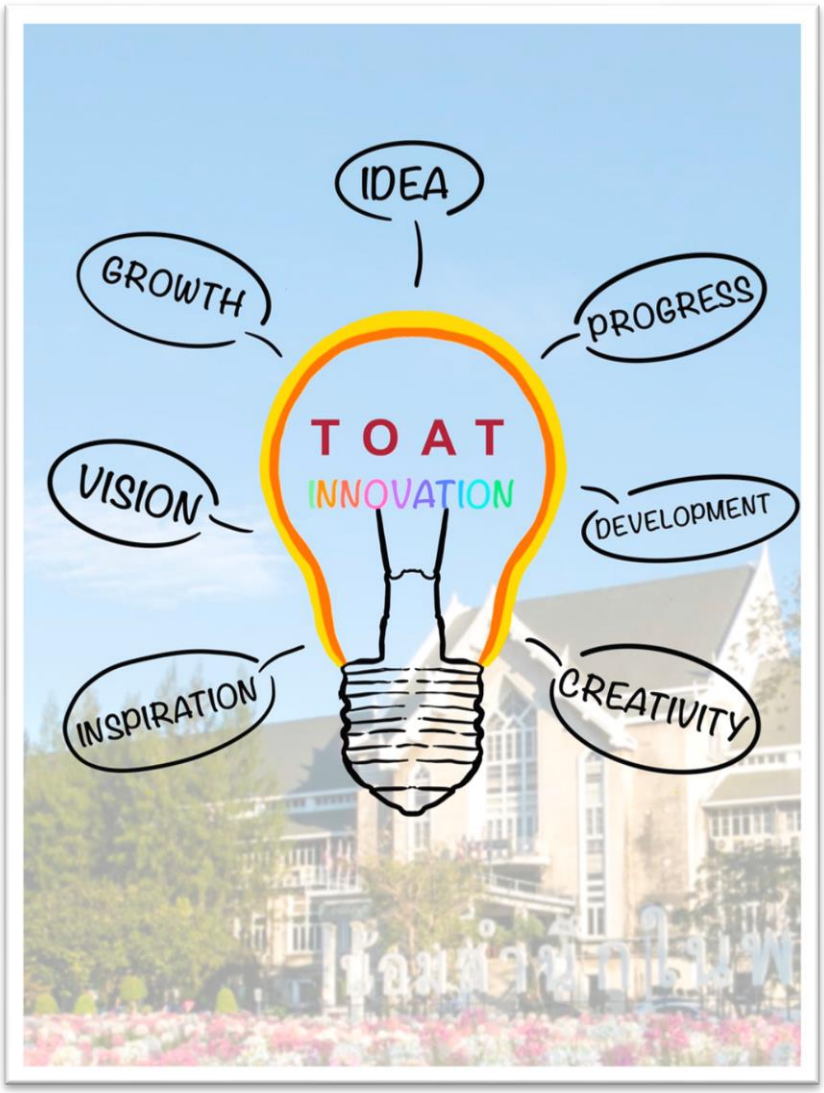


แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม

พ.ศ. 2563-2565

การยาสูบแห่งประเทศไทย

สารบัญ

บทที่ 1 1

บทนำ 1

1. ความเป็นมา 1

2. วัตถุประสงค์ของการจัดทำ 2

3. ขั้นตอนการจัดทำแผนและเผยแพร่แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม 3

4. กระบวนการทบทวนแผนนวัตกรรมด้านต่างๆ ระยะยาวและประจำปี 4

บทที่ 2 5

ข้อมูลองค์กร 5

1. วิสัยทัศน์ 5

2. พันธกิจ 5

3. ค่านิยมองค์กร 5

4. โครงสร้างองค์กร 5

5. โครงสร้างและระบบการจัดการนวัตกรรม 7

6. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2560-2564 10

บทที่ 3 13

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม 13

1. ความหมายของการจัดการนวัตกรรม 13

2. กระบวนการจัดการนวัตกรรม 16

3. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการนวัตกรรม 17

4. ประโยชน์ของการจัดการนวัตกรรม 19

บทที่ 4 20
การทบทวนสภาพแวดล้อม 20
1. บทนำ 20
2. การทบทวนสภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม 20
3. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และความท้าทายในการจัดการนวัตกรรม 23
4. สรุปการทบทวนสภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม 26
บทที่ 5 27
ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม 27
บทที่ 6 29
รายละเอียดแผนงาน/โครงการ 29

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมา

การยาสูบแห่งประเทศไทย เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงการคลังประเภทจัดหารายได้ จัดอยู่ในสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม ประกอบธุรกิจการผลิตและจัดจำหน่ายบุหรี่สาเร็จรูปโดยได้รับสิทธิผูกขาดในการผลิตบุหรี่ซิกาแรต โดยองค์กรมีธุรกิจหลักคือการตอบสนองความต้องการบริโภคยาสูบรูปแบบต่าง ๆ ของผู้บริโภคในประเทศ และมุ่งขยายสู่ธุรกิจอื่น เช่น การส่งออก และการรับจ้างคู่ค้าต่างประเทศในการผลิต เพื่อเพิ่มรายได้ให้องค์กร

การยาสูบแห่งประเทศไทย มีเป้าหมายในการปฏิรูปองค์กรสู่อนาคต โดยบริหารจัดการการดำเนินงานองค์กรและบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการแข่งขันทางธุรกิจ จึงมีนโยบายในการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม การยาสูบแห่งประเทศไทย (พ.ศ. 2563 - 2565) เพื่อการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ของ ยสท. อย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับแนวทาง และนโยบายการดำเนินงานของ ยสท. และแนวทางการดำเนินงานวิจัยและพัฒนาของประเทศ ซึ่งจะเป็นรากฐานของการบูรณาการด้านงานวิจัยและพัฒนาของ ยสท.ในอนาคต ตลอดจนเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและทัศนคติที่ดีของบุคลากรต่อการนำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมแบบบูรณาการมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ซึ่งเป็นการวางรากฐานการพัฒนาองค์ความรู้การจัดการความรู้และนวัตกรรมสำหรับการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรฐานความรู้ในอนาคตต่อไป

การยาสูบแห่งประเทศไทย จึงแต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรมของการยาสูบแห่งประเทศไทย โดยมีรองผู้ว่าการด้านบริหารจัดการผลิต (ผู้บริหารระดับสูง) เป็นหัวหน้าคณะทำงานฯ ทำหน้าที่ขับเคลื่อน บริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมให้สามารถขยายผลนำความรู้ภายในการยาสูบแห่งประเทศไทยไปใช้ประโยชน์และถ่ายทอดได้ทั่วทั้งการยาสูบแห่งประเทศไทยเกิดนวัตกรรมการปรับปรุงหรือดัดแปลงกระบวนการผลิต ผลิตภัณฑ์ การบริการ หรือกระบวนการบริการที่มีอยู่เดิม โดยบูรณาการให้สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ยกระดับการแข่งขันสู่ความยั่งยืน ซึ่งแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมจะแบ่งระยะการดำเนินงานการจัดการ

นวัตกรรมให้สอดคล้องและสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์ของการยาสูบแห่งประเทศไทย ซึ่งใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติงานการจัดการนวัตกรรมในแต่ละปีอย่างเป็นระบบกระบวนการ และใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนกิจกรรมการจัดการนวัตกรรมที่เหมาะสมและสอดคล้องตามบทบาท ภารกิจหน้าที่ของการยาสูบแห่งประเทศไทย เพื่อมุ่งสู่การยาสูบแห่งประเทศไทยที่มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมจากองค์ความรู้อย่างยั่งยืน

2. วัตถุประสงค์ของการจัดทำ

2.1 เพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของการยาสูบแห่งประเทศไทย

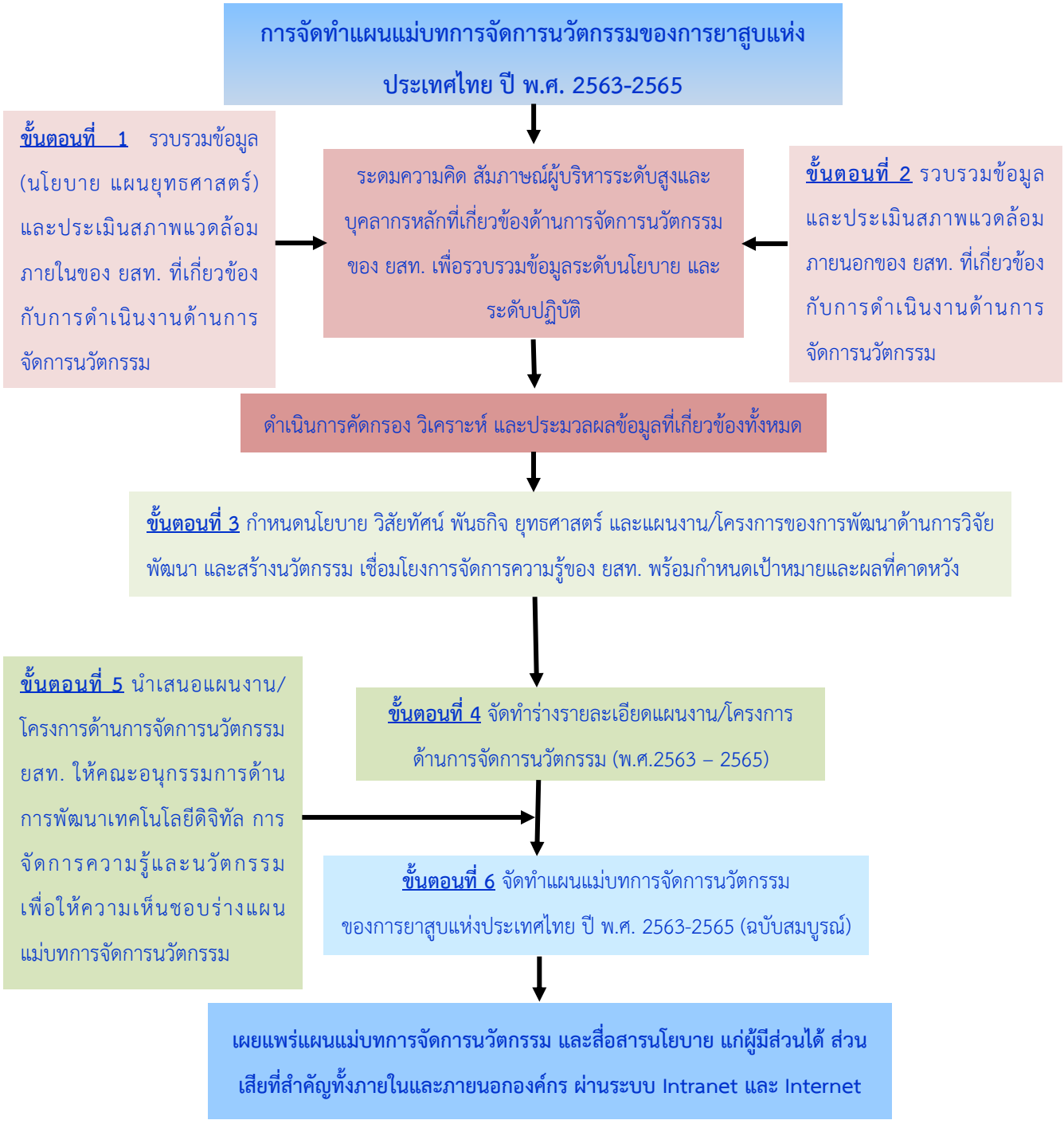
2.2 เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานขับเคลื่อนกระบวนการจัดการนวัตกรรมของการยาสูบแห่งประเทศไทยที่เชื่อมโยงหลายมิติที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงานหรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายของการจัดการนวัตกรรม

2.3 เพื่อเป็นเครื่องมือการจัดการนวัตกรรมโดยนำองค์นวัตกรรมขยายผลนำไปใช้ประโยชน์สร้างนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ และตอบเป้าหมายของการยาสูบแห่งประเทศไทยได้

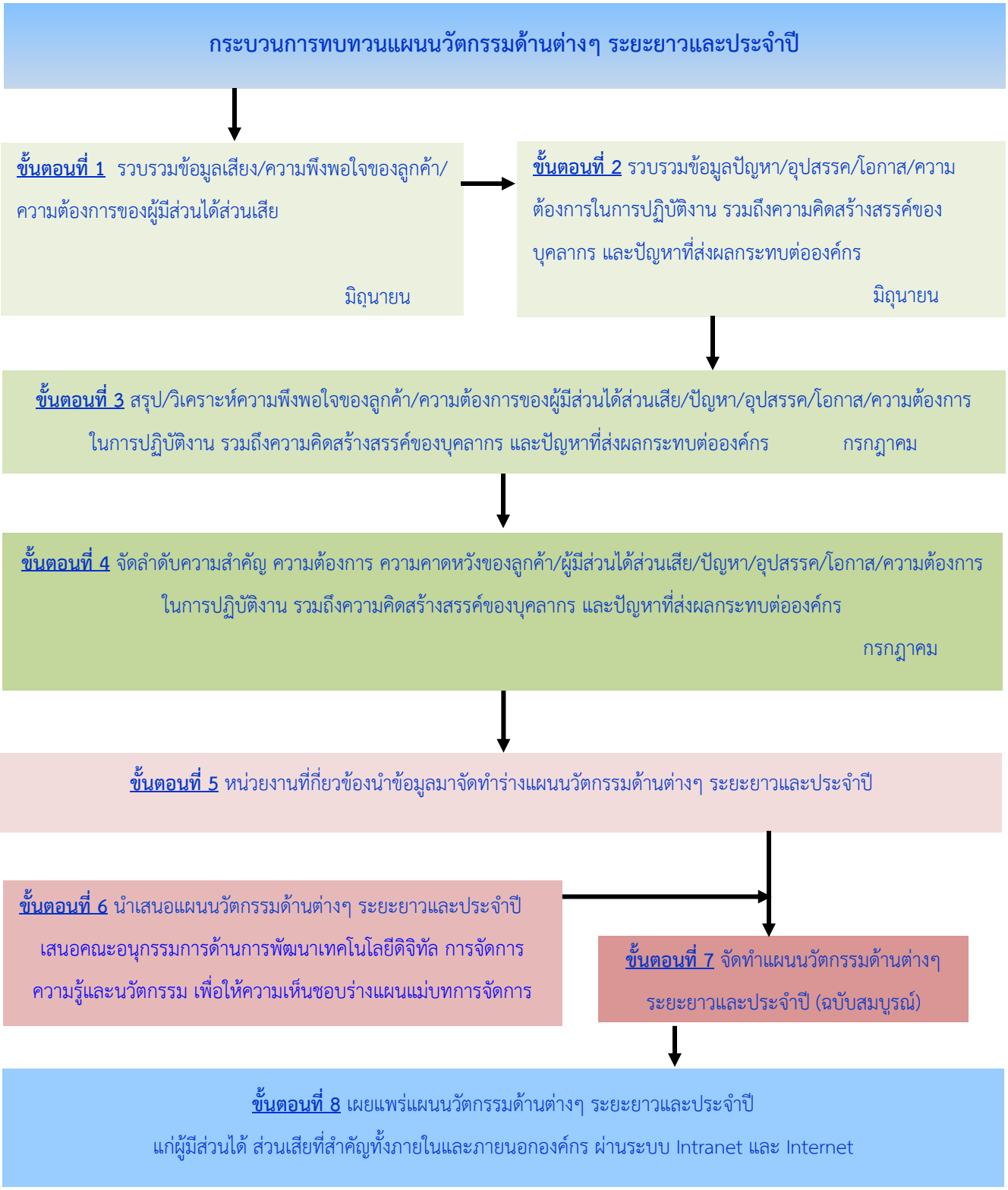
2.4. เพื่อสร้างการยอมรับต่อพนักงานการยาสูบแห่งประเทศไทย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. ขั้นตอนการจัดทำและเผยแพร่แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม

ผู้บริหารและคณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรม ร่วมกันจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมของการยาสูบแห่งประเทศไทย ศึกษา วิเคราะห์ ทบทวน ข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญของการยาสูบแห่งประเทศไทย ได้แก่ นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของการยาสูบแห่งประเทศไทยประจำปีงบประมาณ 2563



4. กระบวนการทบทวนแผนนวัตกรรมด้านต่างๆ ระยะยาวและประจำปี



บทที่ 2

ข้อมูลองค์กร

1. วิสัยทัศน์

เป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศ และมุ่งสู่ธุรกิจอื่น

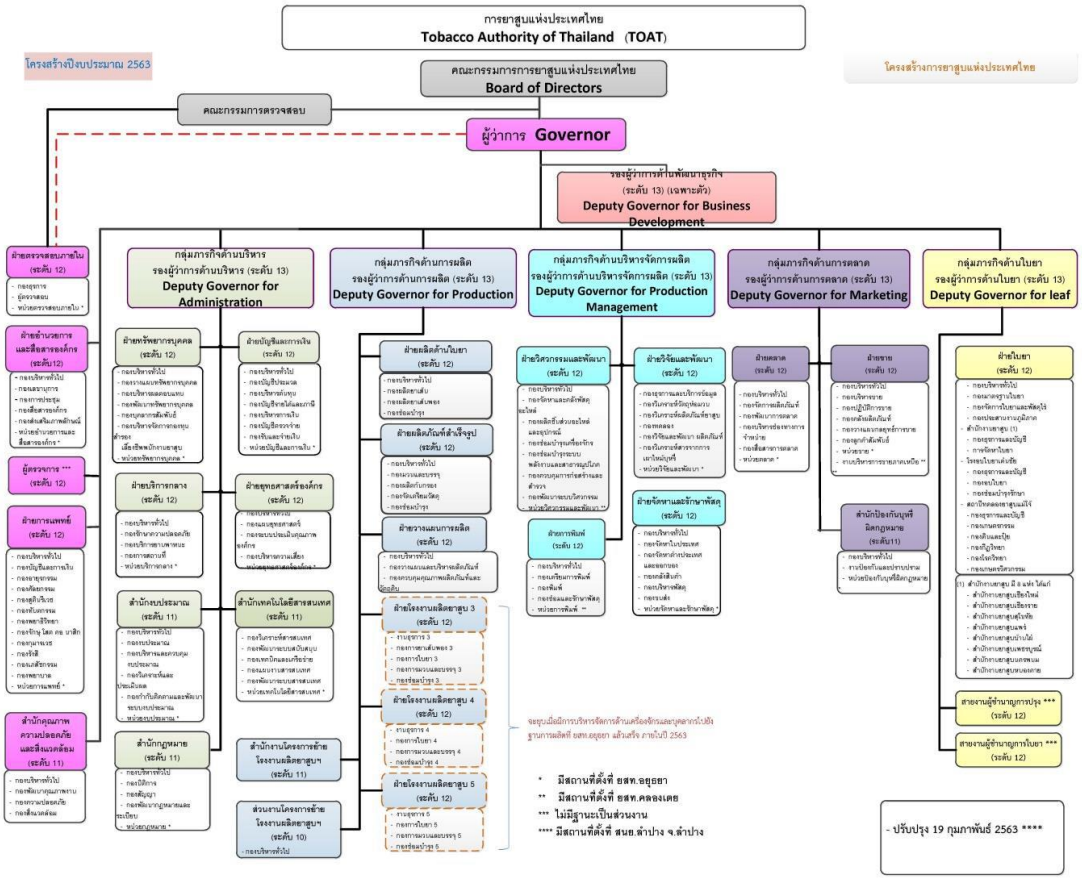
2. พันธกิจ

รักษาส่วนแบ่งตลาดยาสูบไทย ขยายสู่ตลาดต่างประเทศ ด้วยผลิตภัณฑ์คุณภาพ พร้อมพัฒนาธุรกิจ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

3. ค่านิยมองค์กร

สร้างสรรค์นวัตกรรม ทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นลูกค้า เห็นคุณค่าบุคลากร

4. โครงสร้างองค์กร



นโยบาย วิสัยทัศน์ การจัดการนวัตกรรมของการยาสูบแห่งประเทศไทย

การยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.) ให้ความสำคัญกับการจัดการนวัตกรรม เพื่อสร้างกระบวนการที่มุ่งส่งเสริมให้พัฒนาไปสู่การเป็น “การยาสูบแห่งประเทศไทยแห่งการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างยั่งยืน” โดยบุคลากรทุกคนในการยาสูบแห่งประเทศไทยมีโอกาสจัดการนวัตกรรม สามารถประมวลผลนวัตกรรมทุกด้าน และคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมปรับปรุงกระบวนการผลิต หรือพัฒนากระบวนการดำเนินงานที่มีอยู่เดิม หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือพัฒนากระบวนการบริการ ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งพัฒนานวัตกรรม และปรับเปลี่ยนทัศนคติการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางดังต่อไปนี้

1. เสริมสร้างทัศนคติของบุคลากรในการจัดการนวัตกรรม ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์จากองค์นวัตกรรมที่เป็นทุนทางปัญญา สามารถสร้างคุณค่าให้กับการยาสูบแห่งประเทศไทย ตลอดจนมีทักษะและทัศนคติที่ดีในการสร้างสรรค์นวัตกรรมร่วมกันจนสามารถยกระดับนวัตกรรมที่เกิดขึ้นเป็นนวัตกรรมของการ ยาสูบแห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน
2. สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานดำเนินการ การจัดการนวัตกรรม รวมทั้งการนำองค์นวัตกรรมที่มีไปสร้างสรรค์นวัตกรรมใช้ประโยชน์ มุ่งหวังให้เป็นนวัตกรรมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงาน
3. สร้างระบบการจัดการนวัตกรรม ให้เป็นเครื่องมือพัฒนาปรับปรุงกระบวนการผลิต หรือพัฒนากระบวนการดำเนินงานที่มีอยู่เดิม หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือพัฒนากระบวนการบริการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และมุ่งไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน
4. สนับสนุนให้ทุกหน่วยงาน สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรให้เกิดการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมจากองค์ความรู้ เรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งสู่การยาสูบแห่งประเทศไทยแห่งการเรียนรู้

วิสัยทัศน์

“พัฒนาก้าวไกลให้เป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน”

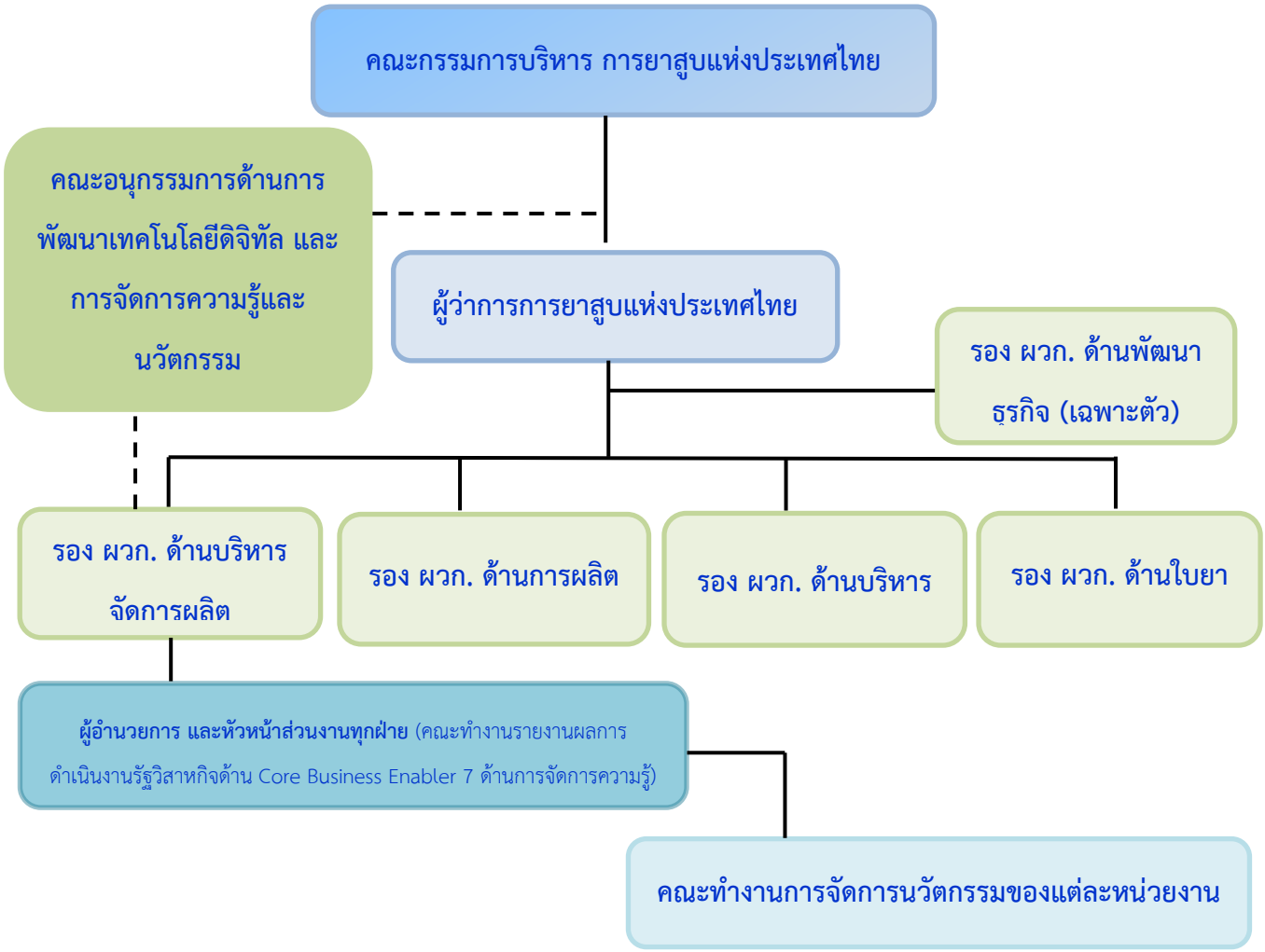
พันธกิจ

“สร้างเครือข่ายนวัตกรรม สร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเป็นระบบจากองค์ความรู้ และปรับปรุงกระบวนการที่มีอยู่เดิม พัฒนาผลิตภัณฑ์ และธุรกิจอื่น เพื่อประโยชน์ของการยาสูบแห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน”

5. โครงสร้างและระบบการจัดการนวัตกรรม

การยาสูบแห่งประเทศไทยตระหนักถึงการปฏิบัติงานบรรลุตามเกณฑ์การประเมิน และประสิทธิภาพ จึงแต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรมของการยาสูบแห่งประเทศไทย **โดยมีรองผู้ว่าการด้านบริหารจัดการผลิต (ผู้บริหารระดับสูง) เป็นหัวหน้าคณะทำงานฯ**

คณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรม การยาสูบแห่งประเทศไทย



5.1 หัวหน้าคณะทำงาน ทำหน้าที่ขับเคลื่อน บริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมให้เป็นไปตามเกณฑ์ประเมินหน่วยงานรัฐวิสาหกิจตามระบบ ENABLER สามารถขยายผลนำความรู้ภายในการยาสูบแห่งประเทศไทยไปใช้ประโยชน์และถ่ายทอดได้ทั่วทั้งการยาสูบแห่งประเทศไทยเกิดนวัตกรรมการปรับปรุงหรือดัดแปลงกระบวนการผลิต พัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริการที่มีอยู่เดิม และมุ่งสู่ธุรกิจอื่นโดยบูรณาการให้สอดคล้องกับนโยบายวิสัยทัศน์ ยกระดับการแข่งขันสู่ความยั่งยืน

5.2 คณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรม การยาสูบแห่งประเทศไทย ทำหน้าที่ขับเคลื่อนกิจกรรมการจัดการนวัตกรรม ตามนโยบาย และกรอบแนวทางการจัดการนวัตกรรม โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

5.2.1 การบ่งชี้ความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม คณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรมพิจารณาองค์ความรู้ที่รวบรวมจากบุคลากร คณะบุคคล หน่วยงานภายในการยาสูบแห่งประเทศไทยที่มีประโยชน์อย่างมากต่อการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อปรับปรุงหรือดัดแปลงกระบวนการผลิต พัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริการที่มีอยู่เดิม ทบทวนข้อมูลนวัตกรรมพื้นฐานและเทคนิคที่สำคัญตามภารกิจของหน่วยงานที่เกี่ยวเนื่องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจหน้าที่ แผนยุทธศาสตร์ การบริหารความเสี่ยง การบริหารบุคลากร การแก้ไขปัญหา/อุปสรรคจากการทำงาน นวัตกรรมอาจอยู่ในรูปแบบเอกสาร เอกสารอิเล็กทรอนิคส์ ตัวบุคคล หรือหน่วยงาน

5.2.2 สร้างกระบวนการจัดการนวัตกรรม หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้ที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของการยาสูบแห่งประเทศไทย พิจารณาข้อมูลเพื่อจัดการความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเป็นระบบ มีวัตถุประสงค์ให้เกิดนวัตกรรมที่ได้นำไปใช้ประโยชน์จากความรู้ ประสบการณ์ภายใน สามารถปรับปรุงหรือดัดแปลงกระบวนการผลิต พัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริการที่มีอยู่เดิม แลกเปลี่ยน ถ่ายทอด และแบ่งปันนวัตกรรม เพื่อนำไปใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เกิดนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน โดยมีกระบวนการจัดการนวัตกรรม ดังนี้

5.2.2.1 การพิจารณาความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม คณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรมพิจารณาความรู้ที่รวบรวมทั้งหมดจากหน่วยงาน บุคลากร ที่สามารถนำมาปรับปรุงหรือดัดแปลงกระบวนการผลิต พัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริการที่มีอยู่เดิม เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน บรรลุเป้าหมายตามภารกิจของหน่วยงาน และสำรวจว่า ความรู้ในหน่วยงานมีเพียงพอหรือไม่ เพื่อจัดการสร้างสรรค์นวัตกรรม

