



THE MARKET ORGANIZATION UNDER THE MINISTRY OF THE INTERIOR

MO INNOVATION MASTER PLAN

2025 - 2029



สารบัญ

บทที่ 1 บทนำ	หน้า
1.1 หลักการและเหตุผล	2
1.2 วัตถุประสงค์	2
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
1.4 ขั้นตอนการดำเนินงานในการพัฒนาแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมการ	3
1.5 กระบวนการรวบรวมข้อมูลสำคัญประกอบการจัดการความรู้และนวัตกรรม	
ในวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	3
บทที่ 2 ข้อมูลทั่วไป	
2.1 ความเป็นมาขององค์กร	8
2.2 การดำเนินการในปัจจุบัน	8
2.3 โครงสร้างองค์กร	10
2.4 โครงสร้างองค์กรด้านส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรมการ	10
บทที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำ	
แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมการตลาด ปี 2568 – 2572	
3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis).....	13
3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Analysis)	
และสัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Mega Trend).....	26
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำกลยุทธ์และแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมการตลาด	
ปี 2568 – 2572	
4.1 การวิเคราะห์และการจัดลำดับความสำคัญ SWOT	51
4.2 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์	55
4.3 การวิเคราะห์ความได้เปรียบ/ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของจัดการนวัตกรรมการ	56
4.4 แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร	56
4.5 วิสัยทัศน์ ค่านิยม และนโยบายด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมการ	56
4.6 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO)	58
4.7 กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมการ	58
4.8 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมการ	59
4.9 แผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรมการ ปี 2568 – 2572	60

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

4.10 แผนปฏิบัติการด้านการบริหารจัดการนวัตกรรรม ระยะ 5 ปี (ปี 2568 - 2572)	63
4.11 แผนปฏิบัติการด้านการบริหารจัดการนวัตกรรรม ประจำปี 2568	66
บทที่ 5 แนวทางการติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน	
5.1 การดำเนินงานแผนงาน/โครงการ	70
5.2 การติดตาม (Monitoring)	71
5.3 การประเมินผล (Evaluation)	72

สารบัญภาพ

รูปภาพ	หน้า
รูปภาพที่ 1 AORTOR Business Model	9
รูปภาพที่ 2 โครงสร้างองค์กรขององค์การตลาด	10
รูปภาพที่ 3 แผนภาพโครงสร้างผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการนวัตกรรมการตลาด	11
รูปภาพที่ 4 ผลประเมินการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านที่ 7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม หัวข้อ การจัดการนวัตกรรม	13
รูปภาพที่ 5 Value Chain ขององค์การตลาด	18
รูปภาพที่ 6 ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580	27
รูปภาพที่ 7 ภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย ในช่วงระยะเวลา 20 ปี	29
รูปภาพที่ 8 กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนา 6 ยุทธศาสตร์	30
รูปภาพที่ 9 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)	31
รูปภาพที่ 10 เป้าหมายที่ 9	32
รูปภาพที่ 11 ประสิทธิภาพธุรกิจพอเพียง	34
รูปภาพที่ 12 ทิศทางการปรับเปลี่ยนระบบวิจัย และพัฒนานวัตกรรมของประเทศ	36
รูปภาพที่ 13 แผนกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพคนและนวัตกรรม	38
รูปภาพที่ 14 กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการจัดการนวัตกรรม	39
รูปภาพที่ 15 10 เทรนด์เทคโนโลยีสำคัญปี 2024	44
รูปภาพที่ 16 กรอบการทำงาน AI Trust, Risk and Security Management	45
รูปภาพที่ 17 กรอบการทำงาน Continuous Threat Exposure Management : CTEM	45
รูปภาพที่ 18 กรอบการทำงาน Sustainable Technology	46
รูปภาพที่ 19 กรอบการทำงาน Platform Engineering	46
รูปภาพที่ 20 กรอบการทำงาน AI-Augmented Development	47
รูปภาพที่ 21 กรอบการทำงาน Industry Cloud Platforms	47
รูปภาพที่ 22 กรอบการทำงาน Intelligent Applications	48
รูปภาพที่ 23 กรอบการทำงาน Democratized Generative AI	48
รูปภาพที่ 24 กรอบการทำงาน Augmented Connected Workforce Development	49
รูปภาพที่ 25 กรอบการทำงาน Machine customers	49
รูปภาพที่ 26 การวิเคราะห์ SWOT ANALYSIS ด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด	51

สารบัญภาพ (ต่อ)

รูปภาพ	หน้า
รูปภาพที่ 27 รูปภาพที่ 27 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม	59
รูปภาพที่ 28 แผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม ปี 2568 – 2572	60
รูปภาพที่ 29 การดำเนินงานแผนงาน/โครงการประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 3 ส่วน.....	70

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
ตารางที่ 1 กระบวนการรวบรวมข้อมูลสำคัญประกอบการจัดการความรู้และนวัตกรรม ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	6
ตารางที่ 2 ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์กรตลาด	20
ตารางที่ 3 แผนแม่บทด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management : IM)	25
ตารางที่ 4 การนำเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้	34
ตารางที่ 5 จุดแข็ง (Strength) พร้อมคำอธิบาย (Evidence-based)	52
ตารางที่ 6 จุดอ่อน (Weaknesses) พร้อมคำอธิบาย (Evidence-based)	52
ตารางที่ 7 โอกาส (Opportunities) พร้อมคำอธิบาย (Evidence-based)	53
ตารางที่ 8 ภัยคุกคาม (Threats) พร้อมคำอธิบาย (Evidence-based)	54
ตารางที่ 9 ทางกำหนัดกลยุทธด้วย TOWS Matrix	55
ตารางที่ 10 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1	58
ตารางที่ 11 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2	58
ตารางที่ 12 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3	58
ตารางที่ 13 แผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์	62
ตารางที่ 14 แผนปฏิบัติการด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม ระยะ 5 ปี (ปี 2568 - 2572)	65
ตารางที่ 15 แผนปฏิบัติการด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม ประจำปี 2567 ยุทธศาสตร์ที่ 1	66
ตารางที่ 16 แผนปฏิบัติการด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม ประจำปี 2567 ยุทธศาสตร์ที่ 2	67
ตารางที่ 17 แผนปฏิบัติการด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม ประจำปี 2567 ยุทธศาสตร์ที่ 3	68

1

บทนำ



MO INNOVATION MASTER PLAN
2025 - 2029

1. บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

การจัดการนวัตกรรมถือเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ตรงตามเป้าหมาย และสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อให้การดำเนินภารกิจขององค์การตลาดสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลและการเปลี่ยนแปลงของตลาดสมัยใหม่ จึงจำเป็นต้องสร้างและพัฒนานวัตกรรมที่สอดคล้องกับการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ทรัพยากรและศักยภาพที่มีอยู่ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยี เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ส่งเสริมการบริหารจัดการที่ยั่งยืน และการบริหารงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพสูงสุด ตอบสนองต่อการพัฒนาในระยะยาว โดยไม่ทำลายทรัพยากรและสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมผ่านการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ยั่งยืน ตลอดจนเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและเศรษฐกิจ รวมถึงการปรับตัวตามทิศทางใหม่ ๆ ขององค์กร จึงเป็นที่มาของการจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด ประจำปี 2568 - 2572

1.2 วัตถุประสงค์

- (1) เพื่อให้การสร้างศักยภาพทางด้านเทคโนโลยีและการสร้างสรรค์นวัตกรรมเชื่อมโยงและตอบสนองต่อทิศทางการเติบโตเชิงกลยุทธ์ขององค์การตลาด
- (2) เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งในส่วนของเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ต้องสัมพันธ์กันและเอื้อประโยชน์ต่อกัน รวมทั้งเชื่อมโยงต่อกระบวนการและระบบอื่น ๆ ที่มีอยู่เดิมในองค์กร เช่น ระบบงบประมาณ กระบวนการวางแผนและการกำกับดูแล เป็นต้น
- (3) เพื่อให้การดำเนินการจัดการนวัตกรรมเป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์และสร้างคุณค่าต่อองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม
- (4) เพื่อให้การจัดการนวัตกรรมเกิดความต่อเนื่องอย่างเป็นระบบและยั่งยืนโดยไม่ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- (1) แนวทางการดำเนินงานการจัดการนวัตกรรมแบบบูรณาการและสอดคล้องกับนโยบายด้านการดำเนินงานขององค์การตลาด
- (2) ยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว รวมถึงแผนงานและกิจกรรมหลัก ในการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด ที่มีระยะเวลาการทำงานและตัวชี้วัดที่ชัดเจน

1.4 ขั้นตอนการดำเนินงานในการพัฒนาแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม

- (1) จัดตั้งคณะกรรมการด้านนวัตกรรมเพื่อพัฒนาแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม โดยเป็นคณะกรรมการร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรมในองค์กร
- (2) รวบรวมข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ สืบค้น สัมภาษณ์ผู้บริหาร คณะกรรมการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (Internal และ External Analysis) ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม
- (3) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม เพื่อประเมิน SWOT และกำหนดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม
- (4) จัดทำร่างแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร โดยแบ่งแผนงานย่อยและกำหนดเป้าหมายตามยุทธศาสตร์
- (5) นำเสนอคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด เพื่อรับฟังข้อคิดเห็น จากนั้นนำเสนอคณะกรรมการด้านนวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และคณะกรรมการองค์การตลาด เพื่อให้ความเห็นชอบ
- (6) จัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมฉบับสมบูรณ์เผยแพร่แก่หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร พร้อมทำการสำรวจการรับรู้
- (7) ทำการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทเปรียบเทียบกับเป้าหมาย
- (8) รวบรวมข้อมูลเพื่อทำการประเมินผลการดำเนินงานตามเกณฑ์การประเมินผลของ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (“สคร.”)
- (9) วิเคราะห์ผลการประเมิน เพื่อระบุช่องว่าง และโอกาสในการปรับปรุง และพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องตามกลยุทธ์ และแนวทางการประเมิน
- (10) จัดทำแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนากิจการดำเนินงานให้สอดคล้องตามเกณฑ์การประเมินผล (Gap Closing Plan)
- (11) ทบทวนแผนแม่บทเป็นรายปี ตามปัจจัยทั้งภายในและภายนอก หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงนำผลการดำเนินงานตามแผนและผลสำรวจการรับรู้เป็นส่วนหนึ่งในการทบทวนปรับปรุงแผนแม่บท และนำเสนอสาระสำคัญที่มีการเปลี่ยนแปลงไปขอความเห็นชอบต่อคณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด คณะกรรมการด้านนวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และคณะกรรมการองค์การตลาด ตามลำดับ

1.5 กระบวนการรวบรวมข้อมูลสำคัญประกอบการจัดการความรู้และนวัตกรรมในวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ข้อมูลสำคัญ	การนำมาใช้วิเคราะห์
● นโยบาย/ยุทธศาสตร์ระดับชาติ	- นำมาวิเคราะห์ทิศทางและการดำเนินงานขององค์การตลาด

ข้อมูลสำคัญ	การนำมาใช้วิเคราะห์
แหล่งข้อมูล : ประกาศคณะกรรมการพัฒนา รัฐบาลดิจิทัลเรื่อง แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของ ประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2567 ที่มา : สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) แหล่งข้อมูล : เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ที่มา : องค์การสหประชาชาติ แหล่งข้อมูล : นโยบายรัฐบาล แหล่งข้อมูล : กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ที่มา : สภานิติบัญญัติแห่งชาติ แหล่งข้อมูล : แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ ฉบับที่ 13 ที่มา : สำนักงานพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ แหล่งข้อมูล : แผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2560-2564 ที่มา : กระทรวงมหาดไทย แหล่งข้อมูล : แผนยุทธศาสตร์รายสาขา อุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการ นโยบาย รัฐวิสาหกิจ	- วิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างความยั่งยืนของ องค์กร และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) - วิเคราะห์ความเชื่อมโยงทิศทางยุทธศาสตร์ของ องค์กรตลาด
● สัญญาณบ่งชี้ ปัจจัยภายนอกที่สำคัญ แหล่งข้อมูล : แนวโน้มระดับโลกที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ ที่มา : แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรมปี 2567-2569 : ธุรกิจร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ธนาคารกรุงศรี, สถานการณ์เศรษฐกิจประเทศไทย สำนักงาน ส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (depa)	- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยเริ่มจากพลวัต โลก (Mega Trend) - เทคโนโลยี ตลาด ความนิยมของลูกค้า การแข่งขัน กฎ ระเบียบ และสิ่งแวดล้อม วิเคราะห์ประเด็นที่ เกี่ยวข้องกับองค์การตลาด - วิเคราะห์ TOWS Matrix

ข้อมูลสำคัญ	การนำมาใช้วิเคราะห์
แหล่งข้อมูล : คู่เทียบ / การแข่งขัน ที่มา : เว็บไซต์คู่เทียบ	
● การดำเนินงานขององค์การตลาด แหล่งข้อมูล : ผลดำเนินการจัดการนวัตกรรมการค้า ผลคะแนนการประเมินผล Enablers ด้านที่ 7 ปี 2565-2566 ที่มา : องค์การตลาด แหล่งข้อมูล : แผนวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2570 องค์การตลาด ที่มา : องค์การตลาด	- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยภายในองค์กร - ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ แผนต่าง ๆ รายงานผลการประเมินองค์การ เป็นต้น
● ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แหล่งข้อมูล : ผลจากการจัดประชุม เพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย ที่มา : คณะกรรมการองค์การตลาด ผู้บริหาร ระดับสูง บุคลากรองค์การตลาด ที่เกี่ยวข้อง และ ผู้แทนกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- วิเคราะห์การดำเนินงานขององค์การตลาด เพื่อ ทบทวนและปรับปรุงการดำเนินงาน
● SWOT Analysis จุดแข็ง (Strength ; S) จุดอ่อน (Weakness : W) โอกาส (Opportunity : O) ภัยคุกคาม (Threat : T) แหล่งข้อมูล : วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายใน และ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอก ที่มา : คณะกรรมการองค์การตลาด คณะอนุกรรมการฯ, ผู้บริหารระดับสูง, คณะทำงาน จัดทำแผนฯ	- วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายใน และวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ภายนอก เพื่อประกอบ SWOT Analysis และ TOWS Matrix - วิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความทำ หายทางยุทธศาสตร์
● ความสามารถพิเศษ (Core Competency) แหล่งข้อมูล : ข้อมูลการวิเคราะห์ TOWS Matrix และข้อมูลความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA)	- วิเคราะห์สมรรถนะหลักขององค์กรในปัจจุบันและ อนาคต

ข้อมูลสำคัญ	การนำมาใช้วิเคราะห์
ความท้าทายทางยุทธศาสตร์ (SC) ที่มา : คณะทำงานจัดทำแผนฯ	
● การบริหารความเสี่ยง แหล่งข้อมูล : แผนบริหารความเสี่ยงประจำปี 2566 ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานในอนาคต ที่มา : ฝ่ายบริหารความเสี่ยง	- วิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การตลาด
● ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) แหล่งข้อมูล : ผลการประชุมปฏิบัติการร่วมกับ คณะผู้บริหาร องค์การตลาด ที่มา : คณะกรรมการองค์การตลาด, คณะอนุกรรมการฯ, ผู้บริหารระดับสูง, คณะทำงานจัดทำแผนฯ	- กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) - วิเคราะห์ Business Model - กำหนด Intelligent Risk - วิเคราะห์เป้าหมายองค์กรในแต่ละระยะ
● วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แหล่งข้อมูล : ผลการประชุมร่วมกับผู้บริหารและหน่วยงานภายในแผนวิสาหกิจขององค์การตลาด ประจำปี 2566-2570, แผนการบริหารความเสี่ยงปี 2566 ที่มา : คณะกรรมการองค์การตลาด, คณะอนุกรรมการฯ, ผู้บริหารระดับสูง, คณะทำงานจัดทำแผนฯ	- กำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ระดับองค์กร (Strategic Formulation) - กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละระดับ - วิเคราะห์ความเสี่ยงในระดับยุทธศาสตร์/กลยุทธ์
● การบูรณาการระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ แหล่งข้อมูล : Balanced Scorecard (BSC), วิสัยทัศน์ ตัวชี้วัด พันธกิจ และค่านิยมของ องค์การตลาด ที่มา : คณะกรรมการองค์การตลาด คณะอนุกรรมการฯ, ผู้บริหารระดับสูง, คณะทำงานจัดทำแผนฯ	- ตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่าง วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับองค์ประกอบที่สำคัญ แผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map)

ตารางที่ 1 กระบวนการรวบรวมข้อมูลสำคัญประกอบการจัดการความรู้และนวัตกรรมในวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2

ข้อมูลทั่วไป



MO INNOVATION MASTER PLAN
2025 - 2029

2. ข้อมูลทั่วไป

2.1 ความเป็นมาขององค์กร

องค์การตลาด เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้สังกัดกระทรวงมหาดไทย สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ประเภทเพื่อการพาณิชย์ จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน พ.ศ. 2496 ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ. 2496 มีอำนาจและหน้าที่ในการดำเนินการจัดสร้างตลาดให้เพียงพอต่อความต้องการ ปรับปรุงตลาด สาธารณะให้ถูกสุขลักษณะและทันสมัย ส่งเสริมตลาดเอกชน จัดและส่งเสริมการผลิตโภคภัณฑ์ให้พอแก่ความต้องการของตลาด จัดการขนส่งโภคภัณฑ์ไปสู่ตลาดให้เป็นไปโดยสะดวก ตลอดจนการจัดการดำเนินการ ควบคุม และอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับตลาดขององค์การตลาด ตามความในมาตรา 6 และมาตรา 7 แห่งพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ.2496 โดยปัจจุบันองค์การตลาด ได้ดำเนินกิจการตามอำนาจหน้าที่ภายใต้ วัตถุประสงค์ตามมาตรา 6 ประกอบกับมาตรา 7 แห่งพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ. 2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติมตามแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570

2.2 การดำเนินการในปัจจุบัน

2.2.1 ด้านการดำเนินธุรกิจ

(1) ธุรกิจด้านการบริหารจัดการพื้นที่ขององค์การตลาด ซึ่งองค์การตลาด มีการดำเนินกิจการในการบริหารพื้นที่ตลาดที่มีลักษณะการให้เช่าพื้นที่ภายในตลาดสาขาขององค์การตลาด รวมถึงพื้นที่ที่องค์การตลาดได้สิทธิในพื้นที่ดังกล่าว โดยสามารถแบ่งการเช่าออกเป็นดังต่อไปนี้

1) องค์การตลาด เป็นผู้บริหารจัดการพื้นที่เอง จำนวนทั้งสิ้น 4 ตลาด ได้แก่ ตลาดสาขาลำพูน จังหวัดลำพูน ตลาดสาขางดละ อำเภอบางคล้า จังหวัดฉะเชิงเทรา ตลาดสาขาหนองม่วง อำเภอนองม่วง จังหวัดลพบุรี และตลาดสาขาทองหล่อ กรุงเทพมหานคร

2) องค์การตลาดให้สิทธิเอกชนบริหารจัดการพื้นที่ทั้งหมด จำนวน 1 ตลาด คือ ตลาดสาขapaklongtalat โดย องค์การตลาด ให้สิทธิลงทุนพัฒนาก่อสร้างและบริหารโครงการตลาดสาขapaklongtalat (สัญญาระยะยาว 30 ปี)

3) องค์การตลาด ได้มีการจัดตลาดสัญจรภายใต้กิจกรรมโครงการ “มหกรรมสินค้าอาหารปลอดภัย Green Market By AORTOR” และโครงการ “Life DD Market Road Show by องค์การตลาด” ซึ่งได้มีการจัดตลาดสัญจรครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ โดยได้จัดสรรพื้นที่ให้ผู้ประกอบการรายย่อยได้มีพื้นที่ในการจำหน่ายสินค้า

(2) ธุรกิจด้านการค้าและการพาณิชย์หรือการบริหารสินค้า โดยองค์การตลาด ได้ทำการจัดจำหน่ายสินค้าเกษตร สินค้าโอท็อป ผลิตภัณฑ์ชุมชน สินค้าประเภทเครื่องอุปโภคบริโภค ตลอดจนสินค้าอื่นๆ เพื่อเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชน กลุ่มเกษตรกร กลุ่มวิสาหกิจชุมชน และผู้ประกอบการรายย่อยมีรายได้ผ่านช่องทางการจำหน่ายสินค้า ดังต่อไปนี้

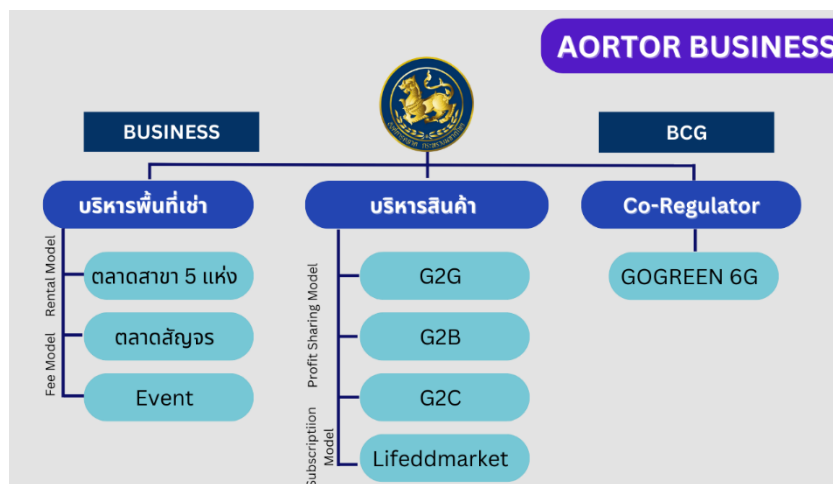
1) การจำหน่ายสินค้าไปยังส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐต่างๆ ปัจจุบันองค์การตลาดได้จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคให้แก่เรือนจำ และทัณฑสถานต่างๆ ภายใต้สังกัดกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม และได้มีการขยายฐานลูกค้าสำหรับการจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐ นอกจากการจำหน่ายข้าวสารและอาหารดิบให้แก่กรมราชทัณฑ์แล้ว ยังได้มีหนังสือแจ้งยังหน่วยงานภาครัฐต่างๆ ที่มีความประสงค์จะจัดซื้อจัดจ้างสินค้าเครื่องอุปโภคบริโภคที่รัฐส่งเสริมหรือสนับสนุนตามกฎหมายกระทรวง สามารถจัดซื้อกับองค์การตลาดได้ โดยมีหน่วยงานที่องค์การตลาดเป็น คู่สัญญาในการจำหน่ายเครื่องอุปโภคบริโภคฯ อาทิ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นต่างๆ (อบต., อบจ.) บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) สถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชน กองพันทหารอากาศโยธิน กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ และโรงพยาบาลต่างๆ

