



คู่มือปฏิบัติงาน
การบริหารจัดการนวัตกรรม
สำนักงานธนานุเคราะห์

คำนำ

สธค. ได้ดำเนินการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานการบริหารจัดการนวัตกรรม โดยการพิจารณาถึงกรอบแนวทางและแนวคิดในการดำเนินการพัฒนาคู่มือ ซึ่งประกอบด้วย การจัดทำตามแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม ซึ่งมีความเชื่อมโยงและสอดคล้อง กับกฎหมาย นโยบายรัฐบาล แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ทั้งนี้เพื่อให้สาระสำคัญของเล่ม มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน สอดคล้องตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM และมีความเป็นสากล คู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม ของ สธค. ประกอบด้วย โครงสร้างผู้รับผิดชอบทิศทางการขับเคลื่อนนวัตกรรม กรอบหลักการ แนวคิดการจัดการนวัตกรรมในองค์กร การบริหารจัดการ การส่งเสริมการดำเนินงานระบบติดตาม ประเมิน และกระบวนการนวัตกรรม รายงานผลการดำเนินงานแก่ผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการและ/หรือคณะอนุกรรมการ

สธค. หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือปฏิบัติงานการบริหารจัดการนวัตกรรมฉบับนี้ เป็นส่วนผลักดัน ให้การบริหารจัดการนวัตกรรมของ สธค. เป็นไปอย่างมีระบบ และผลักดันให้ สธค. สามารถพัฒนานวัตกรรม ได้อย่างเป็นรูปธรรม รองรับวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรม "มุ่งเสริมสร้างความเป็นเลิศด้านนวัตกรรม ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน" ทั้งสร้างความเชื่อมั่นและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกกลุ่ม

สำนักงานธนานุเคราะห์

2567

สารบัญ

รายการ	หน้า
บทที่ 1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม การบริหารจัดการนวัตกรรมของสำนักงานธนานุเคราะห์	3
บทที่ 2 แนวทางการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	5
กำหนดโครงสร้าง บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ	
กำหนดให้มีกระบวนการนวัตกรรมขององค์กร	
กำหนดให้มีการส่งเสริมการดำเนินงาน	
กำหนดให้มีการกำกับ ติดตามผลการดำเนินงาน	
กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินการ	
ประเด็นที่ต้องรายงานผลการดำเนินการ	
การพัฒนาระบบนวัตกรรม (Corporate Innovation System : CIS)	
บทที่ 3 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับนวัตกรรม	10
ค่านิยมของนวัตกรรม	
การบริหารจัดการนวัตกรรม	
การประเมินผลด้านนวัตกรรม	
บทที่ 4 กระบวนการบริหารนวัตกรรมขององค์กร	19
4.1 กระบวนการบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรม	
4.2 กระบวนการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์	
4.3 กระบวนการวิเคราะห์ คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ โดยตอบสนองกับ VOC และ VOS อย่างครบถ้วน	
4.4 กระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การสร้างนวัตกรรม	
4.5 กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรเสี่ยงทางปัญญา	
4.6 กระบวนการจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม	
4.7 กระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านนวัตกรรม	
4.8 กระบวนการทบทวนแผนแม่บทด้านนวัตกรรม	
ภาคผนวก	26
เกณฑ์กำหนดแนวทางการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์	
เกณฑ์การวิเคราะห์ คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ของหน่วยงาน	
เกณฑ์กำหนดแนวทางการวิเคราะห์ และคัดเลือกแผนงาน/โครงการ	
คุณสมบัติของบุคลากรในทีมนวัตกรรม	

บทที่ 1

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม การบริหารจัดการนวัตกรรมของสำนักงานธนานุเคราะห์

สำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการนวัตกรรม เพื่อสร้างกระบวนการที่มุ่งส่งเสริมให้พัฒนาไปสู่การเป็น “สำนักงานธนานุเคราะห์แห่งการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างยั่งยืน” โดยบุคลากรทุกคนในสำนักงานธนานุเคราะห์มีโอกาสจัดการนวัตกรรม สามารถประมวลผล นวัตกรรมทุกด้าน และคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมปรับปรุงกระบวนการผลิต หรือพัฒนากระบวนการดำเนินงานที่มีอยู่เดิม หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือพัฒนากระบวนการบริการ ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งพัฒนานวัตกรรม และปรับเปลี่ยนทัศนคติการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางดังต่อไปนี้

1. เสริมสร้างทัศนคติของบุคลากรในการจัดการนวัตกรรม ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ จากองค์ความรู้ สามารถสร้างคุณค่าให้กับสำนักงานธนานุเคราะห์ ตลอดจนมีทักษะและทัศนคติที่ดีในการสร้างสรรค์นวัตกรรมร่วมกันจนสามารถยกระดับนวัตกรรมที่เกิดขึ้นเป็นนวัตกรรมของสำนักงานธนานุเคราะห์อย่างยั่งยืน

2. สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานดำเนินการ การจัดการนวัตกรรม รวมทั้งการนำองค์ความรู้ที่มีไปสร้างสรรค์นวัตกรรมใช้ประโยชน์ มุ่งหวังให้เป็นนวัตกรรมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงาน

3. สร้างระบบการจัดการนวัตกรรม ให้เป็นเครื่องมือพัฒนากระบวนการในการปฏิบัติงานดำเนินงานที่มีอยู่เดิม หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือพัฒนากระบวนการให้บริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และมุ่งไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

4. สนับสนุนให้ทุกหน่วยงาน สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรให้เกิดการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม จากองค์ความรู้ เรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งสู่สำนักงานธนานุเคราะห์แห่งการเรียนรู้

วิสัยทัศน์ (Vision) องค์กร

“เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล”

พันธกิจ (Mission)

1. สนองนโยบายรัฐในการสร้างโอกาสการเข้าถึงการรับจำนำด้วยอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสม เพื่อช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้ามุ่งเน้นการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม

2. ดำเนินธุรกิจการรับจำนำด้วยการบริการด้วยใจ มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อเป็นผู้นำด้านการรับจำนำ

3. ยกระดับมาตรฐานการรับจำนำด้วยความเชี่ยวชาญ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล ที่สนับสนุนการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคมอย่างยั่งยืน

4. การบริหารการเงินและการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารความเสี่ยงเพื่อสนับสนุนการเติบโตและสถานะการเงินที่มั่นคง

ปรัชญา (Philosophy)

“บริการดี มีนวัตกรรม รับผิดชอบต่อ เชื่อถือได้”

ค่านิยมร่วม (Core Value) สศค. ISMART

Innovation	นวัตกรรม นวัตกรรมก้าวไกล
Service Mind	จิตบริการ มีจิตมุ่งมั่น มีความเต็มใจ ในการให้บริการลูกค้าทั้งภายนอกและภายใน
Morality	ศีลธรรม ความประพฤติที่ดีมีศีลธรรม
Accountability	ความรับผิดชอบต่อ มีความรับผิดชอบต่อ โปร่งใส ตรวจสอบได้
Respectability	ความน่าเชื่อถือ มีความน่าเชื่อถือในวิชาชีพการรับจำนำ
Teamwork	การสร้างทีมงาน ร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อเป้าหมายขององค์กร

วิสัยทัศน์ (Vision) ด้านนวัตกรรม

มุ่งเสริมสร้างความเป็นเลิศด้านนวัตกรรมในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน

พันธกิจ (Mission)

1. สนองนโยบายรัฐในการสร้างโอกาสการเข้าถึงการรับจำนำเพื่อช่วยเหลือประชาชนด้วยนวัตกรรมทางการจัดการ
2. ดำเนินธุรกิจเพื่อเป็นผู้นำด้านการรับจำนำด้วยนวัตกรรมทางการจัดการ
3. ยกระดับมาตรฐานการรับจำนำด้วยความเชี่ยวชาญโปร่งใส และตรวจสอบได้ ด้วยนวัตกรรมทางการจัดการ

ค่านิยมร่วม (Core Value) IDEA

Innovation	ยกระดับด้วยนวัตกรรมการบริหารจัดการ
Delivery	ส่งมอบบริการอย่างประทับใจ
Efficiency	ประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอก
Access	ลูกค้าสามารถเข้าถึง สศค. ได้ทุกที่ ทุกเวลา

แผนแม่บท พ.ศ. 2568 - 2572 และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2568 ด้านนวัตกรรม

วิสัยทัศน์
มุ่งเสริมสร้างความเป็นเลิศด้านนวัตกรรม เพื่อการขับเคลื่อน สศค. ใ้รับจำนำเพื่อสังคม อย่างยั่งยืน

ว.น. 2568 - 2569 Smart Pawnshop ยกระดับกระบวนการบริการงาน การให้บริการ และสร้างนวัตกรรมกระบวนการทำงาน ดีดี Work Smart <ul style="list-style-type: none">• ใช้ประโยชน์จากข้อมูลในการบริการงาน• พัฒนากลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม• พัฒนาระบบปฏิบัติการกระบวนการทำงานเพื่อลดต้นทุน Smart Service <ul style="list-style-type: none">• พัฒนาระบบการติดตามและควบคุมของปฏิบัติการ (Management)• เพิ่มช่องทางการตลาด	ว.น. 2570 - 2571 Innovation Organization เป็นผู้นำการให้บริการรับจำนำด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อมุ่งเป็นลูกค้า และตลาด องค์กร New Business Model และออกผลิตภัณฑ์บริการเป็นรายรับ จำนำเพื่อสังคม	ว.น. 2572 Innovation to sustainability เป็นองค์กรที่เสริมสร้างนวัตกรรมในการขับเคลื่อน องค์กรและลูกค้า ชุมชน และเครือข่าย เพื่อสร้างมูลค่า เพื่อ และนำองค์กรสู่ความยั่งยืน
--	--	---

