แผนวิสาหกิจ

พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๖

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
รัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงคมนาคม

บทสรุปผู้บริหาร
(Executive Summary)

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (บวท.) เป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงคมนาคม (คค.) ซึ่งได้รับมอบหมายให้เป็นหน่วยงานผู้ให้บริการการเดินอากาศของประเทศ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ คือ

๑. การบริหารจราจรทางอากาศ (Air Traffic Management) ภายในเขตแถลงข่าวการบินกรุงเทพฯ (Bangkok Flight Information Region: Bangkok FIR) เพื่อความปลอดภัยและประสิทธิภาพทางการบินของผู้ใช้ห้วงอากาศในประเทศไทย
๒. การบริการระบบสื่อสาร ระบบช่วยการเดินอากาศ และระบบติดตามอากาศยาน (Aeronautical Communications, Navigation and Surveillance System/Services)
๓. การบริการข่าวสารการเดินอากาศและงานแผนที่เดินอากาศ (Aeronautical Information Services and Aeronautical Charts)

รวมทั้ง บริการเกี่ยวเนื่องและงานตามนโยบายรัฐบาล

แผนวิสาหกิจของ บวท. เป็นแผนเชิงยุทธศาสตร์ ๕ ปี มีลักษณะเป็นแผนพัฒนาตามรอบเวลาที่มีการทบทวนทุกปี (Rolling Plan) เพื่อปรับปรุงรายละเอียดที่จำเป็นตามความเหมาะสมของสถานการณ์และสภาพแวดล้อม เพื่อแสดงให้เห็นถึงทิศทางและแนวทางการดำเนินพันธกิจของ บวท. ที่กำหนดไว้ในระยะเวลา ๕ ปีข้างหน้า

แผนวิสาหกิจปี พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๖ ฉบับนี้ ทบทวนและปรับปรุงขึ้นจากแผนวิสาหกิจฉบับปี พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕ โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน/ภายนอกที่สำคัญ เพื่อเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพิจารณาจัดทำแผนวิสาหกิจให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาและการเติบโตของอุตสาหกรรมการบินของโลก ร่างยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี จากนโยบายและแผนงานภาครัฐ ประสบการณ์และการเรียนรู้ขององค์กรในช่วงเวลาที่ผ่านมา รวมทั้งความคาดหวัง/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

หลักการและข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวางแผน ประกอบด้วย หลักการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ระบบตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (Key Performance Targets: KPTs) รวมถึงการพิจารณาข้อมูลจุดมุ่งหมายขององค์กรในระดับต่าง ๆ นับตั้งแต่หน้าที่และความรับผิดชอบที่องค์กรได้รับมอบหมายจากรัฐ (Role and Responsibilities) และยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นที่มาของวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และทิศทางการบริหารจัดการองค์กร (Direction)

แผนวิสาหกิจ บวท. ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและพนักงานในทุกขั้นตอน ซึ่งในขั้นตอนแรก ได้จัดให้มีสัมมนาเชิงปฏิบัติการของผู้บริหาร เพื่อวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมร่วมกัน ซึ่งได้ข้อสรุปเป็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ประมวลผลกับปัจจัยขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร รวม ๑๐ ด้าน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณา/ทบทวนการกำหนดทิศทางขององค์กรที่เหมาะสมต่อไป

ทั้งนี้ พบว่าสภาพแวดล้อมที่สำคัญทั้งภายนอกและภายในที่มีผลต่อจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ซึ่งส่งผลต่อแนวทางกลยุทธ์ในช่วง ๕ ปีข้างหน้าตามกรอบเวลาของแผนวิสาหกิจนั้น ส่งผลให้ต้องทบทวนในระดับเป้าหมาย ๕/๑๐/๑๕/๒๐ ปี กลยุทธ์ แผน และโครงการ/งาน แต่ไม่มีนัยสำคัญจนทำให้ต้องปรับเปลี่ยนทิศทางหรือจุดมุ่งหมายการดำเนินงานขององค์กรในระดับวิสัยทัศน์ ซึ่งได้นำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ ให้ความเห็นชอบแล้ว ในคราวการประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๖๑ (๖๑๐) วันที่ ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑ โดยยังต้องมุ่งเน้นภารกิจในการเป็นองค์กรผู้ให้บริการการเดินอากาศของประเทศที่ต้องตอบสนองต่อโอกาสและความท้าทายที่เพิ่มมากขึ้นในการเติบโตของอุตสาหกรรมการบินของภูมิภาครวมถึงความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มด้วยการพัฒนาคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับการให้บริการการเดินอากาศไปสู่คุณภาพในระดับแนวหน้าดีเยี่ยมตามมาตรฐานโลกตาม**วิสัยทัศน์** ดังนี้

<u>วิสัยทัศน์</u> (Vision)

"มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการให้บริการการเดินอากาศ
สู่การเป็นหนึ่งในองค์กรระดับดีเยี่ยมตามมาตรฐานโลกอย่างยั่งยืน"
"To be Air Navigation Service Provider with International Standards of Excellence"

และเพื่อเป็นการประเมินความสำเร็จในการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร บวท. จึงได้กำหนดตัวชี้วัดระดับวิสัยทัศน์เป็น ๒ ตัวชี้วัดดังนี้

๑.จำนวนข้อแตกต่างกับมาตรฐานและข้อพึงปฏิบัติขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศและมาตรฐานของกลุ่มผู้นำองค์กรผู้ให้บริการการเดินอากาศ (Number of filed differences with ICAO Standards and Recommended Practices and the best-in-class ANSPs Standards)

๒.ระดับของการดำเนินงานภารกิจหลักให้เป็นไปตามแผนการเดินอากาศสากลขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศและข้อกำหนดสากลต่าง ๆ (Level of compliance of ANS operations with ICAO Global Air Navigation plans and global interoperability requirements)

โดยมีพันธกิจ ดังนี้

<u>พันธกิจ</u> (Mission)

"เป็นผู้ให้บริการการเดินอากาศของประเทศที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการด้วยความปลอดภัยเป็นมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ระบบการบินและผลประโยชน์แห่งชาติ"

<u>ค่านิยมองค์กร</u> (Value)

๑. มุ่งเน้นความปลอดภัย
๒. มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาลและจริยธรรมในการทำงาน
๓. มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๔. มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ
๕. มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม

รายละเอียดของแผนวิสาหกิจฉบับนี้ มีที่มาจากการประเมินลักษณะของสภาพแวดล้อมและสิ่งที่องค์กรดำเนินการอยู่ภายใต้จุดมุ่งหมายแต่ละระดับ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ฯลฯ) ซึ่งอาจมีทั้งการเปลี่ยนแปลงและการคงที่ ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและแนวโน้มที่วิเคราะห์และตรวจพบ

แผนวิสาหกิจฉบับนี้ ได้กำหนดกรอบวิสัยทัศน์ และประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) ไว้ ๕ ด้าน เพื่อให้การปฏิบัติสร้างผลสัมฤทธิ์ไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

	กรอบวิสัยทัศน์	ประเด็นยุทธศาสตร์
๑.	เป็นองค์กรที่มีคุณภาพการให้บริการระดับแนวหน้า (AEROTHAI Servicemark)	การให้บริการการเดินอากาศ ที่ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ
๒.	เป็นองค์กรมืออาชีพ (Professionals)	การสร้างบุคลากรมืออาชีพ
๓.	เป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่เติบโตอย่างยั่งยืน (High Performance Organization : HPO)	การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

	กรอบวิสัยทัศน์	ประเด็นยุทธศาสตร์
๔.	เป็นองค์กรที่สร้างคุณค่าให้กับกิจการบิน (Key Aviation Partner)	การสร้างคุณค่าให้กับกิจการบินและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๕.	เป็นองค์กรหลักที่สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (Value for National Competitiveness)	การสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ

แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ จะถูกถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติผ่านวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละด้าน ขณะที่สภาพแวดล้อมภายนอก/ภายใน และความสมดุลตามมุมมอง (Perspectives) ทุกด้านของแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) จะเป็นตัวกำหนดเป้าหมายเชิงประสิทธิภาพ (Key Performance Targets) ของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทุกหัวข้อ ซึ่งนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) ที่เหมาะสมต่อไป

กลยุทธ์ที่จัดวางไว้จะถูกแปลงไปสู่การปฏิบัติผ่านแผน (Plans) ซึ่งแต่ละแผนจะประกอบไปด้วยโครงการ (Projects) และ/หรืองาน (Tasks) ที่เป็นส่วนสนับสนุนที่สำคัญภายใต้แผนนั้น ๆ เพื่อให้หน่วยปฏิบัติกำหนดแผน โครงการและ/หรืองาน บรรจุไว้ในแผนวิสาหกิจฯ ทั้งที่ปรากฏในฉบับนี้ และที่จะมีการทบทวนในโอกาสต่อไป ทั้งนี้ โครงการซึ่งเริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ ๒๕๖๒ ได้จัดทำกิจกรรมการดำเนินงาน (Activities) เพื่อใช้ดำเนินงานต่อไปไว้แล้ว ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีขององค์กรต่อไปด้วย

แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒–๒๕๖๖ ฉบับนี้ เป็นเอกสารรวบรวมวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร (Organizational Strategic Objectives) ที่เป็นปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นเอกสารอ้างอิงถึงกลยุทธ์ (Strategies) แผน (Plans) โครงการ (Projects) และงาน (Tasks) ที่สำคัญ ของ บวท. ตลอดระยะเวลา ๕ ปีข้างหน้า และเพื่อช่วยในการกำกับ ตรวจสอบ เป็นทิศทางในการบริหารจัดการและประเมินความสำเร็จ และดำเนินงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการ บวท. ผู้บริหาร และพนักงาน ตลอดจนเป็นข้อมูลสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ได้ทราบถึงความตั้งใจในประเด็นที่มุ่งเน้นและแนวทางการดำเนินการพัฒนาของ บวท. ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบันและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

หากมีคำถามหรือต้องการข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับแผนวิสาหกิจ บวท. กรุณาติดต่อ
สำนักงานนโยบายและบริหารยุทธศาสตร์
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
๑๐๒ งามดูพลี ทุ่งมหาเมฆ สาทร กรุงเทพฯ ๑๐๑๒๐
โทรศัพท์: +๖๖-๒-๒๘๗-๘๘๐๙
โทรสาร: +๖๖-๒-๒๘๗-๘๐๙๓

สรุปผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Achievements)

ภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕
ภาพรวม	อุตสาหกรรมการบินยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง จากการประเมินภาพรวมธุรกิจการบินและแนวโน้มปริมาณจราจรทางอากาศในอนาคต พบว่าธุรกิจการบินเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมที่มีการเจริญเติบโตและมีมูลค่าสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยบริษัท Airbus ได้คาดการณ์ไว้ว่าในปี ค.ศ. ๒๐๑๗-๒๐๓๖ หรือ พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๗๙ หรืออีก ๒๐ ปีข้างหน้า ปริมาณจราจรทางอากาศทั่วโลกจะมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยประมาณร้อยละ ๔.๔ ต่อปี และจะเพิ่มขึ้น ๒ เท่า ทุก ๑๕ ปี โดยภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ ๕.๕ ต่อปี ซึ่งสูงกว่าทั้งภูมิภาคยุโรป (ร้อยละ ๓.๓ ต่อปี) และอเมริกาเหนือ (ร้อยละ ๓.๔ ต่อปี) เนื่องจากการเปิดเสรีทางด้านการบิน ทำให้ปริมาณผู้โดยสารและการเชื่อมต่อการเดินทางเพิ่มขึ้น ปริมาณเที่ยวบินทั้งหมดในเขตแถลงข่าวการบินกรุงเทพ (Bangkok FIR) ในปีงบประมาณ ๒๕๖๐ มีจำนวน ๙๕๐,๖๖๑ เที่ยวบิน หรือเฉลี่ย ๒,๖๐๕ เที่ยวบินต่อวัน เพิ่มขึ้นจากปี ๒๕๕๙ ร้อยละ ๔.๖ ซึ่งต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้ ร้อยละ ๕ เนื่องมาจากผลกระทบจากหลายปัจจัยสะสมต่อเนื่องตั้งแต่ปีงบประมาณ เช่น มาตรการปราบปรามทัวร์ศูนย์เหรียญ และมาตรา ๔๔ ที่สั่งห้าม ๑๒ สายการบินหยุดทำการบินตั้งแต่วันที่ ๑ ก.ย. ๖๐ – ๓๑ ม.ค. ๖๑ และคาดว่าในปี ๒๕๖๑ จะมีปริมาณเที่ยวบินมากกว่า ๑ ล้านเที่ยวบิน หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ ๖-๗ เมื่อเทียบปี ๒๕๖๐ ปัจจัยบวก : การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและการบริโภคภาคเอกชน การขยายตัวของความเป็นเมือง การเพิ่มขึ้นของชนชั้นกลาง จำนวนนักท่องเที่ยวที่เพิ่มสูงขึ้น กระบวนการตรวจคนเข้าเมืองที่สะดวกมากขึ้น การค้าแบบเสรีที่เปิดกว้างขึ้น การเจริญเติบโต/การเพิ่มขึ้นของเมืองขนาดใหญ่ โครงสร้างธุรกิจของสายการบินที่ปรับตัวกับโอกาสที่เพิ่มขึ้น (เช่น Low Cost Carrier: LCC) และเสรีภาพในการจัดทำข้อตกลงแบบทวิภาคีด้านการขนส่งทางอากาศที่มากขึ้น ทั้งนี้ แนวโน้มการเติบโตในระยะสั้น ๕ ปี ระหว่างปี ๒๕๖๒-๒๕๖๖ มีสัญญาณดีขึ้นอย่างต่อเนื่องด้วยปัจจัยบวกหลายปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นผลการตรวจสอบประเมินมาตรฐานด้านความปลอดภัยของไทย และปริมาณเที่ยวบินระหว่างประเทศไทยและจีนที่มากขึ้น เนื่องจากประเทศไทยยังเป็นจุดหมายท่องเที่ยวลำดับต้นของชาวจีนและความต้องการของนักท่องเที่ยวจีนที่ยังมีสูง รวมถึงการเติบโตของอุตสาหกรรมการบินของประเทศ ที่มีปัจจัยสนับสนุนในหลายด้าน อาทิ ธุรกิจการซ่อมบำรุงอากาศยานในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก และความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ นโยบายและแผนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านการขนส่งทางอากาศ ปัจจัยลบ : การปราบปรามทัวร์ศูนย์เหรียญ ผลการตรวจสอบมาตรฐานการกำกับดูแลความปลอดภัยสากล (Universal Safety Oversight Audit Program-Continuous Monitoring Approach : USOAP-CMA) ที่ส่งผลให้รัฐบาลออกมาตรการด้านต่าง ๆ มาเป็นระยะ และปัจจุบันความต้องการในการทำการบินมากกว่าความสามารถในการรองรับของน่านฟ้าในปัจจุบัน
๑. การให้บริการการเดินอากาศที่ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ	**ความปลอดภัย** <u>๑.๑ ระดับความปลอดภัยที่สูงขึ้น</u> ในปี ๒๕๖๑ บวท. ได้มุ่งเน้นแก้ไข/ปรับปรุงข้อตรวจพบจากการเกิดอุบัติการณ์ขั้นร้ายแรง (Serious Incident)/อุบัติการณ์ความรุนแรงปานกลาง (Major Incident) รวมถึงข้อขัดข้องในการให้บริการจราจรทางอากาศต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากฐานข้อมูลที่ผ่านมา โดยมีการวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) เพื่อนำมาจัดทำเป็นกรณีศึกษา และบรรจุไว้ใน Refresher Course รวมถึงได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงจากความเหนื่อยล้า เพื่อลดผลกระทบด้านความปลอดภัยในการให้บริการจราจรทางอากาศให้คงเหลือน้อยที่สุด นอกจากนี้ ยังสร้างความตระหนักทางด้านความปลอดภัยให้แก่เจ้าหน้าที่ทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารความปลอดภัยเชิงป้องกันได้อย่างสมบูรณ์ต่อไป อีกทั้ง บวท. ยังได้มีการมุ่งส่งเสริมวัฒนธรรมด้านความปลอดภัยและพัฒนาระบบการบริหารความปลอดภัย (Safety Management System: SMS) อย่างจริงจัง รวมทั้งการปรับแนวทางทบทวนความปลอดภัยของฝ่ายบริหารระดับสูง (Executive Standard and Safety Review: SR) อย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี ๒๕๕๘ ทั้งการติดตามและกำหนดแนวทางการแก้ไข/ควบคุม/ป้องกันด้านความปลอดภัยเป็นประจำทุกสัปดาห์ ผ่านการบริหารจัดการทั้งในเชิงนโยบายและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความปลอดภัยโดยคณะกรรมการอำนวยการด้านบริหารความปลอดภัยบริการการเดินอากาศ (ANS Safety Management Steering Committee: SC) มาจนถึงปัจจุบัน จากการดำเนินการดังกล่าวข้างต้น ประกอบกับการดำเนินงานสนับสนุนจากหลายส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งในส่วนงานวิศวกรรมจราจรทางอากาศและงานด้านอำนวยการที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้ในปี ๒๕๖๑ การเกิดอุบัติการณ์ทั้งขั้นร้ายแรง (Serious Incident) และความรุนแรงปานกลาง (Major Incident) มีอัตราที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕
	<u>๑.๒ การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ</u> บวท. ให้ความสำคัญกับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) เป็นประจำทุกปี โดยได้กำหนดแผนงานกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ประกาศแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจประจำพื้นที่ จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) หรือ ISO22301-2012 สำหรับฝ่ายจัดการและพนักงาน ทั่วทั้งองค์กร โดยวิทยากรจากภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ ทำการประเมินความเสี่ยงอุบัติการณ์/เหตุการณ์ ที่อาจทำให้การให้บริการการเดินอากาศต้องหยุดชะงัก โดยอ้างอิงเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงจากแผนหลักการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปี ๒๕๖๐ เพื่อนำไปทบทวนมาตรการควบคุมที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป และทบทวน/ปรับปรุงแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan: BCP) ทั้งส่วนกลาง (ทุ่งมหาเมฆ ดอนเมือง และสุวรรณภูมิ) และส่วนภูมิภาค ทั้ง ๙ แห่ง ให้มีความเป็นปัจจุบัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการนำไปใช้ และกำหนดให้มีการฝึกซ้อม BCP เป็นประจำทุกปี นอกจากนี้ คณะทำงาน BCP ประจำพื้นที่แต่ละแห่ง สามารถพิจารณาเหตุการณ์จากผลการประเมินความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการไปแล้วในข้างต้น ใช้ประกอบการกำหนดสถานการณ์สมมติในการฝึกซ้อม โดยรูปแบบการฝึกซ้อม (Table Top Exercise, Partial Exercise และ Full Scale Exercise) ขึ้นอยู่กับความพร้อมในหลาย ๆ ปัจจัยของแต่ละพื้นที่ โดยมีการกำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์การฝึกซ้อมที่สามารถวัดผลการฝึกซ้อมเทียบเคียงกับปีที่ผ่านมา **ความสามารถในการรองรับและประสิทธิภาพเที่ยวบิน** <u>๑.๓ ความสามารถในการจัดการปริมาณการจราจรทางอากาศที่เพิ่มสูงขึ้นมากอย่างต่อเนื่อง และประสิทธิภาพในการจัดการช่วงปริมาณการจราจรทางอากาศเพิ่มสูงขึ้นเป็นพิเศษ</u> ปริมาณเที่ยวบินในประเทศไทยมีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยปริมาณเที่ยวบินในปี ๒๕๖๐ เท่ากับ ๙๕๐,๖๖๑ เที่ยวบิน และในปี ๒๕๖๑ คาดการณ์ว่าจะมีปริมาณเที่ยวบินมากกว่า ๑ ล้านเที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ ๖-๗ จากปี ๒๕๖๐ ปริมาณเที่ยวบิน ณ สนามบินหลักของไทย เช่น สนามบินสุวรรณภูมิ ดอนเมือง ภูเก็ต และเชียงใหม่ ต่างมีปริมาณเที่ยวบินขึ้น-ลง สูงเกือบเต็มความสามารถในการรองรับเที่ยวบินหรือเกินกว่าความสามารถในบางช่วงเวลา โดยสนามบินภูเก็ตดำเนินการปรับปรุงอาคารผู้โดยสารภายในประเทศ เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริการรองรับผู้โดยสารขาเข้า และขาออกให้ได้เต็มประสิทธิภาพ โดยเปิดให้บริการอาคารผู้โดยสารภายในประเทศท่าอากาศยานภูเก็ตอย่างเต็มรูปแบบ ในวันที่ ๑ มิถุนายน ๒๕๖๑ เป็นต้นไป ซึ่งจะช่วยลดปัญหาความแออัด ทำให้ผู้โดยสารได้รับความสะดวกสบายมากขึ้น นอกจากนี้สนามบินอื่น ๆ เช่น สนามบินอู่ตะเภา ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากนโยบายของรัฐบาลให้เป็นท่าอากาศยานพาณิชย์แห่งที่ ๓ ของกรุงเทพฯ รองจากสนามบินสุวรรณภูมิและสนามบินดอนเมือง จากข้อมูล ณ ปัจจุบัน ครึ่งปีแรกของปีงบประมาณ ๒๕๖๑ พบว่ามีปริมาณเที่ยวบินเพิ่มขึ้นมากกว่าร้อยละ ๓๐ เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันกับปีที่ผ่านมา <u>๑.๔ การเพิ่มประสิทธิภาพการจราจรทางอากาศ</u> บวท. ได้ริเริ่มให้มีการนำระบบนำร่อง และนำร่อนที่ทันสมัย โดยนำระบบ Ground Based Augmentation System (GBAS) เข้ามาให้บริการ พร้อมกับการออกแบบและจัดทำ GLS Approach Procedure Design เพื่อเพิ่มศักยภาพในการเดินอากาศของประเทศไทย โดยปัจจุบันได้ดำเนินความร่วมมือกับ สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) เพื่อขับเคลื่อนไปสู่การกำหนดมาตรฐานในการรับรองระบบ GBAS และการนำมาใช้งานสำหรับประเทศไทย ทั้งนี้ บวท. ได้มีการบรรจุโครงการอยู่ในแผนวิสาหกิจ บวท. แล้ว โดยขั้นต้น กพท. กำหนดให้มีการจัดฝึกอบรมพื้นฐานระบบ GBAS ให้แก่ Stakeholder ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ประกอบด้วย กพท. บวท. และ สายการบินหลัก ซึ่ง บวท. ได้ดำเนินการจัดฝึกอบรมในเดือนมิถุนายน ๒๕๖๐ ที่ผ่านมา ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ออกแบบวิธีปฏิบัติการบิน (Flight Procedure Designer) สามารถออกแบบและจัดทำ GLS Approach Procedure Design ได้ตามมาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) บวท. จึงได้จัดฝึกอบรมหลักสูตร GBAS Precision Approach ขึ้น ในเดือนพฤศจิกายน ๒๕๖๐ โดยเชิญผู้แทนจาก กพท. เข้าร่วมรับการฝึกอบรม ซึ่งทำให้ปัจจุบันประเทศไทยมีความพร้อมในการออกแบบและจัดทำ รวมทั้งการตรวจสอบ GLS Approach Procedure Design เรียบร้อยแล้ว <u>๑.๕ การลดความล่าช้าในช่วงขับเคลื่อนเข้าสู่ทางวิ่ง (Taxi-out Delay) ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ</u> บวท. มีการบริหารความล่าช้าต่อเที่ยวบินในช่วงขับเคลื่อนเข้าสู่ทางวิ่ง (Taxi-out Delay) ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ โดยนำวิธีการจัดการจราจรขาออก (Gate Hold Procedure) มาใช้ในการบริหารจัดการเครื่องขึ้น เพื่อช่วยลดความล่าช้าหลังจากที่เครื่องถอยออกจากหลุมจอด ติดเครื่องยนต์ และขับเคลื่อนเพื่อรอการวิ่งขึ้น ซึ่งช่วยให้สายการบินสามารถประหยัดน้ำมันเชื้อเพลิงในส่วนของการปฏิบัติการภาคพื้นลงได้ ซึ่งการกำหนดค่าความล่าช้าดังกล่าวเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดประสิทธิภาพองค์กรด้วย ทั้งนี้ ในปี ๒๕๖๐ บวท. ยังคงรักษาระดับการดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายได้สำเร็จตามเป้า นอกจากนี้ บวท. ยังได้จัดทำโครงการพัฒนารูปแบบและเครื่องมือการจัดการ iDEP (Intelligent Departure Enhancement Program) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการจราจรขาออกสอดคล้องกับหลักการของ A-CDM (Airport – Collaborative Decision Making) ซึ่ง ICAO กำหนดให้ท่าอากาศยานที่เป็น High Density Aerodrome พิจารณานำ A-CDM เข้าใช้งาน รวมถึงเพื่อ

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕
	เป็นเครื่องมือในการจัดการเพื่อตอบสนองรูปแบบการจัดการจราจรรูปแบบใหม่ ๆ ที่มีความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น โดยโครงการดังกล่าวมีกำหนดแล้วเสร็จในเดือนตุลาคม ๒๕๖๑
๒. การสร้างบุคลากรมืออาชีพ	**การพัฒนาระบบงานทรัพยากรบุคคล** <u>๒.๑ การวางแผนทรัพยากรบุคคลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต</u> บวท. กำหนดแผนอัตรากำลังระยะเวลา ๑๐ ปี และทบทวนทุกปี โดยพิจารณาจากปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลในทิศทางที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อสร้างความสมดุลในการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคตระหว่างอุปสงค์และอุปทาน โดยการวางแผนได้จำแนกการวิเคราะห์ตามกลุ่มบุคลากร ซึ่งในช่วงปี ๒๕๖๑-๒๕๖๔ สายงานปฏิบัติการมีความต้องการอัตรากำลังจำนวนมากในการปฏิบัติงาน เพื่อรองรับการปฏิบัติงานทั้งระบบใหม่และระบบเก่าควบคู่กัน (การปฏิบัติงาน Shadow Operations และ Ghosting Operations) รวมถึงมีความต้องการอัตรากำลังเพื่อทดแทนบุคลากรที่หมุนเวียนไปเข้ารับการฝึกอบรมให้สามารถปฏิบัติงานกับระบบใหม่ได้ ส่วนงานวิศวกรรม เป็นช่วงการเตรียมพร้อมทางด้านระบบวิศวกรรมสำหรับการเปลี่ยนถ่ายระบบการให้บริการการเดินอากาศไปสู่เทคโนโลยีใหม่รวมถึง ได้กำหนดแผนเพื่อรองรับการเกษียณอายุของบุคลากรเป็นจำนวนมากในอนาคต บวท. จึงวางแผนสรรหาบุคลากรล่วงหน้าให้สอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรจนสามารถปฏิบัติงานทดแทนการเกษียณอายุได้ โดยกำหนดแผนสรรหาล่วงหน้า สายงานปฏิบัติการ ๕ ปี ส่วนงานวิศวกรรมกำหนดการสรรหาล่วงหน้า ๓ ปี อย่างไรก็ตาม การเติบโตอย่างต่อเนื่องและในอัตราที่ก้าวกระโดดของอุตสาหกรรมการบิน ทำให้องค์กรด้านการบินต่าง ๆ มีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มระดับความมั่นใจในมาตรฐานและความปลอดภัยการเดินอากาศ ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มมาตรฐานความปลอดภัยทั้งมาตรฐานการปฏิบัติงาน มาตรฐานของระบบงาน ตลอดจนมาตรฐานด้านบุคลากร หรือการพัฒนาด้านเทคโนโลยีในการบริการจราจรทางอากาศเพื่อลดภาระงานของบุคลากรด้านการบิน โดยใช้เทคโนโลยีมาแทนสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ คือ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่ล้วนกระทบต่อทรัพยากรบุคคล ในขณะเดียวกันความต้องการ (อุปสงค์) ของตลาดแรงงานด้านการบินก็เพิ่มสูงขึ้นอย่างมากและการคาดการณ์อัตราความต้องการบุคลากรด้านการบินทั้งในประเทศและต่างประเทศยังมีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากในภาพรวมของอุตสาหกรรมการบินทั่วโลกยังคงขาดแคลนบุคลากรด้านการบินอีกจำนวนมาก แม้ว่า บวท. จะมีการกำหนดแผนอัตรากำลังระยะเวลา ๑๐ ปี โดยมีทิศทางที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว แต่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ก็จำเป็นต้องมีการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคลทั้งในมิติของจำนวนและทักษะความสามารถ เพื่อให้มั่นใจว่า บวท. จะมีแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร และมีจำนวนและทักษะ ความสามารถของบุคลากรที่เพียงพอในการให้บริการการเดินอากาศอย่างต่อเนื่อง โดยในปี ๒๕๖๑ บวท. ได้มีการทบทวนวิธีการวางแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับบริบทองค์กร รวมทั้งการศึกษาข้อกำหนดของ ICAO เรื่อง การบริหารจัดการความเหนื่อยล้าของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ เพื่อนำไปสู่การจัดวางบุคลากรให้มีความเพียงพอและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านมาตรฐานบุคลากรในอนาคต ตลอดจนการศึกษาแนวทางของ New Generation Aviation Professional (NGAP) เพื่อการจัดเตรียมทักษะ ความสามารถของบุคลากรด้านการให้บริการจราจรทางอากาศเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีในอนาคต <u>๒.๒ การพัฒนาระบบประเมินความสามารถของบุคลากร</u> การพัฒนางานบริหารจราจรทางอากาศ (Air Traffic Management) ปัจจัยสำเร็จที่สำคัญคือ การพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับความจำเป็นในด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะในแต่ละด้าน ดังนั้น บวท. จึงพัฒนาระบบความสามารถของบุคลากรเพื่อกำหนดความสามารถที่จำเป็นของบุคลากรที่สอดคล้องกับการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละสายงาน โดยในปี ๒๕๖๑ ได้ทบทวนความสามารถเชิงลึก (Functional Competency) ของทุกตำแหน่งอย่างครบถ้วน รวมทั้งพัฒนาระบบประเมินความสามารถของบุคลากรเพื่อนำเข้าใช้งานในปีนี้ เพื่อที่จะวิเคราะห์ Competency Gap และนำไปสู่การวางแผนเพื่อพัฒนาความสามารถรายบุคคล (Individual Development Plan) และนอกจากบุคลากรในระดับปฏิบัติแล้ว บวท. ได้ดำเนินโครงการ AEROTHAI Leadership Pipeline เพื่อประเมินความสามารถของผู้บริหารในรูปแบบ Assessment Center ซึ่งผลจากการประเมินจะนำไปสู่การวางแผนพัฒนารายบุคคลของระดับบริหารเช่นเดียวกัน สำหรับการพัฒนาบุคลากรจะเริ่มดำเนินการในช่วงปลายปี ๒๕๖๑ และเป็นการดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี <u>๒.๓ การสร้างบุคลากรมืออาชีพ</u> ในปี ๒๕๖๑ มีการพัฒนาความสามารถหลัก (Core Competency) และความสามารถเชิงวิชาชีพ (Functional Competency) ของพนักงานตาม Inividual Development Plan (IDP) ครบทุกสายงาน ทั้งนี้ในสายงานปฏิบัติการ และสายงานวิศวกรรมได้นำมาตรฐาน ICAO มาเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร ในส่วนของผู้บริหารได้จัดให้มีโครงการ Building AEROTHAI Leadership Pipeline 2018 และมีการสร้างนักกลยุทธ์ด้านบริหารจัดการผ่านการ Coaching การฝึกอบรม และการดูงาน
๓. การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง	**การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ** <u>๓.๑ ผลการประเมินตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่ดีขึ้น</u> ในปี ๒๕๖๐ บวท. มีผลการประเมินตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ที่ระดับคะแนน ๔.๑๖๕๒