2) การจำหน่ายสินค้าไปยังภาคเอกชน โดยองค์การตลาดเป็นตัวกลางในการจำหน่ายสินค้าเกษตรมาตรฐาน GAP และ Organic ไปยังภาคเอกชน รวมถึงผลิตภัณฑ์ชุมชน สินค้าของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ไปยังร้านค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) เช่น Lotus's, Big C, Foodland, แมคโคร และกลุ่มธุรกิจร้านอาหาร (Chain restaurant) เช่น โออิชิ MK ไอ้กะจู้ แม่ศรีเรือน และร้านเชียงใหม่ (กลุ่มธุรกิจใหม่เครือ เซ็น คอร์ปอเรชั่น กรุ๊ป)

3) การจำหน่ายสินค้าบนช่องทางออนไลน์ (E-Commerce) เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่องค์การตลาดดำเนินธุรกิจ โดยเป็นแพลตฟอร์มในการบริหารจัดการด้านการตลาดและการขายแบบครบวงจร ทั้งการสร้างตลาดออนไลน์ การโฆษณา ระบบลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management หรือ CRM) เพื่อรองรับพฤติกรรมผู้บริโภคยุคดิจิทัลภายใต้แพลตฟอร์ม www.lifeddmarket.com (เว็บไซต์ขององค์การตลาด)

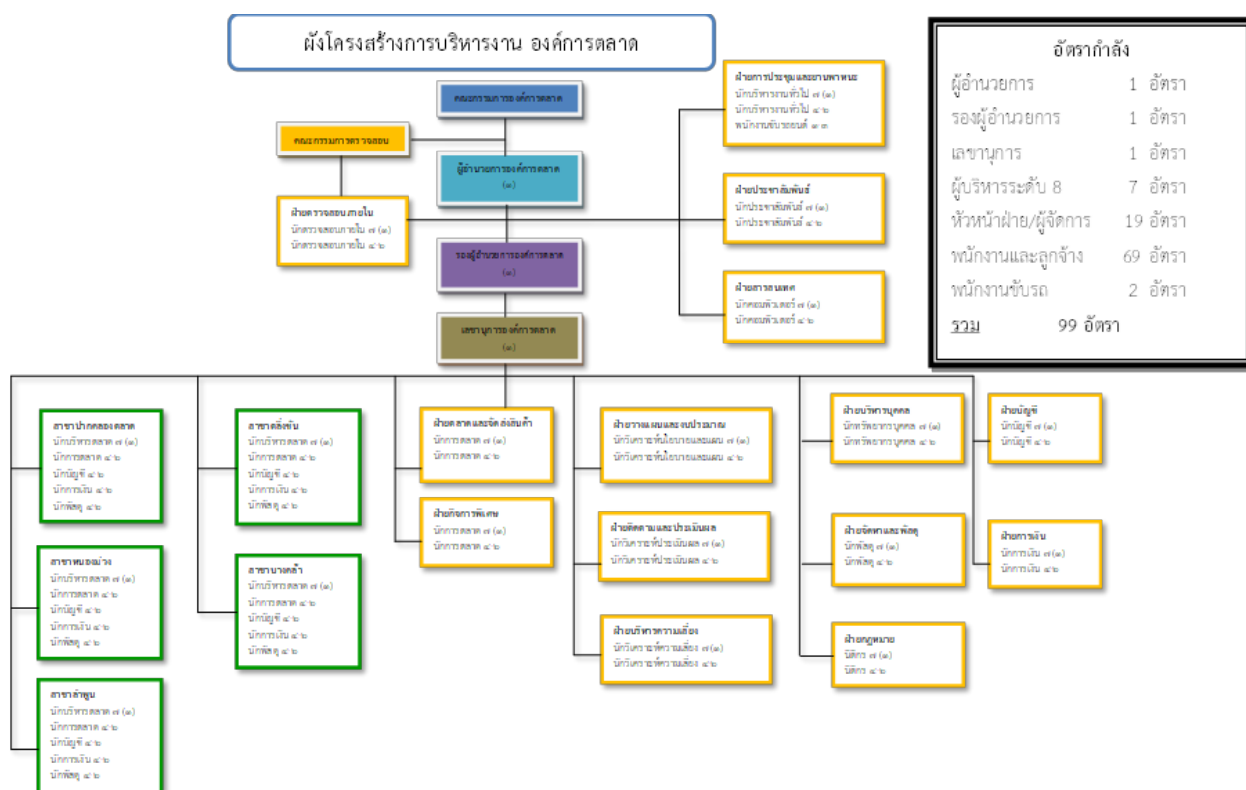
2.2.2 ด้านการขับเคลื่อน BCG

องค์การตลาด ได้จัดทำโครงการตลาดต้นแบบ Go Green 6G มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมีเป้าหมายในระยะยาวสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศคือ Net Zero Carbon และ Net Zero Food Waste ให้ครอบคลุมการพัฒนา 6 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 Green Product (G1) : สินค้าปลอดภัย, มิติที่ 2 Green Price (G2) : ราคายุติธรรม, มิติที่ 3 Green Place (G3) : สถานที่พร้อมและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม, มิติที่ 4 Green Process (G4) : บริหารด้วยเทคโนโลยี, มิติที่ 5 Green Power (G5) : พลังงานหมุนเวียนอย่างคุ้มค่าและ มิติที่ 6 Green Partnership (G6) : สร้างเครือข่ายชุมชนให้เข้มแข็ง เพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาลไทยและ SDGs Goals



รูปภาพที่ 1 AORTOR Business Model

2.3 โครงสร้างองค์กร



รูปภาพที่ 2 โครงสร้างองค์กรขององค์การตลาด

2.4 โครงสร้างองค์กรด้านส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรม

องค์การตลาด กำหนดโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
การกำกับดูแล และติดตามงานด้านส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรม ดังนี้

(1) คณะกรรมการองค์การตลาด มีบทบาทหน้าที่ในการกำกับดูแลการดำเนินงานตามนโยบายด้านส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรมให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์การตลาด และกำกับดูแล ติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

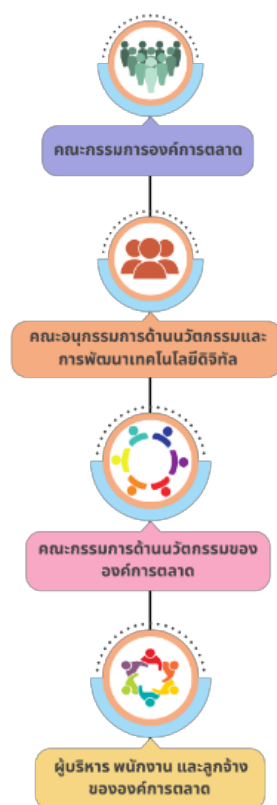
(2) คณะอนุกรรมการด้านนวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล มีบทบาทหน้าที่ในการพิจารณากำหนดทิศทาง นโยบาย และแนวทางการขับเคลื่อนการบริการจัดการนวัตกรรมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ แผนวิสาหกิจขององค์การตลาด และระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ทั่วทั้งองค์กร

(3) คณะกรรมการด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด มีบทบาทหน้าที่ในการเสนอกรอบแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรม และกรอบนโยบายด้านส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด กำหนดรูปแบบโครงสร้างการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กรให้สอดคล้องกับระบบนวัตกรรมองค์กร ขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กร

และรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะอนุกรรมการด้านนวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติตนเป็นต้นแบบที่ดี (Role Model) ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม กำกับดูแล ติดตาม และสนับสนุนการดำเนินงานด้านนวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล และสถาปตยกรรมองค์กรขององค์การตลาด ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล เกิดประโยชน์คุ้มค่ากับการลงทุน และถูกต้องตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง และนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจริยธรรม จรรยาบรรณ รวมทั้งมีการกำกับดูแลกิจการตามมาตรฐานสากลที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไป พร้อมทั้งสื่อสาร ถ่ายทอดองค์ความรู้ และสร้างความตระหนักเกี่ยวกับนโยบายให้คณะผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างขององค์การตลาด รับทราบพร้อมนำไปปฏิบัติ

(4) ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างขององค์การตลาด มีบทบาทหน้าที่ในการขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม การทำงานข้ามสาย การใช้ความคิดสร้างสรรค์ต่อยอดองค์ความรู้ใหม่สู่นวัตกรรม ประยุกต์ใช้เครื่องมือและวิธีการพัฒนาระบบการเรียนรู้ร่วมกับทุกกระบวนการทำงาน เพื่อให้สามารถพัฒนากระบวนการทำงานและการบริหารจัดการนวัตกรรมผ่านการใช้ความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แผนภาพโครงสร้างผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการนวัตกรรมองค์การตลาด



รูปภาพที่ 3 แผนภาพโครงสร้างผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการนวัตกรรมองค์การตลาด

3

การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายใน
และภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับ
การจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม
ขององค์การตลาด ปี 2568 - 2572



MO INNOVATION MASTER PLAN
2025 - 2029

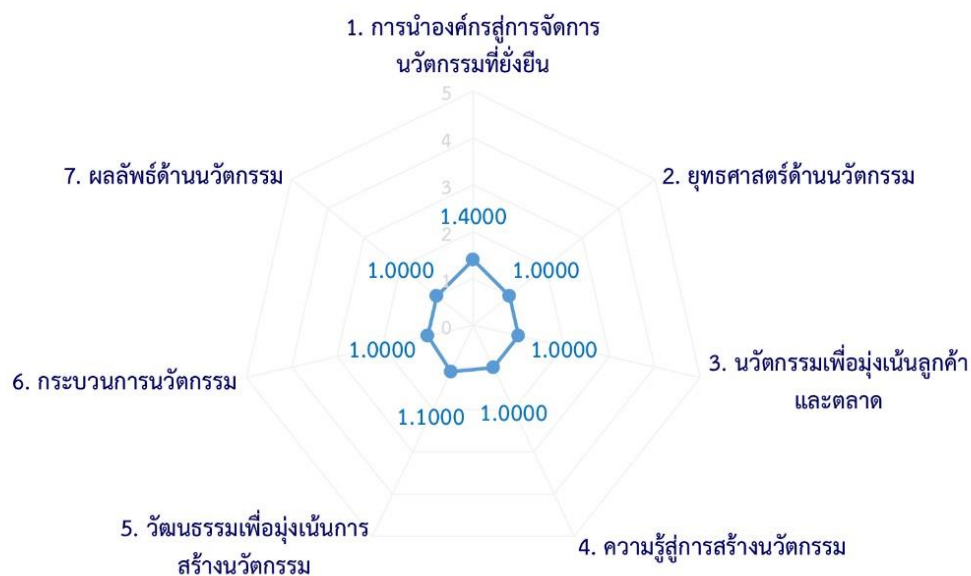
3. การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด ปี 2568 – 2572

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)

การเข้าใจบริบทขององค์กรในด้านต่าง ๆ เป็นสิ่งสำคัญในการจัดทำกลยุทธ์และแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม วิธีที่จะสามารถช่วยให้องค์กรตลาดสามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กรทั้งหมดได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นสามารถทำได้โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งเป็นหนึ่งวิธีที่มีความสำคัญในกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยรวม รวมไปถึงการเปรียบเทียบกับทรัพยากรและความสามารถที่องค์กรมีเพื่อที่จะสามารถนำไปกำหนดเป็นจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อความก้าวหน้าของการพัฒนานวัตกรรมและขับเคลื่อนองค์กรอย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในแบ่งออกเป็นด้านต่าง ๆ ดังนี้

3.1.1 ผลประเมินสถานการณ์การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจส่วน Core Business Enablers ด้านที่ 7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management : KM & IM) หัวข้อ การจัดการนวัตกรรม

กราฟสรุปผลการประเมิน	หัวข้อ “การจัดการนวัตกรรม”	อยู่ที่ระดับคะแนน 1.0650
----------------------	----------------------------	-----------------------------



ภาพที่ 3.1-1 ผลประเมินการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านที่ 7
การจัดการความรู้และนวัตกรรม หัวข้อ การจัดการนวัตกรรม

สรุปการดำเนินงานการจัดการนวัตกรรมและประเด็นการปรับปรุงสำคัญแต่ละกระบวนการ

(1) การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน

- ◆ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมเป็นหลักการสำคัญพื้นฐานในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน
- ◆ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการด้านนวัตกรรมระดับองค์กรเพื่อดำเนินงานด้านพัฒนานวัตกรรม

(2) ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม

- ◆ อต. ยังขาดการกำหนดแนวทางและวางแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมทั้งระยะยาวและประจำปีที่ชัดเจนโดยแผนแม่บทดังกล่าวควรมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการนวัตกรรมที่ครบถ้วนสมบูรณ์ ประกอบกับการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ การกำหนดเป้าหมายการจัดการนวัตกรรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์อย่างชัดเจน รวมถึงตัวชี้วัดในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวและประจำปีที่มีความท้าทาย
- ◆ อต. ยังขาดการกำหนดช่องทาง รูปแบบ/วิธีการ และกลไกในการสื่อสารถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ พร้อมทั้งมีการสำรวจการรับรู้และเข้าใจในแผนแม่บทฯ เป้าหมายระยะยาวและระยะสั้นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรอย่างครบถ้วน
- ◆ อต. ยังขาดการจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรมควรมีการศึกษาแบบจำลองหรือกรอบแนวทางการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการบริหารจัดการนวัตกรรม โดยมีการกำหนดแนวทางประเมินความเสี่ยงและความคุ้มค่า และจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรม เพื่อนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินและไม่ใช้การเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

- ◆ อต. ยังขาดการจัดให้มีการกำหนดแนวทางและรวบรวมข้อมูลที่เป็น Big Data ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต (existing and Potential Customers/Consumers)
- ◆ อต. ยังขาดการกำหนดแนวทางในการสัมภาษณ์ลูกค้าทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์ในการพัฒนานวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งให้ลูกค้าและตลาดเข้ามามีส่วนร่วมในการนำเสนอความต้องการและความคาดหวัง รวมถึงร่วมพัฒนาหรือทดสอบนวัตกรรมทั้งด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และ/หรือการ

ปฏิบัติงานขององค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนานวัตกรรมต่างๆ ได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวัง ซึ่งจะทำให้ลูกค้าและตลาดพึงพอใจสูงสุดในทุกจุดที่สัมผัสองค์กร (Touch Point)

(4) ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม

- ♦ อต. ควรจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลปัญหา/อุปสรรค และปัจจัยสำเร็จของการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เช่น ตัวชี้วัดความสำเร็จด้านนวัตกรรม และตัวชี้วัดความสำเร็จด้านการเงินและไม่ใช้การเงินตามภารกิจขององค์กร เป็นต้น เพื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา/คู่แข่ง/คู่แข่ง และ/หรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ทั้งนี้ เพื่อให้ อต. สามารถสรุปบทเรียนที่ได้จากการดำเนินงานตามแต่ละตัวชี้วัด นำมาเผยแพร่ แลกเปลี่ยนและเรียนรู้ระหว่างสายงาน/ฝ่ายงานและบุคลากรขององค์กร จนทำให้องค์กรสามารถพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงานขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพ คุณภาพมาตรฐาน และผลสำเร็จที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา

(5) วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม

- ♦ อต. มีการกำหนดให้มีค่านิยมที่มุ่งเสริมสร้างพฤติกรรมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม ควรมีการสื่อสารค่านิยม และจัดทำแผนการปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมระยะยาวและประจำปีที่มีมุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม อีกทั้งกำหนดพฤติกรรมพึงประสงค์ที่สะท้อนถึงการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมทั้งในระดับผู้บริหารและพนักงานให้ชัดเจน และจัดให้มีการประเมินระดับวัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรมในปัจจุบันและเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรมที่องค์กรคาดหวัง เพื่อนำมาจัดทำแผนพัฒนาและเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมขององค์กรทั้งระยะยาวและระยะสั้นให้สอดคล้องกับบริบท และความต้องการในการพัฒนาด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์กรในแต่ละปีเปลี่ยนแปลงไป
- ♦ กำหนดตัวชี้วัดทั้งในด้านผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) อย่างชัดเจน เพื่อนำมาเสริมสร้างให้พนักงานรัฐวิสาหกิจมีพฤติกรรมพึงประสงค์ด้านการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นมาตรฐานตามที่องค์กรคาดหวังสำหรับการยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม ควรมีการวิเคราะห์

(6) กระบวนการนวัตกรรม

- ♦ อต. ควรศึกษาและออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System :CIS) โดยมีการแสดงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ทั้ง 7 องค์ประกอบในการขับเคลื่อนการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร และกำหนด

กระบวนการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่มีการระบุขั้นตอนการดำเนินงานอย่างครบถ้วนและสอดคล้องกับหลักการหรือแนวปฏิบัติที่ดีโดยทั่วไป โดยครอบคลุมทั้ง 1) กระบวนการบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรม 2) กระบวนการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ 3) กระบวนการวิเคราะห์ คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) กระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การสร้างนวัตกรรม 5) กระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา 6) กระบวนการนำนวัตกรรมออกใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และเชิงสังคม และ 7) สื่อสารระบบ CIS และกระบวนการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างการรับรู้ เข้าใจและนำไปสู่การพัฒนาประยุกต์ใช้สำหรับการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรมได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงควรมุ่งเน้นการสื่อสาร กระบวนการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างการรับรู้ เข้าใจและนำไปสู่การพัฒนาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรมได้อย่างเป็นรูปธรรมและติดตามปัญหา/อุปสรรคที่เกิดจากการนำกระบวนการนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับในการพัฒนากระบวนการนวัตกรรม

(7) บุคลากร

- ◆ มีการกำหนดให้มีค่านิยมที่มุ่งเสริมสร้างพฤติกรรมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม
- ◆ ยังไม่มีการกำหนดแนวทางในการให้ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ (Role model) และมีส่วนร่วมในการส่งเสริม สร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งเน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- ◆ ยังไม่มีการประเมินและกำหนดแนวทางเพื่อยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กรที่ชัดเจน
- ◆ ควรมีการทบทวนทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมของบุคลากรในหน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบหลักด้านการจัดการนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ
- ◆ ควรวิเคราะห์ Training Need สำหรับคณะทำงานอย่างเป็นระบบ และจัดให้มีการประเมินช่องว่างความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และมุ่งเน้นนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กร (Gap Analysis)
- ◆ ควรจัดทำ/ทบทวนแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมองค์กรทั้งระยะยาวและประจำปี และสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง

เกี่ยวข้องได้รับทราบเพื่อขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมที่สำคัญขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(8) ผลลัพธ์นวัตกรรม

- ◆ คณะกรรมการ อด. ควรกำกับดูแลให้องค์กรมีผลสำเร็จด้านการคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรมทั้งในระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) โดยผลสำเร็จดังกล่าวควรสะท้อนพัฒนาการด้านนวัตกรรมที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา ดีกว่าคู่แข่ง/คู่เทียบและสนับสนุนวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรมในเชิงบูรณาการ

3.1.2 ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ขององค์การตลาด

การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ขององค์การตลาดมีการจัดกลุ่มกระบวนการออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ (1) กลุ่มกระบวนการหลัก (Primary Activity) และ (2) กลุ่มกระบวนการสนับสนุน (Support Activities) โดยประกอบด้วยกลุ่มกระบวนการหลักจำนวน 5 กิจกรรมสำคัญ ได้แก่

(1) การจัดการอุปสงค์ของตลาดและขนส่ง (Demand Management and Logistic) ซึ่งเป็นกิจกรรมเริ่มต้นกระบวนการตามภารกิจจัดหาอาหารสดเข้าราชภัฏและหน่วยงานที่มีความต้องการสินค้า (Demand) และครอบคลุมการขนส่งสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด

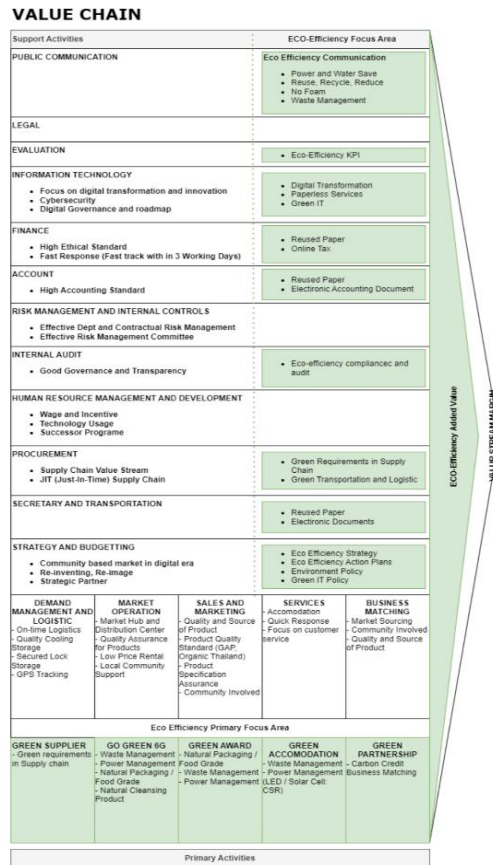
(2) การจัดการตลาดสาขา (Market Operation) ซึ่งเป็นกิจกรรมหลักในการดำเนินการจัดการตลาดสาขา

(3) การขายและตลาด (Sales and Marketing) เป็นกิจกรรมควบคุมตามภารกิจเพื่อหารายได้ และทำการตลาด

