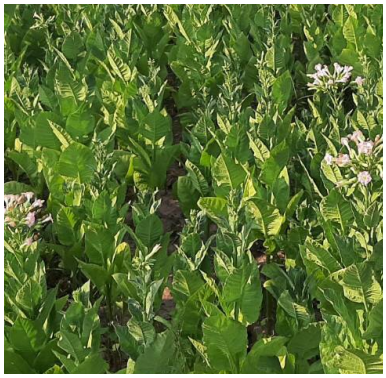
คู่มือปฏิบัติงาน
การจัดการนวัตกรรม



การยาสูบแห่งประเทศไทย
Tobacco Authority of Thailand

สารบัญ

บทที่ 1. นโยบาย วิสัยทัศน์ การจัดการนวัตกรรมของการยาสูบแห่งประเทศไทย	**1**
บทที่ 2. แนวทางการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ	**2**
บทที่ 3. ความรู้ด้านนวัตกรรม	**14**
บทที่ 4. กระบวนการนวัตกรรมขององค์กร	**26**
ภาคผนวก	**47**

บทที่ 1

นโยบาย วิสัยทัศน์ การจัดการนวัตกรรมของการยาสูบแห่งประเทศไทย

การยาสูบแห่งประเทศไทย (ยสท.) ให้ความสำคัญในการส่งเสริมด้านนวัตกรรม เพื่อก้าวสู่การเป็น “องค์กรแห่งการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างยั่งยืน” โดยบุคลากรของการยาสูบแห่งประเทศไทยมีส่วนร่วมริเริ่มให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ปรับปรุงกระบวนการที่มีอยู่เดิม พัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วเหมาะสมกับสถานการณ์ ต่อยอดให้เกิดการพัฒนาด้านนวัตกรรม และปรับเปลี่ยนทัศนคติการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางดังต่อไปนี้

1. เสริมสร้างทัศนคติของบุคลากรในด้านการจัดการนวัตกรรม โดยเริ่มจากความคิดสร้างสรรค์สะสมและเก็บรวบรวมเป็นองค์ความรู้ และนำไปใช้ให้เกิดคุณค่ากับการยาสูบแห่งประเทศไทย และสามารถยกระดับนวัตกรรมที่เกิดขึ้นเป็นนวัตกรรมของการยาสูบแห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน

2. สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานดำเนินการด้านการจัดการนวัตกรรม รวมทั้งการนำองค์นวัตกรรมที่มีไปสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อการใช้ประโยชน์ มุ่งหวังให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงาน

3. สร้างระบบการจัดการนวัตกรรม ให้เป็นเครื่องมือพัฒนาปรับปรุงกระบวนการผลิต หรือกระบวนการดำเนินงานที่มีอยู่เดิม หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และมุ่งไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

4. สนับสนุนทุกหน่วยงาน ให้สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม จากองค์ความรู้ มุ่งสู่การยาสูบแห่งประเทศไทยแห่งการเรียนรู้

วิสัยทัศน์

“พัฒนาก้าวไกลให้เป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน”

พันธกิจ

“สร้างเครือข่ายนวัตกรรม สร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเป็นระบบจากองค์ความรู้ และปรับปรุงกระบวนการที่มีอยู่เดิม พัฒนาผลิตภัณฑ์ และธุรกิจอื่น เพื่อประโยชน์ของการยาสูบแห่งประเทศไทยอย่างยั่งยืน”

บทที่ 2

แนวทางการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

1. กำหนดโครงสร้าง บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ ดังนี้

1.1 คณะอนุกรรมการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการความรู้และนวัตกรรม

คณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทย เป็นผู้แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ ซึ่งประกอบด้วย ประธานอนุกรรมการหนึ่งคน และอนุกรรมการอีกสองคน คัดเลือกจากกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทย โดยมีหัวหน้าสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเลขานุการ มีหน้าที่

1.1.1 ให้นโยบาย กรอบทิศทาง และแนวปฏิบัติที่ดีต่อการยาสูบแห่งประเทศไทยตามมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับในเรื่องการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญขององค์กร (Data and Information) ในทุกรูปแบบ รวมถึงการระวังป้องกันต่ออาชญากรรม การโจมตี การจารกรรม และความผิดพลาดต่างๆ ของเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร การรับมือกับเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือสถานการณ์ผิดปกติ ที่อาจมีผลกระทบต่อการให้บริการหรือผลิตภัณฑ์ การบริหารจัดการองค์ความรู้ขององค์กร (Knowledge Management) การวิจัยและพัฒนาในด้านผลิตภัณฑ์ หรือบริการ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างสรรค์ รวมถึงการบริหารจัดการด้านนวัตกรรม (Innovation Management) ให้เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

1.1.2 พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนแม่บท แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการระยะยาว และแผนประจำปีด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนแม่บทด้านเทคโนโลยีดิจิทัล แผนฉุกเฉินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร แผนงานวิจัยและพัฒนา แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม และแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และการจัดการนวัตกรรมองค์กร เป็นต้น และทบทวนแผนงานดังกล่าวเป็นประจำทุกปี หรือเมื่อมีเหตุการณ์ที่สำคัญจำเป็น ก่อนรายงานให้คณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทยเพื่อทราบ

1.1.3 กำกับ และติดตามผลการดำเนินงานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้เป็นไปตามนโยบาย กรอบทิศทาง และแนวปฏิบัติที่ดี แผนแม่บท แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี พร้อมทั้งให้ความเห็น ข้อเสนอแนะ ที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานของการยาสูบแห่งประเทศไทย

1.1.4 รายงานผลการดำเนินงานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ต่อคณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทยเพื่อทราบอย่างสม่ำเสมอตามความเหมาะสม หรืออย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง

1.1.5 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทยมอบหมายและรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการ ยสท. ทราบ

1.2 คณะทำงานรายงานผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้าน Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM & IM) ประกอบด้วย

1. รองผู้ว่าการด้านบริหารจัดการผลิต			หัวหน้าคณะทำงานฯ
2. ผู้ชำนาญการปรุง			คณะทำงานฯ
3. ผู้อำนวยการฝ่ายใบยา			คณะทำงานฯ
4. ผู้อำนวยการฝ่ายวิศวกรรมและพัฒนา			คณะทำงานฯ
5. ผู้อำนวยการฝ่ายวิจัยและพัฒนา			คณะทำงานฯ
6. ผู้อำนวยการฝ่ายจัดหาและรักษาพัสดุ			คณะทำงานฯ
7. ผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนการผลิต			คณะทำงานฯ
8. ผู้อำนวยการฝ่ายขาย			คณะทำงานฯ
9. ผู้อำนวยการฝ่ายตลาด			คณะทำงานฯ
10. ผู้อำนวยการฝ่ายการพิมพ์			คณะทำงานฯ
11. ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตด้านใบยา			คณะทำงานฯ
12. ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป			คณะทำงานฯ
13. หัวหน้าสำนักคุณภาพ ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม			คณะทำงานฯ
14. หัวหน้าสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ			คณะทำงานฯ
15. นายอรรถรัตน์	บุญเกตุ	พนักงานปฏิบัติการปรุง 6	คณะทำงานฯ
16. นายปัญจภัทร	น่วมเปี่ยม	พนักงานการผลิต 6 ฝ่ายผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป	คณะทำงานฯ
17. นายไผท	เนตรสืบสาย	หัวหน้ากองพัฒนาคุณภาพงาน สำนักคุณภาพ ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม	คณะทำงานฯ และเลขานุการด้านการจัดการความรู้
18. นางบุญธิดา	แสนบรรดิษฐ์	หัวหน้ากองธุรการและบริการข้อมูล ฝ่ายวิจัยและพัฒนา	คณะทำงานฯ และเลขานุการด้านการจัดการนวัตกรรม
19. นายฉัตร์มงคล	ชำนาญวงษ์	ผู้ช่วยหัวหน้ากองพัฒนาคุณภาพงาน สำนักคุณภาพ ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม	คณะทำงานฯ และผู้ช่วยเลขานุการด้านการจัดการความรู้
20. นายวิชิต	กฤดานรากรณ์	หัวหน้ากอง ขึ้นตรงผู้ว่าการ	คณะทำงานฯ และผู้ช่วยเลขานุการด้านการจัดการนวัตกรรม
21. นายจักรพันธ์	ฟองสุวรรณ์	นักวิเคราะห์งาน 6 ฝ่ายยุทธศาสตร์องค์กร	คณะทำงานฯ และผู้ช่วยเลขานุการ

คณะทำงานรายงานผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM & IM) มีหน้าที่

1.2.1 ศึกษาหลักเกณฑ์และรูปแบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ Core Business Enablers

1.2.2 นำเสนอแนวทางการพัฒนาการยาสูบแห่งประเทศไทยตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ Core Business Enablers ต่อผู้บริหารระดับสูง และคณะอนุกรรมการที่กำกับเพื่อขอรับความเห็นชอบให้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน และรายงานคณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทยเพื่อทราบ และ/หรือเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบในการดำเนินงาน

1.2.3 ดำเนินงานตามแนวทางการพัฒนาการยาสูบแห่งประเทศไทยที่ได้รับความเห็นชอบ โดยที่

- การดำเนินการตามแนวทางต้องมีนโยบาย/ระบบหลักการ
- นโยบาย/ระบบหลักการ ทำได้อย่างมีคุณภาพ
- การดำเนินการตามแนวทางต้องทำจริงอย่างทั่วถึง/สม่ำเสมอ และได้ผลตามที่กำหนด
- การดำเนินการตามแนวทางต้องมีการเชื่อมโยงกับหัวข้อที่เกี่ยวข้อง
- การดำเนินการตามแนวทางต้องได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.2.4 จัดทำข้อมูลผลการดำเนินงาน พร้อมเอกสารประกอบ เพื่อนำส่งสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ภายใน 1 เดือน หลังสิ้นปีบัญชี

1.2.5 ตอบสัมภาษณ์ผู้ตรวจประเมินภายนอก

1.3 คณะปฏิบัติการและคณะอนุปฏิบัติการ ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ระดับหน่วยงาน ประกอบด้วย

1.3.1 Innovation Champion คือผู้บริหารระดับหน่วยงาน ทำหน้าที่กำหนดทิศทางของการดำเนินการนวัตกรรมในระดับหน่วยงาน ให้สอดคล้องตามกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนด หากลุ่มบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ สนับสนุน แก้ปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งให้กำลังใจ และจัดหาทรัพยากรเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ

1.3.2 Ideator ทำหน้าที่ให้แนวคิด เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ หรือสร้างความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งสังเคราะห์แนวคิด โดยเน้นการมีอิสระ ยืดหยุ่นตามสถานการณ์พร้อมรับความเสี่ยงกับสิ่งใหม่ ๆ

1.3.3 คณะปฏิบัติการและคณะอนุปฏิบัติการ ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ระดับหน่วยงาน มีบทบาทหน้าที่ดังนี้

1.3.3.1 สื่อสารนโยบาย วิสัยทัศน์ แนวทางการดำเนินงานของการจัดการความรู้และนวัตกรรม ตลอดจนความรู้ต่างๆ ให้พนักงานในหน่วยงานรับทราบอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

1.3.3.2 สนับสนุน ส่งเสริม และกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในหน่วยงาน พร้อมผลักดันเพื่อให้เกิดการจัดการความรู้และผลงานนวัตกรรมในหน่วยงาน และให้ความร่วมมือในการส่งผลงานเข้าประกวดในระดับต่างๆ ขององค์กร

1.3.3.3 กำกับดูแลและติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้และนวัตกรรมของหน่วยงานอย่างเคร่งครัด

1.3.3.4 จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้และนวัตกรรมของหน่วยงาน

1.3.3.5 จัดเก็บองค์ความรู้ในหน่วยงาน ประเมินการนำความรู้ไปปฏิบัติและนำส่งให้สำนักคุณภาพฯ เพื่อจัดเก็บเป็นองค์ความรู้ขององค์กร

2. กำหนดให้มีกระบวนการนวัตกรรมขององค์กร

2.1 กระบวนการนวัตกรรมภาพรวม ประกอบด้วย

2.1.1 กระบวนการบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรม

2.1.2 กระบวนการรวมรวมความคิดสร้างสรรค์

2.1.3 กระบวนการวิเคราะห์ คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ โดยตอบสนองกับ VOC และ VOS

2.1.4 กระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม

2.1.5 กระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา

2.1.6 กระบวนการนำนวัตกรรมออกไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และเชิงสังคม

2.2 กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม

2.3 กระบวนการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ

2.4 กระบวนการนวัตกรรมกระบวนการทำงาน

2.5 กระบวนการนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจ

กระบวนการเหล่านี้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้มีระบบ ระเบียบแบบแผน ที่ชัดเจน และง่ายต่อการปฏิบัติ เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงบางส่วนจนสามารถพัฒนาต่อยอดคิดค้น จนเกิดสิ่งใหม่ ทั้งมิติด้านผลิตภัณฑ์ มิติบริการ มิติกระบวนการทำงาน รวมถึงมิติรูปแบบการดำเนินธุรกิจหรือภารกิจใหม่ขององค์กร (Business Model) ซึ่งสิ่งที่ได้รับการปรับปรุง พัฒนาคิดค้นดังกล่าวต้องสามารถสร้างคุณค่า (Value) ใหม่ให้แก่องค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจเป็นมิติทางการเงินหรือไม่ใช่ทางการเงิน

3. กำหนดให้มีการส่งเสริมการดำเนินงาน โดย

3.1 การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ ชี้แจงให้กับพนักงาน ผ่านช่องทางและวิธีการต่างๆ ได้แก่ webpage Facebook Line กลุ่ม บ้านเราชาวยาสูบ บันทึกเวียนส่งตามหน่วยงาน แจ้งในการประชุมต่าง ๆ

3.2 อบรมพนักงานให้มีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม การรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ การใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม และสร้างความตระหนักให้เกิดการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กรจนกลายเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

3.3 จัดให้มีการประกวดนวัตกรรมภายในองค์กรทุกปี อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อให้ได้ผลงานนวัตกรรมที่ดีเด่นในทุก ๆ ปี

3.4 ประเมินผลการส่งเสริมด้านนวัตกรรมเพื่อนำมาปรับปรุง โดยใช้การสอบถามความพึงพอใจของพนักงานในหน่วยงานภายในองค์กร แบ่งตามระบบงานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผ่าน Google Form อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

4. กำหนดให้มีการกำกับ ติดตามผลการดำเนินงาน

4.1 คณะปฏิบัติการและคณะอนุปฏิบัติการ ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ระดับหน่วยงาน ทำหน้าที่ตามที่กำหนด โดยเน้นที่การสื่อสาร ส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ นำไปสู่การจัดการความรู้ และนวัตกรรมภายในหน่วยงาน และรายงานความคืบหน้า ปัญหา และอุปสรรคของการดำเนินงาน ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอตามความเหมาะสม หรืออย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง ต่อผู้อำนวยการฝ่ายหรือหัวหน้าสำนักงานของแต่ละหน่วยงาน

4.2 คณะทำงานรายงานผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้าน Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM & IM) จัดให้มีการทบทวนแผนแม่บท ทบทวนและวิเคราะห์ ปรับปรุงและพัฒนาระบบงานและ/หรือกระบวนการตามความเหมาะสมหรือ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง และติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการฯ อย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง

4.3 คณะอนุกรรมการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการความรู้และนวัตกรรม ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา ยกระดับการจัดการนวัตกรรม จัดให้มีและให้ความเห็นชอบแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม ระยะยาวและประจำปี และติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการฯ อย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง

5. กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินการ

โดยการรายงานความคืบหน้าในแผนงาน ปัญหา หรืออุปสรรค ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงผู้ปฏิบัติงานตามลำดับ ดังนี้

5.1 คณะอนุกรรมการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการความรู้และนวัตกรรม รายงานผลการดำเนินงานด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ต่อคณะกรรมการการยาสูบแห่งประเทศไทย เพื่อทราบอย่างสม่ำเสมอตามความเหมาะสม หรืออย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง

5.2 เลขานุการคณะทำงานรายงานผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้าน Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM & IM) รายงานความคืบหน้าในแผนงาน ปัญหาหรืออุปสรรค ต่อคณะอนุกรรมการด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการความรู้และนวัตกรรม อย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง

5.3 คณะทำงานรายงานผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้าน Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM & IM) ประชุมเพื่อติดตามผลการดำเนินงาน ความคืบหน้าในแผนงาน ปัญหา หรืออุปสรรค อย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง

5.4 คณะปฏิบัติการและคณะอนุปฏิบัติการ ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ระดับหน่วยงาน รายงานผลการดำเนินงาน ความคืบหน้าในแผนงาน ปัญหา หรืออุปสรรค ต่อผู้อำนวยการฝ่ายและหัวหน้าส่วนงานของแต่ละหน่วยงาน เพื่อทราบอย่างสม่ำเสมอตามความเหมาะสม หรืออย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

6. ประเด็นที่ต้องรายงานผลการดำเนินการ

6.1 แผนการดำเนินงานตามแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการประจำปี ด้านการจัดการนวัตกรรม

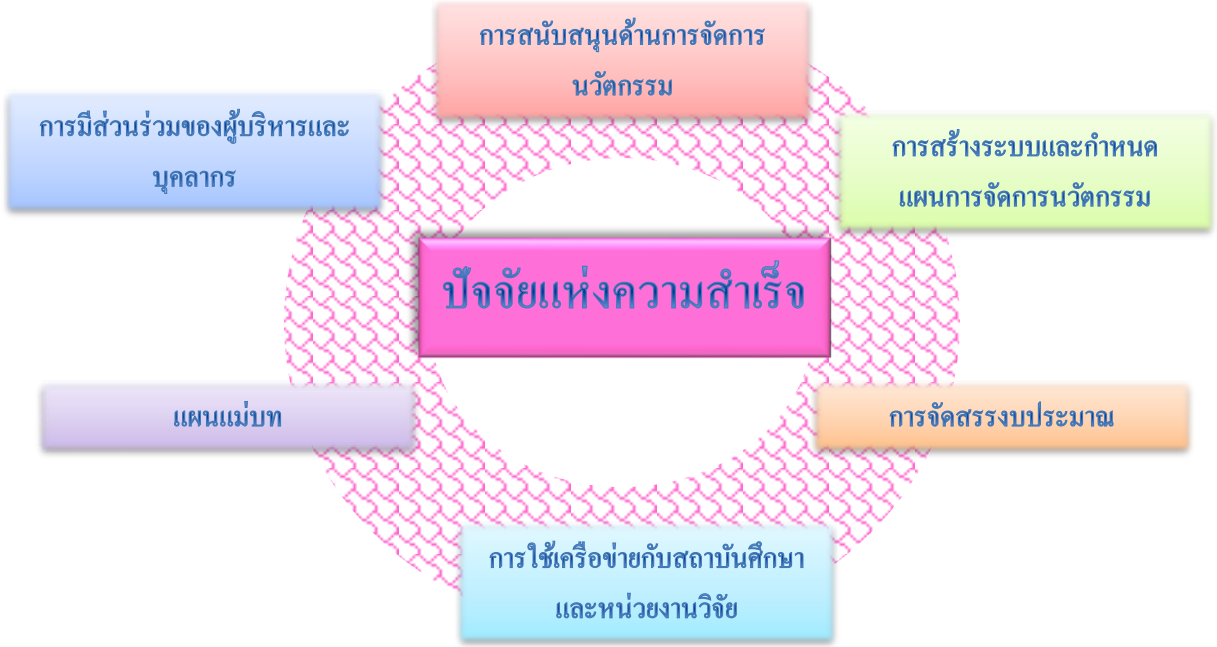
6.2 สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงหรือแสดงผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย

6.3 ปัญหา /อุปสรรคในการดำเนินงาน หรือประเด็นที่ต้องการให้ฝ่ายบริหารช่วยเหลือ

6.4 แนวทางแก้ไขปัญหา /อุปสรรคในการดำเนินงาน หรือแนวทางการปรับปรุง

7. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการนวัตกรรม

การผลักดันให้การจัดการนวัตกรรมของการยาสูบแห่งประเทศไทยดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ได้นั้น การยาสูบแห่งประเทศไทยมีความจำเป็นต้องดำเนินการปรับปรุงและพัฒนากลไกการบริหารจัดการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมในมิติต่าง ๆ ดังแสดงในรูปด้านล่าง



กล่าวคือ การขับเคลื่อนการดำเนินงานของการยาสูบแห่งประเทศไทย ให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยกลไกที่สำคัญ 6 ประการ ได้แก่

7.1 การมีส่วนร่วมของผู้บริหารและบุคลากร ผู้บริหารและบุคลากร ยสท. มีส่วนร่วมเสริมสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ ทัศนคติ และสร้างวัฒนธรรมให้แก่บุคลากร ยสท. ในการวางแผนจัดการนวัตกรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความตระหนักและเข้าใจ สร้างวัฒนธรรมการยาสูบแห่งประเทศไทยเกิดนวัตกรรมใหม่ที่พัฒนาจากความคิดสร้างสรรค์ นำองค์นวัตกรรมก่อให้เกิดประโยชน์ สร้างคุณค่าให้แก่การยาสูบแห่งประเทศไทย บุคลากรมีทักษะและทัศนคติที่ดีในการสร้างสรรค์นวัตกรรมร่วมกันจนสามารถยกระดับนวัตกรรมมีความยั่งยืนทั่วทั้งการยาสูบแห่งประเทศไทย

7.2 การมีแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม ของการยาสูบแห่งประเทศไทย ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร เพื่อใช้เป็นกรอบการจัดการและส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม

7.3 การสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานดำเนินการด้านการจัดการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยนำองค์นวัตกรรมที่มีไปสร้างสรรค์นวัตกรรมใช้งาน โดยมุ่งหวังให้เกิดวัฒนธรรมความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมที่มีประโยชน์สูงสุดต่อการปรับปรุงกระบวนการผลิต หรือพัฒนากระบวนการดำเนินงานที่มีอยู่เดิม หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือพัฒนากระบวนการบริการ

7.4 การสร้างระบบและกำหนดแผนการจัดการนวัตกรรม ให้เป็นเครื่องมือพัฒนาปรับปรุงกระบวนการผลิต หรือพัฒนากระบวนการดำเนินงานที่มีอยู่เดิม หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือพัฒนากระบวนการบริการอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่องควบคู่ไปกับการจัดการนวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในเชิงแข่งขัน ทันสถานการณ์และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมหรือตามระเบียบภาครัฐ และมุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

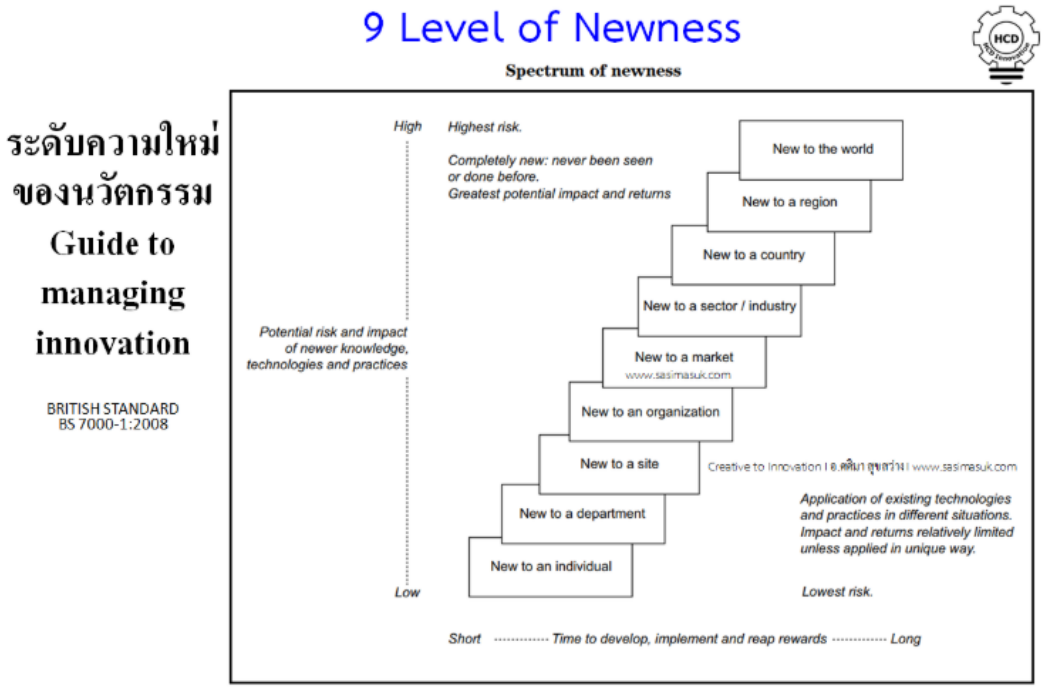
7.5 การจัดสรรงบประมาณที่ชัดเจนแน่นอน สำหรับใช้ในการดำเนินงานการจัดการนวัตกรรม โดยมีการประเมินความเสี่ยง และความคุ้มค่าของแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรม เพื่อนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินและไม่ใช่การเงิน ซึ่งประกอบด้วย ทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรคน ระยะเวลา เครื่องมือ/เทคโนโลยี/เทคโนโลยีดิจิทอล สิ่งอำนวยความสะดวก เช่นผู้เชี่ยวชาญ และแหล่งข้อมูล/ฐานข้อมูลสารสนเทศ เป็นต้น นอกจากนี้ต้องยังต้องมีทรัพยากรพื้นฐานต่าง ๆ ที่เพียงพอเช่น อาคาร สถานที่ เป็นต้น

7.6 การใช้เครือข่ายความร่วมมือของการยาสูบแห่งประเทศไทยกับสถาบันการศึกษา และหน่วยงานวิจัย ตลอดจนพันธมิตรของ ยสท. ทั้งภาครัฐและเอกชนในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรม ตลอดจนการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ของ ยสท. การใช้ประโยชน์จากหน่วยงานความร่วมมือจะช่วยทำให้เกิดการพัฒนา ทั้งด้านคน และผลงานอย่างก้าวกระโดดได้ ถ้ามีการบริหารจัดการที่ดี

8. กรอบนวัตกรรมของการยาสูบแห่งประเทศไทย

การยาสูบแห่งประเทศไทย กำหนดกรอบนวัตกรรมตามแนวทาง ดังต่อไปนี้

8.1 ระดับความใหม่ของนวัตกรรม (Spectrum of Newness) ศศิมา สุขสว่าง



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

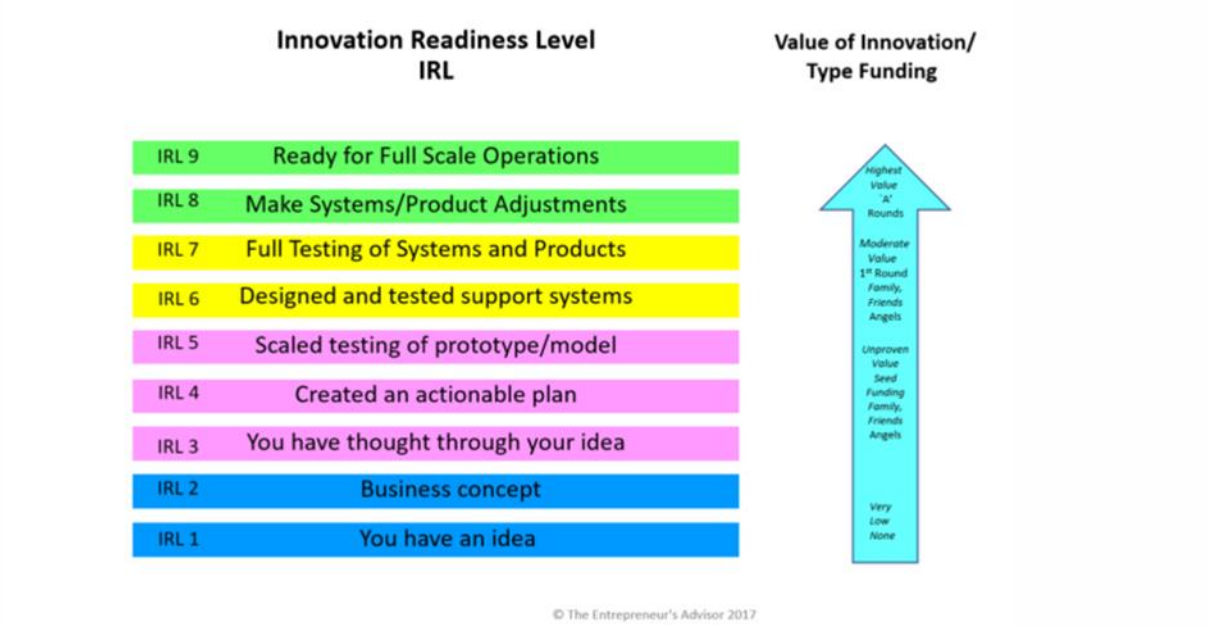
1. New to an individual ใหม่ระดับบุคคล
2. New to department ใหม่ระดับแผนก
3. New to site ใหม่ระดับส่วน
4. New to Organization ใหม่ระดับองค์กร
5. New to market ใหม่ระดับตลาด
6. New to a sector/industry ใหม่ระดับอุตสาหกรรม
7. New to a country ใหม่ระดับประเทศ
8. New to a region ใหม่ระดับภูมิภาค
9. New to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

ทั้งนี้การยาสูบแห่งประเทศไทย กำหนดกลุ่มนวัตกรรมระดับความใหม่ เป็น 3 ระดับ ซึ่งครอบคลุมระดับตามมาตรฐาน BRITISH STANDARD BS 7000-1:2008 ระดับที่ 4 คือ

1) นวัตกรรมระดับบุคคล (Individual)
2) นวัตกรรมระดับหน่วยงาน หรือระดับทีมงาน (Department/Team)
3) นวัตกรรมระดับการยาสูบแห่งประเทศไทย (Organization)

8.2 ระดับความพร้อมในการนำไปใช้ประโยชน์และพัฒนานวัตกรรม (Research & Innovation Readiness Level: IRL 1-9)

การประเมินระดับความพร้อมในการนำไปใช้ประโยชน์และพัฒนานวัตกรรม เป็นองค์ประกอบที่ใช้ในการผลักดันงานวิจัยให้สามารถถ่ายทอดออกไปสู่การใช้ประโยชน์ได้



ทั้งนี้การยาสูบแห่งประเทศไทย กำหนดกลุ่มนวัตกรรมระดับความพร้อมในการนำไปใช้ประโยชน์และพัฒนานวัตกรรม เป็น 9 ระดับ คือ