ภาพที่ 1 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

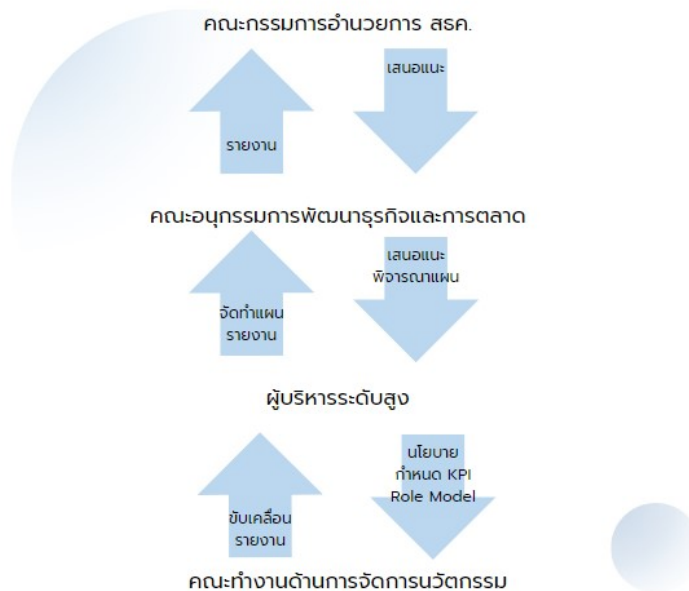
บทที่ 2

แนวทางการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

1. กำหนดโครงสร้าง บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ ดังนี้

คณะกรรมการอำนวยการ สธค.	ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานเป็นรายไตรมาส
คณะอนุกรรมการพัฒนาธุรกิจและการตลาด	พิจารณา กลั่นกรอง/ทบทวน กำกับการดำเนินงานตามนโยบายด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขององค์กร และพิจารณาแผนแม่บทการจัดการความรู้และนวัตกรรมระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี ตลอดจนติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและแผนปฏิบัติงานเป็นรายไตรมาส
ผู้บริหารระดับสูง	กำหนดนโยบาย และทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจด้านนวัตกรรม ของ สธค. โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมเป็นหลักการสำคัญพื้นฐานในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน และส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และการบริหารจัดการนวัตกรรมจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ นำมาปฏิบัติผ่านการปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ (Role Model) และสื่อสารนโยบายแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ กำหนดตัวชี้วัด (KPI) และเป้าหมายด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ให้ความเห็นชอบคู่มือปฏิบัติงานการบริหารจัดการนวัตกรรม
ส่วนผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม	ขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม ส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้ฝ่ายงานใช้ความคิดสร้างสรรค์และบริหารจัดการนวัตกรรมได้ตามนโยบายฯ แผนแม่บท และแผนปฏิบัติการประจำปี จัดทำแผนแม่บทการจัดการความรู้และนวัตกรรมระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี ตลอดจนติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายและแผนปฏิบัติงานแก่ผู้บริหารและคณะอนุกรรมการฯ อย่างสม่ำเสมอรายไตรมาสเป็นอย่างน้อย

แผนภาพโครงสร้างผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการนวัตกรรม



2. กำหนดให้มีกระบวนการนวัตกรรมขององค์กร

กระบวนการนวัตกรรมภาพรวม ประกอบด้วย

2.1 กระบวนการบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการคิด ริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรม

2.2 กระบวนการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์

2.3 กระบวนการวิเคราะห์ คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ โดยตอบสนองกับ VOC และ VOS

2.4 กระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรม

2.5 กระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา

2.6 กระบวนการนำนวัตกรรมออกไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และเชิงสังคม

2.7 กระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านนวัตกรรม

2.8 กระบวนการทบทวนแผนแม่บทด้านนวัตกรรม

กระบวนการเหล่านี้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้มีระบบ ระเบียบแบบแผน ที่ชัดเจน และ ง่ายต่อการปฏิบัติ เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงบางส่วนจนสามารถพัฒนาต่อยอด คิดค้น จนเกิดสิ่งใหม่ ทั้งมิติด้านผลิตภัณฑ์ มิติบริการ มิติกระบวนการทำงาน รวมถึงมิติรูปแบบการดำเนิน ธุรกิจหรือภารกิจใหม่ขององค์กร (Business Model) ซึ่งสิ่งที่ได้รับการปรับปรุง พัฒนาคิดค้นดังกล่าวต้อง สามารถสร้างคุณค่า (Value) ใหม่ให้แก่องค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจเป็นมิติทาง การเงินหรือไม่ใช่ทางการเงิน

3. กำหนดให้มีการส่งเสริมการดำเนินงาน

3.1 การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ ชี้แจงให้กับพนักงาน ผ่านช่องทางและวิธีการต่างๆ ได้แก่ webpage : www.pawn.co.th , ระบบ Intranet : oc.pawn.co.th , Facebook : สธค. ไร่รับจำนำของรัฐ , Line : ครอบคลุม สธค. บันทึกเวียนส่งตามหน่วยงาน แจกในการประชุมต่าง ๆ

3.2 อบรมพนักงานให้มีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม การรวบรวมความคิด สร้างสรรค์ การใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม และสร้างความตระหนักให้เกิดการสร้างนวัตกรรม ภายในองค์กรจนกลายเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

3.3 จัดให้มีการประกวดนวัตกรรมภายในองค์กรทุกปี อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อให้ได้ผลงาน นวัตกรรมที่ดีเด่นในทุก ๆ ปี

3.4 ประเมินผลการส่งเสริมด้านนวัตกรรมเพื่อนำมาปรับปรุง โดยใช้การสอบถามความพึงพอใจของ พนักงานในหน่วยงานภายในองค์กร แบ่งตามระบบงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผ่าน Google Form อย่างน้อยปี ละหนึ่งครั้ง

4. กำหนดให้มีการกำกับ ติดตามผลการดำเนินงาน

4.1 คณะทำงานพัฒนานวัตกรรม และทีมงานด้านนวัตกรรม ทำหน้าที่ตามที่กำหนด โดยเน้นที่การสื่อสาร ส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ นำไปสู่การ จัดการความรู้ และ นวัตกรรมภายในหน่วยงาน และรายงานความคืบหน้า ปัญหา และอุปสรรคของการ ดำเนินงาน ด้านการ จัดการความรู้และนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอตามความเหมาะสม หรืออย่างน้อยเดือนละ หนึ่งครั้ง ต่อ ผู้อำนวยการสำนักงานธนานุเคราะห์

4.2 คณะทำงานรายงานผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้าน Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM & IM) จัดให้มีการทบทวนแผนแม่บท ทบทวนและ วิเคราะห์ ปรับปรุงและ พัฒนาระบบงานและ/หรือกระบวนการตามความเหมาะสมหรือ อย่างน้อยปีละหนึ่ง ครั้ง และติดตามผลการ ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการฯ อย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง

4.3 คณะอนุกรรมการพัฒนาธุรกิจและการตลาด ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา ยกระดับ การจัดการนวัตกรรม จัดให้มีและให้ความเห็นชอบแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม ระยะยาวและประจำปี และติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการฯ อย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง และนำเสนอคณะกรรมการ อำนวยการฯ เพื่อทราบ



ภาพขั้นตอนการรายงานผลการดำเนินงาน

5. กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินการ

โดยการรายงานความคืบหน้าในแผนงาน ปัญหา หรืออุปสรรค ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง จนถึงผู้ปฏิบัติงานตามลำดับ ดังนี้

5.1 คณะอนุกรรมการพัฒนาธุรกิจและการตลาด รายงานผลการดำเนินงานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ต่อคณะกรรมการสำนักงานธนาคุณเคราะห์ เพื่อทราบอย่างสม่ำเสมอ ตามความเหมาะสม

5.2 เลขานุการคณะอนุกรรมการพัฒนาธุรกิจและการตลาด รายงานผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจด้าน Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM & IM) รายงานความคืบหน้าในแผนงาน ปัญหาหรืออุปสรรค ต่อ คณะอนุกรรมการพัฒนาธุรกิจและการตลาด เพื่อทราบอย่างสม่ำเสมอ ตามความเหมาะสม

5.3 คณะทำงานรายงานผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจด้าน Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM & IM) ประชุมเพื่อติดตามผลการดำเนินงาน ความคืบหน้าในแผนงาน ปัญหา หรืออุปสรรค เพื่อทราบอย่างสม่ำเสมอ ตามความเหมาะสม

5.4 คณะทำงานพัฒนานวัตกรรม และทีมงานด้านนวัตกรรม รายงานผลการดำเนินงาน ความคืบหน้าในแผนงาน ปัญหา หรืออุปสรรค ต่อผู้อำนวยการสำนักงานธนาคุณเคราะห์ เพื่อทราบอย่างสม่ำเสมอ ตามความเหมาะสม

6. ประเด็นที่ต้องรายงานผลการดำเนินการ

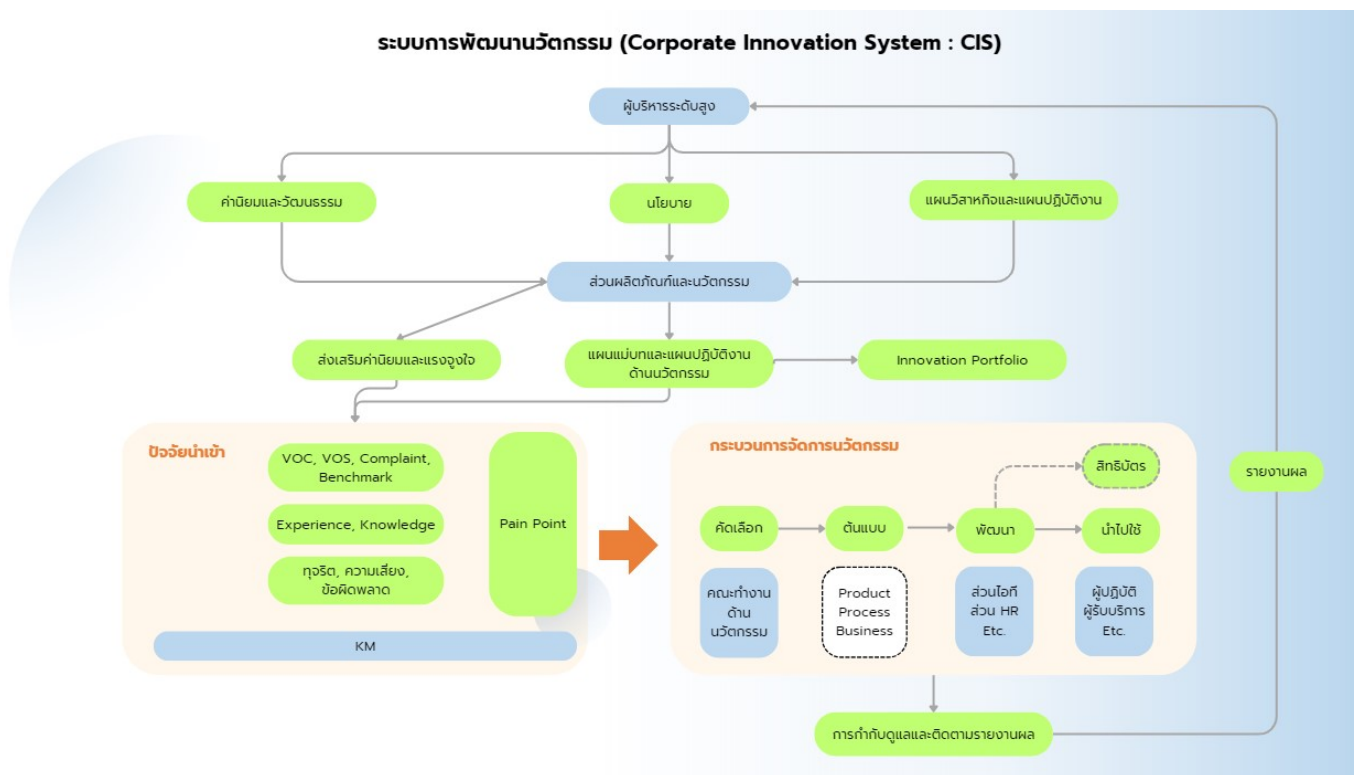
1. แผนการดำเนินงานตามแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการประจำปี ด้านการจัดการนวัตกรรม
2. สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือแสดงผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย
3. ปัญหา /อุปสรรคในการดำเนินงาน หรือประเด็นที่ต้องการให้ฝ่ายบริหารช่วยเหลือ
4. แนวทางแก้ไขปัญหา /อุปสรรคในการดำเนินงาน หรือแนวทางการปรับปรุง

