

**คู่มือ**  
**การจัดการความรู้**  
**และ**  
**การจัดการนวัตกรรม**



บริษัท อุ่กรุงเทพ จำกัด  
รัฐวิสาหกิจในความควบคุมของกองทัพเรือ  
กระทรวงกลาโหม

## คำนำ

บริษัท อุรุราช จำกัด จัดทำคู่มือ การจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรม เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานและเพื่อใช้ประโยชน์เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรมในบริษัทฯ โดยได้รวบรวมวิเคราะห์และนำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม ปี พ.ศ.2566-2570 (ฉบับทบทวน ปี 2566) และแผนการดำเนินงาน ประจำปี พ.ศ.2567 ตลอดจนจัดทำนโยบายขอบเขตการจัดการความรู้ เป้าหมาย กระบวนการ ทั้งนี้ คู่มือที่จัดทำขึ้นดังที่กล่าวนี้ มีความประสงค์ให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม อันจะนำไปสู่การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ และเกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงานของบริษัทฯ ต่อไป

คณะทำงานขับเคลื่อนด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม

บริษัท อุรุราช จำกัด

ปรับปรุงแก้ไขเมื่อวันที่ 16 มกราคม 2567

# สารบัญ

## บทที่ 1

### การบริหารจัดการความรู้

หน้า

1.1 ความหมายของการจัดการความรู้	1
1.2 ประเภทของความรู้	1
1.3 แนวคิดการจัดการความรู้	1
1.4 วงจรการจัดการความรู้	2
1.5 ทศนคติต่อการจัดการความรู้	2
1.6 นโยบายการจัดการความรู้	2
1.7 เป้าหมายของการจัดการความรู้	3
1.8 กระบวนการจัดการความรู้	3
1.9 กระบวนการจัดเก็บความรู้ในคลังดิจิทัล	4
1.10 กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง	5
1.11 กระบวนการปฏิบัติงาน	6
1.12 ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ	7
1.13 กลวิธีในการดำเนินงาน	7
1.14 การจัดสรรทรัพยากร	8
1.15 การประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ	8
1.16 การกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและความรู้ที่ต้องการจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	9
1.17 การกำหนดช่องทางในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	10
1.18 การสอบทานกระบวนการจัดการความรู้ (KM Audit)	10

## บทที่ 2

### การบริหารจัดการนวัตกรรม

2.1 ความหมายของนวัตกรรม	11
2.2 ประเภทของนวัตกรรม	11
2.3 ระดับของนวัตกรรม	11

## สารบัญ

หน้า

2.4 กระบวนการบริหารจัดการนวัตกรรม	12
2.5 แนวทางการจัดการกระบวนการนวัตกรรม	13
2.6 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการนวัตกรรม	17
2.7 องค์กรแห่งนวัตกรรม	18
2.8 พฤติกรรมที่พึงประสงค์	18
2.9 ระบบส่งเสริมการดำเนินงานการบริหารจัดการนวัตกรรม	18

### บทที่ 3

#### โครงสร้างผู้รับผิดชอบและระบบการดำเนินงาน

3.1 โครงสร้างผู้รับผิดชอบ	20
3.2 ระบบการดำเนินงาน	21

## บทที่ 1

# การบริหารจัดการความรู้

### 1.1 ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือได้เรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทฯ และเป็นเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายของบริษัทฯ ในด้านการดำเนินงาน ด้านการพัฒนาคน ด้านการเป็นบริษัทฯ เรียนรู้ ด้านการเป็นชุมชนที่มีความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน และด้านการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทฯ ในทุกกลุ่ม โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง การรวบรวม การแลกเปลี่ยน และการนำไปใช้งาน โดยมีเป้าหมายของบริษัทฯ ในด้านการดำเนินงานที่สำคัญ คือ

- 1) การตอบสนอง (Responsiveness) เป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้นบุคลากร สังคมส่วนรวม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
- 2) การมีนวัตกรรม (Innovation) เป็นนวัตกรรมในการทำงานและนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ
- 3) การมีสมรรถนะ (Competency) เป็นขีดความสามารถของบริษัทฯ และของบุคลากร ที่พัฒนาขึ้นซึ่งสะท้อนภาพการเรียนรู้ของบริษัทฯ
- 4) การมีประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นสัดส่วนระหว่างผลลัพธ์กับต้นทุนที่ลงไปการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง คือ การลงทุนลงแรงน้อย แต่ได้ผลมาก หรือคุณภาพสูง

### 1.2 ประเภทของความรู้

การจัดการความรู้มีการแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ

- 1) **ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge)** เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้ง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้งจึงเรียกว่าเป็น “**ความรู้แบบนามธรรม**”
- 2) **ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)** เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีการต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็น “**ความรู้แบบรูปธรรม**”

### 1.3 แนวคิดการจัดการความรู้

บริษัทฯ มีแนวความคิดในการดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่วางอยู่บนรากฐานแห่งความรู้ ตามหลัก แผนจัดการความรู้ การส่งเสริมให้แสวงหาความรู้ ใช้ความคิดอย่างมีเหตุผล ให้พนักงานและลูกจ้าง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์

#### 1.4 วงจรการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ เพื่อมุ่งให้เกิดการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาการทำงาน และก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง



#### 1.5 ทักษะการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ ให้ช่วงเวลาเริ่มต้นของการดำเนินการ บุคลากรอาจมีความรู้สึกรู้สีกหรือมีทัศนคติที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการจัดการความรู้ ดังนั้น บริษัทฯ ต้องจัดทำแผนจัดการความรู้ และแผนการส่งเสริมในด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่วางอยู่บนรากฐานแห่งความรู้



#### 1.6 นโยบายการจัดการความรู้

- 1) เสริมสร้างวิสัยทัศน์ และทัศนคติของบุคลากร ให้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และการสร้างบริษัทฯ แห่งการเรียนรู้
- 2) ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้เป็นฐาน และการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยง ในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน
- 3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

4) เสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีการนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งหวังให้บุคลากรเกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ และมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและก่อให้เกิดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

5) พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเข้าถึงองค์ความรู้ได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว

6) ผู้บริหารทุกระดับต้องมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ดังกล่าว และมีหน้าที่ในการสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์แห่งนโยบายนี้

