

การชี้แจงการประเมินผลการพัฒนา  
องค์กรของรัฐวิสาหกิจ  
ปีงบประมาณ  
หัวข้อการจัดการนวัตกรรม  
(Innovation Management: IM)

21 มกราคม 2563



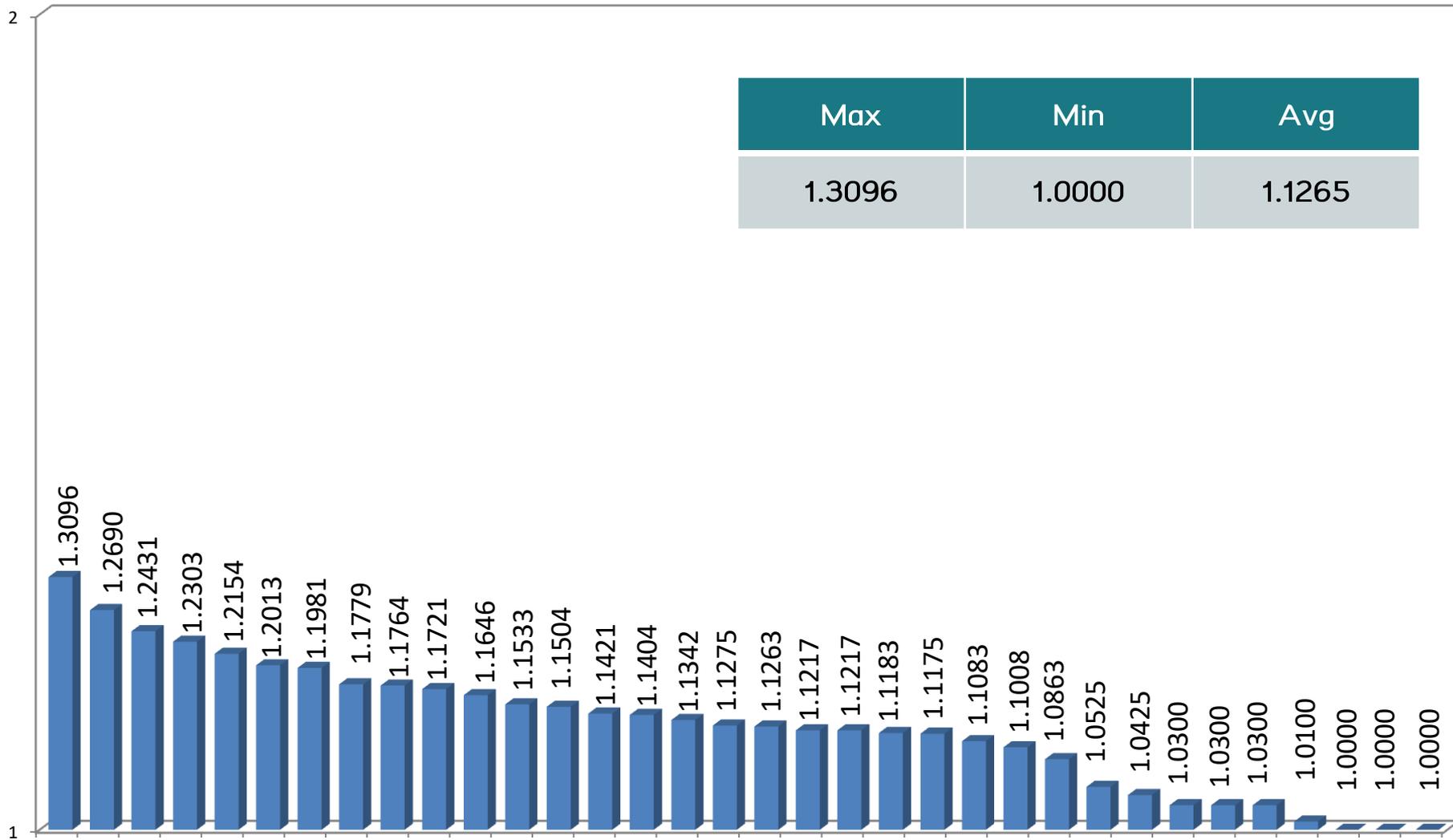
Confidential



# ผลประเมินเบื้องต้นของการประเมิน Baseline

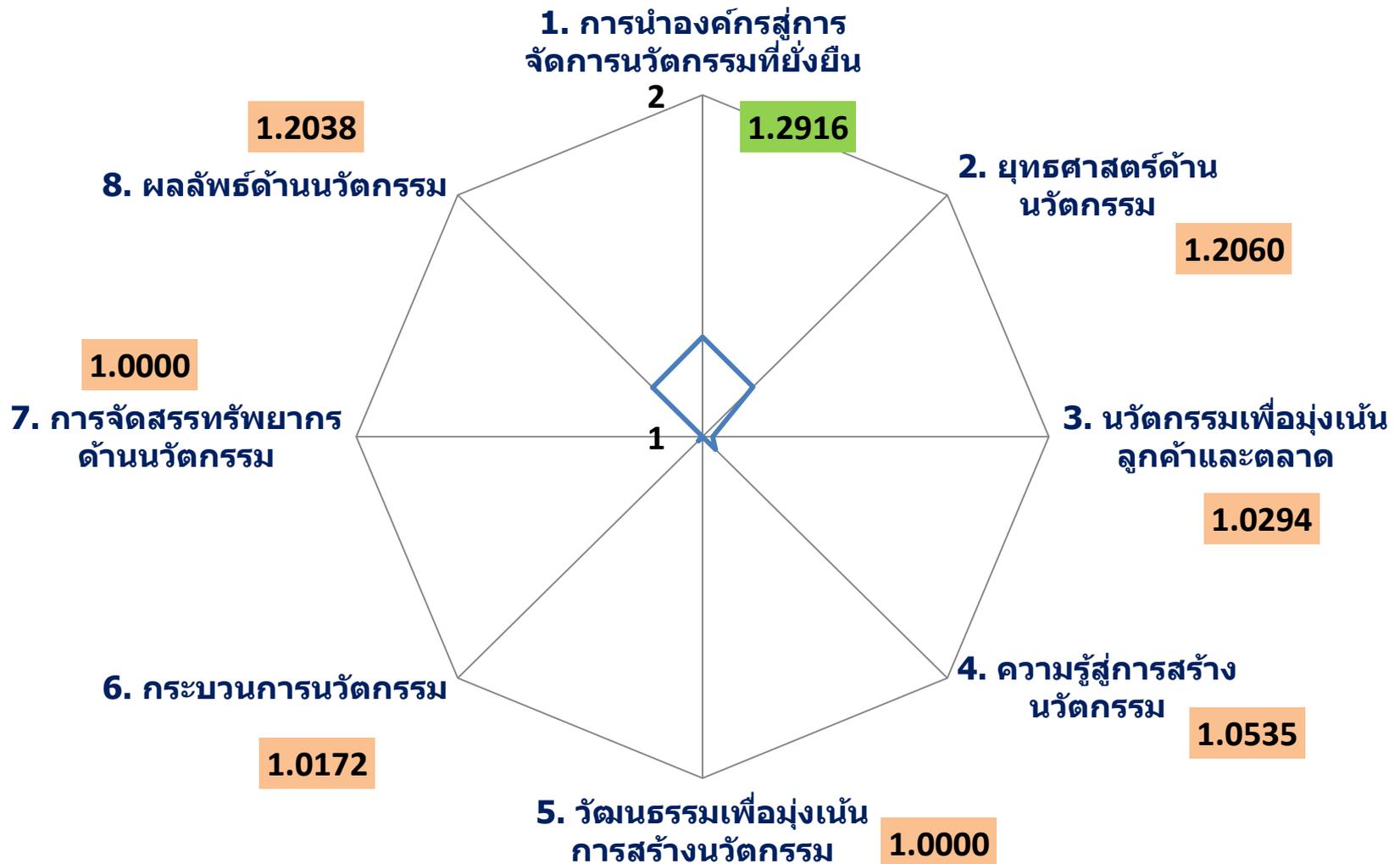
## รัฐวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 34 แห่ง หัวข้อการจัดการนวัตกรรม

### (Innovation Management: IM)

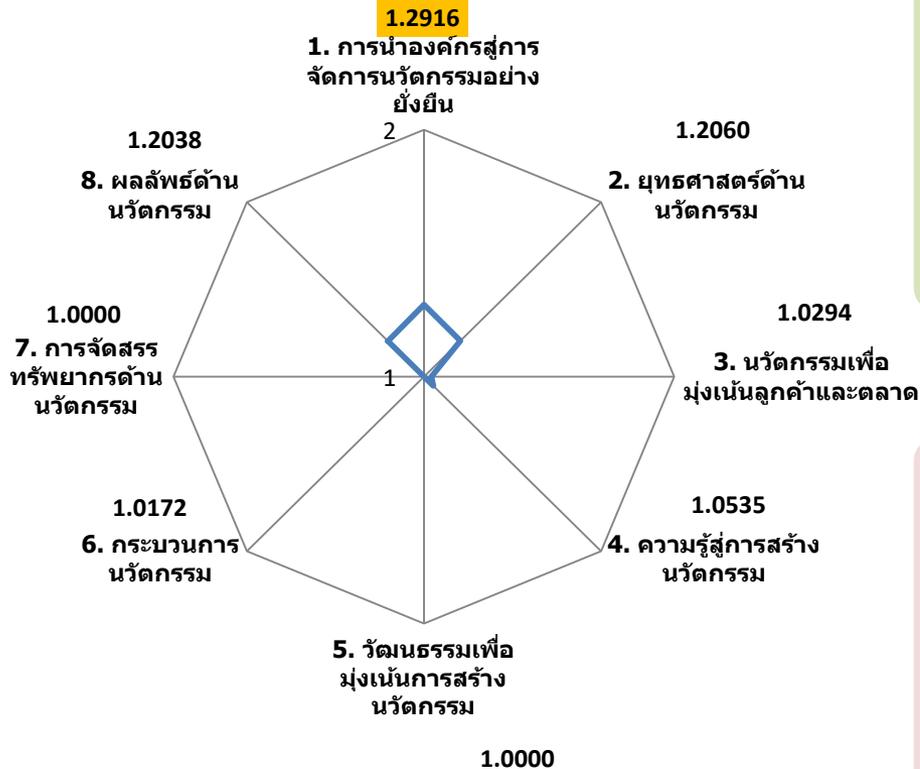


Confidential

# ผลคะแนนภาพรวมทั้งระบบ ในแต่ละ Enablers



# ผลคะแนน Enablers หัวข้อย่อย 1. การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรม



ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :



รส. บางแห่ง มีการประยุกต์นำหลักการด้านความคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนานวัตกรรมมาผนวกเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนด วิสัยทัศน์และพันธกิจ/ภารกิจของรัฐวิสาหกิจ



รส. บางแห่ง มีการกำหนดความคิดสร้างสรรค์และมุ่งเน้นนวัตกรรม เป็นส่วนหนึ่งในค่านิยมขององค์กร



รส. บางแห่ง มีการกำหนดโครงสร้าง เช่น คณะกรรมการ ฝ่ายงาน คณะทำงาน หรือบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านนวัตกรรม



คกก. รส. ยังขาดการกำหนดนโยบายด้านนวัตกรรม เพื่อให้ผู้บริหาร นำมาใช้เป็นกรอบแนวทางการทบทวนทิศทางพันธกิจ และ ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ รส.

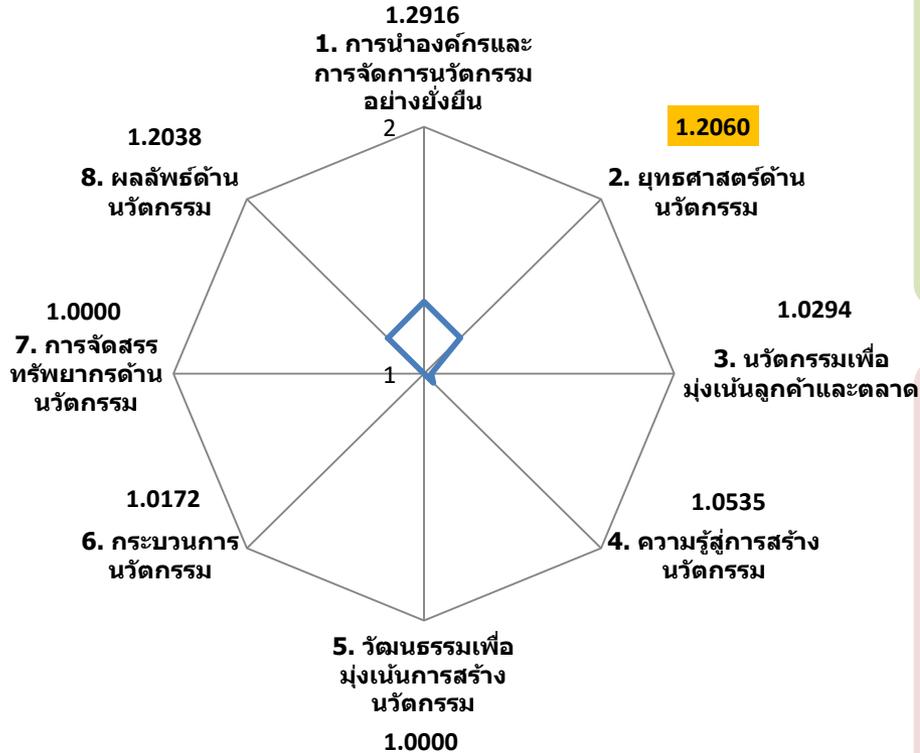


รส. ส่วนใหญ่ยังขาดการกำหนด คณะอนุกก. และคณะทำงานเพื่อ บริหารจัดการงานด้านนวัตกรรมของ รส. อย่างครบถ้วนและเป็น รูปธรรม



รส. ส่วนใหญ่ยังขาดการแสดงความมุ่งมั่นและการสื่อสารของผู้นำ ระดับสูงในการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านนวัตกรรม เพื่อให้บุคลากรถือ ปฏิบัติในทิศทางเดียวกันทั่วองค์กร

# ผลคะแนน Enablers หัวข้อย่อย 2. ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม



ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :



รส. บางแห่งมีการจัดทำ/ทบทวน แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม ทั้งระยะยาวและระยะสั้น ที่สอดคล้องตาม วัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์และเป้าหมายหลักขององค์กร



รส. บางแห่ง เริ่มมีการเก็บรวบรวมปัจจัยนำเข้าที่สำคัญเพื่อ ทบทวน/จัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม ได้แก่ ผลการบริหาร จัดการความรู้และการพัฒนานวัตกรรม ของ Best Practices จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของรัฐวิสาหกิจ รวมถึง ผลการ พัฒนาการจัดการความรู้และนวัตกรรมในปีที่ผ่านมา ของรัฐวิสาหกิจ



รส. ส่วนใหญ่ยังขาดการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมอย่างเป็น ระบบและได้มาตรฐาน จึงทำให้ไม่เกิดผลสำเร็จด้านนวัตกรรมได้อย่าง เป็นรูปธรรมตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด



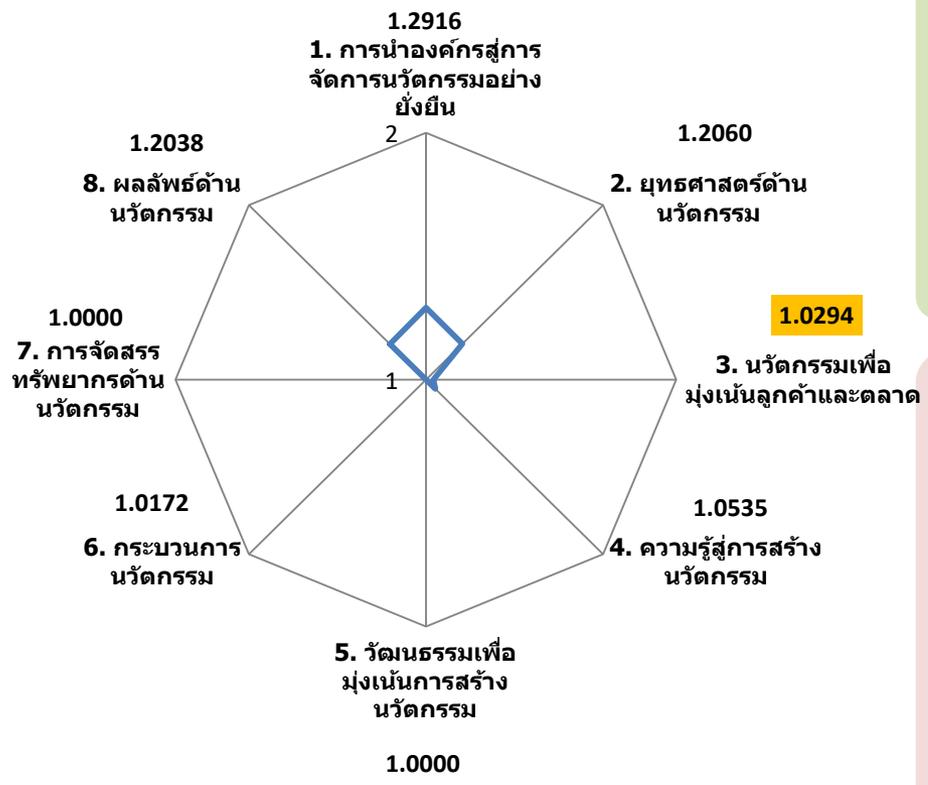
ปัจจัยนำเข้าส่วนใหญ่ที่ รส. ยังไม่สามารถวิเคราะห์ได้คือสัญญาณ บ่งชี้/ทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยี ดิจิทัล ตลาด ความนิยมของลูกค้า การแข่งขันและสภาพแวดล้อม ด้านกฎระเบียบข้อบังคับ ความยั่งยืนและความสามารถพิเศษของ รัฐวิสาหกิจ และปัจจัยเสี่ยงรวมถึงปัจจัยขับเคลื่อนที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการความรู้และนวัตกรรม



รส. ส่วนใหญ่ยังไม่มีจัดทำแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม และ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้ง องค์กร

# ผลคะแนน Enablers หัวข้อย่อย 3. นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :



✓ รส. บางแห่งเริ่มมีการการจัดอันดับความสำคัญ คัดเลือก และวิเคราะห์ VOC ของลูกค้าอย่างเป็นระบบ เพื่อเชื่อมโยง VOC สู่การพัฒนาวัตกรรรมให้สามารถตอบสนอง ความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าทุกกลุ่ม ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

✓ รส. บางแห่งเริ่มมี การพัฒนาวัตกรรรมผลิตภัณฑ์และบริการ การสนับสนุนลูกค้า และการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยครอบคลุมกระบวนการหรือกิจกรรม ที่ลูกค้าสัมผัสกับองค์กรโดยตรง (Touch Point)

✗ ถึงแม้จะเริ่มมีการรวบรวม และวิเคราะห์ VOC เพื่อพัฒนาวัตกรรรมให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าทุกกลุ่มได้ก็ตาม แต่ยังขาดการประยุกต์ใช้ Big Data และ Data Analytic เป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินการ

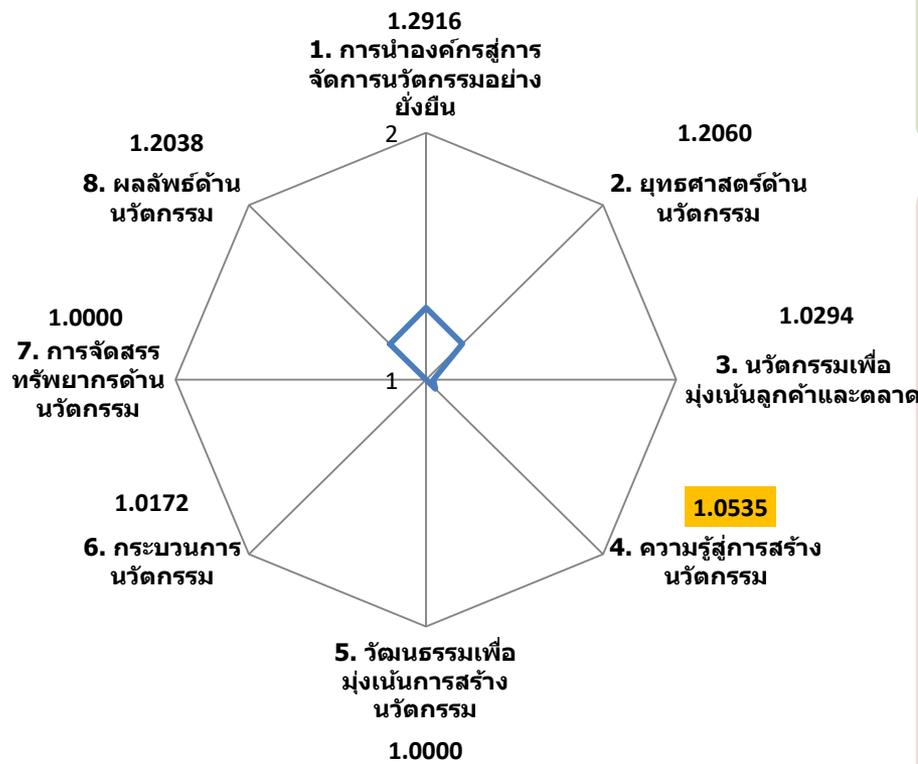
✗ รัฐวิสาหกิจ ขาดการกำหนดแนวทางเพื่อให้ลูกค้าและส่วนตลาด มีส่วนร่วมพัฒนาวัตกรรรมกับองค์กร