(4) บริการเช่าอสังหาริมทรัพย์ (Services) เป็นกิจกรรมในการให้บริการตักเข้า ร้านค้าเช่า ภายใต้การกำกับขององค์การตลาด

(5) การจับคู่ธุรกิจ (Business Matching) เป็นกิจกรรมในจับคู่พันธมิตรการค้า เพื่อให้เกิดการซื้อขายสินค้าและบริการโดยมีองค์การตลาดเป็นบุคคลกลางในการสนับสนุนและเป็นกลไกในการควบคุมคุณภาพและมีกระบวนการสนับสนุนจำนวน 12 กระบวนการ

ทั้งนี้ จะมีการกำหนด (Work System) ซึ่งเป็นองค์ประกอบของแต่ละกระบวนการที่อธิบายถึงกิจกรรม ลูกค้า (กลุ่มเป้าหมาย) สารสนเทศ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สินค้าและบริการ ตลอดจนระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

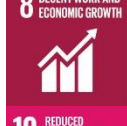


ภาพที่ 3.1-2 Value Chain ขององค์การตลาด

3.1.3 ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนขององค์การตลาด

การกำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน โดยมีการกำหนดประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืนที่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การตลาด ตลอดห่วงโซ่คุณค่า โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทิศทางการดำเนินงาน และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย อีกทั้งคำนึงถึงการสร้างผลลัพธ์ที่ดีต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมตามเป้าหมายของ SDGs

กรอบการพัฒนาความยั่งยืน	ประเด็นสำคัญด้านความยั่งยืน	ผู้มีส่วนได้เสียหลัก		SDGs
		ภายใน	ภายนอก	
การบริหารองค์กรอย่างยั่งยืน	การกำกับดูแลกิจการที่ดี	ผู้บริหารและพนักงาน	- ผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Directions : SOD) - ผู้กำกับดูแล	
	การบริหารความเสี่ยง		-	

กรอบการพัฒนา ความยั่งยืน	ประเด็นสำคัญ ด้านความยั่งยืน	ผู้มีส่วนได้เสียหลัก		SDGs
		ภายใน	ภายนอก	
	การบริการ และนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน		● หน่วยงานราชการ ● ผู้กำกับดูแล ● ภาคีเครือข่าย	 
การสร้างคุณค่า	การพัฒนาศักยภาพ ของผู้ประกอบ	ผู้บริหารและพนักงาน	● หน่วยงานราชการส่วน ท้องถิ่น ● ภาคีเครือข่าย	
การพัฒนา และดูแล พนักงาน	การปฏิบัติต่อพนักงาน อย่างเป็นธรรม	พนักงาน	-	 
	การพัฒนาศักยภาพ พนักงาน	ผู้บริหารและพนักงาน	-	
การพัฒนา และดูแลสังคม	การพัฒนาธุรกิจเพื่อสังคม และกิจกรรมเพื่อสังคม	-	● ภาคีเครือข่าย ● หน่วยงานราชการ ● หน่วยงานราชการส่วน ท้องถิ่น ● ลูกค้า/ผู้ประกอบการ	   

กรอบการพัฒนา ความยั่งยืน	ประเด็นสำคัญ ด้านความยั่งยืน	ผู้มีส่วนได้เสียหลัก		SDGs
		ภายใน	ภายนอก	
การจัดการ สิ่งแวดล้อม	ตลาดต้นแบบ Go Green6G 1 สินค้าปลอดภัย (G1) 2 ราคาเป็นธรรม (G2) 3 สถานที่พร้อมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (G3) 4 บริหารจัดการด้วยเทคโนโลยี (G4) 5 ใช้พลังงานคุ้มค่า (G5) 6 สร้างเครือข่ายชุมชนให้เข้มแข็ง (G6)	ผู้บริหารและพนักงาน	- ภาคีเครือข่าย - หน่วยงานราชการ - หน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่น - ลูกค้า/ผู้ประกอบการ	         

3.1.4 นวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน

การพัฒนาและการส่งเสริมนวัตกรรมของ อต. คือ การพัฒนา ปรับปรุงกระบวนการเดิมเพื่อเพิ่มผลผลิต ลดค่าใช้จ่ายหรือสร้างผลลัพธ์อื่นๆ นอกจากผลลัพธ์ทางการเงินโดยแบ่งเป็นโครงการระยะสั้นและระยะยาว เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีและรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อตอบสนองความต้องการทางธุรกิจในระยะสั้น และงานสนับสนุนเชิงเทคนิค สำหรับแก้ปัญหาในกระบวนการ การให้บริการ ทดสอบ หรือให้คำปรึกษาทางเทคนิคต่างๆ ที่สอดคล้องกับธุรกิจขององค์การตลาด เช่น การนำนวัตกรรมและปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) เพื่อมาสนับสนุนการดำเนินงานทางด้านดิจิทัลขององค์การตลาดให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการดิจิทัล ปีงบประมาณ 2565 – 2567 และสถาปัตยกรรมองค์กรขององค์การตลาด และการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินงาน เพื่อมาสนับสนุนและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันให้กับเกษตรกร ผู้ผลิต ผู้ประกอบการและประชาชนทั่วไป การพัฒนาตลาดให้ได้มาตรฐานและมีความทันสมัยสอดคล้องกับ BCG Model เพื่อยกระดับตลาดขององค์การตลาดให้เป็นตลาดต้นแบบ Go Green 6G มุ่งสู่การเป็น Zero food waste และ Neutrality carbon ตลอดจนเป็นองค์กรต้นแบบของการพัฒนาสู่ Market 4.0 และมีการจัดทำระบบบริหารจัดการพื้นที่เช่า “เช่าเพอร์ดี (Chaoperty)” โดยระบบสามารถเรียกดูแผนผังพื้นที่เช่า, การตั้งค่าพื้นที่เช่า, การทำสัญญาเช่าพื้นที่, การจัดการข้อมูลผู้เช่า, การตั้งหนี้ผู้เช่าล่วงหน้า, การวางบิล, การออกใบเสร็จ, การเรียกดูรายการค้างชำระ, การออกรายงานสรุปประจำวัน/เดือน/ปี, การชำระเงินออนไลน์ โดยทำร่วมกับสำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (depa) ภายใต้โครงการ Transform ตลาดสดยุควิถีใหม่ (ขยายผล) โดยตลาดที่เข้าร่วมโครงการจะได้รับสิทธิในการเช่าใช้งานระบบบริหารจัดการพื้นที่เช่าโดยไม่มีการเรียกเก็บค่าบริการ เป็นระยะเวลา 1 ปี มุ่งเน้นการขับเคลื่อนองค์การตลาดสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล เพื่อเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการแข่งขันของภาคธุรกิจ

3.1.5 การส่งเสริมนวัตกรรม

องค์การตลาด มีการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรมเป็นหนึ่งในค่านิยมของ อต. ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐที่จะพัฒนาโอกาสทางธุรกิจให้แก่ประเทศ ทั้งคณะกรรมการและฝ่ายบริหารจึงได้กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และทิศทางธุรกิจให้มุ่งเน้นการสร้างสรรค์นวัตกรรม พร้อมทั้งสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีวัฒนธรรมการทำงานที่กล้าคิดนอกกรอบในเชิงสร้างสรรค์ กล้านำเสนอและกล้าเปลี่ยนแปลง

3.1.6 การกำกับดูแลการส่งเสริมนวัตกรรมของพนักงาน

คณะกรรมการองค์การตลาด และผู้บริหาร มีนโยบายให้จัดตั้งคณะกรรมการด้านนวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรม เพื่อช่วยส่งเสริมและผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน โดยกำหนดกรอบการทำงานด้านการสนับสนุน และส่งเสริมนวัตกรรมอย่างยั่งยืนภายในองค์กร มีการจัดทำแผนงานด้านนวัตกรรมระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว พร้อมกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญในแต่ละช่วงให้เชื่อมโยงและสนับสนุนต่อกิจกรรมหลัก และทิศทางของ อต. รวมถึงมีกิจกรรมการคิดสร้างสรรค์ด้านนวัตกรรม ประจำปี เพื่อจัดประกวดแนวคิดและผลงานโดดเด่นด้านนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จสามารถนำไปปฏิบัติจริง เป็นผลให้เกิดบรรยากาศของการสร้างสรรค์ความคิดและนวัตกรรมใหม่ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

3.1.7 การวิเคราะห์ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการนวัตกรรม

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด ประจำปีงบประมาณ 2568 - 2572 ได้มีการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรที่อาจจะมีผลกระทบต่อด้านการจัดการนวัตกรรม ดังนี้

(1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรที่กระทบต่อทิศทางและแนวทางด้านการจัดการนวัตกรรม ประกอบด้วยข้อมูลดังต่อไปนี้

1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดแข็งและจุดอ่อน ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด

2) นโยบาย แผนยุทธศาสตร์ และแผนงานสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการคาดหวังด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด เช่น

- นโยบายด้านการจัดการความรู้ขององค์การตลาด
- นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) ขององค์การตลาด
- นโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
- นโยบายสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและให้บริการลูกค้า
- นโยบายการบริหารจัดการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green IT)
- นโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและรับสินบน
- แผนวิสาหกิจขององค์การตลาด พ.ศ. 2566 - 2570
- แผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM) ปี 2567 – 2571

- แผนปฏิบัติการดิจิทัล ปี 2566 – 2570
- แผนแม่บทการบริหารทรัพยากรบุคคลองค์การตลาด
- แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การตลาด

3.1.8 แผนแม่บทด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management : IM)

การจัดทำแผนแม่บทจัดการนวัตกรรมและแผนดำเนินงานตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ด้านนวัตกรรม (Innovation Management : IM) แนวทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม (IM)
แผนวิสาหกิจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดแข็งและจุดอ่อน ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและระบบด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม	วิสัยทัศน์ : องค์การตลาดเป็นแหล่งสร้างรายได้ของผู้ผลิต ผู้ค้า ผู้บริโภค สมประสงค์ อย่างยั่งยืน พันธกิจ : องค์การตลาดมุ่งมั่นในการ นำสินค้าสู่ผู้บริโภค อย่างมีอาชีพ จุดแข็ง (Strengths : S) : 1. องค์การตลาดเป็นหน่วยงานในกำกับของกระทรวงมหาดไทย จึงมีสถานะความเชื่อมโยงกับ หน่วยงานในสังกัดกระทรวง ได้แก่ จังหวัด องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ และกรมในสังกัด ได้โดยตรง ทำให้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลเกษตรกร ผู้ประกอบการ ผู้ผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. นโยบายและแผนปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์การตลาด มีความชัดเจนในเรื่องวัตถุประสงค์ อัตรากำลัง งบประมาณ ระยะเวลา และหน่วยปฏิบัติ จึงพร้อมขับเคลื่อนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างรายได้ให้แก่องค์การได้อย่างเป็นรูปธรรม 3. องค์การตลาดมีขอบเขตภารกิจที่หลากหลาย มีผู้บริหาร บุคลากร และหน่วยงานกิจการพิเศษที่มีความคล่องตัว ทำให้สามารถบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกได้อย่างกว้างขวาง เป็นประโยชน์ในการสร้างรายได้และผลประโยชน์ให้แก่องค์การ จุดอ่อน (Weakness : W) : 1. บุคลากรขององค์การตลาด จำนวนมากกำลังอยู่ในกระบวนการพัฒนาศักยภาพ ยังไม่พร้อมดำเนินการตามภารกิจที่ได้รับการคาดหวังหรือมอบหมายได้อย่างครบถ้วน

แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม (IM)
	2. รายได้ขององค์กรการตลาดไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการใช้จ่ายงบประมาณหรือปฏิบัติตามแผนงบประมาณที่กำหนด และจะส่งผลกระทบต่อตัวชี้วัด 3. บุคลากรของหน่วยปฏิบัติการซึ่งมีหน้าที่หารายได้ ยังแยกภารกิจไม่ออก ระหว่างวิสาหกิจเพื่อสังคมกับวิสาหกิจเพื่อการพาณิชย์ ทำให้ไม่สามารถตอบสนองเป้าหมายในเชิงพาณิชย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและไม่สามารถขับเคลื่อนภารกิจในการสร้างรายได้ให้เป็นไปตามเป้าหมาย <u>ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและระบบด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม เป็นดังนี้</u> 1. ทิศทางการดำเนินงาน นโยบายรวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการมุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ เพื่อให้นำไปปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน รวมถึงสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. ผู้บริหารระดับสูงปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ (Role model) และมีส่วนร่วมในการส่งเสริม สร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งเน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 3. การกำหนดค่านิยมที่มุ่งเสริมสร้างพฤติกรรมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมในการบริหารจัดการองค์กร 4. การพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพบุคลากรในการใช้ความคิดสร้างสรรค์นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม
แผนแม่บทการจัดการความรู้ (KM)	ยุทธศาสตร์ที่ 2 บุคลากรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืน โดยพัฒนาบุคลากรมีความคิดริเริ่มที่เสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้าง ธรรมชาติในการปฏิบัติงานและพัฒนาคุณภาพชีวิต รวมทั้งคุณภาพงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร ประกอบด้วยโครงการ ดังนี้ 1. โครงการยกระดับค่านิยม วัฒนธรรม ความผูกพันองค์กรและความสุขในการทำงานให้บุคลากรที่สนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ (Employee Engagement and Happy Work Place) 2. โครงการส่งเสริมสร้างค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการความรู้ 3. โครงการ การอบรม ศึกษาดูงานด้านการจัดการความรู้กับหน่วยงานภายนอก

แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม (IM)
	ยุทธศาสตร์ที่ 3 เร่งรัดพัฒนาต่อยอดระบบการจัดเก็บองค์ความรู้เพื่อยกระดับคุณค่าความสำเร็จขององค์การตลาด ในการสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมและทันสมัยทำให้เกิดการขับเคลื่อนสู่ความองค์กรดิจิทัลและสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์องค์กรมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงและยั่งยืน ประกอบด้วยโครงการ ดังนี้ 1. โครงการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการจัดการความรู้และนวัตกรรม 2. โครงการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล ≡ ส่งเสริม/สนับสนุนให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ได้ตามบทบาทหน้าที่ในการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ≡ มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพบุคลากรในการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม นำไปสู่การพัฒนาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรมได้อย่างเป็นรูปธรรม
แผนแม่บทด้านลูกค้า	เพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า ที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์และบริการ ความผูกพันของลูกค้า
แผนปฏิบัติการดิจิทัล	เพื่อมุ่งเน้นการขับเคลื่อนภารกิจหลักของหน่วยงานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างสรรค์ใช้ประโยชน์หรือตอบโจทยการดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน เพื่อเป็นการขับเคลื่อนการพัฒนาของประเทศทั้งในมิติเศรษฐกิจและมิติสังคม โดยมุ่งสร้างคุณค่าและให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ
แผนแม่บทด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	≡ กำหนดกรอบการดำเนินงานพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ผ่านการจัดทำคู่มือพัฒนาความยั่งยืนรายงานความยั่งยืนขององค์กรตามกรอบแนวทางการรายงานสากล และรายงานประจำปี ≡ เพื่อเป็นการส่งเสริมประชาชน สังคม ชุมชน ในการสร้างรายได้จนสามารถพึ่งพาตนเองได้ และสร้างการยอมรับ และการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร

แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง	ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม (IM)
แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลยุทธ์ 2.1 พัฒนาช่องทางการสื่อสารแบบดิจิทัลเพื่อสื่อสารข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย โครงการ E-Commerce ≡ เพื่อมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ ที่ทันสมัย รวมทั้งการสื่อสารและเผยแพร่ข้อมูล เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร โดยมุ่งเน้นเพื่อสร้างความพึงพอใจ
แผนปฏิบัติการดิจิทัล	เพื่อนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานที่เป็นงานประจำ ลดขั้นตอนลดต้นทุน และการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการมีประสิทธิภาพ เกิดการสร้างรายได้
แผนแม่บทบริหารทรัพยากรบุคคล	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสนับสนุนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ในแผนแม่บทการบริหารทุนมนุษย์ (HCM) ≡ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ และมีทรัพยากรบุคคลที่สมรรถนะสูง ที่สอดคล้องกับการทำงานและสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ซึ่งรวมไปถึงการพัฒนาทักษะที่มีอยู่ และเสริมสร้างทักษะใหม่ให้กับบุคลากร ≡ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน คุณภาพชีวิตและสร้างความสุขในการทำงานและการทำงานได้อย่างยืดหยุ่น

3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment Analysis) และ สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Mega Trend)

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันจำเป็นต้องศึกษาการเปลี่ยนแปลงไปของสภาพแวดล้อมภายนอกที่สามารถส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรและถือเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องตระหนัก เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความสัมพันธ์กันอย่างซับซ้อน การเกิดขึ้นของหนึ่งเหตุการณ์อาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ได้ในหลายรูปแบบ ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่ยากสำหรับองค์กรที่จะสามารถควบคุมหรือกำหนดทิศทางของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ดังนั้นเพื่อเป็นการป้องกันผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรจึงจำเป็นต้องเข้าใจและทราบถึงสาเหตุ หรือสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมเหล่านั้น ซึ่งสำหรับ อต. สภาพแวดล้อมภายนอกที่สามารถส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ อต. จำแนกได้ ดังนี้

3.2.1 ยุทธศาสตร์ระดับชาติที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม

(1) แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561- 2580)

แผนยุทธศาสตร์ชาติถูกจัดทำขึ้นโดยรัฐบาลเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ยุทธศาสตร์คุณภาพชีวิตของประชาชน ตลอดจนความมั่นคงของประเทศ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้ และกลายเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว

กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ตั้งเป้าให้ประเทศไทยอยู่ในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว ภายในปี พ.ศ. 2575 โดยกำหนดวิสัยทัศน์ คือ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ซึ่งประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง (Security) : ประเทศชาติมั่นคงประชาชนมีสุข

2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) :
ยกระดับศักยภาพในหลายมิติ

3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (Enhancement Human Capital Development and Strengthening) : พัฒนาคนในทุกมิติและทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่งและมีคุณภาพ

4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคทางสังคม (Social Cohesion and Just Society) : สร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำในทุกมิติ

5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Sustainable Development and Growth) : เติบโต สมดุล ยั่งยืน ทั้งเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต

6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ (Good Governance) : ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม

จากการวิเคราะห์ผลกระทบของแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ต่อแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมของ ปตท. จะมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการจัดการนวัตกรรม ดังนี้

• **ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน** – โดยยุทธศาสตร์ดังกล่าวมีเป้าหมายเพื่อเป็นการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศบนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่ (1) “ต่อยอดอดีต” นำสิ่งที่มียุ่มาประยุกต์ใช้กับเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อให้สอดคล้องกับบริบททางเศรษฐกิจและสังคมสมัยใหม่ (2) “ปรับปัจจุบัน” พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในด้านต่าง ๆ อาทิ เทคโนโลยีดิจิทัล วิทยาศาสตร์ คมนาคม ให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการในอนาคต และ (3) “สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต” เพิ่มศักยภาพผู้ประกอบการและทรัพยากรมนุษย์ของประเทศไทย ปรับรูปแบบและขยายโอกาสการค้าเงินธุรกิจ สร้างฐานรายได้และการจ้างงาน โดยประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนในยุทธศาสตร์ดังกล่าว คือ ด้านอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ผ่านสร้างอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคตที่ขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีแห่งอนาคต ประกอบด้วย อุตสาหกรรมชีวภาพ อุตสาหกรรมและบริการการแพทย์ครบวงจร อุตสาหกรรมและบริการดิจิทัล ข้อมูล และปัญญาประดิษฐ์ อุตสาหกรรมและบริการขนส่งและโลจิสติกส์และอุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ

• **ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์** – มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่งและมีคุณภาพ โดยเฉพาะการมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นด้านที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรมคือ การต่อยอดงานวิจัยสู่ภาคธุรกิจ ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงเครือข่ายนักวิจัยและศูนย์ความเป็นเลิศเพื่อต่อยอดงานวิจัยที่สามารถตอบโจทย์กับภาคธุรกิจ เพิ่มการพัฒนามาตรฐาน คุณภาพบริการ และการพัฒนาของประเทศในภาพรวม รวมถึงยังมุ่งหวังให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มขึ้นจากผลงานวิจัยและนวัตกรรมปัจจุบันได้มากยิ่งขึ้น เพิ่มสัดส่วนรายได้จากผลิตภัณฑ์ที่เกิดจากการวิจัยและนวัตกรรมต่อรายได้รวมให้เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังมุ่งหวังการดึงดูดผู้เชี่ยวชาญต่างประเทศในด้านต่าง ๆ เข้ามาพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้กับประเทศไทยต่อไป



ภาพที่ 3.2-1 ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580

ที่มา: ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 (ฉบับประกาศราชกิจจานุเบกษา)

(2) นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ.

