสี่ยงด้านสุขภาพ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาพที่ดี • การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ การปลูกฝังและพัฒนาทักษะนอกห้องเรียน และการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. การสร้างโอกาสและ ความเสมอภาคและ เท่าเทียมกันทางสังคม	• การลดความเหลื่อมล้ำสร้างความเป็นธรรมในทุกมิติ จากการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจฐานราก • การกระจายศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี ที่เน้นพัฒนาศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีในภูมิภาค การสนับสนุนการพัฒนาพื้นที่บนฐานข้อมูลความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม รวมถึงพัฒนาแรงงานในพื้นที่ • เสริมสร้างพลังทางสังคม ที่เน้นสังคมที่เข้มแข็งและแบ่งปัน การรองรับสังคมผู้สูงอายุ การสนับสนุนความร่วมมือระหว่างภาครัฐ เอกชน วิชาการ ประชาสังคมและประชาชน การพัฒนาทุนทางสังคมและวัฒนธรรม และสนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสร้างสรรค์ เพื่อรองรับสังคมยุคดิจิทัล • การเพิ่มขีดความสามารถของชุมชนท้องถิ่นให้พึ่งตนเอง การจัดการตนเอง การพึ่งพาตนเอง การสร้างการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อสร้างประชาธิปไตยชุมชน และสร้างภูมิคุ้มกันทางปัญญาให้กับชุมชน
6. การปรับสมดุลและ การพัฒนาระบบการ บริหารภาครัฐ	• ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการและให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส • ภาครัฐบริหารงานแบบบูรณาการ มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายและเชื่อมโยงการพัฒนาในทุกระดับ ทุกประเด็น ทุกภารกิจ และทุกพื้นที่ • ภาครัฐมีขนาดเล็กลง เหมาะสมกับการกิจ เปิดกว้าง ส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ • ภาครัฐมีความทันสมัย โดยเน้นความยืดหยุ่นเหมาะสมกับบริบทการพัฒนาประเทศ และปรับระบบวิธีการปฏิบัติงานให้ทันสมัย • บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่นและเป็นมืออาชีพ • ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ ทุกภาคส่วนร่วมต่อต้านการทุจริต

(2.2) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เป็นแผนแม่บทเพื่อสนับสนุนให้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมบรรลุเป้าหมาย โดยใช้ 23 แผนแม่บท เป็นกลไกสร้างความสำเร็จ ประกอบด้วย (1) ความมั่นคง (2) การต่างประเทศ (3) การเกษตร (4) อุตสาหกรรมและการบริการแห่งอนาคต (5) การท่องเที่ยว (6) พื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ (7) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบ โลจิสติกส์และดิจิทัล (8) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ (9) เขตเศรษฐกิจพิเศษ (10) การปรับเปลี่ยนค่านิยม และวัฒนธรรม (11) ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต (12) การพัฒนาการเรียนรู้ (13) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี (14) ศักยภาพการกีฬา (15) พลังทางสังคม (16) เศรษฐกิจฐานราก (17) ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม (18) การเติบโตอย่างยั่งยืน (19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ (20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (22) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม และ (23) วิจัยและพัฒนานวัตกรรม ซึ่งแผนแม่บทสำคัญที่ ทอท. นำมาพิจารณาสำหรับพัฒนาการจัดการความรู้ของ ทอท. มีดังนี้



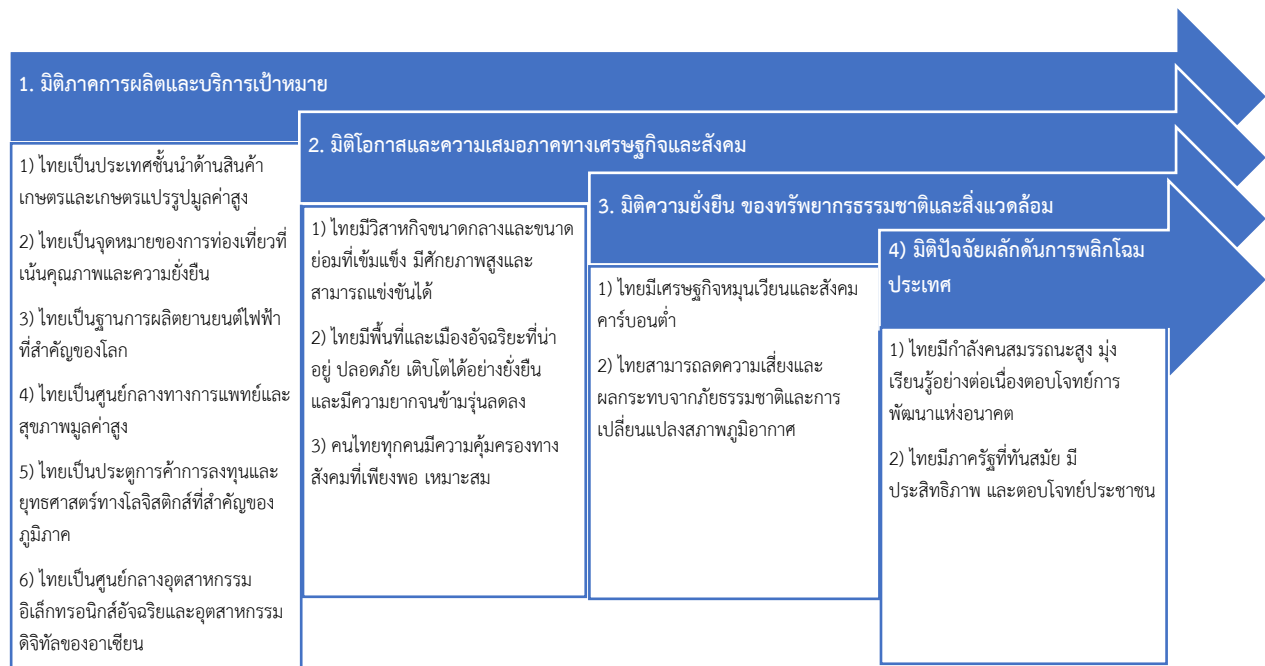
(2.3) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 จัดทำโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” ซึ่งจากการวิเคราะห์ 5 เป้าหมาย และ 13 หมายเหตุ จะทำให้พบประเด็นสำคัญที่ต้องมุ่งเน้นนำมาเป็นกรอบการเสริมสร้างความรู้ของ ทอท. ดังนี้

- เป้าหมาย 5 ประการของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)



- 13 หมายเหตุ เพื่อขับเคลื่อน 5 เป้าหมายให้บรรลุผลสำเร็จ โดยแยกเป็น 4 มิติ คือ



แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงระหว่างหมวดหมู่การพัฒนา กับ เป้าหมายหลัก



ที่มา: แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570)

จากสาระสำคัญของ 5 เป้าหมาย 13 หมวดหมู่ ทำให้เห็นว่าภาครัฐให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างองค์ความรู้ผ่าน 2 หมวดหมู่ ซึ่งถูกระบุไว้ในมิติที่ 4 ปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ ซึ่ง ทอท. ต้องนำมาพิจารณาพร้อมกับหมวดหมู่อื่นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามพันธกิจที่ได้รับมอบหมาย ดังนี้

- มิติภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย
 - หมวดหมู่ที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาคที่มีกลยุทธ์สำคัญ เช่น การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและปัจจัยสนับสนุนเพื่อเป็นประตูการค้าการลงทุนและฐานเศรษฐกิจสำคัญของภูมิภาค ที่มุ่งเน้นการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและพัฒนาปัจจัยสนับสนุนเพื่อสนับสนุนพื้นที่ที่มีศักยภาพและเขตเศรษฐกิจพิเศษทั้งในปัจจุบันและอนาคต และการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโลจิสติกส์ ตลอดจนกลยุทธ์การผลักดันการลงทุนเพื่อปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมเป้าหมายสู่ไทยแลนด์ 4.0 ที่ให้ความสำคัญกับเร่งรัดการปรับการผลิตโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มากขึ้น ทั้งในภาคอุตสาหกรรม ภาคบริการ และโลจิสติกส์ การสร้างระบบดิจิทัลที่เอื้อต่อการค้าการลงทุน และการพัฒนาบุคลากรสู่มาตรฐานระหว่างประเทศเพื่อสนับสนุนการค้าการลงทุน
- มิติปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ
 - หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต ที่มีกลยุทธ์สำคัญ เช่น การเพิ่มพูนและพัฒนาทักษะความรู้ใหม่ เพื่อให้มีทักษะตรงกับงานและอาชีพ

ที่เปลี่ยนแปลงไป การพัฒนาทักษะเดิมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน การพัฒนาแพลตฟอร์มที่เชื่อมโยงการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะ และการเข้าสู่เส้นทางอาชีพเข้าด้วยกันอย่างเบ็ดเสร็จ ปรับรูปแบบการทำงาน ในการใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตลอดจนการพัฒนาระบบนิเวศเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการพัฒนาทางเลือกในการเข้าถึงการเรียนรู้สำหรับผู้ที่ไม่สามารถเรียนในระบบการศึกษาปกติ

- หมวดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน ที่มีกลยุทธ์หลักคือ เช่น การทบทวนกระบวนการทำงานของภาครัฐควบคู่กับพัฒนาการบริการภาครัฐในรูปแบบดิจิทัลแบบเบ็ดเสร็จ การปรับเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐทั้งหมดให้เป็นดิจิทัล และการให้ความสำคัญกับการสร้างพื้นที่นวัตกรรม รวมถึงการส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรภาครัฐด้านดิจิทัลแบบองค์รวมตลอดจนพัฒนาทัศนคติ จริยธรรม องค์ความรู้ และทักษะที่สามารถส่งเสริมและขับเคลื่อนเป้าหมายของประเทศอย่างเป็นระบบทั้งในระดับองค์กร ระดับทีม และระดับบุคคล

(2.4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของไทยระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)

กระทรวงคมนาคมได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาระบบคมนาคมที่ครอบคลุมถึงปี 2580 โดยมีสาระสำคัญที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ตลอดจนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน หรือ (Sustainable Development Goals: SDGs) ที่เน้นพัฒนาระบบขนส่งบนพื้นฐานความยั่งยืนทั้ง 1. การขนส่งที่ปลอดภัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green and Safe Transport) 2. การขนส่งที่มีประสิทธิภาพ (Transport Efficiency) ที่มุ่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้เชื่อมโยงกับฐานการผลิต แหล่งเกษตรกรรมและอุตสาหกรรม ประตูกำแพงและสถานที่ท่องเที่ยวสำคัญ การเชื่อมโยงกับระบบขนส่งรูปแบบต่างๆ และการใช้ระบบขนส่งอัจฉริยะ (Intelligent Transport Systems: ITS) เป็นพื้นฐาน รวมถึง 3. ระบบคมนาคมขนส่งที่เข้าถึงได้อย่างเสมอภาคและเท่าเทียม (Inclusive Transport)

ซึ่งได้กำหนด 5 ยุทธศาสตร์เพื่อสร้างความสำเร็จ ซึ่ง ทอท. สามารถนำมาวิเคราะห์ต่อยอดเพื่อระบุได้ถึงความรู้หลักที่จำเป็นต้องได้รับการรวบรวมและจัดการสำหรับเพิ่มขีดความสามารถองค์กรให้ร่วมผลักดันเป้าหมายของกระทรวงคมนาคมให้บรรลุผลสำเร็จ ได้ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบูรณาการระบบคมนาคมขนส่ง (Integrated Transport Systems)
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริการของภาคคมนาคมขนส่ง (Transport Services) ที่ครอบคลุมทั้งการขนส่งสินค้าและผู้โดยสาร ทั้งในและต่างประเทศด้วยความปลอดภัย และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกในการเดินทางของประชาชนทั้งปริมาณและคุณภาพ ได้มาตรฐานสากลและสามารถให้บริการแก่ประชาชนทุกกลุ่มได้อย่างทั่วถึงเพียงพอ มีค่าโดยสารที่เหมาะสมผู้ใช้บริการสามารถจ่ายได้และมีคุณภาพ (ตรงต่อเวลา น่าเชื่อถือ สะอาด สะดวก และปลอดภัย)
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนา ปรับปรุงกฎหมาย กำกับดูแล และปฏิรูปองค์กร (Regulations and Institution)
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การผลิตและพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development)

- ยุทธศาสตร์ที่ 5 การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่ง (Technology and Innovation)

(2.5) แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

ทอท. บริหารจัดการทำอากาศยานภายใต้การเปลี่ยนแปลงของรูปแบบและปริมาณการท่องเที่ยวของประเทศไทยในแต่ละปี ดังนั้นจึงต้องมีการติดตามและนำแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2566 – 2570) มากำหนดเป็นปัจจัยนำเข้าเพื่อกำหนดทิศทางความรู้ที่ต้องบริหารจัดการและแลกเปลี่ยนทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยแผนดังกล่าว มุ่งเน้นการให้คุณค่าผ่านประสบการณ์การท่องเที่ยวในประเทศไทย เชื่อมโยงการบูรณาการทุกภาคส่วนเพื่อพัฒนาและยกระดับอุตสาหกรรมให้มีความเข้มแข็งและเตรียมพร้อมรับมือกับภาวะความปกติ (Next Normal) เน้นให้ความสำคัญกับ 3 มิติหลัก ได้แก่ มิติเศรษฐกิจ (Economic) มิติสังคม (Social) และมิติสิ่งแวดล้อม (Environment) โดยแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาตินี้สามารถแบ่งยุทธศาสตร์ออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ (1) เสริมสร้างความเข้มแข็งและภูมิคุ้มกันของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย (Resilient Tourism) (2) พัฒนาปัจจัยพื้นฐานของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้มีคุณภาพสูง (Quality Tourism) (3) ยกระดับประสบการณ์ด้านการท่องเที่ยว (Tourism Experience) ที่มีคุณค่าด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม (Quality - Based Marketing) (4) ส่งเสริมการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (Sustainable Tourism) ซึ่งจากยุทธศาสตร์ข้างต้น ยุทธศาสตร์ที่ 2 จะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เนื่องจากบุคลากรนั้นเป็นปัจจัยขั้นพื้นฐานที่สำคัญ มีส่วนช่วยในการยกระดับและรักษามาตรฐานขององค์กรให้มีคุณภาพสูงตามหลักสากล รวมถึงพัฒนาการท่องเที่ยวให้มีความทันสมัย สร้างความมั่นใจให้กับประชาชนและนักท่องเที่ยวตลอดเส้นทางการเดินทาง

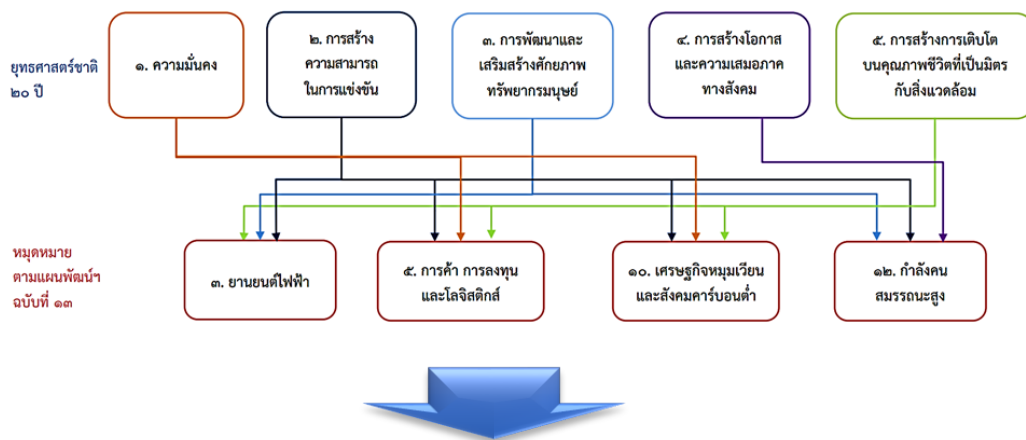
(2.6) ยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง (สคร. กระทรวงการคลัง) สาขาส่ง

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง (สคร. กระทรวงการคลัง) มีการจัดทำ ร่างแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 ที่มีสาระสำคัญสอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ โดยได้จัดระบุหน้าที่ความรับผิดชอบที่รัฐวิสาหกิจ รวมถึง ทอท. ต้องยึดปฏิบัติ และเตรียมองค์กรให้มีความรู้และขีดความสามารถที่เพียงพอต่อการทำหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จทั้งรายแห่งและรายสาขา สรุปได้ดังนี้

บทบาท	พลังงาน	ขนส่ง	เกษตร	สื่อสาร	สาธารณสุข	อุตสาหกรรม	อุตสาหกรรม	ทรัพยากรธรรมชาติ	สังคม	สถาบันการเงิน
โครงสร้างพื้นฐาน	สทช. ปตท. กฟผ. กฟภ.	รฟท. รฟม. บวท. กทท. กทช. ทอท.		บมจ. เ็นที บมจ. อสมท	กบง. คปภ. อจน.					
บริการสาธารณะขั้นพื้นฐาน	สทช. กฟผ. กฟภ.	รฟท. รฟม. ขสมก. บขส.		บมจ. เ็นที	กบง. คปภ. อจน.					
กิจการที่ไม่มีเอกชน ดำเนินการได้อย่างเพียงพอ					กบอ. คคช. อพส.	โรงไฟฟ้า * บอช. * สทท. *				อมลีน ออส. บสย. อสน. จพร. สสค. อกส. ออท.
กิจการที่รัฐต้องควบคุม						สำนักงานการ องค์การสุรา ยทท. โรงงานไฟฟ้า				
ภารกิจเชิงส่งเสริม		สทช.	กทช. อสค. อคก. อคส. อสป.			อศ.	อสส. อ.ส.ท. อ.อ.ป.	อศ. ทอท. กทช. วว. อพท.		บสอ.

หมายเหตุ : * รัฐวิสาหกิจที่อาจมีการพิจารณาบทบาท

โดยกรอบแนวทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจกำหนดขึ้นเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 สรุปได้ตามแผนภาพคือ



สาขา	1 สินค้าเกษตรมูลค่าสูง	2 การท่องเที่ยว	3 ยานยนต์ไฟฟ้า	4 การแพทย์/สุขภาพ	5 การค้า การลงทุน โลจิสติกส์	6 อิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ	7 SME	8 พื้นที่/เมืองอัจฉริยะ	9 ความยากจนข้ามรุ่น	10 Carbon	11 ภัยธรรมชาติ	12 คนสมรรถนะสูง	13 ภาครัฐทันสมัย
ขนส่ง			ขสมก. บขส.		รฟท. กทท. ทอท. บวท. กทท.					รฟท. รฟม. ขสมก. บขส.		สทช.	
สนับสนุน		รฟท. รฟม. ขสมก. บขส. ทอท. บวท.	รฟท.					รฟท. รฟม. ขสมก.	รฟท. ขสมก.				

ซึ่ง ทอท. ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการหลัก ได้แก่ การสร้างและให้บริการสนามบินเพื่อรองรับการท่องเที่ยว การค้า และการลงทุนโลจิสติกส์ เพื่อตอบสนองหลักต่อหมวดหมู่ที่ 5 ไทยเป็นประเทศการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค และสนับสนุนหมวดหมู่อื่น ได้แก่ หมวดหมู่ที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน

รฟท.	๑ สินค้าเกษตรมูลค่าสูง	๒ การท่องเที่ยว	๓ ยานยนต์ไฟฟ้า	๔ การแพทย์/สุขภาพ	๕ การค้า การลงทุน โลจิสติกส์	๖ อิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ	๗ SME	๘ พื้นที่/เมืองอัจฉริยะ	๙ ความยากจนข้ามรุ่น	๑๐ เศรษฐกิจหมุนเวียน/Carbon	๑๑ ภัยธรรมชาติ	๑๒ คนสมรรถนะสูง	๑๓ ภาครัฐทันสมัย
ทอท.		สนับสนุนสร้างและให้บริการสนามบิน			หลักสร้างและให้บริการสนามบิน								

(2.7) Thailand 4.0

Thailand 4.0 คือ วิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยไปสู่ความ“มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” จึงกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิรูปประเทศที่มุ่งรับมือกับโอกาสและภัยคุกคามใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วรุนแรง ในศตวรรษที่ 21 โดยให้ประเทศเปลี่ยนแปลงจากยุค 3.0 ที่เน้นอุตสาหกรรมหนักและการส่งออก ไปสู่ Thailand 4.0 ที่มี “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” (Value- Based Economy) โดยการเปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม รวมถึงเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่ภาคบริการที่มากยิ่งขึ้น โดยเน้นยกระดับ 4 องค์ประกอบ และ 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย ได้แก่

4 องค์ประกอบเพื่อยกระดับสู่ Thailand 4.0	10 อุตสาหกรรมเป้าหมายภายใต้ Thailand 4.0
1. เกษตรกรแบบดั้งเดิม ไปสู่เกษตรกรสมัยใหม่ที่เน้นการบริหารจัดการและ การใช้เทคโนโลยี 2. SMEs แบบดั้งเดิม ไปสู่ Smart Enterprises และ Startups ที่มีศักยภาพ สูง 3. การบริการแบบดั้งเดิมมูลค่าค่อนข้างต่ำ ไปสู่บริการที่มีมูลค่าสูง 4. แรงงานทักษะต่ำ ไปสู่แรงงานที่มีความรู้และทักษะสูง	1. อุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่ 2. อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ 3. <u>อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ</u> 4. อุตสาหกรรมเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ 5. อุตสาหกรรมแปรรูปอาหาร 6. อุตสาหกรรมหุ่นยนต์เพื่อการอุตสาหกรรม 7. <u>อุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์</u> 8. อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพ 9. <u>อุตสาหกรรมดิจิทัล</u> 10. อุตสาหกรรมการแพทย์ครบวงจร

หมายเหตุ : ประเด็นที่ขีดเส้นใต้คือประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ ทอท.

เมื่อพิจารณาแล้วจะพบองค์ประกอบและอุตสาหกรรมเป้าหมาย ที่ ทอท. ต้องร่วมดำเนินงาน โดยการจัดการอย่างมีความรู้ และศักยภาพที่เพียงพอ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 3. การบริการแบบดั้งเดิมมูลค่าค่อนข้างต่ำ ไปสู่บริการที่มีมูลค่าสูง และ 4. แรงงาน ทักษะต่ำ ไปสู่แรงงานที่มีความรู้และทักษะสูง รวมถึงเป้าหมายที่ 3. อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ 7. อุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์ 9. อุตสาหกรรมดิจิทัล

(2.8) แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย (พ.ศ. 2566-2570)

แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย (พ.ศ. 2566-2570) จัดทำขึ้นเพื่อให้ภาครัฐรวมถึง ทอท. ตอบสนองต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยระบุ 8 หลักคตินำทาง (Guiding Principles) เพื่อการพัฒนา ซึ่งหลักคิดที่ส่งผลต่อบุคลากรภาครัฐโดยตรงคือ หลักคิดที่ 7. ทักษะดิจิทัลของบุคลากรของรัฐ และหลักคิดที่ 8. การขยายขีดความสามารถการให้บริการดิจิทัลของรัฐบาลให้สามารถใช้งานได้ในระยะยาว พร้อมทั้งได้กำหนดเป้าหมาย และยุทธศาสตร์การดำเนินงาน เพื่อขับเคลื่อนภาครัฐให้เป็นรัฐบาลดิจิทัล มีรายละเอียดสรุปได้ ดังนี้



ซึ่งใน 4 ยุทธศาสตร์ข้างต้น เมื่อพิจารณาจะพบมาตรการที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนความรู้สำหรับบุคลากรภาครัฐรวมถึง ทอท. ที่ต้องดำเนินการให้เกิดผลลัพธ์ที่สำคัญตามมาตรการที่กำหนด คือ

- มาตรการของยุทธศาสตร์ที่ 1 ได้แก่ การยกระดับทักษะด้านดิจิทัล และวัฒนธรรมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ
- มาตรการของยุทธศาสตร์ที่ 3 ได้แก่ สนับสนุนให้พัฒนาบริการออนไลน์และแพลตฟอร์มดิจิทัลภาครัฐที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกรรมดิจิทัลและครอบคลุมการพัฒนาธุรกิจตลอดห่วงโซ่มูลค่า (End-to-End Service Platform) และมีเครื่องมือดิจิทัลหรือระบบงานให้แก่ผู้ประกอบการเพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขัน

(2.9) กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)

กระทรวงแรงงานกำหนดกรอบยุทธศาสตร์เพื่อเป็นเส้นเดินสำหรับการพัฒนาความรู้ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 3 ระยะเวลา เพื่อให้บรรลุได้ตามวิสัยทัศน์ ได้แก่ “ทรัพยากรมนุษย์มีคุณค่าสูงสู่ความยั่งยืน” ซึ่ง ทอท. ต้องนำกรอบดังกล่าวมาผนวกรวมกับการบริหารจัดการความรู้ สำหรับยกระดับศักยภาพของบุคลากรองค์กร โดยเฉพาะกรอบการดำเนินงานในช่วงที่ 1 และช่วงที่ 2 ซึ่งอยู่ในรอบปีของแผนแม่บทการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ 2568-2572 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 ของ ทอท. แสดงได้ตามแผนภาพ ดังนี้

ช่วงที่ 1. Productive Manpower (พ.ศ. 2560-2564)

ผลลัพธ์ที่ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาบุคลากรของ ทอท.

มิติน : แรงงานไทยมีผลผลิตสูง มีทักษะที่หลากหลาย (multi-skilled) มีทักษะใหม่ (re-skilled) มีทักษะด้าน STEM สามารถทำงานในยุคเริ่มต้นของการเข้าสู่ Thailand 4.0 ได้อย่างราบรื่น

ช่วงที่ 2. Innovative Workforce (พ.ศ. 2565-2569)

ผลลัพธ์ที่ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาบุคลากรของ ทอท.

มิติน : แรงงานไทยมีทักษะ ความรู้ความสามารถ สมรรถนะที่สามารถทำงานในยุคที่ภาคเศรษฐกิจใช้เทคโนโลยีขั้นสูงและนวัตกรรมเต็มรูปแบบได้อย่างราบรื่น

ช่วงที่ 3. Creative Workforce (พ.ศ. 2570-2574)

ผลลัพธ์สำคัญ

ประเทศไทยบรรลุภาวะการพัฒนายั่งยืนในกรอบของสหประชาชาติ (SDGs)
การจ้างเต็มที่ (Full Employment) และมีผลผลิตภาพ (Productivity) และ
การมีงานที่มีคุณค่าถ้วนหน้า (Decent Work)

ช่วงที่ 4. Brain Power (พ.ศ. 2565-2579)

ผลลัพธ์สำคัญ

ประเทศสามารถหลุดพ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap : MIT)
ด้วยทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าสูงอย่างยั่งยืน

(2.10) ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 – 2569

โมเดลเศรษฐกิจ BCG หรือ Bio-Circular-Green Economy (เศรษฐกิจชีวภาพ-เศรษฐกิจหมุนเวียน-เศรษฐกิจสีเขียว) เป็นโมเดลเศรษฐกิจใหม่ในการขับเคลื่อนการเติบโตของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนด้วยการสร้างและใช้ความเข้มแข็งในระดับพื้นที่ ผ่าน 4 ยุทธศาสตร์สำคัญ ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวนี้สามารถแสดงความรู้ใหม่ที่ ทอท. ควรนำมาใช้สำหรับการบริหารจัดการองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนี้



(2.3) นโยบายและแผนการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579

นโยบายและแผนการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ของสำนักนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นอีกหนึ่งนโยบายที่มีนัยสำคัญต่อการประกอบกิจการด้านการบินของ ทอท. เนื่องจากเป็นธุรกิจที่สร้างผลกระทบเชิงลบต่อสิ่งแวดล้อมในวงกว้าง ดังนั้น ทอท. จึงต้องนำนโยบายดังกล่าวมาวิเคราะห์เพิ่มเติมโดยเน้นให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามนโยบายที่สอดคล้องไปกับมาตรา 13 (1) แห่งพระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2535 เพื่อเป็นกรอบทิศทางในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประเทศในระยะ 20 ปีข้างหน้า ที่ ทอท. ต้องนำมาเป็นฐานการพัฒนาและออกแบบท่าอากาศยานรวมถึงบริการในกิจการการบินและกิจการที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

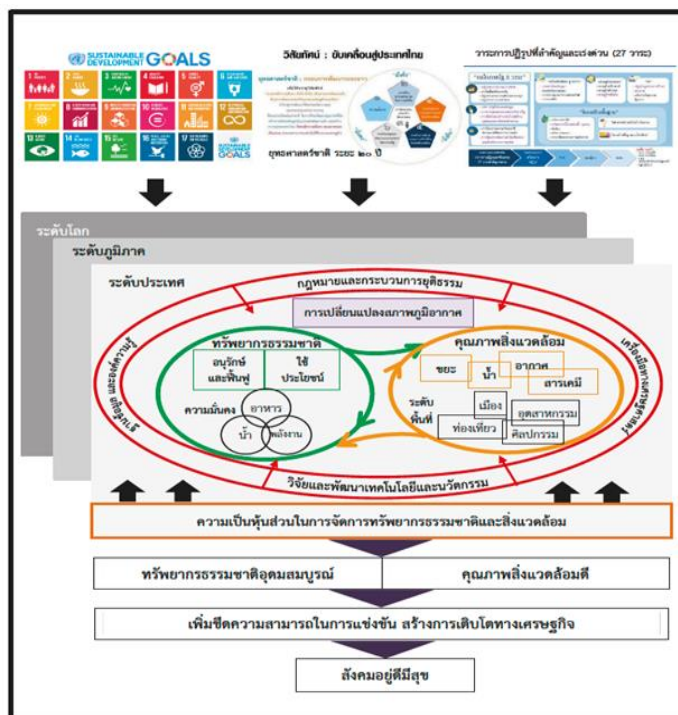
1. ประเทศไทยมีการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างบูรณาการบนพื้นฐานของการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมสามารถส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อความอยู่ดีมีสุขของประชาชน และประเทศไทยมีภูมิคุ้มกันต่อความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยธรรมชาติ

2. หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนมีขีดความสามารถและร่วมมือกันในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม
3. ประเทศไทยมีบทบาทร่วมสร้างสรรค์เศรษฐกิจและสังคมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมกับประชาคมโลก

โดยกำหนด 4 นโยบายแสดงผ่านแผนภาพความเชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติตามแผนการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ได้ดังนี้

- นโยบายที่ 1 จัดการฐานทรัพยากรธรรมชาติอย่างมั่นคงเพื่อความสมดุล เป็นธรรมและยั่งยืน
- นโยบายที่ 2 สร้างการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อความมั่นคงและยั่งยืน
- นโยบายที่ 3 ยกระดับมาตรการในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- นโยบายที่ 4 สร้างความเป็นหุ้นส่วนในการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ที่มา: นโยบายและแผนการส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579

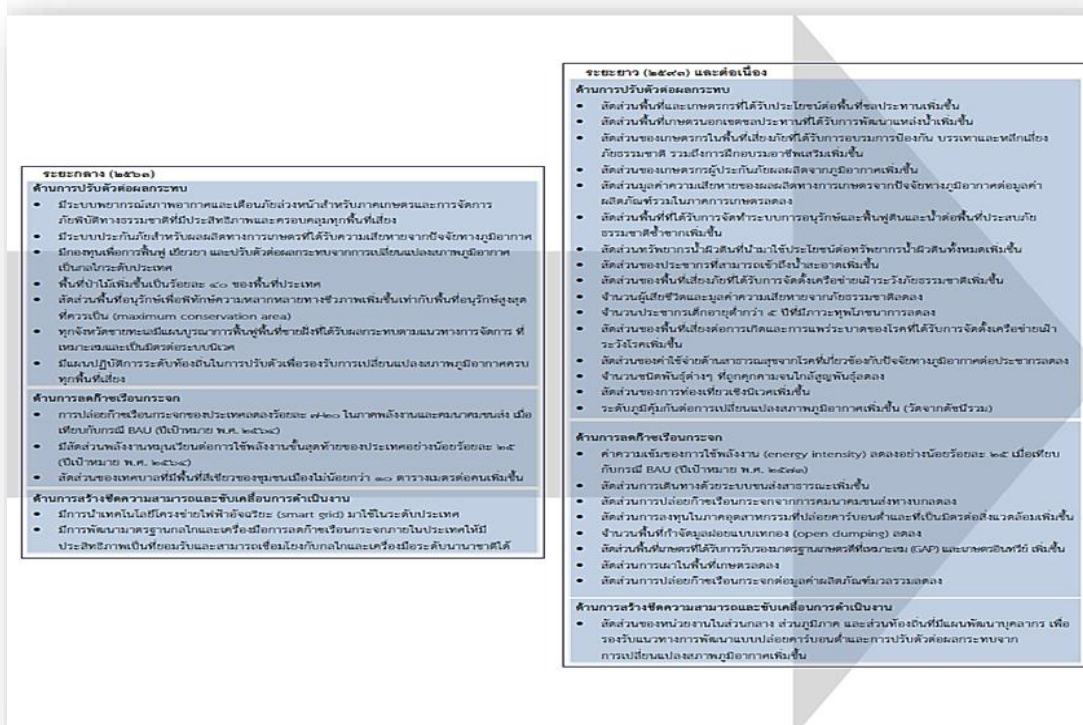


(2.12) แผนแม่บทรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ พ.ศ. 2558-2593

แผนแม่บทรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ พ.ศ. 2558-2593 ของสำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จัดทำเพื่อนำมาเป็นกรอบแนวทางสำหรับแก้ปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศในระยะยาวเพื่อลดผลกระทบและภัยพิบัติที่จะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศ โดยเน้นการดำเนินงาน 3 ด้านหลัก ได้แก่

- 1) การปรับตัวต่อผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
- 2) การลดก๊าซเรือนกระจกและส่งเสริมการเติบโตที่ปล่อยคาร์บอนต่ำ
- 3) การสร้างขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

แผนภาพแสดง Roadmap เป้าหมายระยะต่าง ๆ ของแผนแม่บทรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ พ.ศ.2558-2593



36

(3) การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ตามภารกิจของ ทอท.

การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามภารกิจของ ทอท. เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้องค์กรต้องค้นหา ระบุ และเรียนรู้ความรู้ใหม่ เพื่อให้ปฏิบัติได้ตามกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นมาตรฐาน โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงใหม่ที่เกิดขึ้นและ สคร. กระทรวงการคลัง คาดหวังและนำมาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการดำเนินงานของ ทอท. ผ่านระบบ SE-AM ได้แก่

(3.1) กฎหมายดิจิทัลเพื่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล

กฎหมายดิจิทัลเพื่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลเป็นกฎหมายสำคัญสำหรับประเทศไทยที่เศรษฐกิจและภาคอุตสาหกรรมกำลังก้าวสู่ยุค 4.0 โดยเพื่อให้ภาครัฐและเอกชนมีกรอบแนวทางการดำเนินการ การให้บริการ และการปฏิบัติงานที่มีความทันสมัยและตอบสนองความต้องการของทุกภาคส่วนได้อย่างรวดเร็วทุกที่ทุกเวลา และก็นำมาซึ่งความปลอดภัย ข้อมูลและความเป็นส่วนตัวของผู้ใช้บริการและผู้เกี่ยวข้องสำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม จึงได้กำหนดชุดกฎหมายดิจิทัลเพื่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล เผยแพร่เพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ประกอบด้วย



โดยเฉพาะในการประกอบกิจการของ ทอท. ที่ต้องเกี่ยวข้องกับข้อมูลของผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่อุปทานอย่างหลากหลาย ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ ทอท. จะต้องเตรียมความพร้อมในการพัฒนาระบบ และแสดงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติตามชุดกฎหมายดิจิทัลเพื่อการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล โดยเฉพาะกฎหมายที่ สคร. ให้ความสำคัญยิ่งในปัจจุบัน ได้แก่

พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562

- หลักการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
- ขอบเขตการบังคับใช้
- การดำเนินงานภายใต้ พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 ที่ต้องครอบคลุมทั้งการรวบรวม การใช้ และการเปิดเผย
- การกำหนดช่องทางการรับและบริหารจัดการข้อร้องเรียนที่เกี่ยวข้อง ทั้ง การพิจารณารับเรื่องร้องเรียน / การตรวจสอบการกระทำผิด / การวางแผนทางไกลเกลี่ยข้อพิพาทเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล และการออกคำสั่งให้ปฏิบัติหรือดำเนินการแก้ไขการกระทำ/สั่งห้ามกระทำการเพื่อระงับความเสียหาย

พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562

พ.ร.บ. นี้กำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวปฏิบัติสำหรับการป้องกัน รับมือ และลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ อันกระทบต่อความมั่นคงของรัฐ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงทางทหาร และความสงบเรียบร้อยของประเทศ ซึ่ง พ.ร.บ. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาในวันที่ 27 พฤษภาคม 2562 และมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา

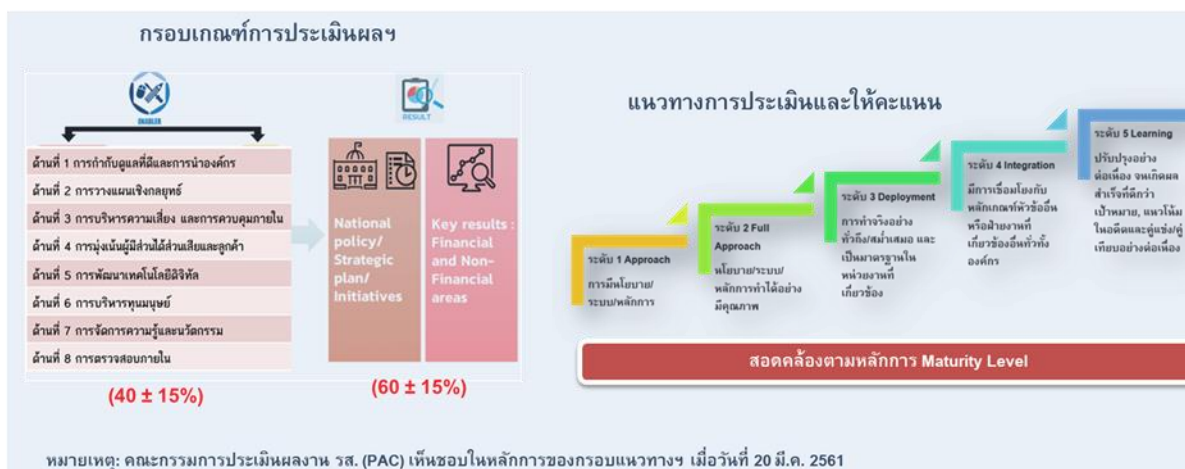
(3.2) พระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน พ.ศ. 2562

พ.ร.บ. นี้จัดทำขึ้นเพื่อทำให้นโยบายการจัดทำโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะเกิดความชัดเจน โดยมุ่งสนับสนุนให้เกิดการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นหุ้นส่วนระหว่างกัน การกำหนดกลไกในการแก้ไขปัญหาอุปสรรค หรือความล่าช้าในการจัดทำหรือดำเนินโครงการร่วมลงทุน และมีมาตรการส่งเสริมการร่วมลงทุนให้แก่โครงการร่วมลงทุนอย่างเหมาะสมภายใต้กรอบวินัยการเงินการคลังโดยมุ่งเน้นการใช้ความเชี่ยวชาญและนวัตกรรมของเอกชนรวมทั้งการถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวไปยังหน่วยงานและบุคลากรของภาครัฐ ในขณะเดียวกันหลักเกณฑ์และขั้นตอนในการจัดทำโครงการร่วมลงทุนยังคงกระชับ โปร่งใส และตรวจสอบได้ ซึ่ง พ.ร.บ. การร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาในวันที่ 10 มีนาคม 2562 และมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา

(4) การเปลี่ยนแปลงกรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) ด้านการจัดการความรู้ ของ สคร. กระทรวงการคลัง

กรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ หรือ ระบบ SE-AM เป็นกรอบการประเมินและพัฒนาตนเองของรัฐวิสาหกิจในระดับกระบวนการ (Process) ที่แบ่งออกเป็น 8 ระบบการบริหารจัดการ (8 Enablers) โดยยึดแนวทางการประเมินที่พิจารณาความครบถ้วนสมบูรณ์ของการดำเนินงานในเชิงคุณภาพตามหลักการ Maturity Level ควบคู่กับการประเมินผลสำเร็จ (Results) ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ดังนั้น จึงมีความสำคัญที่ ทอท. จะต้องเข้าใจถึงขอบเขตความรู้ของแต่ละระบบ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้สำหรับการสร้างความสำเร็จของงานตามภารกิจ ของ ทอท. ให้บรรลุผลสำเร็จ ด้วยความเป็นเลิศ ซึ่งประกอบด้วยองค์ความรู้ในด้าน 1. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership) / 2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning : SP) / 3. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM & IC) / 4. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้เสีย และลูกค้า (Stakeholder and Customer Management : SCM) 5. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology: DT) / 6. การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) / 7. การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM&IM) 8. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit: IA) ที่สามารถแสดงในรูปแผนภาพกรอบแนวทางระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจได้ดังนี้

กรอบแนวทางระบบประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ



(Internal Audit: IA) ที่สามารถแสดงในรูปแผนภาพกรอบแนวทางระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจได้ดังนี้

โดยระบบดังกล่าวนี้ได้ให้หลักการและแนวปฏิบัติที่ดีด้านการจัดการความรู้ เพื่อส่งมอบให้รัฐวิสาหกิจรวมถึง ทอท. นำมา
แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ สรุปในรูปตารางได้ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การนำองค์กร	8	1.1 วิสัยทัศน์ / ทิศทาง / นโยบายด้านการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 4) 1.2 การมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ (น้ำหนักร้อยละ 4)
2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน	4	2.1 การวางแผนการจัดการความรู้และการติดตามประเมินผล (น้ำหนักร้อยละ 2) 2.2 การจัดสรรทรัพยากร (น้ำหนักร้อยละ 2)
3. บุคลากร	8	3.1 ความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 3) 3.2 วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 3) 3.3 ความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงานการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 2)
4. กระบวนการจัดการความรู้	8	4.1 กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ (น้ำหนักร้อยละ 6) 4.2 สารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (น้ำหนักร้อยละ 2)
5. กระบวนการปฏิบัติงาน	4	5.1 การปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (น้ำหนักร้อยละ 2) 5.2 การสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (น้ำหนักร้อยละ 2)
6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้	8	6.1 ผลการดำเนินการด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 8)
รวม	40	

ซึ่งประเด็นที่เกี่ยวกับการทบทวนแผนแม่บทการจัดการความรู้ของ ทอท. ได้ถูกระบุเป็นส่วนหนึ่งของหัวข้อที่
1. การนำองค์กร 2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน 4. กระบวนการจัดการความรู้ และ 6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้
โดยมีสาระสำคัญดังนี้

- ผู้บริหารระดับสูงกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบายรวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานของ องค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยวิสัยทัศน์ ทิศทาง การดำเนิน หรือนโยบายดังกล่าว คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจต้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาให้ความเห็นชอบ
- ผู้บริหารระดับสูงแต่งตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ ซึ่งมีตัวแทนของสายงาน/หน่วยงาน พร้อม ความรับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินงานการจัดการความรู้ การทำงานข้าม สายงาน และการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
- ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย และเป้าหมายของการจัดการความรู้ ให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ
- การจัดการความรู้ มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงาน ที่สำคัญอื่น ๆ เช่น การพัฒนาระบบการเรียนรู้ การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน การพัฒนา เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น ซึ่งในการวางแผนการจัดการความรู้และการติดตามประเมินผล ต้องมีแนวปฏิบัติที่ดี ดังนี้
- การกำหนดใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้กลยุทธ์และแผนงานด้านการจัดการความรู้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบาย ด้านการจัดการความรู้ขององค์กร และมีการกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างชัดเจน รวมถึงตัวชี้วัดในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว

- การถ่ายทอดแผนไปยังผู้เกี่ยวข้องให้นำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานการจัดการความรู้ เพื่อประเมินความสำเร็จของการดำเนินงาน และการดำเนินการที่จำเป็นหลังการติดตามผล เพื่อให้การทบทวนแผนงานการจัดการความรู้ รวดเร็ว ทันการณ์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์/แผนงานการจัดการความรู้
 - การนำผล/ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการทบทวน/ติดตามผลดำเนินงานไปใช้ในการตัดสินใจปรับปรุงการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ และ/หรือการปรับการจัดสรรทรัพยากร
 - การกำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรงบประมาณ บุคลากร และระบบสนับสนุนอื่นๆ (ทรัพยากร ที่ไม่ใช่การเงิน เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น) มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม และถูกสื่อสาร ให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง
 - หลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรทรัพยากร ถูกจัดลำดับความสำคัญและได้นำความต้องการขององค์กรและ หน่วยงานมาใช้ในการพิจารณาหลักเกณฑ์/แนวทาง
 - ทรัพยากรที่ได้จัดสรรครอบคลุมการดำเนินการจัดการความรู้ที่สำคัญ
 - การจัดสรรทรัพยากรทำได้สอดคล้องกับแผนงานการจัดการความรู้เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมาย
- โดยกรอบทิศทางของแผนการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับตำแหน่งยืนและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรตามแผนวิสัยทัศน์นั้นจะถูกนำไปเป็นขอบเขตเพื่อกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นมาตรฐาน ดังนี้
- การกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีองค์ประกอบอย่างน้อย 7 ด้าน ได้แก่
 1. การกำหนดความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร
 2. การสร้าง/แสวงหาความรู้ที่สำคัญ (Explicit & Tacit Knowledge) จากแหล่งความรู้ ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งรวมถึงแหล่งความรู้ที่เปิดเผยต่อสาธารณะด้วย
 3. การรวบรวม เรียบเรียง และจัดเก็บความรู้เพื่อให้ง่ายต่อการค้นหาและการใช้
 4. การทำให้ผู้ใช้เข้าถึงความรู้ครบถ้วนตามความต้องการได้อย่างทันการณ์และทั่วถึง
 5. การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในและภายนอกองค์กรด้วยวิธีการที่เหมาะสม
 6. การรักษาความรู้ ทำให้ทันสมัย ยกระดับ และ/หรือต่อยอดความรู้ที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง
 7. การนำความรู้มาใช้ เพื่อการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ และการเรียนรู้ระดับองค์กร
 - การส่งเสริมให้กระบวนการจัดการความรู้ ถูกสื่อสารให้กับบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในแต่ละขั้นตอนได้อย่างถูกต้อง
 - กระบวนการจัดการความรู้ถูกนำไปดำเนินการและปฏิบัติให้เกิดขึ้นได้จริงในทุกขั้นตอน
 - การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม รวมถึงการกำหนดความรู้ที่สำคัญ สอดรับกับกระบวนการที่สำคัญขององค์กร โดยต้องมีการพัฒนาบุคลากรควบคู่กันไป ให้บุคลากรมีความสามารถที่จะใช้เทคโนโลยีในกระบวนการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามที่คาดหวัง
 - การประเมินกระบวนการและผลสำเร็จพร้อมใช้ข้อมูลย้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ในการปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

โดยการดำเนินงานตามแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ต้องส่งผลสำเร็จทั้งระยะยาวและประจำปีตามกรอบที่กำหนด คือ

- ผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์/ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการจัดการความรู้ ตามที่ระบุไว้ในข้อ 1 (การนำองค์กร) และข้อ 2 (การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน)
- ผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรตามที่ระบุไว้ในข้อ 3 (บุคลากร)
- ผลการปรับปรุงกระบวนการและการพัฒนาที่เกิดจากการจัดการความรู้ตามที่ระบุไว้ในข้อ 4 (กระบวนการจัดการความรู้) และข้อ 5 (กระบวนการปฏิบัติงาน) รวมถึง ผลลัพธ์จากการบูรณาการการจัดการความรู้ในเกิดขึ้นทั่วองค์กร เช่น การหมุนเวียนบุคลากรแล้วสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง การทำงานที่มีข้อผิดพลาดน้อยลง เป็นต้น
- นวัตกรรมซึ่งอาจเกิดจากการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้โดยตรง การใช้เครื่องมือปรับปรุงองค์กรอื่น ๆ หรือมาจากระบบ/กระบวนการที่ใช้ความรู้เป็นฐาน เช่น การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น
- นวัตกรรมองค์กรที่ได้คิดค้น ได้ใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ

(5) การเปลี่ยนแปลงมาตรฐานการจัดการความรู้ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ

มาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ของ ทอท. ซึ่งทั้งในและต่างประเทศให้การยอมรับนั้น และ ทอท.สามารถนำมาเป็นกรอบแนวทางสำหรับเสริมสร้างโครงสร้างพื้นฐานและระบบงานตลอดจนกระบวนการทำงานด้านการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มตามภารกิจได้อย่างแท้จริง มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

(5.1) นิยาม/ความหมายของการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

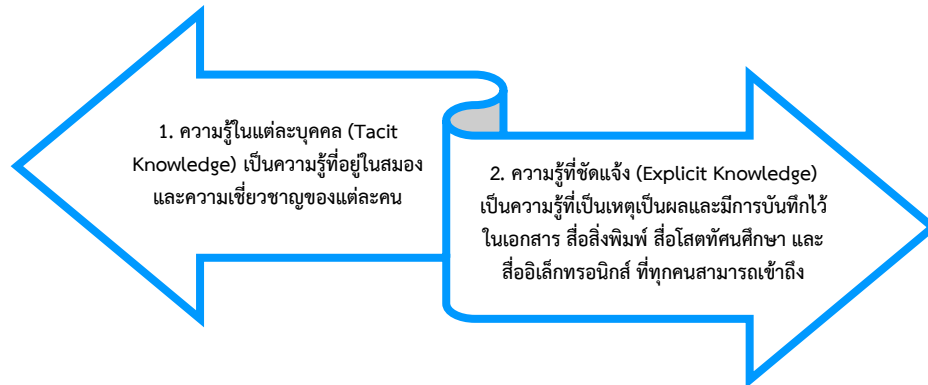
ความรู้ หรือ Knowledge เป็นสิ่งที่เกิดจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือจากประสบการณ์ (Skill) โดยมีความหมายที่ระบุไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งสามารถสรุปคุณลักษณะสำคัญของความรู้ (Knowledge) ตามหลักการที่เป็นที่ยอมรับ ได้ดังนี้

1. เป็นผลที่ได้จากตนเองผ่านการศึกษาเล่าเรียน ค้นคว้า ปฏิบัติ (วิเคราะห์ สังเคราะห์) เรียนรู้ สังคม ทำให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้จนเป็นประสบการณ์ (Experience) และ ทักษะ (Skill)
2. ความรู้มีได้ทั้งในรูปแบบ 1. ความรู้รอบตัว 2. ความรู้ทางวิชาการในแต่ละสาขาวิชาชีพ 3. ความรู้ที่องค์กรต้องการใช้ในการพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น ที่เป็นความรู้ใหม่ต่างๆ 4. ประสบการณ์จริง (Experience) ที่เกิดจากการเห็นจริงหรือลงมือปฏิบัติจริง 5. ประสบการณ์ (Experience) ที่ใช้ทำให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จ (Effectiveness)
3. ช่วยในการตัดสินใจเพื่อบริหารจัดการสถานการณ์ต่างๆ จนได้รับการยอมรับ โดยไม่จำกัดช่วงเวลาในการใช้งาน ในขณะที่ข้อมูลหรือสารสนเทศก่อนที่จะเป็นความรู้นั้นจะมีข้อจำกัดของเงื่อนไขและขอบข่ายในทางปฏิบัติ
4. ความรู้มีคุณลักษณะยิ่งนำไปใช้ยิ่งต่อยอดให้เกิดความรู้ใหม่อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

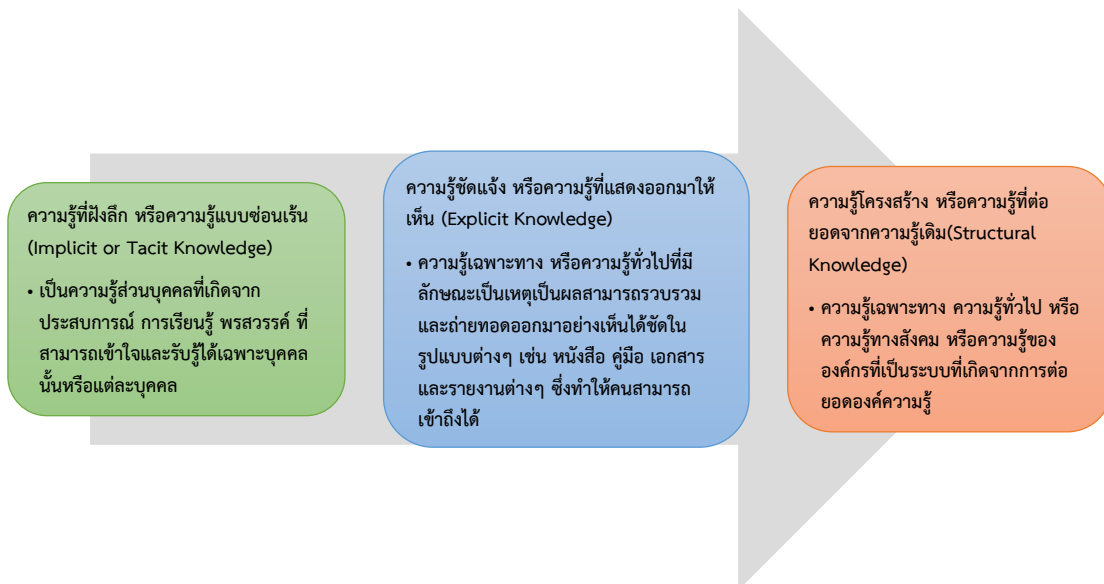
(5.2) ประเภทของความรู้เพื่อการบริหารจัดการ (Type of Knowledge Management)

ความรู้สำหรับการนำมาบริหารจัดการอย่างเป็นระบบตามมาตรฐานสากลนั้นสามารถแบ่งได้หลากหลายประเภทโดยระบุประเภทที่ทั้งภาครัฐและเอกชนนิยมกำหนดและจัดหมวดหมู่เพื่อการดำเนินงาน ดังนี้

- แบบที่ 1 : การแบ่งความรู้เป็น 2 ประเภท คือ Tacit & Explicit Knowledge

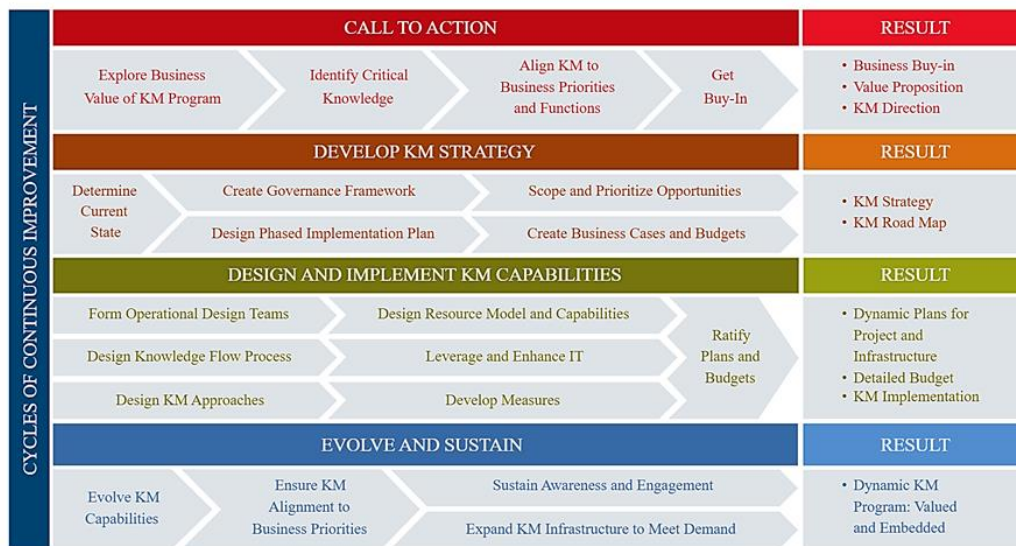


- แบบที่ 2 : การแบ่งความรู้เป็น 3 ประเภท คือ Implicit or Tacit Knowledge, Explicit Knowledge และ Structural Knowledge



(5.3) กรอบแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management Framework)

(5.3.1) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ตามแนวคิดของ American Productivity & Quality Center (APQC) มุ่งเน้นบริหารจัดการเพื่อให้ “คน” ที่ต้องการใช้ความรู้ได้รับ “ความรู้” ที่ต้องการใช้ใน “เวลา” ที่ต้องการ ดังนั้นจึงนำเสนอแนวคิดเชิงระบบด้วยการจัดการที่มีวงจรต่อเนื่องเชิงคุณภาพตั้งแต่การแบ่งปัน-สร้าง-กำหนด-รวบรวม-ปรับแต่ง-เรียบเรียง-นำมาใช้ และแบ่งปัน รวมถึงให้ความสำคัญกับปัจจัยสำเร็จทั้งการนำองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การประยุกต์และบูรณาการการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการติดตามและประเมินผลสำเร็จ โดยมีสาระสำคัญแสดงในรูปแผนภาพได้ดังนี้



ซึ่ง APQC ได้นำเสนอเครื่องมือที่สำคัญต่อการจัดการความรู้ในเชิงยุทธศาสตร์ ที่เรียกว่า แผนที่ความรู้หรือ Knowledge Map ที่เน้นวิเคราะห์ให้รู้ถึงแหล่งความรู้ ตลอดจนปัญหาที่อาจเกิดจากการรวบรวม สร้าง จัดเก็บ การนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จนถึงการนำไปใช้ประโยชน์ โดยแผนที่ความรู้ที่ดีดังกล่าวต้องได้รับการพัฒนาและบูรณาละเอียดที่สอดคล้องไปกับทิศทางและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยมีรูปแบบของแบบฟอร์มสำหรับการนำมาใช้ในทางปฏิบัติทั้งภาครัฐและเอกชนได้ดังนี้

Hire New Employee							
Process	Activity	What knowledge is needed?	Who owns this knowledge? (sources or experts)	Tacit or Explicit?	Where is this knowledge? (repository, person)	Who can validate this knowledge?	Gap (1 = small, 3 = medium, 5 = large)
1.0 Create and develop employee requisitions	1.1 Develop and open job requisition	HR policy guidelines; Hiring process; HR job posting form; Federal/state/union requirements; Budget for recruiting expenses	HR manager; F&A manager; Hiring manager	E	HR; F&A; Hiring dept; Dept of labor; Union chapters	HR	1
	1.2 Develop a job description	Job duties; Skills set needed; Educational reqmts; Level of experience	Hiring manager	T	Hiring department	HR recruiting manager	5
	1.3 Post requisition	Target audience; Posting duration; Posting methods (i.e. newspaper, job boards, internal career site)	Hiring manager; HR recruiting manager	T / E	HR department; Hiring department	HR department	3

แหล่งที่มา : Complete Knowledge Maps to Identify Knowledge Gaps and Needs, APQC, 2016

Process	Activity	What knowledge is needed?	Who needs it?	In what format?	What knowledge do we have?	Who owns it?	Where is it?	Is it tacit or explicit?	How big is the K gap? (low, medium, high)	Additional Details
Sales process	Greet the customers									
	Assess the needs and interests									
	Identify products/ services that fit									
	Negotiate terms									

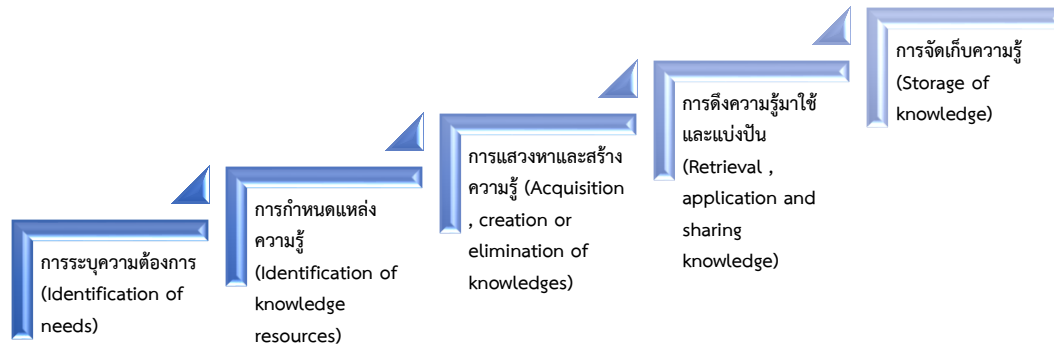
แหล่งที่มา : APQC 2001-2004

ทั้งนี้ APQC ได้กำหนด 6 ขั้นตอนการจัดทำแผนที่ความรู้หรือ Knowledge Map ที่จะทำให้องค์กรรับรู้ถึงข้อมูลความรู้ที่จำเป็นต้องทำการค้นหา รวบรวม บริหารจัดการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ บันทึก จนนำไปสู่การใช้ประโยชน์จริงทั้งองค์กร ซึ่ง ทอท. ต้องผนวกรวมเนื้อหาแผนที่ความรู้หรือ Knowledge Map ตามนั้นตอนต่อไปนี้เป็นหนึ่งในปัจจัยนำเข้าสำหรับการกำหนดกรอบทิศทางการพัฒนาการบริหารจัดการความรู้เชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะยาวและประจำปี โดยมีรายละเอียดสรุปดังนี้

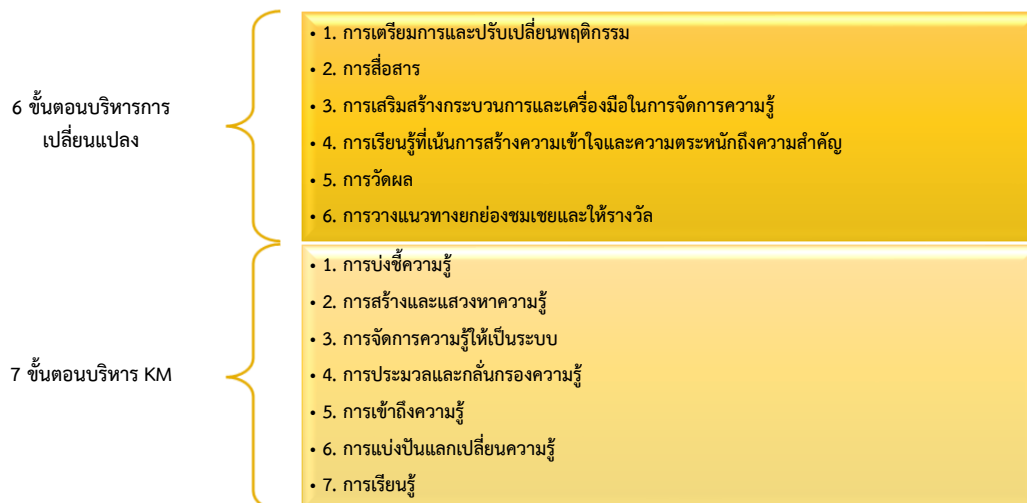
1. การคัดเลือกกระบวนการที่ต้องการค้นหาและข้บ่งความรู้ (Select Process)
2. การระบุคุณค่าทางธุรกิจ (Key Business Value) หรือความต้องการในการทำแผนที่ความรู้
3. การเตรียมกระบวนการจัดทำแผนที่ความรู้ ตั้งแต่การวางแผนที่จะระบุถึงขอบเขต เป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ
4. การวิเคราะห์ความรู้ และประเภทความรู้ที่ต้องการ ผู้ใช้ความรู้ แบบฟอร์มที่ต้องการนำมาใช้ประโยชน์

5. การวิเคราะห์สถานะปัจจุบันของความรู้ทุกประเภทที่องค์กรต้องการ
6. การวิเคราะห์และระบุได้ถึงช่องว่าง (GAP) หรือการไหลของความรู้ภายในองค์กร
7. การจัดลำดับความสำคัญและวางแผนการปิดช่องว่าง (GAP) โดยมีเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจน

(5.3.2) กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ของทาเกชิ (Takeuchi) นาโนกะ (Nanoka) และ อัลัน ฟรอสต์ (Alan Frost. 2010) ที่ให้ความสำคัญกับกิจกรรมสำคัญ ได้แก่



(5.3.3) การจัดการความรู้ตามแนวทางสำนักงาน ก.พ.ร ที่ให้ความสำคัญกับ 7 ขั้นตอนหลัก ร่วมกับการคำนึงถึงการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง 6 ขั้นตอนเพื่อให้การจัดการความรู้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างผลสำเร็จได้จริงในระยะยาวแสดงในรูปแผนภาพ คือ



โดยขั้นตอนการสร้างการเปลี่ยนแปลง ก.พ.ร. ได้ให้ความสำคัญกับเครื่องมือที่แยกตามประเภทความรู้ เช่น

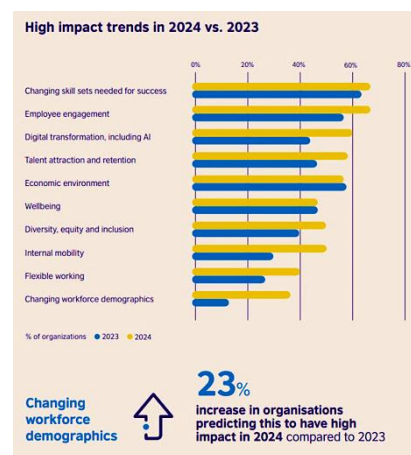
เครื่องมือ	ประเภทความรู้	ขั้นตอน
1. ฐานข้อมูล (Knowledge Bases)	ความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit)	การจัดเก็บความรู้/การเข้าถึงความรู้
2. การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในรูปของเอกสาร	ความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit)	การจัดเก็บความรู้/การเข้าถึงความรู้
3. การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story telling)	ความรู้ในตัวตน (Tacit Knowledge)	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้/การสร้างความรู้
4. การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (AAR: After Action Reviews)	ความรู้ในตัวตน (Tacit Knowledge)	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้/การสร้างความรู้
5. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)	ความรู้ในตัวตน (Tacit Knowledge)	การถ่ายทอดความรู้/การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
6. การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team)	ความรู้ในตัวตน (Tacit Knowledge)	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
7. การประชุมระดมสมอง (Workshop/Brainstorming)	ความรู้ในตัวตน (Tacit Knowledge)	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
8. ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice: CoP)	ความรู้ในตัวตน (Tacit Knowledge)	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4. แหล่งข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ของ ทอท.

นอกจากมาตรฐานด้านการจัดการความรู้ที่กล่าวถึงแล้ว ในที่นี้ยังได้เพิ่มเติมแหล่งข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในเชิงยุทธศาสตร์ของ ทอท. โดยครอบคลุมทั้งบทบาทหน้าที่ในฐานะรัฐวิสาหกิจสาขาที่ประกอบธุรกิจการบินและบริษัทในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่มีหน้าที่ตอบสนองความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียที่มุ่งหวังให้องค์กรประกอบกิจการอย่างโปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อ และนำเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมไปสู่ความยั่งยืน โดยมีรายละเอียดสรุปได้ ดังนี้

(4.1) Learning and Development Trend 2024

เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นการสัญญาณการบ่งชี้หลัก ที่ทำให้การอบรมและพัฒนาในปัจจุบันเกิดการพัฒนา ซึ่งในปี 2024 องค์กรชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ เช่น LinkedIn, Gartner, British Council และ Thirst เป็นต้น ได้ทำการสำรวจและจัดลำดับแนวโน้มด้านการเรียนรู้และพัฒนาขององค์กร สำหรับปี 2024 เป็นต้นไป ซึ่งพบประเด็นสำคัญสรุปได้ดังนี้



1) Changing skill sets needed for success

- 1.1) Internal Upskilling การเพิ่มการยกระดับทักษะภายในและการเพิ่มทักษะใหม่ (Upskill-Reskill) มากกว่าการจ้างงานใหม่จากภายนอก เพื่อลดต้นทุนจากการจ้างฝึกอบรมบุคลากรใหม่ และปิดช่องว่างด้านทักษะ รวมถึงตอบสนองต่อความกังวลของพนักงานที่เชื่อว่าทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานจะปรับเปลี่ยนอย่างมากในอีก 5 ปีเพื่อรองรับสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป
- 1.2) Specialised Training for a Hybrid Work Setup การฝึกอบรมแบบเฉพาะเจาะจงสำหรับการทำงานแบบ Hybrid ภายหลังสถานการณ์ COVID ที่ทำให้เกิดการทำงานแบบ Hybrid Work ส่งผลให้บริษัทต้องเน้นการอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมให้พนักงานปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมการทำงานรูปแบบใหม่ โดยยังสร้างผลสำเร็จได้ตามที่องค์กรคาดหวัง
- 1.3) Microlearning เป็นแนวโน้มนการเรียนรู้ที่ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับวิถีชีวิตของคนยุคใหม่ที่เร่งรีบและมักทำงานหลายอย่างพร้อมกันในวัน การจัดสรรเวลาเช่นการเรียนรู้จึงมีความสำคัญ Microlearning จึงเน้นใช้การสกัดประเด็นหลักของเนื้อหาการอบรม นำมาแตกย่อยและใช้แอปพลิเคชันทำให้เข้าใจได้ง่ายและเรียนรู้ได้ในเวลาอันสั้น
- 1.4) Psychological Safety การให้ความรู้เกี่ยวกับจัดการสุขภาพจิตของพนักงาน เช่น การรับมือกับความเครียด การจัดการกับภาวะกดดัน การสร้างสภาพแวดล้อมที่คนรู้สึกปลอดภัยและมีคุณค่า เป็นประเด็นที่องค์กรต้องให้ความสำคัญและเพิ่มเป็นประเด็นการพัฒนาบุคลากรในปี 2024

2) Employee engagement

- 2.1) Personalized L&D การสร้างรูปแบบการเรียนรู้ที่เฉพาะเจาะจงกับพนักงานแต่ละกลุ่มมากขึ้น เช่น การออกแบบเนื้อหาที่เฉพาะเจาะจงในระดับแผนก ตำแหน่งงาน หรือกับบุคคล รวมถึงการจัดให้มีวิธีการฝึกอบรมที่แตกต่างไปตามความถนัดและรูปแบบการเรียนรู้เฉพาะคน เป็นต้น
- 2.2) Continuous Learning การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นแนวโน้มที่ถูกกำหนดให้ทุกองค์กรต้องสร้างเป็นวัฒนธรรมในปี 2024 ตามความจำเป็นที่บุคลากรต้องมีการยกระดับทักษะและสร้างทักษะใหม่ที่ตอบสนองต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของผู้ใช้บริการและตลาดอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

3) Digital transformation, including AI

- 3.1) Immersive Learning Experiences การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้แบบ Immersive ที่ใช้เทคโนโลยีเสมือนจริงเช่น VR (Virtual Reality), AR (Augmented Reality), MR – (Mixed Reality) สร้างเป็นแพลตฟอร์มที่ทำให้ผู้เรียนสามารถสร้างอวตาร (Avatar) จำลองตัวตนเข้าไปทำกิจกรรมการเรียนรู้ในโลกเสมือนจริง ซึ่งองค์กรสามารถใช้จำลองสถานการณ์จริงที่บุคลากรต้องเผชิญ ให้พนักงานเรียนรู้และแก้ไขปัญหา ทำให้องค์กรพบช่องว่างและวางแผนทางพัฒนาความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องได้อย่างตรงประเด็น
- 3.2) AI-powered Learning Environments หรือ การเรียนรู้ด้วยปัญญาประดิษฐ์ Artificial Intelligence (AI) โดยใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ร่วมกับเทคโนโลยีการวิเคราะห์และประมวลผลจัดเตรียมนำเสนอเนื้อหา รวมถึงแนวทางการสอนที่สามารถตอบโต้ให้ข้อสังเกต/ข้อเสนอแนะได้โดยอัตโนมัติ รวมถึงสามารถติดตาม ประเมิน จัดเก็บข้อมูล และนำเสนอเส้นทางการพัฒนาตามความต้องการได้เป็นรายบุคคล
- 3.3) VR Training การเติบโตของการใช้เทคโนโลยีการสร้างสภาพแวดล้อมจำลองที่ให้ผู้ฝึกอบรมได้รับประสบการณ์เสมือนจริง Virtual Reality (VR) ที่ในปี 2574 คาดว่าจะมีการใช้งานถึงร้อยละ 41.2 ต่อปี VR โดยปัจจุบัน VR ถูกใช้มากในอุตสาหกรรม เช่น โรงพยาบาล สายการบิน โรงแรม และอื่นๆ เป็นต้น
- 3.4) Increase in Use of Training Software การเพิ่มการใช้ Software จากการเติบโตของการใช้ระบบจัดการการเรียนรู้ (Learning Management System (LMS)) ที่มีระบบงานหลัก ได้แก่ การจัดการรายวิชา การสร้างเนื้อหา การบริหารจัดการผู้เรียน การจัดการข้อมูลบทเรียน และเครื่องมือจัดการสื่อสาร ปฏิสัมพันธ์ กระบวนการเรียนรู้ ได้แก่ การสื่อสาร Chat, e-mail, Web-board, การเข้าใช้ การเก็บข้อมูล, และการรายงานผล เป็นต้น
- 3.5) Gamification of Learning การเรียนรู้ผ่านเกม ที่เน้นการสร้างเนื้อหาและวิธีการที่ดึงดูดใจและเพิ่มอัตราความร่วมมือและทำให้ผู้เข้าอบรม ได้เรียนรู้ผ่านวิธีการที่แตกต่าง ทำให้เข้าใจเนื้อหาโดยรวมได้ดียิ่งขึ้น

4) Economic environment

- 4.1) Labor Market Change งานที่เปลี่ยนแปลงไป การปรับตัวของระบบเศรษฐกิจภายหลัง COVID-19 ทำให้งานบางอย่างหายไปจากตลาดแรงงานในขณะที่เกิดงานใหม่เข้ามาทดแทน องค์กรจึงจำเป็นต้องทบทวนและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การเรียนรู้พัฒนาให้พร้อมรองรับงานใหม่ที่กำลังจะมาถึง
- 4.2) Performance and Data-Driven L&D การเพิ่มการติดตามและประเมินผลสำเร็จจากการเรียนรู้ของพนักงาน เพื่อสะท้อนความคุ้มค่าอบรมพัฒนา ทำให้พนักงานในฝ่ายทรัพยากรบุคคลต้องมีความรู้และความเข้าใจด้านการประเมินผลการเรียนรู้พัฒนา การจัดเก็บข้อมูล วิเคราะห์ และรายงานผลแก่ผู้บังคับการมากขึ้น

5) Talent attraction and retention

5.1) ปี 2024 เป็นปีที่องค์กรต่างๆ ได้วางแนวทางฝึกอบรมผู้นำรุ่นใหม่เพื่อสร้างโอกาสให้องค์กรปรับเปลี่ยนตัวเองได้รวดเร็ว จากมุมมองผู้นำรุ่นใหม่ในอุตสาหกรรมที่มีสภาพผันผวนทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

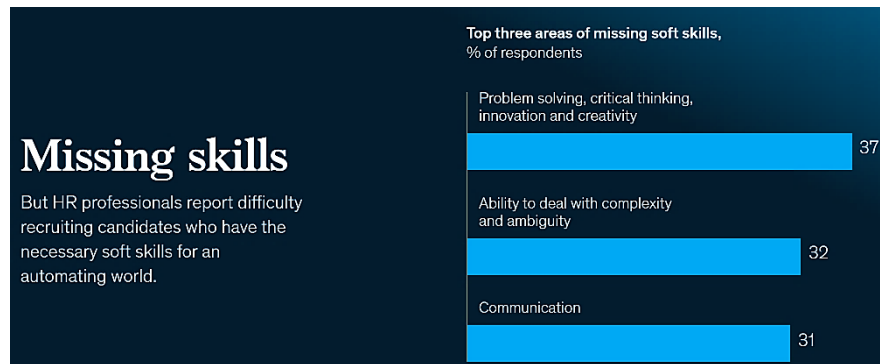
เพื่อตอบสนองแนวโน้มการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับการเรียนรู้และพัฒนา ในที่นี้ได้รวบรวมและจำแนกการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สมัยใหม่ที่แบ่งเป็นรูปแบบที่เน้นใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและแบบทั่วไป สรุปได้ดังนี้

การเรียนรู้ที่เน้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital-Focused Training)	การเรียนรู้ที่ไม่เน้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Non Digital-Focused Training)
1. Simulations/ Role playing 2. Self-study/ Self-directed/ self-paced learning (การเรียนรู้ด้วยตนเองที่ผู้เรียน กำหนด วัตถุประสงค์ วิธีการ แผนการ การเรียนรู้ และ ประเมินผลความก้าวหน้าจากการเรียนรู้ ภายใต้อุปกรณ์และความพร้อมในการเรียนรู้ ของตนเอง) 3. Game-based training/ Gamification 4. Computer-based training 5. Video training 6. E-learning/ online training 7. Mobile learning/ m-learning 8. Blended learning (การเรียนรู้แบบผสมผสานระหว่างการเรียนรู้ แบบออนไลน์และการเรียนในห้องเรียนแบบ ดั้งเดิม) 9. Virtual instructor-led training (การฝึกอบรมเสมือนจริงที่ใช้สื่อออนไลน์และ เทคโนโลยีดิจิทัลตั้งแต่การเรียนรู้ฝึกฝน และ ทดสอบ และประเมินผล) 10. AI tools 11. Immersive Learning (การเรียนรู้โดยสร้างหรือใช้แพลตฟอร์ม ออนไลน์ที่รวมสถานการณ์แห่งความเป็นจริง (Physical world) กับสถานการณ์จำลอง แบบดิจิทัล (Digital world)) 12. Interactive training (การเรียนรู้แบบตอบโต้ ที่ให้ความสำคัญกับ 1.ความรู้ และ 2.รูปแบบการสื่อสาร ที่ดึงดูด ให้ผู้เข้าร่วมมีปฏิสัมพันธ์ผ่านเครื่องมือดิจิทัล	1. Training 2. Task/job rotations 3. Coaching 4. Mentoring 5. Workshops/Committees/Working-Groups 6. Conferences 7. On-the-job training 8. 360-degree performance review 9. Career planning 10. Case study 11. Job shadowing 12. Role modeling 13. Team training 14. Orientation 15. Group discussion 16. Social and collaborative learning (การเรียนรู้แบบร่วมมือ ที่มุ่งใช้รูปแบบการเรียนรู้เป็นทีมทำงานร่วมกัน ผู้เรียนมีสมรรถนะต่างกัน และใช้แนวทางที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน ฟังพา ร่วมรับผิดชอบ เพื่อทำให้ทีมประสบผลตาม เป้าหมายส่วนรวม) 17. Instructor-led training (ILT) 18. Cross training 19. Peer-to-peer learning (การเรียนรู้จากการทำงานเป็นกลุ่ม ซึ่งจะกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือ การยอมรับซึ่งกันและกัน ยินดี แลกเปลี่ยนความรู้ และเรียนรู้จากมุมมองผู้อื่น จนเกิดเป็นความรู้ใหม่ ทำให้เห็นความสามารถและ คุณค่าในตัวเอง) 20. Spaced learning (การเรียนรู้แบบทำซ้ำในช่วงเวลาห่างกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มการจดจำสิ่งที่เรียนได้ในระยะยาว) 21. Microlearning/ bite-sized training (การอบรมแบบแบ่งเนื้อหาความรู้เป็นส่วนย่อยหรือบทเรียนสั้นๆ โดยไม่เน้นการเรียนทั้งหมดในเวลา เดียว ทำให้ง่ายต่อการแบ่งส่วนการเรียนรู้ การกำหนดตารางเวลา และเลือกช่วงเวลาอบรมได้เอง เป็นรายบุคคล)

การเรียนรู้ที่เน้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital-Focused Training)	การเรียนรู้ที่ไม่เน้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Non Digital-Focused Training)
ต่างๆ เช่น คอมพิวเตอร์ สมาร์ทโฟน แท็บเล็ต เครือข่ายสังคมออนไลน์ เป็นต้น)	22. On-demand training/ Training on demand 23. Feedback and Performance Reviews 24. Soft Skills Training 25. Hands on training (การเรียนรู้ที่เน้นการลงมือปฏิบัติจริงจนนำไปสู่ความรู้ความสามารถในสาระสำคัญของเรื่องนั้นๆ ซึ่ง เพื่อจะทำให้เกิดการเรียนรู้จำเป็นที่การลงมือทำต้องมีการใช้กระบวนการคิดเป็นพื้นฐาน)

รวมถึงได้ระบุทักษะที่จำเป็นสำหรับในอนาคตโดยเฉพาะ Soft Skill และ Digital Skill จากแหล่งข้อมูล เช่น World Economic Forum, McKinsey, Forbes, สำนักส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (DEPA) และสำนักงาน ก.พ. รวมถึง UNHCR Competency Framework ของ United Nations High Commissioner for Refugees หรือสมรรถนะด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสีย เป็นต้น เพื่อนำมาบริหารจัดการความรู้เชิงผสมผสาน (Power Skill) ได้ดังนี้

Soft Skill 2024	
1. ทักษะการวิเคราะห์และประเมินข้อมูล	Critical Thinking
2. ทักษะการตัดสินใจเรื่องที่ซับซ้อน	Judgment and Complex Decision Making
3. ทักษะด้านอารมณ์และความเข้าใจผู้อื่น	Emotional Intelligence (EQ) and Empathy
4. ทักษะการคิดสร้างสรรค์	Creativity
5. ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น/ทีม	Collaboration and Teamwork
6. ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล	Interpersonal Communication Skills
7. ทักษะการทำงานแบบฟรีแลนซ์/การจัดสรรการทำงานรูปแบบใหม่ๆ	Working in Gigs
8. ทักษะการปรับตัวและยืดหยุ่น	Adaptability and Flexibility
9. ทักษะความฉลาดทางวัฒนธรรมและการตระหนักรู้ความหลากหลายในสังคม	Cultural Intelligence and Diversity Consciousness
10. ทักษะการตระหนักรู้ด้านจริยธรรม	Ethical Awareness
11. ทักษะการเป็นผู้นำ	Leadership
12. ทักษะการบริหารภาพลักษณ์ส่วนตัวและการสร้างเครือข่าย	Managing the Brand of YOU and Networking
13. ทักษะการบริหารเวลา	Time Management
14. ทักษะการใฝ่รู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	Curiosity and Continuous Learning
15. ทักษะการยอมรับและยินดีกับการเปลี่ยนแปลง	Embracing and Celebrating Change
16. ทักษะการดูแลตัวเองอย่างสมดุล	Looking After Yourself



Digital Skill	คำอธิบาย
1. การเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล Digital Literacy	การใช้งานเครื่องมือดิจิทัลหรือแอปพลิเคชันขั้นต้นสำหรับการทำงาน / การใช้โปรแกรมดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับงานประจำ
2. การควบคุมกำกับและการปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย และมาตรฐานการจัดการด้านดิจิทัล Digital Governance, Standards, and Compliance	การรู้และปฏิบัติตามกฎหมาย กรอบและหลักปฏิบัติ (Principles) ที่ดีด้านดิจิทัล / กำกับและตรวจสอบการปฏิบัติตามด้านดิจิทัล / บริหารความเสี่ยงดิจิทัล
3. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับศักยภาพองค์กร การจัดทำและกำกับการใช้งาน Digital Technology	การจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล / พัฒนาแผนบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยและความต่อเนื่องการให้บริการแบบดิจิทัล / วิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เพื่อหาข้อสรุปที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ
4. การออกแบบกระบวนการและการให้บริการด้วยระบบดิจิทัล เพื่อพัฒนาคุณภาพงาน Digital Service and Process Design	การวางกลยุทธ์การให้บริการสมรรถดิจิทัลและนำสู่การปฏิบัติ / สร้างเครือข่ายและปรับปรุงกระบวนการงาน พัฒนาและนวัตกรรมบริการเพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการดิจิทัล
5. การบริหารกลยุทธ์และการจัดการโครงการ Strategic and Project Management	การกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ดิจิทัลและทิศทางเพื่อพัฒนาองค์กรดิจิทัลที่มี การเชื่อมโยงข้อมูลและการทำงานข้ามหน่วยงาน / ออกแบบองค์กรดิจิทัล (Future Design) / จัดเตรียมทรัพยากรเพื่อการบูรณาการสำหรับองค์กรดิจิทัล
6. การเป็นผู้นำดิจิทัล Digital Leadership	การพัฒนาคนพันธุ์ใหม่ (Digital DNA) สำหรับพัฒนาองค์กรดิจิทัล / การพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีมแบบข้ามหน่วยงาน (Across Boundaries) / เข้าใจองค์กรดิจิทัล และสื่อสารต่อยอดการเปลี่ยนแปลง
7. การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล Digital Transformation	การขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government Transformation) / บริหารกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลอย่างยั่งยืน

UNHCR Competency Framework	Knowledge	Skill	Attitude
1) Integrity			
2) Professionalism			
3) Respect for Diversity			
4) Accountability			
5) Teamwork & Collaboration			
6) Communication			
7) Commitment to continuous Learning			
8) Client & Result Orientation			
9) Organizational awareness			
10) Empowering and Building Trust			
11) Managing Performance			
12) Judgement and Decision Making			
13) Strategic Planning and Vision			
14) Leadership			
15) Managing Resources			
16) Analytical Thinking			
17) Innovation and Creativity			
18) Technological Awareness			
19) Negotiation and Conflict resolution			
20) Planning and Organizing			
21) Policy Development & Research			
22) Change capability and adaptability			

(4.2) OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprise (OECD)

OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprise หรือหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีขององค์กรประเภทรัฐวิสาหกิจตามมาตรฐาน OECD เป็นแนวทางสากลที่ สคร. กระทรวงการคลัง ยอมรับและนำมาเผยแพร่โดยมุ่งพัฒนา 7 พฤติกรรมจริยธรรม และ 7 ระบบงานหลัก คือ

7 พฤติกรรมจริยธรรม ได้แก่ 1. ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability) 2. ความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถและประสิทธิภาพที่เพียงพอ (Responsibility) 3. การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียโดยสุจริตและเท่าเทียมกัน (Equitable Treatment) 4. ความโปร่งใสทั้งการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้และเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส (Transparency) 5. การสร้างมูลค่าแก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Value Creation) 6. การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแลและจริยธรรมในการประกอบธุรกิจ (Ethics) 7. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ในการแสดงความคิดเห็นที่อาจมีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม (Participation)

7 ระบบงานเพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี ประกอบด้วย

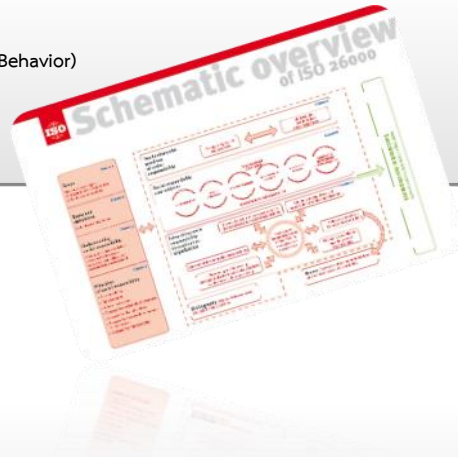


(4.3) มาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม แนวทางความรับผิดชอบต่อสังคม (มอก. 26000-2553) หรือ ISO 26000

แนวปฏิบัติที่ดีตามมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม แนวทางความรับผิดชอบต่อสังคม (มอก.26000 -2553) หรือ ISO 26000 เป็นมาตรฐานการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมระหว่างประเทศ ซึ่งปัจจุบันเมื่อทิศทางการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ภาครัฐต่างขับเคลื่อนให้ทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึง ทอท. ต้องแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่จะนำไปสู่ความยั่งยืน จึงมีความจำเป็นที่องค์กรจะต้องศึกษา วิเคราะห์ และนำมาตรฐาน ISO 26000 มาเป็นกรอบแนวทางการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์เพื่อจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ระยะยาว ให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจที่ขับเคลื่อนเป้าหมายโดยรวมของ ทอท. โดยการให้ความสำคัญกับการเสริมสร้าง 7 พฤติกรรม (7 Principles) และ 7 ระบบบริหารจัดการ (7 Core Subjects) ที่จะถูกผนวกเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร (Value Chain) โดยมีรายละเอียดดังนี้

7 หลักการ (7 Principles)

1. ความรับผิดชอบ (Accountability)
2. ความโปร่งใส (Transparency)
3. การปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior)
4. การเคารพต่อผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย (Respect for Stakeholder Interests)
5. การเคารพต่อหลักนิติธรรม (Respect for the Rule of Law)
6. การเคารพต่อการปฏิบัติตามแนวทางของสากล (Respect for International Norms of Behavior)
7. การเคารพต่อสิทธิมนุษยชน (Respect for Human Rights)



7 ระบบงาน (7 Core Subjects)

1. ธรรมาภิบาล (Organizational Governance)
2. สิทธิมนุษยชน (Human Rights)
3. การปฏิบัติด้านแรงงาน (Labor Practices)
4. สิ่งแวดล้อม (The Environment)
5. การปฏิบัติที่เป็นธรรม (Fair Operating Practices)
6. ประเด็นด้านผู้บริโภค (Consumer Issues)
7. การมีส่วนร่วมของชุมชนและการพัฒนาชุมชน (Community Involvement and Development)

(4.4) AccountAbility Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES)

AccountAbility Stakeholder Engagement Standard หรือ AA1000SES เป็นมาตรฐานที่ สคร. กระทรวงการคลัง คาดหวังนำมาเป็นกรอบการพัฒนางานทุกระบบภายในองค์กรรวมถึงการจัดการความรู้และนวัตกรรมที่ต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องจนเกิดความพึงพอใจและความภาคภูมิใจต่อรัฐวิสาหกิจ โดยมีความรู้ความเข้าใจเพื่อการปฏิบัติตาม 9 ขั้นตอนที่กำหนด คือ

9 ขั้นตอนการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสียตาม AA1000SES	1) การระบุผู้มีส่วนได้เสีย
	2) การระบุประเด็นระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้เสีย
	3) การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียและประเด็น
	4) การจัดทำแผนที่ผู้มีส่วนได้เสียและประเด็นของผู้มีส่วนได้เสีย
	5) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย
	6) การวางแผนการตอบสนองต่อประเด็นของผู้มีส่วนได้เสีย
	7) การเสริมสร้างความสามารถในการตอบสนองต่อประเด็นของผู้มีส่วนได้เสีย
	8) การนำแผนการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียไปปฏิบัติ
	9) การประเมินผลการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย

(4.5) Environment, Social and Governance Framework (ESG Framework)

กรอบแนวทางการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแลกิจการ หรือ Environment, Social and Governance Framework (ESG Framework) เป็นกรอบที่ทั้งภาครัฐและเอกชนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยต่างมุ่งนำมาใช้วางแผนการพัฒนางานองค์กรสู่ความยั่งยืน โดยผนวกเป็นหนึ่งในตำแหน่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ระยะยาวขององค์กร ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ ทอท. จะต้องทำความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้หลักการดังกล่าวกับการจัดการทุกระบบงานสำคัญ รวมถึงระบบการจัดการความรู้ของ ทอท. ซึ่งมี 10 ประเด็นข้อพึงปฏิบัติ/หลักเกณฑ์การประเมินผล ดังนี้

