

แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม กนอ. ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2568) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568



การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

กรกฎาคม 2567

สารบัญ

บทที่ 1 บทนำ.....	2
1.1 หลักการและเหตุผล.....	2
1.2 วัตถุประสงค์.....	2
บทที่ 2 กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	2
2.1 กรอบแนวคิดการจัดการนวัตกรรม.....	2
2.2 ประเภทของนวัตกรรม.....	5
2.3 กระบวนการสร้างนวัตกรรมและความเชื่อมโยงกับการจัดการความรู้.....	7
2.4 ตัวอย่างมาตรฐานด้านนวัตกรรม.....	13
บทที่ 3 ผลการทบทวนและวิเคราะห์ข้อมูล.....	25
3.1 ผลการทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม กนอ. ที่ผ่านมา เพื่อวิเคราะห์ ช่องว่างในการพัฒนาของระบบงานด้านการจัดการนวัตกรรมของ กนอ. (Innovation Gap Analysis).....	25
3.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าภายในที่สำคัญของ กนอ.....	32
3.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าภายนอกที่สำคัญของ กนอ.....	49
3.4 แนวทาง หรือมาตรฐานการบริหารจัดการด้านนวัตกรรมเป็นที่ยอมรับทั้งในและ ต่างประเทศ และผลการกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกคู่เทียบและเปรียบเทียบการ ดำเนินงานที่สำคัญด้านการจัดการนวัตกรรม.....	57
บทที่ 4 แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2568) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568	72
4.1 ภาพรวมระบบบริหารจัดการนวัตกรรมของ กนอ.....	72
4.2 ผลการวิเคราะห์ SWOT ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม ของ กนอ.....	93
4.3 ผลการวิเคราะห์ SA และ SC ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม ของ กนอ.....	100
4.4 วิสัยทัศน์ และนโยบายด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม	101
4.5 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ด้านการบริหารจัดการ นวัตกรรม.....	104
4.6 แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมของ กนอ.....	105
4.7 แผนปฏิบัติการด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมประจำปี 2568.....	110
4.8 Strategy Map ตามหลักการ Scorecard	114
4.9 รายละเอียดแผนปฏิบัติการ ปี 2568.....	114
4.10 แนวทางการจัดสรรทรัพยากรของแผนปฏิบัติการ ปี 2568	154

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522 มีบทบาทและภารกิจในการจัดตั้งและบริหารจัดการนิคมอุตสาหกรรมเพื่อรองรับการลงทุนและดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรม รวมทั้งหน้าที่สนับสนุน อื่นๆ ได้แก่ การอนุญาตและกำกับประกอบกิจการ การให้สิทธิประโยชน์ การจัดหาอำนวยความสะดวก ด้านบริการต่างๆ แก่นักลงทุนอุตสาหกรรม ทั้งนี้เพื่อสนองนโยบายรัฐบาล ในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมให้เติบโตควบคู่ไปกับการรักษาสิ่งแวดล้อม โดยมีผลิตภัณฑ์หลักขององค์กร ได้แก่ นิคมอุตสาหกรรม ซึ่งกระจายตัวอยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมของประเทศ ก่อให้เกิดการลงทุน การกระจายรายได้ และการกระจายความเจริญ ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม สังคมและชุมชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี และเกื้อกูลกัน เพื่อให้การดำเนินธุรกิจสามารถตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนของ กนอ. ได้อย่างยั่งยืนได้นั้น นวัตกรรมเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ กนอ. ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาตั้งแต่ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถเอื้อให้ กนอ. เป็นองค์กรที่ผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับมีความคิดสร้างสรรค์จากการปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และต่อยอดไปสู่การพัฒนา นวัตกรรม ทั้งมิติด้านผลิตภัณฑ์ มิติบริการ มิติกระบวนการทำงาน และรูปแบบการดำเนินธุรกิจ หรือภารกิจใหม่ขององค์กรจนสามารถสร้างคุณค่า (Value) สามารถตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของลูกค้า ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียได้

1.2 วัตถุประสงค์

□ เพื่อส่งเสริมให้ กนอ. มีแผนแม่บทด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมการ ปีงบประมาณ 2566 – 2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2568) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 โดยมีกรอบการดำเนินงานที่เป็นไปตามแนวปฏิบัติสากลและระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ฉบับปรับปรุงปี 2567 ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

□ เพื่อให้มีช่องทางการเผยแพร่ที่เพียงพอ รวมถึงเกิดการสื่อสารอย่างทั่วถึง และมีกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพได้ตามผลลัพธ์ที่กำหนด รวมถึงเชื่อมโยงแผนแม่บทด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมการ ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2568) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 กับแผนแม่บทด้านอื่น ๆ ของ กนอ. อย่างเหมาะสม

บทที่ 2

กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การเปลี่ยนแปลงหลายด้านในโลกปัจจุบัน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการให้บริการที่มีพลวัตการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมาก ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐราชการ ภาคเอกชน ภาครัฐวิสาหกิจและองค์กรอิสระต่าง ๆ จึงย่อมต้องบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด การดำเนินการมีอาจหยุดนิ่ง แต่ต้องเกิดการปรับตัว และบริหารผลงานผ่านกระบวนการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

2.1 กรอบแนวคิดการจัดการนวัตกรรม

การศึกษาเรื่องนวัตกรรม หรือ Innovation นั้น ได้ถูกริเริ่มศึกษาและพัฒนามาเป็นระยะเวลาที่ค่อนข้างนานแล้ว แต่การให้คำนิยามความหมายของนวัตกรรม ตลอดจนความเข้าใจในเรื่องนวัตกรรมมีความแตกต่างกันออกไปตามมุมมองของแต่ละนักวิชาการ นักธุรกิจ นักการตลาด หรือนักนวัตกรรม ดังจะเห็นได้จากความหมายของนวัตกรรมตามแนวคิดต่าง ๆ ดังนี้

ผู้นิยาม (ปีที่นิยาม)	ความหมายของนวัตกรรม
แนวทางการให้คำนิยามสากล	
Evan (1966)	นวัตกรรม เป็นกระบวนการของการพัฒนาความคิดใหม่
Utterback (1971, 1994, 2004)	นวัตกรรม เป็นสิ่งที่ต่อยอดของสิ่งประดิษฐ์ ให้เข้าถึงและเป็นที่ยอมรับของ ตลาดในลักษณะของผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือเป็นกระบวนการใหม่ ที่มีการ พัฒนาขึ้นมาใช้เป็นครั้งแรก และทำให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ
Peter F. Drucker (1985,1993)	นวัตกรรม เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้ประกอบการในการสร้าง ศักยภาพ การแข่งขันในเชิงธุรกิจ และความมั่นคง โดยใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่ หรือจากการสร้างขึ้นใหม่ รวมทั้งเป็น การพัฒนาขึ้นจากความรู้ใหม่
Tushman and Nadler (1986)	นวัตกรรม คือ การสร้างผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการที่เป็นของใหม่
Damanpour (1987)	นวัตกรรม ในแง่มุมมองของนวัตกรรมองค์การ หมายถึง สิ่งใหม่ที่ ถูกพัฒนาขึ้น มาใช้ในองค์การ และเป็นที่ยอมรับของคนใน องค์การ
Rogers (1995)	นวัตกรรม คือ ความคิด การปฏิบัติ หรือ สิ่งของที่เป็นสิ่งใหม่ สำหรับบุคคล หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่นำไปใช้
Freeman & Soete (1997)	นวัตกรรม คือ ผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือกระบวนการใหม่ หรือที่ได้ ทำการปรับปรุงแล้วมาใช้ในเชิงพาณิชย์เป็นครั้งแรก

ผู้นิยาม (ปีที่นิยาม)	ความหมายของนวัตกรรม
Betje (1998)	นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นในธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการผลิต การจัดจำหน่าย และไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการ
Perez-Bustamante (1999)	นวัตกรรม เป็นเรื่องของกระบวนการแสวงหา ดำเนินงาน จัดเก็บ ตลอดจน ใช้ประโยชน์จากข้อมูลในด้านการสร้างความรู้ การวิจัย และพัฒนา การผลิต การพาณิชย์ และการอยู่รอดของธุรกิจ
Smits (2002)	นวัตกรรม เป็นความสำเร็จของการผสมเชื่อมโยงในเรื่องของวัสดุอุปกรณ์ และความคิด ให้เป็นประโยชน์ในเชิงสังคมและเศรษฐกิจ
Herkema (2003)	นวัตกรรม เป็นการใช้ความคิด หรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ในองค์กร และนวัตกรรมสามารถเป็นได้ทั้งผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ หรือเทคโนโลยี ใหม่ ซึ่งอาจจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเฉียบพลัน หรือค่อยเป็นค่อยไป
Lemon and Sahota (2003)	นวัตกรรม เป็นผลจากการใช้ความรู้ในเรื่องตลาดใหม่ และหรือความรู้เชิง เทคนิคใหม่ ๆ ที่นำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์
DTI (2004)	นวัตกรรม คือ ความสำเร็จจากการใช้ประโยชน์ของความคิดใหม่
Schilling (2008)	นวัตกรรม เป็นเรื่องของการนำความคิดไปใช้ในเชิงปฏิบัติ เพื่อให้ได้สิ่งใหม่ หรือกระบวนการใหม่
แนวทางการให้คำนิยามของสถาบันการศึกษาและหน่วยงานในประเทศไทย	
สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ	นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม
สำนักงานราชบัณฑิตยสภา	นวัตกรรม คือ การกระทำหรือสิ่งที่ทำขึ้นใหม่ หรือแปลกจากเดิม ซึ่งอาจจะเป็นความคิด วิธีการ หรืออุปกรณ์ เป็นต้น
ศูนย์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาระบบราชการไทย	นวัตกรรมภาครัฐ เป็นแนวคิด วิธี และรูปแบบใหม่ ๆ ในการจัดการองค์กร (Organization Development) การดำเนินงาน (Work Process) และการให้บริการ (Service Delivery) อันเป็นผลมาจากการสร้าง พัฒนา เพิ่มพูน ต่อยอด หรือประยุกต์ใช้ องค์ความรู้ และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนา ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของการปฏิบัติงานของหน่วยงานรัฐ

จากตารางผลการทบทวนวรรณกรรมในเรื่องนิยามความหมายของคำว่านวัตกรรม หรือ Innovation สามารถสรุปเป็นสมการความหมายได้ ดังนี้

Creativity + New + Value

= Innovation

เมื่อพิจารณาในประเด็นที่เป็นแก่นหลักสำคัญของคำนิยามต่าง ๆ แล้วจะพบว่ามิติสำคัญของนวัตกรรมประกอบไปด้วย 3 ประเด็นหลัก คือ

- 1. 有新 (Newness)** หมายถึง เป็นสิ่งที่ได้รับการยอมรับว่ามีความใหม่ โดยคุณลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งพิจารณาจากการที่เป็นสิ่งใหม่โดยแท้ หรือเป็นสิ่งที่ถูกพัฒนาขึ้นซึ่งอาจแสดงได้ในลักษณะของผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการ
- 2. มีประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ (Economic Benefits)** หมายถึง เป็นสิ่งที่ให้ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ หรือการสร้างความสำเร็จในเชิงพาณิชย์ หรือสามารถทำให้เกิดมูลค่าที่เพิ่มขึ้นได้จากการพัฒนาสิ่งใหม่นั้น ซึ่งผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นอาจจะสามารถวัดได้เป็นตัวเงินโดยตรงหรือไม่เป็นตัวเงินโดยตรงก็ได้
- 3. มีการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (Knowledge and Creativity Idea)** หมายถึง สิ่งใดที่จะถือเป็นนวัตกรรมได้นั้น จะต้องเกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์เป็นฐานของการพัฒนาให้เกิดขึ้นใหม่ ไม่ใช่เกิดจากการลอกเลียนแบบ การทำซ้ำ เป็นต้น



ลักษณะสำคัญของนวัตกรรมที่ดีนั้น ควรสร้างความเข้าใจได้ ดังนี้

- 1) นวัตกรรมเป็นผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือ ขั้นตอน ที่ “จับต้อง ใช้ได้” ภายในองค์กร
- 2) สำหรับ “ความคิดใหม่” อาจเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของนวัตกรรม แต่ไม่อาจเรียกว่าเป็นนวัตกรรมได้
- 3) นวัตกรรมต้องมีความใหม่ในระดับส่วนงาน ฝ่าย หรือองค์กร
- 4) นวัตกรรมต้องมาจาก “ความตั้งใจ” ที่ต้องการให้เกิดขึ้นมากกว่าจะเกิดขึ้นโดยบังเอิญ
- 5) นวัตกรรมต้องไม่ใช้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นประจำ เช่น การรับสมัครบุคลากรใหม่
- 6) นวัตกรรมต้องมีเป้าหมายเพื่อสร้างผลผลิต/ผลลัพธ์/ผลกระทบให้แก่องค์กรทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือก่อเกิดประโยชน์ให้แก่สังคมในวงกว้าง อย่างไรก็ตามนวัตกรรมที่ไม่ถูกประยุกต์ใช้ภายในองค์กร จะไม่ถือว่าเป็นนวัตกรรม

เพื่อให้การนิยามความหมายของคำว่านวัตกรรมมีความสอดคล้องและตรงกันทั่วกัน จึงกำหนดนิยามความหมายของคำว่านวัตกรรมไว้ดังนี้

“**นวัตกรรม** หมายถึง สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ หรือนำเครื่องมือ/เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กร มาใช้เพื่อพัฒนางาน หรือสร้างระบบงานใหม่ ๆ ให้กับ กนอ.

สิ่งใหม่ไม่ว่าจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สู่การปรับปรุงผลิตภัณฑ์/บริการในปัจจุบัน (Product Innovation) หรือการปรับปรุงตำแหน่งหรือภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ของ กนอ. (Position Innovation) หรือ การสร้างกระบวนการทัศน์หรือแนวคิดใหม่ ๆ ให้กับผลิตภัณฑ์หรือบริการของหน่วยงานหรือ กนอ. หรือการสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดมูลค่าเพิ่มให้กับ กนอ. ทั้งนี้ เป็นสิ่งที่องค์กรอื่นเคยทำมาแล้วหรือเป็นสิ่งที่ไม่เคยมีมาก่อน”

2.2 ประเภทของนวัตกรรม

ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.กศพร ศิริสัมพันธ์ เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้จำแนกประเภทของนวัตกรรมภาครัฐไว้ทั้งสิ้น 6 รูปแบบ อันได้แก่

1) **นวัตกรรมบริการ (Service Innovation)** เป็นการปรับปรุงบริการหรือการสร้างบริการใหม่ (New or Improved Service) เช่น หน่วยบริการเคลื่อนที่ Health Care at Home เป็นต้น

2) **นวัตกรรมการส่งมอบบริการ (Service Delivery Innovation)** เป็นการให้บริการในรูปแบบใหม่ หรือที่แตกต่างไปจากเดิม (New or Different Way of Providing a Service) ซึ่งอาจจะนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดการบริการหรือช่องทางการบริการใหม่ ๆ เช่น การจดทะเบียนนิติบุคคลทางอิเล็กทรอนิกส์ การยื่นและชำระประกันสังคมแบบออนไลน์ Mobile App เป็นต้น

3) **นวัตกรรมการบริหาร/องค์กร (Administrative or Organizational Innovation)** เป็นการสร้างกระบวนการใหม่ (New Process) เช่น การตรวจสอบอาคารตามความเสี่ยง เป็นต้น

4) นวัตกรรมทางความคิด (Conceptual Innovation) เป็นการแสวงหาหนทางใหม่ในการวิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาและ/หรือการโต้แย้งสมมติฐานเดิม รวมถึงการเปลี่ยนแปลงตัวแสดงที่เกี่ยวข้องเพื่อผลักดัน ความคิดใหม่ เช่น โครงการ Smart Farmer เป็นต้น

5) นวัตกรรมเชิงระบบ (Systemic Innovation) เป็นการวางระบบใหม่ หรือเปลี่ยนแปลงระบบที่มี อยู่ในปัจจุบัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การปรับโครงสร้างความสัมพันธ์ หรือเปลี่ยนแปลงแบบแผนการประสานงาน เชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ เช่น การแยกส่วนระหว่างผู้ซื้อบริการ (Purchase) กับผู้ให้บริการ (Provider) ในงานด้านสาธารณสุข เป็นต้น

6) นวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy Innovation) เป็นการออกแบบนโยบายหรือประยุกต์ใช้เครื่องมือ นโยบายใหม่ ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์หรือพฤติกรรม เช่น การทำให้กัญชาเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ตามกฎหมาย (Decriminalization/Legalization) การอนุญาตให้มีการซื้อขาย (Tradable Permits) เกี่ยวกับอนุพันธ์ล่วงหน้าสภาพอากาศ (Weather Derivatives) เป็นต้น

Joseph Alois Schumpeter นักเศรษฐศาสตร์ที่มีชื่อเสียงในโลกด้านการบริหารธุรกิจ นวัตกรรมนั้น ได้จำแนกประเภทของนวัตกรรมภาคธุรกิจไว้ทั้งสิ้น 4 รูปแบบ อันได้แก่

1) Product Innovation คือ นวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงใน “ผลิตภัณฑ์หรือบริการ” ขององค์กร เช่น การให้บริการ โทรศัพท์เคลื่อนที่รุ่นใหม่ที่สามารถรับชมโทรทัศน์ได้ หรือ Chat กับเพื่อนได้ตลอดเวลา

2) Process Innovation คือ นวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิต หรือกระบวนการนำเสนอผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการนำนวัตกรรมสู่ตลาด เช่น NOKIA ขยายฐานการผลิตไปทั่วโลก หรือการเพิ่มนวัตกรรม PDAสามารถโทรศัพท์ได้

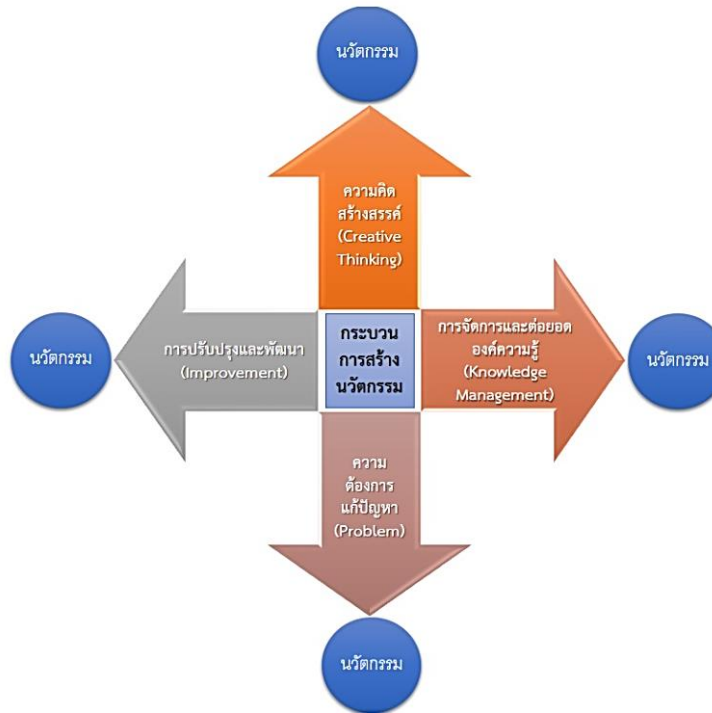
3) Position Innovation คือ นวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของสินค้าหรือบริการ หรือเปลี่ยนตำแหน่งนวัตกรรมสินค้าหรือบริการที่เคยออกสู่ตลาดมาแล้วให้รับรู้ใหม่ เช่น Orange เคยถูกมองในตำแหน่ง Global Brand เป็น Premium Service แต่ถูกเปลี่ยนมาเป็นกรูมฟเวอช ซึ่งถูก Repositioning ให้ไปอยู่ตำแหน่ง Lifestyles ครองใจคนเมืองรุ่นใหม่อย่างประสบความสำเร็จ

4) Paradigm Innovation คือ การมุ่งให้เกิดนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงกรอบความคิด (Change in Mental Mode) เช่น เดิมเชื่อว่าการผลิตรถยนต์ด้วยมือจะมีความประณีต ทั้งยังมีราคาแพง ผู้มีฐานะร่ำรวยเท่านั้นที่สามารถมีไว้ครอบครองได้ แต่ต่อมากการผลิตจำนวนมากแบบ mass production ที่มีราคาที่เหมาะสม สามารถควบคุมคุณภาพรถยนต์ให้มีสมรรถนะคงที่เท่ากันได้ดีกว่า เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าเมื่อพิจารณาจากมุมมองภาครัฐหรือภาคเอกชนนั้น นวัตกรรมไม่ว่าจะเป็นไปในลักษณะไหนหรือประเภทใด ต่างมีจุดหมายคล้ายกัน ในมิติของผลกระทบเชิงบวกที่เกิดขึ้นมูลค่าเพิ่ม รวมไปถึงแนวคิดใหม่ ๆ ซึ่งจะแสดงขั้นตอนของการจัดการนวัตกรรมในหัวข้อถัดไป

2.3 กระบวนการสร้างนวัตกรรมและความเชื่อมโยงกับการจัดการความรู้

กระบวนการสร้างนวัตกรรม สามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธี อันได้แก่ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ความต้องการแก้ปัญหาจากภายใน (Problem) การต่อยอดองค์ความรู้ (Knowledge Management) และการปรับปรุงและพัฒนา (Improvement) เป็นต้น ดังแสดงได้ตามแผนภาพด้านล่าง



ตัวอย่างขั้นตอนกระบวนการจัดการนวัตกรรม ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

□ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสารแนวคิดหลักการ กล่าวคือ เป็นขั้นตอนของการสำรวจว่าสิ่งใดที่ควรได้รับการพัฒนา แนวทางการพัฒนาที่มีอยู่ก่อนดังเดิมนั้นได้ถูกศึกษาและพัฒนาไว้ในลักษณะใด มีผู้ใดเคยประสบปัญหาเช่นเดียวกันนี้มาก่อน และปัญหาเช่นเดียวกันนี้มีแนวทางในการแก้ไขปัญหานี้อย่างไร เพื่อให้ได้แนวคิดและแนวทางที่จะนำมาแก้ปัญหาคต่อไป ซึ่งกระบวนการนี้เรียกว่ากระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการแสวงหาแนวคิดและหลักการ

□ ขั้นตอนที่ 2 การเลือกและการวางแผนสร้างนวัตกรรม โดยในเบื้องต้นนั้นการตั้งโจทย์ปัญหาจะเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จทางด้านการจัดการนวัตกรรม การตั้งคำถามเพื่อการสร้างนวัตกรรมดังกล่าวควรตอบโจทย์อย่างน้อยในเรื่องต่าง ๆ อันได้แก่ นวัตกรรมที่กำลังจะสร้างนั้นตรงกับความต้องการและความจำเป็นหรือไม่ สามารถแก้ปัญหาได้จริงหรือไม่ สะดวกต่อการใช้งาน เสริมสร้างประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและลดต้นทุนจริงหรือไม่

□ ขั้นตอนที่ 3 สร้างและพัฒนานวัตกรรม ผ่านขั้นตอนกระบวนการต่าง ๆ เช่น วิเคราะห์ความต้องการที่แท้จริงของการจัดการนวัตกรรม กำหนดและออกแบบแนวทางการจัดการนวัตกรรม ลงมือปฏิบัติ/ทดลอง/สร้าง ใช้จริงระยะสั้น ทบทวนคุณภาพ แก้ไข/ปรับปรุง นำไปใช้อย่างต่อเนื่อง และเผยแพร่

□ ขั้นตอนที่ 4 การหาประสิทธิภาพของนวัตกรรม เป็นขั้นตอนที่นวัตกรรมได้ถูกนำไปใช้งานแล้วในระยะเวลาหนึ่ง การหาประสิทธิภาพของนวัตกรรมจะดำเนินการผ่านผู้เชี่ยวชาญ การระบุคุณภาพ การระบุผลกระทบทั้งในเชิงบวกและลบ หรือการประเมินในรูปแบบอื่นที่เหมาะสม

□ ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงนวัตกรรม หลังจากหาประสิทธิภาพของนวัตกรรมที่สร้างขึ้น ไม่ว่าจะโดยวิธีการใดก็ตาม ควรนำความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเหล่านั้นมาปรับปรุงนวัตกรรมให้มีคุณภาพเหมาะสมยิ่งขึ้น

Harvard Business School (2003: xi-xii) และ Sherwood (2001: 10) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการนวัตกรรม คือ ขั้นตอนหรือกระบวนการที่ทำให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กร โดยกระบวนการพัฒนานวัตกรรมมี 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การสร้างความคิดใหม่ (Idea Generation) ความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้น
2. การรับรู้ถึงสิ่งที่เป็นโอกาส (Opportunity Recognition) การวิเคราะห์เพื่อหาโอกาสความเป็นไปได้ทางธุรกิจหรือที่เรียกว่า “โอกาสทางธุรกิจ”
3. การประเมินความคิด (Idea Evaluation) การคัดเลือกความคิดที่คิดว่าจะมีความก้าวหน้า
4. การพัฒนาความคิด (Development) การปรับเปลี่ยนความคิดจากแนวคิดไปสู่แนวทางการปฏิบัติงาน
5. การใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ (Commercialization) การนำความคิดไปสู่กระบวนการผลิตหรือการปฏิบัติจริงในองค์กร

นอกจากนั้น จากแนวคิดของ **Christopher Meyer** จะให้คำจำกัดความว่า ระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) คือ กรอบแนวคิดของการทำงาน (Framework) ที่แสดงถึงความเป็นระบบและความเป็นเลิศของการจัดการนวัตกรรมองค์กร ซึ่งประกอบด้วย

- 1) บทบาทของผู้บริหาร (Leadership and Management)
- 2) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)
- 3) ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Values and Culture)
- 4) องค์กรและบุคลากร (Corporate and People)
- 5) กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process)
- 6) การบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Knowledge and Technology Management)

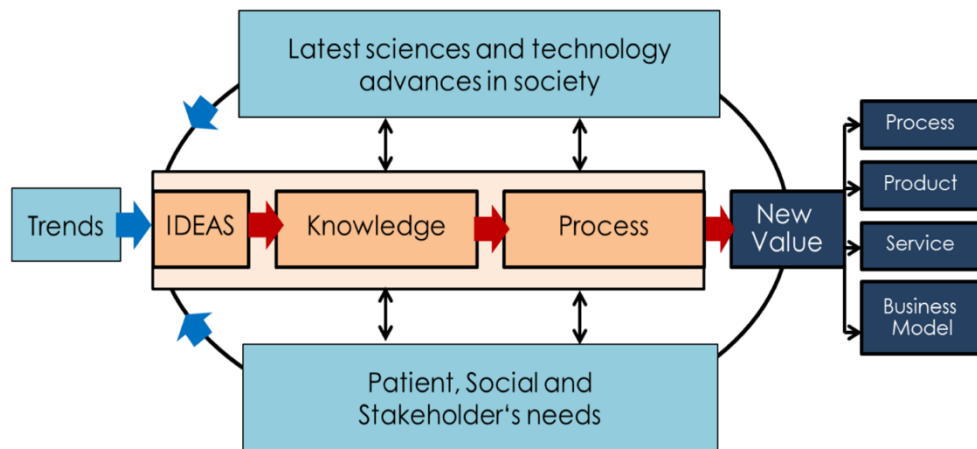
7) กลไกในการกำหนดเป้าหมาย กำกับ และติดตาม (Metric Mechanism)



ที่มา: Relentless Growth: How Silicon Valley Innovation Strategies Can Work in Your Business โดย Christopher Meyer

Harvard Business School (2003: 80-129) ได้เสนอว่าองค์กรจะต้องมีการสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาเป็นนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าองค์การนวัตกรรมนั้นจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
2. มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
3. ผู้นำในองค์กรเห็นความสำคัญและสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
4. มีองค์กรที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
5. มีพนักงานและทีมงานที่มีความคิดสร้างสรรค์
6. มีระบบการให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงาน
7. มีระบบการคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมในการสร้างนวัตกรรม
8. มีช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง
9. มีการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร

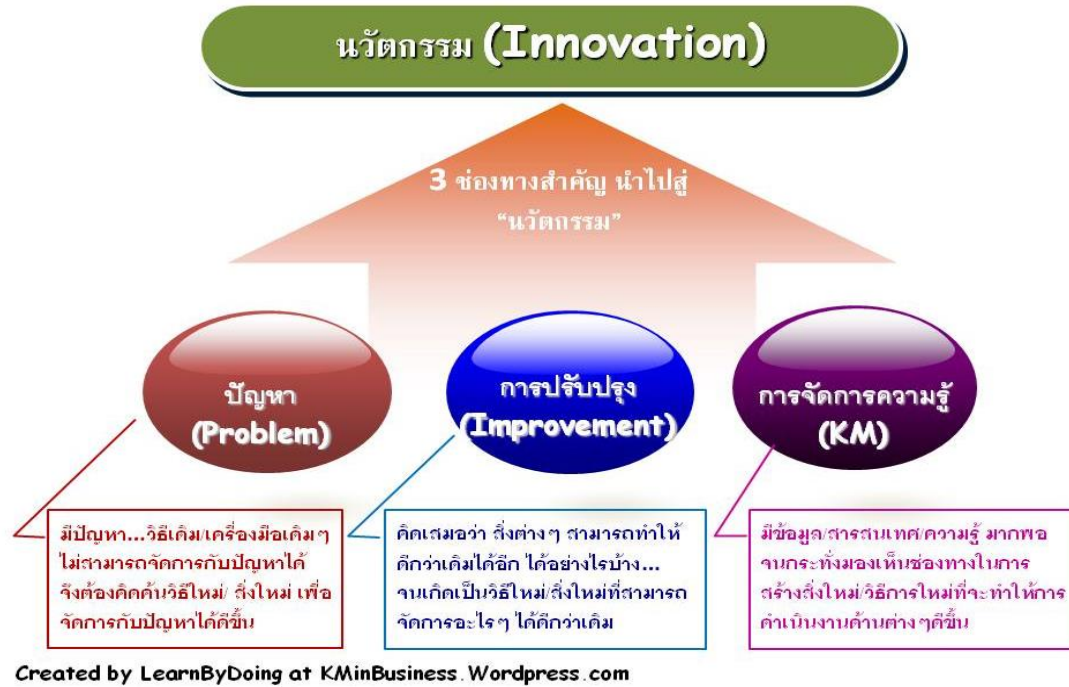


ทั้งนี้ ในการสร้างนวัตกรรมในองค์กรจากรูปต้องเกิดจากแนวคิด ความรู้และกระบวนการ เพื่อนำไปสู่ค่านิยมใหม่ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมทั้งในเชิงกระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์ การบริการ หรือการสร้างธุรกิจใหม่ โดยการพัฒนางานองค์กรให้ไปสู่นวัตกรรม (Innovation) ดังกล่าวสามารถสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กรได้จาก 3 ช่องทางที่สำคัญ ดังนี้

1) ความต้องการแก้ปัญหา (Problem) องค์กรมีปัญหที่สร้างความเสียหายให้กับองค์กร ไม่สามารถแก้ไขหรือจัดการได้ด้วยวิธีการเดิม ๆ หรือเครื่องมือเดิม ๆ จนต้องคิดค้นวิธีการหรือสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อช่วยแก้ปัญหานั้นให้หมดไป เช่น การแก้ปัญหาด้วยการวิเคราะห์จากผ้งกังปลา (Cause and Effect Analysis) หรือการใช้เทคนิค Why-Why Analysis เป็นต้น จนนำไปสู่การสร้างวิธีการหรือสิ่งใหม่ ๆ เพื่อช่วยจัดการกับปัญหา

2) ต้องการปรับปรุง (Improvement) ให้ดีกว่าเดิม องค์กรอาจไม่มีปัญหาอะไร แต่ต้องการปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีกว่าเดิม ด้วยการปลูกฝังให้คนในองค์กรคิดว่าสิ่งที่เป็นอยู่นี้จะทำได้ดีขึ้นได้อีกได้อย่างไรบ้าง และส่งเสริมให้มีการคิดและทำเพื่อสิ่งที่ดีกว่าอยู่เสมอ จนกระทั่งเกิดเป็นวิธีการหรือสิ่งใหม่ ๆ ที่ทำให้ชีวิตดีกว่าเดิม เช่น การนำหลักการ Kaizen มาใช้ จนนำไปสู่การพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ หรือเครื่องมือใหม่ เพื่อทำให้การทำงานหรือการใช้ชีวิตง่ายขึ้น

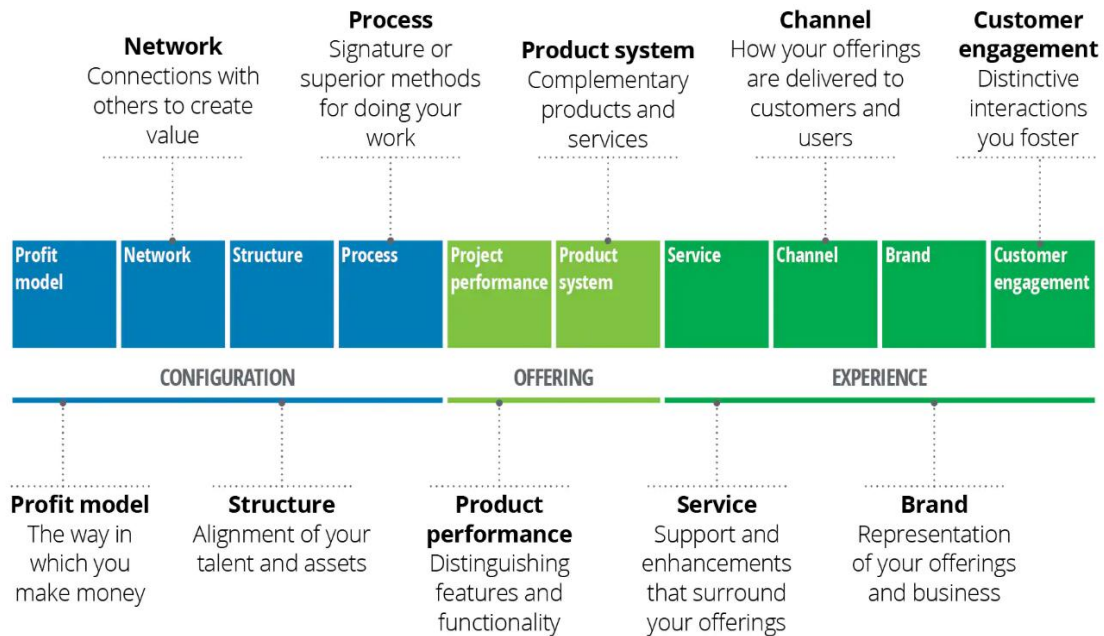
3) มีความรู้ที่สำคัญจากระบบการจัดการความรู้ (Knowledge management-KM) จนเห็นช่องทางการนำไปสู่การสร้างสิ่งใหม่ที่จะทำให้การทำงาน/ชีวิตดีขึ้น องค์กรที่มีระบบการจัดการความรู้ที่ดี จะมีข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) และความรู้ (Knowledge) มากพอ มีระบบการวิเคราะห์ และประเมินผลที่ถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว องค์กรจะมองเห็นช่องทางการสร้างความแปลก แตกต่างและโดดเด่น ที่เป็นความต้องการของตลาดจนกระทั่งนำไปสู่การพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่ใช้งานได้จริง และเป็นที่ต้องการของตลาดหรือผู้รับบริการขององค์กรได้



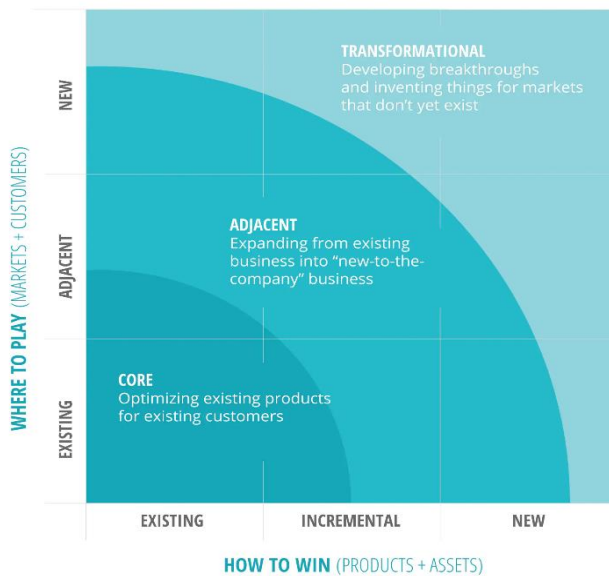
ทั้งนี้ จาก Best Practice โดย ปตท. สามารถเชื่อมโยงระดับการบริหารองค์กรแห่งความรู้ไปสู่องค์กรที่เน้นนวัตกรรมเป็น 5 ระดับได้ดังนี้



โดยบริษัทที่ปรึกษาระดับโลก Deloitte ได้ระบุการสร้างนวัตกรรมไว้ 10 รูปแบบคือการสร้างแนวทางใหม่ การสร้างช่องทางใหม่ ๆ การปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร การพัฒนากระบวนการ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาบริการ การพัฒนาภาพลักษณ์องค์กร และการสร้างความผูกพันกับพนักงาน



Source: Doblin, "Ten types of innovation," www.doblin.com/ten-types, accessed November 26, 2018.



Source: Geoff Tuff and Bansil Nagji, "Managing your innovation portfolio," *Harvard Business Review*, May 8, 2018, <https://hbr.org/2012/05/managing-your-innovation-portfolio>.