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕

โดยในหมวดกระบวนการได้รับ ๓๕๒.๕๐ คะแนน สูงขึ้นจากปี ๒๕๕๙ (เท่ากับ ๓๔๒.๗๕ คะแนน) จากการแสดงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (learning) ใน ๔ หัวข้อ คือ ข้อ ๒.๒ การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ ข้อ ๓.๒ ความสัมพันธ์กับลูกค้า ข้อ ๔.๒ การจัดการสารสนเทศความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อ ๖.๒ การจัดการและการปรับปรุงกระบวนการทำงาน อย่างไรก็ตาม คะแนนในภาพรวมลดลงเมื่อเทียบกับปี ๒๕๕๙ ที่ได้รับระดับคะแนน ๔.๓๕๓๖ โดยระดับคะแนนที่ลดลงมาจากในหมวดผลลัพธ์ และเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายอันนำไปสู่การพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูงอย่างยั่งยืนในภาพรวม ได้บรรจุเป็นวาระการประชุมคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงและบริหารผลลัพธ์องค์กร ติดตามความคืบหน้าและแก้ไขข้อขัดข้องเป็นประจำทุกเดือน

การกำกับดูแลที่ดี

<u>๓.๒ การจัดทำแผนแม่บททางด้านการกำกับดูแลที่ดีและแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ประจำปี ๒๕๖๒-๒๕๖๖</u>

ในปี ๒๕๖๑ บวท. ได้ทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลที่ดี และการดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม จากสภาพแวดล้อมระดับชาติสู่สภาพแวดล้อมระดับองค์กร เริ่มจาก ๑) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ มาตรา ๖๕ รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล และมาตรา ๗๖ รัฐพึงพัฒนาระบบการบริหารราชการแผ่นดินให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ๒) กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ในยุทธศาสตร์การปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ๓) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย ๔) Thailand 4.0 Creativity + Innovation Smart Thailand ๕) แผนพัฒนาระบบรัฐวิสาหกิจภาพรวม พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ ในยุทธศาสตร์การปรับปรุงระบบการกำกับดูแลด้วยหลักการที่โปร่งใสมีธรรมาภิบาลและปลอดจากความขัดแย้งของผลประโยชน์ทุกระดับและต้องมีประสิทธิภาพและการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีขึ้น ๖) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔ ในยุทธศาสตร์ด้านธรรมาภิบาลและบริหารจัดการ และ ๗) หลักการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๑ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (ขณะนี้อยู่ระหว่างการพิจารณาของคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) คาดว่าจะประกาศใช้ประมาณ สิงหาคม ๒๕๖๑) ผลการทบทวนสภาพแวดล้อมได้นำมากำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการกำกับดูแลที่ดี (Corporate Governance: CG) และแผนแม่บท (Corporate Social Responsibility: CSR) ซึ่งประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนแม่บท CG ครอบคลุมสาระสำคัญ ๗ ประการ ได้แก่ ๑) ความตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการในฐานะผู้นำที่สร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน ๒) กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน ๓) เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพ ๔) สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร ๕) ดูแลระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม ๖) รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล และ ๗) สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น ส่วนประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนแม่บท CSR ครอบคลุมสาระสำคัญ ๒ ประการ ๑) ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ และ ๒) สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น ซึ่งสาระสำคัญทั้ง ๘ ประการดังกล่าวเทียบเคียงได้กับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ สามารถกำหนดการดำเนินการที่สำคัญ ได้ ๔ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์	ประเด็นยุทธศาสตร์
ยุทธศาสตร์ ๑	สร้างความสามารถในการแข่งขันได้และให้มีผลประกอบการที่ดีโดยคำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว (CG)
ยุทธศาสตร์ ๒	ดำเนินกิจการอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (CG)
ยุทธศาสตร์ ๓	เป็นประโยชน์ต่อสังคมและไม่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (CSR)
ยุทธศาสตร์ ๔	สามารถปรับตัวได้ภายใต้ปัจจัยการเปลี่ยนแปลง (CG)

ผลการดำเนินงานในปี ๒๕๖๑ ดำเนินงานตามแผนแม่บท CG&CSR พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔ ใน ๕ ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลที่ดี ๒ ยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ๒ ยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์สื่อสารเผยแพร่การดำเนินงาน CG&CSR รวมจำนวน ๓๔ กิจกรรม เป็นไปตามตัวชี้วัดทั้ง ๓๔ กิจกรรม

<u>๓.๓ การดำเนินงานศูนย์จัดการเรื่องร้องเรียน</u>

ในปี ๒๕๖๑ บวท. ได้ทบทวนและจัดทำกระบวนการดำเนินงานของศูนย์จัดการเรื่องร้องเรียนที่ผ่านการรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหารและพนักงาน พร้อมทั้งได้ทบทวนกระบวนการดำเนินงานของศูนย์ฯ ในคู่มือการจัดการเรื่องร้องเรียนของ บวท. ผลการดำเนินงานในปี ๒๕๖๑ (ไตรมาสที่ ๑ – ๒) มีเรื่องร้องเรียนด้านการบริหารงานบุคคลเพียงเรื่องเดียว และอยู่ระหว่างสายงานทรัพยากรบุคคล (ทกบ.) ตรวจสอบข้อเท็จจริง

<u>๓.๔ การผลักดันแนวทางการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันตามวิถีทางของ บวท.</u>

ในปี ๒๕๖๑ บวท. ได้ทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลที่ดีจากสภาพแวดล้อมระดับชาติสู่สภาพแวดล้อมระดับองค์กร เริ่มจาก ๑) ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตระยะที่ ๓ พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๒ ในบันทึกข้อตกลงความร่วมมือขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ระหว่าง สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ๕๔ แห่ง ๒) แผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔) ของกระทรวงคมนาคม ผลการทบทวนสภาพแวดล้อมได้นำมากำหนดแนวทางการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันตามวิถีทางของ บวท. (AEROTHAI WAYs for Anti-Corruption) คือ ๑) บวท. มีวินัย ๒) โปร่งใส ๓) ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม ๔) ร่วมป้องกันและปราบปรามการทุจริตกับแผนของกระทรวงคมนาคมและยุทธศาสตร์ชาติ และ ๕) เป็นที่ยอมรับทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ สาระสำคัญทั้ง ๕ ประการดังกล่าว

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕

สามารถกำหนดการดำเนินการที่สำคัญ ได้ ๕ แนวทาง ดังนี้

แนวทาง	ประเด็นแนวทาง
แนวทาง ๑	ปลูกและปลุกจิตสำนึกต่อต้านการทุจริตเน้นปรับฐานความคิดของบุคลากรในการรักษาประโยชน์ส่วนรวม
แนวทาง ๒	เสริมสร้างองค์ความรู้ด้านการต่อต้านการทุจริตให้กับบุคลากร
แนวทาง ๓	พัฒนาระบบบริหารและเครื่องมือในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต (ITA)
แนวทาง ๔	สร้างเครือข่าย/บูรณาการระหว่างหน่วยงานภายในประเทศ
แนวทาง ๕	สื่อสารผลการดำเนินงานด้านการต่อต้านการทุจริตอย่างทั่วถึงในองค์กรและภายนอกองค์กร

ผลการดำเนินงานในปี ๒๕๖๑

แนวทางที่ ๑ บวท. จัดทำคู่มือจริยธรรมและจรรยาบรรณพนักงาน พ.ศ. ๒๕๖๑ และนำสู่การปฏิบัติของผู้บริหารและพนักงาน

แนวทางที่ ๒ บวท. เสริมสร้างความรู้ด้านจริยธรรมและการป้องกันการทุจริตในองค์กรโดยศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

แนวทางที่ ๓ บวท. ได้รับผลการประเมิน ITA ปี ๒๕๖๐ เท่ากับ ๘๖.๑๗ คะแนน โดยมีคะแนนความโปร่งใส ๒๔.๗๙ คะแนน ความพร้อมรับผิด ๑๕.๗๐ คะแนน ความปลอดจากการทุจริตในการปฏิบัติงาน ๒๐.๖๑ คะแนน วัฒนธรรมคุณธรรมในองค์กร ๑๑.๔๔ คะแนน และคุณธรรมการทำงานในหน่วยงาน ๑๓.๖๓ คะแนน ส่วนผลการประเมินในปี ๒๕๖๑ อยู่ระหว่างการดำเนินการของสำนักงาน ป.ป.ช. คาดว่าจะทราบผลในเดือนกันยายน ๒๕๖๑

แนวทางที่ ๔ ตัวแทนพนักงานของ บวท. เข้าร่วมกิจกรรมเครือข่ายของศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต (ศปท.) กระทรวงคมนาคม เครือข่าย ITA รัฐวิสาหกิจ และกิจกรรมของสำนักงาน ป.ป.ช.

แนวทางที่ ๕ สื่อสารผลการดำเนินงานด้านการต่อต้านการทุจริตอย่างทั่วถึงใน http://home.aerothai.co.th/CGCSR/

การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม

<u>๓.๕ การสร้างมูลค่าเพิ่มจากผลงานนวัตกรรม</u>

บวท. จัดให้มีการประกวดผลงานนวัตกรรมผลงานแนวคิดสร้างสรรค์ และผลงานนวัตกรรมกระบวนการเป็นประจำทุกปี ซึ่งในปี ๒๕๖๑ มีผลงานนวัตกรรมที่นำไปขยายผลใช้งานจริง จำนวน ๕ ผลงาน ได้แก่

๑. ระบบตรวจสอบและติดตามสัญญาณรบกวนบริเวณพื้นที่ให้บริการจราจรทางอากาศ
๒. เครื่องมือสนับสนุนการบริหารความคล่องตัวการจราจรทางอากาศในสภาพการปฏิบัติงานที่ไม่ปกติ
๓. อุปกรณ์ตรวจวัดการแพร่กระจายคลื่นรบกวนสำหรับวิทยุการกระจายเสียง
๔. ระบบแสดงผลข้อมูลเป้าอากาศยานในส่วนการแสดงข้อมูลเป้าอากาศยานผ่านทางอินเตอร์เน็ต
๕. การพัฒนาระบบประสานงานบริหารจราจรทางอากาศระหว่างทหารและพลเรือน

การบริหารการเปลี่ยนแปลง

<u>๓.๖ การบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความพร้อมในการเปิดใช้งานโครงสร้างพื้นฐานระบบบริการการเดินอากาศ</u>

เพื่อให้การเปลี่ยนถ่ายเทคโนโลยีจากระบบปัจจุบันไปสู่ระบบใหม่ตามแผนการดำเนินงานโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบบริการการเดินอากาศ เป็นไปอย่างสมบูรณ์ บวท. ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงโดยได้ตั้งคณะกรรมการบริหารโครงการ Thailand Modernization CNS/ATM Systems (TMCS) (TMCS Project Steering Committee: TC), คณะทำงานในการถ่ายโอนระบบ (TMCS Transition Team: TT) และสำนักงานบริหารโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบบริการการเดินอากาศ (สบอ.) เพื่อดำเนินการบริหารจัดการโครงการรวมทั้งการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเรื่องสำคัญที่สุดของการบริหารการเปลี่ยนแปลงคือการฝึกอบรม/ฝึกทักษะการใช้งานระบบใหม่ให้กับพนักงาน โดยได้มีการฝึกอบรมหลักสูตร HMI (Human Machine Interface) ให้กับเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่ทำให้เจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศได้เรียนรู้ฟังก์ชั่นการทำงานของระบบควบคุมจราจรทางอากาศแบบใหม่ ทั้งนี้ในปี ๒๕๕๙-๒๕๖๑ ได้ดำเนินการอบรม HMI TopSky Tower ให้กับเจ้าหน้าที่ฯ ภูมิภาค ควบคู่กับการฝึกอบรมหลักสูตร Operational Procedure Training TopSky ATC และร่วมกันพัฒนาแนวปฏิบัติในการทำงานกับหน่วยงานด้านปฏิบัติการเพื่อให้สอดคล้องกับระบบ เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีความพร้อมในการทำงานกับระบบใหม่ รวมทั้งจะทำการประเมินความสามารถและความพร้อม (Competency assessment and readiness survey) ของเจ้าหน้าที่ทุกคนควบคู่กับการดำเนินการด้านต่าง ๆ เพื่อให้กิจกรรมทุกอย่างมีความสมบูรณ์อย่างบูรณาการ ก่อนการเปิดใช้งานโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบบริการการเดินอากาศต่อไป

อันดับเครดิตขององค์กร

<u>๓.๗ การทบทวนอันดับเครดิตขององค์กรประจำปี ๒๕๖๑</u>

บวท. ได้รับการทบทวนอันดับเครดิตขององค์กร โดยในปี ๒๕๖๐ บริษัท ทริสเรทติ้ง จำกัด ได้คงอันดับเครดิตองค์กรของ บวท. ที่ระดับ “AAA” ส่วนแนวโน้มอันดับเครดิตได้กำหนดที่ระดับ “Stable” ซึ่งเป็นระดับสูงสุดและต่อเนื่องเป็นปีที่ ๓ และปัจจุบันอยู่ระหว่างทำการทบทวนอันดับเครดิตขององค์กรประจำปี ๒๕๖๑ ซึ่งคาดว่าจะทราบผลการทบทวนอันดับเครดิตในเดือนกรกฎาคม ๒๕๖๑

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕
๔. การสร้างคุณค่าให้กับกิจการบินและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	**บทบาทภายในประเทศ** <u>๔.๑ การผลักดันการแก้ปัญหาบั้งไฟ โคมลอยและโคมควัน</u> ภายหลังจากการลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ เรื่อง การป้องกันและลดความเสี่ยงอันตรายต่อการบินและอากาศยาน จากการปล่อยโคมลอย/โคมควัน และการจุดบั้งไฟ ร่วมกับ ๑๐ หน่วยงาน (กระทรวงคมนาคม กระทรวงมหาดไทย กระทรวงกลาโหม กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงวัฒนธรรม สำนักงานตำรวจแห่งชาติ กรมประชาสัมพันธ์ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ และกรุงเทพมหานคร) เมื่อวันที่ ๘ มกราคม ๒๕๕๘ ในปี ๒๕๕๙ บวท. ผลักดันการแก้ปัญหาบั้งไฟ โคมลอยและโคมควันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยสื่อสารปัญหาและแนวทางแก้ไขต่อภาครัฐในระดับนโยบาย และเดินหน้ารณรงค์สื่อสารและสร้างความตระหนักให้กับผู้เกี่ยวข้องในทุกภาคส่วนได้ร่วมมือกันแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจากการประสานให้ข้อมูลต่อกระทรวงคมนาคม กระทรวงมหาดไทย และหน่วยงานต่าง ๆ จนกระทั่งได้มีคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ โดยอาศัยอำนาจตามมาตรา ๔๔ ออกมาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนจากการจุดและปล่อยบั้งไฟ พลุ ตะไล โคมลอย โคมไฟ โคมควัน หรือวัตถุอื่นใดที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ ๑๐ มิถุนายน ๒๕๕๙ เป็นต้นไป และต่อมากระทรวงมหาดไทยได้มอบหมายให้สำนักนิติการดำเนินการจัดทำประกาศจังหวัด เพื่อออกประกาศให้ทุกจังหวัดกำหนดแนวทาง เรื่อง มาตรการป้องกันและการรักษาความปลอดภัยและการดูแลรักษาความเรียบร้อยของประชาชน ในการจุดและปล่อยหรือกระทำการอย่างใดเพื่อให้บั้งไฟ พลุ ตะไล โคมลอย โคมไฟหรือวัตถุอื่นใดที่คล้ายคลึงกันขึ้นไปสู่อากาศ โดยให้แต่ละจังหวัดเป็นผู้ออกประกาศเอง ซึ่งในปี ๒๕๖๑ ได้ออกประกาศจังหวัดไปแล้ว จำนวนทั้งสิ้น ๗๑ ฉบับ ทั้งนี้ บวท. ยังคงหลักการและเป้าหมายสำคัญคือ การส่งเสริมให้งานประเพณีและการประกอบอาชีพสุจริต อยู่คู่กับสังคม และอยู่ร่วมกันได้กับความปลอดภัยในการเดินอากาศ ภายใต้การควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย และการสร้างความรู้ความเข้าใจถึงภัยอันตรายและผลที่จะตามมา หากเกิดอุบัติเหตุอากาศยานจากปัจจัยอันตรายดังกล่าว <u>๔.๒ การผลักดันการแก้ปัญหาวิทยุภาคพื้นรบกวนระบบสื่อสารการบิน</u> จากที่ บวท. และสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (สำนักงาน กสทช.) ได้ร่วมกันตรวจสอบและหาแนวทางแก้ปัญหาความถี่รบกวนระบบสื่อสารการบิน และร่วมกันสนับสนุนให้มีการบรรลุข้อตกลงความร่วมมือระหว่างกระทรวงคมนาคมและสำนักงาน กสทช. ในวันที่ ๖ กรกฎาคม ๒๕๕๘ แล้ว บวท. และสำนักงาน กสทช. ยังคงร่วมกันดำเนินการแก้ปัญหาวิทยุภาคพื้นรบกวนระบบสื่อสารการบินอย่างต่อเนื่อง โดยจัดวางมาตรการระหว่างกันในการเพิ่มความเข้มงวดในมาตรการตรวจสอบมาตรฐานระบบอุปกรณ์ กำหนดพื้นที่ปลอดภัยในการเดินอากาศ จัดเก็บข้อมูลและประสานงานเพื่อยุติการรบกวน ส่งเสริมการสร้างความเข้าใจให้กับผู้ประกอบการ และพิจารณาการใช้งานความถี่สำรองเพิ่มเติม อีกทั้งภายใต้กรอบความร่วมมือข้างต้น บวท. และ สำนักงาน กสทช. ผลัดกันเป็นเจ้าภาพจัดการอบรม/สัมมนาภายใต้บันทึกความร่วมมือของกระทรวงคมนาคม (คค.) และ สำนักงาน กสทช. ให้กับเจ้าหน้าที่ บวท. และ เจ้าหน้าที่สำนักงาน กสทช. จำนวน ๔ ครั้งใน ๔ ภูมิภาค (ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง ภาคใต้) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการทำงานของแต่ละหน่วยงาน เกิดการตระหนักรู้ถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการรบกวนของคลื่นวิทยุชุมชน รวมทั้งการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสิ่งที่เป็นปัญหาในการทำงาน นอกจากนี้ บวท. ยังให้การสนับสนุนบุคลากร ในกรณีที่สำนักงาน กสทช. จัดกิจกรรมให้ความรู้แก่ผู้ประกอบการสถานีวิทยุกระจายเสียงถึงผลกระทบของคลื่นวิทยุชุมชนที่ส่งผลรบกวนคลื่นวิทยุการบินอีกด้วย รวมทั้งสื่อสารปัญหาและแนวทางแก้ไขต่อภาครัฐในระดับนโยบายอย่างต่อเนื่อง ในปีงบประมาณ ๒๕๖๑ ลงพื้นที่ตรวจสอบการแพร่คลื่นแปลกปลอมของสถานีวิทยุกระจายเสียงรบกวนระบบสื่อสารทางการบินร่วมกับสำนักงาน กสทช. เขต จำนวน ๒๑ เขต (๑ ครั้ง/สำนักงานเขต/เดือน) ในการติดตามการแก้ไขปัญหาการรบกวนในแต่ละภูมิภาค และประชุมร่วมกับสำนักงาน กสทช. ภาค/เขต เพื่อสรุปผลในการดำเนินการแก้ไขปัญหาการรบกวนในแต่ละภูมิภาคร่วมระหว่าง ๒ หน่วยงาน (บวท. และ สำนักงาน กสทช.) ๓ เดือน/ครั้ง/ภาค/เขต รวมทั้งร่วมเป็นวิทยากรบรรยายในการให้ความรู้กับผู้ทดลองประกอบกิจการกระจายเสียงร่วมกับสำนักงาน กสทช. ตามที่ได้รับการร้องขอ ทั้งนี้ได้มีการปรับปรุงระบบ Customer Relationship Management (CRM) สำหรับแจ้งปัญหาและติดตามแก้ไขปัญหาวิทยุกระจายเสียงรบกวนกิจการทางการบินผ่านระบบ CRM ระหว่างสำนักงาน กสทช. กับ บวท. ผ่านระบบ Internet ทั้งนี้ได้มีการพัฒนาระบบดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นเป็นที่เรียบร้อย <u>๔.๓ การผลักดันการแก้ปัญหาด้านมาตรฐานของบริการอุตุนิยมวิทยาการบิน</u> บวท. ผลักดันการแก้ปัญหาข้อมูลอุตุนิยมวิทยาการบิน เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) โดยการทำงานร่วมกับสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) และกรมอุตุนิยมวิทยา (อต.) เพื่อระบุประเด็นปัญหา (ทั้งในด้านระบบอุปกรณ์การปฏิบัติงานและคุณภาพข้อมูล) แนวทางการแก้ไข ผู้รับผิดชอบและระยะเวลา สำหรับแก้ไขข้อขัดข้องการให้บริการ ตลอดจนการแก้ไขข้อตรวจพบจากการตรวจสอบมาตรฐานการกำกับดูแลด้านความปลอดภัยสากล (Universal Safety Oversight Audit Programme – Continuous Monitoring Approach: USOAP-CMA) บวท. และ อต. ได้ลงนามข้อตกลง (Letter of Agreement) การปฏิบัติงานด้านอุตุนิยมวิทยาการบินระหว่าง

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕
	อต. กับ บวท. ตามแผนการแก้ไขข้อบกพร่อง USOAP CMA ข้อ ๗.๔๑๕ ของ บวท. เมื่อวันที่ ๒๒ กันยายน ๒๕๕๙ และได้นำส่งสำเนาข้อตกลงดังกล่าวให้ กพท. ทราบแล้ว และในวันที่ ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๕๙ บวท. และ อต. ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารข้อตกลงการปฏิบัติงานด้านอุตุนิยมวิทยาการบินระหว่าง อต. กับ บวท. ตามที่ข้อตกลงได้กำหนดให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารข้อตกลงระหว่าง อต. กับ บวท. ประกอบด้วย ผู้แทนของแต่ละฝ่าย ฝ่ายละ ๕ คน เพื่อบริหารและควบคุมการดำเนินงานตามเงื่อนไขข้อตกลงให้เกิดความสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ บวท. จัดทำคู่มือการแจ้งข่าวอากาศประเภท Special air-reports by voice communication ระหว่าง ACC (Area Control Centre) และ MWO (Meteorological Watch Office) โดยผ่านการทบทวนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย กพท. MWO และ ACC เรียบร้อยแล้ว และจัดประชุมกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อนำเสนอแนวปฏิบัติการแจ้งข่าวอากาศประเภท Special air-reports ในวันที่ ๒๖ กันยายน ๒๕๖๐ บวท. และ อต. จัดทำคู่มือปฏิบัติงานด้านอุตุนิยมวิทยาการบินและประกาศใช้ ในวันที่ ๓๐ ตุลาคม ๒๕๖๐ ซึ่งเป็นไปตามแผนการแก้ไขข้อบกพร่อง USOAP CMA ข้อ ๗.๑๓๑ ของ บวท. นอกจากนี้ บวท. มีการติดตามการพัฒนาระบบการเดินอากาศสำหรับประเทศไทย ซึ่งครอบคลุมด้านการให้บริการข้อมูลอุตุนิยมวิทยาการบิน ให้เป็นไปตามแผนการเดินอากาศของ ICAO และภูมิภาคโดยเฉพาะภายใต้กลุยทธ์ ASBUs และแผนของ ICAO และแผนการบริหารจราจรทางอากาศไร้รอยต่อของภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก (Asia/Pacific Seamless ATM Plan) **บทบาทในระดับภูมิภาคและระดับโลก** <u>๔.๔ การเข้าร่วมเป็นคณะทำงานใน Panel ของ ICAO</u> ตามที่ บวท. ได้เสนอผู้แทนเพื่อเข้าร่วมในคณะทำงาน Air Traffic Management Operations Panel (ATMOPSP) คณะทำงาน Surveillance panel (SP) และคณะทำงาน Communications Panel (CP) ของ ICAO นั้น คณะกรรมาธิการการเดินอากาศ (Air Navigation Commission : ANC) ได้มีมติเห็นชอบให้ผู้แทน บวท. เป็นหนึ่งในคณะผู้เชี่ยวชาญในคณะทำงานฯ ทั้ง 3 เรียบร้อยแล้ว โดยรายละเอียดของคณะทำงานทั้ง 3 มีดังต่อไปนี้ <u>๔.๔.๑ คณะทำงาน ATMOPSP</u> บวท. ได้เข้าร่วมเป็นคณะทำงาน Air Traffic Management Operations Panel (ATMOPSP) ในฐานะ Panel member และ Advisor โดยคณะทำงาน ATMOPSP ได้รับการมอบหมายให้การดำเนินการวิเคราะห์ แก้ไข และผลักดันการพัฒนามาตรฐานการให้บริการการจราจรทางอากาศ การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติการ การพัฒนาแนวทางการปฏิบัติการร่วมกันระหว่างภาคทหารและภาคพลเรือน รวมถึงการวางแผนและนโยบายในการพัฒนา Air Traffic Flow Management (ATFM) ในระดับสากล ซึ่งจะถูกนำไปเป็นแนวทางหลักในการกำหนดแผนของแต่ละภูมิภาคต่อไป การส่งผู้แทนเข้าร่วมคณะทำงานฯ นี้ ถือเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้แทน บวท. มีโอกาสได้วิเคราะห์ถึงปัญหาและแนวโน้มการพัฒนาการบริหารการจราจรทางอากาศ ในหลาย ๆ มุมมอง (State, Sub-Regional, Regional and Global) อีกทั้งยังได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์/กำหนด/วางแผนแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาการบริหารการจราจรทางอากาศในระดับสากล <u>๔.๔.๒ คณะทำงาน SP</u> บวท. ได้เข้าร่วมเป็นคณะทำงาน Surveillance Panel (SP) ในฐานะ Panel member และ Advisor โดยคณะทำงาน SP มีหน้าที่ปรับปรุงแก้ไขมาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับระบบติดตามอากาศยาน และรายละเอียดข้อมูลสำหรับใช้ในการวางแผนวิจัยและพัฒนา เพื่อกำหนดทิศทางในการนำเทคโนโลยีติดตามอากาศยานรูปแบบใหม่เข้ามาใช้งาน เพื่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด โดยผู้แทน บวท. ได้มีส่วนร่วมและสนับสนุนในการทบทวนและเสนอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพิจารณาปรับปรุง แก้ไขมาตรฐานและระเบียบปฏิบัติ (SARPs) <u>๔.๔.๓ คณะทำงาน CP</u> บวท. ได้เข้าร่วมเป็นคณะทำงาน Communications Panel (CP) ในฐานะ Panel member และ Advisor อนึ่ง บวท. ได้เข้าร่วมเป็นคณะทำงาน CP ครั้งแรกเมื่อตุลาคม ๒๕๕๙ โดยคณะทำงาน CP ได้รับผิดชอบการศึกษาและการพัฒนาข้อกำหนดของ ICAO ในเรื่องปฏิบัติการ และเทคนิคสำหรับระบบการสื่อสารทางด้านเสียง (voice) และข้อมูล (data) ของการบริหารจราจรทางอากาศ ซึ่งสนับสนุนวิธีปฏิบัติและ Application ต่าง ๆ ที่ได้ระบุไว้ในแผน Global Air Navigation Plan (GANP) โดยการเข้าร่วมเป็นคณะทำงานดังกล่าว ผู้แทน บวท. มีบทบาทในการแสดงความคิดเห็นในการทบทวนและเสนอข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการพิจารณากลยุทธ์ กำหนดทิศทาง และการวางแผนสำหรับการสื่อสารด้านการบินให้มีความสอดคล้องกันตามที่ระบุในแผน GANP ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญของ ICAO และหน่วยงานด้านการบินสากล รวมทั้งได้ติดตามเป็นประจำทุกปีเพื่อการพัฒนาระบบและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ของการสื่อสารการบริหารจราจรทางอากาศ เพื่อสามารถนำมาวางแผนพัฒนาการสื่อสารด้านการบินของประเทศไทยในอนาคตต่อไปได้ <u>๔.๕ การเพิ่มบทบาทบนเวที CANSO</u> ตามที่ บวท. มุ่งเน้นนโยบายในการเพิ่มบทบาทต่อกิจการบินระหว่างประเทศ เพื่อใช้ประโยชน์จากความร่วมมือ

