



แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้

ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2568

คณะกรรมการบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด  
อนุมัติครั้งที่ 7/2563 วันที่ 4 สิงหาคม 2563



แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์  
และการจัดการนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2568

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 โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาขีดความสามารถในการออกแบบและต่อเรือเฉพาะทาง 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 ยุทโธปกรณ์ การออกแบบและประมาณการ เป็นต้น

5. ธุรกิจการให้เช่าและพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ในส่วนของทรัพย์สินและพื้นที่เช่าของ บอท. ทั้งในพื้นที่ของบริษัทฯ ถนนเจริญกรุง เขตสาทร กรุงเทพฯ และในพื้นที่ที่บริษัทฯ ได้เช่าไว้จากกรมธนารักษ์ อำเภอ

สัทธิบ จังหวัดชลบุรี ทั้งการให้เข้าช่วงดำเนินการ หรือการร่วมการดำเนินการ เพื่อการปฏิบัติงานร่วมกัน หรือสร้างธุรกิจใหม่ และทำให้เกิดสภาพคล่องในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

6. ธุรกิจการฝึกอบรมในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการต่อเรือและซ่อมเรือ อาทิ งานเชื่อมประสานงานเพลลาใบจักร ช่างสี ช่างทอ เป็นต้น

7. ธุรกิจให้เช่าที่ดินเพื่อการพาณิชย์ ระยะเวลาไม่เกิน 30 ปี

**วิสัยทัศน์ของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด**

“เป็นอยู่เรือที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการระดับสากล เติบโตและเป็นกลไกสำคัญในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพาณิชย์นาวีของไทย สามารถพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน”

**พันธกิจของบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด**

1. ให้บริการต่อเรือ ซ่อมเรือ ซ่อมบำรุงยุทโธปกรณ์ และจัดส่งพัสดุให้แก่กองทัพเรือ
2. ให้บริการต่อเรือ ซ่อมเรือของหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน
3. ขยายกิจการโดยการสร้างอู่เรือแห่งใหม่บริเวณชายทะเล
4. ขยายกิจการในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ การต่อเรือเฉพาะทาง และการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว
5. บริหารจัดการเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศ
6. ดำเนินกิจการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึงการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างเคร่งครัด

**นโยบายของคณะกรรมการบริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563**

1. ทั่วไป สร้างองค์กรให้เติบโตเป็นบริษัทชั้นนำด้านอุตสาหกรรมซ่อมและสร้างเรือ และดำรงขีดความสามารถการแข่งขันในตลาดซ่อมและสร้างเรือของไทย ทั้งด้านคุณภาพและราคา และมีส่วนในการผลักดันและสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิตของคนในสังคม รวมถึงพัฒนาสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สามารถขยายขีดความสามารถในธุรกิจหลักให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
2. การพัฒนาธุรกิจ พัฒนาความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อตอบสนองการพัฒนาธุรกิจของบริษัทให้เป็นมาตรฐานสากล ได้รับการเชื่อมั่นเชื่อถือจากทุกภาคส่วน และสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า ตลอดจนพัฒนาอุปกรณ์และเครื่องมือที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย สามารถนำเสนอโครงการต่อเรือรบที่มีคุณลักษณะดี ในราคาที่สามารถแข่งขันได้ให้มีทั่วประเทศ ขยายขอบเขตเพื่อสนับสนุนอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและอุตสาหกรรมภายในประเทศในด้านอื่นๆ เพิ่มเติม รวมถึงพัฒนาการความร่วมมือ เพื่อรื้อถอนสิ่งติดตั้ง

ในกิจการปิโตรเลียมเพื่อความยั่งยืนทางธุรกิจ ตลอดจนส่งเสริม สร้างนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยีในการดำเนิน กิจการ

3. การบริหารงาน ยึดมั่นการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานคุณธรรม จริยธรรม ตามหลักการกำกับ ดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG) มีความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม และสิ่งแวดล้อม ด้วยความ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งยึดถือประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติเป็นสำคัญ

4. การบริหารทรัพยากรบุคคล มุ่งเน้นการพัฒนาและดำรงรักษาบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรมี ส่วนร่วมสร้างสรรค์ผลงานและความเจริญก้าวหน้า อย่างยั่งยืนให้กับองค์กร ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน พัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง สนับสนุน ให้เติบโตในหน้าที่การงาน ด้วยค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการ อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม

5. การดำเนินการเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมสร้างเรือและซ่อมเรือ พัฒนาที่ดินยานนาวาให้สำเร็จ ตามกรอบเวลา วางแผนและศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนสร้างเรือแห่งใหม่บริเวณด้านทิศเหนือภายใน อรม.อร. รวมทั้งร่วมกับหน่วยงานของภาครัฐ ภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศ และเรือ ในการพัฒนา อุตสาหกรรมซ่อมและสร้างเรือ ตาม (ร่าง) พรบ.ส่งเสริมพาณิชย์นาวาวิของประเทศไทย