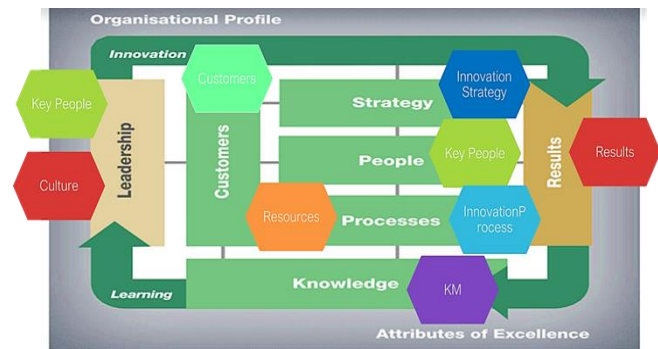
นวัตกรรมตามแนวทางสากล อาจเริ่มจากระดับพื้นฐานก่อน กล่าวคือเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์เดิมให้กับผู้รับบริการ แล้วจึงปรับปรุงไปยังผลิตภัณฑ์ที่ใหม่ขององค์กร (เช่น จากธุรกิจสำนักงานให้เช่า เป็นธุรกิจพัฒนาที่อยู่อาศัย หรือธุรกิจพื้นที่จัดนิทรรศการ ฯลฯ ไปถึงการเป็นองค์กรที่สร้างสิ่งใหม่ ๆ ในระดับประเทศ หรือระดับอุตสาหกรรมของโลก (เช่น การยกระดับธุรกิจของรัฐไปสู่ระดับสากล หรือการคิดธุรกิจใหม่ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่ยังไม่มีใครทำมาก่อนในประเทศ ฯลฯ)

2.4 ตัวอย่างมาตรฐานด้านนวัตกรรม

มีตัวอย่างมาตรฐานต่าง ๆ ในด้านนวัตกรรม ดังต่อไปนี้

2.4.1 Singapore Quality Award (SQA)

Singapore Quality Award หรือ SQA เป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ที่มอบให้แก่องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนตั้งแต่ปี ค.ศ. 1994 เพื่อสะท้อนความเป็นเลิศในการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยมีต้นแบบจากรางวัลคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) ซึ่ง SQA จะเรียกแบบจำลองเพื่อการพัฒนาว่า Business Excellence หรือ BE เนื่องจากเน้นการพัฒนาองค์กรในเชิงระบบทั้งด้านกระบวนการ บุคลากร และผลสำเร็จที่เป็นเลิศ โดยในระยะเริ่มต้นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสิงคโปร์ได้แบ่งระดับที่เรียกว่า Singapore Quality Class ออกเป็น I-Class คือ ด้านนวัตกรรม (Innovation) , P-Class คือด้านการบริหารบุคลากร (People) , S-Class คือด้านการบริการ (Service) และเพื่อให้เกิดคุณภาพในการจัดการองค์กรรัฐวิสาหกิจในปี 2553 สคร. ก.คลัง จึงได้ริเริ่มนำหลักเกณฑ์และแนวทางการให้รางวัลคุณภาพแห่งชาติตาม MBNQA มาพัฒนาเป็นหลักเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานในรัฐวิสาหกิจในทุกมิติ ซึ่งในมิติการจัดการนวัตกรรมได้นำกรอบแนวทางตาม SQA มาประยุกต์ใช้สร้างเป็นระบบ SEPA หรือ State Enterprise Performance Appraisal ในปี 2553 จนถึงระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) ในปี 2562



โดยหลักเกณฑ์การจัดการนวัตกรรมเชิงคุณภาพที่เป็นเลิศนั้น SQA ได้กำหนดให้องค์กรต้องส่งเสริมให้เกิดระบบ/กระบวนการจัดการที่สำคัญได้แก่

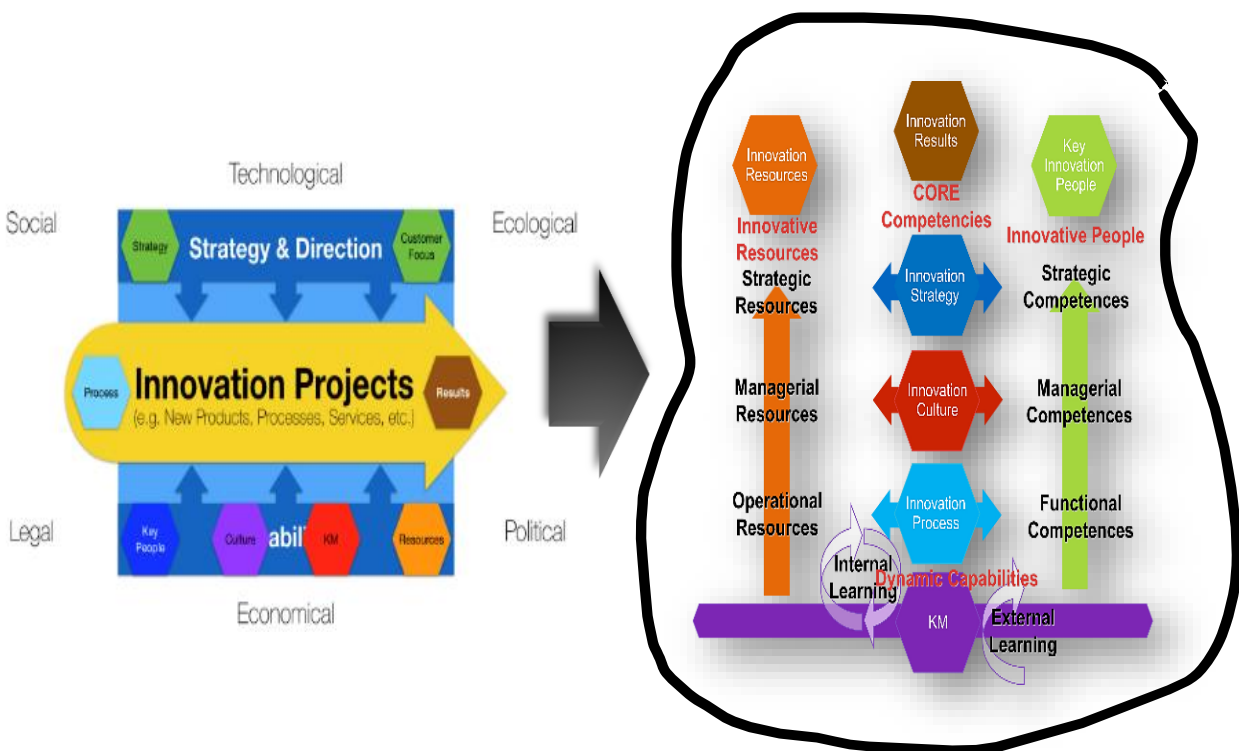
- ความสามารถในการใช้การเรียนรู้และนวัตกรรมเพื่อทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม และการมีส่วนร่วมด้านนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กร
- ระบบการจัดเก็บ ประเมิน และใช้ประโยชน์แนวคิดด้านนวัตกรรมทั้งด้านผลิตภัณฑ์ บริการและกระบวนการในการสร้างคุณค่าแก่องค์กร
- การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักในการเก็บรวบรวมและดำเนินการด้านนวัตกรรม
- การประยุกต์ใช้และบริหารจัดการการผลิตและบริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการและการปฏิบัติงานประจำวัน

- การพัฒนากระบวนการเพื่อยกระดับศักยภาพทางการผลิตและทำให้มั่นใจได้ว่าจะส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการได้ตามเวลาที่คาดหวัง
- การส่งเสริมการจัดการในภาวะฉุกเฉินที่จะทำให้เกิดการประกอบธุรกิจที่ยั่งยืน

2.4.2 Innovation Capabilities Assessment Model (ICM)

Innovation Capabilities Assessment Model เป็นกรอบแนวคิดนวัตกรรมที่ได้รับการพัฒนาจากบริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด ร่วมกับ The Institute for Knowledge and Innovation Southeast Asia (IKI-SEA) จนได้รับการยอมรับจากสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้เกิดแบบจำลองในเชิงปฏิบัติที่มีพื้นฐานมาจากมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นเครื่องมือของทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อใช้ประเมินความสามารถในการบริหารจัดการนวัตกรรมในระดับองค์กร จากกรณีดังกล่าวจึงทำให้ Innovation Capabilities Assessment Model เน้น 8 มิติ ในการดำเนินงานครอบคลุมทั้งด้านการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ วัฒนธรรม ลูกค้า บุคลากร กระบวนการ การจัดการความรู้ ทรัพยากร และผลสำเร็จ โดยเกิดขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงที่ต้องคำนึงถึง ทั้ง ด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม กฎหมาย การเมือง และเทคโนโลยี

จนในปี 2562 สคร. ก.คลัง จึงได้นำกรอบแนวคิดดังกล่าวมาเป็นดัดแปลงสู่การพัฒนาหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมที่ให้ความสำคัญกับ 7 มิติการประเมินและพัฒนางานองค์กรแสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้



2.4.3 CEN/TS 16555-1 ระบบการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management System: InMS)

ระบบการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management System: InMS) เป็นระบบการบริหารจัดการงานด้านนวัตกรรมที่ได้รับการพัฒนาโดยสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ มาตรฐานพัฒนามูลนิธิ สถาบันเครือข่ายของกระทรวงอุตสาหกรรม (สอ.) ที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อให้บริการการรับรองตามมาตรฐานไอเอสโอ และมาตรฐานระบบอื่นๆ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและคุณภาพของอุตสาหกรรม รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถด้านการรับรองของประเทศให้ทัดเทียมกับประเทศอื่นๆ โดย สอ. ได้พัฒนามาตรฐานระบบการจัดการนวัตกรรม CEN/TS 16555-1 เพื่อวัตถุประสงค์หลักคือ เป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุตามความต้องการของลูกค้า เพิ่มโอกาสทางธุรกิจและเปิดตลาดใหม่ ที่จะทำให้เกิดการเติบโตและรายได้จากนวัตกรรม ลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สู่ตลาด ประหยัดต้นทุนและลดความเสี่ยงในการสร้างนวัตกรรม ทำให้องค์กรเกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพและสมรรถนะในการสร้างสรรค์นวัตกรรม เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เปิดใจรับรูปแบบทางธุรกิจและวิธีการใหม่ๆ เพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจขององค์กร เพื่อเผชิญกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลง จนสุดท้ายคือการสามารถแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านกระบวนการของนวัตกรรมขององค์กร

จากวัตถุประสงค์ที่กำหนดจึงทำให้ CEN/TS 16555-1 ให้ความสำคัญกับ

1. บทบาทของผู้นำด้านนวัตกรรม ที่พิจารณาการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ นโยบายและวัตถุประสงค์ด้านนวัตกรรม การสนับสนุนทรัพยากร อำนวยความสะดวกและสนับสนุนบุคลากร ตลอดจนการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร

2. การวางแผนการจัดการนวัตกรรม ที่เน้น

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เช่น ข้อมูลด้านตลาด (ความต้องการของผู้ใช้ คู่แข่ง คู่ค้า ผู้จัดการจำหน่าย ฯลฯ) ข้อมูลด้านเทคนิค (ทรัพยากรทางปัญญา งานวิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ฯลฯ) ข้อมูลด้านกฎหมาย ข้อมูลด้านสังคม (สถิติทางประชากร แนวโน้ม ความหลากหลาย ฯลฯ) ข้อมูลด้านวัฒนธรรม (ทัศนคติ ความคิดความเชื่อ ฯลฯ) เป็นต้น
- การวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาตามบริบทขององค์กร
- การระบุความเสี่ยงและความไม่แน่นอนในทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมขององค์กร
- การวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นวัตกรรม ผ่านการกำหนดกิจกรรมทรัพยากร ความรับผิดชอบ ปัจจัยขับเคลื่อนความสำเร็จ ขั้นตอนการจัดการนวัตกรรมและตัวชี้วัดในการประเมินผลสำเร็จทั้งระยะสั้นและระยะยาวของระบบการจัดการนวัตกรรม

3. ปัจจัยขับเคลื่อนความสามารถด้านนวัตกรรม ที่พิจารณาทั้ง

- โครงสร้างผู้รับผิดชอบที่มีการกำหนดบทบาทหน้ารับผิดชอบชัดเจน
- ทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการนวัตกรรม

- คุณสมบัติของบุคลากรที่รับผิดชอบ และการจัดให้มีการพัฒนาทักษะและความรู้ความสามารถที่จำเป็น
- การสร้างความตระหนักให้แก่บุคลากรขององค์กร และสร้างแรงจูงใจ/วัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรม
- การสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร
- การจัดการทรัพยากรด้านปัญญาและความรู้
- การสร้างความร่วมมือ (Collaboration)

4. กระบวนการบริหารจัดการนวัตกรรม ที่สอดคล้องกับบริบทองค์กร

5. การประเมินผลระบบการบริหารจัดการนวัตกรรม ผ่านการกำหนดตัวชี้วัดที่ทำให้เกิดการตรวจติดตามการบริหารจัดการและการดำเนินงานภายในองค์กร

6. การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการนวัตกรรม โดยต้องสามารถบ่งชี้ความเบี่ยงเบนจากมาตรฐานหรือข้อกำหนดด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมที่เกิดขึ้น และกำหนดวิธีการแก้ไข เพื่อกำจัดสาเหตุของความเบี่ยงเบน หรือออกแบบวิธีการแก้ไขเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและผลลัพธ์ของระบบการบริหารจัดการนวัตกรรม

7. เทคนิคการบริหารจัดการนวัตกรรม ได้แก่

- การจัดการข้อมูลเพื่อการตัดสินใจทางกลยุทธ์
- การคิดแบบนวัตกรรม
- การจัดการทรัพยากรด้านปัญญา
- การจัดการสร้างความร่วมมือ
- การจัดการความคิดสร้างสรรค์

2.4.4 มาตรฐาน ISO 56002 Innovation Management System

มาตรฐาน ISO 56002 จัดตั้งขึ้นโดยองค์การ ISO (the International Organization for Standardization) ปี 2562 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรนำแนวทางไปประยุกต์เป็นแนวทางใหม่ในการจัดทำ รักษา และพัฒนาแนวปฏิบัติในการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ จนสามารถตัดสินใจและดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดผลประโยชน์หลากหลายประการ อาทิ การเพิ่มผลตอบแทนเชิงบวกจากการลงทุน การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การเกิดความเติบโตในด้านรายได้และกำไร การเพิ่มความสามารถของบุคลากรในองค์กร และการเพิ่มความสามารถในการดึงดูดพันธมิตรให้มาร่วมดำเนินงานด้วยกัน ตลอดจนการรับมือกับพลวัตในโลกธุรกิจได้ เป็นต้น ด้วยการนำเสนอแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรม กลยุทธ์ นโยบาย และตัวอย่างกระบวนการดำเนินงานครอบคลุมทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน เพื่อบรรลุผลลัพธ์ของการจัดการนวัตกรรมองค์กร จนสามารถพัฒนาและก้าวไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมจนกระทั่งประสบความสำเร็จในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และรูปแบบธุรกิจใหม่

มาตรฐาน ISO 56002 มีหลักการที่เป็นสาระสำคัญจำนวน 8 ประการ ได้แก่

1. การสร้างคุณค่า (Realization of Value)
2. ผู้นำที่มุ่งสู่อนาคต (Future-Focused Leaders)
3. ทิศทางกลยุทธ์ (Strategic Direction)
4. วัฒนธรรม (Culture)
5. การใช้ประโยชน์จากข้อมูลเชิงลึก (Exploiting Insights)
6. การจัดการความไม่แน่นอน (Managing Uncertainty)
7. การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง (Adaptability)
8. การมุ่งเน้นระบบ (Systems Approach)

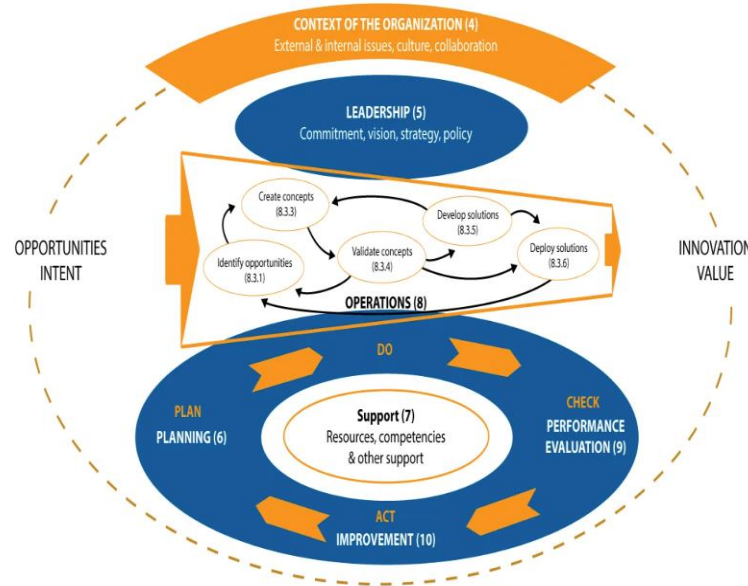
โดยมีข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 56002 ในสาระสำคัญ 7 ข้อ ได้แก่

1. **บริบทขององค์กร:** ต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร
2. **บทบาทของผู้นำ:** ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมขององค์กร และแสดงให้เห็นถึงภาวะความเป็นผู้นำในระบบการจัดการนวัตกรรมผ่านการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ด้านนวัตกรรม และสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้มีประสิทธิผล
3. **การวางแผน:** ต้องพิจารณาถึงบริบทขององค์กร และความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระบุความเสี่ยงและความไม่แน่นอนในทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรม
4. **การสนับสนุน:** ต้องจัดสรรทรัพยากรในด้านบุคลากร เวลา องค์ความรู้ การเงิน และโครงสร้างพื้นที่ที่เพียงพอและเหมาะสมต่อระบบการจัดการนวัตกรรม
5. **การปฏิบัติการ:** ต้องมีแผนการดำเนินการและการควบคุมสำหรับการริเริ่มกระบวนการโครงสร้าง และการสนับสนุนความต้องการที่มีการระบุโอกาสเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
6. **การประเมินสมรรถนะ:** ต้องกำหนดตัวชี้วัด วิธีการสำหรับการตรวจติดตามและเกณฑ์ในการตรวจวัด มีการตรวจประเมินภายในด้านการจัดการนวัตกรรมที่ชัดเจน และเป็นระบบ
7. **การปรับปรุง:** ต้องเข้าใจความไม่สอดคล้องระหว่างผลลัพธ์จริงและผลลัพธ์ที่คาดหวัง เพื่อกำหนดวิธีการและทำการแก้ไขจนสามารถพัฒนาประสิทธิภาพและผลลัพธ์ของระบบการบริหารจัดการนวัตกรรม

นอกจากนี้ มาตรฐาน ISO 56002 ได้อธิบายถึง วงจรบริหารงานคุณภาพด้านการจัดการนวัตกรรมตามหลักการ PDCA อีกด้วย ซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผน (Plan: การกำหนดวัตถุประสงค์ และแผนการดำเนินการที่จำเป็นตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุด รวมถึงระบุตัวชี้วัดที่จำเป็นเพื่อจัดการกับโอกาสและความเสี่ยงที่สามารถเกิดขึ้นได้จากการดำเนินการ) การปฏิบัติ (Do: การดำเนินการตามแผนที่ระบุไว้ในขั้นตอน Plan) การตรวจสอบ (Check: ติดตามผลการดำเนินการและวัดผลตามวัตถุประสงค์จากตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในขั้นตอน Plan) และ ปรับปรุง (Act: ดำเนินการปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการจัดการนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง) เพื่อให้เป็นกรอบ

สำหรับการประเมินและตรวจสอบว่ากระบวนการดำเนินการด้านนวัตกรรมขององค์กรได้รับการสนับสนุนด้านทรัพยากร และการจัดการอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ จนสามารถลดความไม่แน่นอนอันเป็นสาเหตุหลักของการไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ขององค์กรได้สำเร็จ โดยสามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังต่อไปนี้

ISO 56002 & IMS Framework with PDCA Cycle



Source: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:56002:ed-1:v1:en>

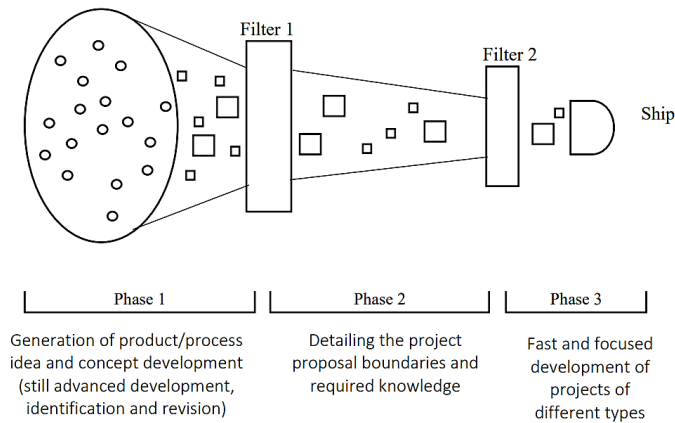
ทั้งนี้ กนอ. สามารถนำมาตรฐาน ISO 56002 มาประยุกต์ใช้กับการดำเนินการในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการด้านนวัตกรรมที่เป็นเลิศที่เปรียบเสมือนฟันเฟืองในการขับเคลื่อนให้ กนอ. สามารถบรรลุวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถปรับตัวได้ทันต่อทั้งที่กับ สภาพแวดล้อมและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงไป จนทำให้ กนอ. ก้าวเข้าสู่ การเป็นนิคมอุตสาหกรรมเพื่อความยั่งยืนได้ในที่สุด

2.4.5 กระบวนการของนวัตกรรม (Innovation Process)

กระบวนการของนวัตกรรม (Innovation Process) ในการรวบรวมและศึกษานี้ เพื่อทำให้ รับรู้ถึงกระบวนการสำหรับการพัฒนานวัตกรรมที่จะเกิดขึ้นได้ในองค์กรหนึ่งๆ อย่างเป็นระบบ โดยมุ่งหวังให้เกิดผลสำเร็จด้านนวัตกรรมอย่างรอบด้านตามเป้าหมายที่คาดหวัง โดยจากการ รวบรวมข้อมูลจะพบแนวคิด the Innovation Funnel Management Process หรือ the Idea Funnel ที่แสดงถึงกระบวนการของนวัตกรรม (Innovation Process) ที่เป็นที่ยอมรับและถูก เผยแพร่ให้ธุรกิจต่างๆนำไปใช้ในทางปฏิบัติ โดยแนวคิดดังกล่าวนี้มีที่มาจาก Clark and Wheelwright (1992) ที่มุ่งหวังให้องค์กรมีเครื่องมือหรือกลไกการพัฒนานวัตกรรมในเชิงกล ยุทธ์ ที่สามารถรวบรวม ประเมิน จัดลำดับความสำคัญ และคัดเลือกแนวคิดที่มีความเป็นไปได้ทาง

ธุรกิจเพื่อเข้าสู่กระบวนการวิจัยและพัฒนาจนนำไปใช้ประโยชน์ได้ทั้งในเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม ซึ่งทำให้กระบวนการของนวัตกรรม (Innovation Process) ตามแนวคิดนี้มีองค์ประกอบหลักที่ต้องเสริมสร้าง คือ

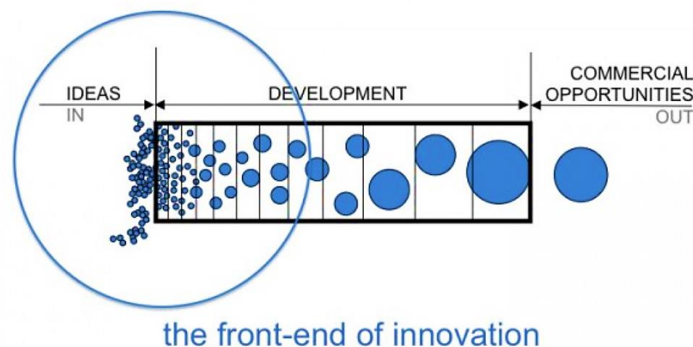
- 1. การสร้างแนวความคิดใหม่ (Idea Generation)** เป็นขั้นตอนเก็บรวบรวมและสร้างแนวคิดด้านนวัตกรรมที่หลากหลาย ผ่านการสำรวจ แสวงหา จัดเก็บ และระดมความสมองจากแหล่งข้อมูลทั้งภายในและ/หรือภายนอกองค์กร เพื่อรวบรวมแนวคิดที่ครบถ้วนจากพนักงาน ลูกค้า คู่ค้าและหรือคู่แข่งทางการค้า โดยแนวคิดจะครอบคลุมตามประเภทนวัตกรรมที่องค์กรมุ่งหวังจะพัฒนา เช่น ผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ หรือโมเดลธุรกิจ เป็นต้น
- 2. การประเมินและคัดเลือกแนวความคิด (Idea Screening)** ในขั้นตอนนี้ องค์กรจะมีการสร้างหลักเกณฑ์และทำการประเมิน คัดกรอง และระบุแนวคิดด้านนวัตกรรมที่มีศักยภาพมากที่สุดทั้งในเชิงกลยุทธ์ ความเป็นไปได้ทางการตลาด และผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) ที่คาดหวัง
- 3. การพัฒนาและทดสอบแนวความคิด (Concept Development and Testing)** โดยเน้นการสร้างกรณีศึกษาทางธุรกิจ เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ของแนวคิดด้านนวัตกรรมในเชิงธุรกิจ ที่รวมถึงการออกแบบต้นแบบเพื่อแปลงแนวคิดสู่ผลิตภัณฑ์หรือบริการจริง ทำให้เห็นการปฏิบัติจริงของแนวคิดและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น จนรับรู้และเห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้นหากได้รับการพัฒนาเป็นนวัตกรรม
- 4. การทดสอบแนวความคิด (Testing and Validation)** เป็นขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้มั่นใจว่าแนวคิดด้านนวัตกรรมนั้นสามารถดำเนินการได้จริงและส่งมอบหรือสร้างผลสำเร็จตามที่คาดหวัง โดยองค์กรต้องมีการทดลองผ่านการวิจัยหรือพัฒนาโครงการต้นแบบที่ทำให้เกิดการทดสอบจริงในขนาดเล็ก (Scale-Scale) ที่จะทำให้เกิดการประเมินความเป็นไปได้ในการผลิตจริง การระบุได้ถึงปัญหา/ความท้าทายและแนวทางการแก้ไขปัญหารวมถึงผลสำเร็จหรือความคุ้มค่าหากตัดสินใจที่จะพัฒนานวัตกรรมดังกล่าว
- 5. การพัฒนานวัตกรรม (Implementation)** เป็นการนำแนวคิดนวัตกรรมที่ผ่านการทดสอบแล้วนำมาสู่การพัฒนาจริง โดยขั้นตอนนี้จะเกี่ยวข้องกับการขยายขนาดการพัฒนานวัตกรรม การจัดสรรทรัพยากร และการบูรณาการนวัตกรรมเข้ากับการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งบางกรณีอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนและเสริมสร้างกระบวนการภายในองค์กรให้รองรับต่อนวัตกรรมที่ได้รับการพัฒนา
- 6. การนำนวัตกรรมสู่ตลาด (Market Launch) หรือ Commercialization** ที่เป็นการนำนวัตกรรมออกสู่ตลาดซึ่งองค์กรต้องมีการพัฒนาแผนงานเชิงกลยุทธ์ด้านการตลาด แผนการสื่อสาร และช่องทางการจัดจำหน่ายเพื่อให้มั่นใจว่านวัตกรรมนั้นจะประสบความสำเร็จ เป็นที่รับรู้ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและตลาดได้อย่างแท้จริง



ที่มา : Clark and Wheelwright (1992)

6 ขั้นตอนข้างต้นหากนำมาพิจารณาเพิ่มเติมจะสามารถจัดกลุ่มกระบวนการจำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

- **Front-end Innovation หรือ Fuzzy Front end Innovation** : กลุ่มกระบวนการก่อนการวิจัยและพัฒนา ซึ่งองค์การอยู่ระหว่างการรวบรวมและสรุปแนวคิดที่จะนำไปสู่นวัตกรรมได้จริง นวัตกรรมในช่วงเวลาดังกล่าวจึงมีความไม่ชัดเจนและคลุมเครือ (Fuzzy) จึงเป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่ 1. การสร้างแนวความคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ (Idea Generation) / 2. การประเมินและคัดเลือกแนวความคิด (Idea Screening) 3. การพัฒนาและทดสอบแนวความคิด (Concept Development and Testing) และ 4. การทดสอบแนวความคิด (Testing and Validation)
- **Back-end innovation** : กลุ่มกระบวนการตั้งแต่การวิจัยจนนำเสนอนวัตกรรมไปใช้จริงในทางปฏิบัติ จึงครอบคลุมกระบวนการหลัก ได้แก่ 5. การพัฒนานวัตกรรม (Implementation) และ 6. การนำนวัตกรรมสู่ตลาด (Market Launch) หรือ Commercialization

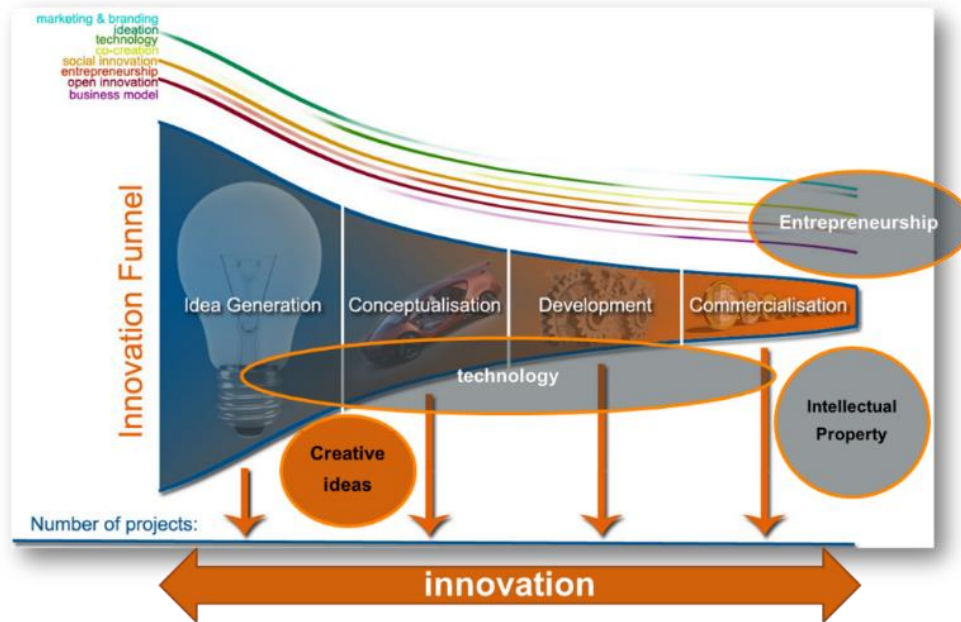


ที่มา : https://www.anderling.com/?page_id=937

ทั้งนี้หากวิเคราะห์กลุ่มกระบวนการ Front-end หรือ Fuzzy Front end จะพบว่ามีการคิดสร้างสรรค์พัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสร้างแนวความคิดใหม่ (Idea Generation) เนื่องจากหากพิจารณานิยามความหมายการคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ตามกรอบแนวทาง “รางวัลนวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์ประจำปี” ของ สคร. ก.คลัง ที่มอบแก่รัฐวิสาหกิจ จะพบว่าหมายถึง “ความคิดใหม่จากการ ริเริ่ม ประยุกต์ หรือผสมผสาน (Combining หรือ Synthesizing) ที่ไม่มีใครคิด ประยุกต์ หรือทำในเรื่องนั้นมาก่อน หรือ ความคิดใหม่จากการเปลี่ยนแปลง (Changing) ปรับปรุงจากเดิมที่มีอยู่ โดยความคิดนี้ไม่จำเป็นต้องมีรายละเอียดที่สมบูรณ์ แต่ต้องสามารถตั้งเป็นสมมติฐาน หรือ ความคิดที่มีรายละเอียดเบื้องต้น ที่พร้อมจะสามารนำไปศึกษา ทดลอง และเผยแพร่ เพื่อขยายผลสู่การนำไปปฏิบัติจริงต่อไป” โดยมีคุณลักษณะสำคัญคือ

- 1) เป็น “ความคิดสร้างสรรค์” ที่มีเป้าหมายการสร้างสรรค์ชัดเจน เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจ หรือสร้างผลกระทบเชิงบวกแก่องค์กรอย่างมีสาระสำคัญ
- 2) เป็น “ความคิดสร้างสรรค์” ที่มี “ความใหม่” โดยสามารถเป็นการปรับปรุง /พัฒนา สิ่งประดิษฐ์ ผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ หรือรูปแบบการดำเนินงานทางธุรกิจ ที่มีอยู่เดิม หรือการต่อยอด และสร้างสิ่งใหม่ทั้งในระดับองค์กร อุตสาหกรรม ประเทศ และระดับโลก
- 3) เป็น “ความคิดสร้างสรรค์” ที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและบุคลากรของรัฐวิสาหกิจในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์
- 4) เป็น “ความคิดสร้างสรรค์” ที่มีผลการศึกษา และวิเคราะห์วิจัย ถึงความเป็นไปได้ทั้งในระดับกระบวนการผลิต และการตลาด ที่จะสามารถถูกนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ หรือเชิงสังคม ได้จริงในอนาคต
- 5) เป็น “ความคิดสร้างสรรค์” ที่ไม่มีกรณีพิพาทเกี่ยวกับการถูกฟ้องร้อง หรือการเรียกร้องสิทธิความเป็นเจ้าของทางกฎหมาย
- 6) กรณีที่มีการส่ง “คิดสร้างสรรค์” ที่เคยได้รับรางวัลในปีที่ผ่านมา เข้ารับการพิจารณา “ความคิดสร้างสรรค์” ดังกล่าวต้องมีการพัฒนา/ปรับปรุงในแนวคิดแตกต่างจากปีที่ผ่านมาอย่างมีสาระสำคัญ

การคิดสร้างสรรค์จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของกระบวนการด้านนวัตกรรมในระดับองค์กร ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดภาพรวมของการคิดสร้างสรรค์สู่การพัฒนานวัตกรรมในรูปแบบภาพได้ดังนี้

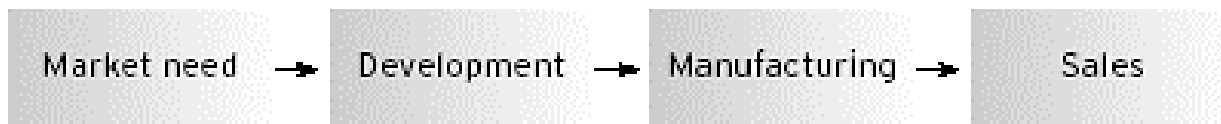


และเพื่อทำให้องค์กรที่รวมถึง กนอ. สามารถออกแบบกระบวนการจัดการนวัตกรรมในเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทองค์กร ในที่นี้ยังได้รวบรวมกระบวนการนวัตกรรมองค์กร 5 ประเภทตามแนวคิดของ **Rothwell (1994)** ซึ่งสามารถแสดงแผนภาพเส้นทางการพัฒนานวัตกรรมในแต่ละประเภทสรุปได้ดังนี้

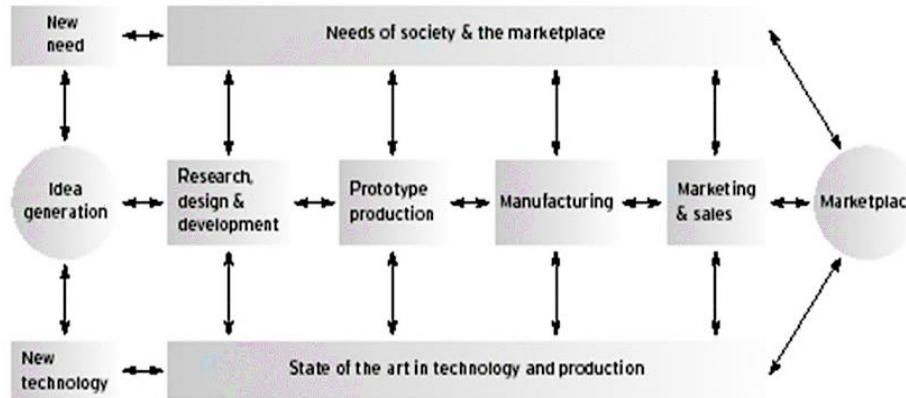
1. **Technology Push** เป็นการพัฒนานวัตกรรมที่มีจุดเริ่มจากการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมภายในองค์กร ก่อนความต้องการของตลาดและลูกค้า/ผู้ให้บริการ



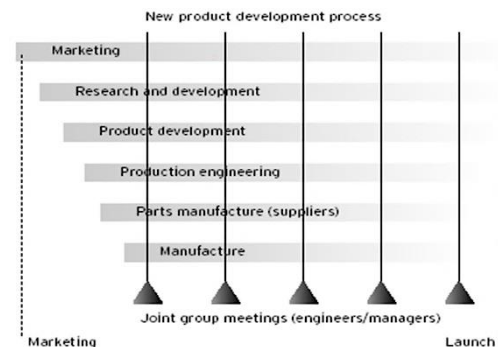
2. **Demand Pull** เป็นการพัฒนานวัตกรรมที่มีจุดเริ่มจากความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า/ผู้ให้บริการ นำมาพัฒนาเป็นแนวคิดและจัดทำนวัตกรรมเพื่อตอบสนอง จึงเป็นการพัฒนาที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง



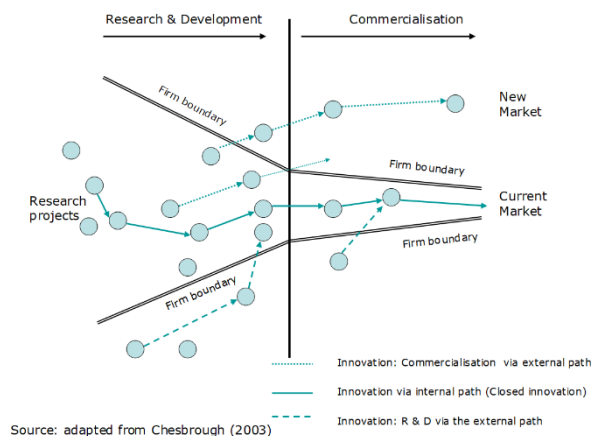
3. **Coupling model** เป็นการพัฒนานวัตกรรมในรูปแบบผสมที่เน้นแสวงหาทั้งความต้องการใหม่จากลูกค้า/ผู้ให้บริการ รวมถึงการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ภายในองค์กร นำมาพิจารณาเพื่อสร้างเป็นแนวคิดด้านนวัตกรรม ที่จะนำไปสู่การวิจัยและพัฒนาจนเกิดนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อตลาดและสะท้อนได้ถึงศักยภาพขององค์กร



4. **Integrated model** เป็นการพัฒนานวัตกรรมที่เกิดจากการบูรณาการการทำงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบ วิจัยพัฒนา ผลิต จนถึงการตลาดเพื่อการจำหน่ายในเชิงพาณิชย์ กระบวนการนวัตกรรมนี้จึงมุ่งเน้นให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบเพื่อสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร แก้ไขจุดบกพร่องการทำงานแบบแยกส่วน เช่น การจัดทำโครงการนวัตกรรมที่มีผู้แทนจากฝ่ายการตลาด ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ ฝ่ายออกแบบผลิตภัณฑ์ และฝ่ายการผลิตเข้าร่วมตั้งแต่กระบวนการคิดสร้างสรรค์ (Idea Generation) จนถึงการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ (Commercialization)



5. **Network model (Open Innovation)** เป็นการพัฒนานวัตกรรมภายใต้เครือข่ายความร่วมมือกับพันธมิตรภายนอกองค์กร ดังนั้นปัจจัยสำเร็จสำหรับสนับสนุนการพัฒนา



นวัตกรรมดังกล่าว จึงได้แก่ การสื่อสาร การวางแผนการสร้างความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์ โดยต่อมา Henry Chesbrough (2006) ได้นำแนวคิดของ Rothwell (1994) มาพัฒนาต่อยอดและระบุว่า การสร้างนวัตกรรมแบบเปิดหรือ Open Innovation นี้ เป็นการสร้างแบบจำลองด้านนวัตกรรมในรูปแบบใหม่ที่เน้นการปรับโครงสร้างการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม ตลอดจนขยาย

ขอบเขตการพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรมและการทำธุรกิจรูปแบบใหม่

โดยองค์กรสามารถและควรใช้ 2 องค์ประกอบหลักทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อการยกระดับเทคโนโลยีและการพัฒนานวัตกรรมให้บรรลุได้ตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย 1) แหล่งที่มาของนวัตกรรม และแนวคิดด้านนวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร และ 2) กระบวนการวิจัยและพัฒนา ตลอดจนกระบวนการด้านตลาดทั้งภายในและภายนอก