การพัฒนาระบบนวัตกรรม (Corporate Innovation System : CIS)

สธค. ตระหนักถึงการพัฒนาระบบนวัตกรรม (Corporate Innovation System : CIS) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน และสามารถส่งมอบคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างต่อเนื่อง การจะทำให้บรรลุเป้าหมายด้านนวัตกรรม สธค. จึงต้องวางแผนเพื่อกำหนดการจัดการด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ เช่น การพิจารณาบริบท การวางแผนการจัดการนวัตกรรม การพิจารณาปัจจัยขับเคลื่อนนวัตกรรม การกำหนดกระบวนการด้านการจัดการนวัตกรรม การประเมินประสิทธิผลของระบบการจัดการนวัตกรรม เป็นต้น

การพัฒนากระบวนการนวัตกรรมจะช่วยให้ สศค. มีกรอบแนวทางในการจัดทำ รักษา และพัฒนาแนวปฏิบัติ ในการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ และจะช่วยให้ สศค. กลายเป็นองค์กรนวัตกรรมและประสบความสำเร็จในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ องค์กร และรูปแบบธุรกิจใหม่ และมีการบริหารจัดการในการขับเคลื่อนให้องค์กรดำเนินการได้ตามนโยบาย และวัตถุประสงค์ด้านนวัตกรรม ช่วยพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันด้านผลิตภัณฑ์/บริการ กระบวนการ วิธีการด้านการตลาด รูปแบบธุรกิจ สถานที่ทำงาน หรือความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก สร้าง/เพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งองค์กร เพื่อให้ สศค. มีการจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืนอย่างเป็นระบบผ่านการพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ ดังภาพ

ปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญการพัฒนาระบบนวัตกรรม (Corporate Innovation System : CIS)



บทที่ 3

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับนวัตกรรม

ความหมาย และ องค์ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม

"นวัตกรรม" หมายถึง การใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาหรือประดิษฐ์สิ่งใหม่ เกิดผลกระทบต่อ การปรับปรุงกระบวนการผลิต หรือพัฒนากระบวนการดำเนินงานที่มีอยู่เดิม หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือพัฒนา กระบวนการบริการ ที่มีคุณค่าและนำไปใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาองค์กร เศรษฐกิจและสังคม นวัตกรรมในธุรกิจมาจาก 2 แหล่งหลัก คือ

แหล่งที่ 1 การคิดค้นภายในองค์กร แหล่งที่มาเบื้องต้นของแนวคิดใหม่ในสินค้าและบริการ โดย องค์กรมักจัดตั้งหน่วยงานวิจัยและพัฒนา (Research & Development-R&D) ขึ้นภายในองค์กร และ จัดหาผู้ ที่มีความสามารถในการคิดค้นสิ่งใหม่ ซึ่งอาจเป็นการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ไปสู่ “มูลค่าเพิ่มใน สินค้า และบริการ” ขององค์กร การเกิดนวัตกรรมที่มีคุณค่าอย่างต่อเนื่องนั้น มักมาจากการกระตุ้นนวัตกรรม โดยการ ใช้วัฒนธรรมองค์กรเป็นกลไกผลักดันให้บุคลากรทั้งหมดขององค์กรตื่นตัวสร้างความแปลกใหม่และ ความคิด สร้างสรรค์

แหล่งที่ 2 การแลกเปลี่ยน เรียนรู้และรับนวัตกรรมจากภายนอก หรือ นวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) ไม่จำเป็นว่าแนวคิดที่ดีจะต้องมาจากบุคลากรภายในองค์กรเพียงแหล่งเดียว การเปิดรับ แนวคิด ใหม่จากภายนอก ทำให้แนวคิดใหม่เกิดขึ้นได้รวดเร็วและหลากหลายกว่า รวมถึงอาจจะมีต้นทุน ค่าใช้จ่ายที่ต่ำ กว่าการพัฒนาเองทั้งหมด เช่น การจัดจ้างหน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญมากกว่า หรือ อาจจะร่วมมือ ในเชิงพันธมิตรกับหน่วยงานที่มีความพร้อมและบุคลากรในการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ เพื่อ ร่วมกันคิดค้น นวัตกรรมจากความถนัดของทั้งคู่ เป็นต้น การนำนวัตกรรมจากภายนอกมาใช้ ทั้งการ แลกเปลี่ยน เรียนรู้และ รับเทคโนโลยี จะช่วยให้กิจการสร้างความแปลกใหม่ในการผลิตและการดำเนินงาน ไม่ ถูกจำกัดแนวคิดหรือ ความเชี่ยวชาญเฉพาะภายในองค์กรเท่านั้น

องค์ประกอบที่เป็นมิติสำคัญของนวัตกรรม 3 องค์ประกอบ

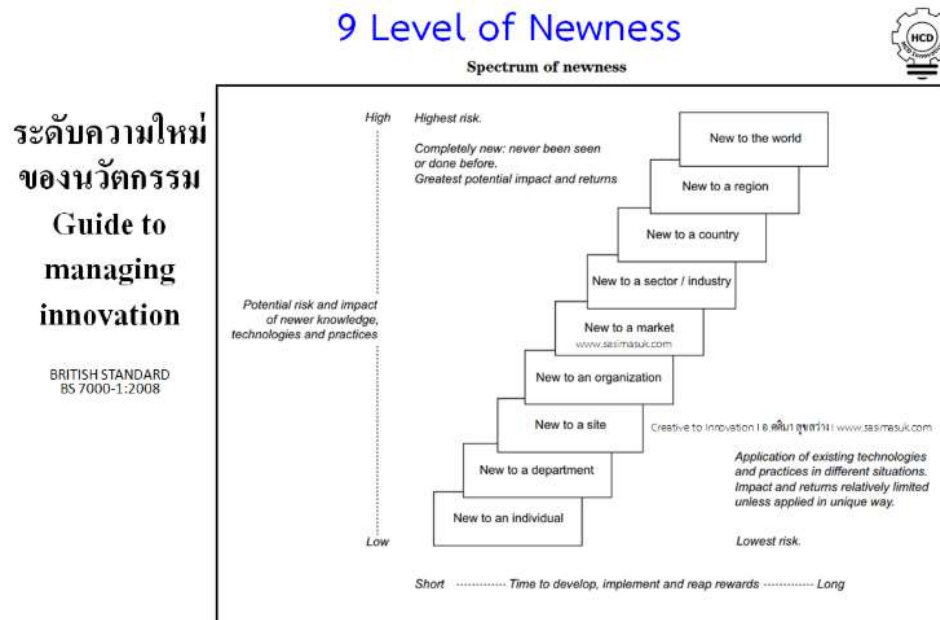
1. ความใหม่ (Newness) หมายถึง เป็นสิ่งใหม่ที่ถูกพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ หรือ กระบวนการ โดยจะเป็นการปรับปรุงจากของเดิม หรือพัฒนาขึ้นใหม่เลยก็ได้
2. ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ (Economic Benefits) หรือการสร้างความสำเร็จในเชิง พาณิชย์ กล่าวคือ นวัตกรรม จะต้องสามารถทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มขึ้นได้จากการพัฒนาสิ่งใหม่นั้น ๆ ซึ่ง ผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นอาจจะวัดได้เป็นตัวเงินโดยตรง หรือไม่เป็นตัวเงินโดยตรงก็ได้
3. การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (Knowledge and Creativity idea) สิ่งที่จะ เป็น นวัตกรรมได้นั้นต้องเกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์เป็นฐานของการพัฒนาให้เกิดซ้ำใหม่ ไม่ใช่เกิดจากการลอกเลียนแบบ การทำซ้ำ เป็นต้น

นวัตกรรมอาจหมายถึงสิ่งใหม่ ๆ ดังต่อไปนี้

1. สิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีผู้ใดทำมาก่อนเลย
2. สิ่งใหม่ที่เคยทำมาแล้วในอดีตแต่ได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาใหม่
3. สิ่งใหม่ที่มีการพัฒนามาจากของเก่าที่มีอยู่เดิม

ระดับความใหม่ของนวัตกรรม (Spectrum of Newness)

ตามมาตรฐาน BRITISH STANDARD BS 7000-1:2008 ได้กำหนดระดับความใหม่ของนวัตกรรม Guide to managing innovation ไว้ 9 ระดับได้แก่