10 ประเด็น ESG Framework	ขอบเขต/รายละเอียดของประเด็นหลัก
1. การใช้ทรัพยากร (Resource Use)	การลดการใช้วัตถุดิบ พลังงานหรือน้ำ และหาแนวทางในการแก้ไขบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพด้านระบบนิเวศ
2. การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Emissions Reduction)	การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่เกิดจากการผลิตและกระบวนการปฏิบัติงานสู่สิ่งแวดล้อม
3. นวัตกรรม (Innovation)	การสร้างโอกาสทางการตลาดใหม่ที่มุ่งเน้นแนวคิดสีเขียวโดยใช้เทคโนโลยีใหม่พัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ที่คำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม
4. แรงงาน (Workforce)	การทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจต่องาน จัดให้มีสถานที่ทำงานโดยคำนึงถึงสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย การให้ออกาสอย่างเท่าเทียม ไม่เลือกปฏิบัติ และให้พัฒนาโอกาสในการทำงานแก่พนักงาน
5. สิทธิมนุษยชน (Human Rights)	การปฏิบัติตามมาตรฐานหรือสนธิสัญญาที่มีสิทธิมนุษยชนเป็นพื้นฐาน
6. ชุมชน (Community)	การเป็นพลเมืองที่ดีที่จะช่วยป้องกันสุขภาพอนามัยแก่สาธารณะ และการนำจริยธรรมธุรกิจมาปฏิบัติ
7. รับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์ (Product Responsibility)	การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ที่ส่งผลดีต่อสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้ใช้บริการด้วยความซื่อสัตย์ และรักษาข้อมูลความลับส่วนบุคคลของลูกค้า/ผู้ให้บริการ
8. การบริหารจัดการ (Management)	การประเมินความมุ่งมั่นและประสิทธิภาพของการปฏิบัติตามแนวปฏิบัติหรือหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
9. ผู้ถือหุ้น (Shareholders)	การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมและใช้มาตรการต่อต้านการครอบงำกิจการที่เกิดจากการกระทำอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะโดยผู้บริหารขององค์กร เป็นการป้องกันหรือยับยั้งการครอบครองกิจการที่ไม่พึงประสงค์ (Anti-takeover Devices)
10. กลยุทธ์การจัดการด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR Strategy)	การสื่อสารและการบูรณาการด้านเศรษฐกิจ (การเงิน) สังคม และสิ่งแวดล้อมเข้าสู่กระบวนการตัดสินใจหรือการปฏิบัติงานประจำวัน

(4.6) Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)

Dow Jones Sustainability indices (DJSI) เป็นดัชนีหลักทรัพย์ที่ถูกพัฒนาโดย Robeco SAM สถาบันสำรวจความยั่งยืนของบริษัททั่วโลก และ S&P Dow Jones ในปี 1999 โดยมีเป้าหมายเพื่อคัดเลือกหุ้นของบริษัทจดทะเบียนทั่วโลกที่มีความยั่งยืนใน 3 มิติการพัฒนา ได้แก่ สิ่งแวดล้อม (Environment) สังคม (Social) และ การมีธรรมาภิบาลทางธุรกิจ (Governance) นำมาพิจารณาพร้อมกับมูลค่าทางการตลาดหลังปรับน้ำหนักตามสัดส่วนผู้ถือหุ้นรายย่อยตั้งแต่ 500 ล้านเหรียญสหรัฐขึ้นไป ก่อนคัดเลือกให้เหลือ 3,500 บริษัทจากทุกอุตสาหกรรม เพื่อเข้าร่วมการประเมิน Corporate Sustainability Assessment (CSA) ตามที่ DJSI กำหนด ซึ่ง CSA จะประกอบด้วยคำถามเกี่ยวข้องกับ ESG จำนวน 80-100 ข้อ ที่มีคะแนนเต็มทั้งสิ้น 100 คะแนน และจัดแบ่งเป็น 3 กลุ่ม โดยจาก 3,500 บริษัท คือ บริษัทที่ได้รับคะแนนสูงสุด 10% แรกจะได้รับการประกาศให้อยู่ในดัชนีระดับโลก (DJSI World) ในขณะที่ 20% แรก (รวม 10% แรก) จะถูกประกาศให้อยู่ในดัชนีระดับภูมิภาค ซึ่งประกอบด้วย DJSI

North America, DJSI Europe, DJSI Asia Pacific และ DJSI Emerging Markets และ 30% (รวม 20% แรก) จะถูกประกาศให้อยู่ในดัชนีระดับประเทศ ประกอบด้วย DJSI Korea, DJSI Australia, DJSI Chile และ DJSI MILA Pacific Alliance

ทั้งนี้ Corporate Sustainability Assessment (CSA) ได้แบ่งตัวชี้วัดความยั่งยืนที่ ทอท. ต้องนำมาประกอบการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมสามารถร่วมพัฒนาความยั่งยืนขององค์กรได้อย่างแท้จริงในอนาคต ครอบคลุมมิติ สิ่งแวดล้อม (Environment) สังคม (Social) และ เศรษฐกิจ (Economic) คือ

สิ่งแวดล้อม (Environment)	สังคม (Social)	เศรษฐกิจ (Economic)
- นโยบายและการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Policy & Management) - การใช้พลังงาน (Energy) - ของเสียและมลภาวะ (Waste & Pollutants) - การใช้น้ำ (Water) - กลยุทธ์ด้านสภาพภูมิอากาศ (Climate Strategy) - ความหลากหลายทางชีวภาพ (Biodiversity)	- การปฏิบัติด้านแรงงาน (Labor Practices) - สิทธิมนุษยชน (Human Rights) - การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) - การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relations) - อาชีวอนามัยและความปลอดภัย (Occupational Health & Safety)	- การรายงานและความโปร่งใส (Transparency & Reporting) - การกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) - ประเด็นที่มีความสำคัญ (Materiality) - การบริหารจัดการความเสี่ยงและภาวะวิกฤติ (Risk & Crisis Management) - จริยธรรมทางธุรกิจ (Business Ethics) - การส่งผลกระทบต่อเชิงนโยบาย (Policy Influence) - การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) - กลยุทธ์ด้านภาษี (Tax Strategy) - การรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Information Security/Cybersecurity & System Availability)

(4.7) Global Reporting Initiative (GRI)

Global Reporting Initiative (GRI) เป็นอีกหนึ่งกรอบการรายงานความยั่งยืนระดับสากล ที่ สคร. และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เผยแพร่และผลักดันให้ทุกหน่วยงานภายใต้สังกัดดำเนินการตาม โดย GRI Standards 2021 ที่ได้รับการปรับปรุงล่าสุดในปี 2564 ให้ความสำคัญยิ่งกับการจัดการสิทธิมนุษยชนเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนโดยไม่เหลื่อมล้ำจากการเป็นหลักปฏิบัติใหม่ ทอท. จึงต้องเรียนรู้และนำมาปฏิบัติอย่างทั่วถึงทุกระบบงานภายในองค์กร โดยต้องยึดปฏิบัติให้สอดคล้องกับ กรอบการรายงานผลความยั่งยืน ได้แก่ 1. Universal Standard 2. Sector Standard และ 3. Topic Standard ซึ่ง GRI ได้กำหนดขอบเขตการดำเนินงานสู่ความยั่งยืนที่ควรได้รับการพัฒนาและรายงาน สรุปได้ดังนี้

- GRI 201: Economic Performance	- GRI 401: Employment	- GRI 416: Customer Health Safety
- GRI 202: Market Presence	- GRI 402: Labor/Management Relations	- GRI 417: Marketing and Labeling
- GRI 203: Indirect Economic impacts	- GRI 403: Occupational Health and Safety	- GRI 418: Customer Privacy
- GRI 204: Procurement Practices	- GRI 404: Training and Education	
- GRI 205: Anti-corruption	- GRI 405: Diversity and Equal Opportunity	
- GRI 206: Anti-competitive Behavior	- GRI 406: Non-discrimination	
- GRI 207: Tax	- GRI 407: Freedom of Association and Collective Bargaining	
- GRI 301: Materials	- GRI 408: Child Labor	
- GRI 302: Energy	- GRI 409: Forced or Compulsory Labor	
- GRI 303: Water and Effluents	- GRI 410: Security Practices	
- GRI 304: Biodiversity	- GRI 411: Rights of Indigenous Peoples	
- GRI 305: Emissions	- GRI 413: Labor Communities	
- GRI 306: Effluents and Waste	- GRI 414: Supplier Social Assessment	
- GRI 307: Waste	- GRI 415: Public Policy	
- GRI 308: Supplier Environmental Assessment		

(4.8) การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง

การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง หรือ Change Management ถือเป็นกลไกหลักหนึ่งในการสร้างการยอมรับ และทำให้บุคลากรทุกระดับเต็มใจเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเอง จนเกิดการมีส่วนร่วมและวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้ และใช้ประโยชน์ความรู้ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรอย่างยั่งยืน โดยการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) นี้มีกรอบมาตรฐานการดำเนินงานที่หลากหลาย เช่น

- 1) หลักการ/แนวคิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรของ Kurt Lewin ที่เน้นกระบวนการ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1.1) การเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Unfreeze) 1.2) การลงมือเปลี่ยนแปลง (Transition) และ 1.3) การสร้างให้การเปลี่ยนแปลงเป็นวัฒนธรรม (Refreeze)
- 2) หลักการ/แนวคิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรของ Larry Bossidy ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 2.1) การกำหนดเป้าหมายสำคัญ (Focus on Widely important goal (WIG)) สูงสุดที่จะต้องบรรลุได้สำเร็จเพียงหนึ่งหรือ สองอย่าง 2.2) การลงมือทำมาตรการสำคัญ (Act on lead measure) ที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย 2.3) การแสดงผลสำเร็จเพื่อการแข่งขัน (Keep compelling scoreboard) เป็นการสร้างบรรยากาศกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงในเชิงแข่งขัน และ 2.4) การสร้างความรับผิดชอบสู่ความสำเร็จ (Create cadence of responsibility)
- 3) หลักการ/แนวคิดการเปลี่ยนแปลงของ John P Kotter ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่ 3.1) สร้างภาวะความจำเป็นเร่งด่วน (Establishing a Sense of Urgency) 3.2) สร้างทีมนำองค์กรที่แข็งแกร่ง (Creating the Guiding Coalition) 3.3) สร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเข้าใจง่ายขึ้นมา (Form Strategic Vision & Initiatives) 3.4) ทูมสื่อสารวิสัยทัศน์ออกไปถึง

ทุกคน (Form Strategic Vision & Initiatives) 3.5) ลงมือจัดอุปสรรค (Form Strategic Vision & Initiatives) 3.6) สร้างชัยชนะระยะสั้น (Form Strategic Vision & Initiatives) 3.7) สร้างการเปลี่ยนแปลงที่ใหญ่กว่าบนชัยชนะระยะสั้นอย่างต่อเนื่อง (Form Strategic Vision & Initiatives) และ 3.8) ฝังการเปลี่ยนแปลงเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง (Institute Change)

ซึ่งจากหลักการ/แนวคิดสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้ง 3 รูปแบบดังกล่าว ทำให้สามารถสรุปองค์ประกอบพื้นฐานที่ทั้ง 3 หลักการ/แนวคิดให้ความสำคัญ ได้คือ 1. การจัดให้มีกิจกรรมสร้างบรรยากาศที่มุ่งเน้นการสร้างคามตื่นตัวตั้งแต่ระยะเริ่มต้นโครงการหรือการดำเนินงาน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานรับรู้และเตรียมความพร้อมเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร 2. การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้ในระดับสูงที่ต้องเข้าร่วมเป็นทั้งที่ปรึกษา ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจและสื่อสารทิศทาง เป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ และ 3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรจากการนำผลสำเร็จด้านการเปลี่ยนแปลงมาเผยแพร่ สร้างการยอมรับ และทำให้พนักงานภายในองค์กรเกิดความเข้าใจ ความเชื่อ และพฤติกรรมเพื่อทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำปีอย่างแท้จริง

โดยนอกเหนือจากองค์ประกอบย่อยที่ตรงกันทั้ง 3 ข้อข้างต้นแล้ว หากพิจารณาในองค์ประกอบที่มีความแตกต่างกันนั้น จะพบว่าในขั้นเริ่มต้นนอกเหนือจากการกระตุ้นให้เกิดการตื่นตัวเพื่อพร้อมเข้าสู่การเปลี่ยนแปลง Larry Bossidy ได้เพิ่มบทบาทของผู้นาองค์กรที่ต้องวิเคราะห์ คัดเลือกและกำหนดเป้าหมายสูงสุดของการทำการเปลี่ยนแปลง พร้อมมาตรการในเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้เป้าหมายดังกล่าวบรรลุผลสำเร็จนำไปเผยแพร่แก่พนักงานทั่วทั้งองค์กรให้ถือปฏิบัติ ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวนี้เทียบเคียงได้กับการสร้างวิสัยทัศน์ด้านการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย นำไปสื่อสารให้พนักงานรับรู้ทั่วทั้งองค์กรของ John P Kotter อย่างไรก็ตามเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นระบบและเกิดผลสำเร็จจริง Kotter ยังได้ระบุกลไกสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมผ่านการพัฒนาทีมนำองค์กร (Change Agent) ที่มีคุณสมบัติที่ดีและเหมาะสม นอกจากนั้นยังนำเสนอให้องค์กรมีการถ่ายทอดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงระยะยาว ไปเป็นเป้าหมายความสำเร็จในระยะสั้น เพื่อให้พนักงานภายในองค์กรเกิดความเข้าใจปฏิบัติงานและรับรู้ความสำเร็จได้อย่างเป็นขั้นตอน ส่งผลให้เกิดความภูมิใจและเพิ่มความร่วมมือในทางปฏิบัติที่ดียิ่งขึ้นตามลำดับ

จากรวบรวมและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของ ทอท. และแหล่งข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องทำให้สามารถสรุปประเด็นเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการจัดการความรู้ของ ทอท. ที่สามารถรองรับนโยบายและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ภาครัฐด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี กฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของมาตรฐานการจัดการความรู้ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศตามภารกิจหน้าที่ของ ทอท. รวมถึงสอดคล้องกับกรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) ด้านการจัดการความรู้ ของ สคร. กระทรวงการคลัง สรุปได้ดังนี้

ข้อมูลสภาพแวดล้อม และ มาตรฐานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการความรู้ตามภารกิจของ ทอท.	สิ่งแวดล้อม (Environmental)	สังคม (Social)	ด้านการกำกับดูแลกิจการ/เศรษฐกิจ (Governance/Economic)	ขอบข่ายกลุ่ม/ประเด็นความรู้ที่จำเป็นและ เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจของ ทอท. ใน ปัจจุบันและอนาคต
ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี	1. การสร้างการเติบโตบนคุณภาพ ชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	1. การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพ ทรัพยากรมนุษย์ 2. การสร้างโอกาสและความเสมอภาค ทางสังคม	1. การสร้างความสามารถในการแข่งขัน 2. การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหาร จัดการภาครัฐ	1. การพัฒนาความยั่งยืน 2. การพัฒนาและเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์ สำหรับโลกยุคใหม่ 3. การบริหารจัดการสิทธิมนุษยชน 4. การบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่
แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	1. การเติบโตอย่างยั่งยืน	1. พื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ	1. อุตสาหกรรมและการบริการแห่งอนาคต/ 2. โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์และดิจิทัล 3. ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมยุคใหม่/4. เขตเศรษฐกิจพิเศษ 5. การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม 8. เศรษฐกิจฐานราก/9. การบริการประชาชนและ ประสิทธิภาพภาครัฐ/10. การต่อต้านทุจริต/ 11. กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม และ 12. วิจัยและพัฒนานวัตกรรม	1. การพัฒนาความยั่งยืน 2. การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม 3. การสร้างโครงสร้างพื้นฐานและระบบ โลจิสติกส์ดิจิทัล
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ ฉบับที่ 13	1. การเปลี่ยนผ่านการผลิตและ บริโภคไปสู่ความยั่งยืน	1. การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ 2. การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความ เป็นธรรม มุ่งลดความเหลื่อมล้ำทาง เศรษฐกิจ	1. การปรับโครงสร้างภาคการผลิตและบริการสู่ เศรษฐกิจฐาน นวัตกรรม 2. การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยง ภายใต้บริบทโลกใหม่	1. การพัฒนาความยั่งยืน 2. การพัฒนาและเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์โลก ยุคใหม่ 3. การบริหารจัดการสิทธิมนุษยชน 4. การบริการบนพื้นฐานนวัตกรรม 5. การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามบริบทโลก ใหม่
ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคม ขนส่งของไทยระยะ 20 ปี		1. การผลิตและพัฒนาบุคลากร	1. การบูรณาการระบบคมนาคมขนส่ง 2. การบริการของภาคคมนาคมขนส่ง 3. การพัฒนา ปรับปรุงกฎหมาย กำกับดูแล และ ปฏิรูปองค์กร	1. การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม 2. การพัฒนาและเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์โลก ยุคใหม่

ข้อมูลสภาพแวดล้อม และ มาตรฐานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการความรู้ตามภารกิจของ ทอท.	สิ่งแวดล้อม (Environmental)	สังคม (Social)	ด้านการกำกับดูแลกิจการ/เศรษฐกิจ (Governance/Economic)	ขอบข่ายกลุ่ม/ประเด็นความรู้ที่จำเป็นและ เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจของ ทอท. ใน ปัจจุบันและอนาคต
			4. การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการ พัฒนาระบบคมนาคมขนส่ง	3. การบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่
ยุทธศาสตร์ของสำนักงาน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง (สคร. กระทรวงการคลัง) สาขาขนส่ง			1. การสร้างและให้บริการสนามบิน เพื่อรองรับการ ท่องเที่ยว การค้า และการลงทุนโลจิสติกส์	1. การสร้างและให้บริการสนามบินบนฐานการ ท่องเที่ยว การค้า และการลงทุนโลจิสติกส์
นโยบาย Thailand 4.0		1. ยกระดับแรงงานทักษะต่ำ ไปสู่ แรงงานที่มีความรู้และทักษะสูง	1. เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” (Value- Based Economy) 2. ยกระดับ SMEs แบบดั้งเดิม ไปสู่ Smart Enterprises และ Startups ที่มีศักยภาพสูง 3. ยกระดับ การบริการแบบดั้งเดิมมูลค่าค่อนข้าง ต่ำ ไปสู่บริการที่มีมูลค่าสูง	1. การสร้างบริการมูลค่าสูงด้วยการวิจัยและ นวัตกรรม 2. การพัฒนาและเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์โลก ยุคใหม่
แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ ของกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจ และสังคม ปี 2563-2567		1. ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 2. พัฒนากำลังให้พร้อมเข้าสู่ยุคดิจิทัล	1. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลของประเทศ 2. เพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ โดยการใช้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล 3. ส่งเสริมการให้บริการแก่ประชาชน ภาครัฐ และ ภาคเอกชนในรูปแบบดิจิทัล	1. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและศักยภาพ ทางการแข่งขันด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและ นวัตกรรม 2. การพัฒนาและเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์โลก ยุคใหม่ 3. การบริการบนพื้นฐานนวัตกรรม
ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการ พัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดล เศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 - 2569	1. การสร้างความยั่งยืนของฐาน ทรัพยากรและความหลากหลาย ทางชีวภาพด้วยการจัดสมดุล ระหว่างการอนุรักษ์และการใช้ ประโยชน์	1. การพัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจฐาน รากให้เข้มแข็งด้วยทุนทรัพยากร อด ลักษณ์ ความคิดสร้างสรรค์ และ เทคโนโลยีสมัยใหม่ 2. เสริมสร้างความสามารถในการ ตอบสนองต่อกระแสการ	1. การยกระดับการพัฒนาอุตสาหกรรมภายใต้ เศรษฐกิจ BCG ให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ด้วยความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม	1. การพัฒนาความยั่งยืน 2. การบริหารประสิทธิภาพและความคุ้มค่าใน การใช้ทรัพยากร 3. การบริหารจัดการเพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือน กระจก

ข้อมูลสภาพแวดล้อม และ มาตรฐานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการความรู้ตามภารกิจของ ทอท.	สิ่งแวดล้อม (Environmental)	สังคม (Social)	ด้านการกำกับดูแลกิจการ/เศรษฐกิจ (Governance/Economic)	ขอบข่ายกลุ่ม/ประเด็นความรู้ที่จำเป็นและ เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจของ ทอท. ใน ปัจจุบันและอนาคต
	2. การปรับเปลี่ยนรูปแบบการผลิต/ บริการ และลดการปล่อยก๊าซเรือน กระจกเพื่อนำไปสู่สังคมคาร์บอน ต่ำ 3. การลดความสูญเสียใน กระบวนการผลิตให้เป็นศูนย์ การ หมุนเวียนทรัพยากรกลับมาใช้ หรือการนำไปสร้างมูลค่าเพิ่มตาม หลักเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy)	เปลี่ยนแปลงของโลกเพิ่มศักยภาพ ของชุมชน ผู้ประกอบการ		4. การสร้างมูลค่าเพิ่มตามหลักเศรษฐกิจ หมุนเวียน (Circular Economy) 5. การพัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจด้วยความคิด สร้างสรรค์และเทคโนโลยีสมัยใหม่ 6. การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง 7. การพัฒนาอุตสาหกรรมโดยประยุกต์ใช้ (Bio- Circular-Green Economy Model) หรือ BCG Model
นโยบายและแผนการส่งเสริมและ รักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579	1. จัดการฐานทรัพยากรธรรมชาติ อย่างมั่นคงเพื่อความสมดุล เป็น ธรรมและยั่งยืน 2. ยกระดับมาตรการในการบริหาร จัดการทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม 3. สร้างการเติบโตที่เป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อมเพื่อความมั่นคงและ ยั่งยืน 4. สร้างความเป็นหุ้นส่วนในการ บริหารจัดการทรัพยากร ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม			1. การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศด้าน สิ่งแวดล้อม 2. การบริหารประสิทธิภาพและความคุ้มค่าใน การใช้ทรัพยากร

ข้อมูลสภาพแวดล้อม และ มาตรฐานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการความรู้ตามภารกิจของ ทอท.	สิ่งแวดล้อม (Environmental)	สังคม (Social)	ด้านการกำกับดูแลกิจการ/เศรษฐกิจ (Governance/Economic)	ขอบข่ายกลุ่ม/ประเด็นความรู้ที่จำเป็นและ เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจของ ทอท. ใน ปัจจุบันและอนาคต
แผนแม่บทรองรับการ เปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ พ.ศ. 2558-2593	1. การปรับตัวต่อผลกระทบจากการ เปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ 2. การลดก๊าซเรือนกระจกและ ส่งเสริมการเติบโตที่ปล่อยคาร์บอน ต่ำ 3. การสร้างขีดความสามารถด้านการ บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง สภาพภูมิอากาศ			1. การบริหารจัดการเพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือน กระจก 2. การบริหารจัดการเพื่อตอบสนองการ เปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
กฎหมาย กฎ ระเบียบ และ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ความรู้ตามภารกิจของ ทอท.		1. พ.ร.บ. คຸ້ມຄອງຂໍ້ມູນສ່ວນບຸກຄລ พ.ศ. 2562 (การคุ้มครองข้อมูลส่วน บุคคล)	1. พ.ร.บ. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 / 2. พ.ร.บ. การร่วมลงทุนระหว่าง ภาครัฐและเอกชน พ.ศ. 2562 / 3. หลักเกณฑ์ การจัดตั้ง/ร่วมทุนและการกำกับดูแลบริษัทใน เครือของรัฐวิสาหกิจ	1. การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล 2. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ 3. การร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน
ระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) ด้านการจัดการความรู้ ของ สคร.	1. การกำกับดูแลที่ดีและการนำ องค์กร (ความยั่งยืนและนวัตกรรม)	1. การบริหารทุนมนุษย์ 2. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้เสียและลูกค้า	1. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3. การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 4. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล 5. การจัดการความรู้และนวัตกรรม 6. การตรวจสอบภายใน	1. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3. การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 4. การบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้ มีส่วนได้เสียและลูกค้า 5. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (การกำกับดูแล เทคโนโลยีดิจิทัลและการข้อมูลขนาดใหญ่ (Digital and Data Governance) 6. การบริหารทุนมนุษย์ 7. การจัดการความรู้และนวัตกรรม 8. การตรวจสอบภายใน

ข้อมูลสภาพแวดล้อม และ มาตรฐานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการความรู้ตามภารกิจของ ทอท.	สิ่งแวดล้อม (Environmental)	สังคม (Social)	ด้านการกำกับดูแลกิจการ/เศรษฐกิจ (Governance/Economic)	ขอบข่ายกลุ่ม/ประเด็นความรู้ที่จำเป็นและ เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจของ ทอท. ใน ปัจจุบันและอนาคต
การจัดการความรู้ (Knowledge Management)			1. การจัดการความรู้ 2. การจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping)	1. การจัดการความรู้ 2. การจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping)
Learning and Development Trend 2024			1. การเรียนรู้ที่เน้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital-Focused Training) และการเรียนรู้ที่ไม่เน้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Non Digital-Focused Training) 2. ทักษะความรู้เชิงผสมผสาน (Soft Skill and Digital Skill)	1. การบริหารจัดการความรู้ที่ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 2. ทักษะความรู้เชิงผสมผสาน (Soft Skill and Digital Skill)
OECD Guideline on CG of SOEs (2015)		1. Stakeholder Relations and Responsible Business	1. Rationales for state ownership / 2. The state's role as an owner / 3. State-owned enterprises in the marketplace / 4. Equitable treatment of shareholders and other investors / 5. Disclosure and transparency/ 6. The responsibilities of the boards of state-owned enterprises	1. การกำกับดูแลกิจการที่ดี
ISO 26000	1. การจัดการสิ่งแวดล้อม (พลังงาน / อากาศ / น้ำ / ของเสีย / ระบบ นิเวศ)	1. สิทธิมนุษยชน / 2. การปฏิบัติด้านแรงงาน / 3. การมีส่วนร่วมของชุมชนและการพัฒนาชุมชน	1. ธรรมาภิบาล / 2. การปฏิบัติที่เป็นธรรม / 3. ประเด็นด้านผู้บริโภค	1. การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการ (Corporate Social Responsibility in Process : CSR in Process)
AA1000SES		1. การบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย		1. การบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย
ESG	1. การใช้ทรัพยากร 2. การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก	1. การจัดการด้านแรงงาน / 2. การจัดการด้านสิทธิมนุษยชน / 3. การจัดการด้านชุมชน / 4. การแสดง	1. การจัดการนวัตกรรม / 2. ความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์ / 3. ด้านผู้ถือหุ้น / 4. การประเมินประสิทธิภาพการกำกับดูแลที่ดี	1. การพัฒนาความยั่งยืนด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล

ข้อมูลสภาพแวดล้อม และ มาตรฐานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการความรู้ตามภารกิจของ ทอท.	สิ่งแวดล้อม (Environmental)	สังคม (Social)	ด้านการกำกับดูแลกิจการ/เศรษฐกิจ (Governance/Economic)	ขอบข่ายกลุ่ม/ประเด็นความรู้ที่จำเป็นและ เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจของ ทอท. ใน ปัจจุบันและอนาคต
		ความรับผิดชอบต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อม		
DJSI	1. Environmental	1. Social	1. Economic	1. การพัฒนาและรายงานผลความยั่งยืนด้าน เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
GRI	1. Environmental	1. Social	1. Governance / Economic	1. การพัฒนาและรายงานผลความยั่งยืนด้าน เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
การบริหารจัดการความ เปลี่ยนแปลง			1. สร้างทีมงานองค์กรที่แข็งแกร่ง / 2. สร้าง วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเข้าใจง่ายขึ้นมา / 3. ทุ่มเทสื่อสาร วิสัยทัศน์ออกไปถึงทุกคน / 4. ลงมือจัดอุปสรรค / 5. สร้างชัยชนะระยะสั้น / 6. สร้างการเปลี่ยนแปลง ที่ใหญ่กว่าชัยชนะระยะสั้นอย่างต่อเนื่อง และ 7. ฝังการเปลี่ยนแปลงเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ แข็งแกร่ง	1. การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง



สรุปขอบข่ายกลุ่ม/ประเด็นความรู้ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจของ ทอท. ในปัจจุบันและอนาคต

1. การพัฒนาความยั่งยืน
2. การพัฒนาและเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์สำหรับโลกยุคใหม่
3. การบริหารจัดการสิทธิมนุษยชน
4. การบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่
5. การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม
6. การสร้างโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ดิจิทัล
7. การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม

สรุปขอบข่ายกลุ่ม/ประเด็นความรู้ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจของ ทอท. ในปัจจุบันและอนาคต

8. การบริการบนพื้นฐานนวัตกรรม / การสร้างบริการมูลค่าสูงด้วยการวิจัยและนวัตกรรม
9. การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามบริบทโลกใหม่
10. การบริหารประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร
11. การบริหารจัดการเพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก
12. การบริหารจัดการเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ
13. การสร้างมูลค่าเพิ่มตามหลักเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy)
14. การพัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจด้วยความคิดสร้างสรรค์และเทคโนโลยีสมัยใหม่
15. การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง
16. การพัฒนาอุตสาหกรรมโดยประยุกต์ใช้ Bio-Circular-Green Economy Model (BCG Model)
17. การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
18. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์
19. การร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน
20. การบริหารจัดการความรู้ที่ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
21. ทักษะความรู้เชิงผสมผสาน (Soft Skill and Digital Skill)
22. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร
23. การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
24. การบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย
25. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (การกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัลและการข้อมูลขนาดใหญ่ (Digital and Data Governance))
26. การตรวจสอบภายใน
27. การจัดการความรู้
28. การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในกระบวนการ (Corporate Social Responsibility in Process : CSR in Process)

5. การเปลี่ยนแปลงหลักการและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ด้านการจัดการความรู้ของ คู่แข่ง/คู่เทียบในภาคอุตสาหกรรมการบินและที่เกี่ยวข้อง

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เป็นเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม ที่ถูกจัดตั้งเพื่อการประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งการดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องอื่น ซึ่งตลอดปัจจุบันตลอดระยะเวลา 5 ปี ภายหลังจากเหตุการณ์ระบาดของ COVID-19 ร่วมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะความผันผวนของสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) ทำให้พฤติกรรมการเดินทางของผู้ใช้บริการทั่วโลกมีการเปลี่ยนแปลง เหตุการณ์ดังกล่าวนี้จึงส่งผลกระทบต่อในวงกว้างให้บริษัทผู้ประกอบการด้านการบินทั่วโลกต้องมีการปรับตัวเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และลดต้นทุนการดำเนินงานในทุกมิติ ซึ่งการจะดำเนินการได้ตามที่กำหนดจำเป็นต้องมีการยกระดับความรู้เพื่อการประกอบธุรกิจในโลกยุคใหม่ ดังนั้นเพื่อให้ ทอท. มีทิศทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ในที่นี้จึงได้ทำการรวบรวม วิเคราะห์ เปรียบเทียบ และสรุปประเด็นความรู้หลักที่คู่แข่งและคู่เทียบในอุตสาหกรรมการบินและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องให้ความสำคัญ ซึ่ง ทอท. สามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาเป็นปัจจัยนำเข้าสำหรับการทบทวนการจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568-2572 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 ได้โดยมีรายละเอียดดังนี้

- รายชื่อคู่แข่ง/คู่เทียบสำคัญ เพื่อการรวบรวมข้อมูลแนวโน้มการจัดการความรู้สำคัญในอุตสาหกรรมการบริหารท่าอากาศยานและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องสำหรับการประกอบธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต ประกอบด้วย
 - 1) ท่าอากาศยานชางจี (Changi Airport)
 - 2) ท่าอากาศยานนานาชาติโตเกียวฮาเนดะ (Haneda Airport)
 - 3) ท่าอากาศยานนานาชาติอินชอน (Incheon International Airport)
 - 4) ท่าอากาศยานนานาชาติฮ่องกง (Hongkong International Airport)
 - 5) Dubai Aerospace Enterprise
 - 6) American Productivity & Quality Center (APQC)
- การเปรียบเทียบเพื่อระบุแนวโน้มประเด็นความรู้ที่คู่แข่ง/คู่เทียบให้ความสำคัญและ ทอท. ควรนำมากำหนดเป็นกรอบการพัฒนาและจัดการความรู้ โดยระบุเป็นส่วนหนึ่งของแผนแม่บทการจัดการความรู้ระยะยาวและประจำปีขององค์กร ซึ่งมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

ประเด็นความรู้หลัก	Changi Airport	Haneda Airport	Incheon Airport	Hongkong International Airport	Dubai Aerospace Enterprise	APQC	Frequency
1. การพัฒนาความยั่งยืน	/	/	/	/	/	/	6
2. การพัฒนาและเสริมสร้าง ทรัพยากรมนุษย์สำหรับ โลกยุคใหม่	/		/	/		/	4
3. การบริหารจัดการสิทธิ มนุษยชน		/	/	/	/		4
4. การวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม	/		/	/	/		4
5. การสร้างโครงสร้าง พื้นฐานและ ระบบโลจิสติกส์ดิจิทัล			/	/	/		3
6. การพัฒนาระบบคมนาคม ขนส่งด้วยเทคโนโลยีและ นวัตกรรม	/	/	/	/	/		5
7. การบริการบนพื้นฐาน นวัตกรรม / การสร้าง บริการมูลค่าสูงด้วยการ วิจัยและนวัตกรรม	/	/	/	/	/		5
8. การบริหารความ เปลี่ยนแปลงตามบริบท โลกใหม่	/			/			2
9. การบริหารประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าใน การใช้ทรัพยากร	/	/		/			3
10. การบริหารจัดการเพื่อ ลดการปล่อยก๊าซเรือน กระจก	/	/	/	/	/		5
11. การบริหารจัดการเพื่อ ตอบสนองการ เปลี่ยนแปลงสภาพ ภูมิอากาศ	/	/	/	/	/		5

ประเด็นความรู้หลัก	Changi Airport	Haneda Airport	Incheon Airport	Hongkong International Airport	Dubai Aerospace Enterprise	APQC	Frequency
12. การสร้างมูลค่าเพิ่มตามหลักเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy)			/	/			2
13. การพัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจด้วยความคิดสร้างสรรค์และเทคโนโลยีสมัยใหม่			/				1
14. การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง	/			/			2
15. การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	/			/	/		3
16. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์	/	/	/	/	/	/	6
17. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	/	/	/	/	/		5
18. การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	/	/	/	/	/		5
19. การบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย	/	/	/	/	/		5
20. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (การกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัลและการข้อมูลขนาดใหญ่ (Digital and Data Governance))				/	/		2
21. การตรวจสอบภายใน	/	/	/	/	/		5
22. การจัดการความรู้	/					/	2
23. การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	/						1

ประเด็นความรู้หลัก	Changi Airport	Haneda Airport	Incheon Airport	Hongkong International Airport	Dubai Aerospace Enterprise	APQC	Frequency
(Corporate Social Responsibility: CSR)							
24. การเรียนรู้หลักการและ ออกแบบการบริการตาม วิสัยทัศน์องค์กร	/						1
25. การเรียนรู้หลักการ ออกแบบสนามบิน	/			/			2
26. การวิเคราะห์และเลือก ช่องทางการสื่อสาร ออนไลน์ (social media channels) ที่ เหมาะสมกับ กลุ่มเป้าหมาย (target audience)	/						1
27. การพัฒนาระบบการ จัดการเนื้อหาเพื่อการ สื่อสารทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร	/					/	2
28. การพัฒนาดัชนีชี้วัดผล งานหรือความสำเร็จ ของการปฏิบัติงาน	/					/	2
29. การเรียนรู้วิธีบริหาร จัดการและการสื่อสาร ในภาวะวิกฤติ	/		/	/			3
30. การประยุกต์เทคโนโลยี กับการจัดการธุรกิจ สมัยใหม่ อาทิ Ai/ Machine learning/ data transformation/ cloud platform	/		/		/	/	4

ประเด็นความรู้หลัก	Changi Airport	Haneda Airport	Incheon Airport	Hongkong International Airport	Dubai Aerospace Enterprise	APQC	Frequency
31. การแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing)					/	/	2
32. การมีส่วนร่วมในการ ทำงานข้ามโครงการ และข้ามสายงาน						/	1

จากตารางการเปรียบเทียบข้างต้นจึงทำให้พบประเด็นความรู้ที่คู่แข่ง/คู่เทียบ มุ่งรวบรวมและนำมาบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานทางธุรกิจ ตอบสนองผู้ใช้บริการ และสร้างการเติบโตให้แก่อุตสาหกรรมการบินและที่เกี่ยวข้อง สังคม และสิ่งแวดล้อม เรียงลำดับตามความถี่ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 (6 คะแนน)	ลำดับที่ 2 (5 คะแนน)	ลำดับที่ 3 (4 คะแนน)	ลำดับที่ 4 (3 คะแนน)	ลำดับที่ 5 (2 คะแนน)	ลำดับที่ 6 (1 คะแนน)
● การพัฒนาความยั่งยืน ● การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์	● การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ● การบริการบนพื้นฐานนวัตกรรม / การสร้างบริการมูลค่าสูงด้วยการวิจัยและนวัตกรรม ● การบริหารจัดการเพื่อลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ● การบริหารจัดการเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ● การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ● การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ● การบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสีย ● การตรวจสอบภายใน	● การพัฒนาและเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์สำหรับโลกยุคใหม่ ● การบริหารจัดการสิทธิมนุษยชน ● การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ● <u>การประยุกต์เทคโนโลยีกับการจัดการธุรกิจสมัยใหม่ อาทิ Ai/ Machine learning/ data transformation/ cloud platform</u>	● การสร้างโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ดิจิทัล ● การบริหารประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ● การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ● <u>การเรียนรู้วิธีบริหารจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤติ</u>	● การบริหารความเปลี่ยนแปลงตามบริบทโลกใหม่ ● การสร้างมูลค่าเพิ่มตามหลักเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ● การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง ● การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (การกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัลและการข้อมูลขนาดใหญ่ (Digital and Data Governance)) ● การจัดการความรู้ ● <u>การเรียนรู้หลักการออกแบบสนามบิน</u> ● <u>การพัฒนาระบบการจัดการเนื้อหาเพื่อการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร</u> ● <u>การพัฒนาดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของการปฏิบัติงาน</u> ● การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)	● การพัฒนาชุมชนและเศรษฐกิจด้วยความคิดสร้างสรรค์และเทคโนโลยีสมัยใหม่ ● การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : CSR) ● <u>การเรียนรู้หลักการและออกแบบการบริการตามวิสัยทัศน์องค์กร</u> ● <u>การวิเคราะห์และเลือกช่องทางการสื่อสารออนไลน์ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย (target audience)</u> ● <u>การมีส่วนร่วมในการทำงานข้ามโครงการและข้ามสายงาน</u>

6. บทวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของ ทอท.

สภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของ ทอท. ครอบคลุมทั้งโครงสร้างพื้นฐาน ทิศทางการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ตลอดจนระบบและกระบวนการจัดการความรู้ การติดตาม ประเมิน และรายงานผล โดยสามารถสรุปผลการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านความครบถ้วนสมบูรณ์ ความเพียงพอ และเป็นมาตรฐาน สรุปได้ดังนี้

(1) อัตรากำลังของ ทอท. ปี 2567

ทอท. มีการจัดเก็บข้อมูลอัตรากำลังบุคลากรปี 2567 เพื่อนำมาประกอบการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร โดยสามารถแยกตามปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้และพัฒนาของพนักงานและลูกจ้าง ที่ประกอบด้วย 3 ปัจจัยสำคัญ คือ 1. เพศ 2. อายุ และ 3. ระดับการศึกษา โดยมีข้อมูลและผลการวิเคราะห์ที่สามารถนำมาประกอบการวางแผนพัฒนาพนักงานแต่ละกลุ่ม สรุปได้ดังนี้

1. การจัดกลุ่มบุคลากรแยกตามเพศ

Employee Group	สายบังคับบัญชา	Female	Male	Total
พนักงาน	ทอท.	43	52	95
	สายงานเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	81	181	262
	สายกฎหมาย	24	20	44
	สำนักกรรมการผู้อำนวยการใหญ่	46	22	68
	เลขานุการบริษัท	15	7	22
	สายงานยุทธศาสตร์	84	35	119
	สายงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ	132	67	199
	สายงานบัญชีและการเงิน	127	34	161
	สายงานพัฒนารัฐกิจและการตลาด	72	53	125
	สายงานวิศวกรรมและการก่อสร้าง	90	132	222
	สายงานมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน	55	34	89
	สายงานท่าอากาศยานภูมิภาค	13	6	19
	ท่าอากาศยานหาดใหญ่	98	180	278
	ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย	81	129	210
	ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ	877	1,763	2,640
	ท่าอากาศยานดอนเมือง	449	724	1,173
	ท่าอากาศยานภูเก็ต	277	429	706
	ท่าอากาศยานเชียงใหม่	159	218	377
พนักงาน Total		2,723	4,086	6,809
อัตราส่วน (ร้อยละ)		39.99%	60.01%	100.00%
ลูกจ้างชั่วคราว	ท่าอากาศยานหาดใหญ่	2	48	50

Employee Group	สายบังคับบัญชา	Female	Male	Total
	ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย	4	42	46
	ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ	636	536	1,172
	ท่าอากาศยานดอนเมือง	68	196	264
	ท่าอากาศยานภูเก็ต	51	125	176
	ท่าอากาศยานเชียงใหม่	3	63	66
ลูกจ้างชั่วคราว Total		764	1,010	1,774
Grand Total		3,487	5,096	8,583
อัตราส่วน (ร้อยละ)		40.63%	59.37%	100.00%

2. การจัดกลุ่มบุคลากรแยกตามอายุ

Employee Group	สายบังคับบัญชา	1.Baby Boomer (พ.ศ. 2489-2507)	2.GenX (พ.ศ. 2508-2522)	3.GenY (พ.ศ. 2523-2540)	4.GenZ (พ.ศ. 2540 เป็นต้นไป)	Total
พนักงาน	ทอท.	1	70	23	1	95
	สายงานเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	2	76	165	19	262
	สายกฎหมาย		16	25	3	44
	สำนักกรรมการผู้อำนวยการใหญ่	2	15	46	5	68
	เลขานุการบริษัท		12	9	1	22
	สายงานยุทธศาสตร์		41	65	13	119
	สายงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ	2	85	99	13	199
	สายงานบัญชีและการเงิน		71	74	16	161
	สายงานพัฒนารัฐกิจและการตลาด		40	74	11	125
	สายงานวิศวกรรมและการก่อสร้าง		94	108	20	222
	สายงานมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน		42	42	5	89
	สายงานท่าอากาศยานภูมิภาค	1	12	6		19
	ท่าอากาศยานหาดใหญ่	3	74	160	41	278

Employee Group	สายบังคับบัญชา	1.Baby Boomer (พ.ศ. 2489-2507)	2.GenX (พ.ศ. 2508-2522)	3.GenY (พ.ศ. 2523-2540)	4.GenZ (พ.ศ. 2540 เป็นต้นไป)	Total
	ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย	1	63	128	18	210
	ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ	12	849	1,559	220	2,640
	ท่าอากาศยานดอนเมือง	6	224	842	101	1,173
	ท่าอากาศยานภูเก็ต	2	118	521	65	706
	ท่าอากาศยานเชียงใหม่	2	103	238	34	377
พนักงาน Total		34	2,005	4,184	586	6,809
อัตราส่วน (ร้อยละ)		0.50%	29.45%	61.45%	8.61%	100.00%
ลูกจ้างชั่วคราว	ท่าอากาศยานหาดใหญ่		1	36	13	50
	ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย			33	13	46
	ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ		82	673	417	1,172
	ท่าอากาศยานดอนเมือง		13	173	78	264
	ท่าอากาศยานภูเก็ต		4	126	46	176
	ท่าอากาศยานเชียงใหม่			53	13	66
ลูกจ้างชั่วคราว Total			100	1,094	580	1,774
Grand Total		34	2,105	5,278	1,166	8,583
อัตราส่วน (ร้อยละ)		0.40%	24.53%	61.49%	13.58%	100.00%

3. การจัดกลุ่มบุคลากรแยกตามระดับการศึกษา

Employee Group	สายบังคับบัญชา	ประณ ศึกษา	มัธยมศึกษา ตอนต้น	มัธยมศึกษาตอน ปลาย	ปวช.	เทียบเท่า ปวช.	ปวส.	ปวท.	อนุปริญญา	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	Total
พนักงาน	ทอท.		1		2					46	41	5	95
	สายงานเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม				2		33			144	80	3	262
	สายกฎหมาย						1			25	18		44
	สำนักกรรมการผู้อำนวยการใหญ่									49	19		68
	เลขานุการบริษัท									10	12		22
	สายงานยุทธศาสตร์									41	76	2	119
	สายงานทรัพยากรบุคคลและอำนวยการ			2	3		6			103	82	3	199
	สายงานบัญชีและการเงิน				3		3			88	67		161
	สายงานพัฒนารูจและการตลาด				1		1	1		47	73	2	125
	สายงานวิศวกรรมและการก่อสร้าง				2		6			117	95	2	222
	สายงานมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน						1			52	36		89
	สายงานท่าอากาศยานภูมิภาค									12	7		19
	ท่าอากาศยานหาดใหญ่		8	8	25	5	47	2	1	153	29		278
	ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย		1	6	13	3	31		3	118	33	2	210
	ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ	1	210	98	197	40	383	2	9	1,305	387	8	2,640
	ท่าอากาศยานดอนเมือง	1	72	30	154	5	159		2	586	163	1	1,173
	ท่าอากาศยานภูเก็ต		25	13	74	1	96		5	429	62	1	706
	ท่าอากาศยานเชียงใหม่		2	8	23	3	54		1	197	88	1	377
พนักงาน Total		2	319	165	499	57	821	5	21	3,522	1,368	30	6,809
อัตราส่วน (ร้อยละ)		0.03%	4.68%	2.42%	7.33%	0.84%	12.06%	0.07%	0.31%	51.73%	20.09%	0.44%	100.00%
ลูกจ้างชั่วคราว	ท่าอากาศยานหาดใหญ่		10		21		9			10			50
	ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย		2		12		14			17	1		46
	ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ		143	47	284		260		1	431	5	1	1,172
	ท่าอากาศยานดอนเมือง		22		92		54		1	93	2		264
	ท่าอากาศยานภูเก็ต		2	4	62		24		1	83			176
	ท่าอากาศยานเชียงใหม่		11		21		18			16			66
ลูกจ้างชั่วคราว Total			190	51	492		379		3	650	8	1	1,774
Grand Total		2	509	216	991	57	1,200	5	24	4,172	1,376	31	8,583
อัตราส่วน (ร้อยละ)		0.02%	5.93%	2.52%	11.55%	0.66%	13.98%	0.06%	0.28%	48.61%	16.03%	0.36%	100.00%

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มบุคลากรแยกตามปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้และพัฒนาของแต่ละกลุ่มพนักงานพบว่า ในปี 2567 ทอท. มีพนักงานประจำทั้งสิ้น 6,809 คน โดยร้อยละ 79.07 หรือ 5,384 คน ประจำอยู่ ณ ท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งทั่วประเทศ ได้แก่ ท่าอากาศยานหาดใหญ่ / ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย / ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ / ท่าอากาศยานดอนเมือง / ท่าอากาศยานภูเก็ต / และ ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ในขณะที่ 1,425 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 20.93 ของพนักงานประจำจะปฏิบัติงานอยู่ ณ สำนักงานใหญ่ของ ทอท. สำหรับลูกจ้างชั่วคราวนั้นมีทั้งสิ้น 1,774 คน โดยทุกคนจะปฏิบัติงานอยู่ที่ 6 ท่าอากาศยานภายใต้การกำกับดูแลและรับผิดชอบของ ทอท. ซึ่งหากพิจารณาในรายละเอียดแยกตาม 3 ปัจจัยสำคัญที่รวบรวมข้อมูลได้ข้างต้น จะพบข้อสรุปสำคัญเพื่อยกระดับการเรียนรู้และพัฒนาพนักงานทุกกลุ่ม คือ

1. การจัดกลุ่มบุคลากรแยกตามเพศ

พนักงานประจำที่มีทั้งสิ้น 6,809 คน เป็นเพศหญิงสูงสุดที่ 4,086 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 60.01 ในขณะที่เป็นเพศชายร้อยละ 39.99 หรือ 2,723 คน สำหรับลูกจ้างชั่วคราวที่ประจำที่ 6 ท่าอากาศยานพบว่า เป็นเพศหญิง 1,010 คน หรือร้อยละ 56.93 และเป็นเพศชายจำนวน 764 คนหรือคิดเป็นร้อยละ 43.07 จากลูกจ้างชั่วคราวทั้งหมด

2. การจัดกลุ่มบุคลากรแยกตามอายุ

ในปี 2567 หากพิจารณาจัดแบ่งกลุ่มพนักงานตามช่วงอายุ หรือแสดงผ่าน 4 กลุ่ม Generation (Gen) ซึ่งประกอบด้วย 1. Baby Boomer (พ.ศ. 2489-2507) 2. GenX (พ.ศ. 2508-2522) 3. GenY (พ.ศ. 2523-2540) และ 4. GenZ (พ.ศ. 2540 เป็นต้นไป) จะพบว่าพนักงานประจำของ ทอท. โดยรวมมีอายุอยู่ใน GenY หรือช่วงอายุ 44 ปีขึ้นไปมากที่สุดที่ร้อยละ 61.45 ในขณะที่มีจำนวนบุคลากรในกลุ่ม Baby Boomer น้อยที่สุดที่ 34 คนหรือคิดเป็นร้อยละ 0.50 จากพนักงานประจำทั้งหมด ซึ่งสัดส่วนดังกล่าวสอดคล้องกับกลุ่มลูกจ้างชั่วคราวที่ปัจจุบัน ทอท. มีลูกจ้างชั่วคราวในกลุ่ม GenY ที่มีอายุ 44 ปีขึ้นไปสูงสุดถึงร้อยละ 61.67 อย่างไรก็ตามไม่พบว่ามีพนักงานในช่วงอายุ Baby Boomer เพื่อปฏิบัติงานภายใน ทอท. และท่าอากาศยาน 6 แห่งภายใต้การกำกับดูแล

3. การจัดกลุ่มบุคลากรแยกตามระดับการศึกษา

จากระดับการศึกษาของบุคลากร ทอท. ที่แบ่งได้หลากหลายแยกได้เป็น 11 ระดับประกอบด้วย 1. ประถมศึกษา 2. มัธยมศึกษาตอนต้น 3. มัธยมศึกษาตอนปลาย 4. ปวช. 5. เทียบเท่าปวช. 6. ปวส. 7. ปวท. 8. อนุปริญญา 9. ปริญญาตรี 10. ปริญญาโท และ 11. ปริญญาเอก พบว่าพนักงานประจำทั้งหมดมีระดับการศึกษาสูงสุด 3 ลำดับแรกได้แก่ ปริญญาตรีร้อยละ 51.73 ปริญญาโท ร้อยละ 20.09 และ ปวส. ร้อยละ 12.06 ตามลำดับ ทั้งนี้หากพิจารณาแบ่งเป็นกลุ่มที่มีระดับการศึกษาน้อยกว่าปริญญาตรี และตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป จะสรุปได้ว่า ทอท. มีพนักงานในระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรีทั้งสิ้น 1,889 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 27.74 จากจำนวนพนักงานประจำทั้งหมด ในขณะที่พนักงานส่วนใหญ่ถึงร้อยละ 72.26 หรือ 4,920 คน เป็นพนักงานที่มีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไปจนถึงปริญญาเอก สำหรับลูกจ้างชั่วคราวนั้นพบว่าในภาพรวม 3 ลำดับแรกเป็นพนักงานที่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี 650 คน ปวช. 492 คน และ ปวส. 379 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 36.64 ร้อยละ 27.73 และ ร้อยละ 21.39 ตามลำดับ ในขณะที่ไม่มีพนักงานที่จบในระดับประถมศึกษา ที่เทียบเท่าปวช. และ ปวท. ตามกลุ่มประเภทของพนักงานประจำปีข้างต้นของ ทอท.

