

แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
พ.ศ. ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑

คำนำ

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (บวท.) เห็นว่าอุตสาหกรรมการบินมีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ทั้งในแง่เทคโนโลยีและระบบการทำงาน ซึ่งแม้แนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมการบินทั่วโลกจะไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้เนื่องจากการระบาดของ COVID-19 แต่ บวท. จำเป็นต้องเตรียมการเพื่อรองรับความต้องการปริมาณการจราจรทางอากาศที่มีแนวโน้มจะกลับมาสู่ภาวะปกติ นอกจากนี้วิกฤตการณ์ดังกล่าวยังส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินของ บวท. เนื่องจากรายได้หลักมาจากการให้บริการการเดินอากาศเพียงแหล่งเดียว ดังนั้น การที่จะปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีความพร้อมและมีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาในสภาพแวดล้อมแบบ VUCA ของโลกในปัจจุบันจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายและทวีความสำคัญขึ้น เป็นที่ยอมรับกันในปัจจุบันว่า นวัตกรรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจ และเป็นตัวขับเคลื่อนการพัฒนา การสร้างนวัตกรรมที่เกิดจากความสามารถ องค์กรความรู้ และทักษะประสบการณ์ของคนในองค์กรเป็นประเด็นที่มีความจำเป็นสำหรับองค์กรที่ต้องการมีศักยภาพและมีความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

บวท. ให้ความสำคัญกับงานด้านการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม โดยผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดไว้อย่างเป็นรูปธรรม การจัดทำแผนแม่บทนวัตกรรมมีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงทิศทางที่ชัดเจน และคาดหวังให้เกิดการบูรณาการนวัตกรรมกับระบบงานอื่นภายในองค์กร โดยการจัดทำแผนแม่บทนวัตกรรม บวท. พ.ศ. ๒๕๖๗ - ๒๕๗๑ พัฒนาขึ้นภายใต้บริบทการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจ ด้านการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management : IM) เพื่อให้องค์กรมีหลักการจัดการนวัตกรรมที่มีมาตรฐาน เพื่อให้นวัตกรรมเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรและสามารถนำไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืนโดยได้ศึกษา/วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมถึงบูรณาการทฤษฎีด้านนวัตกรรมต่าง ๆ เพื่อนำมาเป็นกรอบในการดำเนินการปี ๒๕๖๗-๒๕๗๑ ต่อไป

สารบัญ

	หน้า	
คำนำ	๒	
บทสรุปผู้บริหาร	๔	
สรุปผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Achievements)	๖	
นโยบายด้านการจัดการนวัตกรรม	๑๑	
ส่วนที่ ๑ บททั่วไป	๑๓	
ส่วนที่ ๒ บทวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	๑๙	
	สภาพแวดล้อมภายนอก	๑๙
	สภาพแวดล้อมภายใน	๓๓
	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)	๔๖
	ผลการวิเคราะห์ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	๕๒
ส่วนที่ ๓ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม	๕๕	
	วิสัยทัศน์	๕๕
	พันธกิจ	๕๕
	เป้าหมาย	๕๖
	ความเชื่อมโยงกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ตามแผนวิสาหกิจ	๕๗
	การระบุ Intelligence Risk	๕๘
ส่วนที่ ๔ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดด้านการจัดการนวัตกรรม บวท.	๖๑	
	แนวทางการกำหนดกลยุทธ์	๖๒
	การกำหนดแผนงาน	๖๔
	ภาพรวมแผนงานของแต่ละยุทธศาสตร์	๖๔
	กลไกการขับเคลื่อนและดำเนินการ	๖๙
ภาคผนวก	ความเชื่อมโยงข้อมูลแผนวิสาหกิจกับแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม	
	ความเชื่อมโยงตัวชี้วัด/เป้าหมายรายปีในช่วงระยะเวลา ๕ ปี	
	(พ.ศ. ๒๕๖๗-๒๕๗๑) ของแผนวิสาหกิจกับแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม	
	ความเชื่อมโยงแผนงานแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมและแผนแม่บท	
	ที่เกี่ยวข้อง	
	ความเชื่อมโยงกลยุทธ์ แผนงาน/โครงการและ feedback report	

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (บวท.) ได้จัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมของ บวท. มีเป้าหมายคือการเป็นองค์กรที่มีหลักการจัดการนวัตกรรมที่มีมาตรฐาน เพื่อสนับสนุนภารกิจหลักในการเป็นองค์กรผู้ให้บริการการเดินอากาศของประเทศ ดังนั้น บวท. จึงต้องให้ความสำคัญและมุ่งเน้นในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถให้บริการการเดินอากาศ “ด้วยคุณภาพสูงสุดอย่างยั่งยืน” เพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาคมการบินและผู้ให้บริการ รวมถึงนำไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืนและนวัตกรรม

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและทิศทางองค์กรตามแผนวิสาหกิจและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง จึงเห็นสมควรกำหนดวิสัยทัศน์ด้านการจัดการนวัตกรรม ดังนี้

“เป็นองค์กรที่ใช้นวัตกรรมในการขับเคลื่อนการบริการการเดินอากาศให้มีคุณภาพสูงสุดอย่างยั่งยืน”

โดยมีพันธกิจ ดังนี้

“เป็นองค์กรที่มีนวัตกรรมเป็นกลไกในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรอย่างต่อเนื่องด้วยการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม ใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนและการบริหารจัดการทรัพยากรที่เพียงพอและเป็นระบบ”

แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม บวท. เป็นกรอบในการกำหนดทิศทางและแนวทางการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ที่กำหนดไว้ ๕ ปี (ระหว่างปี ๒๕๖๗ – ๒๕๗๑) มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน-ภายนอก เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญในการจัดทำแผนฯ ให้มีความเป็นปัจจุบันและสอดคล้องกับแนวทางแผนวิสาหกิจ โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค) และนำมาวิเคราะห์ เชื่อมโยงกับแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผล (SE-AM) รวมถึงการศึกษา Innovative Organization Model ของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) และโมเดลระบบบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management System) ที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้พัฒนาขึ้นโดยมี ISO 56002 เป็นต้นแบบ นำไปสู่การนำเสนอยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม ๓ ยุทธศาสตร์ ซึ่งใช้เป็นหลักในการพิจารณากำหนดแผนงานและโครงการ ดังนี้

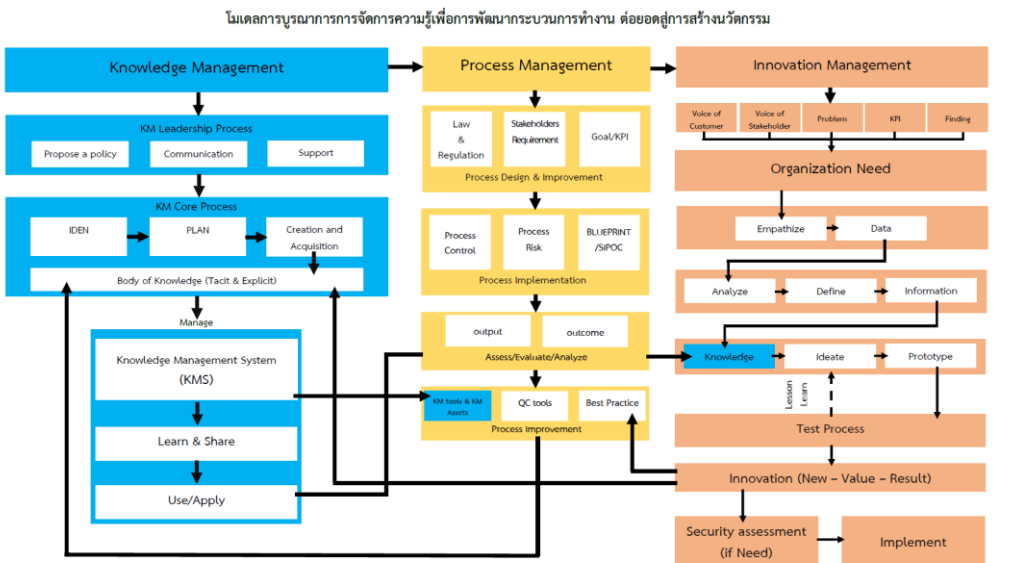
ยุทธศาสตร์	แผนงานหลัก
๑. การพัฒนาองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญเพื่อการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ	แผนงาน ๑.๑ แผนงานการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนนวัตกรรมตาม Innovation Roadmap
	แผนงาน ๑.๒ แผนงานพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) และกระบวนการบริหารจัดการนวัตกรรมให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร
	แผนงาน ๑.๓ แผนงานการจัดสรรและบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการจัดการนวัตกรรม
	แผนงาน ๑.๔ การสร้างพันธมิตรและความร่วมมือด้านนวัตกรรม
๒. การพัฒนานวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร	แผนงาน ๒.๑ การพัฒนานวัตกรรมเพื่อยกระดับการให้บริการตามภารกิจหลักขององค์กร
	แผนงาน ๒.๒ การพัฒนานวัตกรรมเพื่อสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
	แผนงาน ๒.๓ การพัฒนานวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน
๓. การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรม	แผนงาน ๓.๑ การเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมนวัตกรรม
	แผนงาน ๓.๒ การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม

โดยแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมได้บูรณาการและจัดทำข้อมูลให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ รวมถึงเชื่อมโยงในระดับโครงการกับแผนแม่บทต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินการขององค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอย่างยั่งยืน

สรุปผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Achievements)

ภายใต้แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๙

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๙
<p>ภาพรวม</p>	<p>บวท. มีแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมที่ทบทวนเป็นประจำทุกปีด้วยการนำข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอกองค์กร ประเด็นความท้าทายและความได้เปรียบทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจ รวมถึงหลักเกณฑ์และผลการประเมิน Core Business Enablers ในหัวข้อการจัดการนวัตกรรมที่ได้รับในแต่ละปี มาวิเคราะห์และปรับปรุงแผนแม่บทฯ สำหรับใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานให้มีความเป็นมาตรฐานและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๙ บวท. ได้กำหนดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมเป็น ๔ ยุทธศาสตร์ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. การส่งเสริมให้เกิดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญในการจัดการนวัตกรรมที่เป็นระบบ ๒. การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยุทธศาสตร์และการปรับปรุงตัวชี้วัดเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร ๓. การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ๔. การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรม <p>แผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๕ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม กำหนดการดำเนินการทั้งหมด ๑๑ โครงการ/งาน โดยมีงานที่ดำเนินการสำเร็จตามแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมจำนวน ๘ โครงการ (ร้อยละ ๗๒.๗๓) และมีงานที่ดำเนินการไม่สำเร็จ (ร้อยละ ๒๗.๒๗) จำนวน ๓ โครงการ</p>
<p>ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การส่งเสริมให้เกิดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญในการจัดการนวัตกรรมที่เป็นระบบ</p>	<p><u>การจัดทำระบบนวัตกรรมองค์กรและกระบวนการนวัตกรรมของ บวท.</u></p> <p>บวท. เริ่มมีการจัดทำระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS) และทบทวนการบวนการนวัตกรรมให้เป็นมาตรฐาน โดยมีการกำหนดกระบวนการสำคัญและผู้รับผิดชอบอย่างเป็นรูปธรรม แต่ยังคงต้องทบทวนรายละเอียด และแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบสำคัญในแต่ละองค์ประกอบ</p>

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๙
<p>ยุทธศาสตร์ที่ ๒</p> <p>การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยุทธศาสตร์ และการปรับปรุงตัวชี้วัดเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร</p>	<p>การพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ บวท. มีการพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้ โดยได้จัดทำ Model บูรณาการงานจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) งานพัฒนากระบวนการ (Process Management : PM) และงานจัดการนวัตกรรม (Innovation Management : IM)</p> <p style="text-align: center;">โมเดลบูรณาการการจัดการความรู้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน ต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรม</p>  <p>การพัฒนา นวัตกรรม จากเสียงของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน</p> <p>บวท. มีการรวบรวมประเด็นความต้องการพัฒนานวัตกรรมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (หน่วยงาน/ฝ่ายจัดการ/พนักงาน) นำมาคัดกรอง/จัดลำดับความสำคัญเบื้องต้น และนำมาผ่านกระบวนการ Design Thinking รวมถึงการหาความคุ้มค่าและความเป็นได้ เพื่อพัฒนาแนวคิดไปสู่การผลิตเป็น Prototype ต่อไป โดยมีผลลัพธ์เป็นแนวคิดสร้างสรรค์ที่มีศักยภาพ พร้อมนำมาพัฒนาต่อเป็น Prototype จำนวน ๑๐ แนวคิด ทั้งนี้ ๑๐ แนวคิดที่ผ่านกระบวนการ Design Thinking ได้นำมาปรับปรุง และนำเสนอเพื่อขอรับทุนวิจัย/พัฒนา</p>

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๙
<p>ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การสนับสนุน ทรัพยากรที่จำเป็น ต่อการส่งเสริมและ พัฒนานวัตกรรม อย่างต่อเนื่อง</p>	<p><u>การสร้างพันธมิตรและความร่วมมือด้านนวัตกรรม</u></p> <p>บวท. มีการจัดทำบันทึกความเข้าใจ (Memorandum of Understanding: MOU) กับวิทยาลัยนานาชาตินวัตกรรมดิจิทัล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เมื่อวันที่ ๘ มิถุนายน ๒๕๖๕ ว่าด้วยการพัฒนาบุคลากรภายใต้ชื่อโครงการผลิตบัณฑิตพันธุ์ใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างบัณฑิตพันธุ์ใหม่และกำลังคนที่มีสมรรถนะและศักยภาพสูงสำหรับการทำงานในอุตสาหกรรมใหม่สู่ New S-Curve และเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ (New Growth Engines) ของประเทศ สร้างรากฐานการพัฒนาการศึกษาให้ผู้เรียนมีสมรรถนะและศักยภาพสูง รวมถึงการร่วมมือกับสถานประกอบการหรือภาคอุตสาหกรรมในการผลิตบัณฑิตและกำลังคน</p> <p>บวท. มีนวัตกรรมผู้เข้าร่วมโครงการฯ ทั้งหมด ๑๐๗ คน มีโครงการ (project) ที่พัฒนาขึ้นจำนวน ๒๐ โครงการ ภายใต้ ๓ กลุ่ม (Focus Area) ประกอบด้วย</p> <p>๑) กลุ่ม Unmanned Aerial Vehicle (UAV) และ Unmanned Aircraft System Traffic Management (UTM) มี ๔ โครงการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - โครงการศึกษาเรื่อง UTM Business Model สำหรับ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด - โครงการ UAV Prototype Development - โครงการ Study of Surveillance System and Communication for UAV - โครงการ UAS Transportation and Concept of Operations (CONOPs) <p>๒) กลุ่ม SMART Airport มี ๔ โครงการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - โครงการ Movement Area Management System (MAMS) - โครงการ Airport Situational Awareness Display (ASAD) - โครงการการให้บริการข้อมูลสภาพแวดล้อมสำหรับอากาศยานไร้คนขับ (Drone) - โครงการ Smart Assistant and Monitoring (SAM) <p>๓) กลุ่ม Digital Transformation มี ๑๒ โครงการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - โครงการ Digital Signature - โครงการ Internal Audit ERP COSO ERM - โครงการวิเคราะห์ระบบตรวจจัดการละเมิดนโยบายความมั่นคงปลอดภัย - โครงการ Microsoft 365 for Hybrid Workplace - โครงการ AEROTHAI Knowledge Management KMS - โครงการ AEROTHAI Metaverse Business Showcase - โครงการพัฒนา application แบบสอบถาม

ประเด็นยุทธศาสตร์	<p style="text-align: center;">ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๙</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการ Voice of Stakeholders (VOC) Sentiment Analysis - โครงการ AEROVERSE Corporate Relations (AEROVERSE_ACORE) - โครงการ AEROVERSE เพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร AEROTeam - โครงการระบบบูมอากาศยานอิเล็กทรอนิกส์ E-Journey Log - โครงการระบบสนับสนุนการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อการบริหารโครงการใหญ่ <p>ทั้งนี้ ทั้ง ๒๐ Projects ข้างต้นอยู่ระหว่างการวิจัย/พัฒนา โดยมีกำหนดนำเสนอเอกสารเพื่อสรุปโครงการฯ ในปีงบประมาณ ๒๕๖๖</p>
<p>ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การส่งเสริมและ พัฒนาบุคลากรด้าน นวัตกรรม</p>	<p><u>การจัดกิจกรรมภายใต้แผนส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรม</u></p> <p>๑) กิจกรรม Inspiring Growth, Agility & Step up Innovation</p> <p>มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างขวัญกำลังใจแก่นักนวัตกรรม และมีเป้าหมายเพื่อสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร ประกอบด้วย ๓ กิจกรรมย่อย คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> - AEROTHAI Inspiration (กิจกรรมเชิดชูเกียรตินวัตกรรม) เพื่อเป็นเกียรติและสร้างความภาคภูมิใจให้กับทีมนวัตกรรมที่ได้รับรางวัลจากเวทีสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ - Crafting Innovation Culture (กิจกรรมเสวนาเพื่อพัฒนา บวท.) เพื่อถอดความรู้และการเสวนาเพื่อค้นหาสิ่งแวดล้อมที่พึงประสงค์ของชุมชนสร้างนวัตกรรมในบริบทของ บวท. - Step up your idea...ชอบ idea ไหนให้เอาปากกามาวง (กิจกรรมนำเสนอแนวคิดสร้างสรรค์/prototype) เพื่อให้ผู้ร่วมกิจกรรมเสวนานวัตกรรม ที่ผ่านเกณฑ์คัดกรองเบื้องต้น ได้นำเสนอแนวคิดที่มีศักยภาพต่อคณะกรรมการจัดการนวัตกรรม เพื่อพิจารณาการนำเสนอขอรับทุนวิจัยจาก มช. <p>๒) My Small idea...ทุก idea มีความหมาย</p> <p>มีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรเกิดการคิดสร้างสรรค์ คิดปรับปรุง แก้ปัญหาการทำงานจากทุกส่วนงาน พร้อมทั้งคัดเลือกแนวคิดสร้างสรรค์ใน i-Preview และ i-Battle ต่อไป</p> <p>๓) กิจกรรม i-Preview และ i-Battle</p> <p>เป็นกิจกรรมประกวดผลงานนวัตกรรมและแนวคิดสร้างสรรค์รูปแบบใหม่ เปิดโอกาสให้นักนวัตกรรมและผู้นำเสนอแนวคิดสร้างสรรค์ได้นำเสนอผลงานและแนวคิดสร้างสรรค์ต่อคณะ i-CT (innovation and idea Commentator Team) ทุกไตรมาส โดยคาดหวังให้ผู้นำเสนอฯ ได้นำข้อเสนอแนะที่ได้จาก i-CT มาใช้ในการทบทวน/ปรับปรุงผลงาน/แนวคิดในรอบ i-Preview ก่อนการนำเสนอในรอบ i-Battle (รอบตัดสิน)</p>

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ภายใต้แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรรม พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๖๙												
	<p>การจัดกลุ่มของนวัตกรด้วยระบบ Belt System</p> <p>คณะกรรมการจัดการนวัตกรรรมให้ความเห็นชอบ เกณฑ์คัดกรองนวัตกรตามระดับศักยภาพของผลงานนวัตกรรรมที่นวัตกรพัฒนาขึ้น ตามเกณฑ์ ๓ ระดับ โดยจัดระดับอ้างอิงจากระบบสายคาดเอวของกีฬาเทควันโด (Belt System)</p> <table border="1" data-bbox="427 539 1477 954"> <tbody> <tr> <td data-bbox="427 539 663 622">White Belt</td> <td data-bbox="668 539 904 622">Beginner</td> <td data-bbox="909 539 1477 622">ผู้นำเสนอผลงานนวัตกรรรมเข้าร่วมการประกวดประจำปี</td> </tr> <tr> <td data-bbox="427 629 663 712">Blue Belt</td> <td data-bbox="668 629 904 712">Intermediate</td> <td data-bbox="909 629 1477 712">ผู้นำเสนอผลงานนวัตกรรรม และเป็นผลงานที่ยังใช้งานอยู่ ณ ปัจจุบัน</td> </tr> <tr> <td data-bbox="427 719 663 848">Red Belt</td> <td data-bbox="668 719 904 848">Pre-Advanced</td> <td data-bbox="909 719 1477 848">ผู้นำเสนอผลงานนวัตกรรรม เป็นผลงานที่ยังใช้งานอยู่ ณ ปัจจุบัน และได้รับรางวัลจากการประกวดผลงานนวัตกรรรม บวท. ๘๐ คะแนนขึ้นไป</td> </tr> <tr> <td data-bbox="427 855 663 954">Black Belt</td> <td data-bbox="668 855 904 954">Advanced</td> <td data-bbox="909 855 1477 954">เป็นผลงานที่ได้รับรางวัล จากเวทีภายนอก ใน/ต่างประเทศ และ/หรือนวัตกรที่พัฒนาผลงานที่สามารถออกสู่เชิงพาณิชย์</td> </tr> </tbody> </table> <p>ทั้งนี้ การจัดกลุ่มดังกล่าวจะนำมาพิจารณาเชื่อมโยงกับการจัดทำแผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรม โดยกำหนดกิจกรรมเพื่อกระตุ้น/ส่งเสริมพนักงานในกลุ่มต่าง ๆ ให้เหมาะสมต่อไป</p>	White Belt	Beginner	ผู้นำเสนอผลงานนวัตกรรรมเข้าร่วมการประกวดประจำปี	Blue Belt	Intermediate	ผู้นำเสนอผลงานนวัตกรรรม และเป็นผลงานที่ยังใช้งานอยู่ ณ ปัจจุบัน	Red Belt	Pre-Advanced	ผู้นำเสนอผลงานนวัตกรรรม เป็นผลงานที่ยังใช้งานอยู่ ณ ปัจจุบัน และได้รับรางวัลจากการประกวดผลงานนวัตกรรรม บวท. ๘๐ คะแนนขึ้นไป	Black Belt	Advanced	เป็นผลงานที่ได้รับรางวัล จากเวทีภายนอก ใน/ต่างประเทศ และ/หรือนวัตกรที่พัฒนาผลงานที่สามารถออกสู่เชิงพาณิชย์
White Belt	Beginner	ผู้นำเสนอผลงานนวัตกรรรมเข้าร่วมการประกวดประจำปี											
Blue Belt	Intermediate	ผู้นำเสนอผลงานนวัตกรรรม และเป็นผลงานที่ยังใช้งานอยู่ ณ ปัจจุบัน											
Red Belt	Pre-Advanced	ผู้นำเสนอผลงานนวัตกรรรม เป็นผลงานที่ยังใช้งานอยู่ ณ ปัจจุบัน และได้รับรางวัลจากการประกวดผลงานนวัตกรรรม บวท. ๘๐ คะแนนขึ้นไป											
Black Belt	Advanced	เป็นผลงานที่ได้รับรางวัล จากเวทีภายนอก ใน/ต่างประเทศ และ/หรือนวัตกรที่พัฒนาผลงานที่สามารถออกสู่เชิงพาณิชย์											

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

ที่ ปก/เลขานุการ ๒๖๖/๒๕๖๕

๕ สิงหาคม ๒๕๖๕

ประกาศ

เรื่อง นโยบายด้านการจัดการนวัตกรรม บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (บวท.) ให้ความสำคัญกับงานด้านวิจัย พัฒนา และนวัตกรรมมาเป็นเวลานาน โดยเล็งเห็นว่า อุตสาหกรรมการบินมีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ทั้งในแง่การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีและระบบการทำงานเพื่อรองรับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม จึงเกิดขึ้นเพื่อสนับสนุนทั้งความต้องการปริมาณการจราจรทางอากาศในช่วงที่เพิ่มขึ้นเป็นเท่าตัว หรือแม้ในสถานการณ์ปัจจุบัน ที่ทุกภาคส่วนต้องปรับตัวเพื่อการใช้ชีวิตแบบ New Normal การตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างครบถ้วน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร โดยมีสัดส่วนรายได้จากนวัตกรรมเพิ่มขึ้น

ในการนี้ เพื่อแสดงทิศทางที่ชัดเจนและคาดหวังให้เกิดการบูรณาการนวัตกรรมกับระบบงานอื่นภายในองค์กร ภายใต้บริบทระบบประเมินผลใหม่ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ด้านที่ ๗ การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management and Innovation Management: KM & IM) ที่ปรับปรุงใหม่ จึงเห็นสมควรยกเลิกประกาศบริษัทที่ ปก/เลขานุการ ๔๒๒/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๑๗ กันยายน ๒๕๖๔ เรื่อง นโยบายด้านการจัดการนวัตกรรม บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด โดยที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ ๖/๒๕๖๕ เมื่อวันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๖๕ ได้มีมติอนุมัติการทบทวนนโยบายด้านการจัดการนวัตกรรม บวท. โดยกำหนดให้นโยบายด้านการจัดการนวัตกรรมมีรายละเอียด ดังนี้

- ๑) สร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมกับฝ่ายจัดการและพนักงานทุกระดับ
- ๒) กำหนดให้มียุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมที่นำไปสู่การปฏิบัติในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร
- ๓) สนับสนุนทรัพยากรในมิติต่าง ๆ ให้เพียงพอสำหรับขับเคลื่อนนวัตกรรมในองค์กร

๒/๔) มุ่งพัฒนา...

ที่ ปก/เลขานุการ ๒๖๑ ๒๕๖๕

-๒-

- ๔) มุ่งพัฒนานวัตกรรมเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า การตลาด และการยกระดับผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- ๕) เสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation Culture) เพื่อมุ่งให้ทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก และกล้าล้มเหลว ในการมองหาสิ่งที่ดีกว่า ในอดีตและสิ่งที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในอนาคต
- ๖) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการคิดสร้างสรรค์ และการจัดการด้านนวัตกรรม
- ๗) จัดให้มีโครงสร้างการบริหารจัดการ ระบบนวัตกรรมองค์กร และกระบวนการด้านนวัตกรรมขององค์กรที่เป็นระบบและมีความเป็นสากล

จึงประกาศมาเพื่อทราบโดยทั่วกัน



(นายระพี ฝ่องบุพกิจ)
ประธานกรรมการบริษัทฯ

กองพัฒนาและบริหารการจัดการเรียนรู้
สำเนาเรียน ฝ่ายจัดการทุกระดับ

*หมายเหตุ คณะกรรมการจัดการนวัตกรรมเห็นชอบการนำเสนอขอคงนโยบายด้านการจัดการนวัตกรรมฉบับเดิม เมื่อวันที่ ๓๐ พฤษภาคม ๒๕๖๖

ส่วนที่ ๑ บททั่วไป

การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับเศรษฐกิจไทยและเพิ่มคุณภาพชีวิตให้กับประชาชน รวมทั้งทำให้ประเทศสามารถปรับตัวรองรับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก และสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อให้ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน สอดคล้องกับเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๗๙) โดยการสร้างและสะสมองค์ความรู้ในด้านเป้าหมายต่าง ๆ ให้มีความทันสมัยตลอดเวลา

บพท. ในฐานะผู้ได้รับมอบหมายจากรัฐบาล ให้เป็นหน่วยงานผู้ให้บริการการเดินอากาศของประเทศ จึงต้องให้ความสำคัญและมุ่งเน้นในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยสนับสนุนให้เกิดการวิจัย และพัฒนาอย่างเป็นระบบ พร้อมการนำระบบประเมินผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจมาใช้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน ตลอดจนกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินการกิจ/ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขัน จนนำไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน โดยการจัดการด้านนวัตกรรมจำเป็นต้องอาศัยโครงสร้างการบริหารจัดการ รวมถึงการจัดทำแผนแม่บทอย่างมีประสิทธิภาพ ในบทนี้จึงกล่าวถึง ๒ ส่วน คือ โครงสร้างการบริหารจัดการ และการจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม

ส่วนที่ ๑ โครงสร้างบริหารการจัดการนวัตกรรม

บพท. ส่งเสริมงานวิจัย พัฒนา และนวัตกรรมมาตั้งแต่ปี ๒๕๔๙ โดยผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินการด้านนวัตกรรม ซึ่ง บพท. มีโครงสร้างการดำเนินงานจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบใน ๒ รูปแบบ คือ

๑) คณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการจัดการนวัตกรรม



- คณะกรรมการจัดการนวัตกรรม

องค์ประกอบคณะกรรมการ : คณะกรรมการบริษัทฯ ที่มีความรู้ด้านการจัดการนวัตกรรม เป็นประธานกรรมการ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรมภายนอก ๓ คน เป็นกรรมการ ผู้อำนวยการใหญ่ (ทรัพยากรบุคคล) เป็นเลขานุการคณะกรรมการ และผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการ

- คณะอนุกรรมการจัดการนวัตกรรม

องค์ประกอบคณะอนุกรรมการ : กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เป็นประธานกรรมการ ฝ่ายจัดการระดับผู้อำนวยการใหญ่ทั้งหมดเป็นกรรมการ เนื่องจาก บวท. ต้องการขับเคลื่อนนวัตกรรมให้เกิดขึ้นทุกสายงาน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานแบบข้ามสายงาน มีการส่งต่อข้อมูลและเชื่อมโยงกระบวนการด้านนวัตกรรมภายใต้คณะอนุกรรมการฯ จึงมีผู้อำนวยการฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมเป็นเลขานุการคณะอนุกรรมการฯ ซึ่งแบ่งเป็น ๔ ด้าน ประกอบด้วย ด้านส่งเสริมนวัตกรรมด้านขับเคลื่อนนวัตกรรม ด้านขยายผลนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ และด้านส่งเสริมนวัตกรรมชุมชน ซึ่งมีกระบวนการพิจารณาผู้รับผิดชอบจากบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ดังนี้

- | | |
|--|------------------------------------|
| ๑.๑) ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนา และส่งเสริมการเรียนรู้ | เลขานุการด้านส่งเสริมนวัตกรรม |
| ๑.๒) ผู้อำนวยการฝ่ายสนับสนุน วิศวกรรมจราจรทางอากาศ | เลขานุการด้านขับเคลื่อนนวัตกรรม |
| ๑.๓) ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารธุรกิจ เชิงพาณิชย์ | เลขานุการด้านขยายผลนวัตกรรม |
| ๑.๔) ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารสัมพันธ์ และภาพลักษณ์องค์กร | เลขานุการด้านส่งเสริมนวัตกรรมชุมชน |

ทั้งนี้ เลขานุการด้านต่าง ๆ ได้แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการให้สำเร็จตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยการบูรณาการการดำเนินงานและจัดให้มีการประชุมเพื่อติดตามงานหรือแนวทางปฏิบัติงาน/การดำเนินงาน และ/หรือแก้ไขปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงาน ที่รับผิดชอบร่วมกันเป็นประจำทุกไตรมาส เพื่อนำผลการดำเนินงานไปรายงานผู้บริหารระดับสูงเพื่อทราบ

๒) หน่วยงานรับผิดชอบด้านนวัตกรรมการบริหารในโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย

๒.๑) หน่วยงานรับผิดชอบด้านวิจัยและพัฒนา จำนวน ๓ หน่วยงาน คือ

๒.๑.๑) กองวิจัยและพัฒนาวิศวกรรมจราจรทางอากาศ สังกัดฝ่ายสนับสนุนวิศวกรรมจราจรทางอากาศ มีหน้าที่วิเคราะห์ วิจัย ออกแบบ และพัฒนาระบบ/อุปกรณ์ด้านวิศวกรรมจราจรทางอากาศให้เป็นไปตามมาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ เพื่อตอบสนองความจำเป็นของผู้ใช้งาน ตามกระบวนการทางธุรกิจ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ โดยสอดคล้องกับสถาปัตยกรรมองค์กร ตลอดจนเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการพัฒนานวัตกรรม

๒.๑.๒) กองบริการระบบวิทยุสื่อสาร สังกัดฝ่ายวิศวกรรมบริการ มีหน้าที่เสนอให้บริการ/ติดตั้ง/บำรุงรักษาระบบและอุปกรณ์วิทยุสื่อสารให้กับสายการบินและหน่วยงานอื่น ๆ รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการให้สามารถสนองต่อความต้องการของลูกค้า

