

ปีงบประมาณ 2566 - 2570 (ฉบับทบทวนปี 2568)



สารบัญ

บทที่ 1 บทนำ	3
1.1 หลักการและเหตุผล	3
1.2 วัตถุประสงค์	6
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
1.4 กระบวนการทบทวนแผนแม่บทนวัตกรรมของ กอก.	7
1.5 แนวคิดการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างยั่งยืน	9
บทที่ 2 การศึกษาและวิเคราะห์นโยบาย แผนงาน กลไก และโครงสร้าง สภาพแวดล้อม ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนานวัตกรรมของ กอก.	11
2.1 การศึกษาและวิเคราะห์นโยบายและแผนระดับประเทศที่เกี่ยวข้อง	11
2.2 การศึกษาและวิเคราะห์แผนวิสาหกิจของ กอก. และแผนแม่บทของ กอก. ที่เกี่ยวข้อง	15
2.3 แนวโน้มเทคโนโลยีที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมการบิน	20
2.4 การวิเคราะห์ศักยภาพนวัตกรรมองค์กร (Innovative Organization)	22
บทที่ 3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน-ปัจจัยภายนอก (SWOT Analysis)	30
3.1 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร	30
3.2 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร	31
3.3 การวิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix	31
บทที่ 4 ยุทธศาสตร์นวัตกรรม และแผนดำเนินงานประจำปีงบประมาณ 2566-2570	36
4.1 วิสัยทัศน์และการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นวัตกรรม	36
4.2 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์นวัตกรรม	38
ภาคผนวก	
ผนวก 1 แผนพัฒนาความรู้และศักยภาพด้านนวัตกรรม	44
ผนวก 2 การจัดทำแผนแผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมของ กอก. ฉบับทบทวน (ปีงบประมาณ 2568)	49
ผนวก 3 การพัฒนาระบบแรงจูงใจด้านนวัตกรรม	53
ผนวก 4 แผนการสื่อสาร/ถ่ายทอดนโยบาย วิสัยทัศน์และทิศทางการดำเนินงาน ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมแก่ผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ	57

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการ และเหตุผล

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) เป็นหน่วยงานสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ระดับประเทศเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยสู่การเป็นศูนย์กลางการบิน (Aviation Hub) ของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และระดับโลก โดยมีบทบาทสำคัญในการรองรับระบบขนส่งทางอากาศของประเทศที่มีการเชื่อมต่อเส้นทางบินไปยังจุดหมายทั่วโลก เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐและแนวโน้มด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยีระดับโลก ทอท.ได้จัดทำและทบทวนแผนวิสาหกิจเป็นระยะ โดยมุ่งเน้นการยกระดับมาตรฐานการให้บริการสู่ความเป็นเลิศและการเป็นผู้นำด้านการบริหารสนามบินอย่างมีประสิทธิภาพ ภายในปี พ.ศ.2570 และก้าวสู่การเป็นองค์กรชั้นนำระดับโลกด้านการให้บริการสนามบิน ภายในปี พ.ศ.2575 โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และประเด็นยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

“ทอท. เป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก

การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึง ความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล”

พันธกิจ (Mission)

“ประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยานรวมทั้งดำเนินการกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการท่าอากาศยานโดยคำนึงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน”



รูปภาพที่ 1 แสดงยุทธศาสตร์ภายใต้ AOT Strategy ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท.

ปีงบประมาณ 2566 - 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2568)

ค่านิยม (Core Value)

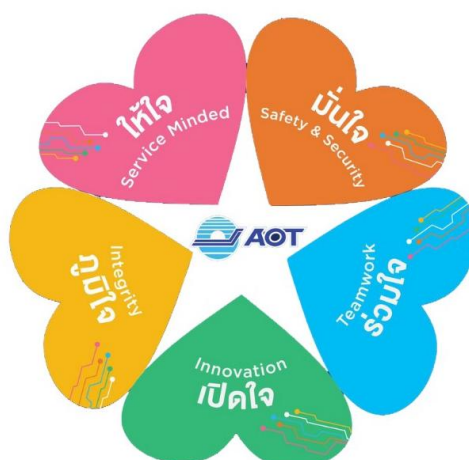
1. ให้อใจ (Service Mind) : การให้บริการด้วยใจเหนือความคาดหมาย ตระหนักและเข้าใจในบทบาทความรับผิดชอบที่ต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ (ภายในและภายนอกองค์กร) ให้บริการอย่างมีคุณภาพในระดับที่เหนือความคาดหวัง ให้อใจกับการบริการเพื่อให้ผู้บริการได้รับบริการที่ดีที่สุดเกินความคาดหวัง และเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร

2. มั่นใจ (Safety & Security) : เป็นเลิศในมาตรฐานความปลอดภัย ตระหนักถึงความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย เสมือนเป็นหนึ่งในหัวใจของงานในความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงคุณภาพด้วย ความมั่นใจ ภายใต้กฎหมาย ข้อกำหนด และมาตรฐานสากล อย่างเคร่งครัด เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้บริการ และเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน

3. ร่วมใจ (Teamwork) : รวมพลัง ให้เกียรติทุกความเห็น มีความเข้าใจในรูปแบบกระบวนการทำงานของ แต่ละหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร รับฟังความคิดเห็น แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน และให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ ในทิศทางเดียวกันทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร นำพาองค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงระดับโลก

4. เปิดใจ (Innovation) : พัฒนาไม่หยุดยั้ง มีความกระตือรือร้น ใฝ่เรียนรู้ในธุรกิจการบินและมาตรฐานสากลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เปิดใจรับนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ด้านกระบวนการ และรูปแบบการทำงานที่ยกระดับคุณภาพ เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ท้าทายทดสอบความรู้ในองค์กร สามารถแข่งขัน ได้ในระดับสากลอย่างยั่งยืน

5. ภูมิใจ (Integrity) : ยึดมั่นผลประโยชน์องค์กร แสดงออกในการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นคุณภาพตามหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ ปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ ภูมิใจที่ได้ยึดมั่นในผลประโยชน์ขององค์กรภายใต้ความถูกต้อง เพื่อสนับสนุนให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล (Good Governance) สูงสุด



รูปภาพที่ 2 ค่านิยม (Core Value) ของ กอท.

พฤติกรรมพึงประสงค์ด้านนวัตกรรม

เพื่อให้บุคลากร กอก. ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของค่านิยมองค์กร โดยเฉพาะด้านเปิดใจ (Innovation) จนเกิดความเข้าใจ ยอมรับและมุ่งมั่นปฏิบัติตามพฤติกรรมพึงประสงค์ด้านนวัตกรรม ซึ่งจะส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการจัดการท่าอากาศยานและการขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรม อย่างเป็นรูปธรรม โดย ผกน. ได้บูรณาการแผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมร่วมกับ แผนส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของ กอก. และได้กำหนด AOT Innovation Culture Cultivation Strategy House ซึ่งมีแนวทางการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมที่ สะท้อนถึงบทบาทและพฤติกรรมของบุคลากรในแต่ละระดับอย่างชัดเจน โดยจำแนกพฤติกรรม พึงประสงค์ด้านนวัตกรรมเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ระดับผู้บริหาร (ระดับ 9 ขึ้นไป) และระดับปฏิบัติงาน (ระดับ 8 ลงมา) ดังนี้

พฤติกรรมพึงประสงค์ด้านนวัตกรรมระดับผู้บริหาร (ระดับ 9 ขึ้นไป)

Empathize - เปิดใจรับฟังความคิดเห็นอย่างเข้าใจ สร้างบรรยากาศปลอดภัยทาง จิตใจ และสนับสนุนการยอมรับนวัตกรรมใหม่

Change - เป็นตัวอย่างของการกล้าคิด กล้าทำ และกล้ายอมรับความล้มเหลว เพื่อการเรียนรู้และพัฒนา

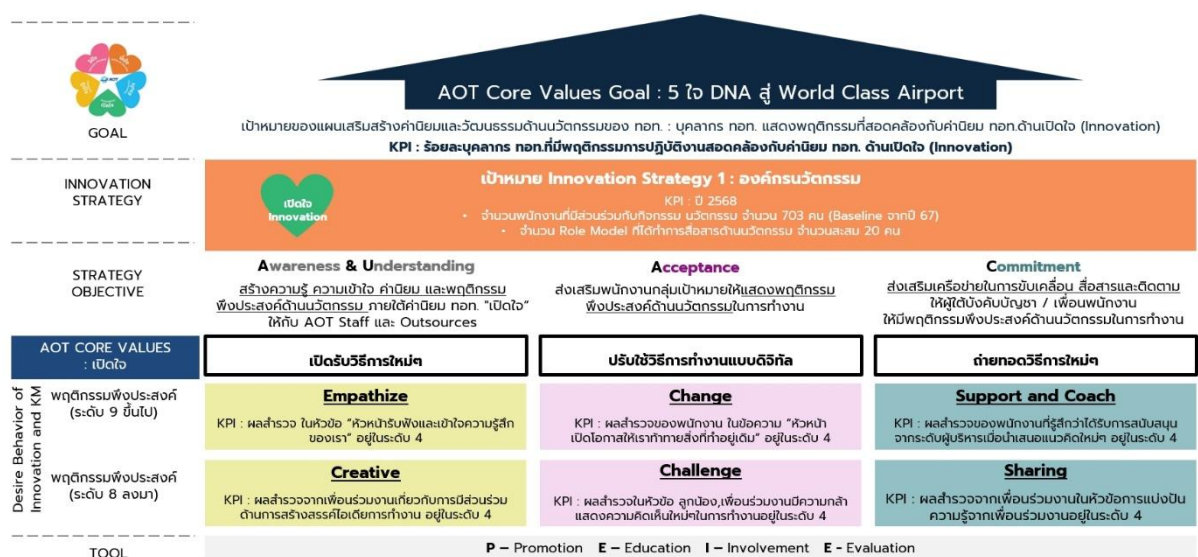
Support and Coach - ให้คำแนะนำ ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม และสร้างพื้นที่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร

พฤติกรรมพึงประสงค์ด้านนวัตกรรมระดับปฏิบัติงาน (ระดับ 8 ลงมา)

Creative - คิดนอกกรอบ เปิดรับมุมมองใหม่ และนำเสนอไอเดียพัฒนาการทำงาน

Challenge - กล้าทดลองวิธีใหม่ ไม่กลัวความผิดพลาด พร้อมเรียนรู้จากบทเรียน (Lesson Learn)

Sharing - ถ่ายทอดแนวทางการทำงาน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และส่งเสริมการ เรียนรู้ร่วมกันในทีม



รูปภาพที่ 3 - AOT Innovation Culture Cultivation Plan 2566 – 2570

ภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย ดังนั้น รูปแบบและการพัฒนาระบบนิเวศนวัตกรรมที่เหมาะสมกับองค์กร จึงต้องคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งผลในเชิงบวกต่อศักยภาพการดำเนินธุรกิจของ กอก. ในทุกมิติ ทั้งในด้านคุณค่า ความเหมาะสม และความสอดคล้องกับยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล ประกอบกับตามค่านิยมของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เล็งเห็นถึงความจำเป็นของการพัฒนานวัตกรรมผ่านกระบวนการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ จึงได้กำหนดเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ด้านที่ 7.2 การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) เพื่อเป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่สามารถสะท้อนถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง

แผนแม่บทนวัตกรรมของ กอก. ปีงบประมาณ 2566 - 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2568) จึงเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน การติดตามกระบวนการนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องขององค์กร และการขับเคลื่อนด้านนวัตกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ขององค์กร และเป้าหมายร่วมระหว่างกลุ่มลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียที่ส่งผลต่อการประกอบกิจการของ กอก. รวมทั้งบุคลากรที่มีส่วนผลักดันให้เกิดการสร้างสรรคอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการกำหนดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ ตลอดจนต้องมีการสื่อสารสร้างการรับรู้และความเข้าใจให้แก่บุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องถึงทิศทางและแผนการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของ กอก. อย่างทั่วถึง เพื่อให้เกิดการรับรู้และสร้างการมีส่วนร่วมการขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรมร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ

1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 กำหนดทิศทางด้านนวัตกรรมให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร

เพื่อกบฏวนและกำหนดยุทธศาสตร์ กรอบแนวทาง และแผนดำเนินงานด้านนวัตกรรมของ กอก. ให้สอดคล้องกับเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจของ กอก. แผนแม่บทอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) เพื่อให้การขับเคลื่อนนวัตกรรมเป็นไปอย่างมีทิศทาง ชัดเจน และต่อเนื่อง

1.2.2 เสริมสร้างศักยภาพและระบบบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

เพื่อเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรในการสร้างสรรค์และสนับสนุนนวัตกรรม ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เช่น เงินทุน บุคลากร เทคโนโลยี และระบบเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการกำหนดกระบวนการที่สอดคล้องกับกฎระเบียบขององค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงภายนอก และสร้างระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) ที่มีความต่อเนื่องและยั่งยืน

1.2.3 สร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมและระบบนิเวศนวัตกรรมในทุกระดับขององค์กร

เพื่อกำหนดแนวทางและกระบวนการสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม (AOT Innovation Culture) ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กรให้เกิดความเข้าใจและมีพฤติกรรมพึงประสงค์ด้านนวัตกรรม และสนับสนุนการบูรณาการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของการกิจหลัก

ผ่านกลไกการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาต่อยอด สื่อสารและถ่ายทอดนวัตกรรมภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดระบบนิเวศนวัตกรรม (Innovation Ecosystem) ในทุกระดับขององค์กร

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.3.1 การกำหนดกรอบทิศทางดำเนินการด้านนวัตกรรมมีความชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าประสงค์ตามแผนวิสาหกิจของ กอก. ในทุกระดับ รวมถึงสามารถจัดทำแผนดำเนินงานหรือโครงการได้อย่างเหมาะสมและเป็นระบบ

1.3.2 ส่งเสริมการบริหารจัดการนวัตกรรมให้เป็นกลไกขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน ทั้งด้านการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน การเพิ่มประสิทธิภาพ และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

1.3.3 ส่งผลให้เกิดการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมของ กอก. (AOT Innovation Culture) เพื่อสร้างสรรคบุคลากรของ กอก. และการบริการที่ตอบโจทย์ลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสีย พร้อมทั้งยกระดับผลการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรในระยะยาว

1.4 กระบวนการทบทวนแผนแม่บทนวัตกรรมของ กอก.

การจัดทำแผนแม่บทนวัตกรรมของ กอก. ปีงบประมาณ 2566 - 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2568) มีขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้

1.4.1 รวบรวม/ วิเคราะห์ ข้อมูลปัจจัยนำเข้าทั้งภายในและภายนอก

1.4.2 ศึกษาและคัดเลือกมาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อเป็นกรอบในการจัดทำแผนแม่บทด้านนวัตกรรม

1.4.3 ประเมินมาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดีในการจัดทำแผนแม่บทด้านนวัตกรรมปัจจุบัน (As is)

1.4.4 ระบุช่องว่าง (GAP) ของการจัดทำแผนแม่บทนวัตกรรมฯ จากการเปรียบเทียบกับมาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดี (To be)

1.4.5 ศึกษาวิเคราะห์ภาพรวมข้อมูลภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมถึงวิเคราะห์ GAP ที่เกี่ยวข้อง

1.4.6 วิเคราะห์ SWOT ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาแผนแม่บทด้านนวัตกรรมที่เชื่อมโยงกับทิศทางยุทธศาสตร์องค์กร

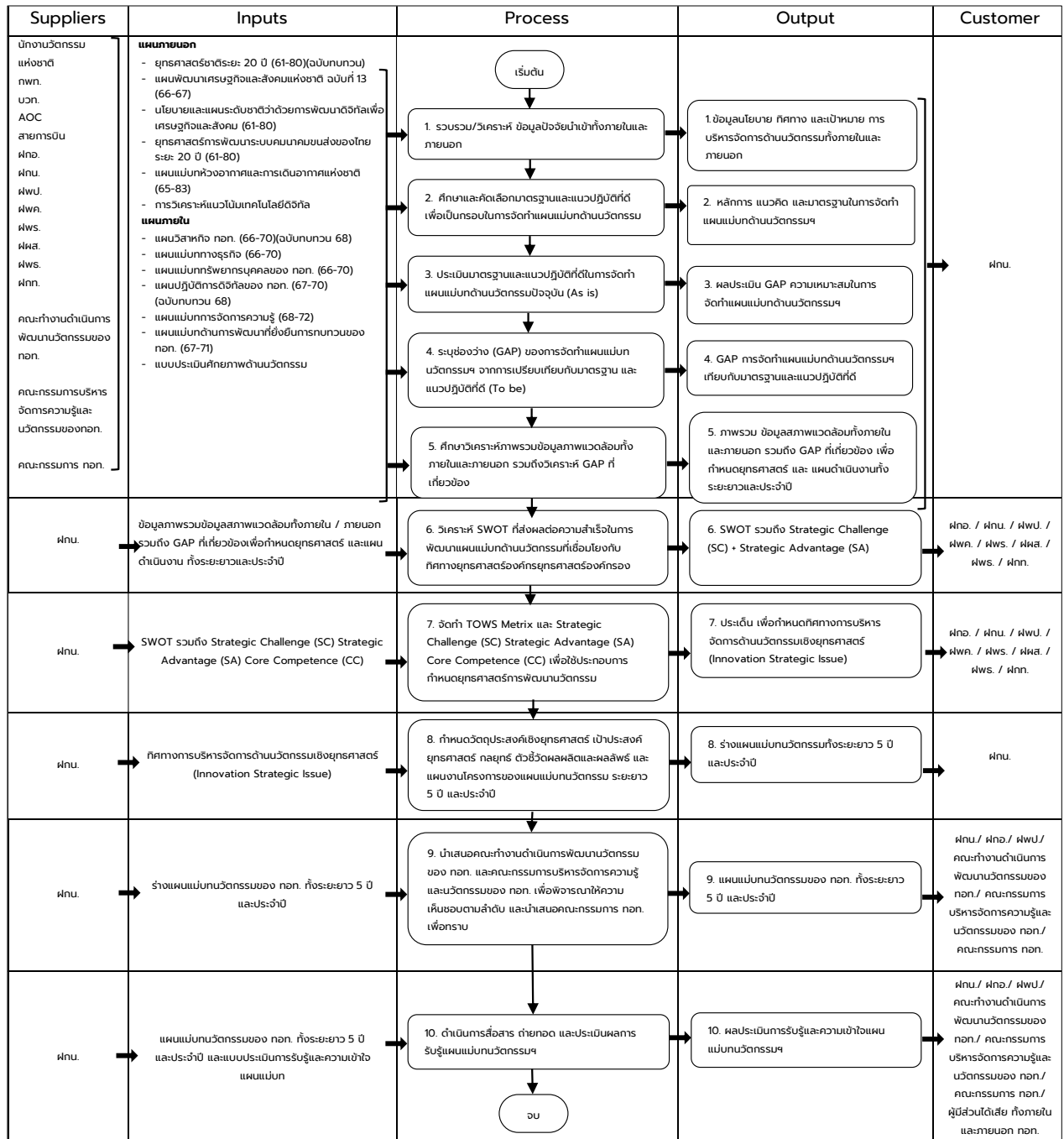
1.4.7 จัดทำ TOWS Metrix และ Strategic Challenge (SC) Strategic Advantage (SA) Core Competence (CC) เพื่อใช้ประกอบการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนานวัตกรรม

1.4.8 กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลผลิตและผลลัพธ์ และแผนงานโครงการของแผนแม่บทนวัตกรรม ระยะยาว 5 ปี และประจำปี

1.4.9 นำเสนอคณะทำงานดำเนินการพัฒนานวัตกรรมของ กอก.และคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ กอก. เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบตามลำดับ และนำเสนอคณะกรรมการ กอก.เพื่อทราบ

1.4.10 ดำเนินการสื่อสาร ถ่ายทอด และประเมินผลการรับรู้แผนแม่บทนวัตกรรม

ทอ.ดำเนินการทบทวนแผนแม่บทนวัตกรรมของ ทอ.ทุกปี เพื่อให้สอดคล้องต่อความเปลี่ยนแปลง เชิงบริบทและยุทธศาสตร์ขององค์กรที่อาจมีการทบทวน ปรับเปลี่ยน และกำหนดผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมให้มีความสอดคล้องกับทิศทางการขับเคลื่อนองค์กร โดยการทบทวนแผนแม่บทนวัตกรรมของ ทอ.มีกระบวนการดังนี้



ตารางกระบวนการจัดทำ/ปรับปรุงแผนแม่บทนวัตกรรมของ ทอ. ปีงบประมาณ 2566 - 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2568)

1.5 แนวคิดการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

การกำหนดทิศทางในการขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องมีการส่งเสริมและกำกับดูแลกิจกรรมด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ โดยเชื่อมโยงสอดคล้องและครอบคลุมทุกมิติขององค์กรอย่างครบถ้วน ทั้งนี้สามารถนำวงจรการบริหารคุณภาพ (Plan-Do-Check-Act : PDCA) มาใช้เป็นกรอบการดำเนินการและติดตามผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำและทบทวนแผนแม่บทนวัตกรรมของ ทอท.ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกระบวนการดังกล่าวประกอบด้วย

1.5.1 การกำหนดทิศทางและเป้าหมายยุทธศาสตร์ (Plan)

ดำเนินการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมจากนโยบาย การกำหนดทิศทางและเป้าหมายโดยผู้บริหารระดับสูงผ่านคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท. คณะทำงานดำเนินงานพัฒนานวัตกรรมของ ทอท. และการเชื่อมโยงบูรณาการกับแผนแม่บทที่สำคัญของ ทอท. ตลอดจนการบูรณาการข้อมูลจากผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น หน่วยงานภาครัฐ สายการบิน และพันธมิตร เพื่อวิเคราะห์ภาพรวมบริบทการเปลี่ยนแปลง แนวโน้มอุตสาหกรรม พร้อมจัดลำดับความสำคัญและกำหนดเป้าประสงค์หลักให้มีความชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนานวัตกรรมในระยะยาว

1.5.2 การปฏิบัติตามแผนแม่บทนวัตกรรม (Do)

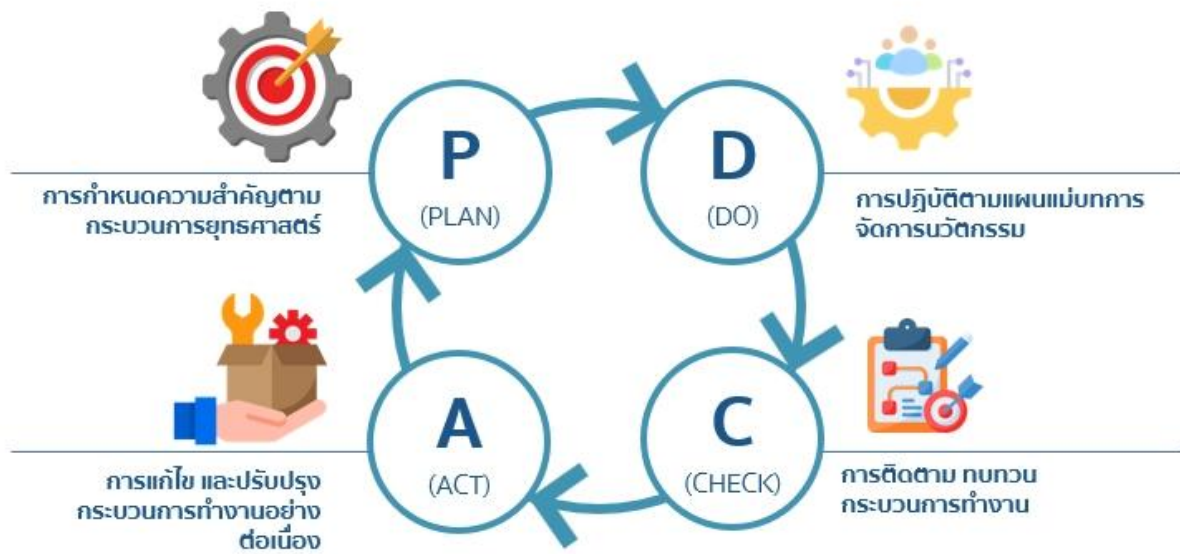
ส่วนงานที่รับผิดชอบดำเนินโครงการหรือกิจกรรมตามแผนงานที่กำหนด ภายใต้การสนับสนุนจากฝ่ายบริหารและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเหมาะสม ทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ และเทคโนโลยี เพื่อให้การพัฒนานวัตกรรมครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรและสามารถตอบสนองเป้าประสงค์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

1.5.3 การติดตาม ประเมินผล และทบทวนกระบวนการ (Check)

มีการกำกับและติดตามประเมินผลที่โปร่งใสและเป็นระบบ ด้วยการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) ที่ตรงกับเป้าหมายและพันธกิจองค์กรในทุกระดับ โดยพิจารณาทั้งผลลัพธ์ (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact) จากโครงการที่ขับเคลื่อนอยู่กระบวนการนี้จะประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีการจัดประชุมเพื่อติดตามความก้าวหน้าในแต่ละไตรมาส นำเสนอรายงานผลต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะและข้อพิจารณาเพิ่มเติม นอกจากนี้ยังมีการนำแนวทาง Balanced Scorecard มาวัดผลใน 4 มิติ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า/ผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโตของบุคลากร เพื่อให้ครอบคลุมเป้าหมายของนวัตกรรมอย่างรอบด้าน รวมถึงการตรวจสอบการจดสิทธิบัตรหรือผลงานนวัตกรรมสำคัญ เพื่อคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.5.4 การแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาต่อเนื่อง (Act)

สรุปผลการดำเนินงานและนำมาวิเคราะห์ช่องว่างเพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขกระบวนการดำเนินงาน ต่อยอดการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมการปรับแผนดำเนินงานหรือเป้าหมายให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานและสร้างช่องทางการนำผลงานนวัตกรรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด



รูปภาพที่ 4 ภาพวงจรการบริหารงานเพื่อยกระดับคุณภาพในการดำเนินงาน (PDCA)

บทที่ 2

การศึกษาและวิเคราะห์นโยบาย แผนงาน กลไก และโครงสร้างสภาพแวดล้อม ที่มีผลกระทบกับการพัฒนานวัตกรรมของ กอท.

2.1 การศึกษาและวิเคราะห์นโยบายและแผนระดับประเทศที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 ยุทธศาสตร์ชาติในระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) (ฉบับทบทวน)

ให้ความสำคัญกับการใช้ประโยชน์จากวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อให้ประเทศบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยพบว่ามีเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนพัฒนาประเทศ โดยใช้นวัตกรรมมาสนับสนุนการดำเนินงาน ดังนี้

1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน: มุ่งเน้นการสร้างและส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในทุกมิติ เช่น การวิจัยและพัฒนา การออกแบบบริการ/ผลิตภัณฑ์ใหม่ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มประสิทธิภาพ และต่อยอดขีดความสามารถของบุคลากรให้สามารถสร้างความแตกต่างทางธุรกิจและแข่งขันได้ในระดับสากล สอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจฐานนวัตกรรม (Innovation-Based Economy) ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของภาคธุรกิจและรัฐวิสาหกิจยุคใหม่

2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์: มุ่งเน้นการสนับสนุนการวางแผนพัฒนาศักยภาพคนในองค์กร เช่น การอบรม Reskill/ Upskill โปรแกรมผู้นำนวัตกรรม การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงการออกแบบพื้นที่ส่งเสริมนวัตกรรม (Innovation Lab/ Sandbox) เพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และการลงมือทำจริง

3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ: มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการจัดการด้วยนวัตกรรมให้เกิดการทำงานเชิงรุก คล่องตัว และยึดหลักธรรมาภิบาล โดยส่งเสริมการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และเทคโนโลยีอัจฉริยะในการบริหารจัดการเพื่อยกระดับการบริการ การปรับปรุงกระบวนการภายใน และสร้างคุณค่าร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570)

จัดทำบนพื้นฐานของเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ซึ่งกำหนดประเด็นการพัฒนาและส่งเสริมนวัตกรรมในหลายด้านเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยพบว่ามีจุดหมายที่มุ่งเน้นการใช้นวัตกรรมมาสนับสนุนการดำเนินงาน ดังนี้

หมายเหตุที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน : โดยมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน ผ่านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อปรับปรุงประสบการณ์นักท่องเที่ยว การใช้ Big Data และปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) ในการวางแผนและจัดการท่องเที่ยวเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงนิเวศและการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม

หมายเหตุที่ 3 ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก : เพื่อสนับสนุนการสร้างและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการใช้ยานยนต์ไฟฟ้า เช่น การติดตั้งสถานีชาร์จไฟฟ้า ที่ท่าอากาศยาน เป็นต้น

หมายเหตุที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค : โดยมุ่งเน้นการพัฒนาโครงสร้างสถานีขนส่งสินค้าที่ทันสมัย การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการโลจิสติกส์และการส่งเสริมการใช้พลังงานอย่างยั่งยืน

หมายเหตุที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ : โดยการนำแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียนและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่ช่วยลดการปล่อยคาร์บอนมาใช้ในการพัฒนาและดำเนินงานของท่าอากาศยาน รวมถึงการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

2.13 นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ.2561 - 2580)

มุ่งเน้นพัฒนาระยะยาวอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาดิจิทัลของประเทศไทยตามวิสัยทัศน์ นำพาประเทศไทยก้าวเข้าสู่ “ไทยแลนด์ 4.0” ด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคม โดยพบว่ามีเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนพัฒนาประเทศ โดยใช้นวัตกรรมมาสนับสนุนการดำเนินงาน ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล : มุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเติบโตทางธุรกิจดิจิทัล รวมถึงการส่งเสริมการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการภาคธุรกิจต่างๆ เช่น การใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และการพัฒนาซอฟต์แวร์ใหม่ๆ เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล : มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ เช่น การพัฒนาฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และปรับปรุงแพลตฟอร์มบริการออนไลน์ที่ให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล : มุ่งเน้นการส่งเสริมทักษะด้านเทคโนโลยีให้กับบุคลากร ผ่านการจัดฝึกอบรมที่สำคัญและเหมาะสม

2.14 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของไทยระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)

มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนคมนาคมขนส่งที่มีคุณภาพและยกระดับการให้บริการด้านคมนาคมขนส่ง โดยพบว่ามีเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี เพื่อบริหารจัดการระบบคมนาคมขนส่ง คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่ง (Technology and Innovation) โดยส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมใหม่ๆ ที่สามารถปรับใช้ ในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารจัดการขนส่งให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยนำระบบ เทคโนโลยีมาใช้งานเพื่อช่วยเพิ่มความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลการจราจรและบริหารจัดการ การขนส่งให้มีความแม่นยำและรวดเร็วมากขึ้น

2.15 แผนแม่บทหวัดอากาศและการเดินอากาศแห่งชาติ พ.ศ. 2565 - 2583 (National Airspace and Air Navigation Master Plan 2022 - 2040)

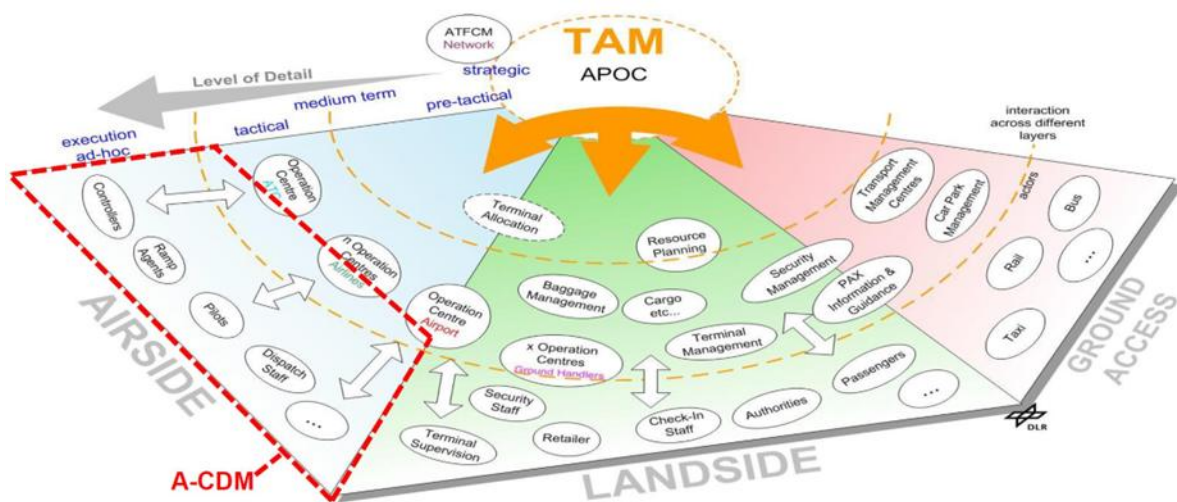
ตามที่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization : ICAO) ได้มีการระบุกลยุทธ์ "ICAO Secretariat Strategy on Innovation 2022" โดยมีวัตถุประสงค์เรื่องการสร้างความตระหนักรู้ มุ่งเน้นการพัฒนา นวัตกรรมในอุตสาหกรรม การบิน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการนำนวัตกรรมไปใช้ในปฏิบัติการ โดยเชื่อมโยงระหว่างเทคโนโลยี และกระบวนการ เพื่อให้ภาคอุตสาหกรรมการบินสามารถบูรณาการการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพพอเหมาะสมควรและทันสมัย สามารถเติบโตอย่างยั่งยืนสอดคล้องตามเป้าหมายการพัฒนา ที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ โดยเฉพาะการ ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Greenhouse Gas) และการบรรลุเป้าหมายการปล่อยก๊าซสุทธิเป็น ศูนย์ (Net-Zero Emissions) ภายในปี 2050

นอกจากนี้ ICAO ยังได้กำหนด "แผนการเดินอากาศสากล" (Global Air Navigation Plan : GANP) ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อยกระดับขีดความสามารถและพัฒนาประสิทธิภาพของระบบการ บินพลเรือนทั่วโลกให้สอดคล้องกับแนวทางและมาตรฐานสากล หนึ่งในประเด็นสำคัญคือการพัฒนา กระบวนการให้บริการท่าอากาศยานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Airport Collaborative Decision Making : A-CDM) ซึ่งเน้นการแบ่งปันและใช้ข้อมูลแบบเรียลไทม์ระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่ม ความแม่นยำและประสิทธิภาพในการให้บริการท่าอากาศยาน รวมถึงสนับสนุนการลดการปล่อยก๊าซ เรือนกระจกให้สอดคล้องกับนโยบายนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมของ ICAO

ต่อมาสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ได้บรรจุเรื่องการดำเนินการ A-CDM ไว้ในแผนแม่บทหวัดอากาศและการเดินอากาศแห่งชาติ พ.ศ. 2565 - 2583 (National Airspace and Air Navigation Master Plan 2022 - 2040) ด้านการจัดการจราจรทางอากาศ และด้านท่าอากาศยาน ซึ่งในยุทธศาสตร์ระยะสั้น (พ.ศ. 2568 - 2570) ได้กำหนดให้ ทอท.ดำเนินการ พัฒนาระบบการ A-CDM ณ ทลท. ทดท. ทกท. และ ทขม. ซึ่งเป็นท่าอากาศยานของ ทอท.ที่มี ปริมาณการจราจรหนาแน่นตรงตามหลักเกณฑ์ที่ กพท.กำหนด แผนแม่บทนวัตกรรมของ ทอท.จึงมี บทบาทสำคัญในการนำกระบวนการ A-CDM มาใช้งาน เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ด้านการเพิ่ม ประสิทธิภาพท่าอากาศยานของประเทศไทย โดยปรับรูปแบบการบริหารจัดการจราจรทางอากาศ ให้สามารถรองรับการปฏิบัติการบินตามเวลา (Time-Based Operations) เพื่อการพัฒนา ขีดความสามารถในการแลกเปลี่ยนข้อมูล/ ข่าวสารด้านการบินที่เพิ่มสูงขึ้น ทำให้ผู้มีส่วนได้เสีย ในกิจการการบินทั้งระบบ สามารถรับรู้ข้อมูล/ข่าวสารด้านการบิน รวมถึงข้อมูลการบินของอากาศยาน

ได้อย่างแม่นยำและเป็นปัจจุบัน (Real-Time) ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารจัดการจราจรทางอากาศและการบริหารจัดการภาคพื้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์และคาดการณ์ (Predictability) ได้อย่างแม่นยำมากขึ้น

ที่ผ่านมา ทอท. ได้เริ่มดำเนินการตามแผนพัฒนาระบบการให้บริการท่าอากาศยานร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย (A-CDM BO : Information Sharing) ณ ทสก. และ ทดม. โดยพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน ควบคู่กับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสนับสนุนการปฏิบัติงาน (A-CDM Portal) ที่สามารถแสดงผลและแบ่งปันข้อมูลการปฏิบัติการในเขตการบิน เพื่อให้ผู้ใช้งานนำไปประกอบการตัดสินใจ รวมถึงต่อยอดวิเคราะห์ผลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และได้เริ่มใช้งาน A-CDM BO ณ ทสก. และ ทดม. ตั้งแต่วันที่ 21 มีนาคม 2567 และจะดำเนินการพัฒนาต่อยอดแผนพัฒนา A-CDM BO ไปยัง ทกก. และ ทชม. ตลอดจนการต่อยอดพัฒนา A-CDM B2 ของ ทสก. และ ทดม. คือ การจัดทำแผนปฏิบัติการสนามบิน (Airport Operation Plan) และศูนย์ปฏิบัติการสนามบิน (Airport Operation Center) ซึ่งบูรณาการกระบวนการและฐานข้อมูลระหว่างการปฏิบัติงานในเขตการบิน (Airside Operation) การปฏิบัติงานนอกเขตการบิน (Landside Operation) และการคมนาคมและการขนส่ง (Ground Access) เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการ ท่าอากาศยานแบบองค์รวม (Total Airport Management (TAM) ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป



รูปภาพที่ 5 การบริหารจัดการท่าอากาศยานแบบองค์รวม (Total Airport Management: TAM)
ที่มา : องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO)

จากภาพรวมการวิเคราะห์ นโยบายและแผนระดับประเทศข้างต้นพบว่า มุ่งเน้นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ การดำเนินธุรกิจและการแข่งขันด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม โดยใช้ AI, IoT, การใช้ประโยชน์จากข้อมูล (Data Analytics) และ Big Data การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและนวัตกรรม รวมทั้งสนับสนุนการวิจัยและนวัตกรรม ตลอดจนพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถและองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม ให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการบริหารจัดการองค์กร เพื่อพัฒนาองค์กรให้สามารถสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน

2.2 การศึกษาและวิเคราะห์แผนวิสาหกิจของ กอก. และแผนแม่บทของ กอก. ที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 แผนวิสาหกิจของ กอก. (ปีงบประมาณ 2566 - 2570) ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ 2568

แผนวิสาหกิจของ กอก. (ปีงบประมาณ 2566-2570) ฉบับทบทวนประจำปี งบประมาณ 2568 มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ช่วยให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ กอก. (AOT Strategic Positioning) ออกเป็น 3 ระยะ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานจนถึงปี 2580 ดังนี้

ระยะที่ 1 ปี 2568 - 2570 มุ่งสู่การเป็นผู้ให้บริการสนามบินที่มีประสิทธิภาพสูง (High Performance Airport Operator)

ระยะที่ 2 ปี 2571 - 2575 มุ่งสู่การเป็นผู้นำด้านการให้บริการท่าอากาศยาน (One of Leading Airport Operators)

ระยะที่ 3 ปี 2576 - 2580 มุ่งสู่การเป็นหนึ่งในผู้ให้บริการท่าอากาศยานชั้นนำของโลก (Recognized as World's Top Airport Operator)

จากตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ กอก. ถ่ายทอดลงมาสู่การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic Objective : SO) จำนวน 5 ด้าน ดังนี้

SO1 : พัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพของท่าอากาศยานเพื่อรองรับการขยายตัวของผู้โดยสารและการขนส่งสินค้าทางอากาศ ให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยของท่าอากาศยาน (Strengthen Airport Capacity and Competitiveness)

SO2 : เพิ่มปริมาณผู้โดยสารผ่านกิจกรรมทางการตลาด การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อเพิ่มเส้นทางบินและความถี่เที่ยวบิน รวมถึงพัฒนากิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินเพื่อขยายฐานรายได้ (Maximize Financial Return Through Business Development)

SO3 : เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ และเพิ่มความพึงพอใจโดยรวมของผู้โดยสาร (Inspire Memorable Airport Experience)

SO4 : สร้างสมดุลด้านการดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับการรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล เพื่อให้การดำเนินธุรกิจมีความมั่นคงและเติบโตได้อย่างยั่งยืน (Lead Changes toward Sustainability)

SO5 : การบริหารจัดการบุคลากร กระบวนการทำงานและเครื่องมือสนับสนุน ให้มีความพร้อมสามารถรองรับการดำเนินงานของธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ในอนาคต (Enhance Organization Capability)

โดย กอก.ได้กำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ภายใต้ AOT Strategy เพื่อรองรับวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ของ กอก. ประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
ยุทธศาสตร์ 1 ขยายขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสาร ภายใต้มาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยของท่าอากาศยาน	กลยุทธ์ 1.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของท่าอากาศยานภายใต้มาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย กลยุทธ์ 1.2 พัฒนาการใช้งานโครงสร้างพื้นฐานของท่าอากาศยานให้มีประสิทธิภาพ
ยุทธศาสตร์ 2 พัฒนาขีดความสามารถการรองรับสินค้า และการขนส่งทางอากาศ	กลยุทธ์ 2.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการขนส่งสินค้าทางอากาศ
ยุทธศาสตร์ 3 พัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบิน	กลยุทธ์ 3.1 พัฒนากลยุทธ์การตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก กลยุทธ์ 3.2 พัฒนากลยุทธ์การตลาดการขนส่งสินค้าทางอากาศ
ยุทธศาสตร์ 4 พัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวข้อง กับการบิน	กลยุทธ์ 4.1 พัฒนากิจกรรมเชิงพาณิชย์ กลยุทธ์ 4.2 พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ พื้นที่ว่างเปล่า หรือธุรกิจอื่น
ยุทธศาสตร์ 5 พัฒนาระบบบริการและคุณภาพการให้บริการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้โดยสารและผู้มีส่วนได้เสีย	กลยุทธ์ 5.1 พัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนความพึงพอใจของผู้โดยสาร และสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสีย กลยุทธ์ 5.2 ขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับประสบการณ์ของผู้ใช้บริการ
ยุทธศาสตร์ 6 มุ่งสู่การเป็นท่าอากาศยานที่เป็นมิตรกับสังคม และสิ่งแวดล้อม	กลยุทธ์ 6.1 การพัฒนาความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ 6.2 สร้างการยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสีย
ยุทธศาสตร์ 7 พัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการองค์กร	กลยุทธ์ 7.1 เพิ่มศักยภาพทุนมนุษย์ให้สามารถรองรับธุรกิจท่าอากาศยานและธุรกิจในอนาคต กลยุทธ์ 7.2 พัฒนาระบบการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และมุ่งสู่การเป็น Digital Transformation