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕
	สำหรับการพัฒนาบริการการเดินอากาศของประเทศสู่มาตรฐานสากลและเทียบเคียงกับ Best practices ได้ โดยในปี ๒๕๕๙ บวท. ได้เข้าร่วมการประชุมใหญ่สามัญประจำปี CANSO Global ATM Summit & Annual General Meeting (AGM) ครั้งที่ ๒๐ และได้รับเกียรติจาก CANSO ทาบทามให้ บวท. รับเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมดังกล่าวในปี ๒๕๖๑ ซึ่งเป็นการประชุมของผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานด้านกิจการการเดินอากาศเข้าร่วมเพื่อรับทราบสรุปผลการดำเนินงานของสมาชิก CANSO ทั่วโลก และรายงานความคืบหน้าในการดำเนินงานของ Committees และ Workgroups ต่าง ๆ รวมทั้งให้สมาชิกลงมติรับรองนโยบาย ทิศทาง กิจกรรมและงบประมาณของแต่ละปี อีกทั้ง เป็นเวทีสำหรับสมาชิกได้แสดงความคิดเห็น เพื่อหาข้อสรุปร่วมกันในประเด็นต่าง ๆ ที่สำคัญเกี่ยวกับการบริหารกิจการบินให้เป็นไปตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของ CANSO ซึ่งในปี ๒๕๖๐ บวท. เข้าร่วมการประชุม CANSO Global ATM Summit & Annual General Meeting (AGM) ครั้งที่ ๒๑ เพื่อนำเสนอรายละเอียดในการที่ บวท. รับเป็นเจ้าภาพจัดการประชุม CANSO Asia-pacific Conference การประชุม CANSO Global ATM Summit & Annual General Meeting (AGM) ประจำปี ๒๕๖๑ เพื่อแสดงศักยภาพของประเทศไทย ในการเป็นเจ้าภาพการประชุมระดับโลกและแสดงบทบาทที่สำคัญของ บวท. ในวาระที่ บวท. จะดำเนินการครบรอบ ๗๐ ปี ในปี ๒๕๖๑ ซึ่งกำหนดประชุมระหว่างวันที่ ๗ - ๑๔ มิถุนายน ๒๕๖๑ นอกจากนี้ บวท. ยังเข้าร่วมเป็นสมาชิกคณะทำงานของ CANSO ที่กำหนดขึ้นเพื่อพัฒนาศักยภาพของหน่วยงานบริการการเดินอากาศในหลายคณะ เช่น Operations Standing Committee (OSC) ซึ่งครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับ Performance-based Navigation, Aeronautical Information Management, RPAS and Emerging Technologies, Air Traffic Flow Management, Operational Performance, Environment, Airport Collaborative Decision-Making และ The Controller Pilot Data Link Communications คณะทำงาน Safety Standing Committee (SS) ซึ่งครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับ Safety Performance Measurement, SMS and Best Practices, Human Performance Management และ Future Safety Development และคณะทำงาน Strategy and Integration Standing Committee (SISC) ซึ่งครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับ Global Benchmarking (ผู้แทน บวท. ได้รับการแต่งตั้งให้รับหน้าที่ Chairman), Acquisition Excellence, ATM Security, Business Excellence, Human Resources, Next Generation of Aviation Professionals Implementation และ Performance Based Regulation on Remote Towers และ บวท. ได้มีบทบาทใน CANSO ของภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิก โดยมีผู้แทน บวท. ดำรงตำแหน่ง Chairman ของ CANSO Operations Workgroup รวมทั้ง บวท. ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาเอกสารคำแนะนำ/วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด รวมถึงเข้าร่วมกิจกรรมการวัดเปรียบเทียบสมรรถนะการดำเนินการในด้านต่าง ๆ อาทิ ด้านประสิทธิภาพค่าใช้จ่ายในการให้บริการการเดินอากาศ Cost Efficiency ด้านความปลอดภัย Safety Performance Measurement เป็นต้น <u>๔.๖ การร่วมพัฒนาระบบการเดินอากาศในระดับภูมิภาคเอเชีย/แปซิฟิก</u> ในปี ๒๕๖๑ บวท. ยังคงบทบาทสำคัญในการพัฒนาระบบการเดินอากาศในระดับภูมิภาคเอเชีย/แปซิฟิก อาทิ การดำเนินการด้านการบริหารจัดการข้อมูลทั้งระบบ (System-Wide Information Management: SWIM) ● บวท. ยังคงบทบาทความเป็นผู้นำทั้งในระดับอาเซียนและภูมิภาคเอเชีย/แปซิฟิก โดยในปี ๒๕๖๑ บวท. ได้ดำเนินการพัฒนาทั้งด้านวิศวกรรมและด้านปฏิบัติการ พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อเตรียมการจัดการสาธิต SWIM in ASEAN Demonstration ซึ่ง บวท. ร่วมกับ CAAS (Civil Aviation Authority of Singapore) จะเป็นเจ้าภาพจัดขึ้นในปี ๒๕๖๒ เพื่อสาธิตการแลกเปลี่ยนข้อมูลเที่ยวบิน ข้อมูล/ข่าวสารการบินและข่าวอากาศ ในรูปแบบมาตรฐานสากลตามแนวคิด SWIM ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญในการยกระดับขีดความสามารถการบริหารจราจรทางอากาศ (Air Traffic Management: ATM) ให้พร้อมรองรับการปรับเปลี่ยนแนวคิดเชิงปฏิบัติการตามที่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) ได้กำหนดไว้และพร้อมรองรับการเจริญเติบโตของปริมาณการจราจรทางอากาศที่เพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้ ในปัจจุบัน มีหน่วยงานผู้ให้บริการการเดินอากาศ หน่วยงานอุตุนิยมวิทยาการบิน และหน่วยงานด้านการบินอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จาก ๑๔ ประเทศ รวมทั้งสายการบินพาณิชย์อีก ๙ สายการบิน แสดงความจำนงอย่างเป็นทางการที่จะเข้าร่วมการสาธิตฯ แล้ว นอกจากนี้ บวท. ยังร่วมเป็นสมาชิกและสนับสนุนการดำเนินการของ ICAO Asia/Pacific SWIM Task Force เพื่อจัดทำแผนดำเนินการและข้อกำหนดต่าง ๆ ด้าน SWIM ของภูมิภาคเอเชีย/แปซิฟิก โดยในปี ๒๕๖๑ บวท. ได้รับมอบหมายจากคณะทำงานฯ ให้เป็นผู้นำในการดำเนินการในหลายส่วน เช่น การจัดทำ SWIM Roadmap ของภูมิภาค การพัฒนารูปแบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลตามบริบทการใช้งานของภูมิภาค การกำหนดรูปแบบโครงสร้างพื้นฐาน SWIM สำหรับภูมิภาค เป็นต้น การดำเนินการด้านการบริหารความคล่องตัวการจราจรทางอากาศ (Air Traffic Flow Management: ATFM) ระหว่างประเทศ ● บวท. ยังบทบาทในฐานะผู้นำในการดำเนินโครงการ Distributed Multi-Nodal ATFM Operational Trial ซึ่งเป็นการทดสอบแนวคิดในการบริหารความคล่องตัวการจราจรทางอากาศระหว่างประเทศ (Cross-Border ATFM) ร่วมกับหน่วยงานผู้ให้บริการการเดินอากาศจากประเทศสิงคโปร์ ฮ่องกง มาเลเซีย เวียดนาม จีน

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕
	อินโดนีเซีย ออสเตรเลีย กัมพูชา ฟิลิปปินส์ เมียนมาร์ ลาว และหน่วยงานด้านการบินอื่น ๆ โดยโครงการดังกล่าวเป็นการดำเนินการร่วมด้าน ATFM กลุ่มใหญ่ที่สุดในภูมิภาคเอเชีย/แปซิฟิก ในปี ๒๕๖๑ บวท. และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เข้าร่วมโครงการได้ร่วมกันดำเนินการต่อเนื่องด้วยการให้บริการเมื่อมีข้อจำกัดในการรองรับปริมาณการจราจรฯ ที่สนามบินในหลากหลายสถานการณ์และประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี รวมทั้งยังได้ขยายผลการดำเนินการด้วยการให้บริการเมื่อมีข้อจำกัดปริมาณการจราจรฯ ที่รองรับได้ในส่วนห้วงอากาศ และร่วมกันพัฒนากรอบ/กระบวนการในการประเมินผลภายหลังการปฏิบัติการ (Post-Operations Analysis) เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุง/พัฒนาการปฏิบัติการในอนาคต นอกจากนี้ คณะทำงานย่อยด้านเทคนิค (Technical Sub-Group) ภายใต้โครงการยังได้มีการทดสอบการเชื่อมต่อระบบสนับสนุนฯ ระหว่างหน่วยงานที่เข้าร่วมโครงการซึ่งพัฒนาขึ้นตามแนวคิด SWIM ด้วย ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานของคณะทำงานย่อยด้านเทคนิคนี้ จะเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานของ ICAO Asia/Pacific Air Traffic Flow Management-Information Requirements Small Working Group (ATFM-IR SWG) ในการพัฒนาข้อกำหนดทางเทคนิคในการเชื่อมต่อระบบสนับสนุนฯ ของประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคเอเชีย/แปซิฟิกต่อไป
๕. การสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ	**การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบบริการการเดินอากาศ** <u>๕.๑ ความคืบหน้าโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบบริการการเดินอากาศ</u> ในปี ๒๕๕๘ บวท. ได้จัดตั้ง “สำนักงานบริหารโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบบริการการเดินอากาศ (สบอ.)” ขึ้นเป็นหน่วยงานหลักในการบริหารโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบบริการการเดินอากาศ (Thailand Modernization CNS/ATM System : TMCS) ซึ่งเป็นโครงการลงทุนที่สำคัญและมีวงเงินเบิกจ่ายสูง รวมทั้งมีปัจจัยเสี่ยงที่ต้องบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องและจริงจัง บวท. จึงได้ตั้ง “คณะกรรมการบริหารโครงการ TMCS (TMCS Project Steering Committee : TC)” เพื่อบริหารผลลัพธ์ในภาพรวมของการดำเนินโครงการ TMCS และที่เกี่ยวข้องทั้งหมดทั้งในเชิงนโยบายและการดำเนินการ พร้อมกับแต่งตั้ง “คณะทำงานในการถ่ายโอนระบบ (TMCS Transition Team : TT) เพื่อรับผิดชอบในการวางแผนและบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงและถ่ายโอนระบบปัจจุบันไปยังระบบใหม่ภายใต้การทำงานร่วมกันกับ สบอ. และหน่วยต่าง ๆ ปัจจุบัน บวท. กำลังเข้าสู่ช่วงถ่ายโอนการให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศ (Transition) ไปสู่ระบบการเดินอากาศเป็นระบบใหม่ โดยมีกลยุทธ์คือ การถ่ายโอนแบบแยกส่วน โดยจะดำเนินการถ่ายโอนระบบสำหรับศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศออกเป็น ๓ กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ ๑. ศูนย์บริหารจราจรทางอากาศเขตสนามบินกรุงเทพและหอบังคับการบินสุวรรณภูมิและดอนเมือง กลุ่มที่ ๒. ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเขตประชิดสนามบินภูมิภาค ศูนย์ควบคุมการบินพิษณุโลก ศูนย์ควบคุมการบินหาดใหญ่ ศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ ศูนย์ควบคุมการบินภูเก็ต และหอบังคับการบินที่เกี่ยวข้อง กลุ่มที่ ๓. ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางการบินกรุงเทพและมีขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนการถ่ายโอนของแต่ละควบคุมจราจรทางอากาศ ดังนี้ ขั้นตอนที่ ๑. ขั้นตอนการเตรียมความพร้อมในด้านอุปกรณ์ การจัดการแผนการทำงานรวมถึงเอกสารที่เกี่ยวข้อง การฝึกอบรมบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาขั้นตอนกระบวนการทำงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงซึ่งได้ดำเนินการแล้วเสร็จเมื่อเมษายน ๒๕๖๐ ขั้นตอนที่ ๒. ขั้นตอน Shadow Operations เป็นขั้นตอนสำหรับทดลองใช้งานระบบ TMCS คู่ขนานกับระบบปัจจุบัน โดยศูนย์บริหารจราจรทางอากาศเขตสนามบินกรุงเทพและหอบังคับการบินสุวรรณภูมิได้เริ่มดำเนินการ Shadow Operations ไปแล้วตั้งแต่เดือนเมษายน ๒๕๖๐ ส่วนแผนงานต่อไปในปี ๒๕๖๑ นั้น ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเขตประชิดสนามบินทั้งหมดจะเริ่มดำเนินการในเดือนสิงหาคม ๒๕๖๑ และศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเส้นทางการบินกรุงเทพจะเริ่มดำเนินการในเดือนตุลาคม ๒๕๖๑ ขั้นตอนที่ ๓. ขั้นตอน Ghosting Operations เป็นขั้นตอนที่จะเริ่มให้บริการควบคุมจราจรทางอากาศด้วยระบบ TMCS บางส่วน/บางช่วงเวลาที่ปริมาณการจราจรทางอากาศไม่หนาแน่น (Light Traffic) และในขั้นตอนสุดท้ายจึงจะดำเนินการให้บริการด้วยระบบ TMCS เต็มรูปแบบ (TMCS Full Operations) คาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จในปี ๒๕๖๒ แผนยุทธศาสตร์ของไทย <u>๕.๒ การผลักดันนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านการขนส่งทางอากาศของไทย</u> จากการที่ภาครัฐดำเนินนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนธุรกิจการท่องเที่ยวและกิจการการขนส่งทางอากาศมาอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีปัจจัยเอื้อจากการขยายตัวของอุตสาหกรรมการบินและภาวะเศรษฐกิจของโลก ส่งผลให้การขนส่งทางอากาศของประเทศไทยมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ ปริมาณการจราจรทางอากาศที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็วอันเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมการสร้างรายได้ ตลอดจนโอกาสทางเศรษฐกิจด้านต่าง ๆ ให้กับประเทศ อยู่ภายใต้ข้อจำกัดของโครงสร้างห้วงอากาศในปัจจุบัน ที่ยังไม่สามารถปรับปรุงและพัฒนาให้รองรับกับแนวโน้มการเติบโตอย่างรวดเร็วของปริมาณการจราจรทางอากาศ ประกอบกับปัจจัยอันตรายทางการบินที่ยังเป็นภัยคุกคามความปลอดภัยในการให้บริการการขนส่งทางอากาศในปัจจุบันของไทย จึงอาจส่งผลให้เกิดปัญหาและผลกระทบที่เกี่ยวข้องทั้งด้านความปลอดภัย ความสะดวก ความรวดเร็วในการ

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๑-๒๕๖๕
	เดินทาง และจะทวีความรุนแรงขึ้นเป็นลำดับหากไม่ได้รับการแก้ไขให้ทันต่อความเติบโตต่อไป ทั้งนี้ คค. ได้รับทราบปัญหาดังกล่าวและได้มอบนโยบายกับหน่วยงานต่าง ๆ ในการกำหนดแผนงานและให้แนวทางดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าวมาเป็นระยะแล้ว อาทิ แผนปฏิบัติการด้านคมนาคมขนส่ง ระยะเร่งด่วน พ.ศ. ๒๕๕๙ เพื่อขับเคลื่อนการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ แผนปฏิบัติการเพิ่มประสิทธิภาพการขนส่งทางอากาศเพื่อสนับสนุนนโยบายเปิดเสรีการบิน ระยะ ๕ ปี (๒๕๕๙-๒๕๖๓) และแผนแม่บทการพัฒนาและส่งเสริม ตลอดจนบูรณาการด้านการขนส่งทางอากาศของไทย ระยะเร่งด่วน (พ.ศ. ๒๕๕๙-๒๕๖๑) แผนแม่บทการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย โดย บวท. ได้เข้าร่วมสนับสนุนแนวทางการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนนำเสนอแนวทางการดำเนินการเพิ่มเติมแก่ภาครัฐในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการทั้งในด้านการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในระยะเร่งด่วน และการแก้ปัญหาเชิงโครงสร้างและกฎหมาย รวมถึงเสนอแนะกลไกขับเคลื่อนนโยบายการพัฒนา และการวางแผนพัฒนาระบบการบินของประเทศในระยะยาวอย่างเป็นระบบและครบถ้วนในด้าน (๑) แผนการเดินอากาศชาติ (National Air Navigation Plan) (๒) แผนแม่บทการจัดตั้งสนามบินพาณิชย์ของประเทศไทย (National Commercial Airport Master Plan) (๓) แผนพัฒนาโครงสร้าง ระบบกลไกที่ส่งเสริมการพัฒนาองค์ประกอบที่ครอบคลุมทั้งเรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคล กฎหมาย กฎระเบียบ การพัฒนาอุตสาหกรรมการบินในแขนงต่าง ๆ ที่ครบถ้วนสมบูรณ์ รวมทั้งสื่อสารความจำเป็นในการได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐเพื่อให้มีการเดินหน้าจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการขนส่งทางอากาศของไทยต่อไป นอกจากนี้ ด้วยความจำเป็นที่ต้องเริ่มกระบวนการวางแผนการเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศของประเทศในโอกาสแรก ซึ่งต้องเริ่มจากปัจจัยพื้นฐานในด้านห้วงอากาศ แต่ต้องครอบคลุมทั้งระบบการบินของประเทศด้วย บวท. จึงได้กำหนดเป้าหมายปลายทางในการมีขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศ ในเขตแถลงข่าวการบินกรุงเทพ (Bangkok Flight Information Region: Bangkok FIR) อย่างเพียงพอและยั่งยืน โดยเริ่มจากการนำระบบปฏิบัติการบินและระบบช่วยการเดินอากาศที่มีสมรรถนะสูง หรือ Performance Based Navigation (PBN) มาใช้งานในห้วงอากาศ ในปัจจุบัน เช่น ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ดอนเมือง เชียงใหม่ หาดใหญ่ ภูเก็ต และอู่ตะเภา แล้วจึงออกแบบการปรับปรุงห้วงอากาศ เส้นทางบิน และท่าอากาศยาน พร้อมวิเคราะห์ขีดความสามารถในการรองรับของระบบการบินทั่วประเทศ แล้วจึงกำหนดแนวทางและแผนพัฒนาในการเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับของระบบการบินของประเทศในภาพรวม ก่อนก้าวไปสู่การพัฒนาระบบการบินทั้งประเทศในภาพรวม ภายใต้แผนการเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับของระบบการบินของประเทศ (National Aviation System Capacity Enhancement) ต่อไป ซึ่งปัจจุบัน ที่ปรึกษาฯ อยู่ระหว่างดำเนินการออกแบบระบบ/วิเคราะห์ขีดความสามารถและจัดทำรายงานตามสัญญาจ้างเสนอต่อไป <u>๕.๓ การผลักดันให้เกิดนโยบายห้วงอากาศแห่งชาติ พร้อมองค์คณะผู้กำหนดและบริหารนโยบายห้วงอากาศระดับสูง</u> บวท. ได้นำเสนอการเติบโตของปริมาณการจราจรทางอากาศ ข้อจำกัดของโครงสร้างห้วงอากาศ และความจำเป็นในการพัฒนาระบบการบินทั้งระบบต่อกระทรวงคมนาคม (คค.) มาอย่างต่อเนื่อง โดยต่อมา บวท. ได้นำเสนอเหตุผลความจำเป็นในการจัดตั้งองค์คณะผู้กำหนดและบริหารนโยบายห้วงอากาศระดับสูง (National High-Level Airspace Policy Body) ต่อ คค. และ คค. ได้พิจารณาให้นำเรื่องดังกล่าวเข้าที่ประชุมคณะกรรมการการบินพลเรือน (กบร.) ที่ซึ่งมีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการฯ เพื่อดำเนินการจัดทำร่างนโยบายและแนวทางการบริหารจัดการห้วงอากาศ รวมทั้งโครงสร้างและองค์ประกอบของคณะบุคคล เพื่อทำหน้าที่องค์คณะผู้กำหนดและบริหารนโยบายห้วงอากาศระดับสูง เพื่อเสนอต่อ กบร. เพื่อให้ความเห็นชอบและเสนอต่อคณะรัฐมนตรี (ครม.) เพื่อพิจารณาร่างนโยบายฯ และความจำเป็นของการมีคณะผู้กำหนดและบริหารนโยบายห้วงอากาศระดับสูงฯ ในการขับเคลื่อนเชิงนโยบายและบริหารจัดการห้วงอากาศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับและสร้างความยั่งยืนของระบบการบินของประเทศไทย ปัจจุบัน ร่างนโยบายห้วงอากาศแห่งชาติ ได้รับความเห็นชอบจาก ครม. ในการประชุมวันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๖๑ โดย บวท. ในฐานะหนึ่งในหน่วยงานหลักที่ผลักดันและร่วมดำเนินการจัดทำร่างนโยบายฯ กับ สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) จึงพิจารณากำหนดแนวทางดำเนินการให้สอดคล้องกับรายละเอียดตามมติ ครม. ดังกล่าว เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมภายใน บวท. และใช้สำหรับเป็นกรอบการหารือและร่วมจัดทำแผนดำเนินงาน เพื่อขับเคลื่อนการนำแนวคิดการใช้ห้วงอากาศแบบยืดหยุ่น (Flexible Use of Airspace: FUA) เข้าใช้งานให้เป็นรูปธรรมตามเจตนารมณ์ที่ได้รับความเห็นชอบจาก ครม. ทั้งนี้ ได้มีการเข้าหารือกับ กพท. เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานร่วมกันในอนาคต เพื่อให้เกิดการจัดการโครงสร้างและการบริหารห้วงอากาศชาติ อันเป็นทรัพยากรสำคัญที่ต้องร่วมกันพิจารณาแนวทางการใช้งานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อความมั่นคงและเศรษฐกิจของประเทศ รวมถึงการดำเนินงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิด FUA โดยสมบูรณ์ ทั้งนี้ บวท. ได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดและขับเคลื่อนแนวคิดเชิงปฏิบัติการในการบริหารจราจรทางอากาศของประเทศไทย (ปก๕๕/๒๕๖๑ ลงวันที่ ๒๗ มีนาคม ๒๕๖๑) เพื่อดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนการดำเนินงานของ คค. และ กพท. ต่อไป

๑. บทนำ (Introduction)

รัฐบาลไทยโดยกระทรวงคมนาคม (คค.) ในฐานะรัฐภาคีแห่งอนุสัญญาว่าด้วยการบินพลเรือนระหว่างประเทศ ได้มอบหมายให้บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (บวท.) ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงคมนาคม ดำเนินการให้บริการการเดินอากาศ (Air Navigation Service: ANS) เพื่อให้เกิดความปลอดภัย และมีประสิทธิภาพสำหรับการบินในเขตพื้นที่ห้วงอากาศของประเทศไทย หรือเขตแถลงข่าวการบินกรุงเทพฯ (Bangkok Flight Information Region: Bangkok FIR) ซึ่งรวมถึงพื้นที่ห้วงอากาศเหนือเขตประเทศไทย พื้นที่ห้วงอากาศเหนืออ่าวไทย และพื้นที่ห้วงอากาศส่วนหนึ่งเหนือทะเลอันดามันที่ติดกับประเทศไทยตอนใต้ ตาม**ภาพประกอบที่ ๑**

ภาพประกอบที่ ๑: เขตแถลงข่าวการบินกรุงเทพ (Bangkok FIR)

ภายในเขตแถลงข่าวการบินกรุงเทพฯ (Bangkok FIR) บวท. ให้บริการการเดินอากาศในบริเวณพื้นที่ควบคุมจราจรทางอากาศของสนามบินและเขตประชิดสนามบิน (Terminal Airspace) จำนวน ๓๕ แห่งทั่วประเทศ และ เขตบริการจราจรทางอากาศเส้นทางบิน (Enroute Airspace) ผ่านระบบการบริหารจราจรทางอากาศ ระบบสื่อสาร ระบบช่วยการเดินอากาศ และระบบติดตามอากาศยาน (Air Traffic Management/Communications, Navigation, and Surveillance Systems:ATM/CNS) การให้บริการการเดินอากาศของ บวท. ในพื้นที่ดังกล่าวประกอบด้วย

- ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศ เส้นทางบิน (Area Control Centre: ACC) ๑ แห่ง
- ศูนย์ควบคุมจราจรทางอากาศเขตประชิดสนามบิน (Approach Control Centre: APP) ๗ แห่ง
- หอบังคับการบิน (Aerodrome Control Tower: TWR) ๓๕ แห่ง

โดยมีสำนักงานใหญ่ ตั้งอยู่ที่ ทุ่งมหาเมฆ กรุงเทพมหานคร

บวท. ถือหุ้นโดยรัฐบาล (กระทรวงการคลัง) และสายการบินจำนวน ๑๑๒ สายการบิน ในอัตราส่วน ๙๑:๙ โดยมีลักษณะการบริหารงานแบบองค์กรธุรกิจแบบไม่ค้ากำไร (Cost Recovery Basis) ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐบาล มีคณะกรรมการ บวท. เป็นผู้กำกับการบริหารจัดการ โดยมีกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ซึ่งมาจากการสรรหาทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหน่วยงาน และกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการ บวท. โดยมีโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรตามภาพประกอบที่ ๒ และมีพนักงาน ๓,๐๕๕ อัตราโดยประมาณ

ภาพประกอบที่ ๒: โครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร

๑.๑ ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านความมั่นคง	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน	ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน	ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการสร้างโอกาส ความเสมอภาค และเท่าเทียมกันทางสังคม	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ
แผนปฏิรูปประเทศ ๑๑ ด้าน	๑. การเมือง ๖. สิ่งแวดล้อม ๘. สื่อสาร ๑๑. ป้องกันและปราบปรามการทุจริตมิชอบ	๒. บริหารราชการแผ่นดิน ๓. กฎหมาย ๕. เศรษฐกิจ ๖. สิ่งแวดล้อม ๑๐. พลังงาน	๗. สาธารณสุข ๘. สื่อสาร ๙. สังคม	๒. บริหารราชการแผ่นดิน ๓. กฎหมาย ๔. กระบวนการยุติธรรม ๕. เศรษฐกิจ ๗. สาธารณสุข ๘. สื่อสาร ๙. สังคม	๖. สิ่งแวดล้อม ๑๐. พลังงาน	๑. การเมือง ๒. บริหารราชการแผ่นดิน ๔. กระบวนการยุติธรรม
แผนพัฒนาฯ ฉบับ ๑๒	สร้างเสริมความมั่นคงแห่งชาติฯ (ย.5)	การพัฒนาด้านแรงงาน (ย.1) การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจฯ (ย.3) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (ย.7) วิทยาศาสตร์และนวัตกรรม (ย.8) การพัฒนาภาคเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจ (ย.9) ความร่วมมือระหว่างประเทศ (ย.10)	การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ (ย.1)	(ประกันสุขภาพ/ผู้สูงอายุ/สถาบันทางสังคม) (ย.1) การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม (ย.2)	การเติบโตเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (ย.4)	การบริหารจัดการภาครัฐ ป้องกันการทุจริต (ย.6)
SOEs นโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ	สร้างความมั่นคงด้านพลังงานและโครงสร้างพื้นฐานสาธารณูปโภค	ลงทุนเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบสาธารณูปโภคให้สอดคล้องยุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน	นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ ลงทุนพัฒนาเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจ สร้างความร่วมมือระหว่างประเทศ	พัฒนาศักยภาพบุคลากร ร่วมพัฒนาศักยภาพคนไทย	สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการของรัฐ สร้างโอกาสการเข้าถึงบริการด้านการเงิน	ลงทุนและดำเนินงานต้องคำนึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม	เสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม สร้างระบบธรรมภิบาลที่มีความโปร่งใส ปรับการบริหารจัดการให้เป็นสมัยใหม่ โดยมีระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม

ความสอดคล้องกับมิติการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ	๑. ด้านบทบาทและทิศทางการดำเนินงาน	๒. ด้านการลงทุน	๓. ด้านการเงิน	๔. ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และการวิจัยพัฒนา	๕. ด้านธรรมาภิบาลและบริหารจัดการ
ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ/ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาขนส่ง	๑. กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ	๒. บริหารแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ	๓. เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว	๔. สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ Thailand ๔.๐ และแผน DE	๕. ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม
ยุทธศาสตร์ บวท.	๑. การให้บริการการเดินอากาศ ที่ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ	๕. การสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ	๓. การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง	๓. การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง	๓. การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

๑.๒ หน้าที่และความรับผิดชอบ วิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม

Role and Responsibilities
หน้าที่และความรับผิดชอบ

*บวท. ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลไทย ให้เป็นหน่วยงานผู้ให้บริการการเดินอากาศของประเทศ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

