



คู่มือ

การบริหารจัดการด้านนวัตกรรม

(Innovation Management Manual : IMM)

องค์การสะพานปลา

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

คำนำ

นวัตกรรม มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ทั้งการปรับปรุงผลิตภัณฑ์บริการ แผนงาน กระบวนการ การปฏิบัติการ และรูปแบบธุรกิจ ที่สร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อันจะช่วยให้รัฐวิสาหกิจนำไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมอาจเกี่ยวข้องกับการกล้าเสี่ยงอย่างฉลาด ปัจจุบัน นวัตกรรมไม่ใช่หน้าที่งานของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น เพราะนวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการทุกด้าน ทุกกระบวนการและทุกกระบวนการในการผลักดันและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ องค์กรจะต้องมีการ บูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวัน และสนับสนุนด้วยระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร กระบวนการสร้างนวัตกรรมที่เป็นระบบครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้ นวัตกรรมยังเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์กรและบุคลากรในการบริหารจัดการความรู้ที่ทำให้ความสามารถในการเผยแพร่และการใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็ว ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, ๒๕๕๖ : ๑๒-๑๓) แผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ ๒๕๖๐-๒๕๖๔ องค์กรสะพานปลาได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่ ๔ เสริมสร้างระบบการบริหารจัดการองค์กรด้วยเทคโนโลยี โดยมีเป้าหมายในการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ในองค์กร รวมถึงการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในองค์กร ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจเกณฑ์ และวิธีการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA Steering and Management Committee) หมวด ๔ (การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้) ข้อ ๔.๒ (๓) กำหนดให้รัฐวิสาหกิจดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร เพื่อให้บรรลุผลในการรวบรวมความรู้และถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องไปใช้ในการสร้างนวัตกรรม และกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ หลักการและเหตุผล	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ในการจัดการนวัตกรรม	๑
๑.๓ กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการจัดการนวัตกรรม	๒
บทที่ ๒ ข้อมูลองค์กร	๓
๒.๑ วิสัยทัศน์ขององค์การสะพานปลา	๓
๒.๒ พันธกิจขององค์การสะพานปลา	๓
๒.๓ โครงสร้างของหน่วยงานในการบริหารงานขององค์การสะพานปลา	๔
๒.๔ โครงสร้างด้านการปฏิบัติงานเพื่อการบริหารจัดการงานด้านนวัตกรรม	๖
บทที่ ๓ การบริหารจัดการนวัตกรรม	๗
๓.๑ นโยบายการดำเนินงาน	๗
๓.๒ ค่านิยมด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม	๘
๓.๓ Roadmap การพัฒนานวัตกรรม	๘
๓.๔ นิยามของนวัตกรรม	๙
๓.๕ ประเภทของนวัตกรรม	๙
๓.๖ ระดับของนวัตกรรม	๑๐
๓.๗ กระบวนการบริหารจัดการนวัตกรรม	๑๑
๓.๘ แนวทางการจัดการกระบวนการนวัตกรรมขององค์กร	๑๒
๓.๙ ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการนวัตกรรม	๑๙
๓.๑๐ องค์กรแห่งนวัตกรรม	๑๙
๓.๑๑ วัฒนธรรม “กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง”	๒๐
๓.๑๒ ทักษะการคิดสร้างสรรค์	๒๑
๓.๑๓ แหล่งที่มาของความคิดสร้างสรรค์	๒๑
๓.๑๔ แนวทางการบริหารโครงการนวัตกรรม (Innovation Portfolio)	๒๒
บทที่ ๔ แผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม	๒๔
๔.๑ แผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม	๒๔

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงบางส่วนจนสามารถพัฒนาต่อยอดคิดค้นจนเกิดสิ่งใหม่ทั้งมิติ ด้านผลิตภัณฑ์ มิติบริการ มิติกระบวนการทำงาน รวมถึงมิติรูปแบบการดำเนินธุรกิจหรือภารกิจใหม่ขององค์กร (Business Model) ซึ่งสิ่งใหม่ที่ได้รับการปรับปรุง พัฒนาคิดค้นดังกล่าวต้องสามารถสร้างคุณค่า (Value) ใหม่ให้องค์กรและผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจเป็นมิติทางการเงินหรือไม่ใช่ทางการเงิน นอกจากนี้นวัตกรรมไม่ได้ถูกจำกัดเฉพาะนวัตกรรมระดับองค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถเกิดขึ้นในระดับหน่วยงาน ในระดับกระบวนการ จนถึงระดับบุคคลโดยนวัตกรรมจำเป็นต้องถูกพัฒนาเชื่อมโยงบูรณาการมาจากรากฐาน ๓ ปัจจัย ได้แก่

๑. นวัตกรรมต้องเกิดจากความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)
๒. นวัตกรรมต้องมีความใหม่ (Newness)
๓. นวัตกรรมต้องสร้างคุณค่าใหม่ (Value)

โดยนวัตกรรมสามารถยกระดับทำให้รัฐวิสาหกิจสามารถก้าวเข้าสู่มิติใหม่ ในการดำเนินการทั้งการสร้างคุณค่าให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเกิดความคุ้มค่าสามารถตอบสนองต่อความต้องการความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของลูกค้า ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จนกระทั่งเพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจและประเทศไทย นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่ในเฉพาะขอบเขตงานของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุม ทุกกระบวนการทุกกระบวนการ และทุกหน่วยงาน ดังนั้นเพื่อให้ นวัตกรรมเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร และสามารถนำไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน รัฐวิสาหกิจทุกแห่งจึงจำเป็นต้องพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม มีระบบและเป็นมาตรฐานในทุก ๆ ปัจจัยขับเคลื่อน เช่น ผู้บริหารระดับสูงควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์พันธกิจ ค่านิยม จนพัฒนาสู่วัฒนธรรมองค์กร รัฐวิสาหกิจควรฝังหรือบูรณาการ นวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวัน และใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม เพราะนวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์กรและบุคลากรเป็นต้น จากหลักการที่กล่าวถึงข้างต้นจึงทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการจัดการนวัตกรรม ได้ดังนี้

๑.๒ วัตถุประสงค์ในการจัดการนวัตกรรม

๑.๒.๑ เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของรัฐวิสาหกิจเกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม จนสามารถนำความคิดสร้างสรรค์ ไปปรับปรุงพัฒนาคิดค้นให้เกิดนวัตกรรม ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการทำงาน รูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ ในทุกระดับ

๑.๒.๒ เพื่อให้องค์กรสะพานปลามีการจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน อย่างเป็นระบบผ่านการพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญทั้ง ๘ หัวข้อ ตามกรอบเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรมที่เป็นมาตรฐาน

๑.๒.๓ เพื่อให้องค์การสะพานปลาสามารถดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ ผ่านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และยกระดับผลการดำเนินงานในทุกมิติได้อย่างก้าวกระโดด และสามารถขับเคลื่อนประเทศสู่ Thailand ๔.๐ ได้อย่างแท้จริง

๑.๓ กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการจัดการนวัตกรรม

หลักเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจ เกิดจากการประยุกต์หลักการ และแนวคิดการจัดการนวัตกรรมที่เป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ดังนี้

ปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการนวัตกรรม เช่น

๑. กรอบการบริหารจัดการความรู้ตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ

๒. กรอบการพัฒนานวัตกรรมตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ

๓. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์การสะพานปลา ผลการพัฒนาการจัดการความรู้ และนวัตกรรมในปีที่ผ่านมาขององค์การสะพานปลา

๔. ความยั่งยืนและความสามารถพิเศษของรัฐวิสาหกิจ

๕. ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และนวัตกรรม

๖. ความสามารถในการนำแผนแม่บทฯ ไปปฏิบัติโดยพิจารณาจากผลประเมินในปีที่ผ่านมา

๗. นโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม

๘. ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญ ทั้งในระดับองค์กร สายงาน/ฝ่ายงาน ทั้งที่เกี่ยวข้องกับ Knowledge Management (KM) และ Innovation เป็นตัวขับเคลื่อนความสำเร็จ เป็นต้น

บทที่ ๒

ข้อมูลองค์การ

นับแต่องค์การสะพานปลา ได้รับการจัดตั้งเมื่อวันที่ ๒๑ มกราคม ๒๕๔๖ เพื่อจัดระเบียบการประกอบกิจการค้าสัตว์น้ำในเขตกรุงเทพมหานคร ได้มีการขยายการให้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยการก่อสร้างท่าเทียบเรือประมงตามชายฝั่งทะเลทั้งในภาคใต้และภาคตะวันออก รวมถึงการจัดให้มีตลาดกลางค้าสัตว์น้ำหรือสะพานปลา ในพื้นที่ที่เป็นศูนย์กลางจำหน่ายสินค้าสัตว์น้ำที่สำคัญ จนถึงปัจจุบันองค์การสะพานปลาเปิดให้บริการสะพานปลา รวม ๔ แห่ง และท่าเทียบเรือประมงอีก ๑๔ แห่ง ตลอดแนวชายฝั่งทะเลทั้งฝั่งอ่าวไทยและฝั่งทะเลอันดามัน นอกจากนี้ยังได้มีการขยายบทบาทการดำเนินงานในด้านการส่งเสริมอาชีพและพัฒนาการประมงอีกหลายประการ ทั้งในด้านการให้สินเชื่อเพื่อจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์การประมงและให้ความช่วยเหลือแก่สถาบันชุมชนประมง เพื่อส่งเสริมฐานะและสวัสดิการของชาวประมง ทั้งยังได้ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอีกด้วย หากจะกล่าวโดยรวมแล้ว องค์การสะพานปลาได้พัฒนาบทบาทของตนเองจากการเป็นเพียงกลไกส่วนหนึ่งในธุรกิจค้าสัตว์น้ำ ให้สามารถเข้าไปมีส่วนช่วยเหลือ สนับสนุน และเป็นพี่เลี้ยงให้กับชาวประมง ในฐานะองค์กรของรัฐที่มีความผูกพันใกล้ชิดกับชาวประมงมากที่สุดองค์กรหนึ่งเพื่อสร้างรายได้ให้กับประชาชนและประเทศชาติตลอดไป

๒.๑ วิสัยทัศน์ขององค์การสะพานปลา

“ศูนย์กลางการขนถ่ายและตลาดสัตว์น้ำที่ได้มาตรฐานสากล”

๒.๒ พันธกิจขององค์การสะพานปลา

๒.๒.๑ ยกระดับธุรกิจสะพานปลาท่าเทียบเรือประมงสู่ตลาดสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์อย่างมีมาตรฐานสากล

๒.๒.๒ เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับองค์การสะพานปลาอย่างยั่งยืน

๒.๒.๓ ขยายการส่งเสริมอาชีพและความเป็นอยู่ชาวประมง

๒.๒.๔ เสริมสร้างระบบการบริหารจัดการองค์กรด้วยเทคโนโลยี

๒.๒.๕ ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลที่ดี

๒.๓ โครงสร้างของหน่วยงานในการบริหารงานขององค์การสะพานปลา

องค์การสะพานปลาได้กำหนดโครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนงานต่าง ๆ โดยมีการแบ่งส่วนงานภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงาน ดังนี้