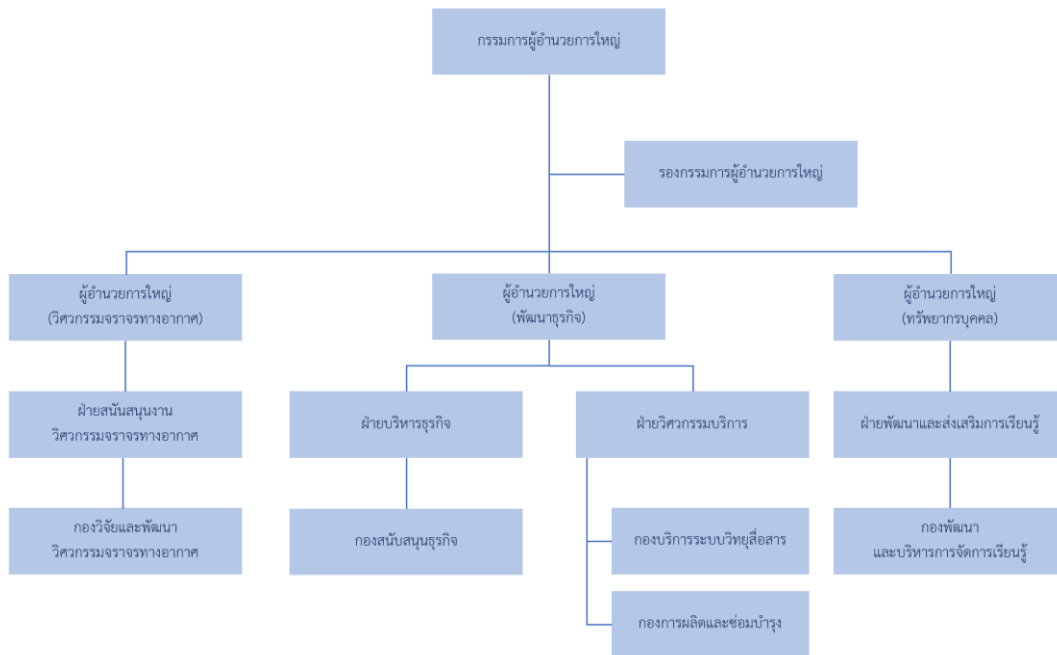
๒.๑.๓) กองการผลิตและซ่อมบำรุง สังกัดฝ่ายวิศวกรรมบริการ มีหน้าที่รับผิดชอบการผลิต ติดตั้ง ซ่อมบำรุง ระบบ/อุปกรณ์ต่าง ๆ ตามโครงการธุรกิจ และซ่อมบำรุงอุปกรณ์อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อสนับสนุนภารกิจของ บวท. รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการให้สามารถสนองต่อความต้องการของลูกค้า

๒.๒) หน่วยงานรับผิดชอบด้านส่งเสริมด้านวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม จำนวน ๑ หน่วยงาน คือ กองพัฒนาและบริหารการจัดการเรียนรู้ สังกัดฝ่ายพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถตาม Core Competency และตาม Leadership Competency ของ บวท. รวมทั้งการวางแผนและการจัดระบบการจัดการความรู้ การส่งเสริมการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในองค์กร และการส่งเสริมนวัตกรรม เพื่อส่งผลให้ บวท. มีบุคลากรที่มีศักยภาพ ตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

๒.๓) หน่วยงานรับผิดชอบด้านจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา จำนวน ๑ หน่วยงาน คือ กองสนับสนุนธุรกิจ สังกัดฝ่ายบริหารธุรกิจ มีหน้าที่รับผิดชอบในการรวบรวม ตรวจสอบ วิเคราะห์ สรุปนำเสนอในรายงานงบประมาณรายได้และค่าใช้จ่าย งานวิเคราะห์ทางการเงิน งานจัดหาพัสดุ งานจัดทำสัญญาธุรกิจ งานพัฒนาสื่อทางธุรกิจ งานที่ต้องดำเนินการตามแผนการตลาดและลูกค้า งานประชุม สัมมนา และการลงนามข้อตกลง รวมทั้ง สนับสนุนงานระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9001 ของภาคธุรกิจ เพื่อสนับสนุนการดำเนินการของหน่วยงานในสังกัดสายงานพัฒนาธุรกิจรวมถึง การดำเนินการจดลิขสิทธิ์ทรัพย์สินทางปัญญา

ซึ่งหน่วยงานข้างต้นทุกหน่วยงาน เป็นคณะทำงานภายใต้เลขาคณะอนุกรรมการจัดการนวัตกรรม ทั้ง ๔ ด้าน

ภาพแสดงโครงสร้างการบริหารจัดการด้านนวัตกรรมของ บวท. (ในโครงสร้างองค์กร)



นอกจากนี้ บวท. ยังมอบหมายให้ผู้อำนวยการฝ่าย ร่วมเป็นคณะทำงาน Knowledge & Innovation representative (KI) โดยมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- ๑) สนับสนุนและกระตุ้นให้หน่วยงานต่าง ๆ ในฝ่ายงาน คิดสร้างสรรค์ พัฒนาระบบงาน หรือ พัฒนาผลงานนวัตกรรม
- ๒) สื่อสารแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม บวท. และการดำเนินงานด้านนวัตกรรมที่เกี่ยวข้อง ภายในหน่วยงาน
- ๓) รายงานผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของหน่วยงานในฝ่ายงานตามแผนแม่บทฯ ต่อคณะกรรมการอำนวยการส่งเสริมงานวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม ทุกไตรมาส
- ๔) การประเมินความพร้อม (สภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดวัฒนธรรมนวัตกรรม/ทรัพยากร ด้านการจัดการนวัตกรรม/ความสามารถของบุคลากรด้านนวัตกรรม) เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการ จัดทำโครงการ/งาน หรือแผนงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรมของบริษัทฯ

ส่วนที่ ๒ แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม

วัตถุประสงค์ของแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม

แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมจัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม ของ บวท. ในกรอบระยะเวลา ๕ ปี มีเป้าหมายคือการเป็นองค์กรที่มีหลักการจัดการนวัตกรรมที่มีมาตรฐาน นำไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืนและนวัตกรรม ซึ่งแผนแม่บทประกอบด้วย แผนงาน โครงการและงานสนับสนุน ด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กร รวมถึง เหตุผลความจำเป็น ผลลัพธ์ ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา งบประมาณ โดยฝ่ายจัดการและพนักงานสามารถนำไปศึกษา บริหารจัดการ และถือปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๑. ประโยชน์ต่อองค์กร : บวท. มีระบบการจัดการนวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร รวมถึงมีแนวคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มด้านการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างต่อเนื่อง
๒. ประโยชน์ต่อฝ่ายจัดการ : สามารถบริหารจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมอย่างเหมาะสม เป็นไปตามมาตรฐาน และบรรลุเป้าหมายขององค์กร
๓. ประโยชน์ต่อพนักงาน : รับทราบทิศทางการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของ บวท. สามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

โครงสร้างแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม

แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมแบ่งเนื้อหาเป็น ๔ ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ ๑ : บททั่วไป

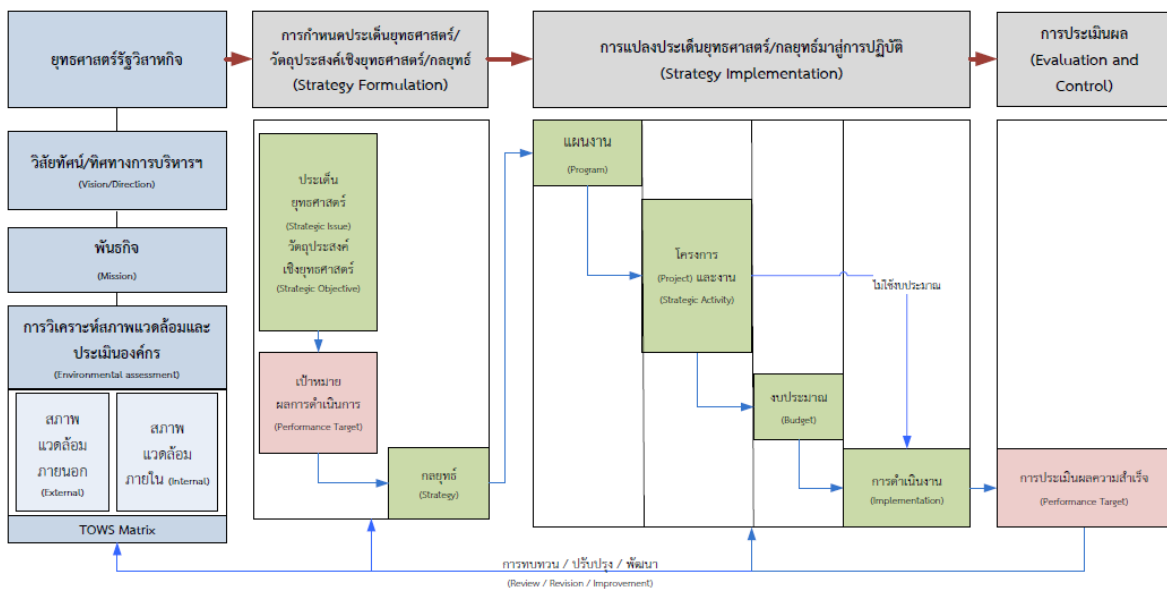
ส่วนที่ ๒ : บทวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ส่วนที่ ๓ : วิสัยทัศน์ นโยบาย และเป้าหมายแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม

ส่วนที่ ๔ : ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดด้านการจัดการนวัตกรรม บวท.

วิธีการจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม

แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม บวท. มีลักษณะเดียวกับแผนวิสาหกิจ คือ เป็นแผนระยะ ๕ ปี มีลักษณะเป็น Rolling Plan ซึ่งมีการพิจารณาทบทวนทุกปี เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่ปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน โดยใช้หลักการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจดังแผนภาพนี้



ความเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทด้านอื่น ๆ ของบริษัทฯ

บวท. มีการบูรณาการข้อมูลการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทต่าง ๆ ขององค์กร โดยสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์ได้จัดประชุมบูรณาการฯ เป็นระยะ ๆ เพื่อให้การจัดทำแผนแม่บทต่าง ๆ ขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมจัดทำให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ มีการเชื่อมโยงและใช้สาระสำคัญในแผนวิสาหกิจ ได้แก่ ประเด็นยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงเชื่อมโยงระดับโครงการกับแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง ทั้งในรูปแบบของการส่งต่อข้อมูล หรือมีกระบวนการเกี่ยวเนื่องกัน

ส่วนที่ ๒ บทวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

บทนี้แสดงข้อมูลสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม ซึ่งได้วิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมตามแผนวิสาหกิจในบริบทที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม โดยจำแนกเป็น ๒ ส่วน คือ สภาพแวดล้อมภายนอก วิเคราะห์โดยใช้ PESTEL Analysis และสภาพแวดล้อมภายใน วิเคราะห์โดยใช้ 7S McKinsey

๒.๑ สภาพแวดล้อมภายนอก

๒.๑.๑ Political: ปัจจัยทางการเมืองการปกครอง

▪ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙)

เป็นยุทธศาสตร์ชาติ (แผนระดับที่ ๑) ฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญ ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทย มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์ โดยยุทธศาสตร์ที่ ๒ ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน เน้นบทบาทของนวัตกรรมในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาอย่างยั่งยืน ยังให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา โดยเฉพาะการวิจัยที่มุ่งเป้าตอบสนองความต้องการในการพัฒนาประเทศ

▪ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (๒๓) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

(พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๘๐)

มีเป้าหมายเพื่อประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี และด้านโครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ของประเทศเพิ่มสูงขึ้น มีมูลค่าการลงทุนวิจัยและพัฒนานวัตกรรมต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศเพิ่มขึ้น ผ่านการวิจัยและพัฒนาที่มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของประชาชน และพัฒนาการให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส โดยการสร้างและสะสมองค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ ให้มีความทันสมัยตลอดเวลา และพัฒนาประเทศไปเป็นประเทศที่มีระบบเศรษฐกิจและสังคมบนฐานความรู้ ด้านการวิจัยและนวัตกรรม ประกอบด้วย ๕ แผนย่อย ประกอบด้วย

๑) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมด้านเศรษฐกิจ มุ่งเน้นการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมที่สามารถใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ได้จริงและตอบโจทย์ความต้องการของประเทศและตลาดโลก การยกระดับผลิตภาพในอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต โดยส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีบทบาทนำรวมทั้งการสร้างเครือข่ายกับภาคการศึกษาทั้งในระดับพื้นที่ ระดับประเทศ และนานาชาติ พัฒนาทักษะกำลังคน และบุคลากรทางการวิจัยรองรับการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการเป้าหมาย ตลอดจนการพัฒนามาตรฐาน คุณภาพ และการบริการวิเคราะห์ทดสอบที่เป็นที่ยอมรับตามข้อตกลงระหว่างประเทศ

เพื่อให้สามารถรองรับความจำเป็นของอุตสาหกรรมและบริการในการส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพและความปลอดภัยตามมาตรฐานระหว่างประเทศ

๒) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมด้านสังคม มีเป้าหมายเพื่อให้คุณภาพชีวิต ศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ และความเสมอภาคทางสังคมได้รับการยกระดับ โดยมุ่งเน้นการวิจัยประเด็นสำคัญทางสังคมของประเทศที่ต้องใช้การวิจัยและนวัตกรรม เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนสังคมไทย

๓) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อม มีเป้าหมายเพื่อให้การประยุกต์ใช้ความรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการเพิ่มมูลค่าของเศรษฐกิจสีเขียวอย่างยั่งยืนเพิ่มขึ้น โดยเน้นประเด็นสำคัญทางทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของประเทศ ที่ต้องใช้การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม เป็นเครื่องมือในการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้

๔) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมด้านองค์ความรู้พื้นฐาน มีเป้าหมายเพื่อให้ประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีขั้นสูงทัดเทียมประเทศที่ก้าวหน้าในเอเชีย ผ่านการวิจัยและพัฒนาอย่างเข้มข้นที่สร้างองค์ความรู้ให้สามารถต่อยอดไปสู่นวัตกรรมทางเศรษฐกิจหรือสังคม รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมให้ภาคอุตสาหกรรมสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยตรง เพื่อให้ประเทศไทยเป็นผู้นำรับนานาชาติ ในมิติที่ประเทศไทยมีความเข้มแข็ง และส่งเสริมการสร้างเครือข่ายองค์ความรู้และความเป็นเลิศทางวิชาการระดับชาติและนานาชาติ

๕) ด้านปัจจัยสนับสนุนในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม มีเป้าหมายเพื่อให้จำนวนโครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เป็นต่อการพัฒนาประเทศเพิ่มขึ้น และสัดส่วนการลงทุนวิจัยและพัฒนาของภาคเอกชนต่อภาครัฐเพิ่มขึ้น ผ่านปัจจัยสนับสนุน โดยมุ่งเน้นการทบทวนโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นในการกระตุ้นให้ภาคเอกชนลงทุนวิจัยและนวัตกรรมเพิ่มขึ้น เช่น การทบทวนกฎระเบียบ การพัฒนาบุคลากรด้านวิจัยและนวัตกรรม ตลอดจนการสนับสนุนการเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐานและระบบนิเวศนวัตกรรมที่เอื้อต่อการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

บท. ในฐานะหน่วยงานในอุตสาหกรรมการบิน ได้เล็งเห็นความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา เพื่อสนับสนุนภารกิจหลักมาอย่างต่อเนื่อง จึงจัดทำโครงการ/งานภายใต้แผนแม่บทฯ ที่มุ่งเป้าในการพัฒนานวัตกรรมโดยใช้ความสามารถเฉพาะด้านการบริหารจัดการจราจรทางอากาศ และความสามารถในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมระบบสนับสนุนบริการการเดินทางได้ภายในองค์กร พิจารณาจัดทำระบบนวัตกรรมองค์กร ที่เอื้อต่อการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม เพื่อสนับสนุนให้เกิดการวิจัย และพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในองค์กร รวมถึงให้ความสำคัญกับพัฒนาบุคลากรด้านวิจัยและพัฒนา เพื่อเพิ่มศักยภาพให้บุคลากรภายในความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่องจนเกิดความยั่งยืน ส่งผลต่อภาพรวมด้านวิจัยและพัฒนาของประเทศ

■ **นโยบายพัฒนาท่าอากาศยานอุตะเถาให้เป็นท่าอากาศยานเชิงพาณิชย์แห่งที่ ๓**

สืบเนื่องจากนโยบายรัฐบาลในการพัฒนาท่าอากาศยานอุตะเถาให้เป็นท่าอากาศยานเชิงพาณิชย์แห่งที่ ๓ และมีการลงนามในบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOC) ระหว่าง กระทรวงคมนาคม (คค.) และกองทัพเรือ (ทร.) ในการพัฒนาท่าอากาศยานอุตะเถา ให้เป็นท่าอากาศยานพาณิชย์แห่งที่ ๓ และต่อมาในปี ๒๕๖๑ ได้บรรจุโครงการเมืองการบินภาคตะวันออก (ท่าอากาศยานอุตะเถา) ให้เป็นโครงการนำร่องสำคัญในการพัฒนาเขตส่งเสริมระเบียบเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC) ที่มีการลงทุนในลักษณะร่วมทุน (PPP) โดยมี เป้าหมายระยะแรก ดังนี้ (๑) เป็นสนามบินนานาชาติรองรับได้ ๖๐ ล้านคน ช่วยลดความแออัดให้กับท่าอากาศยานดอนเมือง (ทดม.) และท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ทสภ.) (๒) ยกกระดับเป็นเมืองการบินตะวันออก ภายในปี ๒๕๖๖ และ (๓) เป็นศูนย์กลางพัฒนาอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานของประเทศ โดยเมื่อวันที่ ๓๐ ตุลาคม ๒๕๖๑ ครม. ได้มีมติให้ความเห็นชอบ ในหลักการของ ๓ ประเด็นสำคัญของโครงการ ได้แก่

- (๑) เห็นชอบหลักการสำคัญของโครงการฯ
- (๒) เห็นชอบค่าใช้จ่ายโครงการฯ
- (๓) เห็นชอบให้ บริษัทฯ เป็นผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการการเดินทางของโครงการฯ

บวท. ได้ดำเนินการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการ และเป้าหมายระดับยุทธศาสตร์แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมฯ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของแผนแม่บทย่อยดังกล่าว โดยกำหนดไว้ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ ๒ และยุทธศาสตร์ที่ ๓ ทั้งนี้ อาจพิจารณาการพัฒนานวัตกรรมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสริมศักยภาพการให้บริการ หรือการนำความรู้ของบุคลากรไปสนับสนุนการพัฒนา นวัตกรรมบริเวณชุมชนโดยรอบสนามบิน

■ **นโยบายภาครัฐด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารหรือด้านดิจิทัล**

ภาครัฐได้กำหนดกรอบนโยบายและแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจนด้านดิจิทัล มีแผนระดับชาติ และระดับกระทรวง เช่น Thailand 4.0 นโยบายและแผนระดับชาติ ว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจ และสังคม แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (ร่าง) แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์ดิจิทัลกระทรวงคมนาคม ระยะ ๕ ปี พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐ รวมทั้ง แนวทางประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) เป็นต้น โดยเน้นการเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศด้วยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลักในการ สร้างสรรค์นวัตกรรมและการบริการ และจัดให้มีระบบดิจิทัลสนับสนุนการเปิดเผย แลกเปลี่ยน เชื่อมโยงข้อมูล ภาครัฐอย่างบูรณาการ

โดยนโยบายดังกล่าวกำหนดทิศทางให้หน่วยงานมุ่งพัฒนาไปสู่องค์กรดิจิทัล ซึ่งเน้นการสร้าง มูลค่าเพิ่มให้กับภารกิจขององค์กรด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นเครื่องมือในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและ การบริการ พัฒนาศักยภาพการดำเนินงานและบริการข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์

มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัยและใช้งานง่าย รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้พร้อมรองรับการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัล

ทั้งนี้ บวท. ควรพิจารณานำมาปรับใช้กับองค์กร เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาดิจิทัลตามยุทธศาสตร์นโยบายภาครัฐ และเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนองค์กรสู่ยุคดิจิทัล รวมทั้งการใช้นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) ร่วมกับองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ในการสร้างมูลค่าเพิ่ม เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ

■ นโยบายด้านการบินพลเรือนของประเทศ พ.ศ. ๒๕๖๕ – ๒๕๘๐

การบินพลเรือนเป็นภาคส่วนที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศ ดังนั้น เพื่อให้การพัฒนาการบินพลเรือนของประเทศดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการการบินพลเรือนจึงกำหนดนโยบายด้านการบินพลเรือนของประเทศ พ.ศ. ๒๕๖๕ - ๒๕๘๐ และได้รับความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖ โดยมีเป้าหมายหลักของนโยบายฯ ดังนี้

(๑) เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้วยระบบคมนาคมขนส่งทางอากาศที่มีคุณภาพ ต้นทุนเหมาะสม และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เพื่อขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศและการเป็นศูนย์กลางการบินของภูมิภาค

(๒) มีระบบการบินที่ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากล

(๓) มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

(๔) ก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่ประเทศชาติและประชาชนในทุกมิติ

ทั้งนี้ ประกอบด้วยนโยบายด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๑) ด้านเศรษฐกิจการบิน เป็นเครื่องมือทางนโยบายในการกำกับดูแลซึ่งผลกระทบโดยตรงต่อการเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการ จึงควรอยู่บนหลักการของการกำกับเท่าที่จำเป็นเฉพาะกิจการที่อาจส่งผลกระทบต่อสาธารณะหรืออยู่ในโครงสร้างตลาดที่กลไกการแข่งขันโดยเสรีไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วยโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพตั้งแต่ระบบห้วงอากาศและระบบการเดินอากาศ ซึ่งเป็นทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐานด้านการบินที่สำคัญของประเทศทั้งการบินพลเรือนและความมั่นคง จึงมีความจำเป็นต้องรักษาและพัฒนาระบบห้วงอากาศและระบบการเดินอากาศให้สามารถตอบสนองการใช้ประโยชน์ได้ทั้งสองมิติ โดยการเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับและประสิทธิภาพการให้บริการ ช่วยยกระดับการพัฒนาเครือข่ายการเชื่อมโยงเส้นทางการบินในระดับโลก ซึ่งจะช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศให้เติบโต นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการบินให้เพียงพอและมีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการอุตสาหกรรมการบิน รวมทั้ง การส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมการบินและการพัฒนาขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง

๓) ด้านมาตรฐานการบิน เนื่องจากการบินพลเรือนเป็นกิจการบริการสาธารณะที่ต้องมีการกำกับดูแลเพื่อให้เป็นไปตามบทบัญญัติในอนุสัญญาการบินพลเรือนระหว่างประเทศ มาตรฐาน และข้อพึงปฏิบัติ นโยบายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งแผนงานต่าง ๆ ที่สำคัญขององค์กรการบินพลเรือนระหว่างประเทศ ตลอดจนมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล

๒.๑.๒ Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

■ ปริมาณจราจรทางอากาศ และรายได้จากการให้บริการการเดินทางทางอากาศ

จากการเติบโตของเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว ส่งผลให้การขนส่งทางอากาศของประเทศไทยมีการเติบโตอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ในช่วง ๑๐ ปีที่ผ่านมา มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ ๗ แต่ภายหลังการเกิดการแพร่ระบาดของ COVID-19 ปริมาณเที่ยวบินได้รับผลกระทบอย่างมาก ทั้งนี้ คาดการณ์ปริมาณเที่ยวบินของประเทศไทยจะมีแนวโน้มดีขึ้นตามลำดับ โดยคาดว่าจะเริ่มกลับมาใกล้เคียงกับปี ๒๕๖๒ (ก่อนเกิดการแพร่ระบาดของ COVID-19) ในช่วงปลายปีงบประมาณ ๒๕๖๗ (ค.ศ. ๒๐๒๔) และจะกลับมามากกว่าปี ๒๕๖๒ ภายในปี ๒๕๖๘ (ค.ศ. ๒๐๒๕) ซึ่งสรุปเที่ยวบินรวม ในปี ๒๕๖๘ จะมากกว่าปี ๒๕๖๒ ประมาณร้อยละ ๙ สำหรับเที่ยวบินทั้งหมด และ ร้อยละ ๘ สำหรับเที่ยวบินที่เป็นรายได้ และจะขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างมาก โดยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีระหว่าง พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๘๓ เฉลี่ยร้อยละ ๓.๓ ต่อปี ซึ่งสอดคล้องกับประมาณการ Passenger ของ IATA (ข้อมูล ณ กรกฎาคม ๒๕๖๕)

บวท. จำเป็นต้องเตรียมความพร้อมสำหรับการให้บริการ เพื่อรองรับปริมาณเที่ยวบินที่มีแนวโน้มว่าจะเพิ่มขึ้นภายหลังจากวิกฤติ โดยการพัฒนานวัตกรรมบนพื้นฐานเทคโนโลยีดิจิทัลให้สอดคล้องกับมาตรฐานการเดินอากาศระดับสากล นอกจากนี้ ควรศึกษาแนวทางในการสร้างรายได้ที่นอกเหนือจากภารกิจหลักเพิ่มช่องทางในการแสวงหารายได้ โดยอาจพิจารณาต่อยอดนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้ให้บริการ รวมทั้งทบทวนโอกาสธุรกิจของผลิตภัณฑ์ ขยายโอกาสทางธุรกิจใหม่ การทำตลาดเชิงรุกกลุ่มงานให้บริการและกลุ่มงานขายการผลิต/รับทำ ในกลุ่มลูกค้าอุตสาหกรรมการบิน สนับสนุนการส่งเสริมการขายผ่าน Digital Marketing ตลอดจนเร่งดำเนินการผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ

■ ความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

บริษัทฯ มีการสำรวจความคาดหวัง ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูล/สำรวจผ่านแบบสอบถามแบบตอบด้วยตัวเอง (Self-administrative Questionnaire) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ในปี ๒๕๖๕ การสำรวจความพึงพอใจผู้ให้บริการ มีการแบ่ง การสำรวจตามประเภทการให้บริการ ได้แก่ (๑) บริการการเดินทางทางอากาศ (๒) บริการข้อมูลข่าวสารการบิน/แผนที่การบิน (๓) การให้บริการ

ด้านเช่าอุปกรณ์สื่อสารประกอบด้วย Trunked Radio, Air to Ground Radio และ AFTN Terminal และมีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารสายการบินอีกด้วย

โดยในภาพรวม ความพึงพอใจ เฉลี่ยถ่วงน้ำหนักทุกบริการฯ ปี ๒๕๖๕ เท่ากับ ๔.๑๔ ซึ่งต่ำกว่า ปี ๒๕๖๔ (๔.๒๒) แต่มีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ยในปี ๒๕๖๒ และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกภายในกลุ่มสายการบิน เห็นว่า บริษัทฯ ยังสามารถให้บริการได้ตามมาตรฐานความปลอดภัย โดยมีรายละเอียดผลสำรวจแบ่งตามการให้บริการ ดังนี้

๑. บริการการเดินทางอากาศด้านที่มีระดับความพึงพอใจ ต่ำกว่าความคาดหวังสูงสุด (Gap) คือ ด้านความสามารถคาดการณ์ได้ (Predictability) และด้านความเข้าใจและใส่ใจ (Empathy) โดยผู้ใช้บริการมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม แบ่งเป็น ๒ ประเด็น ดังนี้ ๑) ประเด็นด้านประสิทธิภาพ ควรมีการประสานงานระหว่าง Approach และ Control อย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีการจัดระยะห่างระหว่างอากาศยานให้กระชับยิ่งขึ้น เพื่อความประหยัดเชื้อเพลิง ควรพิจารณากระบวนการออกเวลา A-CDM ในกรณีการจราจรหนาแน่นน้อย อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์กับผู้ใช้บริการมากที่สุด ทุกสนามบินควรมี RNAV Approach ๒) ประเด็นความน่าเชื่อถือ เจ้าหน้าที่ทุกคนปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน มีความเข้าใจในสมรรถนะของอากาศยานทุกประเภท และแจ้งเตือนข้อมูลสภาพอากาศยานอย่างแม่นยำ

๒. บริการข้อมูลข่าวสารการบิน/แผนที่การบิน ด้านที่มีระดับความพึงพอใจ ต่ำกว่าความคาดหวังสูงสุด (Gap) คือ ประสิทธิภาพของช่องทาง E-mail ในการติดต่อประสานงานรับบริการข้อมูลข่าวสารการบิน ความน่าเชื่อถือและถูกต้องของการบริการข้อมูล NOTAM และ ความรวดเร็วในการบริการข้อมูล NOTAM โดยผู้ใช้บริการมีข้อเสนอแนะให้มีการพัฒนาช่องทางบริการ Flight Plan ผ่าน Software หรือ Application

๓. การให้บริการด้านเช่าอุปกรณ์สื่อสาร มีด้านที่มีระดับความพึงพอใจต่ำกว่าความคาดหวังสูงสุด (Gap) ได้แก่ ด้านความเชื่อถือได้ (Reliability) (Trunked Radio และ AFTN Terminal และด้านสิ่งที่สัมผัสได้ (Tangible) (Air to Ground Radio) ผู้ใช้บริการมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในส่วนของสัญญาณที่ไม่เสถียร และการพัฒนาฟังก์ชันการใช้งานจากอุปกรณ์ให้มีความหลากหลายมากขึ้น

จากผลสำรวจดังกล่าว บวท. ได้นำผลจากการสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้ใช้บริการมาวิเคราะห์และจัดทำเป็นแผนปรับปรุงการให้บริการ ซึ่งจะถูกรรจไว้ในแผนวิสาหกิจ รวมถึงการนำไปใช้เป็นข้อมูลนำเข้าสู่ส่วนหนึ่งในกระบวนการพัฒนาและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าและผู้ให้บริการ นอกจากนี้ บวท. ควรให้ความสำคัญกับการยกระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ให้ใกล้เคียงกับความคาดหวังในทุกมิติ โดยให้ความสำคัญกับด้านที่มี Gap สูงที่สุด และคุ่มค่ากับการลงทุน นำเสียงของลูกค้ามาพัฒนา Solution หรือนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เช่น เพิ่มเติมอุปกรณ์และระบบ เช่น Weather Radar เข้ากับ ATC Terminal เพื่อให้มีข้อมูลสภาพอากาศประกอบการตัดสินใจได้อย่างเป็นปัจจุบัน นำระบบ A-CDM มาใช้อย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ และเพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ควบคุมการบินให้เหมาะสมกับปริมาณเที่ยวบินที่กำลังเพิ่มขึ้น เป็นต้น

๒.๑.๓ Social: ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม

▪ ปัจจัยอันตรายทางการบิน

เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์แห่งชาติ จากการให้บริการที่ต้องมีความปลอดภัย ซึ่งปัจจุบันมีปัจจัยอันตรายทางการบินที่บริษัทฯ ร่วมแก้ไขกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังนี้ การจุกดบังไฟ การปล่อยโคลลอย/โคลควัน วิทยุชุมชนรบกวนการบิน ข้อมูลอุตุนิยมวิทยาการบินไม่สมบูรณ์อากาศยานไร้คนขับ (Unmanned Aircraft System: UAS หรือ Remotely Piloted Aircraft System: RPAS หรือ Drone) และเลเซอร์ ปัจจัยอันตรายดังกล่าว ล้วนเป็นความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดอันตรายร้ายแรงต่ออากาศยาน ชีวิต/ทรัพย์สิน และภาพลักษณ์ของประเทศได้

อย่างไรก็ตาม ในส่วนของอากาศยานไร้คนขับคณะอนุกรรมการส่งเสริมการใช้ประโยชน์อากาศยานไร้คนขับเชิงพาณิชย์ได้จัดทำรายงาน เรื่อง แนวทางส่งเสริมการใช้ประโยชน์เทคโนโลยีอากาศยานไร้คนขับเชิงพาณิชย์ เพื่อนำเสนอแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีอากาศยานไร้คนขับ โดยเห็นว่าในส่วนของระบบ Unmanned Aircraft System Traffic Management (UTM) เป็นประเด็นที่ควรเร่งรัดให้เกิดการพัฒนาขึ้นเพื่อบริหารจัดการอากาศยานไร้คนขับให้มีประสิทธิภาพโดยเริ่มจากพื้นที่กำกับดูแลเป็นการเฉพาะ (Sandbox) เช่น UAV Sandbox ในพื้นที่หน่วยพาณิชย์กิจ โครงการพัฒนาพื้นที่วังจันทร์วัลเลย์เพื่อเป็นเขตนวัตกรรมระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก เพื่อทดสอบประสิทธิภาพและสร้างความมั่นใจจากโครงการนำร่อง เช่น อากาศยานไร้คนขับใช้ในการขนส่งเคมีในการเกษตร เพื่อพิจารณาการปรับปรุงกฎเกณฑ์ เพื่อทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้อากาศยานไร้คนขับและระบบ UTM ก่อนที่จะขยายการใช้ประโยชน์เพื่อใช้ทั่วประเทศ ทั้งนี้ในปัจจุบันภาครัฐยังไม่มีหน่วยงานใดเป็นเจ้าของอย่างแท้จริง จึงยังไม่มีหน่วยงานภาครัฐเป็นผู้ลงทุนโดย บวท. ในฐานะผู้ให้บริการการเดินอากาศ เห็นศักยภาพในการพัฒนาเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง จึงควรพิจารณาการลงทุนหรือการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อวิจัยและพัฒนาดังกล่าว