1. New to an individual ใหม่ระดับบุคคล
2. New to department ใหม่ระดับแผนก
3. New to site ใหม่ระดับส่วน
4. New to Organization ใหม่ระดับองค์กร
5. New to market ใหม่ระดับตลาด
6. New to a sector/industry ใหม่ระดับอุตสาหกรรม
7. New to a country ใหม่ระดับประเทศ
8. New to a region ใหม่ระดับภูมิภาค
9. New to the world ใหม่ระดับโลก

เป้าหมายนวัตกรรม

1. พัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์
2. ขยายขอบเขตทางธุรกิจ
3. ขยายขอบเขตคุณภาพของผลิตภัณฑ์
4. ลดต้นทุนและวัตถุดิบในการผลิต
5. พัฒนาคุณภาพการผลิต

ประเภทของนวัตกรรม แบ่งออกเป็น 3 ประเภท

1. Product Innovation นวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างหรือพัฒนา ผลิตภัณฑ์และบริการ (Tangible product and Intangible product)
2. Process Innovation เป็นนวัตกรรมกระบวนการ ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่มองในเรื่องของการเพิ่มผลผลิต โดยมุ่งเน้นไปในเรื่องของความรู้ทางด้านเทคโนโลยี มาพัฒนากระบวนการผลิต
3. Organization Innovation เป็นนวัตกรรมที่เน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการและ บริหารองค์กร ซึ่งจะต้อง ใช้ความรู้ความสามารถในด้านการบริหารการจัดการมาปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ใหม่

การประเมินผลด้านนวัตกรรม

ผลสำเร็จของการนำนวัตกรรมมาปฏิบัตินั้น สามารถวัดผลได้ ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน

องค์การสามารถวัดผลความสำเร็จด้านการเงิน เช่น

- อัตราการเติบโตของผลกำไร และรายได้
- ต้นทุนที่สามารถประหยัดได้
- การเติบโตของผลกำไรจากการดำเนินงาน
- ผลตอบแทนจากการลงทุนด้านนวัตกรรม

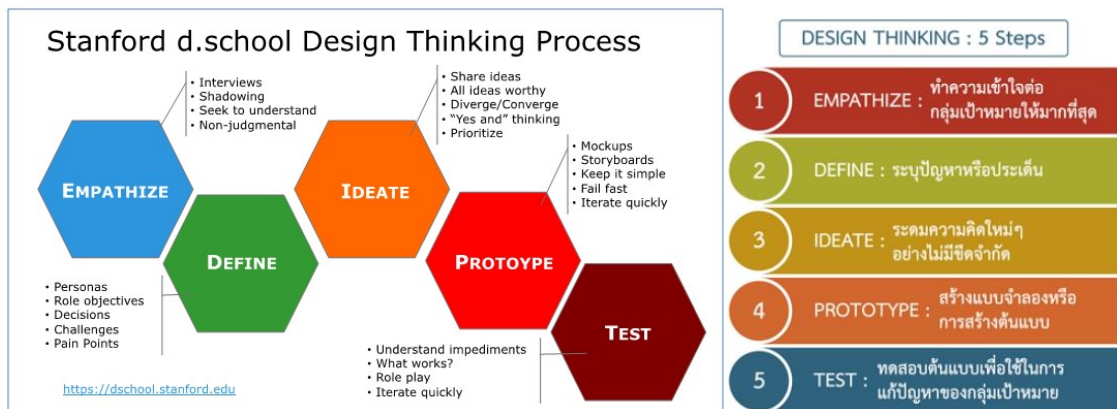
ความสำเร็จของตัวชี้วัดที่ไม่ใช่การเงิน เช่น

- จำนวนแนวคิดที่เสนอมาในกิจกรรมด้านนวัตกรรม
- ส่วนแบ่งทางการตลาด
- กระบวนการที่มีประสิทธิผลมากขึ้น
- ชื่อเสียงและการระลึกถึงแบรนด์
- จำนวนพนักงานที่ได้รับประโยชน์จากกิจกรรมนวัตกรรม
- ทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้

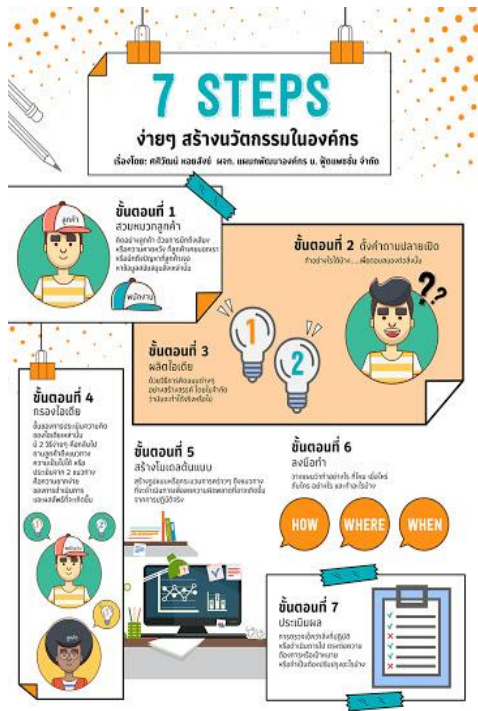
Design Thinking

คือ “กระบวนการคิดที่ใช้การทำความเข้าใจในปัญหาอย่างลึกซึ้ง โดยให้ผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง และนำความคิดสร้างสรรค์และมุมมองจากบุคลากรหลากหลายหน้าที่งานมาสร้างแนวคิด แนวทางการแก้ไข และนำเอาแนวทางมาทดสอบและพัฒนา เพื่อให้ได้แนวทาง หรือนวัตกรรมที่ตอบโจทย์กับผู้ใช้ และสถานการณ์” เทคนิค Design Thinking 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

- Empathy เป็นการทำความเข้าใจต่อกลุ่มเป้าหมายให้มากที่สุด
- Define การสังเคราะห์ข้อมูล การตั้งคำถามปลายเปิดที่ผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ไม่จำกัดกรอบของการแก้ปัญหา วิเคราะห์ปัญหากำหนดให้ชัดเจน เลือกและสรุปแนวทางการเป็นไปได้
- Ideate การระดมความคิดใหม่อย่างไม่มีขีดจำกัด เน้นการหาแนวคิดและแนวทางในการแก้ไข ปัญหาให้มากที่สุด หลากหลายที่สุด เพื่อตอบโจทย์ปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้น Define
- Prototype การสร้างแบบจำลอง หรือการสร้างต้นแบบขึ้นมา เพื่อให้ผู้ใช้สามารถทดสอบและ ตอบคำถามหรือกระตุ้นให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ เพื่อที่จะเข้าใจสิ่งที่ยากรู้มากยิ่งขึ้น และยังสร้างเร็วเท่าไร จะยิ่งได้ลองหาข้อผิดพลาดและเรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิดได้เร็วเท่านั้น
- Test หรือการทดสอบ โดยนำแบบจำลองที่สร้างขึ้นมามาทดสอบกับผู้ใช้ หรือกลุ่มเป้าหมาย เพื่อ สังเกตประสิทธิภาพการใช้งาน โดยนำผลตอบรับ ข้อเสนอแนะ ตลอดจนคำแนะนำมาใช้ในการ พัฒนา และ ปรับปรุงต่อไป



7 STEP ง่าย ๆ สร้างนวัตกรรมในองค์กร



ขั้นตอนที่ 1 ส่วนหมวกลูก้า คิดอย่าง ลูก้า ด้วยการนึกถึงเสียง หรือ ความคาดหวัง (Expectation) ที่ลูก้าเคยบอกเรา หรือนึกถึง ปัญหาที่ ลูก้าเจอ (Empathize) หาข้อมูล สนับสนุนสิ่งเหล่านั้น

ขั้นตอนที่ 2 ตั้งคำถามปลายเปิด แบบ ทำอย่างไรได้บ้าง เพื่อ ตอบสนองต่อสิ่งนั้น (Define)

ขั้นตอนที่ 3 ผลิตไอเดีย ด้วยการด้วย วิธีการคิดแบบต่าง ๆ ด้วย ความคิดสร้างสรรค์ และอย่าเพิ่งคำนึงถึงว่ามันจะทำได้จริง (Ideate)

ขั้นตอนที่ 4 กรองไอเดีย ขั้นตอนของการ ประเมินความคิดถึงไอเดีย เหล่านั้น มี 2 วิธีง่ายๆ คือกลับไปถามลูก้าถึงแนวทางความเป็นไปได้ ของการดำเนินการ และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 5 สร้างโมเดลต้นแบบ (Prototype) สร้างรูปแบบหรือ กระบวนการคร่าวๆ ถึงแนวทางที่จะ ดำเนินการเพื่อลดความผิดพลาด ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติจริง

ขั้นตอนที่ 6 ลงมือทำ (Test to Learn) ด้วยการวางแผนทำอย่างไร ที่ ไหน เมื่อไหร่ กับใคร อย่างไร และทำอะไรบ้าง

ขั้นตอนที่ 7 ประเมินผล (After Action Review: AAR) การตรวจเช็ค ว่าสิ่งที่ปฏิบัติ หรือดำเนินการ ไปตรงต่อความต้องการ/เป้าหมาย หรือ จำเป็นต้องปรับปรุงอะไรบ้าง

กระบวนการนวัตกรรม

1. การค้นหา (Searching) เป็นการสำรวจสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและ ภายนอก เพื่อมอง หาทั้งโอกาสและอุปสรรค สำหรับการนำไปสู่จุดเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
2. การเลือกสรร (Selecting) เป็นการตัดสินใจเลือกจากที่ได้สำรวจพบเหล่านั้น เพื่อ จะนำไป ประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร ทั้งนี้การเลือกสรรจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับหลักกล ยุทธ์ของ องค์กร
3. การนำไปปฏิบัติ (Implementing) ในสิ่งที่สนใจให้เกิดนวัตกรรม ใช้ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ความรู้ ประสบการณ์ และทีมงาน ไปสู่การสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ ขึ้น และนำสิ่งเหล่านั้นออกเผยแพร่ สู่ตลาดทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร ดำเนินการดำเนินงานขั้นตอนที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

3.1 การรับ (Acquiring) คือ ขั้นตอนของการนำองค์ความรู้ต่างๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดเป็นนวัตกรรมขึ้น

- การสร้างสรรค์สิ่งใหม่จากกระบวนการทางวิจัยและพัฒนา (R&D)
- การทำวิจัยทางการตลาด
- การได้รับองค์ความรู้จากแหล่งอื่นๆ โดยการถ่ายทอดทางเทคโนโลยี