5.2.2.2 การสร้างสรรค์นวัตกรรม เมื่อพิจารณาความรู้ที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน และหาแนวทางแก้ไขแล้ว เห็นว่าแนวทางนี้สามารถสร้างสรรค์เพิ่มเติมให้ได้ประโยชน์มากที่สุด จากแหล่งความรู้ที่เกี่ยวข้องจากทุกช่องทางที่หาได้ แล้วสร้างสรรค์จนกลายเป็นนวัตกรรม

5.2.2.3 การจัดการนวัตกรรมให้เป็นระบบ เมื่อได้นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์แล้ว จัดหมวดหมู่ให้ชัดเจน เพื่อประโยชน์ต่อการค้นหา และถ่ายทอด

5.2.2.4 การประมวลและกลั่นกรองนวัตกรรม จัดเก็บนวัตกรรมเป็นหมวดหมู่แล้ว ควรมีการทบทวน กลั่นกรองให้ทันสมัยจากผู้เกี่ยวข้อง

5.2.2.5 การเข้าถึงนวัตกรรม ควรมีหลายช่องทางการถ่ายทอด และอาจเก็บในหลายรูปแบบทั้งเอกสาร ไฟล์ดิจิทัล วีดิทัศน์ เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรเข้าถึงนวัตกรรมได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว และทั่วถึง

5.2.2.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนนวัตกรรม จัดกิจกรรมให้บุคลากร/หน่วยงานมีการนำเสนอ ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น กิจกรรมการแข่งขัน นำเสนอเผยแพร่นวัตกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วการยาสูบแห่งประเทศไทย มีการขยายผลนำไปใช้งาน

5.2.2.7 การคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม ผู้บริหารของการยาสูบแห่งประเทศไทยต้องกำหนดเป็นนโยบาย วิสัยทัศน์ สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยกำหนดให้บุคลากรในการยาสูบแห่งประเทศไทย ต้องใช้ความรู้ประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน คิดสร้างสรรค์นวัตกรรม และบูรณาการกระบวนการจัดการนวัตกรรม ให้เข้ากับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย

- การเตรียมความพร้อม และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม
- การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ และกระแสการยอมรับการเปลี่ยนแปลง
- การพัฒนากลไกเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
- การวางแผน และดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามแผน
- การติดตาม และประเมินผลการเปลี่ยนแปลง
- การให้รางวัลความสำเร็จ

5.2.3 การจัดทำ/ทบทวนแผนแม่บท และแผนปฏิบัติการ คณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรมของการยาสูบแห่งประเทศไทย พิจารณาการจัดทำ/ทบทวนแผนแม่บท และแผนปฏิบัติการ ด้านการจัดการนวัตกรรม เพื่อเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานตามช่วงระยะเวลาที่กำหนด สนับสนุนการบรรลุเกณฑ์การ

ประเมินการดำเนินงาน เป้าหมายนโยบาย ตามวิสัยทัศน์ แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และเป้าประสงค์ของการยาสูบแห่งประเทศไทย

5.3 คณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรมของแต่ละหน่วยงาน ทำหน้าที่

5.3.1 หัวหน้าทีม ทำหน้าที่เป็น Ideator คัดกรองความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในหน่วยงาน ที่สามารถพัฒนาให้เกิดนวัตกรรม เพื่อส่งเข้าประกวด Innovation Champion

5.3.2 คณะทำงาน กระตุ้นให้พนักงานคิดสร้างสรรค์ ตลอดเวลาการทำงาน บริหารจัดการรวบรวมองค์ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมของหน่วยงานและองค์กร ตามนโยบายของการยาสูบแห่งประเทศไทย พร้อมทั้งร่วมสื่อสารประชาสัมพันธ์ภายในการยาสูบแห่งประเทศไทย สร้างการรับรู้และความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร

6. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ตามแผนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2560 - 2564

การยาสูบแห่งประเทศไทยในฐานะรัฐวิสาหกิจ ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมตามนโยบายของรัฐ โดยนำกรอบการดำเนินงานของแผนงานต่าง ๆ ที่ภาครัฐได้จัดทำขึ้นมาเชื่อมโยงกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกัน

ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมของการยาสูบแห่งประเทศไทย พ.ศ.2563-2565

ยุทธศาสตร์ที่ 1: พัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพบุหรี่ ยสท.

ยุทธศาสตร์ที่ 2: สร้างความพึงพอใจของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์

ยุทธศาสตร์ที่ 3: สร้างรายได้จากธุรกิจอื่น

ยุทธศาสตร์ที่ 4: สนับสนุน การสร้างนวัตกรรม

ยุทธศาสตรการยาสูบแหงประเทศไทย พ.ศ. 2560-2564

ยุทธศาสตรที่ 1: เรงพัฒนาความสามารถในการแขงขันเพื่อการดำรงอยูขององคกร

ยุทธศาสตรที่ 2: สรางรายไดจากการขยายสูธุรกิจอื่น

ยุทธศาสตรที่ 3: เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารองคกร

ยุทธศาสตรที่ 4: ปฏิรูปองคกรสูอนาคต

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ.2560 – 2564

ยุทธศาสตร์ที่ 1: การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์

ยุทธศาสตร์ที่ 2: การสร้างความเป็นธรรมลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 3: การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 4: ด้านการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 5: ด้านความมั่นคง

ยุทธศาสตร์ที่ 6: ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพและธรรมาภิบาลในภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ 7: ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์

ยุทธศาสตร์ที่ 8: ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 9: การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 10: ด้านการต่างประเทศ ประเทศเพื่อนบ้าน และภูมิภาค

แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2560-2564

ยุทธศาสตร์ที่ 1: กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 2: เร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 3: เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

ยุทธศาสตร์ที่ 4: สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และแผน DE

ยุทธศาสตร์ที่ 5: ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม

แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 1: บทบาท/เป้าหมายการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 2: การลงทุน

ยุทธศาสตร์ที่ 3: ฐานะการเงินที่มั่นคง

ยุทธศาสตร์ที่ 4: เทคโนโลยีและนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 5: ธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี

ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ของยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม การยาสูบแห่งประเทศไทย

ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมของการยาสูบแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2563-2565	**ยุทธศาสตร์การยาสูบแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2560-2564**				**แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ.2560 – 2564**										**แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2560-2564**					**แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม**				
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การวิจัยพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพบุหรี่ ยสท.	/						/					/						/					/	
ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความพึงพอใจของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์	/						/					/											/	
ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างรายได้จากธุรกิจอื่น		/										/				/	/						/	
ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม	/		/	/								/						/					/	

บทที่ 3

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม

1. ความหมายของการจัดการนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงปรับปรุงบางส่วน หรือสามารถพัฒนาต่อยอดคิดค้น จนเกิดสิ่งใหม่ทั้งมิติด้านผลิตภัณฑ์ มิติบริการ มิติกระบวนการปฏิบัติงาน รวมถึงมิติรูปแบบการดำเนินธุรกิจหรือภารกิจใหม่ขององค์กร สิ่งใหม่ที่ได้ต้องสามารถสร้างคุณค่าใหม่ให้องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นรูปธรรม อาจเป็นมิติการเงินหรือไม่การเงิน นวัตกรรมมีทั้งระดับองค์กร หน่วยงาน บุคคล กระบวนการ ซึ่งต้องพัฒนาเชื่อมโยงด้วยความคิดสร้างสรรค์ มีความใหม่ และสร้างคุณค่าใหม่ ขอบเขตนวัตกรรมมีทุกแง่มุม ทุกระบบงาน ทุกกระบวนการและทุกหน่วยงาน บูรณาการนวัตกรรมใช้งานประจำวัน (คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ปี 2563 สคร. กระทรวงการคลัง) การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงทางด้านกระบวนการทางความคิด เพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่แตกต่างและเป็นประโยชน์ขึ้นมา (McKeown, 2008) “นวัตกรรมองค์กร” หมายถึง องค์กรที่มีการทำในสิ่งที่แตกต่างจากสิ่งเดิมที่มีอยู่หรือเคยประพฤติ ปฏิบัติอยู่ (Laundy, 2006) องค์กรที่มีการนำความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้จนเป็นผลสำเร็จ และแผ่กว้างออกไปจนกลายเป็นระเบียบวิธีปฏิบัติแก่บุคคลทั่วไป (บุญเกื้อ ควรหาเวช, 2543) นวัตกรรมองค์กรจึงเป็นกระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้ ทักษะและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาผสมผสาน กับความสามารถทางด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารและบุคลากร เพื่อสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรแห่งนวัตกรรม หรือการนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการการดำเนินงานใหม่ ๆ จะมุ่งเน้นที่การสร้างประโยชน์และตอบสนองต่อความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการเป็นหลัก ไม่ว่าจะเป็นการมอบประโยชน์ทางด้านการประหยัดเวลา การเพิ่มความสะดวกสบาย รวมถึงการนำเสนอวิธีการจัดการที่มีคุณภาพที่สูงขึ้น นวัตกรรมถูกตีความทั้งเชิงแคบและเชิงกว้าง

1. ความหมายเชิงแคบ “นวัตกรรม” คือ ผลผลิตของความสำเร็จทางด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีร่วมกับพลวัตของกิจกรรมทางสังคม

2. ความหมายเชิงกว้าง “นวัตกรรม” คือ แนวความคิดการปฏิบัติหรือสิ่งต่าง ๆ ที่ใหม่ ต่อตัวปัจเจกหรือหน่วยที่รับเอาสิ่งเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ การรวมเอากิจกรรมที่นำไปสู่การแสวงหาความสำเร็จเชิงพาณิชย์ การสร้างตลาดใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการและการบริการใหม่ การทำในสิ่งที่แตกต่างจากผู้อื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบตัว ให้กลายมาเป็นโอกาสและถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม (พันธุ์อาจ ชัยรัตน์, 2547, หน้า 3-4 / กระบวนการสร้างนวัตกรรมภาครัฐ องค์การบริหารส่วนจังหวัดอุบลราชธานี)

การจัดการนวัตกรรม คือ แนวทางการบริหารสร้างสรรค์นวัตกรรมจากการปฏิบัติงานประจำวัน องค์นวัตกรรมภายในองค์กร ซึ่งควรทำให้เกิดนวัตกรรม ความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า “นวัตกรรม” ไปในทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ทำการคัดเลือกแนวคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมจากองค์นวัตกรรมที่มี รวบรวม สร้าง และนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ภายในองค์กร มีการพัฒนา ปรับปรุงขยายผลของนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง รวมถึงก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมขึ้น โดยรวบรวมองค์นวัตกรรมที่มีอยู่กระจัดกระจายในบุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอก หรือเอกสารนำไปสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเป็นระบบ บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงนวัตกรรมผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม พัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ นำนวัตกรรมที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การจัดการนวัตกรรมของการยาสูบแห่งประเทศไทย มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ

1. บุคลากร เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุด เพราะเป็นแหล่งนวัตกรรม ผู้สร้างสรรค์และนำนวัตกรรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานของการยาสูบแห่งประเทศไทย

2. กระบวนการจัดการนวัตกรรม เป็นการบริหารจัดการเพื่อคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมจากความรู้ทุกด้านที่กระจายซ่อนเร้นในหน่วยงาน เอกสาร หรือบุคลากร มาจัดการให้เป็นระบบเพื่อให้บุคลากรการยาสูบแห่งประเทศไทยเกิดวัฒนธรรมสร้างสรรค์และนำนวัตกรรมจากความรู้ไปใช้ประโยชน์ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงหรือดัดแปลงกระบวนการผลิต พัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริการที่มีอยู่เดิม

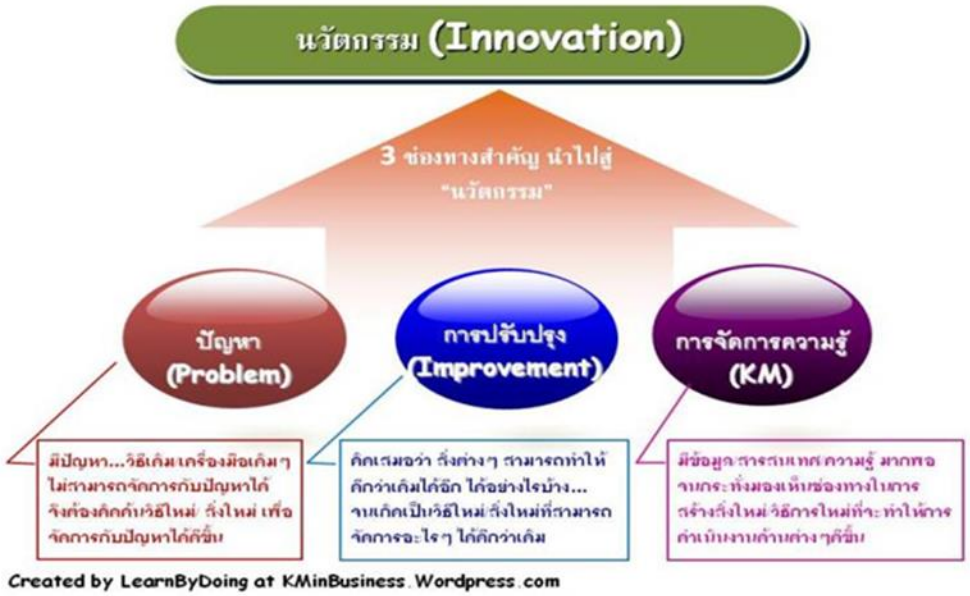
3. เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือเพื่อให้บุคลากรสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งนำนวัตกรรมไปใช้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็วขึ้น

ทั้งนี้กระบวนการจัดการนวัตกรรมของการยาสูบแห่งประเทศไทย กำหนดกลุ่มนวัตกรรม เป็น 3 ระดับ คือ

1) นวัตกรรมระดับบุคคล (Individual)

2) นวัตกรรมระดับทีมงาน หรือ กลุ่มบุคลากรในหน่วยงาน (Team/Group)

3) นวัตกรรมระดับการยาสูบแห่งประเทศไทย (Organization)



การพัฒนาองค์กรไปสู่นวัตกรรรม (Innovation) สามารถสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กรได้จาก 3 ช่องทางที่สำคัญ ดังนี้

1.1 ต้องการแก้ปัญหา (Problem) – องค์กรมีปัญหาที่สร้างความเสียหายให้กับองค์กร ไม่สามารถแก้ไขหรือจัดการได้ด้วยวิธีการเดิม ๆ หรือเครื่องมือเดิม ๆ จนต้องคิดค้นวิธีการ/สิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อช่วยแก้ปัญหานั้นให้หมดไป ได้แก่ การแก้ปัญหาด้วยการวิเคราะห์จากผังก้างปลา (Cause and Effect Analysis) Why-Why Analysis เป็นต้น จนนำไปสู่การสร้างวิธีการ/สิ่งใหม่ ๆ เพื่อช่วยจัดการกับปัญหา