ทั้งนี้ บวท. ควรผลักดันการจัดทำและบริหาร MOU กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ในการแก้ไขปัญหาปัจจัยอันตรายทางการบิน และสร้างความร่วมมือเพื่อสร้างความตระหนักและความเข้าใจแก่ชุมชน/สังคมในประเด็นสำคัญด้านการพัฒนา/ยกระดับมาตรฐานความปลอดภัย รวมถึงพิจารณาการพัฒนานวัตกรรม เพื่อความยั่งยืนขององค์กร

๒.๑.๔ Technology: ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ

▪ เทคโนโลยีด้านการบินตามมาตรฐานระดับสากล

ปัจจุบัน หน่วยงานด้านการบินจำเป็นต้องมีเทคโนโลยีที่มีมาตรฐาน เป็นไปตามข้อบังคับของหน่วยงานผู้กำกับดูแล โดยเทคโนโลยีที่ ICAO ให้ความสำคัญซึ่งบริษัทฯ จำเป็นต้องศึกษาเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย

- การพัฒนาของระบบอากาศยานไร้คนขับ (Unmanned Aircraft System: UAS) มีความเสถียรมากขึ้น สามารถตอบโจทย์การใช้งานของผู้บริโภคได้หลากหลายวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ UAS ที่ถูกพัฒนาในปัจจุบัน ได้แก่ Drone, Remotely Piloted Aircraft System (RPAS) และ Autonomous Passenger Air Vehicle (PAV) เป็นต้น ในอนาคตอันใกล้ จึงจำเป็นต้องมี Unmanned Aircraft Traffic Management (UTM) ซึ่งเป็นการบริหารจัดการและให้บริการจราจรทางอากาศที่เพิ่มเติมจากบริบทการบินปัจจุบัน เพื่อบริหารจัดการ UAS ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย บวท. อยู่ระหว่างการพิจารณาขยายผลการพัฒนาระบบ UTM สำหรับประเทศไทย และในพื้นที่พิเศษต่าง ๆ เช่น ว่างจันทร์วัลเลย์ และ The Eastern Economic Corridor (EEC) เพื่อสร้างองค์ความรู้และประสบการณ์ด้าน UTM ความเข้าใจทางความต้องการใช้งาน ตลอดจนสร้างภาพลักษณ์ บทบาท และศักยภาพด้าน UTM

- Trajectory-Based Operation (TBO) หรือการปฏิบัติการตามวิถีการบิน คือ เป้าหมายตามแนวคิดเชิงปฏิบัติการในการบริหารจราจรทางอากาศในระดับสากล โดยมีการจัดการจราจรทางอากาศ (ATM) ที่พิจารณาวิถีการบิน (Trajectory) ของอากาศยานทั้งที่มีคนขับและไม่มีคนขับ ตลอดทุกช่วงของเที่ยวบิน (Phase of Flight) และบริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างวิถีการบินของเที่ยวบินนั้น ๆ กับวิถีการบินของเที่ยวบินอื่น และข้อจำกัดอื่น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งการปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตามสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการ ขณะนั้น หรือกล่าวอีกทางหนึ่ง คือ เพื่อให้ได้มาซึ่งระบบการเดินอากาศที่มีขีดความสามารถเป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดได้ตกลงร่วมกัน (Performance-Based Air Navigation System) โดยที่ผู้ใช้งานห้วงอากาศ (Airspace User: AU) สามารถปฏิบัติการบินด้วยวิถีการบินที่เบี่ยงเบนไปจากวิถีการบินที่ผู้ใช้งานห้วงอากาศร้องขออน้อยที่สุด ซึ่ง บวท. ได้ดำเนินการพัฒนาตามแนวคิด SWIM ร่วมกับประเทศชั้นนำอื่น ๆ ทั้งในระดับโลก และระดับภูมิภาคอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี ๒๕๖๒ จนถึงปัจจุบัน โดยมีความร่วมมือกับประเทศต่าง ๆ เช่น สิงคโปร์ สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และฮ่องกง เป็นต้น ในการ ออกแบบ พัฒนา ทดสอบ และสาธิตโครงสร้างพื้นฐานตามแนวคิด SWIM ซึ่งการแลกเปลี่ยน/แบ่งปันข้อมูลตามแนวคิด SWIM จะเป็นพื้นฐานของการดำเนินการอื่น ๆ ต่อไป

- System Wide Information Management (SWIM) Concept คือ แนวคิดที่ครอบคลุมมาตรฐาน โครงสร้างพื้นฐาน และการกำกับดูแลเพื่อการจัดการข้อมูลและการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจราจรทางอากาศระหว่างหน่วยที่มีคุณสมบัติเหมาะสม โดย บวท. ควรพิจารณานำความรู้เชิงเทคนิคด้านรูปแบบโครงสร้างพื้นฐานในการเชื่อมต่อ/แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างประเทศตามแนวคิด SWIM ที่ได้ร่วมออกแบบ/พัฒนา/ทดสอบ ภายใต้การสาธิตฯ จนได้รับการพิจารณาเบื้องต้นให้ใช้เป็นรูปแบบการเชื่อมต่อสำหรับภูมิภาคเอเชีย/แปซิฟิก มาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ และบริการเกี่ยวเนื่อง เพื่อสร้างรายได้ให้กับบริษัทฯ ต่อไป

- Total Airport Management (TAM) คือการบริหาร/จัดการปฏิบัติการภายในสนามบินทั้งหมด ทั้งในส่วน Airside และ Landside ผ่านการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นปัจจุบันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่าน SWIM เพื่อใช้ในการวางแผนและตัดสินใจร่วมกัน

ทั้งนี้ ประเด็นด้านเทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่ได้นำมาพิจารณา จัดลำดับความสำคัญ และนำมากำหนดเป็นประเด็นความต้องการนำไปวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมของบริษัทฯ

▪ Trends ด้านนวัตกรรมในปัจจุบัน

- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) (National Innovation Agencies : NIA) ในฐานะหน่วยงานสนับสนุนการสร้างระบบนวัตกรรมของประเทศ มีเป้าหมายสูงสุดที่จะขับเคลื่อนประเทศไทยให้ก้าวสู่การเป็น “ประเทศแห่งนวัตกรรม” และติดอันดับ ๑ ใน ๓๐ ของประเทศที่มีความสามารถด้านนวัตกรรมของโลก ภายในปี ๒๕๗๓ โดยในปี ๒๕๖๖ มี ๗ เทรนด์นวัตกรรมที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้แก่

๑) ขาขึ้นของเทคโนโลยีใหม่ด้านพลังงาน (New EnergyTech on The Rise) เปลี่ยนจากการใช้พลังงานปิโตรเลียมเป็น “พลังงานหมุนเวียน”

๒) การฟื้นตัวของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและอากาศยาน (Regenerating Travel and Aviation Industries) ธุรกิจการบินต้องนำนวัตกรรมเข้ามาช่วยบริหารจัดการปัญหาการขาดแคลนบุคลากรและทรัพยากรในห่วงโซ่ การให้บริการที่ลดการสร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงการพัฒนาและบริหารจัดการเชื้อเพลิงสำหรับอากาศยานอย่างมีประสิทธิภาพ

๓) ผู้เล่นใหม่จากวงการเทคโนโลยีเชิงลึก (DeepTech Startup, A Newcomers) การพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่จะช่วยแก้ไขปัญหาคriticalของโลก โดยเป็นกลุ่มเทคโนโลยีที่มีความซับซ้อน เลียนแบบยาก จึงสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันบนฐานของทรัพย์สินทางปัญญา สามารถผลักดันธุรกิจให้ขยาย/สร้างตลาดใหม่ได้ในระดับนานาชาติ

๔) การใช้ประโยชน์จาก Soft Power ซึ่งประกอบด้วย 5F Food (อาหาร) Film (ภาพยนตร์และ ทีวีทัศน์) Fashion (ผ้าไทยและการออกแบบแฟชั่น) Fighting (ศิลปะการต่อสู้-มวยไทย) และงานเทศกาล (Festival) โดยนวัตกรรมที่คาดว่าจะเป็เครื่องมือสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อน 5F ของไทยที่เห็นได้ชัดคือ NFT (Non-fungible Token) โดยเฉพาะในตลาดนักสะสมของหายาก และเป็นช่องทางสำหรับศิลปินและผู้ผลิตผลงานศิลปะหน้าใหม่ ทำให้ระบบนิเวศของผลงานสร้างสรรค์ไทยเติบโตและผลักดัน Soft Power ไทยให้เข้มแข็ง

๕) ปัญญาประดิษฐ์ที่สร้างสรรค์เนื้อหาจากข้อมูล (Sophisticated AI for Data-driven Content Creation) ดิจิทัลได้ปฏิวัติภูมิทัศน์สื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเข้าถึงผู้คน และเปิดทางให้กับ “คอนเทนต์ครีเอเตอร์” หลายล้านคนเข้ามาสร้างพื้นที่เศรษฐกิจสื่อรูปแบบใหม่ที่เรียกว่า “Creator Economy” โดยเฉพาะผู้สร้างที่เป็นปัญญาประดิษฐ์ หรือ AI ที่ปัจจุบัน

สามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่มีมนุษย์ได้ออกแบบไว้ในการสร้างไอเดียและเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างคอนเทนต์ที่ดึงดูดความสนใจของผู้คนในระดับปัจเจกมากยิ่งขึ้น

๖) เข้าสู่ยุคใหม่ของเทคโนโลยีอาหาร (Next Generation of FoodTech) การเพิ่มขึ้นของประชากรโลก พฤติกรรมการบริโภคที่เน้นอาหารเพื่อสุขภาพและอาหารที่มีกระบวนการผลิตเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ทำให้เทคโนโลยีชีวภาพมีส่วนสำคัญที่จะช่วยแก้ปัญหาทรัพยากรอาหารที่มีอยู่อย่างจำกัด รวมถึงเข้ามาเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมอาหาร ต่อยอดกระบวนการผลิตอาหารให้ตอบโจทย์การลดภาวะโลกร้อนไปพร้อมกับสร้างระบบอาหารที่ยั่งยืนต่อโลก

๗) การลงทุนขนาดใหญ่ในเทคโนโลยีความมั่นคง (Hyper Spending on Defense Tech) นวัตกรรมที่มีความสำคัญได้แก่ การพัฒนาเทคโนโลยีด้านไมโครอิเล็กทรอนิกส์ ระบบการบินเหนือเสียง หุ่นยนต์และระบบอัตโนมัติ ปัญญาประดิษฐ์ ความมั่นคงทางไซเบอร์ และอาวุธพลังงานสูง อย่างไรก็ตาม เมื่อมองถึงประเทศไทยรัฐบาลก็มีนโยบายในการผลักดันให้อุตสาหกรรมเทคโนโลยีป้องกันประเทศ เป็น S-Curve ตัวที่ 11 โดยเน้นการส่งเสริมและวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีสองทาง (Dual-Use) ที่สามารถนำใช้งานได้ทั้งภารกิจด้านความมั่นคงและสำหรับภาคพลเรือนทั่วไปเชิงพาณิชย์

- Emeritus บริษัท EdTEch พัฒนาระบบการศึกษารูปแบบ online ร่วมกับมหาวิทยาลัยชั้นนำ เช่น Harvard, Columbia Business School, INSEAD, Berkeley, NYU, Dartmouth, MIT Sloan ได้วิเคราะห์ Trends ด้านเทคโนโลยีที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานในปี ๒๕๖๖ ไว้ ดังนี้

๑) การใช้ Low-Code หรือ No-Code AI : ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) จะปรับใช้ interface แบบลากและวาง ไม่ต้องเขียน Code ส่งผลให้การดำเนินการและการแก้ปัญหาของ AI สามารถทำงานได้ง่ายขึ้น อุตสาหกรรมต่าง ๆ สามารถใช้ประโยชน์จากปัญญาประดิษฐ์ได้อย่างเต็มที่ และสร้างผลิตภัณฑ์ที่ชาญฉลาดขึ้น

๒) การโต้ตอบอัตโนมัติบนพื้นฐานของข้อมูลขนาดใหญ่ เช่น ChatGPT : หนึ่งในเทรนด์ที่กำลังมาแรงที่สุดในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีคือ ChatGPT ซึ่งเป็น chatbot อัตโนมัติที่ทำงานด้วยเทคโนโลยี GPT3 อันเป็นรูปแบบภาษาแบบถอยหลังอัตโนมัติ (autoregressive language model) ซึ่งทำให้ AI มี ‘ความสามารถเหมือนมนุษย์’ ในการทำความเข้าใจและสร้างข้อความ นอกจากนี้ ChatGPT มีการเรียนรู้เชิงลึก (deep learning) ทำให้มีความสามารถที่หลากหลาย เช่น การสร้างรูปภาพจากข้อความ การแก้สมการทางคณิตศาสตร์ และการเขียนงานประเภทต่าง ๆ ตั้งแต่การตั้งชื่อวีดีโอ ไปจนถึงการเขียนบทกวี โดย OpenAI ผู้สร้าง ChatGPT อ้างว่าอัลกอริทึมของ ChatGPT ได้รับการฝึกฝนให้ตอบคำถามติดตาม ทำความเข้าใจข้อผิดพลาดตามข้อเสนอแนะ และท้าทายสมมติฐานที่ไม่ถูกต้อง

๓) การตลาดใน Metaverse (Marketing in the Metaverse) ปี ๒๕๖๔ Bloomberg วิเคราะห์ไว้ว่าภายในปี ๒๕๖๗ ตลาด Metaverse จะมีมูลค่าสูงถึง ๘,๐๐๐ พันล้านดอลลาร์ Metaverse คือการจำลองเสมือนจริง ๓ มิติที่ผู้คนสามารถโต้ตอบกันได้ผ่านหลายแพลตฟอร์ม ผ่านการขับเคลื่อนด้วย AI และ Virtual Reality- (VR-) ประเภทต่างๆ

๔) ระบบภูมิคุ้มกันดิจิทัล (Digital Immune System : DIS) หมายถึง การทำให้องค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบซอฟต์แวร์เป็นแบบอัตโนมัติ เพื่อให้สามารถป้องกันภัยคุกคามเสมือนจริงทุกประเภท โดย DIS มีจุดมุ่งหมายเพื่อลดความเสี่ยงทางธุรกิจ ด้วยการกำจัดข้อบกพร่อง ภัยคุกคาม และความเปราะบางของระบบ เพื่อปรับปรุงประสบการณ์ของลูกค้า

๕) Hyper-Automation เป็นการผสมผสานการใช้งานเครื่องมืออัตโนมัติ เช่น No-Code AI แพลตฟอร์มการจัดการธุรกิจและกระบวนการปฏิบัติงานแบบอัตโนมัติ การประมวลผลเอกสารอัจฉริยะ การประมวลผลภาษาธรรมชาติ ระบบอัตโนมัติของกระบวนการหุ่นยนต์ เครื่องมือทำแผนที่กระบวนการ โดยรายงานของ Salesforce คาดการณ์ว่าอย่างน้อยร้อยละ ๘๐ ขององค์กรทั่วโลกจะมุ่งสู่ Hyper-Automation เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและปรับปรุงความพึงพอใจของลูกค้า

๖) การเติบโตของเทคโนโลยีสีเขียว (Growth of Green Technologies) เทคโนโลยีสีเขียวจะครอบงำโลกของอุตสาหกรรมและนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกัน โดยปี ๒๕๖๔ บริษัทสตาร์ทอัพด้านเทคโนโลยีสภาพอากาศสามารถระดมทุนได้เกือบ ๔ หมื่นล้านดอลลาร์ เพื่อจัดการกับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ จากการแปลงอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ไปสู่อุตสาหกรรมที่สะอาดกว่า (ไฟฟ้า) ไปจนถึงการประดิษฐ์แหล่งพลังงานหมุนเวียน เช่น ไฮโดรเจนสีเขียว

๗) Edge and Quantum Computing คือกระบวนการเขียนโปรแกรมที่รวบรวมจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลภายในแหล่งข้อมูล แทนที่จะดำเนินการในเซิร์ฟเวอร์ส่วนกลาง เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกใกล้เคียงกับจุดโต้ตอบจริงมากขึ้น และช่วยให้เครื่องสามารถวิเคราะห์ข้อมูลดิบได้แบบเรียลไทม์

๘) Datafication เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงงานไปสู่การเป็นเทคโนโลยีที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล กระบวนการต่าง ๆ ที่อาจสามารถพัฒนา Datafication มาใช้งาน เช่น การวิเคราะห์กำลังคน การวิเคราะห์พฤติกรรมผลิตภัณฑ์ การวิเคราะห์การขนส่ง การวิเคราะห์ด้านสุขภาพ ฯลฯ ทั้งนี้ การเชื่อมต่อของอุปกรณ์ Internet of Things (IoT) จำนวนมหาศาลช่วยให้การวิเคราะห์ข้อมูลจุดแข็ง จุดอ่อน ภัยคุกคาม และโอกาสมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากมีการรวบรวมข้อมูลจากที่หลากหลายจากหลายส่วน

๒.๑.๕ Environment: ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม

■ การลดก๊าซเรือนกระจกของระบบการบินในประเทศไทย

ประเทศไทยได้ยื่นข้อเสนอการมีส่วนร่วมของประเทศในการลดก๊าซเรือนกระจกและการดำเนินงานด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Nationally Determined Contributions: NDCs) ภายหลังจากปี ๒๕๖๓ ต่อกรอบอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (United Nations Framework Convention on Climate Change: UNFCCC) อย่างเป็นทางการ โดยมีเป้าหมายการลดก๊าซเรือนกระจกของประเทศไทย คือ ร้อยละ ๒๐ – ๒๕ ในทุกภาคส่วน ภายในปี ๒๕๗๓ โดย กระทรวงคมนาคม (คค.) มอบหมายให้ สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) เป็นหน่วยงานกลางในการดำเนินการ ซึ่ง สนข. ได้เสนอให้มีการแต่งตั้งคณะทำงาน เพื่อร่วมกันพิจารณาสิ่งที่ประเทศควรต้องดำเนินการในภาคขนส่งสำหรับการเตรียมการดำเนินงาน NDCs

ในปี ๒๕๖๔ นายกรัฐมนตรี ได้ให้คำมั่นในที่ประชุมสมัชชาประเทศภาคีอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (United Nations Framework Convention on Climate Change Conference of the Parties: UNFCCC COP) สมัยที่ ๒๖ (COP26) ว่าประเทศไทยจะดำเนินการแก้ไขปัญหาภูมิอากาศอย่างเต็มที่ เพื่อให้การปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากวันนี้ถึงปี พ.ศ. ๒๕๗๓ ลดลงร้อยละ ๔๐ บรรลุเป้าหมาย Carbon Neutrality ในปี พ.ศ. ๒๕๙๓ และ Net Zero Greenhouse Gas Emission ในปี พ.ศ. ๒๖๐๘

■ การลดก๊าซเรือนกระจกของระบบการบินระหว่างประเทศ

ปัจจุบัน ICAO กำหนดมาตรการทางเศรษฐกิจในรูปของ Global Market Based Measure (GMBM) ซึ่งใช้ชื่อว่า CORSIA (Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation) พร้อมทั้งจัดทำ Annex 16 – Environmental Protection, Volume IV – Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation (CORSIA) สำหรับสนับสนุนการลดก๊าซเรือนกระจกในระบบการบินระหว่างประเทศ ซึ่งสายการบินต่าง ๆ ของไทยที่ทำการบินระหว่างประเทศ ได้รับผลกระทบโดย กพท. ได้มีการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อเตรียมการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องแล้ว ทั้งนี้ สำหรับการดำเนินงานด้านการลดก๊าซเรือนกระจกของระบบการบินระหว่างประเทศ บริษัทฯ ได้สนับสนุนมาตรการในการดำเนินการที่ช่วยลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกให้แก่ กพท. เพื่อรายงานต่อ ICAO ต่อไป

โดย ประเด็นดังกล่าว บวท. ได้นำมากำหนดเป็นประเด็นการพัฒนานวัตกรรม เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนานวัตกรรม บวท. ให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานของ บวท. ต่อไป

๒.๑.๖ Legal: ปัจจัยทางกฎหมาย

■ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐)

กำหนดทิศทางการพัฒนาบนพื้นฐานของหลักการแนวคิดที่สำคัญ ๔ ประการ ได้แก่ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง แนวคิด Resilience เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (SDGs) และโมเดลเศรษฐกิจ BCG (Bio-Circular-Green Economy) เพื่อมุ่งสู่วัตถุประสงค์หลักของแผนพัฒนา คือ

ให้ประเทศสามารถก้าวข้ามความท้าทายต่างๆ เพื่อให้ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยกำหนดความจำเป็นด้านนวัตกรรมไว้ในส่วนของการพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศว่า ควรเร่งผลักดันการปรับโครงสร้างภาคการผลิตเพื่อเปลี่ยนผ่านสู่การขับเคลื่อนเศรษฐกิจโดยนวัตกรรมและมุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน เน้นการสร้างสินค้าและบริการเชิงคุณภาพ สนับสนุนการยกระดับภาคการผลิตสู่อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต เพื่อพลิกฟื้นเศรษฐกิจจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 โดยยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการสำคัญให้สามารถตอบโจทย์พัฒนาการของเทคโนโลยีและสังคมยุคใหม่ และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ทั้งเชื่อมโยงเศรษฐกิจท้องถิ่นกับห่วงโซ่มูลค่าของภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย

ทั้งนี้ บวท. เน้นย้ำถึงการวางโครงสร้างการพัฒนานวัตกรรมที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อตอบสนองเป้าหมายการปรับโครงสร้างการผลิตสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม โดยใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ และความสามารถพิเศษเฉพาะด้านขององค์กร เพื่อการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่ได้มาตรฐาน

▪ **แผนพัฒนาการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย ระยะ ๑๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๗๖)**

สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) ได้จัดทำแผนพัฒนาฯ ซึ่งครอบคลุมแนวทางการพัฒนาการขนส่งทางอากาศที่สำคัญ ๕ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านการพัฒนาระบบท่าอากาศยานและโครงสร้างพื้นฐานเชื่อมโยง ๒) ด้านการพัฒนาธุรกิจสายการบินและธุรกิจสนับสนุน ๓) ด้านการพัฒนาบริการการเดินทางอากาศ ๔) ด้านการพัฒนา กลไกการกำกับดูแล และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และ ๕) ด้านการพัฒนาบุคลากรด้านการบิน โดยมีปัจจัยสู่ความสำเร็จในการพัฒนาการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย ให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาให้ประเทศไทย เป็น Global Aviation Hub

▪ **พระราชบัญญัติสิทธิบัตร พ.ศ. ๒๕๒๒ ฉบับแก้ไขเพิ่มเติมตาม พ.ร.บ. สิทธิบัตร (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ และ พ.ร.บ. สิทธิบัตร (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๔๒**

เป็นกฎหมายว่าด้วยสิทธิบัตรเพื่อคุ้มครองการประดิษฐ์และออกแบบผลิตภัณฑ์

สิทธิบัตร หมายถึงหนังสือสำคัญที่รัฐออกให้เพื่อคุ้มครองการประดิษฐ์ หรือการออกแบบผลิตภัณฑ์ ที่มีลักษณะตามกฎหมายกำหนด เป็นสิทธิพิเศษที่ให้ผู้ประดิษฐ์คิดค้นหรือผู้ออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีสิทธิจะผลิตสินค้า จำหน่ายสินค้าแต่เพียงผู้เดียว ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง การประดิษฐ์หมายถึง ความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับลักษณะองค์ประกอบ โครงสร้างหรือกลไกผลิตภัณฑ์ รวมทั้งกรรมวิธีในการผลิตการรักษา หรือปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น หรือทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ขึ้นใหม่แตกต่างไปจากเดิม และเน้นการประดิษฐ์ที่มีลักษณะของการแก้ปัญหาทางเทคนิคที่ไม่สามารถคิดค้นได้โดยง่าย สิทธิบัตรการประดิษฐ์มีอายุ ๒๐ ปี นับจากวันที่ยื่นจดสิทธิบัตร และคุ้มครองในประเทศที่ยื่นจดเท่านั้น

อนุสิทธิบัตร คือ หนังสือสำคัญที่รัฐออกให้เพื่อคุ้มครองการประดิษฐ์จะมีลักษณะคล้ายคลึงกับการประดิษฐ์ แต่เป็นความคิดสร้างสรรค์ที่มีระดับการพัฒนาเทคโนโลยีไม่สูงมาก หรือเป็นการประดิษฐ์คิดค้น

เพียงเล็กน้อย และมีประโยชน์ใช้สอยมากขึ้น รวมทั้งกรรมวิธีในการผลิตหรือปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น หรือทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ชิ้นใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม อนุสิทธิบัตรมีอายุ ๖ ปี นับจากวันที่ยื่นจด และคุ้มครองในประเทศที่ยื่นจดเท่านั้น เจ้าของสิทธิสามารถยื่นต่ออายุได้ ๒ ครั้ง ครั้งละ ๒ ปี แต่ทั้งหมดไม่เกิน ๑๐ ปี

▪ **แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐**

สำนักงาน ก.พ. จัดทำขึ้นเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐใช้เป็นแนวทางวางระบบการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสม มีความเชื่อมโยงกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคล มีความเชื่อมโยงกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคล และสอดคล้องกับบทบาท ภารกิจ โครงสร้างการบริหารงานของส่วนราชการ รวมทั้งมีการพัฒนาเครื่องมือ กลไกต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยกำหนดประเด็นการพัฒนาไว้ ๓ ประเด็น ดังนี้

ประเด็นการพัฒนาที่ ๑ การพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนา กำหนดเป้าหมายคือ หน่วยงานของรัฐสามารถสร้างและพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม และทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

ประเด็นการพัฒนาที่ ๒ การพัฒนารอบแนวคิดและทักษะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดเป้าหมายคือ บุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนารอบแนวคิด และทักษะให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานที่ท้าทายเพื่อขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ทักษะดังกล่าวเป็นทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเบื้องต้น โดยหน่วยงานของรัฐสามารถกำหนดทักษะเพิ่มเติมเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ และเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรรายบุคคลอย่างเหมาะสม

ประเด็นการพัฒนาที่ ๓ การพัฒนารอบความคิดและทักษะด้านดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเป็นรัฐบาลดิจิทัล กำหนดเป้าหมายคือ บุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนาด้านดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนภารกิจพัฒนาองค์กรสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล และตอบสนองความต้องการประชาชน โดยจำแนกกลุ่มบุคลากรออกเป็นสองกลุ่มหลักคือ ๑) ผู้ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (IT) และ ๒) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับด้านเทคโนโลยีดิจิทัลโดยตรง (Non-IT) และจำแนกกลุ่มย่อยเป็นผู้ปฏิบัติงาน ตำแหน่งประเภทอำนวยการ หรือหัวหน้างาน และตำแหน่งประเภทบริหาร เพื่อให้สามารถพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลได้ตรงตามความต้องการและการใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน สำหรับประเด็นทักษะด้านดิจิทัลได้ตรงตามความต้องการและการใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน สำหรับประเด็นทักษะด้านดิจิทัล ได้กำหนดกรอบทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเบื้องต้น โดยหน่วยงานของรัฐสามารถกำหนดทักษะเพิ่มเติมเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐและเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรรายบุคคลอย่างเหมาะสม

๒.๒ สภาพแวดล้อมภายใน

๒.๒.๑ Strategy

▪ แผนวิสาหกิจปี ๒๕๖๗-๒๕๗๑

บริษัทฯ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) “เป็นองค์กรที่ให้บริการการเดินทางอากาศด้วยคุณภาพสูงสุดอย่างยั่งยืน” ไว้ในแผนวิสาหกิจปี ๒๕๖๗-๒๕๗๑ มีเป้าหมายวิสัยทัศน์ และประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) ๔ ด้าน ดังนี้

AEROTHAI Destination 2037 Vision			
วิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรที่ให้บริการการเดินทางอากาศด้วยคุณภาพสูงสุดอย่างยั่งยืน” A Sustainable Quality Excellent Air Navigation Service Provider			
เป้าหมายวิสัยทัศน์			
1. ให้บริการการเดินทางอากาศที่มีคุณภาพระดับแนวหน้า (AEROTHAI Servicemark)	2. สร้างบุคลากรมืออาชีพ (Professionals)	3. พัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง (HPO)	4. สร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ และสร้างคุณค่าให้กับกิจการบิน (Value for National Competitiveness and Aviation Industry)
เป้าหมายวิสัยทัศน์ระยะต่างๆ			
พ.ศ. 2567 มีความสามารถในการรองรับ ไม่น้อยกว่า 1.2 ล้านเที่ยวบิน ลดความล่าช้า อันเกิดจากบริการการเดินทางอากาศ พร้อมทั้งยกระดับมาตรฐาน คุณภาพความปลอดภัย และพัฒนาประสิทธิภาพเที่ยวบินในทุกช่วงการบิน	มีการประเมินความสามารถของพนักงานควบคุมและผลิตภาพการปฏิบัติงาน (Productivity) ที่สูงขึ้น รวมถึงปฏิบัติตามกฎตามโครงสร้างองค์กร ที่เหมาะสมกับบริบทองค์กรที่มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามมาตรฐานการให้บริการ	ได้รับคะแนนประเมินผลการดำเนินงานวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ในส่วน Core Business Enablers ไม่ต่ำกว่า 3.25 พร้อมทั้งมีการกำกับดูแลที่ดี มีเทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการดำเนินงาน บริหารจัดการ และพัฒนาองค์กร มีการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจ มีความพึงพอใจระดับผู้ใช้บริการได้ส่วนเล็กลูกกลุ่ม และสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์บริการใหม่ เพิ่มเงินนอกเหนือจากรายได้จากค่าโดยสารขององค์กร	ดำเนินงานเป็นไปตามแผนแม่บททั้งภาคและการเดินทางแห่งชาติอย่างครบถ้วน ตามกำหนดเวลา

ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติสร้างผลสัมฤทธิ์ไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งประเด็นเกี่ยวกับนวัตกรรมได้ถูกระบุไว้ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ ดังภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์			
1. การให้บริการเดินทางอากาศที่ปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ	2. การสร้างบุคลากรมืออาชีพ	3. การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง	4. การสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ และสร้างคุณค่าให้กับกิจการบิน
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) SO.1 ให้บริการที่ปลอดภัยและมั่นคง เป็นไปตามมาตรฐาน และต่อเนื่องในทุกช่วงการบิน SO.2 พัฒนาขีดความสามารถในการรองรับเที่ยวบิน และยกระดับประสิทธิภาพระบบการเดินทางอากาศ	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) SO.3 มีบุคลากรมืออาชีพที่เพียงพอ มีการจัดการทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบสามารถเปลี่ยนวิสัยทัศน์และองค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน SO.4 มีบุคลากรที่ทุ่มเท มีความผูกพัน และมีสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่ดี	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) SO.5 มีคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั้งองค์กร และพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง ด้วยการมีระบบการกำกับดูแลที่ดีที่มีการจัดการในระดับเทียบและมี การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ตามมาตรฐานสากล และเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมบนพื้นฐานของการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน และสร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม SO.6 มีการบริหารจัดการทางการเงินและต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพและสมดุล เพื่อความยั่งยืนขององค์กร และมีอัตราค่าบริการที่เป็นธรรม โปร่งใส และแข่งขันได้	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) SO.7 สร้างคุณค่าให้กับกิจการบินทุกระดับ SO.8 มีโครงสร้างพื้นฐานระบบบริการ การเดินทางที่ครบถ้วนและมีศักยภาพสอดคล้องกับการพัฒนาการขนส่งทางอากาศของประเทศ

ตัวชี้วัดผลการทำงาน (Key Performance Indicators)	ตัวชี้วัดผลการทำงาน (Key Performance Indicators)	ตัวชี้วัดผลการทำงาน (Key Performance Indicators)	ตัวชี้วัดผลการทำงาน (Key Performance Indicators)
Implementation of Standard SO 1 KPI1.1 การดำเนินการตามมาตรฐานการให้บริการด้านสภาพ Safety KPI1.2 SMS Maturity Level KPI1.3 Safety Occurrence Rate KPI1.4 CNS/Support System Service Availability Security KPI1.5 ไม่มี Incident ที่เกิดจากเหตุการณ์ฯ	Competency SO 3 KPI3.1 ความสามารถของพนักงานทั้งหมด Productivity KPI3.2 ATCOS in OPS Hours Productivity Employee Engagement SO 4 KPI4.1 ระดับความผูกพันต่อองค์กร	Corporate Performance SO 5 KPI5.1 ความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรที่ได้รับ การยอมรับในระดับประเทศภูมิภาคโลก KPI5.2 การดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและ ภูมิภาค KPI5.3 การดำเนินการด้านการกำกับดูแลกิจการและการ KPI5.4 การดำเนินการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล KPI5.5 การดำเนินการด้านการจัดการความ KPI5.6 การจัดการนวัตกรรม และคุณภาพของนวัตกรรมที่สร้าง มูลค่าให้กับองค์กร Cost Effectiveness SO 8 KPI6.1 Total Cost per IFR Flight Hour KPI6.2 รายได้จากการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ	Leadership in ANS SO 7 KPI7.1 ความเป็นผู้นำในระดับภูมิภาคโลก National Competitiveness SO 8 KPI8.1 ประสิทธิภาพของแผนแม่บทที่รักษาและ การเติบโตทางเศรษฐกิจ
Capacity SO 2 KPI2.1 Bangkok FIR Capacity Efficiency KPI2.2 Airport Throughput Efficiency KPI2.3 Airport/Terminal ATM Delay KPI2.4 Top-out Efficiency KPI2.5 Actual En-route Extension KPI2.6 Filed Flight Plan En-route Extension KPI2.7 ค่าเฉลี่ย En-route ATM Delay KPI2.8 Terminal Efficiency KPI 2.9 Top-in Efficiency KPI 2.10 Flight Time Variability Global Interoperability KPI 2.11 ความเข้ากันได้ ASBU with AFAC Security ANS Plan Environment KPI 2.12 Additional Fuel Burn			