#### ค่านิยม

“แสวงหาโอกาสทางธุรกิจ สังสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ สร้างสรรค์นวัตกรรม สู่อความยั่งยืน”

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

รัฐบาลให้ความสำคัญกับ “การพัฒนาและส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัย และพัฒนานวัตกรรม” อันเป็นหนึ่งในนโยบายหลักของรัฐบาล ซึ่งระบุถึงการเร่งเสริมสร้างสังคมนวัตกรรม โดยให้ หน่วยงานภาครัฐปรับปรุงและจัดเตรียมพื้นฐานด้านการวิจัยและพัฒนา และสร้างนวัตกรรม ซึ่งเป็น โครงสร้าง พื้นฐานทางปัญญาที่สำคัญในการต่อยอดสู่การใช้ประโยชน์ ให้มีความพร้อม ทันสมัย และกระจายใน พื้นที่ต่าง ๆ เพื่อเตรียมพร้อมรับนโยบาย THAILAND 4.0 ของรัฐบาล ด้วยเหตุนี้เอง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ บริษัท อู่กรุงเทพ จำกัด (บอท.) ต้องมีแผนการด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิด สร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมระยะยาว (พ.ศ. 2664 – 2568) สำหรับเป็นกรอบในการดำเนินงานด้านการ จัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมระยะยาวอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการ นวัตกรรมระยะยาวของ บอท. สามารถสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และคุณภาพการให้บริการซ่อมสร้าง เรือ และบริการอื่นที่เกี่ยวข้องให้ตอบสนองต่อความคาดหวัง ของลูกค้า เชื่อมโยงการจัดการความรู้และการสร้าง

นวัตกรรม รวมทั้งสอดคล้องกับนโยบาย THAILAND 4.0 ของรัฐบาลแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการ และนโยบายของคณะกรรมการ บอท.

แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมของ บอท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2568

รัฐบาลให้ความสำคัญกับ “การพัฒนาและส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัย และพัฒนานวัตกรรม” อันเป็นหนึ่งในนโยบายหลักของรัฐบาล ซึ่งระบุถึงการเร่งเสริมสร้างสังคมนวัตกรรม โดยให้ หน่วยงานภาครัฐปรับปรุงและจัดเตรียมพื้นฐานด้านการวิจัยและพัฒนา และสร้างนวัตกรรม ซึ่งเป็นโครงสร้าง พื้นฐานทางปัญญาที่สำคัญในการต่อยอดสู่การใช้ประโยชน์ ให้มีความพร้อม ทันสมัย และกระจายในพื้นที่ต่าง ๆ เพื่อเตรียมพร้อมรับนโยบาย THAILAND 4.0 ของรัฐบาล ด้วยเหตุนี้เอง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ บริษัท อุ กรุงเทพ จำกัด (บอท.) ต้องมีแผนการด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมระยะยาว (พ.ศ. 2564 – 2568) สำหรับเป็นกรอบในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมระยะยาวอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมระยะยาวของ บอท. สามารถสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และคุณภาพการให้บริการซ่อมสร้าง เรือ และบริการอื่นที่เกี่ยวข้อง ๆ ให้ตอบสนองต่อความคาดหวัง ของลูกค้า เชื่อมโยงการจัดการความรู้และนวัตกรรม รวมทั้งสอดคล้องกับนโยบาย THAILAND 4.0 ของรัฐบาล แผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการ และนโยบายของคณะกรรมการ บอท.

การจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมระยะยาวของ บอท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 – 2568 ได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงศักยภาพและความสามารถขององค์กรที่มีผลต่อการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมระยะยาวจากการดำเนินงานที่ผ่านมา อีกทั้งให้ความสำคัญกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของประเทศและในระดับสากล เพื่อขับเคลื่อนภารกิจด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมระยะยาวของ บอท. ให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ต่อไป

โดยสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ห้ององค์กรในด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมระยะยาวด้วย SWOT Analysis ได้ดังนี้

### จุดแข็ง (Strength)

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

### จุดอ่อน (Weakness)

- 1) องค์ความรู้ของ บอท. ที่ได้สั่งสมมาถูกจัดเก็บอย่างกระจัดกระจายทำให้เข้าถึงได้ยาก
- 2) ผลผลิตของการจัดการความรู้ที่ผ่านมา ส่วนใหญ่เน้นกระบวนการทำงานประจำมากกว่า ผลกระทบเชิงคุณภาพทำให้ยังไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม
- 3) ขาดการจัดลำดับความสำคัญขององค์ความรู้ที่จำเป็นเพื่อให้ตอบยุทธศาสตร์องค์กรและการเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อมภายนอก
- 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 เป็นแรงขับให้ บอท. ต้องปรับคุณภาพการให้บริการให้มีความสะดวก รวดเร็ว และตอบสนองได้ทันทันที