### 1.7 เป้าหมายของการจัดการความรู้

- 1) เพื่อให้บุคลากร มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้และบริษัทฯ แห่งการเรียนรู้
- 2) เพื่อกระตุ้นให้เกิดกิจกรรม กระบวนการถ่ายทอดความรู้ในระหว่างบุคลากรทุกสายงาน ส่งเสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน
- 3) เพื่อผลักดันให้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานและตอบสนอง ต่อพันธกิจและยุทธศาสตร์ของบริษัท
- 4) เพื่อรวบรวมความรู้ ประสบการณ์ที่เป็น Tacit Knowledge ในตัวบุคลากรและความรู้ ที่เป็น Explicit Knowledge ที่มีอยู่ทั้งจากแหล่งความรู้ภายในและภายนอกบริษัทฯ ตลอดจนเผยแพร่ประเด็นองค์ความรู้สู่สาธารณชนโดยผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ เช่น Web site , Line , Facebook
- 5) เพื่อสร้างชุมชนนักปฏิบัติการจัดการความรู้ภายในบริษัทฯ โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกสายงาน ตลอดจนก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

### 1.8 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้บริษัทฯ เข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในบริษัทฯ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การบ่งชี้ความรู้- เช่นพิจารณาว่า วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง
- 2) การสร้างและแสวงหาความรู้- เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า ความรู้ที่อยู่ในใจ อยู่ในใคร ส่วนไหน
- 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ - การเก็บความรู้ ให้เป็นระบบ เพื่อการค้นหาในอนาคต
- 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้- ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ ทบทวน ตรวจสอบความถูกต้อง สอบถามเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญ
- 5) การเข้าถึงความรู้- เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ – ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7) การเรียนรู้ – ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง หากนำ KM ที่ได้ไปเรียนรู้ไปใช้งานจริงแล้วไม่ได้ผล ให้อ่อนกลับไป ทำเรื่องใหม่ หรือทบทวนความผิดพลาด ในแต่ละขั้นตอน



### 1.9 กระบวนการจัดเก็บความรู้ในคลังดิจิทัล

1) การจำแนก/แบ่งประเภทของความรู้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1.1) Tacit Knowledge ความรู้ที่ฝังในตัวบุคคลเป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือ สัญชาตญาณของแต่ละบุคคล เช่น ทักษะในการทำงานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์

1.2) Explicit Knowledge ความรู้ที่ชัดเจน ความรู้ที่สามารถรวบรวมถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีการต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือ เป็นต้น

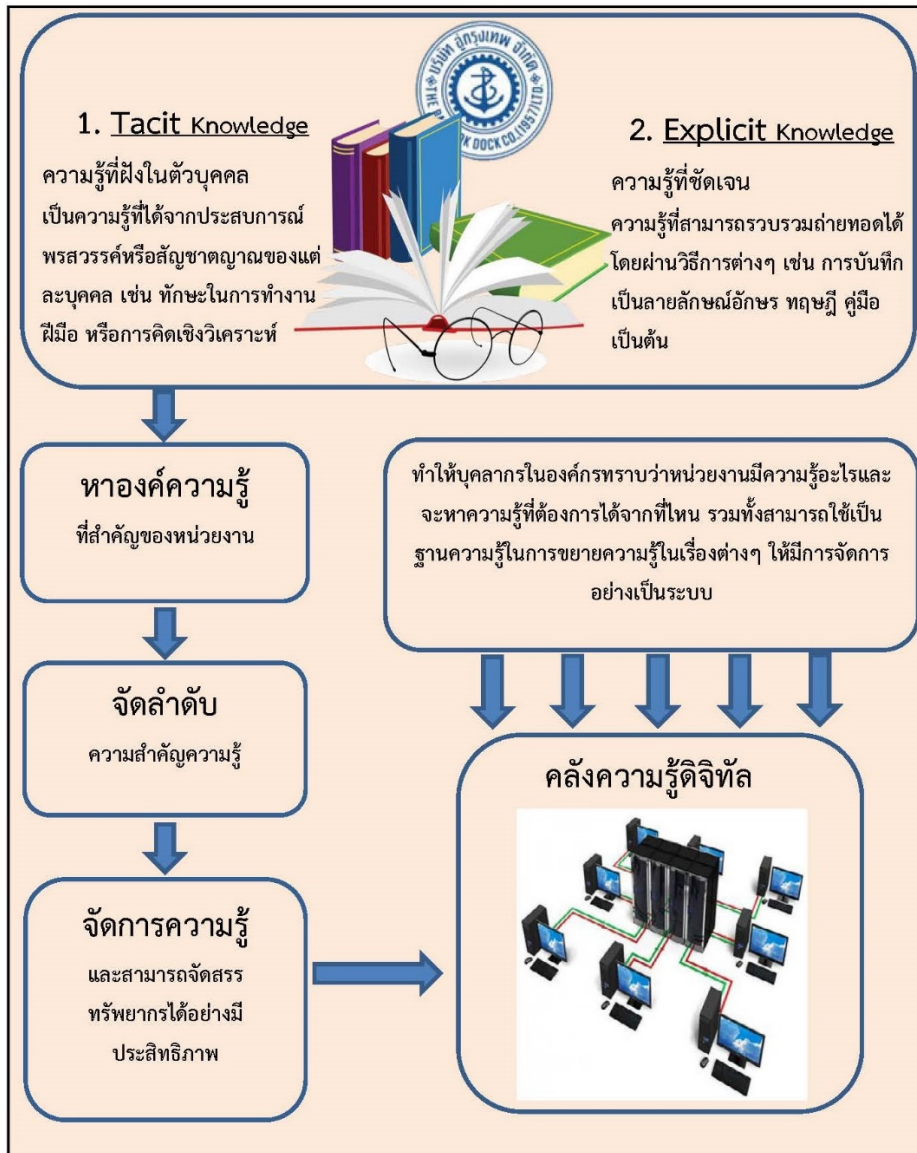
2) การหาความรู้ที่สำคัญของหน่วยงาน/บริษัทฯ

3) การจัดลำดับความสำคัญของความรู้

4) การจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) การนำความรู้ไปจัดเก็บในคลังความรู้ดิจิทัล