กลยุทธ์ (Strategy)	กลยุทธ์ (Strategy)	กลยุทธ์ (Strategy)	กลยุทธ์ (Strategy)
S1.1 พัฒนาระบบและภาคส่วนตามกระบวนการตามวิธี สอดคล้องกับกฎระเบียบและข้อกำหนดของ S1.2 พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงต่อความเสียหาย ของการปฏิบัติการด้านสภาพอากาศ S1.3 จัดการความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับความปลอดภัย ด้านความปลอดภัยที่เชื่อมโยงกับความปลอดภัย S1.4 ปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารระบบเทคโนโลยี การบิน (CNS) ให้เป็นไปตามมาตรฐาน และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง S1.5 มุ่งสู่การพัฒนาเพื่อยกระดับความมั่นคงของ การให้บริการที่ปลอดภัย พร้อมรองรับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ อย่าง ทันทีทันใด S2.1 ยกระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติการและพัฒนาโครงสร้าง พื้นฐานเทคโนโลยีสนับสนุนการดำเนินงาน ตลอดจนการ S2.2 พัฒนาระบบบริหารจัดการข้อมูลในระบบการดำเนินงาน	S3.1 พัฒนาระบบบริหารคนให้สอดคล้องกับกฎระเบียบและ มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับที่สอดคล้องกับ ANS S3.2 พัฒนาระบบผลิตที่มีความสามารถรองรับการดำเนินงาน ด้านงานที่เกี่ยวเนื่อง ตลอดจนการดำเนินงานและการ การพัฒนาบุคลากรด้านการบิน รวมถึงมีความเชี่ยวชาญ เพื่อตอบสนองต่อการดำเนินงาน รวมถึงมีความเชี่ยวชาญ และทักษะที่จำเป็นและจำเป็นต่อภาค S4.1 พัฒนาระบบการดำเนินงานและคุณภาพของบุคลากร ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร S4.2 สร้างระบบการดำเนินงาน (Employee Experience) ตลอดระยะเวลาการทำงาน รวมถึงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ และสร้าง แรงจูงใจให้กับบุคลากรในทีม	S5.1 กำหนดแผนพัฒนาและบริหารคุณภาพทั้งองค์กร โดยการบริหารและจัดการกระบวนการทั้งหมดอย่าง มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการเติบโตขององค์กร S5.2 สร้างและยกระดับความยั่งยืนในการบริหารจัดการกับคู่ สัมพันธ์และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องอย่าง S5.3 พัฒนาการดำเนินงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและการ ที่ดี และการดูแลความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม S5.4 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล การกำกับดูแล และการ การพัฒนาความต่อเนื่องของระบบดิจิทัล ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพสูง เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านดิจิทัล S5.5 พัฒนาระบบการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม S6.1 บริหารสภาพต่อและต้นทุนขององค์กรให้สอดคล้องกับ สถานการณ์เชิงธุรกิจและมีประสิทธิภาพที่สอดคล้องตามข้อกำหนดของ ICAO (DOC 9082) S6.2 บริหารและสร้างรายได้ให้กับ บวท. โดยการบริหารลูกค้า และ ขยายโอกาสธุรกิจใหม่	S7.1 ดำเนินงานเชิงรุกด้านพัฒนาการดำเนินงานในระดับภูมิภาคโลก S8.1 ยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กร โดยการพัฒนา โครงสร้างพื้นฐานระบบบริหารการดำเนินงาน ผู้ปฏิบัติการจราจร ทางอากาศ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไปสู่ระบบการจราจรทางอากาศระบบใหม่อย่างปลอดภัย และรองรับการพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน และผู้ควบคุม ด้านการจราจรทางอากาศของประเทศ รวมถึงสนับสนุนการ การเติบโตทางเศรษฐกิจ

๒.๒.๒ Structure

ปัจจุบัน บวท. ได้ทบทวนโครงสร้างองค์กร โครงสร้างหน่วยงาน และอัตรากำลัง เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการดำเนินการของบริษัทฯ ประจำปี ๒๕๖๕ โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ บริษัทฯ เมื่อวันที่ ๒๗ กรกฎาคม ๒๕๖๕ โดยให้ดำเนินการ ๕ ประเด็น ดังนี้

- ๑) การปรับทบทวนโครงสร้างองค์กร ระยะที่ ๑
- ๒) การปรับหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยงาน (Job Description หน่วยงาน) ให้สอดคล้องกับการปรับโครงสร้างองค์กร ระยะที่ ๑ โดยครอบคลุมภารกิจที่รับผิดชอบในปัจจุบัน/ภารกิจใหม่ และภารกิจที่มีความจำเป็น ในองค์กรให้เกิดความชัดเจน
- ๓) การปรับโครงสร้างหน่วยงาน ระดับกอง/ศูนย์ฯ
- ๔) แผนบริหารอัตรากำลังระยะยาวของบริษัทฯ (พ.ศ. ๒๕๖๕-๒๕๖๙) และการจัดลำดับกลุ่มหน่วยงานที่มีความจำเป็นในลำดับต้นในการแก้ปัญหาระยะยาว

๕) เป้าหมายการดำเนินการเรื่องการทบทวนโครงสร้างองค์กร โครงสร้างหน่วยงาน และ อัตรากำลัง สำหรับปี ๒๕๖๖

บวท. ได้จัดทำประกาศโครงสร้างองค์กรและหน้าที่รับผิดชอบหน่วยงาน โดยอยู่ระหว่างการวางแผนและดำเนินการเกลี่ยอัตรากำลังกลุ่มหน่วยงานที่มีความจำเป็นลำดับต้น กับสายงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งกำหนดตำแหน่ง คุณสมบัติบุคลากรที่จำเป็นต้องสรรหา และอยู่ระหว่างการสรรหาบุคลากรภายในเพื่อโอนย้ายหน่วยงาน เพื่อให้มีอัตรากำลังที่สอดคล้องกับภารกิจที่ปรับเปลี่ยน

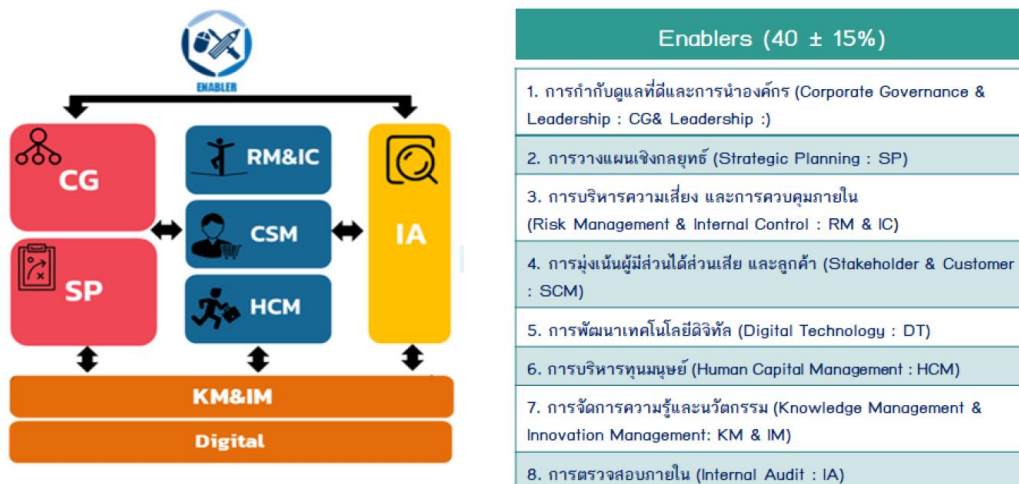
ทั้งนี้ บวท. ควรพิจารณาทบทวนอัตรากำลัง อัตราตำแหน่ง และวางแผนจัดสรรบุคลากร เพื่อให้มีอัตรากำลังที่สอดคล้องกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป และทิศทางของอุตสาหกรรมการบินในอนาคต รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และรองรับ/สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ให้บรรลุตามเป้าหมายองค์กรที่กำหนดไว้

๒.๒.๓ System

- ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ได้พัฒนาระบบประเมินผล โดยแบ่งเป็น ๒ ส่วนคือ การประเมินผลการดำเนินงาน (Key Performance Area) และการประเมินด้าน Core Business Enablers โดยการประเมิน Core Business Enablers มีหัวข้อประเมินทั้งหมด ๘ ด้านดังภาพ

ภาพรวมหลักเกณฑ์และแนวทางระบบประเมินผลของรัฐวิสาหกิจ ปี 2565



ปีงบประมาณ ๒๕๖๕ บวท. มีผลการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม เพิ่มขึ้นจากการดำเนินการปี ๒๕๖๔ อยู่ ๐.๑๓๕๕ คะแนน มีประเด็นที่ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ ดังนี้

- บวท. ควรทบทวนการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ประเมินผลสำเร็จให้ครอบคลุมทั้งระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ให้ชัดเจน

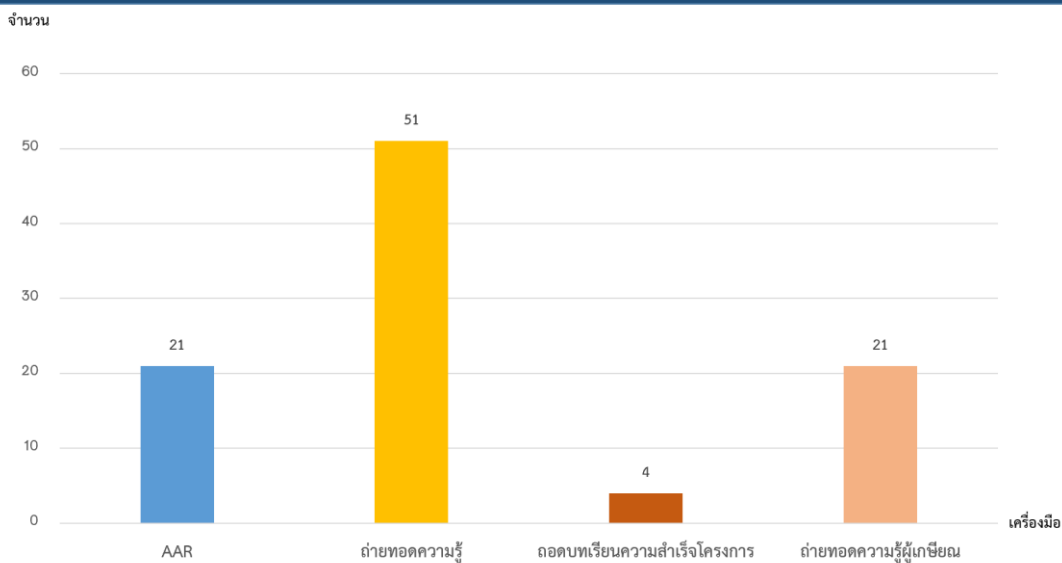
- บวท. ควรกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินสำหรับแผนการบริหารจัดการนวัตกรรมที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการกำหนดแนวทางในการติดตามหลังจากนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ เป็นข้อมูลป้อนกลับในการพัฒนาผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น
- บวท. ควรทบทวนแนวทางการรวบรวมข้อมูลที่เป็น Big data ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Existing and Potential customers / consumers) และข้อมูลที่เกิดจากการศึกษาพฤติกรรม การสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างครบถ้วน เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic) เพื่อคาดการณ์ความต้องการของกลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างเป็นระบบ
- บวท. ควรส่งเสริมการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้บทเรียนที่ได้จากการดำเนินงานตามแต่ละตัวชี้วัดระหว่างสายงาน/ฝ่ายงานและบุคคลขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมและสม่ำเสมอ จนทำให้องค์กรสามารถพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ
- บวท. ควรทบทวนข้อมูลนำเข้าในการส่งเสริมวัฒนธรรมและใช้ในการจัดทำแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมทั้งระยะยาวและประจำปี และการประเมินช่องว่างความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และมุ่งเน้นนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กร
- บวท. ควรออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System) และทบทวนกระบวนการนวัตกรรมต่าง ๆ ให้มีรายละเอียดในการปฏิบัติที่ชัดเจนมากขึ้น เพื่อใช้ในการสื่อสาร เผยแพร่ สร้างความรู้ ความเข้าใจให้แก่พนักงานเพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- บวท. ควรทบทวนและพัฒนาตัวชี้วัดให้สะท้อนผลสำเร็จทั้งในระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ให้สมบูรณ์ รวมทั้งปรับปรุงผลการดำเนินการให้ดีขึ้นกว่าเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง ดีกว่าคู่แข่ง/คู่เทียบ และสนับสนุนวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

■ การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

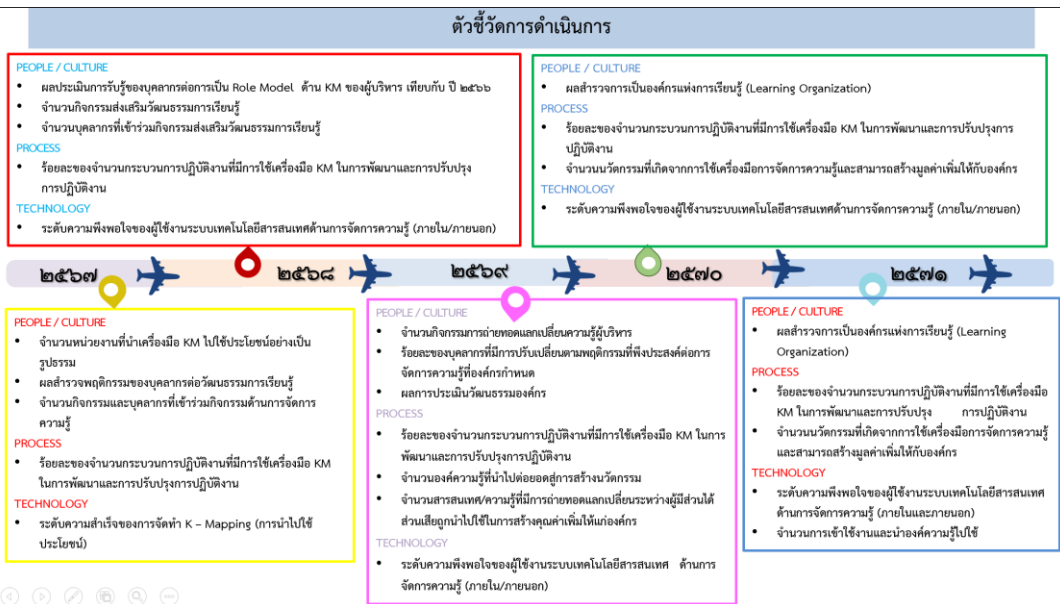
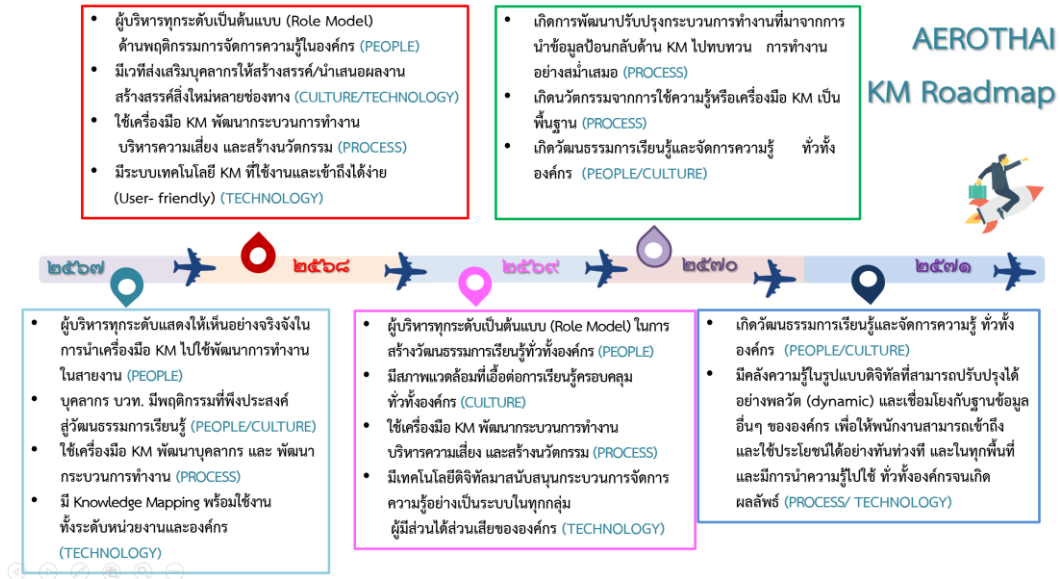
บวท. ได้นำเครื่องมือการจัดการความรู้ (KM) มาใช้ตั้งแต่ปี ๒๕๔๗ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างฐานความรู้ที่สำคัญในการทำงาน พัฒนาความสามารถของพนักงาน พัฒนาระบบการทำงาน รวมถึงการนำความรู้ไปต่อยอดเป็นนวัตกรรม และพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และมุ่งสร้างการมีส่วนร่วมของทุกหน่วยงาน โดยมีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ KF (Knowledge Facilitator) ประจำหน่วยงาน เพื่อผลักดันให้เกิดการนำ KM ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้ ได้นำเครื่องมือ Knowledge Map หรือแผนที่ความรู้มาช่วยบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ

โดยแผนที่ความรู้จะเป็นฐานข้อมูลที่บ่งบอกถึงกระบวนการต่างๆ ของหน่วยงาน และระบุผู้เชี่ยวชาญเจ้าขององค์ความรู้ รูปแบบขององค์ความรู้ และองค์ความรู้ดังกล่าวจำเป็นสำหรับใคร นอกจากนี้ความรู้เหล่านี้ยังไปสัมพันธ์กับการพัฒนาความสามารถของพนักงาน (Core Competency/ Functional Competency) อีกด้วย การดำเนินการดังกล่าวมุ่งให้พนักงานใช้ความรู้เป็นฐานในการทำงาน ปรับปรุงกระบวนการทำงานต่อยอดเป็นนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและศักยภาพทางการแข่งขันให้กับบริษัทฯ

กราฟแสดงการใช้เครื่องมือ KM ในการทำงาน



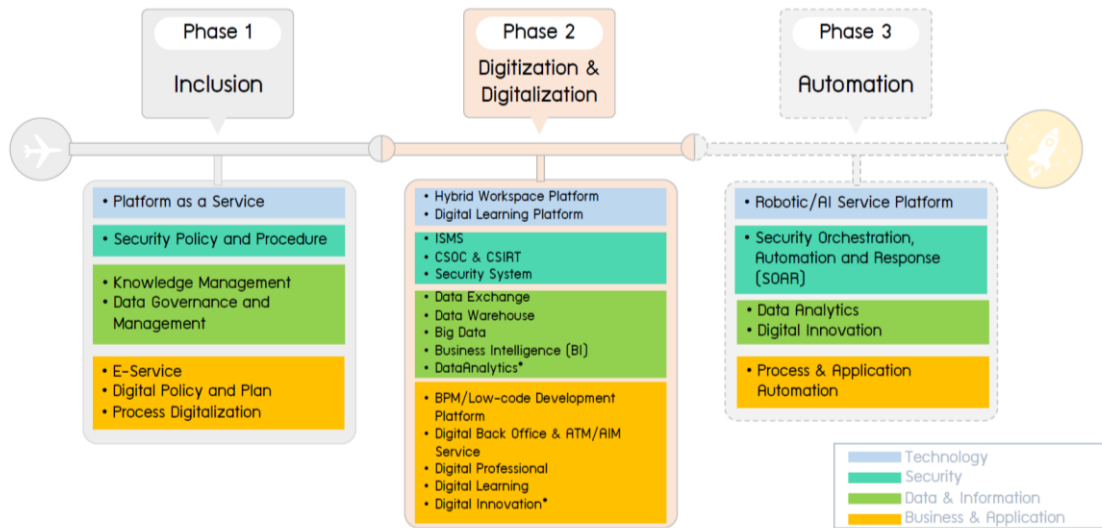
บพท. ได้จัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ เป็นกรอบการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ ระยะเวลา ๕ ปี ในลักษณะ Rolling Plan โดยแผนแม่บทการจัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๗๑ กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้ “เป็นองค์กรที่มีระบบการจัดการความรู้เพื่อยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงานและสร้างมูลค่าเพิ่มในการให้บริการการเดินทางอากาศด้วยคุณภาพอย่างยั่งยืน” ภายใต้ ๓ ยุทธศาสตร์ คือ (๑) พัฒนาบุคลากรด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม (๒) พัฒนาและยกระดับกระบวนการจัดการจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างคามพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ (๓) บูรณาการการจัดการความรู้ สู่การปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการให้บริการการเดินทางอากาศด้วยคุณภาพอย่างยั่งยืน โดยสื่อสารและจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนด KM Roadmap และตัวชี้วัดการดำเนินงานไว้ดังนี้



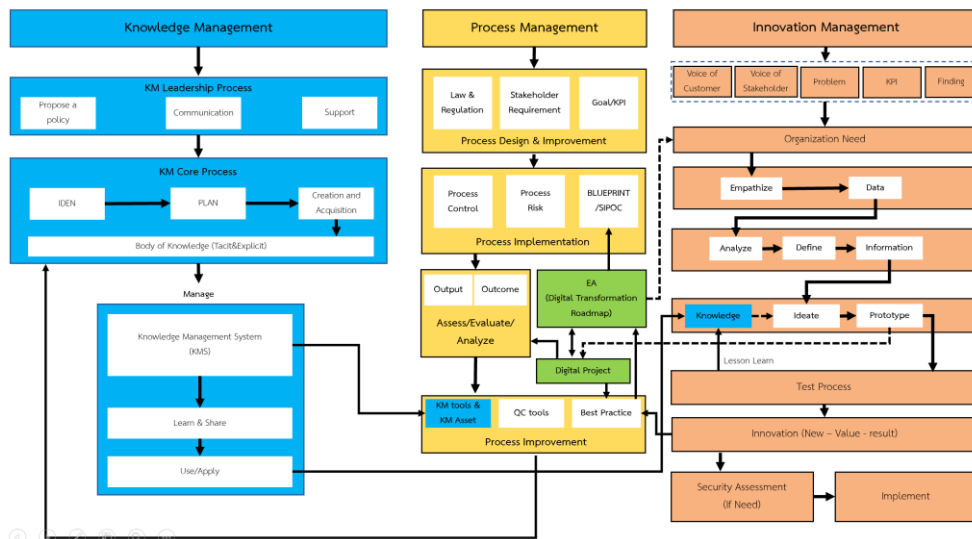
■ **แผนปฏิบัติการดิจิทัล**

เป็นแผนปฏิบัติการระยะ ๕ ปี ได้กำหนดวิสัยทัศน์ด้านดิจิทัลไว้ดังนี้ “เป็นองค์กรดิจิทัล ที่ให้บริการการเดินทางอากาศด้วยคุณภาพสูงสุดอย่างยั่งยืน” โดยมียุทธศาสตร์ ๕ ด้าน ประกอบด้วย (๑) การพัฒนาบุคลากร (๒) การพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและให้บริการ (๓) การพัฒนาข้อมูลสารสนเทศ (๔) การพัฒนาความมั่นคงปลอดภัย และ (๕) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล มีแผนการดำเนินการตาม Roadmap ดังนี้

Digital Strategies Roadmap



ทั้งนี้ งานจัดการความรู้ งานพัฒนากระบวนการทำงาน การจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล และงานจัดการนวัตกรรม มีการดำเนินการแบบบูรณาการ เชื่อมโยงกัน โดยมีรูปแบบการดำเนินงานตามโมเดลการบูรณาการ ดังแผนภาพนี้



๒.๒.๔ Staff and Skill

บุคลากร

บุคลากรของ บวท. เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีประสบการณ์ในการทำงาน ทั้งงานควบคุมจราจรทางอากาศและงานวิศวกรรมจราจรทางอากาศ รวมถึงมีความสามารถในการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมระบบสนับสนุนบริการการเดินอากาศได้ภายในองค์กร ซึ่งเป็นหนึ่งในความสามารถพิเศษ (Core Competency) ขององค์กร โดย บวท. สนับสนุนให้บุคลากรใช้ความรู้ ความสามารถในงานวิจัยพัฒนา และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ บุคลากรที่มีส่วนร่วมด้านนวัตกรรม แบ่งเป็น ๒ ส่วน คือ นวัตกรรม บวท. และเครือข่ายนวัตกรรม โดยให้คำจำกัดความบุคลากรทั้ง ๒ ประเภทไว้ ดังนี้

“นวัตกรรม” หมายถึง

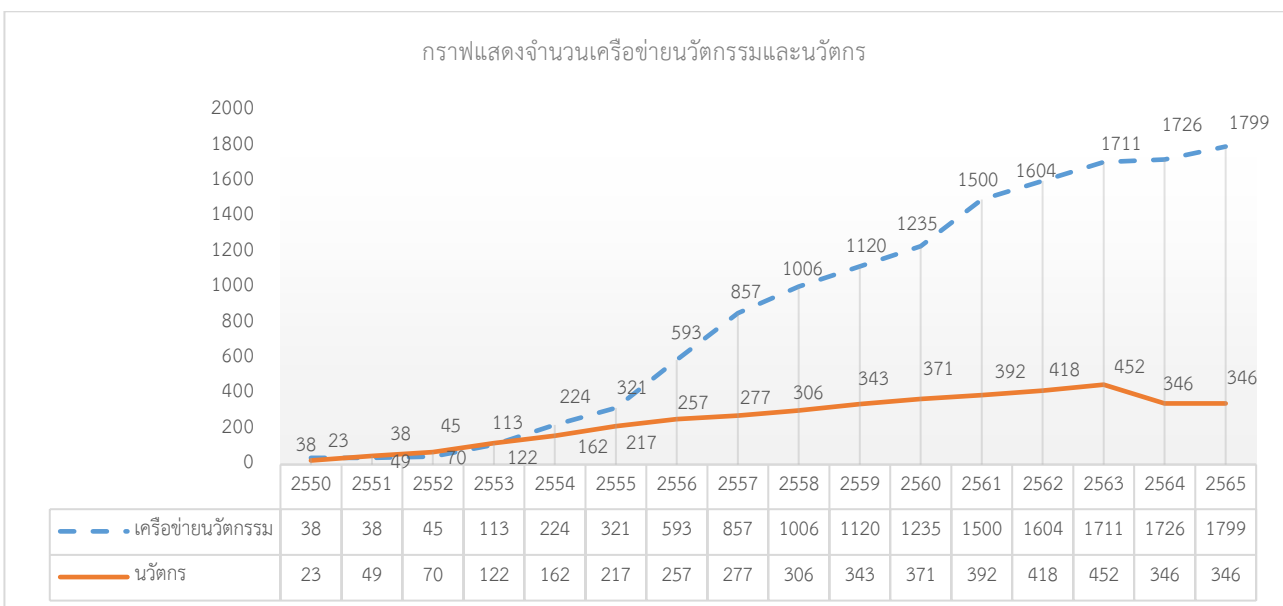
- (๑) บุคลากรที่ดำเนินการวิจัย และพัฒนาตามขอบเขตงานประจำ
- (๒) บุคลากรที่ได้รับทุนวิจัย พัฒนา และนวัตกรรมจาก บวท. (นำเสนอตามหลักเกณฑ์ในการนำเสนอขอดำเนินงานวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม)
- (๓) บุคลากรที่ดำเนินการวิจัย และพัฒนาด้วยทุนและเวลาส่วนตัว ซึ่งเป็นบุคคล/กลุ่มคนที่ส่งผลงานเข้าร่วมการประกวดผลงานนวัตกรรมประจำปี ซึ่ง บวท. จัดให้มีกิจกรรมดังกล่าวตั้งแต่ปี ๒๕๕๑ เป็นต้นมา

“เครือข่ายนวัตกรรม” หมายถึง บุคลากร บวท. ที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านนวัตกรรม เช่น การนำเสนอแนวคิดสร้างสรรค์เข้าร่วมการประกวดแนวคิดสร้างสรรค์ประจำปี กิจกรรมเสวนานวัตกรรม นิทรรศการนวัตกรรม เป็นต้น

ทั้งนี้ เนื่องจากบุคลากรเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร การส่งเสริมนวัตกรรม จึงเน้นย้ำไปถึงการสนับสนุน/ส่งเสริมให้นวัตกรรมเป็นแกนนำในการให้คำแนะนำ และชักชวนให้บุคลากรอื่น ๆ มาสนใจการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ผ่านกิจกรรมขยายเครือข่ายนวัตกรรม อาทิ เสวนานวัตกรรม กิจกรรม D2 Transformation เป็นต้น

สถิติที่เกี่ยวข้อง (ปี ๒๕๕๐ – ๒๕๖๕)

ระหว่างปี ๒๕๖๔-๒๕๖๕ ได้รับผลการทบทวนการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ประกอบกับการทบทวนรูปแบบการดำเนินการประกวดประจำปี จึงงดการจัดกิจกรรมการประกวดแนวคิดสร้างสรรค์ และผลงานนวัตกรรมประจำปี จึงยังไม่มีจำนวนนวัตกรรมเพิ่มขึ้น สำหรับจำนวนแนวคิดสร้างสรรค์ และผลงานนวัตกรรมมาจากการรวบรวมและนำเสนอทางช่องทางต่าง ๆ



- หมายเหตุ ๑. บุคลากรสามารถเป็นได้เพียงสถานะเดียวเท่านั้น (นวัตกรรม หรือเครือข่ายนวัตกรรม)
 ๒. แสดงผลเป็นเลขอารบิกเพื่อลดความคลาดเคลื่อนในการอ่านค่า

จากสถิติข้างต้นคิดเป็นสัดส่วนได้ ดังนี้

สถานะ	จำนวน (คน)	ร้อยละ (ของพนักงานทั้งหมด)
นวัตกรรม	๓๔๖	๑๑.๐๑
เครือข่ายนวัตกรรม	๑,๗๙๙	๕๗.๒๖

หมายเหตุ บวท. มีพนักงานทั้งสิ้น ๓,๑๔๒ คน (ข้อมูลล่าสุด ณ สิ้นเดือน มีนาคม ๒๕๖๕)

- จำนวนผลงานนวัตกรรม และนวัตกรรมกระบวนการที่ร่วมกิจกรรมการประกวด (ปี ๒๕๕๐ – ๒๕๖๓) โดยปี ๒๕๖๔ แสดงจำนวนนวัตกรรมที่พัฒนาโดยหน่วยงานวิจัยและพัฒนา
- ความสามารถหลักของบุคลากร (Core Competency)

บวท. กำหนดความสามารถหลักของบุคลากรสำหรับปี ๒๕๖๕ อ้างอิงกรอบการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ (Behavior Indicator : BI) จากพฤติกรรมตามวัฒนธรรมองค์กร (AEROTeam) โดยกำหนดความสามารถหลัก ๓ ประเด็น หรือ AEROTeam DNA ตามระดับตำแหน่ง (Proficiency Level) ๕ ระดับ ประกอบด้วย D : Drive (มุ่งเน้นการขับเคลื่อนมาตรฐานการให้บริการอย่างไม่ลดละ) N : Norm (มุ่งมั่นรับผิดชอบในหน้าที่อย่างมีธรรมาภิบาล) และ A : Act as One (มุ่งมั่นประสานความร่วมมืออย่างมีเป้าหมายร่วมกัน) รายละเอียดดังนี้