๑. การบริหารจราจรทางอากาศ (Air Traffic Management)
๒. การบริการระบบสื่อสาร ระบบช่วยการเดินอากาศ และระบบติดตามอากาศยาน (Aeronautical Communications, Navigation and Surveillance System/Services) และ
๓. การบริการข่าวสารการเดินอากาศและงานแผนที่เดินอากาศ (Aeronautical Information Services and Aeronautical Charts)

รวมทั้ง บริการเกี่ยวเนื่องและงานตามนโยบายรัฐบาล

AEROTHAI Destination 2036 Vision

๑.เป็นองค์กรที่มีคุณภาพการให้บริการระดับแนวหน้า	๒.เป็นองค์กรมืออาชีพ	๓.เป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่เติบโตอย่างยั่งยืน	๔.เป็นองค์กรที่สร้างคุณค่าให้กับกิจการบิน	๕.เป็นองค์กรหลักที่สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

Vision
วิสัยทัศน์

"มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการให้บริการการเดินอากาศ สู่การเป็นหนึ่งในองค์กรระดับดีเยี่ยมตามมาตรฐานโลกอย่างยั่งยืน"
"To be Air Navigation Service Provider with International Standards of Excellence"

Mission
พันธกิจ

"เป็นผู้ให้บริการการเดินอากาศของประเทศ* ที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการด้วยความปลอดภัย เป็นมาตรฐาน และมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ระบบการบินและผลประโยชน์แห่งชาติ"

Organizational Culture and Value

วัฒนธรรมองค์กร

๑. S – Safety (ความปลอดภัย)
๒. M – Morality (จริยธรรมเพื่อส่วนรวม)
๓. A – Accountability (ความรับผิดชอบต่อตนเองและหน้าที่)
๔. R – Recognition (การเป็นที่ยอมรับในความเป็นมืออาชีพในระดับสากล)
๕. T – Teamwork (ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน)

ค่านิยมองค์กร

๑. มุ่งเน้นความปลอดภัย
๒. มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาลและจริยธรรมในการทำงาน
๓. มุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
๔. มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ
๕. มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม

Core Competencies
ความสามารถพิเศษขององค์กร

- มาตรฐานและฝีมือการให้บริการการเดินอากาศเป็นที่ยอมรับของอุตสาหกรรมการบิน
- ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมการจราจรทางอากาศ

๑.๓ วัตถุประสงค์แผนวิสาหกิจ บวท. (Corporate Plan Objective)

แผนวิสาหกิจ บวท. จัดทำขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นถึงทิศทางและแนวทางการดำเนินพันธกิจของ บวท. ในกรอบระยะเวลา ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๖) ซึ่งแผนวิสาหกิจดังกล่าวใช้เป็นเอกสารอ้างอิงถึง โครงการ (Projects) และงาน (Tasks) ขององค์กร รวมถึง เหตุผลความจำเป็น (Why) ผลลัพธ์ (Outcome) ผู้รับผิดชอบ (Who) ระยะเวลา (When) งบประมาณที่ใช้ (Required Budget) และแผนการดำเนินงาน (Action Plan)

ด้วยวัตถุประสงค์ดังกล่าว แผนวิสาหกิจฉบับนี้ จึงเป็นเครื่องมือสำคัญของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน บวท. สำหรับการบริหารจัดการ การดำเนินงาน และปฏิบัติการตามลำดับ นอกจากนั้น ยังเป็นข้อมูลที่ บวท. ต้องการสื่อสารถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกกลุ่ม ให้ได้รับทราบถึงความตั้งใจ ประเด็นที่ให้การมุ่งเน้น ตลอดจนแนวทางการดำเนินการพัฒนาของ บวท. ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและมีผลกระทบต่อการดำเนินพันธกิจขององค์กร

๑.๔ โครงสร้างของแผนวิสาหกิจ บวท. (Corporate Plan Structure)

แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๖ แบ่งเนื้อหาออกเป็น ๓ บท ดังนี้

- บทที่ ๑: บทนำ (Introduction)
- บทที่ ๒: บทวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินองค์กร (Environmental Analysis)
- บทที่ ๓: ประเด็นยุทธศาสตร์/วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/แผนของ บวท. (AEROTHAI Strategic Issues/ Strategic Objectives/ Strategies/ Plans)

ทั้งนี้ บทนำ (บทที่ ๑) เป็นเนื้อหาสรุปภาพรวมขององค์กร รวมถึง ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Value) และทิศทางการบริหารจัดการองค์กร (Directions) รวมทั้งข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดทำแผนวิสาหกิจของ บวท. บทที่ ๒ เป็นบทสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากทั้งภายนอกและภายในที่มีความสำคัญต่อการดำเนินภารกิจของ บวท. เพื่อนำมากำหนดข้อมูลในบทที่ ๓ ซึ่งได้แก่ ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) พร้อมด้วยเป้าหมายผลการดำเนินการ (Key PerformanceTargets) กลยุทธ์ (Strategies) และแผน (Plans) พร้อมสรุปภาพรวมงบประมาณ ของ บวท. เพื่อผลักดันวิสัยทัศน์ให้บรรลุเป้าหมาย

๑.๕ วิธีการจัดทำแผนวิสาหกิจ บวท. (Corporate Plan Development Process)

แผนวิสาหกิจของ บวท. มีลักษณะเป็น Rolling Plan ซึ่งมีการพิจารณาทบทวนทุกปีงบประมาณ เพื่อให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร โดยนำหลักการการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และระบบตัวชี้วัด Key Performance Indicators (KPIs) มาประยุกต์ใช้ ซึ่งมีการพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ และทิศทางการบริหารจัดการองค์กร (Direction) และสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในต่าง ๆ ที่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินงานของ บวท. เพื่อกำหนดและแปลงประเด็นยุทธศาสตร์มาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม พร้อมด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมายผลการดำเนินการ และกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายตลอดช่วงระยะเวลา ๕ ปีอย่างชัดเจนตาม**ภาพประกอบที่ ๓**

ภาพประกอบที่ ๓ : หลักการการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ของ บวท.

ในการจัดทำและทบทวนแผนวิสาหกิจนั้น คณะกรรมการ บวท. แต่งตั้ง “คณะกรรมการบริหาร” เพื่อพิจารณากลั่นกรองและให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนวิสาหกิจของ บวท. ก่อนนำเสนอคณะกรรมการ บวท. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ โดยมีผู้บริหารทุกระดับร่วมกันจัดทำร่างแผนฯ โดยการทบทวนและจัดทำแผนวิสาหกิจฉบับนี้ ดำเนินการในระหว่างเดือนตุลาคม ๒๕๖๐ – มิถุนายน ๒๕๖๑ และนำเสนอต่อ คณะกรรมการ บวท. และ คค. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบภายในเดือนมิถุนายน ๒๕๖๑ และ กันยายน ๒๕๖๑ ตามลำดับ

๑.๖ แผนความเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจและแผนอื่น ๆ ใน บวท. (Relationship with Other Plans)

นอกจากแผนวิสาหกิจ บวท. มีการจัดทำ “แผนการเงิน” ซึ่งเป็นไปตามนโยบายรัฐบาล เรื่องมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพของรัฐวิสาหกิจ ที่มีสาระสำคัญส่วนหนึ่งกำหนดให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่ง จัดทำเป็นแผนการเงินเพื่อให้องค์กรสามารถบริหารสภาพคล่อง และบริหารหนี้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแผนการเงินดังกล่าวจะอ้างอิงแผนวิสาหกิจที่เชื่อมโยงกับนโยบายและทิศทางการบริหารจัดการองค์กร ทั้งนี้ แผนการเงินจะนำข้อมูลงบประมาณในการดำเนินโครงการ (Projects) และงาน (Tasks) จากแผนวิสาหกิจ มาประกอบการคาดการณ์แผนเบิกจ่ายลงทุนในระยะเวลา ๕ ปี ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

นอกจากนี้ บวท. ยังมีแผน/กรอบแนวคิดในด้านต่าง ๆ อีก ๕ แผน เพื่อสนับสนุนการดำเนินการองค์กร ดังนี้

- แผนการเดินอากาศสากลและแผนภูมิภาคที่เกี่ยวข้อง
- แผนปฏิบัติการดิจิทัล
- แผนหลักการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management Master Plan: RM Master Plan)
- แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Master Plan: CG and CSR Master Plan)
- กรอบแนวคิดด้านทรัพยากรบุคคลของ บวท. (AEROTHAI HR Model)

แผนเหล่านี้ เชื่อมโยงและใช้สาระสำคัญในแผนวิสาหกิจ อันได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) ตลอดจนแนวทางการดำเนินงานด้านต่าง ๆ สำหรับการกำหนดเป็นกลยุทธ์ (Strategies) รวมถึงโครงการ (Projects) และงาน (Tasks) ของแผนแม่บทแต่ละด้าน ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะสะท้อนมาเป็นรายละเอียดของการดำเนินงานในแผนวิสาหกิจ เพื่อแสดงให้เห็นถึงภาพรวมการดำเนินงานทั้งองค์กรในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๖

แผนวิสาหกิจและแผนอื่น ๆ ดังกล่าวข้างต้น มีความเชื่อมโยง ตาม**ภาพประกอบที่ ๔**

ภาพประกอบที่ ๔: ความเชื่อมโยงระหว่างแผนวิสาหกิจกับแผนอื่น ๆ

□□□□□□□□□□□

๒. บทวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)

๒.๑ ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

บวท. ได้พิจารณาปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน รวมถึงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ผ่านมา โดยพิจารณาถึงปัจจัยที่สำคัญซึ่งถือเป็นปัจจัยขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ตลอดจนประเด็นที่องค์กรต้องตอบสนอง รวม ๑๐ ด้าน (10 Vision, Mission & Strategy Drivers) ประกอบด้วย

– ปัจจัยภายใน ที่ส่งผลต่อสมรรถนะขององค์กร	– ความต้องการของผู้ใช้บริการ
– ผลประโยชน์แห่งชาติ	– บริบทด้านการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลง
– นโยบาย กฎ ระเบียบ ฯลฯ ภาครัฐ	– ปัจจัยด้านประชากร บุคลากร และการพัฒนาบุคลากรด้านการบินของประเทศ
– การเติบโตและแนวโน้มของปริมาณจราจรทางอากาศ	– ความร่วมมือประชาคมอาเซียน
– แผนพัฒนาและสภาพอุตสาหกรรมการบินของโลก/ภูมิภาค	– ทิศทางและแนวโน้มของเทคโนโลยีและมาตรฐานที่ส่งผลต่อยุทธศาสตร์องค์กร

จากผลการวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก พบปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อนหรือสิ่งที่ควรปรับปรุง (Weaknesses) กับปัจจัยที่เป็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) / ความท้าทาย (Challenges) ดังนี้

จุดแข็ง (S - Strengths)

- **S1. ผู้บริหารมีส่วนร่วม:** ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ/กำหนดทิศทางองค์กรและผลักดันไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานตาม Performance Target
- **S2. การตอบสนองต่อนโยบายผู้ถือหุ้น/ภาครัฐ:** องค์กรตอบสนองต่อหลักการและแนวนโยบายภาครัฐ ได้อย่างตรงประเด็นและต่อเนื่องโดยเฉพาะการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบบริการการเดินอากาศและการจัดวางยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนเพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมและเศรษฐกิจของประเทศ
- **S3. นโยบาย CG & CSR เชิงรุก:** บวท. สนับสนุนและส่งเสริมนโยบายการกำกับดูแลที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในเชิงรุก พร้อมขยายการปฏิบัติให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรอย่างเข้มแข็งและยั่งยืน เน้นการสร้าง Good Citizenship และผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล
- **S4. มีความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน:** บวท. มีความสามารถพิเศษ (Core Competency) ด้านมาตรฐานและฝีมือที่เป็นที่ยอมรับในการให้บริการการเดินอากาศ และความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมของบุคลากร
- **S5. สถานะทางการเงินดี:** บวท. ยังคงมีสถานะทางการเงินที่ดีและสภาพคล่องทางการเงินค่อนข้างสูง และมีอัตราค่าบริการที่สามารถแข่งขันได้ เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศใกล้เคียงในภูมิภาค
- **S6. อันดับเครดิตองค์กรดี:** บวท. มีความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับสูงสุดอย่างคงที่มาอย่างต่อเนื่อง ทั้งจากบทบาทในอุตสาหกรรมการบิน บทบาทและผลงานของผู้นำองค์กร ความสามารถทางการเงิน
- **S7. การเรียนรู้ งานวิจัยและนวัตกรรมเข้มแข็ง:** บวท. มีการส่งเสริมงานวิจัย/พัฒนา และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และมีผลงานวิจัยที่ใช้สนับสนุนภารกิจและได้รับรางวัลทั้งในระดับประเทศและระดับโลก รวมทั้งพัฒนาองค์กรเป็น Learning Organization และมีแผนมุ่งสู่การเป็น Innovation Organization เพื่อการสร้างความสามารถให้กับองค์กร และเพื่อการเกิดการเรียนรู้ระยะยาว และยั่งยืน
- **S8. การยกระดับการบริหารความปลอดภัยและความเสี่ยง**: บวท. มีการยกระดับการบริหารความปลอดภัยและความเสี่ยง โดยมีการดำเนินงานในเชิงรุกอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง โดยมีสถิติความปลอดภัยอยู่ในเกณฑ์ดีเยี่ยม (Safety Performance อยู่ในระดับดีกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม)
- **S9. การบริหารโครงการและเบิกจ่ายงบประมาณ:** บวท. ปรับปรุงพัฒนากระบวนการ และกำกับดูแลการบริหารโครงการ รวมทั้งเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณอย่างใกล้ชิด และเริ่มบรรลุเป้าหมายการเบิกจ่ายงบประมาณ

- **S10. การพัฒนาความสามารถของพนักงาน:** บวท. มุ่งพัฒนาความสามารถพนักงานอย่างต่อเนื่อง และเตรียมการจัดตั้ง ATM Professional Center เพื่อสร้างบุคลากรด้านการบินให้กับประเทศ เป็นการสร้าง Competency ให้กับองค์กรในระยะยาว ตลอดจนเส้นทางสายอาชีพให้กับพนักงาน

จุดอ่อน (W - Weaknesses)

- **W1. ความพึงพอใจผู้ใช้บริการ:** ผลสำรวจความพึงพอใจผู้ใช้บริการยังไม่คงที่ และจำเป็นต้องมีแผนการแก้ไขและการติดตามอย่างต่อเนื่อง
- **W2. การบริหารจัดการบุคลากร:** การขาดแคลนอัตรากำลังและความสามารถของบุคลากร (Competency) ที่ยังต้องพัฒนาให้ตรงตามความต้องการของหน่วยงานและตำแหน่ง มีความเพียงพอและทันกาลต่อภาระงานที่เพิ่มมากขึ้นสอดคล้องกับปริมาณจราจรทางอากาศที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการรักษาพนักงานในองค์กรไม่ให้มีการเคลื่อนย้ายแรงงานไปสู่องค์กรอื่นที่ให้ผลตอบแทนหรือความพึงพอใจสูงกว่า
- **W3. ผลิตภาพ (Productivity):** บวท. มีค่า ATCO in OPS Hour Productivity (ชั่วโมงทำงานของ ATC ทั้งหมดต่อชั่วโมงทำการบิน) ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม และมีค่าชั่วโมงทำงานต่อ ATC ที่สูงในอุตสาหกรรม
- **W4. ค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร:** บวท. ยังไม่มีการทบทวนค่านิยมและระบบประเมินผลค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร รวมถึงการปลูกฝังค่านิยม จนเกิดผลเป็นการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอทั่งทั้งองค์กร เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์
- **W5. การยกระดับมาตรฐานบริการการเดินอากาศ:** บวท. อยู่ระหว่างการยกระดับมาตรฐานบริการการเดินอากาศ เพื่อการขอรับใบอนุญาตจาก กพท. ครบทุกบริการ (ATS, CNS, AIS) ซึ่งในการดำเนินการยกระดับมาตรฐาน จำเป็นต้องใช้เวลา บุคลากรที่มีความสามารถ และทรัพยากรสนับสนุน ปัจจุบัน บวท. มีบุคลากรที่มีความสามารถด้านมาตรฐานจำนวนจำกัด การดำเนินการยกระดับมาตรฐานจึงอาจไม่สามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว
- **W6. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน:** ระดับความผูกพันฯ ยังไม่คงที่ บวท. ยังคงต้องทบทวนโครงการ/กิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อยกระดับความผูกพันฯ
- **W7. การวิเคราะห์ข้อมูล:** บวท. ควรพัฒนา Data Scientist และ Data Analyst รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้ครอบคลุมทักษะ/ความรู้ด้าน Data Analytic, Data Engineer และ Machine Learning เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่การมีระบบสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร (Decision Support System)
- **W8. สัดส่วนค่าใช้จ่ายพนักงานต่อค่าใช้จ่ายทั้งหมด:** บวท. มีค่าใช้จ่ายพนักงานเทียบกับค่าใช้จ่ายทั้งหมดอยู่ในระดับที่สูง จึงยังคงต้องทบทวนกลยุทธ์ แผน/โครงการ เพื่อเพิ่มผลิตภาพการปฏิบัติงาน (Productivity) ขององค์กร
- **W9. โครงสร้างงาน:** งานบางส่วน ยังไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง เพื่อดำเนินการ/สนับสนุนให้งานบรรลุผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ เช่น หน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารระบบรักษาความปลอดภัยการให้บริการจราจรทางอากาศ หน่วยงานที่รับผิดชอบในการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis Unit) และหน่วยงานที่กำหนดนโยบายและรับผิดชอบในเรื่องสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

โอกาส (O – Opportunities)

- **O1. ยุทธศาสตร์ภาครัฐมีความชัดเจน:** ภาครัฐกำหนดยุทธศาสตร์สำคัญที่มีเป้าหมายและกรอบเวลาในระยะกลางและระยะยาว อาทิ ร่างยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับ ๑๒ ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของไทย ระยะ ๒๐ ปี แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ระยะ ๕ ปี (ปี ๒๕๖๐-๒๕๖๔) แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔ Thailand 4.0/นโยบายเศรษฐกิจดิจิทัล รวมทั้งแผนพัฒนาสนามบินของประเทศ เป็นต้น ทำให้ บวท. มีกรอบทิศทางในการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์และวางแผนพัฒนา/กำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้อง
- **O2. นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยว/เศรษฐกิจ:** นโยบายรัฐบาลในการส่งเสริมการท่องเที่ยวและพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษชายแดน จังหวัดเมืองรอง ซึ่งรวมการพัฒนาสนามบินทั่วประเทศ ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพของประเทศในการรองรับปริมาณเที่ยวบินที่เพิ่มสูงขึ้น และเปิดโอกาสทางธุรกิจหลายด้าน

- **O3. แผนแม่บทการขนส่งทางอากาศของไทย:** ภาครัฐตระหนักถึงความสำคัญและอยู่ระหว่างจัดทำแผนแม่บทฯ ร่วมกับหน่วยงานด้านการบิน ภาครัฐ และผู้ประกอบการ ซึ่งริเริ่มการสร้างโอกาสในการมียุทธศาสตร์เฉพาะในด้านการขนส่งทางอากาศ รวมถึงยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรด้านการบิน ระยะยาวที่ชัดเจน
- **O4. แนวทางการจัดโครงสร้างและบริหารห้วงอากาศของไทย:** ภาครัฐและภาคความมั่นคงตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดโครงสร้างและบริหารห้วงอากาศและยอมรับในหลักการบริหารห้วงอากาศแบบยืดหยุ่น (FUA) และมีส่วนร่วมสนับสนุนและผลักดันให้มีการแก้ปัญหาและพัฒนาระบบห้วงอากาศและการบินของประเทศ
- **O5. การขนส่งทางอากาศเติบโต:** ปริมาณเที่ยวบินของโลก ภูมิภาค และประเทศไทย ยังคงเติบโต และมีแนวโน้มการเติบโตสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะสำหรับภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก (จากการคาดการณ์ของ IATA ขนาดตลาดด้านการบินของไทยและตุรกีจะอยู่ใน ๑๐ อันดับสูงสุดของโลก)
- **O6. แผนพัฒนาของ ICAO ที่ชัดเจน:** แผนการเดินอากาศสากล (GANP) และกลยุทธ์การพัฒนาระบบการบิน (ASBUs) และแผนบริหารจราจรทางอากาศอย่างไร้รอยต่อของภูมิภาคเอเชีย/แปซิฟิก (APAC Seamless ATM Plan) ตลอดจนแผนความปลอดภัยทางการบิน (GASP) กำหนดนโยบาย ทิศทาง กรอบเวลาการพัฒนาการเป็นลำดับเป้าหมายการพัฒนา และแนวทางการวัดผล มีความชัดเจนและแบ่งเป็นช่วงระยะเวลาไปถึงอนาคต ทำให้สามารถวางแผนพัฒนาอย่างมีทิศทาง
- **O7. ความร่วมมือในอาเซียน:** ความร่วมมือในอาเซียนและกับประเทศคู่เจรจาในด้านการบริหารจราจรทางอากาศ (ATM) ซึ่งไทยและ บวท. ยังมีบทบาทเป็นผู้นำร่วม โดยเฉพาะในแนวทางสำคัญในการจัดทำแผนแม่บทการบริหารจราจรทางอากาศอาเซียน (ASEAN ATM Master Plan) ก่อให้เกิดแผนงานที่ชัดเจนในด้าน ATM โดยเฉพาะ และนำไปสู่การดำเนินการพัฒนาในทิศทาง/เป้าหมายเดียวกันในอาเซียน ซึ่งจะเป็นโอกาสแก่ บวท. ในการใช้ประโยชน์จากการยังมีอิทธิพล/การยอมรับและความพร้อมมากกว่าบางประเทศในอาเซียน
- **O8. วิวัฒนาการทางเทคโนโลยี:** วิวัฒนาการทางเทคโนโลยีด้านการเดินอากาศและอื่น ๆ (สารสนเทศการบริหารจัดการ และการวิเคราะห์/ประมวลผล) ที่พร้อมให้เลือกนำมาใช้งาน เป็นปัจจัยบวกต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้านการเพิ่มผลผลิต (Productivity) และสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ
- **O9. ระบบประเมินผลคุณภาพรัฐวิสาหกิจ:** การนำระบบประเมินผลคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) มาใช้เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายและมีความยั่งยืน ตามแนวทางการยกระดับองค์กรไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO)

อุปสรรค (T - Threats) และ ความท้าทาย (C - Challenges)

- **T1. ปัจจัยอันตรายทางการบินใหม่:** ปัจจัยอันตรายทางการบิน ทั้งในส่วนของบั้งไฟ/โคมลอย/วิทยุชุมชน/ข้อมูลอุตุนิยมวิทยาการบิน ยังไม่ได้รับการแก้ไขอย่างสมบูรณ์ และยังมีปัจจัยอันตรายที่เกิดขึ้นใหม่ ได้แก่ อากาศยานไร้คนขับ (RPAS) และ เลเซอร์ (Laser/Bright light) เป็นปัจจัยอันตรายที่มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง และจำเป็นต้องมีการจัดการที่เหมาะสม
- **T2. การกำกับดูแลด้านการบินภายใต้กฎหมายใหม่:** กพท. เร่งเตรียมความพร้อมด้านกฎระเบียบ/ข้อบังคับ ทั้งเพื่อรองรับ พ.ร.บ.การเดินอากาศฉบับยกร่างใหม่ที่จะบังคับใช้ในไม่ช้า สร้างความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานด้านการบิน และเพื่อให้ครอบคลุมวิวัฒนาการทางเทคโนโลยีและข้อกำหนดมาตรฐานที่ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนด้านเศรษฐกิจ และรองรับการจัดการผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม อาจก่อให้เกิดข้อติดขัดในความต่อเนื่องการดำเนินงานของหน่วยงานด้านการบิน รวมทั้งเงื่อนไขข้อกำหนดใหม่ในการรับรอง/ออกใบอนุญาตที่เกี่ยวกับภารกิจของ บวท.
- **T3. การจัดการผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม:** ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการบิน ทั้งก๊าซและเสียง ถูกยกระดับความสำคัญมากยิ่งขึ้น ในอุตสาหกรรมการบิน ประเทศไทย และชุมชนในบริเวณสนามบินสำคัญ ซึ่งมาตรการ/เป้าหมายที่จะมีการบังคับใช้ อาจส่งผลกระทบโดยตรงต่อ บวท. ในรูปของข้อจำกัดการปฏิบัติงาน หรือทางอ้อมผ่านต้นทุนจากระบบคาร์บอนเครดิตของสายการบิน
- **T4. ความต้องการทำการบินเกินความสามารถในการรองรับ:** ปริมาณจราจรทางอากาศเพิ่มสูงขึ้นมาอย่างต่อเนื่องและเกินกว่าความสามารถในการรองรับของประเทศ จนก่อให้เกิดความคับคั่งการจราจรทางอากาศ จึงควรให้ความสำคัญกับ

การจัดการห้วงอากาศ (Airspace Management) และความเหนื่อยล้าของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศที่ยังขาดเทคโนโลยีสนับสนุน และผลการดำเนินงานด้านความปลอดภัย

- **T5. ผลกระทบจากการพัฒนาสนามบิน:** ผู้ให้บริการสนามบินวางแผนพัฒนาโดยไม่หารือความพร้อมจากหน่วยงานเกี่ยวข้องล่วงหน้า ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน ระบบอุปกรณ์ และสถานที่ปฏิบัติงานของ บวท.
- **T6. การบริหารจัดการเส้นทางบิน:** ปริมาณเที่ยวบินของโลก ภูมิภาค และประเทศไทย มีแนวโน้มการเติบโตสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะสำหรับภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก และสายการบินมีทางเลือกบนเส้นทางบิน มากขึ้น ซึ่งอาจส่งผลให้ต้องมีการบริหารจัดการเส้นทางบินเพื่อรักษาการเป็นจุดศูนย์กลางของเส้นทางบินหลัก (Major Traffic Flow) ของภูมิภาค
- **T7. ความต่อเนื่องในการให้บริการ:** วิกฤตการณ์ ภัยคุกคาม ข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่เป็นความเสี่ยงต่อความต่อเนื่อง/คุณภาพในการให้บริการการเดินอากาศมีมากขึ้นในปัจจุบัน
- **T8. ร่าง พ.ร.บ. การเดินอากาศฉบับใหม่:** แสดงให้เห็นถึงบริบทการให้บริการที่เป็นเชิงการแข่งขันมากขึ้น และเปิดโอกาสให้กับผู้ให้บริการรายใหม่ ๆ

๒.๒ สรุปผลการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges - SC)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์
<u>ความท้าทายในภาพรวมขององค์กร (Business)</u> ๑. Traffic Growth/Trend แนวโน้มการเติบโตของปริมาณการจราจรทางอากาศในอัตราสูงอย่างต่อเนื่องส่งผลต่อการพัฒนาความสามารถในการรองรับของระบบการจราจรทางอากาศของประเทศ ระบบสนามบิน และการบริหารจราจรทางอากาศ ที่จำเป็นต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องและบูรณาการให้ทันต่อการเติบโตของปริมาณจราจรทางอากาศ ๒. วิกฤตการณ์ต่าง ๆ ของโลกที่ส่งผลกระทบต่อการบริการจราจรทางอากาศวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ (แผ่นดินไหว สึนามิ พายุ อุทกภัย) และโรคระบาด ตลอดจนเสถียรภาพทางการเมือง ส่งผลต่อการเกิดวิกฤตการณ์ทางการเงิน หรือวิกฤตการณ์ด้านปริมาณเที่ยวบินเป็นความเสี่ยงต่อความต่อเนื่อง/คุณภาพในการให้บริการการเดินอากาศ ๓. บริบทด้านการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป การเกิดขึ้นขององค์กรให้บริการการเดินอากาศข้ามชาติ (ผู้ผลิต/องค์กรชั้นนำด้านเทคโนโลยีขนาดใหญ่) ซึ่งมีความได้เปรียบหลายด้าน หรือผู้ให้บริการการเดินอากาศจากประเทศอื่น รวมทั้ง ร่าง พ.ร.บ. การเดินอากาศฉบับใหม่ แสดงให้เห็นถึงบริบทการให้บริการที่เป็นเชิงการแข่งขันมากขึ้น และเปิดโอกาสให้กับผู้ให้บริการรายใหม่ ๆ อาจเข้ามาแก่งแย่งธุรกิจขององค์กรไปดำเนินการในอนาคต ***<u>หมายเหตุ</u>**: ๓ ปัจจัยข้างต้น เป็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร* ๔. Collaboration การสร้างความร่วมมือ (Collaboration) ในทุกระดับ เพื่อพัฒนาบริการการเดินอากาศของภูมิภาค/โลก ให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกันอย่างบูรณาการ รวมถึงสร้างคุณค่าให้กับกิจการบินและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๕. วิวัฒนาการโลกการบิน และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการเดินอากาศโดยรวม รวมถึงเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการดำเนินภารกิจขององค์กร ซึ่งใหม่และเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ส่งผลให้องค์กรต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง
<u>ความท้าทายด้านการดำเนินงานขององค์กร (Operation)</u> ๖. ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ ปัจจัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่รวดเร็วทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความคาดหวังและความต้องการในการปรับปรุงและพัฒนาระบบ/อุปกรณ์และการให้บริการให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ๗. Demand/Capacity ความสามารถองค์กร ในการรองรับปริมาณจราจรทางอากาศในอนาคต ด้วยการบริการการเดินอากาศที่มีความปลอดภัย (Safety) และมีประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นที่ยอมรับและเทียบเคียงได้กับหน่วยงานชั้นนำด้านการบินระดับโลก ๘. ปัจจัยอันตรายทางการบิน (บั้งไฟ โคมลอย วิทยุชุมชน อุตุนิยมวิทยาการบิน และปัจจัยใหม่ ๆ ได้แก่ อากาศยานไร้คนขับ (Remotely Piloted Aircraft System: RPAS) และการฉายแสงขึ้นสู่ท้องฟ้า (Laser/Bright Light)) ๙. แผนพัฒนา ASBUs การดำเนินงานตามแผนการเดินอากาศสากล (Global Air Navigation Plan : GANP) และกลยุทธ์การพัฒนาในรูปของ Aviation System Block Upgrades (ASBUs) และแผนการดำเนินงานด้านการขนส่งทางอากาศของอาเซียน ให้ได้ตามเป้าหมาย และกรอบเวลาที่กำหนด ๑๐. Safety Performance การรักษาระดับผลการดำเนินงานด้านความปลอดภัย (Safety Performance) ให้อยู่ในระดับที่เทียบเคียงได้กับประเทศชั้นนำของโลก (Best Practices) หรือดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อความยั่งยืนขององค์กร ๑๑. Airspace Management การพัฒนาโครงสร้างและการจัดการห้วงอากาศของประเทศ ให้มีความสามารถเพียงพอในการรองรับการเติบโตของปริมาณจราจรทางอากาศ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต
<u>ความท้าทายด้านความรับผิดชอบต่อประเทศและสังคม (Societal Responsibility)</u> ๑๒. นโยบายรัฐบาลการตอบสนองต่อแนวนโยบายภาครัฐ ได้อย่างตรงประเด็น รวมถึงการวางแผนพัฒนา เพิ่มความสามารถองค์กร และเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับ นโยบายและยุทธศาสตร์สำคัญภาครัฐ ที่มีเป้าหมายและกรอบเวลาในระยะกลางและระยะยาว อาทิ ร่างยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับ ๑๒ ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของไทย ระยะ

