



บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)  
Airports of Thailand Public Company Limited



# คู่มือการบริหาร จัดการนวัตกรรมของ ทอท. ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2567)

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)  
ฝ่ายกลยุทธ์นวัตกรรม



## สารบัญ

ที่มา.....	V
<b>1. นโยบาย และนิยามนวัตกรรม ทอท. ....</b>	<b>1</b>
1.1 นโยบายการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมของ ทอท. ....	1
1.2 นิยามนวัตกรรม ทอท. ....	2
<b>2. การดำเนินการขับเคลื่อนนวัตกรรมและโครงสร้างการบริหารจัดการนวัตกรรมของ ทอท. ....</b>	<b>2</b>
2.1 การดำเนินการขับเคลื่อนนวัตกรรมของ ทอท. ....	2
2.2 โครงสร้างการบริหารจัดการนวัตกรรมของ ทอท. ....	3
<b>3. รูปแบบและระดับนวัตกรรม .....</b>	<b>7</b>
3.1 รูปแบบนวัตกรรม .....	7
3.1.1 นวัตกรรมผลิตภัณฑ์/ บริการ (Product/ Service Innovation) .....	7
3.1.2 นวัตกรรมกระบวนการทำงาน (Process Innovation) .....	7
3.1.3 นวัตกรรมรูปแบบทางธุรกิจ/ ภารกิจใหม่ (New Business Innovation).....	7
3.2 ระดับนวัตกรรม .....	7
3.2.1 นวัตกรรมแบบเปลี่ยนโฉม (Radical Innovation).....	7
3.2.2 นวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation) .....	7
3.2.3 นวัตกรรมเปลี่ยนรูปแบบ (Modular Innovation).....	7
3.2.4 นวัตกรรมเชิงสถาปัตยกรรม (Architectural Innovation).....	7
<b>4. ระบบการบริหารจัดการนวัตกรรม .....</b>	<b>8</b>
4.1 ระยะที่ 1 กระบวนการนำเข้าความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม (Idea Collection).....	10
4.1.1 แนวคิดการนำนวัตกรรมเทคโนโลยี (Innovation Technology: IM) .....	10
4.1.2 ความคิดสร้างสรรค์จากภายในองค์กร (Internal Idea: C) .....	10
4.1.3 ความคิดสร้างสรรค์จากภายนอกองค์กร (External Idea: C) .....	10
4.2 ระยะที่ 2 กระบวนการพัฒนาและทดสอบต้นแบบนวัตกรรม (Prototype and Test).....	11
4.2.1 กำหนดขอบเขตนวัตกรรม (Scoping).....	11
4.2.2 การสร้างต้นแบบนวัตกรรม (Prototyping).....	11

4.2.3 การทดสอบต้นแบบนวัตกรรม (Test and Evaluation) .....	12
4.3 ระยะที่ 3 กระบวนการพัฒนานวัตกรรม (Development) .....	12
4.4 ระยะที่ 4 การนำไปใช้และประเมินผลนวัตกรรม (Implementation and Assessment).....	13
4.4.1 การนำไปใช้จริง (Implementation) .....	13
4.4.2 การติดตามและประเมินผล (Assessment) .....	13
4.5 ระยะที่ 5 กระบวนการพัฒนาต่อยอด (Value Creation Process) .....	14
4.5.1 การขยายสู่หน่วยงานภายในองค์กร (Cross-corporate Expansion) .....	14
4.5.2 โอกาสทางธุรกิจใหม่ (New Business Development).....	15
4.5.3 พื้นที่ทดลองสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation Sandbox) .....	15
4.6 รายละเอียดการกั้นกรองโครงการนวัตกรรมของ ทอท. (Stage Gate) .....	15
4.6.1 หัวข้อและค่าถ่วงน้ำหนักโครงการนวัตกรรมประเภทความคิดสร้างสรรค์จากภายในและภายนอกองค์กร (Creative-driven Innovation: Bottom Up).....	15
4.6.2 กระบวนการคัดกรองและผู้พิจารณา .....	17
4.7 ปัจจัยพื้นฐาน.....	18
4.7.1 การจัดการความรู้ (KM).....	18
4.7.2 วัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation Culture) .....	18
4.7.3 โครงสร้างการบริหารจัดการนวัตกรรมของ ทอท. (Innovation Organization) .....	19
<b>5. ภาคผนวก .....</b>	<b>21</b>
5.1 หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers).....	21
5.2 คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท. ....	22
5.3 คณะทำงานดำเนินการพัฒนานวัตกรรมของ ทอท. ....	25
5.4 คณะทำงานพัฒนานวัตกรรมด้านความปลอดภัยท่าอากาศยาน .....	27
5.5 คณะทำงานพัฒนานวัตกรรมด้านการรักษาความปลอดภัยกิจการการบิน .....	29
5.6 คณะทำงานพัฒนานวัตกรรมด้านกระบวนการทำงานการเงิน การบัญชี งบประมาณ และพัสดุ .....	31
5.7 คณะทำงานพัฒนานวัตกรรมด้านกระบวนการทำงานการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล .....	33
5.8 คณะทำงานพัฒนานวัตกรรมด้านพัฒนาธุรกิจและการตลาด.....	35
5.9 หนังสือสัญญาอิเล็กทรอนิกส์อธิปไตย .....	37

## สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 โครงสร้างการบริหารจัดการนวัตกรรมของ ทอท.....	4
ภาพที่ 2 ระดับนวัตกรรม .....	7
ภาพที่ 3 ภาพรวมกระบวนการพัฒนานวัตกรรมของ ทอท. ....	10
ภาพที่ 4 ผังแสดงเครือข่าย โครงสร้าง/ สายงาน ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรม ทอท. ....	20

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 รายละเอียดโครงสร้างการบริหารจัดการนวัตกรรมของ ทอท.....	6
ตารางที่ 2 ภาพรวมกระบวนการพัฒนานวัตกรรมของ ทอท. ....	11
ตารางที่ 3 การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญจากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผล .....	14
ตารางที่ 4 ความถี่ในการรายงานผล .....	14
ตารางที่ 5 หัวข้อและค่าถ่วงน้ำหนักโครงการนวัตกรรมประเภทความคิดสร้างสรรค์จากภายในและภายนอกองค์กร	16
ตารางที่ 6 หัวข้อและค่าถ่วงน้ำหนักโครงการนวัตกรรมประเภทความคิดสร้างสรรค์จากภายในและภายนอกองค์กร	16
ตารางที่ 7 รายละเอียดเกณฑ์และระดับคะแนนการพิจารณาโครงการนวัตกรรม .....	17
ตารางที่ 8: การรายงานผล .....	18
ตารางที่ 9 : หลักเกณฑ์การประเมินการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management: IM).....	21

## ที่มา

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรม โดยมีความมุ่งมั่นส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรมในทุกระดับภายในองค์กร รวมทั้งสร้างความร่วมมือในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมกับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร มุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมที่สนับสนุนการพัฒนาการให้บริการท่าอากาศยานของ ทอท.และนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เล็งเห็นถึงความจำเป็นของการพัฒนานวัตกรรมผ่านกระบวนการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ โดยได้กำหนดเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ด้านที่ 7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM&IM) เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่สามารถสะท้อนถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง

คู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรมฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมของ ทอท.อย่างเป็นระบบจนสามารถนำความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ไปปรับปรุงพัฒนาคิดค้นให้เกิดนวัตกรรมทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ นวัตกรรมกระบวนการทำงาน นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ/ ภารกิจใหม่ ในทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับองค์กร และระดับหน่วยงาน เพื่อพัฒนาสู่การเกิดนวัตกรรมในอุตสาหกรรม ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค จนถึงระดับโลก โดยเนื้อหาของคู่มือฉบับนี้ ประกอบไปด้วย นโยบายการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมของ ทอท. นิยามนวัตกรรม ทอท. การดำเนินการขับเคลื่อนนวัตกรรมและโครงสร้างการบริหารจัดการนวัตกรรมของ ทอท. รูปแบบและระดับนวัตกรรม ระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมของ ทอท.รวมทั้งระบบการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรของ ทอท.ในการบริหารจัดการนวัตกรรมจนสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และยกระดับการดำเนินงานในทุกมิติได้อย่างแท้จริง

ฝ่ายกลยุทธ์นวัตกรรม

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

## 1. นโยบาย และนิยามนวัตกรรม ทอท.

### 1.1 นโยบายการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมของ ทอท.

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) มีความมุ่งมั่นส่งเสริมให้บุคลากรใช้ความคิดสร้างสรรค์ และการจัดการนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร โดยผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนำไปสู่การพัฒนา นวัตกรรมอย่าง เป็นรูปธรรม ซึ่งให้ความสำคัญกับการจัดการนวัตกรรม ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการทำงาน รูปแบบธุรกิจ/ การกิจใหม่ ในทุกระดับภายในองค์กร รวมทั้งสร้างความร่วมมือในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ กับผู้มีส่วนได้เสีย ภายนอกองค์กร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาการให้บริการ และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานท่าอากาศยานของ ทอท. ให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และสนับสนุนให้ ทอท.เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งเป็นการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของ ทอท.อย่างยั่งยืน จึงได้กำหนดนโยบายการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และ การจัดการนวัตกรรมของ ทอท. ดังนี้

1. ผลักดันให้บุคลากรมีทักษะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สนับสนุน เพื่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมใน องค์กรอย่างเปิดกว้าง มีความรู้ความสามารถในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมอย่างเป็น รูปธรรม โดยให้มุ่งเน้นประเด็นสำคัญนวัตกรรม (Innovation Themes) ของ ทอท. ตามที่กำหนดในแผน แม่บทนวัตกรรม ของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ฉบับทบทวน
2. ให้ส่วนงานทุกส่วนงานมีความรับผิดชอบในการร่วมขับเคลื่อน แผนแม่บทนวัตกรรม ของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ฉบับทบทวน
3. สนับสนุนการนำองค์ความรู้ วิทยาการ งานวิจัย และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรม เพื่อแก้ปัญหาและยกระดับการให้บริการ รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของ ทอท. ทั้งธุรกิจหลัก ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และธุรกิจใหม่ โดยมุ่งเน้นลูกค้า ตลาด และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยให้บูรณาการและผนวก การทำงานด้านนวัตกรรมกับกระบวนการดังกล่าว
4. ส่งเสริมการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ในการจัดการ การดำเนินงาน และการพัฒนาท่าอากาศยานของ ทอท. รวมถึงนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และสังคม ให้สามารถรองรับการให้บริการท่าอากาศยานใน ปัจจุบันและอนาคต รับมือต่อความเสี่ยง และการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งตอบสนองต่อโอกาสใหม่ทางธุรกิจ
5. ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม โดย ส่งเสริมการเผยแพร่และประยุกต์ใช้องค์ความรู้ และเสริมสร้างศักยภาพการพัฒนา นวัตกรรม
6. พัฒนาระบบบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management: IM) ระบบส่งเสริมการดำเนินงานด้าน นวัตกรรม และระบบการติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม
7. เสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และผลักดันกิจกรรมนวัตกรรม ควบคู่กับการสร้าง แรงจูงใจ เพื่อให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กร
8. สนับสนุนโครงการและกิจกรรมด้านนวัตกรรม โดยการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็นอย่าง เพียงพอและเหมาะสม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ แผนงาน และโครงการด้านนวัตกรรมของ ทอท.

## 1.2 นิยามนวัตกรรม ทอท.

การขับเคลื่อนนวัตกรรมในองค์กร มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาด้านต่างๆ ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดเป้าหมายในการพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กร และสภาพแวดล้อมทั้งในเชิงมิติสังคม เศรษฐกิจ และ สิ่งแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทอท.ได้มีการนิยามนวัตกรรม ทอท. คือ

“การเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ที่มีคุณค่า  
ต่อองค์กร ผู้มีส่วนได้เสีย สังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม”

## 2. การดำเนินการขับเคลื่อนนวัตกรรมและโครงสร้างการบริหารจัดการนวัตกรรมของ ทอท.

### 2.1 การดำเนินการขับเคลื่อนนวัตกรรมของ ทอท.

ทอท.เป็นรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่และอยู่ในฐานะเป็นผู้ให้บริการท่าอากาศยานนานาชาติหลัก 6 แห่งของประเทศไทย ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศทั้งในระดับมหภาคและในระดับจุลภาค ด้วยเป้าหมายที่ต้องการยกระดับท่าอากาศยานของประเทศไทย ให้เป็นท่าอากาศยานชั้นนำในระดับภูมิภาคและในระดับโลก “นวัตกรรม” จึงได้รับการคาดหมายว่าจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยยกระดับศักยภาพการแข่งขันของทอท. และจะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่มีการเปิดเสรีทางการค้าและบริการในระดับภูมิภาคสำหรับธุรกิจท่าอากาศยาน ที่ประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายทั้งในระดับบุคคล องค์กรธุรกิจท้องถิ่น ธุรกิจข้ามชาติ ชุมชน และประเทศ ดังนั้นการสร้างนวัตกรรมจึงเปรียบเสมือนการสร้างบริการที่มีคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับ

ทอท. ได้ให้ความสำคัญกับนโยบายการบริหารจัดการและเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ ควบคู่ไปกับการเสริมสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรตั้งแต่ปี 2557 เป็นต้นมา โดยได้มีการจัดตั้งส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรม ดังนี้

1. การจัดตั้งส่วนนวัตกรรมท่าอากาศยาน (สนท.) ในสังกัดของฝ่ายแผนพัฒนาท่าอากาศยาน (ผพพ.) มีภารกิจหลักในการ ค้นคว้า วิจัย พัฒนา แสวงหานวัตกรรม เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาใช้หรือประยุกต์ใช้ในกิจการท่าอากาศยานในอนาคต เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและยกระดับการให้บริการท่าอากาศยาน ลดต้นทุนการลงทุน/การดำเนินการ และประหยัดพลังงาน ตลอดจนกำหนดแนวทางการพัฒนาท่าอากาศยานอย่างยั่งยืน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