แนวคิด Open Innovation มีประโยชน์ในการทำให้องค์กรที่มีข้อจำกัดด้านบุคลากร งบประมาณ ทรัพยากร ความรู้ความเชี่ยวชาญ การวิจัยพัฒนา และการจัดการด้านนวัตกรรม สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์แนวคิดนวัตกรรม (ideas) เทคโนโลยี ความรู้ ตลอดจนนวัตกรรมจากภายนอก ซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดการลดต้นทุน กระจายความเสี่ยง และส่งผลให้เกิดการพัฒนาบริหารจัดการ และใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมได้อย่างคล่องตัว ยืดหยุ่น หลากหลายทิศทาง และมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เพื่อมุ่งให้รัฐวิสาหกิจเรียนรู้และใช้ประโยชน์นวัตกรรมในรูปแบบดังกล่าว ในปี 2562 สคร. จึงได้กำหนดให้ทุกรัฐวิสาหกิจรวมถึง กนอ. ต้องมีการวิเคราะห์และประเมินตนเอง ก่อนกำหนดรวมถึงออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบัน และในอนาคตที่ชัดเจนแสดงเป็นกรอบแนวคิดสู่การปฏิบัติจริงในองค์กรที่ครอบคลุม 7 องค์ประกอบสำคัญ คือ



แผนภาพ 7 องค์ประกอบของระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS)
ตามระบบ SE-AM สคร. ก.คลัง ฉบับปรับปรุงปี 2567

โดยแนวคิดเหล่านี้จะนำไปประกอบการจัดทำแผนงานในโครงการนี้ต่อไป

บทที่ 3

ผลการทบทวนและวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ผลการทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม กนอ. ที่ผ่านมา เพื่อวิเคราะห์ช่องว่างในการพัฒนาของระบบงานด้านการจัดการนวัตกรรมของ กนอ. (Innovation Gap Analysis)

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยนำเข้าในการทบทวนแผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรมปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2568) เพื่อวิเคราะห์ช่องว่างในการพัฒนาของระบบงานด้านการจัดการนวัตกรรมของ กนอ. (Innovation Gap Analysis) โดยการวิเคราะห์จากผลการดำเนินงานในปี 2567 สรุปได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ปี 2567	ผลการดำเนินการที่ผ่านมา	คะแนน
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้าง กลไก และกระบวนการ ส่งเสริมแห่งนวัตกรรม (System & Process Innovation)			
กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม รวมถึงจัดการ Innovation Portfolio และทรัพยากรทางปัญญาของ กนอ.	1. พัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กรได้ตามกรอบแนวคิดที่ออกแบบได้ครบถ้วน 100%	☐ มีการพัฒนาระบบ Innovation Portfolio ☐ มีการทบทวนคู่มือการบริหารจัดการทรัพยากรทางปัญญา ☐ มีการเผยแพร่ผลการดำเนินการพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กร ☐ มีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจรวมถึงส่งเสริมให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กร	100

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ปี 2567	ผลการดำเนินการที่ผ่านมา	คะแนน
กลยุทธ์ที่ 1.2 ส่งเสริมการจัดการความรู้สู่นวัตกรรม	- มี 3 องค์ความรู้ที่สามารถนำมาพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในกระบวนการทำงานได้ - มีองค์ความรู้ที่อยู่ในระบบจัดเก็บ KM ขององค์กร จำนวน 35 องค์ความรู้ และอย่างน้อย 2 องค์ความรู้นำไปใช้ในกระบวนการพัฒนานวัตกรรมได้	- รวบรวมองค์ความรู้จากหน่วยงานระดับ 9 ได้ครบถ้วน (76 องค์ความรู้ >35 องค์ความรู้) - มีสรุปผลอันดับคะแนน KPI KM - มีการถอดองค์ความรู้จากนวัตกรรมหรือผู้ที่เข้าประกวดโครงการนวัตกรรมไปพัฒนาต่อยอดเป็นแนวความคิดในการพัฒนานวัตกรรม 3 ความรู้ - มีการติดตามผลการนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรและทั้งเผยแพร่แนวทางการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้แก่บุคลากร	100
กลยุทธ์ที่ 1.3 ร่วมมือกับกลุ่มพันธมิตร ลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนานวัตกรรม	เกิด Idea Seeds อย่างน้อย 2 เรื่องจากความร่วมมือกับกลุ่มพันธมิตร ลูกค้าหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	อยู่ในระหว่างดำเนินการ (เลขที่คำขอ 2403001737)	75
กลยุทธ์ที่ 1.4 ประยุกต์ดิจิทัลสารสนเทศมาสนับสนุนนวัตกรรมกระบวนการงาน	- ความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมอย่างน้อย 1 ระบบต่อปี - เกิดระบบ Innovation Portfolio Management	- มีการตรวจสอบข้อมูลความถูกต้องจากรายงานที่นำออกจากระบบ Digital Twin - มีการสรุปผลข้อมูลตามกระบวนการพัฒนานวัตกรรมของ กนอ. เพื่อเสนอผู้บริหาร และจัดเก็บใน Innovation Portfolio ของ กนอ.	100

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ปี 2567	ผลการดำเนินการที่ผ่านมา	คะแนน
ยุทธศาสตร์ที่ 2 ปลุกฝังค่านิยมและสร้างมูลค่าเพิ่มจากทุนมนุษย์ (People Innovation)			
กลยุทธ์ที่ 2.1 ปลุกฝัง Innovation DNA ใน ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	1. ร้อยละของบุคลากรที่สำรวจตามหลักสถิติรับรู้และเข้าใจการจัดการนวัตกรรมของ กนอ. เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จากปีที่ผ่านมา 2. มีการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จากปีที่ผ่านมา	☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ แต่เป็นไปตามแผน	80
กลยุทธ์ที่ 2.2 ยกระดับการพัฒนาทักษะ ศักยภาพและสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์	1. Gap ความสามารถด้านการคิดสร้างสรรค์และการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อตอบความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ลดลงร้อยละ 5 จากปีที่ผ่านมา 2. ได้ ROI Baseline สำหรับการพัฒนากิจกรรมนวัตกรรม 3. เกิดข้อเสนอแรงจูงใจในการสร้างนวัตกรรมแก่ กนอ. ที่เป็นรูปธรรม	☐ อยู่ระหว่างดำเนินการ แต่เป็นไปตามแผน	80
กลยุทธ์ที่ 2.3 ดึงศักยภาพของบุคลากรศักยภาพสูง (Talents) สู่การคิดค้นและพัฒนาวัตกรรม	1. Idea Seed อย่างน้อย 1 เรื่องจาก Talents หรือกลุ่มนวัตกรรม 2. เกิด Process/ Service Innovation อย่างน้อย 1 ชิ้นจาก Talents หรือกลุ่มนวัตกรรม	☐ >4 เรื่องจากผลงานของ Talent ☐ Process/ Service Innovation > 1 ชิ้นจาก Talents หรือกลุ่มนวัตกรรม	100
กลยุทธ์ที่ 2.4 พัฒนาความเชื่อมโยงของการจัดการนวัตกรรมองค์กรกับกระบวนการบริหารทุนมนุษย์	1. เชื่อมโยงกันอย่างน้อย 2 กระบวนการ (สะสม)	☐ 2 กระบวนการ คือ KPI KM และกระบวนการปลุกฝังค่านิยม	100

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ปี 2567	ผลการดำเนินการที่ผ่านมา	คะแนน
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมนวัตกรรมที่ยั่งยืนและเกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ (Service, Product & Business Innovation)			
กลยุทธ์ที่ 3.1 สร้างบรรยากาศ และส่งเสริมการนำนวัตกรรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร	1. เกิดการประกวดนวัตกรรม 2. ได้มูลค่าเพิ่มจากนวัตกรรมจาก Baseline ที่กำหนดไว้	☐ เกิดการประกวดนวัตกรรม ☐ อยู่ระหว่างการดำเนินการ แต่เป็นไปตามแผน	80
กลยุทธ์ที่ 3.2 เชื่อมโยงนวัตกรรมกับธุรกิจหรือการลงทุนใหม่ของ กนอ.	1. มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ >1 ล้านบาท	☐ อยู่ระหว่างการดำเนินการ แต่เป็นไปตามแผน	80
รวม			80 เป็นไปตามแผน

จากตารางจะเห็นความสำเร็จในปี 2567 ในระหว่างการทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม กนอ. ปี 2566-2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2568) ว่าแผนปฏิบัติการประจำปี 2567 ดำเนินการไปตามแผน และเริ่มเห็นผลความสำเร็จในบางแผนเรียบร้อยแล้ว

นอกจากนั้น จากผลการประเมินด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การจัดการนวัตกรรม” ได้ข้อเสนอแนะจากการประเมิน Enablers ดังนี้

ที่	ผลการทบทวนที่ผ่านมา	ข้อเสนอแนะในแผนปฏิบัติการปี 2568
ประเด็นหลักที่ กนอ. สามารถดำเนินการได้		
1	กนอ. มีการทบทวนนโยบายการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรม และสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้รับรู้และนำไปปฏิบัติ ผ่านช่องทางต่าง ๆ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการด้านทรัพยากรบุคคล การจัดการความรู้และนวัตกรรมเพื่อทำหน้าที่คณะกรรมการด้านการจัดการนวัตกรรมระดับองค์กร	ทบทวนนโยบายฯ ทุกปี พร้อมเน้นการมีส่วนร่วมของคณะอนุกรรมการฯ มากขึ้น
2	กนอ. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกช่องว่างการพัฒนาข้อคิดเห็นและความคาดหวังด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิเคราะห์ SWOT SA SC CC นำมาจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม และมีการจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรมทั้งการเงิน และไม่ใช้การเงิน มีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม	ดำเนินการทบทวนทุกปี
3	กนอ. รวบรวมเสียงของลูกค้าจากหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าและนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการรับฟังเสียงลูกค้า ภายใต้โครงการ I-EA-T Data-Driven Marketing	ดำเนินการเช่นเดิม
4	กนอ. มีการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ในการกำกับติดตามผลการดำเนินการในหลากหลายระดับ รวมถึงมีแนวทางในการวิเคราะห์และเปรียบเทียบผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดที่สำคัญ	คงกระบวนการเดิม แต่ปรับให้ตัวชี้วัดและเป้าหมายมีความท้าทายมากขึ้น
5	กนอ. มีการวิเคราะห์ช่องว่างเพื่อการพัฒนาเพื่อจัดทำแผนปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม ระยะยาวและประจำปี และมีการวิเคราะห์และประเมินช่องว่างความรู้ความสามารถทางด้านนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กร มาจัดทำแผนพัฒนาความรู้ความสามารถพนักงาน	ดำเนินการเช่นเดิม

ที่	ผลการทบทวนที่ผ่านมา	ข้อเสนอแนะในแผนปฏิบัติการปี 2568
6	กนอ.มีการวิเคราะห์โครงสร้างการกำหนดอัตรากำลังปริมาณงานและรายละเอียดกรอบอัตรากำลังในการขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์กร และมีการออกแบบและพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) และมีการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมตามกระบวนการ นวัตกรรมของ กนอ. และมีการสื่อสารไปยังพนักงาน	ดำเนินการทบทวนปี
7	กนอ. มีการวัดผลสำเร็จที่เกี่ยวข้องกับด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนา นวัตกรรม	ติดตามผลสำเร็จให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น
ประเด็นหลักที่ กนอ. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์		
8	กนอ. ควรทบทวนประสิทธิผลในการส่งเสริม สร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งมั่นการใช้ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน	ทบทวนประสิทธิผลในการส่งเสริม สร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งมั่นการใช้ นวัตกรรมมากขึ้น
9	กนอ. ควรทบทวนการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในระดับผลลัพธ์ ที่ครอบคลุมการพัฒนา นวัตกรรม ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการนวัตกรรมกระบวนการขององค์กร	นำผลลัพธ์การพัฒนานวัตกรรมมาใช้ในเชิงพาณิชย์อย่างเป็นรูปธรรม
10	กนอ. ควรปรับปรุงประสิทธิผลของการรวบรวมข้อมูลลูกค้าในเชิงลึกจากหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง กับลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ความต้องการของกลุ่มลูกค้าอย่างครอบคลุม และครบถ้วน	ประสานกับฝ่ายการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์ในการนำข้อมูลลูกค้าเชิงลึกมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น
11	กนอ. ควรทบทวนประสิทธิผลของการนำผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดที่สำคัญมาใช้ในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม โดยสรุปบทเรียนที่ได้จากการดำเนินงานตามแต่ละตัวชี้วัดนำมาเผยแพร่ แลกเปลี่ยน เรียนรู้	ปรับปรุงในปี นี้ ผ่านการกำหนดเป็นแผนงานหลัก
12	กนอ. ควรทบทวนประสิทธิผลของการเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมให้เหมาะสมกับบุคลากร	เพิ่มกระบวนการพัฒนา “นวัตกรรม” รูปแบบใหม่ เพื่อสร้างนวัตกรรมในบทบาทที่แตกต่างกัน

ที่	ผลการทบทวนที่ผ่านมา	ข้อเสนอแนะในแผนปฏิบัติการปี 2568
	แต่ละกลุ่มที่มีบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน รวมทั้งยกระดับความรู้ความสามารถ ศักยภาพ ทั้งการขับเคลื่อนการดำเนินงานและการปฏิบัติงาน	
13	กนอ. ควรทบทวนและปรับปรุงการนำข้อมูลที่สำคัญมาใช้ในการออกแบบระบบนวัตกรรม องค์การและ กระบวนการจัดการนวัตกรรม รวมถึงปรับปรุงประสิทธิภาพของการสื่อสาร การสร้างความเข้าใจ และ การนำไปใช้ของระบบนวัตกรรมองค์การและกระบวนการจัดการ นวัตกรรมในรูปแบบต่าง ๆ	ให้ความสำคัญกับการปรับปรุง CIS พร้อม สื่อสารให้บุคลากรเข้าใจมากขึ้น
14	กนอ. ควรทบทวนและปรับปรุงตัวชี้วัดให้สะท้อนผลสำเร็จทั้งในระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ให้สมบูรณ์ รวมทั้งปรับปรุงผลการดำเนินการให้ดีขึ้นกว่า เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง ดีกว่า คู่แข่ง/คู่เทียบ และสนับสนุนวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ขององค์กร	ปรับปรุงให้ชัดเจนขึ้นในปีทั้งในเชิงผลผลิต และ ผลลัพธ์

3.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าภายในที่สำคัญของ กนอ.

เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ที่อาจมีผลกระทบต่อการบริหารจัดการนวัตกรรรม

3.2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดแข็งและจุดอ่อนของ กนอ.

□ วิสัยทัศน์ของ กนอ. (Vision)

นำนิคมอุตสาหกรรม สู่มาตรฐานสากล ด้วยนวัตกรรมอย่างยั่งยืน”
(To drive Industrial Estates toward International Standards
of Suitability and Innovation)

นิยามวิสัยทัศน์

□ **นำนิคมอุตสาหกรรม** : การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Focus Leadership) สำหรับนิคมอุตสาหกรรมที่ กนอ. ดำเนินการเองและนิคมอุตสาหกรรมร่วมดำเนินงาน ในการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ของการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยเน้นการลงทุนที่มีความพร้อม โดยมีนิคมอุตสาหกรรมเป็นกลไกสนับสนุน

□ **มาตรฐานสากล** : มุ่งสู่มาตรฐานนิคมอุตสาหกรรมอัจฉริยะ (Smart I.E.) และนิคมอุตสาหกรรมตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs I.E.)

□ **ด้วยนวัตกรรม** : การส่งเสริมการนำนวัตกรรมมาพัฒนากระบวนการ การให้บริการ และผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มกับ กนอ.

□ พันธกิจของ กนอ. (Mission)

กนอ. กำหนดพันธกิจที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และสนองตอบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินงานของ กนอ. ดังนี้

1. **พัฒนานิคมอุตสาหกรรมครบวงจรอย่างยั่งยืน** โดยเป็นผู้นำการพัฒนาและการให้บริการสาธารณูปโภค สิ่งอำนวยความสะดวก อย่างต่อเนื่อง ด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัล ที่ครบวงจรด้วยมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ

2. **ยกระดับความได้เปรียบในการแข่งขันแก่นักลงทุน** พัฒนารูปแบบ และคุณภาพการให้บริการเพื่อเอื้อต่อการลงทุนและการประกอบกิจการให้สามารถแข่งขันได้

3. **เพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย สังคมและสิ่งแวดล้อมบนหลักธรรมาภิบาล** สร้างความเจริญเติบโตของนิคมอุตสาหกรรม/ ท่าเรืออุตสาหกรรม สังคมชุมชน และสิ่งแวดล้อมอย่างมีส่วนร่วมที่เป็นไปตามมาตรฐานสากลบนพื้นฐานของคุณธรรมและความโปร่งใส

□ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (STRATEGIC ADVANTAGE)

SA1: การยกระดับ Smart Industrial ในพื้นที่ EEC ส่งเสริมต่อการสร้างพันธมิตร (Partner) และการพัฒนานวัตกรรม (IM)

SA2: การใช้ประโยชน์จากฐานลูกค้าที่มีศักยภาพสูงและบริษัทในเครือเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ (IM)

SA3: การเป็น Eco Industrial Estate ที่ตอบสนองนโยบายภาครัฐและภาพลักษณ์องค์กร

SA4: มาตรการและการเป็นหน่วยงานหลักในการส่งเสริมและดึงดูดนักลงทุนในอุตสาหกรรมเป้าหมาย

□ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (STRATEGIC CHALLENGE)

SC1: ศักยภาพในการขายพื้นที่เดิมทั้งกายภาพ และการส่งเสริมการขายที่มีข้อจำกัด

SC2: รูปแบบการทำธุรกิจ (Business Model) และการดำเนินงานจริงในธุรกิจอื่นและธุรกิจที่เกี่ยวข้องแต่ยังไม่เป็นรูปธรรม และยังไม่สามารถสร้างผลตอบแทนได้อย่างยั่งยืน

SC3: การพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มต่อผลิตภัณฑ์และบริการ (IM)

SC4: การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มศักยภาพในกระบวนการที่สำคัญขององค์กรตลอด Value Chain

SC5: ระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรไม่เอื้อต่อการต่อยอดการพัฒนาการให้บริการและการพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

SC6: การยกระดับการดำเนินงานสู่ความยั่งยืนของทั้ง กนอ. และผู้ประกอบการในโรงงานขาดความชัดเจน

SC7: การยกระดับ Smart I.E. และศักยภาพของบุคลากรในนิคมอุตสาหกรรมยังไม่ดึงดูดนักลงทุน

□ ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน

- การบริหารนิคมอุตสาหกรรมเชิงนิเวศที่มีมาตรฐานและได้รับการยอมรับ
- การให้บริการบริหารจัดการนิคมอุตสาหกรรมที่มีความน่าเชื่อถือ

• ความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต

- การคิดสร้างสรรค์ และการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (IM)
- ความสามารถในการดำเนินงาน และทักษะของบุคลากรที่รองรับการดำเนินธุรกิจอื่น (Business mindset) และการใช้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ (Analytic Skill)
- การยกระดับผู้ประกอบการ และองค์ความรู้ด้าน Eco System ของนิคมอุตสาหกรรม

นอกจากนั้นยังมีการทบทวนนโยบายของคณะกรรมการ กนอ. ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม ในประเด็นที่ 3 การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ในนโยบายที่ 4-6 ดังนี้

4) ความพร้อมของการเปลี่ยนผ่านไปสู่ความเป็นดิจิทัล กระบวนการทำงานต้องรองรับการเปลี่ยนแปลง โดยต้องปรับและนำ Digital มาใช้เพื่อให้เกิดความพร้อม รวมทั้งการ Classify ฐานข้อมูล จำนวนของระบบหลัก ระบบสนับสนุน

5) การเชื่อมโยงข้อมูลทั้งภายในและภายนอก แบบ One Stop Service รวมถึงสร้างการยอมรับและความน่าเชื่อถือได้

6) การเร่งรัดสร้างเสริมการใช้นวัตกรรม โดยการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงผู้ประกอบการในนิคมอุตสาหกรรม

จากผลการทบทวน SWOT, SO, SA จึงได้มีการกำหนด Strategic Position เป็น 3 ระยะดังนี้



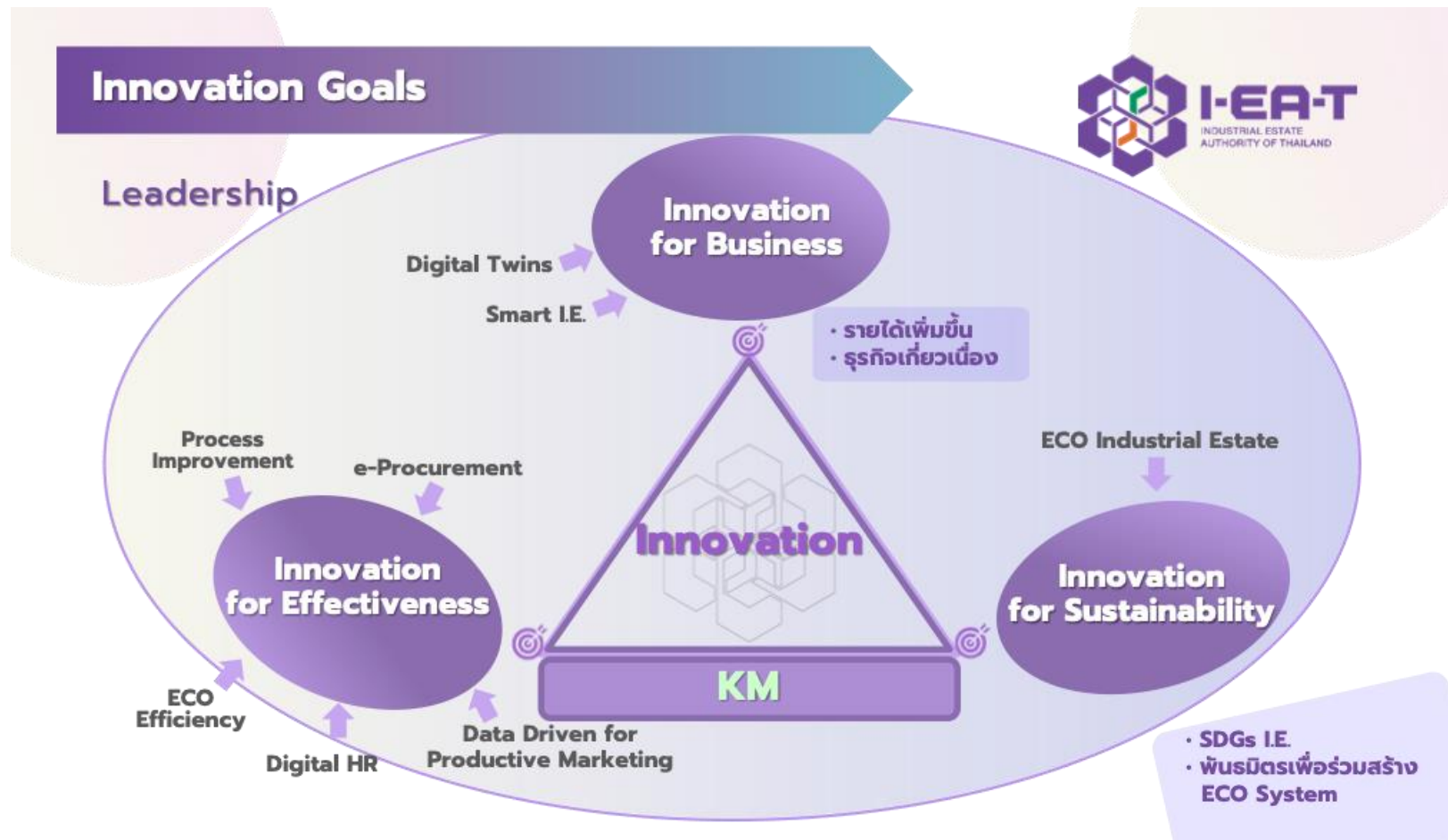
ภาพ : แสดงตำแหน่งทางกลยุทธ์ของ กนอ.

ซึ่งมีรายละเอียดด้านการผลักดันนวัตกรรมดังรูปต่อไปนี้



ยกระดับการใช้นวัตกรรมในองค์กรเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์กร โดยเชื่อมต่อกับฐานข้อมูลขนาดใหญ่ของผู้ประกอบการในนิคมฯ	ยกระดับการใช้นวัตกรรมในองค์กรเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์กร โดยเชื่อมต่อกับฐานข้อมูลขนาดใหญ่ของนักลงทุนใหม่	ยกระดับการใช้นวัตกรรมเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการนิคมฯ และการสร้างรายได้ให้กับองค์กร
จำนวนนวัตกรรมบริการที่สามารถตอบสนองลูกค้า และสนับสนุนกระบวนการ	ยกระดับนวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ เพื่อรองรับต่อการขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้อง	จำนวนนวัตกรรมที่สร้างรายได้/สร้างประโยชน์ (ชิ้นงาน/รายได้)
จำนวนกระบวนการที่มีการนำนวัตกรรมมาปรับปรุงกระบวนการ	จำนวนกระบวนการที่มีการนำนวัตกรรมมาปรับปรุงกระบวนการ	ต้นทุนในการให้บริการลดลง จากการมีนวัตกรรมในการให้บริการ

ภาพแสดงรายละเอียด Strategic Positioning



ภาพแสดงความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้ เพื่อเป็นฐานในการขับเคลื่อนนวัตกรรม

ตารางแสดงเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ของการนิคมอุตสาหกรรม

KPI	2568	2569	2570
SO3 ยกระดับการบริหารองค์กร			
10.2 ความสำเร็จของการพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กร	ระบบนวัตกรรมองค์กรสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และเชื่อมโยงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามระบบนิเวศธุรกิจ (Business Ecosystem)	-	-
10.3 จำนวนนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ และสร้างมูลค่าเพิ่ม	1. นวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ จำนวน 3 นวัตกรรม 2. มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ 1.5 ล้านบาท	1. นวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ จำนวน 4 นวัตกรรม 2. มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ 2 ล้านบาท	1. นวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ จำนวน 5 นวัตกรรม 2. มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ 3 ล้านบาท

3.2.2 ความเสี่ยงองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการนวัตกรรมของ กนอ.

จากแผนการบริหารความเสี่ยงจะพบ Intelligent Risk จากแผนระดับองค์กรในการผลักดันนวัตกรรมองค์กร ดังนี้

KPI	2568	2569	2570
การผลักดันนวัตกรรมองค์กร	ขาดการส่งเสริมการพัฒนา นวัตกรรมทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร	จำนวนกระบวนการที่มีการนำนวัตกรรมมาปรับปรุงกระบวนการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และขาดการประเมินทุนในการให้บริการ จากการนำนวัตกรรมไปใช้ในการให้บริการ	จำนวนนวัตกรรมที่สร้างรายได้/สร้างประโยชน์ (ชิ้นงาน/รายได้) ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

3.2.3 วัฒนธรรมองค์กร ของ กนอ.

กนอ. มีวัฒนธรรมองค์กร คือ “I-EA-T for Sustainability” กนอ. เก่งคิด เก่งคน เก่งงาน บนฐานความยั่งยืน



โดยมีความเชื่อมโยงระหว่าง Core Values และ Core Competency ของ กนอ. ดังนี้

	Core Value	Core Competency	Behavior Indicator
เก่งคิด	IQ (Intelligence Quotient)	C01: IQ - เก่งคิด - ความสามารถในการคิด (Thinking Ability)	ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ เข้าใจเป้าหมายขององค์กรและสามารถหาช่องทางใหม่ ๆ ในการดำเนินธุรกิจได้อย่างเป็นระบบ
เก่งคน	EQ (Emotional Quotient)	C02: EQ - เก่งคน - ทักษะในการนำตนเอง (Self Mastery) C03: EQ - เก่งคน - ทักษะระหว่างบุคคลและ ความร่วมมือ (Interpersonal Skill & Collaboration)	ความสามารถในการเรียนรู้ เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วยใจที่เปิดกว้าง และยืดหยุ่น มีทักษะในการติดต่อสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในเชิงบวก รวมถึงสามารถสื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
เก่งงาน	AQ (Adversity Quotient)	C04: AQ - เก่งงาน - ความเป็นมืออาชีพในการ ทำงาน (Professional)	การปฏิบัติงานด้วยความเป็นมืออาชีพ โดยมีความเชี่ยวชาญในการใช้กฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบ เพื่อสานประโยชน์กับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ผ่านการดำเนินการด้วยทักษะการเขียนหนังสือราชการที่ถูกต้อง เพื่อสร้างความรวดเร็วและเป็นมาตรฐานในการดำเนินการ
	TQ (Technology Quotient)	C05: TQ - เก่งงาน - ความสามารถในด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศ (Digital Literacy & Data-driven)	ความสามารถในการสร้างสรรค์และพัฒนาผลลัพธ์จากการทำงานอย่างต่อเนื่อง ผ่านทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลในการทำงาน
บนฐานความยั่งยืน	For Sustainability	C06: การทำงานบนฐาน ความยั่งยืน (Sustainable Doing)	การมุ่งมั่นสร้างผลงานที่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลผ่านการคิดวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างรอบด้าน บนพื้นฐานความถูกต้องตามหลักจริยธรรมของ กนอ.

3.2.4 นโยบาย แผนยุทธศาสตร์ และแผนงานสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการนวัตกรรมของ กนอ.
 กนอ. ได้ทบทวนแผนแม่บทต่าง ๆ โดยสรุปความเชื่อมโยงได้ดังนี้

□ แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดของ กนอ. (ทบทวนปีงบประมาณ 2568)

จากผลการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้า ระยะ 5 ปี ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2568) ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ คือ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	SO 1 ขยายฐานลูกค้าและสร้างการเติบโตทางธุรกิจ	SO 2 มุ่งเน้นการบริการและการบริหารจัดการสู่นิคมอุตสาหกรรมยั่งยืน	SO 3 ยกระดับขีดความสามารถเพื่อประสบการณ์ที่ดีของลูกค้าและโอกาสธุรกิจ	SO 4 เสริมสร้างศักยภาพผู้ประกอบการ และพัฒนาสู่ความมั่นคง
ยุทธศาสตร์ (Strategy)	ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างการเติบโตด้านการลงทุนในนิคมอุตสาหกรรม และแสวงหาโอกาสในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนการบริการและบริหารจัดการอัจฉริยะ Smart I.E. และพัฒนาสู่การเป็นนิคมอุตสาหกรรมยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถและส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม	ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบนิเวศเพื่อเสริมศักยภาพผู้ประกอบการและสานสัมพันธ์เพื่อการเติบโต
กลยุทธ์ (Tactic)	1. แสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจและพัฒนา/ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการและธุรกิจเกี่ยวเนื่องที่ตอบโจทย์ความต้องการ 2. ดำเนินการเชิงรุกเพื่อส่งเสริมและดึงดูดนักลงทุน	1. พัฒนาระบบอัจฉริยะ และยกระดับการให้บริการและการกำกับดูแล 2. ยกระดับบริการสู่การเป็น TSC ของภาคธุรกิจและผู้ประกอบการที่ครบวงจร 1. เป็นศูนย์กลางความรู้และความร่วมมือในการพัฒนาสู่ SDGs IE	1. บริหารจัดการและใช้ประโยชน์จากข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อเพิ่มโอกาสในการขายและศักยภาพการเติบโตทางธุรกิจ 2. ปรับเปลี่ยนกระบวนการ และเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวรองรับการดำเนินธุรกิจ/ การทำใหม่	1. สร้างภูมิคุ้มกันและเสริมความเข้มแข็งแก่ผู้ประกอบการสู่การดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืน 2. ต่อยอดความเชื่อมั่นสู่ความภาคภูมิใจ

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 : สร้างการเติบโตด้านการลงทุนในนิคมอุตสาหกรรม และแสวงหาโอกาสในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 : ขับเคลื่อนการบริการและบริหารจัดการอัจฉริยะ Smart I.E. และพัฒนาสู่การเป็นนิคมอุตสาหกรรมยั่งยืน
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เพิ่มขีดความสามารถและส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 : พัฒนาระบบนิเวศเพื่อเสริมศักยภาพผู้ประกอบการ และสานสัมพันธ์เพื่อการเติบโต

โดยมีความเชื่อมโยงกับการจัดการนวัตกรรม ดังนี้

ยุทธศาสตร์	Strategic Objective (SO)	กลยุทธ์	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์	แผนงานที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมาย
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : ขับเคลื่อนการบริการและบริหารจัดการอัจฉริยะ Smart I.E. และพัฒนาสู่การเป็นนิคมอุตสาหกรรมยั่งยืน	SO2 : มุ่งเน้นการบริการ และการบริหารจัดการสู่นิคมอุตสาหกรรมยั่งยืน	กลยุทธ์ที่ 4 : ยกระดับบริการสู่การเป็น TSC ของภาคธุรกิจและผู้ประกอบการที่ครบวงจร	การให้บริการ TSC ที่สมบูรณ์ตาม Service Design Concept	แผนยกระดับ TSC และปรับปรุงระบบ e-PP	1. จัดตั้งบริษัทฯ และเริ่มต้นการให้บริการผู้ช่วยส่วนบุคคลแบบมืออาชีพ (Butler Service) 2. ระบบ Automate Service 3. ความพึงพอใจของระบบฯ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เพิ่มขีดความสามารถและส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม	SO3 : ยกระดับขีดความสามารถเพื่อประสบการณ์ที่ดีของลูกค้าและโอกาสธุรกิจ	กลยุทธ์ที่ 6 : บริหารจัดการและใช้ประโยชน์จากข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อเพิ่มโอกาสในการขายและศักยภาพการเติบโตทางธุรกิจ	ความสำเร็จของระบบฐานข้อมูลภายในของ กนอ. ทั้งข้อมูลการตลาด ผู้ประกอบการ ระบบนวัตกรรม และหน่วยงานภายนอก ที่เชื่อมโยงได้ครบถ้วน	โครงการจัดทำระบบฐานข้อมูลภายในการตลาด ผู้ประกอบการ ระบบนวัตกรรม และหน่วยงานภายนอก และพัฒนา Platform เพื่อดึงดูดนักลงทุน	1. จำนวนหน่วยงานที่มีการเชื่อมโยงฐานข้อมูล 2. จำนวนระบบของ กนอ. ที่มีการเชื่อมโยงฐานข้อมูล และมีการนำข้อมูลมาใช้งานได้ครบถ้วน
		กลยุทธ์ที่ 7: ปรับเปลี่ยนกระบวนการและเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวรองรับการดำเนินธุรกิจ/ภารกิจใหม่	จำนวนกระบวนการที่มีการปรับปรุงจากองค์ความรู้	แผนงานการส่งเสริมการนำองค์ความรู้และประเมินผลลัพธ์ของการนำองค์ความรู้มาพัฒนาองค์กร	อย่างน้อย 1 กระบวนการทำงานมีการปรับปรุงและมีประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น โดยมีศักยภาพในการลดต้นทุนหรือเพิ่มรายได้ จำนวน 5 แสนบาท

□ แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กนอ. (ทบทวนปีงบประมาณ 2568)

จากผลการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวของ กนอ. ปี งบประมาณ 2566 –2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2568) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 จะพบว่ามีความเกี่ยวกับงานบริหารจัดการนวัตกรรมดังนี้

ยุทธศาสตร์	Strategic Objective (SO)	กลยุทธ์	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์	แผนงานที่เกี่ยวข้อง	เป้าหมาย
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การประยุกต์ใช้การบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ ความรู้ และนวัตกรรมกับการเป็นนิคมอัจฉริยะ (SMART I.E.) และนิคมอุตสาหกรรมตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs I.E.) เพื่อเพิ่มความพึงพอใจ ผูกพัน และภักดีของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อ กนอ.	SO1: การประยุกต์ใช้ความน่าเชื่อถือทางธุรกิจและโครงสร้างหน่วยงานในกำกับดูแลที่รวมถึงบริษัทในเครือสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนานวัตกรรม ที่ทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม เศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน	กลยุทธ์ที่ 2.2 : การเสริมสร้างระบบนวัตกรรมจากพื้นฐานการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อยกระดับความสัมพันธ์ ความพึงพอใจ ผูกพัน และภักดีของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อ กนอ. กลยุทธ์ที่ 2.3 : การบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge and Innovation Management) ร่วมกับผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการเป็นนิคมอุตสาหกรรมเชิงนิเวศอัจฉริยะ (SMART Industrial Estates : SMART I.E.)	1. ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนเสริมสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ และการปฏิบัติงานตามแนวคิด SMART I.E. ร่วมกับผู้ให้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กนอ. ระยะยาว (5 ปี) และประจำปี 2. ร้อยละความสำเร็จตามเป้าหมายของแผนเสริมสร้างการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมฯ ประจำปี	แผนงานยกระดับกระบวนการ KM เพื่อนำไปสู่ นวัตกรรมของ กนอ.	1. มีองค์ความรู้ที่อยู่ในระบบจัดเก็บ KM ขององค์กร จำนวน 35 องค์ความรู้ และอย่างน้อย 2 องค์ความรู้นำไปใช้ในกระบวนการพัฒนานวัตกรรมได้ 2. องค์ความรู้ที่มีสามารถนำมาพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในกระบวนการทำงานหรือใช้ต่อยอดในการพัฒนานวัตกรรมได้

□ แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

จากผลการทบทวนความเสี่ยงตามแนวทาง COSO จะพบความเสี่ยงใน Operation Risk (O) คือ O1: ความพร้อมและศักยภาพของบุคลากร ไม่รองรับต่อการขยายตัวทางธุรกิจซึ่งอาจมีการพัฒนาและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมที่เหมาะสม และ O3 การยกระดับการบริการของ TSC ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนานวัตกรรมของระบบ TSC อันเป็นนวัตกรรมใหม่

□ แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กนอ. (ทบทวนปีงบประมาณ 2568)

จากผลการทบทวนแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กนอ. ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2568) จะพบว่ามีความเกี่ยวข้องกับงานบริหารจัดการนวัตกรรมดังนี้

• วิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของ กนอ. (IEAT's IT Strategy)

องค์กรแห่งการขับเคลื่อนสู่อนาคต ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Toward Digital for IEAT)

• พันธกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของ กนอ. (IEAT's IT Mission)

(1) สนับสนุนให้ กนอ. มีการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลและบริการดิจิทัลที่ตอบสนองต่อ “นโยบายและแผนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมในระดับต่าง ๆ” ตลอดจนเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี

(2) สนับสนุนเทคโนโลยีดิจิทัลในการขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจ กนอ. ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives SO) ที่วางไว้ และดำเนินการตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ตลอดจนสนับสนุนเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อน กนอ. ในการพัฒนานิคมอุตสาหกรรมครบวงจรระดับภูมิภาค ที่มุ่งเน้นการพัฒนาและการให้บริการสาธารณูปโภค สิ่งอำนวยความสะดวกที่ครบวงจรตามความจำเป็นและความต้องการของผู้ประกอบการภายในนิคมอุตสาหกรรม

(3) ส่งเสริมและพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลในนิคมอุตสาหกรรมและความปลอดภัยทางไซเบอร์ที่เข้มแข็ง ด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนานิคมอุตสาหกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้ประกอบการและผู้ให้บริการ และพัฒนาระบบความปลอดภัยทางไซเบอร์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อปกป้องข้อมูลและระบบสารสนเทศสำคัญขององค์กรจากภัยคุกคามทางไซเบอร์

(4) ดำเนินการให้มีการบูรณาการแลกเปลี่ยนข้อมูล การใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่มีปริมาณมหาศาล (Big Data) ใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์เชิงลึก และการพัฒนาบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้ประกอบการและประชาชน และดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานเพื่อให้ข้อมูลต่าง ๆ สามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(5) ส่งเสริมการพัฒนาระบบสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจผู้บริหาร สามารถใช้ประโยชน์ข้อมูลที่มีอยู่ทั้งหมดในองค์กรเชิงสังเคราะห์สนับสนุนภารกิจของ กนอ. (Analytical Organization) ได้อย่างชาญฉลาดด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

(6) จัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และเปิดเผยให้สาธารณชนได้ใช้ร่วมกัน (Open Data) ตลอดจนสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัลให้เกิดขึ้นและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ภายใน กนอ.