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์
๒๐ ปี แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ระยะ ๕ ปี (ปี ๒๕๖๐-๒๕๖๔) แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔ Thailand 4.0/ นโยบายเศรษฐกิจดิจิทัล รวมทั้งแผนพัฒนาสนามบินของประเทศ เป็นต้น ๑๓. สิ่งแวดล้อม ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการบิน ทั้งก๊าซและเสียง ถูกยกระดับความสำคัญมากยิ่งขึ้น ในอุตสาหกรรมการบิน ประเทศไทย และชุมชนในบริเวณสนามบินสำคัญ ซึ่งมาตรการ/เป้าหมายที่จะมีการบังคับใช้ อาจส่งผลกระทบโดยตรงต่อ บวท. ในรูปของข้อจำกัดการปฏิบัติงาน หรือทางอ้อมผ่านต้นทุนจากระบบคาร์บอนเครดิตของสายการบิน
<u>ความท้าทายด้านบุคลากร (Workforce)</u> ๑๔. Workforce Management การขาดแคลนอัตรากำลังและความสามารถของบุคลากร (Competency) ที่ยังต้องพัฒนาให้ตรงตามความต้องการของหน่วยงานและตำแหน่ง มีความเพียงพอและทันกาลต่อภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งการไม่สามารถรักษาพนักงานในองค์กรไว้ได้ มีการเคลื่อนย้ายไปสู่องค์กรเอกชนที่ให้ผลตอบแทนที่ดีกว่า หรือสร้างความพึงพอใจได้มากกว่า ๑๕. NGAP การมีบุคลากรที่มีศักยภาพ (Competency) มีความเชี่ยวชาญที่เพียงพอ พร้อมรองรับต่อสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ในอนาคต ๑๖. Engagement การยกระดับคุณภาพชีวิต การสร้างความผูกพันและแรงจูงใจที่ดีให้กับบุคลากร ๑๗. การเบี่ยงเบนทางค่านิยม/วัฒนธรรม ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ ความมีระเบียบวินัย และมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ

๒.๓ สรุปผลการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages - SA)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์
<u>ความได้เปรียบในภาพรวมขององค์กร (Business)</u> ๑. องค์กรได้รับการยอมรับ/เชื่อถือ ทั้งในและต่างประเทศ การเป็นที่ยอมรับขององค์กรและการมีความสัมพันธ์ที่ดี กับองค์กรผู้ให้บริการการเดินอากาศอื่น ๆ ในหลายมิติและหลายระดับ เช่น การให้ความช่วยเหลือ การถ่ายทอดเทคโนโลยี การให้ความร่วมมือและสนับสนุนกิจกรรมและการดำเนินงานที่เกี่ยวกับกิจการบินของภูมิภาครวมทั้งในระดับนานาชาติ ๒. การเติบโตของการขนส่งทางอากาศ มีแนวโน้มเติบโตสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งภาครัฐและภาคความมั่นคงตระหนักถึงความจำเป็นและมีส่วนร่วมสนับสนุนและผลักดันให้มีการแก้ปัญหาและพัฒนาระบบห้วงอากาศและการบินของประเทศ ๓. บวท. เป็นองค์กรที่มีความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับสูงสุด มีสถานะทางการเงินที่ดีและสภาพคล่องทางการเงินค่อนข้างสูง
<u>ความได้เปรียบด้านการดำเนินงานขององค์กร (Operation)</u> ๔. ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า การเป็นที่ยอมรับขององค์กรและการมีความสัมพันธ์ที่ดี กับองค์กรผู้ให้บริการการเดินอากาศอื่น ๆ ในการดำเนินงานที่เกี่ยวกับกิจการบินของภูมิภาค รวมทั้งในระดับนานาชาติ ๕. Safety Performance ผลการดำเนินงานด้านความปลอดภัย (Safety Performance) ของ บวท. อยู่ในระดับที่เทียบเคียงได้กับประเทศชั้นนำของโลก (Best Practices)
<u>ความได้เปรียบด้านความรับผิดชอบต่อประเทศและสังคม (Societal Responsibility)</u> ๖. ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) บวท. สนับสนุนและส่งเสริมนโยบายการกำกับดูแลที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในเชิงรุก พร้อมขยายการปฏิบัติให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรอย่างเข้มแข็งและยั่งยืน
<u>ความได้เปรียบด้านบุคลากร (Workforce)</u> ๗. บุคลากรที่มีฐานความรู้กว้าง มีระดับการศึกษาเฉลี่ยสูง เป็นจำนวนมาก ๘. ความสามารถองค์กร บวท. มีความสามารถพิเศษ (Core Competency) ด้านมาตรฐานและฝีมือที่เป็นที่ ยอมรับในการให้บริการการเดินอากาศ และความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมของบุคลากร ๙. บวท. มุ่งพัฒนาความสามารถองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวทางการจัดตั้ง ATM Professional Center เพื่อสร้างบุคลากรด้านการบินให้กับประเทศ เป็นการสร้าง Competency ให้กับองค์กรในระยะยาว ตลอดจนเส้นทางสายอาชีพให้กับพนักงาน

๒.๔ แนวทางการกำหนดกลยุทธ์

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินร่วมกันทั้งส่วนที่เป็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอก กับส่วนที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อนหรือสิ่งที่ควรปรับปรุง (Weaknesses) จากสภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้เทคนิคการประเมินเพื่อหาแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix ปรากฏผลลัพธ์ดังนี้

กลุ่มที่ ๑ กลุ่มกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategies)

SO - ใช้ความเข้มแข็งภายในแสวงประโยชน์จากโอกาสภายนอกตามจุดแข็งและโอกาสที่ตรวจพบจากการวิเคราะห์

SO1. ขับเคลื่อนองค์กรผ่านการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วมและกำหนดวิสัยทัศน์/ทิศทางองค์กรมีการบริหารผลลัพธ์ที่ดีในการก้าวสู่การเป็นผู้ให้บริการการเดินอากาศที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ใช้บริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มการดำเนินการตามนโยบายรัฐบาลที่สำคัญเพื่อยกระดับการแข่งขันของประเทศรวมถึงการเตรียมความพร้อมในทุกด้านสู่การพัฒนาระบบการเดินอากาศ

SO2. ผลักดันให้มีการดำเนินการตามกลยุทธ์ ASBUs และแผน APAC Seamless ATM Planในส่วนที่เกี่ยวข้องกับไทยและภูมิภาคให้ได้ตามเป้าหมายและกรอบเวลาและวัดผลได้รวมทั้งสนับสนุนการจัดทำแผนแม่บทการขนส่งทางอากาศของประเทศและการยกร่าง พ.ร.บ. การบินพลเรือนโดยนำแนวคิดและวิธีการดำเนินการตลอดจนองค์ประกอบด้านปฏิบัติการและเทคโนโลยีที่มีมาผนวกเข้ากับทิศทางการดำเนินงานและยุทธศาสตร์ของ บวท.

SO3. ปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ประเมินผลและการตรวจพบของ SEPA ซึ่งใช้เครื่องมือTQM ในการบริหารจัดการโดยใช้จุดแข็งของการมีส่วนร่วมและความเป็นแบบอย่างของผู้บริหารตลอดจนความสามารถของพนักงานในด้านมาตรฐานและฝีมือและความพร้อมของเทคโนโลยีเพื่อเชื่อมโยงอย่างมีระบบ

SO4. นำองค์กรและใช้ระบบการกำกับดูแลองค์กรตามแนวนโยบายการกำกับดูแลที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในเชิงรุก (CG&CSR) โดยมีการวัด/ตรวจติดตามของผู้นำระดับสูงและนำจุดแข็งของทิศทางองค์กรความสามารถพิเศษองค์กรเพื่อนำองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

SO5. ยกระดับการให้บริการการเดินอากาศและบริการเกี่ยวเนื่องจากโอกาสการเติบโตของปริมาณเที่ยวบินการใช้ห้วงอากาศร่วมกันระหว่างทหาร-พลเรือนอย่างคล่องตัวโดยใช้จุดแข็งที่องค์กรมีเทคโนโลยีด้านการบินและบริหารจัดการที่มีการพัฒนาและพร้อมนำมาใช้งานรวมถึงผลงานวิจัย/พัฒนาและนวัตกรรมขององค์กร

กลุ่มที่ ๒ กลุ่มกลยุทธ์เสถียรภาพ หรือ คงที่ (Stability Strategies)

ST - ใช้ความเข้มแข็งภายในหลีกเลี่ยงสิ่งกีดขวาง/อุปสรรคภายนอกเพื่อลดอุปสรรค แสวงหาโอกาสใหม่

ST1. รองรับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนรวมถึงรักษาระดับมาตรฐานและความปลอดภัยโดยบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องการจัดให้มีแผนสำรองและใช้การบริหารความเสี่ยงเชิงรุกอย่างเป็นระบบความสามารถและเชี่ยวชาญของบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีและบริการจราจรทางอากาศรวมถึงนวัตกรรมในการจัดวางมาตรการและจัดให้มีเทคโนโลยี/เครื่องมือบริหารความคล่องตัวจราจรทางอากาศและสร้างโอกาสทางธุรกิจเพื่อใช้บรรเทาผลกระทบ

ST2. พัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบตามกรอบแนวคิดและโครงสร้างระบบทรัพยากรบุคคล (AEROTHAI HR Model) ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีสังคมและสิ่งแวดล้อมมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีเพื่อสร้างแรงจูงใจและความสำเร็จในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของ บวท.

ST3. ผลักดันการพัฒนาระบบบริหารความปลอดภัยและมาตรฐานการปฏิบัติงาน/การให้บริการการเดินอากาศอย่างต่อเนื่องรวมถึงการแก้ไขข้อตรวจพบฯ การสร้างความพร้อมด้านการรักษาความปลอดภัยทางการบินการผลักดันการแก้ไขกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องผ่านการกำหนดทิศทางและวางแผนที่ชัดเจนความสามารถพิเศษขององค์กรเพื่อควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการบริการการเดินอากาศรวมทั้งการจัดการปัจจัยอันตรายทางการบินและความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ

ST4. เร่งพัฒนาการให้บริการตามแผนการเดินอากาศสากล/ภูมิภาคโดยเฉพาะด้านความปลอดภัยความสามารถในการรองรับประสิทธิภาพทางการบินการบริหารจัดการเส้นทางบินผลกระทบสิ่งแวดล้อมและความคุ้มค่าการลงทุนโดยอาศัยแนวโน้มรายได้และสภาพคล่องที่ดีประกอบกับศักยภาพการปฏิบัติงานและการให้บริการการเดินอากาศ

กลุ่มที่ ๓ กลุ่มกลยุทธ์พลิกฟื้น (Turn Around Strategies)

WO - จัดการจุดอ่อนภายใน โดยมุ่งใช้ประโยชน์จากโอกาสภายนอกทั้งเพื่อลดจุดอ่อนและทำให้เกิดประโยชน์

WO1. ใช้ระบบ SEPA และแนวทาง Performance-Based Approach ของ ICAO เพื่อปรับปรุง/พัฒนาขอบเขตของภารกิจและการดำเนินองค์กรโดยเฉพาะการให้บริการที่ต่อเนื่องจากระบบ/อุปกรณ์ที่มีเสถียรภาพการบริหารผลลัพธ์องค์กรตามระบบการประเมินตัวชี้วัดที่ครบถ้วนสมบูรณ์ในทุกด้านและเป็นระบบที่บูรณาการกันตลอดจนการพัฒนาการบริหารจัดการบุคลากรและการปลูกฝังค่านิยมจนเกิดผลเป็นการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอโดยใช้โอกาสจากวิวัฒนาการทางเทคโนโลยีด้านการเดินอากาศและอื่นๆที่พร้อมให้เลือกนำมาใช้งาน

WO2. เพิ่มคุณภาพและเน้นประสิทธิภาพการปฏิบัติการบินการบริหารจัดการทรัพยากรภายในและความรู้ในองค์กรเพื่อยกระดับการเทียบเคียงกับหน่วยงานผู้ให้บริการการเดินอากาศอื่นๆผ่านการพัฒนาตามแผนการเดินอากาศสากลแผนแม่บทการบริหารจราจรทางอากาศอาเซียน (ASEAN ATM Master Plan) รวมถึงช่องทางความร่วมมือในอาเซียนกลุ่มประเทศลุ่มแม่น้ำโขงและกับประเทศคู่เจรจาของอาเซียนที่มีประสบการณ์/ความชำนาญและอิทธิพลด้านการบิน

WO3. บูรณาการข้อมูลสำคัญรวมถึงผลการเทียบเคียง (Benchmarking) เพื่อการตัดสินใจและบริหารยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้แนวทางเก็บข้อมูลประกอบกับวิวัฒนาการทางเทคโนโลยีด้านบริหารจัดการที่มีพร้อมนำมาใช้งาน

กลุ่มที่ ๔ กลุ่มกลยุทธ์เชิงรับ หรือ ตัดทอน (Retrenchment Strategies)

WT - ลดจุดอ่อนภายใน และหลีกเลี่ยงปัญหา/อุปสรรคจากภายนอก

WT1. บริหารและควบคุมค่าใช้จ่ายให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

WT2. ผลักดันระบบการประเมินผลองค์กรที่สอดคล้องกับบริบทของผู้ให้บริการการเดินอากาศและความคาดหวังผู้ใช้บริการและบูรณาการร่วมกันอย่างเป็นระบบและการบริหารผลลัพธ์ให้ได้ตามเป้าหมายปรับปรุงระบบควบคุมภายในเพื่อให้สามารถนำมาปรับปรุงการดำเนินภารกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและบรรลุความคาดหวังของประชาคมการบินและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเพื่อความยั่งยืนขององค์กร

WT3. ผลักดันองค์กรเพื่อสร้างบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถความเชี่ยวชาญและมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีเพื่อสร้างแรงจูงใจและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและให้บริการที่ตอบสนองความพึงพอใจของผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก

๓. ประเด็นยุทธศาสตร์/วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/แผนของ บวท. (AEROTHAI Strategic Issues/ Strategic Objectives/ Strategies/ Plans)

“บทที่ ๓: ประเด็นยุทธศาสตร์/วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/แผนของ บวท.” เป็นการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) พร้อมด้วยเป้าหมายผลการดำเนินการ (Key Performance Targets: KPT) รวมถึงได้กำหนดกลยุทธ์ (Strategies) และ แผน (Plans) (ซึ่งประกอบด้วยแผน Quick Win สำหรับการปรับปรุง/แก้ปัญหาที่ต้องเริ่มดำเนินการในทันทีและให้เกิดผลลัพธ์ในระยะสั้นและแผน Long Term สำหรับการพัฒนาเชิงระบบและให้เกิดผลลัพธ์อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความยั่งยืนให้องค์กร) ของ บวท. พร้อม ภาพรวมสรุปงบประมาณ ในช่วงปีงบประมาณ ๒๕๖๒-๒๕๖๖ ซึ่งพิจารณาจากวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) รวมทั้งผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินองค์กร (Environmental Analysis) ที่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินงานของ บวท. โดยการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์นี้แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ บวท. ให้ความสำคัญ ทิศทางการพัฒนาสามารถเข้าใจได้ง่าย และที่สำคัญที่สุด สามารถวัดผลสำเร็จได้จริง เพื่อส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพ (Performance) ของการดำเนินพันธกิจของ บวท. ได้อย่างเป็นรูปธรรม

บวท. กำหนดกรอบวิสัยทัศน์ กรอบการดำเนินงานสำคัญ (Key Performance Area: KPA) วัตถุประสงค์ระยะยาว (Long-term Objective) ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator: KPI) และค่าเป้าหมายในแต่ละช่วงระยะเวลา (๕ / ๑๐ / ๑๕ / ๒๐ ปี) เพื่อใช้เป็นกรอบการดำเนินงานตามพันธกิจขององค์กร และสำหรับเป็นแนวทางเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ ดังนี้

กรอบวิสัยทัศน์ กรอบการดำเนินงานที่สำคัญ (KPA) วัตถุประสงค์ระยะยาว (Long-term Objective) ตัวชี้วัด (KPI) และ เป้าหมาย (๕ / ๑๐ / ๑๕ / ๒๐ ปี)

KPA	Long-term Objective / KPI	เป้าหมายปี ๒๕๖๕	เป้าหมายปี ๒๕๖๙	เป้าหมายปี ๒๕๗๔	เป้าหมายปี ๒๕๗๙
Servicemark: เป็นองค์กรที่มีคุณภาพการให้บริการระดับแนวหน้า					
Safety (SO1)	ให้บริการที่มีระดับความปลอดภัยขั้นสูงและยั่งยืน ตัวชี้วัด (KPI)				
	๑.๑: การปฏิบัติตามมาตรฐานด้านความปลอดภัยครบทุกข้อ	๑.๑: การดำเนินงานเป็นไปตามข้อกำหนดมาตรฐานและได้รับใบอนุญาต จาก กพท. ครบทุกบริการ (ATS, CNS, AIS) ภายในปี ๒๕๖๕	๑.๑: การดำเนินงานเป็นไปตามข้อกำหนดมาตรฐานสำหรับบริการการเดินอากาศตลอดเวลา	๑.๑: การดำเนินงานเป็นไปตามข้อกำหนดมาตรฐานสำหรับบริการการเดินอากาศตลอดเวลา	๑.๑: การดำเนินงานเป็นไปตามข้อกำหนดมาตรฐานสำหรับบริการการเดินอากาศตลอดเวลา
	๑.๒: ระดับ SMS Maturity	๑.๒: SMS Maturity Level C (SMS Maturity Level C คือการดำเนินการตาม ICAO Annex 19) ภายในปี ๒๕๖๕	๑.๒: SMS Maturity Level D	๑.๒: SMS Maturity Level E	๑.๒: รักษาระดับ SMS Maturity Level E
	๑.๓: จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ (Accident)	๑.๓: Accident เป็นศูนย์	๑.๓: Accident เป็นศูนย์	๑.๓: Accident เป็นศูนย์	๑.๓: Accident เป็นศูนย์
	๑.๔: สถิติการเกิด Air Traffic Incident - Serious Incident - Major Incident - Runway Incursion	๑.๔: สถิติการเกิด Air Traffic Incident ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย Best Practice	๑.๔: สถิติการเกิด Air Traffic Incident ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย Best Practice	๑.๔: สถิติการเกิด Air Traffic Incident ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย Best Practice	๑.๔: สถิติการเกิด Air Traffic Incident ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย Best Practice
	๑.๕: ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย (Safety Risk)	๑.๕: ควบคุมความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้	๑.๕: ควบคุมความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้	๑.๕: ควบคุมความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้	๑.๕: ควบคุมความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

KPA	Long-term Objective / KPI	เป้าหมายปี ๒๕๖๕	เป้าหมายปี ๒๕๖๙	เป้าหมายปี ๒๕๗๔	เป้าหมายปี ๒๕๗๙
	๑.๖: ความเหนื่อยล้าจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ (Air Traffic Controller Fatigue)	๑.๖: ชั่วโมงทำงานของ ATC เป็นไปตามข้อกำหนดของ กพท. (ด้านความเหนื่อยล้า)	๑.๖: ชั่วโมงทำงานของ ATC เป็นไปตามข้อกำหนดของ กพท. (ด้านความเหนื่อยล้า) <u>หมายเหตุ</u> เริ่มวัดผลปี ๒๕๖๕ หรือปีที่ กพท. ประกาศใช้กฎหมาย	๑.๖: ชั่วโมงทำงานของ ATC เป็นไปตามข้อกำหนดของ กพท. (ด้านความเหนื่อยล้า)	๑.๖: ชั่วโมงทำงานของ ATC เป็นไปตามข้อกำหนดของ กพท. (ด้านความเหนื่อยล้า)
	๑.๗: CNS/Support System Service Availability	๑.๗: CNS/Support System Service Availability ร้อยละ ๑๐๐ ตาม SLA	๑.๗: CNS/Support System Service Availability ร้อยละ ๑๐๐ ตาม SLA	๑.๗: CNS/Support System Service Availability ร้อยละ ๑๐๐ ตาม SLA	๑.๗: CNS/Support System Service Availability ร้อยละ ๑๐๐ ตาม SLA
Security (SO1)	ให้ระบบการบริหารจราจรทางอากาศของประเทศมีความมั่นคง **<u>ตัวชี้วัด (KPI)</u>** ๑.๘: การแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมายต่อการให้บริการจราจรทางอากาศ (Number of acts of unlawful interference to ATC)	๑.๘: ไม่มีการแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมายต่อการให้บริการจราจรทางอากาศ <u>หมายเหตุ</u> ตัวชี้วัด คือ ไม่มีเหตุการณ์และมีเหตุการณ์ (เกณฑ์วัด ๕ และ๑) เช่น คนบุกเข้ามาวางระเบิดหอบังคับการบิน	๑.๘: ไม่มีการแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมายต่อการให้บริการจราจรทางอากาศ <u>หมายเหตุ</u> ตัวชี้วัด คือ ไม่มีเหตุการณ์และมีเหตุการณ์ (เกณฑ์วัด ๕ และ ๑)	๑.๘: ไม่มีการแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมายต่อการให้บริการจราจรทางอากาศ <u>หมายเหตุ</u> ตัวชี้วัด คือ ไม่มีเหตุการณ์และมีเหตุการณ์ (เกณฑ์วัด ๕ และ๑)	๑.๘: ไม่มีการแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมายต่อการให้บริการจราจรทางอากาศ <u>หมายเหตุ</u> ตัวชี้วัด คือ ไม่มีเหตุการณ์และมีเหตุการณ์ (เกณฑ์วัด ๕ และ๑)
	๑.๙: Incident ที่เกิดจากการบริหารการจราจรทางอากาศ ในช่วงที่มีการแทรกแซงโดยไม่ชอบด้วยกฎหมาย (ที่เกิดจากความตั้งใจ) (Number of incident involving direct unlawful interference to aircraft that require air traffic service provider response)	๑.๙: ไม่มี Incident ที่เกิดจากการบริหารการจราจรทางอากาศ ในช่วงที่มีการแทรกแซงโดยไม่ชอบด้วยกฎหมาย (ที่เกิดจากความตั้งใจ) <u>หมายเหตุ</u> ตัวชี้วัด คือ ไม่มีเหตุการณ์และมีเหตุการณ์ (เกณฑ์วัด ๕ และ๑)	๑.๙: ไม่มี Incident ที่เกิดจากการบริหารการจราจรทางอากาศ ในช่วงที่มีการแทรกแซงโดยไม่ชอบด้วยกฎหมาย (ที่เกิดจากความตั้งใจ) <u>หมายเหตุ</u> ตัวชี้วัด คือ ไม่มีเหตุการณ์และมีเหตุการณ์ (เกณฑ์วัด ๕ และ๑)	๑.๙: ไม่มี Incident ที่เกิดจากการบริหารการจราจรทางอากาศ ในช่วงที่มีการแทรกแซงโดยไม่ชอบด้วยกฎหมาย (ที่เกิดจากความตั้งใจ) <u>หมายเหตุ</u> ตัวชี้วัด คือ ไม่มีเหตุการณ์และมีเหตุการณ์ (เกณฑ์วัด ๕ และ ๑)	๑.๙: ไม่มี Incident ที่เกิดจากการบริหารการจราจรทางอากาศ ในช่วงที่มีการแทรกแซงโดยไม่ชอบด้วยกฎหมาย (ที่เกิดจากความตั้งใจ) <u>หมายเหตุ</u> ตัวชี้วัด คือ ไม่มีเหตุการณ์และมีเหตุการณ์ (เกณฑ์วัด ๕ และ ๑)
	๑.๑๐: Incident ที่เกิดจากการบริหารการจราจรทางอากาศ ในช่วงที่มีระดับ	๑.๑๐: ไม่มี Incident ที่เกิดจากการบริหารการจราจรทางอากาศ ในช่วงที่	๑.๑๐: ไม่มี Incident ที่เกิดจากการบริหารการจราจรทางอากาศ ในช่วงที่	๑.๑๐: ไม่มี Incident ที่เกิดจากการบริหารการจราจรทางอากาศ ในช่วงที่	๑.๑๐: ไม่มี Incident ที่เกิดจากการบริหารการจราจรทางอากาศ ในช่วงที่

KPA	Long-term Objective / KPI	เป้าหมายปี ๒๕๖๕	เป้าหมายปี ๒๕๖๙	เป้าหมายปี ๒๕๗๔	เป้าหมายปี ๒๕๗๙
	การให้บริการต่ำกว่าเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Number of incidents due to unintentional factors such as human error, natural disasters, etc. that have led to unacceptable reduction in air navigation system capacity)	มีระดับการให้บริการต่ำกว่าเกณฑ์ที่ยอมรับได้ <u>หมายเหตุ</u> - ตัวชี้วัด คือ ไม่มีเหตุการณ์ และมีเหตุการณ์ (เกณฑ์วัด ๕ และ๑) - ต้องกำหนดเกณฑ์ที่ยอมรับได้ของ Service ในโอกาสแรก	มีระดับการให้บริการต่ำกว่าเกณฑ์ที่ยอมรับได้	มีระดับการให้บริการต่ำกว่าเกณฑ์ที่ยอมรับได้	มีระดับการให้บริการต่ำกว่าเกณฑ์ที่ยอมรับได้
	๑.๑๑: การปฏิบัติตามมาตรฐานด้านการรักษาความปลอดภัยครบทุกข้อ	๑.๑๑: การดำเนินงานเป็นไปตามข้อกำหนดมาตรฐานด้านการรักษาความปลอดภัยครบทุกข้อ ภายในปี ๒๕๖๓	๑.๑๑: การดำเนินงานเป็นไปตามข้อกำหนดมาตรฐานด้านการรักษาความปลอดภัยครบทุกข้อ	๑.๑๑: การดำเนินงานเป็นไปตามข้อกำหนดมาตรฐานด้านการรักษาความปลอดภัยครบทุกข้อ	๑.๑๑: การดำเนินงานเป็นไปตามข้อกำหนดมาตรฐานด้านการรักษาความปลอดภัยครบทุกข้อ
	๑.๑๒: การแก้ไขข้อตรวจพบด้านการรักษาความปลอดภัย	๑.๑๒: ดำเนินการแก้ไขข้อตรวจพบด้านการรักษาความปลอดภัยจากการตรวจสอบภายในองค์กรครบถ้วน (วัดผลเป็นร้อยละ)	๑.๑๒: ดำเนินการแก้ไขข้อตรวจพบด้านการรักษาความปลอดภัยจากการตรวจสอบภายในองค์กรครบถ้วน (วัดผลเป็นร้อยละ)	๑.๑๒: ดำเนินการแก้ไขข้อตรวจพบด้านการรักษาความปลอดภัยจากการตรวจสอบภายในองค์กรครบถ้วน (วัดผลเป็นร้อยละ)	๑.๑๒: ดำเนินการแก้ไขข้อตรวจพบด้านการรักษาความปลอดภัยจากการตรวจสอบภายในองค์กรครบถ้วน (วัดผลเป็นร้อยละ)
Capacity (SO2)	รองรับการเติบโตของการขนส่งทางอากาศได้โดยมีความล่าช้าในระดับเดียวกับ Best Practices **<u>ตัวชี้วัด (KPI)</u>** ๒.๑: ATFM Delay	๒.๑ ATFM Delay ลดลงจากปี ๒๕๖๑ <u>หมายเหตุ:</u> ต้องพัฒนาระบบตัวชี้วัดด้าน Capacity ในโอกาสแรก (ดำเนินการในปี ๒๕๖๐ จึงกำหนดเป้าหมายที่เทียบค่าจากปีฐานในปี ๒๕๖๑)	๒.๑ : ATFM Delay ลดลงจากปี ๒๕๖๔	๒.๑: ค่าเฉลี่ย ATFM Delay ลดลงจากปี ๒๕๖๙ และมี En-route ATFM Delay เทียบกับ Best Practices ได้ <u>หมายเหตุ</u> En-route ATFM Delay ของ Best Practice ณ ข้อมูลปี ๒๕๕๙<๐.๖๑ นาที	๒.๑: ค่าเฉลี่ย ATFM Delay ลดลงจากปี ๒๕๗๔ ๒.๒ En-route ATFM Delay ลดลงและเทียบกับ Best Practices ได้

