



ไปรษณีย์ไทย
Thailand Post

คู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ประจำปี 2568 - 2572

INNOVATION MANAGEMENT MANUAL 2025
THAILAND POST CO., LTD.

คำนำ

คู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรมถูกกำหนดและจัดทำขึ้นเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินรัฐวิสาหกิจ SE-AM ตามเอกสารหลักเกณฑ์ประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจในเล่มนี้จะแบ่งเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 ระบบบริหารจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) จะเป็นกรอบการบริหารงานนวัตกรรม แสดงถึงกลไกการส่งต่อคุณค่างานในแต่ละส่วนระบบงานทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลายเห็นภาพในทิศทางเดียวกัน ส่งต่อคุณค่างานให้เกิดความต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ การดำเนินงานของบุคลากร ตลอดจนเกิดผลลัพธ์ ให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผล หรือที่สร้างคุณค่าต่อองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม

ส่วนที่ 2 การปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม เนื้อหาประกอบด้วยขั้นตอนวิธีการดำเนินงานแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่ใช้มีรายละเอียดที่มุ่งเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีหน้าที่ในการทำบริหารงานวิจัย และนวัตกรรมมีหลักเกณฑ์ วิธีการปฏิบัติในการดำเนินงานทำให้เกิดการดำเนินงานที่มีความต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ

การดำเนินงานทั้ง 2 ส่วนที่กล่าวนั้น ได้คำนึงถึงให้มีความสอดคล้องกันแล้วนั้น ครอบคลุมผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมทุก ๆ ภาคส่วน เพื่อจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

ฝ่ายวางแผนองค์กร(วอ.)

ธันวาคม 2567

สารบัญ

คำนำ	1
บทสรุปผู้บริหาร	5
1 ระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS)	8
1.1 นิยามของระบบนวัตกรรมองค์กรตาม ISO 56002	8
1.2 นิยามระบบนวัตกรรมองค์กรของ ปณท (Corporate Innovation System: CIS)	8
1.3 โครงสร้างการกำกับดูแลระบบ CIS	12
1.4 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้รับผิดชอบ	12
1.5 องค์ประกอบของระบบนวัตกรรมองค์กรของ	14
1.5.1 บทบาทของผู้บริหาร	14
1) โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	14
2) คณะกรรมการด้านนวัตกรรมระดับองค์กร	16
3) บทบาทของผู้บริหารในฐานะ Role Model	18
4) การสื่อสารนโยบาย	18
5) การติดตามและประเมินผล	19
1.5.2 การกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม ปณท	19
1) ทิศทางองค์กรภายใต้แผนวิสาหกิจ	19
2) นโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรม ปณท	23
3) แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม ปณท	24
1.5.3 วัฒนธรรมองค์กร	27
1) การสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม	27
2) แนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม	27
3) กิจกรรมด้านนวัตกรรม	29
4) การสร้างบรรยากาศด้านนวัตกรรมในองค์กร	30
1.5.4 องค์กรและบุคลากร	31
1.5.5 กระบวนการนวัตกรรม	34
1.5.6 การบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล	35
1) การบริหารจัดการความรู้สู่การพัฒนานวัตกรรม	35
2) การบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล	37
1.5.7 กลไกการกำหนดเป้าหมาย กำกับ และติดตาม	37

สารบัญ (ต่อ)

2	แนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม	40
2.1	การวิจัยและพัฒนา (Research and Development)	40
2.1.1	ความหมายของนวัตกรรม	40
2.1.2	ประเภทของนวัตกรรม	40
2.2	ค่านิยมนวัตกรรม (Innovation)	40
2.2.1	ความหมายของนวัตกรรม	40
2.2.2	ประเภทของนวัตกรรม	
2.2.3	ประเภทของผลงานนวัตกรรม	41
2.3	คณะทำงานดำเนินงานวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม	41
2.3.1	โครงสร้างการบริหารจัดการงานวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม	41
2.3.2	การสรรหาและการคัดเลือกคณะกรรมการ/คณะทำงานด้านการ วิจัย พัฒนา และ นวัตกรรม	44
2.3.3	การเสนอการแต่งตั้ง	45
2.3.4	การประเมินผลคณะทำงานด้านการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม	46
2.4	นโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรม	48
2.5	แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม	50
2.5.1	การรวบรวมข้อมูลปัจจัยนำเข้าภายในและภายนอก	53
2.5.2	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร	53
2.5.3	การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานระยะยาวและประจำปี	53
2.5.4	การนำเสนอคณะผู้บริหารเพื่อให้ความเห็นชอบ	54
2.5.5	การสื่อสารและถ่ายทอด	54
2.5.6	สำรวจการรับรู้และเข้าใจแผนแม่บทและแผนปฏิบัติงาน	55
2.5.7	ทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม	55
2.6	การสร้างวัฒนธรรมเพื่อยุ่่งเน้นนวัตกรรม	58
2.6.1	การสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม	58
2.6.2	ผู้นำต้นแบบ Role Model ด้านนวัตกรรม	60
2.6.3	การสร้างบรรยากาศในองค์กรและการจัดกิจกรรมด้านนวัตกรรม	62
2.6.4	การยกระดับและพัฒนาความรู้ ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และ การจัดการนวัตกรรม	64
2.7	กระบวนการนวัตกรรม	65
2.8	การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม	72
2.8.1	โครงการตามแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม	72
2.8.2	โครงการด้านงานวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม ปณท	73
2.9	การติดตามและประเมินผลโครงการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม	75

สารบัญ (ต่อ)

ภาคผนวก	77
กระบวนการบริหารจัดการนวัตกรรมที่สำคัญของ ปณท	78
➢ กระบวนการประชุมคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลั่นกรองการลงทุน	79
➢ กระบวนการกำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมของผู้บริหาร	80
➢ กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม และแผนส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม	81
➢ กระบวนการจัดสรรทรัพยากรด้านงบประมาณ	82
➢ กระบวนการสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมทำงานที่ส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	83
➢ กระบวนการคัดเลือกและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรม	84
➢ กระบวนการจัดทำคู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม (ระบบ CIS)	85
➢ กระบวนการจัดกิจกรรมและรายงานผลการจัดกิจกรรมตามแผน/โครงการ (IM Activity)	86
➢ กระบวนการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม	87
➢ กระบวนการประเมินการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม (IM Assessment)	88
กระบวนการทำงานย่อยที่เกี่ยวข้อง	89
เอกสารแนบ ก.	90
➢ ขั้นตอนการดำเนินงาน เรื่องโครงการประกวดผลงานนวัตกรรมแห่งปี	91
เอกสารแนบ ข.	91
➢ การให้ทุนอุดหนุนการวิจัยและพัฒนาของ ปณท	91
➢ การให้ทุนส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาสำหรับคนไปรษณีย์	92
เอกสารแนบ ค.	94
➢ การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่าง ๆ	94
เอกสารแนบ ง.	95
➢ การขึ้นทะเบียนสิทธิบัตร	95
เอกสารแนบ จ.	96
➢ ขั้นตอนการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา (สิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตร/เครื่องหมายการค้า/บริการ)	96
เอกสารแนบ ฉ.	102
คำสั่ง/ระเบียบ/ประกาศและแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม ปณท	
➢ ประกาศบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เรื่อง นโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรม ประจำปี 2567	
➢ แบบเสนอโครงการประกวดนวัตกรรม	
➢ แบบเสนอโครงการประกวดนวัตกรรม	
➢ แบบเสนอโครงการวิจัยและพัฒนา เพื่อขอรับทุนอุดหนุนการวิจัยและพัฒนาจาก บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (แบบ จพ.1)	
➢ แบบเสนอโครงการวิจัย (แบบ วพ-1)	
➢ หนังสือสัญญาโอนสิทธิในงานทรัพย์สินทางปัญญา	
➢ หนังสือสัญญาโอนสิทธิขอรับสิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตร	
➢ หนังสือสัญญาอนุญาตให้ใช้ทรัพย์สินทางปัญญา	
➢ หนังสือยินยอมของบิดา/มารดา/ผู้ปกครอง	
➢ หนังสือมอบอำนาจ	

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (ปณท) เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม จัดตั้งขึ้นตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ เมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2546 ด้วยทุนจดทะเบียน 1,250 ล้านบาท โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมด ภายใต้ภารกิจของการเป็นหน่วยงานภาครัฐที่ให้บริการรับ-ส่งข่าวสาร สิ่งของ บริการการเงินและบริการตัวแทนแก่ประชาชนอย่างทั่วถึงในทุกพื้นที่ทั่วประเทศผ่านบริการใน 5 กลุ่มธุรกิจ ได้แก่ 1) กลุ่มธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์ บริการหลัก คือ พัสดุไปรษณีย์ในประเทศ ไปรษณีย์ด่วนพิเศษในประเทศ และบริการไปรษณีย์โลจิสติกส์ 2) กลุ่มธุรกิจไปรษณีย์ภัณฑ์ บริการหลัก คือ จดหมาย/ไปรษณีย์บัตร/ของตีพิมพ์ในประเทศ และไปรษณีย์ภัณฑ์ลงทะเบียนในประเทศ 3) กลุ่มธุรกิจระหว่างประเทศ บริการหลัก คือ จดหมาย/ไปรษณีย์บัตร/ของตีพิมพ์ระหว่างประเทศ ไปรษณีย์ด่วนพิเศษระหว่างประเทศ และไปรษณีย์ภัณฑ์ลงทะเบียนระหว่างประเทศ 4) กลุ่มธุรกิจค้าปลีก บริการหลัก คือ ตราไปรษณียากรเพื่อการสะสมสินค้าไปรษณีย์ และสินค้าฝากขาย และ 5) กลุ่มธุรกิจการเงิน บริการหลัก คือ ธนาณัติในประเทศ ธนาณัติออนไลน์ บริการ Pay at Post และบริการตัวแทน Agency Banking โดย ปณท มีการทบทวนวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรใหม่ในปี 2567 ซึ่งได้ข้อสรุป ดังนี้

วิสัยทัศน์องค์กร (Vision) :

“ส่งมอบการเติบโตอย่างยั่งยืนผ่านเครือข่ายไปรษณีย์” (Delivering Sustainable Growth through Postal Network) ”

พันธกิจองค์กร (Mission) :

- 1) บูรณาการระบบงานไปรษณีย์ที่หลากหลายให้เกิดเป็นเครือข่ายการให้บริการครบวงจร ที่รองรับความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ใช้ประโยชน์จากเครือข่ายไปรษณีย์ในการเชื่อมโยงและสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพชีวิต และการดำเนินธุรกิจของประเทศ
- 3) ยกระดับเครือข่ายไปรษณีย์ด้วยเทคโนโลยีเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ
- 4) ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการเติบโตอย่างมีธรรมาภิบาลและยั่งยืน (เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม)

ในปี 2567 ปณท กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่สำคัญ โดยมุ่งเน้นการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) ด้วยการทำความเข้าใจความต้องการลูกค้า ตลอดจนการมุ่งเน้นองค์กรด้วยการขับเคลื่อนข้อมูล (Data Driven) องค์ความรู้ที่สำคัญและข้อมูลที่เป็น Big Data ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้ามาวิเคราะห์ เพื่อคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าและนำไปพัฒนาต่อยอดเป็นนวัตกรรมที่มีคุณค่า หายาก และคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบ เพื่อออกแบบ พัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด รวมถึงการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้ลูกค้าด้วยการสร้างความพึงพอใจที่มีต่อแบรนด์ในระดับสูงสุด ด้วยการลดข้อร้องเรียน (Complaints) ต่าง ๆ จากลูกค้าให้อยู่ในจุด “Zero Complaints” โดย ปณท มีการยกระดับระบบการให้บริการให้มีความทันสมัยและเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด และพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือบริการตลอดจนธุรกิจใหม่ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า

ปณท ได้มีการจัดทำระบบนวัตกรรมองค์กรของ ปณท (Corporate Innovation System: CIS) เพื่อเป็นกรอบการบริหารงานนวัตกรรม แสดงถึงกลไกการส่งต่อคุณค่างานในแต่ละส่วนระบบงาน ทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลายเห็นภาพในทิศทางเดียวกัน ส่งต่อคุณค่างานให้เกิดความต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การกำหนดยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการ การดำเนินงานของบุคลากร ตลอดจนเกิดผลลัพธ์ ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ หรือที่สร้างคุณค่าต่อองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม และกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมที่มุ่งเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีหน้าที่ในการบริหารงานวิจัย และนวัตกรรม มีหลักเกณฑ์ วิธีการปฏิบัติในการดำเนินงานทำให้เกิดการดำเนินงานที่มีความต่อเนื่องอย่างเป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา นวัตกรรมกระบวนการ ผลิตภัณฑ์และบริการและธุรกิจใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างต่อเนื่อง หากนวัตกรรมนั้น สามารถเป็นผลิตภัณฑ์และบริการและธุรกิจในธุรกิจจะนำเข้าสู่ระบบงานปกติ (Value Added) เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า ได้แก่ การให้บริการในกลุ่มขนส่งและโลจิสติกส์ อาทิ การขยายขอบเขตของบริการขนส่งด้วยบริการ Cold Chain ภายใต้ชื่อบริการ FUZE Post ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่าง ปณท กับพันธมิตร เพื่อให้บริการ การพัฒนาบริการ THP Fulfillment เพื่อให้เกิดปริมาณการใช้บริการระยะยาวและเพิ่มมูลค่าการใช้บริการที่สูงขึ้นกว่าการให้บริการเฉพาะกิจกรรมการนำส่งสินค้าแก่ผู้รับปลายทางเพียงอย่างเดียว และบริการกลุ่ม New S Curve ที่อยู่ระหว่างการพัฒนา อาทิ การพัฒนากลุ่มบริการ Rider Service หรือ Postman Cloud การปรับตัวไปสู่ช่องทางการใช้บริการแบบดิจิทัลด้วยบริการ Prompt Post ซึ่งประกอบด้วยบริการใน 3 ส่วน ได้แก่ บริการ Trusted Service บริการ Digital Mailbox บริการ One Stop Service และการพัฒนาโครงการคลังสินค้าสำหรับบริการระหว่างประเทศ (Bonded Warehouse) เพื่อตอบสนองความต้องการด้านการจัดเก็บและบริการคลังสินค้าครบวงจร เป็นต้น

ส่วนที่ 1

1. ระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS)

1.1 นิยามของระบบนวัตกรรมองค์กร ตาม ISO 56002

ระบบนวัตกรรมองค์กรตามนิยามใน ISO 56002 หมายถึง ระบบการจัดการนวัตกรรม หรือระบบนวัตกรรมองค์กรตามนิยามใน ISO 56002 คือ เซ็ตของระบบหนึ่งที่หลายหน่วยงานมีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกัน เพื่อมุ่งเน้นต่อความสำเร็จของนวัตกรรม และเป็นระบบที่ให้เฟรมเวิร์คเพื่อการพัฒนาและความสามารถในการใช้นวัตกรรม การประเมินประสิทธิภาพ และความสำเร็จที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ระบบนวัตกรรมองค์กรสามารถถูกปรับใช้เพื่อให้เข้ากับระบบตามบริบทขององค์กรศักยภาพและประสิทธิภาพของระบบนวัตกรรมองค์กรขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่น ความใส่ใจและความสามารถด้านบริหารจัดการด้านนวัตกรรมของผู้บริหารขององค์กร ยิ่งกว่านั้น ระบบนวัตกรรมองค์กรยังแสดงถึงความเป็นระบบและความเป็นเลิศของการจัดการนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบ ตามรูปที่ 1 ดังนี้

- 1) บทบาทของผู้บริหาร (Leadership and Management)
- 2) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)
- 3) วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Values and Culture)
- 4) องค์กรและบุคลากร (Corporate and People)
- 5) กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process)
- 6) การบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Knowledge and Technology Management)
- 7) กลไกในการกำหนดเป้าหมาย กำกับ และติดตาม (Metric Mechanism)



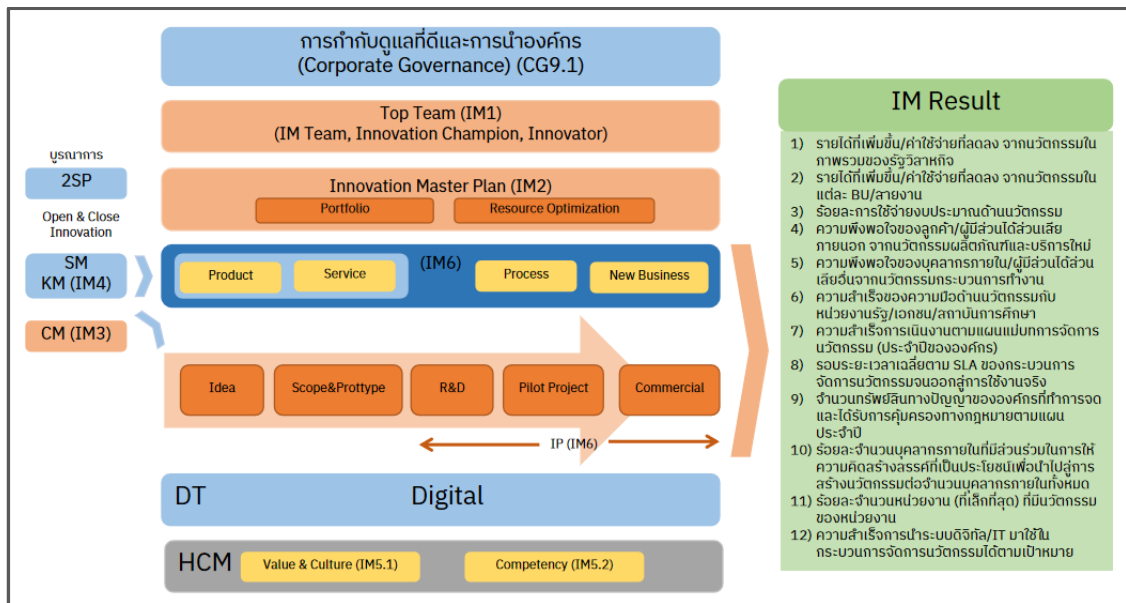
รูปที่ 1 ระบบนวัตกรรมองค์กรตามนิยามใน ISO 56002

1.2 นิยามของระบบนวัตกรรมองค์กรของ ปณท

ระบบนวัตกรรมองค์กรของ ปณท หมายถึง ระบบนวัตกรรมองค์กร (Cooperate Innovation System - CIS) ของ ปณท ที่สามารถอธิบายได้ตามรูปที่ 2 เป็นกรอบการทำงาน (Frame work) ที่แสดงให้เห็นถึงกลไกการบริหารจัดการด้านนวัตกรรมที่เชื่อมโยงกับบทบาทของคณะกรรมการ ปณท คณะอนุกรรมการที่กำกับดูแลด้านการ

จัดการนวัตกรรม ผู้บริหาร องค์กรและบุคลากร กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์กร กระบวนการนวัตกรรม กระบวนการบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล การกำหนดเป้าหมายกำกับและติดตามตลอดจน การดำเนินงานต่าง ๆ ของ ปณท ที่ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ดังนี้

1. มีกำหนดบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารด้านนวัตกรรมและโครงสร้าง คณะกรรมการด้านนวัตกรรมระดับ องค์กร คณะทำงานด้านนวัตกรรมระดับสายงาน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
2. มีการกำหนดยุทธศาสตร์การเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์พันธกิจ กลยุทธ์เป้าหมาย โครงการ แผนการดำเนินงาน และตัวชี้วัด ที่สอดคล้องกันทั้งแผนวิสาหกิจ ปณท และแผนแม่บทยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม เพื่อให้ ได้ผลลัพธ์บรรลุตามที่องค์กรได้กำหนดไว้ในแผนงานขององค์กร
3. มีการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมด้านนวัตกรรมผ่านกลไกการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร Sustainable Post ในตัว Trendy สมัยใหม่ทันสมัย ที่จะทำให้งเสริมการทำงานที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่นำเทคโนโลยีมา ประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ต่อยอดสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและสร้างนวัตกรรม
4. มีกิจกรรมด้านนวัตกรรม และการสร้างบรรยากาศในองค์กร การสื่อสารประชาสัมพันธ์การสร้างแรงจูงใจ และการสร้างบรรยากาศในสถานที่
5. มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานสนับสนุนและพนักงานที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรม กลุ่ม นวัตกรรม พนักงานทั่วไป อย่างชัดเจน
6. มีกระบวนการนวัตกรรม ตั้งแต่การรวบรวมความคิดสร้างสรรค์การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้ได้ผลลัพธ์สู่ นวัตกรรมที่นำออกไปใช้ได้จริงทั้งเชิงพาณิชย์และสังคม ซึ่งมีการกำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์ในแต่ละ ขั้นตอนกระบวนการนวัตกรรม
7. มีการเชื่อมโยงการบริหารจัดการความรู้เชื่อมโยงการจัดการความรู้สู่การสร้างผลงานนวัตกรรม โดยการนำ ความรู้เป็นปัจจัยนำเข้าเพื่อประยุกต์ใช้ในการสร้างนวัตกรรม และนำองค์ความรู้ที่ได้จากการพัฒนา นวัตกรรมเก็บไว้ในระบบ KMS และแบ่งปันให้เกิดประโยชน์ต่อไป
8. มีการเชื่อมโยงกับเทคโนโลยีดิจิทัล สนับสนุนการดำเนินงานด้านนวัตกรรม เพื่อการคิดริเริ่มสร้างสรรค์การ พัฒนานวัตกรรม
9. มีกลไกการกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และการติดตาม กำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดผลงานนวัตกรรมผ่านการ ถ่ายทอดตัวชี้วัดจากระดับองค์กร ไปสู่ระดับสายงาน ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล
10. มีระบบการติดตามความก้าวหน้าโครงการรายงานผลผ่านระบบ Executive Dashboard และระบบ ประเมินผลตัวชี้วัดรายบุคคลผ่านระบบ HRIS
11. มีการกำหนดการบริหารจัดการงบประมาณด้านงานวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม ตลอดจนกำหนดเกณฑ์ใน การจัดสรรทรัพยากรทั้งด้านแผนยุทธศาสตร์ และแผนงานโครงการนวัตกรรมที่คำนึงถึงความเสี่ยง และ ความคุ้มค่าในการลงทุน
12. มีการดำเนินการด้านทรัพย์สินทางปัญญา มีการจัดทรัพย์สินทางปัญญา บริหารทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อ นำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ .
13. มีการทบทวน เพื่อปรับปรุงระบบของแต่ละกระบวนการตามระบบนวัตกรรมองค์กร



รูปที่ 2 ระบบนวัตกรรมองค์กรตามนิยามของ ปณท

ระบบนวัตกรรมของ ปณท (Corporate Innovation System: CIS) ได้นำมาเป็นกรอบแนวคิดของการทำงาน (Framework) ที่แสดงถึงความเป็นระบบและความเป็นเลิศของการจัดการนวัตกรรมองค์กร ซึ่งประกอบด้วย

- 1) บทบาทของผู้บริหาร (Leadership and Management)
- 2) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)
- 3) ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Values and Culture)
- 4) องค์กรและบุคลากร (Corporate and People)
- 5) กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process)
- 6) การบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Knowledge and Technology Management)
- 7) กลไกในการกำหนดเป้าหมาย กำกับ และติดตาม (Metric Mechanism)

จากระบบนวัตกรรมดังกล่าวจะแบ่งองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 3 ส่วนหลัก ดังนี้

1. การกำกับดูแลและการนำองค์กรขับเคลื่อนผ่านกระบวนการ ดังนี้

1.1 Corporate Governance : การกำกับดูแลและขับเคลื่อนด้านนวัตกรรม ผ่านคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการที่มีบทบาทการกำกับดูแลตามกฎบัตร การกำหนดให้มั่นนโยบายที่สำคัญด้านนวัตกรรมขององค์กร การให้ความเห็นชอบแผนแม่บทนวัตกรรม การติดตามผลการดำเนินงานที่สำคัญ การให้ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานด้านนวัตกรรม

1.2 Top Team : การขับเคลื่อนภาพนโยบาย และภาพองค์กร โดยการนำองค์กร ซึ่งดำเนินการผ่านการเป็น Role Model ด้านนวัตกรรม การเสริมสร้างวัฒนธรรมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร การสื่อสารนโยบาย ทิศทางสำคัญด้านนวัตกรรม

ซึ่งทั้ง 2 หัวข้อนี้ จะมีบทบาทสอดคล้องตามโครงสร้างการกำกับดูแลด้านนวัตกรรมในเรื่องแผนยุทธศาสตร์ การดำเนินงานนวัตกรรมของ ปณท (Innovation Master Plan) โดยนำนโยบายจากคณะกรรมการ ปณท/ ผู้บริหาร รวมถึงความสอดคล้องต่อทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะต้องบูรณาการกับแผนวิสาหกิจ กำหนด Positioning ด้านนวัตกรรม ที่สอดคล้องตามแผนวิสาหกิจ นอกจากนี้ ทิศทางการดำเนินงานตามแผนแม่ยุทธศาสตร์

การดำเนินงานนวัตกรรมจะต้องมีการพิจารณา/ลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการ เพื่อจัดสรรทรัพยากรสำหรับดำเนินงาน และเพื่อพิจารณา Portfolio Innovation ของ ปณท เพื่อเตรียมพร้อมสู่การทำนวัตกรรม

2. กระบวนการนวัตกรรม

ปณท กำหนดกระบวนการนวัตกรรมออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ นวัตกรรมธุรกิจใหม่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์/บริการ นวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน นวัตกรรมปรับปรุงกระบวนการทำงาน ซึ่งกระบวนการนวัตกรรม เป็นไปตาม Stage Gate ของ ปณท ตั้งแต่การรวบรวมความคิดสร้างสรรค์, การกำหนด Scope / Prototype, R&D, ทดลอง และสู่ตลาด (เป็นทั้งเชิงพาณิชย์ และเชิงสังคม)

ทั้งนี้ การเกิดนวัตกรรมของ ปณท จะใช้ Input จาก Core Enables ด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเชื่อมโยงสู่ นวัตกรรม ได้แก่ ด้านที่ 4 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (Stakeholder and Customer Management : SCM) CM : การนำ VOC ของลูกค้าทั้งในปัจจุบัน และอนาคต / ผลการวิเคราะห์ด้านลูกค้า เพื่อรวบรวมเป็น Big Data ในการนำไปสู่การนวัตกรรมประเภทต่าง ๆ SM : การนำ VOS มาเป็น Input รวมถึงการพิจารณาการทำ นวัตกรรม ว่าจะดำเนินการในรูปแบบของ Open Innovation หรือ Close Innovation และด้านที่ 7.1การจัดการ ความรู้ KM : มากำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เพื่อติดตามและวิเคราะห์สู่การจัดเก็บองค์ความรู้ และจัดลำดับ ความสำคัญ เพื่อนำไปทำนวัตกรรมของ ปณท โดยกระบวนการนวัตกรรม ของ ปณท จะมีการกำหนด SLA ในแต่ละ Stage Gate และกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา (IP) นวัตกรรมของ ปณท

3. กระบวนการสนับสนุนการนวัตกรรม

เพื่อให้การขับเคลื่อนนวัตกรรมนั้นดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการสนับสนุน ได้แก่ ด้านที่ 5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology: DT) การนำ Digital มาวิเคราะห์ Innovation Journey ของ ปณท เพื่อวิเคราะห์ความต้องการในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนในแต่ละ Touch Point ของการทำ นวัตกรรม และด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์ HCM : บุคลากรในองค์กร และบุคลากรที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรม ต้องมีการสร้างค่านิยมของนวัตกรรมให้เกิดทั้งองค์กรผ่านแผนเสริมสร้างวัฒนธรรม รวมถึงการยกระดับศักยภาพของ บุคลากร ผ่านการกำหนด Competency การประเมินผลของบุคลากร เพื่อนำ Gap ไปสู่การยกระดับและพัฒนา บุคลากรต่อไป ซึ่งทั้ง 3 กระบวนการ เมื่อขับเคลื่อนได้อย่างเกิดประสิทธิภาพ จะส่งผลให้ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม เป็นไปตามเป้าหมาย

กระบวนการ	ผู้ที่เกี่ยวข้อง/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
	➤ ทีมงาน Core Enables ด้านที่ SM : การนำ VOS มาเป็น Input รวมถึงการพิจารณาการทำนวัตกรรมว่าจะดำเนินการในรูปแบบของ Open Innovation หรือ Close Innovation ➤ ทีมงาน Core Enables ด้านที่ ด้านที่ 7.1 การจัดการความรู้ KM : มากำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เพื่อติดตามและวิเคราะห์สู่การจัดเก็บองค์ความรู้ และจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปทำนวัตกรรมของ ปณท จัดทำระบบ KMS หรือเว็บไซต์ KM และ โครงการ KM to Inno เป็นต้น
3. กระบวนการสนับสนุนนวัตกรรม	➤ ทีมงาน Core Enables ด้านที่ 5 การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology: DT) การนำ Digital มาวิเคราะห์ Innovation Journey ของ ปณท เพื่อวิเคราะห์ความต้องการในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนในแต่ละ Touch Point ของการทำนวัตกรรม และมีหน้าที่ในการสนับสนุนเทคนิคและความรู้ทางด้านเทคโนโลยีเพื่อจัดการงานนวัตกรรม และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับผลงานนวัตกรรมเพื่อให้ผลงานมีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น ➤ ทีมงาน Core Enables ด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์ HCM : บุคลากรในองค์กร และบุคลากรที่รับผิดชอบด้านนวัตกรรมต้องมีการสร้างค่านิยมของนวัตกรรมให้เกิดทั้งองค์กรผ่านแผนเสริมสร้างวัฒนธรรม รวมถึงการยกระดับศักยภาพของบุคลากร ผ่านการกำหนด Competency การประเมินผลของบุคลากร เพื่อนำ Gap ไปสู่การยกระดับและพัฒนาบุคลากรต่อไป ➤ ฝ่ายวางแผนองค์กร เลขาธิการทีมงาน Core Enables ด้านที่ 7.2 การจัดการนวัตกรรมมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดกิจกรรม ด้านงานวิจัย การจัดการและการพัฒนาด้านนวัตกรรมขององค์กร ➤ ส่วนยุทธศาสตร์นวัตกรรม ➤ ส่วนพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรม

1.5 องค์ประกอบของระบบนวัตกรรมองค์กรของ

1.5.1 บทบาทของผู้บริหาร

การกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนนวัตกรรม ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องมีส่วนเกี่ยวข้องของซึ่งกันและกัน โดยเริ่มต้นจากคณะกรรมการการบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (ปณท) กำหนดให้การส่งเสริมการจัดการความรู้ และนวัตกรรมเป็น 1 ใน 9 ขอบของนโยบายการบริหารงานองค์กร รวมทั้งคณะกรรมการบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด กำหนดให้มีคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลั่นกรองการลงทุน คณะกรรมการบริหาร ปณท มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดทิศทาง แผนงาน กลยุทธ์ และสร้างนโยบายเพื่อให้การดำเนินงานด้าน นวัตกรรม เพื่อก่อให้เกิดระบบนวัตกรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ รวมทั้งเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการคิดค้น แนวความคิดสร้างสรรค์ในการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม ลำดับต่อมา กรรมการผู้จัดการใหญ่จะเป็นผู้รับมอบ นโยบายที่ได้รับจากคณะกรรมการการ ปณท ถ่ายทอดไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องรวมทั้งผู้บริหารระดับสูง ทุกสายงาน/สำนัก (ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการฝ่าย) เป็นผู้ดำเนินการตาม ที่นโยบายกำหนดไว้

นอกจากนี้กรรมการผู้จัดการใหญ่ (กจป.) และผู้บริหารระดับสูงยังมีบทบาทในการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ในระดับองค์กร โดยกำหนดให้มีคณะกรรมการส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม คณะกรรมการพิจารณาให้ทุนอุดหนุนการวิจัยและพัฒนาบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด คณะกรรมการพิจารณาให้ ทุนอุดหนุนการวิจัยและพัฒนาสำหรับคนไปรษณีย์ คณะทำงาน SE-AM ระดับองค์กร รวมทั้งด้านที่ 7.2 การจัดการนวัตกรรม และคณะทำงานในรูปแบบ Cross Function ต่าง ๆ โดยคณะกรรมการส่งเสริมและ ขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมมีหน้าที่ในการดูแลและให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติ การประจำปีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม เช่น จัดให้มีโครงการ/ผลงานนวัตกรรมสำหรับสายงาน/ สำนัก การจัดกิจกรรมส่งเสริมและสร้างบรรยากาศด้านนวัตกรรมภายในองค์กร เช่น โครงการประกวดนวัตกรรม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การให้ทุนอุดหนุนการวิจัยและพัฒนาสำหรับคนไปรษณีย์และบุคคลหรือหน่วยงาน ภายนอกองค์กร โครงการ 1 ฝ่าย 1 กระบวนการ/นวัตกรรม เป็นต้น ยิ่งกว่านี้คณะกรรมการและคณะทำงาน ดังกล่าวมีหน้าที่ ควบคุมรับผิดชอบในการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของโครงการวิจัย พัฒนาและ นวัตกรรม การใช้งบประมาณตามแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม และแผนส่งเสริมและขับเคลื่อนการ วิจัย พัฒนาและนวัตกรรมประจำปีเป็นรายไตรมาส ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะการนำนวัตกรรมไปใช้ปรับปรุง กระบวนการดำเนินงานของ ปณท

1) **โครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง** การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรมของ ปณท เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์ที่สำคัญขององค์กรในการสร้างมูลค่าเพิ่มและก่อให้เกิดการสร้างรายได้ ลดค่าใช้จ่าย ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง และก่อให้เกิดการสร้าง โอกาสทางธุรกิจใหม่เพื่อให้ ปณท สามารถขับเคลื่อนตามยุทธศาสตร์ภายใต้แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงาน นวัตกรรมและแผนวิสาหกิจของ ปณท ดังนั้น ปณท มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีโครงสร้างการบริหารจัดการ วิจัย พัฒนาและนวัตกรรมที่เหมาะสมและเอื้อต่อการดำเนินงานแบบบูรณาการจนสามารถบริหารทรัพยากรและ ปัจจัยสนับสนุนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมอย่างเหมาะสมและเพียงพอกับบริบทองค์กร ดังนั้น เพื่อให้การ ดำเนินงานส่งเสริมการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมเกิดผลสัมฤทธิ์ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงทั้งองค์กรและ เชิงพาณิชย์ ปณท จึงได้กำหนดโครงสร้างคณะทำงาน คณะกรรมการและหน่วยงานที่มีหน้าที่กำหนดและกำกับ ดูแลการดำเนินงานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม และกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะทำงานและคณะกรรมการ ดังกล่าวเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานเพื่อให้ตอบสนองยุทธศาสตร์ภายใต้แผนวิสาหกิจขององค์กรได้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม ดังนี้

2) คณะกรรมการด้านนวัตกรรมระดับองค์กร

โดยคณะกรรมการระดับองค์กรมีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย กำกับการดำเนินงานตามนโยบาย ให้การสนับสนุน พัฒนาและยกระดับการจัดการนวัตกรรม รวมทั้งมีอำนาจในการให้ความเห็นชอบนโยบาย แผนแม่บทการจัดการด้านนวัตกรรมทั้งแผนระยะยาวและแผนประจำปี และการติดตามผลการดำเนินงานรายไตรมาสตามแผนประจำปี คณะกรรมการระดับองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ดังนี้

1) คณะกรรมการ ปณท มีบทบาทหน้าที่กำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรม ให้ความเห็นชอบคู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม ตลอดจนติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและแผนบริหารจัดการนวัตกรรมประจำปีเป็นรายไตรมาส และกำหนดให้ ปณท มีการจัดทำระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) ของ ปณท”

2) คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลั่นกรองการลงทุน มีบทบาทหน้าที่

2.1 กำกับดูแลการดำเนินงานของ ปณท เกี่ยวกับการจัดการความรู้และนวัตกรรม เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีผลลัพธ์ที่นำไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (ยกเว้นการดำเนินงานเกี่ยวกับนวัตกรรมดิจิทัลให้นำเสนอผ่าน คณะอนุกรรมการนวัตกรรมและพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล)

2.2 อนุมัติ/เห็นชอบ นโยบาย คู่มือปฏิบัติงาน แผนยุทธศาสตร์ แผนประจำปี แผนงาน/โครงการสำคัญ และติดตามผลการดำเนินงานที่สำคัญ ผลการดำเนินงานตามนโยบายและแผนบริหารจัดการนวัตกรรมประจำปีเป็นรายไตรมาสนำเสนอคณะกรรมการ ปณท ผ่านรายงานการประชุมตามที่เกณฑ์การดำเนินงานของระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ด้านที่ 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ ด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์ และด้านที่ 7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม ตามที่กำหนดไว้ในคำสั่งแต่งตั้งและประกอบด้วย

- (1) นโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรม
- (2) ระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) ของ ปณท และการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม
- (3) แผนบริหารจัดการนวัตกรรมระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี
- (4) การประเมินช่องว่างเพื่อการพัฒนา (Gap Analysis) และจัดทำ/ทบทวนแผนการเสริมสร้างวัฒนธรรมระยะยาวและประจำปีที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม
- (5) การประเมินช่องว่างความรู้ ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และมุ่งเน้นนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กร (Gap Analysis) และจัดทำ/ทบทวนแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรมองค์กรระยะยาวและประจำปี

3) คณะกรรมการบริหารของ ปณท (ExComm) มีบทบาทหน้าที่ กำกับดูแลการขับเคลื่อนการดำเนินแผนงาน/โครงการสำคัญเร่งด่วนของ ปณท ด้าน New S-Curve และ Digital Transformation และการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง อนุมัติการจัดทำและดำเนินการตามแผนงาน การดำเนินโครงการหรือการปรับแผนงาน/โครงการต่างๆ โดยให้มีอำนาจผูกพันงบประมาณในการดำเนินงานหรือโครงการที่จำเป็นและเกี่ยวข้อง กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการและประเมินผล

- 4) คณะกรรมการส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัยพัฒนา และนวัตกรรม มีบทบาทหน้าที่
 - (1) ดำเนินงานตามนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมรวมถึงสื่อสารนโยบายให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร
 - (2) กำหนด / ทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจด้านนวัตกรรม
 - (3) ดูแลและกำกับระบบบริหารนวัตกรรมให้สอดคล้องกับมาตรฐานการบริหารจัดการนวัตกรรม
 - (4) ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมการสร้างผลงานวิจัยพัฒนา และนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร
 - (5) ส่งเสริมการสร้างความร่วมมือด้านการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรมร่วมกับหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืน
 - (6) พิจารณายายผลงาน พัฒนาต่อยอด รวมทั้งกำหนดค่าตอบแทนและจัดสรรสิทธิประโยชน์ที่เกิดจากผลงานวิจัย พัฒนา เทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อนำไปสู่การใช้งานจริงและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร การบริหารจัดการและการป้องกัน การละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาของบุคลากรและการละเมิดของบุคคลภายนอก
 - (7) กำกับ ดูแล ติดตามและรายงานผลการดำเนินการตามนโยบายและยุทธศาสตร์ แผนแม่บท ฯ และแผนปฏิบัติการประจำปีนำเสนอคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลั่นกรองการลงทุน

5) คณะกรรมการพิจารณาโครงการวิจัยและพัฒนาของ ปณท มีบทบาทหน้าที่ พิจารณาคัดเลือกข้อเสนอโครงการวิจัยที่ขอรับการวิจัยและพัฒนาของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ติดตามความคืบหน้าการดำเนินงานและให้ความเห็นชอบรายงานความก้าวหน้าและร่างรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์และให้ข้อเสนอแนะสำหรับโครงการวิจัยที่ได้รับทุน

6) คณะกรรมการพิจารณาโครงการวิจัยและพัฒนาสำหรับคนไปรษณีย์มีบทบาทหน้าที่ จัดทำแผนการวิจัยของ ปณท ให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์การวิจัยของชาติ นโยบายกระทรวงต้นสังกัด รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์ของ ปณท พิจารณาคัดเลือกข้อเสนอโครงการวิจัยที่ขอรับการวิจัยและพัฒนาจาก ปณท ติดตามและให้ข้อเสนอแนะการดำเนินการโครงการวิจัยและพัฒนา และพิจารณาการทำวิจัยและพัฒนาในลักษณะที่ดำเนินการตามนโยบายเฉพาะ

