

การชี้แจงการประเมินผลการพัฒนาองค์กรของ

รัฐวิสาหกิจ ปีปฏิทินและปีพิเศษ

หัวข้อการจัดการนวัตกรรม

(Innovation Management: IM)



27 กุมภาพันธ์ 2563



Confidential



1. Key People to Innovation (10%)

- 1.1 บทบาทผู้บริหารระดับสูง
- 1.2 บทบาทคณะกรรมการ/คณะทำงาน ด้านนวัตกรรม
- 1.3 การกำหนดค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

2. Innovation Strategy (5%)

- 2.1 การวางแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม
- 2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ

3. Customer-Centric Innovation (5%)

- 3.1 นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

4. Knowledge-Based Innovation (5%)

- 4.1 การจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม

5. Culture of Innovation (5%)

- 5.1 การสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรม
- 5.2 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม

6. Innovation Processes (10%)

- 6.1 ภาพรวมกระบวนการนวัตกรรม
- 6.2 กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม
- 6.3 กระบวนการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ
- 6.4 กระบวนการนวัตกรรมกระบวนการทำงาน
- 6.5 กระบวนการนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจ

7. Resource Allocation for Innovation (5%)

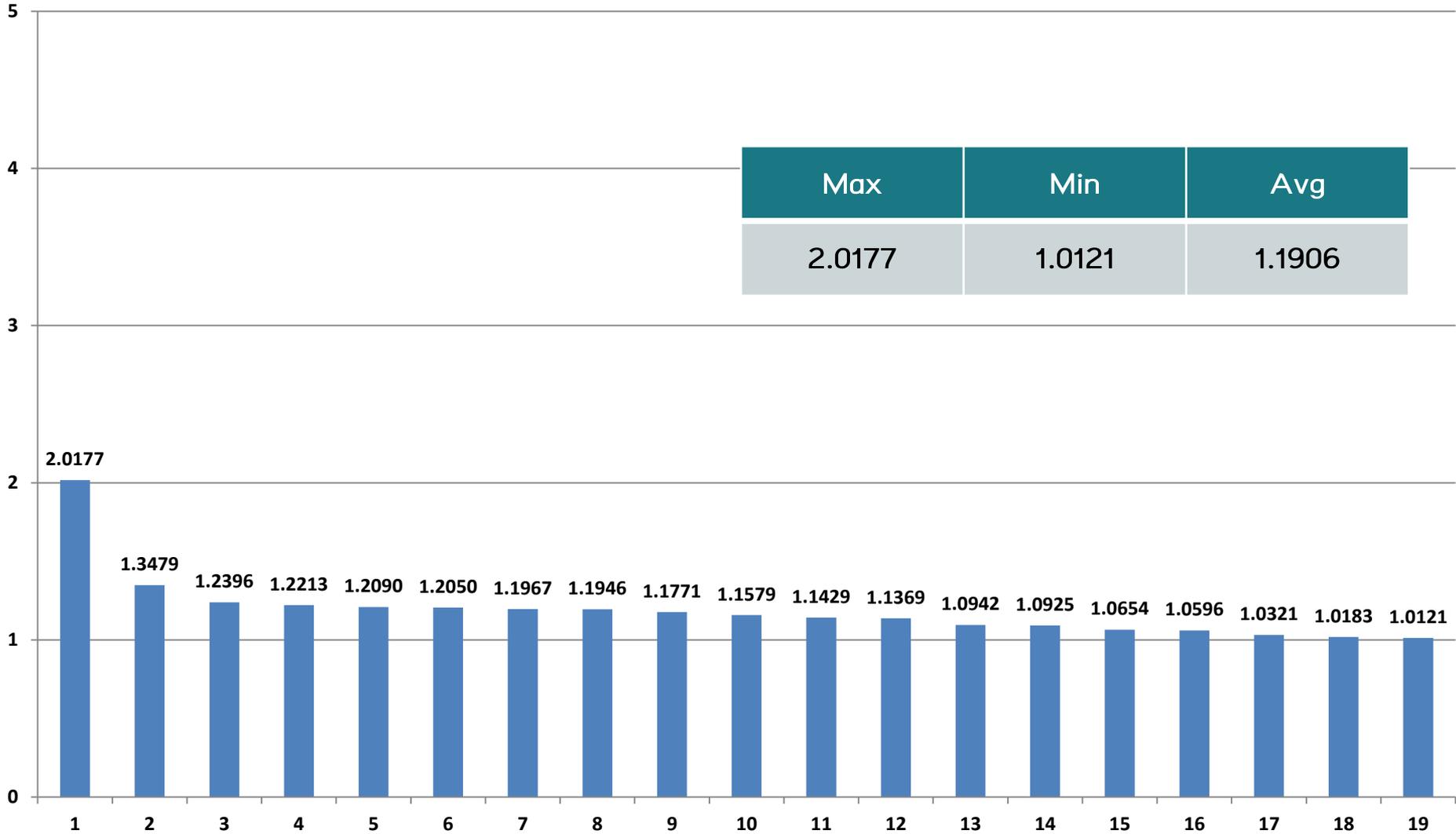
- 7.1 การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอและเหมาะสม

