

แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม
บริษัท วิทยูการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๘

คำนำ

บริษัท วิทย์การบินแห่งประเทศไทย จำกัด (บวท.) เล็งเห็นว่าอุตสาหกรรมการบินมีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ทั้งในแง่เทคโนโลยีและระบบการทำงาน เพื่อรองรับความต้องการปริมาณการจราจรทางอากาศที่ขยายเป็นเท่าตัว การที่จะปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีความพร้อม ความสามารถในการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและองค์กรที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาจึงเป็นสิ่งสำคัญ เป็นที่ยอมรับกันในปัจจุบันว่า นวัตกรรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจและเป็นตัวขับเคลื่อนการพัฒนา การสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรเป็นประเด็นที่มีความจำเป็นสำหรับองค์กรที่ต้องการมีศักยภาพและมีความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

บวท. ให้ความสำคัญกับงานด้านการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรมมาตั้งแต่ปี ๒๕๔๙ โดยผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดไว้อย่างเป็นรูปธรรม การจัดทำแผนแม่บทนวัตกรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงทิศทางที่ชัดเจน และคาดหวังให้เกิดการบูรณาการนวัตกรรมกับระบบงานอื่นภายในองค์กร โดยการจัดทำแผนแม่บทนวัตกรรม บวท. ปี ๒๕๖๔ บวท. พัฒนาขึ้นภายใต้บริบทการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจแบบใหม่ ด้านการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management : IM) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ให้องค์กรมีหลักการจัดการนวัตกรรมที่มีมาตรฐาน เพื่อให้นวัตกรรมเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรและสามารถนำไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืนโดยได้ศึกษา/วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมถึงบูรณาการทฤษฎีด้านนวัตกรรมต่าง ๆ เพื่อนำมาเป็นกรอบในการดำเนินการปี ๒๕๖๔-๒๕๖๘ ต่อไป

สารบัญ

	หน้า	
คำนำ	๒	
บทสรุป	๔	
ผู้บริหาร		
ส่วนที่ ๑	บททั่วไป _____	๗
ส่วนที่ ๒	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการจัดทำแผนแม่บทการจัดการ นวัตกรรม_	๑๒
	สภาพแวดล้อมภายนอก _____	๑๒
	สภาพแวดล้อมภายใน _____	๑๙
	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) _____	๒๐
ส่วนที่ ๓	ทฤษฎีด้านนวัตกรรม _____	๒๔
	ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ	๒๔
	การจัดการนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร _____	๒๙
	องค์กรนวัตกรรม _____	๓๑
	วัฒนธรรมนวัตกรรม _____	๓๒
ส่วนที่ ๔	วิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมายและแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม	๓๔
	วิสัยทัศน์ _____	๓๔
	พันธกิจ _____	๓๔
	นโยบาย _____	๓๔
	เป้าหมาย _____	๓๔
ส่วนที่ ๕	ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม บวท. (เชื่อมโยงกับเกณฑ์ ประเมิน Enabler) แผนงาน/โครงการ และเป้าหมายผลการดำเนินการ/ ตัวชี้วัด_	๓๖
	ยุทธศาสตร์ที่ ๑ _____	
	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ _____	
	ยุทธศาสตร์ที่ ๓ _____	

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (บวท.) ได้จัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมของ บวท. ตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) มีเป้าหมาย คือการเป็นองค์กรที่มีหลักการจัดการนวัตกรรมที่มีมาตรฐานนำไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและทิศทางองค์กรตามแผนวิสาหกิจและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง จึงเห็นสมควรกำหนดวิสัยทัศน์ด้านการจัดการนวัตกรรม ดังนี้

“เป็นองค์กรที่ใช้นวัตกรรมในการขับเคลื่อนการบริการการเดินอากาศให้มีคุณภาพสูงสุดอย่างยั่งยืน”

แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม บวท. เป็นกรอบในการกำหนดทิศทางและแนวทางการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ที่กำหนดไว้ ๕ ปี (ระหว่างปี ๒๕๖๔ – ๒๕๖๘) มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน-ภายนอก เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าสู่ที่สำคัญในการจัดทำแผนฯ ให้มีความเป็นปัจจุบันและสอดคล้องกับแนวทางแผนวิสาหกิจ โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค) และนำมาวิเคราะห์ เชื่อมโยงกับแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (SE-AM) ซึ่งนำไปสู่การนำเสนอยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม ๓ ยุทธศาสตร์ ซึ่งใช้เป็นหลักในการพิจารณากำหนดแผนงานและโครงการ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การส่งเสริมให้เกิดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญในการจัดการนวัตกรรมที่เป็นระบบ (โครงสร้าง กระบวนการ คณะกรรมการ บุคลากร แผนงาน/โครงการ และวัฒนธรรม)

ประกอบด้วยแผนงานจำนวน ๓ ด้าน และ โครงการ/งานตามแผนแม่บทฯ จำนวน ๑๓ โครงการ/งาน ดังนี้

แผนด้านที่ ๑ การปรับทบทวนโครงสร้างในการบริหารงานจัดการนวัตกรรม

โครงการ/งานตามแผนแม่บทฯ
๑) งานทบทวน ปรับปรุงโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน ผู้บริหาร คณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการด้านนวัตกรรม

โครงการ/งานตามแผนแม่บทฯ
๒) งานทบทวนแต่งตั้งและกำหนดบทบาทหน้าที่ KI (Knowledge and Innovation Representative) ผู้แทนฝ่ายงาน (ระดับผู้อำนวยการกอง/เทียบเท่า) เพื่อดำเนินการด้านการจัดการนวัตกรรม
๓) งานทบทวนและกำหนดมาตรฐานนักวิจัยและนวัตกรรม เพื่อการจัดทำฐานข้อมูล และการขึ้นทะเบียน
๔) โครงการศึกษาเพื่อปรับบทบาทองค์ประกอบพื้นฐานในการจัดการนวัตกรรมโดยเทียบเคียงกับ องค์การชั้นนำ

แผนด้านที่ ๒ การปรับบทบาทกระบวนการในการส่งเสริมและบริหารนวัตกรรม

โครงการ/งานตามแผนแม่บทฯ
๕) งานทบทวนและจัดทำกระบวนการนวัตกรรมให้สอดคล้องกับกระบวนการสำคัญทั้ง ๖ กระบวนการ
๖) งานทบทวนกระบวนการสานต่อความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การสร้างนวัตกรรม
๗) งานทบทวนและกำหนดกระบวนการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ
๘) งานทบทวนและกำหนดกระบวนการและแผนพัฒนานวัตกรรมกระบวนการทำงาน
๙) งานทบทวนและกำหนดกระบวนการนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจใหม่/ภารกิจใหม่
๑๐) งานศึกษาและจัดทำกระบวนการจัดเก็บข้อมูลด้านนวัตกรรมทั้งองค์กร (Innovation Portfolio)

แผนด้านที่ ๓ การปรับบทบาทวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนต่อการสร้างนวัตกรรม

โครงการ/งานตามแผนแม่บทฯ
๑๑) งานทบทวนและกำหนดวัฒนธรรมองค์กร (AEROTeam) ให้เอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม
๑๒) งานกำหนดกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดวัฒนธรรมนวัตกรรม
๑๓) งานศึกษาการกำหนดความสามารถพื้นฐานด้านนวัตกรรม (Innovative Literacy) มาใช้ในการส่งเสริมและการประเมิน

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (คิดค้นนวัตกรรมจากมุมมอง Voice of Customer / Process Improvement / Strategic Goal)

ประกอบด้วยแผนงานจำนวน ๑ ด้าน และ โครงการ/งานตามแผนแม่บท จำนวน ๒ โครงการ/งาน ดังนี้

แผนด้านที่ ๔ การปรับทบทวนแนวทางในการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

โครงการ/งานตามแผนแม่บท
๑๔) งานทบทวนและกำหนดแนวทางในการหาความต้องการในการพัฒนานวัตกรรมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (ผู้ให้บริการ/ลูกค้า/ผู้กำกับดูแล)
๑๕) งานทบทวนและกำหนดแนวทางในการหาความต้องการในการพัฒนานวัตกรรมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (หน่วยงาน/ฝ่ายจัดการ/พนักงาน)

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการส่งเสริมและพัฒนา นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (Human Resources / Technology / Budget)

ประกอบด้วยแผนงานจำนวน ๑ ด้าน และ โครงการ/งานตามแผนแม่บท จำนวน ๔ โครงการ/งาน ดังนี้

แผนด้านที่ ๕ การปรับทบทวนและกำหนดแนวทางในการสรรหาทรัพยากรที่จะเป็นต่อการสร้างนวัตกรรม

โครงการ/งานตามแผนแม่บท
๑๖) งานต่อยอดนักจัดการความรู้สู่ผู้จัดการนวัตกรรม
๑๗) งานส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในหน่วยงาน (Innovator Mentoring Project)
๑๘) งานสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านนวัตกรรมกับสถาบันวิจัย สถาบันการศึกษา ศูนย์นวัตกรรมภายนอก
๑๙) งานทบทวนและกำหนดการขอทุนวิจัย พัฒนา และนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน

ส่วนที่ ๑ บททั่วไป

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

บวท. ในฐานะผู้ได้รับมอบหมายจากรัฐบาล ให้เป็นหน่วยงานผู้ให้บริการการเดินอากาศของประเทศ จึงต้องให้ความสำคัญและมุ่งเน้นในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยสนับสนุนให้เกิดการวิจัย และพัฒนาอย่างเป็นระบบ พร้อมการนำระบบประเมินผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจมาใช้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงาน ตลอดจนกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขัน จนนำไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน

บุคลากร

บุคลากรของ บวท. เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีประสบการณ์ในการทำงาน ทั้งงานควบคุมจราจรทางอากาศและงานวิศวกรรมจราจรทางอากาศ โดย บวท. สนับสนุนให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถในงานวิจัย พัฒนา และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยแบ่งเป็น ๓ ส่วน คือ

ส่วนที่ ๑ บุคลากรที่ดำเนินการวิจัย และพัฒนาตามขอบเขตงานประจำ

ส่วนที่ ๒ บุคลากรที่ได้รับทุนวิจัย พัฒนา และนวัตกรรมจาก บวท. (นำเสนอตามหลักเกณฑ์ในการนำเสนอขอดำเนินงานวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม)

ส่วนที่ ๓ บุคลากรที่ดำเนินการวิจัย และพัฒนาด้วยทุนและเวลาส่วนตัว ซึ่งเป็นบุคคล/กลุ่มคน ที่ส่งผลงานเข้าร่วมการประกวดผลงานนวัตกรรมและแนวคิดสร้างสรรค์ ประจำปี ซึ่ง บวท. จัดให้มีกิจกรรมดังกล่าวตั้งแต่ปี ๒๕๕๑ เป็นต้นมา โดยมีระเบียบว่าด้วยการให้รางวัลผลงานวิจัย พัฒนา และนวัตกรรมดีเด่น และจัดทำประกาศหลักเกณฑ์การให้รางวัลอย่างชัดเจน รวมถึงจัดให้มีพิธีมอบรางวัลผลงานนวัตกรรม และแนวคิดสร้างสรรค์ เพื่อเป็นการให้เกียรติและสร้างความยอมรับในความสำเร็จของบุคลากรที่สร้างผลงานนวัตกรรม

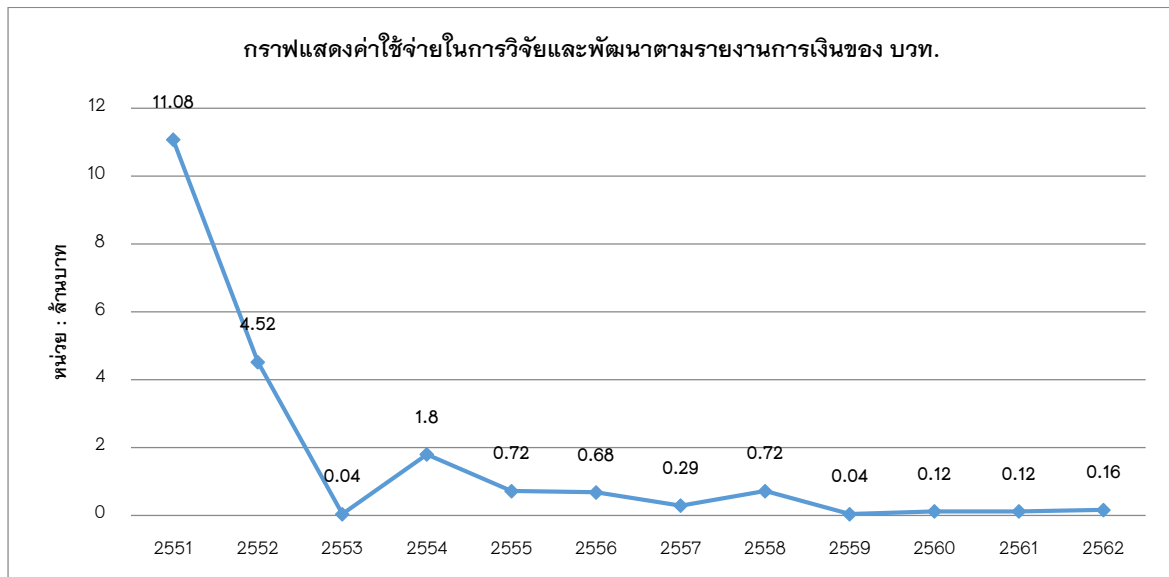
ทั้งนี้ เนื่องจากบุคลากรเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร การส่งเสริมนวัตกรรม จึงเน้นย้ำไปถึงการสนับสนุน/ส่งเสริมให้นวัตกรรมเป็นแกนนำในการให้คำแนะนำและชักชวนให้บุคลากรอื่น ๆ มาสนใจการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ผ่านกิจกรรมขยายเครือข่ายนวัตกรรม อาทิ เสวนานวัตกรรม กิจกรรม AEROTHAI Innovation.. Creative Thinking ..Creative World เป็นต้น

นอกจากนี้ ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญและสนับสนุนการดำเนินงานส่งเสริม นวัตกรรมโดย

- ผู้บริหารระดับสูง (กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และ ผู้อำนวยการใหญ่) ให้การสนับสนุนและให้ความสำคัญกับการส่งเสริม การสร้าง นวัตกรรมในองค์กร โดยการเป็นคณะกรรมการอำนวยการส่งเสริมงานวิจัย พัฒนา และ นวัตกรรม
- ผู้อำนวยการฝ่าย ร่วมเป็นคณะกรรมการอำนวยการส่งเสริมงานวิจัย พัฒนา และ นวัตกรรม และคณะกรรมการบริหารนวัตกรรม

การให้การสนับสนุนงบประมาณการวิจัยและพัฒนา

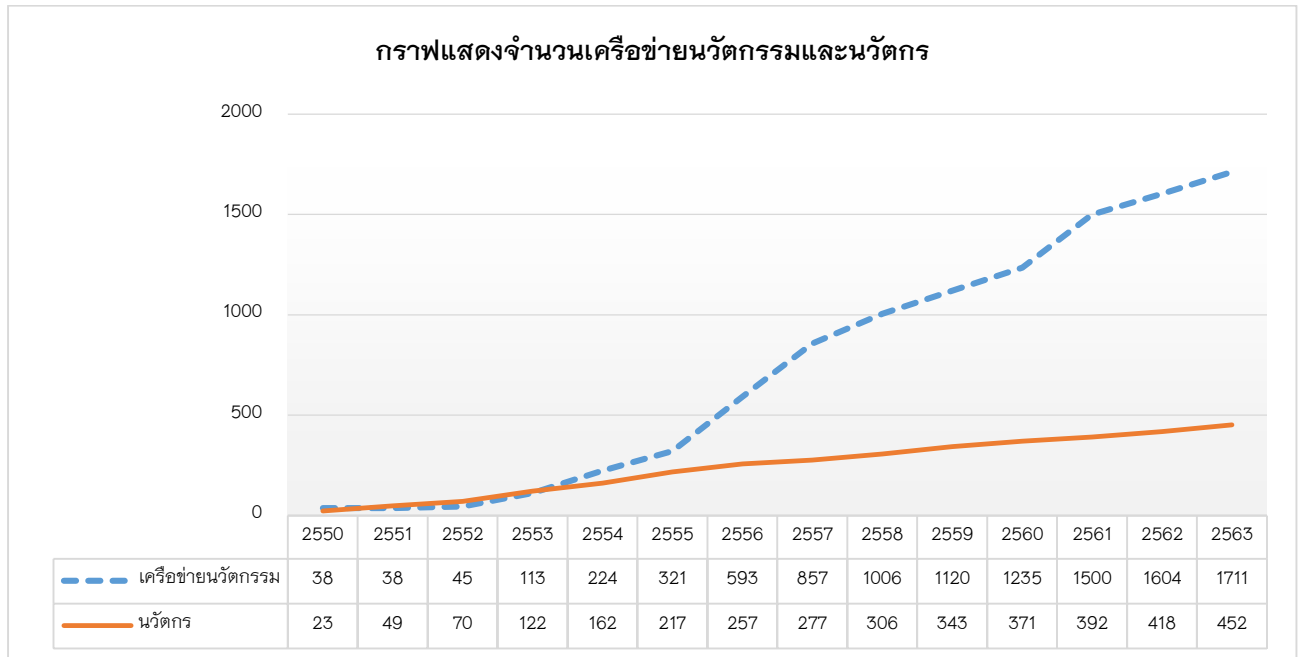
บวท. มีวงเงินงบประมาณเพื่อสนับสนุนการวิจัย และพัฒนา จำนวน ๕ ล้านบาทต่อปี การใช้จ่ายงบประมาณการวิจัยและพัฒนาของ บวท. แบ่งเป็น ๒ ส่วน คือ งานวิจัย และพัฒนา ในขอบเขตงานประจำ และทุนวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม สำหรับพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถและมีแนวคิดที่จะดำเนินการวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อภารกิจของ บวท. หรืออุตสาหกรรมการบิน โดยส่งเสริมให้ใช้แนวทางการวิจัยแบบประยุกต์ (Applied Research) ซึ่งเป็นการศึกษาค้นคว้าเพื่อหา ความรู้ใหม่ ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ ทั้งนี้ ผลลัพธ์จากการวิจัยและพัฒนา ถือได้ว่าเป็นฐานสำคัญที่สามารถขยายผลต่อยอดเป็นนวัตกรรมได้