โดยทุกปัจจัยข้างต้นดังกล่าวจะส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อการคัดเลือกเนื้อหาหรือหลักสูตรการอบรม (Content) ตลอดจนการประยุกต์ใช้รูปแบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาที่มีพื้นฐานจากเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล (Method and Technology) ในเชิงยุทธศาสตร์ (Training and Development Strategy) ที่ต้องมีความเหมาะสมกับความรู้พื้นฐาน พฤติกรรม การปฏิบัติงาน ตลอดจนบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละกลุ่มพนักงาน (People) ได้รับมอบหมายต่อไป

(2) กลุ่มงาน (Job family)

ทอท. จัดแบ่งกลุ่มงาน (Job family) ตามตำแหน่งงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เพื่อการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากร ออกเป็น 8 กลุ่มงาน มีรายละเอียด คือ



Job Family ที่ 1 – กลุ่มบัญชีการเงิน

เจ้าหน้าที่การเงิน และ
เจ้าหน้าที่บัญชี



Job Family ที่ 5 – กลุ่มมาตรฐานและปฏิบัติการท่าอากาศยาน

เจ้าหน้าที่บริการท่าอากาศยาน เจ้าหน้าที่ตรวจค้น เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย เจ้าหน้าที่เทคนิครักษาความปลอดภัย เจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงาน เจ้าหน้าที่นิรภัยท่าอากาศยาน เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการท่าอากาศยาน เจ้าหน้าที่ดับเพลิง และเจ้าหน้าที่ทำลายวัตถุระเบิด



Job Family ที่ 2 – กลุ่มการแพทย์

แพทย์ พยาบาล เกสเซอร์
และเทคนิคการแพทย์



Job Family ที่ 6 – กลุ่มนักวิเคราะห์และวิชาการ

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ เจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคล เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ เจ้าหน้าที่การต่างประเทศ เจ้าหน้าที่บริหารความเสี่ยง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ระบบงานคอมพิวเตอร์ และเลขานุการ



Job Family ที่ 3 – กลุ่มตรวจสอบ-พัสดุ

เจ้าหน้าที่ตรวจสอบ และ
เจ้าหน้าที่พัสดุ



Job Family ที่ 7 – กลุ่มวิชาชีพเทคนิค

วิศวกร สถาปนิก ช่างโยธา ช่างเทคนิค เจ้าหน้าที่ช่าง เจ้าหน้าที่ภูมิสถาปัตยกรรม เจ้าหน้าที่สิ่งแวดล้อม และเจ้าหน้าที่สุขาภิบาล



Job Family ที่ 4 – กลุ่มนิติการ

นิติกร



Job Family ที่ 8 – กลุ่มสนับสนุน

เจ้าหน้าที่บริการทั่วไป เจ้าหน้าที่ควบคุมยานพาหนะ เจ้าหน้าที่บริหารทั่วไป สายงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ ส่วนงานขึ้นตรงเลขานุการบริษัท สายงานท่าอากาศยานภูมิภาค
ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ / ท่าอากาศยานดอนเมือง/ท่าอากาศยานภูเก็ต/ท่าอากาศยานเชียงใหม่ / ท่าอากาศยานหาดใหญ่ และ ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย (ประกอบด้วยหน่วยงานสำคัญ เช่น สายสนับสนุนธุรกิจ / สายปฏิบัติการ / สายบำรุงรักษา / สายการพาณิชย์ / ส่วนบริหารคุณภาพบริการ / ฝ่ายมาตรฐานท่าอากาศยานและอาชีวอนามัย / ส่วนการแพทย์(มีเฉพาะท่าอากาศยานภูเก็ต)

(3) การบริหารจัดการสมรรถนะ (Competency Management) เพื่อการบริหารจัดการความรู้ของ ทอท.

ทอท. กำหนดสมรรถนะ (Competency Management) เพื่อการระบุและบริหารจัดการความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ของ ทอท. โดยแยกได้เป็น 3 กลุ่มสมรรถนะ คือ

(3.1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) ประกอบด้วย 6 ด้าน ประกอบด้วย

1.1) เชี่ยวชาญธุรกิจ (Business Acumen)	มีความเข้าใจบริบท โครงสร้างหน่วยธุรกิจ โมเดลธุรกิจ การปฏิบัติงาน แผนกลยุทธ์ขององค์กร ลูกค้า และเครือข่ายพันธมิตร บริหารเครือข่ายพันธมิตร สร้างความสมดุลระหว่างคุณภาพการให้บริการ มาตรฐานความปลอดภัยระดับสากล และผลลัพธ์ด้านการเงิน
1.2) คิดสร้างสรรค์ (Initiative)	เรียนรู้ในการมองปัญหา คิดริเริ่มใหม่ โดยเข้าใจความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาออกแบบกระบวนการการทำงานร่วมกับเครือข่ายพันธมิตร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น
1.3) ประสานสัมพันธ์ (Collaboration)	ปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจ รับฟังความคิดเห็น แลกเปลี่ยนข้อมูล ถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน ประสานความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย
1.4) มุ่งมั่นบริการ (Service Excellence)	วิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการ พัฒนาระบบที่ทันสมัย สร้างประสบการณ์ใหม่ๆ ให้ดียิ่งขึ้น ภายใต้มาตรฐานคุณภาพการบริการ เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์และความพึงพอใจโดยรวมของผู้ใช้บริการในทุกมิติ
1.5) มั่นคงปลอดภัย (Safety and Security)	ปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยที่เป็นปัจจุบันได้อย่างครบถ้วน ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาสนับสนุนการทำงาน ป้องกันการสูญเสีย สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ให้บริการ เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน
1.6) ประยุกต์ใช้ดิจิทัล (Digital Literacy)	มีความรอบรู้ในการนำข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการทำงานและการทำงานร่วมกับเครือข่ายพันธมิตร เพื่อให้เกิดบริการที่เหนือความคาดหวัง มุ่งเน้นความสะดวก รวดเร็ว ลดต้นทุน/ขั้นตอน/ข้อผิดพลาด สร้างรายได้ โดยอิงตามมาตรฐานสากลด้านความปลอดภัย และหลักธรรมาภิบาล

โดย ทอท. มีการกำหนดระดับที่คาดหวังในแต่ละตำแหน่งงาน และระดับความเชี่ยวชาญ (Proficiency Level) มีรายละเอียดดังนี้

พนักงานระดับ	ระดับตำแหน่งงาน	ระดับความคาดหวัง
ระดับ 11	ผู้บริหารระดับสูง	5
ระดับ 10		Expert
ระดับ 9	ผู้บริหารระดับกลาง	4
ระดับ 8		Advance
ระดับ 7	ผู้บริหารระดับต้น	3
ระดับ 6		Experience
ระดับ 5	ผู้ปฏิบัติงานอาวุโส	2
ระดับ 4		Well-Trained
ระดับ 3	ผู้ปฏิบัติงาน	1
ระดับ 2		
ระดับ 1		

ระดับความคาดหวังสมรรถนะหลักของแต่ละระดับ
ตำแหน่งงาน



ระดับความเชี่ยวชาญ (Proficiency Level)

(3.2) สมรรถนะรายตำแหน่ง (Functional Competency) ของ ทอท. กำหนดให้สอดคล้องกับโครงสร้างและ 8 กลุ่มงาน (Job family) ซึ่งองค์กรได้วิเคราะห์ และระบุสมรรถนะรายตำแหน่งร่วม (Common Functional Competency : CFC) มีรายละเอียด ดังนี้

1) กลุ่มงานด้านมาตรฐานและปฏิบัติการท่าอากาศยาน มีสมรรถนะรายตำแหน่งร่วม (CFC) คือ

ความรู้ (Knowledge)	ทักษะ (Skill)
ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานสนามบิน / ความรู้เกี่ยวกับ Aerodrome Operation	การติดต่อประสานงาน / ความสามารถในการแก้ไขปัญหา / การยึดมั่นในหลักเกณฑ์และความถูกต้อง และการทำงานเป็นทีม

2) กลุ่มวิชาชีพด้านเทคนิค มีสมรรถนะรายตำแหน่งร่วม (CFC) คือ

ความรู้ (Knowledge)	ทักษะ (Skill)
ความรู้พื้นฐานทางวิศวกรรม สถาปัตยกรรม ภูมิสถาปัตยกรรมและสิ่งแวดล้อม / ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานสนามบิน	การติดต่อประสานงาน / ทักษะการคิดวิเคราะห์และประมวลผล / การสั่งสมความเชี่ยวชาญ/ความเป็นมืออาชีพ และ ความคิดอย่างเป็นระบบ

3) กลุ่มงานด้านการแพทย์ มีสมรรถนะรายตำแหน่งร่วม (CFC) คือ

ความรู้ (Knowledge)	ทักษะ (Skill)
ความรู้เรื่อง พรบ. สถานพยาบาล สวัสดิการ การรักษาพยาบาลและการเบิกจ่ายจากกรมบัญชีกลาง / ความรู้ทางด้านยาและเวชภัณฑ์	การติดต่อประสานงาน / ทักษะการให้คำปรึกษา / การสั่งสมความเชี่ยวชาญ/ความเป็นมืออาชีพ / การยึดมั่นในหลักเกณฑ์และความถูกต้อง / ความละเอียดรอบคอบ และการให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการ

4) กลุ่มงานวิเคราะห์และวิชาการ มีสมรรถนะรายตำแหน่งร่วม (CFC) คือ

ความรู้ (Knowledge)	ทักษะ (Skill)
ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการประเมินผล / ความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบของ ทอท.	การติดต่อประสานงาน / การวิเคราะห์และประมวลผล/ การสั่งสมความเชี่ยวชาญ/ความเป็นมืออาชีพ และความคิดอย่างเป็นระบบ

5) กลุ่มงานด้านการเงินและบัญชี มีสมรรถนะรายตำแหน่งร่วม (CFC) คือ

ความรู้ (Knowledge)	ทักษะ (Skill)
ความรู้เกี่ยวกับบัญชีและการเงิน / ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ภาษีอากร และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	การวิเคราะห์และประมวลผล / การติดต่อประสานงาน / การสั่งสมความเชี่ยวชาญ/ความเป็นมืออาชีพ / การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า / การยึดมั่นในหลักเกณฑ์และความถูกต้อง และ ความละเอียดรอบคอบ

6) กลุ่มงานนิติการ มีสมรรถนะรายตำแหน่งร่วม (CFC) คือ

ความรู้ (Knowledge)	ทักษะ (Skill)
ความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบของ ทอท. / ความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบของ ทอท.	การให้คำปรึกษา / การติดต่อประสานงาน / การสั่งสมความเชี่ยวชาญ/ความเป็นมืออาชีพ / การยึดมั่นในหลักเกณฑ์และความถูกต้อง / การสืบเสาะข้อมูล และ ความละเอียดรอบคอบ

7) กลุ่มงานสนับสนุน มีสมรรถนะรายตำแหน่งร่วม (CFC) คือ

ความรู้ (Knowledge)	ทักษะ (Skill)
ความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบของ ทอท. / ความรู้พื้นฐานการให้บริการ	การบริหารงานทั่วไป / การติดต่อประสานงาน / ความละเอียดรอบคอบ / การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการ

8) กลุ่มงานตรวจสอบและพัสดุ มีสมรรถนะรายตำแหน่งร่วม (CFC) คือ

ความรู้ (Knowledge)	ทักษะ (Skill)
ความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบของ ทอท. / ความรู้เกี่ยวกับระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐของกรมบัญชีกลาง	การติดต่อประสานงาน / การคิดวิเคราะห์และประมวลผล / การยึดมั่นในหลักเกณฑ์และความถูกต้อง / การวางแผนการจัดการ และ ความละเอียดรอบคอบ

(3.3) สมรรถนะการบริหาร (Managerial Competency) เป็นสมรรถนะเพื่อการบริหารจัดการและพัฒนาทุนมนุษย์ของ ทอท. ตั้งแต่ผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร และพนักงานระดับ 7- 11 โดยในปี 2566 ได้กำหนดแยกเป็น 4 ด้านสำคัญประกอบด้วย

- 1) **มีภาวะผู้นำ (Leadership)** หมายถึง มีความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กรได้ทุกสถานการณ์ โดยผ่านกระบวนการของการสื่อสารถ่ายทอดภาพวิสัยทัศน์และเชื่อมโยงการทำงานร่วมกัน สามารถกระตุ้นทีมงานให้เกิดความมุ่งมั่นตั้งใจ ร่วมมือสนับสนุนกันและสร้างบรรยากาศการทำงานให้เกิดแรงบันดาลใจมุ่งสู่เป้าหมายความเป็นเลิศ มีความสามารถในการบริหารจัดการให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันทุกฝ่าย พร้อมทั้งบริหารและพัฒนาศักยภาพทีมงานที่มีความสามารถและมีผลงานในระดับสูง
- 2) **บริหารจัดการธุรกิจยอดเยี่ยม (Business Management)** หมายถึง มีความรอบรู้หลักการค้าเนินธุรกิจขององค์กร ผลประกอบการ การบริหารจัดการท่าอากาศยาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและคู่ค้าทางธุรกิจท่าอากาศยาน เข้าใจแนวโน้มการตลาด เทคโนโลยี ความเคลื่อนไหวของคู่แข่ง รวมถึงสามารถระบุโอกาสและข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจขององค์กร วิเคราะห์กลยุทธ์ แก้ไขพัฒนา การดำเนินงาน การขับเคลื่อน ติดตามประเมินผลและบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้แผนงานได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์
- 3) **สร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst)** หมายถึง มีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อเพิ่มทักษะและความรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการปรับตัวยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานภายใต้ภาวะความกดดัน มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถมอบอำนาจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามข้อตกลงในการปฏิบัติงานและสามารถนำการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้

- 4) **สร้างสรรค์คุณค่าร่วมกันขององค์กร (Create Shared Value)** หมายถึง มีความรอบรู้เรื่องผลกระทบของการทำธุรกิจที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งทางตรงและทางอ้อม ใช้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานในหน่วยงานให้เป็นระบบ ตรวจสอบได้ มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสังคมและลดมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อม ประสานงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อการสร้างสรรค์คุณค่าร่วมกันและยกระดับคุณภาพชีวิตของสังคมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร สร้างหุ้นส่วนธุรกิจเพื่อการสร้างสรรค์คุณค่าร่วมกัน สนับสนุนความยั่งยืนขององค์กร

(4) ความต้องการด้านทรัพยากรทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการด้านการจัดการความรู้ของ ทอท.

จากผลสำรวจและการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้แทนหน่วยงานต่างๆภายใน ทอท. ทำให้พบว่าปัจจุบันบุคลากรขององค์กรมีความต้องการหลักด้านทรัพยากรด้านที่ไม่ใช้การเงิน เพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประกอบด้วย

1. งบประมาณเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ และการสร้างสภาพแวดล้อมด้านการแลกเปลี่ยนรวมถึงการบริหารจัดการเรียนรู้
2. ฐานข้อมูลที่มีคุณสมบัติที่ครบถ้วนตรงกับความต้องการใช้งานและประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นพื้นฐานการทำงาน
3. การเพิ่มพื้นที่จัดเก็บความรู้ที่เพียงพอต่อการใช้งานทั้งในปัจจุบันและอนาคต
4. แพลตฟอร์มหรือซอฟต์แวร์มาตรฐาน เพื่อการจัดการความรู้ตลอดกระบวนการ โดยเฉพาะการระบุ จัดเก็บ ประมวลผล เรียบเรียง และแลกเปลี่ยนความรู้
5. อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เช่น คอมพิวเตอร์ เป็น Laptop ที่มีคุณภาพและเพียงพอต่อการสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการสืบค้นความรู้ จัดเก็บ ประมวลผล เรียบเรียง แลกเปลี่ยน หรือนำความรู้ไปคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมได้โดยง่าย
6. สภาพแวดล้อมเพื่อสร้างบรรยากาศด้านการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และการจัดการความรู้ (Learning Ecosystem) ทั้งภายใน ทอท. และระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้เสีย
7. หลักสูตรการฝึกอบรมความรู้ความเข้าใจและทักษะด้านการจัดการความรู้จากผู้นาองค์กร หรือแหล่งต่างๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

(5) การประเมินระบบบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management System) ตามระบบประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ของ สคร. กระทรวงการคลัง ปี 2566

การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบ SE-AM ของ สคร. กระทรวงการคลัง ปี 2565 ได้ระบุช่องว่าง (GAPs) ที่เป็นโอกาสในการพัฒนากระบวนการ (Process) และผลสำเร็จ (Results) การจัดการความรู้ขององค์กร โดยได้นำส่งให้ ทอท. ใช้เป็นข้อมูลประกอบการเพิ่มมาตรฐานการปฏิบัติงานทั้งด้าน Approach (A), Deploy (D), Integration (I) และ Learning (L) หรือ ADIL ตามหลักการ Maturity Level ให้เป็นระบบและได้มาตรฐานเทียบเท่าสากล โดยครอบคลุมระบบงานสำคัญ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่แบ่งออกเป็น 6 ด้าน แสดงได้ตามแผนภาพ ต่อไปนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การนำองค์กร	8	1.1 วิสัยทัศน์ / ทิศทาง / นโยบายด้านการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 4) 1.2 การมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ (น้ำหนักร้อยละ 4)
2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน	4	2.1 การวางแผนการจัดการความรู้และการติดตามประเมินผล (น้ำหนักร้อยละ 2) 2.2 การจัดสรรทรัพยากร (น้ำหนักร้อยละ 2)
3. บุคลากร	8	3.1 ความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 3) 3.2 วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 3) 3.3 ความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงานการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 2)
4. กระบวนการจัดการความรู้	8	4.1 กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ (น้ำหนักร้อยละ 6) 4.2 สารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (น้ำหนักร้อยละ 2)
5. กระบวนการปฏิบัติงาน	4	5.1 การปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (น้ำหนักร้อยละ 2) 5.2 การสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (น้ำหนักร้อยละ 2)
6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้	8	6.1 ผลการดำเนินการด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 8)
รวม	40	

ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดช่องว่างหรือโอกาสสำหรับการพัฒนา (GAPs for Improvement) ด้านการจัดการความรู้ของ ทอท. ตามระบบ SE-AM ปี 2566 ได้ดังนี้

ช่องว่างหรือโอกาสสำหรับการพัฒนา (GAPs for Improvement) ด้านการจัดการความรู้ของ ทอท. ตามระบบ SE-AM ปี 2566	ADIL ตามหลักการ Maturity Level
1. แนวทางเชิงกลยุทธ์ที่จะส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น เป็นกลไกที่สำคัญ ในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการจากกลุ่มผู้บริหารดังกล่าว เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร	Approach (A)

ช่องว่างหรือโอกาสสำหรับการพัฒนา (GAPs for Improvement) ด้านการจัดการความรู้ของ ทอท. ตามระบบ SE-AM ปี 2566	ADIL ตามหลักการ Maturity Level
2. การบูรณาการแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566-2570) ให้สอดคล้องกับแผนแม่บทในระดับ Functional strategy ของแต่ละ Enablers และหลักเกณฑ์ในการจัดสรรทรัพยากร (งบประมาณ บุคลากร เทคโนโลยี) ที่ถูกนำมาใช้จัดสรรทรัพยากรต่างๆ ได้จริง	Integration (I)
3. การจัดสรรทรัพยากรทั้งในส่วนที่เป็นงบประมาณ บุคลากร และระบบเทคโนโลยีควรมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและสามารถนำมาใช้จัดสรรได้จริง*	Approach (A)
4. การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และความร่วมมือของบุคลากรที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งการกระตุ้นบุคลากรให้กล้าคิดกล้าทำและสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง	Approach (A)
5. การปรับปรุงพื้นที่สำนักงานให้มี Learning Center และ Co – Working Space อย่างไรก็ดีตามควมมีการกระตุ้นและติดตามให้มีการใช้พื้นที่ดังกล่าวให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์*	Approach (A)
6. การมีแนวทางที่ชัดเจนในการสร้าง สภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น การสร้างพื้นที่ปลอดภัยในเชิงจิตวิทยา (Psychological safety) การมอบอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความเห็น อย่างเป็นอิสระ เป็นต้น เพื่อที่จะสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ ได้ถูกสร้างขึ้นครอบคลุม ทั่วทั้งองค์กร*	Approach (A)
7. การเริ่มกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการสอบทานและการคัดเลือก กระบวนการด้านการจัดการความรู้เพื่อใช้ในการสอบทานเชิงป้องกันในกระบวนการที่สำคัญ (KM audit)*	Approach (A)
8. ความเข้าใจและความตระหนักรู้ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ที่ครอบคลุมบุคลากร ทุกระดับ และสามารถนำไปเชื่อมโยงกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การประเมินผลงาน ของบุคลากร และ/หรือความก้าวหน้าในสายอาชีพ ได้อย่างครบถ้วน	Deployment (D) Integration (I)
9. การจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge map) ที่ครบถ้วนทั้งในระดับองค์กรและระดับสายงาน รวมถึง การแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนความรู้ระหว่าง ทอท. และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่เป็นระบบ และได้ประสิทธิผล	Approach (A)
10. การแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนความรู้ระหว่าง ทอท. กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ไม่สามารถกำหนดแนวทางที่เป็นระบบให้สอดคล้องกับการแบ่งกลุ่มผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียของ ทอท. และให้ครอบคลุมถึงรูปแบบ วิธีการ ช่องทางการแลกเปลี่ยน ถ่ายโอน ความรู้ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มที่มีบริบทที่แตกต่างกัน รวมถึงยังไม่แสดงให้เห็นได้ อย่างชัดเจนว่าความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีที่ได้แลกเปลี่ยนกันมานั้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ได้อย่างแท้จริง*	Approach (A)
11. การเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้ และการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการ ปฏิบัติงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน	Integration (I)
12. การทำให้การจัดการความรู้ได้ถูกบูรณาการไปกับการบริหารความเสี่ยง ควรเริ่มจากการมีวิธีการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงด้านความรู้ (Knowledge risk) ที่ถูกต้อง*	Approach (A)

ช่องว่างหรือโอกาสสำหรับการพัฒนา (GAPs for Improvement) ด้านการจัดการความรู้ของ ทอท. ตามระบบ SE-AM ปี 2566	ADIL ตามหลักการ Maturity Level
13. การมีแนวทางที่ชัดเจนในการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจุดที่ต้องควบคุม รัศมีระวังหรือจุดสำคัญ/วิกฤติ (Critical Step) ของกระบวนการสำคัญต่างๆ ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจและ ความระมัดระวัง และให้มั่นใจได้ว่าความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน ที่สำคัญได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง*	Approach (A)
14. การกำหนดให้มีตัวชี้วัดนำและตัวชี้วัดตาม (Leading & Lagging KPIs) และเป้าหมาย ที่ท้าทายของแต่ละเกณฑ์ประเมินผลย่อยในแต่ละด้าน (การนำองค์กร การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน บุคลากร กระบวนการจัดการความรู้กระบวนการปฏิบัติงาน)*	Approach (A)
15. การมีแนวทาง ที่พิสูจน์ให้เห็นได้ว่าการจัดการความรู้เป็นระบบในกระบวนการพัฒนานวัตกรรม จนสามารถสร้างนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้ในที่สุด*	Approach (A)

(6) ผลการดำเนินงานตามกรอบและแผนพัฒนาการจัดการความรู้ปีงบประมาณ 2566-2570 และแผนปฏิบัติการประจำปี 2567

ปี 2567 ทอท. ได้ติดตามและประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามนโยบายกรอบและแผนพัฒนาการจัดการความรู้ปีงบประมาณ 2566-2570 แสดงผ่านตัวชี้วัดและเป้าหมายการจัดการความรู้ทั้งระยะสั้นและระยะยาวสรุปได้ดังนี้



**ผลการดำเนินงานตามกรอบตามแผนพัฒนาการจัดการความรู้ของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2566-2570
และแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ 2567**

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	โครงการ	ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน
ยุทธศาสตร์ที่ 1 มุ่งสร้างผลสำเร็จด้านการจัดการความรู้ในเวลาอันรวดเร็ว (Agile KM Results)	เพื่อสร้างผลสำเร็จด้านการจัดการความรู้ในเวลาอันรวดเร็วด้วยการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร สร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร และสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการทำงาน	1. โครงการ KM Town Hall 2. โครงการ KM Omakase 3. โครงการ KM Point 4. โครงการประกวดการนำเสนอ KM 5. โครงการ KM Hackathon 6. โครงการ KM Day	1. ระดับการรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ 2. ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของผู้บริหารที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ 3. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศการจัดการความรู้	80 คะแนน ร้อยละ 15 80 คะแนน
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาการจัดการความรู้ให้เหมาะกับงานและสถานการณ์ (Customized KM)	เพื่อพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรในตำแหน่งงานที่แตกต่างกันและสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป	7. โครงการ KM Requirement 8. โครงการ Next Normal	1. จำนวนสายงานใน ทอท. ที่มีส่วนร่วมในการสำรวจความต้องการด้านการจัดการ 2. จำนวนโครงการถอดบทเรียนจากการดำเนินงานและความเสี่ยง	2 สายงาน 2 โครงการ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 บูรณาการการจัดการความรู้สู่วงจรการสร้างนวัตกรรม (Knowledge-to-Innovation Loop)	เพื่อพัฒนาวงจรแห่งการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่นวัตกรรมจัดการองค์กรและท่าอากาศยาน	9. โครงการ KM-to-Inno Loop	ความสำเร็จของการพัฒนาวงจรการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่นวัตกรรม	มีการพัฒนา Dashboard
ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning Organization)	การพัฒนากระบวนการเพื่อยกระดับสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ดิจิทัล	10. โครงการจัดเก็บความรู้ในระบบ KM Portal 11. โครงการประชาสัมพันธ์การใช้ KM Portal 12. โครงการทบทวนแผนพัฒนาการจัดการความรู้ (ปีงบประมาณ 2567-2570)	1. จำนวนสายงานที่จัดเก็บความรู้ในระบบ KM Portal 2. ระดับความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อระบบ KM Portal	2 สายงาน 80 คะแนน

(7) การประเมินความครบถ้วนสมบูรณ์ มาตรฐาน และคุณภาพของแผนพัฒนาการจัดการความรู้ปีงบประมาณ 2566-2570
ของ ทอท.

ทอท. มีการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ปีงบประมาณ 2566-2570 เพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ขององค์กร อย่างไรก็ตามเมื่อทำการวิเคราะห์ความครบถ้วน มาตรฐานและคุณภาพของแผนพัฒนาดังกล่าว โดยเปรียบเทียบกับอย่างน้อยตามหลักเกณฑ์การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการจัดการความรู้และนวัตกรรมตามระบบระบบ SE-AM ที่ สคร. กระทรวงการคลัง กำหนดไว้ จะพบช่องว่าง (GAPs) ที่เป็นโอกาสในการพัฒนา ดังนี้



1. ทอท. ขาดการระบุข้อมูลปัจจัยนำเข้า (Input) ที่ครบถ้วนเพื่อนำมาใช้ประกอบการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ระยะยาวและประจำปีขององค์กร โดยรวมครอบคลุมอย่างน้อยตามหลักเกณฑ์ด้านการจัดการความรู้ และแนวทางการประเมินและพัฒนาองค์กรตามหลักการ Maturity Level ที่ระบบ SE-AM ฉบับปัจจุบันกำหนด เช่น
 - ข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของ ทอท. เช่น ด้าน การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย เป็นต้น
 - หลักการ แนวปฏิบัติที่ดี และมาตรฐานสากลด้านการจัดการความรู้ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ
 - ข้อมูลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ เช่น การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนหรือปัญหา (Pain Points) โอกาส และอุปสรรคด้านการจัดการความรู้ขององค์กร เป็นต้น
 - การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในอดีตที่ผ่านมาย้อนหลัง 3 – 5 ปี
 - ผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของ ทอท. ตามระบบ SE-AM ของ สคร. กระทรวงการคลัง
 - ความเสี่ยงที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ของ ทอท.
 - แผนวิสาหกิจของ ทอท.
 - แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของ ทอท. อย่างน้อยตามระบบ SE-AM ที่ประกอบด้วย 8 ด้านสำคัญ ได้แก่ 1. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3. การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 4. การบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียและลูกค้า 5. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (การกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัลและการข้อมูลขนาดใหญ่ (Digital and Data Governance) 6. การบริหารทุนมนุษย์ 7. การบริหารจัดการนวัตกรรม 8. การตรวจสอบภายใน
 - ความต้องการและความคาดหวังเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของคณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนได้เสีย เป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับ ทอท.
 - แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของคู่แข่งหรือคู่เทียบในปัจจุบัน
 - ข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. ทอท. ยังไม่มีการระบุรายละเอียดของจุดแข็ง (Strength : S) จุดอ่อน (Weakness : W) โอกาส (Opportunities : O) และอุปสรรค (Threat : T) ด้านการจัดการความรู้ของ ทอท. ตามมาตรฐานด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ดีโดยทั่วไป โดยเฉพาะการระบุโอกาส (Opportunities : O) และอุปสรรค (Threat : T) ที่ต้องอธิบายในรูปประเด็นหรือปัจจัยภายนอกที่สามารถส่งผลทั้งเชิงบวก (Opportunities : O) หรือเชิงลบอุปสรรค (Threat : T) ต่อการจัดการความรู้ของ ทอท.
3. ทอท. ขาดการระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC) /ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) และความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency : CC) ด้านการจัดการความรู้ที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC) /ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) และความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency : CC) ของแผนวิสาหกิจของ ทอท. ฉบับปัจจุบัน
4. ทอท. ขาดระบุแสดงความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้กับวิสัยทัศน์และตำแหน่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ของ ทอท. ที่ระบุไว้ในแผนวิสาหกิจของ ทอท. ฉบับปัจจุบัน
5. ทอท. มีการระบุถึงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) ด้านการจัดการความรู้ อย่างไรก็ตามยังขาดการแสดงความเชื่อมโยงการบูรณาการระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าวกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจของ ทอท. และแผนยุทธศาสตร์หรือแผนแม่บทด้านการบริหารจัดการที่สำคัญอื่น อย่างน้อย 8 ด้านตามระบบ SE-AM ได้แก่ 1. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3. การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 4. การบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียและลูกค้า 5. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (การกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัลและการข้อมูลขนาดใหญ่ (Digital and Data Governance) 6. การบริหารทุนมนุษย์ 7. การบริหารจัดการนวัตกรรม 8. การตรวจสอบภายใน
6. ทอท. ขาดการระบุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Goal) ที่แสดงเป้าหมายระยะยาวเชิงยุทธศาสตร์ในรายละเอียดเพื่อรองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) ด้านการจัดการความรู้ของ ทอท.
7. ทอท. ขาดการเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้กับยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. และแผนยุทธศาสตร์หรือแผนแม่บทด้านการบริหารจัดการที่สำคัญอื่น อย่างน้อย 8 ด้าน ตามระบบ SE-AM ได้แก่ 1. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร 2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3. การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 4. การบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียและลูกค้า 5. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (การกำกับดูแลเทคโนโลยีดิจิทัลและการข้อมูลขนาดใหญ่ (Digital and Data Governance) 6. การบริหารทุนมนุษย์ 7. การบริหารจัดการนวัตกรรม 8. การตรวจสอบภายใน
8. ทอท. ขาดการจัดทำและแสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ด้านการจัดการความรู้ เพื่อสะท้อนการเชื่อมโยงและแสดงแนวทางการขับเคลื่อนความสำเร็จของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) ด้านการจัดการความรู้อย่างสมดุลทั้งด้านการเงิน การสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสีย กระบวนการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร

9. ทอท. ขาดการระบุผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่สำคัญของแต่ละยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ เพื่อนำมาใช้ประกอบการกำหนดตัวชี้วัดทั้งตัวชี้วัดนำและตัวชี้วัดตาม (Leading & Lagging KPIs) พร้อมเป้าหมายความสำเร็จทั้งระยะสั้นรายปีและระยะยาว 5 ปี อย่างครบถ้วนและเป็นระบบ
10. ทอท. ขาดการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง รวมถึงแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่จะส่งผลให้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) ด้านการจัดการความรู้ และยุทธศาสตร์การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของ ทอท. ประสบผลสำเร็จได้ตามที่กำหนด

(8) การประเมินความครบถ้วนและมาตรฐานของแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping) ของ ทอท.

แผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping) ที่ได้จัดทำขึ้นตามโครงการจัดเก็บข้อมูลและความรู้ เพื่อจัดทำแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping) ภายใต้ยุทธศาสตร์ ทอท. (AOT Strategy House) ประจำปี 2564 โดยมีรายละเอียดแสดงได้ตามตัวอย่างแผนภาพ คือ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	หน่วยงาน		สายงาน	โครงการสนับสนุนยุทธศาสตร์ ตามแผนปฏิบัติการ
		หลักผู้เชี่ยวชาญ	รอง		
S1	1.1	ผอ.	ผอ.บ./ผอ.ส./ สทท./ สทท./ 6 ท่าอากาศยาน	สายงาน ยุทธศาสตร์	- โครงการจัดทำฐานข้อมูลสำคัญ และวิเคราะห์เพื่อจัดทำ Airport Strategic Positioning
S2	2.3	ผอ.	คณ.พัฒนา ศึกษาภาษา		- การศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อม โครงการก่อสร้างท่าอากาศยาน เชิงใหม่ แห่งที่ 2 และ ท่าอากาศยาน ภูเก็ต แห่งที่ 2
S5	5.1	ผอ.	ผอ.บ./ผอ.บ./ ผอ.บ./ ผอ.บ./ ผอ.บ./ ผอ.บ.		- โครงการจัดทำ Airport Parameters Analysis ภายใต้อ ขอบเขตงานการจราจรทางอากาศ บิน ณ ทอท., ทอท., ทอท. และ ทอท.
S7	7.1	สทท.	ผอ.บ./ผอ.บ./ สทท./ สทท./ สทท.		- แผนการสร้างความร่วมมือเพื่อ แลกเปลี่ยนข้อมูลและการกำหนด รูปแบบการดำเนินงานร่วมกัน ระหว่าง ทอท. และ Sister Airports (AOT Airports Application)
S3	3.1	ผอ.	ทอท.	สายงาน พัฒนาธุรกิจ และการตลาด	- โครงการความร่วมมือระหว่าง พันธมิตรเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว ณ ทอท.

ตารางสรุปจำนวนความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge) ดังนี้

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ความรู้ระดับองค์กร		
		ความรู้	ทักษะ	รวม
S1 Airport Strategy Positioning	S 1.1 พัฒนาการจัดการฐานข้อมูลและกำหนดการดำเนินงานภายใต้ Airport Strategic Positioning	2	12	12
	S 1.2 ปรับปรุง/ทบทวน Strategic Positioning ของแต่ละท่าอากาศยาน			
	S 1.3 การพัฒนาที่ยั่งยืนภายใต้ Airport Strategic Positioning			
S2 Airport Service Capacity	S 2.1 เพิ่มขีดความสามารถท่าอากาศยาน			
	S 2.2 พัฒนาระบบบำรุงรักษาท่าอากาศยาน	7	28	28
	S 2.3 เพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อการบริหารท่าอากาศยานแห่งใหม่ในอนาคต	13	30	30
S3 Regional Hub	S 3.1 มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศและสนับสนุนการท่องเที่ยว	6	12	12
	S 3.2 มุ่งสู่ศูนย์กลางการเป็นขนส่งสินค้าทางอากาศ ณ ทอท.			
S4 Intelligence Service	S 4.1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน	40	140	140
	S 4.2 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร	25	62	62
	S 4.3 พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ			
S5 Aeronautical Business	S 5.1 เติบโตทางการบินการรองรับผู้โดยสารและเที่ยวบิน	10	34	34
	S 5.2 พัฒนาการตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก			
S6 Non-Aeronautical Business	S 6.1 พัฒนากิจกรรมเชิงพาณิชย์ในอาคารผู้โดยสาร			
	S 6.2 พัฒนาการใช้ประโยชน์อสังหาริมทรัพย์และพื้นที่ว่างเปล่า			
	S 6.3 พัฒนารูปแบบใหม่โดยให้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุน			
S7 Business Development	S 7.1 พัฒนารูปแบบธุรกิจระหว่างประเทศ	10	19	19
	S 7.2 พัฒนารูปแบบธุรกิจกลุ่ม/บริษัทร่วมทุน			
Foundation	F2: F 2.1 Safety และ F 2.2 Security	10	29	29
รวม		240	123	363

รายละเอียดหัวข้อความรู้ระดับองค์กร

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ความรู้	ทักษะ
S1 Airport Strategy Positioning	S 1.1 พัฒนาการจัดการฐานข้อมูลและกำหนดการดำเนินงานภายใต้ Airport Strategic Positioning	1-ความรู้เรื่อง กระบวนการวิเคราะห์ตำแหน่งท่าอากาศยาน (Strategic Positioning Analysis) 2-ความรู้เรื่อง การรวบรวมและจัดการฐานข้อมูล (Information Management) 2.1-ฐานข้อมูลผู้โดยสาร (Passenger) 2.2-ฐานข้อมูลเที่ยวบิน (Flight) 2.3-ฐานข้อมูลสินค้า (Cargo) 3-ความรู้เรื่อง Airport Operation 4-ความรู้เรื่อง การกำหนด Strategic Positioning 5-ความรู้เรื่องระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (Geographic Information System: GIS) 6-ความรู้เรื่อง การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) 7-ความรู้เรื่อง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน 8-ความรู้เรื่อง รูปแบบการเดินทาง (Point to Point) 9-ความรู้เรื่อง พฤติกรรมผู้โดยสาร 10-ความรู้เรื่อง กฎระเบียบข้อบังคับ นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง	1-ทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) 2-ทักษะด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)
	S 1.2 ปรับปรุง/ทบทวน Strategic Positioning ของแต่ละท่าอากาศยาน		
	S 1.3 การพัฒนาที่ยั่งยืนภายใต้ Airport Strategic Positioning		
S2 Airport Service Capacity	S 2.1 พัฒนาประสิทธิภาพท่าอากาศยาน	กลุ่มความรู้ด้าน งานก่อสร้างท่าอากาศยาน 1-ความรู้เรื่องมาตรฐานการบิน ตามหลักเกณฑ์ของ ICAO และข้อกำหนด ทอท. 2-ความรู้เรื่อง Airport Operation 3-ความรู้เรื่อง มาตรฐานวิศวกรรม 4-ความรู้เรื่อง มาตรฐานความปลอดภัยด้านการก่อสร้าง	1-ทักษะด้าน การวิเคราะห์แผนงานก่อสร้าง ระดับ Advance 2-ทักษะด้าน การวิเคราะห์ความเสี่ยงจากข้อมูลในการก่อสร้าง
	S 2.2 พัฒนาระบบบำรุงรักษาท่าอากาศยาน		

เมื่อทำการวิเคราะห์แล้วทำให้พบช่องว่าง (GAPs) ด้านความครบถ้วนขององค์ประกอบพื้นฐานของแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) เทียบเคียงกับมาตรฐานสากล สรุปในรูปตารางได้ดังนี้

องค์ประกอบพื้นฐานของแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) ตามมาตรฐาน	ช่องว่าง (GAPs) ขององค์ประกอบพื้นฐาน	รายละเอียดการวิเคราะห์
1. ระบบงานและกระบวนการปฏิบัติงาน (Work System and Work Process) ทั้งหลักและสนับสนุน	✗	ไม่มีรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง
2. กิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานย่อยของแต่ละระบบงานและกระบวนการปฏิบัติงาน (Work System and Work Process) ทั้งหลักและสนับสนุน	✗	ไม่มีรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง
3. ประเด็นความรู้แยกตามแต่ละระบบงานและกระบวนการปฏิบัติงาน (Work System and Work Process) ทั้งหลักและสนับสนุน	✗	ไม่มีรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง
4. เจ้าของความรู้/ผู้รู้ประเด็นความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามระบบงานและกระบวนการปฏิบัติงาน (Work System and Work Process) ทั้งหลักและสนับสนุนในปัจจุบัน	✗	ไม่มีรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง
5. ประเภทความรู้ เช่น Tacit หรือ Explicit Knowledge เป็นต้น ที่จะนำมาระบุในแผนที่ ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping)	✗	ไม่มีรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง
6. แหล่งความรู้ที่จัดเก็บประเด็นความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามระบบงานและกระบวนการปฏิบัติงาน (Work System and Work Process) ทั้งหลักและสนับสนุน	✗	ไม่มีรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง
7. ผู้สอบทานประเด็นความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามระบบงานและกระบวนการปฏิบัติงาน (Work System and Work Process) ทั้งหลักและสนับสนุนที่ได้รับการจัดเก็บ	✗	ไม่มีรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง
8. ระดับความยากในการค้นหา/แสวงหา/จัดเก็บประเด็นความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามระบบงานและกระบวนการปฏิบัติงาน (Work System and Work Process) ทั้งหลักและสนับสนุน	✗	ไม่มีรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง

หมายเหตุ : ✗ คือมีช่องว่างด้านองค์ประกอบพื้นฐาน

(9) การประเมินความครบถ้วนของประเด็นความรู้/เนื้อหาสำคัญของแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจของ ทอท. ในปัจจุบันและอนาคต (Content Analysis)

ทอท. ได้กำหนดประเด็นความรู้ที่จำเป็นต่อการประกอบธุรกิจไว้ในแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping) เพื่อนำไปบริหารจัดการ โดยแบ่งออกเป็นอย่างน้อย 29 ประเด็น/กลุ่มความรู้ ได้แก่

- (1) ความรู้ด้านการวิเคราะห์ตำแหน่งทางกลยุทธ์ (Strategic Positioning Analysis)
- (2) ความรู้เรื่องการรวบรวมและจัดการฐานข้อมูล (Information Management)
- (3) ความรู้เรื่อง Airport Operation
- (4) ความรู้เรื่องการกำหนด Strategic Positioning
- (5) ความรู้เรื่องระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (Geographic Information System: GIS)
- (6) ความรู้เรื่องการสังเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics)
- (7) ความรู้เรื่องตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
- (8) ความรู้เรื่องรูปแบบการเดินทาง (Point to Point)
- (9) ความรู้เรื่องพฤติกรรมผู้โดยสาร
- (10) ความรู้เรื่องกฎระเบียบข้อบังคับ นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง
- (11) กลุ่มความรู้ด้านงานก่อสร้างท่าอากาศยาน
- (12) กลุ่มความรู้ด้าน Airport Operation: AO
- (13) กลุ่มความรู้ด้าน Airport Planning
- (14) กลุ่มความรู้ด้าน Airport Engineering
- (15) กลุ่มความรู้ด้านกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารท่าอากาศยาน
- (16) กลุ่มความรู้ด้าน Airport Emergency
- (17) กลุ่มความรู้ด้าน บัญชี การเงิน งบประมาณ
- (18) กลุ่มความรู้ด้าน Airport Management
- (19) กลุ่มความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation)
- (20) กลุ่มความรู้ด้าน การบริหารจัดการ Server Network (Hardware และ Software)
- (21) กลุ่มความรู้ด้านการบริหารทรัพยากร
- (22) กลุ่มความรู้ด้าน การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development: HCD)
- (23) กลุ่มความรู้ด้าน การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM)
- (24) กลุ่มความรู้ด้าน สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์
- (25) กลุ่มความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- (26) กลุ่มความรู้ด้านการบริหารสนามบิน (Airport Operation: AO)
- (27) กลุ่มความรู้ด้านการเจรจาเชิงธุรกิจด้านการบิน
- (28) กลุ่มความรู้ด้าน Safety
- (29) กลุ่มความรู้ด้าน Security

ซึ่งความรู้ข้างต้นแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ คือ 1. ความรู้ และ 2. ทักษะ ทั้งนี้ ทอท. สามารถกำหนดเพิ่มเติมประเด็นความรู้/เนื้อหาสำคัญตามองค์ประกอบพื้นฐานของหลักการ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่ดีที่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ Component Analysis ดังนี้

ประเด็นความรู้/เนื้อหาสำคัญตามองค์ประกอบพื้นฐานของแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) ที่สอดคล้องกับมาตรฐาน	ช่องว่าง (GAPs) ด้านประเด็นความรู้/เนื้อหาสำคัญตามองค์ประกอบพื้นฐาน	ผลการวิเคราะห์
1. ประเด็นความรู้ของระบบงานและกระบวนการปฏิบัติงาน (Work System and Work Process) ทั้งหลักและสนับสนุน	✗	ไม่มีการระบุรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง
2. ประเด็นความรู้ของกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานย่อยของแต่ละระบบงานและกระบวนการปฏิบัติงาน (Work System and Work Process) ทั้งหลักและสนับสนุน *	✗	ไม่มีการระบุรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง
3. เนื้อหาสำคัญเกี่ยวกับเจ้าของความรู้/ผู้รู้ประเด็นความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามระบบงานและกระบวนการปฏิบัติงาน (Work System and Work Process) ทั้งหลักและสนับสนุนในปัจจุบัน	✗	ระบุเฉพาะผู้รับผิดชอบรายยุทธศาสตร์และกลยุทธ์
4. เนื้อหาสำคัญเกี่ยวกับประเภทความรู้ เช่น Tacit Knowledge หรือ Explicit Knowledge เป็นต้น ที่จะนำมาระบุในแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping)	✗	ระบุความรู้แยกเป็นความรู้หรือทักษะ
5. เนื้อหาสำคัญเกี่ยวกับแหล่งความรู้ที่จัดเก็บประเด็นความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามระบบงานและกระบวนการปฏิบัติงาน (Work System and Work Process) ทั้งหลักและสนับสนุน	✗	ไม่มีการระบุรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง
6. เนื้อหาสำคัญเกี่ยวกับผู้สืบทอดประเด็นความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามระบบงานและกระบวนการปฏิบัติงาน (Work System and Work Process) ทั้งหลักและสนับสนุนที่ได้รับการจัดเก็บ	✗	ไม่มีการระบุรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง
7. เนื้อหาสำคัญเกี่ยวกับระดับความยากในการค้นหา/แสวงหา/จัดเก็บประเด็นความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานตามระบบงานและกระบวนการปฏิบัติงาน (Work System and Work Process) ทั้งหลักและสนับสนุน	✗	ไม่มีการระบุรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง

หมายเหตุ : ✗ คือมีช่องว่างด้านองค์ประกอบพื้นฐาน

* เนื่องจากการพิจารณาการระบุเนื้อหา (Content) ขององค์ประกอบหลักอย่างครบถ้วนและเป็นมาตรฐาน ในที่นี้จึงยกรวมประเด็นที่ 2 และ 3 ในตารางการประเมินความครบถ้วนและมาตรฐานของแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping) ของหัวข้อ (8) เข้าเป็นประเด็นที่ 2 ตามที่ระบุข้างต้น และสามารถระบุเพิ่มเติมประเด็นความรู้ที่ดัดแปลงจากระบบงาน/กระบวนการปฏิบัติงานทั้งหลักและสนับสนุนตามห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) พันธกิจ (Mission) ของ ทอท. ตามวัตถุประสงค์จัดตั้ง หน้าที่ความรับผิดชอบตามคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของทุกหน่วยงานตามโครงสร้างองค์กรในปัจจุบัน และความรู้ที่จำเป็นต่อการประกอบธุรกิจของ ทอท. ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยนอกจาก 29 ประเด็น/กลุ่มความรู้ที่ ทอท. ระบุไว้ก่อนหน้านี้ ยังสามารถเพิ่มเติมความรู้อื่นที่ครอบคลุมกระบวนการปฏิบัติงานที่สำคัญ เช่น

1. กระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี
2. กระบวนการพัฒนาท่าอากาศยาน (Airport Development & Construction) ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม (Environment Management)

3. กระบวนการบริหารจัดการท่าอากาศยาน (Airport Management) ด้านกระบวนการผู้โดยสาร(Passenger Operation) กระบวนการขนส่งสินค้าทางอากาศ (Cargo Operation)
 4. กระบวนการพัฒนาธุรกิจและบริหารจัดการรายได้ (Business Development & Marketing) ด้านกระบวนการบริหารทรัพย์สิน (Properties Management) และกระบวนการบริหารสัญญาและสัมปทาน(Contract & Concession)
 5. กระบวนการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสีย
 6. กระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรม เป็นต้น
- รวมทั้งยังสามารถเพิ่มเติมประเด็นความรู้ เพื่อสนับสนุนความสำเร็จของการดำเนินงานตามพันธกิจ (Mission)

องค์กรใน 2 พันธกิจหลักคือ

- พันธกิจด้านการดำเนินการกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการท่าอากาศยาน เช่น ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาธุรกิจระหว่างประเทศ และการพัฒนาธุรกิจในประเทศในรูปแบบธุรกิจต่างๆ นอกเหนือจากธุรกิจการบิน (Diversified Business) ตามทิศทางเชิงยุทธศาสตร์องค์กร เป็นต้น
- พันธกิจการพัฒนาความยั่งยืน เช่น ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย สังคมและสิ่งแวดล้อม หรือการวิจัยและนวัตกรรมด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

ตลอดจนสามารถเพิ่มกลุ่ม/ประเด็นความรู้ ให้ครอบคลุมทุกคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของแต่ละฝ่าย ภายใต้โครงสร้างองค์กรในปัจจุบัน โดยเฉพาะ 14 หน่วยงาน คือ

- (1) ฝ่ายคดี
- (2) ฝ่ายนิติกรรมสัญญา
- (3) ฝ่ายกิจการเพื่อสังคม
- (4) ฝ่ายเลขานุการองค์กรและกำกับดูแลกิจการ
- (5) ศูนย์ปฏิบัติการพิเศษ
- (6) ฝ่ายบริหารความเสี่ยง
- (7) ฝ่ายกิจกรรมต่างประเทศ
- (8) ฝ่ายพัฒนาวิทยาการและนวัตกรรม
- (9) ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์
- (10) ฝ่ายพัสดุ
- (11) ฝ่ายอำนวยการกลาง
- (12) ฝ่ายการแพทย์
- (13) ฝ่ายสิ่งแวดล้อม
- (14) ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน

7. การวิเคราะห์จุดอ่อนหรือปัญหา (Pain Points) ด้านการบริหารจัดการความรู้ของ ทอท.

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทุกมิติของระบบและกระบวนการจัดการความรู้ของ ทอท. ทำให้สามารถสรุปจุดอ่อนหรือปัญหา (Pain Points) ที่เกิดจากการบริหารจัดการและดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กรในปีที่ผ่านมาโดยแยกเป็น 6 กลุ่ม ได้ดังนี้

(1) ด้านกำกับ การนำ และบริหารจัดการองค์กร ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ภายใน ทอท.

- (1.1) องค์กรขาดการออกแบบและกำหนดแนวทางส่งเสริมการจัดการความรู้โดยผู้นำองค์กรอย่างเป็นระบบ พร้อมติดตามและประเมินผลในเชิงประจักษ์ นำเสนอให้ผู้ประเมินภายนอกรับรู้และนำไปพิจารณาให้ประเมิน คะแนนอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง (Fact-Based)
- (1.2) การขาดระบบการจัดการความรู้ในกลุ่มผู้นำองค์กรหรือบุคลากรที่จะเกี่ยยณอายุ ทั้งการระบุ ค้นหา/สร้าง รวบรวม/จัดเก็บ ประมวลผล/เรียบเรียง แลกเปลี่ยน/แบ่งปันประสบการณ์และความรู้ที่จำเป็นต่างๆ
- (1.3) รูปแบบการปฏิบัติงานองค์กรจำกัดโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล กลุ่มบุคคล และหน่วยงาน เช่น การทำงานเป็นกะ ไม่สามารถมีตัวแทนหรือเข้าร่วมกิจกรรมได้ตามตารางเวลาที่กำหนด เป็นต้น

(2) ด้านความครบถ้วนและมาตรฐานของโครงสร้าง/องค์ประกอบพื้นฐานเพื่อการจัดการความรู้

- (2.1) โครงสร้างและองค์ประกอบพื้นฐานด้านการจัดการความรู้ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามมาตรฐาน เพื่อถ่ายทอด ให้หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร นำไปใช้จัดการความรู้อย่างเป็นทางการในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร จนสร้างผลสำเร็จจริงตามที่คาดหวัง
- (2.2) ระบบจัดการความรู้ไม่สะท้อนการดำเนินงานเชิงคุณภาพ (Quality Management) หรือสอดคล้องกับหลักการ Maturity Level ที่หน่วยงานกำกับดูแล ทอท. เช่น สคร. คาดหวัง โดยเฉพาะขาดการบูรณาการนโยบาย/ระบบ/ หลักการ (Integration : I) กับระบบการบริหารจัดการอื่นที่เกี่ยวข้อง ทำให้ไม่องค์กรยังไม่บรรลุเป้าหมายโดยรวม ด้านการจัดการความรู้ขององค์กร
- (2.3) การป้องกันและรักษาความปลอดภัยขององค์ความรู้ ที่เป็นข้อมูลสารสนเทศหนึ่งในระบบการจัดการเทคโนโลยี ดิจิทัลยังไม่เป็นมาตรฐาน ขาดเป้าหมาย และประเมินผลสำเร็จได้จริงทั้งองค์กร
- (2.4) ช่องทาง แนวทาง และการสื่อสารการจัดการความรู้ไม่เป็นระบบ ขาดความหลากหลาย และไม่ได้รับการออกแบบ ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละกลุ่มหรือบุคลากรขององค์กร รวมถึงดำเนินการอย่างสม่ำเสมอตามระยะเวลา ที่กำหนด เช่น เพจ, ไลน์, เฟสบุค, e-doc หรือ e-mail เป็นต้น
- (2.5) การขาดการจัดทำปฏิทินหรือตารางเวลาที่ชัดเจนเพื่อการสื่อสารประชาสัมพันธ์ หรือการจัดกิจกรรม สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศด้านการจัดการความรู้ เผยแพร่ตั้งแต่ต้นปี เพื่อให้บุคลากรรับรู้และเข้าร่วมได้ อย่างทั่วถึงทั้งองค์กรตลอดทั้งปี

(3) ด้านการจัดการความรู้ในเชิงยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพ

- (3.1) ทิศทางการจัดการความรู้ไม่บูรณาการกับทิศทางหรือตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์องค์กร ทำให้ขาดทิศทางที่ชัดเจนในการจัดการความรู้เดิมตลอดจนความรู้ใหม่ เพื่อรองรับสภาพแวดล้อมการแข่งขันทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปได้ทันกาล เช่น ความรู้ด้านงานบริการซ่อมบำรุงอุปกรณ์เครื่องจักรในสนามบินที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หรือการเน้นการจัดการความรู้ในการบริการ เช่น Service Mind หรือ Service Recovery ที่จับต้องได้ยากกว่าความรู้ด้านมาตรฐานการทำงานปกติ เป็นต้น
- (3.2) การขาดการกำหนดแผนงาน/โครงการในเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดผลสำเร็จอย่างรวดเร็ว และมีผลกระทบในวงกว้าง (Quick Win & High Impact) เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจร่วมขับเคลื่อนการจัดการความรู้สู่เป้าหมายที่กำหนด

(4) ด้านความรู้ความเข้าใจและทักษะที่จำเป็นด้านการจัดการความรู้

- (4.1) บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ เช่น ไม่บันทึกวิธีการดำเนินงานเพื่อแปลงเป็น Best Practice ขาดการจัดเก็บวิธีการแก้ไขปัญหาในกระบวนการปฏิบัติงานประจำวัน การไม่ส่งต่อประสบการณ์ทั้งเชิงบวกและเชิงลบในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้น ส่งผลให้เกิดการจัดเก็บความรู้แบบกระจัดกระจายภายในหน่วยงาน เน้นการถ่ายทอดแบบไม่เป็นทางการ ทั้ง Tacit Knowledge into Explicit Knowledge จนทำให้การจัดการองค์ความรู้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวัง
- (4.2) กิจกรรมการพัฒนาความรู้ความเข้าใจและทักษะด้านการจัดการความรู้สำหรับบุคลากร ไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่ทั้งสำนักงานใหญ่และท่าอากาศยานสาขาในส่วนภูมิภาค รวมถึงไม่สม่ำเสมอทุกปี
- (4.3) การขาดสำรวจความต้องการ (Training Need) และออกแบบกิจกรรมการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะการจัดการความรู้ที่หลากหลายทั้งแบบ Classroom และ Non-Classroom รวมถึงทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่เหมาะสมกับบุคลากรและกลุ่มบุคลากรขององค์กร เช่น การใช้รูปแบบทำงานเป็นทีม (Cross-Functional Team) ระหว่างสายงาน หรือการใช้การ Coaching ในการสอนงาน เป็นต้น

(5) ด้านความต้องการและความเพียงพอของทรัพยากรด้านการเงินและไม่ใช้การเงินเพื่อการจัดการความรู้

- (5.1) การขาดฐานข้อมูลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตรงกับความต้องการใช้งานด้านการจัดการความรู้ เช่น คุณสมบัติในการประมวลผลข้อมูล และเรียบเรียงเพื่อแปลงสู่การเป็นองค์ความรู้ สำหรับนำไปต่อยอดและทำนวัตกรรมได้โดยง่าย เป็นต้น รวมถึงประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นพื้นฐานการทำงาน
- (5.2) การเพิ่มพื้นที่การจัดเก็บความรู้ให้เพียงพอต่อการใช้งานทั้งในปัจจุบันและอนาคต
- (5.3) การแพลตฟอร์มหรือซอฟต์แวร์ ไม่สามารถสนับสนุนให้บุคลากรเข้าถึง และร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้โดยง่ายอย่างเป็นมาตรฐานทั่วทั้งองค์กร
- (5.4) การขาดการปรับเปลี่ยนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เช่น คอมพิวเตอร์ เป็น Laptop ที่เพียงพอและอำนวยความสะดวกในการสืบค้นความรู้ แลกเปลี่ยน และเรียนรู้ได้ในทุกที่ทุกเวลา (Anywhere AnyTime)

(6) ด้านการเสริมสร้างการมีส่วนร่วมและวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้องค์กร

- (6.1) บุคลากรขาดความร่วมมือในการเข้ารับการฝึกอบรมหรือกิจกรรมเสริมสร้างและพัฒนาความรู้ความเข้าใจ และทักษะการจัดการความรู้ที่องค์กรจัดขึ้นในแต่ละปี
- (6.2) ทอท. มีรูปแบบการทำงานแบบแยกส่วน ทำให้ไม่เกิดการบูรณาการการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงาน โดยเน้นให้เป็นบทบาทเฉพาะฝ่ายงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบหลักในการจัดการความรู้ทั้งองค์กร
- (6.3) การขาดการออกแบบสภาพแวดล้อมและกิจกรรมสร้างบรรยากาศเพื่อยกระดับการรับรู้และให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และการจัดการความรู้ (Learning Ecosystem) ทั้งระดับบุคคล กลุ่มคน และหน่วยงานภายใน ทอท. ตลอดจนระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องต่างๆ อย่างน้อยสม่ำเสมอทั้งปี
- (6.4) การขาดวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้เกิดการมุ่งเน้นใช้การจัดการความรู้ผนวกเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันขององค์กร
- (6.5) ผลสำเร็จด้านการจัดการความรู้เกิดขึ้นได้ช้าส่งผลให้บุคลากรขาดการให้ความสำคัญ และร่วมขับเคลื่อนให้การจัดการความรู้ได้ผลสำเร็จทั้งระยะสั้นและระยะยาวตามเป้าหมายที่คาดหวัง

8. จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา และภัยคุกคาม (SWOT) ด้านการจัดการความรู้ของ ทอท.

จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threat) (SWOT) ด้านการจัดการความรู้ของ ทอท. เกิดจากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริง (Fact) ของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ของ ทอท. ทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงพิจารณาเปรียบเทียบกับ SWOT ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ฉบับล่าสุด เพื่อให้สามารถระบุสถานภาพการบริหารจัดการความรู้ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์และสอดคล้องกับทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยสรุปได้ดังนี้

ประเด็น SWOT ด้าน KM ทอท.	ข้อเท็จจริง	แหล่งข้อเท็จจริงอ้างอิง	
		แหล่งภายนอก ทอท.	แหล่งภายใน ทอท.
● จุดแข็ง (Strength)			
S1 ทอท. มีความชำนาญ มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการท่าอากาศยาน ทั้งด้านมาตรฐานด้านการบริการ ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการจัดการความรู้ในธุรกิจการบิน	✓ มีความชำนาญและประสบการณ์จากการได้รับการจัดตั้งเพื่อประกอบกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งการดำเนินการอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยท่าอากาศยานที่บริหารจัดการมีส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นอันดับ 1 คิดเป็นสัดส่วนผู้ใช้บริการกว่าร้อยละ 80 ของท่าอากาศยานที่ให้บริการทั้งหมดในประเทศไทย ✓ จัดทำแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping) ที่ระบุความรู้รองรับภารกิจและการประกอบธุรกิจทั้ง Airport / Aeronautical และ Non-Aeronautical Business	○ ข้อมูลจากกรมท่าอากาศยาน /ทอท.และ สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย	○ SWOT ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2567) ○ แผนที่ความรู้ระดับองค์กร ภายใต้ยุทธศาสตร์ ทอท. (AOT Strategy House) ปี 2564-2568 ○ บทสัมภาษณ์กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2567
S2 มีเครือข่ายการบินที่ครอบคลุมทั้งภายใน ประเทศและทั่วโลกที่เป็นมืออาชีพและสามารถเป็นวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ด้านธุรกิจการบินแก่พนักงาน	✓ ทอท. มีการจัดทำโครงการพัฒนานักจัดการความรู้ (KM Facilitators) และโครงการพัฒนากลุ่มชุมชนนักปฏิบัติและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (KM CoP และ KM Expert) โดยพนักงานมีความรู้เฉพาะทางจากทั้งแหล่งความรู้ภายในและภายนอก ✓ ทอท. มีพันธมิตรหรือผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่อุปทานในธุรกิจการบินและที่เกี่ยวข้อง	○ รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers หัวข้อข้อมูลประเด็นที่ ดำเนินการได้ด้านการนำองค์กรของระบบ KM ตาม SE-AM ข้อมูลจากกรมท่าอากาศยาน และทอท. ปี 2566	○ SWOT ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2567) ○ ข้อมูลการวิเคราะห์ทรัพยากรบุคคลเพื่อจัดทำแผนพัฒนาการจัดการความรู้ และแผนแม่บททรัพยากรบุคคล ทอท.

ประเด็น SWOT ด้าน KM ทอท.	ข้อเท็จจริง	แหล่งข้อเท็จจริงอ้างอิง	
		แหล่งภายนอก ทอท.	แหล่งภายใน ทอท.
	หลากหลาย จำนวนมาก เช่น ICAO, IATA, กรมท่าอากาศยาน สายการบิน ผู้ประกอบการ และบริษัทร่วมทุน เป็นต้น เป็นผู้เชี่ยวชาญและแหล่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้		
S3 ผู้บริหารให้ความสำคัญ โดยส่งเสริมการจัดการความรู้ที่สำคัญที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของ ทอท. โดยครอบคลุมทั้งความรู้และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์	✓ ทอท. จัดทำแผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping) ภายใต้ยุทธศาสตร์ ทอท. (AOT Strategy House) ปี 2564-2568 ที่ระบุความรู้และทักษะครอบคลุม 7 ยุทธศาสตร์สำคัญขององค์กร	○ รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers หัวข้อข้อมูลประเด็นที่ ดำเนินการได้ด้านการนำองค์กรของระบบ KM ตาม SE-AM ปี 2566	○ แผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping) ภายใต้ยุทธศาสตร์ ทอท. (AOT Strategy House) ปี 2564-2568 ○ บทสัมภาษณ์กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2567
S4 ทอท. มีทรัพยากรด้านที่ไม่ใช่การเงินเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และจัดการความรู้ในองค์กร โดยเฉพาะอุปกรณ์ และสถานที่ฝึกปฏิบัติงานตามภารกิจ	✓ ทอท. มีการประยุกต์ใช้อุปกรณ์ และออกแบบให้สถานที่ฝึกปฏิบัติงานใน 6 ท่าอากาศยาน เป็น Learning Center และ Co – Working Space เพื่อฝึกอบรม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากสถานที่และสถานการณ์จริง ทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้จากสถานการณ์จริงได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	○ รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers หัวข้อข้อมูลประเด็นที่ ดำเนินการได้ด้านบุคลากรของระบบ KM ตาม SE-AM ปี 2566	○ ข้อมูลการวิเคราะห์ทรัพยากรบุคคลเพื่อจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคล ทอท.
● จุดอ่อน (Weakness)			
W1 โครงสร้างและองค์ประกอบพื้นฐานด้านการจัดการความรู้ของ ทอท. ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์และเป็นมาตรฐานเพียงพอที่จะสร้างผลสำเร็จตามที่คาดหวัง	✓ ทอท. มีผลการพัฒนาระบบการจัดการความรู้เท่ากับ 2.8075 คะแนน ประจำปีงบประมาณ 2566 ตามระบบ SE-AM ของ สคร. กระทรวงการคลัง ซึ่งสะท้อนผลสำเร็จในระดับที่อยู่ระหว่างการพัฒนา/กระบวนการทำงาน (Approach) เมื่อเปรียบเทียบกับรัฐวิสาหกิจอื่นตามหลักการ Maturity Level ที่ สคร. กระทรวงการคลัง กำหนด	○ รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ข้อมูล GAP ภาพรวมด้าน KM ตามระบบ SE-AM ปี 2566	○ แผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. ปี 2566-2570
W2 ทอท. ขาดแนวทางการจัดการความรู้ในกลุ่มผู้นำองค์กรหรือ	✓ ทอท. ขาดการกำหนดและแบ่งกลุ่มความรู้ (Knowledge Category) ที่สะท้อนถึงความรู้ที่	○ รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business	○ แผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. ปี 2566-2570

ประเด็น SWOT ด้าน KM ทอท.	ข้อเท็จจริง	แหล่งข้อเท็จจริงอ้างอิง	
		แหล่งภายนอก ทอท.	แหล่งภายใน ทอท.
บุคลากรที่จะเกษียณอายุอย่างเป็นระบบ	สำคัญ (Critical Knowledges) ในระดับสายงานทุกสายงาน ทำให้ไม่สามารถระบุและจัดเก็บความรู้ที่กำลังสูญหายจากผู้นำหรือผู้เชี่ยวชาญที่กำลังจะเกษียณอายุ และไม่มีแนวทางที่เป็นระบบขับเคลื่อนให้ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นในทุกสายงานใช้การจัดการความรู้ได้จริงอย่างมีประสิทธิภาพ	Enablers ข้อมูล GAP การนำองค์กรและกระบวนการจัดการความรู้ด้าน KM ตาม ระบบ SE-AM ปี 2566	
W3 โครงสร้างองค์กรมีลำดับชั้นแบบระบบราชการ และขาดการบูรณาการระหว่างส่วนงาน ส่งผลให้เกิดการจัดการความรู้แบบแยกส่วน*	✓ ข้อมูลโครงสร้างองค์กร ปี 2566 แสดงการจัดการตามลำดับชั้นแบบราชการ	-	○ ข้อมูลโครงสร้างองค์กร และจุดอ่อนจากการวางแผนวิสาหกิจ
W4 แผนพัฒนาการจัดการความรู้เชิงยุทธศาสตร์ยังไม่บูรณาการและรองรับแผนวิสาหกิจและแผนยุทธศาสตร์/แผนแม่บทด้านต่างๆ ของ ทอท.	✓ กระบวนการและสาระสำคัญของแผนพัฒนาความรู้ของ ทอท. ไม่แสดงการบูรณาการกับแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทฯ ในระบบงานที่สำคัญต่างๆ เช่น บริหารความเสี่ยง ลูกค้าและตลาด เทคโนโลยีสารสนเทศ บริหารทุนมนุษย์ พัฒนวัตกรรม เป็นต้น และไม่แสดงการบูรณาการด้าน SWOT และ SC, SA และ CC ระหว่างแผนงาน เป็นต้น	○ รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ข้อมูล GAP การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน ด้าน KM ตามระบบ SE-AM ปี 2566	○ แผนพัฒนาการจัดการความรู้/แผนวิสาหกิจ และแผนแม่บทฯ อื่นๆ ของ ทอท. สำหรับใช้ใน ปี 2566-2570
W5 บุคลากรและแรงงานขาดองค์ความรู้ ทักษะและการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ จึงส่งผลให้จัดเก็บความรู้แบบกระจัดกระจายและไม่เป็นทางการ ทำให้ไม่สามารถสร้างผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	✓ ทอท. ขาดการออกแบบการสร้างความรู้ และการสร้างการมีส่วนร่วม ที่สอดคล้องกับลักษณะของกลุ่มและส่วนบุคลากรที่มีความต้องการที่แตกต่างกัน และขาดการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน เช่น การสร้างพื้นที่ปลอดภัยในเชิงจิตวิทยา (Psychological Safety) การมอบอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ที่การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ เป็นต้น	○ รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ข้อมูล GAP บุคลากรด้าน KM ของระบบ SE-AM ปี 2566	○ แผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. ปี 2566-2570 ○ SWOT ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ฉบับบททวน (ประจำปีงบประมาณ 2567) ○ บทสัมภาษณ์กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2567

ประเด็น SWOT ด้าน KM ทอท.	ข้อเท็จจริง	แหล่งข้อเท็จจริงอ้างอิง	
		แหล่งภายนอก ทอท.	แหล่งภายใน ทอท.
W6 ทอท. ขาดระบบสื่อสารและระบบนิเวศเพื่อการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) ทั้งทั้งองค์กร และระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้เสียสำคัญที่ครบถ้วนและเป็นมาตรฐาน	✓ การไม่สามารถระบุ Stakeholders ที่สำคัญโดยวิเคราะห์จาก Stakeholders ของทุกระดับสายงาน ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต ที่บูรณาการกับยุทธศาสตร์/ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร และไม่สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ขอบเขต กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระดับสายงานให้ครอบคลุมทุกสายงานทำให้ไม่สามารถระบุคุณลักษณะ และความต้องการหรือความคาดหวัง (Voice of Stakeholder) ของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อนำมาการออกแบบการสื่อสารและสภาพระบบนิเวศเพื่อการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) ได้อย่างแท้จริง	○ รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ข้อมูล ข้อมูล GAP บุคลากรด้าน KM และข้อมูล GAP วัตถุประสงค์ ขอบเขตและผู้มีส่วนได้เสียด้าน SCM ตามระบบ SE-AM ปี 2566	○ แผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. ปี 2566-2570 และข้อมูลรายงานผลการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้เสียของ ทอท. ที่นำเสนอต่อ สคร. กระทรวงการคลัง ○ บทสัมภาษณ์กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2567
W7 ทอท. ขาดวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นใช้การจัดการความรู้ผนวกเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวัน	✓ ทอท. อยู่ระหว่างการนำค่านิยม “5 ใจ” ของทอท. ไปสื่อสารและออกแบบแนวทางการนำไปใช้ที่มีสัดส่วนแตกต่างกันตามกลุ่มพนักงานพื้นที่ หน่วยงาน หรือท่าอากาศยานต้นแบบนำร่อง รวมถึง Outsource จึงทำให้ยังไม่สามารถประเมินผลสำเร็จของการเกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นใช้การจัดการความรู้ที่ชัดเจน	○ รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ข้อมูล ข้อมูล GAP บุคลากรด้าน KM ของระบบ SE-AM ปี 2566	○ แผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. ปี 2566-2570 และผลสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงด้านค่านิยมและสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อการจัดทำแผนแม่บททรัพยากรบุคคล
W8 การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีให้ทันสมัยมีความล่าช้า ทำให้ขาดการประยุกต์ใช้ฐานข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ ที่ตรงกับความต้องการของบุคลากร	✓ ทอท. จัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาวโดยระบุให้ปี 2563-2567 จะมุ่งเน้นการสร้าง Digital Office เพื่อสนับสนุนการทำงานในสำนักงานที่ช่วยจัดการข้อมูลส่วนบุคคลและระบบการทำงานเฉพาะบุคคล ทำให้ยังไม่พบการพัฒนาและประยุกต์ใช้ระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการจัดการความรู้ได้อย่างเต็มรูปแบบในเชิงบูรณาการ	○ รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ข้อมูล ข้อมูล GAP กระบวนการจัดการความรู้ด้าน KM ของระบบ SE-AM ปี 2566	○ SWOT ตามแผนวิสาหกิจของทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2567) ○ แผนปฏิบัติการดิจิทัลของทอท. ปี 2563-2567

ประเด็น SWOT ด้าน KM ทอท.	ข้อเท็จจริง	แหล่งข้อเท็จจริงอ้างอิง	
		แหล่งภายนอก ทอท.	แหล่งภายใน ทอท.
• โอกาส (Opportunities)			
O1 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและการวิเคราะห์ข้อมูลทำให้การบริหารจัดการท่าอากาศยานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นโอกาสให้เกิดการจัดการความรู้บนฐานดิจิทัล ที่สามารถลดต้นทุนการดำเนินการและตอบสนองความต้องการผู้ใช้บริการและผู้เกี่ยวข้องได้ตรงจุด	✓ วิฤตการณ์โรคระบาดและสงครามระหว่างประเทศ ทำให้ธุรกิจการบินใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการจัดการความรู้รวมถึงนวัตกรรมเป็นพื้นฐานเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจใหม่ การยกระดับประสิทธิภาพการให้บริการ เกิดช่องโหว่สร้างรายได้ และปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานที่เพิ่มความสะดวก รวดเร็ว และมุ่งเน้นมาตรฐานความปลอดภัย เช่น Airport Collaborative Decision Making (A-CDM), Biometric, Artificial Intelligence (AI), Augmented Reality (AR) เป็นต้น	○ รายงาน/บทวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงจากองค์กรที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เช่น APQC's 2023 Knowledge Management Trends and Predictions survey เป็นต้น	○ SWOT ตามแผนวิสาหกิจของทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2567) ○ ข้อมูลผลการวิเคราะห์สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Technology Advancement) ในกระบวนการวางแผนวิสาหกิจ
O2 อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมการบินเติบโตอย่างต่อเนื่อง และพฤติกรรมการเดินทางที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นปัจจัยเร่งให้เกิดการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มทักษะความเชี่ยวชาญแก่พนักงานองค์กร	✓ เศรษฐกิจโลกที่กลับมาฟื้นตัวภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID - 19 โดยคาดว่าในปี 2566 - 2570 จะขยายตัวร้อยละ 3.3 - 3.6 โดยเอเชียแปซิฟิกจะเป็นภูมิภาคหลักที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลก จากการมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยสะสมร้อยละ 6.23 ส่งผลต่อโอกาสการพัฒนาการจัดการความรู้ ที่ในช่วงที่ผ่านมาหลายองค์กรลดค่าใช้จ่ายและปรับลดการจ้างงาน ทำให้ไม่มีการฝึกอบรม และไม่สามารถจัดเก็บและใช้องค์ความรู้จากพนักงานได้อย่างเต็มศักยภาพ	○ รายงาน/บทวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงจากองค์กรที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เช่น The 5 Biggest Knowledge Management Trends for 2023 of Bloomfire เป็นต้น	○ SWOT ตามแผนวิสาหกิจของทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2567) ○ ข้อมูลผลการวิเคราะห์สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านแนวโน้มรูปแบบความต้องการของกลุ่มลูกค้าในกระบวนการวางแผนวิสาหกิจ
O3 หน่วยงานภาครัฐออกนโยบายและแนวทางเพื่อสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีการจัดการความรู้ที่เป็นมาตรฐานเทียบเท่าสากล โดยสอดคล้องกับบริบทและการประกอบธุรกิจ	✓ สำนักงาน ก.พ.ร กำหนดกรอบแนวทางการจัดการความรู้เผยแพร่แก่หน่วยงานภาครัฐและรัฐวิสาหกิจที่มีทั้งสิ้น 7 ขั้นตอนหลัก เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร ✓ สคร. ก.คลัง จัดทำและเผยแพร่การจัดการความรู้เพื่อให้รัฐวิสาหกิจในระบบประเมินผลการดำเนินงานปฏิบัติ โดยระบุไว้เป็นส่วนหนึ่งผ่านคู่มือหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business	○ กรอบแนวทางการจัดการความรู้ของ สำนักงาน ก.พ.ร. และ ○ คู่มือหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของ สคร. ก.คลัง ฉบับปรับปรุงปี 2567	-

ประเด็น SWOT ด้าน KM ทอท.	ข้อเท็จจริง	แหล่งข้อเท็จจริงอ้างอิง	
		แหล่งภายนอก ทอท.	แหล่งภายใน ทอท.
	Enablers สำหรับรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ปี 2562 ถึง ปัจจุบัน		
O4 แนวโน้มการลดคาร์บอนและใช้พลังงานสะอาด	✓ เอเชียเป็นภูมิภาคที่มีความเข้มข้นของการปล่อยมลพิษต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติร้อยละ 41 ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยโลก ส่งผลให้ปัจจุบันประเทศไทยจึงได้ให้ความสำคัญและประกาศเจตจำนงในการลดก๊าซเรือนกระจกภายใต้ความเป็นกลางทางคาร์บอน (carbon neutrality) ในปี ค.ศ. 2050 และคาร์บอนสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero) ภายใน ค.ศ. 2065	○ รายงานเฉพาะด้านเรื่องภูมิภาคเอเชียกับการเปลี่ยนผ่านพลังงานเพื่อบรรลุเป้าหมายสู่ Net Zero: คاعدการณ์เศรษฐกิจเอเชีย ประจำปี 2566 (Asia in the Global Transition to Net Zero: Asian Development Outlook 2023)	○ SWOT ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2567)
● ภัยคุกคาม (Threat)			
T1 โรคระบาด และภัยพิบัติทางธรรมชาติ เร่งรัดให้เกิดการจัดการความรู้และนวัตกรรมเพื่อรองรับรูปแบบการเดินทางเป็นรูปแบบวิถีใหม่ (New normal)	✓ สถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 และปัญหาสภาพการเปลี่ยนแปลงทางภูมิอากาศที่เริ่มตั้งแต่ปี 2562 ส่งผลต่อพฤติกรรมการเดินทางรูปแบบวิถีใหม่ (New normal) ที่มีความกังวลด้านสวัสดิภาพและสุขอนามัยในการใช้บริการขนส่งสาธารณะหรืออยู่ในพื้นที่ปิด เพิ่มความกดดันทางธุรกิจ และเร่งให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างและการจัดการความรู้ เพื่อนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติงานให้ตอบสนองต่อรูปแบบการเดินทางวิถีใหม่	○ รายงาน/บทวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงจากองค์กรที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เช่น APQC's Knowledge Management Trends and Predictions เป็นต้น	○ ข้อมูลผลการวิเคราะห์สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านแนวโน้มรูปแบบความต้องการของกลุ่มลูกค้าหลักในกระบวนการวางแผนวิสาหกิจ
T2 ความรู้สำหรับการประกอบธุรกิจท่าอากาศยานเพิ่มความหลากหลายและซับซ้อนเพิ่มขึ้น ตามสภาพการแข่งขันทางธุรกิจทั้งภายในประเทศและระดับภูมิภาค และการขนส่งโหมดอื่นที่จะมาทดแทน	✓ ระบบขนส่งทางเลือก (Alternative Transportation) เช่น รถไฟความเร็วสูง และการพัฒนาของระบบโครงข่ายถนน และปัจจัยส่งเสริมเช่น เทคโนโลยีรถยนต์พลังงานไฟฟ้า (Electric Vehicle: EV) ส่งผลต่อ 3 ปัจจัยหลัก คือ ระยะเวลา และค่าใช้จ่าย ในการแข่งขันทางธุรกิจ เป็นความกดดันและท้าทายผู้ให้บริการขนส่งต้องจัดการความรู้ที่ซับซ้อนและ	○ รายงาน/บทวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงจากองค์กรที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เช่น APQC's 2023 Knowledge Management Trends and Predictions survey เป็นต้น	○ SWOT ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2567) ○ ข้อมูลผลการวิเคราะห์สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านแนวโน้มรูปแบบความต้องการ

ประเด็น SWOT ด้าน KM ทอท.	ข้อเท็จจริง	แหล่งข้อเท็จจริงอ้างอิง	
		แหล่งภายนอก ทอท.	แหล่งภายใน ทอท.
การขนส่งทางอากาศ เช่น รถไฟฟ้าความเร็วสูง เป็นต้น	หลากหลายให้เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ		การของลูกค้าหลักในกระบวนการวางแผนวิสาหกิจ
T3 ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม รูปแบบการจัดการ ทักษะ ความรู้ความเข้าใจ ตลอดจน โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล และความเสี่ยงจาก อาชญากรรมไซเบอร์ที่มีการ พัฒนา ระหว่างผู้มีส่วนได้เสีย ในห่วงโซ่มูลค่า (Value chain) ส่งผลต่อความสำเร็จ ด้านการจัดการและแลกเปลี่ยน เรียนรู้ทั้งภายในและ ระหว่างหน่วยงาน	✓ ปัจจุบันองค์กรชั้นนำทางธุรกิจได้เปลี่ยนการจัดการความรู้มาสู่รูปแบบข้ามสายงาน และแบบทั่วทั้งองค์กรในเชิงยุทธศาสตร์ (a cross-functional or company-wide knowledge sharing strategy) ที่เน้นสร้างโครงสร้างพื้นฐานหรือแพลตฟอร์มด้านดิจิทัลเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินงาน แนวโน้มดังกล่าวจึงเป็นอุปสรรคต่อการสร้างความร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กรจากการมีวัฒนธรรมองค์กร รูปแบบการจัดการ ทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญ และระดับพัฒนาการด้านดิจิทัลรวมถึงความเสี่ยงด้านอาชญากรรมที่ไซเบอร์ที่แตกต่างกัน	○ รายงาน/บทวิเคราะห์ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง จากองค์กรที่เป็นที่ยอมรับ โดยทั่วไป เช่น The 5 Biggest Knowledge Management Trends for 2023 of Bloomfire เป็นต้น	○ SWOT ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปี งบประมาณ 2567) ○ แผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. ปี 2566-2570
T4 ตลาดแรงงานในอุตสาหกรรม การบินขาดแคลน โดยเฉพาะ แรงงานที่มีทักษะ (Skill Labor) ส่งผลต่อความพร้อมในการ ให้บริการ	✓ จากปัญหาสถานการณ์ระบาดของ COVID-19 ส่งผลให้ปี 2563 อุตสาหกรรมการบินเหลือบุคลากรโดยตรงในสายการบินเพียง 8 หมื่นกว่าคน จากเดิมที่มีจำนวนกว่า 2 แสนคน ทำให้เมื่อมีการฟื้นตัวด้านการเดินทางโดยองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) คาดการณ์ว่าอุตสาหกรรมการบินจะกลับมาเป็นปกติในปี 2567 หรือแม้แต่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) ที่คาดการณ์ว่าปริมาณผู้โดยสารในปี พ.ศ. 2566 จะฟื้นตัวกลับมาอยู่ในระดับเดียวกับเมื่อช่วงก่อนโควิดได้อย่างรวดเร็วภายในไตรมาสแรกเหตุการณ์ดังกล่าวจะส่งผลให้เกิดการขาดแคลนแรงงานในด้านนี้ เนื่องจากบุคลากรด้านการบินออกไปประกอบอาชีพอื่นจำนวนมาก ซึ่งจะส่งผลต่อความพร้อมในการให้บริการทางการบินดังกล่าว	○ สรุปข้อมูลข่าวสาร อุตสาหกรรมการบินของ ไทยประจำเดือนของ องค์การการบินพลเรือน ระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO)	○ SWOT ตามแผนวิสาหกิจ ของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2567)

9. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และสมรรถนะหลัก เพื่อการจัดการความรู้ของ ทอท.

ทอท. วิเคราะห์และระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และสมรรถนะหลัก ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของ ทอท. โดยเน้นพิจารณาจากข้อเท็จจริงที่สรุปได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ทอท. ด้านการจัดการความรู้ ตลอดจนจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threat) (SWOT) ด้านการจัดการความรู้ และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และสมรรถนะหลัก ที่ระบุไว้เป็นส่วนหนึ่งของแผนวิสาหกิจ ทอท. ที่จะนำมาใช้ในปี 2568 โดยมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

- ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC) สำหรับพัฒนาการจัดการความรู้ ที่เชื่อมโยงกับทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจ ทอท. มีรายละเอียดแสดงในรูปตารางได้ดังนี้

ตารางเชื่อมโยงความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้กับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ ทอท.

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของ แผนวิสาหกิจ ทอท.	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการความรู้ของ ทอท.	TOWS Matrix
- ทอท.จำเป็นต้องพัฒนารูขี้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดการพึ่งพารายได้จากธุรกิจการบิน - มีความท้าทายจากการเข้ามาของคู่แข่งทางอ้อมในการเพิ่มรายได้จากผู้โดยสารภายในประเทศและการมุ่งสู่ การเป็นจุดศูนย์กลางการเชื่อมต่อของ ทอท.	- การประยุกต์ใช้การจัดการความรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนารูขี้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดการพึ่งพารายได้จากธุรกิจการบิน และเพิ่มรายได้จากผู้โดยสารภายในประเทศ จากการเป็นจุดศูนย์กลางการเชื่อมต่อของ ทอท.	W4,W8, O2,T2
- สร้างการยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสีย ผ่านการพัฒนาการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมตอบสนองต่อแนวโน้ม ด้านพลังงานสะอาดและสิ่งแวดล้อมโลก	- การพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรภาครัฐและเอกชน เพื่อการจัดการความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้เกิดการประกอบธุรกิจที่เป็นมิตรต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน จนเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ทอท.	W6,O2, O4, T3
- ยกระดับการดำเนินงานและการบริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียของ ทอท. - มีความเสี่ยงด้านอาชญากรรมไซเบอร์จากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อยกระดับการดำเนินงานและ	- การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital) ที่มีคุณภาพและความปลอดภัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลสำเร็จด้านการจัดการความรู้ที่จะนำไปสู่การยกระดับการดำเนินงานและการให้บริการ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียของ ทอท.	W3,W6,W8, O1,T3

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของ แผนวิสาหกิจ ทอท.	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการความรู้ของ ทอท.	TOWS Matrix
การให้บริการ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของ ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียของ ทอท.		
- บุคลากรปัจจุบันยังขาดองค์ความรู้และทักษะที่ จำเป็นในขณะที่มีความท้าทายในการสรรหา บุคลากรที่มีทักษะที่ต้องการจากภายนอกเพื่อ รองรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่องค์กรดิจิทัลและ การดำเนินธุรกิจในอนาคต	- การพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญ ระบบบริหาร จัดการ ตลอดจนวัฒนธรรมด้านการจัดการความรู้ เพื่อขับเคลื่อนขีดความสามารถทางการแข่งขัน ขององค์กร	W1-W2,W6- W7,O2,T2

- ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) สำหรับพัฒนาการจัดการความรู้ ที่เชื่อมโยงกับทิศทาง
เชิงยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจ ทอท. มีรายละเอียดแสดงในรูปตารางได้ดังนี้

ตารางเชื่อมโยงความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้กับความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของ

แผนวิสาหกิจ ทอท.

