



องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
Forest Industry Organization

คู่มือแนวทาง การบริหารจัดการนวัตกรรม ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้



ส่วนนวัตกรรม
สำนักธุรกิจคาร์บอนและนวัตกรรม

สารบัญ

คำนิยาม	1
บทที่ 1 บทนำ	2
1.1 เหตุผลความสำคัญ	2
1.2 วัตถุประสงค์	2
1.3 ขอบเขต	2
1.4 วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และทิศทางการดำเนินงานของ อ.อ.ป.	3
บทที่ 2 ความหมายของนวัตกรรม และกรอบแนวคิด ด้านการจัดการนวัตกรรม	5
2.1 ความหมายนวัตกรรม	5
2.2 กรอบหลักการ/แนวคิดการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM)	11
บทที่ 3 ระบบนวัตกรรมขององค์กรอุตสาหกรรมป่าไม้	12
3.1 บทบาทของผู้บริหาร (Leadership and Management)	13
3.2 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)	15
3.3 ค่านิยมและวัฒนธรรมของ อ.อ.ป. (Corporate Values and Culture)	17
3.4 องค์กรและบุคลากร (Corporate and People)	19
3.5 กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process)	21
3.6 การบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Knowledge and Technology Management)	24
3.7 กลไกการกำหนดเป้าหมาย กำกับ และติดตาม (Metric Mechanism)	26
ภาคผนวก	28
ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property)	29
กระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา	30
กระบวนการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และเชิงสังคม	31
หลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม	32
SIPOC Model	34
กระบวนการ : การกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และทิศทางการบริหารจัดการนวัตกรรมองค์กร	35
กระบวนการ : การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรมและการนำไปสู่การปฏิบัติ	36
กระบวนการ : การสื่อสารและถ่ายทอดการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสำรวจการรับรู้/ความเข้าใจ	37
กระบวนการ : แนวทางการปฏิบัติตนเป็นต้นแบบด้านนวัตกรรม (Role model) ของผู้บริหารระดับสูง	38
กระบวนการ : แนวทางการจัดการความรู้สู่นวัตกรรม	39
กระบวนการ : การรวบรวมข้อมูลที่เป็น Big data ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต	40
กระบวนการ : แนวทางการสำรวจข้อมูลลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต	41
กระบวนการ : การปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม	42
กระบวนการ : การยกระดับความรู้ความสามารถ และศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ..	43

คำนิยาม

อ.อ.ป.	องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
คณะกรรมการ	คณะกรรมการขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
คณะอนุกรรมการ	คณะอนุกรรมการด้านการจัดการความรู้และบริหารนวัตกรรมของ องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
คณะทำงาน	คณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
ผู้บริหารระดับสูง	รองผู้อำนวยการขึ้นไป เป็นผู้บริหารระดับสูง มีขอบเขตหน้าที่และ ความรับผิดชอบในการกำกับดูแล การดำเนินงานด้านการจัดการ นวัตกรรมของ อ.อ.ป.
ส.คน.	สำนักธุรกิจคาร์บอนและนวัตกรรม
ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.นว.)	ผู้รับผิดชอบหลักด้านนวัตกรรมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (ส่วนนวัตกรรม)
วิจัยและพัฒนา	การศึกษาค้นคว้าอย่างมีระบบ หรือใช้เทคนิคพิเศษเพื่อให้ได้มาซึ่ง ความรู้ใหม่ หรือนำความรู้ใหม่ไปประยุกต์ใช้ รวมถึงการนำความรู้ ความชำนาญไปปรับปรุงแก้ไขอย่างมีระบบ เพื่อให้ดีขึ้นกว่าเดิมอย่าง เห็นได้ชัดทางด้านปริมาณและคุณภาพ
การจัดการความรู้	กระบวนการที่จะทำให้ได้มาซึ่งความรู้ มาพัฒนาเพื่อให้ทุกคนเข้าถึง ความรู้นั้นๆ และนำไปใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงานให้ดีขึ้น กว่าเดิมส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน
ความคิดสร้างสรรค์	กระบวนการคิดของสมองซึ่งสามารถคิดได้หลากหลายและแปลกใหม่ สามารถนำไปประยุกต์ทฤษฎีหรือปฏิบัติได้อย่างรอบคอบและถูกต้อง จนนำไปสู่การคิดค้นและนวัตกรรม
นวัตกรรม	สิ่งใหม่ที่เกิดจากการจัดการความรู้และความคิดสร้างสรรค์ มาปรับปรุง พัฒนา กระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์ หรือองค์ความรู้เดิม ให้เกิด ประโยชน์เชิงพาณิชย์หรือเชิงสังคมอย่างเป็นรูปธรรม

บทที่ 1 บทนำ

1.1 เหตุผลความสำคัญ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กำหนดให้มีการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ เกณฑ์การประเมินด้านนวัตกรรมเป็นหนึ่งในเกณฑ์ที่นำมาประเมิน กำหนดวัตถุประสงค์การประเมินการจัดการนวัตกรรม 3 ข้อ ได้แก่

1.1.1 คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานรัฐวิสาหกิจเกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมผ่านเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรม จนสามารถนำความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ไปปรับปรุงพัฒนา คิดค้นให้เกิดนวัตกรรม ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการทำงาน รูปแบบธุรกิจหรือภารกิจใหม่ ในทุกระดับ เช่น นวัตกรรมระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน ระดับบุคคล ฯลฯ รวมถึงเพื่อพัฒนาสู่การเกิดนวัตกรรมในระดับอุตสาหกรรม ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค จนถึงระดับโลก ต่อไป

1.1.2 รัฐวิสาหกิจมีการจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืนอย่างเป็นระบบผ่านการพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ ทั้ง 7 หัวข้อ ตามกรอบเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรมที่เป็นมาตรฐาน ได้แก่ การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม กระบวนการนวัตกรรม และผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม

1.1.3 รัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ ผ่านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และยกระดับผลการดำเนินงานในทุกมิติได้อย่างก้าวกระโดด และสามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) ด้านที่ 2 การสร้างความสามารถในการแข่งขันจากการสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม และด้านที่ 5 การเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยใช้นวัตกรรมในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน

สำนักธุรกิจคาร์บอนและนวัตกรรม โดยฝ่ายนวัตกรรมและป่าไม้อย่างยั่งยืน ได้รวบรวมข้อมูลและประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) ภายใต้แนวคิด หลักเกณฑ์การประเมินการจัดการนวัตกรรมของ สคร. เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานของ อ.อ.ป. ตามเกณฑ์ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางสำหรับบริหารจัดการนวัตกรรมของ อ.อ.ป.

1.2.2 เพื่อสร้างความเข้าใจองค์ประกอบและกระบวนการภาพรวมในการบริหารจัดการนวัตกรรม ของ อ.อ.ป.

1.3 ขอบเขต

คู่มือฉบับนี้แสดงถึงการบริหารจัดการนวัตกรรมของ อ.อ.ป. ในภาพรวม โดยมีขอบเขตครอบคลุม 3 ส่วนหลัก ได้แก่

1.3.1 ส่วนการบริหารจัดการนวัตกรรมเชิงนโยบาย ได้แก่ คณะกรรมการของ อ.อ.ป. คณะอนุกรรมการด้านการจัดการความรู้และบริหารนวัตกรรมของ อ.อ.ป. เป็นผู้กำหนด ผลักดัน กำกับ ส่งเสริม และสนับสนุน

1.3.2 ส่วนการบริหารจัดการนวัตกรรมเชิงปฏิบัติ ได้แก่ คณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรมของ อ.อ.ป., ส.คน. เป็นผู้สนับสนุน ส่งเสริมการดำเนินงานด้านวิจัยและนวัตกรรมในหน่วยงาน และรวบรวมคัดเลือกกิจกรรมโครงการ โดยมีฝ่ายนวัตกรรมและป่าไม้อย่างยั่งยืน เป็นผู้ขับเคลื่อนการบริหารจัดการนวัตกรรมของ อ.อ.ป.

1.3.3 ส่วนการพัฒนานวัตกรรม ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการส่งเสริม พัฒนา สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ทั้งในธุรกิจหลัก ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และธุรกิจใหม่ที่เชื่อมโยงกับธุรกิจหลัก หรือมีลักษณะความคิดสร้างสรรค์ ต่อยอดได้โดยตรงหรือผ่านการประกอบนวัตกรรมและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สามารถคิดค้นและประยุกต์ใช้นวัตกรรมให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ ต่อยอดงานวิจัยและ/หรือนวัตกรรม ไปสู่การขยายผลเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์และ/หรือบริการในเชิงพาณิชย์ และเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและผลิตภัณฑ์

1.4 วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และทิศทางการดำเนินงานของ อ.อ.ป.

1.4.1 วิสัยทัศน์ อ.อ.ป.

“สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน”

“Create forest plantations for sustainability”

โดยนิยามของวิสัยทัศน์มีดังนี้

- สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจ : การจัดการสวนป่าเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมการปลูกและแปรรูป และสร้างสรรค์ผลเชิงบวกตลอดห่วงโซ่คุณค่า
- ความยั่งยืน : แนวทางการดำเนินธุรกิจสู่การใช้ประโยชน์เพื่อสร้างรายได้ให้กับ อ.อ.ป. ภายใต้ขีดความสามารถหลัก ยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน และขับเคลื่อนสภาพสิ่งแวดล้อมให้มีคุณภาพที่ดีด้วยพื้นที่สีเขียวจากป่าเศรษฐกิจ

1.4.2 พันธกิจ อ.อ.ป. (FIO's Missions)

- (1) ขับเคลื่อนกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านสวนป่าเศรษฐกิจให้แก่ประชาชนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- (2) ส่งเสริมการปลูกไม้เศรษฐกิจ พัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมไม้ และสร้างกลไกการตลาดไม้เศรษฐกิจ อย่างเป็นธรรมให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมการปลูกและใช้ประโยชน์ไม้เศรษฐกิจ รวมถึง การใช้ประโยชน์ที่ดิน
- (3) พัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ อนุรักษ์ บริบาลช้างเลี้ยงของไทย
- (4) เพิ่มผลผลิตทั่วทั้งองค์กรและลดผลกระทบจากการดำเนินงานสู่สังคม
- (5) สร้างการรับรู้เชิงบวกสู่สังคมเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นในบริบทเชิงพื้นที่ การท่องเที่ยวเชิงนิเวศโดยใช้สวนป่าเศรษฐกิจเป็นฐานและเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานเอกชน และชุมชนเข้าด้วยกัน
- (6) บริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างมีธรรมาภิบาล พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับ ให้มีความเชี่ยวชาญ มีจิตสาธารณะและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

1.4.3 วัตถุประสงค์ อ.อ.ป.

- (1) อำนวยบริการแก่รัฐ และประชาชนในอุตสาหกรรมป่าไม้
- (2) ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมป่าไม้ เช่น เกี่ยวกับการทำไม้และเก็บหาของป่า แปรรูปไม้ การทำไม้ อัด อบไม้ อัดน้ำยาไม้ กลั่นไม้ และประดิษฐ์หรือผลิตวัตถุหรือสิ่งของจากไม้และของป่า และธุรกิจที่ต่อเนื่องคล้ายคลึงกัน รวมทั้งอุตสาหกรรมอื่นใดที่เกี่ยวข้องด้วยไม้หรือของป่า
- (3) ปลูกสร้างสวนป่าคุ้มครองรักษาป่าไม้ และบูรณะป่าไม้เพื่อประโยชน์แก่การป่าไม้ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการเองหรือเป็นการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือรัฐ

- (4) วิจัย ค้นคว้า และทดลองเกี่ยวกับผลิตผล และผลิตภัณฑ์ในด้านอุตสาหกรรมป่านไม้
- (5) ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการเผยแพร่ความรู้ การปลูกฝังทัศนคติและความสำนึกในการคุ้มครองดูแลรักษาบูรณะ และพัฒนาทรัพยากรป่าไม้ รวมทั้งการอนุรักษ์และบริหารช้างเลี้ยงของไทย ตลอดจนดำเนินการกิจการเกี่ยวกับการจัดหาที่พัก การอำนวยความสะดวกหรือการให้บริการในกิจการที่เกี่ยวกับการพัฒนา หรือกิจการอื่นใดเพื่อประโยชน์แก่การดำเนินการดังกล่าว
- (6) ดำเนินธุรกิจ หรือกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือเพื่อประโยชน์แก่กิจการของ อ.อ.ป.

1.4.4 ค่านิยมและวัฒนธรรมของ อ.อ.ป.

อ.อ.ป. ได้จัดทำแผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - พ.ศ. 2570) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างพฤติกรรมพึงประสงค์ตามค่านิยมองค์กรจนนำไปสู่การเกิดวัฒนธรรมที่ยั่งยืน โดยได้กำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ “สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน” และบุคลากรทุกระดับยึดมั่น ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน ดังนี้



รูปที่ 1 ค่านิยมและวัฒนธรรมของ อ.อ.ป.

บทที่ 2 ความหมายของนวัตกรรม และกรอบแนวคิด ด้านการจัดการนวัตกรรม

2.1 ความหมายนวัตกรรม

นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม และหมายความรวมถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจากความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการมาพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการผลิต หรือบริการใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด ตลอดจนการปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการฝึกอบรมที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและก่อให้เกิดประโยชน์สาธารณะ ในรูปแบบของการเกิดธุรกิจ การลงทุนผู้ประกอบการ หรือตลาดใหม่หรือรายได้แหล่งใหม่ รวมทั้งการจ้างงานใหม่ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ)

ตามคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2567) ได้ให้ความหมายนวัตกรรม ดังนี้ การเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงบางส่วน จนสามารถพัฒนาต่อยอดคิดค้น จนเกิดสิ่งใหม่ ทั้งมิติด้านผลิตภัณฑ์ มิติบริการ มิติกระบวนการทำงาน รวมถึงมิติรูปแบบการดำเนินธุรกิจหรือภารกิจใหม่ขององค์กร (Business Model) ซึ่งสิ่งใหม่ที่ได้รับการปรับปรุง พัฒนาคิดค้นดังกล่าวต้องสามารถสร้างคุณค่า (Value) ใหม่ให้แก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจเป็นมิติทางการเงินหรือไม่ใช่ทางการเงิน นอกจากนี้ นวัตกรรมไม่ได้ถูกจำกัดเฉพาะนวัตกรรมระดับองค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถเกิดขึ้นในระดับหน่วยงานภายใน ระดับกระบวนการ จนถึงระดับบุคคล โดยนวัตกรรมจำเป็นต้องถูกพัฒนาเชื่อมโยงบูรณาการมาจากรากฐาน 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) นวัตกรรมต้องเกิดจากความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) 2) นวัตกรรมต้องมีความใหม่ (Newness) 3) นวัตกรรมต้องสร้างคุณค่าใหม่ (Value)

Innovation = Creative + New + Value Creation (ความคิดสร้างสรรค์ + สิ่งใหม่ + สร้างคุณค่า)

โดยนวัตกรรมสามารถยกระดับทำให้รัฐวิสาหกิจสามารถก้าวเข้าสู่มิติใหม่ในการดำเนินการทั้งการสร้างคุณค่า ให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดความคุ้มค่า สามารถตอบสนองต่อความต้องการความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจนกระทั่งเพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจและประเทศไทย นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่ในเฉพาะขอบเขตงานของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุม ทุกกระบวนการ ทุกกระบวนการ และทุกหน่วยงาน ดังนั้นเพื่อให้ นวัตกรรมเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรและสามารถนำไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน รัฐวิสาหกิจทุกแห่งจึงจำเป็นต้องพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม มีระบบ และเป็นมาตรฐานในทุกๆ ปัจจัยขับเคลื่อน เช่น ผู้บริหารระดับสูงควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์พันธกิจ ค่านิยม จนพัฒนาสู่วัฒนธรรมองค์กร รัฐวิสาหกิจควรพึงหรือบูรณาการ นวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรสนับสนุนให้เกิด นวัตกรรม เพราะนวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร เป็นต้น

2.1.1 รูปแบบของนวัตกรรม

ตามคู่มือการจัดการองค์การสู่นวัตกรรม ที่จัดทำโดยสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ได้แบ่งรูปแบบของนวัตกรรมที่องค์กรจะพัฒนาขึ้นนั้นประกอบด้วยเพียง 10 รูปแบบใน 3 หมวดหมู่ ดังนี้

หมวดหมู่ 1 การจัดวางโครงสร้าง (Configuration)

1) Profit Model โมเดลทำกำไร คือวิธีการในการสร้างรายได้จากความเข้าใจในสิ่งที่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายให้คุณค่า โดยมีความแตกต่างจากวิธีการทำกำไรแบบเดิม ๆ ที่ไม่เคยเปลี่ยนแปลงมายาวนาน ตัวอย่างเช่น การตั้งราคาสูงกว่าปกติด้วยการเพิ่มคุณสมบัติพิเศษมากกว่าคู่แข่ง การขายโดยการประมูลแข่งขันกัน (ให้ตลาดเป็นผู้กำหนดราคา) และการคิดราคาตามปริมาณการใช้งาน เป็นต้น

2) Network เครือข่ายคือวิธีการใช้ความสามารถหรือข้อได้เปรียบขององค์กรอื่นๆ มาใช้ในกระบวนการทำงาน เทคโนโลยี สินค้า ช่องทางการขาย และตราสินค้า ซึ่งเป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรด้วยทรัพยากรของผู้อื่น โดยมีข้อตกลงความร่วมมือเชื่อมโยงระหว่างกัน

3) Structure โครงสร้าง คือวิธีการจัดการทรัพยากรที่มี ในองค์กรให้เกิดมูลค่าจากการจัดการโครงสร้างที่จะสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพเข้าร่วมงานโดยใช้การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์และสนับสนุนการทำงานของทุกคน ช่วยยกระดับประสิทธิภาพขององค์กรให้สูงกว่าคู่แข่ง ตัวอย่างเช่น การสร้างระบบแรงจูงใจ ให้บุคลากรมุ่งมั่นทำงานได้ตามเป้าหมาย และการใช้มาตรฐานของสินทรัพย์ทุนเพื่อควบคุมด้านต้นทุน เป็นต้น

4) Process กระบวนการ คือวิธีการในการพัฒนากระบวนการทำงานขององค์กรจนเป็นวิธีการที่ยอดเยี่ยม มีเอกลักษณ์ และอาจเป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่ไม่สามารถเลียนแบบได้ ดังเช่นระบบการผลิตแบบลีนที่สามารถลดของเสียจากกระบวนการลดต้นทุน สร้างความสามารถในการแข่งขันได้สูงกว่าคู่แข่งอย่างมาก