(Technology Transfer)

- การค้นคว้าร่วมกันในเครือพันธมิตร (Strategic Alliance) เป็นต้น

3.2 การปฏิบัติ (Executing) คือ ขั้นตอนของการนำโครงการดังกล่าวสู่การปฏิบัติงานภายใต้สภาพของความไม่แน่นอนต่าง ๆ ซึ่งต้องอาศัยทักษะการแก้ปัญหา (Problem – Solving) ตลอดเวลา

3.3 การนำเสนอ (Launching) คือ การนำนวัตกรรมที่ได้ออกสู่ตลาด โดยอาศัยการจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อให้วัตตกรรมนั้น สามารถเป็นที่ยอมรับจากตลาดได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงแรกของการนำออกสู่ตลาด

3.4 การรักษาสภาพ (Sustaining)

- การรักษาสถานะภาพการยอมรับจากตลาด ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องต่อไปและคงอยู่ให้นาน เท่าที่จะเป็นไปได้

- การนำนวัตกรรมนั้น ๆ กลับมาปรับปรุงแก้ไขในแนวความคิดหรือทำการเริ่มใหม่ตั้งแต่ต้น (Reinnovation) เพื่อให้ได้นวัตกรรมที่ถูกพัฒนาให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของตลาดมากยิ่งขึ้น

4. การเรียนรู้ (Learning) เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรควรที่จะศึกษาและเรียนรู้ในขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการทางนวัตกรรมเพื่อก่อให้เกิดเป็นองค์ความรู้ พื้นฐานที่แข็งแกร่ง และสามารถนำไปใช้พัฒนาวิธีการ สำหรับจัดการกับกระบวนการทางนวัตกรรมเหล่านั้นให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น

เทคนิคการพัฒนานวัตกรรม

เทคนิคสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมแบบเปิด

เทคนิคที่ 1 ซื้อมาเทคโนโลยีหรือแนวคิดใหม่จากองค์กรภายนอก

เทคนิคที่ 2 การร่วมมือหลายรูปแบบกับองค์กรอื่น (Partnering) เช่น การตั้งหน่วยงานร่วมกันเพื่อ พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือบริการ

เทคนิคที่ 3 การเข้าร่วมลงทุนและ/หรือซื้อกิจการองค์กรเล็กที่มีศักยภาพสูง เพื่อนำจุดเด่นขององค์กร ดังกล่าวมาพัฒนาต่อไปในอนาคต

เทคนิคที่ 4 การจัดตั้งศูนย์กลางความรู้ เพื่อเป็นศูนย์กลางเรียนรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูล และแนวคิดใหม่ๆ ระหว่างกันในวงกว้าง เพื่อให้บุคลากรแต่ละสาขาเข้ามามีบทบาทในการสร้างแนวคิดใหม่ๆ เป็นศูนย์กลางของ องค์กร

กระบวนการการสร้างและพัฒนานวัตกรรม 5 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสารแนวคิดหลักการ

- 1.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการแสวงหาแนวคิด และหลักการ
- 1.2 การศึกษาเอกสารงานวิจัยและประสบการณ์ของ ผู้เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 การเลือกและการวางแผนสร้างนวัตกรรม

1. เป็นนวัตกรรมการเรียนรู้ที่ตรงกับความต้องการและความจำเป็น
2. มีความน่าเชื่อถือและเป็นไปได้สูงที่จะสามารถแก้ปัญหา และพัฒนาการเรียนรู้ของ

องค์กร

3. เป็นนวัตกรรมที่มีแนวคิดหรือหลักการทางวิชาการรองรับที่น่าเชื่อถือ
4. สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานขององค์กรได้จริง ใช้ได้ง่าย สะดวกต่อการใช้และการ

พัฒนา นวัตกรรม

5. มีผลการพิสูจน์เชิงประจักษ์ว่าได้ใช้ในสถานการณ์จริงแล้ว สามารถแก้ปัญหาหรือพัฒนาคุณภาพ การปฏิบัติงาน พัฒนาผลิตภัณฑ์ ปรับปรุงการบริการได้อย่างน่าพอใจ

ขั้นตอนที่ 3 สร้างและพัฒนานวัตกรรม

- วิเคราะห์จุดประสงค์การสร้างนวัตกรรม
- กำหนดและออกแบบนวัตกรรมด้วยตนเอง
- ลงมือปฏิบัติ
- ตรวจสอบคุณภาพครั้งแรกโดยผู้เชี่ยวชาญ
- ทดลองใช้งานระยะสั้นเพื่อปรับปรุงแก้ไขรายละเอียดที่บกพร่อง
- นำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือองค์กร

ขั้นตอนที่ 4 การหาประสิทธิภาพของนวัตกรรม

การประเมินประสิทธิภาพของนวัตกรรม เช่น

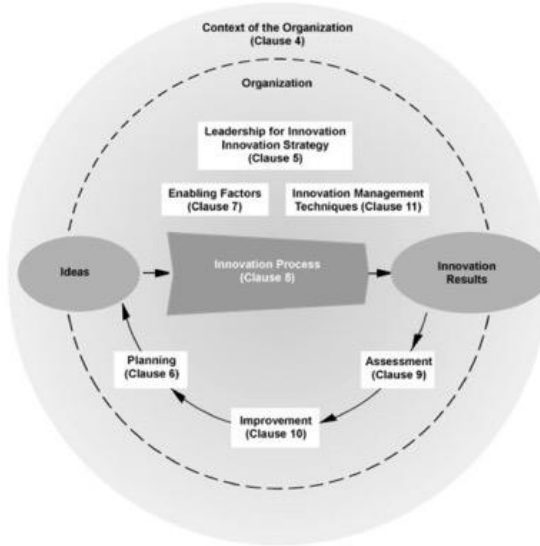
1. ตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ
2. บรรยายคุณภาพ
3. คำนวณค่าร้อยละของผู้ใช้งาน ความพอใจ
4. หาประสิทธิภาพของนวัตกรรม
5. ประเมินสื่อมัลติมีเดีย

ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงนวัตกรรม

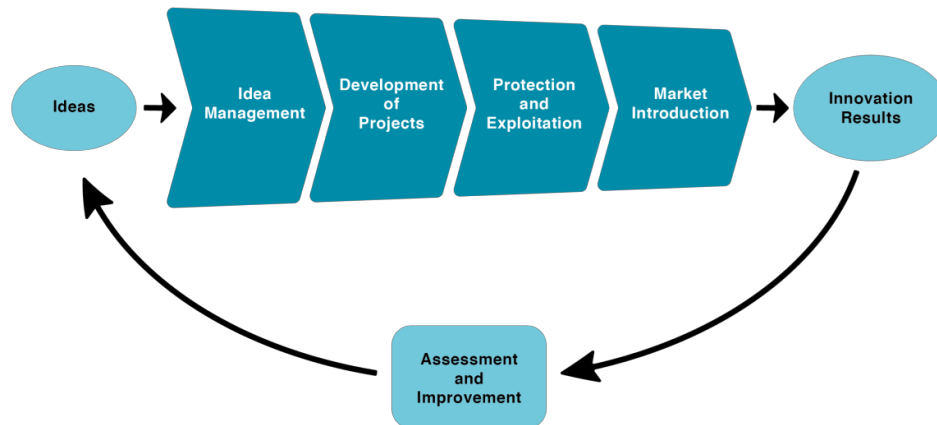
หลังจากที่หาประสิทธิภาพของนวัตกรรมที่สร้างขึ้น ไม่ว่าจะโดยวิธีการใดก็ตามควรนำความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะเหล่านั้นมาปรับปรุงนวัตกรรมให้มีคุณภาพเหมาะสมที่จะนำไปใช้งานต่อไป

การบริหารจัดการนวัตกรรม (innovation management system)

คือ ชุดความสัมพันธ์หรือปฏิสัมพันธ์ขององค์การในการกำหนด นโยบายนวัตกรรม และ วัตถุประสงค์ หรือกระบวนการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด



แนวทางการปฏิบัติของข้อกำหนด ด้านกระบวนการสร้างนวัตกรรม (Innovation Management Process) ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้



➡ การบริหารจัดการแนวคิด (idea management) การจัดการแนวคิด ประกอบด้วย การทำให้ เกิดแนวคิดใหม่ การเก็บรวบรวม การประเมิน และการคัดเลือกแนวคิดใหม่ กระบวนการในการจัดการ แนวคิดอย่างเป็นระบบ

➡ การพัฒนาโครงการนวัตกรรม (develop of project) คือ องค์การสามารถวางแผน รายละเอียดโครงการอย่างเหมาะสม พร้อมกับกำหนดวัตถุประสงค์ได้ชัดเจน และสามารถติดตามประเมินผลการ ดำเนินโครงการ

➡ การป้องกันและการใช้ประโยชน์ (protection & exploitation) ตามที่องค์กรได้กำหนด กลยุทธ์ด้านนวัตกรรม ผลลัพธ์ที่ได้จากโครงการนวัตกรรมขององค์กรควรได้รับการปกป้อง และการนำไปใช้ อย่างเหมาะสม การปกป้องและการนำผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมทางนวัตกรรมไปใช้

➡ การแนะนำนวัตกรรมสู่ท้องตลาด (market introduction) สามารถดำเนินการได้ โดยการ กำหนดตลาดเป้าหมาย การพัฒนา แผนการตลาดและการขาย การระดมทุนและทรัพยากรขององค์กรใน การเปิดตลาดและการขยายตลาด การจัดการผลิต ห่วงโซ่อุปทาน และการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับข้อบังคับ

การประเมินผลด้านนวัตกรรม

ผลสำเร็จของการนำนวัตกรรมมาปฏิบัติ นั้น สามารถวัดผลได้ ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน

องค์กรสามารถวัดผลความสำเร็จด้านการเงิน เช่น

- อัตราการเติบโตของผลกำไร และรายได้
- ต้นทุนที่สามารถประหยัดได้
- การเติบโตของผลกำไรจากการดำเนินงาน
- ผลตอบแทนจากการลงทุนด้านนวัตกรรม