สายงานบริหาร

๑) ฝ่ายบริหารและพัฒนาองค์กร แบ่งเป็น ๓ สำนักงาน ดังนี้

๑) สำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคล แบ่งเป็น ๔ แผนก คือ

- แผนกการเจ้าหน้าที่
- แผนกฝึกอบรม
- แผนกสวัสดิการและแรงงานสัมพันธ์
- แผนกระเบียบวินัย

๒) กฎหมาย

๓) สำนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศ

๒) ฝ่ายบัญชีการเงิน แบ่งเป็น ๔ สำนักงาน ดังนี้

๑) สำนักงานบัญชี

๒) สำนักงานการเงิน แบ่งเป็น ๒ แผนก คือ

- แผนกรับ-จ่ายเงิน
- แผนกงบประมาณ

๓) สำนักงานบริหารหนี้

๔) สำนักงานบริหารการพัสดุ

๓) ฝ่ายยุทธศาสตร์การพัฒนา แบ่งเป็น ๓ สำนักงาน ดังนี้

๑) สำนักงานยุทธศาสตร์และแผนงาน

๒) สำนักงานติดตามและประเมินผล

๓) สำนักงานวิศวกรรมและสิ่งแวดล้อม

- แผนกวิศวกรรมและพัฒนาสินทรัพย์
- แผนกออกแบบและสถาปัตยกรรม

สายงานพัฒนากิจการประมง

๔) ฝ่ายสินเชื่อและบริหารการตลาด แบ่งเป็น ๒ สำนักงาน ดังนี้

- ๑) สำนักงานสินเชื่อและบริหารสินเชื่อ แบ่งเป็น ๒ แผนก คือ
 - แผนกสินเชื่อการประมง
 - แผนกบริหารสินเชื่อ
- ๒) สำนักงานบริหารการตลาดและกิจกรรมสังคม

๕) ฝ่ายส่งเสริมและโครงการพิเศษ แบ่งเป็น ๓ สำนักงาน ดังนี้

- ๑) สำนักงานส่งเสริมการประมง
- ๒) สำนักงานบริหารโครงการพิเศษ
- ๓) สำนักงานวิจัยและพัฒนา

สายงานสะพานปลาและท่าเทียบเรือ

๖) ฝ่ายสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๑ แบ่งเป็น ๙ สำนักงาน ดังนี้

- ๑) สำนักงานสะพานปลากรุงเทพ
- ๒) สำนักงานสะพานปลาสมุทรปราการ
- ๓) สำนักงานสะพานปลาสมุทรสาคร
- ๔) สำนักงานท่าเทียบเรือประมงชุมพร
- ๕) สำนักงานท่าเทียบเรือประมงหลังสวน
- ๖) สำนักงานท่าเทียบเรือประมงสุราษฎร์ธานี
- ๗) สำนักงานท่าเทียบเรือประมงหัวหินและปราณบุรี
- ๘) สำนักงานท่าเทียบเรือประมงตรวาด
- ๙) สำนักงานท่าเทียบเรือประมงอ่างศิลา

๗) ฝ่ายสะพานปลาและท่าเทียบเรือประมง ๒ แบ่งเป็น ๗ สำนักงาน ดังนี้

- ๑) สำนักงานสะพานปลานครศรีธรรมราช
- ๒) สำนักงานท่าเทียบเรือประมงภูเก็ต
- ๓) สำนักงานท่าเทียบเรือประมงสงขลา
- ๔) สำนักงานท่าเทียบเรือประมงระนอง
- ๕) สำนักงานท่าเทียบเรือประมงปัตตานี
- ๖) สำนักงานท่าเทียบเรือประมงสตูล
- ๗) สำนักงานท่าเทียบเรือประมงนราธิวาส

สังกัดผู้อำนวยการ

๘) สำนักงานเลขานุการ

๙) เลขานุการองค์การสะพานปลา

๑๐) สำนักงานอำนาจการ แบ่งออกเป็น ๓ แผนก คือ

- แผนกสารบรรณ
- แผนกบริหารการประชุม
- แผนกประชาสัมพันธ์

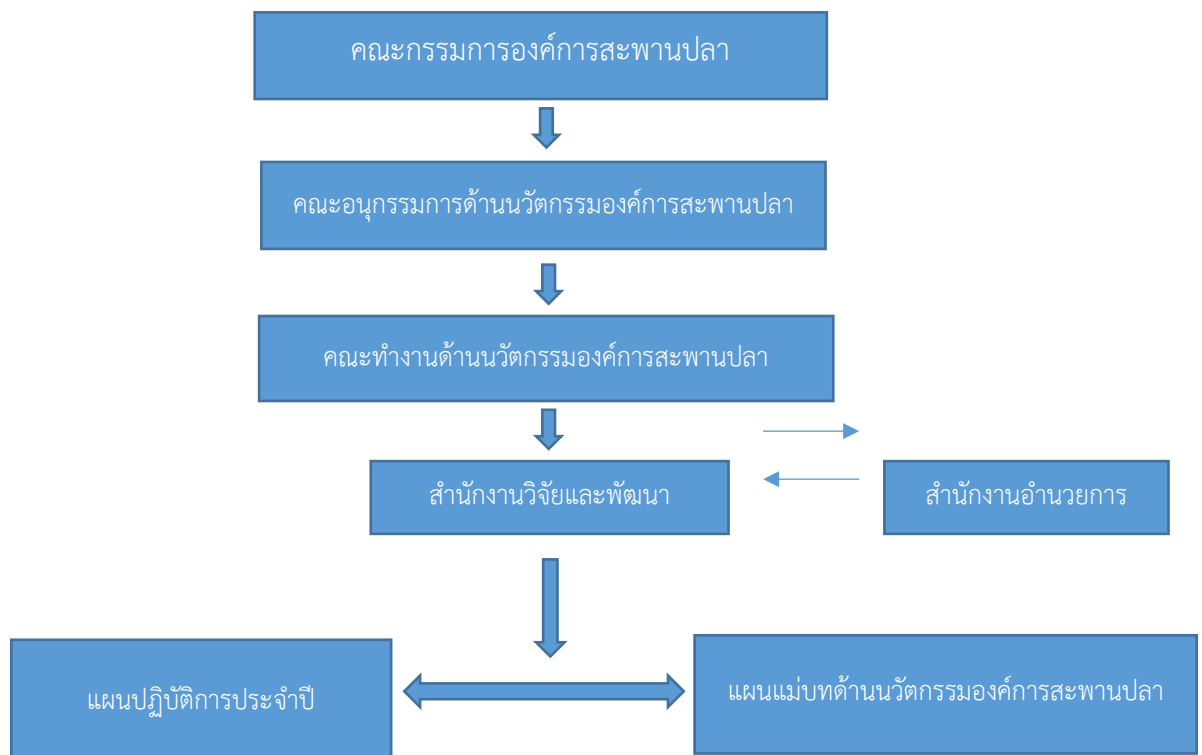
๑๑) ศูนย์ปฏิบัติการตรวจสอบย้อนกลับสัตว์น้ำ

คณะกรรมการตรวจสอบภายใน

สำนักงานตรวจสอบภายใน

๒.๔ โครงสร้างด้านการปฏิบัติงานเพื่อการบริหารจัดการงานด้านนวัตกรรม

องค์การสะพานปลาจึงได้มีการดำเนินโครงการฯ เพื่อแสดงการส่งเสริม เพื่อการบริหารจัดการงานด้านนวัตกรรมขององค์การสะพานปลา โดยมีโครงสร้างการบริหารงาน ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๑ โครงสร้างด้านการปฏิบัติงานเพื่อการบริหารจัดการงานด้านนวัตกรรม

บทที่ ๓

การบริหารจัดการนวัตกรรม

๓.๑ นโยบายการดำเนินงาน

องค์การสะพานปลาให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการนวัตกรรม และนำนวัตกรรมมาเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนองค์กร โดยสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และผลักดันการนำนวัตกรรมทั้งในส่วนของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) และนวัตกรรมแนวคิดธุรกิจใหม่ (New Business Model Innovation) ให้อยู่ในทุกกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งสนับสนุนให้องค์การสะพานปลาเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน จึงได้กำหนดนโยบายการกำกับดูแลที่ดีด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management : IM) เพื่อใช้เป็นกรอบในการบริหารจัดการขององค์การสะพานปลา ดังต่อไปนี้

๑. มุ่งมั่นสนับสนุน และสร้างบรรยากาศด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมให้เกิดการมีส่วนร่วม ทั้งมิติด้านบริการ และผลิตภัณฑ์ กระบวนการทำงาน รูปแบบธุรกิจใหม่ซึ่งสามารถสร้างคุณค่าใหม่ (Value) ให้แก่องค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรได้อย่างเป็นธรรม

๒. ส่งเสริมการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาสนับสนุนในทุกกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพผลิต (Productivity) และเพิ่มโอกาสในการดำเนินงานขององค์กรสู่ความยั่งยืน

๓. กำหนดให้มีการเสริมสร้าง วิทยทัศน์ และทัศนคติของพนักงานรวมถึงการส่งเสริมค่านิยม และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการองค์กรแห่งนวัตกรรม

๔. กำหนดให้มีการส่งเสริม และสนับสนุนให้พนักงานขององค์การสะพานปลามีการดำเนินงานด้านนวัตกรรมโดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

๕. กำหนดให้มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีการนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งหวังให้พนักงานเกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ และมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

๖. กำหนดให้มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีการนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งหวังให้พนักงานเกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะและมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

๗. กำหนดให้มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการนวัตกรรมโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้พนักงาน เข้าถึงองค์ความรู้ได้โดยง่าย สะดวก และรวดเร็ว