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ความสามารถหลักของบุคลากร (Core Competency : CC) ปี ๒๕๖๕			
Proficiency Level (ระดับตำแหน่ง)	AEROTeam DNA (Behavioral Indicator : BI)		
	D : Drive มุ่งเน้นการขับเคลื่อนมาตรฐานการให้บริการอย่างไม่ลดละ (Result Oriented / Operational Excellence)	N : Norm มุ่งมั่นรับผิดชอบต่อหน้าที่อย่างมีธรรมาภิบาล (Accountability / Ethics)	A : Act as One มุ่งประสานความร่วมมืออย่างมีเป้าหมายร่วมกัน (Teamwork)
ระดับตำแหน่ง ๕ ผู้จัดการงานบริหาร ทั่วไป หรือเทียบเท่า	สร้างภาวะผู้นำ (Leader)		
	Quality & Service Leader ➢ กำกับระบบงานด้วยมาตรการควบคุมภายใน ➢ บริหารแผนงานโครงการให้สำเร็จตามตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน	Performance & Moral Leader ➢ พัฒนาประสิทธิภาพระบบงานด้วยการนำ Digital Technology มาพัฒนาระบบ ➢ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรมและจริยธรรม	Team Leader ➢ แสดงภาวะผู้นำ โดยการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันของทีมงาน ➢ พัฒนทีมงานเพื่อสร้างงานนวัตกรรมในองค์กร
ระดับตำแหน่ง ๔ ผู้ช่วยผู้จัดการงาน บริหารทั่วไป หรือ เทียบเท่า	ให้คำปรึกษา (Consultant)		
	Quality & Service Consultant ➢ วิเคราะห์ความเสี่ยงของหน่วยงาน กำหนดและติดตาม มาตรการควบคุมความเสี่ยง ➢ ให้คำปรึกษาการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ให้สำเร็จตามเป้าหมายของแผนงาน	Performance & Moral Consultant ➢ วิเคราะห์และคาดการณ์ความต้องการใช้งาน Digital Technology ของหน่วยงาน ➢ เป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานด้วยวิชาชีพและจรรยาบรรณของบริษัทฯ	Team Consultant ➢ แสดงบทบาทของที่ปรึกษาส่งเสริมทีมงานให้เปลี่ยนแปลง เรียนรู้เพื่อสร้างระบบจัดการความรู้ในองค์กร
ระดับตำแหน่ง ๓ เจ้าหน้าที่บริหารทั่วไป หรือเทียบเท่า	เริ่มกิจการบริหาร (Management)		
	Quality & Service Management ➢ ระบุปัจจัยเสี่ยง ประเมินผลการดำเนินงานได้ ➢ จัดทำแผนงาน/โครงการ และบริหารผลลัพธ์	Performance & Moral Management ➢ เสนอแนวทางแก้ไขปัญหาการใช้งาน Digital Technology ➢ เข้าร่วมงานด้านอื่น หรือโครงการพิเศษ ด้วยความเสียสละ เพื่อประโยชน์ส่วนรวม	Team Management ➢ แสดงให้เห็นถึงการสร้างความสัมพันธ์ ในการสร้าง เครือข่ายใหม่ ๆ ของทีมงานในองค์กร
ระดับตำแหน่ง ๒ เจ้าหน้าที่บริหารงาน ทั่วไปอาวุโส หรือ เทียบเท่า	นำสู่การลงมือปฏิบัติ (Operator)		
	Quality & Service Operator ➢ ปรับปรุง พัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุตัวชี้วัดระดับบุคคล หรือองงานที่ได้รับมอบหมาย	Performance & Moral Operator ➢ ระบุปัญหาเบื้องต้นด้าน Digital Technology ➢ ประสานการปฏิบัติงาน ด้วยความเปิดเผยและโปร่งใส	Team Operator ➢ แสดงความสุภาพ การควบคุมอารมณ์ของตนเองและ สถานการณ์ในการทำงานร่วมกับทีมงาน
ระดับตำแหน่ง ๑ เจ้าหน้าที่บริหารงาน ทั่วไป หรือเทียบเท่า	ปลูกฝังในความเชื่อและฐานความคิด (Spirit)		
	Quality & Service Spirit ➢ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ของงาน	Performance & Moral Spirit ➢ สามารถใช้ Digital Technology ในงานที่ได้รับมอบหมาย ➢ ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	Team Spirit ➢ แสดงความเต็มใจ ช่วยเหลือและให้ความร่วมมือกับทีมงาน ในการปฏิบัติงาน

จากรายละเอียดข้างต้น เห็นว่า บวท. ให้ความสำคัญในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยกำหนดอยู่ใน Core Competency ด้าน A : Act as One โดยกำหนด Competency แต่ละระดับ เริ่มตั้งแต่การสร้างเครือข่าย การสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ รวมถึงการพัฒนาทีมงานเพื่อสร้างงาน นวัตกรรมในองค์กร

นอกจากนี้ ยังมีการกำหนดความสามารถหลักของผู้บริหาร (Leadership Competency) สำหรับผู้บริหารระดับต่างๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้

	D : Drive มุ่งเน้นการขับเคลื่อนมาตรฐานการให้บริการ อย่างไม่ลดละ (Result Oriented/Operational Excellence)	N : Norm มุ่งมั่นต่อความรับผิดชอบในหน้าที่ อย่างมีธรรมาภิบาล (Accountability /Ethics)	A : Act as One มุ่งประสานความร่วมมือ อย่างมีเป้าหมายร่วมกัน (Teamwork)
ระดับตำแหน่ง ๘ ผู้อำนวยการใหญ่/ เทียบเท่าขึ้นไป	มองไกลนำองค์กร (Visionary)		
	Quality & Service Visionary <ul style="list-style-type: none"> สร้างระบบการบริหารงานเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์องค์กร โดยเลือกใช้เครื่องมือบริหารคุณภาพและการจัดการที่ทันสมัยและเหมาะสม นำการเปลี่ยนแปลง โดยการคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมการบิน เพื่อวางนโยบายสร้างอนาคต และการพัฒนารองรับ Technology Transformation ที่กระทบต่อระบบงานในกำกับดูแล 	Performance & Moral Visionary <ul style="list-style-type: none"> สร้างบรรยาภาค ในการเสริมสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง และการพัฒนาผลงานนวัตกรรมระดับสายงาน เพื่อความยั่งยืนขององค์กร บริหารงาน ตามหลักจริยธรรม (Code of Conduct) ภายใต้หลักการ GRC (Governance Risk and Compliance) 	Team Visionary <ul style="list-style-type: none"> สร้างทีมบริหาร (Successor Team) สำหรับการสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญ ให้มีแนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานแต่ละระดับได้
ระดับตำแหน่ง ๗ ผู้อำนวยการฝ่าย/ เทียบเท่า	มองไกลนำองค์กร (Visionary)		
	Quality & Service Integrator <ul style="list-style-type: none"> ส่งเสริมบรรยาภาค ที่เน้นการเพิ่มคุณภาพของระบบงาน และประสมประสานการบริหารงานที่ไม่มีเส้นแบ่งขอบเขตงาน นำการเปลี่ยนแปลง โดยการสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ให้เกิดการบริหารความรู้ เข้าใจ ยอมรับ และพร้อมให้ความร่วมมือ รวมถึงการรับมือกับ Technology Disruption 	Performance & Moral Integrator <ul style="list-style-type: none"> ส่งเสริมบรรยาภาค ที่กระตุ้นการนำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงมาสนับสนุนการตัดสินใจ นวัตกรรมเพื่อพัฒนาระบบการควบคุมภายใน บริหารงาน โดยพร้อมที่จะเข้าใจถึงอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น แสดงออกถึงการมีความรู้สึกร่วม (Empathy) 	Team Integrator <ul style="list-style-type: none"> ส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการบริหารงานอย่างกว้างขวาง ตัดสินใจและแก้ปัญหาหรือข้อขัดแย้ง ในการบริหารความยุ่งยากทับซ้อนระหว่างหน่วยงาน และแสดงความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น
ระดับตำแหน่ง ๖ ผู้อำนวยการกอง/ ศูนย์/เทียบเท่า	มองไกลนำองค์กร (Visionary)		
	Quality & Service Goals Driver <ul style="list-style-type: none"> ผลักดันผลงานให้มีคุณภาพ โดยการกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานเชิงรุก และกำหนดมาตรฐานความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม นำการเปลี่ยนแปลง โดยการสื่อสาร/แสดงออกที่ไม่ยึดติดกับแนวคิด วิธีการ และปรับเปลี่ยนให้เท่าทันกับสภาวะแวดล้อมเสมอ รวมถึงเท่าทันกับการพัฒนาบบงานด้วย Digital Literacy เพื่อรองรับการทำงานรูปแบบใหม่ New Normal 	Performance & Moral Goals Driver <ul style="list-style-type: none"> ผลักดันผลงานให้เกิดความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ด้วยการส่งเสริมบุคลากรในการใช้เครื่องมือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และการสร้างงานนวัตกรรมของหน่วยงาน บริหารงานอย่างมีจริยธรรมและคุณธรรม โดยให้ความยุติธรรมและความเสมอภาค ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแนะนำ 	Team Goals Driver <ul style="list-style-type: none"> ผลักดันให้บุคลากรแสดงความเป็นผู้นำในการปฏิบัติงานเป็นทีม โดยให้มีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดเป้าหมาย และกระจายอำนาจความรับผิดชอบ การบริหารระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ด้วยการสร้างบรรยาภาคการเรียนรู้จากสถานการณ์จริง (Situation Learning) เพื่อการพัฒนาสู่ Best Practice

ในส่วนของ LC ได้กำหนดประเด็นเรื่องการพัฒนา นวัตกรรมไว้เป็นส่วนหนึ่งของ N – Norm โดยเน้นย้ำให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้ขับเคลื่อนหลักในการสร้างงานนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

ปัจจุบัน บวท. ประเมิน Competency ไว้เพียงเพื่อการพัฒนาเท่านั้น ยังไม่เชื่อมโยงกับการประเมินผลปฏิบัติงานประจำปี หรือการเลื่อนตำแหน่งแต่อย่างใด ทั้งนี้ บวท. อยู่ระหว่างจัดทำ Functional Competency คาดการณ์ว่าจะสามารถดำเนินการแล้วเสร็จและนำมาใช้ประเมินผลภายในปี ๒๕๖๗

๒.๒.๕ Style

ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง/นโยบายที่ชัดเจน รวมถึงส่งเสริม/ปลูกฝังวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร และสื่อสาร/ถ่ายทอดนโยบาย/ทิศทางองค์กร รวมถึงสถานการณ์ที่บริษัทฯ กำลังเผชิญผ่านกิจกรรม/ ช่องทางต่าง ๆ เช่น ประชุม สัมมนา ผู้บริหารพบพนักงาน INTERNET, INTRANET, Zoom Meeting, Facebook, Line, E-Mail ฯลฯ โดยมีกลุ่มเป้าหมายทั้งภายในและภายนอกองค์กร พร้อมทั้งเน้นย้ำให้ฝ่ายจัดการสื่อสารข้อมูลสำคัญขององค์กรผ่านการประชุมหน่วยงานเป็นประจำทุกเดือน โดยส่วนของการสื่อสารด้านนวัตกรรม ได้กำหนดให้ฝ่ายจัดการระดับผู้อำนวยการฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่เป็น Knowledge and Innovation Representative สื่อสารประเด็นด้านนวัตกรรมเป็นประจำทุกไตรมาส เพื่อให้เกิดความเข้าใจด้านนวัตกรรมไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร

๒.๒.๖ Shared Value


บวท. ได้ทบทวน/กำหนดวัฒนธรรมองค์กร (AEROTeam) และค่านิยมองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป และเพื่อให้มั่นใจว่าพฤติกรรมที่พึงประสงค์ภายใต้วัฒนธรรมองค์กรจะนำองค์กรไปสู่ทิศทางและเป้าหมายที่กำหนดได้อย่างยั่งยืน โดยได้ผนวกค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมไว้เป็นส่วนหนึ่งของ AEROTeam โดยวัฒนธรรมแต่ละด้าน ประกอบด้วย

- ๑) A-Accountability รับผิดชอบต่อผลการกระทำของตนเองและงานที่ได้รับมอบหมาย
- ๒) E-Ethics ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณในการปฏิบัติหน้าที่และการดำรงตน
- ๓) R-Result Oriented มุ่งมั่นต่อเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์
- ๔) O-Operational Excellence พัฒนาอย่างต่อเนื่องสู่คุณภาพการทำงานที่เป็นเลิศ
- ๕) Team-Teamwork บูรณาการการทำงานอย่างสร้างสรรค์ สามัคคี มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน



ทั้งนี้ บวท. ได้กำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของฝ่ายจัดการและพนักงานไว้ ดังนี้

9 พฤติกรรม ที่พึงประสงค์ของ ฝ่ายจัดการ การเป็นบุคคลต้นแบบที่ดี (ROLE MODEL) มีการปฏิบัติสอดคล้องกับ 7 นโยบาย การจัดการนวัตกรรม

<p>1. เป็นผู้นำ และมีทิศทางที่ชัดเจน สื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ</p> <p>นโยบาย : ข้อ (1) สร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรม ข้อ (2) ทิศทางที่ชัดเจนและชัดเจนในการจัดการนวัตกรรม ข้อ (5) เสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมนวัตกรรม</p>	<p>2. เป็นต้นแบบที่ดีในการคิด แก้ไขปัญหา</p> <p>นโยบาย : ข้อ (1) สร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรม ข้อ (4) ปลูกฝังวัฒนธรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ข้อ (5) เสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมนวัตกรรม</p>	<p>3. สร้างแรงจูงใจให้พนักงานคิดอยู่เสมอ</p> <p>นโยบาย : ข้อ (1) สร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรม ข้อ (3) สนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ข้อ (5) เสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมนวัตกรรม</p>	<p>4. ยอมรับความล้มเหลวของพนักงาน สนับสนุนให้หาแนวทางแก้ไขความผิดพลาด</p> <p>นโยบาย : ข้อ (1) สร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรม ข้อ (5) เสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมนวัตกรรม</p>	<p>5. รับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ</p> <p>นโยบาย : ข้อ (1) สร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรม ข้อ (5) เสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมนวัตกรรม</p>
<p>6. สนับสนุนให้มีกระบวนการจัดการความรู้</p> <p>นโยบาย : ข้อ (1) สร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรม ข้อ (5) เสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมนวัตกรรม ข้อ (6) สนับสนุนบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการก่อสร้างสรรค์</p>	<p>7. ค้นหาความสามารถของพนักงานและสนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดทักษะ/องค์ความรู้</p> <p>นโยบาย : ข้อ (1) สร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรม ข้อ (5) เสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมนวัตกรรม</p>	<p>8. มอบอำนาจในการตัดสินใจในงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>นโยบาย : ข้อ (1) สร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรม ข้อ (3) สนับสนุนทรัพยากรในทิศทางที่จำเป็น ข้อ (5) เสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมนวัตกรรม ข้อ (7) จัดให้มีการสร้างการบริการจัดการระบบนวัตกรรมองค์กร</p>	<p>9. สนับสนุนให้มีการบริหารจัดการด้านทรัพยากรทางปัญญา</p> <p>นโยบาย : ข้อ (1) สร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรม ข้อ (5) เสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมนวัตกรรม</p>	 <p>รายละเอียด คลิกที่นี่ ▶</p>

9 พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของพนักงานด้านนวัตกรรม บวท.

เพื่อให้พนักงานเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ จนส่งผลให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการ

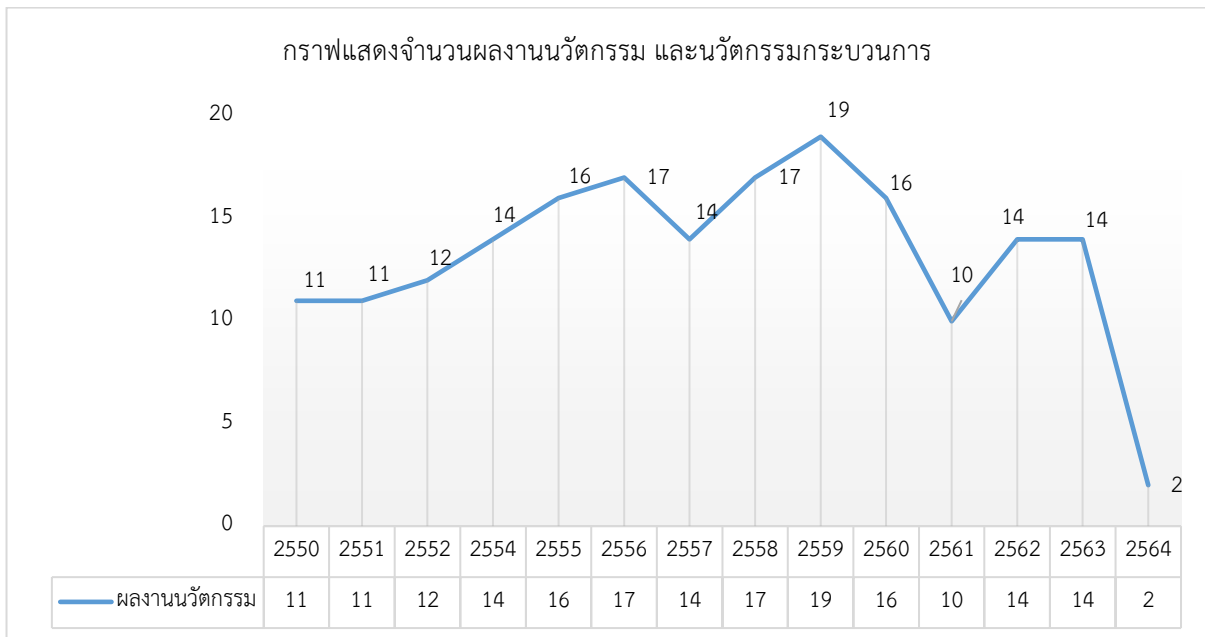
<ol style="list-style-type: none"> 1. คิดเชิงระบบ สามารถบริหารจัดการงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ 2. คิดสร้างสรรค์ กล้าเผชิญปัญหา และคิดและตั้งสมมติฐานหลากหลาย 3. กล้าลงมือทำ ไม่กลัวความล้มเหลวและเรียนรู้จากความล้มเหลว จัดงานและเรียนรู้จากความคิดผิดพลาดของตนเอง เพื่อนำมาพัฒนาไม่ให้เกิดซ้ำ 4. เคารพความคิดเห็นของกันและกัน สามารถชี้แจงความคิดเห็นของผู้อื่นให้ผู้อื่นเข้าใจหรือยอมรับได้ รวมถึงสามารถรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นโดยไม่ถือคติ 5. ไม่เรียนไม่รู้ และ รู้สึกภูมิใจในงานที่ปฏิบัติ แสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ เพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ 6. การแข่งขันที่ก้ำกัวยุติภายในและข้ามหน่วยงาน แบ่งปันทักษะ และองค์ความรู้กับเพื่อนร่วมงานที่ร่วมงาน 7. การสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง เสนอข้อคิดเห็นในช่องทางต่าง ๆ 8. การให้อำนาจในการตัดสินใจ บริหารโครงการโดยจัดการทรัพยากรที่ได้รับเพื่อการบริหารงานสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วง บรรลุตามตัวชี้วัด 9. การไม่ละเมิดลิขสิทธิ์หรือลอกเลียนแบบ เข้าใจเรื่องทรัพย์สินทางปัญญา และไม่นำความคิดของตนมาเป็นของตน 	<p style="text-align: center;">ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กร และตัวอย่างพฤติกรรมที่พึงประสงค์</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;">Accountability รับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง และงานที่ได้รับมอบหมาย</td> <td style="width: 50%; padding: 5px;">ยอมรับและเรียนรู้จาก ความล้มเหลว</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Ethics ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ ในการปฏิบัติหน้าที่และการดำรงตน</td> <td style="padding: 5px;">ไม่ละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา และลอกเลียนแบบ</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Result Oriented มุ่งมั่นต่อเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์</td> <td style="padding: 5px;">- คิดเชิงระบบ - การให้อำนาจการตัดสินใจ</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Operational Excellence พัฒนาอย่างต่อเนื่องสู่คุณภาพการทำงานที่เป็นเลิศ</td> <td style="padding: 5px;">คิดสร้างสรรค์กล้าลงมือทำ</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Teamwork บูรณาการการทำงานอย่างสร้างสรรค์ สามัคคี มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน</td> <td style="padding: 5px;">- เคารพความคิดเห็นและยอมรับกัน - สื่อสาร 2 ทิศทาง - การแข่งขันที่ก้ำกัวยุติ</td> </tr> </table> <p style="text-align: right; font-size: small;">กองพัฒนาและบริหารการจัดการวิจัย (ทช.บส.) ทีมงานส่งเสริมนวัตกรรม</p>	A ccountability รับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง และงานที่ได้รับมอบหมาย	ยอมรับและเรียนรู้จาก ความล้มเหลว	E thics ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ ในการปฏิบัติหน้าที่และการดำรงตน	ไม่ละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา และลอกเลียนแบบ	R esult Oriented มุ่งมั่นต่อเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์	- คิดเชิงระบบ - การให้อำนาจการตัดสินใจ	O perational Excellence พัฒนาอย่างต่อเนื่องสู่คุณภาพการทำงานที่เป็นเลิศ	คิดสร้างสรรค์กล้าลงมือทำ	T eamwork บูรณาการการทำงานอย่างสร้างสรรค์ สามัคคี มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน	- เคารพความคิดเห็นและยอมรับกัน - สื่อสาร 2 ทิศทาง - การแข่งขันที่ก้ำกัวยุติ
A ccountability รับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง และงานที่ได้รับมอบหมาย	ยอมรับและเรียนรู้จาก ความล้มเหลว										
E thics ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ ในการปฏิบัติหน้าที่และการดำรงตน	ไม่ละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา และลอกเลียนแบบ										
R esult Oriented มุ่งมั่นต่อเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์	- คิดเชิงระบบ - การให้อำนาจการตัดสินใจ										
O perational Excellence พัฒนาอย่างต่อเนื่องสู่คุณภาพการทำงานที่เป็นเลิศ	คิดสร้างสรรค์กล้าลงมือทำ										
T eamwork บูรณาการการทำงานอย่างสร้างสรรค์ สามัคคี มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน	- เคารพความคิดเห็นและยอมรับกัน - สื่อสาร 2 ทิศทาง - การแข่งขันที่ก้ำกัวยุติ										

การสนับสนุนงบประมาณการวิจัยและพัฒนา

เนื่องจากในปัจจุบัน บวท. อยู่ในภาวะขาดสภาพคล่องทางการเงิน ซึ่งเป็นผลกระทบจากการระบาดของไวรัส COVID-19 ต่อเนื่องตั้งแต่ปี ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕ จึงไม่ได้จัดทำงบประมาณสำหรับการวิจัย และพัฒนาประจำปีไว้สำหรับปี ๒๕๖๗ โดยหากมีความจำเป็นต้องใช้งบประมาณเพื่อการวิจัย และพัฒนา สามารถดำเนินการจัดสรรงบประมาณเป็นรายโครงการตามขั้นตอนการจัดสรรงบประมาณ บวท. ภายหลังโครงการผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการจัดการนวัตกรรม

ทั้งนี้ ในภาวะปกติ บวท. มีวงเงินงบประมาณเพื่อสนับสนุนการวิจัย และพัฒนา จำนวน ๕ ล้านบาทต่อปี การใช้จ่ายงบประมาณการวิจัยและพัฒนาของ บวท. แบ่งเป็น ๒ ส่วน คือ งานวิจัย และ

พัฒนาในขอบเขตงานประจำ และทุนวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม สำหรับพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ และมีแนวคิดที่จะดำเนินการวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อภารกิจของ บวท. หรืออุตสาหกรรมการบิน โดยส่งเสริมให้ใช้แนวทางการวิจัยแบบประยุกต์ (Applied Research) ซึ่งเป็นการศึกษาค้นคว้าเพื่อหาความรู้ใหม่ ๆ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ โดยผลลัพธ์จากการวิจัยและพัฒนาถือได้ว่าเป็นฐานสำคัญที่สามารถขยายผลต่อยอดเป็นนวัตกรรมได้



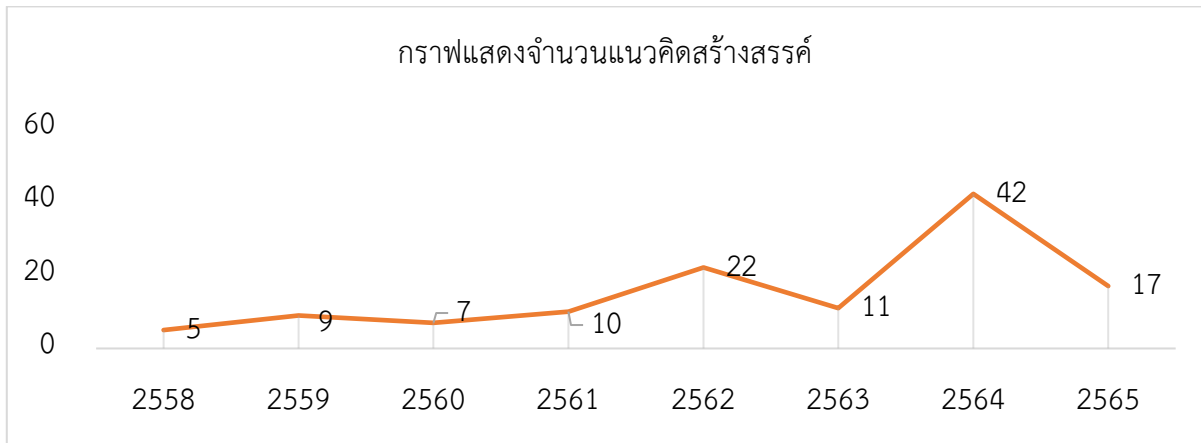
■ แสดงจำนวนแนวคิดสร้างสรรค์ที่ร่วมกิจกรรมการประกวด (ปี ๒๕๕๑ – ๒๕๖๓) ทั้งนี้ ได้มีการดำเนินการจัดกิจกรรมเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรใช้ความรู้ ความสามารถในงานวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม อย่างต่อเนื่อง ดังนี้

- ปี ๒๕๖๔ แสดงจำนวนแนวคิดสร้างสรรค์ที่รวบรวมได้จากช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ และผ่านการคัดกรองเบื้องต้นว่ามีความเป็นไปได้ในการพัฒนา และจากการจัดกิจกรรมเสวนานวัตกรรม ประจำปี ๒๕๖๔ ผ่านกระบวนการคิดและทักษะการสร้างสรรค์ต่าง ๆ ที่สำคัญ ของ Design Thinking
- ปี ๒๕๖๕ แสดงจำนวนแนวคิดสร้างสรรค์ ที่ผ่านการจัดกิจกรรมสนับสนุนและกระตุ้นให้พนักงานในฝ่ายงาน แสดงการคิดสร้างสรรค์หรือความสามารถในพัฒนาระบบงาน/ผลงานนวัตกรรม โดยเลือก Pain point หรือประเด็นความต้องการใช้ผลงานนวัตกรรมในการพัฒนางาน หรือเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยแบ่งออกเป็น ๓ กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ ๑ จำนวน ๑๐ ประเด็น นำเข้าสู่กระบวนการคิดอย่างสร้างสรรค์ Design Thinking ภายใต้ กิจกรรมเสวนานวัตกรรม ประจำปี ๒๕๖๕

กลุ่มที่ ๒ จำนวน ๑ ประเด็น อยู่ระหว่างดำเนินการระบุความต้องการเพิ่มเติม

กลุ่มที่ ๓ จำนวน ๖ ประเด็น เสนอไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พิจารณาดำเนินการต่อไป



๒.๓ วิเคราะห์ SWOT

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอก รวมถึงผลการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม พบปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อนหรือสิ่งที่ควรปรับปรุง (Weaknesses) ปัจจัยที่เป็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) / ความท้าทาย (Challenges) ที่ส่งผลกระทบต่อส่งเสริม การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรมของ บวท. ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)

- S1. ทิศทาง/ยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ชัดเจน:** วิสัยทัศน์องค์กรมีความสอดคล้องกับแนวพันธกิจองค์กร และผลักดันให้มีการพัฒนาคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่องพร้อมด้วยทิศทาง/เป้าหมายระยะยาวที่ชัดเจน พร้อมทั้งมียุทธศาสตร์/กลยุทธ์องค์กรที่เหมาะสมสอดคล้องกับทิศทางอุตสาหกรรมการบิน เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อม เพื่อสนับสนุนให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายองค์กรที่กำหนดไว้สัมฤทธิ์ผลอย่างชัดเจน โดยแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมได้จัดทำให้สอดคล้องกับทิศทางยุทธศาสตร์ของ องค์กรด้านการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ที่มีเป้าประสงค์ในการพัฒนา ส่งเสริม ต่อยอด นวัตกรรม และขยายผลเชิงพาณิชย์อย่างเป็นรูปธรรม (Strategy, S1 แผนวิสาหกิจ)
- S2. การตอบสนองต่อนโยบายผู้ถือหุ้น/ภาครัฐ:** องค์กรตอบสนองต่อหลักการและแนวนโยบายภาครัฐ ดำเนินการตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจใหม่ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) รวมถึงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ได้โดยตรงประเด็น และต่อเนื่อง โดยเฉพาะ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบบริการการบินอากาศ การเพิ่มความสามารถในการรองรับปริมาณ จราจรทางอากาศ การสนับสนุนเชื่อมโยงการขนส่งในหลากหลายมิติ ทั้งทางบก น้ำ ราง และอากาศ ในลักษณะของ Multimodal Transport และการจัดวางยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมและเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งนโยบายต่าง ๆ ควรนำมาวิเคราะห์ และจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำมาเป็นประเด็นการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร (System, S6 แผนวิสาหกิจ)

- **S3. กระบวนการ และการส่งผลลัพธ์งานต่อกัน (Value Chain) อย่างชัดเจนทั่วทั้งองค์กร:** บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการ/ระบบงาน/ตัวชี้วัดและการส่งผลลัพธ์งานต่อกัน (Value Chain) อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน โดยมีการสนับสนุนให้ใช้เครื่องมือ KM ในการจัดการความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องทุกปี เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน และพัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (System, S7 แผนวิสาหกิจ, S6 แผนแม่บทการจัดการความรู้)
- **S4 มีความร่วมมือและบูรณาการการดำเนินงานร่วมกันกับหน่วยงานในอุตสาหกรรมการบินมาอย่างต่อเนื่อง:** บริษัทฯ มีความร่วมมือและการบูรณาการการดำเนินงานร่วมกันกับหน่วยงานในอุตสาหกรรมการบินมาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีกลไกในการดำเนินงานผ่านการจัดทำและบริหารบันทึกข้อตกลง/ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน ก่อให้เกิดการบูรณาการและร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานอย่างเป็นระบบ และประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร (System, S8 แผนวิสาหกิจ)
- **S5. การจัดการความรู้ :** บริษัทฯ มีการจัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้ระยะ ๕ ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีตามกรอบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจระบบใหม่ (SE-AM) และดำเนินกระบวนการจัดการความรู้ตามแนวทางของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เพื่อให้สามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยกำหนดเป้าหมายที่จะบูรณาการเครื่องมือการจัดการความรู้กับการบริหารความเสี่ยงของการปฏิบัติงาน ในกระบวนการสำคัญและต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรมไว้ในปี ๒๕๖๗ (System, แผนแม่บทการจัดการความรู้)
- **S6. ความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน:** บริษัทฯ มีความเชี่ยวชาญในการเป็นผู้ให้บริการการเดินอากาศของประเทศมาอย่างยาวนาน ด้วยความปลอดภัย ต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ ในทุกสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ ตลอดจนสร้างคุณค่าให้กับกิจการบินของประเทศ และมีความสามารถในการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมระบบสนับสนุนบริการการเดินอากาศได้ภายในองค์กร รวมทั้งมีความสามารถในการสร้างความร่วมมือเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภูมิภาค ซึ่งองค์กรอาจใช้จุดแข็งและความสามารถพิเศษดังกล่าว ต่อยอดในการเพิ่มช่องทางแสวงหารายได้นอกเหนือจากภารกิจหลัก เพื่อขับเคลื่อนองค์กรเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป (Staff / Skill, S9 แผนวิสาหกิจ)
- **S7. การส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมขององค์กรอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง :** บริษัทฯ มีการส่งเสริมงานวิจัย/พัฒนา และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมระบบสนับสนุนบริการการเดินอากาศได้ภายในองค์กร และมีผลงานวิจัยที่ใช้สนับสนุนภารกิจและได้รับรางวัลทั้งในระดับประเทศและระดับโลก รวมทั้งพัฒนาองค์กรเป็น Learning Organization เพื่อการสร้างความสามารถให้กับองค์กร และเพื่อเกิดการเรียนรู้ระยะยาว และยั่งยืน (Skill, S10 แผนวิสาหกิจ)
- **S8. ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ/กำหนดและสื่อสาร/ถ่ายทอดทิศทางองค์กร:** ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกำหนดและสื่อสาร/ถ่ายทอดทิศทาง/นโยบายองค์กรและการจัดการนวัตกรรม ส่งเสริมและปลูกฝังวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร รวมทั้งบริหารจัดการและผลักดันไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็น

รูปธรรมเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ โดยมีการกำหนดไว้ในแผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรม นวัตกรรมอย่างชัดเจน (Style, S11 แผนวิสาหกิจ)