*หมายเหตุ แสดงผลเป็นเลขอารบิกเพื่อลดความคลาดเคลื่อนในการอ่านค่า

สถิติที่เกี่ยวข้องของการดำเนินงานด้านนวัตกรรมที่ผ่านมา (ปี ๒๕๕๐ – ๒๕๖๓)

- จำนวนเครือข่ายนวัตกรรม และนวัตกรรม (ข้อมูล ณ วันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๓)



หมายเหตุ ๑. นวัตกรรม หมายถึง บุคลากรที่สร้างผลงานวิจัย พัฒนา และนวัตกรรมแล้ว (แสดงจำนวนนวัตกรรมสะสม ตั้งแต่ปี ๒๕๕๐ – ๒๕๖๓ เฉพาะผู้ยังคงสถานะเป็นพนักงาน บวท. เท่านั้น)

๒. เครือข่ายนวัตกรรม หมายถึง บุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมนวัตกรรม แต่ยังไม่ได้สร้างผลงาน นวัตกรรม

๓. บุคลากรสามารถเป็นได้เพียงสถานะเดียวเท่านั้น

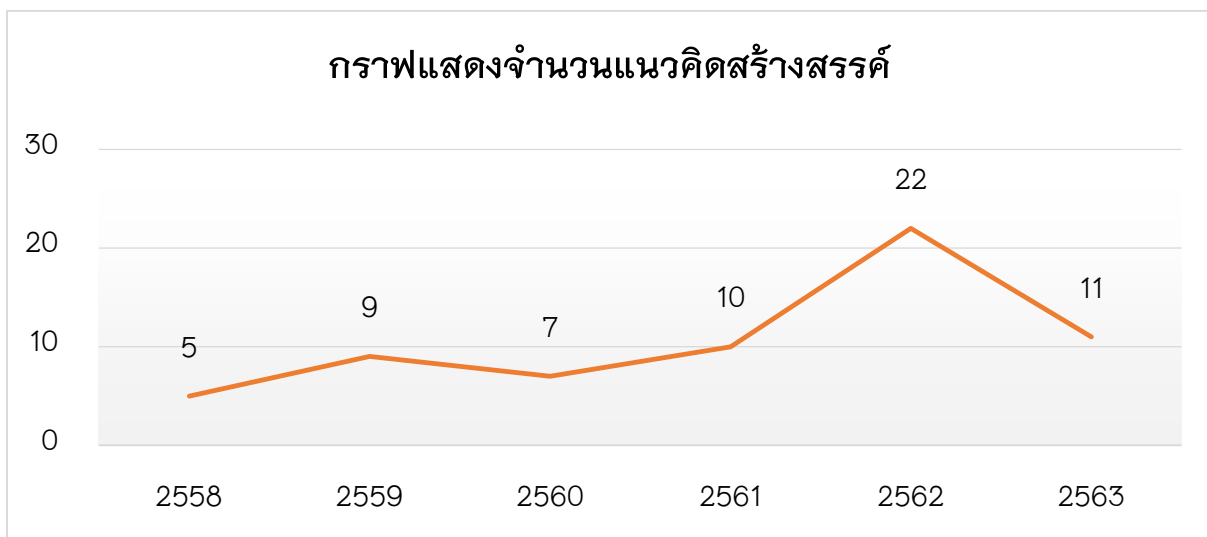
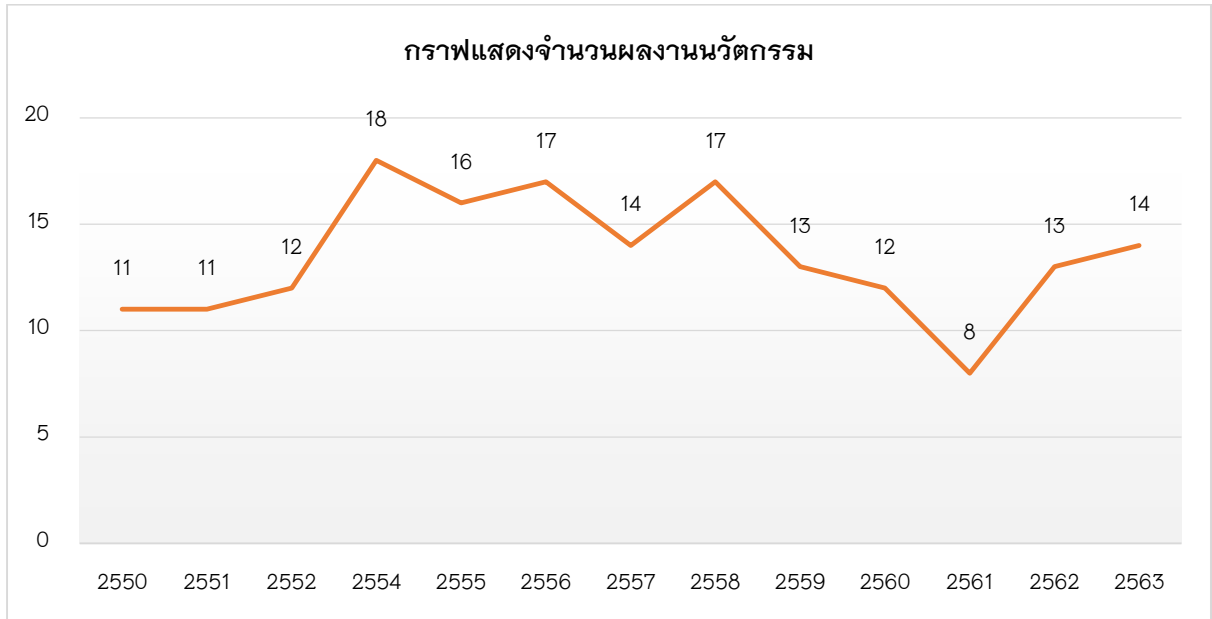
๔. แสดงผลเป็นเลขอารบิกเพื่อลดความคลาดเคลื่อนในการอ่านค่า

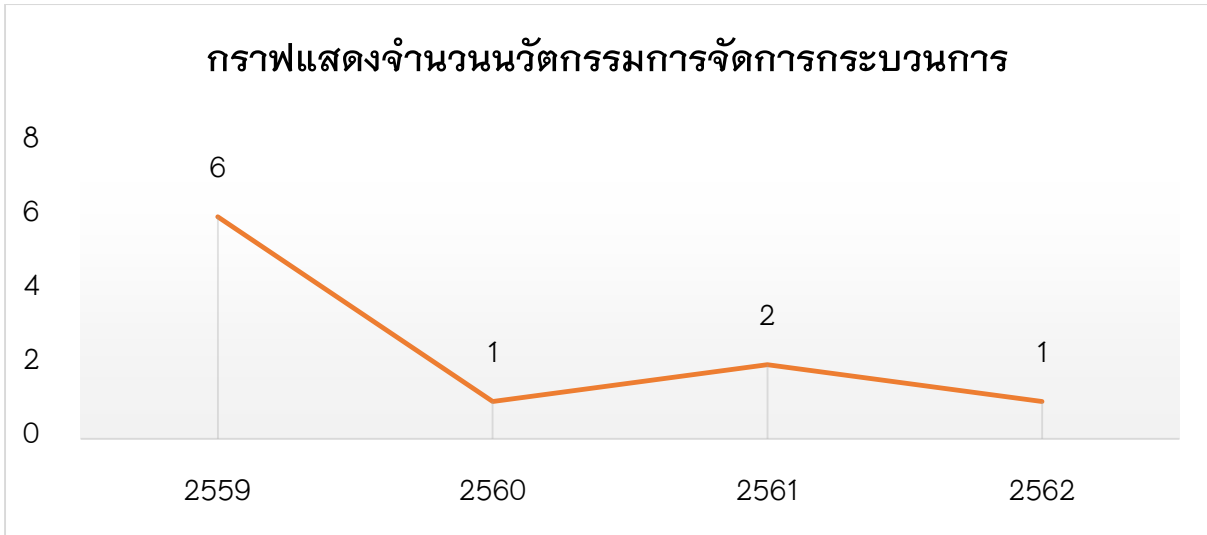
จากสถิติข้างต้นคิดเป็นสัดส่วนได้ ดังนี้

สถานะ	จำนวน (คน)	ร้อยละ (ของพนักงานทั้งหมด)
นวัตกรรม	๔๕๒	๑๔.๐๓
เครือข่ายนวัตกรรม	๑,๓๑๑	๕๓.๑๐

หมายเหตุ บวท. มีพนักงานทั้งสิ้น ๓,๒๒๒ คน (ข้อมูล ณ วันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๓)

- จำนวนผลงานนวัตกรรม/แนวคิดสร้างสรรค์/นวัตกรรมกระบวนการที่รวมกิจกรรมการประกวดในแต่ละปี





หมายเหตุ นวัตกรรมจัดการกระบวนการจัดการประกวดระหว่างปี ๒๕๕๙ – ๒๕๖๒ และได้ยกเลิกการประกวดในปี ๒๕๖๓ โดยนำไปบรรจุใช้ในการประกวดผลงานนวัตกรรม บวท. ประเภทรางวัลนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร

ส่วนที่ ๒ สภาวะแวดล้อม

บทนี้แสดงข้อมูลสภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม ซึ่งจำแนกเป็น ๒ ส่วน คือ สภาวะแวดล้อมภายนอก และสภาวะแวดล้อมภายใน

สภาวะแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย นโยบายของรัฐบาล/กระทรวงที่เกี่ยวข้อง กฎหมายที่เกี่ยวข้อง การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

สภาวะแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่สนับสนุนด้านนวัตกรรม ได้แก่ แผนวิสาหกิจ การจัดการความรู้

๒.๑ สภาวะแวดล้อมภายนอก

■ นโยบายของรัฐบาล/กระทรวงที่เกี่ยวข้อง

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

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

รัฐบาลได้น้อมนำเอาศาสตร์พระราชาและหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นหลักในการพัฒนาประเทศ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทย มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ได้พระราชทานไว้ โดยเน้นบทบาทของนวัตกรรมในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาอย่างยั่งยืน ยังให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา โดยเฉพาะการวิจัยที่มุ่งเป้าตอบสนองความต้องการในการพัฒนาประเทศ

■ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๓)

ยุทธศาสตร์ที่ ๘ ด้านวิทยาศาสตร์และนวัตกรรม

กำหนดตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ โดยให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและสนับสนุน การวิจัยและพัฒนา วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม และการนำมาใช้ขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกมิติ เพื่อยกระดับศักยภาพของประเทศ การเตรียมความพร้อมของกำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่จะเปลี่ยนแปลงโลกในอนาคต ประเทศต่าง ๆ กำลังเร่งพัฒนานวัตกรรมและนำมาใช้ในการเพิ่มมูลค่า ผลผลิตและเพิ่มการผลิตเพื่อเป็นอาวุธสำคัญในการต่อสู้ในสนามแข่งขันของโลก การยกระดับห่วงโซ่มูลค่า ด้วยการใช้นวัตกรรมวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างนวัตกรรมการผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและสอดคล้องกับความต้องการของตลาด การเพิ่มศักยภาพฐานการผลิตและบริการเดิมและการต่อยอด ไปสู่ฐานการผลิตและบริการใหม่โดยใช้นวัตกรรมที่เข้มข้นและนวัตกรรม ต้องผลักดันขับเคลื่อนการปฏิรูปในเรื่องการลงทุน ในการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมทั้ง

การสร้างโอกาสการพัฒนาและการใช้นวัตกรรมในระดับชุมชนและพัฒนาด้านสังคมเพื่อปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ไทยแลนด์ ๔.๐ ที่ขับเคลื่อนด้วยความรู้และนวัตกรรม และการพัฒนาโดยรวมสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้จัดทำแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ บรรจุเรื่องวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี วิจัย และพัฒนาไว้ในยุทธศาสตร์ที่ ๘ โดยกำหนดเป้าหมายการพัฒนา คือ การเพิ่มสัดส่วนของบุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนาเป็น ๒๕ คนต่อประชากร ๑๐,๐๐๐ คน นอกจากนี้ ได้ตั้งเป้าหมายดัชนีชี้วัด เพิ่มสัดส่วนค่าใช้จ่ายการลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนาไม่น้อยกว่าร้อยละ ๑.๕ ของ GDP (ปีงบประมาณ ๒๕๖๒ ประเทศไทยมีค่าใช้จ่ายการลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนาถึงร้อยละ ๑.๒๕ ของ GDP) โดยมีสัดส่วนการลงทุนวิจัยและพัฒนาของภาคเอกชนต่อภาครัฐบาลเพิ่มเป็น ๗๐:๓๐

ทั้งนี้ สำนักงานสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรมแห่งชาติ (สอวช.) คาดการณ์จากสถานการณ์โควิด-๑๙ อาจทำให้เอกชนต้องลดงบประมาณด้าน R & D ลง โดยทั้งประเทศจะปรับตัวลดลงเหลือประมาณ ๑.๖๖ แสนล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ ๑.๐๙ ของ GDP อย่างไรก็ตาม คาดว่าจะกลับมาฟื้นตัวได้ในปี ๒๕๖๔ ที่คาดว่าจะเติบโตร้อยละ ๑.๒๓ โดยเป็นการปรับเป้าเดิมที่คาดว่าในปี ๒๕๖๓ จะเติบโตร้อยละ ๑.๔๐ ต่อ GDP และในปี ๒๕๖๔ จะเติบโตร้อยละ ๑.๕๐ ต่อ GDP

▪ นโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ (SOEs)

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ ด้านเทคโนโลยีนวัตกรรมและการวิจัยพัฒนา

คณะกรรมการนโยบายและกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ (คนร.) มอบหมายให้ สศร. ร่วมกับ สศช. เร่งดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจระยะ ๕ ปี โดยให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ และน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาประยุกต์ใช้เพื่อเป็น Roadmap ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและพัฒนาวิสาหกิจ

สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และแผน Digital Economy (DE) นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เพื่อยกระดับการผลิต การบริการ และการบริหารจัดการ โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาสนับสนุนกระบวนการทำงานของรัฐวิสาหกิจให้มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและเทคโนโลยีในด้านที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาช่วยในการปรับปรุงระบบบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

■ **แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (๒๓) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม**

(พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐)

ประเทศไทยมีจุดแข็งในด้านการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม อาทิ ความหลากหลายทางชีวภาพและสิ่งแวดล้อม สภาพแวดล้อมและกฎหมายที่เอื้อต่อการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม อย่างไรก็ตาม ยังคงมีความท้าทายในด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่สำคัญ เช่น การกำหนดโจทย์การวิจัยที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนกลุ่มต่าง ๆ ในประเทศ ของภาคการผลิตและบริการ หรือปัญหาของสังคม การบูรณาการหน่วยงานด้านการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม การขาดแคลนบุคลากรนักวิจัย และการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ เป็นต้น

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เรื่องการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม จึงกำหนดเป้าหมายให้ประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขันด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี และด้านโครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ของประเทศเพิ่มสูงขึ้น และมีมูลค่าการลงทุนวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม ต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยประกอบด้วย ๕ แผนย่อย ประกอบด้วย