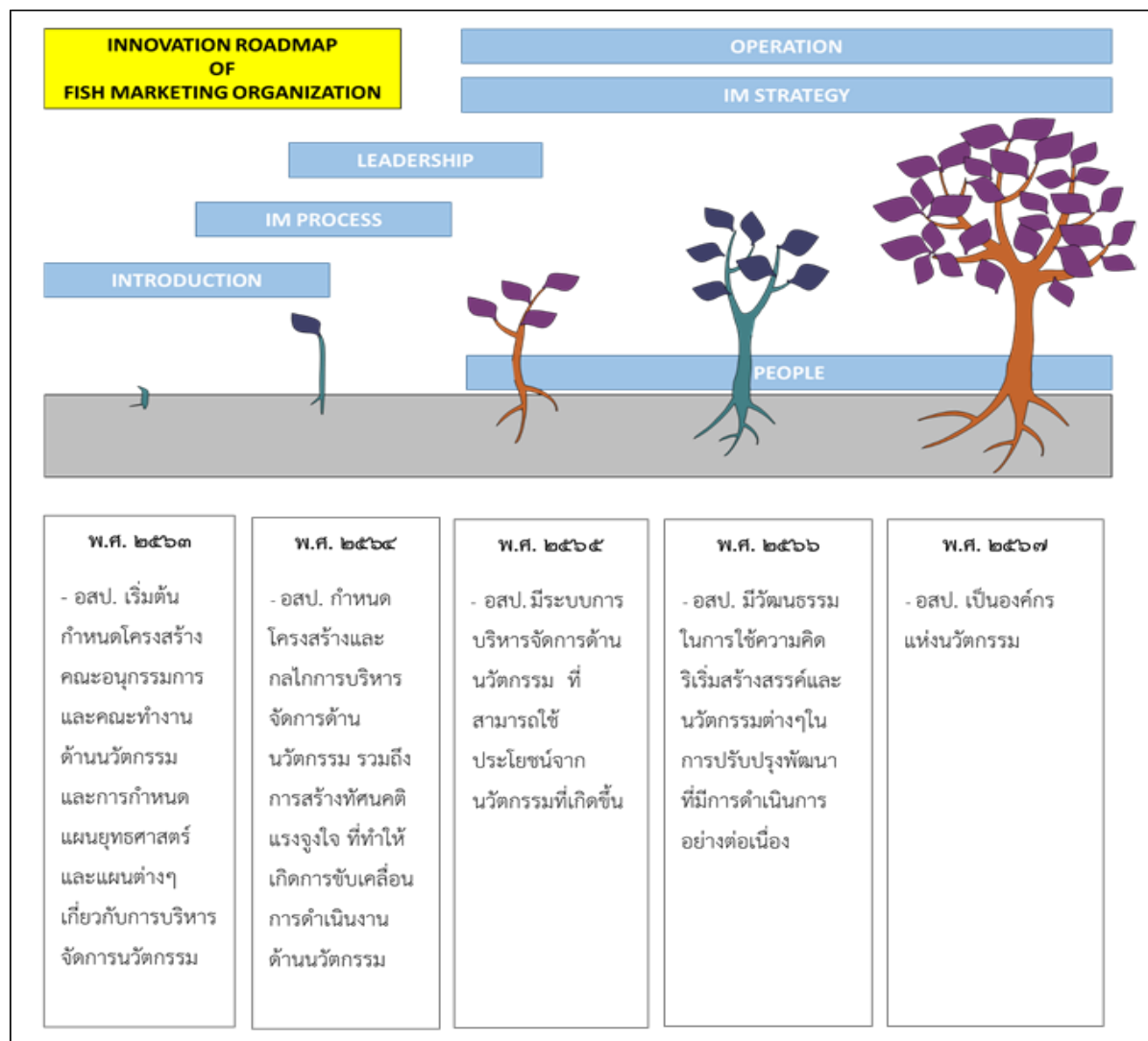
๘. กำหนดให้ผู้บริหารต้องมีส่วนร่วมในการจัดการนวัตกรรมดังกล่าว และมีหน้าที่ในการสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์แห่งนโยบายนี้

๓.๒ ค่านิยมด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม มี ๕ ประการ ดังนี้

๑. การมีส่วนร่วมจากทุกคนในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
(Stakeholder Participation)
๒. การมุ่งเน้นการบริหารจัดการความรู้
(Knowledge Management)
๓. การเสริมสร้างพฤติกรรมการเป็นผู้ประกอบการ
(Entrepreneur Behavior Reinforcement)
๔. การให้ความสำคัญต่อลูกค้าและการตลาด
(Customer and Marketing)
๕. การเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
(Continuous Learning and Development)

๓.๓ Roadmap การพัฒนานวัตกรรม

การจัดทำ Roadmap แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม องค์การสะพานปลา พ.ศ.๒๕๖๓ – ๒๕๖๗ จะสามารถเข้าใจกระบวนการขับเคลื่อนการบริหารจัดการด้านนวัตกรรม ได้ดังนี้



แผนภาพที่ ๓.๑ Roadmap ของยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม ปี พ.ศ.๒๕๖๓ – ๒๕๖๗

๓.๔ นิยามของนวัตกรรม

“นวัตกรรม คือ การคิดสร้างสรรค์ พัฒนา ทบทวน และปรับปรุงระบบงาน กระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์และบริการ จากองค์ความรู้ เทคโนโลยี และหรือนวัตกรรมที่ใช้อยู่แล้ว ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ สะท้อนได้จากคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินงาน และขีดความสามารถในการแข่งขันที่ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ”

ตามนิยามตามเกณฑ์วิธีการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ให้ความหมายว่า

“นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ โปรแกรม บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิผลขององค์กร รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลิตภัณฑ์ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับใช้เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่”

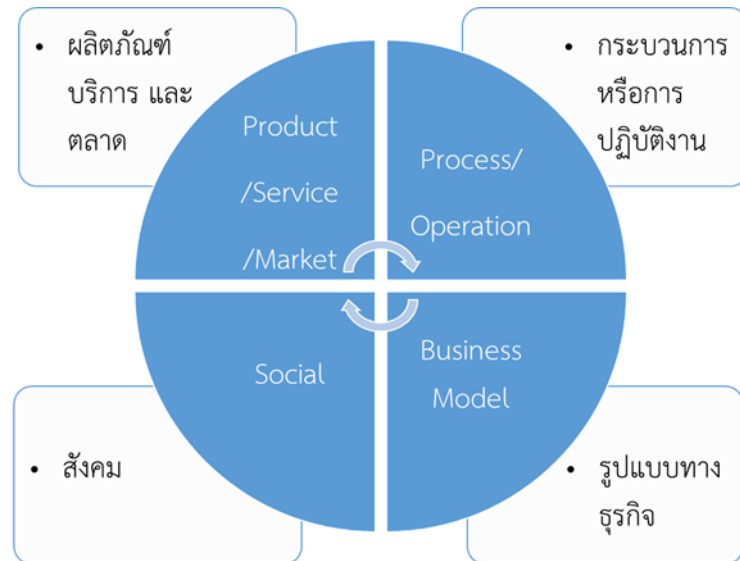
ดังนั้น จากนิยามของนวัตกรรมทั้ง ๒ แบบตามข้างต้น เมื่อนำมาพิจารณาตามองค์ประกอบของความหมายของนวัตกรรมให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ จะพบว่านวัตกรรมคือ

๑. ความคิดใหม่ๆ (New Ideas)
๒. นำไปทำให้เป็นรูปธรรม (Implementing)
๓. สร้างมูลค่าให้แก่องค์กรได้ (Create Value)

๓.๕ ประเภทของนวัตกรรม (Innovation Type)

จัดแบ่งประเภทของนวัตกรรมออกเป็น ๔ ด้าน ตามคุณค่าที่ได้รับจากการสร้างสรรค์นวัตกรรมนั้น ได้แก่

๑. ด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และตลาด (Product/Service/Market) เป็นนวัตกรรมที่สร้างสรรค์เพื่อตอบสนองการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือการตอบสนองกิจกรรมทางด้านการตลาดต่าง ๆ
๒. ด้านกระบวนการ หรือการปฏิบัติงาน (Process/Operation) เป็นนวัตกรรมที่สร้างสรรค์เพื่อตอบสนองการปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติงานหรือกระบวนการปฏิบัติด้านต่างๆ เช่น การเพิ่มคุณภาพ การลดเวลาปฏิบัติงาน การลดต้นทุน เป็นต้น
๓. ด้านสังคม (Social) เป็นนวัตกรรมที่สร้างสรรค์เพื่อตอบสนองการแก้ไขปัญหาของผู้ที่มีรายได้ต่ำของสังคม ชุมชน หรือเพื่อความยั่งยืนขององค์กร โดยเน้นการช่วยเหลือหรือพัฒนาสังคม หรือชุมชนมากกว่าการมุ่งดูแลองค์กรหรือแก้ไขปัญหาขององค์กร
๔. ด้านรูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) เป็นนวัตกรรมที่สร้างสรรค์เพื่อการปรับปรุงโครงสร้างการทำธุรกิจขององค์กร ที่อาจดำเนินการร่วมกับคู่ความร่วมมือ พันธมิตร และผู้มีส่วนได้เสียจากภายนอกองค์กร



แผนภาพที่ ๓.๒ ประเภทของนวัตกรรม

๓.๖ ระดับของนวัตกรรม (Innovation Level)

การกำหนดระดับของนวัตกรรมขององค์กรที่สร้างสรรค์ขึ้น สามารถแบ่งนวัตกรรมออกได้เป็น ๓ ระดับคือ

๓.๖.๑ ระดับ Improvement (Core : Optimizing existing product for existing customer) เป็นการตอบสนองต่อส่วนตลาดหรือลูกค้า ที่เป็นลูกค้าในปัจจุบันของเราอยู่แล้ว (Existing Markets and Customers) โดยทั่วไปเป็นการพัฒนาการปรับปรุงพื้นฐานของเครื่องมือ เครื่องจักร หรือเทคโนโลยีที่มีในปัจจุบัน สามารถดำเนินการได้โดยง่ายที่หน้างาน ส่งผลต่อการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการเดิม ให้มีคุณภาพดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

๓.๖.๒ ระดับ Incremental Innovation (Adjacent: Expanding from existing business into “New” to organization business) เป็นนวัตกรรมที่พัฒนาบนฐานของเครื่องมือ เครื่องจักร หรือเทคโนโลยีที่มีในปัจจุบัน แต่ใช้ในการออกผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ เพื่อตอบสนองต่อส่วนของตลาดหรือลูกค้า ที่ขยายปริมาณมากขึ้น (Expand Existing Business) จากตลาดหรือลูกค้าเดิมหรือมาจากตลาดหรือลูกค้าข้างเคียง (Adjacent Markets and Customers) มีผลดีในการเพิ่มจำนวนลูกค้า ส่วนแบ่งตลาด และการริเริ่มผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ

๓.๖.๓ ระดับ Breakthrough Innovation (Transformational: Breakthrough innovation for markets that don’ yet exist) เป็นนวัตกรรมที่พัฒนาบนฐานของการออกผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ การลงทุนใหม่ เพื่อการบุกตลาดใหม่ หรือการตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มใหม่ (New Markets and New Customer Needs) นวัตกรรมในระดับนี้ ส่งผลกระทบดีในด้านการเติบโตอย่างก้าวกระโดดขององค์กร เป็นการพัฒนานวัตกรรมในด้านผลิตภัณฑ์ บริการตลาด หรือ Business Model ใหม่ที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน

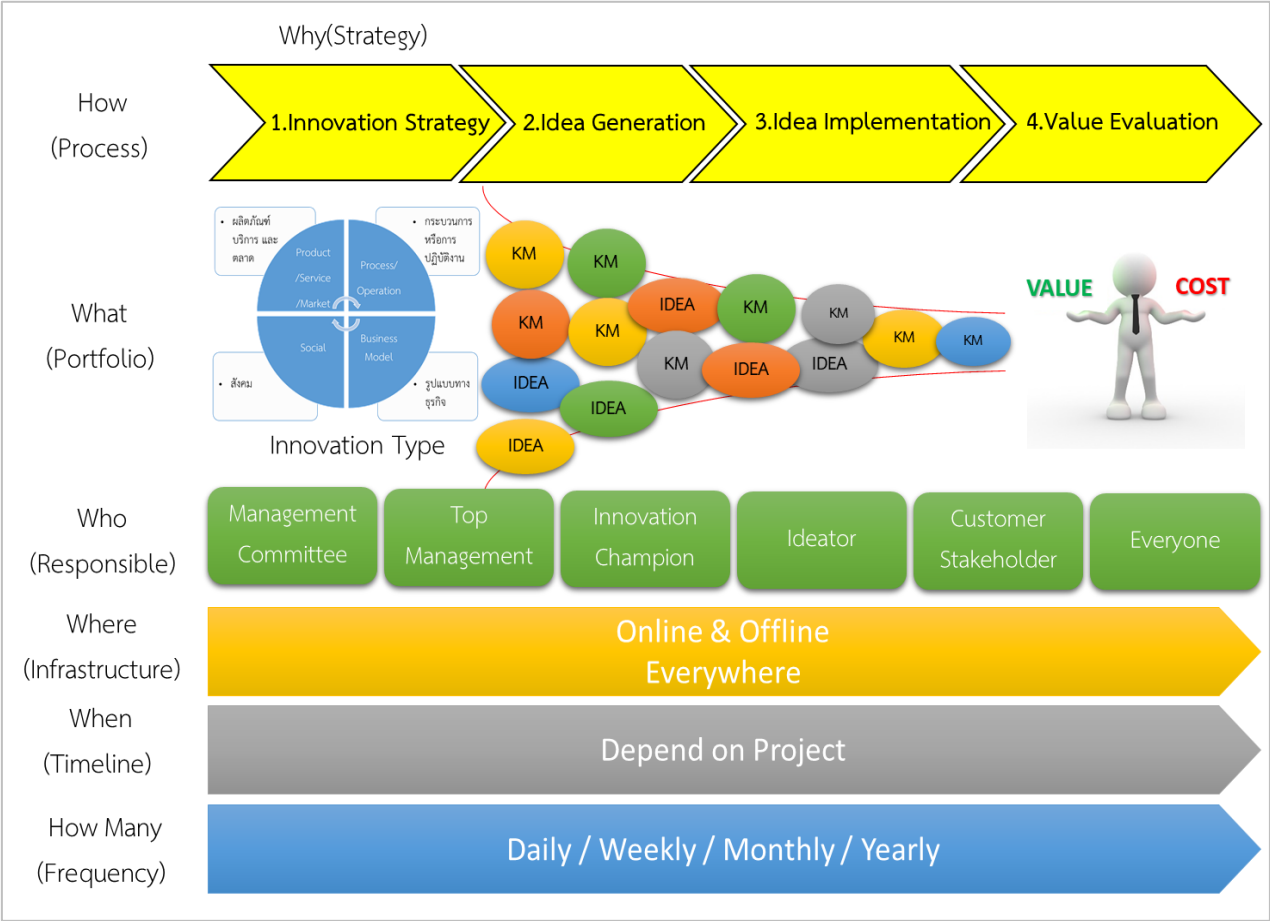
ระดับ		แนวทาง	ผลลัพธ์
	Breakthrough	-ทำสิ่งที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน -สร้างตลาดและลูกค้าใหม่	เกิดสิ่งใหม่ในอุตสาหกรรม/ระดับชาติ
	Incremental	-ทำให้เกิดสิ่งใหม่ -ขยายตลาดและลูกค้า	เกิดสิ่งใหม่ในองค์กร
	Improvement	-ปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่ให้ดีขึ้น	สิ่งเดิมถูกปรับปรุงให้ดีขึ้น

แผนภาพที่ ๓.๓ ระดับของนวัตกรรม

๓.๗ กระบวนการบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management Process)

เพื่อการออกแบบกระบวนการบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management Process) ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะองค์กรขององค์การสะพานปลา จึงได้ใช้หลักการ ๕W๒H ในการออกแบบกระบวนการรายละเอียด ได้แก่

- What - เราจะจัดการนวัตกรรมเรื่องอะไรบ้าง (Portfolio)
- Where - สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก และเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการจัดการนวัตกรรม
- Who - ใครบ้างที่เกี่ยวข้องทั้งการจัดการและสนับสนุนนวัตกรรม
- When - นวัตกรรมเป็นการจัดการแบบโครงการหรือ Project Management จึงมีกรอบเวลาที่แตกต่างกันในแต่ละโครงการ
- Why - ทำไมองค์กรจึงจำเป็นต้องมุ่งเน้นการจัดการนวัตกรรม
- How - มีกระบวนการขั้นตอน (Process) ที่สำคัญอย่างไรบ้าง
- How Many - มีความถี่ในการดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมมากน้อยแค่ไหน



แผนภาพที่ ๓.๔ กระบวนการบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management Process)

๓.๗.๑ กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนานวัตกรรม (Innovation Strategy) เชื่อมโยงมาจากกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ที่มีการพิจารณาถึงระดับการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร ปัจจัยความพร้อมขององค์กร ความท้าทายด้านนวัตกรรม และการมุ่งเน้นนวัตกรรมที่จะสนับสนุนความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ รวมถึงการพิจารณาแต่งตั้ง Innovation Champion ซึ่งขั้นตอนนี้จะพิจารณาทบทวนและกลั่นกรองโดยคณะทำงานด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม เพื่อให้ได้ผลลัพธ์เป็นนโยบายหรือยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน

๓.๗.๒ กระบวนการสร้างความคิดสร้างสรรค์(Idea Generation) ที่มาของ Idea ในขั้นตอนนี้มีการกำหนดแนวทางการดำเนินการอย่างเป็นระบบจากแหล่งที่มาของ Idea หลัก ๒ ทางคือ จากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และจาก Everyday Everyone Innovation ซึ่งรวมถึงเรื่องที่มาจาก Voice of Customers, Voice of Stakeholders, After Action Review, Knowledge Assets, Experts ด้านต่าง ๆ ตลอดจนการประกวด Idea โดยอาจมีการรวมแนวความคิดที่สามารถเชื่อมโยงกันได้ไว้ด้วยกัน ทำการจัดลำดับความสำคัญ คัดเลือก ทำให้ได้โครงการนวัตกรรมเรียงตามลำดับความสำคัญ แล้วนำโครงการแต่ละโครงการมากำหนดเนื้องานที่ต้องดำเนินการในด้านต่าง ๆ วิเคราะห์ความเป็นไปได้ในทางธุรกิจ ความเป็นไปได้ในการดำเนินการ กำหนดผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำโครงการและกำหนดแผนการดำเนินการ ในขั้นตอนนี้จะมี Innovation Facilitators มาช่วยในการขับเคลื่อนหรือประสานงานจนกระทั่งสามารถจัดทำ Project Proposal เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการพิจารณา

๓.๗.๓ กระบวนการนำไปปฏิบัติ (Idea Implementation) โครงการนวัตกรรมที่ผ่านการพิจารณาคัดเลือก อนุมัติ และจัดสรรงบประมาณจากคณะกรรมการจะถูกนำมาจัดทำในเชิงธุรกิจ โดยมีการกำหนดแผนดำเนินการเป้าหมาย ผลลัพธ์เชิงธุรกิจกำหนด Project Leader/Program Leader

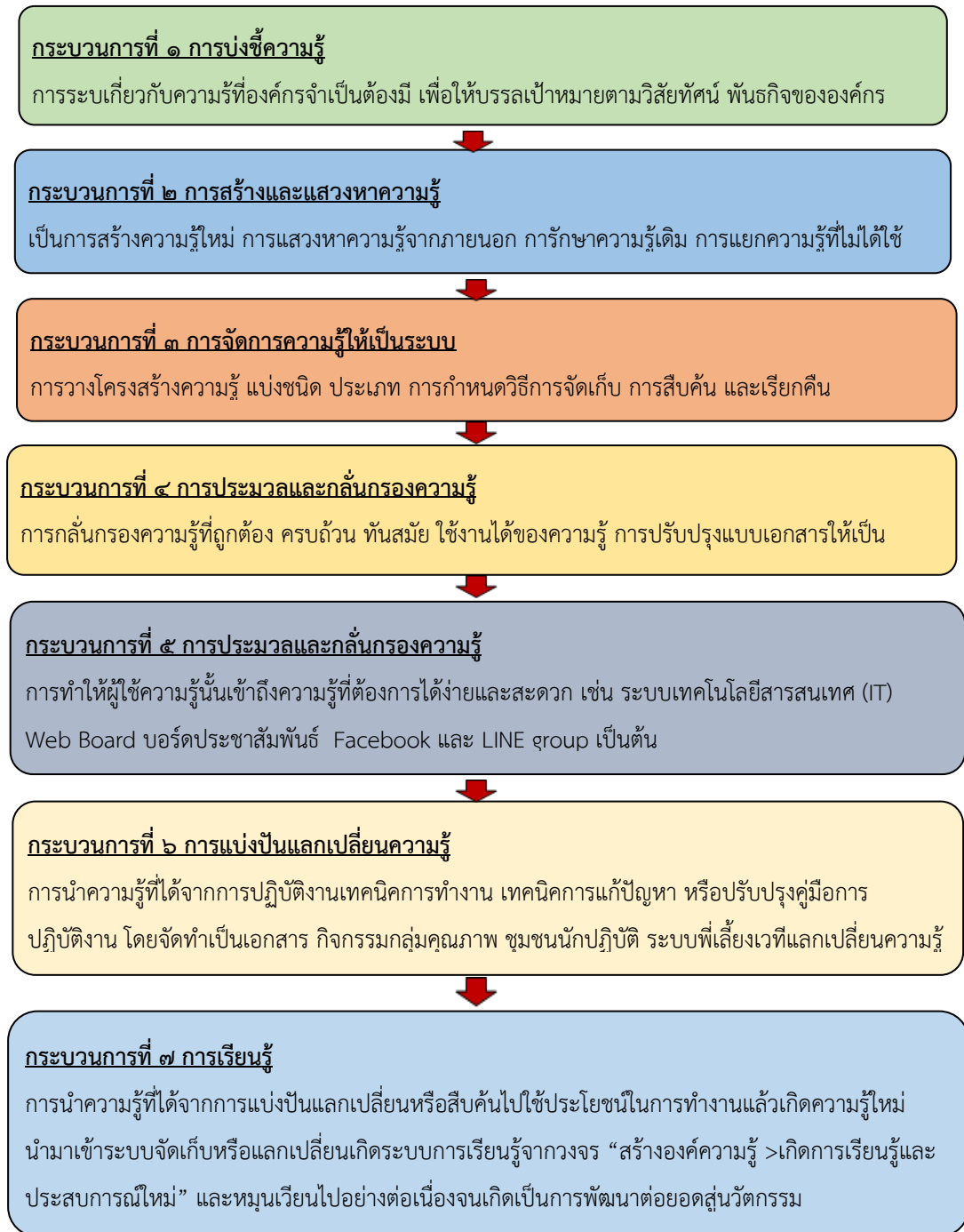
๓.๗.๔ กระบวนการประเมินคุณค่า(Value Evaluation) ภายหลังจากโครงการด้านนวัตกรรมได้จัดทำจริงแล้ว จะมีการประเมินผลโครงการในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและการจัดการ ผลลัพธ์ทางการเงิน ผลลัพธ์ที่ไม่ใช่ทางการเงิน ความสำเร็จทางการตลาด เป็นต้นแล้วสรุปเป็นองค์ความรู้ เพื่อการเผยแพร่และการปรับปรุงกระบวนการต่อไป