หมวดหมู่ 2 ข้อเสนอที่ส่งมอบ (Offering)

5) Product Performance ความสามารถของผลิตภัณฑ์ คือวิธีการพัฒนาคุณลักษณะและการใช้งานผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการออก ผลิตภัณฑ์ใหม่หรือขยายไลน์ผลิตภัณฑ์ เพื่อสร้างความพึงพอใจและประทับใจให้กับลูกค้า โดยการพัฒนาอาจเป็นการสร้างความสามารถให้ใช้งานได้ง่าย หรือการสร้างผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

6) Product System ระบบของผลิตภัณฑ์ คือวิธีการสร้างส่วนผสมที่ลงตัวอย่างยอดเยี่ยมระหว่างผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร เป็นระบบที่มีความเข้มแข็ง สร้างความเข้มแข็งต่อการเติบโตอย่างต่อเนื่องในอนาคต โดยอาจรวมถึงการใช้งานร่วมกันของหลายผลิตภัณฑ์ทั้งที่ต่อเนื่องกันหรือแตกต่างกันก็ได้ ในลักษณะของการขายสินค้าเป็นชุด ทั้งนี้ผลิตภัณฑ์จะมีประสิทธิภาพสูงขึ้นก็ต่อเมื่อมีการใช้งานร่วมกันกับผลิตภัณฑ์อื่นๆ

หมวดหมู่ 3 การสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้า (Experience)

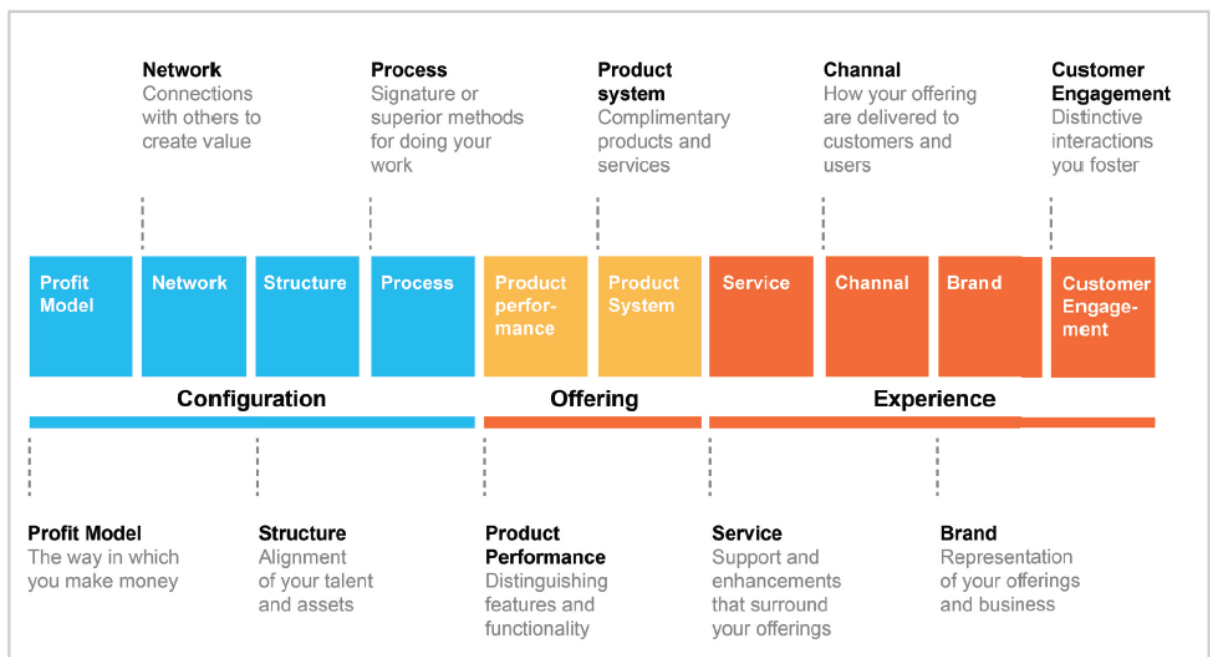
7) Service การให้บริการ คือวิธีการที่ใช้การให้บริการที่ดีสนับสนุน เสริมประโยชน์จากการใช้งานผลิตภัณฑ์ ยกย่องประสิทธิภาพ เพิ่มคุณค่า และสร้างความโดดเด่น นวัตกรรมการให้บริการที่ดีนี้จะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและกระตุ้นความสนใจ ความต้องการของลูกค้าได้โดยหัวใจสำคัญของนวัตกรรมนี้คือการสร้างประสบการณ์ที่ประทับใจให้กับลูกค้า

8) Channel ช่องทางการขาย คือวิธีการพัฒนาช่องทางการขาย และส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการ ทั้งหมด คือการมีช่องทางที่หลากหลายและครอบคลุมในทุกด้าน เพื่อให้ลูกค้าสามารถซื้อผลิตภัณฑ์ได้ทุกที่ทุกเวลาที่ต้องการโดยง่าย สร้างความประทับใจให้มากที่สุด

9) Brand แบรินด์ คือวิธีการสร้างแบรนด์ให้เป็นที่จดจำของลูกค้ามีความประทับใจเหนือกว่าคู่แข่ง ผ่านการสื่อสารระหว่างกันช่องทางต่างๆ ได้แก่ โฆษณา การพูดคุยระหว่างการให้บริการ บุคลากรและพันธมิตรธุรกิจขององค์กร ทั้งนี้ยังรวมถึงการขยายเพิ่มผลิตภัณฑ์/บริการภายใต้แบรนด์

10) Customer Engagement ความผูกพันกับลูกค้า คือวิธีการกระตุ้นสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกในใจของลูกค้าได้ อันจะนำไปสู่การสร้างความรู้สึที่ดี ไว้วางใจ และมีความสุขกับผลิตภัณฑ์/บริการขององค์กร ทั้งนี้ในปัจจุบัน สื่อสังคมออนไลน์ก็สามารถเป็นหนึ่งในเครื่องมือของการสร้างความผูกพันกับลูกค้าที่ดี โดยนอกจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันแล้วรูปลักษณ์ความสวยงามของผลิตภัณฑ์ก็เป็นองค์ประกอบสำคัญในการยกระดับสินค้าเพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าได้ด้วย

ทั้ง 10 รูปแบบนี้ ถือเป็นโครงสร้างแนวคิดพื้นฐานที่เรียบง่ายต่อความเข้าใจสนับสนุนการพัฒนา นวัตกรรมให้ก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพสูงขึ้นโดยสามารถนำนวัตกรรมจากทั้ง 10 รูปแบบ มาใช้เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ปัญหา เพื่อสามารถเข้าถึงจุดที่ต้องการแก้ไขจากภายในองค์กร และนำไปสู่การสร้างโอกาสที่จะสร้างความแตกต่างไปสู่การยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้



รูปที่ 2 ผังรูปแบบนวัตกรรมตามหมวดหมู่

2.1.2 ประเภทของนวัตกรรม

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ได้แบ่งประเภทนวัตกรรมแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่

1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) เป็นนวัตกรรมจากตัวผลิตภัณฑ์เป็นประเภทที่เราเห็นได้บ่อยที่สุด ชัดเจนที่สุด พบในสินค้าและบริการที่เป็นสิ่งใหม่ในตลาด นวัตกรรมประเภทนี้เกิดขึ้นมาเพื่อช่วยให้แก้ปัญหาให้กับผู้คน เป็นสิ่งที่ช่วยให้ชีวิตมนุษย์ง่ายขึ้น และมักต้องใช้องค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในการผลิต

2) นวัตกรรมในกระบวนการผลิตหรือการดำเนินงาน (Process Innovation) เป็นนวัตกรรมจากการผลิตมักเป็นรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงหลังบ้าน คือเป็นการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ภายในองค์กรกันเอง ทั้งเรื่องเครื่องมือ กรรมวิธีการผลิต การจัดจำหน่าย หรือ รูปแบบการจัดการองค์กร มุ่งเน้นไปในเรื่องของการควบคุมคุณภาพ การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตและการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหากธุรกิจใดสามารถพัฒนานวัตกรรมประเภทนี้ได้ก็จะช่วยให้ได้เปรียบทางธุรกิจต่อคู่แข่งเป็นอย่างมาก

3) นวัตกรรมทางธุรกิจ (Business Innovation) เป็นการสร้างสรรค์วิธีการทำธุรกิจในรูปแบบใหม่ที่สามารถหาเงินได้ มักเป็นผลสำเร็จของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือนวัตกรรมการผลิตที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ในวันนี้เราคงได้เห็นนวัตกรรมทางธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจนมีการนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายกลายเป็นภาพชินตาในปัจจุบัน เช่น การทำธุรกิจแฟรนไชส์ การทำธุรกิจขายตรง การเปิดร้านขายของราคาเดียวทั้งร้าน หรือการเปิดร้านอาหารบุฟเฟ่ เป็นต้น

2.1.3 การจัดการนวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม



อ.อ.ป. ได้มีการพัฒนานวัตกรรมตามมาตรฐานสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) ซึ่งกรอบการพัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรมองค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับยุทธศาสตร์ (Strategy Level) ซึ่งเป็นตัวกำหนดภาพรวมในการขับเคลื่อนองค์กรให้สอดคล้องตามวิสัยทัศน์นวัตกรรม เชื่อมโยงเป้าหมายและทิศทางไปสู่การวางรูปแบบการดำเนินงานขององค์กร จากนั้นจึงถ่ายทอดสู่การกำหนดกระบวนการนวัตกรรมในระดับปฏิบัติการ (Operation Level) ที่สามารถให้ผลลัพธ์นวัตกรรมสอดคล้องตามเป้าประสงค์ที่คาดหวัง ทั้งนี้การพัฒนานวัตกรรมระดับสนับสนุน (Foundation Level) จะเป็นพื้นฐานองค์กรที่สนับสนุนการขับเคลื่อนนวัตกรรมเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งยังเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความยั่งยืนของการจัดการนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

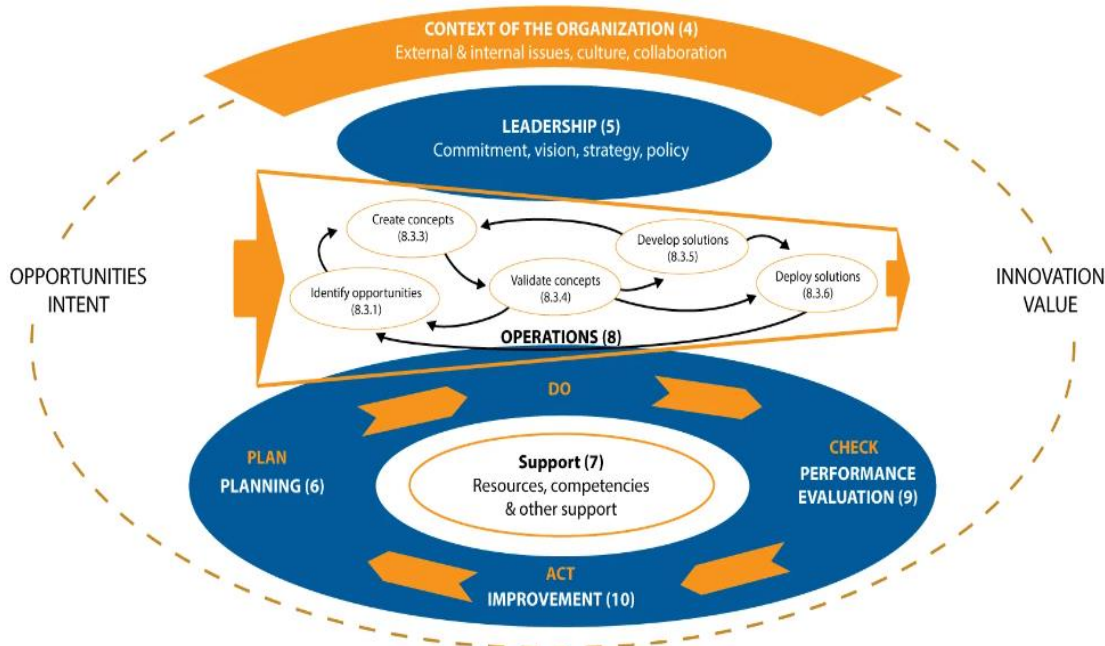
ระบบการจัดการนวัตกรรม ตามมาตรฐาน ISO 56002 Innovation management system เป็นมาตรฐานที่ให้แนวทางปฏิบัติเพื่อให้องค์กรทุกประเภทสามารถนำไปประยุกต์เป็นแนวทางในการจัดทำรักษา และพัฒนาแนวปฏิบัติในการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ สามารถพัฒนาและก้าวไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมจนกระทั่งประสบความสำเร็จในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์บริการ กระบวนการ และรูปแบบธุรกิจใหม่ มาตรฐาน ISO 56002 มีหลักการที่เป็นสาระสำคัญจำนวน 8 ประการ ได้แก่

- (1) การสร้างคุณค่า (realization of value)
- (2) ผู้นำที่มุ่งสู่อนาคต (future-focused leaders)
- (3) ทิศทางกลยุทธ์ (strategic direction)
- (4) วัฒนธรรม (culture)
- (5) การใช้ประโยชน์จากข้อมูลเชิงลึก (exploiting insights)
- (6) การจัดการความไม่แน่นอน (managing uncertainty)
- (7) การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง (adaptability)
- (8) การมุ่งเน้นระบบ (systems approach)

สำหรับข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 56002 ในสาระสำคัญ ได้แก่

- บริบทองค์กร ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร
- บทบาทของผู้นำ ซึ่งต้องกำหนดวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมขององค์กร และแสดงให้เห็นถึงภาวะความเป็นผู้นำในระบบการจัดการนวัตกรรมผ่านการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ด้านนวัตกรรม และสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้มีประสิทธิภาพ
- การวางแผน ซึ่งต้องพิจารณาถึงบริบทขององค์กร และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระบุความเสี่ยงและความไม่แน่นอนในทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรม
- การสนับสนุน ซึ่งองค์กรต้องจัดสรรทรัพยากรในด้านบุคลากร เวลา องค์กรความรู้ การเงิน และโครงสร้างพื้นที่ที่เพียงพอและเหมาะสมต่อระบบการจัดการนวัตกรรม
- การปฏิบัติการ ซึ่งองค์กรต้องมีแผนการดำเนินการและการควบคุมสำหรับการริเริ่มกระบวนการ โครงสร้าง และการสนับสนุนความต้องการที่มีการระบุโอกาสเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
- การประเมินสมรรถนะ ซึ่งต้องกำหนดตัวชี้วัด วิธีการสำหรับการตรวจติดตามและเกณฑ์ในการตรวจวัด มีการตรวจประเมินภายในและการทบทวนของฝ่ายบริหาร และ
- การปรับปรุง ซึ่งต้องชี้แจงความเสี่ยง ความไม่สอดคล้องที่เกิดขึ้น กำหนดวิธีการและทำการแก้ไขเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและผลลัพธ์ของระบบการจัดการนวัตกรรม

มาตรฐานการจัดการนวัตกรรม ISO 56002 สามารถช่วยให้บริษัทและองค์กรดำเนินการนวัตกรรมได้อย่างรวดเร็วและเป็นระบบ ทำให้องค์กรสามารถตัดสินใจและดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความเป็นพลวัตในโลกธุรกิจเกิดขึ้นอยู่เสมอ การที่องค์กรมีเครื่องทุ่นแรงในการจัดการนวัตกรรมอย่างมาตรฐาน ISO 56002 จะทำให้สามารถปรับตัวได้เร็ว พร้อมเผชิญหน้ากับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่เสมอ รวมทั้งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วย



รูปที่ 3 ผังความเชื่อมโยงสาระสำคัญตามมาตรฐานการจัดการนวัตกรรม ISO 56002

2.1.4 ความสำคัญของนวัตกรรม

นวัตกรรม เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งในตลาด และเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนาและนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ช่วยให้องค์กรเป็นผู้นำตลาดและสร้างความเชื่อมั่นในลูกค้า นอกจากนี้ยังช่วยเพิ่มคุณค่าและผลกำไรขององค์กรโดยการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีกว่าและมีความสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า นวัตกรรมเป็นการดำเนินงานในองค์กรที่สำคัญ เพราะจะมีส่วนในการพัฒนาองค์กรและสังคม ตัวอย่างความสำคัญ ได้แก่

- การเติบโตและอัตรการเจริญเติบโต นวัตกรรมช่วยให้องค์กรเติบโตและอัตรการเจริญเติบโตได้ โดยสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่มีคุณค่าสูงขึ้น ทำให้สามารถขยายตลาด ดึงดูดลูกค้าใหม่ หรือพัฒนากระบวนการภายในเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

- การแก้ไขปัญหา นวัตกรรมช่วยแก้ไขปัญหาที่มีอยู่ในองค์กรหรือสังคม โดยการพัฒนารูปแบบใหม่หรือผลิตภัณฑ์ที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนหรือยากลำบากได้มากขึ้น

- การเพิ่มความมั่นคง นวัตกรรมช่วยในการเพิ่มความมั่นคงให้กับองค์กรหรือสังคม โดยการพัฒนาเทคโนโลยีหรือกระบวนการที่สามารถต้านทานความเสี่ยงหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้

- การสร้างคุณค่าสังคม นวัตกรรมสร้างคุณค่าใหม่ที่ส่งผลต่อสังคม ไม่เพียงแต่ในเชิงเศรษฐกิจ แต่ยังรวมถึงด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และความยั่งยืน

- สร้างมูลค่าเพิ่ม นวัตกรรมช่วยสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ที่มีคุณค่าสูงขึ้น ซึ่งส่งผลให้เกิดมูลค่าเพิ่มและช่วยเพิ่มกำไรให้กับองค์กร นอกจากนี้ยังสามารถสร้างงานที่มีคุณค่าและเสริมสร้างเศรษฐกิจในระดับท้องถิ่นหรือประเทศได้