3) บทบาทของผู้บริหารในฐานะ Role Model

ปณท รับมอบนโยบายด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมจากประธานกรรมการ ปณท มากำหนดเป็นวัฒนธรรมองค์กรใหม่ในปี 2566 ได้จัดกิจกรรม Focus Group เพื่อทบทวนวัฒนธรรม องค์กรใหม่ (Re-engineering Culture) ซึ่งได้รับฟังความคิดเห็นจากทุกกลุ่ม ทั้งกลุ่มผู้บริหาร ปณท กลุ่มบุคลากร ปณท และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนำผลความคิดเห็นในการทบทวนดังกล่าวมากำหนดวัฒนธรรมองค์กรใหม่จากเดิมวัฒนธรรมองค์กร (I-SURE) เป็น “Sustainable POST P-Professional O-Over Deliver S-Speed T-Trendy โดยได้มีการสื่อสารวัฒนธรรมดังกล่าวให้บุคลากรรับทราบ และอยู่ระหว่างให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนดพฤติกรรมภายใต้วัฒนธรรมดังกล่าวของผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ และผู้จัดการฝ่าย รวมถึงระบุแนวทางปฏิบัติตนตามวัฒนธรรม เพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นต้นแบบที่ดี (Role Model) ในการทำงาน และพนักงานแสดงออกซึ่งพฤติกรรมตามวัฒนธรรมดังกล่าวต่อไป

นอกจากนี้ ผู้บริหารยังมีส่วนร่วมในการสร้างและพัฒนานวัตกรรม โดยการเข้าไปมีส่วนร่วมกิจกรรมด้านนวัตกรรม เช่น การเป็นผู้กลั่นกรองทุนวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม การเป็นกรรมการตัดสินการนำเสนอผลงานนวัตกรรมในเวทีการแข่งขันระดับองค์กร หรือในการฝึกอบรมด้านนวัตกรรมหรือการแข่งขันนวัตกรรมประจำปี การเป็นที่ปรึกษาการสร้างผลงานนวัตกรรม เป็นต้น ทั้งนี้ การปฏิบัติตนเป็นต้นแบบที่ดี (Role Model) ด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมจะดำเนินการผ่านกิจกรรม Change Agent Talk และโครงการส่งเสริมวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ภายใต้แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม

4) การสื่อสารนโยบาย

ปณท กำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรรับทราบ โดยดำเนินการตามแผนการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรและแผนการสื่อสารด้านการส่งเสริมนวัตกรรม ซึ่งมีประเด็นการสื่อสารด้านนวัตกรรมประกอบด้วย

- การสื่อสารนโยบาย ทิศทางการดำเนินงานนวัตกรรม วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงาน แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมและแผนยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรตามแผนการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งสื่อสารนวัตกรรมที่ปณท คิดค้นพัฒนาขึ้นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบในโอกาสต่างๆ
- การส่งเสริมและสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในสายงาน/สำนักสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระตุ้น ยกย่อง ชมเชย และให้รางวัลบุคลากรในสายงานที่สร้างสรรค์นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

5) การติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผลเป็นบทบาทหน้าที่หนึ่งของผู้บริหาร ในการติดตามความก้าวหน้าของโครงการ/ผลงานนวัตกรรม รวมถึงการประเมินผลของโครงการ/ผลงานนวัตกรรม ผ่านแบบประเมินต่าง ๆ ดังนี้

- การประเมินตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ ด้านที่ 7.2 การจัดการนวัตกรรม หัวข้อการนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรม อย่างยั่งยืน ข้อ 1.1 บทบาทผู้บริหารระดับสูง ในระดับที่ 1 ผู้บริหารระดับสูงกำหนดและสื่อสาร วิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน นโยบายรวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานองค์การเกี่ยวกับการมุ่งเน้น ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมให้บุคลากรเกิดความเข้าใจเพื่อนำไปปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญภายนอกได้รับรู้
- แบบประเมินการพัฒนาระบบองค์กร: การประเมินการแสดงบทบาทผู้บริหารตามวัฒนธรรมตัว E : Change Capability (ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง) ซึ่งกำหนดพฤติกรรมด้านนวัตกรรม ตลอดจนแบบประเมินการดำเนินงานด้านนวัตกรรมประจำปี

1.5.2 การกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม ปณท

คณะกรรมการ ปณท มีบทบาทหน้าที่ทบทวนทิศทางองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนวิสาหกิจ ปณท และแผนปฏิบัติงานประจำปี โดยการทบทวนดังกล่าวมีการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมเป็น หลักการสำคัญพื้นฐานในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน ผ่านการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายด้าน นวัตกรรม ทั้งในระดับตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดกลยุทธ์ รวมถึงมีการ ดำเนินโครงการที่สนับสนุนงานด้านนวัตกรรมในแผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อสนับสนุนให้ตัวชี้วัดด้านนวัตกรรม บรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีทิศทางองค์กรภายใต้แผนวิสาหกิจ ดังนี้

1) ทิศทางองค์กรภายใต้แผนวิสาหกิจ

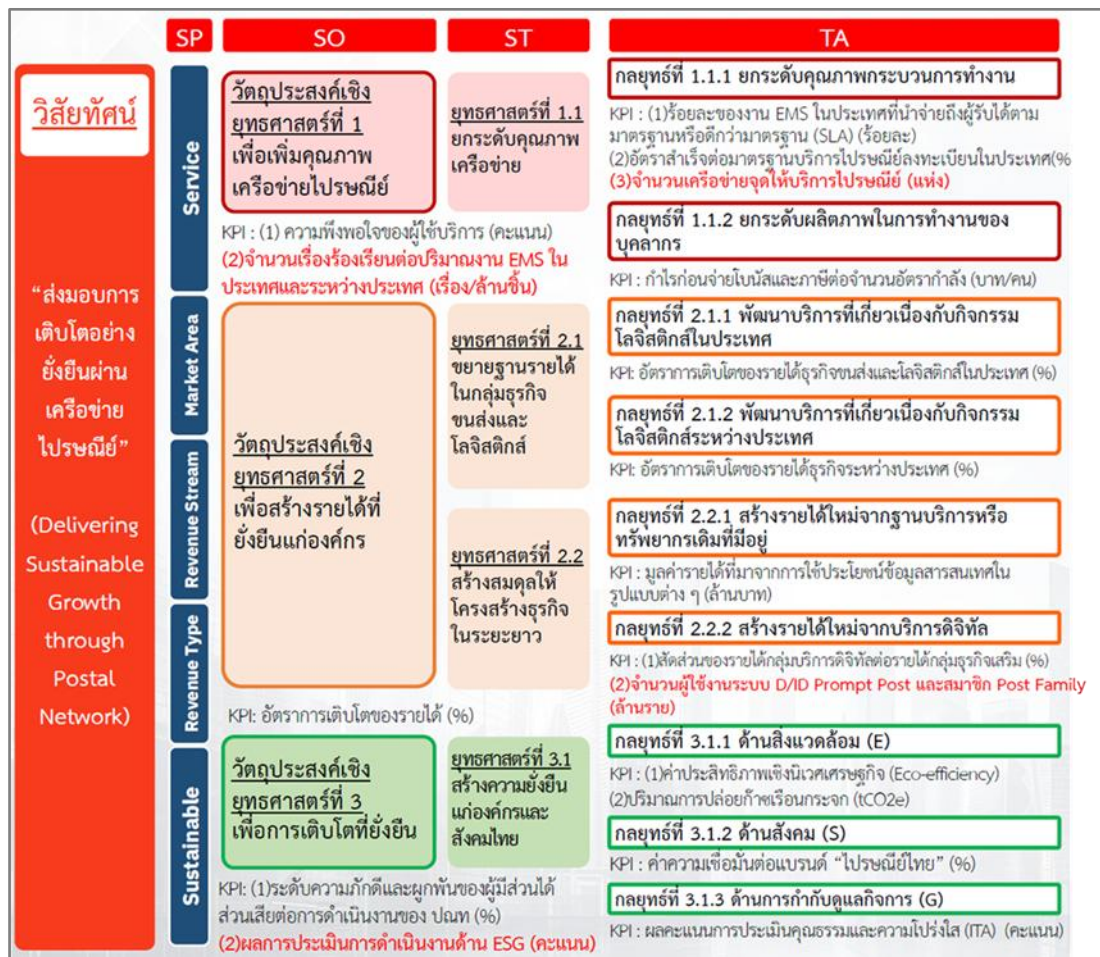
แผนวิสาหกิจ ปณท ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ ดังนี้

1.1 วิสัยทัศน์ “ส่งมอบการเติบโตอย่างยั่งยืนผ่านเครือข่ายไปรษณีย์”

1.2 พันธกิจ : 4 พันธกิจ ดังนี้

- (1) การบูรณาการระบบงานไปรษณีย์ที่หลากหลายให้เกิดเป็นเครือข่ายการให้บริการครบ วงจรที่รองรับความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (2) ใช้ประโยชน์จากเครือข่ายไปรษณีย์ในการเชื่อมโยงและสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพ ชีวิตและการดำเนินธุรกิจของประเทศ
- (3) ยกกระดับเครือข่ายไปรษณีย์ด้วยการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ
- (4) ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการเติบโตอย่างมีธรรมาภิบาลและยั่งยืน (เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม)

1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์องค์กร



รูปที่ 5 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ปณท

ปณท ได้ทำการทบทวนและกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กรตามรายละเอียด ดังนี้

1. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 : เพื่อเพิ่มคุณภาพเครือข่ายไปรษณีย์ ซึ่งมุ่งหวังให้ ปณท สามารถบริหารจัดการกระบวนการทำงานให้สนับสนุนการสร้างมาตรฐานการบริการให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสามารถบริหารจัดการอัตรากำลังในภาพรวมให้มีจำนวนและสมรรถนะที่เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจในอนาคต ภายใต้เป้าประสงค์ของการยกระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการให้เพิ่มขึ้นและลดจำนวนข้อร้องเรียนให้ลดลงผ่านการขับเคลื่อนด้วยยุทธศาสตร์ ดังนี้

1.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1.1 : ยกระดับคุณภาพเครือข่าย ซึ่งมุ่งเน้นการบริหารจัดการระบบงานตั้งแต่กระบวนการรับฝาก-ส่งต่อ-นำจ่าย เพื่อรักษามาตรฐานบริการตามที่กำหนด และมุ่งเน้นการเสริมสร้างวัฒนธรรมและความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร รวมไปถึงการบริหารและพัฒนาทักษะความรู้ของบุคลากรให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจในอนาคต ซึ่งกำหนดกลยุทธ์แยกเป็น 2 เรื่อง ได้แก่

1.1.1 กลยุทธ์ที่ 1.1.1 : ยกระดับคุณภาพกระบวนการทำงาน โดยมุ่งเน้นพัฒนาและปรับปรุงที่ครอบคลุมระบบงานตั้งกระบวนการรับฝาก-ส่งต่อ-นำจ่าย ซึ่งกระบวนการรับฝากที่ต้องการสร้างสมดุลของการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายให้บริการทั้งในส่วนที่ปนท ดำเนินการเอง และในส่วนที่ให้พันธมิตรดำเนินการให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ในส่วนของกระบวนการส่งต่อที่ต้องการมุ่งเน้นการจัดการระบบขนส่งและคัดแยกให้สามารถรองรับการให้บริการภายใต้มาตรฐานเวลาการจัดส่งที่สั้นลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ คำนึงถึงการควบคุมต้นทุนการดำเนินงานควบคู่ไปด้วย สำหรับกระบวนการนำจ่ายที่ต้องการปรับกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานตามความต้องการของลูกค้ากลุ่มสำคัญ ทั้งนี้เพื่อให้ระบบงานของ ปณท มีมาตรฐานตามที่กำหนดตั้งแต่ต้นน้ำไปจนถึงปลายน้ำ

1.1.2 กลยุทธ์ที่ 1.1.2 : ยกระดับผลิตภาพในการทำงานของบุคลากร โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ (Productivity) ครอบคลุมทั้งการบริหารจัดการและการพัฒนาให้บุคลากรมีจำนวนและสมรรถนะที่เหมาะสม รวมถึงมุ่งเน้นการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเพื่อให้บุคลากรพร้อมต่อการขับเคลื่อนแนวทางการดำเนินธุรกิจขององค์กรในอนาคต

2. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 : เพื่อสร้างรายได้ที่ยั่งยืนแก่องค์กร ซึ่งมุ่งหวังให้ ปณท สามารถสร้างรายได้เพิ่มจากฐานบริการหลักไปพร้อมกับการพัฒนาธุรกิจเสริมเพื่อสร้างสมดุลให้กับองค์กรในระยะยาว ภายใต้เป้าประสงค์ในการสร้างรายได้รวมให้เพิ่มขึ้นผ่านการขับเคลื่อนด้วยยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ดังนี้

2.1 ยุทธศาสตร์ที่ 2.1 : ขยายฐานรายได้ในกลุ่มธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์ซึ่งมุ่งเน้นการขยายฐานรายได้จากบริการที่เกี่ยวข้องเนื่องในกลุ่มธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์ทั้งในและระหว่างประเทศครอบคลุมในทุกกิจกรรมทั้งกิจกรรมก่อนเข้าสู่เส้นทางการขนส่งและกิจกรรมหลังการขนส่ง รวมไปถึงการเพิ่มความสามารถในการรองรับการให้บริการที่ครอบคลุมลักษณะของสิ่งของที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการในการทำธุรกิจ e-Commerce ได้ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ ซึ่งกำหนดกลยุทธ์แยกเป็น 2 เรื่อง ได้แก่

2.1.1 กลยุทธ์ที่ 2.1.1 : พัฒนาบริการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมโลจิสติกส์ในประเทศ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบริการที่เกี่ยวข้องเนื่องในกลุ่มธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์ในประเทศ เพื่อสร้างให้เกิดปริมาณการใช้บริการและเพิ่มมูลค่าการใช้บริการที่สูงขึ้นกว่าการให้บริการเฉพาะกิจกรรมการนำส่งสินค้าแก่ผู้รับปลายทางเพียงอย่างเดียว โดยครอบคลุมลักษณะของสิ่งของที่หลากหลาย ซึ่งเป็นการนำจุดเด่นของเครือข่ายและระบบงานไปรษณีย์ที่มีอยู่มาพัฒนาต่อยอดให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ส่ง เพื่อให้ปนท สามารถสร้างรายได้เพิ่มเติมได้ในระยะยาว

2.1.2 กลยุทธ์ที่ 2.2.2 : สร้างรายได้ใหม่จากบริการดิจิทัล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบริการใหม่ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มบทบาทของบริการดิจิทัลสู่บริการเสริมที่ช่วยสร้างสมดุลให้กับโครงสร้างรายได้ในระยะยาว ทั้งในลักษณะของการสนับสนุนธุรกิจของ ปณท และธุรกิจของพันธมิตรทั้งหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน

2.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2.2 : สร้างสมดุลให้โครงสร้างธุรกิจในระยะยาว ซึ่งมุ่งเน้นให้ปนท สามารถบริหารผลการดำเนินงานในกลุ่มบริการ New S-Curve ด้วยการพัฒนาบริการใหม่จากฐานการให้บริการและทรัพยากรที่ปนท มีอยู่เดิม และ พัฒนาบริการใหม่ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งกำหนดกลยุทธ์แยกเป็น 2 เรื่อง ได้แก่

2.2.1 กลยุทธ์ที่ 2.2.1 : สร้างรายได้ใหม่จากฐานบริการหรือทรัพยากรเดิมที่มีอยู่โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบริการใหม่จากฐานการให้บริการดั้งเดิมทั้งบริการด้านการสื่อสาร บริการด้านการเงิน และบริการด้านค้าปลีก รวมไปถึงจุดเด่นจากทรัพยากรที่ปนท มีอยู่เดิมมาพัฒนาต่อยอดเพื่อสร้างบริการใหม่สำหรับรองรับความต้องการของผู้ใช้บริการได้มากขึ้น

2.2.2 กลยุทธ์ที่ 2.2.2 : สร้างรายได้ใหม่จากบริการดิจิทัล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบริการใหม่ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเพิ่มบทบาทของบริการดิจิทัลสู่บริการเสริมที่ช่วยสร้างสมดุลให้กับโครงสร้างรายได้ในระยะยาว ทั้งในลักษณะของการสนับสนุนธุรกิจของ ปณท และธุรกิจของพันธมิตรทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

3. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 : เพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน ซึ่งมุ่งหวังให้ ปณท สามารถยกระดับการบริหารจัดการและปรับระบบงานในภาพรวมให้สอดคล้องกับแนวทางการทำธุรกิจที่ยั่งยืน (ESG) ภายใน 3 ปีข้างหน้า ได้แก่วัสดุสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ภายในได้เป้าประสงค์ในการเสริมสร้างความภาคภูมิใจและผูกพันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของ ปณท และยกระดับการพัฒนาในด้าน ESG ขององค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล (S&P Global) ผ่านการขับเคลื่อนด้วยยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ดังนี้

3.1 ยุทธศาสตร์ที่ 3.1 : สร้างความยั่งยืนแก่องค์กรและสังคมไทย ซึ่งมุ่งเน้นการนำศักยภาพของเครือข่ายความร่วมมือระหว่าง ปณท กับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน มาผนวกกับบริการของ ปณท เพื่อนำมาสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของกลุ่มวิสาหกิจทั้งในระดับรายย่อยและในระดับชุมชน รวมถึงมุ่งเน้นการสร้างประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco Efficiency) เพื่อให้การดำเนินงานของ ปณท ควบคู่ไปกับการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะช่วยเสริมภาพลักษณ์และเพิ่มโอกาสในเชิงธุรกิจ ทั้งนี้ ปณท จะต้องให้ความสำคัญด้านความมั่นคงปลอดภัยทางดิจิทัล และความโปร่งใสในการดำเนินงานร่วมด้วย ซึ่งกำหนดกลยุทธ์แยกเป็น 3 เรื่อง ได้แก่

3.3.1 กลยุทธ์ที่ 3.1.1 : ด้านสิ่งแวดล้อม (E) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงระบบงานโดยรวมให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและช่วยลดต้นทุนให้แก่ ปณท ได้ในระยะยาว

3.3.2 กลยุทธ์ที่ 3.1.2 : ด้านสังคม (S) โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการสนับสนุนชุมชนและการจัดการด้านสิทธิมนุษยชนภายในองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดเป็นสำคัญ

3.3.3 กลยุทธ์ที่ 3.1.3 : ด้านการกำกับดูแลกิจการ (G) โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงระบบงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานด้านความโปร่งใสในการดำเนินงาน รวมถึงด้านความมั่นคงปลอดภัยทางดิจิทัล

2) นโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรม ปณท

จากการทบทวนนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรม ประจำปี 2567 ปณท พิจารณาแล้ว เห็นควรปรับปรุงให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ทิศทาง/เป้าหมายขององค์กรตามแผนวิสาหกิจ ปณท ปี 2568-2572 รวมทั้งทิศทางการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ปณท และเกณฑ์ Enablers โดยมีรายละเอียด ดังนี้

เพื่อให้บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด มีแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมในการเป็นกลไกขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถแข่งขันได้และเกิดความยั่งยืน จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เพื่อให้กรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้

1. คณะกรรมการบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด และคณะกรรมการด้านการจัดการนวัตกรรม มีบทบาทในการกำหนดและกำกับดูแลการดำเนินงานตามนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรม ระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS) และแผนบริหารจัดการนวัตกรรม อย่างเป็นระบบ เพื่อตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐ ยุทธศาสตร์กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกได้อย่างยั่งยืนและเป็นรูปธรรม

2. คณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรม ผู้บริหารระดับสูง และผู้ปฏิบัติงาน ตระหนักและให้ความสำคัญต่อการนำนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมและแนวทางการจัดการนวัตกรรมไปใช้เป็นหลักในการดำเนินงาน ดังนี้

2.1 ใช้ระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS) เป็นกรอบในการพัฒนานวัตกรรม ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ ด้านบริการ ด้านกระบวนการทำงาน ด้านรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ที่เกิดขึ้น ประโยชน์/ผลกระทบเชิงบวกต่อ ปณท รวมทั้งการสร้างความสามารถด้านการแข่งขันของประเทศ

2.2 ส่งเสริมให้มีการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การบริหารจัดการนวัตกรรมของแต่ละหน่วยงานมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.3 ให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรม การสร้างเครือข่ายบุคลากร พร้อมทั้งยกระดับการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของบุคลากร เพื่อพัฒนานวัตกรรมของ ปณท ให้ได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก ปณท