๓.๘ แนวทางการจัดการกระบวนการนวัตกรรมขององค์กร

จากการทบทวนการดำเนินงานด้านการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรสะพานปลา ที่สอดคล้องกับแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมขององค์กรสะพานปลา สามารถออกแบบกำหนดและจัดให้มีกระบวนการนวัตกรรมขององค์กรในภาพรวมที่สำคัญทั้งสิ้น ๖ กระบวนการ ประกอบด้วย

๑. กระบวนการบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรม

จากรูปแบบการจัดการความรู้ ของแผนแม่บทการจัดการความรู้นวัตกรรม ปี พ.ศ ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕ ที่ได้นำกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้น โดยแบ่งเป็น ๗ กระบวนการ



แผนภาพที่ ๓.๕ กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

๒. กระบวนการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์

ความคิดสร้างสรรค์ คือ แนวความคิดของผู้มีจิตใจนวัตกรรม (Innovative Mind) ซึ่งมีคุณลักษณะ ในการใช้กระบวนการคิดที่มองทุกๆ กิจกรรมต่างๆ ว่าเป็นโอกาสแห่งการเรียนรู้มีการเชื่อมโยงความคิดและความรู้ได้ดี และมองปัญหาว่าเป็นเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นสิ่งที่ต้องได้รับการแก้ไขด้วยนวัตกรรม การรวบรวมแนวความคิดหรือ Ideas Collection Process เป็นการเริ่มต้นของการใช้กระบวนการคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนา หรือประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนานวัตกรรม และสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยความคิดสร้างสรรค์ โดยสามารถจำแนกแหล่งที่มาของความคิดสร้างสรรค์ออกเป็น ๒ ประเภท คือ ความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กรและความคิดสร้างสรรค์ภายนอกองค์กร ซึ่งแสดงตัวอย่างแหล่งที่มาของความคิดสร้างสรรค์ดังตารางที่ ๓.๑

ตารางที่ ๓.๑ ตัวอย่างแหล่งที่มาของความคิดสร้างสรรค์

ความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กร (Internal Ideas)	ความคิดสร้างสรรค์ภายนอกองค์กร (External Ideas)
<u>การรวบรวม</u> ๑. พนักงาน ๒. องค์ความรู้ ๓. โครงสร้างพื้นฐาน ๔. ประสบการณ์	<u>การสำรวจ</u> ๑. ตลาด ๒. ลูกค้า ๓. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๔. คู่ค้า
ตัวอย่างวิธีการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ (ภายในองค์กร)	ตัวอย่างวิธีการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ (ภายนอกองค์กร)
๑. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในหลากหลายสาขา ๒. การจัดงานประกวดนวัตกรรมภายในองค์กร โดยมีการมอบรางวัลด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์ดีเด่น ๓. การประชุมระดมความคิด การโต้เถียงอย่างมีเหตุผล	๑. การสำรวจเพื่อรับฟังเสียงของลูกค้าจากทุกช่องทาง ๒. การเชิญวิทยากรมาบรรยาย ๓. การเข้าร่วมการประกวดนวัตกรรมภายนอกองค์กร

โดยความคิดสร้างสรรค์จะต้องสอดคล้องกับรูปแบบของปัญหาหรือสิ่งที่ต้องการพัฒนาให้ชัดเจนว่าจะแก้ปัญหา หรือพัฒนาเรื่องใดโดยสามารถแบ่งกลุ่มของความคิดสร้างสรรค์เพื่อผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมออกเป็น ๔ กลุ่ม คือ

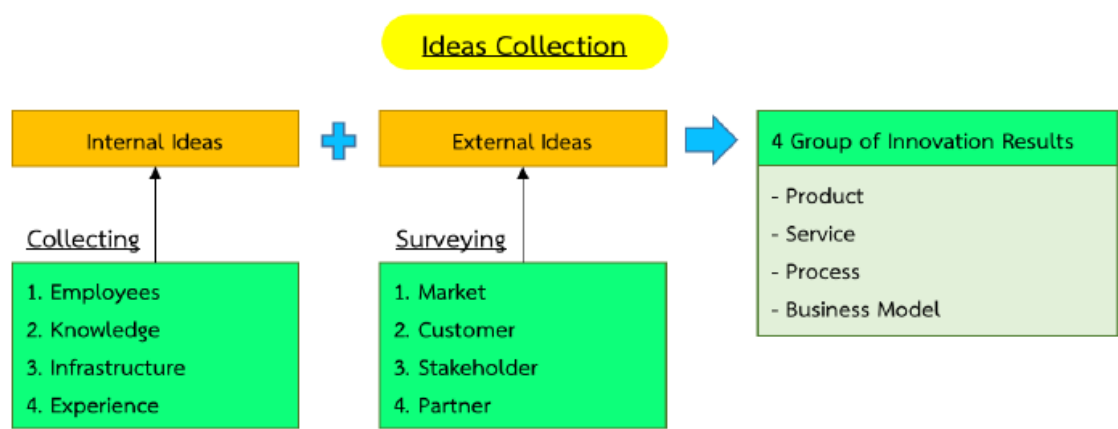
๑) กลุ่มนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง การพัฒนาสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์หรือผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

๒) กลุ่มนวัตกรรมบริการ (Service) หมายถึง การสร้างสรรค์พัฒนาการให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่ครอบคลุมจุดสัมผัสบริการ (Touch Point) ที่สำคัญตลอดวงจรชีวิตของลูกค้า (Customer Life Cycle)

๓) กลุ่มนวัตกรรมกระบวนการ (Process) หมายถึง การสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ หรือพัฒนากระบวนการทำงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่สูงขึ้น เช่น วิธีการลดความผิดพลาดในกระบวนการ (Quality) , วิธีการลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในกระบวนการทำงาน (Cost) ,วิธีการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน (Efficiency) และวิธีการใหม่ที่ทำให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัยมากขึ้น เป็นต้น

๔) นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจใหม่ (Business Model) หมายถึง การพัฒนารูปแบบธุรกิจหรือภารกิจใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เช่น การร่วมทุน (Joint Venture) และการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliances) เป็นต้น

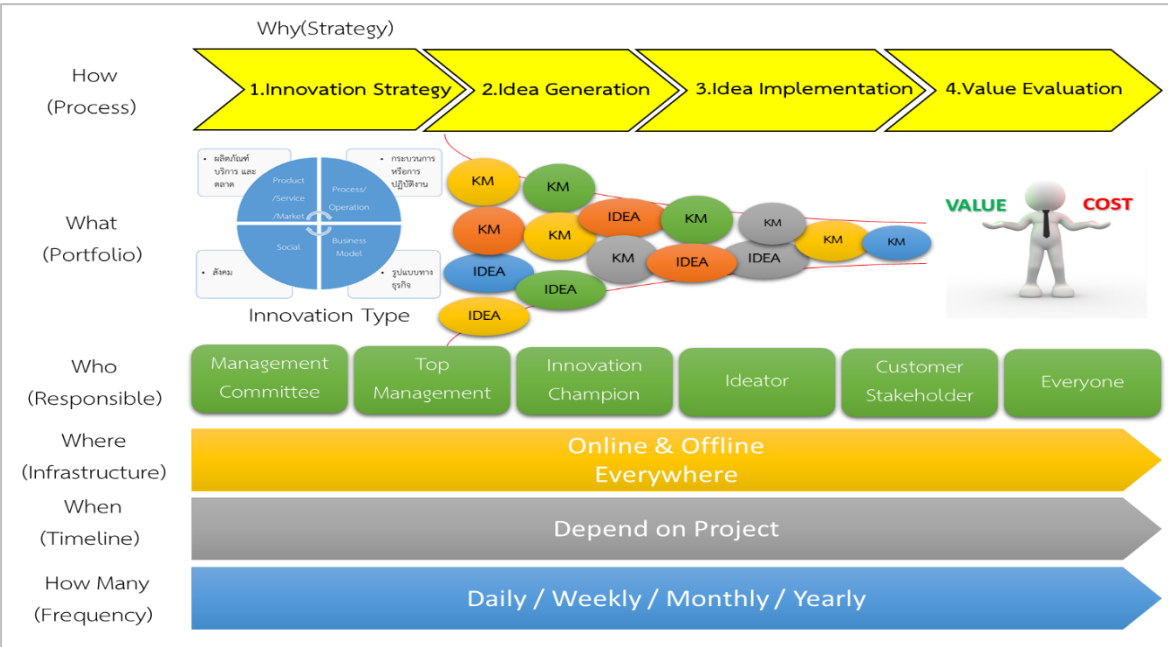
โดยกระบวนการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์สามารถแสดงได้ดังรูป



แผนภาพที่ ๓.๖ กระบวนการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์

๓. กระบวนการวิเคราะห์ คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่ตอบสนองกับ VOC และ VOS

การวิเคราะห์ คัดเลือก เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ (Ideas) โดยมีการพิจารณาว่าความคิดสร้างสรรค์ใดมีคุณค่าในการลงทุนดำเนินการต่อ และพิจารณาว่าไอเดียใดตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเป้าประสงค์ขององค์กรได้สูงสุด หรือจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลดิจิทัลขององค์กร (Prioritization) ซึ่งสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง คือ การคัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่สามารถนำมาใช้ปฏิบัติจริง (Implement) และจะต้องพิจารณาความพร้อมของด้านอื่น ๆ ขององค์กรไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรทางการเงินและไม่ใช้การเงิน อาทิ บุคลากร, เวลา, องค์ความรู้, เงิน และโครงสร้างพื้นฐานโดยสามารถแสดงองค์ประกอบของกระบวนการจัดการนวัตกรรมได้ดังแสดงในรูป