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของ แผนวิสาหกิจ ทอท.	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการความรู้ของ ทอท.	TOWS Matrix
- การใช้ประโยชน์จากเครือข่ายการบินที่ครอบคลุม ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการบริหารท่า อากาศยาน ร่วมกับการบูรณาการการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล เพื่อยกระดับการเป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อ ของเที่ยวบินและผู้โดยสารจากทั่วโลก	- บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ใน การบริหารท่าอากาศยานที่เพียงพอ ต่อการ บริหารจัดการความรู้ ร่วมกับเครือข่ายการบิน และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับ การเป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อของเที่ยวบินและ ผู้โดยสารจากทั่วโลก	S1-S2, O2-O3, T1
- พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกิจกรรมด้านการขนส่ง สินค้าทางอากาศ เพื่อสนับสนุนการเติบโตของธุรกิจ การขนส่งสินค้าและมุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางด้านการ ขนส่งสินค้าทางอากาศในอนาคต	- การประยุกต์ใช้ท่าอากาศยาน เครื่องมือและ อุปกรณ์ภายใต้การกำกับดูแล เพื่อสนับสนุนการ พัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญ และเพิ่ม ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ ที่จะรองรับการ เติบโตของธุรกิจการขนส่งสินค้าและมุ่งสู่การเป็น ศูนย์กลางด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศใน อนาคต	S2,S4,O1,T3

- สมรรถนะหลัก (Core Competency) สำหรับพัฒนาการจัดการความรู้ ที่เชื่อมโยงกับทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจ ทอท. มีรายละเอียดแสดงในรูปตารางได้ดังนี้

ตารางเชื่อมโยงความสามารถพิเศษด้านการจัดการความรู้กับความสามารถพิเศษของแผนวิสาหกิจ ทอท.

ความสามารถพิเศษของแผนวิสาหกิจ ทอท.	ความสามารถพิเศษด้านการจัดการความรู้ของ ทอท.
ความสามารถพิเศษในปัจจุบันเพื่อจัดการความรู้	
- Airport Operation Management: สมรรถนะหลักในการบริหารจัดการท่าอากาศยานที่มีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาศักยภาพในการขยายขีดความสามารถเพื่อรองรับความต้องการการเดินทางทางอากาศของประเทศ ในอนาคต ภายใต้มาตรฐานความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยท่าอากาศยานที่เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ และมาตรฐานที่ทัดเทียมระดับสากล	- Airport Operation Management: สมรรถนะหลักในการบริหารจัดการท่าอากาศยานที่มีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาศักยภาพในการขยายขีดความสามารถเพื่อรองรับความต้องการการเดินทางทางอากาศของประเทศ ในอนาคต ภายใต้มาตรฐานความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยท่าอากาศยานที่เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ และมาตรฐานที่ทัดเทียมระดับสากล <u>(เป็นขีดความสามารถพิเศษในปัจจุบันที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ตามเป้าหมายที่กำหนด)</u>
ความสามารถพิเศษในอนาคตเพื่อจัดการความรู้	
- Stakeholder Management: สมรรถนะหลักในการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสียสำคัญขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียสำคัญกับองค์กรซึ่งมีเครือข่ายพันธมิตรที่หลากหลาย ประกอบด้วย ลูกค้า พันธมิตรทางธุรกิจ หน่วยงานกำกับดูแล บุคลากรของ ทอท. ผู้ถือหุ้น และนักลงทุน ชุมชนและสังคม รวมทั้ง สื่อมวลชนและสื่อออนไลน์อื่นๆ โดยประสานและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การดำเนินงานท่าอากาศยานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	- Stakeholder Management: สมรรถนะหลักในการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสียสำคัญขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียสำคัญกับองค์กรซึ่งมีเครือข่ายพันธมิตรที่หลากหลาย ประกอบด้วย ลูกค้า พันธมิตรทางธุรกิจ หน่วยงานกำกับดูแล บุคลากรของ ทอท. ผู้ถือหุ้น และนักลงทุน ชุมชนและสังคม รวมทั้ง สื่อมวลชนและสื่อออนไลน์อื่นๆ โดยประสานและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การดำเนินงานท่าอากาศยานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ <u>(เป็นขีดความสามารถพิเศษที่ ทอท. ต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นในอนาคต เพื่อส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ตามเป้าหมายที่กำหนด)</u>

หมายเหตุ : * เป็น SC, SA, และ CC มีสาระสำคัญสอดคล้องเชื่อมโยงกับ SC, SA, และ CC แผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2567)

10. การกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ของ ทอท. ปีงบประมาณ 2568-2572

ทิศทางเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการจัดการความรู้ของ ทอท. สำหรับใช้ปฏิบัติในรอบปีงบประมาณ 2568-2572 นั้น กำหนดขึ้นโดยพิจารณาปัจจัยแวดล้อมที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กร เช่น บริบททั่วไปและการประกอบธุรกิจของ ทอท. ในปัจจุบัน ทิศทางที่เป็นตำแหน่งยืนตลอดจนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สะท้อนผลลัพธ์ที่คาดหวังตามแผนวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์หรือแผนแม่บทของระบบการบริหารจัดการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนแม่บททรัพยากรบุคคล แผนปฏิบัติการดิจิทัล และแผนแม่บทนวัตกรรม ทอท. เป็นต้น โดยเฉพาะบทวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ประเด็นความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงความสามารถพิเศษด้านการจัดการความรู้ขององค์กร เพื่อเป็นฐานการกำหนดสาระสำคัญโดยรวมของแผนแม่บทการจัดการความรู้ของ ทอท. ที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จทั้งระยะยาวและประจำปี สรุปได้ดังนี้

ตารางการวิเคราะห์ทิศทางการจัดการความรู้เชิงยุทธศาสตร์จากการประยุกต์ใช้ TOWS Matrix ของ ทอท.

TOWS Matrix ด้าน KM	จุดแข็ง (Strength) S1 ทอท. มีความชำนาญ มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการท่าอากาศยาน ทั้งด้านมาตรฐานด้านการบริการ ที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการจัดการความรู้ในธุรกิจการบิน S2 มีเครือข่ายการบินที่ครอบคลุมทั้งภายในประเทศและทั่วโลกที่เป็นมืออาชีพและสามารถเป็นวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ด้านธุรกิจการบินแก่พนักงาน S3 ผู้บริหารให้ความสำคัญ โดยส่งเสริมการจัดการความรู้ที่สำคัญที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของ ทอท. โดยครอบคลุมทั้งความรู้และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ S4 ทอท. มีทรัพยากรด้านที่ไม่ใช่การเงินเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และจัดการความรู้ในองค์กร โดยเฉพาะอุปกรณ์และสถานที่ฝึกปฏิบัติงานตามภารกิจ	จุดอ่อน (Weakness) W1 โครงสร้างและองค์ประกอบพื้นฐานด้านการจัดการความรู้ของ ทอท. ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์และเป็นมาตรฐานเพียงพอที่จะสร้างผลสำเร็จตามที่คาดหวัง W2 ทอท. ขาดแนวทางการจัดการความรู้ในกลุ่มผู้นำองค์กรหรือบุคลากรที่จะเกี่ยยนอายุอย่างเป็นระบบ W3 โครงสร้างองค์กรมีลำดับชั้นแบบระบบราชการ และขาดการบูรณาการระหว่างส่วนงาน ส่งผลให้เกิดการจัดการความรู้แบบแยกส่วน W4 แผนพัฒนาการจัดการความรู้เชิงยุทธศาสตร์ยังไม่บูรณาการและรองรับแผนวิสาหกิจและแผนยุทธศาสตร์/แผนแม่บทด้านต่างๆ ของ ทอท. W5 บุคลากรและแรงงานขาดองค์ความรู้ ทักษะและการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ จึงส่งผลให้จัดเก็บความรู้แบบกระจัดกระจายและไม่เป็นทางการ ทำให้ไม่สามารถสร้างผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด W6 ทอท. ขาดระบบสื่อสารและระบบนิเวศเพื่อการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) ทั้งทั้งองค์กร และระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้เสียสำคัญที่ครบถ้วนและเป็นมาตรฐาน W7 ทอท. ขาดวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นใช้การจัดการความรู้ผนวกเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวัน W8 การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีให้ทันสมัยมีความล่าช้า ทำให้ขาดการประยุกต์ใช้ฐานข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ ที่ตรงกับความต้องการของบุคลากร
โอกาส (Opportunity) O1 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและการวิเคราะห์ข้อมูล ทำให้การบริหารจัดการท่าอากาศยานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นโอกาสให้เกิดการจัดการความรู้บนฐานดิจิทัล ที่สามารถลดต้นทุนการดำเนินการและตอบสนองความต้องการผู้ใช้บริการและผู้เกี่ยวข้องได้ตรงจุด	SO กลยุทธ์เชิงรุก - SO1 : การแปลงความชำนาญ และประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการท่าอากาศยาน และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง สู่การจัดการความรู้ และการพัฒนานวัตกรรมที่ขับเคลื่อน ทอท. สูงองค์กรที่เติบโตอย่างมั่นคง รับผิดชอบ และยั่งยืน (S1-S3,O2,O4)	WO กลยุทธ์แก้ไข - WO1 : การเร่งพัฒนาโครงสร้างและระบบการจัดการความรู้พื้นฐานที่ครบถ้วนสมบูรณ์และเป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการปฏิบัติจริงอย่างมีประสิทธิภาพ (W1-W4,O3)

02 อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมการบินเติบโตอย่างต่อเนื่อง และพฤติกรรมการเดินทางที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นปัจจัยเร่งให้เกิดการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มทักษะความเชี่ยวชาญแก่พนักงานองค์กร 03 หน่วยงานภาครัฐออกนโยบายและแนวทางเพื่อสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีการจัดการความรู้ที่เป็นมาตรฐานเทียบเท่าสากล โดยสอดคล้องกับบริบทและการประกอบธุรกิจ 04 แนวโน้มการลดคาร์บอนและใช้พลังงานสะอาด		- WO2 : การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และฐานข้อมูลสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพบริหารจัดการ การสื่อสาร และการใช้ประโยชน์ความรู้ขับเคลื่อนท่าอากาศยานและธุรกิจในเชิงบูรณาการ (W6,W8,O1-O2)
อุปสรรค (Threat) T1 โรคระบาด และภัยพิบัติทางธรรมชาติ เร่งรัดให้เกิดการจัดการความรู้และนวัตกรรม เพื่อรองรับรูปแบบการเดินทางเป็นรูปแบบวิถีใหม่ (New normal) T2 ความรู้สำหรับการประกอบธุรกิจท่าอากาศยานเพิ่มความหลากหลายและซับซ้อนเพิ่มขึ้น ตามสภาพการแข่งขันทางธุรกิจทั้งภายในประเทศและระดับภูมิภาค และการขนส่งโหมดอื่นที่จะมาทดแทนการขนส่งทางอากาศ เช่น รถไฟฟ้าความเร็วสูง เป็นต้น T3 ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม รูปแบบการจัดการ ทักษะความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลและความเสี่ยงจากอาชญากรรมไซเบอร์ ที่มีการพัฒนา ระหว่างผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ส่งผลต่อความสำเร็จด้านการจัดการและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน T4 ตลาดแรงงานในอุตสาหกรรมการบินขาดแคลน โดยเฉพาะแรงงานที่มีทักษะ (Skill Labor) ส่งผลต่อความพร้อมในการให้บริการ	ST กลยุทธ์ป้องกัน - ST1 : การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสียและลูกค้า เพื่อเสริมสร้างเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ การร่วมสร้างระบบนิเวศเพื่อการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) รวมถึงเพิ่มการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ของ ทอท. (S4,T2-T4)	WT กลยุทธ์เชิงรับ - WT1 : การมุ่งส่งเสริมให้ ทอท. เกิดวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้ ที่มีพื้นฐานจากความตระหนักรู้ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตนเองตามพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยมที่องค์กรคาดหวัง (W7,T3) - WT2 : การพัฒนาความรู้ ทักษะและประสบการณ์ของบุคลากร เพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ตามมาตรฐาน นโยบายการจัดการความรู้ จนเกิดผลลัพธ์ (Outcomes) ตามที่องค์กรคาดหวัง (W5,T3)

โดยทิศทางการจัดการความรู้เชิงยุทธศาสตร์จากการประยุกต์ใช้ TOWS Matrix ของ ทอท. ที่สรุปได้ข้างต้น สามารถนำมาพิจารณาเพิ่มเติม เพื่อสะท้อนความเชื่อมโยงและการเป็นยุทธศาสตร์ที่สามารถรองรับความสำเร็จของแผนวิสาหกิจ ทอท. รวมถึงแผนยุทธศาสตร์หรือแผนแม่บทระยะยาวและประจำปีของระบบการบริหารจัดการสู่ความเป็นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างน้อยตามที่ระบบ SE-AM ของ สคร. กระทรวงการคลัง กำหนด ซึ่งสามารถอธิบายผ่านตารางความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์กร ได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ ทอท. “ทอท. เป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก : การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ โดยคำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล”	วิสัยทัศน์ KM ทอท. “การเป็นต้นแบบที่เป็นเลิศด้านการจัดการความรู้ เพื่อมุ่งนวัตกรรม ทอท. สู่การเป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก”
พันธกิจ ทอท. : “ประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งดำเนินการกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการท่าอากาศยาน โดยคำนึงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน”	พันธกิจ KM ทอท. : “การเป็นต้นแบบที่เป็นเลิศด้านการจัดการความรู้ โดยส่งเสริมการนำองค์กร การจัดการความรู้เชิงยุทธศาสตร์ และการสร้างเครือข่ายพันธมิตรทั้งภายในและภายนอก ในการนำความรู้ไปสู่การประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยานรวมทั้งดำเนินการกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน”
ค่านิยม (Core Value) “5 ใจ ” 1. ใใจ (Service Mind): การให้บริการด้วยใจเหนือความคาดหมาย / 2. มั่นใจ (Safety & Security): เป็นเลิศในมาตรฐานความปลอดภัย / 3. ร่วมใจ (Teamwork): รวมพลัง ใจเกียรติดูแลความเห็น / 4. เปิดใจ (Innovation): พัฒนาไม่หยุดยั้ง และ 5. ภูมิใจ (Integrity): ยึดมั่นผลประโยชน์ขององค์กร	ค่านิยม KM (Core Value) มุ่งเน้นค่านิยมที่ 4. เปิดใจ (Innovation): พัฒนาไม่หยุดยั้ง ตามค่านิยม “5 ใจ” เป็นค่านิยมด้านการจัดการความรู้



ตำแหน่งยืนเชิงยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจ ทอท.		
ระยะที่ 1 ปี 2567 - 2570 มุ่งสู่การเป็นผู้ให้บริการสนามบินที่มีประสิทธิภาพสูง (High Performance Airport Operator)	ระยะที่ 2 ปี 2571 - 2575 มุ่งสู่การเป็นผู้นำด้านการให้บริการสนามบิน (One of Leading Airport Operators)	ระยะที่ 3 ปี 2576 - 2580 มุ่งสู่การเป็นหนึ่งในผู้ให้บริการสนามบินชั้นนำของโลก (Recognized as World's Top Airport Operator)



วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ ทอท. ทบทวนปี 2567	ยุทธศาสตร์ ทอท. ทบทวนปี 2567	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ของระบบการบริหารจัดการอื่นๆ ทบทวนปี 2567	วัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านจัดการความรู้ ทอท. ปี 2568-2572	ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ ทอท. ปี 2568-2572	กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ ทอท. ปี 2568-2572
SO1 : พัฒนาขีด ความสามารถและ ศักยภาพของท่าอากาศยานเพื่อรองรับการ ขยายตัวของผู้โดยสาร และการขนส่งสินค้าทาง อากาศ ให้เป็นไปตาม มาตรฐานความปลอดภัย และการรักษาความ ปลอดภัยของท่าอากาศยาน (Strengthen Airport Service Capacity and Competitiveness)	ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ขยายขีด ความสามารถในการรองรับผู้โดยสาร ภายใต้มาตรฐานความปลอดภัยและ การรักษาความปลอดภัยของท่า อากาศยาน - กลยุทธ์ 1.1 พัฒนาโครงสร้าง พื้นฐานของท่าอากาศยานภายใต้ มาตรฐาน ความปลอดภัยและการ รักษาความปลอดภัย - กลยุทธ์ 1.2 พัฒนาการใช้งาน โครงสร้างพื้นฐานของท่าอากาศยานให้มีประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาขีด ความสามารถการรองรับสินค้าและ การขนส่งทางอากาศ กลยุทธ์ 2.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการขนส่ง สินค้าทาง อากาศ ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาการ ดำเนินงานด้านกิจการการบิน - กลยุทธ์ 3.1 พัฒนากลยุทธ์ การตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก - กลยุทธ์ 3.2 พัฒนากลยุทธ์ การตลาดการขนส่งสินค้าทาง อากาศ ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาการ ดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวข้อง กับการบิน	-	➤ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : - ทอท. เกิดแผนที่ความรู้องค์กร (Knowledge Map) เพื่อเป็นเส้นทางเดินสู่การจัดการความรู้ขับเคลื่อน ทอท. สู่องค์กรที่เติบโตอย่างมั่นคง รับผิดชอบ และยั่งยืน - ทอท. เกิดรายได้เชิงพาณิชย์รวมถึงผลตอบแทนเชิงสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืนจากการใช้ประโยชน์ การจัดการความรู้ตามความเชี่ยวชาญและ ประสบการณ์ สร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และธุรกิจใหม่ - ทอท. เกิดระบบบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการ ความรู้ เพื่อลดผลกระทบเชิงลบและสร้างมูลค่าเพิ่ม อย่างยั่งยืน ➤ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : - ระดับความสำเร็จในการพัฒนาแผนที่ความรู้องค์กร (Knowledge Map) เพื่อเป็นเส้นทางเดินสู่การจัดการความรู้ขับเคลื่อน ทอท. สู่องค์กรที่เติบโตอย่าง มั่นคง รับผิดชอบ และยั่งยืน - ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของรายได้เชิงพาณิชย์รวมถึง ผลตอบแทนเชิงสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กร ระยะ 5 ปี (2568-2572) จากนวัตกรรมที่พัฒนาได้ จากการใช้ประโยชน์การจัดการความรู้ของ ทอท. - ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบบริหาร ความเสี่ยงด้านการจัดการความรู้ เพื่อลดผลกระทบเชิงลบ และสร้างมูลค่าเพิ่มได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	● การบริหารจัดการความรู้เพื่อ เสริมสร้าง ทอท. สู่องค์กรที่ เติบโตอย่างมั่นคง รับผิดชอบ และยั่งยืน ● การบริหารจัดการความรู้เพื่อ เสริมสร้าง ทอท. สู่องค์กรที่ เติบโตอย่างมั่นคง รับผิดชอบ และยั่งยืน	● การสร้างแผนที่ความรู้องค์กร (Knowledge Map) เพื่อเป็น เส้นทางเดินสู่การจัดการความรู้ ขับเคลื่อน ทอท. สู่องค์กรที่ เติบโตอย่างมั่นคง รับผิดชอบ และยั่งยืน ● การสร้างรายได้เชิงพาณิชย์ รวมถึงผลตอบแทนเชิงสังคม และสิ่งแวดล้อมจากการจัดการ ความรู้และนวัตกรรมด้าน ผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และธุรกิจใหม่ ● การพัฒนาระบบบริหาร ความเสี่ยงด้านการจัดการความรู้ เพื่อ ลดผลกระทบเชิงลบและสร้าง มูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ ทอท. ทบทวนปี 2567	ยุทธศาสตร์ ทอท. ทบทวนปี 2567	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ของระบบการบริหารจัดการอื่นๆ ทบทวนปี 2567	วัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการความรู้ ทอท. ปี 2568-2572	ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ ทอท. ปี 2568-2572	กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ ทอท. ปี 2568-2572
Financial Return through Business Development) SO4 : สร้างสมดุลด้าน การดำเนินธุรกิจควบคู่ไป กับความรับผิดชอบต่อ ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม สังคม และ ธรรมาภิบาล เพื่อให้การ ดำเนินธุรกิจมีความมั่นคง และเติบโตได้อย่างยั่งยืน (Lead Changes toward Sustainability)	- กลยุทธ์ 4.1 พัฒนาการกิจกรรม เชิงพาณิชย์ - กลยุทธ์ 4.2 พัฒนาการใช้ ประโยชน์สินทรัพย์ พื้นที่ว่างเปล่า หรือธุรกิจอื่น ยุทธศาสตร์ที่ 6 มุ่งสู่การเป็นท่า อากาศยานที่เป็นมิตรกับสังคม และ สิ่งแวดล้อม - กลยุทธ์ 6.1 การพัฒนาความ ยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม - กลยุทธ์ที่ 6.2 สร้างการยอมรับ จากผู้มีส่วนได้เสีย				

วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ ทอท. ทบทวนปี 2567	ยุทธศาสตร์ ทอท. ทบทวนปี 2567	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ของระบบการบริหารจัดการอื่นๆ ทบทวนปี 2567	วัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านจัดการความรู้ ทอท. ปี 2568-2572	ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ ทอท. ปี 2568-2572	กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ ทอท. ปี 2568-2572
SO3 : พัฒนาปัจจัย ขับเคลื่อนความพึงพอใจที่ ครอบคลุมทุกจุดสัมผัส การบริการ (Service Touch point) เพื่อ นำไปสู่การเพิ่ม ประสิทธิภาพของ กระบวนการ และเพิ่ม ความพึงพอใจโดยรวม ของผู้โดยสาร (Inspire Memorable Airport Experience)	ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบการ และคุณภาพการให้บริการ เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพและความพึงพอใจของ ผู้โดยสารและผู้มีส่วนได้เสีย - กลยุทธ์ 5.1 พัฒนาปัจจัย ขับเคลื่อนความพึงพอใจของ ผู้โดยสารและสร้างร่วมมือ กับผู้มีส่วนได้เสีย - กลยุทธ์ 5.2 ขับเคลื่อนการใช้ เทคโนโลยีเพื่อยกระดับ ประสบการณ์ของผู้ใช้บริการ	-	➤ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : - ทอท. เกิดเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ ในการร่วมสร้างระบบนิเวศเพื่อการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) และผลสำเร็จจากการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน - กระบวนการปฏิบัติงานประจำวันทั้งหลัก/สนับสนุน ภายในห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ของ ทอท. เกิด คุณภาพ มาตรฐาน เพิ่มขึ้นจากจัดการความรู้กับ เครือข่ายพันธมิตร ➤ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : - ทอท. มีจำนวนเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการ ความรู้ในห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ที่เพิ่มขึ้นจาก ปีที่ผ่านมาอย่างต่อเนื่อง - ทอท. เกิดระบบนิเวศเพื่อการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) ที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานเพียงพอ ต่อการขับเคลื่อนความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ องค์กร - กระบวนการปฏิบัติงานประจำวันทั้งหลัก/สนับสนุน ภายในห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) มีคุณภาพและ มาตรฐานเพิ่มขึ้นตามเป้าหมายจากการจัดการความรู้ กับเครือข่ายพันธมิตร	● การพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรด้าน การจัดการความรู้ เพื่อยกระดับ ความสำเร็จของระบบการจัดการ ความรู้ และสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ ห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ทอท.	● การพัฒนาเครือข่ายพันธมิตร ด้านการจัดการความรู้ โดย ประยุกต์ใช้มาตรฐานการ บริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสียใน เชิงบูรณาการ ● การเสริมสร้างความร่วมมือกับ เครือข่ายพันธมิตรด้านการ จัดการความรู้ เพื่อยกระดับและ ขับเคลื่อนความสำเร็จของระบบ การจัดการความรู้ และห่วงโซ่ คุณค่า (Value chain) ทอท.
SO5 : การบริหารจัดการ บุคลากร กระบวนการ ทำงานและเครื่องมือ สนับสนุน ให้มีความ พร้อมสามารถรองรับการ ดำเนินงานของธุรกิจหลัก และธุรกิจใหม่ในอนาคต (Enhance Organization Capability)	ยุทธศาสตร์ที่ 7 พัฒนาศักยภาพการ บริหารจัดการองค์กร - กลยุทธ์ 7.1 เพิ่มศักยภาพทุน มนุษย์ให้สามารถรองรับธุรกิจท่า อากาศยานและ ธุรกิจในอนาคต - กลยุทธ์ที่ 7.2 พัฒนาระบบการ การทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และมุ่งสู่การเป็น Digital Transformation	-	➤ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : - ทอท. มีโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการความรู้ พื้นฐานที่ครบถ้วนสมบูรณ์และเป็นไปตามมาตรฐานที่ เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ เพื่อรองรับการ ประกอบธุรกิจขององค์กร - ระบบการจัดการความรู้ของ ทอท. มีขีด ความสามารถเพิ่มขึ้นจากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลและฐานข้อมูลสารสนเทศ - บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียพึงพอใจระบบการสื่อสาร และระบบการบริหารจัดการความรู้ที่มีพื้นฐานจาก เทคโนโลยีดิจิทัลและฐานข้อมูลสารสนเทศของ ทอท.	● การเสริมสร้างระบบการจัดการ ความรู้บนพื้นฐานเทคโนโลยี ดิจิทัล ร่วมกับวัฒนธรรมที่มุ่งเน้น การจัดการความรู้ เพื่อยกระดับ ศักยภาพและพฤติกรรม การเรียนรู้ที่ยั่งยืนของบุคลากร ทอท.	● การยกระดับโครงสร้างและ ระบบการบริหารจัดการความรู้ พื้นฐานด้านการจัดการความรู้ ของ ทอท. สู่มาตรฐานที่เป็น เลิศ (หมายเหตุ : โครงสร้างและ ระบบการบริหารจัดการความรู้ พื้นฐาน ได้แก่ การนำองค์กร / การวางแผนและทรัพยากร สนับสนุน / กระบวนการจัดการ ความรู้ / กระบวนการ ปฏิบัติงาน /การติดตาม

วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ ทอท. ทบทวนปี 2567	ยุทธศาสตร์ ทอท. ทบทวนปี 2567	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ของระบบการบริหารจัดการอื่นๆ ทบทวนปี 2567	วัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านจัดการความรู้ ทอท. ปี 2568-2572	ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ ทอท. ปี 2568-2572	กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ ทอท. ปี 2568-2572
			- บุคลากร ทอท. มีความรู้ ทักษะและประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ ที่เพียงพอต่อการร่วมขับเคลื่อนการจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ - ทอท. เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งการจัดการความรู้สำหรับต่อยอดสู่การนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร ➢ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : - ระบบการจัดการความรู้ของ ทอท. มีระดับคะแนนเฉลี่ยด้านการจัดการความรู้ตามระบบ SE-AM เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาอย่างต่อเนื่อง - ร้อยละความพึงพอใจต่อการสื่อสารข้อมูลสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา - ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของบุคลากร ทอท. ที่ผ่านเกณฑ์ประเมินความรู้ ทักษะและประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ของ ทอท. - ร้อยละของบุคลากร ทอท. ในการเข้าร่วมกระบวนการจัดการความรู้กับองค์กร (ระบุ สร้าง/แสวงหา / รวบรวม เรียบเรียง จัดเก็บ เข้าถึง แลกเปลี่ยน รักษาและใช้ประโยชน์) - ระดับความสำเร็จในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งการจัดการความรู้ได้ตามเป้าหมาย		ประเมินผลลัพธ์ด้านการจัดการความรู้ / อื่นๆ) ● การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและฐานข้อมูลสารสนเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของระบบการจัดการความรู้ในเชิงบูรณาการ ● การพัฒนาความรู้ ทักษะและประสบการณ์ เพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ของบุคลากร ● การเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นการจัดการความรู้ของ ทอท.

จากตารางการเชื่อมโยงข้างต้น ในที่นี้จึงสามารถสรุปและอธิบายกรอบทิศทางการจัดการความรู้ของ ทอท. ระยะ 5 ปี ที่สอดคล้องและบูรณาการกับทิศทางการเชิงยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจ และแผนยุทธศาสตร์หรือแผนแม่บทอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเรียงลำดับรายละเอียดของการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ตั้งแต่การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน จนถึงการใช้ประโยชน์การจัดการความรู้ที่มีพื้นฐานจากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และฐานข้อมูลสารสนเทศร่วมกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย จนนำไปสู่ นวัตกรรมที่ส่งผลต่อการจัดการท่าอากาศยานในกำกับดูแลของ ทอท. รวมถึงผลสำเร็จด้านการเงินและไม่ใช้การเงินทั้งเชิงพาณิชย์ สังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างยั่งยืนตามทวิภาคีการคาดหวัง ได้ดังนี้

1. **ยุทธศาสตร์ KM ที่ 1 :** การบริหารจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้าง ทอท. สู่อันดับที่เติบโตอย่างมั่นคง รับผิดชอบ และยั่งยืน เป็นยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ที่มุ่งผลสำเร็จ คือ 1) ทอท. เกิดแผนที่ความรู้องค์กร (Knowledge Map) เพื่อเป็นเส้นทางเดินสู่การจัดการความรู้ขับเคลื่อน ทอท. สู่อันดับที่เติบโตอย่างมั่นคง รับผิดชอบ และยั่งยืน 2) ทอท. เกิดรายได้เชิงพาณิชย์รวมถึงผลตอบแทนเชิงสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืนจากการใช้ประโยชน์การจัดการความรู้ตามความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ สร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และธุรกิจใหม่ และ 3) ทอท. เกิดระบบบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความรู้ เพื่อลดผลกระทบเชิงลบและสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน ซึ่งวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 3 หัวข้อนี้ จัดทำขึ้นเพื่อขับเคลื่อนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ที่ 1. พัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพของท่าอากาศยานเพื่อรองรับการขยายตัวของผู้โดยสาร และการขนส่งสินค้าทางอากาศ ให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยของท่าอากาศยาน (Strengthen Airport Service Capacity and Competitiveness) 2. เพิ่มปริมาณผู้โดยสารผ่านกิจกรรมทางการตลาด การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มเส้นทางบินและความถี่เที่ยวบิน รวมถึงพัฒนากิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน เพื่อขยายฐานรายได้ (Maximize Financial Return through Business Development) และ 3. สร้างสมดุลด้านการดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับการรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล เพื่อให้การดำเนินธุรกิจมีความมั่นคงและเติบโตได้อย่างยั่งยืน (Lead Changes toward Sustainability)

ซึ่งได้กำหนดกลยุทธ์หลักในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดังกล่าว ดังนี้

- **กลยุทธ์ KM ที่ 1.1 :** การสร้างแผนที่ความรู้องค์กร (Knowledge Map) เพื่อเป็นเส้นทางเดินสู่การจัดการความรู้ขับเคลื่อน ทอท. สู่อันดับที่เติบโตอย่างมั่นคง รับผิดชอบ และยั่งยืน
- **กลยุทธ์ KM ที่ 1.2 :** การสร้างรายได้เชิงพาณิชย์รวมถึงผลตอบแทนเชิงสังคมและสิ่งแวดล้อมจากการจัดการความรู้และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และธุรกิจใหม่
- **กลยุทธ์ KM ที่ 1.3 :** การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความรู้ เพื่อลดผลกระทบเชิงลบและสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน

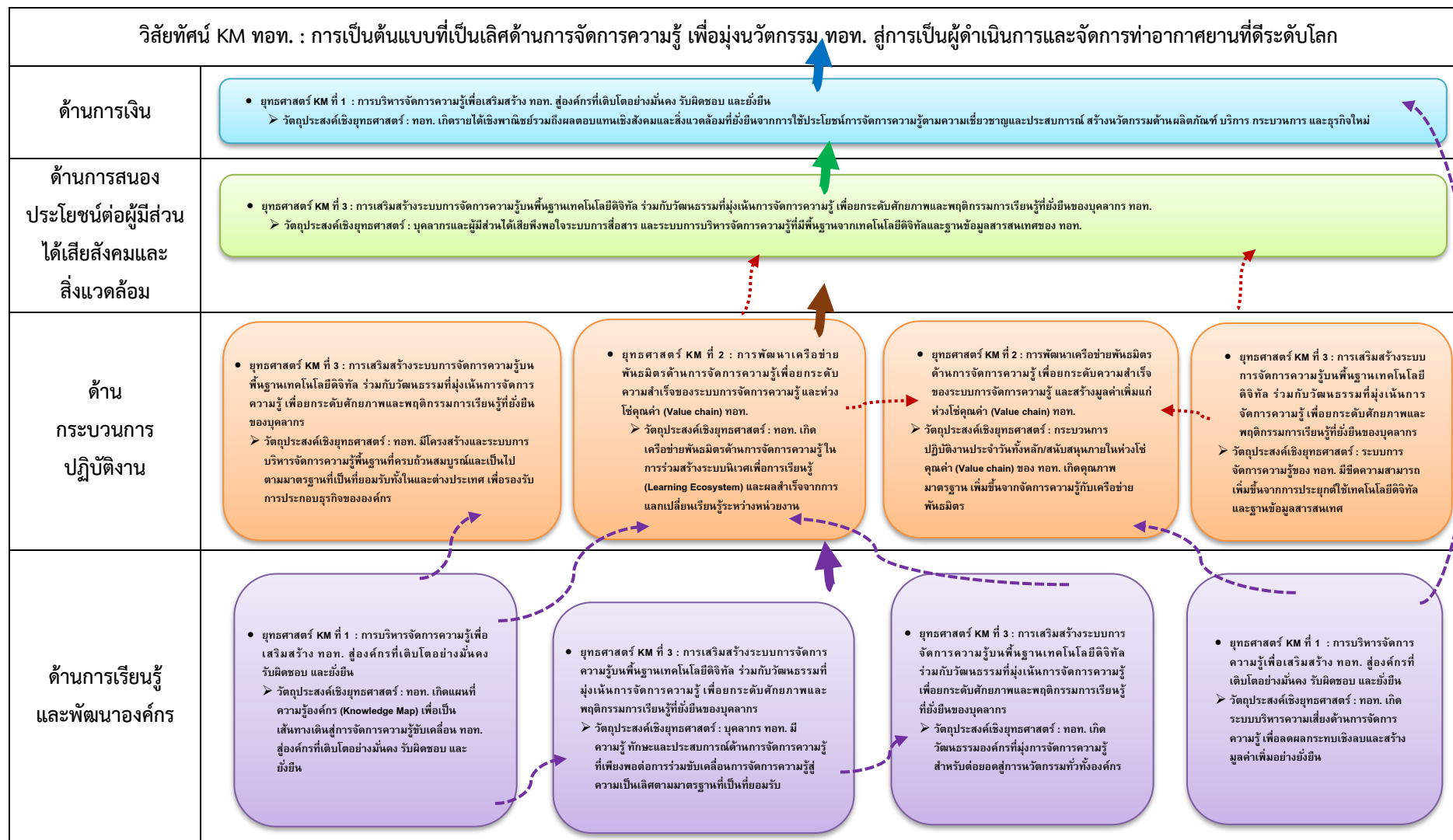
2. **ยุทธศาสตร์ KM ที่ 2 :** การพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับความสำเร็จของระบบการจัดการความรู้ และสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ห่วงโซ่มูลค่า (Value chain) ทอท. เป็นยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ ที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์สำคัญ คือ 1) ทอท. เกิดเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ ในการร่วมสร้างระบบนิเวศเพื่อการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) และผลสำเร็จจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน และ 2) กระบวนการปฏิบัติงานประจำวันทั้งหลัก/สนับสนุนภายในห่วงโซ่มูลค่า (Value chain) ของ ทอท. เกิดคุณภาพมาตรฐาน เพิ่มขึ้นจากการจัดการความรู้กับเครือข่ายพันธมิตร โดยวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้งหมดข้างต้นนี้เป็นไปเพื่อผลักดันการพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนความพึงพอใจที่ครอบคลุมทุกจุดสัมผัสการบริการ (Service Touch point) เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ และเพิ่มความพึงพอใจโดยรวมของผู้โดยสาร (Inspire Memorable Airport Experience) ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 ของแผนวิสาหกิจ ทอท.
- ซึ่งได้กำหนดกลยุทธ์หลักในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดังกล่าว ดังนี้
- **กลยุทธ์ KM ที่ 2.1 :** การพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ โดยประยุกต์ใช้มาตรฐานการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสียในเชิงบูรณาการ
 - **กลยุทธ์ KM ที่ 2.2 :** การเสริมสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับและขับเคลื่อนความสำเร็จของระบบการจัดการความรู้ และห่วงโซ่มูลค่า (Value chain) ทอท.
3. **ยุทธศาสตร์ KM ที่ 3 :** การเสริมสร้างระบบการจัดการความรู้บนพื้นฐานเทคโนโลยีดิจิทัล ร่วมกับวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับศักยภาพและพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืนของบุคลากร ทอท. เป็นยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ที่มุ่งผลสำเร็จ คือ 1) ทอท. มีโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการความรู้พื้นฐานที่ครบถ้วนสมบูรณ์และเป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ เพื่อรองรับการประกอบธุรกิจขององค์กร 2) ระบบการจัดการความรู้ของ ทอท. มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นจากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและฐานข้อมูลสารสนเทศ 3) บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียพึงพอใจระบบการสื่อสาร และระบบการบริหารจัดการความรู้ที่มีพื้นฐานจากเทคโนโลยีดิจิทัลและฐานข้อมูลสารสนเทศของ ทอท. 4) บุคลากร ทอท. มีความรู้ ทักษะและประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ ที่เพียงพอต่อการร่วมขับเคลื่อนการจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และ 5) ทอท. เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งการจัดการความรู้สำหรับต่อยอดสู่การนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนการสร้างผลสำเร็จของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ที่ 5 ได้แก่การบริหารจัดการบุคลากร กระบวนการทำงานและเครื่องมือสนับสนุน ให้มีความพร้อมสามารถรองรับการดำเนินงานของธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ในอนาคต (Enhance Organization Capability)

ซึ่งได้กำหนดกลยุทธ์หลักในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดังกล่าว ดังนี้

- กลยุทธ์ KM ที่ 3.1 : การยกระดับโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการความรู้พื้นฐานด้านการจัดการความรู้ของ ทอท. สู่มาตรฐานที่เป็นเลิศ (หมายเหตุ : โครงสร้างและระบบการบริหารจัดการความรู้พื้นฐาน ได้แก่ การนำองค์กร / การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน / กระบวนการจัดการความรู้ / กระบวนการปฏิบัติงาน / การติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านการจัดการความรู้ / อื่นๆ)
- กลยุทธ์ KM ที่ 3.2 : การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และฐานข้อมูลสารสนเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของระบบการจัดการความรู้ในเชิงบูรณาการ
- กลยุทธ์ KM ที่ 3.3 : การพัฒนาความรู้ ทักษะและประสบการณ์ เพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ของบุคลากร
- กลยุทธ์ KM ที่ 3.4 : การเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นการจัดการความรู้ของ ทอท.

จากกรอบการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดข้างต้น ทำให้พบความเชื่อมโยงของเป้าหมายความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ แสดงในรูปแบบที่ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ของ ทอท. (KM Strategy Map) ได้ดังนี้

แผนที่ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ของ ทอท. (KM Strategy Map)



11. รายละเอียดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ของ ทอท. ปี 2568-2572

ยุทธศาสตร์ KM ที่ 1 : การบริหารจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้าง ทอท. สู่อองค์กรที่เติบโตอย่างมั่นคง รับผิดชอบต่อ และยั่งยืน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

1. ทอท. เกิดแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) เพื่อเป็นเส้นทางเดินสู่การจัดการความรู้ขับเคลื่อน ทอท. สู่อองค์กรที่เติบโตอย่างมั่นคง รับผิดชอบต่อ และยั่งยืน
2. ทอท. เกิดรายได้เชิงพาณิชย์รวมถึงผลตอบแทนเชิงสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืนจากการใช้ประโยชน์การจัดการความรู้ตามความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ สร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และธุรกิจใหม่
3. ทอท. เกิดระบบบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความรู้ เพื่อลดผลกระทบเชิงลบและสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

1. ระดับความสำเร็จในการพัฒนาแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) เพื่อเป็นเส้นทางเดินสู่การจัดการความรู้ตามความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของ ทอท.
2. ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของรายได้เชิงพาณิชย์รวมถึงผลตอบแทนเชิงสังคมและสิ่งแวดล้อมขององค์กรระยะ 5 ปี (2568-2572) จากนวัตกรรมที่พัฒนาได้จากการใช้ประโยชน์การจัดการความรู้ของ ทอท.
3. ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความรู้ เพื่อลดผลกระทบเชิงลบและสร้างมูลค่าเพิ่มได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

กลยุทธ์

1. การสร้างแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) เพื่อเป็นเส้นทางเดินสู่การจัดการความรู้ขับเคลื่อน ทอท. สู่อองค์กรที่เติบโตอย่างมั่นคง รับผิดชอบต่อ และยั่งยืน
2. การสร้างรายได้เชิงพาณิชย์รวมถึงผลตอบแทนเชิงสังคมและสิ่งแวดล้อมจากการจัดการความรู้และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และธุรกิจใหม่
3. การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความรู้ เพื่อลดผลกระทบเชิงลบและสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน

หมายเหตุ : ยุทธศาสตร์ที่ 1 บูรณาการกับแผนยุทธศาสตร์ของระบบการกำกับดูแลการนำองค์กร การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และการบริหารจัดการนวัตกรรม ตามระบบ SE-AM

ตัวชี้วัด

➤ ผลผลิต/ผลลัพธ์

ตัวชี้วัด	เกณฑ์ KM	Leading KPI	Lagging KPI	2568	2569	2570	2571	2572
1. ระดับความสำเร็จของการจัดทำ/ทบทวนแผนที่ความรู้องค์กร (Knowledge Map) เพื่อขับเคลื่อน ทอท. สู่องค์กรที่เติบโตอย่างมั่นคง รับผิดชอบต่อสังคม และยั่งยืน	ข้อ 4.1 / 1.1 / 2 /6.1	/		จัดทำ/ทบทวนแผนที่ความรู้องค์กร (Knowledge Map) ของ ทอท. ได้สำเร็จ	จัดทำ/ทบทวนแผนที่ความรู้องค์กร (Knowledge Map) ของ ทอท. ได้สำเร็จ	จัดทำ/ทบทวนแผนที่ความรู้องค์กร (Knowledge Map) ของ ทอท. ได้สำเร็จ	จัดทำ/ทบทวนแผนที่ความรู้องค์กร (Knowledge Map) ของ ทอท. ได้สำเร็จ	จัดทำ/ทบทวนแผนที่ความรู้องค์กร (Knowledge Map) ของ ทอท. ได้สำเร็จ
2. ร้อยละของฝ่ายงานที่เข้าร่วมการจัดทำ/ทบทวนแผนที่ความรู้องค์กร (Knowledge Map) ของ ทอท.	ข้อ 4.1 / 1.1 / 2 /6.1	/		ร้อยละ 100 ของฝ่ายงานทั้งหมด	ร้อยละ 100 ของฝ่ายงานทั้งหมด	ร้อยละ 100 ของฝ่ายงานทั้งหมด	ร้อยละ 100 ของฝ่ายงานทั้งหมด	ร้อยละ 100 ของฝ่ายงานทั้งหมด
3. ร้อยละของฝ่ายงานที่มีการระบุความรู้เพื่อการจัดการความรู้ตามคำอธิบายคุณลักษณะงาน (Job Description)	ข้อ 4.1 / 2 /6.1	/		ร้อยละ 20 เมื่อเทียบกับฝ่ายงานทั้งหมด	ร้อยละ 40 เมื่อเทียบกับฝ่ายงานทั้งหมด	ร้อยละ 60 เมื่อเทียบกับฝ่ายงานทั้งหมด	ร้อยละ 80 เมื่อเทียบกับฝ่ายงานทั้งหมด	ร้อยละ 100 เมื่อเทียบกับฝ่ายงานทั้งหมด
4. จำนวนกลุ่ม/ประเด็นความรู้ใหม่ที่เกิดจากกระบวนการจัดการความรู้ของ ทอท. เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา (ครอบคลุมมิติต่างๆ โดยเฉพาะด้านธุรกิจ ความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาความยั่งยืน)	ข้อ 4.1 / 2 /6.1	/		ร้อยละ 20 เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	ร้อยละ 40 เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	ร้อยละ 60 เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	ร้อยละ 80 เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	ร้อยละ 100 เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา
5. ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างรายได้เชิงพาณิชย์ และ/หรือผลตอบแทนเชิงสังคมและสิ่งแวดล้อมจากการจัดการความรู้ของ	ข้อ 4.1 / 1.1 / 2 /6.1	/		-	จัดทำแผนพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างรายได้เชิงพาณิชย์ และ/หรือ	-	-	-

ตัวชี้วัด	เกณฑ์ KM	Leading KPI	Lagging KPI	2568	2569	2570	2571	2572
ทอท. ระยะยาว (3-5ปี) และประจำปี (ครอบคลุม ทั้ง Aero & Non-Aero)					ผลตอบแทน เชิงสังคมและ สิ่งแวดล้อม ได้สำเร็จ			
6. ร้อยละความสำเร็จตาม เป้าหมายของแผนพัฒนา นวัตกรรมเพื่อสร้างรายได้ เชิงพาณิชย์และ/หรือ ผลตอบแทนเชิงสังคมและ สิ่งแวดล้อมจากการจัดการ ความรู้ประจำปี	ข้อ 4.1 / 1.1 / 2 /6.1	/		-	-	บรรลุได้ตาม เป้าหมาย ร้อยละ 100	บรรลุได้ตาม เป้าหมาย ร้อยละ 100	บรรลุได้ตาม เป้าหมาย ร้อยละ 100
7. จำนวนนวัตกรรมใหม่ที่ สร้างรายได้เชิงพาณิชย์ใน การดำเนินธุรกิจท่าอากาศยาน (ครอบคลุมนวัตกรรม ด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และธุรกิจใหม่) *	ข้อ 4.1 / 1.1 / 2 /6.1		/	-	-	อย่างน้อย 1 นวัตกรรม	อย่างน้อย 1 นวัตกรรม	อย่างน้อย 1 นวัตกรรม
8. จำนวนนวัตกรรมใหม่ที่ สร้างรายได้เชิงพาณิชย์ใน ธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องของ ทอท. (ครอบคลุม นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และธุรกิจใหม่) *	ข้อ 4.1 / 1.1 / 2 /6.1		/	-	-	-	อย่างน้อย 1 นวัตกรรม	อย่างน้อย 1 นวัตกรรม
9. จำนวนนวัตกรรมใหม่ที่ สามารถผลตอบแทนเชิง สังคมและ/หรือสิ่งแวดล้อม ของ ทอท. (ครอบคลุมด้าน สังคม หรือด้าน สิ่งแวดล้อม) *	ข้อ 4.1 / 1.1 / 2 /6.1		/	-	-	-	-	อย่างน้อย 1 นวัตกรรม
10. ระดับความสำเร็จของการ สร้างรายได้จากนวัตกรรม ใหม่ในการดำเนินธุรกิจท่า อากาศยาน	ข้อ 4.1 / 1.1 / 2 /6.1		/	-	-	บรรลุได้ตาม เป้าหมายที่ กำหนด	บรรลุได้ตาม เป้าหมายที่ กำหนด	บรรลุได้ตาม เป้าหมายที่ กำหนด
11. ระดับความสำเร็จของการ สร้างรายได้จากนวัตกรรม ใหม่ที่สร้างรายได้เชิง	ข้อ 4.1 / 1.1 / 2 /6.1		/	-	-	-	บรรลุได้ตาม เป้าหมายที่ กำหนด	บรรลุได้ตาม เป้าหมายที่ กำหนด

ตัวชี้วัด	เกณฑ์ KM	Leading KPI	Lagging KPI	2568	2569	2570	2571	2572
พาดิชย์ในธุรกิจอื่นที่ เกี่ยวเนื่องของ ทอท.								
12.ระดับความพึงพอใจของ บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย ต่อนวัตกรรมใหม่ในการ ดำเนินธุรกิจท่าอากาศยาน	ข้อ 4.1 / 1.1 / 2 /6.1		/	-	-	ร้อยละ 80 พึง พอใจในระดับ ที่ดี-ดีมาก	ร้อยละ 80 พึง พอใจในระดับ ที่ดี-ดีมาก	ร้อยละ 80 พึง พอใจในระดับ ที่ดี-ดีมาก
13.ระดับความพึงพอใจของ บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย ต่อนวัตกรรมใหม่ที่สร้าง รายได้เชิงพาณิชย์ในธุรกิจ อื่นที่เกี่ยวข้องของ ทอท.	ข้อ 4.1 / 1.1 / 2 /6.1		/	-	-	-	ร้อยละ 80 พึง พอใจในระดับ ที่ดี-ดีมาก	ร้อยละ 80 พึง พอใจในระดับ ที่ดี-ดีมาก
14.ระดับความพึงพอใจของ บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย ต่อนวัตกรรมใหม่ที่สร้าง ผลตอบแทนเชิงสังคมและ/ หรือสิ่งแวดล้อมของ ทอท.	ข้อ 4.1 / 1.1 / 2 /6.1		/	-	-	-	-	ร้อยละ 80 พึง พอใจในระดับ ที่ดี-ดีมาก
15.ระดับความสำเร็จของการ จัดทำแผนบริหารความ เสี่ยงด้านการจัดการความรู้ ระยะยาว (3-5ปี) และ ประจำปี	ข้อ 4.1 / 1.1 / 2 /6.1	/		-	-	จัดทำแผน บริหารความ เสี่ยงฯ ได้ สำเร็จ	-	-
16.ร้อยละความสำเร็จตาม เป้าหมายของแผนบริหาร ความเสี่ยงด้านการจัดการ ความรู้ประจำปี	ข้อ 5.2 / 1.1 / 2 /6.1	/		-	-	-	บรรลุได้ตาม เป้าหมายร้อยละ100	บรรลุได้ตาม เป้าหมายร้อยละ100
17.ระดับความสำเร็จของการ จัดทำแผนประยุกต์ใช้การ บริหารจัดการความเสี่ยง และการจัดการความรู้ เพื่อ ปรับปรุงกระบวนการ ปฏิบัติงานประจำวัน	ข้อ 5.2 / 1.1 / 2 /6.1	/		-	-	-	จัดทำแผน ประยุกต์ใช้ การบริหาร จัดการความ เสี่ยงและการ จัดการความรู้ ฯ ได้สำเร็จ	-
18.ร้อยละของกระบวนการ ปฏิบัติงานประจำวันในห่วง โซ่คุณค่า (Value chain) ที่ระบุจุดที่ต้องควบคุม	ข้อ 5.1 / 5.2 / 2 /6.1	/		-	-	-	ร้อยละ 20 เมื่อเทียบกับ กระบวนการ ปฏิบัติงาน	ร้อยละ 40 เมื่อเทียบกับ กระบวนการ ปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัด	เกณฑ์ KM	Leading KPI	Lagging KPI	2568	2569	2570	2571	2572
ระมัดระวัง หรือจุดสำคัญ/ วิกฤต (Critical Step)							ประจำวัน ทั้งหมด	ประจำวัน ทั้งหมด
19.ร้อยละของกระบวนการ ปฏิบัติงานประจำวันในห่วง โซ่คุณค่า (Value chain) ที่ทำการแลกเปลี่ยนและ ถ่ายโอนความรู้การควบคุม จุดที่ต้องควบคุม ระมัดระวัง หรือจุดสำคัญ/ วิกฤต (Critical Step)	ข้อ 5.1 / 5.2 / 2 /6.1	/		-	-	-	-	ร้อยละ 20 เมื่อเทียบกับ กระบวนการ ปฏิบัติงาน ประจำวัน ทั้งหมด
20.ร้อยละของกระบวนการ ปฏิบัติงานประจำวันในห่วง โซ่คุณค่า (Value chain) ที่ได้รับการปรับปรุงพัฒนา จากการจัดการความรู้ตาม ฐานความเสี่ยง	ข้อ 5.1 / 5.2 / 2 /6.1		/	-	-	-	-	ร้อยละ 20 เมื่อเทียบกับ กระบวนการ ปฏิบัติงาน ประจำวัน ทั้งหมด
21.ร้อยละของบุคลากรที่ ตระหนักถึงความสำคัญ ของการบริหารจัดการ ความเสี่ยงด้านการจัดการ ความรู้เพื่อปฏิบัติงาน ประจำวัน	ข้อ 5.1 / 5.2 / 2 /6.1		/	-	-	-	ร้อยละ 80 ตระหนักถึง ความสำคัญ ในระดับที่ดี-ดี มาก	ร้อยละ 80 ตระหนักถึง ความสำคัญ ในระดับที่ดี-ดี มาก

หมายเหตุ : * ตัวชี้วัดที่ 8 – 10 กำหนดวัดนวัตกรรมที่ผ่านกระบวนการดังต่อไปนี้คือ 1. Ideation 2. Idea Selection and Conceptualization 3. Prototyping 4. Business Planning และ 5. Implementation and Launch ทั้งนี้เพื่อสะท้อนความมั่นใจได้ว่านวัตกรรมที่พัฒนานี้จะสร้างรายได้เชิงพาณิชย์หรือผลตอบแทนเชิงสังคม และสิ่งแวดล้อมบนพื้นฐานความรับผิดชอบต่อสังคม และการพัฒนาความยั่งยืนได้ตามทิศทางยุทธศาสตร์ของ ทอท. ที่กำหนด

แผนงาน/โครงการปี 2568-2572

1. แผนการจัดทำ/ทบทวนแผนที่ความรู้องค์กร (Knowledge Map) เพื่อขับเคลื่อน ทอท. สู่องค์กรที่เติบโตอย่างมั่นคง รับผิดชอบ และยั่งยืน
2. แผนพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างรายได้เชิงพาณิชย์และ/หรือผลตอบแทนเชิงสังคมและสิ่งแวดล้อมจากการจัดการความรู้ ระยะยาว (3-5ปี) และประจำปี
3. แผนสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียต่อนวัตกรรมใหม่ในการจัดการท่าอากาศยาน และธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องของ ทอท.
4. แผนสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียต่อนวัตกรรมใหม่ที่สร้างผลตอบแทนเชิงสังคมและ/หรือสิ่งแวดล้อมของ ทอท.
5. แผนบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความรู้ระยะยาว (3-5ปี) และประจำปี
6. แผนการวิเคราะห์และระบุจุดที่ต้องควบคุม รั่วรั่วรั่ว หรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ในกระบวนการปฏิบัติงานประจำวันในห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ของ ทอท.
7. แผนการพัฒนาประยุกต์ใช้การบริหารจัดการความเสี่ยงและการจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานประจำวัน
8. แผนการสำรวจความตระหนักของบุคลากรต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการจัดการความรู้เพื่อการปฏิบัติงานประจำวัน

ยุทธศาสตร์ KM ที่ 1 มีแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 ทั้งหมด 1 แผน ดังนี้

1. แผนการการจัดทำ/ทบทวนแผนที่ความรู้องค์กร (Knowledge Map) ของ ทอท.

ยุทธศาสตร์ KM ที่ 2 : การพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับความสำเร็จของระบบการจัดการความรู้ และสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ทอท.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

1. ทอท. เกิดเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ ในการร่วมสร้างระบบนิเวศเพื่อการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) และผลสำเร็จจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน
2. กระบวนการปฏิบัติงานประจำวันทั้งหลัก/สนับสนุนภายในห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ของ ทอท. เกิดคุณภาพ มาตรฐาน เพิ่มขึ้นจากจัดการความรู้กับเครือข่ายพันธมิตร

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

1. จัดการความรู้ในห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ที่เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาอย่างต่อเนื่อง
2. ทอท. เกิดระบบนิเวศเพื่อการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) ที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานเพียงพอต่อการขับเคลื่อนความสำเร็จด้านการจัดการความรู้องค์กร
3. กระบวนการปฏิบัติงานประจำวันทั้งหลัก/สนับสนุนภายในห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) มีคุณภาพและมาตรฐานเพิ่มขึ้นตามเป้าหมายจากการจัดการความรู้กับเครือข่ายพันธมิตร

กลยุทธ์

1. การพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ โดยประยุกต์ใช้มาตรฐานการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสียในเชิงบูรณาการ
2. การเสริมสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับและขับเคลื่อนความสำเร็จของระบบการจัดการความรู้ และห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ทอท.

หมายเหตุ : ยุทธศาสตร์ที่ 2 บูรณาการกับแผนยุทธศาสตร์ของระบบการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้เสียและลูกค้า และระบบการบริหารทุนมนุษย์ ตามระบบ SE-AM

ตัวชี้วัด

➤ ผลผลิต/ผลลัพธ์

ตัวชี้วัด	เกณฑ์ KM	Leading KPI	Lagging KPI	2568	2569	2570	2571	2572
1. ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนเสริมสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ในห่วงโซ่คุณค่า	ข้อ 4.2 / 5.1 / 2 / 6.1	/		-	จัดทำแผนเสริมสร้างความร่วมมือฯ ได้สำเร็จ	-	-	-

ตัวชี้วัด	เกณฑ์ KM	Leading KPI	Lagging KPI	2568	2569	2570	2571	2572
โซ่คุณค่า (Value chain) ระยะยาว (3-5 ปี) และประจำปี								
2. ร้อยละความสำเร็จตามเป้าหมายของแผนเสริมสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ในห่วงโซ่คุณค่า (Value chain)ประจำปี	ข้อ 4.2 / 5.1 / 2 /6.1	/		-	-	ดำเนินการได้ตามเป้าหมายของแผนฯร้อยละ 100	ดำเนินการได้ตามเป้าหมายของแผนฯร้อยละ 100	ดำเนินการได้ตามเป้าหมายของแผนฯร้อยละ 100
3. จำนวนกิจกรรมการเสริมสร้างความรู้ทักษะ และประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ร่วมกับเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ของ ทอท.	ข้อ 4.2 / 2 / 6.1	/		-	2 กิจกรรม/ ครั้งต่อปี	2 กิจกรรม/ ครั้งต่อปี	2 กิจกรรม/ ครั้งต่อปี	2 กิจกรรม/ ครั้งต่อปี
4. จำนวนที่เพิ่มขึ้นของเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ ของ ทอท. จากปีที่ ผ่านมา	ข้อ 4.2 / 2 /6.1		/	-	-	2 ราย (Aero & Non Aero)	4 ราย (Aero & Non Aero)	6 ราย (Aero & Non Aero)
5. จำนวนครั้งการสื่อสารและเผยแพร่นโยบาย	ข้อ 1.2	/		อย่างน้อย	อย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี	อย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี	อย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี	อย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี

ตัวชี้วัด	เกณฑ์ KM	Leading KPI	Lagging KPI	2568	2569	2570	2571	2572
กรอบแนวทาง และแผนแม่บทการจัดการความรู้ระยะยาวและประจำปี แก่เครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ของ ทอท.	4.2 / 2 /6.1			2 ครั้งต่อปี				
6. ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของการมีส่วนร่วมของเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ ในกิจกรรมการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ของ ทอท.	ข้อ 4.2 / 2 /6.1	/		-	-	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 ของ เครือข่าย พันธมิตร ด้านการ จัดการ ความรู้ ทั้งหมด	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 ของ เครือข่าย พันธมิตร ด้านการ จัดการ ความรู้ ทั้งหมด	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 10 ของ เครือข่าย พันธมิตร ด้านการ จัดการ ความรู้ ทั้งหมด
7. จำนวนที่เพิ่มขึ้นของช่องทาง กิจกรรม และ/หรือแนวทางการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้กับเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ของ ทอท. (Aero & Non-Aero)	ข้อ 4.2 / 2 /6.1	/		-	-	เพิ่มขึ้น อย่างน้อย 2 ช่องทาง กิจกรรม และ/หรือ แนวทาง จากปีที่ ผ่านมา	เพิ่มขึ้นอย่าง น้อย 2 ช่องทาง กิจกรรม และ/หรือ แนวทาง จากปีที่ผ่าน มา	เพิ่มขึ้นอย่าง น้อย 2 ช่องทาง กิจกรรม และ/หรือ แนวทาง จากปีที่ผ่าน มา
8. จำนวนความรู้ที่เพิ่มขึ้นจากการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้กับเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ของ ทอท.(Aero & Non-Aero)	ข้อ 4.2 / 2 /6.1		/	-	-	มีความรู้ ใหม่ เพิ่มขึ้น อย่างน้อย 2 กลุ่ม หรือ ประเด็น	มีความรู้ใหม่ เพิ่มขึ้นอย่าง น้อย 2 กลุ่ม หรือ ประเด็นจาก ปีที่ผ่านมา	มีความรู้ใหม่ เพิ่มขึ้นอย่าง น้อย 2 กลุ่ม หรือ ประเด็นจาก ปีที่ผ่านมา

ตัวชี้วัด	เกณฑ์ KM	Leading KPI	Lagging KPI	2568	2569	2570	2571	2572
						จากปีที่ผ่านมา		
9. ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนเสริมสร้างระบบนิเวศเพื่อการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) ระยะยาว (3-5ปี) และประจำปี	ข้อ 3.2 / 4.1- 4.2 / 2 /6.1	/		จัดทำ แผน เสริมสร้าง ระบบ นิเวศฯ ได้สำเร็จ	ทบทวน แผน เสริมสร้าง ระบบ นิเวศฯ ได้ สำเร็จ	ทบทวน แผน เสริมสร้าง ระบบ นิเวศฯ ได้ สำเร็จ	ทบทวนแผน เสริมสร้าง ระบบนิเวศฯ ได้สำเร็จ	ทบทวน แผน เสริมสร้าง ระบบ นิเวศฯ ได้ สำเร็จ
10. ร้อยละความสำเร็จตามเป้าหมายของแผนเสริมสร้างระบบนิเวศเพื่อการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) ประจำปี	ข้อ 3.2 / 4.1- 4.2 / 2 /6.1	/		-	ทบทวน แผน เสริมสร้าง ระบบ นิเวศฯ ได้ สำเร็จ	ทบทวน แผน เสริมสร้าง ระบบ นิเวศฯ ได้ สำเร็จ	ทบทวนแผน เสริมสร้าง ระบบนิเวศฯ ได้สำเร็จ	ทบทวน แผน เสริมสร้าง ระบบ นิเวศฯ ได้ สำเร็จ
11. จำนวนนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องการดำเนินการท่าอากาศยานที่เกิดจากความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ของ ทอท.	ข้อ 4.2 / 1.1 / 2 /6.1		/	-	-	-	อย่างน้อย 1 นวัตกรรม	อย่างน้อย 1 นวัตกรรม
12. จำนวนนวัตกรรมกระบวนการปฏิบัติงานประจำวันทั้งหลัก/สนับสนุนตามห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ที่เกี่ยวข้องการดำเนินการท่าอากาศยานที่เกิดจากความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรด้าน	ข้อ 4.2 / 5.1 / 2 /6.1		/	-	-	-	อย่างน้อย 1 นวัตกรรม	อย่างน้อย 1 นวัตกรรม

ตัวชี้วัด	เกณฑ์ KM	Leading KPI	Lagging KPI	2568	2569	2570	2571	2572
การจัดการความรู้ของ ทอท.								
13. จำนวนนวัตกรรมด้าน ผลิตภัณฑ์ บริการ และ ธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับ ธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่นที่เกิด จากความร่วมมือกับ เครือข่ายพันธมิตรด้าน การจัดการความรู้ของ ทอท.	ข้อ 4.2 / 1.1 / 2 / 6.1		/	-	-	-	อย่างน้อย 1 นวัตกรรม	อย่างน้อย 1 นวัตกรรม
14. ระดับความพึงพอใจของ บุคลากรและผู้มีส่วนได้ เสียต่อนวัตกรรมด้าน ผลิตภัณฑ์ บริการ และ ธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับ ธุรกิจท่าอากาศยาน และ ธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่นที่ เกิดจากความร่วมมือกับ เครือข่ายพันธมิตรด้าน การจัดการความรู้ของ ทอท.	ข้อ 4.2 / 5.1 / 2 / 6.1		/	-	-	-	-	ร้อยละ 80 พึงพอใจ ในระดับที่ ดี-ดีมาก
15. ระดับความพึงพอใจของ บุคลากรและผู้มีส่วนได้ เสียต่อนวัตกรรม กระบวนการปฏิบัติงาน ประจำวันทั้งหลัก/ สนับสนุนของห่วงโซ่ คุณค่า (Value chain) ด้านการดำเนินการท่า อากาศยานที่เกิดจาก ความร่วมมือกับ	ข้อ 4.2 / 5.1 / 2 / 6.1		/	-	-	-	-	ร้อยละ 80 พึงพอใจ ในระดับที่ ดี-ดีมาก

ตัวชี้วัด	เกณฑ์ KM	Leading KPI	Lagging KPI	2568	2569	2570	2571	2572
เครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ของ ทอท.								
16. ระดับความสำเร็จของการลดค่าใช้จ่าย/ต้นทุนจากนวัตกรรม กระบวนการปฏิบัติงานประจำวันทั้งหลัก/สนับสนุนของห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ของ ทอท.	ข้อ 4.2 / 1.1 / 2 /6.1		/	-	-	-	-	บรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
17. ระดับความสำเร็จของการสร้างรายได้จากนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องการดำเนินการท่าอากาศยานที่เกิดจากความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ของ ทอท.	ข้อ 4.2 / 1.1 / 2 /6.1		/	-	-	-	-	บรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
18. ระดับความสำเร็จของการสร้างรายได้จากนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่นที่เกิดจากความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ของ ทอท.	ข้อ 4.2 / 1.1/ 2 /6.1		/	-	-	-	-	บรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

แผนงาน/โครงการปี 2568-2572

1. แผนเสริมสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ในห่วงโซ่มูลค่า (Value chain) ระยะยาว (3-5 ปี) และประจำปี
2. แผนสื่อสารและเผยแพร่นโยบาย กรอบแนวทาง และแผนแม่บทการจัดการความรู้ระยะยาวและประจำปีแก่เครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้
3. แผนพัฒนาช่องทาง กิจกรรม และ/หรือแนวทางการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้กับเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้
4. แผนเสริมสร้างระบบนิเวศเพื่อการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) ระยะยาว (3-5ปี) และประจำปี
5. แผนพัฒนานวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจท่าอากาศยานและธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่นที่เกิดจากความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ของ ทอท.
6. แผนพัฒนานวัตกรรมด้านกระบวนการปฏิบัติงานประจำวันทั้งหลัก/สนับสนุนตามห่วงโซ่มูลค่า (Value chain) ที่เกี่ยวข้องการดำเนินการท่าอากาศยานที่เกิดจากความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ของ ทอท.
7. แผนสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียต่อนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจท่าอากาศยาน และธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่นที่เกิดจากความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ของ ทอท.
8. แผนสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียต่อนวัตกรรมกระบวนการปฏิบัติงานประจำวันทั้งหลัก/สนับสนุนของห่วงโซ่มูลค่า (Value chain) ในธุรกิจท่าอากาศยานที่เกิดจากความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ของ ทอท.
9. แผนการติดตามและประเมินผลสำเร็จด้านการเงินของนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการ ธุรกิจใหม่ และกระบวนการปฏิบัติงานที่ ทอท. ดำเนินการกับเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ของ ทอท.

ยุทธศาสตร์ KM ที่ 2 มีแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 ทั้งหมด 2 แผน ดังนี้

1. แผนสื่อสารและเผยแพร่นโยบาย กรอบแนวทาง และแผนแม่บทการจัดการความรู้ระยะยาวและประจำปีแก่เครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้
2. แผนเสริมสร้างระบบนิเวศเพื่อการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) ระยะยาว (3-5ปี) และประจำปี

ยุทธศาสตร์ KM ที่ 3 : การเสริมสร้างระบบการจัดการความรู้พื้นฐานเทคโนโลยีดิจิทัล ร่วมกับวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับศักยภาพและพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืนของบุคลากร ทอท.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

1. ทอท. มีโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการความรู้พื้นฐานที่ครบถ้วนสมบูรณ์และเป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ เพื่อรองรับการประกอบธุรกิจขององค์กร
2. ระบบการจัดการความรู้ของ ทอท. มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นจากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและฐานข้อมูลสารสนเทศ
3. บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียพึงพอใจระบบการสื่อสาร และระบบการบริหารจัดการความรู้ที่มีพื้นฐานจากเทคโนโลยีดิจิทัลและฐานข้อมูลสารสนเทศของ ทอท.
4. บุคลากร ทอท. มีความรู้ ทักษะและประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ ที่เพียงพอต่อการร่วมขับเคลื่อนการจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ
5. ทอท. เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งการจัดการความรู้สำหรับต่อยอดสู่การนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

1. ระบบการจัดการความรู้ของ ทอท. มีระดับคะแนนเฉลี่ยด้านการจัดการความรู้ตามระบบ SE-AM เพิ่มสูงขึ้นจากปีที่ผ่านมาอย่างต่อเนื่อง
2. ร้อยละความพึงพอใจต่อการสื่อสารข้อมูลสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียเพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา
3. ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของบุคลากร ทอท. ที่ผ่านเกณฑ์ประเมินความรู้ ทักษะและประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ของ ทอท.
4. ร้อยละของบุคลากร ทอท. ในการเข้าร่วมกระบวนการจัดการความรู้กับองค์กร (ระบุ สร้าง/แสวงหา / รวบรวม เรียบเรียง จัดเก็บ เข้าถึง แลกเปลี่ยน รักษาและใช้ประโยชน์)
5. ระดับความสำเร็จในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งการจัดการความรู้ได้ตามเป้าหมาย

กลยุทธ์

1. การยกระดับโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการความรู้พื้นฐานด้านการจัดการความรู้ของ ทอท. สู่มาตรฐานที่เป็นเลิศ (หมายเหตุ : โครงสร้างและระบบการบริหารจัดการความรู้พื้นฐาน ได้แก่ การนำองค์กร / การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน / กระบวนการจัดการความรู้ / กระบวนการปฏิบัติงาน / การติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์ด้านการจัดการความรู้ / อื่นๆ)
2. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และฐานข้อมูลสารสนเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของระบบการจัดการความรู้ในเชิงบูรณาการ

3. การพัฒนาความรู้ ทักษะและประสบการณ์ เพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ของบุคลากร
4. การเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นการจัดการความรู้ของ ทอท.

หมายเหตุ : ยุทธศาสตร์ที่ 3 บูรณาการกับแผนยุทธศาสตร์ของระบบการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
และลูกค้า และระบบการบริหารทุนมนุษย์ ตามระบบ SE-AM

ตัวชี้วัด

➤ ผลผลิต/ผลลัพธ์

ตัวชี้วัด	เกณฑ์ KM	Leading KPI	Lagging KPI	2568	2569	2570	2571	2572
1. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการความรู้พื้นฐานที่ครบถ้วนสมบูรณ์และเป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ	ข้อ 1.1-6.1	/		ดำเนินการได้ตามเป้าหมายของแผนฯ ร้อยละ 100	ดำเนินการได้ตามเป้าหมายของแผนฯ ร้อยละ 100	ดำเนินการได้ตามเป้าหมายของแผนฯ ร้อยละ 100	ดำเนินการได้ตามเป้าหมายของแผนฯ ร้อยละ 100	ดำเนินการได้ตามเป้าหมายของแผนฯ ร้อยละ 100
2. ระดับคะแนนเฉลี่ยด้านการจัดการความรู้ตามระบบ SE-AM ของ สคร. ก.คลัง	ข้อ 1.1-6.1	/		บรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	บรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	บรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	บรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	บรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
3. ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และฐานข้อมูลสารสนเทศกับระบบการจัดการความรู้ระยะยาว (3-5 ปี) และประจำปี	ข้อ 4.1 / 1.1 / 2 / 6.1	/		-	จัดทำแผนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และฐานข้อมูลฯ ได้สำเร็จ	-	-	-

ตัวชี้วัด	เกณฑ์ KM	Leading KPI	Lagging KPI	2568	2569	2570	2571	2572
4. ร้อยละความสำเร็จตามเป้าหมายของแผนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และฐานข้อมูลสารสนเทศกับระบบการจัดการความรู้ประจำปี	ข้อ 4.1 / 1.1 / 2 /6.1	/		-	-	บรรลุได้ตามเป้าหมายร้อยละ 100	บรรลุได้ตามเป้าหมายร้อยละ 100	บรรลุได้ตามเป้าหมายร้อยละ 100
5. จำนวนระบบและ/หรือกระบวนการจัดการความรู้ใหม่ที่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลจากปีที่ผ่านมา	ข้อ 4.1 / 1.1 / 2 /6.1	/		-	-	2	3	4
6. ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และฐานข้อมูลสารสนเทศกับระบบการสื่อสารข้อมูลสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ระยะยาว (3-5 ปี) และประจำปี	ข้อ 4.1 / 1.1 / 2 /6.1	/			จัดทำแผนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และฐานข้อมูลฯ ได้สำเร็จ	-	-	-
7. ร้อยละความสำเร็จตามเป้าหมายของแผนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และฐานข้อมูลสารสนเทศกับการจัดการความรู้ประจำปี	ข้อ 4.1 / 1.1 / 2 /6.1	/			-	บรรลุได้ตามเป้าหมายร้อยละ 100	บรรลุได้ตามเป้าหมายร้อยละ 100	บรรลุได้ตามเป้าหมายร้อยละ 100
8. จำนวนช่องทางและ/หรือแนวทางการสื่อสารข้อมูลสารสนเทศด้านการ	ข้อ 4.1/ 2 /6.1	/		-	-	2	2	2

ตัวชี้วัด	เกณฑ์ KM	Leading KPI	Lagging KPI	2568	2569	2570	2571	2572
จัดการความรู้ใหม่ที่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลจากปีที่ผ่านมา								
9. ระดับความสำเร็จในการพัฒนา Software และ/หรือ Hardware เพื่อการจัดการความรู้ในเชิงบูรณาการทั้งองค์กร	ข้อ 4.1/ 2 /6.1	/		-	-	พัฒนา Software เพื่อการจัดการความรู้ในเชิงบูรณาการทั้งองค์กร	พัฒนา Software และ/หรือ Hardware เพื่อการจัดการความรู้ในเชิงบูรณาการทั้งองค์กร	พัฒนา Software และ Hardware เพื่อการจัดการความรู้ในเชิงบูรณาการทั้งองค์กร
10. ร้อยละการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อการใช้ระบบและ/หรือกระบวนการจัดการความรู้ และการสื่อสารใหม่ที่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	ข้อ 4.1 / 3.1/ 2 /6.1	/		-	-	ฝึกอบรมได้ ร้อยละ 100 ของระบบ และ/หรือ กระบวนการจัดการความรู้ และการสื่อสารใหม่ที่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	ฝึกอบรมได้ ร้อยละ 100 ของระบบ และ/หรือ กระบวนการจัดการความรู้ และการสื่อสารใหม่ที่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	ฝึกอบรมได้ ร้อยละ 100 ของระบบ และ/หรือ กระบวนการจัดการความรู้ และการสื่อสารใหม่ที่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
11. ร้อยละบุคลากรที่ผ่านเกณฑ์ประเมินการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อการใช้ระบบและ/หรือกระบวนการจัดการ	ข้อ 4.1 / 3.1/ 2 /6.1	/		-	-	ร้อยละ 70	ร้อยละ 70	ร้อยละ 70

ตัวชี้วัด	เกณฑ์ KM	Leading KPI	Lagging KPI	2568	2569	2570	2571	2572
ความรู้ และการสื่อสาร ใหม่ที่มีการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล								
12.ร้อยละของหน่วยงานที่ เข้าใช้ Software และ/ หรือ Hardware เพื่อ การจัดการความรู้ใน เชิงบูรณาการทั้งองค์กร	ข้อ 4.1 / 2 /6.1	/		-	-	-	ร้อยละ 100 ของ หน่วยงาน ทั้งหมด	ร้อยละ 100 ของ หน่วยงาน ทั้งหมด
13.ร้อยละความพึงพอใจ ของบุคลากรต่อระบบ และ/หรือกระบวนการ จัดการความรู้ใหม่ที่มี การประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล	ข้อ 4.1 / 2 /6.1		/	-	-	-	ร้อยละ 80 พึงพอใจใน ระดับที่ดี-ดี มาก	ร้อยละ 80 พึงพอใจใน ระดับที่ดี-ดี มาก
14.ร้อยละความพึงพอใจ ของบุคลากรต่อ ช่องทางและ/หรือ แนวทางการสื่อสาร ข้อมูลสารสนเทศด้าน การจัดการความรู้ใหม่ ที่มีการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล	ข้อ 4.1 / 2 /6.1		/	-	-	-	ร้อยละ 80 พึงพอใจใน ระดับที่ดี-ดี มาก	ร้อยละ 80 พึงพอใจใน ระดับที่ดี-ดี มาก
15.ร้อยละความพึงพอใจ ของบุคลากรต่อรูปแบบ เนื้อหา (Content) เพื่อ การสื่อสารข้อมูล สารสนเทศด้านการ จัดการความรู้ใหม่ที่มี การประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล	ข้อ 4.1 / 2 /6.1		/	-	-	-	ร้อยละ 80 พึงพอใจใน ระดับที่ดี-ดี มาก	ร้อยละ 80 พึงพอใจใน ระดับที่ดี-ดี มาก

ตัวชี้วัด	เกณฑ์ KM	Leading KPI	Lagging KPI	2568	2569	2570	2571	2572
16. ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อ Software และ/หรือ Hardware เพื่อการจัดการความรู้ในเชิงบูรณาการทั้งองค์กร	ข้อ 4.1 / 2 /6.1		/	-	-	-	ร้อยละ 80 พึงพอใจใน ระดับที่ดี-ดี มาก	ร้อยละ 80 พึงพอใจใน ระดับที่ดี-ดี มาก
17.จำนวนท่าอากาศยานที่ใช้ประโยชน์ความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของท่าอากาศยาน	ข้อ 4.1 / 1.1 / 2 /6.1		/	-	-	-	-	3 ท่าอากาศ ยาน
18.ระดับความสำเร็จของการพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่นจากการใช้ประโยชน์ความรู้ของ ทอท.	ข้อ 4.1 / 1.1 / 2 /6.1		/	-	-	-	-	บรรลุได้ตาม เป้าหมาย
19.ร้อยละการจัดเก็บข้อมูลการดำเนินงานและผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับการจัดการความรู้เข้าสู่ฐานข้อมูลสารสนเทศ ทอท.	ข้อ 4.1 / 1.1 / 2 /6.1		/	-	-	บรรลุได้ตาม เป้าหมาย	บรรลุได้ตาม เป้าหมาย	บรรลุได้ตาม เป้าหมาย
20.ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์เพื่อยกระดับขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการความรู้	ข้อ 3.1 / 3.3 / 2 / 6.1	/		ศึกษาและ กำหนด หลักสูตร และรูปแบบ การพัฒนา ความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์	จัดทำ แผนการ พัฒนา ความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ ด้านการ จัดการ	-	-	-

ตัวชี้วัด	เกณฑ์ KM	Leading KPI	Lagging KPI	2568	2569	2570	2571	2572
ของ ทอท. ระยะยาว (3-5 ปี) และประจำปี				ณด้านการ จัดการ ความรู้ที่ คาดหวัง ได้ สำเร็จ	ความรู้ฯ ได้ สำเร็จ			
21. ร้อยละความสำเร็จตาม เป้าหมายของ แผนพัฒนาความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ด้านการ จัดการความรู้ที่ คาดหวังของ ทอท. ประจำปี	ข้อ 3.1 / 3.3 / 2 / 6.1	/		-	-	ดำเนินการ ได้ตาม เป้าหมาย ของ แผนพัฒนา ฯ ร้อยละ 100	ดำเนินการ ได้ตาม เป้าหมาย ของ แผนพัฒนา ฯ ร้อยละ 100	ดำเนินการ ได้ตาม เป้าหมาย ของ แผนพัฒนา ฯ ร้อยละ 100
22. ร้อยละของผู้บริหารที่ ผ่านเกณฑ์การ ประเมินผลการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ด้านการ จัดการความรู้ที่ คาดหวัง (ระดับสูง ระดับต้น และ ระดับกลาง)	ข้อ 3.1 / 3.3 / 2 / 6.1	/		-	-	ร้อยละ 70	ร้อยละ 70	ร้อยละ 70
23. ร้อยละของบุคลากรมี หน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการจัดการความรู้ (KM Team) ที่ผ่าน เกณฑ์การประเมินผล การพัฒนาความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ด้านการ	ข้อ 3.1 / 3.3 / 2 / 6.1	/		-	-	ร้อยละ 70	ร้อยละ 70	ร้อยละ 70

ตัวชี้วัด	เกณฑ์ KM	Leading KPI	Lagging KPI	2568	2569	2570	2571	2572
จัดการความรู้ที่คาดหวัง								
24.ร้อยละของบุคลากร ทั่วไปที่ผ่านเกณฑ์การ ประเมินผลการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ด้านการ จัดการความรู้ที่ คาดหวัง	ข้อ 3.1 / 3.3 / 2 / 6.1	/		-	-	ร้อยละ 70	ร้อยละ 70	ร้อยละ 70
25.ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของ บุคลากรที่เข้าร่วม กิจกรรมการจัดการ ความรู้ของ ทอท.	ข้อ 3.1 / 3.3 / 2 / 6.1	/		-	-	ร้อยละ 10	ร้อยละ 20	ร้อยละ 30
26.ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของ นวัตกรรมที่เกิดจาก การบุคลากรที่เข้าร่วม การพัฒนาความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ด้านการ จัดการความรู้ของ บุคลากร ทอท.	ข้อ 5.1 / 2 / 6.1		/	-	-	ร้อยละ 5	ร้อยละ 10	ร้อยละ 15
27.ระดับความสำเร็จของ การจัดทำแผนแม่บท การเสริมสร้าง วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการ จัดการความรู้ระยะยาว (3-5 ปี) และประจำปี	ข้อ 3.1 / 1.2 /3.2 / 2 / 6.1	/		-	การจัดทำ แผนแม่บทฯ ได้สำเร็จ	-	-	-
28.ร้อยละความสำเร็จของ การเสริมสร้างค่านิยม และพฤติกรรมพึง	ข้อ 3.1 / 1.2	/		-	-	ดำเนินการ บรรลุตาม เป้าหมายที่	ดำเนินการ บรรลุตาม เป้าหมายที่	ดำเนินการ บรรลุตาม เป้าหมายที่

ตัวชี้วัด	เกณฑ์ KM	Leading KPI	Lagging KPI	2568	2569	2570	2571	2572
ประสงค์ได้ตามเป้าหมายของแผนการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้ประจำปี	/3.2 / 2 / 6.1					กำหนด ร้อยละ 100	กำหนด ร้อยละ 100	กำหนด ร้อยละ 100
29. ร้อยละความสำเร็จของการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมได้ตามเป้าหมายของแผนการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้ประจำปี	ข้อ 3.1 / 1.2 /3.2 / 2 / 6.1	/		-	-	ดำเนินการ บรรลุตาม เป้าหมายที่ กำหนด ร้อยละ 100	ดำเนินการ บรรลุตาม เป้าหมายที่ กำหนด ร้อยละ 100	ดำเนินการ บรรลุตาม เป้าหมายที่ กำหนด ร้อยละ 100
30. ร้อยละของผู้บริหารและบุคลากรที่รับรู้ค่านิยมและพฤติกรรมพึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ที่องค์กรกำหนด	ข้อ 3.1 / 1.2 /3.2 / 2 / 6.1		/	-	-	ร้อยละ 80 รับรู้ในระดับ ที่ดี-ดีมาก	ร้อยละ 80 รับรู้ในระดับ ที่ดี-ดีมาก	ร้อยละ 80 รับรู้ในระดับ ที่ดี-ดีมาก
31. ร้อยละตามเป้าหมายของบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้ประจำปี	ข้อ 3.1 / 3.2 / 2 / 6.1	/		-	-	บรรลุตาม เป้าหมายที่ กำหนด ร้อยละ 100	บรรลุตาม เป้าหมายที่ กำหนด ร้อยละ 100	บรรลุตาม เป้าหมายที่ กำหนด ร้อยละ 100
32. ร้อยละของผู้บริหารและบุคลากรที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามค่านิยมและพฤติกรรมพึง	ข้อ 3.1 / 1.2 /3.2 /		/	-	-	-	ร้อยละ 80 ยอมรับใน ระดับที่ดี-ดี มาก	ร้อยละ 80 ยอมรับใน ระดับที่ดี-ดี มาก

ตัวชี้วัด	เกณฑ์ KM	Leading KPI	Lagging KPI	2568	2569	2570	2571	2572
ประสงค์ด้านการจัดการความรู้ที่องค์กรกำหนด	2 / 6.1							
33.ระดับความสำเร็จในการผนวกค่านิยมและพฤติกรรมพึงประสงค์ด้านการความรู้กับระบบการบริหารจัดการสมรรถนะ (Competency) องค์กร	ข้อ 3.1 / 3.2 / 2 / 6.1	/		-	-	-	วิเคราะห์ ทบทวนและ ผนวกค่านิยม และ พฤติกรรมพึง ประสงค์ด้าน การความรู้ เป็นส่วนหนึ่ง ของแผนการ บริหารจัดการ สมรรถนะ (Competency) องค์กรได้ สำเร็จ	ดำเนินการ บริหาร สมรรถนะ (Competency) ที่เกี่ยวข้องกับ ค่านิยมและ พฤติกรรมพึง ประสงค์ด้าน การความรู้ ตาม แผนปฏิบัติ ประจำปีได้ สำเร็จ
34.ระดับความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามค่านิยมและพฤติกรรมพึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ที่องค์กรกำหนดของผู้บริหารและบุคลากร	ข้อ 3.1 / 1.2 /3.2 / 2 / 6.1		/	-	-	-	-	เป็นไปตาม เป้าหมาย
35.ร้อยละของบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียที่ยอมรับ ทอท. เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการจัดการ	ข้อ 3.2 / 2 / 6.1		/	-	-	-	-	ร้อยละ 80 ยอมรับใน ระดับที่ดี-ดี มาก

ตัวชี้วัด	เกณฑ์ KM	Leading KPI	Lagging KPI	2568	2569	2570	2571	2572
ความรู้เป็นพื้นฐานการปฏิบัติงาน								

แผนงาน/โครงการปี 2568-2572

1. แผนการพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการความรู้พื้นฐานที่ครบถ้วนสมบูรณ์และเป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ อย่างน้อยตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ สคร. กระทรวงการคลัง เช่น

- นโยบายที่สะท้อนกรอบแนวทาง ระบบ มาตรฐาน และเป้าหมายการจัดการความรู้ ทอท.
- คู่มือการบริหารจัดการความรู้ ทอท.
- คณะทำงานด้านการจัดการความรู้ ซึ่งมีตัวแทนของสายงาน/หน่วยงาน พร้อมความรับผิดชอบที่ชัดเจน ดำเนินงานการจัดการความรู้ การทำงานข้าม สายงาน และการทำงานร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
- ระบบการสื่อสาร/ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย และเป้าหมายของการจัดการความรู้ของผู้บริหารระดับสูงให้บุคลากร ทอท.
- ระบบการสื่อสารการบริหารจัดการความรู้ภายในบุคลากร
- ระบบการสื่อสารการบริหารจัดการความรู้แก่ผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง
- ระบบการติดตามและประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารจัดการความรู้ทั้งผลผลิต และผลลัพธ์
- ระบบการเรียนรู้และนวัตกรรมการบริหารจัดการความรู้ของ ทอท. จากข้อเท็จจริง (Fact-Based)
- ระบบแรงจูงใจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
- ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ
- หลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการความรู้
- กลไกการจัดเก็บและสำรวจความต้องการด้านทรัพยากรทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินเพื่อการบริหารจัดการความรู้ของฝ่ายงานภายใน ทอท.
- ระบบการเสริมสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และแรงจูงใจด้านการบริหารจัดการความรู้
- ระบบการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อการดำเนินการบริหารจัดการความรู้
- ระบบการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการความรู้

- สภาพแวดล้อมเพื่อการสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การสร้างเวทีและจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม การยกย่องชมเชยต่อสาธารณะ เป็นต้น
- กลไกและระบบการประเมินวัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการความรู้ของ ทอท.
- กลไก/เครื่องมือเพื่อกำหนดความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร
- กลไก/เครื่องมือเพื่อการสร้าง/แสวงหาความรู้ที่สำคัญ (Explicit & Tacit Knowledge) จากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอก ทอท.
- กลไก/เครื่องมือเพื่อรวบรวม เรียบเรียง และจัดเก็บความรู้
- กลไก/เครื่องมือ/แนวทาง/แนวปฏิบัติที่ดีเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในและภายนอกองค์กร
- แนวทาง/แนวปฏิบัติที่ดีในการรักษาความรู้ ทำให้ทันสมัย ยกระดับ และ/หรือต่อยอดความรู้ที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง
- กลไก/เครื่องมือ/แนวทาง/แนวปฏิบัติที่ดีเพื่อนำความรู้มาใช้ เพื่อการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ และการเรียนรู้ระดับองค์กร
- แนวทาง/วิธีการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้านการบริหารจัดการความรู้ (KM audit)
- กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญทั้งในหน่วยงานภาครัฐ/เอกชน ทั้งในประเทศ/นอกประเทศ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง (เพิ่มตามหน้า 7-15)
- การกำหนดกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes) เพื่อการบริหารจัดการความรู้
- แผนที่ความรู้ระดับองค์กร (Organization Knowledge Mapping) ของ ทอท.
- ตัวชี้วัดเพื่อการบริหารจัดการความรู้ ประกอบด้วย
 - 1) ตัวชี้วัดมาตรฐานและประสิทธิผลของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes) เพื่อการบริหารจัดการความรู้ (KPI in Process) ตามเกณฑ์ SE-AM
 - 2) ตัวชี้วัดผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์/ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการจัดการความรู้ ตามที่ระบุไว้ในข้อ 1 (การนำองค์กร) และข้อ 2 (การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน) (KPI Result)
 - 3) ตัวชี้วัดผลการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรตามที่ระบุไว้ในข้อ 3 (บุคลากร)

- 4) ตัวชี้วัดผลการปรับปรุงกระบวนการและการพัฒนาที่เกิดจากการจัดการความรู้ รวมถึง ผลลัพธ์จากการบูรณาการการจัดการความรู้ในเกิดขึ้นทั่วองค์กร เช่น การหมุนเวียนบุคลากรแล้วสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง การทำงานที่มีข้อผิดพลาดน้อยลง เป็นต้น (KPI Result)
 - 5) ตัวชี้วัดนวัตกรรมซึ่งอาจเกิดจากการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้โดยตรง การใช้เครื่องมือปรับปรุงองค์กรอื่น ๆ หรือมาจากระบบ/กระบวนการที่ใช้ความรู้เป็นฐาน เช่น การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น (KPI Result)
 - 6) ตัวชี้วัดนวัตกรรมองค์กรที่ได้คิดค้น ได้ใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ (KPI Result) เป็นต้น
- อื่นๆ ตามความเหมาะสม
2. แผนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และฐานข้อมูลสารสนเทศกับระบบการจัดการความรู้ระยะยาว (3-5 ปี) และประจำปี
 3. แผนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และฐานข้อมูลสารสนเทศกับระบบการสื่อสารข้อมูลสารสนเทศด้านจัดการความรู้ระยะยาว (3-5 ปี) และประจำปี
 4. แผนการฝึกอบรมบุคลากร เพื่อการใช้ระบบและ/หรือกระบวนการจัดการความรู้ และการสื่อสารใหม่ที่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
 5. แผนสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบและ/หรือกระบวนการจัดการความรู้ใหม่ที่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
 6. แผนสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบการสื่อสารข้อมูลสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ใหม่ที่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
 7. แผนพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ของ ทอท. ระยะยาว (3-5ปี) และประจำปี
 8. แผนพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์เพื่อยกระดับขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการความรู้ของ ทอท. ระยะยาว (3-5 ปี) และประจำปี
 9. แผนแม่บทการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้ระยะยาว (3-5 ปี) และประจำปี ที่มีองค์ประกอบอย่างน้อย คือ
 - การทบทวนและกำหนดค่านิยมและพฤติกรรมพึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ที่ ทอท. คาดหวัง
 - บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการและผู้นำระดับสูงในการเสริมสร้างสภาพแวดล้อม ค่านิยมและพฤติกรรมพึงประสงค์ ที่นำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้
 - แนวทางการเผยแพร่ เพื่อสร้างการรับรู้เกี่ยวกับค่านิยมและพฤติกรรมพึงประสงค์ รวมถึงแนวทางการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้ ของ ทอท.
 - กิจกรรมเสริมสร้างค่านิยมและพฤติกรรมพึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ที่ ทอท. คาดหวัง

- กิจกรรมเสริมสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อนำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้
 - แนวทางการเชื่อมโยงการเสริมสร้างค่านิยมและพฤติกรรมพึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ที่ ทอท. คาดหวังกับแผนการบริหารสมรรถนะองค์กร (Competency Management Plan)
 - แนวทางการติดตามและประเมินผลสำเร็จด้านการรับรู้ ยอมรับ และการเปลี่ยนแปลงไปสู่ค่านิยมและพฤติกรรมพึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ที่ ทอท. คาดหวัง
 - แนวทางการติดตามและประเมินผลสำเร็จในการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อนำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้
 - องค์ประกอบที่สำคัญอื่น ๆ ตามความเหมาะสม
10. แผนสำรวจการรับรู้ค่านิยมและพฤติกรรมพึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ของผู้บริหารและบุคลากรประจำปี
 11. แผนสำรวจการยอมรับค่านิยมและพฤติกรรมพึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ของผู้บริหารและบุคลากรประจำปี
 12. แผนการบูรณาการการเสริมสร้างค่านิยมด้านความรู้กับการบริหารจัดการสมรรถนะ (Competency) องค์กร
 13. แผนการสำรวจการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามค่านิยมและพฤติกรรมพึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ที่องค์กร กำหนดของผู้บริหารและบุคลากร
 14. แผนสำรวจการยอมรับการเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้เป็นพื้นฐานการปฏิบัติงานของ บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย ทอท.