IRL1 มีแนวความคิด

IRL2 ใช้องค์ความรู้/หลักการมาพัฒนา

IRL3 คิดวิเคราะห์/ทดสอบในระดับห้องปฏิบัติการ

IRL4 สร้างสรรค์ตามแผนงานที่กำหนด

IRL5 ทดสอบผลิตภัณฑ์ต้นแบบ

IRL6 ออกแบบและทดสอบระบบการผลิต

IRL7 ผลิตจากระบบการผลิต

IRL8 พัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์

IRL9 เข้าสู่กระบวนการผลิตนำเข้าสู่ตลาด

8.3 ประเภทนวัตกรรม

ทั้งนี้การยาสูบแห่งประเทศไทย กำหนดประเภทนวัตกรรม เป็น 4 ประเภท คือ

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์: Product Innovation

เป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือองค์ประกอบของผลิตภัณฑ์ที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า โดยใช้มุมมอง ดังนี้

- ผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าถามหาบ่อย แต่เรายังไม่มีขาย
- ผลิตภัณฑ์ที่ขายดีในต่างประเทศ แต่เราไม่มีขาย
- ผลิตภัณฑ์ที่คู่แข่งมีขาย แต่เรายังไม่มีขาย

- ผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้ายังไม่พึงพอใจ
- ผลิตภัณฑ์ที่เกิดปัญหาในการใช้งานกับลูกค้า
- ผลิตภัณฑ์ที่มีแนวโน้มความต้องการสูงในอนาคต

2. นวัตกรรมบริการ: Service Innovation

เป็นการพัฒนาการให้บริการที่ลูกค้าต้องการ ถูกต้อง สะดวกรวดเร็ว น่าเชื่อถือ ตรงตามความต้องการของลูกค้า โดยใช้มุมมอง ดังนี้

- บริการที่ลูกค้าถามหาบ่อย แต่เรายังไม่มีบริการ
- การบริการที่มีในต่างประเทศ แต่เรายังไม่มี
- การบริการที่คู่แข่งมี แต่เรายังไม่มี
- บริการที่ลูกค้ายังไม่พึงพอใจ รอนาน ผิดพลาดบ่อย ๆ ลูกค้าไม่สะดวก และลูกค้าไม่มั่นใจในการใช้บริการ
- บริการที่มีแนวโน้มความต้องการสูงในอนาคต

3. นวัตกรรมกระบวนการ: Process Innovation

เป็นการพัฒนา/ปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ ที่ตอบโจทย์ Quality Cost Efficiency Effectiveness และ Safety โดยใช้มุมมอง ดังนี้

- วิธีการใหม่ที่ลดความผิดพลาด (Quality)
- วิธีการใหม่ที่ลดต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายให้ลดลง (Cost)
- วิธีการใหม่ที่ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น (Efficiency)
- วิธีการใหม่ที่ทำให้ประสิทธิผลการทำงานดีขึ้น (Effectiveness)
- วิธีการใหม่ที่ทำให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัยมากขึ้น (Safety)

4. นวัตกรรมกระบวนการ: New Business Innovation

เป็นการสร้างสรรค์วิธีการทำธุรกิจในรูปแบบใหม่ที่สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กร โดยใช้มุมมอง ดังนี้

- ธุรกิจใหม่ที่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ไปสร้างรายได้ให้กับองค์กร
- ธุรกิจใหม่ที่สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กร
- ธุรกิจใหม่ที่มีแนวโน้มความต้องการสูงในอนาคต

9. ประโยชน์ของการจัดการนวัตกรรม

- ลดค่าใช้จ่ายในกระบวนการต่าง ๆ

- เพิ่มคุณภาพผลิตภัณฑ์ เพื่อยกระดับการแข่งขัน
- ลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สู่ตลาด
- เพิ่มการเติบโต และรายได้จากนวัตกรรม
- เป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุตามความต้องการของลูกค้า
- เพิ่มโอกาสทางธุรกิจ และเปิดตลาดใหม่
- พัฒนาความคิดให้เปิดใจรับรูปแบบทางธุรกิจ และวิธีการใหม่ ๆ
- ปรับปรุงประสิทธิภาพ และสมรรถนะขององค์กรในการสร้างสรรค์นวัตกรรม
- เพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจขององค์กร เพื่อเผชิญกับความท้าทาย และการเปลี่ยนแปลง

บทที่ 3

ความรู้ด้านนวัตกรรม

3.1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับนวัตกรรม

"**นวัตกรรม**" หมายถึง การใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาหรือประดิษฐ์สิ่งใหม่ เกิดผลกระทบต่อการปรับปรุงกระบวนการผลิต หรือพัฒนากระบวนการดำเนินงานที่มีอยู่เดิม หรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือพัฒนากระบวนการบริการ ที่มีคุณค่าและนำไปใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาองค์กร เศรษฐกิจและสังคม (ศศิมา สุขสว่าง)

จุดกำเนิดนวัตกรรม

นวัตกรรมมาจาก 2 แหล่งหลัก คือ (ที่มา : คิดไทยสไตล์โมเดิร์น ของ คุณดนัย เทียนพุฒ นสพ.บิซวีส)

แหล่งที่ 1 การคิดค้นภายในองค์กร แหล่งที่มาเบื้องต้นของแนวคิดใหม่ในสินค้าและบริการ โดยองค์กรมักจัดตั้งหน่วยงานวิจัยและพัฒนา (Research & Development-R&D) ขึ้นภายในองค์กร และจัดหาผู้ที่มีความสามารถในการคิดค้นสิ่งใหม่ ซึ่งอาจเป็นการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่นำไปสู่ “มูลค่าเพิ่มในสินค้าและบริการ”ขององค์กร การเกิดนวัตกรรมที่มีคุณค่าอย่างต่อเนื่องนั้น มักมาจากการกระตุ้นนวัตกรรม โดยการใช้วัฒนธรรมองค์กรเป็นกลไกผลักดันให้บุคลากรทั้งหมดขององค์กรตื่นตัวสร้างความแปลกใหม่และความคิดสร้างสรรค์

แหล่งที่ 2 การแลกเปลี่ยน เรียนรู้และรับนวัตกรรมจากภายนอก หรือ นวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) ไม่จำเป็นว่าแนวคิดที่ดีจะต้องมาจากบุคลากรภายในองค์กรเพียงแหล่งเดียว การเปิดรับแนวคิดใหม่จากภายนอก ทำให้แนวคิดใหม่เกิดขึ้นได้รวดเร็วและหลากหลายกว่า รวมถึงอาจจะมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าการพัฒนาเองทั้งหมด เช่น การจัดจ้างหน่วยงานภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญมากกว่า หรืออาจจะร่วมมือในเชิงพันธมิตรกับหน่วยงานที่มีความพร้อมและบุคลากรในการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ เพื่อร่วมกันคิดค้นนวัตกรรมจากความถนัดของทั้งคู่ เป็นต้น การนำนวัตกรรมจากภายนอกมาใช้ ทั้งการแลกเปลี่ยน เรียนรู้และรับเทคโนโลยี จะช่วยให้กิจการสร้างความแปลกใหม่ในการผลิตและการดำเนินงาน ไม่ถูกจำกัดแนวคิดหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะภายในองค์กรเท่านั้น

องค์ประกอบที่เป็นมิติสำคัญของนวัตกรรม 3 องค์ประกอบ

1. **ความใหม่ (Newness)** หมายถึง เป็นสิ่งใหม่ที่ถูกพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการ โดยจะเป็นการปรับปรุงจากของเดิม หรือพัฒนาขึ้นใหม่เลยก็ได้
2. **ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ (Economic Benefits)** หรือการสร้างความสำเร็จในเชิงพาณิชย์ กล่าวคือ นวัตกรรม จะต้องสามารถทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มขึ้นได้จากการพัฒนาสิ่งใหม่นั้นๆ ซึ่งผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นอาจจะวัดได้เป็นตัวเงินโดยตรง หรือไม่เป็นตัวเงินโดยตรงก็ได้
3. **การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (Knowledge and Creativity idea)** สิ่งที่จะเป็น

นวัตกรรมได้นั้นต้องเกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์เป็นฐานของการพัฒนาให้เกิดซ้ำใหม่ ไม่ใช่เกิดจากการลอกเลียนแบบ การทำซ้ำ เป็นต้น

เป้าหมายนวัตกรรม

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

โมเดลที่นำมาใช้ในการขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กร ประกอบด้วย

1. โมเดลสำหรับการโค้ชเชิงนวัตกรรม (SPARK model for Innovation Coaching)

โมเดลสำหรับการโค้ชเชิงนวัตกรรม(SPARK model for Innovation Coaching) สำหรับผู้นำที่ต้องการพัฒนาทีมงานให้มีแนวคิดและศักยภาพในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

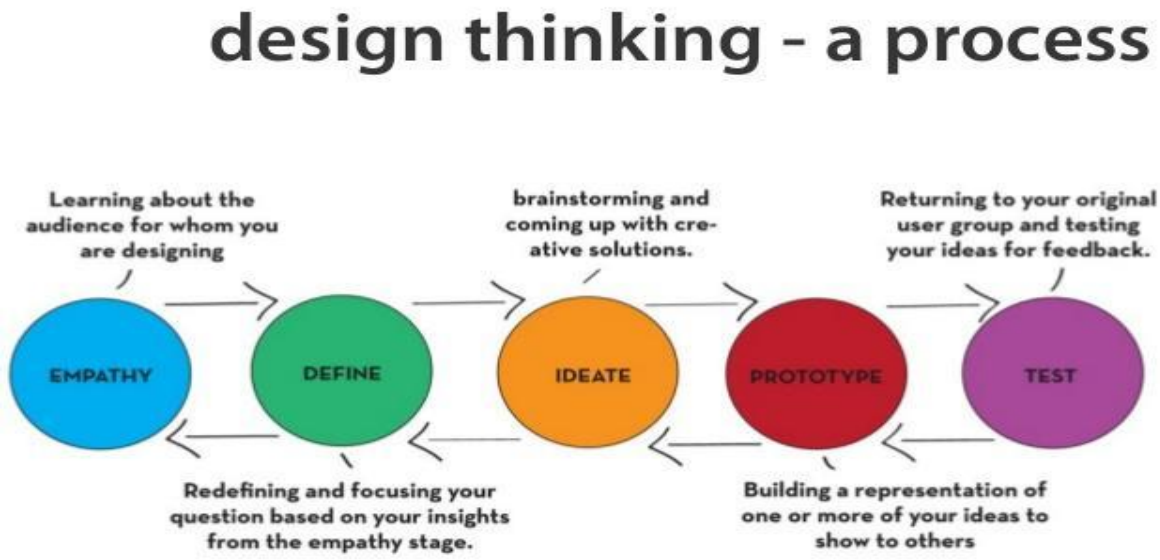
1. **S - Share** เป็นปัจจัยแรกที่ทุกคนจะเข้ามาคุยกัน แชร์กัน ระดมความคิดจากความเชี่ยวชาญของแต่ละคน แล้วผสมผสานออกมาเป็นแนวคิดพัฒนานวัตกรรม
2. **P - Plan** การวางแผนการพัฒนาเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม
3. **A - Action** การลงมือทำเพื่อให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมใหม่ในองค์กร
4. **R - Reinforcement** การเสริมแรง เพื่อให้เป้าหมายและการพัฒนานวัตกรรมสำเร็จ
5. **K - Keep Walking** คือ การทำอย่างต่อเนื่องและติดตามผล

2. ความสูญเปล่า 7 ประการ

กิจกรรมที่ใช้ทรัพยากร เวลา และสถานที่โดยไม่มีคุณค่า ไม่สร้างประโยชน์และความพึงพอใจให้กับลูกค้า

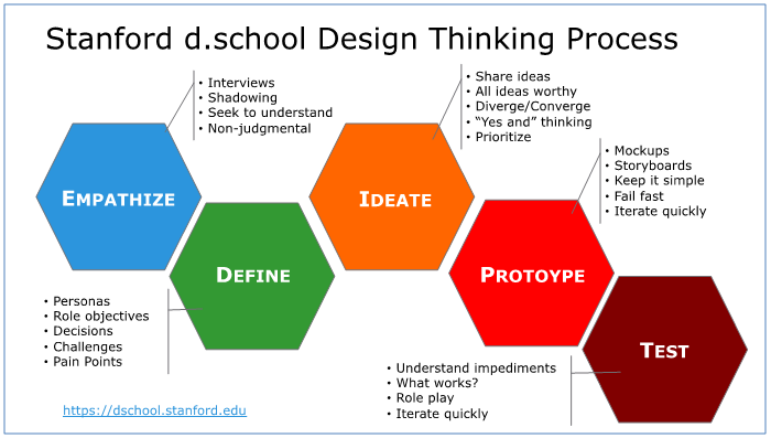
1. ความสูญเสียจากการทำงานมากเกินพอดี
2. ความสูญเสียจากการรอคอย/การว่างงาน
3. ความสูญเสียจากการขนส่ง/ขนย้าย
4. ความสูญเสียจากกระบวนการที่ขาดประสิทธิผล
5. ความสูญเสียจากการเก็บวัสดุคงคลังที่ไม่จำเป็น
6. ความสูญเสียจากการเคลื่อนไหว
7. ความสูญเสียจากการทำงานเสียหายหรือแก้ไขงานเสีย

3. Design Thinking คือ “กระบวนการคิดที่ใช้การทำความเข้าใจในปัญหาอย่างลึกซึ้ง โดยให้ผู้ใช้เป็นศูนย์กลาง และนำความคิดสร้างสรรค์และมุมมองจากบุคลากรหลากหลายหน้าที่งานมาสร้างแนวคิด แนวทางการแก้ไข และนำเอาแนวทางมาทดสอบและพัฒนา เพื่อให้ได้แนวทาง หรือนวัตกรรมที่ตอบโจทย์กับผู้ใช้และสถานการณ์”(DEX Space, 2016)



แบบ Stanford d.school UK

เทคนิค Design Thinking ๕ ขั้นตอน คือ



- **Empathy** เป็นการทำความเข้าใจต่อกลุ่มเป้าหมายให้มากที่สุด

- **Define** การสังเคราะห์ข้อมูล การตั้งคำถามปลายเปิดที่ผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ไม่จำกัดกรอบของการแก้ปัญหา วิเคราะห์ปัญหากำหนดให้ชัดเจน เลือกและสรุปแนวทางความเป็นไปได้

- **Ideate** การระดมความคิดใหม่อย่างไม่มีขีดจำกัด เน้นการหาแนวคิดและแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้มากที่สุด หลากหลายที่สุด เพื่อตอบโจทย์ปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้น Define

- **Prototype** การสร้างแบบจำลอง หรือการสร้างต้นแบบขึ้นมา เพื่อให้ผู้ใช้สามารถทดสอบและตอบคำถามหรือกระตุ้นให้เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ เพื่อที่จะเข้าใจสิ่งที่อยากรู้มากยิ่งขึ้น และยิ่ง สร้างเร็วเท่าไร จะยิ่งได้ลองหาข้อผิดพลาดและเรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิดได้เร็วเท่านั้น

- **Test** หรือการทดสอบ โดยนำแบบจำลองที่สร้างขึ้นมาทดสอบกับผู้ใช้ หรือกลุ่มเป้าหมาย เพื่อสังเกตประสิทธิภาพการใช้งาน โดยนำผลตอบรับ ข้อเสนอแนะ ตลอดจนคำแนะนำมาใช้ในการ พัฒนา และปรับปรุงต่อไป

