



คู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม ขององค์การตลาด

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569



คำนำ

องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย ให้ความสำคัญกับการนำความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมาใช้เป็นเครื่องมือในการยกระดับการดำเนินงานขององค์กร ทั้งด้านการบริหารพื้นที่ตลาด การค้าและการพาณิชย์ การพัฒนามาตรฐานตลาด และการสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตาม การขับเคลื่อนงานด้านนวัตกรรมให้เกิดผลอย่างต่อเนื่องจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีผู้รับผิดชอบกำกับในทุกขั้นตอน และมีเอกสารหลักฐานที่สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ มิใช่ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลหรือความริเริ่มเป็นครั้งคราว

คู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาดฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานด้านการจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ โดยกำหนดนิยาม กระบวนการ เกณฑ์ การพิจารณา ผู้รับผิดชอบ และแบบฟอร์มที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนไว้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร ทั้งนี้ ได้ปรับปรุงเนื้อหาให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการของรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ประจำปีบัญชี 2569 ด้านการจัดการนวัตกรรม และเชื่อมโยงกับแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด ปี 2569 – 2573 ตลอดจนประกาศ กฎบัตร และหลักเกณฑ์ด้านการจัดการนวัตกรรมที่องค์การตลาดกำหนดขึ้น การจัดโครงสร้างของคู่มือฉบับนี้ยึดลำดับการปฏิบัติงานจริงเป็นหลัก โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 10 บท ประกอบด้วย บทที่ 1 ถึงบทที่ 3 เป็นส่วนพื้นฐานว่าด้วยความจำเป็นมา บริบทองค์กร นโยบาย และโครงสร้างผู้รับผิดชอบ บทที่ 4 เป็นภาพรวมของกระบวนการทั้งระบบ บทที่ 5 ถึงบทที่ 10 เป็นรายละเอียดของกระบวนการทั้ง 6 ขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผนและการจัดสรรทรัพยากร การรวบรวมข้อมูลและความคิดสร้างสรรค์ การกลั่นกรองและพัฒนานวัตกรรม การจัดการองค์ความรู้และการเรียนรู้ การเสริมสร้างวัฒนธรรมและขีดความสามารถ จนถึงการติดตาม วัดผล และทบทวน และภาคผนวก ซึ่งรวบรวมกฎบัตร หลักเกณฑ์ แบบฟอร์ม และเอกสารอ้างอิงฉบับเต็ม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเปิดใช้งานได้ทันทีในแต่ละขั้นตอน ผู้ปฏิบัติงานที่ต้องการทราบวิธีดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่ง สามารถเปิดที่บทของกระบวนการนั้นได้โดยตรง โดยไม่จำเป็นต้องอ่านทั้งหมด

องค์การตลาดกำหนดให้มีการทบทวนคู่มือฉบับนี้อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย โครงสร้างการขับเคลื่อน หรือหลักเกณฑ์การประเมินอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรมร่วมกับคณะทำงานด้านนวัตกรรม เพื่อให้คู่มือมีความเป็นปัจจุบันและสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง

องค์การตลาดหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและบุคลากรขององค์การตลาด ในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กรให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ต่อเนื่อง และยั่งยืนต่อไป

องค์การตลาด

กันยายน 2569

สารบัญ

หน้า

คำนำ.....	ก
สารบัญ.....	ข
บทที่ 1 บทนำ.....	2
1. ความเป็นมาและความสำคัญ	2
2. วัตถุประสงค์ของคู่มือ.....	2
3. ขอบเขตการใช้งาน	3
4. นิยามศัพท์	3
5. ประเภทของนวัตกรรม	4
6. เอกสารอ้างอิงและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง	4
7. โครงสร้างของคู่มือและวิธีใช้.....	5
บทที่ 2 บริบทองค์กรและนโยบายด้านนวัตกรรม	7
1. บริบทองค์กรตลาดและการกำหนดการดำเนินกิจการ.....	7
2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าด้านนวัตกรรม.....	8
3. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมด้านนวัตกรรม.....	11
4. นโยบายด้านส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรม.....	13
5. แนวคิดการพัฒนาความยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	15
6. ระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (CIS)	16
บทที่ 3 โครงสร้าง บทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบ	19
1. โครงสร้างการกำกับดูแลและขับเคลื่อนงานด้านนวัตกรรม	19
2. คณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด.....	20
3. คณะทำงานด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด	21
4. ผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรม.....	22
5. บทบาทของผู้บริหารระดับสูงและส่วนงานภายในต่อการจัดการนวัตกรรม.....	22
6. การสรรหาและแต่งตั้งคณะทำงานด้านนวัตกรรม.....	25
7. มาตรการรองรับในช่วงเปลี่ยนผ่าน.....	27

บทที่ 4 ภาพรวมกระบวนการบริหารจัดการนวัตกรรม.....	29
1. ลำดับขั้นของกระบวนการ.....	29
2. เอกสารและแบบฟอร์มที่ใช้ในแต่ละขั้น	29
บทที่ 5 ขั้นที่ 1 การวางแผนและการจัดสรรทรัพยากร.....	31
1. กระบวนการจัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการประจำปี	31
2. การรวบรวมปัจจัยนำเข้าเพื่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์.....	32
3. หลักการและวัตถุประสงค์ของการจัดสรรทรัพยากร	38
4. ประเภทของทรัพยากรด้านนวัตกรรม	38
5. หลักเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญของโครงการนวัตกรรม	40
6. กระบวนการจัดสรรทรัพยากร.....	41
7. การประเมินความเพียงพอและการปรับปรุงการจัดสรรระหว่างปี.....	43
บทที่ 6 ขั้นที่ 2 การรวบรวมข้อมูลและความคิดสร้างสรรค์.....	45
1. ลำดับขั้นของการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ	45
2. กิจกรรม ช่องทาง และประเภทของข้อมูลที่รวบรวม	46
3. กระบวนการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศของลูกค้า.....	46
4. การจัดทำตัวแทนของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Persona)	47
5. เส้นทางหรือประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Journey)	48
6. การรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ภายในและภายนอกองค์กร	50
7. การประเมินและปรับปรุงกระบวนการรวบรวมข้อมูล.....	52
บทที่ 7 ขั้นที่ 3 การกลั่นกรองและพัฒนานวัตกรรม.....	54
1. กระบวนการต้นน้ำของการพัฒนานวัตกรรม (Front End Innovation)	54
2. การกลั่นกรองข้อเสนอและเกณฑ์การให้คะแนน.....	55
3. กระบวนการพัฒนานวัตกรรมแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจ (Stage-Gate Model)	55
4. ชุดโครงการนวัตกรรม (Innovation Portfolio)	56
5. นวัตกรรมแบบปิดและนวัตกรรมแบบเปิด	57
6. การจัดเก็บข้อมูลนวัตกรรมเชิงพาณิชย์และนวัตกรรมเชิงสังคม	58
7. การจัดการทรัพย์สินทางปัญญา.....	59

บทที่ 8 ขั้นที่ 4 การจัดการองค์ความรู้และการเรียนรู้.....	61
1. ตัวชี้วัดสำคัญเชิงบูรณาการจากแหล่งภายในและภายนอกองค์กร	61
2. การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบและฐานเปรียบเทียบที่ใช้	62
3. กระบวนการเชื่อมการจัดการองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม	62
4. การถอดบทเรียนและการจัดเก็บองค์ความรู้.....	64
บทที่ 9 ขั้นที่ 5 การเสริมสร้างวัฒนธรรมและขีดความสามารถ.....	66
1. ค่านิยมด้านนวัตกรรม	66
2. พฤติกรรมพึงประสงค์และกิจกรรมเสริมสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม.....	66
3. การสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์	67
4. การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของบุคลากร.....	68
5. การสำรวจการรับรู้ค่านิยมและการวิเคราะห์ช่องว่างวัฒนธรรม.....	70
6. การถ่ายทอดนโยบายและองค์ความรู้ผู้เกี่ยวข้อง	70
บทที่ 10 ขั้นที่ 6 การติดตาม วัดผล และทบทวน	73
1. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม 4 มิติ 6 ตัวชี้วัด	73
2. การติดตามและการประเมินผลแผนงานและโครงการ	73
3. การรายงานตามลำดับขั้นและรอบการรายงาน.....	77
4. การจัดทำรายงานความยั่งยืน	77
5. การประเมินคุณภาพและประสิทธิผลของระบบ	78
6. การทบทวนและปรับปรุงคู่มือ	81
ภาคผนวก.....	83
ภาคผนวก ก กฎบัตรคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด	83
ภาคผนวก ข หลักเกณฑ์ คุณสมบัติ และแนวทางการคัดเลือกคณะทำงานด้านนวัตกรรม.....	87
ภาคผนวก ค แบบฟอร์มประกอบการคัดเลือกคณะทำงานด้านนวัตกรรม	97
ภาคผนวก ง แบบฟอร์มเสนอแผนนวัตกรรม (IM-PL-01) และตัวอย่างที่ดำเนินการจริง.....	104
ภาคผนวก จ เกณฑ์การให้คะแนนเพื่อกลั่นกรองผลงานความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม.....	106
ภาคผนวก ฉ แบบบันทึกบทเรียน	107

บทที่

1

บทนำ



บทที่ 1 บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญ

นวัตกรรมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ทั้งการปรับปรุงผลิตภัณฑ์บริการ แผนงาน กระบวนการ การปฏิบัติการ และรูปแบบธุรกิจ ที่สร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอันจะช่วยให้รัฐวิสาหกิจนำไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมอาจเกี่ยวข้องกับการกล้าเสี่ยงอย่างฉลาด ปัจจุบันนวัตกรรมไม่ใช่หน้าที่งานของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้นเพราะนวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการทุกด้าน ทุกกระบวนการ และทุกกระบวนการในการผลักดันและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ องค์กรจะต้องมีการบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวัน และสนับสนุนด้วยระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร กระบวนการสร้างนวัตกรรมที่เป็นระบบครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

การดำเนินงานขององค์กรตลาด ซึ่งมีบทบาทในการสนับสนุนนโยบาย และภารกิจของภาครัฐ ควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจให้เกิดประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน การส่งเสริมนวัตกรรม และความยั่งยืน จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในฐานะกลไกสำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และการสร้างคุณค่าระยะยาวให้แก่องค์กรและสังคมโดยรวม

นวัตกรรม เป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพ ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเฉพาะในยุคดิจิทัล

ความยั่งยืน เป็นแนวทางบริหารองค์กรให้เติบโตไปพร้อมกับความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน และการสร้างคุณค่าระยะยาว

การบูรณาการทั้งสองด้าน จะช่วยให้รัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินงานอย่างสมดุล ตอบโจทย์เชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ไปพร้อมกันอย่างยั่งยืน

2. วัตถุประสงค์ของคู่มือ

2.1 เพื่อกำหนดกรอบแนวทางและหลักเกณฑ์ ในการดำเนินงานด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพ และสามารถขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืน

2.2 เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ตามแนวทางของระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) ที่ครอบคลุมตั้งแต่ระดับนโยบายจนถึงระดับการปฏิบัติ

2.3 เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมนวัตกรรม และสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนในองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนาแนวคิด กระบวนการ หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร

2.4 เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบททางธุรกิจ เทคโนโลยี และสังคม

2.5 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุง การดำเนินงานด้านนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และใช้ผลประเมินเป็นฐานในการพัฒนาต่อไป

3. ขอบเขตการใช้งาน

3.1 ครอบคลุมการดำเนินงานของทุกหน่วยงานภายในองค์กร ใช้เป็นแนวทางหลักในการจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม แผนปฏิบัติการประจำปี และระบบติดตามประเมินผล

3.2 ใช้ประกอบการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนตามมาตรฐานสากล

4. นิยามศัพท์

“นวัตกรรม (Innovation)” หมายถึง การเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงบางส่วนจนสามารถพัฒนาต่อยอดคิดค้นจนเกิดสิ่งใหม่ ทั้งมิติด้านผลิตภัณฑ์ มิติบริการ มิติกระบวนการทำงาน รวมถึงมิติรูปแบบการดำเนินธุรกิจหรือภารกิจใหม่ขององค์กร (Business Model) ซึ่งสิ่งใหม่ที่ได้รับการปรับปรุงพัฒนาคิดค้นดังกล่าว ต้องสามารถสร้างคุณค่า (Value) ใหม่ให้แก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจเป็นมิติทางการเงินหรือไม่ใช่ทางการเงิน ทั้งนี้ นวัตกรรมไม่ได้จำกัดเฉพาะระดับองค์กรเท่านั้น แต่สามารถเกิดขึ้นได้ในระดับหน่วยงานภายใน ระดับกระบวนการ จนถึงระดับบุคคล โดยนวัตกรรมต้องพัฒนาเชื่อมโยงบูรณาการจากรากฐาน 3 ปัจจัย ได้แก่ (1) เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) (2) มีความใหม่ (Newness) และ(3) สร้างคุณค่าใหม่ (Value)

ทั้งนี้ ในบริบทขององค์การตลาด นวัตกรรมครอบคลุมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการทำงาน และรูปแบบธุรกิจ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร มุ่งสร้างคุณค่าทั้งเชิงพาณิชย์และเชิงสังคมอย่างยั่งยืน

“โครงการนวัตกรรม (Innovation Project)” หมายถึง โครงการหรือกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการทำงาน หรือรูปแบบธุรกิจขององค์การตลาด ด้วยการนำความคิดสร้างสรรค์ เทคโนโลยี หรือแนวทางใหม่มาประยุกต์ใช้ จนเกิดสิ่งใหม่ที่สร้างคุณค่า (Value) ให้แก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ การพิจารณาว่าโครงการใดเป็นโครงการนวัตกรรมและการจัดสรรทรัพยากรให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม

“ความยั่งยืน (Sustainability)” หมายถึง แนวทางการดำเนินงานขององค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างบูรณาการ เพื่อสร้างคุณค่าระยะยาวให้แก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน โดยยึดหลักการรับผิดชอบต่อสังคม ธรรมาภิบาลที่ดี และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ อันนำไปสู่การเติบโตขององค์กรอย่างต่อเนื่องและไม่ก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อสภาพแวดล้อมหรือสังคมในอนาคต ทั้งนี้ ความยั่งยืนอาจครอบคลุมถึงการจัดการความเสี่ยง การบริหารความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) และการประเมินผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) อย่างเป็นระบบ

“ระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS)” หมายถึง กลไกและกระบวนการที่รัฐวิสาหกิจจัดให้มีขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อสนับสนุนการสร้างสรรค์ พัฒนา และนำแนวคิดนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติจริงอย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมทั้งด้านโครงสร้างองค์กร นโยบาย แผนงาน ทรัพยากร บุคลากร เครื่องมือ และวัฒนธรรมองค์กร ที่เอื้อต่อการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ทั้งในระดับผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ หรือรูปแบบธุรกิจ ระบบ CIS จะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายของรัฐวิสาหกิจ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยสามารถติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงกระบวนการให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5. ประเภทของนวัตกรรม

5.1 กลุ่มนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง การพัฒนาสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์หรือผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

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

5.3 กลุ่มนวัตกรรมกระบวนการ (Process) หมายถึง การสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ หรือพัฒนากระบวนการทำงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่สูงขึ้น เช่น วิธีการลดความผิดพลาดในกระบวนการ (Quality), วิธีการลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในกระบวนการทำงาน (Cost), วิธีการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน (Efficiency) และวิธีการใหม่ที่ทำให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัยมากขึ้น เป็นต้น

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

6. เอกสารอ้างอิงและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

คู่มือฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยยึดฐานอำนาจ นโยบาย และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง และเชื่อมโยงกับเอกสารในระบบการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด ดังนี้

6.1 ฐานอำนาจและนโยบาย

- (1) พระราชบัญญัติการจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ. 2496
- (2) ประกาศองค์การตลาด เรื่อง นโยบายด้านส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ 2569
- (3) คำสั่งองค์การตลาดที่ 131/2567 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด
- (4) กฎบัตรคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด (ภาคผนวก ก)
- (5) ประกาศองค์การตลาด เรื่อง หลักเกณฑ์ คุณสมบัติ และแนวทางการคัดเลือกคณะทำงานด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด (ภาคผนวก ข)

6.2 มาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่ใช้เป็นกรอบ

(1) หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) หัวข้อการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management: IM) โดยเฉพาะหัวข้อย่อย 3.1 ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อพัฒนานวัตกรรมมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด และหัวข้อย่อย 6.1 การออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร ใช้เป็นกรอบให้การจำแนกรอบคลุมทั้งนวัตกรรมแบบปิด (Closed) และแบบเปิด (Open Innovation)

(2) ISO 56002:2019 Innovation Management System กำหนดให้การวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นองค์ประกอบของบริบทองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าของระบบการจัดการนวัตกรรม

(3) AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) ใช้กำหนดเกณฑ์การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกระบวนการสร้างความสัมพันธ์

(4) พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 และนโยบายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลขององค์การตลาด ใช้เป็นกรอบการจัดเก็บ ประมวลผล และเปิดเผยข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลูกค้า และผู้เข้ารับการคัดเลือกเป็นคณะทำงานด้านนวัตกรรม

6.3 เอกสารที่เชื่อมโยงในระบบการจัดการนวัตกรรม

แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรมประจำปี ซึ่งจัดทำขึ้นตามกระบวนการที่กำหนดไว้ในคู่มือฉบับนี้ โดยใช้คู่มือเป็นกรอบวิธีการ และเป็นเอกสารที่กำหนดทิศทาง ชื่อโครงการ ค่าฐาน และค่าเป้าหมายรายปี

ทั้งนี้ ลำดับความเชื่อมโยงของเอกสารเป็นดังนี้ ฐานอำนาจและนโยบายกำหนดเจตจำนงและอำนาจในการดำเนินงาน คู่มือฉบับนี้กำหนดวิธีการ นิยาม เกณฑ์ และแบบฟอร์มที่คงที่ ส่วนแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการนำวิธีการในคู่มือไปกำหนดทิศทางและเป้าหมายรายปี ดังนั้นแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการจึงอ้างอิงคู่มือฉบับนี้เป็นกรอบ มิใช่คู่มืออ้างอิงแผนแม่บท

7. โครงสร้างของคู่มือและวิธีใช้

คู่มือฉบับนี้แบ่งเนื้อหาออกเป็น 10 บท โดยจัดเรียงตามลำดับการปฏิบัติงานจริง กล่าวคือ

บทที่ 1 ถึงบทที่ 3 เป็นส่วนพื้นฐาน ว่าด้วยความเป็นมา บริบทองค์กร นโยบาย และผู้รับผิดชอบ

บทที่ 4 เป็นภาพรวมของกระบวนการทั้งระบบ

บทที่ 5 ถึงบทที่ 10 เป็นรายละเอียดของกระบวนการทั้ง 6 ขั้น เรียงตามลำดับตั้งแต่การวางแผน และการจัดสรรทรัพยากร จนถึงการติดตาม วัดผล และทบทวน

ส่วนภาคผนวกรวบรวมเอกสารกำกับ แบบฟอร์ม และเอกสารอ้างอิงฉบับเต็ม

ทั้งนี้ ผู้ปฏิบัติงานที่ต้องการทราบวิธีดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่ง สามารถเปิดที่บทของกระบวนการนั้นโดยตรง แล้วดูแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องในภาคผนวกตามที่อ้างอิงไว้ในแต่ละบท

บทที่ 2

บริบทองค์กร และนโยบายด้านนวัตกรรม



บทที่ 2 บริบทองค์กรและนโยบายด้านนวัตกรรม

1. บริบทองค์กรตลาดและการจำแนกการดำเนินงาน

องค์การตลาดดำเนินการภายใต้วัตถุประสงค์ตามมาตรา 6 และอำนาจหน้าที่ตามมาตรา 7 แห่งพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ. 2496 เพื่อให้การจัดการนวัตกรรมสอดคล้องกับลักษณะภารกิจที่หลากหลาย องค์การตลาดจำแนกการดำเนินงานออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การดำเนินงานเพื่อตอบสนองนโยบายภาครัฐและวัตถุประสงค์การจัดตั้ง (ไม่เน้นรายได้) และการดำเนินธุรกิจเชิงหารายได้ ซึ่งเมื่อจำแนกตามโมเดลธุรกิจแบ่งได้เป็น 3 โมเดล คือ A เชิงนโยบาย B1 บริหารพื้นที่ และ B2 บริหารสินค้า ทั้งนี้ ความต้องการด้านนวัตกรรมของแต่ละโมเดลแตกต่างกัน ดังนี้

ภารกิจ	ลักษณะ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ ลูกค้าหลัก	ทิศทางนวัตกรรม
A. เชิงนโยบาย	ตอบสนองนโยบายภาครัฐ นโยบายประเทศ และวัตถุประสงค์การจัดตั้ง เน้นความยั่งยืนและประโยชน์ต่อประเทศและประชาชนตามภารกิจ (ไม่เน้นรายได้)	เกษตรกร/วิสาหกิจชุมชน ประชาชน ชุมชน หน่วยงานนโยบาย	นวัตกรรมเชิงสังคมและสิ่งแวดล้อม
B1. บริหารพื้นที่	รายได้จากการบริหารพื้นที่ ได้แก่ สำนักงานตลาดสาขา 5 แห่ง และตลาดนัดสัจจกร (โครงการ Life DD Market เน้นพื้นที่ภาคเอกชน และมหกรรมสินค้า เน้นพื้นที่หน่วยงานภาครัฐ)	ผู้เช่าแผง ผู้เช่าอาคาร ผู้ค้ารายวัน	นวัตกรรมบริการบริหารพื้นที่และผู้เช่า
B2. บริหารสินค้า	รายได้จากการซื้อมาขายไป โดยซื้อจากผู้ค้าและผู้ประกอบการแล้วจำหน่ายให้คู่สัญญา ได้แก่ หน่วยงานของรัฐ (ปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นข้าวสารและอาหารดิบให้กรมราชทัณฑ์) และภาคเอกชน (เช่น ร้านค้าปลีกสมัยใหม่)	ผู้ค้า/ผู้ผลิต (ต้นน้ำ) หน่วยงานรัฐและภาคเอกชน (ปลายน้ำ)	นวัตกรรมบริหารสินค้าและการจับคู่ผู้ผลิต-ผู้ซื้อ
หมายเหตุ : ธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) เป็นได้ทั้งสองประเภทขึ้นกับบริบท หากองค์การตลาดขายสินค้าเองจัดเป็นการบริหารสินค้า (B2) หากเป็นเจ้าของพื้นที่เช่าหรือเจ้าของแพลตฟอร์มจัดเป็นการบริหารพื้นที่ (B1) และเป็นทิศทางการพัฒนาสำหรับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในอนาคต			

2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าด้านนวัตกรรม

2.1 ขอบเขตและเกณฑ์คัดกรอง

องค์การตลาดมีนิติสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกจำนวนมากผ่านการดำเนินงานตามปกติของทุกส่วนงาน อาทิ สถาบันการเงินในการรับฝากเงิน ผู้ขายและผู้รับจ้างในการจัดซื้อจัดจ้าง และหน่วยงานภาครัฐที่ทำบันทึกข้อตกลงร่วมกัน อย่างไรก็ตาม การจำแนกในเอกสารนี้มุ่งเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย “ด้านนวัตกรรม” กล่าวคือจะนับเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านนวัตกรรมเฉพาะเมื่อความสัมพันธ์นั้นเกี่ยวข้องกับการสร้าง การใช้ หรือการรับผลของนวัตกรรม มิใช่เพียงการมีนิติสัมพันธ์ตามการดำเนินงานตามปกติเท่านั้น ระเบียบวิธีนี้ยึดกรอบมาตรฐานสากลและแนวปฏิบัติที่ดี ได้แก่ (1) AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES) ใช้กำหนดเกณฑ์การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ (2) ISO 56002:2019 Innovation Management System ซึ่งกำหนดให้การวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นองค์ประกอบของบริบทองค์กร อันเป็นปัจจัยนำเข้าของระบบการจัดการนวัตกรรม และ (3) หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (SE-AM) หัวข้อการจัดการนวัตกรรม หัวข้อย่อย 3.1 ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการพัฒนานวัตกรรมมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด และหัวข้อย่อย 6.1 การออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร

ทั้งนี้ การจัดเก็บ ประมวลผล และเปิดเผยข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าที่สามารถระบุตัวบุคคล ชื่อห้างหุ้นส่วน หรือชื่อนิติบุคคล ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 และนโยบายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลขององค์การตลาดที่ได้ประกาศไว้

2.2 กระบวนการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์การตลาดวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านนวัตกรรมตามกระบวนการมาตรฐาน ตามแนวทาง AA1000SES จำนวน 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การระบุ (Identify) (2) การจัดลำดับความสำคัญ (Prioritize) (3) การเข้าใจความต้องการ (Understand) และ (4) การสร้างความสัมพันธ์และปรับปรุง (Engage & Feedback) โดยมีรายละเอียดแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พิจารณาจากลักษณะการมีส่วนร่วมกับองค์การตลาดตามแนวทาง AA1000SES จำนวน 5 ลักษณะ ผู้ที่เข้าข่ายอย่างน้อย 1 ลักษณะ ถือเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านนวัตกรรม

ลักษณะการมีส่วนร่วม	ความหมาย
(1) ความรับผิดชอบ (Responsibility)	ผู้ที่องค์การตลาดมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบตามกฎหมาย สัญญา หรือนโยบาย
(2) อิทธิพล (Influence)	ผู้ที่มีอำนาจหรือมีผลต่อการตัดสินใจและความสำเร็จของงานนวัตกรรม
(3) ความใกล้ชิด (Proximity)	ผู้ที่ปฏิสัมพันธ์กับองค์การตลาดอย่างสม่ำเสมอในการดำเนินงานประจำวัน
(4) การพึ่งพา (Dependency)	ผู้ที่พึ่งพารายได้ ช่องทาง หรือบริการจากองค์การตลาด
(5) การเป็นตัวแทน (Representation)	ผู้ที่ทำหน้าที่แทนกลุ่มอื่นหรือสื่อสารต่อสาธารณะ

การจำแนกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2 แกน องค์การตลาดจำแนกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านนวัตกรรมด้วยมุมมองที่ประกอบกัน 2 แกน โดยแต่ละแกนตอบคำถามที่ต่างกันและเสริมความสมบูรณ์ซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ บทบาทของส่วนงานภายในองค์กรต่อการจัดการนวัตกรรมแยกอธิบายไว้ในบทที่ 3 เนื่องจากส่วนงานภายในมิใช่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก แต่เป็นเจ้าภาพของจุดสัมผัสและจุดเก็บข้อมูลลูกค้า

แกนที่ 1 (แกนหลัก) จำแนกตามบทบาทในกระบวนการนวัตกรรม จำแนกเป็น 5 กลุ่มครอบคลุมทั้งนวัตกรรมแบบปิด (Closed Innovation) และแบบเปิด (Open Innovation) ดังนี้

กลุ่ม	นิยาม
(1) กำหนดทิศทาง/อนุมัติ	ผู้มีอำนาจกำหนดนโยบาย อนุมัติแผน จัดสรรทรัพยากร และกำกับติดตามงานนวัตกรรม อาทิ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) คณะกรรมการองค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย
(2) ขับเคลื่อน/ปฏิบัติ	ผู้ปฏิบัติงานที่ทำให้กระบวนการนวัตกรรมเกิดขึ้นจริง ตั้งแต่เสนอความคิดจนถึงรวบรวมหลักฐาน
(3) ลูกค้า/ตลาด	ผู้ใช้ผลผลิตขององค์การตลาด ทั้งผู้ค้า ผู้เช่า และผู้ซื้อ เป็นแหล่งของความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง
(4) พันธมิตรนวัตกรรมเปิด	หน่วยงานภายนอกที่ร่วมพัฒนานวัตกรรม โดยนำความรู้ เทคโนโลยี หรือทรัพยากรภายนอกมาต่อยอด (Open Innovation)
(5) ผลกระทบ/ประเมินผล	ผู้ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงาน และผู้ให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุง

แกนที่ 2 จำแนกตามโมเดลธุรกิจขององค์กร ใช้การจำแนกโมเดลธุรกิจ A เชิงนโยบาย / B1 บริหารพื้นที่ / B2 บริหารสินค้า ตามที่กำหนดไว้ในหัวข้อ 1 เพื่อระบุว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มเกี่ยวข้องกับภารกิจธุรกิจใด

การบูรณาการ 2 แกน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าแต่ละกลุ่มถูกระบุครบทั้งบทบาทในกระบวนการนวัตกรรม (แกนที่ 1) และภารกิจธุรกิจที่เกี่ยวข้อง (แกนที่ 2) ทำให้เห็นภาพหลายมุมมองพร้อมกัน ตัวอย่างดังนี้

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ลูกค้า (ตัวอย่าง)	แกนที่ 1 บทบาท	แกนที่ 2 ภารกิจธุรกิจ
(1) ผู้เช่าแผง/ผู้ค้ารายวัน	ลูกค้า/ตลาด	B1 บริหารพื้นที่
(2) ลูกค้าองค์กรรัฐ (เช่น กรมราชทัณฑ์)	ลูกค้า/ตลาด	B2 บริหารสินค้า (ปลายน้ำ)
(3) ผู้ค้า/ผู้ผลิต (ต้นน้ำ)	ลูกค้า/ตลาด และ พันธมิตร นวัตกรรมเปิด	B2 บริหารสินค้า (ต้นน้ำ)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ลูกค้า (ตัวอย่าง)	แกนที่ 1 บทบาท	แกนที่ 2 ภารกิจธุรกิจ
(4) เกษตรกร/วิสาหกิจชุมชน	ลูกค้า/ตลาด และ ผลกระทบ/ ประเมินผล	A เจริญนโยบาย
(5) ผู้พัฒนา/ผู้ให้บริการระบบดิจิทัล	พันธมิตรนวัตกรรมเปิด	สนับสนุนทุกภารกิจ

ขั้นที่ 2 การจัดลำดับความสำคัญ (Prioritize) จัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มโดยพิจารณาจาก 2 ปัจจัย ให้คะแนน 4 ระดับ ดังนี้

ปัจจัย	4 (สูง)	3 (ปานกลาง)	2 (น้อย)	1 (น้อยมาก)
ก. ผลกระทบของงานนวัตกรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กระทบมาก (>75%)	กระทบปานกลาง (51-75%)	กระทบน้อย (26-50%)	กระทบน้อยมาก (≤25%)
ข. อิทธิพลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อความสำเร็จของงานนวัตกรรม	สำคัญมาก (>75%)	สำคัญปานกลาง (51-75%)	สำคัญน้อย (26-50%)	สำคัญน้อยมาก (≤25%)

จากนั้นนำคะแนนทั้งสองปัจจัยมาจำแนกลงผังเมทริกซ์อิทธิพลและผลกระทบ (Power-Impact Matrix) เพื่อแบ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Key) และรอง (Secondary) ทั้งนี้ ผลการให้คะแนนในแต่ละปีต้องนำเข้าคณะกรรมการด้านนวัตกรรมเพื่อพิจารณารับรอง (ในกรณีที่ยังไม่มีคณะกรรมการองค์การตลาดและคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด ให้เสนอผู้อำนวยการองค์การตลาดไปพลางก่อน)

ขั้นที่ 3 การเข้าใจความต้องการ (Understand) รวบรวมประเด็นและความต้องการรายกลุ่ม แล้วเชื่อมสู่การจัดทำตัวแทนของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Persona) และเส้นทางหรือประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Journey) เพื่อค้นหาความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง (Unmet Need) ซึ่งวิเคราะห์ไว้ในบทที่ 6 การรวบรวมข้อมูลและความคิดสร้างสรรค์

ขั้นที่ 4 การสร้างความสัมพันธ์และปรับปรุง (Engage & Feedback) กำหนดตัวชี้วัดของกระบวนการและรอบการทบทวน เพื่อนำข้อมูลป้อนกลับมาปรับปรุงการดำเนินงาน ดังนี้

(1) ระดับการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อภาพลักษณ์ด้านนวัตกรรม โดยองค์การตลาดจะจัดให้มีแบบสำรวจการรับรู้ (มาตราส่วน 5 ระดับ) รับผิดชอบโดยฝ่ายประชาสัมพันธ์ร่วมกับคณะทำงานด้านนวัตกรรม และกำหนดค่าเป้าหมายจากผลสำรวจครั้งแรกเป็นค่าฐาน

(2) จำนวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มพันธมิตรนวัตกรรมเปิดที่มีความร่วมมือเป็นลายลักษณ์อักษร (เชื่อมโยงหลักเกณฑ์การประเมิน หัวข้อย่อย 6.1 การออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร)

(3) ร้อยละของประเด็นและความต้องการที่ถูกนำเข้าสู่กระบวนการต้นน้ำของการพัฒนานวัตกรรม (Front End) (เชื่อมโยงหลักเกณฑ์การประเมิน หัวข้อย่อย 6.2 กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม)

องค์การตลาดทบทวนฝั่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านนวัตกรรมเป็นประจำทุกปี พร้อมการทบทวนโครงสร้างการกำกับดูแลด้านนวัตกรรม หรือเมื่อบริบทการดำเนินงานเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ โดยใช้ข้อมูลป้อนกลับจากผลการประเมิน SE-AM ข้อสังเกตของผู้ประเมิน ผลสำรวจความพึงพอใจ และผลการทบทวนบทบาทของส่วนงานภายใน แล้วนำผลการทบทวนเสนอคณะกรรมการด้านนวัตกรรม (ในช่วงเปลี่ยนผ่านให้เสนอผู้อำนวยการองค์การตลาดไปพลางก่อน)

3. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมด้านนวัตกรรม

องค์การตลาดกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และนโยบายด้านการจัดการนวัตกรรม โดยยึดผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ ผลการกำหนดแนวทางกลยุทธ์ ตลอดจนตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม (Strategic Positioning) ตามที่กำหนดไว้ในแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด เป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน พร้อมเชื่อมโยงให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจขององค์การตลาด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กรอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 วิสัยทัศน์ด้านการจัดการนวัตกรรม

“องค์การตลาดยกระดับการบริหารจัดการและพัฒนานวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างยั่งยืน”

3.2 พันธกิจด้านการจัดการนวัตกรรม

เพื่อให้การขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ด้านการจัดการนวัตกรรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การตลาดจึงกำหนดพันธกิจด้านการจัดการนวัตกรรม จำนวน 4 ประการ ให้สอดคล้องกับนโยบายด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด และครอบคลุมมิติสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมทั้งด้านบุคลากร กระบวนการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบริหารทรัพยากร ดังนี้

(1) พัฒนาบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร (People) ส่งเสริมการเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีทัศนคติและองค์ความรู้ที่พร้อมรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง ปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation Culture) และยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อการสร้างนวัตกรรมบนฐานความรู้เพื่อองค์กรที่ยั่งยืน

(2) พัฒนาระบบการทำงาน (Process) สนับสนุนให้มีการนำองค์ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรมาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ธุรกิจ ผ่านกระบวนการนวัตกรรมที่เป็นระบบตั้งแต่การกำหนดกระบวนการต้นน้ำของการพัฒนา

นวัตกรรม (Front End Innovation) จนถึงการพัฒนาตามแนวทางการพัฒนานวัตกรรมแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจ (Stage-Gate Model) โดยเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์องค์กร