ความสำเร็จของตัวชี้วัดที่ไม่ใช่การเงิน เช่น

- จำนวนแนวคิดที่เสนอมาในกิจกรรมด้านนวัตกรรม
- ส่วนแบ่งทางการตลาด
- กระบวนการที่มีประสิทธิผลมากขึ้น
- ชื่อเสียงและการระลึกถึงแบรนด์
- จำนวนพนักงานที่ได้รับประโยชน์จากกิจกรรมนวัตกรรม
- ทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้

ด้านสังคมและทางสภาพแวดล้อม (เช่น การลดมลพิษ การ ลดพลังงาน การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สภาพแวดล้อมการทำงาน ที่ดีขึ้น เป็นต้น)

บทที่ 4

กระบวนการบริหารนวัตกรรมขององค์กร

การดำเนินการด้านการจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการบริหาร ขั้นตอน การ ดำเนินงานที่ชัดเจน ดังนั้นจำเป็นต้องรวบรวมกระบวนการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการ จัดการ นวัตกรรมไว้อย่างครบถ้วน โดยนำวิธีการ 5W1H และมาตรฐานการบริหารจัดการนวัตกรรมตาม แนวทาง CEN-TS 16555-1:2013 มาใช้เป็นแนวทางในการเขียนกระบวนการบริหารนวัตกรรมขององค์กร เพื่อ ทำให้เกิด นวัตกรรมที่สมบูรณ์เป็นระบบ มีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน และง่ายต่อการนำไปใช้ ทำให้เกิดการ พัฒนา องค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ที่ช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรมีความยั่งยืน

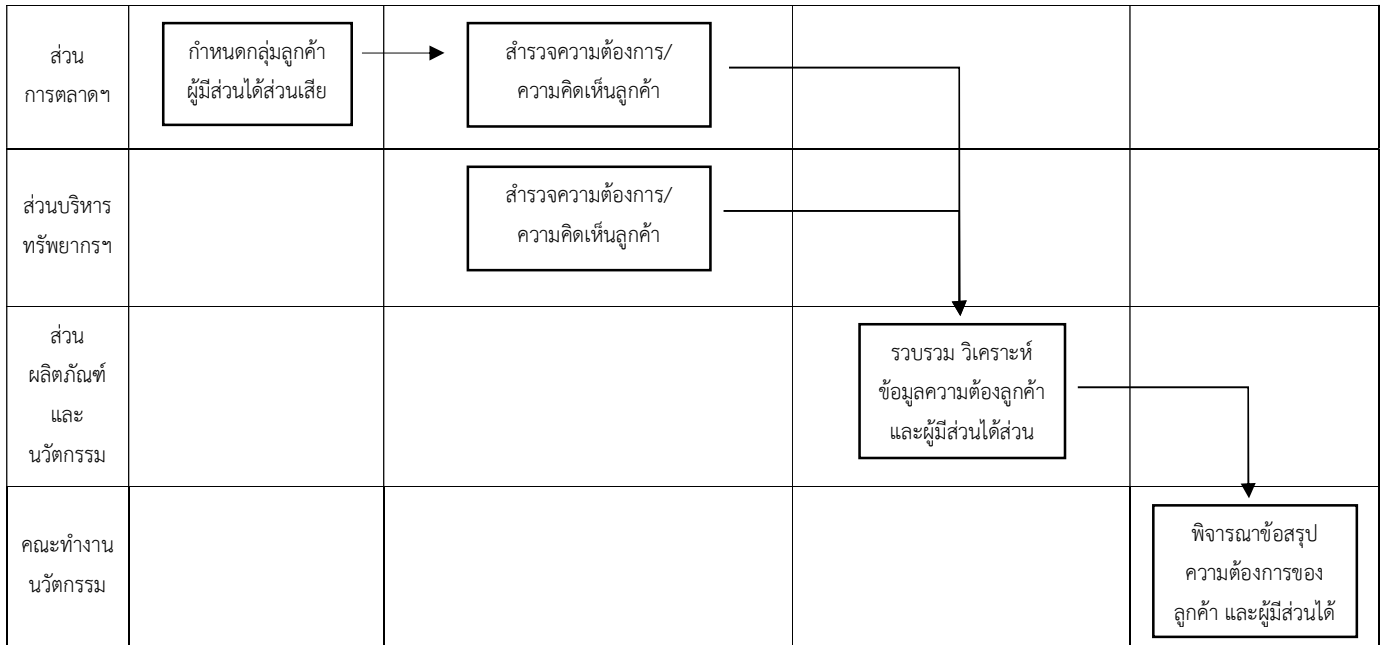
4.1 กระบวนการบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรม โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ผู้ส่งมอบ/ กระบวนการก่อนหน้า	ปัจจัยนำเข้า	ขั้นตอนและผู้รับผิดชอบ	ผลผลิต/ผลลัพธ์	ผู้รับมอบ กระบวนการถัดไป	กรอบเวลา
SUPPLIERS	INPUTS	PROCESS	OUTPUTS	CUSTOMERS	TIME
- ส่วนพัฒนาฯ	- บันทึกที่เชิญประชุม - คู่มือการใช้ KM	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> ชักซ้อมแนวทางการ จัดเก็บองค์ความรู้ </div> <div style="text-align: center;">↓</div>	- แบบฟอร์มองค์ จัดเก็บความรู้ - แนวทางจัดเก็บฯ - ระบบ KM ใช้งานได้	- ทุกส่วนงาน	
- ส่วนพัฒนาฯ	- หัวข้อองค์ความรู้ที่ สำคัญขององค์กร	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> จัดกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ </div> <div style="text-align: center;">↓</div>	- หัวข้อองค์ความรู้ที่ สำคัญขององค์กร	- ทุกส่วนงาน	
- ทุกส่วนงาน	- วิธีการปฏิบัติงาน ขององค์ความรู้ที่ สำคัญ	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> ทบทวนวิธีปฏิบัติงานเพื่อนำไป ปรับปรุงวิธีปฏิบัติงาน </div> <div style="text-align: center;">↓</div>	- วิธีการปฏิบัติงานที่ เหมาะสม	- ส่วนพัฒนาฯ	
- ทุกส่วนงาน	- วิธีการปฏิบัติงานที่ เหมาะสม - แบบฟอร์ม ฯ	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> ส่วนงานจัดทำองค์ความรู้ ของแต่ละส่วนงาน </div> <div style="text-align: center;">↓</div>	- องค์ความรู้ที่สำคัญ ของส่วนงาน	- ส่วนพัฒนาฯ	
- ส่วนพัฒนาฯ	- องค์ความรู้ที่สำคัญ ของส่วนงาน - ระบบ KM	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> รวบรวมองค์ความรู้เข้าสู่ระบบ KM </div> <div style="text-align: center;">↓</div>	- ฐานข้อมูลระบบ องค์ความรู้	- ทุกส่วนงาน	
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> จบกระบวนการ </div>			

4.2 กระบวนการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ผู้ส่งมอบ/ กระบวนการก่อนหน้า	ปัจจัยนำเข้า	ขั้นตอนและผู้รับผิดชอบ	ผลผลิต/ผลลัพธ์	ผู้รับมอบ กระบวนการถัดไป	กรอบเวลา
SUPPLIERS	INPUTS	PROCESS	OUTPUTS	CUSTOMERS	TIME
- ผู้บริหาร - คณะทำงานนวัตกรรม	- ยุทธศาสตร์ - สภาพแวดล้อม	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> ทบทวนนโยบาย การจัดการด้านนวัตกรรม </div> <div style="text-align: center;">↓</div>	- นโยบายการจัดการด้านนวัตกรรม	- คณะทำงานนวัตกรรม	
- คณะทำงานนวัตกรรม	- นโยบายการจัดการด้านนวัตกรรม	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> กำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ด้านความคิดสร้างสรรค์ </div> <div style="text-align: center;">↓</div>	- พฤติกรรมพึงประสงค์ด้านความคิดสร้างสรรค์	- ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล	
- ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล	- นโยบายการจัดการด้านนวัตกรรม - พฤติกรรมพึงประสงค์ด้านความคิดสร้างสรรค์	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> เผยแพร่ให้ทราบทั่วทั้งองค์กร </div> <div style="text-align: center;">↓</div>	- พฤติกรรมพึงประสงค์ด้านความคิดสร้างสรรค์	- พนักงาน	
- ส่วนผลิตภัณฑ์ฯ	- นโยบายการจัดการด้านนวัตกรรม	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> ส่งเสริม สนับสนุน และให้แนวคิดกับพนักงาน </div> <div style="text-align: center;">↓</div>	- ผลการส่งเสริมฯ	- พนักงาน	
- พนักงาน	- องค์ความรู้ ปัญหาอุปสรรคในการทำงาน	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> สร้างความคิดสร้างสรรค์ </div> <div style="text-align: center;">↓</div>	- ความคิดสร้างสรรค์	- ส่วนผลิตภัณฑ์ฯ	
- ส่วนผลิตภัณฑ์ฯ	- ผลสรุปความคิดสร้างสรรค์	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> รวบรวมความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละหน่วยงาน </div> <div style="text-align: center;">↓</div>	- ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร	- คณะทำงานนวัตกรรม	
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> จบกระบวนการ </div>			

4.3 กระบวนการวิเคราะห์ คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ โดยตอบสนองกับ VOC และ VOS อย่างครบถ้วน โดยมีขั้นตอน ดังนี้



