



แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริม  
การใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2570  
(ฉบับทบทวน ปี พ.ศ.2567)

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด  
รัฐวิสาหกิจในความควบคุมของกองทัพเรือ  
กระทรวงกลาโหม

คณะกรรมการการจัดการความรู้และนวัตกรรม  
ให้ความเห็นชอบ ในการประชุม ครั้งที่ 2/2567

เมื่อวันที่ 15 ส.ค.67

รายงานคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อทราบ

ในการประชุมครั้งที่ 9/2567 เมื่อวันที่ 25 ก.ย.67



## คำนำ

บริษัท อุรุกุเทพ จำกัด (บอท.) ได้จัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวนปี พ.ศ.2567) ซึ่งมีเนื้อหาสำคัญประกอบด้วยกรอบชี้นำทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่ได้รับการพิจารณาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและบริบทของ บอท. เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนเป็นส่วนหนึ่งในการส่งเสริมให้ บอท. เติบโตได้อย่างยั่งยืน ควบคู่ไปกับการผสมผสานคุณค่าด้านเศรษฐกิจและสังคมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนอย่างเป็นรูปธรรม

โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร พนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพกระบวนการด้านการจัดการความรู้และ นวัตกรรม ให้มีมาตรฐานและมีผลการดำเนินงานที่ดียิ่งขึ้น

กองบริหารทรัพยากร ในฐานะผู้จัดทำ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวนปี พ.ศ.2567) นี้ จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ต่อผู้บริหารและพนักงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับที่ทำการศึกษาเพื่อจะได้รับองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องจนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## สารบัญ

	หน้า
● วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม บริษัท อุกรุงเทพ จำกัด	2
● นโยบายของคณะกรรมการบริษัท อุกรุงเทพ จำกัด	3
● ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ.2561 – 2580	3
● แนวทางการบริหารจัดการองค์กร	4
● แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริม การใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมของ บอท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2570	5
● แผนปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริม การใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมของ บอท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2570	8
● นโยบายด้านการจัดการความรู้	11
● นโยบายด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม	12
● ยุทธศาสตร์ของแผนการจัดการความรู้และการส่งเสริม การใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 - 2570	13
● แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และการส่งเสริม การใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม	16
● แผนงานและโครงการภายใต้แผนการจัดการความรู้และการส่งเสริม การใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2570	17
● งบประมาณการจัดการความรู้และการส่งเสริม การใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม	21



แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2570  
(ฉบับทบทวน ปี พ.ศ.2567)

บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด (บอท.) เป็นรัฐวิสาหกิจในความควบคุมของกองทัพเรือ สังกัดกระทรวงกลาโหม จัดเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทนโยบายพิเศษของรัฐ ประเภทยุทธปัจจัย ประกอบกิจการอุตสาหกรรมอู่เรือ และอุตสาหกรรมต่อเนื่อง มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน คือ ดำเนินกิจการอู่เรือ สร้างและซ่อมเรืออย่างมีประสิทธิภาพ มีผลประกอบการที่ดี เพื่อมุ่งความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือภายในประเทศ สนับสนุนกิจการอู่เรือ สร้างและซ่อมเรือ รวมถึงการให้ความร่วมมือในการวิจัยพัฒนาของหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจและเอกชน สนับสนุนกิจการพาณิชย์นาวีไทย และเป็นเครื่องมือของรัฐในการพัฒนาอุตสาหกรรมอู่เรือไทย

บอท. มีการดำเนินธุรกิจด้านการต่อเรือและซ่อมเรือ รวมถึง การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับพาณิชย์นาวีและงานบริการ ซึ่งถือเป็นจุดแข็งด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ดังต่อไปนี้

1. ธุรกิจต่อเรือพาณิชย์และเรือเฉพาะทาง สนับสนุนการปฏิบัติการด้านความมั่นคง เป็นการดำรงสภาพธุรกิจหลักของบริษัทฯ และพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยีด้านการต่อเรือ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาขีดความสามารถในการออกแบบและต่อเรือเฉพาะทาง อาทิ เรือรบ เรือช่วยรบ เรือน้ำมัน เป็นต้น ให้มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ และมีความยั่งยืนอย่างต่อเนื่องต่อไป
2. ธุรกิจการซ่อมและดัดแปลงเรือในระบบต่างๆ อาทิ ตัวเรือ กลจักร ไฟฟ้า เป็นต้น สนับสนุนกิจการพาณิชย์นาวี และด้านความมั่นคงทั้งเรือในภาคราชการและเอกชน
3. ธุรกิจการซ่อมและสร้างชิ้นส่วน หรือสิ่งอุปกรณ์ต่างๆ ที่เป็นกิจการต่อเนื่องจากอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ อาทิ งาน Platform ต่าง ๆ โครงสร้างเหล็กขนาดใหญ่ ฐานชุดเจาะน้ำมัน เป็นต้น
4. ธุรกิจจำหน่ายสินค้าและบริการ สนับสนุนการส่งกำลังบำรุง (Logistics Support) โดยเป็นตัวแทนจัดจำหน่ายวัสดุ ครุภัณฑ์ รวมถึงยุทธโปกรณ์ประเภทต่าง ๆ สนับสนุนการปฏิบัติการกิจ ด้านการส่งกำลัง การซ่อมบำรุง การบริการ การสนับสนุนทางเทคนิค ฯลฯ อาทิ อะไหล่/ชิ้นส่วนซ่อม เหล็กต่อเรือ ยุทโปกรณ์ การออกแบบและประมาณการ เป็นต้น

5. ธุรกิจการให้เช่าและพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในส่วนของทรัพย์สินและพื้นที่เช่าของ บอท. ทั้งในพื้นที่ของบริษัทฯ ถนนเจริญกรุง เขตสาทร กรุงเทพฯ และในพื้นที่ที่บริษัทฯ ได้เช่าไว้จากกรมธนารักษ์ อำเภอ สัตหีบ จังหวัดชลบุรี ทั้งการให้เช่าช่วงดำเนินการ หรือการร่วมการดำเนินการ เพื่อการปฏิบัติงานร่วมกัน หรือสร้าง ธุรกิจใหม่ และทำให้เกิดสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

6. ธุรกิจการฝึกอบรมในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการต่อเรือและซ่อมเรือ อาทิ งานเชื่อมประสาน งานเพลลาใบจักร ช่างสี ช่างทอ เป็นต้น

7. ธุรกิจให้เช่าที่ดินเพื่อการพาณิชย์ ระยะเวลาไม่เกิน 30 ปี

### วิสัยทัศน์ของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

“เป็นอู่เรือที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการระดับสากล เต็มโตและเป็นกลไกสำคัญใน อุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพาณิชย์นาวีของไทย สามารถพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน”

### พันธกิจของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด

1. ให้บริการต่อเรือและซ่อมเรือ ให้แก่หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และ เอกชน ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ
2. ให้บริการจำหน่ายพัสดุและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมต่อเรือและซ่อมเรือ ให้แก่ หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และ เอกชนภายในประเทศ
3. ให้บริการจำหน่ายและซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ให้แก่หน่วยงานในกองทัพไทย
4. บริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามมาตรฐานสากล
5. พัฒนาและขยายกิจการ โดยการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และการสร้างอู่เรือแห่งใหม่บริเวณชายทะเล
6. วิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ รวมไปถึงอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ
7. ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีความโปร่งใส รับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม รวมถึง การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างเคร่งครัด

### ค่านิยม

“แสวงหาโอกาสทางธุรกิจ สังสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ สร้างสรรค์นวัตกรรมสู่ความยั่งยืน”