8. Innovation Results (15%)

- 8.1 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม

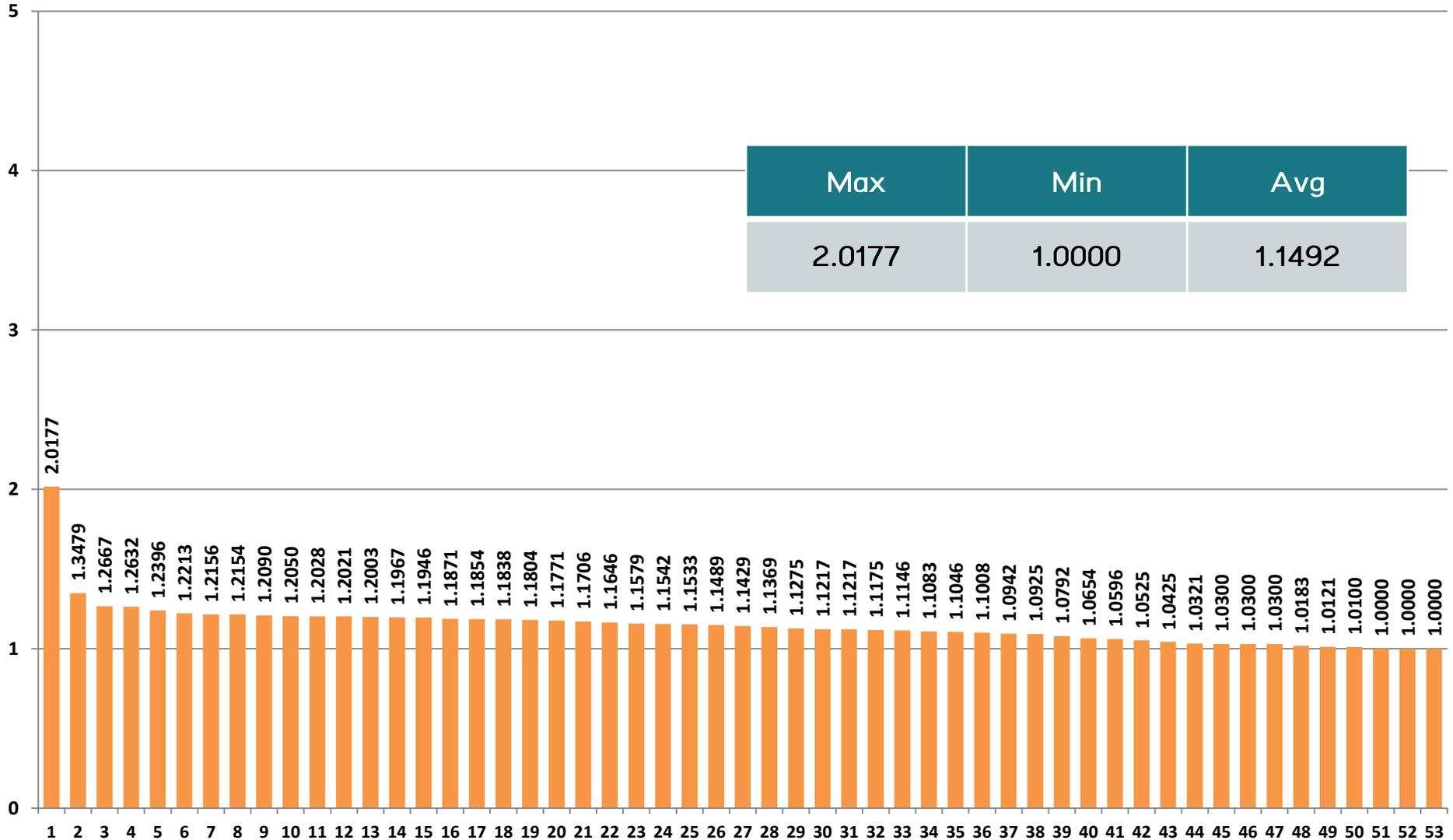
คะแนนการประเมินผล สำหรับรัฐวิสาหกิจ ปีงบประมาณและปีพิเศษ