4.4 กระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การสร้างนวัตกรรม โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ผู้ส่งมอบ/ กระบวนการก่อนหน้า	ปัจจัยนำเข้า	ขั้นตอนและผู้รับผิดชอบ	ผลผลิต/ผลลัพธ์	ผู้รับมอบ กระบวนการถัดไป	กรอบเวลา
SUPPLIERS	INPUTS	PROCESS	OUTPUTS	CUSTOMERS	TIME
- ทีมนวัตกรรม	- รายงานความคิดสร้างสรรค์ที่ผ่านเกณฑ์	คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์	- ความคิดสร้างสรรค์ที่ได้รับคัดเลือก	- คณะทำงานนวัตกรรม	ต.ค. – พ.ย.
- คณะทำงานนวัตกรรม	- ความคิดสร้างสรรค์ที่ได้รับคัดเลือก	พิจารณาความคิดสร้างสรรค์	- ความคิดสร้างสรรค์ที่ผ่านการพิจารณาเห็นชอบ	- ส่วนงานที่เกี่ยวข้อง	พ.ย. – ธ.ค.
ส่วนงานที่เกี่ยวข้อง	- ความคิดสร้างสรรค์ที่ผ่านการพิจารณาเห็นชอบ	นำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การสร้างนวัตกรรม	- ผู้รับผิดชอบ	- พนักงานที่ได้รับมอบหมาย	พ.ย. – ธ.ค.
- พนักงานที่ได้รับมอบหมาย	- ความคิดสร้างสรรค์ที่ผ่านการพิจารณาเห็นชอบ	วางแผนดำเนินการพัฒนาวัตกรรม	- นวัตกรรมต้นแบบ	- พนักงานที่ได้รับมอบหมาย	ม.ค. – มิ.ย.
- พนักงานที่ได้รับมอบหมาย	- นวัตกรรมต้นแบบ	ทดลองใช้และประเมินผล การทดลองใช้งาน	- ผลสำรวจความพึงพอใจ	- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอก	พ.ค. – ก.ค.
- พนักงานที่ได้รับมอบหมาย	- ผลสำรวจความพึงพอใจ	ทบทวน วิเคราะห์ ปรับปรุง	- ข้อปรับปรุง - ผลสรุป	- ส่วนงานที่เกี่ยวข้อง	ก.ค. – ส.ค.
- ส่วนงานที่เกี่ยวข้อง	- ข้อปรับปรุง - ผลสรุป	จัดทำคู่มือชักชวนผู้ปฏิบัติ	- คู่มือการใช้/ปฏิบัติ	- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอก	ก.ค. – ส.ค.
- คณะทำงานนวัตกรรม	- คู่มือการใช้/ปฏิบัติ	จัดเก็บในระบบฐานข้อมูล	- ข้อมูลนวัตกรรมในระบบฐานข้อมูล	- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอก	ส.ค. – ก.ย.
- คณะทำงานนวัตกรรม	- ข้อมูลนวัตกรรมในระบบฐานข้อมูล	พิจารณาคัดเลือกนวัตกรรมที่ต้องได้รับการปกป้องสิทธิ	- นวัตกรรมที่ต้องจดสิทธิบัตร	- ส่วนงานที่รับผิดชอบ	ก.ย. – ต.ค.
		จบกระบวนการ			

4.5 กระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา

ผู้ส่งมอบ/ กระบวนการก่อนหน้า	ปัจจัยนำเข้า	ขั้นตอนและผู้รับผิดชอบ	ผลผลิต/ผลลัพธ์	ผู้รับมอบ กระบวนการถัดไป	กรอบเวลา
SUPPLIERS	INPUTS	PROCESS	OUTPUTS	CUSTOMERS	TIME
- ส่วนงาน เจ้า ของ ผลิตภัณฑ์	- ข้อมูลผลิตภัณฑ์	ส่งข้อมูลผลิตภัณฑ์ที่ต้องการ จดสิทธิบัตร/เครื่องหมาย การค้าตรวจสอบรายละเอียด	- รายละเอียด ผลิตภัณฑ์	ส่วนนิติการ	3 วัน
- ส่วนนิติการ	- รายละเอียด ผลิตภัณฑ์ - บันทึกขออนุมัติ - แบบฟอร์มจด สิทธิบัตร/ เครื่องหมายการค้า	กรอกแบบฟอร์มจดทะเบียนสิทธิบัตร/ เครื่องหมายการค้า กรมทรัพย์สินทางปัญญา กระทรวงพาณิชย์ และขออนุมัติผู้อำนวยการ	- อนุมัติยื่นจดทะเบียน สิทธิบัตร/เครื่องหมาย การค้า	ผู้อำนวยการ	1 วัน
- ส่วนนิติการ	- รายละเอียด ผลิตภัณฑ์ - บันทึกขออนุมัติ - แบบฟอร์ม ฯ - เอกสารประกอบ การยื่นแบบ	รวบรวมเอกสารและนำส่ง กรมทรัพย์สินทางปัญญา กระทรวงพาณิชย์	- ได้รับการจด สิทธิบัตร/เครื่องหมาย การค้า	กรมทรัพย์สินทาง ปัญญา กระทรวง พาณิชย์	3 วัน
- ส่วนนิติการ	- ผลการจดสิทธิบัตร /เครื่องหมายการค้า	รายงานผลการพิจารณา/แจ้งให้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ	- ข้อเสนอแนะ - มติที่ประชุม	- ผู้อำนวยการ - ส่วนงานเจ้าของ ผลิตภัณฑ์	3 วัน
		จบกระบวนการ			

4.6 กระบวนการจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม

ผู้บริหาร	กำหนดนโยบาย				
ฝ่ายพัฒนา องค์กร/ส่วน ยุทธศาสตร์ฯ		จัดทำประมาณการ ทางการเงิน			
คณะทำงาน			พิจารณา		
หน่วยงาน เจ้าของโครงการ	จัดทำแผนงาน/ โครงการ			ดำเนินการตาม ที่ได้รับอนุมัติ	
หน่วยงานสอบ ทาน					ตรวจสอบการใช้และ รายงานผู้บริหาร

4.7 กระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านนวัตกรรม

ผู้ส่งมอบ/ กระบวนการก่อนหน้า	ปัจจัยนำเข้า	ขั้นตอนและผู้รับผิดชอบ	ผลผลิต/ผลลัพธ์	ผู้รับมอบ กระบวนการถัดไป	กรอบเวลา
SUPPLIERS	INPUTS	PROCESS	OUTPUTS	CUSTOMERS	TIME
- ผู้บริหาร - พนักงาน	- แผนยุทธศาสตร์ สธค. - ความต้องการของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	วิเคราะห์บริบทและทิศทาง ของสธค.	เป้าหมายของสธค.	ผู้บริหาร	15 วัน
- กระทรวง พม. - สคร. - ลูกค้า	- กฎหมายที่ เกี่ยวข้อง - สภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี	วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก	- ความต้องการของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย - Trend	ผู้บริหาร	30 วัน
ผู้บริหาร	- เป้าหมายของสธค. - ความต้องการของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - Trend	จัดทำร่างแผนแม่บทด้านนวัตกรรมและ แผนปฏิบัติการประจำปี	แผนแม่บทด้าน นวัตกรรม	ผู้บริหาร	30 วัน
ส่วนผลิตภัณฑ์และ นวัตกรรม	แผนแม่บทด้าน นวัตกรรมและ แผนปฏิบัติการประจำปี	เสนออนุกรรมการเพื่อพิจารณา	- ข้อเสนอแนะ - มติเห็นชอบแผนฯ	อนุกรรมการฯ	15 วัน
ส่วนผลิตภัณฑ์และ นวัตกรรม	- มติอนุกรรมการ - แผนแม่บทด้าน นวัตกรรมและ แผนปฏิบัติการประจำปี	เสนอคณะกรรมการอำนวยการ เพื่อทราบ	- ข้อเสนอแนะ - มติที่ประชุม	คณะกรรมการ อำนวยการ	7 วัน
ส่วนผลิตภัณฑ์และ นวัตกรรม	แผนแม่บทด้าน นวัตกรรมและ แผนปฏิบัติการประจำปี	เผยแพร่ให้พนักงานรับทราบ	หนังสือเวียน	พนักงาน	3 วัน
พนักงาน	แบบสำรวจการรับรู้	ประเมินผลการรับรู้ของพนักงาน	ผลการรับรู้	ส่วนผลิตภัณฑ์และ นวัตกรรม	3 วัน
		จบกระบวนการ			

4.8 กระบวนการทบทวนแผนแม่บทด้านนวัตกรรม

ผู้ส่งมอบ/ กระบวนการก่อนหน้า	ปัจจัยนำเข้า	ขั้นตอนและผู้รับผิดชอบ	ผลผลิต/ผลลัพธ์	ผู้รับมอบ กระบวนการถัดไป	กรอบเวลา
SUPPLIERS	INPUTS	PROCESS	OUTPUTS	CUSTOMERS	TIME
- ผู้บริหาร - พนักงาน	- แผนยุทธศาสตร์ สธค. - ความต้องการของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">วิเคราะห์บริบทและทิศทาง ของสธค.</div> <div style="text-align: center;">↓</div>	เป้าหมายของสธค.	ผู้บริหาร	15 วัน
- กระทรวง พม. - สคร. - ลูกค้า	- กฎหมายที่ เกี่ยวข้อง - สภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก</div> <div style="text-align: center;">↓</div>	- ความต้องการของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย - Trend	ผู้บริหาร	30 วัน
ผู้บริหาร	- เป้าหมายของสธค. - ความต้องการของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - Trend	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">ทบทวนแผนแม่บทด้านนวัตกรรมและ แผนปฏิบัติประจำปี</div> <div style="text-align: center;">↓</div>	แผนแม่บทด้าน นวัตกรรม	ผู้บริหาร	30 วัน
ส่วนผลิตภัณฑ์และ นวัตกรรม	แผนแม่บทด้าน นวัตกรรมและ แผนปฏิบัติประจำปี	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">เสนออนุกรรมการเพื่อพิจารณา</div> <div style="text-align: center;">↓</div>	- ข้อเสนอแนะ - มติเห็นชอบแผนฯ	อนุกรรมการฯ	15 วัน
ส่วนผลิตภัณฑ์และ นวัตกรรม	- มติอนุกรรมการ - แผนแม่บทด้าน นวัตกรรมและ แผนปฏิบัติประจำปี	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">เสนอคณะกรรมการอำนวยการ เพื่อทราบ</div> <div style="text-align: center;">↓</div>	- ข้อเสนอแนะ - มติที่ประชุม	คณะกรรมการ อำนวยการ	7 วัน
ส่วนผลิตภัณฑ์และ นวัตกรรม	แผนแม่บทด้าน นวัตกรรมและ แผนปฏิบัติประจำปี	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">เผยแพร่ให้พนักงานรับทราบ</div> <div style="text-align: center;">↓</div>	หนังสือเวียน	พนักงาน	3 วัน
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">จบกระบวนการ</div>			

ภาคผนวก

เกณฑ์กำหนดแนวทางการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์

1. บุคลากรภายในองค์กร

1.1 ความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดจากปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ และความคิดสร้างสรรค์ จากการทำงาน ของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจจะทำให้เกิด Kaizen QCC หรือนวัตกรรมรายบุคคล แต่ปัญหาที่แต่ละบุคคลไม่สามารถ แก้ไขได้ จะต้องรายงานต่อผู้บริหารระดับหน่วยงานที่สูงขึ้นไป