### วัฒนธรรมองค์กร

“อุทิศตนเพื่อให้ความต้องการของลูกค้าบรรลุผลสำเร็จ และดำเนินการปรับปรุงองค์กรเพื่อ สร้างความประทับใจให้ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง”

## นโยบายของคณะกรรมการบริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

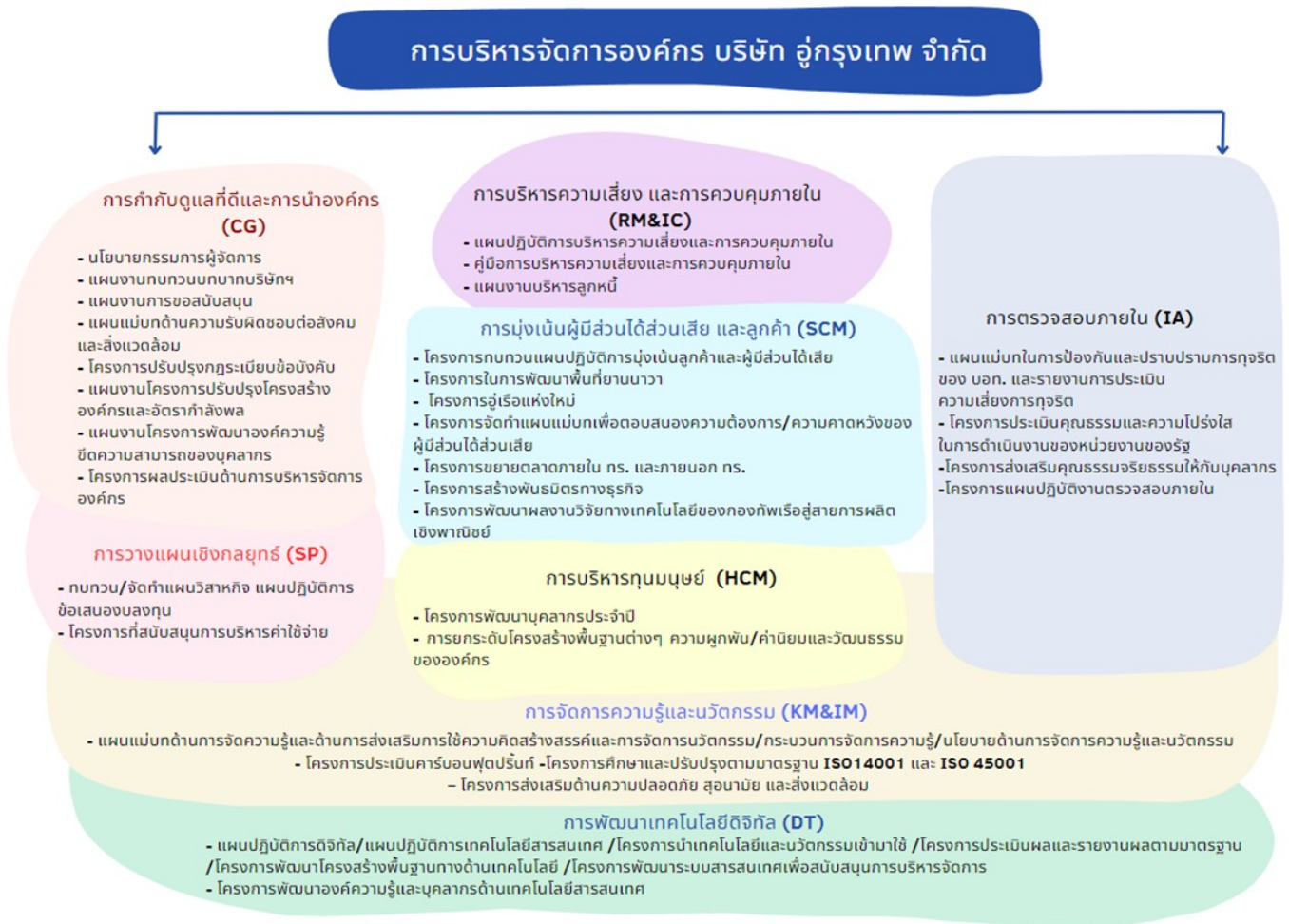
1. การพัฒนาองค์กร ดำเนินการทบทวนบทบาทบริษัทฯ กับผู้กำกับดูแล ได้แก่ กงทพเรือกระทรวงกลาโหม และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง เพื่อขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐให้บริษัทฯ ได้รับสิทธิพิเศษในการซ่อมสร้างเรือหน่วยงานของรัฐ
2. การพัฒนาธุรกิจ ขยายขีดความสามารถการดำเนินธุรกิจ โดยดำเนินการพัฒนาและเสริมสร้างความมั่นคงทางธุรกิจจากการรักษากลุ่มลูกค้าเดิม ขยายฐานลูกค้าใหม่ สร้างพันธมิตรเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และพัฒนาธุรกิจใหม่ พัฒนาอู่เรือให้มีความพร้อมและสอดคล้องกับบทบาทของบริษัทฯ และขีดความสามารถในการแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ พัฒนาพื้นที่ยานนาวาให้สำเร็จเพื่อสร้างรายได้เพิ่มให้กับองค์กร ปรับปรุงการบริหารจัดการต้นทุนการดำเนินงานและบริหาร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และปรับปรุงการบริหารจัดการลูกหนี้เพื่อเสริมสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจ
3. การบริหารจัดการองค์กร พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยดำเนินการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการบริหารจัดการโครงการและลูกค้า ปรับปรุงกระบวนการทำงาน ภาวะเทียบ ข้อบังคับให้สอดคล้อง เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในปัจจุบันที่ต้องแข่งขันกับภาคเอกชน และปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด
4. การพัฒนาบุคลากร พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ขององค์กร โดยดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กรของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับภารกิจในการมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือ โดยการวางแผนบริหารและสร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะและความชำนาญด้านการซ่อมสร้างเรือ เป็นสำคัญ และพัฒนาองค์ความรู้ ขีดความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน และธุรกิจใหม่ของบริษัทฯ
5. การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวมโดยดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ โดยคำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด เพื่อลดปัญหาขยะที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และดำเนินการพัฒนาเทคโนโลยี องค์ความรู้ และการเชื่อมต่อ ยุคสมัยใหม่ (5G connectivity) เพื่อยกระดับความสามารถของกำลังคนในองค์กร รวมถึงยกระดับเครือข่ายพันธมิตร

## ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ.2561 - 2580

รัฐบาลให้ความสำคัญกับ “การพัฒนาและส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัย และพัฒนานวัตกรรม” อันเป็นหนึ่งในนโยบายหลักของรัฐบาล ซึ่งระบุถึงการเร่งเสริมสร้างสังคมนวัตกรรม โดยให้ หน่วยงานภาครัฐปรับปรุงและจัดเตรียมพื้นฐานด้านการวิจัยและพัฒนา และสร้างนวัตกรรม ซึ่งเป็น

โครงสร้างพื้นฐานทางปัญญาที่สำคัญในการต่อยอดสู่การใช้ประโยชน์ให้มีความพร้อม ทันสมัย และกระจายในพื้นที่ต่าง ๆ เพื่อดำเนินการตามนโยบาย THAILAND 4.0 ของรัฐบาล ด้วยเหตุนี้เอง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่บริษัท อู๋กรุงเทพ จำกัด (บอท.) ต้องมีแผนการด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมระยะยาว (พ.ศ. 2666 – 2570) สำหรับเป็นกรอบในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมระยะยาวอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมระยะยาวของ บอท. สามารถสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และคุณภาพการให้บริการซ่อมสร้างเร็ว และบริการอื่นที่เกี่ยวข้องให้ตอบสนองต่อความคาดหวัง ของลูกค้า เชื่อมโยงการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งสอดคล้องกับนโยบาย THAILAND 4.0 ของรัฐบาล แผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการ และนโยบายของคณะกรรมการ บอท.