๑) **ด้านเศรษฐกิจ** มุ่งเน้นการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ความต้องการของประเทศ ศักยภาพของผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรมและบริการที่สามารถใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ ได้จริง สร้างเครือข่ายร่วมกับภาคการศึกษาทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ ตลอดจนการพัฒนา มาตรฐาน คุณภาพ และการบริการวิเคราะห์ทดสอบที่เป็นที่ยอมรับตามข้อตกลงระหว่างประเทศ เพื่อให้สามารถรองรับความจำเป็นของอุตสาหกรรมและบริการของไทยในการส่งมอบสินค้าและบริการ ที่มีคุณภาพและความปลอดภัยตามมาตรฐานระหว่างประเทศ

๒) **ด้านสังคม** มุ่งเน้นการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมที่เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน สังคมไทย การยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนทุกกลุ่ม ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของภาครัฐให้เข้ากับการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัล

๓) **ด้านสิ่งแวดล้อม** มุ่งเน้นการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมที่เป็นเครื่องมือในการอนุรักษ์และฟื้นฟูความอุดมสมบูรณ์และความหลากหลายทางชีวภาพของทรัพยากรทางบก ทางน้ำ และทางทะเล รวมทั้ง การจัดการมลพิษที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และการจัดการก๊าซเรือนกระจก

๔) **ด้านองค์ความรู้พื้นฐาน** มุ่งเน้นการวิจัยที่สร้างองค์ความรู้พื้นฐานเพื่อการสะสม องค์ความรู้ การต่อยอดไปสู่การประยุกต์ใช้ของค์ความรู้ และการต่อยอดไปสู่นวัตกรรมทางเศรษฐกิจ หรือนวัตกรรมทางสังคม รวมทั้งการสร้างนวัตกรรมเพื่อให้ภาคอุตสาหกรรมสามารถนำไปใช้ประโยชน์ โดยตรง ผ่านการสร้างและพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐาน เพื่อให้ประเทศไทยเป็นผู้นำในระดับนานาชาติ ในงานวิจัยที่ประเทศไทยมีความเข้มแข็ง

๕) **ด้านปัจจัยสนับสนุนในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม** มุ่งเน้นการพัฒนาปัจจัยสนับสนุน อาทิ โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ระบบ

บริหารจัดการงานวิจัยเพื่อนำไปสู่การใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม การพัฒนามาตรการแรงจูงใจ เพื่อส่งเสริมให้ภาคเอกชนลงทุนวิจัยและนวัตกรรม การเพิ่มจำนวนบุคลากรวิจัยและนวัตกรรม ในภาครัฐ ภาคการศึกษา และภาคเอกชน รวมทั้งการพัฒนามาตรฐาน ระบบคุณภาพ และการวิเคราะห์ทดสอบ

- ยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และแผนพัฒนาคมนาคมดิจิทัล ๒๐๒๑

(พ.ศ. ๒๕๖๐–๒๕๖๔)

เป็นนโยบายการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ ไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” และ มุ่งสร้างสรรค์ พัฒนานวัตกรรมบนพื้นฐานดิจิทัล เพื่อยกระดับประเทศไทย และภารกิจด้านการคมนาคม ให้สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มอย่างก้าวกระโดด ทั้งในด้านการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ การยกระดับคุณภาพชีวิต ของประชาชน ส่งเสริม การเติบโตแบบมีส่วนร่วม และเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการของภาครัฐที่ยั่งยืน

- แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy : DE)

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ สร้างสังคมคุณภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

ภาครัฐใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการยกระดับการบริหารจัดการและบริการ เพื่ออำนวยความสะดวกให้ประชาชนและผู้รับบริการ เพื่อความเท่าเทียมและลดความเหลื่อมล้ำ การขับเคลื่อน เศรษฐกิจและสังคมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลให้เศรษฐกิจมีมูลค่าและประสิทธิภาพสูงขึ้นและการจัดการข้อมูลข่าวสารที่ทำให้การตลาดขยายตัวและสังคมรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้ดียิ่งขึ้น

- กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

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

เป็นกฎหมายว่าด้วยสิทธิบัตรเพื่อคุ้มครองการประดิษฐ์และออกแบบผลิตภัณฑ์

สิทธิบัตร หมายถึงหนังสือสำคัญที่รัฐออกให้เพื่อคุ้มครองการประดิษฐ์ หรือการออกแบบผลิตภัณฑ์ ที่มีลักษณะตามกฎหมายกำหนด เป็นสิทธิพิเศษที่ให้ผู้ประดิษฐ์คิดค้นหรือผู้ออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีสิทธิจะผลิตสินค้า จำหน่ายสินค้าแต่เพียงผู้เดียว ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง การประดิษฐ์หมายถึง ความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับลักษณะองค์ประกอบ โครงสร้างหรือกลไก

ผลิตภัณฑ์ รวมทั้งกรรมวิธีในการผลิตการรักษา หรือปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น หรือทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ขึ้นใหม่แตกต่างไปจากเดิม และเน้นการประดิษฐ์ที่มีลักษณะของการแก้ปัญหาทางเทคนิคที่ไม่สามารถคิดค้นได้โดยง่าย สิทธิบัตรการประดิษฐ์มีอายุ ๒๐ ปี นับจากวันที่ยื่นจดสิทธิบัตร และคุ้มครองในประเทศที่ยื่นจดเท่านั้น

อนุสิทธิบัตร คือ หนังสือสำคัญที่รัฐออกให้เพื่อคุ้มครองการประดิษฐ์จะมีลักษณะคล้ายคลึงกับการประดิษฐ์ แต่เป็นความคิดสร้างสรรค์ที่มีระดับการพัฒนาเทคโนโลยีไม่สูงมาก หรือเป็นการประดิษฐ์คิดค้นเพียงเล็กน้อย และมีประโยชน์ใช้สอยมากขึ้น รวมทั้งกรรมวิธีในการผลิตหรือปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น หรือทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ขึ้นใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม

อนุสิทธิบัตรมีอายุ ๖ ปี นับจากวันที่ยื่นจด และคุ้มครองในประเทศที่ยื่นจดเท่านั้น เจ้าของสิทธิสามารถยื่นต่ออายุได้ ๒ ครั้ง ครั้งละ ๒ ปี แต่ทั้งหมดไม่เกิน ๑๐ ปี

▪ พระราชบัญญัติจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐

เป็นกฎหมายที่ออกเพื่อให้การปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ โดยใช้เงินงบประมาณ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าต่อภารกิจของรัฐ และป้องกันปัญหาการทุจริต เพื่อให้การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หน่วยงานของรัฐในต่างประเทศ หรือส่วนงานของหน่วยงานของรัฐที่ตั้งอยู่ในต่างประเทศ หรือหน่วยงานของรัฐอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง เกิดความยืดหยุ่นและมีความคล่องตัว หากรัฐวิสาหกิจ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หรือหน่วยงานของรัฐนั้น ประสงค์จะจัดให้มีระเบียบ ข้อบังคับ หรือข้อบัญญัติเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุขึ้นใช้เอง ทั้งหมดหรือแต่บางส่วน ก็ให้กระทำได้ โดยต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุตามแนวทางของพระราชบัญญัตินี้

▪ การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

▪ ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

State Enterprise Assessment Model : SE-AM

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง ได้พัฒนาระบบประเมินผล เพื่อพัฒนาต่อ ยอดจากโครงการระบบประเมินผลเดิมที่ใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่มีความเหมาะสม เป็นรูปธรรม และสามารถสะท้อนถึงความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง โดยได้พิจารณานำข้อดี/จุดแข็ง ของระบบปัจจุบันที่มีมาใช้ปรับปรุงข้อด้อยของระบบปัจจุบัน รวมทั้งปรับปรุงเพิ่มเติมประเด็นของการจัดการสมัยใหม่และให้เป็นปัจจุบัน โดยแบ่งเป็น ๒ ส่วนคือ การประเมินผลการดำเนินงาน (Key Performance Area) และการประเมิน

ด้าน Core Business Enablers โดยการประเมินด้าน Core Business Enablers ประกอบด้วยผลการประเมินผล ๘ ด้าน คือ

- ๑) การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership)
- ๒) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning : SP)
- ๓) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control: RM & IC)
- ๔) การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder & Customer : SCM)
- ๕) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology: DT)
- ๖) การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management : HCM)
- ๗) การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM & IM)
- ๘) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA)

ซึ่งเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management: IM) มีหลักเกณฑ์ ประเมินย่อยจำนวน ๘ หัวข้อ ประกอบด้วย ๑. การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน ๒. ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม ๓. นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและการตลาด ๔. ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม ๕. วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรม ๖. กระบวนการนวัตกรรม ๗. การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม และ ๘. ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานนวัตกรรมเป็นไปตามกรอบของการประเมินดังกล่าว จึงจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ตั้งแต่คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนพนักงานทุกระดับ มีนโยบายด้านการจัดการนวัตกรรม การวางแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงินเพื่อสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศและความร่วมมือในการคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรม มีกระบวนการนวัตกรรมในภาพรวม ครอบคลุมการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์และตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงผลลัพธ์จากการวัดและวิเคราะห์เปรียบเทียบกับค่าเป้าหมาย และกำหนดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาเป็นผลงานนวัตกรรม

- **ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานจากการพิจารณารางวัล รัฐวิสาหกิจดีเด่น ประเภทรางวัลแนวคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมดีเด่น ประจำปี ๒๕๖๒**

บวท. ได้นำเสนอเพื่อขอรับรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น ประเภทรางวัลแนวคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมดีเด่น จัดโดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) โดยการเสนอขอรับรางวัลดังกล่าวจำเป็นต้องตอบคำถาม ๓ ส่วนคือ ๑) นโยบายและการดำเนินงานด้านสร้างนวัตกรรมในองค์กร

๒) ระดับความใหม่ของนวัตกรรม และ ๓) ผลลัพธ์เชิงบวก/ประโยชน์ที่มีต่อองค์กร ผู้มีส่วนได้เสีย ภายนอก หรือสังคมโดยรวม ซึ่งการนำเสนอขอรับรางวัลฯ ในปี ๒๕๖๒ สคร. ได้มีข้อสังเกตและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานแจ้งมายัง บวท. เพื่อให้ปรับปรุงการดำเนินงานด้านนวัตกรรมดังนี้

- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรม ซึ่งอาจจัดทำในรูปคู่มือการปฏิบัติงานที่ระบุโครงสร้างผู้รับผิดชอบ ระบบบริหารจัดการ ระบบส่งเสริม ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินและรายงานผลการดำเนินงานเพื่อเผยแพร่ให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรได้รับรู้ และนำไปปฏิบัติอย่างเป็นมาตรฐานและมีประสิทธิผล อย่างน้อยตามกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ปี ๒๕๖๓ ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง
- รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีแผนบริหารจัดการนวัตกรรมเชิงยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกพื้นฐานในการบริหารจัดการ และบูรณาการ กับแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยแผนงานดังกล่าวควรนำเสนอต่อคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบได้ก่อนเริ่มปีบัญชีอย่างน้อย ๑ เดือน
- รัฐวิสาหกิจควรจัดให้มีการประเมินและนำผลประเมินมาปรับปรุงกิจกรรม/ ช่องทางการสื่อสารและสร้างบรรยากาศด้านนวัตกรรม ที่จะกระตุ้นให้พนักงาน ทั่วทั้งองค์กรเกิดความรู้ความเข้าใจ ให้ความสำคัญและเข้าร่วมพัฒนานวัตกรรม ได้ตามแนวทางที่รัฐวิสาหกิจกำหนด
- ผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจควรมีการจัดทำแผนที่นำทางด้านนวัตกรรม (Innovation Roadmap) ที่ชัดเจน โดยยึดแนวทางตามมาตรฐานสากล เพื่อเป็น กรอบทิศทางทั้งระยะสั้นและระยะยาวในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ภายใต้ศักยภาพ บริบท ความสามารถพิเศษ และทรัพยากรองค์กร ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต
- รัฐวิสาหกิจควรส่งเสริมให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมที่มีความใหม่ระดับประเทศ หรือ ระดับโลก เพื่อเป็นกลไกสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ในระยะยาว จากการใช้นวัตกรรมดังกล่าวเป็นนวัตกรรมที่มีคุณค่า หายาก และ คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบ ซึ่งทำให้รัฐวิสาหกิจสามารถเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ ที่มีความโดดเด่นหรือเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำในการประกอบกิจกรรมทั้งในปัจจุบัน และอนาคต
- รัฐวิสาหกิจควรมุ่งเน้นพัฒนานวัตกรรมที่สร้างประโยชน์ทั้งต่อองค์กร รวมถึง เศรษฐกิจ และสังคมภายนอกให้ประเทศเกิดความยั่งยืนอย่างแท้จริงต่อไป

ทั้งนี้ บวท. ได้นำข้อเสนอแนะดังกล่าวมาเป็นปัจจัยนำเข้าประกอบการวิเคราะห์ SWOT เพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป

๒.๒ สภาวะแวดล้อมภายใน

▪ แผนวิสาหกิจปี ๒๕๖๔-๒๕๖๘

บริษัทฯ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) “เป็นองค์กรที่ให้บริการการเดินทางอากาศด้วยคุณภาพสูงสุดอย่างยั่งยืน” ไว้ในแผนวิสาหกิจปี ๒๕๖๔-๒๕๖๘ มีเป้าหมายวิสัยทัศน์ และประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) ๔ ด้าน เพื่อให้การปฏิบัติสร้างผลสัมฤทธิ์ไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมซึ่งประเด็นเกี่ยวกับนวัตกรรมได้ถูกระบุไว้ในประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

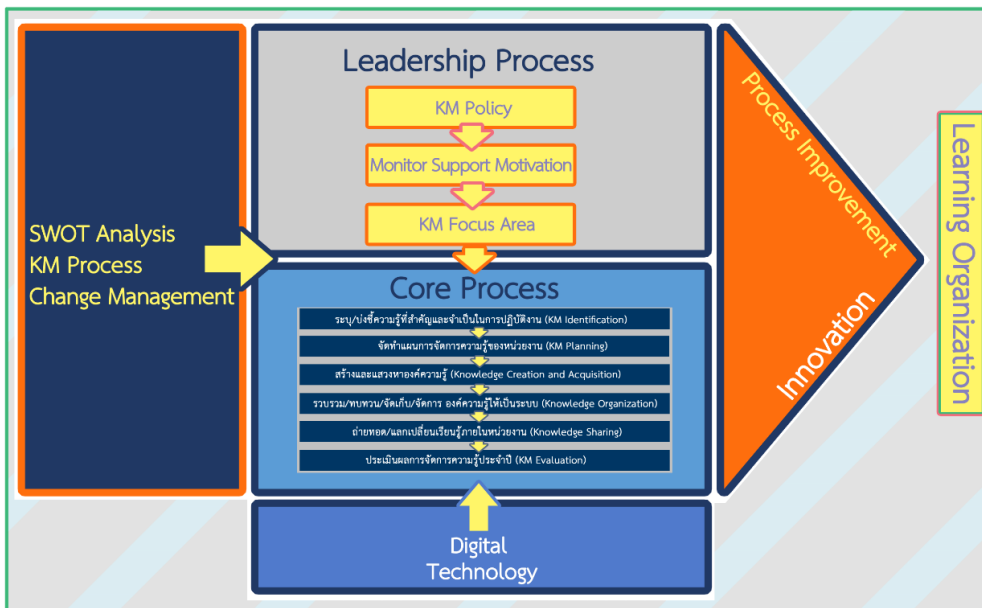
ประเด็นยุทธศาสตร์:	๓ การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง
กรอบการดำเนินงานที่สำคัญ	๑๓ Digital Transformation, Knowledge management & Innovation มีการสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมบนพื้นฐานของการจัดการความรู้ และการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มอย่างก้าวกระโดด
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์:	SO 7 เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมบนพื้นฐานของการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีดิจิทัล
ตัวชี้วัดผลการดำเนินการ:	KPI 7.4 คะแนนประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจจาก สคร. ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ในหัวข้อการจัดการนวัตกรรมไม่ต่ำกว่า ๒.๕ ภายในปี ๒๕๖๕
กลยุทธ์:	S7.2 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กรและส่งเสริมการพัฒนา นวัตกรรม เพื่อการขับเคลื่อนองค์กร
แผนงาน:	๓.๒.๑ แผนงานส่งเสริม/พัฒนาการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) การวิจัยและการสร้างนวัตกรรม (Quick win) ๓.๒.๒ แผนพัฒนาประยุกต์ใช้ความรู้ผลงานวิจัยและผลงานนวัตกรรม (Long Term)