2. ต่อมา ทอท.ได้มีการปรับโครงสร้างองค์กรตามมติที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท. ครั้งที่ 5/2563 เมื่อวันที่ 22 เม.ย.63 วาระที่ 4.1.11 เรื่อง การปรับโครงสร้างองค์กร โดยรวบรวมภารกิจของฝ่ายพัฒนาวิทยาการและข้อมูลสารสนเทศท่าอากาศยาน (ผพข.) และฝ่ายวิจัย พัฒนา นวัตกรรม และคุณภาพบริการ (ผพน.) เข้าด้วยกันและใช้ชื่อฝ่ายพัฒนาวิทยาการและนวัตกรรม (ผพน.) มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 5 พ.ค.63 เป็นต้นไป อีกทั้ง ทอท.ได้กำหนดให้มีส่วนงาน คณะทำงานฯ และคณะกรรมการฯ เพื่อผลักดันให้มีการดำเนินงานด้านนวัตกรรมที่ยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรม



3. ทอท.ได้มีการปรับโครงสร้าง ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท. ครั้งที่ 14/2566 เมื่อวันที่ 22 ธ.ค.66 วาระที่ 4.1.7 เรื่อง การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ทอท. และกรอบอัตรากำลังและอัตรากำลังประจำปีงบประมาณ 2567-2569 โดยจัดตั้งฝ่ายกลยุทธ์นวัตกรรม ยกระดับและโอนย้ายสายการบังคับบัญชาจาก ส่วนพัฒนานวัตกรรม ฝ่ายพัฒนาวิชาการและนวัตกรรม สังกัดสถาบันวิทยาการท่าอากาศยาน สายงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนานวัตกรรมท่าอากาศยาน เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของ ทอท. โดยนำแนวคิดเชิงนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน กำหนดแนวทางการวิจัย ออกแบบระบบและ กระบวนการจัดการนวัตกรรม ในรูปแบบต่างๆ ที่ครอบคลุมกระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การสร้าง นวัตกรรม พัฒนาระบบการจัดการด้านนวัตกรรมในการบริหารจัดการท่าอากาศยานในภาพรวม รวมทั้งดำเนินการ ขับเคลื่อนงานด้านนวัตกรรมของ ทอท.

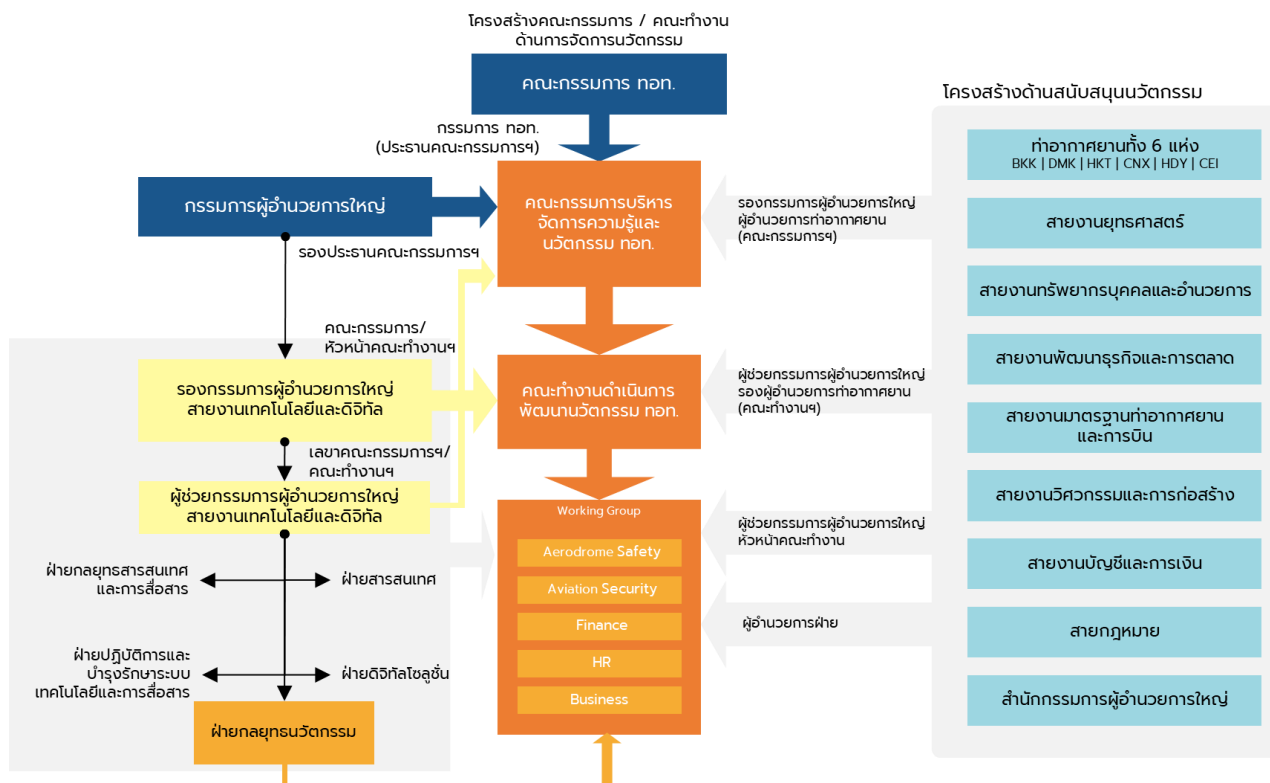
ปัจจุบัน ทอท. มีการดำเนินการด้านนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นการเปิดโอกาสให้พนักงานและผู้มีส่วน ได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีส่วนร่วมในกระบวนการนวัตกรรม มีการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการและ กำหนดแนวทางการพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System) โดยประยุกต์จากแนวทางการปฏิบัติที่ดีของการออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร SE-AM โดยในปี 2567 มีการปรับให้คณะกรรมการที่มีบทบาท หน้าที่ด้านนวัตกรรมมีผู้แทนจากกรรมการบริษัทมาเป็นประธาน การเก็บข้อมูลจากผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหาร สนามบิน และพนักงาน ทอท. ตลอดจนการศึกษาแนวคิดสนามบินชั้นนำในต่างประเทศ อีกทั้งวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และบริบทของ ทอท. เพื่อให้สามารถออกแบบองค์ประกอบต่างๆ ของระบบนวัตกรรม และลักษณะกระบวนการสำคัญ เพื่อเชื่อมต่อระหว่างระบบนวัตกรรม โดยได้กำหนดประเด็นการพัฒนาไว้ในแผนแม่บทนวัตกรรม ของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 (ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2567)

## 2.2 โครงสร้างการบริหารจัดการนวัตกรรมของ ทอท.

ผู้บริหารของ ทอท. มีส่วนร่วมส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม เพื่อผลักดันให้ เกิดความคิดสร้างสรรค์และนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งให้ความสำคัญกับการจัดการนวัตกรรม ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการทำงาน รูปแบบธุรกิจ/ ภารกิจใหม่ ในทุกระดับภายในองค์กร รวมทั้งสร้างความร่วมมือในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ กับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาการให้บริการ และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานท่าอากาศยานของ ทอท.ให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และสนับสนุนให้ ทอท.เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งเป็นการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของ ทอท. โดยมีส่วนร่วมในการจัดทำ ให้อำนาจ ขอบเขตอำนาจ และให้ความเห็นชอบ แนวทางการขับเคลื่อน การใช้ ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมขององค์กร ประกอบด้วย

- นโยบายการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม
- แผนแม่บทนวัตกรรม ของ ทอท.
- คู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรมของ ทอท.
- แผนดำเนินการภายใต้แผนแม่บทนวัตกรรม ของ ทอท.





ภาพที่ 1 โครงสร้างการบริหารจัดการนวัตกรรมของ ทอท.

การดำเนินการด้านนวัตกรรมของ ทอท.มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน และผลักดันให้เกิดผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรม ทอท. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท. มี คณะกรรมการบริหาร ทอท. เป็นประธาน และมีกรรมการผู้อำนวยการใหญ่เป็นรองประธาน มีองค์ประกอบที่มีรองผู้อำนวยการใหญ่ทุกสายงาน และผู้อำนวยการท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ร่วมเป็นคณะกรรมการฯ พร้อมจัดทำกฎบัตรคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท. ระบุอำนาจหน้าที่ ในการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย ทิศทาง แนวทางการบริหารจัดการและการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท. ให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ ทอท. การพิจารณาให้ความเห็นชอบ การกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรมทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน รวมถึงการเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในการสื่อสาร สร้างแรงจูงใจ เสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง และกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ให้แก่บุคลากรในการนำการจัดการความรู้และนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พิจารณาความเห็นชอบและนำเสนอ คณะกรรมการ ทอท.เพื่อทราบ

ทอท. แต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนานวัตกรรมของ ทอท. มีรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายงานเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นหัวหน้าคณะทำงาน มีผู้ช่วยกรรมการใหญ่ทุกสายงาน และอำนวยการฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เป็นคณะทำงานฯ โดยระบุอำนาจหน้าที่ ในการพิจารณากลับกรอง ให้ข้อเสนอแนะแผนแม่บทนวัตกรรมของ ทอท. ทั้งแผนระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี การจัดทำระบบนวัตกรรมองค์กรของ ทอท. (AOT Corporate Innovation System) การจัดทำงบประมาณประจำปีและงบประมาณนอกเหนือจากที่ได้รับอนุมัติตามงบประมาณ

ประจำปี การกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรมทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ได้แก่ บุคลากร อุปกรณ์ เครื่องมือ เวลา งบประมาณงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมของ ทอท. เพื่อพัฒนาต้นแบบนวัตกรรม (Prototype) ของ ทอท. หรือการให้ทุนวิจัยสำหรับการพัฒนานวัตกรรม และทรัพยากรอื่นๆ ที่ใช้ในการดำเนินงาน ด้านนวัตกรรม เพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท. พิจารณา ให้ความเห็นชอบต่อไป

ทอท. แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนานวัตกรรม เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานพัฒนานวัตกรรมให้สามารถ ใช้งานได้จริงและเกิดประโยชน์สูงสุด มีผู้ช่วยกรรมการใหญ่สายงานที่เกี่ยวข้องเป็นหัวหน้าคณะทำงานฯ และมีผู้อำนวยการฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ร่วมเป็นคณะทำงาน โดยระบุอำนาจหน้าที่เรื่อง การพิจารณาให้ความเห็นและ ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานการพัฒนาผลงานนวัตกรรมของ ทอท. ให้สอดคล้องตามมาตรฐาน ข้อกำหนด กฎระเบียบทั้งภายในและภายนอก ทอท. การให้ความเห็นชอบการพัฒนาปรับปรุงขั้นตอนและกระบวนการ ปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาโครงการนวัตกรรม รวมถึงสนับสนุนและส่งเสริมด้านการพัฒนานวัตกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยในปี 2567 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนานวัตกรรม ด้านต่างๆ รวมทั้งสิ้น 5 คณะ ได้แก่

- คณะทำงานพัฒนานวัตกรรมด้านความปลอดภัยท่าอากาศยาน
- คณะทำงานพัฒนานวัตกรรมด้านการรักษาความปลอดภัยกิจการการบิน
- คณะทำงานพัฒนานวัตกรรมด้านพัฒนาธุรกิจและการตลาด
- คณะทำงานพัฒนานวัตกรรมด้านกระบวนการทำงานการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล
- คณะทำงานพัฒนานวัตกรรมด้านกระบวนการทำงานการเงิน การบัญชี งบประมาณ และพัสดุ

ระดับผู้บริหาร (ระดับ 9 -11) มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทาง และนโยบายวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินงานนวัตกรรมเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovation Organization) อย่างยั่งยืน อีกทั้ง เป็นกลไกสำคัญในกระบวนการพัฒนานวัตกรรมลักษณะ Mission-Driven Innovation หรือ Top-Down สามารถ สรุปรูปโครงสร้างของแต่ละคณะ ดังนี้

ลำดับ	ชื่อคณะ	โครงสร้าง
1.	คณะกรรมการบริหารจัดการ ความรู้และนวัตกรรมของทอท.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการ ทอท. (ประธาน)</li> <li>- กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (รองประธาน)</li> <li>- รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (ทุกสายงาน)</li> <li>- ผู้อำนวยการท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง</li> <li>- ผู้ช่วยผู้อำนวยการใหญ่ สายงานเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (เลขาฯ)</li> </ul>
2.	คณะทำงานดำเนินการพัฒนา นวัตกรรมของทอท.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายงานเทคโนโลยีดิจิทัลและ นวัตกรรม (หัวหน้าคณะทำงานฯ)</li> <li>- ผู้ช่วยผู้อำนวยการใหญ่ (ทุกสายงาน)</li> <li>- รองผู้อำนวยการท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง</li> <li>- ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับแผนด้านนวัตกรรม</li> </ul>