1.2 ต้องการปรับปรุง (Improvement) ให้ดีกว่าเดิม – องค์กรอาจไม่มีปัญหาอะไร แต่ต้องการปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีกว่าเดิม ด้วยการปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรคิดว่าสิ่งที่เป็นอยู่นี้จะทำให้ดีขึ้นได้อีกอย่างไรบ้าง และส่งเสริมให้มีการคิดและทำเพื่อสิ่งที่ดีกว่าอยู่เสมอ จนกระทั่งเกิดเป็นวิธีการ/สิ่งใหม่ที่ทำให้ชีวิตดีกว่าเดิม ได้แก่ การนำหลักการ Kaizen มาใช้ จนนำไปสู่การพัฒนาวิธีการใหม่ๆ/เครื่องมือใหม่ เพื่อทำให้การทำงาน/การใช้ชีวิตง่ายขึ้น อาจเกิดผลิตภัณฑ์ใหม่มากมาย

1.3 มีความรู้ที่สำคัญจากระบบการจัดการความรู้ (Knowledge management-KM) จนเห็นช่องทางนำไปสู่การสร้างสิ่งใหม่ที่จะทำให้การทำงาน/ชีวิตดีขึ้น – องค์กรที่มีระบบการจัดการความรู้ที่ดี จะมีข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) และความรู้ (Knowledge) มากพอ มีระบบการวิเคราะห์และประเมินผลที่ถูกต้อง แม่นยำและรวดเร็ว องค์กรจะมองเห็นช่องทางที่จะสร้างความแปลก แตกต่างและโดดเด่น ที่เป็นความต้องการของตลาด จนกระทั่งนำไปสู่การพัฒนา/สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่ใช้งานได้จริง และเป็นที่ต้องการของตลาดได้ไม่ยาก (ที่มา : คู่มือการจัดการความรู้สู่ “นวัตกรรมองค์กร” 2561 สานักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก จ.ชลบุรี)

2. กระบวนการจัดการนวัตกรรม

กระบวนการจัดการนวัตกรรม เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของนวัตกรรมภายในองค์กร ประกอบด้วย

2.1 กำหนดการจัดการนวัตกรรมตามเป้าหมายแผนฯ

คณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรม การยาสูบแห่งประเทศไทย ประกอบด้วยผู้บริหารจากทุกหน่วยงาน กำหนดแนวทาง เกณฑ์การคัดเลือกองค์ความรู้ที่เกิดคุณค่าต่อการยาสูบแห่งประเทศไทย เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สำคัญ/จำเป็นของหน่วยงานภายในหรือการยาสูบแห่งประเทศไทย สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการประจำปี ตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติการของการยาสูบแห่งประเทศไทย และถ่ายทอดลงไปสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยหน่วยงานทำหน้าที่สร้างสรรค์นวัตกรรมตามองค์ความรู้ที่คัดเลือกและมอบหมาย ตามกระบวนการจัดการนวัตกรรม โดยคณะอนุกรรมการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลและการจัดการความรู้และนวัตกรรม คณะทำงานรายงานผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้าน Core Business Enabler ด้านการจัดการความรู้ คณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรมแต่ละหน่วยงาน ทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุน ให้คำปรึกษา รายงานผลการดำเนินงานตามแผนฯ

2.2 บูรณาการ การจัดการนวัตกรรมเข้าสู่งานประจำ

หน่วยงานภายในการยาสูบแห่งประเทศไทยกำหนดวิธีปฏิบัติงานการจัดการนวัตกรรมสอดคล้องตามแผนปฏิบัติการประจำปีของการยาสูบแห่งประเทศไทย และเครื่องมือที่จะใช้ในการจัดการนวัตกรรมประจำปีตามภารกิจของหน่วยงาน โดยเชื่อมโยงกิจกรรมเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่มีอยู่เดิมรวมทั้งคำนึงถึงการประยุกต์ใช้และการขยายนวัตกรรมไปทั่วการยาสูบแห่งประเทศไทย โดยทั่วไปประกอบด้วย วัตถุประสงค์ กิจกรรมแผนงาน สิ่งที่จะส่งมอบ ปัจจัยเสี่ยงและวิธีการป้องกัน รวมถึงทีมงานพร้อมบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อเป็นแนวทางในการนำนวัตกรรมไปใช้ในการปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ของหน่วยงาน

2.3 การจัดทำวิธีปฏิบัติงานการจัดการนวัตกรรมของหน่วยงาน

หน่วยงานต้องดำเนินการจัดทำวิธีปฏิบัติงานเพื่อบริหารจัดการนวัตกรรมของหน่วยงาน โดยต้องคำนึงถึง การจัดการนวัตกรรมปรับปรุงหรือดัดแปลงกระบวนการผลิต พัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริการที่มีอยู่เดิมให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

2.3.1 การคัดเลือกองค์ความรู้เพื่อการจัดการนวัตกรรมปรับปรุงหรือดัดแปลงกระบวนการผลิต พัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริการที่มีอยู่เดิม ซึ่งอาจได้จากนวัตกรรมที่สำคัญของหน่วยงาน จากผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน และ/หรือผลการประเมินฯ

2.3.2 การจัดการนวัตกรรมตามขั้นตอนการดำเนินงาน และให้นวัตกรรมกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2.3.3 ติดตามผลการดำเนินงานตามกิจกรรม และระยะเวลาที่กำหนดตามแผนฯ

2.3.4 รายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานให้คณะทำงานรายงานผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้าน Core Business Enabler ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

2.3.5. จัดเตรียมกำหนดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแข่งขันนวัตกรรม

2.3.6. ผลักดันให้เป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงานพร้อมทั้งประเมินประสิทธิผลการนำไปใช้ประโยชน์

2.4. การประเมินผลการดำเนินงาน

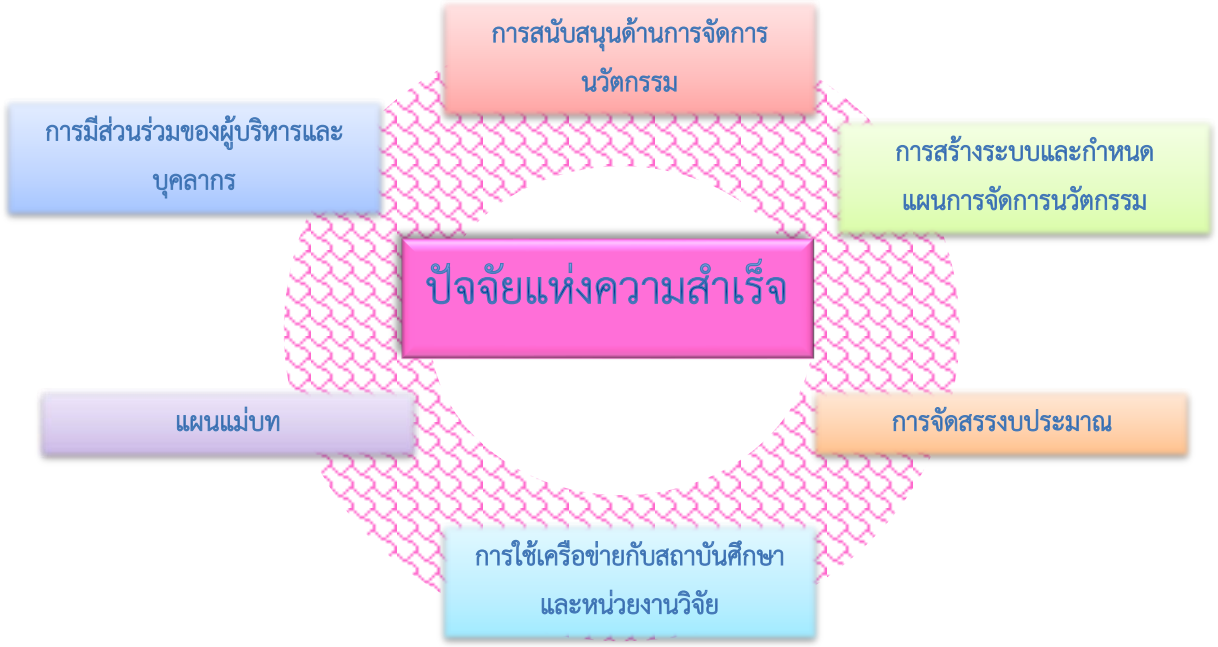
การวัดความสำเร็จของการดำเนินงานการจัดการนวัตกรรม กำหนดการวัดผลเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.4.1 การวัดผลทางตรงจากการบริหารจัดการนวัตกรรม โดยวัดจำนวนนวัตกรรมที่ได้ตามเป้าหมายแผนปฏิบัติการฯ

2.4.2 การวัดผลลัพธ์เชิงประสิทธิผลจากการบริหารจัดการนวัตกรรม ประเมินการนำนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการนำองค์ความรู้ไปใช้งานและถ่ายทอดแลกเปลี่ยนขยายผลทั่วการยาสูบแห่งประเทศไทยตามที่เหมาะสม และส่งผลให้เกิดคุณภาพ เกิดมูลค่าให้กับหน่วยงาน/การยาสูบแห่งประเทศไทย

3. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการนวัตกรรม

การผลักดันให้การจัดการนวัตกรรมของการยาสูบแห่งประเทศไทยดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ได้นั้น การยาสูบแห่งประเทศไทยมีความจำเป็นต้องดำเนินการปรับปรุงและพัฒนากลไกการบริหารจัดการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมในมิติต่าง ๆ ดังแสดงในรูปด้านล่าง



กล่าวคือ การขับเคลื่อนการดำเนินงานของการยาสูบแห่งประเทศไทย ให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยกลไกที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่

3.1 การมีส่วนร่วมของผู้บริหารและบุคลากร ผู้บริหารและบุคลากร ยสท. มีส่วนร่วมเสริมสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ ทัศนคติ และสร้างวัฒนธรรมให้แก่บุคลากร ยสท. ในการวางแผนจัดการนวัตกรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความตระหนักและเข้าใจ สร้างวัฒนธรรมการยาสูบแห่งประเทศไทย เกิดนวัตกรรมใหม่ที่พัฒนาจากความคิดสร้างสรรค์ นำองค์นวัตกรรมก่อให้เกิดประโยชน์ สร้างคุณค่าให้แก่การยาสูบแห่งประเทศไทย บุคลากรมีทักษะและทัศนคติที่ดีในการสร้างสรรค์นวัตกรรมร่วมกันจนสามารถยกระดับนวัตกรรมมีความยั่งยืนทั่วทั้งการยาสูบแห่งประเทศไทย

3.2 การมีแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม ของการยาสูบแห่งประเทศไทย ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เพื่อใช้เป็นกรอบการจัดการและส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม

3.3 การสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานดำเนินการด้านการจัดการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยนำองค์นวัตกรรมที่มีไปสร้างสรรค์นวัตกรรมใช้งาน โดยมุ่งหวังให้เกิดวัฒนธรรมความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมที่มีประโยชน์สูงสุดต่อการปรับปรุงกระบวนการผลิต หรือพัฒนากระบวนการดำเนินงานที่มีอยู่เดิม หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือพัฒนากระบวนการบริการ

3.4 การสร้างระบบและกำหนดแผนการจัดการนวัตกรรม ให้เป็นเครื่องมือพัฒนาปรับปรุงกระบวนการผลิต หรือพัฒนากระบวนการดำเนินงานที่มีอยู่เดิม หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือพัฒนากระบวนการบริการอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่องควบคู่ไปกับการจัดการนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในเชิงแข่งขัน ทันสถานการณ์และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมหรือตามระเบียบภาครัฐ และมุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

3.5 การจัดสรรงบประมาณที่ชัดเจนแน่นอน สำหรับใช้ในการดำเนินงานการจัดการนวัตกรรม

3.6 การใช้เครือข่ายความร่วมมือของการยาสูบแห่งประเทศไทยกับสถาบันการศึกษา และ หน่วยงานวิจัย ตลอดจนพันธมิตรของ ยสท. ทั้งภาครัฐและเอกชนในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรม ตลอดจนการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ของ ยสท. การใช้ประโยชน์จากหน่วยงานความร่วมมือจะช่วยทำให้เกิดการพัฒนา ทั้งด้านคน และผลงานอย่างก้าวกระโดดได้ ถ้ามีการบริหารจัดการที่ดี

4. ประโยชน์ของการจัดการนวัตกรรม

4.1 ลดค่าใช้จ่ายในการกระบวนการต่าง ๆ

4.2 เพิ่มคุณภาพผลิตภัณฑ์ เพื่อยกระดับการแข่งขัน

4.3 ลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สู่ตลาด

4.4 เพิ่มการเติบโต และรายได้จากนวัตกรรม

4.5 เป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุตามความต้องการของลูกค้า

4.6 เพิ่มโอกาสทางธุรกิจ และเปิดตลาดใหม่

4.7 พัฒนาความคิดให้เปิดใจรับรูปแบบทางธุรกิจ และวิธีการใหม่ ๆ

4.8 ปรับปรุงประสิทธิภาพ และสมรรถนะขององค์กรในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

4.9 เพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจขององค์กร เพื่อเผชิญกับความท้าทาย และการเปลี่ยนแปลง

บทที่ 4

การทบทวนสภาพแวดล้อม

1. บทนำ

แผนแม่บทฯ ฉบับนี้ได้นำเครื่องมือการวางแผนและการบริหารจัดการมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมด้านการจัดการนวัตกรรมของการยาสูบแหงประเทศไทย ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน โดยการศึกษาข้อมูล และสารสนเทศตาง ๆ ของหนวยงาน สัมภาษณ์ผู้บริหาร พนักงานในหน่วยงาน นำมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค โดยเทคนิค SWOT ทั้งปจจัยภายนอก และภายในที่มีผลกระทบตอการดำเนินงาน การจัดการนวัตกรรมของการยาสูบแหงประเทศไทย ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห ถูกใช้เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมหลักในการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมที่ควรดำเนินการในอนาคต

2. การทบทวนสภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม

การทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอก คือ สิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กรจากภายนอกองค์กร เช่น นโยบาย กฎระเบียบ เงื่อนไข และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

การทบทวนสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นดังนี้

ข้อมูลประกอบการทบทวน	เนื้อหา
กฎหมายควบคุมผลิตภัณฑ์ยาสูบทางเลือก	- กฎหมายไทยยังไม่อนุญาตให้นำเข้าหรือครอบครองบารากู่ บารากู่ไฟฟ้า และบุหรี่ไฟฟ้า ทำให้การยาสูบยังมีเวลาในการวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดยาสูบ
ตลาดผลิตภัณฑ์ยาสูบอื่น	- ตลาดมีความต้องการและความพร้อมที่จะบริโภคผลิตภัณฑ์ยาสูบอื่น ๆ ที่ไม่ใช่บุหรี่ เช่น ยาเส้น
ตลาดผลิตภัณฑ์ทดแทนบุหรี่	- สามารถสร้างนวัตกรรมสิ่งทดแทนบุหรี่ภายใต้ขอบเขตที่สามารถทำได้และไม่ขัดต่อบทกฎหมาย เช่นการผลิตสารนิโคตินสกัดจากธรรมชาติ