จุดอ่อน (Weakness)

- **W1. การบริหารจัดการแผนงาน โครงการ/งานให้สัมฤทธิ์ผล:** บริษัทฯ ยังต้องผลักดันและบริหารจัดการ การดำเนินงานแผนงาน โครงการ/งาน ให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ นอกจากนี้ บริษัทฯ ควรมีการสรุปบทเรียนที่ได้จากการดำเนินงาน นำมาเผยแพร่ แลกเปลี่ยนและเรียนรู้ ระหว่างสายงาน/ฝ่ายงาน และบุคลากรขององค์กรอย่างเป็นระบบและดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ จนทำให้องค์กรสามารถพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงานขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพ คุณภาพ มาตรฐาน และผลสำเร็จที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา บริษัทฯ ควรกำหนด หลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรทั้งการเงินและไม่ใช้การเงินสำหรับการบริหารแผนงาน/โครงการ เพื่อนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ (Strategy, W1 แผนวิสาหกิจ, ผลการประเมิน Core Business Enabler ๒๕๖๕)
- **W2. การพัฒนาความสามารถในการรองรับปริมาณจราจรทางอากาศให้สอดคล้องตามเป้าหมายที่กำหนด:** โครงสร้างเส้นทางบิน และบริหารห้วงอากาศยังไม่สอดคล้องกับปริมาณจราจรทางอากาศสูงสุดที่เคยเกิดขึ้นในอดีต รวมถึงปริมาณจราจรทางอากาศที่คาดการณ์ว่าจะเพิ่มสูงขึ้นในอนาคต ส่งผลให้บริษัทฯ ควรพัฒนาความสามารถในการรองรับของระบบการบินทั้งระบบ (การให้บริการการเดินทางอากาศ เทคโนโลยีระบบ/อุปกรณ์ บุคลากร เป็นต้น) ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บริษัทฯ มีความพร้อมทุกมิติ โดยนำมาเป็นประเด็นในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อสนับสนุนภารกิจหลักขององค์กร (System, W3 แผนวิสาหกิจ)
- **W3. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลเข้าใช้งาน:** การนำระบบสารสนเทศมาสนับสนุนการ ดำเนินการ การบูรณาการ แลกเปลี่ยน/จัดเก็บข้อมูลระหว่างสายงาน และการนำข้อมูลมาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีเข้าใช้งานเพื่อเพิ่มผลผลิตภาพในการดำเนินงาน ลดต้นทุนและภาระงานของ พนักงานยังไม่ทั่วถึงเพียงพอต่อความต้องการทั่วทั้งองค์กร โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเป็นกลไกหลัก ในการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ นวัตกรรม กระบวนการที่สามารถสร้างประโยชน์เชิงพาณิชย์ และ/หรือเชิงสังคมแก่รัฐวิสาหกิจ รวมถึงการปรับปรุงและ พัฒนาระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อยอย่างเป็นระบบ (System, W4 แผนวิสาหกิจ, ผลการประเมิน Core Business Enabler ๒๕๖๕)
- **W4. การจัดการนวัตกรรมและการนำผลงานวิจัย/พัฒนาและนวัตกรรมเข้าใช้งาน:** บริษัทฯ ยังต้อง ปรับปรุงการจัดการนวัตกรรมภายในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานตามเกณฑ์ประเมินผล องค์กรด้านการจัดการนวัตกรรม ทั้งนี้ บริษัทฯ ควรมีการออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) ที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญต่าง ๆ ในการขับเคลื่อน นวัตกรรมขององค์กร โดเมนการออกแบบระบบ CIS ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร และออกแบบ

กระบวนการจัดการนวัตกรรมแบบเปิดให้ชัดเจน บริษัทฯ ควรมุ่งเน้นการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาแนวความคิดที่สามารถต่อยอดไปสู่นวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มเป้าหมายได้อย่างชัดเจน และมีการส่งเสริมและติดตามผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ รวมถึงการแก้ไขปัญหา/อุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อส่งเสริมให้มีผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งปรับปรุง/พัฒนาและผลักดันการขยายผลงานวิจัย/พัฒนาและนวัตกรรมให้สามารถนำเข้าใช้งานได้จริงในระบบงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นกลไกในการปรับวิถีปฏิบัติงานและเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ลดต้นทุนการให้บริการ/การปฏิบัติงาน เพิ่มช่องทางการแสวงหารายได้ สร้างมูลค่าเพิ่ม และขับเคลื่อนองค์กรอย่างยั่งยืน (System, W5 แผนวิสาหกิจ, ผลการประเมิน Core Business Enabler ๒๕๖๕)

- **W5. สถานะการเงินและต้นทุนขององค์กร:** จากปริมาณจราจรทางอากาศที่ลดต่ำลงอย่างมากในปี ๒๕๖๓-๒๕๖๕ เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ส่งผลกระทบต่อรายได้จากการให้บริการการบินอากาศของบริษัทฯ ซึ่งเป็นรายได้หลักทางเดียวตามภารกิจขององค์กร ทำให้รายได้ต่ำกว่าค่าใช้จ่าย จนส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงิน ซึ่งค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่ายพนักงานซึ่งถือเป็นต้นทุนคงที่ ไม่สามารถปรับลดได้อย่างรวดเร็ว จึงควรมุ่งการปรับลดค่าใช้จ่ายบุคลากรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้งานแทนบุคลากรอย่างเหมาะสมเพื่อลดภาระงานของพนักงาน และเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติ (Productivity) (Strategy/Staff, W6 แผนวิสาหกิจ)
- **W6. การพัฒนาความสามารถด้านการจัดการนวัตกรรมของบุคลากรผู้รับผิดชอบหลัก :** ควรมีการวิเคราะห์และทบทวนทักษะจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมของบุคลากรในหน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ และควรวิเคราะห์ Training Needs สำหรับคณะทำงานฯ อย่างเป็นระบบ เพื่อจัดทำ/ทบทวนแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถ และศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และจัดการนวัตกรรมองค์กรระยะยาวและประจำปี ที่ครอบคลุมกลุ่มบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมที่สำคัญขององค์กร (Staff/Skill, ผลการประเมิน Core Business Enabler)
- **W7. การส่งเสริมให้เกิดค่านิยม และวัฒนธรรมนวัตกรรม:** วัฒนธรรมนวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (AEROTeam) แต่ทิศทางการส่งเสริมวัฒนธรรมควรได้รับการทบทวนโดยการนำเข้าสู่ข้อมูลในการส่งเสริมวัฒนธรรม เช่น การวิเคราะห์ช่องว่างด้านวัฒนธรรม ซึ่งควรครอบคลุมประเด็นสภาพแวดล้อมในการทำงาน โครงสร้างองค์กรหรือโครงสร้างการทำงานให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างสายงาน/ฝ่ายงาน และการสร้างแรงกระตุ้นจูงใจในการดำเนินงานด้านนวัตกรรมอย่างชัดเจน เพื่อให้การจัดทำแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมทั้งระยะยาวและประจำปีมีความหลากหลาย เหมาะสมกับบริบทและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรมากขึ้น (Shared Value, ผลการประเมิน Core Business Enabler ๒๕๖๕)

โอกาส (Opportunity)

- O1. ยุทธศาสตร์ภาครัฐมีความชัดเจน:** ภาครัฐกำหนดยุทธศาสตร์สำคัญที่มีเป้าหมายและกรอบเวลา ในระยะกลางและระยะยาว อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เรื่องการวิจัย และพัฒนานวัตกรรม แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (๒๕๖๖ – ๒๕๘๐) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) ประเด็น (๒๓) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓ ยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 แผนพัฒนาการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย ระยะ ๑๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๒-๒๕๗๖) แผนแม่บททางอากาศและการเดินอากาศแห่งชาติ เป็นต้น ทำให้บริษัทฯ มีกรอบทิศทางในการเชื่อมโยง ยุทธศาสตร์และวางแผนพัฒนา/กำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ภาครัฐ เพื่อสนับสนุนการพัฒนา/สร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศได้อย่างชัดเจน (Political, O1 แผนวิสาหกิจ)
- O2. ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจใหม่:** การนำระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจใหม่ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงนโยบายสำคัญ เพื่อยกระดับ ความสามารถการดำเนินการสู่ระดับสากล สร้างความพึงพอใจแก่ผู้ให้บริการมาใช้เพื่อปรับปรุง การดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายและมีความยั่งยืน ตามแนวทางการยกระดับองค์กรไปสู่ องค์กรที่มีสมรรถนะสูง การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM&INNO) เป็นหนึ่งในเกณฑ์ Enabler ที่ต้องรับการตรวจประเมิน บวท. จึงมีกรอบ แนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้และนวัตกรรมที่ชัดเจนเป็นมาตรฐาน (Political)
- O3. แผนพัฒนา/แนวทางด้านการบินสากลที่ชัดเจน:** แผนการเดินทางอากาศสากล (GANP) และกลยุทธ์การพัฒนาระบบการบิน (ASBUs) แผนบริหารจราจรทางอากาศอย่างไร้รอยต่อของภูมิภาค เอเชีย/แปซิฟิก (APAC Seamless ANS Plan) แผนความปลอดภัยทางการบิน (GASP) กำหนดนโยบาย ทิศทาง กรอบเวลาการพัฒนาเป้าหมายการพัฒนา และแนวทางการวัดผล มีความชัดเจนและแบ่งเป็น ช่วงระยะเวลาไปถึงอนาคต ทำให้สามารถวางแผนพัฒนาอย่างมีทิศทาง (O3 แผนวิสาหกิจ)
- O4. ความร่วมมือในอาเซียน:** ที่ประชุมรัฐมนตรีด้านการขนส่งอาเซียนได้รับรองแผน ASEAN ANS Master Plan โดยเป็นแผนงาน ๘ ปี (๒๕๖๑ – ๒๕๖๘) มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการบริหารจราจรทาง อากาศที่ไร้รอยต่อภายในภูมิภาคอาเซียน ซึ่งหมายถึงมีขั้นตอนการดำเนินงานและการปฏิบัติงานที่ สอดคล้องกันภายใต้แนวความคิด “Seamless ASEAN Sky” อีกทั้งยังได้กำหนดตัวชี้วัดที่ครอบคลุมด้าน Capacity Efficiency และ Predictability โดยความร่วมมือกันภายในภูมิภาคนี้ จะช่วยส่งเสริม ความสามารถในการรองรับการจราจรทางอากาศ และประสิทธิภาพในการให้บริการการเดินอากาศใน ภูมิภาคของทั้งภูมิภาค ตลอดจนความสามารถของบุคลากรที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล สามารถ นำมาต่อยอดในการแสวงหาโอกาสจากความเชี่ยวชาญและความสามารถเฉพาะทางของบุคลากรได้ (O4 แผนวิสาหกิจ)
- O5. การให้ความสนับสนุนด้านทรัพย์สินทางปัญญา :** ประเทศไทยมี พรบ. สิทธิบัตรเพื่อคุ้มครอง สิ่งประดิษฐ์ที่พัฒนาโดยคนไทย ภายใต้การรับรองขององค์การทรัพย์สินทางปัญญาโลก โดยกรมทรัพย์สิน

ทางปัญญา กระทรวงพาณิชย์ ส่งเสริมให้การสนับสนุนเรื่องการค้าเนินการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา มากขึ้น ซึ่งหน่วยงานด้านวิจัยและพัฒนาระดับประเทศ เช่น สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ กำหนดเกณฑ์การ นำเสนอผลงานเพื่อขอรับรางวัลการวิจัยแห่งชาติให้สิ่งประดิษฐ์ที่นำเสนอขอรับรางวัลต้องดำเนินการ ขอรับรองทรัพย์สินทางปัญญาให้แล้วเสร็จซึ่งถือเป็นโอกาสในการสนับสนุน/ส่งเสริมให้ผลงานนวัตกรรม บวท. ได้รับความคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญามากขึ้น

- **O6. วิวัฒนาการทางเทคโนโลยี:** วิวัฒนาการทางเทคโนโลยีด้านการเดินอากาศและอื่น ๆ (สารสนเทศ การบริหารจัดการ และการวิเคราะห์/ประมวลผล) ที่พร้อมให้เลือกนำมาใช้งาน เป็นปัจจัยบวกต่อการเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงานด้านการเพิ่มผลผลิต (Productivity) และสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุง กระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ รวมถึงเอื้อให้เกิดความต้องการบริการ ระบบ/อุปกรณ์ เทคโนโลยีที่หลากหลาย ของหน่วยงานในอุตสาหกรรมการบิน ซึ่งถือเป็นโอกาสในการเพิ่มช่องทางในการแสวงหารายได้นอกเหนือจาก การกิจหลัก จากศักยภาพ/ความสามารถพิเศษขององค์กร เช่น งานวิจัย/พัฒนานวัตกรรม งานบินทดสอบ เป็นต้น (Technology, O5 แผนวิสาหกิจ)

อุปสรรค (Threat) และความท้าทาย (Challenge)

- **T1. บริบทด้านการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลง:** ปัจจุบันเทคโนโลยีด้านการขนส่งทางอากาศก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว การพัฒนา Unmanned Aircraft System (UAS) มีความเสถียรและได้รับความนิยมมากขึ้น มีแนวโน้มขยายตัวในการปฏิบัติการบินเพิ่มขึ้น ในอนาคตอันใกล้จึงจำเป็นต้องมี Unmanned Aircraft Traffic Management (UTM) ซึ่งเป็นการบริหารจัดการและให้บริการจราจรทางอากาศที่เพิ่มเติมจากบริบท การบินปัจจุบันเพื่อการบริหารจัดการ UAS รวมทั้ง พ.ร.บ. การเดินอากาศ (ฉบับที่ ๑๔) พ.ศ. ๒๕๖๒ เปิดโอกาสในการแข่งขันในการเป็นผู้ประกอบกิจการบริการการเดินอากาศ และการขอใบรับรองในการ ให้บริการการเดินอากาศ รวมทั้งการพัฒนาของเทคโนโลยีดิจิทัล และการวิเคราะห์ข้อมูล ส่งผลให้ผู้ที่ มี ข้อมูลและศักยภาพในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้รับโอกาสจากข้อได้เปรียบนั้น แสดงให้เห็นถึงบริบทการ ให้บริการที่เป็นเชิงการแข่งขันมากขึ้น และเปิดโอกาสให้กับผู้ให้บริการรายใหม่ ๆ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงอย่าง ฉับพลันในด้านต่าง ๆ เช่น ทิศทางองค์กร เทคโนโลยี บุคลากร กระบวนการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไป (Economic, T3 แผนวิสาหกิจ)
- **T2. วิกฤติการณ์ที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบิน:** ปริมาณจราจรทางอากาศมีความผันผวนตาม สถานการณ์โรคระบาด โดยเฉพาะการแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ในปัจจุบัน ส่งผลกระทบต่อปริมาณ จราจรทางอากาศและรายได้จากการให้บริการฯ ของบริษัทฯ ลดลง และพฤติกรรมของประชากรในโลกได้ เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการรักษาระยะห่างมากขึ้น และลดการเดินทางลง โดยเฉพาะการเดินทางทางอากาศ รวมทั้งมาตรการช่วยเหลือเยียวยาผู้ได้รับผลกระทบจากรัฐบาล ที่ให้บริษัทฯ ให้ความช่วยเหลือ ผู้ประกอบการโดยให้ส่วนลดค่าบริการแก่สายการบิน อาจส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินของ บริษัทฯ และการวางแผนเตรียมการรองรับของบริษัทฯ (Economic, T4/T5 แผนวิสาหกิจ)

- **T3. ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ:** คะแนนความคาดหวังที่มีค่าสูงกว่าความพึงพอใจ (Gap) แสดงให้เห็นว่าผู้ให้บริการยังมีความคาดหวังที่จะให้เกิดการพัฒนาการให้บริการ/เทคโนโลยีให้ตอบสนองความคาดหวัง/ความต้องการ และความคุ้มค่าในการลงทุน บริษัทฯ ควรทบทวนแนวทางการรวบรวมข้อมูลที่เป็น Big Data ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Existing and Potential Customers/Consumers) และข้อมูลที่เกิดจากการศึกษาพฤติกรรมการสัมผัสกลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างครบถ้วน เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic) เพื่อคาดการณ์ความต้องการของกลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ ได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวัง ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าและตลาดพึงพอใจสูงสุดในทุกจุดที่สัมผัสองค์กร จึงจำเป็นต้องมีแผนการแก้ไข การพัฒนา และการติดตามอย่างต่อเนื่อง (Economic, T6 แผนวิสาหกิจ, ผลการประเมิน Core Business Enabler ๒๕๖๕)

๒.๔ การวิเคราะห์ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges - SC)

ความท้าทายในภาพรวมขององค์กร (Business)

๑. วิกฤตการณ์ต่าง ๆ ของโลก ทั้งโรคระบาด ภัยธรรมชาติ วิกฤตเศรษฐกิจ วิกฤตการณ์ทางการเมือง และสถานการณ์ฉุกเฉิน ตลอดจนความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นกับอุตสาหกรรมการบิน ความผันผวนของปริมาณจราจรทางอากาศ ส่งผลต่อการเกิดวิกฤตการณ์ด้านปริมาณเที่ยวบิน การให้บริการให้บริการการเดินทาง และวิกฤตการณ์ทางการเงินหรือรายได้ขององค์กร ซึ่งมีรายได้หลักทางเดียวตามภารกิจจากการให้บริการการเดินทาง จึงส่งผลต่อความอยู่รอดและความยั่งยืนขององค์กร เป็นความท้าทายต่อการปรับตัวให้องค์กรสามารถข้ามผ่านวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ไปได้ โดยอาจพิจารณาการสร้างรายได้นอกเหนือจากภารกิจหลัก และเพิ่มช่องทาง/ขยายโอกาสในการแสวงหารายได้จากภาคธุรกิจเพิ่มขึ้นเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไป (W7, T4, T5, T7)
๒. วิวัฒนาการโลกการบิน และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการเดินทางโดยรวม รวมถึงเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการดำเนินภารกิจขององค์กร ซึ่งใหม่และเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ส่งผลให้องค์กรต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง (W2, W3, T1)
๓. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และดิจิทัล ตลอดจนผลงานวิจัย/พัฒนาและนวัตกรรมเข้าใช้งาน เพื่อสนับสนุนการดำเนินการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ลดต้นทุนการให้บริการ/การปฏิบัติงาน และลดภาระงาน ของพนักงาน ตลอดจนการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) รวมถึงตอบสนองต่อนโยบาย Thailand 4.0 ของภาครัฐ จำเป็นต้องดำเนินการให้รวดเร็ว ทันกาล และเพียงพอต่อการพัฒนาทางเทคโนโลยีของโลก (W2, W3, W4)

ความท้าทายด้านการดำเนินงานขององค์กร (Operation)

๔. ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ โดยปัจจัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้ใช้บริการเกิดความคาดหวังและความต้องการในการปรับปรุงและพัฒนา ระบบ/อุปกรณ์และการให้บริการให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความต้องการและความคุ้มค่าในการลงทุน (W2, T2, T3)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages - SA)

ความได้เปรียบในภาพรวมขององค์กร (Business)

๑. องค์กรมีความเชี่ยวชาญในการเป็นผู้ให้บริการการเดินอากาศ และสร้างคุณค่าให้กับกิจการบินของประเทศมาอย่างยาวนาน มีความสามารถในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมระบบสนับสนุนบริการการเดินอากาศได้ภายในองค์กร และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรผู้ให้บริการการเดินอากาศอื่น ๆ ในหลายมิติและหลายระดับ เช่น การให้ความช่วยเหลือ การถ่ายทอดเทคโนโลยี การให้ความร่วมมือและสนับสนุนกิจกรรม และการดำเนินงานที่เกี่ยวกับกิจการบินของภูมิภาครวมทั้งในระดับนานาชาติ (S4, S9, O4)
๒. การพัฒนาด้านการบิน รวมทั้งบุคลากรด้านการบิน มีแผนการพัฒนาที่ชัดเจน สอดคล้องและส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีการเดินอากาศ การพัฒนาของเทคโนโลยีเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนการบริการฯ ให้มีประสิทธิภาพ ความปลอดภัยสูงขึ้น เพิ่มผลิตภาพ (Productivity) รวมถึงเอื้อให้เกิดโอกาสในการเพิ่มช่องทางในการแสวงหารายได้นอกเหนือจากภารกิจหลัก จากศักยภาพขององค์กร (S1, S2, S6, S7, O6)

ความได้เปรียบด้านความรับผิดชอบต่อประเทศและสังคม (Societal Responsibility)

๓. การตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐ ได้อย่างตรงประเด็น และต่อเนื่อง โดยเฉพาะการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบบริการการเดินอากาศและการพัฒนาระบบบริการการเดินอากาศ ณ ท่าอากาศยานต่าง ๆ รวมทั้งการเพิ่มความสามารถในการรองรับปริมาณจราจรทางอากาศ เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมและเศรษฐกิจของประเทศ (S2, O1)

ความได้เปรียบด้านบุคลากร (Workforce)

๔. บริษัทฯ มีบุคลากรที่มีความสามารถในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมระบบสนับสนุนบริการการเดินอากาศได้ภายในองค์กร ซึ่งเป็นหนึ่งในความสามารถพิเศษ (Core Competency) ขององค์กร โดยองค์กรอาจใช้จุดแข็งและความสามารถพิเศษดังกล่าว ต่อยอดในการเพิ่มช่องทางแสวงหารายได้นอกเหนือจากภารกิจหลัก เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป (S6, O6)
๕. บริษัทฯ มีความได้เปรียบในการสร้างความสามารถให้กับองค์กร โดยมีแนวทางการบริหารจัดการ/พัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน มีอัตราการกำลังที่จะพัฒนาความสามารถและผลิตภาพการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีแนวทางการจัดตั้ง ATM Professional Center เพื่อสร้างบุคลากรด้านการบินให้กับประเทศ ที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล เป็นการสร้าง Competency ให้กับองค์กรในระยะยาว ตลอดจนเส้นทางสาย

อาชีพให้กับพนักงาน การพัฒนาองค์กรเป็น Learning Organization รวมทั้งการนำ KM และนวัตกรรม
เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อสร้างความสามารถให้กับองค์กร และเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระยะยาวและยั่งยืน
(S5, S6, S7)

ส่วนที่ ๓ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม

๓.๑ วิสัยทัศน์ด้านการจัดการนวัตกรรม

“เป็นองค์กรที่ใช้นวัตกรรมในการขับเคลื่อนการบริการการเดินทางอากาศให้มีคุณภาพสูงสุดอย่างยั่งยืน”

๓.๒ พันธกิจด้านการจัดการนวัตกรรม

เป็นองค์กรที่มีนวัตกรรมเป็นกลไกในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรอย่างต่อเนื่องด้วยการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม ใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนและการบริหารจัดการทรัพยากรที่เพียงพอและเป็นระบบ

๓.๓ เป้าหมายวิสัยทัศน์ด้านการจัดการนวัตกรรม

การกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ด้านการจัดการนวัตกรรม ดำเนินการภายใต้กรอบ PPT Concept (People Process Technology&Infrastructure) ซึ่งเป็นปัจจัยขับเคลื่อนในองค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ โดย บวท. กำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรม ดังนี้



๓.๔ Innovation Roadmap

ระยะสั้น: ปี ๒๕๖๗ เริ่มมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนการพัฒนาวัฒนธรรม ซึ่งครอบคลุมการพัฒนาวัฒนธรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการที่สนับสนุนการดำเนินการกิจหลักขององค์กร รวมถึงตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างครบถ้วน โดยมีแนวทางสร้างรายได้ให้องค์กรจากนวัตกรรม

ระยะกลาง: ปี ๒๕๖๘-๒๕๖๙ บุคลากรได้รับการพัฒนา Innovation Competency อย่างครบถ้วน มีขั้นตอนการบริหารจัดการทรัพยากรด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ นำไปสู่การพัฒนา

นวัตกรรมตามกระบวนการของบริษัทฯ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร โดยมีสัดส่วนรายได้จากนวัตกรรมเพิ่มขึ้น

ระยะยาว: ปี ๒๕๗๐-๒๕๗๑ พนักงานได้รับการส่งเสริมนวัตกรรมและแนวคิดสร้างสรรค์อย่างสม่ำเสมอ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมนวัตกรรม ส่งผลให้มีแนวคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมหมุนเวียนในระบบอย่างต่อเนื่อง และสามารถเพิ่มสัดส่วนรายได้จากนวัตกรรมให้องค์กร

๓.๕ ความเชื่อมโยงกับเป้าหมายวิสัยทัศน์ตามแผนวิสาหกิจ

แผนวิสาหกิจได้พิจารณากำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์และเป้าหมายวิสัยทัศน์ในแต่ละช่วงระยะเวลา (พ.ศ. ๒๕๖๖/๒๕๗๐) คือ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic Positioning) เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดทิศทาง การดำเนินงานขององค์กร และได้วิเคราะห์พร้อมทั้งจัดทำ Business Model ที่เหมาะสมในการบรรลุเป้าหมายในแต่ละตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กรในแต่ละระยะ โดยใช้เครื่องมือ The Business Model Canvas วิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลสภาพแวดล้อม เป้าหมายวิสัยทัศน์ในแต่ละช่วงระยะเวลา พร้อมทั้งได้กำหนด Intelligent Risk ในการบรรลุเป้าหมายในแต่ละตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร รายละเอียดดังนี้

เป้าหมายวิสัยทัศน์			
1. ให้บริการการเดินทางที่มีคุณภาพระดับแนวหน้า (AEROTHAI Servicemark)	2. สร้างบุคลากรมืออาชีพ (Professionals)	3. พัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง (HPO)	4. สร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับประเทศ และสร้างคุณค่าให้กับกิจการบิน (Value for National Competitiveness and Aviation Industry)
เป้าหมายวิสัยทัศน์ระยะต่างๆ			
พ.ศ. 2566 มีความสามารถในการรองรับ ไม่น้อยกว่า 1.2 ล้านเที่ยวบิน ลดความล่าช้า อันเกิดจากบริการเดินทาง พร้อมทั้งยกระดับมาตรฐาน คุณภาพความปลอดภัย และพัฒนาประสิทธิภาพเที่ยวบินในทุช่วงการบิน	มีการประเมินความสามารถของพนักงานและผลิตภาพการปฏิบัติงาน (Productivity) ที่สูงขึ้น รวมถึงปฏิบัติการซ่อมบำรุงอากาศยานที่เหมาะสมกับบริบทองค์กรมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามมาตรฐานการให้บริการ	ได้รับคะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ในส่วน Core Business Encoders ไม่ต่ำกว่า 3.2 พร้อมทั้งมีการกำกับดูแลที่ดี มีเทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการดำเนินงาน บริหารจัดการ และพัฒนานวัตกรรม มีการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใช้บริการใหม่ ส่วนเสียทุกกลุ่ม และสร้างรายได้จากผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญต่อความยั่งยืน ขององค์กร	ดำเนินงานเป็นไปตามแผนแม่บททั้งอากาศยานและการเดินทางเชิงพาณิชย์ครบถ้วน ตามกำหนดเวลา
พ.ศ. 2570 มีความสามารถในการรองรับ ไม่น้อยกว่า 1.4 ล้านเที่ยวบิน ลดความล่าช้าอันเกิดจากบริการเดินทาง พร้อมทั้งยกระดับมาตรฐาน คุณภาพความปลอดภัยและพัฒนาประสิทธิภาพเที่ยวบินในทุช่วงการบินพร้อมให้บริการการเดินทางรูปแบบใหม่ (เช่น UTM) รองรับการเดินทางของอุตสาหกรรมการบิน	มีจำนวนพนักงานที่เหมาะสม ครบถ้วน ตามโครงสร้างค่าจ้างพนักงานทั่วทั้งองค์กร มีความสามารถครบถ้วนตรงตามตำแหน่งงานที่กำหนดไว้สอดคล้องกับการพัฒนาของอุตสาหกรรมการบิน และมีผลิตภาพการปฏิบัติงานสูงขึ้น โดยมีผลิตภาพอยู่ในระดับเดียวกันหรือสูงกว่า ค่าเฉลี่ยของหน่วยงานผู้ให้บริการเดินทาง	ได้รับคะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ อยู่ในระดับ 1 ใน 10 อันดับแรกของรัฐวิสาหกิจที่ได้คะแนนสูงสุด พร้อมทั้งมีการกำกับดูแลที่ดี มีเทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการดำเนินงาน บริหารจัดการ และพัฒนานวัตกรรม มีการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจสูงขึ้นกว่าปี 2565 และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใช้บริการใหม่ ส่วนเสียทุกกลุ่ม มีสัดส่วนรายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเที่ยวบินจากภารกิจหลักเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง เพื่อความยั่งยืนขององค์กร	ดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายแผนแม่บททั้งอากาศยานและการเดินทางเชิงพาณิชย์ พร้อมร่วมพัฒนาเทคโนโลยี และแนวปฏิบัติที่ดีจำเป็นสำหรับการพัฒนาบริการการเดินทางตามแผนการเดินอากาศโลก (GANP)

ทั้งนี้ เนื่องจากแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของการสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ในด้านที่ ๓ การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง จึงได้ทบทวน Innovation Roadmap ให้สอดคล้องกับเป้าหมายวิสัยทัศน์แต่ละระยะ เพื่อสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมนำไปสู่การบรรลุผลได้ตามเป้าหมายความเชื่อมโยง ดังนี้

การกำหนด Innovation Roadmap : ความเชื่อมโยงกับ Strategic Positioning ขององค์กร



๓.๖ การกำหนดความเสี่ยงที่สอดคล้องกับเป้าหมายแต่ละช่วงเวลา (Intelligence Risk)

กรอบแนวทางการกำหนดความเสี่ยงขององค์กร (Risk Universe)

Risk Universe			
ด้านกลยุทธ์		ด้านปฏิบัติการ	
<p>S1. ความเสี่ยงด้านการวางแผนและการจัดสรรทรัพยากร</p> <ul style="list-style-type: none"> - โครงสร้างองค์กร - การวางแผนกลยุทธ์ - กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล - กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล - การพัฒนา และบริหารจัดการผู้มีความร่วมมือ - นวัตกรรม <p>S2. ความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมภายนอก</p> <ul style="list-style-type: none"> - ข้อมูลประชากร - Lifestyle trends - สังคม การเมือง - ปัจจัยทางเศรษฐกิจ - ปัจจัยอื่นต่อราชการการบิน - ภัยธรรมชาติ โรคระบาด การก่อการร้าย - ความต่อเนื่องทางธุรกิจ 	<p>S3. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือ</p> <ul style="list-style-type: none"> - วิกฤตการณ์ และเป้าหมาย - การวางแผน และการดำเนินการ - การประเมินผลและการติดตาม - การยอมรับทางธุรกิจ - ชื่อเสียง เครดิตองค์กร <p>S4. ความเสี่ยงด้านการสื่อสาร และการสร้างความสัมพันธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - การสื่อสารต่อสาธารณะ - ความสัมพันธ์ของผู้รับบริการ - ความสัมพันธ์ต่อรัฐบาล - การสื่อสารต่อพนักงาน - ความสัมพันธ์ต่อลูกค้า - ความสัมพันธ์ต่อสมาคมฯ - การสื่อสารในสภาวะวิกฤติ 	<p>O1. ความเสี่ยงด้านการให้บริการจรรยาบรรณอากาศ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การส่งมอบบริการ - การสนับสนุนการให้บริการ (วิศวกรรมจราจรทางอากาศ) - ความปลอดภัยของผู้รับบริการ <p>O2. ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> - การรับ คัดเลือก บริหารอัตรา และการรักษา - การพัฒนาขีดความสามารถ - แรงงานสัมพันธ์ - ค่าตอบแทน และผลประโยชน์ที่ได้รับ - ความปลอดภัยของพนักงาน 	<p>O3. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล - การเข้าถึง และความปลอดภัยในเทคโนโลยีดิจิทัล - ความน่าเชื่อถือและความต่อเนื่องของระบบ - ความสมบูรณ์ของระบบ - การสนับสนุนผู้ใช้งาน และการสร้างความรู้ - โครงสร้างเทคโนโลยีดิจิทัล <p>O4. ความเสี่ยงด้านสินทรัพย์</p> <ul style="list-style-type: none"> - การบริหารจัดการสินทรัพย์ - สิทธิทรัพย์สิน/โครงสร้างการลงทุน - การได้มา การบำรุงรักษา และการตัดจำหน่าย - ความปลอดภัยของทรัพย์สิน - การจัดการคลังทรัพย์สิน
ด้านการเงิน		ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	
<p>F1. ความเสี่ยงด้านต้นทุน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ค่าใช้จ่ายหลัก - ค่าใช้จ่ายด้านด้านการดำเนินงาน - หนี้สิน - กองทุน มูสนิซี <p>F2. ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และสินเชื่อ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การจัดทำงบประมาณ และคาดการณ์ - การบริหารจัดการสภาพคล่องทางการเงิน - สินเชื่อและการเสียแก่ - การทำประกัน - ภาษี 	<p>F3. ความเสี่ยงทางบัญชี และการรายงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - การทำบัญชี การรายงาน และการเปิดเผยข้อมูลทางบัญชี - ข้อกำหนดการควบคุมภายในทางบัญชี - ความน่าเชื่อถือทางบัญชี <p>F4. ความเสี่ยงด้านส่วนตลาด</p> <ul style="list-style-type: none"> - อัตราดอกเบี้ย - อัตราแลกเปลี่ยน - ตลาดทางการเงิน - การลงทุน 	<p>C1. ความเสี่ยงด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ</p> <ul style="list-style-type: none"> - กฎหมายหลัก - ข้อตกลง ความร่วมมือ - มาตรฐานวิชาชีพ - มาตรฐานการปฏิบัติงาน - การพิทักษ์ ปกป้องข้อมูล - สิทธิส่วนบุคคล - มาตรฐานด้านจริยธรรม และสถานประกอบการ - มาตรฐานการให้บริการจราจรทางอากาศ - การวิจัย พัฒนา - มาตรฐานการใช้สิ่งอำนวยความสะดวก - มาตรฐานการจัดซื้อจัดจ้าง 	<p>C2. ความเสี่ยงด้านมาตรฐานการดำเนินงานธุรกิจ</p> <ul style="list-style-type: none"> - จรรยาบรรณ - การทุจริต - การขัดแย้งทางผลประโยชน์ - ความสัมพันธ์ทางอุตสาหกรรม