(7) ยกระดับการพัฒนาทักษะดิจิทัลให้กับบุคลากร (Digital Capability Building) ของ กนอ. ทุกระดับทั้งกลุ่มที่เป็นผู้เชี่ยวชาญดิจิทัลและไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัล ส่งเสริมให้บุคลากรมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการบริหารจัดการ การปฏิบัติงาน และให้บริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์กรที่ใฝ่หาความรู้ พร้อมทั้งจะแลกเปลี่ยนความรู้อันนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

• ยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของ กนอ. (IEAT's IT Strategies)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 I Integration and Innovation

มุ่งเน้นการบูรณาการระบบและนวัตกรรมดิจิทัลเข้ามามีใช้ในการให้บริการและการดำเนินงานในนิคมอุตสาหกรรม โดยพัฒนาระบบข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และข้อมูลกลางที่เชื่อมโยงงานและข้อมูลในลักษณะที่เป็นองค์รวม นำไปสู่การเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐ (Connected Government) และการมีชุดข้อมูลและระบบบริการพื้นฐานภาครัฐ (Government Service Platform) ทั้งภายในและภายนอก กนอ. ที่มีมาตรฐาน สามารถเข้าถึง แลกเปลี่ยน เชื่อมโยง และใช้งานร่วมกันได้ ลดขั้นตอนในการให้บริการที่ซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพในมิติของข้อมูลและความเร็ว รวมทั้งพัฒนาระบบการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลให้มากขึ้นทุกระดับ ภายใต้ธรรมาภิบาลทางดิจิทัล สร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยสามารถเข้าถึงข้อมูลและบริการได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น และต่อยอดใช้งานได้ทันที ให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service: OSS) และใช้เทคโนโลยีสนับสนุนในการควบคุมมลพิษและสร้างความปลอดภัยแก่ชุมชนรอบนิคมอุตสาหกรรม การบูรณาการระบบและนวัตกรรมดิจิทัลจะช่วยให้บริการ Total Solution Center (TSC) ได้อย่างสมบูรณ์ ยกระดับการดำเนินงานตามแนวคิด Smart I.E. จะเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการดิจิทัลและทำให้การบริหารจัดการมีความทันสมัย

ยุทธศาสตร์ที่ 2 EA Enterprise Automation

มุ่งเน้นการทำงานอัตโนมัติขององค์กรโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการกระบวนการทำงานต่าง ๆ เพื่อลดความซับซ้อน เพิ่มความเร็ว และประสิทธิภาพในการทำงาน การสร้างระบบอัตโนมัติจะช่วยให้พัฒนาฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น และส่งเสริมการทำงานตามแนวทางการจัดการสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture: EA) การทำงานร่วมกันที่หลอมรวมกันเสมือนเป็นองค์กรเดียวที่ทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาด

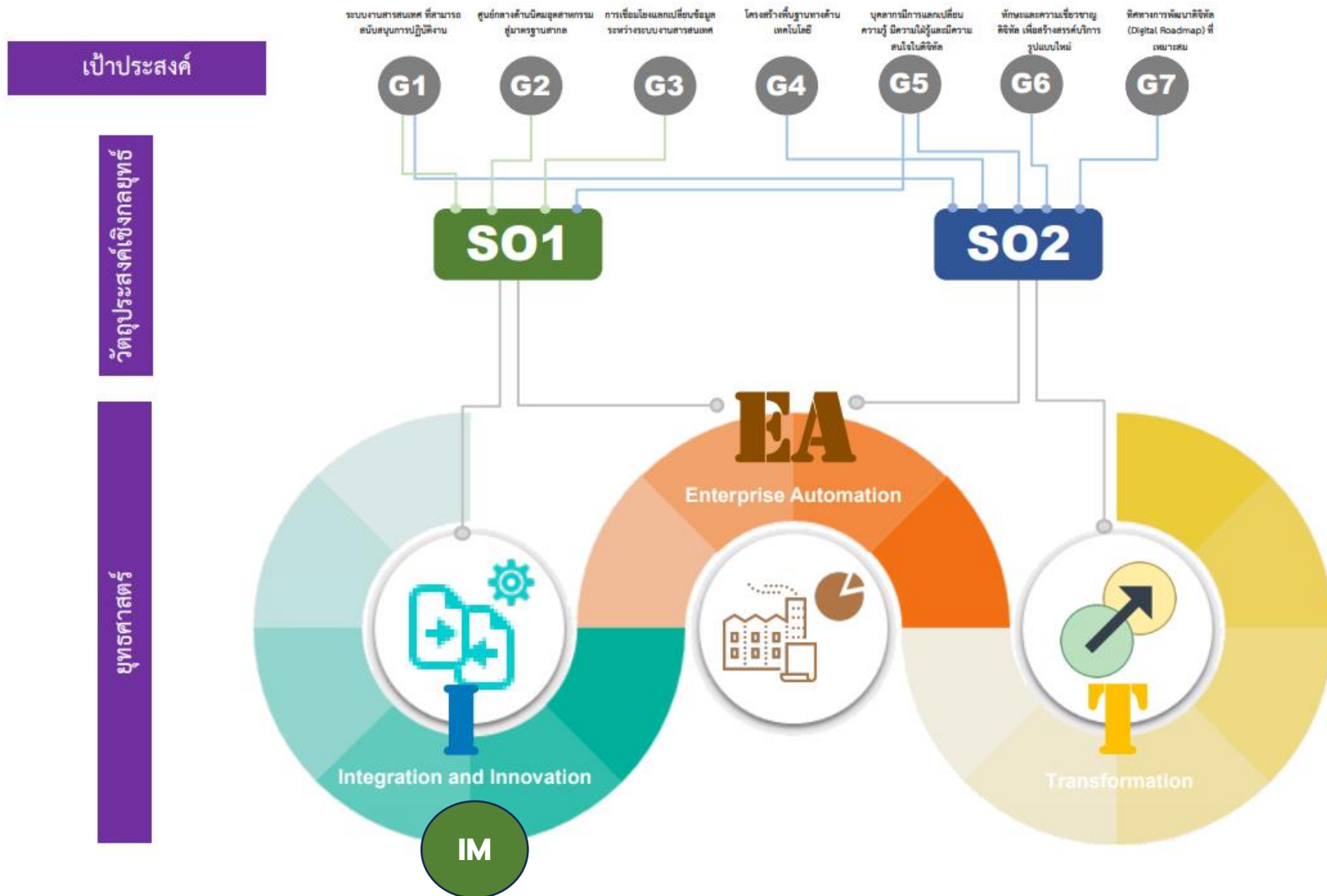
รวดเร็ว โปร่งใส ปรับเปลี่ยนและปฏิรูปการดำเนินงานสู่การดำเนินงานแบบอัจฉริยะ (Smart Operation) ยกระดับระบบบริหารจัดการภายใน (Back Office) เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ใช้ประโยชน์ข้อมูลที่มีอยู่ทั้งหมดในองค์กร สนับสนุนภารกิจของ กนอ. อย่างชาญฉลาดยกระดับโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลเพื่อการเชื่อมโยงรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) บริการดิจิทัล (Digital Service) และการจัดการทรัพยากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้เพียงพอต่อการปฏิบัติการของ กนอ. รวมถึงการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cyber Security) เพื่อนำไปสู่การเป็นผู้นำด้านรัฐบาลดิจิทัลของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย สนับสนุนการขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจ กนอ. และการจัดการข้อร้องเรียน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มในการบริหารจัดการนิคมอุตสาหกรรม และกำกับดูแลโรงงานในนิคมอุตสาหกรรมให้โปร่งใสตรวจสอบได้

ยุทธศาสตร์ที่ 3 T Transformation

มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาทั้งในด้านกระบวนการทำงานและการบริการเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมภายนอก โดยเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและสร้างความยั่งยืนในระยะยาว การปรับเปลี่ยนมุ่งสู่องค์กรดิจิทัล (Digitization-Digitalization) การให้บริการภาครัฐที่สอดคล้องกับพลวัตทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่แปรเปลี่ยน นำเทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างเต็มตัว ยกระดับทักษะและความเชี่ยวชาญดิจิทัลของบุคลากร (Digital Capability Building) ทุกระดับทั้งกลุ่มที่เป็นผู้เชี่ยวชาญดิจิทัลและไม่ใช่มืออาชีพผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัล เพื่อสร้างสรรคบริการในภารกิจหลักของ กนอ. พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์กรที่ใฝ่หาความรู้ พร้อมทั้งจะแลกเปลี่ยนความรู้อันนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ช่วยยกระดับการดำเนินงานตามแนวคิด Smart I.E. และสนับสนุนการพัฒนา Digital Process ให้เป็นไปตามสถาปัตยกรรมองค์กรของ กนอ.

ทั้งนี้ แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กนอ. มีความเชื่อมโยงกับแผนแม่บทนวัตกรรม ที่ยุทธศาสตร์ที่ 1 Integration & Innovation ในกลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาและต่อยอดนวัตกรรมดิจิทัลใน กนอ. เพื่อประโยชน์ในการบริการจัดการองค์กร โดยเชื่อมต่อกับฐานข้อมูลขนาดใหญ่ของนักลงทุนใหม่ และแผนงานพัฒนาและส่งเสริมนวัตกรรม (Innovation) ในโครงการพัฒนาโครงสร้างและกระบวนการด้านนวัตกรรม เข้าสู่ระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS)

โดยมีแผนภาพการเชื่อมโยง ดังต่อไปนี้



กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาและต่อยอดนวัตกรรมดิจิทัลใน กนอ. เพื่อประโยชน์ในการบริการจัดการองค์กร

□ แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ของ กนอ. (ทบทวนปีงบประมาณ 2568)

ในแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ กนอ. ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2568) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 โดยมีผลความเชื่อมโยงกับงานจัดการนวัตกรรม ดังต่อไปนี้

□ วิสัยทัศน์ (Vision-KM)

"มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนวัตกรรมการพัฒนานวัตกรรมอย่างยั่งยืน"

เป้าหมายการจัดการความรู้ (Goal of Knowledge Management)	นโยบายการจัดการความรู้ (Knowledge Management Policy)
1. บุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญ เห็นถึงคุณค่าของการจัดการความรู้ และมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้องค์กร	1. เสริมสร้างวิสัยทัศน์ และทัศนคติของบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. เกิดการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบและนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาการตัดสินใจ และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร ลูกจ้างและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
3. เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ภายใน กนอ.	3. เสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประยุกต์ใช้ในงาน โดยมุ่งหวังให้บุคลากรเกิดการพัฒนาคความรู้ ทักษะ และมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ (Knowledge Gap) เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและก่อให้เกิดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
4. สร้างสรรค์และนำไปสู่นวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างต่อเนื่อง	4. พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ โดยใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเข้าถึงองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ ง่าย สะดวก และรวดเร็ว

เป้าหมายการจัดการความรู้ (Goal of Knowledge Management)	นโยบายการจัดการความรู้ (Knowledge Management Policy)
	5. ผู้บริหารทุกระดับต้องมีส่วนร่วม ในการจัดการความรู้และมีหน้าที่ในการสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์

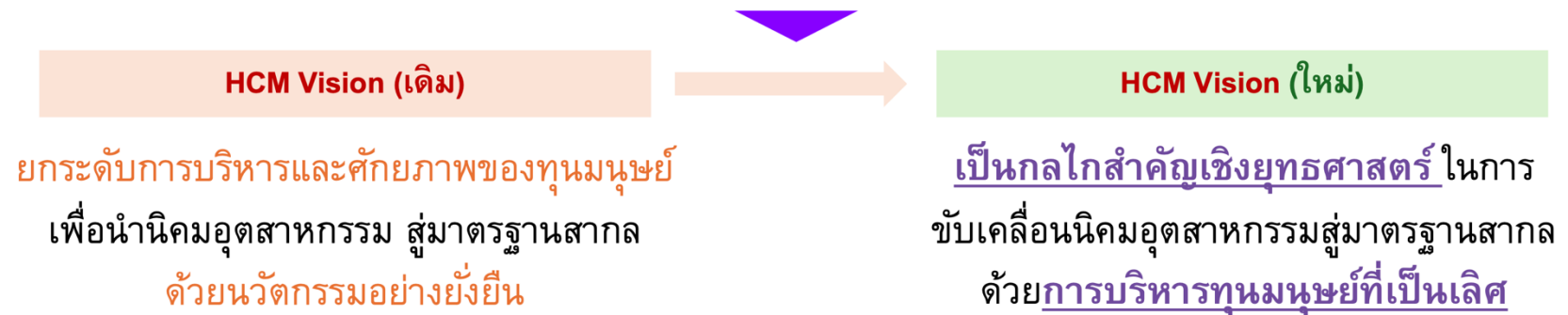
โดยเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อันนำไปสู่การปรับปรุงและสร้างสรรค์นวัตกรรม ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์		แผนงาน
กลยุทธ์ที่ 3.2	ยกระดับกระบวนการ KM เพื่อนำไปสู่ นวัตกรรมของ กนอ.	□ แผนที่ 9 แผนยกระดับกระบวนการ KM เพื่อนำไปสู่ นวัตกรรมของ กนอ.

□ แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ กนอ. (บทกวนปีงบประมาณ 2568)

แผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ กนอ.ปีงบประมาณ 2566-2570 (บทกวนปีงบประมาณ 2568) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 มีทิศทางดำเนินงาน ดังนี้

วิสัยทัศน์ กนอ. : “นำนิคมอุตสาหกรรมสู่มาตรฐานสากล ด้วยนวัตกรรมอย่างยั่งยืน”



คำอธิบายวิสัยทัศน์

- กลไกสำคัญเชิงยุทธศาสตร์ = การบริหารทรัพยากรบุคคลมีบทบาทสำคัญในการกำหนดและขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กร โดยเชื่อมโยงกับเป้าหมายทางธุรกิจอย่างชัดเจน (Co-Business Owner)
- สู่องค์กรคุณภาพในระดับสากล = การบริหารทรัพยากรบุคคลมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรและระบบงานให้มีคุณภาพระดับสากล เพื่อยกระดับการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อขับเคลื่อน กนอ.สู่ความเป็นมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับ ด้วยการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากร ที่ครอบคลุมทั้งการบริหารและการจัดการระบบนิเวศการเรียนรู้
- การบริหารทุนมนุษย์ที่เป็นเลิศ = องค์กรมุ่งมั่นที่จะพัฒนาและใช้แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อดึงดูด พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้กลุ่ม เก่ง พิเศษ และสร้างความสามารถทางการแข่งขัน และมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

ภาพ : แสดงวิสัยทัศน์ด้านการบริหารทุนมนุษย์ใหม่

โดยมีผลความเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการนวัตกรรมการในแผนแม่บทด้านการบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566-2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2568) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 ใน SO3: เพิ่มขีดความสามารถในการดึงดูดพัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ใน

- ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้สู่การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรอย่างยั่งยืน กลยุทธ์ที่ 2.2 จัดการผู้นำและผู้มีศักยภาพสูงเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรอย่างยั่งยืน โดยมีตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายคือ SG3-2 การนำผลงานที่โดดเด่นของผู้มีศักยภาพสูงไปต่อยอดเป็นนวัตกรรมไม่ต่ำกว่า 2 เรื่องต่อปี และ SG3-3 Talent Ratio เพิ่มสูงขึ้นทุกปี/ ร้อยละการใช้ประโยชน์/ ความพึงพอใจต่อการใช้ผู้มีศักยภาพสูงเพิ่มขึ้นทุกปี
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างสภาพแวดล้อมการบริหารจัดการทุนมนุษย์รองรับการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ที่ 3.1 เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ โดยมีตัวชี้วัด SG4-2 Functional Competency ที่สอดคล้องกับ CC ของบุคลากรผ่านระดับคาดหวัง (เพิ่มขึ้น 2% ทุกปี) (*เนื่องจาก CC3 คือการคิดสร้างสรรค์ และการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร) และ SG4-3 Gap บุคลากรลดลงต่อเนื่อง

3.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าภายนอกที่สำคัญของ กนอ.

3.3.1 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 65 กำหนดให้รัฐพึงจัดให้ยุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องบูรณาการกัน เป็นที่มาของการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และต่อมาได้มีการตรา พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561 – 2580 ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนา ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ภายในช่วงเวลาดังกล่าว ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ (1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง (2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (3) ยุทธศาสตร์ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาค ทางสังคม (5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (6) ยุทธศาสตร์ด้านปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ แต่ละด้าน ได้จัดทำแผนแม่บทเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ มีทั้งสิ้น 23 แผนแม่บท ซึ่งจะมีผลผูกพันต่อหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามนั้น

ทั้งนี้ สำหรับยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับ กนอ. คือ ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์ที่ 5 และ ยุทธศาสตร์ที่ 6 ทั้งนี้ส่วนที่เกี่ยวกับนวัตกรรมคือ

□ ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ บนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่ (1) “ต่อยอดอดีต” โดยมองกลับไปที่เราเคยทำสำเร็จในอดีต ลักษณะ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต และจุดเด่นทางทรัพยากร ธรรมชาติที่หลากหลาย รวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศในด้านอื่น ๆ นำมาประยุกต์ ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ (2) “ปรับปัจจุบัน” เพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่าย ระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อม ให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต และ (3) “สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคนรุ่นใหม่ รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคต บนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปัจจุบัน โดยในประเด็นเป้าหมายที่ 2 อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต อุตสาหกรรมและบริการไทยต้องพร้อมรับมือและสร้าง โอกาสจากความท้าทายที่เกิดขึ้นจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 ที่เป็นผลของการหล่อหลอมเทคโนโลยี ดิจิทัล เทคโนโลยีชีวภาพ และเทคโนโลยีทางกายภาพเข้าด้วยกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และ สังคมอย่างรวดเร็วเป็นวงกว้างและลึกซึ้งทั้งระบบอย่างที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน

ประเทศไทยจึงจำเป็นต้อง เปลี่ยนแปลงพื้นฐานโครงสร้างอุตสาหกรรมและบริการ โดยสร้างอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ที่ขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ประเทศพัฒนาแล้วด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีแห่งอนาคต เพิ่มบุคลากรที่มีทักษะ และความรู้ตามความต้องการของตลาด สร้างระบบนิเวศอุตสาหกรรมและบริการที่เหมาะสม และสนับสนุน การพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอย่างยั่งยืน

นอกจากนั้นในเป้าหมายที่ 4 สร้างและพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ ให้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจและ กระจายความเจริญสู่ภูมิภาค ยกย่องรายได้และคุณภาพชีวิตของประชาชน และแก้ปัญหาความมั่นคงบริเวณ ชายแดน โดยการพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกให้มีความพร้อมทางโครงสร้างพื้นฐานที่จะทำให้ไทยเป็นศูนย์กลางทั้งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ รวมทั้งเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมและนวัตกรรม พัฒนาเมืองและ ส่งเสริมการท่องเที่ยว รวมทั้งการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน ทั้งทางด้านการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยว รวมทั้งมีมาตรการสนับสนุนให้เกิดการลงทุนในอุตสาหกรรมและบริการเป้าหมายที่มีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม และมีมูลค่าเพิ่มสูง โดยตระหนักถึงความยั่งยืน

□ ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน มีสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยม ความซื่อสัตย์สุจริต ความมั่งคั่ง และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติดีชอบอย่างสิ้นเชิง โดยในเป้าหมายที่ 4 ภาครัฐมีความทันสมัย ในข้อย่อยที่ 2 พัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันสมัย โดยมีการกำหนดนโยบายและ การบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความโปร่งใส ยึดหยุ่นและคล่องตัวสูง นำนวัตกรรมเทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัล มาใช้ในการบริหารและการตัดสินใจ รวมทั้งนำองค์ความรู้ ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างคุณค่าและแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันเวลา พร้อมทั้งมีการจัดการความรู้และถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาภาครัฐให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ดังนั้น กนอ. จะต้องมีความต้องการการบริหารจัดการนวัตกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่าในการบริการผู้พัฒนา ผู้ประกอบการ ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.3.2 แนวโน้มแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570)

การวางกรอบการพัฒนาประเทศในระยะ 5 ปี ภายใต้แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 มีความมุ่งหมายที่จะเร่ง เพิ่มศักยภาพของประเทศในการรับมือกับความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อฐานและเสริมสร้างความสามารถ ในการสร้างสรรค์ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและทันต่อความต้องการกำหนดทิศทางการพัฒนา ประเทศในระยะของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ พลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” ซึ่งหมายถึงการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมตั้งแต่ระดับโครงสร้าง นโยบาย และกลไก เพื่อมุ่งเสริมสร้างสังคมที่ก้าวหน้าพลวัตของโลก และเกื้อหนุนให้คนไทยมีโอกาสที่จะพัฒนา ตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ พร้อมกับการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์มีความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มที่สูง และคำนึงถึงความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ข้างต้น แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ได้กำหนดเป้าหมายหลักจำนวน 5 ประการ โดยใน 1 ใน 5 นั้นเกี่ยวกับการปรับโครงสร้างการผลิตสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม โดยยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการสำคัญให้สูงขึ้น และสามารถตอบโจทย์พัฒนาการของเทคโนโลยีและสังคมยุคใหม่ และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เชื่อมโยงเศรษฐกิจท้องถิ่นและผู้ประกอบการรายย่อยกับห่วงโซ่มูลค่าของภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย รวมถึงพัฒนาระบบนิเวศที่ส่งเสริมการค้าการลงทุนและนวัตกรรม โดยมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องคือกลยุทธ์ที่ 1 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมแบบมุ่งเป้า เพื่อให้เกิดการยกระดับกระบวนการผลิต และสร้างมูลค่าเพิ่ม

นอกจากนั้นในหมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคตในกลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูง ในกลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 เพิ่มกำลังคนที่มีคุณภาพเพื่อพัฒนาภาคการผลิตเป้าหมาย โดยสร้างกลไกระดับชาติเพื่อรวบรวมกำลังคนที่มีสมรรถนะสูง ทั้งคนไทยและคนต่างชาติที่กำเนิดในประเทศไทย และสนับสนุนให้ได้แสดงศักยภาพและใช้ความสามารถในการทำประโยชน์ให้กับประเทศทั้งในภาครัฐและเอกชนมีรูปแบบการทำงานที่เอื้อให้ทำงานข้ามพรมแดนกับสถาบันชั้นนำทั้งภาครัฐและเอกชนในระดับโลกได้ ควบคู่กับสร้างวัฒนธรรมการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อให้กำลังคนคุณภาพทำงานหรือแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่และทำงานอย่างมีความสุข ส่งเสริมการนำเข้าผู้เชี่ยวชาญต่างชาติทักษะสูงโดยกำหนดมาตรการจูงใจเพื่อดึงดูดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญต่างชาติให้เข้ามาทำงานด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรมรวมถึงการดึงดูดนักศึกษาต่างชาติที่จบการศึกษาในไทยให้สามารถอยู่ต่อในประเทศเพื่อพัฒนานวัตกรรม

สำหรับหมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน ในกลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพในการให้บริการภาครัฐที่ตอบโจทย์ สะดวก และประหยัด ในกลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 ยกเลิกภารกิจการให้บริการที่สามารถเปิดให้ภาคส่วนอื่นให้บริการแทน โดยยกเลิกภารกิจการให้บริการของภาครัฐที่ต้นทุนสูง เมื่อเทียบกับเอกชน หรือไม่มีความจำเป็นที่ภาครัฐต้องดำเนินการ โดยพัฒนากลไกและสร้างแรงจูงใจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน วิชาชีพเพื่อสังคม องค์กร นอกภาครัฐ และภาคีการพัฒนาอื่น ๆ เข้ามาดำเนินการหรือร่วมดำเนินการในลักษณะนวัตกรรมการให้บริการ ในการตอบสนองความต้องการของประชาชนและการพัฒนาประเทศ ที่มีการร่วมรับผลประโยชน์และความเสี่ยงในการดำเนินการ

กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 ทบทวนกระบวนการทำงานของภาครัฐควบคู่กับพัฒนาการบริการภาครัฐ ในรูปแบบดิจิทัลแบบเบ็ดเสร็จ โดยปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของภาครัฐจากการควบคุมมาเป็นการกำกับดูแลหรือเกิดความสะดวก รวดเร็ว โดยเฉพาะขั้นตอนการอนุมัติ อนุญาต ต่าง ๆ พร้อมทั้ง ปรับ กระบวนการทำงานภาครัฐโดยลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและให้มีการเชื่อมโยง การให้บริการระหว่างหน่วยงาน ให้เกิดการทำงานแบบบูรณาการ โดยกำหนดเป้าหมายการบริการ ภาครัฐแบบเบ็ดเสร็จในทุกบริการที่ภาครัฐ ยังต้องดำเนินการให้เกิดการบูรณาการระหว่าง หน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรมตั้งแต่ระดับนโยบาย แผน งบประมาณ กำลังคน และการติดตาม ประเมินผล ให้เป็นเอกภาพและมุ่งเป้าหมายร่วมกัน รวมถึงกลยุทธ์ที่ 4 การสร้างระบบบริหาร ภาครัฐที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบุคลากร ให้มีทักษะที่จำเป็น ในการให้บริการภาครัฐ ดิจิทัล และปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ มาตรการภาครัฐให้เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ พร้อมทั้งให้ **ความสำคัญกับการสร้างพื้นที่นวัตกรรม** รูปแบบการจ้างงานเพื่อให้การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง เป็นไปอย่างรวดเร็วเป็นรูปธรรมและเหมาะสม รวมทั้ง ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรภาครัฐ ด้านดิจิทัลแบบองค์รวม โดยเฉพาะด้านทัศนคติ จริยธรรม องค์ความรู้ และทักษะ พร้อมทั้งพัฒนา ระบบการประเมินผลบุคลากรภาครัฐที่สามารถส่งเสริมและสะท้อนศักยภาพในการร่วมขับเคลื่อน เป้าหมายของประเทศอย่างเป็นระบบ ทั้งในระดับองค์กร ระดับทีม และระดับบุคคล ตลอดจนระบบ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ที่สามารถยกระดับการใช้ทรัพยากรบุคคลทุกคนให้เกิดความ คุ่มค่าและประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ

ทั้งนี้ กนอ. อาจนำแนวทางการบริการด้วยดิจิทัล การสร้างพื้นที่นวัตกรรม และ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมแบบมุ่งเป้า (เช่น Digital Twin, SMART I.E. ฯลฯ) เพื่อให้ สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

3.3.3 นโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (SOD)

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) ได้กำหนดทิศทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ทั้งในระดับรัฐวิสาหกิจในภาพรวม และระดับองค์กร คือ “ยกระดับนิคมอุตสาหกรรมให้เป็นเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ และจัดหาพื้นที่ที่มีความเหมาะสมเพื่อรองรับการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรม” มีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

□ ระยะสั้น

1. กำกับโรงงานอุตสาหกรรมในพื้นที่ที่รับผิดชอบอย่างเคร่งครัด
2. ดำเนินการตามแผนแม่บทการพัฒนาเมืองอุตสาหกรรมเชิงนิเวศสำหรับนิคมอุตสาหกรรมทั่วทั้งประเทศ
3. พัฒนาพื้นที่เพื่อรองรับการขยายตัวของอุตสาหกรรม เช่น อุตสาหกรรมปิโตรเคมี และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดการยอมรับ
4. ประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจกับประชาชนให้เกิดความมั่นใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมบริเวณนิคมอุตสาหกรรม รวมถึงเผยแพร่ผลการดำเนินงานการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย และ CSR
5. เพิ่มความสำคัญในการบริหารจัดการสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะการบริหารเงินสดเพื่อการลงทุนและบริหารพื้นที่เหลือขายในนิคมอุตสาหกรรมที่ดำเนินการเองร่วมกันจัดทำแผนป้องกัน/รองรับภัยพิบัติอย่างยั่งยืน

□ ระยะยาว

1. พัฒนาระบบโลจิสติกส์เพื่อเพิ่มศักยภาพของนิคมอุตสาหกรรม
2. เตรียมศักยภาพของนิคมอุตสาหกรรม การให้บริการ และบุคลากร เพื่อรองรับการขยายตัวในภาคการลงทุนจากการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

จาก SOD ดังกล่าว จึงอาจจำเป็นต้องมีการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคลของ กนอ. ให้สามารถขับเคลื่อนและผลักดันแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การพัฒนาทักษะการสื่อสารสร้างการมีส่วนร่วมกับประชาชนด้านสิ่งแวดล้อม การให้ความสำคัญกับการจัดการสินทรัพย์และการพัฒนารูทกิจใหม่ การเพิ่มประสิทธิภาพจากการเปิดเสรีประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เป็นต้น

3.3.4 แผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมไทย พ.ศ. 2555 - 2574

เป้าหมายเพื่อพัฒนาอุตสาหกรรมไทยมุ่งสู่อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ที่สมดุลและยั่งยืน ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อน ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับคลัสเตอร์อุตสาหกรรมและขยายเครือข่ายการผลิตสู่ต่างประเทศ โดยมีแนวทางการขับเคลื่อนผ่านการสร้างความเข้มแข็งคลัสเตอร์ (Strengthen Cluster) ด้วยการสนับสนุนการจัดตั้งกลุ่มคลัสเตอร์อุตสาหกรรมเกิดใหม่ การสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของสมาชิกในกลุ่มคลัสเตอร์ การสร้างความเข้มแข็งของการบริหารงานภายในกลุ่มคลัสเตอร์ โดยควรมีการจัดตั้งหลาย ๆ กลุ่มแยกตามความเชี่ยวชาญเฉพาะ ตลอดจนการสนับสนุนให้เกิดการลงทุนจากบริษัทต่างชาติที่หลากหลายในกลุ่มอุตสาหกรรมและอุตสาหกรรมที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การยกระดับศักยภาพผู้ประกอบการให้เกิดความเข้มแข็งและยั่งยืน โดยมีแนวทางการขับเคลื่อนผ่าน 1) การเพิ่มจำนวนผู้ประกอบการ SME (Build SME) 2) การสร้างความเข้มแข็งของผู้ประกอบการ SME (Strengthen SME) 3) การยกระดับศักยภาพของผู้ประกอบการ (Upgrade Entrepreneur) 4) การสร้างความยั่งยืนของผู้ประกอบการไทย (Sustain Entrepreneur) 5) การเตรียมความพร้อมสู่การเปิดเสรี (Undertaking Progressive Liberalization) 6) การสร้างโอกาสในการขยายตลาดใหม่ ๆ (Access to Global Market Opportunities) และ 7) การสร้างโอกาสจากความร่วมมือ (Access to Global Network Collaboration)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การยกระดับโครงสร้างสนับสนุนอุตสาหกรรมเพื่อการบริหารจัดการอุตสาหกรรมอย่างบูรณาการ โดยมีแนวทางการขับเคลื่อนผ่าน 1) การบังคับใช้มาตรฐานการผลิตในด้านต่าง ๆ (Safety and Standards) 2) การสนับสนุนการเข้าถึงแหล่งเงินทุน (Access to Capital) 3) การยกระดับศักยภาพบุคลากร (Industry Specific Training Development Program) 4) การพัฒนาทักษะแรงงานอุตสาหกรรม (Industrial Training) 5) การพัฒนากฎระเบียบและข้อบังคับที่มีผลต่อการพัฒนาอุตสาหกรรม (Relaxing constraints) 6) การส่งเสริมนวัตกรรมและปกป้องทรัพย์สินทางปัญญา (Innovation and IP) และ 7) การส่งเสริมการบริหารจัดการอุตสาหกรรมอย่างเป็นระบบ (Industrial Administration)

ทั้งนี้ มีความเกี่ยวข้องกับ กนอ. ในด้านต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

- **ด้านพัฒนาผลิตภัณฑ์/การจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมใหม่ ๆ** : ส่งผลให้ กนอ. ต้องเร่งการพัฒนาพื้นที่และโครงสร้างพื้นฐานในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมและพื้นที่เชิงพาณิชย์ใหม่ ๆ โดยเฉพาะจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ EEC และ SEZ เพื่อรองรับอุตสาหกรรมเป้าหมาย (S-curve/New S-curve)

- **ด้านการบริหารจัดการ** : ส่งผลให้ กนอ. มุ่งเน้นยกระดับการให้บริการและการบริหารจัดการขององค์กรด้วย Digital Platform และ Big Data รวมถึงจัดการนวัตกรรม เทคโนโลยีและดิจิทัล เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน และการเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

3.3.5 นโยบายด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรม

ปัจจุบันรัฐบาลมีนโยบายและแผนใหม่ ๆ ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม ดังนี้

□ **แผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรวิจัยและนวัตกรรมระยะ 20 ปี** (พ.ศ. 2560-2579) ของสภานโยบายวิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ โดยเน้นในกลยุทธ์ที่ 1-2 คือ กลยุทธ์ที่ 1 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจนวัตกรรมด้วยบุคลากรวิจัยและนวัตกรรมระดับหัวรถจักร ประกอบด้วย มาตรการสำคัญ ได้แก่ (1) พัฒนาบุคลากรรองรับกิจกรรมวิจัยและนวัตกรรมของภาคการผลิต บริการ สังคม และชุมชน (2) พัฒนาบุคลากรรองรับธุรกิจนวัตกรรม และ (3) ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนและเคลื่อนย้ายบุคลากร ระดับหัวรถจักร (ระดับผู้นำ) ระหว่างประเทศหรือระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ภายในประเทศ (Brain circulation) กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาต่อยอดเทคโนโลยีรองรับภาคการผลิต บริการ สังคมและชุมชนด้วยบุคลากรวิจัยและ นวัตกรรมคุณภาพสูง ประกอบด้วยมาตรการสำคัญ ได้แก่ (1) ส่งเสริมให้ผู้ที่มีความรู้สูงเข้าสู่เส้นทางอาชีพ หรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมวิจัยและนวัตกรรม (2) เพิ่มจำนวนและคุณภาพวิศวกร นักวิทยาศาสตร์ และช่างเทคนิค เพื่อรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ และ (3) เพิ่มจำนวนและคุณภาพนักบริหารจัดการ งานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อทำหน้าที่สนับสนุนการถ่ายทอดเทคโนโลยีและบริหารจัดการนวัตกรรม

□ **กลยุทธ์ของ NIA** ในการสร้าง National Innovation System Integrator ผ่าน 3 ใน 4 กลยุทธ์หลักคือ กลยุทธ์ที่ 1 สร้างความเข้มแข็งระบบนวัตกรรม (Strong Innovation System) กลยุทธ์ที่ 2 สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรม (Catalyst for Changes) และกลยุทธ์ที่ 3 สร้างคุณค่าใหม่ทางนวัตกรรม (Nurturing Future Value)

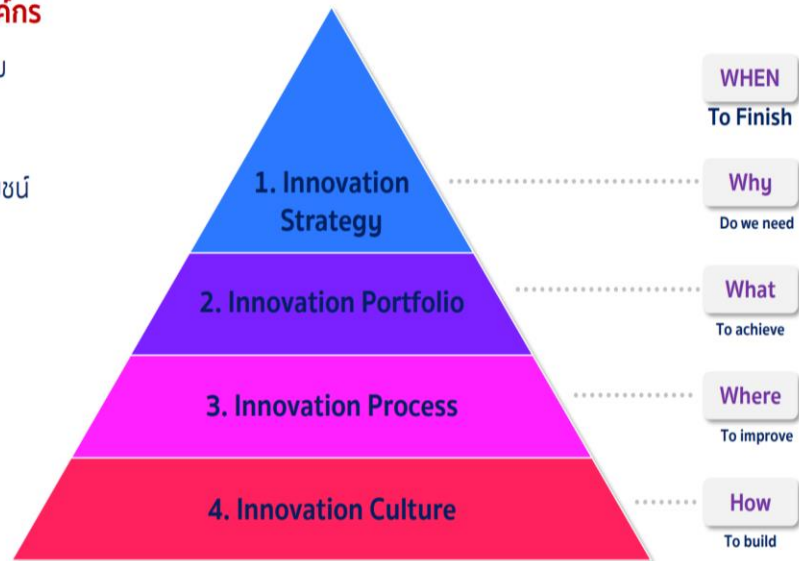
□ **เกณฑ์ในการประเมินให้ความสำคัญกับการจัดการนวัตกรรม**

□ **แนวคิดเกี่ยวกับ “นวัตกรรมภาครัฐ”** องค์ประกอบสำคัญสำหรับการพัฒนานวัตกรรมภาครัฐ คือ (1) Novelty (แนวทางหรือรูปแบบใหม่ที่แตกต่างจากเดิม) (2) Implementation (สามารถปฏิบัติใช้งานได้จริง) (3) Utilization (มีการใช้ประโยชน์เพื่อสังคม เพื่อรัฐและเพื่อประชาชน) ผ่านการสร้างองค์กรนวัตกรรม

การสร้างองค์กรนวัตกรรม

แนวทางยกระดับนวัตกรรมในองค์กร

1. การวางแผนยุทธศาสตร์นวัตกรรม
ที่สอดคล้องกับธุรกิจ
[Innovation Strategy]
2. การวางแผนการลงทุนและใช้ประโยชน์
ในเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง
[Innovation Portfolio]
3. การบริหารจัดการกระบวนการ
นวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ
[Innovation Process]
4. การสร้างความเข้มแข็งให้กับ
ปัจจัยสนับสนุนด้านต่างๆ
[Innovation Culture]



ทั้งนี้ อาจต้องดำเนินการผ่านกระบวนการคือ

- (1) **Strategy** เริ่มจากการให้ความสำคัญกับการออกแบบกลยุทธ์เพื่อกำหนดแนวทางทำงาน
- (2) **Portfolio** กำหนดเป็นแผนและระบบในการเก็บและจัดการนวัตกรรม
- (3) **Process** ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานนวัตกรรม ทั้งที่เป็นแบบผลิตภัณฑ์ บริการ ฯลฯ
- (4) **Culture** การสร้างวัฒนธรรมเพื่อปลูกฝังให้พนักงานออกจาก Comfort Zone และกล้าแสดงความคิดสร้างสรรค์

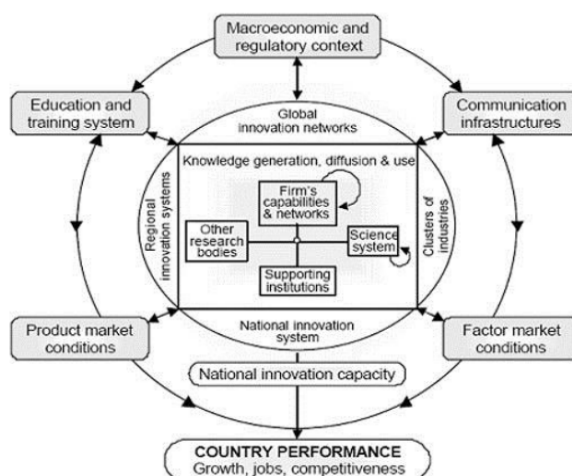
3.4 แนวทาง หรือมาตรฐานการบริหารจัดการด้านนวัตกรรมเป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ และผลการกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกคู่เทียบและเปรียบเทียบการดำเนินงานที่สำคัญด้านการจัดการนวัตกรรม

เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร ที่อาจมีผลกระทบต่อการจัดการนวัตกรรม จึงได้มีการศึกษาแนวทาง หรือมาตรฐานการบริหารจัดการด้านนวัตกรรมเป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ และกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกคู่เทียบและเปรียบเทียบการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมดังนี้

3.4.1 กรอบแนวคิดระบบนวัตกรรมแห่งชาติ

“ระบบนวัตกรรมแห่งชาติ” (National Innovation System หรือ NIS) คือ “ความเชื่อมโยง ระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญที่นำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพด้านเทคโนโลยี” โดยความก้าวหน้าทางนวัตกรรมและทางเทคนิคเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนระหว่างผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่กำหนดหน้าที่ผลิต แจกจ่าย และปรับใช้ความรู้ อย่างหลากหลาย ทั้งในรูปแบบของความร่วมมือ กิจกรรม และการไหลเวียนขององค์ความรู้ และเทคโนโลยี (OECD, National Innovation System, 1997)

OECD framework for management of national innovation systems

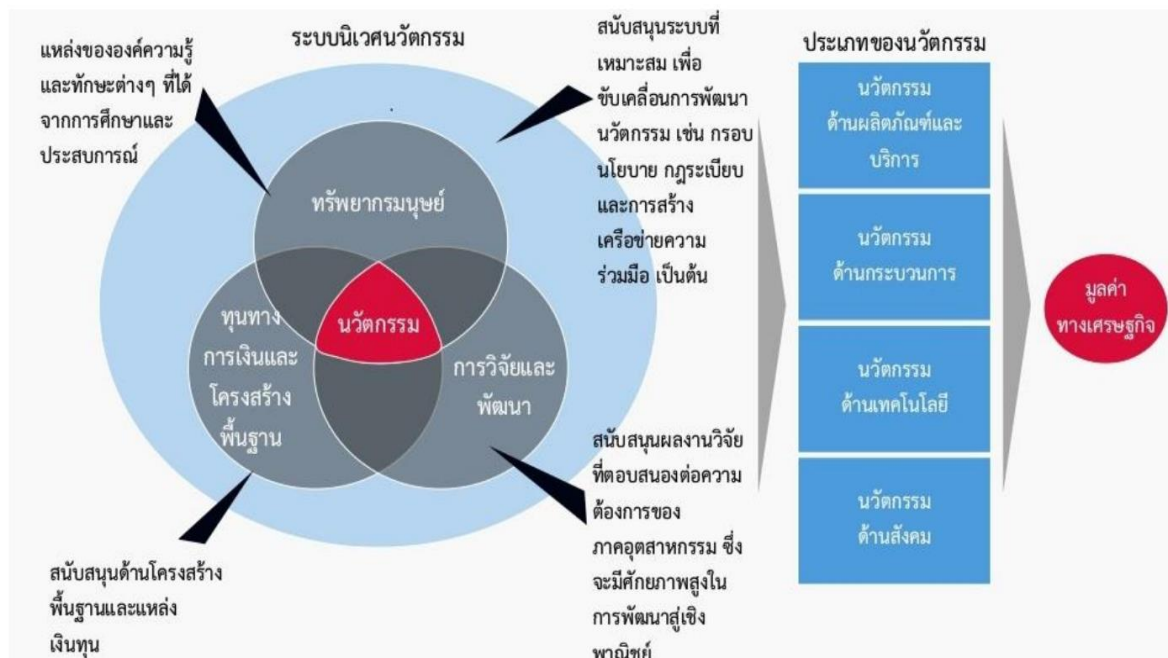


ที่มา: OECD, Managing National Innovation Systems, 1999.