### ภาวะคุกคาม (Threat)

- 1) การผสมผสานของเทคโนโลยีและความรู้จากศาสตร์ต่าง ๆ ทำให้เกิดความรู้อุบัติใหม่ส่งผลให้องค์ความรู้ที่สั่งสมมาแต่เดิมล้าสมัย
- 2) มีทักษะ มาตรฐาน และเครื่องมือการจัดการความรู้เกิดขึ้นใหม่ ทำให้ตามไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องเร่งพัฒนาความรู้และนวัตกรรมเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในอนาคต
- 3) ความต้องการและความคาดหวังในองค์ความรู้ผลิตภัณฑ์และบริการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- 4) การรับและแบ่งปันข้อมูลผ่านสื่อออนไลน์ทำให้ข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่ไม่ถูกต้องครบถ้วน ถูกส่งต่อถึงกันได้อย่างรวดเร็ว
- 5) บริษัทคู่แข่งในอุตสาหกรรมซ่อมสร้างเรือมีการพัฒนาด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่กล่าวมาข้างต้น พบความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมของ บอท. ในประเด็นสำคัญดังนี้

1. ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม

1.1 มีองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญในการซ่อมสร้างเรือ สะสมอยู่ที่กองปฏิบัติการและหน่วยงานย่อย ซึ่งเป็น Core competency ขององค์กร

1.2 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพครอบคลุมทุกพื้นที่ พร้อมทั้งจะรองรับการจัดเก็บและเข้าถึงฐานข้อมูลองค์ความรู้ในอนาคต

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. 2564 - 2568**

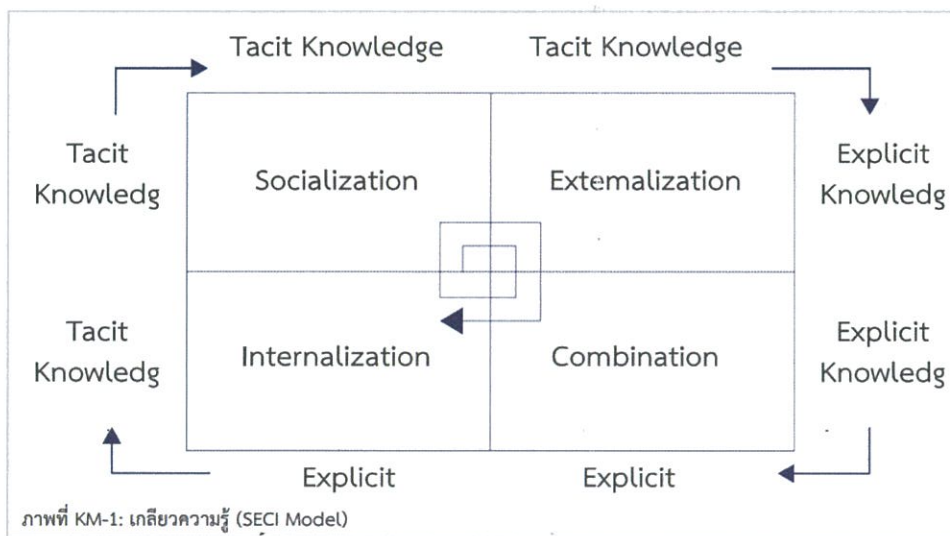
เพื่อสนับสนุนให้ บอท. มีการประยุกต์ใช้องค์ความรู้และนวัตกรรมที่เหมาะสม เพื่อนำองค์กรบรรลุสู่การทำให้ บอท. “เป็นอยู่เร็วที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการระดับสากล เต็มโตและเป็นกลไกสำคัญในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพาณิชย์นาวีของไทย สามารถพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน” ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ของ



บอท. อีกทั้งยังมีกรอบทิศทางที่สอดคล้องกับการพัฒนาตามทีระบุไว้ในแผนพัฒนาต่าง ๆ กรอบแนวคิดด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2568

### 1. กรอบแนวคิดด้านการจัดการความรู้

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



ภาพที่ KM-1: เกลียวความรู้ (SECI Model)

ที่มา : Nonaka & Takeuchi, 1995

การปรับเปลี่ยนและการสร้างความรู้ทั้งสองประเภทนี้เกิดขึ้นได้ 4 รูปแบบ ดังนี้

1. Socialization (S) การแบ่งปันและสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกันโดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง เช่น การสอนงาน (Coaching) การเป็นที่เลี้ยง (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 ทำให้ความรู้ในองค์กรพัฒนาขึ้นอย่างไม่สิ้นสุด มีลักษณะเป็นเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral)

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

จากกรอบแนวคิดการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมของ บอท. นำมาสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมของ บอท. ได้ดังนี้

**วิสัยทัศน์ของแผนการจัดการความรู้และการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม**

“เป็นอยู่เรือที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการความรู้และการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมระดับสากล เต็มโตและเป็นглоสำคัญในอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพาณิชย์นาวีของไทย สามารถพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน”

## พันธกิจของแผนการจัดการความรู้และการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม

1. พัฒนาบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร (People) ส่งเสริมการเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีทัศนคติและองค์ความรู้ที่พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อค้นหาและนำนวัตกรรมที่เหมาะสม มาใช้ในพัฒนาองค์กร
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 แผนงานด้านนวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและ

ตลาดระยะสั้นและระยะยาว ที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในระดับบุคคลและระดับองค์กร โครงสร้าง หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกระบวนการด้านการจัดการนวัตกรรม เพื่อมุ่งให้ บอท. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

2. พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการทำงานให้รองรับการพัฒนาและการสร้างนวัตกรรมในอนาคต ที่ถูกนำเข้ามาใช้ในการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

3. เปิดกว้างในการสร้างความร่วมมือด้านความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกัน หรือในระหว่างองค์กรเพื่อนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่มาประยุกต์ใช้ต่อยอดธุรกิจขององค์กร

4. ส่งเสริมการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาสนับสนุนการดำเนินงานในทุกกระบวนการงาน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน สนับสนุนการดำเนินงาน รวมทั้งเพิ่มโอกาสในการดำเนินงานของ บอท.

5. ส่งเสริมให้บุคลากร บอท. มีทัศนคติที่ดีพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ใช้ความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้สามารถคิดค้นและประยุกต์ใช้นวัตกรรม รวมทั้งผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ และต่อยอดสู่นวัตกรรม

6. ส่งเสริมให้บุคลากร บอท. เห็นความสำคัญของการบริหารจัดการนวัตกรรม รวมทั้ง ส่งเสริมสนับสนุนและกระตุ้นให้หน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร ใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำไปพัฒนาคิดค้นให้เกิดนวัตกรรม ผ่านรูปแบบคณะทำงานด้านนวัตกรรม ดังนี้

6.1 ส่งเสริมการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาสนับสนุนการดำเนินงาน ในทุกกระบวนการงาน 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

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม

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

และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ยุทธศาสตร์ของแผนการจัดการความรู้และการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2568

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 พร้อมกำหนด เป้าหมายและผลที่คาดหวังจากการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และนวัตกรรมของ บอท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2568 ออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 : ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

เป็นระยะที่ บอท. ต้องวางรากฐานให้เอื้อต่อการนำความรู้ไปสู่การสร้างนวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้น ลูกค้าและตลาด โดยมุ่งเน้นการจัดทำฐานข้อมูลองค์ความรู้ที่สำคัญ การมีระบบดิจิทัลให้เอื้อต่อการเข้าถึงความรู้ ควบคู่กับการพัฒนาบุคลากรโดยให้ปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน และการสร้างความตระหนักรู้กับบุคลากรเรื่อง ความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐานให้มีศักยภาพและทักษะพื้นฐานในการต่อยอดองค์ ความรู้ไปสู่การสร้างนวัตกรรม และการสร้างบรรยากาศเพื่อจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรสนใจในการเข้าถึงความรู้ และสร้างนวัตกรรม

ระยะที่ 2 : ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 – 2567

เป็นระยะที่ บอท. ต้องนำความรู้ที่จัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลซึ่งจัดทำไว้ในระยะที่ 1 ไปสู่การต่อยอด ขยายผลเกิดเป็นนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าให้องค์กร ดังนั้นแนวทางในระยะที่ 2 จึงควรมุ่งเน้นการพัฒนาระบบการ จัดการที่ทำให้เกิดวงจรการบูรณาการองค์ความรู้ไปสร้างนวัตกรรม และกระตุ้นบุคลากรให้เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งเพื่อรองรับการจัดการความรู้และสร้างนวัตกรรมในระยะยาว บอท. ต้องสร้าง ผู้เชี่ยวชาญและพัฒนาเส้นทางอาชีพเฉพาะด้าน เพื่อเป็นกำลังในการขับเคลื่อนการสร้างนวัตกรรมในองค์กร

ระยะที่ 3 : ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

เป็นระยะที่ บอท. นำผลที่ได้จากการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และสร้างนวัตกรรมเพื่อ มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ทำให้เป็นที่ประจักษ์และยอมรับได้ในระดับสากล เพื่อเป็นเครื่องพิสูจน์ว่าแนวทางที่ ดำเนินการเป็นแนวทางที่เป็นที่ยอมรับตามหลักสากลและสร้างคุณค่าเชิงเศรษฐกิจให้องค์กรได้อย่างแท้จริง ซึ่งเป็น การกระตุ้นองค์กรให้มีความสำคัญกับการจัดการความรู้และสร้างนวัตกรรม อีกทั้งเป็นการสร้างโอกาส และเวทีให้แก่ บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการสร้างสรรค์ผลงานองค์ความรู้และนวัตกรรมขององค์กร

เป้าประสงค์ที่สำคัญของยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และการส่งเสริมการใช้ความคิด  
สร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2568

โดยยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ประเด็น ได้กำหนดเป้าประสงค์ที่สำคัญของแต่ละยุทธศาสตร์ ไว้ดังนี้