▪ KM

บวท. ได้นำเครื่องมือการจัดการความรู้ (KM) มาใช้ตั้งแต่ปี ๒๕๔๗ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างฐานความรู้ที่สำคัญในการทำงาน พัฒนาความสามารถของพนักงาน พัฒนาระบบการทำงาน รวมถึงการนำความรู้ไปต่อยอดเป็นนวัตกรรม และพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และมุ่งสร้างการมีส่วนร่วมของทุกหน่วยงาน

บวท. ได้นำเครื่องมือ Knowledge Map หรือแผนที่ความรู้มาช่วยบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยที่แผนที่ความรู้จะเป็นฐานข้อมูลที่บ่งบอกถึงกระบวนการต่างๆ ของหน่วยงาน และระบุผู้เชี่ยวชาญเจ้าขององค์ความรู้ รูปแบบขององค์ความรู้ และองค์ความรู้ดังกล่าวจำเป็นสำหรับใคร นอกจากนี้ความรู้เหล่านี้ยังไปสัมพันธ์กับการพัฒนาความสามารถของพนักงาน (Core Competency / Functional Competency) อีกด้วย การดำเนินการดังกล่าวมุ่งให้พนักงานใช้ความรู้เป็นฐานในการทำงาน ปรับปรุงกระบวนการทำงานต่อยอดเป็นนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและศักยภาพทางการแข่งขันให้กับบริษัทฯ

การจัดการความรู้ในปัจจุบัน ได้ดำเนินการตามกรอบที่กำหนดไว้ในแผนแม่บทการจัดการความรู้ บวท. โดยได้เชื่อมโยงกับนวัตกรรมไว้ ดังแผนภาพนี้



๒.๓ วิเคราะห์ SWOT

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

จุดแข็ง (Strengths)

- **S1. ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการสนับสนุนการดำเนินการด้านนวัตกรรม** : ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ/กำหนดทิศทางการส่งเสริมนวัตกรรม และผลักดันไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้ ผ่านเวทีการประชุมคณะกรรมการอำนวยการส่งเสริมงานวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม (ผวท. เป็นประธานฯ รวท. ทุกสายงาน เป็นคณะกรรมการฯ) รวมถึงเรียนเชิญนักวิชาการระดับประเทศจากหลากหลายสาขาวิชาเข้าร่วมเป็นวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการฯ โดยให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร
- **S2. กลยุทธ์ด้านนวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งในแผนวิสาหกิจ**: บวท. กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยมีวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ คือ เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมบนพื้นฐานของเทคโนโลยีดิจิทัล และถ่ายทอดมาสู่การปฏิบัติผ่านกลยุทธ์ในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล (Digital Platform) ยกกระดับ Digital Data เพื่อสนับสนุนการปรับปรุงกระบวนการโดยใช้ระบบดิจิทัล การจัดการความรู้ และพัฒนานวัตกรรม ซึ่งมีแผนงานที่สำคัญ ได้แก่ แผนส่งเสริม/พัฒนา การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) การวิจัยและการสร้างนวัตกรรม (Long Term) รวมถึงแผนพัฒนาประยุกต์ใช้ความรู้ ผลงานวิจัย และผลงานนวัตกรรม (Long Term)
- **S3. โครงสร้างองค์กรที่ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม** : บวท. มีหน่วยงานรับผิดชอบด้านการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม และมีการจัดระบบการบริหารจัดการงานด้านนวัตกรรมเป็น ๒ ส่วน
 - ส่วนที่ ๑ กำหนดหน่วยงานที่มีภารกิจหลักในการวิจัยและพัฒนาในโครงสร้างองค์กร ดังนี้
 - บริหารด้านภารกิจหลัก : กองวิจัยและพัฒนาวิศวกรรมจราจรทางอากาศ
 - ด้านธุรกิจ : กองกลยุทธ์และพัฒนาผลิตภัณฑ์ธุรกิจ
 - ส่วนที่ ๒ กำหนดให้ทีมงานส่งเสริมนวัตกรรมในโครงสร้างองค์กร ส่วนงานนี้สังกัดกองพัฒนาและการบริหารจัดการเรียนรู้ มีหน้าที่ประสานงานด้านการส่งเสริมนวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร กำหนดกระบวนการถ่ายทอดนโยบาย กลยุทธ์ และแผนงานสู่การปฏิบัติด้านนวัตกรรม
- **S4. การตอบสนองนโยบายผู้ถือหุ้น/ภาครัฐ** : องค์กรตอบสนองต่อหลักการและแนวนโยบายภาครัฐรวมถึงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี เน้นพัฒนานวัตกรรมเพื่อยกระดับประเทศไทยและภารกิจด้านการคมนาคม ให้สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มอย่าง

ก้าวกระโดด โดยได้สนับสนุนเพื่อให้เกิดการพัฒนาผลงานนวัตกรรมที่สามารถใช้งานได้จริง และสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาระบบเพื่อแก้ไขข้อจำกัดในการให้บริการ การเดินทางในปัจจุบันจึงได้จัดทำประเด็นความต้องการของบริษัทฯ ให้เป็นกรอบการพัฒนา ผลงาน/นำเสนอแนวคิดเข้าร่วมการประกวดประจำปี ประเภทรางวัลผลงาน/แนวคิดเพื่อการ ขับเคลื่อนองค์กร (AEROTHAI Driven Innovation/Idea Award)

- **S5. มีความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน :** บวท. มีประสบการณ์ในการให้บริการ การเดินทางที่ปลอดภัย ต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ มีผลการดำเนินงานที่ดี มีความเชี่ยวชาญ/ ความสามารถในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมระบบสนับสนุนบริการการเดินทางได้ภายใน องค์กร
- **S6. มีผลงานนวัตกรรมที่ได้รับรางวัลในระดับประเทศและระดับนานาชาติอย่างต่อเนื่อง :** บวท. มีการส่งเสริมงานวิจัย พัฒนา และนวัตกรรมผ่านการจัดประกวดผลงานนวัตกรรม และแนวคิดสร้างสรรค์ประจำปี ส่งผลให้มีผลงานวิจัยที่ใช้สนับสนุนภารกิจหลัก และได้รับ รางวัลทั้งในระดับประเทศและระดับโลก รวมทั้งพัฒนาองค์กรเป็น Learning Organization และมีแผนมุ่งสู่การเป็น Innovation Organization เพื่อการสร้างความสามารถให้กับองค์กร และเพื่อ เกิดการเรียนรู้ระยะยาวและยั่งยืน
- **S7. มีกระบวนการ ตัวชี้วัดกระบวนการ และการส่งผลลัพธ์งานต่อกัน (Value Chain) อย่างชัดเจนทั่วทั้งองค์กร :** บวท. ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการ และการส่ง ผลลัพธ์งานต่อกัน (Value chain) อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน อีกทั้ง ยังส่งเสริมให้กระบวนการจัดการความรู้เป็นไปตามมาตรฐาน มีเครื่องมือ Knowledge Map ช่วยสนับสนุนให้การจัดการความรู้ตรงตามกระบวนการทำงาน และได้กำหนดการ ประกวดนวัตกรรมการจัดการกระบวนการไว้ในประเภทที่ ๒ ของการประกวดผลงาน/แนวคิด ประจำปี ได้แก่ ประเภทรางวัลผลงานนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าเพิ่มให้องค์กร (AEROTHAI Value Adding Innovation/Idea Award)
- **S8. มีงบประมาณด้านวิจัยและนวัตกรรมอย่างเพียงพอ :** บวท. สนับสนุนงบประมาณ ด้านการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรมอย่างเพียงพอ และมีระบบจูงใจให้แก่พนักงานที่สร้าง ผลงานวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม ทั้งการให้รางวัลและการสร้างความยอมรับ

จุดอ่อน (Weakness)

- **W1 ขาดแผนบริหารจัดการด้านนวัตกรรม :** บวท. ขาดแผนบริหารจัดการนวัตกรรม เชิงยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกพื้นฐานในการบริหารจัดการ และ

บูรณาการกับแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวขององค์กรอย่างเป็นระบบ แผนที่นำทางด้านนวัตกรรมที่ระบุนโยบายทิศทางระยะสั้นและระยะยาวในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- **W2 ความไม่สอดคล้องในการดำเนินงานของคณะกรรมการดำเนินงานด้านนวัตกรรม :** คณะกรรมการอำนวยการส่งเสริมงานวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม มีคณะกรรมการฯ อยู่ภายใต้จำนวน ๓ คณะ ที่ยังไม่สามารถทำงานได้สอดคล้องกัน ไม่เชื่อมโยงเป็นภาพเดียวกันอย่างชัดเจน ส่งผลต่อความคาดหวังของกลุ่มนวัตกรรมต่อความคล่องตัวของระบบงานในองค์กรและการได้นำผลงานนวัตกรรมของตนเองมาใช้งานจริง
- **W3 การสื่อสาร/ถ่ายทอดทิศทาง นโยบายด้านนวัตกรรมไม่ทั่วถึง :** บวท. ขาดคู่มือการปฏิบัติงานการบริหารจัดการนวัตกรรม ที่ระบุโครงสร้างผู้รับผิดชอบ ระบบบริหารจัดการระบบส่งเสริม ตรวจสอบ ประเมินและรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อเผยแพร่ให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรรับรู้ และนำไปปฏิบัติอย่างเป็นมาตรฐาน และมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสื่อสาร/ถ่ายทอดทิศทาง นโยบายยังไม่ชัดเจนทั่วถึงทั้งองค์กร อาจส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมตามเป้าหมายและระยะเวลาที่กำหนด
- **W4 ความล่าช้าของการนำผลงานวิจัย/พัฒนาและนวัตกรรมเข้าใช้งาน :** บริษัทฯ ยังต้องปรับปรุงพัฒนาและผลักดันการขยายผลงานวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม ให้สามารถนำเข้ามาใช้งานได้จริงในระบบขององค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นกลไกในการสร้างมูลค่าเพิ่มและขับเคลื่อนองค์กร ทั้งนี้ การนำผลงานนวัตกรรมเข้าใช้งานในองค์กรโดยเฉพาะผลงานที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่อง Safety มีความจำเป็นต้องผ่าน Safety Assessment เพื่อวิเคราะห์สาเหตุหรือแนวโน้มความไม่ปลอดภัยของการนำผลงานนวัตกรรมเข้าใช้งานจริงจากกองบริหารความปลอดภัย (คป.มป.) ก่อน ซึ่ง บวท. อยู่ระหว่างการยกระดับมาตรฐานบริการการบินอากาศเพื่อการขอรับใบอนุญาตจาก สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ครบทุกบริการ (ATS, CNS, IFPDS) จำเป็นต้องใช้เวลา บุคลากรที่มีความสามารถ และทรัพยากรสนับสนุน อีกทั้ง บุคลากรที่มีความสามารถด้านมาตรฐานมีจำนวนจำกัด จึงอาจส่งผลกระทบต่อความล่าช้าทั้งต่อการดำเนินการยกระดับมาตรฐานและการประเมิน Safety Assessment ของผลงานนวัตกรรมด้วย
- **W5 การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลเข้าใช้งานไม่ทั่วถึง :** การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินงาน บูรณาการ แลกเปลี่ยน/จัดเก็บข้อมูลระหว่างสายงาน และการนำข้อมูลมาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีเข้าใช้งานยังไม่ทั่วถึงเพียงพอต่อความต้องการทั่วทั้งองค์กร

- **W6 การกระตุ้น/ส่งเสริมระดับหน่วยงานยังไม่ทั่วถึง :** แม้ บวท. จะมีการส่งเสริมนวัตกรรมเป็นผู้รับผิดชอบการกระตุ้น/ส่งเสริมให้เกิดการคิดสร้างสรรค์ และผลงานนวัตกรรมผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดทั้งปี ยังคงมีผู้นำเสนอแนวคิดสร้างสรรค์และผลงานนวัตกรรมอยู่ในวงจำกัด ไม่สามารถกระตุ้นให้ทุกหน่วยงานเกิดการคิดสร้างสรรค์และพัฒนาผลงานนวัตกรรมได้ครบถ้วน
- **W7 ขาดระบบการประเมินความรู้ความสามารถของบุคลากรด้านนวัตกรรม (Innovation Competency) และแผนยกระดับความรู้ความสามารถของบุคลากร :** บวท. ยังไม่มีการประเมินช่องว่างความรู้ความสามารถและศักยภาพด้านนวัตกรรม (Innovation Competency) ของพนักงาน รวมถึงยังไม่มีแผนการพัฒนายังต้องพัฒนาให้ตรงตามความต้องการใช้งาน สภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนแปลง
- **W8 วัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation Culture) ยังไม่ถูกระบุไว้ในวัฒนธรรมองค์กร :** วัฒนธรรมองค์กรไม่ระบุเรื่องวัฒนธรรมนวัตกรรมที่มุ่งให้เสริมสร้างพฤติกรรมกรรมการใช้ความคิดสร้างสรรค์ เน้นเรื่องการเห็นปัญหา หาทางแก้ และลงมือทำไว้ชัดเจนเพียงพอ
- **W9 กระบวนการสำคัญด้านพัฒนานวัตกรรมยังไม่ครบถ้วน:** บวท. มีกระบวนการสำคัญด้านพัฒนานวัตกรรมยังไม่ครบถ้วนชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ มีความจำเป็นต้องจัดทำกระบวนการที่เกี่ยวข้องให้แล้วเสร็จ
- **W10 ข้อมูลและช่องทางเผยแพร่ข้อมูลด้านนวัตกรรมยังไม่เพียงพอ:** แม้ บวท. จะเผยแพร่ข้อมูลด้านนวัตกรรมในช่องทางที่หลากหลาย ทั้งระบบ Intranet (Website ของ พก.พส.) และ Internet (Facebook Page: AEROTHAI Innovation) รวมถึงการกระจายข่าวสารผ่านทาง Social Network ต่าง ๆ แต่ข้อมูลที่น่าสนใจยังไม่ครบถ้วน เนื่องจากยังไม่มีรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์และสามารถนำไปต่อยอด/พัฒนาเป็นผลงานนวัตกรรมได้ รวมถึงรูปแบบการสืบค้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องยังสามารถทำได้ยาก
- **W11 ขาดผู้เชี่ยวชาญด้านการขอรับรองทรัพย์สินทางปัญญา:** แม้ บวท. จะมีการดำเนินการขอรับรองทรัพย์สินทางปัญญาสำหรับผลงานนวัตกรรม บวท. ที่นำไปประกวดและจัดแสดงในเวทีภายนอก แต่ผู้ดำเนินการดังกล่าวไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญส่งผลให้เกิดความล่าช้า

โอกาส (Opportunity)

- **O1. ยุทธศาสตร์ภาครัฐมีความชัดเจน :** หน่วยงานภาครัฐมีนโยบายการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมที่ชัดเจน การนำมาใช้ขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกมิติเพื่อยกระดับศักยภาพของประเทศ เพิ่มความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาอย่างยั่งยืน การเตรียมความพร้อมของกำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่จะเปลี่ยนแปลงโลกในอนาคต

โดยเฉพาะการวิจัยที่มุ่งเป้าตอบสนองของความต้องการในการพัฒนาประเทศ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๓) นโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ (SOEs) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (๒๓) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) ยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และแผนพัฒนาคมนาคมดิจิทัล ๒๐๒๑ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๖๔) ปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ ไปสู่ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” และมุ่งสร้างสรรค์ พัฒนานวัตกรรมบนพื้นฐานดิจิทัลเพื่อยกระดับประเทศไทย และภารกิจด้านการคมนาคม ให้สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มอย่างก้าวกระโดด แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy : DE) สร้างสังคมคุณภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล จัดการข้อมูลข่าวสารที่ทำให้การตลาดขยายตัวและสังคมรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้ดียิ่งขึ้น เป็นต้น ทำให้ บวท. มีกรอบทิศทางในการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์และวางแผนพัฒนากลยุทธ์ด้านนวัตกรรมให้สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ภาครัฐ