ลำดับ	ชื่อคณะ	โครงสร้าง
		- ผู้อำนวยการฝ่ายกลยุทธ์นวัตกรรม (เลขานุการ)
3.	คณะทำงานพัฒนานวัตกรรมด้านความปลอดภัยท่าอากาศยาน	- ผู้ช่วยกรรมการใหญ่ สายงานมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน (หัวหน้าคณะทำงานฯ) - ผู้อำนวยการฝ่ายที่เกี่ยวข้องด้านมาตรฐานความปลอดภัยท่าอากาศยาน (หัวหน้าวิชาการ และ ผู้ปฏิบัติ) - ผู้อำนวยการฝ่ายที่เกี่ยวข้องในสายงานเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม - รองผู้อำนวยการฝ่ายกลยุทธ์นวัตกรรม (เลขานุการ)
4.	คณะทำงานพัฒนานวัตกรรมด้านการรักษาความปลอดภัยกิจการการบิน	- ผู้ช่วยกรรมการใหญ่สายงานมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน (หัวหน้าคณะทำงานฯ) - ผู้อำนวยการฝ่ายที่เกี่ยวข้องด้านมาตรฐานความปลอดภัยท่าอากาศยาน (หัวหน้าวิชาการ และ ผู้ปฏิบัติ) - ผู้อำนวยการฝ่ายที่เกี่ยวข้องในสายงานเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม - รองผู้อำนวยการฝ่ายกลยุทธ์นวัตกรรม (เลขานุการ)
5.	คณะทำงานพัฒนานวัตกรรมด้านพัฒนาธุรกิจและการตลาด	- ผู้ช่วยผู้อำนวยการใหญ่สายงานพัฒนาธุรกิจและการตลาด (หัวหน้าคณะทำงานฯ) - ผู้อำนวยการฝ่ายในสายงานพัฒนาธุรกิจและการตลาด - ผู้อำนวยการฝ่ายที่เกี่ยวข้องในสายงานเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม - รองผู้อำนวยการฝ่ายกลยุทธ์นวัตกรรม (เลขานุการ)
6.	คณะทำงานพัฒนานวัตกรรมด้านกระบวนการทำงานการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล	- ผู้ช่วยผู้อำนวยการใหญ่สายงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ (หัวหน้าคณะทำงานฯ) - ผู้อำนวยการฝ่ายในสายงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ - ผู้อำนวยการฝ่ายที่เกี่ยวข้องในสายงานเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม - รองผู้อำนวยการฝ่ายกลยุทธ์นวัตกรรม (เลขานุการ)
7.	คณะทำงานพัฒนานวัตกรรมด้านกระบวนการทำงานการเงิน การบัญชี งบประมาณ และพัสดุ	- ผู้ช่วยผู้อำนวยการใหญ่สายงานการเงินและบัญชี (หัวหน้าคณะทำงานฯ) - ผู้อำนวยการฝ่ายในสายงานการเงินและบัญชี - ผู้อำนวยการฝ่ายที่เกี่ยวข้องในสายงานเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม - รองผู้อำนวยการฝ่ายกลยุทธ์นวัตกรรม (เลขานุการ)

ตารางที่ 1 รายละเอียดโครงสร้างการบริหารจัดการนวัตกรรมของ ทอท.

### 3. รูปแบบและระดับนวัตกรรม

#### 3.1 รูปแบบนวัตกรรม

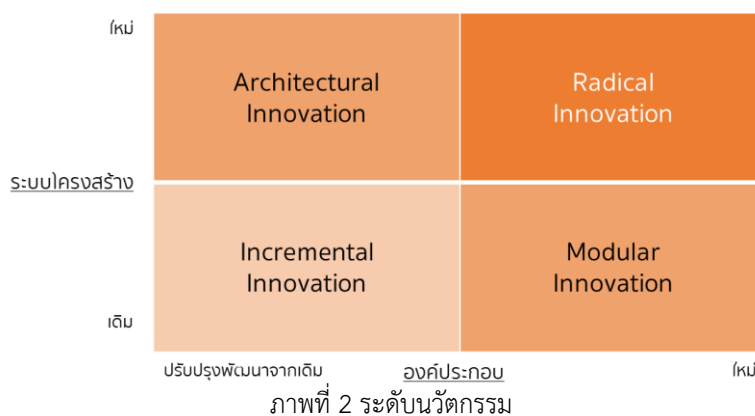
แบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ คือ

**3.1.1 นวัตกรรมผลิตภัณฑ์/ บริการ (Product/ Service Innovation)** โดยนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ หมายถึง ผลิตภัณฑ์ที่คิดค้นใหม่ สามารถจับต้องได้ และนวัตกรรมด้านบริการ หมายถึง กระบวนการบริการ ที่มีแนวคิดใหม่ ซึ่งผู้รับบริการเล็งเห็นถึงประโยชน์และคุณค่า

**3.1.2 นวัตกรรมกระบวนการทำงาน (Process Innovation)** หมายถึง กระบวนการ หลักการทำงานที่พัฒนาใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**3.1.3 นวัตกรรมรูปแบบทางธุรกิจ/ ภารกิจใหม่ (New Business Innovation)** หมายถึง นวัตกรรมเกี่ยวกับแนวคิดและแนวทางในการดำเนินธุรกิจ/ ภารกิจใหม่ให้ประสบผลสำเร็จ

#### 3.2 ระดับนวัตกรรม



สามารถแบ่งระดับของนวัตกรรมโดยใช้เกณฑ์ลักษณะของการเปลี่ยนแปลง ได้เป็น 4 ระดับ ดังนี้

**3.2.1 นวัตกรรมแบบเปลี่ยนโฉม (Radical Innovation)** หมายถึง นวัตกรรมที่ไม่เคยมีมาก่อนในโลก ไม่ได้เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี หรือ วิธีการเดิมที่มีอยู่

**3.2.2 นวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Innovation)** หมายถึง นวัตกรรมที่เกิดจากการปรับปรุง หรือพัฒนา โดยใช้เทคโนโลยี หรือ วิธีการที่มีอยู่เดิม ให้ได้ประโยชน์มากขึ้น

**3.2.3 นวัตกรรมเปลี่ยนรูปแบบ (Modular Innovation)** หมายถึง นวัตกรรมที่นำองค์ประกอบใหม่มาใช้ โดยไม่มีการเปลี่ยนระบบการทำงาน

**3.2.4 นวัตกรรมเชิงสถาปัตยกรรม (Architectural Innovation)** หมายถึง นวัตกรรมที่เป็น การปรับปรุงหรือนำระบบการทำงานรูปแบบใหม่เข้ามาใช้ เช่น การปรับโครงสร้าง

## 4. ระบบการบริหารจัดการนวัตกรรม

ในแผนแม่บทนวัตกรรม ของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2567) ได้มีการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมในภาพรวมที่จะต้องสร้างสมดุล และสร้างความสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจ โดยสามารถพิจารณาใช้การบริหาร Innovation Portfolio ซึ่งหมายถึง “การบริหารแผนงาน โครงการนวัตกรรมที่มีความเชื่อมโยงกัน และการพิจารณาถึงห่วงโซ่คุณค่า (Value chain) ของแต่ละโครงการที่สามารถเชื่อมโยงกันได้ และนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ”<sup>1</sup> โดยการที่องค์กรมีการจัดทำ Innovation Portfolio จะช่วยสร้างให้องค์กรมีทิศทางการพัฒนาและเป้าหมายนวัตกรรมที่ชัดเจน รวมทั้งง่ายต่อการกำหนดบทบาทหน้าที่ของส่วนงานต่างๆ และกระบวนการด้านนวัตกรรมที่สอดคล้อง ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการเชื่อมต่อระบบนวัตกรรมองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ในแผนแม่บทนวัตกรรม ของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2567) ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์นวัตกรรมและแผนงานประจำปี เพื่อกำหนดจุดมุ่งเน้นและการจัดลำดับสำคัญที่ชัดเจน และเอื้อต่อการบริหารและติดตามความก้าวหน้าใน Innovation Portfolio ของ ทอท. ซึ่งจะนำไปใช้เป็นเงื่อนไขในการจัดลำดับความสำคัญในด้านต่างๆ เช่น การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร การสร้างความสอดคล้องกันระหว่างการดำเนินการด้านนวัตกรรมกับกลยุทธ์องค์กร ทั้งนี้เนื่องจากทรัพยากรขององค์กรมีจำกัด การมุ่งเป้าตาม Innovation Portfolio จึงทำให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น อย่างไรก็ตามการใช้ Innovation Portfolio จะช่วยให้องค์กรสามารถเลือกบริหารความเสี่ยงในการดำเนินการนวัตกรรมบางเรื่องซึ่งมีโอกาสจะสำเร็จน้อยแต่หากสำเร็จจะมีผลมาก ให้สมดุลกับโครงการที่มีความเสี่ยงต่ำแต่อาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงานน้อยกว่า โดยให้การทำงานด้านนวัตกรรมมีความสมดุลระหว่างเป้าหมายนวัตกรรมทั้งสองแบบ

เพื่อสร้างความสอดคล้องกันระหว่างกิจกรรมในกลยุทธ์และโครงการ การพิจารณาข้อมูลจาก Innovation Portfolio จะสร้างสมดุลในการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กร ตลอดจนสามารถจัดลำดับความสำคัญและติดตามประสิทธิภาพของการจัดสรรทรัพยากรได้ง่าย ซึ่งผู้ที่บริหารนวัตกรรม การรายงานต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท. และผู้บริหารที่เกี่ยวข้องจะทำได้ง่าย ส่วนย่อยที่สองคือการเน้นกระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม ซึ่งจะมองถึงกระบวนการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมบริการ นวัตกรรมกระบวนการ ตลอดจนนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ ซึ่งกระบวนการหลักของนวัตกรรมสามารถใช้แนวทางของ Stage-Gate ได้ โดยสามารถมองตาม Innovation Portfolio ที่พึงประสงค์และกำหนดเกณฑ์ที่สำคัญ โดยแต่ละองค์กรสามารถมีจำนวน Stage ได้ละเอียดมากน้อยต่างกันตามลักษณะนวัตกรรมที่มุ่งเน้น เช่น องค์กรที่เน้นพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยี อาจใช้ Technology Readiness Level (TRL) ไปประยุกต์ใช้กับ Stage-Gate ได้ หรือบางองค์กรที่เน้น Service Innovation อาจเน้นการทดลองและพัฒนา (Experiment and Testing) แทนการพัฒนาและทดสอบ (Development and Testing) เพื่อร่นระยะเวลา หรืออาจประยุกต์ใช้แนวคิดของ

<sup>1</sup> NIA ผ่านการสัมมนาชี้แจงหลักเกณฑ์การประเมินผล Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ปรับปรุง ปี 2565) SEPO, TRIS Corp, IRDP

Design Thinking โดยมีการย้อนกลับเพื่อทำการตรวจสอบความคิดกับลูกค้า (Customer Validation) ให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการได้

นอกจากนี้ ทอท. ยังได้ให้ความสำคัญกับการใช้ทั้งนวัตกรรมเปิด (Open Innovation) และนวัตกรรมปิด (Closed Innovation) โดยนวัตกรรมปิดจะใช้ในการพัฒนาภายในซึ่งจะเหมาะสมกับบางเรื่องที่เป็นความลับสูงสำหรับนวัตกรรมเปิดจะใช้ความคิดและศักยภาพจากภายนอก ซึ่งในปัจจุบันเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมเพราะสามารถลดค่าใช้จ่ายและลดระยะเวลาการพัฒนา โดยจะดึงผู้เข้าร่วม (Partners) ได้จากหลายแหล่ง ทั้งในอุตสาหกรรมเดียวกัน หน่วยงานวิจัย มหาวิทยาลัย และธุรกิจอื่นๆ ได้

ตามที่นวัตกรรมประกอบด้วยหลากหลายรูปแบบและกระบวนการ แต่ทั้งนี้มีจุดเริ่มต้นจุดเดียวกันคือการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และผลลัพธ์อย่างเดียวกันคือนวัตกรรม จึงได้สรุปเป็นภาพรวมกระบวนการพัฒนานวัตกรรมของ ทอท. เพื่อพัฒนาการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม และเป็นกระบวนการสำคัญของระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมที่ช่วยให้องค์กรมีการบริหารจัดการขับเคลื่อนให้องค์กรดำเนินการตามนโยบาย วัตถุประสงค์ และบรรลุเป้าหมายด้านนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้องค์กรพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันด้านผลิตภัณฑ์/บริการ กระบวนการ วิธีการด้านการตลาด รูปแบบธุรกิจ ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน และสามารถส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งภาพรวมของกระบวนการพัฒนานวัตกรรมของ ทอท. มีดังนี้

ระยะที่ 1 กระบวนการนำเข้าความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม (Idea Collection)

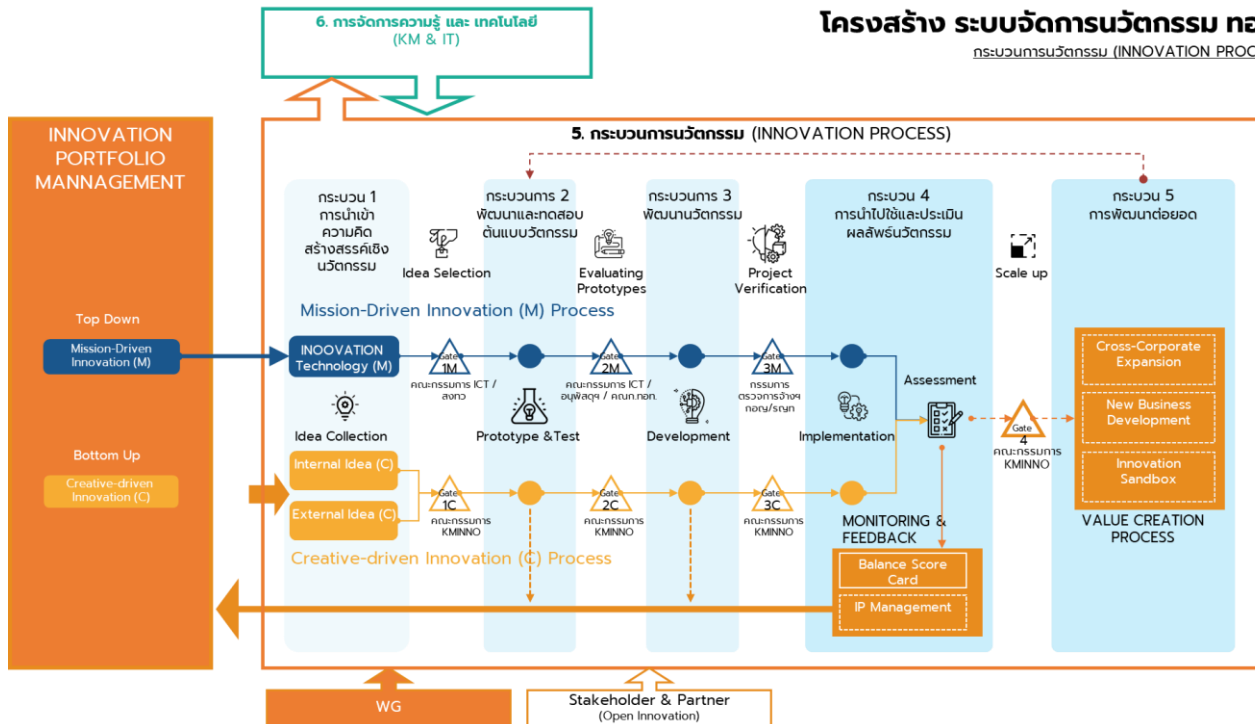
ระยะที่ 2 กระบวนการพัฒนาและทดสอบต้นแบบนวัตกรรม (Prototype & Test)

ระยะที่ 3 กระบวนการพัฒนานวัตกรรม (Development)

ระยะที่ 4 การนำไปใช้และประเมินผลนวัตกรรม (Implementation and Assessment)

ระยะที่ 5 กระบวนการพัฒนาต่อยอด (Value Creation Process)

**โครงสร้าง ระบบจัดการนวัตกรรม ทอท.**  
 กระบวนการนวัตกรรม (INNOVATION PROCESS)



ภาพที่ 3 ภาพรวมกระบวนการพัฒนานวัตกรรมของ ทอท.