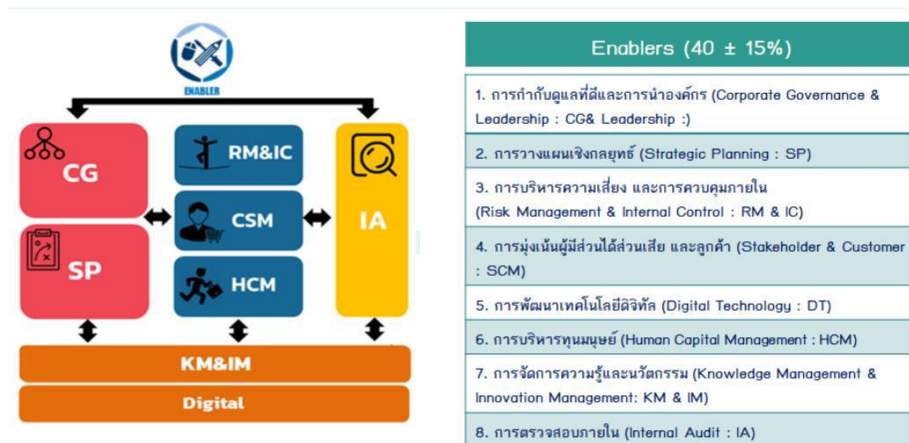
- สร้างยอดขายที่ดี นวัตกรรมสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่มีคุณค่าสูงช่วยเพิ่มรายได้เปรียบในตลาดและสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันและเป็นที่ต้องการของลูกค้า

- การเปลี่ยนแปลงสังคม นวัตกรรมช่วยสร้างความเปลี่ยนแปลงในสังคม ในด้านการใช้เทคโนโลยีใหม่ เช่น การสร้างนวัตกรรมด้านสุขภาพ การพัฒนาพลังงานทดแทน หรือการสร้างสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม เช่น การพัฒนานวัตกรรมด้านการศึกษาเพื่อสร้างสังคมการเรียนรู้ที่ดีขึ้น

- การแก้ไขปัญหา นวัตกรรมเป็นการตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้น โดยพัฒนาแนวทางแก้ไขที่ดีกว่าและมีประสิทธิภาพมากขึ้น นั่นจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ลดต้นทุน หรือเพิ่มคุณภาพชีวิตของบุคคลและสังคม

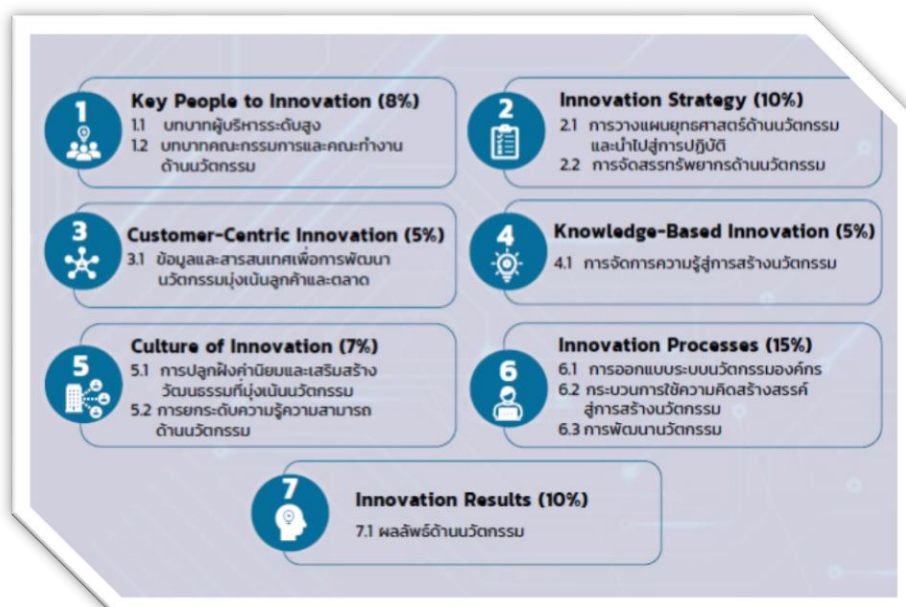
2.2 กรอบหลักการ/แนวคิดการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM)

การจัดการนวัตกรรมของ อ.อ.ป. กำหนดกรอบแนวคิดในการจัดทำโดยอ้างอิงให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ด้าน Core Business Enablers เกณฑ์การประเมินการจัดการนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจในคู่มือ “ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model: SE-AM” เกิดจากการประยุกต์หลักการและแนวคิดการจัดการนวัตกรรมที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ดังแสดงรูปภาพด้านล่าง



รูปที่ 4 แนวคิดการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบ SE-AM

จากระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ในหัวข้อที่ 7. การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management) มีคะแนนรวม 100% ได้แบ่งย่อยเป็นคะแนนด้านการจัดการความรู้ 40% และคะแนนด้านการจัดการนวัตกรรม 60% ซึ่งเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม แบ่งเป็น 7 หัวข้อ สรุปได้ดังแสดงรูปภาพด้านล่าง



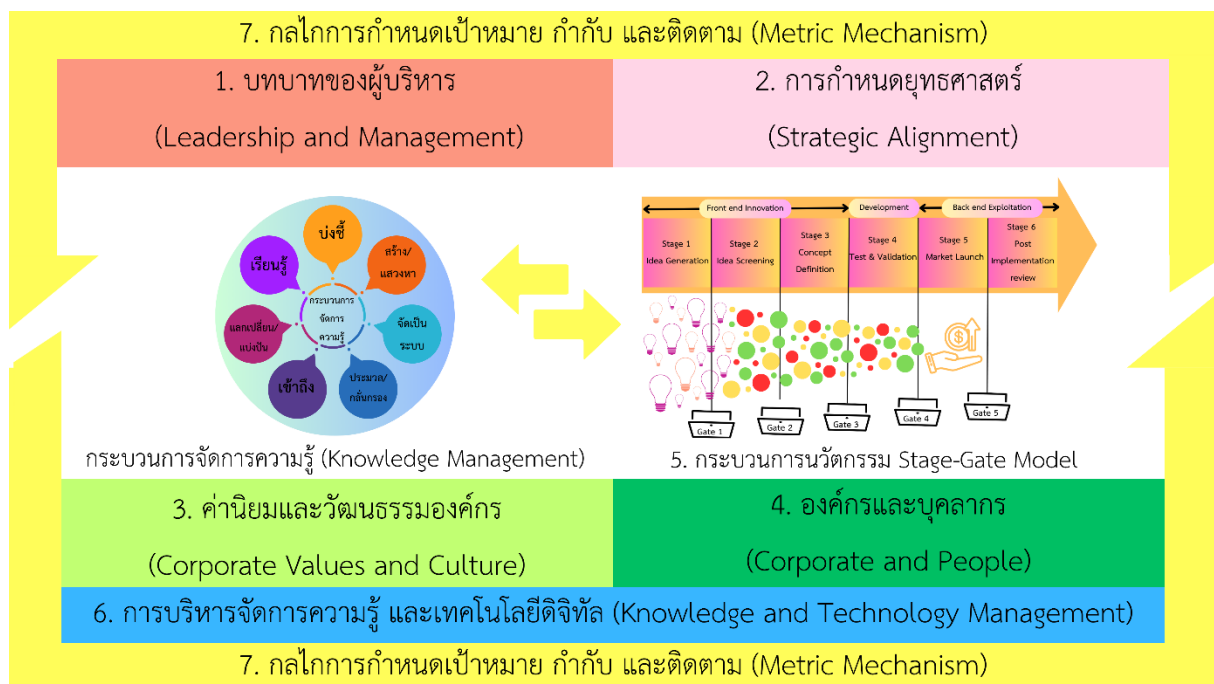
รูปที่ 5 เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจ ตามระบบ SE-AM

บทที่ 3 ระบบนวัตกรรมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

ตามคู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2567) ระบบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง หัวข้อหลักเกณฑ์การประเมินการจัดการนวัตกรรม ข้อ 6. กระบวนการนวัตกรรม

เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินการจัดการนวัตกรรม อ.อ.ป. ได้กำหนดกระบวนการนวัตกรรมด้วยระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS) เป็นกรอบแนวคิดของการทำงานที่แสดงถึงความเป็นระบบและความเป็นเลิศของการจัดการนวัตกรรมองค์กร ซึ่งประกอบด้วย

1. บทบาทของผู้บริหาร (Leadership and Management)
2. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)
3. ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Values and Culture)
4. องค์กรและบุคลากร (Corporate and People)
5. กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process)
6. การบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Knowledge and Technology Management)
7. กลไกการกำหนดเป้าหมาย กำกับ และติดตาม (Metric Mechanism)



รูปที่ 6 ระบบนวัตกรรมองค์กร (CIS) ของ อ.อ.ป.

การบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กรมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันเป็นระบบ โดยเริ่มจาก บทบาทของผู้บริหาร (Leadership and Management) ที่มีหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง และสนับสนุนการขับเคลื่อนนวัตกรรม นำไปสู่การจัดทำ ยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) เพื่อกำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับบริบทและทิศทางการพัฒนาองค์กร

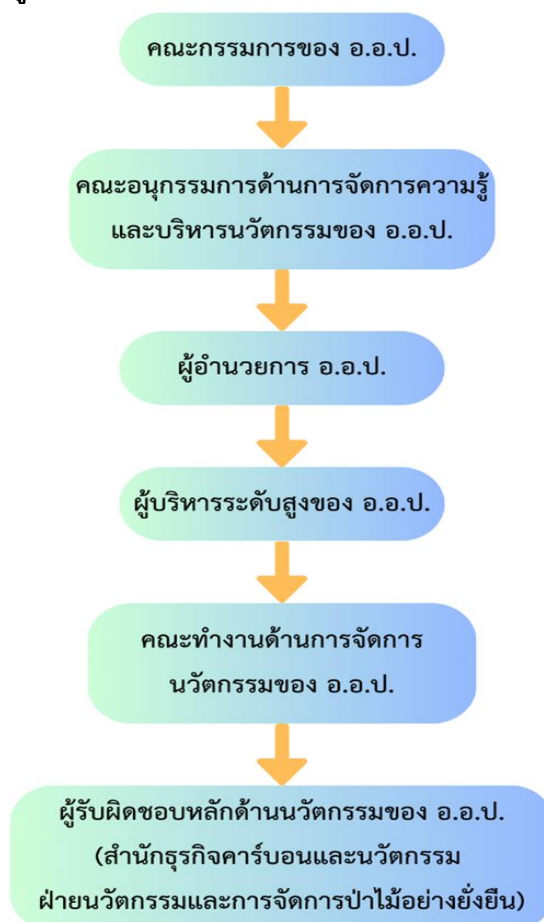
จากยุทธศาสตร์ดังกล่าว ได้รับการเสริมสร้างและหล่อหลอมผ่าน ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Values and Culture) ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการนำนวัตกรรมมาใช้ ขณะเดียวกัน องค์กรและบุคลากร (Corporate and People) ทำหน้าที่เป็นพลังขับเคลื่อนหลักที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ

ทั้งนี้ การดำเนินงานจะถูกถ่ายทอดไปสู่ กระบวนการนวัตกรรม Stage-Gate Model อันเป็นกลไกสำคัญในการแปลงยุทธศาสตร์และแนวคิดเชิงนวัตกรรมไปสู่ผลผลิตที่จับต้องได้ ผ่านขั้นตอนการคัดกรอง พัฒนา ทดสอบ และนำออกสู่การใช้งานจริง ซึ่งกระบวนการนี้ดำเนินควบคู่กับ การจัดการความรู้และเทคโนโลยี (Knowledge Management and Technology) ที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยน และการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้และนวัตกรรมเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการพัฒนา

โดยทุกองค์ประกอบดังกล่าวจะถูกประเมินและสะท้อนกลับผ่าน กลไกการกำหนดเป้าหมาย กำกับ และติดตาม (Metric Mechanism) ซึ่งมีบทบาทในการวัดผลการดำเนินงาน กำกับ ติดตาม และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพและความยั่งยืนของการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบดังนี้

3.1 บทบาทของผู้บริหาร (Leadership and Management)

3.1.1 โครงสร้างผู้รับผิดชอบด้านนวัตกรรม



รูปที่ 7 ผังโครงสร้างผู้รับผิดชอบด้านนวัตกรรม ของ อ.อ.ป.

3.1.2 ผู้รับผิดชอบ ตามอำนาจ บทบาท และหน้าที่ ในระดับต่างๆ ประกอบด้วย

ผู้รับผิดชอบ	อำนาจ บทบาท และหน้าที่
คณะกรรมการของ อ.อ.ป.	1. พระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง อ.อ.ป. พ.ศ. 2499 และที่แก้ไขเพิ่มเติม 2. พระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 3. ข้อบังคับของ อ.อ.ป.
คณะอนุกรรมการด้านการจัดการความรู้และบริหารนวัตกรรมของ อ.อ.ป.	1. พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนงานด้านการจัดการความรู้ และแผนการบริหารจัดการ นวัตกรรมระยะยาวและประจำปี 2. พิจารณากำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมของ อ.อ.ป. และกำหนดและกำกับกำกับการดำเนินงานตามนโยบายด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของ อ.อ.ป. 3. ติดตามและพิจารณาผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ และแผนการบริหารจัดการนวัตกรรมประจำปีของ อ.อ.ป. และนำเสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อโปรดทราบอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส 4. ติดตามและพิจารณาผลการดำเนินงาน Core Business Enablers หัวข้อ การจัดการความรู้และนวัตกรรมของ อ.อ.ป. และนำเสนอคณะกรรมการของ อ.อ.ป. เพื่อโปรดทราบอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส 5. ส่งเสริมการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินงานในทุกกระบวนการงานเพื่อเพิ่มผลผลิต และเพิ่มโอกาสในการดำเนินธุรกิจของ อ.อ.ป. 6. ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคลากร อ.อ.ป. ให้สามารถคิดค้นและประยุกต์ใช้นวัตกรรมรวมทั้งผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ และต่อยอดงานวิจัยหรือนวัตกรรมไปสู่การขยายผล เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการในเชิงพาณิชย์ เพื่อรองรับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน 7. พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร เพื่อมุ่งให้ อ.อ.ป. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม 8. รวบรวมองค์ความรู้ของผู้ปฏิบัติงานจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อนำมาพัฒนาต่อยอด และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ 9. ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการของ อ.อ.ป. มอบหมาย
ผู้อำนวยการ อ.อ.ป.	1. มีขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำกับดูแล การดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมของ อ.อ.ป. 2. เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมในองค์กร
ผู้บริหารระดับสูงของ อ.อ.ป.	1. ให้รองผู้อำนวยการขึ้นไป เป็นผู้บริหารระดับสูง มีขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำกับดูแล การดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมของ อ.อ.ป. 2. เป็น Role Model ด้านนวัตกรรม 3. เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมในองค์กร

ผู้รับผิดชอบ	อำนาจ บทบาท และหน้าที่
คณะกรรมการด้านการจัดการนวัตกรรมของ อ.อ.ป.	1. จัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปี แนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมของ อ.อ.ป. เสนอต่อคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้และบริหารนวัตกรรมของ อ.อ.ป. 2. ขับเคลื่อนส่งเสริม สนับสนุน และให้ความรู้ ความเข้าใจด้านนวัตกรรม แก่หน่วยงานในสังกัด ให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความคิดสร้างสรรค์และบริหารจัดการนวัตกรรมได้ตามนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปี และแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมของ อ.อ.ป. ที่กำหนด 3. ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปี และแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมของ อ.อ.ป. แก่ คณะอนุกรรมการด้านการจัดการความรู้และบริหารนวัตกรรมของ อ.อ.ป. 4. ประชุมคณะกรรมการด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป. ติดตามผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมเป็นประจำและต่อเนื่อง 5. ดำเนินงานอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการด้านการจัดการความรู้และบริหารนวัตกรรมของ อ.อ.ป. มอบหมาย 6. คณะทำงานฯ ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการเป็นประธานคณะทำงาน ผู้อำนวยการสำนักของทุกสายงาน/หน่วยงาน เป็นคณะทำงาน (ยกเว้นสำนักตรวจสอบภายใน)
ผู้รับผิดชอบหลัก	อ.อ.ป. มีผู้รับผิดชอบหลัก ให้ ส.คน. เป็นผู้รับผิดชอบ โดยมีขอบเขตหน้าที่ในการประสานติดตามผลงานและความเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการนวัตกรรมของ อ.อ.ป.

3.2 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)

เป็นการวางตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และกำหนดแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม เพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ ทิศทาง นโยบายขององค์กร โดยมีการบูรณาการร่วมกันกับสำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ ซึ่งมีคณะกรรมการของ อ.อ.ป., คณะอนุกรรมการด้านการจัดการความรู้และบริหารนวัตกรรมของ อ.อ.ป. และคณะกรรมการด้านการจัดการนวัตกรรมของ อ.อ.ป. ทำหน้าที่กำกับดูแลและติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และมีผู้รับผิดชอบหลัก (สำนักธุรกิจคาร์บอนและนวัตกรรม) เป็นผู้ดำเนินการในแต่ละแผนงาน/โครงการ

อ.อ.ป. ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรมระยะสั้นและระยะยาว โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ ทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการนวัตกรรม เช่น

1. นโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และนวัตกรรม
2. สัญญาณบ่งชี้/ทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีดิจิทัล ตลาด ความนิยมของลูกค้า การแข่งขัน และสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ

3. กรอบการบริหารจัดการความรู้ และกรอบการพัฒนานวัตกรรมตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ
4. วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ประเภทกิจการ และแผนวิสาหกิจของ อ.อ.ป.
5. ผลการพัฒนาการจัดการความรู้และนวัตกรรมในปีที่ผ่านมาของ อ.อ.ป.
6. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรมของ อ.อ.ป.
7. ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการจัดการนวัตกรรมของ อ.อ.ป.
8. แผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมของ อ.อ.ป.