(3) สร้างพันธมิตรนวัตกรรมและมุ่งเน้นลูกค้า (Stakeholder & Customer) บูรณาการกับเครือข่ายพันธมิตรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการแสวงหาความร่วมมือความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม และเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการเข้าใจความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง (Unmet Need) ของลูกค้าและตลาด เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่เศรษฐกิจและสังคม

(4) บริหารชุดโครงการและทรัพยากรนวัตกรรม (Portfolio & Resource) บริหารชุดโครงการนวัตกรรม (Innovation Portfolio) โดยจัดประเภทเป็นนวัตกรรมหลัก (Core) นวัตกรรมต่อยอด (Adjacent) และนวัตกรรมพลิกโฉม (Transformational) เชื่อมโยงกับห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ขององค์กร พร้อมจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรมอย่างเหมาะสมและคุ้มค่า

3.3 ค่านิยมด้านนวัตกรรม (Innovation Core Values : IMMOC)

“องค์การตลาดกำหนดค่านิยมด้านนวัตกรรมขององค์กรไว้ 5 ประการ ภายใต้ตัวย่อ “IMMOC” เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งเป็นแนวทางในการส่งเสริมวัฒนธรรมการจัดการนวัตกรรม และใช้เป็นเกณฑ์ในการสำรวจ ประเมิน และติดตามพัฒนาการด้านวัฒนธรรมนวัตกรรมขององค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตัวย่อ	ความหมาย	คำอธิบายและแนวทางการดำเนินการ
I	Integrity & Intelligence Innovation (นวัตกรรมโปร่งใสด้วยปัญญา)	คำอธิบาย: การขับเคลื่อนนวัตกรรมด้วยข้อมูล ความรู้ และเทคโนโลยี โดยมุ่งใช้ปัญญาและการวิเคราะห์เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่มีคุณค่า แนวทางการดำเนินการ: - ส่งเสริมการใช้ข้อมูล (Data-Driven Innovation) ในการตัดสินใจและพัฒนาแนวคิดใหม่ - พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการคิดวิเคราะห์และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
M	Motivated & Excellence Innovation (นวัตกรรมด้วยแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ)	คำอธิบาย: การสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์ เพื่อผลักดันให้บุคลากรกล้าเสนอไอเดียและทดลองสิ่งใหม่ แนวทางการดำเนินการ: - สร้างแรงจูงใจจากภายใน (Inspiration) และภายนอก (Incentive)

ตัวย่อ	ความหมาย	คำอธิบายและแนวทางการดำเนินการ
		- สนับสนุนพื้นที่ให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพด้านนวัตกรรม
M	Market & Customer Innovation (นวัตกรรมเพื่อตลาดและผู้ใช้)	คำอธิบาย: การมุ่งสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าและตลาด โดยยึดหลักการรับฟังและเรียนรู้จากผู้ใช้จริง แนวทางการดำเนินการ: - ใช้กระบวนการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า (Customer Need Analysis) - สร้างผลิตภัณฑ์/บริการที่มีคุณค่าเพิ่มอย่างต่อเนื่อง
O	Open & Organize Innovation (นวัตกรรมที่เปิดรับและการจัดระบบ)	คำอธิบาย: การจัดตั้งโครงสร้าง ระบบ หรือหน่วยงานที่รองรับการพัฒนา นวัตกรรมอย่างเป็นระบบและยั่งยืน แนวทางการดำเนินการ: - ออกแบบกระบวนการนวัตกรรมในองค์กร (Innovation Process Framework) - ตั้งคณะทำงานหรือหน่วยงานสนับสนุนนวัตกรรม โดยเฉพาะ
C	Creative & Learning Culture Innovation (วัฒนธรรมนวัตกรรมสร้างสรรค์และการเรียนรู้)	คำอธิบาย: การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับความหลากหลายทางความคิด สนับสนุนการทดลอง และเรียนรู้จากความล้มเหลว แนวทางการดำเนินการ: - ปลูกฝังวิธีคิดแบบนวัตกรรม (Innovative Mindset) - สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรทุกระดับ

4. นโยบายด้านส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรม

เพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด จึงได้มีการกำหนดแนวนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรม ดังนี้

(1) มุ่งมั่นพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) โดยจัดให้มีกรอบแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กรที่ชัดเจน อันประกอบด้วย นโยบาย เป้าหมาย แผนงานด้านนวัตกรรมระยะสั้นและระยะยาว โครงสร้าง หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกระบวนการด้านการจัดการนวัตกรรม เพื่อ

มุ่งให้ห้องการค้าตลาดเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่สร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนวิสาหกิจ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

(2) พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการทำงานให้รองรับการพัฒนา และการสร้างนวัตกรรมในอนาคต อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รวมทั้งมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ประกอบการ

(3) ผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการผลักดัน มีส่วนร่วมต่อการสร้าง นวัตกรรมและวัฒนธรรมที่ผลักดันนวัตกรรมขององค์กรเพื่อนำองค์กรสู่ความยั่งยืน ด้วยการเปิดกว้างในการสร้าง ความร่วมมือด้านความคิดสร้างสรรค์ และการจัดการนวัตกรรมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ กันในองค์กร เพื่อนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่มาประยุกต์ใช้ต่อยอดธุรกิจขององค์กร

(4) ส่งเสริมการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ร่วมกับกระบวนการทำงาน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการดำเนินงาน เพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ และเพิ่มโอกาสในการดำเนินงานขององค์กร

(5) สนับสนุนกิจกรรมและสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมการ แลกเปลี่ยนทรัพยากรและองค์ความรู้ในการพัฒนานวัตกรรมระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการส่งเสริมนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) ผ่านความร่วมมือกับพันธมิตรภายนอก

(6) ส่งเสริมให้บุคลากรขององค์กรตลาด มีทัศนคติที่ดีพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงใช้ความคิดริเริ่มใน การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้สามารถคิดค้นและประยุกต์ใช้นวัตกรรม รวมทั้งผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้และต่อยอดสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งถือเป็น การสร้างวัฒนธรรม นวัตกรรมขององค์กร

(7) ให้ความสำคัญกับการจัดการองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม (Knowledge Management) และ ระบบคลังนวัตกรรม รวมถึงฐานข้อมูลที่เป็นประโยชน์ เพื่อให้เกิดการแบ่งปันองค์ความรู้ภายในองค์กร และสามารถ นำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ

(8) ให้ความสำคัญกับการประเมิน จัดสรร และจัดหาทรัพยากร การวางแผนการจัดการ และการ ติดตามผลการจัดการนวัตกรรมในองค์กร โดยจัดสรรทรัพยากรตามชุดโครงการนวัตกรรม (Innovation Portfolio)

(9) ส่งเสริมนวัตกรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด โดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศ (Big Data) ในการ วิเคราะห์กลุ่มผู้ใช้งานหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Persona Analysis) และเส้นทางหรือประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Journey) เพื่อค้นหาความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง (Unmet Need) และพัฒนานวัตกรรม ที่ตอบโจทย์ได้อย่างตรงจุด

(10) ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และกระบวนการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ กระบวนการต้นน้ำของการพัฒนานวัตกรรม (Front End Innovation) อันประกอบด้วยการสร้างแนวคิด (Idea Generation) การกลั่นกรองแนวคิด (Idea Screening) การประเมินแนวคิด (Evaluation) และการกำหนดแนวคิด

ผลิตภัณฑ์ (Product Concept) จนถึงการพัฒนานวัตกรรมตามแนวทางการพัฒนานวัตกรรมแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจ (Stage-Gate Model)

(11) วัดและรายงานผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้งที่เป็นการเงินและไม่ใช้การเงิน ตามแนวทางการใช้เครื่องมือบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard : BSC) ที่ใช้ในการแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรให้เป็นเป้าหมาย ตัวชี้วัด (KPI) และแผนงานที่สามารถนำไปปฏิบัติและติดตามผลได้อย่างเป็นรูปธรรมครอบคลุมทั้ง 4 มิติ ได้แก่ การเงิน (Financial), ลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer), กระบวนการภายใน (Internal Process) และการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth) เพื่อสะท้อนคุณค่าและผลตอบแทนจากการลงทุนด้านนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม

5. แนวคิดการพัฒนาความยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับแนวคิดในการบริหารองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน

“เศรษฐกิจพอเพียง” เป็นปรัชญาชี้ถึงแนวการดำรงอยู่ และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับ ตั้งแต่ครอบครัว ระดับชุมชน ถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอควร ต่อการมีผลกระทบใด อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอก และภายใน ทั้งนี้ จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอนและในขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และนักธุรกิจในทุกระดับให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริตและให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว และกว้างขวางทั้งด้านวัตถุ สังคม และสิ่งแวดล้อม (คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง, 2536)

เศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ และเงื่อนไข 2 ประการ หรือที่เรียกว่า 3 ห่วง 2 เงื่อนไข คือ

“ความพอประมาณ” หมายถึง ความพอดีต่อความจำเป็น และเหมาะสมกับฐานะของตนเองสังคม สิ่งแวดล้อม รวมทั้งวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น ไม่มากเกินไป ไม่น้อยเกินไป และต้องไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น

“ความมีเหตุผล” หมายถึง การตัดสินใจดำเนินการเรื่องต่างๆ อย่างมีเหตุผลตามหลักวิชาการ หลักกฎหมาย หลักศีลธรรมจริยธรรม และวัฒนธรรมที่ดีงาม โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นๆ อย่างรอบรู้และรอบคอบ

“ระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี” หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับต่อผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม เพื่อให้สามารถปรับตัวและรับมือได้อย่างทันที่

เงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้การตัดสินใจ และการกระทำเป็นไปพอเพียง จะต้องอาศัยทั้งคุณธรรมและความรู้ ดังนี้

เงื่อนไขคุณธรรม ที่จะต้องสร้างเสริมให้เป็นพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ ประกอบด้วย ด้านจิตใจ คือ การตระหนักในคุณธรรม รู้ผิดชอบชั่วดี ซื่อสัตย์สุจริต ใช้สติปัญญาอย่างถูกต้องและเหมาะสมในการดำเนินชีวิต และด้านการกระทำ คือมีความขยันหมั่นเพียร อดทน ไม่โลภ ไม่ตระหนี่ รู้จักแบ่งปัน และรับผิดชอบในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม

เงื่อนไขความรู้ ประกอบด้วย การฝึกฝนให้มีความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน มีความรอบคอบ และความระมัดระวังที่จะนำความรู้ต่างๆ เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผน และในขั้นปฏิบัติ

การนำเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้ต้องคำนึงถึง 4 มิติ ดังนี้

มิติ/ด้าน	การประยุกต์ใช้
เศรษฐกิจ	ลดรายจ่าย/ เพิ่มรายได้/ ใช้ชีวิตอย่างพอควร/ คิดและวางแผนอย่างรอบคอบ/ มีภูมิคุ้มกัน/ ไม่เสี่ยงเกินไป/ การเฝ้าระวังเลือกสำรอง
สังคม	ช่วยเหลือเกื้อกูล/ รู้รักสามัคคี/ สร้างความเข้มแข็งให้ครอบครัวและชุมชน
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	รู้จักใช้และจัดการอย่างฉลาดและรอบคอบ
วัฒนธรรม	รักและเห็นคุณค่าในความเป็นไทย เอกลักษณ์ไทย/ เห็นประโยชน์และคุณค่าของภูมิปัญญาไทย ภูมิปัญญาท้องถิ่น / รู้จักแยกแยะและเลือกรับวัฒนธรรมอื่นๆ

6. ระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (CIS)

องค์ประกอบของระบบนวัตกรรมองค์กร (CIS) ประกอบด้วย ๗ องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบ	สาระสำคัญ	กลไกและเครื่องมือที่จัดให้มี
(1) บทบาทของผู้บริหาร (Leadership and Management)	ผู้บริหารกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรม ปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ และส่งเสริมวัฒนธรรมที่สนับสนุนนวัตกรรม	- ประกาศนโยบายด้านส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรม - คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการด้านนวัตกรรม - การกำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ของผู้บริหาร
(2) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)	เชื่อมโยงการจัดการนวัตกรรมกับพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดขององค์กร	- แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมและแผนปฏิบัติการประจำปี

องค์ประกอบ	สาระสำคัญ	กลไกและเครื่องมือที่จัดให้มี
		- ตารางความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน
(3) ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Values and Culture)	สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้จากการทดลอง	- ค่านิยมด้านนวัตกรรมและพฤติกรรมพึงประสงค์รายระดับ - แผนการสื่อสารค่านิยม - แบบสำรวจวัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรม
(4) องค์กรและบุคลากร (Corporate and People)	พัฒนาโครงสร้าง ทีมงาน และทักษะของบุคลากรให้พร้อมต่อการสร้างนวัตกรรม	- โครงสร้างการขับเคลื่อน 3 ระดับ - หลักเกณฑ์ คุณสมบัติ และแนวทางการคัดเลือกคณะทำงานด้านนวัตกรรม - แนวทางการพัฒนาทักษะแบบมุ่งเป้า
(5) กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process)	บริหารแนวคิดนวัตกรรมอย่างเป็นระบบตั้งแต่การรวบรวมจนถึงการนำไปใช้จริง	- กระบวนการต้นน้ำของการพัฒนานวัตกรรม - กระบวนการพัฒนาแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจ - ทะเบียนแนวคิดนวัตกรรม
(6) การบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล (Knowledge and Technology Management)	จัดเก็บ แบ่งปัน และใช้องค์ความรู้กับเทคโนโลยีเป็นฐานในการสร้างนวัตกรรม	- ระบบฐานข้อมูลดิจิทัลขององค์กรสำหรับจัดเก็บผลลัพธ์และองค์ความรู้ - กระบวนการถอดบทเรียน - เครื่องมือทำงานร่วมกันแบบดิจิทัล
(7) กลไกในการกำหนดเป้าหมาย กำกับ และติดตาม (Metric Mechanism)	วัดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมและปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง	- ตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม 4 มิติ 6 ตัวชี้วัด - รายงานผลรายไตรมาส - การทบทวนประจำปี

บทที่ 3

โครงสร้าง บทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบ



บทที่ 3 โครงสร้าง บทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบ

บทนี้กำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลและขับเคลื่อนงานด้านส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด พร้อมบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละกลไก ตลอดจนแนวทางการสรรหาคณะทำงานด้านนวัตกรรมและมาตรการรองรับในช่วงเปลี่ยนผ่าน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าเรื่องใดต้องเสนอต่อกลไกใด และแต่ละกลไกมีหน้าที่อะไรในกระบวนการตามคู่มือฉบับนี้

1. โครงสร้างการกำกับดูแลและขับเคลื่อนงานด้านนวัตกรรม

องค์การตลาดกำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลและขับเคลื่อนงานด้านการจัดการนวัตกรรมไว้อย่างเป็นลำดับขั้น รวม 6 ระดับ เพื่อให้การกำหนดนโยบาย การกลั่นกรอง การขับเคลื่อน และการปฏิบัติเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ดังนี้

(1) คณะกรรมการองค์การตลาด ทำหน้าที่กำกับดูแลในระดับนโยบาย พิจารณาให้ความเห็นชอบนโยบาย เป้าหมาย และทิศทางการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม ให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร

(2) คณะอนุกรรมการด้านนวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ทำหน้าที่กลั่นกรองและเสนอแนะทิศทาง นโยบาย และแนวทางการขับเคลื่อนการบริหารจัดการนวัตกรรม ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจ และหลักเกณฑ์การประเมิน

(3) ผู้บริหารระดับสูง ทำหน้าที่เป็นผู้นำและต้นแบบ (Role Model) ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม กำหนดทิศทาง สนับสนุนการดำเนินงาน จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น และขับเคลื่อนวัฒนธรรมนวัตกรรม

(4) คณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด ทำหน้าที่กำหนดกรอบแนวทางและนโยบายด้านการจัดการนวัตกรรม ออกแบบและกำกับดูแลระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร ตลอดจนกลั่นกรองแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ

(5) ระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วยคณะทำงานด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด และผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรม ซึ่งได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการองค์การตลาดให้ขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมในระดับปฏิบัติ

(6) ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างขององค์การตลาด มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนและสนับสนุนการบริหารจัดการนวัตกรรม ผ่านการทำงานแบบบูรณาการข้ามสายงาน การประยุกต์ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และการต่อยอดองค์ความรู้

ซึ่ง เมื่อพิจารณาโครงสร้างข้างต้นในมิติของบทบาทการดำเนินงาน สามารถจำแนกได้เป็น 3 ระดับ ซึ่งเป็นระดับที่คู่มือฉบับนี้ใช้อ้างอิงตลอดทั้งเล่ม โดยมีรายละเอียดปรากฏตามตารางต่อไปนี้

ระดับ	กลไก	บทบาทหลัก
ระดับกำกับดูแล (Oversight)	คณะกรรมการด้านนวัตกรรม ขององค์การตลาด	เสนอนโยบายและทิศทาง กลั่นกรองแผน แม่บทและแผนปฏิบัติการ กำกับติดตามการ ปฏิบัติงานของคณะทำงาน โดยประชุมอย่าง น้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง
ระดับขับเคลื่อน (Drive)	คณะทำงานด้านนวัตกรรม ขององค์การตลาด	จัดทำและขับเคลื่อนแผนงาน รวบรวมและ กลั่นกรองข้อเสนอ ประสานและสนับสนุน โครงการ ติดตามและรวบรวมหลักฐาน ส่งเสริมการเรียนรู้และการมีส่วนร่วม
ระดับปฏิบัติการ (Operate)	ผู้รับผิดชอบหลักด้าน การจัดการนวัตกรรม	ทำหน้าที่ เลขานุการ คณะทำงาน ประสานงานตลอดกระบวนการ ติดตาม ตัวชี้วัด และจัดเก็บเอกสารหลักฐาน
หมายเหตุ : ระดับที่ (1) (2) และ (3) ตามลำดับชั้นข้างต้น เป็นกลไกกำกับดูแลเหนือคณะกรรมการด้านนวัตกรรม ส่วนระดับที่ (6) เป็นบทบาทของบุคลากรทุกคนซึ่งอธิบายไว้ในหัวข้อ 3.5		

2. คณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด

คณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาดเป็นกลไกระดับกำกับดูแลตามหัวข้อ 1. แต่งตั้ง
โดยคำสั่งองค์การตลาด และมีกฎบัตรกำหนดวัตถุประสงค์ องค์ประกอบ คุณสมบัติ วาระการดำรงตำแหน่ง อำนาจ
หน้าที่ การประชุม และการรายงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษร รายละเอียดฉบับเต็มปรากฏตามภาคผนวก ก

บทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตามคู่มือฉบับนี้ ประกอบด้วย

(1) เสนอแนะนโยบาย ทิศทาง และแนวทางการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม รวมทั้ง
กลั่นกรองแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม

(2) พิจารณากลั่นกรองและให้ความเห็นต่อหลักเกณฑ์ คุณสมบัติ และการคัดเลือกคณะทำงานด้าน
นวัตกรรม

(3) กำกับดูแลและติดตามการปฏิบัติงานของคณะทำงานด้านนวัตกรรมให้เป็นไปตามเป้าหมายที่
กำหนด

(4) ติดตาม ประเมินผล และใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างการขับเคลื่อน
นวัตกรรม

(5) แต่งตั้งคณะทำงาน หรือเชิญบุคคลหรือส่วนงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมดำเนินงานตามที่มอบหมาย

การประชุมกำหนดให้มีอย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง องค์ประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด มติที่ประชุมถือเสียงข้างมาก และกรรมการที่มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องที่พิจารณาไม่เข้าร่วมพิจารณาและไม่ออกเสียงในเรื่องนั้น

3. คณะทำงานด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด

คณะทำงานด้านนวัตกรรมเป็นกลไกระดับขับเคลื่อนตามหัวข้อ 1 ประกอบด้วย พนักงานหรือลูกจ้างขององค์การตลาด จำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่เกิน 11 คน โดยมีประธานคณะทำงานซึ่งผู้อำนวยการองค์การตลาดมอบหมาย คณะทำงานซึ่งได้รับการคัดเลือกตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด และผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรมทำหน้าที่เลขานุการคณะทำงาน

องค์ประกอบของคณะทำงานต้องครอบคลุมทั้งส่วนงานที่ก่อให้เกิดรายได้และส่วนงานสนับสนุน โดยครอบคลุมความรู้หรือประสบการณ์ครบทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านแผนงาน ตัวชี้วัด และงบประมาณ (2) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล และดิจิทัล (3) ด้านการบริหารจัดการองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (4) ด้านการบริหารสินค้าและลูกค้าองค์กร และ (5) ด้านการบริหารพื้นที่และการให้บริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ ผู้ได้รับการคัดเลือกหนึ่งคนอาจครอบคลุมได้มากกว่าหนึ่งด้าน

หน้าที่ของคณะทำงานด้านนวัตกรรม ประกอบด้วย

- (1) จัดทำและขับเคลื่อนแผนงานด้านนวัตกรรมตามทิศทางที่คณะกรรมการด้านนวัตกรรมกำหนด
- (2) รวบรวม กลั่นกรอง และพัฒนาข้อเสนอด้านนวัตกรรม
- (3) ประสานและสนับสนุนโครงการด้านนวัตกรรมของส่วนงานต่าง ๆ
- (4) ติดตามและรวบรวมผลการดำเนินงานและหลักฐานเพื่อการประเมิน
- (5) ส่งเสริมการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมด้านนวัตกรรม
- (6) ปฏิบัติงานอื่นตามที่คณะกรรมการด้านนวัตกรรมหรือผู้อำนวยการองค์การตลาดมอบหมาย

คณะทำงานประชุมอย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง และรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการด้านนวัตกรรมอย่างน้อยไตรมาสละหนึ่งครั้ง โดยการรายงานผลให้ครอบคลุมผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ตามแนวทางการใช้เครื่องมือบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard : BSC) ทั้ง 4 มิติ

คณะทำงานด้านนวัตกรรมมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละหนึ่งปีงบประมาณ และอาจได้รับการแต่งตั้งใหม่ได้ นอกจากพ้นตามวาระแล้ว คณะทำงานพ้นจากตำแหน่งเมื่อ (1) พ้นสภาพการเป็นพนักงานหรือลูกจ้างองค์การตลาด หรือได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายจนไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ (2) ลาออกโดยยื่นหนังสือลาออกต่อประธานคณะทำงาน (3) ขาดการประชุมโดยไม่มีเหตุอันสมควรติดต่อกัน 3 ครั้ง (4) ไม่อาจปฏิบัติหน้าที่หรือไม่ส่งมอบงานตามที่ได้รับมอบหมาย (5) ผู้บังคับบัญชาแจ้งว่าไม่อาจสนับสนุนเวลาได้อีกต่อไป และ (6) คณะกรรมการด้านนวัตกรรมเห็นว่าไม่เหมาะสมต่อความเหมาะสมหรือประสิทธิภาพ และผู้อำนวยการองค์การตลาดได้พิจารณาเห็นชอบ

กรณีมีตำแหน่งว่างก่อนครบวาระ ให้ผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรมเรียกผู้สำรองจากบัญชีรายชื่อผู้ผ่านการพิจารณาในลำดับถัดไป โดยคำนึงถึงความสมดุลขององค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน และการสนับสนุนด้านเวลาจากผู้บังคับบัญชา พร้อมบันทึกเหตุผลประกอบทุกครั้ง ทั้งนี้ ให้ผู้ได้รับแต่งตั้งอยู่ในตำแหน่งเท่าวาระที่เหลืออยู่ รายละเอียดคุณสมบัติ วาระ การพ้นจากตำแหน่ง และอำนาจหน้าที่ฉบับเต็ม ปรากฏตามภาคผนวก ข

4. ผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรม

ผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรม (Innovation Owner) เป็นผู้ที่ผู้อำนวยการองค์การตลาดมอบหมายโดยตรง ทำหน้าที่เป็นกลไกระดับปฏิบัติการตามหัวข้อ 1 และเป็นเลขานุการคณะกรรมการด้านนวัตกรรม โดยมีหน้าที่ประสานงานและสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการตลอดกระบวนการ รวบรวมและจัดเก็บเอกสารหลักฐานการดำเนินงาน ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัด ตลอดจนรวบรวมข้อมูลและจัดทำรายงานเสนอคณะกรรมการด้านนวัตกรรม

ตำแหน่งนี้เป็นจุดเชื่อมระหว่างระดับกำกับดูแลกับระดับปฏิบัติ จึงเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานตามกระบวนการทุกชั้นในบทที่ 5 ถึงบทที่ 10 ของคู่มือฉบับนี้ในส่วนของการประสานงานและการจัดเก็บหลักฐาน

5. บทบาทของผู้บริหารระดับสูงและส่วนงานภายในต่อการจัดการนวัตกรรม

นอกจากกลไกตามหัวข้อ 1 ถึงข้อ 4 แล้ว ผู้บริหารระดับสูงและส่วนงานภายในทุกส่วนงานมีบทบาทต่อการจัดการนวัตกรรมตามภารกิจของตน โดยส่วนงานภายในมิใช่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกตามบทที่ 2 แต่เป็นเจ้าภาพของจุดสัมผัสบริการและจุดเก็บข้อมูลลูกค้า ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลนำเข้าของกระบวนการตามบทที่ 6

5.1 ผู้บริหารระดับสูง ปรากฏตามตารางแสดงบทบาทของผู้บริหารระดับสูงต่อการจัดการนวัตกรรม ดังนี้

ตำแหน่ง	บทบาทด้านนวัตกรรม
(1) ผู้อำนวยการองค์การตลาด (ระดับ 11)	ผู้บริหารสูงสุด กำหนดทิศทาง อนุมัติแผน จัดสรรทรัพยากร และเป็นแบบอย่าง (ในช่วงเปลี่ยนผ่านที่ยังไม่มีคณะกรรมการองค์การตลาดและคณะอนุกรรมการฯ ทำหน้าที่กลั่นกรองและเห็นชอบแทนไปพลางก่อน)
(2) รองผู้อำนวยการองค์การตลาด (ระดับ 10)	กำกับดูแลและสนับสนุนการขับเคลื่อนนวัตกรรมตามที่ได้รับมอบหมาย
(3) เลขานุการองค์การตลาด (ระดับ 9)	สนับสนุนการประสานงานและการกลั่นกรองเชิงนโยบาย

5.2 ส่วนงานกลุ่มนี้เป็นเจ้าของจุดสัมผัสลูกค้าและจุดเก็บข้อมูลลูกค้า จึงเป็นแหล่งข้อมูลหลักของการค้นหาความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง แบ่งออกเป็น 3 ส่วนงาน ดังนี้

ส่วนงาน	ภารกิจ	บทบาทด้านนวัตกรรม	จุดเก็บข้อมูลกลุ่มลูกค้า (Persona)
(1) ฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้า	B2	เก็บความต้องการลูกค้าองค์กร พัฒนานวัตกรรมบริหารสินค้าและการจัดส่ง	เจ้าภาพหลัก: ลูกค้าองค์กรรัฐ/เอกชน (ปลายน้ำ B2) ร่วม: PSN-01, PSN-02
(2) ฝ่ายกิจการพิเศษ	A/B ผสม	ขับเคลื่อนโครงการพิเศษ (ตลาดนัดสัญจร) เชื่อมภาครัฐและเอกชน	เจ้าภาพหลัก: PSN-01, PSN-02 (ผ่านตลาดนัดสัญจร) ร่วม: กลุ่มอนาคต PSN-F1, PSN-F2
(3) สำนักงานตลาดสาขา 5 แห่ง (ปากคลองตลาด หนองม่วง ลำพูน ตี๋งซัน บางคล้า)	B1	จุดสัมผัสลูกค้าหลัก เก็บข้อมูลพฤติกรรมและ Pain Point พื้นที่นำร่องนวัตกรรมบริการ และเป็นผู้รับชำระเงินค่าเช่าและค่าธรรมเนียมจากผู้เช่า/ผู้ประกอบการ	เจ้าภาพหลัก: PSN-03, PSN-04, PSN-05
หมายเหตุ : กลุ่มลูกค้าเป้าหมายในอนาคต (PSN-F1 ผู้บริโภคยุคใหม่) ในระยะปัจจุบัน องค์การตลาดเก็บข้อมูลกลุ่มนี้ผ่าน 2 ช่องทางที่ทำได้ทันที คือ ฝ่ายประชาสัมพันธ์เก็บจากช่องทางดิจิทัลที่มีอยู่ และฝ่ายกิจการพิเศษเก็บจากงานตลาดนัดสัญจรซึ่งเป็นจุดที่พบผู้บริโภคกลุ่มนี้จริง และจะกำหนดเจ้าภาพการเพิ่มเติมเมื่อพัฒนาช่องทางดิจิทัลเฉพาะ			

5.3 ส่วนงานสนับสนุน ส่วนงานกลุ่มนี้เป็นผู้ใช้นวัตกรรมด้านกระบวนการภายในและเป็นเจ้าของทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนานวัตกรรม แบ่งออก 12 ส่วนงาน ดังนี้

ส่วนงาน	บทบาทด้านนวัตกรรม	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่เชื่อมผ่านนวัตกรรม (ถ้ามี)
(1) ฝ่ายตรวจสอบภายใน	ตรวจสอบและให้ความเชื่อมั่นต่อความถูกต้อง โปร่งใส และความครบถ้วนของหลักฐานในกระบวนการและโครงการนวัตกรรม	ผู้ตรวจสอบภายนอก/ผู้สอบบัญชี (เฉพาะที่เกี่ยวกับการสอบทานหลักฐานนวัตกรรม)
(2) ฝ่ายการประชุมและยานพาหนะ	สนับสนุนงานเลขานุการ การจัดประชุม และกิจกรรมของคณะทำงานด้านนวัตกรรม	-

ส่วนงาน	บทบาทด้านนวัตกรรม	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่เชื่อมผ่านนวัตกรรม (ถ้ามี)
	รวมถึงอำนวยความสะดวกด้านสถานที่และการเดินทาง	
(3) ฝ่ายประชาสัมพันธ์	(1) สื่อสารและเผยแพร่ผลงานและภาพลักษณ์ด้านนวัตกรรมสู่ภายนอก และ (2) เป็นเจ้าภาพช่องทางดิจิทัลในการรับฟังเสียงลูกค้า (VOC) และเก็บข้อมูลกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในอนาคต (PSN-F1)	สื่อมวลชน ผู้ติดตามช่องทางดิจิทัล และกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในอนาคต (PSN-F1)
(4) ฝ่ายสารสนเทศ	ดูแลโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและข้อมูล สนับสนุนนวัตกรรมกระบวนการและระบบจัดเก็บข้อมูล รวมถึงสนับสนุนเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เพื่อการพัฒนานวัตกรรมมุ่งเน้นลูกค้า	ผู้พัฒนา/ผู้ให้บริการระบบดิจิทัลและแพลตฟอร์มข้อมูล
(5) ฝ่ายบัญชี	จัดทำบัญชีและบันทึกรายการทางการเงินของโครงการนวัตกรรม พร้อมสนับสนุนข้อมูลต้นทุนเพื่อการวิเคราะห์ความคุ้มค่า	-
(6) ฝ่ายการเงิน	บริหารการเบิกจ่ายและกระแสเงินสดของโครงการนวัตกรรม (ทั้งนี้ การรับชำระเงินหน้างานเป็นหน้าที่ของสำนักงานตลาดสาขา)	สถาบันการเงิน/ผู้ให้บริการชำระเงินดิจิทัล (เฉพาะกรณีร่วมพัฒนาระบบชำระเงิน)
(7) ฝ่ายบริหารบุคคล	พัฒนาทักษะบุคลากรด้านนวัตกรรม รวมถึงการพัฒนาทักษะแบบมุ่งเป้า (Targeted Upskilling)	สถาบันฝึกอบรม ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมภายนอก

ส่วนงาน	บทบาทด้านนวัตกรรม	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่เชื่อมผ่านนวัตกรรม (ถ้ามี)
	บริหารระบบแรงจูงใจ และเสริมสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม	
(8) ฝ่ายจัดหาและพัสดุ	เป็นประตูสู่พันธมิตรนวัตกรรม เปิดผ่านกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง รวมถึงการจัดหาครุภัณฑ์หรือระบบที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมตามระเบียบพัสดุ	ผู้ขาย/ผู้รับจ้าง/ผู้พัฒนาระบบและพันธมิตรนวัตกรรมเปิด (เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม)
(9) ฝ่ายกฎหมาย	จัดทำและกลั่นกรองนิติกรรมสัญญา ข้อตกลงความร่วมมือด้านนวัตกรรม (MOU) และประเด็นทรัพย์สินทางปัญญา	คู่ความร่วมมือตาม MOU และพันธมิตรด้านทรัพย์สินทางปัญญา (เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม)
(10) ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ	รวบรวมและเสนอตั้งงบประมาณด้านนวัตกรรมตามกระบวนการจัดสรรทรัพยากร เชื่อมโยงแผนแม่บทและตัวชี้วัด MOU	สคร. และหน่วยงานด้านนโยบาย/งบประมาณ
(11) ฝ่ายติดตามและประเมินผล	ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมตามตัวชี้วัด	สคร. ในฐานะผู้ประเมินผลการดำเนินงานและผู้ประเมินภายนอก
(12) ฝ่ายบริหารความเสี่ยง	วิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงของโครงการนวัตกรรม	-
หมายเหตุ: บทบาทด้านนวัตกรรมของแต่ละส่วนงานระบุตามภาระงานจริง มิได้กำหนดให้ทุกส่วนงานเป็นผู้พัฒนานวัตกรรมโดยตรง คอลัมน์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกแสดงเฉพาะความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมตามเกณฑ์คัดกรองข้อ 1		

6. การสรรหาและแต่งตั้งคณะทำงานด้านนวัตกรรม

องค์การตลาดกำหนดให้การได้มาซึ่งคณะทำงานด้านนวัตกรรมเป็นไปอย่างเปิดเผยและตรวจสอบได้ โดยเปิดรับทั้งการเสนอชื่อโดยส่วนงานและการสมัครด้วยตนเอง และกำหนดสัดส่วนผู้สมัครด้วยตนเองไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนคณะทำงานที่ได้รับการคัดเลือก เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมโดยสมัครใจของบุคลากรทุกสายงาน โดยดำเนินการ 5 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 ประกาศเชิญชวน โดยผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรมประกาศรับสมัคร พร้อมประชาสัมพันธ์มาตรการส่งเสริมการมีส่วนร่วม กำหนดระยะเวลาไม่น้อยกว่า 15 วันทำการ

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้เข้ารับการคัดเลือกและความครบถ้วนของเอกสารประกอบ

ขั้นที่ 3 พิจารณาความเหมาะสมเทียบกับกรอบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามตารางสมรรถนะ (Skill Matrix) และจัดองค์ประกอบให้ครอบคลุมครบทั้ง 5 ด้านตามหัวข้อ 3

ขั้นที่ 4 จัดลำดับกรณีมีผู้เหมาะสมเกินจำนวนที่ต้องการ โดยอ้างอิงระดับคุณลักษณะและเหตุผลที่บันทึกไว้ในแบบประเมินเป็นสำคัญ