1.10 กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่ง เพื่อให้บริษัทฯ ที่ต้องการจัดการความรู้ภายในบริษัทฯ ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในบริษัทฯ ที่จะมีผลกระทบ ต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น) โครงสร้างพื้นฐานของบริษัทฯ ทีม/หน่วยงานที่รับผิดชอบ, มีระบบการติดตามและประเมินผล กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

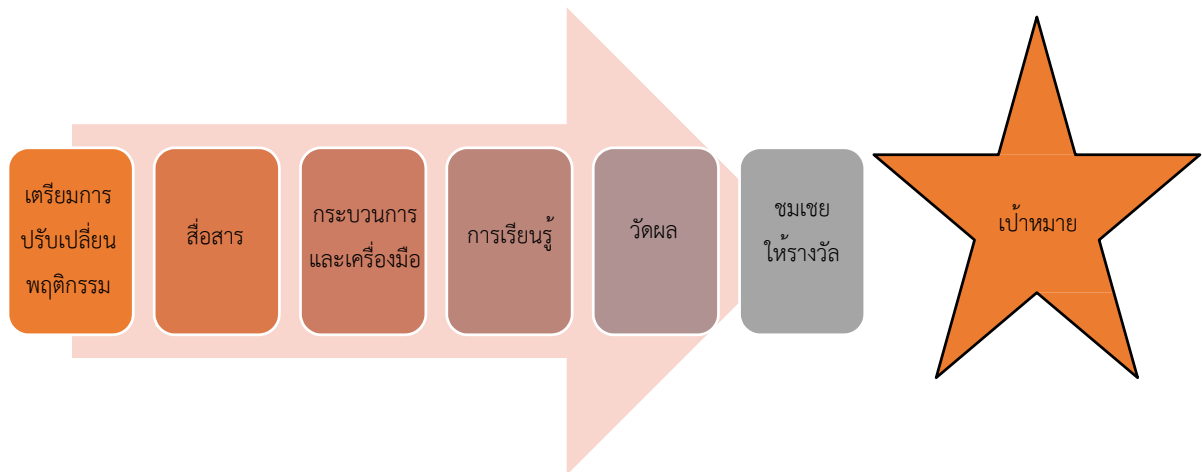
2) การสื่อสาร กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่บริษัทฯ จะทำประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน และแต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร

3) กระบวนการและเครื่องมือ ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวก รวดเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือขึ้นกับชนิดของความรู้ ลักษณะของบริษัทฯ เช่น ขนาด สถานที่ตั้ง เป็นต้น ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมบริษัทฯ ทรัพยากร

4) **การเรียนรู้** เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ การประเมินผลและปรับปรุง

5) **การวัดผล** เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสาร กับบุคลากร ในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขึ้นตอนไหน ได้แก่ วัดระบบ (System) วัดที่ผลลัพธ์ (Out put) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Out come)

6) **การยกย่องชมเชยและให้รางวัล** เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณา ได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากรแรงจูงใจระยะสั้นและ ระยะยาว บูรณาการกับระบบที่มีอยู่ ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำ



### 1.11 กระบวนการปฏิบัติงาน

กระบวนการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดภายในองค์กร ซึ่งมักเกี่ยวข้องกับ สรรพคุณหลักขององค์กร ซึ่งอาจรวมถึง การออกแบบผลิตภัณฑ์ การผลิต และการส่งมอบ การสนับสนุน ผู้รับบริการ การจัดการเครือข่ายอุปทาน กระบวนการทางธุรกิจ และกระบวนการสนับสนุน บริษัทฯ จึงมีแนวทาง ในการจัดการกระบวนการปฏิบัติงาน โดยให้มีการพิจารณาทบทวนและปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานในแต่ละส่วน อย่างสม่ำเสมอเป็นประจำ เพื่อให้มีการพัฒนาการทำงาน เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล สูงสุดต่อบริษัทฯ

### 1.12 ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

1) ได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ ให้มีความรู้ความเข้าใจ ตระหนักถึงความสำคัญ และประโยชน์ของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และบริษัทฯ แห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

- 2) เป้าหมายและแผนงานการจัดการความรู้ที่ชัดเจน
- 3) บรรยากาศและวัฒนธรรมบริษัทฯ ที่เอื้อประโยชน์ต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 4) ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายสะดวกและมีประสิทธิภาพ
- 5) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้
- 6) มีการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
- 7) มีแรงจูงใจด้วยการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัล
- 8) มีการติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้โดยใช้ตัวชี้วัด



### 1.13 กลวิธีในการดำเนินงาน

- 1) จัดตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (เพิ่มเติม)
- 2) จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนการจัดการความรู้
- 3) จัดอบรมบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้

- 4) จัดทำแผนการจัดการความรู้
- 5) จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อส่งเสริมให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติ
- 6) สร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างบริษัทฯ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อพัฒนาฐานข้อมูลความรู้ ให้มีความหลากหลายและครอบคลุม
- 7) สร้างแรงจูงใจให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การยกย่องการให้รางวัลแก่ผู้ที่มีความรู้มาเผยแพร่ หรือผู้ที่นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ
- 8) สร้างฐานข้อมูลความรู้
- 9) ติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้

#### 1.14 การจัดสรรทรัพยากร

- 1) การคัดเลือกพนักงานเป็นคณะทำงานขับเคลื่อนด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ให้มีความหลากหลายทางสายอาชีพ
- 2) การจัดสรรงบประมาณ โดยคำนึงความสำคัญให้สอดคล้องกับบริบทและสอดคล้องเป็นไปตามแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการของบริษัทฯ โดยเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้
  - 1.1) การฝึกอบรมพนักงาน หลักสูตรที่สามารถเพิ่มขีดความสามารถของบริษัทฯ
  - 1.2) การจัดกิจกรรมสนับสนุนด้านการจัดการความรู้
  - 1.3) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน
- 3) การจัดหา/ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน ตามความเหมาะสม อาทิ คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล เพื่อจัดทำเป็นห้องสมุดคลังดิจิทัล, การจัดทำแอปพลิเคชัน สำหรับการสนับสนุนการทำงาน

#### 1.15 การประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ

การประเมินผลของกระบวนการจำเป็นต้องมีเกณฑ์และตัวชี้วัดเพื่อเป็นเครื่องมือกำหนดกรอบทิศทางในการวิเคราะห์และประเมินผล ประกอบด้วยเกณฑ์ที่สำคัญ 8 เกณฑ์ด้วยกันคือ