2.2.2 แผนแม่บททางธุรกิจ 2566 - 2570

แผนแม่บททางธุรกิจ 2566 - 2570 มุ่งเน้นการเพิ่มรายได้ทั้งที่เกี่ยวกับกิจการการบินและไม่เกี่ยวกับกิจการการบินเพื่อมุ่งสู่การเป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ดีระดับโลก โดยมีแผนงาน/ โครงการตามกลยุทธ์ภายใต้แผนแม่บททางธุรกิจ ที่มีความเชื่อมโยงกับด้านนวัตกรรม ดังนี้

1) กลยุทธ์พัฒนากิจกรรมเชิงพาณิชย์ในอาคารผู้โดยสาร มุ่งเน้นพัฒนากิจกรรมเชิงพาณิชย์ในอาคารผู้โดยสารเพื่อเพิ่มรายได้จากกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน (Non-Aeronautical Revenues) โดยตอบสนองความต้องการของผู้โดยสาร สายการบิน และผู้ประกอบการภายในอาคารผู้โดยสาร

2) กลยุทธ์การสร้างรายได้ของท่าอากาศยานให้เติบโตอย่างยั่งยืน (Sustaining Total Revenue Strategy) โดยมุ่งเน้นเรื่องการสร้างรายได้ภาพรวมจากการดำเนินงานให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง ทั้งรายได้ที่เกี่ยวกับการบินและไม่เกี่ยวกับการบิน เพื่อให้ ทอท.มีรายได้ที่เติบโตอย่างยั่งยืน

- **Proactive Marketing Activities** : การตลาดเชิงรุกทางการบิน ด้วยการค้นหาและเพิ่มเส้นทางการบินใหม่ หรือการเพิ่มความถี่การบินที่มีศักยภาพจากการทำ Air Service Development เพื่อวิเคราะห์ระดับอุปสงค์ของผู้โดยสารในแต่ละจุดหมายปลายทาง และอุปทานของสายการบิน เส้นทางการบิน ความถี่ ประเภทอากาศยาน และการไหลดบรรทุกผู้โดยสารที่เป็นไปได้ เพื่อนำเสนอเป็นทางเลือกในการขยายธุรกิจของสายการบิน ผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น World Route, World Low Cost Airlines, Route Asia เป็นต้น บูรณาการกับ Sister Airport และ ททท. รวมถึงการส่งเสริมการตลาดทางการบินเพื่อกระตุ้นการสร้างรายได้ที่เกี่ยวกับกิจการการบินด้วย

- **Optimized-Terminal Space Utilization for Commercial Activities:** การบริหารจัดการพื้นที่เชิงพาณิชย์ภายในอาคารผู้โดยสาร แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ

- 1) Renovate ภาพรวมร้านค้าในบรรยากาศใหม่ภายในอาคารผู้โดยสาร ให้สอดคล้องกับ Airport Positioning ของท่าอากาศยานนั้นๆ อาทิ ร้านค้าคนเมืองในแหล่งชุมชนจากนานาชาติ ณ ทอม. หรือร้านค้าในบรรยากาศชิโนโปตุกิส ณ ททท.

- 2) Zoning การออกแบบวางผังพื้นที่ (Commercial Retail Space Planning) หรือเรียกว่า การโซนนิ่ง (Zoning) เพื่อวิเคราะห์ผลตอบแทนทางการเงินของกิจกรรมต่างๆ อาทิ ร้านอาหารและเครื่องดื่ม ร้านจำหน่ายสินค้าปลอดอากร ร้านค้าปลีกต่างๆ ภายในอาคารผู้โดยสารที่กำหนดไม่ว่าจะเป็นอาคารระหว่างประเทศหรืออาคารภายในประเทศ เพื่อให้ท่าอากาศยานมีกิจกรรมเชิงพาณิชย์รองรับแนวโน้มของพฤติกรรมนักเดินทาง (Passenger Behavior) ในมิติต่างๆ อาทิ ทางเดินของผู้โดยสาร (Footfall) และการไหลเวียนของผู้โดยสาร (Passenger Flow) บรรยากาศร้านค้า (Ambience) เป็นต้น และตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนโดยรอบ

2.2.3 แผนแม่บททรัพยากรบุคคล (HR Master Plan) ของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 - 2570

แผนแม่บททรัพยากรบุคคล ทอท. ปีงบประมาณ 2566 - 2570 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ทรัพยากรบุคคล ทอท. ให้เป็นหน่วยงานที่มีความเป็นเลิศทางด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อผลักดัน ทอท. สู่การเป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก และมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัยและสร้างรายได้อย่างสมดุล และกำหนดพันธกิจของทรัพยากรบุคคล ทอท. ให้เป็นคู่คิดเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญกับ ทอท. ในด้านการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ที่สามารถปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร โดยมีแผนงาน/ โครงการตามยุทธศาสตร์ภายใต้แผนแม่บททรัพยากรบุคคลฯ (HR Master Plan) ที่มีความเชื่อมโยงกับด้านนวัตกรรม ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ความเป็นเลิศในการขับเคลื่อนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ไปสู่การปฏิบัติ : มุ่งเน้นการยกระดับโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนการบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร การปลูกฝังจริยธรรม การเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง การจัดการสภาพแวดล้อมการทำงานให้เกิดความปลอดภัยและสวัสดิภาพ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้าน HR เพื่อการวิเคราะห์และตัดสินใจ และการพัฒนาศักยภาพของหน่วยงาน HR อย่างต่อเนื่อง ด้วยการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง

กลยุทธ์ที่ 4.3 HR Analysis & Analytics: โครงการพัฒนาและบูรณาการกระบวนการทำงานใน สกทอ. ในรูปแบบ Digital

2.2.4 แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ สกทอ. ปีงบประมาณ 2567 – 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2568)

มีจุดมุ่งหมายหลักในการพัฒนาและปรับปรุงกิจการท่าอากาศยาน การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ สนับสนุนการพัฒนาธุรกิจใหม่ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และการสื่อสารที่ทันสมัย มุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ รวมถึงการวางรากฐานโครงสร้างพื้นฐานความปลอดภัย บุคลากร การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสาร พร้อมสำหรับการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่โลกยุคดิจิทัลที่มุ่งเน้นการบูรณาการข้อมูลสารสนเทศภายในองค์กรเพื่อการตัดสินใจอย่างชาญฉลาด โดยมีแผนงาน/ โครงการตามยุทธศาสตร์ภายใต้แผนปฏิบัติการฯ ที่เชื่อมโยงกับด้านนวัตกรรม ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับการให้บริการในธุรกิจหลักของ สกทอ. ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล : มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพการให้บริการ ซึ่งครอบคลุมการบริการผู้โดยสารและการขนส่งสินค้าทางอากาศ โดยเน้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาบริการแบบพึ่งพาตนเองและบริการอิเล็กทรอนิกส์ที่มีความเฉพาะบุคคลผ่านอุปกรณ์อัจฉริยะและเทคโนโลยีไร้สัมผัส

กลยุทธ์ 1.1 พัฒนาและยกระดับการให้บริการผู้โดยสารด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Enhance Passenger Experience)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สนับสนุนการดำเนินงานเพื่อยขยายฐานรายได้ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล : มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อยขยายฐานรายได้ขององค์กร ทั้งในกิจการการบินและกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน รวมถึงธุรกิจเชิงพาณิชย์และรูปแบบใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อขับเคลื่อนการตลาดเชิงรุก และปรับปรุงคุณภาพบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า เพื่อเพิ่มจำนวนผู้โดยสาร เที่ยวบิน และปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศ

กลยุทธ์ 3.1 สนับสนุนการดำเนินงานด้านกิจการการบิน (Intelligent Aero Business Operations Support)

กลยุทธ์ 3.2 สนับสนุนการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน (Intelligent Non-Aero Business Operations Support)

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล : มุ่งเน้นการสนับสนุนงานด้านการบริหารจัดการของ สกทอ. ด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสมรรถนะ โดยมุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลผ่านการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน การใช้ข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence -AI) ในการสนับสนุนการตัดสินใจและคาดการณ์ข้อมูล พร้อมทั้งการเตรียมความพร้อมและความมั่นคงปลอดภัยของโครงสร้างพื้นฐานทางไซเบอร์

กลยุทธ์ 5.2 ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานโดยใช้ดิจิทัลโซลูชันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (Digital Solution for Process Improvement)

2.2.5 แผนแม่บทการจัดการความรู้ ปังบประมาณ 2568 - 2572

มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานการจัดการความรู้ของ กอก. ตลอดจนสอดคล้องกับแผนพัฒนาวิสาหกิจ (พ.ศ. 2566 – 2570) และเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายวิสาหกิจ ด้านที่ 7.1 การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) รวมถึงแผนงานหลักของ กอก.ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ กอก.สามารถดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่นวัตกรรม และองค์กรแห่งการเรียนรู้ดิจิทัล (Digital Learning Organization) อย่างยั่งยืน โดยมีแผนงาน/ โครงการตามยุทธศาสตร์ภายใต้แผนแม่บทการจัดการความรู้ฯ ที่มีความเชื่อมโยงกับด้านนวัตกรรม ดังนี้

ยุทธศาสตร์ KM ที่ 1 : มุ่งเน้นการบริหารจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้าง กอก. สู่องค์กรที่เติบโตอย่างมั่นคง รับผิดชอบ และยั่งยืน

กลยุทธ์ KM ที่ 1.2 : การสร้างรายได้เชิงพาณิชย์รวมถึงผลตอบแทนเชิงสังคมและสิ่งแวดล้อมจากการจัดการความรู้และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และธุรกิจใหม่

2.2.6 แผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนของ กอก. (ปังบประมาณ 2567 - 2571)

มีวัตถุประสงค์ในการกำหนดกรอบทิศทางการดำเนินงาน ให้ตอบสนองด้านความรับผิดชอบต่อสังคมตามหลักการพัฒนาที่ยั่งยืนภายใต้แนวความคิด "การเป็นสนามบินที่เป็นพลเมืองที่ดีของสังคมและเป็นเพื่อนบ้านที่ดีของชุมชน (Corporate Citizenship Airport) สร้างคุณค่าทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมให้แก่ชุมชน สังคม และประเทศ รวมทั้งบรรลุวิสัยทัศน์ของ กอก.มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) โดยมีเป้าหมายการดำเนินงาน 3 มิติ คือ มิติสิ่งแวดล้อม (Environmental Dimension) มิติสังคม (Social Dimension) และมีมิติการกำกับดูแล/ เศรษฐกิจ (Governance/ Economic Dimension) ผ่านการบริการที่มีคุณภาพ การพัฒนาบุคคลผ่านการดำเนินงานที่มีจริยธรรม โปร่งใส มีความทุ่มเทและยึดถือค่านิยมขององค์กร และ กอก.ยังให้ความสำคัญกับการปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานที่ยั่งยืน พร้อมทั้งประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งดำเนินงานให้สอดคล้องกับมาตรฐาน หลักการ และแนวทางที่ได้รับการยอมรับทั้งในระดับประเทศและระดับสากล นำไปสู่การส่งมอบคุณค่าอย่างแท้จริงแก่ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรในระยะยาว โดยมีแผนงาน/ โครงการตามยุทธศาสตร์ภายใต้แผนแม่บทฯ ที่มีความเชื่อมโยงกับด้านนวัตกรรม ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน : มุ่งเน้นสนับสนุนการลดการปล่อย/ ดูดซับก๊าซเรือนกระจกและการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรธรรมชาติตลอดห่วงโซ่อุปทานของ กอก.

กลยุทธ์ 2.1 สนับสนุนเป้าหมายการมุ่งสู่การปล่อยก๊าซเรือนกระจกเป็นศูนย์ (Net Zero) ของ กอก.

กลยุทธ์ 2.2 ประยุกต์แนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียนกับการดำเนินงานของ ทอท. ตลอดห่วงโซ่อุปทาน

2.3 แนวโน้มเทคโนโลยีที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมการบิน

จากการศึกษาและวิเคราะห์แนวโน้มเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีบทบาทสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานและคุณภาพการให้บริการท่าอากาศยาน ท่ามกลางบริบทที่อุตสาหกรรมการบินทั่วโลกกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลายมิติ ทั้งจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี พฤติกรรมและความคาดหวังของผู้ใช้บริการที่เพิ่มสูงขึ้น การแข่งขันระหว่างท่าอากาศยาน และประเด็นด้านความยั่งยืน ปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลให้ท่าอากาศยานจำเป็นต้องเร่งปรับตัว โดยเฉพาะในด้านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการ ทอท.จึงได้ดำเนินการวิเคราะห์แนวโน้มเทคโนโลยีดิจิทัล โดยอ้างอิงจาก “แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ ทอท. ปีงบประมาณ 2567–2570 (ฉบับทบทวนประจำปี 2568)” และรายงาน “SITA Mega Trends 2024” เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดทิศทางและคัดเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.3.1 แนวโน้มด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อยกระดับการให้บริการท่าอากาศยาน

1) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ในยุคที่ข้อมูลเป็นทรัพย์สินที่มีค่า AI กลายเป็นเทคโนโลยีหลักในการแปลงข้อมูลเป็นการตัดสินใจอัจฉริยะ ระบบ AI โดยเฉพาะ Machine Learning และ Deep Learning มีบทบาทในการประมวลผลข้อมูลขนาดใหญ่แบบเรียลไทม์ และปรับพฤติกรรมของระบบอัตโนมัติตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง สำหรับอุตสาหกรรมท่าอากาศยาน AI มีบทบาทสำคัญตั้งแต่ระบบการจัดการผู้โดยสาร การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อบริหารความหนาแน่นของผู้ใช้บริการ ไปจนถึงการคาดการณ์ความล่าช้าของเที่ยวบิน นอกจากนี้ AI ยังเป็นพื้นฐานของระบบ Biometrics การจดจำใบหน้าและการวางแผนเส้นทางของยานยนต์ไร้คนขับ ซึ่งนวัตกรรมเหล่านี้ล้วนตอบโจทยความสะดวกรวดเร็ว ปลอดภัย การบริการที่ไร้รอยต่อ และความพึงพอใจสูงสุดของผู้โดยสาร

2) เทคโนโลยี Internet of Things (IoT) คือการเชื่อมต่ออุปกรณ์เข้ากับระบบดิจิทัล โดยผ่านเซนเซอร์และการสื่อสารแบบไร้สาย เป็นรากฐานสำคัญของนวัตกรรมที่ตอบสนองแบบเรียลไทม์ ซึ่งส่งผลให้เกิดข้อมูลมหาศาล (Big Data) ที่สามารถนำไปวิเคราะห์และพัฒนาเป็นบริการอัจฉริยะ

3) เทคโนโลยีการคำนวณแบบคลาวด์และเอจ (Cloud and Edge Computing) เป็นการผสานแนวคิดของการประมวลผลแบบศูนย์กลางและแบบกระจายศูนย์เข้าด้วยกัน เพื่อรองรับการจัดสรรและปรับแต่งทรัพยากรตามความต้องการของผู้ใช้งานได้อย่างยืดหยุ่น ช่วยเพิ่มความเร็วและประสิทธิภาพในการประมวลผลข้อมูล โดยเฉพาะการวิเคราะห์ข้อมูลแบบเรียลไทม์ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคที่การตัดสินใจทางธุรกิจจำเป็นต้องอิงข้อมูลเป็นหลัก เทคโนโลยีนี้สามารถรองรับการ

เชื่อมโยงระบบ Internet of Things : IoTs ทำให้เกิดการตัดสินใจและบริการที่แม่นยำและตอบสนองได้รวดเร็วมากขึ้น

4) Seamless & Contactless Customer Experience เป็นการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างประสบการณ์การเดินทางที่รวดเร็วและสะดวกสบายให้แก่ผู้โดยสารเป็นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการดำเนินงานด้านการให้บริการผู้โดยสารของท่าอากาศยาน เช่น เทคโนโลยีระบุอัตลักษณ์ (Biometrics) เข้ากับจุดให้บริการผู้โดยสาร ตั้งแต่จุดเช็คอินไปจนถึงประตูทางออก ขึ้นเครื่องหรือรถบรรทุกที่ใช้อัตลักษณ์บุคคลของผู้โดยสารแทนการใช้หนังสือเดินทางเพื่อการยืนยันตัวตน ณ จุดให้บริการผู้โดยสารภายในท่าอากาศยาน

2.3.2 SITA Mega Trends 2024

จากการศึกษา “SITA Mega Trends 2024” ได้ระบุแนวโน้มสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเดินทางอย่างมีนัยสำคัญ โดยแนวโน้มเหล่านี้ครอบคลุมมิติด้านเทคโนโลยี สังคม พฤติกรรมของผู้เดินทาง และบริบททางเศรษฐกิจ ซึ่งล้วนสะท้อนถึงโอกาสและความท้าทายที่ องค์การในอุตสาหกรรมการบินจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อมุ่งสู่การพัฒนากระบวนการเดินทางที่ไร้รอยต่อ มีความปลอดภัย และยั่งยืนในระยะยาว โดยรายละเอียดของแต่ละแนวโน้มมีดังต่อไปนี้

1) เทรนด์เทคโนโลยี (Technology Trends) : แนวโน้มด้านเทคโนโลยียังคงเป็นปัจจัย สำคัญที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างในอุตสาหกรรมการบินอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมตั้งแต่ กระบวนการปฏิบัติงานภายในสนามบิน ไปจนถึงการยกระดับประสบการณ์ของผู้โดยสาร โดยมีการ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีล้ำสมัยในหลากหลายมิติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุนการดำเนินงาน และ ยกระดับคุณภาพการให้บริการให้สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ใช้บริการในอนาคต เช่น การ พัฒนาเทคโนโลยี Generative AI ด้านการให้บริการผู้โดยสาร การนำเทคโนโลยียานยนต์อัตโนมัติที่ เชื่อมต่อด้วย 5G และขับเคลื่อนด้วยพลังงานไฟฟ้าร่วมกับระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้ในสนามบิน และเทคโนโลยียานยนต์ทางอากาศไฟฟ้า Urban Air Mobility (UAM) เป็นต้น

2) เทรนด์สังคม (Societal Trends) : การเปลี่ยนแปลงทางสังคมในระดับโลกได้เข้ามามี บทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางของอุตสาหกรรมการบินและการบิน ทั้งในด้านความคาดหวัง ต่อความยั่งยืน แรงกดดันจากภาวะโลกร้อน และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความยืดหยุ่น การใช้ทรัพยากรอย่างมี ประสิทธิภาพ และการตอบสนองต่อสังคมยุคใหม่ โดยเฉพาะการมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน การ ใช้พลังงานสะอาด และการรับมือกับเหตุการณ์สภาพอากาศสุดขั้วที่มีแนวโน้มรุนแรงและเกิดบ่อยขึ้น

3) เทรนด์นักท่องเที่ยว (Traveler Trends) : พฤติกรรมของนักท่องเที่ยวมีการ เปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ โดยได้รับแรงขับเคลื่อนจากกลุ่มนักเดินทางรุ่นใหม่ เช่น Millennial และ Gen Z ซึ่งมีความคาดหวังประสบการณ์การเดินทางที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลด้วยความ รวดเร็ว ไร้รอยต่อ และสามารถควบคุมได้ด้วยตนเอง ขณะเดียวกัน กลุ่มนักเดินทางผู้สูงอายุมี บทบาทสำคัญเพิ่มขึ้น ด้วยกำลังซื้อที่เพิ่มมากขึ้นและความต้องการบริการที่มีความเฉพาะเจาะจงสูงขึ้น ทั้งสองกลุ่มดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้อุตสาหกรรมการบินต้องปรับตัวและพัฒนา บริการให้สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะบุคคลอย่างเหมาะสม ในขณะเดียวกัน Multimodal

Travel หรือ การเดินทางที่ใช้รูปแบบการขนส่งมากกว่าหนึ่งรูปแบบในการเดินทางจากต้นทางไปยังปลายทาง มีพัฒนาการที่ชัดเจนมากขึ้น โดยการผสานรวมระบบขนส่งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อสร้างประสบการณ์การเดินทางแบบครบวงจรตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทาง เทรนด์ดังกล่าวสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงสำคัญที่อุตสาหกรรมการเดินทางทั่วโลกจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมรับมือและดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในอนาคตอันใกล้