✗ รส. ส่วนใหญ่ยังขาดแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการและการตลาดที่มุ่งเน้นให้ผู้ใช้บริการเป็นส่วนหนึ่งในการแสดงความคิดเห็น เข้าร่วมพัฒนาและทดสอบวัตกรรรมขององค์กรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพจนทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจและความภักดีต่อองค์กร

✗ รส. ส่วนใหญ่ยังขาดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการวัตกรรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของลูกค้าในการจัดการวัตกรรรมดังกล่าว

# ผลคะแนน Enablers หัวข้อย่อย 4. ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม

ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :



✓ รส. เริ่มมีการรวบรวมตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรในเชิงบูรณาการจากทุกแหล่งทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เช่น บันทึกข้อตกลง การประเมินผลการดำเนินงานของ สคร. ตัวชี้วัดจากแผนวิสาหกิจ ของรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น

✗ ถึงแม้ว่า รส. จะเริ่มมีการรวบรวมตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรก็ตาม แต่ส่วนใหญ่ยังไม่สามารถแสดงการวัดและวิเคราะห์ผลสำเร็จเชิงเปรียบเทียบในกลุ่มตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เพื่อให้ตัวชี้วัดบรรลุได้ตามเป้าหมายดีกว่าคู่แข่ง/คู่แข่ง และมีแนวโน้มของผลการดำเนินงานที่ต่อเนื่อง

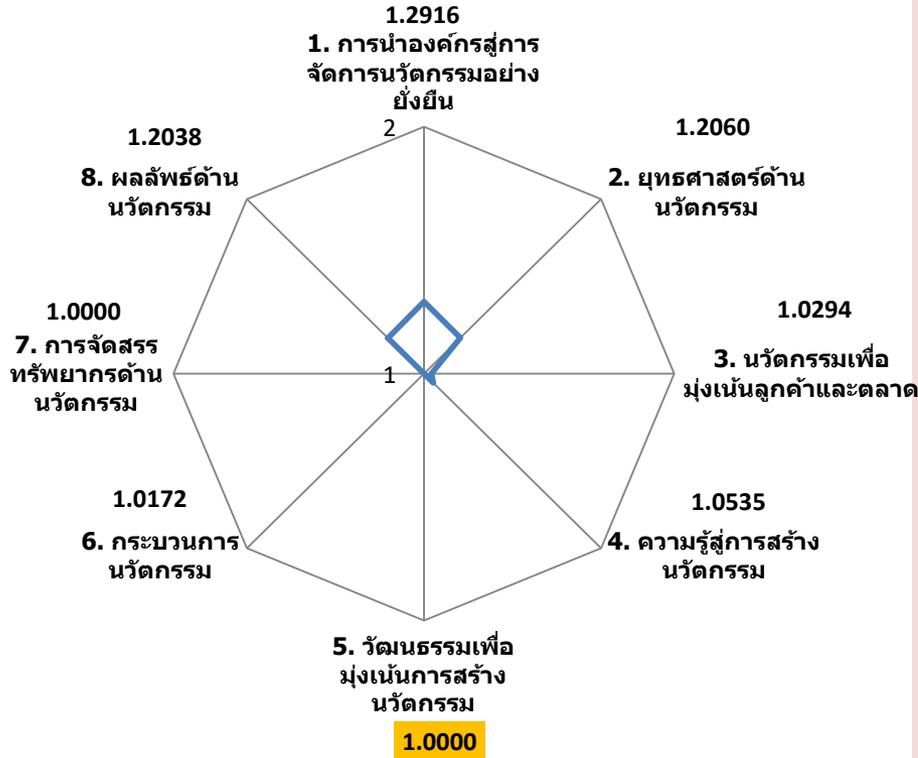
✗ ตัวชี้วัดที่ รส. รวบรวมส่วนใหญ่ยังไม่สามารถแสดงการวิเคราะห์ผลสำเร็จเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และบริการ การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญทางการตลาด และรูปแบบธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

✗ รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ ยังไม่สามารถทบทวนและวิเคราะห์ระบบงาน และ/ หรือกระบวนการย่อยการจัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยี ดิจิทัลขององค์กร

✗ รส. ไม่สามารถนำการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาต่อยอดไปสู่การบริหารจัดการนวัตกรรมภายในองค์กรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

# ผลคะแนน Enablers หัวข้อย่อย 5. วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม

ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :



รศ. ขาดการประเมิน และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อนำมาจัดทำแผนพัฒนาและเสริมสร้าง วัฒนธรรมด้านนวัตกรรมขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม และเผยแพร่ให้บุคลากรขององค์กรนำไปปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จ



รศ. ยังขาดการวิเคราะห์และจัดทำ แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมระยะยาวและประจำปี ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญที่ครบถ้วน รวมถึงทำการถ่ายทอดแผนเสริมสร้างวัฒนธรรม แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างครบถ้วน



รศ. ยังขาดการประเมินช่องว่างความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ ความคิดสร้างสรรค์ และมุ่งเน้นนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กร (Gap Analysis) เพื่อจัดทำ/ทบทวนแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ ความสามารถและศักยภาพของการใช้ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม



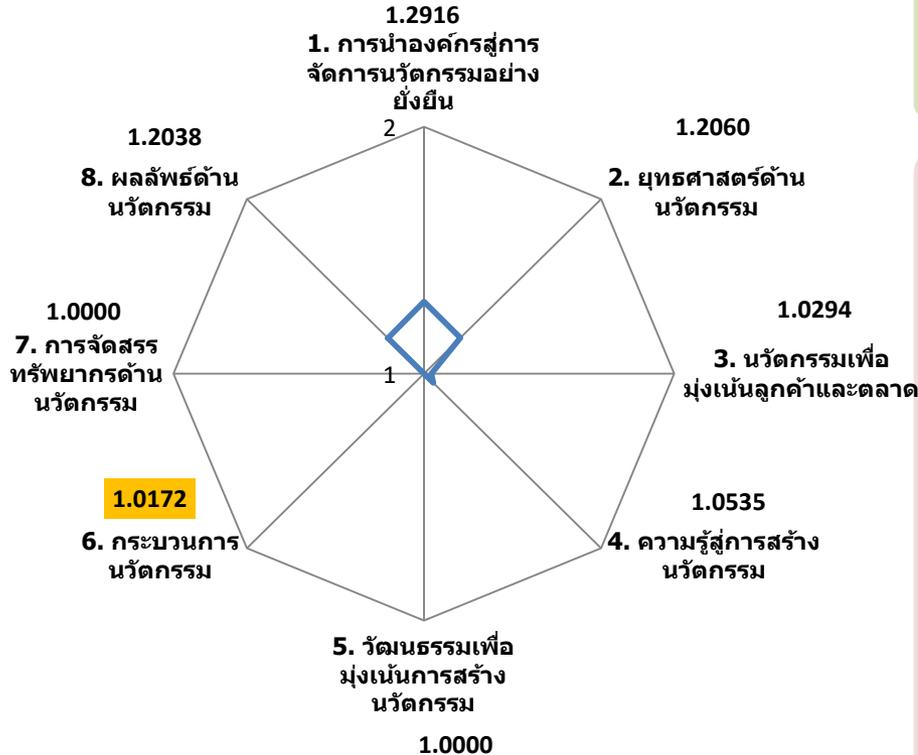
รศ. ขาดการประเมิน และส่งเสริมให้บุคลากรขององค์กรมีความรู้ด้านนวัตกรรมเป็นพื้นฐานเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการและการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างสม่ำเสมอทุกปี

# ผลคะแนน Enablers หัวข้อย่อย 6. กระบวนการนวัตกรรม

ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :

✔

รศ. บางแห่งมีการแสดงกระบวนการสร้างนวัตกรรมโดยพูดถึง Process Approach และ System Approach



✘

รศ. ขาดการออกแบบ กำหนด จัดให้มีแนวทาง/กระบวนการพัฒนานวัตกรรมทั้งด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการปฏิบัติงาน กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรสัมพันธ์ทางปัญญา กระบวนการนำนวัตกรรมออกไปใช้ประโยชน์ กระบวนการวิเคราะห์ คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ โดยตอบสนองกับ VOC และ VOS อย่างครบถ้วน รวมถึงการนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจใหม่ เพื่อเผยแพร่เพื่อให้พนักงานรับรู้และสามารถนำไปปฏิบัติอย่างเป็นมาตรฐาน