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ข้อมูลปัจจัยภายในและภายนอก เป็นขั้นตอนในการสังเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมมาตั้งข้างต้น โดยใช้เครื่องมือที่เป็นที่ยอมรับต่าง ๆ เช่น SWOT , 7's Model หรือ PESTEL เป็นต้น เพื่อทำการจำแนกข้อมูล กำหนดฐาน (Benchmarking) สำหรับใช้ในการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์(SA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์(SC) เพื่อจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์(SO)

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรมประจำปีงบประมาณ เป็นขั้นตอนที่ใช้ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 2 มากำหนดเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (Innovation Strategy Map) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และเป้าหมายการดำเนินงานของ อ.อ.ป. จากนั้นนำมากำหนดกลยุทธ์ แผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรม โดยแต่ละแผนงาน/โครงการ จะกำหนด 1) เหตุผลและความจำเป็น 2) วัตถุประสงค์ 3) ผู้รับผิดชอบ 4) งบประมาณ 5) เป้าหมาย 6) ผลผลิต ผลลัพธ์ 7) ตัวชี้วัด 8) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 9) ระยะเวลาดำเนินการ 10) ขั้นตอนและแนวทางการดำเนินงาน 11) ประเมินความเสี่ยง 12) วิเคราะห์การจัดสรรทรัพยากร (หลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม กำหนดไว้ในภาคผนวก)

ขั้นตอนที่ 4 การเสนอขอความเห็นชอบแผนตามโครงสร้างผู้รับผิดชอบด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป. เป็นขั้นตอนการเสนอขอความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์ฯ และแผนปฏิบัติการฯ ตามโครงสร้างผู้รับผิดชอบด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป. คือ กลั่นกรองโดยคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรม ขอความเห็นชอบจากคณะอนุกรรมการด้านการจัดการความรู้และบริหารนวัตกรรม และแจ้งคณะกรรมการ อ.อ.ป. เพื่อทราบตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 5 การเผยแพร่แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ เป็นขั้นตอนสุดท้ายหลังจากคณะกรรมการ อ.อ.ป. อนุมัติใช้แผนยุทธศาสตร์ฯ และแผนปฏิบัติการฯ เรียบร้อยแล้ว โดยจะประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ของ อ.อ.ป. เช่น การจัดกิจกรรมเผยแพร่แผนแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง การประชาสัมพันธ์ทาง Website Facebook สื่อประชาสัมพันธ์อื่น ๆ และเอกสารเวียนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากรของ อ.อ.ป. รับทราบและนำไปปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน

3.3 ค่านิยมและวัฒนธรรมของ อ.อ.ป. (Corporate Values and Culture)

อ.อ.ป. ได้จัดทำแผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - พ.ศ. 2570) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างพฤติกรรมพึงประสงค์ตามค่านิยมองค์กรจนนำไปสู่การเกิดวัฒนธรรมที่ยั่งยืน โดยได้กำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ “สร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน” และบุคลากรทุกระดับยึดมั่น ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน โดยมีค่านิยมและวัฒนธรรมของ อ.อ.ป. ที่สอดคล้องและเสริมสร้างการปฏิบัติตนด้านนวัตกรรม ซึ่งกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป. และกำหนดพฤติกรรมการปฏิบัติตนเชิงนวัตกรรม ไว้ดังนี้



รูปที่ 8 ค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป.

ป็นคุณค่า	
ข้อควรทำ (Do)	ข้อไม่ควรทำ (Don't)
- ลงมือทำในการเสาะแสวงหาและใช้ความรู้ในงาน ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาปรับใช้ในงานที่รับผิดชอบ - มีความเชี่ยวชาญและสามารถแก้ปัญหาในงาน ที่รับผิดชอบ รวมทั้งนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน - แสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างในการนำองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้กับองค์กร - เป็นผู้สร้างบรรยากาศและปลูกฝังความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ	- ไม่เสาะแสวงหาและใช้ความรู้ในงาน ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในงานที่รับผิดชอบ - ขาดความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ รวมทั้งไม่นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน - ปฏิบัติตนไม่เป็นแบบอย่าง ในการนำองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้กับองค์กร - ไม่สามารถสร้างบรรยากาศและปลูกฝังความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ

ปันความยั่งยืน	
ข้อควรทำ (Do)	ข้อไม่ควรทำ (Don't)
- ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยเชื่อมโยงถึงความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม - วางแผนจัดการและจัดกิจกรรมความยั่งยืน โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในการทำงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม - เป็นผู้นำองค์กรสู่การทำงานอย่างยั่งยืน ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม	- ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล - ไม่มีการวางแผนการจัดการความยั่งยืนและกิจกรรมที่คำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - ไม่สามารถประพฤติตนเป็นแบบอย่างในการทำงาน - ไม่สามารถเป็นผู้นำการทำงานอย่างยั่งยืน ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมตามแนววิถีใหม่
P : Positive Thinking	
ข้อควรทำ (Do)	ข้อไม่ควรทำ (Don't)
- เปิดใจ กระตือรือร้นต่องานที่ได้รับมอบหมาย มีความสุขกับงานที่ทำ แสวงหาโอกาสที่จะช่วยเหลือและสนับสนุนผู้อื่นอยู่เสมอ - ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มองว่างานที่ได้รับมอบหมายเป็นความท้าทายที่จะได้เรียนรู้พัฒนาทักษะการทำงานของตัวเองให้ดีขึ้น - เปิดใจรับฟังความเห็นต่าง กล้าแสดงออกและสื่อสารเชิงบวก ไม่ส่อเสียดกระทบกระทั่งผู้อื่น - กล้าคิดกล้าแสดงออกในเชิงสร้างสรรค์ ร่วมสร้างบรรยากาศให้คนกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น กระตุ้นสร้างแรงจูงใจให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่สร้างสรรค์	- ปฏิเสธ หลีกเลียง เกี่ยงงาน ทั้งงานประจำและงานอื่นๆ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย ข่างตำหนิ ดิเตียน เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น มักโทษตนเองและคนรอบข้าง - ขาดความคิดที่จะพัฒนาตนเองและงานที่ทำ เมื่อได้รับมอบหมายงานมักคิดว่าเป็นเรื่องยุ่งยากและรู้สึกอยาก จะปฏิเสธงานนั้น โดยที่ยังไม่ได้เปิดใจเริ่มต้นลงมือทำ - ปิดกั้นไม่รับความเห็นต่าง มีการแสดงออกและสื่อสารเชิงลบ ส่อเสียดกระทบกระทั่งผู้อื่น - กลัวที่จะแสดงความคิดเห็น ดูกความเห็นของตนเองและผู้อื่น กลัวการถูกตำหนิ
S : Social Contribution	
ข้อควรทำ (Do)	ข้อไม่ควรทำ (Don't)
- ลงมือทำเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานและปรับปรุงคุณภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ เพื่อส่งมอบคุณค่าให้กับสังคมและชุมชน - แสดงออกถึงการเป็นต้นแบบในการคิดแก้ไขปัญหาในการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยสามารถเชื่อมโยงกระบวนการต่างๆ ในการจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ - สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ส่งมอบคุณค่าให้กับสังคมและชุมชนได้	- ต่อต้านและยึดติดกับรูปแบบการทำงานเดิม ๆ ไม่มีการปรับปรุงคุณภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เพื่อส่งมอบคุณค่าให้กับสังคมและชุมชน - ไม่ประพฤติตนเป็นต้นแบบในการคิดแก้ไขปัญหาในการทำงานอย่างเป็นระบบ ไม่สามารถเชื่อมโยงกระบวนการต่างๆ ในการจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ - ไม่ให้ความร่วมมือให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปิดกั้นโอกาสในการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ส่งมอบคุณค่าให้กับสังคมและชุมชนได้

3.4 องค์กรและบุคลากร (Corporate and People)

อ.อ.ป. ให้ความสำคัญกับการนำนวัตกรรมเข้ามามีส่วนร่วม ประยุกต์ใช้ และกำหนดทิศทางขององค์กร โดยได้กำหนด วิสัยทัศน์ด้านการจัดการนวัตกรรม นโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรม และทิศทางการดำเนินงานนโยบาย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กร ดังนี้

3.4.1 วิสัยทัศน์ด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กร

“มุ่งเน้นการจัดการนวัตกรรมเพื่อสร้างสรรค์สวนป่าเศรษฐกิจเพื่อความยั่งยืน”

3.4.2 ทิศทางการดำเนินงานนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรม

1) ส่งเสริมและมุ่งเน้นการนำความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และเทคโนโลยีมาสนับสนุน การดำเนินงานในทุกกระบวนการอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการเพิ่มผลผลิต และสร้าง รายได้เพิ่มให้กับองค์กร และลดค่าใช้จ่ายให้กับองค์กร

2) พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) ตั้งแต่โครงสร้าง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในระบบ รวมถึงกระบวนการด้านนวัตกรรม เพื่อมุ่งให้ อ.อ.ป. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

3) พัฒนา สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสนับสนุน การดำเนินงานขององค์กร ทั้งในธุรกิจหลัก ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และธุรกิจใหม่ ที่สามารถเชื่อมโยงกับธุรกิจหลัก ของ อ.อ.ป. หรือมีลักษณะความคิดสร้างสรรค์และต่อยอด รวมถึงตอบสนองต่อความต้องการและความ คาดหวังของผู้บริโภคทั้งปัจจุบันและอนาคต

4) ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ (Role Model) ในการส่งเสริม สร้างแรงจูงใจ และ กระตุ้น ให้บุคลากรมุ่งเน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ในการคิดค้นและประยุกต์ใช้นวัตกรรมใน การปฏิบัติงาน รวมทั้งผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ และต่อยอดงานวิจัยหรือนวัตกรรม ไปสู่การขยาย ผลเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการในเชิงพาณิชย์ เพื่อรองรับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน และเพิ่มมูลค่าให้กับ สินค้าหรือผลิตภัณฑ์อย่างเป็นรูปธรรม

5) ให้ความสำคัญกับการจัดการนวัตกรรม เพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ให้ สามารถนำนวัตกรรมไปประยุกต์ใช้งานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร สนับสนุนกิจกรรมด้านนวัตกรรม เสริมสร้าง บรรยากาศด้านความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์นวัตกรรม สร้างแรงจูงใจ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อ การพัฒนานวัตกรรม

3.4.3 เป้าหมายด้านการจัดการนวัตกรรม

1) คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ อ.อ.ป. เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการ นวัตกรรม จนสามารถนำความคิดสร้างสรรค์ ไปปรับปรุงพัฒนาคิดค้นให้เกิดนวัตกรรม ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการทำงาน รูปแบบธุรกิจหรือภารกิจใหม่ ในทุกระดับ

2) อ.อ.ป. มีการจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืนอย่างเป็นระบบ ผ่านการพัฒนา ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ ตามกรอบเกณฑ์การประเมินการจัดการนวัตกรรมที่เป็นมาตรฐาน

3) สามารถเป็นแนวทางในการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ ผ่านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และ นวัตกรรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และยกระดับผลการดำเนินงานในทุกมิติได้อย่างก้าวกระโดด และสามารถตอบสนองนโยบายการขับเคลื่อนประเทศสู่ Thailand 4.0 ได้อย่างแท้จริง

ในด้านบุคลากร อ.อ.ป. ได้กำหนด บทบาทหน้าที่ให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นต้นแบบ (Role Model) ด้านนวัตกรรม เพื่อส่งเสริม สร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งเน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ผู้บริหารแต่ละสายงานมีบทบาทหน้าที่เป็นคณะทำงานด้านนวัตกรรม เพื่อให้เกิดการบูรณาการร่วมกันระหว่างสายงาน มีการเปิดโอกาสให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีศักยภาพแสดงบทบาทการขับเคลื่อนด้านนวัตกรรมผ่านกิจกรรมประกวดความคิดสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากแบบสอบถาม เพื่อกระตุ้นและผลักดันความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ สู่นวัตกรรม

โดยจากการวิเคราะห์ความจำเป็นในการจัดการนวัตกรรมของ อ.อ.ป. จึงได้มีการกำหนดให้มี บุคลากรที่รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กร ได้แก่ ส่วนงานนวัตกรรม สังกัดสำนักธุรกิจคาร์บอนและนวัตกรรม ตามโครงสร้างองค์กร ที่มีบทบาทหน้าที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กร และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนต่อแผนงาน/โครงการนวัตกรรม โดยมีบทบาทหน้าที่ในการควบคุม กำกับ ติดตาม และรายงานความก้าวหน้าผลสำเร็จให้กับผู้บริหารระดับสูงอย่างเป็นระบบ

อีกทั้ง อ.อ.ป. ยังได้กำหนดสมรรถนะหลัก (core competency) และ สมรรถนะในสายงาน (Functional Competency) ที่เกี่ยวข้องกับด้านนวัตกรรม ให้กับบุคลากร เป็นแนวทางปฏิบัติตน ที่ส่งเสริมด้านนวัตกรรมดังนี้

3.4.4 สมรรถนะหลัก (core competency) ด้านนวัตกรรม

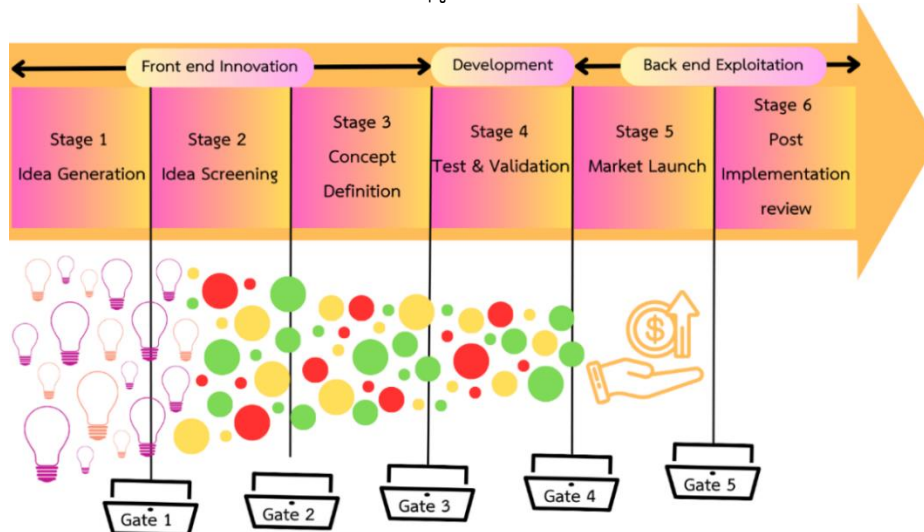
- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ตามคำจำกัดความคือ บุคลากรมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ดีที่สุดบรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยมุ่งเน้นภารกิจองค์กรเป็นหลักและวางแผนรองรับ งานในอนาคต พัฒนาผลงานด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม หรือพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทาย รวมถึงมีการวางแผน วิเคราะห์และบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

3.4.5 สมรรถนะในสายงาน (Functional Competency) ด้านนวัตกรรม

- ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม ตามคำจำกัดความ คือ บุคลากรมีความสามารถที่จะนำเสนอแนวคิดเพื่อริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพ การทำงานให้ดีขึ้น ประยุกต์ใช้องค์ความรู้หรือแนวคิดมาต่อยอดให้มีความทันสมัยหรือเป็นทางเลือกในการพัฒนางาน/สายงาน และสนับสนุน ช่วยกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศ การแสดงออกแห่งความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม หรือสร้างโอกาสใหม่ของธุรกิจให้หน่วยงาน

3.5 กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process)

อ.อ.ป. ได้วิเคราะห์ ออกแบบกระบวนการพัฒนานวัตกรรม โดยอ้างอิงมาตรฐาน การจัดการสู่องค์กร นวัตกรรม ที่จัดทำโดยสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) และระบบตามมาตรฐาน State Enterprise Assessment Model (SE-AM) โดยใช้ระบบ Stage-Gate Model เข้ามาเป็นระบบจัดการนวัตกรรมขององค์กร โดย ในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนจะมีกระบวนการมาใช้ประเมินหรือตัดสินใจว่าโครงการหรือความคิดสร้างสรรค์นั้น จะ เข้าสู่ขั้นตอนต่อไปหรือไม่ โดยในแต่ละขั้นตอน ได้ระบุผู้ดำเนินการ และเกณฑ์การประเมินไว้ ดังนี้



รูปที่ 9 กระบวนการนวัตกรรม Stage-Gate Model ของ อ.อ.ป.

Stage 1 Idea Generation : การรวบรวมความต้องการจากเสียงของลูกค้า เสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นโยบายของผู้บริหาร ความคิดสร้างสรรค์จากภายในภายนอก องค์ความรู้ขององค์กร						
Gate 1 : ผู้รับผิดชอบหลักฯ คัดกรองเบื้องต้นจากความหมายของนวัตกรรม ความสอดคล้องตามแผนแม่บทองค์กร ความเสี่ยงและความสามารถในการดำเนินการ และผู้รับผิดชอบโครงการ เสนอต่อคณะทำงานฯ ให้ความเห็นชอบ						
ประเด็นพิจารณา	น้ำหนัก (%)	คะแนน 1	คะแนน 2	คะแนน 3	คะแนน 4	คะแนน 5
1. สอดคล้องตามความหมายของนวัตกรรม (ความคิดสร้างสรรค์ + สิ่งใหม่ + สร้างคุณค่า)	50	ไม่สอดคล้องตามความหมายของนวัตกรรม		สอดคล้องตามความหมายนวัตกรรมบางส่วน		สอดคล้องตามความหมายนวัตกรรมทั้งหมด
2. ความสอดคล้องกับพันธกิจ และยุทธศาสตร์ตามแผนแม่บท อ.อ.ป.	30	ไม่สอดคล้องกับพันธกิจหรือยุทธศาสตร์ที่กำหนด		ไม่สอดคล้องกับพันธกิจแต่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์		สอดคล้องอย่างชัดเจนกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ที่กำหนด
3. ความเสี่ยงและความสามารถในการดำเนินการ	20	มีความเสี่ยงสูงมากไม่สามารถดำเนินการได้	มีความเสี่ยงสูงสามารถดำเนินการได้ยากหรือมีความไม่แน่นอนสูง	มีความเสี่ยงปานกลางสามารถดำเนินการได้แต่ต้องปรับเปลี่ยนเพิ่มเติม	ความเสี่ยงน้อยสามารถดำเนินการได้ด้วยการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ	ความเสี่ยงน้อยมากหรือไม่มีเลยสามารถดำเนินการได้อย่างราบรื่นและมีความพร้อมสูง

Stage 2 Idea Screening : การกลั่นกรองความคิดสร้างสรรค์ โดยนำข้อมูลความคิดสร้างสรรค์ที่ผ่าน Gate 1 มาพิจารณา วิเคราะห์ความเป็นไปได้

Gate 2 : ผู้รับผิดชอบหลักฯ คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาต้นแบบ โดยพิจารณา ระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับ การตอบโจทย์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทรัพยากรที่ใช้ เสนอต่อคณะทำงานฯ ให้ความเห็นชอบ