- **02. การให้ความสำคัญกับงานวิจัยและพัฒนา :** หน่วยงานภายนอกล้วนให้ความสำคัญกับการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม เช่น สถาบันการศึกษาต่าง ๆ เปิดสอนหลักสูตรด้านนี้อย่างแพร่หลาย ซึ่งเป็นการสร้างให้มีบุคลากรด้านวิจัยฯ มากขึ้น อีกทั้ง ยังมีหน่วยงานระดับประเทศที่มีภารกิจสนับสนุนการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม และมีแนวทางการดำเนินงานที่ให้การสนับสนุนหน่วยงานอื่น ๆ ภายในประเทศด้วย
- **03. วิวัฒนาการทางเทคโนโลยี:** วิวัฒนาการทางเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ในปัจจุบัน ทั้งระบบสารสนเทศ การบริหารจัดการ และการวิเคราะห์/ประมวลผล ที่พร้อมให้เลือกนำมาใช้งาน เป็นปัจจัยบวกต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้านการเพิ่มผลผลิต และสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ รวมถึงอาจใช้เป็นโอกาสในการทำธุรกิจต่อไป
- **04. ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจใหม่:** การนำระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจใหม่ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงนโยบายสำคัญ เพื่อยกระดับความสามารถการดำเนินการสู่ระดับสากล สร้างความพึงพอใจแก่ผู้ให้บริการ มาใช้เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายและมีความยั่งยืน ตามแนวทางการยกระดับองค์กรไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูง การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM&INNO) เป็นหนึ่งในเกณฑ์ Enabler ที่ต้องรับการตรวจประเมิน บวท. จึงมีกรอบแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้และนวัตกรรมที่ชัดเจนเป็นมาตรฐาน
- **05 แผนพัฒนาด้านการบินสากลที่ชัดเจน:** แผนพัฒนาของ ICAO แผนการเดินทางอากาศสากล

(GANP) และกลยุทธ์การพัฒนากระบวนการบิน (ASBUs) ตลอดจนแผนความปลอดภัยทางการบิน (GASP) ที่มีการกำหนดนโยบาย ทิศทาง ระยะเวลาในการพัฒนา เป้าหมายการพัฒนา รวมถึงแนวทางการวัดผลที่ชัดเจน ทำให้ บวท. สามารถจัดลำดับความสำคัญและกำหนดกรอบแนวทางสำหรับพัฒนาผลงานนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าต่อกิจการบินได้

อุปสรรค (Threat) และความท้าทาย (Challenge)

- T1. วิกฤตการณ์ที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบิน: เช่น โรคระบาดร้ายแรง สงคราม การจลาจลทางการเมือง การก่อการร้าย เป็นต้น
- T2. การดำเนินงานภาครัฐที่มีความยุ่งยากซับซ้อนและเป็นอุปสรรคต่อการส่งเสริมนวัตกรรม เช่น การดำเนินการขอรับรองทรัพย์สินทางปัญญา กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ เป็นต้น
- T3. ปัจจัยอันตรายทางการบิน ทั้งในส่วนของบั้งไฟ โคมลอย และวิทยุชุมชนที่ยังไม่ได้รับการแก้ไขอย่างสมบูรณ์ รวมถึงปัจจัยอันตรายที่เกิดขึ้นใหม่และมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ อากาศยานไร้คนขับ (Unmanned Aircraft System: UAS หรือ Remotely Piloted Aircraft System: RPAS หรือ Drone) และเลเซอร์ (Laser and Bright light) ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบินให้บริการการเดินอากาศ

ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมประเมินร่วมกับปัจจัยที่เป็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอก กับปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน หรือสิ่งที่ควรปรับปรุง (Weaknesses) จากสภาพแวดล้อมภายใน กำหนดเป็นกรอบแนวทางการดำเนินการส่งเสริมงานวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม ดังต่อไปนี้

SO ใช้ความเข้มแข็งภายในแสวงประโยชน์จากโอกาสภายนอก (Strengths – Opportunities)

- SO1 ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการกำหนด Roadmap ด้านนวัตกรรม ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ภาครัฐ และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจใหม่ และนำไปบรรจุไว้เป็นส่วนหนึ่งของแผนวิสาหกิจเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ และติดตามผลการดำเนินการ (S1 S2 S3 O1 O4)
- SO2 บวท. ใช้ความสามารถพิเศษเฉพาะด้านในการพัฒนาผลงานนวัตกรรม โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาผลงานนวัตกรรมทั้งกระบวนการ ตั้งแต่การเก็บข้อมูล คิด วิเคราะห์ จนถึงการพัฒนาผลงานจนสำเร็จ (S5 O3)

- S03 การแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น หน่วยงานในอุตสาหกรรมการบิน หรือสถาบันการศึกษา เพื่อประโยชน์ในงานวิจัย และพัฒนาของบริษัทฯ โดยการสนับสนุนทุนวิจัยในด้านที่เกี่ยวข้องกับการกิจ/โจทย์องค์กรโดยเฉพาะที่มีความต้องการพัฒนาเร่งด่วน (S7 02 04)
- S04 นำเทคโนโลยีมาใช้ในการทบทวน วิเคราะห์ระบบงานและกระบวนการ จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลขององค์กร และปรับปรุง/พัฒนาระบบงานหรือกระบวนการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการให้มีผลสำเร็จตามหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจใหม่ (S7 03 04)

ST ใช้ความเข้มแข็งภายในหลีกเลี่ยงอุปสรรคภายนอก (Strengths – Threats)

- ST1 ส่งเสริมให้ใช้ความเชี่ยวชาญของบุคลากร มาใช้ในการวิจัย/พัฒนาเพื่อแก้ปัญหาปัจจัยอันตรายทางการบิน และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหลัก อันส่งผลต่อความปลอดภัย และความพึงพอใจของลูกค้า โดยสนับสนุนให้เกิดการใช้งานด้านวิจัยและพัฒนาอย่างเป็นระบบ (S5 S8 T3)
- ST2 สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ โดยส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ วิจัย/พัฒนากระบวนการ และผลงานนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งผลต่อการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ สามารถเทียบเคียงกับคู่แข่งได้ (S5 S6 T1)

WO ลดจุดอ่อนภายใน โดยมุ่งใช้ประโยชน์จากโอกาสภายนอก (Weaknesses – Opportunities)

- WO 1 จัดทำแผนบริหารจัดการนวัตกรรมโดยนำยุทธศาสตร์ภาครัฐและหลักเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่มาเป็นกรอบในการจัดทำแผน (W1 01 04)
- WO2 จัดทำแผนสื่อสารด้านนวัตกรรม เพื่อถ่ายทอด/สื่อสารประเด็นสำคัญด้านการจัดการนวัตกรรมให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้รับรู้ตรงกัน อย่างครบถ้วนและทั่วถึงตามเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจใหม่ โดยนำเทคโนโลยีมาเป็นส่วนหนึ่งในการสื่อสาร (W3 03 04)
- WO3 นำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดทำระบบการประเมินความรู้ความสามารถของบุคลากรด้านนวัตกรรม และแผนยกระดับความรู้ (W5 04)
- WO4 ระบุวัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation Culture) และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ไว้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรตามกรอบการประเมินตามระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจใหม่

(W8 O4)

- WO5 จัดทำกระบวนการสำคัญด้านพัฒนานวัตกรรมให้ครบถ้วนตามเกณฑ์ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจใหม่ (W9 O4)
- WO6 แต่งตั้งคณะทำงานด้านนวัตกรรมระดับหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการส่งเสริม/พัฒนานวัตกรรมอย่างทั่วถึง และเป็นไปตามนโยบาย แผนแม่บท และแผนปฏิบัติการประจำปี (W6 O4)

WT ลดจุดอ่อนภายในและหลีกเลี่ยงปัญหา/อุปสรรคจากภายนอก (Weaknesses – Threats)

- WT1 ทบทวนกระบวนการดำเนินการขอรับรองทรัพย์สินทางปัญญา โดยว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญมาดำเนินการแทน (W11 T2)

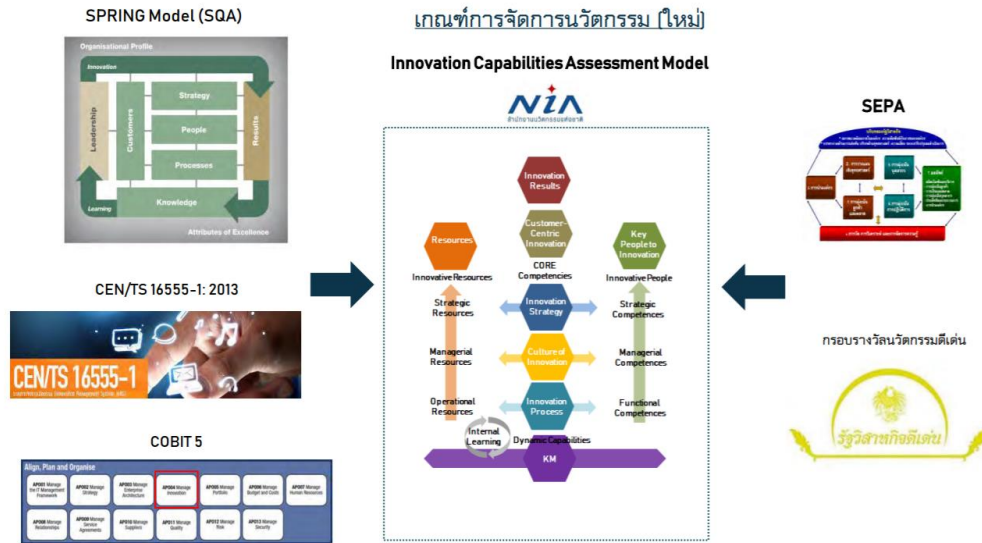
ส่วนที่ ๓ ทฤษฎีและหลักการจัดการนวัตกรรม

บวท. จัดทำแผนดำเนินงานด้านนวัตกรรมโดยนำกรอบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจระบบใหม่เป็นหลักในการกำหนดแผน และบูรณาการทฤษฎีด้านนวัตกรรมต่าง ๆ เพื่อให้มีหลักการจัดการนวัตกรรมที่มีมาตรฐาน เพื่อให้นวัตกรรมเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรและสามารถนำไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน

ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ให้นิยามคำว่านวัตกรรมไว้ว่า นวัตกรรม คือ การเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงบางส่วนจนสามารถพัฒนาต่อยอดคิดค้น จนเกิดสิ่งใหม่ทั้งมิติด้านผลิตภัณฑ์ มิติบริการ มิติกระบวนการทำงาน รวมถึงมิติรูปแบบการดำเนินธุรกิจหรือภารกิจใหม่ขององค์กร (Business Model) ซึ่งสิ่งใหม่ที่ได้รับการปรับปรุง พัฒนาคิดค้น ต้องสามารถสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่องค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจเป็นมิติทางการเงินหรือไม่ใช้การเงิน โดยนวัตกรรมสามารถเกิดขึ้นได้ทุกระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กร ระดับหน่วยงานภายใน ระดับกระบวนการ จนถึงระดับบุคคล

สคร. ได้พัฒนาหลักเกณฑ์การประเมินการจัดการนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจ จากการประยุกต์หลักการและแนวคิดจากการจัดการนวัตกรรมที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ ดังนี้



สตร. กำหนดให้รัฐวิสาหกิจมีการจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืนอย่างเป็นระบบ ผ่านการพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ ๘ หัวข้อ ดังนี้

๑. การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน
๒. ยุทธศาสตร์นวัตกรรม
๓. นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
๔. ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม
๕. วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม
๖. กระบวนการนวัตกรรม
๗. การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม
๘. ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม

การจัดการนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร (Total Innovation Management)

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) ได้ริเริ่มเครื่องมือบริหารจัดการสมัยใหม่ที่มีประสิทธิภาพสูง ได้แก่ "การจัดการนวัตกรรมทั้งองค์กร" หรือ Total Innovation Management (TIM) ขึ้น โดยได้ศึกษาและวิเคราะห์ระบบต้นแบบระดับนานาชาติ ได้แก่ Business Excellence Niche Standard Innovation ของหน่วยงาน Standards, Productivity and Innovation for Growth (SPRING) ประเทศสิงคโปร์ The EFQM Framework for Innovation ของ European Foundation for Quality Management (EFQM) ของยุโรป และ The functional innovation system model (The Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH หรือ GIZ) ของประเทศเยอรมนี ผสมกับผลการวิเคราะห์องค์กรผู้นำด้านนวัตกรรมของประเทศไทย จนได้เป็น “กรอบการสร้างความเป็นเลิศด้านนวัตกรรม” หรือ Total Innovation Management Framework (TIM Framework) และได้นำมาใช้จัดทำ “คู่มือเกณฑ์

ประเมินระบบบริหารจัดการนวัตกรรมการทั้งองค์กร (TIM Manual)” เพื่อใช้เป็นแนวทางการวัดและประเมินผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กรอย่างเป็นระบบ

การจัดการนวัตกรรมการทั้งองค์กรเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนายุทธศาสตร์นวัตกรรมในองค์กรขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมขึ้นในองค์กรอย่างเป็นระบบ และนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศทางนวัตกรรมได้อย่างยั่งยืน ใช้กรอบการประเมินความสามารถด้านนวัตกรรมเพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร รวมถึงช่องว่างและโอกาสในการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง มี ๕ มิติ ดังนี้

๑. การจัดการด้านบุคคล (Man) : พิจารณาการนำองค์กรเป็นอันดับแรก เนื่องจากเป็นปัจจัยหลักในการสร้างและขับเคลื่อนองค์กรด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายทางธุรกิจ รวมถึงองค์ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และความเชี่ยวชาญของคนในองค์กร รวมทั้งความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ของคนในองค์กร

๒. การจัดการองค์กร (Management) : พิจารณาระบบบริหารจัดการและกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนองค์กร รวมถึงการจัดการด้านการเงิน การตลาด การบริหารห่วงโซ่อุปทาน การออกแบบแผนธุรกิจและทิศทางขององค์กรในอนาคต

๓. การพัฒนานวัตกรรม (Methodology) : พิจารณาขั้นตอนและกระบวนการในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร รวมทั้งการประเมินและวิเคราะห์วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการแก้ปัญหาและปรับปรุงกระบวนการภายในองค์กร และแนวทางการเพิ่มผลผลิตขององค์กร

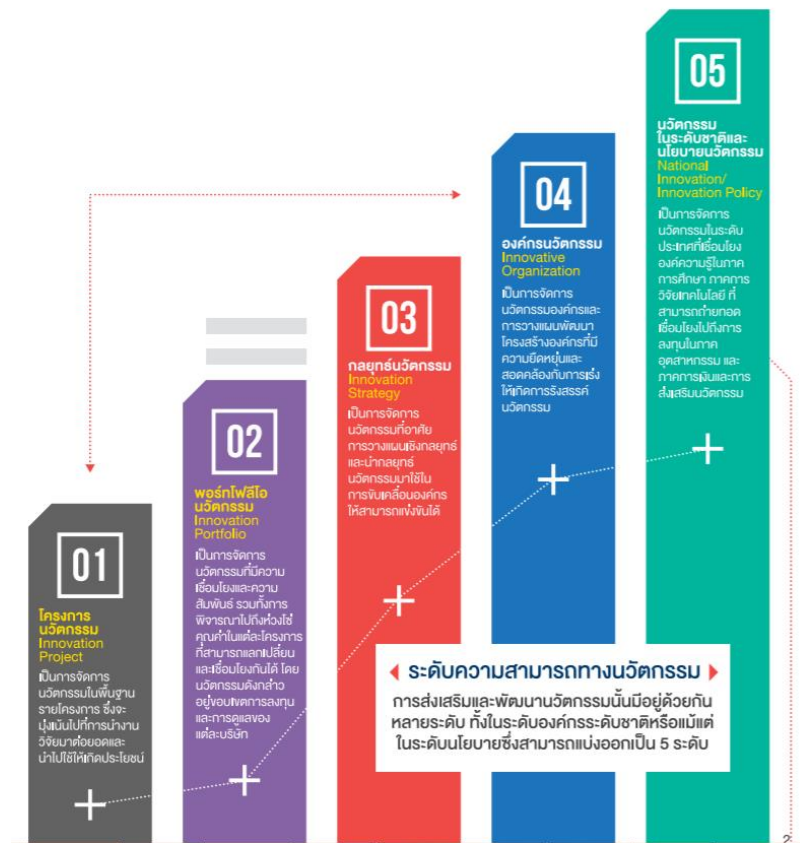
๔. ความเอาใจใส่พนักงาน (Mind) : พิจารณาในกรอบของความกระตือรือร้นของพนักงาน ความใส่ใจและทัศนคติของนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งต่อเนื่องไปถึงวัฒนธรรมนวัตกรรมขององค์กรนั้น ๆ รวมถึงแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการขับเคลื่อนและผลักดันกระบวนการทำงานของพนักงาน

๕. การจัดการวัสดุ (Material) : พิจารณาในกรอบการค้นหาโอกาสปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงส่วนประกอบนวัตกรรมประกอบด้วยองค์ประกอบและระบบ รวมถึงการจัดการห่วงโซ่อุปทานสำหรับจัดการส่งสินค้าไปยังลูกค้าได้อย่างดีและน่าประทับใจ