2561–2580)

กรอบการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวอย่างยั่งยืนให้สอดคล้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และทิศทางการพัฒนาประเทศ รวมถึงเป็นแผนแม่บทหลักในการกำหนดทิศทางและแนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โดยมีวิสัยทัศน์ที่กำหนด คือ “ปฏิรูปประเทศไทยสู่ดิจิทัลไทยแลนด์ (Digital Thailand)” ซึ่งหมายถึง ยุคที่ประเทศไทยสามารถสร้างสรรค์และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นวัตกรรม ข้อมูล ทุนมนุษย์และทรัพยากรอื่นใด เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยเป้าหมายของแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมในระยะ 10 ปี มีดังนี้

1) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ก้าวทันเวทีโลก : ด้วยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลักในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการผลิตและบริการ

2) สร้างโอกาสทางสังคมอย่างเท่าเทียม : ด้วยข้อมูลข่าวสารและบริการผ่านสื่อดิจิทัลเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

3) พัฒนาทุนมนุษย์สู่ยุคดิจิทัล : ด้วยการเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรทุกกลุ่มให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมต่อการดำเนินชีวิตและประกอบกิจการในยุคดิจิทัล

4) ปฏิรูปกระบวนการในการดำเนินงานและการให้บริการของรัฐด้วยเทคโนโลยี : เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความโปร่งใสก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยมุ่งเน้นการพัฒนาในระยะยาวอย่างยั่งยืนเพื่อให้สอดคล้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แต่เนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นนโยบายแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมฉบับนี้จึงกำหนดภูมิศาสตร์ดิจิทัล (Thailand Digital Landscape) หรือทิศทางการพัฒนาและเป้าหมายโดยแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้

• **ระยะที่ 1: Digital Foundation** – ประเทศไทยลงทุนและสร้างรากฐานในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

• **ระยะที่ 2: Digital Thailand I: Inclusion** – ทุกภาคส่วนของประเทศไทยมีส่วนร่วมในเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลตามแนวทางประชารัฐ (ภายในปี พ.ศ. 2565)

• **ระยะที่ 3: Digital Thailand II: Full Transformation** – ประเทศไทยก้าวสู่ “Digital Thailand” ที่ขับเคลื่อนและใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมดิจิทัลได้อย่างเต็มศักยภาพ (ภายในปี พ.ศ. 2570)

• **ระยะที่ 4: Global Digital Leadership** – ประเทศไทยอยู่ในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้วสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและคุณค่าทางสังคมอย่างยั่งยืน (ภายในปี พ.ศ. 2570 - 2580)



ภาพที่ 3.2-2 ภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย ในช่วงระยะเวลา 20 ปี

ที่มา: นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2561 – 2580,
สำนักงานคณะกรรมการการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาดิจิทัลของประเทศไทยตามวิสัยทัศน์และแนวทางการพัฒนาตาม
ภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย 4 ระยะ จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาไว้ 6 ยุทธศาสตร์ ประกอบไปด้วย

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุม
ทั่วประเทศ
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 : ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล: ขับเคลื่อน New S-
Curve เพิ่มศักยภาพสร้างธุรกิจ เพิ่มมูลค่าธุรกิจ
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 : สร้างสังคมคุณภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล: สร้างการมีส่วนร่วม การ
ใช้ประโยชน์อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 : ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล: โปร่งใส อำนวยความสะดวก
รวดเร็ว เชื่อมโยงเป็นหนึ่งเดียว
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 : พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล: สร้าง
คน สร้างงาน สร้างความเข้มแข็งจากภายใน
- ยุทธศาสตร์ที่ 6 : สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล: กฎระเบียบทันสมัย
เชื่อมั่นในการลงทุน มีความมั่นคงปลอดภัย



ภาพที่ 3.2-3 กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนา 6 ยุทธศาสตร์

ที่มา: นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2561 – 2580, สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม มุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศด้วยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลักในการสร้างสรรค์นวัตกรรมการผลิตและการบริการ

(3) แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 - 2570

แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล มุ่งยกระดับภาครัฐไทยสู่เป้าหมายการให้บริการที่ตอบสนองประชาชน และลดความเหลื่อมล้ำ การเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการแข่งขันของภาคธุรกิจ การสร้างความโปร่งใส ที่เน้นการเปิดเผยข้อมูลแก่ประชาชนโดยไม่ต้องร้องขอและการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน และการเปนครัฐที่ปรับตัวทันการณอันจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่อไป แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 -2570 กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาไว้ 4 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลภาครัฐ เพื่อการบริหารงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว และขยายสู่หน่วยงานภาครัฐระดับท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาบริการที่สะดวกและเข้าถึงง่าย

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : สร้างมูลค่าเพิ่มและอำนวยความสะดวกแก่ภาคธุรกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และเปิดเผยข้อมูลเปิดภาครัฐ
นอกจากนี้ เพื่อให้การดำเนินการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลมีทิศทางที่ชัดเจนและเกิดขึ้นได้จริงในเชิงปฏิบัติ จึงได้กำหนดแนวทางการพัฒนาในด้านที่มุ่งเน้นสำคัญ ไว้ทั้งหมด 10 ด้าน ได้แก่ การศึกษา

สุขภาพและการแพทย์ ความเหลื่อมล้ำทางสิทธิสวัสดิการประชาชน สิ่งแวดล้อม การเกษตร การท่องเที่ยว การส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) แรงงาน การยุติธรรม และการมีส่วนร่วม โปร่งใส และตรวจสอบได้ของประชาชน อีกทั้ง มุ่งส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและมูลค่าของสินค้าและบริการ พร้อมยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันบนเวทีโลก ด้วยการนำความหลากหลายทางชีวภาพและวัฒนธรรมของประเทศไทยมาพัฒนาเศรษฐกิจที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาที่ยั่งยืนตามแนวคิดเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว (Bio-Circular-Green Economy: BCG Economy) โดยเฉพาะด้านการเกษตร สุขภาพและการแพทย์และการท่องเที่ยวและบริการ เพื่อนำพาประเทศสู่การพัฒนาทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) ที่สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมในปัจจุบัน พร้อมส่งต่อทรัพยากรที่สามารถตอบสนองความต้องการของคนรุ่นต่อไป โดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง

ทั้งนี้ แผนพัฒนาโรابطิชาติจึพัฒนัความเกัยวข้องและจำเป้นต้องอาศัยการบูรณาการจากทุกหน่วยงานภาครัฐที่จำเป้นต้องเร่งพัฒนาและยกระดับหน่วยงานให้สอดคล้องกับทิศทางการขับเคลื่อนของประเทศ จึงไม่ใช่เป้นเพียงการพัฒนาหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ หากแต่จำเป้นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกหน่วยงานภาครัฐในการพัฒนาและขับเคลื่อนไปสู่การเป้นโรابطิชาติจึท้ลในทิศทางเดียวกันอย่างเป้นรูปธรรมให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และมีมาตรฐานทัดเทียมกับนานาประเทศ

(4) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) มีทั้งหมด 17 เป้าหมาย (Goals) ดังนี้ (1) ขจัดความยากจน (2) ยุติความหิวโหย (3) สร้างหลักประกันว่าคนมีชีวิตที่มีสุขภาพดี (4) สร้างหลักประกันว่าทุกคนมีการศึกษาที่มีคุณภาพ (5) บรรลุความเท่าเทียมระหว่างเพศ (6) สร้างหลักประกันว่าจะมีการจัดให้มีน้ำและสุขอนามัยสำหรับทุกคน (7) สร้างหลักประกันให้ทุกคนสามารถเข้าถึงพลังงาน (8) ส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจ (9) สร้างโครงสร้างพื้นฐานอุตสาหกรรม นวัตกรรม (10) ลดความไม่เสมอภาค (11) ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐาน (12) สร้างหลักประกันให้มีรูปแบบการผลิต (13) ทุกประเทศในโลกล้วนประสบ (14) อนุรักษ์และใช้ประโยชน์ (15) ปกป้อง พื้นฟูระบบนิเวศ (16) ส่งเสริมสังคมที่สงบสุข (17) เสริมความเข้มแข็งพัฒนาที่ยั่งยืน



ภาพที่ 3.2-4 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs)

เป้าหมายที่ 9 : สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรม ที่ครอบคลุมและยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม (Build resilient infrastructure, promote inclusive and sustainable industrialization and foster innovation) มีเป้าหมายย่อยครอบคลุม 3 ประเด็นหลัก คือ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน อุตสาหกรรม และนวัตกรรม เป้าหมายย่อยในเป้าหมายนี้จะเน้นไปที่การพัฒนาอุตสาหกรรมที่ครอบคลุมและยั่งยืน (9.2) และส่งเสริมอุตสาหกรรมที่มีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรสะอาดและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ผ่านการยกระดับโครงสร้างพื้นฐาน (9.4) และให้บริการทางการเงินแก่วิสาหกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (9.3)



ภาพที่ 3.2-5 เป้าหมายที่ 9

นอกจากนี้ เป้าหมายที่ 9 ยังมีเป้าหมายย่อยที่มุ่งให้มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่มีคุณภาพและเข้าถึงได้โดยประชาชนทุกคน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาทางเศรษฐกิจและความเป็นอยู่ของมนุษย์ (9.1) การยกระดับขีดความสามารถภาคอุตสาหกรรมผ่านการเพิ่มทุนการวิจัยและพัฒนา (9.5) และเพิ่มการเข้าถึงเทคโนโลยีด้านข้อมูลข่าวสารและอินเทอร์เน็ต (9.c)

ในเชิงนโยบายและความร่วมมือระหว่างประเทศนั้น เป้าหมายนี้จะเน้นไปที่การอำนวยความสะดวกและสนับสนุนการสร้างโครงสร้างพื้นฐานในประเทศกำลังพัฒนาน้อยที่สุดและประเทศหมู่เกาะ (9.a) และการวิจัยและพัฒนา และนวัตกรรม อันจะนำไปสู่การพัฒนาสินค้าโภคภัณฑ์ของประเทศเหล่านี้ให้หลากหลายและมีมูลค่าเพิ่ม

เป้าหมายย่อยภายใต้ เป้าหมายที่ 9

- **เป้าหมายย่อย 9.1** พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่มีคุณภาพ เชื่อถือได้ยั่งยืนและมีความต้านทานและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง
- **เป้าหมายย่อย 9.2** ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ครอบคลุมและยั่งยืนและภายในปี พ.ศ. 2573
- **เป้าหมายย่อย 9.3** เพิ่มการเข้าถึงบริการทางการเงินโดยรวมถึงเครดิตในราคาที่สามารถจ่ายได้ให้แก่โรงงานอุตสาหกรรมและวิสาหกิจขนาดเล็ก
- **เป้าหมายย่อย 9.4** ยกระดับโครงสร้างพื้นฐานและปรับปรุงอุตสาหกรรมเพื่อให้เกิดความยั่งยืน
- **เป้าหมายย่อย 9.5** เพิ่มทุนการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ระดับขีดความสามารถทางเทคโนโลยีของภาคอุตสาหกรรมในทุกประเทศ
- **เป้าหมายย่อย 9.a** อำนวยความสะดวกการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่ยั่งยืนและมีความยืดหยุ่น

- เป้าหมายย่อย 9.b สนับสนุนการพัฒนาเทคโนโลยี การวิจัยและนวัตกรรมภายในประเทศกำลังพัฒนา
- เป้าหมายย่อย 9.c เพิ่มการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและมุ่งจัดให้มี การเข้าถึงอินเทอร์เน็ตโดยถ้วนหน้าและในราคาที่สามารถจ่ายได้ในประเทศพัฒนาน้อยที่สุด ภายในปี พ.ศ. 2563

(5) แนวคิดการพัฒนาความยั่งยืนตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงและหลักการพัฒนาความยั่งยืนโดยยึดกรอบด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับแนวคิดในการบริหารองค์กรธุรกิจที่ยั่งยืน

“เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาชี้ถึงแนวการดำรงอยู่ และปฏิบัติตนของประชาชนในทุก ระดับ ตั้งแต่ครอบครัว ระดับชุมชน ถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสาย กลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอควร ต่อการมีผลกระทบใด อันเกิด จากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้ จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวัง อย่างยิ่งในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอนและในขณะเดียวกันจะต้อง เสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎีและนักธุรกิจในทุกระดับให้มีสำนึก ในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริตและให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มี สติปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วและ กว้างขวางทั้งด้านวัตถุ สังคม และสิ่งแวดล้อม” (คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง, ๒๕๕๖)

เศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วยคุณลักษณะ ๓ ประการ และเงื่อนไข ๒ ประการ หรือที่ เรียกว่า ๓ ห่วง ๒ เงื่อนไข คือ

- ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดีต่อความจำเป็น และเหมาะสมกับฐานะ ของตนเองสังคม สิ่งแวดล้อม รวมทั้งวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น ไม่มากเกินไป ไม่น้อยเกินไป และต้องไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น
- ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจดำเนินการเรื่องต่างๆ อย่างมีเหตุผลตาม หลักวิชาการ หลักกฎหมาย หลักศีลธรรมจริยธรรม และวัฒนธรรมที่ดีงาม โดย พิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจาก การกระทำนั้นๆ อย่างรอบรู้และรอบคอบ
- ระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับต่อผลกระทบและ การเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม เพื่อให้สามารถปรับตัวและรับมือได้อย่างทันที่

เงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้การตัดสินใจ และการกระทำเป็นไปพอเพียง จะต้องอาศัยทั้ง คุณธรรมและความรู้ ดังนี้

- เจือนไขคุณธรรม ที่จะต้องสร้างเสริมให้เป็นพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ ประกอบด้วย ด้านจิตใจ คือการตระหนักในคุณธรรม รู้ผิดชอบชั่วดี ซื่อสัตย์ สุจริต ใช้สติปัญญาอย่างถูกต้องและเหมาะสมในการดำเนินชีวิต และด้านการกระทำ คือมีความขยันหมั่นเพียร อดทน ไม่โลภ ไม่ตระหนี่ รู้จักแบ่งปัน และรับผิดชอบในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม
- เจือนไขความรู้ ประกอบด้วย การฝึกฝนให้มีความรอบรู้เกี่ยวกับวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน มีความรอบคอบ และความระมัดระวังที่จะนำความรู้ต่างๆ เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผน และในขั้นปฏิบัติ



ภาพที่ 3.2-6 ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

การนำเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้ต้องคำนึงถึง 4 มิติ ดังนี้

ด้าน	การประยุกต์ใช้
1. เศรษฐกิจ	ลดรายจ่าย/ เพิ่มรายได้/ ใช้ชีวิตอย่างพอควร/ คิดและวางแผนอย่างรอบคอบ/ มีภูมิคุ้มกัน/ ไม่เสี่ยงเกินไป/ การเฝ้าระวังเลือกสำรอง
2. สังคม	ช่วยเหลือเกื้อกูล/ รู้รักสามัคคี/ สร้างความเข้มแข็งให้ครอบครัวและชุมชน
3. ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม	รู้จักใช้และจัดการอย่างฉลาดและรอบคอบ
4. วัฒนธรรม	รักและเห็นคุณค่าในความเป็นไทย เอกลักษณ์ไทย/ เห็นประโยชน์และคุณค่าของภูมิปัญญาไทย ภูมิปัญญาท้องถิ่น / รู้จักเยาะแยะและเลือกรับวัฒนธรรมอื่นๆ

3.2.2 ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม

(1) ยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ 20 ปี

แผนยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการสร้างงานวิจัยและนวัตกรรมที่สามารถใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ได้จริง และเพิ่มขีดความสามารถของภาคการผลิตและบริการ ใช้แก้ไข ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาสังคมอย่างมีนัยสำคัญ สร้างขีดความสามารถทางเทคโนโลยีรองรับการเติบโต ในระยะยาว โดยคำนึงถึงแนวโน้มหลักในสังคมโลกทางด้านสังคมเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และการเมือง

กรอบยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรม 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “ประเทศไทยใช้การวิจัยและนวัตกรรมเป็นกำลังอำนาจแห่งชาติ เพื่อก้าวไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วภายใน 20 ปี ด้วยความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

• ยุทธศาสตร์ที่ 1: การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อสร้างความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ

ประกอบด้วย 5 ประเด็นด้านยุทธศาสตร์ ได้แก่

- อาหาร เกษตร เทคโนโลยีชีวภาพ และเทคโนโลยีการแพทย์
- เศรษฐกิจดิจิทัลและข้อมูล
- ระบบโลจิสติกส์
- การบริการมูลค่าสูง
- พลังงาน

• ยุทธศาสตร์ที่ 2: การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม

ประกอบด้วย 5 ประเด็นด้านยุทธศาสตร์ ได้แก่

- สังคมสูงวัยและสังคมไทยในศตวรรษที่ 21
- คนไทยในศตวรรษที่ 21
- สุขภาพและคุณภาพชีวิต
- การบริหารจัดการน้ำ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และสิ่งแวดล้อม
- การกระจายความเจริญและเมืองน่าอยู่

• ยุทธศาสตร์ที่ 3: การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อสร้างองค์ความรู้พื้นฐานของประเทศ

ประกอบด้วย 3 ประเด็นด้านยุทธศาสตร์ ได้แก่

- องค์ความรู้พื้นฐานและเทคโนโลยีฐาน
- องค์ความรู้พื้นฐานสังคมและความเป็นมนุษย์
- การวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ

• ยุทธศาสตร์ที่ 4: การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน บุคลากร และระบบวิจัยและนวัตกรรม

ของประเทศ ประกอบด้วย 7 ประเด็นด้านยุทธศาสตร์ ได้แก่

- การปรับระบบวิจัยและนวัตกรรมของประเทศ
- บุคลากรและเครือข่ายการวิจัยและนวัตกรรม

- ระบบบริหารจัดการงานวิจัย
- เขตเศรษฐกิจนวัตกรรม
- ระบบแรงจูงใจ
- โครงสร้างพื้นฐานทางคุณภาพของประเทศ
- โครงสร้างพื้นฐานทางการวิจัย วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อต่อยอดอุตสาหกรรม

การเกษตรและสุขภาพ



ภาพที่ 3.2-7 ทิศทางการปรับเปลี่ยนระบบวิจัย และพัฒนานวัตกรรมของประเทศ

ที่มา: (ร่าง) ยุทธศาสตร์การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579), สถาบันวิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

โดยเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรมระยะ 20 ปี ต้องการมุ่งเน้นให้การวิจัยและนวัตกรรมทำให้ประเทศไทยเป็นเจ้าของห่วงโซ่การผลิตและการบริการที่มีมูลค่าเพิ่มสูงในตลาดโลกและสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนและสังคม รวมทั้งเป็นเจ้าของเทคโนโลยีในสาขาที่สำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศไทย ประกอบไปด้วยรายละเอียด ดังนี้

- สามารถใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ได้จริง และเพิ่มขีดความสามารถของภาคการผลิตและบริการ
- สามารถใช้แก้ปัญหาและเกิดผลกระทบต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างมีนัยสำคัญ
- สร้างขีดความสามารถทางความรู้ด้านวิชาการ เทคโนโลยีและสร้างนวัตกรรมทางสังคมให้เป็นรากฐานของประเทศ สำหรับการเติบโตในระยะยาว

ทั้งนี้ ผลกระทบสำคัญตามยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรมระยะ 20 ปี ที่คาดหวังได้แก่ 1) ประเทศไทยเป็นประเทศในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว และเป็นผู้นำนวัตกรรมในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพในระดับโลก 2) สังคมไทยมีความมั่นคงและมีภูมิคุ้มกันตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งมีความยั่งยืน 3) เกิดการบูรณาการการทำงานด้านการวิจัยและนวัตกรรมระหว่างหน่วยงานในระบบวิจัยและนวัตกรรม

4) ค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนาเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 2 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ 5) สัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนาของภาคเอกชนต่อภาครัฐเป็น 80:20 และ 6) สัดส่วนบุคลากรด้านการวิจัยและพัฒนาไม่น้อยกว่า 60 คน ต่อประชากร 10,000 คน ซึ่งจะเห็นได้ว่า ทางรัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับกิจกรรมด้านการวิจัยและนวัตกรรมเป็นอย่างมาก ทั้งความชัดเจนจากแนวทางนโยบายและตัวชี้วัดต่าง ๆ

(2) แผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรวิจัยและนวัตกรรม 20 ปี

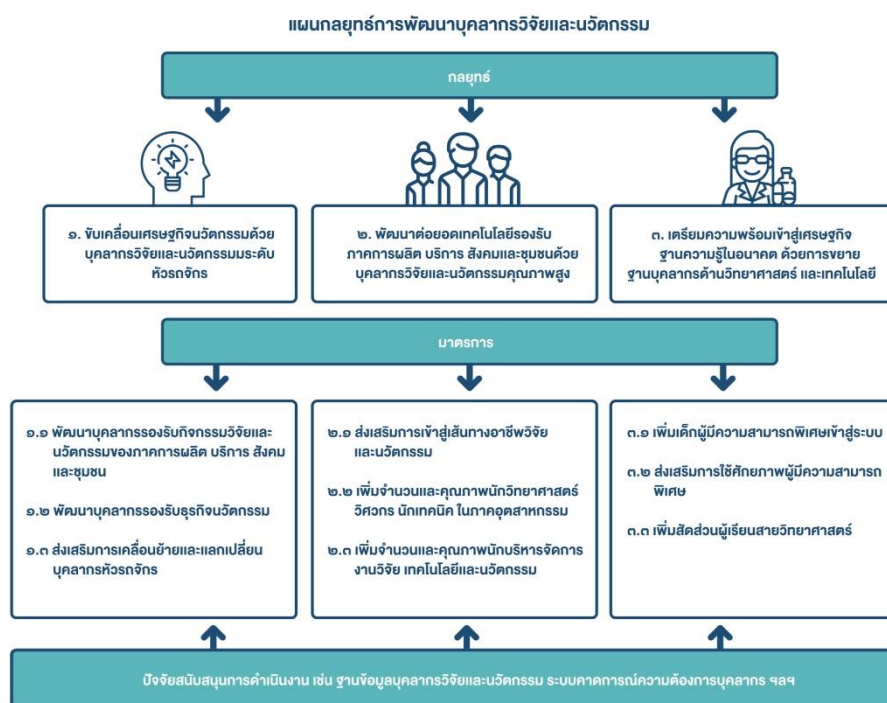
แผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรวิจัยและนวัตกรรมระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) เพื่อเชื่อมโยงกับแผนการศึกษาต่าง ๆ และแผนการพัฒนาแรงงานของประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือ 1) การผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยและนวัตกรรมให้มีทักษะ ความรู้และความสามารถ พัฒเตียมานานาประเทศ สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมถึงการมีความคิดสร้างสรรค์ในการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ พัฒนาและต่อยอด อันจะนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่และสามารถผลิตเป็นทรัพย์สินทางปัญญาของประเทศได้ในอนาคต 2) พัฒนาแรงงานให้มีทักษะสูง ตรงตามความต้องการของผู้ประกอบการ สามารถพัฒนาต่อยอดและนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ได้ และ 3) สร้างระบบการผลิตนักเรียนนักศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง สามารถเป็นตัวป้อนเข้าสู่อาชีวบุคลากรวิจัยและนวัตกรรมทั้งนี้ ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้ “มีบุคลากรวิจัยและนวัตกรรมที่มีคุณภาพทัดเทียมระดับโลก เพียงพอต่อการขับเคลื่อนประเทศกลุ่มรายได้สูง และเติบโตอย่างทั่วถึง ภายในปี พ.ศ. 2579” โดยแผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรวิจัยและนวัตกรรม 20 ปี ประกอบไปด้วย 3 กลยุทธ์ ดังนี้