คะแนน

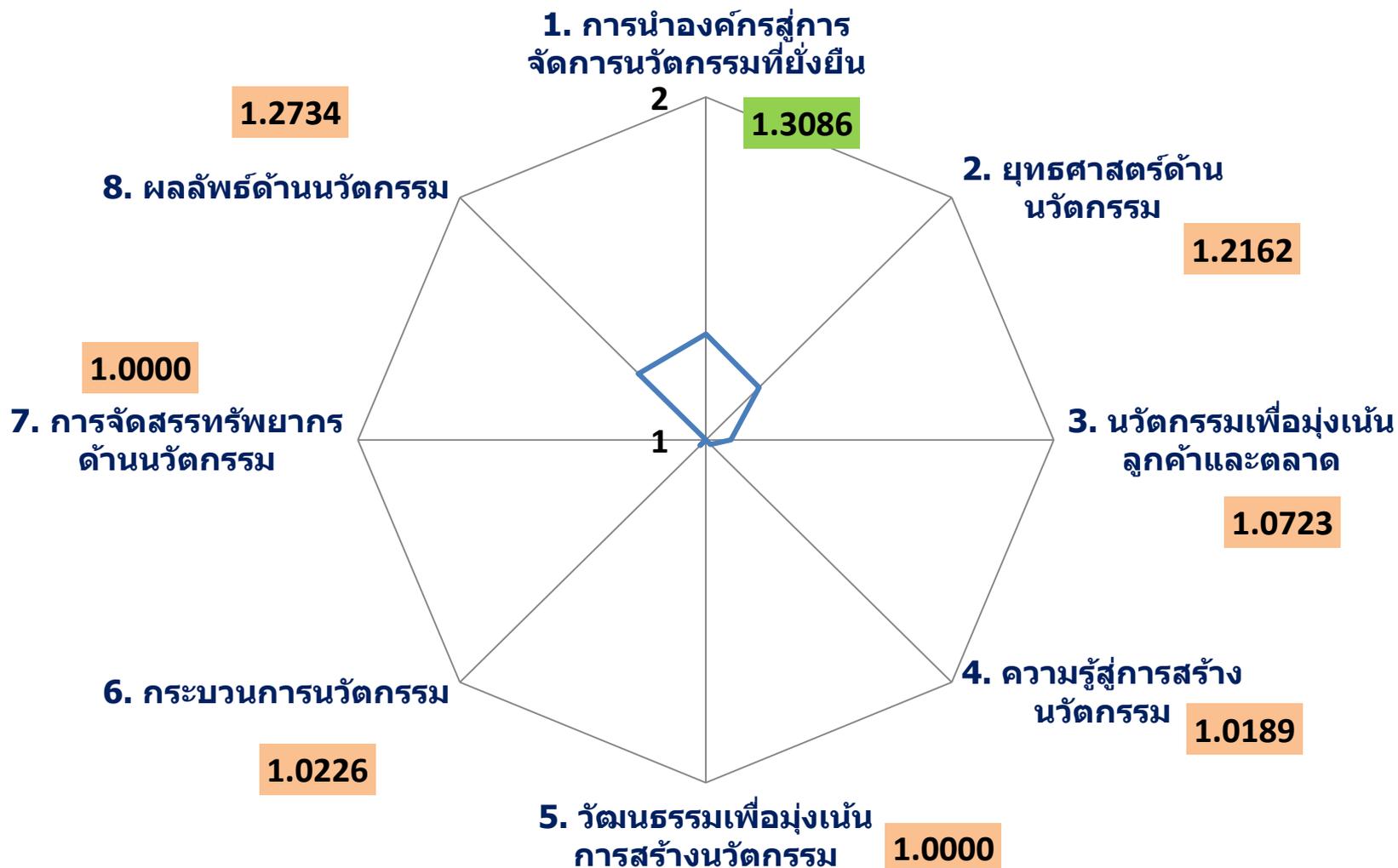


คะแนนการประเมินผล สำหรับรัฐวิสาหกิจ ภาพรวม 53 แห่ง

คะแนน



ผลคะแนนภาพรวมทั้งระบบ ในแต่ละ Enablers



ผลคะแนน Enablers หัวข้อย่อย 1. การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรม

1. Key People to Innovation (10%)

- 1.1 บทบาทผู้บริหารระดับสูง
- 1.2 บทบาทคณะกรรมการ/คณะทำงาน ด้านนวัตกรรม
- 1.3 การกำหนดค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :



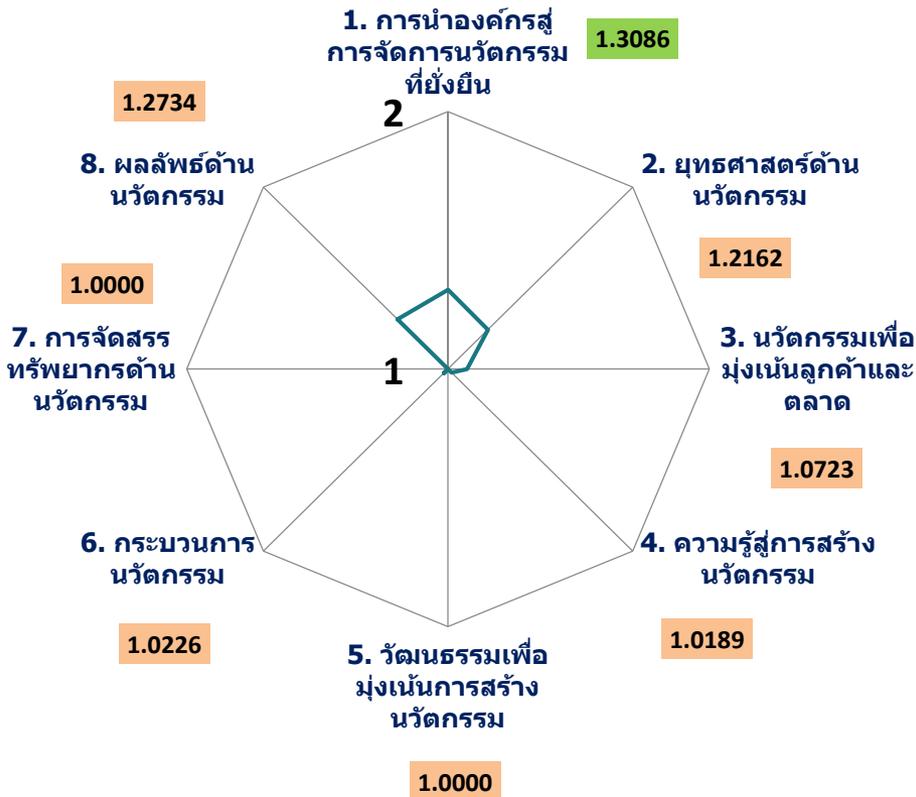
รส. บางแห่ง มีการประยุกต์นำหลักการด้านความคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนานวัตกรรมมาผนวกเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนด วิสัยทัศน์และพันธกิจ/ภารกิจของรัฐวิสาหกิจ



รส. บางแห่ง มีการกำหนดความคิดสร้างสรรค์และมุ่งเน้นนวัตกรรม เป็นส่วนหนึ่งในค่านิยมขององค์กร



รส. บางแห่ง มีการกำหนดโครงสร้าง เช่น คณะกรรมการ ฝ่ายงาน คณะทำงาน หรือบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านนวัตกรรม



คกก. รส. ยังขาดการกำหนดนโยบายด้านนวัตกรรม เพื่อให้ผู้บริหารนำมาใช้เป็นกรอบแนวทางการทบทวนทิศทางพันธกิจ และยุทธศาสตร์การดำเนินงานของ รส.