1.15.1 เกณฑ์ความก้าวหน้า (Progress) เป็นการพิจารณาเปรียบเทียบผลของการดำเนินกิจกรรมกับเป้าหมายที่กำหนดตามแผน การประเมินความก้าวหน้ามุ่งที่การดำเนินกิจกรรมตามกิจกรรมว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือไม่ เป็นไปตามกรอบเวลาหรือไม่ และประสบกับปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง ประกอบด้วยตัวชี้วัด 4 ประการ คือ

- 1) ผลผลิตเทียบกับเป้าหมายรวมในช่วงเวลา เป็นการดูสัดส่วนของผลผลิต (Outputs) ของกิจกรรมว่าบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด
- 2) จำนวนกิจกรรมแล้วเสร็จ จึงจำเป็นต้องมีตัวชี้วัดความก้าวหน้า โดยพิจารณาจำนวนกิจกรรมและประเภทของกิจกรรมที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ทั้งกิจกรรมหลัก กิจกรรมพื้นฐาน กิจกรรมรอง และกิจกรรมเสริม ในช่วงระยะเวลา อาจเป็นสัปดาห์ เดือน ไตรมาส หรือระยะของกิจกรรม (Phase)

3) ทรัพยากรที่ใช้ไปในช่วงเวลา เป็นตัวชี้วัดความก้าวหน้าของการใช้ทรัพยากรในกิจกรรม ซึ่งครอบคลุมด้านงบประมาณ ได้แก่ งบประมาณที่ใช้ไป งบประมาณที่อยู่ระหว่างผูกพัน และแผนการใช้จ่าย งบประมาณ และอัตราการใช้บุคลากรสัมพันธ์กับเวลาในรูปของคน – วัน (Man – day) หรือ คน เดือน (Man – month)

4) ระยะเวลาที่ใช้ไป เป็นตัวชี้วัดความก้าวหน้าเพื่อดูว่าได้ใช้เวลาไปเท่าใดแล้ว และเหลือระยะเวลาอีกเท่าใดจึงจะครบกำหนดแล้วเสร็จ โดยจะสามารถใช้เป็นเกณฑ์ประเมินและควบคุมกิจกรรมให้บรรลุ ตามเป้าหมายด้านเวลา และเพื่อทราบถึงระยะเวลาที่จะต้องใช้จ่ายจริงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายรวม

1.15.2 เกณฑ์ประสิทธิภาพ (Efficiency) การประเมินประสิทธิภาพเป็นการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้ กับทรัพยากรที่ใช้ไปในการดำเนินงาน ทรัพยากรที่ใช้นอกจากงบประมาณแล้ว ยังหมายรวมถึง ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางการจัดการและเวลาที่ใช้ไปในการดำเนินงาน ประกอบด้วยตัวชี้วัด 4 ประการ คือ

1) สัดส่วนผลผลิตต่อค่าใช้จ่าย เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรทางการเงิน ของกิจกรรมเพื่อให้ได้ผลผลิตที่เหมาะสมและคุ้มค่า ซึ่งจะช่วยให้เกิดการใช้จ่ายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สมประโยชน์ ลดค่าใช้จ่ายและประหยัดต้นทุนการผลิต

2) ผลิตภาพต่อกำลังคน เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพการผลิตต่อบุคลากร ซึ่งนอกจากจะเป็นตัวชี้ ถึงประสิทธิภาพแล้วการดำเนินงานแล้ว ยังแสดงถึงสมรรถนะและศักยภาพของทรัพยากรบุคคลในการดำเนิน กิจกรรม และจะเป็นแนวทางในการปรับขนาดกำลังคนที่เหมาะสมในการดำเนินกิจกรรม และการเพิ่ม ขีดความสามารถของบุคลากรในระยะยาวอีกด้วย

3) ผลิตภาพต่อหน่วยเวลา เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพการผลิตในช่วงเวลา

4) การประหยัดทรัพยากรการจัดการ เป็นตัวชี้วัดความสามารถของโครงการในการประหยัด ทรัพยากรทางการบริหารจัดการ

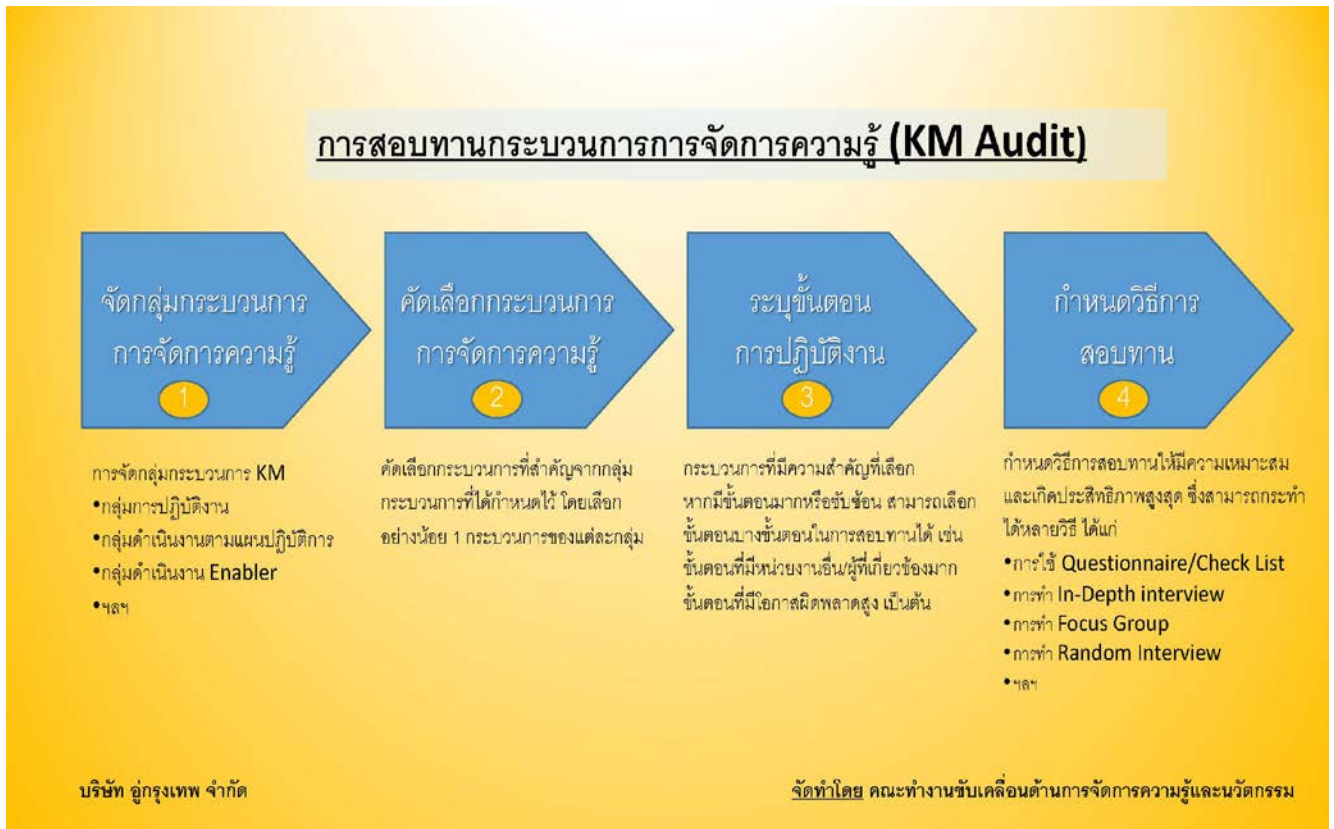
### 1.16 การกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและความรู้ที่ต้องการจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ลำดับ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความรู้/สารสนเทศ ที่ต้องการ
1	ลูกค้า คู่ค้า/พันธมิตร (ภายนอก)	1. ความพึงพอใจของการให้บริการ 2. ความต้องการเพิ่มเติมที่ได้รับจากบริษัทฯ 3. เทคนิคขั้นตอน/กระบวนการใหม่ๆ
2	ผู้บริหารและพนักงาน (ภายใน)	1. องค์ความรู้ที่สะสมในตัวบุคลากร 2. ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน และความผูกพันบริษัทฯ