• **กลยุทธ์ที่ 1 :** ขับเคลื่อนเศรษฐกิจนวัตกรรมด้วยบุคลากรวิจัยและนวัตกรรมระดับหัวรถจักรการส่งเสริมให้บุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้ามามีบทบาทในการร่วมพัฒนาองค์กร ผ่านการประยุกต์ใช้ทักษะความรู้ ความสามารถทางเทคโนโลยี เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ภาคการผลิต การบริการ หรือสามารถนำความรู้ความสามารถนั้น ๆ มาใช้เพื่อพัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิต ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมในวงกว้างได้ โดยการผลิตบุคลากรเหล่านี้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ จึงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศและนำพาประเทศไปสู่กลุ่มประเทศที่มีรายได้สูงตามเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ฉบับนี้ได้

• **กลยุทธ์ที่ 2 :** พัฒนาต่อยอดเทคโนโลยีรองรับภาคการผลิต บริการ สังคมและชุมชนด้วยบุคลากรวิจัยและนวัตกรรมคุณภาพสูง มุ่งเน้นการเพิ่มสัดส่วนแรงงานทักษะสูงให้มีทักษะตรงกับความต้องการเพื่อนำมาเชื่อมโยงและต่อยอดกระบวนการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมในเชิงพาณิชย์ อันจะนำไปสู่ผลกระทบเชิงบวกต่อภาคการผลิต การบริการ สังคมและชุมชน ผ่านการเปิดโอกาสให้นักวิจัยได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนางานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม

• **กลยุทธ์ที่ 3 :** เตรียมความพร้อมเข้าสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ในอนาคต ด้วยการขยายฐานบุคลากรด้วยวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี เนื่องจากการเตรียมความพร้อมเข้าสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ในอนาคต จำเป็นที่จะต้องมีการผลิตบุคลากรด้านการวิจัยและนวัตกรรมที่เพียงพอและมีคุณภาพสูง ดังนั้นจึงต้องอาศัยการพัฒนาศักยภาพนักเรียนและนักศึกษาในทุกช่วงวัยที่มีทักษะ ความรู้ และความสามารถในเส้นทางสายอาชีพวิจัยและ

นวัตกรรม ผ่านการส่งเสริมให้เกิดกระบวนการการเรียนรู้ของนักเรียนฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมถึงการเชื่อมโยงไปถึงการบริหารจัดการทรัพยากรด้านวิจัยและนวัตกรรมให้เพียงพอต่อความต้องการในการนำมาพัฒนาและต่อการจัดการองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่อไป



ภาพที่ 3.2-8 แผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรวิจัย และนวัตกรรม

ที่มา: (ร่าง) แผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรวิจัยและนวัตกรรม ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579),

สถานโยบายวิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

3.2.3 หน่วยงานที่สนับสนุนการลงทุนและพัฒนานวัตกรรม

(1) สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ

เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม พ.ศ. 2546 คณะรัฐมนตรีได้มีมติอนุมัติการจัดตั้ง สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) ขึ้น เพื่อการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี โดยมีวิสัยทัศน์ คือการเป็นองค์กรหลักในการเสริมสร้างระบบนวัตกรรมแห่งชาติเพื่อเพิ่มคุณค่าที่ยั่งยืน และมีพันธกิจเพื่อส่งเสริมการสร้างระบบนวัตกรรมแห่งชาติ สร้างโอกาสในการเข้าถึงและใช้ประโยชน์โครงสร้างพื้นฐานทางนวัตกรรม และยกระดับทักษะและความสามารถทางนวัตกรรมของกลุ่มเป้าหมาย ผ่าน 4 ยุทธศาสตร์หลักดังนี้

- **ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การสร้างความเข้มแข็งระบบนวัตกรรม** การสร้างความเข้มแข็งระบบนวัตกรรมผ่านการเชื่อมโยงภาคเอกชน ภาครัฐ การศึกษาและสังคม ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวมทั้งเร่งพัฒนาผู้ประกอบการนวัตกรรมเพื่อสร้างระบบนวัตกรรมที่เข้มแข็งจากพื้นฐาน โดยมีเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ ได้แก่ เชื่อมโยงงานวิจัยไปสู่นวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าและสร้างการเติบโตของฐานเทคโนโลยี ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในระดับภูมิภาค และเร่งสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการ

- **ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรม** การสร้างนวัตกรรมที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ผ่านเครื่องมือและกลไกสนับสนุน รวมทั้ง

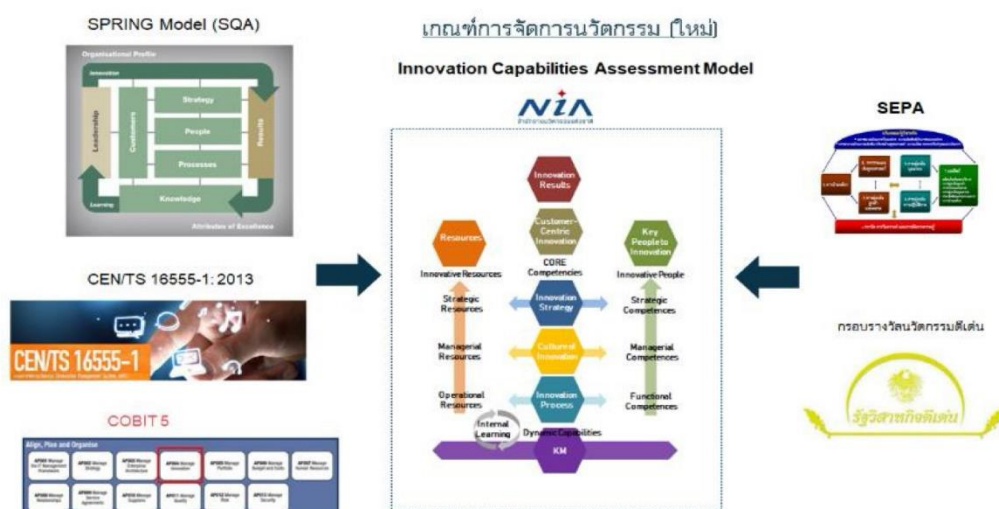
พัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตและเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมโดยมีเป้าหมายยุทธศาสตร์ ได้แก่ เครื่องมือสนับสนุนทางการเงินที่ครอบคลุมและเหมาะสม สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรม และรูปแบบนวัตกรรมที่มีผลกระทบในระดับสูงต่อการพัฒนาประเทศ

• **ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การสร้างคุณค่าใหม่ทางนวัตกรรม** การเตรียมความพร้อมและยกระดับศักยภาพทางนวัตกรรมสำหรับอนาคต ทั้งในระดับบุคคล องค์กรและประเทศ ผ่านการสร้างการรับรู้ องค์กรความรู้ และเครื่องมือทางนวัตกรรม โดยมีเป้าหมายยุทธศาสตร์ ได้แก่ การรับรู้และความร่วมมือระดับนานาชาติ แนวโน้ม และการสื่อสารอนาคตของนวัตกรรม และการยกระดับองค์กรนวัตกรรมผ่านการประเมินและติดตาม

• **ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การพัฒนาสู่องค์กรนวัตกรรม** พัฒนาสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมเพื่อสร้างความเข้มแข็งและการเติบโตภายในองค์กรอย่างมั่นคง

โดยมีเป้าหมายยุทธศาสตร์ ได้แก่ การสร้างและพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ การสร้างสภาพแวดล้อมและแรงจูงใจในการทำงาน และการสร้างเครือข่ายและพันธมิตรในการดำเนินงาน

ทั้งนี้ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ มุ่งสร้างความสามารถทางนวัตกรรม (Innovation Capability) ของนวัตกรรม ผู้ประกอบการนวัตกรรม องค์กรเอกชน องค์กรรัฐและรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้เกิดการไต่ระดับพัฒนาการทางนวัตกรรม (Innovation Ladder) โดยอาศัยเครื่องมือที่หลากหลายที่ได้รับการออกแบบอย่างเป็นระบบให้เหมาะสมกับความต้องการที่แตกต่างกันของผู้รับบริการ เริ่มตั้งแต่ การประเมินความสามารถทางนวัตกรรมที่จะทำให้ทราบถึงศักยภาพในปัจจุบันขององค์กร การบริการให้คำปรึกษาที่หลากหลายและเหมาะสมกับความต้องการในสถานะการพัฒนาต่าง ๆ และการยกระดับความสามารถและการพัฒนาศักยภาพทางนวัตกรรมทั้งในระดับองค์กรและบุคคล โดย อต. ได้มีการศึกษาและนำหลักเกณฑ์ประเมินการจัดการนวัตกรรมของรัฐวิสาหกิจ (Innovation Capabilities Assessment Model) ของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ที่เกิดจากการประยุกต์หลักการและแนวคิดที่ได้รับการยอมรับทั้งในและต่างประเทศมาใช้ในการจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม



ภาพที่ 3.2-9 กรอบหลักการ/แนวคิดเพื่อการประเมินการจัดการนวัตกรรม

ที่มา: คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่

3.2.4 มาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และนวัตกรรม

(1) มาตรฐาน ISO 56002:2019 : Innovation Management System

มีขอบเขตของบทนิยามที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการนวัตกรรม ดังนี้

• บริบทองค์กร (Context of the Organization)

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทั้งปัจจัยภายใน และภายนอกองค์กร
- การวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การกำหนดขอบข่ายของระบบการจัดการนวัตกรรม
- การสร้างระบบการจัดการนวัตกรรม ซึ่งจะดำเนินการให้สอดคล้องตามหลักการของการ

จัดการนวัตกรรม การส่งเสริมและสร้างให้มีวัฒนธรรมที่เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม และรวมถึงการสร้างความร่วมมือ ไม่ว่าจะหน่วยงานภายใน และภายนอก เพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้และทรัพยากรต่างๆ และลดความเสี่ยง และลดระยะเวลาของการดำเนินการทางนวัตกรรม

• บทบาทของผู้นำ (Leadership)

- มุ่งไปยังการสร้างมูลค่าที่แท้จริงต่อการสร้างนวัตกรรม
- ผู้บริหารต้องกำหนดวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมขององค์กร
- ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงภาวะความเป็นผู้นำและความเอาใจใส่ต่อหน้าที่

ความรับผิดชอบในระบบบริหารจัดการนวัตกรรม ผ่านสิ่งต่าง ๆ เช่น การกำหนดกลยุทธ์ นโยบายและวัตถุประสงค์ด้านนวัตกรรม การสนับสนุนทรัพยากร อำนาจความสะดวกและสนับสนุนบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิผล เป็นต้น

- กำหนดความรับผิดชอบ บทบาท และหน้าที่ ของผู้จะดำเนินการต่อระบบการจัดการนวัตกรรม และ ผู้ที่รับผิดชอบในส่วนของการจัดการนวัตกรรมต่างๆ เพื่อบรรลุถึงสมรรถนะของระบบการจัดการนวัตกรรมและโอกาสในการปรับปรุงตามเวลาที่กำหนด

• การวางแผน (Planning)

- วางแผนการปฏิบัติ โดยพิจารณาถึงบริบทองค์กร และความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย และให้มีการระบุความเสี่ยง และความไม่แน่นอนในทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรม

- ระบุประเด็นปัญหาด้านนวัตกรรมทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

- มีการวางแผนวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านนวัตกรรม กำหนดกิจกรรมทรัพยากร ความรับผิดชอบ ปัจจัยผลักดัน ขั้นตอนการจัดการนวัตกรรม และสร้างตัวชี้วัดในการตรวจสอบความสำเร็จในระยะสั้น และระยะยาวของระบบบริหารจัดการนวัตกรรม

- กำหนดโครงสร้างองค์กร ที่ให้มั่นใจต่อการดำเนินการได้ในระบบการจัดการนวัตกรรม

- การจัดทำแฟ้มสะสมงาน (Innovation portfolio) เพื่อเป็นการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยง และระดับของนวัตกรรม ตามขอบข่ายและเวลา และให้สอดคล้องไปกับกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ของนวัตกรรม

• การสนับสนุน (Support)

- องค์กรต้องจัดโครงสร้าง บทบาท ความรับผิดชอบ และทรัพยากร
- องค์กรต้องจัดสรรทรัพยากรในด้านบุคลากร เวลา องค์กรความรู้ การเงิน และโครงสร้างพื้นที่ที่เพียงพอ และเหมาะสมต่อระบบการจัดการนวัตกรรม และโครงการด้านนวัตกรรม
- องค์กรต้องกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่รับผิดชอบ และจัดให้มีการพัฒนาทักษะความรู้ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับการสร้างความตระหนักให้แก่บุคลากรขององค์กร และสร้างแรงจูงใจ/วัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรม
- การสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร
- ระบบเอกสารสารสนเทศ
- เครื่องมือ และวิธีการ
- การจัดการปัญญาเชิงกลยุทธ์
- การจัดการทรัพย์สินทางปัญญา และองค์กรความรู้

• การดำเนินการ (Operation)

- การวางแผนและการควบคุม องค์กรต้องสร้างแผนการดำเนินการและการควบคุมสำหรับการริเริ่ม กระบวนการ โครงสร้าง และการสนับสนุนที่ความต้องการที่ได้ระบุโอกาส และการต้องการที่จะดำเนินการทางนวัตกรรมให้บรรลุได้ตามวัตถุประสงค์
- ความคิดริเริ่มด้านนวัตกรรม
- กระบวนการทางนวัตกรรม ซึ่งประกอบไปด้วย การชี้บ่งโอกาส การสร้างแนวคิด การทวนสอบแนวคิด การพัฒนารูปแบบนวัตกรรม และการดำเนินการและติดตามผลของนวัตกรรมดังกล่าว

• การประเมินสมรรถนะ (Performance evaluation)

- กำหนดตัวชี้วัด วิธีการสำหรับการตรวจติดตาม และเกณฑ์ในการตรวจวัด
- การตรวจประเมินภายใน
- การทบทวนฝ่ายบริหาร

• การปรับปรุง (Improvement)

- บ่งชี้ความเปี่ยงเบนที่เกิดขึ้น และกำหนดวิธีการแก้ไข เพื่อกำจัดสาเหตุของความเปี่ยงเบน หรือสร้างการดำเนินการแก้ไขเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ และผลลัพธ์ของระบบการบริหารจัดการนวัตกรรม
- การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

(2) มาตรฐาน ISO30401: 2018 Knowledge Management System

เป็นแนวทางในการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรจากการจัดการความรู้ ทั้งนี้เป็นพื้นฐานในการจัดการองค์กรที่ต้องการได้รับการตรวจสอบและการรับรองมาตรฐานระบบการจัดการองค์ความรู้ที่ได้รับการยอมรับในระบบสากลมาตรฐานใช้หลักการเป็นตัวนำข้อกำหนดจึงไม่ได้เฉพาะเจาะจงว่าองค์กรต้องทำอะไร องค์กรสามารถเลือกแนวทางและวิธีการที่เหมาะสม

กับบริบทของตนได้ การนำมาตรฐานไปใช้ในองค์กรทำให้การจัดการองค์ความรู้ขององค์กรที่เป็นรูปธรรม มีเป้าหมายที่ชัดเจนมากขึ้นรวมถึงสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรง่ายต่อการที่ผู้บริหารจะสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในบุคลากรทุกระดับ อีกทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์กร ระบบการจัดการความรู้จะมีความต่อเนื่องและยั่งยืน แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารหรือทีมงานภายใต้ระบบมาตรฐานคุณภาพด้านการจัดการความรู้ตาม ISO 30401:2018 ได้กล่าวถึงหลักการ (Principle) 8 ข้อ ดังนี้

- 1) **ธรรมชาติของความรู้** : ความรู้ไม่สามารถจับต้องได้และมีความซับซ้อน ความรู้ถูกสร้างโดยคน
- 2) **คุณค่า** : ความรู้เป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีมูลค่าสำหรับองค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 3) **การมุ่งเน้น** : การจัดการความรู้ตอบสนองเป้าหมาย กลยุทธ์ และความต้องการขององค์กร
- 4) **การปรับใช้** : ไม่มีวิธีการจัดการความรู้ใดที่เหมาะสมกับทุกองค์กร วิธีการจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กร องค์กรอาจต้องพัฒนาวิธีการจัดการความรู้ของตนเองให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร
- 5) **ความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกัน** : การจัดการความรู้ควรร่วมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน การใช้เนื้อหา กระบวนการและเทคโนโลยี
- 6) **สภาพแวดล้อม** : ความรู้ไม่ได้ถูกจัดการโดยตรง ดังนั้นการจัดการความรู้จะต้องไปมุ่งเน้นการจัดการสภาพแวดล้อมการทำงาน และการดูแลวงจรชีวิตของความรู้
- 7) **วัฒนธรรมองค์กร** : วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้เป็นอย่างมาก วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่เอื้อต่อการคิด การแสดงความเห็น การทำงานจะส่งผลต่อการจัดการความรู้โดยตรง
- 8) **จุดเน้นย้ำ** : การจัดการความรู้ควรต้องค่อยๆ ทำทีละช่วง แบ่งการดำเนินงานเป็นระยะหรือเฟส ให้สอดคล้องกับระบบการเรียนรู้ขององค์กร

อต. สามารถใช้มาตรฐาน ISO 56002 เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการนวัตกรรม สื่อสารให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจได้ดีขึ้น รวมทั้งระบบการจัดการนวัตกรรมมีความยั่งยืน การได้รับการรับรอง ISO 56002:2019 จะช่วยให้การจัดการนวัตกรรมขององค์กรมีความเป็นมาตรฐานตามแนวปฏิบัติที่ดีในระดับสากล มีการร่วมมือแบบองค์รวม สามารถจัดการเรื่องคุณภาพและความเสี่ยงขององค์กรได้ดีขึ้น และสามารถมั่นใจได้ว่าการจัดการนวัตกรรมของ อต. จะมีความต่อเนื่องและยั่งยืน

3.2.5 แนวโน้มหลักต่าง ๆ (Mega Trends) ที่สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม

Mega Trends หรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของโลกเปรียบเสมือนการวิเคราะห์ การคาดการณ์อนาคตทางธุรกิจ และการลงทุนในอนาคต โดยจะแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มในแต่ละอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนของภาคธุรกิจ โดยมีผลโดยตรงมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี โดยในปัจจุบันมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย อาทิ Internet of Things, Robots, Artificial Intelligence (AI), Virtual Reality, และ Electric Vehicles ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้ได้

เข้ามามีบทบาทสำคัญในชีวิตประจำวันของประชากรมากยิ่งขึ้นและยังมีส่วนในการช่วยอำนวยความสะดวกแก่ผู้คนบางกลุ่มอีกด้วย เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วของโลกในยุคปัจจุบันทำให้มีแนวโน้มหลักต่าง ๆ (Mega Trends) ที่สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม ดังนี้

(1) แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของโลกในปี 2024

1) ความเป็นเมืองขนาดใหญ่ (Urbanization)

ประชากรโลกมีแนวโน้มย้ายถิ่นเข้าสู่เมืองมากขึ้นเรื่อย ๆ จากสถิติปัจจุบันพบว่าประชากรโลกกว่าครึ่งอาศัยอยู่ในเมืองแล้ว และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นถึง 68% ภายในปี 2050 ส่งผลให้เมืองใหญ่มีประชากรหนาแน่นและต้องรองรับผู้คนจำนวนมาก สิ่งตามมา คือ เมืองใหญ่ ๆ ต้องเผชิญกับความท้าทายด้านที่อยู่อาศัย การจราจร มลพิษ และความเหลื่อมล้ำทางสังคม ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีระบบสาธารณสุขที่ทันสมัย การขนส่งมวลชนที่มีประสิทธิภาพ และการวางแผนเมืองที่ดี เพื่อให้ประชาชนสามารถดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ

2) การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change)

อย่างที่เรารู้กันว่าขณะนี้ โลกกำลังเผชิญกับภาวะโลกร้อนที่ทวีความรุนแรงขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อสิ่งมีชีวิตบนโลกอย่างกว้างขวาง ภัยธรรมชาติที่รุนแรงและถี่ขึ้น เช่น พายุไต้ฝุ่น น้ำท่วม และไฟป่า ล้วนเป็นผลมาจากภาวะโลกร้อน การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก พลังงานสะอาด และรูปแบบการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น เช่น ลดการใช้พลาสติก ใช้บรรจุภัณฑ์ที่รีไซเคิลได้ ปลูกพืชผักผลไม้โดยไม่ใช้สารเคมี ปูย หรือสารกำจัดศัตรูพืชสังเคราะห์

3) การเปลี่ยนแปลงอำนาจทางเศรษฐกิจ (Shifting Economic Power)

ช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาจนถึงตอนนี้ เศรษฐกิจโลกกำลังมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ โดยเฉพาะในประเทศกำลังพัฒนาบางแห่ง เช่น จีน อินเดีย สิงคโปร์ ที่เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว ในขณะที่เศรษฐกิจของประเทศพัฒนาแล้วก็มีแนวโน้มชะลอตัวลง ส่งผลให้ศูนย์กลางเศรษฐกิจโลกเคลื่อนย้ายไปยังภูมิภาคใหม่ ธุรกิจจึงต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เช่น ขยายตลาดไปยังประเทศกำลังพัฒนาที่เศรษฐกิจเติบโต พัฒนานวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

4) การเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร (Growing Sustainability)

เมื่อเกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นหลายด้าน ธุรกิจจำนวนมากจึงเริ่มตระหนักถึงความจำเป็นในการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้น โดยนำแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนมาบูรณาการในการดำเนินงาน ตั้งแต่การผลิต การบริการ และห่วงโซ่อุปทาน เพื่อชักนำให้เกิดการเติบโตอย่างมีคุณภาพในระยะยาวอย่างเห็นได้ชัดในช่วงนี้ คือ ธุรกิจเครื่องสำอางและผลิตภัณฑ์ดูแลผิวชั้นนำจำนวนมากเริ่มมีการปรับสูตรผลิตภัณฑ์เป็นออร์แกนิก ไม่ผ่านการทดลองกับสัตว์ เพื่อตอบสนองค่านิยมของผู้บริโภคสมัยใหม่ ให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

5) การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society)

ประชากรมีแนวโน้มที่จะอายุยืนยาวขึ้น ในขณะเดียวกัน คนยุคใหม่ก็ไม่นิยมมีลูก ทำให้โลกเริ่มเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ซึ่งส่งผลกระทบต่อระบบการดูแลสุขภาพ การประกันสังคม ตลอดจนความต้องการ

สินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุ เช่น การท่องเที่ยว ที่พักอาศัย สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เป็นอีกหนึ่ง Megatrend ที่นักธุรกิจยุคใหม่ต้องให้ความสนใจ

6) การใช้ชีวิตบนความเป็นดิจิทัล (Digital Lifestyle)

เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทในชีวิตประจำวันมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในด้านการทำงาน การศึกษา การซื้อสินค้า การรับบริการ ทุกอย่างล้วนเปลี่ยนแปลงไปอยู่บนแพลตฟอร์มออนไลน์ทั้งสิ้น ส่งผลให้ธุรกิจต้องรู้จักปรับตัวและพัฒนาช่องทางดิจิทัลเพื่ออำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของลูกค้า และเพื่อให้ไม่แพ้การแข่งขัน

7) การทำงานของมนุษย์ร่วมกับ AI (Industry 5.0)

ปัจจุบัน มีการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) เข้ามาใช้ในการอุตสาหกรรมมากขึ้น โดยจะเน้นการทำงานร่วมกันระหว่างมนุษย์และระบบ AI เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและการบริการ ดังนั้น บุคลากรจึงต้องปรับตัวให้มีความรู้ในการทำงานร่วมกับ AI และในขณะเดียวกัน ธุรกิจก็ต้องหันมาเริ่มลงทุนด้าน AI เพื่อยกระดับการผลิตไปพร้อม ๆ กันด้วย แล้วธุรกิจจะได้มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย ตอบโจทย์ผู้บริโภคยุคดิจิทัลมากขึ้น

(2) แนวโน้มทิศทางเทรนด์เทคโนโลยีที่สำคัญในปี 2024

ในยุคที่โลกเทคโนโลยีกำลังก้าวไปอย่างรวดเร็วและไม่หยุดนิ่ง การรู้ถึงแนวทางและเทรนด์ใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกธุรกิจที่ต้องการก้าวทันโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง จากการวิเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญอย่าง Gartner ได้ระบุ 10 เทรนด์เทคโนโลยีสำคัญปี 2024 ที่ไม่ได้เป็นแค่การทำนาย แนวโน้มทางเทคโนโลยีที่จะมีอิทธิพลต่อโลกธุรกิจในอนาคตเท่านั้น แต่ยังเป็นการชี้นำทิศทางให้กับผู้ประกอบการ และผู้นำองค์กรในการเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะมาถึงด้วย

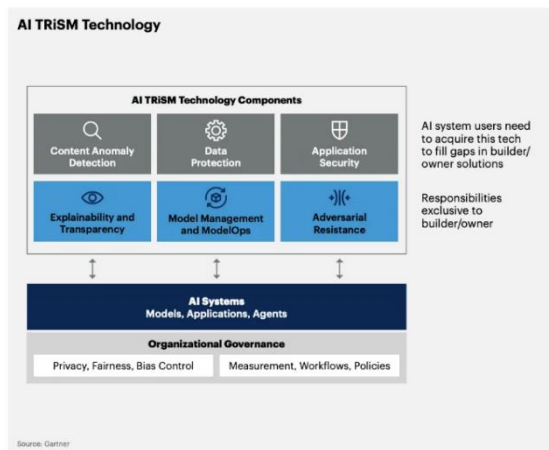


ภาพที่ 3.2-10 : 10 เทรนด์เทคโนโลยีสำคัญปี 2024

ที่มา: เว็บไซต์ g-able.com

1) การจัดการความน่าเชื่อถือ ความเสี่ยง และความปลอดภัยของ AI (AI Trust, Risk and Security Management)

กรอบการทำงานที่ช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการโมเดล AI อย่างมีธรรมาภิบาล (governance) ไม่ว่าจะเป็น ความน่าเชื่อถือ (trustworthiness) ความยุติธรรม (fairness) ความทนทานของระบบ (robustness) ความโปร่งใส (transparency) และการปกป้องข้อมูล (data protection) ความน่าเชื่อถือ (reliability) Gartner คาดการณ์ว่าองค์กรที่ใช้ AI TRISM อย่างจริงจัง จะช่วยโมเดล AI มีความแม่นยำ มีการตัดสินใจอย่างเป็นกลาง ได้รับการทดสอบและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ นำไปสู่การใช้งานจริง และบรรลุมูลค่าทางธุรกิจมากขึ้น



ภาพที่ 3.2-11 : กรอบการทำงาน AI Trust, Risk and Security Management

ที่มา: เว็บไซต์ quickerphailand.com

2) การบริหารจัดการความเสี่ยงจากอุปสรรคอย่างต่อเนื่อง (Continuous Threat Exposure Management : CTEM)

แนวทางการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ที่มีการประเมินความเสี่ยงและภัยคุกคามสำคัญที่อาจเกิดขึ้นกับระบบขององค์กร โดยมีการค้นหา ประเมิน และตอบสนองต่อภัยคุกคามอย่างต่อเนื่อง โดย Gartner คาดการณ์ว่า ปี 2026 องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการลงทุนด้านความปลอดภัยตาม แนวทาง CTEM อย่างต่อเนื่อง จะช่วยลดโอกาสในการถูกโจมตี หรือ คุกคามทางไซเบอร์ลงสองในสามเท่า โอกาสที่จะเจอช่องโหว่ หรือการละเมิดน้อยลงถึงสามเท่า

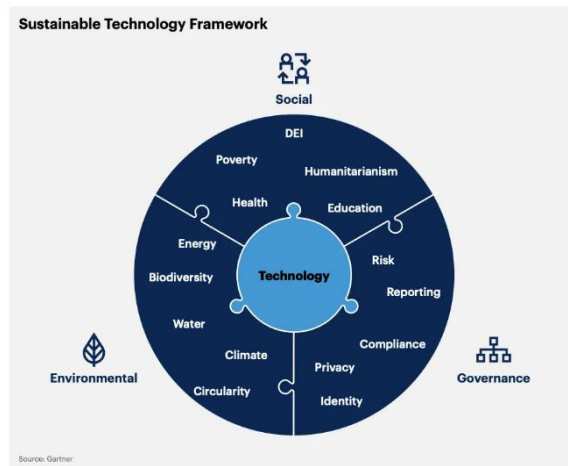


ภาพที่ 3.2-12 : กรอบการทำงาน Continuous Threat Exposure Management : CTEM

ที่มา: เว็บไซต์ quickerphailand.com

3) เทคโนโลยีที่ยั่งยืน (Sustainable Technology)

กรอบการทำงานของโซลูชันดิจิทัลที่ใช้เพื่อสร้างผลลัพธ์ด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) ที่สนับสนุนความสมดุลด้านระบบนิเวศและสิทธิมนุษยชนอย่างยั่งยืนในระยะยาว ซึ่ง Gartner คาดการณ์ว่า ภายในปี 2027 ผู้บริหารระดับ CIO 25% จะเห็นการเชื่อมโยงของค่าตอบแทนส่วนบุคคลกับผลกระทบทางเทคโนโลยีที่ยั่งยืน

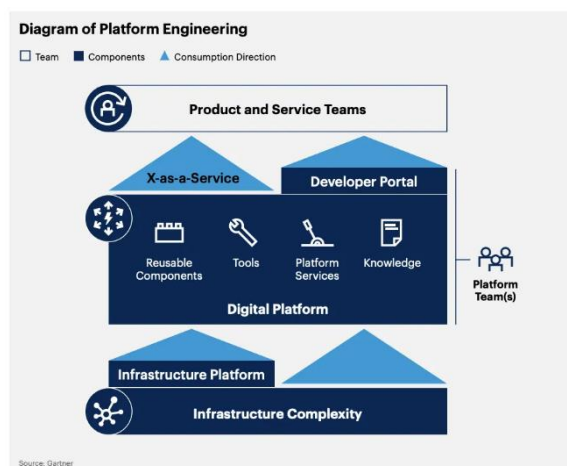


ภาพที่ 3.2-13 : กรอบการทำงาน Sustainable Technology

ที่มา: เว็บไซต์ quickerpthailand.com

4) วิศวกรรมแพลตฟอร์ม (Platform Engineering)

หลักการสร้างและดำเนินการแพลตฟอร์มเพื่อให้ผู้ใช้สามารถพัฒนาได้ด้วยตนเอง ผ่านการเชื่อมต่อเครื่องมือและกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งจะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพิ่มประสบการณ์ผู้ใช้ โดยนักพัฒนาสามารถจัดการและพัฒนาแอปพลิเคชันได้อย่างอิสระ น่าเชื่อถือ และปลอดภัย ช่วยเร่งการส่งมอบมูลค่าทางธุรกิจ ซึ่ง Gartner คาดการณ์ว่า ภายในปี 2026 80% ขององค์กรวิศวกรรมซอฟต์แวร์จะจัดตั้งทีม Platform Engineering เพื่อเป็นผู้ให้บริการส่วนประกอบและเครื่องมือที่ผู้ใช้ได้สำหรับการส่งมอบแอปพลิเคชันให้รวดเร็วยิ่งขึ้น

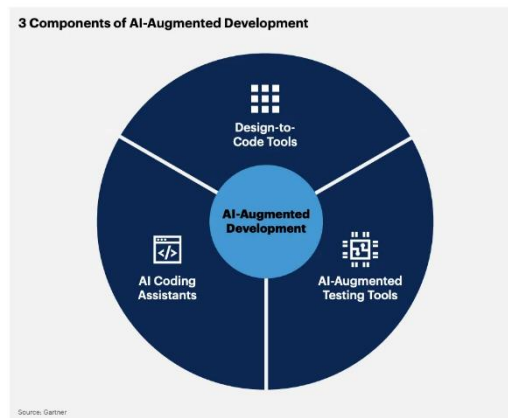


ภาพที่ 3.2-14 : กรอบการทำงาน Platform Engineering

ที่มา: เว็บไซต์ quickerpthailand.com

5) การพัฒนาที่เสริม AI (AI-Augmented Development)

การใช้เทคโนโลยี AI เช่น GenAI และ Machine Learning เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกวิศวกรซอฟต์แวร์ในออกแบบ เขียนโค้ด ทดสอบและส่งมอบแอปพลิเคชัน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และลดระยะเวลาการทำงานของวิศวกร ตอบสนองความต้องการซอฟต์แวร์ที่เพิ่มขึ้นในการทำธุรกิจ ซึ่ง Gartner คาดการณ์ว่า ภายในปี 2028 วิศวกรซอฟต์แวร์ระดับองค์กร 75% จะใช้ AI ช่วยเขียนโค้ดเพิ่มขึ้น จากน้อยกว่า 10% ในต้นปี 2023

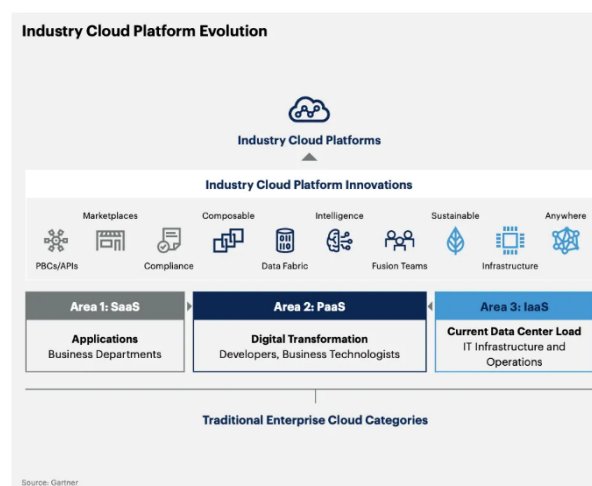


ภาพที่ 3.2-15 : กรอบการทำงาน AI-Augmented

ที่มา: เว็บไซต์ quickerpthailand.com

6) แพลตฟอร์มคลาวด์อุตสาหกรรมต่างๆ (Industry Cloud Platforms)

เทคโนโลยีคลาวด์สำหรับใช้ในอุตสาหกรรม เป็นการผสมผสานบริการ SaaS, PaaS และ IaaS พื้นฐานเข้าไว้ด้วยกัน โดยมีฟังก์ชันเฉพาะเจาะจงกับแต่ละอุตสาหกรรม และสามารถปรับแต่งเพิ่มเติมได้ตามบริบทและความต้องการขององค์กรได้ ช่วยให้ภาคอุตสาหกรรมมีความคล่องตัวในการพัฒนาปรับปรุงองค์กร โดย Gartner คาดการณ์ว่า ภายในปี 2027 องค์กรมากกว่า 70% จะใช้ Industry Cloud Platforms เพื่อเร่งโปรเจกต์ใหม่ ๆ ทางธุรกิจของตนเพิ่มขึ้น จากน้อยกว่า 15% ในปี 2023

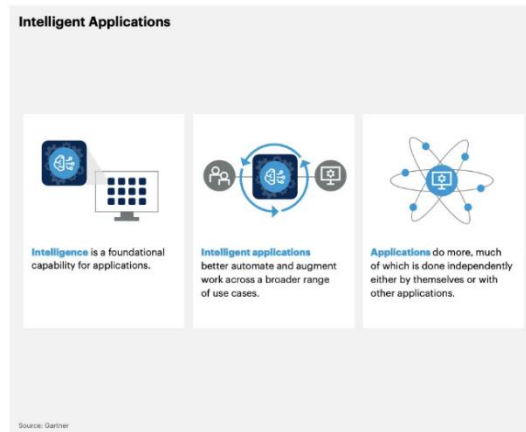


ภาพที่ 3.2-16 : กรอบการทำงาน Industry Cloud Platforms

ที่มา: เว็บไซต์ quickerpthailand.com

7) แอปพลิเคชันอัจฉริยะ (Intelligent Applications)

แอปพลิเคชันที่เสริมด้วย AI และเชื่อมต่อข้อมูลจากหลายแหล่งภายนอก ทำให้แอปมีความชาญฉลาดมากขึ้น มีข้อมูลเชิงลึกสามารถประเมินและทำความเข้าใจสถานะของธุรกิจ รวมถึงสามารถคาดการณ์หรือให้คำแนะนำ โดยผู้ใช้งานสามารถปรับแต่งแอปให้เหมาะสมกับความต้องการได้ นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพธุรกิจ สนับสนุนการตัดสินใจที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล โดย Gartner คาดการณ์ว่า ภายในปี 2026 30% ของแอปพลิเคชันใหม่ ๆ จะใช้ AI ในการพัฒนา UI (User Interfaces) ให้สามารถปรับเปลี่ยนสอดคล้องกับผู้ใช้งาน เพิ่มขึ้น จากต่ำกว่า 5% ในปัจจุบัน

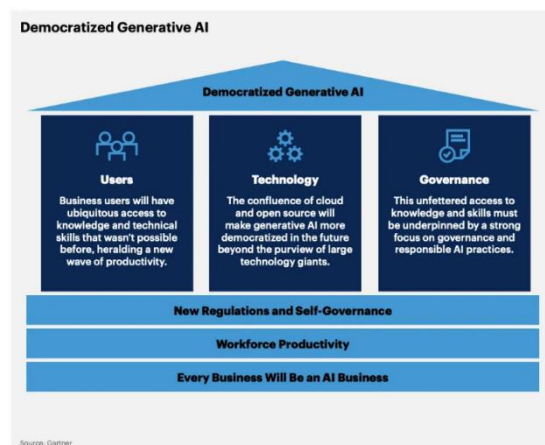


ภาพที่ 3.2-17 : กรอบการทำงาน Intelligent Applications

ที่มา: เว็บไซต์ quickerpthailand.com

8) AI ที่ทุกคนมีสิทธิ์สามารถใช้งานได้ (Democratized Generative AI)

ความสามารถในเข้าถึง GenAI เพื่อสร้างสรรค์เนื้อหาใหม่ (ภาพ เสียง ข้อความ และอื่นๆ) เปิดโอกาสให้ทุกคนเข้าถึงข้อมูลและทักษะใหม่ ๆ กลายเป็นหนึ่งในเทรนด์ที่พลิกโฉมทศวรรษนี้ ซึ่งจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการทำงานแบบอัตโนมัติ เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ลดต้นทุน และเสนอโอกาส แนวทางในการทำงาน กลยุทธ์ในการแข่งขันใหม่ ๆ สำหรับการเติบโตทางธุรกิจ โดย Gartner คาดการณ์ว่า ภายในปี 2026 มากกว่า 80% ของภาคธุรกิจจะใช้ GenAI API , โมเดลหรือแอปพลิเคชันที่ผนวก GenAI ในการกระบวนการดำเนินธุรกิจ เพิ่มขึ้นจากน้อยกว่า 5% ในปัจจุบัน

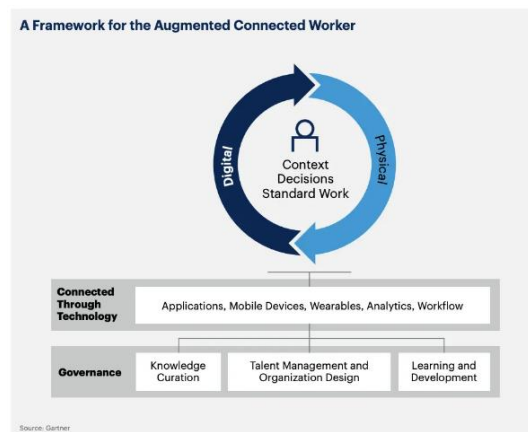


ภาพที่ 3.2-18 : กรอบการทำงาน Democratized Generative

ที่มา: เว็บไซต์ quickerpthailand.com

9) เพิ่มแนวทางในการปฏิวัติการทำงานแบบใหม่ที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง (Augmented Connected Workforce)

กลยุทธ์เพิ่มมูลค่าที่ได้รับจากแรงงานมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จากการใช้แอปพลิเคชันอัจฉริยะ การวิเคราะห์ประสิทธิภาพของบุคลากร และการพัฒนาสเกลดิจิทัลใหม่ ๆ เพื่อลดระยะเวลาการพัฒนา เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรเดิม และใหม่ โดย Gartner คาดการณ์ว่า ในปี 2570 ผู้บริหารไอที 25% จะริเริ่มการเชื่อมโยงพนักงานให้ใช้ Augmented Connected Workforce เพื่อลดเวลาการทำงานในบทบาทสำคัญลง 50%

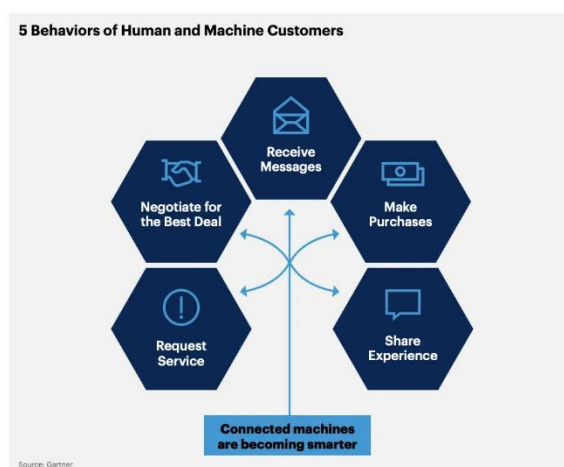


ภาพที่ 3.2-19 : กรอบการทำงาน Augmented Connected Workforce Development

ที่มา: เว็บไซต์ quickerpthailand.com

10) ธุรกิจอัตโนมัติ (Machine customers)

ลูกค้า หรือ ผู้บริโภคที่ไม่ใช่มนุษย์และมีความสามารถในการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการ (ยกตัวอย่าง ระบบการซื้อขายอัตโนมัติ (ATS) อุปกรณ์ควบคุมไฟฟ้าอัจฉริยะที่สั่งซื้ออะไหล่ทดแทนโดยอัตโนมัติเมื่อตรวจพบชิ้นส่วนบกพร่อง ตู้เย็นที่สั่งซื้อของเมื่อปริมาณอาหารเหลือน้อย หรือ รถยนต์ไร้คนขับที่เติมน้ำมันเองได้ เป็นต้น) โดย Gartner คาดการณ์ว่า ภายในปี 2028 15 พันล้านผลิตภัณฑ์ที่มีการเชื่อมต่อ จะมีศักยภาพในการเป็นลูกค้าได้ ส่งผลกระทบต่อการซื้อมูลค่าหลายล้านล้านดอลลาร์ภายในปี 2039



ภาพที่ 3.2-20 : กรอบการทำงาน Machine customers

ที่มา: เว็บไซต์ quickerpthailand.com

4

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำกลยุทธ์และ
แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมของ
องค์การตลาด ปี 2568 - 2572