4) เทรนด์เศรษฐกิจ (Economic Trends) : อุตสาหกรรมการเดินทางและสนามบินกำลังก้าวสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัลเต็มรูปแบบด้วยการใช้เทคโนโลยีมือถือ Biometrics และสกุลเงินดิจิทัลเพื่อเพิ่มความสะดวกและประสิทธิภาพในการให้บริการ พร้อมทั้งเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้คล่องตัวขึ้นโดยเน้นทักษะเฉพาะทางและใช้ AI ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดความล่าช้า และลดการพึ่งพาแรงงานซ้ำซ้อน นอกจากนี้ยังพัฒนาไปสู่ระบบที่ชาญฉลาดและคล่องตัวมากขึ้นด้วยข้อมูลเรียลไทม์ บล็อกเชน และการวิเคราะห์เชิงพยากรณ์เพื่อเพิ่มความปลอดภัย ลดต้นทุน และสนับสนุนเป้าหมายความยั่งยืนในการลดก๊าซเรือนกระจกตลอดทั้งระบบ

จากการวิเคราะห์แนวโน้มเทคโนโลยีดิจิทัลทั้งในระดับโลกและในบริบทของอุตสาหกรรมท่าอากาศยาน พบว่ามีความสอดคล้องกับแนวทางของ ทอท. ที่มุ่งขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบดิจิทัลอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงนวัตกรรมบริการแบบไร้รอยต่อ (Seamless & Contactless) เพื่อยกระดับการบริการให้มีประสิทธิภาพ ลดต้นทุน เพิ่มรายได้ และสร้างประสบการณ์ที่ดีตอบโจทย์ผู้โดยสารยุคใหม่ ควบคู่กับความปลอดภัย และการสร้างความยั่งยืนอย่างสมดุลในระยะยาว

2.4 การวิเคราะห์ศักยภาพนวัตกรรมองค์กร (Innovative Organization)

การประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมองค์กร (Innovative Organization) เป็นเครื่องมือในประเมินการรับรู้ของบุคลากรและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ทอท. ในมิติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของ ทอท. เพื่อนำผลลัพธ์มาประกอบการทบทวนแผนแม่บทนวัตกรรม รวมถึงแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรม ให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. โดยการจัดทำแบบประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมองค์กร (Innovative Organization Survey) ผนวกได้อ้างอิงและประยุกต์จากโมเดลพัฒนาศักยภาพนวัตกรรมองค์กร (Innovative Organization Model : IOM) ของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (NIA) ที่ระบุนกรอบการจัดการนวัตกรรมในมิติต่างๆ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย

- 1) ระดับยุทธศาสตร์ – ยุทธศาสตร์และทิศทางการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร รวมถึงความเชื่อมโยงไปสู่ผลลัพธ์ทางนวัตกรรมขององค์กร
- 2) ระดับโครงสร้างพื้นฐาน – สภาพแวดล้อมและความสามารถของบุคลากรที่สนับสนุนการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร
- 3) ระดับปฏิบัติการ – กระบวนการและแนวทางการดำเนินงานที่นำไปสู่การสร้างผลลัพธ์ทางนวัตกรรมขององค์กร

ในปีงบประมาณ 2568 ฝกน.ได้ดำเนินการประเมินศักยภาพนวัตกรรมองค์กร โดยมีองค์ประกอบการประเมินทั้งหมด 8 มิติ (ระดับยุทธศาสตร์จำนวน 2 มิติ / ระดับโครงสร้างพื้นฐาน

จำนวน 4 มิติ / ระดับปฏิบัติการจำนวน 2 มิติ) โดยบูรณาการการประเมินมิติด้านองค์ความรู้และด้านวัฒนธรรมนวัตกรรม ร่วมกับการประเมินสำรวจค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (AOT Core Values and Culture Survey) และนำผลสำรวจมาประกอบการประเมินศักยภาพนวัตกรรมของ ทอท.

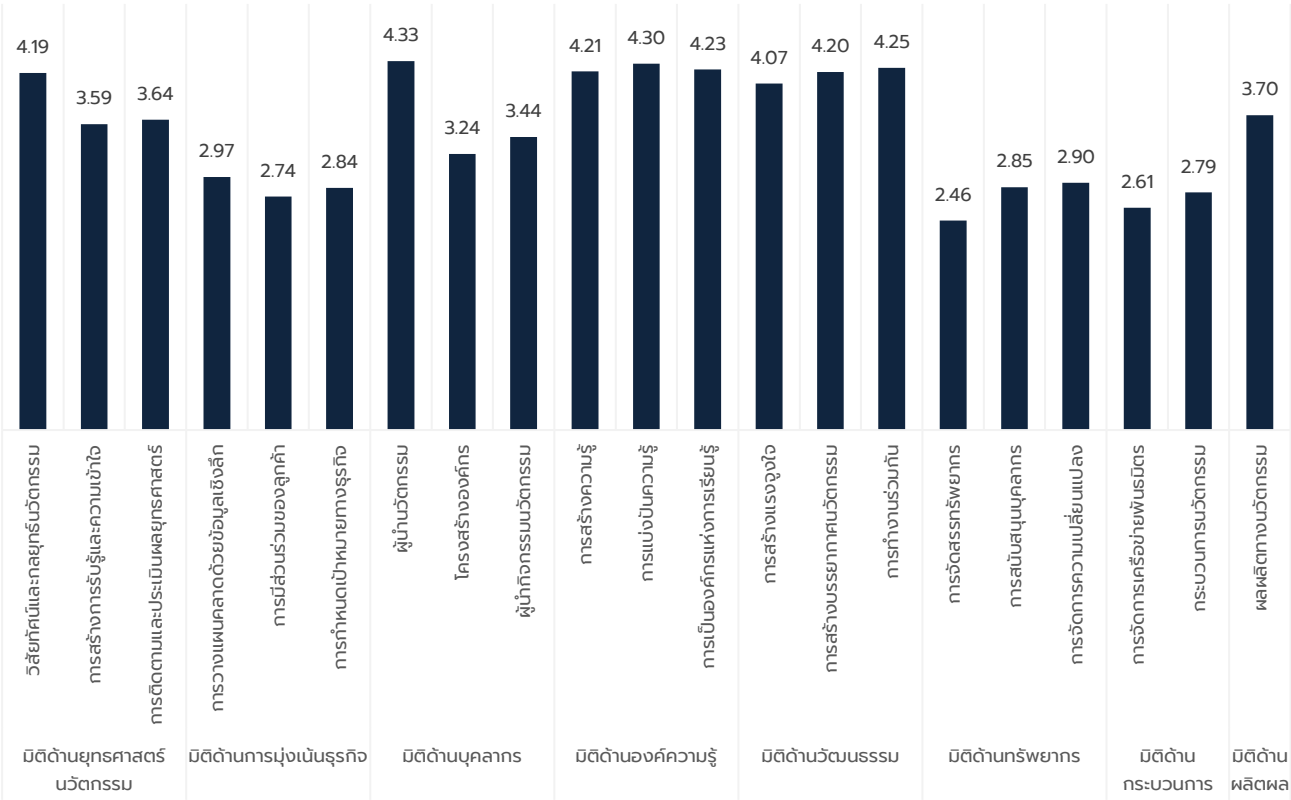
2.4.1 องค์ประกอบการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมองค์กร

ระดับยุทธศาสตร์	1. มิติด้านยุทธศาสตร์นวัตกรรม	1.1 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม 1.2 การสร้างการรับรู้และความเข้าใจ 1.3 การติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์
	2. มิติด้านการมุ่งเน้นธุรกิจ	2.1 การวางแผนตลาดด้วยข้อมูลเชิงลึก 2.2 การมีส่วนร่วมของลูกค้า 2.3 การกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจ
ระดับโครงสร้างพื้นฐาน	3. มิติด้านบุคลากร	3.1 ผู้นำนวัตกรรม 3.2 โครงสร้างองค์กร 3.3 ผู้นำกิจกรรมนวัตกรรม
	4. มิติด้านองค์ความรู้	4.1 การสร้างความรู้ 4.2 การแบ่งปันความรู้ 4.3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
	5. มิติด้านวัฒนธรรม	5.1 การสร้างแรงจูงใจ 5.2 การสร้างบรรยากาศนวัตกรรม 5.3 การทำงานร่วมกัน
	6. มิติด้านทรัพยากร	6.1 การจัดสรรทรัพยากร 6.2 การสนับสนุนบุคลากร 6.3 การจัดการความเปลี่ยนแปลง
ระดับปฏิบัติการ	7. มิติด้านกระบวนการ	7.1 การจัดการเครือข่ายพันธมิตร 7.2 กระบวนการนวัตกรรม
	8. มิติด้านผลิตผล	8.1 ผลผลิตทางนวัตกรรม

2.4.2 ผลการประเมินศักยภาพนวัตกรรมของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568

ฝกน.ได้จัดทำแบบประเมินฯ ออกเป็น 2 ชุด ได้แก่ แบบประเมินฯ สำหรับผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 9 - 11) และสำหรับพนักงาน (ระดับ 1 - 8) โดยมีผู้ทำแบบประเมินฯ ประจำปีงบประมาณ 2568 จำนวนทั้งสิ้น 2,840 คน (ผู้บริหารระดับสูง 80 คน/พนักงาน 2,760 คน) โดยผลการประเมินภาพรวมได้คะแนนเฉลี่ย 3.502 คะแนน หมายถึง ทอท.มีการกำหนดรูปแบบกิจกรรม หรือกระบวนการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและรูปแบบที่ชัดเจน แต่มีการดำเนินกิจกรรมอยู่ในวงแคบยังไม่กระจายครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์การประเมินศักยภาพฯ แบ่งเป็น 3 ระดับ 8 มิติ ดังนี้

ผลการประเมินศักยภาพนวัตกรรมการ ทอ. ประจำปีงบประมาณ 2568



ผลการวิเคราะห์การประเมินศักยภาพนวัตกรรมการ ทอ. ประจำปีงบประมาณ 2568

ปัจจัย	ค่าคะแนนเฉลี่ย	รายละเอียดผลสำรวจโดยสรุป	ประเด็นเพื่อกำหนดการดำเนินงานด้านนวัตกรรม
ระดับยุทธศาสตร์			
มิติด้านยุทธศาสตร์นวัตกรรม			
วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม	4.19	- ทอ.มีวิสัยทัศน์ นโยบาย และยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน และมีการดำเนินโครงการอย่างต่อเนื่อง	ส่งเสริมให้กลุ่มผู้ขับเคลื่อนนวัตกรรมทุกกลุ่มมีบทบาทในการผลักดันและสนับสนุนการพัฒนาขององค์กรอย่างต่อเนื่อง
การสร้างการรับรู้และความเข้าใจ	3.59	- ทอ.มีการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์นวัตกรรม และสื่อสารให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรรับทราบ เข้าใจและนำไปปฏิบัติได้ดี	
การติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์	3.64	- ทอ.มีการตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานด้านนวัตกรรม ในการติดตามประเมินผลความสำเร็จของโครงการนวัตกรรม	

ปัจจัย	ค่า คะแนน เฉลี่ย	รายละเอียดผลสำรวจโดยสรุป	ประเด็นเพื่อกำหนดการ ดำเนินงานด้านนวัตกรรม
--------	------------------------	--------------------------	---

มิติด้านการมุ่งเน้นธุรกิจ

การวางแผนตลาดด้วยข้อมูลเชิงลึก	2.97	- ทอก.มีการเก็บข้อมูล (1) ข้อมูลลูกค้า (ข้อมูลพื้นฐานสำหรับติดต่อ ธุรกิจ ข้อมูลความต้องการ/ความคาดหวัง ข้อมูลความพึงพอใจ/ข้อร้องเรียน) (2) ข้อมูลกระบวนการทำงานภายใน (กระบวนการผลิต/การบริการ) และมีการนำ ข้อมูลที่มีอยู่ไปวิเคราะห์และใช้ประโยชน์	พัฒนาแนวทางบูรณาการ ข้อมูลและจัดทำฐานข้อมูล อย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปใช้ ประโยชน์ด้านการวิเคราะห์ ความต้องการข้อมูลของ ลูกค้า และนำมาพัฒนา นวัตกรรมที่ตอบสนองความ ต้องการลูกค้า หรือเป้าหมาย ทางธุรกิจได้อย่างตรงจุด
การมีส่วนร่วมของลูกค้า	2.74	- ทอก.เปิดโอกาสให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย ของ ทอก. เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา นวัตกรรม โดยส่วนใหญ่เป็นการให้ข้อมูล ความต้องการ	
การกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจ	2.84	- ทอก.มีการบริหารจัดการผลงานและ โครงการด้านนวัตกรรมด้วย Portfolio โดย ส่วนใหญ่เน้นในมิติด้านยุทธศาสตร์นวัตกรรม และยุทธศาสตร์องค์กร	

ระดับโครงสร้างพื้นฐาน

มิติด้านบุคลากร

ผู้นำนวัตกรรม	4.33	- ทอก.เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการ เสนอความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงมีโอกาส กำหนดเป้าหมายและเสนอแนวทางการ ดำเนินงานร่วมกับผู้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย	- ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ พนักงานทำงานร่วมกับ หน่วยงานภายนอก - ส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจ ให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม ในการพัฒนานวัตกรรม อย่างเป็นระบบ
โครงสร้างองค์กร	3.24	- ทอก.มีการหมุนเวียนพนักงานภายในสาย งาน รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานทำงาน ร่วมกันในลักษณะ Project Base และเรียนรู้ งานจากพนักงานระหว่างสายงาน	
ผู้นำกิจกรรมนวัตกรรม	3.44	- ผู้บริหารระดับสูงเปิดกว้างที่จะรับแนวคิดใหม่ จากผู้ใต้บังคับบัญชา - พนักงาน ทอก.รับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการ พัฒนานวัตกรรม โดยเฉพาะในกระบวนการ ออกแบบแนวคิด และการพัฒนาผลงาน นวัตกรรม	

มิติด้านองค์ความรู้

การสร้างความรู้	4.21	- ทอก.เปิดโอกาสให้พนักงานแสวงหาองค์ ความรู้ใหม่จากภายนอกองค์กร - ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนให้มีการจัดการ องค์ความรู้ภายในองค์กร และใช้เครื่องมือ เพื่อวิเคราะห์องค์ความรู้อย่างเป็นระบบ	- ส่งเสริมการสร้างองค์ ความรู้ใหม่จากการวิเคราะห์ องค์ความรู้ที่จัดเก็บภายใน องค์กร เพื่อนำมาต่อยอดสู่ การพัฒนานวัตกรรม
-----------------	------	---	---

ปัจจัย	ค่าคะแนนเฉลี่ย	รายละเอียดผลสำรวจโดยสรุป	ประเด็นเพื่อกำหนดการดำเนินงานด้านนวัตกรรม
การแบ่งปันความรู้	4.30	- พนักงาน ทอก.มีการแบ่งปันองค์ความรู้ทั้งภายในสายงานและระหว่างสายงาน และสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ที่ได้รับการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ	
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.23	- พนักงาน ทอก.มีการเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานระหว่างกัน และมีการนำความรู้มาต่อยอดไปสู่การพัฒนานวัตกรรม - ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงาน ทอก.เรียนรู้และฝึกอบรมทักษะใหม่	
มิติด้านวัฒนธรรม			
การสร้างแรงจูงใจ	4.07	- ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนให้พนักงาน ทอก. นำเสนอแนวคิดใหม่ในการทำงาน รวมถึงจัดสรรงบประมาณและการให้รางวัลแก่พนักงาน ทอก. ที่มีส่วนร่วมและสนับสนุนกิจกรรมด้านนวัตกรรม	- ส่งเสริมการสร้างระบบแรงจูงใจให้แก่พนักงานที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านนวัตกรรม
การสร้างบรรยากาศนวัตกรรม	4.20	- ทอก.มีการสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการคิดสร้างสรรค์ และเปิดพื้นที่ให้แลกเปลี่ยนและทดลองแนวคิดใหม่ในการทำงาน	
การทำงานร่วมกัน	4.25	- ทอก.สนับสนุนให้พนักงานทำงานอย่างบูรณาการระหว่างหน่วยงาน - ผู้บริหารระดับสูงเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความเห็น และพร้อมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย	
มิติด้านทรัพยากร			
การจัดสรรทรัพยากร	2.46	- ทอก.ให้ความสำคัญกับการจัดสรรทรัพยากรเพื่อพัฒนานวัตกรรมด้านงบประมาณและเทคโนโลยี	- ให้การสนับสนุนเพิ่มเติมเรื่องการเปิดพื้นที่และจัดสรรเวลาให้พนักงานสามารถเข้าร่วมกิจกรรม/มีส่วนร่วมด้านการพัฒนานวัตกรรมเพิ่มขึ้น
การสนับสนุนบุคลากร	2.85	ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทในงานด้านนวัตกรรม ทั้งในการกำหนดทิศทางการพัฒนานวัตกรรม การสนับสนุนทรัพยากร และการเข้าร่วมกิจกรรมนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	
การจัดการความเปลี่ยนแปลง	2.90	ทอก.มีการวางแผนรับมือการเปลี่ยนแปลง พร้อมกำหนดกระบวนการดำเนินการ และการติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก	

ปัจจัย	ค่า คะแนน เฉลี่ย	รายละเอียดผลสำรวจโดยสรุป	ประเด็นเพื่อกำหนดการ ดำเนินงานด้านนวัตกรรม
ระดับปฏิบัติการ			
มิติด้านกระบวนการ			
การจัดการเครือข่ายพันธมิตร	2.61	ทอก.มีการพัฒนานวัตกรรมร่วมกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย โดยมีการประเมินและคัดเลือกลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียในการร่วมกันกำหนดเป้าหมายความร่วมมือ	- ส่งเสริมสนับสนุนให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมของทอก.เพิ่มขึ้น
กระบวนการนวัตกรรม	2.79	ทอก.มีการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทั้งภายในองค์กรและร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ/หน่วยงานภายนอก รวมถึงร่วมกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย	- ส่งเสริมสนับสนุนให้มีพันธมิตรเพื่อพัฒนานวัตกรรมของ ทอก.
มิติด้านผลิตผล			
ผลผลิตทางนวัตกรรม	3.70	ทอก.ได้รับประโยชน์จากการนำองค์ความรู้มาพัฒนานวัตกรรม โดยเฉพาะในด้านการยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์/บริการ และการเพิ่มประสิทธิภาพด้านกระบวนการทำงาน	- การพิจารณาต่อยอดผลงานนวัตกรรมที่สามารถสนับสนุนสร้างรายได้ให้แก่ทอก. - การพิจารณานำผลงานนวัตกรรมจดทรัพย์สินทางปัญญา
คะแนนเฉลี่ยแบบประเมินฯ	3.502		

ระดับยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

1. มิติด้านยุทธศาสตร์นวัตกรรม : ทอก.มีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน และมีการสื่อสารให้บุคลากรภายในและภายนอก ทอก.รับทราบ และเกิดความเข้าใจในการนำไปปฏิบัติในระดับที่ดี ซึ่งหน่วยงานภายในของ ทอก.ได้มีการดำเนินโครงการด้านนวัตกรรมตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งมีการกำหนดโครงสร้างคณะกรรมการและคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน การติดตามประเมินผลความสำเร็จ และบริหารจัดการความเสี่ยงโครงการด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความชัดเจนในการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนานวัตกรรมองค์กร จึงควรดำเนินงานตามแนวทางปฏิบัติที่ดีควบคู่กับการส่งเสริมให้กลุ่มผู้ขับเคลื่อนนวัตกรรมทุกกลุ่มมีบทบาทในการผลักดันและสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

2. มิติด้านการมุ่งเน้นธุรกิจ : ทอก.มีการเก็บข้อมูลความพึงพอใจ/ข้อร้องเรียน ข้อมูลความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้า ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการทำงานภายใน การจัดทำ Innovation Portfolio รวมถึงเปิดโอกาสให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียของ ทอก.เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรม อย่างไรก็ตาม ควรพัฒนาแนวทางการบูรณาการข้อมูลที่มีอยู่และจัดทำฐานข้อมูล

ต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า และนำมาพัฒนา
นวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการลูกค้า หรือเป้าหมายทางธุรกิจได้อย่างตรงจุด

ระดับโครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 มิติ ดังนี้

3. มิติด้านบุคลากร : ทอก.เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเสนอความคิด
สร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรม โดยมีผู้บริหารส่วนงานและผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนในการ
ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงสนับสนุนให้พนักงานทำงานร่วมกันในลักษณะ Project Base
อย่างไรก็ตาม ควรพิจารณาเปิดโอกาสและส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ด้านนวัตกรรมที่
หลากหลายยิ่งขึ้นผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอก เป็นต้น

4. มิติด้านองค์ความรู้ : ทอก.สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์
การทำงานระหว่างพนักงานภายในองค์กรผ่านโครงการฝึกอบรมต่างๆ เพื่อให้พนักงานนำองค์ความรู้
ที่ได้ไปต่อยอดสู่การพัฒนานวัตกรรม และมีการจัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ เข้าถึงได้ทั่วทั้ง
องค์กร รวมถึงผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานเรียนรู้ทักษะใหม่ผ่านการแสวงหา
องค์ความรู้จากภายนอกองค์กร อย่างไรก็ตามควรมีการวิเคราะห์องค์ความรู้ที่จัดเก็บในปัจจุบัน เพื่อ
นำไปต่อยอดสู่การพัฒนานวัตกรรมต่อไป

5. มิติด้านวัฒนธรรม : ทอก.มีการสร้างบรรยากาศภายในองค์กรที่เอื้อต่อการคิด
สร้างสรรค์และกระตุ้นให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม รวมถึงสนับสนุนการทำงานแบบบูรณาการระหว่าง
สายงาน และให้พนักงานกล้าแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย โดยผู้บริหารระดับสูงสนับสนุน
งบประมาณและการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านนวัตกรรม
จึงควรส่งเสริมและพัฒนาระบบแรงจูงใจให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมอย่าง
ต่อเนื่องและเป็นระบบ

6. มิติด้านทรัพยากร : ทอก.มีการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อพัฒนานวัตกรรม โดยจัดสรร
งบประมาณในการดำเนินโครงการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ รวมถึงผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทในการ
สนับสนุน กำหนดวิสัยทัศน์และวางแผนการลงทุนด้านเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมใน
การดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ควรพิจารณาให้การสนับสนุนเพิ่มเติมเรื่องการเปิดพื้นที่
และจัดสรรเวลาให้พนักงานสามารถเข้าร่วมกิจกรรม/มีส่วนร่วมด้านการพัฒนานวัตกรรมเพิ่มขึ้น

ระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

7. มิติด้านกระบวนการ : ทอก.มีกระบวนการสร้างและพัฒนานวัตกรรมร่วมกับลูกค้าและผู้
มีส่วนได้เสีย รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมร่วมกับหน่วยงานและผู้เชี่ยวชาญภายนอก ซึ่งควรส่งเสริม
การดำเนินงานดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามควรเพิ่มเติมเรื่องการประเมินผลและจัดเก็บองค์
ความรู้ที่ได้จากการพัฒนานวัตกรรม เพื่อนำมาใช้ต่อยอดในอนาคตต่อไป

8. มิติด้านผลิตผล : ทอก.ได้รับประโยชน์จากการนำองค์ความรู้มาพัฒนานวัตกรรม
โดยเฉพาะในด้านการยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์/บริการ และการเพิ่มประสิทธิภาพด้าน
กระบวนการทำงาน รวมถึงมีองค์ความรู้จากการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม อย่างไรก็ตาม ควร

พิจารณาเพิ่มเติมเรื่องการพัฒนา/ต่อยอดผลงานนวัตกรรมที่ส่งเสริมการสร้างรายได้ใหม่ให้แก่ กอก. และนำผลงานนวัตกรรมที่มีเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา

2.4.3 แนวทางการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของ กอก.