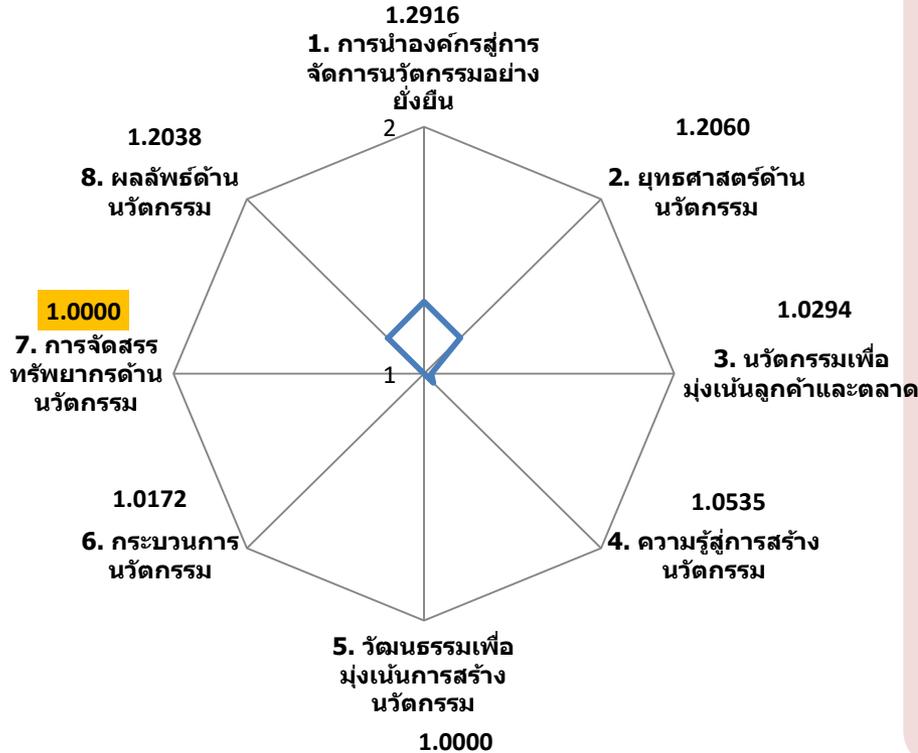
✘

รศ. ยังขาดกระบวนการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ การรวบรวมเสียงของลูกค้า (Voice of Customer : VOC) และเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Stakeholder : VOS) จากบุคลากร/หน่วยงานภายในทั่วทั้งองค์กร และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

✘

รศ. ยังขาดการทบทวนและวิเคราะห์ระบบงาน กระบวนการย่อยจัดเก็บในระบบฐาน ข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร และปรับปรุงและพัฒนาระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

# ผลคะแนน Enablers หัวข้อย่อย 7. การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม



ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :



รศ. ขาดการกำหนดแนวทางประเมินความเสี่ยงและความคุ้มค่าของแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรม เพื่อนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินและ ไม่ใช่การเงินสำหรับแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

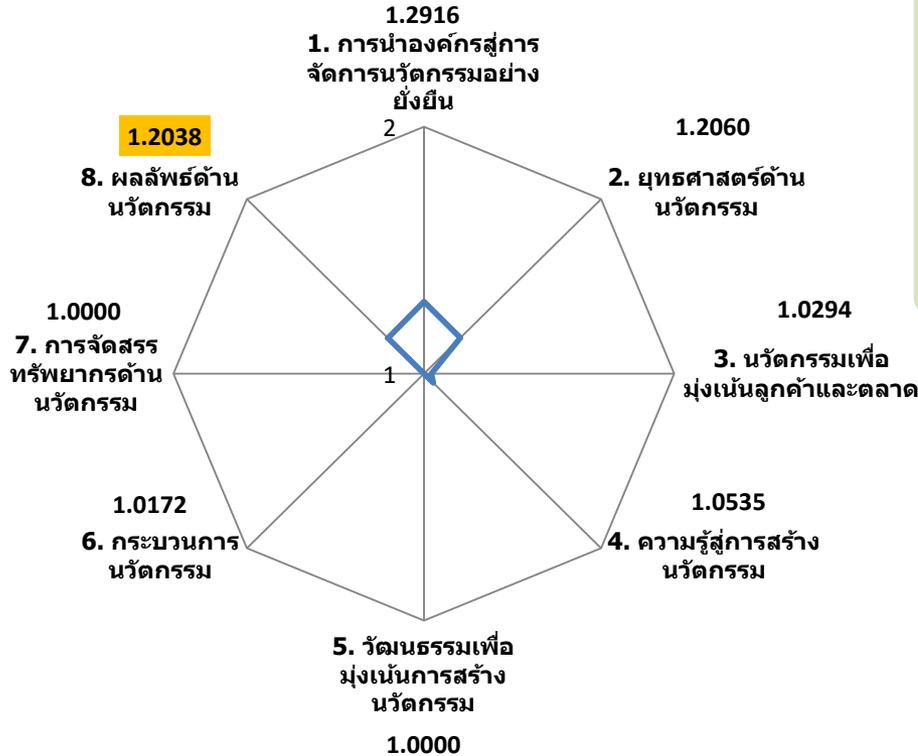


รศ. ขาดการสำรวจความเพียงพอของทรัพยากรด้านการเงิน และ ไม่ใช่การเงินของทุกแผนงาน/โครงการ ด้านนวัตกรรมเป็นประจำทุกปี



รศ. ขาดแนวทางการจัดสรรทรัพยากรเพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการนวัตกรรมที่เป็นระบบ ตามแนวปฏิบัติที่ดีโดยทั่วไป โดยควรมีการศึกษาแบบจำลองหรือกรอบแนวทางการจัดสรรทรัพยากรสำหรับ การบริหารจัดการนวัตกรรมที่เป็นที่ยอมรับ เช่น Innovation Portfolio Management เป็นต้น เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวทางสำหรับการกำหนดหลักเกณฑ์และจัดสรรทรัพยากรทั้งด้านการเงิน และ ไม่ใช่การเงินขององค์กรให้แก่แผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

# ผลคะแนน Enablers หัวข้อย่อย 8. ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม



ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :



รศ. บางแห่งมีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่แสดงถึงผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้งการเงินและไม่ใช้ทางการเงินในบางด้าน เช่น จำนวนทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กรที่ทำการจด และได้รับการคุ้มครองทางกฎหมายตามแผนประจำปี (ด้านกระบวนการภายใน) และความสำเร็จการจัดทำ/ทบทวนและดำเนินงานตามแผน/โครงการความร่วมมือด้านนวัตกรรมกับหน่วยงาน รัฐ/เอกชน/สถาบันการศึกษา (ด้านลูกค้า และผลิตภัณฑ์บริการ) เป็นต้น



อย่างไรก็ตาม รศ. ส่วนใหญ่ยังไม่สามารถกำหนดการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่มีความท้าทายที่แสดงถึง ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้งการเงินและไม่ใช้ทางการเงินโดยครอบคลุม 4 มิติ ตามหลักการ Balanced Scorecard (BSC) ได้แก่

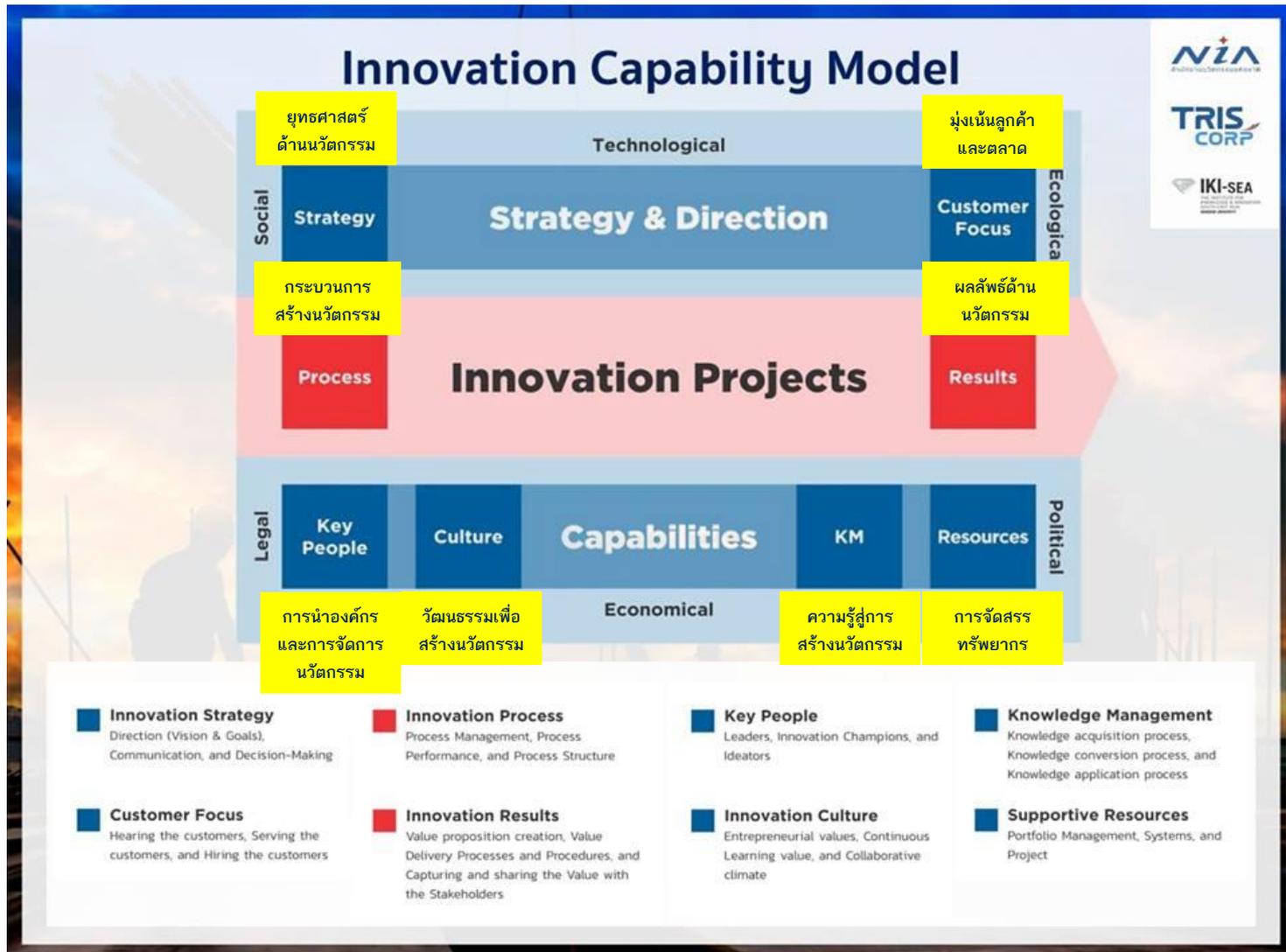


รศ. ยังไม่มีกระบวนการทบทวนและวิเคราะห์ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของกระบวนการจัดเก็บตัวชี้วัดและเป้าหมายที่แสดงถึงผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้งการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน ในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยี ดิจิทัลขององค์กรขององค์กร



รัฐวิสาหกิจไม่สามารถแสดงผลสำเร็จในระดับผลลัพธ์ (Outcome) จากการบริหารจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ โดยมีผลสำเร็จที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา และดีกว่าคู่แข่ง/ คู่เทียบขององค์กร

# Innovation Process by NIA



ที่มา : [www.nia.or.th](http://www.nia.or.th)



# ขอขอบคุณ