ขั้นที่ 5 สรุปผลการพิจารณาเสนอคณะกรรมการด้านนวัตกรรมเพื่อกลั่นกรอง แล้วเสนอผู้อำนวยการองค์การตลาดพิจารณาแต่งตั้ง จากนั้นประกาศรายชื่อและแจ้งผู้เกี่ยวข้องทราบ

กรณีด้านใดตามหัวข้อ 3 ไม่มีผู้สมัครหรือมีผู้สมัครไม่เพียงพอ ให้ประกาศเชิญชวนเพิ่มเติมหรือขยายเวลารับสมัคร และอาจให้ผู้ได้รับการคัดเลือกทำหน้าที่ครอบคลุมมากกว่าหนึ่งด้านได้ ภายหลังการแต่งตั้ง ผู้ที่มีช่องว่างด้านทักษะนวัตกรรมตามผลการประเมินสมรรถนะ ให้เข้าสู่กระบวนการพัฒนาทักษะแบบมุ่งเป้า (Targeted Upskilling) ตามหลักสูตรที่องค์การตลาดจัดเตรียมไว้ โดยการพัฒนาทักษะดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติหน้าที่คณะทำงานมิใช่เงื่อนไขในการคัดเลือก หลักเกณฑ์ คุณสมบัติ แนวทางการคัดเลือก และแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องฉบับเต็ม ปรากฏตามภาคผนวก ข และภาคผนวก ค

เพื่อให้คณะทำงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง องค์การตลาดกำหนดมาตรการสนับสนุนการปฏิบัติงาน 3 ประการ ได้แก่ (1) การปฏิบัติงานในฐานะคณะทำงานด้านนวัตกรรมถือเป็นส่วนหนึ่งของภาระงานในหน้าที่ มิใช่งานที่เพิ่มขึ้นนอกเหนือหน้าที่โดยไม่มีการรับรอง (2) ผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดสนับสนุนและจัดสรรเวลาให้ผู้ได้รับแต่งตั้งเข้าร่วมปฏิบัติงานของคณะทำงานได้ตามสมควร และ (3) ให้นำผลการปฏิบัติงานในคณะทำงานด้านนวัตกรรมไปใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของผู้ได้รับแต่งตั้ง

นอกจากนี้ องค์การตลาดกำหนดมาตรการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการพัฒนาศักยภาพของคณะทำงาน 6 ประเภท เท่าที่จัดให้มีได้ตามกรอบงบประมาณประจำปี ได้แก่ (1) เครื่องมือดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ระดับองค์กร (2) การพัฒนาทักษะและการรับรองสมรรถนะ (3) การยกย่องเชิดชูเกียรติและรางวัลนวัตกรรมประจำปี (4) ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (5) ทรัพยากรสนับสนุนการพัฒนาแนวความคิด และ (6) เครือข่ายและประสบการณ์ รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ข

ให้ผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรมจัดเก็บเอกสารการสมัคร แบบพิจารณา และเอกสารประกอบการคัดเลือกไว้เป็นหลักฐานไม่น้อยกว่า 5 ปี และใช้ข้อมูลดังกล่าวเพื่อการคัดเลือกและการพัฒนาบุคลากรเท่านั้น ตามกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ทั้งนี้ ให้ทบทวนหลักเกณฑ์ กรอบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ แนวทางการใช้ผลการพิจารณา และมาตรการส่งเสริม อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือเมื่อบริบทการดำเนินงานเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

7. มาตรการรองรับในช่วงเปลี่ยนผ่าน

ปัจจุบันองค์การตลาดยังไม่มี การแต่งตั้งคณะกรรมการองค์การตลาด จึงยังไม่อาจแต่งตั้ง คณะอนุกรรมการด้านนวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลตามโครงสร้างในหัวข้อ 1 ได้ ส่งผลให้กลไกการ กำกับดูแลในระดับที่ (1) และ (2) ยังไม่สามารถทำหน้าที่ได้ตามที่กำหนด

ดังนั้น เพื่อมิให้การดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมหยุดชะงัก องค์การตลาดกำหนดมาตรการ รองรับในช่วงเปลี่ยนผ่าน ดังนี้

(1) เรื่องที่ต้องเสนอคณะกรรมการองค์การตลาดหรือคณะอนุกรรมการด้านนวัตกรรมและการ พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลพิจารณา ให้เสนอผู้อำนวยการองค์การตลาดพิจารณาไปพลางก่อน

(2) เมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการองค์การตลาดและคณะอนุกรรมการด้านนวัตกรรมและการ พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลแล้ว ให้เสนอเรื่องเพื่อดำเนินการในช่วงเปลี่ยนผ่านต่อคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ เพื่อทราบหรือให้ความเห็นชอบในโอกาสแรก เพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

(3) ในระหว่างที่ยังมิได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานด้านนวัตกรรม ให้ผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการ นวัตกรรมปฏิบัติหน้าที่ในส่วนของคณะทำงานตามหัวข้อ 3 ไปพลางก่อน และเมื่อมีการแต่งตั้งคณะทำงานแล้ว ให้ ส่งมอบงานและเอกสารหลักฐานทั้งหมดให้คณะทำงานดำเนินการต่อ

มาตรการรองรับข้างต้นใช้กับทุกกระบวนการในคู่มือฉบับนี้ที่กำหนดให้ต้องเสนอกลไกระดับกำกับ ดูแลพิจารณา และให้ยุติเมื่อมีการแต่งตั้งกลไกตามโครงสร้างครบถ้วนแล้ว

บทที่ 4

ภาพรวมกระบวนการ บริหารจัดการนวัตกรรม



บทที่ 4 ภาพรวมกระบวนการบริหารจัดการนวัตกรรมการ

1. ลำดับขั้นของกระบวนการ

การบริหารจัดการนวัตกรรมการขององค์การตลาดดำเนินการเป็นวงรอบต่อเนื่อง 6 ขั้น โดยแต่ละขั้นมีรายละเอียดอยู่ในบทถัดไป ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวางแผนและการจัดสรรทรัพยากร (บทที่ 5)

ขั้นที่ 2 การรวบรวมข้อมูลและความคิดสร้างสรรค์ (บทที่ 6)

ขั้นที่ 3 การกลั่นกรองและพัฒนานวัตกรรม (บทที่ 7)

ขั้นที่ 4 การจัดการองค์ความรู้และการเรียนรู้ (บทที่ 8)

ขั้นที่ 5 การเสริมสร้างวัฒนธรรมและขีดความสามารถ (บทที่ 9)

ขั้นที่ 6 การติดตาม วัดผล และทบทวน (บทที่ 10)

ผลจากขั้นที่ 6 จะถูกนำกลับไปเป็นปัจจัยนำเข้าของขั้นที่ 1 ในปีงบประมาณถัดไป ทำให้กระบวนการมีลักษณะเป็นวงรอบของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2. เอกสารและแบบฟอร์มที่ใช้ในแต่ละขั้น

แบบฟอร์มและเอกสารที่ใช้ประกอบการปฏิบัติงานในแต่ละขั้น ปรากฏตามภาคผนวก ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวางแผนและการจัดสรรทรัพยากร ใช้แบบฟอร์มเสนอแผนนวัตกรรม (ภาคผนวก ง)

ขั้นที่ 2 การรวบรวมข้อมูลและความคิดสร้างสรรค์ ใช้แบบฟอร์มเสนอแผนนวัตกรรม (ภาคผนวก ง)

ขั้นที่ 3 การกลั่นกรองและพัฒนานวัตกรรม ใช้เกณฑ์การให้คะแนนเพื่อกลั่นกรอง (ภาคผนวก จ)

ขั้นที่ 4 การจัดการองค์ความรู้และการเรียนรู้ ใช้แบบบันทึกบทเรียน (ภาคผนวก ฉ)

ขั้นที่ 5 การเสริมสร้างวัฒนธรรมและขีดความสามารถ ใช้แบบสำรวจการรับรู้ค่านิยมและวัฒนธรรม นวัตกรรม ตามที่กำหนดไว้ในบทที่ 9

ขั้นที่ 6 การติดตาม วัดผล และทบทวน ใช้แบบติดตามตัวชี้วัดตามที่กำหนดไว้ในแผนแม่บท

ทั้งนี้ แบบฟอร์มประกอบการคัดเลือกคณะทำงานด้านนวัตกรรม (ภาคผนวก ค) ใช้ในกระบวนการสรรหาและแต่งตั้งคณะทำงานด้านนวัตกรรมตามบทที่ 3 ส่วนแบบทดสอบประเมินสมรรถนะผู้สมัคร ให้ใช้เป็นเอกสารประกอบการสมัครตามที่กำหนดไว้ในประกาศ (ภาคผนวก ข)

บทที่ 5

ขั้นที่ 1 การวางแผน และการจัดสรรทรัพยากร



บทที่ 5 ชั้นที่ 1 การวางแผนและการจัดสรรทรัพยากร

1. กระบวนการจัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการประจำปี

ตารางแสดงกระบวนการจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมและแผนปฏิบัติการประจำปี

Supplier (ผู้ส่งมอบ)	Input (ปัจจัยนำเข้า)	Process (กระบวนการ)	Output (ผลลัพธ์)	Customer (ผู้รับผลลัพธ์)
(1) สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และกระทรวงมหาดไทย (2) สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) / สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) / สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.) (3) คณะกรรมการองค์การตลาด (4) คณะอนุกรรมการด้านนวัตกรรม (5) ผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรขององค์การตลาด (6) ลูกค้า ผู้เข้าพื้นที่ และผู้ค้า (7) บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด (8) คู่เทียบและหน่วยงานด้านการวิจัย	(1) เกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ (SE-AM) ประจำปี 2569 ในหัวข้อการจัดการนวัตกรรม (2) บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน ประจำปี 2569 ขององค์การตลาด (3) แผนวิสาหกิจองค์การตลาด พ.ศ. 2566 – 2570 (4) ผลการประเมิน Core Business Enablers ประจำปี 2567 – 2568 (5) ผลการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าและบุคลากร (6) ผลการวิเคราะห์สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Mega Trends) และแนวโน้มของอุตสาหกรรม (7) แผนแม่บทด้านอื่นขององค์การ ตลาด ได้แก่ Digital Transformation (DT), Knowledge Management (KM), Human Capital Management (HCM) และ Corporate Governance (CG) (8) นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับประเทศ	(1) แต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรม (2) รวบรวม ศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร (3) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis และ TOWS Matrix (4) ออกแบบระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) จัดทำกรอบการบริหารชุดโครงการนวัตกรรม (Innovation Portfolio) และกำหนดกระบวนการพัฒนานวัตกรรมตามแนวทางกระบวนการพัฒนานวัตกรรมแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจ (Stage-Gate Model) (5) จัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม พร้อมกำหนดตัวชี้วัดตามแนวทางการใช้เครื่องมือบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard : BSC) 4 มิติ รวม 6 ตัวชี้วัด (6) เสนอคณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบตามลำดับขั้น (7) เผยแพร่และสร้างการรับรู้เกี่ยวกับแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (8) ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานเป็นรายไตรมาสและรายปี (9) วิเคราะห์ช่องว่างของผลการดำเนินงาน (Gap Analysis) และจัดทำแผนปิดช่องว่าง (Gap Closing Plan) (10) ทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมเป็นประจำปี	(1) แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. 2569 – 2573 (2) แผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม ประจำปี (3) กรอบระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) และกรอบการบริหารชุดโครงการนวัตกรรม (Innovation Portfolio) (4) ชุดตัวชี้วัดตามแนวทางใช้เครื่องมือบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard : BSC) 4 มิติ จำนวน 6 ตัวชี้วัด (5) รายงานการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ประจำปี (6) รายงานความก้าวหน้าผลการดำเนินงานรายไตรมาส (7) ผลการสำรวจการรับรู้ด้านการจัดการนวัตกรรม	(1) คณะกรรมการองค์การตลาด (2) ผู้บริหารและบุคลากรขององค์การตลาด (3) กระทรวงมหาดไทย (4) สำนักงานคณะกรรมการ นโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) (5) บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด (6) ลูกค้า ผู้เข้าพื้นที่ และผู้ค้า (7) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2. การรวบรวมปัจจัยนำเข้าเพื่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

กระบวนการรวบรวมข้อมูลสำคัญประกอบการจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ข้อมูลสำคัญ	การนำมาใช้วิเคราะห์
(1) นโยบาย/ยุทธศาสตร์ระดับชาติ แหล่งข้อมูลที่ 1: ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) แหล่งข้อมูลที่ 2: แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) แหล่งข้อมูลที่ 3: คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อรัฐสภา ที่มา: สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี แหล่งข้อมูลที่ 4: แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2570 ที่มา: สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.) แหล่งข้อมูลที่ 5: นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 – 2580) ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) แหล่งข้อมูลที่ 6: เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) 17 เป้าหมาย ภายใต้วาระการพัฒนาที่ยั่งยืน ค.ศ. 2030 ที่มา: องค์การสหประชาชาติ (United Nations) แหล่งข้อมูลที่ 7: แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG (Bio – Circular – Green Economy) พ.ศ. 2564 – 2570 ที่มา: มติคณะรัฐมนตรี โดยมีสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) เป็นฝ่ายเลขานุการ แหล่งข้อมูลที่ 8: ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) แหล่งข้อมูลที่ 9: แผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย ที่มา: กระทรวงมหาดไทย แหล่งข้อมูลที่ 10: แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3)	(1) วิเคราะห์ทิศทางและแนวทางการดำเนินงานขององค์การตลาดให้สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐและทิศทางการพัฒนาประเทศ (2) วิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมขององค์การตลาดกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และโมเดลเศรษฐกิจ BCG (3) วิเคราะห์ความเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การตลาดกับเป้าหมายระดับกระทรวงและระดับชาติ

ข้อมูลสำคัญ	การนำมาใช้วิเคราะห์
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) แหล่งข้อมูลที่ 11: เกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการของรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ปี 2569 ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)	
(2) บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2569 แหล่งข้อมูล : บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2569 ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ร่วมกับ องค์การตลาด	(1) วิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการนวัตกรรมกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ทั้งในกลุ่มผลการดำเนินงานตามภารกิจ (Performance) และกลุ่มการบริหารจัดการองค์กร (Core Business Enabler) (2) พิจารณาน้ำหนักและเงื่อนไขการประเมินในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานด้านนวัตกรรม เพื่อใช้ประกอบการกำหนดเป้าหมายและการจัดสรรทรัพยากร
(3) ผลการประเมินการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา แหล่งข้อมูลที่ 1: รายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปีของรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2568 ขององค์การตลาด ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด แหล่งข้อมูลที่ 2: ผลการดำเนินงาน ด้าน Core Business Enablers ประจำปีบัญชี 2568 ด้านที่ 7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม หัวข้อ การจัดการนวัตกรรม ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด แหล่งข้อมูลที่ 3: ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะจากการตรวจประเมิน ประจำปีบัญชี 2567 – 2568 ที่มา : บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด	(1) วิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ของผลการดำเนินงานเทียบกับเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการของรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ในแต่ละหัวข้อย่อย (2) ใช้เป็นฐานในการจัดทำแผนปิดช่องว่าง (Gap Closing Plan) และแผนปฏิบัติการประจำปี (3) ระบุประเด็นที่ต้องเร่งพัฒนาเชิงระบบ อาทิ ระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (CIS) ชุดโครงการนวัตกรรม (Innovation Portfolio) และกระบวนการพัฒนานวัตกรรมแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจ (Stage-Gate Model)
(4) สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและปัจจัยภายนอก แหล่งข้อมูลที่ 1: Top 10 Strategic Technology Trends for 2026 ที่มา: Gartner, Inc. แหล่งข้อมูลที่ 2: แนวโน้มธุรกิจค้าปลีกและตลาดในประเทศไทย ปี 2569 (Thailand Retail Trends 2026) ที่มา: รายงานวิจัยตลาดค้าปลีกไทยและข้อมูลสาธารณะของผู้ประกอบการค้าปลีก	(1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในมิติเทคโนโลยี ตลาด ความนิยมของลูกค้า การแข่งขัน กฎ ระเบียบ และสิ่งแวดล้อม (2) ระบุประเด็นที่ส่งผลกระทบและประเด็นโอกาสด้านนวัตกรรมต่อองค์การตลาด (3) ใช้เป็นปัจจัยนำเข้าของการวิเคราะห์ TOWS Matrix และการกำหนดทิศทาง ด้านนวัตกรรม

ข้อมูลสำคัญ	การนำมาใช้วิเคราะห์
แหล่งข้อมูลที่ 3: แนวโน้มความยั่งยืนและ ESG ปี 2569 (Sustainability & ESG Trends 2026) ที่มา: ข้อผูกพันของประเทศไทยในการประชุม COP26 และแนวปฏิบัติด้านการเปิดเผยข้อมูลสภาพภูมิอากาศ แหล่งข้อมูลที่ 4: แนวโน้มปัญญาประดิษฐ์ แรงงาน และพฤติกรรมผู้บริโภค ปี 2569 ที่มา: รายงาน Future of Jobs Report สภาเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum) แหล่งข้อมูลที่ 5: ข้อมูลสาธารณะและเว็บไซต์ของคู่แข่ง ที่มา: รัฐวิสาหกิจและผู้ประกอบการตลาดที่ใช้เป็นคู่แข่ง แหล่งข้อมูลที่ 6: ประกาศคณะกรรมการก้านกรงกรรมการรัฐวิสาหกิจ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเป็นกรรมการรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 ที่มา: คณะกรรมการก้านกรงกรรมการรัฐวิสาหกิจ แหล่งข้อมูลที่ 7: พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 และพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 ที่มา: ราชกิจจานุเบกษา แหล่งข้อมูลที่ 8: พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และระเบียบด้านงบประมาณขององค์การตลาด ที่มา: ราชกิจจานุเบกษา และองค์การตลาด	
(5) กรอบการบริหารจัดการองค์ความรู้และการพัฒนานวัตกรรมตามมาตรฐานสากล แหล่งข้อมูลที่ 1: มาตรฐาน ISO 56000 Series ได้แก่ ISO 56002 ISO 56003 และ ISO 56005 แหล่งข้อมูลที่ 2: มาตรฐาน ISO 30401 ระบบการจัดการองค์ความรู้ แหล่งข้อมูลที่ 3: มาตรฐาน ISO 26000 แนวทางความรับผิดชอบต่อสังคม ที่มา: องค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (International Organization for Standardization : ISO)	(1) ใช้เป็นกรอบอ้างอิงในการออกแบบระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS) ให้ครบถ้วนตามแนวปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล (2) เทียบเคียงกระบวนการจัดการองค์ความรู้และกระบวนการพัฒนานวัตกรรมขององค์การตลาดกับแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (3) ใช้เป็นปัจจัยนำเข้าของการวิเคราะห์โอกาสในการยกระดับระบบการจัดการนวัตกรรมขององค์กร

ข้อมูลสำคัญ	การนำมาใช้วิเคราะห์
(6) แผนแม่บทและแผนการดำเนินงานขององค์การตลาด แหล่งข้อมูลที่ 1: แผนวิสาหกิจขององค์การตลาด พ.ศ. 2566 – 2570 (ทบทวนประจำปี 2569) แหล่งข้อมูลที่ 2: แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance : CG) ประจำปีงบประมาณ 2567 – 2571 แหล่งข้อมูลที่ 3: แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การตลาด และแผนแม่บทด้านลูกค้า (การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า) แหล่งข้อมูลที่ 4: แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล องค์การตลาด (Human Capital Management : HCM) ระยะ 5 ปี (2569 – 2573) แหล่งข้อมูลที่ 5: แผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM) ปี 2568 แหล่งข้อมูลที่ 6: แผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์การตลาด พ.ศ. 2566 - 2570 ประจำปี 2568 แหล่งข้อมูลที่ 7: แผนแม่บทด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม แหล่งข้อมูลที่ 8: แผนการตรวจสอบภายใน (Internal Audit : IA) ที่มา : องค์การตลาด	(1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยภายในองค์กร จากเอกสารทุติยภูมิ ครอบคลุมยุทธศาสตร์ แผนงาน และตัวชี้วัด (2) ตรวจสอบความสอดคล้องและการบูรณาการระหว่างแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมกับแผนแม่บทอื่นขององค์กร (3) ระบุจุดเชื่อมโยงและประเด็นที่ต้องเสริมแรงร่วมระหว่างแผนแม่บท
(7) ข้อมูลและความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แหล่งข้อมูลที่ 1: ผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า ผู้เช่าพื้นที่ ผู้ค้าและผู้บริโภค ที่มา: องค์การตลาด (สำนักงานตลาดสาขา) แหล่งข้อมูลที่ 2: ขอร้องเรียนและข้อเสนอแนะผ่านช่องทางการรับฟังขององค์การตลาด ที่มา: องค์การตลาด แหล่งข้อมูลที่ 3: ผลการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การตลาด ที่มา: องค์การตลาด แหล่งข้อมูลที่ 4: ข้อมูลพฤติกรรมและการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ค้าและผู้บริโภคในพื้นที่ตลาดสาขา ที่มา: องค์การตลาด (สำนักงานตลาดสาขา)	(1) ทบทวนและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การตลาดให้ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) จัดทำตัวแทนของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer Persona) และเส้นทางหรือประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Journey) ของผู้เช่าพื้นที่และผู้บริโภคในตลาดสาขา เพื่อค้นหาความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง (Unmet Need) (3) ใช้เป็นฐานในการพัฒนาระบบการดำเนินงานของการพัฒนานวัตกรรม (Front End Innovation) และการกำหนดแนวคิดผลิตภัณฑ์และบริการ (Product/Service Concept)
(8) ผลการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix	(1) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด

ข้อมูลสำคัญ	การนำมาใช้วิเคราะห์
แหล่งข้อมูลที่ 1: ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ครอบคลุมผลการประเมิน Core Business Enabler ทรัพยากร และ ระบบงาน ที่มา: องค์การตลาด แหล่งข้อมูลที่ 2: ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และสัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ที่มา: องค์การตลาด แหล่งข้อมูลที่ 3: ผลการพิจารณาของคณะกรรมการด้านนวัตกรรม ขององค์การตลาด ที่มา: รายงานการประชุมคณะกรรมการด้านนวัตกรรมของ องค์การตลาด	(2) กำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์ผ่าน TOWS Matrix (3) ระบุความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ด้านนวัตกรรม
(9) ความสามารถพิเศษ (Core Competency) แหล่งข้อมูลที่ 1: ผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix และความ ได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ที่มา : องค์การตลาด แหล่งข้อมูลที่ 2: ข้อมูลโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง ที่มา : องค์การตลาด (ฝ่ายบริหารบุคคล) แหล่งข้อมูลที่ 3: ข้อมูลระบบงานและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ องค์การตลาดใช้งาน ที่มา : องค์การตลาด (ฝ่ายสารสนเทศ)	(1) วิเคราะห์สมรรถนะหลักขององค์การตลาดทั้งใน ปัจจุบันและอนาคต (2) กำหนดประเด็นที่ควรพัฒนาเพื่อรองรับการ ขับเคลื่อนนวัตกรรมในระยะยาว
(10) แผนบริหารความเสี่ยงขององค์การตลาด ประจำปี 2569 แหล่งข้อมูลที่ 1: แผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2569 แหล่งข้อมูลที่ 2: ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ครอบคลุมความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ความมั่นคงปลอดภัย สารสนเทศ และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ที่มา : องค์การตลาด (ฝ่ายบริหารความเสี่ยง)	(1) วิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การตลาด ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม (2) กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้อย่างชาญฉลาด (Intelligent Risk) และมาตรการรองรับความเสี่ยงด้าน นวัตกรรม
(11) ผลการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับคณะผู้บริหาร และ รูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์การตลาด แหล่งข้อมูลที่ 1: ผลการวิเคราะห์รูปแบบการดำเนินธุรกิจของ องค์การตลาด (AORTOR Business Model) ที่มา: องค์การตลาด แหล่งข้อมูลที่ 2: ผลการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดทิศ ทางการจัดการนวัตกรรม ร่วมกับคณะผู้บริหารองค์การตลาด	(1) กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการบริหาร จัดการนวัตกรรมของ องค์การตลาด (2) วิเคราะห์รูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์การตลาด (3) กำหนดเป้าหมายขององค์กรในแต่ละระยะของแผน แม่บท

ข้อมูลสำคัญ	การนำมาใช้วิเคราะห์
ที่มา : รายงานการประชุมคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด (12) กรอบการกำหนดตัวชี้วัดตามแนวทางการใช้เครื่องมือบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และชุดตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด แหล่งข้อมูลที่ 1: ผลการประชุมร่วมกับผู้บริหารและหน่วยงานภายในขององค์การตลาด ที่มา: รายงานการประชุมคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด แหล่งข้อมูลที่ 2: กรอบการกำหนดตัวชี้วัดตามแนวทางการใช้เครื่องมือบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard : BSC) ทั้ง 4 มิติ ตามเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการของรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ปี 2569 หัวข้อ 7.1 ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) แหล่งข้อมูลที่ 3: ชุดตัวชี้วัดผลลัพธ์การจัดการนวัตกรรม จำนวน 6 ตัวชี้วัด ที่องค์การตลาดกำหนดขึ้นภายใต้กรอบ BSC ทั้ง 4 มิติ ที่มา : องค์การตลาด	(1) กำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ระดับองค์กรด้านการจัดการนวัตกรรม (Strategy Formulation) (2) กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในแต่ละระดับครอบคลุมมิติการเงิน มิติลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มิติกระบวนการภายใน และมิติการเรียนรู้และการพัฒนา (3) วิเคราะห์ความเสี่ยงในระดับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม
(13) วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และนโยบายขององค์การตลาด แหล่งข้อมูลที่ 1: วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์การตลาด ที่มา: แผนวิสาหกิจขององค์การตลาด พ.ศ. 2566 – 2570 แหล่งข้อมูลที่ 2: วิสัยทัศน์ ค่านิยม และนโยบายด้านการจัดการนวัตกรรม ที่มา: ประกาศองค์การตลาด เรื่อง นโยบายด้านส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ 2569 แหล่งข้อมูลที่ 3: ชุดตัวชี้วัดตามกรอบ BSC ทั้ง 4 มิติ และตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปีบัญชี 2569 ที่มา: องค์การตลาด และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)	(1) ตรวจสอบความสมดุลและความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กร (2) จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ด้านการจัดการนวัตกรรม

3. หลักการและวัตถุประสงค์ของการจัดสรรทรัพยากร

3.1 หลักการและวัตถุประสงค์

การพัฒนานวัตกรรมขององค์การตลาดจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรทั้งทางการเงินและมีใช้การเงินที่มีอยู่อย่างจำกัด การจัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นระบบ (Systematic Innovation Resource Allocation) จึงเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้มั่นใจได้ว่าทรัพยากรถูกจัดสรรให้แก่แผนงานหรือโครงการนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าสูงสุด สอดคล้องกับทิศทางยุทธศาสตร์ และเกิดผลลัพธ์ที่คุ้มค่าต่อการลงทุน โดยเฉพาะในบริบทขององค์การตลาดที่ต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของตลาด เทคโนโลยี และพฤติกรรมผู้บริโภคอย่างรวดเร็วหลักเกณฑ์นี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- (1) กำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรมทั้งทางการเงินและมีใช้การเงินที่ชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้
- (2) จัดลำดับความสำคัญของแผนงานหรือโครงการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ตามคุณค่าและความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์
- (3) จัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม ชุดโครงการนวัตกรรม (Innovation Portfolio) และตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลง (MOU)
- (4) ประเมินความเพียงพอของทรัพยากรและปรับปรุงการจัดสรรระหว่างการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3.2 หลักการสำคัญของการจัดสรรทรัพยากร

- (1) สอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Fit) จัดสรรให้แก่โครงการที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายด้านนวัตกรรมขององค์กร
- (2) ความคุ้มค่าและเกิดผลลัพธ์ (Value & Impact) พิจารณาผลตอบแทน ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และคุณค่าเชิงพาณิชย์และสังคม
- (3) สมดุลของชุดโครงการ (Portfolio Balance) กระจายทรัพยากรอย่างสมดุลระหว่างนวัตกรรมหลัก นวัตกรรมต่อยอด และนวัตกรรมพลิกโฉม รวมทั้งสมดุลระหว่างภารกิจเชิงนโยบายและภารกิจเชิงธุรกิจ (การบริหารพื้นที่และการบริหารสินค้า)
- (4) ความโปร่งใสและตรวจสอบได้ (Transparency) ใช้เกณฑ์คะแนนที่ชัดเจนและมีผู้รับผิดชอบในทุกขั้นตอน
- (5) ยืดหยุ่นและปรับปรุงได้ (Adaptive) ทบทวนและปรับการจัดสรรระหว่างปีตามผลการดำเนินงานจริง

4. ประเภทของทรัพยากรด้านนวัตกรรม

ทรัพยากรด้านนวัตกรรมที่อยู่ในขอบเขตของการจัดสรรตามหลักเกณฑ์นี้ แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ทรัพยากรทางการเงิน และทรัพยากรที่มีใช้การเงิน โดยมีรายละเอียดปรากฏดังตาราง ต่อไปนี้

4.1 ทรัพยากรทางการเงิน (Financial Resources)

ประเภททรัพยากร	แนวปฏิบัติในการจัดสรร	ช่องทาง/กลไก
(1) งบประมาณประจำปีด้านนวัตกรรม	จัดสรรงบประมาณเฉพาะกิจเพื่อโครงการนวัตกรรม ทั้งการวิจัยพัฒนา (R&D) และการจัดทำต้นแบบ (Prototype)	ดำเนินการผ่านกระบวนการ งบประมาณประจำปี
(2) ทุนสนับสนุนระดับหน่วยงาน/บุคคล	ตั้งงบประมาณสำหรับให้บุคลากรหรือทีมงานเสนอ แนวคิดนวัตกรรม	ดำเนินการผ่านกระบวนการ งบประมาณประจำปี
(3) งบเพื่อทดลอง (Innovation Sandbox Fund)	งบประมาณสนับสนุนโครงการทดลองหรือแนวคิดที่ยังไม่แน่นอนแต่มีศักยภาพ	ดำเนินการผ่านกระบวนการ งบประมาณประจำปี
(4) งบอบรมและพัฒนาทักษะนวัตกรรม	พัฒนาทักษะด้านการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) แนวคิดแบบสตาร์ทอัพ และเครื่องมือดิจิทัล	ดำเนินการผ่านกระบวนการ งบประมาณประจำปี
(5) ความร่วมมือ/Matching Fund	ร่วมลงทุนหรือร่วมทดสอบกับหน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันการศึกษา หรือผู้ประกอบการรายใหม่	ดำเนินการผ่านกระบวนการ งบประมาณประจำปี
หมายเหตุ : (1) ทรัพยากรทางการเงินข้างต้นดำเนินการผ่านกระบวนการงบประมาณประจำปีขององค์การตลาด โดยยดตั้งและยดใช้จริงปรากฏตามเอกสารงบประมาณและรายงานผลประจำปี ทั้งนี้ การเสนอดังงบประมาณให้ดำเนินการตามกระบวนการจัดสรรทรัพยากรในหัวข้อ 6.2 (2) ทรัพยากรทางการเงินข้างต้นอาจจัดอยู่ในประเภทงบดำเนินงานหรืองบลงทุน ขึ้นอยู่กับลักษณะการใช้จ่าย เช่น การฝึกอบรม ค่าตอบแทน และค่าใช้จ่ายเพื่อสร้างแรงจูงใจ จัดเป็นงบดำเนินงาน ส่วนการจัดซื้อครุภัณฑ์หรือการพัฒนาระบบ จัดเป็นงบลงทุน		

4.2 ทรัพยากรที่ไม่มีใช้การเงิน (Non-Financial Resources)

ประเภททรัพยากร	แนวปฏิบัติในการจัดสรร
(1) ทรัพยากรบุคลากรและเวลา	กำหนด “เวลานวัตกรรม” (Innovation Time) ให้บุคลากรใช้เวลาบางส่วนหนึ่งทำโครงการนวัตกรรมและแต่งตั้งทีมงานข้ามสายงาน
(2) พื้นที่นวัตกรรม	จัดพื้นที่สำหรับการทดลอง จัดทำต้นแบบ และการประชุมเชิงสร้างสรรค์
(3) เครื่องมือและเทคโนโลยีสนับสนุน	ให้สิทธิ์เข้าถึงระบบหรือเครื่องมือดิจิทัลเพื่อรวบรวม/คัดกรองแนวคิดและสร้างต้นแบบ
(4) ระบบการให้คำปรึกษา/พี่เลี้ยง (Mentoring)	แต่งตั้งพี่เลี้ยงในองค์กรหรือผู้เชี่ยวชาญภายนอกเพื่อเสริมศักยภาพทีมงาน

ประเภททรัพยากร	แนวปฏิบัติในการจัดสรร
(5) องค์ความรู้และเครือข่ายความร่วมมือ	สนับสนุนการเข้าถึงองค์ความรู้และเครือข่ายพันธมิตร (Open Innovation)
(6) แรงจูงใจที่ไม่มีตัวเงิน (Non-monetary Incentives)	การยกย่อง ชื่อเสียง โล่ และประกาศนียบัตร

5. หลักเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญของโครงการนวัตกรรม

5.1 เกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญของโครงการนวัตกรรม โครงการนวัตกรรมที่เสนอขอรับการ จัดสรรทรัพยากรจะได้รับการประเมินตามเกณฑ์คะแนน 5 ด้าน (คะแนนเต็ม 100) โดย 3 ด้านแรกเป็นเกณฑ์หลักที่ใช้ ในปัจจุบัน และ 2 ด้านหลัง คือ ความคุ้มค่าทางการเงินและการบริหารความเสี่ยง เป็นเกณฑ์ที่กำหนดเพิ่มเติมเพื่อ รองรับการประเมินที่จะเข้มข้นขึ้นในปีงบประมาณถัดไป

ลำดับ	เกณฑ์การพิจารณา	น้ำหนัก	สาระสำคัญ
1	ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	25	สอดคล้องกับแผนแม่บทนวัตกรรม ยุทธศาสตร์องค์กร และตัวชี้วัด MOU
2	ผลกระทบและการสร้างคุณค่า	25	ประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยระบุกลุ่มที่ได้รับผลตาม การจำแนกในบทที่ 2 หัวข้อ 2.2 (กลุ่มตามบทบาทใน กระบวนการนวัตกรรม) และตัวแทนกลุ่มลูกค้า (PSN) ตาม บทที่ 6 หัวข้อ 4 คุณค่าเชิงพาณิชย์/สังคม ครอบคลุม BSC 4 มิติ
3	ความเป็นไปได้และความพร้อม	20	ความพร้อมด้านบุคลากร ข้อมูล เทคโนโลยี และระยะเวลา
4	ความคุ้มค่าทางการเงิน (ROI)*	15	เปรียบเทียบกับต้นทุนกับผลตอบแทนหรือมูลค่าที่ลด/เพิ่มได้
5	การบริหารความเสี่ยง*	15	ระดับความเสี่ยงของโครงการและความเพียงพอของ มาตรการรองรับ
รวม		100	
หมายเหตุ : (*) หมายถึงเกณฑ์ที่กำหนดเพิ่มเติมเพื่อรองรับการประเมินปีงบประมาณถัดไป			