2.4 ส่งเสริมให้มีการนำองค์ความรู้ที่สำคัญของ ปณท และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้งานเพื่อเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าและนำไปพัฒนาต่อยอดเป็นนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของ ปณท หรือการพัฒนาธุรกิจและบริการต่าง ๆ

2.5 กำหนดให้มีกระบวนการพัฒนานวัตกรรมที่มีความเหมาะสมกับบริบทของ ปณท อย่างต่อเนื่อง ทั้งในรูปแบบ Close Innovation และรูปแบบ Open Innovation ที่มุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในวงกว้างต่อ ปณท เศรษฐกิจ สังคม และประเทศ

2.6 กำหนดมิให้การดูแลทรัพย์สินทางปัญญาของ ปณท ไม่ให้ถูกละเมิด เผยแพร่ ทำซ้ำ ดัดแปลง หรือกระทำการใด ๆ โดยไม่ได้รับอนุญาตจาก ปณท รวมถึงเคารพซึ่งสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่น

โดยต้องดำเนินการตามกฎหมายให้ถูกต้องก่อนที่จะมีการใช้งาน

3) แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม ปณท

จากนโยบายบริหารจัดการนวัตกรรมดังกล่าว ปณท ได้มีการทบทวนและวิเคราะห์บริบทองค์กร และปัจจัยภายในและนอกต่อการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ปณท ได้มีการทบทวนวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมใหม่ในปี 2567 โดยมีแนวทางการทบทวนเพื่อให้สะท้อนภาพการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านนวัตกรรมให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ขององค์กรใหม่ คือ “เป็นกลุ่มผู้ให้บริการไปรษณีย์และ Logistics ครบวงจรอย่างยั่งยืนตามมาตรฐานสากลด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล” ตลอดจนรองรับการดำเนินงานตามกรอบนโยบายที่ สคร. กำหนดใน Core Enablers ด้านที่ 1 และด้านที่ 7.2 การจัดการนวัตกรรม และสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรและกรอบการพัฒนาองค์กรเพื่อความยั่งยืนของ ปณท (ESG+E) ซึ่งผลการทบทวนวิสัยทัศน์นวัตกรรมของ ปณท คือ

วิสัยทัศน์นวัตกรรม

“มุ่งสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ยกระดับ **เครือข่ายไปรษณีย์** ให้สนับสนุนการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีแก่สังคมและเศรษฐกิจไทย **อย่างยั่งยืน**”

จากวิสัยทัศน์องค์กรและวิสัยทัศน์นวัตกรรมของ ปณท จึงได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม ปณท ปี 2568 – 2572 และกำหนดเส้นทางการพัฒนานวัตกรรมของ ปณท (Innovation Roadmap) และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม ดังนี้

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แผนการดำเนินงานนวัตกรรม ปี 2568-2672			
	ปี 2568 (Goal ระยะสั้น)	ปี 2570 (Goal ระยะกลาง)	ปี 2572 (Goal ระยะยาว)
Business	สร้างฐานรายได้ใหม่จากกระบวนการนวัตกรรม (รายได้ใหม่จากกระบวนการนวัตกรรม = 359.21 ล้านบาท)	สร้างฐานรายได้ใหม่จากกระบวนการนวัตกรรม (รายได้ใหม่จากกระบวนการนวัตกรรม = 1,259.15 ล้านบาท)	สร้างฐานรายได้ใหม่จากกระบวนการนวัตกรรม (รายได้ใหม่จากกระบวนการนวัตกรรม = 1,975.98 ล้านบาท)
Process	ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (GHG) 175,939 tCO2e	ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (GHG) 161,175 tCO2e	ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (GHG) ลดลง 140,393 tCO2e
People	จำนวนองค์ความรู้ในระบบ KMS และ KM Website = 40 เรื่อง	จำนวนองค์ความรู้ในระบบ KMS และ KM Website = 60 เรื่อง	จำนวนองค์ความรู้ในระบบ KMS และ KM Website = 80 เรื่อง

รูปที่ 6 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม ปณท ปี 2567 – 2571

Innovation Roadmap 2568-2572					
	นวัตกรรม	โครงการ	เป้าหมาย 2568	เป้าหมาย 2570	เป้าหมาย 2572
	นวัตกรรมธุรกิจใหม่	Postman Cloud (รายได้จากให้บริการ)	55 ล้านบาท	185 ล้านบาท	370 ล้านบาท
		Prompt post (ส่วนแบ่งรายได้ของ ปณท)	46 ล้านบาท	226 ล้านบาท	401 ล้านบาท
	นวัตกรรมผลิตภัณฑ์/บริการ	Digital Post ID (รายได้จากให้บริการ)	21 ล้านบาท	315 ล้านบาท	557 ล้านบาท
		Cross Border e-Commerce (รายได้จากให้บริการ)	7.21 ล้านบาท	7.65 ล้านบาท	8.11 ล้านบาท
		THP Fulfillment (รายได้จากให้บริการ)	≥40 ล้านบาท	≥53 ล้านบาท	≥70 ล้านบาท
	นวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน	การนำยานยนต์ไฟฟ้ามาใช้ในระบบงานนำจ่าย (จำนวนการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (GHG) ที่ลดลง/จำนวนคัน)	2,200 tCO2e/ 683 คัน	2,790 tCO2e/ 816 คัน	ทบทวนจำนวนรถยนต์ EV ที่จะทดแทน
		Solar PV Rooftop (ปริมาณก๊าซเรือนกระจกที่ลดลงสะสม)	529 tCO2e	2,114 tCO2e	10,571 tCO2e
		Green Hub (ปริมาณก๊าซเรือนกระจกที่ลดลงรายปี)	≥600 tCO2e	≥700 tCO2e	≥800 tCO2e
		การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ (ผลิตภัณฑ์ชุมชนที่พัฒนาใหม่)	2 ผลิตภัณฑ์	3 ผลิตภัณฑ์	4 ผลิตภัณฑ์
	นวัตกรรมปรับปรุงกระบวนการทำงาน	พัฒนาการใช้ประโยชน์ข้อมูลจากระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) ของ ปณท (ผลตอบแทนทางการเงินจาก Analytic Use Case ที่มาจากข้อมูลในระบบ CRM)	170 ล้านบาท	190 ล้านบาท	210 ล้านบาท
		การพัฒนากระบวนการปฏิบัติการหลัก ปณท (THP Core System)	ประโยชน์จากการใช้ระบบ 20 ล้านบาท	ลดค่าใช้จ่ายการขนส่งส่งจากติดตั้งระบบ THP Core System 282.50 ล้านบาท	ลดค่าใช้จ่ายการขนส่งส่งจากติดตั้งระบบ THP Core System 359.87 ล้านบาท
	องค์ความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดสู่การพัฒนาวัตกรรม	เผยแพร่ความรู้แบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สู่การสร้างนวัตกรรม (จำนวนองค์ความรู้ในระบบ KMS และ KM Website)	40 เรื่อง	60 เรื่อง	80 เรื่อง

รูปที่ 7 THP Innovation Roadmap

จากการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) ตลอดจนประเด็นความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลูกค้าและตลาดที่สำคัญและเป้าหมายขององค์กร ได้กำหนดกรอบแนวคิด วัตถุประสงค์ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ การดำเนินงานด้านนวัตกรรม เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของ ปณท ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO1) : สร้างสรรค์นวัตกรรมกระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์ บริการและธุรกิจใหม่ ซึ่งมุ่งหวังให้ ปณท สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมกระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์ บริการและธุรกิจใหม่เพื่อยกระดับมาตรฐานการบริการให้อยู่ในระดับที่ดีขึ้น สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน ผ่านการขับเคลื่อนด้วยยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1.1 (ST1.1) : สร้างสรรค์นวัตกรรมกระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์ บริการให้เกิดการต่อยอดเชิงธุรกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร ซึ่งมุ่งเน้นการกำหนดทิศทางการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการทำงานเพื่อยกระดับมาตรฐานการบริการให้อยู่ในระดับที่ดีขึ้น ตลอดจนพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการให้เกิดการต่อยอดเชิงธุรกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร เพื่อขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 1.1.1 (TA1.1.1) : สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงกระบวนการทำงาน เพื่อยกระดับมาตรฐานบริการและเพิ่มคุณภาพให้กับองค์กร ซึ่งมุ่งหวังให้ ปณท สามารถบริหารจัดการกระบวนการทำงานโดยนำนวัตกรรมมาใช้สนับสนุนการสร้างมาตรฐานการบริการให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางขององค์กรในการยกระดับคุณภาพบริการขององค์กรได้ในระยะยาว

กลยุทธ์ที่ 1.1.2 (TA1.1.2) : สร้างสรรค์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อขยายฐานรายได้ในกลุ่มธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์ ซึ่งมุ่งเน้นให้ ปณท สามารถสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือบริการในกลุ่มบริการที่จะสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added Services) ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขนส่งและโลจิสติกส์และธุรกิจระหว่างประเทศได้ครอบคลุมในทุกกิจกรรมเพื่อเข้าสู่เส้นทางการขนส่งและกิจกรรมหลังการขนส่ง รวมไปถึงการเพิ่มความสามารถในการรองรับการให้บริการที่ครอบคลุมลักษณะของสิ่งของที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 1.1.3 (TA1.1.3) : สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงธุรกิจเพื่อสร้างรายได้ใหม่อย่างยั่งยืน ซึ่งมุ่งเน้นให้ ปณท สามารถสร้างนวัตกรรมเชิงธุรกิจในกลุ่มบริการ New S-Curve ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการหรือธุรกิจใหม่จากฐานการให้บริการและทรัพยากรที่ ปณท มีอยู่เดิม เพื่อสร้างให้เป็นฐานรายได้หลักใหม่ที่ทำให้ ปณท สามารถดำเนินการได้ตามเป้าประสงค์ในการปรับโครงสร้างธุรกิจให้มีความสมดุลและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้ในระยะ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 (SO2) : สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงสังคมและความยั่งยืน ซึ่งมุ่งหวังให้ ปณท สามารถสร้างนวัตกรรมเชิงสังคมและยกระดับผลิตภัณฑ์ชุมชนให้เข้มแข็ง เพื่อยกระดับการบริหารจัดการไปสู่การเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้าง ความยั่งยืนแก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ปณท ในระยะยาวผ่านการขับเคลื่อนด้วยยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 2.1 (ST2.1) : สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงสังคมและยกระดับผลิตภัณฑ์ชุมชนให้เข้มแข็ง ซึ่งมุ่งเน้นให้ ปณท สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงสังคมในการสนับสนุนด้านการสร้างงานและสร้างรายได้แก่ชุมชนทำให้ชุมชนเข้มแข็งและมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นอย่างยั่งยืนไปพร้อมกัน

กลยุทธ์ที่ 2.1.1 (TA2.1.1) : สร้างสรรค์นวัตกรรมสิ่งแวดล้อม เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของสังคม โดยมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) เพื่อให้

การดำเนินงานของ ปณท มีศักยภาพในเชิงธุรกิจควบคู่กับไปความรับผิดชอบต่อการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างคุ้มค่าและส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยลง ซึ่งจะช่วยเสริมภาพลักษณ์และเพิ่มโอกาสเชิงธุรกิจให้กับ ปณท ได้ในระยะยาว

กลยุทธ์ที่ 2.1.2 (T3.2) : สร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาและยกระดับผลิตภัณฑ์ชุมชน โดยมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมจากการนำศักยภาพ ปณท ร่วมกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนมาช่วยยกระดับบริการของ ปณท ที่สามารถรองรับกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ได้ถึงในระดับต้นน้ำและระดับปลายน้ำ เพื่อนำมาสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของกลุ่มวิสาหกิจทั้งในระดับรายย่อยและในระดับชุมชนให้เข้าถึงโอกาสทางธุรกิจที่มากขึ้นและต่อยอดกิจกรรมการสนับสนุนนี้ให้เป็นรูปแบบธุรกิจที่สะท้อนภาพลักษณ์ที่ดีและสร้างรายได้ระยะยาวให้แก่ ปณท และชุมชนต่อไป

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 (SO3) : สร้างเครือข่าย /วัฒนธรรม และพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมนวัตกรรม ซึ่งมุ่งหวังให้ ปณท เกิดการสร้างเครือข่ายในการพัฒนานวัตกรรมร่วมกับหน่วยงานทั้งจากภายในองค์กรและจากความร่วมมือกับพันธมิตรภายนอกที่จะต่อยอดในเชิงพาณิชย์ได้ รวมทั้งการพัฒนากระบวนการ ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในระดับโครงสร้างพื้นฐาน รวมไปถึงการปรับปรุงแบบการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ต่อยอดการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ และลดข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะส่งผลต่อภาพรวมของการดำเนินงานของ ปณท ในระยะยาว รวมทั้ง มุ่งหวังให้ ปณท มีบรรยากาศในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม ที่มีการสนับสนุนทรัพยากร รวมทั้งมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับสมรรถนะด้านการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และมุ่งเน้นนวัตกรรมตามพฤติกรรมที่คาดหวังขององค์กรและความต้องการในอนาคต เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมที่มีมูลค่าเพิ่มให้กับ ปณท พร้อมทั้งมีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อสนับสนุนให้เติบโตในสายอาชีพ และเป็นกำลังสำคัญในการสร้างนวัตกรรมเพื่อการดำเนินงานของ ปณท ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพิ่มผลิตภาพโดยรวมตลอดจนสร้างรายได้ให้กับขององค์กรต่อไป

ยุทธศาสตร์ที่ 3.1 (ST3.1) : สร้างเครือข่ายพัฒนานวัตกรรมร่วมกับพันธมิตร โดยมุ่งเน้นการนำศักยภาพของเครือข่ายความร่วมมือระหว่าง ปณท กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกในการสร้างนวัตกรรมพันธมิตรธุรกิจร่วมกัน เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจที่มากขึ้นและต่อยอดนวัตกรรมให้เป็นรูปแบบธุรกิจที่สะท้อนภาพลักษณ์ของ ปณท รวมถึงสร้างให้เกิดฐานรายได้ระยะยาวให้แก่ ปณท ได้ต่อไป

กลยุทธ์ที่ 3.1.1 (TA3.1.1) : สร้างเครือข่ายความร่วมมือจากภายในและภายนอกองค์กรในสร้างสรรค์นวัตกรรม มุ่งเน้นการเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมร่วมกับหน่วยงานภายใน (Close innovation) และภายนอกองค์กร (Open innovation) เพื่อสร้างความได้เปรียบและโอกาสที่ดีในการพัฒนานวัตกรรมที่รวดเร็วและตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ตรงกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น ตลอดจนสามารถลดข้อจำกัด ทั้งด้านเงินทุนและองค์ความรู้ ซึ่งจากความร่วมมือนี้จะเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ การกระจายความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการพัฒนานวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 3.2 (ST3.2) : สนับสนุนทรัพยากร ปลูกฝังวัฒนธรรม และสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม

กลยุทธ์ที่ 3.2.1 (TA3.2.1) : ปลูกฝังวัฒนธรรม และสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยมุ่งเน้นบรรยากาศในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม และสนับสนุนให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติตามวัฒนธรรม รวมถึงสร้างบรรยากาศและสนับสนุนทรัพยากรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม เพื่อให้เกิดระบบนิเวศนวัตกรรม (Innovation Ecosystem) ทั้งองค์กร

กลยุทธ์ที่ 3.2.2 (TA3.2.2) : สนับสนุนทรัพยากรเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมองค์กร โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนทรัพยากรทั้งด้านการเงินและไม่ใช้เงิน เพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมองค์กร เช่น สนับสนุนพื้นที่ในการพัฒนานวัตกรรมที่เป็นห้องปฏิบัติการภายใต้แผนงานพัฒนา Post Next Lab สนับสนุนข้อมูลที่เป็นองค์ความรู้ที่สำคัญผ่านระบบ KMS เพื่อให้บุคลากรได้ต่อยอดองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม ตลอดจนงบประมาณในการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมผ่านทุนอุดหนุนการวิจัยและพัฒนาของ ปณท ที่จัดสรรให้บุคลากร ปณท และบุคลากรภายนอกหรือหน่วยงานภายนอกเป็นประจำทุกปี

กลยุทธ์ที่ 3.2.3 (TA3.2.3) : พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรและยกระดับการจัดการองค์ความรู้ให้เอื้อต่อการขับเคลื่อนนวัตกรรม โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับสมรรถนะด้านการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และมุ่งเน้นนวัตกรรมตามพฤติกรรมที่คาดหวังขององค์กรและต้องความต้องการในอนาคต ตลอดจนสร้างองค์ความรู้ที่สำคัญ เพื่อให้บุคลากรนำไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมที่มีมูลค่าเพิ่มให้กับ ปณท

SO	ST	TA	Action Plan
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างสรรค์นวัตกรรมกระบวนการทำงานผลิตภัณฑ์/บริการและธุรกิจใหม่	ยุทธศาสตร์ที่ 1.1 สร้างสรรค์นวัตกรรมกระบวนการทำงานผลิตภัณฑ์/บริการให้เกิดการแข่งขันเชิงธุรกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร	กลยุทธ์ 1.1.1 : สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงกระบวนการเพื่อยกระดับมาตรฐานบริการและเพิ่มคุณภาพให้กับองค์กร KPI : ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อวัฒนธรรมกระบวนการทำงาน (ร้อยละ)	IN01 : แผนงานสร้าง Use Case ทางธุรกิจ จากระบบบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM) ของ ปณท IN02 : แผนงานการพัฒนากระบวนการ ปฏิบัติการหลัก Unpin (THP Core System)
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงสังคมและความยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ 2.1 สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงสังคมและยกระดับผลิตภัณฑ์ชุมชนให้เข้มแข็ง	กลยุทธ์ 1.1.2 : สร้างสรรค์นวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อขยายฐานรายได้ในกลุ่มธุรกิจบนและโลจิสติกส์ KPI : ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรต่อวัฒนธรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (ร้อยละ)	IN03 : แผนงานพัฒนาระบบงานคลังสินค้าครบวงจร (THP Fulfillment) IN04 : แผนงานพัฒนาบริการรองรับธุรกิจ Cross Border e-Commerce IN05 : แผนงานโครงการ Postman Cloud
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างเครือข่าย / วัฒนธรรม และพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมนวัตกรรม	ยุทธศาสตร์ที่ 3.1 สร้างเครือข่ายพัฒนาวัฒนธรรมร่วมกับพันธมิตร	กลยุทธ์ 1.1.3 : สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงธุรกิจเพื่อสร้างรายได้ใหม่อย่างยั่งยืน KPI : ร้อยละความสำเร็จการนำระบบดิจิทัล/IT มาใช้ในกระบวนการจัดการนวัตกรรมได้ตามเป้าหมาย (ร้อยละ)	IN06 : แผนงานบริการ Prompt Post IN07 : แผนงานโครงการ Digital Post ID (D/ID)
	ยุทธศาสตร์ที่ 3.2 สนับสนุนทรัพยากรปลูกฝังวัฒนธรรมและสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม	กลยุทธ์ 2.1.1 : สร้างสรรค์นวัตกรรมสิ่งแวดล้อม เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของสังคม KPI : ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (CO2e)	IN08 : แผนงานการนำยานยนต์ไฟฟ้ามาใช้ในหน่วยงาน IN09 : แผนงาน Solar PV Rooftop IN10 : แผนงาน Green Hub (Circular Economy)
	ยุทธศาสตร์ที่ 3.2 สนับสนุนทรัพยากรปลูกฝังวัฒนธรรมและสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรม	กลยุทธ์ 2.1.2 : สร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาและยกระดับผลิตภัณฑ์ชุมชน KPI : จำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ของชุมชน	IN11 : แผนงานการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ (ประโยชน์เชื่อมสุข)
		กลยุทธ์ 3.1.1 : สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางภายในและภายนอกองค์กรในการสร้างสรรค์นวัตกรรม KPI : 1.มูลค่าโครงการที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการร่วมมีทางธุรกิจกับพันธมิตร 2.ร้อยละความสำเร็จการริเริ่ม/ทบทวนและดำเนินงานตามแผน/โครงการความร่วมมือด้านนวัตกรรมกับหน่วยงานรัฐ/เอกชน/สถาบันการศึกษา 3.ร้อยละการใช้งานประมาณการด้านนวัตกรรมได้ตามแผน (ร้อยละ)	IN12 : แผนศึกษาเพื่อปรับปรุงกระบวนการที่สนับสนุนความร่วมมือกับหน่วยงานและบุคคลต่าง ๆ IN13 : แผนงานกำหนดนวัตกรรมเพื่อสร้างธุรกิจให้เป็นแหล่งรายได้ใหม่ IN14 : แผนส่งเสริมวัฒนธรรมกระบวนการ (1 ฝ่าย 1 กระบวนการ/นวัตกรรม)
		กลยุทธ์ 3.2.1 : ปลูกฝังวัฒนธรรม และสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งนวัตกรรมองค์กร KPI : ระดับการรับรู้/เข้าใจของพนักงานวัฒนธรรมองค์กรสู่พนักงานทุกคน (ร้อยละ)	IN15 : แผนการสร้างเครือข่ายนวัตกรรม (แผนใหม่) IN16 : แผนงานเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรของ ปณท
		กลยุทธ์ 3.2.2 : สนับสนุนทรัพยากรเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมองค์กร KPI : ร้อยละความพึงพอใจของพนักงานต่อวัฒนธรรมองค์กร (ร้อยละ)	IN17 : แผนพัฒนาฐานข้อมูลด้านนวัตกรรม
		กลยุทธ์ 3.2.3 : พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรและยกระดับการจัดการองค์ความรู้ให้เอื้อต่อการขับเคลื่อนนวัตกรรม KPI : จำนวนองค์ความรู้ในระบบ KMS และ KM Website (ร้อยละ)	IN18 : แผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านนวัตกรรม IN19 : แผนปรับปรุงกระบวนการทำงานสู่ Operation Excellence