KPA	Long-term Objective / KPI	เป้าหมายปี ๒๕๖๕	เป้าหมายปี ๒๕๖๙	เป้าหมายปี ๒๕๗๔	เป้าหมายปี ๒๕๗๙
Efficiency (SO2)	เพิ่มประสิทธิภาพเที่ยวบินในทุกช่วงการบิน ตัวชี้วัด (KPI) ๒.๒: Taxi-out Efficiency	๒.๒: ค่า Taxi-out Delay ณ สนามบินที่มีความหนาแน่นมาก (heavy) <๖.๐นาที/ลำ (อ้างอิงตามการจัดกลุ่มสนามบินของ ICAO Annex14)	๒.๒: ค่า Taxi-out Delay ณ สนามบินที่มีความหนาแน่นมาก และปานกลาง (heavy & medium) <๕.๐นาที/ลำ หมายเหตุ หากแผนพัฒนาสนามบินดำเนินการตามแผน จะช่วยสนับสนุนผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น จึงปรับค่าเป้าหมายให้มีความท้าทายมากขึ้น	๒.๒: ค่า Taxi-out Delay ณ สนามบินที่มีความหนาแน่นมาก และปานกลาง (heavy & medium) <๕.๐นาที/ลำ หมายเหตุ ปรับค่าเป้าหมายให้สามารถรักษาระดับความล่าช้าได้ไม่เกินเป้าของปี ๒๕๖๙ เพราะกายภาพของสนามบินคงที่ แต่ปริมาณเที่ยวบินเพิ่มขึ้น	๒.๒: ค่า Taxi-out Delay ณ สนามบินที่มีความหนาแน่นมาก และปานกลาง (heavy & medium) <๕.๐นาที/ลำ หมายเหตุ ปรับค่าเป้าหมายให้สามารถรักษาระดับความล่าช้าได้ไม่เกินเป้าของปี ๒๕๖๙ เพราะกายภาพของสนามบินคงที่ แต่ปริมาณเที่ยวบินเพิ่มขึ้น (ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแผนพัฒนาสนามบินในอนาคต)
	๒.๓: En-route Efficiency	๒.๓: ค่า En-route Efficiency <5% ของระยะทางที่สั้นที่สุด	๒.๓: ค่า En-route Efficiency <4% ของระยะทางที่สั้นที่สุด	๒.๓: ค่า En-route Efficiency <3% ของระยะทางที่สั้นที่สุด	๒.๓: ค่า En-route Efficiency <3% ของระยะทางที่สั้นที่สุด
	๒.๔: Terminal Efficiency	๒.๔: ค่า Terminal Inefficiency ลดลงจากปี ๒๕๖๑	๒.๔: ค่า Terminal Inefficiency ลดลงจากปี ๒๕๖๔	๒.๔: ค่า Terminal Inefficiency <๙ นาที	๒.๔: ค่า Terminal Inefficiency <๙ นาที
	๒.๕: Taxi-in Efficiency	๒.๕: ค่า Taxi-in Delay ณ สนามบินที่มีความหนาแน่นมาก (heavy) <๖.๐นาที/ลำ (อ้างอิงตามการจัดกลุ่มสนามบินของ ICAO Annex14)	๒.๕: ค่า Taxi-in Delay ณ สนามบินที่มีความหนาแน่นมาก และปานกลาง (heavy & medium) <๕.๐นาที/ลำ	๒.๕: ค่า Taxi-in Delay ณ สนามบินที่มีความหนาแน่นมาก และปานกลาง (heavy & medium) <๕.๐นาที/ลำ	๒.๕: ค่า Taxi-in Delay ณ สนามบินที่มีความหนาแน่นมาก และปานกลาง (heavy & medium) <๕.๐นาที/ลำ
	๒.๖: On-Time Performance	๒.๖: ผลสำรวจ On-Time Performance โดยหน่วยงานต่างประเทศ สำหรับสายการบินและ/หรือสนามบินที่ บวท. ให้บริการ มีอันดับดีขึ้นกว่าปี ๒๕๖๑	๒.๖: ผลสำรวจ On-Time Performance โดยหน่วยงานต่างประเทศ สำหรับสายการบินและ/หรือสนามบินที่ บวท. ให้บริการ มีอันดับดีขึ้นกว่าปี ๒๕๖๔	๒.๖: ผลสำรวจ On-Time Performance โดยหน่วยงานต่างประเทศ สำหรับสายการบินและ/หรือสนามบินที่ บวท. ให้บริการ มีอันดับดีขึ้นกว่าปี ๒๕๖๙	๒.๖: รักษาระดับ On-Time Performance โดยหน่วยงานต่างประเทศ สำหรับสายการบินและ/หรือสนามบินที่ บวท. ให้บริการมีระดับที่ดี

KPA	Long-term Objective / KPI	เป้าหมายปี ๒๕๖๕	เป้าหมายปี ๒๕๖๙	เป้าหมายปี ๒๕๗๔	เป้าหมายปี ๒๕๗๙
		หมายเหตุ:พัฒนาระบบตัวชี้วัดด้าน Efficiency ในโอกาสแรก (ดำเนินการในปี ๒๕๖๐ จึงกำหนดเป้าหมายที่เทียบค่าจากปีฐานในปี ๒๕๖๑		หมายเหตุค่าเป้าหมายทั้งหมดที่ระบุไว้อ้างอิงจาก Best Practice ณ ปัจจุบัน	
	๒.๗: ความสำเร็จตาม ASBU และ APAC Seamless ATM Plan	๒.๗: ดำเนินการตาม APAC Seamless ATM Plan Phrase 2 แล้วเสร็จภายในปี ๒๕๖๕	๒.๗: ดำเนินการตาม APAC Seamless ATM Plan Phrase 3 และ ASBU Block 1 แล้วเสร็จ	๒.๗: ดำเนินการตามกลยุทธ์ ASBU Block 2 แล้วเสร็จภายในปี ๒๕๗๓	๒.๗: ดำเนินการตามกลยุทธ์ ASBU Block 3
Environment (SO2)	ดำเนินกิจกรรมการให้บริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ตัวชี้วัด (KPI) ๒.๘: ปริมาณน้ำมันเชื้อเพลิงที่เกิดจากความไม่มีประสิทธิภาพของระบบ ATM (Reduce emission attributable to ATM inefficiency)	๒.๘: พัฒนาวิธีการคำนวณ กำหนดเกณฑ์วัดผล และเก็บข้อมูลฐาน ให้แล้วเสร็จภายในปี ๒๕๖๓ และเริ่มวัดผลได้ในปี ๒๕๖๔	๒.๘: ปริมาณน้ำมันเชื้อเพลิงที่เกิดจากความไม่มีประสิทธิภาพของระบบ ATM ลดลงในอัตราร้อยละ ๒ ต่อปี จากปี ๒๕๖๔ จนถึงปี ๒๕๙๓	๒.๘: ปริมาณน้ำมันเชื้อเพลิงที่เกิดจากความไม่มีประสิทธิภาพของระบบ ATM ลดลงในอัตราร้อยละ ๒ ต่อปี จากปี ๒๕๖๔ จนถึงปี ๒๕๙๓	๒.๘: ปริมาณน้ำมันเชื้อเพลิงที่เกิดจากความไม่มีประสิทธิภาพของระบบ ATM ลดลงในอัตราร้อยละ ๒ ต่อปี จากปี ๒๕๖๔ จนถึงปี ๒๕๙๓
Professionals เป็นองค์กรมืออาชีพ					
Competency (SO3)	พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถหลักตามที่กำหนด ตัวชี้วัด (KPI) ๓.๑: พนักงานได้รับการพัฒนาตาม IDP (Individual Development Plan)	๓.๑: พนักงานได้รับการพัฒนาตาม IDP (Individual Development Plan) ครบถ้วน ร้อยละ ๑๐๐	๓.๑: พนักงานได้รับการพัฒนาตาม IDP (Individual Development Plan) ครบถ้วน ร้อยละ ๑๐๐	๓.๑: พนักงานได้รับการพัฒนาตาม IDP (Individual Development Plan) ครบถ้วน ร้อยละ ๑๐๐	๓.๑: พนักงานได้รับการพัฒนาตาม IDP (Individual Development Plan) ครบถ้วน ร้อยละ ๑๐๐
	๓.๒: ATM Professional Center	๓.๒: มีการดำเนินการ ATM Professional Center ที่ครอบคลุมงานด้านฝึกอบรม งานวิจัย/พัฒนาและนวัตกรรมของระบบบริหารจราจรทางอากาศ รวมถึง กรอบงบประมาณที่ใช้ ตาม Roadmap	๓.๒: มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ/ชำนาญ เพียงพอสำหรับรองรับความท้าทายองค์กร และเพียงพอสำหรับการเริ่มก่อตั้งศูนย์ผลิตบุคลากรการบริหารจราจรทางอากาศมืออาชีพ (ATM Professional Center)	๓.๒: ศูนย์ผลิตบุคลากรการบริหารจราจรทางอากาศมืออาชีพ (ATM Professional Center) ที่ได้รับการยอมรับในระดับโลก	๓.๒: เป็น ATM Professional Center ที่ Export Expert ได้อย่างต่อเนื่อง

KPA	Long-term Objective / KPI	เป้าหมายปี ๒๕๖๕	เป้าหมายปี ๒๕๖๙	เป้าหมายปี ๒๕๗๔	เป้าหมายปี ๒๕๗๙
Productivity (SO3)	เพิ่มผลิตภาพการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัด (KPI) ๓.๓: ค่าผลิตภาพในการปฏิบัติงานของ ATC (ATCO in OPS hour Productivity)	๓.๓: ค่าผลิตภาพในการปฏิบัติงานของ ATC (ATCO in OPS Productivity) >๐.๔ (Q1 ตามการรายงานใน CANSO) ภายในปี ๒๕๖๕	๓.๓: ค่า ATCO in OPS Productivity >๐.๖๑ (ค่าเฉลี่ยตามการรายงานใน CANSO)	๓.๓: ค่า ATCO in OPS Productivity > Q3 ตามการรายงานใน CANSO อ้างอิงจากผลในรายงานปี ๒๕๗๒	๓.๓: ค่า ATCO in OPS Productivity > Q3 ตามการรายงานใน CANSO อ้างอิงจากผลในรายงานปี ๒๕๗๗
	๓.๔: ค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่ไม่รวมค่าใช้จ่ายในการจ้างงานผู้ควบคุมจราจรทางอากาศที่ปฏิบัติงานต่อจำนวนชั่วโมงบินด้วยเครื่องวัดประกอบการบินโดยรวม (Cost excl. ATCOs in OPS employment costs per IFR Flight Hour)	๓.๔: ค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่ไม่รวมค่าใช้จ่ายในการจ้างงานผู้ควบคุมจราจรทางอากาศที่ปฏิบัติงานต่อจำนวนชั่วโมงบินด้วยเครื่องวัดประกอบการบินโดยรวม (Cost excl. ATCOs in OPS employment costs per IFR Flight Hour) อยู่ระหว่าง๒๘๐ ถึง ๓๖๓ USD (Q1 และค่าเฉลี่ยตามการรายงานใน CANSO) ภายในปี ๒๕๖๕	๓.๔: ค่า Cost excl. ATCOs in OPS employment costs per IFR Flight Hour อยู่ระหว่าง Q1 และค่าเฉลี่ย ตามการรายงานใน CANSO	๓.๔: รักษาระดับค่า Cost excl. ATCOs in OPS employment costs per IFR Flight Hour อยู่ระหว่าง Q1 และค่าเฉลี่ย ตามการรายงานใน CANSO	๓.๔: รักษาระดับค่า Cost excl. ATCOs in OPS employment costs per IFR Flight Hour อยู่ระหว่าง Q1 และค่าเฉลี่ย ตามการรายงานใน CANSO
Engagement (SO4)	ให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร ตัวชี้วัด (KPI) ๔.๑: ระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม	๔.๑: ระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม>80% ภายในปี ๒๕๖๕	๔.๑: ระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม>82.5%	๔.๑: ระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม> 85%	๔.๑: ระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม> 87.5%
	๔.๒: ระดับความผูกพันที่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์องค์กร	๔.๒: ระดับความผูกพันที่มีนัยสำคัญที่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์องค์กรมีระดับเพิ่มขึ้นจากปีก่อน หมายเหตุ จัดทำวิธีคำนวณ และเก็บผลลัพธ์เพื่อใช้เทียบเคียง และวิเคราะห์ความเชื่อมโยงได้	๔.๒: ระดับความผูกพันที่มีนัยสำคัญที่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์องค์กรมีระดับเพิ่มขึ้นจากปีก่อน	๔.๒: ระดับความผูกพันที่มีนัยสำคัญที่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์องค์กรมีระดับเพิ่มขึ้นจากปีก่อน	๔.๒: ระดับความผูกพันที่มีนัยสำคัญที่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์องค์กรมีระดับเพิ่มขึ้นจากปีก่อน

KPA	Long-term Objective / KPI	เป้าหมายปี ๒๕๖๕	เป้าหมายปี ๒๕๖๙	เป้าหมายปี ๒๕๗๔	เป้าหมายปี ๒๕๗๙
HPO เป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่เติบโตอย่างยั่งยืน					
Corporate Performance (SO5)	มีผลการประเมินผลองค์กรในระดับดีเยี่ยม ตัวชี้วัด (KPI) ๕.๑: ได้รับการยอมรับด้านการจัดการในระดับประเทศ/ภูมิภาค/โลก	๕.๑: ได้รับการยอมรับด้านการจัดการในระดับประเทศ ภายในปี ๒๕๖๕	๕.๑: ได้รับการยอมรับด้านการจัดการในระดับภูมิภาค	๕.๑: ได้รับการยอมรับด้านการจัดการในระดับโลก	๕.๑: ได้รับการยอมรับด้านการจัดการในระดับประเทศ/ภูมิภาค/โลก
Customer Engagement (SO5)	ให้ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจและผูกพันต่อบริการขององค์กร ตัวชี้วัด (KPI) ๕.๒: ระดับความพึงพอใจผู้ใช้บริการ	๕.๒: ระดับความพึงพอใจผู้ใช้บริการมากกว่า ๔ ภายในปี ๒๕๖๕	๕.๒: ระดับความพึงพอใจผู้ใช้บริการมากกว่า ๔.๕	๕.๒: รักษาระดับความพึงพอใจผู้ใช้บริการมากกว่า ๔.๕	๕.๒: รักษาระดับความพึงพอใจผู้ใช้บริการมากกว่า ๔.๕
	๕.๓: .ระดับความไม่พึงพอใจผู้ใช้บริการ	๕.๓: ระดับความไม่พึงพอใจผู้ใช้บริการไม่เกิน ร้อยละ ๓๐ ภายในปี ๒๕๖๕	๕.๓: ระดับความไม่พึงพอใจผู้ใช้บริการลดลงจากปีก่อนหน้า	๕.๓: ระดับความไม่พึงพอใจผู้ใช้บริการลดลงจากปีก่อนหน้า	๕.๓: ระดับความไม่พึงพอใจผู้ใช้บริการลดลงจากปีก่อนหน้า
	๕.๔: สัดส่วนข้อร้องเรียนที่จัดการได้	๕.๔: สัดส่วนข้อร้องเรียนที่จัดการได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๗๐ ภายในปี ๒๕๖๕	๕.๔: สัดส่วนข้อร้องเรียนที่จัดการได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๗๕	๕.๔: สัดส่วนข้อร้องเรียนที่จัดการได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๐	๕.๔: สัดส่วนข้อร้องเรียนที่จัดการได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๘๕
Corporate Governance (SO6)	มีระบบการกำกับดูแลที่ดีที่มีการจัดการในระดับดีเยี่ยม ตัวชี้วัด (KPI) ๖.๑: ผลการประเมินความโปร่งใส (CG)	๖.๑: ผลการประเมินความโปร่งใสโดย ป.ป.ช. อยู่ใน ๑๐ อันดับแรกของรัฐวิสาหกิจ และปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (สคร. ๒๕๕๒) ได้ครบถ้วนภายในปี ๒๕๖๒	๖.๑: ผลการประเมินความโปร่งใสโดย ป.ป.ช. อยู่ใน ๕ อันดับแรกของรัฐวิสาหกิจ	๖.๑: ผลการประเมินความโปร่งใสโดย ป.ป.ช. อยู่ในอันดับแรกของรัฐวิสาหกิจ	๖.๑: ผลการประเมินความโปร่งใสโดย ป.ป.ช. อยู่ในอันดับแรกของรัฐวิสาหกิจ

KPA	Long-term Objective / KPI	เป้าหมายปี ๒๕๖๕	เป้าหมายปี ๒๕๖๙	เป้าหมายปี ๒๕๗๔	เป้าหมายปี ๒๕๗๙
Knowledge& Innovation (SO7)	มีสารสนเทศ นวัตกรรม องค์ความรู้พร้อมใช้งานในองค์กร ตัวชี้วัด (KPI) ๗.๑: ระบบ ITสนับสนุนการทำงานและการตัดสินใจครบทุกบริการโดยต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกันทั้งหมด	๗.๑: มีระบบ BICC สนับสนุนการตัดสินใจขององค์กร) พร้อมโครงสร้างองค์ประกอบพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อมใช้งาน เพื่อรองรับแผนพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลและสังคมของรัฐบาล ภายในปี ๒๕๖๕	๗.๑: มีระบบ BICC ที่ทันสมัยครบถ้วนสมบูรณ์และสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและองค์ความรู้ขององค์กร	๗.๑: มีระบบ BICC ที่ทันสมัยครบถ้วนสมบูรณ์และสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและองค์ความรู้ขององค์กร	๗.๑: มีระบบ BICC ที่ทันสมัยครบถ้วนสมบูรณ์และสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมและองค์ความรู้ขององค์กร
	๗.๒: การจัดเก็บคลังความรู้	๗.๒: มีการจัดเก็บคลังความรู้ที่จำเป็นครบทุก บริการ (ATM, CNS, AIS) ภายในปี ๒๕๖๕	๗.๒: มีการจัดเก็บคลังความรู้ที่จำเป็นด้านการบินทั้งหมด (Aviation Library)	๗.๒: มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์สำหรับอุตสาหกรรมการบิน	๗.๒: เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์สำหรับอุตสาหกรรมการบิน
	๗.๓: จำนวนนวัตกรรมขององค์กร	๗.๓: มีนวัตกรรมที่นำเข้าใช้งานได้ครบร้อยละ ๑๐๐ (นับเฉพาะนวัตกรรมที่เข้าประกวด) ภายในปี ๒๕๖๕	๗.๓: เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม	๗.๓: มีนวัตกรรมที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับอุตสาหกรรมการบิน	๗.๓: มีนวัตกรรมที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับอุตสาหกรรมการบินอย่างต่อเนื่อง
Cost Effectiveness (SO8)	พัฒนาการให้บริการที่มีความคุ้มค่า ตัวชี้วัด (KPI) ๘.๑: ค่าใช้จ่ายโดยรวมต่อจำนวนชั่วโมงบินด้วยเครื่องวัดประกอบการบิน (Total Cost/IFR Flight Hour)	๘.๑: Total Cost/IFR Flight Hour<ค่าเฉลี่ย ตามการรายงานใน CANSO ปี ๒๕๖๓ ภายในปี ๒๕๖๕	๘.๑:Total Cost/IFR Flight Hour<Q1 ตามการรายงานใน CANSO ปี ๒๕๖๗	๘.๑: Total Cost/IFR Flight Hour<Q1 ตามการรายงานใน CANSO ปี ๒๕๗๒ (หรือลดลงอย่างต่อเนื่อง %)	๘.๑: Total Cost/IFR Flight Hour<Q1 ตามการรายงานใน CANSO ปี ๒๕๗๗ (หรือลดลงอย่างต่อเนื่อง %)
	๘.๒: รักษาระดับอัตราค่าบริการฯให้อยู่ในกรอบอัตราค่าบริการขั้นสูงที่ได้รับอนุมัติจาก กบร.	๘.๒: รักษาระดับอัตราค่าบริการฯ ปัจจุบันจนถึง ปี ๒๕๖๔	๘.๒: รักษาระดับอัตราค่าบริการฯ ให้อยู่ในกรอบอัตราค่าบริการขั้นสูงที่ได้รับอนุมัติจาก กบร.	๘.๒: รักษาระดับอัตราค่าบริการฯ ให้อยู่ในกรอบอัตราค่าบริการขั้นสูงที่ได้รับอนุมัติจาก กบร.	๘.๒: รักษาระดับอัตราค่าบริการฯ ให้อยู่ในกรอบอัตราค่าบริการขั้นสูงที่ได้รับอนุมัติจาก กบร.

KPA	Long-term Objective / KPI	เป้าหมายปี ๒๕๖๕	เป้าหมายปี ๒๕๖๙	เป้าหมายปี ๒๕๗๔	เป้าหมายปี ๒๕๗๙
Key Aviation Partner เป็นองค์กรที่สร้างคุณค่าให้กับกิจการบิน					
Partnership with ATM Community (SO9)	พัฒนาบริการการเดินอากาศของภูมิภาคให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกันอย่างบูรณาการ ตัวชี้วัด (KPI) ๙.๑: ความเป็นผู้นำด้าน ATFM ในภูมิภาค	๙.๑: ไทยร่วมกับประเทศชั้นนำในเอเชียแปซิฟิก ได้นำ ATFM มาใช้งานในระดับภูมิภาค	๙.๑: ไทยผลักดันให้อาเซียนเข้าร่วมดำเนินการนำ ATFM มาใช้งานภายในอาเซียน	๙.๑: ไทยผลักดันให้อาเซียนมีการนำ ATFM มาใช้งานภายในอาเซียนอย่างครบถ้วนและเชื่อมโยงกับภูมิภาค	๙.๑: ไทยผลักดันให้อาเซียนมีการนำ ATFM มาใช้งานและเชื่อมโยงกันในระดับโลก
	๙.๒: ความเป็นผู้นำด้าน SWIM ในภูมิภาค	๙.๒: บวท. รักษาความเป็นผู้นำด้าน SWIM	๙.๒: บวท. รักษาความเป็นผู้นำด้าน SWIM	๙.๒: บวท. รักษาความเป็นผู้นำด้าน SWIM	๙.๒: บวท. รักษาความเป็นผู้นำด้าน SWIM
Stakeholder Engagement (SO9)	บริหารจัดการด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อบรรลุตามเป้าหมายองค์กร ตัวชี้วัด (KPI) ๙.๓: ผลการสำรวจความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)	๙.๓: ผลการสำรวจความเห็นของ Stakeholder มีผลคะแนนดีกว่าปีก่อน	๙.๓: ผลการสำรวจความเห็นของ Stakeholder มีผลคะแนนดีกว่าปีที่ผ่านมา	๙.๓: ผลการสำรวจความเห็นของ Stakeholder มีผลคะแนนดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	๙.๓: ผลการสำรวจความเห็นของ Stakeholder มีผลคะแนนดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
National Competitiveness เป็นองค์กรหลักที่สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ					
Air Transport Infrastructure (SO10)	พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านบริการการเดินอากาศให้พร้อมสนับสนุนความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย				

KPA	Long-term Objective / KPI	เป้าหมายปี ๒๕๖๕	เป้าหมายปี ๒๕๖๙	เป้าหมายปี ๒๕๗๔	เป้าหมายปี ๒๕๗๙
	ตัวชี้วัด (KPI) ๑๐.๑: การเปิดใช้งานศูนย์ ATMC	๑๐.๑: พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งทางอากาศของไทย โดยสามารถเปิดใช้งานศูนย์ ATMC ภายในปี ๒๕๖๒ ภายใต้กรอบโครงสร้างพื้นฐานระบบบริการการเดินอากาศที่ บวท. รับผิดชอบ และสนับสนุนนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง	-	๑๐.๑: จัดตั้งศูนย์บริหารจราจรทางอากาศแห่งที่ ๒	-
	๑๐.๒: ประสิทธิผลของแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวในด้านการขนส่งทางอากาศของไทย	๑๐.๒ หน่วยงานด้านอุตสาหกรรมการบินทั้งหมด ร่วมกันดำเนินการตามแผน และบรรลุเป้าหมาย (ปี ๒๕๖๕) ในการเพิ่มขีดความสามารถระบบการบินของประเทศ	๑๐.๒ หน่วยงานด้านอุตสาหกรรมการบินทั้งหมด ร่วมกันดำเนินการตามแผน และบรรลุเป้าหมาย (ปี ๒๕๖๙) ในการเพิ่มขีดความสามารถระบบการบินของประเทศ	๑๐.๒ หน่วยงานด้านอุตสาหกรรมการบินทั้งหมด ร่วมกันดำเนินการตามแผน และบรรลุเป้าหมาย (ปี ๒๕๗๔) ในการเพิ่มขีดความสามารถระบบการบินของประเทศ	๑๐.๒ หน่วยงานด้านอุตสาหกรรมการบินทั้งหมด ร่วมกันดำเนินการตามแผน และบรรลุเป้าหมาย (ปี ๒๕๗๙) ในการเพิ่มขีดความสามารถระบบการบินของประเทศ
National Competitive-ness (SO11)	สร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย ๑๑.๑: การเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับของระบบการบินของประเทศ	๑๑.๑: มีความร่วมมือกับภาครัฐ/หน่วยงานด้านการบิน เพื่อดำเนินการเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับของระบบการบินของประเทศได้ ๑.๕ ล้านเที่ยวบิน ภายในปี ๒๕๖๔	๑๑.๑: มีความร่วมมือกับภาครัฐ/หน่วยงานด้านการบิน เพื่อดำเนินการเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับของระบบการบินของประเทศได้ ๒ ล้านเที่ยวบิน	๑๑.๑: มีความร่วมมือกับภาครัฐ/หน่วยงานด้านการบิน เพื่อดำเนินการเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับของระบบการบินของประเทศได้ ๒.๕ ล้านเที่ยวบิน	๑๑.๑: มีความร่วมมือกับภาครัฐ/หน่วยงานด้านการบิน เพื่อดำเนินการเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับของระบบการบินของประเทศได้ ๓ ล้านเที่ยวบิน

จากการพิจารณาถึงสิ่งที่ บวท. ได้มุ่งเน้นและให้ความสำคัญ ร่วมกับกรอบวิสัยทัศน์ ๕ ด้าน สามารถนำมากำหนดเป็น ๕ ประเด็นยุทธศาสตร์ในระดับองค์กร ดังนี้

- **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑:** การให้บริการการเดินอากาศที่ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ
- **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒:** การสร้างบุคลากรมืออาชีพ
- **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓:** การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง
- **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔:** การสร้างคุณค่าให้กับกิจการบินและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕:** การสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ

ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) จะมีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) โดยมีเป้าหมายผลการดำเนินการ (Key Performance Targets: KPT) กลยุทธ์ (Strategies) แผน (Plans) และโครงการ (Projects) / งาน (Task) อธิบายเพิ่มตาม**ภาพประกอบที่ ๕**

ทั้งนี้ แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๖ ได้ใช้หลักการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) การบริหารกลยุทธ์และผลสัมฤทธิ์ขององค์กรอย่างสมดุลและระบบตัวชี้วัดประสิทธิภาพ (Key Performance Targets: KPTs) โดยได้มีการจัดทำ Strategy Map ตาม**ภาพประกอบที่ ๖**

ภาพประกอบที่๕: รูปแบบการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ของ บวท.