ประเด็น พิจารณา	น้ำหนัก (%)	คะแนน 1	คะแนน 2	คะแนน 3	คะแนน 4	คะแนน 5
1.การขัดต่อ ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ	10	ขัดต่อระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับอย่าง ชัดเจน				ไม่ขัดต่อระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ
2.การตอบโจทย์ ผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย	30	ไม่ตอบโจทย์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและ ภายนอก		ตอบโจทย์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายในหรือ ภายนอกอย่าง ชัดเจน		ตอบโจทย์ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทั้งภายใน และภายนอกอย่าง ชัดเจน
3.ทรัพยากรที่ใช้ ดำเนินการด้าน เทคโนโลยี สารสนเทศ	30	มีความต้องการ การลงทุนระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศสูง มากกว่า 1 ล้าน บาท	มีความต้องการ การลงทุนระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศสูง น้อยกว่า 1 ล้าน บาท	สามารถใช้ระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศที่มี อยู่	มีความต้องการใช้ ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศน้อย	ไม่มีความต้องการใช้ ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ
4.ทรัพยากรที่ใช้ ดำเนินการด้าน บุคลากรและ องค์ความรู้	30	ไม่ใช้บุคลากร และไม่ใช้องค์ ความรู้ของ องค์กร	ใช้องค์ความรู้ ขององค์กร แต่ ไม่ใช้บุคลากร ขององค์กร	ใช้บุคลากรของ องค์กร แต่ไม่ใช้ องค์ความรู้ของ องค์กร	ใช้บุคลากรและองค์ ความรู้ขององค์กร ในบางส่วนของ โครงการ	ใช้บุคลากรและองค์ ความรู้ขององค์กร ตลอดโครงการ

Stage 3 Concept Definition : การพัฒนาผลงานต้นแบบจากความคิดสร้างสรรค์ โดยตั้งงบประมาณ จัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ ในการดำเนินงาน ทดสอบวางแผนตลาด

Gate 3 : ผู้รับผิดชอบหลักฯ นำผลงานต้นแบบมาหาความคุ้มค่าการลงทุน ความเป็นไปได้ในการช่วยสังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อตัดสินว่าจะเข้าสู่กระบวนการทดสอบความใช้ได้ต่อไปหรือไม่ เสนอต่อคณะทำงานฯ ให้ความเห็นชอบ

ประเด็น พิจารณา	น้ำหนัก (%)	คะแนน 1	คะแนน 2	คะแนน 3	คะแนน 4	คะแนน 5
1.ความคุ้มค่า การลงทุนในเชิง พาณิชย์	50	ไม่สามารถสร้าง รายได้ และ ไม่สามารถลด ค่าใช้จ่าย		สามารถสร้าง รายได้ หรือ สามารถลด ค่าใช้จ่าย ได้ทาง ใดทางหนึ่ง		สามารถสร้างรายได้ และสามารถลด ค่าใช้จ่าย
2.ความเป็นไปได้ ในการช่วยสังคม และสิ่งแวดล้อม	50	ไม่สามารถช่วย สังคม และ ไม่สามารถช่วย สิ่งแวดล้อม		สามารถช่วย สังคม หรือ สามารถช่วย สิ่งแวดล้อม ได้ ทางใดทางหนึ่ง		สามารถช่วยสังคม และสามารถช่วย สิ่งแวดล้อม

Stage 4 Test & Validation : การทดสอบ ตรวจสอบความถูกต้อง แก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อให้แน่ใจถึงกระบวนการผลิต/ให้บริการ ผลลัพธ์นวัตกรรมตามที่คาดหวังที่จะนำไปสู่การใช้จริง

Gate 4 : ผู้รับผิดชอบหลักๆ นำผลการทดสอบมาประเมินประสิทธิภาพ พิจารณาความยากในการลอกเลียนแบบ ความจำเป็นเร่งด่วน เสนอต่อคณะทำงานฯ ให้ความเห็นชอบ และนำเสนอต่อผู้อำนวยการ อ.อ.ป. เพื่อประกาศเป็นนวัตกรรมของ อ.อ.ป. และอนุมัติให้นำไปใช้ประโยชน์

ประเด็นพิจารณา	น้ำหนัก (%)	คะแนน 1	คะแนน 2	คะแนน 3	คะแนน 4	คะแนน 5
1.ความยากในการลอกเลียนแบบ	50	โอกาสในการถูกลอกเลียนแบบสูงมาก	โอกาสในการถูกลอกเลียนแบบสูง	โอกาสในการถูกลอกเลียนแบบปานกลาง	โอกาสในการถูกลอกเลียนแบบน้อย	โอกาสในการถูกลอกเลียนแบบน้อยมาก
2. ความจำเป็นเร่งด่วน (แก้ปัญหา/ป้องกันปัญหา/พัฒนาต่อยอด)	50	ไม่มีความเร่งด่วน	โครงการมีความจำเป็นเร่งด่วนระดับต่ำ	โครงการมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินการ หากไม่ดำเนินการจะเกิดความเสียหายต่อองค์กรปานกลาง	โครงการมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินการ หากไม่ดำเนินการจะเกิดความเสียหายต่อองค์กรสูง	โครงการมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินการ หากไม่ดำเนินการจะเกิดความเสียหายต่อองค์กรสูงมาก

Stage 5 Market Launch : การขยายผลสู่ตลาด นำผลงานไปสร้างมูลค่า และใช้ประโยชน์ พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายเชิงพาณิชย์ และสังคม

Gate 5 : ผู้รับผิดชอบหลักๆ ทบทวนผลหลังการใช้งานนวัตกรรมตามเป้าหมาย ที่สะท้อนจากเสียงของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เสนอต่อคณะทำงานฯ ให้ความเห็นชอบ

ประเด็นพิจารณา	น้ำหนัก (%)	คะแนน 1	คะแนน 2	คะแนน 3	คะแนน 4	คะแนน 5
1. ผลการใช้งานนวัตกรรมตามเป้าหมาย	100	ไม่สามารถทำผลงานได้ตามเป้าหมายทั้งหมด		สามารถทำผลงานได้ตามเป้าหมายบางส่วน		สามารถทำผลงานได้ตามเป้าหมายทั้งหมด

Stage 6 post implementation review : นำเสียงจากลูกค้า เสียงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผลการดำเนินงาน มาพิจารณาเพื่อทบทวนและพิจารณาว่าจะใช้นวัตกรรมต่อ หรือต้องปรับปรุงประสิทธิภาพต่อไป

หมายเหตุ

* การให้คะแนนในแต่ละ Gate : น้ำหนัก (%) X คะแนน นำคะแนนทุกประเด็นพิจารณามารวมกัน แล้วหารด้วย 5 จะได้คะแนนเต็มทั้งหมด 100 คะแนน

** การพิจารณาการผ่านเกณฑ์ในแต่ละ Gate : คะแนนรวมต้องได้มากกว่าหรือเท่ากับ 60 คะแนน ถึงจะได้รับการพิจารณาเข้าสู่กระบวนการนวัตกรรมต่อไป

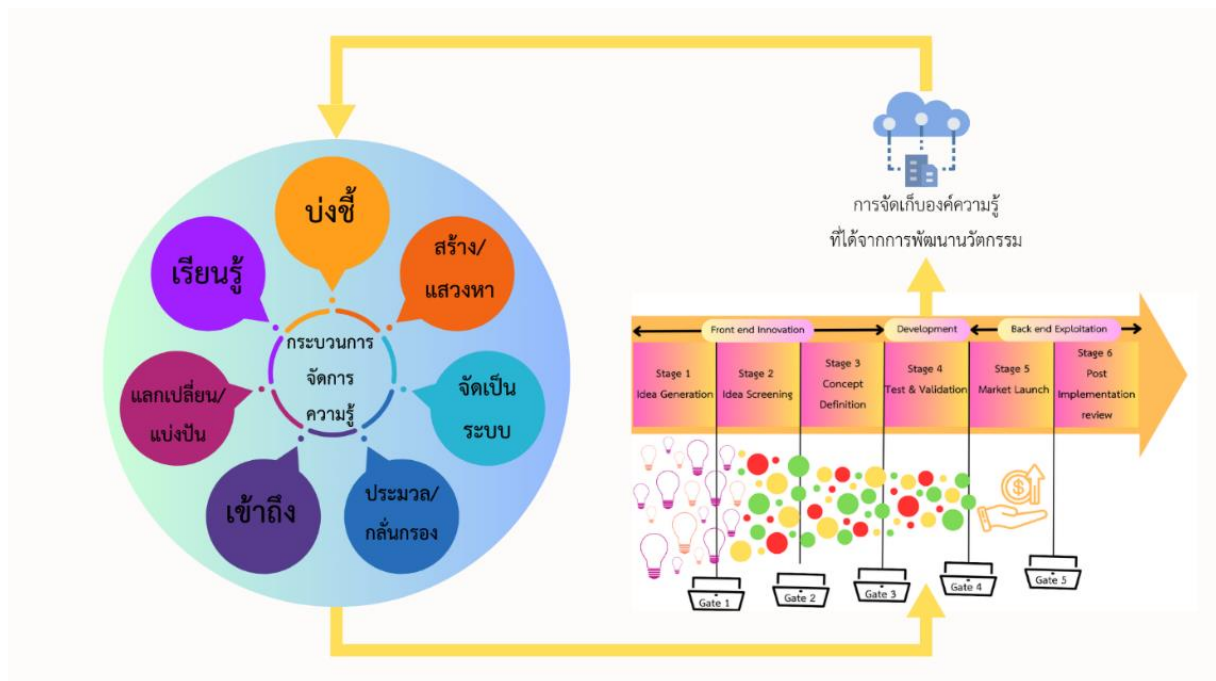
*** การรวบรวมจัดเก็บ : จัดเก็บข้อมูลในรูปแบบ Innovation Portfolio ที่เป็นระบบจัดเก็บข้อมูลโครงการนวัตกรรมต่างๆ ขององค์กร ว่าอยู่ในขั้นตอนใด ของกระบวนการนวัตกรรม

3.6 การบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Knowledge and Technology Management)

การบริหารจัดการความรู้ อ.อ.ป. มีระบบการบริหารจัดการความรู้ รับผิดชอบโดยสำนักบริหารกลาง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีการส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ให้เกิดขึ้น อย่างยั่งยืน โดยมีกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) อย่างเป็นระบบตาม มาตรฐาน State Enterprise Assessment Model (SE-AM) เพื่อให้ได้เป็นแหล่งความรู้ของ อ.อ.ป. และได้แนวทางการค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ซึ่งจะแบ่งแยกเป็นความรู้ได้ 4 สายงาน ดังนี้

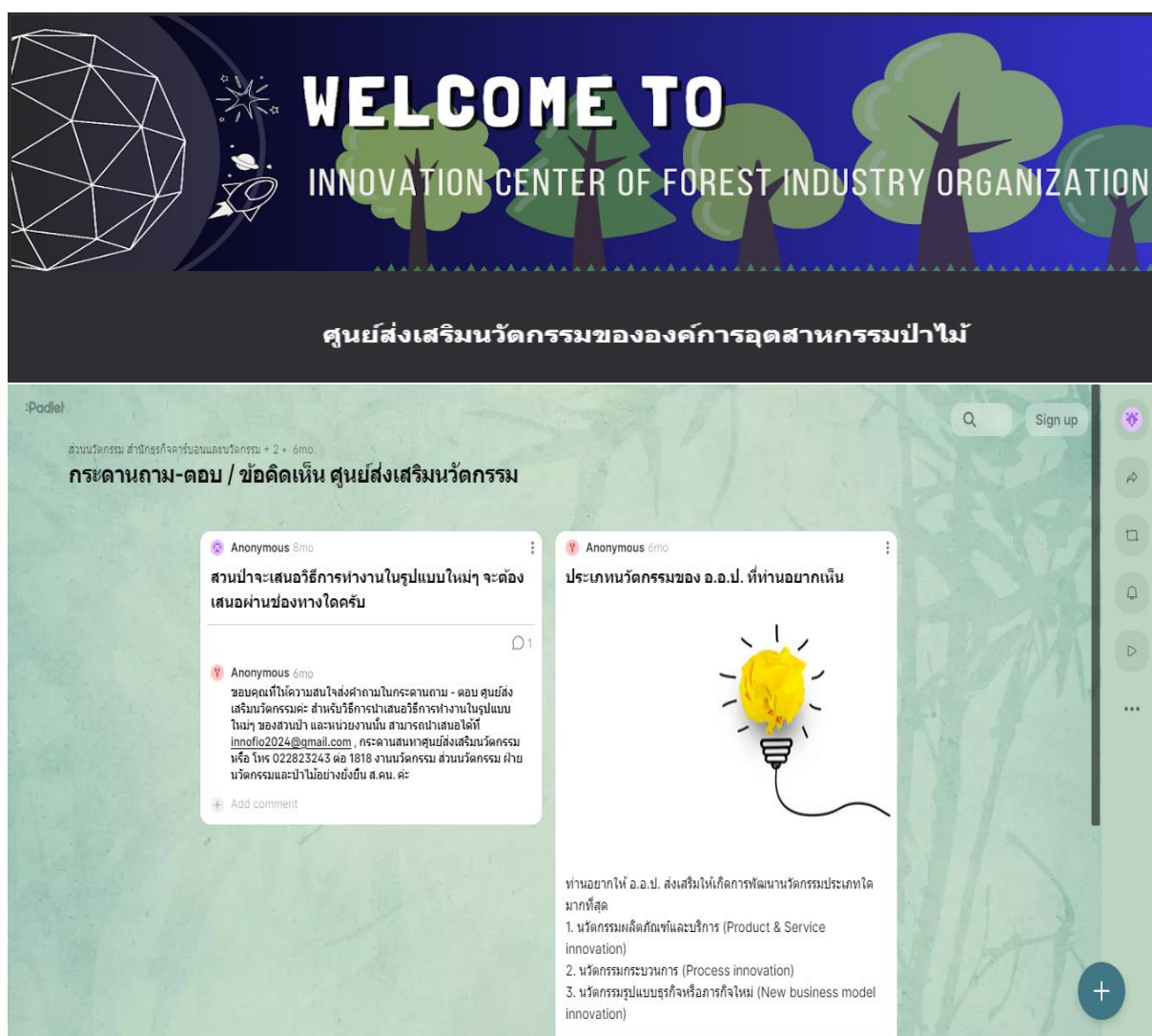
- 1) ด้านสวนป่า
- 2) ด้านอุตสาหกรรม
- 3) ด้านการบริหารจัดการองค์กร
- 4) ด้านความรู้เฉพาะทาง

โดยที่สามารถนำความรู้ต่างๆ มาเข้ากระบวนการนวัตกรรม เพื่อต่อยอดเป็นนวัตกรรมขององค์กร และจัดเก็บเป็นองค์ความรู้ที่ได้จากการพัฒนานวัตกรรม เพื่อเข้าสู่กระบวนการจัดการความรู้ต่อไป



รูปที่ 10 กระบวนการจัดการความรู้สู่นวัตกรรม ของ อ.อ.ป.

ในด้านการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ของ อ.อ.ป. จะอยู่ภายใต้การดูแลของสำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ ฝ่ายสารสนเทศ มีการมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในระบบการบริหารจัดการงานวิจัยและนวัตกรรม ตั้งแต่กระบวนการต้นทางจนถึงปลายทาง เพื่อช่วยในการรวบรวม เชื่อมโยง ค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านนวัตกรรม รวมถึงการจัดเก็บไฟล์เอกสารที่สำคัญในระบบฐานข้อมูลแทนการใช้เอกสารจริง การพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านลูกค้า เพื่อนำมาวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าขององค์กร มีการจัดทำเว็บไซต์ www.fio.ac.th ที่เป็นเว็บไซต์หลักขององค์กร ภายในเว็บไซต์ยังมีศูนย์ส่งเสริมนวัตกรรมขององค์กร สำหรับเผยแพร่ข้อมูลด้านนวัตกรรม และยังมีเว็บบอร์ด สำหรับถาม-ตอบ / แลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านนวัตกรรมให้กับบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้เข้ามามีส่วนร่วม



รูปที่ 11 ศูนย์ส่งเสริมนวัตกรรมของ อ.อ.ป.

3.7 กลไกการกำหนดเป้าหมาย กำกับ และติดตาม (Metric Mechanism)

การกำหนดเป้าหมาย ในแต่ละโครงการ/แผนงานด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป. ได้กำหนดเป้าหมาย พร้อมทั้งตัวชี้วัดในระยะสั้น และระยะยาว รวมถึงในระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) อย่างครบถ้วนครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่

- 1) ผลลัพธ์ด้านการเงิน (Financial : F)
- 2) ผลลัพธ์ด้านลูกค้าและผลิตภัณฑ์และบริการ (Customer : C)
- 3) ผลลัพธ์ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process : IP)
- 4) ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth : LG)

การกำกับ และติดตาม การดำเนินงานด้านนวัตกรรม อ.อ.ป. ได้ใช้กระบวนการทำงานที่ยึดหลักของวงจรคุณภาพ หรือวงจร PDCA เข้ามาบริหารกระบวนการจัดการนวัตกรรม เพื่อให้มีแนวทางการดำเนินงานอย่างมีแบบแผน เป็นขั้นเป็นตอนตั้งแต่ต้นจนจบ แล้วเสร็จตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้เพื่อแก้ไขปัญหาให้บรรลุจุดประสงค์ในการแก้ไขปัญหาและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ อ.อ.ป. ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

3.7.1. การถ่ายทอดแผนสู่การปฏิบัติ

แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมของ อ.อ.ป. จะถูกนำมาใช้เป็นกรอบกำหนดทิศทางการบริหารจัดการด้านการจัดการนวัตกรรม และถูกถ่ายทอดลงสู่แผนปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และตัวชี้วัดที่ชัดเจน โดยมีคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรมของ อ.อ.ป. เป็นผู้ดำเนินการจัดทำแผนฯ และคณะอนุกรรมการด้านการจัดการความรู้และบริหารนวัตกรรมของ อ.อ.ป. เป็นผู้พิจารณาให้ความเห็นชอบ และคณะกรรมการของ อ.อ.ป. รับทราบ

อีกทั้งจะนำแผนฯ ถ่ายทอดให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กรให้รับรู้และเข้าใจ เพื่อให้สามารถผลักดันผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีการสำรวจการรับรู้และเข้าใจแผนฯ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอก

3.7.2. การบริหารแผนปฏิบัติงาน

แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม ได้ระบุหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่มีความรับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติ โดยส่วนนวัตกรรม สำนักธุรกิจคาร์บอนและนวัตกรรม เป็นหน่วยงานรับผิดชอบหลักในการขับเคลื่อน โดยตลอดระยะเวลาตามแผนจะมีการบริหารและควบคุมปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของแผน ดังนี้

- 1) กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนในแต่ละแผนงาน ให้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบ รับทราบและดำเนินการตามแผน
- 2) หน่วยงานที่รับผิดชอบ ดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานและจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอ
- 3) สื่อสารพนักงานที่เกี่ยวข้องให้มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานด้านการจัดการนวัตกรรม
- 4) หน่วยงานรับผิดชอบหลักในการบริหารจัดการนวัตกรรมองค์กร รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งข้อมูลภายใน อ.อ.ป. และศึกษาวิธีการในการบริหารจัดการนวัตกรรมในด้านต่างๆ และวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมองค์กรและจัดเก็บในระบบฐานข้อมูลดิจิทัล เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3.7.3 การติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปี หน่วยงานรับผิดชอบหลักต้องดำเนินการควบคุม ติดตามและวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) ติดตามความก้าวหน้าผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายตามแผนปฏิบัติงานประจำปีหรือเทียบกับผลปีที่ผ่านมา

2) วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงานที่ส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด หรือด้อยกว่าปีที่ผ่านมา

3) กำกับกับการปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหาเพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด หรือดีกว่าปีที่ผ่านมา

4) จัดทำรายงานรายไตรมาส สรุปปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไข ปัญหา ปัจจัยสนับสนุนที่ส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด นำเสนอผู้บริหารและจัดเก็บในระบบงานเพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานต่อไป

5) จัดทำสรุปผลการดำเนินงานการจัดการนวัตกรรมองค์กรในภาพรวม ตามแผนปฏิบัติงานประจำปี และแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม บันทึกข้อมูล/เอกสารอ้างอิงเข้าระบบรายงานผลของสคร. มีกระบวนการในการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมและแผนปฏิบัติการประจำปี โดยพิจารณาผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลลัพธ์ทางการเงินและไม่ใช้การเงินเสนอต่อคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรมของ อ.อ.ป. คณะอนุกรรมการด้านการจัดการองค์ความรู้และบริหารนวัตกรรมของ อ.อ.ป. และคณะกรรมการของ อ.อ.ป.