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างคลังความรู้ดิจิทัลเพื่อเป็นฐานสร้างนวัตกรรมที่ยั่งยืนและก้าวทันการเปลี่ยนแปลง	องค์ความรู้สำคัญที่จัดเก็บไว้ในรูปแบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร และใช้เป็นฐานสร้างนวัตกรรมที่ยั่งยืนและทันต่อการเปลี่ยนแปลง	ฐานข้อมูลความรู้สำคัญขององค์กรสำหรับจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ที่พร้อมใช้ในรูปแบบของคลังความรู้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม โดยสามารถเข้าถึงได้ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ จำนวน 1 ฐานข้อมูล
ยุทธศาสตร์ที่ 2 บูรณาการองค์ความรู้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดที่สร้างคุณค่า	ความสำเร็จในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดที่สร้างคุณค่าจากการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการซ่อมสร้างเรือ	มีนวัตกรรมที่ขยายผลใช้ทั่วทั้งองค์กรซึ่งเป็นผลจากการบูรณาการองค์ความรู้ที่สะสมไว้ จำนวน 1 นวัตกรรม ที่สามารถสร้างคุณค่าในการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการ (วัดจากประสิทธิภาพของกระบวนการที่ดีขึ้นหรือ สัดส่วนรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากฐานเดิมร้อยละ 30)
ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาบุคลากรและสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	เส้นทางอาชีพสำหรับรองรับบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	ตำแหน่งงานด้านความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
	การปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน และการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน	จัดโครงการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน และการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐานเป็นประจำทุกปี

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด
	บุคลากรที่มีความรู้และทักษะด้านนวัตกรรมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และทิศทางองค์กร	ร้อยละ 25 ของบุคลากรมีความรู้และทักษะด้านนวัตกรรมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และทิศทางขององค์กร
	บุคลากรมีค่านิยมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	รางวัลด้านความคิดสร้างสรรค์ การสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมที่ได้รับการยอมรับในระดับประเทศ หรือระดับสากลจำนวน 1 รางวัล
		กฎระเบียบในการดำเนินงานด้านวิจัยพัฒนา นวัตกรรม การสร้างองค์ความรู้ ผลงานวิชาการ และด้านทรัพย์สินทางปัญญา

**แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม**

เพื่อให้ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2568 ในแต่ละด้านสามารถขับเคลื่อนเชื่อมโยงเข้าหากันได้อย่างเป็นระบบและบรรลุเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ บอท. ได้ทำการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาระบบการจัดการความรู้และนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนและเชื่อมโยงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และนวัตกรรมเข้าด้วยกัน โดยแนวทางที่กำหนดนี้สามารถใช้เป็นกรอบในการกำหนดแผนงานและโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม ในแต่ละด้านให้เชื่อมโยงเข้าด้วยกัน

โดยแนวทางการพัฒนาระบบการจัดการความรู้และการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1. การแต่งตั้งผู้บริหารจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer: CKO) และคณะทำงานขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM – IM Team)

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มของธุรกิจ (Scenario) ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการซ่อมสร้างเรือ ตลอดจนการศึกษาข้อมูลคู่เทียบในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมพบว่าปัจจัยสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมที่เป็น Best practice ของหน่วยงานต่าง ๆ คือ การตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมของผู้บริหารระดับสูง ผ่านการแต่งตั้ง



ผู้บริหารการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer หรือ CKO) ขององค์กร และการแต่งตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM – IM Team) ไว้ด้วยกัน เนื่องจากทุกขั้นตอนการดำเนินการจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนให้เกิดความพร้อมทั้งในส่วนของทีมงานที่รับผิดชอบทรัพยากรเพื่อสนับสนุน ตลอดจนการติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และจากผลการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap) ที่เป็นความท้าทายด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม พบว่าในปีงบประมาณ พ.ศ.2562 บอท. มีคำสั่งที่ 104/2562 ลงวันที่ 25 กรกฎาคม 2562 แต่งตั้งผู้บริหารการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer หรือ CKO) ขององค์กร และคณะทำงานจัดการความรู้ (Knowledge Management Team หรือ KM Team) และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 บอท. มีคำสั่งที่ 31/2563 ลงวันที่ 5 มีนาคม 2563 แต่งตั้งคณะทำงานจัดการความรู้และนวัตกรรม ซึ่งไม่มีความเชื่อมโยงการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม

ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินการด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม ของ บอท. ครอบคลุมกระบวนการจัดการความรู้และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม เพื่อพัฒนา บอท. ไปสู่การเป็น “เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่การสร้างนวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดที่สร้างคุณค่าและพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่องและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง” จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องแต่งตั้งผู้บริหารการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer: CKO) และคณะทำงานขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM – IM Team) โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. ผู้บริหารการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer: CKO) มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1.1 กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมขององค์กร ให้เกิดการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานและคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การบริหารจัดการความรู้บรรลุเป้าหมายในการสร้างนวัตกรรมและองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม และสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของ บอท.

