

INNOVATION MASTER PLAN



ALL
YOU NEED
TO KNOW

แผนแม่บทนวัตกรรม
ของ ทอท. 2564 - 2568



สารบัญ

บทที่	หน้า
บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)	1
บทที่ 1 แผนแม่บทด้านนวัตกรรมองค์กรรัฐวิสาหกิจ	2
บทที่ 2 แผนและนโยบายด้านนวัตกรรมของ ทอท.	13
บทที่ 3 การขับเคลื่อนด้านนวัตกรรมของ ทอท.	25
บทที่ 4 แผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ ทอท.	30
ภาคผนวก	
ภาคผนวก 1 การวิเคราะห์ความพร้อมด้านการขับเคลื่อนนวัตกรรมจาก แผนแม่บทด้านนวัตกรรม ทอท. ประจำปี พ.ศ.2562	35
ภาคผนวก 2 การวิเคราะห์ความพร้อมด้านการขับเคลื่อนนวัตกรรมจากองค์ประกอบ Innovation Master Plan	36
ภาคผนวก 3 การวิเคราะห์ศักยภาพองค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization)	37
ภาคผนวก 4 การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/แผนปฏิบัติการ	41
ภาคผนวก 5 ค่าเฉลี่ยตามการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ของ ทอท. ปีงบประมาณ 2563 ในหัวข้อเกณฑ์การประเมินข้อ 2.7 เรื่องการจัดการนวัตกรรมของ ทอท.	46
ภาคผนวก 6 กรอบการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรมของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2564 - 2568) และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2564	47

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนกำหนดกลไกนวัตกรรมเพื่อเป็นพื้นฐานในการขับเคลื่อนองค์กรทั้งในด้านกระบวนการดำเนินงาน การให้บริการ และการพัฒนารูปแบบธุรกิจ เพื่อยกระดับให้ท่าอากาศยานในประเทศไทยมีศักยภาพการให้บริการในระดับสากล เพื่อให้การขับเคลื่อนด้านการจัดการนวัตกรรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนแม่บทด้านนวัตกรรม (Innovation Master Plan) เป็นกลไกที่สำคัญในการสื่อสารภาพรวมของกลยุทธ์ที่จะใช้ในการพัฒนาศักยภาพด้านการจัดการนวัตกรรมได้สอดคล้องกับเป้าหมายด้านนวัตกรรมขององค์กร ภายใต้แผนแม่บทด้านนวัตกรรมนี้จะประกอบไปด้วยรายละเอียดการขับเคลื่อนด้านนวัตกรรม 2 ส่วน คือ

- การวางแผนที่เชิงยุทธศาสตร์ด้านการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม (Strategic Innovation Roadmap) ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อสื่อสารและสร้างความเข้าใจถึงภาพรวมในการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมที่กิจกรรมนวัตกรรมเป็นกลไกพื้นฐานของการดำเนินในแต่ละส่วนงาน โดยกำหนดช่วงระยะเวลาในการขับเคลื่อนนวัตกรรมเป็น 3 ระยะ คือ
 - **ระยะที่ 1** การบ่มเพาะกระบวนการและกลไกนวัตกรรม
 - **ระยะที่ 2** การพัฒนาทักษะและทรัพยากรสนับสนุนกระบวนการนวัตกรรม
 - **ระยะที่ 3** การขยายผลกระบวนการนวัตกรรมในการดำเนินงานระดับปฏิบัติงาน
- ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (Innovation Strategy) ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ประกอบไปด้วย
 - **ยุทธศาสตร์ที่ 1** องค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization)
 - **ยุทธศาสตร์ที่ 2** นวัตกรรมบริการ (Service Innovation)
 - **ยุทธศาสตร์ที่ 3** นวัตกรรมดิจิทัล (Digital Innovation)
 - **ยุทธศาสตร์ที่ 4** การพัฒนานวัตกรรมด้วยข้อมูล (Data Driven Innovation)

สำหรับการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมนั้นจะกำหนดสัดส่วนความสำคัญ ของยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมแต่ละด้าน (Strategic Prioritization) ตามความเหมาะสมต่อการพัฒนารากฐานด้านนวัตกรรมสำหรับองค์กร

บทที่ 1

แผนแม่บทด้านนวัตกรรมองค์กรรัฐวิสาหกิจ

การจัดทำแผนแม่บทนวัตกรรมจะต้องคำนึงถึงความสอดคล้องและความเชื่อมโยงกับนโยบายและแผนของชาติที่สำคัญ โดยบริบทการพัฒนาประเทศถือเป็นแนวทางสำคัญในการกำหนดแนวทางการจัดการนวัตกรรมของ ทอท. โดยมีนโยบายและแผนของชาติที่สำคัญที่ได้นำมาทบทวนเพื่อวิเคราะห์ในการจัดทำแผนแม่บทนวัตกรรม ประกอบด้วย นโยบาย Thailand 4.0 แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ระยะ 5 ปี (ปี 2560 - 2564) นโยบายและแผนวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (2555-2564) นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (2561-2580) และ ระบบ State Enterprise Assessment Model (ระบบ SE-AM) ทั้งนี้เพื่อให้แนวทางการจัดการนวัตกรรมของ ทอท. ที่จะดำเนินการในอนาคต สามารถสนับสนุน และส่งเสริมนโยบายระดับชาติที่สำคัญ และสอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติที่เป็นสากล

1. นโยบาย Thailand 4.0

นโยบาย Thailand 4.0 เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายที่มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาไปสู่ เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Value-Based Economy) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนรูปแบบเศรษฐกิจที่ขาดการลงทุนการวิจัยและพัฒนาตัวเองจึงต้องอาศัยการพึ่งพาการลงทุนต่างประเทศ มาเป็นรูปแบบเศรษฐกิจที่มุ่งเน้นการพัฒนาด้านการศึกษา ส่งเสริม และสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาสร้างแนวคิดโครงสร้างเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์และเพิ่มมูลค่า ในการขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจยุคใหม่ จึงต้องมีการพัฒนาวิทยาการ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา เพื่อต่อยอดในกลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป้าหมาย (new engine of growth) สู่ Thailand 4.0 โดย ทอท. สามารถสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนากลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศได้ 7 กลุ่ม ดังนี้

- อุตสาหกรรมอาหาร เกษตร และเทคโนโลยีชีวภาพ (Food, Agriculture & Bio-Tech) ได้แก่ เทคโนโลยีการเกษตร (Agritech) เทคโนโลยีอาหาร (Foodtech)
- อุตสาหกรรมสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ (Health, Wellness & Bio-Med) ได้แก่ เทคโนโลยีสุขภาพ (Healthtech) เทคโนโลยีการแพทย์ (Medtech) สปา (Spa)

- อุตสาหกรรมเครื่องมือ อุปกรณ์อัจฉริยะ หุ่นยนต์ และระบบเครื่องกลที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ควบคุม (Smart Devices, Robotics & Mechatronics) ได้แก่ เทคโนโลยีหุ่นยนต์ (Robotech)
- อุตสาหกรรมดิจิทัล เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อและบังคับอุปกรณ์ต่างๆ ปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยีสมองกลฝังตัว (Digital, IOT, Artificial intelligence & Embedded Technology) ได้แก่ เทคโนโลยีการเงิน (Fintech) อุปกรณ์เชื่อมต่อออนไลน์โดยไม่ต้องใช้คน (IOT) เทคโนโลยีการศึกษา (Edtech) อี-มาร์เก็ตเพลส (E-Market place) อี-คอมเมิร์ซ (E-Commerce)
- อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ วัฒนธรรม และบริการที่มีมูลค่าสูง (Creative, Culture & High Value Services) ได้แก่ เทคโนโลยีการออกแบบ (Designtech) ธุรกิจไลฟ์สไตล์ (Lifestyle Business) เทคโนโลยีการท่องเที่ยว (Traveltech) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ (Service Enhancing)
- อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวกลุ่มรายได้ดีเชิงสุขภาพ (Medical Tourism)
- อุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์ (Aviation and Logistics)

โดยกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศในรูปแบบ New S-Curve ดังกล่าว ทอท. สามารถที่จะมีส่วนร่วมในการช่วยผลักดันการสร้างสรรค์นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และสอดคล้องกับโมเดลเศรษฐกิจชีวภาพเศรษฐกิจหมุนเวียนและเศรษฐกิจสีเขียว (Bio – Circular – Green Economy) รวมทั้งเตรียมความพร้อมของบุคลากร และองค์ความรู้ขององค์กร เพื่อรองรับการแข่งขันในการเข้าสู่อาเซียนและประชาคมโลก เพื่อให้มีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศตามนโยบาย Thailand 4.0

2. แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)

แผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี เป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 65 กำหนดให้รัฐต้องมียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาลเป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน อันจะก่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว โดยให้ความสำคัญกับการใช้ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศสู่ จากวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ทั้งนี้แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังแสดงในรูปที่ 1 จากแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พบว่ามีเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนที่ขับเคลื่อนโดยองค์ความรู้และนวัตกรรม ซึ่งมีประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน เสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มุ่งเน้นการพัฒนาผู้ประกอบการที่มีความสามารถในการสร้างและใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมตลอดกระบวนการการผลิตและบริการ การจัดการ และการตลาด ให้สามารถบริหารจัดการกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส โดยการสร้างและพัฒนาทักษะ องค์ความรู้รอบด้านที่จำเป็นต่อการประกอบธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง
- ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ยกกระดับศักยภาพ ทักษะ ซิตความสามารถ และสมรรถนะบุคลากรอย่างเพื่อสร้างผลิตภาพเพิ่มให้กับประเทศ มีวัฒนธรรมการทำงานที่พึงประสงค์มุ่งเน้นการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต การวางพื้นฐานระบบรองรับการ เรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม (Digital Platform)

ด้วยเหตุนี้ ทอท. จึงควรสร้างและพัฒนาทักษะ ซิตความสามารถ สมรรถนะบุคลากรและองค์ความรู้รอบด้านที่ จำเป็นต่อการประกอบธุรกิจในยุคที่มีการแข่งขันสูง รวมทั้งทักษะในการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูล (Data Analytics) ในการวางแผนธุรกิจและการบริหารจัดการความธุรกิจ รวมถึงควรพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยการใช้ Digital Platform ให้พร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริม การเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม

รูปที่ 1 แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)



นอกจากนี้ จากการวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พบว่า มีประเด็นยุทธศาสตร์หลักที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ทอท. ซึ่งควรนำไปพิจารณาประกอบเพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำแผนแม่บทนวัตกรรม คือ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องดังนี้

- ส่งเสริมการบริการขนส่งและโลจิสติกส์โดยใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบด้านที่ตั้งภูมิศาสตร์ของประเทศไทย
- เชื่อมโยงเครือข่ายคมนาคมระดับภูมิภาคเอเชียโดยมีไทยเป็นจุดเชื่อมโยงหลัก
- ดึงดูดนักท่องเที่ยวทุกระดับและเพิ่มสัดส่วนนักท่องเที่ยวคุณภาพสูง

3. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)

การพัฒนาภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) มีกรอบและแนวทางในการพัฒนาประเทศ ระยะ 5 ปี โดยจัดทำบนพื้นฐานของเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) และยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศ โดยแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ได้กำหนดประเด็นการพัฒนา พร้อมทั้งแผนงาน/โครงการสำคัญที่ต้องดำเนินการให้เห็นผลเป็นรูปธรรมในช่วง 5 ปี เพื่อพัฒนาความพร้อมของคน สังคม ในการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไปสู่ Thailand 4.0 ซึ่งเป็นการนำไปสู่การพัฒนาเพื่อประโยชน์ที่ยั่งยืนของสังคมไทย

ตารางที่ 1 ยุทธศาสตร์แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 - 2564)

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าหมายของยุทธศาสตร์	แนวทางการจัดการนวัตกรรม
ยุทธศาสตร์ที่ 7 : การพัฒนาโครงสร้าง พื้นฐานและระบบ โลจิสติกส์	การขยายขีดความสามารถในการรองรับปริมาณผู้โดยสารของท่าอากาศยานให้เพียงพอกับความต้องการ ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการท่าอากาศยาน พัฒนาโครงสร้างและจัดการห้วงอากาศให้มีความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศที่เพียงพอต่อการเติบโตทั้งในปัจจุบันและอนาคต	การมีองค์ความรู้ ผลงานวิจัย และนวัตกรรมด้านการบริหารจัดการท่าอากาศยาน เพื่อสร้างความขีดความสามารถในการรองรับปริมาณผู้โดยสารของท่าอากาศยาน และเพิ่มศักยภาพการจราจรทางอากาศของประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าหมายของยุทธศาสตร์	แนวทางการจัดการนวัตกรรม
ยุทธศาสตร์ที่ 8 : การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และ นวัตกรรม	ให้ความสำคัญกับการใช้องค์ความรู้ทาง วิทยาศาสตร์ ผลงานวิจัยและพัฒนา เทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และ นวัตกรรมอย่างเข้มข้น โดยให้ความสำคัญ กับการพัฒนาสภาพแวดล้อมหรือ ปัจจัยพื้นฐานที่เอื้ออำนวยทั้งการลงทุนด้าน การวิจัยและการพัฒนา การพัฒนาบุคลากร วิจัย โครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี และการบริหารจัดการ เพื่อช่วย ขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ	เน้นการสร้างองค์ความรู้และการ จัดการนวัตกรรมในองค์กรเพื่อ สามารถขยายผลไปสู่เชิงพาณิชย์ พัฒนาศักยภาพและทักษะบุคลากร ผ่านการสร้างและขยายเครือข่าย การจัดการความรู้และการสร้าง นวัตกรรมร่วมกัน โดยมีการสร้าง ระบบบริหารจัดการและปัจจัย เกื้อหนุนต่อการยกระดับ ความสามารถในการแข่งขัน

จากวิเคราะห์แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พบว่ามีเป้าหมายเพื่อพัฒนาระบบเศรษฐกิจให้มีความเข้มแข็งและแข่งขันได้ ด้วยการพัฒนาศักยภาพของฐานการผลิตและบริการเดิมและขยายฐานใหม่โดยการใช้นวัตกรรมขั้นสูง ซึ่งแผนฯ ได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของประเทศ (Country Strategic Positioning) ให้เป็นศูนย์กลางด้านการขนส่งและโลจิสติกส์ (Aviation and Logistics) ของภูมิภาคเพื่อนำไปสู่ความเป็นชาติการค้าและบริการ (Trading and Service Nation) ซึ่งแผนฯ ได้มุ่งเน้นเรื่องการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมให้เกิดการนำไปใช้ประโยชน์ในองค์กรเพื่อเป็นการ ลดค่าใช้จ่าย ลดการนำเข้าเทคโนโลยี และสร้างรายได้จากการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ในเชิงธุรกิจ โดยได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ซึ่งตรงกับภารกิจของ ทอท. ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พบว่า มีประเด็น 2 ยุทธศาสตร์หลัก ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ทอท. ที่ควรนำไปพิจารณาประกอบเพื่อกำหนดแนวทางการจัดการนวัตกรรมของ ทอท. ดังแสดงในตารางที่ 1

4. แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ระยะ 5 ปี (ปี 2560 - 2564)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนดแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจระยะ 5 ปี (2560 - 2564) เป็นแผนแม่บทในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและการพัฒนารัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ คือ 1) กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ 2) เร่งรัดการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศ 3) เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว 4) สนับสนุนการใช้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับ Thailand 4.0 และแผน Digital Economy (DE) 5) ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม

ตารางที่ 2 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ระยะ 5 ปี (ปี 2560 - 2564)

แนวทางการพัฒนา	แนวทางการจัดการนวัตกรรม
ให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนรองรับเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลง (Disruptive Technology) รวมถึงการนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องมาใช้ประโยชน์ ในการผลิตและการบริการทั้งในเชิงรุก และเชิงรับ	จัดทำแผนที่นวัตกรรม (Innovation Roadmap) ที่สำคัญ ให้สอดคล้องกับนโยบาย ทอท. เพื่อรองรับกับภาวะการณ์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ที่จะเปลี่ยนแปลง ในอนาคตในมิติของการดำเนินกิจการท่าอากาศยาน
รัฐวิสาหกิจมีการพัฒนาระบบการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาช่วย ในการปรับปรุงระบบบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	ส่งเสริมให้มีการพัฒนานวัตกรรมใหม่และนำมาพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกระบวนการสนับสนุน
ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยมีการประเมินและรายงานผลตามมาตรฐานสากล	ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา และนำนวัตกรรมมาใช้โดยคำนึงถึงความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐาน ISO 14055
ให้รัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม และการวิจัยที่เกี่ยวข้องร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และภาคส่วนอื่น ในการพัฒนางานตามบทบาท	สร้างเครือข่ายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน และขนส่งเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และวิจัยพัฒนานวัตกรรมร่วม (Synergy Innovation)
ให้รัฐวิสาหกิจจัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ และเปิดเผยให้สาธารณะได้ใช้ร่วมกัน (Open Data) สนับสนุนระบบสารสนเทศรวมถึงการวิจัยด้วย	จัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ในรูปแบบของ Digital Platform เพื่อเผยแพร่ในลักษณะของ Open Data ให้สะดวกต่อการเข้าถึงและเกิดการนำไปใช้ประโยชน์

ประเด็นของแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจที่มีความสอดคล้องกับการจัดทำแผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ ทอท. คือ ยุทธศาสตร์ที่ 4 : สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และแผน DE ซึ่งประกอบด้วย 3 เป้าประสงค์ คือ 1) รัฐวิสาหกิจใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการพัฒนางานและการให้บริการแก่ประชาชน 2) รัฐวิสาหกิจใช้นวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ 3) รัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและเทคโนโลยีในด้านที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถสรุปแนวทางการจัดการนวัตกรรมให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ที่ 4 ดังแสดงในตารางที่ 2

5. นโยบายและแผนวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (2555 - 2564)

นโยบายและแผนวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 กำหนดทิศทางการพัฒนาและสร้างฐานเศรษฐกิจของประเทศให้มีเสถียรภาพ ยืดหยุ่น มีภูมิคุ้มกันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก พร้อมทั้งการพัฒนาด้านทรัพยากรมนุษย์ สังคม ชุมชน ท้องถิ่น ความมั่นคงทางพลังงาน ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนและความอยู่ดีมีสุขของประชาชน โดยมีเป้าหมายหลักมุ่งเน้นให้แต่ละองค์กรมีการวิจัยเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างองค์ความรู้ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในและต่างประเทศด้วยวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม (วทน.) อย่างสมดุลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ลดการพึ่งพาเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ อุปกรณ์ จากต่างประเทศ โดยใช้องค์ความรู้ งานวิจัยและพัฒนา เป็นระบบภูมิคุ้มกัน และเป็นพื้นฐานในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร จากการศึกษาวิเคราะห์นโยบาย พบว่ามีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนแม่บทนวัตกรรมของ ทอท. ซึ่งควรนำไปพิจารณาประกอบเพื่อกำหนดแนวทางการจัดการนวัตกรรมของ ทอท. ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 นโยบายและแผนวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าหมาย	แนวทางการจัดการนวัตกรรม
ยุทธศาสตร์ 4: การพัฒนาและเพิ่มศักยภาพทุนมนุษย์ของประเทศด้วย วทน.	การพัฒนาบุคลากร ยกระดับสมรรถภาพ และเพิ่มขีดความสามารถ ทักษะ และองค์ความรู้กำลังคน วทน.	การพัฒนาบุคลากรของ ทอท. ให้มีศักยภาพ โดยพัฒนาสมรรถนะและความสามารถด้าน วทน. เพื่อให้องค์กรให้มีความเข้มแข็งด้านการวิจัยและพัฒนา และนวัตกรรมเพิ่มขึ้น
ยุทธศาสตร์ 5: การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและปัจจัยเอื้อต่อการพัฒนา วทน. ของประเทศ	การสร้างความเข้มแข็งของโครงสร้างพื้นฐาน วทน. และสนับสนุนการปรับปรุงกฎหมาย ให้เอื้อต่อการพัฒนา วทน.	สร้างระบบจัดการงานวิจัยและนวัตกรรม รวมทั้งการกำหนดนโยบายและระเบียบที่มุ่งเน้นการสร้างกลไกในการสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเพื่อนำไปสู่นวัตกรรมใน ทอท.

6. นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (2561 - 2580)

นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมเป็นแผนแม่บทด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของประเทศ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการตามนโยบายเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของรัฐบาลให้เกิดการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยและหลากหลาย มาเปลี่ยนวิธีการดำเนินธุรกิจ การดำเนินชีวิตของประชาชน และการดำเนินงานของภาครัฐเพื่อมุ่งเน้นการขับเคลื่อนประเทศให้สามารถสร้างสรรค์ และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นวัตกรรม ข้อมูล ทุนมนุษย์ เพื่อ

ขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศซึ่งจะส่งผลให้เกิดความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจที่แข่งขันได้ในเวทีโลก และความมั่นคงทางสังคมของประเทศได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ส่งเสริม และมีการกำหนดเป้าหมายเพื่อให้สามารถติดตามและประเมินความก้าวหน้าได้อย่างชัดเจน จากการวิเคราะห์นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พบว่ามีประเด็นยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาจัดทำแผนแม่บทนวัตกรรม ใน 2 ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ

- **ยุทธศาสตร์ที่ 4** ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล โปร่งใส อำนวยความสะดวก รวดเร็ว เชื่อมโยงเป็นหนึ่งเดียวมีโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลภาครัฐ การจัดเก็บและบริหารฐานข้อมูลที่เป็นบูรณาการไม่ซ้ำซ้อน สามารถรองรับการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างหน่วยงาน และการให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- **ยุทธศาสตร์ที่ 5** พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล สร้างคน สร้างงาน สร้างความเข้มแข็งจากภายใน บุคลากรในวิชาชีพด้านดิจิทัลมีคุณภาพและปริมาณเพียงพอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาที่ขาดแคลน หรือมีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมดิจิทัล

พบว่ามีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนแม่บทนวัตกรรมของ ทอท. ซึ่งควรนำไปพิจารณาประกอบเพื่อกำหนดแนวทางการจัดการนวัตกรรมของ ทอท. ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แนวทางการดำเนินการตามแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

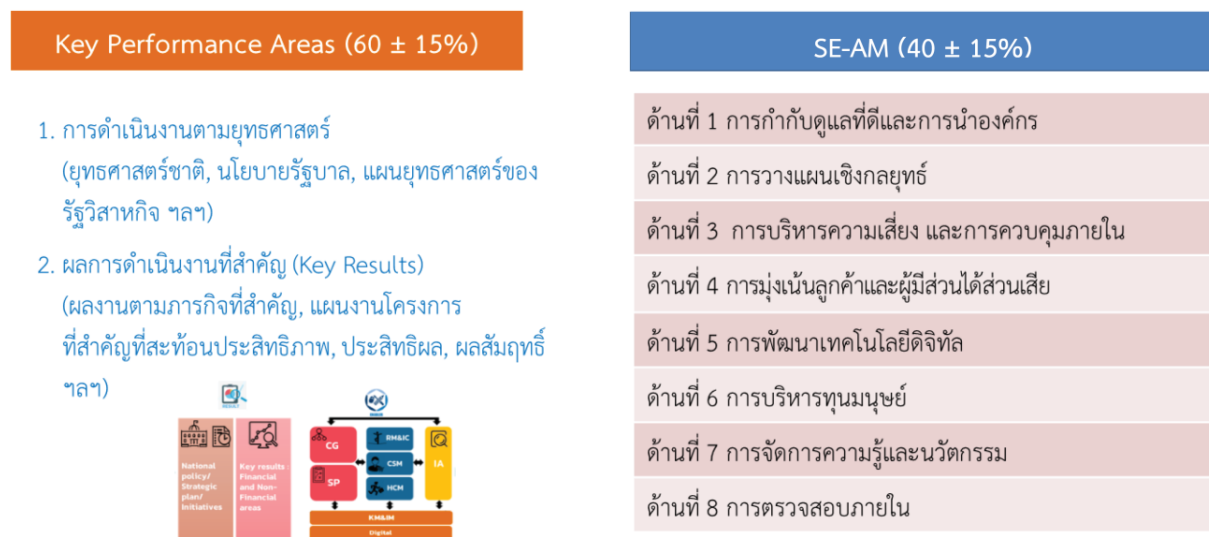
ประเด็นยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินการ
ยุทธศาสตร์ 4: ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล	จัดให้มีบริการอัจฉริยะที่อำนวยความสะดวกต่อประชาชน นักธุรกิจ และนักท่องเที่ยว	การสร้าง Digital Platform เพื่อจัดการ Big Data ของผู้รับบริการ ทอท. เพื่อนำไปใช้สำหรับ Data Analytic ต่อไป
ยุทธศาสตร์ 5: พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล	ส่งเสริมการพัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ปฏิบัติงานในภาครัฐเพื่อรองรับความต้องการในอนาคต	พัฒนาศักยภาพบุคลากร ทอท. เพื่อรองรับการทำงานในรูปแบบรัฐบาลดิจิทัล โดยส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ในลักษณะของสหวิทยาการ (interdisciplinary) ด้านดิจิทัล

7. ระบบ State Enterprise Assessment Model (ระบบ SE-AM)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้ดำเนินการปรับปรุงระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ โดยนำระบบประเมินผลของเดิมที่ใช้อยู่ 2 ระบบ คือ ระบบการบริหารจัดการองค์กร และระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (ระบบ SEPA) โดยพิจารณานำข้อดีและจุดแข็งของสองระบบเดิม และทำการปรับปรุงข้อด้อยและพัฒนาเพิ่มเติมประเด็นของการจัดการสมัยใหม่มาบูรณาการร่วมกันให้เป็นระบบ State Enterprise Assessment Model (ระบบ SE-AM) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินการกิจและธุรกิจให้ตอบสนองสภาพการแข่งขัน ความต้องการของผู้รับบริการ บริบทที่เปลี่ยนแปลงไปด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และสอดคล้องกับนโยบาย Thailand 4.0 ที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อยกระดับผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในทุกมิติได้อย่างก้าวกระโดด

การจัดทำแผนแม่บทด้านนวัตกรรม ปี 2564 - 2568 กำหนดกรอบแนวคิดในการจัดทำโดยควรอ้างอิงให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ด้านการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ประกาศให้ทุกรัฐวิสาหกิจดำเนินการตามเกณฑ์ประเมินตั้งแต่ปีบัญชี 2564 เพื่อมุ่งเน้นให้รัฐวิสาหกิจมีการประยุกต์ใช้องค์ความรู้และนวัตกรรมที่เหมาะสม ในการนำองค์กรบรรลุสู่การเป็นองค์กรที่ยั่งยืน กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ผลการดำเนินงาน (Key Performance Area) และด้าน Core Business Enablers โดยการประเมินด้าน Core Business Enablers ดังแสดงในรูปที่ 2

รูปที่ 2 ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ



ประกอบด้วย การประเมินผลการพัฒนาองค์กรของรัฐวิสาหกิจในหัวข้อการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management: IM) โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

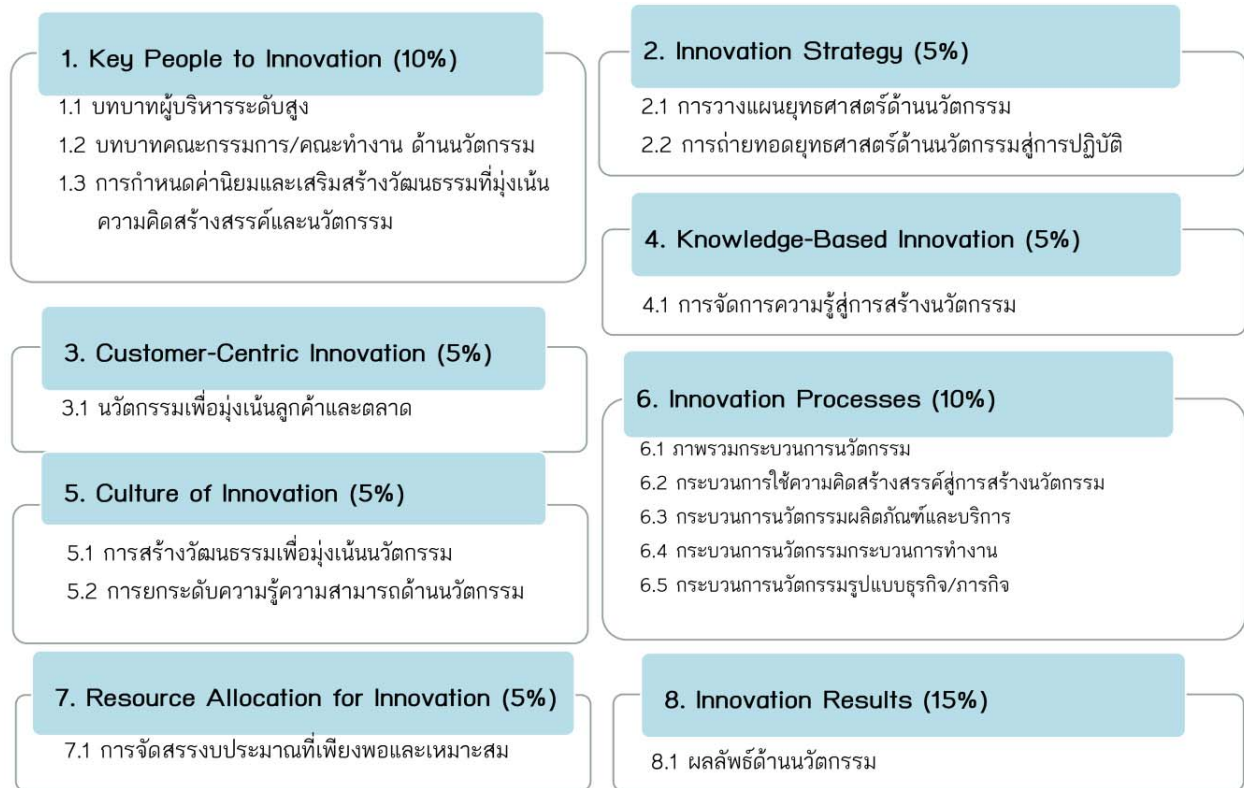
1. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของรัฐวิสาหกิจเกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม ผ่านเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรม จนสามารถนำความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ไปปรับปรุงพัฒนาความคิดค้นให้เกิดนวัตกรรม ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการทำงาน รูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ ในทุกระดับ เช่น นวัตกรรมระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน ระดับบุคคล ฯลฯ รวมถึงเพื่อพัฒนาสู่การเกิดนวัตกรรมในระดับอุตสาหกรรม ระดับประเทศ ระดับภูมิภาคจนถึงระดับโลก ต่อไป

2. รัฐวิสาหกิจมีการจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืนอย่างเป็นระบบ โดยดำเนินการผ่านการพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญตามกรอบเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรมที่เป็นมาตรฐานและเป็นกลไกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

3. รัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ ผ่านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และยกระดับผลการดำเนินงานในทุกมิติได้อย่างก้าวกระโดด และสามารถขับเคลื่อนประเทศสู่ Thailand 4.0 ได้อย่างแท้จริง

ระบบ SE-AM ให้คำจำกัดความของนวัตกรรมว่า “สิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ภายในองค์กร ซึ่งครอบคลุมทั้งผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ อาจเป็นสิ่งที่เคยเกิดขึ้นแล้วในองค์กรอื่น แต่เกิดขึ้นครั้งแรกในองค์กรก็นับว่าเป็นนวัตกรรม” จากเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรม เป็นหลักเกณฑ์ที่เป็นการประเมินผ่านมุมมองในมิติต่างๆ ได้แก่ มิติบทบาทผู้นำ/บุคลากร (Influence perspective) มิติกระบวนการ (Process perspective) และมิติผลลัพธ์ (Effect perspective) ด้านการจัดการ 8 ด้าน ดังแสดงในรูปที่ 3

รูปที่ 3 กรอบการประเมินระบบ SE-AM ด้านการจัดการนวัตกรรม



จากแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) สามารถสรุปภาพรวมการขับเคลื่อนด้านการจัดการนวัตกรรมของ ว่าต้องให้ความสำคัญกับแนวทางการยกระดับการขับเคลื่อนศักยภาพขององค์กรโดยอาศัยนวัตกรรมในการยกระดับกระบวนการดำเนินงาน การให้บริการ รวมถึงการพัฒนารูปแบบเชิงธุรกิจบนพื้นฐานของการประยุกต์ใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมให้ท่าอากาศยาน

บทที่ 2

แผนและนโยบายด้านนวัตกรรมของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

การจัดทำแผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ ทอท. นั้น ต้องศึกษาแนวทางการปฏิบัติงานในเรื่องต่างๆของ ทอท. ที่ผ่าน มาและในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับการนวัตกรรม และข้อมูลยุทธศาสตร์และแผนจัดการนวัตกรรม รวมถึงข้อมูล ยุทธศาสตร์และแผนแม่บทต่างๆ เพื่อช่วยในการกำหนดกรอบแนวทางการจัดการนวัตกรรมให้สามารถสนับสนุน การดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์และเป็นไปตามแผนแม่บทต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ สำหรับแผน ยุทธศาสตร์และนโยบายที่สำคัญตามบทบาทหน้าที่ของ ทอท. ที่นำมาวิเคราะห์ ประกอบด้วยแผนและนโยบาย หลักที่สำคัญ ประกอบด้วย แผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560 - 2565) ฉบับทบทวน แผนยุทธศาสตร์ นวัตกรรม (2560 - 2564) แผนแม่บทการพัฒนาธุรกิจ แผนแม่บทการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ แผนแม่บทด้าน ทรัพยากรบุคคล และแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ ทอท. ปีงบประมาณ 2563 - 2565

1. แผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560 - 2565) ฉบับทบทวน

ได้กำหนดทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560 - 2565) ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

“ทอท. เป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก : การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดย คำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล”

พันธกิจ (Mission)

“ประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งดำเนินการกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการ ประกอบกิจการท่าอากาศยาน โดยคำนึงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน”

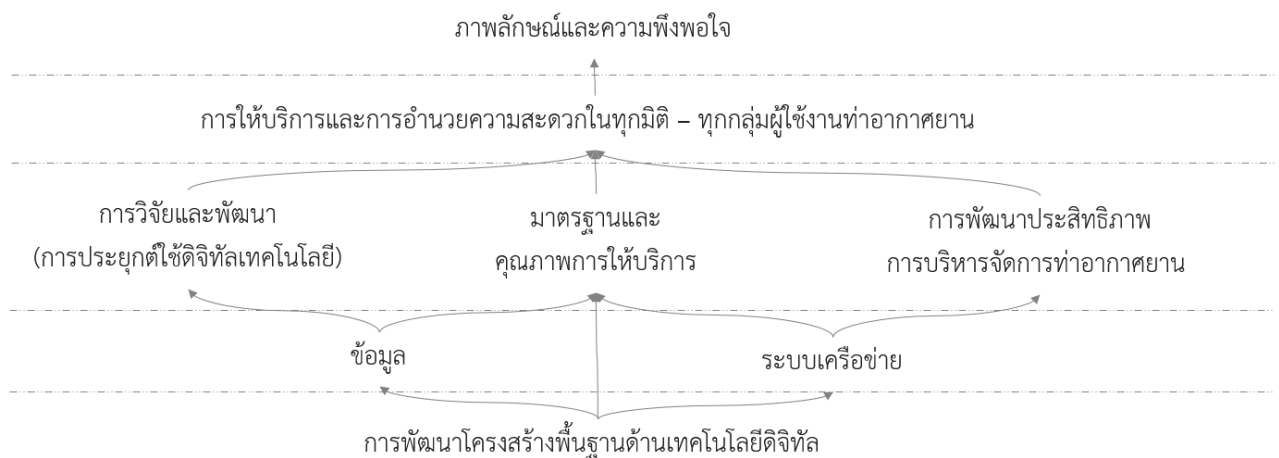
ค่านิยม (Core Value)

1. ให้อใจ (Service Mind): การให้บริการด้วยใจเหนือความคาดหมาย
2. มั่นใจ (Safety & Security): เป็นเลิศในมาตรฐานความปลอดภัย
3. ร่วมใจ (Teamwork): รวมพลัง ให้เกียรติทุกความเห็น
4. เปิดใจ (Innovation): พัฒนาไม่หยุดยั้ง
5. ภูมิใจ (Integrity): ยึดมั่นผลประโยชน์องค์กร

โดยมีปัจจัยของความยั่งยืนด้าน (Corporate Sustainability) ในด้านการสร้างนวัตกรรม (Innovation) โดยให้ความสำคัญในการลงทุนพัฒนาเทคโนโลยีหรือการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับท่าอากาศยานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานและการปฏิบัติการท่าอากาศยาน รวมทั้งให้ความสำคัญกับการใช้นวัตกรรมเชิงการบริหารงานและการดำเนินงานเพื่อความยั่งยืน และจากการวิเคราะห์ประเด็นยุทธศาสตร์ พบว่ายุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนแม่บทด้านนวัตกรรม คือ ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services การพัฒนาและยกระดับคุณภาพการบริการที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) มาใช้ในการดำเนินงานและปฏิบัติการท่าอากาศยาน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งด้านข้อมูลและระบบเครือข่ายที่ทันสมัยให้เหมาะสมและสามารถรองรับการให้บริการเทคโนโลยีดิจิทัล ควบคู่กับการมุ่งเน้นการพัฒนาด้านมาตรฐานและคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง โดยการวิจัยและพัฒนาเพื่อนำแนวคิดเชิงนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน ดังอธิบายในรูปที่ 4