### 1.17 การกำหนดช่องทางในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ลำดับ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ช่องทาง/กิจกรรม
1	ลูกค้า คู่ค้า/พันธมิตร (ภายนอก)	1. ประชุมหารือ 2. ศึกษาดูงาน 3. แบบประเมิน/แบบสอบถาม/แบบสำรวจ 4. บันทึกข้อตกลง/MOU
2	ผู้บริหารและพนักงาน (ภายใน)	1. สื่อสารข้อมูลทางอีเมล 2. สื่อสารข้อมูลทางไลน์กลุ่มพนักงาน 3. ดิบบอร์ดประชาสัมพันธ์ 4. เผยแพร่หน้าเว็บไซต์ของบริษัทฯ 5. ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) 6. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ 7. จัดกิจกรรมการสื่อสารบริษัทฯ 8. คลังข้อมูลดิจิทัล

### 1.18 การสอบทานกระบวนการจัดการความรู้ (KM Audit)



## บทที่ 2

### การบริหารจัดการนวัตกรรม

#### 2.1 ความหมายของนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ โปรแกรม บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิภาพของบริษัทฯ รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลิตภัณฑ์ ซึ่งอาจเป็นของใหม่หรือนำมาปรับใช้เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่

(ความหมายตามเกณฑ์วิธีการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SEPA) ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ : สคร.)

#### 2.2 ประเภทของนวัตกรรม (Innovation Type)

นวัตกรรมแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ตามคุณค่าที่ได้รับจากการสร้างสรรค์นวัตกรรม ดังนี้

1) ด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และตลาด (Product/Service/Market) เป็นนวัตกรรมที่สร้างสรรค์เพื่อตอบสนองการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ หรือการตอบสนองกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ

2) ด้านกระบวนการ หรือการปฏิบัติงาน (Process/Operation) เป็นนวัตกรรมที่สร้างสรรค์เพื่อตอบสนองการปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติงานหรือกระบวนการปฏิบัติด้านต่างๆ เช่น การเพิ่มคุณภาพ การลดเวลาปฏิบัติงาน การลดต้นทุน เป็นต้น

3) ด้านสังคม (Social) เป็นนวัตกรรมที่สร้างสรรค์เพื่อตอบสนองการแก้ไขปัญหาของผู้ที่มีรายได้น้อย ของสังคม ชุมชน หรือเพื่อความยั่งยืนของบริษัทฯ โดยเน้นการช่วยเหลือหรือพัฒนาสังคม หรือชุมชน มากกว่า การมุ่งดูแลบริษัทฯ หรือแก้ไขปัญหาของบริษัทฯ

4) ด้านรูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) เป็นนวัตกรรมที่สร้างสรรค์เพื่อการปรับปรุงโครงสร้าง การทำธุรกิจของบริษัทฯ ที่อาจดำเนินการร่วมกับคู่ความร่วมมือ พันธมิตร และผู้มีส่วนได้เสีย จากภายนอกบริษัทฯ

#### 2.3 ระดับของนวัตกรรม (Innovation Level)

การกำหนดระดับของนวัตกรรมของบริษัทฯ ที่สร้างสรรค์ขึ้น สามารถแบ่งนวัตกรรมออกได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1) ระดับ Improvement (Core : Optimizing existing product for existing customer) เป็นการตอบสนองต่อส่วนตลาดหรือลูกค้า ที่เป็นลูกค้าในปัจจุบันของเราอยู่แล้ว (Existing Markets and Customers) โดยทั่วไปเป็นการพัฒนาการปรับปรุงบนฐานของเครื่องมือ เครื่องจักร หรือเทคโนโลยีที่มีในปัจจุบัน สามารถดำเนินการได้โดยง่ายที่หน้างาน ส่งผลต่อการปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการเดิมให้มีคุณภาพ ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

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

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

## 2.4 กระบวนการบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management Process)

1) กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนานวัตกรรม (Innovation Strategy) เชื่อมโยงมาจากกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ ที่มีการพิจารณาถึงระดับการพัฒนานวัตกรรมของบริษัทฯ ปัจจัยความพร้อมของบริษัทฯ ความท้าทายด้านนวัตกรรม และการมุ่งเน้นนวัตกรรมที่จะสนับสนุนความสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ รวมถึงการพิจารณาแต่งตั้ง Innovation Champion ซึ่งขั้นตอนนี้จะพิจารณาทบทวนและกลั่นกรองโดยคณะกรรมการด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม เพื่อให้ได้ผลลัพธ์เป็นนโยบายหรือยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน

2) กระบวนการสร้างความคิดสร้างสรรค์ (Idea Generation) ที่มาของ Idea ในขั้นตอนนี้มีการกำหนดแนวทางการดำเนินการอย่างเป็นระบบจากแหล่งที่มาของ Idea หลัก 2 ทางคือ จากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และจาก Everyday Everyone Innovation ซึ่งรวมถึงเรื่องที่มาจาก Voice of Customers, Voice of Stakeholders, After Action Review, Knowledge Assets, Experts ด้านต่าง ๆ ตลอดจนการประกวด Idea โดยอาจมีการรวมแนวความคิดที่สามารถเชื่อมโยงกันได้ไว้ด้วยกัน ทำการจัดลำดับความสำคัญ คัดเลือกทำให้ได้โครงการนวัตกรรมเรียงตามลำดับความสำคัญ แล้วนำโครงการแต่ละโครงการมากำหนดเนื้องานที่ต้องดำเนินการในด้านต่าง ๆ วิเคราะห์ความเป็นไปได้ในทางธุรกิจ ความเป็นไปได้ในการดำเนินการ กำหนดผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำโครงการและกำหนดแผนการดำเนินการ ในขั้นตอนนี้จะมี Innovation Facilitators มาช่วยในการขับเคลื่อนหรือประสานงานจนกระทั่งสามารถจัดทำ Project Proposal เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการพิจารณา



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

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

## 2.5 แนวทางการจัดการกระบวนการนวัตกรรมของบริษัทฯ

การดำเนินงานด้านการพัฒนานวัตกรรม สามารถแบ่งเป็นกระบวนการนวัตกรรมของบริษัทฯ ได้ 6 กระบวนการ ประกอบด้วย

### 2.5.1 กระบวนการบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรม

เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้บริษัทฯ เข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในบริษัทฯ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน



### 2.5.2 กระบวนการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์

ความคิดสร้างสรรค์ คือ แนวความคิดของผู้มีจิตใจนวัตกรรม (Innovative Mind) ซึ่งมีคุณลักษณะ ในการใช้กระบวนการคิดที่มองทุกๆ กิจกรรมต่างๆ ว่าเป็นโอกาสแห่งการเรียนรู้มีการเชื่อมโยงความคิดและความรู้ได้ดี และมองปัญหาว่าเป็นเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นสิ่งที่จะต้องได้รับการแก้ไขด้วยนวัตกรรม

การรวบรวมแนวความคิดหรือ Ideas Collection Process เป็นการเริ่มต้นของการใช้กระบวนการคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนา หรือประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในการพัฒนานวัตกรรม และสร้างบรรยากาศการทำงานในบริษัทฯ ที่ขับเคลื่อนด้วยความคิดสร้างสรรค์ โดยสามารถจำแนกแหล่งที่มาของความคิดสร้างสรรค์ออกเป็น 2 ประเภท คือ ความคิดสร้างสรรค์ภายในบริษัทฯ และความคิดสร้างสรรค์ภายนอกบริษัทฯ

ลำดับ	แหล่งความคิดสร้างสรรค์	วิธีรวบรวมความคิดสร้างสรรค์
1	การรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ภายในบริษัทฯ <ul style="list-style-type: none"><li>● พนักงาน</li><li>● องค์กรความรู้</li><li>● โครงสร้างพื้นฐาน</li><li>● ประสบการณ์</li></ul>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนองค์ความรู้</li><li>2. การประชุมหารือ เพื่อระดมความคิดสร้างสรรค์</li><li>3. การจัดประกวดนวัตกรรม</li></ol>
2	การสำรวจความคิดสร้างสรรค์ภายนอกบริษัทฯ <ul style="list-style-type: none"><li>● ตลาด</li><li>● ลูกค้า</li><li>● ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li><li>● คู่ค้า</li></ul>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. การสำรวจเพื่อรับฟังความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li><li>2. การอบรมหรือฟังบรรยายโดยวิทยากรจากหน่วยงานภายนอก</li><li>3. การเข้าร่วมประกวดนวัตกรรมกับหน่วยงานภายนอก</li></ol>

โดยสามารถแบ่งความคิดสร้างสรรค์เพื่อผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม ออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

- 1) กลุ่มนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง การพัฒนาสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์ หรือผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า
- 2) กลุ่มนวัตกรรมบริการ (Service) หมายถึง การสร้างสรรค์พัฒนาการให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่ครอบคลุมจุดสัมผัสบริการ (Touch Point) ที่สำคัญตลอดวงจรชีวิตของลูกค้า (Customer Life Cycle)
- 3) กลุ่มนวัตกรรมกระบวนการ (Process) หมายถึง การสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ หรือพัฒนากระบวนการทำงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่สูงขึ้น เช่น วิธีการลดความผิดพลาดในกระบวนการ (Quality) , วิธีการลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในกระบวนการทำงาน (Cost) ,วิธีการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน (Efficiency) และวิธีการใหม่ที่ทำให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัยมากขึ้น เป็นต้น

4) นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจใหม่ (Business Model) หมายถึง การพัฒนาารูปแบบธุรกิจ หรือภารกิจใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทฯ เช่น การร่วมทุน (Joint Venture) และการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliances) เป็นต้น

### 2.5.3 กระบวนการวิเคราะห์ คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่ตอบสนองกับ VOC และ VOS

การวิเคราะห์ คัดเลือก เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ (Ideas) โดยมีการพิจารณาว่าความคิดสร้างสรรค์ใดมีคุณค่าในการลงทุนดำเนินการต่อ และพิจารณาว่าไอเดียใดที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเป้าประสงค์ของบริษัทฯ ได้สูงสุด หรือจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลดิจิทัลของบริษัทฯ ซึ่งสิ่งที่ต้องคำนึงถึง คือ การคัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่สามารถนำมาใช้ปฏิบัติจริง (Implement) และจะต้องพิจารณาความพร้อมของด้านอื่น ๆ ของบริษัทฯ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรทางการเงิน และไม่ใช้การเงิน อาทิ บุคลากร, เวลา, องค์กรความรู้, เงิน และโครงสร้างพื้นฐานโดยสามารถแสดงองค์ประกอบของกระบวนการจัดการนวัตกรรมได้