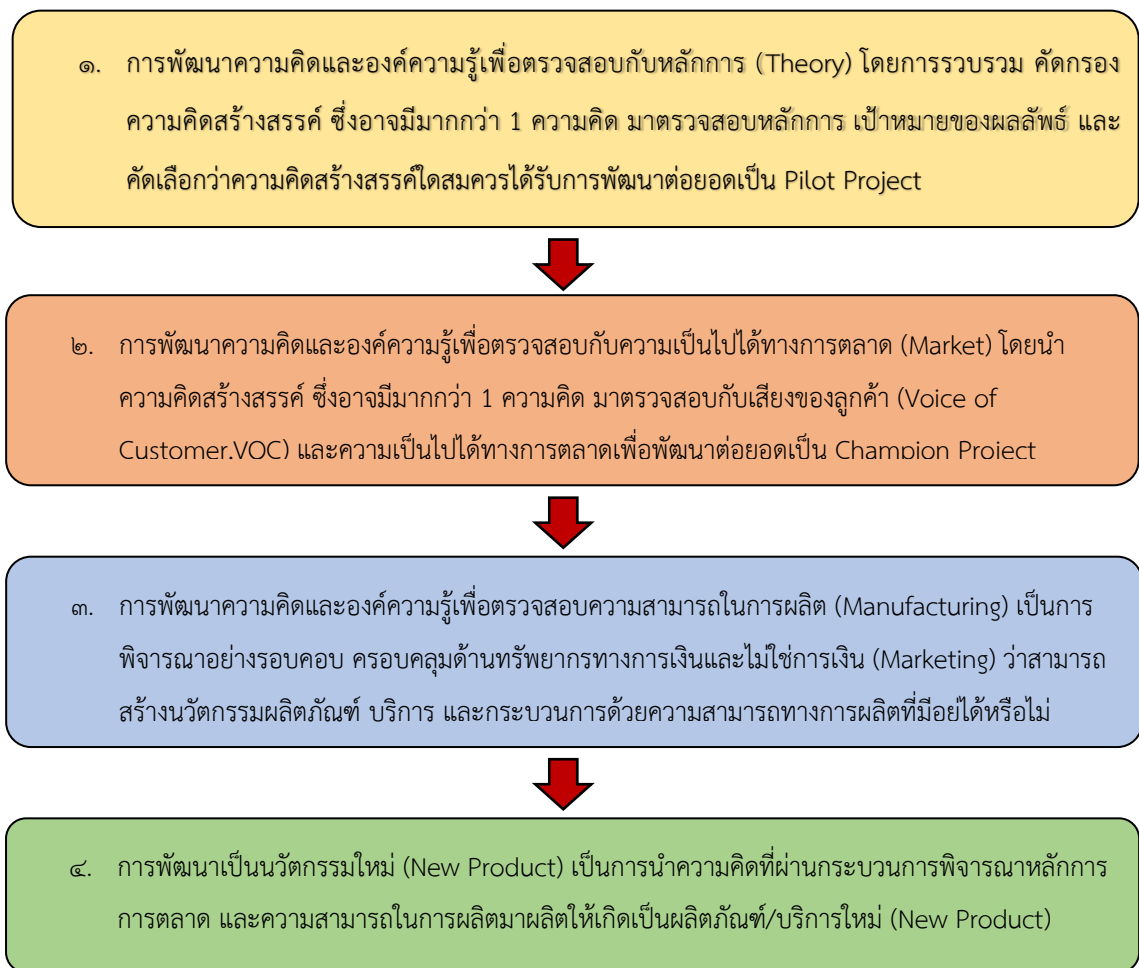
แผนภาพที่ ๓.๗ กระบวนการบริหารจัดการนวัตกรรม

ในการพิจารณาคัดเลือกความคิดสร้างสรรค์นั้น บุคลากรทุกคนอาจไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมแต่ควรประชาสัมพันธ์และสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจถึงปัญหา ความจำเป็น และประโยชน์ที่จะได้รับการนำความคิดสร้างสรรค์นั้นมาใช้งาน โดยมีขั้นตอนการพิจารณา ๖ ขั้นตอน คือ

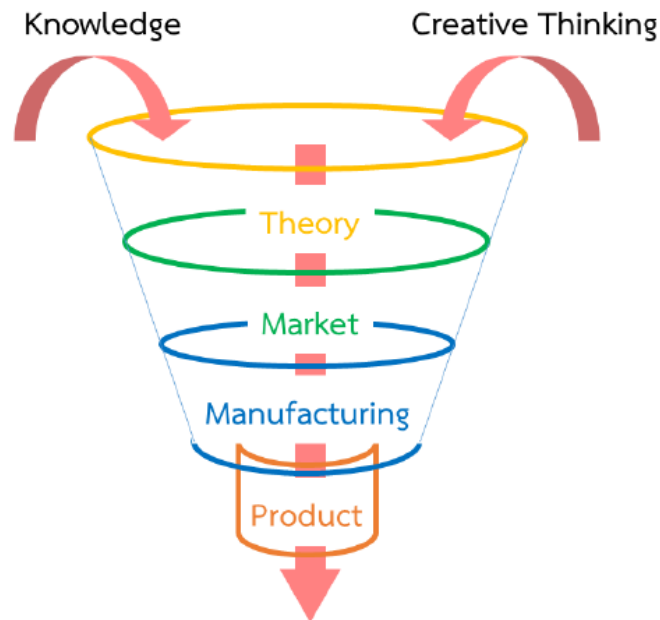
- ๑). สารที่สื่อสาร ต้องชัดเจน ถูกต้อง และชี้ให้เห็นประโยชน์ที่ได้รับที่ตอบสนองกับ VOC หรือ VOS อย่างชัดเจน
- ๒). แนวความคิดสร้างสรรค์ควรจัดอยู่ในกลุ่มผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมใด
- ๓). ค่าใช้จ่ายจากกิจกรรมหรืองานที่ต้องดำเนินงาน
- ๔). ลำดับขั้นหรือแผนงานในแต่ละกิจกรรมหรืองาน โดยเชื่อมโยงกับแผนงานโดยภาพรวม
- ๕). การประเมินและคัดเลือกด้วยคณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรม
- ๖). การประชาสัมพันธ์และสื่อสารในหลากหลายช่องทาง เพื่อให้ทราบถึงความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครบถ้วนก่อนที่จะได้รับการดำเนินการ

๔.กระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การสร้างนวัตกรรม

การนำความคิดสร้างสรรค์ไปปฏิบัติจนเกิดประสิทธิผล (Implementation) ต้องอาศัยการบริหารจัดการแผนงาน/โครงการที่เป็นมาตรฐาน โดยการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรมประกอบไปด้วย ๔ ขั้นตอนสำคัญ มีกระบวนการดังแสดงในรูป



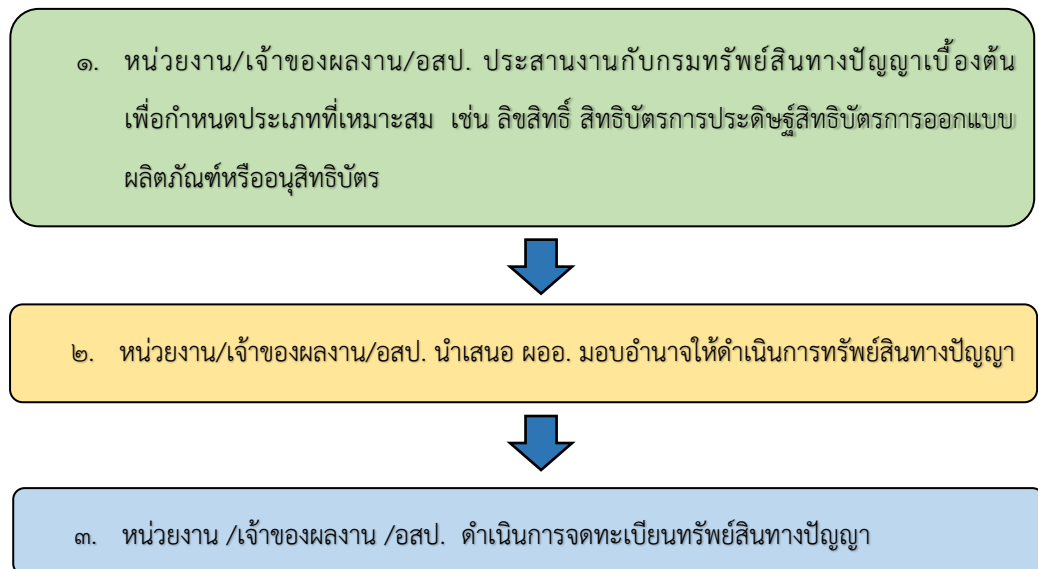
แผนภาพที่ ๓.๘ กระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การสร้างนวัตกรรม



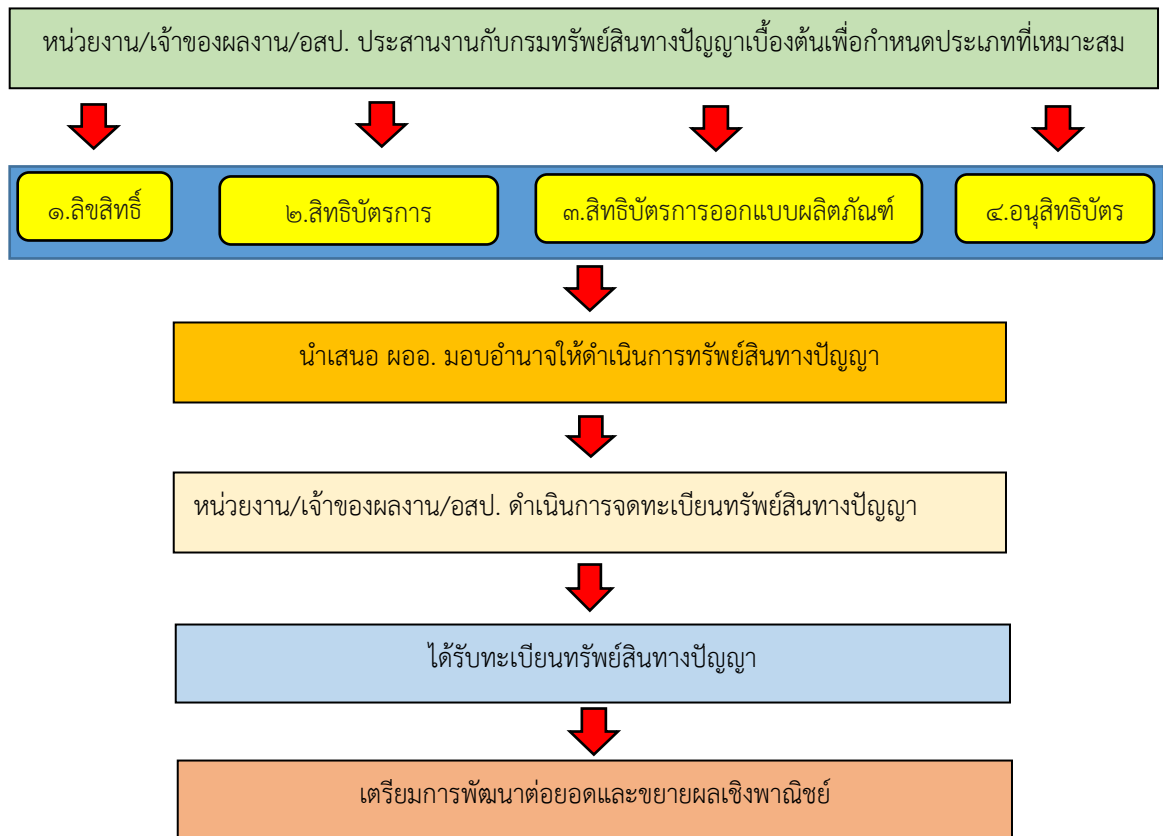
แผนภาพที่ ๓.๙ ช่องทางการพัฒนานวัตกรรม

๕.กระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา

การจัดการทรัพย์สินทางปัญญากับกรรมทรัพย์สินทางปัญญาตามที่ระเบียบกำหนดโดยมีขั้นตอนการดำเนินการแสดงดังรูป