## แนวทางการบริหารจัดการองค์กร



## แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และการจัดการนวัตกรรมของ บอท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2570

รัฐบาลให้ความสำคัญกับ “การพัฒนาและส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัย และพัฒนานวัตกรรม” อันเป็นหนึ่งในนโยบายหลักของรัฐบาล ซึ่งระบุดึงการเร่งเสริมสร้างสังคมนวัตกรรม โดยให้ หน่วยงานภาครัฐปรับปรุงและจัดเตรียมพื้นฐานด้านการวิจัยและพัฒนา และสร้างนวัตกรรม ซึ่งเป็น โครงสร้าง พื้นฐานทางปัญญาที่สำคัญในการต่อยอดสู่การใช้ประโยชน์ ให้มีความพร้อม ทันสมัย และกระจายใน พื้นที่ต่าง ๆ เพื่อเตรียมพร้อมรับนโยบาย THAILAND 4.0 ของรัฐบาล ด้วยเหตุนี้เอง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ บริษัท อูกรุ๊ป จำกัด (บอท.) ต้องมีแผนการด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิด สร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมระยะยาว (พ.ศ. 2666 – 2570) สำหรับเป็นกรอบในการดำเนินงานด้านการ จัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมระยะยาวอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการ นวัตกรรมระยะยาวของ บอท. สามารถสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และคุณภาพการให้บริการซ่อมสร้าง เรือ และบริการอื่นที่เกี่ยวข้อง ๆ ให้ตอบสนองต่อความคาดหวัง ของลูกค้า เชื่อมโยงการจัดการความรู้และ นวัตกรรม รวมทั้งสอดคล้องกับนโยบาย THAILAND 4.0 ของรัฐบาล แผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการ และนโยบาย ของคณะกรรมการ บอท.

การจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และ การจัดการนวัตกรรมระยะยาวของ บอท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566 – 2570 ได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงศักยภาพ และความสามารถขององค์กรที่มีผลต่อการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการ จัดการนวัตกรรมระยะยาวจากการดำเนินงานที่ผ่านมา อีกทั้งให้ความสำคัญกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของ ประเทศและในระดับสากล เพื่อขับเคลื่อนภารกิจด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิด สร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมระยะยาวของ บอท. ให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ต่อไป

โดยสามารถสรุปผลการวิเคราะห์องค์กรในด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมระยะยาวด้วย SWOT Analysis ได้ดังนี้

### จุดแข็ง (Strength)

1) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการนำการจัดการความรู้มาใช้สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร โดยให้การสนับสนุนและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้และการส่งเสริมการใช้ความคิด สร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง



- 2) มีนโยบายและแผนองค์กรในด้านต่าง ๆ ที่สามารถรองรับและสนับสนุนงานด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมระยะยาวในอนาคต
- 3) มีโครงสร้างองค์กรและคณะทำงานที่รองรับการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม
- 4) มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่พร้อมรองรับการจัดเก็บและเข้าถึงฐานข้อมูลองค์ความรู้
- 5) มีองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญด้านการซ่อมสร้างเรือสะสมมาอย่างยาวนาน
- 6) มีความสัมพันธ์อันดีกับเครือข่ายซึ่งเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมระยะยาว
- 7) มีการทบทวน ปรับปรุง และประเมินผลกระบวนการจัดการความรู้และและการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

#### จุดอ่อน (Weakness)

- 1) องค์ความรู้ของ บอท. ที่ได้สั่งสมมาถูกจัดเก็บอย่างกระจัดกระจายทำให้เข้าถึงได้ยาก
- 2) ผลผลิตของการจัดการความรู้ที่ผ่านมา ส่วนใหญ่เน้นกระบวนการทำงานประจำมากกว่าผลกระทบเชิงคุณภาพทำให้ยังไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม
- 3) ขาดการจัดลำดับความสำคัญขององค์ความรู้ที่จำเป็นเพื่อให้ต่อบุคลากรองค์กรและการเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อมภายนอก
- 4) ระบบการนำองค์ความรู้ไปสร้างนวัตกรรมที่เกิดคุณค่าให้องค์กรยังมีการเชื่อมโยงไม่ตลอดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)
- 5) ขาดเครื่องมือสนับสนุน รวมถึงระเบียบข้อบังคับสำหรับการวิจัยพัฒนา และสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรม
- 6) ขาดการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและเส้นทางอาชีพเพื่อรองรับเป้าหมายงานด้านจัดการความรู้ด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมยังไม่ชัดเจน
- 7) ขาดการสร้างบรรยากาศและแนวทางเพื่อกระตุ้น ให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนา

#### โอกาส (Opportunity)

- 1) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้อย่างรวดเร็วจากทุกที่ทุกเวลา
- 2) นโยบาย Thailand 4.0 ให้ความสำคัญกับการใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศ

3) การเปิดเสรีการค้า การลงทุน และการแชร์ข้อมูลข่าวสารเป็นโอกาสให้พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ และส่งผลให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีทำได้สะดวกขึ้น

4) เศรษฐกิจดิจิทัล เป็นแรงขับเคลื่อนให้ บอท. ต้องปรับคุณภาพการให้บริการให้มีความสะดวก รวดเร็ว และตอบสนองได้ทันที่

### ภาวะคุกคาม (Threat)

1) การผสมผสานของเทคโนโลยีและความรู้จากศาสตร์ต่าง ๆ ทำให้เกิดความรู้อุบัติใหม่ส่งผลให้องค์ความรู้ที่สั่งสมมาแต่เดิมล้าสมัย

2) มีทักษะ มาตรฐาน และเครื่องมือการจัดการความรู้เกิดขึ้นใหม่ ทำให้ตามไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องเร่งพัฒนาความรู้และนวัตกรรมเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในอนาคต

3) ความต้องการและความคาดหวังในองค์ความรู้ผลิตภัณฑ์และบริการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

4) การรับและแบ่งปันข้อมูลผ่านสื่อออนไลน์ทำให้ข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่ไม่ถูกต้องครบถ้วน ถูกส่งต่อถึงกันได้อย่างรวดเร็ว

5) บริษัทคู่แข่งในอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือมีการพัฒนาด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมมาอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่กล่าวมาข้างต้น พบความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมของ บอท. ในประเด็นสำคัญดังนี้

**1. ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์** ด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม

1.1 มีองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญในการซ่อมสร้างเรือ สะสมอยู่ที่กองปฏิบัติการและหน่วยงานย่อย ซึ่งเป็น Core competency ขององค์กร

1.2 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพครอบคลุมทุกพื้นที่ พร้อมที่จะรองรับการจัดเก็บและเข้าถึงฐานข้อมูลองค์ความรู้ในอนาคต

1.3 มีหน่วยงาน คณะทำงาน และทรัพยากรที่รองรับการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องด้านการจัดการความรู้ และนวัตกรรม

1.4 มีเครือข่ายจากหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศในการแบ่งปันคลังความรู้เพื่อสนับสนุนด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม

**2. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์** ด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม

2.1 การกำหนดองค์ความรู้สำคัญที่ควรจัดเก็บ และสร้างคลังความรู้เพื่อจัดเก็บความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ตามหน่วยงานต่าง ๆ ให้พร้อมต่อการนำไปใช้สร้างนวัตกรรม และสนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจและยุทธศาสตร์องค์กร รวมทั้งรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต

2.2 การกำหนดแนวทางที่สามารถเชื่อมโยงโครงสร้างการทำงานและทรัพยากรที่มีอยู่มาบูรณาการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดการนำองค์ความรู้มาสร้างนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงกับกิจการซ่อมสร้างเรือ และสามารถสร้างคุณค่าให้องค์กร สังคม และประเทศ นอกจากนี้ระบบดังกล่าวยังต้องสามารถผลักดันให้เกิดบรรยากาศที่สามารถกระตุ้นให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

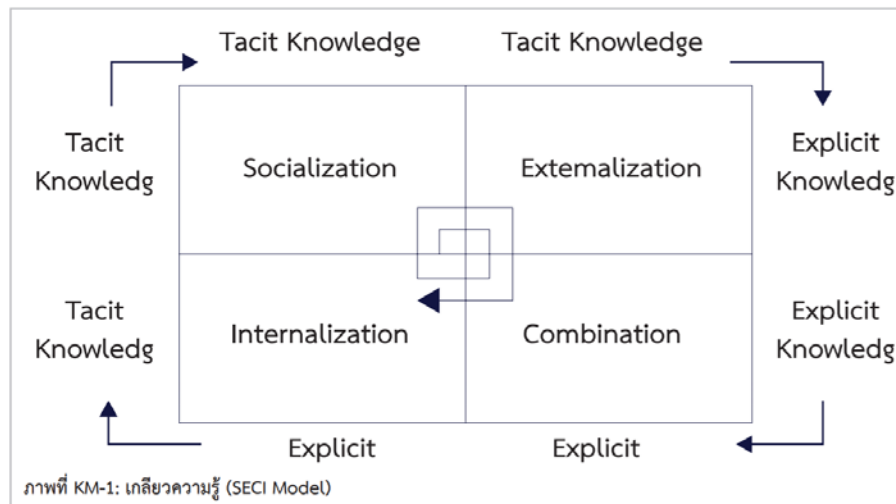
การวิเคราะห์ความท้าทาย ความได้เปรียบ ข้อจำกัด และภัยคุกคามในด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมของ บอท. ที่กล่าวมานั้น ถูกนำไปใช้เป็นข้อมูลนำเข้าในการกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมของ บอท. ทั้งนี้เพื่อให้เป้าหมายด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมของ บอท. สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมองค์กร และเป็นอีกแรงขับเคลื่อนในการนำ บอท. ก้าวพร้อมไปกับประเทศไทย Thailand 4.0 ต่อไป

**แผนปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมของ บอท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2570**

เพื่อสนับสนุนให้ บอท. มีการประยุกต์ใช้องค์ความรู้และนวัตกรรมที่เหมาะสม เพื่อนำองค์กรบรรลุสู่การทำให้ บอท. “เป็นอยู่เรือที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการระดับสากล เติบโตและเป็นกลไกสำคัญในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพาณิชย์นาวีของไทย สามารถพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน” ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ของ บอท. อีกทั้งยังมีกรอบทิศทางที่สอดคล้องกับการพัฒนาตามทีระบุไว้ในแผนพัฒนาต่าง ๆ กรอบแนวคิดด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2570

### 1. กรอบแนวคิดด้านการจัดการความรู้

เกลียวความรู้ (SECI Model) หมายถึง แผนภาพแสดงความสัมพันธ์การหลอมรวมความรู้ในองค์กรระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) กับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ใน 4 กระบวนการเพื่อยกระดับความรู้ให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นวัฏจักร เริ่มจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) การรวบรวมความรู้ (Combination) และการผนึกฝังความรู้ (Internalization) และวนกลับมาเริ่มต้นทำซ้ำที่กระบวนการแรก เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ให้ป็นงานประจำที่ยั่งยืน



ที่มา : Nonaka & Takeuchi, 1995

การปรับเปลี่ยนและการสร้างความรู้ทั้งสองประเภทนี้เกิดขึ้นได้ 4 รูปแบบ ดังนี้

1. Socialization (S) การแบ่งปันและสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกันโดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง เช่น การสอนงาน (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การฝึกอบรมในงาน (On-the-Job Training) เป็นต้น

2. Externalization (E) การแปลง Tacit Knowledge ให้กลายเป็น Explicit Knowledge เช่น เมื่อบุคลากรเรียนรู้วิธีทำงานจากหัวหน้างานแล้ว จดบันทึกความรู้หรือเขียนเป็นรายงานความรู้ เพื่อให้เป็นแหล่งความรู้สำหรับบุคลากรอื่นต่อไป เป็นต้น

3. Combination (C) การสร้าง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge ด้วยการรวบรวมความรู้ประเภท Explicit Knowledge จากแหล่งต่าง ๆ มาสร้างเป็น Explicit Knowledge ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน เช่น หัวหน้างานทำการรวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งนอกและในองค์กร รวมทั้งความรู้ที่มีอยู่เดิม มาสรุปเป็นความรู้ใหม่และเผยแพร่ หรือทำการเรียบเรียงความรู้จากภาษาต่างประเทศ เป็นต้น

4. Internalization (I) การแปลง Explicit Knowledge มาเป็น Tacit Knowledge โดยการนำความรู้เชิงทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรู้เพิ่ม เช่น หัวหน้างานค้นคว้าศึกษาวิธีการทำงานจากเอกสารต่าง ๆ นำมาปรับใช้กับงานของตนเองจนเกิดทักษะและความชำนาญในเรื่องนั้น เกิดเป็น Tacit Knowledge ของตน ซึ่งสามารถจะบันทึกออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร (Externalization) หรือแลกเปลี่ยนกับคนอื่น ๆ (Socialization) ต่อไป เป็นต้น

เมื่อดำเนินการปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้ 2 ประเภทนี้ไปจนครบรอบ Socialization, Externalization, Combination และ Internalization ความรู้จะมีการพัฒนาขึ้นอีกระดับหนึ่ง โดย 4 กระบวนการนี้ สามารถเกิดต่อไปได้เรื่อย ๆ ทำให้ความรู้ขององค์กรพัฒนาขึ้นอย่างไม่สิ้นสุด มีลักษณะเป็นเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral)

องค์ประกอบของการจัดการความรู้และสร้างนวัตกรรม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ “การพัฒนาฐานข้อมูลองค์ความรู้” ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญเพราะเป็นแหล่งรวบรวมความรู้เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยมีเครื่องมือเพื่อให้บุคลากรสามารถจัดเก็บ ค้นหา แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ต่อมาคือ “การบูรณาการองค์ความรู้ไปสู่การสร้างนวัตกรรม” เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปผ่านการบูรณาการเพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาไปสู่การเกิดเป็นนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าให้องค์กร สังคม และประเทศ และองค์ประกอบสุดท้าย คือ “บุคลากร” ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นทั้งแหล่งความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

จากกรอบแนวคิดการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมของ บอท. นำมาสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมของ บอท. ได้ดังนี้

### **วิสัยทัศน์ของแผนการจัดการความรู้และการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม**

“เป็นอยู่เรือ่ที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการความรู้และการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมระดับสากล เต็มโตและเป็นกลไกสำคัญในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพาณิชย์นาวีของไทย สามารถพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน”