ผลการประเมินศักยภาพนวัตกรรมองค์กรแสดงให้เห็นถึงจุดแข็งในระดับยุทธศาสตร์ในเรื่องการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม โดยหน่วยงาน กอก.ได้ดำเนินงานตามแผนงานอย่างต่อเนื่อง และการบริหารจัดการนวัตกรรมภายใน กอก. ผ่านคณะกรรมการและคณะทำงานด้านนวัตกรรม นอกจากนี้ กอก.มีการดำเนินการวางโครงสร้างพื้นฐานและกระบวนการทำงานเพื่อสนับสนุนให้ กอก.เป็นองค์กรนวัตกรรม ได้แก่ การเก็บข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าในด้านต่างๆ เช่น ความต้องการ/ความคาดหวัง การเปิดโอกาสให้พนักงานและผู้มีส่วนได้เสียภายนอกมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนานวัตกรรม การแสวงหาและจัดเก็บองค์ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเสนอแนวคิดสร้างสรรค์ และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อพัฒนานวัตกรรม เป็นต้น อย่างไรก็ตาม กอก.ยังมีประเด็นที่ต้องพิจารณาประกอบการวางแผนแนวทางการดำเนินงานด้านนวัตกรรมภายใต้แผนแม่บทนวัตกรรมของ กอก. ดังนี้

1) การให้หน่วยงาน กอก.มีบทบาทในการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านนวัตกรรมและการพัฒนานวัตกรรมผ่านการสื่อสารนโยบายและยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมให้พนักงาน กอก.เข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน

2) พัฒนาการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าในด้านต่างๆ และจัดทำระบบ Big Data เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์เชิงลึกเพื่อพัฒนาการให้บริการทำอากาศยานที่ตอบสนองความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างตรงจุด และเพิ่มความพึงพอใจในการให้บริการทำอากาศยานของ กอก.

3) การให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีด้านนวัตกรรมและให้ความสำคัญกับการดำเนินการด้านนวัตกรรมของ กอก. ผ่านการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรม รวมทั้งสร้างเครือข่ายให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างสายงาน

4) การนำองค์ความรู้ที่จัดเก็บภายในองค์กรมาต่อยอดในการสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรม รวมถึงการสร้างองค์ความรู้ใหม่ผ่านการวิเคราะห์องค์ความรู้ที่จัดเก็บภายในองค์กร

5) การสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานที่เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านนวัตกรรมทั้งในรูปแบบการเงินและไม่ใช้การเงินอย่างเป็นระบบ

6) การสนับสนุนและจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรมอย่างเหมาะสม ทั้งด้านบุคลากร เวลา และงบประมาณ เพื่อส่งเสริมและเปิดพื้นที่ให้พนักงานสามารถสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรมได้อย่างเป็นรูปธรรม

7) สร้างความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมร่วมกับเครือข่ายพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงการประเมินผลและจัดเก็บองค์ความรู้ที่ได้จากการพัฒนานวัตกรรม

8) พัฒนาผลงานนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยมุ่งเน้นนวัตกรรมที่สร้างรายได้หรือนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจใหม่ รวมถึงการพิจารณานำผลงานนวัตกรรมเข้าสู่กระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา

บทที่ 3

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน-ปัจจัยภายนอก (SWOT Analysis)

จากการศึกษาวิเคราะห์นโยบาย แผนงาน กลไก และโครงสร้างสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการพัฒนานวัตกรรมของ ทอท. ในบทที่ 2 ซึ่งประกอบด้วยการศึกษาวิเคราะห์นโยบาย และแผนระดับประเทศที่เกี่ยวข้อง แนวโน้มด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม การศึกษาวิเคราะห์แผนวิสาหกิจของ ทอท. แผนแม่บทอื่นๆ ของ ทอท.ที่เกี่ยวข้อง และการวิเคราะห์ประเมินศักยภาพนวัตกรรมองค์กรของ ทอท.(Innovative Organization) เพื่อนำมาประกอบการศึกษาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) โดยเป็นการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรมของ ทอท.ทั้งภายใน (Internal) และภายนอกองค์กร (External) โดยสามารถสรุปภาพรวมผลการวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรได้ ดังนี้

3.1 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

จากการศึกษาแผนยุทธศาสตร์ภายนอกที่เกี่ยวข้อง พบว่าทิศทางการพัฒนาประเทศในปัจจุบันมุ่งเน้นการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์การบริการภาครัฐ และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทของ ทอท. ที่สามารถนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการทำงาน การบริหารจัดการท่าอากาศยาน และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน โดยเฉพาะการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยี เช่น ระบบ A-CDM เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน และตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรม

จากแนวโน้มดังกล่าว ประเด็นสำคัญที่ควรนำมาพิจารณาประกอบการจัดทำแผนแม่บทนวัตกรรมของ ทอท.ฯ เพื่อเป็นกรอบแนวทางการบริหารจัดการด้านนวัตกรรมในการขับเคลื่อนองค์กร ดังนี้

3.1.1 การให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนศักยภาพขององค์กร โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการยกระดับกระบวนการดำเนินงานการบริหารจัดการการให้บริการท่าอากาศยาน รวมถึงการพัฒนาแบบเชิงรุกกิจบนพื้นฐานของการประยุกต์ใช้ดิจิทัลและนวัตกรรม โดยมุ่งเน้นการนำดิจิทัลและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาการให้บริการด้านการเดินทางเพื่อสนับสนุนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งสินค้าและโลจิสติกส์ ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาและยกระดับการให้บริการระบบคมนาคมขนส่งของประเทศไทยให้มีคุณภาพ ตลอดจนเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับนานาชาติ

3.1.2 การยกระดับสังคมและสิ่งแวดล้อมให้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยการนำแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียนและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมที่ช่วยลดการปล่อยคาร์บอนมาใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานของท่าอากาศยาน รวมถึงส่งเสริมการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และส่งเสริมการใช้พลังงานอย่างยั่งยืน

3.1.3 เตรียมความพร้อมของบุคลากรให้มีศักยภาพพร้อมเข้าสู่การขับเคลื่อนองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม เพื่อพัฒนากักขะ ขีดความสามารถ สมรรถนะบุคลากร และองค์ความรู้รอบด้านที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจของ ทอท.ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันสูง โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้ Digital Platform ในการดำเนินงาน รวมทั้งทักษะ

ในการวิเคราะห์และใช้ประโยชน์จากข้อมูล (Data Analytics) ในการวางแผนธุรกิจและการบริหารจัดการธุรกิจ พร้อมทั้งสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม

3.2 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

จากการศึกษาแผนวิสาหกิจและแผนแม่บทต่างๆ ของ กอก. พบว่าองค์กรได้กำหนดทิศทางการดำเนินงานโดยเน้นการขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างรอบด้าน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมการบินในระดับสากลทั้งในด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การเพิ่มรายได้จากกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับการบิน การยกระดับประสบการณ์ผู้โดยสาร การพัฒนาสู่ความยั่งยืน และการปรับตัวสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ

กอก.มีการจัดทำแผนวิสาหกิจของ กอก. ปีงบประมาณ 2566-2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2568) โดยกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ระดับองค์กรและถ่ายทอดไปสู่การดำเนินงานในระดับส่วนงานผ่านการจัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติงานต่างๆ ที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจฯ ทั้งนี้ แผนแม่บทนวัตกรรมของ กอก.ได้มีการพิจารณายุทธศาสตร์รวมถึงแผนการดำเนินงาน เพื่อนำมาประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยสรุปประเด็นสำคัญ ดังนี้

3.2.1 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานและสร้างสรรค์คุณค่าใหม่ๆ ให้กับลูกค้าและผู้ที่เกี่ยวข้อง แผนแม่บทต่างๆ ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์โดยพิจารณาการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านการบริหารจัดการ การปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร หรือการสร้างสรรค์คุณค่าใหม่ๆ จากการพัฒนาวัตกรรม โดยให้พิจารณาถึงความเหมาะสม ความเป็นไปได้ คุณค่าและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น

3.2.2 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อเป็นการเสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะให้กับบุคลากรให้มีคุณสมบัติและศักยภาพความรู้ความเข้าใจ และแสดงออกถึงการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินงานได้

3.2.3 การสร้างรายได้ให้กับองค์กรอย่างสมดุลและการสร้างประโยชน์ให้กับระบบเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดยมุ่งเน้นการเพิ่มรายได้จากกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน (Non-Aeronautical Revenues)

3.3 การวิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS Matrix

จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยเป็นการวิเคราะห์ประเมินประเด็นที่ส่งผลต่อการกำหนดทิศทางการพัฒนาด้านนวัตกรรมของ กอก. ทั้งในด้านความสามารถขององค์กร ความพร้อมด้านทรัพยากร เป้าหมายการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ กอก. นโยบายภาครัฐ รวมถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการศึกษากการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคตามแผนวิสาหกิจของ กอก. ปีงบประมาณ 2566-2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2568) สามารถวิเคราะห์เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคด้านการจัดการนวัตกรรม โดยมีรายละเอียดตามตาราง ดังนี้

ตารางการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนด้านการจัดการนวัตกรรมของ กอท.

จุดแข็ง (Strength)		จุดอ่อน (Weakness)	
S1	ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการท่าอากาศยานหลักของประเทศในระดับมาตรฐานสากล	W1	การบริหารจัดการการบริการและนวัตกรรมการบริการยังไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งชั้นนำ
S2	ศักยภาพทางการเงินและมีความสามารถในการลงทุน	W2	การบริหารจัดการประสบการณ์ผู้โดยสารมีผลลัพธ์ด้านคะแนนความพึงพอใจน้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง
		W3	ผลิภาพของบุคลากรยังอยู่ในระดับต่ำ
		W4	พึ่งพารายได้จากกิจการการบินในสัดส่วนที่สูงและยังขาดความหลากหลาย

ตารางการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคด้านการจัดการนวัตกรรมของ กอท.

โอกาส (Opportunity)		อุปสรรค (Threat)	
O1	ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลและปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) เป็นโอกาสในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน เพิ่มขีดความสามารถในการรองรับและตอบสนองความต้องการลูกค้า/พันธมิตรได้ตรงจุด	T1	การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบการบิน ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงาน
O2	ทิศทางการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน กลายเป็นแรงขับเคลื่อนใหม่ อุตสาหกรรมการบิน สามารถส่งเสริมแบรนด์องค์กรสู่ตำแหน่งผู้นำด้านยั่งยืนในระดับภูมิภาคและใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ	T2	อุบัติเหตุที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของเครื่องบินและท่าอากาศยานส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้ใช้บริการ และกระทบต่อรายได้ของท่าอากาศยาน
O3	การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคและเทรนด์การเดินทางที่หลากหลายมากขึ้น ทำให้กอท.สามารถพัฒนา New Business ทั้งในและนอกพื้นที่ท่าอากาศยานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ		
O4	การเติบโตของการส่งสินค้า ทางอากาศ (Cargo Business) เป็น New Growth Engine เพื่อสร้างแหล่งรายได้ใหม่และเสริมความสามารถทางธุรกิจ		
O5	นโยบายรัฐในการส่งเสริมความร่วมมือภาครัฐและเอกชน (PPP) เพื่อลดความเสี่ยงการลงทุนโดยรัฐในการพัฒนาโครงการขนาดใหญ่และเพิ่มประสิทธิภาพ		

ตารางวิเคราะห์ SWOT
และกลยุทธ์ (TOWS Matrix)

	จุดแข็ง (Strengths) S1 : ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการท่าอากาศยานหลักของประเทศในระดับมาตรฐานสากล S2 : ศักยภาพทางการเงินและมีความสามารถในการลงทุน	จุดอ่อน (Weakness) W1 : การบริหารจัดการการบริการและนวัตกรรมบริการยังไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งชั้นนำ W2 : การบริหารจัดการประสบการณ์ผู้โดยสารมีผลลัพธ์ด้านคะแนนความพึงพอใจน้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง W3 : ผลผลิตของบุคลากรยังอยู่ในระดับต่ำ W4 : พึ่งพารายได้จากกิจการการบินในสัดส่วนที่สูงและยังขาดความหลากหลาย
โอกาส (Opportunities) O1 : ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูล และปัญญาประดิษฐ์ (AI) เป็นโอกาสในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน เพิ่มขีดความสามารถในการรองรับและตอบสนองความต้องการลูกค้า/พันธมิตรได้ตรงจุด O2 : ทิศทางการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน กลายเป็นแรงขับเคลื่อนใหม่อุตสาหกรรมการบิน สามารถส่งเสริมแบรนด์องค์กรสู่ตำแหน่งผู้นำด้านยั่งยืนในระดับภูมิภาคและใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ O3 : การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคและเทรนด์การเดินทางที่หลากหลายมากขึ้น ทำให้ ทอท.สามารถพัฒนา New Business ทั้งในและนอกพื้นที่ท่าอากาศยานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ O4 : การเติบโตของการส่งสินค้า ทางอากาศ (Cargo Business) เป็น New Growth Engine เพื่อสร้างแหล่งรายได้ใหม่และเสริมความสามารถทางธุรกิจ O5 : นโยบายรัฐในการส่งเสริมความร่วมมือภาครัฐและเอกชน (PPP) เพื่อลดความเสี่ยงการลงทุนโดยรัฐในการพัฒนาโครงการขนาดใหญ่ และเพิ่มประสิทธิภาพ	กลยุทธ์เชิงรุก (SO) S1 S2 O1 : ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการท่าอากาศยานรวมถึงความสามารถในการลงทุนด้านเทคโนโลยี AI และ Data Analytics สามารถยกระดับการบริหารจัดการนวัตกรรมท่าอากาศยานด้วยข้อมูลที่แม่นยำและตอบสนองลูกค้าได้ตรงจุด S1 S2 O2 : พัฒนานวัตกรรมสนับสนุนการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน S2 O3 O4 O5 : ใช้ความพร้อมทางการเงินในการพัฒนาโครงการ New Business ที่ตอบโจทย์พฤติกรรมผู้บริโภคใหม่	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) W1 W2 O1 : การบริหารจัดการการบริการและนวัตกรรมบริการยังไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งชั้นนำ W3 O1 O5 : ใช้โอกาสจากเทคโนโลยี AI ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร และพิจารณาการส่งเสริมความร่วมมือภาครัฐและเอกชน (PPP) เพื่อนำความเชี่ยวชาญจากภาคเอกชนมาช่วยพัฒนาผลผลิตของบุคลากรให้สูงขึ้น W4 O3 O5 : ใช้โอกาสจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคและแนวโน้มการท่องเที่ยวใหม่ๆ ในการพัฒนาธุรกิจที่หลากหลาย ไม่ใช่แค่การบิน และแสวงหาความร่วมมือกับพันธมิตรใหม่ๆ เพื่อลดการพึ่งพารายได้จากกิจการการบิน
อุปสรรค (Threats) T1 : การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบการบิน ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ และไม่สอดคล้องกับการดำเนินงาน T2 : อุบัติเหตุที่เกี่ยวกับความปลอดภัยของเครื่องบินและท่าอากาศยานส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้ใช้บริการ และกระทบต่อรายได้ของท่าอากาศยาน	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) S1 S2 T2 : ใช้ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการท่าอากาศยานมาตรฐานระดับสากลและความพร้อมทางการเงินในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อรองรับกฎระเบียบที่เปลี่ยนแปลง S1 T4 : พัฒนานวัตกรรมด้านความปลอดภัยในระดับมาตรฐานสากล โดยใช้ IoT / AI เพื่อลดความเสี่ยงอุบัติเหตุและเพิ่มความเชื่อมั่นของผู้ใช้บริการ	กลยุทธ์เชิงรับ (WT) W1 T2 : ปรับปรุงการบริหารจัดการการบริการและนวัตกรรมบริการให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งชั้นนำ พร้อมทั้งปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบการบินอย่างเคร่งครัด W2 T4 : มุ่งเน้นการยกระดับประสบการณ์ผู้โดยสารและคะแนนความพึงพอใจให้สูงขึ้น เพื่อสร้างความผูกพันกับผู้ใช้บริการซึ่งจะช่วยลดผลกระทบเชิงลบต่อความเชื่อมั่นหากเกิดอุบัติเหตุที่ไม่คาดคิด W5 T2 T4 : เร่งพัฒนาความหลากหลายของธุรกิจที่ไม่ใช่การบิน และสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรให้มากขึ้น เพื่อลดการพึ่งพารายได้จากกิจการการบิน และลดความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบหรือเหตุการณ์ไม่คาดฝัน ที่อาจส่งผลกระทบต่อภาคการบินโดยตรง

จากการพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในประเด็นที่สามารถนำนวัตกรรมมาช่วยสนับสนุนและขับเคลื่อนองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจที่กำหนดไว้ จึงนำมาสู่การกำหนดความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage) และความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge) ในด้านการจัดการนวัตกรรม ดังนี้

3.3.1 ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages)

INNOVATION Strategic Advantage		
S1 S2 O1	SA1	ใช้องค์ความรู้และประสบการณ์ความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการท่าอากาศยานตามมาตรฐานสากล และความสามารถในการลงทุนด้านเทคโนโลยี AI และ Data Analytics ในการยกระดับการบริหารจัดการนวัตกรรมท่าอากาศยานด้วยข้อมูลที่แม่นยำและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรงจุด
S2 O3 O4	SA2	ข้อได้เปรียบด้านศักยภาพด้านการเงินและนโยบายรัฐในการส่งเสริมความร่วมมือที่ช่วยให้สามารถลงทุนในโครงการพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบันและอนาคต
S1 S2 O2	SA3	ส่งเสริมภาพลักษณ์และขับเคลื่อนองค์กรด้วยการพัฒนานวัตกรรมอย่างยั่งยืนจากความเชี่ยวชาญและความสามารถในการลงทุน

3.3.2 ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenges)

INNOVATION Strategic Challenge		
W1 T1	SC1	ความสามารถด้านนวัตกรรมบริการยังไม่เทียบเท่าคู่แข่ง แม้มีโอกาสจากเทคโนโลยี AI และแนวโน้มตลาดใหม่ แต่ความล่าช้าในการปรับโครงสร้างหรือวัฒนธรรมองค์กรอาจทำให้ไม่สามารถพัฒนาและให้บริการนวัตกรรมได้เท่ากับสแนมแข่งขันระดับโลก
W4 T1 T2	SC2	ความหลากหลายของธุรกิจที่ยังจำกัด เนื่องจากการพึ่งพารายได้จากกิจการการบินเป็นส่วนใหญ่ และความเสี่ยงจากกฎระเบียบที่เปลี่ยนแปลงหรือเหตุการณ์ไม่คาดฝันที่ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นและการเดินทางทางอากาศโดยตรง การไม่มีแหล่งรายได้ทางเลือกอื่นที่เพียงพอคือความเสี่ยงระยะยาว
W3 O1	SC3	ความท้าทายในการยกระดับผลิตภาพจากการขาดทักษะดิจิทัล และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงให้พร้อมรับมือกับเทคโนโลยีใหม่ๆ (เช่น AI, IoT) ส่งผลต่อการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้งานให้เกิดผลลัพธ์ที่แท้จริง