รส. ส่วนใหญ่ยังขาดการกำหนด คณะอนุกร. และคณะทำงานเพื่อบริหารจัดการงานด้านนวัตกรรมของ รส. อย่างครบถ้วนและเป็นรูปธรรม

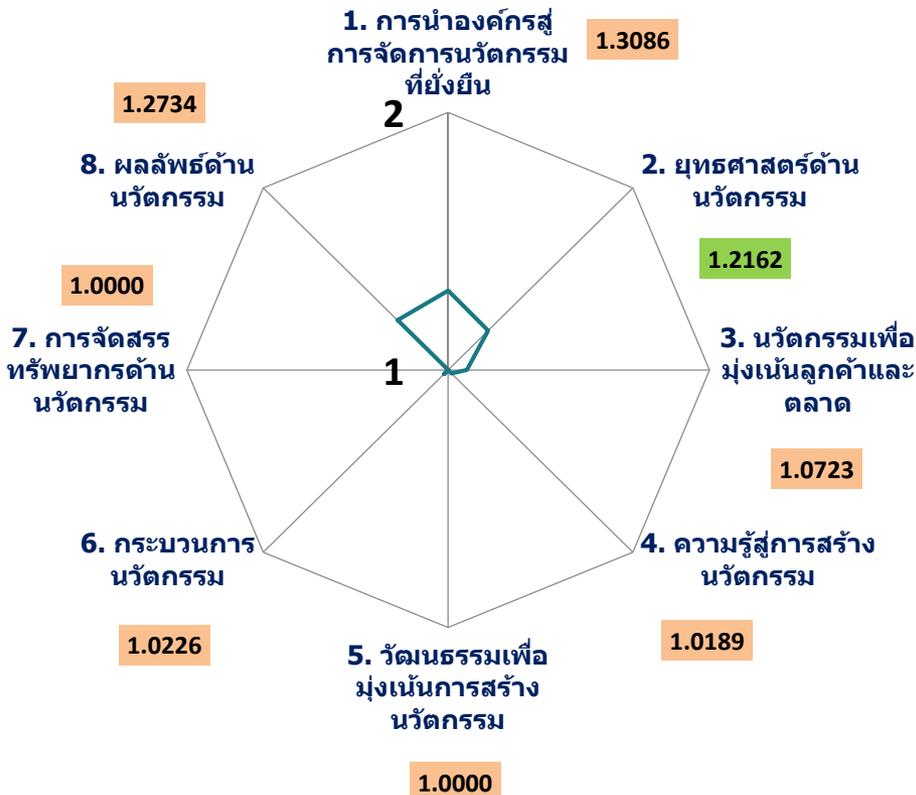


รส. ส่วนใหญ่ยังขาดการแสดงความมุ่งมั่นและการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงในการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านนวัตกรรม เพื่อให้บุคลากรถือปฏิบัติในทิศทางเดียวกันทั่วองค์กร

ผลคะแนน Enablers หัวข้อย่อย 2. ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม

2. Innovation Strategy (5%)

- 2.1 การวางแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม
- 2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ



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



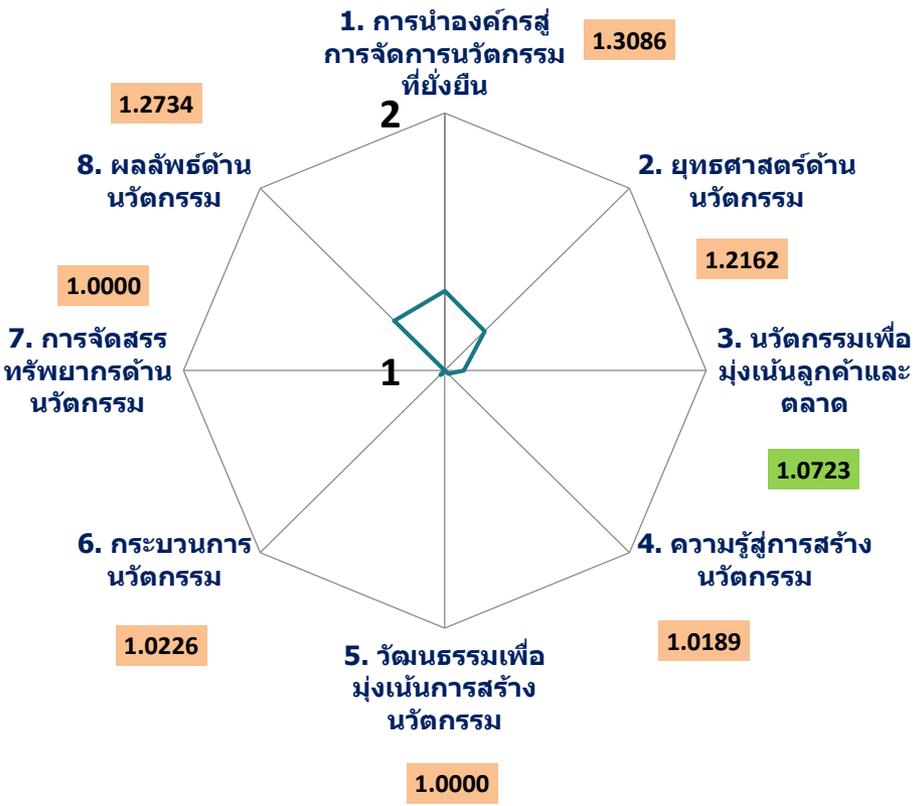
ปัจจัยนำเข้าส่วนใหญ่ที่ รส. ยังไม่สามารถวิเคราะห์ได้คือสัญญาณ บ่งชี้/ทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยี ดิจิทัล ตลาด ความนิยมของลูกค้า การแข่งขันและสภาพแวดล้อม ด้านกฎระเบียบข้อบังคับ ความยั่งยืนและความสามารถพิเศษของ รัฐวิสาหกิจ และปัจจัยเสี่ยงรวมถึงปัจจัยขับเคลื่อนที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการความรู้และนวัตกรรม