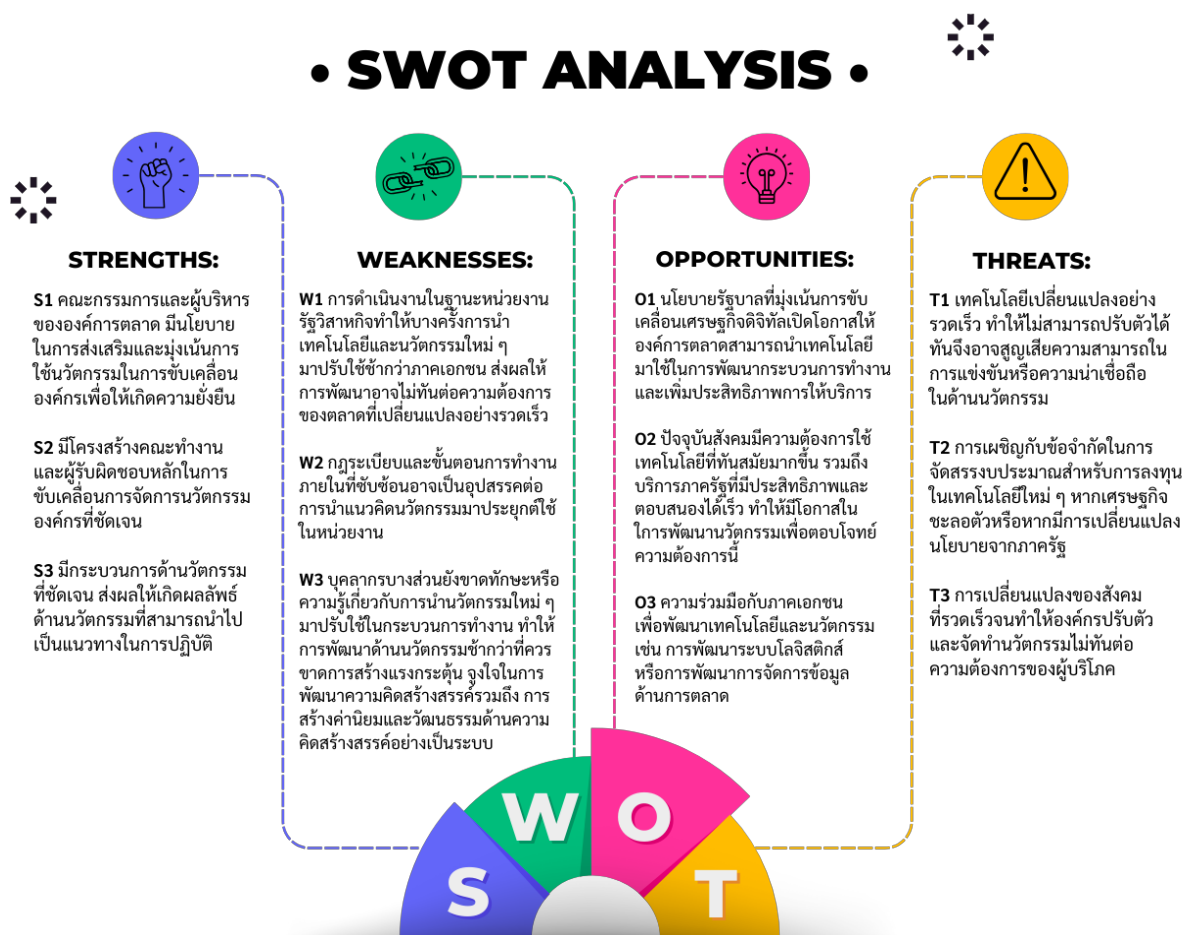


MO INNOVATION MASTER PLAN
2025 - 2029

4. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำกลยุทธ์และแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมขององค์การตลาด ปี 2568 – 2572

4.1 การวิเคราะห์และการจัดลำดับความสำคัญ SWOT

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก รวมถึงสัญญาณบ่งชี้ที่สำคัญด้านต่างๆ ทำให้สามารถสรุป จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามขององค์การตลาดได้ดังตารางด้านล่าง รวมถึงมีการแนบคำอธิบาย (Evidence-based) และแหล่งที่มา/ข้อมูลที่น่ามาอ้างอิง พร้อมวิเคราะห์ผลกระทบของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามต่อผลประโยชน์ด้านการเงิน ลูกค้า/ผู้เช่า กระบวนการ/การดำเนินงานภายใน ภาพลักษณ์ขององค์กร เพื่อจัดลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัย โดยมีผลการวิเคราะห์ ดังนี้



ภาพที่ 4-1 การวิเคราะห์ SWOT ANALYSIS ด้านนวัตกรรมขององค์การตลาด

- **จุดแข็ง (Strength) พร้อมคำอธิบาย (Evidence-based)**

หัวข้อ (Description)	คำอธิบาย (Evidence-based)
จุดแข็ง (Strength)	
S1 คณะกรรมการและผู้บริหาร ขององค์การตลาด มีนโยบาย ในการส่งเสริมและมุ่งเน้นการใช้นวัตกรรมในการขับเคลื่อน องค์การเพื่อให้เกิดความยั่งยืน	ประกาศนโยบายด้านส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และ การบริหารจัดการนวัตกรรม
S2 มีโครงสร้างคณะทำงานและผู้รับผิดชอบหลักในการ ขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมองค์กรที่ชัดเจน	คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนนวัตกรรมเพื่อการ เปลี่ยนแปลงขององค์การตลาดอย่างยั่งยืน
S3 มีกระบวนการด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน ส่งผลให้ เกิดผลลัพธ์ ด้านนวัตกรรมที่สามารถนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติ	รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2566

- **จุดอ่อน (Weaknesses) พร้อมคำอธิบาย (Evidence-based)**

หัวข้อ (Description)	คำอธิบาย (Evidence-based)
จุดอ่อน (Weaknesses)	
W1 การดำเนินงานในฐานะหน่วยงานรัฐวิสาหกิจทำให้บางครั้ง การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาปรับใช้ช้ากว่า ภาคเอกชน ส่งผลให้การพัฒนาอาจไม่ทันต่อความต้องการของ ตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	โดยตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ.2496 ได้กำหนดวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ให้ องค์การตลาดสามารถประกอบกิจการในเชิงการค้าการ พาณิชยกรรม
W2 กฎระเบียบและขั้นตอนการทำงานภายในที่ซับซ้อนอาจ เป็นอุปสรรคต่อการนำแนวคิดนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ใน หน่วยงาน	โดยตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การตลาด พ.ศ.2496 ได้กำหนดวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ให้องค์การ ตลาดสามารถประกอบกิจการในเชิงการค้าการพาณิชยกรรม
W3 บุคลากรบางส่วนยังขาดทักษะหรือความรู้เกี่ยวกับการนำ นวัตกรรมใหม่ ๆ มาปรับใช้ในกระบวนการทำงาน ทำให้การ พัฒนาด้านนวัตกรรมช้ากว่าที่ควร ขาดการสร้างแรงกระตุ้น จูงใจในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์รวมถึง การสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมด้านความคิดสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ	รายงานการวิเคราะห์สมรรถนะหลัก สมรรถนะราย ตำแหน่งและประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากร

- โอกาส (Opportunities) พร้อมคำอธิบาย (Evidence-based)

หัวข้อ (Description)	คำอธิบาย (Evidence-based)
โอกาส (Opportunities)	
O1 นโยบายรัฐบาลที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัล เปิดโอกาสให้องค์การตลาดสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ	ประกาศคณะกรรมการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล เรื่อง แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 – 2567
O2 ปัจจุบันสังคมมีความต้องการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้น รวมถึงบริการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองได้เร็ว ทำให้มีโอกาสในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการนี้	กลุ่มธุรกิจบริการดิจิทัลมีสัดส่วนรายได้สูงสุดกว่าครึ่งหนึ่งของรายได้รวมในธุรกิจนี้ (โดยเฉลี่ย 60%) (ที่มา: สำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า กระทรวงพาณิชย์: TPSO, MOC และ DEPA)
O3 ความร่วมมือกับภาคเอกชน เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม เช่น การพัฒนาระบบโลจิสติกส์หรือการพัฒนาการจัดการข้อมูลด้านการตลาด	ที่ประชุมคณะรัฐมนตรี (ครม.) มีมติเห็นชอบแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570 ผลักดันให้ประเทศไทยเป็นประตูการค้าที่สำคัญในอนุภูมิภาคและภูมิภาค โดยขับเคลื่อนผ่าน 5 แนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์

- ภัยคุกคาม (Threats) พร้อมคำอธิบาย (Evidence-based)

หัวข้อ (Description)	คำอธิบาย (Evidence-based)
ภัยคุกคาม (Threats)	
T1 เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ไม่สามารถปรับตัวได้ทันจึงอาจสูญเสียความสามารถในการแข่งขันหรือความน่าเชื่อถือในด้านนวัตกรรม	แนวโน้มทางเทคโนโลยี (Technology Trend) ที่จะมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อเศรษฐกิจดิจิทัลโลกและประเทศไทยในอีก 15-20 ปีข้างหน้า ได้แก่ การสร้างและการใช้ประโยชน์การใช้ข้อมูลปริมาณมหาศาล การปฏิวัติทางอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 การเติบโตของเมืองอัจฉริยะและระบบนิเวศอัจฉริยะอื่นๆ การขยายตัวของเมืองและการเพิ่มขึ้นของมหานคร การเพิ่มขึ้นของธุรกิจ E-Commerce และร้านค้าสะดวกซื้อการเชื่อมต่อเพิ่มขึ้นและความเป็นส่วนตัวลดลง การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน การเปลี่ยนหัวอำนาจเศรษฐกิจโลก

หัวข้อ (Description)	คำอธิบาย (Evidence-based)
ภัยคุกคาม (Threats)	
	สังคม ผู้สูงอายุการขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ในแต่ละหัวข้อ แนวโน้มสำคัญ (ที่มา : การคาดการณ์อนาคต เทคโนโลยีดิจิทัลประเทศไทย 2035 depa)
T2 การเผชิญกับข้อจำกัดในการจัดสรรงบประมาณสำหรับการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ๆ หากเศรษฐกิจชะลอตัวหรือหากมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายจากภาครัฐ	แนวทางการจัดทำงบประมาณและยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ให้สอดคล้องกับคำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อรัฐสภา
T3 การเปลี่ยนแปลงของสังคมที่รวดเร็วจนทำให้องค์กรปรับตัวและจัดทำนวัตกรรมไม่ทันต่อความต้องการของผู้บริโภค	พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เน้นความสะดวกรวดเร็วผ่านการทำธุรกรรมออนไลน์ในชีวิตประจำวันมากขึ้น โดยเฉพาะในยุคที่ Smart phones เป็นเครื่องใช้ติดตัวที่จำเป็น (ที่มา : วิจัยกรุงศรี แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม ปี 2566-2568: ธุรกิจบริการดิจิทัลและซอฟต์แวร์)

4.2 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินร่วมกันทั้งส่วนที่เป็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอก กับส่วนที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อนหรือสิ่งที่ควรปรับปรุง (Weaknesses) จากสภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้เทคนิคการประเมินเพื่อหาแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix ปรากฏผลลัพธ์ ดังนี้

	จุดแข็ง (Strengths) S1, S2, S3	จุดอ่อน (Weaknesses) W1, W2, W3
โอกาส (Opportunity) O1, O2, O3	กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) (S1 + S2 + O1 + O3) กลยุทธ์ที่ 1 : ปรับบทบาทให้ผู้บริหารเป็นต้นแบบ (Role Model/Supporter) ผ่านการขับเคลื่อนค่านิยมและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรและการสร้างบรรยากาศให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม กลยุทธ์ที่ 2 : การจัดการนวัตกรรม และปรับทิศทาง การดำเนินงานนวัตกรรมให้สอดคล้องกับนโยบายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผลักดันนโยบายการส่งเสริมงานด้านนวัตกรรมต่าง ๆ กลยุทธ์ที่ 3 : พัฒนานวัตกรรมสนับสนุนภารกิจเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์ ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) (W1 + W3 + O1 + O3) กลยุทธ์ที่ 1 : ยกระดับการพัฒนาทักษะศักยภาพและสร้างแรงจูงใจบุคลากรด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ กลยุทธ์ที่ 2 : พัฒนาให้พนักงานมีความพร้อมเพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ของเทคโนโลยี กลยุทธ์ที่ 3 : สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
ภัยคุกคาม (Threats) T1, T2, T3	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) (S2 + S3 + T1 + T3) กลยุทธ์ที่ 1 : สร้างกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรด้วยการนำดิจิทัลสารสนเทศมาสนับสนุนนวัตกรรมให้เกิดความเข้มแข็ง ลดระยะเวลาในการพัฒนานวัตกรรม และลดการลงทุนที่ซ้ำซ้อน กลยุทธ์ที่ 2 : สร้างขีดความสามารถการทำงานในยุคดิจิทัล (Working in Digital Era)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) (W3 + T1 + T3) สนับสนุนกระบวนการงานด้วยการประยุกต์ดิจิทัลสารสนเทศมาพัฒนาและสร้างความเชื่อมโยงของระบบนวัตกรรมองค์กรกับระบบทุนมนุษย์

4.3 การวิเคราะห์ความได้เปรียบ/ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของการจัดการนวัตกรรม

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages - SA)

SA 1: องค์กรมีความเชี่ยวชาญให้การให้บริการเกี่ยวกับความเชื่อมโยง เพื่อเข้าถึงแหล่งข้อมูล เกษตรกร ผู้ประกอบการ ผู้ผลิต สามารถพัฒนานวัตกรรมระบบสนับสนุนข้อมูลได้ภายในองค์กร และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรผู้ประกอบการ ผู้ผลิต ในหลายมิติและหลายระดับ เช่น การให้ความช่วยเหลือด้านข้อมูลความต้องการสินค้า

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges - SC)

SC 1: การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และดิจิทัล ตลอดจนการศึกษาแนวทางการพัฒนานวัตกรรมเข้ามาใช้งาน เพื่อสนับสนุนการดำเนินการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ลดต้นทุนการให้บริการ/การปฏิบัติงาน และลดภาระงาน ของพนักงาน ตลอดจนการเพิ่มผลิตภาพ

SC 2: ปรับโครงสร้างสายงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมให้มีผู้รับผิดชอบงานนวัตกรรม และสัดส่วนบุคลากรให้มีความเหมาะสมแก่การสร้างธุรกิจใหม่ๆขององค์กร

ความสามารถพิเศษที่จำเป็นในอนาคต (Core Competency – CC)

CC 1: การคิดค้นนวัตกรรมใหม่เพื่อใช้ในกระบวนการบริหารจัดการเพื่อช่วย ลดต้นทุน และสร้างรายได้เพิ่มให้กับองค์กร

CC 2: การให้บริการลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรม ที่สามารถตอบสนองความคาดหวังของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง

4.4 แผนบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร

จากผลการทบทวนความเสี่ยงตามแนวทางการปฏิบัติที่ดีตามหลักสากลของ Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission (COSO-ERM) พบความเสี่ยงใน ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) (S) จากการวิเคราะห์ RU ใน ยุทธศาสตร์ 2 ความเสี่ยง (Risk Inventory) คือ ไม่สามารถบริหารจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมได้อย่างเหมาะสม

4.5 วิสัยทัศน์ ค่านิยม และนโยบายด้านการจัดการนวัตกรรม

(1) วิสัยทัศน์

องค์กรตลาดยกระดับการบริหารจัดการและพัฒนานวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างยั่งยืน

(2) ค่านิยมด้านนวัตกรรม “IMMOC”

I – Integrity & Intelligence Innovation	นวัตกรรมโปร่งใสด้วยปัญญา
M – Motivated & Excellence Innovation	นวัตกรรมด้วยแรงบันดาลใจและ ความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
M – Market & Customer Innovation	นวัตกรรมเพื่อตลาดและผู้ใช้

O – Open & Organize Innovation

นวัตกรรมที่เปิดรับและการจัดระบบ

C – Creative & Learning Culture Innovation วัฒนธรรมนวัตกรรมสร้างสรรค์และ
การเรียนรู้

(3) นโยบายด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม

1) มุ่งมั่นพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร โดยจัดให้มีกรอบแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กรที่ชัดเจน อันประกอบด้วย นโยบาย เป้าหมาย แผนงานด้านนวัตกรรมระยะสั้นและระยะยาว ที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในระดับบุคคลและระดับองค์กร โครงสร้าง หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกระบวนการด้านการจัดการนวัตกรรม เพื่อมุ่งให้องค์กรตลาดเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่สร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

2) พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการทำงานให้รองรับการพัฒนา และการสร้างนวัตกรรมในอนาคตที่จะถูกนำเข้ามาใช้ในการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รวมทั้งมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ประกอบการ

3) ผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการผลักดัน มีส่วนร่วมต่อการสร้างนวัตกรรมและวัฒนธรรมที่ผลักดันนวัตกรรมขององค์กรเพื่อนำองค์กรสู่ความยั่งยืน ด้วยการเปิดกว้างในการสร้างความร่วมมือด้านความคิดสร้างสรรค์ และการจัดการนวัตกรรมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกัน หรือในระหว่างองค์กรเพื่อนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ มาประยุกต์ใช้ต่อยอดธุรกิจขององค์กร

4) ส่งเสริมการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยี มาประยุกต์ใช้ร่วมกับกระบวนการทำงาน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการดำเนินงาน เพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ และเพิ่มโอกาสในการดำเนินงานขององค์กร

5) สนับสนุนกิจกรรมและสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนทรัพยากรและองค์ความรู้ในการพัฒนานวัตกรรมระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

6) ส่งเสริมให้บุคลากรขององค์กรตลาด มีทัศนคติที่ดีพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ใช้ความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้สามารถคิดค้นและประยุกต์ใช้นวัตกรรม รวมทั้งผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้และต่อยอดสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งถือเป็นการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมขององค์กร

7) ให้ความสำคัญกับการจัดการองค์ความรู้และระบบคลังนวัตกรรม รวมถึงฐานข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อให้เกิดการแบ่งปันองค์ความรู้ภายในองค์กร ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้งานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8) ให้ความสำคัญกับการประเมิน จัดสรร จัดหาทรัพยากร การวางแผนการจัดการและการติดตามผลการจัดการนวัตกรรมในองค์กร รวมทั้งการทบทวนนโยบาย ทั้งนี้ ให้มีการทบทวนนโยบายฉบับนี้อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

4.6 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO)

1. ส่งเสริมการจัดการความรู้ ทักษะและพัฒนาศักยภาพ บุคลากร เพื่อเตรียมความพร้อมสู่นวัตกรรม
2. พัฒนาระบบการจัดการความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรม
3. การกำหนดทิศทางกลยุทธ์เพื่อความเป็นเลิศด้านการพัฒนานวัตกรรม

4.7 กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 : ส่งเสริมการจัดการความรู้ ทักษะและพัฒนาศักยภาพ บุคลากร เพื่อเตรียมความพร้อมสู่นวัตกรรม
กลยุทธ์ที่ 1 : ยกระดับการพัฒนาทักษะ ศักยภาพและสร้างแรงจูงใจบุคลากรด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์
กลยุทธ์ที่ 2 : พัฒนาให้พนักงานมีความพร้อมเพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี
กลยุทธ์ที่ 3 : สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาระบบการจัดการความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรม
กลยุทธ์ที่ 1 : สร้างกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรด้วยการนำดิจิทัลสารสนเทศมาสนับสนุนนวัตกรรมให้เกิดความเข้มแข็ง ลดระยะเวลาในการพัฒนานวัตกรรม และลดการลงทุนที่ซ้ำซ้อน
กลยุทธ์ที่ 2 : กลยุทธ์ที่ 2 : สร้างขีดความสามารถการทำงานในยุคดิจิทัล (Working in Digital Era)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 : การกำหนดทิศทางกลยุทธ์เพื่อความเป็นเลิศด้านการพัฒนานวัตกรรม
กลยุทธ์ที่ 1 : ปรับบทบาทให้ผู้บริหารเป็นต้นแบบ (Role Model/Supporter) ผ่านการขับเคลื่อนค่านิยมและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรและการสร้างบรรยากาศให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
กลยุทธ์ที่ 2 : การจัดการนวัตกรรม และปรับทิศทาง การดำเนินงานนวัตกรรมให้สอดคล้องกับนโยบายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผลักดันนโยบายการส่งเสริมงานด้านนวัตกรรมต่างๆ
กลยุทธ์ที่ 3 : พัฒนานวัตกรรมสนับสนุนภารกิจเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์ ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วน

4.8 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ Strategic Positioning



ภาพที่ 4-2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม

4.9 แผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม ปี 2568 – 2572



ภาพที่ 4-3 แผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม ปี 2568 – 2572

แผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม ประกอบด้วย 3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และ 7 กลยุทธ์ รายละเอียดดังต่อไปนี้

SO/กลยุทธ์	ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์				
	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572
SO 1. ส่งเสริมการจัดการความรู้ ทักษะและพัฒนาศักยภาพ บุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมสู่นวัตกรรม					
กลยุทธ์ที่ 1 : ยกระดับการพัฒนาทักษะ ศักยภาพและสร้างแรงจูงใจบุคลากรด้าน นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์	การประเมินความรู้ ความ เข้าใจด้านการจัดการความรู้ และนวัตกรรม ร้อยละ 70	การประเมินความรู้ ความ เข้าใจด้านการจัดการความรู้ และนวัตกรรม ร้อยละ 75	การประเมินความรู้ ความ เข้าใจด้านการจัดการความรู้ และนวัตกรรม ร้อยละ 80	การประเมินความรู้ ความ เข้าใจด้านการจัดการความรู้ และนวัตกรรม ร้อยละ 85	การประเมินความรู้ ความ เข้าใจด้านการจัดการความรู้ และนวัตกรรม ร้อยละ 90
กลยุทธ์ที่ 2 : พัฒนาให้พนักงานมีความ พร้อมเพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี	กิจกรรมการจัดการความรู้ และสามารถส่งต่อ นวัตกรรม (1 กิจกรรม/ปี)	กิจกรรมการจัดการความรู้ และสามารถส่งต่อ นวัตกรรม (1 กิจกรรม/ปี)	กิจกรรมการจัดการความรู้ และสามารถส่งต่อ นวัตกรรม (1 กิจกรรม/ปี)	กิจกรรมการจัดการความรู้ และสามารถส่งต่อนวัตกรรม (1 กิจกรรม/ปี)	กิจกรรมการจัดการความรู้ และสามารถส่งต่อนวัตกรรม (1 กิจกรรม/ปี)
กลยุทธ์ที่ 3 : สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมที่ มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	ผลการประเมินการแสดงออก ตามวัฒนธรรมองค์กรด้านการ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และ นวัตกรรม (ร้อยละ 80 /ปี)	ผลการประเมินการแสดงออก ตามวัฒนธรรมองค์กรด้านการ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และ นวัตกรรม (ร้อยละ 85 /ปี)	ผลการประเมินการแสดงออก ตามวัฒนธรรมองค์กรด้านการ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และ นวัตกรรม (ร้อยละ 90 /ปี)	ผลการประเมินการแสดงออก ตามวัฒนธรรมองค์กรด้านการ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และ นวัตกรรม (ร้อยละ 95 /ปี)	ผลการประเมินการแสดงออก ตามวัฒนธรรมองค์กรด้านการ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และ นวัตกรรม (ร้อยละ 100 /ปี)
SO 2. พัฒนาระบบการจัดการความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรม					
กลยุทธ์ที่ 1 : สร้างกระบวนการดำเนินงาน ภายในองค์กรด้วยการนำดิจิทัลสารสนเทศมา สนับสนุนนวัตกรรมให้เกิดความเข้มแข็ง ลด ระยะเวลาในการพัฒนานวัตกรรม และลด การลงทุนที่ซ้ำซ้อน	ร้อยละความสำเร็จของการ ดำเนินงานตามแผนการ พัฒนาและปรับปรุงการ ให้บริการเพื่อยกระดับ ความพึงพอใจของผู้มีส่วน	ร้อยละความสำเร็จของการ ดำเนินงานตามแผนการ พัฒนาและปรับปรุงการ ให้บริการเพื่อยกระดับ ความพึงพอใจของผู้มีส่วน	ร้อยละความสำเร็จของการ ดำเนินงานตามแผนการ พัฒนาและปรับปรุงการ ให้บริการเพื่อยกระดับความ พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วน	ร้อยละความสำเร็จของการ ดำเนินงานตามแผนการ พัฒนาและปรับปรุงการ ให้บริการเพื่อยกระดับความ พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วน	ร้อยละความสำเร็จของการ ดำเนินงานตามแผนการ พัฒนาและปรับปรุงการ ให้บริการเพื่อยกระดับความ พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วน