รูปที่ 4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services

ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services เน้นนวัตกรรมบริการโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ



กลยุทธ์ 4.1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน ซึ่งมีตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ คือ ระดับความสำเร็จของการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงการบริการในท่าอากาศยานแยกสายท่าอากาศยาน ซึ่งกลยุทธ์นี้ให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) การประยุกต์ใช้นวัตกรรมใหม่และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้ามาใช้ในการบริหารและปฏิบัติการท่าอากาศยานเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการ และการอำนวยความสะดวกต่อผู้รับบริการ รวมทั้งการดำเนินการตามมาตรฐานด้านการรักษาความปลอดภัยเพื่อสร้างความปลอดภัยท่าอากาศยานระดับสากล ซึ่งจะส่งผลต่อภาพลักษณ์และความพึงพอใจใน

ภาพรวมของผู้ใช้บริการ ครอบคลุมการให้บริการในทุกมิติ ทั้งด้านการบริการที่เกี่ยวกับกิจการการบิน และบริการ ในกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน โดยพัฒนา Platform ระบบปฏิบัติการและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้ เทคโนโลยีให้สามารถใช้งานง่าย (User Friendly) และเป็นมาตรฐานเดียวกัน (Standardization) ทุกท่าอากาศยาน รวมทั้งมีการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบให้รองรับกับความต้องการของผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ และเสริมสร้างโอกาสให้คนพิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ ให้สามารถเข้าถึงการบริการได้อย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกับคนทั่วไป (Inclusive Serviceability)

กลยุทธ์ 4.2 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร โดยการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ที่วางไว้ จะต้องคำนึงถึงการพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ในทุกมิติ ทั้งการพัฒนานวัตกรรมองค์กร (Innovative Organization) การให้ความสำคัญกับการ กำกับดูแลกิจการมุ่งเน้นการเสริมสร้างจริยธรรม จรรยาบรรณ และธรรมาภิบาลที่ดี (Good Governance) ให้เกิด ในองค์กร ตลอดจนการเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรและการบริหารงานบุคคล เพื่อให้มีทักษะด้าน เทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรในทุกระดับ ทั้งที่เป็นผู้ใช้ทั่วไปและผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งการ พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการทำงานให้ครอบคลุมทุกระดับ อย่างมีประสิทธิภาพ

2. แผนแม่บทการพัฒนาธุรกิจ (2560 - 2564)

ทอท. มีแนวคิดในการพัฒนากระบวนการนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ เช่น การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการ พัฒนาธุรกิจและการตลาด (Digital Platform) เพื่อเปิดโอกาสในการพัฒนากิจกรรมเชิงพาณิชย์ของท่าอากาศยาน โดยจะทำการรักษาระดับรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน จากการประกันขั้นต่ำของรายได้ผู้ประกอบการ เพื่อให้ มีรายได้สม่ำเสมอต่อเนื่อง และการแบ่งเปอร์เซ็นต์รายได้จากผู้ประกอบการ รวมถึงการกำหนดรูปแบบทางธุรกิจที่ เหมาะสม นอกจากการรักษาฐานรายได้ปัจจุบันแล้ว ยังมีการสร้างรายได้ของท่าอากาศยานให้เติบโตอย่างยั่งยืน ทั้งในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน เช่น การทำ Proactive Marketing Activities ผ่านการเข้าร่วมงานประชุมสัมมนา ทางการบินต่างๆ เช่น Route Asia Development Forum หรือ World Route Development Forum การหาพันธมิตร ทางธุรกิจ การร่วมลงทุนในการพัฒนากิจกรรมเชิงพาณิชย์รูปแบบใหม่ ให้เกิดขึ้น เป็นต้น และเมื่อพิจารณากรอบ SE-AM เกณฑ์ประเมินผล Enabler ด้านการจัดการนวัตกรรมหัวข้อ ย่อย 6.5 กระบวนการนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ ทอท. ได้ดำเนินการกระบวนการจัดทำ/ทบทวน แผนการพัฒนานวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หลักทั้งระยะยาวและประจำปี และทำการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายความสำเร็จด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน

ทั้งระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) โดยการพัฒนาวัตกรรมการรูปแบบธุรกิจควรให้ความสำคัญกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกหลักในการดำเนินการ โดยทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัล ทำการปรับปรุงและพัฒนาระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

3. แผนแม่บทการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของ ทอท. (CRM Master Plan)

มีแนวทางการดำเนินการหลักที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนแม่บทด้านนวัตกรรม ดังนี้

3.1 กลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเหนือความคาดหมาย โดยมุ่งเน้นศึกษาพฤติกรรม ความต้องการ/คาดหวังของลูกค้า สิ่งที่ลูกค้าไม่พึงประสงค์ ต้องเรียนรู้ลูกค้าในระดับลึกซึ่งจนสามารถจำแนกลูกค้า (Customer Segmentation) โดยอาศัยฐานข้อมูลลูกค้าที่สร้างขึ้นอย่างเป็นระบบ ซึ่งควรมีการจัดทำแผนงานด้านฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อให้ทั้งองค์กรมีข้อมูลลูกค้าที่เป็นเอกภาพและเสถียร ประโยชน์ของแผนจะทำให้ส่วนงานต่างๆ เห็นข้อมูลลูกค้าเดียวกัน และนำมาเป็นเกณฑ์การจำแนกกลุ่มลูกค้า

3.2 กลยุทธ์ยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินการขององค์กรให้ทัดเทียมกับอุตสาหกรรมคู่แข่ง มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานด้านลูกค้าสัมพันธ์ให้มีการบูรณาการกันทั้งองค์กร การจัดทำแผนงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์นี้ เช่น แผนงานปรับปรุงช่องทางในการติดต่อประสานงานกับลูกค้า แผนงานจัดการกับข้อร้องเรียนอย่างยั่งยืนเพื่อไม่ให้เกิดซ้ำในอนาคต เป็นต้น จากการวิเคราะห์กรอบ SE-AM ตามเกณฑ์ประเมินผล Enabler ด้านการจัดการนวัตกรรมหัวข้อย่อย 3. นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด พบว่า ทอท. มีการรวบรวมเสียงของลูกค้า (Voice of Customer : VOC) และทำการจัดอันดับความสำคัญ คัดเลือก และวิเคราะห์ VOC ของลูกค้าอย่างเป็นระบบเพื่อเชื่อมโยง VOC สู่การพัฒนาวัตกรรมการให้สามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ทั้งนี้ ควรส่งเสริมการประยุกต์ใช้ Big Data และ Data Analytic เป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินการวิเคราะห์ VOC นอกจากนี้ ควรให้ความสำคัญกับการมีกระบวนการที่เป็นระบบในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการนวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ซึ่งพิจารณาจากการทำ Enterprise Architecture : EA รวมทั้งควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของลูกค้าในการจัดการนวัตกรรม

4. แผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปี พ.ศ. 2560 - 2564

แผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปี พ.ศ.2560 – 2564 จัดทำเพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้อง และเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อวางแผนทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้รองรับการขยายตัวขององค์กร การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความก้าวหน้าทางวิชาการ คุณภาพของบุคลากรภายในองค์กร การเกษียณ/การเลื่อนตำแหน่ง/การโยกย้าย อัตราการเข้าออกของบุคลากร การขยายตัวทางเศรษฐกิจ เป็นต้น แนวทางการดำเนินการส่งเสริมการพัฒนาทุนมนุษย์ ภายใต้การบริหารทุนมนุษย์ในลักษณะเชิงกลยุทธ์มากขึ้น (Strategic HRM) ด้วยการพัฒนา

ระบบการบริหารคนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยให้ความสำคัญกับการนำ Competency เข้ามาเป็นเกณฑ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควบคู่กับการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร ทั้งด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะ (Other Characteristics) ให้มีความพร้อมต่อการดำเนินธุรกิจของ ทอท. ในอนาคต ซึ่งแนวทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ ทอท. ในปัจจุบัน ได้แก่ ค่านิยมหลักของ ทอท. (AOT Core Value) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) แผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) แบรินด์องค์กร(Organization Brand) ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) พัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Development) สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Function Competency) พัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน (HR Competency) เป็นต้น สำหรับแนวทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ ทอท. ในอนาคต ได้แก่ องค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) ปลูกฝังค่านิยมหลักของ ทอท. (Cultivate AOT Core Values) การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร (AOT Cultivate Culture) บริหารทรัพยากรบุคคลข้ามสายงาน (HR Cross Function) ระบบงานบริหารทรัพยากรบุคคลแบบบูรณาการ (Integrated HR Work System) บริการทรัพยากรบุคคล (HR Service) การจัดการสมรรถนะแบบบูรณาการ (Integrated Competency Management) บริหารทรัพยากรบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารธุรกิจและบุคคลควบคู่กัน (HR as Business Partner) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การสื่อสารทรัพยากรบุคคลแบบไร้พรมแดน (Boundless HR Communication) เพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารด้านทรัพยากรบุคคล (Enhance HR Communication) เพิ่มสมรรถนะทรัพยากรบุคคล (Enhance HR Competency) เพิ่มความผูกพันของพนักงาน (Enhance Employee Engagement) เป็นต้น และจากการวิเคราะห์แนวทางการดำเนินงาน พบว่ามีแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนแม่บทด้านนวัตกรรม คือ การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) และการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร (AOT Cultivate Culture) ดังนี้

- การพัฒนาภาวะผู้นำทางการกำหนดนโยบายด้านนวัตกรรม เพื่อให้ผู้บริหารนำมาใช้เป็นกรอบแนวทางการทบทวนทิศทางพันธกิจ และยุทธศาสตร์การดำเนินงาน และนำมาปฏิบัติผ่านการปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ (Role Model) และสื่อสารนโยบายดังกล่าวแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรถือปฏิบัติในทิศทางเดียวกันทั่วองค์กร
- การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรโดยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม โดยทำการประเมินช่องว่างเพื่อการพัฒนา (Gap Analysis) และจัดทำ แผนการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และทบทวนแผนเพื่อยกระดับ และพัฒนาความรู้ ความสามารถและศักยภาพของการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ด้านการจัดการนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติงานขององค์กร

5. แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ ทอท. ปีงบประมาณ 2563 - 2565

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัล ปีงบประมาณ 2563 – 2565 ทอท. ต้องการที่จะการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) เพื่อมาเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะให้ดีขึ้น โดยนำข้อมูลที่อยู่ในรัฐวิสาหกิจต่างๆ มาบริหารจัดการในลักษณะ Big Data และ Data Analytics เพื่อใช้ในการวางแผนและยกระดับการให้บริการตามเป้าหมายตามพันธกิจของ ทอท. มีการเปิดเผยข้อมูลที่มีลักษณะ Open Data เพื่อให้มีการบูรณาการข้อมูลร่วมกันระหว่างหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งยกระดับกระบวนการภายใน (Internal Process) และยกระดับการให้บริการลูกค้า (Customer Service) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรและสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนผู้ใช้บริการ โดยมีเป้าหมายที่จะปรับองค์กรสู่การเป็น Smart Airport และ Smart Organization ดังแสดงในรูปที่ 5

รูปที่ 5 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสารสนเทศและการสื่อสาร



จากการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสารสนเทศและการสื่อสาร พบว่า ในยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ส่งเสริมให้เกิดการยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม และจัดเก็บข้อมูลการพัฒนาผ่านระบบ Digital เพื่อทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ เพื่อส่งเสริมนวัตกรรมระดับบุคคล (Innovative Behavior) จนนำไปสู่นวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovation) ได้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการพัฒนาไปสู่ Digital Organization ตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ โดยยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาบุคลากรของ ทอท. ด้านเทคโนโลยี

สารสนเทศและการสื่อสาร (Digital Workforce) มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล และสร้างความตระหนักรวมถึงความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งจะมีส่วนช่วยในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรผ่านเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อนำไปสู่การนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และรูปแบบธุรกิจใหม่ขึ้น อย่างไรก็ตาม ในแผนปฏิบัติการดิจิทัลยังไม่มีส่วนที่สนับสนุนการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการ นวัตกรรมที่ชัดเจน

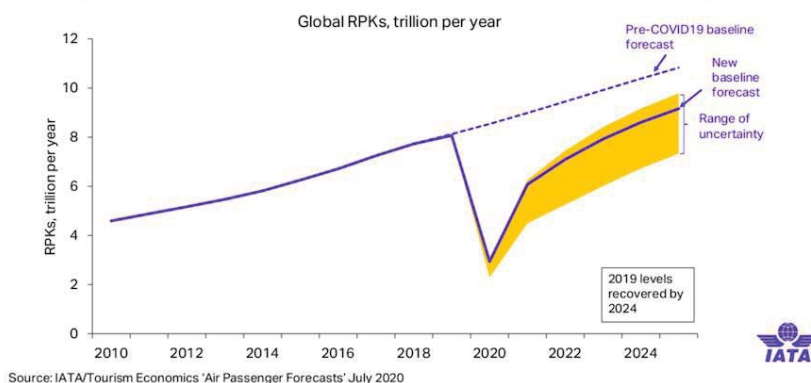
6. การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในอนาคตจาก COVID-19 ที่ส่งผลต่อท่าอากาศยาน (The future of airport post COVID-19)

วิกฤต COVID-19 ส่งผลกระทบอย่างมากต่อการเดินทางทางอากาศ โดยส่งผลให้อุตสาหกรรมการบินต้องปรับตัวเข้าเพื่อรับมือต่อภาวะวิกฤต โดยเมื่อพิจารณาสถานการณ์ปัจจุบัน สายการบินมีความจำเป็นต้องลดเที่ยวบินเนื่องจากความต้องการผู้โดยสารลดลงอย่างมากทำให้ไม่คุ้มกับต้นทุนดำเนินการของสายการบิน ซึ่งส่งผลที่รุนแรงทางลบต่อรายได้ ผลกำไร และสถานะการเงินของสายการบินต่าง ๆ ทำให้สายการบินต้องดำเนินการเพิ่มสภาพคล่องด้วยการระดมทุนด้วยการออกหุ้นสามัญและหุ้นกู้แปลงสภาพ สำหรับกรณีสายการบินที่มีสถานะการเงินที่ค่อนข้างเปราะบางมีแนวโน้มที่จะลดขนาดกิจการลง และนำไปสู่การควบรวมกิจการ (Merger & Acquisition) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพที่มีเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ในช่วงวิกฤตที่ยังดำเนินต่อไปทั่วโลก จากความต้องการการเดินทางที่มีแนวโน้มที่ลดลง (Low demand) ในภาวะสถานการณ์ที่ COVID-19 ระบาดทั่วโลกซึ่งผู้โดยสารจะมีการปรับพฤติกรรมการเดินทาง (Modify their behavior) โดยลดความถี่ในการเดินทางเพื่อลดความเสี่ยง ภายหลังจากรัฐบาลได้ยกเลิกมาตรการปิดเมือง เส้นทางบินภายในประเทศมีการฟื้นตัว เนื่องจากความกังวลในการติดเชื้อลดลงจะทำให้ประชาชนซึ่งอยู่ที่บ้านเป็นระยะเวลานานมีความต้องการเดินทางท่องเที่ยวจึงทำให้มีการเดินทางเพิ่มขึ้นจากลูกค้ากลุ่มนี้ ในส่วนภาคธุรกิจก็มีความต้องการเดินทางเพื่อทำธุรกิจภายในประเทศเพิ่มสูงขึ้น สำหรับเส้นทางระหว่างประเทศ ภายใต้อุปสงค์การฟื้นตัวในธุรกิจสายการบินอย่างค่อยเป็นค่อยไปแบบ U-Shape ซึ่งการฟื้นตัวจากภาวะวิกฤต COVID-19 จะใช้เวลานานกว่าการฟื้นตัวจากไวรัส SARS และ MERS ที่ฟื้นตัวอย่างรวดเร็วแบบ V-Shape เพราะ COVID-19 ติดต่อได้ง่ายกว่าและยังแพร่กระจายไปยังทั่วโลก การฟื้นตัวที่คาดว่าจะช้ากว่าเนื่องจากรัฐบาลจำเป็นที่จะคุมเข้มในมาตรการการเดินทางระหว่างประเทศเพื่อควบคุมการติดเชื้อจากต่างประเทศเนื่องจากยังมีสถานการณ์รุนแรงอยู่ ซึ่งจะต้องใช้ระยะเวลานานก่อนยกเลิก โดยความต้องการเดินทางเพื่อธุรกิจและการศึกษาจะฟื้นตัวก่อนเพราะเหตุจำเป็นในการเดินทางระหว่างประเทศ ส่วนความต้องการเดินทางท่องเที่ยวจะเริ่มฟื้นในเส้นทางระยะสั้น (Short-haul) เนื่องจากนักท่องเที่ยวใช้เวลาวางแผนล่วงหน้าไม่นานนักหรือในเส้นทางที่เดินทางไปยังประเทศที่ปลอดภัยจากการแพร่ระบาดและอนุมัติพริวีซ่า และสุดท้ายการเดินทางในเส้นทางระยะยาว (Long-haul) จะเริ่มฟื้นตัว สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ

(International Air Transport Association: IATA) ได้ประเมินอุตสาหกรรมการบินหลังจากที่สายการบินต่างๆ เริ่มทยอยกลับมาให้บริการอีกครั้ง และคาดการณ์ว่าภาพรวมอุตสาหกรรม จะกลับมาฟื้นตัวช้ากว่าภาวะวิกฤตอื่นๆ ที่ผ่านมา โดยเฉพาะเส้นทางบินระยะไกลจะฟื้นตัวช้าที่สุด โดย IATA คาดการณ์ว่าอุตสาหกรรมการบินอาจต้องใช้เวลาถึงปี 2024 จึงจะสามารถกลับมาฟื้นตัวเท่ากับช่วงก่อน COVID-19

รูปที่ 6 การคาดการณ์การฟื้นตัวของผู้โดยสาร

RPK forecasts downgraded; 2019 regained only by 2024
75% growth now forecast for 2021 but RPKs still 36% below 2019 levels