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมของ ทอท. พบว่าองค์กรมีความได้เปรียบจากความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการท่าอากาศยานตามมาตรฐานสากล และมีศักยภาพทางการเงินที่แข็งแกร่ง ซึ่งเอื้อต่อการลงทุนด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามยังพบข้อจำกัดที่สำคัญ ได้แก่ ระบบบริหารจัดการนวัตกรรมที่ยังไม่ครอบคลุมทุกมิติและขาดความต่อเนื่อง สมรรถนะของบุคลากรด้านนวัตกรรมที่ยังไม่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนองค์กรเชิงรุก รวมถึงความจำเป็นในการยกระดับคุณภาพบริการและประสบการณ์ผู้โดยสารให้สามารถแข่งขันกับสนามบินชั้นนำได้ นอกจากนี้ยังมีความเสี่ยงจากการพึ่งพารายได้จากกิจการการบินในสัดส่วนที่สูง

ขณะเดียวกัน สภาพแวดล้อมภายนอกเปิดโอกาสสำคัญในการยกระดับขีดความสามารถขององค์กร อาทิเช่น ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเดินทางของผู้โดยสาร การเติบโตของธุรกิจขนส่งสินค้า ความต้องการด้านความยั่งยืน และนโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน ซึ่งล้วนเอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมในหลายมิติ อย่างไรก็ตาม องค์กรยังต้องบริหารจัดการความเสี่ยงจากประเด็นด้านความปลอดภัยในการบิน และการเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่อาจไม่สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงาน เพื่อรักษาความเชื่อมั่นของผู้ใช้บริการและเสถียรภาพในระยะยาว

จากผลการวิเคราะห์ดังกล่าวสามารถนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ การวางแผนยุทธศาสตร์และแผนดำเนินงานด้านนวัตกรรมของ ทอท. โดยองค์กรมีความพร้อมทั้งในด้านองค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และศักยภาพทางการเงินในการลงทุนเทคโนโลยีใหม่ อาทิเช่น AI และ Data Analytics รวมถึงแรงสนับสนุนจากภาครัฐที่เอื้อต่อการพัฒนาธุรกิจใหม่ในทิศทางที่ยั่งยืน อย่างไรก็ตาม องค์กรยังคงเผชิญกับความท้าทายด้านศักยภาพบริการนวัตกรรมที่ยังไม่สามารถแข่งขันได้ในระดับโลก ความเสี่ยงจากการพึ่งพารายได้ทางการบินเป็นหลัก และสมรรถนะบุคลากรด้านดิจิทัลที่ยังต้องได้รับการพัฒนา ทอท.จึงมุ่งเน้นการขับเคลื่อนองค์กรด้วยนวัตกรรม 4 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. การสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมและการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ
2. การยกระดับคุณภาพการให้บริการท่าอากาศยานด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้โดยสารได้อย่างแม่นยำและสร้างประสบการณ์ที่น่าประทับใจ
3. การพัฒนาและบริหารจัดการฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ เพื่อใช้ในการสนับสนุนการตัดสินใจเชิงธุรกิจ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการให้บริการที่ตรงจุด
4. การส่งเสริมนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน เพื่อให้การดำเนินงานของ ทอท. สามารถสร้างสมดุลระหว่างการเติบโตทางธุรกิจและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างแท้จริง

บทที่ 4

ยุทธศาสตร์นวัตกรรม และแผนดำเนินงานประจำปีงบประมาณ 2566-2570

การกำหนดยุทธศาสตร์นวัตกรรมเป็นการกำหนดทิศทางและภาพรวมการขับเคลื่อนนวัตกรรมขององค์กร ให้เป็นไปอย่างสอดคล้องตามวิสัยทัศน์ ทิศทางและนโยบายขององค์กร โดยเชื่อมโยงเป้าหมายของแผนวิสาหกิจ ทอท. และเป้าหมายของแผนแม่บทต่างๆ ในองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกับนวัตกรรม (Strategic Alignment) เพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร ถ่ายทอดสู่กระบวนการนวัตกรรมในระดับปฏิบัติการ ตลอดจนการกำหนดแนวทางการจัดสรรทรัพยากร ด้านนวัตกรรมที่เหมาะสมและเพียงพอ

4.1 วิสัยทัศน์และการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นวัตกรรม

จากการศึกษา วิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดความได้เปรียบและความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage & Strategic Challenge) ด้านนวัตกรรม ซึ่งนำมาสู่การทบทวนและจัดทำแผนแม่บทนวัตกรรมของทอท.ฯ สามารถสรุปรายละเอียดของแผนแม่บทนวัตกรรมของ ทอท.ฯ ได้ ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

“ทอท. สร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อมุ่งสู่การเป็นท่าอากาศยานที่ดีระดับโลก สร้างโอกาสใหม่ให้เกิดขึ้นได้อย่างสมดุล และส่งมอบคุณค่ากับเศรษฐกิจและสังคมไทยอย่างยั่งยืน”

Innovation Strategic Positioning 2566 - 2575

การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นวัตกรรมของ ทอท.ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย แผนวิสาหกิจ เพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานด้านนวัตกรรม โดยมีเป้าหมายการพัฒนา นวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน และสามารถนำไปสื่อสารและสร้างความเข้าใจถึงภาพรวมในการขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมได้

	ระยะสั้น			ระยะยาว				
	2568	2569	2570	2571	2572	2573	2574	2575
AOT Strategic Positioning	High Performance Airport Operator			One of Leading Airport Operators				
Innovation Strategic Positioning	สร้างระบบนวัตกรรมองค์กรและบ่มเพาะวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม			ส่งมอบผลงานนวัตกรรมที่มีคุณค่าอย่างยั่งยืน				
เป้าหมาย	เป็นองค์กรที่มีระบบการจัดการนวัตกรรมและสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาผลงานนวัตกรรมด้านกระบวนการและบริการที่มีการจัดเก็บฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกในการพัฒนานวัตกรรม			พัฒนาผลงานนวัตกรรมที่สร้างรายได้หรือรูปแบบธุรกิจใหม่ และผลงานนวัตกรรมที่สนับสนุนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อบูรณาการพัฒนางานองค์กรอย่างยั่งยืน				

รูปภาพที่ 6 Innovation Strategic Positioning 2566-2575

การขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมตามแผนที่เชิงยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมของ ทอท. แบ่งเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะสั้น สร้างระบบนวัตกรรมองค์กรและบ่มเพาะวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม ปี 2568 – 2570

1. การสร้างและพัฒนาระบบบริหารจัดการนวัตกรรมองค์กร ให้สอดคล้องกับหลักการและมาตรฐานสากล เพื่อใช้เป็นกลไกในการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการคิดค้น พัฒนา สร้างสรรค์และนำนวัตกรรมไปใช้พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงาน รวมถึงการจัดทำInnovation Portfolio เพื่อบริหารจัดการโครงการนวัตกรรม และการพัฒนากระบวนการจัดการทรัพยากรสินทางปัญญาผลงานนวัตกรรม เพื่อใช้ในสร้างประโยชน์และคุณค่าทางธุรกิจให้กับองค์กรได้อย่างเป็นระบบ

2. การเสริมสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมองค์กร โดยมุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม และพัฒนาระบบแรงจูงใจ โดยการยกย่อง ชมเชย และการให้รางวัล ผ่านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมนวัตกรรม เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรร่วมพัฒนาสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร

3. การพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อพัฒนาผลงานนวัตกรรม โดยการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเฉพาะข้อมูลลูกค้า ข้อมูลทรัพยากรสิน ข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์เชิงลึกด้วยเทคโนโลยี Big Data สำหรับการออกแบบและพัฒนานวัตกรรมที่ตอบโจทย์ทั้งมิติการให้บริการและมีจัดการอย่างยั่งยืน

4. การพัฒนาผลงานนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ การประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ Big Data ในการยกระดับกระบวนการให้บริการและการบริหารจัดการ เช่น ระบบวิเคราะห์ความต้องการของผู้โดยสาร การใช้ AI วิเคราะห์แนวโน้มธุรกิจการบินและการท่องเที่ยวในอนาคต รวมทั้งการพัฒนาบริการดิจิทัลใหม่ๆ ที่ตอบโจทย์ความต้องการผู้ใช้บริการในอนาคต ตลอดจนการร่วมสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ

ระยะยาว ส่งมอบผลงานนวัตกรรมที่มีคุณค่าอย่างยั่งยืน ปี 2571 – 2575

1. พัฒนาผลงานนวัตกรรมที่สร้างรายได้หรือนวัตกรรมธุรกิจใหม่ เพื่อให้ ทอท.มีแหล่งรายได้ใหม่นอกเหนือจากรายได้ที่เกี่ยวข้องกับด้านการบิน และการสร้างรายได้จากผลงานนวัตกรรมที่ได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา

2. พัฒนาผลงานนวัตกรรมด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของ ทอท.เติบโตอย่างยั่งยืน

3. การสร้างความร่วมมือเชิงนวัตกรรมกับผู้นำด้านเทคโนโลยี หน่วยงานภายนอก และองค์กรชั้นนำ เพื่อขับเคลื่อนโครงการนวัตกรรมที่มีศักยภาพ ผ่านโครงการร่วมมือ (Co-Innovation) การลงทุนร่วม (Co-Investment) และการถ่ายทอดเทคโนโลยี (Technology Transfer) สู่การใช้งานจริงอย่างยั่งยืน

4. ผลงานนวัตกรรมที่ขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นผู้นำระดับนานาชาติ ได้แก่ การขยายโดยขยายบทบาทของสนามบินอัจฉริยะ (Smart Airport) ผ่านการรวบรวมโครงการวิจัย การพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อผลประโยชน์ระยะยาว และสร้างระบบนิเวศนวัตกรรม เพื่อยกระดับองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม

4.2 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และยุทธศาสตร์นวัตกรรม

จากตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นวัตกรรมของ ทอท.ข้างต้น จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Innovation Strategic Objective i-SO) 3 ด้าน โดยมียุทธศาสตร์และกลยุทธ์นวัตกรรมรวมถึงแผนงานภายใต้ยุทธศาสตร์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งสามารถติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการดำเนินงานนวัตกรรมอย่างยั่งยืน ดังนี้

i-SO1 การขับเคลื่อนสู่องค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) – มุ่งเน้นการพัฒนา ระบบโครงสร้างพื้นฐานและกลไกการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ ผ่านการให้ความรู้และเสริมสร้างทักษะด้านนวัตกรรมที่สำคัญให้กับบุคลากรทุกระดับ ควบคู่กับการส่งเสริมวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ทดลองและนำความคิดสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม จนเกิดเป็นองค์กรนวัตกรรมที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างวัฒนธรรมและพัฒนาทักษะบุคลากรด้านนวัตกรรม (Innovation Culture and Skill Development)

กลยุทธ์ 1.1 การพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กร พัฒนาระบบพื้นฐานและกลไกการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กร เพื่อให้การขับเคลื่อนนวัตกรรมของ ทอท.ดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพตามบริบทของ ทอท. ตลอดจนสอดคล้องกับมาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดี

กลยุทธ์ 1.2 การสร้างวัฒนธรรมและยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม เสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรมด้านนวัตกรรม พัฒนาความรู้และทักษะของผู้บริหารและพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรม

กลยุทธ์ 1.3 การปรับปรุงกระบวนการทำงานเข้าสู่ดิจิทัล ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานจากรูปแบบเดิมให้เป็นระบบดิจิทัลด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร

i-SO2 การยกระดับคุณภาพการให้บริการสู่ความเป็นเลิศ (Service Excellence) – มุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมเพื่อยกระดับการให้บริการผู้โดยสารและผู้มีส่วนได้เสียอย่างต่อเนื่อง โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนที่สำคัญ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ความต้องการและการตัดสินใจที่แม่นยำ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้โดยสารและผู้มีส่วนได้เสีย ยกระดับภาพลักษณ์ของท่าอากาศยานสู่มาตรฐานระดับสากล พร้อมทั้งสร้างความประทับใจและความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ใช้บริการอย่างยั่งยืน ประกอบด้วยยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนานวัตกรรมเพื่อบริการที่เป็นเลิศ (Innovation for Service Excellence)

กลยุทธ์ 2.1 การพัฒนานวัตกรรมด้านการให้บริการและประสบการณ์ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย สร้างและพัฒนานวัตกรรม ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการของ ทอท. เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียของ ทอท. สร้างความพึงพอใจให้กับกลุ่มเป้าหมายโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม สร้างคุณค่าและประสบการณ์ให้กับกลุ่มเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

i-SO3 การขับเคลื่อนนวัตกรรมด้วยข้อมูลเพื่อดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (Data-Driven Innovation for Business & Sustainable) – เพื่อสนับสนุนการพัฒนาฐานข้อมูลเชิงธุรกิจ ที่สามารถนำมาบูรณาการและเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทุกมิติของการดำเนินงานธุรกิจ เพื่อยกระดับการบริหารจัดการด้วยข้อมูลในการวิเคราะห์เชิงลึกและสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนการวางแผนเพื่อสร้างรายได้เชิงธุรกิจ พร้อมสร้างสัมพันธที่ดีและความพึงพอใจของลูกค้าอย่างยั่งยืน

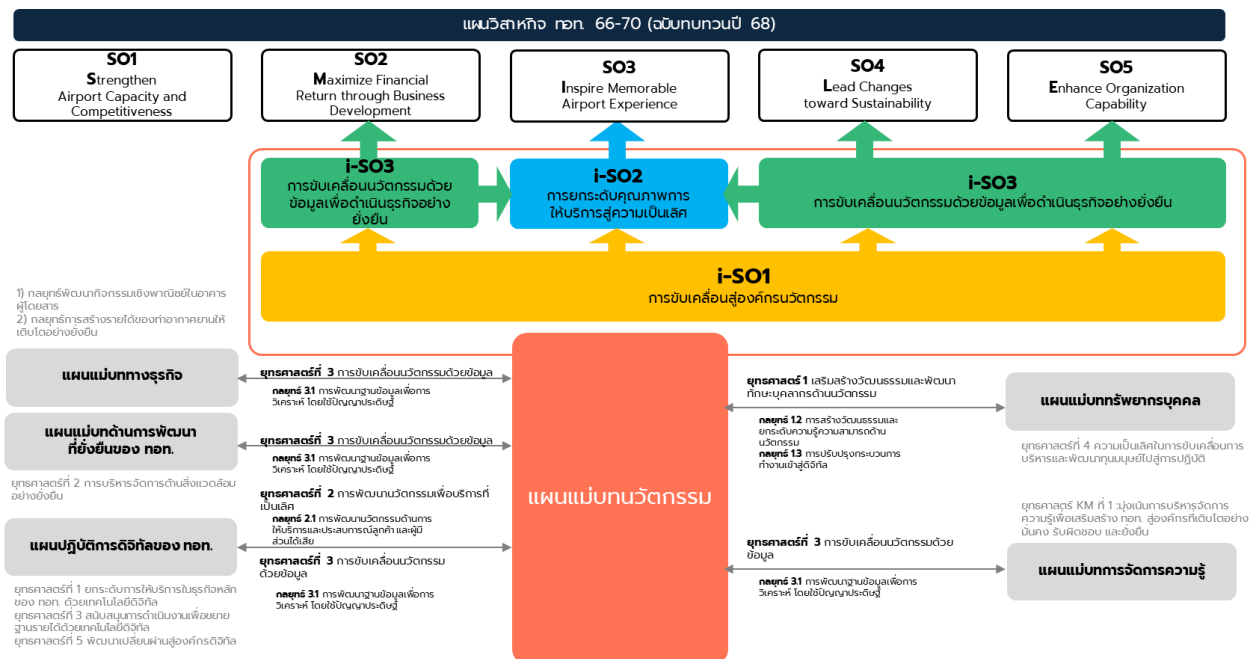
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การขับเคลื่อนนวัตกรรมด้วยข้อมูล (Data-Driven)

กลยุทธ์ 3.1 การพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ โดยใช้ปัญญาประดิษฐ์ มุ่งเน้นการพัฒนาฐานข้อมูลผ่านการบูรณาการและเชื่อมโยงข้อมูลให้ครบถ้วน เพื่อรองรับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการบริหารจัดการที่ขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูล พร้อมสนับสนุนการวิเคราะห์เชิงลึก สร้างมูลค่าเชิงธุรกิจ และส่งเสริมนวัตกรรมในทุกมิติขององค์กร

“ทอท. สร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อมุ่งสู่การเป็นท่าอากาศยานที่ดีระดับโลก สร้างโอกาสใหม่ให้เกิด รายได้อย่างสมดุล และส่งมอบคุณค่ากับเศรษฐกิจและสังคมไทยอย่างยั่งยืน”



รูปภาพที่ 7 ภาพรวมแผนงานแต่ละยุทธศาสตร์



รูปภาพที่ 8 การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจของ ทอท.กับยุทธศาสตร์ และแผนแม่บทนวัตกรรมของ ทอท.

4.3 แผนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

การกำหนดแผนการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ 2566 - 2570 ในแต่ละยุทธศาสตร์นวัตกรรม นำไปสู่แนวทางการปฏิบัติ และวัดผลได้อย่างมีประสิทธิภาพตามหลัก Balanced Scorecard (BSC) มีรายละเอียด ดังนี้

แผนดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์นวัตกรรม

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการหลัก	66	67	68	69	70
ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้าง วัฒนธรรมและ พัฒนาทักษะ บุคลากรด้าน นวัตกรรม (9 แผนงาน)	1.1 การพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กร	1.1.1 โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรสินทางปัญญา ผลงานนวัตกรรมของ ทอท.					
		1.1.2 โครงการฝึกอบรมตามมาตรฐาน ISO 56001 เพื่อเตรียมความพร้อมการขอใบรับรอง					
	1.2 การสร้างวัฒนธรรมและยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม	1.2.1 โครงการประกวดความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม (Innovation)					
		1.2.2 โครงการกิจกรรมวันนวัตกรรม ทอท. (AOT Innovation Day)					
		1.2.3 โครงการ Innovation Leadership Program					
		1.2.4 โครงการ AOT Innovation Boot Camp					
		1.2.5 โครงการศึกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านนวัตกรรมระดับนานาชาติ (InnoXchange Program)					
	1.3 การปรับปรุงกระบวนการทำงานเข้าสู่ดิจิทัล	1.3.1 แผนพัฒนาระบบการทำงานของ สททอ. เข้าสู่ดิจิทัล (HR Digitalization)					
		1.3.2 โครงการพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process)					
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนา นวัตกรรมเพื่อ บริการที่เป็นเลิศ (4 แผนงาน)	2.1 การพัฒนา นวัตกรรมด้าน การให้บริการ และประสบการณ์ ลูกค้าและผู้มีส่วน ได้เสีย	2.1.1 โครงการพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และการให้บริการ (Product/Service)					
		2.1.2 โครงการการจัดการความรู้สู่ นวัตกรรมในเขตการบิน (Airside Operations Sharing)					
		2.1.3 แผนพัฒนาระบบการให้บริการท่าอากาศยานร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย (Airport Collaborative Decision Making : A-CDM Block 0) ณ ทสท. ทดม. ทกท. และ ทชม.					
		2.1.4 แผนพัฒนาระบบการให้บริการท่าอากาศยานร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย ณ ทสท. และ ทดม. (Airport Collaborative Decision Making : A-CDM Block 2 – AOP/APOC&TAM)					
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การขับเคลื่อน นวัตกรรมด้วย ข้อมูล (5 แผนงาน)	3.1 การพัฒนา ฐานข้อมูลเพื่อ การวิเคราะห์ โดยใช้ปัญญา ประดิษฐ์	3.1.1 แผนการพัฒนาฐานข้อมูลขนาดใหญ่ด้านลูกค้า (Big Data Customer)					
		3.1.2 แผนการพัฒนาฐานข้อมูลด้านทรัพยากร ทอท.					
		3.1.3 แผนพัฒนาระบบจัดสรรพื้นที่พาณิชย์เชิงรุก					
		3.1.4 โครงการพัฒนาระบบ Empowering Data					
		3.1.5 แผนการพัฒนาฐานข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อม					

การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนแม่บทนวัตกรรมของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566-2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2568) และตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์นวัตกรรม เพื่อเป็นกลไกสะท้อนผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน มีรายละเอียดตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์ และเป้าหมาย ดังนี้

**ตัวชี้วัดระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แผนแม่บทนวัตกรรมของ ทอท.
ปีงบประมาณ 2566-2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2568)**

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
i-SO1 การขับเคลื่อนสู่องค์กรนวัตกรรม						
คะแนนประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมองค์กร	คะแนน	-	-	3.50	3.65	3.80
จำนวนผลงานนวัตกรรมที่มีการใช้งานจริง	จำนวน สะสม	-	-	30	35	40
i-SO2 การยกระดับคุณภาพการให้บริการสู่ความเป็นเลิศ						
คะแนนความพึงพอใจของผู้โดยสารจากการใช้งานระบบเทคโนโลยีเชิงนวัตกรรม (Mission)	คะแนน	-	-	-	4	4
คะแนนความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียจากการใช้งานผลงานนวัตกรรม (Creative)	คะแนน	-	-	-	4	4
i-SO3 การขับเคลื่อนนวัตกรรมด้วยข้อมูลเพื่อดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน						
คะแนนความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียจากการใช้งานนวัตกรรม	คะแนน	-	-	-	4	4

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างวัฒนธรรมและพัฒนาทักษะบุคลากรด้านนวัตกรรม						
กลยุทธ์ที่ 1.1 การพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กร						
จำนวนกระบวนการจัดการนวัตกรรมที่ได้รับการพัฒนา	จำนวน	-	-	-	3	5
จำนวนผลงานนวัตกรรมที่ยื่นจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา	จำนวน	-	-	-	-	1
กลยุทธ์ที่ 1.2 การสร้างวัฒนธรรมและยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม						
ร้อยละบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรม	ร้อยละ	-	-	-	80	80
ร้อยละบุคลากรของ ทอท.ที่มีพฤติกรรมสอดคล้องกับค่านิยม ทอท.ด้านเปิดใจ (Innovation)	ร้อยละ	-	-	-	Baseline (ปี68) + 2	Baseline (ปี69) + 2
ระดับการรับรู้และเข้าใจในนโยบายและยุทธศาสตร์นวัตกรรม	ระดับ	-	-	-	4	4
กลยุทธ์ที่ 1.3 การปรับปรุงกระบวนการทำงานเข้าสู่ดิจิทัล						
จำนวนผลงานนวัตกรรมด้านกระบวนการที่ได้รับการปรับปรุงให้เป็นดิจิทัลและใช้งานจริง	จำนวน (สะสม)	-	-	-	10	15
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนานวัตกรรมเพื่อบริการที่เป็นเลิศ						
กลยุทธ์ที่ 2.1 การพัฒนานวัตกรรมด้านการให้บริการและประสบการณ์ลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสีย						
คะแนนความพึงพอใจการใช้งานต้นแบบ	คะแนน	-	-	-	4	4
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การขับเคลื่อนนวัตกรรมด้วยข้อมูล						
กลยุทธ์ที่ 3.1 การพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ โดยใช้ปัญญาประดิษฐ์						
จำนวนต้นแบบนวัตกรรมที่พัฒนาแล้วเสร็จ	จำนวน	-	-	-	2	2

การพัฒนาความรู้ ทักษะและศักยภาพด้านนวัตกรรมของ กอก.