ประสิทธิภาพทางนวัตกรรมของประเทศขึ้นอยู่กับระบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (องค์กรภาคเอกชน มหาวิทยาลัย และสถาบันวิจัยของภาครัฐ) ซึ่งเชื่อมโยงองค์ความรู้และเทคโนโลยีระหว่างกันในรูปแบบของความร่วมมือ อาทิ การวิจัยร่วม การแลกเปลี่ยนบุคลากร การใช้สิทธิบัตรร่วมกัน การจัดซื้อจัดจ้างอุปกรณ์และเครื่องมือ และรูปแบบอื่นๆ

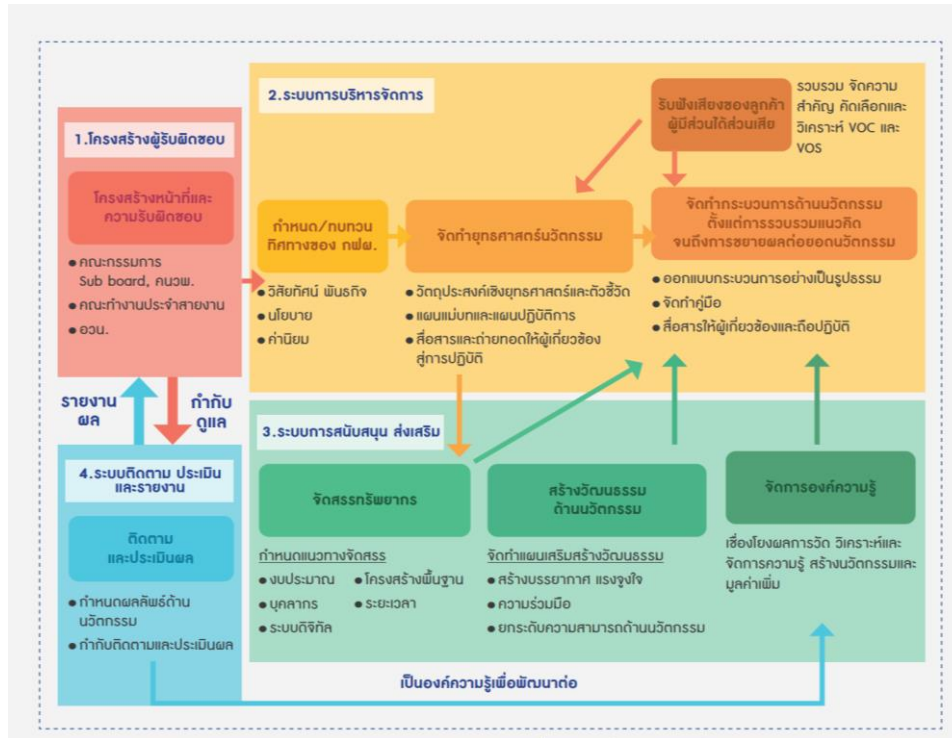
ทั้งนี้ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) ได้ให้นิยามว่า นวัตกรรม คือ ผลลัพธ์ของการเชื่อมโยงของทรัพยากรมนุษย์ทุนทางการเงินและโครงสร้างพื้นฐานรวมถึงการวิจัยและพัฒนาเพื่อก่อให้เกิด “ระบบนิเวศนวัตกรรม” โดยสนช. ได้ปรับใช้กรอบแนวคิดระบบนวัตกรรมของ Stefan Kuhlmann และ Erik Arnold เพื่ออธิบาย ระบบนวัตกรรมในบริบทของไทยที่ผู้เกี่ยวข้องและ สถาบันต่าง ๆ มีบทบาทเชื่อมโยงกันในการพัฒนา แพร่กระจาย และใช้เทคโนโลยี โดยจะ

ปฏิสัมพันธ์กัน ในลักษณะเครือข่าย มีองค์ประกอบหลัก ได้แก่ ผู้ที่มี ส่วนเกี่ยวข้อง (Actors) เครือข่าย (Network) สถาบัน (Institutions) และเทคโนโลยี (Technology) รวมทั้ง ได้แบ่ง นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ (1) นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ (2) นวัตกรรมด้านกระบวนการ (3) นวัตกรรม ด้านเทคโนโลยี และ (4) นวัตกรรมด้าน สังคม



ที่มา : เอกสารประกอบเรื่องนวัตกรรมนำสู่อนาคตประเทศไทย โดยดร.ปัทมา เรียร์วิเศษกุล รองเลขาธิการ สคช.

โดยหลาย ๆ รัฐวิสาหกิจได้นำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดระบบ Corporate Innovation System (CIS) ขององค์กร เช่น กฟผ. , ปตท. เป็นต้น



ภาพ ระบบ CIS ของ กฟผ.



ภาพรวมของระบบบริหารจัดการนวัตกรรม ของ ปตท.

หรือบริษัทเอกชนชั้นนำ เช่น ปูนซีเมนต์ไทย เอสซีจีมุ่งมั่นพลิกโฉมองค์กร เพิ่มโอกาสในการแข่งขัน และตอบโจทก์ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในโลกปัจจุบันและอนาคต ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลผ่านหลากหลายกลยุทธ์ ทั้งการเปลี่ยนแปลงจากภายในองค์กร การเปิดโอกาสร่วมงานและร่วมลงทุนกับสตาร์ทอัพภายนอก ผ่าน 3 แนวทางสำคัญ ที่เอสซีจีมุ่งมั่นดำเนินการ ทั้ง การทำ Open innovation ผ่านหน่วยงาน Add Ventures by SCG การสร้าง Internal Startup ผ่านหน่วยงาน ZERO TO ONE by SCG การทำ Technology Integration ด้วยข้อมูลจาก Data Analytics



จากแนวคิดการสร้างนวัตกรรมจากศูนย์ สู่การนำมาปรับใช้ใน ZERO TO ONE by SCG ซึ่งเป็นสตาร์ทอัพ สตูดิโอที่เอสซีจี พื้นที่แห่งนี้เปิดทางให้พนักงานเอสซีจีจากทุกแผนกที่สนใจการสร้างนวัตกรรมใหม่ อาจจะเริ่มแค่สนใจหรือมีไอเดียอะไรบางอย่าง ให้เข้ามาศึกษาหาความรู้หรือทำงานร่วมกัน ผ่านกิจกรรมที่จัดขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งการเสวนา สัมมนา เชิงปฏิบัติการ ไปจนถึงการทำโครงการจริง โดยมีผู้เชี่ยวชาญคอยโค้ชและให้คำปรึกษา ทั้งตัวสตูดิโอเองก็มี Playbook ที่คอยอัปเดตอย่างสม่ำเสมอเพื่อส่งต่อองค์ความรู้ระหว่างสตาร์ทอัพ

ZERO TO ONE by SCG จะแบ่งสแตจของการสนับสนุนและผลักดันพนักงานเหล่านี้อย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ช่วยค้นหาปัญหาหรือสิ่งที่อยากเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง (ระยะฟักไข่ – HATCH) หาวิธีการตอบโจทก์ปัญหานั้น (ระยะเดิน – WALK ไปจนถึงขยายผลให้กลายเป็นธุรกิจจริง (ระยะบิน – FLY) รวมถึงการสนับสนุนพื้นที่การทำงาน (Co-working space) หรือสิ่งอื่นๆ ที่สามารถใช้ร่วมกันระหว่างทีมต่าง ๆ ได้ เช่น ระบบบัญชี เป็นต้น ปัจจุบัน ZERO TO ONE by SCG มีสตาร์ทอัพซึ่งเป็นพนักงานเอสซีจีอยู่ 11 ทีม โดยแบ่งเป็นระยะ WALK 7 ทีม และระยะ FLY 4 ทีม แต่ละทีมได้ผ่านขั้นตอนของการทดสอบความเป็นไปได้ทั้งในแง่ของลูกค้า ปัญหา วิธีการแก้ปัญหา และโมเดลทางธุรกิจแล้ว และหลังจากนี้ก็จะเริ่มโฟกัสไปยังการขยายฐานลูกค้าและการเติบโตทางธุรกิจมากยิ่งขึ้น ปลายทางของสตาร์ทอัพภายใต้ร่มอกของ ZERO TO ONE by SCG เป็นได้ทั้งการออกไปเป็นสตาร์ทอัพจริง ๆ คือออกจากบริษัทฯ ไปทำธุรกิจของตนเอง หรือเลือกที่จะเป็นบริษัทข้างในเอสซีจีก็ได้

นอกจากนี้ ยังมีการจัดตั้งหน่วยงาน **AddVentures by SCG** ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 โดยเป็นบริษัทในรูปแบบ Corporate Venture Capital เพื่อเสริมศักยภาพสตาร์ทอัพทั่วโลก สนองนโยบายการทำ Digital Transformation ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ซึ่งเอสซีจี เชื่อว่าการร่วมลงทุนรูปแบบนี้จะช่วยให้สตาร์ทอัพเติบโตได้อย่างรวดเร็วและยั่งยืน



AddVentures by SCG มาพร้อมวิสัยทัศน์ “You Innovate, We Scale” หรือคิดมาให้โดน ๆ เลย แล้วเราจะช่วยขยายขนาดไอเดียของคุณให้ใหญ่ขึ้นและใช้งานได้จริง โดยหากให้ขยายความวิสัยทัศน์ดังกล่าวของ AddVentures by SCG ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น AddVentures by SCG จะทำให้เอสซีจีได้ร่วมสร้างสรรค์เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ร่วมกับกลุ่มสตาร์ทอัพใน 3 กลุ่มหลัก ทั้ง Enterprise, Industrial และกลุ่ม B2B (Business to Business)

โดยมีหน่วยธุรกิจย่อย ๆ ของเอสซีจี ที่พร้อมแลกเปลี่ยนข้อมูลและร่วมงานด้วย เช่น Logistics & Supply Chain Tech, Smart Packaging Tech, Chemicals Tech, Construction Tech, Industrial &

Manufacturing Tech, Industrial & Construction Product Marketplace เป็นต้น **AddVentures by SCG** มีรูปแบบการลงทุนกับสตาร์ทอัพอยู่ 3 รูปแบบ เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน

1. ลงทุนผ่านกองทุนที่ลงทุนในสตาร์ทอัพ (Fund of Fund) และลงทุนโดยตรงในสตาร์ทอัพ (Direct Investment) ที่มีการทำงานและวิธีคิดสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการเติบโตของเอสซีจี ซึ่งปัจจุบันลงทุนไปแล้วมากกว่า 13 ราย แบ่งเป็นลงทุนผ่านกองทุน 2 ราย และลงทุนโดยตรงกับสตาร์ทอัพ 11 ราย

2. สร้างความร่วมมือแบบธุรกิจร่วมทุน (Joint Venture Partnership) กับสตาร์ทอัพที่อยู่ในช่วง Growth state ถือเป็นสร้างธุรกิจใหม่ของเอสซีจี ปัจจุบันมีการเจรจาและทดลองตลาดกับสตาร์ทอัพอยู่ 6 ราย โดยเป็นทั้งการใช้สตาร์ทอัพจากต่างประเทศมาปรับใช้ที่ไทย และข้ามไปใช้กับเอสซีจีในภูมิภาคอื่นด้วย

3. สร้างพันธมิตรในฐานะคู่ค้า (Commercial partnership) กับสตาร์ทอัพที่มีผลิตภัณฑ์หรือบริการ มาใช้กับหน่วยธุรกิจปัจจุบันของเอสซีจี ที่ผ่านมาระหว่างเราได้ทำงานร่วมกับสตาร์ทอัพแล้วกว่า 100 ราย

ปัจจุบัน AddVentures by SCG ตั้งเป้าการรุกเข้าไปลงทุนในภูมิภาคใหม่ๆ เช่น จีน ออสเตรเลีย สหรัฐอเมริกา ซึ่งแต่ละพื้นที่ก็มีบุคลิกตลาดต่างกันไป และโดยเฉพาะภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ในส่วนของความร่วมมือแบบ Joint Venture กับสตาร์ทอัพที่อยู่ในช่วง Growth state ยังคงทำต่อเนื่องโดยจะร่วมกับทางทีม ZERO TO ONE by SCG ซึ่งเป็น Startup Studio ในการวางแผนและสร้างแนวทางให้เป็นมาตรฐานในการทำวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของสตาร์ทอัพในตลาด (Market validation) และ การปรับผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับตลาดแต่ละพื้นที่ (Localization) ของสตาร์ทอัพพันธมิตรแต่ละรายทั่วโลกอีกด้วย

นอกจากนั้น หลาย ๆ รัฐวิสาหกิจยังมีการกำหนดแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม ดังตัวอย่างต่อไปนี้

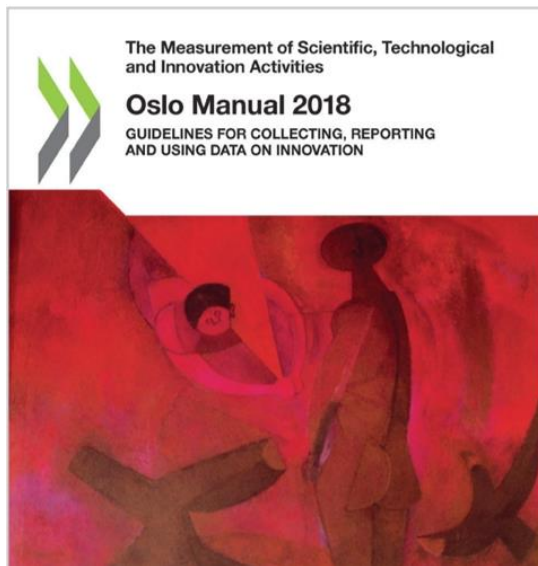
องค์กร	วิสัยทัศน์	ยุทธศาสตร์
ธนาคารอาคารสงเคราะห์	เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เพื่อเป็นธนาคารที่ดีที่สุดสำหรับการมีบ้าน	ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างองค์ความรู้ ความตระหนัก ค่านิยม และวัฒนธรรมด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม □ กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมวัฒนธรรมและพัฒนามุขพลกรเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับการมีส่วนร่วมพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร □ กลยุทธ์ที่ 2 ยกระดับกระบวนการบริหารจัดการความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม □ กลยุทธ์ที่ 3 การสร้างนวัตกรรมมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด □ กลยุทธ์ที่ 4 การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม
การทางพิเศษแห่งประเทศไทย	เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการทางพิเศษ และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย	ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความเข้มแข็งระบบนวัตกรรม กำหนด วิสัยทัศน์ ค่านิยม โดยเน้นบทบาทของผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการ คณะทำงานด้านนวัตกรรม รวมถึงระบบการบริหารจัดการนวัตกรรม หรือกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรมี ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และมีการพัฒนาเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรม (Innovative Learning Organization, ILO) ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม มุ่งเน้นการสร้างกลไกที่สนับสนุน พัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมถึง มีทรัพยากรและเครื่องมือที่เพียงพอและเหมาะสม มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ สร้างเส้นทางอาชีพ ควบคู่กับการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อสร้างเครือข่ายในการดำเนินงานที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง พร้อมผลักดันให้เกิดผลงานด้านนวัตกรรมของ กทพ. ประจักษ์สู่ภายนอก

องค์กร	วิสัยทัศน์	ยุทธศาสตร์
		ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างคลังความรู้ดิจิทัลเพื่อเป็นฐานสร้างนวัตกรรม มุ่งเน้นการกำหนดองค์ความรู้ที่ก้าวหน้าต่อการเปลี่ยนแปลง มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของ กทพ. โดยมีกระบวนการรวบรวม คัดเลือก และจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบ ในฐานข้อมูลดิจิทัลกลางขององค์กร เพื่อให้บุคลากรใช้ในการเรียนรู้และเป็นฐานในการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างองค์กรที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง มุ่งเน้นการเป็นองค์กรที่มีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer – Centric Organization) โดย สร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ และทำความเข้าใจกับพฤติกรรมความต้องการและความคาดหวัง เพื่อการส่งมอบนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการและกระบวนการทำงานที่มีคุณค่าให้แก่ลูกค้า เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกค้า และองค์กร รวมถึงส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กรอีกด้วย
บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด	“เป็นองค์กรที่ใช้นวัตกรรมในการขับเคลื่อนการบริการ การเดินทางอากาศให้มีคุณภาพสูงสุดอย่างยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การส่งเสริมให้เกิดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญในการจัดการนวัตกรรมที่เป็นระบบ (โครงสร้าง กระบวนการ คณะกรรมการ บุคลากร แผนงาน/โครงการ และวัฒนธรรม) □ แผนด้านที่ 1 การปรับทบทวนโครงสร้างในการบริหารจัดการนวัตกรรม □ แผนด้านที่ 2 การปรับทบทวนกระบวนการในการส่งเสริมและบริหารนวัตกรรม □ แผนด้านที่ 3 การปรับทบทวนวัฒนธรรมองค์กรให้สนับสนุนต่อการสร้างนวัตกรรม ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลักดันให้เกิดนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (คิดค้นนวัตกรรมจากมุมมอง Voice of Customer / Process Improvement / Strategic Goal) □ แผนด้านที่ 4 การปรับทบทวนแนวทางในการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (Human Resources / Technology / Budget) □ แผนด้านที่ 5 การปรับทบทวนและกำหนดแนวทางในการสรรหาทรัพยากรที่จะเป็นต่อการสร้างนวัตกรรม

องค์กร	วิสัยทัศน์	ยุทธศาสตร์
การยาสูบแห่งประเทศไทย	เป็นผู้นำธุรกิจยาสูบในประเทศไทย และมุ่งสู่ธุรกิจอื่น	ยุทธศาสตร์ที่ 1: พัฒนาระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ □ กลยุทธ์ที่ 1.1 การจัดการคุณภาพและปริมาณของใบยาและวัตถุดิบ □ กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาระบบการผลิตให้มีคุณภาพสม่ำเสมอ □ กลยุทธ์ที่ 1.3 พัฒนาเครื่องจักร และกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุน ยุทธศาสตร์ที่ 2: สร้างความพึงพอใจของผู้บริโภคต่อการให้บริการ □ กลยุทธ์ที่ 2.1 การวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างนวัตกรรมการให้บริการ ยุทธศาสตร์ที่ 3: สร้างรายได้จากธุรกิจอื่น □ กลยุทธ์ที่ 3.1 พัฒนาศูนย์บริการที่มีอยู่ไปสู่ธุรกิจอื่น □ กลยุทธ์ที่ 3.2 วิจัยและพัฒนาไปสู่ธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง ยุทธศาสตร์ที่ 4: สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม □ กลยุทธ์ที่ 4.1 สร้างเครือข่าย และสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเป็นระบบ □ กลยุทธ์ที่ 4.2 พัฒนาระบบ และกลไกสนับสนุนการจัดการการเผยแพร่ และการนำไปใช้ประโยชน์ของนวัตกรรม
การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค	กฟภ. ใช้นวัตกรรม เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการทำงาน และสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กรเพื่อให้ กฟภ. เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัย และเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในระดับภูมิภาค	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระดับกระบวนการจัดการนวัตกรรม กฟภ. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยมีวัฒนธรรมด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม บุคลากร กฟภ. มีความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม รวมถึง องค์กรแห่งนวัตกรรม โดยมีวัฒนธรรมด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ยุทธศาสตร์ที่ 3 การนำความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมาใช้ประโยชน์ กฟภ. นำความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมไปใช้งาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพหรือสร้างรายได้/ลดรายจ่าย

องค์กร	วิสัยทัศน์	ยุทธศาสตร์
องค์การสวนพฤกษศาสตร์	เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องด้านการ อนุรักษ์พืชนอกถิ่นกำเนิด และสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่ การสร้างองค์ความรู้และ นวัตกรรมในระดับประเทศ ภายในปี 2568	ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างคลังความรู้เพื่อสนับสนุนการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ และเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม มีคลังความรู้ที่สามารถจัดเก็บองค์ ความรู้ที่สำคัญ ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้และเอื้อต่อ การสร้างนวัตกรรม ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนางค์การสวนพฤกษศาสตร์ให้เป็น แหล่งนวัตกรรมการเรียนรู้ โดยการใช้องค์ความรู้และ นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่ม ความสำเร็จในการพัฒนางค์การสวนพฤกษศาสตร์ให้ เป็นแหล่งนวัตกรรมการเรียนรู้ โดยการใช้องค์ความรู้และ นวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่ม ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมบุคลากร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสำเร็จในการส่งเสริมบุคลากร เพื่อให้เกิดการ เรียนรู้และพัฒนา อย่างต่อเนื่อง
การเคหะ แห่งชาติ	เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม มุ่งสู่การพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุมชน เมืองอย่างยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ 1 นำความรู้สู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สร้าง คุณค่า □ พัฒนาฐานข้อมูลความรู้เพื่อต่อยอดไปสู่การพัฒนา นวัตกรรม □ สร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาที่อยู่อาศัย ชุมชน เมือง และเพิ่มสมรรถนะองค์กร □ ขยายผลนวัตกรรมให้เกิดคุณค่าอย่างเป็นรูปธรรม ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการจัดการด้านนวัตกรรมให้ เกิดประสิทธิภาพ □ พัฒนาระบบจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสม กับบริบทขององค์กร □ ปรับปรุงระเบียบและหลักเกณฑ์เพื่อสนับสนุนการพัฒนาและ ใช้ประโยชน์จากผลงานนวัตกรรม ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มศักยภาพบุคลากรด้านนวัตกรรมเพื่อ สร้างประโยชน์ต่อองค์กร □ สร้างบุคลากรให้มีทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อสร้างประโยชน์ต่อ องค์กร □ พัฒนาเส้นทางอาชีพเพื่อรองรับภารกิจงานด้านวิจัยพัฒนา และนวัตกรรมในอนาคต □ สร้างภาพลักษณ์ที่โดดเด่นด้านนวัตกรรม ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อก้าวสู่การเป็น องค์กรแห่งนวัตกรรม

ทั้งนี้ ใน Best Practice สามารถแบ่งตาม Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation", Fourth Edition, Paris. ได้ดังนี้



Oslo Manual 2018 ได้ให้นิยามนวัตกรรม ว่า "ผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการใหม่หรือพัฒนาปรับปรุงขึ้น (หรืออาจเกิดจากการรวมเข้าด้วยกัน) ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากที่เคยมีการใช้งานมาก่อนและพร้อมที่จะนำไปใช้งาน"

สำหรับข้อกำหนดขั้นต่ำสำหรับนวัตกรรมคือการเป็นสิ่งใหม่ (หรือถูกพัฒนาปรับปรุงแตกต่างจากเดิมอย่างมีนัยสำคัญ) ให้กับองค์กร โดยสามารถแยกนวัตกรรมได้เป็น 4 ประเภทคือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมการตลาด และนวัตกรรมองค์กร ซึ่งมีความหมายดังนี้

□ **นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation)** คือการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ ๆ หรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์/บริการที่มีอยู่เดิมให้มีคุณภาพมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงด้านเทคนิค องค์ประกอบ ซอฟต์แวร์ที่ใช้ภายในผลิตภัณฑ์ ลักษณะการใช้งาน หรือลักษณะอื่นๆ

□ **นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation)** คือการปรับเปลี่ยนแนวทางหรือวิธีการใหม่ในการพัฒนา ปรับปรุงหรือการส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการทั้งในด้านเทคนิค เครื่องมือ อุปกรณ์ และซอฟต์แวร์

□ **นวัตกรรมการตลาด (Marketing Innovation)** คือ การเปลี่ยนแปลงวิธีการทางการตลาดรูปแบบใหม่ ได้แก่ การออกแบบผลิตภัณฑ์/บริการและบรรจุภัณฑ์ การจัดวางสินค้าและการส่งเสริมการตลาด และการกำหนดราคาของผลิตภัณฑ์/บริการ

□ **นวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovation)** คือ การปรับแนวทางการดำเนินงานขององค์กรไปสู่รูปแบบใหม่ ทั้งการเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติทางธุรกิจ (Business Practices) โครงสร้างการทำงาน (Work-place Organization) หรือความสัมพันธ์กับภายนอกองค์กร (External Relations)

3.4.3 10 รูปแบบนวัตกรรม

เป็นโครงสร้างแนวคิดพื้นฐานที่เรียบง่ายต่อความเข้าใจสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมให้
ง่ายขึ้นและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยประกอบไปด้วย

1. Profit Model โมเดลทำกำไร

คือวิธีการในการสร้างรายได้จากความเข้าใจในสิ่งที่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายให้คุณค่าโดยมีความ
แตกต่างจากวิธีการทำกำไรแบบเดิม ๆ ที่ไม่เคยเปลี่ยนแปลงมายาวนานตัวอย่าง เช่น การตั้งราคา
สูงกว่าปกติด้วยการเพิ่มคุณสมบัติพิเศษมากกว่าคู่แข่ง การขายโดยการประมูลแข่งขันกัน (ให้
ตลาดเป็นผู้กำหนดราคา) และการคิดราคาตามปริมาณการใช้งาน เป็นต้น



ยิลเลตต์ (Gillette) ใช้โมเดล Razor & Blade ที่ขายด้ามจับใบมีดโกนซึ่ง
เป็นอุปกรณ์หลักในราคาถูก และทำกำไรจากการขายใบมีดโกนที่เป็นวัสดุ
สิ้นเปลืองแทน

2. Network เครือข่าย

คือวิธีการใช้ความสามารถหรือข้อได้เปรียบขององค์กรอื่น ๆ มาใช้ในกระบวนการทำงาน
เทคโนโลยี สินค้าช่องทางการขายและตราสินค้า ซึ่งเป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร
ด้วยทรัพยากรของผู้อื่น โดยมีข้อตกลงความร่วมมือเชื่อมโยงระหว่างกัน



แมคโดนัลด์ (McDonalds) การที่ร้านอาหารแฟรนไชส์อย่างแมคโดนัลด์
เป็นพันธมิตรกับ Coca-Cola แบรินด์เครื่องดื่มชั้นนำทั่วโลกสำหรับเครื่องดื่มที่
ให้บริการในร้าน ช่วยสนับสนุนทั้งกระบวนการให้บริการและชื่อเสียงด้วย

3. Structure โครงสร้าง

คือวิธีการจัดการทรัพยากรที่มีในองค์กรให้เกิดมูลค่าจากการจัดการโครงสร้างที่จะสามารถ
ดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพเข้าร่วมงานโดยใช้การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์
และสนับสนุนการทำงานของทุกคน ช่วยยกระดับประสิทธิภาพขององค์กรให้สูงกว่าคู่แข่ง
ตัวอย่างเช่น การสร้างระบบแรงจูงใจ ให้บุคลากรมุ่งมั่นทำงานได้ตามเป้าหมาย และการใช้มาตรฐาน
ของสินทรัพย์ทุนเพื่อควบคุมด้านต้นทุน เป็นต้น



เซ้าท์เวสต์แอร์ไลน์ (Southwest Airline) สายการบิน
บินต้นทุนต่ำที่เป็นต้นแบบให้กับสายการบินทั่วโลก
เลือกใช้เครื่องบินเพียงรุ่นเดียวคือ Boeing 737 เพื่อ
ช่วยลดต้นทุนการซ่อมบำรุงมีความคล่องตัวในการบินและการทำงานของบุคลากร ลดเวลาการ
ให้บริการหรือทำความสะอาดพื้นดิน จึงสามารถหารายได้จากการใช้เครื่องบินในการบินอย่างมี
ประสิทธิภาพสูง

4. Process กระบวนการ

คือวิธีการในการพัฒนากระบวนการทำงานขององค์กรจนเป็นวิธีการที่ยอดเยี่ยม มีเอกลักษณ์
และอาจเป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่ไม่สามารถเลียนแบบได้ ดังเช่นระบบการผลิตแบบสินค้าที่สามารถลด
ของเสียจากกระบวนการลดต้นทุน สร้างความสามารถในการแข่งขันได้สูงกว่าคู่แข่งอย่างมาก



อิกะยา (IKEA) ผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ชื่อดังสร้างนวัตกรรม
การบรรจุเฟอร์นิเจอร์โดยแยกชิ้นส่วนเป็นชิ้น ๆ บรรจุลงในกล่อง
แบบให้ลูกค้าสามารถขนกลับบ้านและประกอบได้เองโดยง่าย ด้วย
คู่มือที่มีความเป็นมาตรฐานเดียว จึงลดความยุ่งยากในส่วนการ
ผลิตด้วย

5. Product Performance ความสามารถของผลิตภัณฑ์

คือวิธีการพัฒนาคุณลักษณะและการใช้งานผลิตภัณฑ์ รวมทั้งการออกผลิตภัณฑ์ใหม่หรือ
ขยายไลน์ผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างความพึงพอใจและประทับใจให้กับลูกค้า โดยการพัฒนาอาจเป็นการ
สร้างความสามารถให้ใช้งานได้ง่าย หรือการสร้างผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เป็นต้น



คอร์นิง (Corning) บริษัทชั้นนำด้านเครื่องแก้ว
และกระจก เป็นผู้ผลิตกอริลล่ากลาส (Gorilla Glass) ซึ่ง
เป็นกระจกที่มีความแข็งแรง บาง ทนทานต่อแรงขีดข่วน
และที่สำคัญคือน้ำหนักเบา จึงถูกนำมาใช้กับสมาร์ทโฟนและแท็บเล็ต โดยมีการใช้กับอุปกรณ์
อิเล็กทรอนิกส์ไปแล้วกว่า 1 พันล้านเครื่อง

6. Product System ระบบของผลิตภัณฑ์

คือวิธีการสร้างส่วนผสมที่ลงตัวอย่างยอดเยี่ยมระหว่างผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร
เป็นระบบที่มีความเข้มแข็ง สร้างความเข้มแข็งต่อการเติบโตอย่างต่อเนื่องในอนาคต โดยอาจ
รวมถึงการใช้งานร่วมกันของหลายผลิตภัณฑ์ทั้งที่ต่อเนื่องกันหรือแตกต่างกันก็ได้ ในลักษณะของ
การขายสินค้าเป็นชุด ทั้งนี้ผลิตภัณฑ์จะมีประสิทธิภาพสูงขึ้นก็ต่อเมื่อมีการใช้งานร่วมกันกับ
ผลิตภัณฑ์อื่น ๆ



ไมโครซอฟท์ (Microsoft) บริษัทซอฟต์แวร์ชั้นนำ
ของโลก ที่แรกเริ่มนั้น มีการพัฒนาโปรแกรมต่าง ๆ และ
แยกขายเป็นรายโปรแกรม จนต่อมานำมารวมเข้าเป็นชุด

เดียวกันในลักษณะของ Microsoft Office เพื่อให้ง่ายและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานจนเป็นที่ยอมรับและสร้างผลตอบแทนให้กับองค์กรอย่างมหาศาลจนถึงปัจจุบัน

7. Service การให้บริการ

คือวิธีการที่ใช้การให้บริการที่ดีสนับสนุนเสริมประโยชน์จากการใช้งานผลิตภัณฑ์ยกระดับประสิทธิภาพ เพิ่มคุณค่า และสร้างความโดดเด่น นวัตกรรมการให้บริการที่ดีนี้จะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและกระตุ้นความสนใจความต้องการของลูกค้าได้ โดยหัวใจสำคัญของนวัตกรรมนี้คือการสร้างประสบการณ์ที่ประทับใจให้กับลูกค้าเซเว่น



เซเว่น อีเลเว่น (7-Eleven) เครือข่ายร้านสะดวกซื้อที่เสนอแนวทางการให้บริการอย่างครบวงจรภายในร้าน โดยลูกค้าที่มาซื้อสินค้ายังสามารถจ่ายบิลค่าบริการต่าง ๆ และใช้บริการไปรษณีย์โดยฝากหรือรับพัสดุได้ นอกจากนี้ยังเปิดบริการ 24 ชั่วโมง และมีบริการที่ประทับใจ

8. Channel ช่องทางการขาย

คือวิธีการพัฒนาช่องทางการขายและส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการทั้งหมดคือการมีช่องทางที่หลากหลายและครอบคลุมในทุกด้าน เพื่อให้ลูกค้าสามารถซื้อผลิตภัณฑ์ได้ทุกที่ทุกเวลาที่ต้องการ โดยง่าย สร้างความประทับใจให้มากที่สุด



เนสเพรสโซ่ (Nespresso) แบรินด์แคปซูลกาแฟชื่อดัง ซึ่งมีการวางขายผ่านร้านค้าปลีกห้างสรรพสินค้า และร้านค้าออนไลน์ รวมทั้งการจับมือกับโรงแรมชื่อดังและสายการบินให้มีการนำกาแฟแคปซูลไปใช้ด้วย

9. Brand แบรินด์

คือวิธีการสร้างแบรนด์ให้เป็นที่จดจำของลูกค้ามีความประทับใจเหนือกว่าคู่แข่ง ผ่านการสื่อสารระหว่างกันในทุกช่องทางต่าง ๆ ได้แก่ โฆษณา การพูดคุยระหว่างการให้บริการ บุคลากรและพันธมิตรธุรกิจขององค์กร ทั้งนี้ยังรวมถึงการขยายเพิ่มผลิตภัณฑ์/บริการภายใต้แบรนด์



อินเทล (Intel) ผู้ผลิตชิปคอมพิวเตอร์ชื่อดัง ได้ใช้กลยุทธ์ยกระดับแบรนด์เหนือกว่าคู่แข่ง ผ่านการโฆษณาด้วยสติ๊กเกอร์ Intel Inside บนผลิตภัณฑ์ของคู่ค้าผู้ผลิตคอมพิวเตอร์ โดยไม่ต้องมีการตลาดอื่น ๆ เลย

10. Customer Engagement ความผูกพันกับลูกค้า

คือวิธีการกระตุ้นสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อให้สามารถเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกในใจของลูกค้าได้ อันจะนำไปสู่การสร้างความรู้สึที่ดีไวใจ และมีความสุขกับผลิตภัณฑ์/บริการขององค์กร ทั้งนี้ในปัจจุบันสื่อสังคมออนไลน์ก็สามารถเป็นหนึ่งในเครื่องมือของการสร้างความผูกพันกับลูกค้าที่ดี โดยนอกจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันแล้วรูปลักษณ์ความสวยงามของผลิตภัณฑ์ก็เป็นองค์ประกอบสำคัญในการยกระดับสินค้าเพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าได้ด้วย



ฮาร์เลย์-เดวิดสัน (Harley-Davidson) ผู้ผลิตมอเตอร์ไบค์ระดับโลก ซึ่งมีผู้นิยมจำนวนมากได้รวมกลุ่ม Harley Owners Group (HOG) กว่า 1,400 กลุ่มทั่วโลก สมาชิกกว่าล้านคน มีกิจกรรมร่วมกันด้วยการขี่มอเตอร์ไบค์และพูดคุยแลกเปลี่ยนช่วยเหลือกันตามท้องถนนเกิดความผูกพันต่อแบรนด์และบริษัท

3.4.4 แนวโน้มการพัฒนาที่ยั่งยืน

การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero) เป็นหนึ่งในเป้าหมายภายใต้ความตกลงปารีส (Paris Agreement) ให้มีการปล่อยก๊าซจะต้องลดลงร้อยละ 45 ภายในปี 2030 และบรรลุเป้าหมายสุทธิเป็นศูนย์ภายในปี 2050

Net Zero คือ การสร้างสมดุลระหว่างปริมาณก๊าซเรือนกระจกที่ปล่อยออกสู่ชั้นบรรยากาศ ด้วยปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกที่ถูกกำจัดออกหรือชดเชยในปริมาณที่เท่ากัน ผ่านแนวทางปฏิบัติที่ยั่งยืน การนำพลังงานหมุนเวียนมาใช้ การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน เทคโนโลยีดักจับคาร์บอน หรือลงทุนในโครงการริเริ่มต่าง ๆ เช่น การปลูกป่าและการกักเก็บคาร์บอนเพื่อกำจัดคาร์บอนออกจากชั้นบรรยากาศ ซึ่งอาจเป็นการเพิ่มต้นทุนให้แก่ผู้ประกอบการ

ประเทศไทยได้กำหนดเป้าหมายการลดก๊าซเรือนกระจกของประเทศ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon neutrality) ภายในปี 2050 และเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ภายในปี 2065

การประชุม COP28 ที่ผ่านมานำไปสู่การเพิ่มการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานทดแทน เพิ่มอัตราการพัฒนาของประสิทธิภาพในการใช้พลังงาน และลดการปล่อยคาร์บอน ซึ่งสนับสนุนการดำเนินโครงการ Eco Industrial Estate

3.4.5 แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

การปรับตัวในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ เป็นการผลักดันให้ กนอ. เข้าสู่เทคโนโลยีความยั่งยืน (Sustainability Technology) ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนานวัตกรรมให้สามารถช่วยเสริมสร้างความเป็นไปได้ในการเติบโตของธุรกิจ การพัฒนาระบบต่าง ๆ ในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม รวมถึงการจัดการฐานข้อมูลและสารสนเทศ ช่วยให้ธุรกิจสามารถเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และใช้ข้อมูลในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะให้ความสำคัญกับ **Rising Star Technologies** คือ

- เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์(Artificial Intelligence : AI)
- เทคโนโลยีความยั่งยืน (Sustainability Technology)
- Quantum Technology

ซึ่งแนวทางดังกล่าวจะนำไปประกอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 ต่อไป

บทที่ 4

แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม ปีงบประมาณ 2566-2570 (ทบทวนปีงบประมาณ 2568) และแผนปฏิบัติการประจำปี 2568

4.1 ภาพรวมระบบบริหารจัดการนวัตกรรมของ กนอ.