ระบุประเด็นความเสี่ยงตาม Innovation Roadmap

ระยะ	เป้าหมาย	ความเสี่ยงที่กระทบต่อเป้าหมาย
ระยะสั้น	เริ่มมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งครอบคลุมการพัฒนาวัตกรรมการผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการที่สนับสนุนการดำเนินการกิจหลักขององค์กร รวมถึงตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างครบถ้วน โดยมีแนวทางสร้างรายได้ให้องค์กรจากนวัตกรรม	<p>S1. ความเสี่ยงด้านการวางแผนและการจัดสรรทรัพยากร</p> <ul style="list-style-type: none"> - กลยุทธ์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ - กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลยังไม่สนับสนุนการจัดการนวัตกรรม - การพัฒนาและบริหารจัดการคู่ความร่วมมือมีประสิทธิภาพเพียงพอในการพัฒนานวัตกรรมร่วมกับบริษัทฯ - นวัตกรรมมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอที่จะไปต่อยอด/ขยายผล <p>S2. ความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมภายนอก</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lifestyle Trends มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อาจไม่สามารถพัฒนาได้ทันความต้องการ <p>S3. ความเสี่ยงด้านการนำองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> - วิสัยทัศน์และเป้าหมายไม่ได้มาจาก Top-Down และไม่สอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อบูรณาการ รวมถึงทิศทางของโลก - การประเมินผลและการติดตามขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากซ้ำซ้อนเกินไป เป็นภาระกับผู้ปฏิบัติ <p>S4. ความเสี่ยงด้านการสื่อสารและการสร้างความสัมพันธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความสัมพันธ์ของผู้รับบริการ ไม่มีการบริหารจัดการ/พัฒนาให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น หรือไม่ทันการณ์ - การสื่อสารต่อพนักงานไม่ทั่วถึง ไม่เกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน <p>O2. ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> - การรับ คัดเลือก บริหารอัตรา และการรักษามีประสิทธิภาพไม่เพียงพอต่อการจัดการนวัตกรรม - การพัฒนาศักยภาพของพนักงานไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

ระยะ	เป้าหมาย	ความเสี่ยงที่กระทบต่อเป้าหมาย
		<p>- ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ได้รับไม่จูงใจเพียงพอต่อการพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างคุณค่าให้องค์กร</p> <p>O3. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>- การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เพียงพอต่อการพัฒนา/ขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรม</p> <p>C1 มาตรฐานการให้บริการจราจรทางอากาศ</p> <p>- คุณภาพของนวัตกรรมไม่ผ่านตามมาตรฐานการให้บริการจราจรทางอากาศ</p> <p>C2 มาตรฐานวิศวกรรมจราจรทางอากาศ</p> <p>- คุณภาพของนวัตกรรมไม่ผ่านตามมาตรฐานวิศวกรรมจราจรทางอากาศ</p>
<p>ระยะกลาง</p>	<p>บุคลากรได้รับการพัฒนา Innovation Competency อย่างครบถ้วน มีขั้นตอนการบริหารจัดการทรัพยากรด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ นำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมตามกระบวนการของบริษัทฯ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรโดยมีสัดส่วนรายได้จากนวัตกรรมเพิ่มขึ้น</p>	<p>S1. ความเสี่ยงด้านการวางแผนและการจัดสรรทรัพยากร</p> <p>- กลยุทธ์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิผลไม่เพียงพอ</p> <p>- กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลยังไม่สนับสนุนการจัดการนวัตกรรม</p> <p>- การพัฒนาและบริหารจัดการคู่มือความร่วมมือมีประสิทธิภาพเพียงพอในการพัฒนานวัตกรรมร่วมกับบริษัทฯ</p> <p>- นวัตกรรมมีประสิทธิผลไม่เพียงพอที่จะไปต่อยอด/ขยายผล</p> <p>S4. ความเสี่ยงด้านการสื่อสารและการสร้างความสัมพันธ์</p> <p>- การสื่อสารต่อพนักงานไม่ทั่วถึง ไม่เกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน</p> <p>O2. ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล</p> <p>- การรับ คัดเลือก บริหารอัตรา และการรักษามีประสิทธิผลไม่เพียงพอต่อการจัดการนวัตกรรม</p>

ระยะ	เป้าหมาย	ความเสี่ยงที่กระทบต่อเป้าหมาย
		<ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนาศักยภาพของพนักงานไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี - ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ได้รับไม่จูงใจเพียงพอต่อการพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างคุณค่าให้องค์กร <p>O3. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เพียงพอต่อการพัฒนา/ขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรม
ระยะยาว	พนักงานได้รับการส่งเสริมนวัตกรรมและแนวคิดสร้างสรรค์อย่างสม่ำเสมอ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมนวัตกรรม ส่งผลให้มีแนวคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมหมุนเวียนในระบบอย่างต่อเนื่อง และสามารถเพิ่มสัดส่วนรายได้จากนวัตกรรมให้องค์กร	<p>S1. ความเสี่ยงด้านการวางแผนและการจัดสรรทรัพยากร</p> <ul style="list-style-type: none"> - กลยุทธ์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิผลไม่เพียงพอ - กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลยังไม่สนับสนุนการจัดการนวัตกรรม - การพัฒนาและบริหารจัดการคู่ความร่วมมือมีประสิทธิภาพเพียงพอในการพัฒนานวัตกรรมร่วมกับบริษัทฯ - นวัตกรรมมีประสิทธิผลไม่เพียงพอที่จะไปต่อยอด/ขยายผล <p>S4. ความเสี่ยงด้านการสื่อสารและการสร้างความสัมพันธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - การสื่อสารต่อพนักงานไม่ทั่วถึง ไม่เกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน ไม่เพียงพอต่อการสนับสนุนให้เกิดการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ <p>O2. ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> - การรับ คัดเลือก บริหารอัตรา และการรักษามีประสิทธิผลไม่เพียงพอต่อการจัดการนวัตกรรม - การพัฒนาศักยภาพของพนักงานไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี - ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ได้รับไม่จูงใจเพียงพอต่อการพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างคุณค่าให้องค์กร

ส่วนที่ ๔ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดด้านการจัดการนวัตกรรม บวท.

๔.๑ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดผลการดำเนินการ

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง บวท. นำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม แต่ละยุทธศาสตร์ได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน อ้างอิงรายละเอียด การกำหนดตัวชี้วัดจากคู่มือ SE-AM ด้านการจัดการนวัตกรรม ข้อ ๗ ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม (Internal Process : I Customer : C Financial : F Learning & Growth : LG) ดังนี้

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ
๑. การพัฒนาองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญเพื่อการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ	เพื่อให้มีองค์ประกอบด้านนวัตกรรมที่เอื้อต่อการดำเนินการด้านนวัตกรรมให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน	ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม (ประจำปี) ขององค์กร วัดจากร้อยละของการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ภายใต้แผนแม่บทฯ (I1 : ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมประจำปีขององค์กร)
๒. การพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร	เพื่อกำหนดทิศทางในการพัฒนาผลงานนวัตกรรม ให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี สนองความต้องการของผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการนำแนวคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ไปพัฒนาเป็นนวัตกรรม โดยใช้กระบวนการด้านนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ สร้างรายได้ หรือลดค่าใช้จ่าย	รายได้ที่เพิ่มขึ้น/ค่าใช้จ่ายที่ลดลง จากนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการในภาพรวมของหน่วยงาน วัดจากข้อมูลในใบสมัครประกอบการประกวดผลงานนวัตกรรม บวท. และ/หรือรายได้จากการขายผลงานนวัตกรรม บวท. จากภาคธุรกิจ (F1 : รายได้ที่เพิ่มขึ้น/ค่าใช้จ่ายที่ลดลง จากนวัตกรรมในภาพรวมของรัฐวิสาหกิจ)
		ลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจต่อผลิตภัณฑ์/บริการที่เกิดจากผลงานนวัตกรรมของบริษัทฯ วัดจากผลการสำรวจความพึงพอใจจากการใช้ผลงานนวัตกรรมที่ได้รับจากผู้ใช้บริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (คะแนนเต็ม 5) (C1 : ความพึงพอใจของลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากนวัตกรรมผลิตภัณฑ์/บริการใหม่)
๓. การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรม	เพื่อยกระดับความสามารถด้านนวัตกรรมของบุคลากร และปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน	จำนวนบุคลากรภายในที่มีส่วนร่วมในการให้ความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม ต่อจำนวนบุคลากรภายในทั้งหมด (LG1 : ร้อยละบุคลากรภายใน ที่มีส่วนร่วมในการให้ความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม ต่อจำนวนบุคลากรภายในทั้งหมด)

๔.๒ แนวทางการกำหนดกลยุทธ์

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

กลุ่มที่ ๑ กลุ่มกลยุทธ์เชิงรุก

SO – ใช้ความเข้มแข็งภายในแสวงหาประโยชน์จากโอกาสภายนอกตามจุดแข็งและโอกาสที่ตรวจพบจากการวิเคราะห์

- SO1. ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการกำหนด Roadmap ด้านนวัตกรรม ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ภาครัฐ รวมถึงแผนพัฒนาการบินสากล และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจใหม่ โดยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ วิจัย/พัฒนากระบวนการและผลงานนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (S1 S2 S3 S7 S8 O1 O2 O3 O4)
- SO2. การแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น หน่วยงานในอุตสาหกรรมการบิน หรือสถาบันการศึกษา เพื่อประโยชน์ในงานวิจัย และพัฒนาของบริษัทฯ โดยใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ที่หลากหลายของบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร (S4 S6 O4)
- SO3. บวท. ใช้ความสามารถพิเศษเฉพาะด้านในการพัฒนาผลงานนวัตกรรม โดยใช้ประโยชน์จากการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาผลงานนวัตกรรมทั้งกระบวนการ ตั้งแต่การเก็บข้อมูล คิด วิเคราะห์ จนถึงการพัฒนาผลงานจนสำเร็จ และส่งเสริมให้ผลงานนวัตกรรม บวท. ที่พัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่องเข้ารับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อประโยชน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร (S5 S6 S7 O2 O5)

กลุ่มที่ ๒ กลุ่มกลยุทธ์เชิงป้องกัน

ST - ใช้ความเข้มแข็งภายในหลีกเลี่ยงสิ่งกีดขวาง/อุปสรรคภายนอกเพื่อลดอุปสรรค แสวงหาโอกาสใหม่

- ST1. ใช้ความเข้มแข็งภายในหลีกเลี่ยงสิ่งกีดขวาง/อุปสรรคภายนอกเพื่อลดอุปสรรค แสวงหาโอกาสใหม่ส่งเสริมให้ใช้ความเชี่ยวชาญของบุคลากร มาใช้ในการวิจัย/พัฒนาผลงานนวัตกรรม เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจโดยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ วิจัย/พัฒนากระบวนการและผลงานนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งผลต่อการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ สามารถเทียบเคียงกับคู่แข่งได้ (S5 S6 S7 T1 T2)

กลุ่มที่ ๓ กลุ่มกลยุทธ์พลิกฟื้น

WO - จัดการจุดอ่อนภายใน โดยมุ่งใช้ประโยชน์จากโอกาสภายนอกทั้งเพื่อลดจุดอ่อนและทำให้เกิดประโยชน์

- WO1. จัดทำแผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมนวัตกรรม เพื่อถ่ายทอด/สื่อสารประเด็นสำคัญด้านนวัตกรรม ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้รับรู้ตรงกันอย่างครบถ้วนให้เกิดการความเข้าใจเรื่องการจัดการนวัตกรรมขององค์กรสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน เกิดการคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมอย่างทั่วถึง (W7 O2)
- WO2. จัดทำแผนพัฒนาความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม สำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านนวัตกรรม ให้เพียงพอต่อการดำเนินงานด้านจัดการนวัตกรรมและการวิเคราะห์ความสามารถของนวัตกรรม เพื่อเตรียมพร้อมให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะพัฒนานวัตกรรมให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีในปัจจุบัน (W6 O6)
- WO3. จัดทำ CIS และทบทวนกระบวนการจัดการนวัตกรรมทั้งกระบวนการ เพื่อส่งผลลัพธ์ให้มีผลงานนวัตกรรม/การจัดการกระบวนการ บนพื้นฐานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่สามารถใช้งานได้จริงและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์ประเมินผลรัฐวิสาหกิจระบบใหม่ และสร้างรายได้/ลดค่าใช้จ่าย (W1 W2 W3 O2 O3)
- WO4. กำหนดแนวทางจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างเหมาะสม และจัดทำฐานข้อมูลเพื่อรองรับ การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเป็นระบบในอนาคต (W1 W5 O5)

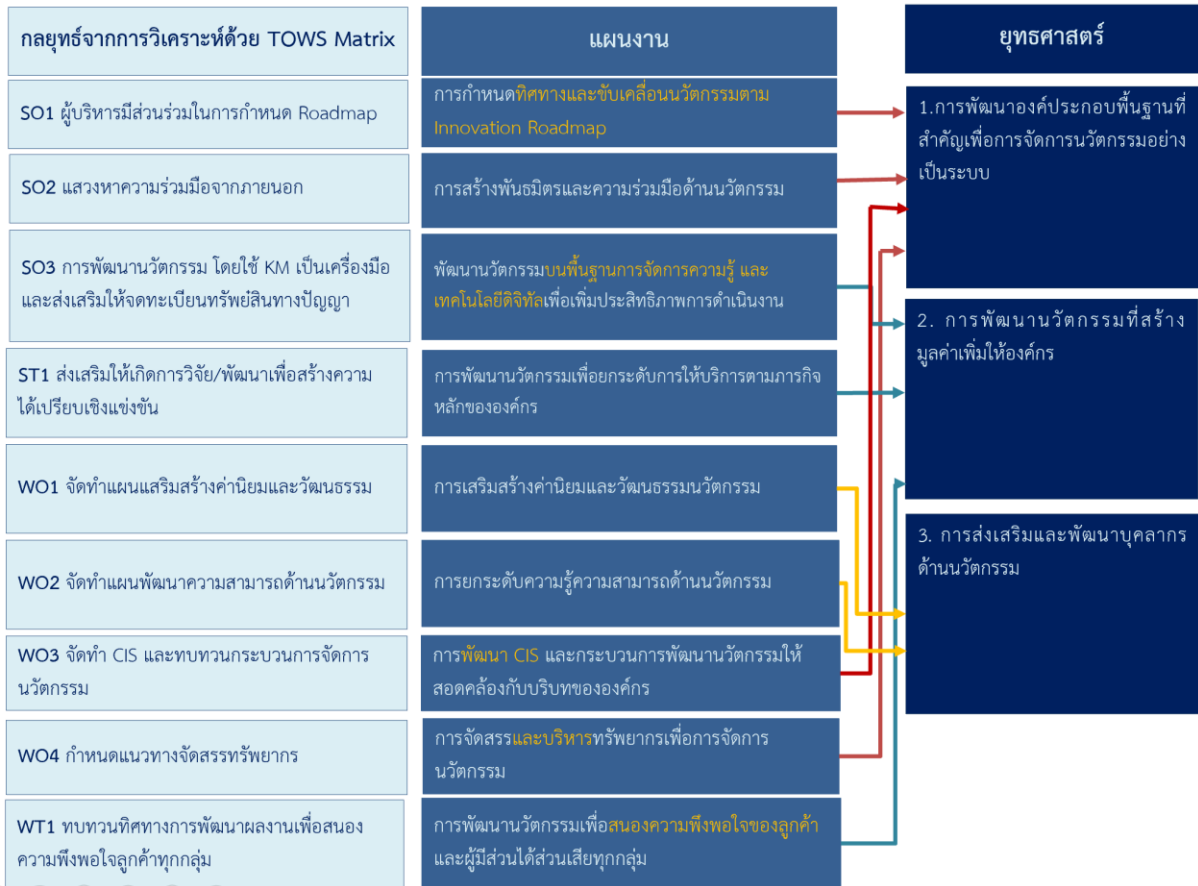
กลุ่มที่ ๔ กลุ่มกลยุทธ์เชิงรับ

WT - ลดจุดอ่อนภายใน และหลีกเลี่ยงปัญหา/อุปสรรคจากภายนอก

- WT1. วิเคราะห์ทิศทางการพัฒนาผลงานนวัตกรรม ที่สนองความพึงพอใจของลูกค้าทุกกลุ่มทั้งภายในและภายนอกองค์กร การขยายผลผลงานนวัตกรรมสู่เชิงพาณิชย์ โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเป็นสำคัญ ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน (W2 W4 W5 T1 T2 T3)

๔.๓ การกำหนดแผนงาน

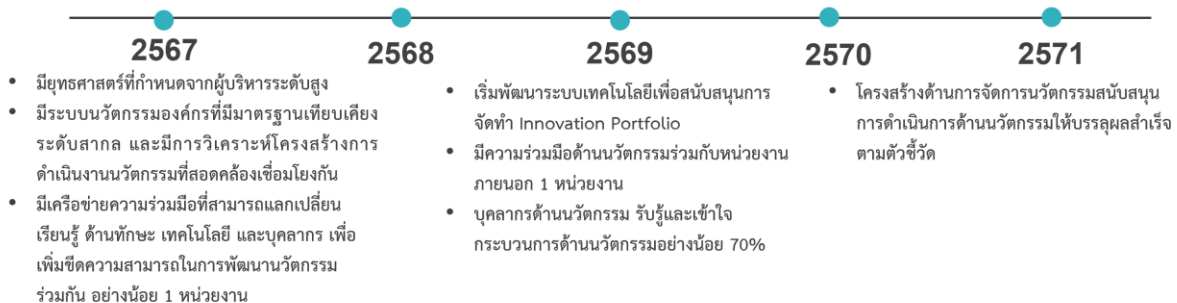
จากกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ทั้ง ๔ กลุ่ม นำมาวิเคราะห์กำหนดเป็นแผนงาน เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ให้สามารถตอบสนองความสำเร็จของยุทธศาสตร์ได้ โดยมีความเชื่อมโยงกันดังนี้



๔.๔ ภาพรวมแผนงานของแต่ละยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การพัฒนาองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญเพื่อจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ

- ผู้บริหารเป็น Role Model ด้านการจัดการนวัตกรรม ครบทุกพฤติกรรมที่กำหนด
- มีการทบทวนโครงสร้างด้านนวัตกรรมให้เหมาะสมกับ CIS
- เริ่มนำข้อมูล Innovation Portfolio มาใช้เพื่อการจัดสรรทรัพยากรสำหรับบริหาร/พัฒนานวัตกรรม
- มีกระบวนการด้านนวัตกรรมที่มีมาตรฐาน เป็นไปตามหลักสากล และนำไปสื่อสารอย่างต่อเนื่องถึงทั้งองค์กร
- ใช้เทคโนโลยีในการบริหารข้อมูล Innovation Portfolio และสามารถจัดสรรทรัพยากรกับหน่วยงานคู่ความร่วมมือได้อย่างเหมาะสม
- บุคลากรด้านนวัตกรรม รับรู้และเข้าใจกระบวนการด้านนวัตกรรมอย่างน้อย 80% และสามารถนำไปปฏิบัติงานนวัตกรรมที่เกิดขึ้นตามกระบวนการไม่น้อยกว่า 2 ผลงาน



เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ มีองค์ประกอบด้านนวัตกรรมที่เอื้อต่อการดำเนินการด้านนวัตกรรมให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน

ตัวชี้วัด

ผลผลิต (Output) ร้อยละของการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ภายใต้แผนแม่บทฯ

ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	ปี ๒๕๖๙	ปี ๒๕๗๐	ปี ๒๕๗๑
ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐

หมายเหตุ – ผลการดำเนินงานย้อนหลัง : บวท. สามารถดำเนินการได้ตามแผนปฏิบัติการประจำปี ๒๕๖๔ และปี ๒๕๖๕ คิดเป็นร้อยละ ๖๐ และร้อยละ ๗๒.๗๓ ตามลำดับ

ผลลัพธ์ (Outcome) คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจจาก สคร. ในหัวข้อการจัดการนวัตกรรมเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า

ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	ปี ๒๕๖๙	ปี ๒๕๗๐	ปี ๒๕๗๑
๒.๑๖๐๔	๒.๓๖๖๗	๒.๕๖๐๐	๒.๗๖๐๐	๒.๙๖๐๐

หมายเหตุ – ผลการดำเนินงานย้อนหลัง : ปี ๒๕๖๓ ปี ๒๕๖๔ และ ปี ๒๕๖๕ ได้รับคะแนนประเมินผลการดำเนินงานจาก สคร. ๑.๓๗๑๓ คะแนน ๑.๔๑๘๑ คะแนน ๑.๕๕๓๖ คะแนน ตามลำดับ (ปี ๒๕๖๖ ตั้งเป้าหมายไว้ ๑.๙๒๒๙ คะแนน)

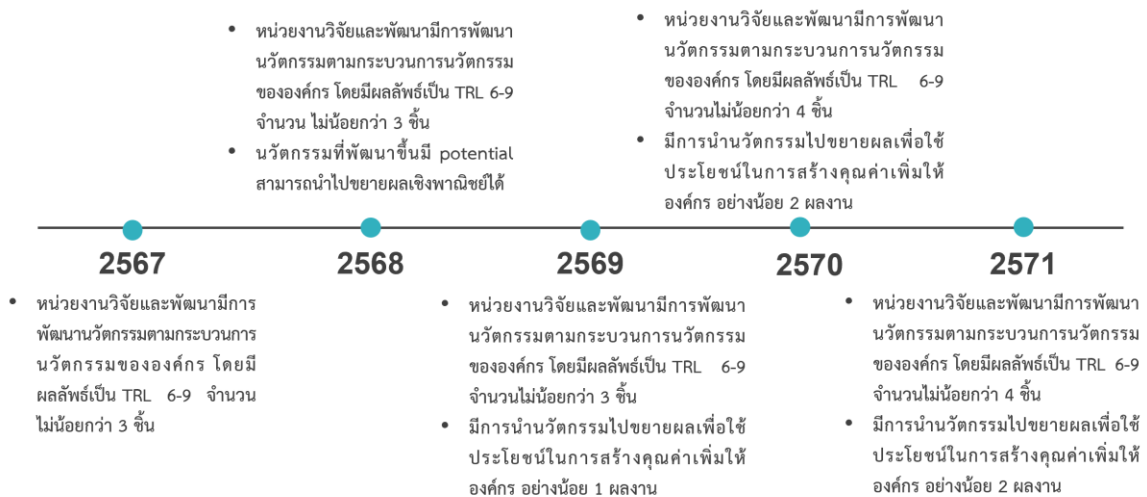
ผลกระทบ (Impact) บวท. มีผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนส่งผลต่อการดำเนินการในภาพรวมขององค์กรให้ดีขึ้น

แผนงานภายใต้ยุทธศาสตร์ จำนวน ๓ แผนงาน

แผนงาน	โครงการ/งาน
แผนงาน ๑.๑ แผนงานการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนนวัตกรรมตาม Innovation Roadmap	IM1 - งานจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และทิศทางด้านนวัตกรรม
	IM2 - งานวิเคราะห์ภาระงาน และคุณสมบัติของบุคลากรในหน่วยงาน/ทีมงานเพื่อขับเคลื่อนงานจัดการนวัตกรรม
แผนงาน ๑.๒ แผนงานการพัฒนากระบวนการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS) และกระบวนการบริหารจัดการนวัตกรรมให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร	IM3 - ยกระดับระบบนวัตกรรมองค์กรให้ใกล้เคียงมาตรฐานสากล
	IM4 - โครงการสื่อสารและขยายผลการดำเนินการตาม Stage Gate Model
	IM5 - โครงการจัดทำกระบวนการนำนวัตกรรมออกไปใช้ประโยชน์

แผนงาน	โครงการ/งาน
แผนงาน ๑.๓ แผนงานการจัดสรรทรัพยากรและบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการจัดการนวัตกรรม	IM6 – งานจัดทำและบริหารจัดการ Innovation Portfolio
แผนงาน ๑.๔ แผนงานการสร้างพันธมิตรและความร่วมมือด้านนวัตกรรม	IM7 – งานสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านนวัตกรรมกับสถาบัน/หน่วยงานภายนอก

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนานวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร



เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดทิศทางในการพัฒนาผลงานนวัตกรรม ให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการนำแนวคิดสร้างสรรค์ที่เป็น ประโยชน์ไปพัฒนาเป็นนวัตกรรม โดยใช้กระบวนการด้านนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ สร้างรายได้หรือ ลดค่าใช้จ่าย

ตัวชี้วัด

ผลผลิต (Output) จำนวนนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นโดยอยู่ในระดับ TRL6 - 9 (ผ่าน Gate 2 และ/หรือ Gate 3)

ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	ปี ๒๕๖๙	ปี ๒๕๗๐	ปี ๒๕๗๑
ไม่น้อยกว่า ๓ ชิ้น	ไม่น้อยกว่า ๓ ชิ้น	ไม่น้อยกว่า ๓ ชิ้น	ไม่น้อยกว่า ๔ ชิ้น	ไม่น้อยกว่า ๔ ชิ้น

หมายเหตุ – ผลการดำเนินงานย้อนหลัง : ปี ๒๕๖๕ มีนวัตกรรมในระดับ TRL 6-9 จำนวน ๓ ชิ้น

ผลลัพธ์ (Outcome)

๒.๑ รายได้ที่เพิ่มขึ้น/ค่าใช้จ่ายที่ลดลง จากนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการในภาพรวมของหน่วยงาน (หน่วย : ล้านบาท)

ปี ๒๕๖๖	ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	ปี ๒๕๖๙	ปี ๒๕๗๐
๓.๖	๓.๖	๓.๖	๓.๖	๓.๖

หมายเหตุ ๑. ผลการดำเนินงานปี ๒๕๖๔ มีรายได้จากการขายผลงานนวัตกรรม (Signal light gun) ประมาณ ๑ ล้านบาท

๒. สำนักพัฒนาธุรกิจ (สพจ.) ตั้งเป้าการขายผลงานนวัตกรรมซึ่งเป็นผลงานที่ผ่านการพัฒนาจนสามารถออกสู่เชิงพาณิชย์ได้ ๒ ผลงาน คือ Signal light gun และ Rotating Beacon คาดการณ์ว่าจะสามารถจำหน่ายอุปกรณ์ดังกล่าวให้หน่วยงานภาครัฐและเอกชนในต่างประเทศจำนวนปีละประมาณ ๓๐ ชิ้น ภายใต้ข้อจำกัดด้านกำลังการผลิตที่สามารถดำเนินการได้อย่างจำกัดในแต่ละปีรวมถึงข้อจำกัดด้านการขยายฐานลูกค้าเนื่องจากอุปกรณ์ดังกล่าวเป็นอุปกรณ์ที่มีผู้ใช้งานอยู่ในวงจำกัด

๒.๒ ผลการสำรวจความพึงพอใจจากการใช้นวัตกรรม (ผลงาน/กระบวนการ) ที่ได้รับจากผู้ให้บริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยมีส่วนต่างระหว่างระดับคุณภาพที่ได้รับบริการ และระดับคุณภาพที่คาดหวัง ไม่เกิน - ๐.๕ คะแนน

ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	ปี ๒๕๖๙	ปี ๒๕๗๐	ปี ๒๕๗๑
- ๐.๕	- ๐.๕	- ๐.๕	- ๐.๕	- ๐.๕

หมายเหตุ ๑. ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ไม่ได้ดำเนินการวัดผลในส่วนนี้

๒. แต่ละปีจะดำเนินการคัดเลือกนวัตกรรม และกำหนดโครงการที่จะวัดผลอย่างชัดเจน

ผลกระทบ (Impact) บวท. มีนวัตกรรมที่เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการธุรกิจ ตอบสนองความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ลูกค้า/ผู้ให้บริการ สามารถสร้างรายได้และลดค่าใช้จ่ายอย่างเป็นรูปธรรม

แผนงานภายใต้ยุทธศาสตร์ จำนวน ๔ แผนงาน

แผนงาน	โครงการ/งาน
แผนงาน ๒.๑ พัฒนานวัตกรรมเพื่อยกระดับการให้บริการตามภารกิจหลักขององค์กร	IM8* – โครงการพัฒนาองค์ประกอบของโครงสร้างพื้นฐาน SWIM ตามข้อกำหนด ICAO
	IM9* - โครงการพัฒนาระบบต้นแบบบริการแลกเปลี่ยนข้อมูล ATFM บนโครงสร้างพื้นฐาน SWIM*
	IM10* – โครงการออกแบบและพัฒนากระบวนการและระบบเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการตามแนวคิด FF-ICE
แผนงาน ๒.๒ พัฒนานวัตกรรมเพื่อสนองความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	IM11 – Intelligent Telematics and Fleet Management (iTAFM)

แผนงาน	โครงการ/งาน
	IM12* – งานพัฒนานวัตกรรมจากเสียงของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน
แผนงาน ๒.๓ พัฒนานวัตกรรมบนพื้นฐานของการจัดการความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน	IM13* – โครงการจัดการความรู้เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน และต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรม

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยกระดับความสามารถด้านนวัตกรรมของบุคลากร และปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน

ตัวชี้วัด

ผลผลิต (Output) จำนวนบุคลากรภายใน ที่มีส่วนร่วมในการให้ความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม ต่อจำนวนบุคลากรภายในทั้งหมด

ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	ปี ๒๕๖๙	ปี ๒๕๗๐	ปี ๒๕๗๑
ร้อยละ ๔๐	ร้อยละ ๕๐	ร้อยละ ๖๐	ร้อยละ ๗๐	ร้อยละ ๘๐

หมายเหตุ ๑. ผลการดำเนินงานปี ๒๕๖๔ และปี ๒๕๖๕ มีบุคลากรภายในที่มีส่วนร่วมในการให้ความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม ร้อยละ ๑๓.๘ และ ร้อยละ ๕.๖ ต่อจำนวนบุคลากรภายในทั้งหมด

๒. ร้อยละ ๓๐ เป็นบุคลากรที่ให้แนวคิดระดับ Idea Generation ใน Stage Gate Model โดยคาดหวังว่าจะมีแนวคิดที่มีศักยภาพสามารถนำมาพัฒนาเป็น prototype ได้อย่างน้อย ๓ - ๕ ชิ้นงานต่อปี

ผลลัพธ์ (Outcome) จำนวนนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นจาก Gain/Pain Point โดยอยู่ในระดับ TRL3

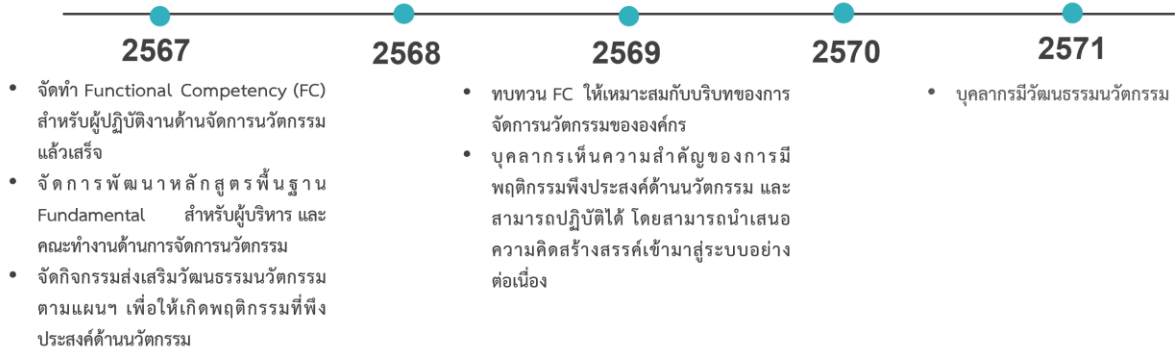
ปี ๒๕๖๗	ปี ๒๕๖๘	ปี ๒๕๖๙	ปี ๒๕๗๐	ปี ๒๕๗๑
๑ ชิ้น	๑ ชิ้น	๑ ชิ้น	๒ ชิ้น	๒ ชิ้น