## พันธกิจของแผนการจัดการความรู้และการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม

1. พัฒนาบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร (People) ส่งเสริมการเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีทัศนคติและองค์ความรู้ที่พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อค้นหาและสร้างสรรค์หรือนำนวัตกรรมที่เหมาะสมมาใช้ในพัฒนาองค์กร
2. พัฒนาระบบการทำงาน (Process) สนับสนุนให้มีการนำองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมจากภายนอกองค์กรมาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ธุรกิจ
3. สร้างพันธมิตรนวัตกรรม (Stakeholders) บูรณาการกับเครือข่ายพันธมิตร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการแสวงหาความร่วมมือความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม สร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาสร้างสรรค์นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ และสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่เศรษฐกิจและสังคม

### นโยบายด้านการจัดการความรู้

1. เสริมสร้างวิสัยทัศน์ และทัศนคติของบุคลากร บอท. ให้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน และการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
4. เสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีการนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งหวังให้บุคลากรเกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ และมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและก่อให้เกิดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
5. พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้บุคลากร บอท. และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเข้าถึงองค์ความรู้ได้โดยง่าย สะดวก และรวดเร็ว
6. ผู้บริหารทุกระดับต้องมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ดังกล่าว และมีหน้าที่ในการสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์แห่งนโยบายนี้

## นโยบายด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม

1. พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร โดยจัดให้มีกรอบแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กรที่ชัดเจน อันประกอบด้วย นโยบาย เป้าหมาย แผนงานด้านนวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดระยะสั้นและระยะยาว ที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในระดับบุคคลและระดับองค์กร โครงสร้าง หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกระบวนการด้านการจัดการนวัตกรรม เพื่อมุ่งให้ บอท. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
2. พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการทำงานให้รองรับการพัฒนาและการสร้างนวัตกรรมในอนาคต ที่ถูกนำเข้ามาใช้ในการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
3. เปิดกว้างในการสร้างความร่วมมือด้านความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกัน หรือในระหว่างองค์กรเพื่อนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่มาประยุกต์ใช้ต่อยอดธุรกิจขององค์กร
4. ส่งเสริมการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาสนับสนุนการดำเนินงานในทุกกระบวนการ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน สนับสนุนการดำเนินงาน รวมทั้งเพิ่มโอกาสในการดำเนินงานของ บอท.
5. ส่งเสริมให้บุคลากร บอท. มีทัศนคติที่ดีพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ใช้ความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้สามารถคิดค้นและประยุกต์ใช้นวัตกรรม รวมทั้งผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ และต่อยอดสู่นวัตกรรม
6. ส่งเสริมให้บุคลากร บอท. เห็นความสำคัญของการสร้างและบริหารจัดการนวัตกรรม รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุนและกระตุ้นให้หน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร ใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำไปพัฒนาคิดค้นให้เกิดนวัตกรรม ผ่านรูปแบบคณะทำงานด้านนวัตกรรม ดังนี้
  - 6.1 ส่งเสริมการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาสนับสนุนการดำเนินงาน ในทุกกระบวนการ เพื่อสนับสนุนและก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานรวมทั้งเพิ่มโอกาสในการดำเนินงานของ บอท.
  - 6.2 ส่งเสริมให้บุคลากร บอท. มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมใช้ความคิดสร้างสรรค์ ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ พร้อมทั้งส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้สามารถคิดค้นและประยุกต์ใช้นวัตกรรม รวมทั้งผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ และต่อยอดสู่นวัตกรรม
7. ส่งเสริมในการพัฒนางานวิจัย และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในธุรกิจการซ่อมสร้างเรือ ธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง และธุรกิจใหม่
8. ให้ความสำคัญกับการจัดการองค์ความรู้ และระบบคลังนวัตกรรม เพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ให้สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร สนับสนุนกิจกรรมด้านนวัตกรรม เสริมสร้างบรรยากาศด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำนวัตกรรม การสร้างแรงจูงใจ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการพัฒนานวัตกรรม

## วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม

1. สร้างคุณค่าให้ผลิตภัณฑ์และบริการของ บอท. ด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม
2. สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
3. ยกระดับความรู้และทักษะด้านนวัตกรรมของบุคลากรเพื่อรองรับภารกิจ ยุทธศาสตร์องค์กร และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

## ยุทธศาสตร์ของแผนการจัดการความรู้และการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และการจัดการนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 - 2570

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างคลังความรู้ดิจิทัลเพื่อเป็นฐานสร้างนวัตกรรมที่ยั่งยืนและก้าวทันการเปลี่ยนแปลง  
มุ่งเน้นการกำหนดองค์ความรู้ที่ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและจำเป็นต่อการดำเนินงานของ บอท. ในอนาคต และมีกระบวนการรวบรวมและจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบในโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และสะดวกในการเข้าถึงผ่านระบบดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 2 บูรณาการองค์ความรู้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดที่สร้างคุณค่า  
มุ่งเน้นพัฒนาและขับเคลื่อนให้เกิดการบูรณาการองค์ความรู้ไปสู่การต่อยอด ขยายผล สร้างสรรค์ให้เกิดเป็นนวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดที่สร้างคุณค่าให้ผลิตภัณฑ์และบริการ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาบุคลากรและสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง  
มุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพบุคลากร โดยให้ปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน และการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน และสร้างเส้นทางอาชีพ ควบคู่กับการสร้างแนวทางและบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรมีค่านิยมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง พร้อมผลักดันให้ผลงานด้านนวัตกรรมของ บอท. เป็นที่ประจักษ์ต่อภายนอก

ซึ่งสามารถทำให้การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมของ บอท. สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และคุณภาพการให้บริการซ่อมสร้างเรือให้ตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า เชื่อมโยงการจัดการความรู้ และสอดคล้องกับนโยบาย THAILAND 4.0 ของรัฐบาล แผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการ และนโยบายของคณะกรรมการ บอท.

การกำหนด ROAD MAP ของการสร้างนวัตกรรม เชื่อมโยงการจัดการความรู้ พร้อมกำหนดเป้าหมายและผลที่คาดหวังจากการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และนวัตกรรมของ บอท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2570 ออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้



ระยะที่ 1 : ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

เป็นระยะที่ บอท. ต้องวางรากฐานให้เอื้อต่อการนำความรู้ไปสู่การสร้างนวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด โดยมุ่งเน้นการจัดทำฐานข้อมูลองค์ความรู้ที่สำคัญ การมีระบบดิจิทัลให้เอื้อต่อการเข้าถึงความรู้ ควบคู่กับการพัฒนาบุคลากรโดยให้ปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน และการสร้างความตระหนักบุคลากรเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐานให้มีศักยภาพและทักษะพื้นฐานในการต่อยอดองค์ความรู้ไปสู่การสร้างนวัตกรรม และการสร้างบรรยากาศเพื่อจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรสนใจในการเข้าถึงความรู้ และสร้างนวัตกรรม

ระยะที่ 2 : ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 – 2569

เป็นระยะที่ บอท. ต้องนำความรู้ที่จัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลซึ่งจัดทำไว้ในระยะที่ 1 ไปสู่การต่อยอดขยายผลเกิดเป็นนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าให้องค์กร ดังนั้นแนวทางในระยะที่ 2 จึงควรมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการจัดการที่ทำให้เกิดวงจรการบูรณาการองค์ความรู้ไปสร้างนวัตกรรม และกระตุ้นบุคลากรให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งเพื่อรองรับการจัดการความรู้และสร้างนวัตกรรมในระยะยาว บอท. ต้องสร้างผู้เชี่ยวชาญและพัฒนาเส้นทางอาชีพเฉพาะด้าน เพื่อเป็นกำลังในการขับเคลื่อนการสร้างนวัตกรรมในองค์กร