3.7.4. การทบทวนและปรับปรุงแผนปฏิบัติการ

1) นำผลการประเมินการดำเนินงานมาทบทวนและหาแนวทางแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาให้ดีขึ้น

2) ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานและแผนปฏิบัติงานในการดำเนินงานโครงการตามความเหมาะสมกับสถานการณ์และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีต่อนวัตกรรม



รูปที่ 12 การบริหารและติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนของ อ.อ.ป.

ภาคผนวก

ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property)

แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ลิขสิทธิ์ (Copyright) สิทธิบัตร (Patent) และเครื่องหมายการค้า (Trademark) ซึ่งทั้ง 3 อย่างนี้มีคุณสมบัติที่แตกต่างกันในรายละเอียดดังนี้

ลิขสิทธิ์ (Copyright)

- เป็นสิทธิคุ้มครองความเป็นเจ้าของของงานสร้างสรรค์ทั้งหมด เช่น งานศิลปะ งานดนตรี วรรณกรรม งานเขียน และซอฟต์แวร์

- ลิขสิทธิ์เป็นของผู้ที่สร้างสรรค์งานทันที เมื่อมีการแสดงออกมา โดยมีอายุการคุ้มครอง 50 ปี นับจากปี ที่ผู้สร้างสรรค์เสียชีวิต หรือปีที่บริษัทเจ้าของลิขสิทธิ์ผลิตผลงาน หลังจากนั้นจะตกเป็นทรัพย์สินสาธารณะ (Public Domain) ทั้งนี้สามารถจดทะเบียนได้ทุกประเทศและได้รับการคุ้มครองจากทั่วโลก

สิทธิบัตร (Patent)

- เป็นสิทธิคุ้มครองความเป็นเจ้าของสิ่งประดิษฐ์ มี 2 แบบ คือ การออกแบบ (การประดิษฐ์รูปลักษณะ ภายนอก) และการประดิษฐ์ (การประดิษฐ์ระบบภายใน) สำหรับซอฟต์แวร์ที่เป็นลักษณะของลิขสิทธิ์นั้น หากมี ผลทางเทคนิค ก็สามารถจดเป็นสิทธิบัตรได้

- สิทธิบัตรจะได้รับการคุ้มครองเมื่อจดทะเบียนเท่านั้น โดยการจดสิทธิบัตรต้องจดก่อนเผยแพร่หรือ เปิดเผยเสมอ หากมีการเผยแพร่มาก่อนจดสิทธิบัตร จะตกเป็นของสาธารณะทันที

- อายุการคุ้มครองจะมีอายุนับจากวันที่ยื่น สิทธิบัตรการออกแบบอยู่ที่ 10 ปี สิทธิบัตรการประดิษฐ์อยู่ที่ 20 ปี ทั้งนี้สิทธิบัตรสามารถขอต่ออายุการคุ้มครองได้ ทั้งนี้สิทธิบัตรได้รับการคุ้มครองเฉพาะในประเทศที่จดทะเบียนเท่านั้น

เครื่องหมายการค้า (Trademark)

- เครื่องหมายการค้าแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ เครื่องหมายสำหรับสินค้า เครื่องหมายสำหรับบริการ และ เครื่องหมายรับรองคุณภาพ โดยเครื่องหมายการค้ามีอายุคุ้มครอง 10 ปี ต่ออายุได้ สามารถใช้ก่อนและจดทะเบียนทีหลังได้

- เครื่องหมายการค้าจะจดทะเบียนและให้ความคุ้มครองในประเภทสินค้าเดียวเท่านั้น เว้นแต่ เครื่องหมายนั้นได้รับการยอมรับว่าเป็นที่แพร่หลายและเจ้าของเครื่องหมายการค้าสามารถคัดค้านการจด ประเภทอื่นได้

- หากไม่ได้ใช้เครื่องหมายการค้าขึ้นเพื่อการค้า จะไม่ถือเป็นการละเมิดเครื่องหมายการค้า เช่นใช้เพื่อ บอกคุณสมบัติของสินค้าของเรา

กระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา

กระบวนการ	กิจกรรม/ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
	1. ระบุทรัพย์สินทางปัญญา โดยการประเมินผลงานนวัตกรรมประจำปีที่ผ่านมา และคัดเลือกผลงานที่เหมาะสมเข้าสู่กระบวนการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา	ส.คน.
	2. การคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา โดยยื่นขอจดแจ้ง สิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร หรือ ลิขสิทธิ์ต่อกรม ทรัพย์สินทางปัญญา โดยผู้ประดิษฐ์ยื่นคำขอ/ปรับปรุงตามแบบฟอร์ม โดยให้ผู้รับผิดชอบหลักตรวจสอบเอกสาร เพื่อยื่นเรื่องต่อกรมทรัพย์สินทางปัญญา และติดตามความคืบหน้าในการขอจดแจ้ง	ส.คน.
	3. หากได้รับการขึ้นทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา จะนำไปพัฒนาต่อหรือไม่พัฒนาต่อก็ได้ เมื่อมีการพัฒนาต่อให้นำทรัพย์สินทางปัญญาไปเข้ากระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม เพื่อพิจารณาว่าทรัพย์สินทางปัญญานี้คือนวัตกรรมหรือไม่	ส.คน.
	4. นำทรัพย์สินทางปัญญาไปใช้ประโยชน์ เพื่อพัฒนาองค์กรต่อไป	ส.คน.
	5. เมื่อมีการนำไปใช้ประโยชน์แล้ว สามารถใช้พัฒนาองค์กรได้จริง ให้เผยแพร่ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกให้รับทราบหรือนำไปใช้ประโยชน์	ส.คน.

กระบวนการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และเชิงสังคม

กระบวนการ	กิจกรรม/ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
นวัตกรรม ของ อ.อ.ป. นวัตกรรม เชิงพาณิชย์ นวัตกรรม เชิงสังคม	1. ระบุประเภทการนำไปใช้ประโยชน์ โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) นวัตกรรมเชิงพาณิชย์ คือ นวัตกรรมที่สามารถจับต้องได้และทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจให้กับเจ้าของผู้สร้างนวัตกรรมขึ้นหรือสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ดียิ่งขึ้น 2) นวัตกรรมเชิงสังคม คือ สังคมที่ดำรงด้วยวิถีใหม่ เป็นสังคมที่ตอบสนองความต้องการของผู้คนและแก้ปัญหาในสังคมได้ดีกว่าวิธีการเก่าๆ ที่สำคัญคือเป็นนวัตกรรมที่มีผู้คนในสังคมเป็นพันธมิตรและเป็นองค์ประกอบหลัก อาจมีนวัตกรรมทางเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างความเปลี่ยนแปลงหรืออาจไม่มีก็ได้	ส.คน.
ประชาสัมพันธ์	2. ประชาสัมพันธ์นวัตกรรมผ่านช่องทางต่างๆ โดยให้ผู้สนใจสามารถนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ได้ทั้งในเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม	ส.คน.
ยื่นหนังสือ	3. ผู้ที่สนใจสามารถยื่นหนังสือแสดงเจตจำนงขอใช้ประโยชน์ในการขอใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมได้	ส.คน.
ประสาน/ติดตาม	4. ประสานและติดตามข้อเสนอแผนการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์จากผู้สนใจ ตลอดจนจัดทำข้อมูลบทวิเคราะห์การนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์	ส.คน.
อนุญาต เจรจาต่อรอง ไม่อนุญาต	5. เปรียบเทียบข้อดีข้อเสียกับผู้สนใจใช้ประโยชน์ หากอนุญาตให้ใช้ประโยชน์ ต้องจัดทำบันทึกเรียนผู้อำนวยการ เพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต	ส.คน.
ลงนามในสัญญา	6. หากตกลงกันเรียบร้อยแล้ว จัดทำสัญญาและลงนามในสัญญาอนุญาตให้ใช้ประโยชน์	ส.คน.
ติดตามและถ่ายทอด	7. ประสานและดำเนินการถ่ายทอดผลงานตามแผนงานที่ได้ตกลงกันไว้ พร้อมติดตามการดำเนินการหลังการอนุญาตให้ใช้ประโยชน์	ส.คน.

หลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม

ด้านการเงิน						
ประเด็นพิจารณา	น้ำหนัก (%)	คะแนน 1	คะแนน 2	คะแนน 3	คะแนน 4	คะแนน 5
1.งบประมาณโครงการ	10	≥ 200,001 บาท	150,001 - 200,000 บาท	100,001 - 150,000 บาท	50,001 - 100,000 บาท	≤ 50,000 บาท
2.การสร้างคุณค่าทางด้านการเงิน	10	ไม่สามารถสร้างรายได้ และไม่สามารถลดค่าใช้จ่าย		สามารถสร้างรายได้ หรือสามารถลดค่าใช้จ่ายได้ ทางใดทางหนึ่ง		สามารถสร้างรายได้ และสามารถลดค่าใช้จ่ายได้
ด้านไม่ใช้การเงิน						
ประเด็นพิจารณา	น้ำหนัก (%)	คะแนน 1	คะแนน 2	คะแนน 3	คะแนน 4	คะแนน 5
3. ความสอดคล้องกับพันธกิจ และยุทธศาสตร์ตามแผนแม่บท อ.อ.ป.	10	ไม่สอดคล้องกับพันธกิจหรือยุทธศาสตร์ที่กำหนด		ไม่สอดคล้องกับพันธกิจแต่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์		สอดคล้องอย่างชัดเจนกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ที่กำหนด
4. ส่งเสริมการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กร	10	ไม่ส่งเสริมการดำเนินการตามเกณฑ์การประเมิน Enabler ด้านนวัตกรรม		ดำเนินการตามเกณฑ์การประเมิน Enabler ด้านนวัตกรรม		ดำเนินการตามเกณฑ์การประเมิน Enabler ด้านนวัตกรรม และสามารถปิด GAP
5. ความสำคัญเร่งด่วน/ จำเป็นต่อการดำเนินการ	10	อยู่ในแผนการดำเนินงานในระยะ 20 ปี	อยู่ในแผนการดำเนินงานในระยะ 10 ปี	อยู่ในแผนการดำเนินงานในระยะ 5 ปี	อยู่ในแผนการดำเนินงานในระยะ 3 ปี	จำเป็นต้องดำเนินการภายใน 1 ปี
6. ความพร้อมในการดำเนินโครงการจากระดับความเสี่ยง	10	ระดับความเสี่ยง 20 - 25 คะแนน	ระดับความเสี่ยง 15 - 19 คะแนน	ระดับความเสี่ยง 10 - 14 คะแนน	ระดับความเสี่ยง 6 - 9 คะแนน	ระดับความเสี่ยง 1 - 5 คะแนน
7. การตอบโจทย์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	10	ไม่ตอบโจทย์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก		ตอบโจทย์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในหรือภายนอกอย่างชัดเจน		ตอบโจทย์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกอย่างชัดเจน
8. ทรัพยากรที่ใช้ดำเนินการด้านบุคลากร	10	มีการจ้างที่ปรึกษา/ Outsource	ใช้บุคลากรดำเนินงานร่วมกันมากกว่า 3 สายงานขึ้นไป	ใช้บุคลากรมากกว่า 1 สายงาน พนักงานดำเนินการไม่เกิน 10 คน	ใช้บุคลากรจากสายงานเดียว พนักงานดำเนินการไม่เกิน 10 คน	ใช้บุคลากรจากสายงานเดียว พนักงานดำเนินการไม่เกิน 5 คน

9. ทรัพยากรที่ใช้ ดำเนินการด้านความรู้	10	ผู้รับผิดชอบ โครงการขาด ความรู้ และไม่ สามารถศึกษา เพิ่มเติมได้		ผู้รับผิดชอบ โครงการขาด ความรู้ แต่ สามารถศึกษา เพิ่มเติมได้		ผู้รับผิดชอบ โครงการมี ความรู้เพียงพอ ในการ ดำเนินการ
10. ความต้องการระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ	10	มีความต้องการ การลงทุนระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศสูง มากกว่า 1 ล้านบาท	มีความต้องการ การลงทุนระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศสูง น้อยกว่า 1 ล้านบาท	สามารถใช้ ระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศ ที่มีอยู่	มีความต้องการ ใช้ระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศน้อย	ไม่มีความ ต้องการใช้ ระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศ
รวม	100					

น้ำหนัก (%) X คะแนน นำคะแนนทุกข้อมารวมกัน แล้วหารด้วย 5 จะได้คะแนนทั้งหมดเต็ม 100

คะแนน 100 - 90 โครงการมีความสำคัญระดับสูงมาก

คะแนน 89 - 80 โครงการมีความสำคัญระดับสูง

คะแนน 79 - 70 โครงการมีความสำคัญระดับปานกลาง

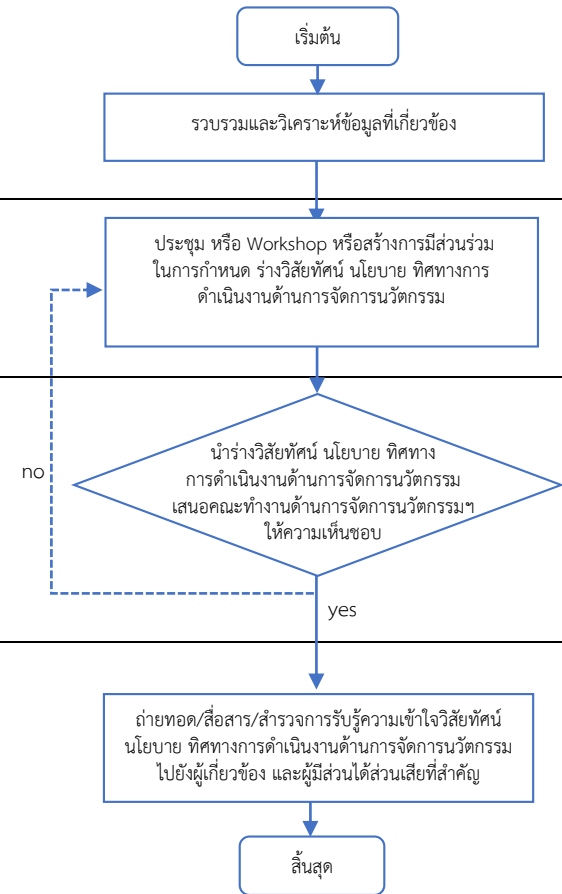
คะแนน 69 - 60 โครงการมีความสำคัญระดับต่ำ

คะแนน 59 - 0 โครงการมีความสำคัญระดับต่ำมาก

SIPOC Model

กระบวนการทำงานด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป.