ในการพิจารณาคัดเลือกความคิดสร้างสรรค์นั้น พนักงานทุกคนอาจไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วม แต่ควรประชาสัมพันธ์และสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจถึงปัญหา ความจำเป็น และประโยชน์ที่จะได้รับการนำความคิดสร้างสรรค์นั้นมาใช้งาน โดยมีขั้นตอนการพิจารณา 6 ขั้นตอน คือ

- 1) สารที่สื่อสาร ต้องชัดเจน ถูกต้อง และชี้ให้เห็นประโยชน์ที่ได้รับที่ตอบสนองกับ VOC หรือ VOS อย่างชัดเจน
- 2) แนวความคิดสร้างสรรค์ควรจัดอยู่ในกลุ่มผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมใด
- 3) ค่าใช้จ่ายจากกิจกรรมหรืองานที่ต้องดำเนินงาน
- 4) ลำดับขั้นหรือแผนงานในแต่ละกิจกรรมหรืองาน โดยเชื่อมโยงกับแผนงานโดยภาพรวม
- 5) การประเมินและคัดเลือกโดยคณะทำงานขับเคลื่อนด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม
- 6) การประชาสัมพันธ์และสื่อสารในหลากหลายช่องทาง เพื่อให้ทราบถึงความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครบถ้วนก่อนที่จะได้รับการดำเนินการ

### 2.5.4 กระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การสร้างนวัตกรรม

การนำความคิดสร้างสรรค์ไปปฏิบัติจนเกิดประสิทธิผล (Implementation) ต้องอาศัยการบริหารจัดการแผนงาน/โครงการที่เป็นมาตรฐาน โดยการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรมประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

- 1) การพัฒนาความคิดและองค์ความรู้เพื่อตรวจสอบกับหลักการ (Theory) โดยการรวบรวมคัดกรองความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งอาจมีมากกว่า 1 ความคิด มาตรวจสอบหลักการ เป้าหมายของผลลัพธ์ และคัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ใดสมควรได้รับการพัฒนาต่อยอดเป็น Pilot Project

2) การพัฒนาความคิดและองค์ความรู้เพื่อตรวจสอบกับความเป็นไปได้ทางการตลาด (Market) โดยนำความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งอาจมีมากกว่า 1 ความคิด มาตรวจสอบกับเสียงของลูกค้า (Voice of Customer) และความเป็นไปได้ทางการตลาดเพื่อพัฒนาต่อยอดเป็น Champion Project

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

4) การพัฒนาเป็นนวัตกรรมใหม่ (New Product) เป็นการนำความคิดที่ผ่านกระบวนการพิจารณาหลักการ การตลาด และความสามารถในการผลิตมาผลิตให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ (New Product)

#### 2.5.5 กระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา

การจัดการทรัพย์สินทางปัญญากับกรมทรัพย์สินทางปัญญาตามที่ระเบียบกำหนด โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1) คณะทำงานขับเคลื่อนด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ประสานงานกับกรมทรัพย์สินทางปัญญาเบื้องต้น เพื่อกำหนดประเภทที่เหมาะสม เช่น ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตรการประดิษฐ์สิทธิบัตรการออกแบบผลิตภัณฑ์หรืออนุสิทธิบัตร

2) คณะทำงานขับเคลื่อนด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม นำเสนอกรรมการผู้จัดการ เพื่อมอบอำนาจให้ดำเนินการทรัพย์สินทางปัญญา

3) ดำเนินการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา

4) เมื่อได้รับการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญาเป็นที่เรียบร้อย เตรียมการพัฒนาต่อยอดเชิงพาณิชย์ต่อไป

#### 2.5.6 กระบวนการนำนวัตกรรมออกไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และเชิงสังคม

การพิจารณาผลงานนวัตกรรมตามมาตรฐานที่ได้รับการจดทะเบียนด้านทรัพย์สินทางปัญญาแล้วไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ให้มีผลตอบแทนที่คุ้มค่า ทั้งผลลัพธ์ทางการเงินและไม่ใช้การเงิน มีแนวทางการดำเนินการดังนี้

1) ขายสิทธิ์

2) ให้เอกชนผลิต และบริษัทฯ รับซื้อสินค้า เพื่อนำไปจำหน่าย

3) ร่วมทุนกับเอกชน ผลิตและจำหน่าย



## 2.6 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการนวัตกรรม

การดำเนินการพัฒนาและส่งเสริมบริษัทฯ ให้ก้าวไปสู่การเป็นบริษัทฯ แห่งนวัตกรรมได้อย่างประสบความสำเร็จ นอกจากมีกระบวนการจัดการความคิดอย่างเป็นระบบแล้ว มีปัจจัยสนับสนุนส่งเสริม หรือ เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินการโครงการในด้านต่างๆ ดังนี้

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

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

3) ปัจจัยด้านกระบวนการ (Innovation Capability) การพัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรม ให้เป็นกระบวนการที่สำคัญ ช่วยยกระดับความสามารถในการแข่งขันของบริษัทฯ ผ่านนวัตกรรม และพัฒนาเตรียมความพร้อมและความสามารถด้านการเรียนรู้ จัดการความรู้ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

4) ปัจจัยด้านความร่วมมือ (Innovation Collaborator) การส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ และนวัตกรรมร่วมกับบุคลากร บริษัทฯ ทั้งจากภายใน (Closed Innovation) และภายนอกบริษัทฯ (Open Innovation)

## 2.7 องค์กรแห่งนวัตกรรม

การพัฒนาบริษัทฯ ให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Organization and Innovation Organization) ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จได้ คือ บุคลากร เพราะบุคลากรเป็นผู้ขับเคลื่อนในเรื่องการพัฒนาการเรียนรู้ (Learning) จัดเก็บองค์ความรู้ (Knowledge Assets) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยผู้นำบริษัทฯ จะต้องสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อ (Enabler) ต่อกิจกรรมดังกล่าว ดังนั้น การผลักดันให้บริษัทฯ ก้าวเข้าสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organization Learning) และสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างยั่งยืน จึงต้องมีเครื่องมือที่จะใช้บูรณาการพัฒนาการเรียนรู้ เพื่อมุ่งสู่นวัตกรรม ซึ่งได้แก่ เครื่องมือ 4 L ประกอบด้วย