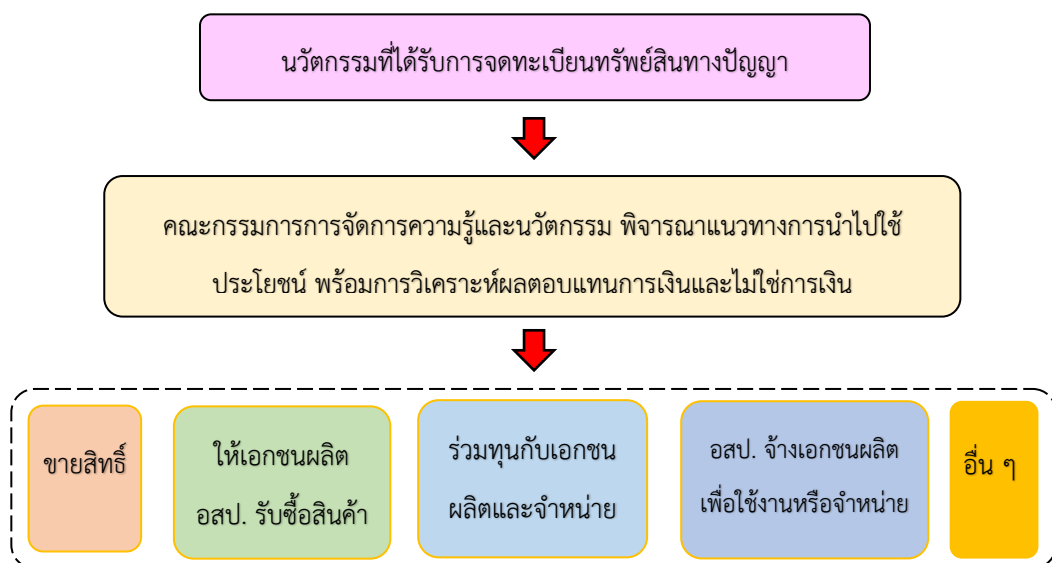
แผนภาพที่ ๓.๑๐ การดำเนินการจัดการทรัพย์สินทางปัญญา



แผนภาพที่ ๓.๑๑ ขั้นตอนการจัดการทรัพย์สินทางปัญญา

๖.กระบวนการนำนวัตกรรมออกไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และเชิงสังคม

การพิจารณาผลงานนวัตกรรมตามมาตรฐานที่ได้รับการจดทะเบียนด้านทรัพย์สินทางปัญญาแล้วไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ให้มีผลตอบแทนที่คุ้มค่า ทั้งผลลัพธ์ทางการเงินและไม่ใช้การเงิน ดังรูป



แผนภาพที่ ๓.๑๒ กระบวนการนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม

๓.๙ ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการนวัตกรรม

การดำเนินการพัฒนาและส่งเสริมองค์กร ให้ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมได้อย่างประสบความสำเร็จ นอกจากมีกระบวนการจัดการความคิดอย่างเป็นระบบแล้ว ยังต้องมีปัจจัยสนับสนุนส่งเสริม หรือเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินการโครงการในด้านต่างๆ ให้เป็นไปอย่างราบรื่น ได้แก่

๓.๙.๑ ปัจจัยด้านการนำองค์กร (Innovation Leadership) ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูง ต้องมีความสามารถในการหาโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Opportunity) กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง “Risk Taking” จัดสรรทรัพยากรให้กับโครงการนวัตกรรม และพร้อมเป็น Innovation Champion กำกับดูแลโครงการนวัตกรรมที่ได้รับมอบหมาย

๓.๙.๒ ปัจจัยด้านนวัตกรรม (Innovation Culture) การส่งเสริมและสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง การสื่อสารสองทาง และความร่วมมือแบบข้ามสายงาน

๓.๙.๓ ปัจจัยด้านกระบวนการ (Innovation Capability) การพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมให้เป็นกระบวนการที่สำคัญ ช่วยยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กรผ่านนวัตกรรม และพัฒนาเตรียมความพร้อมและความสามารถด้านการเรียนรู้ จัดการความรู้ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

๓.๙.๔ ปัจจัยด้านความร่วมมือ (Innovation Collaborator) การส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ และนวัตกรรมร่วมกับบุคลากร องค์กร ทั้งจากภายใน (Closed Innovation) และภายนอกองค์กร (Open Innovation)

๓.๑๐ องค์กรแห่งนวัตกรรม

ในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Organization and Innovation Organization) ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จได้คือ บุคลากร เพราะบุคลากรเป็นผู้ขับเคลื่อนในเรื่องการพัฒนาการเรียนรู้ (Learning) จัดเก็บองค์ความรู้ (Knowledge Assets) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยผู้นำองค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อ (Enabler) ต่อกิจกรรมดังกล่าว ดังนั้น การผลักดันให้องค์กร ก้าวเข้าสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organization Learning) และสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างยั่งยืน จึงต้องมีเครื่องมือที่จะใช้บูรณาการการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่นวัตกรรมซึ่งได้แก่ เครื่องมือ ๔ Learn ประกอบด้วย Learn to Learn, Learn to Share, Learn to Connect และ Learn to Innovation

เครื่องมือ ๔ Learn จะส่งเสริมและสนับสนุนองค์กร ในเรื่องของการพัฒนาแนวทางในการเรียนรู้ให้เข้าใจวิธีการในการเรียนรู้ร่วมกัน เมื่อเรียนรู้แล้วจะสามารถสร้างองค์ความรู้ขององค์กรให้เกิดขึ้น องค์ความรู้ที่ได้มาจัดการแบ่งปันความรู้ มีการพัฒนากลุ่ม Community of Practice (COP) ซึ่งเป็นการรวมกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ (Experts) ของการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทำให้เกิดเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญที่จะสนับสนุนการจัดเก็บองค์ความรู้ หลังจากนั้นจึงจะต่อยอดองค์ความรู้ด้วยพลังของการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผ่านกิจกรรม “กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง” การแสวงหาโอกาส (Opportunity Seeking) จนนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมขององค์กรฯ ในที่สุด

๓.๑๑ วัฒนธรรม “กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง”

จากการพัฒนาพลังความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์ โดยมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการสื่อสารสองทางในทุกระดับชั้น จะก่อให้เกิดพลังแห่งการกล้าคิด กล้าริเริ่ม กล้านำเสนอสิ่งใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์ตลอดจนการกล้าทำ โดยนำแนวคิดมาสู่การพัฒนา ปรับปรุงงาน รวมถึงการกล้าสร้างการเปลี่ยนแปลงที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถยกระดับขีดความสามารถขององค์กร ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ตารางที่ ๓.๒ วิธีการปฏิบัติตามแนวทาง “กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง”

ประเด็น	วิธีการ
๑.กล้าคิด	มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าคิดนอกกรอบ ใฝ่หาความรู้ในสิ่งใหม่ๆ มีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็นคนอื่น
๒.กล้าทำ	สนับสนุน ส่งเสริม ทบทวน ปรับปรุงและวางแผนการทำงานเพื่อป้องกันปัญหา เห็นปัญหาเป็นโอกาส และกล้าทำสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
๓.กล้าเปลี่ยนแปลง	แก้ไขปัญหาต่างๆ พัฒนาและสร้างความสำเร็จใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ มีแนวทางปฏิบัติสำหรับการสร้างวัฒนธรรม กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง ดังนี้

๑. กำหนดเป้าหมายของตนเอง เพื่อเป็นแรงปรารถนา ผลักดันสู่การปฏิบัติ
๒. ใฝ่เรียนรู้ ใฝ่รู้ ให้ทันการเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
๓. มีจิตใจเป็นผู้ให้และบริการ การให้ความรู้ปันความรู้คือพลัง (Knowledge Sharing is Power)
๔. เป็นกันเอง เปิดใจรับฟังความคิดที่แตกต่าง กล้าแสดงออก เรียนรู้และทำงานเป็นทีม
๕. เรียนรู้ ปันความรู้ ร่วมกันเป็นทีม
๖. นำความรู้ วิธีปฏิบัติที่ดี ดีกว่า ดีเลิศ ไปประยุกต์สู่การปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

๓.๑๒ ทักษะการคิดสร้างสรรค์

จากการพัฒนาวัฒนธรรมของการกล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง ซึ่งดำเนินการอย่างมีแนวทางที่ชัดเจน และอย่างเป็นระบบ นำเสนอผ่านคู่มือการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรขององค์กร จนมีการนำไปปฏิบัติกัน อย่างแพร่หลายแล้วนั้น ในส่วนของวัฒนธรรมการกล้าคิด ถือเป็นวัฒนธรรมที่มีความสำคัญ จึงมีการพัฒนาแนวทางการกล้าคิดอย่างเป็นระบบ ด้วยการกำหนดแนวทางดำเนินการที่ชัดเจนและมีเครื่องมือที่สนับสนุนมีรายละเอียด คือ

ทักษะการคิดสร้างสรรค์	วิธีการ
๑. คิดท้าทาย	กล้าเปลี่ยนแปลง โดยคิดในเรื่องที่ยากและท้าทายความเชื่อเดิม โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค
๒. คิดต่อยอด	คิดใช้ประโยชน์จาก Core Competency และ Strategic Asset ขององค์กร
๓. คิดเชื่อมโยง	เรียนรู้ หาโอกาส แนวคิดใหม่ ๆ คิดเชื่อมโยงและต่อยอดเป็นแนวคิดใหม่
๔. คิดแตกต่าง	กล้าคิดในแง่มุมที่ไม่เหมือนคนอื่น

ตารางที่ ๓.๒ วิธีการปฏิบัติจากทักษะการคิดสร้างสรรค์

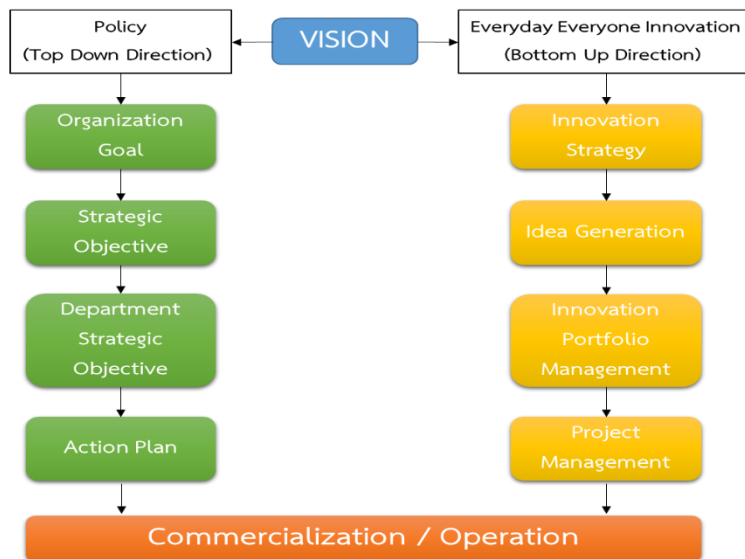
ทักษะการคิดสร้างสรรค์แบบ คิดท้าทาย คิดต่อยอด คิดเชื่อมโยง และคิดแตกต่าง จะส่งเสริมให้เกิดพลังแห่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จนนำไปสู่การพัฒนาความคิดที่เป็นประโยชน์โดยตรงกับการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร

๓.๑๓ แหล่งที่มาของความคิดสร้างสรรค์

องค์กรมีแนวทางการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ในการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์หรือแนวความคิดที่จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรมาจาก ๒ กิจกรรมหลักคือ

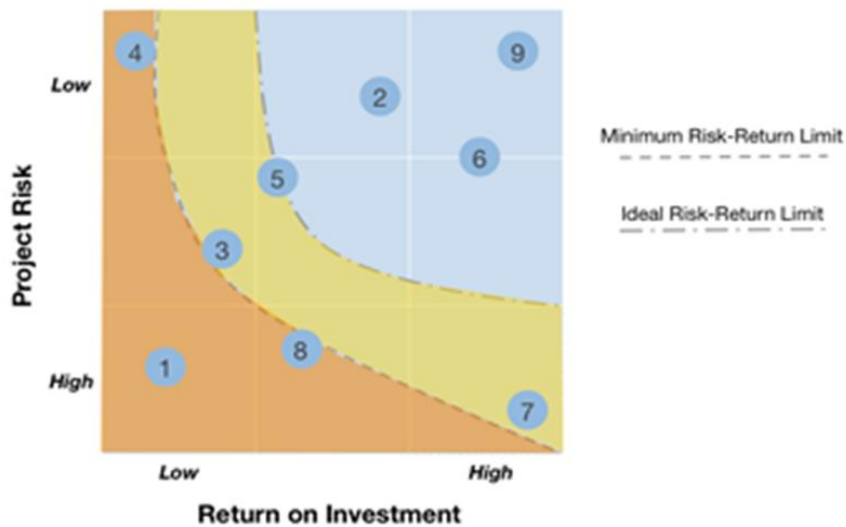
๑. จากกระบวนการทำแผนยุทธศาสตร์ประจำปี เป็นการกำหนดแนวทางยุทธศาสตร์องค์กรที่ตอบสนองต่อ SMART Goals โดยการระดมสมองเพื่อหาความคิดใหม่ๆ ที่ตอบสนองต่อ Business Strategic Objective และช่วยยกระดับการพัฒนาองค์กรจากระดับ Improvement เป็นระดับ Incremental หรือ Breakthrough

๒. จากกระบวนการ Everyday Everyone Innovation โดยมีทิศทางการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมที่องค์กรกำหนด บุคลากรขององค์กรทุกคนสามารถเสนอความคิดสร้างสรรค์ได้ตลอดเวลา โดยความคิดที่ผ่านกระบวนการกลั่นกรองแล้วจะถูกนำมาจัดทำโครงการ มีผู้จัดการโครงการกำกับดูแลต่อไป



ตารางที่ ๓.๑๓ แหล่งที่มาของความคิดสร้างสรรค์

๓.๑๔ แนวทางการบริหารโครงการนวัตกรรม(Innovation Portfolio Management)



ตารางที่ ๓.๑๔ เมตริกซ์การบริหารจัดการโครงการนวัตกรรม

แหล่งที่มา : www.kinetikpartner.com / kinetik pattern

เมตริกซ์ด้านบนระบุ ๙ โครงการที่กำลังอยู่ระหว่างการพัฒนาโครงการนวัตกรรม ซึ่งโครงการเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงความไม่สมดุลของพอร์ตการลงทุนอย่างมีนัยสำคัญ โดย

- โครงการ ๒, ๖ และ ๙ อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมที่สุด
- โครงการ ๑, ๔ และ ๘ ไม่สามารถยอมรับได้ตามเป้าหมายขององค์กร
- โครงการที่ ๓, ๕ และ ๗ อยู่ในพื้นที่ที่ต้องการการกำกับดูแลที่เพิ่มขึ้น

ซึ่งจะใช้เมตริกซ์ความเสี่ยงและความคุ้มค่าการลงทุนของโครงการ(Risk and Return on Investment Metrix)ในการใช้เป็นแนวทางการบริหารโครงการนวัตกรรม(Innovation Portfolio Management) ดังต่อไปนี้

แนวทางที่ ๑ : โชนสีแดง

โครงการในโซนด้านซ้ายของชิดจำกัดชั้นต่ำไม่สามารถยอมรับได้ตามเป้าหมายขององค์กร ต้องมีการตรวจสอบพอร์ตโฟลิโอแบบเจาะลึกเพื่อระบุขั้นตอนถัดไป

- โครงการ ๑: ความเสี่ยงสูงและผลตอบแทนต่ำ ควรจะยุติเงินทุนและจะถูกจัดสรรใหม่ เพื่อผลตอบแทนที่สูงขึ้นในโครงการใหม่
- โครงการ ๔: ความเสี่ยงต่ำและผลตอบแทนต่ำ ควรจะยุติเงินทุนและจะถูกจัดสรรใหม่ เพื่อผลตอบแทนที่สูงขึ้นในโครงการใหม่
- โครงการ ๘: ความเสี่ยงสูงและผลตอบแทนปานกลาง โครงการเป็นชิดจำกัดที่ยอมรับได้ ควรจะตรวจสอบรายละเอียดและดำเนินการตามแผนลดความเสี่ยง ตรวจสอบประสิทธิภาพทุกเดือนหากไม่บรรลุ เป้าหมายการลดความเสี่ยงภายในหนึ่งไตรมาสจะยุติและจัดสรรงบประมาณใหม่

แนวทางที่ ๒ : โชนสีเหลือง

โครงการในโซนระหว่างชิดจำกัดชั้นต่ำและชิดจำกัดในอุดมคติ ต้องมีการตรวจสอบข้อเท็จจริงอย่างใกล้ชิด ความผิดพลาดเล็กน้อยในการดำเนินการอาจทำให้ใครก็ตามในโครงการเหล่านี้เข้าสู่เขตสีแดง การตรวจสอบโครงการในเชิงลึกที่ต้องดำเนินการ ให้เสร็จสมบูรณ์และต้องมีการตรวจสอบพอร์ตโฟลิโอรายเดือนเพื่อระบุขั้นตอนต่อไป

- โครงการที่ ๓: ความเสี่ยงปานกลางและผลตอบแทนต่ำ ระบุโอกาสในการลดต้นทุนและเพิ่มผลตอบแทนการลงทุน(ROI) และพัฒนาแผนการจัดการความเสี่ยง
- โครงการ ๕: ความเสี่ยงปานกลางและผลตอบแทนปานกลาง ระบุโอกาสในการลดต้นทุนและเพิ่ม ผลตอบแทนการลงทุน(ROI) เพื่อก้าวไปสู่ทีมในอุดมคติ
- โครงการ ๗: ความเสี่ยงสูงและผลตอบแทนสูง ดำเนินการตามแผนป้องกันความเสี่ยง เป้าหมายเพื่อลดความเสี่ยงของโครงการเมื่อเข้าใกล้ขั้นตอนในเชิงพาณิชย์ สนับสนุนทีมด้วยผู้รับผิดชอบโครงการหลักที่มีประสบการณ์ในโครงการที่มีความเสี่ยงสูง

แนวทางที่ ๓ : โชนสีฟ้า

โครงการ ๒, ๖ และ ๙ อยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมที่สุด เพราะเป็นโครงการที่มีความเสี่ยงต่ำ และมีผลตอบแทนการลงทุน(ROI) สูง จึงใช้วิธีการบริหารโครงการตามแผนงานควบคุมที่ได้กำหนดไว้ตามปกติ

บทที่ ๔

แผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม

๔.๑ แผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม องค์การสะพานปลา พ.ศ.๒๕๖๓ – ๒๕๖๗ (ระยะ ๕ ปี) ได้ดำเนินการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของหลักเกณฑ์ตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมนำมากำหนด ๒ ยุทธศาสตร์ และแผนงานต่างๆ สรุปได้ดังนี้

❖ ยุทธศาสตร์ที่ ๑ : ส่งเสริมค่านิยม,วัฒนธรรมและยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม

เป้าประสงค์

- เพิ่มองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมแก่พนักงาน
- เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม

❖ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ : ส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมเพื่อนำมาพัฒนาองค์กร และตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

เป้าประสงค์

- เพื่อนำนวัตกรรมที่เกิดขึ้นไปใช้พัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ
- ตอบสนองและให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

แผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมการสะพานปลา พ.ศ.๒๕๖๓ - ๒๕๖๗

ยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม	หน่วยงาน รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด	ระยะเวลาในการดำเนินการ					หมายเหตุ
					๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	
๑.ส่งเสริมค่านิยม, วัฒนธรรมและยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม	เพิ่มองค์ความรู้และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมแก่พนักงาน	๑.โครงการอบรมให้ความรู้ด้านการบริหารจัดการด้านนวัตกรรม	สบค.-สวพ.	-จำนวนพนักงานที่ได้รับการอบรม	-	> =๘๐%	> =๙๐%	๑๐๐%	๑๐๐%	
		๒.โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม	สวพ.	-จำนวนครั้งการจัดกิจกรรม/ศึกษาดูงาน	๑ ครั้ง	๑ ครั้ง	๑ ครั้ง	๑ ครั้ง	๑ ครั้ง	
		๓.โครงการ FMO Innovation Award	สวพ.	-จำนวนเรื่อง/คน/ปี	-	๑ เรื่อง	>=๑ เรื่อง	>=๒ เรื่อง	>=๓ เรื่อง	FMO Innovation Award คือ การจัดประกวดและให้รางวัลความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของพนักงาน อสป.
๒.ส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมเพื่อนำมาพัฒนาองค์กร และตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	เพื่อนำนวัตกรรมที่เกิดขึ้นไปใช้พัฒนาองค์กรในด้านต่างๆและให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	๔.โครงการพัฒนานวัตกรรมสู่การพัฒนาองค์กร	สวพ.	-จำนวนเรื่องสำเร็จ	๑ เรื่อง	>=๑ เรื่อง	>= ๒ เรื่อง	>= ๓ เรื่อง	>= ๔ เรื่อง	- Innovation Value : IV คือ มูลค่าที่ได้รับจากนวัตกรรม เช่น รายจ่ายที่ลดลง (Cost Saving) /รายได้ที่เพิ่มขึ้น(Profit)
				- Innovation Value : IV	-	-	๑% / รายได้	๓% / รายได้	๕% / รายได้	
		๕.โครงการเสียงสะท้อนเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา(VOS & VOC)	สวพ.	-รายงานข้อมูลสารสนเทศความต้องการด้านนวัตกรรม	๑ เรื่อง	๑ เรื่อง	๑ เรื่อง	๑ เรื่อง	๑ เรื่อง	VOS : Voice of Stakeholders (เสียงสะท้อนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) VOC : Voice of Customer (เสียงสะท้อนจากลูกค้า)