**4.1 ระยะที่ 1 กระบวนการนำเข้ามาความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม (Idea Collection)**

**4.1.1 แนวคิดการนำนวัตกรรมเทคโนโลยี (Innovation Technology: IM)**

จากนโยบาย แผนวิสาหกิจ หรือแผนเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในองค์กรที่มีการใช้กระบวนการนวัตกรรม เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการนำไปใช้

**4.1.2 ความคิดสร้างสรรค์จากภายในองค์กร (Internal Idea: C)**

มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากพนักงานในองค์กรอย่างรอบด้านครอบคลุม มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์จากพนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้ซึ่งรับผิดชอบการปฏิบัติงานโดยตรงและเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับลูกค้าหรือรับบริการมากที่สุด จึงทำให้เห็นปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นผ่านการดำเนินงานผ่านแผนงานโครงการต่างๆประจำปี หรือ การนำเสนอจากคณะทำงานพัฒนานวัตกรรมด้านต่างๆ

**4.1.3 ความคิดสร้างสรรค์จากภายนอกองค์กร (External Idea: C)**

มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ (Voice of Stakeholder) เสียงตอบรับจากลูกค้า (Voice of Customer) รวมถึงบุคลากรและองค์กรภายนอกที่สนใจร่วมพัฒนานวัตกรรมโดย ทอท.เปิดรับแนวคิดความรู้ความสามารถและเทคโนโลยีจากภายนอกองค์กร รวมถึงการแลกเปลี่ยนความรู้และทรัพยากรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์การบริการหรือกระบวนการใหม่ๆ

**ช่องทางนำเข้ามาความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม**

1) นวัตกรรมเทคโนโลยีที่ ทอท. นำมาใช้ ผ่านกระบวนการนวัตกรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>• โครงการ/แผนงาน จากแผนวิสาหกิจ ทอท.</li> <li>• โครงการ/แผนงาน จากคณะกรรมการ ICT</li> </ul>
2) แนวคิดจากภายในองค์กร (Internal)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• โครงการประกวดแนวคิดสร้างสรรค์ Innolution</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• โครงการ Think out loud Hackathon</li> <li>• การนำเสนอแนวคิดจากหน่วยภายในองค์กร</li> </ul>
3) แนวคิดจากภายนอกองค์กร (External)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• โครงการประกวดแนวคิดสร้างสรรค์ Innolution</li> <li>• โครงการ Open Inno Hackathon</li> </ul>

ตารางที่ 2 ภาพรวมกระบวนการพัฒนานวัตกรรมของ ทอท.

## 4.2 ระยะที่ 2 กระบวนการพัฒนาและทดสอบต้นแบบนวัตกรรม (Prototype and Test)

การสร้างต้นแบบนวัตกรรมผลิตภัณฑ์/บริการ กระบวนการทำงาน หรือรูปแบบธุรกิจ/ ภารกิจใหม่ มีจุดประสงค์เพื่อให้แนวความคิดสร้างสรรค์นั้นเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม จับต้องได้ โดยสามารถนำไปทดสอบกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อรับฟังความคิดเห็นก่อนการพัฒนาใช้งานจริง (Feedback) เช่น ความยากง่ายในการใช้งาน (Usability Testing) ความปรารถนาต่อการใช้งาน (Desirability) การตรวจสอบยืนยันแนวความคิด (Concept Validation) เป็นต้น

โดย ทอท. ได้กำหนดขั้นตอนการอนุมัติและการใช้งบประมาณสำหรับงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมของ ทอท. อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้นแบบนั้นจะถูกนำไปทดสอบการใช้งานเพื่อปรับปรุงต้นแบบประเมินผลความสำเร็จและสรุปผลการพัฒนาต้นแบบโดยจะนำเสนอต่อคณะทำงานดำเนินงานพัฒนานวัตกรรมของ ทอท. และ คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบต่อไป

### 4.2.1 กำหนดขอบเขตนวัตกรรม (Scoping)

เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ตัวชี้วัด (KPI) และ ค่าเป้าหมาย (Target) ของแนวความคิดนวัตกรรมที่จะพัฒนาอย่างชัดเจน โดยมีการแสดงวิธีการคิด วิเคราะห์ถึงสาเหตุหรือแหล่งที่มาของปัญหา รวมถึงมีการวางแผนขั้นตอนการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงเวลา แผนการลงทุน กฎเกณฑ์ข้อจำกัดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สำเร็จเกิดเป็นผลลัพธ์นวัตกรรม โดยอาจรวบรวมแนวความคิดนวัตกรรมที่มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายคล้ายคลึงกันเพื่อการพัฒนาเป็นงานเดียวกัน

### 4.2.2 การสร้างต้นแบบนวัตกรรม (Prototyping)

ผู้พัฒนาสามารถเลือกวิธีการพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมโดยให้มีความเหมาะสมกับแนวความคิดนวัตกรรมที่เสนอ โดยมีการแบ่งประเภทของวิธีการพัฒนาต้นแบบ 2 แนวทางคือ

#### 1) Low-fidelity prototyping

เป็นการสร้างต้นแบบนวัตกรรมที่มีความใกล้เคียงกับแนวความคิดอย่างจำกัด และรองรับการปฏิสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานได้อย่างจำกัดไม่ครอบคลุม มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เห็นภาพรวมของกระบวนการหรือเส้นทางประสบการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เหมาะสำหรับการพัฒนาต้นแบบอย่างรวดเร็วในระยะเวลาและงบประมาณที่จำกัดหรือข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน ซึ่งมีตัวอย่างแนวทางการพัฒนา ดังนี้

- แผ่นป้ายที่เขียนเรียงเรียงฉากหรือเรื่องราว (Storyboard): การสร้างแบบจำลองจากการเล่าเรื่องประสบการณ์การใช้งานผ่านแผ่นป้ายเรียงเรียงฉากหรือเรื่องราว โดยให้ลองคิดว่าผู้ใช้งาน

จะทำอะไรกับนวัตกรรมนี้ ได้บ้างและใช้งานอย่างไร ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการของตัวผู้ใช้งาน และวิสัยทัศน์ของเจ้าของแนวคิดเชิงนวัตกรรม

- **รูปภาพจำลอง (Paper Prototyping):** การสร้างแบบจำลองจากกระดาษ โดยนำทุกรายละเอียด มาวาดไว้รวมถึงตัดต่อชิ้นส่วนที่จำเป็นต่าง ๆ เพื่อให้เห็นชัดเจนว่าควรแก้ไขเพิ่มเติมส่วนไหนบ้าง จากนั้นจึงใช้กราฟิก ทำรูปจำลอง เพื่อทดสอบสี รูปร่าง ขนาด และความสวยงาม เป็นต้น และเพื่อให้ต้นแบบมีความสมจริง เจ้าของแนวคิดเชิงนวัตกรรมสามารถใช้เทคโนโลยีการพิมพ์ 3 มิติ (3D Printing) ในการวิธีสร้างต้นแบบได้
- **วิดีโอจำลอง (Video Prototyping):** การสร้างแบบจำลองจากวิดีโอ โดยเริ่มจากร่างสคริปต์และจำลองสถานการณ์ในการใช้งาน จำลองตัวละคร สภาพแวดล้อม สิ่งที่ผู้ใช้งานต้องทำ ระยะเวลา ในการใช้งาน ทั้งนี้ ควรผ่านวิธี Storyboard มาก่อน

## 2) High-fidelity prototyping

เป็นการสร้างต้นแบบนวัตกรรมที่มีความละเอียดสูง ใกล้เคียงกับแนวความคิดมากที่สุด โดยมีฟังก์ชัน และสามารถโต้ตอบการใช้งาน (Interaction) กับผู้ใช้งาน เพื่อรับฟังข้อคิดเห็น เหมาะสำหรับการพัฒนาที่ต้องการ ทดสอบประสบการณ์การใช้งานเสมือนจริง ความยากง่ายของการใช้งาน และไม่มีข้อจำกัดด้านเวลา เทคโนโลยี หรือ งบประมาณ ซึ่งสามารถเป็นการสร้างหรือเชื่อมต่ออุปกรณ์ต่างๆ แต่เนื่องจากในปัจจุบันแนวความคิดนั้นเป็นด้านการ พัฒนาซอฟต์แวร์หรือแอปพลิเคชัน โดยมีตัวอย่างแนวทางการพัฒนา เช่น แอปพลิเคชันหรือเว็บไซต์จำลอง (Digital Prototyping): การสร้างแบบจำลองจากแอปพลิเคชัน หรือเว็บไซต์ โดยจำลองลักษณะการใช้งานต่าง ๆ เพื่อจำลอง ประสบการณ์จริงในการใช้งาน หรือการใช้เทคโนโลยี 3 มิติ เป็นต้น

### 4.2.3 การทดสอบต้นแบบนวัตกรรม (Test and Evaluation)

เป็นขั้นตอนทดสอบกับผู้ใช้งานเพื่อพัฒนาและปรับแก้แนวคิดในการแก้ปัญหาให้ดีขึ้นกับกลุ่ม ตัวอย่างผู้ใช้งาน (Consumer Test) โดยนำต้นแบบนวัตกรรม (Prototype) ให้กลุ่มตัวอย่างทดลองใช้งานจริง เพื่อ ทดสอบประสิทธิภาพและศึกษาการตอบสนองของผู้ใช้งานในทุกด้าน เช่น ด้านการยอมรับ ความพึงพอใจ ความสนใจ เป็นต้น โดยมีวิธีสำรวจหลายรูปแบบ เช่น เเช็ชชีวน้ำกับผู้ใช้ให้ข้อมูลแบบตัวต่อตัว โทรศัพท์ ไปรษณีย์ และ E-mail เป็นต้น พร้อมทั้งประเมินศักยภาพงานวิจัยนวัตกรรมต้นแบบ (Evaluation of Research) โดยประเมินทั้งผลงานวิจัย นวัตกรรมต้นแบบและการนำไปต่อยอด

ทั้งนี้ หากการทดลองและทดสอบนวัตกรรมต้นแบบจำเป็นต้องใช้งบประมาณสนับสนุน เจ้าของ แนวคิดเชิงนวัตกรรมต้องจัดทำรายละเอียดและงบประมาณส่งมาที่ ผกน. เพื่อพิจารณางบประมาณวิจัยพัฒนา นวัตกรรม ตามแนวทางคู่มือปฏิบัติของ ผกน.ต่อไป

## 4.3 ระยะที่ 3 กระบวนการพัฒนานวัตกรรม (Development)

เมื่อต้นแบบนวัตกรรมได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท. จะเข้าสู่ขั้นตอนการพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์นวัตกรรมขั้นสุดท้าย ก่อนนำไปขยายผลหรือนำไปใช้งานจริงสำหรับผลงานที่ใช้

ภายในหน่วยงานนั้นๆ โดยการพัฒนาผลงานจะดำเนินการตามระเบียบงบประมาณปกติของ ทอท. โดยเสนอขอ งบประมาณประจำปีแบ่งตามประเภทของแผนงาน และงบประมาณที่ต้องใช้

#### 4.4 ระยะที่ 4 การนำไปใช้และประเมินผลกิจกรรม (Implementation and Assessment)

##### 4.4.1 การนำไปใช้จริง (Implementation)

โครงการนวัตกรรมที่ได้รับการพัฒนาและประเมินผลเสร็จเรียบร้อยแล้วจะเข้าสู่ขั้นตอนการนำไปใช้ งานจริง สาธิตการใช้งานให้กับผู้ใช้งาน ทำให้เริ่มเป็นที่รู้จักของตลาด ประชาสัมพันธ์ ให้เกิดการรับรู้ทั่วถึง และเก็บ ข้อมูลการใช้งานในฐานะข้อมูลของการบริหารจัดการความรู้ (KM) เพื่อนำมาวิเคราะห์ และพัฒนาต่อไป และเมื่อได้นำ นวัตกรรมไปใช้งาน ณ ท่าอากาศยานหนึ่ง ๆ แล้ว ก็สามารถนำไปต่อยอดการพัฒนา ยังท่าอากาศยานภายใต้ความ รับผิดชอบของ ทอท.แห่งอื่น ๆ หรือภายในประเทศ หรือเป็นกรณีศึกษาให้เกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาต่อยอดในระดับที่ สูงขึ้นต่อไป ซึ่งในกระบวนการนี้ ต้องคำนึงถึงการบริหารจัดการทรัพยากรสินทางปัญญา และนวัตกรรมออกไปใช้ ประโยชน์ทั้งในเชิงพาณิชย์ และเชิงสังคม

##### 4.4.2 การติดตามและประเมินผล (Assessment)

การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม เป็นสิ่งสำคัญช่วยให้ทราบว่าโครงการ นวัตกรรมที่กำลังดำเนินการอยู่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่กำหนดไว้ หรือไม่ ผลจากการติดตามและประเมินผลโครงการนวัตกรรมจะให้ข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ จุดแข็ง จุดอ่อน และแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน ช่วยให้การบริหารแผนงานของโครงการมีประสิทธิภาพสูงขึ้น นำไปสู่การรายงานผลการดำเนินงานแก่คณะทำงานดำเนินการพัฒนานวัตกรรมของ ทอท. คณะกรรมการบริหาร จัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท. และคณะกรรมการ ทอท.เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการนวัตกรรมต่อไป

**4.4.2.1 ระบบติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานโครงการนวัตกรรม** เพื่อนำข้อมูลมาใช้ ประกอบการตัดสินใจ แก้ไข ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ กำหนดวิธีการดำเนินงานให้เกิด ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งในระดับแผนงานในเชิงผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่เชื่อมโยงกับแผนแม่บท นวัตกรรมของ ทอท. และแผนยุทธศาสตร์/ แผนแม่บทอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องของ ทอท.