1.2 แต่งตั้งทีมงาน คณะทำงาน และคณะกรรมการเพื่อมอบหมายให้รับผิดชอบการจัดทำแผนการจัดการความรู้และการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมขององค์กร รวมถึงการดำเนินกิจกรรมเพื่อดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน รวมถึงกิจกรรมอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับการนำองค์ความรู้และนวัตกรรมไปสนับสนุนการขับเคลื่อนแผนงานสำคัญต่าง ๆ ขององค์กร

1.3 กำกับ ดูแล ติดตาม และสนับสนุนการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้กิจกรรมการจัดการความรู้และการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมขององค์กรเกิดผลเป็นรูปธรรม

1.4 สร้างภาพลักษณ์และเป็นต้นแบบในการเปลี่ยนแปลงให้เกิดการจัดการความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม

1.5 สนับสนุนและผลักดันให้เกิดการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ ตลอดจนให้ความสำคัญกับความรู้และทักษะด้านนวัตกรรมของบุคลากร

1.6 พิจารณาสับสนุนทรัพยากรและงบประมาณในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ การส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม

1.7 ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการบริหารการจัดการความรู้และการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. คณะทำงานขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM – IM Team) มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

2.1 ดำเนินการเพื่อสนับสนุนนโยบายและยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และนวัตกรรมขององค์กรให้เกิดผลเป็นรูปธรรม

2.2 สนับสนุนและผลักดันกิจกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนแผนงานสำคัญต่าง ๆ ขององค์กรและให้เกิดผลเป็นรูปธรรม

2.3 สื่อสารและประสานงานเพื่อสร้างความเข้าใจในด้านการจัดการความรู้ บรรยากาศการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ และนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมให้ครอบคลุมทุกหน่วยงานของ บอท.

2.4 รายงานผลการดำเนินงานและความคืบหน้าด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมเพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง

2.5 ดำเนินงานด้านการบริหารการจัดการความรู้ การสร้างนวัตกรรม และการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

หมายเหตุ: ภายใต้อำนาจหน้าที่ของคณะทำงานขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM – IM Team) จะประกอบด้วยผู้บริหารทุกท่านที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และนวัตกรรม

## ส่วนที่ 2. การกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม

สืบเนื่องจากความท้าทายด้านการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมที่พบว่า บอท. ยังไม่มีแนวทางที่เชื่อมโยงการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ การสร้างนวัตกรรม การพัฒนาคนให้มีความรู้ การปลูกฝังและจูงใจให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อรองรับภารกิจและยุทธศาสตร์องค์กรเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ตามแผนการจัดการความรู้การส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2568 จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบการจัดการความรู้และการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมของ บอท.

แนวทางการพัฒนาระบบการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรม แบ่งเป็น 3 ส่วนหลักที่สำคัญซึ่งสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญของแผนการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ปี พ.ศ. 2564 – 2568 ได้แก่

ส่วนที่ 1 : การสร้างคลังข้อมูลความรู้ในรูปแบบดิจิทัล

ส่วนที่ 2 : การพัฒนาและสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร

ส่วนที่ 3 : การสร้างนวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

ซึ่งแนวทางที่กำหนดขึ้นนี้ได้นำไปใช้เป็นกรอบในการกำหนดแผนงานและโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมในแต่ละด้านให้เชื่อมโยงเข้าด้วยกันต่อไป

แผนงานและโครงการภายใต้แผนการจัดการความรู้และการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2568

ภายใต้แผนการจัดการความรู้และการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมของ บอท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2568 ได้กำหนดแผนงาน/โครงการ ตามแนวทางการพัฒนาระบบการจัดการความรู้และนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์และคุณภาพการให้บริการให้ตอบสนองต่อภารกิจและยุทธศาสตร์ที่สำคัญขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับนโยบาย THAILAND 4.0 ของรัฐบาล จำนวนทั้งสิ้น 6 แผนงาน ประกอบด้วย 12 โครงการ ดังนี้

ยุทธศาสตร์	แผนงาน	โครงการ
ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างคลังความรู้ดิจิทัลเพื่อเป็นฐานสร้างนวัตกรรมที่ยั่งยืนและก้าวทันการเปลี่ยนแปลง	แผนงานที่ 1.1 พัฒนาค้นคว้าความรู้ดิจิทัลเพื่อรองรับยุทธศาสตร์และเป็นฐานในการสร้างนวัตกรรม	โครงการ 1.1.1 โครงการพัฒนาแผนที่ความรู้และเทคโนโลยีของ บ อ ท (BDC Knowledge & Technology mapping) เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร และใช้เป็นฐานสร้างนวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
		โครงการ 1.1.2 โครงการพัฒนาค้นคว้าความรู้ดิจิทัล (KM BDC)