AEROTHAI Destination 2036 Vision

วิสัยทัศน์

"มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการให้บริการการเดินอากาศ สู่การเป็นหนึ่งในองค์กรระดับดีเยี่ยมตามมาตรฐานโลกอย่างยั่งยืน"

กรอบวิสัยทัศน์

1. เป็นองค์กรที่มีคุณภาพการให้บริการระดับแนวหน้า (AEROTHAI Servicemark)
2. เป็นองค์กรมืออาชีพ (Professionals)
3. เป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่เติบโตอย่างยั่งยืน (HPO)
4. เป็นองค์กรที่สร้างคุณค่าให้กับกิจการบิน (Key Aviation Partner)
5. เป็นองค์กรหลักที่สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (Value for National Competitiveness)

กรอบการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Performance Area: KPA) และ [วัตถุประสงค์ระยะยาว (Long-term Objective)]

1. Safety [ให้บริการที่มีระดับความปลอดภัยขั้นสูงและยั่งยืน]
2. Security [ให้ระบบการบริหารจราจรทางอากาศของประเทศมีความมั่นคง]
3. Capacity [รองรับการเติบโตของการขนส่งทางอากาศได้โดยมีความล่าช้าในระดับเดียวกับ Best Practices]
4. Efficiency [เพิ่มประสิทธิภาพเที่ยวบินในทุกช่วงการบิน]
5. Environment [ดำเนินกิจกรรมการให้บริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม]

6. Competency [พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถหลักตามที่กำหนด]
7. Engagement [ให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร]
8. Productivity [เพิ่มผลิตภาพการปฏิบัติงาน]

9. Corporate Performance [มีผลการประเมินผลองค์กรในระดับดีเยี่ยม]
10. Customer Engagement [ให้ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจและผูกพันต่อบริการขององค์กร]
11. Corporate Governance [มีระบบการกำกับดูแลที่ดี ที่มีการจัดการในระดับดีเยี่ยม]
12. Knowledge & Innovation [มีสารสนเทศ นวัตกรรม องค์ความรู้พร้อมใช้งานในองค์กร]
13. Cost Effectiveness [พัฒนาการให้บริการที่มีความคุ้มค่า]

14. Partnership with ATM Community [พัฒนาบริการการเดินอากาศของภูมิภาคให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกันอย่างบูรณาการ]
15. Stakeholder Engagement [บริหารจัดการด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อบรรลุตามเป้าหมายองค์กร]

16. Air Transport Infrastructure [พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านบริการการเดินอากาศให้พร้อมสนับสนุน]
17. National Competitiveness [สร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย]

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) ที่ 1

การให้บริการการเดินอากาศที่ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

SO 1 ให้บริการที่ปลอดภัยและมั่นคง เป็นไปตามมาตรฐาน และต่อเนื่องในทุกช่วงการบิน

SO 2 มีความสามารถรองรับเที่ยวบินได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

เป้าหมายผลการดำเนินการ (Key Performance Target)

Safety — SO 1
- KPI1.1 การดำเนินงานตามข้อกำหนดมาตรฐาน
- KPI1.2 SMS Maturity Level
- KPI1.3 Accident
- KPI1.4 Air Traffic Incident (Serious,Major, RunwayIncursion)
- KPI1.5 ควบคุมความเสี่ยงด้านความปลอดภัยให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- KPI1.6 ชั่วโมงการทำงานของ ATC
- KPI1.7 Service Availability

Security
- KPI1.8 ไม่มีการถูกแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมาย
- KPI1.9 ไม่มี Incident ที่เกิดจากการแทรกแซงฯ
- KPI1.10 ไม่มี Incident ในช่วงที่มีระดับการให้บริการต่ำกว่าเกณฑ์
- KPI1.11 ดำเนินงานตามข้อกำหนดมาตรฐานด้านการรักษาความปลอดภัยทุกข้อ
- KPI1.12 ดำเนินการแก้ไขข้อตรวจพบด้านการรักษาความปลอดภัยจากการตรวจสอบภายในองค์กรครบถ้วน

Capacity — SO 2
- KPI2.1 ATFM Delay

Efficiency
- KPI2.2 Taxi-out Delay
- KPI2.3 En-route Efficiency
- KPI2.4 Terminal Efficiency
- KPI2.5 Taxi-in Delay
- KPI2.6 On-Time Performance
- KPI 2.7 ดำเนินการตาม APAC Seamless ATM Plan

Environment
- KPI2.8 ปริมาณ Carbon Emission ที่เกิดจากความไม่มีประสิทธิภาพของระบบ ATM

กลยุทธ์ (Strategy)

S1.1 ปรับปรุง/พัฒนาระบบงาน/กระบวนการให้เป็นไปตามข้อกำหนดมาตรฐานสากลสำหรับบริการการเดินอากาศ รวมทั้งมาตรฐานที่ กพท. จะกำหนดในอนาคต

S1.2 พัฒนาระบบบริหารความปลอดภัยทั่วทั้งองค์กร

S1.3 จัดการความเสี่ยงด้านความปลอดภัย (Safety Risk) ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

S1.4 พัฒนา Human Performance in ATM Safety

S1.5 พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพระบบและอุปกรณ์หลัก

S1.6 พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพระบบและอุปกรณ์ของระบบวิศวกรรมสนับสนุนฯ

S1.7 บริหารความต่อเนื่องการให้บริการการเดินอากาศให้มีความพร้อมและสามารถรักษาระดับความปลอดภัย — 15 แผน

S2.1 พัฒนาขีดความสามารถในการรองรับและยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติการในเขตสนามบิน

S2.2 พัฒนาขีดความสามารถในการรองรับและยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติการบินในห้วงอากาศ เขตประชิดสนามบินและตามเส้นทางบิน

S2.3 พัฒนาขีดความสามารถในการรองรับโดยมุ่งเน้นการเชื่อมต่อและทำงานร่วมกันได้ของระบบและข้อมูลระหว่างหน่วยให้บริการการเดินอากาศ ผู้ให้บริการสนามบิน และผู้ให้บริการสายการบิน รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ — 9 แผน

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) ที่ 2

การสร้างบุคลากรมืออาชีพ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

SO 3 มีบุคลากรมืออาชีพที่เพียงพอ มีการจัดการทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ สามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน

SO 4 มีบุคลากรที่ทุ่มเท มีความผูกพัน และมีสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่ดี

เป้าหมายผลการดำเนินการ (Key Performance Target)

Competency — SO 3
- KPI3.1 พนักงานได้รับการพัฒนาตาม IDP
- KPI3.2 ดำเนินการ ATM Professional Center ตาม Roadmap ที่ครอบคลุมด้านต่างๆ

Productivity
- KPI3.3 ATCO in OPS Productivity
- KPI3.4 Cost excl. ATCOs in OPS employment costs per IFR Flight Hour

Engagement — SO 4
- KPI4.1 ระดับความผูกพันต่อองค์กร
- KPI4.2 ระดับความผูกพันที่มีนัยสำคัญที่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์องค์กร

กลยุทธ์ (Strategy)

S3.1 พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแนวคิดการสรรหา/พัฒนาบุคลากรของ ICAO

S3.2 พัฒนาและบริหาร Competency ตาม IDP ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากรด้านการบินของประเทศ

S3.3 จัดตั้งและบริหารจัดการ ATM Professional Center เพื่อสร้างโอกาสในสิทธิแข่งขันระดับประเทศ

S3.4 การเพิ่มผลิตภาพการปฏิบัติงาน (Productivity) ขององค์กร — 15 แผน

S4.1 พัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานและคุณภาพชีวิตของบุคลากร

S4.2 ยกระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร — 4 แผน

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) ที่ 3

การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

SO 5 มีคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กร และพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

SO 6 มีระบบการกำกับดูแลที่ดีที่มีการจัดการในระดับดีเยี่ยม

SO 7 เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ด้วยการพัฒนาสารสนเทศ และการจัดการความรู้เป็นพื้นฐาน

SO 8 มีการบริหารจัดการทางการเงินและต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และสมดุลเพื่อให้มีอัตราค่าบริการที่เป็นธรรม โปร่งใส และแข่งขันได้

เป้าหมายผลการดำเนินการ (Key Performance Target)

Corporate Performance — SO 5
- KPI5.1 การได้ Recognition ในระดับประเทศ/ภูมิภาค/โลก

Customer Engagement
- KPI5.2 ระดับความพึงพอใจผู้ใช้บริการ
- KPI5.3 ปรับระดับความไม่พึงพอใจผู้ใช้บริการ
- KPI5.4 สัดส่วนข้อร้องเรียนจากผู้ใช้บริการที่จัดการได้

Corporate Governance — SO 6
- KPI6.1 ผลการประเมินความโปร่งใสโดย ป.ป.ช. ของรัฐวิสาหกิจ และปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (สคร. ๒๕๕๒) ได้

Knowledge & Innovation — SO 7
- KPI7.1 ความสำเร็จในการพัฒนา BICC
- KPI7.2 การจัดเก็บคลังความรู้ที่จำเป็นครบทุกบริการ
- KPI7.3 งานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม

Cost Effectiveness — SO 8
- KPI8.1 Total Cost per IFR Flight Hour
- KPI8.2 รักษาระดับอัตราค่าบริการ

กลยุทธ์ (Strategy)

S5.1 กำหนดแผนพัฒนาและบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเพื่อปรับปรุงและจัดการกระบวนการทำงานและสอดคล้องกับการเพิ่มขีดความสามารถด้านยุทธศาสตร์

S5.2 ยกระดับความพึงพอใจผู้ใช้บริการ พร้อมกับจัดการกับความไม่พึงพอใจและข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง — 4 แผน

S6.1 ดำเนินการตาม CG/CSR สร้าง Good Citizenship

S6.2 ผลักดัน CSR ในเชิงรุก (CSR in Process) — 4 แผน

S7.1 พัฒนาศักยภาพของโครงสร้างดิจิทัลและองค์ประกอบพื้นฐาน ให้มีเสถียรภาพและความมั่นคงปลอดภัย ตอบสนองการเป็นองค์กรดิจิทัล

S7.2 บริหารจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างนวัตกรรม นวัตกร ตลอดจนส่งเสริมการลงทุนการวิจัยและพัฒนาให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม — 8 แผน

S8.1 บริหารการเงินและต้นทุนขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามกรอบของแผนการลงทุนเพื่อให้มีอัตราค่าบริการที่สอดคล้องตามข้อเสนอแนะของ ICAO คุ้มค่า เหมาะสมตามสภาพแวดล้อม และมุ่งเน้นรักษาสมดุลของสัดส่วนค่าใช้จ่ายให้เหมาะสมและไม่สูงกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม

S8.2 บริหารและสร้างรายได้ให้กับ บวท. — 4 แผน

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) ที่ 4

การสร้างคุณค่าให้กับกิจการบินและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

SO 9 สร้างคุณค่าให้กับกิจการบินทุกระดับ และสร้างความพึงพอใจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

เป้าหมายผลการดำเนินการ (Key Performance Target)

Partnership with ATM Community — SO 9
- KPI9.1 ประเทศไทยร่วมกับประเทศชั้นนำในเอเชียแปซิฟิก นำ ATFM มาใช้งานในระดับภูมิภาค
- KPI9.2 บวท. รักษาความเป็นผู้นำด้าน SWIM

Stakeholder Engagement
- KPI9.3 ผลการสำรวจความเห็นของ Stakeholder
- KPI9.4 การบริหารผลลัพธ์ขององค์กรหรือของโครงการสำคัญของ บวท. ให้เกิดผลสำเร็จภายใต้ความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลยุทธ์ (Strategy)

S9.1 แสวงหาความร่วมมือ และสร้างการมีส่วนร่วมภายในและภายนอกประเทศ เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการทุกด้านให้ดียิ่งขึ้น

S9.2 ดำเนินการเชิงรุกในเวทีระดับภูมิภาค/โลก

S9.3 สร้างความร่วมมือและบริหารจัดการเส้นทางบินให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

S9.4 บริหารผลลัพธ์ขององค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง และทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

S9.5 บริหารจัดการด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการพัฒนาศักยภาพระบบการบินของประเทศ และตอบสนองและให้บรรลุตามเป้าหมายการดำเนินโครงการที่สำคัญของ บวท. — 10 แผน

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) ที่ 5

การสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

SO 10 มีโครงสร้างพื้นฐานระบบบริการการเดินอากาศที่ครบถ้วนและมีศักยภาพสอดคล้องกับการพัฒนาการขนส่งทางอากาศของประเทศ

SO 11 สร้างความสามารถในการรองรับของระบบการบินของประเทศที่มีศักยภาพแข่งขันได้

เป้าหมายผลการดำเนินการ (Key Performance Target)

Air Transport Infrastructure — SO 10
- KPI10.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งทางอากาศของไทย โดยสามารถเปิดใช้งานศูนย์ ATMC ภายใต้กรอบโครงสร้างพื้นฐานระบบบริการการเดินอากาศที่ บวท. รับผิดชอบและสนับสนุนนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้อง
- KPI10.2 หน่วยงานด้านอุตสาหกรรมการบินทั้งหมด ร่วมกันดำเนินการตามแผนและบรรลุเป้าหมายในการเพิ่มขีดความสามารถระบบการบินของประเทศ

National Competitiveness — SO 11
- KPI11.1 เพิ่มขีดความสามารถรองรับระบบการบินประเทศ
- KPI11.2 ร่วมผลักดันให้มีแผนการเดินอากาศชาติ (National Air Navigation Plan)

กลยุทธ์ (Strategy)

S10.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบบริการการเดินอากาศ เพื่อรองรับการเปลี่ยนถ่ายเทคโนโลยีและวิธีการปฏิบัติไปสู่ระบบการบริหารจราจรทางอากาศระบบใหม่ และรองรับแนวทางพัฒนาระบบการบินของภาครัฐ และแผนยุทธศาสตร์ด้านการขนส่งทางอากาศของประเทศ รวมทั้งนโยบายห้วงอากาศแห่งชาติ — 7 แผน

S11.1 ยกระดับขีดความสามารถในการรองรับด้านการขนส่งทางอากาศ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ

S11.2 ผลักดันการใช้ห้วงอากาศแบบ FUA และการสร้างเส้นทางบิน เพื่อรองรับโอกาสการเติบโตของปริมาณเที่ยวบิน — 4 แผน

ภาพประกอบที่ ๖: Strategy Map (แผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๖)

ทั้งนี้ ได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) ภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) พร้อมเป้าหมายผลการดำเนินการ (Key Performance Targets) ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue: SI)	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO)	เป้าหมายผลการดำเนินการ (Key Performance Target: KPT)
SI 1 การให้บริการการเดินอากาศ ที่ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ	SO 1 ให้บริการที่ปลอดภัยและมั่นคงเป็นไปตามมาตรฐานและต่อเนื่องในทุกช่วงการบิน	KPT1.1 – การดำเนินงานเป็นไปตามข้อกำหนดมาตรฐานและได้รับใบอนุญาตจาก กพท. ครบทุกบริการ (ATS, CNS, AIS) ภายในปี ๒๕๖๕ KPT1.2 – ยกระดับพัฒนาการของระบบบริหารความปลอดภัยสู่ระดับ C (SMS Maturity Level C) ภายในปี ๒๕๖๕ KPT1.3 – รักษาระดับความปลอดภัย ให้ปลอดอุบัติเหตุทางการบิน (Zero Accident) จากบริการการเดินอากาศอย่างต่อเนื่อง KPT1.4 – มีอัตราการเกิดอุบัติการณ์ (Air Traffic Incident) ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย Best Practice - Serious Incident - Major Incident - Runway Incursion (พัฒนาวิธีการคำนวณ และฐานข้อมูลในโอกาสแรก) KPT1.5 – ควบคุมความเสี่ยงด้านความปลอดภัย (Safety Risk) ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ KPT1.6 – ชั่วโมงทำงานของ ATC เป็นไปตามข้อกำหนดของ กพท. (ด้านความเหนื่อยล้า) KPT1.7 – ความสามารถในการให้บริการ (Service Availability) ของระบบวิศวกรรมจราจรทางอากาศและระบบสนับสนุน* เป็นไปตาม Service Level Agreement (SLA) ทั้งหมด ภายในปี ๒๕๖๕ (* ได้แก่ (๑) ระบบสื่อสาร (Communication) (๒) ระบบช่วยการเดินอากาศ (Navigation) (๓) ระบบติดตามอากาศยาน (Surveillance) (๔) ระบบจ่ายกระแสไฟฟ้าต่อเนื่องอัตโนมัติ (UPS) และ (๕) ระบบ PABX) KPT1.8 –ไม่มีการถูกแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมายต่อการให้บริการจราจรทางอากาศ (Number of acts of unlawful interference to ATC) KPT1.9 –ไม่มี Incident ที่เกิดจากการบริหารการจราจรทางอากาศ ในช่วงที่มีการแทรกแซงโดยไม่ชอบด้วยกฎหมาย (ที่เกิดจากความตั้งใจ) (Number of incident involving direct unlawful interference to aircraft that require air traffic service provider response) KPT1.10 –ไม่มี Incident ที่เกิดจากการบริหารการจราจรทาอากาศ ในช่วงที่มีระดับการให้บริการต่ำกว่าเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Number of incidents due to unintentional factors such as human error, natural disasters, etc. that have led to unacceptable reduction in air navigation system capacity) KPT1.11 -การดำเนินงานเป็นไปตามข้อกำหนดมาตรฐานด้านการรักษาความปลอดภัยครบทุกข้อ KPT1.12 -ดำเนินการแก้ไขข้อตรวจพบด้านการรักษาความปลอดภัยจากการตรวจสอบภายในองค์กรครบถ้วน (วัดผลเป็นร้อยละ)

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue: SI)	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO)	เป้าหมายผลการดำเนินการ (Key Performance Target: KPT)
	SO 2 มีความสามารถรองรับเที่ยวบินได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	KPT2.1 – ATFM Delay ลดลงต่อเนื่องทุกปี เมื่อเทียบกับค่าปีฐานในปี ๒๕๖๑ KPT2.2 – ค่าความล่าช้าต่อเที่ยวบินในช่วงขับเคลื่อนเข้าสู่ทางวิ่ง (Taxi-out Delay) ณ สนามบินที่มีความหนาแน่นมาก (heavy) มีค่าเฉลี่ยไม่เกิน ๖.๐ นาที/ลำ KPT2.3 – ค่าระยะทางปฏิบัติการบินจริงของเที่ยวบินพาณิชย์ที่ทำการบินแบบ IFR เทียบกับระยะทางที่สั้นที่สุดระหว่างสนามบินต้นทางกับปลายทาง (En-route Efficiency) มีสัดส่วนไม่เกินค่า ๕ % ของระยะทางที่สั้นที่สุด KPT2.4 – Terminal Efficiency ลดลงอย่างต่อเนื่องทุกปี เมื่อเทียบกับค่าปีฐานในปี ๒๕๖๑ KPT2.5 – ค่าความล่าช้าต่อเที่ยวบินในช่วง Taxi-in Delay ณ สนามบินที่มีความหนาแน่นมาก (heavy) มีค่าเฉลี่ยไม่เกิน ๖.๐นาที/ลำ KPT2.6 – ผลสำรวจ On-Time Performance โดยหน่วยงานต่างประเทศ สำหรับสายการบินและ/หรือสนามบินที่ บวท. ให้บริการ มีอันดับดีขึ้นเมื่อเทียบกับค่าปีฐานในปี ๒๕๖๑ KPT2.7 – การดำเนินการตาม APAC Seamless ATM Plan Phrase 2 แล้วเสร็จภายในปี ๒๕๖๕ KPT2.8 – ปริมาณ Carbon Emission ที่เกิดจากความไม่มีประสิทธิภาพของระบบ ATM ลดลงในอัตรา ๒ % ต่อปี จากปี ๒๕๖๔ จนถึงปี ๒๕๙๓ (๒๕๖๑ พัฒนาวิธีคำนวณและระบบการเก็บข้อมูล)
SI 2 การสร้างบุคลากรมืออาชีพ	SO 3 มีบุคลากรมืออาชีพที่เพียงพอ มีการจัดการทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ สามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และองค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน	KPT3.1 – ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการพัฒนา ตาม IDP (Individual Development Plan) คือร้อยละ ๑๐๐ KPT3.2 – มีการดำเนินการ ATM Professional Center ตาม Roadmap ที่ครอบคลุมงานด้านฝึกอบรม งานวิจัย/พัฒนา และนวัตกรรมของระบบบริหารจราจรทางอากาศ รวมถึง กรอบงบประมาณที่ใช้ KPT3.3 - เพิ่มผลิตภาพการปฏิบัติงาน (Productivity) โดยปริมาณงานต่อเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเฉลี่ยของทั้ง บวท. มีค่าอยู่ใน Quartile ที่ ๑ [ATCO in OPS Productivity >0.4 (Q1)] เมื่อเทียบเคียงค่าปริมาณงานต่อคนของประเทศสมาชิก CANSO ภายในปี ๒๕๖๕ KPT3.4 - รักษาระดับค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่ไม่รวมค่าใช้จ่ายในการจ้างงานผู้ควบคุมจราจรทางอากาศที่ปฏิบัติงาน ต่อจำนวนชั่วโมงบินด้วยเครื่องวัดประกอบการบินโดยรวม (Cost excl. ATCOs in OPS employment costs per IFR Flight Hour) ให้อยู่ระหว่าง ๒๘๐ถึง ๓๖๓ USD (Quartile ที่ ๑ และค่าเฉลี่ยตามการรายงานใน CANSO) ภายในปี ๒๕๖๕
	SO 4 มีบุคลากรที่ทุ่มเท มีความผูกพัน และมีสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่ดี	KPT4.1 – มีระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมมากกว่าร้อยละ ๘๐ ภายในปี ๒๕๖๕ KPT4.2 – ระดับความผูกพันที่มีนัยสำคัญที่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์องค์กรมีระดับเพิ่มขึ้นในปี ๒๕๖๕ (เทียบกับปีก่อน)

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue: SI)	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO)	เป้าหมายผลการดำเนินการ (Key Performance Target: KPT)
SI 3 การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง	SO 5 มีคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กร และพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน	KPT5.1 – การได้ Recognition ในระดับประเทศ/ภูมิภาค/โลก ภายในปี ๒๕๖๕ KPT5.2 – ได้รับระดับความพึงพอใจผู้ใช้บริการโดยรวม มากกว่า ๔ ภายในปี ๒๕๖๕ KPT5.3 – ได้รับระดับความไม่พึงพอใจผู้ใช้บริการไม่เกินร้อยละ ๓๐ ภายในปี ๒๕๖๕ KPT5.4 – มีสัดส่วนข้อร้องเรียนจากผู้ใช้บริการที่จัดการได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๗๐ ภายในปี ๒๕๖๕
	SO 6 มีระบบการกำกับดูแลที่ดี ที่มีการจัดการในระดับดีเยี่ยม (Best in Class)	KPT6.1 - ผลการประเมินความโปร่งใสโดย ป.ป.ช .อยู่ใน ๑๐ อันดับแรกของรัฐวิสาหกิจ และปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (สคร. ๒๕๕๒) ได้ครบถ้วนภายในปี ๒๕๖๒
	SO 7 เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ด้วยการพัฒนาสารสนเทศ และการจัดการความรู้เป็นพื้นฐาน	KPT7.1–ความสำเร็จในการพัฒนา BICC (Business Intelligence Competency Centre) สำหรับบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Intelligent – Learning – and Innovation Organization) พร้อมโครงสร้าง องค์ประกอบพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อมใช้งาน เพื่อรองรับแผนพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลและสังคมของรัฐบาล ภายในปี ๒๕๖๕ KPT7.2 - มีการจัดเก็บคลังความรู้ที่จำเป็นครบทุกบริการ (ATM, CNS, AIS) ภายในปี ๒๕๖๕ KPT7.3 - งานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมที่ส่งเข้าประกวดสามารถนำเข้าใช้งานในระบบงานของ บวท. ได้ครบทุกชิ้นงาน ภายในปี ๒๕๖๕
	SO 8 มีการบริหารจัดการทางการเงินและต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และสมดุล เพื่อให้มีอัตราค่าบริการที่เป็นธรรม โปร่งใส และแข่งขันได้	KPT8.1 – ค่าใช้จ่ายโดยรวมต่อจำนวนชั่วโมงบินด้วยเครื่องวัดประกอบการบิน (Total Cost (USD) per IFR Flight Hour (Continental)) มีค่าน้อยกว่าค่าเฉลี่ยตามผลการรายงานใน CANSO Global ANS Performance Report ภายในปี ๒๕๖๕ KPT8.2 – รักษาระดับอัตราค่าบริการปัจจุบันจนถึง ปี ๒๕๖๔
SI 4 การสร้างคุณค่าให้กับกิจการบินและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	SO 9 สร้างคุณค่าให้กับกิจการบินทุกระดับ และสร้างความพึงพอใจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	KPT9.1 – ประเทศไทยร่วมกับประเทศชั้นนำในเอเชียแปซิฟิก นำ ATFM มาใช้งานในระดับภูมิภาคภายในปี ๒๕๖๕ KPT9.2 – บวท. รักษาความเป็นผู้นำด้าน SWIM KPT9.3 – ผลการดำเนินงานในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) มีคะแนนเพิ่มขึ้นทุกปี (ปี ๒๕๖๐ เป็นปีฐาน) KPT9.4 - การบริหารผลลัพธ์ขององค์กรหรือของโครงการที่สำคัญของ บวท. ให้เกิดผลสำเร็จภายใต้ความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายในปี ๒๕๖๒
SI 5 การสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ	SO 10 มีโครงสร้างพื้นฐานระบบบริการการเดินอากาศที่ครบถ้วนและมีศักยภาพสอดคล้องกับการพัฒนาการขนส่งทางอากาศของประเทศ	KPT10.1 – พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งทางอากาศของไทย โดยสามารถเปิดใช้งานศูนย์ ATMC ภายในปี ๒๕๖๒ ภายใต้กรอบโครงสร้างพื้นฐานระบบบริการการเดินอากาศที่ บวท. รับผิดชอบ และสนับสนุนนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง KPT10.2 - หน่วยงานด้านอุตสาหกรรมการบินทั้งหมด ร่วมกันดำเนินการตามแผน และบรรลุเป้าหมาย (ปี ๒๕๖๕) ในการเพิ่มขีดความสามารถระบบการบินของประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue: SI)	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective: SO)	เป้าหมายผลการดำเนินการ (Key Performance Target: KPT)
	SO 11สร้างความสามารถในการรองรับของระบบการบินของประเทศที่มีศักยภาพแข่งขันได้	KPT11.1 - เพิ่มขีดความสามารถในการรองรับของระบบการบินของประเทศได้ ๑.๕ ล้านเที่ยวบิน ภายในปี ๒๕๖๔ KPT11.2 ร่วมผลักดันให้มีแผนการเดินอากาศชาติ (National Air Navigation Plan) ภายในปี ๒๕๖๒

๓.๑ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ - การให้บริการการเดินอากาศ ที่ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ

<u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) SO 1</u>: ให้บริการที่ปลอดภัยและมั่นคง เป็นไปตามมาตรฐาน และต่อเนื่องในทุกช่วงการบิน
เป้าหมายผลการดำเนินการ (KPTs): <u>KPT1.1</u> – การดำเนินงานเป็นไปตามข้อกำหนดมาตรฐานและได้รับใบอนุญาตจาก กพท. ครบทุกบริการ (ATS, CNS, AIS) ภายในปี ๒๕๖๕ <u>KPT1.2</u> – ยกระดับพัฒนาการของระบบบริหารความปลอดภัยสู่ระดับ C (SMS Maturity Level C) ภายในปี ๒๕๖๕ <u>KPT1.3</u> – รักษาระดับความปลอดภัย ให้ปลอดอุบัติเหตุทางการบิน (Zero Accident) จากบริการการเดินอากาศอย่างต่อเนื่อง <u>KPT1.4</u> – มีอัตราการเกิดอุบัติการ (Air Traffic Incident) ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย Best Practice - Serious Incident - Major Incident - Runway Incursion (พัฒนาวิธีการคำนวณ และฐานข้อมูลในโอกาสแรก) <u>KPT1.5</u> – ควบคุมความเสี่ยงด้านความปลอดภัย (Safety Risk) ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ <u>KPT1.6</u> – ชั่วโมงทำงานของ ATC เป็นไปตามข้อกำหนดของ กพท. (ด้านความเหนื่อยล้า) <u>KPT1.7</u> – ความสามารถในการให้บริการ (Service Availability) ของระบบวิศวกรรมจราจรทางอากาศและระบบสนับสนุน* เป็นไปตาม Service Level Agreement (SLA) ทั้งหมด ภายในปี ๒๕๖๕ (* ได้แก่ (๑) ระบบสื่อสาร (Communication) (๒) ระบบช่วยการเดินอากาศ (Navigation) (๓) ระบบติดตามอากาศยาน (Surveillance) (๔) ระบบจ่ายกระแสไฟฟ้าต่อเนื่องอัตโนมัติ (UPS) และ (๕) ระบบ PABX) <u>KPT1.8</u> –ไม่มีการถูกแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมายต่อการให้บริการจราจรทางอากาศ (Number of acts of unlawful interference to ATC) <u>KPT1.9</u> –ไม่มี Incident ที่เกิดจากการบริหารการจราจรทางอากาศ ในช่วงที่มีการแทรกแซงโดยไม่ชอบด้วยกฎหมาย (ที่เกิดจากความตั้งใจ) (Number of incident involving direct unlawful interference to aircraft that require air traffic service provider response) <u>KPT1.10</u> –ไม่มี Incident ที่เกิดจากการบริหารการจราจรทาอากาศ ในช่วงที่มีระดับการให้บริการต่ำกว่าเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Number of incidents due to unintentional factors such as human error, natural disasters, etc. that have led to unacceptable reduction in air navigation system capacity) <u>KPT1.11</u> -การดำเนินงานเป็นไปตามข้อกำหนดมาตรฐานด้านการรักษาความปลอดภัยครบทุกข้อ <u>KPT1.12</u> -ดำเนินการแก้ไขข้อตรวจพบด้านการรักษาความปลอดภัยจากการตรวจสอบภายในองค์กรครบถ้วน (วัดผลเป็นร้อยละ)

<u>กลยุทธ์ S1.1</u>: ปรับปรุง/พัฒนาระบบงาน/กระบวนการให้เป็นไปตามข้อกำหนดมาตรฐานสากลสำหรับบริการการเดินอากาศ (Regulatory Requirements for Air Navigation Services) รวมทั้งมาตรฐานที่ กพท. จะกำหนดในอนาคต

<u>แผน (Plan)</u>

- แผนพัฒนาระบบมาตรฐานการให้บริการการเดินอากาศ (Quick Win)
- แผนยกระดับมาตรฐานบริการการเดินอากาศสู่การเป็น Best in Class (Long Term)

<u>กลยุทธ์ S1.2</u>: พัฒนาระบบบริหารความปลอดภัยทั่วทั้งองค์กร ให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องตามแนวทางการพัฒนาสากล

<u>แผน (Plan)</u>

- แผนพัฒนาและส่งเสริมระบบบริหารความปลอดภัย (Safety Management System) ให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร (Quick Win)

- แผนพัฒนาระบบบริหารความปลอดภัยตาม CANSO Standards of Excellence in SMS (Long Term)

<u>กลยุทธ์ S1.3</u>: จัดการความเสี่ยงด้านความปลอดภัย (Safety Risk) ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

<u>แผน (Plan)</u>

- แผนจัดการปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อความปลอดภัย (Significant Risk Management) (Quick Win)
- แผนพัฒนาและส่งเสริมระบบบริหารความเสี่ยงด้านความปลอดภัย (Long Term)