4. Michael Peng กรรมการผู้จัดการบริษัท IDEO บริษัทออกแบบชั้นนำของโลก สำนักงานกรุงโตเกียว มีแนวคิดว่า ความสำคัญของการสร้างนวัตกรรม อันจะเป็นแนวทางการพัฒนาองค์กรในอนาคต มี 6 ประเด็นสำคัญที่จะช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมการคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำมาซึ่งนวัตกรรมใหม่ในองค์กร

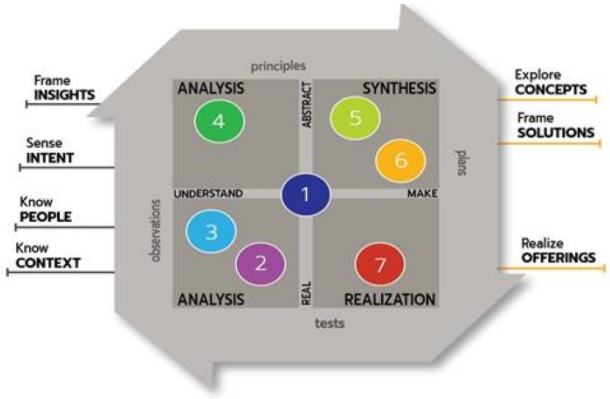
- **Purposefulness** มีเป้าหมายที่ชัดเจน
- **Looking out** เข้าใจความต้องการแท้จริงของลูกค้า เรียนรู้ความเป็นไปของโลกภายนอกบริษัท
- **Experimentation** ทดลองใช้จริง
- **Collaboration** การร่วมมือกันกับผู้คนหลากหลาย ต่างสาขา ต่างที่มาจากนอกองค์กร
- **Empowerment** การเสริมสร้างศักยภาพ สร้างแนวทางที่ช่วยให้ทุกส่วนในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างสร้างสรรค์
- **Refinement** ใส่ใจในรายละเอียด ทดสอบกับตลาด แล้วนำผลมาพิจารณาอีกครั้ง เพื่อปรับเปลี่ยนแนวทางให้เหมาะสมที่สุด

สำหรับการปฏิบัติจริง 6 ข้อ เป็นเพียงแนวทางที่ไม่จำเป็นต้องทำให้ครบทั้งหมด (It's not all or nothing) หรือก็สามารถสร้างให้เกิดความเปลี่ยนแปลงได้ ขอเพียงเริ่มต้นลงมือทำ โดยมีแนวทาง 4 ข้อ ที่องค์กรสามารถประยุกต์นำมาเริ่มทำได้ทันที ได้แก่

1. เริ่มจากหนึ่งโครงการเล็กที่กระตุ้นให้คนในองค์กรเห็นถึงความสำคัญ และมีส่วนร่วมกัน
2. เริ่มสิ่งใหม่ที่มีความเสี่ยง อาจเริ่มจากกลุ่มเล็กๆ เพื่อให้ทดลองได้อย่างรวดเร็ว แล้วนำผลลัพธ์ไปใช้กับองค์กร
3. เปิด Creative Lab หรือพื้นที่ให้ทดลองใช้ความคิด เพื่อสนับสนุนการสร้างสรรค์สิ่งใหม่

4. พัฒนาบุคลากร (creative skills และ mindset) ในทีมให้มีนิสัย ทักษะ และความคิดที่สร้างสรรค์อยู่เสมอ

5. แนวคิด Design Methods (คู่มือสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นจริงในองค์กร สัจจะ จรัสรุ่งรวีวร)



Mode 1

- **รับรู้ได้ถึงทิศทาง** (Sense Intent) การเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจ เทคโนโลยี สังคม วัฒนธรรม หลักการ ฯลฯ
- **รวบรวมข้อมูลล่าสุด**
- **มองให้เห็นภาพรวม**
- **เชื่อมโยงแนวโน้ม** ธุรกิจ เทคโนโลยี สังคม วัฒนธรรม และหลักการต่าง ๆ
- **วางกรอบใหม่สำหรับปัญหา**
- **กำหนดทิศทางตั้งต้น**

Mode 2

– **เข้าใจบริบท** (Know Context) เน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงบริบทที่เกี่ยวกับนวัตกรรม(สังคม สิ่งแวดล้อม อุตสาหกรรม เทคโนโลยี ธุรกิจ วัฒนธรรม การเมือง เศรษฐกิจ)

- **วางแผนการวิจัย**
- **ค้นหาฐานความรู้**
- **เชื่อมโยงวิวัฒนาการ**
- **เปรียบเทียบ** กับคู่แข่งขัน และองค์กรที่คล้ายกัน
- **วินิจฉัยเงื่อนไข**
- **สอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ**

Mode 3

- **รู้ผู้คน** (Know People) **กุญแจสำคัญ** คือ การกลั่นกรอง “**ความเข้าใจที่ลึกซึ้ง**” จากการสังเกตผู้คน โดยสังเกตสิ่งที่สนใจหรือเป็นพฤติกรรมจริง “**ความเข้าใจที่ลึกซึ้ง**”

- **วางแผนการวิจัย**
- **สังเกตผู้คน**
- **สอบถามผู้คน**
- **สร้างการมีส่วนร่วม**
- **จัดระเบียบข้อมูลที่ค้นพบ**

Mode 4

- **กรอบความเข้าใจที่ลึกซึ้ง** (Frame Insights) การจัดโครงสร้างให้กับสิ่งที่ค้นพบ แล้วหา “**แบบแผน**” (pattern) ที่สำคัญร่วมกับกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลแวดล้อม

- **ค้นหาความเข้าใจที่ลึกซึ้ง**
- **สร้างระบบจำลอง**
- **จัดกลุ่ม**
- **ค้นหาแบบแผน**
- **สร้างโปรไฟล์**
- **เขียนผังการไหล**
- **เขียนแผนที่ประสบการณ์**
- **สร้างกรอบงาน**

Mode 5

- **สำรวจแนวความคิด** (Explore Concept)
- **สร้างกรอบแนวความคิด**
- **กำหนดแนวความคิด**
- **จัดระเบียบแนวความคิด**
- **สื่อสารแนวความคิด**

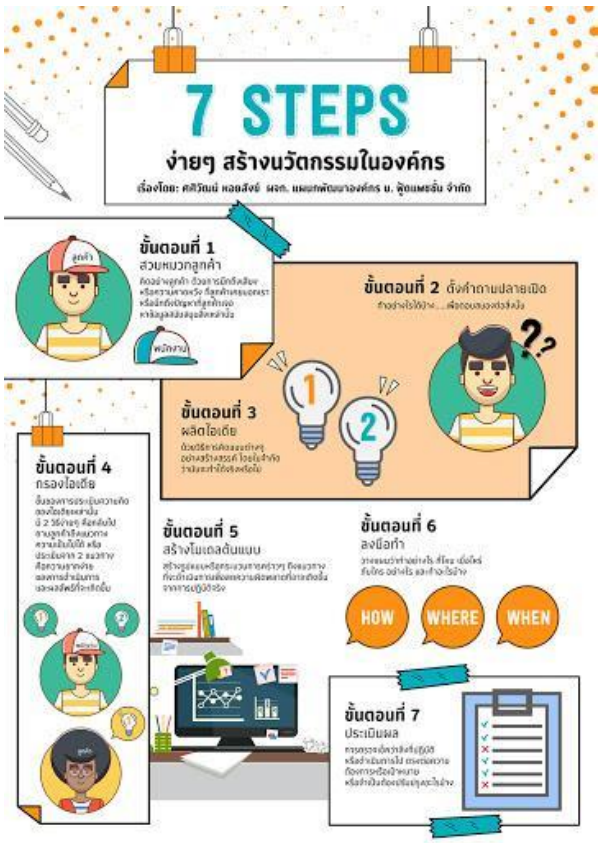
Mode 6

- **วางกรอบการแก้ปัญหา** (Frame Solutions) เรียกอีกอย่างว่า “วิธีแก้ปัญหา” (solution)
- **สร้างตัวเลือก**
- **จัดระบบแนวความคิด** : สร้างหนทางที่นำไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ (Road Map)
- **ประเมินแนวความคิด**
- **สื่อสารวิธีแก้ปัญหา**
- **จัดระเบียบวิธีแก้ปัญหา** : เพื่อง่ายแก่การเข้าถึงและใช้งานในอนาคตต่อไป

Mode 7

- **ข้อเสนอที่เป็นจริง** (Realize Offering)
- **สร้างต้นแบบ** (prototype)
- **กำหนดกลยุทธ์**
- **กำหนดกลวิธี**
- **เริ่มดำเนินการ**

6. 7 STEP ง่าย ๆ สร้างนวัตกรรมในองค์กร



ขั้นตอนที่ 1 สวมหมวกลูกค้า คิดอย่างลูกค้า ด้วยการนึกถึงเสียง หรือความคาดหวัง (Expectation) ที่ลูกค้าเคยบอกเรา หรือนึกถึงปัญหาที่ลูกค้าเจอ (Empathize) หาข้อมูลสนับสนุนสิ่งเหล่านั้น

ขั้นตอนที่ 2 ตั้งคำถามปลายเปิด แบบทำอย่างไรได้บ้าง เพื่อตอบสนองต่อสิ่งนั้น (Defune)

ขั้นตอนที่ 3 ผลิตไอเดีย ด้วยการด้วยวิธีการคิดแบบต่างๆ ด้วยความคิดสร้างสรรค์และอย่าพึ่งคำนึงถึงว่ามันจะทำได้จริง (Ideate)

ขั้นตอนที่ 4 กรองไอเดีย ขั้นของการประเมินความคิดถึงไอเดียเหล่านั้น มี 2 วิธีง่ายๆ คือกลับไปถามลูกค้าถึงแนวทางความเป็นไปได้ของการดำเนินการ และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 5 สร้างโมเดลต้นแบบ (Prototype) สร้างรูปแบบหรือกระบวนการคร่าวๆ ถึงแนวทางที่จะดำเนินการเพื่อลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติจริง

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

ขั้นตอนที่ 7 ประเมินผล (After Action Review: AAR) การตรวจเช็คว่าสิ่งที่ปฏิบัติ หรือดำเนินการไปตรงต่อความต้องการ/เป้าหมาย หรือจำเป็นต้องปรับปรุงอะไรบ้าง

กระบวนการนวัตกรรม

1.การค้นหา (Searching) เป็นการสำรวจสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อมองหาทั้งโอกาสและอุปสรรค สำหรับการนำไปสู่จุดเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

2. การเลือกสรร (Selecting) เป็นการตัดสินใจเลือกจากที่ได้สำรวจพบเหล่านั้น เพื่อจะนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร ทั้งนี้การเลือกสรรจำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับหลักกลยุทธ์ขององค์กร

3. การนำไปปฏิบัติ (Implementing) ในสิ่งที่สนใจให้เกิดนวัตกรรม ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ความรู้ ประสบการณ์ และทีมงาน ไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ขึ้น และนำสิ่งเหล่านั้นออกเผยแพร่สู้ตลาดทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้ายการดำเนินงานขั้นตอนที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. การรับ (Acquiring)

คือ ขั้นตอนของการนำองค์ความรู้ต่างๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดเป็นนวัตกรรมขึ้น

- การสร้างสรรค์สิ่งใหม่จากกระบวนการทางวิจัยและฒนา (R&D)
- การทำวิจัยทางการตลาด
- การได้รับองค์ความรู้จากแหล่งอื่นๆ โดยการถ่ายทอดทางเทคโนโลยี (Technology Transfer)
- การค้นคว้าร่วมกันในเครือพันธมิตร (Strategic Alliance) เป็นต้น

2. การปฏิบัติ (Executing)

คือ ขั้นตอนของการนำโครงการดังกล่าวสู่การปฏิบัติงานภายใต้สภาพของความไม่แน่นอนต่าง ๆ ซึ่งต้องอาศัยทักษะการแก้ปัญหา (Problem – Solving) ตลอดเวลา

3. การนำเสนอ (Launching)

คือ การนำนวัตกรรมที่ได้ออกสู่ตลาด โดยอาศัยการจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อให้นวัตกรรมนั้นสามารถเป็นที่ยอมรับจากตลาดได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงแรกของการนำออกสู่ตลาด

4. การรักษาสภาพ (Sustaining)

- การรักษาสถานะภาพการยอมรับจากตลาด ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องต่อไปและคงอยู่ให้นานเท่าที่จะเป็นไปได้
- การนำนวัตกรรมนั้น ๆ กลับมาปรับปรุงแก้ไขในแนวความคิดหรือทำการเริ่มใหม่ตั้งแต่ต้น (Reinnovation) เพื่อให้ได้นวัตกรรมที่ถูกพัฒนาให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของตลาดมากยิ่งขึ้น

5. การเรียนรู้ (Learning) เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรควรที่จะศึกษาและเรียนรู้ในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการทางนวัตกรรมเพื่อก่อให้เกิดเป็นองค์ความรู้ พื้นฐานที่แข็งแกร่ง และสามารถนำไปใช้พัฒนาวิธีการสำหรับจัดการกับกระบวนการทางนวัตกรรมเหล่านั้นให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น

เทคนิคการพัฒนานวัตกรรม

เทคนิคสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมแบบเปิด (ที่มา: คัดลอกมาจาก คิดไทยสไตล์โมเดิร์น ของ คุณดนัย เทียนพุฒ นสพ.บิชวีส)

เทคนิคที่ 1 ซื้อเทคโนโลยีหรือแนวคิดใหม่จากองค์กรภายนอก

เทคนิคที่ 2 การร่วมมือหลายรูปแบบกับองค์กรอื่น(Partnering) เช่น การตั้งหน่วยงานร่วมกันเพื่อพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือบริการ

เทคนิคที่ 3 การเข้าร่วมลงทุนและ/หรือซื้อกิจการองค์กรเล็กที่มีศักยภาพสูง เพื่อนำจุดเด่นขององค์กรดังกล่าวมาพัฒนาต่อไปในอนาคต

เทคนิคที่ 4 การจัดตั้งศูนย์กลางความรู้ เพื่อเป็นศูนย์กลางเรียนรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูล และแนวคิดใหม่ๆ ระหว่างกันในวงกว้าง เพื่อให้บุคลากรแต่ละสาขาเข้ามามีบทบาทในการสร้างแนวคิดใหม่ๆ เป็นศูนย์กลางขององค์กร

กระบวนการสร้างและพัฒนานวัตกรรม 5 ขั้นตอน

กระบวนการการสร้างและพัฒนานวัตกรรม 5 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสารแนวคิดหลักการ

1.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการแสวงหาแนวคิดและหลักการ

1.2 การศึกษาเอกสารงานวิจัยและประสบการณ์ของผู้เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 การเลือกและการวางแผนสร้างนวัตกรรม

1. เป็นนวัตกรรมการเรียนรู้ที่ตรงกับความต้องการและความจำเป็น
2. มีความน่าเชื่อถือและเป็นไปได้สูงที่จะสามารถแก้ปัญหา และพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร
3. เป็นนวัตกรรมที่มีแนวคิดหรือหลักการทางวิชาการรองรับจนน่าเชื่อถือ
4. สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานขององค์กรได้จริง ใช้ได้ง่าย สะดวกต่อการใช้และการพัฒนานวัตกรรม
5. มีผลการพิสูจน์เชิงประจักษ์ว่าได้ใช้ในสถานการณ์จริงแล้ว สามารถแก้ปัญหาหรือพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน 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