ยุทธศาสตร์	แผนงาน	โครงการ
ยุทธศาสตร์ที่ 2 บูรณาการองค์ความรู้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดที่สร้างคุณค่า	แผนงานที่ 2.1 พัฒนาแนวทางการประเมินความเป็นไปได้ทางเทคนิคและเศรษฐศาสตร์ในการขยายผลองค์ความรู้และนวัตกรรม	โครงการ 2.1.1 โครงการพัฒนาแนวทางการประเมินความเป็นไปได้ทางเทคนิคและเศรษฐศาสตร์ในการขยายผลองค์ความรู้และนวัตกรรม
		โครงการ 2.2.1 โครงการพัฒนานวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ด้านการซ่อมสร้างเรือ
		โครงการ 2.2.2 โครงการขับเคลื่อนนวัตกรรมยกระดับคุณภาพการให้บริการ
	โครงการ 2.2.3 โครงการพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่สู่เชิงพาณิชย์	
ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาบุคลากรและสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	แผนงานที่ 3.1 ปลุกฝังความรู้และสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	โครงการ 3.1.1 โครงการพัฒนาความรู้และทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร
		โครงการ 3.1.2 โครงการเสริมสร้างบรรยากาศให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
		โครงการ 3.1.3 โครงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อยกระดับความรู้และสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์	แผนงาน	โครงการ
	แผนงานที่ 3.2 การปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน และการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน	โครงการ 3.2.1 โครงการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน และการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน
	แผนงานที่ 3.3 สร้างแรงจูงใจในการสร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรม	โครงการ 3.3.1 โครงการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการสร้างผลงานนวัตกรรม
		โครงการ 3.2.2 โครงการสร้างเส้นทางอาชีพสำหรับบุคลากรผู้มีความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

ผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้และการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2568

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. กฏระเบียบในการดำเนินงานด้านวิจัยพัฒนา นวัตกรรม การสร้างองค์ความรู้ ผลงานวิชาการ และด้านทรัพย์สินทางปัญญา

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย				
		ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568
แผนที่ความรู้และเทคโนโลยีของ บอท. (BDC Knowledge & Technology mapping) ที่สอดคล้องกับภารกิจและยุทธศาสตร์องค์กร	แผน	1				
ระบบคลังความรู้ดิจิทัล (KM BDC) ที่ได้รับการพัฒนา	ระบบ	1				
หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความเป็นไปได้ทางเทคนิคและความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ในการขยายผลองค์ความรู้และนวัตกรรม	เล่ม	1				
โครงการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน และการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน	โครงการ	1	1	1	1	1
นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดที่สร้างคุณค่าให้องค์กรซึ่งเป็นผลจากการบูรณาการองค์ความรู้ที่สะสมไว้	นวัตกรรม				1	
สัดส่วนหน่วยงานที่มีการนำ นวัตกรรมไปใช้ประโยชน์	ร้อยละ			5	10	15

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย				
		ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568
คุณค่าที่เกิดจากนวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (วัดจากประสิทธิภาพของกระบวนการที่ดีขึ้น หรือ สัดส่วนรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากฐานเดิม)	ร้อยละ			5	10	15
ข้อมูลความรู้และสารสนเทศที่ได้จากการพัฒนานวัตกรรม	องค์ความรู้	1				
ทรัพย์สินทางปัญญาที่ขอยื่นจด	เรื่อง	1				
สัดส่วนบุคลากรที่มีความรู้และทักษะด้านนวัตกรรมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และทิศทางขององค์กร	ร้อยละ	5	10	15	20	25
โครงการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการที่สำคัญของ บอท.	ร้อยละ	5	10	15	20	25
คุณค่าที่เกิดจากนวัตกรรมกระบวนการ (วัดจากประสิทธิภาพของกระบวนการที่ดีขึ้น)	ร้อยละ	5	10	15	20	25
ข้อมูลความรู้และสารสนเทศที่ได้จากโครงการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการ	ร้อยละ	5	10	15	20	25
จำนวนช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (สะสม)	ช่องทาง	3	4	5	6	7
ข้อมูลความรู้และสารสนเทศที่ได้จากกิจกรรมและช่องทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	องค์ความรู้	3	4	5	6	7
จำนวนโครงการความร่วมมือหน่วยงานภายนอกเพื่อเพิ่มศักยภาพการจัดการความรู้และสร้างนวัตกรรม	โครงการ	1	1	1	1	1

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ค่าเป้าหมาย				
		ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568
ข้อมูลความรู้และสารสนเทศที่ได้จากโครงการความร่วมมือ	องค์ความรู้	1	1	1	1	1
ประกาศใช้ กฎระเบียบในการดำเนินงานด้านวิจัยพัฒนา นวัตกรรม การสร้างองค์ความรู้ ผลงานวิชาการ และด้านทรัพย์สินทางปัญญาที่ได้รับการอนุมัติ	ระเบียบ	1				
รางวัลด้านการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ หรือระดับสากล	รางวัล	1				
สัดส่วนบุคลากรผู้มีความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ได้รับการแต่งตั้งตามตำแหน่งงานสำหรับรองรับบุคลากรผู้มีความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ได้รับการอนุมัติ	ร้อยละ			5	10	15

**ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้และการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม**

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



1. การมีแผนการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมของ บอท. ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการผลิตผลงานองค์ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมของ บอท. ในการส่งเสริมต่อการดำเนินธุรกิจซ่อมสร้างเรือ พัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการและขับเคลื่อนองค์กรให้ พร้อมรองรับการขับเคลื่อนตามนโยบาย THAILAND 4.0 ของรัฐบาล

2. มีผู้นำระดับสูงขององค์กรที่เป็นต้นแบบในฐานะผู้บริหารการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer: CKO) ที่ให้ความสำคัญในการมีองค์ความรู้ การวิจัยและพัฒนา และนวัตกรรม สำหรับใช้เป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ผ่านการมีส่วนร่วมในการให้นโยบายและให้การ สนับสนุนการวิจัยพัฒนา การสร้างองค์ความรู้ และการสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

3. ใช้กลไกคณะทำงานขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM – IM Team) ในการขับเคลื่อนที่มุ่งเน้นให้หน่วยปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และการสร้าง นวัตกรรมในทุกระดับสามารถดำเนินงานเชิงบูรณาการร่วมกันในโครงการสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการองค์ ความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีระบบการจัดการที่ชัดเจน เพื่อขับเคลื่อนงานด้านการจัดการความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมขององค์กร

4. ปรับให้มีรูปแบบการบริหารการวิจัยพัฒนา ผลิตภัณฑ์ความรู้และสร้างผลงานนวัตกรรม ที่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานวิจัยพัฒนาและนวัตกรรมที่เป็นรูปแบบสากล คือ มุ่งเน้นให้มีความคล่องตัว โดยอาจมีกองทุนวิจัย หรือระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์องค์ความรู้ งานวิจัย และนวัตกรรม โดยเฉพาะ และมุ่งเน้นการวิจัยพัฒนา ผลิตภัณฑ์ความรู้ และสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และ การขยายโอกาสทางธุรกิจขององค์กรเป็นหลัก

5. การนำเครื่องมือเข้าใช้ในสนับสนุนกลไกการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมตลอดห่วงโซ่ คุณค่า อาทิ เครื่องมือในการวิเคราะห์ Knowledge Roadmap และ Technology Roadmap สำหรับพิจารณา ความสำคัญขององค์ความรู้และเทคโนโลยีที่ บอท. ต้องเตรียมจัดหาและพัฒนา เครื่องมือสำหรับประเมินองค์ ความรู้เพื่อขยายผลนวัตกรรม เครื่องมือในการติดตามผลการดำเนินงานโครงการ เป็นต้น

6. การจัดสรรงบประมาณด้านการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมที่มีความชัดเจนและ ต่อเนื่องบนพื้นฐานการใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด ทั้งนี้ บอท. ต้องมีความชัดเจนใน Roadmap การพัฒนาด้านการจัดการองค์ความรู้และการสร้างนวัตกรรมที่จะทำในแต่ละปี

7. เนื่องจากการพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมได้ต้องมีบุคลากรปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน และมีความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน มีความเชี่ยวชาญ มีความถนัด และมีองค์ความรู้เฉพาะด้านเป็นผู้ดำเนินการ การสร้างเส้นทางอาชีพสำหรับรองรับบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ

เฉพาะด้านจึงเป็นเรื่องที่จำเป็น โดยกำหนดให้พนักงานสายความเชี่ยวชาญ สามารถเติบโตในหน้าที่การงาน เทียบเท่ากับพนักงานสายบริหาร นอกจากการสร้างเส้นทางอาชีพได้เติบโตแล้ว ยังต้องมีการสร้างแรงจูงใจ เช่น การให้รางวัล (ทั้งอยู่ในรูปแบบตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน) พร้อมกับจัดสรรทรัพยากร (เวลา และงบประมาณ) เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรสนใจในการผลิตผลงานสร้างสรรค์และนวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

8. การใช้เครือข่ายความร่วมมือของ บอท. กับกระทรวงกลาโหม กองทัพเรือ และสถาบันป้องกันประเทศ และหน่วยงานวิจัย ตลอดจนพันธมิตรของ บอท. ทั้งภาครัฐและเอกชน ในการขับเคลื่อนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม เพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ตลอดจนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของ บอท. เพื่อช่วยทำให้เกิดการสร้างสรรค์องค์ความรู้ การพัฒนาผลการวิจัย บุคลากรและ ผลงานด้านนวัตกรรมอย่างก้าวกระโดดได้ การดำเนินการและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและบุคลากร บอท. ในทุกระดับจะช่วยขับเคลื่อนให้แผนการจัดการความรู้และการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2568 เกิดผลที่เป็นรูปธรรม สามารถสร้างองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญใหม่ สำคัญที่สุดคือการทำ ให้ บอท. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์

และการจัดการนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2568

ในการประชุมครั้งที่ 7/2563 เมื่อวันที่ 4 สิงหาคม 2563

พลเรือเอก



(สิทธิพร มาศเกษม)

ประธานกรรมการบริษัท อุกรุงเทพ จำกัด