ซึ่งการประเมินดังกล่าวสามารถแปลผลเป็นระดับความสามารถทางนวัตกรรม ๕ ระดับ ดังนี้

ระดับความสามารถ	คุณลักษณะขององค์กร
ระดับ ๑ Initial	องค์กรเริ่มมีกิจกรรมทางนวัตกรรม แต่กระบวนการยังไม่เป็นระบบชัดเจน

ระดับ ๒ Define	องค์กรมีการกำหนดรูปแบบกิจกรรมทางนวัตกรรมค่อนข้างเป็นระบบ แต่การใช้งานหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นค่อนข้างจำกัด
ระดับ ๓ Aligned	องค์กรมีการกำหนดรูปแบบกิจกรรมทางนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและมีรูปแบบที่ชัดเจน โดยสามารถเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กรได้อย่างดี แต่การใช้งานหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นอยู่เฉพาะที่ทีมงาน
ระดับ ๔ Integrated	องค์กรมีการกำหนดรูปแบบกิจกรรมทางนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและมีรูปแบบที่ชัดเจนสอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร ทั้งนี้ ยังมีการดำเนินการเชิงบูรณาการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์กร แต่ยังคงจำกัดการใช้งานที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน
ระดับ ๕ Mature	องค์กรมีการกำหนดรูปแบบกิจกรรมทางนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและมีรูปแบบที่ชัดเจน การใช้งานหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้นมีประสิทธิภาพสามารถแสดงถึงผลลัพธ์ที่ชัดเจน บุคลากรทุกระดับเกี่ยวข้องจนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร



องค์กรนวัตกรรม

องค์กรนวัตกรรม หมายถึง องค์กรที่มีความสามารถในการสร้างหรือสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมซึ่งครอบคลุมทั้ง ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การบริการ และการบริหารจัดการ เพื่อสร้าง

คุณค่าต่อลูกค้า สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และความสามารถในการปรับตัวให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน โดยองค์กรนวัตกรรม มีคุณลักษณะดังนี้

- ๑) การนำองค์กรเพื่อนวัตกรรม หมายถึงความมุ่งมั่นและเจตนารมณ์อันแน่วแน่ของผู้บริหารองค์กรที่มีต่อนวัตกรรม ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ต่อนวัตกรรม การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม และการสื่อสารอย่างจริงจัง เพื่อกระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม
- ๒) โครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการบริหารนวัตกรรม หมายถึง โครงสร้างองค์กรที่ส่งเสริมความสามารถด้านนวัตกรรมและรังสรรค์นวัตกรรม ได้แก่ โครงสร้างแบบราบ โครงสร้างกระชับ ยืดหยุ่น และกระจายอำนาจการตัดสินใจ
- ๓) การสร้างบรรยากาศองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ความสามารถในการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม หมายถึงองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการจัดสภาพแวดล้อมและกิจกรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ ความสามารถในการสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ได้แก่ การจัดสถานที่ทำงาน การให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรโดยสนับสนุนการปฏิบัติงานข้ามสายงาน การสื่อสารแบบเปิดกว้าง
- ๔) ระบบงานที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร หมายถึง การจัดระบบงานและกระบวนการทำงานเพื่อให้บุคลากรเกิดความคิดใหม่ ๆ มีแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรม ระบบพัฒนาคุณภาพงาน รวมถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

วัฒนธรรมนวัตกรรม

วัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation Culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่หรือนวัตกรรม ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือรูปแบบธุรกิจใหม่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ การส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมจึงเป็นการสร้างบรรยากาศให้บุคลากรภายในองค์กร ทุกระดับ กล้าที่จะคิดนอกกรอบ กล้าทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ และมีความสนใจใฝ่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

องค์กรที่มีการดำเนินงานด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรมเท่านั้นจึงจะสามารถพัฒนาไปสู่การเป็น “องค์กรนวัตกรรม” เนื่องจากจะเป็นองค์กรนวัตกรรมได้ก็ต่อเมื่อองค์กรนั้นมีวัฒนธรรมนวัตกรรมเป็นองค์ประกอบ “การส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรม” เป็นการกระตุ้นให้องค์กรเกิดการคิดค้นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยตระหนักถึงความสำคัญของนวัตกรรมและเทคโนโลยี

พื้นฐานสำคัญในการเกิด “ความคิดสร้างสรรค์” อันเป็นจุดเริ่มต้นในการนำไปสู่การเกิดนวัตกรรม

วัฒนธรรมนวัตกรรมในองค์กรครอบคลุมถึงทัศนคติ ความคิด คุณค่า/ความเชื่อ พฤติกรรม ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรนั้น ผู้นำจะเป็นหลักในการกระตุ้นให้พนักงาน ในองค์กรเกิดการสร้างจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ พร้อมทั้งดำเนินการทุกวิถีทางเพื่อให้เกิดการสัมผัส วัฒนธรรมนวัตกรรมให้เป็นเนื้อเดียวกันกับการดำเนินงานขององค์กร ในขณะที่บุคลากรขององค์กรจะต้อง เกิดความรักและผูกพันกับองค์กร ผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสื่อสาร การฝึกอบรม ในขณะที่ ทีมงานจะต้องทำหน้าที่กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานด้านนวัตกรรม

กระบวนการการสร้างนวัตกรรมด้วยการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)

Design Thinking คือ กระบวนการทำความเข้าใจปัญหาของผู้ใช้ นำเสนอแนวทางการ แก้ปัญหาใหม่ผ่าน ๕ ขั้นตอน ดังนี้

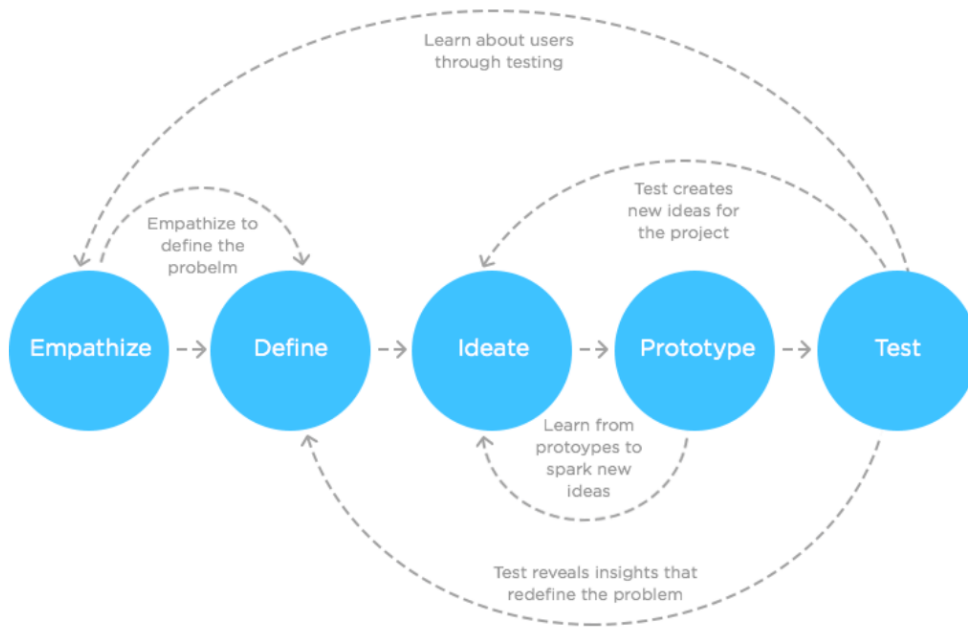
๑) Empathize (ทำความเข้าใจผู้ใช้งาน) คือการนำปัญหาของผู้ใช้งานมาเป็นจุดเริ่มต้น โดยการสังเกตและซักถาม ซึ่งควรระบุผู้ใช้งานและความต้องการที่แท้จริงให้ได้

๒) Define (ระบุปัญหา) ก็คือการสรุปข้อมูลจากขั้นตอนที่ ๑ เพื่ออธิบาย ‘ปัญหาของผู้ใช้’ ออกมาให้ชัดเจนที่สุด โดยควรระบุได้ว่า ‘ใคร’ ‘อะไร’ ‘ทำไม’ ‘เมื่อไร’ และ ‘ที่ไหน’

๓) Ideate (ระดมความคิดใหม่ ๆ อย่างไรก็ดีจำกัด) คือ การระดมสมอง (Brainstorming) ให้ได้ความคิด (idea) ที่เยอะที่สุด และคัดเลือกความคิดที่น่าทดลอง โดยอาจคัดเลือกจากความเป็นไปได้ที่จะสามารถนำมาใช้งานได้จริงเป็นหลัก

๔) Prototype (สร้างแบบจำลองหรือสร้างต้นแบบ) นำความคิดที่ได้รับคัดเลือกมาสร้าง ต้นแบบ แล้วประเมินความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ใช้งานในเบื้องต้น โดยในขั้นตอนนี้จะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้เพื่อมาปรับปรุงเพิ่มเติมในอนาคต แบบจำลองที่ดีควรจะสามารถทดแทน โอบอ้อมที่ต่อการนำเสนอได้

๕) Test (ทดสอบต้นแบบเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา) ข้อสำคัญของการทดสอบคือการเก็บ ข้อมูลอย่างรวดเร็ว โดยต้องดำเนินการปรับเปลี่ยน ปรับปรุง แก้ไข ซ้ำหลายรอบเพื่อให้ได้คำตอบที่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งานมากที่สุด ทั้งนี้ หากความคิดดังกล่าวไม่สามารถต่อยอดได้ ควรกลับไป ทบทวนในขั้นตอนที่ ๓ อีกครั้ง



Source: <https://www.justinmind.com/blog/design-thinking-process-ux-design/>

ส่วนที่ ๔ วิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมายและแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม

วิสัยทัศน์ด้านการจัดการนวัตกรรม

“เป็นองค์กรที่ใช้นวัตกรรมในการขับเคลื่อนการบริการการเดินทางอากาศให้มีคุณภาพสูงสุดอย่างยั่งยืน”

พันธกิจด้านการจัดการนวัตกรรม

เป็นองค์กรที่มีนวัตกรรมเป็นกลไกในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรอย่างต่อเนื่องด้วยการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนและการบริหารจัดการทรัพยากรที่เพียงพอและเป็นระบบ

นโยบายด้านการจัดการนวัตกรรม

๑. สร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนา นวัตกรรมกับฝ่ายจัดการ และพนักงานทุกระดับ
๒. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการคิดสร้างสรรค์และการจัดการด้านนวัตกรรม
๓. เสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation Culture) เพื่อมุ่งให้ทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก และกล้าล้มเหลว ในการมองหาสิ่งที่ดีกว่าในอดีตและสิ่ง ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในอนาคต
๔. ทบทวนการจัดโครงสร้างการบริหารจัดการและกระบวนการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กรที่เป็นระบบและมีความเป็นสากล
๕. สนับสนุนทรัพยากรในมิติต่าง ๆ ให้เพียงพอสำหรับขับเคลื่อนนวัตกรรมในองค์กร

เป้าหมายด้านการจัดการนวัตกรรม

กำหนดเป้าหมายในการจัดการนวัตกรรมไว้ ๓ ระดับคือ

- เป้าหมายระยะสั้น:** ปี ๒๕๖๓-๒๕๖๔ มีองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการนวัตกรรมที่เป็นระบบ มีความเป็นสากล และสอดคล้องตามเกณฑ์ Enabler
- เป้าหมายระยะกลาง:** ปี ๒๕๖๕-๒๕๖๖ มีผลงานนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ ที่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการพัฒนาผลงานนวัตกรรม
- เป้าหมายระยะยาว:** ปี ๒๕๖๗ เกิดวัฒนธรรมนวัตกรรม และพัฒนานวัตกรรมบนพื้นฐานดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม

๑. การส่งเสริมให้เกิดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญในการจัดการนวัตกรรมที่เป็นระบบ (โครงสร้าง กระบวนการ คณะกรรมการ บุคลากร แผนงาน/โครงการ และวัฒนธรรม)
๒. การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (คิดค้นนวัตกรรมจากมุมมอง Voice of Customer / Process Improvement / Strategic Goal)
๓. การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการส่งเสริมและพัฒนา นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (Human Resources / Technology / Budget)

ส่วนที่ ๕ ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม บพท. (เชื่อมโยงกับเกณฑ์ประเมิน Enabler)

แผนงาน/โครงการ และเป้าหมายผลการดำเนินการ/ตัวชี้วัด

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การส่งเสริมให้เกิดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญในการจัดการนวัตกรรมที่เป็นระบบ (โครงสร้าง กระบวนการ คณะกรรมการ บุคลากร แผนงาน/โครงการ และวัฒนธรรม)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการนวัตกรรม	โครงการ/ผู้รับผิดชอบ/ผู้เกี่ยวข้อง	เกณฑ์ประเมิน Enabler ด้านการจัดการนวัตกรรม
แผนด้านที่ ๑ การปรับบทบาทโครงสร้างบริหารจัดการนวัตกรรม		
<p>นำการจัดการนวัตกรรมมาใช้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ โดยผู้บริหารกำหนดทิศทาง และเป้าหมายของการจัดการนวัตกรรม สร้างการมีส่วนร่วมของฝ่ายจัดการและพนักงานทุกระดับ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อวัฒนธรรมนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง</p> <p>เป้าหมายการดำเนินการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การจัดการนวัตกรรมมีองค์ประกอบพื้นฐานที่ครบถ้วนสมบูรณ์ ส่งเสริมให้การจัดการนวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน 	<p>๑) งานบทบาท ปรับปรุงโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ และ ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ผู้บริหาร คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการด้านนวัตกรรม</p>	<p>๑. การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน</p> <p>๑.๑ บทบาทของผู้บริหารระดับสูง</p> <p>๑) กำหนด/ทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจของรัฐวิสาหกิจ โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมเป็นหลักการสำคัญพื้นฐานในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน</p> <p>๒) รับผิดชอบนโยบาย จากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ นำมาปฏิบัติผ่านการปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ (Role Model) และสื่อสารนโยบายแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งภายในและภายนอกองค์กรรับรู้เข้าใจ และนำไปปฏิบัติในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบ</p> <p>๓) ผู้บริหารระดับสูงกำหนดตัวชี้วัด (KPI) และเป้าหมายด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ในการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม ทั้งระดับองค์กร สายงาน/ฝ่ายงาน และบุคคล เพื่อสะท้อนความสำเร็จในการบรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนด ก่อนดำเนินการติดตามและประเมินผลอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส</p>

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการนวัตกรรม	โครงการ/ผู้รับผิดชอบ/ผู้เกี่ยวข้อง	เกณฑ์ประเมิน Enabler ด้านการจัดการนวัตกรรม
แผนด้านที่ ๑ การปรับบทบาทโครงสร้างบริหารจัดการนวัตกรรม		
<p>- คณะกรรมการบริษัท ตลอดจนผู้บริหารระดับสูง มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย กรอบการบริหารจัดการนวัตกรรม รวมถึงการส่งเสริมและปฏิบัติตนเป็นต้นแบบที่ดีในการคิดสร้างสรรค์ และการจัดการนวัตกรรม</p> <p>- สื่อสารทุกกลุ่มเพื่อเกิดความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติตนไปในทิศทางเดียวกัน ผลักดันผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด จนเกิดเป็นค่านิยมและวัฒนธรรม</p>		<p>๔) รัฐบาลศึกษาบทบาทและวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร</p> <p>๕) รัฐบาลศึกษาปรับปรุงและพัฒนาระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย ดีกว่าปีที่ผ่านมา และดีกว่าปีที่ผ่านมา และดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างน้อย ๓ ปีติดต่อกัน</p> <p>๒. ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม</p> <p>๒.๑ การวางยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม</p> <p>๑) จัดทำ/ทบทวน แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม ทั้งระยะสั้น-ยาว</p> <p>- ระบุ เชื่อมโยงและบูรณาการการใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) การเรียนรู้จากผลดำเนินงานตามตัวชี้วัดทุกระดับเข้ากับการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) ขององค์กร</p> <p>- ต้องมีการกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัด (และค่าเป้าหมายทั้งด้านการเงินและ/หรือไม่ใช้การเงินทั้งระดับผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome)) ระยะยาวและประจำปี</p> <p>- ต้องมีแนวทางการจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน การลงทุน และด้านอื่น ๆ ผ่านการประเมินความเสี่ยงและความคุ้มค่า พร้อมกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อสนับสนุนให้ทุก</p>