ข้อมูลประกอบการทบทวน	เนื้อหา
มาตรการทางกฎหมายในการควบคุมบุหรี่ไฟฟ้าของประเทศไทย	- ประเทศไทยได้กำหนดให้บุหรี่ไฟฟ้าเป็นสิ่งต้องห้ามโดยเด็ดขาด
ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	- เทคโนโลยีสมัยใหม่เอื้อต่อการพัฒนาการบริหารและการติดต่อสื่อสารกับเครือข่ายในห่วงโซ่อุปทานอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็วและมีต้นทุนที่ลดลง
คู่แข่งต่างชาติ	- คู่แข่งต่างชาติสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ยาสูบที่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค และสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ทดแทนบุหรี่เข้าสู่ตลาดจำนวนมาก

การทบทวนสภาพแวดล้อมภายใน

สภาพแวดล้อมภายใน คือ สิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กรจากภายในองค์กร เช่น ความเชี่ยวชาญของผู้บริหาร ความสามารถของพนักงาน สถานะทางการเงิน เป็นต้น

การทบทวนสภาพแวดล้อมภายใน เป็นดังนี้

ข้อมูลประกอบการทบทวน	เนื้อหา
พระราชบัญญัติการยาสูบแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2561	- ยสท. ผลิตบุหรี่ซิกาแรตซึ่งเป็นกิจการผูกขาดของรัฐตามกฎหมายว่าด้วยภาษีสรรพสามิต และการกระทำกิจการอื่น อาทิ ประกอบอุตสาหกรรมและดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับยาสูบ ใบยา หรือผลิตภัณฑ์จากพืชอื่นทั้งในและนอกราชอาณาจักร รับจ้างผลิตยาสูบเพื่อส่งออกไปจำหน่ายนอกราชอาณาจักร ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับอุปกรณ์ เครื่องมือ หรือเครื่องใช้ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมหรือธุรกิจที่เกี่ยวกับใบยาสูบ ส่งเสริมให้มีการศึกษา วิจัย พัฒนา และปรับปรุงคุณภาพและมาตรฐานการผลิตยาสูบ ใบยาหรือผลิตภัณฑ์จากพืชอื่นและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐในการป้องกันและปราบปรามการกระทำความผิดเกี่ยวกับยาสูบ ใบยา หรือผลิตภัณฑ์จากพืชอื่น

ข้อมูลประกอบการทบทวน	เนื้อหา
บุคลากร	- มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของ ยสท. ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ กระบวนการสนับสนุน และองค์ความรู้ที่อยู่ในหน่วยงานสนับสนุน กระบวนการหลักของ ยสท. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารจัดการบุคลากร ฯลฯ เพื่อสร้างนวัตกรรม - บุคลากรจัดการนวัตกรรมอาจมีอยู่ในทุกหน่วยงาน - ขาดความกระตือรือร้นที่จะเป็นนักคิดสู่นวัตกรรม ขาดมุมมองการจัดการนวัตกรรมจากความรู้ที่มี ขาดการสนับสนุนการสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ
ผู้บริหาร	- ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญกับการจัดการนวัตกรรม
การรวบรวม การจัดเก็บความรู้ และการถ่ายทอดนวัตกรรม	- นำองค์ความรู้ที่รวบรวม องค์ความรู้ในบุคลากร คิดสร้างสรรค์นวัตกรรมพัฒนาไปใช้งานจริง เพื่อประโยชน์แก้ปัญหา ปรับปรุงให้ดีกว่าเดิม นำความรู้สร้างสิ่งใหม่เพื่อการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของการยาสูบแห่งประเทศไทย - การจัดเก็บข้อมูลความรู้ที่อาจเป็นฐานนวัตกรรมอย่างเป็นระบบมีอยู่น้อย ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาขยายผลเพิ่มมูลค่าให้กับการยาสูบแห่งประเทศไทยอย่างชัดเจน - การรวบรวมความรู้ของการยาสูบแห่งประเทศไทย อาจนำไปใช้ให้เกิดนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ - การถ่ายทอดนวัตกรรมในกระบวนการที่สำคัญขาดความต่อเนื่อง
นโยบาย	- ไม่มีนโยบายส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเพื่อใช้ประโยชน์ของการยาสูบแห่งประเทศไทยที่ชัดเจนและจริงจัง
งบประมาณ	- องค์กรมีแนวโน้มขาดสภาพคล่องทางการเงิน
ทรัพยากรของ ยสท.	- มีทรัพย์สินที่เป็นอสังหาริมทรัพย์ที่สามารถพัฒนาเป็นธุรกิจใหม่เพื่อสร้างรายได้เสริมให้กับองค์กรได้
ศักยภาพด้านการพิมพ์	- สามารถใช้สินทรัพย์และศักยภาพด้านการพิมพ์เพื่อขยายสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์นอกเหนือจากการผลิตบรรจุภัณฑ์เพื่อใช้ในธุรกิจหลัก

3. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และความท้าทายในการจัดการนวัตกรรม

เมื่อนำสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กรทั้งภายในและภายนอกมากำหนดเป็นประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามขององค์กรตามกรอบการวิเคราะห์แบบ SWOT มีรายละเอียดดังนี้

1. S – Strengths (จุดแข็ง) คือองค์ประกอบภายในองค์กรที่ช่วยให้องค์กรมีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง
2. W – Weaknesses (จุดอ่อน) คือองค์ประกอบภายในองค์กรที่ทำให้องค์กรเสียเปรียบคู่แข่ง
3. O – Opportunities (โอกาส) คือองค์ประกอบภายนอกองค์กรที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดข้อได้เปรียบได้
4. T – Threats (ภัยคุกคาม) คือองค์ประกอบภายนอกองค์กรที่อาจสร้างปัญหาให้กับองค์กรได้

Strength (จุดแข็ง)	weakness (จุดอ่อน)
S1 : มีบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนของการยาสูบแห่งประเทศไทย ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ กระบวนการสนับสนุน และองค์ความรู้ที่อยู่ในหน่วยงานสนับสนุนกระบวนการหลักของการยาสูบแห่งประเทศไทย กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง กระบวนการบริหารจัดการบุคลากร ฯลฯ เพื่อสร้างนวัตกรรม S2 : มีเครือข่ายเกษตรกรที่ผลิตวัตถุดิบที่เพียงพอและมีคุณภาพ S3 : สามารถผลิตวัตถุดิบในการผลิตบุหรี่ได้เอง ทำให้สามารถควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบให้ตรงตามความต้องการและเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้ขายวัตถุดิบ S4 : ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญกับการจัดการนวัตกรรม S5 : การรวบรวมความรู้ของการยาสูบแห่งประเทศไทยอาจนำไปใช้ให้เกิดนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ S6 : ยสท. ผลิตบุหรี่ซิกาแรตซึ่งเป็นกิจการผูกขาดของรัฐตามกฎหมาย	W1 : บุคลากรการยาสูบแห่งประเทศไทยขาดความกระตือรือร้นที่จะเป็นนักคิดสู่นวัตกรรม ขาดมุมมองการจัดการนวัตกรรมจากความรู้ที่มี ขาดการสนับสนุนการสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ W2 : มีข้อร้องเรียนจากลูกค้า W3 : รูปแบบบรรจุภัณฑ์ไม่ทันสมัย ขาดความเป็นสากล คุณภาพบรรจุภัณฑ์ไม่สม่ำเสมอ W4 : เครื่องจักรในการผลิตมีหลายยี่ห้อ มีอายุการใช้งานมากประสิทธิภาพต่ำและต้นทุนค่าบำรุงรักษาสูง W5 : การจำหน่าย กระจายสินค้า และการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ต้องพึ่งพาร้านขายส่งดำเนินการเกือบทั้งหมด W6 : ระบบสารสนเทศของการยาสูบไม่ได้ถูกพัฒนาเพื่อให้เหมาะสมกับธุรกิจและการผลิตให้กับพนักงานรุ่นใหม่และการต่อยอดองค์ความรู้ไปสู่การวิจัยและนวัตกรรม โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับการผลิตและจำหน่ายบุหรี่ในประเทศที่เป็นธุรกิจหลัก W7 : ขาดการพัฒนาและจัดเก็บองค์ความรู้เพื่อถ่ายทอดให้กับพนักงานรุ่นใหม่และการต่อยอดองค์ความรู้ไปสู่การวิจัยและนวัตกรรม โดยเฉพาะในเรื่องที่

	เกี่ยวกับการผลิตและจำหน่ายบุหรี่ในประเทศที่เป็นธุรกิจหลัก W8 : การจัดเก็บข้อมูลความรู้ที่อาจเป็นฐานนวัตกรรมอย่างเป็นระบบมีอยู่น้อย ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาขยายผลเพิ่มมูลค่าให้กับการยาสูบแห่งประเทศไทยอย่างชัดเจน W9 : การถ่ายทอดนวัตกรรมในกระบวนการที่สำคัญขาดความต่อเนื่อง W10 : องค์กรมีแนวโน้มขาดสภาพคล่องทางการเงิน W11 : ไม่มีนโยบายส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเพื่อใช้ประโยชน์ของการยาสูบแห่งประเทศไทยที่ชัดเจนและจริงจัง
Opportunity (โอกาส)	**Threat (อุปสรรค)**
O1 : มีทรัพย์สินที่เป็นอสังหาริมทรัพย์ที่สามารถพัฒนาเป็นธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างรายได้เสริมให้กับองค์กรได้ O2 : สามารถใช้สินทรัพย์และศักยภาพด้านการพิมพ์เพื่อขยายสู่ธุรกิจสิ่งพิมพ์นอกเหนือจากการผลิตบรรจุภัณฑ์เพื่อใช้ในธุรกิจหลัก O3 : สามารถสร้างนวัตกรรมสิ่งทดแทนบุหรี่ภายใต้ขอบเขตที่สามารถทำได้และไม่ขัดต่อบทกฎหมาย เช่น การผลิตสารนิโคตินสกัดจากธรรมชาติ O4 : ตลาดมีความต้องการและความพร้อมที่จะบริโภคผลิตภัณฑ์ยาสูบอื่น ๆ ที่ไม่ใช่บุหรี่ เช่น ยาเส้น O5 : กฎหมายไทยยังไม่อนุญาตให้นำเข้าหรือครอบครองบารากู่ บารากู่ไฟฟ้า และบุหรี่ไฟฟ้า ทำให้การยาสูบยังมีเวลาในการวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดยาสูบ O6 : เทคโนโลยีสมัยใหม่เอื้อต่อการพัฒนาการบริหารและการติดต่อสื่อสารกับเครือข่ายในห่วงโซ่อุปทานอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็วและมีต้นทุนที่ลดลง	T1 : คู่แข่งต่างชาติสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ยาสูบที่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค และสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ทดแทนบุหรี่เข้าสู่ตลาดจำนวนมาก T2 : คู่แข่งลดราคาผลิตภัณฑ์ที่มีภาพลักษณ์ดีกว่าลงมาขายในราคาเท่ากับผลิตภัณฑ์ของการยาสูบฯ ที่ภาพลักษณ์ด้อยกว่า ส่งผลต่อปริมาณจำหน่ายและส่วนแบ่งตลาดอย่างรุนแรง T3 : ร้านขายส่งและร้านค้าปลีกดั้งเดิมหรือร้านโชห่วย ซึ่งเป็นช่องทางจำหน่ายสำคัญของการยาสูบ มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องจากการเพิ่มจำนวนของร้านสะดวกซื้อและการขาดทายาทสืบทอดกิจการ T4 : ผลิตภัณฑ์ทดแทนบุหรี่ที่มีรูปแบบทันสมัยเป็นที่นิยมของผู้บริโภค มีการซื้อขายผ่านอินเทอร์เน็ตและบริโภคอย่างเปิดเผยแม้จะผิดกฎหมาย T5 : ประเทศไทยได้กำหนดให้บุหรี่ไฟฟ้าเป็นสิ่งต้องห้ามโดยเด็ดขาด

ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix

สภาพแวดล้อมภายใน / **สภาพแวดล้อมภายนอก**	S1 : มีบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ S2 : มีเครือข่ายเกษตรกร S3 : ผลิตวัตถุดิบในการผลิตบุหรี่ได้เอง S4 : ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจัดการนวัตกรรม S5 : การรวบรวมความรู้อาจนำไปใช้ให้เกิดนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ	W1 : บุคลากรขาดความกระตือรือร้น W2 : มีข้อร้องเรียนจากลูกค้า W3 : รูปแบบบรรจุภัณฑ์ไม่ทันสมัย W4 : เครื่องจักรในการผลิตมีหลายยี่ห้อ W5 : การจำหน่าย ผลิตภัณฑ์ใหม่ต้องพึ่งพาร้านขายส่ง W6 : ระบบสารสนเทศไม่ได้ถูกพัฒนาเพื่อให้เหมาะสมกับธุรกิจ W7 : ขาดการพัฒนาและจัดเก็บองค์ความรู้ W8 : การจัดเก็บข้อมูลความรู้นวัตกรรมอย่างเป็นระบบมีอยู่น้อย W9 : การถ่ายทอดนวัตกรรมขาดความต่อเนื่อง
O1 : มีทรัพย์สินที่เป็นอสังหาริมทรัพย์ O2 : สามารถใช้สินทรัพย์และศักยภาพด้านการพิมพ์ O3 : สามารถสร้างนวัตกรรมสิ่งทดแทนบุหรี่	**ยุทธศาสตร์ที่ 3: สร้างรายได้จากธุรกิจอื่น** O1 O2 O3 S1 S2 S3 S4	
T1 : คู่แข่งต่างชาติพัฒนาผลิตภัณฑ์ยาสูบที่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภค T2 : คู่แข่งลดราคาผลิตภัณฑ์ T3 : ร้านขายส่ง....ซึ่งเป็นช่องทางจำหน่ายสำคัญ มีแนวโน้มลดลง T4 : ผลิตภัณฑ์ทดแทนบุหรี่ที่มีรูปแบบทันสมัย	**ยุทธศาสตร์ที่ 4: สนับสนุน การสร้างนวัตกรรม** T1 T4 S1 S4 S5	**ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนายกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์** T1 T2 W1 W2 W3 W4 **ยุทธศาสตร์ที่ 2 : สร้างความพึงพอใจของผู้บริโภคต่อการให้บริการ** T2 T3 W2 W5 W6 **ยุทธศาสตร์ที่ 4: สนับสนุน การสร้างนวัตกรรม** T1 T4 W7 W8 W9