5.2 การแปลผลคะแนนเป็นระดับความสำคัญ

ช่วงคะแนน	ระดับความสำคัญ	แนวทางการจัดสรรทรัพยากร
80 – 100	สูงมาก (Priority 1)	จัดสรรทรัพยากรเป็นลำดับแรกและดำเนินการในปีงบประมาณ

ช่วงคะแนน	ระดับความสำคัญ	แนวทางการจัดสรรทรัพยากร
60 – 79	สูง (Priority 2)	จัดสรรทรัพยากรตามความพร้อม ดำเนินการในปีปัจจุบันหรือปีถัดไป
40 – 59	ปานกลาง (Priority 3)	บรรจุในแผนระยะถัดไป หรือปรับปรุงข้อเสนอก่อนจัดสรร
ต่ำกว่า 40	ต่ำ (Priority 4)	ทบทวน ชะลอ หรือไม่จัดสรรทรัพยากรในรอบนี้

5.3 การจัดสรรทรัพยากรตามชุดโครงการนวัตกรรม (Tiered Allocation) เพื่อรักษาสมดุลของชุดโครงการนวัตกรรม (Innovation Portfolio) องค์การตลาดจัดสรรทรัพยากรแบบแบ่งระดับตามประเภทของนวัตกรรมและระดับความเสี่ยงและผลตอบแทน ดังนี้

ประเภทนวัตกรรม	ลักษณะ	ทรัพยากรสนับสนุนหลัก
นวัตกรรมหลัก (Core)	ปรับปรุงงานหรือกระบวนการเดิมให้มีประสิทธิภาพ	งบประมาณประจำ หน่วยงานปฏิบัติการเดิม
นวัตกรรมต่อยอด (Adjacent)	ต่อยอดหรือขยายผลไปสู่บริการหรือกลุ่มใหม่	งบพิเศษ ทีมงานข้ามสายงาน
นวัตกรรมพลิกโฉม (Transformational)	รูปแบบใหม่ทั้งหมด ความเสี่ยงสูง	งบเพื่อทดลอง (Sandbox) กองทุนสำหรับทดลอง

5.4 เกณฑ์ความคุ้มค่าทางการเงินและการบริหารความเสี่ยง (รองรับปี 2570) เพื่อยกระดับการจัดสรรทรัพยากรให้พร้อมรองรับเกณฑ์ประเมินงบประมาณถัดไป องค์การตลาดกำหนดให้ทุกโครงการที่ขอรับการจัดสรรงบประมาณต้องแสดงข้อมูลเพิ่มเติม 2 ด้าน โดยระดับความละเอียดให้เหมาะสมกับขนาดและความซับซ้อนของโครงการ ได้แก่

- (1) ความคุ้มค่าทางการเงิน: ประเมินการต้นทุนโครงการเทียบกับผลตอบแทนหรือมูลค่าที่คาดว่าจะลดหรือเพิ่มได้ (Cost-Benefit / ROI) พร้อมระยะเวลาคืนทุนโดยประมาณ
- (2) การบริหารความเสี่ยง: ระบุความเสี่ยงสำคัญของโครงการ (ด้านเทคโนโลยี งบประมาณ การยอมรับของผู้ใช้) ระดับความรุนแรง และมาตรการรองรับ

6. กระบวนการจัดสรรทรัพยากร

6.1 กระบวนการจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรมขององค์การตลาดดำเนินการเป็น 6 ขั้นตอน เชื่อมโยงกับกระบวนการพัฒนานวัตกรรมแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจ (Stage-Gate Model) โดยแสดงเป็นแผนภาพกระบวนการ (SIPOC) และรายละเอียดขั้นตอน ดังนี้

ผู้ส่งมอบ (Supplier)	ปัจจัยนำเข้า (Input)	กระบวนการ (Process)	ผลลัพธ์ (Output)	ผู้รับผลลัพธ์ (Customer)
- ผู้อำนวยการองค์การตลาด - คณะกรรมการด้านนวัตกรรม - คณะทำงานด้านนวัตกรรม - ส่วนงานเจ้าของโครงการ (ทั้งส่วนงานที่ก่อให้เกิดรายได้และส่วนงานสนับสนุน)	- หลักเกณฑ์การจัดสรร - ข้อมูลความสำคัญ / ความจำเป็นของแผนงาน - ข้อมูลการใช้ทรัพยากรที่ผ่านมา - ข้อเสนอจากการติดตามประเมินผล	- กำหนด/ทบทวนหลักเกณฑ์การจัดสรร - ให้ คະแน และ จัดลำดับความสำคัญ - จัดสรรอย่างโปร่งใสตามชุดโครงการ - ติดตามการใช้ทรัพยากร 5. ประเมินและปรับแผน	- แผนการจัดสรรทรัพยากรนวัตกรรม - รายงานติดตามการใช้ทรัพยากร - ข้อเสนอปรับปรุงในอนาคต	- ส่วนงานเจ้าของแผน/โครงการ - คณะกรรมการด้านนวัตกรรม - ผู้บริหารระดับสูง - ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ

6.2 รายละเอียดขั้นตอน การประสานงานตลอดกระบวนการจัดสรรทรัพยากร อยู่ในความรับผิดชอบของผู้รับผิดชอบหลักด้านนวัตกรรม (Innovation Owner) ที่ผู้อำนวยการองค์การตลาดมอบหมายโดยตรง ร่วมกับคณะทำงานด้านนวัตกรรม โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ 6 ขั้นตอน ดังนี้

(1) การเสนอโครงการ (Proposal) ส่วนงานเจ้าของโครงการ ทั้งส่วนงานที่ก่อให้เกิดรายได้ (ที่สัมผัสลูกค้า) และส่วนงานสนับสนุน (ที่พัฒนาระบบภายใน) เสนอโครงการนวัตกรรมผ่านแบบฟอร์มเสนอแผนนวัตกรรม โดยเปิดรับเป็นรอบ ปีละ 2 รอบ (ต้นปีงบประมาณ เดือนตุลาคม และครึ่งปีงบประมาณ เดือนมีนาคม) ทั้งนี้ขอบเขตการจัดสรรทรัพยากรครอบคลุมทั้ง (ก) โครงการที่เสนอเข้ามาเป็นรอบ และ (ข) แผนงานนวัตกรรมที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์การตลาดอยู่แล้ว เพื่อให้ครอบคลุมแผนการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมที่สำคัญทั้งหมด

(2) การกลั่นกรองและให้คะแนน (Screening) คณะทำงานด้านนวัตกรรม ประเมินโครงการตามเกณฑ์ 5 ด้าน (หัวข้อ 5.1) ในขั้น Gate 1-2 ของกระบวนการพัฒนานวัตกรรมแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจ (Stage-Gate Model)

(3) การจัดลำดับความสำคัญ (Prioritization) จัดเรียงโครงการตามคะแนนและระดับความสำคัญตามหัวข้อ 5.2 พร้อมพิจารณาสมดุลของชุดโครงการตาม Tiered Allocation ตามหัวข้อ 5.3

(4) การจัดสรรทรัพยากร (Allocation) การเสนอขออนุมัติจัดสรรงบประมาณด้านนวัตกรรมให้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

(ก) ผู้รับผิดชอบหลักด้านนวัตกรรมร่วมกับคณะทำงานด้านนวัตกรรม รวบรวมความต้องการและข้อเสนอโครงการจากทุกส่วนงาน

(ข) เสนอคณะกรรมการด้านนวัตกรรมตามคำสั่งองค์การตลาดที่ 131/2567 ลงวันที่ 6 กันยายน 2567 พิจารณากลับกรองและจัดลำดับความสำคัญ

(ค) เสนอผลการพิจารณากลับกรองให้ฝ่ายวางแผนและงบประมาณรวบรวมเข้าสู่กระบวนการงบประมาณ

(ง) เสนอผู้อำนวยการองค์การตลาดเห็นชอบหรืออนุมัติ

(จ) เสนอคณะกรรมการด้านนวัตกรรมที่คณะกรรมการองค์การตลาดมอบหมายพิจารณากลับกรอง

(ฉ) เสนอคณะกรรมการองค์การตลาดเห็นชอบ ทั้งนี้ ในระหว่างที่ยังมิได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการองค์การตลาดและคณะกรรมการด้านนวัตกรรม ให้สิ้นสุดขั้นตอนที่ผู้อำนวยการองค์การตลาดเห็นชอบไปพลางก่อน โดยการจัดสรรงบประมาณให้ดำเนินการภายใต้ปฏิทินและระเบียบงบประมาณประจำปีขององค์การตลาด และการจัดสรรทรัพยากรที่มีใช้การเงิน (บุคลากร เวลา เทคโนโลยี) ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ในบทนี้

(5) การดำเนินงานและติดตาม (Execution & Monitoring) ดำเนินโครงการตามทรัพยากรที่ได้รับ พร้อมติดตามการใช้ทรัพยากรและความก้าวหน้าตามรอบไตรมาส

(6) การประเมินและปรับปรุง (Review & Adjust) ประเมินความเพียงพอของทรัพยากรและปรับการจัดสรรระหว่างปีตามผลการดำเนินงานจริง

7. การประเมินความเพียงพอและการปรับปรุงการจัดสรรระหว่างปี

เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสถานการณ์จริง องค์การตลาดกำหนดให้มีการประเมินความเพียงพอของทรัพยากรและปรับปรุงการจัดสรรระหว่างการดำเนินงานโดยดำเนินการดังนี้

7.1 การทบทวนรายไตรมาส คณะทำงานด้านนวัตกรรม ประเมินความเพียงพอของงบประมาณบุคลากร และทรัพยากรอื่นของแต่ละโครงการเทียบกับความก้าวหน้าที่เกิดขึ้นจริง

7.2 การใช้ผลประเมินการจัดการนวัตกรรม นำผลการประเมินการจัดการนวัตกรรมและผลการทบทวนแผนแม่บทมาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจว่าควรเพิ่ม ลด หรือโยกย้ายทรัพยากรระหว่างโครงการ

7.3 การปรับการจัดสรรระหว่างปี เสนอคณะกรรมการด้านนวัตกรรมพิจารณาปรับการจัดสรรทรัพยากร ในช่วงเปลี่ยนผ่านที่ยังไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการองค์การตลาดและคณะกรรมการฯ ให้เสนอผู้อำนวยการองค์การตลาดไปพลางก่อน) เพื่อให้โครงการสำคัญมีทรัพยากรสนับสนุนเพียงพอและพร้อมต่อการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องจนบรรลุผลสำเร็จ

7.4 การนำผลไปปรับปรุงปีถัดไป สรุปบทเรียนการใช้ทรัพยากร รวมถึงผลตอบแทนและผลกระทบ เพื่อปรับปรุงหลักเกณฑ์และแนวทางการจัดสรรในปีงบประมาณถัดไป

บทที่ 6

ขั้นที่ 2 การรวบรวมข้อมูล และความคิดสร้างสรรค์



บทที่ 6 ขั้นที่ 2 การรวบรวมข้อมูลและความคิดสร้างสรรค์

1. ลำดับขั้นของการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ

1.1 องค์การตลาดรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ (Big Data) ของลูกค้าเป็นลำดับขั้น สอดคล้องกับแนวทางการยกระดับตามเกณฑ์การประเมิน ตั้งแต่การรวบรวมข้อมูล ไปสู่การวิเคราะห์เชิงลึกเพื่อ ค้นหาความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง และการประเมินปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

ลำดับขั้น	กิจกรรม	ผลที่ได้
ขั้นที่ 1 รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศ (Big Data)	รวบรวมข้อมูลลูกค้าปัจจุบันและกลุ่มเป้าหมายในอนาคตจากทุกช่องทาง	ฐานข้อมูลลูกค้าที่ครอบคลุม
ขั้นที่ 2 ศึกษาพฤติกรรมและสัมภาษณ์	ศึกษาพฤติกรรมเชิงลึก สัมภาษณ์ และรับฟังเสียงลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต	ข้อมูลเชิงคุณภาพและความต้องการเชิงลึก
ขั้นที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic)	วิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต	แนวโน้มและการคาดการณ์ความต้องการ
ขั้นที่ 4 จัดทำตัวแทนของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและเส้นทางหรือประสบการณ์ของลูกค้า	จัดทำตัวแทนของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและเส้นทางหรือประสบการณ์ของลูกค้า เพื่อค้นหา Unmet Need	ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง
ขั้นที่ 5 ประเมินและปรับปรุงกระบวนการ	ประเมินและปรับปรุงกระบวนการรวบรวมข้อมูลให้มีประสิทธิภาพดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	กระบวนการที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.2 แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล (ขั้นที่ 3)

การวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า องค์การตลาดใช้แนวทางประกอบกัน ดังนี้

- (1) การแบ่งกลุ่มลูกค้าตามพฤติกรรมการใช้บริการ (Segmentation) เพื่อจำแนกลักษณะและความต้องการของแต่ละกลุ่ม
- (2) การวิเคราะห์แนวโน้มจากข้อมูลธุรกรรมย้อนหลัง (Trend Analysis) เพื่อดูทิศทางความต้องการและฤดูกาล
- (3) การเชื่อมโยงผลสำรวจความพึงพอใจกับข้อมูลการใช้บริการ เพื่อระบุจุดที่ควรปรับปรุงและโอกาสพัฒนา

(4) การนำผลการวิเคราะห์ไปคาดการณ์ความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในอนาคต เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนานวัตกรรมล่วงหน้า

2. กิจกรรม ช่องทาง และประเภทของข้อมูลที่รวบรวม

2.1 กิจกรรมและช่องทางการรวบรวมข้อมูล มีรายละเอียด ดังนี้

กิจกรรม/ช่องทาง	วัตถุประสงค์
สำรวจความพึงพอใจลูกค้า (Customer Satisfaction Survey)	ติดตามคุณภาพบริการ
เวทีรับฟังความคิดเห็น (Public Hearing / Focus Group)	รวบรวมมุมมองเชิงคุณภาพและความต้องการเชิงลึก
การวิเคราะห์ข้อมูลธุรกรรม (Purchase / Service Usage Data)	เข้าใจพฤติกรรมการใช้บริการ
แบบฟอร์มเสียงของลูกค้า (Voice of Customer : VOC)	รับข้อเสนอแนะโดยตรง
ช่องทางดิจิทัล (Social Media / Chatbot / LINE OA)	รับฟังเสียงสะท้อนแบบเรียลไทม์

2.2 ประเภทของข้อมูลและสารสนเทศของลูกค้าที่รวบรวมมีรายละเอียด ดังนี้

หมวดข้อมูล	รายละเอียด
(1) ข้อมูลทั่วไป (Demographic)	อายุ เพศ จังหวัด อาชีพ
(2) พฤติกรรมผู้ใช้บริการ (Behavioral)	จำนวนครั้งที่เข้าร่วมกิจกรรม ความถี่ในการซื้อ
(3) ความต้องการและข้อเสนอแนะ (Needs & Feedback)	ปัญหาที่พบ ความคาดหวัง แนวคิดใหม่
(4) ความพึงพอใจและประสบการณ์	ระดับความพึงพอใจ จุดที่ควรปรับปรุง
(5) แนวโน้มในอนาคต (Future Trends)	ความสนใจสินค้าและบริการใหม่ ความคาดหวังในอนาคต

3. กระบวนการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศของลูกค้า

สำหรับกระบวนการรวบรวมข้อมูลดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยระบุกิจกรรม ขั้นตอน และ ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ดังนี้

ขั้นตอน	รายละเอียด	ผู้รับผิดชอบ
(1) กำหนดเป้าหมายและกลุ่มข้อมูลลูกค้า	แยกประเภทข้อมูลที่ต้องการ (ประชากร พฤติกรรม ความพึงพอใจ ข้อเสนอแนะ)	คณะทำงานด้านนวัตกรรม/ส่วนงานหรือผู้รับผิดชอบด้านนวัตกรรม
(2) ระบุแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก	ฐานข้อมูลสมาชิกเดิม แบบสอบถาม ช่องทางดิจิทัล	ฝ่ายประชาสัมพันธ์/ส่วนงานหรือผู้รับผิดชอบด้านนวัตกรรม/สำนักงานตลาดสาขา
(3) ออกแบบฟอร์มหรือเครื่องมือรวบรวมข้อมูล	แบบสำรวจ แบบฟอร์ม VOC แบบติดตามพฤติกรรม	คณะทำงานด้านนวัตกรรม/ส่วนงานหรือผู้รับผิดชอบด้านนวัตกรรม
(4) กำหนดกิจกรรมเก็บข้อมูลแต่ละช่องทาง	สำรวจตลาด จัดเวทีรับฟัง วิเคราะห์ข้อมูลธุรกรรม	ฝ่ายตลาดและจัดส่งสินค้า/สำนักงานตลาดสาขา/ส่วนงานหรือผู้รับผิดชอบด้านนวัตกรรม
(5) วิเคราะห์และจัดทำตัวแทนกลุ่ม ลูกค้าและเส้นทางประสบการณ์	วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำตัวแทนของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและเส้นทางหรือประสบการณ์ของลูกค้า หา Unmet Need	คณะทำงานด้านนวัตกรรม/ส่วนงานหรือผู้รับผิดชอบด้านนวัตกรรม
(6) นำข้อมูลไปใช้พัฒนาหรือปรับปรุงบริการและนวัตกรรม	ส่งความต้องการที่ค้นพบเข้าสู่ระบบรับและกลั่นกรองข้อเสนอนวัตกรรม	คณะทำงานด้านนวัตกรรม/ส่วนงานหรือผู้รับผิดชอบด้านนวัตกรรม/หน่วยงานเจ้าของบริการ
(7) ติดตามผลและปรับปรุงรอบการรวบรวมข้อมูล	ติดตามคุณภาพและความครบถ้วนของข้อมูล ปรับปรุงรอบและวิธีการในรอบถัดไป	คณะทำงานด้านนวัตกรรม เสนอคณะกรรมการด้านนวัตกรรม (ในกรณีที่ไม่มีคณะกรรมการองค์การตลาดและคณะอนุกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาดให้เสนอผู้อำนวยการองค์การตลาดไปพลางก่อน)

4. การจัดทำตัวแทนของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Persona)

องค์การตลาดวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อจัดทำตัวแทนของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Persona) ทั้งกลุ่มลูกค้าปัจจุบันและกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในอนาคต พร้อมระบุความต้องการหลักและความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง (Unmet Need) ดังนี้

4.1 กลุ่มลูกค้าปัจจุบัน มีรายละเอียด ดังนี้

รหัส	กลุ่มตัวแทนลูกค้า	ลักษณะ	ความต้องการหลัก	ความต้องการที่ยังไม่ได้ รับการตอบสนอง
PSN-01	เกษตรกร/ผู้ผลิต	ส่งสินค้าเข้าตลาด	ช่องทางระบายสินค้า ราคาเป็นธรรม	ข้อมูลราคาตลาดรายวัน
PSN-02	คู่ค้า/ผู้ประกอบการ	จัดหา/กระจายสินค้า	ความต่อเนื่องของ คำสั่งซื้อ	ระบบเชื่อมโยงข้อมูล การค้า
PSN-03	ผู้เช่าแผง/ตลาดสด	ค้าขายรายวัน คุ่นมือ ถือระดับกลาง	ชำระค่าเช่าสะดวก แจ้งซ่อมเร็ว	ลดการเดินจ่ายเงินสด/ ใบเสร็จหาย
PSN-04	ผู้เช่าห้อง/อาคาร	เช่าระยะยาว	ความโปร่งใส ค่าน้ำ-ไฟ	บิลออนไลน์/ดูประวัติ ย้อนหลัง
PSN-05	ผู้เดินตลาด/ผู้ซื้อ	ผู้บริโภคทั่วไป	สินค้าหลากหลาย ราคาเหมาะสม	ข้อมูลราคาและโปรโมชั่น

4.2 กลุ่มลูกค้าเป้าหมายในอนาคตมีรายละเอียด ดังนี้

รหัส	กลุ่มตัวแทนลูกค้า	ลักษณะ	ความต้องการหลัก	ความต้องการที่ยังไม่ได้ รับการตอบสนอง
PSN-F1	ผู้บริโภคยุคใหม่ (ดิจิทัล)	วัยทำงานในเมือง ซื้อของ ผ่านช่องทางออนไลน์ เป็นประจำ	ความสะดวก รวดเร็ว ของสต็อกตลอด ตรวจสอบที่มาได้	ช่องทางดิจิทัลของตลาด ความโปร่งใสด้านราคา การรับรองที่มาสินค้า
PSN-F2	ผู้ผลิต/เกษตรกร ช่องทางใหม่	สมาชิกวิสาหกิจชุมชน ต้องการช่องทางขายตรง สู่ตลาด	ขายได้ราคาเป็นธรรม มีช่องทางกระจาย สินค้าสม่ำเสมอ	แพลตฟอร์มจับคู่ผู้ผลิต- ตลาด ข้อมูลความ ต้องการ/ราคาเพื่อวางแผนการผลิต
หมายเหตุ: PSN-01 ถึง PSN-05 เป็นกลุ่มลูกค้าปัจจุบัน ส่วน PSN-F1 และ PSN-F2 เป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในอนาคต รายละเอียดฉบับเต็มของตัวแทนของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายทุกกลุ่ม ปรากฏตามเอกสารหลักฐานหัวข้อ 3.1				

5. เส้นทางหรือประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Journey)

องค์การตลาดวิเคราะห์เส้นทางหรือประสบการณ์ของลูกค้าแต่ละกลุ่ม เพื่อระบุจุดสัมผัสบริการ (Touchpoint) ปัญหาที่พบ (Pain Point) และโอกาสในการพัฒนานวัตกรรม โดยครอบคลุมทั้งกลุ่มลูกค้าปัจจุบัน และอนาคต ตัวอย่างดังนี้

5.1 กลุ่มลูกค้าปัจจุบัน : ผู้เช่าแผง (PSN-03)

ขั้นในเส้นทาง	จุดสัมผัส (Touchpoint)	ปัญหา (Pain Point)	โอกาสเชิงนวัตกรรม
(1) สมัคร/ทำสัญญาเช่า	สำนักงานตลาดสาขา เจ้าหน้าที่	เอกสารมากต้องเดินทาง	ระบบสมัคร/ต่อสัญญา ออนไลน์
(2) ขายประจำวัน	แผงค้า พื้นที่ ส่วนกลาง	ความสะดวก ที่จอดรถ จำนวนผู้ซื้อ	การตลาดดึงดูดผู้ซื้อ จัดโซนสินค้า
(3) ชำระค่าเช่า/ค่าธรรมเนียม	สำนักงานตลาดสาขา	ต้องมาเอง ใช้เงินสด	ชำระเงินออนไลน์ และ ใบเสร็จดิจิทัล
(4) รับข่าวสาร/ร้องเรียน	บอร์ดประชาสัมพันธ์ ช่องทางดิจิทัล	ข่าวไม่ทั่วถึง ตอบช้า	แจ้งเตือนและติดตามเรื่อง ผ่านช่องทางดิจิทัล

5.2 กลุ่มลูกค้าอนาคต : ผู้บริโภคยุคใหม่ (PSN-F1)

ขั้นในเส้นทาง	จุดสัมผัส (Touchpoint)	ปัญหา (Pain Point)	โอกาสเชิงนวัตกรรม
(1) ค้นหา/เลือกซื้อสินค้า	ช่องทางออนไลน์ สื่อ สังคม	ตลาดยังไม่มีช่องทาง ออนไลน์ ไม่ทราบราคา/ สินค้าน่าสนใจ	ช่องทางตลาดออนไลน์และ การแสดงราคาและสินค้า น่าสนใจ
(2) ตัดสินใจซื้อ	หน้าร้าน/แพลตฟอร์ม	ไม่มั่นใจที่มา/ความ ปลอดภัยของสินค้า	ระบบรับรองที่มาและความ ปลอดภัยสินค้า
(3) ชำระเงิน/รับสินค้า	จุดชำระเงินและการ จัดส่ง	ที่จอดรถจำกัด ไม่มี บริการส่งถึงบ้าน	ชำระเงินดิจิทัล และบริการ จัดส่ง
(4) รับบริการหลังการขาย	ช่องทางดิจิทัล	ไม่มีช่องทางติดตาม/ ให้ความเห็น	ช่องทางดิจิทัลรับความเห็น และติดตามบริการ

ทั้งนี้ ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองที่ค้นพบจากการวิเคราะห์เส้นทางหรือประสบการณ์ของลูกค้า จะถูกส่งเข้าสู่ระบบรับและกลั่นกรองข้อเสนอนวัตกรรม (Innovation Pipeline) เพื่อพัฒนาต่อในกระบวนการพัฒนานวัตกรรมแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจ (Stage-Gate Model)

6. การรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ภายในและภายนอกองค์กร

กระบวนการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ (Creative Ideas Collection Process) องค์การตลาดได้ดำเนินกระบวนการความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรมตามกรอบ Front End Innovation จำนวน ๔ ขั้นตอน ได้แก่

- (๑) การสร้างแนวคิด (Idea Generation)
- (๒) การกลั่นกรองแนวคิด (Idea Screening)
- (๓) การประเมินแนวคิด (Idea Evaluation) และ
- (๔) การกำหนดแนวคิดผลิตภัณฑ์ (Product Concept)

โดยรับแนวคิดทั้งจากภายในองค์กร (Closed Innovation) และผ่านช่องทางรับแนวคิดจากภายนอก (Open Innovation / External Ideas) เช่น LINE OA และแบบสำรวจเสียงลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOC/VOS)

ความคิดสร้างสรรค์ คือ แนวความคิดของผู้มีจิตใจนวัตกรรม (Innovative Mind) ซึ่งมีคุณลักษณะในการใช้กระบวนการคิดที่มองทุกๆ กิจกรรมต่างๆ ว่าเป็นโอกาสแห่งการเรียนรู้มีการเชื่อมโยง ความคิดและความรู้ได้ดี และมองปัญหาว่าเป็นเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นสิ่งที่ต้องได้รับการแก้ไขด้วยนวัตกรรมการรวบรวมแนวความคิดหรือ Ideas Collection Process เป็นการเริ่มต้นของการใช้กระบวนการคิดสร้างสรรค์ สู่การสร้างนวัตกรรม ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนา หรือประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนานวัตกรรม และสร้างบรรยากาศการทำงานในองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยความคิด สร้างสรรค์ โดยสามารถจำแนกแหล่งที่มาของความคิดสร้างสรรค์ออกเป็น 2 ประเภท คือ ความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กร และความคิดสร้างสรรค์ภายนอกองค์กร

โดยความคิดสร้างสรรค์จะต้องสอดคล้องกับรูปแบบของปัญหาหรือสิ่งที่ต้องการพัฒนาให้ชัดเจนว่าจะแก้ปัญหา หรือพัฒนาเรื่องใดโดยสามารถแบ่งกลุ่มของความคิดสร้างสรรค์เพื่อผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม ออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

ความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์กร (Internal Ideas)	ความคิดสร้างสรรค์ภายนอกองค์กร (External Ideas)
การรวบรวม 1. พนักงาน 2. องค์ความรู้ 3. โครงสร้างพื้นฐาน 4. ประสบการณ์	การสำรวจ 1. หน่วยงานเชิงนโยบาย 2. ลูกค้า 3. คู่ค้า/ผู้ส่งมอบ 4. ชุมชน/สังคม

วิธีการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ (ภายในองค์กร)	วิธีการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ (ภายนอกองค์กร)
1. เปิดรับความคิดสร้างสรรค์ ผ่านช่องทาง Google Forms 2. จัดประชุมเปิดรับความเห็น ให้ผู้บริหารแสดงบทบาทเป็นผู้สนับสนุนความคิดใหม่ 3. กิจกรรมประกวดนวัตกรรมภายในองค์กร โดยมีการมอบรางวัลด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์ดีเด่น	1. การสำรวจเพื่อรับฟังเสียงของลูกค้าจากแบบสอบถามออนไลน์ ผ่านช่องทาง Google Forms 2. สัมภาษณ์รายบุคคลทางโทรศัพท์, ออนไลน์, หรือพบปะโดยตรง 3. การสนทนากลุ่ม จัดประชุมร่วมกัน 4. การสังเกตการณ์ ดูพฤติกรรมของลูกค้า หรือผู้เกี่ยวข้องขณะมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กร 5. ข้อมูลจากช่องทางออนไลน์ Facebook, Twitter, Google Review

(1) กลุ่มนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง การพัฒนาสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์ หรือผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

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

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

(4) กลุ่มนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจใหม่ (Business Model) หมายถึง การพัฒนารูปแบบธุรกิจหรือภารกิจใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เช่น การร่วมทุน (Joint Venture) และการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliances) เป็นต้น

กระบวนการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์จากภายในและภายนอก

(1) การรวบรวมความคิดสร้างสรรค์จากพนักงานภายในองค์กร เพื่อนำมาพัฒนาต่อยอดสู่การสร้างและพัฒนาวัตกรรมที่มีความหลากหลาย โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม การระดมความคิดเห็นจากพนักงานภายในองค์กร และพัฒนาต่อยอดทักษะองค์กรความรู้ต่างๆ ให้เกิดการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

(2) การรวบรวมความคิดสร้างสรรค์จากภายนอกองค์กร เพื่อต่อยอดสู่การพัฒนาวัตกรรม โดยมุ่งเน้นการรวบรวมความคิดเห็นจากลูกค้า เพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับลูกค้าปัจจุบันและกลุ่มเป้าหมายใน

อนาคตประกอบด้วยการวางแผนกลยุทธ์ การพัฒนาบริการ การสร้างนวัตกรรมเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม โดยมีการคัดเลือกเป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ (Ideas) โดยมีการพิจารณาว่าความคิดสร้างสรรค์มีคุณค่าในการลงทุนดำเนินการต่อ และพิจารณาว่าไอเดียใดตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเป้าประสงค์ขององค์กรได้สูงสุด หรือจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลดิจิทัลขององค์กร (Prioritization) ซึ่งสิ่งที่ต้องคำนึงถึง คือ การคัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่สามารถนำมาใช้ปฏิบัติจริง (Implement) และจะต้องพิจารณาความพร้อมของด้านอื่นๆ ขององค์กรไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรทางการเงิน และไม่ใช้การเงิน อาทิ บุคลากร, เวลา, องค์ความรู้, เงิน และโครงสร้างพื้นฐาน โดยสามารถแสดงองค์ประกอบของกระบวนการจัดการนวัตกรรม และประโยชน์ที่จะได้รับจากการนำความคิดสร้างสรรค์นั้นมาใช้งาน โดยมีขั้นตอนการพิจารณา 6 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอน 1 สารที่สื่อสาร ต้องชัดเจน ถูกต้อง และชี้ให้เห็นประโยชน์ที่ได้รับที่ตอบสนองกับ VOC หรือ VOS อย่างชัดเจน

ขั้นตอน 2 แนวความคิดสร้างสรรค์ควรจัดอยู่ในกลุ่มผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม

ขั้นตอน 3 ค่าใช้จ่ายจากกิจกรรมหรืองานที่ต้องดำเนินงาน

ขั้นตอน 4 ลำดับขั้นหรือแผนงานในแต่ละกิจกรรมหรืองาน โดยเชื่อมโยงกับแผนงานโดยภาพรวม

ขั้นตอน 5 การประเมินและคัดเลือกด้วยคณะทำงานด้านนวัตกรรม

ขั้นตอน 6 การประชาสัมพันธ์และสื่อสารในหลากหลายช่องทาง เพื่อให้ทราบถึงความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครบถ้วนก่อนที่จะได้รับการดำเนินการ

7. การประเมินและปรับปรุงกระบวนการรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้กระบวนการรวบรวมข้อมูลของลูกค้ามีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีผลสำเร็จที่ดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา องค์กรตลาดกำหนดกลไกการประเมินและปรับปรุงกระบวนการ ดังนี้

(1) ผู้รับผิดชอบการประเมิน : คณะทำงานด้านนวัตกรรม โดยเสนอผลต่อคณะกรรมการด้านนวัตกรรม (ในกรณีที่ไม่มีคณะกรรมการองค์การตลาดและคณะอนุกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาดให้เสนอผู้อำนวยการองค์การตลาดไปพลางก่อน)

(2) รอบเวลาการประเมิน : ทบทวนความก้าวหน้าเป็นรายไตรมาส และประเมินภาพรวมของกระบวนการเป็นประจำทุกปี

(3) สิ่งที่ใช้วัดคุณภาพของกระบวนการ : ความครบถ้วนและความทันสมัยของข้อมูลลูกค้า ความถี่ในการปรับปรุงฐานข้อมูล และจำนวนความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองที่ถูกแปลงเป็นข้อเสนอนวัตกรรมเข้าสู่ Innovation Pipeline

(4) การนำผลไปปรับปรุง : นำผลการประเมินไปปรับรอบ วิธีการ และเครื่องมือการรวบรวมข้อมูลในปีถัดไป เพื่อยกระดับความครอบคลุมและความแม่นยำของข้อมูลอย่างต่อเนื่อง

บทที่ 7

ขั้นที่ 3 การกลั่นกรอง และพัฒนานวัตกรรม



บทที่ 7 ขั้นที่ 3 การกลั่นกรองและพัฒนานวัตกรรม

1. กระบวนการต้นน้ำของการพัฒนานวัตกรรม (Front End Innovation)

การนำความคิดสร้างสรรค์ไปปฏิบัติจนเกิดประสิทธิผล (Implementation) ต้องอาศัยการบริหารจัดการแผนงาน/โครงการที่เป็นมาตรฐาน โดยการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรมประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

(1) การพัฒนาความคิดและองค์ความรู้เพื่อตรวจสอบกับหลักการ (Theory) โดยการรวบรวม คัดกรองความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งอาจมีมากกว่า 1 ความคิด มาตรวจสอบหลักการ เป้าหมายของผลลัพธ์ และคัดเลือกว่าความคิดสร้างสรรค์ใดสมควรได้รับการพัฒนาต่อเป็น Pilot Project

(2) การพัฒนาความคิดและองค์ความรู้เพื่อตรวจสอบกับความเป็นไปได้ทางการตลาด (Market) โดยนำความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งอาจมีมากกว่า 1 ความคิด มาตรวจสอบกับเสียงของลูกค้า (Voice of Customer, VOC) และความเป็นไปได้ทางการตลาดเพื่อพัฒนาต่อเป็น Champion Project

(3) การพัฒนาความคิดและองค์ความรู้เพื่อตรวจสอบความสามารถในการผลิต (Manufacturing) เป็นการพิจารณาอย่างรอบคอบ ครอบคลุมด้านทรัพยากรทางการเงินและไม่ใช้การเงิน (Marketing) ว่าสามารถสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการด้วยความสามารถทางการผลิตที่มีอยู่ได้หรือไม่

(4) การพัฒนาเป็นนวัตกรรมใหม่ (New Product) เป็นการนำความคิดที่ผ่านกระบวนการพิจารณา ด้านหลักการการตลาด และความสามารถในการผลิตมาผลิตให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ (New Product)