ฝกน.ได้ดำเนินการศึกษาข้อมูลการพัฒนาความรู้ ทักษะและศักยภาพด้านนวัตกรรมของบุคลากร กอก.ทั้งในระดับผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ เพื่อนำมาวิเคราะห์ช่องว่างสำหรับจัดทำแผนการพัฒนาความรู้ ทักษะและศักยภาพของบุคลากรด้านนวัตกรรมตามบริบทที่มีส่วนในการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของ กอก. โดยอ้างอิงข้อมูลดังนี้

1. สมรรถนะของ พนักงาน กอก. ซึ่งสมรรถนะแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย

1.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เช่น เชี่ยวชาญทางธุรกิจ (Business Acumen) คิดสร้างสรรค์ (Initiative) ประสานสัมพันธ์ (Collaboration) มุ่งมั่นบริการ (Service Excellence) มั่นคงปลอดภัย (Safety and Security) และ ประยุกต์ใช้ดิจิทัล (Digital Literacy) ซึ่งที่เกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมมี ดังนี้

- คิดสร้างสรรค์ หมายถึง สามารถมองปัญหา คิดริเริ่มสิ่งใหม่ โดยเข้าใจความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อปรับปรุง/พัฒนาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น
- ประยุกต์ใช้ดิจิทัล หมายถึง มีความเข้าใจและใช้ดิจิทัลในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ความสะดวกรวดเร็ว ลดต้นทุน ขั้นตอน ข้อผิดพลาด หรือสร้างรายได้

1.2 สมรรถนะรายตำแหน่ง (Functional Competency) เป็นสมรรถนะในแต่ละตำแหน่งงาน เช่น สมรรถนะตำแหน่งงานทรัพยากรบุคคล คือ การวางแผนกำลังคน การสรรหา/คัดเลือก เป็นต้น ซึ่งสมรรถนะรายตำแหน่งที่เกี่ยวกับการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ควรมีความรู้ ดังนี้

- การวางแผนและการประเมินผล
- กฎ ระเบียบของ กอก.
- การวิเคราะห์ข้อมูล ทักษะการคิดวิเคราะห์และประมวลผล
- การคิดอย่างเป็นระบบ

1.3 สมรรถนะการบริหาร (Managerial Competency) เป็นสมรรถนะสำหรับระดับบริหาร เช่น มีภาวะผู้นำ (Leadership) บริหารจัดการธุรกิจยอดเยี่ยม (Business Management) สร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) และสร้างสรรคคุณค่าร่วมกันขององค์กร (Create Shared Value) ซึ่งที่เกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมดังนี้

- ภาวะผู้นำ (Leadership) มีความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กรได้ทุกสถานการณ์ สามารถกระตุ้นทีมงานให้เกิดความมุ่งมั่น ตั้งใจร่วมมือสนับสนุนกัน และสร้างบรรยากาศการทำงานให้เกิดแรงบันดาลใจมุ่งสู่เป้าหมายความเป็นเลิศ
- สร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) มีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อเพิ่มทักษะและความรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการปรับตัวยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานภายใต้ภาวะความกดดัน มีอิทธิพลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถนำการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้
- สร้างสรรคคุณค่าร่วมกันขององค์กร (Create Shared Value) มีความรอบรู้เรื่องผลกระทบของการทำธุรกิจที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมทั้งทางตรงและทางอ้อม ใช้หลักการทำกับดูแลกิจการที่ดี สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานในหน่วยงานให้เป็นระบบ ตรวจสอบได้มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบตอสังคมและลดมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อม

2. อำนาจหน้าที่ในกฎบัตรคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม ระบุให้ กรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท. ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้านการ กำหนดทิศทางนโยบายและวางแผนยุทธศาสตร์ การกำกับดูแลกิจการที่ดี กฎหมาย และมาตรฐาน ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจท่าอากาศยาน การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง การบริหารทุนมนุษย์ รวมทั้งความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล เป็นต้น

3. นโยบายการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมของ ทอท. ระบุว่า ทอท.จะส่งเสริมการนำนวัตกรรมมาสนับสนุนการจัดการ การดำเนินงาน และการพัฒนาการให้บริการ ท่าอากาศยานของ ทอท. ในปัจจุบันและอนาคต มีการพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมของ ทอท. (Corporate Innovation System : CIS) เพื่อกำหนดกรอบการจัดการนวัตกรรมที่ชัดเจนและ สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจของ ทอท.ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีและฐานข้อมูลมาใช้ในการ พัฒนานวัตกรรมทั้งด้านผลิตภัณฑ์และบริการ (Product/ Service Innovation) กระบวนการทำงาน (Process Innovation) และรูปแบบธุรกิจใหม่ ให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมของ องค์กร สนับสนุนและจัดสรรทรัพยากรทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน อีกทั้งให้มีการจัดทำกระบวนการ บริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property Management : IPM) เพื่อคุ้มครอง ปกป้อง และรองรับการนำไปใช้ประโยชน์ผลงานนวัตกรรมของ ทอท.

4. ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา จากการดำเนินโครงการตามแผนแม่บทนวัตกรรมฯ ของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568 ได้แก่ โครงการประกวดความคิดสร้างสรรค์ โครงการ AOT Innovation Boot Camp โครงการออกแบบแนวคิดนวัตกรรมเพื่อธุรกิจใหม่ พบว่าพนักงาน ทอท.ยังคงขาดทักษะ ด้านการคิด วิเคราะห์และประมวลผลอย่างเป็นระบบ การประเมินผลคุณค่าด้านนวัตกรรม การบริหาร จัดการทรัพย์สินทางปัญญา

5. ผลการสำรวจค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรด้านเปิดใจ ประจำปีงบประมาณ 2568 และการ ประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมองค์กร พบว่าพนักงานมีความต้องการให้ผู้บริหารมีบทบาทเป็นที่ปรึกษา และให้คำชี้แนะ (Coaching) กับทีมงานมากขึ้น และพนักงานบางส่วนยังคงขาดทักษะการคิด วิเคราะห์และ ประมวลผลอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์องค์ความรู้ รวมถึงการเข้าใจและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy)

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้น ฝกท.ได้สรุปหัวข้อความรู้และทักษะเพื่อพัฒนาศักยภาพ ด้านนวัตกรรมของบุคลากร ทอท.ตามบริบทสำหรับการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของ ทอท. รายละเอียดดังตาราง

ลำดับ	ความรู้และทักษะด้านนวัตกรรม (Knowledge and Skills)	คณก.	คณท.	กลุ่มขับเคลื่อนนวัตกรรม	
				นวัตกรรม	พนักงาน ฝกน.
1	การกำหนดทิศทางนโยบายและวางแผนยุทธศาสตร์	✓	✓		
2	การกำกับดูแลกิจการที่ดี	✓	✓		✓
3	กฎหมายและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจท่าอากาศยาน	✓	✓	✓	✓
4	การบัญชี งบประมาณ การเงิน และพัสดุ	✓	✓	✓	✓
5	การบริหารความเสี่ยง	✓	✓	✓	✓
6	การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓	✓
7	การบริหารทุนมนุษย์	✓	✓		✓
8	เทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล	✓	✓		✓
9	การพัฒนาความยั่งยืนและสิ่งแวดล้อม	✓	✓		✓
10	การสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม	✓	✓		✓
11	การพัฒนาระบบแรงจูงใจ	✓	✓		✓
12	การเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	✓	✓		
13	ระบบนวัตกรรมองค์กร	✓	✓	✓	✓
14	การกำกับ ติดตาม และประเมินผลด้านนวัตกรรม	✓	✓		✓
15	การจัดทำและวางแผนยุทธศาสตร์				✓
16	การบริหารจัดการโครงการและติดตามประเมินผล				✓
17	การเข้าใจและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy)			✓	✓
18	การคิดสร้างสรรค์			✓	✓
19	การคิด วิเคราะห์และประมวลผลอย่างเป็นระบบ			✓	✓
20	การวางแผนการจัดการทรัพยากรเพื่อพัฒนานวัตกรรม	✓	✓	✓	✓
21	การออกแบบกระบวนการให้บริการและการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้โดยสาร			✓	✓
22	การเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย			✓	✓
23	การบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียเพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม	✓	✓	✓	✓
24	การประเมินผลคุณค่าด้านนวัตกรรม	✓	✓	✓	✓
25	การบริหารจัดการทรัพยากรเสี่ยงทางปัญญา	✓	✓	✓	✓

แผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรมองค์กร

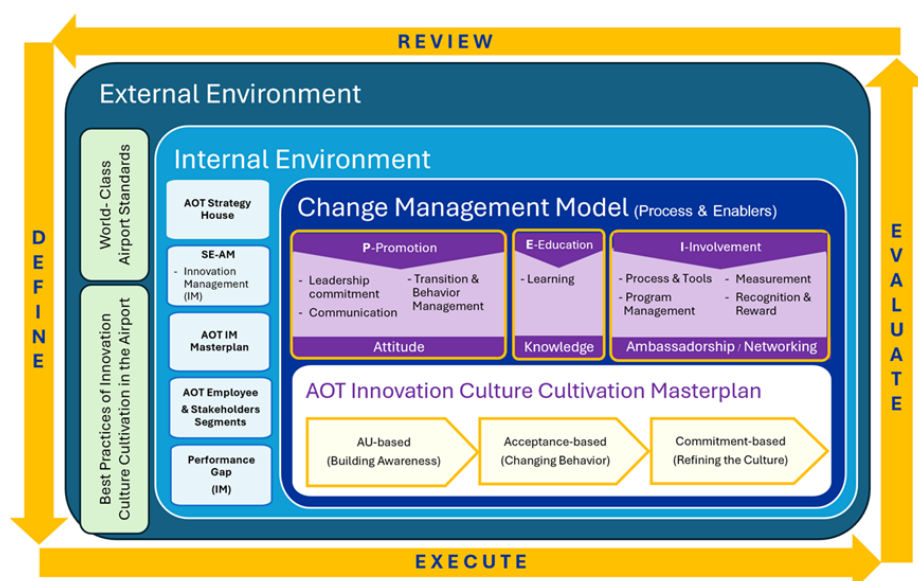
ฝกน.ได้ดำเนินการระบุดความรู้และทักษะเพื่อพัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรมของ ทอก.และได้ดำเนินการวิเคราะห์การพัฒนาความรู้ความสามารถฯ จากการดำเนินการที่ผ่านมาพบว่า พนักงาน ทอก. ยังขาดทักษะในบางประการ อาทิ การคิดวิเคราะห์และประมวลผลอย่างเป็นระบบ การประเมินผลคุณค่าด้านนวัตกรรม การบริหารจัดการทรัพยากรทางปัญญา เพื่อให้การพัฒนาความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมให้กับพนักงาน ทอก. เป็นไปอย่างเป็นระบบและมีความครบถ้วน จึงได้จัดทำแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรมองค์กร รายละเอียดดังนี้

ลำดับ	ทักษะความรู้ความสามารถ (Knowledge and Skills)	คณก.	คณท.	กลุ่มขับเคลื่อน นวัตกรรม		โครงการที่เกี่ยวข้อง					
				นวัตกรรม	พนักงาน ฝกน.	โครงการฝึกอบรม เชิงปฏิบัติการเพื่อ พัฒนากระบวนการ จัดการทรัพยากร ทางปัญญา	โครงการฝึกอบรม ตามมาตรฐาน ISO 56001 เพื่อเตรียม ความพร้อมการขอ ใบรับรอง	โครงการ Innovation Leadership Program	โครงการ AOT Innovation Boot Camp	โครงการศึกษาและ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านนวัตกรรมระดับ นานาชาติ (InnoXchange Program)	On The Job Training
1	การกำหนดทิศทางนโยบายและวางแผนยุทธศาสตร์	✓	✓				✓	✓			✓
2	การกำกับดูแลกิจการที่ดี	✓	✓		✓		✓	✓			✓
3	กฎหมาย และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจท่าอากาศยาน	✓	✓	✓	✓			✓			✓
4	การบัญชี งบประมาณ การเงิน และพัสดุ	✓	✓	✓	✓			✓			✓
5	การบริหารความเสี่ยง	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓
6	การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓
7	การบริหารทุนมนุษย์	✓	✓		✓			✓			✓
8	เทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓
9	การพัฒนาความยั่งยืนและสิ่งแวดล้อม	✓	✓		✓			✓	✓	✓	✓
10	การสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม	✓	✓		✓		✓	✓	✓		✓
11	การพัฒนาระบบแรงจูงใจ	✓	✓		✓		✓	✓	✓		✓
12	การเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓
13	ระบบนวัตกรรมองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓

ลำดับ	ทักษะความรู้ความสามารถ (Knowledge and Skills)	คณก.	คณท.	กลุ่มขับเคลื่อน นวัตกรรม		โครงการที่เกี่ยวข้อง					
				นวัตกรรม	พนักงาน ฝกน.	โครงการฝึกอบรม เชิงปฏิบัติการเพื่อ พัฒนาระบบการ จัดการทรัพยากร ทางปัญญา	โครงการฝึกอบรม ตามมาตรฐาน ISO 56001 เพื่อเตรียม ความพร้อมการขอ ใบรับรอง	โครงการ Innovation Leadership Program	โครงการ AOT Innovation Boot Camp	โครงการศึกษาและ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านนวัตกรรมระดับ นานาชาติ (InnoXchange Program)	On The Job Training
14	การกำกับ ติดตาม และประเมินผลด้าน นวัตกรรม	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓
15	การจัดทำและวางแผนยุทธศาสตร์				✓		✓				✓
16	การบริหารจัดการโครงการและติดตาม ประเมินผล				✓		✓				✓
17	การเข้าใจและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy)			✓	✓		✓		✓	✓	✓
18	การคิดสร้างสรรค์			✓	✓		✓		✓	✓	✓
19	การคิด วิเคราะห์และประมวลผลอย่าง เป็นระบบ			✓	✓		✓		✓		✓
20	การวางแผนการจัดการทรัพยากรเพื่อ พัฒนานวัตกรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓
21	การออกแบบกระบวนการให้บริการและ การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้โดยสาร			✓	✓				✓	✓	✓
22	การเข้าใจความต้องการและความ คาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย			✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
23	การบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้เสียเพื่อส่งเสริมความคิด สร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
24	การประเมินผลคุณค่าด้านนวัตกรรม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
25	การบริหารจัดการทรัพยากรทางปัญญา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

การจัดทำแผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมของ ทอท. (AOT Innovation Culture Cultivation) ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ฉบับทบทวน (ปีงบประมาณ 2568)

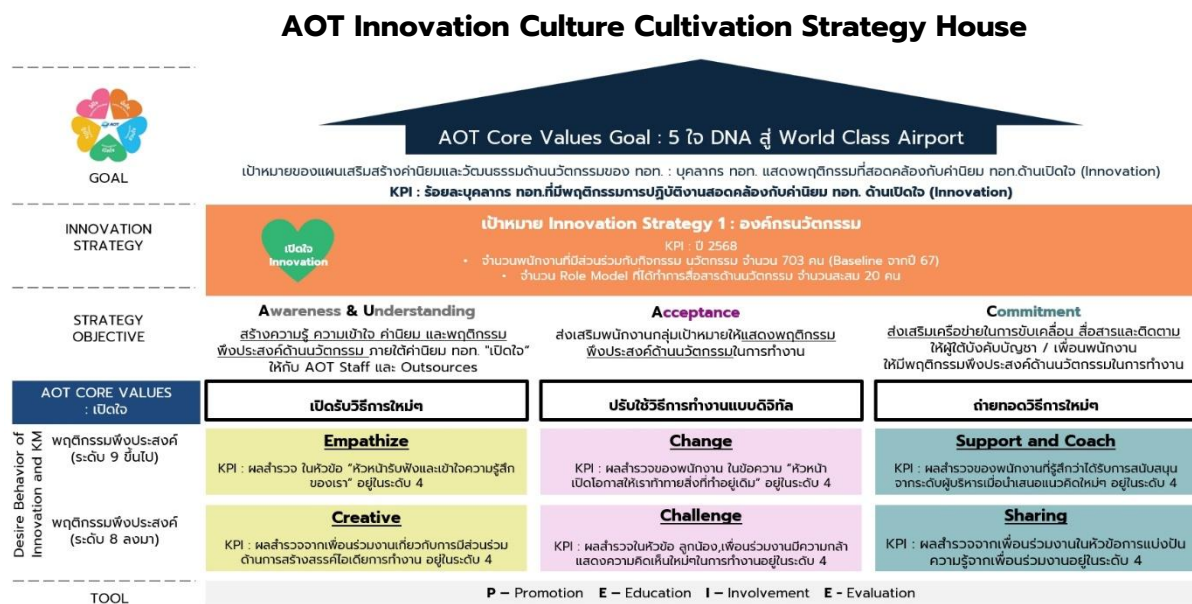
ทอท.กำหนดให้มีกระบวนการจัดทำแผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมของ ทอท.มีความเชื่อมโยงสอดคล้องและบูรณาการกับแผนส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดยได้ ทำการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่สำคัญ ทั้งสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ได้แก่ วิเคราะห์แผนวิสาหกิจของ ทอท. วิเคราะห์แผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล วิเคราะห์ผลการประเมิน Core Business Enabler วิเคราะห์แผนแม่บทนวัตกรรมของ ทอท. ร่วมกับระบบ นวัตกรรมของ ทอท. (AOT Corporation Innovation System: CIS) วิเคราะห์ผลการสำรวจ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ทบทวนผลการดำเนินงานด้าน Innovation Culture Cultivation ที่ผ่านมาด้วยเทคนิค 3S (Stay-Stop-Start) อีกทั้งได้ศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ผลประเมิน SE-AM วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรชั้นนำ และวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis และ Gap Analysis เพื่อใช้ประกอบการกำหนด AOT Innovation Culture Cultivation และแผนแม่บทนวัตกรรม รวมถึงการศึกษาเชิงลึกถึงมาตรฐานและองค์กรระหว่าง ประเทศชั้นนำ เช่น ACI และ World Class Airport ที่เป็นต้นแบบ โดยได้เชื่อมโยงแนวคิดและทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง (Theoretical Framework) อาทิ การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) พฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) และการสื่อสาร (Communication) เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการดำเนินการเสริมสร้างวัฒนธรรม องค์กรด้านนวัตกรรมด้วย (Awareness & Understanding, Acceptance และ Commitment : AUAC Model) และ PEI-E Approach (ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย) ซึ่งเป็นหลักการ เดียวกับการกำหนดกรอบแนวคิดการดำเนินการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมของ ทอท.



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัย

ดังนั้น เพื่อให้บุคลากร ทอก.ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของ Innovation Culture เกิดความเข้าใจในแก่นของพฤติกรรมพึงประสงค์ ยอมรับและมุ่งมั่นที่จะนำพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม จึงได้มีการกำหนด AOT Innovation Culture Cultivation ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 3 ด้าน (Awareness & Understanding, Acceptance และ Commitment) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ ด้านค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมของ ทอก. โดยมีสาระสำคัญสรุปดังนี้

1. กรอบการดำเนินการตามแผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมของ ทอก.