กนอ. กำหนดหลักในการวางระบบและภาพรวมระบบบริหารจัดการนวัตกรรม เพื่อบูรณาการกระบวนการปฏิบัติงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อผลักดันการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กรไปสู่ผลลัพธ์ที่กำหนด มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

(1) สร้างกลไกในการเชื่อมโยงระบบบริหารจัดการนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายขององค์กร รวมถึงจัดทำแผนงานด้านบริหารจัดการนวัตกรรมที่มีการกำหนด ผลผลิตและผลลัพธ์ที่เชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายขององค์กร

(2) มีการกำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลและหน่วยงานรับผิดชอบระบบบริหารจัดการนวัตกรรม เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบการดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ

(3) มีการกำหนดกรอบในการบริหารจัดการด้านความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรม เพื่อติดตาม ประเมินผลการใช้งบประมาณ ประเมินความคุ้มค่าในการลงทุน วิเคราะห์และรายงานผลจากการ ดำเนินงานด้านนวัตกรรมเทียบกับเป้าหมาย

(4) มีการวางระบบบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา (IP Management) เพื่อให้มีการวิเคราะห์และการตัดสินใจระบบองค์กรอย่างเป็นระบบ

(5) มีการเชื่อมโยงกับระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System) ทั้งในส่วนการจัดเก็บปัจจัยสำเร็จ (Key Success Factors) และปัจจัยล้มเหลว (Key Failure Factors) เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำองค์ความรู้ที่ได้มาใช้เป็นแนวคิดในการพัฒนานวัตกรรม

(6) มีระบบการเชื่อมโยงเสียงของลูกค้า (Voice of Customer) และเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Stakeholder) เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนานวัตกรรม

โดยในปัจจุบัน สามารถสรุปโครงการประกวดนวัตกรรมองค์กรที่ได้รับรางวัล ได้ดังนี้

สรุปโครงการประกวดนวัตกรรมที่ได้รับรางวัล ประจำปี 2560-2567						
ลำดับ	ปีงบประมาณ	ประเภทโครงการ	ชื่อโครงการ	สาระสำคัญของโครงการ	รางวัลที่ได้รับ	หมายเหตุ
1	2560	Innovation	ยกระดับการจัดการกากอุตสาหกรรม	การปรับปรุงกระบวนการที่มีอยู่เดิมให้ทันสมัย นำระบบ IT มาประยุกต์ใช้ในด้านฐานข้อมูลการจัดการกากของของแต่ละโรงงาน หรือ กนอ.ในการวิเคราะห์เชิงสถิติ	รางวัลที่ 1	
2	2560	Innovation	I-EA-T TOUCH	จัดทำแอปพลิเคชันเพื่อการสื่อสารในเรื่องต่างๆ อาทิ การแจ้งข่าวกิจกรรมต่างๆ การแจ้งเหตุ การแจ้งเรื่องร้องเรียน หรือคำถามที่ต้องการเร่งด่วนเพื่อการตัดสินใจ	รางวัลที่ 2	
3	2560	Innovation	อนุญาต-อนุมัติ นำเข้า-ส่งออก ยุคดิจิทัล	การอนุญาตให้ผู้ประกอบการพิมพ์หนังสืออนุญาตนำเข้า-ส่งออกเองได้ โดยที่ภายในหนังสือแสดง QR-Code เพื่อให้เจ้าหน้าที่ศุลกากรสามารถ Scan QR-Code ในหนังสืออนุญาตฯ	รางวัลที่ 3	
4	2560	Idea Seed	Cloud Monitoring	การพัฒนากระบวนการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน (Process Innovation) จากรูปแบบการรายงานผลบนกระดาษสู่การรายงานผลในรูปแบบ online ด้วยแนวคิด Cloud Computing โดยใช้ Google Drive เป็นเครื่องมือ ซึ่งจะช่วยให้การรายงานผลการดำเนินงานมีความสะดวก เบ็ดเสร็จ ครบวงจรในจุดเดียว และผู้บริหารสามารถเห็นภาพรวมของผลการดำเนินงานในทุกส่วน	รางวัลที่ 1	

สรุปโครงการประกวดนวัตกรรมที่ได้รับรางวัล ประจำปี 2560-2567						
ลำดับ	ปีงบประมาณ	ประเภทโครงการ	ชื่อโครงการ	สาระสำคัญของโครงการ	รางวัลที่ได้รับ	หมายเหตุ
5	2560	Idea Seed	Smart Inventory	นำแนวคิดของการ Shopping Online มาดัดแปลง โดยการนำวัสดุสำรองคลังทั้งหมดที่มีอยู่เข้าสู่ App.Smart Inventory ให้หน่วยงานต่างๆ ได้สามารถเห็นวัสดุสำรองคลังมีอะไรบ้าง สามารถเลือกวัสดุที่ต้องการเบิกได้ พร้อมจำนวน และสามารถสรุปยอดของวัสดุที่เบิกในแต่ละครั้ง และสามารถ Approve โดยผู้มีอำนาจ หรือผู้รับมอบอำนาจ	รางวัลที่ 2	
6	2560	Idea Seed	IEAT FinTech Application	การพัฒนากระบวนการที่รับผิดชอบในส่วนงาน คือระบบการส่งสลิปเงินเดือน e-pay Slip หรือระบบการส่งสลิปเงินเดือนผ่าน E-mail โดยการนำเทคโนโลยี และการบริหารจัดการภายใต้การรักษาความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคลมาปรับปรุงกระบวนการ เพื่อลดกระบวนการที่ซ้ำซ้อน การเกิดข้อผิดพลาด ค่าใช้จ่าย และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	รางวัลที่ 3	
7	2561	Innovation	การใช้ลายเซ็นอิเล็กทรอนิกส์	พัฒนาลายเซ็นอิเล็กทรอนิกส์ในหนังสืออนุญาตสิทธิประโยชน์ไม่เกี่ยวกับภาษี (เรื่องคนต่างด้าว) มี QR code และอนุญาตให้ผู้ประกอบการพิมพ์หนังสืออนุญาตเองได้เพื่อติดต่อ สตม. และกรมการจัดหางาน (กนอ. เป็น Paperless) เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้ประกอบการไม่ต้องเดินทางมารับหนังสืออนุญาตคนต่างด้าวที่ กนอ.สนย.	รางวัลที่ 1	

สรุปโครงการประกวดนวัตกรรมที่ได้รับรางวัล ประจำปี 2560-2567						
ลำดับ	ปีงบประมาณ	ประเภทโครงการ	ชื่อโครงการ	สาระสำคัญของโครงการ	รางวัลที่ได้รับ	หมายเหตุ
8	2561	Idea Seed	IEAT Smart Eco	โครงการพัฒนาระบบการตรวจประเมินด้าน ECO	รางวัลที่ 1	
9	2561	Idea Seed	MTP PORT 4.0	เป็นการพัฒนาระบบการแจ้งข้อมูลทางอุตุนิยมวิทยาทางทะเล ได้แก่ อุณหภูมิอากาศ ความกดอากาศ ทิศทางและความเร็วลม ความเร็วและทิศทางของกระแสน้ำ ความสูงคลื่น และระดับน้ำทะเล เพื่อสนับสนุนกระบวนการทำงานให้แก่ เรือสินค้า เจ้าหน้าที่นำร่อง ผู้ประกอบการท่าเทียบเรือ กรมเจ้าท่า ฯลฯ ด้วยหุ่นติดตั้งอุปกรณ์เซ็นเซอร์ต่างๆให้สามารถตรวจวัดข้อมูลอุตุนิยมวิทยาทางทะเลเพื่อนำไปใช้งานต่างๆที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น การเดินเรือ การพยากรณ์อากาศสำหรับการตัดสินใจในการปฏิบัติการโดยสะดวกปลอดภัยและมีประสิทธิภาพมากขึ้น	รางวัลที่ 2	
10	2561	Idea Seed	Augmented Reality (AR) For Better Responding	การใช้ Augmented Reality(AR) หรือ เทคโนโลยีเสมือนจริงในการรับข้อมูลสำหรับการตอบโต้เหตุการณ์ภาวะฉุกเฉินและประกอบการตัดสินใจเมื่อได้รับแจ้งเหตุการณ์ภาวะฉุกเฉิน	รางวัลที่ 3	

สรุปโครงการประกวดนวัตกรรมที่ได้รับรางวัล ประจำปี 2560-2567						
ลำดับ	ปีงบประมาณ	ประเภทโครงการ	ชื่อโครงการ	สาระสำคัญของโครงการ	รางวัลที่ได้รับ	หมายเหตุ
11	2561	Idea Seed	Vertical Industrial Area	กนอ. มีนโยบายนำแนวคิดการพัฒนาพื้นที่อุตสาหกรรมแนวตั้ง (Vertical Industrial Area) มาใช้เพื่อกำหนดบทบาทหน้าที่และภารกิจของนิคมอุตสาหกรรมให้รองรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ของ กนอ. รองรับแนวโน้มและทิศทางการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมในยุค Industry 4.0 และรองรับประเภทอุตสาหกรรมยุคใหม่ S-cave/New S-cave ที่กำลังเติบโต และเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์พื้นที่อุตสาหกรรมรูปแบบใหม่ของ กนอ.	รางวัลที่ 3	
12	2561	Idea Seed	ระบบฐานข้อมูลสำหรับการทำกับดูละโรงงาน	จัดทำ Application เพื่อรวบรวมข้อมูล โดยเชื่อมโยงข้อมูลจากฐานข้อมูลเดิม Epp/Dss	รางวัลที่ 3	
13	2562	Idea Seed	Process Innovation for Anywhere Authentication	สร้างระบบบันทึกเวลาด้วยการสแกนใบหน้าและส่งตำแหน่ง GPS ผ่าน Mobile App	รางวัลที่ 1	
14	2562	Idea Seed	การใช้เทคโนโลยีอากาศยานไร้คนขับสนับสนุนงานวิศวกรรมด้านงานสำรวจ	การใช้โดรนเพื่อแก้ไขปัญหาความยากลำบากในการลงพื้นที่ เพื่อลดระยะเวลาเตรียมการลงพื้นที่ และเพื่อเป็นการส่งเสริมด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์	รางวัลที่ 2	ปัจจุบัน ในปีงบประมาณ 2565 ได้ดำเนินการจริงเรียบร้อยแล้ว

สรุปโครงการประกวดนวัตกรรมที่ได้รับรางวัล ประจำปี 2560-2567						
ลำดับ	ปีงบประมาณ	ประเภทโครงการ	ชื่อโครงการ	สาระสำคัญของโครงการ	รางวัลที่ได้รับ	หมายเหตุ
15	2562	Idea Seed	ปท.3 Work Tracker	เป็นการบันทึกข้อมูลและรายละเอียดของงานที่มีกำหนดส่ง (deadline) ใน google sheet จากนั้นจึง save ลงในระบบ google drive แล้ว share ให้พนักงานในสายงาน โดยพนักงานทุกท่านสามารถเห็นข้อมูลของงานที่ค้าง รวมถึง deadline ของแต่ละงาน และสามารถปรับแก้ข้อมูลได้เช่นกัน นอกจากนี้ deadline ที่ระบุใน google sheet สามารถแสดงบน google calendar ของพนักงานทุกท่าน โดยใช้ program เสริม และสามารถแจ้งเตือนให้พนักงานทราบ deadline ได้ล่วงหน้า	รางวัลที่ 3	
16	2563	Idea Seed	I-E-A-T 365 Power platform application	สร้างนวัตกรรมที่เป็นรูปแบบแอปพลิเคชัน เพื่อตอบโจทย์ความสะดวกของนักลงทุนให้เห็นภาพ และรายละเอียดของพื้นที่ซื้อขายมากขึ้น โดยพัฒนาสื่อเทคโนโลยีภาพระบบ 365 เสมือนจริง (Virtual Reality)	รางวัลที่ 1	
17	2563	Idea Seed	Business Intelligence Operation 2	ระบบการส่งรายงาน Online โดยใช้เทคโนโลยี Business Intelligence (Bi) ที่ช่วยในการนำข้อมูลมาประมวลผลให้สามารถเข้าใจได้ง่าย และสามารถใช้งานที่ไหน เมื่อใดก็ได้ โดยมีส่วนประกอบสำคัญคือ Database เป็นศูนย์รวมข้อมูล Online analytical processing (OLAP) เป็นส่วนของการประมวลผลจาก Database เพื่อไปแสดงผลบน Bi โดยจะแสดงผลในรูปแบบกราฟ/ แผนภูมิ หรือแผนภาพ โดย Bi นี้จะเป็นศูนย์กลางข้อมูลที่ให้บริการผู้ปฏิบัติงาน	รางวัลที่ 2	มีการต่อยอดในโครงการประกวดฯ ปี 2564 (โครงการ Business Intelligence Operation)

สรุปโครงการประกวดนวัตกรรมที่ได้รับรางวัล ประจำปี 2560-2567						
ลำดับ	ปีงบประมาณ	ประเภทโครงการ	ชื่อโครงการ	สาระสำคัญของโครงการ	รางวัลที่ได้รับ	หมายเหตุ
				ทำให้ทำงานได้ง่าย รวดเร็ว และถูกต้องมากยิ่งขึ้น รวมไปถึงผู้บริหารและหน่วยงานที่ใช้ข้อมูลสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ใช้ในการสนับสนุนการตัดสินใจได้อย่างทันเวลา		
18	2563	Idea Seed	Chatbot ตามมาตอบไป ตามอะไรตอบได้	การพัฒนาโปรแกรม Chatbot ให้มีบทบาทในการตอบกลับอัตโนมัติผ่าน Application LINE เสมือนการตอบโต้ของคนจริงๆ ที่จะช่วยรับแจ้ง และตอบกลับเพื่อแนะนำ รวมถึงแก้ไขปัญหาการใช้งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้ใช้งานสามารถติดตามความคืบหน้าของสถานะ (Tracking) และการดำเนินการแก้ไขปัญหา รวมทั้งการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้งานต่อการแก้ปัญหา	รางวัลที่ 3	
19	2564	Innovation	Automation Network Development for You	เป็นการใช้ระบบอัตโนมัติในการตรวจสอบคำขออนุมัติอนุญาตด้านสิทธิประโยชน์ โดยในการพัฒนาและนำร่องระบบอัตโนมัตินั้น ใช้ Robotic Process Automation หรือ RPA เนื่องจากเป็นระบบที่ใช้ทำงานง่าย การทำงานไม่ซับซ้อน และเหมาะสมกับระบบ EPP ในปัจจุบัน โดยการทำงานของระบบดังกล่าว จะเข้าไปทำงานเสมือนเป็นพนักงานของ กนอ. และระบบดังกล่าวจะมีคอมพิวเตอร์เป็นของตัวเอง 1 เครื่อง และเข้าระบบจากหน้าจอ เพื่อเข้าไปกดรับคำขอและตรวจสอบคำขอ เช่นเดียวกับพนักงานคนอื่น	รางวัลที่ 1	

สรุปโครงการประกวดนวัตกรรมที่ได้รับรางวัล ประจำปี 2560-2567						
ลำดับ	ปีงบประมาณ	ประเภทโครงการ	ชื่อโครงการ	สาระสำคัญของโครงการ	รางวัลที่ได้รับ	หมายเหตุ
20	2564	Innovation	Business Intelligence Operation	การพัฒนากระบวนการทำงานใหม่จากเดิมที่ใช้กระดาษมาเป็นระบบ Digital ที่ช่วยลดขั้นตอน การทำงาน และลดการใช้กระดาษ และจัดทำ Platform ข้อมูล เพื่อสนับสนุนการทำงาน ตามที่ผู้บริหารต้องการ	รางวัลที่ 2	
21	2564	Idea Seed	Single Source for online investment	เป็นการรวบรวมข้อมูลที่เป็นต่อการตัดสินใจของนักลงทุน/ผู้สนใจประกอบกิจการภายในนิคมฯ โดยพัฒนาระบบและวิธีการให้บริการแก่นักลงทุน/ผู้สนใจประกอบกิจการภายในนิคมฯทั้งชาวไทยและต่างประเทศให้สามารถเข้าถึงข้อมูลที่สนใจได้ด้วยตนเอง (Saves Time and Aids International Investment) และส่งเสริมการยกระดับคุณภาพการให้บริการแก่ผู้สนใจลงทุนให้เข้าถึงบริการได้ครบวงจร (Helps in Luxury Sales และ Online Marketing Option) เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความพึงพอใจในการใช้บริการมากขึ้น	รางวัลที่ 1	

สรุปโครงการประกวดนวัตกรรมที่ได้รับรางวัล ประจำปี 2560-2567						
ลำดับ	ปีงบประมาณ	ประเภทโครงการ	ชื่อโครงการ	สาระสำคัญของโครงการ	รางวัลที่ได้รับ	หมายเหตุ
22	2564	Idea Seed	One For All	การพัฒนาแพลตฟอร์มการอนุมัติคำขอนำเข้าส่งออกโดยอัตโนมัติ โดยกำหนดให้ผู้ประกอบการยื่นคำขอเพื่อกำหนดเป็นข้อมูล Inventory กลางสำหรับการนำเข้า โดยมีการคำนวณตามสูตรการผลิตออกมาเป็นข้อมูล Inventory กลาง สำหรับการส่งออก ซึ่งชุดข้อมูลดังกล่าว กนอ.จะพิจารณาอนุมัติและส่งข้อมูลให้กรมศุลกากร หากชุดข้อมูลดังกล่าวถูกต้องและไม่มีการตีกลับจากกรมศุลกากร ถือเป็นการเสร็จสิ้นกระบวนการจัดทำข้อมูล Inventory และในขั้นตอนการยื่นคำขอเพื่อนำเข้า-ส่งออกจริง หากข้อมูลคำขอถูกต้องตามชุดข้อมูล Inventory ดังกล่าว ระบบจะทำการอนุมัติคำขอให้อัตโนมัติ โดยไม่ต้องรอการรับคำขอ และการพิจารณาจากเจ้าหน้าที่ กนอ.อีก	รางวัลที่ 2	
23	2564	Idea Seed	More green clean CO2	เป็นการพัฒนาโปรแกรมการวางแผนปลูกต้นไม้ในพื้นที่สีเขียวของนิคมอุตสาหกรรมให้เป็นแหล่ง ดูดซับก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (CO2) และการประเมินปริมาณการดูดซับ CO2 ของต้นไม้ที่ปลูกอยู่เดิม	รางวัลที่ 3	
24	2565	Process Improvement	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทางพัสดุ	จัดทำ Digital Platform สำหรับการจัดทำขอบเขตรายละเอียดของงาน (TOR) ที่เป็นมาตรฐาน ที่จะลดความผิดพลาดในการจัดทำ TOR ช่วยลดระยะเวลาการปฏิบัติงาน และง่ายต่อการเรียนรู้ทั้งของพนักงานใหม่ และพนักงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับงานพัสดุ	รางวัลที่ 1	

สรุปโครงการประกวดนวัตกรรมที่ได้รับรางวัล ประจำปี 2560-2567						
ลำดับ	ปีงบประมาณ	ประเภทโครงการ	ชื่อโครงการ	สาระสำคัญของโครงการ	รางวัลที่ได้รับ	หมายเหตุ
25	2565	Process Improvement	Qlick to Learn	ปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้งานระบบ ePP ของผู้ประกอบการให้ได้รับความสะดวกสบาย และรวดเร็วมากยิ่งขึ้น โดยการกรอกข้อมูลในลักษณะที่เป็น Digitize and Universal Design มากขึ้น	รางวัลที่ 2	
26	2565	Process Improvement	GHGs Hunter	เป็นการพัฒนาโปรแกรม ซึ่งเป็นระบบคิดคำนวณอัตโนมัติของค่าการดูดซับ/การลดก๊าซเรือนกระจก (Greenhouse Gases : GHGs) โดยคิดออกมาในรูปปริมาณการดูดซับของก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า (kgCO ₂ e) ซึ่งคิดได้จากแหล่งดูดซับก๊าซเรือนกระจกของนิคมอุตสาหกรรม เช่น พื้นที่สีเขียว ระบบสาธารณูปโภค-สาธารณูปการของนิคมอุตสาหกรรม รวมถึงกิจกรรมต่างๆ ที่ช่วยลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของนิคมอุตสาหกรรม เพื่อให้ทราบว่านิคมอุตสาหกรรมต่างๆ มีการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเป็นประมาณเท่าไรต่อปี และเพื่อใช้ในการวางแผนเพื่อลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในนิคมอุตสาหกรรมทั่วประเทศ	รางวัลที่ 3	
27	2565	Idea Seeds	Blink	หาสาเหตุของปัญหาด้วยแนวคิด Root Cause and Pain Point Analysis และใช้แนวคิด Design Thinking ในการออกแบบและพัฒนากระบวนการ และไม่ต้องกรอกอะไรอีกต่อไป เพราะ กนอ.จะใช้ image processor ช่วยดึงข้อมูลจากไฟล์เอกสารที่ผู้ประกอบการสแกนเข้ามา มากรอกในระบบโดยอัตโนมัติ	รางวัลที่ 1	

สรุปโครงการประกวดนวัตกรรมที่ได้รับรางวัล ประจำปี 2560-2567						
ลำดับ	ปีงบประมาณ	ประเภทโครงการ	ชื่อโครงการ	สาระสำคัญของโครงการ	รางวัลที่ได้รับ	หมายเหตุ
28	2565	Idea Seeds	Work Management	นำ freeware ที่ใช้เป็นเครื่องมือบริหารจัดการงานมาประยุกต์ใช้ เป็นโปรแกรมที่สามารถแสดงให้เห็นงานทั้งหมดของพนักงาน และสามารถแบ่งแยกหน้าที่ย่อยได้ในลักษณะแผนที่ความคิด สามารถระบุผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง ระบุรายละเอียด ขั้นตอน ไปจนถึงใช้คลัสเตอร์สิ่งที่ต้องทำเพื่อให้งานสำเร็จ	รางวัลที่ 2	
29	2566	Product Innovation	CarbonX Solutions	เป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยการพัฒนาเทคโนโลยีที่สามารถเปลี่ยนก๊าซเรือนกระจกที่เป็นของเสียจากกระบวนการผลิตในโรงงานที่ กนอ. กำกับดูแล เปลี่ยนเป็นผลิตภัณฑ์ที่สร้างรายได้ เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนด้วยการบูรณาการร่วมกับกลไก Carbon Credit	รางวัลที่ 1	
30	2566	Product Innovation	กากที่ไม่กาก	เป็นการนำวัสดุที่ไม่ใช้แล้วและของเสียอุตสาหกรรมกลับมาใช้ประโยชน์และพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ เกิดความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจ สามารถต่อยอดทางธุรกิจได้ในอนาคต เป็นการเพิ่มศักยภาพการจัดการของเสียกลับมาใช้ประโยชน์ตามหลักเศรษฐกิจหมุนเวียน เป็นแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์จากตะกอนบำบัดจากระบบบำบัดน้ำเสีย	รางวัลที่ 2	

สรุปโครงการประกวดนวัตกรรมที่ได้รับรางวัล ประจำปี 2560-2567						
ลำดับ	ปีงบประมาณ	ประเภทโครงการ	ชื่อโครงการ	สาระสำคัญของโครงการ	รางวัลที่ได้รับ	หมายเหตุ
31	2566	Process & Service Innovation	APEX	การพัฒนาแพลตฟอร์มการให้บริการด้านการอนุมัติ-อนุญาต ที่ออกแบบตาม Customer Journey ด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ โดยคำนึงถึงมุมมองการใช้งานและความต้องการของผู้ใช้งานอย่างแท้จริง มีการใช้หลักการคิดแบบ Design Thinking เพื่อให้การอนุมัติ-อนุญาตมีความเป็น Universal Design	รางวัลที่ 1	
32	2566	Process & Service Innovation	การอนุญาตก่อสร้าง Fast Track ผ่านกระบวนการ Building Information Modeling (BIM)	BIM เป็นเทคโนโลยีใหม่ที่ถูกพัฒนาขึ้นสำหรับงานสถาปัตยกรรมและการก่อสร้าง เป็นการใช้ระบบคอมพิวเตอร์มาควบคุมกระบวนการต่างๆ สร้างแบบจำลองเสมือนของอาคารที่แม่นยำ สร้างการออกแบบ เขียนแบบ คำนวณโครงสร้าง การประมาณราคา การจัดซื้อ รวมถึงการวางแผนงานต่างๆ	รางวัลที่ 2	
33	2566	Process & Service Innovation	I-EA-T E-budgeting	การพัฒนาและออกแบบระบบการเข้าถึงข้อมูลงบประมาณที่ง่ายขึ้น ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน เพื่อให้การบริหารงบประมาณมีประสิทธิภาพ สามารถควบคุมและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว	รางวัลที่ 3	

สรุปโครงการประกวดนวัตกรรมที่ได้รับรางวัล ประจำปี 2560-2567						
ลำดับ	ปีงบประมาณ	ประเภทโครงการ	ชื่อโครงการ	สาระสำคัญของโครงการ	รางวัลที่ได้รับ	หมายเหตุ
34	2566	Business Model Innovation	Alfred	Alfred ช่วยอำนวยความสะดวกให้กับนักลงทุนและผู้ประกอบการของ กนอ. ในทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการประกอบกิจการอุตสาหกรรมอย่างครบถ้วนสร้างความมั่นใจในการลงทุนในนิคมอุตสาหกรรมและยกระดับการให้บริการของ กนอ.	รางวัลที่ 1	
35	2566	Business Model Innovation	IEAT Waste Platform	การจัดการของเสียโดยใช้เป็นระบบสำหรับใช้แลกเปลี่ยนกากอุตสาหกรรม มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ ช่วยให้ผู้ประกอบการลดการนำกากอุตสาหกรรมไปกำจัด และสามารถนำกากอุตสาหกรรมไปสร้างมูลค่าตามหลักการ Cradle - to - cradle	รางวัลที่ 2	
36	2566	Business Model Innovation	Green Business แปลงพื้นที่สีเขียวเป็นรายได้	สมัครเข้าร่วมโครงการลดก๊าซเรือนกระจกภาคสมัครใจตามมาตรฐานประเทศไทย (T-VER) โดยนิคมอุตสาหกรรมพิจิตร เพื่อนำไปสู่การสมัครเป็นผู้ขายคาร์บอนเครดิต ซึ่งสามารถสร้างรายได้ระยะยาวให้แก่ กนอ. และยังเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยให้ กนอ. บรรลุเป้าหมายสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ในปี 2050 และปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero) ภายในปี 2065 ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญของประเทศ	รางวัลที่ 3	

สรุปโครงการประกวดนวัตกรรมที่ได้รับรางวัล ประจำปี 2560-2567						
ลำดับ	ปีงบประมาณ	ประเภทโครงการ	ชื่อโครงการ	สาระสำคัญของโครงการ	รางวัลที่ได้รับ	หมายเหตุ
37	2566	Business Model Innovation	Data Center	เป็นแพลตฟอร์มที่ให้บริการข้อมูลต่าง ๆ แก่ผู้ประกอบการและนักลงทุน เช่น ฐานข้อมูลตาม EIA, IEE ของนิคมอุตสาหกรรมและโรงงาน ฐานข้อมูลโรงงาน การกำกับดูแลโรงงาน ข้อมูลคุณภาพด้านสิ่งแวดล้อม ฐานข้อมูลของเสียและวัสดุเหลือใช้ ข้อมูลให้บริการสาธารณูปโภค กฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการประกอบกิจการ เป็นต้น เป็นการยกระดับการเปิดเผยข้อมูลเพื่อช่วยประกอบการตัดสินใจลงทุน และเพิ่มโอกาสทางธุรกิจของ กนอ. จากการบริหารจัดการข้อมูล	รางวัลที่ 1	กลุ่มนวัตกรรม ประจำปี 2566
38	2566	Business Model Innovation	บริษัทออกแบบโรงงานสำเร็จรูป	เป็นหน่วยงานที่ให้บริการด้านคำปรึกษาการออกแบบโรงงานสำเร็จรูปแบบครบวงจร มีการออกแบบโรงงานที่ได้รับมาตรฐาน กนอ. และถูกต้องตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ให้บริการแก่ผู้ประกอบการรายเดิมที่ต้องการต่อเติมสิ่งก่อสร้างภายในโรงงาน รวมถึงผู้ประกอบการรายใหม่ที่ต้องการสร้างโรงงาน มีเทคโนโลยีทันสมัยในการดำเนินงาน และวัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สามารถลดการใช้ทรัพยากรและพลังงาน รวมถึงช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายของผู้ประกอบการ	รางวัลที่ 2	กลุ่มนวัตกรรม ประจำปี 2566

สรุปโครงการประกวดนวัตกรรมที่ได้รับรางวัล ประจำปี 2560-2567						
ลำดับ	ปีงบประมาณ	ประเภทโครงการ	ชื่อโครงการ	สาระสำคัญของโครงการ	รางวัลที่ได้รับ	หมายเหตุ
39	2566	Business Model Innovation	Your space by I-EA-T	เป็นแพลตฟอร์มที่ช่วยให้ผู้ประกอบการและนักลงทุนสามารถเข้าถึงข้อมูลการซื้อขายพื้นที่หรือที่ดินภายในนิคมอุตสาหกรรม มีการอัปเดตข้อมูลที่เป็นปัจจุบันสามารถวิเคราะห์ เปรียบเทียบข้อมูลด้านต่าง ๆ เช่น ขนาดพื้นที่ ทำเลที่ตั้ง สิ่งอำนวยความสะดวก ราคาเช่า/ขาย เป็นต้น เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนานิคมอุตสาหกรรม เพื่อยกระดับความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจของนักลงทุน	รางวัลที่ 3	กลุ่มนวัตกรรมประจำปี 2566
40	2567	Innovation Development	Alfred Phase 1 : Genesis	การให้บริการ “ALFRED” หรือ Butler service ที่จะเข้ามาทำหน้าที่เป็นตัวแทนของ กนอ. ในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ ให้กับผู้ประกอบการ ตั้งแต่การให้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการลงทุนในประเทศไทย ตลอดจนการเป็นตัวแทนในการยื่นคำขออนุญาตที่เกี่ยวข้องกับการประกอบกิจการทั้งหมด ตั้งแต่ต้นจนจบ รวมไปถึงให้บริการส่งเสริมการประกอบกิจการที่สำคัญ อาทิ การจัดทำและต่ออายุเอกสารสำคัญของแรงงานต่างชาติ การจัดหาบุคลากรแรงงานชาวไทยที่เหมาะสม และอื่นๆ โดยอาศัยอำนาจจากการที่เป็นกิจการของรัฐ โดยในปี 2567 อยู่ระหว่างทดสอบการให้บริการกับลูกค้าจริง พร้อมทั้ง ดำเนินจ้างที่ปรึกษาในการร่าง proposal และหาผู้ร่วมทุน	รางวัลที่ 1	

สรุปโครงการประกวดนวัตกรรมที่ได้รับรางวัล ประจำปี 2560-2567						
ลำดับ	ปีงบประมาณ	ประเภทโครงการ	ชื่อโครงการ	สาระสำคัญของโครงการ	รางวัลที่ได้รับ	หมายเหตุ
41	2567	Innovation Development	EnviLook นวัตกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย	การพัฒนา นวัตกรรมในการนำเทคโนโลยีมาพัฒนา ระบบฐานข้อมูล และรวบรวมข้อมูลของ กนอ. มา บูรณาการเป็นระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ เพื่อ สนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้ผู้บริหาร และ ผู้ปฏิบัติงานสามารถเรียกค้นข้อมูลที่ใช้ในการบริหาร จัดการนิคมฯ/ท่าเรือฯ ได้อย่างรวดเร็ว ทันต่อพื้นที่ และมีประสิทธิภาพ โดยในปีงบประมาณ 2567 อยู่ ระหว่างการทดสอบระบบโดยนำร่องที่ทำเรือ อุตสาหกรรมมาบตาพุด	รางวัลที่ 2	
42	2567	Innovation Development	IEAT STANDARD TEMPLATE FOR BIM	ตามที่ได้มีแนวคิดริเริ่มดำเนินโครงการ การอนุญาต ก่อสร้าง Fast Track ผ่านกระบวนการ Building Information Modeling (BIM) ปรับปรุง กระบวนการทำงาน โดยนำแบบจำลองสารสนเทศ อาคาร BIM มาประยุกต์ใช้ในการตรวจแบบแปลน อาคาร และจากการศึกษาความเป็นไปได้ของ โครงการที่ผ่านมานั้น พบว่าการจะนำระบบ BIM ไป ใช้งานจริงจำเป็นต้องมี STANDARD TEMPLATE เพื่อสนับสนุนการดำเนินการในการใช้ ระบบ BIM ให้ผู้เกี่ยวข้องในโครงการทั้งหมดใช้ มาตรฐาน และแนวทางที่สอดคล้องกัน รวมถึงเพื่อ ต่อยอดไปสู่การอนุมัติ - อนุญาตแบบอัตโนมัติใน อนาคต ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการจัดทำ	รางวัลที่ 3	

สรุปโครงการประกวดนวัตกรรมที่ได้รับรางวัล ประจำปี 2560-2567						
ลำดับ	ปีงบประมาณ	ประเภทโครงการ	ชื่อโครงการ	สาระสำคัญของโครงการ	รางวัลที่ได้รับ	หมายเหตุ
				STANDARD TEMPLATE เพื่อสนับสนุนการดำเนินการในการใช้ระบบ BIM		
43	2567	Idea Seed (Product Innovation)	Thailand Global Business Gateway	การศึกษาก่อสร้างเขตการค้าเสรีจากตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จหลาย ๆ ที่ อาทิเช่น DMCC และนำไปปรับใช้และต่อยอดให้เข้ากับบริบทของประเทศไทย เพื่อเพิ่มโอกาสในการลงทุนในนิคมอุตสาหกรรมและเป็นการนำเทคโนโลยีที่กนอ. มีอยู่ มาใช้ในการสร้างนิคมอย่างเต็มรูปแบบ	รางวัลที่ 1	
44	2567	Idea Seed (Product Innovation)	Go Green Mission...ปึกหมุด Net Zero	แนวคิดในการลดการใช้แร่ใยหินธรรมชาติ โดยใช้ใยหินสังเคราะห์ทดแทน ซึ่งเป็นของเสียจากโรงงานอุตสาหกรรมประเภทผลิตภัณฑ์กระดาษ และแนวคิดในการนำ เศษใยหินจากการรีไซเคิลหรือรีดลอนพื้นที่ก่อสร้างรวมทั้งเศษแผ่นใยหินที่แตกหักหรือชำรุดจากห้างสรรพสินค้า (Construction Demolition Waste) และแม่พิมพ์ใยหิน (Recycle Waste Mold) เพื่อลดการนำไปทิ้งโดยการกลบฝังหรือทำลาย ซึ่งเป็นการเน้นการนำของเสียกลับมาใช้ใหม่ รวมทั้งมีแนวคิดในการนำวัสดุไม้ใช้แล้วประเภทกระดานซึ่งเป็นบรรจุภัณฑ์ ประมาณ 25 ตันต่อปี นำมาเป็นส่วนประกอบในการผลิตอิฐบล็อก เพื่อสร้างอาชีพและรายได้ให้กับชุมชน อ.ศรีราชา จ. ชลบุรี	รางวัลที่ 2	

สรุปโครงการประกวดนวัตกรรมที่ได้รับรางวัล ประจำปี 2560-2567						
ลำดับ	ปีงบประมาณ	ประเภทโครงการ	ชื่อโครงการ	สาระสำคัญของโครงการ	รางวัลที่ได้รับ	หมายเหตุ
45	2567	Idea Seed (Product Innovation)	RenewGen	การนำเทคโนโลยี Microbial Fuel Cell (MFC) มาประยุกต์ใช้กับกระบวนการบำบัดน้ำเสีย เพื่อลดการใช้พลังงาน เพิ่มประสิทธิภาพการบำบัด และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับการจัดการน้ำเสียโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งเน้นถึงความสำคัญของการพัฒนาอย่างยั่งยืน และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การลดการปล่อยมลภาวะ และการสร้างระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน	รางวัลที่ 3	
46	2567	Idea Seed (Process & Service Innovation)	การปรับปรุงกระบวนการทำงานของระบบ e-PP ด้านคำขอที่เกี่ยวข้องกับภาษี	การพัฒนาระบบ AI มาช่วยปฏิบัติงานด้านการพิจารณาอนุมัติคำขอประเภท E-01 (ขอนำของออกชั่วคราว) และตรวจสอบคำขอประเภท E-01 ตามกำหนดเวลาที่ขออนุญาต เพื่อลดความผิดพลาดในการทำงานของพนักงานที่อาจเกิดขึ้นจากการพิจารณาอนุมัติ ลดขั้นตอนการทำงาน และช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถนำเข้า-ส่งออกของได้เร็วขึ้น ซึ่งจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการผลิตได้มากขึ้น	รางวัลที่ 1	
47	2567	Idea Seed (Process & Service Innovation)	IEAT Saving	การพัฒนา Application สหกรณ์ออมทรัพย์ กนอ. ที่สามารถ ฝากเงิน - ถอนเงิน ขอเงินกู้ ชำระเงินกู้ ตรวจสอบข้อมูลส่วนบุคคล และใบเสร็จรับเงิน (E-slip) ได้อย่างสะดวกสบาย ประหยัดเวลาในการเดินทาง	รางวัลที่ 2	