ยุทธศาสตร์ KM ที่ 3 มีแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 ทั้งหมด 2 แผน ดังนี้

1. แผนการพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการความรู้พื้นฐานที่ครบถ้วนสมบูรณ์และเป็นไปตามมาตรฐาน ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ
2. แผนพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์เพื่อยกระดับขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการความรู้ของ ทอท. ระยะยาว (3-5 ปี) และประจำปี

ตารางสรุปแผนงาน/โครงการตามยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ ปี 2568-2572

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	2568	2569	2570	2571	2572
ยุทธศาสตร์ KM ที่ 1 : การบริหารจัดการความรู้ เพื่อเสริมสร้าง ทอท. สู่อองค์กรที่เติบโตอย่างมั่นคง รับผิดชอบต่อสังคม และยั่งยืน	- ทอท. เกิดแผนที่ความรู้ องค์กร (Knowledge Map) เพื่อเป็นเส้นทางเดินสู่การ จัดการความรู้ขับเคลื่อน ทอท. สู่อองค์กรที่เติบโตอย่าง มั่นคง รับผิดชอบต่อสังคม และยั่งยืน	1. การสร้างแผนที่ ความรู้องค์กร (Knowledge Map) เพื่อเป็นเส้นทางเดินสู่ การจัดการความรู้ ขับเคลื่อน ทอท. สู่อ องค์กรที่เติบโตอย่าง มั่นคง รับผิดชอบต่อสังคม และยั่งยืน	แผนการจัดทำ/ ทบทวนแผนที่ความรู้ องค์กร (Knowledge Map) เพื่อขับเคลื่อน ทอท. สู่อองค์กรที่ เติบโตอย่างมั่นคง รับผิดชอบต่อสังคม และยั่งยืน				
	- ทอท. เกิดรายได้เชิงพาณิชย์ รวมถึงผลตอบแทนเชิง สังคมและสิ่งแวดล้อมที่ ยั่งยืนจากการใช้ประโยชน์ การจัดการความรู้ตามความ เชี่ยวชาญและประสบการณ์ สร้างนวัตกรรมด้าน ผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และธุรกิจใหม่	2. การสร้างรายได้เชิง พาณิชย์รวมถึง ผลตอบแทนเชิงสังคม และสิ่งแวดล้อมจากการ จัดการความรู้และ นวัตกรรมด้าน ผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และธุรกิจ ใหม่		แผนพัฒนานวัตกรรม เพื่อสร้างรายได้เชิง พาณิชย์และ/หรือ ผลตอบแทนเชิงสังคม และสิ่งแวดล้อมจาก การจัดการความรู้ ระยะยาว (3-5ปี) และ ประจำปี	- แผนสำรวจความพึง พอใจของบุคลากร และผู้มีส่วนได้เสียต่อ นวัตกรรมใหม่ในการ จัดการท่าอากาศยาน และธุรกิจอื่นที่ เกี่ยวข้องของ ทอท. - แผนสำรวจความพึง พอใจของบุคลากร และผู้มีส่วนได้เสียต่อ นวัตกรรมใหม่ที่สร้าง ผลตอบแทนเชิงสังคม และ/หรือสิ่งแวดล้อม ของ ทอท.		

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	2568	2569	2570	2571	2572
	- ทอท. เกิดระบบบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความรู้ เพื่อลดผลกระทบเชิงลบและสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน	3. การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความรู้ เพื่อลดผลกระทบเชิงลบและสร้างมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน			แผนบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความรู้ระยะยาว (3-5ปี) และประจำปี	- แผนการวิเคราะห์และระบุจุดที่ต้องควบคุมระดับตราบัง หรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ในกระบวนการปฏิบัติงานประจำวันในห่วงโซ่มูลค่า (Value chain) ของทอท. - แผนการพัฒนาประยุกต์ใช้การบริหารจัดการความเสี่ยงและการจัดการความรู้เพื่อปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานประจำวัน	แผนการสำรวจความตระหนักของบุคลากรต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการจัดการความรู้เพื่อการปฏิบัติงานประจำวัน
ยุทธศาสตร์ KM ที่ 2 : การพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับความสำเร็จของระบบการจัดการความรู้ และสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ห่วงโซ่มูลค่า (Value chain) ทอท.	- ทอท. เกิดเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ ในการร่วมสร้างระบบนิเวศเพื่อการเรียนรู้ และผลสำเร็จจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน	1. การพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ โดยประยุกต์ใช้มาตรฐานการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสียในเชิงบูรณาการ	แผนสื่อสารและเผยแพร่นโยบายกรอบแนวทาง และแผนแม่บทการจัดการความรู้ระยะยาวและประจำปีแก่เครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้	- แผนพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ในห่วงโซ่มูลค่า (Value chain) ระยะยาว (3-5 ปี) และประจำปี - แผนเสริมสร้างระบบนิเวศเพื่อการเรียนรู้ (Learning Ecosystem) ระยะ	แผนพัฒนาช่องทางกิจกรรม และ/หรือ แนวทางการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้กับเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้		

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	2568	2569	2570	2571	2572
				ยาว (3-5ปี) และประจำปี			
	กระบวนการปฏิบัติงานประจำวันทั้งหลัก/สนับสนุนภายในห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ของ ทอท. เกิดคุณภาพ มาตรฐาน เพิ่มขึ้นจากการจัดการความรู้กับเครือข่ายพันธมิตร	2. การเสริมสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับและขับเคลื่อนความสำเร็จของระบบการจัดการความรู้ และห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ทอท.		แผนเสริมสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ในห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ระยะยาว (3-5 ปี) และประจำปี		- แผนพัฒนานวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจท่าอากาศยานและธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่นที่เกิดจากความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ของ ทอท. - แผนพัฒนานวัตกรรมด้านกระบวนการปฏิบัติงานประจำวันทั้งหลัก/สนับสนุนตามห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการท่าอากาศยานที่เกิดจากความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ของ ทอท.	- แผนสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียต่อนวัตกรรมกระบวนการปฏิบัติงานประจำวันทั้งหลัก/สนับสนุนของห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ในธุรกิจท่าอากาศยานที่เกิดจากความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ของ ทอท. - แผนสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียต่อนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจท่าอากาศยาน และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอื่นที่เกิดจากความร่วมมือกับเครือข่ายพันธมิตร

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	2568	2569	2570	2571	2572
							ด้านการจัดการความรู้ของ ทอท. ● แผนการติดตามและประเมินผลสำเร็จด้านการเงินของนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการธุรกิจใหม่ และกระบวนการปฏิบัติงานที่ ทอท. ดำเนินการกับเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ของ ทอท.
ยุทธศาสตร์ KM ที่ 3 : การเสริมสร้างระบบการจัดการความรู้บนพื้นฐานเทคโนโลยีดิจิทัล ร่วมกับวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับศักยภาพและพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืนของบุคลากร ทอท.	- ทอท. มีโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการความรู้พื้นฐานที่ครบถ้วนสมบูรณ์และเป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ เพื่อรองรับการประกอบธุรกิจขององค์กร	1. การยกระดับโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการความรู้พื้นฐานด้านการจัดการความรู้ของ ทอท. สู่มาตรฐานที่เป็นเลิศ	● แผนการพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการความรู้พื้นฐานที่ครบถ้วนสมบูรณ์และเป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ				
	- ระบบการจัดการความรู้ของ ทอท. มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นจากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและฐานข้อมูลสารสนเทศ	2. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และฐานข้อมูลสารสนเทศเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของระบบ		● แผนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และฐานข้อมูลสารสนเทศกับระบบการจัดการความรู้ระยะยาว (3-5 ปี) และประจำปี	● แผนพัฒนาฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ของ ทอท. ระยะยาว (3-5 ปี) และประจำปี	● แผนสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบและ/หรือกระบวนการจัดการความรู้ใหม่ที่มีการ	

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	2568	2569	2570	2571	2572
	- บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียพึงพอใจระบบการสื่อสารและระบบการบริหารจัดการความรู้ที่มีพื้นฐานจากเทคโนโลยีดิจิทัลและฐานข้อมูลสารสนเทศของทอท.	การจัดการความรู้ในเชิงบูรณาการ		แผนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และฐานข้อมูลสารสนเทศกับระบบการสื่อสารข้อมูลสารสนเทศด้านจัดการความรู้ระยะยาว (3-5 ปี) และประจำปี		ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล แผนสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบการสื่อสารข้อมูลสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ใหม่ที่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	
	- บุคลากร ทอท. มีความรู้ทักษะและประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ ที่เพียงพอต่อการร่วมขับเคลื่อนการจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ	3. การพัฒนาความรู้ทักษะและประสบการณ์เพื่อเพิ่มการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ของบุคลากร	แผนพัฒนาความรู้ทักษะ และประสบการณ์เพื่อยกระดับขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการความรู้ของ ทอท. ระยะยาว (3-5 ปี) และประจำปี		แผนการฝึกอบรมบุคลากร เพื่อการใช้ระบบและ/หรือกระบวนการจัดการความรู้ และการสื่อสารใหม่ที่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล		
	- ทอท. เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งการจัดการความรู้สำหรับต่อยอดสู่งานนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร	4. การเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านการมุ่งเน้นการจัดการความรู้ของ ทอท.		แผนแม่บทการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้ระยะยาว (3-5 ปี) และประจำปี	แผนสำรวจการรับรู้ค่านิยมและพฤติกรรมพึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ของผู้บริหารและบุคลากรประจำปี	- แผนสำรวจการยอมรับค่านิยมและพฤติกรรมพึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ของผู้บริหารและบุคลากรประจำปี - แผนการบูรณาการการเสริมสร้างค่านิยมด้านการความรู้กับการบริหารจัดการ	- แผนการสำรวจการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามค่านิยมและพฤติกรรมพึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ที่องค์กรกำหนดของผู้บริหารและบุคลากร - แผนสำรวจการยอมรับการเป็น

ยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	2568	2569	2570	2571	2572
						สมรรถนะ (Competency) องค์กร	องค์กรที่มีวัฒนธรรม องค์กรที่มุ่งเน้นการ จัดการความรู้เป็น พื้นฐานการปฏิบัติงาน ของบุคลากรและผู้มี ส่วนได้เสีย ทอท.

แผนปฏิบัติการจัดการความรู้
ประจำปีงบประมาณ 2568
ของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.)

แผนปฏิบัติการจัดการความรู้ของ ทอท. ประจำปี 2568

แผนปฏิบัติการจัดการความรู้ของ ทอท. ประจำปี 2568 ประกอบด้วย 5 แผนงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ยุทธศาสตร์	2568	หน่วยงานรับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ KM ที่ 1 : การบริหารจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้าง ทอท. คู่องค์กรที่เติบโตอย่างมั่นคง รับผิดชอบต่อสังคม และยั่งยืน	1. แผนการจัดทำ/ทบทวนแผนที่ความรู้องค์กร (Knowledge Map) เพื่อขับเคลื่อน ทอท. คู่ องค์กรที่เติบโตอย่างมั่นคง รับผิดชอบต่อสังคม และยั่งยืน	ฝ่ายพัฒนาทรัพยากร บุคคล (ฝพค.)
ยุทธศาสตร์ KM ที่ 2 : การพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรด้านการ จัดการความรู้ เพื่อยกระดับความสำเร็จ ของระบบการจัดการความรู้ และสร้าง มูลค่าเพิ่มแก่ห่วงโซ่มูลค่า (Value chain) ทอท.	1. แผนสื่อสารและเผยแพร่นโยบาย กรอบแนวทาง และแผนแม่บทการจัดการความรู้ระยะยาวและ ประจำปีแก่เครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการ ความรู้	ฝ่ายพัฒนาทรัพยากร บุคคล (ฝพค.)
	2. แผนเสริมสร้าง AOT Learning Ecosystem ระยะยาว (5 ปี) และประจำปี	ฝ่ายพัฒนาการบริหาร (ฝพบ.)
ยุทธศาสตร์ KM ที่ 3 : การเสริมสร้างระบบการจัดการความรู้ บนพื้นฐานเทคโนโลยีดิจิทัล ร่วมกับ วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้ เพื่อยกระดับศักยภาพและพฤติกรรม การเรียนรู้ที่ยั่งยืนของบุคลากร ทอท.	1. แผนการพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหาร จัดการความรู้พื้นฐานที่ครบถ้วนสมบูรณ์และ เป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและ ต่างประเทศ	ฝ่ายพัฒนาทรัพยากร บุคคล (ฝพค.)
	2. แผนพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ เพื่อยกระดับขีดความสามารถด้านการบริหาร จัดการความรู้ของ ทอท. ระยะยาว (3-5 ปี) และประจำปี	ฝ่ายพัฒนาทรัพยากร บุคคล (ฝพค.)

โดยมีรายละเอียดของแต่ละแผนงาน ดังนี้

ยุทธศาสตร์ KM ที่ 1
การบริหารจัดการความรู้
เพื่อเสริมสร้าง ทอท. สู่อำนาจที่เติบโต
อย่างมั่นคง รับผิดชอบ และยั่งยืน

1. แผนการจัดทำ/ทบทวนแผนที่ความรู้องค์กร (Knowledge Map) เพื่อขับเคลื่อน ทอท. สู่องค์กรที่เติบโตอย่างมั่นคง รับผิดชอบ และยั่งยืน

หลักการและเหตุผล

แผนที่ความรู้ (Knowledge Map) เป็นเครื่องมือหรือกลไกหลักเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการความรู้ให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์และเป็นมาตรฐานเทียบเท่าสากล เช่น American Productivity & Quality Center (APQC) เป็นต้น รวมถึงสอดคล้องกับระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SE-AM) ที่เน้นให้ทุกรัฐวิสาหกิจ รวมถึง ทอท. ต้องมีการกำหนดความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร การสร้าง/แสวงหาความรู้ที่สำคัญ (Explicit & Tacit Knowledge) จากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การรวบรวม เรียบเรียง และจัดเก็บความรู้เพื่อให้ง่ายต่อการค้นหาและการใช้ การทำให้ผู้ใช้เข้าถึงความรู้ตามความต้องการได้อย่างทันการณ์และทั่วถึง การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนรักษา ทำให้ความรู้มีความทันสมัย จนสามารถยกระดับและ/หรือต่อยอดความรู้ที่สำคัญ เพื่อประกอบการตัดสินใจ การวางแผนกลยุทธ์ และการเรียนรู้ระดับองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงจำเป็นที่ ทอท. จะต้องมีการออกแบบ พัฒนา และจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) ร่วมกับฝ่ายงานทั่วทั้งองค์กร เพื่อเป็นฐานการบริหารจัดการความรู้ที่จะขับเคลื่อนให้ ทอท. ก้าวสู่การเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน ตามทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ปัจจุบันที่กำหนด

วัตถุประสงค์

ทอท. มีการจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) ที่ครบถ้วนและเป็นมาตรฐาน เพื่อให้องค์กรเกิดการระดมความรู้ที่จำเป็นและเพียงพอต่อการขับเคลื่อน ทอท. สู่องค์กรที่เติบโตอย่างมั่นคง รับผิดชอบ และยั่งยืน ได้ตามความคาดหวัง

ตัวชี้วัด/เป้าหมาย

ตัวชี้วัด	เกณฑ์ KM	Leading KPI	Lagging KPI	2568	2569	2570	2571	2572
1. ระดับความสำเร็จของการจัดทำ/ทบทวนแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) เพื่อขับเคลื่อน ทอท. สู่องค์กรที่เติบโตอย่าง	ข้อ 4.1 / 1.1 / 2 /6.1	/		จัดทำ/ ทบทวนแผนที่ ความรู้ องค์กร (Knowledge Map)	จัดทำ/ ทบทวนแผนที่ ความรู้ องค์กร (Knowledge Map)	จัดทำ/ ทบทวนแผนที่ ความรู้ องค์กร (Knowledge Map)	จัดทำ/ ทบทวนแผนที่ ความรู้ องค์กร (Knowledge Map)	จัดทำ/ ทบทวนแผนที่ ความรู้ องค์กร (Knowledge Map)

ตัวชี้วัด	เกณฑ์ KM	Leading KPI	Lagging KPI	2568	2569	2570	2571	2572
มั่นคง รับผิดชอบ และยั่งยืน				ของ ทอท. ได้สำเร็จ	ของ ทอท. ได้สำเร็จ	ของ ทอท. ได้สำเร็จ	ของ ทอท. ได้สำเร็จ	ของ ทอท. ได้สำเร็จ
2. ร้อยละของฝ่ายงานที่ เข้าร่วมการจัดทำ/ ทบทวนแผนที่ความรู้ องค์กร (Knowledge Map) ของ ทอท.	ข้อ 4.1 / 1.1 / 2 /6.1	/		ร้อยละ 100 ของฝ่ายงาน ทั้งหมด	ร้อยละ 100 ของฝ่ายงาน ทั้งหมด	ร้อยละ 100 ของฝ่ายงาน ทั้งหมด	ร้อยละ 100 ของฝ่ายงาน ทั้งหมด	ร้อยละ 100 ของฝ่ายงาน ทั้งหมด
3. ร้อยละของฝ่ายงานที่มี การระบุนความรู้เพื่อการ จัดการความรู้ตาม คำอธิบายคุณลักษณะ งาน (Job Description)	ข้อ 4.1 / 2 /6.1	/		ร้อยละ 20 เมื่อเทียบกับ ฝ่ายงาน ทั้งหมด	ร้อยละ 40 เมื่อเทียบกับ ฝ่ายงาน ทั้งหมด	ร้อยละ 60 เมื่อเทียบกับ ฝ่ายงาน ทั้งหมด	ร้อยละ 80 เมื่อเทียบกับ ฝ่ายงาน ทั้งหมด	ร้อยละ 100 เมื่อเทียบกับ ฝ่ายงาน ทั้งหมด
4. จำนวนกลุ่ม/ประเด็น ความรู้ใหม่ที่เกิดจาก กระบวนการจัดการ ความรู้ของ ทอท. เมื่อ เทียบกับปีที่ผ่านมา (ครอบคลุมมิติต่างๆ โดยเฉพาะด้านธุรกิจ ความรับผิดชอบต่อ สังคมและสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาความ ยั่งยืน)	ข้อ 4.1 / 2 /6.1	/		ร้อยละ 20 เมื่อเทียบกับ ปีที่ผ่านมา	ร้อยละ 40 เมื่อเทียบกับ ปีที่ผ่านมา	ร้อยละ 60 เมื่อเทียบกับ ปีที่ผ่านมา	ร้อยละ 80 เมื่อเทียบกับ ปีที่ผ่านมา	ร้อยละ 100 เมื่อเทียบกับ ปีที่ผ่านมา

วิธีการดำเนินงาน

ขั้นตอน	2568			
	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4
1. รวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับหลักการ/แนวคิด ทฤษฎี มาตรฐาน แนวปฏิบัติที่ดี และแบบจำลองด้านการจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) ที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ เช่น หลักการ American Productivity & Quality Center (APQC) / หลักการจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) ทาเกชิ (Takeuchi) นาโนกะ (Nanoka) และอลัน ฟรอสต์ (Alan Frost. 2010) และสำนัก กพร. เป็นต้น				
2. รวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน ทอท. ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) ของ ทอท. เช่น โครงสร้างองค์กร แผนที่ความรู้ (Knowledge Map) ระบบงาน/กระบวนการทำงานหลักและสนับสนุน (Work System & Work Process) คำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) แผนวิสาหกิจ และแผนยุทธศาสตร์ของระบบบริหารจัดการองค์กรตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SE-AM) เป็นต้น				
3. ศึกษาและออกแบบแบบฟอร์มและแนวทางการจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) ของ ทอท. ตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับทั้งประเทศและต่างประเทศ				
4. ฝ่ายงานต่างๆ ร่วมระบุมุมมองที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานตามคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) และการบรรลุได้ตามทิศทาง/เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร แหล่งที่จัดเก็บแนวทางการใช้ความรู้ และข้อมูลความรู้ที่สำคัญอื่นตามแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) ตามแบบฟอร์มและแนวทางที่ ทอท. กำหนด				
5. สรุปและจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Map) ที่ผ่านการดำเนินการร่วมกับฝ่ายงานต่างๆภายใน ทอท. นำเสนอให้กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการ ทอท. พิจารณาให้ความเห็นชอบหรือรับทราบตามลำดับ				

ระยะเวลาการดำเนินงาน

1 ปี

ผู้รับผิดชอบโครงการ

ส่วนงานหลัก: ฝพค., ฝกป., ฝพป., ฝคส., ฝกน.และส่วนงาน ทอท.

ส่วนงานสนับสนุน: กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญของ ทอท.

ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ทอท. บรรลุได้ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจจากการประยุกต์ใช้ความรู้ที่จำเป็นขับเคลื่อนกระบวนการปฏิบัติงานประจำวัน (Daily Operation) จนเกิดผลสำเร็จทั่วทั้งองค์กร

ยุทธศาสตร์ KM ที่ 2

การพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้
เพื่อยกระดับความสำเร็จของระบบการจัดการความรู้
และสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ทอท.

1. แผนสื่อสารและเผยแพร่นโยบาย กรอบแนวทาง และแผนแม่บทการจัดการความรู้ระยะยาวและประจำปีแก่ เครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้

หลักการและเหตุผล

เพื่อให้ ทอท. มีระบบการสื่อสารและเผยแพร่ นโยบาย กรอบแนวทาง และแผนการจัดการความรู้ให้เครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ของ ทอท. ที่เป็นระบบ มีประสิทธิผลเพียงพอ และสอดคล้องกับบริบทของพันธมิตรของ ทอท. ที่แตกต่างกัน ทำให้เครือข่ายพันธมิตรซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกเกิดการรับรู้ และปฏิบัติได้ตามนโยบาย กรอบแนวทาง และแผนแม่บทการจัดการความรู้ทั้งระยะยาวและประจำปีที่องค์กรกำหนด โดยการดำเนินงานดังกล่าวนี้ถือเป็นการนำระบบงานและกระบวนการทำงานด้านการบริหารจัดการความรู้มาปฏิบัติอย่างเป็นมาตรฐานทั่วทั้งองค์กร ในเชิงบูรณาการตามหลักการ Approach Deployment Integration and Learning ตามแนวคิด Maturity Level ของระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SE-AM) ที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลังกำหนด

วัตถุประสงค์

ทอท. มีการสื่อสารและเผยแพร่ นโยบาย กรอบแนวทาง และแผนแม่บทการจัดการความรู้ระยะยาวและประจำปี แก่เครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผล

ตัวชี้วัด/เป้าหมาย

ตัวชี้วัด	เกณฑ์ KM	Leading KPI	Lagging KPI	2568	2569	2570	2571	2572
1. จำนวนครั้งการสื่อสารและเผยแพร่ นโยบาย กรอบแนวทาง และแผนแม่บทการจัดการความรู้ระยะยาวและประจำปีแก่เครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ของ ทอท.	ข้อ 1.2 4.2 / 2 /6.1	/		อย่างน้อย 2 ครั้งต่อ ปี	อย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี	อย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี	อย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี	อย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี

วิธีการดำเนินงาน

ขั้นตอน	2568			
	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4
1. รวบรวมหลักการ/แนวคิด มาตรฐาน แนวปฏิบัติที่ดี และแบบจำลองที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบและพัฒนาช่องทางและแนวทางการสื่อสารและเผยแพร่ นโยบาย กรอบแนวทาง และแผนแม่บทการจัดการความรู้ระยะยาวและประจำปีแก่เครือข่ายพันธมิตรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่เป็นที่ยอมรับทั้งภาครัฐและเอกชน				
2. รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบและพัฒนาช่องทางและแนวทางการสื่อสารและเผยแพร่ นโยบาย กรอบแนวทาง และแผนแม่บทการจัดการความรู้ระยะยาวและประจำปีแก่เครือข่ายพันธมิตรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ทอท. เช่น กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ช่องทางและรูปแบบการสื่อสารและเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศทั้งแบบเป็นทางการไม่เป็นทางการ รวมถึงแบบที่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและแบบทั่วไป ตลอดจนผลสำรวจความพึงพอใจการสื่อสารและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์กร เป็นต้น				
3. ศึกษา ออกแบบออกแบบและพัฒนาช่องทางและแนวทางการสื่อสารและเผยแพร่ นโยบาย กรอบแนวทาง และแผนแม่บทการจัดการความรู้ระยะยาวและประจำปีแก่เครือข่ายพันธมิตรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สอดคล้องกับบริบทของ ทอท. จัดทำเป็นแผนสื่อสารและเผยแพร่ นโยบาย กรอบแนวทาง และแผนการจัดการความรู้ระยะยาวและประจำปีแก่เครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ นำเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องพิจารณาให้ความเห็นชอบได้แล้วเสร็จ				
4. ดำเนินการตามแผนสื่อสารและเผยแพร่ นโยบาย กรอบแนวทาง และแผนแม่บทการจัดการความรู้ระยะยาวและประจำปีแก่เครือข่ายพันธมิตรด้านการจัดการความรู้ที่กำหนดครบถ้วน				

ขั้นตอน	2568			
	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4
5. ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนสื่อสาร และเผยแพร่นโยบาย กรอบแนวทาง และแผนแม่บทการจัดการ ความรู้ระยะยาวและประจำปีแก่เครือข่ายพันธมิตรด้านการ จัดการความรู้นำเสนอให้ผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องพิจารณา/ รับทราบได้สำเร็จ				

ระยะเวลาการดำเนินงาน

1 ปี

ผู้รับผิดชอบโครงการ

ส่วนงานหลัก: ฝพค., ฝพร. และ ฝปป.

ส่วนงานสนับสนุน: ส่วนงาน ทอท.และกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญของ ทอท.

ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เครือข่ายพันธมิตรที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกรับรู้และสามารถมีส่วนร่วมบริหารจัดการความรู้ได้ตามนโยบาย กรอบแนวทาง และแผนแม่บทการจัดการความรู้ จนทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายการบริหารจัดการความรู้ทั้งระยะยาวและประจำปี ได้ตามที่กำหนด

2. แผนเสริมสร้าง AOT Learning Ecosystem ระยะยาว (5 ปี) และประจำปี

หลักการและเหตุผล

เพื่อให้ ทอท. มีการเติบโตอย่างยั่งยืน ในสถานการณ์และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมการเมือง การเปลี่ยนแปลงของประชากร และเทคโนโลยี บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับตัว และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนาจากเดิมที่พัฒนาคนตามแบบแผนที่เน้นให้ทีมงานทำได้ตาม KPI ตาม Job Description ที่กำหนดไว้ ให้เติมจุดที่ขาด (Competency Gap) และเป็นการเตรียมความพร้อมการพัฒนาโครงการ เพื่อให้ ทอท. มีแผนยุทธศาสตร์การเสริมสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem: LES) ระยะยาวปี 2569-2573 และแผนปฏิบัติการปี 2569 ที่เทียบเท่ามาตรฐานสากล ขับเคลื่อนให้ ทอท. เกิดระบบนิเวศการเรียนรู้ที่เป็นมาตรฐานเพียงพอต่อการส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และทำให้ ทอท. เกิดการยกระดับคะแนนการบริหารทุนมนุษย์ในประเด็นด้านการพัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้ของระบบ ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ให้ดียิ่งขึ้นจากปีที่ผ่านมา

วัตถุประสงค์

ทอท. มีแผนเสริมสร้าง AOT Learning Ecosystem ระยะยาว (5 ปี) และประจำปี ที่ครบถ้วนและเป็นมาตรฐานตามหลักการสากลและที่ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจกำหนด

ตัวชี้วัด/เป้าหมาย

ตัวชี้วัด	2568	2569	2570	2571	2572
ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนเสริมสร้าง AOT Learning Ecosystem ระยะยาว (5 ปี) และประจำปี	จัดทำแผนเสริมสร้าง AOT Learning Ecosystemฯ ได้สำเร็จ	-	-	-	-

วิธีการดำเนินงาน

ขั้นตอน	2568			
	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4
1. รวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับหลักการ/แนวคิด ทฤษฎี มาตรฐาน แนวปฏิบัติที่ดี และแบบจำลองด้านการเสริมสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem: LES) เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การเสริมสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ (ระยะยาวปี 2569-2573 และแผนปฏิบัติการปี 2569 ของ ทอท.				
2. รวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน ทอท. ที่เกี่ยวข้องกับ LES เช่น นโยบาย โครงสร้างผู้รับผิดชอบ ค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร แผนยุทธศาสตร์หรือแผนงานโครงการ ระบบการบริหารจัดการ ส่งเสริมและตรวจติดตามประเมินผลที่เกี่ยวข้องกับLES การเชื่อมโยงระบบ LES กับระบบบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญอื่นๆ เช่น ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และการบริหารทุนมนุษย์ รวมถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมา				
3. ศึกษาและออกแบบหลักเกณฑ์และแนวทางการประเมินความครบถ้วนและเป็นมาตรฐานของระบบนิเวศการเรียนรู้ (LES Scoring Matrix) ตามหลักการ/แนวคิด ทฤษฎี มาตรฐาน แนวปฏิบัติที่ดี และแบบจำลองด้านการเสริมสร้างระบบ LES				
4. นำ LES Scoring Matrix มาใช้ประเมินผลระบบนิเวศการเรียนรู้ (LES) ของ ทอท. พร้อมระบุช่องว่างเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา (GAP) สำหรับการนำไปประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การเสริมสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ระยะยาวปี 2569-2573 และแผนปฏิบัติการปี 2569				
5. วิเคราะห์และระบุ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของ ทอท. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษ ในการเสริมสร้างและการประยุกต์ใช้ระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem: LES)				
6. กำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย เพื่อจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์การเสริมสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning				

ขั้นตอน	2568			
	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4
Ecosystem: LES) ระยะยาวปี 2569-2573 และแผนปฏิบัติการปี 2569 ของ ทอท.				
7. ถ่ายทอดและนำเสนอแผนยุทธศาสตร์การเสริมสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning Ecosystem: LES) ระยะยาวปี 2569-2573 และแผนปฏิบัติการปี 2569 ของ ทอท. แก่บุคลากร ทอท. เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจและดำเนินงานได้ตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการที่กำหนด จำนวน 3 ชั่วโมง ในรูปแบบ Online ผ่านระบบ Microsoft Teams หรือ Onsite ตามความเหมาะสม				

ระยะเวลาการดำเนินงาน

1 ปี

ผู้รับผิดชอบโครงการ

ส่วนงานหลัก: ฝพบ.

ส่วนงานสนับสนุน: ฝพค.และส่วนงาน ทอท.

ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ทอท. เกิดสภาพแวดล้อมด้านการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐานเทียบเท่าสากล จนนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริงในที่สุด

ยุทธศาสตร์ KM ที่ 3

การเสริมสร้างระบบการจัดการความรู้บนพื้นฐาน

เทคโนโลยีดิจิทัล ร่วมกับวัฒนธรรมที่มุ่งเน้น

การจัดการความรู้เพื่อยกระดับ ศักยภาพและพฤติกรรม

การเรียนรู้ที่ ยั่งยืนของบุคลากร ทอท.

1. แผนการพัฒนาโครงสร้างและระบบการจัดการความรู้พื้นฐานที่ครบถ้วนสมบูรณ์และเป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ

หลักการและเหตุผล

การบริหารจัดการความรู้จำเป็นต้องมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบการจัดการที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล โดยเฉพาะตามทีระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model (SE-AM)) ให้การยอมรับ ซึ่งการจัดให้องค์กรมีระบบการจัดการพื้นฐานที่ครบถ้วนสมบูรณ์และมีคุณภาพนี้ จะส่งผลให้องค์กรบริหารจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกกว่า จะใช้ระบบการจัดการจัดการที่มีตั้งแต่ 1. การนำองค์กร (KM Leadership) 2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน (Planning & Resources) 3. บุคลากร (People) 4. กระบวนการ จัดการความรู้ (KM Process) 5. กระบวนการปฏิบัติงาน (Operational Process) และ 6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (KM Results) ผลักดันให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และสร้างมูลค่าเพิ่มได้ตามที่คาดหวังต่อไป

วัตถุประสงค์

1. ทอท. มีระดับความสำเร็จของการพัฒนาโครงสร้างและระบบการจัดการความรู้พื้นฐานที่ครบถ้วนสมบูรณ์และเป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ
2. ทอท. มีระดับคะแนนเฉลี่ยที่ด้านการจัดการความรู้ตามระบบ SE-AM ของ สคร. กระทรวงการคลัง ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี

ตัวชี้วัด/เป้าหมาย

ตัวชี้วัด	เกณฑ์ KM	Leading KPI	Lagging KPI	2568	2569	2570	2571	2572
1. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาโครงสร้างและระบบการจัดการความรู้พื้นฐานที่ครบถ้วน	ข้อ 1.1-6.1	/		ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย	ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย	ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย	ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย	ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	เกณฑ์ KM	Leading KPI	Lagging KPI	2568	2569	2570	2571	2572
สมบูรณ์และเป็นไปตาม มาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ ทั้งในและต่างประเทศ				ของแผนฯ ร้อยละ 100	ของแผนฯ ร้อยละ 100	ของแผนฯ ร้อยละ 100	ของแผนฯ ร้อยละ 100	ของแผนฯ ร้อยละ 100
2. ระดับคะแนนเฉลี่ยด้าน การจัดการความรู้ตาม ระบบ SE-AM ของ สคร. ก.คลัง	ข้อ 1.1- 6.1	/		บรรลุได้ตาม เป้าหมายที่ กำหนด	บรรลุได้ตาม เป้าหมายที่ กำหนด	บรรลุได้ตาม เป้าหมายที่ กำหนด	บรรลุได้ตาม เป้าหมายที่ กำหนด	บรรลุได้ตาม เป้าหมายที่ กำหนด

วิธีการดำเนินงาน

ขั้นตอน	2568			
	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4
1) รวบรวมหลักการ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่ดีด้านการพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการความรู้พื้นฐานที่ครบถ้วนสมบูรณ์และเป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ รวมไปถึงหลักเกณฑ์การประเมินผลด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) จากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลังเป็นอย่างน้อย				
2) รวบรวมและวิเคราะห์ระบบ/กระบวนการ (System/Process) พร้อมผลสำเร็จ (Result) ด้านการพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการความรู้พื้นฐานของ ทอท. ในปัจจุบัน (As is) เปรียบเทียบกับหลักการ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่ดีด้านการพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการความรู้พื้นฐานที่ครบถ้วนสมบูรณ์และเป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ โดยเฉพาะหลักเกณฑ์การประเมินผลด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) จากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง				
3) จัดทำแผนเส้นทางเดิน (Roadmap) เพื่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกลไก/เครื่องมือเพื่อสนับสนุนระบบบริหารจัดการความรู้ ของ ทอท. ระยะยาว (5 ปี) และประจำปี				
4) ถ่ายทอดแผนเส้นทางเดิน (Roadmap) เพื่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกลไก/เครื่องมือเพื่อสนับสนุนระบบการบริหารจัดการความรู้ตามระบบ SE-AM ของ สคร. ก.คลัง ระยะยาว (5 ปี) และประจำปีแก่ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง				
5) ดำเนินการตามแผนเส้นทางเดิน (Roadmap) เพื่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกลไก/เครื่องมือ เพื่อสนับสนุนระบบการ				

ขั้นตอน	2568			
	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4
บริหารจัดการความรู้ตามระบบ SE-AM ของ สคร. ก.คลัง ระยะยาว (5 ปี) และประจำปี				
6) ติดตาม ประเมินและรายงานผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนเส้นทางเดิน (Roadmap) เพื่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกลไก/เครื่องมือ เพื่อสนับสนุนระบบการบริหารจัดการความรู้ตามระบบ SE-AM ของ สคร. ก.คลัง ระยะยาว (5 ปี) และประจำปี				

ระยะเวลาการดำเนินงาน

1 ปี

ผู้รับผิดชอบโครงการ

ส่วนงานหลัก: ฝพค., ฝพร., ฝพป., ฝรส., ฝพช.

ส่วนงานสนับสนุน: ส่วนงาน ทอท.และกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญของ ทอท.

ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ทอท. มีระบบการบริหารจัดการความรู้พื้นฐานและการพัฒนาโครงสร้างให้เป็นไปตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ ส่งผลให้ระดับผลคะแนนของตัวชี้วัดด้านการบริหารจัดการความรู้เพิ่มสูงขึ้น

2. แผนพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์เพื่อยกระดับขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการความรู้ของ ทอท. ระยะยาว (3-5 ปี) และประจำปี

หลักการและเหตุผล

แผนพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์เพื่อยกระดับขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการความรู้ของ ทอท. ระยะยาว (3-5 ปี) และประจำปี มุ่งหวังให้บุคลากรมีคุณสมบัติและศักยภาพด้านการจัดการความรู้ที่เพียงพอและพร้อมต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จนเกิดองค์ความรู้ที่จะนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมสำหรับขับเคลื่อนวิสัยทัศน์องค์กรที่มุ่งสู่การเป็น “ผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก : การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล” ที่กำหนด ดังนั้นการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความรู้ ทักษะและประสบการณ์บุคลากรจึงถือเป็นปัจจัยสำเร็จที่องค์กรต้องเสริมสร้างและปฏิบัติเป็นขั้นตอนของการบริหารจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร

วัตถุประสงค์

1. ทอท. มีแผนพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์เพื่อยกระดับขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการความรู้ของ ทอท. ระยะยาว (3-5 ปี) และประจำปี
2. บุคลากรทุกระดับของ ทอท. ได้รับการอบรมและผ่านเกณฑ์ด้านพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ที่องค์กรกำหนด

ตัวชี้วัด/เป้าหมาย

ตัวชี้วัด	เกณฑ์ KM	Leading KPI	Lagging KPI	2568	2569	2570	2571	2572
1. ระดับความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์เพื่อยกระดับขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการความรู้ของ	ข้อ 3.1 / 3.3 / 2 / 6.1	/		ศึกษาและกำหนดหลักสูตรและรูปแบบการพัฒนาความรู้	จัดทำแผนการพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์	-	-	-

ตัวชี้วัด	เกณฑ์ KM	Leading KPI	Lagging KPI	2568	2569	2570	2571	2572
ทอท. ระยะยาว (3-5 ปี) และประจำปี				ทักษะ และ ประสบการณ์ ด้านการ จัดการ ความรู้ที่ คาดหวัง ได้ สำเร็จ	องค์ด้านการ จัดการ ความรู้ฯ ได้ สำเร็จ			
2. ร้อยละความสำเร็จตาม เป้าหมายของแผนพัฒนา ความรู้ ทักษะ และ ประสบการณ์ด้านการ จัดการความรู้ที่คาดหวัง ของ ทอท. ประจำปี	ข้อ 3.1 / 3.3 / 2 / 6.1	/		-	-	ดำเนินการ ได้ตาม เป้าหมาย ของ แผนพัฒนา ฯ ร้อยละ 100	ดำเนินการ ได้ตาม เป้าหมาย ของ แผนพัฒนา ฯ ร้อยละ 100	ดำเนินการ ได้ตาม เป้าหมาย ของ แผนพัฒนา ฯ ร้อยละ 100
3. ร้อยละของผู้บริหารที่ ผ่านเกณฑ์การประเมินผล การพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ด้านการ จัดการความรู้ที่คาดหวัง (ระดับสูง ระดับต้น และ ระดับกลาง)	ข้อ 3.1 / 3.3 / 2 / 6.1	/		-	-	ร้อยละ 70	ร้อยละ 70	ร้อยละ 70
4. ร้อยละของบุคลากรมี หน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการจัดการความรู้ (KM Team) ที่ผ่านเกณฑ์ การประเมินผลการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และ	ข้อ 3.1 / 3.3 / 2 / 6.1	/		-	-	ร้อยละ 70	ร้อยละ 70	ร้อยละ 70

ตัวชี้วัด	เกณฑ์ KM	Leading KPI	Lagging KPI	2568	2569	2570	2571	2572
ประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ที่คาดหวัง								
5. ร้อยละของบุคลากรทั่วไปที่ผ่านเกณฑ์การประเมินผลการพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ที่คาดหวัง	ข้อ 3.1 / 3.3 / 2 / 6.1	/		-	-	ร้อยละ 70	ร้อยละ 70	ร้อยละ 70

วิธีการดำเนินงาน

ขั้นตอน	2568			
	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4
1) ศึกษา รวบรวมข้อมูลหลักการ มาตรฐาน แนวปฏิบัติที่ดี และแบบจำลอง ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์เพื่อยกระดับขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการความรู้ของ ทอท. ระยะยาว (3-5 ปี) และประจำปีที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ และสอดรับไปกับหลักเกณฑ์การประเมินผลด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) จากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง				
2) ศึกษา รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์เพื่อยกระดับขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการความรู้ของ ทอท. ระยะยาว (3-5 ปี) และประจำปี เช่น ข้อมูลอัตราค่าจ้างแผนการพัฒนาความรู้ด้านการบริหารจัดการความรู้ในรอบปีที่ผ่านมา				

ขั้นตอน	2568			
	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4
ผลการพัฒนาทักษะ ความรู้และประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ของบุคลากรทุกระดับ สมรรถนะและผลประเมินสมรรถนะด้านการจัดการความรู้ เป็นต้น				
3) สำรวจความต้องการฝึกอบรมของบุคลากร ทอท. (Training Need) พร้อมสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำแผนพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์เพื่อยกระดับขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการความรู้ของ ทอท. ระยะยาว (3-5 ปี) และประจำปี				
4) วิเคราะห์ เปรียบเทียบ ระบุทักษะและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการความรู้ รวมถึงประเมินช่องว่าง (GAPs) ที่เกี่ยวข้องกับแผนพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์เพื่อยกระดับขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการความรู้ของ ทอท. ระยะยาว (3-5 ปี) และประจำปี				
5) จัดทำแผนพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์เพื่อยกระดับขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการความรู้ของ ทอท. ระยะยาว (3-5 ปี) และประจำปี นำเสนอให้คณะกรรมการจัดการความรู้ ทอท. กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการ ทอท. พิจารณาให้ความเห็นชอบ/รับทราบตามลำดับ				
6) ดำเนินการตามแผนพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์เพื่อยกระดับขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการความรู้ของ ทอท. ระยะยาว (3-5 ปี) และประจำปี				
7) ติดตามประเมินผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์เพื่อยกระดับขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการความรู้ของ ทอท. ระยะยาว (3-5 ปี) และประจำปีนำเสนอแก่กรรมการผู้อำนวยการ				

ขั้นตอน	2568			
	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4
ใหญ่ คณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการ ทอท. พิจารณาให้ความเห็นชอบ/รับทราบตามลำดับ				

ระยะเวลาการดำเนินงาน

1 ปี

ผู้รับผิดชอบโครงการ

ส่วนงานหลัก: ฝพค., ฝพร., ฝพป., ฝรส., ฝพช. และส่วนงาน ทอท.

ส่วนงานสนับสนุน: กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญของ ทอท.

ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ทอท. มีแผนพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์เพื่อยกระดับขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการความรู้ของ
ทอท. ระยะยาว (3-5 ปี) และประจำปี รวมถึงมีผลการประเมินการพัฒนาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้
ผ่านเกณฑ์