ขั้นตอน	รายละเอียด	เครื่องมือ/กิจกรรม
(1) การกำหนดเป้าหมายและ โจทย์นวัตกรรม (Innovation Goal Setting)	วิเคราะห์ปัญหา / โอกาสทางธุรกิจ / ความท้าทายขององค์กร แล้วแปลง เป็น "โจทย์นวัตกรรม" ที่ชัดเจน	- วิเคราะห์ Pain Point - จัดทำ Innovation Challenge - Strategic Workshop
(2) การสร้างและรวบรวมแนวคิด (Idea Generation)	เปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ จากบุคลากร ภายในหรือภายนอก	- Brainstorming - Idea Submission Platform - Design Thinking
(3) การคัดเลือกและประเมินแนวคิด (Idea Selection)	คัดเลือกแนวคิดที่มีศักยภาพ โดยใช้ เกณฑ์ เช่น ความเป็นไปได้ ผลกระทบ ต้นทุน เวลา	- Innovation Funnel - Scoring Matrix - Pitching / Jury Panel
(4) การพัฒนาแนวคิด/ต้นแบบ	แปลงแนวคิดเป็นแผนงานต้นแบบ หรือโครงการนำร่อง (Pilot)	- Prototype / MVP - Business Model Canvas

ขั้นตอน	รายละเอียด	เครื่องมือ/กิจกรรม
(Concept Development & Prototyping)		- Rapid Prototyping Tools
(5) การทดสอบและปรับปรุง (Testing & Refinement)	ทดลองใช้งานในวงจำกัด และรับ Feedback เพื่อปรับปรุง	- User Testing - A/B Testing - Feedback Loop
(6) การนำไปใช้จริง (Implementation)	นำต้นแบบที่ผ่านการทดสอบไปใช้งานจริงในองค์กร	- Pilot Rollout - Change Management - Training
(7) การติดตามผลและประเมินผล (Evaluation & Scaling)	วัดผลลัพธ์ (KPI, ROI, Impact) และขยายผลต่อเนื่อง	- KPI/ROI Tracking - Lessons Learned - Scale-up Plan

2. การกลั่นกรองข้อเสนอและเกณฑ์การให้คะแนน

ข้อเสนอนวัตกรรมที่รวบรวมได้ตามบทที่ 6 จะเข้าสู่การกลั่นกรองโดยผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรมร่วมกับคณะทำงานด้านนวัตกรรม โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนนซึ่งจำแนกตามลักษณะของผลงาน 3 ประเภท ได้แก่ ผลงานที่ดำเนินการได้ทันที ผลงานที่ต้องใช้งบประมาณ และผลงานที่ต้องใช้ระยะเวลาดำเนินการ แต่ละประเภทมีคะแนนเต็ม 100 คะแนน รายละเอียดเกณฑ์การให้คะแนนปรากฏตามภาคผนวก จ ส่วนแบบฟอร์มที่ใช้เสนอข้อเสนอปรากฏตามภาคผนวก ง

ทั้งนี้ ข้อเสนอที่ผ่านการกลั่นกรองและขอรับการจัดสรรทรัพยากร จะได้รับการประเมินเพิ่มเติมตามเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญของโครงการนวัตกรรม 5 ด้าน (คะแนนเต็ม 100) ตามบทที่ 5 หัวข้อ 5.1 ในขั้น Gate 1 ถึง Gate 2 ของกระบวนการพัฒนานวัตกรรมแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจ (Stage-Gate Model)

3. กระบวนการพัฒนานวัตกรรมแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจ (Stage-Gate Model)

กระบวนการพัฒนานวัตกรรมแบบแบ่งช่วงและมีจุดตัดสินใจ (Stage-Gate Model) องค์การตลาดพัฒนานวัตกรรมตามแบบจำลอง Stage-Gate Model จำนวน ๕ ขั้น (Gate) โดยกำหนดเกณฑ์ผ่าน ผู้พิจารณา และระยะเวลาของแต่ละ Gate ดังนี้

Gate	ชื่อขั้น	เกณฑ์ผ่าน (Gate Criteria)	ผู้พิจารณา	ระยะเวลา
1	การกลั่นกรองแนวคิด (Idea Screening)	(1) ตอบ pain point ชัดเจน (2) ระบุผู้ได้ประโยชน์	(1) ผู้รับผิดชอบ	2 สัปดาห์

Gate	ชื่อชั้น	เกณฑ์ผ่าน (Gate Criteria)	ผู้พิจารณา	ระยะเวลา
		(3) กำหนด KPI (BSC)	(2) ผู้ที่ผู้อำนวยความสะดวก มอบหมาย	
2	การตรวจสอบความ เป็นไปได้ของแนวคิด (Concept Validation)	(1) มี Concept Paper/Prototype (2) VOC $\geq$ 5 ราย (3) ระบุประเภทนวัตกรรม	(1) ผู้รับผิดชอบ (2) ผู้ที่ผู้อำนวยความสะดวก มอบหมาย	6 สัปดาห์
3	โครงการนำร่อง (Pilot)	(1) ทดลองในสาขานำร่อง (2) รายงานผล (3) ประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัล	(1) ผู้รับผิดชอบ (2) คณะกรรมการด้าน นวัตกรรม	3 เดือน
4	การขยายผล (Scale)	(1) KPI ผ่านเกณฑ์ในสาขานำร่อง (2) แผนขยาย (3) งบประมาณ	(1) ผู้รับผิดชอบ (2) ผู้ที่ผู้อำนวยความสะดวก มอบหมาย	6 เดือน
5	การทบทวน (Review)	(1) ทบทวนผลเทียบเป้า (2) ตัดสินใจ ขยาย/ปรับ/ปิด (3) บันทึก Lessons Learned	คณะกรรมการด้าน นวัตกรรม	ทุก 6 เดือน

4. ชุดโครงการนวัตกรรม (Innovation Portfolio)

องค์การตลาดบริหารชุดโครงการนวัตกรรมโดยจัดประเภทตามระดับการต่อยอด (Core / Adjacent / Transformational) และรูปแบบนวัตกรรมแบบปิด/แบบเปิด (Closed / Open) ดังนี้

ประเภท	โครงการ/นวัตกรรมจริงของ อต.	หมวด Portfolio	Closed/ Open	ประเภทนวัตกรรม
Closed	ระบบบันทึกข้อมูลประสิทธิภาพเชิง นิเวศเศรษฐกิจผ่าน LINE BOT (พัฒนาจากระบบ AppSheet Eco- Efficiency)	Core	Closed	นวัตกรรมกระบวนการ
Closed	ระบบบริหารจัดการขยะอัจฉริยะ (Smart Waste Snap : SWS)	Adjacent	Closed	นวัตกรรมบริการ และ นวัตกรรมกระบวนการ
Closed	(1) ระบบ ITA (2) ระบบบริหารพัสดุ	Core	Closed	นวัตกรรมกระบวนการ

ประเภท	โครงการ/นวัตกรรมจริงของ อต.	หมวด Portfolio	Closed/ Open	ประเภทนวัตกรรม
Open	ช่องทางรับความคิดสร้างสรรค์ภายนอก องค์กร (External Ideas: LINE OA + VOC/VOS)	Adjacent	Open	นวัตกรรมบริการ
Killed	(1) ระบบ Chaoperty ปัจจุบัน (ใช้ Formula ERP แทน) (2) บริการ KTB e-TAX / E-Receipt (ไม่ อนุมัติ)	-	-	-
หมายเหตุ : ตารางข้างต้นเป็นตัวอย่างการจำแนกชุดโครงการนวัตกรรมตามหมวดและประเภท เพื่อแสดงวิธีใช้เกณฑ์การจำแนก มิใช่ทะเบียนโครงการประจำปี ทั้งนี้ ทะเบียนชุดโครงการนวัตกรรมที่เป็นปัจจุบัน พร้อมสถานะของแต่ละระบบตามจุดตัดสินใจ ปรากฏตามตารางที่ 5-2 ของแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด ปี 2569 – 2573 บทที่ 5 หัวข้อ 5.3 จากตาราง ข้างต้น การพัฒนานวัตกรรมขององค์การตลาดครอบคลุมทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ และนวัตกรรมกระบวนการ ตามที่ หลักเกณฑ์การประเมินการจัดการนวัตกรรม บทที่ 6 กำหนดไว้				

5. นวัตกรรมแบบปิดและนวัตกรรมแบบเปิด

5.1 การสร้างนวัตกรรมโดยใช้ทรัพยากร ความรู้ บุคลากร และข้อมูลภายในองค์กรเป็นหลัก โดย
ไม่พึ่งพาแหล่งภายนอก โดยมีขั้นตอนกระบวนการ ดังนี้

ขั้นตอน	รายละเอียด	กิจกรรม
(1) กำหนดเป้าหมาย	ระบุปัญหา/โอกาสภายใน	วิเคราะห์ Pain Point ภายในหน่วยงาน
(2) ค้นหาแนวคิด	รวบรวมไอเดียจากบุคลากรในองค์กร	- เปิดรับความคิดสร้างสรรค์ ผ่านช่องทาง Google Forms - จัดประชุมเปิดรับความเห็น ให้ผู้บริหารแสดง บทบาทเป็นผู้สนับสนุนความคิดใหม่ - กิจกรรมประกวดนวัตกรรมภายในองค์กร โดย มีการมอบรางวัลด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ดีเด่น
(3) พัฒนาแนวคิด	วิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางเทคนิค และเชิงธุรกิจ	- สร้างแผนธุรกิจเบื้องต้น - วิเคราะห์ความเสี่ยง
(4) สร้างต้นแบบ	ออกแบบ / พัฒนาเป็นต้นแบบ (Prototype)	- พัฒนาโปรแกรมต้นแบบ / แอปพลิเคชัน - ทดลองใช้ในหน่วยงาน

ขั้นตอน	รายละเอียด	กิจกรรม
(5) ทดสอบและปรับปรุง	ทดสอบต้นแบบในวงจำกัด	- รับ feedback จากผู้ใช้งานภายใน
(6) นำไปใช้งาน	ขยายผลใช้งานทั่วทั้งองค์กร	- Roll-out ระบบ หรือแนวปฏิบัติใหม่
(7) ประเมินผลและสรุปบทเรียน	วัดผลและถอดบทเรียนจากการดำเนินงาน	- สรุปผลลัพธ์ KPI - จัดทำ Lessons Learned

5.2 การเปิดรับความรู้ ทรัพยากร หรือความร่วมมือจากภายนอก เช่น ภาครัฐ เครือข่าย ภาครัฐและเอกชน ผู้ใช้งาน หรือหน่วยงานภายนอก เพื่อร่วมพัฒนาและขยายผลนวัตกรรมร่วมกัน โดยมีขั้นตอนกระบวนการ ดังนี้

ขั้นตอน	รายละเอียด	กิจกรรม
(1) นิยามปัญหา/ความต้องการ	ระบุเป้าหมายที่ต้องการความร่วมมือจากภายนอก	ประกาศโจทย์ปัญหา (Problem Statement)
(2) เปิดรับความร่วมมือ	เชิญชวน/ค้นหาภาคีเครือข่ายร่วมพัฒนานวัตกรรม	- การสำรวจเพื่อรับฟังเสียงของลูกค้าจากแบบสอบถามออนไลน์ ผ่านช่องทาง Google Forms - สัมภาษณ์รายบุคคลทางโทรศัพท์, ออนไลน์, หรือพบปะโดยตรง - การสนทนากลุ่ม จัดประชุมร่วมกัน
(3) คัดเลือกแนวคิด	คัดกรองและประเมินแนวคิดที่ได้รับจากภายนอก	- ตั้งคณะกรรมการพิจารณาข้อเสนอ - นำเสนอแนวคิด
(4) ร่วมพัฒนา	ทำงานร่วมกับคู่ภาคีในการออกแบบและพัฒนา	- ร่วมกันสร้าง Prototype - โครงการทดลองร่วมกับ Startups
(5) ทดสอบร่วมกัน	ทดลองใช้งานในบริบทจริงขององค์กร	- ทดสอบระบบ
(6) ขยายผลและนำไปใช้	ลงนามความร่วมมือและใช้จริงในองค์กร	- ลงนาม MOU / MOA - Procurement เชิงนวัตกรรม
(7) วัดผลและพัฒนาเพิ่มเติม	ประเมินผลและต่อยอดความร่วมมือในระยะยาว	- รายงานผล KPI - พัฒนาระบบความร่วมมือระยะยาว

6. การจัดเก็บข้อมูลนวัตกรรมเชิงพาณิชย์และนวัตกรรมเชิงสังคม

การจัดเก็บข้อมูลนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ เป็นการสร้างนวัตกรรมที่สร้างรายได้โดยตรง ผลิตภัณฑ์ บริการ เทคโนโลยี กระบวนการที่เพิ่มประสิทธิภาพทางธุรกิจ และนวัตกรรมเชิงสังคม เป็นการสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ปัญหาสังคม เช่น ความยั่งยืน การศึกษา สาธารณสุข ความเหลื่อมล้ำ

การพิจารณาผลงานนวัตกรรมตามมาตรฐานที่ได้รับการจดทะเบียนด้านทรัพย์สินทางปัญญาแล้ว ไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ให้มีผลตอบแทนที่คุ้มค่า ทั้งผลลัพธ์ทางการเงินและไม่ใช้การเงิน ดังนี้

(1) คณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด พิจารณาแนวทางการนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ พร้อมการวิเคราะห์ผลตอบแทนทางการเงินและไม่ใช้การเงิน

(2) รูปแบบการดำเนินการเชิงพาณิชย์ เช่น การขายสิทธิ การร่วมทุนกับเอกชนผลิตและจำหน่าย การให้เอกชนผลิต อบรมซื้อสินค้า เป็นต้น หรือการจัดการรูปแบบอื่นๆ ที่เหมาะสมกับผลงาน

7. การจัดการทรัพย์สินทางปัญญา

การจัดการทรัพย์สินทางปัญญา (IP Management Process) ลิขสิทธิ์ในงานอันมีลิขสิทธิ์ รวมถึงงานโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เกิดขึ้นและได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายโดยอัตโนมัตินับแต่วันที่ผู้สร้างสรรค์ได้สร้างสรรค์งานนั้น ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537 โดยไม่ต้องจดทะเบียน การแจ้งข้อมูลลิขสิทธิ์ต่อกรมทรัพย์สินทางปัญญาเป็นเพียงการแจ้งเพื่อใช้เป็นพยานหลักฐาน มิใช่เงื่อนไขของการได้มาซึ่งสิทธิ องค์การตลาดจึงกำหนดให้การจัดการทรัพย์สินทางปัญญาเริ่มต้นจากการบันทึกผลงานลงในทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร และพิจารณาการยื่นจดทะเบียนเฉพาะกรณีที่มีความจำเป็น

องค์การตลาดกำหนดการจัดการทรัพย์สินทางปัญญาที่เกิดจากนวัตกรรม 5 ขั้นตอน ดังนี้

(1) การระบุทรัพย์สินทางปัญญา (Identification) : ระบุ IP จากไอเดีย/โครงการ ผ่านแบบฟอร์ม IP Disclosure ออกเลขรหัส IP-2569-XXX

(2) การประเมินคุณค่า (Assessment) : ประเมินความใหม่ คุณค่าเชิงพาณิชย์ และความต้องการของตลาด

(3) การคุ้มครอง (Protection) : เลือกประเภทคุ้มครอง (ลิขสิทธิ์/สิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตร/เครื่องหมายการค้า/ความลับทางการค้า) บันทึกในทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร และพิจารณายื่นจดทะเบียนเฉพาะกรณีที่มีความจำเป็น (รายละเอียดตามหัวข้อถัดไป)

(4) การใช้ประโยชน์ (Commercialization) : นำไปใช้เชิงพาณิชย์/สังคม (In-house use / Licensing) พร้อมบันทึกการใช้และผลตอบแทน

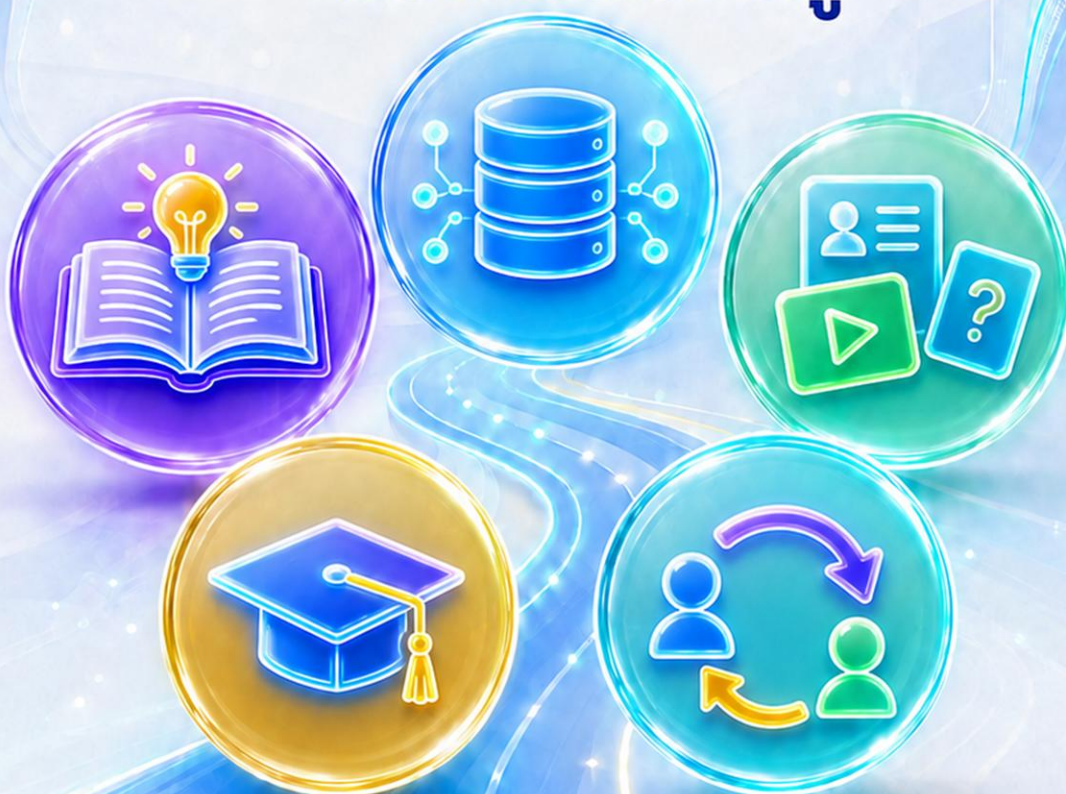
(5) การบำรุงรักษาสิทธิ (Maintenance) : ทบทวนรายปีและบันทึกอายุการคุ้มครอง

หมายเหตุ: องค์การตลาดจัดทำทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาขององค์การตลาด เพื่อบันทึกผลงานที่เกิดจากนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งงานโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่องค์การตลาดพัฒนาขึ้นได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายลิขสิทธิ์โดยอัตโนมัติ ปัจจุบันยังไม่มีผลงานที่ยื่นจดทะเบียนต่อกรมทรัพย์สินทางปัญญา เนื่องจากองค์การตลาดนำผลงานไปใช้ในการกิจของตนเอง มิได้มีวัตถุประสงค์ในการอนุญาตให้ใช้สิทธิหรือบังคับสิทธิกับบุคคลภายนอก ทั้งนี้ รายการผลงานปรากฏตามทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาประจำปี

หัวข้อต่อไปนี้เป็นแนวทางสำรอง สำหรับกรณีที่ในอนาคตองค์การตลาดพิจารณาแล้วเห็นถึงความจำเป็นต้องยื่นจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาต่อกรมทรัพย์สินทางปัญญา

บทที่ 8

ขั้นที่ 4 การจัดการองค์ความรู้ และการเรียนรู้



บทที่ 8 ขั้นที่ 4 การจัดการองค์ความรู้และการเรียนรู้

1. ตัวชี้วัดสำคัญเชิงบูรณาการจากแหล่งภายในและภายนอกองค์กร

องค์กรตลาดกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรในเชิงบูรณาการ โดยรวบรวมจากแหล่งข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อใช้เป็นฐานในการเรียนรู้ วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และนำไปสู่การปรับปรุงและการสร้างนวัตกรรม ดังนี้

แหล่งที่มาของตัวชี้วัด	ตัวชี้วัดสำคัญขององค์กรตลาด	การนำมาใช้ในการจัดการนวัตกรรม
(1) บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานประจำปีระหว่างองค์กรตลาดกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)	ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงประจำปี 2569 เช่น ตัวชี้วัดประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-Efficiency)	ใช้กำหนดทิศทางโครงการนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อม
(2) ตัวชี้วัดของกระทรวงมหาดไทย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ตัวชี้วัดด้านการพัฒนารัฐบาลดิจิทัลและการยกระดับการให้บริการประชาชน	ใช้กำหนดทิศทางการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม
(3) ตัวชี้วัดจากแผนวิสาหกิจขององค์กรตลาด	ตัวชี้วัดตามแผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570	ใช้เชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมกับทิศทางการดำเนินธุรกิจ
(4) ตัวชี้วัดของแผนแม่บทที่สำคัญขององค์กรตลาด	แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม แผนการจัดการองค์ความรู้ แผนพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล แผนบริหารทุนมนุษย์ และแผนการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า	ใช้บูรณาการแผนงานข้ามสายงานให้ส่งเสริมกันและกัน
(5) ตัวชี้วัดระดับองค์กร ระดับสายงาน และระดับบุคคล	ตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติงานประจำปี	ใช้ถ่ายทอดเป้าหมายด้านนวัตกรรมสู่ระดับปฏิบัติ
(6) ตัวชี้วัดของระบบ และกระบวนการทำงานที่สำคัญ	ตัวชี้วัดของระบบ PRIMA ระบบบริหารจัดการขยะอัจฉริยะ (Smart Waste Snap) และระบบ Formula ERP	ใช้ระบุปัญหาที่ลูกค้าพบและโอกาสในการพัฒนานวัตกรรม

2. การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบและฐานเปรียบเทียบที่ใช้

องค์การตลาดวัดและวิเคราะห์ผลสำเร็จเชิงเปรียบเทียบในกลุ่มตัวชี้วัดที่สำคัญ โดยระยะเริ่มต้นใช้การเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานย้อนหลังขององค์การตลาดเองเพื่อดูแนวโน้ม ร่วมกับการเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายและค่าเฉลี่ยของรัฐวิสาหกิจ และจะขยายไปสู่การเปรียบเทียบกับคู่เทียบภายนอกรายอื่นในระยะถัดไป ดังนี้

กลุ่มตัวชี้วัด	ฐานเปรียบเทียบที่ใช้	แหล่งข้อมูลผลจริง
ตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานกับ สคร.	ค่าเป้าหมายตามบันทึกข้อตกลงประจำปี	รายงานผลตามบันทึกข้อตกลงประจำปี
ตัวชี้วัดของระบบงานที่สำคัญ	ผลการดำเนินงานย้อนหลังขององค์การตลาดเอง	ระบบฐานข้อมูล PRIMA
ตัวชี้วัดด้านค่านิยม วัฒนธรรม และบุคลากร	ผลการสำรวจของปีก่อนหน้า	รายงานผลการสำรวจประจำปี
คะแนนการประเมินตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ	ค่าเฉลี่ยของรัฐวิสาหกิจ และผลของปีก่อนหน้า	รายงานผลการประเมินประจำปี

ผลการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบรายปี ปรากฏตามเอกสารหลักฐานบทที่ 4 และรายงานผลการดำเนินงานประจำปี ทั้งนี้ องค์การตลาดจัดเก็บตัวชี้วัด ผลการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ และบทเรียนที่ได้ทั้งหมดไว้ในระบบ PRIMA ซึ่งเป็นระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร เพื่อให้สามารถสืบค้น ทบทวน และนำไปใช้ปรับปรุงระบบงานและกระบวนการย่อยได้อย่างต่อเนื่อง

3. กระบวนการเชื่อมการจัดการองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม

3.1 การเรียนรู้ (Learning) และการจัดการองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม (Knowledge Management: KM) เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรและองค์กรสามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการรวบรวม, แลกเปลี่ยน, และใช้ประโยชน์จากความรู้ โดยมีการใช้เครื่องมือ ดังต่อไปนี้

(1) AAR / BAR (After/Before Action Review) เพื่อสร้างและสกัดความรู้จากประสบการณ์

(2) CoP (Community of Practice) เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการความรู้ขององค์กร ช่วยให้เกิดการแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ และสร้างแนวปฏิบัติที่ดีร่วมกัน

(3) Knowledge Assets / Lessons Learned จัดระบบและบันทึกความรู้สำคัญ

(4) KM Portal / Intranet คลังความรู้กลาง และ

(5) Innovation Lab / Sandbox ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้

โดยช่วยลดความเสี่ยงและเร่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ เครื่องมือเหล่านี้นำมาช่วยในการสนับสนุนกระบวนการ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงงานการแก้ปัญหา และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งสามารถนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์กร

3.2 กระบวนการ : การเรียนรู้และการจัดการองค์ความรู้เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม

(1) การสร้างและรวบรวมความรู้ (Knowledge Creation & Capture) “คลังความรู้” ที่มาจากประสบการณ์จริงและแหล่งที่เชื่อถือได้

เรียนรู้จาก :

- ประสบการณ์การทำงานจริง (After Action Review: AAR)
- ความผิดพลาด/ความสำเร็จในอดีต
- ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ/ภาคีเครือข่าย
- งานวิจัยและข้อมูลจากภายนอก

ช่องทาง:

- บันทึก Best Practice
- สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Tacit Knowledge)
- รวบรวมเอกสาร นโยบาย กิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop)

(2) การจัดระบบความรู้ (Knowledge Organization) ความรู้ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ค้นหาและเข้าถึงง่าย

จัดหมวดหมู่ความรู้ เช่น:

- ความรู้จากกระบวนการทำงาน (Process Knowledge)
- ความรู้เฉพาะด้าน (Technical Knowledge)
- ความรู้ด้านบริหารจัดการ (Management Knowledge)

ใช้ระบบ:

- ระบบ KM Portal / Intranet
- SharePoint, Google Drive
- ฐานข้อมูลความรู้ (Knowledge Base)

(3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ทำให้บุคคลได้รับความรู้ใหม่ๆ ทักษะที่หลากหลาย และมุมมองที่กว้างขึ้น

จัดกิจกรรม:

- เสวนาแลกเปลี่ยน “เล่าเรื่องความสำเร็จ/ล้มเหลว”

- กลุ่ม CoP (Community of Practice)
 - สื่อออนไลน์ เช่น E-learning, Podcast ภายในองค์กร
- เน้นการถ่ายทอดจาก “คนสู่คน” โดยเฉพาะ Tacit Knowledge

(4) การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) การนำความรู้มาประยุกต์ใช้จะช่วยลดความผิดพลาด เพิ่มความรวดเร็วในการทำงาน และลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน

นำความรู้ไป:

- ปรับปรุงกระบวนการทำงาน
- ตอบโจทย์การแก้ปัญหา
- สร้างผลงานใหม่ เช่น บริการดิจิทัล, นโยบายที่ตอบโจทย์ประชาชน

ใช้แนวคิด “ปรับปรุงก่อนนวัตกรรม” (Kaizen → Innovation)

(5) การต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรม (Innovation from Knowledge) เกิด “นวัตกรรม” ที่ตอบโจทย์จริง และต่อยอดจากความรู้เดิม

4. การถอดบทเรียนและการจัดเก็บองค์ความรู้

แบบบันทึกบทเรียน (Lessons Learned) และระบบจัดหมวดความรู้ (KM Tagging) องค์การตลาดจัดเก็บบทเรียนจากการดำเนินโครงการนวัตกรรมในรูปแบบมาตรฐาน พร้อมจัดหมวดด้วยระบบ Tag เพื่อให้ค้นหาและนำกลับมาใช้ในระบบ PRIMA KM ได้ ตามแบบฟอร์มดังนี้

- นำความรู้จากหลายด้านมาผสมผสาน (Cross-functional Knowledge)
- วิเคราะห์ความต้องการ (Voice of Customer / Stakeholder)
- จับคู่ความรู้เข้ากับแนวคิดใหม่

ใช้ KM ด้านงานภาคสนามและเทคโนโลยี IoT ไปสู่ นวัตกรรมติดตามงานภาคสนามแบบ Real-time มีการสร้างต้นแบบ ทดลอง และนำไปใช้งานจริง (Prototype & Piloting) แบบบันทึกบทเรียนที่ใช้ในการถอดบทเรียนแต่ละครั้ง ปรากฏตามภาคผนวก ฉ

บทที่ 9

ขั้นที่ 5 การเสริมสร้างวัฒนธรรม และขีดความสามารถ



บทที่ 9 ขั้นที่ 5 การเสริมสร้างวัฒนธรรมและขีดความสามารถ

1. ค่านิยมด้านนวัตกรรม

องค์การตลาดกำหนดค่านิยมด้านนวัตกรรมไว้ 5 ประการ ภายใต้ตัวย่อ “IMMOC” เพื่อใช้เป็นกรอบกำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ตามหัวข้อ 2 และเป็นเกณฑ์การสำรวจการรับรู้และการวิเคราะห์ช่องว่างวัฒนธรรมตามหัวข้อ 5 โดยมีความหมายโดยสรุป ดังนี้

I – Integrity & Intelligence Innovation หมายถึง นวัตกรรมโปร่งใสด้วยปัญญา

M – Motivated & Excellence Innovation หมายถึง นวัตกรรมด้วยแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

M – Market & Customer Innovation หมายถึง นวัตกรรมเพื่อตลาดและผู้ใช้

O – Open & Organize Innovation หมายถึง นวัตกรรมที่เปิดรับและการจัดระบบ

C – Creative & Learning Culture Innovation หมายถึง วัฒนธรรมนวัตกรรมสร้างสรรค์และการเรียนรู้

ทั้งนี้ คำอธิบายและแนวทางการดำเนินการของแต่ละค่านิยมฉบับเต็ม ปรากฏตามบทที่ 2 หัวข้อ 3.3 ค่านิยมด้านนวัตกรรม (Innovation Core Values : IMMOC)

2. พฤติกรรมพึงประสงค์และกิจกรรมเสริมสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม

องค์การตลาดกำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ที่สะท้อนค่านิยมด้านนวัตกรรมทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน พร้อมกิจกรรมเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการเป็นต้นแบบที่ดี จำแนกรายค่านิยม ดังนี้

ค่านิยม	พฤติกรรมพึงประสงค์ระดับผู้บริหาร	พฤติกรรมพึงประสงค์ระดับพนักงาน	กิจกรรมเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร	บทบาทของผู้บริหารระดับสูง	ผลประเมินการรับรู้
I – Integrity & Intelligence Innovation (นวัตกรรมโปร่งใสด้วยปัญญา)	แสดงความโปร่งใสในการตัดสินใจและการสื่อสาร	ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส และตรวจสอบได้	จัด Workshop เรื่องจริยธรรมในการทำงาน / สื่อรณรงค์ต่อต้านการทุจริต	สนับสนุนระบบการแจ้งเบาะแส / ประเมินความเสี่ยงจากการทุจริต	คะแนนแบบสอบถามความเข้าใจเรื่องจริยธรรมและความโปร่งใส
M – Motivated & Excellence Innovation (นวัตกรรมด้วยแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ)	ตั้งเป้าหมายสูงและผลักดันทีมไปสู่ความสำเร็จ	มุ่งมั่นพัฒนาตนเองและการทำงานให้ดีขึ้นเสมอ	กิจกรรมแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice Sharing)	เป็นแบบอย่างในการตั้งเป้าหมาย และแสดงความมุ่งมั่น	สำรวจระดับแรงจูงใจและเป้าหมายในงาน

ค่านิยม	พฤติกรรมพึงประสงค์ ระดับผู้บริหาร	พฤติกรรมพึงประสงค์ ระดับพนักงาน	กิจกรรมเสริมสร้าง ค่านิยมและวัฒนธรรม องค์กร	บทบาทของผู้บริหาร ระดับสูง	ผลประเมินการรับรู้
M – Market & Customer Innovation (นวัตกรรมเพื่อตลาดและผู้ใช้)	ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และจุดประกายแรงบันดาลใจแก่ทีม	แสดงความกระตือรือร้นในการพัฒนาเพื่อลูกค้าและสังคม	กิจกรรมพูดคุยกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Voice of Customer)	เชิญชวนทีมมีส่วนร่วมในการออกแบบนวัตกรรมใหม่ ๆ	ประเมินผลผ่านกิจกรรมระดมสมอง และแบบสำรวจความผูกพัน
O – Open & Organize Innovation (นวัตกรรมที่เปิดรับและการจัดระบบ)	ส่งเสริมวัฒนธรรมการฟังและเปิดพื้นที่ให้ทุกเสียง	แสดงความกล้านำเสนอความคิดเห็น และรับฟังความเห็นผู้อื่น	กิจกรรม Open Forum / การประชุมแบบไม่มีลำดับชั้น	รับฟัง feedback จากทุกระดับ นำไปปรับใช้จริง	ความพึงพอใจต่อการรับฟัง
C – Creative & Learning Culture Innovation (วัฒนธรรมนวัตกรรมสร้างสรรค์และการเรียนรู้)	สร้างพื้นที่ปลอดภัยในการทดลองและยอมรับความล้มเหลว	ทดลองแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงงาน	Innovation Day / เวทีนำเสนอแนวคิดสร้างสรรค์	เป็น Sponsor ของโครงการทดลองนวัตกรรม	จำนวนไอเดีย / โครงการ ที่นำไปใช้ได้จริง

3. การสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์

ส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการนวัตกรรม รวมถึงการส่งเสริมการสนับสนุนและกระตุ้นให้ฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การตลาดใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำไปพัฒนาและคิดค้นให้เกิดนวัตกรรมผ่านคณะทำงานด้านนวัตกรรม ซึ่งกรอบการดำเนินงานเป็นไปตามนโยบาย ดังนี้

(1) ส่งเสริมการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาสนับสนุนการดำเนินงาน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน สนับสนุนการดำเนินงาน รวมถึงการเพิ่มโอกาสในการดำเนินงานขององค์การตลาด

(2) ส่งเสริมให้บุคลากรขององค์กร มีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ พร้อมทั้งส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้สามารถคิดค้นและประยุกต์ใช้นวัตกรรม รวมทั้งผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ และต่อยอดสู่นวัตกรรม

นอกจากนี้ องค์การตลาดกำหนดมาตรการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการพัฒนาศักยภาพสำหรับผู้ได้รับแต่งตั้งเป็นคณะทำงานด้านนวัตกรรมไว้ 6 ประเภท ได้แก่ เครื่องมือดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ระดับองค์กร การพัฒนาทักษะและการรับรองสมรรถนะ การยกย่องเชิดชูเกียรติและรางวัลนวัตกรรมประจำปี ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ทรัพยากรสนับสนุนการพัฒนาแนวความคิด และเครือข่ายและประสบการณ์ โดยจัดให้มีได้เท่าที่กรอบงบประมาณประจำปีจะอำนวย รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ข

4. การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของบุคลากร

องค์การตลาดกำหนดแนวทางการยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของบุคลากร เพื่อให้ค่านิยมและวัฒนธรรมนวัตกรรมที่ปลูกฝังไว้ถูกแปลงเป็นความสามารถในการปฏิบัติงานจริง โดยดำเนินการเป็น 5 ขั้นตอน ต่อเนื่องกันในแต่ละปีงบประมาณ ดังนี้

(1) การวิเคราะห์ช่องว่างทักษะ (Skill Gap) และความต้องการพัฒนา (Training Needs) ของผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรมและคณะทำงานด้านนวัตกรรม

(2) การจัดทำแผนยกระดับความรู้ความสามารถ ทั้งระยะยาว (5 ปี) ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ในแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม และแผนประจำปีงบประมาณ

(3) การถ่ายทอดแผนแก่ผู้เกี่ยวข้อง ผ่านการประชุมคณะทำงานด้านนวัตกรรมและช่องทางสื่อสารภายในองค์กร