สรุปโครงการประกวดนวัตกรรมที่ได้รับรางวัล ประจำปี 2560-2567						
ลำดับ	ปีงบประมาณ	ประเภทโครงการ	ชื่อโครงการ	สาระสำคัญของโครงการ	รางวัลที่ได้รับ	หมายเหตุ
48	2567	Idea Seed (Process & Service Innovation)	พัฒนาระบบแสดงผลปริมาณการปล่อยคาร์บอนจากกิจกรรมในสำนักงานนิคมอุตสาหกรรมแบบทันที (Carbon Emission Report Real-time)	การพัฒนาต่อยอดแพลตฟอร์มคำนวณปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของ กนอ. (I-EA-T Carbon-Cal) เพื่อให้ระบบสามารถคำนวณปริมาณการปล่อยคาร์บอนแยกตามส่วนงานหรือไชต์ย่อยขององค์กร พร้อมทั้งสามารถวิเคราะห์และแสดงผลการแบบทันที (Automatic Realtime Dashboard) เพื่อใช้ในการกระตุ้นและสร้างความตระหนักให้กับพนักงานในแต่ละสำนักงานนิคมฯ มีการแข่งขันและให้ความสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและจัดทำมาตรการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญจากการทำงานในสภาวะปกติ โดยเป้าหมายสูงสุดเพื่อนำไปสู่การสร้างพฤติกรรมต้นแบบในการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกของแต่ละสำนักงานนิคมฯ จนนำไปสู่การบรรลุความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) ของ กนอ. ก่อนเป้าหมายที่ตั้งไว้ในปี ค.ศ. 2050	รางวัลที่ 3	
49	2567	Idea Seed (Business Model Innovation)	IEPCS Project (Industrial Estate Permission & Privilege Consultant)	การคัดเลือก > อบรม > สอบ > ขึ้นทะเบียน > กำกับดูแล ผู้รับยื่นเอกสารการอนุมัติ-อนุญาต รวมถึงประชาชนผู้สนใจ ให้เป็น “ผู้เชี่ยวชาญการให้บริการผู้ประกอบการในนิคมอุตสาหกรรม” เพื่อบริการให้คำปรึกษาด้านกฎหมายและเทคนิคการอนุมัติอนุญาต รวมไปถึงการให้บริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบกิจการในนิคมฯ	รางวัลที่ 1	

สรุปโครงการประกวดนวัตกรรมที่ได้รับรางวัล ประจำปี 2560-2567						
ลำดับ	ปีงบประมาณ	ประเภทโครงการ	ชื่อโครงการ	สาระสำคัญของโครงการ	รางวัลที่ได้รับ	หมายเหตุ
			Service System)			
50	2567	Idea Seed (Business Model Innovation)	(สิน) เชื้อฉิ่น อย่าหลงไปเชื่อใคร (I-EA-T SMART LOAN)	การดำเนินธุรกิจเป็นผู้แทนการให้สินเชื่อแก่ผู้ประกอบการในนิคมฯ และผู้ประกอบการที่สนใจจะลงทุนหรือจัดตั้งโรงงานในพื้นที่นิคมฯ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการเติบโตทางเศรษฐกิจภายในนิคมฯ ของ กนอ.	รางวัลที่ 2	
51	2567	Idea Seed (Business Model Innovation)	On Demand	การพัฒนากระบวนการรวบรวมกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบกิจการ รวมทั้งพัฒนารูปแบบการให้บริการการแจ้งเตือน กฎหมายฉบับใหม่ การยกเลิกกฎหมายและการรายงานข้อมูลตามวงรอบของกฎหมาย เพื่อช่วยเจ้าหน้าที่ กนอ. ในการสร้างมาตรฐานการกำกับดูแลโรงงานอุตสาหกรรมให้ปฏิบัติตามกฎหมาย และเสริมสร้างความรู้ด้านกฎหมายให้ผู้ประกอบการสามารถปฏิบัติตามได้ตั้งแต่ขั้นตอนการเริ่มประกอบกิจการโรงงานไปจนถึงการดำเนินกิจการอย่างถูกต้อง และยังเป็นการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของ กนอ.	รางวัลที่ 3	

จากตารางจะเห็นว่า ปัจจุบัน กนอ. ได้มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่องมาตลอด ผ่านโครงการประกวดนวัตกรรมองค์กรประจำปี และการส่งเสริมนวัตกรรมรูปแบบต่าง ๆ โดยแผนแม่บทด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม จะต้องช่วยส่งเสริมให้การดำเนินการดังกล่าวนำไปสู่ประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ทั้งในเชิงการปรับปรุงกระบวนการภายใน การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการขยายธุรกิจใหม่ ๆ ของ กนอ. ต่อไป

โดยในปีงบประมาณ 2566 กนอ. ได้ส่งเสริมการจัดการนวัตกรรมแบบ Open Innovation โดยเริ่มต้นจากการทำบันทึกข้อตกลงความเข้าใจ (MOU) โครงการศึกษาและพัฒนาด้านนวัตกรรมร่วมกับสถาบันและหน่วยงานต่าง ๆ ได้แก่

1. สถาบันเทคโนโลยีนานาชาติสิรินธร (SIIT) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีความประสงค์จะพัฒนานวัตกรรมร่วมกันเป็นลักษณะโปรแกรมการตรวจหาความผิดพลาดเบื้องต้นจากแบบผังก่อสร้างอาคารในนิคมอุตสาหกรรมโดยใช้ AI ซึ่งความต้องการนวัตกรรมชิ้นนี้เพื่อที่จะช่วยลดความผิดพลาดของพนักงานในการตรวจแบบที่มีจำนวนมากและช่วยลดระยะเวลาการทำงาน รวมถึงช่วยลดจำนวนการแก้ไขแบบแปลนที่ผิดพลาด ลดการใช้ทรัพยากรกระดาษและค่าใช้จ่าย

2. สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มีความประสงค์จะพัฒนานวัตกรรมด้าน Smart Industrial Estate (Smart IE)

3. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) จะดำเนินงานร่วมกันด้านแนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรมของ กนอ. ซึ่งหมายรวมถึงคณะทำงาน KM IM ของ กนอ. โดยถือเป็นแนวทางในการหา training needs ของการพัฒนาบุคลากรในปีงบประมาณถัดไป

4. มหาวิทยาลัยบูรพา มีความประสงค์จะพัฒนานวัตกรรมที่สอดคล้องนโยบาย BCG ด้าน Circular Economy (CE) โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่จากของเสียหรือวัสดุที่ไม่ใช้แล้วจากโรงงานอุตสาหกรรม เช่น นำเศษยางอานามียผสมเศษหางพ่อยัดมาผลิตเป็นอิฐตัวหนอนปูพื้นทางเดิน หรือนำกราไฟท์ (Graphite) มาขึ้นรูปการผลิตในงาน 3D Printing เป็นต้น

5. สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) เพื่อร่วมกันศึกษาแนวทางการพัฒนาศักยภาพของระบบนิเวศนวัตกรรม รวมทั้งจัดทำแผนการส่งเสริมนวัตกรรมเชิงพื้นที่ทั้งใน พื้นที่สำนักงานใหญ่ กนอ. และ พื้นที่นิคมอุตสาหกรรม โดย สนช. จะช่วยสนับสนุนให้ กนอ. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม เพื่อยกระดับการบริหารพัฒนาองค์กรด้วยเทคโนโลยีนวัตกรรมให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมตามวิสัยทัศน์ของ กนอ. ต่อไป

ทั้งนี้ ในปีงบประมาณ 2567 กนอ. ได้จัดโครงการประกวดนวัตกรรมองค์กร ประจำปี 2567 โดยมีการพัฒนาหลักเกณฑ์เงื่อนไขของการประกวด ที่ผลักดันให้เกิดนวัตกรรมขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม โดยการเปิดให้สามารถนำโครงการนวัตกรรมที่เคยประกวดแล้วมาดำเนินการต่อเนื่อง ซึ่งในปีนี้มี การเพิ่มมูลค่าเงินรางวัล และยังเปิดโอกาสให้สามารถจับมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้ประกอบการ, ผู้พัฒนานิคม เป็นต้น เพื่อร่วมกันสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร และเสริมสร้างให้เกิด Open Innovation ทั้งนี้ มีพนักงานส่งโครงการเข้าประกวดเป็นจำนวนมาก กว่า 30 โครงการ

4.2 ผลการวิเคราะห์ SWOT ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม ของ กนอ.

จุดแข็ง

จุดแข็ง	ข้อมูล Fact-based
S1 กนอ. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร และนโยบายที่มุ่งเน้นการใช้ นวัตกรรมในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างชัดเจน	- มติคณะกรรมการการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ในการประชุมครั้งที่ 9/2565 เมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม 2565 - กนอ. มีการทบทวนนโยบายการส่งเสริมความคิด สร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรมของ กนอ. โดยผ่านการพิจารณาจาก คณะกรรมการ กนอ. ในช่วง ไตรมาส 4 ของทุกปี
S2 กนอ. มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการนิคมอุตสาหกรรมที่จะไปนำไปสู่ การคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มได้	Core Competency ขององค์กร คือการบริหารนิคม เชิงนิเวศที่มีมาตรฐานและได้รับการยอมรับ และการ ให้บริการบริหารจัดการนิคมที่มีความน่าเชื่อถือ
S3 พ.ร.บ. การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2562 ช่วย ขยายโอกาสในการสร้างความร่วมมือด้านนวัตกรรมกับหน่วยงานอื่นได้ง่ายขึ้น	มาตรา 6 และมาตรา 10 ของ พ.ร.บ. การนิคม อุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (ฉบับที่ 5)
S4 กนอ. มีความเชี่ยวชาญด้านศูนย์บริการเบ็ดเสร็จครบวงจร (Total Solution Center) ซึ่งสามารถต่อยอดไปสู่การพัฒนานวัตกรรม เทคโนโลยีได้	- กนอ. มีการให้บริการ TSC มายาวนานตั้งแต่ปี 2551 - ผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าย้อนหลัง 3 ปีมีผลที่ดีขึ้น
S5 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการขยายธุรกิจใหม่ และส่งเสริมการพัฒนา ทางเลือกใหม่ ๆ ในการลงทุนในธุรกิจใหม่	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ในแผนวิสาหกิจ ที่ กนอ. ต้องพัฒนา ธุรกิจใหม่ผ่านการสร้างความร่วมมือจากพันธมิตรใน การดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับ กนอ. หรือธุรกิจดาวรุ่ง นอกจากนี้ กนอ. ยังเร่งรัดการขยาย/พัฒนานิคม อุตสาหกรรมตามนโยบายรัฐบาล และแสวงหาพันธมิตรใน การขยาย/จัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมร่วมดำเนินงาน

จุดแข็ง	ข้อมูล Fact-based
S6 มีกิจกรรมในการประกวดนวัตกรรม และการส่งเสริมให้ผู้มีศักยภาพสูง (Talent) หรือ นวัตกรรม (Innovator) เสนอความคิดสร้างสรรค์ หรือนวัตกรรมในการสนับสนุนการดำเนินงานของ กนอ.	□ ประกาศการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ที่ 34/2567 เรื่อง โครงการประกวดนวัตกรรมองค์กร ประจำปี 2567
S7 การเป็น Smart Industrial ในพื้นที่ EEC (Smart Park) รายแรก ทำให้เกิดโอกาสสร้างนวัตกรรม และเป็น Flagship ในการดึงดูดนักลงทุน (S1 ในแผนวิสาหกิจ)	□ ด้วยเกณฑ์ของ Smart I.E. จะเอื้อให้เกิดผลิตภัณฑ์หรือบริการในรูปแบบที่ต้องใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรมเป็นองค์ประกอบในกระบวนการผลิตหรือการดำเนินการ โดยสรุปสาระสำคัญของเกณฑ์ Smart I.E. ได้ดังนี้ 1) Smart Facilities 2) Smart IT 3) Smart Energy 4) Smart Economy 5) Smart Good Corporate Governance 6) Smart Living และ 7) Smart Workforce ซึ่งต่อมา BOI ได้ออกประกาศ ที่ 9/2565 เรื่อง มาตรการส่งเสริมการลงทุนที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ โดยกำหนดสิทธิประโยชน์สำหรับโครงการ Smart I.E.
S8 ภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่ในระดับสูง สามารถต่อยอดไปสู่นวัตกรรมด้านบริการ/ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ได้ หากมีการรวบรวมและวิเคราะห์เสียงลูกค้าเชิงลึก (S2 ในแผนวิสาหกิจ)	□ การให้บริการแก่ผู้พัฒนานิคม อาจเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในแนวทางของการปรับปรุงการให้บริการที่ดีขึ้น โดยการนำนวัตกรรมเข้ามาสนับสนุนการดำเนินงาน

จุดอ่อน

จุดอ่อน	ข้อมูล Fact-based
W1 มีการสร้างการรับรู้และปลูกฝังให้บุคลากรมีการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม แต่ยังขาดการทบทวนประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรม	❑ ผลการประเมินหมวดที่ 7 ประจำปี 2566
W2 ยังไม่มีการทบทวนการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในระดับผลลัพธ์ (Outcome) ที่ครอบคลุมการพัฒนานวัตกรรม ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และการนวัตกรรมการกระบวนการขององค์กร	❑ ผลการประเมินหมวดที่ 7 ประจำปี 2566 ในหัวข้อที่ 2 ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม
W3 ศักยภาพในการสร้างสรรค์ การพัฒนานวัตกรรม และการใช้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มยังไม่เพียงพอ ควรมีการพัฒนาความสามารถ และศักยภาพเพิ่ม (W7 ในแผนวิสาหกิจ)	❑ ผลการประเมินสมรรถนะใหม่ของ กนอ. ในปีที่ผ่านมา
W4 ยังไม่ได้นำผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดที่สำคัญมาใช้ในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม โดยสรุปบทเรียนที่ได้จากการดำเนินงานตามแต่ละตัวชี้วัดนำมาเผยแพร่ แลกเปลี่ยน เรียนรู้	❑ ผลการประเมินหมวดที่ 7 ประจำปี 2566 ในหัวข้อที่ 4 ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม
W5 ยังไม่ได้นำประสิทธิผลของการเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมมาปรับให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละกลุ่มที่มีบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน	❑ ผลการประเมินหมวดที่ 7 ประจำปี 2566 ในหัวข้อที่ 5 วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม
W6 ยังไม่มีแนวทางในการนำข้อมูลที่สำคัญมาใช้ในการปรับปรุงการออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กรและกระบวนการจัดการนวัตกรรม (W3 ในแผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด)	❑ ผลการประเมินหมวดที่ 7 ประจำปี 2566 ในหัวข้อที่ 6 กระบวนการนวัตกรรม
W7 ไม่มีการปรับปรุงตัวชี้วัดให้สะท้อนผลสำเร็จทั้งในระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ชัดเจน	❑ ผลการประเมินหมวดที่ 7 ประจำปี 2566 ในหัวข้อที่ 7 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม

จุดอ่อน	ข้อมูล Fact-based
W8 ระบบ IT ยังไม่สามารถบูรณาการข้อมูลร่วมกันได้ และอาจไม่รองรับการพัฒนานวัตกรรมที่สมบูรณ์ (W6 ในแผนวิสาหกิจ)	□ กนอ. มีการเชื่อมโยงเครือข่าย IT กับหน่วยงานภายนอกบางส่วน แต่ยังไม่ครอบคลุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด □ การจัดทำ Big Data ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลลูกค้า ของ กนอ. ยังไม่เป็นระบบเดียวกันทั้งองค์กร ทำให้ยากต่อการวิเคราะห์ Data Analytic ข้อมูลความต้องการของลูกค้า และ Stakeholder ซึ่งเป็น input สำคัญของการพัฒนานวัตกรรม □ การพัฒนานวัตกรรมที่สมบูรณ์ ต้องมีระบบ IT ที่จัดเก็บโครงการนวัตกรรม ที่สามารถวิเคราะห์โครงการเชิงลึกได้ (Innovation Portfolio) ซึ่งปัจจุบัน กนอ. อยู่ระหว่างการพัฒนา

□ โอกาส

โอกาส	ข้อมูล Fact-based
O1 ประเทศไทยมีนโยบายในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมอย่างชัดเจน มีหน่วยงานและแผนงานที่ชัดเจน	□ ตามยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี และ Thailand 4.0
O2 สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและโครงสร้างพื้นฐานของประเทศรองรับ/เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม เช่น การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อยกระดับผลิตภัณฑ์และบริการ หรือ กองทุนด้านนวัตกรรม ฯลฯ รวมถึงแนวโน้มความยั่งยืนที่ต้องการนวัตกรรมมาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน	□ จากรายงานสถานการณ์การวิจัย วิทยาศาสตร์และนวัตกรรมของประเทศไทย พ.ศ. 2565 □ แนวคิดเรื่อง Net Zero
O3 ประเทศไทยมีบุคลากร/สถาบัน/หน่วยงานภาครัฐ ที่สามารถให้การสนับสนุนทางวิชาการ/ทางเทคนิคสำหรับการพัฒนานวัตกรรม	□ มีหน่วยงานระดับชาติทั้ง NIA สถาบันการศึกษา และหน่วยงานด้านวิจัยต่าง ๆ เช่น สกสว. สช. ฯลฯ

โอกาส	ข้อมูล Fact-based
O4 Open innovation กับการมีพันธมิตร (partner) ในการพัฒนา นวัตกรรม	□ Open innovation เปิดโอกาสให้ กนอ. เปิดรับและ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ แนวคิดและประสบการณ์จาก ภายนอกองค์กร หรืออาศัยความร่วมมือเชิงพันธมิตรกับ องค์กรที่มีความพร้อมและความเชี่ยวชาญในกลุ่ม อุตสาหกรรมมาปรับใช้ในองค์กรเพื่อปรับปรุงนวัตกรรม สร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น และมี คุณภาพดีขึ้น เพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้ □ กนอ. ได้ลงนามบันทึกความเข้าใจโครงการศึกษาและ พัฒนาด้านนวัตกรรมร่วมกับสถาบันเทคโนโลยีนานาชาติ สิริธร มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์ (SIIT), มหาวิทยาลัย บูรพา, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) และสถาบันนวัตกรรมแห่งชาติ (NIA)
O5 โอกาสทางธุรกิจจากการพัฒนา Digital Platform และ Big Data (O2 ในแผนวิสาหกิจ)	□ การพัฒนา Digital Platform และ Big Data มีส่วน สนับสนุนในการพัฒนานวัตกรรม ทั้งการปรับปรุง กระบวนการทำงาน การบริหารจัดการนิคมอุตสาหกรรม และการให้บริการด้านการขออนุมัติอนุญาต สิทธิประโยชน์ และงานด้านสาธารณูปโภคต่าง ๆ
O6 การจัดการนวัตกรรมเป็นองค์ประกอบหนึ่งในกรอบหลักเกณฑ์การ ประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ที่ทำให้สร้างโอกาสในการพัฒนานวัตกรรม	□ กำหนดในคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของ รัฐวิสาหกิจ (Enablers) หมวดที่ 7

□ อุปสรรค

อุปสรรค	ข้อมูล Fact-based
T1 เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีต้นทุนในการพัฒนาให้เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ	□ จากรายงานสถานการณ์การวิจัย วิทยาศาสตร์และนวัตกรรมของประเทศไทย พ.ศ. 2565
T2 กฎระเบียบ ข้อบังคับของภาครัฐ อาจทำให้ขาดความคล่องตัวหรือเกิดความล่าช้าในการพัฒนานวัตกรรม	□ จำนวนกฎหมายและระเบียบงานของภาครัฐมากกว่า 100 ฉบับในปัจจุบัน □ นโยบายของ สคร. และหน่วยงานกำกับ เช่น กรมบัญชีกลาง สตง. ฯลฯ มีจำนวนมาก
T3 พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยน / Market place ที่เป็น borderless และความก้าวหน้า/นวัตกรรมในการทำ Logistic ทำให้ไม่จำเป็นต้องมาก่อสร้างโรงงานในนิคม	□ Trend การค้า e-commerce ช่วยบริหารจัดการในการผลิตและการสต็อกสินค้า อาจทำให้ไม่มีความจำเป็นต้องตั้งโรงงานในนิคมอุตสาหกรรม ดังนั้น จึงควรมุ่งเน้นนวัตกรรมในการปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจมาสนับสนุนการดำเนินงานในนิคมอุตสาหกรรม

จากผลการวิเคราะห์ SWOT ทำให้ได้ TOWS ดังต่อไปนี้

	จุดแข็ง (S) (เชื่อมกับ S1 และ S2 ในแผนวิสาหกิจ) S1 : มีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรและนโยบายที่มุ่งเน้นการใช้นวัตกรรมในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างชัดเจน S2 : มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการนิคมอุตสาหกรรมที่จะนำไปสู่การคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มได้ S3 : พ.ร.บ. กนอ. (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2562 ช่วยขยายโอกาสในการสร้างความร่วมมือด้านนวัตกรรมกับหน่วยงานอื่นได้ง่ายขึ้น S4 : มีความเชี่ยวชาญ TSC ซึ่งสามารถต่อยอดไปสู่การพัฒนาเทคโนโลยีได้ S5 : ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการขยายธุรกิจใหม่ และส่งเสริมการพัฒนาทางเลือกใหม่ ๆ ในการลงทุนในธุรกิจใหม่ S6 : มีกิจกรรมในการประกวดนวัตกรรม และการส่งเสริมให้ผู้มีศักยภาพสูง (Talent) หรือนวัตกรรม (Innovator) เสนอความคิดสร้างสรรค์ หรือนวัตกรรมในการสนับสนุนการดำเนินงานของ กนอ. S7 : การเป็น Smart Industrial ในพื้นที่ EEC (Smart Park) รายแรกทำให้เกิดโอกาสสร้างนวัตกรรมและเป็น Flagship ในการดึงดูดนักลงทุน (S1) S8 : ภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่ในระดับสูง สามารถต่อยอดไปสู่นวัตกรรมด้านบริการ/ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ได้ หากมีการรวบรวมและวิเคราะห์เสียงลูกค้าเชิงลึก (S2)	จุดอ่อนหรือจุดที่ต้องพัฒนา (W) (เชื่อมกับ W6 และ W7 ในแผนวิสาหกิจ) W1 มีการสร้างการรับรู้และปลูกฝังให้บุคลากรมีการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม แต่ยังขาดการทบทวนประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรม W2 ยังไม่มีการทบทวนการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในระดับผลลัพธ์ (Outcome) ที่ครอบคลุมการพัฒนานวัตกรรม ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการนวัตกรรมกระบวนการขององค์กร W3 ศักยภาพในการสร้างสรรค์ การพัฒนาวัตกรรม และการใช้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มยังไม่เพียงพอ ควรมีการพัฒนาความสามารถ และศักยภาพเพิ่ม (W7) W4 ยังไม่ได้นำผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดที่สำคัญมาใช้ในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม โดยสรุปบทเรียนที่ได้จากการดำเนินงานตามแต่ละตัวชี้วัด นำมาเผยแพร่ แลกเปลี่ยน เรียนรู้ W5 ยังไม่ได้นำประสิทธิภาพของการเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมมาปรับให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละกลุ่มที่มีบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน W6 ยังไม่มีแนวทางในการนำข้อมูลที่สำคัญมาใช้ปรับปรุงการออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กรและกระบวนการจัดการนวัตกรรม W7 ไม่มีการปรับปรุงตัวชี้วัดให้สะท้อนผลสำเร็จทั้งในระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ชัดเจน W8 ระบบ IT ยังไม่สามารถบูรณาการข้อมูลร่วมกันได้ และอาจไม่รองรับการพัฒนานวัตกรรมที่สมบูรณ์ (W6)
โอกาส (O) (เชื่อมกับ O2 ในแผนวิสาหกิจ) O1 ประเทศไทยมีนโยบายในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมอย่างชัดเจน มีหน่วยงานและแผนงานที่ชัดเจน O2 สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและโครงสร้างพื้นฐานของประเทศรองรับ/เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม เช่น การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อยกระดับผลิตภัณฑ์และบริการ หรือ กองทุนด้านนวัตกรรม ฯลฯ รวมถึงแนวโน้มความยั่งยืนที่ต้องการนวัตกรรมมาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน O3 ประเทศไทยมีบุคลากร/สถาบัน/หน่วยงานภาครัฐ ที่สามารถให้การสนับสนุนทางวิชาการ/ทางเทคนิคสำหรับการพัฒนานวัตกรรม O4 Open innovation กับพันธมิตร (partner) ในการพัฒนานวัตกรรม O5 โอกาสทางธุรกิจจากการพัฒนา Digital Platform และ Big Data (O2) O6 การจัดการนวัตกรรมเป็นองค์ประกอบหนึ่งในกรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ ที่ทำให้สร้างโอกาสในการพัฒนานวัตกรรม	กลยุทธ์เชิงรุก (SO) - กลยุทธ์ที่ 3.1 สร้างบรรยากาศ และส่งเสริมการนำนวัตกรรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร (S2-5, O1-6) - กลยุทธ์ที่ 3.2 เชื่อมโยงนวัตกรรมกับธุรกิจหรือการลงทุนใหม่ของ กนอ. บนฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (S5, S7, O1-6)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) - กลยุทธ์ที่ 1.1 ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการด้านนวัตกรรม และ Innovation Portfolio และทรัพยากรเชิงปัญญาของ กนอ. (W4 W6, O1-6) - กลยุทธ์ที่ 2.2 ยกระดับการพัฒนาทักษะ ศักยภาพและแรงจูงใจบุคลากรด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (W2-3, W6, W9, O1-6) - กลยุทธ์ที่ 1.2 ส่งเสริมการจัดการความรู้ด้านนวัตกรรม (W5, O1-6)
อุปสรรค (T) T1 เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีต้นทุนในการพัฒนาให้เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ T2 กฎระเบียบ ข้อบังคับของภาครัฐ อาจทำให้ขาดความคล่องตัวหรือเกิดความล่าช้าในการพัฒนานวัตกรรม T3 พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยน / Market place ที่เป็น borderless และความก้าวหน้า/นวัตกรรมในการทำ Logistic ทำให้ไม่จำเป็นต้องมาก่อสร้างโรงงานในนิคม	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) กลยุทธ์ที่ 2.3 ดึงศักยภาพของบุคลากรศักยภาพสูง (Talents สู่การคิดค้นและพัฒนา (S6, T1, T3)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT) - กลยุทธ์ที่ 2.1 ปลูกฝัง Innovation DNA ในค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (W1, W5, T1-T3) - กลยุทธ์ที่ 1.3 ประยุกต์ใช้กับสารสนเทศมาสนับสนุนนวัตกรรมกระบวนการงาน (W8, T1-3)

จากตารางเปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลงจะเห็นว่ากลยุทธ์เดิมบางส่วน ยังคงใช้ได้ แต่อาจต้องปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์/โครงการ/แผนงานเพิ่มเติมให้เหมาะสม รวมถึงมีข้อเสนอกลยุทธ์เพิ่มให้เกิดการปรับปรุงตามผลการประเมินและความสำเร็จในปี พ.ศ. 2566 ที่ผ่านมา

4.3 ผลการวิเคราะห์ SA และ SC ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม ของ กนอ.

□ ความได้เปรียบได้เชิงยุทธศาสตร์ (SA)

- SA1 กนอ. มีทิศทางในการขับเคลื่อนองค์กร โดยมีการสนับสนุนจากคณะกรรมการ กนอ. และผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ ในการผลักดันเศรษฐกิจและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- SA2 กนอ. มีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการนิคมอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ และมี พ.ร.บ. การนิคมอุตสาหกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนา นวัตกรรม
- SA3 การยกระดับ Smart Industrial ในพื้นที่ EEC ส่งเสริมต่อการสร้างพันธมิตร (Partner) และการพัฒนานวัตกรรม (SA1 ของ แผนวิสาหกิจ)
- SA4. การใช้ประโยชน์จากฐานลูกค้าที่มีศักยภาพสูงและบริษัทในเครือ เพื่อสร้างนวัตกรรมและโอกาสทางธุรกิจ (SA3 ของแผนวิสาหกิจ)

□ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)

- SC1 การทบทวนและประเมินประสิทธิผลของการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรในการพัฒนา นวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร
- SC2 การต่อยอดการจัดการความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ ในกิจกรรมที่ผ่านมาสู่การพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม
- SC3 การพัฒนานวัตกรรมโดยให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงเครือข่ายทางธุรกิจเข้ามามีส่วนร่วมและใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม
- SC4 การพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการคิดค้นนวัตกรรม ผ่านการสร้างความร่วมมือ ระหว่างองค์กรและหน่วยงานภาครัฐ
- SC5 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลหรือการต่อยอดระบบดิจิทัลในปัจจุบัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนา นวัตกรรมที่รองรับภารกิจของ กนอ. ในอนาคต นอกจากนั้นจะนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมเชิงกระบวนการ (Process Innovation) ที่สำคัญขององค์กรตลอด Value Chain
- SC6 การพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กรเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มต่อผลิตภัณฑ์และบริการ (SC3 ของแผนวิสาหกิจ)

4.4 วิสัยทัศน์ และนโยบายด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม

จากการวิเคราะห์ TOWS และความเชื่อมโยงกับแผนต่าง ๆ ใน Enablers ได้แก่ แผนแม่บทการจัดการความรู้ แผนพัฒนาดิจิทัลฯ จึงสรุปข้อเสนอในการจัดทำแผนแม่บทด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมฯ ได้ดังนี้

4.4.1 วิสัยทัศน์ (Vision-IM)

“นำนิคมอุตสาหกรรมสู่มาตรฐานสากล ด้วยนวัตกรรมอย่างยั่งยืน”

4.4.2 นโยบายการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรม

(1) กนอ. มุ่งมั่นและสนับสนุนการสร้างบรรยากาศด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับระบบนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมทั้งมิติด้านผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการทำงาน รูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่ ซึ่งสามารถสร้างคุณค่าใหม่ (Value) ให้แก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรได้อย่างเป็นธรรม

(2) ส่งเสริมการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาสนับสนุนการดำเนินงานในทุกกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพผลผลิต (Productivity) สร้างมูลค่าเพิ่ม และเพิ่มโอกาสในการดำเนินงานขององค์กรสู่ความยั่งยืน

(3) ส่งเสริมค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่มุ่งเน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมตามระบบนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืน

(4) ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารและพนักงาน ให้สามารถคิดค้น และประยุกต์ใช้นวัตกรรม รวมถึงผลักดันให้เกิดการพัฒนาและต่อยอดองค์ความรู้และยกระดับผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องจนสามารถนำความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ไปขยายผล ปรับปรุงและคิดค้นให้เกิดนวัตกรรมทั้งผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการทำงานรูปแบบธุรกิจใหม่ในระดับ เพื่อรองรับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างยั่งยืน (Innovation Organization)

(5) กนอ. ให้ความสำคัญกับการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) และการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) เพื่อเชื่อมโยงการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมให้เกิดการแบ่งปันและสะสมความรู้ภายในองค์กร สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งานให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร รวมถึงสนับสนุนกิจกรรมด้านนวัตกรรม การสร้างแรงจูงใจ การจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอและเหมาะสมต่อการพัฒนานวัตกรรม

(6) กนอ. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบการบริหารจัดการนวัตกรรม รวมถึงระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS) โดยยึดหลักการระบบนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) ที่สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยจัดให้มีโครงสร้างผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนและติดตามประเมินผล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร

โดยรายละเอียดนโยบายการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรมของ กนอ. ระบุในเอกสารแนบท้ายตามประกาศคณะกรรมการการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย เรื่อง นโยบายการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรมของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

4.4.3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)

- (1) กนอ. เป็นองค์กรนวัตกรรม¹
- (2) ศักยภาพ/ขีดความสามารถบุคลากรด้านนวัตกรรมเพิ่มขึ้นและรองรับธุรกิจของ กนอ. ในอนาคต โดยมีอย่างน้อย 5 นวัตกรรม
- (3) มีนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ได้อย่างยั่งยืนอย่างน้อยร้อยละ 1 ของทำกำไร

หมายเหตุ: 1. องค์กรนวัตกรรม คือ องค์กรที่มีขีดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในด้านต่าง ๆ โดยมีการบริหารจัดการ ระบบและทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กรให้ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้าง มูลค่าและความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

4.4.4 ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้าง กลไก และกระบวนการสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม (System & Process Innovation)

- กลยุทธ์ที่ 1.1 บทกวนและปรับปรุงกระบวนการด้านนวัตกรรม และ Innovation Portfolio และทรัพยากรทางปัญญาของ กนอ.
- กลยุทธ์ที่ 1.2 ส่งเสริมการจัดการความรู้สู่นวัตกรรม
- กลยุทธ์ที่ 1.3 ประยุกต์ดิจิทัลสารสนเทศมาสนับสนุนนวัตกรรมกระบวนการ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ปลุกฝังค่านิยมและสร้างมูลค่าเพิ่มจากทุนมนุษย์ (People Innovation)

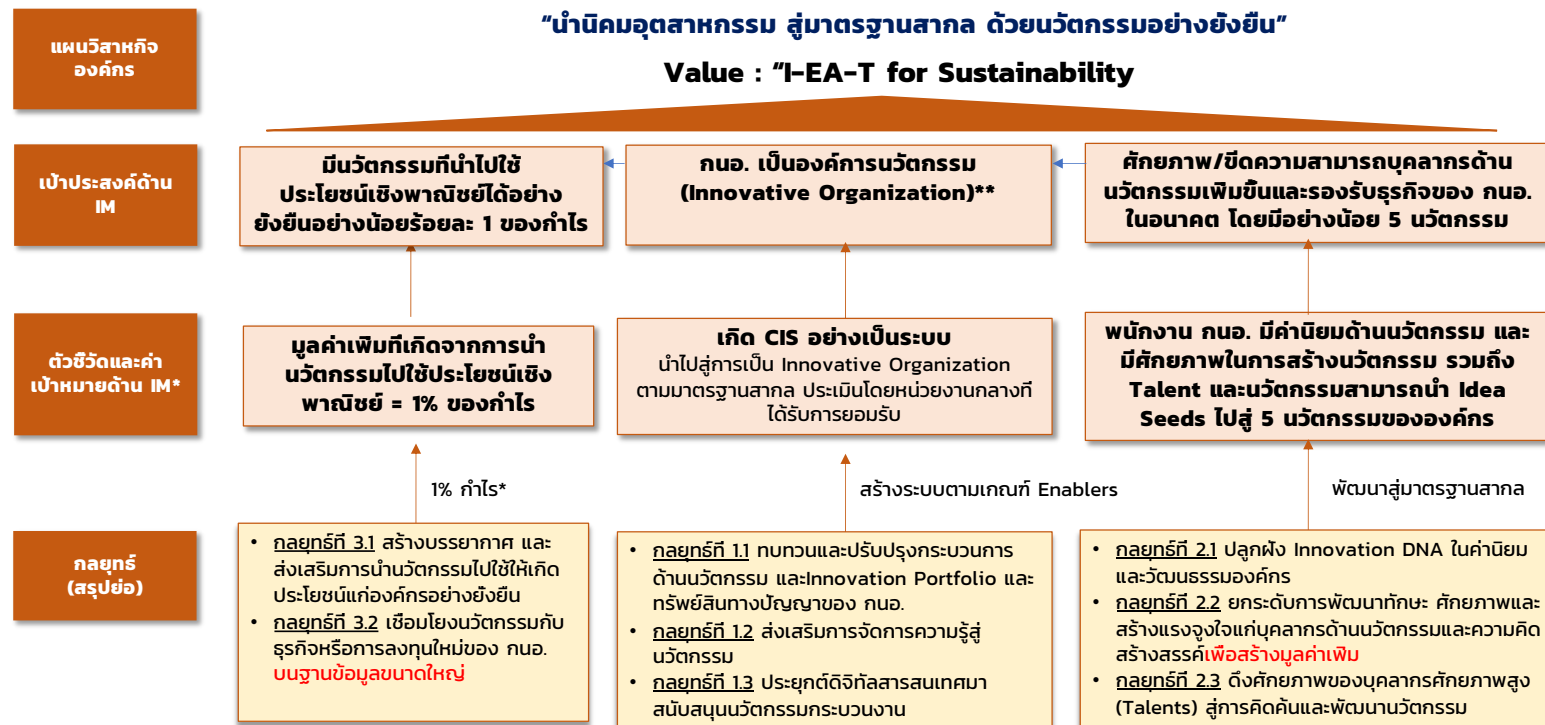
- กลยุทธ์ที่ 2.1 ปลุกฝัง Innovation DNA ในค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร
- กลยุทธ์ที่ 2.2 ยกระดับการพัฒนาทักษะ ศักยภาพและสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม
- กลยุทธ์ที่ 2.3 ดึงศักยภาพของบุคลากรศักยภาพสูง (Talents) สู่การคิดค้นและพัฒนานวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมนวัตกรรมที่ยั่งยืนและเกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ (Service, Product & Business Innovation)

- กลยุทธ์ที่ 3.1 สร้างบรรยากาศ และส่งเสริมการนำนวัตกรรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร
- กลยุทธ์ที่ 3.2 เชื่อมโยงนวัตกรรมกับธุรกิจหรือการลงทุนใหม่ของ กนอ. บนฐานข้อมูลขนาดใหญ่

4.4.5 ค่านิยมเรื่องการบริหารจัดการนวัตกรรม

เช่นเดียวกับค่านิยมองค์กร Value : “I-EA-T for Sustainability” กนอ. เก่งคิด เก่งคน เก่งงาน บนพื้นฐานความยั่งยืน โดยเฉพาะในด้านเก่งคิดสร้างสรรค์ (Innovative) โดย กนอ. จะปลูกฝังค่านิยมในการสร้างสรรค์ เพื่อนำนิคมอุตสาหกรรมสู่มาตรฐานสากล อย่างยั่งยืน

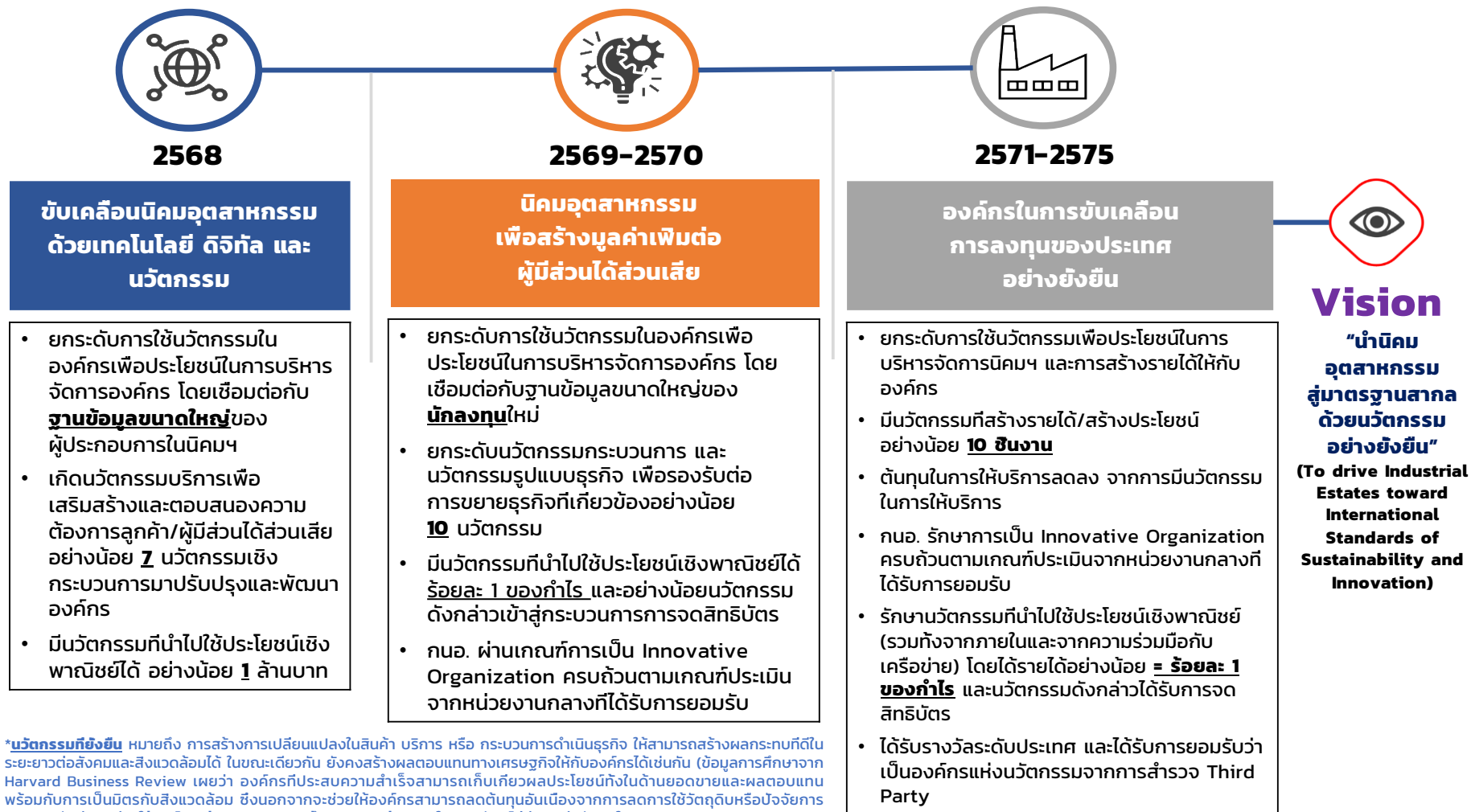


หมายเหตุ:

*. ควรเป็น 10% ของกำไร จากทฤษฎี Innovation (Deloitte, 2022)

** องค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) คือ องค์กรที่มีขีดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในด้านต่างๆ โดยมีการบริหารจัดการ ระบบและทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กรให้ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้าง มูลค่าและความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

4.5 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม



***นวัตกรรมที่ยั่งยืน** หมายถึง การสร้างการเปลี่ยนแปลงในสินค้า บริการ หรือ กระบวนการดำเนินงานธุรกิจ ให้สามารถสร้างผลกระทบที่ดีในระยะยาวต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้ ในขณะที่เดียวกัน ยังคงสร้างผลตอบแทนทางเศรษฐกิจให้กับองค์กรได้เช่นกัน (ข้อมูลการศึกษาจาก Harvard Business Review เผยว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จสามารถเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ทั้งในด้านยอดขายและผลตอบแทน พร้อมกับการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งนอกจากจะช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุนอันเนื่องจากการลดการใช้วัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิต ยังส่งผลช่วยให้องค์กรสร้างยอดขายมากขึ้นจากความต้องการในผลิตภัณฑ์ที่ส่งผลต่อสังคมในเชิงบวก)

4.6 แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมของ กนอ.