SO/กลยุทธ์	ค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์				
	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570	ปี 2571	ปี 2572
	ได้ส่วนเสียในการให้บริการของอต. (ร้อยละ 80 /ปี)	ได้ส่วนเสียในการให้บริการของอต. (ร้อยละ 80 /ปี)	เสียในการให้บริการของอต. (ร้อยละ 90 /ปี)	เสียในการให้บริการของอต. (ร้อยละ 90 /ปี)	เสียในการให้บริการของอต. (ร้อยละ 100 /ปี)
กลยุทธ์ที่ 2 : สร้างขีดความสามารถการทำงานในยุคดิจิทัล (Working in Digital Era)	ความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมอย่างน้อย 1 ระบบต่อปี ติดตามและประเมินผล	ความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมอย่างน้อย 1 ระบบต่อปี ติดตามและประเมินผล	ความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมอย่างน้อย 1 ระบบต่อปี	ความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมอย่างน้อย 1 ระบบต่อปี	ความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมอย่างน้อย 1 ระบบต่อปี
SO 3. การกำหนดทิศทางกลยุทธ์เพื่อความเป็นเลิศด้านการพัฒนานวัตกรรม					
กลยุทธ์ที่ 1 : การจัดการนวัตกรรม และปรับทิศทาง การดำเนินงานนวัตกรรมให้สอดคล้องกับนโยบายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผลักดันนโยบายการส่งเสริมงานด้านนวัตกรรมต่างๆ	ผลการสำรวจการรับรู้แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมของบุคลากร อต. (ร้อยละ 80 /ปี	ผลการสำรวจการรับรู้แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมของบุคลากร อต. (ร้อยละ 85 /ปี	ผลการสำรวจการรับรู้แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมของบุคลากร อต. (ร้อยละ 90 /ปี	ผลการสำรวจการรับรู้แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมของบุคลากร อต. (ร้อยละ 95/ปี	ผลการสำรวจการรับรู้แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมของบุคลากร อต. (ร้อยละ 100 /ปี
กลยุทธ์ที่ 2 : พัฒนานวัตกรรมสนับสนุนภารกิจเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์ ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วน	ร้อยละความก้าวหน้าของการดำเนินงานทบทวนแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม (ร้อยละ 80 /ปี)	ร้อยละความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม (ร้อยละ 85/ปี)	ร้อยละความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม (ร้อยละ 90 /ปี)	ร้อยละความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม (ร้อยละ 95 /ปี)	ร้อยละความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม (ร้อยละ 100 /ปี)

4.10 แผนปฏิบัติการด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม ระยะ 5 ปี (ปี 2568 - 2572)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการนวัตกรรมและปลูกฝังนวัตกรรมให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

- การพัฒนาการจัดการองค์ความรู้ด้านการจัดการนวัตกรรมของบุคลากรในองค์กร ปลูกฝังนวัตกรรมให้เป็นส่วนหนึ่งของค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบการจัดทำนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ นำไปสู่การจัดการนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

- ผลักดันกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเป็นระบบและนำไปสู่การขับเคลื่อนนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร รองรับทิศทางการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม

- กำหนดทิศทาง เป้าหมาย การดำเนินงานกำหนดตัวชี้วัดและประเมินผลด้านการจัดการนวัตกรรม จัดทำแผนการจัดการนวัตกรรมองค์กร และจัดสรร

ทรัพยากรเพื่อการพัฒนา นวัตกรรมตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประเด็นยุทธศาสตร์	แผนงาน/โครงการ (หลัก/ย่อย)	กลยุทธ์	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ปีงบประมาณ					ความเชื่อมโยง ตามเกณฑ์ Enabler
					68	69	70	71	72	
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการนวัตกรรมและปลูกฝังนวัตกรรมให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร	แผนงานหลัก : การเพิ่มความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมให้กับพนักงาน									
	แผนงานย่อย 1 : โครงการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการจัดการความรู้และนวัตกรรม	S1	การประเมินความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม	ร้อยละ	70	75	80	85	90	(1-6)
	แผนงานย่อย 2 : โครงการ การอบรม ศึกษาดูงานด้านการจัดการความรู้กับหน่วยงานภายนอก	S2	กิจกรรมการจัดการความรู้และสามารถส่งต่อนวัตกรรม	กิจกรรม/ปี	1	1	1	1	1	(1-6)
	แผนงานย่อย 3 : โครงการสร้างคนเก่งสู่การเป็นนวัตกรรม.	S1	การประเมินความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม	ร้อยละ	70	75	80	85	90	(1-6)

ประเด็นยุทธศาสตร์	แผนงาน/โครงการ (หลัก/ย่อย)	กลยุทธ์	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ปีงบประมาณ					ความเชื่อมโยง ตามเกณฑ์ Enabler
					68	69	70	71	72	
	แผนงานหลัก : การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อ มุ่งเน้นนวัตกรรม									
	แผนงานย่อย 4 : โครงการส่งเสริมค่านิยมวัฒนธรรม องค์กรด้านการจัดการความรู้สู่การพัฒนาวัตกรรม	S3	ผลการประเมินการ แสดงออกตามวัฒนธรรม องค์กรด้านการใช้ความคิด สร้างสรรค์และนวัตกรรม	ร้อยละ / ปี	80	85	90	95	100	(7)
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาระบบการ จัดทำนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ นำไปสู่การจัดการนวัตกรรมอย่าง ยั่งยืน	แผนงานหลัก : ยกระดับกระบวนการพัฒนานวัตกรรม เพื่อ มุ่งสู่การสร้างผลลัพธ์นวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ									
	แผนงานย่อย 5 : โครงการพัฒนาและปรับปรุงการทำงาน ด้วยนวัตกรรม และเทคโนโลยีดิจิทัล	S5	ความสำเร็จในการนำ เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการ พัฒนานวัตกรรมและ ติดตามและประเมินผล	ระบบ/ปี	1	1	1	1	1	(1-6)
	แผนงานย่อย 6: โครงการพัฒนาระบบการบริหาร ความสัมพันธ์กับผู้ให้บริการ	S4	ร้อยละความสำเร็จของการ ดำเนินงานตามแผนการ พัฒนาและปรับปรุงการ ให้บริการเพื่อยกระดับความ พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วน เสียในการให้บริการของออด.	ร้อยละ/ปี	80	85	90	95	100	(1-6)

ประเด็นยุทธศาสตร์	แผนงาน/โครงการ (หลัก/ย่อย)	กลยุทธ์	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	ปีงบประมาณ					ความเชื่อมโยง ตามเกณฑ์ Enabler
					68	69	70	71	72	
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : ขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร รองรับทิศทางการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม	แผนงานหลัก : กำหนดทิศทางการจัดการนวัตกรรมและการบริหารจัดการทรัพยากร									
	แผนงานย่อย 7 : โครงการพัฒนานวัตกรรมสนับสนุนภารกิจขององค์กร	S6	สำรวจความพึงพอใจในการใช้นวัตกรรมในการสนับสนุนการใช้งานของบุคลากร อด.	ร้อยละ/ปี	80	85	90	95	100	(1-3)
	แผนงานย่อย 8 : โครงการจัดทำ/ทบทวนแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ ความสามารถการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรมองค์กรระยะยาวและประจำปี	S7	ร้อยละความก้าวหน้าของการดำเนินงานทบทวนแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม	ร้อยละ/ปี	80	85	90	95	100	(1-7)

4.11 แผนปฏิบัติการด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม ประจำปี 2568

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 1 : ส่งเสริมการจัดการความรู้ ทักษะและพัฒนาศักยภาพ บุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมสู่นวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการนวัตกรรมและปลูกฝังนวัตกรรมให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ											งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	
			ปี 2568													
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
กลยุทธ์ที่ 1 : ยกระดับการพัฒนาทักษะศักยภาพและสร้างแรงจูงใจบุคลากรด้านนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์	1. โครงการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการจัดการความรู้และนวัตกรรม	การประเมินความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ร้อยละ 70													ใช้งบประมาณจากโครงการทุนมนุษย์	ฝ่ายบริหารบุคคล
	2. โครงการ การอบรมศึกษาดูงานด้าน การจัดการความรู้กับหน่วยงานภายนอก	กิจกรรมการจัดการความรู้และสามารถส่งต่อ นวัตกรรม (1 กิจกรรม/ปี)													ใช้งบประมาณจากโครงการทุนมนุษย์	ฝ่ายบริหารบุคคล
	3. โครงการสร้างคนเก่งสู่การเป็นนวัตกรรม	จำนวนนวัตกรรมของ อด. (คน/ปี)													ใช้งบประมาณจากโครงการทุนมนุษย์	ฝ่ายบริหารบุคคล
กลยุทธ์ที่ 2 : พัฒนาให้พนักงานมีความพร้อมเพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี																
กลยุทธ์ที่ 3 : สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	4. โครงการส่งเสริมค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการความรู้สู่การพัฒนา นวัตกรรม	ผลการประเมินการ แสดงออกตามวัฒนธรรมองค์กรด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (ร้อยละ 80 /ปี)													ใช้งบประมาณจากโครงการทุนมนุษย์	ฝ่ายบริหารบุคคล

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 2 : พัฒนาระบบการจัดการความคิดสร้างสรรค์สู่นวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนาระบบการจัดทำนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ นำไปสู่การจัดการนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ												งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ปี 2568													
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
กลยุทธ์ที่ 1 : สร้างกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรให้เกิดความเข้มแข็ง ลดระยะเวลาในการพัฒนานวัตกรรม และลดการลงทุนที่ซ้ำซ้อน	1. โครงการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานด้วยนวัตกรรม และเทคโนโลยีดิจิทัล	ความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลใช้ในการพัฒนานวัตกรรมอย่างน้อย 1 ระบบต่อปี ติดตามและประเมินผล													ไม่ใช้งบประมาณ	คณะทำงานนวัตกรรม
กลยุทธ์ที่ 2 : สร้างขีดความสามารถการทำงานในยุคดิจิทัล (Working in Digital Era)	2. โครงการพัฒนาระบบการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ใช้บริการ	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการพัฒนาและปรับปรุงการให้บริการเพื่อยก ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการให้บริการของอต. (ร้อยละ 80 /ปี)													ไม่ใช้งบประมาณ	คณะทำงานนวัตกรรม

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 3 : การกำหนดทิศทางกลยุทธ์เพื่อความเป็นเลิศด้านการพัฒนานวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร รองรับทิศทางการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม

กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	เป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ระยะเวลาดำเนินการ												งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
			ปี 2568													
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
กลยุทธ์ที่ 1 : การจัดการนวัตกรรมและปรับทิศทางการดำเนินงานนวัตกรรมให้สอดคล้องกับนโยบายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งผลักดันนโยบายการส่งเสริมงานด้านนวัตกรรมต่างๆ	1. โครงการพัฒนานวัตกรรมสนับสนุนภารกิจขององค์กร	ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการนำนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 80 /ปี)													ไม่ใช้งบประมาณ	คณะทำงานนวัตกรรม
กลยุทธ์ที่ 2 : พัฒนานวัตกรรมสนับสนุนภารกิจเชิงสังคมและเชิงพาณิชย์ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วน	2. โครงการจัดทำ/ทบทวนแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรมองค์กรระยะยาวและประจำปี	ร้อยละความก้าวหน้าของการดำเนินงานทบทวนแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม (ร้อยละ 80 /ปี)													ไม่ใช้งบประมาณ	คณะทำงานนวัตกรรม



แนวทางการติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน



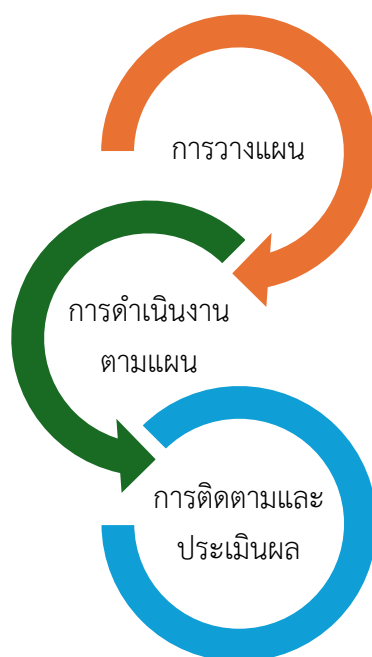
MO INNOVATION MASTER PLAN
2025 - 2029

5. แนวทางการติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินงาน

เพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดผลกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ที่ทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถเห็นภาพรวมของแผนการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนและรวดเร็ว โดยนำเอาวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์มาแปลงสู่การปฏิบัติ ซึ่งเป็นการวัดผลที่มากกว่าด้านการเงินเพียงอย่างเดียว และเป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่ทำให้เกิดความสมดุล และเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งระบบ

5.1 การดำเนินงานแผนงาน/โครงการ

การติดตามผลการดำเนินงาน และการประเมินผลจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร และเป็นการรองรับการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งกระบวนการติดตาม (Monitoring) และการประเมิน (Evaluation) เป็นกระบวนการที่แตกต่างกัน แต่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และเมื่อนำแนวคิดและหลักการติดตาม และประเมินผลมาใช้ประสานกันอย่างเหมาะสม จะช่วยให้ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานสามารถกำกับ ทบทวน และพัฒนาแผนงาน/โครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการดำเนินงานแผนงาน/โครงการประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 3 ส่วน คือ การวางแผน การดำเนินงาน และการติดตาม ประเมินผล



วงจรการดำเนินโครงการนั้น การติดตามและประเมินผลนับเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและผลสำเร็จของโครงการและเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากระบวนการวางแผน และการดำเนินงานตามแผน โดยการประเมินผล

จะสามารถบ่งบอกความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ผลสำเร็จ และผลกระทบจากการดำเนินงาน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการกำกับ ทบทวน ปรับปรุง/ยุติการดำเนินการ หรือเป็นข้อมูลในการพัฒนางานต่อไป

5.2 การติดตาม (Monitoring)

การติดตาม (Monitoring) เป็นกระบวนการในการบริหารงาน เพื่อตรวจสอบผลการดำเนินงาน ที่จะช่วยให้ระบบการวางแผนและบริหารงานมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยรวบรวม ข้อมูล ตามระบบงาน เช่น เป้าหมาย วิธีการ ผลการปฏิบัติงาน แล้วนำมาวิเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ ในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การติดตามจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องตลอดห้วงเวลาการดำเนินงานแผนงาน/ โครงการ โดยติดตามผลทุกไตรมาสเป็นอย่างน้อย หรือตามความเหมาะสมในการเร่งรัดงาน

5.2.1 วิธีการติดตามแผนงาน/ โครงการ

การติดตามเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี คือ การเก็บและรวบรวม ข้อมูลจากผู้ดำเนินงานโดยตรง/ การสอบถามผู้ดำเนินโครงการ และการเก็บและรวบรวมข้อมูลจาก แบบสอบถามหรือแบบรายงาน หรือดำเนินการทั้ง 2 วิธีควบคู่กันไป หลังจากเก็บและรวบรวมข้อมูลแล้วจะ นำมาประมวลวิเคราะห์เปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมาย เพื่อประเมินความก้าวหน้าว่าผลงานได้ผลประการใด มีปัญหาอุปสรรคหรือไม่ กล่าวคือ ขั้นตอนการวางแผน และขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนจะได้นำมาใช้ ประโยชน์หรือนำไปแก้ไขปรับปรุงจัดทํารายงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

5.2.2 ขั้นตอนการติดตามแผนงาน/ โครงการ ขั้นตอนการติดตามสามารถแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

(1) **การกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตการติดตาม** เริ่มดำเนินการศึกษาและรวบรวม ข้อมูลของโครงการที่จะติดตาม ว่ามีวัตถุประสงค์หลักอะไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ การพิจารณาความสำเร็จของ แผนโดยวิธีใด เป็นต้น

(2) **วางแผนติดตาม** นำวัตถุประสงค์และขอบเขตการติดตามจากการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตการติดตาม มาวิเคราะห์แล้วเขียนรายละเอียด ซึ่งประกอบด้วยประเด็นหลักๆ เช่น วัตถุประสงค์ของการติดตาม แหล่งข้อมูล เวลาที่เก็บข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล จากนั้นสร้างเครื่องมือ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นแบบสอบถาม

(3) **การดำเนินงานตามแผน** เป็นการดำเนินงานตามแผนติดตามที่วางไว้ ซึ่งสิ่งสำคัญที่ ต้องการในขั้นตอนนี้ คือ ข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กระบวนการ ผู้รับผิดชอบ ช่วงเวลา เป็นต้น

(4) **การวิเคราะห์ข้อมูล** เป็นการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการติดตามที่กำหนดในแต่ละข้อ โดยอาจใช้วิธีทางสถิติพื้นฐาน เช่น การแจกแจง ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย เป็นต้น หรืออาจใช้วิธีพรรณนา เปรียบเทียบ หรือวิธีอื่นประกอบกันตามความเหมาะสม

(5) **การรายงานผล** เป็นการรายงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบโดยรายงานตามแบบที่กำหนดไว้ตามแผน ทั้งนี้ การรายงานผลติดตามแผนงาน/ โครงการหนึ่ง อาจมีหลายลักษณะก็ได้ตามความเหมาะสม

ของผู้ใช้ สำหรับโครงการขนาดใหญ่ การรายงานผลการติดตามโครงการอาจเขียนเป็นรายงานเชิงเทคนิค ซึ่งประกอบด้วย บทคัดย่อ หรือบทสรุปสำหรับผู้บริหาร ความเป็นมาของโครงการ วัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ขอบเขตการติดตาม ประชากรที่ศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผลที่ได้รับจากการติดตาม และสรุปผล/ ข้อเสนอแนะ รวมไปถึงบรรณานุกรม หรือภาคผนวก (ถ้ามี) หรือหากเป็นโครงการขนาดเล็กการรายงานอาจจัดทำเป็น Presentation Slides ก็ได้

(6) การวินิจฉัยสั่งการ หลังจากคณะกรรมการจัดการความรู้และนวัตกรรมได้รับทราบรายงานสรุปแล้วก็จะวินิจฉัย/สั่งการ เพื่อแก้ปัญหาที่ได้จากรายงานสรุป ซึ่งอาจจะกระทำโดยตรงหรือเสนอตามรายงานก็ได้ตามความเหมาะสม

5.3 การประเมินผล (Evaluation)

การประเมินผล (Evaluation) เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลของการดำเนินงานแผนงาน/โครงการ และพิจารณาปัจจัยให้ทราบถึงจุดเด่นหรือจุดด้อยของโครงการ แล้วตัดสินใจว่าจะปรับปรุงแก้ไขโครงการ เพื่อดำเนินงานต่อ หรือจะยุติการดำเนินงาน โดยการประเมินผลแผนงาน/โครงการที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้บริหารได้ตระหนักถึงคุณภาพของโครงการที่กำหนดไว้ ว่าเป็นไปตามเป้าหมายของแผนงาน/โครงการนั้นหรือไม่

5.3.1 วิธีการประเมินแผนงาน/โครงการ

การประเมินมีหลายลักษณะซึ่งสามารถแบ่งประเภทของการประเมินออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

(1) แบ่งตามวัตถุประสงค์การประเมิน

1) การประเมินความก้าวหน้า (Formative Evaluation) เพื่อการปรับปรุงเป็นสำคัญ ซึ่งมักจะใช้ประเมินผลระหว่างการวางแผนหรือระหว่างดำเนินโครงการ สามารถช่วยตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการได้ว่าดำเนินการได้ผลอย่างไร

2) การประเมินผลสรุปของโครงการ (Summative Evaluation) เป็นการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ เพื่อนำผลไปประกอบการตัดสินใจ ว่าโครงการได้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ ควรจะปรับปรุงแก้ไข

(2) แบ่งตามช่วงเวลาของการประเมิน

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

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

3) การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการประเมินกระบวนการดำเนินงานที่กำหนด หากการประเมินในขณะที่โครงการกำลังดำเนินการอยู่ โดยใช้ผลการประเมินเพื่อปรับปรุง

ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งมีลักษณะครอบคลุมการประเมินความก้าวหน้า (Formative Evaluation) ของโครงการ

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

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

5.3.2 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 โดยการใช้วิธีการเก็บข้อมูลแบบใดขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมิน และลักษณะของข้อมูลที่ต้องการเป็นสำคัญ

(6) การวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อรวบรวมข้อมูลที่ต้องการแล้ว ต้องนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ผลออกมาตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน

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