สำหรับ ทอท.นั้นยังต้องดำเนินการกิจท่าอากาศยานอย่างต่อเนื่องเพื่อการเชื่อมต่อทางอากาศ (Air Connectivity) ในการอำนวยความสะดวกในกิจกรรมการบินที่สำคัญ เช่น เที่ยวบินการส่งกลับ (Repatriation) และเที่ยวบินขนส่งสินค้าโดยเฉพาะยาและอุปกรณ์ทางการแพทย์ให้สามารถดำเนินการต่อไปได้ นอกจากนี้ ท่าอากาศยานมีความจำเป็นต้องดำเนินการมาตรการต่าง ๆ เพื่อช่วยให้อุตสาหกรรมการบินดำเนินการต่อไปได้ เช่น การลดค่าจอดเครื่องบิน การลดค่าสาธารณูปโภคต่าง ๆ การลดภาษีสนามบิน การจัดสรรพื้นที่สำหรับจอดเครื่องบินที่ต้องหยุดทำการบิน อย่างไรก็ตาม ในอนาคตหากสถานการณ์ยังภาวะโรคระบาดยังคงดำเนินอยู่ต่อไป จะเกิดการเพิ่มความสำคัญของท่าอากาศยานที่เป็นศูนย์กลาง (Strengthening the role of hubs) โดยท่าอากาศยานในเมืองใหญ่จะได้รับความสำคัญมากขึ้นเนื่องจากเป็นศูนย์กลางเชื่อมต่อโดยรถยนต์หรือรถไฟความเร็วสูงไปยังเมืองอื่นๆ และการบินไปยัง Hub ยังคงคุ้มค่ากว่าเพราะมี Aircraft load factor ที่สูงกว่า ดังนั้น ท่าอากาศยานเป็น “Hub” จะต้องเตรียมการรองรับผู้โดยสารที่จะมาใช้บริการเพิ่มขึ้น และต้องจัดเตรียมพื้นที่อย่างพอเพียงสำหรับมาตรการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) ซึ่งโอกาสในการขยายธุรกิจเกี่ยวกับห้องรับรองพิเศษ (VIP Lounge) สำหรับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายชั้นธุรกิจได้มากขึ้น นอกจากนี้ ในภาวะ COVID-19 ท่าอากาศยานมีความจำเป็นที่จะต้องนำระบบดิจิทัลมาปรับเปลี่ยน และพัฒนาระบบภายในสนามบินเพื่อสร้างความเชื่อมั่นของผู้โดยสารในการใช้บริการ โดยมี 5 แนวทางในการนำไปสู่ความปกติในรูปแบบใหม่ (New Normal) ของท่าอากาศยาน

ซึ่งนวัตกรรมที่ได้คาดการณ์กันว่าจะนำมาใช้งานในอีก 5 ปีข้างหน้า จะต้องถูกพัฒนาและนำนวัตกรรมใหม่ มาประยุกต์ใช้โดยเร็วที่สุด โดยนวัตกรรมที่จำเป็นในสำหรับท่าอากาศยานในยุค COVID-19 มีดังนี้

- **เทคโนโลยีไร้สัมผัส (Touchless Technology)**

อุตสาหกรรมการบินจำเป็นต้องเปลี่ยนรูปแบบการบริการ โดยเน้นให้ผู้โดยสารช่วยเหลือตัวเองมากขึ้น (Self Service) ซึ่งสามารถดำเนินการได้โดยการนำเทคโนโลยีไร้การสัมผัสมาใช้เพื่อความปลอดภัยด้านสาธารณสุข ด้วยการจัดการการเดินทางของอุปกรณ์เซ็นเซอร์แบบไร้สัมผัส (Proximity Sensor) ซึ่งผู้โดยสารสามารถลงทะเบียนเช็คอิน (Check In) และทำการโหลดสัมภาระโดยไม่ต้องสัมผัสหน้าจออิเล็กทรอนิกส์ โดยระบบไม่ต้องใช้นิ้วมือไปสัมผัสหน้าจอ แต่ใช้รังสีอินฟราเรดแทนในการเลือกทำรายการผ่านระบบเช็คอินและการโหลดสัมภาระการตรวจสอบตัวตนของผู้โดยสารในอนาคต ควรที่จะมีการนำเทคโนโลยีระบบข้อมูลอัตลักษณ์บุคคล (Biometric) และเทคโนโลยีตรวจจับใบหน้าและม่านตามาใช้งานร่วมกันเพื่อตรวจสอบข้อมูลในการระบุข้อมูลอัตลักษณ์บุคคล แทนที่การสแกนลายนิ้วมือเพื่อยืนยันตัวตนแบบเดิมซึ่งต้องใช้นิ้วมือสัมผัสกับอุปกรณ์ เช่น ท่าอากาศยานนานาชาติดูไบได้ใช้เทคโนโลยี Biometric สำหรับตรวจสอบความปลอดภัยด้วยอุโมงค์อัจฉริยะ (Smart Tunnel) ในการตรวจคนเข้าเมือง โดยกระบวนการตรวจคนเข้าเมืองแต่ละบุคคลสามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายใน 15 วินาทีนอกจากนี้ หองน้ำก็ควรที่จะเปลี่ยนมาใช้อุปกรณ์ที่มีเทคโนโลยีที่ลด หรือไร้การสัมผัสให้มากที่สุด โดยใช้ระบบ Sensor ในบริเวณอ่างล้างมือ สบู่ ชักโครก รวมไปถึงการจ่ายกระดาษชำระ ให้สามารถทำงานได้โดยใช้ระบบ Sensor ตรวจจับการเคลื่อนไหว เพื่อหลีกเลี่ยงการสัมผัส ซึ่งจะเป็นแนวทางในการลดโอกาสการติดเชื้อจากการใช้อุปกรณ์ในห้องน้ำ

- **การปรับเปลี่ยนวิธีตรวจสอบความปลอดภัย (Changing the Security Line)**

ในขั้นตอนการตรวจสอบกระเป๋าและสัมภาระเพื่อค้นหาสิ่งต้องห้ามต่าง ๆ เป็นบริเวณที่มีความแออัดของผู้ใช้บริการในการรอคอยเพื่อเข้าสู่ระบบ จึงเป็นจุดเสี่ยงในการแพร่กระจายของเชื้อโรค ดังนั้น การจ้องคิวเพื่อทำการตรวจสอบสัมภาระจะเป็นแนวทางที่ช่วยลดความแออัดลงได้ เช่น ท่าอากาศยาน Montréal–Trudeau International ประเทศแคนาดา ได้นำระบบการจ้องคิวตรวจสอบสัมภาระผ่าน Application เพื่อช่วยบริหารจัดการผู้โดยสาร ณ จุดตรวจสอบสัมภาระ ดังนั้น ทอท. ควรปรับปรุงประสิทธิภาพในการตรวจสอบความปลอดภัยในทุกท่าอากาศยาน ด้วยการนำเทคโนโลยีตรวจสอบภาพรังสีเอกซ์ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ (Computed Tomography: CAT scan) ซึ่งเป็นเทคนิคการตรวจสอบภาพด้วยรังสีเอกซ์จากหลายมุมมองเพื่อสร้างแบบจำลองสามมิติของสิ่งของที่อยู่ภายในกระเป๋าและสัมภาระสามารถระบุสิ่งของอันตรายในกระเป๋าเดินทาง โดยในกระบวนการตรวจสอบผู้โดยสารไม่ต้องแยกอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ของเหลวและเจลออกมาเมื่อทำการตรวจคัดกรอง ทั้งนี้ เป็นการลดการสัมผัสบริเวณที่

ตรวจสอบกระเป๋าและสัมภาระ ซึ่งควรใช้ควบคู่กับเทคโนโลยีระบบคืนถาดอัตโนมัติ (Auto Tray Return System) เพื่อประหยัดเวลาของเจ้าหน้าที่ตรวจค้น และผู้โดยสารก็ผ่านจุดตรวจค้นได้รวดเร็วขึ้น

- **การทำความสะอาดทั้งคนและกระเป๋า (Cleaning everything from luggage to people)**

ท่าอากาศยานจะต้องยกระดับประสิทธิภาพการทำความสะอาดทั้งคนและกระเป๋า โดยการทำความสะอาดกระเป๋าจะถูกระดับความปลอดภัยเป็นระบบ ‘Sani tagged’ ซึ่งเป็นการทำความสะอาดกระเป๋าบนสายพานโดยการใช้วิธีการฆ่าเชื้อโรคมาอย่างครบถ้วน ด้วยวิธีการพ่นละอองแอลกอฮอล์ การฆ่าเชื้อด้วยแสง UV เข้มข้น และเทคนิคการสแกนกระเป๋าอย่างรวดเร็วเพื่อเป็นการประหยัดเวลา เช่นเดียวกับการพ่นยาฆ่าเชื้อโรคในการทำความสะอาดภายในอากาศยาน สามารถใช้หุ่นยนต์ (Intelligent Sterilization Robot: ISR) ทำความสะอาดแทนแรงงานคนในการพ่นยาฆ่าเชื้อโรคตามสถานที่ต่างๆ ภายในท่าอากาศยาน ซึ่งจะทำการฆ่าเชื้อโรคด้วยการใช้แสง UV ที่ติดตั้งไว้ที่ลำตัว และมีหัวฉีดใช้พ่นน้ำยาฆ่าเชื้อ รวมทั้งเครื่องฟอกอากาศในตัวหุ่นยนต์ สำหรับพนักงานที่มีความเสี่ยงในการทำงานภายในสนามบินสามารถใช้ Full-body Sterilization Booth ในการฆ่าเชื้อโรคโดยใช้เวลาเพียง 40 วินาที

- **อาคารโดยสารต้องไร้ความแออัด (More relaxed and spacious terminals)**

ในอนาคต อาคารผู้โดยสารขาออกจะมีร้านค้าหรือสิ่งอำนวยความสะดวก และแหล่งบันเทิงต่างๆ เพิ่มขึ้น เนื่องจากผู้โดยสารมีแนวโน้มที่จะใช้เวลาอยู่กับตัวเองมากขึ้น แทนที่พูดคุยหรือปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ทั้งนี้ เพื่อลดความเสี่ยงในการติดโรค นอกจากนี้ กระบวนการตรวจสอบตั้งแต่ตั้งแต่ check-in ตัวโดยสาร จนถึงกระบวนการสแกนความปลอดภัยจะใช้เวลาลดลง ทำให้ผู้โดยสารมีเวลาอยู่ในอาคารผู้โดยสารขาออกมากขึ้น จึงควรนำเทคโนโลยีแสดงข้อมูลความหนาแน่นของผู้โดยสาร (Heat Map Analytics) ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่นำตำแหน่งมาใช้ร่วมกับการวิเคราะห์ข้อมูลทางประชากรศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อลดความหนาแน่นของผู้โดยสารในพื้นที่ภายในอาคารโดยมีการประเมินว่าร้านค้าภายในสนามบินจะมีการใช้ระบบการชำระเงินแบบดิจิทัลมากขึ้นเพื่อลดความเสี่ยงในการติดโรคจากการสัมผัสธนบัตร และมีความเป็นไปได้ที่จะเห็นการติดต่อพนักงานขายเสมือนจริงผ่านระบบหน้าจอ เช่น ทางเทสโก้ได้จัดทำ Interactive Virtual Supermarket ขึ้นที่สนามบิน Gatwick Airport ในอังกฤษ โดยลูกค้าสามารถใช้ Application ในการสั่งซื้อสินค้าภายในร้าน

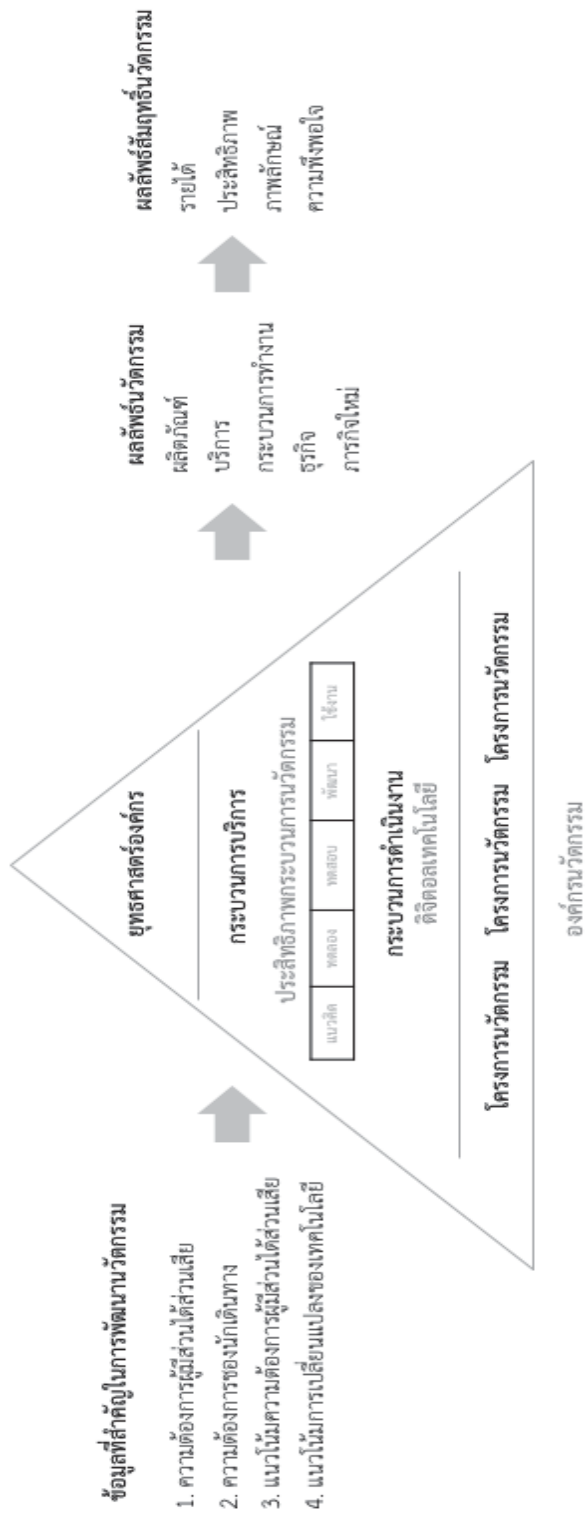
- **การดูแลความปลอดภัยทางด้านสุขภาพของผู้โดยสารจะมีมากขึ้น (Enhanced security measures)**

ความปกติใหม่ที่ก่อนบิน ระหว่างบิน และถึงจุดหมายปลายทางจะมีมาตรการที่เข้มขึ้นในการตรวจอุณหภูมิ การสวมหน้ากากอนามัยหรือหน้ากากผ้า การเตรียมจุดแอลกอฮอล์ให้ล้างมืออยู่ในบริเวณท่าอากาศยานและบนเครื่องบิน ซึ่งทำให้ต้องเพิ่มระบบหรือกระบวนการในการทำงาน และมีต้นทุนทั้งเรื่องเวลา และค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น ดังนั้น การเพิ่มจุดคัดกรองและตรวจสอบด้านสุขภาพภายในสนามบินควรนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย ใช้เวลาน้อยลง และสะดวกสบายต่อผู้โดยสาร เช่น ท่าอากาศยานนานาชาติ

อาบูดาบีได้เพิ่มจุดคัดกรองของสายการบิน Etihad ในการตรวจวัดอุณหภูมิร่างกาย การเต้นของหัวใจ และตรวจวัดระบบทางเดินหายใจของผู้โดยสารอีกครั้งก่อนที่จะเข้าสู่ Gate เพื่อขึ้นเครื่องบินโดยสาร โดยเจ้าหน้าที่จุดคัดกรองโรคสามารถใช้หมวกอัจฉริยะ (Smart Helmet) ที่สามารถประเมินอุณหภูมิร่างกาย โดยใช้วิธีการถ่ายภาพด้วยความร้อนและระบบปัญญาประดิษฐ์ในการประมวลผล ซึ่งจะเป็นการประมวลผลในแบบ Deep Data ที่มีความแม่นยำสูงในการตรวจสอบผู้ป่วยติดเชื้อที่ยังไม่แสดงอาการชัดเจน

จากภาพรวมของแผนยุทธศาสตร์ภายใน ทอท. และแนวโน้มของการให้ความสำคัญกับดิจิทัลเทคโนโลยีต่อการพัฒนากระบวนการดำเนินงานและการบริการ โดยต่อยอดกับกระบวนการนวัตกรรมโดยอาศัยการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางการพัฒนานวัตกรรมและแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ของทรัพยากรมนุษย์ภายใน ทอท. ที่สามารถวัดผลประสิทธิภาพผลประสิทธิผลต่อการดำเนินงานของ ทอท. อย่างเป็นรูปธรรม รูปที่ 7

รูปที่ 7 ภาพรวมแนวคิดจากยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนนวัตกรรมของ ทอท.