รส. ส่วนใหญ่ยังไม่มีแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม และ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้ง องค์กร

ผลคะแนน Enablers หัวข้อย่อย 3. นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

3. Customer-Centric Innovation (5%) 3.1 นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด



ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :

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

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

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

✗ รัฐวิสาหกิจ ขาดการกำหนดแนวทางเพื่อให้ลูกค้าและส่วนตลาด มีส่วนร่วมพัฒนาวัตกรรมกับองค์กร

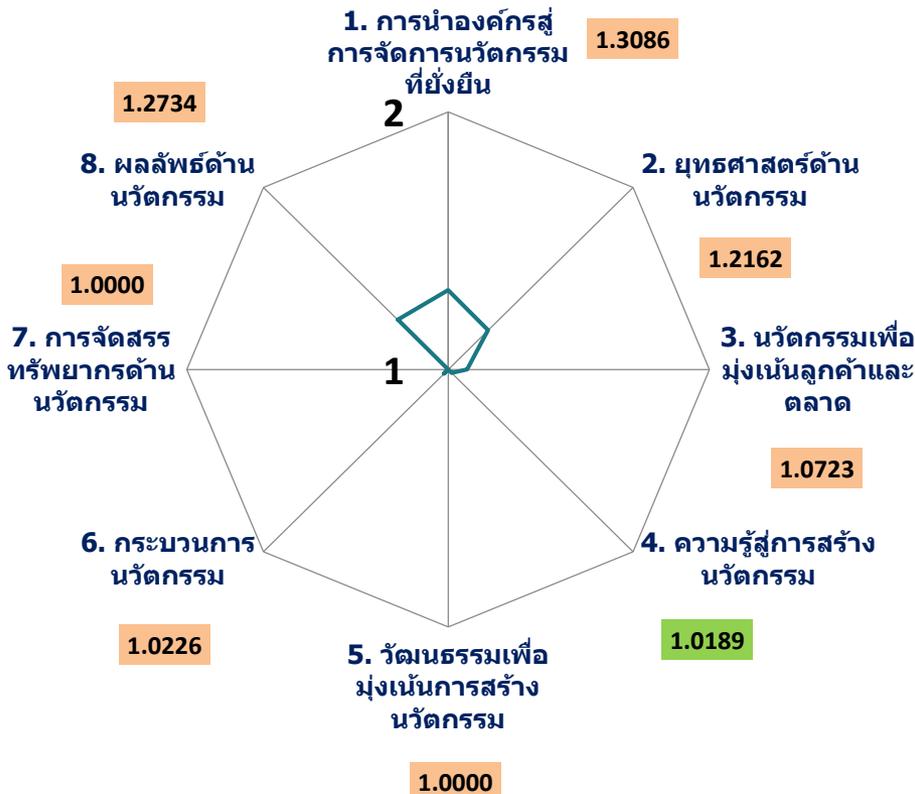
✗ รส. ส่วนใหญ่ยังขาดแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการและการตลาดที่มุ่งเน้นให้ผู้ใช้บริการเป็นส่วนหนึ่งในการแสดงความคิดเห็น เข้าร่วมพัฒนาและทดสอบนวัตกรรมขององค์กรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพจนทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจและความภักดีต่อองค์กร

✗ รส. ส่วนใหญ่ยังขาดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการนวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของลูกค้าในการจัดการนวัตกรรมดังกล่าว

ผลคะแนน Enablers หัวข้อย่อย 4. ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม

4. Knowledge-Based Innovation (5%)

4.1 การจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม



ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :



รส. เริ่มมีการรวบรวมตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรในเชิงบูรณาการจากทุกแหล่งทั้งภายใน และภายนอกองค์กร เช่น บันทึกข้อตกลง การประเมินผลการดำเนินงานของ สคร. ตัวชี้วัดจากแผนวิสาหกิจของรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น



ถึงแม้ว่า รส. จะเริ่มมีการรวบรวมตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรก็ตาม แต่ส่วนใหญ่ยังไม่สามารถแสดงการวัดและวิเคราะห์ผลสำเร็จเชิงเปรียบเทียบในกลุ่มตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เพื่อให้ตัวชี้วัดบรรลุได้ตามเป้าหมายดีกว่าคู่แข่ง/คู่แข่ง และมีความโน้มของผลการดำเนินงานที่ต่อเนื่อง



ตัวชี้วัดที่ รส. รวบรวมส่วนใหญ่ยังไม่สามารถแสดงการวิเคราะห์ผลสำเร็จเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และบริการ การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญทางการตลาด และรูปแบบธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง



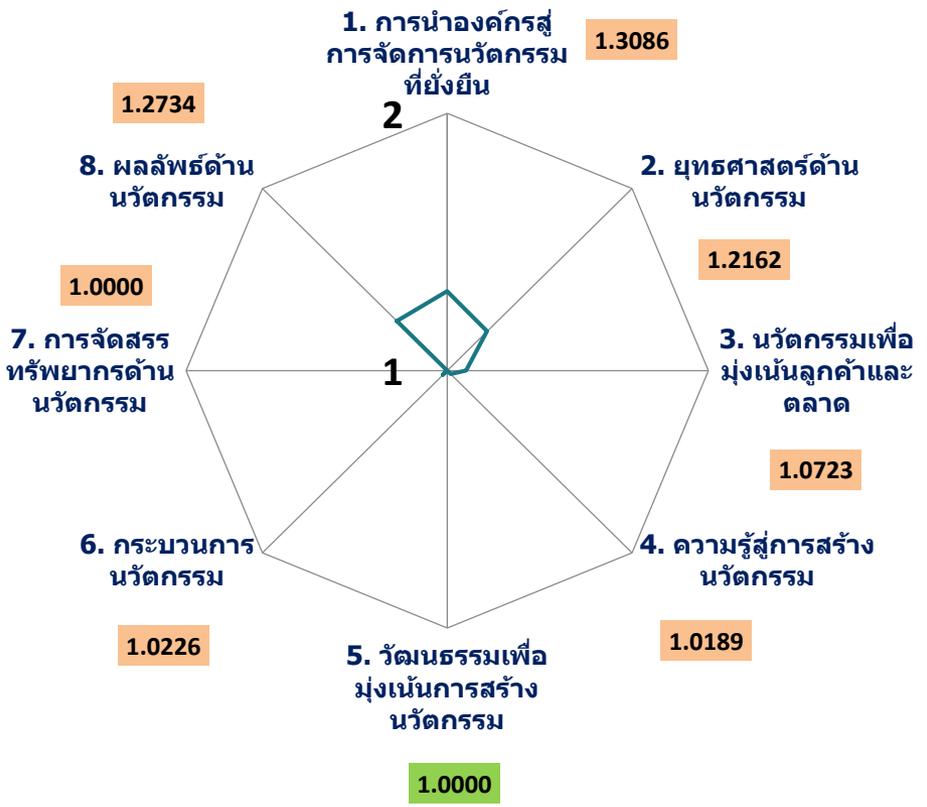
รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ ยังไม่สามารถทบทวนและวิเคราะห์ระบบงาน และ/ หรือกระบวนการย่อยการจัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร



รส. ไม่สามารถนำการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาต่อยอดไปสู่การบริหารจัดการนวัตกรรมภายในองค์กรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผล

5. Culture of Innovation (5%)

- 5.1 การสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรม
- 5.2 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม



ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :

- ✗ รส. ขาดการประเมิน และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อนำมาจัดทำแผนพัฒนาและเสริมสร้าง วัฒนธรรมด้านนวัตกรรมขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม และเผยแพร่ให้บุคลากรขององค์กรนำไปปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จ
- ✗ รส. ยังขาดการวิเคราะห์และจัดทำ แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมระยะยาวและประจำปี ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญที่ครบถ้วน รวมถึงทำการถ่ายทอดแผนเสริมสร้างวัฒนธรรม แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างครบถ้วน
- ✗ รส. ยังขาดการประเมินช่องว่างความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ ความคิดสร้างสรรค์ และมุ่งเน้นนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กร (Gap Analysis) เพื่อจัดทำ/ทบทวนแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ ความสามารถและศักยภาพของการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- ✗ รส. ขาดการประเมิน และส่งเสริมให้บุคลากรขององค์กรมีความรู้ด้านนวัตกรรมเป็นพื้นฐานเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการและการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างสม่ำเสมอทุกปี

ผลคะแนน Enablers หัวข้อย่อย 6. กระบวนการนวัตกรรม

ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :

✔

รส. บางแห่งมีการแสดงกระบวนการสร้างนวัตกรรมโดยพูดถึง
Process Approach และ System Approach

✘

รส. ขาดการออกแบบ กำหนด จัดให้มีแนวทาง/กระบวนการพัฒนา นวัตกรรมทั้งด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนานวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการปฏิบัติงาน กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรเชิงปัญหา กระบวนการนำนวัตกรรมออกไปใช้ ประโยชน์ กระบวนการวิเคราะห์ คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่เป็น ประโยชน์ โดยตอบสนองกับ VOC และ VOS อย่างครบถ้วน รวมถึง การนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจใหม่ เพื่อเผยแพร่เพื่อให้พนักงานรับรู้อ และสามารถนำไปปฏิบัติอย่างเป็นมาตรฐาน