หมายเหตุ – ผลการดำเนินงานย้อนหลัง : ปี ๒๕๖๕ มีนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นจาก Gain/Pain Point ในระดับ TRL 3 (ผ่านกระบวนการคัดกรองตามกระบวนการ Design Thinking) จำนวน ๑ ชิ้น

ผลกระทบ (Impact) ฝ่ายจัดการและพนักงาน บวท. มีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ และมีวัฒนธรรมนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรม

- แผนพัฒนาพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ภายใต้แผนแม่บท HR
- บุคลากรเห็นความสำคัญของการมีพฤติกรรมพึงประสงค์ด้านนวัตกรรม และสามารถปฏิบัติได้
- บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านการจัดการนวัตกรรม โดยมีแนวคิดสร้างสรรค์ที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานภาพรวมขององค์กร



แผนงานภายใต้ยุทธศาสตร์ จำนวน ๒ แผนงาน

แผนงาน	โครงการ/งาน
แผนงาน ๓.๑ แผนการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมนวัตกรรม	IM14 – ส่งเสริมวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรมทั่วทั้งองค์กร
แผนงาน ๓.๒ แผนการยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม	IM15 - งานประเมินและพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านนวัตกรรม

*หมายเหตุ “ * ” คือโครงการ/งานที่บรรจุไว้ในแผนวิสาหกิจ

๔.๕ กลไกการขับเคลื่อนและดำเนินการ

ระดับการขับเคลื่อน	ผู้รับผิดชอบ	กิจกรรม
๑) ระดับองค์กร	ผู้บริหารระดับสูง	<ul style="list-style-type: none"> - มอบนโยบาย กำหนดยุทธศาสตร์ - สนับสนุนทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง ทั้งการเงิน และไม่ใช้การเงิน - กำกับดูแล/ติดตามผลการดำเนินการ
๒) ระดับฝ่ายงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้อำนวยการฝ่าย/เทียบเท่า - ผู้อำนวยการกอง/เทียบเท่า 	<ul style="list-style-type: none"> - กระตุ้น/ส่งเสริม และติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน - ให้ข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์

ระดับการขับเคลื่อน	ผู้รับผิดชอบ	กิจกรรม
		<ul style="list-style-type: none"> - ช่วยประสานงาน ให้เกิดการปฏิบัติงานแบบข้ามสายงาน
๓) ระดับปฏิบัติการ	พนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ปฏิบัติงานตามโครงการ/งานที่เกี่ยวข้อง - นำเสนอปัญหา/อุปสรรคต่อผู้อำนวยการกอง/เทียบเท่า เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน - ทบทวนแผนปฏิบัติงานให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุผล

ภาคผนวก

Template แสดงความเชื่อมโยงข้อมูลแผนวิสาหกิจกับแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม

	ข้อมูลแผนวิสาหกิจ	ข้อมูลแผนแม่บท
๑	<p>SWOT ประกอบด้วย จุดแข็ง (Strength: S) จุดอ่อน (Weakness: W) โอกาส (Opportunity: O) และอุปสรรค/ความท้าทาย (Threat: T)</p> <p><u>จุดแข็ง (Strength: S)</u></p> <p>S1 ทิศทาง/ยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ชัดเจน S6 การตอบสนองต่อนโยบายผู้ถือหุ้น/ภาครัฐ S7 กระบวนการ และการส่งผลลัพธ์งานต่อกัน (Value Chain) อย่างชัดเจนทั่วทั้งองค์กร S9 ความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน S10 การส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมขององค์กรอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง... S11 ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ/กำหนดทิศทางองค์กร</p> <p><u>จุดอ่อน (Weakness: W)</u></p> <p>W1 การบริหารจัดการแผนงาน โครงการ/งานให้สัมฤทธิ์ผล W3 การพัฒนาความสามารถในการรองรับปริมาณจราจรทางอากาศให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด W4 การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลเข้าใช้งาน W5 การจัดการนวัตกรรมและการนำผลงานวิจัย/พัฒนาและนวัตกรรมเข้าใช้งาน W6 สถานะการเงินและต้นทุนขององค์กร</p> <p><u>โอกาส (Opportunities: O)</u></p> <p>O1. ยุทธศาสตร์ภาครัฐมีความชัดเจน O3. แผนพัฒนาด้านการบินสากลที่ชัดเจน O4. ความร่วมมือในอาเซียน O5. วิวัฒนาการทางเทคโนโลยี</p> <p><u>อุปสรรค (Threat) และความท้าทาย (Challenge)</u></p> <p>T3. บริบทด้านการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลง T4. ความผันผวนของปริมาณจราจรทางอากาศ T5. วิกฤตการณ์ต่าง ๆ ของโลก T6. ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ</p>	<p>เชื่อมโยง/สัมพันธ์กับข้อมูล SWOT ของแผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม</p> <p><u>จุดแข็ง (Strength: S)</u></p> <p>S1 ทิศทาง/ยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ชัดเจน S2 การตอบสนองต่อนโยบายผู้ถือหุ้น/ภาครัฐ S3 กระบวนการ และการส่งผลลัพธ์งานต่อกัน (Value Chain) อย่างชัดเจนทั่วทั้งองค์กร S6 ความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน S7 การส่งเสริมงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมขององค์กรอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง... S8 ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ/กำหนดทิศทางองค์กร</p> <p><u>จุดอ่อน (Weakness: W)</u></p> <p>W1 การบริหารจัดการแผนงาน โครงการ/งานให้สัมฤทธิ์ผล W2 การพัฒนาความสามารถในการรองรับปริมาณจราจรทางอากาศให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด W3 การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลเข้าใช้งาน W4 การจัดการนวัตกรรมและการนำผลงานวิจัย/พัฒนาและนวัตกรรมเข้าใช้งาน W5 สถานะการเงินและต้นทุนขององค์กร</p> <p><u>โอกาส (Opportunities: O)</u></p> <p>O1. ยุทธศาสตร์ภาครัฐมีความชัดเจน O3. แผนพัฒนาด้านการบินสากลที่ชัดเจน O4. ความร่วมมือในอาเซียน O6. วิวัฒนาการทางเทคโนโลยี</p> <p><u>อุปสรรค (Threat) และความท้าทาย (Challenge)</u></p> <p>T1. บริบทด้านการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลง T2. วิกฤตการณ์ที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบิน T3. ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ</p>
๒	<p>ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์</p> <p>ความท้าทายในภาพรวมขององค์กร (Business) :</p>	<p>- เชื่อมโยง/สัมพันธ์กับข้อมูลความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม</p>

	ข้อมูลแผนวิสาหกิจ	ข้อมูลแผนแม่บท
	<p>๑. วิฤตการณ์ต่าง ๆ ของโลก...</p> <p>๒. การพัฒนาความสามารถในการรองรับระบบการจราจรทางอากาศของประเทศ...</p> <p>๓. บริบทด้านการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป</p> <p>๕. วิวัฒนาการโลกการบิน และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการเดินทางอากาศโดยรวม...</p> <p>๖. การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลตลอดจนผลงานวิจัย/พัฒนาและนวัตกรรมเข้าใช้งาน ...</p> <p>ความท้าทายด้านการดำเนินงานขององค์กร (Operation) :</p> <p>๗. ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ...</p> <p>๘. ความสามารถองค์กรในการรองรับปริมาณจราจรทางอากาศในอนาคต ด้วยการให้บริการการเดินทางอากาศได้อย่างต่อเนื่อง...</p> <p>๑๐. แผนพัฒนา Aviation System Block Upgrades (ASBUs)...</p>	
๓	<p>ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์</p> <p>ความได้เปรียบในภาพรวมขององค์กร (Business) :</p> <p>๑. องค์กรมีความเชี่ยวชาญในการเป็นผู้ให้บริการการเดินทางอากาศ ...</p> <p>๒. ภาครัฐและภาคความมั่นคงตระหนักถึงความจำเป็นในการจัดโครงสร้างและบริหารห่วงอากาศ...</p> <p>๔. การพัฒนาด้านการบิน รวมทั้งบุคลากรด้านการบินมีแผนพัฒนาชัดเจน...</p> <p>ความได้เปรียบด้านความรับผิดชอบต่อประเทศและสังคม</p> <p>๖. การตอบสนองนโยบายภาครัฐอย่างตรงประเด็นและต่อเนื่อง ...</p> <p>ความได้เปรียบด้านบุคลากร (Workforce)</p> <p>๗. บริษัทฯ มีบุคลากรที่มีความสามารถในการวิจัยและพัฒนาวัตกรรม...</p> <p>๘. บริษัทฯ มีความได้เปรียบในการสร้างความสามารถให้กับองค์กร...</p>	<p>- เชื่อมโยง/สัมพันธ์กับข้อมูลความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม</p>
๔	<p>ความสามารถพิเศษขององค์กร :</p> <p>“เป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการเป็นผู้ให้บริการการเดินทางอากาศของประเทศมาอย่าง</p>	<p>- เชื่อมโยง/สัมพันธ์กับข้อมูล SWOT ของแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม จุดแข็ง (Strength) ข้อ S6 ความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน</p>

	ข้อมูลแผนวิสาหกิจ	ข้อมูลแผนแม่บท
	ยาวนาน ด้วยความปลอดภัย มีประสิทธิภาพ และมีความต่อเนื่อง ในทุกสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ ตลอดจนสร้างคุณค่าให้กับกิจการบินของประเทศ มีความสามารถในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมระบบสนับสนุนบริการการเดินทาง รวมทั้งมีความสามารถในการสร้างความร่วมมือเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภูมิภาค”	
๕	Business Model และ Intelligent Risk - ใช้กรอบแนวทางการกำหนดความเสี่ยงขององค์กร (Risk Universe) เป็นกรอบการประเมินความเสี่ยง	- ดำเนินการกำหนดความเสี่ยงที่สอดคล้องกับเป้าหมายแต่ละช่วงเวลา (Intelligent Risk) ตามที่กำหนดไว้ใน Innovation Roadmap คือ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยใช้กรอบการประเมินความเสี่ยงขององค์กร (Risk Universe)
๖	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO2 : พัฒนาขีดความสามารถในการรองรับเที่ยวบินและยกระดับประสิทธิภาพระบบการเดินทางอากาศ SO3 : มีบุคลากรมืออาชีพเพียงพอ มีการจัดการทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบสามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน SO5 : มีคุณภาพการบริหารจัดการที่ดีทั่วทั้งองค์กร พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการมีระบบการกำกับดูแลที่ดีที่มีการจัดการในระดับดีเยี่ยมและมีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล และเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมบนพื้นฐานของการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนและสร้างความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ให้บริการทุกกลุ่ม	มีความสัมพันธ์กับแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมในระดับโครงการ โดยโครงการตามแผนแม่บทสนับสนุนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจดังนี้ SO2 สัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนานวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร SO3 สัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ที่ ๓ การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรม SO5 สัมพันธ์กับทุกยุทธศาสตร์ตามแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม เนื่องจากเป็นวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์หลักที่เกี่ยวข้อง

	ข้อมูลแผนวิสาหกิจ	ข้อมูลแผนแม่บท
๓/	<p>แผนงาน</p> <p>แผนงาน ๒.๒.๑ แผนการพัฒนาขีดความสามารถการบริหาร/จัดการข้อมูลตามแนวคิด SWIM</p> <p>แผนงาน ๓.๒.๑ แผนงานพัฒนาระบบความสามารถ (Competency Management System)</p> <p>แผนงาน ๕.๑.๑ แผนงานปรับปรุงกระบวนการเพื่อเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ลดต้นทุนการให้บริการให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายองค์กร</p> <p>แผนงาน ๕.๒.๒ แผนงานยกระดับความพึงพอใจผู้ใช้บริการ เพื่อตอบสนองผู้ใช้บริการได้ตามความต้องการ และเหนือกว่าที่ลูกค้าคาดหวังและเพิ่มความผูกพันให้กับลูกค้า</p> <p>แผนงาน ๕.๕.๑ แผนงานส่งเสริม/พัฒนาการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) การวิจัยและการสร้างนวัตกรรม เพื่อเพิ่ม Productivity ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้ใช้บริการและขยายโอกาสทางธุรกิจใหม่ สร้างรายได้หรือลดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนการให้บริการขององค์กร</p> <p>แผนงาน ๕.๕.๒ แผนงานพัฒนาประยุกต์ใช้ความรู้ผลงานวิจัยและผลงานนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนองค์กรอย่างยั่งยืน</p>	<p>มีความสัมพันธ์กับแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม โดยผลลัพธ์ของแผนงานภายใต้แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม สามารถสนับสนุนแผนงานตามแผนวิสาหกิจ ดังนี้</p> <p>แผนงาน ๒.๑ พัฒนานวัตกรรมเพื่อยกระดับการให้บริการตามภารกิจหลักขององค์กร</p> <p>แผนงาน ๓.๑ แผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมนวัตกรรม</p> <p>แผนงาน ๓.๒ แผนยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม</p> <p>แผนงาน ๒.๓ พัฒนานวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน</p> <p>แผนงาน ๒.๔ พัฒนาระบบการพัฒนาวัตกรรมการให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร</p> <p>แผนงาน ๒.๒ พัฒนานวัตกรรมเพื่อสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม</p> <p>ทุกแผนงาน ภายใต้แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม มีความสัมพันธ์กับแผนงาน ๕.๕.๑ และแผนงาน ๕.๕.๒ เนื่องจากแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมจัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม และมุ่งเป้าสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ที่มีผลงานนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน</p>
๔	<p>โครงการ</p> <p>เป็นโครงการ/งานภายใต้แผนวิสาหกิจจำนวน ๕ โครงการ/งาน ประกอบด้วย</p> <p>- โครงการพัฒนาองค์ประกอบของโครงสร้างพื้นฐาน SWIM ตามข้อกำหนด ICAO</p>	<p>บรรจุเป็นโครงการ/งานภายใต้แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การพัฒนานวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร</p> <p>แผนงาน ๒.๑ พัฒนานวัตกรรมเพื่อยกระดับ</p>

	ข้อมูลแผนวิสาหกิจ	ข้อมูลแผนแม่บท
	<ul style="list-style-type: none"> - โครงการพัฒนาระบบต้นแบบบริการแลกเปลี่ยนข้อมูล ATFM บนโครงสร้างพื้นฐาน SWIM - โครงการออกแบบและพัฒนาระบบการและระบบเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการตามแนวคิด FF-ICE - งานพัฒนานวัตกรรมจากเสียงของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน - โครงการจัดการความรู้เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน และต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรม 	<p>การให้บริการตามภารกิจหลักขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> - IM8 - โครงการพัฒนาองค์ประกอบของโครงสร้างพื้นฐาน SWIM ตามข้อกำหนด ICAO - IM9 - โครงการพัฒนาระบบต้นแบบบริการแลกเปลี่ยนข้อมูล ATFM บนโครงสร้างพื้นฐาน SWIM - IM10 - โครงการออกแบบและพัฒนาระบบการและระบบเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการตามแนวคิด FF-ICE <p>แผนงาน ๒.๒ พัฒนานวัตกรรมเพื่อสนองความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม</p> <ul style="list-style-type: none"> - IM12 - งานพัฒนานวัตกรรมจากเสียงของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน <p>แผนงาน ๒.๓ พัฒนานวัตกรรมบนพื้นฐานของการจัดการความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - IM13 - โครงการจัดการความรู้เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน และต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรม

หมายเหตุ : ข้อมูล XXX ของแผนแม่บท หมายถึง ข้อมูลต่าง ๆ ของแผนแม่บท เช่น สภาพแวดล้อม SWOT วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด/เป้าหมาย แผนงาน โครงการ เป็นต้น

Template แสดงความเชื่อมโยงตัวชี้วัด/เป้าหมายรายปีในช่วงระยะเวลา ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๗)

ของแผนวิสาหกิจกับแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม

ตัวชี้วัด/เป้าหมายแผนวิสาหกิจ	ตัวชี้วัด/เป้าหมายแผนแม่บท
<p>ตัวชี้วัด/เป้าหมายรายปี ในช่วงระยะเวลา ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๗) ที่แผนแม่บท ต้องนำไปสะท้อน ในการกำหนดตัวชี้วัด/เป้าหมายให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ เพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้</p> <p>KPI ๕.๖: การจัดการนวัตกรรม และคุณภาพของนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าให้กับองค์กร ประกอบด้วย ๒ ตัวชี้วัด</p> <p>๕.๖.๑: คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ จาก สคร. ในหัวข้อการจัดการนวัตกรรม</p> <p>๕.๖.๒: นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าให้กับ บวท.</p> <p>ได้กำหนดเป้าหมายรายปีไว้ ดังนี้</p>	<p>เชื่อมโยง/สัมพันธ์กับตัวชี้วัด/เป้าหมายรายปี ในช่วงระยะเวลา ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๗) ของแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม ดังนี้</p>
<p>เป้าหมายปี ๒๕๖๓:</p> <p>๑) คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจจาก สคร. ในหัวข้อการจัดการนวัตกรรมเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า</p> <p>๒) มีนวัตกรรมเพื่อสร้างรายได้ หรือลดค่าใช้จ่ายที่สามารถวัดผลทางการเงินได้</p>	<p>เป้าหมายปี ๒๕๖๓:</p> <p>๑) คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ จาก สคร. ในหัวข้อการจัดการนวัตกรรมเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า (กำหนดเป็นตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่ ๑)</p> <p>๒) มีนวัตกรรมเพื่อสร้างรายได้ หรือลดค่าใช้จ่ายที่สามารถวัดผลทางการเงินได้ (กำหนดเป็นตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่ ๒)</p>
<p>เป้าหมายปี ๒๕๖๔:</p> <p>๑) คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจจาก สคร. ในหัวข้อการจัดการนวัตกรรมเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า</p> <p>๒) มีนวัตกรรมเพื่อสร้างรายได้ หรือลดค่าใช้จ่ายที่สามารถวัดผลทางการเงินได้</p>	<p>เป้าหมายปี ๒๕๖๔:</p> <p>๑) คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ จาก สคร. ในหัวข้อการจัดการนวัตกรรมเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า (กำหนดเป็นตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่ ๑)</p> <p>๒) มีนวัตกรรมเพื่อสร้างรายได้ หรือลดค่าใช้จ่ายที่สามารถวัดผลทางการเงินได้ (กำหนดเป็นตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่ ๒)</p>
<p>เป้าหมายปี ๒๕๖๕:</p> <p>๑) คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจจาก สคร. ในหัวข้อการจัดการนวัตกรรมเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า</p> <p>๒) มีนวัตกรรมเพื่อสร้างรายได้ หรือลดค่าใช้จ่ายที่สามารถวัดผลทางการเงินได้</p>	<p>เป้าหมายปี ๒๕๖๕:</p> <p>๑) คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ จาก สคร. ในหัวข้อการจัดการนวัตกรรมเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า (กำหนดเป็นตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่ ๑)</p> <p>๒) มีนวัตกรรมเพื่อสร้างรายได้ หรือลดค่าใช้จ่ายที่สามารถวัดผลทางการเงินได้ (กำหนดเป็นตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่ ๒)</p>

ตัวชี้วัด/เป้าหมายแผนวิสาหกิจ	ตัวชี้วัด/เป้าหมายแผนแม่บทฯ
<p>เป้าหมายปี ๒๕๗๐:</p> <p>๑) คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจจาก สคร. ในหัวข้อการจัดการนวัตกรรมไม่ต่ำกว่า ๔.๐</p> <p>๒) มีนวัตกรรมที่นำเข้าใช้งานได้ และสร้างมูลค่าในมิติ ด้านเวลา ด้านความพึงพอใจ ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน และด้านความเชื่อถือได้ของระบบหรือการให้บริการ</p>	<p>เป้าหมายปี ๒๕๗๐:</p> <p>๑) คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ จาก สคร. ในหัวข้อการจัดการนวัตกรรมไม่ต่ำกว่า ๔.๐</p> <p>๒) มีนวัตกรรมที่นำเข้าใช้งานได้ และสร้างมูลค่าในมิติ ด้านเวลา ด้านความพึงพอใจ ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน และด้านความเชื่อถือได้ของระบบหรือการ ให้บริการ (กำหนดเป็นตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่ ๒)</p>
<p>เป้าหมายปี ๒๕๗๑: มีนวัตกรรมที่นำเข้าใช้งานได้ และสร้างมูลค่าในมิติ ด้านเวลา ด้านความพึงพอใจ ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน และด้านความเชื่อถือได้ของระบบ หรือการให้บริการ</p>	<p>เป้าหมายปี ๒๕๗๑: มีนวัตกรรมที่นำเข้าใช้งานได้ และสร้างมูลค่าในมิติ ด้านเวลา ด้านความพึงพอใจ ด้านค่าใช้จ่าย/ต้นทุน และด้านความเชื่อถือได้ของระบบ หรือการให้บริการ (กำหนดเป็นตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่ ๒)</p>

ความเชื่อมโยงแผนงานแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมและแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง

แผนงาน	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	หมายเหตุ
ยุทธศาสตร์ 1 : การพัฒนาองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญเพื่อการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ		
แผนงานการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนนวัตกรรมตาม Innovation Roadmap		
แผนงานพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) และกระบวนการบริหารจัดการนวัตกรรมให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร		
แผนงานการจัดสรรและบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการจัดการนวัตกรรม		
แผนงานการสร้างพันธมิตรและความร่วมมือด้านนวัตกรรม	<ul style="list-style-type: none"> - แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและผู้ให้บริการ - แผนยุทธศาสตร์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม 	
ยุทธศาสตร์ 2 : การพัฒนานวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร		
แผนงานพัฒนานวัตกรรมบนพื้นฐานการจัดการความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> - แผนแม่บทการจัดการความรู้ - แผนปฏิบัติการดิจิทัล 	
แผนงานพัฒนานวัตกรรมเพื่อยกระดับการให้บริการตามภารกิจหลักขององค์กร		

ความเชื่อมโยงแผนงานแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมและแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง

แผนงาน	แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	หมายเหตุ
แผนงานพัฒนานวัตกรรมเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและผู้ใช้บริการ - แผนยุทธศาสตร์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม	
ยุทธศาสตร์ 3 : การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรม		
การเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมนวัตกรรม	แผนแม่บททรัพยากรบุคคล	
การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม	แผนแม่บททรัพยากรบุคคล	

กลยุทธ์	แผนงาน	โครงการ/งาน	Feedback Report
กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies) (ใช้จุดแข็งและโอกาสมาดำเนินการเชิงรุก)			
<p>SO1 ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการกำหนด Roadmap ด้านนวัตกรรมให้สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ภาครัฐ รวมถึงแผนพัฒนาการbinสากล และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับระบบประเมิน คุณภาพรัฐวิสาหกิจใหม่ โดยส่งเสริมให้เกิดการ เรียนรู้ วิจัย/พัฒนากระบวนการและผลงาน นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการทบทวน คุณสมบัติของบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรม (S1 S2 S3 S7 S8 O1 O2 O3 O4)</p>	<p>แผนงานการกำหนดทิศทางและ ขั้วเคลี่ อน นวัตกรรมตาม Innovation Roadmap</p>	<p>IM1 - งานจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และทิศทางด้าน นวัตกรรม IM2 – งานวิเคราะห์ภาระงาน และ คุณสมบัติของบุคลากรในหน่วยงาน/ ทีมงานเพื่อขับเคลื่อนงานจัดการ นวัตกรรม</p>	<p>ควรดำเนินการกำหนดผู้รับผิดชอบ โดยการวิเคราะห์ภาระงาน ความ จำเป็นของการจัดการนวัตกรรมของ รัฐวิสาหกิจอย่างเป็นระบบ ทบทวน การกำหนดคุณสมบัติ/คุณลักษณะ ของบุคลากรที่อยู่ในหน่วยงาน นวัตกรรม เพื่อนำมาใช้ในการสรรหา/ พัฒนาบุคลากรต่อไป</p>
<p>SO2 การแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงาน ภายนอก เช่น หน่วยงานในอุตสาหกรรมการบิน หรือสถาบันการศึกษา เพื่อประโยชน์ในงานวิจัย และพัฒนาของบริษัทฯโดยใช้ประโยชน์จากองค์ ความรู้ที่หลากหลายของบุคลากรให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อองค์กร (S4 S6 O4)</p>	<p>แผนงานการสร้างพันธมิตรและ ความร่วมมือด้านนวัตกรรม</p>	<p>IM7 – งานสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ด้านนวัตกรรมกับสถาบัน/หน่วยงาน ภายนอก</p>	
<p>SO3 บวท. ใช้ความสามารถพิเศษเฉพาะด้านในการ พัฒนาผลงานนวัตกรรมโดยใช้ประโยชน์จากการ จัดการความรู้ และเทคโนโลยีเป็นพื้นฐานสำคัญ ในการพัฒนาผลงานนวัตกรรมทั้งกระบวนการ</p>	<p>แผนงานพัฒนานวัตกรรมบน พื้นฐานการจัดการความรู้และ เทคโนโลยี ดิจิทัลเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการดำเนินงาน</p>	<p>IM13* – โครงการจัดการความรู้เพื่อ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และต่อยอด สู่อการสร้างนวัตกรรม</p>	<p>ควรแสดงให้เห็นถึงการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีเป็นกลไกหลักในการเพิ่ม ประสิทธิภาพกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์</p>

กลยุทธ์	แผนงาน	โครงการ/งาน	Feedback Report
ตั้งแต่การเก็บข้อมูล คิด วิเคราะห์ จนถึงการพัฒนาผลงานจนสำเร็จ และส่งเสริมให้ผลงานนวัตกรรม บวท. ที่พัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่องเข้ารับการจัดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อประโยชน์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร (S5 S6 S7 O2 O5)			บริการ นวัตกรรมกระบวนการที่สามารถสร้างประโยชน์เชิงพาณิชย์ และ/หรือเชิงสังคมแก่รัฐวิสาหกิจ รวมถึงการปรับปรุงและพัฒนา ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย อย่างเป็นระบบ
กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies) (นำจุดแข็งมาป้องกันภาวะคุกคาม)			
ST1 ส่งเสริมให้ใช้ความเชี่ยวชาญของบุคลากร มาใช้ในการวิจัย/พัฒนาผลงานนวัตกรรม เพื่อสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขันและความต่อเนื่องของการ ดำเนินธุรกิจโดยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้วิจัย/ พัฒนาระบบงานและผลงานนวัตกรรมอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อส่งผลต่อการดำเนินการที่มี ประสิทธิภาพ สามารถเทียบเคียงกับคู่แข่งได้ (S5 S6 S7 T1 T2)	แผนงาน พัฒนานวัตกรรม เพื่อยกระดับการให้บริการตาม ภารกิจหลักขององค์กร	IM8* - โครงการพัฒนาองค์ประกอบของ โครงสร้างพื้นฐาน SWIM ตามข้อกำหนด ICAO IM9* - โครงการพัฒนาระบบต้นแบบ บริการแลกเปลี่ยนข้อมูล ATFM บน โครงสร้างพื้นฐาน SWIM* IM10* - โครงการออกแบบและพัฒนาระบบงานและระบบเพื่อสนับสนุน การปฏิบัติการตามแนวคิด FF-ICE	
กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies) (เน้นการนำโอกาสมาแก้ไขจุดอ่อนภายในองค์กร)			
WO1 จัดทำแผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรม นวัตกรรม เพื่อถ่ายทอด/สื่อสารประเด็นสำคัญ ด้านนวัตกรรม ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและ ภายนอกองค์กรได้รับรู้ตรงกันอย่างครบถ้วนโดยนำ	การเสริมสร้างค่านิยมและ วัฒนธรรมนวัตกรรม	IM14 - ส่งเสริมวัฒนธรรมที่มุ่งเน้น ความคิดสร้างสรรค์ และการสร้าง นวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรมทั่วทั้งองค์กร	ผู้บริหารระดับสูงควรมีส่วนร่วมในการ ส่งเสริม สร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้ บุคลากรมุ่งเน้นการใช้ความคิด สร้างสรรค์

กลยุทธ์	แผนงาน	โครงการ/งาน	Feedback Report
<p>เทคโนโลยีมาเป็นส่วนหนึ่งในการสื่อสาร ให้เกิดความเข้าใจเรื่องการจัดการนวัตกรรมขององค์กร สามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน เกิดการคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมอย่างทั่วถึง</p> <p>(W7 O2)</p>			<p>และนวัตกรรมผ่านรูปแบบต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ</p>
<p>WO2 จัดทำแผนพัฒนาความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม สำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมให้เพียงพอต่อการดำเนินงานด้านจัดการนวัตกรรมและการวิเคราะห์ ความสามารถของนวัตกรรม เพื่อเตรียมพร้อมให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะพัฒนานวัตกรรมให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีในปัจจุบัน</p> <p>(W6 O6)</p>	<p>การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม</p>	<p>IM15 - งานประเมินและพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านนวัตกรรม</p>	
<p>WO3 จัดทำ CIS และทบทวนกระบวนการจัดการนวัตกรรมทั้งกระบวนการโดยนำมามาตรฐานด้านนวัตกรรม มาเป็นกรอบในการจัดทำ เพื่อส่งผลลัพธ์ให้มีผลงานนวัตกรรม/นวัตกรรมการจัดการกระบวนการบนพื้นฐานของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่สามารถใช้งานได้จริงและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานเป็นไปตามเกณฑ์</p>	<p>แผนงานพัฒนากระบวนการพัฒนานวัตกรรม ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร</p>	<p>IM3 – ยกระดับระบบนวัตกรรมองค์กรให้ใกล้เคียงมาตรฐานสากล</p> <p>IM4 – โครงการสื่อสารและขยายผลการดำเนินการตาม Stage Gate Model</p> <p>IM5 –โครงการจัดทำกระบวนการนำนวัตกรรมออกไปใช้ประโยชน์</p>	<p>- การออกแบบระบบ CIS ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร และออกแบบกระบวนการจัดการนวัตกรรมแบบเปิดให้ชัดเจน รวมถึงสื่อสารระบบนวัตกรรมองค์กร และกระบวนการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างการรับรู้เข้าใจ และนำไปสู่การพัฒนา</p>

กลยุทธ์	แผนงาน	โครงการ/งาน	Feedback Report
<p>ประเมินผลรัฐวิสาหกิจระบบใหม่ และสร้างรายได้/ลดค่าใช้จ่าย (W1 W2 W3 O2 O3)</p>			<p>ประยุกต์ใช้สำหรับการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และบริหารจัดการนวัตกรรมได้อย่างเป็นรูปธรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความมุ่งเน้นการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาแนวความคิดที่สามารถต่อยอดไปสู่นวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจน
<p>WO4 กำหนดแนวทางจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดอย่างเหมาะสม และจัดทำฐานข้อมูลเพื่อรองรับการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างเป็นระบบในอนาคต (W1 W5 O5)</p>	<p>แผนงานการจัดสรรและบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรม</p>	<p>IM6 – งานจัดทำและบริหารจัดการ Innovation Portfolio</p>	
<p>กลยุทธ์การลด (WT Strategies) (ลดจุดอ่อนและ ลด/ป้องกันผลกระทบจากภาวะคุกคาม)</p>			
<p>WT1 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการพัฒนาผลงานนวัตกรรม ที่สนองความพึงพอใจของลูกค้าทุกกลุ่ม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การขยายผลผลงานนวัตกรรมสู่เชิงพาณิชย์โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ที่เป็น</p>	<p>แผนงานพัฒนานวัตกรรมเพื่อสนองความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม</p>	<p>IM11 –Intelligent Telematics and Fleet Management (iTAFM) IM12* – งานพัฒนานวัตกรรมจากเสียงของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน</p>	<p>ควรแสดงให้เห็นถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเป็นกลไกหลักในการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์</p>

กลยุทธ์	แผนงาน	โครงการ/งาน	Feedback Report
<p>ประโยชน์ต่อองค์กรเป็นสำคัญ ทั้งด้านการเงินและ ไม่ใช้การเงิน (W2 W4 W5 T1 T2 T3)</p>			<p>บริการ นวัตกรรมกระบวนการที่ สามารถสร้างประโยชน์เชิงพาณิชย์ และ/หรือเชิงสังคมแก่รัฐวิสาหกิจ รวมถึงการปรับปรุงและพัฒนา ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย อย่างเป็นระบบ</p>