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรมของการยาสูบแห่งประเทศไทย แสดงให้เห็นถึงประเด็นความท้าทายที่หลากหลายซึ่งจำเป็นต้องก้าวข้ามความท้าทายในเรื่องสำคัญต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ความท้าทายต่อการจัดการนวัตกรรม
1. การสร้างเครือข่ายการสร้างนวัตกรรมร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายใน/ภายนอกการยาสูบแห่งประเทศไทย 2. การสื่อสารเชิงนโยบายจากผู้บริหารสู่พนักงานเป็นระบบและชัดเจน รวมทั้งการสร้าง บรรยากาศในการสร้างนวัตกรรม 3. การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานในองค์กรเกิดแนวคิดนวัตกรรม 4. การปรับตั้งเครื่องจักรเก่า เพื่อนำมาใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพดี ต้นทุนต่ำ

4. สรุปการทบทวนสภาพแวดล้อมการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม

จากที่กล่าวมาข้างต้น การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม ตลอดจนความท้าทายต่าง ๆ นำมาสู่การกำหนดแนวทางด้านการจัดการนวัตกรรมของการยาสูบแห่งประเทศไทย การกำหนดยุทธศาสตร์ การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจด้านการจัดการนวัตกรรม โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน

บทที่ 5

ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม

ตารางแสดง ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์การจัดการนวัตกรรม

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร
พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ เพื่อตอบสนองต่อการแข่งขันทางธุรกิจ	**ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนายกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์**	1. รักษาความเป็นผู้นำในตลาดยาสูบ 2. สร้างภาพลักษณ์คุณภาพผลิตภัณฑ์ 3. ตอบสนองต่อการแข่งขันทางธุรกิจ และ ความต้องการของตลาดทั้งผู้บริโภคและตัวแทนจำหน่าย	1. การจัดการคุณภาพและปริมาณของใบยาและวัตถุดิบ 2. พัฒนากระบวนการผลิตให้มีคุณภาพสม่ำเสมอ 3. พัฒนาเครื่องจักรและกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุน	ยุทธศาสตรที่ 1: เรงพัฒนาความสามารถในการแขงขันเพื่อการดำรงอยูขององคกร
เพิ่มศักยภาพการบริการ ให้ทันสมัยด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ แบบครบวงจร เป็นที่พึงพอใจต่อลูกค้า	**ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความพึงพอใจของผู้บริโภคต่อการให้บริการ**	1.สร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ แบบครบวงจร เพื่อสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า 2. สร้างระบบการบริการลูกค้าแบบบูรณาการ	1. การวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างนวัตกรรมการให้บริการ	ยุทธศาสตรที่ 1: เรงพัฒนาความสามารถในการแขงขันเพื่อการดำรงอยูขององคกร
เพิ่มศักยภาพการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้คุ้มค่า และเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร โดย	**ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างรายได้จากธุรกิจอื่น**	1.เพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้คุ้มค่า 2.เพื่อเพิ่มรายได้จากการใช้	1.พัฒนา ทรัพยากรที่มีอยู่ไปสู่ธุรกิจอื่น 2.วิจัยและพัฒนาไปสู่ธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง	ยุทธศาสตรที่ 2: สรางรายไดจากการขยายสูธุรกิจอื่น

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร
มุ่งเน้นไปสู่ธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง		ทรัพยากรที่มีอยู่ 3. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาไปสู่ธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง		
สร้างทัศนคติ พัฒนาเครือข่าย ส่งเสริมระบบ และกลไก ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรม และนำไปใช้อย่างเป็นระบบ	**ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุน การสร้างนวัตกรรม**	1. เสริมสร้างทักษะ ทัศนคติ และแรงจูงใจของบุคลากรในการสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรม 2. สร้างและพัฒนาเครือข่ายการจัดการนวัตกรรม 3. พัฒนาระบบและกลไกสนับสนุนการจัดการนวัตกรรม 4. สนับสนุนการนำไปใช้ประโยชน์และการเผยแพร่ทั่วการยาสูบแห่งประเทศไทย	1. สร้างเครือข่าย และสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเป็นระบบ 2. พัฒนาระบบ และกลไกสนับสนุนการจัดการ การเผยแพร่และการนำไปใช้ประโยชน์ของนวัตกรรม	ยุทธศาสตรที่ 1: เรงพัฒนาความสามารถในการแขงขันเพื่อการดำรงอยูขององคกร ยุทธศาสตรที่ 3: เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารองคกร ยุทธศาสตรที่ 4: ปฏิรูปองคกรสูอนาคต

บทที่ 6

รายละเอียดแผนงาน/โครงการ

ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมของการยาสูบแห่งประเทศไทย พ.ศ.2563-2565

ยุทธศาสตร์ที่ 1: พัฒนายกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์

กลยุทธ์ที่ 1.1 การจัดการคุณภาพและปริมาณของใบยาและวัตถุดิบ ประกอบด้วย 2 แผนงาน

กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนากระบวนการผลิตให้มีคุณภาพสม่ำเสมอ ประกอบด้วย 2 แผนงาน

กลยุทธ์ที่ 1.3 พัฒนาเครื่องจักร และกระบวนการผลิต เพื่อลดต้นทุน ประกอบด้วย 2 แผนงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 2: สร้างความพึงพอใจของผู้บริโภคต่อการให้บริการ

กลยุทธ์ที่ 2.1 การวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างนวัตกรรมการให้บริการ ประกอบด้วย 1 แผนงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 3: สร้างรายได้จากธุรกิจอื่น

กลยุทธ์ที่ 3.1 พัฒนา ทรัพยากรที่มีอยู่ไปสู่ธุรกิจอื่น ประกอบด้วย 2 แผนงาน

กลยุทธ์ที่ 3.2 วิจัยและพัฒนาไปสู่ธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 2 แผนงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 4: สนับสนุน การสร้างนวัตกรรม

กลยุทธ์ที่ 4.1 สร้างเครือข่าย และสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 3 แผนงาน

กลยุทธ์ที่ 4.2 พัฒนาระบบ และกลไกสนับสนุนการจัดการ การเผยแพร่ และการนำไปใช้ประโยชน์ของนวัตกรรม ประกอบด้วย 2 แผนงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนายกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์		
เป้าประสงค์		
1. รักษาความเป็นผู้นำในตลาดยาสูบ 2. สร้างภาพลักษณ์คุณภาพผลิตภัณฑ์ 3. ตอบสนองต่อการแข่งขันทางธุรกิจและ ความต้องการของตลาดทั้งผู้บริโภคและตัวแทนจำหน่าย		
กลยุทธ์/แนวทางการดำเนินงาน	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลาการดำเนินงาน
กลยุทธ์ที่ 1.1 การจัดการคุณภาพและปริมาณของใบยาและวัตถุดิบ		
ตัวชี้วัด – ระบบการจัดการใบยา/วัตถุดิบอย่างน้อย 1 ระบบต่อปี		
1.1.1 สร้างระบบ ตรวจติดตามคุณภาพใบยา	ฝ.ใบยาฯ ชนป. และชนบ.	2563
1.1.2 สร้างระบบ ตรวจติดตามคุณภาพวัตถุดิบ	ฝ.วางแผนฯ ฝ.ผลิตฯ ฝ.วิจัยฯ และสำนักเทคโนโลยีฯ	2564
กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนากระบวนการผลิตให้มีคุณภาพสม่ำเสมอ		
ตัวชี้วัด – ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพตามมาตรฐานของ ยสท. ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 – ระบบ การจัดการและเฝ้าระวังคุณภาพผลิตภัณฑ์อย่างน้อย 1 ระบบ		
1.2.1 เพิ่มประสิทธิภาพระบบการผลิตบุหรี่ ให้มีคุณภาพสม่ำเสมอ	ฝ่ายผลิตฯ และฝ่ายวางแผนฯ	2564-2565
1.2.2 พัฒนาเทคโนโลยี เช่น ระบบ IT เข้ามาช่วยในการจัดการและเฝ้าระวังคุณภาพผลิตภัณฑ์	สำนักเทคโนโลยีฯ ฝ่ายผลิตฯ และฝ่ายวางแผนฯ	2564-2565
กลยุทธ์ที่ 1.3 พัฒนาเครื่องจักร และกระบวนการผลิต เพื่อลดต้นทุน		
ตัวชี้วัด – ลดเวลาการทำงานได้ร้อยละ 10 – ลดค่าใช้จ่ายในกระบวนการผลิตได้ ร้อยละ 10 – ลดค่าใช้จ่ายในการจัดหาอะไหล่ได้ ร้อยละ 30		
1.3.1 ปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุน	ฝ.ผลิตฯ ชนป ฝ.วิศวกรรมฯ ฝ.วางแผนฯ ฝ.วิจัยฯ และฝ.บัญชีฯ	2564-2565
1.3.2 พัฒนาและสรรหาอะไหล่เครื่องจักร เพื่อทดแทนอะไหล่ที่มีราคาแพง และ/หรือหาซื้อไม่ได้	ฝ.ผลิตฯ และฝ.วิศวกรรมฯ	2564-2565

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความพึงพอใจของผู้บริโภคต่อการให้บริการ		
เป้าประสงค์		
1. สร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ แบบครบวงจร เพื่อสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า 2. สร้างระบบการบริการลูกค้าแบบบูรณาการ		
กลยุทธ์/แนวทางการดำเนินงาน	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลาการดำเนินงาน
กลยุทธ์ที่ 2.1 การวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างนวัตกรรมการให้บริการ		
ตัวชี้วัด – ระบบการสื่อสารลูกค้าสัมพันธ์อย่างน้อย 1 ระบบ		
2.1.1 พัฒนาแนวทางการสื่อสารลูกค้าสัมพันธ์ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	สำนักเทคโนฯ และฝ.ขาย/ตลาด	2564-2565
ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างรายได้จากธุรกิจอื่น		
เป้าประสงค์		
1. เพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้คุ้มค่า 2. เพื่อเพิ่มรายได้จากการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ 3. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาไปสู่ธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง		
กลยุทธ์/แนวทางการดำเนินงาน	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลาการดำเนินงาน
กลยุทธ์ที่ 3.1 พัฒนา ทรัพยากรที่มีอยู่ไปสู่ธุรกิจอื่น		
ตัวชี้วัด – นำเครื่องจักรเก่าไปใช้ได้อย่างน้อย 1 รายการต่อปี และปริมาณการผลิตเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 – รายได้จากการรับจ้างพิมพ์ไม่น้อยกว่า 1 ล้านบาทต่อปี และผลงานการออกแบบอย่างน้อย 1 ชิ้นงานต่อปี		
3.1.1 โครงการพัฒนาเครื่องจักรเก่า ไปใช้ในกระบวนการผลิตยาเส้นมวนเอง	ฝ.ใบยาฯ และฝ.วิศวกรรมฯ	2563-2564
3.1.2 โครงการพัฒนาระบบการพิมพ์เพื่อหารายได้	ฝ.การพิมพ์ และสำนักเทคโนฯ	2563
กลยุทธ์ที่ 3.2 วิจัยและพัฒนาไปสู่ธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง		
ตัวชี้วัด – ยื่นจดสิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตรได้อย่างน้อย 1 รายการต่อปี – สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใช้ประโยชน์ได้จริงอย่างน้อย 1 ชิ้นงานต่อปี		

3.2.1 กรรมวิธีระบุเพศและคัดแยกต้นเฮมพ์ไทยพันธุ์รับรองที่มีสารเสพติดในระยะกล้า	บวพน. ฝ.วิจัย และ ศูนย์พันธุวิศวกรรมและเทคโนโลยีชีวภาพแห่งชาติ	2563
3.2.2 ผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนผสมสารสกัดยาสูบ	ฝ.วิจัยฯ	2564-2565
ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุน การสร้างนวัตกรรม		
เป้าประสงค์		
1. เสริมสร้างทักษะ ทัศนคติ และแรงจูงใจของบุคลากรในการสร้างสรรค์ และจัดการนวัตกรรม 2. สร้าง และพัฒนาเครือข่ายการจัดการนวัตกรรม 3. พัฒนาระบบ และกลไกสนับสนุนการจัดการนวัตกรรม 4. สนับสนุนการนำไปใช้ประโยชน์ และการเผยแพร่ทั่วการยาสูบแห่งประเทศไทย		
กลยุทธ์ที่ 4.1 สร้างเครือข่าย และสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเป็นระบบ		
ตัวชี้วัด – จัดอบรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประกวดผลงานภายในหน่วยงานอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี – ผลงานที่เป็นนวัตกรรมอย่างน้อย 5 เรื่องต่อปี – ร้อยละ 80 ของบุคลากร ยสท. ตระหนักในบทบาท หน้าที่ ยอมรับในค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร		
4.1.1 โครงการจัดอบรม/ดูงาน ให้แก่บุคลากรส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้มีความรู้ด้านนวัตกรรม	สำนักคุณภาพ/ฝ่ายทรัพยากรฯ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	2563-2565
4.1.2 โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประกวดผลงานนวัตกรรมภายใน ยสท.สร้าง Champion Innovation	สำนักคุณภาพ/ฝ่ายทรัพยากรฯ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	2563-2565
4.1.3 โครงการสื่อสารและจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	กองบุคลากรสัมพันธ์ ฝ่ายทรัพยากรฯ	2563-2565
กลยุทธ์ที่ 4.2 พัฒนาระบบ และกลไกสนับสนุนการจัดการ การเผยแพร่ และการนำไปใช้ประโยชน์ของนวัตกรรม		
ตัวชี้วัด – จัดทำระบบฐานข้อมูลนวัตกรรมขององค์กรสำเร็จร้อยละ 80 – ต่อยอดนวัตกรรมเป็น ระดับนำร่องต้นแบบ อย่างน้อย 1 เรื่องต่อปี		
4.2.1 พัฒนาปรับปรุงระบบการจัดการนวัตกรรม ฐานข้อมูล/คลังข้อมูล	สำนักเทคโนโลยีฯ และส่วนงานที่เกี่ยวข้อง	2564-2565
4.2.2 โครงการนำนวัตกรรมไปต่อยอด ระดับนำร่องต้นแบบ	ส่วนงานที่เกี่ยวข้องและคณะทำงานฯ	2564-2565

แผนงานปีงบประมาณ 2563 - 2565

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนายกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ที่ 1.1 การจัดการคุณภาพและปริมาณของใบยาและวัตถุดิบ

แผนงาน : 1.1.1 สร้างระบบ ตรวจติดตามคุณภาพใบยา ตัวชี้วัด : ระบบตรวจติดตามคุณภาพใบยาอย่างน้อย 1 ระบบต่อปี

ลำดับ	กิจกรรม	ผลลัพธ์	ปีงบประมาณ 2563												ผู้รับผิดชอบ	ผู้เกี่ยวข้อง	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (บาท)
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
1	ศึกษาระบบการตรวจติดตามและรวบรวมข้อมูลการจัดการคุณภาพใบยา	ข้อบกพร่อง / ปัญหา													ฝ.ใบยา ชนป. และชนบ.		
2	วิเคราะห์ผลจากข้อมูลเพื่อหา Root Cause และ Critical point	ผลการวิเคราะห์															
3	ปรับปรุงกระบวนการตรวจติดตามคุณภาพใบยา	กระบวนการฯ															
4	นำระบบตรวจติดตามคุณภาพใบยามาทดสอบปรับแก้ให้เหมาะสมและใช้งานจริง	ระบบที่ผ่านการทดสอบและขั้นตอนการปรับแก้ระบบ															
5	ติดตามผลการนำไปใช้จริงในกระบวนการ และแก้ปัญหาข้อบกพร่อง	ระบบฯ ที่มีประสิทธิภาพ															