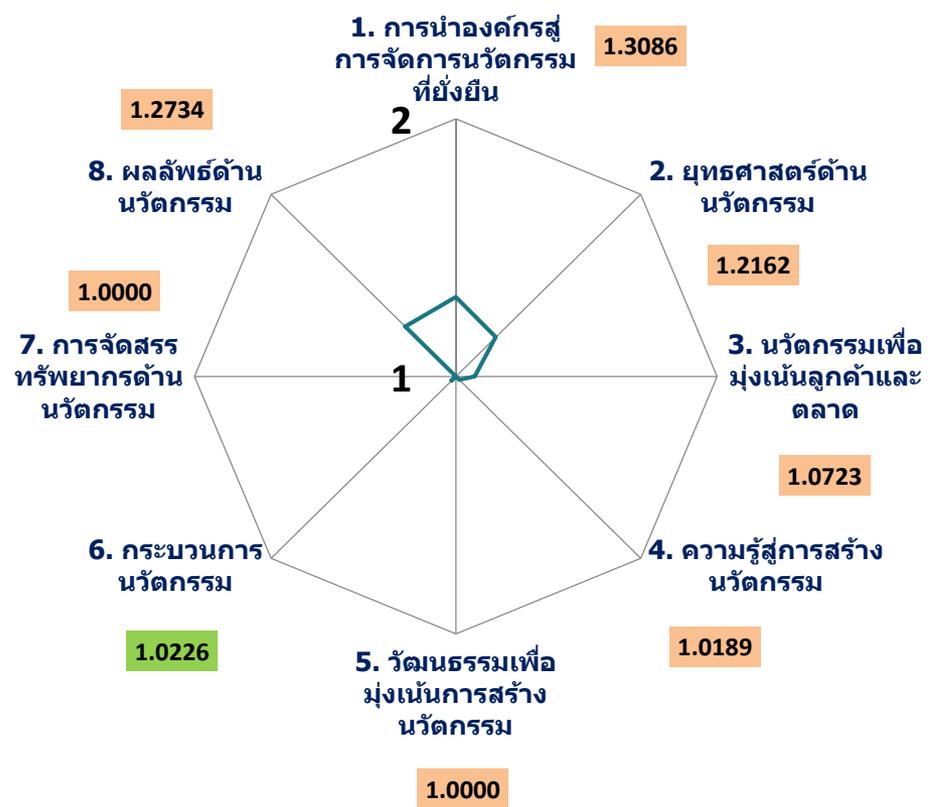
✘

รส. ยังขาดกระบวนการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ การรวบรวม เสียงของลูกค้า (Voice of Customer : VOC) และเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Stakeholder : VOS) จากบุคลากร/หน่วยงานภายในทั่วทั้งองค์กร และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

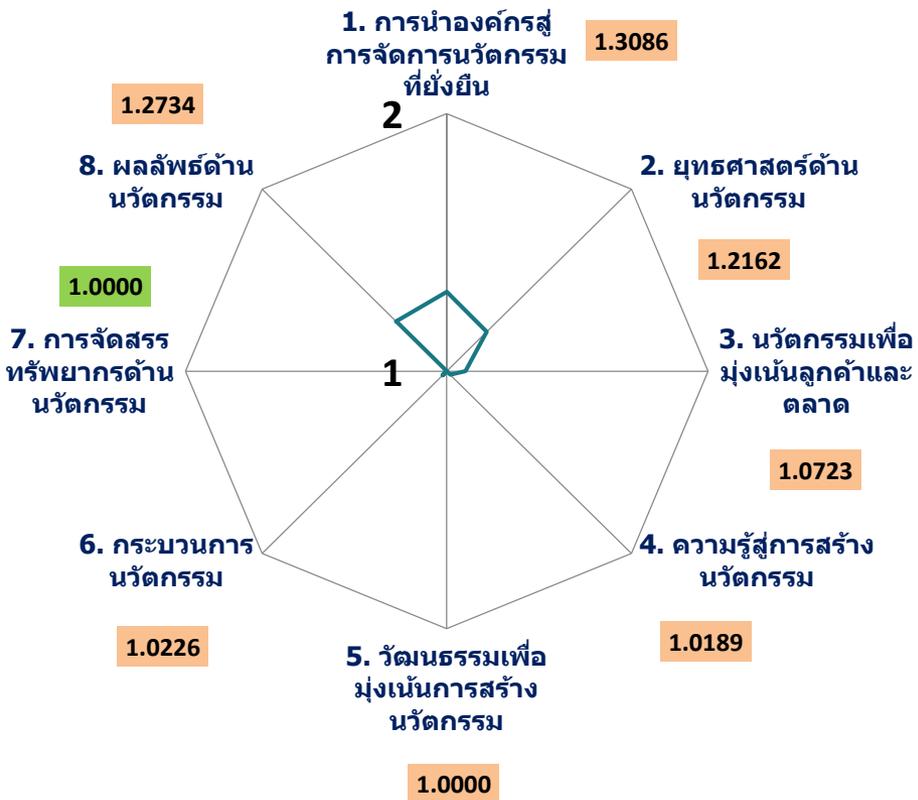
✘

รส. ยังขาดการทบทวนและวิเคราะห์ระบบงาน กระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐาน ข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร และปรับปรุง และพัฒนาระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

- 6. Innovation Processes (10%)**
- 6.1 ภาพรวมกระบวนการนวัตกรรม
 - 6.2 กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม
 - 6.3 กระบวนการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ
 - 6.4 กระบวนการนวัตกรรมกระบวนการทำงาน
 - 6.5 กระบวนการนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจ



7. Resource Allocation for Innovation (5%)
 7.1 การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอและเหมาะสม



ประเด็นสำคัญจากการประเมิน :



รศ. ขาดการกำหนดแนวทางประเมินความเสี่ยงและความคุ้มค่าของแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรม เพื่อนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินและ ไม่ใช่การเงินสำหรับแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



รศ. ขาดการสำรวจความเพียงพอของทรัพยากรด้านการเงิน และ ไม่ใช่การเงินของทุกแผนงาน/โครงการ ด้านนวัตกรรมเป็นประจำทุกปี