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการนวัตกรรม	โครงการ/ผู้รับผิดชอบ/ผู้เกี่ยวข้อง	เกณฑ์ประเมิน Enabler ด้านการจัดการนวัตกรรม
แผนด้านที่ ๑ การปรับบทบาทโครงสร้างบริหารจัดการนวัตกรรม		
		<p>แผนงาน/โครงการบรรลุได้ตามเป้าหมาย</p> <p>๒) ถ่ายทอดแผนแม่บทฯ เป้าประสงค์ เป้าหมายระยะยาวและระยะสั้นด้านนวัตกรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้รับรู้ เข้าใจ เพื่อสามารถผลักดันผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด</p> <p>๓) สืบเสาะการรับรู้และเข้าใจแผนแม่บทฯ และแผนปฏิบัติการประจำปีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นประจำทุกปี โดยพบว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีผลการรับรู้และเข้าใจอยู่ในระดับที่ดี</p> <p>๔) ทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อยจัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร</p> <p>๕) ปรับปรุงและพัฒนาระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมายและดีกว่าปีที่ผ่านมา</p>
		<p>๒.๒ การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ</p> <p>๑) ถ่ายทอดแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร</p> <p>๒) จัดให้มีกรอบแนวทางเพื่อติดตามและประเมินผลสำเร็จทั้งในระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ด้านนวัตกรรมที่</p>

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการนวัตกรรม	โครงการ/ผู้รับผิดชอบ/ผู้เกี่ยวข้อง	เกณฑ์ประเมิน Enabler ด้านการจัดการนวัตกรรม
แผนด้านที่ ๑ การปรับทบทวนโครงสร้างบริหารจัดการนวัตกรรม		
		<p>ชัดเจน</p> <p>๓) ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีด้านนวัตกรรมครบถ้วนร้อยละ ๑๐๐ และดำเนินงานบรรลุได้ตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการประจำปีด้านนวัตกรรมครบถ้วนร้อยละ ๑๐๐</p> <p>๔) ทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อยจัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร</p> <p>๕) ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการและ/หรือกระบวนการย่อยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมายและดีกว่าปีที่ผ่านมา</p>
		๔. ความรู้สู่นวัตกรรม
		<p>๔.๑ การจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม</p> <p>๑) กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ (และค่าเป้าหมาย) ขององค์กรในเชิงบูรณาการจากทุกแหล่งทั้งภายในและภายนอกองค์กร</p> <p>๒) วัดและวิเคราะห์ผลสำเร็จเชิงเปรียบเทียบในกลุ่มตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เพื่อให้ตัวชี้วัดบรรลุได้ตามเป้าหมาย ดีกว่าคู่แข่ง/คู่เทียบ และมีแนวโน้มของผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง</p> <p>๓) กำหนดแนวทางการเรียนรู้ การจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ การตลาด และรูปแบบธุรกิจใหม่เพื่อ</p>

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการนวัตกรรม	โครงการ/ผู้รับผิดชอบ/ผู้เกี่ยวข้อง	เกณฑ์ประเมิน Enabler ด้านการจัดการนวัตกรรม
แผนด้านที่ ๑ การปรับบทบาทโครงสร้างบริหารจัดการนวัตกรรม		
		<p>สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง</p> <p>๔. ทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร</p> <p>๕. ปรับปรุงและพัฒนาระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย และดีกว่าปีที่ผ่านมา</p>
		๑. การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน
	๒) งานทบทวนแต่งตั้งและกำหนดบทบาทหน้าที่ KI (Knowledge and Innovation Representative) ผู้แทนฝ่ายงาน (ระดับผู้อำนวยการกอง/เทียบเท่า) เพื่อดำเนินการด้านการจัดการนวัตกรรม	<p>๑.๒ บทบาทคณะกรรมการและคณะทำงานด้านนวัตกรรม</p> <p>๑) แต่งตั้งคณะกรรมการด้านนวัตกรรมระดับองค์กร ระบุหน้าที่ อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน เผยแพร่ให้พนักงานรับรู้ทั่วทั้งองค์กร ครอบคลุมอย่างน้อย เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดและกำกับการทำงานตามนโยบายด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขององค์กร - การส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา ยกระดับการจัดการนวัตกรรม - การจัดให้มีและให้ความเห็นชอบยุทธศาสตร์/แผนแม่บทการจัดการความรู้และนวัตกรรมระยะยาวและประจำปี - การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทฯ อย่างน้อยรายไตรมาส เพื่อให้แผนปฏิบัติการประจำปี (ตามที่ระบุในแผนแม่บทฯ) บรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด <p>๒) การกำหนดคณะทำงาน/หน่วยงานในระดับองค์กร ระดับสายงาน/</p>

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการนวัตกรรม	โครงการ/ผู้รับผิดชอบ/ผู้เกี่ยวข้อง	เกณฑ์ประเมิน Enabler ด้านการจัดการนวัตกรรม
แผนด้านที่ ๑ การปรับบทบาทโครงสร้างบริหารจัดการนวัตกรรม		
		<p>ฝ่ายงาน หรือระดับหน่วยงานภายใน เช่น ระดับภาค/เขต และระดับ แผนก เป็นต้น <u>ครบถ้วนบางส่วน</u> โดยมีบทบาทหน้าที่สำคัญ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - การส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้หน่วยงานต่าง ๆ ของ องค์กร ใช้ความคิดสร้างสรรค์และบริหารจัดการนวัตกรรมได้ ตามนโยบาย แผนแม่บท และแผนปฏิบัติการประจำปีที่กำหนด อย่างมีประสิทธิภาพ - การติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนแม่บท และแผนปฏิบัติการประจำปีแก่ผู้บริหารและคณะกรรมการด้าน นวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส <p>๓) การกำหนดคณะทำงาน/หน่วยงานในระดับองค์กร ระดับสายงาน/ ฝ่ายงาน หรือระดับหน่วยงานภายใน เช่น ระดับภาค/เขต และระดับ แผนก เป็นต้น <u>ครบถ้วนสมบูรณ์</u> โดยมีบทบาทหน้าที่สำคัญ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - การส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้หน่วยงานต่าง ๆ ของ องค์กร ใช้ความคิดสร้างสรรค์และบริหารจัดการนวัตกรรมได้ ตามนโยบาย แผนแม่บท และแผนปฏิบัติการประจำปีที่กำหนด อย่างมีประสิทธิภาพ - การติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนแม่บท และแผนปฏิบัติการประจำปีแก่ผู้บริหารและคณะกรรมการด้าน นวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส <p>๔) รัฐวิสาหกิจทบทวน และวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือ</p>

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการนวัตกรรม	โครงการ/ผู้รับผิดชอบ/ผู้เกี่ยวข้อง	เกณฑ์ประเมิน Enabler ด้านการจัดการนวัตกรรม
แผนด้านที่ ๑ การปรับบทวนโครงสร้างบริหารจัดการนวัตกรรม		
		<p>กระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร</p> <p>๕) รัฐวิสาหกิจปรับปรุงและพัฒนากระบวนการและ/หรือกระบวนการย่อยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมายดีกว่าปีที่ผ่านมา และดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างน้อย ๓ ปีติดต่อกัน</p>
		๕. วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม
	<p>๓) งานทบทวนและกำหนดมาตรฐานนักวิจัยและนวัตกรรมเพื่อการจัดทำฐานข้อมูลและการขึ้นทะเบียน</p> <p>๔) โครงการศึกษาเพื่อปรับบทวนองค์ประกอบพื้นฐานในการจัดการนวัตกรรมโดยเทียบกับองค์กรชั้นนำ</p>	<p>๕.๒ การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม</p> <p>๑) ประเมินช่องว่างความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และมุ่งเน้นนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กร (Gap Analysis) เพื่อจัดทำ/ทบทวนแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และจัดการนวัตกรรมองค์กรระยะยาวและประจำปี นำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนนำไปปฏิบัติจริงทั่วทั้งองค์กร</p> <p>๒) ถ่ายทอดแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรมองค์กรประจำปี แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างครบถ้วน</p> <p>๓) ดำเนินการได้ตามแผนยกระดับและพัฒนาความรู้</p>

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการนวัตกรรม	โครงการ/ผู้รับผิดชอบ/ผู้เกี่ยวข้อง	เกณฑ์ประเมิน Enabler ด้านการจัดการนวัตกรรม
แผนด้านที่ ๑ การปรับทบทวนโครงสร้างบริหารจัดการนวัตกรรม		
		<p>ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรมองค์กร ครบถ้วนร้อยละ ๑๐๐ และดำเนินการบรรลุได้ตามเป้าหมายครบถ้วนร้อยละ ๑๐๐</p> <p>๔) ทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร</p> <p>๕) ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการและ/หรือกระบวนการย่อย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย และดีกว่าปีที่ผ่านมา</p>

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การส่งเสริมให้เกิดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญในการจัดการนวัตกรรมที่เป็นระบบ (โครงสร้าง กระบวนการ คณะกรรมการ บุคลากร แผนงาน/โครงการ และวัฒนธรรม)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการนวัตกรรม	โครงการ/ผู้รับผิดชอบ/ผู้เกี่ยวข้อง	เกณฑ์ประเมิน Enabler ด้านการจัดการนวัตกรรม
แผนด้านที่ ๒ การปรับบทบาทกระบวนการในการส่งเสริมและบริหารนวัตกรรม		
<p>นำการจัดการนวัตกรรมมาใช้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ โดยผู้บริหารกำหนดทิศทาง และเป้าหมายของการจัดการนวัตกรรม สร้างการมีส่วนร่วมของฝ่ายจัดการและพนักงานทุกระดับ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อวัฒนธรรมนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง</p> <p>เป้าหมายการดำเนินการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การจัดการนวัตกรรมมีองค์ประกอบพื้นฐานที่ครบถ้วนสมบูรณ์ ส่งเสริมให้การจัดการนวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน - คณะกรรมการบริษัทฯ ตลอดจนผู้บริหารระดับสูง มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย กรอบการบริหารจัดการนวัตกรรม รวมถึงการส่งเสริมและปฏิบัติ 	<p>๕) งานทบทวนและจัดทำกระบวนการนวัตกรรมให้สอดคล้องกับกระบวนการสำคัญทั้ง ๖ กระบวนการ</p>	<p>๖. กระบวนการนวัตกรรม</p> <p>๖.๑ ภาพรวมกระบวนการนวัตกรรม</p> <p>๑) ออกแบบ กำหนด จัดให้มีกระบวนการนวัตกรรมขององค์กรในภาพรวมอย่างเป็นระบบ ครบถ้วนทั้ง ๔ กระบวนการสำคัญ</p> <p>๒) ออกแบบ กำหนด จัดให้มีกระบวนการนวัตกรรมขององค์กรในภาพรวมอย่างเป็นระบบ ครบถ้วนทั้ง ๕ กระบวนการสำคัญ</p> <p>๓) ออกแบบ กำหนด จัดให้มีกระบวนการนวัตกรรมขององค์กรในภาพรวมอย่างเป็นระบบ ครบถ้วนทั้ง ๖ กระบวนการสำคัญประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรม - กระบวนการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ - กระบวนการวิเคราะห์ คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ โดยตอบสนองกับ VOC และ VOS อย่างครบถ้วน - กระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การสร้างนวัตกรรม - กระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา - กระบวนการนำนวัตกรรมออกไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการนวัตกรรม	โครงการ/ผู้รับผิดชอบ/ผู้เกี่ยวข้อง	เกณฑ์ประเมิน Enabler ด้านการจัดการนวัตกรรม
แผนด้านที่ ๒ การปรับทบทวนกระบวนการในการส่งเสริมและบริหารนวัตกรรม		
<p>ตนเป็นต้นแบบที่ดีในการคิดสร้างสรรค์ และการจัดการนวัตกรรม</p> <p>- สื่อสารทุกกลุ่มเพื่อเกิดความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติตนไปในทิศทางเดียวกัน ผลักดันผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด จนเกิดเป็นค่านิยมและวัฒนธรรม</p>		<p>เชิงสังคม</p> <p>๔) ทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร</p> <p>๕) ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการและ/หรือกระบวนการย่อย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย และดีกว่าปีที่ผ่านมา</p>
	<p>๖) งานทบทวนกระบวนการสานต่อความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การสร้างนวัตกรรม</p>	<p>๖.๒ กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม</p> <p>๑) มีกระบวนการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ รวมถึงเสียงของลูกค้า (Voice of Customer : VOC) และเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Stakeholder : VOS) จากบุคคล/หน่วยงานภายในทั่วทั้งองค์กร และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ได้แก่ ลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญอื่นที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่ม จัดเก็บในระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่เป็นฐานข้อมูลกลางขององค์กร และกำหนดตัวชี้วัด/เป้าหมายของกระบวนการ (In-Process Measure) โดยข้อมูลการวิเคราะห์ VOC /VOS ทั้งภายใน/นอกอย่างครบถ้วน</p> <p>๒) มีกระบวนการวิเคราะห์ คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ อย่างน้อยประกอบด้วย</p> <p>- การกำหนดกรอบ/เกณฑ์การวิเคราะห์และคัดกรองความคิด</p>

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการนวัตกรรม	โครงการ/ผู้รับผิดชอบ/ผู้เกี่ยวข้อง	เกณฑ์ประเมิน Enabler ด้านการจัดการนวัตกรรม
แผนด้านที่ ๒ การปรับบทบาทกระบวนการในการส่งเสริมและบริหารนวัตกรรม		
		<p>สร้างสรรค์ที่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องตามความต้องการขององค์กร ทั้งลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญทั้งในปัจจุบันและอนาคต</p> <ul style="list-style-type: none"> - การทดสอบความเป็นไปได้และความคุ้มค่าของความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ ๓) มีกระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ไปสู่การพัฒนาวัตกรรม อย่างน้อยประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการทดลอง/วิจัยและพัฒนา - กระบวนการนำร่อง (Pilot) ต้นแบบสู่การปฏิบัติจริงหรือเพื่อออกสู่ตลาดเชิงพาณิชย์ต่อไป ๔) เกิดผลสำเร็จในการใช้ความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ไปพัฒนาวัตกรรมจนทำให้เกิด <ul style="list-style-type: none"> - การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการปฏิบัติงานให้บรรลุข้อกำหนด และเป้าหมายของตัวชี้วัดในกระบวนการ (In-Process Measure) - เกิดนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการ การตลาด และรูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่ ๆ ที่สามารถสร้างประโยชน์เชิงพาณิชย์และ/หรือเชิงสังคมแก่รัฐวิสาหกิจได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ๕) ทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อยจัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร และ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการนวัตกรรม	โครงการ/ผู้รับผิดชอบ/ผู้เกี่ยวข้อง	เกณฑ์ประเมิน Enabler ด้านการจัดการนวัตกรรม
แผนด้านที่ ๒ การปรับบทบาทกระบวนการในการส่งเสริมและบริหารนวัตกรรม		
		ปรับปรุงและพัฒนาระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย และดีกว่าปีที่ผ่านมา
	๓) งานบทบาทและกำหนดกระบวนการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ	<p>๖.๓ กระบวนการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ</p> <p>๑) กระบวนการจัดทำ/ทบทวนแผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทั้งระยะยาวและประจำปี</p> <p>๒) จัดทำแผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการระยะยาวและประจำปี โดยกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายความสำเร็จด้านการเงินและไม่ใช้การเงินทั้งระดับผลผลิตและผลลัพธ์อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ โดยการพัฒนานวัตกรรมมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกหลักในการดำเนินการ</p> <p>๓) ดำเนินการได้ตามแผนพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการประจำปีครบถ้วนร้อยละ ๑๐๐ และดำเนินการบรรลุได้ตามเป้าหมายของแผนพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการประจำปีครบถ้วนร้อยละ ๑๐๐</p> <p>๔) ทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อยจัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร</p> <p>๕) ปรับปรุงและพัฒนาระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย</p>

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการนวัตกรรม	โครงการ/ผู้รับผิดชอบ/ผู้เกี่ยวข้อง	เกณฑ์ประเมิน Enabler ด้านการจัดการนวัตกรรม
แผนด้านที่ ๒ การปรับบทบาทกระบวนการในการส่งเสริมและบริหารนวัตกรรม		
		และดีกว่าปีที่ผ่านมา และดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างน้อย ๓ ปีติดต่อกัน
	๘) งานบทบาทและกำหนดกระบวนการและแผนพัฒนา นวัตกรรมกระบวนการทำงาน	<p>๖.๕ กระบวนการนวัตกรรมกระบวนการทำงาน</p> <p>๑) กำหนดกระบวนการจัดทำ/บทบาทแผนการพัฒนานวัตกรรม กระบวนการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และผู้ มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทั้งระยะยาวและประจำปี</p> <p>๒) จัดทำแผนการพัฒนากิจกรรมการทำงานระยะยาวและ ประจำปีมีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายความสำเร็จด้าน การเงินและไม่ใช้การเงินทั้งระดับผลผลิตและผลลัพธ์อย่าง ครบถ้วนสมบูรณ์ โดยการพัฒนานวัตกรรมมีการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกหลักในการดำเนินการ</p> <p>๓) ดำเนินการได้ตามแผนพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ ประจำปีครบถ้วนร้อยละ ๑๐๐ และดำเนินการบรรลุได้ตาม เป้าหมายของแผนพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการประจำปี ครบถ้วนร้อยละ ๑๐๐</p> <p>๔) ทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร</p> <p>๕) ปรับปรุงและพัฒนาระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย เพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย และดีกว่าปีที่ผ่านมา และดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างน้อย ๓ ปี</p>