**4.4.2.2 การประเมินผล** เป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ และนำผลการวิเคราะห์มาใช้ ในการ เพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินโครงการนวัตกรรม บางมิติการประเมินผลสามารถนำมาวัดความสำเร็จของ โครงการนวัตกรรมว่าบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร

การกำหนดตัวชี้วัดเป็นวิธีเพื่อใช้ในการติดตามโครงการนวัตกรรม โดยถูกถ่ายทอดนโยบายจาก ระดับองค์กรลงสู่ระดับสายงาน ระดับบุคลากร และระดับแผนงาน/ โครงการนวัตกรรม ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งมี การเชื่อมโยงความสำเร็จของแผนงานและโครงการดังกล่าวเข้ากับระบบประเมินผล

ระดับตัวชี้วัด	ตัวชี้วัด	ความถี่ในการติดตามและประเมินผล
ระดับองค์กร	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจประจำปีบัญชี/ ตัวชี้วัดแผนวิสาหกิจ ทอท.	ทุก 1 ปี
ระดับสายงาน	ตัวชี้วัดตามแผนแม่บทนวัตกรรม	ทุก 1 ปี

ระดับบุคลากร	ตัวชี้วัด กอญ./ ผอก.ฝกน./ ผอก.สกน.ฝกน.	รายไตรมาส/ ราย 6 เดือน/ รายปี
ระดับโครงการ	โครงการนวัตกรรมภายในและภายนอกองค์กร	รายไตรมาส/ รายปี

ตารางที่ 3 การกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญจากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผล

**4.4.2.3 การรายงานผล** ฝกน.รายงานผลการดำเนินงานโครงการนวัตกรรม ที่สำคัญ และความก้าวหน้า ของโครงการนวัตกรรมในภาพรวม พร้อมทั้งรายงานปัญหาและอุปสรรค เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการนวัตกรรม ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป โดยมีความถี่ในการรายงานผล ดังนี้

คณะผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง	ความถี่ในการรายงานผล
คณะทำงานดำเนินการพัฒนานวัตกรรมของ ทอท.	รายไตรมาส (ทุก 3 เดือน)
คณะกรรมการการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท.	รายไตรมาส (ทุก 3 เดือน)
คณะกรรมการ ทอท	รายปี

ตารางที่ 4 ความถี่ในการรายงานผล

#### 4.4.2.4 กระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) รวบรวมข้อมูลผลงาน: รวบรวมข้อมูลผลงานนวัตกรรม และพิจารณาผลงานที่ควรได้รับการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา

2) เจ้าของผลงานโอนสิทธิ: ประสานเจ้าของผลงานเพื่อดำเนินการโอนสิทธิในการประดิษฐ์สิทธิขอรับสิทธิบัตร สิทธิขอรับอนุสิทธิบัตร และ สิทธิต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้แก่ ทอท. โดยหนังสือสัญญาโอนสิทธิขอรับสิทธิบัตรมีรายละเอียด

3) เข้าสู่กระบวนการของกรมทรัพย์สินทางปัญญา: ผู้รับผิดชอบด้านกฎหมายภายในองค์กร ซึ่งคือ ฝ่ายนิติกรรมสัญญา (ฝนส.) และตัวแทนสิทธิบัตร เพื่อนำผลงานเข้าสู่กระบวนการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาตาม กระบวนการของกรมทรัพย์สินทางปัญญา ซึ่งคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาจากผลงานนวัตกรรมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อให้เป็นทรัพย์สินทางปัญญาของ ทอท.ต่อไป

ทั้งนี้ ทอท. สามารถพิจารณาการยอมรับในคุณค่า (Recognize) ของเจ้าของแนวคิดหรือเจ้าของ ผลงานรูปแบบต่างๆ ได้ โดยขอซื้อคิดเห็นเชิงหลักการจากคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท. เป็นกรณี แล้วประสานกับส่วนงานที่รับผิดชอบในการพิจารณาอนุมัติตามขั้นตอนต่อไป

### 4.5 ระยะที่ 5 กระบวนการพัฒนาต่อยอด (Value Creation Process)

ทอท.มีการพิจารณาผลงานนวัตกรรมที่ดำเนินการแล้วเสร็จและสามารถขยายผลการใช้งานเพื่อเป็นการต่อยอดยกระดับและสร้างมูลค่าและให้เกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์เพิ่มมากขึ้นโดยมีการศึกษาช่องทางและวิธีการตามแนวทางการดำเนินงาน 3 วิธีดังต่อไปนี้

#### 4.5.1 การขยายสู่หน่วยงานภายในองค์กร (Cross-corporate Expansion)

นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) จะถูกพิจารณาขยายการใช้งานสู่หน่วยงานภายในองค์กร เนื่องจากลักษณะโครงสร้างของ ทอท. มีท่าอากาศยานในความรับผิดชอบ 6 ท่าอากาศยานและมีการ

ดำเนินงานต่างๆ คล้ายคลึงกัน นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) ที่ได้รับการพัฒนาแล้วเสร็จและใช้จริง ในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง อาจสามารถขยายผลไปใช้กับหน่วยงานอื่นได้ โดยจะพิจารณาความพร้อมและความเหมาะสมของทรัพยากรที่จะใช้ในการขยายผล เช่น ด้านค่าใช้จ่าย ด้านบุคลากร และด้านเวลา เป็นต้น

#### 4.5.2 โอกาสทางธุรกิจใหม่ (New Business Development)

ผลงานนวัตกรรมที่สามารถขยายและทำประโยชน์ในเชิงพาณิชย์จะถูกเสนอให้พิจารณา ตามกระบวนการพิจารณารายได้ของ ทอท. โดยขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละโครงการตัวอย่างเช่น ผลงานนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการให้บริการใน SAWASDEE by AOT Application จะถูกส่งต่อให้ผู้รับสัมปทานพิจารณาความเป็นไปได้ในการเพิ่มฟังก์ชันอื่นๆ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจและสามารถสร้างรายได้เพิ่มเติมได้ เป็นต้น

#### 4.5.3 พื้นที่ทดลองสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation Sandbox)

ทอท. อยู่ระหว่างการศึกษาแนวทางและความเป็นไปได้ ในการสร้างพื้นที่ทดลองสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือ Innovation Sandbox เพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนในการต่อยอดผลงานนวัตกรรมเดิม ที่มีอยู่ขององค์กรหรือการพัฒนาวัตกรรมใหม่ๆ โดยพื้นที่นี้จะเป็นการส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์อย่างอิสระและอยู่ในความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ เป็นพื้นที่ทดลองและการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆหรือเป็นพื้นที่ของความร่วมมือจากคนที่มีความสนใจในการพัฒนานวัตกรรม เป็นต้น

#### 4.6 รายละเอียดการกลั่นกรองโครงการนวัตกรรมของ ทอท. (Stage Gate)

ทอท.มีกระบวนการกลั่นกรองโครงการนวัตกรรม (Stage Gate) เพื่อเป็นการคัดกรองโครงการที่จะถูกนำไปพัฒนาจนเป็นผลลัพธ์นวัตกรรมตามกระบวนการนวัตกรรมของ ทอท. โดยมีการแบ่งประเภทตามเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ (Mission-Driven Innovation: Top Down) และการพัฒนานวัตกรรมตามความคิดสร้างสรรค์จากภายในและภายนอกองค์กร (Creative-Driven Innovation: Bottom Up) โดยมีเกณฑ์การพิจารณาในแต่ละขั้นตอนที่แตกต่างกันไป ซึ่ง ฝกน.จะเป็นผู้รวบรวมข้อมูลโครงการและนำเสนอต่อคณะทำงานดำเนินการพัฒนานวัตกรรมของ ทอท. และ คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท. พิจารณาให้ความเห็นชอบต่อไป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

##### 4.6.1 หัวข้อและค่าถ่วงน้ำหนักโครงการนวัตกรรมประเภทความคิดสร้างสรรค์จากภายในและภายนอกองค์กร (Creative-driven Innovation: Bottom Up)

#### 4.6.1.1 นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์/ บริการ (Product/ Service Innovation)

Process, Product/Service Innovation	Gate 1C Idea Selection	Gate 2C Prototype Evaluation	Gate 3C Project Verification	Gate 4C Scale up
<b>Strategic fit</b> • Strategic Alignment	<b>Check list</b>	-	พัฒนาแล้วเสร็จ ครบถ้วน ตามขอบเขต การพัฒนา พร้อมผลทดสอบ การใช้งาน	พิจารณาความพร้อม ของทรัพยากรด้าน งบประมาณ เวลา และ บุคลากร
<b>Technical readiness</b> • Development period • แนวทางการพัฒนา	<b>30%</b>	<b>20%</b>		
<b>Value Proposition (Check if applicable)</b> <b>&gt; Financial</b> • เพิ่มรายได้ หรือลดค่าใช้จ่าย	<b>50%</b> 20%	<b>70%</b> 30%		
<b>&gt; Non-Financial</b> • Customer/Stakeholder/Employee Satisfaction • ลดระยะเวลา (% decrease) • Useability	<b>30%</b>	<b>40%</b>		
<b>Resource Needs</b> • Compliance	<b>20%</b>	<b>10%</b>		

ตารางที่ 5 หัวข้อและค่าถ่วงน้ำหนักโครงการนวัตกรรมประเภทความคิดสร้างสรรค์จากภายในและภายนอกองค์กร (Creative-driven Innovation: Bottom Up) ประเภทนวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) และนวัตกรรมผลิตภัณฑ์/บริการ (Product/ Service Innovation)

#### 4.6.1.2 นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจใหม่ (New Business)

New-Business Innovation	Gate 1C Idea Selection	Gate 2C Prototype Evaluation	Gate 3C Project Verification	Gate 4C Scale up
<b>Strategic fit</b> • Strategic Alignment	<b>30%</b>	<b>20%</b>	พัฒนาแล้วเสร็จ ครบถ้วน ตามขอบเขต การพัฒนา พร้อมผลทดสอบ การใช้งาน	พิจารณาความพร้อม ของทรัพยากรด้าน งบประมาณ เวลา และ บุคลากร
<b>Technical readiness</b> • Development period • แนวทางการพัฒนา	<b>20%</b>	<b>10%</b>		
<b>Value Proposition (Check if applicable)</b> <b>&gt; Financial</b> • NPV and Cost ratio	<b>10%</b>	<b>40%</b>		
<b>&gt; Non-Financial</b> • Customer/Stakeholder/Employee Satisfaction • ลดระยะเวลา (% decrease) • Useability				
<b>Business Potential</b> • Market opportunity	<b>20%</b>	<b>20%</b>		
<b>Resource Needs</b> • Compliance	<b>20%</b>	<b>10%</b>		

ตารางที่ 6 หัวข้อและค่าถ่วงน้ำหนักโครงการนวัตกรรมประเภทความคิดสร้างสรรค์จากภายในและภายนอกองค์กร (Creative-driven Innovation: Bottom Up) ประเภทนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจใหม่ (New Business)

### 4.6.1.3 รายละเอียดเกณฑ์และระดับคะแนน

หัวข้อการพิจารณา	ระดับคะแนน				
	1	2	3	4	5
<b>Strategic fit</b> • Strategic Alignment	ยุทธศาสตร์งานแผนวิสาหกิจ กอ. / Aero / Non-Aero				
<b>Technical readiness</b> • Development period • แนวทางการพัฒนา	• มากกว่า 12 เดือน • ไม่มีแนวทางการพัฒนา	• 6-12 เดือน • อาศัยความร่วมมือจากส่วนงานภายในและภายนอก หรือภายนอกอย่างเดียว	• 3-6 เดือน • อาศัยความร่วมมือจากส่วนงานภายใน	• 1-3 เดือน • ผู้เสนอความคิดฯ พัฒนาได้เอง	• น้อยกว่า 1 เดือน • แก้ไขต้นแบบเล็กน้อย
<b>Value Proposition</b> <b>&gt; Financial</b> • เพิ่มรายได้ หรือลดค่าใช้จ่าย (ถ้อย) • NPV and Cost ratio <b>&gt; Non-Financial</b> • Customer/Stakeholder/Employee Satisfaction • ลดระยะเวลา (% decrease) • Useability	• น้อยกว่า 5 แสน • น้อยกว่า 2 เท่า	• 5 แสน – 1 ล้าน • 2-4 เท่า	• 1-5 ล้านบาท • 4-6 เท่า	• 5-10 ล้านบาท • 6-8 เท่า	• มากกว่า 10 ล้านบาท • มากกว่า 8 เท่า
<b>Business Potential</b> • Market Opportunity	• สายงานตัวเอง	• สายงานอื่นๆ ใน กอ.	• ภายในประเทศไทย	• ภายในภูมิภาค	• ระดับฟ้าย
<b>Resource Needs</b> • Compliance and Risk	• แก้ไขกฎระดับประเทศ	• แก้ไขกฎระเบียบองค์กร	• ปรับ SOP ส่วนงานตัวเอง และที่เกี่ยวข้อง	• ปรับ SOP ส่วนงานตัวเอง	• ไม่ขัดต่อระเบียบ/กฎหมาย (ภายในและภายนอก)