1.2 ปัญหาที่พนักงานไม่สามารถแก้ไขได้ ผู้บริหารหน่วยงานต้องระดมความคิดภายในหน่วยงาน ซึ่งอาจจะ ทำให้เกิด Kaizen QCC หรือนวัตกรรมระดับหน่วยงาน แต่ปัญหาที่หน่วยงานย่อยไม่สามารถแก้ไขได้ จะต้อง รายงานต่อผู้บริหารที่สูงขึ้นไป

1.3 ปัญหาที่ระดับหน่วยงานไม่สามารถแก้ไขได้ ต้องระดมความคิดจากคณะผู้บริหารหรือพนักงานจาก หน่วยงานอื่นช่วยแก้ไขโดย สรุปปัญหาเหล่านี้เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์

2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ และผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียสำคัญทุกกลุ่ม ต้องมีกระบวนการสำรวจความพึงพอใจในทุกด้าน เช่นความพึงพอใจของลูกค้าที่มี ต่อผลิตภัณฑ์และบริการ ความพึงพอใจของคู่ค้าในการทำธุรกิจ และข้อร้องเรียน เป็นต้น โดยจัดให้มีคณะทำงาน สรุปรวบรวมความคิดสร้างสรรค์จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่ม เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการรวบรวมความคิด สร้างสรรค์

3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่ไม่เกี่ยวข้องกับองค์กรแต่มีองค์ความรู้ทักษะ และความเชี่ยวชาญจัดเก็บในระบบ ฐานข้อมูล Digital เช่น ข้อมูลที่ได้รับถ่ายทอดโดยตรงจากผู้เชี่ยวชาญหรือข้อมูลที่เกิดจากการแปลความจาก ผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความรู้หรือข้อมูลที่น่าสนใจและเกี่ยวข้องกับ สธค. ทาง Internet นอกจากนี้ยังมีองค์ความรู้ที่เกิด จากการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ถ่ายทอดให้กับพนักงานรุ่นหลังหรือประสบการณ์ในการทำงานที่ไม่มีอยู่ในตำรา วิชาการ ซึ่งความรู้เหล่านี้จะใช้เป็นแนวทางเสริมสร้างให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา และพัฒนา องค์กรให้พัฒนาก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

4. นอกจากทั้ง 3 กลุ่มนี้แล้วควรจะต้องเอาข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการพิจารณากำหนดแนวทางรวบรวม ความคิดสร้างสรรค์ด้วย เช่นค่า KPI ที่สำคัญขององค์กร และผลการเปรียบเทียบ KPI หรือผลการดำเนินงานกับคู่ เทียบหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมาเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ ต่อองค์กร

เกณฑ์การวิเคราะห์ คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ของหน่วยงาน

เกณฑ์การพิจารณา	คะแนน				
	1	2	3	4	5
1. นำไปใช้ได้จริง	ไม่สามารถนำไปใช้ได้จริง	-	มีโอกาสนำไปใช้ได้จริง	-	นำไปใช้ได้จริง
2. ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ	ต้องตั้งงบประมาณ	-	ใช้งบประมาณปกติ	-	ไม่มีค่าใช้จ่าย
3. ความคุ้มค่าจากการดำเนินการด้านการเงิน	ไม่มีมูลค่า	มูลค่าไม่เกิน 5 แสนบาท	มูลค่าสูงกว่า 5 แสนบาท	มูลค่าสูงกว่า 1 ล้านบาท	สูงกว่า 5 ล้านบาท
4. ความคุ้มค่าจากการดำเนินการที่ไม่ใช่การเงิน	ทำงานสะดวกขึ้น	-	ลดเวลาการทำงาน	-	ประหยัดค่าใช้จ่าย
5. การขยายผลการนำไปใช้กับหน่วยงานอื่น	เฉพาะบุคคล	ในหน่วยงาน	ในฝ่าย	ข้ามฝ่ายงาน	องค์กร
6. เป็นกระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์และบริการหรือธุรกิจใหม่	กระบวนการทำงานใหม่	-	ผลิตภัณฑ์/บริการใหม่	-	ธุรกิจใหม่
7. คุณภาพผลิตภัณฑ์	ไม่ช่วยด้านคุณภาพ	-	คุณภาพดีขึ้น	-	คุณภาพดีขึ้นมาก
8. ตอบความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOC & VOS)	ไม่ตอบสนองความต้องการ	-	มีส่วนส่งเสริมตามความต้องการ	-	สนองความต้องการโดยตรง
9. การป้องกัน/แก้ไขผลกระทบต่อกระบวนการผลิต	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
10. เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานด้านสารบรรณให้มีความทันสมัย	ไม่มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้	-	สามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้มากกว่า 50%	-	สามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้มากกว่า 80%
11. ความสะดวกรวดเร็ว และความคล่องตัวในการปฏิบัติงานด้านสารบรรณ	ใช้เวลาในการเข้าถึงข้อมูลเกิน 5 นาที	-	ใช้เวลาในการเข้าถึงข้อมูลไม่เกิน 5 นาที	-	ใช้เวลาในการเข้าถึงข้อมูลไม่เกิน 1 นาที
12. ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานได้น้อย	-	ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานได้อย่างน่าพอใจ	-	ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานได้อย่างมาก
13. ตอบความพึงพอใจของผู้รับบริการ	ร้อยละ 50	ร้อยละ 60	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	มากกว่าร้อยละ 80

ทุกหน่วยงาน นำเกณฑ์การวิเคราะห์ และคัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่มีศักยภาพสำหรับใช้ภายในแต่ละหน่วยงาน จำนวน 13 ข้อ มาใช้สำหรับการวิเคราะห์ และคัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ ตาม KPI รายบุคคล หัวข้อ “ความคิด สร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรม” โดยแต่ละหน่วยงานสามารถเลือกเกณฑ์ข้อใดข้อหนึ่งไม่น้อยกว่า 5 ข้อ ไปใช้ในการคัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ภายในหน่วยงาน และสามารถให้คะแนนน้ำหนักของเกณฑ์แต่ละข้อตามความเหมาะสมของ แต่ละหน่วยงาน

เกณฑ์กำหนดแนวทางการวิเคราะห์ และคัดเลือกแผนงาน/โครงการ

เกณฑ์การพิจารณา	น้ำหนัก	คะแนน				
		1	2	3	4	5
1. ปัญหา/อุปสรรคที่มีผลกระทบต่อองค์กร	20	พบปัญหา/อุปสรรคที่มีผลกระทบต่อองค์กรน้อย	-	พบปัญหา/อุปสรรคที่มีผลกระทบต่อองค์กรปานกลาง	-	พบปัญหา/อุปสรรคที่มีผลกระทบต่อองค์กรมาก
2. การสร้างรายได้เพิ่มให้กับองค์กรหรือลดการสูญเสีย	20	ไม่สร้างรายได้เพิ่มหรือไม่ลดการสูญเสีย	-	อาจสร้างรายได้เพิ่มหรืออาจลดการสูญเสีย	-	สร้างรายได้เพิ่มหรือลดการสูญเสีย
3. ขอบเขตความต้องการ	20	ด้านอื่น ๆ (การเงิน/ปรับปรุง/ราคา/นโยบายหรือกฎระเบียบ ฯลฯ)	-	ด้านการปรับปรุงกระบวนการทำงาน	-	ด้านผลิตภัณฑ์และบริการด้านการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า
4. การส่งผลความพึงพอใจ/ความคาดหวังของลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	10	ไม่ส่งผล	-	ส่งผลบ้าง	-	ส่งผลโดยตรง
5. ความสอดคล้องกับกลยุทธ์/นโยบายองค์กร	10	ไม่ขัดต่อกลยุทธ์/นโยบายหลักขององค์กร	-	มีส่วนส่งเสริมกลยุทธ์/นโยบายองค์กร	-	ตรงกับกลยุทธ์/นโยบายองค์กร
6. งบประมาณในการดำเนินงาน	10	มากกว่า 3 ล้านบาท	ไม่เกิน 3 ล้านบาท	ไม่เกิน 1 ล้านบาท	ไม่เกิน 5 แสนบาท	ไม่ใช่งบประมาณ
7. โอกาสความสำเร็จที่เป็นไปได้	10	ไม่สำเร็จตามแผน	-	สำเร็จล่าช้ากว่าแผน	-	สำเร็จตามแผน

คุณสมบัติของบุคลากรในทีมนวัตกรรม

1. **ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)**
 - สามารถคิดค้นไอเดียใหม่ ๆ และเสนอวิธีแก้ปัญหาได้
 - มองหาการนำวิธีการใหม่หรือนำการพัฒนาวัตกรรมการมาใช้กับการปฏิบัติงานและสามารถปรับตัวตามสถานการณ์ได้
2. **ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Domain Expertise)**
 - มีความรู้เชิงลึกในด้านการปฏิบัติงานกับนวัตกรรม เช่น เทคโนโลยี การตลาด การออกแบบ วิศวกรรม หรืออื่น ๆ
3. **ทักษะการวิเคราะห์ (Analytical Thinking)**
 - สามารถวิเคราะห์ข้อมูลและแนวโน้ม เพื่อนำมาปรับใช้กับการพัฒนานวัตกรรมได้อย่างเหมาะสม
 - มีความสามารถในการวัดผลและประเมินความสำเร็จของนวัตกรรม
4. **ทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork & Collaboration)**
 - สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น เปิดรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม และมีความยืดหยุ่นในการทำงาน
5. **ความเป็นผู้นำ (Leadership)**
 - มีความสามารถในการนำทีม แบ่งหน้าที่ ควบคุมกระบวนการ และตัดสินใจในสถานการณ์ที่จำเป็น
 - สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ทีมมีความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์นวัตกรรม
6. **ทักษะการจัดการโครงการ (Project Management Skills)**
 - สามารถวางแผน จัดการ และติดตามความคืบหน้าของโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - จัดสรรทรัพยากรและเวลาให้เหมาะสม
7. **เปิดกว้างต่อการเรียนรู้ (Open-mindedness & Continuous Learning)**
 - พร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและแนวโน้มของตลาด
8. **ความรับผิดชอบ (Accountability)**
 - ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน และสามารถรับมือกับความล้มเหลวเพื่อพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ ได้