ประกอบไปด้วย 3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) 3 ยุทธศาสตร์ และ 8 กลยุทธ์ รายละเอียดดังนี้

SO/กลยุทธ์	ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์		
	ปี 2568	ปี 2569	2570
SO 1 กนอ. เป็นองค์กรนวัตกรรม			
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้าง กลไก และกระบวนการ สู่องค์กรแห่งนวัตกรรม (System & Process Innovation)			
<u>กลยุทธ์ที่ 1.1</u> ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการด้านนวัตกรรม และ Innovation Portfolio และ ทรัพยากรทางปัญญาของ กนอ.	1. พัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กร ได้ตามกรอบแนวคิดที่ออกแบบไว้ ซึ่งสอดคล้องกับทิศทาง การดำเนินธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และเชื่อมโยงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามระบบนิเวศธุรกิจ (Business Ecosystem)	1. มีการปรับปรุง Innovation Portfolio กระบวนการทรัพยากรทางปัญญาของ กนอ. หรือระบบนิเวศธุรกิจ	-
<u>กลยุทธ์ที่ 1.2</u> ส่งเสริมการจัดการความรู้สู่นวัตกรรม	1. ความสำเร็จในการนำองค์ความรู้ที่เกิดจากกระบวนการ KM ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรของบุคลากร ร้อยละ 65 2. ระดับความรู้ความเข้าใจจากการสื่อสารเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการองค์ความรู้ ร้อยละ 65 3. องค์ความรู้ที่อยู่ในระบบจัดเก็บ KM ขององค์กร จำนวน 50 องค์ความรู้ที่เป็นองค์ความรู้ใหม่ และอย่างน้อย 7 องค์ความรู้ นำไปใช้ในการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการสร้างผลประกอบการได้ และมีศักยภาพในการลดต้นทุนหรือเพิ่มรายได้ จำนวน 5 แสนบาท	1.องค์ความรู้ที่มีสามารถนำมาเพิ่มศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมในกระบวนการและบริการได้ และอย่างน้อย 10 องค์ความรู้ นำไปใช้ในการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการสร้างผลประกอบการได้ และมีศักยภาพในการลดต้นทุนหรือเพิ่มรายได้ จำนวน 1 ล้านบาท	1.องค์ความรู้ที่มีสามารถนำมาเพิ่มศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมในกระบวนการ บริการ และผลิตภัณฑ์ได้และอย่างน้อย 12 องค์ความรู้ นำไปใช้ในการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการสร้างผลประกอบการได้ และมีศักยภาพในการลดต้นทุนหรือเพิ่มรายได้ จำนวน 1.5 ล้านบาท

SO/กลยุทธ์	ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์		
	ปี 2568	ปี 2569	2570
กลยุทธ์ที่ 1.3 ประยุกต์ดิจิทัลสารสนเทศมาสนับสนุนนวัตกรรมกระบวนการ	1. ความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมอย่างน้อย 1 ระบบต่อปี 2. ระบบ Automate Service (โครงการพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการอนุมัติ-อนุญาตทางอิเล็กทรอนิกส์ของ กนอ.)	1. ความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมอย่างน้อย 1 ระบบต่อปี	1. ความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมอย่างน้อย 1 ระบบต่อปี
SO 2 ศักยภาพ/ขีดความสามารถบุคลากรด้านนวัตกรรมเพิ่มขึ้นและรองรับธุรกิจของ กนอ. ในอนาคต โดยมีอย่างน้อย 5 นวัตกรรม			
ยุทธศาสตร์ที่ 2 ปลุกฝังค่านิยมและสร้างมูลค่าเพิ่มจากทุนมนุษย์ (People Innovation)			
กลยุทธ์ที่ 2.1 ปลุกฝัง Innovation DNA ในค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	1. ร้อยละของบุคลากรที่สำรวจตามหลักสถิติรับรู้และเข้าใจการจัดการนวัตกรรมของ กนอ. เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จากปีที่ผ่านมา 2. ผลสำรวจ Leadership Effectiveness ด้าน role model on innovation เพิ่มขึ้นจาก Baseline 3. สัดส่วนบุคลากรที่เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมนวัตกรรม ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10 ของพนักงานทั้งหมด	1. ร้อยละของบุคลากรที่สำรวจตามหลักสถิติ รับรู้และเข้าใจการจัดการนวัตกรรมของ กนอ. เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จากปีที่ผ่านมา 2. ผลสำรวจ Leadership Effectiveness ด้าน role model on innovation เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา 3. สัดส่วนบุคลากรที่เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมนวัตกรรม เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา	1. ร้อยละของบุคลากรที่สำรวจตามหลักสถิติ รับรู้และเข้าใจการจัดการนวัตกรรมของ กนอ. เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จากปีที่ผ่านมา 2. ผลสำรวจ Leadership Effectiveness ด้าน role model on innovation เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา 3. สัดส่วนบุคลากรที่เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมนวัตกรรม เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา

SO/กลยุทธ์	ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์		
	ปี 2568	ปี 2569	2570
กลยุทธ์ที่ 2.2 ยกระดับการพัฒนาทักษะ ศักยภาพและสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม	- ระดับความสำเร็จในการพัฒนาพนักงานตามแผนที่กำหนดไว้ = 100% - มี ROI จากผลการพัฒนาพนักงาน - คะแนน Innovation competency ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมขององค์กร เพิ่มขึ้น	- ระดับความสำเร็จในการพัฒนาพนักงานตามแผนที่กำหนดไว้ = 100% - มี ROI จากผลการพัฒนาพนักงานสูงขึ้นร้อยละ 1 เทียบกับปี 2568 - คะแนน Innovation competency ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมขององค์กร เพิ่มขึ้น	- ระดับความสำเร็จในการพัฒนาพนักงานตามแผนที่กำหนดไว้ = 100% - มี ROI จากผลการพัฒนาพนักงานสูงขึ้นร้อยละ 1 เทียบกับปี 2569 - คะแนน Innovation competency ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมขององค์กร เพิ่มขึ้น
กลยุทธ์ที่ 2.3 ดึงศักยภาพของบุคลากรศักยภาพสูง (Talents) หรือผู้สมัคร สู่การคิดค้นและพัฒนา นวัตกรรม	- การนำผลงานที่โดดเด่นของผู้มีศักยภาพสูงไปต่อยอดเป็นนวัตกรรมไม่ต่ำกว่า 2 เรื่องต่อปี - นวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ได้ 3 นวัตกรรม - Talent Ratio เพิ่มขึ้นทุกปี/ ร้อยละการใช้ประโยชน์/ความพึงพอใจต่อการใช้ผู้มีศักยภาพสูงเพิ่มขึ้นทุกปี	นวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ได้ 4 นวัตกรรม	(1) นวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ได้ 5 นวัตกรรม

SO/กลยุทธ์	ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์		
	ปี 2568	ปี 2569	2570
SO 3 มีนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ได้อย่างยั่งยืนอย่างน้อยร้อยละ 1 ของทำไร			
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมนวัตกรรมที่ยั่งยืนและเกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ (Service, Product & Business Innovation)			
กลยุทธ์ที่ 3.1 สร้างบรรยากาศ และส่งเสริมการนำนวัตกรรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร	1. มีนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ จำนวน 3 นวัตกรรม 2. มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ 1.5 ล้านบาท 3. มีการผลักดันโครงการที่ผ่านการประกวดให้มีการพัฒนาเกิดขึ้นจริงอย่างน้อย 1 โครงการ 4. รายงานผลการออกแบบ และรูปแบบการใช้งานพื้นที่ Creativity and Innovation Space	1. มีนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ จำนวน 4 นวัตกรรม 2. มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ 2 ล้านบาท 3. มีการผลักดันโครงการที่ผ่านการประกวดให้มีการพัฒนาเกิดขึ้นจริงอย่างน้อย 2 โครงการ	1. มีนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ จำนวน 5 นวัตกรรม 2. มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ 3 ล้านบาท 3. มีการผลักดันโครงการที่ผ่านการประกวดให้มีการพัฒนาเกิดขึ้นจริงอย่างน้อย 3 โครงการ
กลยุทธ์ที่ 3.2 เชื่อมโยงนวัตกรรมกับธุรกิจหรือการลงทุนใหม่ของ กนอ. บนฐานข้อมูลขนาดใหญ่	1. มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ 1.5 ล้านบาท 2. ติดตามและประเมินผล Innovation Portfolio Management 3. รายการชุดข้อมูลสำคัญด้านการตลาดผู้ประกอบการ นวัตกรรม 4. แผนงานแนวทางในการจัดทำชุดข้อมูล/การเชื่อมโยงข้อมูล 5. แนวทางการบูรณาการข้อมูลผู้ประกอบการในนิคมฯ (Customer Profile) ร่วมกับข้อมูลผู้ประกอบการที่ได้รับบัตรส่งเสริมการลงทุนจาก BOI	1. มีมูลค่าเพิ่มที่เกิดจากการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ >2 ล้านบาท	1. มีมูลค่าเพิ่มที่เกิดจากการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ >3 ล้านบาท

ทั้งนี้ ยังคงรักษาผลลัพธ์ (Outcome) ของแผนแม่บทด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมประจำปี 2567-2570 ไว้คือ

ปี	2568	2569	2570
ผลลัพธ์	มีนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์ เชิงพาณิชย์ได้ 3 นวัตกรรม มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากการนำ นวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิง พาณิชย์ <u>1.5 ล้านบาท</u>	มีนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์ เชิงพาณิชย์ได้ 4 นวัตกรรม มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากการนำ นวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิง พาณิชย์ <u>2 ล้านบาท</u>	มีนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์ เชิงพาณิชย์ได้ 5 นวัตกรรม มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากการนำ นวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิง พาณิชย์ ร้อยละ 1 ของกำไร*

*หมายเหตุ: 1% ของกำไรของ กนอ. (Best Practice คือ 10% ของกำไร (Deloitte 2021))

4.7 แผนปฏิบัติการด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมประจำปี 2568

กนอ. มีแผนงาน/โครงการเพื่อตอบสนองกลยุทธในปี 2568 ได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ปี 2568	แผนงาน/โครงการ	หน่วยงาน
SO 1 กนอ. เป็นองค์กรนวัตกรรม			
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้าง กลไกและบุคลากรผู้องค์กรแห่งนวัตกรรม (People and System Innovation)			
กลยุทธ์ที่ 1.1 ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการด้านนวัตกรรม และ Innovation Portfolio และทรัพย์สินทางปัญญาของ กนอ.	1. พัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กร ได้ตามกรอบแนวคิดที่ออกแบบไว้ ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต และเชื่อมโยงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามระบบนิเวศธุรกิจ (Business Ecosystem)	แผนที่ 1 แผนงานการมุ่งสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม (CIS) (แผนวิสาหกิจ)	ฝพอ.
กลยุทธ์ที่ 1.2 ส่งเสริมการจัดการความรู้สู่นวัตกรรม	1. ความสำเร็จในการนำองค์ความรู้ที่เกิดจากกระบวนการ KM ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรของบุคลากร ร้อยละ 65 2. ระดับความรู้ความเข้าใจจากการสื่อสารเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการองค์ความรู้ ร้อยละ 65 3. องค์ความรู้ที่อยู่ในระบบจัดเก็บ KM ขององค์กร จำนวน 50 องค์ความรู้ที่เป็นองค์ความรู้ใหม่ และอย่างน้อย 7 องค์ความรู้นำไปใช้ในการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการสร้างผลประกอบการได้ และมีศักยภาพในการลดต้นทุนหรือเพิ่มรายได้ จำนวน 5 แขนง	แผนที่ 2 แผนงานยกระดับกระบวนการ KM เพื่อนำไปสู่ นวัตกรรมของ กนอ. (แผนแม่บทการจัดการความรู้ แผนที่ 9)	ฝพอ.
กลยุทธ์ที่ 1.3 ประยุกต์ดิจิทัลสารสนเทศมาสนับสนุนนวัตกรรมกระบวนการ	1. ความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนา นวัตกรรมอย่างน้อย 1 ระบบต่อปี 2. ระบบ Automate Service (โครงการพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการอนุมัติ- อนุญาตทางอิเล็กทรอนิกส์ของ กนอ.)	แผนที่ 3 แผนยกระดับ TSC และปรับปรุงระบบ e-PP (แผนวิสาหกิจ)	ฝพอ./ ฝบก.

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ปี 2568	แผนงาน/โครงการ	หน่วยงาน
SO 2 ศักยภาพ/ขีดความสามารถบุคลากรด้านนวัตกรรมเพิ่มขึ้นและรองรับธุรกิจของ กนอ. ในอนาคต โดยมีอย่างน้อย 5 นวัตกรรม			
ยุทธศาสตร์ที่ 2 ปลุกฝังค่านิยมและสร้างมูลค่าเพิ่มจากทุนมนุษย์ (People Innovation)			
กลยุทธ์ที่ 2.1 ปลุกฝัง Innovation DNA ในค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	- ร้อยละของบุคลากรที่สำรวจตามหลักสถิติ รับรู้และเข้าใจการจัดการนวัตกรรมของ กนอ. เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จากปีที่ผ่านมา - ผลสำรวจ Leadership Effectiveness ด้าน role model on innovation เพิ่มขึ้นจาก Baseline - สัดส่วนบุคลากรที่เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมนวัตกรรม ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 10 ของพนักงานทั้งหมด	แผนที่ 4 แผนส่งเสริม Innovation DNA	ฝพอ./ ฝทบ.
กลยุทธ์ที่ 2.2 ยกระดับการพัฒนาทักษะ ศักยภาพและสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม	- ระดับความสำเร็จในการพัฒนาพนักงานตามแผนที่กำหนดไว้ = 100% - มี ROI จากผลการพัฒนาพนักงาน - คะแนน Innovation competency ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมขององค์กร เพิ่มขึ้น	แผนที่ 5 แผนพัฒนากักขังด้านนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม	ฝพอ.
กลยุทธ์ที่ 2.3 ดึงศักยภาพของบุคลากรศักยภาพสูง (Talents) สู่การคิดค้นและพัฒนานวัตกรรม	- การนำผลงานที่โดดเด่นของผู้มีศักยภาพสูงไปต่อยอดเป็นนวัตกรรมไม่ต่ำกว่า 2 เรื่องต่อปี - นวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ได้ 3 นวัตกรรม - Talent Ratio เพิ่มสูงขึ้นทุกปี/ ร้อยละการใช้ประโยชน์/ความพึงพอใจต่อการใช้ผู้มีศักยภาพสูงเพิ่มขึ้นทุกปี	แผนที่ 6 แผนงานการพัฒนาและสร้างประสิทธิผลของ Talents (ดำเนินการต่อเนื่อง)	ฝพอ./ ฝทบ.

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ปี 2568	แผนงาน/โครงการ	หน่วยงาน
SO 3 มีนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ได้อย่างยั่งยืนอย่างน้อยร้อยละ 1 ของทำไร			
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมนวัตกรรมที่ยั่งยืนและเกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ (Service, Product & Business Innovation)			
กลยุทธ์ที่ 3.1 สร้างบรรยากาศ และส่งเสริมการนำนวัตกรรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร	1. มีนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ จำนวน 3 นวัตกรรม	แผนที่ 7 แผนงานส่งเสริมสร้างบรรยากาศ และการนำนวัตกรรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์เชิงพาณิชย์ (แผนวิสาหกิจ)	ฟพอ.
	2. มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ 1.5 ล้านบาท		
	3. มีการผลักดันโครงการที่ผ่านการประกวดให้มีการพัฒนาเกิดขึ้นจริงอย่างน้อย 1 โครงการ	แผนที่ 8 โครงการพัฒนาพื้นที่ในการต่อยอดความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่ นวัตกรรม (Creativity and Innovation Space)	ฟพอ./กวก./กอส.
	4. รายงานผลการออกแบบ และรูปแบบการใช้งานพื้นที่ Creativity and Innovation Space		
กลยุทธ์ที่ 3.2 เชื่อมโยงนวัตกรรมกับธุรกิจหรือการลงทุนใหม่ของ กนอ. บนฐานข้อมูลขนาดใหญ่	1. มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ 1.5 ล้านบาท	แผนที่ 9 แผนยกระดับการใช้ นวัตกรรมในองค์กรเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์กร โดยเชื่อมต่อกับฐานข้อมูลขนาดใหญ่ของนักลงทุนใหม่ (แผนวิสาหกิจ : โครงการจัดทำระบบฐานข้อมูลภายในของ กนอ. เช่น ข้อมูลการตลาด ผู้ประกอบการ ระบบ นวัตกรรม หน่วยงานภายนอก และพัฒนา Platform เพื่อดึงดูดนักลงทุน)	ศบส.ฟดจ/ฟพอ.
	2. มีการติดตามและประเมินผล Innovation Portfolio Management		
	3. รายการชุดข้อมูลสำคัญด้านการตลาด ผู้ประกอบการ นวัตกรรม		
	4. แผนงานแนวทางในการจัดทำชุดข้อมูล/การเชื่อมโยงข้อมูล		
	5. แนวทางการบูรณาการข้อมูลผู้ประกอบการในนิคมฯ (Customer Profile) ร่วมกับข้อมูลผู้ประกอบการที่ได้รับบัตรส่งเสริมการลงทุนจาก BOI		

โดยมีเป้าหมายเชิงผลลัพธ์ของแผนดังนี้

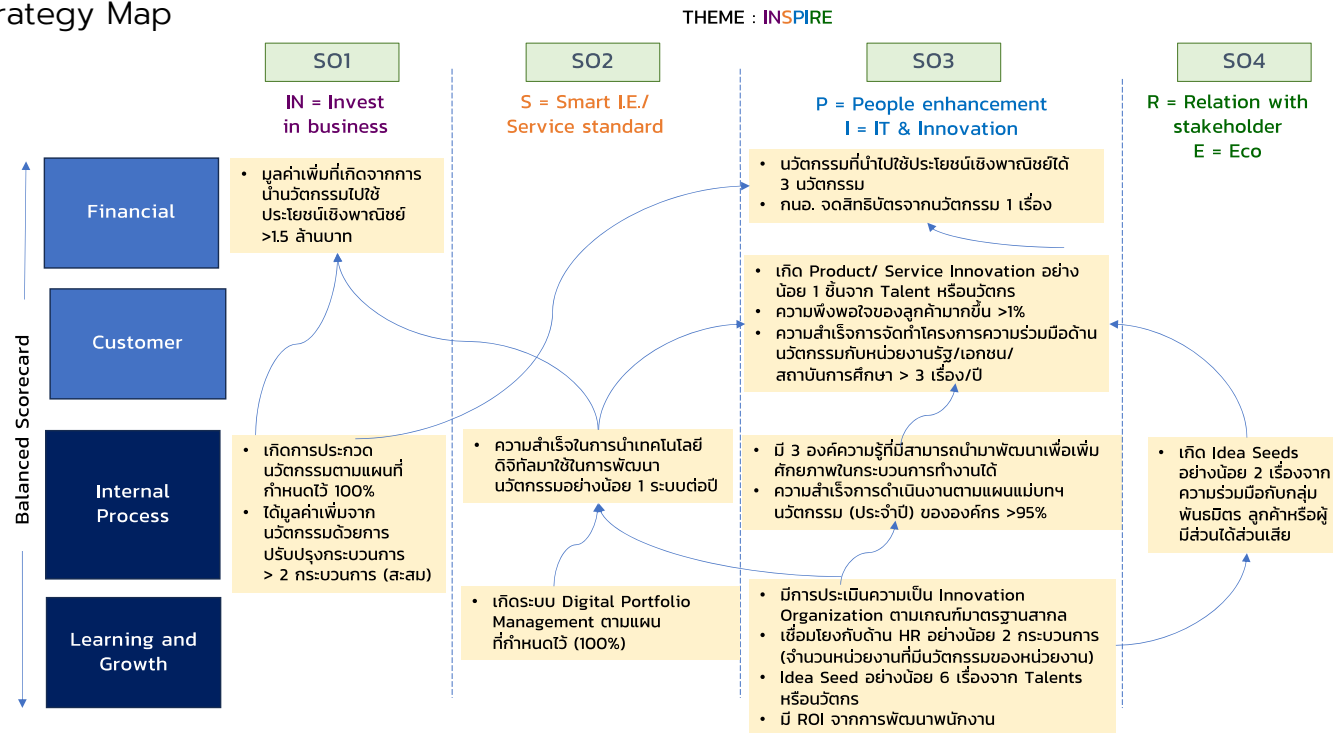
ปี	2568	2569	2570
ผลลัพธ์	มีนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ได้ 3 นวัตกรรม มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ 1.5 ล้านบาท	มีนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ได้ 4 นวัตกรรม มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ 2 ล้านบาท	มีนวัตกรรมที่นำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ได้ 5 นวัตกรรม มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ ร้อยละ 1 ของกำไร*

*หมายเหตุ: 1% ของกำไรของ กนอ. (Best Practice คือ 10% ของกำไร (Deloitte 2021))

4.8 Strategy Map ตามหลักการ Scorecard

โดยสามารถแสดงรายละเอียดเป็น Strategy Map ตามแนวทางของ Scorecard ผ่านการกำหนดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมในทุกมิติทั้ง 4 ด้าน ตาม BSC ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเงิน ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลิตภัณฑ์และบริการ ผลลัพธ์ด้านกระบวนการภายใน ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้ดังรูปต่อไปนี้

รูปแสดง Strategy Map



4.9 รายละเอียดแผนปฏิบัติการ ปี 2568

โดยมีรายละเอียดทั้ง 9 แผนงาน มีดังนี้

4.10 แนวทางการจัดสรรทรัพยากรของแผนปฏิบัติการ ปี 2568

กนอ. กำหนดแนวทางการจัดสรรทรัพยากรด้านการเงินและไม่ใช้การเงินเพื่อรองรับความสำเร็จของแผนแม่บทการบริหารจัดการนวัตกรรมและแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรมประจำปี โดยยึดแนวปฏิบัติที่ดีที่จะกำกับให้องค์กรมีทรัพยากรทั้งในเชิงปริมาณหรือคุณภาพที่เพียงพอและเทียบเคียงได้กับองค์กรหรือรัฐวิสาหกิจที่มีรูปแบบการจัดการนวัตกรรมแบบเปิด หรือ Open Innovation ในอุตสาหกรรมที่คล้ายคลึงกันหรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทรัพยากรในที่นี่กำหนดให้ครอบคลุมทั้งด้านงบประมาณ และด้านที่ไม่ใช้การเงินอื่น เช่น บุคลากรผู้เชี่ยวชาญด้านการคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม ข้อมูล สารสนเทศ องค์ความรู้ เทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงเครือข่ายความร่วมมือภายนอก เป็นต้น

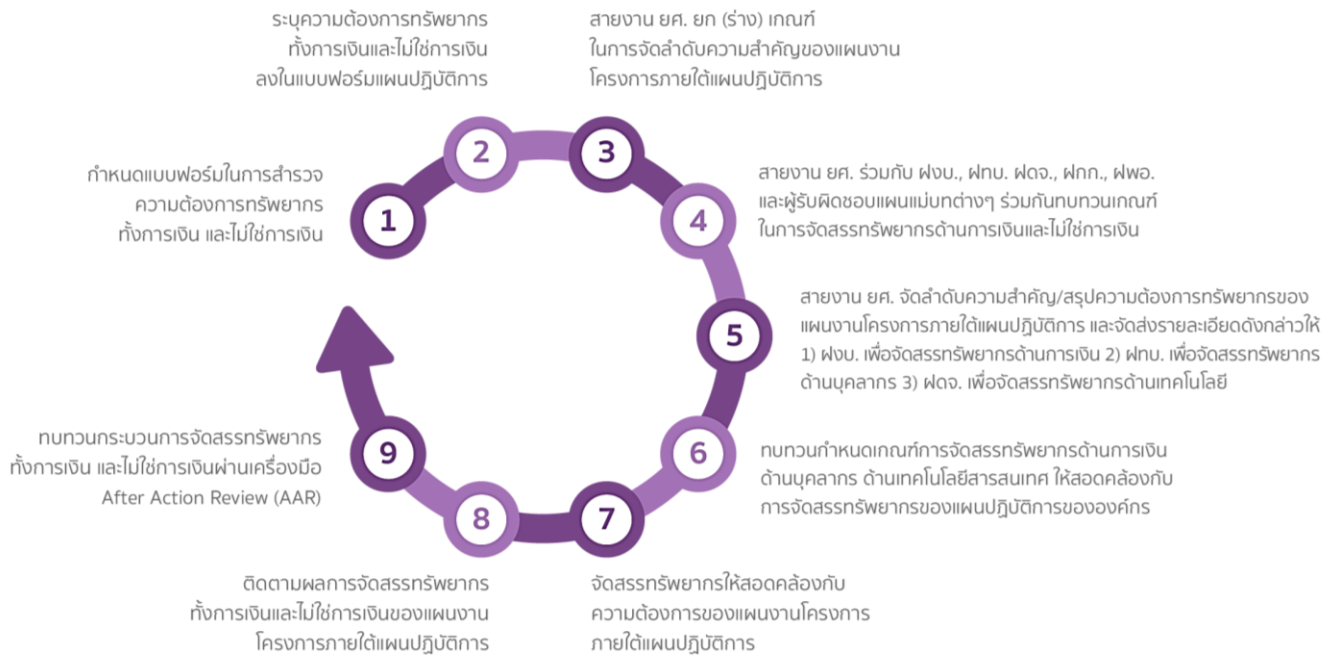
กนอ. ต้องการให้การจัดสรรทรัพยากรเพื่อใช้ในการบริหารจัดการแผนงาน/โครงการด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมสอดคล้องและบูรณาการไปกับการจัดสรรทรัพยากรตามแผนวิสาหกิจองค์กร ดังนั้นองค์กรจึงได้นำหลักเกณฑ์และแนวทางการจัดสรรทรัพยากรของฝ่ายยุทธศาสตร์มาเป็นต้นแบบร่วมกับการประยุกต์ใช้หลักการ Innovation Portfolio Management ที่เน้นพิจารณา 2 มิติสำคัญของแผนงาน/โครงการด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่นำเสนอขอทรัพยากรเพื่อการดำเนินงาน ประกอบด้วย

มิติที่ 1 : ประโยชน์หรือผลตอบแทนของนวัตกรรมที่เสนอขอทรัพยากร (Benefit / Reward)

มิติที่ 2 : ความเสี่ยงหรือต้นทุนของนวัตกรรมที่เสนอขอทรัพยากร (Risk/Cost)

ซึ่งผลจากการประยุกต์ใช้หลักการ Innovation Portfolio Management ทำให้ กนอ. ออกแบบและระบุกระบวนการและหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรให้กับแผนงาน/โครงการด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมโดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

กระบวนการจัดสรรทรัพยากรด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ที่เกิดจากการนำกระบวนการจัดสรรทรัพยากรตามแผนวิสาหกิจของ กนอ. มาประยุกต์ร่วมกับหลักการ Innovation Portfolio



□ หลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ที่เกิดจากการนำหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรตามแผนวิสาหกิจของ กนอ. มาประยุกต์ร่วมกับหลักการ Innovation Portfolio Management (แหล่งอ้างอิง : หลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรของกระบวนการวางแผนวิสาหกิจ กนอ.)

Aspect	น้ำหนัก (%)	Rating / Point			
		สูงมาก 4 คะแนน	สูง 3 คะแนน	ปานกลาง 2 คะแนน	น้อย 1 คะแนน
1. หลักเกณฑ์ด้านประโยชน์/ผลตอบแทนของนวัตกรรม (Benefit/Reward) (น้ำหนัก 45)					
1.1 Strategic Importance	6	IN IN = Invest in businesses	S S = Smart I.E. / Service Standard	RE R = Relation with Stakeholder E = Ecosystem	PI P = n People Enhancement I = IT & Innovation
1.2 Cost Expense	6	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 2 ล้านบาท	มากกว่า 2 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 5 ล้านบาท	มากกว่า 5 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 10 ล้านบาท	มากกว่า 10 ล้านบาท
1.3 จำนวนกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลตอบแทน/ประโยชน์จากนวัตกรรม	6	ได้ประโยชน์ทั้ง กนอ. และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก 4 กลุ่มขึ้นไป	ได้ประโยชน์ทั้ง กนอ. และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก 3 กลุ่มขึ้นไป	ได้ประโยชน์ทั้ง กนอ. และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก 2 กลุ่มขึ้นไป	ได้ประโยชน์เฉพาะ กนอ.
1.4 ความโดดเด่นของนวัตกรรม	6	ส่งเสริมความสามารถพิเศษของ กนอ. และยากต่อการเลียนแบบ	ส่งเสริมความสามารถพิเศษของ กนอ ปานกลาง	ส่งเสริมความสามารถพิเศษของ กนอ น้อย	ไม่ได้ส่งเสริมความสามารถพิเศษของ กนอ
1.5 ประโยชน์เชิงสังคมและสิ่งแวดล้อมอื่น	6	มีค่า SROI เท่ากับ 2.0 - 3.0 เท่า	มีค่า SROI มากกว่า 1.0 - 2.0 เท่า	มีค่า SROI เท่ากับ 1.0 เท่า	มีค่า SROI ต่ำกว่า 1.0 เท่า
1.6 ความสามารถของนวัตกรรมในการทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน	6	ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ในระดับสูงมาก ยากต่อการเลียนแบบ และทดแทนได้	ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ในระดับสูง ยากต่อการเลียนแบบ หรือมีสิ่งทดแทนได้น้อย	ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ในระดับปานกลาง เลียนแบบ หรือมีสิ่งทดแทนได้พอควร	ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ในระดับต่ำ ลอกเลียนแบบได้ง่าย และมีสิ่งทดแทนได้
1.7 ความสามารถในการนำมาเชื่อมต่อหรือใช้ดำเนินงานร่วมกับเทคโนโลยีแพลตฟอร์ม (Platform) ที่มีอยู่เดิม	4	เชื่อมต่อหรือใช้ดำเนินงานร่วมกับเทคโนโลยีแพลตฟอร์ม (Platform) ที่มีอยู่เดิมได้สูงมาก	เชื่อมต่อหรือใช้ดำเนินงานร่วมกับเทคโนโลยีแพลตฟอร์ม (Platform) ที่มีอยู่เดิมได้สูง	เชื่อมต่อหรือใช้ดำเนินงานร่วมกับเทคโนโลยีแพลตฟอร์ม (Platform) ที่มีอยู่เดิมได้ปานกลาง	ไม่สามารถเชื่อมต่อหรือใช้ดำเนินงานร่วมกับเทคโนโลยีแพลตฟอร์ม (Platform) ที่มีอยู่เดิมได้น้อย
1.8 ระดับความใหม่ในตลาด	5	ความใหม่ระดับต่ำ และมีตลาดรองรับจำนวนมาก	ความใหม่ระดับปานกลางและมีตลาดรองรับ	ความใหม่ระดับสูง และมีตลาดรองรับเฉพาะกลุ่ม	ความใหม่ระดับสูงยังไม่มีตลาดรองรับ
2. หลักเกณฑ์ด้านความเสี่ยงหรือต้นทุนของนวัตกรรม (Risk/Cost) (น้ำหนัก 55)					
2.1 การประเมินความเสี่ยงพอของมาตรการควบคุมภายใน	4	เพียงพอ	ไม่เพียงพอ	ไม่มีการประเมินความเสี่ยง	-

Aspect	น้ำหนัก (%)	Rating / Point			
		สูงมาก 4 คะแนน	สูง 3 คะแนน	ปานกลาง 2 คะแนน	น้อย 1 คะแนน
2.2 การประเมินระดับความเสี่ยง	5	ระดับความเสี่ยงต่ำ	ระดับความเสี่ยงปานกลาง	ระดับความเสี่ยงสูง	ระดับความเสี่ยงสูงมาก
2.3 ความเป็นไปได้ด้านการผลิตหรือการพัฒนา	5	ผลิตหรือพัฒนาได้ปริมาณปานกลางเพียงพอต่อการจำหน่าย/ให้บริการได้เป็นรายเดือน	ผลิตหรือพัฒนาได้ปริมาณปานกลางเพียงพอต่อการจำหน่าย/ให้บริการได้เป็นรายไตรมาส	ผลิตหรือพัฒนาได้ปริมาณต่ำไม่เพียงพอต่อการจำหน่าย/ให้บริการได้ปีละครั้ง	ผลิตหรือพัฒนาได้ปริมาณต่ำไม่เพียงพอต่อการจำหน่าย/ให้บริการ
2.4 ความง่ายในการนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์จนเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย	5	สามารถนำไปใช้ได้โดยใช้เวลา 1 ปี	สามารถนำไปใช้ได้โดยใช้เวลา 2 ปี	สามารถนำไปใช้ได้โดยใช้เวลา 3 ปี	สามารถนำไปใช้ได้โดยใช้เวลา 4 ปี ขึ้นไป
2.5 ระยะเวลาในการพัฒนานวัตกรรม	5	สามารถพัฒนาได้ ใน 1 ปี	สามารถพัฒนาได้ ใน 2 ปี	สามารถพัฒนาได้ ใน 3 ปี	สามารถพัฒนาได้ ใน 4 ปี ขึ้นไป
2.6 Human Resource	5	- ไม่ต้องการบุคลากรเพิ่ม - ไม่ต้องการเพิ่มทักษะของบุคลากร	- ไม่ต้องการบุคลากรเพิ่ม - ต้องการเพิ่มทักษะของบุคลากร	- ต้องการบุคลากรเพิ่ม - ไม่ต้องการเพิ่มทักษะของบุคลากร	- ต้องการบุคลากรเพิ่ม - ต้องการเพิ่มทักษะของบุคลากร
2.7 Technology Resource	5	ไม่ต้องการทรัพยากรด้าน IT	- ต้องการทรัพยากรด้าน IT - สอดคล้องกับแผนแม่บท IT	- ต้องการทรัพยากรด้าน IT - ไม่สอดคล้องกับแผนแม่บท IT	-
2.8 ความเป็นไปได้ในการนำออกจำหน่ายหรือให้บริการเพื่อสร้างรายได้ทางธุรกิจ	5	คุ้มค่านำทางการเงิน เช่น B/C เท่ากับ 2.00 เป็นต้นไป	คุ้มค่านำทางการเงิน เช่น B/C เท่ากับ 1.0 – 1.99	คุ้มค่านำทางการเงิน เช่น B/C เท่ากับ 1.0	ไม่คุ้มค่านำทางการเงิน เช่น B/C น้อยกว่า 1.0
2.9 ระดับความยาก/ง่ายในการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา ทั้งการปกป้อง รักษาสิทธิ และการนำออกจำหน่ายหรือให้บริการโดยอยู่ภายใต้สิทธิตามกฎหมาย	5	บริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาและนำออกจำหน่ายหรือให้บริการภายใต้สิทธิตามกฎหมายได้ง่าย	-	-	บริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาและนำออกจำหน่ายหรือให้บริการภายใต้สิทธิตามกฎหมายได้ยาก
2.10 การยอมรับของลูกค้า/ผู้ให้บริการ	5	เป็นที่รู้จัก/ยอมรับของลูกค้าในระดับที่สูงมาก	เป็นที่รู้จัก/ยอมรับของลูกค้าในระดับที่สูง	เป็นที่รู้จัก/ยอมรับของลูกค้าในระดับปานกลาง	ไม่เป็นที่รู้จัก/ยอมรับของลูกค้า
2.11 ความต้องการใช้เครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนา นวัตกรรม	6	ทำได้เอง	ต้องอาศัยหน่วยงานภายนอกสนับสนุน	ต้องอาศัยหน่วยงานภายนอกให้ความยินยอม/เห็นชอบ	ต้องอาศัยนโยบายหรือแก้กฎหมาย
คะแนนรวม	100				

โดยกนอ. ออกแบบน้ำหนัก (Weight) และระดับคะแนน (Scoring) การประเมินผลตามหลักเกณฑ์ด้านการจัดสรรทรัพยากรสำหรับแผนงาน/โครงการด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยให้น้ำหนักของแต่ละหลักเกณฑ์รวมแล้วเท่ากับร้อยละ 100 และจำแนกระดับความสมบูรณ์ของมิติการพิจารณาที่ครอบคลุมทั้ง มิติที่ 1 : ประโยชน์หรือผลตอบแทนของนวัตกรรมที่เสนอขอทรัพยากร (Benefit / Reward) และมิติที่ 2 : ความเสี่ยงหรือต้นทุนของนวัตกรรมที่เสนอขอทรัพยากร (Risk/Cost) จำแนกออกเป็น 4 ระดับคะแนน โดยให้นิยามความหมายในแต่ละระดับ แสดงในรูปตารางได้ ดังนี้

นิยาม/ความหมาย	Rating / Point			
	ระดับ 4	ระดับ 3	ระดับ 2	ระดับ 1
ระดับความสมบูรณ์	สูงมาก	สูง	ปานกลาง	น้อย
คะแนน	4 คะแนน	3 คะแนน	2 คะแนน	1 คะแนน