ตารางที่ 7 รายละเอียดเกณฑ์และระดับคะแนนการพิจารณาโครงการนวัตกรรม

## 4.6.2 กระบวนการคัดกรองและผู้พิจารณา

### 4.6.2.1 กระบวนการคัดกรองแนวความคิดนวัตกรรมเพื่อนำไปสู่กระบวนการพัฒนานวัตกรรม

#### (Gate 1 : Idea Selection)

คัดเลือกแนวคิดโดยผ่านความเห็นชอบจาก :

Gate 1M คณะกรรมการบริหาร ICT และรายงานให้คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมทราบ

Gate 1C คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม

### 4.6.2.2 กระบวนการคัดเลือกพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมไปสู่กระบวนการพัฒนาใช้งานจริง

#### (Gate 2 : Prototype Evaluation)

คัดเลือกแนวคิดเพื่อนำไปสู่การพัฒนาต้นแบบเพื่อทดลองและทดสอบ (Prototype Test) ผ่านความเห็นชอบจาก :

Gate 2M คณะกรรมการ ทอท.

Gate 2C คณะทำงานดำเนินการพัฒนานวัตกรรม หรือ คณะพัฒนานวัตกรรมด้านต่างๆ

\* หมายเหตุ บางงานอาจจะมีผู้มีส่วนได้เสียเข้ามาร่วมทดสอบในกระบวนการนี้

### 4.6.2.3 กระบวนการคัดเลือกการพัฒนาใช้งานจริงเพื่อการใช้งานจริง (Gate 3 : Project Verification)

คัดเลือกต้นแบบเพื่อไปพัฒนานวัตกรรมเพื่อใช้จริง ผ่านความเห็นชอบจาก :

Gate 3M กอญ. / กรรมการตรวจรับพัสดุงานนั้นๆ / กระบวนการขออนุมัติขึ้นใช้งาน

Gate 3C คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม



#### 4.6.2.4 กระบวนการคัดเลือกโครงการนวัตกรรมเพื่อพัฒนาต่อยอด (Gate 4 : Scale Up)

คัดเลือกนวัตกรรมเพื่อขยายผลแนวกว้างหรือต่อยอดธุรกิจ โดยคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมผ่านความเห็นชอบจากคณะทำงานดำเนินการพัฒนานวัตกรรม

การรายงานผล	ความถี่ในการรายงานผล
คณะทำงานดำเนินการพัฒนานวัตกรรมของ ทอท.	รายไตรมาส (ทุก 3 เดือน)
คณะกรรมการการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท.	รายไตรมาส (ทุก 3 เดือน)
คณะกรรมการ ทอท.	รายปี

ตารางที่ 8: การรายงานผล

### 4.7 ปัจจัยพื้นฐาน

ปัจจัยพื้นฐานประกอบไปด้วยหน่วยงานหรือสิ่งที่เกี่ยวข้องซึ่งจำเป็นกับการบริหารจัดการและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมของ ทอท. ดังนี้

**4.7.1 การจัดการความรู้ (KM):** กระบวนการจัดการที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และให้ได้มาซึ่งข้อมูลความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ความชำนาญที่มีอยู่ภายใน และภายนอกองค์กร ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ และการปฏิบัติการขององค์กรเพื่อนำมาจัดระบบ ง่ายต่อการเข้าถึง และกระจายความรู้ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ เพิ่มขีดความสามารถและเกิดการต่อยอดความรู้ พัฒนา สร้างสรรค์สู่นวัตกรรม เป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวสู่การเป็นท่าอากาศยานชั้นนำได้อย่างยั่งยืน

**4.7.2 วัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation Culture):** วัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดแนวคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ โดย ทอท.ส่งเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมผ่านการสื่อสารค่านิยม เปิดใจ (Innovation): พัฒนาไม่หยุดยั้ง มีความกระตือรือร้น ใฝ่เรียนรู้ในธุรกิจการบินและมาตรฐานสากล ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เปิดใจรับนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ด้านกระบวนการ และรูปแบบการทำงานที่ยกระดับคุณภาพ เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ถ่ายทอดความรู้ในองค์กร สามารถแข่งขัน ได้ในระดับสากลอย่างยั่งยืน รายละเอียดตามแผนการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของ ทอท. ระยะ 5 ปี (ปีงบประมาณ 2566-2570)

เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation Culture): วัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดแนวคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ และเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมผ่านการสื่อสารค่านิยมที่มุ่งเสริมสร้างพฤติกรรมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม ตามแผนแม่บทนวัตกรรมของ ทอท.ปีงบประมาณ 2566 - 2570 ยุทธศาสตร์ที่ 1 องค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) ซึ่งได้ระบุเป้าประสงค์การพัฒนานวัตกรรมของ ทอท. โครงการส่งเสริมวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม เพื่อส่งเสริมและพัฒนามาตรฐานวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน ประกอบกับแผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ระยะ 5 ปี (ปีงบประมาณ 2563-2567) ทอท. จึงได้จัดทำแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม โดยเริ่มจากการปรับเปลี่ยนนิยามนวัตกรรมของ ทอท. พฤติกรรม

พึงประสงค์ด้านนวัตกรรมของ ทอท. รวมทั้งได้จัดทำแผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมของ ทอท. ภายใต้แผนแม่บทนวัตกรรมของ ทอท. เพื่อเป็นแนวทางส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม ของ ทอท. ระยะยาว และเพื่อสร้างความชัดเจนในการดำเนินการตามแผนให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

รวมทั้งมีแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งกำหนดภายใต้แผนแม่บทนวัตกรรมของ ทอท. ในรูปแบบแผนงาน/ โครงการ โดยมีกิจกรรมที่สำคัญ ดังนี้

1) การสร้างบรรยากาศในการทำงาน: ทอท. ส่งเสริมให้พนักงานกล้าที่จะคิดทดลองทำสิ่งใหม่ๆ และมีความสนใจเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ กิจกรรม และโครงการต่าง ๆ รวมถึงการสร้างความร่วมมือความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมกับผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ภายนอกองค์กร ผ่านกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

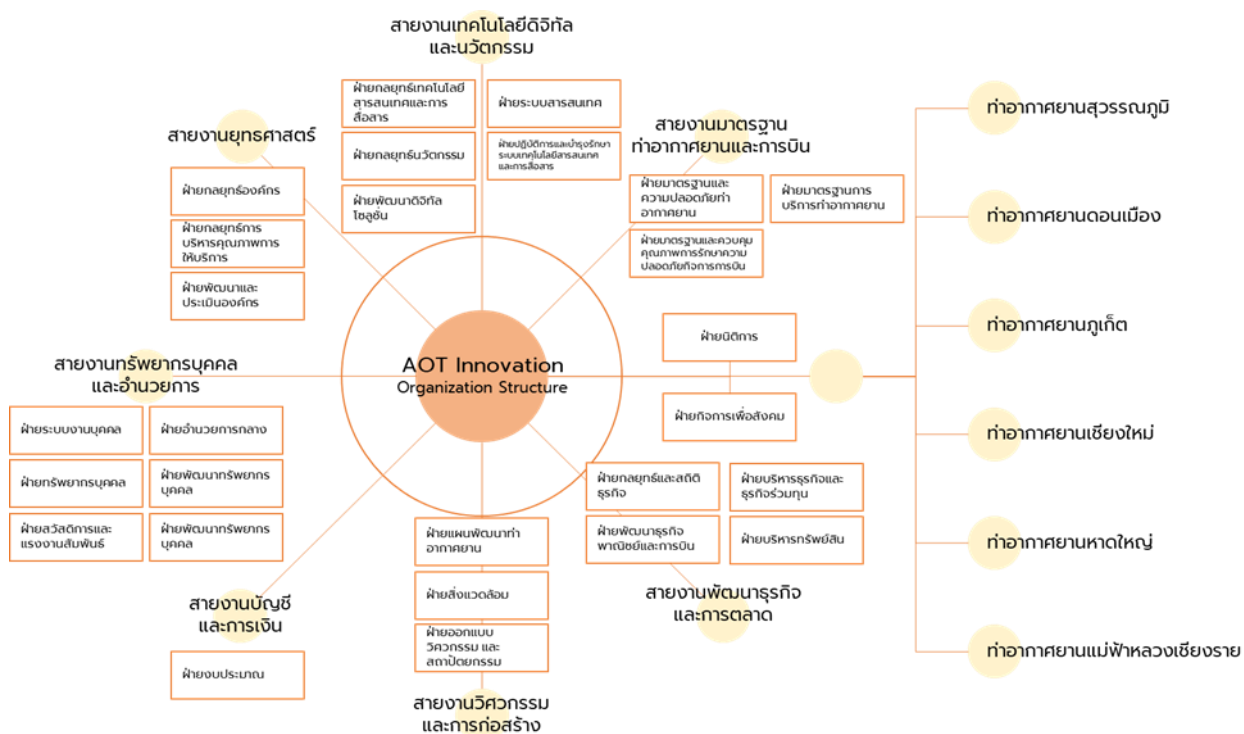
2) การทบทวน/ ปรับปรุงโครงสร้างการทำงาน: ทอท. ได้แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานดำเนินการพัฒนานวัตกรรมของ ทอท. และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท. เพื่อให้การดำเนินงานจัดการความรู้และนวัตกรรม ทอท. เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ และให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างสายงาน/ ฝ่ายงาน โดยกำหนดให้มีการทบทวนปรับปรุงทุกปี หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร เป็นต้น

3) การให้รางวัล ยกย่องชมเชย: ทอท. ได้ให้รางวัล ประกาศนียบัตร การยกย่องชมเชย และการให้โอกาสไปทัศนศึกษา ณ ทำอากาศยานต่างประเทศ (พิจารณาตามความเหมาะสม) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และผลงานด้านนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งถือเป็นแรงจูงใจที่มุ่งเน้นนวัตกรรมและก่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวกกับองค์กร

**4.7.3 โครงสร้างการบริหารจัดการนวัตกรรมของ ทอท. (Innovation Organization):** โดย ทอท. มีโครงสร้างฯ ตามที่ได้กล่าวในหัวข้อ 2.2 โครงสร้างการบริหารจัดการนวัตกรรมของ ทอท. ซึ่งเป็นโครงสร้างที่เกิดจากความร่วมมือกันระหว่างฝ่ายงานและสายงาน ทั้งนี้ ทอท. ได้มีการปรับปรุงโครงสร้าง ทอท. ได้มีการยกระดับส่วนพัฒนานวัตกรรม ฝ่ายพัฒนาวิทยาการและนวัตกรรม ขึ้นเป็นโครงสร้างระดับฝ่าย ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท. ครั้งที่ 14/2566 เมื่อวันที่ 29 ธ.ค.66 วาระที่ 4 ข้อ 4.1.7 เรื่อง การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของ ทอท. ให้จัดตั้งฝ่ายโดยใช้ชื่อว่า “ฝ่ายกลยุทธ์นวัตกรรม (ฝกน.)” ขึ้นตรงกับสายงานเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม โดยให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 15 มี.ค.67 เป็นต้นไป รวมถึงการทำงานควบคู่กับฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และ ค่านิยมองค์กร (Core Value) ในภาพรวมขององค์กร ตลอดจนโครงสร้างการจัดการนวัตกรรมองค์กรในรูปแบบคณะกรรมการและคณะทำงานด้านนวัตกรรมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- ทำอากาศยานทั้ง 6 แห่ง (ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ ทำอากาศยานดอนเมือง ทำอากาศยานภูเก็ต ทำอากาศยานเชียงใหม่ ทำอากาศยานหาดใหญ่ และ ทำอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย)
- สายงานยุทธศาสตร์ (ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร ฝ่ายพัฒนาและประเมินองค์กร ฝ่ายกลยุทธ์บริหารคุณภาพ การให้บริการ)

- สายงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ (ฝ่ายพัฒนาระบบงานบุคคล ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายสวัสดิการ และแรงงานสัมพันธ์ ฝ่ายพัฒนาการบริหาร และ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล)
- สายงานพัฒนาธุรกิจและการตลาด (ฝ่ายแผนกลยุทธ์และสถิติธุรกิจ ฝ่ายพัฒนาธุรกิจพาณิชย์และการบิน)
- สายงานมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน (ฝ่ายมาตรฐานและความปลอดภัยท่าอากาศยาน ฝ่ายมาตรฐานและควบคุมคุณภาพการรักษาความปลอดภัยกิจการบิน และ ฝ่ายมาตรฐานบริการท่าอากาศยานและการบิน)
- สายงานวิศวกรรมและการก่อสร้าง (ฝ่ายแผนพัฒนาท่าอากาศยาน และ ฝ่ายสิ่งแวดล้อม)
- สายงานการเงินและบัญชี (ฝ่ายงบประมาณ)
- ฝ่ายนิติการ
- ฝ่ายกิจการเพื่อสังคม



ภาพที่ 4 ฝั่งแสดงเครือข่าย โครงสร้าง/ สายงาน ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานวัตกรรม ทอท.