ระยะที่ 3 : ปีงบประมาณ พ.ศ. 2570

เป็นระยะที่ บอท. นำผลที่ได้จากการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และสร้างนวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ทำให้เป็นที่ประจักษ์และยอมรับได้ในระดับสากล เพื่อเป็นเครื่องพิสูจน์ว่าแนวทางที่ดำเนินการเป็นแนวทางที่เป็นที่ยอมรับตามหลักสากลและสร้างคุณค่าเชิงเศรษฐกิจให้องค์กรได้อย่างแท้จริง ซึ่งเป็นการกระตุ้นองค์กรให้มีความสำคัญกับการจัดการความรู้และสร้างนวัตกรรม อีกทั้งเป็นการสร้างโอกาส และเวทีให้แก่บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการสร้างสรรค์ผลงานองค์ความรู้และนวัตกรรมขององค์กร

**เป้าประสงค์ที่สำคัญของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และการส่งเสริมการใช้**

**ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2570**

โดยยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ประเด็น ได้กำหนดเป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละยุทธศาสตร์ ไว้ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 มีคลังความรู้ดิจิทัลที่เป็นไปตามมาตรฐานเพื่อเป็นฐานสร้างนวัตกรรมที่ยั่งยืนและก้าวทันการเปลี่ยนแปลง

เป้าประสงค์ องค์ความรู้สำคัญที่จัดเก็บไว้ในรูปแบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร และใช้เป็นฐานสร้างนวัตกรรมที่ยั่งยืนและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ตัวชี้วัด ฐานข้อมูลความรู้สำคัญขององค์กรสำหรับจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ที่พร้อมใช้ในรูปแบบของคลังความรู้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม โดยสามารถเข้าถึงได้ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 1 ฐานข้อมูล

ยุทธศาสตร์ที่ 2 บูรณาการองค์ความรู้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดที่สร้างคุณค่า เป้าประสงค์ ความสำเร็จในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดที่สร้างคุณค่าจากการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการซ่อมสร้างเรือ

ตัวชี้วัด มีนวัตกรรมที่เกิดจากการบูรณาการ สามารถนำมาขยายผลใช้ทั่วทั้งองค์กรซึ่งเป็นผลจากการบูรณาการองค์ความรู้ที่สะสมไว้ จำนวน 1 นวัตกรรม ที่สามารถสร้างคุณค่าในการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ (วัดจากประสิทธิภาพของกระบวนการที่ดีขึ้น หรือ สัดส่วนรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากฐานเดิม ร้อยละ 30)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาบุคลากรและสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป้าประสงค์

1. เส้นทางอาชีพสำหรับรองรับบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
2. การปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน และการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน
3. บุคลากรที่มีความรู้และทักษะด้านนวัตกรรมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และทิศทางองค์กร
4. บุคลากรมีค่านิยมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ตัวชี้วัด

1. ตำแหน่งงานด้านความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
2. จัดโครงการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน และการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐานเป็นประจำทุกปี
3. ร้อยละ 25 ของบุคลากรมีความรู้และทักษะด้านนวัตกรรมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และทิศทางขององค์กร
4. รางวัลด้านความคิดสร้างสรรค์ การสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศ หรือระดับสากลจำนวน 1 รางวัล
5. กฎระเบียบในการดำเนินงานด้านวิจัยพัฒนา นวัตกรรม การสร้างองค์ความรู้ ผลงานวิชาการ และด้านทรัพย์สินทางปัญญา

## แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และการส่งเสริมการใช้

### ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม

เพื่อให้ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2570 ในแต่ละด้านสามารถขับเคลื่อนเชื่อมโยงเข้าหากันได้อย่างเป็นระบบและบรรลุเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ บอท. ได้ทำการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาระบบการจัดการความรู้และนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนและเชื่อมโยงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และนวัตกรรมเข้าด้วยกัน โดยแนวทางที่กำหนดนี้สามารถใช้เป็นกรอบในการกำหนดแผนงานและโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม ในแต่ละด้านให้เชื่อมโยงเข้าด้วยกัน

โดยแนวทางการพัฒนาระบบการจัดการความรู้และการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

#### ส่วนที่ 1. คณะทำงานขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM – IM Team)

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มของธุรกิจ (Scenario) ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการซ่อมสร้างเรือ ตลอดจนการศึกษาข้อมูลคู่เทียบในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม พบว่าปัจจัยสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมที่เป็น Best practice ของหน่วยงานต่าง ๆ คือ การตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมของผู้บริหารระดับสูง และการแต่งตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM – IM Team) ไว้ด้วยกัน เนื่องจากทุกขั้นตอนการดำเนินการจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนให้เกิดความพร้อมทั้งในส่วนของทีมงานที่รับผิดชอบทรัพยากรเพื่อสนับสนุน ตลอดจนการติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และจากผลการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap) ที่เป็นการท้าทายด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม

ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินการด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม ของ บอท. ครอบคลุมกระบวนการจัดการความรู้และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม เพื่อพัฒนา บอท. ไปสู่การเป็น “เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดที่สร้างคุณค่าและพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่องและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง” จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องแต่งตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM – IM Team) โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. ดำเนินการเพื่อสนับสนุนนโยบายและยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และนวัตกรรมขององค์กรให้เกิดผลเป็นรูปธรรม
2. สนับสนุนและผลักดันกิจกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนแผนงานสำคัญต่าง ๆ ขององค์กรและให้เกิดผลเป็นรูปธรรม

3. สื่อสารและประสานงานเพื่อสร้างความเข้าใจในด้านการจัดการความรู้ บรรยายภาคการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ และนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมให้ครอบคลุมทุกหน่วยงานของ บอท.

4. รายงานผลการดำเนินงานและความคืบหน้าด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมเพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง

5. ดำเนินงานด้านการบริหารการจัดการความรู้ การสร้างนวัตกรรม และการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

หมายเหตุ: ภายใต้คณะทำงานขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM – LM Team) จะประกอบด้วยผู้บริหารทุกท่านที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และนวัตกรรม

### ส่วนที่ 2. การกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม

สืบเนื่องจากความท้าทายด้านการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมที่พบว่า บอท. ยังไม่มีแนวทางที่เชื่อมโยงการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ การสร้างนวัตกรรม การพัฒนาคนให้มีความรู้ การปลูกฝังและจูงใจให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อรองรับภารกิจและยุทธศาสตร์องค์กรเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ตามแผนการจัดการความรู้การส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2570 จึงจำเป็นต้องกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบการจัดการความรู้และการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมของ บอท.

แนวทางการพัฒนาระบบการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม แบ่งเป็น 3 ส่วนหลักที่สำคัญซึ่งสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญของแผนการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมเพื่อบ่มิเน้นลูกค้าและตลาด ปี พ.ศ. 2566 – 2570 ได้แก่

ส่วนที่ 1 : การสร้าง/ปรับปรุงพัฒนาคลิ่งข้อมูลความรู้ในรูปแบบดิจิทัล

ส่วนที่ 2 : การพัฒนาและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร

ส่วนที่ 3 : การสร้างนวัตกรรมเพื่อบ่มิเน้นลูกค้าและตลาดให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

ซึ่งแนวทางที่กำหนดขึ้นนี้ได้นำไปใช้เป็นกรอบในการกำหนดแผนงานและโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมในแต่ละด้านให้เชื่อมโยงเข้าด้วยกันต่อไป

### **แผนงานและโครงการภายใต้แผนการจัดการความรู้และการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2570**

ภายใต้แผนการจัดการความรู้และการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมของ บอท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2570 ได้กำหนดแผนงาน/โครงการ ตามแนวทางการพัฒนาระบบ

การจัดการความรู้และนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์และคุณภาพการให้บริการให้  
ตอบสนองต่อภารกิจและยุทธศาสตร์ที่สำคัญขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับนโยบาย THAILAND  
4.0 ของรัฐบาล จำนวนทั้งสิ้น 6 แผนงาน ประกอบด้วย 13 โครงการ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างคลังความรู้ดิจิทัลเพื่อเป็นฐานสร้างนวัตกรรมที่ยั่งยืนและก้าวทันการเปลี่ยนแปลง  
แผนงานที่ 1.1 พัฒนาค้นคว้าความรู้ดิจิทัลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์และเป็นฐานในการสร้างนวัตกรรม

โครงการ

โครงการ 1.1.1 โครงการพัฒนาแผนที่ความรู้และเทคโนโลยีของ บอท(BDC Knowledge &  
Technology mapping) เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร และใช้เป็นฐานสร้างนวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

โครงการ 1.1.2 โครงการพัฒนาค้นคว้าความรู้ดิจิทัล (KM BDC)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 บูรณาการองค์ความรู้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดที่สร้างคุณค่า

แผนงานที่ 2.1 พัฒนาแนวทางการประเมินความเป็นไปได้ทางเทคนิคและเศรษฐศาสตร์ในการขยายผล  
องค์ความรู้และนวัตกรรม

โครงการ 2.1.1 โครงการพัฒนาแนวทางการประเมินความเป็นไปได้ทางเทคนิคและเศรษฐศาสตร์ใน  
การขยายผลองค์ความรู้และนวัตกรรม

แผนงานที่ 2.2 ขับเคลื่อนการบูรณาการองค์ความรู้สู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด  
ที่สร้างคุณค่า

โครงการ 2.2.1 โครงการพัฒนานวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ด้านการซ่อมสร้างเรือ

โครงการ 2.2.2 โครงการขับเคลื่อน นวัตกรรมยกระดับคุณภาพการให้บริการ

โครงการ 2.2.3 โครงการพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่สู่เชิงพาณิชย์

โครงการ 2.2.4 โครงการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการทำงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาบุคลากรและสร้างแรงจูงใจให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

แผนงานที่ 3.1 ปลุกฝังความรู้และสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
อย่างต่อเนื่อง

โครงการ 3.1.1 โครงการพัฒนาความรู้และทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์  
องค์กร

โครงการ 3.1.2 โครงการเสริมสร้างบรรยากาศให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

โครงการ 3.1.3 โครงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อยกระดับความรู้และสนับสนุนการสร้าง  
นวัตกรรม

แผนงานที่ 3.2 การปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน และการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน

โครงการ 3.2.1 โครงการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน และการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐานกระบวนการ

แผนงานที่ 3.3 สร้างแรงจูงใจในการสร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรม

โครงการ 3.3.1 โครงการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการสร้างผลงานนวัตกรรม

โครงการ 3.3.2 โครงการสร้างเส้นทางอาชีพสำหรับบุคลากรผู้มีความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

### **ผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้และการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และการจัดการนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2570**

ผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ที่ได้จากการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ ภายใต้แผนฯ เมื่อครบระยะเวลา 5 ปี โดยสรุปตัวชี้วัดสำคัญตามเป้าประสงค์ ได้ดังนี้

1. ฐานข้อมูลความรู้สำคัญขององค์กรสำหรับจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ที่พร้อมใช้ในรูปแบบของคลังความรู้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม โดยสามารถเข้าถึงได้ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 1 ฐานข้อมูล
2. มีนวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดที่ขยายผลใช้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นผลจากการบูรณาการองค์ความรู้ที่สะสมไว้ จำนวน 1 นวัตกรรม ที่สามารถสร้างคุณค่าในการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ (วัดจากประสิทธิภาพของกระบวนการที่ดีขึ้น หรือ สัดส่วนรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากฐานเดิมร้อยละ 30)
3. บุคลากรปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน และมีความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน
4. ตำแหน่งงานด้านความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
5. ร้อยละ 25 ของบุคลากรมีความรู้และทักษะด้านนวัตกรรมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และทิศทางขององค์กร
6. รางวัลด้านความคิดสร้างสรรค์ การสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศ หรือระดับสากลจำนวน 1 รางวัล
7. กฎระเบียบในการดำเนินงานด้านวิจัยพัฒนา นวัตกรรม การสร้างองค์ความรู้ ผลงานวิชาการ และด้านทรัพย์สินทางปัญญา

## ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้และการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และการจัดการนวัตกรรม

ในการผลักดันให้การจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมเป็นกลไกในการขับเคลื่อน บอท. “มุ่งมั่นส่งเสริมให้ บอท. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่การสร้างสรรค่นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดที่สร้างคุณค่าพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่องและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคมจากการดำเนินธุรกิจการซ่อมสร้างเรือผ่านนวัตกรรม โดยสร้างเสริมศักยภาพและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกกระดับให้มีทัศนคติที่ดีพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และใช้ความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร” ที่สามารถนำผลงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมมาเสริมการดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ “เป็นอยู่เรือที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการระดับสากล เต็มโต และเป็นกลไกสำคัญในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพาณิชย์นาวีของไทย สามารถพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน” ได้นั้น บอท. มีความจำเป็นต้องดำเนินการปรับปรุง และพัฒนากลไกการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนงานการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมในมิติต่าง ๆ ดังนี้

1. การมีแผนการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมของ บอท. ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางทางผลิตผลงานองค์ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมของ บอท. ในการส่งเสริมต่อการดำเนินธุรกิจซ่อมสร้างเรือ พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการและขับเคลื่อนองค์กรให้พร้อมรองรับการขับเคลื่อนตามนโยบาย THAILAND 4.0 ของรัฐบาล

2. ใช้กลไกคณะทำงานขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM – IM Team) ในการขับเคลื่อนที่มุ่งเน้นให้หน่วยปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมในทุก ระดับสามารถดำเนินงานเชิงบูรณาการร่วมกันในโครงการสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการองค์ความรู้เพื่อสร้าง นวัตกรรมเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีระบบการจัดการที่ชัดเจนเพื่อขับเคลื่อนงาน ด้านการจัดการความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมขององค์กร

3. ปรับให้มีรูปแบบการบริหารการวิจัยพัฒนา ผลิตองค์ความรู้และสร้างผลงานนวัตกรรม ที่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานวิจัยพัฒนาและนวัตกรรมที่เป็นรูปแบบสากล คือ มุ่งเน้นให้มีความคล่องตัว โดยอาจมีกองทุนวิจัย หรือระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์องค์ความรู้ งานวิจัย และนวัตกรรม โดยเฉพาะ และมุ่งเน้นการวิจัยพัฒนา ผลิตองค์ความรู้ และสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และการขยายโอกาสทางธุรกิจขององค์กรเป็นหลัก

4. การนำเครื่องมือเข้าใช้ในสนับสนุนกลไกการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมตลอดห่วงโซ่คุณค่า อาทิ เครื่องมือในการวิเคราะห์ Knowledge Roadmap และ Technology Roadmap สำหรับพิจารณา

ความสำคัญขององค์ความรู้และเทคโนโลยีที่ บอท. ต้องเตรียมจัดหาและพัฒนา เครื่องมือสำหรับประเมินองค์ความรู้เพื่อขยายผลนวัตกรรม เครื่องมือในการติดตามผลการดำเนินงานโครงการ เป็นต้น