กระบวนการ : การกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และทิศทางการบริหารจัดการนวัตกรรมองค์กร

ผู้ส่งมอบ Supplier	ปัจจัยนำเข้า Input	กระบวนการ Process	ระยะเวลา Time	ผลลัพธ์ Output	ผู้รับมอบ Customer
- สภาพพัฒนาการเศรษฐกิจฯ - สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ - คณะทำงานงานด้านการจัดการนวัตกรรม - สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ - สำนักธุรกิจคาร์บอนและนวัตกรรม (ส.คน.)	- ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี - ยุทธศาสตร์ชาติ ด้าน IM - แผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. - นโยบายผู้บริหารระดับสูง ด้านนวัตกรรม - แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม		ส.ค.- ก.ย.	ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อมูล ที่นำมาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย ทิศทางการดำเนินงานด้านความคิดสร้างสรรค์	- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.) - คณะทำงานงานด้านการจัดการนวัตกรรม
- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.) - คณะทำงานงานด้านการจัดการนวัตกรรม - ผู้บริหารระดับสูง	ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อมูล ที่นำมาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย ทิศทางการดำเนินงานด้านความคิดสร้างสรรค์		ส.ค.- ก.ย.	ร่าง วิสัยทัศน์ นโยบาย ทิศทางการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม	- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.) - คณะทำงานงานด้านการจัดการนวัตกรรม
- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.) - คณะทำงานงานด้านการจัดการนวัตกรรม	ร่าง วิสัยทัศน์ นโยบาย ทิศทางการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม		ต.ค.-ธ.ค.	วิสัยทัศน์ นโยบาย ทิศทางการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม	- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.) - คณะทำงานงานด้านการจัดการนวัตกรรม
- คณะทำงานงานด้านการจัดการนวัตกรรม - ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.) - ผู้บริหารระดับสูง	วิสัยทัศน์ นโยบาย ทิศทางการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม		ม.ค.-ธ.ค. ปีถัดไป	ผลการสำรวจการรับรู้และความเข้าใจ	- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.) - คณะทำงานงานด้านการจัดการนวัตกรรม - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

ข้อกำหนดที่สำคัญ : ผู้บริหารระดับสูงมีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย ทิศทางการดำเนินงานด้านนวัตกรรมที่สอดคล้องกับบริบทองค์กร

ตัวชี้วัด : 1) มีวิสัยทัศน์ นโยบาย ทิศทางการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ที่ใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กรได้
2) ระดับการรับรู้และความเข้าใจวิสัยทัศน์ นโยบาย ทิศทางการดำเนินงานด้านความคิดสร้างสรรค์

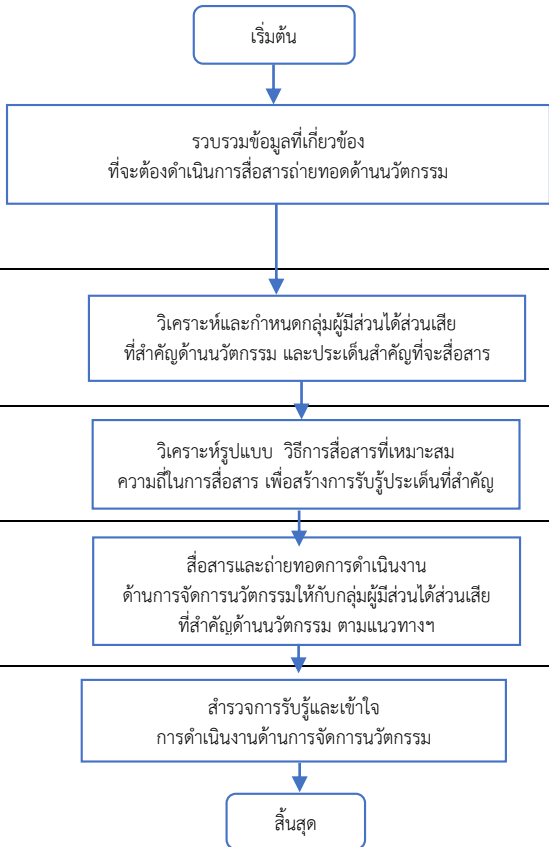
กระบวนการ : การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรมและการนำไปสู่การปฏิบัติ

ผู้เสนอ Supplier	ปัจจัยนำเข้า Input	กระบวนการ Process	ระยะเวลา Time	ผลลัพธ์ Output	ผู้รับมอบ Customer
- สถาบันวิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ - สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สดช. - กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม - สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) - สถาบันรับรองมาตรฐาน ISO - สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (NIA) - ผู้บริหารระดับสูง อ.อ.ป. - สำนักบริหารกลาง - สำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ - นโยบายและยุทธศาสตร์ - สำนักธุรกิจการตลาด - สำนักตรวจสอบภายใน - ส่วนกรรณกิจคาร์บอนและนวัตกรรม	- นโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และนวัตกรรม* - สัญญาณบ่งชี้/ทิศทาง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ* - กรอบการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม* - แผนยุทธศาสตร์วิสัยทัศน์ของ อ.อ.ป.* - ผลการพัฒนาการจัดการนวัตกรรมในปีที่ผ่านมาของ อ.อ.ป.* - ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม* - ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กร* - แผนแม่บทของรัฐวิสาหกิจด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้อง*	<pre> graph TD Start([เริ่มต้น]) --> Step1[วิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์องค์กรที่เกี่ยวข้องและค่าเป้าหมายระยะสั้น/ระยะยาว ด้านนวัตกรรม และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (7s) และสภาพแวดล้อมภายนอก (PESTEL) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ นวัตกรรมขององค์กร] Step1 --> Step2[วิเคราะห์ SWOT ด้านนวัตกรรมขององค์กร] Step2 --> Step3[วิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมขององค์กร (SA SC) และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO] Step3 --> Step4{ประชุมคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรมและบูรณาการร่วมกันแผนแม่บทต่างๆ วิเคราะห์และกำหนดแผนงานโครงการ} Step4 --> Step5[จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม] Step5 --> Step6{คณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรม พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม} Step6 -- no --> Step4 Step6 -- yes --> Step7{คณะอนุกรรมการด้านการจัดการความรู้และบริหารนวัตกรรม พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนฯ และคณะกรรมการกรรมาธิการของอ.อ.ป. รับทราบ} Step7 -- no --> Step4 Step7 -- yes --> Step8[ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรมและสรุปผลการดำเนินงานรายไตรมาส] Step8 --> Step9[ถ่ายทอดสื่อสารแผนฯ ไปยังผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างการรับรู้และเข้าใจ] Step9 --> End([สิ้นสุด]) </pre>	ส.ค.- ก.ย.	ผลวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์องค์กรที่เกี่ยวข้องและค่าเป้าหมายระยะสั้น/ระยะยาวด้านนวัตกรรม และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (7s) และสภาพแวดล้อมภายนอก (PESTEL) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กร	- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.) - คณะทำงานงานด้านการจัดการนวัตกรรม
- คณะทำงานงานด้านการจัดการนวัตกรรม - ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.)	ผลวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์องค์กรที่เกี่ยวข้องและค่าเป้าหมายระยะสั้น/ระยะยาวด้านนวัตกรรม และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (7s) และสภาพแวดล้อมภายนอก (PESTEL) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กร	วิเคราะห์ SWOT ด้านนวัตกรรมขององค์กร	ส.ค.- ก.ย.	ผลการวิเคราะห์ SWOT ด้านนวัตกรรมขององค์กร	- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.) - คณะทำงานงานด้านการจัดการนวัตกรรม
- คณะทำงานงานด้านการจัดการนวัตกรรม - ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.)	ผลการวิเคราะห์ SWOT ด้านนวัตกรรม ขององค์กร	วิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมขององค์กร (SA SC) และกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO	ส.ค.- ก.ย.	วัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ด้านนวัตกรรมขององค์กร	- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.) - คณะทำงานงานด้านการจัดการนวัตกรรม
- คณะทำงานงานด้านการจัดการนวัตกรรม - ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.)	วัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ ด้านนวัตกรรมขององค์กร	ประชุมคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรมและบูรณาการร่วมกันแผนแม่บทต่างๆ วิเคราะห์และกำหนดแผนงานโครงการ	ก.ย.-ต.ค.	ร่างแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรม ตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ หลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากร	- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.) - คณะทำงานงานด้านการจัดการนวัตกรรม -ผู้รับผิดชอบแผนแม่บทต่างๆ
- คณะทำงานงานด้านการจัดการนวัตกรรม - ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.)	ร่างแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรม ตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่แผนงาน/โครงการ หลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากร	จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม	ก.ย.-พ.ย.	ร่างแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม และร่างแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม	- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.)
- คณะทำงานงานด้านการจัดการนวัตกรรม - ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.)	ร่างแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม และร่างแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม	คณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรม พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม	ก.ย.-พ.ย.	แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรมที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรม	- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.) - คณะทำงานงานด้านการจัดการนวัตกรรม
- คณะอนุกรรมการด้านการจัดการความรู้และบริหารนวัตกรรม - คณะทำงานงานด้านการจัดการนวัตกรรม - ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.)	แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม ที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรม	คณะอนุกรรมการด้านการจัดการความรู้และบริหารนวัตกรรม พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนฯ และคณะกรรมการกรรมาธิการของอ.อ.ป. รับทราบ	พ.ย.-ธ.ค.	แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม ฉบับสมบูรณ์	- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.นว.) - คณะอนุกรรมการด้านการจัดการความรู้และบริหารนวัตกรรม - คณะกรรมการของอ.อ.ป.
- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.)	แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม ฉบับสมบูรณ์	กรณีไม่เป็นไปตามแนวทางระหว่างปี <pre> graph TD Step8[ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรมและสรุปผลการดำเนินงานรายไตรมาส] --> Step9[ถ่ายทอดสื่อสารแผนฯ ไปยังผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างการรับรู้และเข้าใจ] Step9 --> End([สิ้นสุด]) </pre>	ม.ค.-ธ.ค. ปีถัดไป	- ผลการสำรวจการรับรู้และความเข้าใจ - ผลการดำเนินงานของแต่ละแผนปฏิบัติการและ ผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย/ตัวชี้วัดด้านนวัตกรรม	- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.) - ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง

ข้อกำหนดที่สำคัญ : มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรมที่เหมาะสมกับบริบทองค์กร

ตัวชี้วัด : 1) มีการวิเคราะห์และจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรมที่สอดคล้องกับองค์กร
2) ระดับการรับรู้และความเข้าใจแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม

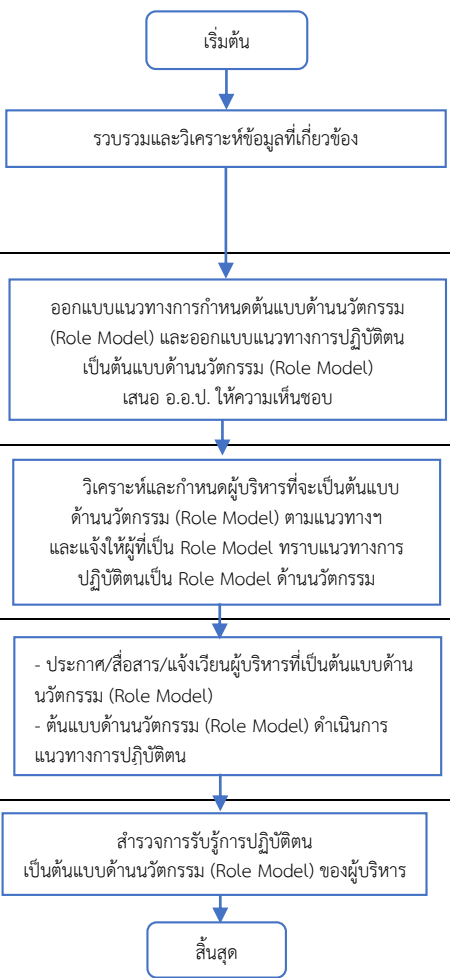
กระบวนการ : การสื่อสารและถ่ายทอดการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสำรวจการรับรู้/ความเข้าใจ

ผู้ส่งมอบ Supplier	ปัจจัยนำเข้า Input	กระบวนการ Process	ระยะเวลา Time	ผลลัพธ์ Output	ผู้รับมอบ Customer
- ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.)	- นโยบายวิสัยทัศน์ นโยบาย และทิศทางการบริหารจัดการนวัตกรรมองค์กร - แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม - คู่มือแนวทางการบริหารจัดการด้านนวัตกรรม - แผนการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม - ค่านิยมด้านนวัตกรรม - แผนการพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรม		ม.ค.-มี.ค.	สรุปผลข้อมูลที่ต้องดำเนินการสื่อสารถ่ายทอดด้านนวัตกรรม	- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.)
- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.)	สรุปผลข้อมูลที่ต้องดำเนินการสื่อสารถ่ายทอดด้านนวัตกรรม	วิเคราะห์และกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญด้านนวัตกรรม และประเด็นสำคัญที่จะสื่อสาร	ม.ค.-มี.ค.	ผลการวิเคราะห์และกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญด้านนวัตกรรม และประเด็นสำคัญที่จะสื่อสาร	- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.)
- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.)	ผลการวิเคราะห์และกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญด้านนวัตกรรม และประเด็นสำคัญที่จะสื่อสาร	วิเคราะห์รูปแบบ วิธีการสื่อสารที่เหมาะสม ความถี่ในการสื่อสาร เพื่อสร้างการรับรู้ประเด็นที่สำคัญ	ม.ค.-มี.ค.	แนวทางการสื่อสาร รูปแบบ วิธีการ ความถี่ เพื่อสร้างการรับรู้ประเด็นที่สำคัญ และสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน	- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.)
- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.)	แนวทางการสื่อสาร รูปแบบ วิธีการ ความถี่ เพื่อสร้างการรับรู้ประเด็นที่สำคัญ และสามารถปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน	สื่อสารและถ่ายทอดการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญด้านนวัตกรรม ตามแนวทางฯ	ก.พ.-พ.ย.	ผู้ปฏิบัติงาน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รับรู้และเข้าใจ การดำเนินงานด้านนวัตกรรม	- ผู้ปฏิบัติงาน - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- ผู้ปฏิบัติงาน - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	ผู้ปฏิบัติงาน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รับรู้และเข้าใจการดำเนินงานด้านนวัตกรรม	สำรวจการรับรู้และเข้าใจ การดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม	พ.ย.-ธ.ค.	ผลการสำรวจการรับรู้และเข้าใจ โดยนำมาปรับแนวทางการสื่อสารฯ ที่ดีขึ้นต่อไป	- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.)

ข้อกำหนดที่สำคัญ : มีการสื่อสารและถ่ายทอดการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวชี้วัด : 1) มีการสื่อสารและถ่ายทอดการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างทั่วถึง
2) มีการสำรวจการสื่อสารและถ่ายทอดการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม

กระบวนการ : แนวทางการปฏิบัติตนเป็นต้นแบบด้านนวัตกรรม (Role model) ของผู้บริหารระดับสูง

ผู้ส่งมอบ Supplier	ปัจจัยนำเข้า Input	กระบวนการ Process	ระยะเวลา Time	ผลลัพธ์ Output	ผู้รับมอบ Customer
- สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ - สำนักบริหารกลาง - สำนักธุรกิจการบอนและนวัตกรรม	- วิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป. - ค่านิยมและวัฒนธรรมของ อ.อ.ป. และพฤติกรรมที่พึงประสงค์/ไม่พึงประสงค์ - ค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์/ไม่พึงประสงค์ - ผลการประเมินค่านิยมและวัฒนธรรม ประจำปี เทียบกับปีที่ผ่านมา - ผลการประเมินค่านิยมและวัฒนธรรม ประจำปี เทียบกับที่องค์กรคาดหวัง		ม.ค.-มี.ค.	ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อมูล ที่นำมาใช้เป็นแนวทางการกำหนดต้นแบบด้านนวัตกรรม (Role Model)	- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.)
- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.)	ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อมูล ที่นำมาใช้เป็นแนวทางการกำหนดต้นแบบด้านนวัตกรรม (Role Model)	ออกแบบแนวทางการกำหนดต้นแบบด้านนวัตกรรม (Role Model) และออกแบบแนวทางการปฏิบัติตนเป็นต้นแบบด้านนวัตกรรม (Role Model) เสนอ อ.อ.ป. ให้ความเห็นชอบ	ม.ค.-มี.ค.	- แนวทางการกำหนดต้นแบบด้านนวัตกรรม (Role Model) - ออกแบบแนวทางการปฏิบัติตนเป็นต้นแบบด้านนวัตกรรม (Role Model)	- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.)
- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.)	- แนวทางการกำหนดต้นแบบด้านนวัตกรรม (Role Model) - ออกแบบแนวทางการปฏิบัติตนเป็นต้นแบบด้านนวัตกรรม (Role Model)	วิเคราะห์และกำหนดผู้บริหารที่จะเป็นต้นแบบด้านนวัตกรรม (Role Model) ตามแนวทางฯ และแจ้งให้ผู้ที่เป็น Role Model ทราบแนวทางการปฏิบัติตนเป็น Role Model ด้านนวัตกรรม	ม.ค.-มี.ค.	ผู้บริหารที่เป็นต้นแบบด้านนวัตกรรม (Role Model)	- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.) - ผู้บริหาร Role Model
- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.) - ผู้บริหาร Role Model	ผู้บริหารที่จะเป็นต้นแบบด้านนวัตกรรม (Role Model)	- ประกาศ/สื่อสาร/แจ้งเวียนผู้บริหารที่เป็นต้นแบบด้านนวัตกรรม (Role Model) - ต้นแบบด้านนวัตกรรม (Role Model) ดำเนินการแนวทางการปฏิบัติตน	ก.พ.-พ.ย.	- ผู้ปฏิบัติงานรับรู้การปฏิบัติตนเป็นต้นแบบด้านนวัตกรรม (Role Model) ของผู้บริหาร - ผลการดำเนินการแนวทางการปฏิบัติตนต้นแบบด้านนวัตกรรม (Role Model) ของผู้บริหาร	- ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.) - ผู้บริหาร Role Model - ผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป.
- ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.) - ผู้บริหาร Role Model - ผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป.	- ผู้ปฏิบัติงานรับรู้การปฏิบัติตนเป็นต้นแบบด้านนวัตกรรม (Role Model) ของผู้บริหาร - ผลการดำเนินการแนวทางการปฏิบัติตนต้นแบบด้านนวัตกรรม (Role Model) ของผู้บริหาร	- สำนวณการรับรู้การปฏิบัติตนเป็นต้นแบบด้านนวัตกรรม (Role Model) ของผู้บริหาร	พ.ย.-ธ.ค.	ผลสำรวจการรับรู้การปฏิบัติตนเป็นต้นแบบด้านนวัตกรรม (Role Model) ของผู้บริหาร เพื่อนำไปปรับแนวทางการปฏิบัติตนเป็นแบบในปีต่อไป	- ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.) - ผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป.