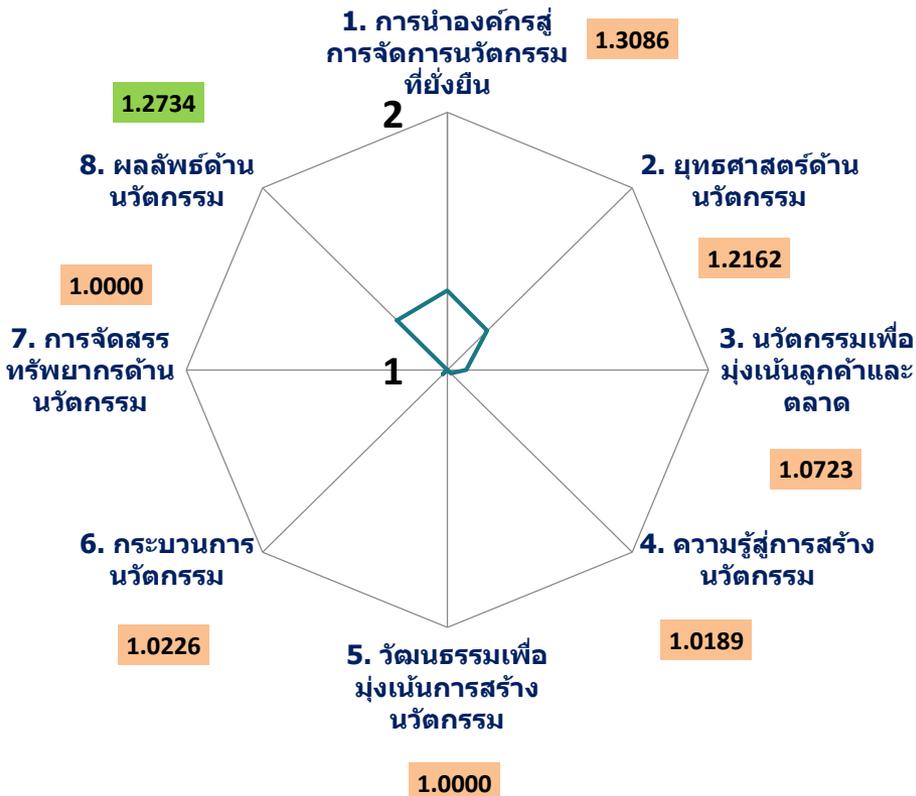


รศ. ขาดแนวทางการจัดสรรทรัพยากรเพื่อส่งเสริมการบริหารจัดการนวัตกรรมที่เป็นระบบ ตามแนวปฏิบัติที่ดีโดยทั่วไป โดยควรมีการศึกษาแบบจำลองหรือกรอบแนวทางการจัดสรรทรัพยากรสำหรับ การบริหารจัดการนวัตกรรมที่เป็นที่ยอมรับ เช่น Innovation Portfolio Management เป็นต้น เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวทางสำหรับการกำหนดหลักเกณฑ์และจัดสรรทรัพยากรทั้งด้านการเงิน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

ผลคะแนน Enablers หัวข้อย่อย 8. ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม

8. Innovation Results (15%)

8.1 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. ยังไม่มีกระบวนการทบทวนและวิเคราะห์ประสิทธิภาพประสิทธิผลของกระบวนการจัดเก็บตัวชี้วัดและเป้าหมายที่แสดงถึงผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้งการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน ในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยี ดิจิทัลขององค์กรขององค์กร



รัฐวิสาหกิจไม่สามารถแสดงผลสำเร็จในระดับผลลัพธ์ (Outcome) จากการบริหารจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ โดยมีผลสำเร็จที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา และดีกว่าคู่แข่ง/ คู่เทียบขององค์กร

คำถาม



สรุปคำถามที่รัฐวิสาหกิจถาม สดร. ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศก่อนการสัมมนา
และคำถามที่ทริสพบบ่อยในการ site visit ในช่วงของการสื่อสารเกณฑ์ประเมินผลฯ ใหม่ และการประเมิน Baseline

คำถาม

ตามเกณฑ์การประเมินด้านบริหารจัดการนวัตกรรม ซึ่งกำหนดให้ต้องการแต่งตั้งคณะกรรมการนวัตกรรมระดับองค์กร ขึ้นมานั้น จำเป็นต้องแต่งตั้งคณะกรรมการชุดใหม่หรือไม่

คำตอบ

ไม่จำเป็นต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดใหม่ด้านนวัตกรรม แต่สามารถใช้คณะกรรมการชุดเดิมที่รัฐวิสาหกิจมีอยู่ เช่น คณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะกรรมการการจัดการความรู้ โดยเขียนอำนาจหน้าที่เพิ่มเติมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมระบุลงในกฎบัตร และมีการเผยแพร่ให้พนักงานได้รับทราบ

คำถาม

นวัตกรรมในความหมายของเกณฑ์คืออะไร จำเป็นต้องมีระดับความซับซ้อนของเทคโนโลยีมากน้อยแค่ไหน

คำตอบ

ในหัวข้อบริหารจัดการนวัตกรรม ความหมายของนวัตกรรม หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ภายในองค์กร ซึ่งครอบคลุมทั้งผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ อาจเป็นสิ่งที่เคยเกิดขึ้นแล้วในองค์กรอื่น แต่เกิดขึ้นครั้งแรกในองค์กรก็นับว่าเป็นนวัตกรรม

คำถาม

ใน Module ที่ 8 ด้านผลลัพธ์ของนวัตกรรม จำเป็นหรือไม่ที่แต่ละโครงการจะต้องตอบสนองกับตัวชี้วัดทั้ง 4 มิติ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเงิน ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลลัพธ์ด้านกระบวนการภายใน และผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้

คำตอบ

ไม่จำเป็นที่แต่ละโครงการจะต้องตอบสนองกับตัวชี้วัดทั้ง 4 มิติ อาจตอบสนองกับตัวชี้วัดมิติใดมิติหนึ่งก็ได้ แต่ในแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมจะต้องครอบคลุมตัวชี้วัดทั้ง 4 มิติ ข้างต้น ทั้งนี้ ในการกำหนดตัวชี้วัดดังกล่าวควรกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ของแต่ละโครงการที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถวัดผลสำเร็จที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม



SE-AM chat group



ขอบพระคุณ