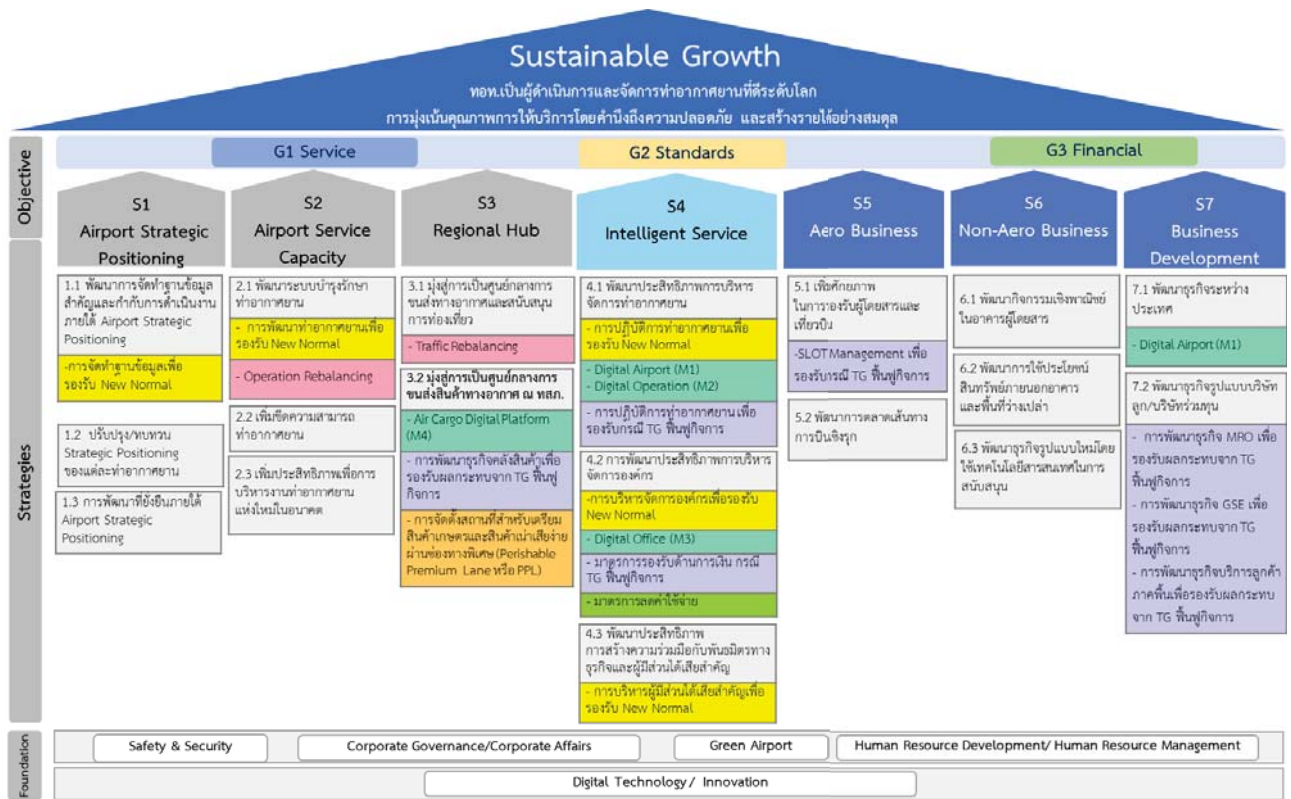


บทที่ 3

การขับเคลื่อนด้านนวัตกรรมของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

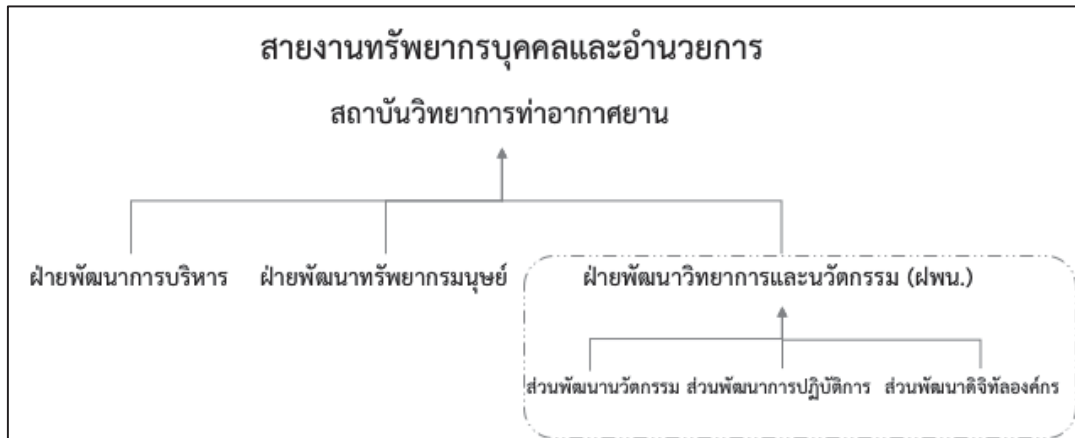
การขับเคลื่อนด้านนวัตกรรมเริ่มต้นของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เริ่มต้นในปี พ.ศ. 2557 โดยได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการ ทอท. มีการกำหนดนโยบายในการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้สิ่งใหม่ ทั้งมีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการนวัตกรรม และจัดตั้งคณะทำงานพัฒนานวัตกรรมของ ทอท. เพื่อพัฒนาด้านนวัตกรรมองค์กรสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจ ทอท. รวมถึงมีการกำหนด ค่านิยม “การเปิดใจ (Innovation)” เป็นหนึ่งในค่านิยมหลัก “5 ใจ” ขององค์กร สำหรับในปี พ.ศ. 2560 ได้มีการจัดตั้งฝ่ายวิจัย พัฒนา นวัตกรรมคุณภาพการบริการ และในปี พ.ศ. 2561 ประธานกรรมการนโยบายด้านนวัตกรรมผ่านรายงานประจำปี โดยพัฒนาตามแผนแม่บทพัฒนาท่าอากาศยาน (Airport Master Plan) ทั้ง 6 แห่ง โดยยกระดับคุณภาพการบริการโดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาบริการที่เป็นเลิศ (Intelligent Service) รวมถึงการบริหารงานภายในองค์กร สื่อสารนโยบายด้านนวัตกรรมผ่านรายงานความยั่งยืน พร้อมทั้งได้กำหนดให้ฝ่ายวิจัย พัฒนานวัตกรรม และคุณภาพการบริการเพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบ ศึกษาสำรวจ วิเคราะห์ ปัญหาการบริหารการพัฒนานวัตกรรมท่าอากาศยาน และแสวงหานวัตกรรมใหม่ๆ ที่เหมาะสม รวมทั้งจัดทำแผนงาน โครงการ และเกณฑ์การพิจารณาคุณภาพการให้บริการและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการพัฒนานวัตกรรมการให้บริการท่าอากาศยาน ในปี พ.ศ. 2562 ได้มีการกำหนดนโยบายเรื่องการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเพื่อให้เป็นกรอบทิศทางในการดำเนินงานด้านนวัตกรรม โดยกำหนดตัวชี้วัด “โครงการขับเคลื่อนนวัตกรรมจากพนักงานภายในองค์กรและบุคคลภายนอก” เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ทอท. (2562-2563) และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์นวัตกรรม (AOT’s Innovation Strategies) (2560-2564)

รูปที่ 8 บทบาทของนวัตกรรมในการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนของ ทอท.



และมีการวางแนวทางการดำเนินงานด้านนวัตกรรม (Innovation Roadmap) 2562-2563 รูปแบบ Innovation Model กระบวนการ Innovation Process และกำหนดตัวชี้วัดด้าน “นวัตกรรมด้านการบริการ (Service Innovation)” และในปี พ.ศ. 2563 ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม ปรับโครงสร้าง “ฝ่ายพัฒนาวิทยาการและนวัตกรรม” ขึ้นตรงต่อสถาบันวิทยาการท่าอากาศยาน สายงานทรัพยากรบุคคลอำนวยการ รับผิดชอบในการกำหนดทิศทางการบริหารจัดการท่าอากาศยานเชิงยุทธศาสตร์ จัดทำแผนกลยุทธ์แนวทางการบริหารจัดการศึกษา วิเคราะห์ กำหนดกลยุทธ์การพัฒนานวัตกรรมและกลยุทธ์การบริการท่าอากาศยาน เพื่อพัฒนาและยกระดับคุณภาพการบริการให้กับท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท. (ฝ่ายพัฒนาวิทยาการและข้อมูลสารสนเทศท่าอากาศยาน และฝ่ายวิจัย พัฒนา นวัตกรรม และคุณภาพการบริการ) และกำหนดให้นวัตกรรมเป็นพื้นฐานในการขับเคลื่อนองค์กรเชิงยุทธศาสตร์ โดยมีโครงสร้างสายงานการดำเนินงานในการขับเคลื่อนด้านนวัตกรรมดัง รูปที่ 9

รูปที่ 9 แผนผังหน่วยงานรับผิดชอบด้านนวัตกรรม



โดยฝ่ายงานพัฒนาวิทยาการและนวัตกรรม (ฝปน.) มีหน้าที่รับผิดชอบจัดทำแผนกลยุทธ์แนวทางการบริหารจัดการ จัดการ ศึกษา วิเคราะห์ กำหนดกลยุทธ์การพัฒนานวัตกรรมและกลยุทธ์การบริหารท่าอากาศยานเพื่อพัฒนาและยกระดับคุณภาพการบริการให้กับท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท. โดยที่ผ่านมาฝ่ายงานพัฒนาวิทยาการและนวัตกรรมได้พัฒนาแผนยุทธศาสตร์นวัตกรรม (พ.ศ.2560 - 2564) มีรายละเอียดดังนี้

แผนยุทธศาสตร์นวัตกรรม พ.ศ.2560 - 2564

ได้กำหนดทิศทางการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560 – 2564) ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

“ทอท. มุ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงที่เกิดคุณค่าสู่องค์กรนวัตกรรมที่ยั่งยืน”

วัตถุประสงค์หลัก

1. เพื่อกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมของตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
2. เพื่อกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีการแปลงเป้าหมายทางนวัตกรรมออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรม และสามารถวัดได้ ซึ่งช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปในลักษณะของการมุ่งเน้นผลงาน
3. เพื่อกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้ส่วนงานต่างๆ ภายในองค์กรตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนที่มีส่วนเอื้ออำนาจความสำเร็จและต่อการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร

ในปี พ.ศ. 2563 ได้มีการกำหนดนโยบายด้านนวัตกรรม ของ บริษัท การท่าอากาศยาน จำกัด (มหาชน) ว่า

“บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) มีความมุ่งมั่นที่จะส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และการจัดการนวัตกรรม โดยผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และสนับสนุนการคิดค้นพัฒนาไปสู่ นวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งให้ความสำคัญกับการจัดการนวัตกรรม ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการทำงาน รูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ ในทุกระดับ ทั้งระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับ บุคคล โดยมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานท่าอากาศยานให้ รองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และสนับสนุนให้ ทอท. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งช่วยยกระดับ ศักยภาพและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของ ทอท.อย่างยั่งยืน”

โดยในปี พ.ศ. 2560 - 2564 บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้พัฒนากลยุทธ์ศาสตร์สำหรับการ ขับเคลื่อนนวัตกรรม ประกอบไปด้วย

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 : องค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) - มีการดำเนินงานในการสร้างวัฒนธรรม องค์กร (Culture) รวมถึงการปลูกฝังค่านิยม (Core Value) ซึ่ง 1 ใน 5 ค่านิยม คือเรื่อง Innovation ซึ่งปัจจุบันได้มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานได้รับรู้ เข้าใจ และให้ความร่วมมือ Core Value อย่างต่อเนื่อง
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 : นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) - มีการดำเนินงานโครงการ Digital Platform ซึ่งเป็นเทคโนโลยีเพื่อเชื่อมโยงกับ Smart Phone ของผู้ใช้บริการท่าอากาศยานผ่านระบบ Wi-Fi ที่ท่าอากาศยานจัดเตรียมไว้ให้ โดยมีบริการด้านข้อมูล สิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยาน เช่น การระบายสายพานรับกระเป๋าของผู้โดยสาร ที่ตั้งของห้องน้ำที่ใกล้ที่สุด และด้านการพาณิชย์ เช่น ตำแหน่ง ร้านค้า ข้อมูลการส่งเสริมการขาย เป็นต้น
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 : นวัตกรรมร่วม (Synergy Innovation) - มีการดำเนินงานโครงการระบบการจัดการ ข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในท่าอากาศยาน (Airport Collaborative Decision Making: A-CDM) โดย คณะขับเคลื่อน A-CDM ซึ่งเป็นการดำเนินงานร่วมกันระหว่าง ทอท. สายการบิน ผู้ให้บริการภาคพื้นดิน และบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 : นวัตกรรมบนฐานองค์ความรู้และข้อมูล (Data-driven Innovation) - มีการดำเนินงาน ในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (KM) โดยมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานได้รับรู้ เข้าใจ และ ให้ความร่วมมือในโครงการระบบการจัดการความรู้ (KM)

รูปที่ 10 ยุทธศาสตร์นวัตกรรมปี 2562



โดยผลการดำเนินการของแผนยุทธศาสตร์นวัตกรรมแผนที่นำทางนวัตกรรมของ ทอท. มีเป้าหมายของการจัดการนวัตกรรมตามยุทธศาสตร์ ดังนี้

- การปรับปรุงประสบการณ์ (Experience Improvement) ของผู้โดยสาร/ผู้รับบริการเป็นสิ่งที่สามารถดำเนินการได้ในระยะใกล้
- การพัฒนาบริการให้เหมาะกับกลุ่มเป้าหมาย (Tailor-made Service) สามารถยกระดับประสบการณ์ของผู้โดยสาร/ผู้รับบริการ และสามารถพัฒนาไปสู่การสร้างรายได้ต่อไป โดยระบบ Airport Membership จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการคัดแยกและติดตามข้อมูลของผู้โดยสาร/ผู้รับบริการเพื่อนำไปพัฒนาบริการสำหรับกลุ่มเป้าหมายต่อไป
- การเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non-aero Revenue) โดยอาศัยความร่วมมือกับคู่ค้า ร้านค้า ผู้ให้บริการ หรือชุมชน เพื่อพัฒนาบริการใหม่หรือรูปแบบธุรกิจใหม่ ทั้งนี้ยังรวมถึงการลงทุนระยะยาวเพื่อขยายขอบเขตการดำเนินงานและขอบเขตธุรกิจ

บทที่ 4

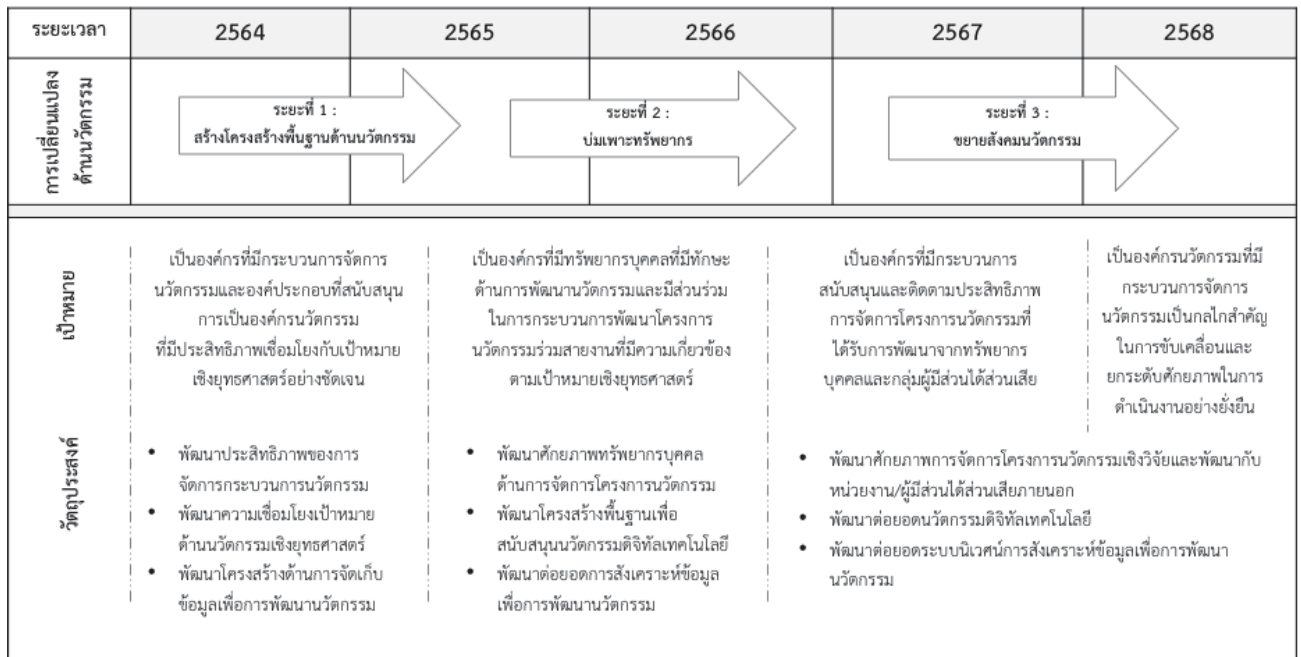
แผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ ทอท. ปีงบประมาณ 2564 - 2568

แผนแม่บทด้านนวัตกรรม ปี พ.ศ. 2564 - 2568 มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน คือ แผนที่เชิงยุทธศาสตร์ด้านการขับเคลื่อนนวัตกรรม (ปี 2564 - 2568) ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (ปี 2564 - 2568) และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม (ปี 2564)

1. การวางแผนที่เชิงยุทธศาสตร์ด้านการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม (Strategic Innovation Roadmap)

แผนที่เชิงยุทธศาสตร์ด้านการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมมีเป้าหมายเพื่อสื่อสารและสร้างความเข้าใจถึงภาพรวมในการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมที่กิจกรรมนวัตกรรมเป็นกลไกพื้นฐานของการดำเนินในแต่ละส่วนงาน จากการสังเคราะห์ความต้องการที่จะพัฒนาให้นวัตกรรมเป็นกลไกพื้นฐานของการขับเคลื่อนองค์กรและการวิเคราะห์ความพร้อมด้านศักยภาพซึ่งประกอบไปด้วย ภาพรวมความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligence Service (ภาคผนวก 1) องค์ประกอบของแผนแม่บทด้านนวัตกรรม (ภาคผนวก 2) และศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร (ภาคผนวก 3) สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรมของ ทอท. โดยเน้นการพัฒนาเริ่มต้นจากการให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการนวัตกรรมและพัฒนาประสิทธิภาพกลไกที่ใช้สำหรับการสนับสนุนกระบวนการด้านนวัตกรรมได้อย่างสอดคล้องกับและเชื่อมโยงกับประเด็นยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน สู่การขยายกิจกรรมให้เกิดการมีส่วนร่วมของทรัพยากรบุคคลจากส่วนงานต่าง ๆ กับกระบวนการนวัตกรรมที่มีการวัดผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อส่งเสริมให้กิจกรรมด้านนวัตกรรมเป็นกลไกพื้นฐานของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยในการขับเคลื่อนกำหนดช่วงระยะเวลาในการขับเคลื่อนนวัตกรรมเป็น 3 ระยะ ประกอบไปด้วย ระยะสร้างโครงสร้างพื้นฐานด้านนวัตกรรม ระยะบ่มเพาะกระบวนการและกลไกนวัตกรรมซึ่งเป็นช่วงการพัฒนาทักษะและทรัพยากรสนับสนุนกระบวนการนวัตกรรม และ ระยะขยายสังคมนวัตกรรมซึ่งเป็นช่วงของการขยายผลกระบวนการนวัตกรรมในการดำเนินงานระดับปฏิบัติงาน ดังรูปที่ 11

รูปที่ 11 แผนที่เชิงยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมของ ทอท. ปี 2564 - 2568



2. เป้าหมายของแผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ ทอท.

ยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด-คะแนนการประเมิน SE-AM				
	2564	2565	2566	2567	2568
1.องค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization)	1.25	2.00	2.25	3.00	3.50
2.นวัตกรรมบริการ (Service Innovation)	1.25	2.00	2.25	3.00	3.50
3.นวัตกรรมดิจิทัล (Digital Innovation)	1.00	1.50	2.00	2.50	3.00
4.นวัตกรรมบนพื้นฐานข้อมูล (Data Driven Innovation)	1.25	2.00	2.25	3.00	3.50
รวมเฉลี่ย (เป้าหมายแผนแม่บทฯ)	1.25	2.00	2.25	3.00	3.50

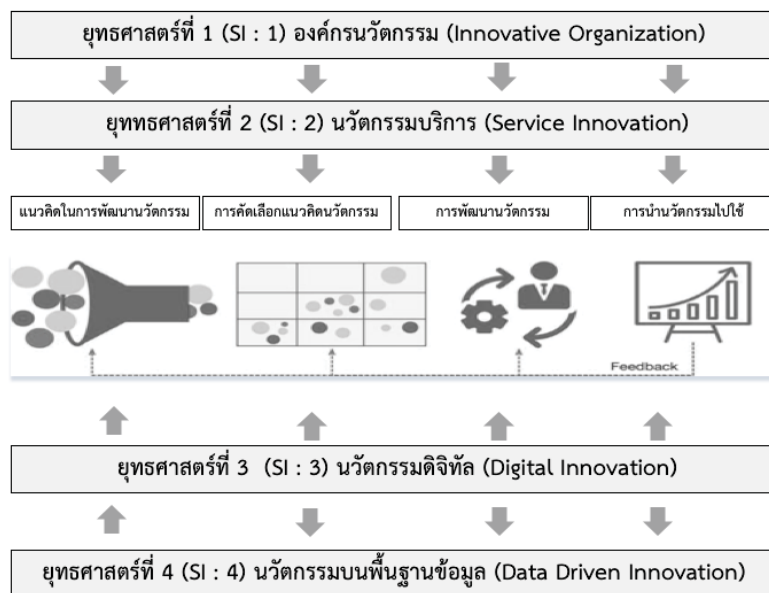
หมายเหตุ เป้าหมายของแผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ ทอท. ใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยตามการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ของ ทอท.

ปีงบประมาณ 2563 ในหัวข้อเกณฑ์การประเมินข้อ 2.7 เรื่องการจัดการนวัตกรรมของ ทอท.(ภาคผนวก 5)

3. ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (Innovation Strategy)

ภายใต้การขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมตามแผนที่เชิงยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมของ ทอท. ปี 2564 - 2568 ฝ่ายพัฒนาวิชาการและนวัตกรรมได้มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์นวัตกรรม (ปีงบประมาณ 2560 - 2564) ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ประกอบไปด้วย ยุทธศาสตร์องค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) ยุทธศาสตร์นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) ยุทธศาสตร์นวัตกรรมดิจิทัล (Digital Innovation) และ ยุทธศาสตร์การพัฒนานวัตกรรมด้วยข้อมูล (Data Driven Innovation) โดยวิเคราะห์บทบาทของยุทธศาสตร์ที่มีต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการนวัตกรรมและการขยายผลของกระบวนการนวัตกรรม ตามรูปที่ 12 โดยได้มีการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม ให้สอดคล้องกับแผนที่เชิงยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมของ ทอท. (ภาคผนวก 4)

รูปที่ 12 ภาพรวมของยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมและกระบวนการนวัตกรรม



ยุทธศาสตร์ที่ 1 องค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) มีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมนวัตกรรมให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน มุ่งเน้นการสร้างความคิดริเริ่มและความเชื่อมโยงเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กร พัฒนาศักยภาพผู้นำ บรรยากาศ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการนวัตกรรม และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการนวัตกรรม โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 1.1 ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมเชิงบูรณาการ เพื่อบูรณาการแผนการดำเนินงานและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภายในองค์กรในการขับเคลื่อนศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร

กลยุทธ์ 1.2 พัฒนาศักยภาพองค์กรนวัตกรรม เพื่อยกระดับศักยภาพองค์กรนวัตกรรมจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายใต้กรอบการประเมินศักยภาพนวัตกรรม (SE-AM)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) มีเป้าหมายเพื่อพัฒนากระบวนการจัดการนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพทั้งในส่วนของขั้นตอน วิธีการ และเครื่องมือให้เหมาะสมกับบริบทของ ทอท. ที่เน้นการสร้างคุณค่าและประสบการณ์ให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 2.1 พัฒนาศักยภาพกระบวนการนวัตกรรม เพื่อวิเคราะห์และพัฒนาเครื่องมือภายใต้กระบวนการนวัตกรรมให้สอดคล้องกับบริบทการพัฒนาวัตกรรมขององค์กร

กลยุทธ์ 2.2 พัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการจัดการนวัตกรรม เพื่อวิเคราะห์และพัฒนาแนวทางในการยกระดับประสิทธิภาพกิจกรรมภายใต้กระบวนการจัดการนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 นวัตกรรมดิจิทัล (Digital Innovation) มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาและสนับสนุนต่อยอดการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานโครงสร้างดิจิทัลเทคโนโลยี โดยเน้นการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานและเครือข่ายเพื่อพัฒนากระบวนการวิจัยและพัฒนาและศึกษาแนวโน้มด้านดิจิทัลเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนานวัตกรรมในอนาคต โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 3.1 พัฒนาระบบการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาและพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมบนพื้นฐานดิจิทัลเทคโนโลยี

ยุทธศาสตร์ที่ 4 นวัตกรรมบนพื้นฐานข้อมูล (Data Driven Innovation) มีเป้าหมายเพื่อพัฒนารูปแบบและวิธีการในการจัดการจัดหา จัดเก็บ วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลรวมถึงองค์ความรู้เพื่อสนับสนุนกระบวนการนวัตกรรม โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 4.1 พัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการสนับสนุนการคิดโครงการนวัตกรรม เพื่อกำหนดแนวทางและรูปแบบการจัดการข้อมูลรวมถึงแนวทางการสังเคราะห์ข้อมูลในการสนับสนุนกระบวนการพัฒนานวัตกรรม

โดยในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมระดับองค์กรนี้ ฝ่ายงานพัฒนาวิทยาการและนวัตกรรมจะกำหนด **แนวทางการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ (Functional Strategy)** ประกอบไปด้วย การจัดการกระบวนการนวัตกรรมเชิงยุทธศาสตร์ การประสานงานเชิงยุทธศาสตร์กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ด้านการจัดการนวัตกรรม การวางแผนระบบและจัดการพอร์ตโฟลิโอนวัตกรรม และพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อจัดการความคิดสร้างสรรค์และกระบวนการนวัตกรรม

3. ภาพรวมการขับเคลื่อนนวัตกรรมเชิงยุทธศาสตร์ ตามแผนแม่บทนวัตกรรมของ ทอท. ปี 2564 - 2568

สำหรับการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมตามแผนที่เชิงยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมของ ทอท. จะกำหนดสัดส่วนความสำคัญของยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมแต่ละด้าน (Strategic Prioritization) ให้สอดคล้องกับเป้าหมายตามช่วงระยะเวลา โดยสำหรับ

- **ระยะที่ 1 สร้างโครงสร้างพื้นฐานด้านนวัตกรรม ปี 2564 - 2565**

เป้าหมาย

เป็นองค์กรที่มีกระบวนการจัดการนวัตกรรมและองค์ประกอบที่สนับสนุนการเป็นองค์กรนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพเชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์อย่างชัดเจน

วัตถุประสงค์

- พัฒนาประสิทธิภาพของการจัดการกระบวนการนวัตกรรม
- พัฒนาการเชื่อมโยงเป้าหมายด้านนวัตกรรมเชิงยุทธศาสตร์
- พัฒนาโครงสร้างด้านการจัดเก็บข้อมูลเพื่อการพัฒนาวัตกรรม

สัดส่วนความสำคัญของยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (Strategic Innovation Prioritization)

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 องค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) 20%
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) 50%
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 นวัตกรรมดิจิทัล (Digital Innovation) 10%
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 นวัตกรรมบนพื้นฐานข้อมูล (Data Driven Innovation) 20%

- **ระยะที่ 2 บ่มเพาะทรัพยากรเข้าสู่กระบวนการนวัตกรรม ปี 2566 - 2567**

เป้าหมาย

เป็นองค์กรที่มีทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะด้านการพัฒนาวัตกรรมและมีส่วนร่วมในการกระบวนการพัฒนาโครงการนวัตกรรมร่วมสายงานที่มีความเกี่ยวข้องตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์

- พัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคลด้านการจัดการโครงการนวัตกรรม
- พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนนวัตกรรมดิจิทัลเทคโนโลยี
- พัฒนาต่อยอดการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อการพัฒนา นวัตกรรม

สัดส่วนความสำคัญของยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (Strategic Innovation Prioritization)

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 องค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) 40%
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) 20%
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 นวัตกรรมดิจิทัล (Digital Innovation) 20%
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 นวัตกรรมบนพื้นฐานข้อมูล (Data Driven Innovation) 20%

● ระยะที่ 3 ขยายสังคมนวัตกรรม

เป้าหมาย

เป็นองค์กรที่มีกระบวนการสนับสนุนและติดตามประสิทธิภาพการจัดการโครงการนวัตกรรม ที่ได้รับการพัฒนาจากทรัพยากรบุคคลและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

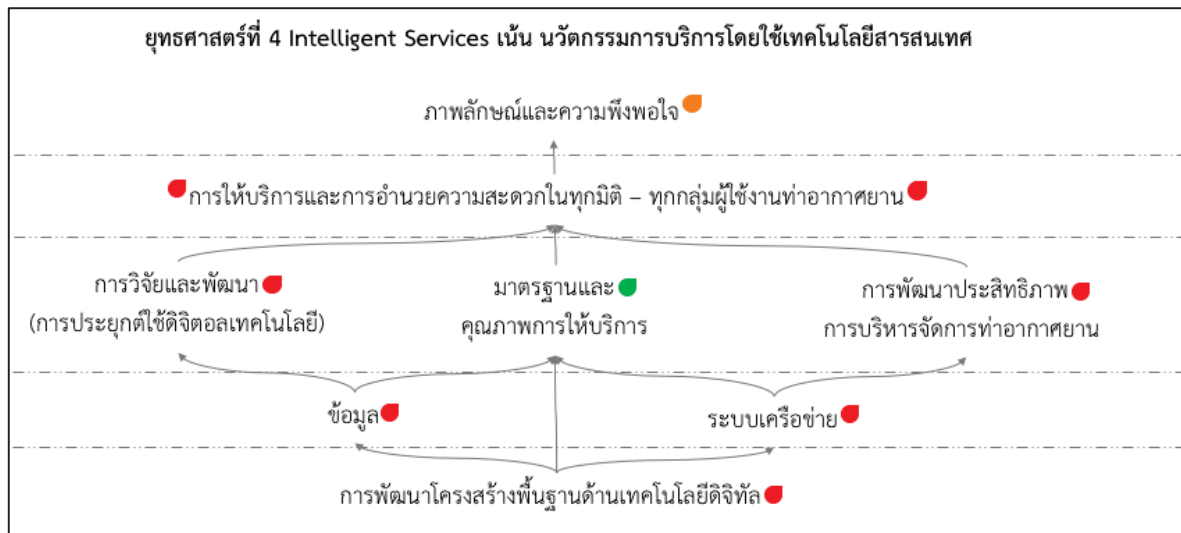
วัตถุประสงค์

- พัฒนาศักยภาพการจัดการโครงการนวัตกรรมเชิงวิจัยและพัฒนา กับหน่วยงาน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก
- พัฒนาต่อยอดนวัตกรรมดิจิทัลเทคโนโลยี
- พัฒนาต่อยอดระบบนิเวศน์การสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อการพัฒนา นวัตกรรม

สัดส่วนความสำคัญของยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (Strategic Innovation Prioritization)

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 องค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) 20%
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) 10%
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 นวัตกรรมดิจิทัล (Digital Innovation) 40%
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 นวัตกรรมบนพื้นฐานข้อมูล (Data Driven Innovation) 30%

ภาคผนวก 1
การวิเคราะห์ความพร้อมด้านการขับเคลื่อนนวัตกรรมจาก
แผนแม่บทด้านนวัตกรรม ทอท. ประจำปี 2562



ระดับศักยภาพและความชัดเจนที่สอดคล้องกับการขับเคลื่อนด้านนวัตกรรม

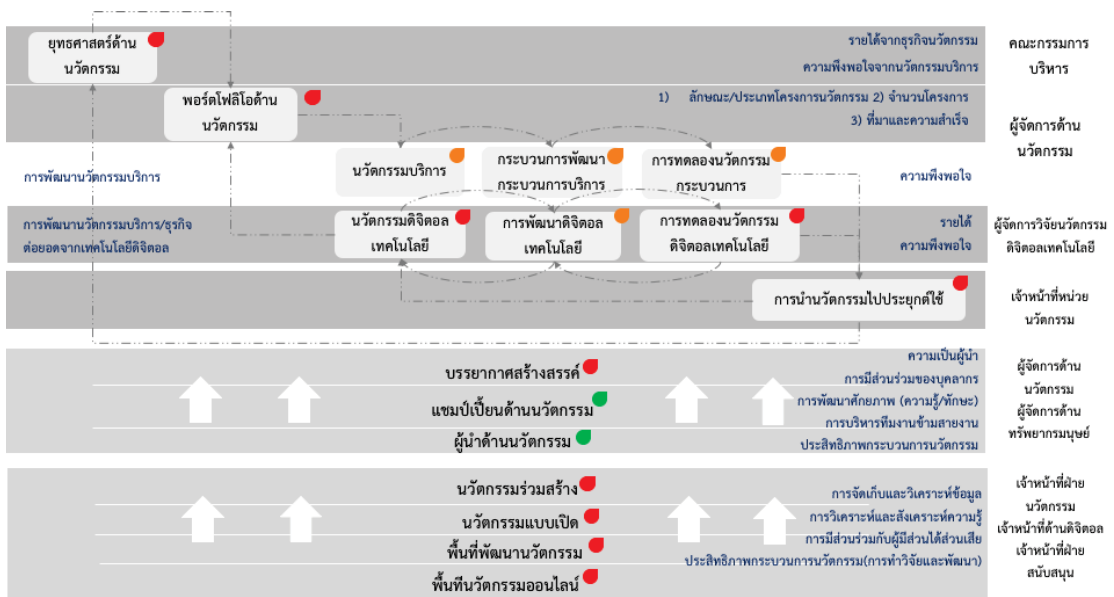
- ขาดความชัดเจน
- ค่อนข้างมีความชัดเจน
- มีความชัดเจน

ภาคผนวก 2

การวิเคราะห์ความพร้อมด้านการขับเคลื่อนนวัตกรรมจากองค์ประกอบ

Innovation Master Plan

การกำหนดกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมควรให้ความสำคัญกับการสร้างความเข้าใจการพัฒนาวัตกรรมการในลักษณะภาพรวม โดยให้ความสำคัญกับ ภาพรวมทิศทางของการพัฒนาวัตกรรมการ (Strategic Innovation) ภาพรวมการลงทุนและการจัดการโครงการนวัตกรรม (Innovation Portfolio) การจัดการกระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process) วัฒนธรรมด้านนวัตกรรม (Innovation Culture) และโครงสร้างพื้นฐานและเครื่องมือในการจัดการกระบวนการนวัตกรรม (Innovation Infrastructure)



ระดับศักยภาพและความชัดเจนที่สอดคล้องกับการขับเคลื่อนด้านนวัตกรรม

- ขาดความชัดเจน
- ค่อนข้างมีความชัดเจน
- มีความชัดเจน

ภาคผนวก 3

การวิเคราะห์ศักยภาพองค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization)

การประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมองค์กร เป็นเครื่องมือในการประเมินและเสริมสร้างความเข้าใจขององค์กร ด้านการบริการและจัดการนวัตกรรมภายในองค์กร โดยประเมินสถานะด้านนวัตกรรมภายในองค์กรเองเพื่อให้ทราบถึงสถานะปัจจุบันของงานและกิจกรรมในมิติที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม ซึ่งจะนำไปสู่การวิเคราะห์แนวทางในการยกระดับความสามารถด้านนวัตกรรมให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ในการพัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรมองค์กร แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ประกอบไปด้วย ระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Level) ซึ่งเป็นตัวกำหนดภาพรวมในการขับเคลื่อนองค์กร เชื่อมโยงเป้าหมายและทิศทางไปสู่การวางแผนรูปแบบการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การวางแผนในระดับสนับสนุน (Fundamental Level) ที่สนับสนุนให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนและสนับสนุนการจัดการนวัตกรรมในองค์กร เพื่อนำไปสู่กระบวนการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพในระดับปฏิบัติการ (Operational Level)

แผนภาพ : ภาพรวมองค์ประกอบการประเมินองค์กรนวัตกรรม



ที่มา : คู่มือการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมองค์กร สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ

โดยในการวัดประสิทธิภาพด้านการจัดการนวัตกรรมนั้น สามารถแบ่งองค์ประกอบได้ 8 มิติ โดยในแต่ละมิติจะประกอบไปด้วยปัจจัยย่อยด้านความสามารถนวัตกรรม 3 ปัจจัยย่อย รวมเป็น 24 ปัจจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ระดับยุทธศาสตร์ (Strategy)	ระดับสนับสนุน (Fundamental)	ระดับปฏิบัติการ (Operation)
มิติที่ 1 มิติด้านยุทธศาสตร์นวัตกรรม (Innovation Strategy) 1.1 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม (Vision and Strategy) 1.2 ค่านิยมร่วม (Shared Value) 1.3 การติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation)	มิติที่ 3 มิติด้านบุคลากร (People) 3.1 ผู้นำนวัตกรรม (Innovation Leader) 3.2 โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) 3.3 ผู้นำกิจกรรมนวัตกรรม (Stewardship)	มิติที่ 7 มิติด้านกระบวนการ (Process) 7.1 การจัดการเครือข่ายพันธมิตร (Partnership) 7.2 การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chains) 7.3 กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process)
มิติที่ 2 มิติด้านการมุ่งเน้นธุรกิจ (Business Focus) 2.1 การวางแผนตลาดด้วยข้อมูลเชิงลึก (Market Insight) 2.2 การมีส่วนร่วมของลูกค้า (Customer Participation) 2.3 การกำหนดกลุ่มเป้าหมายทางธุรกิจ (Business Portfolio)	มิติที่ 4 มิติด้านองค์ความรู้ (Knowledge) 4.1 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) 4.2 การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) 4.3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organizational Learning)	มิติที่ 8 มิติด้านผลิตผล (Result) 8.1 ผลผลิตทางนวัตกรรม (Innovation Output) 8.2 รายได้จากนวัตกรรม (Innovation Revenue) 8.3 ผลผลิตเชิงความรู้ (Intellectual Asset)
	มิติที่ 5 มิติด้านวัฒนธรรม (Culture) 5.1 การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) 5.2 การสร้างบรรยากาศนวัตกรรม (Atmosphere) 5.3 การทำงานร่วมกัน (Collaboration)	

ระดับยุทธศาสตร์ (Strategy)	ระดับสนับสนุน (Fundamental)	ระดับปฏิบัติการ (Operation)
	มิติที่ 6 มิติด้านทรัพยากร (Resource) 6.1 การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) 6.2 การสนับสนุนบุคลากร (Personal Support) 6.3 การจัดการความเปลี่ยนแปลง (Change Management)	