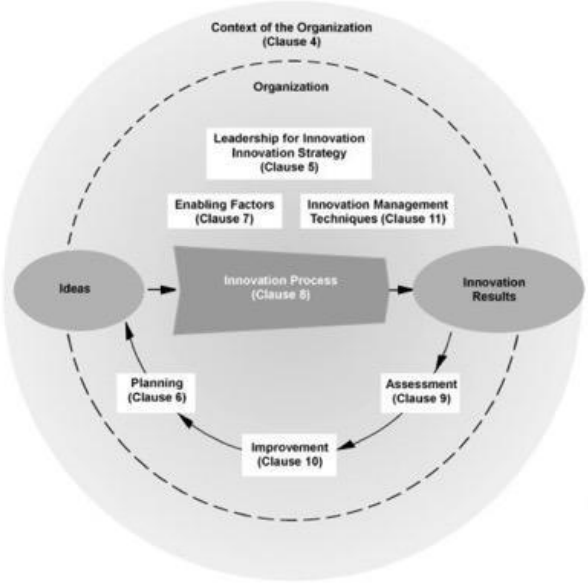
หลังจากที่หาประสิทธิภาพของนวัตกรรมที่สร้างขึ้น ไม่ว่าจะโดยวิธีการใดก็ตามควรนำความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเหล่านั้นมาปรับปรุงนวัตกรรมให้มีคุณภาพเหมาะสมที่จะนำไปใช้งานต่อไป

การบริหารจัดการนวัตกรรม ตามแนวทาง CEN-TS 16555-1:2013

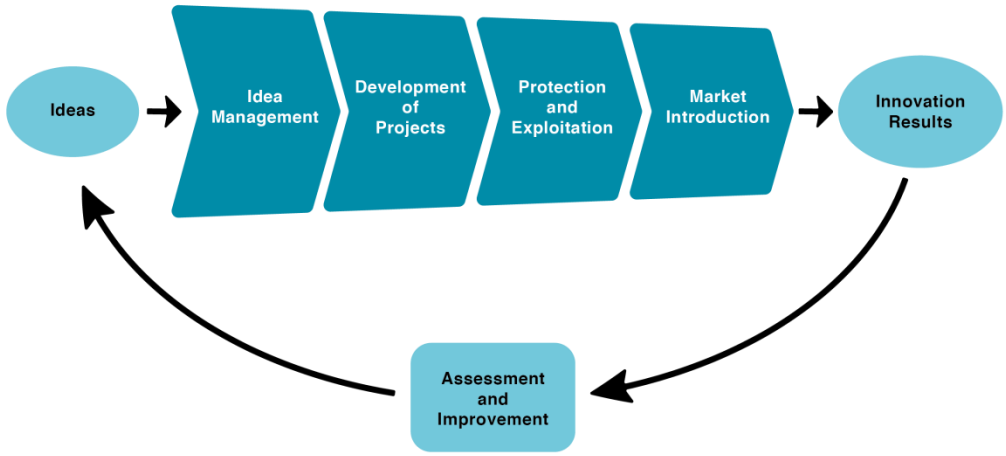
มาตรฐาน CEN/TS 16555-1:2013 คือ มาตรฐานที่ทางสหภาพยุโรปได้กำหนดขึ้นเป็นมาตรฐานการจัดการนวัตกรรม

การบริหารจัดการนวัตกรรม (innovation management system)

คือ ชุดความสัมพันธ์หรือปฏิสัมพันธ์ขององค์การในการกำหนด นโยบายนวัตกรรม และวัตถุประสงค์หรือกระบวนการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด



แนวทางการปฏิบัติของข้อกำหนด ด้านกระบวนการสร้างนวัตกรรม (Innovation Management Process) ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้



➠ **การบริหารจัดการแนวคิด (idea management)** การจัดการแนวคิด ประกอบด้วย การทำให้เกิดแนวคิดใหม่ การเก็บรวบรวม การประเมิน และการคัดเลือกแนวคิดใหม่ กระบวนการในการจัดการแนวคิดอย่างเป็นระบบ

➠ **การพัฒนาโครงการนวัตกรรม (develop of project)** คือ องค์การสามารถวางแผนรายละเอียดโครงการอย่างเหมาะสม พร้อมกับกำหนดวัตถุประสงค์ได้ชัดเจน และสามารถติดตามประเมินผลการ ดำเนินโครงการ

➠ **การป้องกันและการใช้ประโยชน์ (protection & exploitation)** ตามที่องค์การได้กำหนดกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม ผลลัพธ์ที่ได้จากโครงการนวัตกรรมขององค์การควรได้รับการปกป้อง และการนำไปใช้อย่างเหมาะสม การปกป้องและการนำผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมทางนวัตกรรมไปใช้

➠ **การแนะนำนวัตกรรมสู่ท้องตลาด (market introduction)** สามารถดำเนินการได้โดยการกำหนดตลาดเป้าหมาย การพัฒนา แผนการตลาดและการขาย การระดมทุนและทรัพยากรขององค์การในการเปิดตลาดและการขยายตลาด การจัดการผลิต ห่วงโซ่อุปาทาน และการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับข้อบังคับ

การประเมินผลด้านนวัตกรรม

ผลสำเร็จของการนำนวัตกรรมมาปฏิบัตินั้น สามารถวัดผลได้ ทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงิน

องค์กรสามารถวัดผลความสำเร็จด้านการเงิน เช่น

➢อัตราการเติบโตของผลกำไร และรายได้

➢ต้นทุนที่สามารถประหยัดได้

➢การเติบโตของผลกำไรจากการดำเนินงาน

➢ผลตอบแทนจากการลงทุนด้านนวัตกรรม

ความสำเร็จของตัวชี้วัดที่ไม่ใช่การเงิน เช่น

➢จำนวนแนวคิดที่เสนอมาในกิจกรรมด้านนวัตกรรม

➢ส่วนแบ่งทางการตลาด

➢กระบวนการที่มีประสิทธิผลมากขึ้น

➢ชื่อเสียงและการระลึกถึงแบรนด์

➢จำนวนพนักงานที่ได้รับประโยชน์จากกิจกรรมนวัตกรรม

➢ทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้

ด้านสังคมและทางสภาพแวดล้อม (เช่น การลดมลพิษ การลดพลังงาน การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีขึ้น เป็นต้น)

บทที่ 4

กระบวนการนวัตกรรมขององค์กร

การดำเนินการด้านการจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีกระบวนการ ขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน ดังนั้นจำเป็นต้องรวบรวมกระบวนการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมไว้อย่างครบถ้วน โดยนำวิธีการ 5W1H และมาตรฐานการบริหารจัดการนวัตกรรมตามแนวทาง CEN-TS 16555-1:2013 มาใช้เป็นแนวทางในการเขียนกระบวนการนวัตกรรมขององค์กร เพื่อทำให้เกิดนวัตกรรมที่สมบูรณ์เป็นระบบ มีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน และง่ายต่อการนำไปใช้ ทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ที่ช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรมีความยั่งยืน

4.1 ภาพรวมกระบวนการนวัตกรรม

4.1.1 กระบวนการบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสนับสนุนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรม

Stakeholder	Input	Process	Output	Customer	Time	เอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)
คณะทำงานรายงานผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM & IM)	บันทึกแจ้งรวบรวมหัวข้อองค์ความรู้	1. จัดทำบันทึกถึงทุกหน่วยงานให้รวบรวม หัวข้อองค์ความรู้ของหน่วยงาน จัดเก็บที่ใด (บุคคล/เอกสาร) ตามแบบฟอร์มที่แนบ และส่งให้สำนักคุณภาพฯ เพื่อวางแผนในการจัดเก็บเป็นความรู้ในฐานความรู้ต่อไป	หัวข้อองค์ความรู้ต่างๆ ของทุกหน่วยงาน	1.สำนักคุณภาพฯ 2.หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ไตรมาส 1	บันทึกข้อความถึงทุกหน่วยงาน
ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	หัวข้อองค์ความรู้ต่างๆ ของทุกหน่วยงาน	ประชุมคณะทำงานฯ คัดเลือกหัวข้อองค์ความรู้ที่จัดเป็น Critical Process และความรู้ที่สำคัญของหน่วยงาน	ได้หัวข้อความรู้ที่เป็น Critical Process และความรู้ที่สำคัญของหน่วยงาน	คณะทำงานรายงานผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM & IM)	ไตรมาส 1	มติสั่งการให้หน่วยงานทำ KM

Stakeholder	Input	Process	Output	Customer	Time	เอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)
สำนักคุณภาพฯ	บันทึกแจ้งดำเนินการตามหัวข้อความรู้ที่เป็น Critical Process และความรู้ที่สำคัญของหน่วยงาน	แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการจัดทำการจัดการความรู้ตามกระบวนการ 7 ขั้นตอน กพร. จัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ ตามกระบวนการจัดการความรู้ สำนักคุณภาพฯ ให้คำปรึกษาแนะนำในการดำเนินการตามกระบวนการ	แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ตามกระบวนการ 7 ขั้นตอน กพร. ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผลการดำเนินงานตามแผนฯ	1. คณะทำงานรายงานผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM & IM) 2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ไตรมาส 1-4	แบบกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน
สำนักคุณภาพฯ	กระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ของ กพร. - ขั้นตอนที่ 5 การเข้าถึงความรู้	4. ประสานสำนักเทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาระบบ Intranet การจัดการความรู้ ให้ใช้งานและเข้าถึงง่าย	ระบบ KM Intranet เข้าถึงและใช้งานง่าย	สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศ/ทุกหน่วยงาน	ไตรมาส 2-4	สัญญาจ้างพัฒนาระบบฯ

Stakeholder	Input	Process	Output	Customer	Time	เอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)
สำนักคุณภาพฯ	งบประมาณสนับสนุน	5. สำนักคุณภาพฯ ให้การสนับสนุนงบประมาณ ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ขั้นตอนที่ 6) และเข้าร่วมในกิจกรรมดังกล่าว หน่วยงานผู้ถ่ายทอดความรู้ต้องประเมินผู้เข้าเรียนรู้ทุกครั้งที่จัดกิจกรรม	ผลการดำเนินงานตามกิจกรรมระยะเวลาตามแผนฯ กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผลการประเมินการเรียนรู้	1. สำนักคุณภาพฯ 2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 3. ผู้ว่าการ	ไตรมาส 3-4	มติสั่งการให้หน่วยงานทำ KM
1. คณะทำงานรายงานผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM & IM) 2. สำนักคุณภาพฯ	ผลงานที่ส่งเข้าประกวด	6. จัดประกวดผลงานการจัดการความรู้ การจัดการนวัตกรรม การพัฒนาคุณภาพงานด้วยเครื่องมือคุณภาพ	ผลการประกวดการจัดการความรู้	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ไตรมาส 4	
คณะทำงานรายงานผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ Core Business Enablers ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM & IM)	ข้อมูล/ร่างแบบสอบถาม	7. ปรับปรุงแบบสอบถามการจัดการความรู้ ให้มีความสอดคล้องกับแผนฯ เกณฑ์การประเมิน Enabler	แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์	1. สำนักคุณภาพฯ 2. ทุกหน่วยงาน	ไตรมาส 4	แบบสอบถาม

Stakeholder	Input	Process	Output	Customer	Time	เอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)
ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	องค์ความรู้ของแต่ละหน่วยงาน	8. หน่วยงานเจ้าขององค์ความรู้ประเมินการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานตามความรู้ที่ถ่ายทอดตามขั้นตอน	การนำความรู้ที่ถ่ายทอดไปใช้ในการทำงานของหน่วยงานตามกระบวนการ	ผู้บริหารหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ไตรมาส 4	แบบประเมินการนำความรู้ไปปฏิบัติ
ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	องค์ความรู้ และผลการประเมิน	9. หน่วยงานนำส่งองค์ความรู้พร้อมผลการประเมินให้แก่สำนักคุณภาพฯ เพื่อคัดกรองนำเข้าระบบฯ ต่อไป	นำความรู้เข้าระบบฐานข้อมูล ในระบบ KM Intranet	สำนักคุณภาพฯ	ไตรมาส 4	องค์ความรู้เรื่องต่างๆ

4.1.2 กระบวนการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์

Stakeholder	Input	Process	Output	Customer	Time	เอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)
1. ผู้บริหาร ยสท. 2. คณะทำงานฯ นวัตกรรม	ยุทธศาสตร์และสภาพแวดล้อมองค์กร	กำหนด/ทบทวนนโยบาย การจัดการด้านนวัตกรรม	นโยบายด้านการจัดการนวัตกรรม	พนักงาน ยสท.	พ.ค.–ก.ค.	
คณะทำงานฯ นวัตกรรม	นโยบายผู้บริหาร	กำหนดร่างตัวชี้วัดรายบุคคลด้านความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรม	ร่างตัวชี้วัดรายบุคคลด้านความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการ	คณะอนุกรรมการฯ	ส.ค.–ก.ย.	
1. คณะอนุกรรมการฯ 2. คณะทำงานฯ นวัตกรรม	ร่างตัวชี้วัดรายบุคคลด้านความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการ	1. อนุมัติตัวชี้วัดรายบุคคลด้านความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรม 2. ประกาศใช้ทั่วทั้งองค์กร	ตัวชี้วัดรายบุคคลด้านความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการ	พนักงาน ยสท.	ต.ค.–พ.ย.	
คณะทำงานฯ นวัตกรรม	นโยบายด้านการจัดการนวัตกรรม	แต่งตั้ง/ทบทวนคณะปฏิบัติการและคณะอนุปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมของแต่ละหน่วยงาน	รายชื่อคณะปฏิบัติการและคณะอนุปฏิบัติการ ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ระดับหน่วยงาน	คณะปฏิบัติการและคณะอนุปฏิบัติการ ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ระดับหน่วยงาน	ต.ค.–พ.ย.	

Stakeholder	Input	Process	Output	Customer	Time	เอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)
คณะปฏิบัติการและคณะอนุปฏิบัติการฯ	นโยบายด้านการจัดการนวัตกรรม	กระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุน และให้แนวคิดแก่พนักงาน เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์	รายงานประชุมการกระตุ้นการสร้างความคิดสร้างสรรค์	พนักงาน ยสท.	พ.ย.–ก.ย.	
พนักงาน ยสท.	องค์ความรู้ ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน	สร้างความคิดสร้างสรรค์	ความคิดสร้างสรรค์	คณะปฏิบัติการและคณะอนุปฏิบัติการฯ	พ.ย.–ก.ย.	
คณะปฏิบัติการและคณะอนุปฏิบัติการฯ	ความคิดสร้างสรรค์	รวบรวม และรายงานผลความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละหน่วยงาน ที่ผ่านการคัดเลือกตามเกณฑ์	รายงานความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละหน่วยงาน	คณะทำงานฯ นวัตกรรม	เม.ย.,ต.ค.	
คณะทำงานฯ นวัตกรรม	รายงานความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละหน่วยงาน	รวบรวมความคิดสร้างสรรค์และรายงานผล	ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร	คณะอนุกรรมการฯ	ต.ค.–พ.ย.	