<u>กลยุทธ์ S1.4</u>: พัฒนา Human Performance in ATM Safety

<u>แผน (Plan)</u>

- แผนบริหารความเสี่ยงด้านปัจจัยมนุษย์ที่เกี่ยวกับความอ่อนล้าของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ (Operational Fatigue Risk Management) (Quick Win)
- แผนบริหารความเสี่ยงด้านปัจจัยมนุษย์ (Long Term)

<u>กลยุทธ์ S1.5</u>: พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพระบบและอุปกรณ์หลัก รวมทั้งโครงสร้างพื้นฐานด้านวิศวกรรมจราจรทางอากาศ ให้เป็นไปตามความต้องการและมาตรฐาน/ข้อกำหนดการใช้งาน

<u>แผน (Plan)</u>

- แผนปรับปรุงระบบวิศวกรรมจราจรทางอากาศ ให้เป็นไปตามความต้องการและมาตรฐาน/ข้อกำหนดการใช้งาน (Quick Win)
- แผนพัฒนาระบบวิศวกรรมจราจรทางอากาศ เพื่อยกระดับความปลอดภัย (Long Term)

<u>กลยุทธ์ S1.6</u>: พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพระบบและอุปกรณ์ของระบบวิศวกรรมสนับสนุนการให้บริการการเดินอากาศ ให้เป็นไปตามความต้องการและมาตรฐาน/ข้อกำหนดการใช้งาน

<u>แผน (Plan)</u>

- แผนปรับปรุงระบบวิศวกรรมสนับสนุนการให้บริการการเดินอากาศ ให้เป็นไปตามความต้องการและมาตรฐาน/ข้อกำหนดการใช้งาน (Quick Win)
- แผนพัฒนาระบบวิศวกรรมสนับสนุนการให้บริการการเดินอากาศ เพื่อยกระดับความปลอดภัย (Long Term)

<u>กลยุทธ์ S1.7</u>: บริหารความต่อเนื่องการให้บริการการเดินอากาศให้มีความพร้อมและสามารถรักษาระดับความปลอดภัย รวมทั้งเป็นไปตามมาตรฐานสากล สำหรับรองรับทุกสถานการณ์

<u>แผน (Plan)</u>

- แผนพัฒนาระบบรักษาความปลอดภัย ATM Security System ให้เป็นไปตาม National Civil Aviation Security Plan (NCASP) (Quick Win)
- แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจทั่วทั้งองค์กร (Quick Win)
- แผนพัฒนาระบบรักษาความปลอดภัย และการบริหารความต่อเนื่องให้มีศักยภาพในระดับชั้นนำ (Long Term)

<u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) SO 2</u>: มีความสามารถรองรับเที่ยวบินได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
เป้าหมายผลการดำเนินการ (KPTs): **<u>KPT2.1</u>** – ATFM Delay ลดลงต่อเนื่องทุกปี เมื่อเทียบกับค่าปีฐานในปี ๒๕๖๑ **<u>KPT2.2</u>** – ค่าความล่าช้าต่อเที่ยวบินในช่วงขับเคลื่อนเข้าสู่ทางวิ่ง (Taxi-out Delay) ณ สนามบินที่มีความหนาแน่นมาก (heavy) มีค่าเฉลี่ยไม่เกิน ๖.๐ นาที/ลำ **<u>KPT2.3</u>** – ค่าระยะทางปฏิบัติการบินจริงของเที่ยวบินพาณิชย์ที่ทำการบินแบบ IFR เทียบกับระยะทางที่สั้นที่สุดระหว่าง

สนามบินต้นทางกับปลายทาง (En-route Efficiency) มีสัดส่วนไม่เกินค่า ๕ % ของระยะทางที่สั้นที่สุด **KPT2.4** – Terminal Efficiency ลดลงอย่างต่อเนื่องทุกปี เมื่อเทียบกับค่าปีฐานในปี ๒๕๖๑ **KPT2.5** – ค่าความล่าช้าต่อเที่ยวบินในช่วง Taxi-in Delay ณ สนามบินที่มีความหนาแน่นมาก (heavy) มีค่าเฉลี่ยไม่เกิน ๖.๐ นาที/ลำ **KPT2.6** – ผลสำรวจ On-Time Performance โดยหน่วยงานต่างประเทศ สำหรับสายการบินและ/หรือสนามบินที่ บวท. ให้บริการ มีอันดับดีขึ้นเมื่อเทียบกับค่าปีฐานในปี ๒๕๖๑ **KPT2.7** – การดำเนินการตาม APAC Seamless ATM Plan Phrase 2 แล้วเสร็จภายในปี ๒๕๖๕ **KPT2.8** – ปริมาณ Carbon Emission ที่เกิดจากความไม่มีประสิทธิภาพของระบบ ATM ลดลงในอัตรา ๒ % ต่อปี จากปี ๒๕๖๔ จนถึงปี ๒๕๙๓ (๒๕๖๑ พัฒนาวิธีคำนวณ และระบบการเก็บข้อมูล)

กลยุทธ์ S2.1: พัฒนาขีดความสามารถในการรองรับ และยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติการในเขตสนามบิน

แผน (Plan)

- แผนพัฒนาขีดความสามารถในการลดระยะห่างระหว่างอากาศยานบนทางวิ่ง และการบินเข้า-ออกท่าอากาศยาน ตามเทคนิคและเทคโนโลยีการนำร่องยุคใหม่ (Quick Win)
- แผนพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการปฏิบัติการและความคล่องตัวจราจรในเขตสนามบิน พร้อมบูรณาการกับระบบจัดการจราจรภาคพื้น (Quick Win)
- แผนการนำระบบควบคุมจราจรทางอากาศในเขตสนามบินจากระยะไกลเข้าใช้งาน (Long Term)

กลยุทธ์ S2.2: พัฒนาขีดความสามารถในการรองรับและยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติการบินในห้วงอากาศ เขตประชิดสนามบินและตามเส้นทางบิน

แผน (Plan)

- แผนพัฒนาขีดความสามารถในการลดระยะห่างระหว่างอากาศยาน ด้วยเทคโนโลยีการเดินอากาศยุคใหม่ (Quick Win)
- แผนพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารความคล่องตัวจราจรทางอากาศ (Quick Win)
- แผนยกระดับประสิทธิภาพในการบริหารจราจรทางอากาศและการบริหารความคล่องตัวจราจรทางอากาศ (Long Term)
- แผนพัฒนาประสิทธิภาพในการใช้งานห้วงอากาศ/การบริหารจราจรทางอากาศ (Long Term)

กลยุทธ์ S2.3: พัฒนาขีดความสามารถในการรองรับ โดยมุ่งเน้นการเชื่อมต่อและทำงานร่วมกันได้ของระบบและข้อมูลระหว่างหน่วยให้บริการการเดินอากาศ ผู้ให้บริการสนามบิน และผู้ให้บริการสายการบิน รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

แผน (Plan)

- แผนพัฒนาการเชื่อมต่อ/การสื่อสาร โครงสร้างพื้นฐานให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการข้อมูลทั้งระบบ (Quick Win)
- แผนพัฒนาระบบบริการแลกเปลี่ยนข้อมูล ตาม Global Air Navigation Plan (Long Term)

๓.๒ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ - การสร้างบุคลากรมืออาชีพ

<u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) SO 3</u>:มีบุคลากรมืออาชีพที่เพียงพอ มีการจัดการทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบ สามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และองค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน
เป้าหมายผลการดำเนินการ (KPTs): **<u>KPT3.1</u>** – ร้อยละของพนักงานที่ได้รับการพัฒนา ตาม IDP (Individual Development Plan) คือร้อยละ ๑๐๐ **<u>KPT3.2</u>** – มีการดำเนินการ ATM Professional Center ตาม Roadmap ที่ครอบคลุมงานด้านฝึกอบรม งานวิจัย/พัฒนา และนวัตกรรมของระบบบริหารจราจรทางอากาศ รวมถึง กรอบงบประมาณที่ใช้ **<u>KPT3.3</u>** - เพิ่มผลิตภาพการปฏิบัติงาน (Productivity) โดยปริมาณงานต่อเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศเฉลี่ยของทั้ง บวท. มีค่าอยู่ใน Quartile ที่ ๑ [ATCO in OPS Productivity >0.4 (Q1)] เมื่อเทียบเคียงค่าปริมาณงานต่อคนของประเทศสมาชิก CANSO ภายในปี ๒๕๖๕ **<u>KPT3.4</u>** - รักษาระดับค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่ไม่รวมค่าใช้จ่ายในการจ้างงานผู้ควบคุมจราจรทางอากาศที่ปฏิบัติงาน ต่อจำนวนชั่วโมงบินด้วยเครื่องวัดประกอบการบินโดยรวม (Cost excl. ATCOs in OPS employment costs per IFR Flight Hour) ให้อยู่ระหว่าง ๒๘๐ถึง ๓๖๓ USD (Quartile ที่ ๑และค่าเฉลี่ย ตามการรายงานใน CANSO) ภายในปี ๒๕๖๕

<u>กลยุทธ์ S3.1</u>: พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแนวคิดการสรรหา/พัฒนาบุคลากรของ ICAO

<u>แผน (Plan)</u>

- แผนบริหารอัตรากำลัง (Quick Win)
- แผนพัฒนาระบบสรรหาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนอัตรากำลังและลักษณะทางพฤติกรรม/ทัศนคติของกลุ่มเป้าหมายวิชาชีพในอนาคต (Quick Win)
- แผนพัฒนาระบบบริหาร/ประเมินผลงาน (Long Term)

<u>กลยุทธ์ S3.2</u>: พัฒนาและบริหาร Competency ตาม IDP ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาบุคลากรด้านการบินของประเทศ

<u>แผน (Plan)</u>

- แผนพัฒนาบุคลากรด้าน ATM/AIM (Quick Win)
- แผนพัฒนาบุคลากรด้านวิศวกรรม CNS และด้านวิศวกรรมสนับสนุน (Quick Win)
- แผนพัฒนานักบิน และวิศวกรรมอากาศยาน (Quick Win)
- แผนพัฒนาบุคลากรด้านบริหารจัดการและสนับสนุน (Quick Win)
- แผนพัฒนาบุคลากรด้าน Safety & Standard (Quick Win)
- แผนพัฒนาบุคลากรด้านครู (Quick Win)
- แผนพัฒนาบุคลากรด้านภาษาอังกฤษ (Quick Win)
- แผนพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) ให้มี Competency ในระดับที่สูงขึ้น (Long Term)

<u>กลยุทธ์ S3.3</u>: จัดตั้งและบริหารจัดการ ATM professional center เพื่อสร้างโอกาสในเชิงแข่งขันระดับประเทศ

<u>แผน (Plan)</u>

- แผนการจัดตั้ง Academy Center (Quick Win)
- แผนการจัดตั้งศูนย์วิจัย/พัฒนา และนวัตกรรม (Long Term)

<u>กลยุทธ์ S3.4</u>: พัฒนาการเพิ่มผลิตภาพการปฏิบัติงาน (Productivity) ขององค์กร

<u>แผน (Plan)</u>

- แผนบริหารอัตรากำลัง (Quick Win)
- แผนบริหารและจัดการ Productivity เชิงระบบ (Long Term)

<u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) SO 4</u>:มีบุคลากรที่ทุ่มเท มีความผูกพัน และมีสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่ดี
เป้าหมายผลการดำเนินการ (KPTs): **<u>KPT4.1</u>** – มีระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมมากกว่าร้อยละ ๘๐ ภายในปี ๒๕๖๕ **<u>KPT4.2</u>** – ระดับความผูกพันที่มีนัยสำคัญที่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์องค์กรมีระดับเพิ่มขึ้นในปี ๒๕๖๕ (เทียบกับปีก่อน)

<u>กลยุทธ์ S4.1</u>: พัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานและคุณภาพชีวิตของบุคลากร

<u>แผน (Plan)</u>

- แผนบริหารจัดการอาคารสถานที่/ระบบสาธารณูปโภคให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้งาน (Quick Win)
- แผนส่งเสริมความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Long Term)

<u>กลยุทธ์ S4.2</u>: ยกระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

<u>แผน (Plan)</u>

- แผนยกระดับและส่งเสริมความผูกพันองค์กร (Quick Win)
- แผนพัฒนาระบบการส่งเสริม/ปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร (Long Term)

๓.๓ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ – การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง

<u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) SO 5</u>:มีคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กร และพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน
เป้าหมายผลการดำเนินการ (KPTs): **<u>KPT5.1</u>** – การได้ Recognition ในระดับประเทศ/ภูมิภาค/โลก ภายในปี ๒๕๖๕ **<u>KPT5.2</u>** – ได้รับระดับความพึงพอใจผู้ใช้บริการโดยรวม มากกว่า ๔ ภายในปี ๒๕๖๕ **<u>KPT5.3</u>** – ได้รับระดับความไม่พึงพอใจผู้ใช้บริการไม่เกินร้อยละ ๓๐ ภายในปี ๒๕๖๕ **<u>KPT5.4</u>** – มีสัดส่วนข้อร้องเรียนจากผู้ใช้บริการที่จัดการได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๗๐ ภายในปี ๒๕๖๕

<u>กลยุทธ์ S5.1</u>: กำหนดแผนพัฒนาและบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เพื่อปรับปรุงและจัดการกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการเพิ่มขีดความสามารถด้านยุทธศาสตร์

<u>แผน (Plan)</u>

- แผนปรับปรุงกระบวนการ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายองค์กร (Quick Win)
- แผนบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Long Term)

<u>กลยุทธ์ S5.2</u>: พัฒนาแนวทางประเมินผลและยกระดับความพึงพอใจผู้ใช้บริการ พร้อมกับจัดการกับความไม่พึงพอใจและข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

<u>แผน (Plan)</u>

- แผนยกระดับความพึงพอใจผู้ใช้บริการ และจัดการกับความไม่พึงพอใจและข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ (Quick Win)
- แผนพัฒนาและบริหารความสัมพันธ์ผู้ใช้บริการ (Long Term)

<u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) SO 6</u>:มีระบบการกำกับดูแลที่ดี ที่มีการจัดการในระดับดีเยี่ยม (Best in Class)
เป้าหมายผลการดำเนินการ (KPTs): **<u>KPT6.1</u>** – ผลการประเมินความโปร่งใสโดย ป.ป.ช. อยู่ใน ๑๐ อันดับแรกของรัฐวิสาหกิจ และปฏิบัติตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (สคร. ๒๕๕๒) ได้ครบถ้วน ภายในปี ๒๕๖๒

<u>กลยุทธ์ S6.1</u>: ดำเนินงานตามพันธกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการจัดการที่ดี โดยเน้นการสร้าง Good Citizenship ความยั่งยืนและผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล

<u>แผน (Plan)</u>

- แผนผลักดันนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) ของ บวท. พร้อมขยายการปฏิบัติให้ครอบคลุมทุกระดับทั่วทั้งองค์กร (Quick Win)
- แผนส่งเสริมและปลูกฝังพนักงานทุกระดับให้มีจรรยาบรรณที่ดีตามแนวทางการกำกับที่ดีในรัฐวิสาหกิจ (Long Term)

<u>กลยุทธ์ S6.2</u>: ผลักดันให้เกิดการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในเชิงรุก มุ่งเน้น CSR In-Process พร้อมขยายการปฏิบัติให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรอย่างเข้มแข็งและยั่งยืน

<u>แผน (Plan)</u>

- แผนผลักดัน/ส่งเสริม CSR In-Process ในเชิงรุก เพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Quick Win)
- แผนการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และใช้ความสามารถหลักสนับสนุน เพื่อรักษาความร่วมมือกับภายนอก (Long Term)

<u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) SO 7</u>:เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ด้วยการพัฒนาสารสนเทศ และการจัดการความรู้เป็นพื้นฐาน
เป้าหมายผลการดำเนินการ (KPTs): **<u>KPT7.1</u>**–ความสำเร็จในการพัฒนา BICC (Business Intelligence Competency Center) สำหรับบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Intelligent – Learning – and Innovation Organization) พร้อมโครงสร้าง องค์ประกอบพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อมใช้งาน เพื่อรองรับแผนพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลและสังคมของรัฐบาล ภายในปี ๒๕๖๕ **<u>KPT7.2</u>** - มีการจัดเก็บคลังความรู้ที่จำเป็นครบทุกบริการ (ATM, CNS, AIS) ภายในปี ๒๕๖๕ **<u>KPT7.3</u>** - งานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมที่ส่งเข้าประกวดสามารถนำเข้าใช้งานในระบบงานของ บวท. ได้ครบทุกชิ้นงาน ภายในปี ๒๕๖๕

<u>กลยุทธ์ S7.1</u>: พัฒนาศักยภาพของโครงสร้างดิจิทัลและองค์ประกอบพื้นฐาน ให้มีเสถียรภาพและความมั่นคงปลอดภัย ตอบสนองการเป็นองค์กรดิจิทัล

<u>แผน (Plan)</u>

- แผนปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพ มีเสถียรภาพและทันสมัย (Quick Win)
- แผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและความมั่นคงปลอดภัย เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Long Term)

<u>กลยุทธ์ S7.2</u>: บริหารจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างนวัตกรรม นวัตกร ตลอดจนส่งเสริมการลงทุนวิจัยและพัฒนาให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

<u>แผน (Plan)</u>

- แผนปรับปรุงการดำเนินงานและการบริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล อย่างมีคุณภาพทุกภาคส่วน (Quick Win)
- แผนพัฒนาข้อมูล สารสนเทศและความรู้สำหรับบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Long Term)
- แผนส่งเสริม/พัฒนาบุคลากรและสังคมให้รู้เท่าทันในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลให้เกิดประโยชน์และสร้างสรรค์ (Quick Win)
- แผนพัฒนาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับพัฒนาศักยภาพบุคลากรและสร้างสังคมอย่างมีคุณภาพ (Long Term)
- แผนส่งเสริม/พัฒนาการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) การวิจัยและการสร้างนวัตกรรม (Long Term)
- แผนพัฒนาประยุกต์ใช้ความรู้ ผลงานวิจัยและผลงานนวัตกรรม (Long Term)

<u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) SO 8</u>:มีการบริหารจัดการทางการเงินและต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพและสมดุล เพื่อให้มีอัตราค่าบริการที่เป็นธรรม โปร่งใส และแข่งขันได้
เป้าหมายผลการดำเนินการ (KPTs): **<u>KPT8.1</u>** – ค่าใช้จ่ายโดยรวมต่อจำนวนชั่วโมงบินด้วยเครื่องวัดประกอบการบิน (Total Cost (USD) per IFR Flight Hour (Continental)) มีค่าน้อยกว่าค่าเฉลี่ยตามผลการรายงานใน CANSO Global ANS Performance Report ภายในปี ๒๕๖๕ **<u>KPT8.2</u>** – รักษาระดับอัตราค่าบริการปัจจุบันจนถึง ปี ๒๕๖๔

<u>กลยุทธ์ S8.1</u>: บริหารการเงินและต้นทุนขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามกรอบของแผนการลงทุน เพื่อให้มีอัตราค่าบริการที่สอดคล้องตามข้อเสนอแนะของ ICAO (DOC 9082) คุ้มค่า/เหมาะสมตามสภาพแวดล้อม และมุ่งเน้นรักษาสมดุลของสัดส่วนค่าใช้จ่ายให้เหมาะสมและไม่สูงกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม

<u>แผน (Plan)</u>

- แผนบริหารการเงินและการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพตามกรอบแผนการลงทุน/งบประมาณและค่าใช้จ่ายไม่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม (Quick Win)
- แผนบริหารต้นทุนและค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องตามมาตรฐานที่กำหนด (Long Term)

<u>กลยุทธ์ S8.2</u>: บริหารและสร้างรายได้ให้กับ บวท.

<u>แผน (Plan)</u>

- แผนพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่องเพื่อรักษาฐานลูกค้าและขยายโอกาสธุรกิจ (Quick Win)
- แผนพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่องเพื่อความยั่งยืน (Long Term)

๓.๔ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ - การสร้างคุณค่าให้กับกิจการบินและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

<u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) SO 9</u>:สร้างคุณค่าให้กับกิจการบินทุกระดับ และสร้างความพึงพอใจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
เป้าหมายผลการดำเนินการ (KPTs): **<u>KPT9.1</u>** – ประเทศไทยร่วมกับประเทศชั้นนำในเอเชียแปซิฟิก นำ ATFM มาใช้งานในระดับภูมิภาคภายในปี ๒๕๖๕ **<u>KPT9.2</u> –** บวท. รักษาความเป็นผู้นำด้าน SWIM **<u>KPT9.3</u>** – ผลการดำเนินงานในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) มีคะแนนเพิ่มขึ้นทุกปี (ปี ๒๕๖๐ เป็นปีฐาน) **<u>KPT9.4</u>** - การบริหารผลลัพธ์ขององค์กรหรือของโครงการที่สำคัญของ บวท. ให้เกิดผลสำเร็จภายใต้ความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายในปี ๒๕๖๒

<u>กลยุทธ์ S9.1</u>: แสวงหาความร่วมมือ และสร้างการมีส่วนร่วมภายในและภายนอกประเทศ เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการทุกด้านให้ดียิ่งขึ้น

<u>แผน (Plan)</u>

- แผนพัฒนาและบริหารความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน (Quick Win)
- แผนสร้างความร่วมมือในกลุ่มภูมิภาคอย่างต่อเนื่อง (Long Term)

<u>กลยุทธ์ S9.2</u>: ดำเนินการเชิงรุกในเวทีระดับภูมิภาค/โลก

<u>แผน (Plan)</u>

- แผนขับเคลื่อนองค์กรเชิงกลยุทธ์ในเวทีระดับภูมิภาค/โลก (Quick Win)
- แผนสนับสนุนภาครัฐในการพัฒนาระบบการขนส่งทางอากาศร่วมกับประเทศสมาชิกในภูมิภาค/โลก (Long Term)

<u>กลยุทธ์ S9.3</u>: สร้างความร่วมมือและบริหารจัดการเส้นทางบินให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเชื่อมโยงเส้นทางบินทั้งภูมิภาค

<u>แผน (Plan)</u>

- แผนเพิ่มประสิทธิภาพเส้นทางบิน (Quick Win)
- แผนบริหารจัดการเส้นทางบิน เพื่อเพิ่มขีดความความสามารถในการแข่งขันของ บวท. (Long Term)

<u>กลยุทธ์ S9.4</u>: บริหารผลลัพธ์ขององค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการ ความคาดหวัง และทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

<u>แผน (Plan)</u>

- แผนยกระดับความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Quick Win)
- แผนพัฒนาและบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Long Term)

<u>กลยุทธ์ S9.5</u>: บริหารจัดการด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาศักยภาพระบบการบินของประเทศ และตอบสนองให้บรรลุตามเป้าหมายการดำเนินโครงการที่สำคัญของ บวท.

<u>แผน (Plan)</u>

- แผนสนับสนุนการจัดกิจกรรมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อผลักดันให้ตัวชี้วัดและโครงการที่สำคัญขององค์กรสำเร็จตามแผน (Quick Win)
- แผนพัฒนาและปรับปรุงแนวทางการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพัฒนาศักยภาพระบบการบินของประเทศ สร้างความยั่งยืนและผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความสำเร็จของโครงการที่สำคัญของ บวท. (Long Term)

๓.๕ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ - การสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ

<u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) SO 10</u>:มีโครงสร้างพื้นฐานระบบบริการการเดินอากาศที่ครบถ้วนและมีศักยภาพสอดคล้องกับการพัฒนาการขนส่งทางอากาศของประเทศ
เป้าหมายผลการดำเนินการ (KPTs): **<u>KPT10.1</u>** – พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งทางอากาศของไทย โดยสามารถเปิดใช้งานศูนย์ ATMC ภายในปี ๒๕๖๒ ภายใต้กรอบโครงสร้างพื้นฐานระบบบริการการเดินอากาศที่ บวท. รับผิดชอบ และสนับสนุนนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง **<u>KPT10.2</u> -** หน่วยงานด้านอุตสาหกรรมการบินทั้งหมด ร่วมกันดำเนินการตามแผน และบรรลุเป้าหมาย (ปี ๒๕๖๕) ในการเพิ่มขีดความสามารถระบบการบินของประเทศ

<u>กลยุทธ์ S10.1</u>: พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบบริการการเดินอากาศ เพื่อรองรับการเปลี่ยนถ่ายเทคโนโลยีและวิธีการปฏิบัติไปสู่ระบบการบริหารจราจรทางอากาศระบบใหม่ รองรับแนวทางพัฒนาระบบการบินของภาครัฐ และแผนยุทธศาสตร์ด้านการขนส่งทางอากาศของประเทศ รวมทั้งนโยบายห้วงอากาศแห่งชาติ

<u>แผน (Plan)</u>

- แผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบบริการการเดินอากาศของไทย (Quick Win)
- แผนสนับสนุนการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านการขนส่งทางอากาศของประเทศและผลักดันการพัฒนาตามนโยบายห้วงอากาศแห่งชาติ (Quick Win)
- แผนพัฒนาการบริการการเดินอากาศ ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (Long Term)
- แผนพัฒนาการบริการการเดินอากาศ ณ ท่าอากาศยานเบตง (Long Term)
- แผนพัฒนาการบริการการเดินอากาศ ณ ท่าอากาศยานแม่สอด (Long Term)
- แผนพัฒนาศูนย์ควบคุมการบินหัวหิน (Quick win)
- แผนยกระดับแผนพัฒนาท่าอากาศยานของประเทศ ให้เป็นไปตามทิศทาง/เป้าหมายการพัฒนาการให้บริการการเดินอากาศที่องค์กรกำหนดไว้ (Long Term)

<u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) SO 11</u>: สร้างความสามารถในการรองรับของระบบการบินของประเทศที่มีศักยภาพแข่งขันได้
เป้าหมายผลการดำเนินการ (KPTs): **<u>KPT11.1</u>** - เพิ่มขีดความสามารถในการรองรับของระบบการบินของประเทศได้ ๑.๕ ล้านเที่ยวบิน ภายในปี ๒๕๖๔ **<u>KPT11.2</u>** - ร่วมผลักดันให้มีแผนการเดินอากาศชาติ (National Air Navigation Plan) ภายในปี ๒๕๖๒

<u>กลยุทธ์ S11.1</u>: ยกระดับขีดความสามารถในการรองรับด้านการขนส่งทางอากาศ เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ

<u>แผน (Plan)</u>

- แผนเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับระบบการบินทั้งระบบ (Quick Win)
- แผนพัฒนาโครงสร้างและบริหารความร่วมมือการใช้ระบบห้วงอากาศของประเทศ (Long Term)

<u>กลยุทธ์ S11.2</u>: ผลักดันการใช้ห้วงอากาศแบบ FUA และการสร้างเส้นทางบิน เพื่อรองรับโอกาสการเติบโตของปริมาณเที่ยวบิน

- แผนสร้างเส้นทางบินสำหรับ Overfly เพื่อรองรับโอกาสการเติบโตของปริมาณเที่ยวบิน (Quick win)
- แผนผลักดันให้เกิดการใช้ห้วงอากาศแบบ FUA เพื่อเพิ่มความสามารถในการรองรับของระบบการบินของประเทศ (Long Term)

จากประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผน ที่กำหนดขึ้นในแผนวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๖๖ สามารถสรุปเป็นภาพรวมโครงการ/งาน และงบประมาณดังแสดงตามตารางในหน้าถัดไป

สรุปภาพรวมงบประมาณ (Budget Summary)

สรุปภาพรวมงบประมาณเป็นการสรุปงบประมาณการลงทุน/การดำเนินการของโครงการ (Project) และงาน (Task) ในช่วงปีงบประมาณ ๒๕๖๒-๒๕๖๖ ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด ๒๖๒ โครงการ/งาน ประกอบด้วย โครงการ ๑๗๒ โครงการ และงาน ๙๐ งาน ใช้งบประมาณรวมทั้งสิ้น ๑๑,๔๐๔.๐๑ ล้านบาท จำแนกเป็น งบลงทุนจำนวน ๑๐,๐๗๖.๒๐ ล้านบาท และงบดำเนินการ จำนวน ๑,๓๒๗.๘๑ ล้านบาท โดยมีรายละเอียดการใช้งบประมาณ ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์	จำนวน				งบประมาณ (ล้านบาท)		
	กลยุทธ์	แผน	โครงการ	งาน	งบลงทุน	งบดำเนินการ	รวม
๑. การให้บริการการเดินอากาศที่ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ	๑๐	๒๔	๘๖	๑๕	๖,๑๓๓.๕๔	๒๕๖.๓๒	๖,๓๘๙.๘๖
๒. การสร้างบุคลากรมืออาชีพ	๖	๑๙	๑๙	๓๐	๑,๖๕๘.๗๙	๔๖๑.๐๐	๒,๑๑๙.๗๙
๓. การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง	๘	๒๐	๔๑	๓๕	๑๒๐๐.๒๙	๓๓๑.๐๑	๑,๕๓๑.๓๐
๔. การสร้างคุณค่าให้กับกิจการบินและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	๕	๑๐	๒	๙	๐	๕๙.๕๗	๕๙.๕๗
๕. การสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ	๓	๑๑	๒๔	๑	๑,๐๘๓.๕๘	๒๑๙.๙๑	๑,๓๐๓.๔๙
รวม	**๓๒**	**๘๔**	**๑๗๒**	**๙๐**	**๑๐,๐๗๖.๒๐**	**๑,๓๒๗.๘๑**	**๑๑,๔๐๔.๐๑**

หมายเหตุ งบประมาณเป็นตัวเลขเบื้องต้น โดยต้องปรับทบทวนอีกครั้งตามปัจจัยแวดล้อม ก่อนเสนอคณะกรรมการ บวท. เพื่อพิจารณาอนุมัติงบประมาณประจำปีนั้น ๆ

□□□□□□□□□□□