## 5. ภาคผนวก

5.1 หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM)

7) หลักเกณฑ์การประเมินการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management: IM)	
หัวข้อ (ร้อยละน้ำหนัก)	ประเด็นย่อย (ร้อยละน้ำหนัก)
1.การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน (8%)	1.1 บทบาทผู้บริหารระดับสูง (5%)
	1.2 บทบาทคณะกรรมการและคณะทำงานด้านนวัตกรรม (3%)
2.ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (10%)	2.1 การวางยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมและนำไปสู่การปฏิบัติ (7%)
	2.2 การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม (3%)
3.นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (5%)	3.1 ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการพัฒนาวัตกรรมการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (5%)
4.ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม (5%)	4.1 การจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม (5%)
5.วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม (7%)	5.1 การปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรม (3.5%)
	5.2 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม (3.5%)
6.กระบวนการนวัตกรรม (15%)	6.1 การออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร (4%)
	6.2 กระบวนการนวัตกรรมการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม (4%)
	6.3 กระบวนการพัฒนานวัตกรรม (7%)
7.ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม (10%)	7.1 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้งการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน (10%)
รวม (60%)	

ตารางที่ 9 : หลักเกณฑ์การประเมินการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management: IM)

## 5.2 คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท.



บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)  
Airports of Thailand Public Company Limited

คำสั่งบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ที่ ๙๑๓ /2567

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

เพื่อให้การดำเนินงานคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ อาศัยอำนาจตามความในข้อบังคับ ทอท. ข้อ 46 และ ข้อ 50 ประกอบกับมติที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท.ครั้งที่ 14/2566 เมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2566 และ มติที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท.ครั้งที่ 2/2567 เมื่อวันที่ 30 มกราคม 2567 จึงดำเนินการ ดังนี้

1. ยกเลิกคำสั่ง ทอท.ที่ 574/2567 ลงวันที่ 19 มีนาคม 2567
2. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท. โดยมีองค์ประกอบ หน้าที่และอำนาจ ดังนี้

### 2.1 องค์ประกอบ

- |       |  |                     |
|-------|--|---------------------|
| 2.1.1 | รองศาสตราจารย์ อีร์ เจียศิริพงษ์กุล  | ประธานกรรมการ       |
| 2.1.2 | กรรมการผู้อำนวยการใหญ่   | รองประธานกรรมการ    |
| 2.1.3 | ผู้แทนสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ   | กรรมการ             |
| 2.1.4 | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่<br>(สายงานพัฒนาธุรกิจและการตลาด)<br>หรือผู้แทน       | กรรมการ             |
| 2.1.5 | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่<br>(สายงานยุทธศาสตร์)<br>หรือผู้แทน                  | กรรมการ             |
| 2.1.6 | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่<br>(สายงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ)<br>หรือผู้แทน    | กรรมการ             |
| 2.1.7 | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่<br>(สายงานมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน)<br>หรือผู้แทน | กรรมการ             |
| 2.1.8 | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่<br>(สายงานเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม)<br>หรือผู้แทน | กรรมการ             |
|       |  | 2.1.9 รองกรรมการ... |

2.1.9	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานบัญชีและการเงิน) หรือผู้แทน	กรรมการ
2.1.10	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานท่าอากาศยานภูมิภาค) หรือผู้แทน	กรรมการ
2.1.11	รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานวิศวกรรมและการก่อสร้าง) หรือผู้แทน	กรรมการ
2.1.12	ผู้อำนวยการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ หรือผู้แทน	กรรมการ
2.1.13	ผู้อำนวยการท่าอากาศยานดอนเมือง หรือผู้แทน	กรรมการ
2.1.14	ผู้อำนวยการท่าอากาศยานภูเก็ต หรือผู้แทน	กรรมการ
2.1.15	ผู้อำนวยการท่าอากาศยานเชียงใหม่ หรือผู้แทน	กรรมการ
2.1.16	ผู้อำนวยการท่าอากาศยานหาดใหญ่ หรือผู้แทน	กรรมการ
2.1.17	ผู้อำนวยการท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย หรือผู้แทน	กรรมการ
2.1.18	ผู้อำนวยการสถาบันวิทยาการท่าอากาศยาน	กรรมการ
2.1.19	ผู้อำนวยการสำนักกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ หรือผู้แทน	กรรมการ
2.1.20	ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายกฎหมาย) หรือผู้แทน	กรรมการ
2.1.21	ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม)	กรรมการและเลขานุการ
2.1.22	ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
2.1.23	ผู้อำนวยการฝ่ายกลยุทธ์นวัตกรรม	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

2.2 หน้าที่และอำนาจ...

## 2.2 หน้าที่และอำนาจ

2.2.1 กำหนดเป้าหมาย นโยบาย ทิศทาง แนวทางการบริหารจัดการและการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท. ให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ ทอท. และระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

2.2.2 พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนแม่บทพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. แผนแม่บทนวัตกรรมของ ทอท. ทั้งแผนระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี และระบบนวัตกรรมองค์กรของ ทอท. (AOT Corporate Innovation System) เพื่อนำเสนอคณะกรรมการ ทอท. ทราบ หรือให้ข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท.

2.2.3 พิจารณาให้ความเห็นชอบแนวทางการจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม การกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรมทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ได้แก่ บุคลากร อุปกรณ์ เครื่องมือ เวลา งบประมาณงานวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมของ ทอท. เพื่อพัฒนาต้นแบบนวัตกรรม (Prototype) ของ ทอท. หรือการให้ทุนวิจัยสำหรับการพัฒนา นวัตกรรม และทรัพยากรอื่นๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานด้านนวัตกรรม

2.2.4 พิจารณาให้ความเห็นชอบงบประมาณประจำปี งบประมาณนอกเหนือจากที่ได้รับอนุมัติตามงบประมาณประจำปี ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท.

2.2.5 ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการความรู้ ทอท. และแผนแม่บทนวัตกรรมของ ทอท. รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะการพัฒนาปรับปรุงการจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท. เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด และรายงานผลการดำเนินการต่อคณะกรรมการ ทอท. เพื่อทราบหรือเพื่อพิจารณาให้ข้อคิดเห็น

2.2.6 แต่งตั้งคณะทำงานชุดย่อยเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้อง

3. ส่วนงาน ทอท. ให้ความร่วมมือในการดำเนินการของคณะกรรมการฯ ตามที่ได้รับการร้องขอ ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 26 เมษายน พ.ศ. 2567

พลตำรวจเอก

(วิสนุ ปราสาททองโอสถ)

ประธานกรรมการบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)



### 5.3 คณะทำงานดำเนินการพัฒนานวัตกรรมของ ทอท.



บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)  
Airports of Thailand Public Company Limited

คำสั่งคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท.

ที่ 1 /2567

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนานวัตกรรมของ ทอท.

เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาด้านนวัตกรรมของ ทอท.เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ ตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และสอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรในปัจจุบัน จึงให้ ดำเนินการดังนี้

1. ยกเลิกคำสั่งคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม ทอท.ที่ 1/2563 ลงวันที่ 9 ก.ค.63
2. แต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนานวัตกรรมของ ทอท. โดยมีองค์ประกอบ หน้าที่และอำนาจ ดังนี้

#### 2.1 องค์ประกอบ

2.1.1	รณท.	หัวหน้าคณะทำงาน
2.1.2	ชญท. หรือผู้แทน	รองหัวหน้าคณะทำงาน
2.1.3	ชญธ. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
2.1.4	ชญศ. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
2.1.5	ชญม. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
2.1.6	ชญบ.2 หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
2.1.7	รสบ.(ปก.1) หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
2.1.8	รสบ.(ปก.2) หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
2.1.9	รตม.(ปก.) หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
2.1.10	รกก.(ปร.) หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
2.1.11	รชม.(ปร.) หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
2.1.12	รหญ.(ปร.) หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
2.1.13	รชร.(ปร.) หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
2.1.14	ผอก.ฝนก. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
2.1.15	ผอก.ฝกท. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
2.1.16	ผอก.ฝพช. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
2.1.17	ผอก.ฝกอ. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
2.1.18	ผอก.ฝพป. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน

2.1.19 ผอก.ฝพค....

2.1.19 ผอก.ฟพค. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
2.1.20 ผอก.ฟงป. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
2.1.21 ผอก.ฝกน.	ผู้ทำงานและเลขานุการ
2.1.22 รอก.ฝกน.	ผู้ช่วยเลขานุการ
2.1.23 ผอก.สกน.ฝกน.	ผู้ช่วยเลขานุการ
2.1.24 ผอก.สปน.ฝกน.	ผู้ช่วยเลขานุการ

## 2.2 หน้าที่และอำนาจ

2.2.1 จัดทำแผนดำเนินงาน เพื่อรองรับนโยบายของคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ และนวัตกรรมของ ทอท. รวมทั้งการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของ ทอท. ให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ ทอท. และระบบการประเมินผลการดำเนินงานวิสาหกิจ

2.2.2 ส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้ส่วนงานต่างๆ ของ ทอท. ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมกับการทำงาน และผลักดันให้องค์กรมีค่านิยมด้านนวัตกรรม

2.2.3 พิจารณากลับกรอง ให้ข้อเสนอแนะแผนแม่บทนวัตกรรมของ ทอท. ทั้งแผนระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี การจัดทำระบบนวัตกรรมองค์กรของ ทอท. (AOT Corporate Innovation System) การจัดทำประมาณประจำปีและงบประมาณนอกเหนือจากที่ได้รับอนุมัติตามงบประมาณประจำปี การกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรมทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ได้แก่ บุคลากร อุปกรณ์ เครื่องมือ เวลา งบประมาณงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมของ ทอท. เพื่อพัฒนาต้นแบบนวัตกรรม (Prototype) ของ ทอท. หรือการให้ทุนวิจัยสำหรับการพัฒนานวัตกรรม และทรัพยากรอื่นๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานด้านนวัตกรรม เพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท. พิจารณาให้ความเห็นชอบ

2.2.4 กำกับดูแลและติดตามความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทนวัตกรรมของ ทอท. และรายงานผลให้คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท. ทราบหรือพิจารณาให้ข้อเสนอแนะ

3. ส่วนงาน ทอท. ให้ความร่วมมือกับคณะทำงานฯ ตามที่ได้รับร้องขอ  
ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 30 พฤษภาคม พ.ศ.2567



(รองศาสตราจารย์ ดร.เอีร์ เจียรพงษ์กุล)

ประธานกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท.

## 5.4 คณะทำงานพัฒนานวัตกรรมด้านความปลอดภัยท่าอากาศยาน



บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)  
Airports of Thailand Public Company Limited

คำสั่งคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท.

ที่ 3 /2567

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนานวัตกรรมด้านความปลอดภัยท่าอากาศยาน

เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนานวัตกรรมด้านความปลอดภัยท่าอากาศยานของ ทอท.เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ จึงให้ดำเนินการดังนี้

1. แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนานวัตกรรมด้านความปลอดภัยท่าอากาศยาน โดยมีองค์ประกอบหน้าที่และอำนาจ ดังนี้

### 1.1 องค์ประกอบ

1.1.1	ชฎุม.	หัวหน้าคณะทำงาน
1.1.2	ผอ.ฝมป. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.3	ผอ.ฝมก. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.4	ผอ.ฝรส. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.5	ผอ.ฝกน. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.6	ผอ.ฝฟช. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.7	ผอ.ฝฟท. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.8	ผอ.ฝมอ.ทสก. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.9	ผอ.ฝมอ.ทตม. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.10	ผอ.ฝมอ.ทภก. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.11	ผอ.ฝมอ.ทขม. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.12	ผอ.ฝมอ.ทหญ. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.13	ผอ.ฝมอ.ทชร. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.14	ผอ.ฝปช.ทสก. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.15	ผอ.ฝปช.ทตม. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.16	ผอ.ฝปช.ทภก. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.17	ผอ.ฝปช.ทขม. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.18	ผอ.ฝปช.ทหญ. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.19	ผอ.ฝปช.ทชร. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.20	รอก.ฝกน.	ผู้ทำงานและเลขานุการ
1.1.21	ผอ.ฝปน.ฝกน.	ผู้ช่วยเลขานุการ
1.1.22	ผอ.ฝกท.ฝมป.	ผู้ช่วยเลขานุการ

1.2 หน้าที่...

## 1.2 หน้าที่และอำนาจ

1.2.1 พิจารณาให้ความเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานการพัฒนาผลงานนวัตกรรมของ ทอท.ที่เกี่ยวข้องกับด้านความปลอดภัยท่าอากาศยานให้สอดคล้องตามมาตรฐานข้อกำหนดและกฎระเบียบทั้งภายในและภายนอก ทอท.ที่เกี่ยวข้อง

1.2.2 พิจารณาให้ความเห็นชอบการพัฒนาปรับปรุงขั้นตอนและกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับด้านความปลอดภัยท่าอากาศยาน เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาโครงการนวัตกรรมของ ทอท.

1.2.3 สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับด้านความปลอดภัยท่าอากาศยาน

2. ส่วนงาน ทอท.ให้ความร่วมมือกับคณะทำงานฯ ตามที่ได้รับกรร้องขอ  
ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่  กรกฎาคม พ.ศ.2567



(รองศาสตราจารย์ อีร์ เจียศิริพงษ์กุล)

ประธานกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท.

## 5.5 คณะทำงานพัฒนานวัตกรรมด้านการรักษาความปลอดภัยกิจการการบิน



คำสั่งคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท.