(4) การดำเนินการตามแผน ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และกิจกรรมการจัดการองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม พร้อมประเมินผลผู้เข้าร่วมทุกครั้ง

(5) การประเมินผลและการเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจและเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของผู้รับผิดชอบ แล้วนำผลไปทบทวนแผนของปีถัดไป

โดยมีรายละเอียดแต่ละขั้นตอน ดังต่อไปนี้

(1) การวิเคราะห์ช่องว่างทักษะด้านนวัตกรรม

กลุ่มทักษะ	ความจำเป็น	สถานะ / ช่องว่างที่พบ
(1) ทักษะพื้นฐานด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์	สูง	พัฒนาแล้วผ่านโครงการพัฒนาบุคลากร ปี 2568
(2) กรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) และการตัดสินใจ	สูง	พัฒนาแล้วผ่านโครงการพัฒนาบุคลากร ปี 2568
(3) ความสามารถด้านเทคโนโลยี (Technological Proficiency)	สูง	พัฒนาแล้วผ่านโครงการพัฒนาบุคลากร ปี 2568
(4) ความรู้ด้านปัญญาประดิษฐ์และการใช้ข้อมูล (AI & Data Literacy)	สูง	เป็นช่องว่าง บรรจุในแผนพัฒนาปีถัดไป
(5) การคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์และการคิดเชิงออกแบบ (Strategic Foresight & Design Thinking)	สูง	เป็นช่องว่าง บรรจุในแผนพัฒนาปีถัดไป

(2) แผนยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม

แผนยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมกำหนดไว้ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาบุคลากร ค่านิยม และวัฒนธรรมนวัตกรรมขององค์กร ของแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม โดยชื่อแผนงาน และกิจกรรม ตัวชี้วัด ค่าฐาน และค่าเป้าหมายรายปี ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมและแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งทบทวนเป็นประจำทุกปี

(3) ผลการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรและการเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจ

องค์การตลาดจัดโครงการส่งเสริมพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่ตรงกับงาน ครอบคลุมทุกส่วนงานและทุกสำนักงานตลาดสาขา โดยกำหนดหัวข้อการพัฒนาให้ครอบคลุมกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) เทคนิคการตัดสินใจ และความสามารถด้านเทคโนโลยี พร้อมทั้งประเมินผลการพัฒนาทุกครั้งใน 4 รายการ ได้แก่ ความพึงพอใจโดยรวมของโครงการ วิทยากรและการถ่ายทอดความรู้ การนำความรู้และทักษะไปใช้ได้จริง และการพัฒนาสมรรถนะที่ตรงกับบทบาทหน้าที่ โดยใช้มาตรวัด 5 ระดับ ทั้งนี้ ผลการประเมินและจำนวนผู้เข้าร่วมในแต่ละปี ปรากฏตามรายงานผลการดำเนินงานประจำปีขององค์การตลาด

ผลการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตามที่กำหนดไว้ในหัวข้อการสร้างแรงจูงใจและบรรยากาศที่เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์ และใช้ประกอบการพิจารณาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของผู้รับผิดชอบงานด้านนวัตกรรม

(4) การประเมินและการปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากร

ทบทวนผลการพัฒนาและความต้องการฝึกอบรมประจำปี ผ่านการประชุมคณะทำงานด้านนวัตกรรม แล้วนำผลไปปรับแผนพัฒนาบุคลากรของปีถัดไป และเตรียมแผนพัฒนาทักษะที่เป็นช่องว่าง ได้แก่ ความรู้ด้านปัญญาประดิษฐ์และการใช้ข้อมูล การคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ และการคิดเชิงออกแบบ เพื่อรองรับการยกระดับเกณฑ์การประเมินในปีถัดไป

(5) การพัฒนาทักษะแบบมุ่งเป้า (Targeted Upskilling) สำหรับคณะทำงานด้านนวัตกรรม

ผู้ได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะทำงานด้านนวัตกรรม ซึ่งคณะกรรมการด้านนวัตกรรมหรือผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรมพิจารณาเห็นว่ายังมีช่องว่างด้านทักษะนวัตกรรม ให้เข้าสู่กระบวนการพัฒนาทักษะแบบมุ่งเป้า (Targeted Upskilling) ตามหลักสูตรที่องค์การตลาดจัดเตรียมไว้ อาทิ การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) และการจัดทำแผนภาพเส้นทางหรือประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Journey Mapping) ตลอดจนทักษะอื่นตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ การพัฒนาทักษะดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติหน้าที่ที่คณะทำงาน มิใช่เงื่อนไขในการคัดเลือก และให้ผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรมจัดทำทะเบียนช่องว่างสมรรถนะและติดตามผลการพัฒนาเป็นรายบุคคล รายละเอียดหลักเกณฑ์ปรากฏตามภาคผนวก ข

5. การสำรวจการรับรู้ค่านิยมและการวิเคราะห์ช่องว่างวัฒนธรรม

องค์กรตลาดสำรวจการรับรู้และการปฏิบัติตามค่านิยมด้านนวัตกรรมของบุคลากรเป็นประจำทุกปี แล้ววิเคราะห์ช่องว่างระหว่างระดับที่คาดหวังกับระดับที่ปฏิบัติจริงเป็นรายด้าน เพื่อใช้กำหนดกิจกรรมเสริมสร้างวัฒนธรรมในปีถัดไป โดยผลการสำรวจรายปีและค่าช่องว่างที่พบ ปรากฏตามเอกสารหลักฐานประกอบการประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานประจำปี

6. การถ่ายทอดนโยบายและองค์ความรู้สู่ผู้เกี่ยวข้อง

6.1 กระบวนการถ่ายทอดนโยบายด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

(1) กลุ่มเป้าหมายในการถ่ายทอดนโยบายด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

- พนักงานภายในองค์กร
- คู่ค้า ผู้ส่งมอบ
- ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

(2) ช่องทางการถ่ายทอดนโยบายด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยแบ่งเป็น

กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย	รูปแบบ/วิธีการถ่ายทอด	ช่องทาง
พนักงานภายใน	ประชุม / อบรม	เอกสารนโยบาย / Infographic Intranet
คู่ค้า / ผู้ส่งมอบ	การประชุมเชิงกลยุทธ์ร่วม	Video Conference, Website, social media
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	รายงานประจำปี	Public Relations, Website, รายงานประจำปี

(3) การสำรวจและประเมินการรับรู้ด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

- พนักงานภายใน จัดเก็บข้อมูลในรูปแบบสอบถามออนไลน์ (Internal Survey) รายไตรมาส

- คู่ค้า/ผู้ส่งมอบ จัดเก็บข้อมูลในรูปแบบสอบถามออนไลน์ ปีละ 1 ครั้ง
- ลูกค้า จัดเก็บข้อมูลในรูปแบบการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า Customer

Satisfaction Survey (CSAT) การวิเคราะห์ Feedback รายไตรมาส

- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จัดเก็บข้อมูลในรูปแบบสอบถามออนไลน์ ปีละ 1 ครั้ง

(4) การนำผลการประเมินมาพัฒนานวัตกรรม

- นำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาวิเคราะห์แนวโน้ม

- จัดประชุมพัฒนากลยุทธ์ภายใน เพื่อปรับปรุงแนวทางการสื่อสาร
- พัฒนานวัตกรรมที่ตอบโจทย์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง

(5) ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs)

- ร้อยละความเข้าใจของพนักงานต่อแนวนโยบาย
- คะแนนความพึงพอใจจากคู่ค้าและลูกค้าเกี่ยวกับนวัตกรรม
- จำนวนโครงการร่วมที่มีการนำนวัตกรรมมาใช้จริง
- จำนวนความคิดเห็น / Feedback ที่สะท้อนเรื่องนวัตกรรม

บทที่ 10

ขั้นที่ 6 การติดตาม วัดผล และทบทวน



บทที่ 10 ขั้นที่ 6 การติดตาม วัดผล และทบทวน

1. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม 4 มิติ 6 ตัวชี้วัด

การติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน การวัดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมตามแนวทางเครื่องมือบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard : BSC) ๔ มิติ ๖ ตัวชี้วัด

องค์การตลาดวัดและรายงานผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้งที่เป็นการเงินและไม่ใช้การเงิน ตามแนวทาง Balanced Scorecard (BSC) ครอบคลุม ๔ มิติ จำนวน ๖ ตัวชี้วัด ทั้งนี้ ค่าฐาน (Baseline) ปี 2568 และค่าเป้าหมายปี 2569 ระบุไว้ในแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมและการรายงาน ดังนี้

มิติ BSC	รหัส	ตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม
ด้านการเงิน (Financial)	F1	มูลค่ารายได้ที่เพิ่มขึ้นหรือค่าใช้จ่ายที่ลดลงจากการจัดการนวัตกรรมในภาพรวมขององค์การตลาด
ด้านลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer & Stakeholder)	C1	ระดับความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกต่ออนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการ
ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)	I1	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมประจำปี
	I2	จำนวนผลงานนวัตกรรมที่ได้รับการบันทึกในทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาขององค์การตลาด
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth)	LG1	ร้อยละของบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
	LG2	ร้อยละของส่วนงานที่มีการพัฒนาหรือนำนวัตกรรมไปใช้ในการปฏิบัติงาน
หมายเหตุ : ตัวชี้วัดผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้ง 6 ตัวชี้วัด เป็นตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์ (Outcome) ที่ใช้ติดตามผลสัมฤทธิ์ของการจัดการนวัตกรรมในภาพรวมขององค์การตลาด และเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ S1 ถึง S5 ตามแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม ทั้งนี้ นิยาม วิธีการคำนวณ ค่าเป้าหมาย และแหล่งข้อมูลของแต่ละตัวชี้วัด ให้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีและระบบติดตามผลขององค์การตลาด สำหรับตัวชี้วัด I2 ให้นับจำนวนผลงานที่บันทึกไว้ในทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาขององค์การตลาด โดยระบุชื่อผลงาน ประเภทสิทธิ วันที่สร้างสรรค์ ผู้สร้างสรรค์ และหน่วยงานเจ้าของผลงาน		

2. การติดตามและการประเมินผลแผนงานและโครงการ

เพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดผลกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ที่ทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถเห็นภาพรวมของแผนการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนและรวดเร็ว โดยนำเอาวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์มาแปลงสู่การปฏิบัติ

ซึ่งเป็นการวัดผลที่มากกว่าด้านการเงินเพียงอย่างเดียว และเป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่ทำให้เกิดความสมดุล และเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งระบบ

การดำเนินงานแผนงาน/โครงการ : การติดตามผลการดำเนินงาน และการประเมินผลจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร และเป็นการรองรับการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งกระบวนการติดตาม (Monitoring) และการประเมิน (Evaluation) เป็นกระบวนการที่แตกต่างกัน แต่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และเมื่อนำแนวคิดและหลักการติดตาม และประเมินผลมาใช้ประสานกันอย่างเหมาะสม จะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสามารถกำกับ ทบทวน และพัฒนาแผนงาน/โครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการดำเนินงานแผนงาน/โครงการประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 3 ส่วน คือ การวางแผนการดำเนินงาน และการติดตาม ประเมินผล วงจรการดำเนินโครงการนั้น การติดตามและประเมินผลนับเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและผลสำเร็จของโครงการและเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากระบวนการวางแผน และการดำเนินงานตามแผน โดยการประเมินผลจะสามารถบ่งบอกความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ผลสำเร็จ และผลกระทบจากการดำเนินงาน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการกำกับ ทบทวน ปรับปรุง/ยุติการดำเนินการ หรือเป็นข้อมูลในการพัฒนางานต่อไป

การติดตาม (Monitoring) : การติดตาม (Monitoring) เป็นกระบวนการในการบริหารงาน เพื่อตรวจสอบผลการดำเนินงานที่จะช่วยให้ระบบการวางแผนและบริหารงานมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยรวบรวมข้อมูล ตามระบบงาน เช่น เป้าหมาย วิธีการ ผลการปฏิบัติงาน แล้วนำมาวิเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การติดตามจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตลอดห้วงเวลาการดำเนินงานแผนงาน/โครงการ โดยติดตามผลทุกไตรมาสเป็นอย่างน้อยหรือตามความเหมาะสมในการเร่งรัดงาน

2.1 วิธีการติดตามแผนงาน/โครงการ

การติดตามเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี คือ การเก็บและรวบรวมข้อมูลจากผู้ดำเนินงานโดยตรง/ การสอบถามผู้ดำเนินโครงการ และการเก็บและรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามหรือแบบรายงาน หรือดำเนินการทั้ง 2 วิธีควบคู่กันไป หลังจากเก็บและรวบรวมข้อมูลแล้วจะนำมาประมวลวิเคราะห์ เปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมาย เพื่อประเมินความก้าวหน้าว่าผลงานได้ผลประการใด มีปัญหาอุปสรรคหรือไม่ กล่าวคือ ขั้นตอนการวางแผน และขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนจะได้นำมาใช้ประโยชน์หรือนำไปแก้ไขปรับปรุง จัดทำรายงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

2.2 ขั้นตอนการติดตามแผนงาน/โครงการ ขั้นตอนการติดตามสามารถแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

2.2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตการติดตาม เริ่มดำเนินการศึกษาและรวบรวมข้อมูลของโครงการที่จะติดตาม ว่ามีวัตถุประสงค์หลักอะไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ การพิจารณาความสำเร็จของแผน โดยวิธีใด เป็นต้น

2.2.2 วางแผนติดตาม นำวัตถุประสงค์และขอบเขตการติดตามจากการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตการติดตาม มาวิเคราะห์แล้วเขียนรายละเอียด ซึ่งประกอบด้วยประเด็นหลักๆ เช่น วัตถุประสงค์ของการติดตาม แหล่งข้อมูล เวลาที่เก็บข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล จากนั้นสร้างเครื่องมือ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นแบบสอบถาม

2.2.3 การดำเนินงานตามแผน เป็นการดำเนินงานตามแผนติดตามที่วางไว้ ซึ่งสิ่งสำคัญที่ต้องการในขั้นตอนนี้ คือ ข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กระบวนการ ผู้รับผิดชอบ ช่วงเวลา เป็นต้น

2.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการติดตามที่กำหนดในแต่ละข้อ โดยอาจใช้วิธีทางสถิติพื้นฐาน เช่น การแจกแจง ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย เป็นต้น หรืออาจใช้วิธีพรรณนาเปรียบเทียบ หรือวิธีอื่นประกอบกันตามความเหมาะสม

2.2.5 การรายงานผล เป็นการรายงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบโดยรายงานตามแบบที่กำหนดไว้ตามแผน ทั้งนี้ การรายงานผลติดตามแผนงาน/โครงการหนึ่ง อาจมีหลายลักษณะก็ได้ตามความเหมาะสมของผู้ใช้ สำหรับโครงการขนาดใหญ่ การรายงานผลการติดตามโครงการอาจเขียนเป็นรายงานเชิงเทคนิค ซึ่งประกอบด้วย บทคัดย่อ หรือบทสรุปสำหรับผู้บริหาร ความเป็นมาของโครงการ วัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ขอบเขตการติดตาม ประชากรที่ศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลที่ได้รับจากการติดตาม และสรุปผล/ข้อเสนอแนะ รวมไปถึงบรรณานุกรม หรือภาคผนวก (ถ้ามี) หรือหากเป็นโครงการขนาดเล็ก การรายงานอาจจัดทำเป็น Presentation Slides ก็ได้

2.2.6 การวินิจฉัยสั่งการ หลังจากคณะทำงานด้านนวัตกรรมได้รับทราบรายงานสรุปแล้วก็จะวินิจฉัย/สั่งการ เพื่อแก้ปัญหาที่ได้จากรายงานสรุป ซึ่งอาจจะทำโดยตรงหรือเสนอตามรายงานก็ได้ตามความเหมาะสม

2.3 การประเมินผล (Evaluation) การประเมินผล (Evaluation) เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลของการดำเนินงานแผนงาน/โครงการ และพิจารณาบ่งชี้ให้ทราบถึงจุดเด่นหรือจุดด้อยของโครงการ แล้วตัดสินใจว่าจะปรับปรุงแก้ไขโครงการ เพื่อดำเนินงานต่อ หรือจะยุติการดำเนินงาน โดยการประเมินผลแผนงาน/โครงการที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้บริหารได้ตระหนักถึงคุณภาพของโครงการที่กำหนดไว้ว่าเป็นไปตามเป้าหมายของแผนงาน/โครงการนั้นหรือไม่

2.3.1 วิธีการประเมินแผนงาน/โครงการ : การประเมินมีหลายลักษณะซึ่งสามารถแบ่งประเภทของการประเมินออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

(1) แบ่งตามวัตถุประสงค์การประเมิน

1) การประเมินความก้าวหน้า (Formative Evaluation) เพื่อการปรับปรุงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งมักจะใช้ประเมินผลระหว่างวางแผนหรือระหว่างดำเนินโครงการ สามารถช่วยตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการได้ว่าดำเนินการได้ผลอย่างไร

2) การประเมินผลสรุปของโครงการ (Summative Evaluation) เป็นการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ เพื่อนำผลไปประกอบการตัดสินใจ ว่าโครงการได้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ ควรจะปรับปรุงแก้ไข

(2) แบ่งตามช่วงเวลาของการประเมิน

1) การประเมินความเป็นไปได้ (Feasibility Study) เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ของโครงการที่จะดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัย/เงื่อนไขที่จำเป็นต่อความสำเร็จของโครงการ โดยมักจะประเมินด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการบริหาร

2) การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation) เป็นการประเมินสิ่งที่ป้อนเข้าสู่โครงการว่ามีความเหมาะสมเพียงใดก่อนที่จะเริ่มโครงการ (สิ่งที่ป้อนเข้าสู่โครงการ เช่น คน วัตถุดิบ อุปกรณ์ และงบประมาณ เป็นต้น)

3) การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการประเมินกระบวนการดำเนินงานที่กำหนด ทำการประเมินในขณะที่โครงการกำลังดำเนินการอยู่ โดยใช้ผลการประเมินเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งมีลักษณะครอบคลุมการประเมินความก้าวหน้า (Formative Evaluation) ของโครงการ

4) การประเมินผลผลิต (Output/ Product Evaluation) เป็นการประเมินผลที่ได้จากโครงการโดยตรงและเป็นผลที่คาดหวังจากโครงการว่าผลที่ได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายของโครงการมากน้อยเพียงใด

5) การประเมินผลกระทบ (Outcome/ Impact Evaluation) เป็นการประเมินผลที่ได้จากผลของโครงการทั้งที่คาดหวังและไม่ได้คาดหวัง ซึ่งเป็นได้ทั้งผลบวกและผลลบ เพื่อนำผลไปประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ

2.3.2 ขั้นตอนการประเมินแผนงาน/ โครงการ

(1) การศึกษารูปแบบของการประเมิน รูปแบบการประเมินในแต่ละแบบจะได้มาจากแนวคิดของผู้พัฒนารูปแบบแต่ละบุคคลและการศึกษารูปแบบการประเมินหลายๆ รูปแบบนั้นทำให้เห็นทางเลือกที่หลากหลายนำไปสู่การเลือกรูปแบบที่เหมาะสมที่สุดกับโครงการที่จะประเมิน

(2) การกำหนดประเด็นของการประเมิน กำหนดประเด็นของการประเมินได้จากการวิเคราะห์โครงการที่จะประเมิน ผนวกกับการศึกษารูปแบบของการประเมิน

(3) การกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์ การประเมินที่มีความน่าเชื่อถือย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของตัวชี้วัดและเกณฑ์ ดังนั้น ตัวชี้วัดต้องแสดงประสิทธิภาพของแต่ละประเด็นให้ชัดเจน เพื่อเป็นเกณฑ์ตัดสินว่าผลการดำเนินงานของโครงการที่พิจารณาจากตัวชี้วัดแต่ละตัวประสบความสำเร็จไปตามเกณฑ์มากน้อยเพียงใด

(4) การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนนี้จะต้องสอดคล้องกับขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล เช่น ถ้าใช้การสอบถาม เครื่องมือคือ แบบสอบถาม เพราะผลการประเมินจะเชื่อถือได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับเครื่องมือคุณภาพเป็นสำคัญ

(5) การเก็บรวบรวมข้อมูล หลังจากได้ออกแบบประเมินแล้วขั้นตอนต่อมาคือการเก็บรวบรวมข้อมูลตามที่ต้องการ โดยมีวิธีการหลากหลาย เช่น การสอบถาม การสังเกต การสัมภาษณ์ เป็นต้น โดยการเลือกใช้วิธีการเก็บข้อมูลแบบใดขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน และลักษณะของข้อมูลที่ต้องการเป็นสำคัญ

(6) การวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อรวบรวมข้อมูลที่ต้องการแล้ว ต้องนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ผลออกมาตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน

(7) การรายงานการประเมิน เมื่อการประเมินเสร็จสิ้น ต้องทำการพิจารณาว่าแผนงาน/โครงการมีการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาทั้งผลผลิต (Output/ Product) และผลลัพธ์ (Outcome/ Impact) แล้วนำมาเขียนอภิปรายผลเป็นรายงานการประเมิน เพื่อให้ผู้อื่นได้รับทราบและเข้าใจการประเมิน โดยเฉพาะระดับผู้บริหาร

3. การรายงานตามลำดับขั้นและรอบการรายงาน

การรายงานผลการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมดำเนินการตามลำดับขั้น โดยเริ่มจากคณะทำงานด้านนวัตกรรม เสนอคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด คณะอนุกรรมการด้านนวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และคณะกรรมการองค์การตลาด ตามลำดับ ทั้งนี้ ในช่วงเปลี่ยนผ่านตามมาตรการรองรับในบทที่ 3 หัวข้อ 7 ให้สายการรายงานสิ้นสุดที่ผู้อำนวยการองค์การตลาดไปพลางก่อน โดยรายงานเป็นประจำทุกไตรมาส

4. การจัดทำรายงานความยั่งยืน

ตารางแสดงกระบวนการจัดทำรายงานความยั่งยืน มีดังต่อไปนี้

Supplier (ผู้ส่งมอบ)	Input (ปัจจัยนำเข้า)	Process (กระบวนการ)	Output (ผลลัพธ์)	Customer (ผู้รับผลลัพธ์)
- ผู้บริหารระดับสูง - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) - หน่วยงานภายใน (HR, CSR, การเงิน, นวัตกรรม, ฯลฯ)	- ข้อมูลเชิงกลยุทธ์และนโยบายองค์กร - ข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) - ข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพย้อนหลัง - แนวปฏิบัติ/เกณฑ์สากล (GRI, SDGs, TCFD, ฯลฯ)	1. ตั้งคณะทำงานจัดทำรายงาน 2. กำหนดกรอบการรายงานตามมาตรฐาน (GRI/SDGs/ฯลฯ) 3. รวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ 4. ประเมินสาระสำคัญ (Materiality Assessment) 5. วิเคราะห์ข้อมูล 6. จัดทำร่างรายงาน	- รายงานความยั่งยืนฉบับสมบูรณ์ - Infographic - รายงานประจำปี - ไฟล์ดิจิทัลเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์	- ผู้บริหารองค์กร - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (คู่ค้า หน่วยงานรัฐ หน่วยงาน เอกชน)

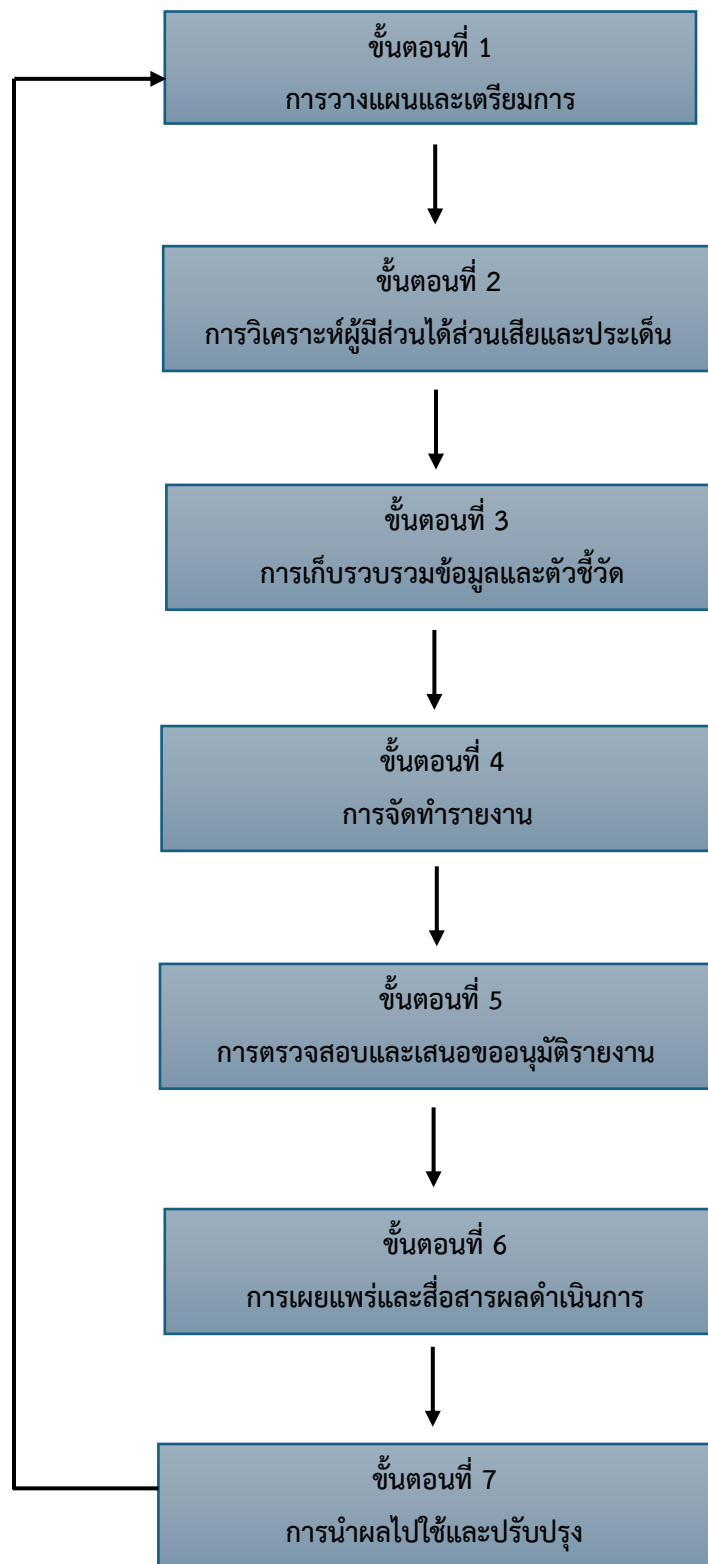
Supplier (ผู้ส่งมอบ)	Input (ปัจจัยนำเข้า)	Process (กระบวนการ)	Output (ผลลัพธ์)	Customer (ผู้รับผลลัพธ์)
		7. ตรวจสอบ/รับรองข้อมูล (หากมี) 8. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ รายงานต่อสาธารณะ		

5. การประเมินคุณภาพและประสิทธิผลของระบบ

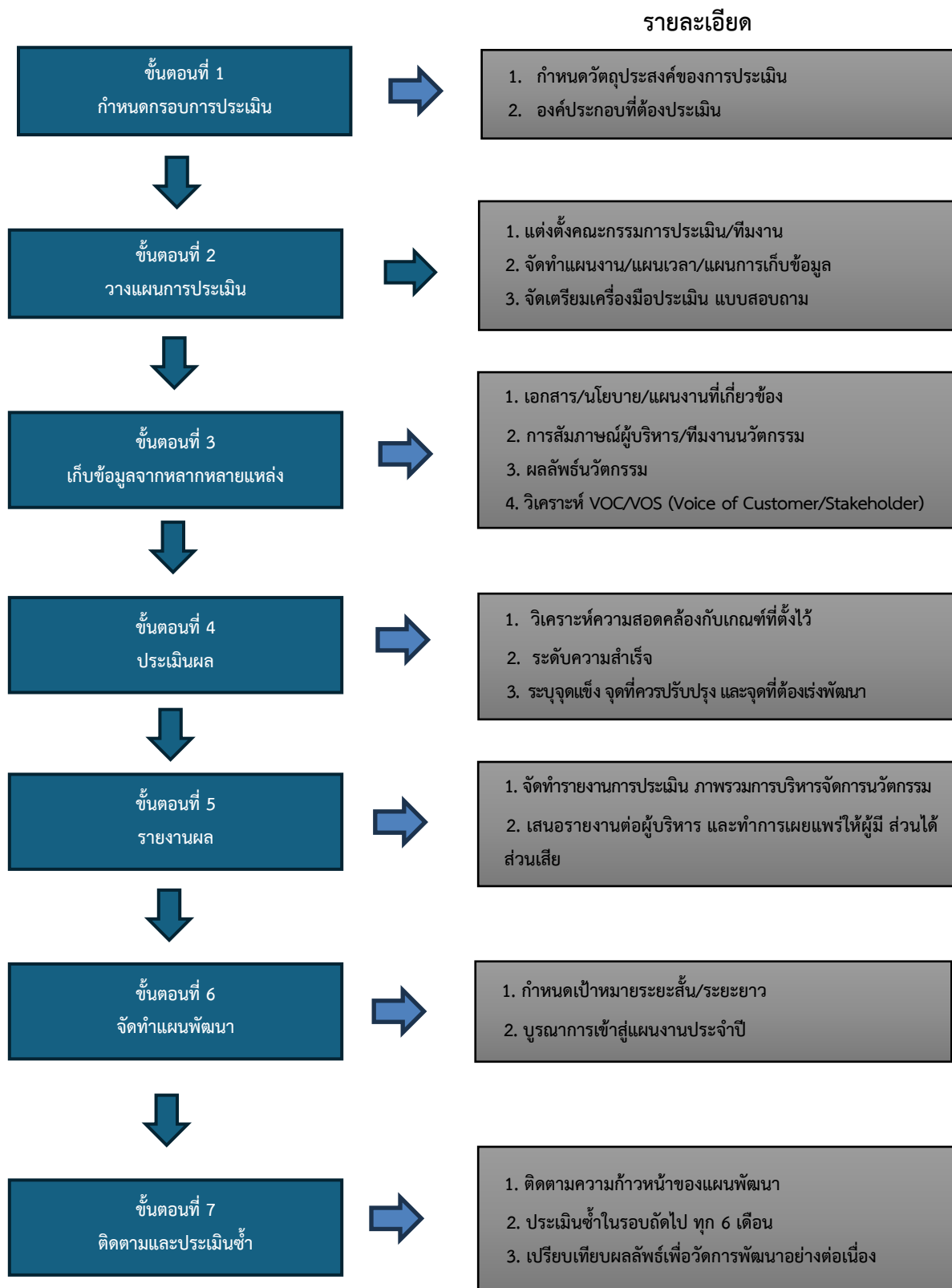
ตารางแสดงกระบวนการประเมินคุณภาพและประสิทธิผลของระบบ (Evaluation Process) เพื่อนำไปสู่การพัฒนา ปรับปรุง และยกระดับการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

Supplier (ผู้ส่งมอบ)	Input (ปัจจัยนำเข้า)	Process (กระบวนการ)	Output (ผลลัพธ์)	Customer (ผู้รับผลลัพธ์)
- ผู้บริหารระดับสูง - คณะทำงานนวัตกรรม/ความยั่งยืน - ผู้ใช้ระบบ - เจ้าหน้าที่วิเคราะห์/ประเมินผล	- ข้อมูลผลการดำเนินงานของระบบ (เชิงปริมาณ/คุณภาพ) - เป้าหมายและตัวชี้วัดของระบบ - ข้อมูลการใช้งานระบบจริง - ความคิดเห็นผู้ใช้งาน / Stakeholders	- กำหนดเกณฑ์และตัวชี้วัดการประเมิน - เก็บรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงาน - วิเคราะห์และเปรียบเทียบกับเป้าหมาย - ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยง (SWOT) - สังเคราะห์ผลการประเมิน - จัดทำข้อเสนอแนะ/แนวทางการปรับปรุง - รายงานผลให้ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- รายงานผลการประเมินระบบ - ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง - แผนพัฒนาและยกระดับระบบ - ฐานข้อมูลผลการประเมินเพื่ออ้างอิงในอนาคต	- ผู้บริหาร - คณะอนุกรรมการฯ - ฝ่ายวางแผนและงบประมาณ - หน่วยงานเจ้าของระบบนวัตกรรมและความยั่งยืน - ผู้ตรวจสอบภายใน / หน่วยประเมินคุณภาพ

Flow Chart แสดงขั้นตอนการรายงานความยั่งยืน (Sustainability Reporting Process)



Flow Chart แสดงขั้นตอนการประเมินคุณภาพและประสิทธิผลของระบบ



6. การทบทวนและปรับปรุงคู่มือ

คู่มือฉบับนี้ได้รับการทบทวนอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย โครงสร้างการขับเคลื่อน หรือหลักเกณฑ์การประเมินอย่างมีนัยสำคัญ โดยผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการ วัฒนธรรมร่วมกับคณะทำงานด้านวัฒนธรรมเป็นผู้ยกร่าง เสนอคณะกรรมการด้านวัฒนธรรมพิจารณา และเสนอ ผู้อำนวยการองค์การตลาดอณุมติ แล้วเผยแพร่ให้บุคลากรรับทราบทั่วทั้งองค์กร

ภาคผนวก



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก



กฎบัตรคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด

โดยที่เป็นการสมควรกำหนดกฎบัตรคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด เพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีมาตรฐาน และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๑ และมาตรา ๒๒ แห่งพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ. ๒๔๙๖ ประกอบกับมติที่ประชุมคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด ตามคำสั่งองค์การตลาด ที่ ๑๓๑/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๖ กันยายน ๒๕๖๗ ครั้งที่ ๓/๒๕๖๙ เมื่อวันที่ ๑๐ สิงหาคม ๒๕๖๙ องค์การตลาด จึงกำหนดกฎบัตรไว้ ดังต่อไปนี้

๑. บทนำ

กฎบัตรนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้คณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด ตามคำสั่งองค์การตลาด ที่ ๑๓๑/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๖ กันยายน ๒๕๖๗ มีความเข้าใจโดยสรุปเกี่ยวกับหลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ ขอบเขต อำนาจหน้าที่ และบทบาทความรับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ด้านการจัดการนวัตกรรม และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจ

๒. คำจำกัดความ

“กฎบัตร” หมายถึง กฎบัตรคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด

“คณะกรรมการด้านนวัตกรรม” หมายถึง คณะกรรมการด้านนวัตกรรม ขององค์การตลาด ตามคำสั่งองค์การตลาดที่ ๑๓๑/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๖ กันยายน ๒๕๖๗

“องค์การตลาด” หมายถึง องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย

“ผู้อำนวยการ” หมายถึง ผู้อำนวยการองค์การตลาด

“คณะกรรมการองค์การตลาด” หมายถึง คณะกรรมการองค์การตลาดตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ. ๒๔๙๖

“คณะอนุกรรมการด้านนวัตกรรม” หมายถึง คณะอนุกรรมการด้านนวัตกรรมที่ คณะกรรมการองค์การตลาดแต่งตั้งหรือมอบหมาย เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลงานด้านการจัดการนวัตกรรมของ องค์การตลาด