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนายกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ที่ 1.1 การจัดการคุณภาพและปริมาณของใบยาและวัตถุดิบ

แผนงาน : 1.1.2 สร้างระบบ ตรวจติดตามคุณภาพวัตถุดิบ ตัวชี้วัด : ระบบตรวจติดตามคุณภาพวัตถุดิบอย่างน้อย 1 ระบบต่อปี

ลำดับ	กิจกรรม	ผลลัพธ์	ปีงบประมาณ 2564												ผู้รับผิดชอบ	ผู้เกี่ยวข้อง	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (บาท)
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
1	ศึกษาระบบการตรวจติดตามและรวบรวมข้อมูลการจัดการคุณภาพวัตถุดิบ	ข้อบกพร่อง / ปัญหา													ฝ.วางแผนฯ ฝ.ผลิตฯ ฝ.วิจัยฯ และสำนักเทคโนโลยีฯ		
2	วิเคราะห์ผลจากข้อมูลเพื่อหา Root Cause และ Critical point	ผลการวิเคราะห์															
3	ปรับปรุงกระบวนการตรวจติดตามคุณภาพวัตถุดิบ	กระบวนการฯ															
4	นำระบบตรวจติดตามคุณภาพวัตถุดิบมาทดสอบ ปรับแก้ให้เหมาะสม และใช้งานจริง	ระบบที่ผ่านการทดสอบและขั้นตอนการปรับแก้ระบบ															
5	ติดตามผลการนำไปใช้จริงในกระบวนการ และแก้ปัญหาข้อบกพร่อง	ระบบฯที่มีประสิทธิภาพ															

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนายกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนากระบวนการผลิตให้มีคุณภาพสม่ำเสมอ

แผนงาน : 1.2.1 เพิ่มประสิทธิภาพระบบการผลิตบุหรี่ ให้มีคุณภาพสม่ำเสมอ ตัวชี้วัด : ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพตามมาตรฐานของ ยสท. ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

ลำดับ	กิจกรรม	ผลลัพธ์	ปีงบประมาณ 2564						ปีงบประมาณ 2565						ผู้รับผิดชอบ	ผู้เกี่ยวข้อง	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (บาท)
			ต.ค. พ.ย.	ธ.ค. ม.ค.	ก.พ. มี.ค.	เมย. พ.ค.	มิ.ย. ก.ค.	ส.ค. ก.ย.	ต.ค. พ.ย.	ธ.ค. ม.ค.	ก.พ. มี.ค.	เมย. พ.ค.	มิ.ย. ก.ค.	ส.ค. ก.ย.			
1	รวบรวมข้อมูลการตรวจสอบคุณภาพในระบบการผลิตบุหรี่	ข้อบกพร่อง / ปัญหา													ฝ.วางแผนฯ ฝ.ผลิตฯ ฝ.วิจัยฯ และสำนักเทคโนโลยีฯ		
2	วิเคราะห์ผลจากข้อมูลเพื่อหา Root Cause และ Critical point	ผลการวิเคราะห์															
3	ปรับปรุงกระบวนการในระบบผลิตบุหรี่	กระบวนการฯ ที่ผ่านการปรับปรุงครั้งที่ 1															
4	จัดทำข้อกำหนด และวิธีปฏิบัติงานภายหลังการปรับปรุงกระบวนการแล้ว	ข้อกำหนด และวิธีปฏิบัติงาน															
5	นำแนวทางที่แก้ไขแล้วไปใช้ในกระบวนการ	กระบวนการฯ															
6	ติดตามผลการนำไปใช้จริงในกระบวนการ	กระบวนการฯ ที่มีประสิทธิภาพ															

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนายกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนากระบวนการผลิตให้มีคุณภาพสม่ำเสมอ

แผนงาน : 1.2.2 พัฒนาเทคโนโลยี เช่น ระบบ IT เข้ามาช่วยในการจัดการและเฝ้าระวังคุณภาพผลิตภัณฑ์

ตัวชี้วัด : ระบบ การจัดการและเฝ้าระวังคุณภาพผลิตภัณฑ์อย่างน้อย 1 ระบบ

ลำดับ	กิจกรรม	ผลลัพธ์	ปีงบประมาณ 2564						ปีงบประมาณ 2565						ผู้รับผิดชอบ	ผู้เกี่ยวข้อง	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (บาท)
			ต.ค. พ.ย.	ธ.ค. ม.ค.	ก.พ. มี.ค.	เมย. พ.ค.	มิ.ย. ก.ค.	ส.ค. ก.ย.	ต.ค. พ.ย.	ธ.ค. ม.ค.	ก.พ. มี.ค.	เมย. พ.ค.	มิ.ย. ก.ค.	ส.ค. ก.ย.			
1	รวบรวมข้อมูลจากระบบ IT	ข้อบกพร่อง / ปัญหา													ฝ.วางแผนฯ ฝ.ผลิตฯ และสำนักเทคโนโลยีฯ		
2	สำรวจข้อมูลความต้องการจากผู้ปฏิบัติงาน	ความต้องการจากผู้ปฏิบัติงาน															
3	เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจากผู้ปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากการเพิ่มคุณภาพผลิตภัณฑ์ การเพิ่ม productivity การลดต้นทุน	เป้าหมายในการสร้างระบบ															
4	ออกแบบระบบ IT	ระบบ IT															
5	ทดลองใช้งานควบคู่กับระบบเดิม	ผลการเปรียบเทียบ															
6	แก้ปัญหาข้อบกพร่อง	ระบบ IT ที่มีประสิทธิภาพ															

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนายกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ที่ 1.3 พัฒนาเครื่องจักร และกระบวนการผลิต เพื่อลดต้นทุน

แผนงาน : 1.3.1 ปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุน ตัวชี้วัด : ลดเวลาการทำงานได้ร้อยละ 10

ลดค่าใช้จ่ายในกระบวนการผลิตได้ ร้อยละ 10

ลำดับ	กิจกรรม	ผลลัพธ์	ปีงบประมาณ 2564						ปีงบประมาณ 2565						ผู้รับผิดชอบ	ผู้เกี่ยวข้อง	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (บาท)
			ต.ค. พ.ย.	ธ.ค. ม.ค.	ก.พ. มี.ค.	เมย. พ.ค.	มิ.ย. ก.ค.	ส.ค. ก.ย.	ต.ค. พ.ย.	ธ.ค. ม.ค.	ก.พ. มี.ค.	เมย. พ.ค.	มิ.ย. ก.ค.	ส.ค. ก.ย.			
1	ศึกษาและรวบรวมข้อมูลกระบวนการผลิต	ทราบข้อบกพร่อง / ปัญหา													ฝ.ผลิตฯ ฝ.วิศวกรรมฯ ฝ.วางแผนฯ ชนป ฝ.วิจัยฯ และฝ.บัญชี		
2	วิเคราะห์ผลจากข้อมูล	ผลการวิเคราะห์															
3	ปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุน	กระบวนการฯ															
4	ทดสอบกระบวนการผลิต และผลิตภัณฑ์ที่ได้ ปรับแก้กระบวนการผลิตให้เหมาะสม	ผลทดสอบและขั้นตอนการปรับแก้กระบวนการ															
5	นำกระบวนการผลิตที่ผ่านการทดสอบมาใช้งานจริง	กระบวนการที่ใช้งานได้															
6	ติดตามผลการนำไปใช้จริงในกระบวนการ และแก้ปัญหาข้อบกพร่อง	กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ															

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนายกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ที่ 1.3 พัฒนาเครื่องจักร และกระบวนการผลิต เพื่อลดต้นทุน

แผนงาน : 1.3.2 พัฒนาและสรรหาอะไหล่เครื่องจักร เพื่อทดแทนอะไหล่ที่มีราคาแพง และ/หรือหาซื้อไม่ได้ ตัวชี้วัด : ลดค่าใช้จ่ายในการจัดหาอะไหล่ได้ ร้อยละ 30

ลำดับ	กิจกรรม	ผลลัพธ์	ปีงบประมาณ 2564/2565												ผู้รับผิดชอบ	ผู้เกี่ยวข้อง	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (บาท)
			ต.ค	พ.ย.	ธ.ค	ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย			
1	สำรวจรายการอะไหล่เครื่องจักรที่มีราคาแพง และ/หรือหาซื้อไม่ได้	รายการอะไหล่เครื่องจักรที่มีราคาแพง และ/หรือหาซื้อไม่ได้													ฝ.ผลิตฯ และวิศวกรรมฯ		
2	สำรวจและรวบรวมข้อมูลบริษัทผู้ผลิต/ผู้แทนจำหน่ายอะไหล่/ผู้รับดัดแปลงเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพเทียบเท่า หรือดีกว่า และมีราคาถูกกว่าทั้งในและต่างประเทศ	ข้อมูลบริษัทผู้ผลิต/ผู้แทนจำหน่ายอะไหล่/ผู้รับดัดแปลง ทั้งใน และต่างประเทศ													ฝ.ผลิตฯ และวิศวกรรมฯ		

ลำดับ	กิจกรรม	ผลลัพธ์	ปีงบประมาณ 2564/2565												ผู้รับผิดชอบ	ผู้เกี่ยวข้อง	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (บาท)
			ต.ค	พ.ย.	ธ.ค	ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย			
3	ดำเนินการติดต่อบริษัทผู้ผลิต/ผู้แทนจำหน่ายอะไหล่/ผู้รับดัดแปลงอะไหล่เครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพเทียบเท่าหรือดีกว่า และมีราคาถูกกว่า	ความใช้ได้ของชิ้นงาน				—	—	—							ฝ.ผลิตฯ และวิศวกรรมฯ		
4	บริษัทผู้ผลิต/ผู้แทนจำหน่ายอะไหล่/ผู้รับดัดแปลงนำเสนอชิ้นงานเพื่อนำไปทดสอบ	องค์ความรู้ในฐานข้อมูลสืบค้นได้					—	—							ฝ.ผลิตฯ และวิศวกรรมฯ		
5	ติดตั้งอะไหล่และทดสอบประสิทธิภาพการใช้งานของเครื่องจักร	เครื่องจักรที่ติดตั้งอะไหล่ทดแทน						—	—	—					ฝ.ผลิตฯ และวิศวกรรมฯ		
6	นำเครื่องจักรที่ผ่านการทดสอบมาใช้งานจริง	เครื่องจักรที่ได้รับการปรับปรุง								—	—				ฝ.ผลิตฯ และวิศวกรรมฯ		
7	ติดตามผลการนำไปใช้จริงในกระบวนการ และแก้ปัญหาข้อบกพร่อง	เครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพ									—	—	—	—	ฝ.ผลิตฯ และวิศวกรรมฯ		

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความพึงพอใจของผู้บริโภคต่อการให้บริการ กลยุทธ์ที่ 2.1 การวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างนวัตกรรมการให้บริการ

แผนงาน : 2.1.1 พัฒนาแนวทางการสื่อสารลูกค้าสัมพันธ์ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตัวชี้วัด : ระบบการสื่อสารลูกค้าสัมพันธ์อย่างน้อย 1 ระบบ

ลำดับ	กิจกรรม	ผลลัพธ์	ปีงบประมาณ 2564						ปีงบประมาณ 2565						ผู้รับผิดชอบ	ผู้เกี่ยวข้อง	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (บาท)
			ต.ค. พ.ย.	ธ.ค. ม.ค.	ก.พ. มี.ค.	เมย. พ.ค.	มิ.ย. ก.ค.	ส.ค. ก.ย.	ต.ค. พ.ย.	ธ.ค. ม.ค.	ก.พ. มี.ค.	เมย. พ.ค.	มิ.ย. ก.ค.	ส.ค. ก.ย.			
1	วางแผนการพัฒนาแนวทางการสื่อสารลูกค้าสัมพันธ์และกำหนดผู้รับผิดชอบ	แผนพัฒนาและผู้รับผิดชอบ													ฝ.ขาย /ฝ.ตลาด และสำนักเทคโนโลยีฯ		
2	รวบรวมข้อมูลความต้องการใช้งานระบบ	ข้อมูลความต้องการใช้งานระบบ															
3	ออกแบบระบบงาน	โครงร่างระบบงาน															
4	พัฒนาและปรับปรุงระบบงาน	ระบบงานสมบูรณ์															
5	จัดทำคู่มือการใช้งานและอบรมผู้ใช้งาน	คู่มือการใช้งาน															
6	ติดตามผลการใช้งานระบบ	จำนวนผู้ใช้งานระบบ															
7	สรุปผลการใช้งานระบบ	สรุปผลการใช้งานระบบ															

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างรายได้จากธุรกิจอื่น กลยุทธ์ที่ 3.1 พัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ไปสู่ธุรกิจอื่น

แผนงาน : 3.1.1 โครงการพัฒนาเครื่องจักรเก่า ไปใช้ในกระบวนการผลิตยาเส้นมวนเอง ตัวชี้วัด : 1. นำเครื่องจักรเก่าไปใช้ได้อย่างน้อย 1 รายการต่อปี

2. ปริมาณการผลิตเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

ลำดับ	กิจกรรม	ผลลัพธ์	ปีงบประมาณ 2563/2564												ผู้รับผิดชอบ	ผู้เกี่ยวข้อง	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (บาท)
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
1	วางแผนการพัฒนาเครื่องจักรเก่าและกำหนดผู้รับผิดชอบ	แผนพัฒนา และผู้รับผิดชอบ	———												ฝ.ใบยา ฝ.วิศวกรรมฯ	ชนป. ชนบ	
2	สำรวจ คัดเลือกเครื่องจักรเก่าที่เหมาะสมเพื่อนำไปพัฒนา	เครื่องจักรที่เหมาะสม	———	———											ฝ.ใบยา ฝ.วิศวกรรม		
3	ตรวจสอบอะไหล่ที่จำเป็นในการซ่อมบำรุง/ปรับแต่งเครื่องจักร	รายการอะไหล่		———	———										ฝ.ใบยา ฝ.วิศวกรรม		
4	สำรวจราคาอะไหล่พิจารณาต้นทุนการพัฒนาเครื่องจักรเก่าที่เหมาะสม คุ้มค่า	ต้นทุน			———	———									ฝ.ใบยา ฝ.วิศวกรรม		
5	จัดซื้ออะไหล่	อะไหล่				———	———								ฝ.ใบยา ฝ.วิศว		

ลำดับ	กิจกรรม	ผลลัพธ์	ปีงบประมาณ 2563/2564												ผู้รับผิดชอบ	ผู้เกี่ยวข้อง	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (บาท)
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.			
6	ปรับแต่งเครื่องจักรให้สามารถใช้งานได้	เครื่องจักร													ฝ.วิศวกรรม ฝ.ใบยา		
7	ทดสอบการใช้งาน	ผลการทดสอบการใช้งาน													ฝ.ใบยา ฝ.วิศวกรรม	ชนป.	
8	ปรับแต่งเครื่องจักรให้มีประสิทธิภาพ	เครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพ													ฝ.ใบยา ฝ.วิศวกรรม		
9	จัดทำคู่มือกระบวนการผลิตโดยใช้เครื่องจักร	คู่มือกระบวนการผลิต													ฝ.ใบยา		