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการนวัตกรรม	โครงการ/ผู้รับผิดชอบ/ผู้เกี่ยวข้อง	เกณฑ์ประเมิน Enabler ด้านการจัดการนวัตกรรม
แผนด้านที่ ๒ การปรับบทบาทกระบวนการในการส่งเสริมและบริหารนวัตกรรม		
		ติดต่อกัน
	๙) งานการทบทวนและกำหนดกระบวนการนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจใหม่/ภารกิจใหม่	<p>๖.๕ กระบวนการนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่</p> <p>๑) มีกระบวนการจัดทำ/ทบทวนแผนการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งระยะยาวและประจำปี</p> <p>๒) แผนการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการทำงานระยะยาวและประจำปี มีกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายความสำเร็จด้านการเงินและไม่ใช่เงิน ทั้งระดับผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ โดยการพัฒนาวัตกรรมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกหลักในการดำเนินการ</p> <p>๓) ดำเนินการได้ตามแผนพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ ประจำปีครบถ้วนร้อยละ ๑๐๐ และดำเนินการบรรลุได้ตามเป้าหมายของแผนพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการประจำปีครบถ้วน ร้อยละ ๑๐๐</p> <p>๔) ทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร</p> <p>๕) ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการและ/หรือกระบวนการย่อย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย และดีกว่าปีที่ผ่านมา และดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างน้อย ๓ ปีติดต่อกัน</p>
	๑๐) งานศึกษาและจัดทำกระบวนการจัดเก็บข้อมูลด้านนวัตกรรม ทั้งองค์กร (Innovation Portfolio)	

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การส่งเสริมให้เกิดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญในการจัดการนวัตกรรมที่เป็นระบบ (โครงสร้าง กระบวนการ คณะกรรมการ บุคลากร แผนงาน/โครงการ และวัฒนธรรม)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการนวัตกรรม	โครงการ/ผู้รับผิดชอบ/ผู้เกี่ยวข้อง	เกณฑ์ประเมิน Enabler ด้านการจัดการนวัตกรรม
แผนด้านที่ ๓ การปรับบทบาทวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนต่อการสร้างนวัตกรรม		
<p>นำการจัดการนวัตกรรมมาใช้เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ โดยผู้บริหารกำหนดทิศทาง และเป้าหมายของการจัดการนวัตกรรม สร้างการมีส่วนร่วมของฝ่ายจัดการและพนักงานทุกระดับ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อวัฒนธรรมนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง</p> <p>เป้าหมายการดำเนินการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การจัดการนวัตกรรมมีองค์ประกอบพื้นฐานที่ครบถ้วนสมบูรณ์ ส่งเสริมให้การจัดการนวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน - คณะกรรมการบริษัทฯ ตลอดจนผู้บริหารระดับสูง มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย กรอบการบริการจัดการนวัตกรรม รวมถึงการส่งเสริมและปฏิบัติ 	<p>๑๑) งานบทบาทและกำหนดวัฒนธรรมองค์กร (AEROTeam) ให้เอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม</p>	<p>๑. การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน</p> <p>๑.๓ การกำหนดค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม</p> <p>๑) กำหนดค่านิยมที่มุ่งเสริมสร้างพฤติกรรมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมอย่างชัดเจน</p> <p>๒) สื่อสารค่านิยมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน ภายนอกทุกกลุ่มให้รับรู้ เข้าใจ และนำไปดำเนินการจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรในอนาคต</p> <p>๓) จัดทำและดำเนินการตามแผนเสริมสร้างค่านิยมทั้งระยะยาวและประจำปี เพื่อผนวกค่านิยมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม</p> <p>๔) การสำรวจการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกอย่างครบถ้วน โดยผลสำรวจพบว่าบุคลากรของรัฐวิสาหกิจมีพฤติกรรมตามค่านิยมที่กำหนด</p> <p>๕) รัฐวิสาหกิจทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อยจัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร และปรับปรุงและพัฒนาระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่า</p>

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการนวัตกรรม	โครงการ/ผู้รับผิดชอบ/ผู้เกี่ยวข้อง	เกณฑ์ประเมิน Enabler ด้านการจัดการนวัตกรรม
แผนด้านที่ ๓ การปรับบทบาทวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนต่อการสร้างนวัตกรรม		
<p>ตนเป็นต้นแบบที่ดีในการคิดสร้างสรรค์ และการจัดการนวัตกรรม</p> <p>- สื่อสารทุกกลุ่มเพื่อเกิดความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติตนไปในทิศทางเดียวกัน</p> <p>ผลักดันผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด จนเกิดเป็นค่านิยมและวัฒนธรรม</p>		<p>เป้าหมาย ดีกว่าปีที่ที่ผ่านมา และดีกว่าปีที่ผ่านมามากน้อย ๓ ปี ติดต่อกัน</p>
		๕. วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม
	๑๒) งานกำหนดกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิดวัฒนธรรมนวัตกรรม	<p>๕.๑ การสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรม</p> <p>๑) ประเมินช่องว่างเพื่อการพัฒนา (Gap Analysis) และจัดทำ/ ทบทวนแผนการเสริมสร้างวัฒนธรรมระยะยาวและประจำปี ที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม นำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนนำไปปฏิบัติจริงทั่วทั้งองค์กร</p> <p>๒) จัดทำแผนเสริมสร้างวัฒนธรรม ควรประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> - การสร้างบรรยากาศในการทำงาน การสร้างความร่วมมือ ความคิดสร้างสรรค์ และจัดการนวัตกรรมร่วมกับ Stakeholders ภายนอก - การทบทวน/ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร หรือโครงสร้างการทำงานให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างสายงาน/ฝ่ายงาน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการนวัตกรรม	โครงการ/ผู้รับผิดชอบ/ผู้เกี่ยวข้อง	เกณฑ์ประเมิน Enabler ด้านการจัดการนวัตกรรม
แผนด้านที่ ๓ การปรับบทบาทวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนต่อการสร้างนวัตกรรม		
		<p>- การให้ค่าตอบแทน รางวัล ยกย่องชมเชย และให้แรงจูงใจแก่บุคลากรที่มุ่งเน้นนวัตกรรมและเกิดผลกระทบเชิงบวกกับองค์กร</p> <p>๓) ถ้ายทอดแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม</p> <p>๔) ดำเนินการบรรลุได้ตามแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมประจำปีครบถ้วน ร้อยละ ๑๐๐ และดำเนินการบรรลุได้ตามเป้าหมายของแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมประจำปีครบถ้วนร้อยละ ๑๐๐</p> <p>๕) ทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร และปรับปรุงและพัฒนากระบวนการและ/หรือกระบวนการย่อย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย ดีกว่าปีที่ผ่านมา และดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างน้อย ๓ ปีติดต่อกัน</p>
	๑๓) งานศึกษาการกำหนดความสามารถพื้นฐานด้านนวัตกรรม (Innovative Literacy) มาใช้ในการส่งเสริมและประเมิน	<p>๕.๒ การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม</p> <p>๑) ประเมินช่องว่างความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และมุ่งเน้นนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กร (Gap Analysis) เพื่อจัดทำ/ทบทวนแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และจัดการนวัตกรรมองค์กรระยะยาวและประจำปี นำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนนำไปปฏิบัติจริงทั่วทั้งองค์กร</p>

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการนวัตกรรม	โครงการ/ผู้รับผิดชอบ/ผู้เกี่ยวข้อง	เกณฑ์ประเมิน Enabler ด้านการจัดการนวัตกรรม
แผนด้านที่ ๓ การปรับทบทวนวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนต่อการสร้างนวัตกรรม		
		<p>๒) ถ่ายทอดแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรมองค์กรประจำปี แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างครบถ้วน</p> <p>๓) ดำเนินการได้ตามแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรมองค์กร ครบถ้วนร้อยละ ๑๐๐ และดำเนินการบรรลุได้ตามเป้าหมายครบถ้วนร้อยละ ๑๐๐</p> <p>๔) ทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร</p> <p>๕) ปรับปรุงและพัฒนากระบวนการและ/หรือกระบวนการย่อย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมายและดีกว่าปีที่ผ่านมา</p>

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (คิดค้นนวัตกรรมจากมุมมอง Voice of Customer / Process Improvement / Strategic Goal)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการนวัตกรรม	โครงการ/ผู้รับผิดชอบ/ผู้เกี่ยวข้อง	เกณฑ์ประเมิน Enabler ด้านการจัดการนวัตกรรม
แผนด้านที่ ๔ การปรับบทบาทแนวทางในการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม		
<p>นำ VOC และ VOS มาเป็นโจทย์ในการคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรมโดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนการดำเนินการ</p> <p>เป้าหมายการดำเนินการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การบริหารจัดการ VOC และ VOS เป็นระบบ ครบถ้วนทุกขั้นตอน - มีช่องทางเข้าถึงลูกค้า / ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายใน-นอก เพื่อทราบความต้องการอย่างชัดเจน รวมถึงการพัฒนาผลงานร่วมกัน - การสร้างเครือข่ายการวิจัยร่วมกับหน่วยงานวิจัย / สถาบันการศึกษาภายนอก 	<p>๑๔) งานบทบาทและกำหนดแนวทางในการหาความต้องการในการพัฒนานวัตกรรมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (ผู้ให้บริการ/ลูกค้า/ผู้กำกับดูแล)</p> <p>๑๕) งานบทบาทและกำหนดแนวทางในการหาความต้องการในการพัฒนานวัตกรรมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (หน่วยงาน/ฝ่ายจัดการ/พนักงาน)</p>	<p>๓. นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด</p> <p>๓.๑ การพัฒนานวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด</p> <p>๑) การรวบรวมเสียงของลูกค้า (Voice of Customer : VOC) ทุกกลุ่มลูกค้าและตลาด (ลูกค้าปัจจุบัน อดีตลูกค้า ลูกค้าคู่แข่ง และลูกค้าในอนาคต) และแบ่งประเภท VOC ตามผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุนลูกค้า และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่เป็นฐานข้อมูลกลางองค์กร</p> <p>๒) การจัดอันดับความสำคัญ คัดเลือก และวิเคราะห์ VOC ของลูกค้าอย่างเป็นระบบเพื่อเชื่อมโยง VOC สู่การพัฒนานวัตกรรมให้สามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าทุกกลุ่มได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์</p> <p>๓) พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการการสนับสนุนลูกค้า และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยครอบคลุมกระบวนการหรือกิจกรรมสำคัญที่ลูกค้าสัมผัสกับองค์กรโดยตรงตลอด Life-Cycle ของลูกค้าทุกกลุ่ม</p> <p>๔) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการนวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของลูกค้าในการ</p>

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการนวัตกรรม	โครงการ/ผู้รับผิดชอบ/ผู้เกี่ยวข้อง	เกณฑ์ประเมิน Enabler ด้านการจัดการนวัตกรรม
แผนด้านที่ ๔ การปรับบทบาทแนวทางในการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม		
		จัดการนวัตกรรมดังกล่าว เพื่อให้นวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ ได้อย่างแท้จริง ๕) รัฐวิสาหกิจ ทบพ และวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กรและปรับปรุงและพัฒนาระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย และดีกว่าปีที่ผ่านมา

ยุทธศาสตร์ที่ ๓. การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (Human Resources / Technology / Budget)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการนวัตกรรม	โครงการ/ผู้รับผิดชอบ/ผู้เกี่ยวข้อง	เกณฑ์ประเมิน Enabler ด้านการจัดการนวัตกรรม
แผนด้านที่ ๕ การปรับบทบาทและกำหนดแนวทางในการสรรหาทรัพยากรที่จะเป็นต่อการสร้างนวัตกรรม		
<p>การจัดการนวัตกรรมสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยทรัพยากรด้านต่างๆ ทั้งการเงินและไม่ใช้การเงินเป็นส่วนสนับสนุน</p> <p>เป้าหมายการดำเนินการ</p> <p>- ทรัพยากรด้านต่าง ๆ เช่น Human Resources งบประมาณ หรือ เทคโนโลยี มีความพร้อมและมีมากพอที่จะสนับสนุนต่อการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรม</p>	<p>๑๖) งานต่อยอดนักจัดการความรู้สู่ผู้จัดการนวัตกรรม</p> <p>๑๗) งานส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในหน่วยงาน (Innovator Mentoring Project)</p>	<p>๕. วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม</p> <p>๕.๑ การสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรม</p> <p>๑) ประเมินช่องว่างเพื่อการพัฒนา (Gap Analysis) และจัดทำ/ ทบทวนแผนการเสริมสร้างวัฒนธรรมระยะยาวและประจำปี ที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม นำเสนอให้คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนนำไปปฏิบัติจริงทั่วทั้งองค์กร</p> <p>๒) จัดทำแผนเสริมสร้างวัฒนธรรม ควรประกอบด้วย</p> <ul style="list-style-type: none"> - การสร้างบรรยากาศในการทำงาน การสร้างความร่วมมือ ความคิดสร้างสรรค์ และจัดการนวัตกรรมร่วมกับ Stakeholders ภายนอก - การทบทวน/ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร หรือโครงสร้างการทำงานให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างสายงาน/ฝ่ายงาน - การให้คำตอบแทน รางวัล ยกย่องชมเชย และให้แรงจูงใจแก่บุคลากรที่มุ่งเน้นนวัตกรรมและเกิดผลกระทบเชิงบวกกับองค์กร <p>๓) ถ่ายทอดแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม</p> <p>๔) ดำเนินการบรรลุได้ตามแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมประจำปี ครบถ้วน ร้อยละ ๑๐๐ และดำเนินการบรรลุได้ตามเป้าหมายของ</p>

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการนวัตกรรม	โครงการ/ผู้รับผิดชอบ/ผู้เกี่ยวข้อง	เกณฑ์ประเมิน Enabler ด้านการจัดการนวัตกรรม
แผนด้านที่ ๕ การปรับบทบาทและกำหนดแนวทางในการสรรหาทรัพยากรที่จะเป็นต่อการสร้างนวัตกรรม		
		<p>แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมประจำปีครบถ้วนร้อยละ ๑๐๐</p> <p>๕) ทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร และปรับปรุงและพัฒนากระบวนการและ/หรือกระบวนการย่อย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้มีผลสำเร็จที่ดีกว่าเป้าหมาย ดีกว่าปีที่ผ่านมา และดีกว่าปีที่ผ่านมาอย่างน้อย ๓ ปีติดต่อกัน</p>
		๗. การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม
	<p>๑๘) งานสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านนวัตกรรมกับสถาบันวิจัย สถาบันการศึกษา ศูนย์นวัตกรรมภายนอก</p> <p>๑๙) งานทบทวนและกำหนดการขอทุนวิจัย พัฒนา และนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน</p>	<p>๗.๑ การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรอื่นที่เพียงพอและเหมาะสม</p> <p>๑) การกำหนดแนวทางประเมินความเสี่ยงและความคุ้มค่าของแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรม เพื่อนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินและไม่ใช้การเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>๒) รัฐวิสาหกิจจัดสรรทรัพยากรทางการเงินและไม่ใช้การเงินในแต่ละแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ครบถ้วน และเพียงพอ เพื่อให้แผนงาน/โครงการต่าง ๆ บรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้</p> <p>๓) กำหนดแนวทางและบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความเพียงพอของทรัพยากร เพื่อสนับสนุนให้แผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรมบรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนด</p> <p>๔) การสำรวจความเพียงพอของทรัพยากรด้านการเงินและไม่ใช้</p>

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการนวัตกรรม	โครงการ/ผู้รับผิดชอบ/ผู้เกี่ยวข้อง	เกณฑ์ประเมิน Enabler ด้านการจัดการนวัตกรรม
แผนด้านที่ ๕ การปรับบทบาทและกำหนดแนวทางในการสรรหาทรัพยากรที่จะเป็นต่อการสร้างนวัตกรรม		
		การเงินของทุกแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรมเป็นประจำทุกปี ๕) รัฐวิสาหกิจบทบาทและวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือ กระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลของ องค์กร