4.1.3 กระบวนการวิเคราะห์ คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ โดยตอบสนองกับ VOC และ VOS อย่างครบถ้วน

Stakeholder	Input	Process	Output	Customer	Time	เอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)
คณะทำงานฯ นวัตกรรม ฝ่ายขาย/ฝ่ายตลาด	ข้อมูลที่ใช้ในการกำหนดเกณฑ์ เพื่อตอบสนองกับ VOC และ VOS	กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์	เกณฑ์ในการวิเคราะห์คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์*	ผู้บริหารแต่ละหน่วยงาน	ต.ค.–พ.ย.	
ผู้บริหารแต่ละหน่วยงาน	เกณฑ์ในการวิเคราะห์คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์*	รับมอบ เกณฑ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์	เกณฑ์ในการวิเคราะห์คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์*	คณะปฏิบัติการและคณะอนุปฏิบัติการฯ	พ.ย.–ธ.ค.	
พนักงานแต่ละหน่วยงาน	ผลงานความคิดสร้างสรรค์	นำเสนอผลงานความคิดสร้างสรรค์	ผลงานความคิดสร้างสรรค์	คณะปฏิบัติการและคณะอนุปฏิบัติการฯ	ก.พ.,ส.ค.	
คณะปฏิบัติการและคณะอนุปฏิบัติการฯ	เกณฑ์และผลงานในการวิเคราะห์คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์	วิเคราะห์ คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ภายในหน่วยงานตามเกณฑ์ที่กำหนด	ความคิดสร้างสรรค์ที่ผ่านเกณฑ์	ผู้บริหารแต่ละหน่วยงาน	ก.พ.,ส.ค.	
ผู้บริหารแต่ละหน่วยงาน	ความคิดสร้างสรรค์ที่ผ่านเกณฑ์	รวบรวมและรายงานความคิดสร้างสรรค์ที่ผ่านเกณฑ์	รายงานความคิดสร้างสรรค์ที่ผ่านเกณฑ์	คณะทำงานฯ นวัตกรรม	เม.ย.,ต.ค.	

หมายเหตุ *เกณฑ์การวิเคราะห์ คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ของแต่ละหน่วยงาน ในภาคผนวก

4.1.4 กระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การสร้างนวัตกรรม

Stakeholder	Input	Process	Output	Customer	Time	เอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)
คณะทำงานฯ นวัตกรรม	รายงานความคิดสร้างสรรค์ที่ผ่านเกณฑ์	คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม	ความคิดสร้างสรรค์ที่ได้รับการคัดเลือก	คณะอนุกรรมการฯ	ต.ค.–พ.ย.	
คณะอนุกรรมการ ฯ	ความคิดสร้างสรรค์ที่ได้รับการคัดเลือก	พิจารณาความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม	ความคิดสร้างสรรค์ที่ผ่านการพิจารณาเห็นชอบ	ผู้บริหารแต่ละหน่วยงาน	พ.ย.–ธ.ค.	
ผู้บริหารหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ความคิดสร้างสรรค์ที่ผ่านการพิจารณาเห็นชอบ	มอบหมายการนำความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม	ผู้รับผิดชอบ	พนักงานที่ได้รับมอบหมาย	พ.ย.–ธ.ค.	
พนักงานที่ได้รับมอบหมาย	ความคิดสร้างสรรค์ที่ผ่านการพิจารณาเห็นชอบ	วางแผนการดำเนินงานและดำเนินงานตามแผนการสร้างนวัตกรรม	นวัตกรรมต้นแบบ	พนักงานที่ได้รับมอบหมาย	ม.ค.–พ.ค.	

Stakeholder	Input	Process	Output	Customer	Time	เอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)
พนักงานที่ได้รับมอบหมาย	นวัตกรรมต้นแบบ	นำนวัตกรรมที่ได้ไปทดลองใช้และประเมินผลความพึงพอใจในการใช้งาน	ความพึงพอใจนวัตกรรมต้นแบบ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในภายนอก	พ.ค.–ก.ค.	
พนักงานที่ได้รับมอบหมาย	ความพึงพอใจนวัตกรรมต้นแบบ	ทบทวน วิเคราะห์ และปรับปรุง จากผลสำรวจความพึงพอใจ	ข้อมูลที่ต้องปรับปรุง	พนักงานที่ได้รับมอบหมาย	มิ.ย.–ก.ค.	
พนักงานที่ได้รับมอบหมาย	ข้อมูลที่ต้องปรับปรุง	ปรับปรุงนวัตกรรมต้นแบบและทดลองใช้งาน	นวัตกรรม ยสท.	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในภายนอก	มิ.ย.–ส.ค.	
ผู้บริหารหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและพนักงานที่ได้รับมอบหมาย	ข้อมูลที่ต้องปรับปรุง	จัดทำคู่มือและรายงานผลการจัดทำนวัตกรรม	คู่มือและรายงานนวัตกรรม	คณะทำงานฯ นวัตกรรม	ส.ค.–ก.ย.	
คณะทำงานฯ นวัตกรรม	คู่มือและรายงานนวัตกรรม	จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลขององค์กรเพื่อใช้ต่อยอดนวัตกรรม	ข้อมูลนวัตกรรมในระบบฐานข้อมูล	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในภายนอก	ก.ย.– ต.ค.	
คณะทำงานฯ นวัตกรรม	ข้อมูลนวัตกรรมในระบบฐานข้อมูล	พิจารณาคัดเลือกนวัตกรรมที่ต้องได้รับการปกป้องสิทธิ	นวัตกรรมที่ต้องจดสิทธิบัตร/ทะเบียนการค้า	หน่วยงานเจ้าของนวัตกรรม	ก.ย.– ต.ค.	

4.1.5 กระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา

4.1.5.1 กระบวนการจดสิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตร

Stakeholder	Input	Process	Output	Customer	Time	เอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)
ผู้ประดิษฐ์ภายนอกองค์กร	แบบร่างหนังสือสัญญาโอนสิทธิ	จัดทำหนังสือสัญญาโอนสิทธิ โดยให้ผู้ประดิษฐ์ลงนามมอบสิทธิ	หนังสือสัญญาโอนสิทธิ	หน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย	ก.ย.–ธ.ค.	
หน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย หรือผู้ประดิษฐ์	ข้อมูลจากผู้ประดิษฐ์ ได้แก่ รายละเอียดการประดิษฐ์ ข้อถือสิทธิ รูปภาพประกอบ และบทสรุปการประดิษฐ์	จัดทำหนังสือเสนอผู้ว่าการยาสูบเพื่อให้ความเห็นชอบ พร้อมข้อมูลผลงานนวัตกรรม/สิ่งประดิษฐ์	หนังสือเสนอ พร้อมเอกสารทั้งหมด	ผู้ว่าการ	พ.ย.–ม.ค.	
ผู้ว่าการ	หนังสือให้ความเห็นชอบพร้อมเอกสารทั้งหมด	รับเอกสารหนังสือให้ความเห็นชอบเพื่อดำเนินการต่อไป	หนังสือให้ความเห็นชอบพร้อมเอกสารทั้งหมด	สำนักกฎหมาย	ธ.ค.–มี.ค.	
สำนักกฎหมาย	แบบฟอร์ม สป/สผ/อสป/001-ก คำขอรับสิทธิบัตร และเอกสารข้อมูลทั้งหมด	ป้อนข้อมูลในแบบฟอร์ม สป/สผ/อสป/001-ก คำขอรับสิทธิบัตร (ดาวน์โหลดจากเวปไซต์กรมทรัพย์สินทางปัญญา	ร่างแบบฟอร์ม สป/สผ/อสป/001-ก คำขอรับสิทธิบัตร และเอกสารข้อมูลทั้งหมด	สำนักกฎหมาย	1 วัน	ดาวน์โหลดแบบฟอร์มจากเวปไซต์กรมทรัพย์สิน

Stakeholder	Input	Process	Output	Customer	Time	เอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)
สำนักกฎหมาย	ร่างแบบฟอร์ม สป/สผ/อสป/001-ก คำขอรับสิทธิบัตร และเอกสารข้อมูลทั้งหมด	จัดส่งข้อมูล เพื่อดำเนินการยื่นคำขอรับสิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตร และชำระค่าธรรมเนียม	เอกสารแสดงการรับคำขอและใบเสร็จการชำระค่าธรรมเนียม	กองสิทธิบัตร กรมทรัพย์สินทางปัญญา กระทรวงพาณิชย์	1 วัน	
สำนักกฎหมาย	รายละเอียดข้อมูลที่ต้องแก้ไข	รอดำเนินการแก้ไขคำขอรับสิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตร	รายละเอียดข้อมูลที่ได้รับการแก้ไข	กองสิทธิบัตร กรมทรัพย์สินทางปัญญา กระทรวงพาณิชย์	3-6 เดือน	
กองสิทธิบัตร กรมทรัพย์สินทางปัญญา กระทรวงพาณิชย์	เอกสารแจ้งการชำระค่าธรรมเนียม	ชำระค่าธรรมเนียมการประกาศโฆษณาคำขอรับสิทธิบัตรการประดิษฐ์ (กรณีอนุสิทธิบัตรวันยื่นชำระค่าธรรมเนียมจะเป็นวันประกาศโฆษณา และจะได้รับเลขอนุสิทธิบัตรการประดิษฐ์ โดยจะได้รับอนุสิทธิบัตรในภายหลัง)	ใบเสร็จการชำระค่าธรรมเนียม	สำนักกฎหมาย	1 วัน	

Stakeholder	Input	Process	Output	Customer	Time	เอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)
สำนักกฎหมาย	เอกสารการยื่นจดสิทธิบัตร	ติดต่อสอบถามเจ้าหน้าที่กองสิทธิบัตร กรมทรัพย์สินทางปัญญา กระทรวงพาณิชย์ผ่านทางโทรศัพท์ เพื่อขอทราบวันที่ประกาศโฆษณาคำขอรับสิทธิบัตร	วันที่ประกาศโฆษณาคำขอรับสิทธิบัตร	กองสิทธิบัตร กรมทรัพย์สินทางปัญญา กระทรวงพาณิชย์	1 วัน	
สำนักกฎหมาย	เอกสารการยื่นจดสิทธิบัตร	ดำเนินการชำระค่าธรรมเนียมการขอให้ตรวจสอบการประดิษฐ์ภายใน 5 ปี นับแต่วันประกาศโฆษณา	ใบเสร็จการชำระค่าธรรมเนียม	กองสิทธิบัตร กรมทรัพย์สินทางปัญญา กระทรวงพาณิชย์	1 วัน	
กองสิทธิบัตร กรมทรัพย์สินทางปัญญา กระทรวงพาณิชย์	หนังสือแจ้งคำสั่งรับจดทะเบียนสิทธิบัตร	หนังสือแจ้งคำสั่งรับจดทะเบียนสิทธิบัตร และรับสิทธิบัตร	สิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตร	สำนักกฎหมาย	1 ปี	

4.1.5.2 กระบวนการการจดทะเบียนเครื่องหมายการค้า

Stakeholder	Input	Process	Output	Customer	Time	เอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)
ฝ่ายตลาด/ผู้บริหาร	บันทึกข้อความอนุเคราะห์สำนักกฎหมาย	ฝ่ายตลาดส่งเรื่องให้กองนิติการสำนักกฎหมาย จดทะเบียนเครื่องหมายการค้า	รายละเอียดการขอจดทะเบียนเครื่องหมายการค้า	สำนักกฎหมาย	5 วัน	
สำนักกฎหมาย	คำร้องขอตรวจสอบเครื่องหมายการค้า	นิติกรทำการตรวจสอบว่าเครื่องหมายการค้าของ ยสท. เหมือนหรือคล้ายกับเครื่องหมายของผู้อื่นที่ยื่นจดทะเบียนไว้ก่อนหรือไม่ โดยยื่นคำร้องขอตรวจค้น และชำระค่าธรรมเนียม	ใบเสร็จการชำระค่าธรรมเนียมและผลการตรวจสอบ	ฝ่ายบริการและตรวจรับคำขอ ส่วนบริหารงานจดทะเบียน	1 วัน	
สำนักกฎหมาย	รายละเอียดการขอจดทะเบียนเครื่องหมายการค้า แบบ ก.01 คำขอจดทะเบียนเครื่องหมายการค้า แบบ ก.11 ใบแนบต่อท้ายคำขอ และแบบ ก.18 หนังสือมอบอำนาจ	พิมพ์ข้อความในแบบพิมพ์ ก.01 พร้อมลงลายมือชื่อเจ้าของหรือ ตัวแทน พร้อมสำเนาที่ลงลายมือชื่อเรียบร้อยแล้ว จำนวน 1 แผ่น	แบบพิมพ์ ก.01 พร้อมลงลายมือชื่อ	กรมทรัพย์สินทางปัญญา หรือสำนักงานพาณิชย์จังหวัดทุกจังหวัด	1 วัน	

Stakeholder	Input	Process	Output	Customer	Time	เอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)
สำนักกฎหมาย	1. กฎหมาย ประกาศ ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้อง - ใบอนุญาตต่างๆ (ฉบับเดิม) 2. แบบ ก.01 เครื่องหมายบริการ เครื่องหมายรับรอง และเครื่องหมายร่วม 3. แบบ ก.11 ใบแนบต่อท้ายคำขอ 4. แบบ ก.18 หนังสือมอบอำนาจ	ปิดรูปเครื่องหมายที่ชัดเจนมีขนาดกว้างยาวไม่เกิน 5 ซม. ถ้าเกินให้นำไปปิดบนแบบ ก.11 (ชำระเงินเพิ่ม ซม.ละ 100 บาท) พร้อมสำเนาที่ลงลายมือชื่อเรียบร้อยแล้ว จำนวน 1 แผ่น ยื่นกรมทรัพย์สินทางปัญญา กระทรวงพาณิชย์	แบบพิมพ์ ก.01 พร้อมลงลายมือชื่อ พร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้อง	กรมทรัพย์สินทางปัญญา หรือสำนักงานพาณิชย์จังหวัดทุกจังหวัด	1 วัน	
กรมทรัพย์สินทางปัญญา	เอกสารการขึ้นทะเบียนเครื่องหมายการค้า	ต้นฉบับฝ่ายบัญชีเก็บไว้เป็นหลักฐาน สำเนาส่งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เอกสารการขอจดทะเบียนทั้งหมด เก็บที่กองนิติการ สำนักหมาย	แบบพิมพ์ ก.01 พร้อมลงลายมือชื่อ พร้อมเอกสารที่เกี่ยวข้อง	ฝ่ายบัญชี /ฝ่ายตลาด / ฝ่ายขาย/ฝ่ายการพิมพ์ / สำนักป้องกัน-บุหรี่ผิดกฎหมาย /สำนักกฎหมาย	5 วัน	

หมายเหตุ เวลาดำเนินการในแต่ละขั้นตอน ไม่ร่วมขั้นตอนการรอผลจากกรมทรัพย์สินทางปัญญา