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างรายได้จากธุรกิจอื่น กลยุทธ์ที่ 3.1 พัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ไปสู่ธุรกิจอื่น

แผนงาน : 3.1.2 โครงการพัฒนาระบบการพิมพ์เพื่อหารายได้ ตัวชี้วัด : 1. รายได้จากการรับจ้างพิมพ์ไม่น้อยกว่า 1 ล้านบาทต่อปี

2. ผลงานการออกแบบอย่างน้อย 1 ชิ้นงานต่อปี

ลำดับ	กิจกรรม	ผลลัพธ์	ปีงบประมาณ 2563												ผู้รับผิดชอบ	ผู้เกี่ยวข้อง	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (บาท)
			ต.ค	พ.ย.	ธ.ค	ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย			
1	การยาสูบแห่งประเทศไทยและกรมสรรพสามิต ร่วมออกแบบงานพิมพ์ปลอดปลอม ยืนยันรูปแบบและประกาศใช้ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2562	จำนวนลูกค้าและปริมาณการจ้างพิมพ์	———												ฝ.การพิมพ์และสำนักเทคโนฯ	กรมสรรพสามิต	-
2	ทดสอบการพิมพ์ และปรับแต่งเครื่องจักรให้สามารถผลิตได้ตามรูปแบบ	ผลงานการพิมพ์	———														
3	ทดสอบการพิมพ์ และส่งให้ลูกค้าตรวจสอบ	ลูกค้ายืนยันความถูกต้อง	———														
4	จัดพิมพ์ตามความต้องการของลูกค้า	ชิ้นงานพิมพ์															
5	ส่งมอบงานพิมพ์	ค่าจ้าง															

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างรายได้จากธุรกิจอื่น กลยุทธ์ที่ 3.2 วิจัยและพัฒนาไปสู่ธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง

แผนงาน : 3.2.1 กรรมวิธีระบุเพศและคัดแยกต้นเฮมพ์ไทยพันธุ์รับรองที่มีสารเสพติดในระยะกล้า

ตัวชี้วัด : ยื่นจดสิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตรได้อย่างน้อย 1 รายการต่อปี

ลำดับ	กิจกรรม	ผลลัพธ์	ปีงบประมาณ 2563												ผู้รับผิดชอบ	ผู้เกี่ยวข้อง	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (บาท)
			ต.ค	พ.ย.	ธ.ค	ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย			
1	เตรียมโรงเรือนทดลอง เพาะเมล็ดพันธุ์เฮมพ์ตั้งต้น เพื่อใช้ในการทดสอบ	ต้นกล้าเฮมพ์													ศูนย์พันธุวิศวกรรมและเทคโนโลยีชีวภาพแห่งชาติ	บวพน./ฝ.วิจัยฯ	1,450,000.00
2	สืบค้นข้อมูลพันธุกรรมของกัญชงและกัญชาจากฐานข้อมูลนานาชาติ	ข้อมูลลักษณะพันธุกรรมของกัญชงและกัญชา															
3	ออกแบบวิธีการคัดเลือกเฮมพ์โดยระบุเพศ และมีปริมาณสารเสพติด (THC) ต่ำ	วิธีการคัดเลือก															
4	คัดเลือกต้นกล้าเฮมพ์ตามข้อ 1 มาทดสอบตามวิธีการข้อ 3	ผลการทดสอบทางอณูชีวโมเลกุล															

ลำดับ	กิจกรรม	ผลลัพธ์	ปีงบประมาณ 2563												ผู้รับผิดชอบ	ผู้เกี่ยวข้อง	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (บาท)
			ต.ค	พ.ย.	ธ.ค	ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย			
5	ปลูกต้นกล้าที่ใช้ในการทดสอบตามข้อ 4 ในโรงเรือนจนออกดอก	ดอกของต้นเฮมพ์															
6	นำดอกของต้นเฮมพ์ไปทดสอบปริมาณสารเสพติด (THC)	ผลการทดสอบปริมาณสารเสพติด (THC)															
7	ประมวลผลการทดสอบจากข้อมูลข้อ 4 และ 5	เงื่อนไขทางพันธุกรรม															
8	สรุปเงื่อนไขทางพันธุกรรม และรายงานผลเพื่อยื่นจดสิทธิบัตร	ผลงานเพื่อจดสิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตร															

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างรายได้จากธุรกิจอื่น กลยุทธ์ที่ 3.2 พัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ไปสู่ธุรกิจอื่น

แผนงาน : 3.2.2 ผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนผสมสารสกัดยาสูบ ตัวชี้วัด : สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใช้ประโยชน์ได้จริงอย่างน้อง 1 ชิ้นงานต่อปี

ลำดับ	กิจกรรม	ผลลัพธ์	ปีงบประมาณ 2564/2565												ผู้รับผิดชอบ	ผู้เกี่ยวข้อง	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (บาท)
			ต.ค	พ.ย.	ธ.ค	ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย			
1	รวบรวมข้อมูลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมพิจารณาเลือกผลิตภัณฑ์ที่เป็นไปได้	ข้อมูลผลิตภัณฑ์ที่คัดเลือกเป็นเป้าหมาย													ฝ.วิจัยฯ		
2	หาเทคนิคสกัดสารจากยาสูบที่เกิดประสิทธิผลคุ้มค่า	เทคนิคการสกัดที่เหมาะสม															
3	ทดสอบคุณสมบัติ	คุณสมบัติสารสกัดจากยาสูบ															
4	นำสารสกัดยาสูบเป็นส่วนผสมผลิตภัณฑ์	ผลิตภัณฑ์เป้าหมาย															
5	ทดสอบความพึงพอใจการใช้ผลิตภัณฑ์	ผลทดสอบความพึงพอใจ															
7	สรุปผลการทดสอบและพัฒนา/ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้เป็นที่พึงพอใจของผู้ใช้	ผลิตภัณฑ์ตามเป้าหมายเป็นที่พึงพอใจของผู้ใช้															

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : สนับสนุน การสร้างนวัตกรรม กลยุทธ์ที่ 4.1 สร้างเครือข่าย และสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเป็นระบบ

แผนงาน : 4.1.1 โครงการจัดอบรม/ดูงาน ให้แก่บุคลากรส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้มีความรู้ด้านนวัตกรรม

ตัวชี้วัด : จัดอบรม ภายในหน่วยงานอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี

ลำดับ	กิจกรรม	ผลลัพธ์	ปีงบประมาณ 2563/2564/2565												ผู้รับผิดชอบ	ผู้เกี่ยวข้อง	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (บาท)
			ต.ค	พ.ย.	ธ.ค	ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย			
1	แต่ละหน่วยงานร่วมอบรมการคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรม ประชุมในหน่วยงานเพื่อร่วมบทบาทการจัดการนวัตกรรม	แนวคิดการสร้างสรรค์นวัตกรรม													ฝ.ทรัพยากรฯ สำนักคุณภาพฯ และหน่วยงานต่าง ๆ		
2	บุคลากรหน่วยงานร่วมผลักดันการจัดการนวัตกรรม ตั้งแต่คัดเลือกความรู้ ทบทวน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ คิดสร้างสรรค์นวัตกรรม	นวัตกรรมที่สำคัญ ใช้ประโยชน์ได้ของหน่วยงานอย่างน้อย 1 เรื่องต่อปี															
3	ประสานงานกับสำนักคุณภาพฯ รวบรวมนวัตกรรมที่ได้	ผลงานนวัตกรรม															

ลำดับ	กิจกรรม	ผลลัพธ์	ปีงบประมาณ 2563/2564/2565												ผู้รับผิดชอบ	ผู้เกี่ยวข้อง	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (บาท)
			ต.ค	พ.ย.	ธ.ค	ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย			
4	ประชาสัมพันธ์นวัตกรรมทั่ว ยสท. ในระบบ IT	เผยแพร่นวัตกรรม															

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : สนับสนุน การสร้างนวัตกรรม กลยุทธ์ที่ 4.1 สร้างเครือข่าย และสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเป็นระบบ

แผนงาน : 4.1.2 โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประกวดผลงานนวัตกรรมภายใน ยสท.สร้าง Champion Innovation

ตัวชี้วัด – จัดอบรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประกวดผลงานภายในหน่วยงานอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี

– ผลงานที่เป็นนวัตกรรมอย่างน้อย 5 เรื่องต่อปี

ลำดับ	กิจกรรม	ผลลัพธ์	ปีงบประมาณ 2563/2564/2565												ผู้รับผิดชอบ	ผู้เกี่ยวข้อง	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (บาท)
			ต.ค	พ.ย.	ธ.ค	ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย			
1	ผู้บริหารและบุคลากรหน่วยงานร่วมผลักดันคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมจากความรู้ภายในที่สำคัญของหน่วยงานสร้างนวัตกรรม เพื่อใช้ประโยชน์ในการดำเนินงาน	นวัตกรรมแต่ละหน่วยงาน													**ฝ.ทรัพยากรฯ สำนักคุณภาพฯ และหน่วยงานต่าง ๆ**		
2	จัดประกวดผลงานนวัตกรรมใน ยสท.	ผลงานนวัตกรรม															
3	สำนักคุณภาพฯ รวบรวมนวัตกรรมในระบบ IT	นวัตกรรมในฐานข้อมูล															
4	ประชาสัมพันธ์ผลงานนวัตกรรม	บุคลากรทั่วยสท. รับรู้นวัตกรรม															

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : สนับสนุน การสร้างนวัตกรรม กลยุทธ์ที่ 4.1 สร้างเครือข่าย และสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเป็นระบบ

แผนงาน : 4.1.3 โครงการสื่อสารและจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

ตัวชี้วัด – ร้อยละ 80 ของบุคลากร ยสท. ตระหนักในบทบาท หน้าที่ ยอมรับในค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร

ลำดับ	กิจกรรม	ผลลัพธ์	ปีงบประมาณ 2563/2564/2565												ผู้รับผิดชอบ	ผู้เกี่ยวข้อง	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (บาท)
			ต.ค	พ.ย.	ธ.ค	ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย			
1	ทบทวนพฤติกรรมที่คาดหวังของแต่ละค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	คณะทำงานและพฤติกรรมที่หวัง	—												กองบุคลากรสัมพันธ์		
2	วางแผนการสื่อสารและกำหนดจัดกิจกรรม	แผนการสื่อสารและจัดกิจกรรม		—													
3	ดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนด	กิจกรรมส่งเสริมค่านิยมต่างๆ			—	—	—	—	—	—	—	—					
4	ติดตามและสำรวจการรับรู้ ความพึงพอใจของบุคลากร	ทราบการรับรู้ความพึงพอใจ											—				
5	ประเมินผลโครงการสรุปผลเพื่อนำเสนอผู้บริหาร	ผลการสำรวจความพึงพอใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 และผู้บริหารรับทราบ											—				

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม กลยุทธ์ที่ 4.2 พัฒนาระบบ และกลไกสนับสนุนการจัดการ การเผยแพร่ และการนำไปใช้ประโยชน์ของนวัตกรรม

แผนงาน : 4.2.1 พัฒนาปรับปรุงระบบการจัดการนวัตกรรม ฐานข้อมูล/คลังข้อมูล ตัวชี้วัด : จัดทำระบบฐานข้อมูลนวัตกรรมขององค์กรสำเร็จร้อยละ 80

ลำดับ	กิจกรรม	ผลลัพธ์	ปีงบประมาณ 2564						ปีงบประมาณ 2565						ผู้รับผิดชอบ	ผู้เกี่ยวข้อง	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (บาท)
			ต.ค. พ.ย.	ธ.ค. ม.ค.	ก.พ. มี.ค.	เมย. พ.ค.	มิ.ย. ก.ค.	ส.ค. ก.ย.	ต.ค. พ.ย.	ธ.ค. ม.ค.	ก.พ. มี.ค.	เมย. พ.ค.	มิ.ย. ก.ค.	ส.ค. ก.ย.			
1	วางแผนการพัฒนาปรับปรุงระบบและกำหนดผู้รับผิดชอบ	แผนพัฒนาและผู้รับผิดชอบ	—												สำนักเทคโนฯ และส่วนงานที่เกี่ยวข้อง		
2	รวบรวมข้อมูลนวัตกรรมจากทุกหน่วยงาน และฐานข้อมูลที่มีอยู่เดิม	ข้อมูลนวัตกรรม		—	—												
3	ออกแบบระบบงาน	ระบบงานที่พร้อมใช้			—	—											
4	ทดสอบการใช้งานระบบ	ผลการทดสอบ/ผลตอบรับจากผู้ใช้งาน					—	—									
5	พัฒนาและปรับปรุงระบบให้ใช้งานได้ดีมากขึ้น	ผู้ใช้งานพึงพอใจ							—								
6	จัดทำคู่มือการใช้งาน และเผยแพร่	คู่มือการใช้งานเผยแพร่								—							
7	ติดตามผลการใช้งานระบบ	จำนวนผู้ใช้งานระบบ								—	—	—	—	—			
8	สรุปผลการใช้งานระบบ	สรุปผลการใช้												—			

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม กลยุทธ์ที่ 4.2 พัฒนาระบบ และกลไกสนับสนุนการจัดการ การเผยแพร่ และการนำไปใช้ประโยชน์ของนวัตกรรม

แผนงาน : 4.2.2 โครงการนำนวัตกรรมไปต่อยอด ระดับนำร่องต้นแบบ ตัวชี้วัด : ต่อยอดนวัตกรรมเป็น ระดับนำร่องต้นแบบ อย่างน้อย 1 เรื่องต่อปี

ลำดับ	กิจกรรม	ผลลัพธ์	ปีงบประมาณ 2564/2565												ผู้รับผิดชอบ	ผู้เกี่ยวข้อง	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน (บาท)
			ต.ค	พ.ย.	ธ.ค	ม.ค	ก.พ	มี.ค	เม.ย	พ.ค	มิ.ย	ก.ค	ส.ค	ก.ย			
1	ทีมสร้างนวัตกรรมนำเสนอแผนงานโครงการพร้อมงบประมาณ	หัวข้อนวัตกรรมหลากหลาย													ทุกส่วนงาน		
2	ดำเนินการตามแผนงาน	ดำเนินงานได้ตามแผน													ส่วนงานที่เกี่ยวข้อง		
3	ทดสอบความใช้ได้ของชิ้นงาน	ความใช้ได้ของชิ้นงาน													ส่วนงานที่เกี่ยวข้อง		
4	จัดเก็บองค์ความรู้เข้าระบบการจัดการนวัตกรรม ฐานข้อมูล/คลังข้อมูล	องค์ความรู้ในฐานข้อมูลสืบค้นได้													คณะทำงานจัดการนวัตกรรม		