ที่ 2 /2567

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนานวัตกรรมด้านการรักษาความปลอดภัยกิจการการบิน

เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนานวัตกรรมด้านการรักษาความปลอดภัยกิจการการบินของ ทอท.เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ จึงให้ดำเนินการดังนี้

1. แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนานวัตกรรมด้านการรักษาความปลอดภัยกิจการการบิน โดยมีองค์ประกอบ หน้าที่และอำนาจ ดังนี้

### 1.1 องค์ประกอบ

1.1.1	ชญม.	หัวหน้าคณะทำงาน
1.1.2	ผอก.ฝมบ. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.3	ผอก.ฝมก. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.4	ผอก.ฝรส. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.5	ผอก.ฝกน. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.6	ผอก.ฝฟช. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.7	ผอก.ฝฟท. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.8	ผอก.ฝมอ.ทสก. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.9	ผอก.ฝมอ.ทตม. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.10	ผอก.ฝมอ.ทกก. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.11	ผอก.ฝมอ.ทชม. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.12	ผอก.ฝมอ.ทหญ. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.13	ผอก.ฝมอ.ทชร. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.14	ผอก.ฝรก.ทสก. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.15	ผอก.ฝรก.ทตม. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.16	ผอก.ฝรก.ทกก. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.17	ผอก.ฝรก.ทชม. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.18	ผอก.ฝรก.ทหญ. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.19	ผอก.ฝรก.ทชร. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.20	รอก.ฝกน.	ผู้ทำงานและเลขานุการ
1.1.21	ผอก.ฝปน.ฝกน.	ผู้ช่วยเลขานุการ
1.1.22	ผอก.ฝมร.ฝมบ.	ผู้ช่วยเลขานุการ

1.2 หน้าที่...

## 1.2 หน้าที่และอำนาจ

1.2.1 พิจารณาให้ความเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานการพัฒนาผลงานนวัตกรรมของ ทอท.ที่เกี่ยวข้องกับด้านการรักษาความปลอดภัยกิจการการบินให้สอดคล้องตามมาตรฐานข้อกำหนดและกฎระเบียบทั้งภายในและภายนอก ทอท.ที่เกี่ยวข้อง

1.2.2 พิจารณาให้ความเห็นขอการพัฒนาปรับปรุงขั้นตอนและกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับด้านการรักษาความปลอดภัยกิจการการบินเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาโครงการนวัตกรรมของ ทอท.

1.2.3 สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับด้านการรักษาความปลอดภัยกิจการการบิน

2. ส่วนงาน ทอท.ให้ความร่วมมือกับคณะทำงานฯ ตามที่ได้รับภารกิจขอ  
ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่  กรกฎาคม พ.ศ.2567



(รองศาสตราจารย์ อีร์ เจียศิริพงษ์กุล)

ประธานกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท.



## 5.6 คณะทำงานพัฒนานวัตกรรมด้านกระบวนการทำงานการเงิน การบัญชี งบประมาณ และพัสดุ



บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)  
Airports of Thailand Public Company Limited

คำสั่งคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท.

ที่ 4 /2567

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนานวัตกรรมด้านกระบวนการทำงานการเงิน การบัญชี งบประมาณและพัสดุ

เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนานวัตกรรม ด้านกระบวนการทำงานการเงิน การบัญชี งบประมาณ และพัสดุ ของ ทอท.เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ จึงให้ดำเนินการดังนี้

1. แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนานวัตกรรมด้านกระบวนการทำงานการเงิน การบัญชี งบประมาณ และพัสดุ โดยมีองค์ประกอบ หน้าที่และอำนาจ ดังนี้

### 1.1 องค์ประกอบ

1.1.1	ชญบ.1	หัวหน้าคณะทำงาน
1.1.2	ผอก.ฝกน. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.3	ผอก.ฝพช. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.4	ผอก.ฝรส. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.5	ผอก.ฝนพ. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.6	ผอก.ฝงป. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.7	ผอก.ฝกง. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.8	ผอก.ฝบช. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.9	ผอก.ฝบพ. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.10	ผอก.ฝจช. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.11	ผอก.ฝนง. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.12	รอก.ฝกน.	ผู้ทำงานและเลขานุการ
1.1.13	ผอก.สปน.ฝกน.	ผู้ช่วยเลขานุการ
1.1.14	ผอก.สจอ.ฝรส.	ผู้ช่วยเลขานุการ
1.1.15	ผอก.สรร.ฝกง.	ผู้ช่วยเลขานุการ
1.1.16	ผอก.สงล.ฝงป.	ผู้ช่วยเลขานุการ
1.1.17	ผอก.สขง.ฝบช.	ผู้ช่วยเลขานุการ
1.1.18	ผอก.สขพ.ฝบพ.	ผู้ช่วยเลขานุการ

1.2 หน้าที่และอำนาจ...



## 1.2 หน้าที่และอำนาจ

1.2.1 พิจารณาให้ความเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานการพัฒนาผลงานนวัตกรรมของ ทอท. ที่เกี่ยวข้องกับด้านกระบวนการทำงานการเงิน การบัญชี งบประมาณ และพัสดุให้สอดคล้องข้อกำหนด แนวทางปฏิบัติ และกฎระเบียบทั้งภายในและภายนอก ทอท.ที่เกี่ยวข้อง

1.2.2 พิจารณาให้ความเห็นการพัฒนาปรับปรุงขั้นตอนและกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับด้านกระบวนการทำงานการเงิน การบัญชี งบประมาณและพัสดุเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาโครงการนวัตกรรมของ ทอท.

1.2.3 สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับด้านกระบวนการทำงานการเงิน การบัญชี งบประมาณและพัสดุ

1.2.4 ส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้ส่วนงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมในการทำงาน และผลักดันให้มีค่านิยมด้านนวัตกรรม

2. ส่วนงาน ทอท.ให้ความร่วมมือกับคณะทำงานฯ ตามที่ได้รับการร้องขอ  
ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๖ กันยายน พ.ศ.2567



(รองศาสตราจารย์ อีร์ เจียศิริพงษ์กุล)

ประธานกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท.

## 5.7 คณะทำงานพัฒนานวัตกรรมด้านกระบวนการทำงานการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล



บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)  
Airports of Thailand Public Company Limited

คำสั่งคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท.

ที่ 5 /2567

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนานวัตกรรมด้านกระบวนการทำงานการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนานวัตกรรม ด้านกระบวนการทำงานการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของ ทอท.เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ จึงให้ดำเนินการดังนี้

1. แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนานวัตกรรมด้านกระบวนการทำงานการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยมีองค์ประกอบ หน้าที่และอำนาจ ดังนี้

### 1.1 องค์ประกอบ

1.1.1	ชญอ.	หัวหน้าคณะทำงาน
1.1.2	ผอก.สบวท. หรือผู้แทน	รองหัวหน้าคณะทำงาน
1.1.3	ผอก.ฝกน. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.4	ผอก.ฝพช. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.5	ผอก.ฝรส. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.6	ผอก.ฝพร. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.7	ผอก.ฝบค. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.8	ผอก.ฝสร. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.9	ผอก.ฝอก. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.10	ผอก.ฝพท. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.11	ผอก.ฝพบ. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.12	ผอก.ฝพค. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.13	รอก.ฝกน.	ผู้ทำงานและเลขานุการ
1.1.14	ผอก.สปน.ฝกน.	ผู้ช่วยเลขานุการ
1.1.15	ผอก.สพร.ฝพร.	ผู้ช่วยเลขานุการ

### 1.2 หน้าที่และอำนาจ

1.2.1 พิจารณาให้ความเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานการพัฒนาผลงานนวัตกรรมของ ทอท. ที่เกี่ยวข้องกับด้านกระบวนการทำงานการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องข้อกำหนด แนวทางปฏิบัติ และกฎระเบียบทั้งภายในและภายนอก ทอท.ที่เกี่ยวข้อง

1.2.2 พิจารณา...

1.2.2 พิจารณาให้ความเห็นชอบการพัฒนาปรับปรุงขั้นตอนและกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับด้านกระบวนการทำงานการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาโครงการนวัตกรรมของ ทอท.

1.2.3 สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับด้านกระบวนการทำงานการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

1.2.4 ส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้ส่วนงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมในการทำงาน และผลักดันให้มีค่านิยมด้านนวัตกรรม

2. ส่วนงาน ทอท.ให้ความร่วมมือกับคณะทำงานฯ ตามที่ได้รับร้องขอ  
ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๖ กันยายน พ.ศ.2567



(รองศาสตราจารย์ จีร์ เจียศิริพงษ์กุล)

ประธานกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท.

## 5.8 คณะทำงานพัฒนานวัตกรรมด้านพัฒนาธุรกิจและการตลาด



บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)  
Airports of Thailand Public Company Limited

คำสั่งคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท.

ที่ 6 /2567

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนานวัตกรรมด้านพัฒนาธุรกิจและการตลาด

เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนานวัตกรรม ด้านพัฒนาธุรกิจและการตลาดของ ทอท.เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ จึงให้ดำเนินการดังนี้

1. แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนานวัตกรรมด้านพัฒนาธุรกิจและการตลาดโดยมีองค์ประกอบ หน้าที่ และอำนาจ ดังนี้

### 1.1 องค์ประกอบ

1.1.1	ชญธ.	หัวหน้าคณะทำงาน
1.1.2	ผอก.ฝกน. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.3	ผอก.ฝพช. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.4	ผอก.ฝรศ. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.5	ผอก.ฝผส. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.6	ผอก.ฝพธ. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.7	ผอก.ฝบธ. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.8	ผอก.ฝบส. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.9	ผอก.ฝพณ.ทสภ. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.10	ผอก.ฝชอ.ทสภ. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.11	ผอก.ฝกบ.ทตม. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.12	ผอก.ฝผง.ทภก. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.13	ผอก.ฝผง.ทชม. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.14	ผอก.ฝพง.ทหญ. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.15	ผอก.ฝพง.ทชร. หรือผู้แทน	ผู้ทำงาน
1.1.16	รอก.ฝกน.	ผู้ทำงานและเลขานุการ
1.1.17	ผอก.สกน.ฝกน.	ผู้ช่วยเลขานุการ
1.1.18	ผอก.สขธ.ฝผส.	ผู้ช่วยเลขานุการ
1.1.19	ผอก.สลพ.ฝพธ.	ผู้ช่วยเลขานุการ
1.1.20	ผอก.สกพ.ฝบธ.	ผู้ช่วยเลขานุการ
1.1.21	ผอก.สกค.ฝบส.	ผู้ช่วยเลขานุการ

1.2 หน้าที่และอำนาจ...

## 1.2 หน้าที่และอำนาจ

1.2.1 พิจารณาให้ความเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานการพัฒนาผลงานนวัตกรรมของ ทอท. ที่เกี่ยวข้องกับด้านพัฒนาธุรกิจและการตลาด ให้สอดคล้องข้อกำหนด แนวทางปฏิบัติและกฎระเบียบทั้งภายในและภายนอก ทอท.ที่เกี่ยวข้อง

1.2.2 พิจารณาให้ความเห็นชอบการพัฒนาปรับปรุงขั้นตอนและกระบวนการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับด้านพัฒนาธุรกิจและการตลาด เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาโครงการนวัตกรรมของ ทอท.

1.2.3 สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับด้านพัฒนาธุรกิจและการตลาด

1.2.4 ส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้ส่วนงานใช้ความคิดสร้างสรรค์ ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมในการทำงาน และผลักดันให้มีค่านิยมด้านนวัตกรรม

2. ส่วนงาน ทอท.ให้ความร่วมมือกับคณะทำงานฯ ตามที่ได้รับการร้องขอ  
ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 6 กันยายน พ.ศ.2567



(รองศาสตราจารย์ อีร์ เจียรพงษ์กุล)

ประธานกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท.

## 5.9 หนังสือสัญญาโอนสิทธิขอรับสิทธิบัตร

เขียนที่ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)  
333 ถนนเชิดวุฒากาศ แขวงสีกัน เขตดอนเมือง  
กรุงเทพมหานคร  
วันที่

สัญญาฉบับนี้ทำขึ้นระหว่าง

ชื่อ-นามสกุล \_\_\_\_\_ บัตรประชาชนเลขที่ \_\_\_\_\_

สังกัด \_\_\_\_\_

ที่อยู่ \_\_\_\_\_

ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า “ผู้โอน” ฝ่ายหนึ่ง

กับ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดย .....

รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (สายงานทรัพยากรบุคคลและอำนาจการ) ผู้มีอำนาจลงนาม ตามหนังสือมอบ  
อำนาจช่วง ฉบับลงวันที่ 17 มี.ค.63 ที่อยู่ 333 ถนนเชิดวุฒากาศ แขวงสีกัน เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร  
ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า “ผู้รับโอน” อีกฝ่ายหนึ่ง

โดยสัญญานี้ ผู้โอนซึ่งเป็นผู้ประดิษฐ์ผลงาน “.....”

ขอโอนสิทธิในการประดิษฐ์ดังกล่าว ซึ่งรวมถึงสิทธิขอรับสิทธิบัตร สิทธิขอรับอนุสิทธิบัตร รวมถึงสิทธิต่าง ๆ ที่  
เกี่ยวข้องให้แก่ผู้รับโอน โดยผู้รับโอนได้จ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมให้แก่ผู้โอนแล้ว

สัญญานี้ได้ทำขึ้นเป็นสองฉบับมีข้อความถูกต้องตรงกันซึ่งคู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความของสัญญานี้  
โดยตลอดแล้วจึงลงลายมือชื่อไว้เพื่อเป็นหลักฐาน

(ลงชื่อ).....ผู้โอน

( )

(ลงชื่อ).....ผู้รับโอน

( )

(ลงชื่อ).....พยาน

( )

(ลงชื่อ).....พยาน

( )