**แผนงานภายใต้แผนวิสัยทัศน์ 13 แผนงาน และแผนงานภายใต้การดำเนินงานนวัตกรรม 6 แผนงาน

รูปที่ 8 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์นวัตกรรม

1.5.3 วัฒนธรรมองค์กร

ด้วยสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง สังคม การตลาด ส่งผลให้องค์กรต้องเผชิญความท้าทายรอบด้าน และต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรถือเป็นเครื่องมือหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อสนับสนุนและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีส่วนช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จได้โดย ในปี 2566 ได้จัดกิจกรรม Focus Group เพื่อทบทวนวัฒนธรรม องค์กรใหม่ (Re-engineering Culture) ซึ่งได้รับฟังความคิดเห็นจากทุกกลุ่ม ทั้งกลุ่มผู้บริหาร ปณท กลุ่มบุคลากร ปณท และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนำผลความคิดเห็นในการทบทวนดังกล่าวมากำหนดวัฒนธรรมองค์กรใหม่จากเดิมวัฒนธรรมองค์กร (I-SURE) เป็น “Sustainable POST P-Professional O-Over Deliver S-Speed T-Trendy” ซึ่งมีสโลแกน (Slogan) และความหมายภาษาไทย ดังนี้

สโลแกน คือ “Sustainable POST เราทำได้ ไปรษณีย์ไทยยั่งยืน”

♥ Sustainable	: สร้างความยั่งยืน
♥ P-Professional	: ใส่ใจงานอย่างมืออาชีพ
♥ O-Over Deliver	: ส่งมอบบริการเหนือความคาดหวัง
♥ S - Speed	: สำนองความต้องการอย่างรวดเร็ว
♥ T - Trendy	: สมัยใหม่ทันสมัย

1) การสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม

ปณท ได้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรใหม่เป็น “Sustainable POST เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมและด้านนวัตกรรมไว้ในตัว T-Trendy สมัยใหม่ทันสมัย โดยมีฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้ดำเนินการจัดทำและทบทวนแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรทั้งระยะยาวและประจำปีรวมถึงการประเมินพฤติกรรมกาของผู้บริหารระดับสูงและบุคลากร เพื่อนำไปกำหนดเป็นสมรรถนะของบุคลากรเพื่อนำไปจัดทำและออกแบบแนวทางการพัฒนาบุคลากรโดยฝ่ายพัฒนาบุคลากร

เพื่อให้เกิดความสอดคล้องในการดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ในแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม ปณท ได้ถ่ายทอดเชื่อมโยงแผนวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งการส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมเป็นการดำเนินงานร่วมกันระหว่างฝ่ายทรัพยากรบุคคลและฝ่ายวางแผนองค์กรทั้งในเรื่องการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงาน และการจัดทำกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารระดับสูงและพนักงาน รวมถึงการจัดทำกิจกรรมเผยแพร่วัฒนธรรมและการประเมินผลการรับรู้และปฏิบัติตามวัฒนธรรมดังกล่าว เพื่อนำผลไปทบทวน/จัดทำแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรประจำปีต่อไป

2) แนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม

ปณท จัดทำแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ผ่านกลไกขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นกลไกการทำงานแบบบูรณาการที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ภายใต้วัฒนธรรมองค์กรใหม่ “Sustainable POST

แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรมมีแผนส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมสอดคล้องตามวัฒนธรรมขององค์กร รวมถึงเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

2.1 ทบทวนกำหนดให้มีวัฒนธรรมที่มุ่งส่งเสริมพฤติกรรมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และวัฒนธรรมนวัตกรรมจากปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ

2.2 กำหนดกิจกรรมส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรมจากผลการศึกษาทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนในปีที่ผ่านมาและจากการประเมินวัฒนธรรมองค์กร

2.3 ดำเนินกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยบูรณาการกิจกรรมภายใต้แผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร อาทิ I-SURE All Star, Change Agent Talk, CEO Talk เป็นต้น

2.4 การสำรวจพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อวิเคราะห์ช่องว่างในการปรับปรุงแผนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

2.5 ทบทวนแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรทั้งระยะยาวและประจำปี โดยกำหนดให้มีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรมวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

3) กิจกรรมด้านนวัตกรรม

การสร้างกิจกรรม/โครงการต่างๆ มีส่วนช่วยส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดการสร้างบรรยากาศการสร้างนวัตกรรม ที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการทำงานร่วมกันทั้งในฝ่ายเดียวกันและข้ามหน่วยงาน กิจกรรม/โครงการที่สามารถใช้สร้างบรรยากาศการสร้างนวัตกรรม ได้แก่

1. โครงการ 1 ฝ่าย 1 กระบวนการ/นวัตกรรม – เป็นโครงการที่อยู่ภายใต้แผนส่งเสริมนวัตกรรม กระบวนการ จะเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อนำเสนอให้สายงานต้นสังกัดพิจารณาคัดเลือก 1 แผนงานที่มีความน่าสนใจ สร้างผลกระทบเชิงบวกสูงและมีความพร้อม ในการดำเนินงาน เพื่อเข้าสู่กระบวนการขอรับทุนส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาสำหรับคนไปรษณีย์ โดยได้รับงบประมาณไม่เกิน 400,000 บาท/แผนงาน เพื่อไปดำเนินการตามแนวทางการดำเนินงานให้ทุนส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาสำหรับคนไปรษณีย์ โครงการนี้เป็นโครงการที่ดีมากที่พวกเราจะช่วยกันสร้างนวัตกรรมเพื่อมาช่วยแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหลากหลายกระบวนการทำงานหรือในหน่วยงานตนเองที่รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี ซึ่งคาดหวังว่า 1 กระบวนการ/นวัตกรรมที่เข้าสู่กระบวนการขอรับทุนส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาสำหรับคนไปรษณีย์จะสามารถนำไปต่อยอดและขยายผลใช้งานทั่วทั้งองค์กรจนสามารถลดขั้นตอน กระบวนการทำงาน ลดกำลังคนและลดค่าใช้จ่ายได้เห็นผลลัพธ์อย่างแท้จริง ยกตัวอย่างผลงานในปี 2565 ที่ได้รับทุนและมีการขยายผลใช้งานทั่วทั้ง ปณท คือ แผนงาน QMS Proactive Dashboard จากฝ่ายพัฒนาระบบบริการดิจิทัล (บพ.) สายงานธุรกิจบริการดิจิทัล โดยเป็นการนำข้อมูลที่มีการรับฝากสิ่งของของผู้ใช้บริการธุรกิจ e-Commerce นำมาพัฒนาเป็น Proactive Dashboard ที่ช่วยในการดูแลชิ้นงานของผู้ใช้บริการเชิงรุก เพื่อตรวจสอบชิ้นงานที่มีความเสี่ยงและไม่เป็นไปตามมาตรฐานการจัดส่ง ซึ่งจะทำให้ที่ทำการไปรษณีย์ที่รับฝากพัสดุจากผู้ใช้บริการได้รับทราบถึงรายละเอียด พร้อมทั้งสามารถติดต่อหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยไม่ต้องรอนจนกระทั่งผู้ใช้บริการแจ้งปัญหา เพื่อลดการร้องเรียนและเรียกร้องการชดเชยค่าฝากส่งจากผู้ใช้บริการ เป็นต้น

2. โครงการ Open Innovation Hackathon หรือ “HackaPost” อยู่ภายใต้แผนส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมต้นแบบที่ผ่านการบ่มเพาะนวัตกรรม เป็นโครงการที่เปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการ e-Commerce ได้นำเสนอปัญหาและความต้องการที่ยังไม่ถูกเติมเต็มมากำหนดเป็นโจทย์นวัตกรรม เพื่อให้สตาร์ทอัพได้ร่วมกันพัฒนา Solution ได้ตรงกับความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง ภายในกิจกรรมสตาร์ทอัพจะได้รับคำแนะนำจากผู้บริหาร ปณท และที่ปรึกษาทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำเสนอผลงานในวัน “HackaPost” และมอบเงินรางวัลแก่สตาร์ทอัพผู้ชนะทั้ง 3 ทีมที่สามารถพัฒนา Solution ได้ตอบโจทย์ความต้องการของผู้ประกอบการ e-Commerce ซึ่งจะมีการคัดเลือกผลงานของสตาร์ทอัพที่มีศักยภาพและสามารถต่อยอดทางธุรกิจกับ ปณท ในอนาคต ซึ่งในเร็ว ๆ นี้จะมีการเปิดรับสมัครเชิญชวนให้สตาร์ทอัพที่สนใจมาสมัครเข้าร่วมโครงการกับ ปณท เพื่อจะได้ร่วมกันพัฒนา Solution ให้ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า e-Commerce รองรับการเติบโตของธุรกิจที่จะเพิ่มสูงขึ้นในอนาคต ซึ่งคาดหวังว่า สตาร์ทอัพผู้ชนะทั้ง 3 ทีมจะสามารถนำผลงานไปต่อยอดเชิงธุรกิจจนก่อให้เกิดรายได้ใหม่ให้แก่ ปณท

3. กิจกรรม Innovation Day อยู่ภายใต้แผนสร้างเครือข่ายชุมชนบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรม ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวจะเปิดโอกาสพี่น้องชาว ปณท ได้ร่วมนำผลงานนวัตกรรม ที่ทำแล้วประสบความสำเร็จในปี 2565 – 2566 เช่น โครงการ Digital Postal ID, โครงการ Prompt Post และโครงการ Postman Power เป็นต้น มาจัดแสดงให้แก่ชาว ปณท ได้รับรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกัน ยินงานจะมีการจัดบรรยายพิเศษ โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการสร้างนวัตกรรมในองค์กรมาบรรยายหรือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกัน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเกิดการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีจัดบูธแสดงผลงานเพื่อถ่ายทอดให้บุคลากร ปณท ได้ร่วมชม แลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกัน

และจะคัดเลือกผลงานที่มีผลกระทบในเชิงบวกอย่างเป็นรูปธรรมให้แก่องค์กร เพื่อมอบรางวัลสุดยอดนวัตกรรม แห่งปีมูลค่ากว่า 50,000 บาท กิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมที่ดีที่อยากให้บุคลากร ปณท ทุกคนที่มีของดีนำมาจัด แสดงกัน

4. การสร้างบรรยากาศด้านนวัตกรรมในองค์กร

1. กิจกรรมด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ - ชาวประชาสัมพันธ์ ชาวประชาสัมพันธ์เป็น เครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการส่งต่อแบ่งปันความรู้และข้อมูลด้านการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม รวมทั้งสร้าง สภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้บุคลากรมีค่านิยมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ซึ่งฝ่ายโพสต์เน็กซ์จะ จัดให้มีกิจกรรมเพื่อสื่อสารประชาสัมพันธ์ เช่น การ Live สดของ กจป. ในกิจกรรม CEO Talk เพื่อสื่อสารทิศทาง นโยบายและแผนการดำเนินงานนวัตกรรมใน 5 ปีข้างหน้า ตลอดจนตัวอย่างผลงานที่ประสบความสำเร็จ การ เผยแพร่คลิปวิดีโอกิจกรรม Change Agent Talk ที่เป็นผู้บริหารระดับสูง (ธจป. รจป.) ได้มาบอกเล่าเรื่องราวการ ดำเนินงานภายใต้สายงาน/สำนักในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมขององค์กรและวัฒนธรรมที่จะกระตุ้นให้ บุคลากรคิดค้นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และชาวประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับผลงานนวัตกรรมเผยแพร่ผ่านช่องทาง ออนไลน์ (Facebook และ Line Application THP Family) เป็นต้น

2. การสร้างแรงจูงใจในการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม – การสร้างแรงจูงใจ ปณท มีการแรงจูงใจให้กับพนักงานที่มีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ดังนี้

- การสร้างแรงจูงใจในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินรางวัลในการประกวดผลงานนวัตกรรม การให้ทุนสนับสนุนโครงการวิจัยสำหรับคนไปรษณีย์ เป็นต้น
- การสร้างแรงจูงใจในรูปแบบที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การมอบเกียรติบัตรผู้ชนะการประกวด นวัตกรรม การส่งผลงานเข้าร่วมการประกวดในเวทีต่างๆ ทั้งใน เช่น รางวัลนวัตกรรม แห่งชาติ รางวัลวิสาหกิจดีเด่น รางวัล Thailand Kaizen Award และต่างประเทศ การ แต่งตั้งเป็น Speed Team หรือนวัตกรรมที่จะมาดำเนินงานโครงการนวัตกรรมใน ลักษณะเฉพาะกิจ ซึ่งจะได้รับการพัฒนาศักยภาพ/ศึกษาดูงานในหลักสูตรพิเศษ ตลอดจน สิทธิพิเศษเรื่องการพิจารณาขึ้นเงินเดือนเป็นพิเศษหากผลการปฏิบัติงานดี หรือมีโอกาสได้ไป ศึกษาดูงานต่างประเทศ เป็นต้น
- การสร้างบรรยากาศในด้านสถานที่ – การจัดให้มีแผนพัฒนา POST Next Lab ณ อาคาร กีฬา ปณท ที่ชั้น 2 และ 3 เพื่อพัฒนาให้เป็น Co-Working Space สำหรับใช้ในการ แลกเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงงานตลอดจนการพัฒนาวัตกรรม

1.5.4 องค์กรและบุคลากร

ปณท ให้ความสำคัญด้านบุคลากร และการพัฒนาบุคลากร จุดประสงค์เพื่อให้เกิดโครงการ/ผลงานด้านนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดระบบนวัตกรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ปณท จึงมอบหมายให้ฝ่ายวางแผนองค์กร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายพัฒนาบุคคล ฝ่ายโอสเน็กซ์ ฝ่ายบริหารลูกค้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการไปรษณีย์ ฝ่ายบริการลูกค้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์ธุรกิจและโลจิสติกส์ ฝ่ายบริการลูกค้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์ระหว่างประเทศ ฝ่ายวิเคราะห์และวิจัยตลาด ฝ่ายกฎหมายและฝ่ายกลยุทธ์ดิจิทัลและกำกับดูแล ฝ่ายบริหารข้อมูลและบริหารประสบการณ์ลูกค้า เป็นส่วนหนึ่งในระบบนวัตกรรมองค์กร เพื่อเป็นแนวคิดหลักการ และให้การสนับสนุนช่วยเหลือพนักงาน ปณท ในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลงานด้านนวัตกรรม การจัดกิจกรรม สนับสนุนให้พนักงานได้มีเวทีในการแสดงออกตลอดจนการสนับสนุนแรงจูงใจในการพัฒนานวัตกรรม เช่น การให้รางวัลด้านนวัตกรรม การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ การพัฒนาและฝึกอบรม การกำหนดกฎ และข้อระเบียบต่าง ๆ ด้านงานนวัตกรรม การกำหนดสมรรถนะตามตำแหน่งงาน การสนับสนุนทางด้าน เทคโนโลยีเพื่องานด้านนวัตกรรม เป็นต้น ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน ออกไป ดังนี้

1) ฝ่ายโอสเน็กซ์ มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- บริหารจัดการแพลตฟอร์มดิจิทัลของบริษัทให้มีระบบนิเวศทางธุรกิจ (Business Ecosystems) รวมถึงส่งมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่ผู้ใช้บริการ/ลูกค้าผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลของบริษัท เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
- ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดตั้งศูนย์โอสเน็กซ์ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์และแรงจูงใจในการทำงานรองรับการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ รวมถึงการดำเนินงานแบบผสมผสานด้วยการใช้เทคโนโลยีกับการวิจัยและพัฒนา พร้อมประสานงานกับผู้ให้ความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ บูรณาการระบบดิจิทัลเข้ากับทุกส่วนของธุรกิจ
- บริหารโครงการที่อยู่ในความรับผิดชอบแบบ Agile Methodology Project Management ร่วมกับหลักการ Digital Transformation มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงและทราบผลลัพธ์รวดเร็ว

2) ฝ่ายทรัพยากรบุคคล และฝ่ายพัฒนาบุคลากร มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- จัดทำและกำหนดสมรรถนะด้านการจัดการนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ สำหรับประเมินพนักงานในสังกัด) ส่วนกลยุทธ์นวัตกรรมทางธุรกิจและพัฒนาศูนย์นวัตกรรม ปณท 2) ส่วนพัฒนานวัตกรรมภายในองค์กรและปรับปรุงประสบการณ์ลูกค้า 3) ส่วนงานสร้างความร่วมมือด้านนวัตกรรมธุรกิจ ซึ่งเป็นสมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน (FC: Functional Competency) เพื่อให้พนักงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบงานด้านนวัตกรรมมีสมรรถนะที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ
- กำหนดกิจกรรม/โครงการที่ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม โดยกำหนดไว้ในวัฒนธรรมองค์กรใหม่เป็น “Sustainable POST ในตัว T-Trendy สมัยใหม่ทันยุค
- นำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ มุ่งเน้นการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบต่อยอดไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานและสร้างนวัตกรรม เพื่อยกระดับระดับมาตรฐานการทำงานให้มีคุณภาพ มีการจัดทำรายละเอียดพฤติกรรมผู้นำต้นแบบด้านนวัตกรรม ซึ่งกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม
- จัดทำกิจกรรมเผยแพร่วัฒนธรรมตลอดจนประเมินผลการรับรู้และปฏิบัติตามวัฒนธรรมประจำปี

- การทบทวนแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรระยะยาวและประจำปี
- รับข้อเสนอความต้องการในการพัฒนาบุคลากร (Training Need) ไปออกแบบและจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมตามแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรม และบรรจุไว้ในแผนฝึกอบรมพนักงานประจำปี จัดสรรงบประมาณ และขออนุมัติผู้ว่าการ
- ดำเนินการจัดฝึกอบรมตามแผนที่ได้รับอนุมัติ รวมถึงติดตามประเมินผลตามแนวทางที่กำหนด

3) ฝ่ายวางแผนองค์กร มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- จัดทำแผนแม่บท/แผนยุทธศาสตร์การพัฒนางานวิจัย การสร้างนวัตกรรมการพัฒนาองค์ความรู้และเพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่มในด้านต่าง ๆ ให้แก่องค์กร
- ดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมเพื่อรองรับระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE-AM)
- ศึกษา วิเคราะห์และคัดเลือกแนวคิดด้านนวัตกรรมเทคโนโลยีใหม่ รองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีความสอดคล้องวิสัยทัศน์และนโยบาย รวมถึงบริบทองค์กร
- จัดทำและบริหารจัดการฐานข้อมูลด้านการวิจัย นวัตกรรมและที่เกี่ยวข้อง
- ประสานงานและสนับสนุน Post Next Labs
- ประสานงาน สนับสนุนและบริหารจัดการด้านบุคคลและเครือข่ายบุคลากร ปณท และการศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย นวัตกรรม
- นำนโยบายตามแผนแม่บท/แผนยุทธศาสตร์การพัฒนางานวิจัย การสร้างนวัตกรรมไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย
- ศึกษาวิจัยและบริหารจัดการการให้ทุนสนับสนุนงานด้านการวิจัย นวัตกรรม/เทคโนโลยีและแนวโน้มใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาและสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร
- จัดกิจกรรมส่งเสริมงานวิจัยและนวัตกรรมด้านต่าง ๆ
- สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในองค์กร
- บริหารจัดการนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมธุรกิจ โดยสร้างความร่วมมือด้านนวัตกรรมธุรกิจกับพันธมิตรภายนอก และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- การติดตาม การประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและการนำไปใช้ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