๓. วัตถุประสงค์

กฎบัตรนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้คณะกรรมการด้านนวัตกรรมเป็นกลไกในการกำกับดูแลและสนับสนุนการดำเนินการด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิผล มีมาตรฐาน เกิดประโยชน์คุ้มค่า และถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง และนโยบายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีการกำกับดูแลกิจการตามมาตรฐานสากลที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไป

๔. องค์ประกอบ

องค์ประกอบของคณะกรรมการด้านนวัตกรรมให้เป็นไปตามคำสั่งองค์การตลาดที่ ๑๓๑/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๖ กันยายน ๒๕๖๗ ประกอบด้วยผู้อำนวยการองค์การตลาดเป็นประธานกรรมการ ผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานภายในขององค์การตลาดเป็นกรรมการ และมีผู้รับผิดชอบหลักด้านนวัตกรรมที่ผู้อำนวยการมอบหมายเป็นกรรมการและเลขานุการ ทั้งนี้ องค์ประกอบครอบคลุมผู้แทนจากหน่วยงานภายในที่ก่อให้เกิดรายได้และส่วนงานสนับสนุน เพื่อให้การขับเคลื่อนนวัตกรรมครอบคลุมทุกสายงาน

๕. คุณสมบัติ

๕.๑ เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต ได้รับความเชื่อถือ ไว้วางใจและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

๕.๒ เป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจ ในด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาดและบริบทภารกิจขององค์การตลาดทั้งด้านการบริหารพื้นที่ การบริหารสินค้า และการดำเนินงานเชิงนโยบาย เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน และสามารถใช้วิจารณ์ญาณในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย

๕.๓ มีความเป็นอิสระ และเป็นกลาง ตลอดจนไม่เป็นผู้มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับองค์การตลาด สามารถใช้วิจารณ์ญาณในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายด้วยความเป็นอิสระและเที่ยงธรรม

๕.๔ เป็นผู้ที่สามารถอุทิศเวลาและความคิดเห็นอย่างเพียงพอในการปฏิบัติงาน

๖. วาระการดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่ง

๖.๑ คณะกรรมการด้านนวัตกรรมมีวาระการดำรงตำแหน่งตามคำสั่งองค์การตลาดที่แต่งตั้งหรือจนกว่าจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดใหม่

๖.๒ กรรมการพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

- ตาย
- ลาออกและผู้อำนวยการองค์การตลาดพิจารณาอนุญาตให้ลาออก
- พ้นสภาพจากการเป็นพนักงานองค์การตลาด
- พ้นจากการเป็นผู้ปฏิบัติงานหรือพ้นจากตำแหน่งที่เป็นเหตุแห่งการแต่งตั้ง
- ขาดคุณสมบัติตามข้อ ๕
- ผู้อำนวยการมีคำสั่งให้พ้นจากตำแหน่ง หรือมีการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดใหม่ทั้งคณะ

๖.๓ กรณีกรรมการพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ ให้กรรมการที่เหลืออยู่ปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้ และให้องค์การตลาดดำเนินการแต่งตั้งกรรมการแทนตามความเหมาะสม

๗. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

คณะกรรมการด้านนวัตกรรมปฏิบัติหน้าที่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการองค์การตลาด และหรือคณะอนุกรรมการด้านนวัตกรรมที่คณะกรรมการองค์การตลาดมอบหมาย โดยมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

๗.๑ ดำเนินการตามนโยบาย ทิศทาง และแนวทางการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมตามที่คณะกรรมการองค์การตลาดหรือคณะอนุกรรมการด้านนวัตกรรมที่คณะกรรมการองค์การตลาดแต่งตั้งหรือมอบหมายกำหนด

๗.๒ เสนอแนะนโยบาย ทิศทาง และแนวทางการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด รวมทั้งพิจารณาถ่วงดุลแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม เพื่อเสนอต่อ

คณะกรรมการด้านนวัตกรรมพิจารณากันกรอง ก่อนนำเสนอคณะกรรมการองค์การตลาดพิจารณา

๗.๓ ดำเนินการขับเคลื่อนองค์กรด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด เพื่อให้เกิดการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม มีระบบ และเป็นมาตรฐานในทุก ๆ ด้าน

๗.๔ ดำเนินการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องให้นำไปปฏิบัติและรับรู้อย่างทั่วถึง เพื่อนำไปสู่กระบวนการปรับปรุงและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ การตลาด และรูปแบบธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

๗.๕ ดำเนินการขับเคลื่อนให้องค์การตลาดสามารถดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ ผ่านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และยกระดับผลการดำเนินงานใน มิติ ด้านผลิตภัณฑ์ มิติบริการ มิติกระบวนการทำงาน รวมถึงมีรูปแบบการดำเนินธุรกิจหรือภารกิจใหม่ขององค์กร (Business Model) สร้างคุณค่า (Value) ใหม่ให้แก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเป็นรูปธรรม

๗.๖ พิจารณากันกรอง ให้ความเห็น และกำกับดูแลแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม รวมทั้งหลักเกณฑ์ คุณสมบัติ และการคัดเลือกคณะทำงานด้านนวัตกรรม ให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมิน Core Business Enablers ด้านการจัดการนวัตกรรม

๗.๗ แต่งตั้งคณะทำงาน หรือเชิญบุคคลหรือส่วนงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก เพื่อช่วยการดำเนินงานตามที่คณะกรรมการด้านนวัตกรรมมอบหมาย

๗.๘ กำกับดูแลและติดตามการปฏิบัติงานของคณะทำงานด้านนวัตกรรมที่แต่งตั้งขึ้น ให้เป็นไปตามเป้าหมายและทิศทางการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด

๗.๙ ติดตาม ประเมินผล และใช้ข้อมูลป้อนกลับจากผลการดำเนินงานและผลการประเมิน เพื่อทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างการขับเคลื่อนนวัตกรรมและการมอบหมายความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

๗.๑๐ ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการองค์การตลาด คณะอนุกรรมการ หรือ ผู้อำนวยการมอบหมาย

๘. การประชุมและวาระการประชุม

๘.๑ คณะกรรมการด้านนวัตกรรมต้องมีการประชุมอย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง หรือตามที่ประธานกรรมการกำหนด ทั้งนี้ หากมีกรณีจำเป็นให้ประธานกรรมการมีอำนาจเรียกประชุม นอกเหนือจากที่กำหนดไว้ได้

๘.๒ การประชุมต้องมีกรรมการมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด จึงจะครบองค์ประชุม กรณีที่ประธานกรรมการไม่มาประชุมหรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้กรรมการที่มาประชุมเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม

๘.๓ มติหรือการวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมให้ถือเสียงข้างมาก โดยกรรมการคนหนึ่งให้มีหนึ่งเสียง ถ้าคะแนนเสียงเท่ากันให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งเสียงเป็นเสียงชี้ขาด

๘.๔ กรณีกรรมการผู้ใดมีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องที่พิจารณา ห้ามมิให้กรรมการผู้นั้นเข้าร่วมประชุมพิจารณาในเรื่องดังกล่าว

๘.๕ คณะกรรมการด้านนวัตกรรมอาจเรียกหรือเชิญผู้เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุมและให้ข้อมูลตามความจำเป็นและเหมาะสม

๘.๖ ให้เลขานุการเป็นผู้จัดทำวาระและเอกสารประกอบการประชุม จัดส่งให้กรรมการและผู้เข้าร่วมประชุมทราบตามสมควร จัดบันทึกรายงานการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษร จัดเก็บรายงานการประชุมที่ผ่านการรับรอง และแจ้งผู้เกี่ยวข้องดำเนินการตามขั้นตอนต่อไป

๙. การรายงาน

รายงานผลการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมการตลาดต่อผู้อำนวยการเป็นประจำทุกไตรมาส

๑๐. การทบทวนและปรับปรุงกฎบัตร

คณะกรรมการด้านนวัตกรรมจะสอบทานและทบทวนกฎบัตรเป็นประจำทุกปี พร้อมนำข้อมูลป้อนกลับจากผลการดำเนินงานและผลการประเมินมาประกอบการปรับปรุง และรายงานผลการทบทวนต่อผู้อำนวยการเพื่อพิจารณาอนุมัติ

๑๑. หลักเกณฑ์อื่นๆ

๑๑.๑ กรณีอื่นใดที่มีได้กำหนดไว้ในกฎบัตรฉบับนี้ ให้คณะกรรมการด้านนวัตกรรมใช้ดุลพินิจนำแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาประยุกต์ใช้ในการจัดการนวัตกรรมตามความเหมาะสม

๑๑.๒ เพื่อให้การแบ่งขอบเขตการดำเนินการมีความชัดเจน คณะกรรมการด้านนวัตกรรมตามกฎบัตรฉบับนี้เป็นกลไกระดับขับเคลื่อนและกำกับดูแลการปฏิบัติงานด้านการจัดการนวัตกรรมภายในองค์การตลาด ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการองค์การตลาดหรือคณะกรรมการด้านนวัตกรรมที่คณะกรรมการองค์การตลาดแต่งตั้งหรือมอบหมาย

๑๑.๓ องค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการด้านนวัตกรรมตามกฎบัตรฉบับนี้ ต้องสอดคล้องกับคำสั่งองค์การตลาด ที่ ๑๓๑/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๖ กันยายน ๒๕๖๗ หากข้อความใดในกฎบัตรฉบับนี้ขัดหรือแย้งกับคำสั่งดังกล่าว ให้ถือปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ทั้งนี้ ในกรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับการตีความหรือการปฏิบัติตามกฎบัตรฉบับนี้ ให้ผู้อำนวยการเป็นผู้วินิจฉัย และคำวินิจฉัยของผู้อำนวยการให้ถือเป็นที่สุด

๑๒. บทเฉพาะกาล

ในระหว่างที่ยังมิได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการองค์การตลาดและคณะกรรมการด้านนวัตกรรม บรรดาอำนาจหน้าที่ตามกฎบัตรฉบับนี้ที่กำหนดให้เสนอ รายงาน หรือขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการองค์การตลาดหรือคณะกรรมการด้านนวัตกรรม ให้เสนอ รายงาน หรือขอความเห็นชอบต่อผู้อำนวยการไปพลางก่อน และเมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการองค์การตลาดหรือคณะกรรมการด้านนวัตกรรมแล้ว ให้ดำเนินการตามลำดับขั้นการกำกับดูแลต่อไป

ประกาศใช้ ณ วันที่ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๙

(นายบุญเลิศ ยุกตะนันท์)

ผู้อำนวยการองค์การตลาด

ภาคผนวก ข

หลักเกณฑ์ คุณสมบัติ และแนวทางการคัดเลือกคณะกรรมการด้านนวัตกรรม



ประกาศองค์การตลาด

เรื่อง หลักเกณฑ์ คุณสมบัติ และแนวทางการคัดเลือกคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด

ด้วยองค์การตลาดมีนโยบายส่งเสริมและพัฒนาการจัดการนวัตกรรมให้เป็นไปอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ด้านการจัดการนวัตกรรม สมควรกำหนดหลักเกณฑ์ คุณสมบัติ และแนวทางการคัดเลือกคณะกรรมการด้านนวัตกรรม เพื่อให้การสรรหาและแต่งตั้งเป็นไปอย่างโปร่งใส มีมาตรฐาน และได้บุคลากรที่เหมาะสมกับภารกิจ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๑ และมาตรา ๒๒ แห่งพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ. ๒๕๔๖ ประกอบกับมติที่ประชุมคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด ตามคำสั่งองค์การตลาด ที่ ๑๓๑/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๖ กันยายน ๒๕๖๗ ครั้งที่ ๓/๒๕๖๗ เมื่อวันที่ ๑๐ สิงหาคม ๒๕๖๗ จึงออกประกาศกำหนดหลักเกณฑ์ คุณสมบัติ และแนวทางการคัดเลือกคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาดไว้ ดังต่อไปนี้

หมวด ๑ บททั่วไป

ข้อ ๑ ประกาศนี้เรียกว่า “ประกาศองค์การตลาด เรื่อง หลักเกณฑ์ คุณสมบัติ และแนวทางการคัดเลือกคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด”

ข้อ ๒ ประกาศนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ หลักการและเหตุผล

การขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม จำเป็นต้องมีกลไกที่เชื่อมโยงนโยบายด้านนวัตกรรมขององค์การตลาดไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในภารกิจ สามารถเข้าถึงข้อมูลและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีศักยภาพในการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานรูปแบบใหม่ องค์การตลาดจึงกำหนดประกาศฉบับนี้ขึ้น เพื่อใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคุณสมบัติและการคัดเลือกคณะกรรมการด้านนวัตกรรม โดยนำตารางสมรรถนะ (Skill Matrix) มาใช้เป็นเครื่องมือประเมิน เปิดช่องทางการสมัครด้วยตนเองควบคู่กับการเสนอชื่อโดยหน่วยงาน พร้อมกำหนดมาตรการส่งเสริมการมีส่วนร่วม ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) หัวข้อการจัดการนวัตกรรม และยกระดับขีดความสามารถขององค์การตลาดในการสร้างคุณค่าแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข้อ ๔ วัตถุประสงค์

๔.๑ เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ คุณสมบัติ และกระบวนการคัดเลือกคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาดให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และสามารถดำเนินการได้อย่างโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้

๔.๒ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมทั้งด้านความรู้ ความเชี่ยวชาญในการกิจ การเข้าถึงข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสมรรถนะด้านนวัตกรรม อันจะนำไปสู่การขับเคลื่อนงานด้านนวัตกรรมของ องค์การตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ

๔.๓ เพื่อใช้ผลการประเมินสมรรถนะเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาและยกระดับ ศักยภาพบุคลากรด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ

๔.๔ เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการพัฒนานวัตกรรม และ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อความคิดสร้างสรรค์และการเปลี่ยนแปลง

ข้อ ๕ นิยามศัพท์

ในประกาศนี้

“องค์การตลาด” หมายความว่า องค์การตลาด กระทรวงมหาดไทย

“คณะกรรมการองค์การตลาด” หมายความว่า คณะกรรมการองค์การตลาดตามพระ ราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ. ๒๕๔๖

“ผู้อำนวยการ” หมายความว่า ผู้อำนวยการองค์การตลาด

“คณะกรรมการด้านนวัตกรรม” หมายความว่า คณะกรรมการด้านนวัตกรรมของ องค์การตลาด ตามคำสั่งองค์การตลาดที่ ๑๓๑/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๖ กันยายน ๒๕๖๗

“คณะทำงานด้านนวัตกรรม” หมายความว่า คณะทำงานด้านนวัตกรรมขององค์การ ตลาด ซึ่งแต่งตั้งตามประกาศนี้

“ผู้รับผิดชอบหลักด้านนวัตกรรม” หมายความว่า หน่วยงานหรือบุคคลผู้ที่ ผู้อำนวยการมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด

“ตารางสมรรถนะ” (Skill Matrix) หมายความว่า เครื่องมือประเมินคุณลักษณะที่พึง ประสงค์ของผู้เข้ารับการศึกษาเลือกตามที่กำหนดไว้ในข้อ ๒๑

“ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง” (Unmet Need) หมายความว่า ความ ต้องการหรือปัญหาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ยังไม่มีแนวทางแก้ไขอย่างเพียงพอ

ข้อ ๖ ประกาศนี้ใช้บังคับกับการสรรหา คัดเลือก และแต่งตั้งคณะทำงานด้านนวัตกรรมของ องค์การตลาด

หมวด ๒

การวิเคราะห์ภาระงานและความจำเป็น

ข้อ ๗ องค์การตลาดได้วิเคราะห์ภาระงานด้านการจัดการนวัตกรรมและรูปแบบการจัด โครงสร้างไว้ในแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด โดยครอบคลุมการรวบรวมและจำแนกภาระ งาน การประเมินปริมาณงานและความถี่ การวิเคราะห์ความสอดคล้องกับอัตรากำลัง การพิจารณารูปแบบ โครงสร้างที่เหมาะสม และการทบทวนอย่างต่อเนื่อง

ข้อ ๘ จากผลการวิเคราะห์ตามข้อ ๗ ซึ่งพบว่าภาระงานด้านการจัดการนวัตกรรมมีลักษณะ ต่อเนื่องตลอดปี ครอบคลุมทั้งภาระงานตามหลักเกณฑ์การประเมินและภาระงานเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรม และ เกี่ยวข้องกับส่วนงานทั้งที่ก่อให้เกิดรายได้และส่วนงานสนับสนุน ประกอบกับการพิจารณาความคุ้มค่าของ ทรัพยากรและความต่อเนื่องของการดำเนินงาน องค์การตลาดจึงกำหนดให้รูปแบบ “คณะทำงานแบบบูรณา การข้ามสายงาน” เป็นรูปแบบที่เหมาะสมในระยยะปัจจุบัน โดยมีผู้รับผิดชอบหลักด้านนวัตกรรมที่ผู้อำนวยการ มอบหมายเป็นผู้ประสานงานหลัก ทั้งนี้ การจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะด้านการจัดการนวัตกรรมเป็นทางเลือกที่จะ พิจารณาในอนาคตตามที่กำหนดไว้ในแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด

หมวด ๓

โครงสร้างการขับเคลื่อนนวัตกรรมและองค์ประกอบคณะทำงานด้านนวัตกรรม

ข้อ ๙ การขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาดมีโครงสร้าง ๓ ระดับ ดังนี้

๙.๑ ระดับกำกับดูแล (Oversight) ได้แก่ คณะกรรมการด้านนวัตกรรม

๙.๒ ระดับขับเคลื่อน (Drive) ได้แก่ คณะทำงานด้านนวัตกรรม

๙.๓ ระดับปฏิบัติการ (Operate) ได้แก่ ผู้รับผิดชอบด้านนวัตกรรม

ทั้งนี้ เพื่อให้การกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการ และการดำเนินงานเชื่อมโยงกัน
อย่างเป็นระบบ โดยประกาศฉบับนี้ใช้สำหรับการคัดเลือกคณะทำงานด้านนวัตกรรม

ข้อ ๑๐ การกำหนดองค์ประกอบของคณะทำงานด้านนวัตกรรมเป็นไปตามหลักการ ดังต่อไปนี้

๑๐.๑ การพิจารณาครอบคลุมของภารกิจหลักขององค์การตลาด โดยให้มีผู้แทนจาก
หน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้องกับภารกิจสำคัญขององค์การตลาด เพื่อให้การดำเนินงานด้านนวัตกรรมครอบคลุม
ทั้งด้านผู้ใช้บริการ การปฏิบัติงาน เทคโนโลยี การเงิน และการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนภารกิจสนับสนุน
เกษตรกร ผู้ผลิตชุมชน และผู้ประกอบการรายย่อยตามบทบาทเชิงนโยบายขององค์การตลาด

๑๐.๒ การแบ่งแยกบทบาทด้านการกำกับดูแลและการปฏิบัติงาน โดยแยกบทบาท
ด้านนโยบายและการกำกับดูแลจากการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและตรวจสอบได้

๑๐.๓ การพิจารณาตามบทบาทและภารกิจที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาจากบทบาท
หน้าที่ และความเกี่ยวข้องกับภารกิจด้านนวัตกรรมของแต่ละหน่วยงาน

๑๐.๔ ความต่อเนื่องในการดำเนินงานและการจัดเก็บข้อมูล โดยให้มีผู้รับผิดชอบด้าน
การประสานงานและจัดเก็บข้อมูล เพื่อให้การติดตามผล การรายงานผล และการจัดเก็บหลักฐานเป็นไปอย่าง
ต่อเนื่องและเป็นระบบ

ข้อ ๑๑ คณะทำงานด้านนวัตกรรมประกอบไปด้วยพนักงานหรือลูกจ้างองค์การตลาด จำนวน
ไม่น้อยกว่า ๕ คน แต่ไม่เกิน ๑๑ คน โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

๑๑.๑ ประธานคณะทำงาน ได้แก่ พนักงานองค์การตลาดที่ได้รับการมอบหมายและ
แต่งตั้งโดยผู้อำนวยการองค์การตลาด ซึ่งดำรงตำแหน่งตั้งแต่เลขานุการองค์การตลาดหรือเทียบเท่าขึ้นไป

๑๑.๒ คณะทำงาน ได้แก่ พนักงานหรือลูกจ้างองค์การตลาด ซึ่งได้รับการคัดเลือก
ตามประกาศฉบับนี้

๑๑.๓ เลขานุการคณะทำงาน ได้แก่ ผู้รับผิดชอบหลักด้านนวัตกรรม

ข้อ ๑๒ องค์ประกอบของคณะทำงาน ตามข้อ ๑๑.๒ ต้องมีพนักงานหรือลูกจ้างองค์การตลาด
ซึ่งครอบคลุมทั้งส่วนงานที่ก่อให้เกิดรายได้และส่วนงานสนับสนุน และครอบคลุมความรู้หรือประสบการณ์อย่าง
น้อย ๕ ด้าน ด้านละไม่น้อยกว่า ๑ คน ดังต่อไปนี้

๑๒.๑ ด้านแผนงาน ตัวชี้วัด และงบประมาณ ได้แก่ ผู้มีความรู้หรือประสบการณ์
เกี่ยวกับการวางแผนองค์กร การจัดทำตัวชี้วัด การบริหารงบประมาณ และการติดตามประเมินผลการ
ดำเนินงาน เพื่อสนับสนุนการเชื่อมโยงการดำเนินงานด้านนวัตกรรมเข้ากับยุทธศาสตร์ แผนงาน และกรอบ
งบประมาณขององค์การตลาด

๑๒.๒ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล และดิจิทัล ได้แก่ ผู้มีความรู้หรือ
ประสบการณ์เกี่ยวกับระบบสารสนเทศ การบริหารจัดการข้อมูล และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อ
สนับสนุนการพัฒนาระบบหรือเครื่องมือที่เกี่ยวข้อง และการใช้ข้อมูลและสารสนเทศประกอบการพัฒนา
นวัตกรรม

๑๒.๓ ด้านการบริหารจัดการองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ผู้มีความรู้หรือประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กร เช่น การพัฒนาบุคลากร การบัญชีและการเงิน การจัดหาและพัสดุ หรือกฎหมาย ซึ่งสนับสนุนการพัฒนากระบวนการภายในและการเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมขององค์กร

๑๒.๔ ด้านการบริหารสินค้าและลูกค้าองค์กร ได้แก่ ผู้มีความรู้หรือประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารสินค้า การจัดจำหน่ายและจัดส่ง และการประสานงานกับลูกค้าองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน รวมถึงการจัดหาและกระจายสินค้าเกษตร สินค้าชุมชน และสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) และการค้ากับกลุ่มค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ตามภารกิจสนับสนุนเกษตรกรและผู้ผลิตต้นทางขององค์การตลาด ซึ่งสามารถสะท้อนความต้องการและโอกาสในการพัฒนานวัตกรรมด้านการบริหารสินค้า

๑๒.๕ ด้านการบริหารพื้นที่และการให้บริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ผู้มีความรู้หรือประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารพื้นที่ตลาดและการจัดกิจกรรมตลาด ทั้งตลาดสาขาและการจัดตลาดนัด สัญจรและกิจกรรมส่งเสริมการตลาดเชิงพื้นที่ การให้บริการและประสานงานกับผู้เช่า ผู้ค้า ผู้ซื้อ และผู้ใช้บริการ ซึ่งสามารถรวบรวมและสะท้อนปัญหา ความต้องการ และความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพัฒนานวัตกรรมให้ตอบสนองความต้องการที่แท้จริง

ทั้งนี้ ผู้ได้รับการคัดเลือกหนึ่งคนอาจครอบคลุมได้มากกว่าหนึ่งด้าน

ข้อ ๑๓ ให้ผู้รับผิดชอบหลักด้านนวัตกรรมตามผู้อำนวยการมอบหมาย ทำหน้าที่ประสานงานและสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะทำงานตลอดกระบวนการ

ข้อ ๑๔ การสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะทำงานด้านนวัตกรรมเพื่อให้คณะทำงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง องค์การตลาดกำหนดให้มีมาตรการสำหรับการดำเนินงานดังนี้

๑๔.๑ การปฏิบัติงานในฐานะคณะทำงานด้านนวัตกรรม ถือเป็นส่วนหนึ่งของภาระงานในหน้าที่ มิใช่งานที่เพิ่มขึ้นนอกเหนือหน้าที่โดยไม่มีการรับรอง

๑๔.๒ ให้ผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดสนับสนุนและจัดสรรเวลาให้ผู้ได้รับแต่งตั้งสามารถเข้าร่วมปฏิบัติงานของคณะทำงานด้านนวัตกรรมได้ตามสมควร

๑๔.๓ ให้นำผลการปฏิบัติงานในคณะทำงานด้านนวัตกรรมไปใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงานหรือลูกจ้างองค์การตลาดผู้ได้รับแต่งตั้ง

หมวด ๔

คุณสมบัติและข้อกำหนดของผู้เข้ารับการคัดเลือก

ข้อ ๑๕ คุณสมบัติของผู้เข้ารับการคัดเลือก

๑๕.๑ เป็นพนักงานหรือลูกจ้างขององค์การตลาด

๑๕.๒ มีความรู้ความเข้าใจในภารกิจและกระบวนการทำงานของหน่วยงานที่สังกัด หรือมีความสนใจและแนวความคิดด้านการพัฒนานวัตกรรมอย่างชัดเจน

๑๕.๓ มีทัศนคติเชิงพัฒนา (Growth Mindset) และมีทัศนคติเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลง

๑๕.๔ มีความพร้อมและสามารถอุทิศเวลาในการปฏิบัติงานของคณะทำงานด้านนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง

ข้อ ๑๖ ผู้เข้ารับการคัดเลือกควรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามตารางสมรรถนะ (Skill Matrix) ที่กำหนดไว้ในข้อ ๒๑ และยินยอมเข้าสู่กระบวนการพัฒนาทักษะแบบมุ่งเป้าภายหลังจากที่ได้รับการแต่งตั้ง

ข้อ ๑๗ ผู้เข้ารับการคัดเลือกต้องไม่มีลักษณะต้องห้ามอันเป็นการขัดกันแห่งผลประโยชน์ เว้นแต่ได้เปิดเผยและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการด้านนวัตกรรมแล้ว ทั้งนี้ การสนับสนุนด้านเวลาในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามข้อ ๑๔.๒

หมวด ๕

การเข้าร่วมและเอกสารประกอบ

ข้อ ๑๘ พนักงานและลูกจ้างองค์การตลาดที่มีความประสงค์จะเข้าร่วมเป็นคณะทำงานด้านนวัตกรรมสามารถดำเนินการได้ ๒ วิธี ดังนี้

๑๘.๑ การเสนอชื่อจากหน่วยงานต้นสังกัด โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้พิจารณาเสนอชื่อบุคลากรในสังกัดเข้ารับการคัดเลือก ตามแบบเสนอชื่อบุคลากรเข้ารับการคัดเลือกเป็นคณะทำงานด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด (เอกสารแนบท้ายประกาศลำดับที่ ๑) ทั้งนี้ หากผู้บังคับบัญชาประสงค์จะเข้าร่วมด้วยตนเอง ให้ดำเนินการตามวิธีในข้อ ๑๘.๒

๑๘.๒ การสมัครด้วยตนเองเข้ารับการคัดเลือกโดยไม่จำกัดสายงานตามแบบสมัครด้วยตนเองเข้ารับการคัดเลือกเป็นคณะทำงานด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด (เอกสารแนบท้ายประกาศลำดับที่ ๒) ทั้งนี้ ให้ผู้สมัครด้วยตนเองมีจำนวนไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนคณะทำงานตามข้อ ๑๑.๒ เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมโดยสมัครใจของบุคลากรทุกสายงาน

ข้อ ๑๙ ผู้เข้ารับการคัดเลือกต้องยื่นเอกสารตามแบบฟอร์มแนบท้ายประกาศนี้ ได้แก่

(๑) แบบเสนอชื่อหรือแบบสมัคร สำหรับหน่วยงาน/ตลาดสาขาผู้เสนอชื่อเอกสารแนบท้ายประกาศลำดับที่ ๑

(๒) แบบเสนอชื่อหรือแบบสมัคร สำหรับผู้สมัครด้วยตนเองเข้ารับการคัดเลือกเอกสารแนบท้ายประกาศลำดับที่ ๒

(๓) แบบประวัติและข้อมูลประกอบ เอกสารแนบท้ายประกาศลำดับที่ ๓

(๔) หนังสือรับรองการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา เอกสารแนบท้ายประกาศลำดับที่ ๔

(๕) หลักฐานประกอบการประเมินตามที่กำหนดไว้ในแบบการประเมิน

ข้อ ๒๐ การคัดเลือกให้พิจารณาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เข้ารับการคัดเลือกด้วยตารางสมรรถนะ (Skill Matrix) ตามหมวด ๖ และดำเนินการตามกระบวนการในหมวด ๗ โดยใช้มาตรฐานเดียวกันทั้งสองวิธี

หมวด ๖

การประเมินสมรรถนะ (Skill Matrix) และคุณลักษณะที่พึงประสงค์

ข้อ ๒๑ การประเมินสมรรถนะ (Skill Matrix) และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีหลักเกณฑ์ดังนี้

๒๑.๑ ให้พิจารณาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เข้ารับการคัดเลือกตามตารางสมรรถนะ (Skill Matrix) ซึ่งจำแนกเป็น ๓ กลุ่ม โดยให้ความสำคัญสูงสุดกับกลุ่ม ก เนื่องจากเป็นรากฐานของการพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง (Unmet Need) ดังนี้

ลำดับ	กลุ่ม	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	ระดับความสำคัญ
๑.	ก. ความเชี่ยวชาญในการกิจและการเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	มีความรู้หรือประสบการณ์เชิงลึกในการกิจตามด้านที่ตนเป็นผู้แทน (ด้านใดด้านหนึ่งใน ๕ ด้านตามข้อ ๑๒) และสามารถเข้าถึงข้อมูลหรือสภาพปัญหาหน่วยงานของด้านนั้น	สำคัญมาก

ลำดับ	กลุ่ม	คุณลักษณะที่พึงประสงค์	ระดับ ความสำคัญ
		รวมถึงเข้าใจความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง (Unmet Need) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง	
๒.	ข. ทักษะด้านนวัตกรรม	มีความคิดสร้างสรรค์ ทักษะดิจิทัลและการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ และเคยมีส่วนร่วมพัฒนาหรือปรับปรุงงานหรือกระบวนการ	สำคัญ
๓.	ค. คุณลักษณะการมีส่วนร่วมและความพร้อม	มีทัศนคติเชิงพัฒนา มุ่งมั่น สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นข้ามสายงานได้และมีความพร้อมในการอุทิศเวลาปฏิบัติงาน	สำคัญ

๒๑.๒ การนำระดับความสำคัญไปใช้ในการคัดเลือก ให้ถือหลักดังนี้

(๑) คุณลักษณะกลุ่ม ก เป็นคุณลักษณะที่ต้องมี โดยผู้ได้รับการคัดเลือกในแต่ละด้านต้องมีความเชี่ยวชาญและการเข้าถึงข้อมูลในด้านที่ตนเป็นผู้แทนตามข้อ ๑๒

(๒) คุณลักษณะกลุ่ม ข และกลุ่ม ค เป็นคุณลักษณะประกอบที่ใช้พิจารณาความเหมาะสมเพิ่มเติม โดยผู้ที่ยังมีช่องว่างด้านทักษะนวัตกรรม (กลุ่ม ข) สามารถเข้าสู่อุปสรรคการพัฒนาทักษะแบบมุ่งเป้าตามหมวด ๘ ภายหลังการแต่งตั้งได้

(๓) กรณีมีผู้เหมาะสมในด้านเดียวกันมากกว่าจำนวนที่ต้องการ ให้พิจารณาผู้ที่มีคุณลักษณะกลุ่ม ก ในด้านนั้นโดดเด่นที่สุดเป็นลำดับแรก แล้วจึงพิจารณากลุ่ม ข และกลุ่ม ค ประกอบ

๒๑.๓ การพิจารณาคุณลักษณะแต่ละกลุ่ม ให้อ้างอิงจากประวัติและประสบการณ์การทำงาน ผลงานหรือโครงการที่ผ่านมา และเอกสารประกอบการสมัคร การสอบถาม การสัมภาษณ์หรือการทำแบบประเมินสมรรถนะ ตามความเหมาะสม โดยให้ผู้พิจารณาจัดระดับคุณลักษณะและบันทึกหลักฐานหรือเหตุผลประกอบการจัดระดับทุกกลุ่มเป็นลายลักษณ์อักษร โดยเฉพาะกรณีที่จัดระดับแตกต่างกันระหว่างผู้เข้ารับการคัดเลือก ลงในแบบประเมิน (เอกสารแนบท้ายประกาศลำดับที่ ๕) ทั้งนี้ การพิจารณาที่มีได้บันทึกเหตุผลประกอบ ให้ถือว่ายังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์

๒๑.๔ องค์การตลาดใช้การจัดระดับคุณลักษณะและการกำหนดคุณลักษณะที่ต้องมีตามตารางสมรรถนะ (Skill Matrix) เป็นกลไกถ่วงน้ำหนักการคัดเลือกแทนการให้คะแนนเชิงตัวเลข โดยกำหนดให้กลุ่ม ก ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานและการเข้าถึงข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customer Insight) เป็นคุณลักษณะที่ต้องมีเป็นลำดับแรก ควบคู่กับกลุ่ม ข ทักษะด้านนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับข้อเสนอแนะที่ให้ถ่วงน้ำหนักไปที่ความเชี่ยวชาญหน้างานควบคู่กับทักษะด้านนวัตกรรม ทั้งนี้ การจัดระดับและการจัดลำดับตามหลักเกณฑ์นี้เป็นกระบวนการที่ตรวจสอบและอธิบายเหตุผลได้ มิใช่การใช้ดุลพินิจ

หมวด ๗

กระบวนการคัดเลือก

ข้อ ๒๒ กระบวนการคัดเลือก ให้ดำเนินการ ดังนี้

๒๒.๑ ผู้รับผิดชอบหลักด้านนวัตกรรมประกาศเชิญชวน เปิดรับทั้งการเสนอชื่อและการสมัครด้วยตนเอง โดยกำหนดระยะเวลารับสมัครไม่น้อยกว่า ๑๕ วันทำการ พร้อมประชาสัมพันธ์มาตรการส่งเสริมตามหมวด ๙ เพื่อจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วม

๒๒.๒ ตรวจสอบคุณสมบัติตามข้อ ๑๕ และความครบถ้วนของเอกสารตามข้อ ๑๙

๒๒.๓ พิจารณาความเหมาะสมของผู้สมัครเทียบกับกรอบคุณลักษณะตามข้อ ๒๑ และจัดองค์ประกอบให้ครอบคลุมครบทั้ง ๕ ด้านตามข้อ ๑๒ โดยให้มีสัดส่วนผู้สมัครด้วยตนเองไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนคณะทำงานตามข้อ ๑๑.๒ หากยังไม่เป็นไปตามสัดส่วนดังกล่าว ให้ดำเนินการตามข้อ ๒๒.๕

๒๒.๔ กรณีด้านใดตามข้อ ๑๒ มีผู้เข้ารับการคัดเลือกที่เหมาะสมมากกว่าจำนวนที่ต้องการ ให้จัดลำดับตามหลักเกณฑ์ต่อไปนี้