ข้อกำหนดที่สำคัญ : ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติตนเป็นต้นแบบด้านนวัตกรรม (Role model)

ตัวชี้วัด : 1) ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการส่งเสริม สร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมุ่งมั่นใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
2) การแสดงออกของค่านิยมและวัฒนธรรมเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง

กระบวนการ : แนวทางการจัดการความรู้สู่นวัตกรรม

ผู้ส่งมอบ Supplier	ปัจจัยนำเข้า Input	กระบวนการ Process	ระยะเวลา Time	ผลลัพธ์ Output	ผู้รับมอบ Customer
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) - กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม - สำนักบริหารกลาง - สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์ - สำนักธุรกิจการตลาด - สำนักวิจัยพัฒนาและสารสนเทศ - สำนักตรวจสอบภายใน	- บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานประจำปีระหว่าง อ.อ.ป. กับ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ - ตัวชี้วัดของกระทรวง/หน่วยงานต้นสังกัด และ ที่เกี่ยวข้อง - ตัวชี้วัดจากแผนวิสาหกิจของ อ.อ.ป. - ตัวชี้วัดของแผนแม่บทที่สำคัญต่างๆ ด้าน CG, RM & IC, SCM, DT, HCM, KM, IA - ตัวชี้วัดระดับองค์กร ระดับสายงาน/ หน่วยงาน และระดับอื่นๆ - ตัวชี้วัดของระบบ/กระบวนการทำงานที่สำคัญ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เป็นต้น	เริ่มต้น - รวบรวมตัวชี้วัดที่สำคัญจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้อง - วิเคราะห์และกำหนดหลักเกณฑ์ของการคัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร	ม.ค.-เม.ย.	ผลการวิเคราะห์และการกำหนดหลักเกณฑ์ของการคัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร	- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.)
- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.)	ผลการวิเคราะห์และการกำหนดหลักเกณฑ์ของการคัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร	วิเคราะห์และคัดเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรจากแหล่งทั้งภายในภายนอกองค์กร ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน	เม.ย.-มิ.ย.	ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรจากแหล่งทั้งภายในภายนอกองค์กรด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน กลุ่มลูกค้า	- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.)
- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.)	ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรจากแหล่งทั้งภายในภายนอกองค์กรด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน กลุ่มลูกค้า	นำตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร มาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเทียบกับคู่เทียบโดยเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา กับเป้าหมาย/คู่แข่ง/คู่เทียบ	พ.ค.-ก.ค.	ผลการเทียบกับคู่เทียบโดยเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา กับเป้าหมาย/คู่แข่ง/คู่เทียบ	- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.)
- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.)	ผลการเทียบกับคู่เทียบโดยเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา กับเป้าหมาย/คู่แข่ง/คู่เทียบ	รวบรวมผลการดำเนินงาน และปัจจัยความสำเร็จ (Key Success Factors) ปัญหาอุปสรรค (Key Failure Factors) ของตัวชี้วัดที่สำคัญ	ก.ค.-ธ.ค.	สรุปการรวบรวมผลการดำเนินงานและปัจจัยความสำเร็จ (Key Success Factors) ปัญหาอุปสรรค (Key Failure Factors) ของตัวชี้วัดที่สำคัญ	- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.)
- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.)	สรุปการรวบรวมผลการดำเนินงานและปัจจัยความสำเร็จ (Key Success Factors) ปัญหาอุปสรรค (Key Failure Factors) ของตัวชี้วัดที่สำคัญ	สรุปบทเรียน (Lesson Learned) และแนวทางการปรับปรุงผลการดำเนินงานด้วยนวัตกรรม	ต.ค.-ธ.ค.	องค์ความรู้ที่ได้จากการสรุปบทเรียน และแนวทางการปรับปรุงผลการดำเนินงานด้วยนวัตกรรม	- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.) - ผู้ปฏิบัติงาน
- ผู้รับผิดชอบหลัก(ส.คน.) - ผู้ปฏิบัติงาน	องค์ความรู้ที่ได้จากการสรุปบทเรียน และแนวทางการปรับปรุงผลการดำเนินงานด้วยนวัตกรรม	- วิเคราะห์ถึงวิธีการ/เครื่องมือ/กิจกรรมในการนำ การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการยกระดับผลการดำเนินงาน - ดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตามผลการวิเคราะห์ผ่านเครื่องมือการจัดการความรู้ - ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ การคิดค้นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ รูปแบบธุรกิจใหม่ๆ ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง สิ้นสุด	ม.ค.-ธ.ค.	- ผลการดำเนินการตามกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ - ผลการปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ การคิดค้นนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ รูปแบบธุรกิจใหม่ๆ	- ผู้ปฏิบัติงาน

ข้อกำหนดที่สำคัญ : มีการสรุปบทเรียนจากการวิเคราะห์และเปรียบเทียบตัวชี้วัดที่สำคัญกับคู่เทียบ

ตัวชี้วัด : 1) ความสำเร็จในการนำผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเทียบกับคู่แข่งคู่เทียบ
2) มีการนำสรุปบทเรียนไปใช้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรได้

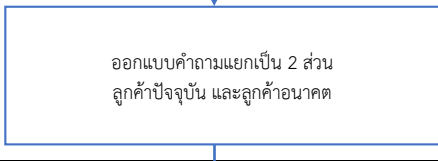
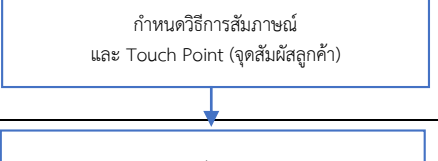
กระบวนการ : การรวบรวมข้อมูลที่เป็น Big data ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ผู้ส่งมอบ Supplier	ปัจจัยนำเข้า Input	กระบวนการ Process	ระยะเวลา Time	ผลลัพธ์ Output	ผู้รับมอบ Customer
- ออป.ภาคทุกภาค - สำนักธุรกิจการตลาด - ส.คช. - ส.คน - สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ - สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (องค์การมหาชน)	- ข้อมูลความพึงพอใจของลูกค้า - ข้อมูลทางการเงินของลูกค้าสัมพันธ์ - ข้อมูลพฤติกรรม - ข้อมูลแนวโน้มตลาดในปัจจุบันและอนาคต - ผลการวิเคราะห์เทียบเคียงผลิตภัณฑ์และบริการของคู่แข่ง/คู่เทียบ - ผลการสำรวจเพื่อการเรียนรู้ลูกค้าและตลาด - ข้อมูลการสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้าปัจจุบัน/อนาคต		ม.ค.-เม.ย.	ข้อมูล (Data Analytic) เพื่อคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต	- ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.) - สำนักธุรกิจการตลาด
- ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.) - สำนักธุรกิจการตลาด	ข้อมูล (Data Analytic) เพื่อคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต	ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ เพื่อคาดการณ์ความต้องการ หรือความคาดหวังความต้องการของลูกค้าที่ยังไม่ถูกเติมเต็ม (Unmet need) มาใช้ในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์/นวัตกรรม	ก.ค.-ธ.ค.	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต	- ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.) - สำนักธุรกิจการตลาด
- ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.) - สำนักธุรกิจการตลาด	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต	กำหนดรูปแบบการจัดเก็บข้อมูล จำแนกกลุ่มลูกค้า ปัจจุบันและอนาคต	ต.ค.-ธ.ค.	ข้อมูล Big data ลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต	- ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.) - สำนักธุรกิจการตลาด - ผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป.
- ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.) - สำนักธุรกิจการตลาด - ผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป.	ข้อมูล Big data ลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต	ผู้เกี่ยวข้องเข้าใช้ประโยชน์ในระบบฐานข้อมูลลูกค้า (Big data) ขององค์กร ที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต	ม.ค.-ธ.ค.	สรุปผลการเข้าใช้ระบบฐานข้อมูลลูกค้า (Big data) ขององค์กร	- ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.)

ข้อกำหนดที่สำคัญ : มีการเก็บรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการพัฒนานวัตกรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

ตัวชี้วัด : 1) ความสำเร็จของการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าจัดเก็บในระบบฐานข้อมูลลูกค้า
2) มีผู้ใช้ประโยชน์จากระบบฐานข้อมูลลูกค้า

กระบวนการ : แนวทางการสำรวจข้อมูลลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ผู้ส่งมอบ Supplier	ปัจจัยนำเข้า Input	กระบวนการ Process	ระยะเวลา Time	ผลลัพธ์ Output	ผู้รับมอบ Customer
- ออป.ภาคทุกภาค - สำนักธุรกิจการตลาด - สำนักธุรกิจคาร์บอนและนวัตกรรม	- เทรนด์ตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภค - ข้อมูลลูกค้าเดิม - ข้อมูลสถิติด้านการตลาด - กลุ่มเป้าหมาย		ม.ค.-เม.ย.	กลุ่มลูกค้าเก่า/กลุ่มลูกค้าใหม่ ตามประเภทสินค้าและบริการ	- ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.) - สำนักธุรกิจการตลาด
- ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.) - สำนักธุรกิจการตลาด	กลุ่มลูกค้าเก่า/กลุ่มลูกค้าใหม่ ตามประเภทสินค้าและบริการ		ก.ค.-ธ.ค.	แบบสอบถามทางออนไลน์,ออฟไลน์ หรือ โทรศัพท์ /แบบสัมภาษณ์เชิงลึกหรือทัศนคติของลูกค้า ตามประเภทสินค้าและบริการ และกลุ่มลูกค้าข้อมูลการสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้าปัจจุบัน/อนาคต	- ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.) - สำนักธุรกิจการตลาด
- ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.) - สำนักธุรกิจการตลาด	แบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์ตามประเภทสินค้าและบริการ		ต.ค.-ธ.ค.	แนวทางในการสัมภาษณ์ลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต	- ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.) - สำนักธุรกิจการตลาด
- ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.) - สำนักธุรกิจการตลาด - ผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป.	แนวทางในการสัมภาษณ์ลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต		ม.ค.-ธ.ค.	ข้อมูลการสัมภาษณ์กลุ่มลูกค้าปัจจุบัน/อนาคต	- ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.) - สำนักธุรกิจการตลาด - ผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป.

ข้อกำหนดที่สำคัญ : มีการสำรวจข้อมูลลูกค้าด้วยวิธีการต่างๆ	ตัวชี้วัด : 1) ความสำเร็จในการสำรวจข้อมูลในรูปแบบต่างๆ 2) ร้อยละความครบถ้วนของแบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์
---	---

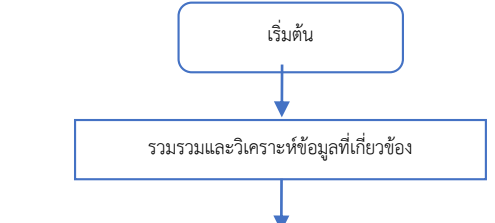
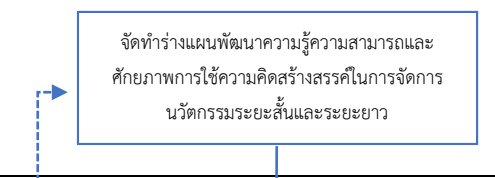
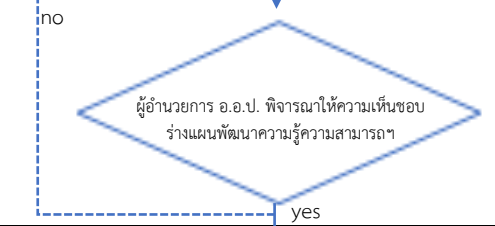
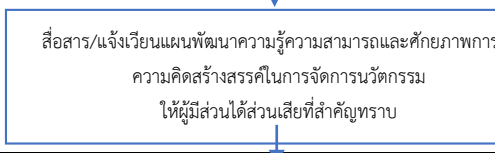
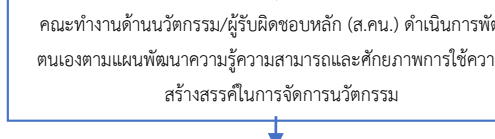
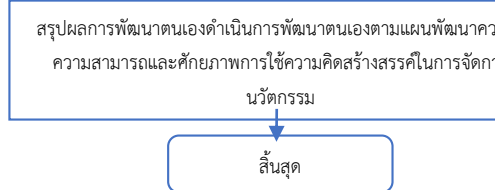
กระบวนการ : การปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม

ผู้ส่งมอบ Supplier	ปัจจัยนำเข้า Input	กระบวนการ Process	ระยะเวลา Time	ผลลัพธ์ Output	ผู้รับมอบ Customer
- ผู้บริหาร อ.อ.ป. - คณะทำงานด้านนวัตกรรม - ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.) - ผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป.	- นโยบายและยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป. - พฤติกรรมที่พึงประสงค์/ไม่พึงประสงค์ของค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป. - ผลการประเมินค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป.		ม.ค. – มี.ค.	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาจัดทำแผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป. ระยะสั้นและระยะยาว	- ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.)
- ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.)	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาจัดทำแผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป. ระยะสั้นและระยะยาว	จัดทำร่างแผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป. ระยะสั้นและระยะยาว	มี.ค. – มิ.ย.	- ร่างแผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป. ประจำปี - ร่างแผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี	- ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.)
- ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.) - คณะทำงานด้านนวัตกรรม	- ร่างแผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป. ประจำปี - ร่างแผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี		มี.ค. – มิ.ย.	- แผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป. ประจำปี - แผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี	- ผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป. - Role Model ด้านนวัตกรรม - ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.)
- ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.) - Role Model ด้านนวัตกรรม	- แผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป. ประจำปี - แผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี	สื่อสาร/แจ้งเวียนแผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป. ประจำปี 2568 และแผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป. ปี 2566 – 2570 ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทราบ	มิ.ย. – ส.ค.	- ผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป./Role Model ด้านนวัตกรรม/ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.) รับรู้แผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป. ประจำปี และแผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี	- ผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป. - Role Model ด้านนวัตกรรม - ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.)
- ผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป. - Role Model ด้านนวัตกรรม - ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.)	- แผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป. ประจำปี - แผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป. ระยะ 5 ปี	ดำเนินกิจกรรมตามแผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม <u>กิจกรรมที่ดำเนินการในปี 2568</u> 1. การพัฒนาผู้บริหารเพื่อเป็นต้นแบบ (Role Model) ในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม 2. การประกวดความคิดสร้างสรรค์จากบุคลากรภายในองค์กร	มิ.ย. – ธ.ค.	ผลการดำเนินกิจกรรมตามแผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม 1. การพัฒนาผู้บริหารเพื่อเป็นต้นแบบ (Role Model) ในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม 2. การประกวดความคิดสร้างสรรค์จากบุคลากรภายในองค์กร	- ผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป. - Role Model ด้านนวัตกรรม - ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.)
- ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.)	ผลการดำเนินกิจกรรมตามแผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม	สำรวจการรับรู้ความเข้าใจกิจกรรมตามแผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม 1. การพัฒนาผู้บริหารเพื่อเป็นต้นแบบ (Role Model) ในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม 2. การประกวดความคิดสร้างสรรค์จากบุคลากรภายในองค์กร	พ.ย. – ธ.ค.	1. สรุปผลการรับรู้ความเข้าใจการพัฒนาผู้บริหารเพื่อเป็นต้นแบบ (Role Model) ในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม 2. สรุปผลการรับรู้ความเข้าใจการประกวดความคิดสร้างสรรค์จากบุคลากรภายในองค์กร	- ผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป. - Role Model ด้านนวัตกรรม - ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.)

ข้อกำหนดที่สำคัญ : จัดทำแผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป. ระยะยาว และประจำปี

ตัวชี้วัด : 1) มีการจัดทำแผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป. เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด
2) ระดับการรับรู้และความเข้าใจแผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป.

กระบวนการ : การยกระดับความรู้ความสามารถ และศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

ผู้ส่งมอบ Supplier	ปัจจัยนำเข้า Input	กระบวนการ Process	ระยะเวลา Time	ผลลัพธ์ Output	ผู้รับมอบ Customer
- ผู้บริหาร อ.อ.ป. - สำนักธุรกิจคาร์บอนและนวัตกรรม - ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.) - ผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป.	- นโยบายและยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป. - ผลการประเมินสมรรถนะด้านนวัตกรรมของ อ.อ.ป. ประจำปี - ผลการสำรวจความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาทักษะบุคลากร (Training Needs) ด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการนวัตกรรม - ผลการทบทวนทักษะความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่เป็นผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรม	 <pre> graph TD A[เริ่มต้น] --> B[รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง] </pre>	เม.ย. - มิ.ย.	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาจัดทำแผนพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการนวัตกรรมระยะสั้นและระยะยาว	- ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.)
- ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.)	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาจัดทำแผนพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการนวัตกรรมระยะสั้นและระยะยาว	 <pre> graph TD B --> C[จัดทำร่างแผนพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการนวัตกรรมระยะสั้นและระยะยาว] </pre>	พ.ค. - ส.ค.	- ร่างแผนพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการนวัตกรรมประจำปี - ร่างแผนพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการนวัตกรรมระยะ 5 ปี	- ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.)
- ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.) - คณะทำงานด้านนวัตกรรม	- ร่างแผนพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการนวัตกรรม ประจำปี - ร่างแผนพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการนวัตกรรม ระยะ 5 ปี	 <pre> graph TD C --> D{ผู้อำนวยการ อ.อ.ป. พิจารณาให้ความเห็นชอบร่างแผนพัฒนาความรู้ความสามารถ} D -- no --> C D -- yes --> E[สื่อสาร/แจ้งเวียนแผนพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการนวัตกรรมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทราบ] </pre>	พ.ค. - ส.ค.	- แผนพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการนวัตกรรม ประจำปี - แผนพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการนวัตกรรม ระยะ 5 ปี	- ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.)
- คณะทำงานด้านนวัตกรรม - ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.)	- แผนพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการนวัตกรรม ประจำปี - แผนพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการนวัตกรรม ระยะ 5 ปี	 <pre> graph TD E --> F[คณะทำงานด้านนวัตกรรม/ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.) ดำเนินการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการนวัตกรรม] </pre>	พ.ค. - ส.ค.	ผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป./คณะทำงานด้านนวัตกรรม/ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.) รับทราบแผนพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการนวัตกรรม	- ผู้ปฏิบัติงาน อ.อ.ป. - คณะทำงานด้านนวัตกรรม - ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.)
- คณะทำงานด้านนวัตกรรม - ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.)	- แผนพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการนวัตกรรม ประจำปี - แผนพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการนวัตกรรม ระยะ 5 ปี	 <pre> graph TD F --> G[สรุปผลการพัฒนาด้านการพัฒนาดังกล่าวตามแผนพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการนวัตกรรม] </pre>	ก.ค. - ธ.ค.	คณะทำงานด้านนวัตกรรม/ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.) มีการพัฒนาด้านตนเองตามแผนพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการนวัตกรรม	- คณะทำงานด้านนวัตกรรม - ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.)
- คณะทำงานด้านนวัตกรรม - ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.)	คณะทำงานด้านนวัตกรรม/ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.) มีการพัฒนาดังกล่าวตามแผนพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการนวัตกรรม	 <pre> graph TD G --> H[สรุปผลการพัฒนาดังกล่าวตามแผนพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการนวัตกรรม] H --> I[สิ้นสุด] </pre>	พ.ย. - ธ.ค.	ผลการพัฒนาดังกล่าวตามแผนพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการนวัตกรรม	- ผู้รับผิดชอบหลัก (ส.คน.)

ข้อกำหนดที่สำคัญ : จัดทำแผนแผนพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการ
นวัตกรรมของ อ.อ.ป. ระยะยาว และประจำปี

ตัวชี้วัด : 1) มีการจัดทำแผนพัฒนาความรู้ความสามารถการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการนวัตกรรม เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

2) มีผลการพัฒนานตนเองตามแผนพัฒนาความรู้ความสามารถการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการนวัตกรรมได้ตามเป้าหมาย