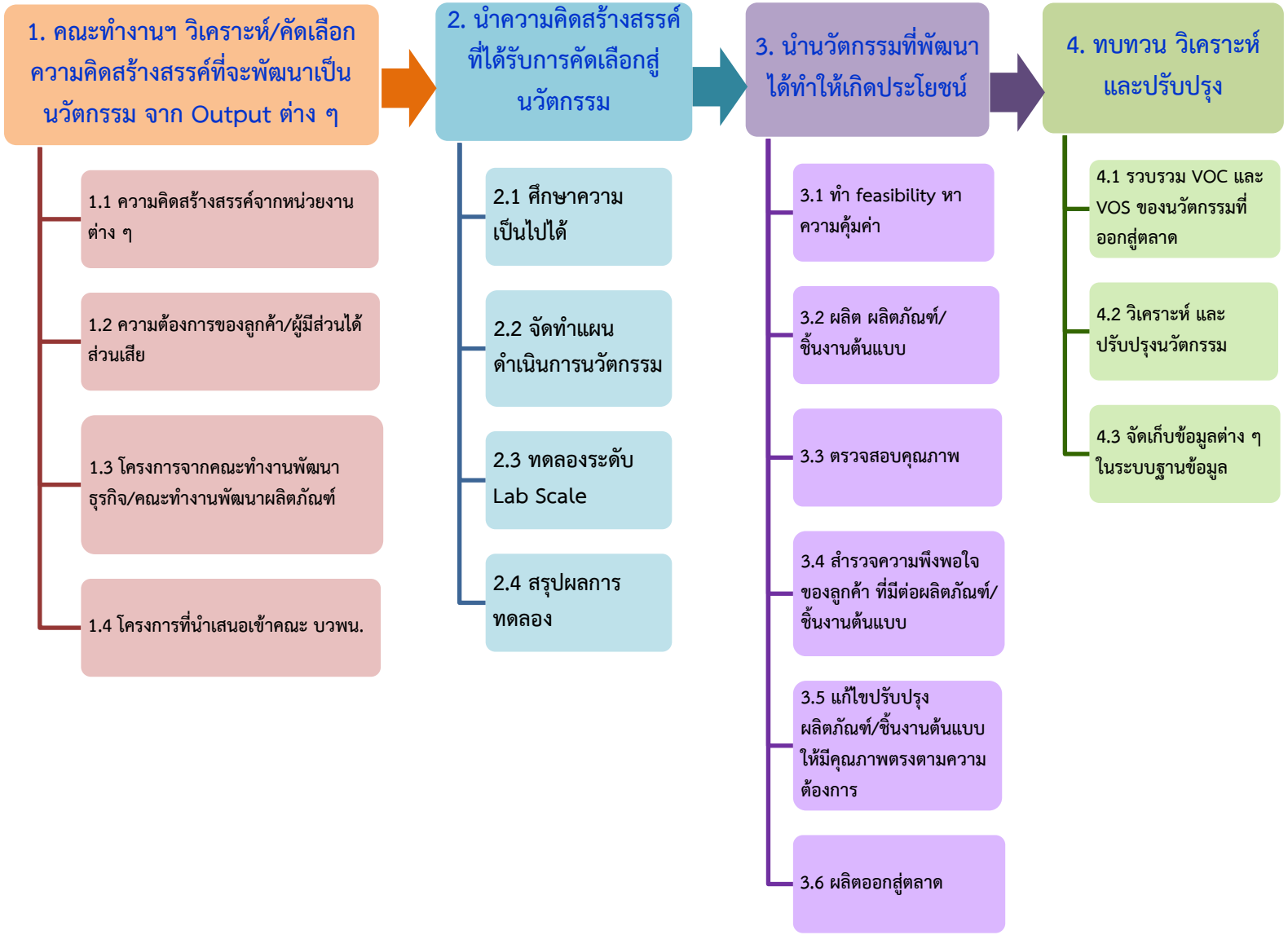
4.1.6 กระบวนการนำนวัตกรรมออกไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และเชิงสังคม

Stakeholder	Input	Process	Output	Customer	Time	เอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)
คณะทำงานฯ	นวัตกรรมผลิตภัณฑ์	รวบรวมนวัตกรรมผลิตภัณฑ์เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการนำออกไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์	นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่รวบรวมได้พร้อมรายละเอียด	1.ผู้บริหารระดับสูง 2.คณะทำงานพัฒนาธุรกิจฯ	ต.ค.-ธ.ค.	
1.ผู้บริหารระดับสูง 2.คณะทำงานพัฒนาธุรกิจฯ	นวัตกรรมผลิตภัณฑ์พร้อมรายละเอียด	คัดเลือกนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ที่มีความเป็นไปได้ มอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องศึกษาความเป็นไปได้	นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่ถูกคัดเลือก และผู้รับผิดชอบ	หน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย	ธ.ค.-ม.ค.	
หน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย	ข้อมูลต่าง ๆ เช่น ตลาด เทคโนโลยี ความสามารถในการผลิต ต้นทุน กำไร ความคุ้มค่า เป็นต้น	ศึกษาความเป็นไปได้ในการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ และผลิตผลิตภัณฑ์ หรือชิ้นงาน ที่ไม่เคยทำมาก่อน เพื่อประเมินประสิทธิภาพขององค์กร	ข้อมูลความเป็นไปได้	1.ผู้บริหารระดับสูง 2.คณะทำงานพัฒนาธุรกิจฯ	ธ.ค.-ม.ค.	
1.ผู้บริหารระดับสูง 2.คณะทำงานพัฒนาธรกิจฯ	นวัตกรรมผลิตภัณฑ์พร้อมรายละเอียด	ประชุมเพื่อตัดสินใจในการดำเนินการต่อไป ถ้าเห็นควรวางแผนและคัดเลือกผู้รับผิดชอบ	แผนงานและผู้รับผิดชอบ	หน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย	ม.ค.-มี.ค.	

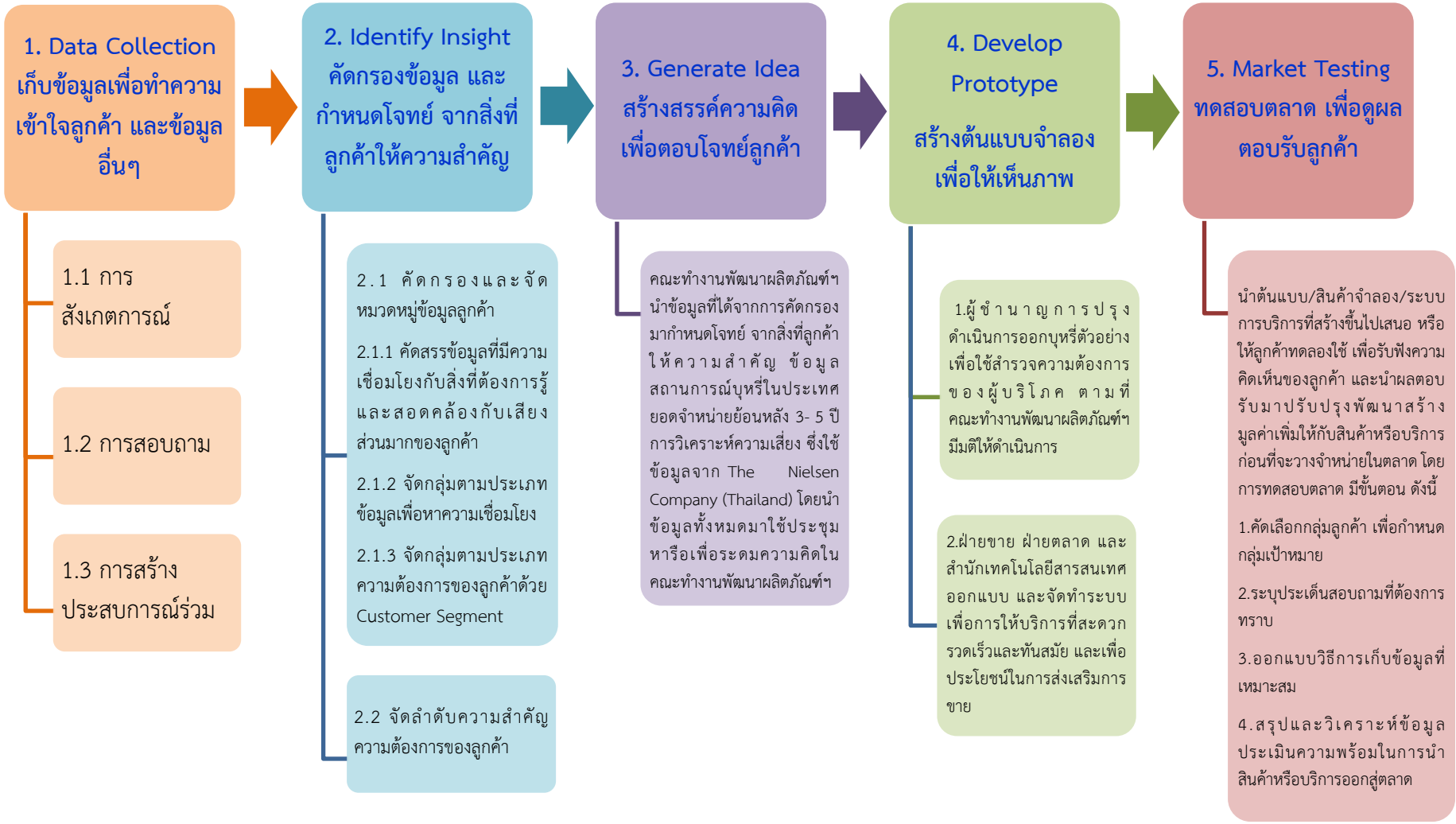
Stakeholder	Input	Process	Output	Customer	Time	เอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)
หน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย	นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ พร้อมรายละเอียด	จัดทำต้นแบบนำร่อง พร้อมจัดทำมาตรฐาน คุณลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์/ชิ้นงาน	ผลิตภัณฑ์/ชิ้นงานต้นแบบ	ฝ่ายตลาด/ฝ่ายขาย	มี.ค.-พ.ค.	จำหน่าย
ฝ่ายตลาด/ฝ่ายขาย	ผลิตภัณฑ์/ชิ้นงานต้นแบบ	ทดสอบผลิตภัณฑ์/ชิ้นงานต้นแบบ เช่นการทำ Focus Group หรือสำรวจความพึงพอใจลูกค้า	ผลการทดสอบ	ลูกค้า	พ.ค.-ก.ค.	
หน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย	ผลการทดสอบ	พัฒนา/ปรับปรุง ผลิตภัณฑ์/ชิ้นงาน	รายละเอียดผลิตภัณฑ์/ชิ้นงานที่พัฒนา/ปรับปรุง	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตผลิตภัณฑ์/ชิ้นงาน	ก.ค.-ส.ค.	
หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตผลิตภัณฑ์/ชิ้นงาน	รายละเอียดผลิตภัณฑ์/ชิ้นงานที่พัฒนา/ปรับปรุง	ผลิตจากระบบการผลิตจริง และปรับปรุงให้เป็นไปตามคุณลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์/ชิ้นงาน	ผลิตภัณฑ์/ชิ้นงานพร้อมออกตลาด	ฝ่ายตลาด/ฝ่ายขาย	ส.ค.-ก.ย.	
ฝ่ายตลาด/ฝ่ายขาย	ผลิตภัณฑ์/ชิ้นงานพร้อมออกตลาด	นำผลิตภัณฑ์/ชิ้นงาน ออกสู่ตลาด	รายละเอียดผลิตภัณฑ์/ชิ้นงานที่พัฒนา/ปรับปรุง	ลูกค้า	ก.ย.-ต.ค.	

หมายเหตุ กรอบเวลาสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม

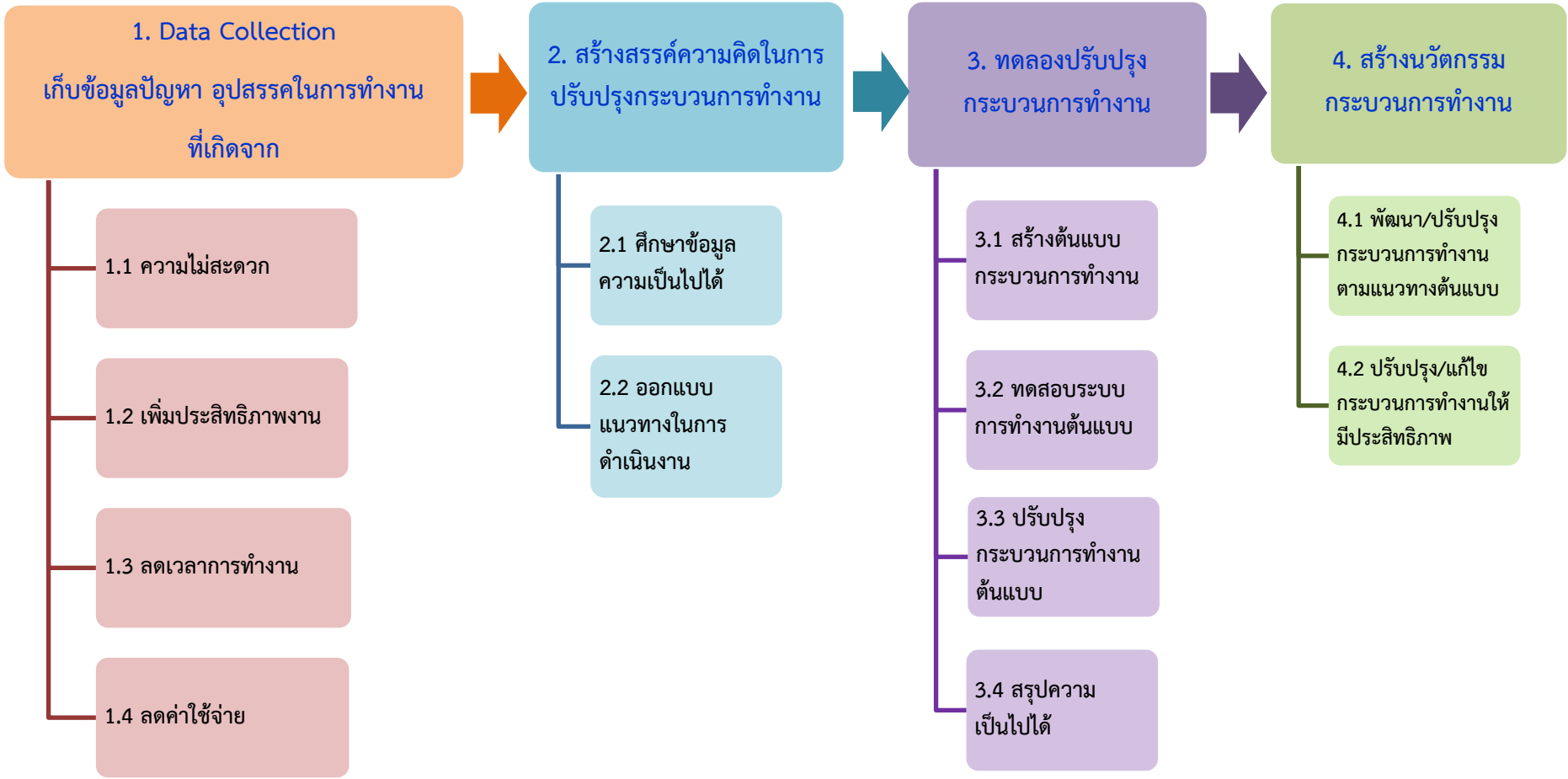
4.2 กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม



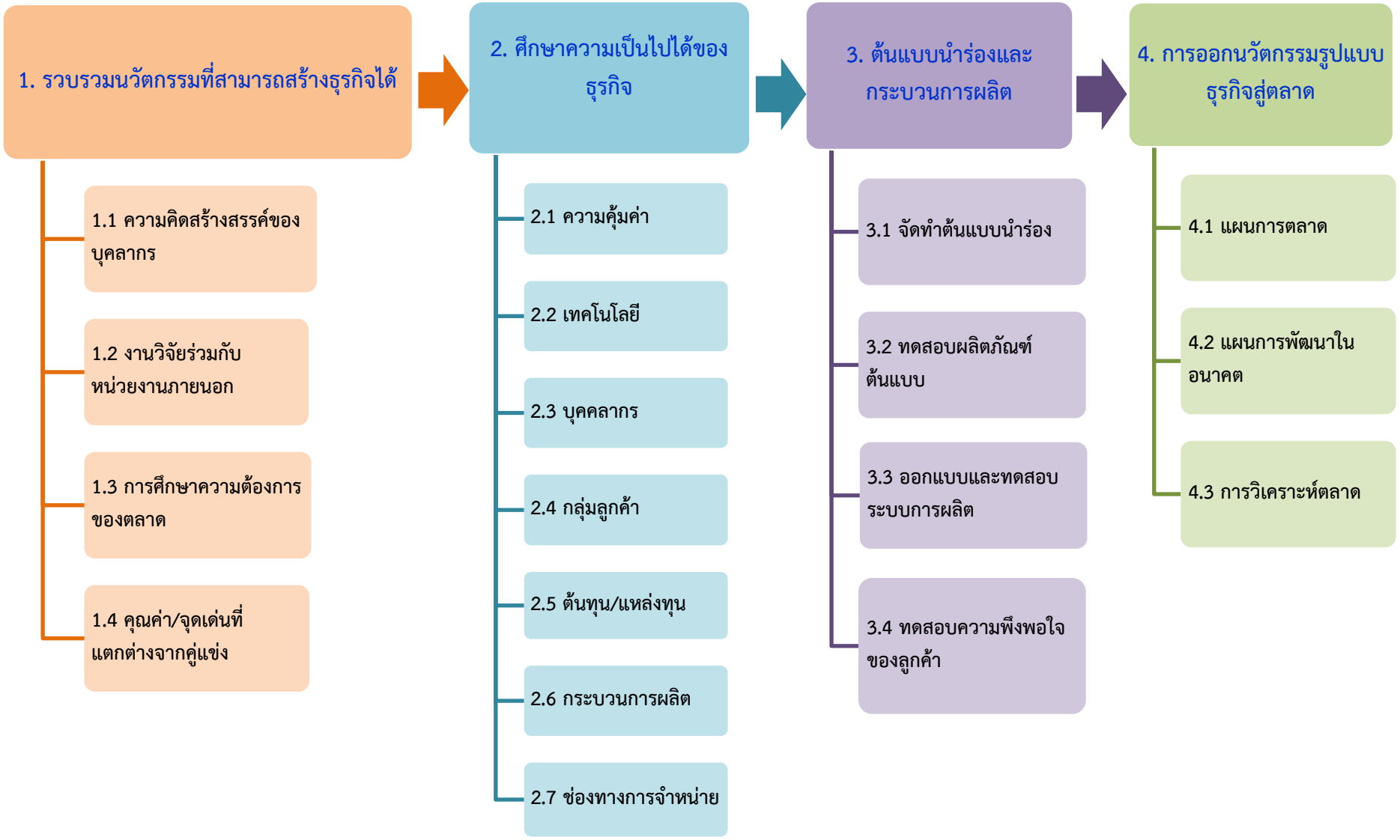
4.3 กระบวนการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ



4.4 กระบวนการนวัตกรรมกระบวนการทำงาน



4.5 กระบวนการนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจ



ภาคผนวก

เกณฑ์กำหนดแนวทางการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์

1. บุคลากรภายในองค์กร

1.1 ความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดจากปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ และความคิดสร้างสรรค์ จากการทำงานของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจจะทำให้เกิด Kaizen QCC หรือนวัตกรรมรายบุคคล แต่ปัญหาที่แต่ละบุคคลไม่สามารถแก้ไขได้ จะต้องรายงานต่อผู้บริหารระดับหน่วยงานที่สูงขึ้นไป

1.2 ปัญหาที่พนักงานไม่สามารถแก้ไขได้ ผู้บริหารหน่วยงานต้องระดมความคิดภายในหน่วยงานซึ่งอาจจะทำให้เกิด Kaizen QCC หรือนวัตกรรมระดับหน่วยงาน แต่ปัญหาที่หน่วยงานย่อยไม่สามารถแก้ไขได้ จะต้องรายงานต่อผู้บริหารที่สูงขึ้นไป

1.3 ปัญหาที่ระดับหน่วยงานไม่สามารถแก้ไขได้ ต้องระดมความคิดจากคณะผู้บริหารหรือพนักงานจากหน่วยงานอื่นช่วยแก้ไขโดย สรุปปัญหาเหล่านี้เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์

2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญทุกกลุ่ม ต้องมีกระบวนการสำรวจความพึงพอใจในทุกด้าน เช่นความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์และบริการ ความพึงพอใจของคู่ค้าในการทำธุรกิจ และข้อร้องเรียน เป็นต้น โดยจัดให้มีคณะทำงานสรุปรวบรวมความคิดสร้างสรรค์จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่ม เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์

3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่ไม่เกี่ยวข้องกับองค์กรแต่มีองค์ความรู้ทักษะ และความเชี่ยวชาญ จัดเก็บในระบบฐานข้อมูล Digital เช่น ข้อมูลที่ได้รับถ่ายทอดโดยตรงจากผู้เชี่ยวชาญหรือข้อมูลที่เกิดจากการแปลความจากผู้เชี่ยวชาญที่ให้ความรู้หรือข้อมูลที่น่าสนใจและเกี่ยวข้องกับ ยสท. ทาง Internet นอกจากนี้ยังมีองค์ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ถ่ายทอดให้กับพนักงานรุ่นหลังหรือประสบการณ์ในการทำงานที่ไม่มีอยู่ในตำราวิชาการ ซึ่งความรู้เหล่านี้จะใช้เป็นแนวทางเสริมสร้างให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาองค์กรให้พัฒนาก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

4. นอกจากทั้ง 3 กลุ่มนี้แล้วควรจะต้องเอาข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการพิจารณากำหนดแนวทางรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ด้วย เช่นค่า KPI ที่สำคัญขององค์กร และผลการเปรียบเทียบ KPI หรือผลการดำเนินงานกับคู่เทียบหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมาเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

เกณฑ์การวิเคราะห์ คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ของหน่วยงาน

	เกณฑ์การพิจารณา	คะแนน				
		1	2	3	4	5
1	นำไปใช้ได้จริง	ไม่สามารถนำไปใช้ได้จริง	-	มีโอกาสนำไปใช้ได้จริง	-	นำไปใช้ได้จริง
2	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ	ต้องตั้งงบประมาณ	-	ใช้งบประมาณปกติ	-	ไม่มีค่าใช้จ่าย
3	ความคุ้มค่าจากการดำเนินการ ด้านการเงิน	ไม่มีมูลค่า	มูลค่าต่ำกว่า 1 แสนบาท	มูลค่าต่ำกว่า 1 ล้านบาท	มูลค่าต่ำกว่า 5 ล้านบาท	มูลค่าสูงกว่าหรือเท่ากับ 5 ล้านบาท
4	ความคุ้มค่าจากการดำเนินการที่ไม่ใช่การเงิน	ทำงานสะดวกขึ้น	-	ลดเวลาการทำงาน	-	ประหยัดค่าใช้จ่าย
5	การขยายผลการนำไปใช้กับหน่วยงานอื่น	เฉพาะบุคคล	ในกอง	ในฝ่าย/หน่วยงาน	บางฝ่าย/หน่วยงาน	องค์กร
6	เป็นกระบวนการทำงานผลิตภัณฑ์และ บริการ/ธุรกิจใหม่	กระบวนการทำงานใหม่	-	ผลิตภัณฑ์/บริการใหม่	-	ธุรกิจใหม่
7	คุณภาพผลิตภัณฑ์	ไม่ช่วยด้านคุณภาพฯ	-	คุณภาพฯ ดีขึ้น	-	คุณภาพ ฯ ดีขึ้นมาก
8	ตอบความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOC & VOS)	ไม่ตอบสนอง ความต้องการ	น้อยกว่า หรือ ระดับ 1	มากกว่า ระดับ 1	มากกว่า ระดับ 2	มากกว่า ระดับ 3
9	การป้องกัน/แก้ไขผลกระทบต่อ กระบวนการผลิต	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
10	เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน ด้านสารบรรณให้มีความทันสมัย	ไม่มีการนำเทคโนโลยีมา ประยุกต์ใช้	-	สามารถนำเทคโนโลยีมา ประยุกต์ใช้มากกว่า ร้อยละ 50	-	สามารถนำเทคโนโลยีมา ประยุกต์ใช้มากกว่าร้อยละ 90
11	ความสะดวกรวดเร็ว และความคล่องตัวใน การปฏิบัติงานด้านสารบรรณ	ใช้เวลาในการเข้าถึงข้อมูล เกิน 5 นาที	-	ใช้เวลาในการเข้าถึงข้อมูล ไม่เกิน 5 นาที	-	ใช้เวลาในการเข้าถึงข้อมูล ไม่เกิน 1 นาที
12	ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ได้น้อย	-	ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ได้อย่างน่าพอใจ	-	ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ได้อย่างน่าพอใจยิ่ง
13	ตอบความพึงพอใจของผู้รับบริการ	ร้อยละ 50	ร้อยละ 60	ร้อยละ 70	ร้อยละ 80	มากกว่าร้อยละ 80

ทุกหน่วยงาน นำเกณฑ์การวิเคราะห์ และคัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่มีศักยภาพสำหรับใช้ภายในแต่ละหน่วยงาน จำนวน 13 ข้อ มาใช้สำหรับการวิเคราะห์ และคัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ ตาม KPI รายบุคคล หัวข้อ “ความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรม” โดยแต่ละหน่วยงานสามารถเลือกเกณฑ์ข้อใดข้อหนึ่งไม่น้อยกว่า 5 ข้อ ไปใช้ในการคัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ภายในหน่วยงาน และสามารถให้คะแนนน้ำหนักของเกณฑ์แต่ละข้อตามความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน

เกณฑ์กำหนดแนวทางการวิเคราะห์ และคัดเลือกแผนงาน/โครงการ

เกณฑ์การให้คะแนน		คำจำกัดความ
A1	ความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กร	
คะแนน 5	เชื่อมโยงกับ 4 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กร	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กร ประกอบด้วย
คะแนน 4	เชื่อมโยงกับ 3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กร	1. ช่วงชิงตลาด
คะแนน 3	เชื่อมโยงกับ 2 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กร	2. เพิ่มศักยภาพการแข่งขัน
คะแนน 2	เชื่อมโยงกับ 1 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กร	3. พัฒนาและต่อยอดธุรกิจ
คะแนน 1	ไม่มีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์องค์กร	4. บริหารสู่ความยั่งยืน
A2	สร้างรายได้เพิ่มหรือลดการสูญเสียให้กับองค์กร	
คะแนน 5	สร้างรายได้เพิ่ม หรือ ลดการสูญเสียมากกว่า 1 แสนบาท	
คะแนน 4	สร้างรายได้เพิ่ม หรือ ลดการสูญเสียมากกว่า 5 หมื่นบาท แต่ไม่เกิน 1 แสนบาท	
คะแนน 3	สร้างรายได้เพิ่ม หรือ ลดการสูญเสียมากกว่า 1 หมื่นบาท แต่ไม่เกิน 5 หมื่นบาท	
คะแนน 2	สร้างรายได้เพิ่ม หรือ ลดการสูญเสียไม่เกิน 1 หมื่นบาท	
คะแนน 1	ไม่สร้างรายได้เพิ่มหรือไม่ลดการสูญเสีย	
A3	ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
คะแนน 5	ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากกว่า 3 กลุ่ม	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย
คะแนน 4	ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3 กลุ่ม	ลูกค้า บุคลากร
คะแนน 3	ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2 กลุ่ม	คู่ค้า หน่วยงานกำกับดูแล
คะแนน 2	ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 1 กลุ่ม	หน่วยงานภาครัฐ ชุมชน
คะแนน 1	ไม่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
A4	งบประมาณในการดำเนินงาน	
คะแนน 5	ไม่ใช้งบประมาณ	
คะแนน 4	ใช้งบประมาณไม่เกิน 1 หมื่นบาท	
คะแนน 3	ใช้งบประมาณมากกว่า 1 หมื่นบาท แต่ไม่เกิน 5 หมื่นบาท	
คะแนน 2	ใช้งบประมาณมากกว่า 5 หมื่นบาท แต่ไม่เกิน 1 แสนบาท	
คะแนน 1	ใช้งบประมาณมากกว่า 1 แสนบาทขึ้นไป	
A5	ผลประโยชน์ที่คาดว่าองค์กรจะได้รับจากแผนงาน	
คะแนน 5	ไม่น้อยกว่า 5 เรื่อง	ผลประโยชน์ต่อองค์กร เช่น 1. ลดต้นทุน 2. เพิ่มผลผลิต
คะแนน 4	ไม่น้อยกว่า 4 เรื่อง	3. เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน 4. ลดขั้นตอนการทำงาน
คะแนน 3	ไม่น้อยกว่า 3 เรื่อง	5. เพิ่มศักยภาพของบุคลากร 6. ลดเวลาในการทำงาน
คะแนน 2	ไม่น้อยกว่า 2 เรื่อง	7. แก้ไขปัญหาและอุปสรรค 8. แนวทางธุรกิจใหม่
คะแนน 1	ไม่น้อยกว่า 1 เรื่อง	9. ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่การเงินอื่น เช่น ภาพลักษณ์องค์กร

การคำนวณ

$$\text{คะแนน (ร้อยละ)} = \frac{\text{ผลรวมคะแนนของแต่ละเกณฑ์* X 100}}{\text{คะแนนเต็มรวม**}}$$

* ผลรวมคะแนนของแต่ละเกณฑ์ คือ A1+ A2+ A3+ A4+ A5

** คะแนนเต็มรวม คือ 25

นำคะแนน (ร้อยละ) จากการคำนวณที่ได้มาพิจารณาลำดับความสำคัญ ดังตาราง

คะแนน	**ระดับความสำคัญ**	**การดำเนินการ**
> 80	สูงมาก	“จำเป็น” ต้องดำเนินการ
60 – 80	สูง	“สมควร” ดำเนินการ
< 60	ปานกลาง	เป็นหนึ่งใน “ทางเลือก” ดำเนินการ

แบบฟอร์มการรายงานผลการดำเนินงานรายไตรมาส

แผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรม

ตามแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ .....

ไตรมาสที่ .....

ชื่อแผนงาน : _____

ผู้รับผิดชอบ : _____

ตัวชี้วัด/เป้าหมาย : _____

ผลการดำเนินงาน :

1. รายละเอียดการดำเนินงาน	
2. กรณีการดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	
3. แนวทางการแก้ปัญหา	

แบบฟอร์มรายงานความก้าวหน้าโครงการ

1. ชื่อโครงการ : .....

2. ผู้รับผิดชอบ : .....

3. งบประมาณปี : .....

4. วัตถุประสงค์โครงการ : .....

5. ตัวชี้วัด : .....

6. ผลผลิต (Output) และความสำเร็จตามตัวชี้วัด :

ผลผลิต : .....

ความสำเร็จตามตัวชี้วัด :

- **เชิงปริมาณ** .....
- **เชิงคุณภาพ** .....

7. ความเป็นมาของโครงการ : .....

.....

.....

8. วิธีการดำเนินงาน : .....

.....

.....

.....

.....

9. ผลการดำเนินงาน : .....

.....

.....