(๑) ผู้ที่มีคุณลักษณะกลุ่ม ก ในด้านที่เป็นผู้แทนอยู่ในระดับ “มีคุณลักษณะชัดเจน” อยู่ในลำดับก่อนผู้ที่อยู่ในระดับ “มีคุณลักษณะเพียงพอ”

(๒) หากยังเท่ากัน ให้พิจารณาระดับคุณลักษณะกลุ่ม ข และกลุ่ม ค ประกอบตามลำดับ

(๓) หากยังเท่ากัน ให้ผู้ที่มาจากการสมัครด้วยตนเองอยู่ในลำดับก่อน เพื่อรักษาสัดส่วนผู้สมัครด้วยตนเองไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งตามข้อ ๑๘ (๒)

(๔) หากยังไม่อาจจัดลำดับได้ ให้คณะกรรมการด้านนวัตกรรมพิจารณาโดยบันทึกเหตุผลประกอบ

ทั้งนี้ การจัดลำดับตาม (๑) ถึง (๔) ให้อ้างอิงระดับคุณลักษณะและเหตุผลที่บันทึกไว้ในแบบประเมิน (เอกสารแนบท้ายประกาศลำดับที่ ๕) เป็นสำคัญ

๒๒.๕ กรณีด้านใดไม่มีผู้สมัคร หรือมีผู้สมัครไม่เพียงพอต่อการจัดองค์ประกอบให้ครบตามข้อ ๑๑ และข้อ ๑๒ ให้ผู้รับผิดชอบหลักด้านนวัตกรรมดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

(๑) ประกาศเชิญชวนเพิ่มเติมหรือขยายระยะเวลารับสมัครอีกไม่น้อยกว่า ๗ วันทำการ พร้อมประสานส่วนงานที่รับผิดชอบภารกิจในด้านที่ยังขาดให้เสนอชื่อผู้แทน

(๒) หากยังไม่ครบ ให้พิจารณาให้ผู้ได้รับการคัดเลือกที่มีความรู้หรือประสบการณ์เกี่ยวข้องทำหน้าที่ครอบคลุมมากกว่าหนึ่งด้านตามข้อ ๑๒ วรรคท้าย หรือให้ผู้บังคับบัญชาของส่วนงานที่รับผิดชอบด้านนั้นสมัครด้วยตนเองหรือมอบหมายผู้แทนเข้าร่วมเป็นคณะทำงาน

(๓) กรณีจำนวนผู้เหมาะสมรวมยังไม่ถึงขั้นต่ำตามข้อ ๑๑ ให้ดำเนินการตาม (๑) และ (๒) ต่อไปจนกว่าจะได้ผู้เหมาะสมครบจำนวนขั้นต่ำ โดยยังไม่แต่งตั้งคณะทำงานจนกว่าจะมีผู้เหมาะสมครบตามข้อ ๑๑ หากดำเนินการแล้วยังไม่อาจได้ครบ ให้ผู้รับผิดชอบหลักด้านนวัตกรรมบันทึกเหตุผลและเสนอคณะกรรมการด้านนวัตกรรมพิจารณากำหนดแนวทางและกรอบเวลาการดำเนินการต่อไป

(๔) เฉพาะสัดส่วนผู้สมัครด้วยตนเองไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งตามข้อ ๑๘ (๒) หากไม่อาจดำเนินการให้ครบได้ ให้บันทึกเหตุผลและเสนอคณะกรรมการด้านนวัตกรรมพิจารณาผ่อนผันเป็นรายการนี้

๒๒.๖ ให้คณะกรรมการด้านนวัตกรรมแต่งตั้งหรือมอบหมายผู้ประเมิน เพื่อทำหน้าที่พิจารณาและจัดระดับคุณลักษณะของผู้เข้ารับการคัดเลือกตามตารางสมรรถนะ (Skill Matrix) ในข้อ ๒๑ โดยให้ผู้รับผิดชอบหลักด้านนวัตกรรมเป็นผู้ประสานงานและรวบรวมผลการพิจารณา เพื่อเสนอคณะกรรมการด้านนวัตกรรมตามข้อ ๒๓

ข้อ ๒๓ ให้ผู้รับผิดชอบหลักด้านนวัตกรรมสรุปผลการพิจารณาเสนอคณะกรรมการด้านนวัตกรรมเพื่อกลั่นกรอง แล้วเสนอผู้อำนวยการเพื่อพิจารณาแต่งตั้ง

ข้อ ๒๔ ให้ประกาศรายชื่อคณะทำงานและแจ้งผู้เกี่ยวข้องทราบ ผู้ที่ประสงค์จะขอทราบเหตุผลหรือทักท้วงผลการพิจารณา ให้ยื่นเป็นหนังสือต่อคณะกรรมการด้านนวัตกรรมภายใน ๑๕ วันนับแต่วันที่ได้รับแจ้ง และให้คณะกรรมการด้านนวัตกรรมพิจารณาวินิจฉัย คำวินิจฉัยของคณะกรรมการด้านนวัตกรรมให้เป็นที่สิ้นสุด

หมวด ๘ การพัฒนาศักยภาพ

ข้อ ๒๕ แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภายหลังการคัดเลือก (Targeted Upskilling)

ให้ผู้ได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะทำงาน ซึ่งคณะกรรมการด้านนวัตกรรมหรือผู้รับผิดชอบหลักด้านนวัตกรรมพิจารณาเห็นว่ายังมีช่องว่างด้านทักษะนวัตกรรม (กลุ่ม ข ตามข้อ ๒๑) เข้าสู่กระบวนการพัฒนาทักษะแบบมุ่งเป้า (Targeted Upskilling) ตามหลักสูตรที่องค์การตลาดจัดเตรียมไว้ อาทิ การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) และการจัดทำแผนภาพเส้นทางหรือประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Journey Mapping) ตลอดจนทักษะอื่นตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ การพัฒนาทักษะดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติหน้าที่คณะทำงาน มิใช่เงื่อนไขในการคัดเลือก และให้ผู้รับผิดชอบหลักด้านนวัตกรรมจัดทำทะเบียนช่องว่างสมรรถนะและติดตามผลการพัฒนาเป็นรายบุคคล

หมวด ๙ มาตรการส่งเสริม

ข้อ ๒๖ มาตรการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการพัฒนาศักยภาพของคณะทำงาน

เพื่อส่งเสริมให้พนักงาน ลูกจ้างหรือบุคลากรขององค์การตลาด เข้าร่วมและร่วมขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง อันเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมและยกระดับขีดความสามารถของบุคลากร องค์การตลาดกำหนดมาตรการส่งเสริมสำหรับผู้ได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะทำงาน เพาท์จัดให้มีได้ตามกรอบงบประมาณประจำปีขององค์การตลาด ดังต่อไปนี้

ประเภทมาตรการส่งเสริม	รายละเอียดมาตรการในการส่งเสริม
(๑) เครื่องมือดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ระดับองค์กร	สิทธิในการเข้าใช้งานเครื่องมือดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ระดับองค์กร เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนการวิเคราะห์ คำนวณ และจัดทำผลงานด้านนวัตกรรม โดยองค์การตลาดเป็นผู้สนับสนุนค่าใช้จ่ายตามกรอบงบประมาณ
(๒) การพัฒนาทักษะและการรับรองสมรรถนะ	สิทธิในการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรด้านนวัตกรรมเป็นลำดับแรกโดยไม่มีค่าใช้จ่าย อาทิ การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) และการจัดทำแผนภาพเส้นทางหรือประสบการณ์ของลูกค้า (Customer Journey Mapping) พร้อมรับวุฒิปริญญาตรีหรือใบประกาศนียบัตรเพื่อจัดเก็บในแฟ้มการพัฒนารายบุคคล
(๓) การยกย่องเชิดชูเกียรติและรางวัลนวัตกรรมประจำปี	การจัดกิจกรรมประกวดผลงานความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมภายในองค์กรเป็นประจำทุกปี พร้อมมอบใบประกาศเกียรติคุณจากผู้อำนวยการ การประกาศยกย่องผ่านช่องทางทางประชาสัมพันธ์ภายใน และการพิจารณาคัดเลือกเป็น "นวัตกรรมดีเด่น" ประจำปี
(๔) ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน	การบันทึกผลงานด้านนวัตกรรมเป็นผลงานเด่นในแฟ้มประวัติ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่องค์การตลาดกำหนด
(๕) ทรัพยากรสนับสนุนการพัฒนาแนวความคิด	โอกาสในการเสนอขอรับการสนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนาแนวความคิดเบื้องต้น (Seed Fund) และการจัดสรรเวลาปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนา นวัตกรรมตามกรอบที่องค์การตลาดกำหนด

ประเภทมาตรการส่งเสริม	รายละเอียดมาตรการในการส่งเสริม
(๖) เครือข่ายและประสบการณ์	สิทธิในการเข้าร่วมเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านนวัตกรรม การศึกษาดูงาน และการสร้างเครือข่ายนวัตกรรมร่วมกับหน่วยงานภายในและภายนอก
หมายเหตุ มาตรการส่งเสริมที่มีภาระค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะเครื่องมือดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ระดับองค์กร หลักสูตรฝึกอบรม และงบประมาณสนับสนุนแนวความคิด ให้จัดทำประมาณการค่าใช้จ่ายเสนอผู้อำนวยการพิจารณาอนุมัติ โดยดำเนินการตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ และระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ ประกอบกับกรอบงบประมาณประจำปีขององค์การตลาดก่อนการดำเนินการ	

หมวด ๑๐

วาระและการพ้นจากตำแหน่ง

ข้อ ๒๗ คณะทำงานด้านนวัตกรรมมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละหนึ่งปีงบประมาณและอาจได้รับการแต่งตั้งใหม่ได้

ข้อ ๒๘ นอกจากพ้นตามวาระ คณะทำงานพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

- (๑) พ้นสภาพการเป็นพนักงานหรือลูกจ้างองค์การตลาด หรือได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายจนไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้
- (๒) ลาออกโดยยื่นหนังสือลาออกต่อประธานคณะทำงาน
- (๓) ขาดการประชุมโดยไม่มีเหตุอันสมควรติดต่อกัน ๓ ครั้ง
- (๔) ไม่อาจปฏิบัติหน้าที่หรือไม่ส่งมอบงานตามที่ได้รับมอบหมาย
- (๕) ผู้บังคับบัญชาแจ้งว่าไม่อาจสนับสนุนเวลาได้อีกต่อไป
- (๖) คณะกรรมการด้านนวัตกรรมเห็นว่ามีความเหมาะสมหรือประสิทธิภาพ และผู้อำนวยการได้พิจารณาเห็นชอบ

ข้อ ๒๙ เมื่อมีตำแหน่งว่างก่อนครบวาระ ให้ผู้รับผิดชอบหลักด้านนวัตกรรมเรียกผู้สำรองจากบัญชีรายชื่อผู้ผ่านการพิจารณาในลำดับถัดไป โดยคำนึงถึงความสมดุลขององค์ประกอบตามข้อ ๑๒ และการสนับสนุนด้านเวลาจากผู้บังคับบัญชา และให้บันทึกเหตุผลประกอบทุกครั้ง ทั้งนี้ ให้ผู้ได้รับแต่งตั้งอยู่ในตำแหน่งเท่าวาระที่เหลืออยู่ และบัญชีผู้สำรองให้มีอายุเท่ากับวาระของคณะทำงานชุดที่ได้รับการคัดเลือกในคราวเดียวกัน

หมวด ๑๑

อำนาจหน้าที่และการกำกับ

ข้อ ๓๐ ให้คณะทำงานด้านนวัตกรรมมีหน้าที่

- (๑) จัดทำและขับเคลื่อนแผนงานด้านนวัตกรรมขององค์การตลาดตามทิศทางที่คณะกรรมการด้านนวัตกรรมกำหนด
- (๒) รวบรวม กลั่นกรอง และพัฒนาข้อเสนอด้านนวัตกรรม
- (๓) ประสานและสนับสนุนโครงการด้านนวัตกรรมของส่วนงานต่าง ๆ
- (๔) ติดตามและรวบรวมผลการดำเนินงานและหลักฐานเพื่อการประเมิน
- (๕) ส่งเสริมการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมด้านนวัตกรรม
- (๖) ปฏิบัติงานอื่นตามที่คณะกรรมการหรือผู้อำนวยการองค์การตลาดมอบหมาย

ข้อ ๓๑ ให้คณะทำงานประชุมอย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง และรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการด้านนวัตกรรมอย่างน้อยไตรมาสละ ๑ ครั้ง โดยให้ผู้รับผิดชอบหลักด้านนวัตกรรมจัดทำรายงาน

การประชุมเป็นลายลักษณ์อักษรทุกครั้งและจัดเก็บเป็นหลักฐาน ทั้งนี้ การรายงานผลให้ครอบคลุมผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ตามแนวทางการใช้เครื่องมือบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Balanced Scorecard : BSC) ๔ มิติ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเงิน (Financial) ผลลัพธ์ด้านลูกค้าและผลิตภัณฑ์และบริการ (Customer) ผลลัพธ์ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth) โดยมีมิติด้านการเงินให้รวมถึงมูลค่าที่เกิดจากนวัตกรรม (Innovation Value) อาทิ ค่าใช้จ่ายที่ลดลงหรือรายได้ที่เพิ่มขึ้น

ข้อ ๓๒ ให้ผู้รับผิดชอบหลักด้านนวัตกรรมจัดเก็บเอกสารการสมัคร แบบพิจารณาและเอกสารประกอบการคัดเลือกไว้เป็นหลักฐานไม่น้อยกว่า ๕ ปี และให้ใช้ข้อมูลดังกล่าวเพื่อการคัดเลือกและการพัฒนาบุคลากรตามประกาศนี้เท่านั้น ตามกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อ ๓๓ ให้ทบทวนหลักเกณฑ์ กรอบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ แนวทางการใช้ผลการพิจารณา และมาตรการส่งเสริมตามประกาศนี้อย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง หรือเมื่อบริบทการดำเนินงานเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการจัดการนวัตกรรมและระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจอย่างต่อเนื่อง

หมวด ๑๒

บทเฉพาะกาล

ข้อ ๓๔ ในระหว่างที่ยังไม่มีคณะกรรมการองค์การตลาดปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากอยู่ระหว่างกระบวนการสรรหา ให้คณะกรรมการด้านนวัตกรรมตามคำสั่งองค์การตลาดที่ ๑๓๑/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๖ กันยายน ๒๕๖๗ ทำหน้าที่กลั่นกรองหลักเกณฑ์ตามประกาศนี้และผลการคัดเลือกคณะกรรมการด้านนวัตกรรม และให้ผู้อำนวยการเป็นผู้เห็นชอบและแต่งตั้งไปพลางก่อน เมื่อมีคณะกรรมการองค์การตลาดปฏิบัติหน้าที่แล้ว ให้รายงานหรือขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการองค์การตลาดหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องตามลำดับชั้นการกำกับดูแลต่อไปเพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่

กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๙

(นายบุรณิศ ยุกตะนันท์)

ผู้อำนวยการองค์การตลาด

ภาคผนวก ค
แบบฟอร์มประกอบการคัดเลือกคณะกรรมการด้านนวัตกรรม



เอกสารแนบท้ายประกาศลำดับที่ ๑
แบบเสนอชื่อบุคลากรเข้ารับการคัดเลือกเป็นคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด
(สำหรับหน่วยงาน/ตลาดสาขาเป็นผู้เสนอชื่อ)

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลหน่วยงาน/ตลาดสาขาผู้เสนอชื่อ

หน่วยงาน/ตลาดสาขา ผู้เสนอชื่อ
ตำแหน่ง

ส่วนที่ ๒ ข้อมูลผู้เข้ารับการคัดเลือก

ชื่อ - สกุล ตำแหน่ง
หน่วยงาน/ตลาดสาขา อายุงาน ปี
หน้าที่ความรับผิดชอบโดยสังเขป

ส่วนที่ ๓ เหตุผลและความเหมาะสมในการเสนอชื่อ (ความใกล้ชิดกับภารกิจหน้างาน การเข้าถึงข้อมูลผู้มี
ส่วนได้ส่วนเสีย และทักษะที่เกี่ยวข้อง)

.....
.....
.....

ส่วนที่ ๔ แนวความคิดหรือประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงานที่ควรพัฒนาเป็นนวัตกรรม (อย่างน้อย ๑ เรื่อง)

.....
.....
.....

เอกสารแนบ : () หลักฐานการอบรมหรือใบรับรอง (ถ้ามี) () ผลงานหรือตัวอย่างการปรับปรุงงาน (ถ้ามี)
ข้าพเจ้ายินยอมเข้ารับการคัดเลือกเป็นคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด และ
ยินยอมเข้าสู่กระบวนการพัฒนาทักษะแบบมุ่งเป้า (Targeted Upskilling) ภายหลังได้รับการแต่งตั้ง

(ลงชื่อ).....ผู้เข้ารับการคัดเลือก (ลงชื่อ).....ผู้เสนอชื่อ
(.....) (.....)
ตำแหน่ง..... ตำแหน่ง.....
วันที่ วันที่



เอกสารแนบท้ายประกาศลำดับที่ ๒
แบบสมัครเข้ารับการคัดเลือกเป็นคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด
(สำหรับผู้สมัครด้วยตนเองเข้ารับการคัดเลือก)

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลผู้เข้ารับการคัดเลือก

ชื่อ - สกุล ตำแหน่ง

ฝ่าย/ตลาดสาขา อายุงาน ปี

ส่วนที่ ๒ เหตุผลและความมุ่งหมายในการสมัครด้วยตนเองเข้ารับการคัดเลือก

.....

ส่วนที่ ๓ แนวความคิดหรือประเด็นปัญหาจากการปฏิบัติงานที่ประสงค์จะพัฒนาเป็นนวัตกรรม (อย่างน้อย ๑ เรื่อง)

.....

.....

ส่วนที่ ๔ ทักษะหรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง (อาทิ การใช้ข้อมูล ทักษะดิจิทัล การออกแบบ การปรับปรุงงาน)

.....

.....

เอกสารแนบ : () หลักฐานการอบรมหรือใบรับรอง (ถ้ามี) () ผลงานหรือตัวอย่างการปรับปรุงงาน (ถ้ามี)

ข้าพเจ้ายินยอมเข้ารับการคัดเลือกเป็นคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด และ
ยินยอมเข้าสู่กระบวนการพัฒนาทักษะแบบมุ่งเป้า (Targeted Upskilling) ภายหลังได้รับการแต่งตั้ง

(ลงชื่อ).....ผู้เข้ารับการคัดเลือก

(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....



เอกสารแนบท้ายประกาศลำดับที่ ๓
แบบประวัติและข้อมูลประกอบการคัดเลือกเป็นคณะทำงานด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด
(ใช้สำหรับผู้เข้ารับการคัดเลือกทุกช่องทาง)

ส่วนที่ ๑ ผลงานปรับปรุงงานหรือนวัตกรรมย้อนหลัง

ลำดับ	ชื่อผลงานหรือเรื่อง	บทบาทของผู้เข้ารับการคัดเลือก	ผลลัพธ์หรือตัวชี้วัด	หลักฐานอ้างอิง
๑				
๒				
๓				

ส่วนที่ ๒ การอบรมและการพัฒนาดตนเอง

ลำดับ	หลักสูตรหรือหัวข้อ	หน่วยงานที่จัด	ปีหรือวันที่	หลักฐาน
๑				
๒				
๓				

ส่วนที่ ๓ ประสบการณ์การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและเครื่องมือปัญญาประดิษฐ์ (โปรตระกูลเครื่องมือ วิธีการใช้งาน ผลลัพธ์ และหลักฐานประกอบ)

ลำดับ	หัวข้อ	รายละเอียด
๑	ตัวอย่างการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูล หรือปัญญาประดิษฐ์	
๒	ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อการปฏิบัติงาน	
๓	แนวความคิดหรือโอกาสในการนำไปใช้ในงานด้านนวัตกรรม	
๔	หลักฐานประกอบ	

ส่วนที่ ๔ ความพร้อมด้านเวลา : สามารถอุทิศเวลาเพื่อปฏิบัติงานของคณะทำงานได้ประมาณ ชั่วโมงต่อเดือน การเข้าร่วมประชุมและกิจกรรม () เข้าร่วมได้ทุกครั้ง () เข้าร่วมได้เป็นส่วนใหญ่ () เข้าร่วมได้เป็นบางครั้ง

(ลงชื่อ).....ผู้เข้ารับการคัดเลือก

(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....



เอกสารแนบท้ายประกาศลำดับที่ ๔
หนังสือรับรองการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา
(ใช้สำหรับผู้เข้ารับการคัดเลือกทุกวิธี)

ชื่อผู้ได้รับการรับรอง ตำแหน่ง

ผู้บังคับบัญชา (ผู้รับรอง) ตำแหน่ง

รายการรับรอง	ผลการรับรองและรายละเอียด
คุณสมบัติและความเหมาะสมเบื้องต้น	() เหมาะสม () ไม่เหมาะสม เหตุผล:
การสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด	() สนับสนุน () ไม่สนับสนุน รายละเอียด:
การจัดสรรเวลาเข้าร่วมประชุม	() จัดสรรได้ () จัดสรรไม่ได้ ประมาณ ชั่วโมงต่อเดือน
การจัดสรรเวลาเข้าร่วมการอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ และกิจกรรมภาคสนาม	() จัดสรรได้ () จัดสรรไม่ได้
การมอบหมายหรือปรับภาระงานเพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่คณะทำงาน	() ดำเนินการได้ () ดำเนินการไม่ได้ รายละเอียด:
ข้อจำกัดหรือเงื่อนไขที่ควรทราบ	

ทั้งนี้ ข้าพเจ้ารับทราบว่าการสนับสนุนด้านเวลาเป็นเงื่อนไขที่ต้องมีก่อนการแต่งตั้งเป็นคณะทำงาน และจะสนับสนุนให้บุคลากรดังกล่าวเข้าร่วมปฏิบัติการกิจตามแผนงานที่กำหนด

(ลงชื่อ).....ผู้บังคับบัญชา

(.....)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....



เอกสารแนบท้ายประกาศลำดับที่ ๕
แบบประเมินคัดเลือกคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลผู้รับการคัดเลือก

ชื่อ – สกุล (นาย/นาง/นางสาว/อื่นๆ).....ตำแหน่ง.....

ส่วนงาน/สังกัด

วิธีการเข้ารับการคัดเลือก (ตามข้อ ๑๘)

() เสนอชื่อโดยหน่วยงาน (ลำดับที่ ๑)

() สมัครด้วยตนเอง (ลำดับที่ ๒)

ด้านที่เป็นผู้แทน (ตามข้อ ๑๒ เลือกได้มากกว่าหนึ่งด้าน)

() ด้าน ๑ แผนงาน ตัวชี้วัด และงบประมาณ

() ด้าน ๒ เทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูล และดิจิทัล

() ด้าน ๓ การบริหารจัดการองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

() ด้าน ๔ การบริหารสินค้าและลูกค้าองค์กร

() ด้าน ๕ การบริหารพื้นที่และการให้บริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความครบถ้วนของเอกสารหลักฐานประกอบการพิจารณา

() แบบเสนอชื่อ/สมัครด้วยตนเอง (เอกสารแนบท้ายประกาศลำดับที่ ๑ หรือ ๒)

() แบบประวัติและข้อมูลประกอบ (เอกสารแนบท้ายประกาศลำดับที่ ๓)

() หนังสือรับรองจากผู้บังคับบัญชา (เอกสารแนบท้ายประกาศลำดับที่ ๔)

ส่วนที่ ๒ ผลการพิจารณาตามตารางสมรรถนะ (Skill Matrix) ตามข้อ ๒๑

ให้ทำเครื่องหมายในระดับผลการพิจารณาของแต่ละกลุ่ม พร้อมบันทึกหลักฐานหรือเหตุผลประกอบทุกกลุ่มเป็นภาคบังคับ โดยเฉพาะกรณีที่จัดระดับแตกต่างกันระหว่างผู้เข้ารับการคัดเลือก ทั้งนี้ ไม่มีการให้คะแนน

๒.๑ ตารางที่ ๑ หลักฐานประกอบการพิจารณา

กลุ่ม	ระดับ ความสำคัญ	หลักฐาน/เหตุผลประกอบ
ก. ความเชี่ยวชาญใน ภารกิจและการเข้าถึง ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	สำคัญมาก	() ประวัติ/ประสบการณ์การทำงาน () ผลงานหรือโครงการที่ผ่านมา () เอกสารประกอบการสมัคร (เอกสารแนบท้ายประกาศ ลำดับที่ ๓) () การสอบถาม/สัมภาษณ์ () อื่นๆ (ระบุ).....
ข. ทักษะด้านนวัตกรรม	สำคัญ	() ประวัติ/ประสบการณ์การทำงาน

กลุ่ม	ระดับ ความสำคัญ	หลักฐาน/เหตุผลประกอบ
		☐ ผลงานหรือโครงการที่ผ่านมา ☐ เอกสารประกอบการสมัคร (เอกสารแนบท้ายประกาศลำดับที่ ๓) ☐ การสอบถาม/สัมภาษณ์ ☐ อื่นๆ (ระบุ).....
ค. คุณลักษณะการมีส่วนร่วมและความพร้อม (รวมการทำงานร่วมกับผู้อื่นข้ามสายงาน)	สำคัญ	☐ ประวัติ/ประสบการณ์การทำงาน ☐ ผลงานหรือโครงการที่ผ่านมา ☐ เอกสารประกอบการสมัคร (เอกสารแนบท้ายประกาศลำดับที่ ๓) ☐ การสอบถาม/สัมภาษณ์ ☐ อื่นๆ (ระบุ).....

๒.๒ ตารางที่ ๒ ผลการพิจารณาและเหตุผลประกอบ (บังคับกรอกเหตุผลทุกกลุ่ม)

กลุ่ม	ผลการพิจารณา	หลักฐาน/เหตุผลประกอบ
ก. ความเชี่ยวชาญในภารกิจและการเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	☐ มีคุณลักษณะชัดเจน ☐ มีคุณลักษณะเพียงพอ ☐ ยังมีช่องว่าง ควรพัฒนาเพิ่มเติม	
ข. ทักษะด้านนวัตกรรม	☐ มีคุณลักษณะชัดเจน ☐ มีคุณลักษณะเพียงพอ ☐ ยังมีช่องว่าง ควรพัฒนาเพิ่มเติม	
ค. คุณลักษณะการมีส่วนร่วมและความพร้อม (รวมการทำงานร่วมกับผู้อื่นข้ามสายงาน)	☐ มีคุณลักษณะชัดเจน ☐ มีคุณลักษณะเพียงพอ ☐ ยังมีช่องว่าง ควรพัฒนาเพิ่มเติม	
หมายเหตุ : การจัดระดับที่มีได้บันทึกเหตุผลประกอบ ให้ถือว่ายังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์		

ส่วนที่ ๓ สรุปผลการพิจารณา

พิจารณาตามหลักในข้อ ๒๑.๒ โดยถือว่ากลุ่ม ก เป็นคุณลักษณะที่ต้องมีในด้านที่ผู้้นั้นเป็นผู้แทน

๓.๑ ผลสรุปการพิจารณา

☐ เหมาะสมเข้าร่วมเป็นคณะทำงาน : กลุ่ม ก อยู่ในระดับมีคุณลักษณะเพียงพอขึ้นไปในด้านที่เป็นผู้แทน และไม่มีข้อจำกัดสำคัญในกลุ่ม ข และกลุ่ม ค

☐ เหมาะสม โดยให้เข้าสู่การพัฒนาทักษะแบบมุ่งเป้าตามหมวด ๘ : กลุ่ม ก เพียงพอ แต่กลุ่ม ข ยังมีช่องว่างด้านทักษะนวัตกรรม (โปรดระบุด้านที่ต้องพัฒนา)

☐ ยังไม่เหมาะสมในด้านที่เสนอ : กลุ่ม ก ยังมีช่องว่างในด้านที่เป็นผู้แทน ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ต้องมี

๓.๒ เหตุผลประกอบการสรุป (อ้างอิงผลการพิจารณาในส่วนที่ ๒ โดยเฉพาะกลุ่ม ก และประเด็นที่ทำให้ตัดสินใจเช่นนี้)

๓.๓ ความพร้อมด้านการสนับสนุนเวลา (ตามข้อ ๑๔.๒)

() มีหนังสือรับรองครบถ้วน

() ยังไม่ครบถ้วน (โปรดระบุ)

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน
(.....)

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน
(.....)

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน
(.....)

หมายเหตุ ผลการพิจารณารายบุคคลตามแบบนี้ ให้ใช้ประกอบการจัดองค์ประกอบคณะทำงานให้ครอบคลุมครบทั้ง ๕ ด้านและมีสัดส่วนผู้สมัครด้วยตนเองไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งตามข้อ ๒๒.๓ มิใช่การตัดสินรายบุคคลโดยลำพัง

ภาคผนวก ง
แบบฟอร์มเสนอแผนนวัตกรรม (IM-PL-01) และตัวอย่างที่ดำเนินการจริง

แบบฟอร์มการเสนอแผนนวัตกรรม

1. ชื่อโครงการ/แผน:
 2. ประเภท: ☐ ดำเนินการได้ทันที ☐ ต้องใช้งบประมาณ ☐ ต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนา
 3. ผู้เสนอแนวคิด: ชื่อ-สกุล..... หน่วยงาน.....ตำแหน่ง.....
 4. วันที่เสนอ:
 5. ประเภทนวัตกรรม: ☐ เชิงพาณิชย์ ☐ เชิงสังคม ☐ อื่น ๆ (ระบุ)
 6. เป้าหมาย/ปัญหาที่ต้องการแก้ไข (เช่น ปัญหาสังคม, โอกาสทางธุรกิจ)
.....
.....
.....
 7. วิธีการดำเนินการ ขั้นตอน/กิจกรรมที่เสนอ
.....
.....
.....
 8. แผนการดำเนินงาน (เฉพาะกรณีที่ใช้เวลา)

กิจกรรมหลัก	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
กิจกรรมที่ 1			
กิจกรรมที่ 2			
 9. งบประมาณ (กรณีใช้งบประมาณ).....
 10. ผลลัพธ์ (เช่น รายได้ที่เพิ่มขึ้น, ลดเวลารอคอย, การเข้าถึงประชาชน)
.....
.....
 11. ความยั่งยืน / การขยายผล (สามารถดำเนินต่อเนื่องได้หรือขยายผลไปยังพื้นที่อื่นได้หรือไม่)
.....
.....
 12. สื่อประกอบ (รูปภาพ, รายงาน, ลิงก์วิดีโอ)
- ตัวอย่างแบบฟอร์มเสนอแผนนวัตกรรมที่ดำเนินการจริง (Innovation Pipeline - Populated)

ตัวอย่างการบันทึกแนวคิดในทะเบียนแนวคิดนวัตกรรม เพื่อแสดงวิธีใช้เกณฑ์การกลั่นกรองและการระบุสถานะในกระบวนการต้นน้ำ (คะแนนการกลั่นกรองเป็นค่าที่ผู้รับผิดชอบประเมินตามเกณฑ์และลงนามกำกับ) ทั้งนี้ ทะเบียนแนวคิดนวัตกรรมที่เป็นปัจจุบันจัดเก็บแยกต่างหากตามรอบการเปิดรับข้อเสนอ

รหัส	ชื่อไอเดีย/โครงการ	ประเภทนวัตกรรม	ผู้ได้ประโยชน์	คะแนน Screening	สถานะใน Front End
IDEA-2569-001	ระบบบริหารจัดการขยะอัจฉริยะ (Smart Waste Snap : SWS)	(1) บริการ (2) กระบวนการ	PSN-03/04	4.30	Product Concept (ทดสอบกับผู้ใช้งานกลุ่มเล็ก อยู่ระหว่างดำเนินโครงการนำร่องที่สำนักงานตลาดสาขาลิ่งชั้น)
IDEA-2569-003	QR Voice-of-Customer Survey ณ ทางออกตลาด	กระบวนการ	PSN-05	3.70	Idea Screening (ผ่าน)
IDEA-2569-004	LINE Broadcast ราคาสินค้าตลาดรายวัน	บริการ	PSN-01/02	3.55	Idea Screening (ผ่าน)

ภาคผนวก จ

เกณฑ์การให้คะแนนเพื่อกลั่นกรองผลงานความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

1. ผลงานที่สามารถดำเนินการได้เลย (Quick Win / Ready-to-Implement)

◆ เกณฑ์การประเมิน (เต็ม 100 คะแนน)

เกณฑ์	คะแนน เต็ม	คำอธิบาย
ความชัดเจนของแนวคิด	25	อธิบายแนวคิดได้กระชับ เห็นภาพชัด
ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริงทันที	25	ไม่ติดข้อกฎหมาย/ระเบียบ และไม่ต้องใช้งบมาก
ผลกระทบเชิงบวกที่คาดว่าจะเกิด	30	ส่งผลดีต่อหน่วยงาน ประชาชน หรือกระบวนการงาน
ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร	20	เชื่อมโยงกับเป้าหมายหรือนโยบายหน่วยงาน

2. ผลงานที่ต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการ (Budget Required)

◆ เกณฑ์การประเมิน (เต็ม 100 คะแนน)

เกณฑ์	คะแนน เต็ม	คำอธิบาย
ความน่าสนใจและความใหม่ของแนวคิด	25	แตกต่างจากของเดิม มีความคิดริเริ่ม
ความคุ้มค่าต่อการลงทุน (Cost-Benefit)	25	ให้ผลตอบแทนหรือผลกระทบเชิงบวกที่สมเหตุสมผล
ความเป็นไปได้ในการของงบประมาณ/จัดซื้อ	20	มีรายละเอียดที่สามารถเสนอของบได้
ความพร้อมของทีม/หน่วยงานในการดำเนินการ	15	มีทรัพยากรบุคคลหรือความเชี่ยวชาญ
ความสามารถในการขยายผล	15	สามารถนำไปใช้ในพื้นที่อื่น หรือหน่วยงานอื่นได้

3. ผลงานที่ต้องใช้ระยะเวลาในการจัดทำ (Medium-Long Term Innovation)

◆ เกณฑ์การประเมิน (เต็ม 100 คะแนน)

เกณฑ์	คะแนน เต็ม	คำอธิบาย
ศักยภาพของแนวคิดในระยะยาว	25	สร้างผลกระทบเปลี่ยนแปลงได้จริง
ความเป็นไปได้ในการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน	20	สามารถวางแผน/แบ่งเป็นเฟสได้ชัดเจน
ความเชื่อมโยงกับพันธกิจหรือประเด็นยุทธศาสตร์สำคัญ	20	ตอบสนองวิสัยทัศน์หรือนโยบายระดับชาติ
การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	15	มีแผนความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก
ความสามารถในการปรับตัว / ปรับใช้กับเทคโนโลยี	20	รองรับการเปลี่ยนแปลง เช่น ดิจิทัล เทคโนโลยีสีเขียว

ภาคผนวก ฉ แบบบันทึกบทเรียน

หัวข้อ	รายละเอียด
รหัสบทเรียน	LL-2569-____
ชื่อโครงการ/กิจกรรม	
สิ่งที่ทำได้ดี (What went well)	
สิ่งที่ควรปรับปรุง (What to improve)	
ข้อเสนอแนะ/การนำไปใช้ต่อ	
หมวดจัดเก็บความรู้ (KM Tag)	☐ กระบวนการ ☐ บริการ ☐ ดิจิทัล ☐ ค่านิยม/วัฒนธรรม ☐ อื่น ๆ
ผู้บันทึก / วันที่	