การประเมินรูปแบบศักยภาพของการเป็นองค์กรนวัตกรรมจะแบ่งเป็น 2 ส่วน ประกอบไปด้วย การประเมินเชิงคุณภาพซึ่งจะใช้วิธีการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารระดับสูง และการประเมินเชิงปริมาณซึ่งจะใช้วิธีการสำรวจสำหรับกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง โดยใช้วิธีการประเมินแบ่งเป็น 5 ระดับ ตามช่วงคะแนน โดยที่

คะแนน 5 หมายถึง องค์กรมีการกำหนดรูปแบบกิจกรรม หรือกระบวนการที่สนับสนุนการพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและมีรูปแบบที่ชัดเจน กิจกรรมที่เกิดขึ้นมีการดำเนินงานในลักษณะบูรณาการ

คะแนน 4 หมายถึง องค์กรมีการกำหนดรูปแบบกิจกรรม หรือกระบวนการที่สนับสนุนการพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและมีรูปแบบที่ชัดเจน ในระดับหน่วยงานมีกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง

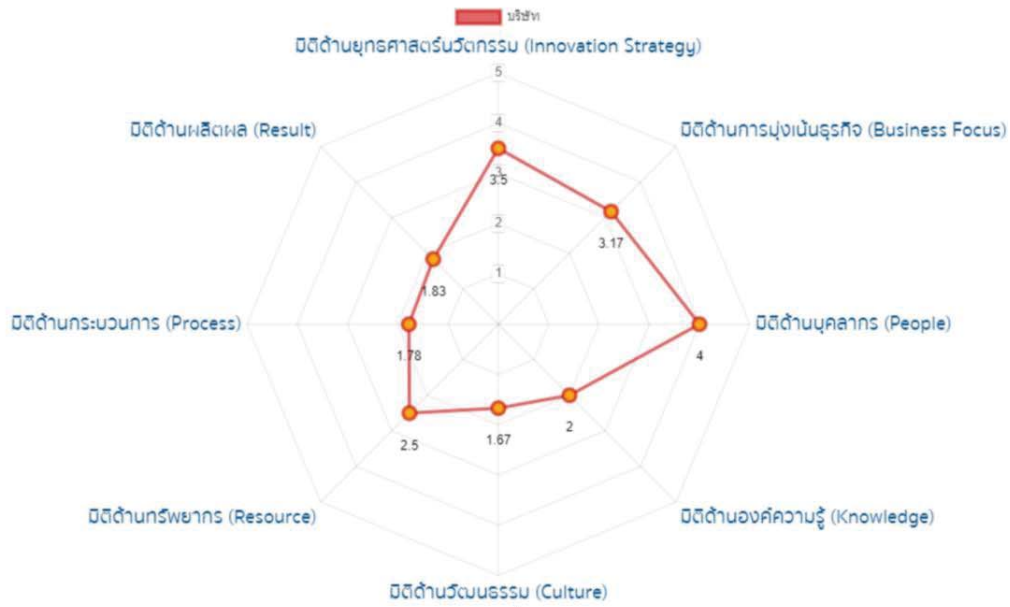
คะแนน 3 หมายถึง องค์กรมีการกำหนดรูปแบบกิจกรรม หรือกระบวนการสนับสนุนการพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและมีรูปแบบที่ชัดเจน แต่มีการดำเนินกิจกรรมอยู่ในวงแคบหรือเฉพาะในที่ทำงาน

คะแนน 2 หมายถึง องค์กรมีการกำหนดรูปแบบกิจกรรม หรือกระบวนการสนับสนุนการพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรนวัตกรรม

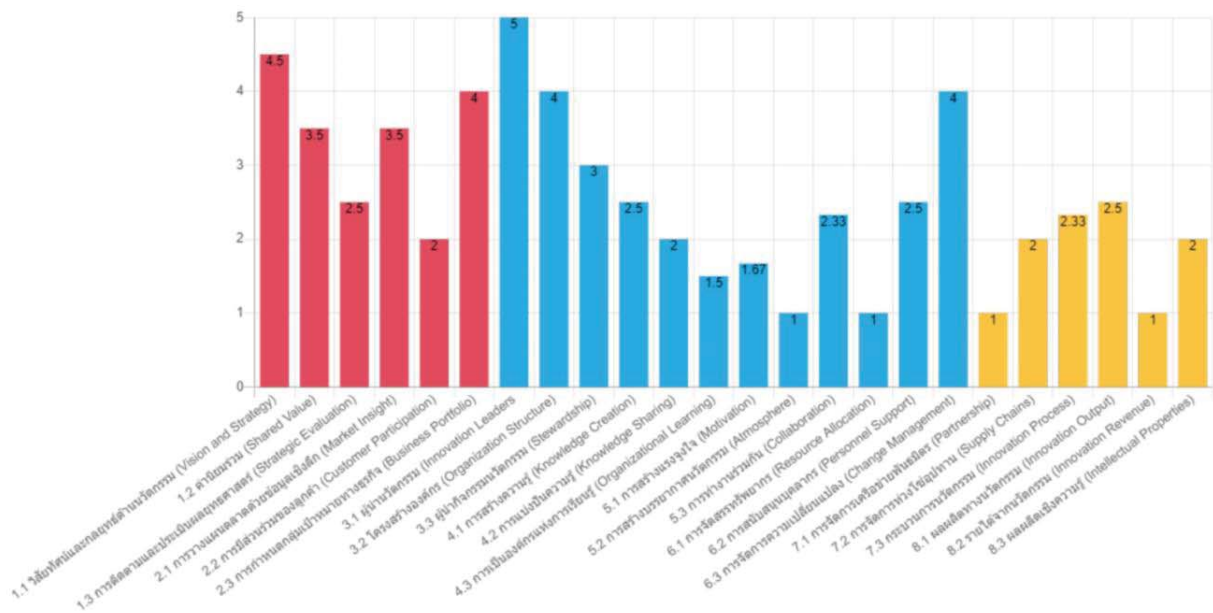
คะแนน 1 หมายถึง องค์กรมีการริเริ่มกิจกรรมหรือกระบวนการที่สนับสนุนการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม แต่กิจกรรมหรือกระบวนการนั้นยังไม่เป็นระบบและการมีส่วนร่วมของกิจกรรมมีค่อนข้างจำกัด

กราฟสรุปผลการการตอบแบบประเมิน

บมจ.ท่าอากาศยานไทย



คะแนนเฉลี่ย 2.56

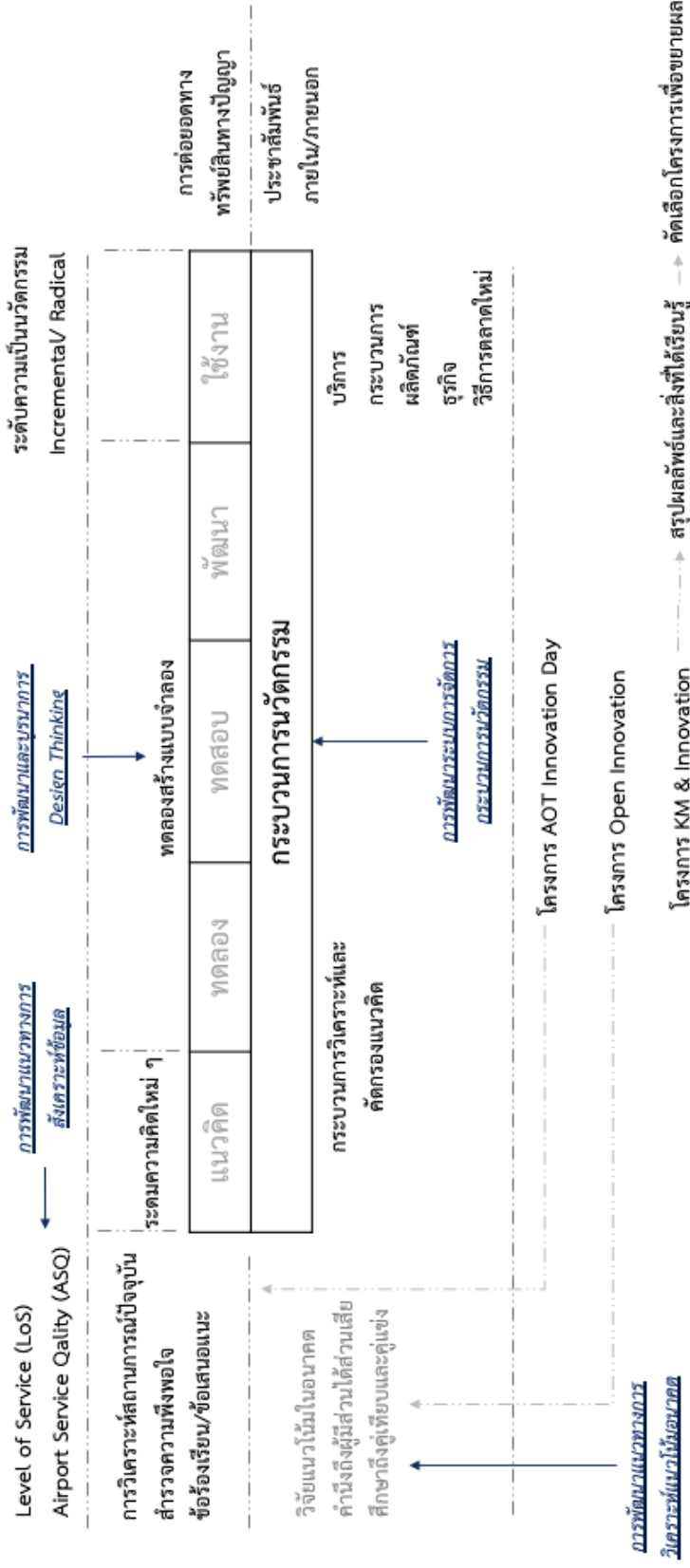


ภาคผนวก 4

การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/แผนปฏิบัติการสำหรับยุทธศาสตร์ที่ 1 องค์กรนวัตกรรม

หัวข้อ	มิติการประเมิน	AOT	
			ค่าเฉลี่ย 2.56
			กลยุทธ์/แผนปฏิบัติการ
S.1.1	วิสัยทัศน์และกลยุทธ์นวัตกรรม	4.50	
S.1.2	ค่านิยม	3.50	
S.1.3	การติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์	2.50	→ การกำหนดความชัดเจนในการประเมินด้านนวัตกรรมเชิงยุทธศาสตร์
S.2.1	การวางแผนตลาดด้วยข้อมูลเชิงลึก	3.50	
S.2.2	การมีส่วนร่วมของลูกค้า	2.00	→ การกำหนดกลุ่มลูกค้าที่จะเข้ามาส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรม
S.2.3	การกำหนดกลุ่มเป้าหมายทางธุรกิจ	4.00	
I.3.1	ผู้นำนวัตกรรม	5.00	
I.3.2	โครงสร้างองค์กร	4.00	
I.3.3	ผู้นำกิจกรรมนวัตกรรม	3.00	→ การพัฒนาศักยภาพผู้นำด้านนวัตกรรม
K.4.1	การสร้างความรู้	2.50	
K.4.2	การแบ่งปันความรู้	2.00	
K.4.3	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	1.50	→ การพัฒนาประสิทธิภาพด้านกระบวนการในการจัดการความรู้และการพัฒนานวัตกรรม
H.5.1	การสร้างแรงจูงใจ	1.67	→ การพัฒนากลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรม
H.5.2	การสร้างบรรยากาศนวัตกรรม	1.00	→ การพัฒนากลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรม
H.5.3	การทำงานร่วมกัน	2.33	
H.6.1	การจัดสรรทรัพยากร	1.00	→ การพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
H.6.2	การสนับสนุนบุคลากร	2.50	
H.6.3	การจัดการความเปลี่ยนแปลง	4.00	
B.7.1	กระบวนการนวัตกรรม	1.00	→ การพัฒนากลยุทธ์เพื่อสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมข้ามสายงาน
B.7.2	การจัดการเครือข่ายพันธมิตร	2.00	
B.7.3	การจัดการห่วงโซ่อุปทาน	2.33	
R.8.1	ผลผลิตทางนวัตกรรม	2.50	
R.8.2	รายได้จากนวัตกรรม	1.00	→ การวางกลยุทธ์ในการพัฒนานวัตกรรมธุรกิจบนพื้นฐานของดิจิทัลเทคโนโลยี
R.8.3	ผลผลิตเชิงความรู้	2.00	→ การออกแบบกระบวนการจัดเก็บและติดตามองค์ความรู้ตามกระบวนการนวัตกรรม

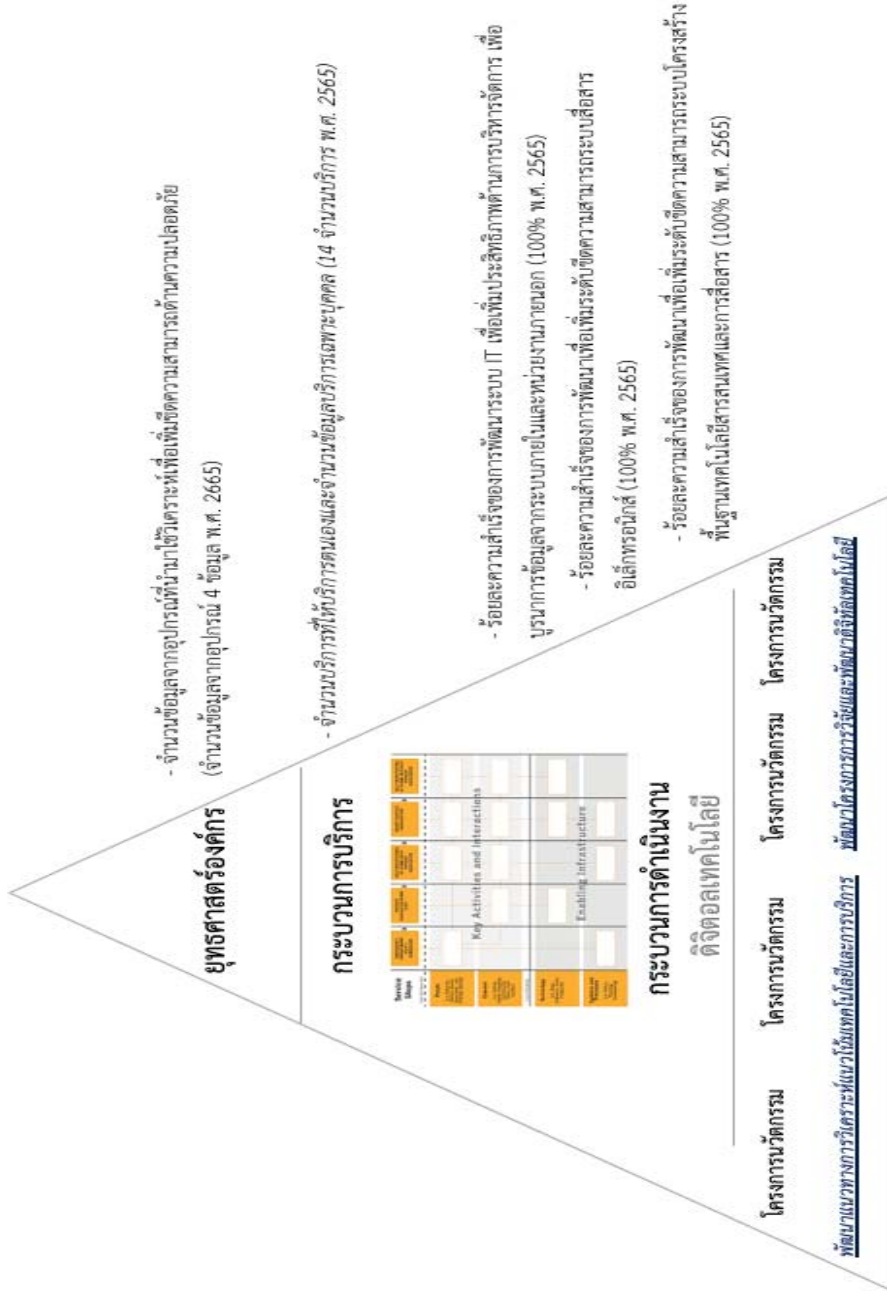
การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/แผนปฏิบัติการสำหรับยุทธศาสตร์ที่ 2 นวัตกรรมบริการ



การบริหารจัดการโครงการและนวัตกรรมเชิงคุณภาพนวัตกรรม

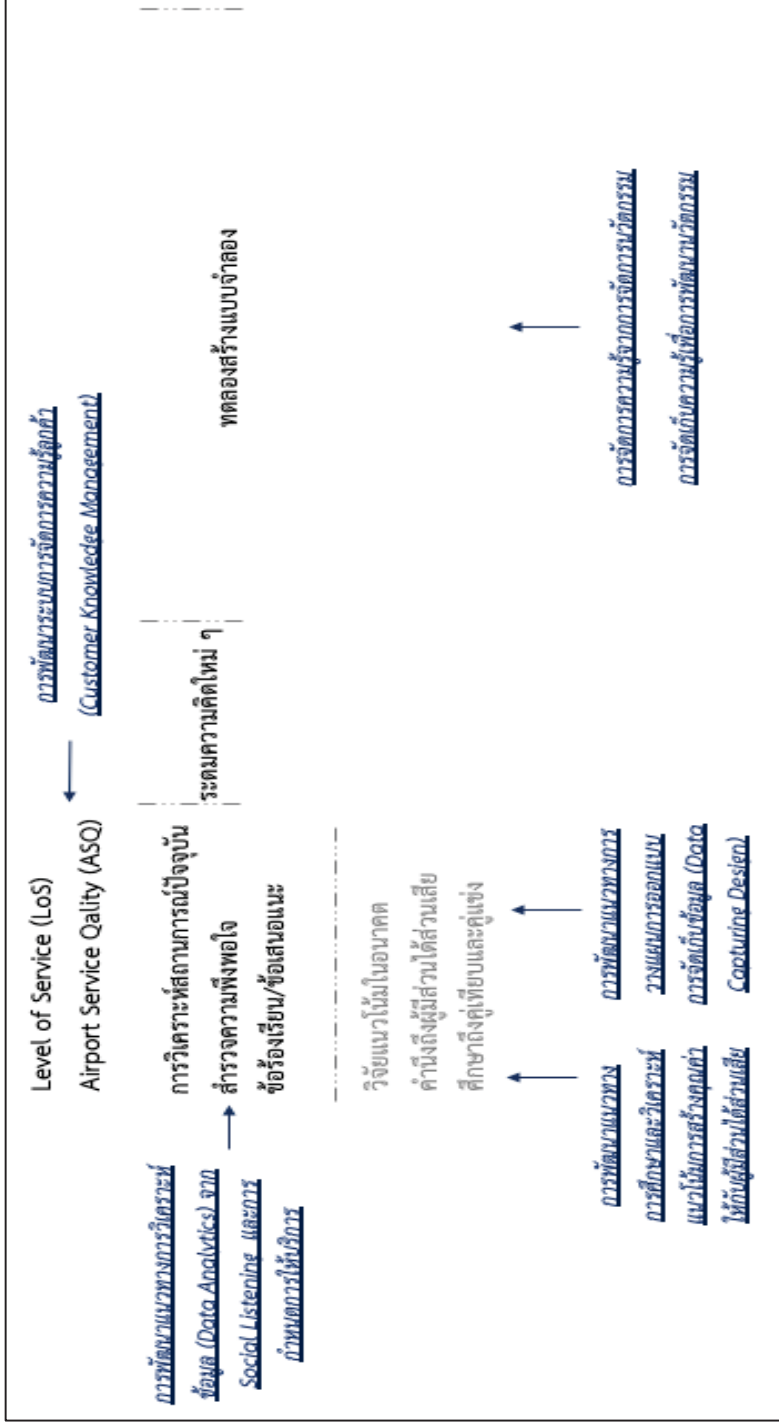
หมายเหตุ อักษรสีน้ำเงิน = กลยุทธ์/แผนปฏิบัติการ

การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/แผนปฏิบัติการสำหรับยุทธศาสตร์ที่ 3 นวัตกรรมดิจิทัล



หมายเหตุ อักษรสีน้ำเงิน = กลยุทธ์/แผนปฏิบัติการ

การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/แผนปฏิบัติการสำหรับยุทธศาสตร์ที่ 4 นวัตกรรมบนพื้นฐานข้อมูล



หมายเหตุ อักษรสีน้ำเงิน = กลยุทธ์/แผนปฏิบัติการ

ภาคผนวก 5

ค่าเฉลี่ยตามการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ของ ทอท.