4) ฝ่ายบริหารลูกค้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการไปรษณีย์ ฝ่ายบริการลูกค้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์ธุรกิจและโลจิสติกส์ ฝ่ายบริการลูกค้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์ระหว่างประเทศ และฝ่ายวิเคราะห์และวิจัยตลาด มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- ดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ ความคุ้มค่าในการลงทุนและความเหมาะสมในการดำเนินงานของธุรกิจใหม่และธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของ ปณท ซึ่งจะมีส่วนสนับสนุนนวัตกรรม เพื่อนำนวัตกรรมมาสร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อเสริมสร้างรายได้ให้กับองค์กร
- วิเคราะห์ความเป็นไปได้ ความคุ้มค่าในการลงทุนและความเหมาะสมในการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้อง
- ดำเนินการสำรวจความต้องการของลูกค้าเพื่อเป็นข้อมูลนำเข้าในการจัดทำ Big Data และ Data Analytics เพื่อคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าและพัฒนาวัตกรรมการให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

- ดำเนินการบริหารจัดการด้านผลิตภัณฑ์และบริการนวัตกรรม การประสานงานด้านการตลาด ดำเนินการวางแผน พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการนวัตกรรมให้เป็นไปตามข้อบังคับ ระเบียบ และ คำสั่งของ ปณท

5) ฝ่ายกลยุทธ์ดิจิทัลและกำกับดูแล และฝ่ายบริหารข้อมูลและบริหารประสบการณ์ลูกค้า มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- สนับสนุนทางด้านเทคโนโลยีให้กับพนักงาน กปน. เพื่อสร้างสรรค์งานนวัตกรรม เช่น Big Data, Internet of Things (IoT), Data Analytics เป็นต้น
- ดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น พัฒนาระบบ Security สถาปัตยกรรมองค์กร เป็นต้น เพื่อสนับสนุนงานด้านนวัตกรรมให้กับพนักงาน ปณท
- ให้ความรู้ หลักการ และความรู้ทางด้านเทคโนโลยีให้กับพนักงาน ปณท

6) ฝ่ายกฎหมาย มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- สนับสนุนการดำเนินงานด้านการยื่นขอจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา และศึกษาทบทวน ระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม ตลอดจนการร่วมลงทุนหรือ ร่วมกิจการกับวิสาหกิจเริ่มต้น (Start up) หรือหน่วยงานด้านวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม หรือ อื่น ๆ เพื่อให้การดำเนินงานด้านวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมสามารถนำไปใช้ประโยชน์และ ต่อยอดในเชิงพาณิชย์ได้

7) พนักงาน

7.1 พนักงานทั่วไป มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และ จัดการนวัตกรรม ตามแผนงานที่กำหนดไว้ในแผนยกระดับๆ เพื่อปิด Gap และ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการถูกประเมินสมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์จากผู้บังคับบัญชา
- มีส่วนร่วมในการจัดทำผลงานนวัตกรรมภายใต้โครงการ 1 ฝ่าย 1 กระบวนการ/นวัตกรรม การยื่นขออุดหนุนทุนวิจัยและพัฒนาสำหรับคนโปรเจกต์ การประกวดผลงานนวัตกรรม เป็นต้น
- ดำเนินการสร้างไอเดียความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนากระบวนการทำงาน และจัดเก็บ แนวคิดหรือไอเดียต่าง ๆ ลงในระบบ KMS หรือ KM เว็บไซต์

7.2 พนักงานด้านนวัตกรรม (ฝ่ายวางแผนองค์กร) มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- ให้ข้อมูลและคำแนะนำในการส่งเสริมแนวคิดสร้างสรรค์ การจัดสรรทรัพยากร เพื่อนำไปสู่ การสร้างผลงานวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม ภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับ และการบริหาร สัญญาที่เกี่ยวข้องและระเบียบทรัพย์สินทางปัญญา
- กำหนดรูปแบบและแนวทางต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนและดำเนินการให้เกิดการคิดค้น ประดิษฐ์ พัฒนา และนวัตกรรมในหน่วยงานต่าง ๆ และติดตามผล ประเมินผล และรายงานผล การดำเนินงานในโครงการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม
- ติดต่อประสานงานความร่วมมือด้านวิชาการและองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อแลกเปลี่ยน เรียนรู้เป็นที่ปรึกษาและให้ข้อเสนอแนะงานด้านวิจัยและนวัตกรรม การส่งผลงานนวัตกรรม เข้าร่วมประกวดหรือร่วมแสดงนิทรรศการในงานต่าง ๆ
- ติดตามการดำเนินงานตามแผนให้เป็นไปตามเป้าหมาย ทิศทาง และนโยบายการจัดการ นวัตกรรม ตลอดจนเชื่อมแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรมกับแผนวิสาหกิจ แผนยุทธศาสตร์/แผนแม่บทขององค์กรและระบบงานต่าง ๆ

7.3 พนักงาน Speed Team /Talent (นวัตกรรม) มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- คิดค้น หรือมีส่วนร่วมในการจัดทำผลงานนวัตกรรมของหน่วยงาน และเข้าใจในกระบวนการนวัตกรรมหลักการ Design Thinking และเครื่องมือในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เกี่ยวข้องที่สามารถถ่ายทอด หรืออธิบายหลักการคิดแบบนวัตกรรมได้
- เป็นตัวแทนของหน่วยงาน/องค์กรในการนำผลงานไปนำเสนอ/ร่วมประกวดในเวทีต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ
- เป็นบุคคลที่ได้รับการยกย่องจากหน่วยงาน และได้รับผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคคลอื่นในหน่วยงานในการคิดค้นวิธีการปรับปรุงงาน

1.5.5 กระบวนการนวัตกรรม

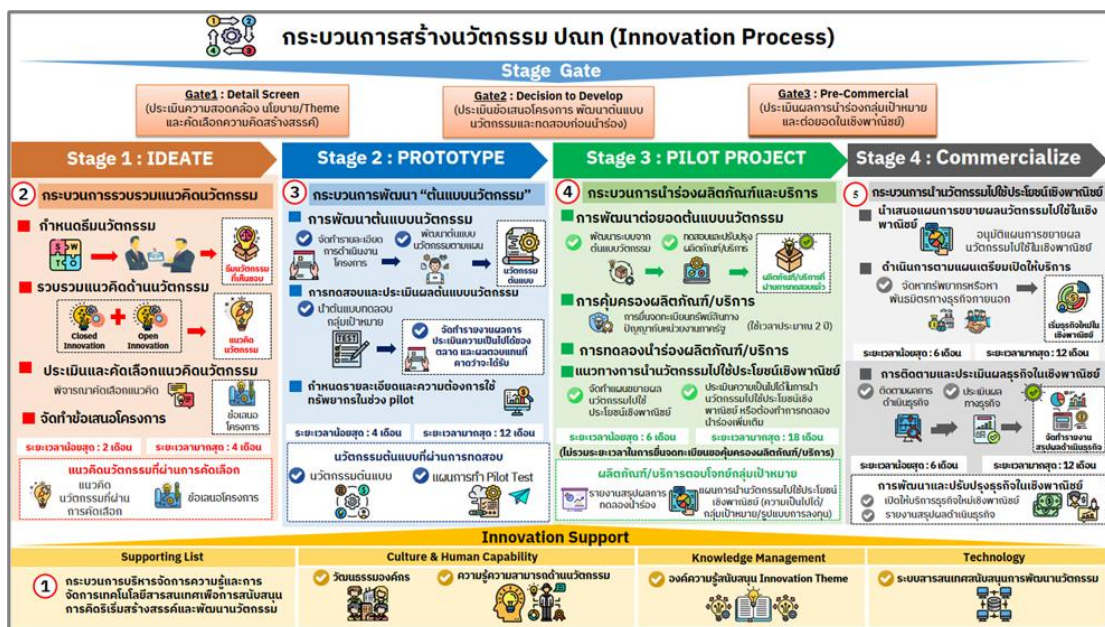
ปณท ดำเนินงานด้านนวัตกรรมผ่านกระบวนการสร้างนวัตกรรม โดยแบ่งเป็น 2 กระบวนการหลัก ได้แก่ 1) กระบวนการสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม และ 2) กระบวนการสร้างนวัตกรรม (THP Innovation Process) ตาม Stage Gate

1) กระบวนการสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม

ปณท สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมทั้งทางด้านการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีดิจิทัลผ่านกระบวนการบริหารจัดการความรู้ และกระบวนการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการพัฒนานวัตกรรม โดยการแสวงหาองค์ความรู้รวมถึงการเตรียมระบบเทคโนโลยีดิจิทัลรองรับการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศองค์ความรู้ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรม

2) กระบวนการสร้างนวัตกรรม (THP Innovation Process) ตาม Stage Gate

ปณท ดำเนินงานด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างผลงานนวัตกรรมตามกระบวนการสร้างนวัตกรรม โดยแต่ละกระบวนการมีความเชื่อมโยงในรูปแบบ Stage Gate ดังนี้



รูปที่ 9 กระบวนการสร้างนวัตกรรมของ ปณท

1.5.6 การบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล

1) การบริหารจัดการความรู้สู่การพัฒนานวัตกรรม

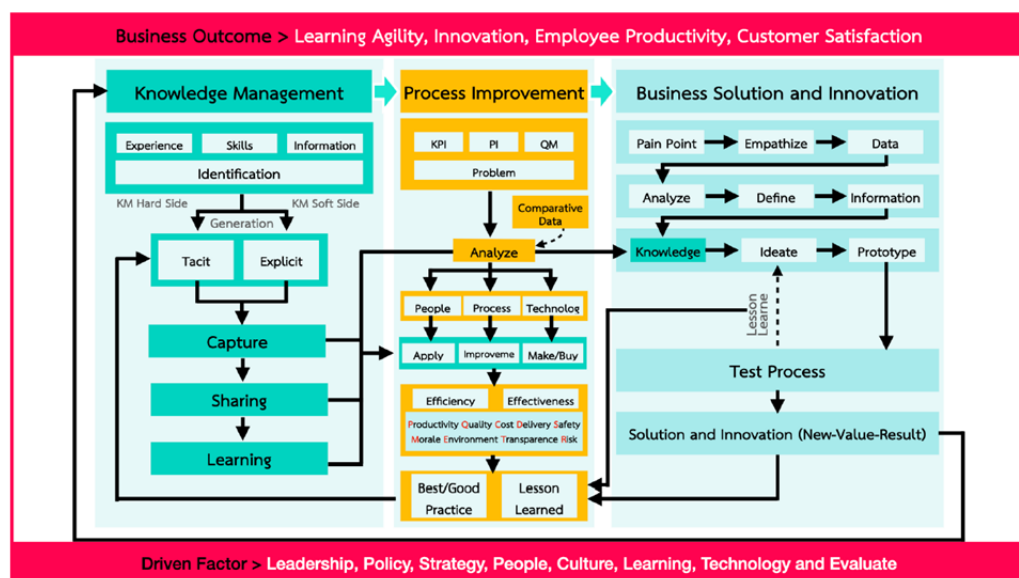
ปณท ดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความรู้ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งกำกับการดำเนินงานโดยฝ่ายพัฒนาบุคลากร หรือในการดำเนินงานตาม Core Enablers ด้านที่ 7.1 การจัดการความรู้ และมีการเชื่อมโยงสู่กระบวนการสร้างนวัตกรรม โดยกำหนดหลักเกณฑ์และจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่ได้จากการเรียนรู้ โดยองค์ความรู้ที่สำคัญจะต้องตอบสนองต่อ Innovation Theme ที่กำหนดในแต่ละปี รวมถึงส่งเสริมให้มีการถ่ายทอด เผยแพร่ และแบ่งปันความรู้ผ่านกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ของแต่ละสายงาน/สำนัก โดยมีระบบ KM KMS หรือ KM เว็บไซต์เป็นระบบจัดการฐานความรู้สำหรับองค์กร เพื่อให้พนักงานสามารถนำองค์ความรู้ที่จัดเก็บและใช้ในการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงาน ตลอดจนสร้างผลงานนวัตกรรม ซึ่งการเชื่อมโยงของการจัดการความรู้สู่การสร้างผลงานนวัตกรรมนั้น เกิดจากการนำองค์ความรู้ที่สำคัญที่ผ่านการกลั่นกรอง แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดเก็บในระบบ KM KMS หรือ KM เว็บไซต์มาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าเพื่อสนับสนุนการสร้างผลงานนวัตกรรม

ปณท ได้ระบุความรู้ที่สำคัญ (Critical Knowledge) ที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ขององค์กรทั้งในเรื่องกระบวนการทำงาน/ผลการดำเนินงาน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) โดยการตรวจสอบความรู้/สำรวจความรู้ แล้วนำไปรวบรวม พัฒนาความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรนำมาจัดเก็บในระบบเผยแพร่สื่อความรู้ออนไลน์ (Knowledge Management System : KMS) เพื่อนำมาถ่ายทอด/แบ่งปันทั่วทั้งองค์กร โดยมีระบบการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรผ่านกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน เช่น Morning Talk การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (AAR) การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM Meeting) เพื่อนำแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ไปปรับใช้ในกระบวนการทำงานรวมทั้งวิธีการอื่นๆ ในการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรผ่านเครื่องมือต่างๆ เช่น การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) เทคนิคการสอนงาน ณ สถานปฏิบัติงาน (On the Job Training : OJT) ระบบการสอนงาน (Coaching) การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การเรียนผ่านระบบ e-Learning/ Mobile app เป็นต้น กิจกรรมดังกล่าวเป็นการสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรที่มุ่งเน้นให้เกิดความรู้ใหม่ในการยกระดับการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรและต่อยอดก่อให้เกิดนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ในเชิงธุรกิจ โดยมีช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ตเว็บไซต์ฝ่ายพัฒนาบุคลากร ระบบเผยแพร่สื่อความรู้ออนไลน์ (KMS) สื่อสังคมออนไลน์ เช่น Facebook/Line รวมทั้ง วารสาร ปณท ซึ่งแสดงกระบวนการจัดการความรู้ (KM) ที่ได้มีการทบทวนในปี 2566 ใหม่ โดยเพิ่มเพิ่มกระบวนการที่ 5 ให้สอดคล้องกับด้าน IM (ต่อยอด KM ไปสู่การสร้างนวัตกรรม) อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนี้



รูปที่ 10 กระบวนการจัดการความรู้ (KM)

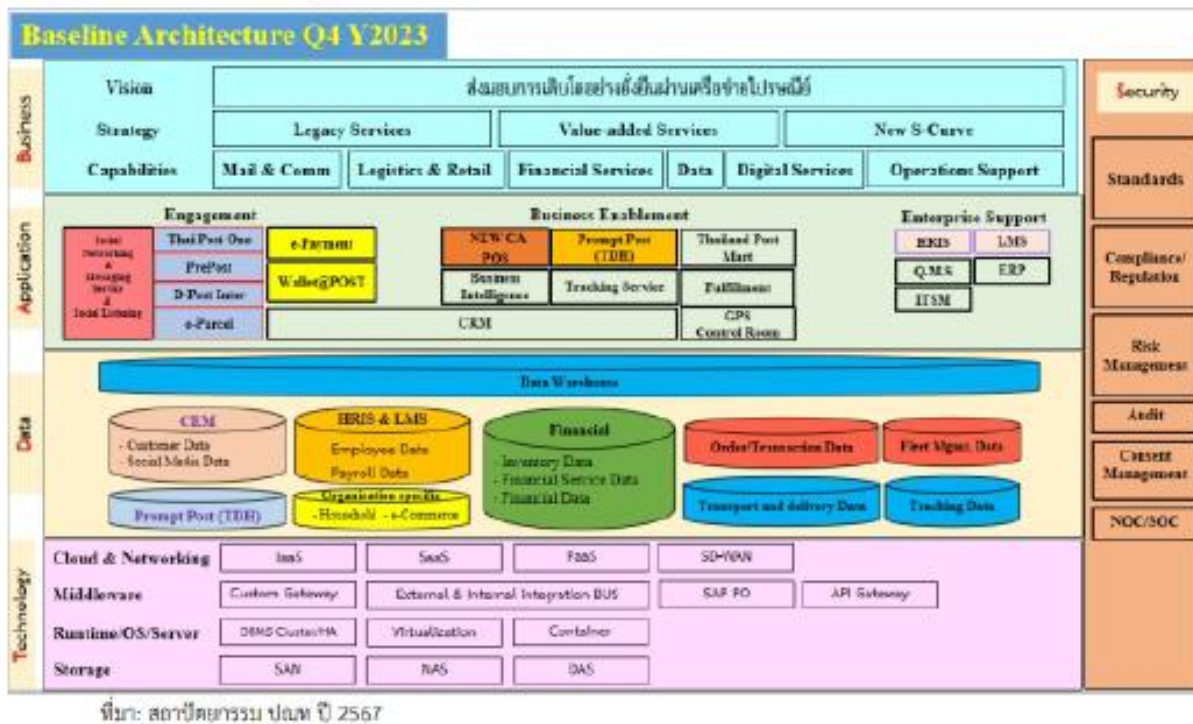
นอกจากนี้ยังมีการจัดทำโมเดลการจัดการความรู้ (KM Model) ที่จะแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม โดยกำหนดให้ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องพิจารณาคัดเลือกแผนงานที่สำคัญ พร้อมกับระบุชื่อแผนงาน ตัวชี้วัดความสำเร็จ พร้อมทั้งเป้าหมายที่จะดำเนินงานในแต่ละปีเพื่อคัดเลือกและกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญในการติดตามผลการดำเนินงาน ซึ่งตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรมาจากแหล่งต่าง ๆ เช่น บันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงาน แผนวิสาหกิจของวิสาหกิจแผนแม่บท/แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และตัวชี้วัดระดับองค์กร ระดับสายงาน/หน่วยงาน เป็นต้น โดยตัวชี้วัดต่าง ๆ เหล่านี้ **วอ. จะดำเนินการ** วิเคราะห์ผลเปรียบเทียบในกลุ่มตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เพื่อทำให้ตัวชี้วัดบรรลุได้ตามเป้าหมาย ดีกว่าคู่แข่ง/คู่เทียบ แล้วจัดส่งให้ พบ. เพื่อกำหนดแนวทางการเรียนรู้ การจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ การตลาด และรูปแบบธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร แล้วทบทวนและวิเคราะห์ระบบงานและ/หรือกระบวนการย่อย จัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร หรือระบบเผยแพร่สื่อความรู้ออนไลน์ (KMS)



รูปที่ 11 โมเดลการจัดการความรู้ (KM Model)

2) กระบวนการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

ปณท มีการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล ผ่านการจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) เพื่อใช้สนับสนุนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการพัฒนานวัตกรรม โดยสถาปัตยกรรมองค์กรสามารถแสดงได้ดังรูปต่อไปนี้



รูปที่ 12 Baseline Architecture

โดยด้านที่สนับสนุนการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ได้แก่ ด้านแอปพลิเคชัน (Application) และด้านข้อมูล (Data) ซึ่งจะเป็นการจัดหาโปรแกรมซอฟต์แวร์/ระบบที่ทำงานบนเครื่องคอมพิวเตอร์ ที่รองรับการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศองค์ความรู้ที่สำคัญ ครอบคลุมกระบวนการทำงานของ ปณท รวมถึงสามารถประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสนับสนุนการนำข้อมูลมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรม

1.5.7 กลไกการกำหนดเป้าหมาย กำกับ และติดตาม

ปณท มีกลไกในการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของการดำเนินงานด้านนวัตกรรม โดยเริ่มจากการกำหนดตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรม ซึ่งเป็นตัวชี้วัดระดับองค์กร สอดรับกับทิศทางและวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมนั้น มีการกำหนดเป้าหมายจากการประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ร่วมกับการวิเคราะห์โอกาสและความเป็นไปได้ในการดำเนินงานในอนาคต จากนั้นถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรดังกล่าวเป็นตัวชี้วัดและเป้าหมายในระดับสายงาน/สำนัก ฝ่าย ส่วน และระดับบุคคลตามลำดับ โดยในระดับสายงาน/สำนักและฝ่าย ปณท จะกำหนดเป็นตัวชี้วัดและเป้าหมายที่จะสามารถนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ ซึ่งจะอยู่ในรูปแบบของตัวชี้วัดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดกลยุทธ์ในแผนวิสาหกิจ