5. การจัดสรรงบประมาณด้านการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมที่มีความชัดเจนและต่อเนื่องบนพื้นฐานการใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด ทั้งนี้ บอท. ต้องมีความชัดเจนใน Roadmap การพัฒนาด้านการจัดการองค์ความรู้และการสร้างนวัตกรรมที่จะทำในแต่ละปี

6. เนื่องจากการพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมได้ต้องมีบุคลากรปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน และมีความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน มีความเชี่ยวชาญ มีความถนัด และมีองค์ความรู้เฉพาะด้านเป็นผู้ดำเนินการ การสร้างเส้นทางอาชีพสำหรับรองรับบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านจึงเป็นเรื่องที่จำเป็น โดยกำหนดให้พนักงานสายความเชี่ยวชาญ สามารถเติบโตในหน้าที่การงาน เทียบเท่ากับพนักงานสายบริหาร นอกจากการสร้างเส้นทางอาชีพได้เติบโตแล้ว ยังต้องมีการสร้างแรงจูงใจ เช่น การให้รางวัล (ทั้งอยู่ในรูปแบบตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน) พร้อมทั้งจัดสรรทรัพยากร (เวลา และงบประมาณ) เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรสนใจในการผลิตผลงานสร้างสรรค์และนวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

7. การใช้เครือข่ายความร่วมมือของ บอท. กับกระทรวงกลาโหม กองทัพอากาศ และสถาบันเทคโนโลยีป้องกันประเทศ และหน่วยงานวิจัย ตลอดจนพันธมิตรของ บอท. ทั้งภาครัฐและเอกชน ในการขับเคลื่อนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม เพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ตลอดจนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของ บอท. เพื่อช่วยทำให้เกิดการสร้างสรรค้องค์ความรู้ การพัฒนาผลการวิจัย บุคลากร และผลงานด้านนวัตกรรมอย่างก้าวกระโดดได้ การดำเนินการและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและบุคลากร บอท. ในทุกระดับ จะช่วยขับเคลื่อนให้แผนการจัดการความรู้และการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2570 เกิดผลที่เป็นรูปธรรม สามารถสร้างองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญใหม่ที่สำคัญที่สุดคือการทำให้ บอท. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

### **งบประมาณการจัดการความรู้และการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม**

งบประมาณการดำเนินงาน ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ปีละ 50,000 บาท งบประมาณรวม 250,000 บาท (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2570)



แผนการจัดการความรู้และการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน ปี พ.ศ.2567)

ยุทธศาสตร์ บอท.	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	แผนงาน	โครงการ	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย					
							ปี 2566	ปี 2567	ปี2568	ปี 2569	ปี 2570	
ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างคลังความรู้ดิจิทัลเพื่อเป็นฐานสร้างนวัตกรรมที่ยั่งยืนและก้าวทันการเปลี่ยนแปลง	องค์ความรู้สำคัญที่จัดเก็บไว้ในรูปแบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร และใช้เป็นฐานสร้างนวัตกรรมที่ยั่งยืนและทันต่อการเปลี่ยนแปลง	แผนงานที่ 1.1 พัฒนาศักยภาพความรู้ดิจิทัลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์และเป็นฐานในการสร้างนวัตกรรม	โครงการ 1.1.1 โครงการพัฒนาแผนที่ความรู้และเทคโนโลยีของบอท (BDC Knowledge & Technology mapping) เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร และใช้เป็นฐานสร้างนวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	แผนที่ความรู้และเทคโนโลยีของบอท. (BDC Knowledge & Technology mapping) ที่สอดคล้องกับภารกิจและยุทธศาสตร์องค์กร	แผน	1					
				โครงการ 1.1.2 โครงการพัฒนาระบบคลังความรู้ดิจิทัล (KM BDC) ที่ได้รับการพัฒนา	ระบบคลังความรู้ดิจิทัล (KM BDC) ที่ได้รับการพัฒนา	ระบบ	1					
ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีขีดความสามารถรองรับธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ขององค์กร	ยุทธศาสตร์ที่ 2 บูรณาการองค์ความรู้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดที่สร้างคุณค่า	ความสำเร็จในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดที่สร้างคุณค่าจากการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการซ่อมสร้างเรือ	แผนงานที่ 2.1 พัฒนาแนวทางการประเมินความเป็นไปได้ทางเทคนิคและเศรษฐศาสตร์ในการขยายผลองค์ความรู้และนวัตกรรม	โครงการ 2.1.1 โครงการพัฒนาแนวทางการประเมินความเป็นไปได้ทางเทคนิคและเศรษฐศาสตร์ในการขยายผลองค์ความรู้และนวัตกรรม	หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความเป็นไปได้ทางเทคนิคและความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ในการขยายผลองค์ความรู้และนวัตกรรม	เล่ม		1				
				โครงการ 2.2.1 โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ด้านการซ่อมสร้างเรือ	โครงการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน และการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน	โครงการ	1	1	1	1	1	
				โครงการ 2.2.2 โครงการขับเคลื่อน นวัตกรรมยกระดับคุณภาพการให้บริการ	นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดที่สร้างคุณค่าให้องค์กรซึ่งเป็นผลจากการบูรณาการองค์ความรู้ที่สะสมไว้	นวัตกรรม						1
				โครงการ 2.2.3 โครงการพัฒนา นวัตกรรมเพื่อสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่สู่เชิงพาณิชย์	สัดส่วนหน่วยงานที่มีการนำนวัตกรรม ไปใช้ประโยชน์	ร้อยละ			5	10		15
โครงการ 2.2.4 โครงการพัฒนา นวัตกรรมกระบวนการทำงาน	สัดส่วนค่าใช้จ่ายที่ลดลงจากการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงาน ของหน่วยงานต่างๆ	ร้อยละ					5	10				

ยุทธศาสตร์ บอท.	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	โครงการ	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย				
							ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม	ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาบุคลากรและสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	1. การปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน และการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน	แผนงานที่ 3.1 ปลุกฝังความรู้และสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	โครงการ 3.1.1 โครงการพัฒนาความรู้และทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร	ข้อมูลความรู้และสารสนเทศที่ได้จากการพัฒนานวัตกรรม	องค์ความรู้ (สะสม)	2	4	6	8	10
				โครงการ 3.1.2 โครงการเสริมสร้างบรรยากาศให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	สัดส่วนบุคลากรที่มีความรู้และทักษะด้านนวัตกรรมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และทิศทางขององค์กร	ร้อยละ	5	10	15	20	25
				โครงการ 3.1.3 โครงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อยกระดับความรู้และสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม	การแลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานภายนอกเพื่อเพิ่มศักยภาพการจัดการความรู้และสร้างนวัตกรรม	หน่วยงาน (สะสม)	2	3	4	5	6
				โครงการ 3.2.1 โครงการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน และการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้เป็นฐาน	ข้อมูลความรู้และสารสนเทศที่พนักงานนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน	องค์ความรู้	1	2	3	4	5
				โครงการ 3.3.1 โครงการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการสร้างผลงานนวัตกรรม	รางวัลการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมซึ่งเป็นที่ยอมรับ	รางวัล					1
				โครงการ 3.2.2 โครงการสร้างเส้นทางอาชีพสำหรับบุคลากรผู้มีความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	สัดส่วนบุคลากรผู้มีความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ได้รับการแต่งตั้งตามตำแหน่งงานสำหรับรองรับบุคลากรผู้มีความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ได้รับการอนุมัติ	สัดส่วน			5	10	15