ปีงบประมาณ 2563 ในหัวข้อเกณฑ์การประเมินข้อ 2.7 เรื่องการจัดการนวัตกรรมของ ทอท.

หัวข้อ (60%)	หมวด	หลักเกณฑ์การประเมิน	ค่าเฉลี่ย	ทอท.
1 (10%)	1.1 (4%)	บทบาทผู้บริหารระดับสูง	1.2916	1.2550
	1.2 (3%)	บทบาทคณะกรรมการและคณะทำงานด้านนวัตกรรม		
	1.3 (3%)	การกำหนดค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม		
2 (5%)	2.1 (2.5%)	การวางยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม	1.2060	1.1450
	2.2 (2.5%)	การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ		
3 (5%)	3.1 (5%)	การพัฒนาวัตกรรมการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	1.0294	1.5000
4 (5%)	4.1 (5%)	การจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม	1.0535	1.000
5 (5%)	5.1 (2.5%)	การสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรม	1.000	1.000
	5.2 (2.5%)	การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม		
6 (10%)	6.1 (2%)	ภาพรวมกระบวนการนวัตกรรม	1.0172	1.0400
	6.2 (2%)	กระบวนการนวัตกรรมการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม		
	6.3 (2%)	กระบวนการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ		
	6.4 (2%)	กระบวนการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ		
	6.5 (2%)	กระบวนการนวัตกรรม รูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่		
7 (5%)	7.1 (5%)	การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอื่นที่เพียงพอและเหมาะสม	1.000	1.000
8 (15%)	8.1 (15%)	ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม	1.2038	1.3300

หมายเหตุ สัดส่วนคะแนนในแต่ละข้อของ หัวข้อ INNOVATION MANAGEMENT (IM) (KM40% / IM60%)

ภาคผนวก 6
กรอบการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรมของ ทอท.
(ปีงบประมาณ 2564 - 2568)
และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2564

กรอบการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรมของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2564 - 2568)

ยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ	ระยะเวลาดำเนินการ					ส่วนงานรับผิดชอบ
		2564	2565	2566	2567	2568	
ยุทธศาสตร์ที่ 1 องค์การนวัตกรรม กลยุทธ์ 1.1 พัฒนาองค์กร นวัตกรรมเชิงบูรณาการ กลยุทธ์ 1.2 พัฒนาศักยภาพองค์กร นวัตกรรม	1.1 กำหนดกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมเชิงบูรณาการกับแผนยุทธศาสตร์ภายใน ทอท.	■					ฝพน./ฝกอ.
	1.2 ออกแบบและพัฒนาการฝึกอบรมเครื่องมือการจัดการนวัตกรรม	■	■	■	■	■	ฝพน./ฝพค.
	1.3 โครงการ Designing Service Innovation ณ 6 ท่าอากาศยาน (แผนปฏิบัติการปี 2564)	■	■	■	■	■	ฝพน.
	1.4 ต่อยอดโครงการจัดทำความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม ร่วมกับ มธ.	■	■	■	■	■	ฝพน.

ยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ	ระยะเวลาดำเนินการ					ส่วนงาน รับผิดชอบ
		2564	2565	2566	2567	2568	
ยุทธศาสตร์ที่ 2 นวัตกรรมบริการ กลยุทธ์ 2.1 พัฒนาศักยภาพ กระบวนการนวัตกรรม กลยุทธ์ 2.2 พัฒนาประสิทธิภาพ กระบวนการจัดการนวัตกรรม	2.1 ศึกษาแนวทางการวิเคราะห์แนวโน้ม ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน อนาคต (Foresight) 2.2 (Coaching System) พัฒนาและ บูรณาการกระบวนการนวัตกรรม 2.3 พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรม (ICT System) 2.4 พัฒนาระบบการจัดเก็บความรู้จาก กระบวนการนวัตกรรม (Manual)						ฝพน./สงกท.
							ฝพน.
							ฝพน./สงกท.
							ฝพน./สงกท.

ยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ	ระยะเวลาดำเนินการ					ส่วนงาน รับผิดชอบ
		2564	2565	2566	2567	2568	
ยุทธศาสตร์ที่ 3 นวัตกรรมดิจิทัล กลยุทธ์ 3.1 พัฒนา กระบวนการวิจัยและนวัตกรรม ดิจิทัล	3.1 ศึกษาแนวโน้มของนวัตกรรมด้าน ดิจิทัล (Digital Trend Study) 3.2 โครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ดิจิทัลเทคโนโลยีเชิงสหวิทยาการร่วมกับ สถาบันการศึกษา	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	ผพน./สงกท. ผพน.
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การขับเคลื่อน นวัตกรรมด้วยข้อมูล กลยุทธ์ 4.1 พัฒนาระบบฐานข้อมูล เพื่อสนับสนุนการคิดโครงการ นวัตกรรม	4.1 โครงการพัฒนา Customer Knowledge Management 4.2 โครงการ Social Listening สังเคราะห์ข้อมูลจาก Social Media Platforms	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■	ผพน./สงพธ. ผพน./สงกท.

ยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์	แผนปฏิบัติการ	ระยะเวลาดำเนินการ					ส่วนงาน รับผิดชอบ
		2564	2565	2566	2567	2568	
	4.3 พัฒนาแนวทางการวางแผน การออกแบบการจัดเก็บข้อมูล (Data Capturing Design) 4.4 ศึกษาแนวทางการวิเคราะห์แนวโน้ม การสร้างคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Data Analytics based AI Engine)	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	แผน./สงกท.
		■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	■■■■■	แผน./สงกท.

แผนปฏิบัติการภายใต้แผนแม่บทนวัตกรรมฯ (ปีงบประมาณ 2564)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 องค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) : แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2564
กลยุทธ์ 1.1 ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมเชิงบูรณาการ เป้าหมาย : เพื่อบูรณาการแผนการดำเนินงานและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภายในองค์กรในการขับเคลื่อนศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กร
แผนปฏิบัติการ 1.1 กำหนดกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมเชิงบูรณาการกับแผนยุทธศาสตร์ภายใน ทอท. ส่วนงานรับผิดชอบ : ผกอ. วัตถุประสงค์ : 1) เพื่อพัฒนาแนวทางการบูรณาการแผนแม่บทสำคัญของ ทอท. ทั้งในระดับองค์กร (Corporate Level) และระดับปฏิบัติการ (Implementation Level) เพื่อแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม 2) เพื่อติดตามประเมินผลความสำเร็จของแผนแม่บทให้มีความสอดคล้อง เชื่อมโยง และเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และตัวชี้วัดระดับองค์กร ภายใต้แผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560 - 2565) กิจกรรม : 1) ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องประกอบไปด้วย แผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจ แผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ แผนยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาธุรกิจ 2) สังเคราะห์แผนยุทธศาสตร์ แผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจ แผนยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์ แผนยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาธุรกิจ 3) บูรณาการแผนยุทธศาสตร์ ทั้ง 3 หน่วยงาน 4) สื่อสารและสร้างความเข้าใจถึงการบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ของทั้ง 3 หน่วยงาน ระยะเวลา : ต.ค.63 - ก.ย.64 งบประมาณ : ไม่ใช้งบประมาณ ตัวชี้วัดแผน : การบูรณาการแผนยุทธศาสตร์ภายในองค์กรเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 1 องค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) : แผนปฏิบัติการปีงบประมาณ 2564

กลยุทธ์ 1.2 พัฒนาศักยภาพองค์กรนวัตกรรม

เป้าหมาย : เพื่อยกระดับศักยภาพองค์กรนวัตกรรมจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายใต้กรอบการประเมินศักยภาพนวัตกรรม

แผนปฏิบัติการ 1.2 ออกแบบและพัฒนากลไกการดำเนินงานเครื่องมือการจัดการนวัตกรรม

ส่วนงานรับผิดชอบ : ฝพน.

วัตถุประสงค์ :

1) เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการขับเคลื่อนนวัตกรรมของ ทอท. (กลุ่มขับเคลื่อนนวัตกรรม) ให้มีความรู้ ความเข้าใจในรูปแบบและกระบวนการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และการบริหารจัดการนวัตกรรม

2) เพื่อให้สามารถสร้างความเข้าใจพื้นฐานและกระตุ้นการสร้างความตระหนักในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และการจัดการนวัตกรรมให้กับบุคลากรภายใน ทอท. ได้อย่างสอดคล้องกับระดับศักยภาพการจัดการนวัตกรรมในอนาคต

กิจกรรม :

- 1) กำหนดกรอบการพัฒนาทักษะด้านนวัตกรรมและกลุ่มเป้าหมาย
- 2) ออกแบบการฝึกอบรมและคัดเลือกเครื่องมือภายใต้กระบวนการนวัตกรรม
- 3) ดำเนินการฝึกอบรมและวิเคราะห์ผลการฝึกอบรม
- 4) กำหนดแนวทางการพัฒนาแนวทางการอบรม และกลุ่มเป้าหมายสำหรับปีต่อไป

ระยะเวลา : ต.ค.63 – ก.ย.64

งบประมาณ : 100,000.- บาท

ตัวชี้วัดแผน : ระดับผลการประเมินการฝึกอบรมทักษะที่สอดคล้องกับเครื่องมือนวัตกรรม

<p>ยุทธศาสตร์ที่ 1 องค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) : แผนปฏิบัติการปีงบประมาณ 2564</p>
<p>กลยุทธ์ 1.2 พัฒนาศักยภาพองค์กรนวัตกรรม</p> <p>เป้าหมาย : เพื่อยกระดับศักยภาพองค์กรนวัตกรรมจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายใต้กรอบการประเมินศักยภาพนวัตกรรม</p>
<p>แผนปฏิบัติการ 1.3 โครงการ Designing Service Innovation ณ 6 ท่าอากาศยาน</p> <p>ส่วนงานรับผิดชอบ : ฝพน.</p> <p>วัตถุประสงค์ :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) เพื่อให้ท่าอากาศยานเข้าใจและเห็นความสำคัญของรายงาน Touch Point ที่มาจากทั้ง 3 ส่วน คือ LoS, ASQ และ Customer Feedback และนำไปสู่การจัดทำคู่มือปฏิบัติงาน ASTP 2) เพื่อให้ท่าอากาศยานเตรียมความพร้อมเข้าสู่การปฏิบัติงานของท่าอากาศยานด้วยความเป็นเลิศ (Operational Excellence) ผ่าน Digital Operations Platform 3) เพื่อให้ท่าอากาศยานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกตระหนักถึงประสบการณ์ของผู้โดยสารตามเส้นทาง Passenger Journey ผ่านจุดบริการ Touch Point และร่วมกันออกแบบบริการ (Service Design) ที่สร้างความประทับใจ 4) เพื่อสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายในการปฏิบัติงานในการบรรลุเป้าหมายในการแก้ไขปัญหาการให้บริการ ด้วยการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน 5) เพื่อค้นหา สร้างแรงจูงใจ และ ต่อยอด จากผู้มีส่วนร่วมทั้งภายใน ทอท.และภายนอก ไปสู่โครงการ AOT Innovation Day <p>กิจกรรม :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) กำหนดเป้าหมายและกระบวนการพัฒนานวัตกรรมบริการ 2) ดำเนินการฝึกอบรมกระบวนการนวัตกรรมให้กับเจ้าหน้าที่ในส่วนงาน ฝพน. 3) ดำเนินการส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนานวัตกรรมตามแต่ละท่าอากาศยาน 4) ติดตามผลลัพธ์ (แนวคิด) การพัฒนานวัตกรรมบริการตามแต่ละท่าอากาศยาน 5) สรุปผลลัพธ์ (แนวคิด) การพัฒนานวัตกรรมบริการตามเป้าหมาย <p>ระยะเวลา : ต.ค.63 – ก.ย.64</p> <p>งบประมาณ : 1.5 ล้านบาท</p> <p>ตัวชี้วัดแผน : จำนวนความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม</p>

<p>ยุทธศาสตร์ที่ 1 องค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) : แผนปฏิบัติการปีงบประมาณ 2564</p>
<p>กลยุทธ์ 1.2 พัฒนาศักยภาพองค์กรนวัตกรรม</p> <p>เป้าหมาย : เพื่อยกระดับศักยภาพองค์กรนวัตกรรมจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายใต้กรอบการประเมินศักยภาพนวัตกรรม</p>
<p>แผนปฏิบัติการ 1.4 ต่อยอดโครงการจัดทำความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม ร่วมกับ มธ.</p> <p>ส่วนงานรับผิดชอบ : ฝพน.</p> <p>วัตถุประสงค์ :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) เพื่อพัฒนาการให้บริการท่าอากาศยานของ ทอท.ผ่านมุมมองของบุคคลภายนอก 2) เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นวัตกรรมของ ทอท.ไปสู่การปฏิบัติและให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม <p>กิจกรรม :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) วิเคราะห์แนวทางการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล 2) กำหนดรูปแบบและกระบวนการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล 3) สนับสนุนกระบวนการพัฒนาแนวคิดนวัตกรรมดิจิทัลร่วมกับ มธ. 4) ติดตามการพัฒนาแนวคิดนวัตกรรมดิจิทัลร่วมกับ มธ. 5) คัดเลือกแนวคิดนวัตกรรมดิจิทัลเพื่อการพัฒนาต้นแบบ (Prototype) <p>ระยะเวลา : ต.ค.63 – ก.ย.64</p> <p>งบประมาณ : ไม่ใช้งบประมาณ</p> <p>ตัวชี้วัดแผน : ทดสอบการใช้งานทางกายภาพและประเมินผลการทำงานของต้นแบบแล้วเสร็จ</p>

<p>ยุทธศาสตร์ที่ 2 นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) : แผนปฏิบัติการปีงบประมาณ 2564</p>
<p>กลยุทธ์ 2.1 พัฒนาศักยภาพกระบวนการนวัตกรรม</p> <p>เป้าหมาย : เพื่อวิเคราะห์และพัฒนาเครื่องมือภายใต้กระบวนการนวัตกรรมให้สอดคล้องกับบริบทการพัฒนา นวัตกรรมขององค์กร</p>
<p>แผนปฏิบัติการ 2.1 (Coaching System) พัฒนาและบูรณาการกระบวนการนวัตกรรม</p> <p>ส่วนงานรับผิดชอบ : ฝพน.</p> <p>วัตถุประสงค์ :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) เพื่อปรับปรุงกระบวนการนวัตกรรมให้เหมาะกับบริบทของการดำเนินงานขององค์กร 2) เพื่อสื่อสารและสร้างความเข้าใจถึงการสนับสนุนกระบวนการนวัตกรรมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง <p>กิจกรรม :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) กำหนดกระบวนการจัดการนวัตกรรมตามแผนแม่บทนวัตกรรม 2) ดำเนินการส่งเสริมกระบวนการนวัตกรรมให้กับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง 3) ดำเนินการส่งเสริมกิจกรรมกระบวนการนวัตกรรมบริการตามกลุ่มเป้าหมาย 4) วิเคราะห์ผลลัพธ์การดำเนินการตามกระบวนการนวัตกรรมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 5) กำหนดแนวทางการพัฒนากระบวนการจัดการนวัตกรรม <p>ระยะเวลา : ต.ค.63 – ก.ย.64</p> <p>งบประมาณ : ไม่ใช้งบประมาณ</p> <p>ตัวชี้วัดแผน : จำนวนหน่วยงานที่เข้าร่วมกับการปรับกระบวนการนวัตกรรม</p>

ยุทธศาสตร์ที่ 2 นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) : แผนปฏิบัติการปีงบประมาณ 2564

กลยุทธ์ 2.2 พัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการจัดการนวัตกรรม

เป้าหมาย : เพื่อวิเคราะห์และพัฒนาแนวทางในการยกระดับประสิทธิภาพกิจกรรมภายใต้กระบวนการจัดการนวัตกรรม

แผนปฏิบัติการ 2.4 พัฒนาระบบการจัดเก็บความรู้จากกระบวนการนวัตกรรม (Manual)

ส่วนงานรับผิดชอบ : ฝพน.

วัตถุประสงค์ :

- 1) เพื่อพัฒนาโครงสร้างฐานข้อมูลความรู้ของกระบวนการนวัตกรรม
- 2) เพื่อกำหนดแนวทางในการวิเคราะห์การเรียนรู้กระบวนการนวัตกรรม

กิจกรรม :

- 1) กำหนดกระบวนการและขั้นตอนการจัดการนวัตกรรม
- 2) ดำเนินการตามกระบวนการและขั้นตอนการจัดการนวัตกรรม
- 3) ติดตามการดำเนินงานตามกระบวนการและขั้นตอนการจัดการนวัตกรรม
- 4) วิเคราะห์แนวทางการปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนการจัดการนวัตกรรม
- 5) กำหนดรูปแบบ/ปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนการจัดการนวัตกรรมสำหรับการส่งเสริมในปีต่อไป

ระยะเวลา : ต.ค.63 – ก.ย.64

งบประมาณ : ไม่ใช้งบประมาณ

ตัวชี้วัดแผน : จำนวนครั้งวิเคราะห์ข้อมูลตามกระบวนการนวัตกรรม