- 1) L1 คือ Learn to Learn
- 2) L2 คือ Learn to Share
- 3) L3 คือ Learn to Connect
- 4) L4 คือ Learn to Innovation

เครื่องมือ 4 L จะส่งเสริมและสนับสนุนบริษัทฯ ในเรื่องของการพัฒนาแนวทางในการเรียนรู้ให้เข้าใจวิธีการในการเรียนรู้ร่วมกัน เมื่อเรียนรู้แล้วจะสามารถสร้างองค์ความรู้ของบริษัทฯ ให้เกิดขึ้น องค์ความรู้ที่ได้มาจัดการแบ่งปันความรู้ มีการพัฒนากลุ่ม Community of Practice (CoP) ซึ่งเป็นการรวมกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ (Experts) ของการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทำให้เกิดเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ ที่จะสนับสนุนการจัดเก็บองค์ความรู้ หลังจากนั้นจึงจะต่อยอดองค์ความรู้ด้วยพลังของการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผ่านกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามค่านิยมบริษัทฯ ที่กำหนดคือ “แสวงหาโอกาสทางธุรกิจ สัมผัสความเชี่ยวชาญทางอาชีพ สร้างสรรค์นวัตกรรมสู่ความยั่งยืน”

## 2.8 พฤติกรรมที่พึงประสงค์

- 1) พนักงานมีความตระหนักและให้ความสำคัญด้านนวัตกรรม
- 2) พนักงานมีส่วนร่วมในการใช้ความคิดสร้างสรรค์
- 3) พนักงานมีการปฏิบัติโดยใช้องค์ความรู้เป็นฐาน เพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน
- 4) พนักงานนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรม เข้ามาช่วยให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

## 2.9 ระบบส่งเสริมการดำเนินงานการบริหารจัดการนวัตกรรม

ส่งเสริมให้พนักงานเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการนวัตกรรม รวมทั้ง ส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้หน่วยงานต่างๆ ของบริษัทฯ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำไปพัฒนาคิดค้นให้เกิดนวัตกรรม ผ่านรูปแบบคณาทำงานขับเคลื่อนด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ซึ่งกรอบดำเนินงานเป็นไปตามนโยบาย ดังนี้

1) ส่งเสริมการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาสนับสนุนการดำเนินงานในทุกกระบวนการ  
เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน สนับสนุนการดำเนินงาน รวมทั้ง เพิ่มโอกาสในการดำเนินงานของบริษัทฯ

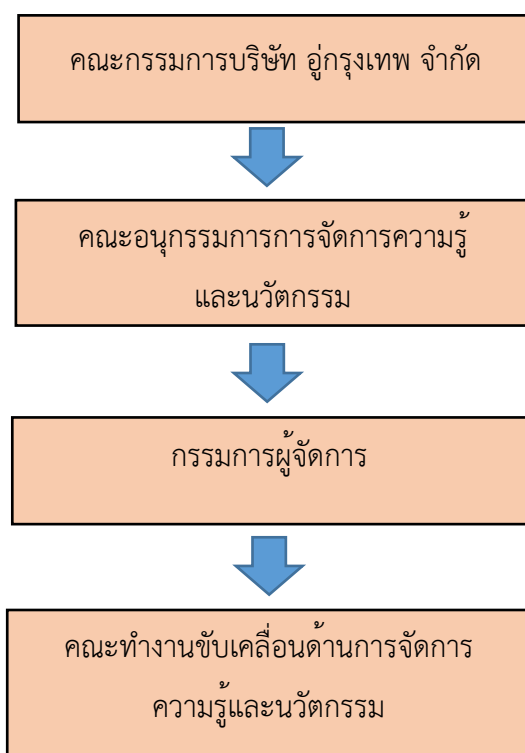
2) ส่งเสริมให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการ  
สร้างสรรค์สิ่งใหม่ พร้อมทั้งส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้สามารถคิดค้นและประยุกต์ใช้นวัตกรรม  
รวมทั้งผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ และต่อยอดสู่นวัตกรรม

3) ส่งเสริมให้พนักงานมีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ให้เป็นไปตามที่บริษัทฯ ต้องการ โดยการ  
จัดทำแผนเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว และดำเนินการตามแผน  
ที่กำหนด เพื่อให้พนักงานมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ มุ่งสู่การสร้างให้เกิดองค์กรแห่งนวัตกรรม

## บทที่ 3

### โครงสร้างผู้รับผิดชอบและระบบการดำเนินงาน

#### 3.1 โครงสร้างผู้รับผิดชอบ



#### การกำหนดบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- 1) คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่
  - 1.1) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการการจัดการความรู้และนวัตกรรม
  - 1.2) อนุมัติกฎบัตรคณะอนุกรรมการการจัดการความรู้และนวัตกรรม
  - 1.3) ติดตามการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม
- 2) คณะอนุกรรมการการจัดการความรู้และนวัตกรรม มีหน้าที่
  - 2.1) พิจารณาให้ความเห็นชอบนโยบายด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม
  - 2.2) พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม
  - 2.3) พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนดำเนินงานประจำปี
  - 2.4) กำกับ ดูแล และติดตามผลการดำเนินงาน
  - 2.5) รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการบริษัทฯ



- 3) กรรมการผู้จัดการ มีหน้าที่
  - 3.1) แต่งตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม
  - 3.2) สื่อสาร กำกับ ดูแล และติดตามการดำเนินงาน ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม
  - 3.3) ปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ (Role Model) และมีส่วนร่วมในการส่งเสริม สร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งเน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม
- 4) คณะทำงานขับเคลื่อนด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม
  - 4.1) จัดทำนโยบายด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม
  - 4.2) จัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม
  - 4.3) จัดทำแผนดำเนินงานประจำปี
  - 4.4) ติดตามผลการดำเนินงานและรายงานต่อกรรมการผู้จัดการ คณะอนุกรรมการการจัดการความรู้และนวัตกรรม

### 3.2 ระบบการดำเนินงาน