ตัวชี้วัดในโครงการตามแผนปฏิบัติงานขององค์กร และตัวชี้วัดโครงการตามแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม ในส่วนของตัวชี้วัดระดับฝ่ายจะกำหนดตัวชี้วัดด้านนวัตกรรมเป็นตัวชี้วัดระดับทีมงาน ที่จะใช้วัดผลบุคลากรทุกคน ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในลักษณะดังกล่าวจะมีส่วนช่วยในการกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการให้ความคิดสร้างสรรค์ตลอดจนสร้างผลงานนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน หรือสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้ การติดตามผลงาน ปณท มีแผนการดำเนินงานด้านนวัตกรรม และมีการติดตามผลการดำเนินงานทุกไตรมาสและจะมีการสรุปผลการดำเนินงานทุกไตรมาสเพื่อนำเสนอผลการดำเนินงานให้แก่คณะกรรมการด้านนวัตกรรมระดับองค์กร

ส่วนที่ 2

2. แนวทางการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม

2.1 การวิจัยและพัฒนา (Research and Development)

2.1.1 ความหมายของการวิจัยและพัฒนา หมายถึง การศึกษา ค้นคว้า หรือทดลองตามหลักวิชาการอย่างมีระบบ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลหรือความรู้ใหม่ นำไปสู่การพัฒนาให้เกิดผลลัพธ์อันเป็นประโยชน์แก่ธุรกิจ ปณท ในรูปแบบต่างๆ เช่น สิ่งประดิษฐ์ กระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์หรือบริการ และธุรกิจใหม่ เป็นต้น

2.1.2 ประเภทของการวิจัย สามารถแบ่งตามลักษณะของข้อมูล ได้เป็น 2 ด้าน ดังนี้

1) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการวิจัยที่ต้องค้นคว้าหาความรู้จากเหตุการณ์ในสังคมและสภาพแวดล้อม เช่น ความรู้สึกนึกคิด ค่านิยม มาบรรยายถึงความสัมพันธ์ของเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ เกิดขึ้นกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อสรุปผล ส่วนใหญ่เป็นการวิจัยทางมานุษยวิทยา หรือการวิจัยประเภทเจาะลึก เน้นการเก็บข้อมูลเชิงนามธรรมเกี่ยวกับมนุษย์ ไม่มุ่งเน้นการเก็บข้อมูลที่เป็นตัวเลข

2) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นการวิจัยที่นำเอาข้อมูลเชิงปริมาณมาวิเคราะห์ เน้นข้อมูลที่เป็นตัวเลข ให้ความสำคัญในการจัดทำข้อมูล เพื่อนำมาวิเคราะห์ตัวเลขทางสถิติ และยืนยันความถูกต้องของข้อมูลที่ค้นพบหรือสรุปผลการทดลองต่าง ๆ ของการศึกษา แทนการใช้ข้อความบรรยายให้เหตุผลงานวิจัยเชิงวิทยาศาสตร์จะเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เช่น การศึกษาแนวโน้มการแข่งขันของคู่แข่งด้านการขนส่ง เป็นต้น

2.2 นวัตกรรม (Innovation)

2.2.1 ความหมายของนวัตกรรม ปณท หมายถึง สิ่งใหม่ที่เกิดจากการสร้างสรรค์หรือการพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการทำงานรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่และการบริหารจัดการองค์กรที่เกิดประโยชน์/ผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กรและสามารถแก้ปัญหาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มเป้าหมายสำคัญ รวมทั้งสร้างความสามารถด้านการแข่งขันของประเทศ โดยใช้ทักษะ ความคิด ความรู้ เทคโนโลยี ทั้งจะต้องคำนึงถึงกฎหมาย ศีลธรรม และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

2.2.2 ประเภทของนวัตกรรม ปณท แบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) Process Innovation การประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการหรือกระบวนการใหม่ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิต และการทำงานโดยรวมมีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยนวัตกรรมกระบวนการส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นในเรื่องการควบคุมคุณภาพ และการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตและการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

2) Product/Service Innovation การพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี หรือวิธีการก็ดี รวมไปถึงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการเดิมที่มีอยู่ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

3) Business Innovation นวัตกรรมที่เกิดจากการปรับปรุงกระบวนการภายใน หรือทิศทางขององค์กรจนเกิดเป็นรูปแบบใหม่ของการดำเนินธุรกิจ

4) Organization Innovation นวัตกรรมที่เกิดจากการปรับแนวทางการดำเนินงานขององค์กรไปสู่รูปแบบใหม่ทั้งการเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติทางธุรกิจโครงสร้างการทำงานหรือความสัมพันธ์กับภายนอกองค์กร

2.2.3 ประเภทของผลงานนวัตกรรม

ปณท แบ่งประเภทของผลงานนวัตกรรม ออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) ผลงานนวัตกรรม คือ การพัฒนาผลงาน/โครงการนวัตกรรมที่ช่วยให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด โดยผลงานนวัตกรรมอาจอยู่ในรูปแบบสิ่งประดิษฐ์ วิธีการระบบ หรือกระบวนการใหม่ การพัฒนาปรับปรุงจากสิ่งเดิมที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น รวมถึงผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการทำงานรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ที่จะสามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร ทั้งนี้ ต้องมีทดสอบแนวความคิด หาความต้องการของลูกค้านำไปสู่การพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมและทดลองใช้งาน ซึ่งจะต้องประเมินความพึงพอใจในการใช้งานและประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากนวัตกรรมได้อย่างเป็นรูปธรรม

2) ข้อเสนอโครงการนวัตกรรม คือ แนวความคิดสร้างสรรค์ที่คาดว่าจะก่อให้เกิดผลงานนวัตกรรมที่สามารถส่งผลให้กระบวนการทำงาน วิธีการ ระบบรวมถึงผลิตภัณฑ์หรือบริการ รูปแบบธุรกิจ/ภารกิจพัฒนาต่อยอดนำไปใช้ได้จริง ทั้งนี้ ข้อเสนอโครงการนวัตกรรมยังไม่ต้องถึงขั้นการพัฒนาต้นแบบนวัตกรรม แต่ต้องมีหลักการและแนวคิดสนับสนุนที่ชัดเจน ตลอดจนสามารถวางแผนการพัฒนาผลงานนวัตกรรม เพื่อคาดการณ์ความพึงพอใจและผลลัพธ์ที่ได้จากการสร้างนวัตกรรม

2.3 คณะทำงานดำเนินงานวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม

2.3.1 โครงสร้างการบริหารจัดการงานวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม

การวิจัย พัฒนา และนวัตกรรมของ ปณท เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์ที่สำคัญขององค์กรในการสร้างมูลค่าเพิ่ม และก่อให้เกิดการสร้างรายได้ ลดค่าใช้จ่าย ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง และก่อให้เกิดการสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่เพื่อให้ ปณท สามารถขับเคลื่อนตามยุทธศาสตร์ภายใต้แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรมและแผนวิสาหกิจของ ปณท

ดังนั้น ปณท มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการสร้างการบริหารจัดการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมที่เหมาะสมและเอื้อต่อการทำงานแบบบูรณาการจนสามารถบริหารทรัพยากรและปัจจัยสนับสนุนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมอย่างเหมาะสมและเพียงพอกับบริบทองค์กร ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานส่งเสริมการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมเกิดผลสัมฤทธิ์ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงทั้งองค์กรและเชิงพาณิชย์ ปณท จึงได้กำหนดโครงสร้างคณะทำงาน คณะกรรมการและหน่วยงานที่มีหน้าที่กำหนดและกำกับดูแลการดำเนินงานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม และกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะทำงานและคณะกรรมการดังกล่าวเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานเพื่อให้ตอบสนองยุทธศาสตร์ภายใต้แผนวิสาหกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีโครงสร้างการบริหารจัดการงานวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม ดังนี้

1) คณะกรรมการด้านนวัตกรรมระดับองค์กร

- คณะกรรมการ ปณท มีบทบาทหน้าที่กำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมให้มีความเห็นชอบคู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม ตลอดจนติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและแผนบริหารจัดการนวัตกรรมประจำปีเป็นรายไตรมาส และกำหนดให้ ปณท มีการจัดทำระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) ของ ปณท

- คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลั่นกรองการลงทุน มีบทบาทหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานของ ปณท เกี่ยวกับการจัดการความรู้และนวัตกรรม เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีผลลัพธ์ที่นำไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (ยกเว้นการดำเนินงานเกี่ยวกับนวัตกรรมดิจิทัลให้นำเสนอผ่านคณะอนุกรรมการนวัตกรรมและพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล) อนุมัติ/เห็นชอบนโยบาย คู่มือปฏิบัติงาน แผนยุทธศาสตร์ แผนประจำปี แผนงาน/โครงการสำคัญ และติดตามผลการดำเนินงานที่สำคัญ ผลการดำเนินงานตามนโยบายและแผนบริหารจัดการนวัตกรรมการประจำปีเป็นรายไตรมาสนำเสนอคณะกรรมการ ปณท ผ่านรายงานการประชุมตามที่เกณฑ์การดำเนินงานของระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ

(State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ด้านที่ 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ ด้านที่ 6 การบริหารทุนมนุษย์ และด้านที่ 7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม ตามที่กำหนดไว้ในคำสั่งแต่งตั้ง

- คณะกรรมการบริหารของ ปณท (ExComm) มีบทบาทหน้าที่ กำกับดูแลการขับเคลื่อนการดำเนินแผนงาน/โครงการสำคัญเร่งด่วนของ ปณท ด้าน New S-Curve และ Digital Transformation และการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง อนุมัติการจัดทำและดำเนินการตามแผนงาน การดำเนินโครงการหรือการปรับแผนงาน/Fโครงการต่างๆ โดยให้อำนาจผูกพันงบประมาณในการดำเนินงานหรือโครงการที่จำเป็นและเกี่ยวข้อง กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการและประเมินผล

2) คณะทำงานด้านนวัตกรรมระดับสายงาน

คณะกรรมการระดับสายงานจะทำหน้าที่ขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนา นวัตกรรมภายใน ปณท ซึ่งประกอบด้วย

- คณะกรรมการส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัยพัฒนา และนวัตกรรม มีบทบาทหน้าที่ดำเนินงานตามนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมรวมถึงสื่อสารนโยบายให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร กำหนด / ทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจด้านนวัตกรรม ดูแลและกำกับระบบบริหารนวัตกรรมให้สอดคล้องกับมาตรฐานการบริหารจัดการนวัตกรรม ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมการสร้างผลงานวิจัย พัฒนา และ นวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร ส่งเสริมการสร้างความร่วมมือด้านการวิจัย พัฒนา และ นวัตกรรมร่วมกับหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการเติบโตอย่างยั่งยืน พิจารณายายผลงาน พัฒนาต่อยอด รวมทั้งกำหนดค่าตอบแทนและจัดสรรสิทธิประโยชน์ที่เกิดจากผลงานวิจัย พัฒนา เทคโนโลยีดิจิทัล นวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อนำไปสู่การใช้งานจริงและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร การบริหารจัดการและการป้องกันการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาของบุคลากรและการละเมิดของบุคคลภายนอก กำกับ ดูแล ติดตามและรายงานผลการดำเนินการตามนโยบายและยุทธศาสตร์ แผนแม่บทฯ และแผนปฏิบัติการประจำปีนำเสนอคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลั่นกรองการลงทุน

- ทีมงานผู้รับผิดชอบด้านที่ 7.2 การจัดการนวัตกรรม มีบทบาทหน้าที่ประสานงานกับฝ่ายงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) อย่างมีคุณภาพ ให้บังเกิดผลต่อการพัฒนาองค์กรอย่างแท้จริง และได้ผลประเมินที่ติดตามเป้าหมายที่กำหนดในแต่ละปีติดตามผลการดำเนินงานตามข้อ 1) ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีบูรณาการระหว่างด้านแต่ละด้านอย่างถูกต้องเหมาะสมตามที่เกณฑ์ Enablers กำหนดรวบรวมผลการดำเนินงานตามข้อ 1) ในแต่ละปีรายงานผลต่อสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ตามแนวทางและกำหนดการ และดำเนินการอื่นๆ เช่น แต่งตั้งคณะทำงาน/ทีมงานย่อย ที่จะก่อให้เกิดผลดีต่อการประเมิน ผลฯ

- คณะกรรมการพิจารณาโครงการวิจัยและพัฒนาของ ปณท มีบทบาทหน้าที่ พิจารณาคัดเลือกข้อเสนอโครงการวิจัยที่ขอรับการวิจัยและพัฒนาของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ติดตามความคืบหน้าการดำเนินงานและให้ความเห็นชอบรายงานความก้าวหน้าและร่างรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์และให้ข้อเสนอแนะสำหรับโครงการวิจัยที่ได้รับทุน

- คณะกรรมการพิจารณาโครงการวิจัยและพัฒนาสำหรับคนไปรษณีย์มีบทบาทหน้าที่ จัดทำแผนการวิจัยของ ปณท ให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์การวิจัยของชาติ นโยบายกระทรวงต้นสังกัด รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์ของ ปณท พิจารณาคัดเลือกข้อเสนอโครงการวิจัยที่ขอรับการวิจัยและพัฒนาจาก ปณท ติดตามและให้ข้อเสนอแนะการดำเนินการโครงการวิจัยและพัฒนา และพิจารณาการทําวิจัยและพัฒนาในลักษณะที่ดำเนินการตามนโยบายเฉพาะ

2.3.2 การสรรหาและการคัดเลือกคณะกรรมการ/คณะทำงานด้านการ วิจัย พัฒนาและนวัตกรรม

ฝ่ายวางแผนองค์กรจะมีการทบทวน/จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานด้านนวัตกรรมระดับสายงานเป็นทุกปีเพื่อให้สอดคล้องกับการโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่งผู้บริหารตลอดจนการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร โดยในการสรรหาคณะทำงานจะใช้วัฒนธรรมองค์กรเดิม I-SURE และเมื่อปรับเป็นวัฒนธรรมองค์กรใหม่เป็น “Sustainable POST เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมและด้านนวัตกรรมไว้ในตัว T-Trendy สมัยใหม่ทันยุค โดยการกำหนดคุณสมบัติคณะกรรมการ/คณะทำงานด้านการ วิจัย พัฒนา และนวัตกรรมในตำแหน่งต่าง ๆ จะกำหนดให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร โดยจะต้องมีการระบุความผู้นำต้นแบบด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนงานด้านวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม ดังนี้

คุณสมบัติคณะทำงานด้านการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม

- ตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่หรือเทียบเท่า (ประธาน)
 - 1) มีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม รวมถึงการกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานอย่างมีระบบ
 - 2) มีส่วนร่วมในการสื่อสารถ่ายทอดนโยบายด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมแก่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร
 - 3) มีส่วนร่วมให้คำแนะนำและคัดเลือกผลงานการพัฒนาระบบการหรือผลงานนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเพื่อนำไปใช้งานจริง
- ตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารหรือเทียบเท่า และตำแหน่งรองกรรมการผู้จัดการใหญ่บางด้าน (เป็นกรรมการ)
 - 1) มีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม รวมถึงการกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานอย่างมีระบบ
 - 2) มีส่วนร่วมในการสื่อสารถ่ายทอดนโยบายด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมแก่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร
 - 3) มีส่วนร่วมหรือเป็นต้นแบบในการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานสร้างสรรค์ผลงานการพัฒนาระบบการหรือผลงานนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
- ตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย/ฝ่ายที่เกี่ยวข้องด้านการจัดการนวัตกรรม (เป็นตัวแทนฝ่าย)
 - (1) มีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมและสนับสนุนให้พนักงานสร้างสรรค์ผลงาน
 - (2) การพัฒนาระบบการหรือผลงานนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
 - (3) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เกี่ยวกับการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรมและระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
 - (4) ฝพน. จะสรรหาผู้บริหารเป็นประธานคณะกรรมการ/คณะทำงาน และคณะทำงานตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้ ประกอบกับการพิจารณาประสิทธิภาพการทำงานที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์กับงานด้านวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม จากนั้นจะดำเนินการจัดทำบันทึกแจ้งผู้บริหารเพื่อให้ผู้บริหารให้ความเห็นชอบในเบื้องต้นก่อนนำเสนอรายชื่อขออนุมัติกรรมการผู้จัดการใหญ่แต่งตั้งเป็นคณะกรรมการ/คณะทำงาน

2.3.3 การเสนอการแต่งตั้ง

หลังจากได้รับรายชื่อผู้ทำหน้าที่ประธานและคณะกรรมการ/คณะทำงานเรียบร้อยแล้ว ผพน จะจัดทำบันทึกเสนอกรรมการผู้จัดการใหญ่พิจารณาลงนามคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานด้านงานวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม โดยนำเสนอผู้บังคับบัญชาในสายงานตามลำดับชั้น โดยมีแนวทางการจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานของ ปณท ดังนี้

1. เหตุผลความจำเป็นในการทำคำสั่ง การทำคำสั่งแต่งตั้งให้พิจารณาเหตุผลความจำเป็นในการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน เช่น กรณีที่การดำเนินงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายที่ต้องใช้ข้อมูลหรือความเห็นของหลายหน่วยงานและข้ามสายงาน หรือ กรณีมีกฎหมายให้แต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อดำเนินงาน เป็นต้น

2. รูปแบบคำสั่งแต่งตั้ง การจัดทำคำสั่งจะต้องอยู่ในรูปแบบคำสั่งบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 หัวกระดาษ ให้ใช้กระดาษหัวจดหมายภายในแบบที่เป็นทางการที่มีสัญลักษณ์หรือโลโก้บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

2.2 คำสั่ง ให้ลงว่าคำสั่งบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด

2.3 ที่ให้ลงเลขที่ที่ออกคำสั่ง ทับแล้วตามด้วยเลขปีพุทธศักราชที่ออกคำสั่ง เช่น 1/2566

2.4 เรื่อง ให้ลงชื่อเรื่องที่ออกคำสั่งว่า แต่งตั้งคณะกรรมการ...หรือ แต่งตั้งคณะทำงาน... โดยชื่อของคณะกรรมการและคณะทำงานควรกำหนดให้ตรงกับวัตถุประสงค์หรืออำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการหรือคณะทำงาน รวมทั้งควรใช้ถ้อยคำที่กระชับ ชัดเจน และเข้าใจง่าย

2.5 เหตุผลความจำเป็นในการออกคำสั่ง ให้ระบุข้อความที่แสดงให้เห็นความเป็นมา วัตถุประสงค์ หรือเหตุผลที่ต้องแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน ซึ่งอาจเป็นเหตุผลตามบทบัญญัติของกฎหมาย หรือตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

2.6 บทอาศัยอำนาจ ให้ระบุข้อความที่ให้อำนาจในการออกคำสั่ง เพื่อแสดงให้เห็นว่าคำสั่งนั้นจัดทำโดยอาศัยอำนาจตามกฎหมาย ข้อบังคับ หรือระเบียบฉบับใด ซึ่งในกรณีการออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานต้องระบุอาศัยอำนาจโดยพิจารณาจากอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของกรรมการผู้จัดการใหญ่ โดยทั่วไปคำสั่งบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน ต้องอ้างอำนาจของกรรมการผู้จัดการใหญ่ เนื่องจากเป็นอำนาจบริหารกิจการและอำนาจบังคับบัญชาพนักงานทุกตำแหน่งของกรรมการผู้จัดการใหญ่

2.7 ผู้ใช้อำนาจ โดยระบุข้อความว่า กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด จึงแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน...ประกอบด้วย