การขับเคลื่อนให้ ทอก.เป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมจะถ่ายทอดผ่าน AOT Core Value ด้านเปิดใจ (Innovation) ประกอบด้วย เปิดรับวิธีการใหม่ๆ ปรับวิธีการทำงานแบบดิจิทัล และถ่ายทอดวิธีการใหม่ ซึ่งแผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมของ ทอก. (AOT Innovation Culture Cultivation) ได้ปรับพฤติกรรมพึงประสงค์ด้านนวัตกรรมเดิมจาก 5 พฤติกรรม เป็น 3 พฤติกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับ AOT Core Value ด้านเปิดใจ

2. พฤติกรรมพึงประสงค์ด้านนวัตกรรมของ ทอก.

คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 9-11)	พนักงาน ทอก. (ระดับ 8 ลงมา)
1. Empathize เข้าใจ เปิดรับทุกความเห็น และพร้อมต่อยอดความคิดใหม่ๆ 2. Change กล้าท้าทาย พร้อมเป็นตัวอย่างในการเปลี่ยนแปลงและคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์ 3. Support and Coach สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้และแนะนำแนวทางในการพัฒนานวัตกรรม	1. Creative จุดประกายความคิดสร้างสรรค์ และมีความใฝ่รู้ 2. Challenge กล้าลงมือทำ พร้อมทดลองวิธีการใหม่ๆ ไม่กลัวความผิดพลาด 3. Sharing แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิด ประสบการณ์และวิธีการทำงานใหม่ๆ

โดยในปีงบประมาณ 2568 ทอท.ได้มีการสำรวจค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2568 เพื่อนำไปกำหนดแนวทางการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ในปีงบประมาณ 2569 ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการสำรวจค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรของ ทอท. สรุปประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ดังนี้

- 1) ค่านิยม “เปิดใจ” คือ พฤติกรรมที่มีร้อยละการแสดงออกน้อยที่สุด
- 2) ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นต้นแบบที่ดีที่สุดในการแสดงพฤติกรรมที่ส่งเสริมค่านิยม
- 3) พฤติกรรมด้าน Support & Coach ของวัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation Culture)

คือพฤติกรรมที่ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารมีบทบาทเป็นที่ปรึกษาและโค้ชให้กับทีมงานมากขึ้น

ข้อเสนอแนะในการยกระดับพฤติกรรมตามค่านิยมด้านนวัตกรรม (เปิดใจ) ในระยะต่อไป มีดังนี้

1) เชื่อมโยงพฤติกรรมที่คาดหวังของค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรกับแผนงาน/ โครงการที่สนับสนุนกลยุทธ์ให้เกิดผลเชิงประจักษ์ว่า ค่านิยม 5 ใจ และพฤติกรรมที่คาดหวังช่วยขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กร

2) ปรับมุมมองของผู้บริหารที่เป็นผู้บังคับบัญชาให้เปิดใจยอมรับว่าพฤติกรรมตามค่านิยมและวัฒนธรรม คือ พฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงานประจำวัน และช่วยสนับสนุนให้งานสำเร็จ โดยการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมที่ได้ผลดี คือ การเป็นแบบอย่างของผู้บังคับบัญชาโดยตรง

3) ปรับบทบาทของผู้บริหารที่เป็นผู้บังคับบัญชาในการสนับสนุนทีมงานด้านนวัตกรรม โดยมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ให้คำปรึกษา ติดตามผล และส่งเสริมการพัฒนางานในรูปแบบต่าง ๆ

4) มุ่งเน้นค่านิยม “เปิดใจ” ผ่านกิจกรรม/ โครงการที่ให้พนักงานมีส่วนร่วมได้ลงมือปฏิบัติ ทั้งการทำกิจกรรมของหน่วยงานและกิจกรรมขององค์กร และเชื่อมโยงผลสำเร็จของงานกับรูปแบบการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยแบบ Personalized Reward & Recognition

จากผลการสำรวจฯ ข้างต้น ฝกท.ได้กำหนดเป้าหมาย (Goal) ของแผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมของ ทอท. คือการทำให้บุคลากร ทอท. แสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม ทอท. ด้านเปิดใจ (Innovation and KM) โดยบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์ที่ 1 (Innovation Strategy 1: องค์กรนวัตกรรม) ภายใต้แผนแม่บทนวัตกรรมของ ทอท. และกำหนดให้ Innovation Culture คือหนึ่งในค่านิยมองค์กร ทอท. ด้าน “เปิดใจ” โดยมีการกำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ และแนวทางการขับเคลื่อนที่สอดคล้องกัน กำหนดให้มีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์หลัก 3 ด้าน 10 แผนปฏิบัติการ โดยแผนปฏิบัติการที่กำหนด สามารถตอบสนองได้มากกว่า 1 กลยุทธ์ ตามตารางที่ 1

โครงการ/กิจกรรม (10 แผน)	กลุ่มเป้าหมายหลัก		กลยุทธ์			ปีงบประมาณ											
	ระดับ 9 ขึ้นไป	ระดับ 8 ลงมา	ตระหนัก และเข้าใจ Awareness & Understanding	ยอมรับ Acceptance	มุ่งมั่น Commitment	2568				2569				2570			
						1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1 โครงการ Innovation Leadership Program (Role Model)																	
2 โครงการ AOT Innovation Bootcamp																	
3 โครงการประกวดความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม (Innolution)																	
4 โครงการกิจกรรมวันนวัตกรรม กอ. (KM & Innovation Day)																	
5 โครงการ Airside Operation Sharing																	
6 โครงการ Landside Operation Sharing																	
7 โครงการ Think Out Loud																	
8 โครงการชุมชนนักพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมด้านกระบวนการ (Dev.Crew : Process Innovation)																	
9 โครงการชุมชนนักพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์/การให้บริการ (Dev.Crew : Product/Service Innovation)																	
10 โครงการชุมชนนักพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมเพื่อธุรกิจใหม่ (Dev.Crew : New Business Model/Revenue)																	

ตารางที่ 1 แผนการดำเนินงานด้านการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมนวัตกรรมของ กอ.
ปีงบประมาณ 2566-2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2568)

การพัฒนาระบบแรงจูงใจด้านนวัตกรรม

ทอก.ได้พัฒนาระบบแรงจูงใจด้านนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นและผลักดัน รวมถึงสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน ทอก.มีความกระตือรือร้นและมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมองค์กรที่สร้างคุณค่าให้กับ ทอก.ผ่านแผนงาน/โครงการ และกิจกรรมด้านนวัตกรรมภายใต้แผนแม่บทนวัตกรรมของ ทอก.อย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้การพัฒนาแรงจูงใจด้านนวัตกรรมของ ทอก.มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ฝกน.ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบแรงจูงใจตามแนวปฏิบัติที่ดี และจากองค์กรชั้นนำด้านนวัตกรรม โดยมีรายละเอียดดังนี้

กระบวนการพัฒนาแรงจูงใจด้านนวัตกรรม

กระบวนการสร้างแรงจูงใจมีองค์ประกอบ 3 ประการที่สัมพันธ์กัน คือ

1) ความต้องการ (Needs) คือ ภาวะการณืขาดบางสิ่งบางอย่าง อาจจะเป็นการขาดทางด้านร่างกายหรือการขาดทางด้านจิตใจก็ได้

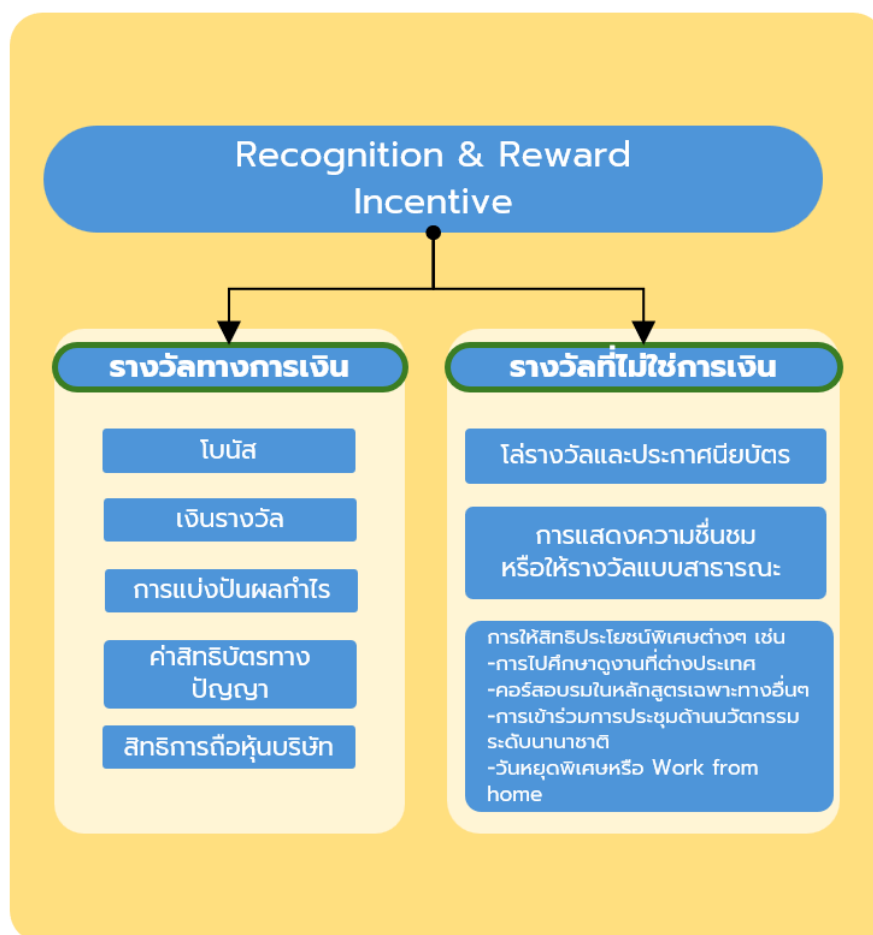
2) แรงขับ (Drive) เมื่อมนุษย์มีความรู้สึกว่าการขาดบางสิ่งบางอย่างตามข้อ 1 จะเกิดภาวะตึงเครียดขึ้นภายในร่างกายซึ่งภาวะตึงเครียดนี้จะกลายเป็นแรงขับเพื่อไปสู่เป้าหมายในการลดภาวะความตึงเครียดนั้น

3) สิ่งล่อใจ (Incentive) หรือ เป้าหมาย (Goal) จะเป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นแรงจูงใจให้มนุษย์แสดง พฤติกรรมตามที่คาดหวังหรือที่ต้องการ อาจจะมีได้หลายระดับตั้งแต่สิ่งล่อใจในเรื่องพื้นฐานไปจนถึงความต้องการทางจิตใจในด้านต่างๆ สามารถสรุปได้เป็น 6 หมวดหมู่ คือ โบนัสในรูปแบบตัวเงิน บัตรกำนัล การยกย่องชมเชย โปรแกรมการดูแลสุขภาพกายและใจ ส่วนแบ่งกำไรทางธุรกิจ และโอกาสในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองรายละเอียด ดังรูปภาพ 1

Reward System	Key Features	Best For	Benefits
Monetary Bonuses	Cash rewards, performance-based bonuses	High-performing teams	Immediate financial rewards
Gift Cards	Vouchers for popular stores, experiences, or dining	Small to medium-sized companies	Flexibility and customization
Employee Recognition Programs	Awards, public acknowledgments, peer-to-peer recognition	All company sizes	Builds a culture of appreciation
Wellness Programs	Gym memberships, mental health support, wellness challenges	Health-conscious employees	Boosts well-being and work-life balance
Stock Options & Profit Sharing	Shares in the company, percentage of profits	Employees in leadership roles	Long-term financial growth
Professional Development Opportunities	Training programs, mentorships, certifications	Employees seeking career growth	Skill development and career advancement

ภาพที่ 1 หมวดหมู่องค์กรสร้างแรงจูงใจ

โดยสามารถสรุปการให้รางวัลได้ 2 ประเภทคือ รางวัลทางการเงินและรางวัลที่ไม่ใช่การเงิน ดังรูปภาพ 2



ภาพที่ 2 ระบบ Recognition and Rewards

การยกย่อง ชมเชย และการให้รางวัล เป็นอีกหนึ่งกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อน การเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อกระตุ้นส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจที่ดีให้กับบุคลากร กลุ่มเป้าหมายให้แสดงออกซึ่งพฤติกรรมพึงประสงค์ด้านนวัตกรรม ตลอดจนสร้างบรรยากาศ ของการดำเนินงาน โครงการและกิจกรรมด้านนวัตกรรม ฝกน. ได้ศึกษาระบบการสร้างจูงใจ ของ องค์กรชั้นนำในประเทศไทย อาทิ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัท ปูน ซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) ดังภาพที่ 3 เพื่อออกแบบระบบแรงจูงใจเพื่อการพัฒนาวัตกรรมของ กอท. (AOT Innovation Reward and Recognition Incentive System) ดังภาพที่ 4

เปรียบเทียบการให้ค่าตอบแทน รางวัล ยกย่อง ชมเชย
(Reward and Recognition Incentive System)

Reward and Recognition incentive System		AOT	PTT	AERO THAI	SCG	PEA
รางวัลทางการเงิน	โบนัส		✓	✓	✓	
	เงินรางวัล	✓	✓	✓	✓	✓
	การแบ่งปันผลกำไร					✓
	ค่าสิทธิบัตรทางปัญญา		✓			
	สิทธิการถือหุ้นบริษัท		✓			
รางวัลที่ไม่ใช่การเงิน	โลรางวัลและประกาศนียบัตร	✓	✓	✓	✓	
	การแสดงความชื่นชมหรือให้รางวัลแบบสาธารณะ	✓	✓	✓	✓	
	สิทธิประโยชน์พิเศษ : ฝึกอบรมงานที่ต่างประเทศ		✓			✓
	สิทธิประโยชน์พิเศษ : คอร์สอบรมในหลักสูตรเฉพาะทางอื่นๆ		✓			
	สิทธิประโยชน์พิเศษ : การเข้าร่วมการประชุมด้านนวัตกรรมระดับนานาชาติ		✓	✓	✓	
	สิทธิประโยชน์พิเศษ : วันหยุดพิเศษหรือ Work from home			✓	✓	

ภาพที่ 3 เปรียบเทียบการให้ค่าตอบแทน รางวัล ยกย่อง ชมเชย

ระบบแรงจูงใจเพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมขององค์กร
(AOT Innovation Reward and Recognition Incentive System)

โครงการ/กิจกรรม (10 แผน)	รางวัลทางการเงิน		รางวัลไม่ใช่ทางการเงิน					
	เงินรางวัล	บำเหน็จ	โลรางวัลประกาศนียบัตร	ชื่นชมแบบสาธารณะ	อบรม Core Competency (Innovation)	วันหยุดประจำปี	คอร์สอบรมเฉพาะทาง	ร่วมประชุม/ศึกษาดูงานด้านนวัตกรรมระดับนานาชาติ
1 โครงการ Innovation Leadership Program (Role Model)				✓				
2 โครงการ AOT Innovation Bootcamp			✓	✓				
3 โครงการ Airside Operation Sharing			✓	✓			✓	✓
4 โครงการ Landside Operation Sharing			✓	✓			✓	✓
5 โครงการ Think Out Loud	✓		ค่าสิทธิบัตรทางปัญญา	✓	✓	อบรม Core Competency (Innovation)	วันหยุดประจำปี	✓
6 โครงการชุมชนนักพัฒนาด้านนวัตกรรมด้านกระบวนการ (Dev.Crew : Process Innovation)				✓			✓	✓
7 โครงการชุมชนนักพัฒนาด้านนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์/การให้บริการ (Dev.Crew : Product/Service Innovation)				✓			✓	✓
8 โครงการชุมชนนักพัฒนาด้านนวัตกรรมเพื่อธุรกิจใหม่ (Dev.Crew : New Business Model/Revenue)				✓			✓	✓
9 โครงการประกวดความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม (Innolution)	✓		✓	✓				✓
10 โครงการกิจกรรมวันนวัตกรรม กอ. (KM & Innovation Day) (GRIT AWARD)	✓	✓	✓	✓				✓



✓ อยู่ในระบบแรงจูงใจแล้ว
 ✓ เสนอเพิ่มเติมในระบบแรงจูงใจ
 ✗ ไม่ไปศึกษาเพิ่มเติม

62

ภาพที่ 4 ระบบแรงจูงใจเพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมของ กอ.
(AOT Innovation Reward and Recognition Incentive System)

โดยบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์ที่ 1 (Innovation Strategy 1 : องค์กรนวัตกรรม) ภายใต้แผนแม่บท นวัตกรรมของ กอท. และกำหนดให้ Innovation Culture คือหนึ่งในค่านิยมองค์กร กอท. ด้าน “เปิดใจ” โดยมีการกำหนดให้มีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์หลัก 3 ด้าน 10 แผนปฏิบัติการ โดยแผนปฏิบัติการที่กำหนด สามารถตอบสนองได้มากกว่า 1 กลยุทธ์ คือ โดยในแต่ละกลยุทธ์จะประกอบด้วยแผนปฏิบัติการที่สำคัญตามตารางที่ 1

แผนปฏิบัติการเพื่อเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมของ กอท. ปีงบประมาณ 2566-2570 ฉบับทบทวนปีงบประมาณ 2568 (AOT Innovation Culture Cultivation 2023-2027)

โครงการ/กิจกรรม (10 แผน)

กลุ่มเป้าหมายหลัก

ระดับ 9 ขึ้นไป

ระดับ 8 ลงมา

Strategy Core Value

ตระหนักและเข้าใจ Awareness & Understanding

ยอมรับ Acceptance

มุ่งมั่น Commitment

ปีงบประมาณ

2568

2569

2570

	ระดับ 9 ขึ้นไป	ระดับ 8 ลงมา	ตระหนักและเข้าใจ Awareness & Understanding	ยอมรับ Acceptance	มุ่งมั่น Commitment	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1 โครงการ Innovation Leadership Program (Role Model)																	
2 โครงการ AOT Innovation Bootcamp																	
3 โครงการ Airside Operation Sharing																	
4 โครงการ Landside Operation Sharing																	
5 โครงการ Think Out Loud																	
6 โครงการชุมชนนักพัฒนาด้านนวัตกรรมด้านกระบวนการ (Dev.Crew : Process Innovation)																	
7 โครงการชุมชนนักพัฒนาด้านนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์/การให้บริการ (Dev.Crew : Product/Service Innovation)																	
8 โครงการชุมชนนักพัฒนาด้านนวัตกรรมเพื่อธุรกิจใหม่ (Dev.Crew : New Business Model/Revenue)																	
9 โครงการประกวดความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม (Innolution)																	
10 โครงการกิจกรรมวันนวัตกรรม กอท. (KM & Innovation Day)																	

ตารางที่ 1 แผนการดำเนินงานด้านการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมนวัตกรรมของ กอท. ปีงบประมาณ 2566-2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2568)

แผนการสื่อสาร/ถ่ายทอดนโยบาย วิสัยทัศน์และทิศทางการดำเนินงานความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมแก่ผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ

ลำดับ	การดำเนินงาน	เป้าหมายการประชาสัมพันธ์ : กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ 7 กลุ่ม							ระยะเวลาดำเนินงาน											
		ภายใน	ภายนอก						ไตรมาส1			ไตรมาส2			ไตรมาส3			ไตรมาส4		
		1. บุคลากรของ ทอท.	2. ลูกค้า (สายการบิน/ผู้โดยสาร/ผู้เช่า)	3. พันมิตรในการดำเนินงาน	4. หน่วยงานกำกับดูแล	5. ผู้ถือหุ้น นักลงทุน	6. ชุมชนและสังคม	7. สื่อ	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1	กำหนดตัวชี้วัดและ แนวทางการสื่อสาร นวัตกรรมของ ทอท.ภายใต้แผนแม่บท นวัตกรรมของ ทอท.																			
2	ดำเนินงานตามแนวทางการสื่อสารที่กำหนด																			
	2.1 นโยบายการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมของ ทอท.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓												
	2.2 กฎบัตรคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท.	✓																		
	2.3 คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ทอท.	✓																		
	2.4 ระบบนวัตกรรมองค์กรของ ทอท.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓												
	2.5 แผนแม่บทนวัตกรรม ทอท.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓												
	2.6 คู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรมของ ทอท.	✓																		
	2.7 นิยามนวัตกรรมและพฤติกรรมพึงประสงค์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓												
	2.8 ผลงานนวัตกรรม	✓																		
3	ประเมินผลการดำเนินการสื่อสาร/ถ่ายทอดนโยบาย วิสัยทัศน์และทิศทางการดำเนินงานความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม แก่ผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ																			
4	รายงานผลการประเมินต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง																			

หมายเหตุ ช่องทางการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร ได้แก่ 1. Role Model/ Young Role model 2. การประชุม/สัมมนา 3.ระบบสารสนเทศภายใน (Ex. Intranet, AOT Staff, e-doc, E-Learning, Board ประชาสัมพันธ์อื่นๆ 4. กิจกรรมสร้างแรงจูงใจ (Ex.Innovation Day, InnoXchange, Innolution อื่นๆ)
 ช่องทางการประชาสัมพันธ์ภายนอกองค์กร ได้แก่ 1. การประชุม/ สัมมนา (Ex. การประชุมนวัตกรรมระดับประเทศและระดับนานาชาติ, Open innovation ร่วมกับสถาบันศึกษา อื่นๆ) 2. ระบบสารสนเทศภายนอก (Ex. AOT Website, Social Media (Facebook, Tiktok, YouTube)) 3. รายงานประจำปี Annual Report