2.8 องค์ประกอบคณะกรรมการหรือคณะทำงาน โดยระบุชื่อ หรือตำแหน่ง หรือชื่อและตำแหน่งของคณะกรรมการหรือคณะทำงาน อันได้แก่ ประธานกรรมการหรือประธานคณะทำงาน กรรมการหรือคณะทำงาน เลขานุการ และผู้ช่วยเลขานุการ ทั้งนี้การระบุตำแหน่งและหน่วยงานที่สังกัดให้ใช้ชื่อเต็ม โดยห้ามใช้ตัวย่อเพื่อให้เกิดความชัดเจนและป้องกันการสับสน โดยมีข้อสังเกตเพิ่มเติมว่า การแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน หรือที่ปรึกษาคณะกรรมการหรือคณะทำงาน ที่เป็นบุคคลภายนอก ต้องเป็นนโยบายหรือได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัดก่อนจึงจะสามารถดำเนินการได้ เนื่องจากผู้ว่าการไม่มีอำนาจบังคับบัญชาบุคคลภายนอก นอกจากนี้เมื่อพิจารณาพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 และฉบับที่แก้ไขเพิ่มเติม ที่ปรึกษาคณะกรรมการหรือคณะทำงานต้องมีคุณสมบัติเช่นเดียวกับพนักงาน เช่น มีอายุไม่เกิน 60 ปี

2.9 หน้าที่และอำนาจของคณะกรรมการหรือคณะทำงาน ให้เริ่มต้นโดยใช้ข้อความว่า “โดยให้คณะกรรมการหรือคณะทำงานมีหน้าที่และอำนาจดังนี้” และให้กำหนดหน้าที่และอำนาจตามวัตถุประสงค์ในการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน ทั้งนี้ หน้าที่และอำนาจที่กำหนดขึ้นต้องชอบด้วยกฎหมาย และอยู่ภายใต้อำนาจหน้าที่และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งต้องกำหนดอายุหรือระยะเวลาดำเนินงานของคณะกรรมการหรือคณะทำงานแต่ละคณะไว้ในคำสั่งแต่งตั้งด้วย

2.10 วันใช้บังคับ ให้กำหนดเวลาที่ทำให้คำสั่งมีผลบังคับได้ตั้งแต่เมื่อใด โดยทั่วไปจะกำหนดให้มีผลบังคับตั้งแต่วันที่ออกคำสั่ง โดยใช้คำว่า “ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป” หรือกำหนดให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่กำหนดไว้โดยแน่นอน โดยใช้คำว่า “ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่...เป็นต้นไป”

2.11 วันที่ออกคำสั่ง ให้ลงตัวเลขของวันที่ ชื่อเต็มของเดือน และตัวเลขของปีพุทธศักราชที่ออกคำสั่ง เช่น สั่ง ณ วันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2566

2.12 ระบุชื่อและตำแหน่งของกรรมการผู้จัดการใหญ่ ให้พิมพ์ชื่อเต็มและตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่

3. การนำเสนอกรรมการผู้จัดการใหญ่ลงนาม เมื่อหน่วยงานจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานแล้วเสร็จ ให้นำเสนอผู้บังคับบัญชาในสายงานตามลำดับชั้น เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ และนำเสนอกรรมการผู้จัดการใหญ่พิจารณาลงนามคำสั่ง

4. การเวียนคำสั่งและการเก็บรักษาเอกสาร เมื่อกรรมการผู้จัดการใหญ่ลงนามคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานแล้ว ฝ่ายเลขานุการส่งคำสั่งและเอกสารที่เกี่ยวข้องทั้งหมดคืนหน่วยงานที่เสนอคำสั่งให้กรรมการผู้จัดการใหญ่ลงนาม เพื่อดำเนินการออกเลขที่คำสั่ง และส่งต้นฉบับคำสั่งให้ฝ่ายโพสต์เน็กซ์เก็บรักษาและแจ้งเวียนให้กรรมการหรือคณะทำงาน และหน่วยงานต่าง ๆ รับทราบโดยทั่วกัน

2.3.4 การประเมินผลคณะทำงานด้านการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม

ตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2566) ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise assessment Model : SE-AM ด้านที่ 7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม หัวข้อ 1 การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน หัวข้อย่อย 1.2 บทบาทคณะกรรมการและคณะทำงานด้านนวัตกรรม ดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดอย่างครบถ้วน ฝพน. จึงดำเนินการประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้ทราบถึงความครบถ้วนของการทำหน้าที่ของคณะกรรมการหรือคณะทำงาน และนำผลมาปรับปรุงการประชุมของคณะกรรมการหรือคณะทำงานในปีต่อไป แนวทางการประเมินผลทำโดยการเปรียบเทียบหน้าที่ของคณะทำงานตามที่กำหนดไว้ในคำสั่งแต่งตั้งของคณะกรรมการหรือคณะทำงานกับการดำเนินงานจริงในปีปฏิทิน ดังนี้

ตารางที่ 2-1 การประเมินผลการดำเนินงานของคณะกรรมการส่งเสริมและขับเคลื่อนวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม

หน้าที่ของคณะกรรมการฯ ปี xxx	การดำเนินงานของคณะกรรมการฯ	ผลการดำเนินงาน
1. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารจัดการงานวิจัย พัฒนา และนวัตกรรมให้สอดคล้องกับกรอบหลักการและแนวทางระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจใหม่ (SE-AM) และสอดคล้องกับนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรม	1. การประชุมครั้งที่ xx/2566 วาระที่..... 2. การประชุมครั้งที่ xx/2566 วาระที่.....	☐ ดำเนินการได้ครบถ้วน ☐ ดำเนินการได้ไม่ครบถ้วน ประเด็นที่ขาดการดำเนินการ
2. มีส่วนร่วมในการจัดทำทบทวนและให้ความเห็นชอบนโยบายบริหารจัดการนวัตกรรม แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรมและแผนส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม และคู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรมประจำปี นำเสนอให้คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลั่นกรองการลงทุนพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อนนำเสนอคณะกรรมการ ปณท อนุมัติก่อนเริ่มปีปฏิทิน	1. การประชุมครั้งที่ xx/2566 วาระที่..... 2. การประชุมครั้งที่ xx/2566 วาระที่.....	☐ ดำเนินการได้ครบถ้วน ☐ ดำเนินการได้ไม่ครบถ้วน ประเด็นที่ขาดการดำเนินการ
3. ดำเนินงานตามนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมรวมถึงสื่อสารนโยบายให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร	1. การประชุมครั้งที่ xx/2566 วาระที่..... 2. การประชุมครั้งที่ xx/2566 วาระที่.....	☐ ดำเนินการได้ครบถ้วน ☐ ดำเนินการได้ไม่ครบถ้วน ประเด็นที่ขาดการดำเนินการ

2.4 นโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรม

ในการดำเนินงานบริหารจัดการนวัตกรรมของ ปณท จำเป็นต้องมีการกำหนดนโยบายองค์กรด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมเพื่อเป็นกรอบแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรม และมีคณะกรรมการ คณะทำงาน และหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแลงานการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม ตลอดจนมีการกำหนดโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ทางการบริหารงานอย่างชัดเจน

2.4.1 นโยบายการจัดการนวัตกรรมของ ปณท คือ แนวทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์และเป็นตัวควบคุมทิศทางการดำเนินงาน ดังนั้น การจะจัดทำนโยบายจึงต้องรู้วัตถุประสงค์องค์กร มีการหาข้อมูลและข้อเท็จจริง ซึ่งการจัดทำนโยบายเพื่อกำหนดทิศทางการจัดการนวัตกรรม ตลอดจนบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร และพนักงานในการดำเนินการตามนโยบาย โดยมีข้อมูลนำเข้า (Input) สำหรับการจัดทำนโยบาย ประกอบด้วย นโยบายการบริหารจัดการองค์กรของคณะกรรมการ ปณท วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนวิสาหกิจ ปณท แผนยุทธศาสตร์ การดำเนินงานนวัตกรรม และแผนส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม และคู่มือระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) โดยมีกระบวนการจัดทำนโยบายการจัดการนวัตกรรมของ ปณท ดังนี้

1) การรับมอบนโยบายจากคณะกรรมการการ ปณท เริ่มจากผู้บริหารระดับสูงรับมอบนโยบายการจัดการนวัตกรรมจากคณะกรรมการการ ปณท เพื่อนำมากำหนดเป็นเป้าหมาย และแนวทางการปฏิบัติในการบริหารจัดการนวัตกรรม โดยส่วนกลยุทธ์นวัตกรรมธุรกิจและพัฒนาศูนย์นวัตกรรม ปณท ฝ่ายโพสต์เน็กซ์จะเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำร่างนโยบายฯ ตามรูปแบบที่ ปณท กำหนด ซึ่งการกำหนดนโยบายฯ นั้น ควรมีความสอดคล้องกัน ตั้งแต่นโยบายการบริหาร แผนวิสาหกิจ ปณท ซึ่งเป็นแผนยุทธศาสตร์องค์กร แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม และแผนส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมตลอดจนคำนึงถึงเกณฑ์การประเมินผลองค์กร เพื่อให้นโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรมสามารถบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

2) จัดทำร่างนโยบาย รูปแบบของนโยบาย (Format) จะจัดทำในรูปแบบประกาศบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด และผู้ลงนามในประกาศนโยบายจะต้องมีความสอดคล้องกับรูปแบบที่จัดทำ โดยสามารถทำได้ทั้งในรูปแบบประกาศคณะกรรมการการบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด หรือประกาศบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เป็นการเสนอให้คณะกรรมการ ปณท พิจารณาให้ความเห็นชอบนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรม เมื่อที่ประชุมคณะกรรมการ ปณท มีมติเห็นชอบและประกาศเป็นนโยบายองค์กร ผู้ลงนามในประกาศนโยบายจะเป็นประธานกรรมการ ปณท หากเป็นประกาศบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เป็นการเสนอให้กรรมการผู้จัดการใหญ่พิจารณาให้ความเห็นชอบและประกาศเป็นนโยบายองค์กร ผู้ลงนามในประกาศนโยบายจะเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ เป็นต้น

3) การนำเสนอร่างนโยบายให้ผู้บริหารพิจารณาให้ความเห็นชอบและลงนาม เมื่อจัดทำร่างนโยบายการจัดการนวัตกรรมแล้วเสร็จ ฝ่ายโพสต์เน็กซ์จะต้องนำเสนอร่างนโยบายดังกล่าวให้ผู้ที่มีอำนาจหน้าที่กำกับดูแลด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมพิจารณาให้ความเห็นชอบตามลำดับชั้น ได้แก่ คณะกรรมการส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลั่นกรองการลงทุน ก่อนจะนำเสนอให้คณะกรรมการการ ปณท ให้ความเห็นชอบและพิจารณาลงนามในประกาศนโยบายการจัดการนวัตกรรมก่อนเริ่มปีปฏิทิน

4) การสื่อสารนโยบายฯ เมื่อมีนโยบายผ่านการให้ความเห็นชอบโดยคณะกรรมการการ ปณทและ ประธานกรรมการ ปณท ลงนามในนโยบายเรียบร้อยแล้ว ฝ่ายโพสต์เน็กซ์จะแจ้งเวียนนโยบายนวัตกรรมไปยัง ผู้บริหารระดับสูง และหน่วยงานต่างๆ ให้รับทราบ นอกจากนี้ จะดำเนินการจัดทำแผนการสื่อสารด้านนวัตกรรม เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงที่จะเป็นผู้ปฏิบัติเป็นต้นแบบ (Role Model) ดำเนินการสื่อสารให้แก่บุคลากรภายใน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรให้รับรู้ เข้าใจและปฏิบัติอย่างเป็นระบบ รวมทั้ง การจัดทำสื่อเพื่อเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์นโยบายด้านนวัตกรรม เช่น ทำหนังสือเวียนนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรม บันทึกขอความร่วมมือผู้บริหารเผยแพร่ นโยบายฯ ในการประชุมสายงาน/สำนัก การทำ Infographic เพื่อเผยแพร่ผ่านทาง Intranet และ Internet Facebook /Line THP Family การจัดทำคลิปวิดีโอประชาสัมพันธ์นโยบาย เป็นต้น นอกจากนี้ ฝ่ายสื่อสารองค์กรจะจัดทำแผนการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร โดยกำหนดประเด็นการสื่อสาร ด้านนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มผู้รับสาร ได้แก่ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร และช่องทางการสื่อสาร เช่น สื่อโซเชียล การประชุม การสัมมนา การแถลงข่าวทางสื่อมวลชน เป็นต้น เมื่อสิ้นสุด การสื่อสารจะมีการประเมินผลการรับรู้นโยบายการจัดการนวัตกรรมการ ปณท ประจำปี และรายงานผลประเมิน ให้คณะกรรมการส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาและปรั้ง การดำเนินงานในปีต่อไป

5) การทบทวนนโยบายฯ จะมีการทบทวนนโยบายฯ เป็นประจำทุกปี และหาก ปณท มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบริหารองค์กรของคณะกรรมการ ปณท และการทบทวนแผนวิสาหกิจ แผนยุทธศาสตร์ และแผนงานประจำปีด้านการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม และหากมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ อาจจะมีการ ปรับเปลี่ยนประกาศนโยบายฯ ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องตามกันไปด้วย นอกจากนี้ ในการทบทวนนโยบาย ปัจจุบันนำเข้าที่ควรนำมาพิจารณาถึงเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจ และ Enabler Feedback เพื่อนำมาปิดช่องว่างการดำเนินงานที่เกิดขึ้น เมื่อมีการปรับแก้ นโยบายเรียบร้อยแล้ว ฝพน. จะดำเนินการขอความเห็นชอบร่างนโยบายตามขั้นตอนต่อไป

ตารางที่ 2-2 แนวทางการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญประกอบ
การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม

ข้อมูลการวิเคราะห์/ จัดทำ	ปัจจัยนำเข้า	ที่มา/แหล่งข้อมูล	นำไปวิเคราะห์	เครื่องมือ/ วิธีการ	ระยะเวลา
สภาพแวดล้อม ภายนอกองค์กร	✓ นโยบาย และยุทธศาสตร์ระดับชาติที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม ✓ นโยบายประเทศไทย 4.0 . ✓ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ✓ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) ✓ นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ✓ ยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรม 20 ปี ✓ แผนกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพวิจัยและนวัตกรรม 20 ปี ✓ แผนปฏิบัติการกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2566 – 2570 ✓ ทิศทางการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ตลาดพฤติกรรมลูกค้า การแข่งขัน กฎหมายต่างๆ ✓ แนวโน้มหลักต่าง ๆ (Mega Trends) ที่สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม ✓ กรอบแนวคิดและข้อมูลด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ✓ ข้อมูลอันดับความสามารถด้านนวัตกรรมของประเทศไทย ✓ การจัดการนวัตกรรมที่เป็นเลิศขององค์กรชั้นนำในประเทศและต่างประเทศ (Best Practices)	-McKinsey & Company -Frost & Sullivan -PWC Thailand -NewVantage partners -นโยบาย/แผนยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม -สำนักพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (ETDA) -แผนวิสาหกิจ ปณท -ข้อมูลงานวิจัย/สื่อต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานนวัตกรรม	-วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยภายนอก -วิเคราะห์โอกาสและความท้าทาย	-Pestel analysis	กุมภาพันธ์
สภาพแวดล้อม ภายในองค์กร	✓ ผลการดำเนินงาน ปณท ✓ แผนวิสาหกิจ ✓ วัฒนธรรมองค์กร ✓ แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ ปณท ประจำปี 2567 – 2571 (สถาปัตยกรรมองค์กร) ✓ แผนแม่บททรัพยากรบุคคลของ ปณท ปี 2567 – 2571 ✓ แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ ปี 2567 - 2571 ✓ แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปี 2567 – 2571 ✓ แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาดปี 2567 – 2571 ✓ แผนแม่บทการกำกับดูแลและกิจการที่ดี ปี 2566 – 2570 ✓ - แผนแม่บทการบริหารความเสี่ยง ปณท ปี 2566 – 2570 ✓ -การรับฟังเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Stakeholder) ✓ การรับฟังเสียงของลูกค้า (Voice of Customer) ✓ ผลการดำเนินงานตามแผนส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม ปี 2566	-วอ. -ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	-การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยภายใน -วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน	-การสำรวจและวิจัย -รายงานผลการดำเนินงาน	เมษายน

ข้อมูลการวิเคราะห์/ จัดทำ	ปัจจัยนำเข้า	ที่มา/แหล่งข้อมูล	นำไปวิเคราะห์	เครื่องมือ/ วิธีการ	ระยะเวลา
	✓ ผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ SE-AM ด้านที่ 7.2 การจัดการนวัตกรรม ปี 2565				
จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค (SWOT)	✓ ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ✓ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ✓ ข้อมูลคู่แข่ง	-วอ. -ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการ จัดทำแผน	วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้ง ภายในและ ภายนอกองค์กรที่ ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของ องค์กร	-การวิจัย -SWOT Analysis	กรกฎาคม
ความท้าทาย/ความ ได้เปรียบเชิง ยุทธศาสตร์และ ความสามารถพิเศษ ขององค์กร	-SWOT -ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) ความได้เปรียบเชิง ยุทธศาสตร์ (SA)	-วอ. -ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการ จัดทำแผน	วิเคราะห์ความท้า ทายเชิง ยุทธศาสตร์ (SC) ความได้เปรียบเชิง ยุทธศาสตร์ (SA)	-SWOT Analysis -TOWS Matrix	กรกฎาคม
วัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ (SO)	✓ ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ✓ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ✓ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ด้านเทคโนโลยี การแข่งขัน และกฎระเบียบและข้อบังคับ ✓ ข้อมูลคู่แข่ง ✓ ความสามารถในการดำเนินงานตามแผน ยุทธศาสตร์ ✓ SWOT ✓ ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และ ความสามารถพิเศษขององค์กร	-วอ. -ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการ จัดทำแผน	-กำหนดตำแหน่ง ทางยุทธศาสตร์ -Innovation Roadmap -กำหนด วัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ (SO)	-TOWS Matrix	สิงหาคม
ยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์ และตัวชี้วัด	✓ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ✓ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ด้านเทคโนโลยี การแข่งขัน และกฎระเบียบและข้อบังคับ ✓ ข้อมูลคู่แข่ง ✓ ความสามารถในการดำเนินงานตามแผน ยุทธศาสตร์ ✓ SWOT ✓ ความท้าทาย/ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และ ความสามารถพิเศษขององค์กร ✓ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) เป้าประสงค์ ✓ ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า และผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย	-วอ. -ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการ จัดทำแผน	ทบทวน ยุทธศาสตร์ /กล ยุทธ์และตัวชี้วัด	-TOWS Matrix	กันยายน

2.5.1 การรวบรวมข้อมูลป้อนเข้าภายในและภายนอก

วอ. ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวบรวมป้อนเข้าที่สำคัญ ได้แก่

1. ข้อมูลแผนวิสาหกิจ แผนยุทธศาสตร์/แผนแม่บทต่าง ๆ ที่สำคัญ นโยบายที่สำคัญ บทบาทหน้าที่ของ ปณท
2. ข้อมูลแผนยุทธศาสตร์/แผนแม่บทด้านอื่นที่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม
3. ผลการดำเนินงานด้านการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรมที่ผ่านมาของ กปน.
4. แผนและนโยบายของชาติที่สำคัญ
5. รายงานผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers
6. สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่มีผลต่อทิศทางการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม ได้แก่
 - ด้านการตลาด
 - ด้านธุรกิจ
 - ด้านความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - ด้านเทคโนโลยีและเทคโนโลยีดิจิทัลในอนาคต
 - ด้านการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรมของประเทศ
- 7) ผลการจัดอบรม Workshop ผู้บริการระดับสูงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรมที่ผ่านมา และทิศทางการดำเนินงานในอนาคต จากผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรหลักที่เกี่ยวข้อง

2.5.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร

วอ. วิเคราะห์ภาพรวมด้านงานวิจัย พัฒนา และนวัตกรรมขององค์กร ได้แก่

- 1) วิเคราะห์ SWOT Analysis/TOWS Matrix
- 2) วิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)
- 3) วิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)

2.5.3 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานระยะยาวและประจำปี

วอ. จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานระยะยาวและประจำปี โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญประกอบด้วย

- 1) วิสัยทัศน์ (Vision) คือ เป้าหมายระยะยาว
- 2) ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์และ Innovation Roadmap
- 3) ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือ ทิศทาง/แนวทางปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
- 4) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) คือ ประเด็นสำคัญที่องค์กรต้องการบรรลุตามยุทธศาสตร์พร้อมกำหนดตัวชี้วัดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าหมายทั้งในระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome)

5) กลยุทธ์และแผนงาน/โครงการที่ตอบสนองกลยุทธ์ พร้อมทั้งวัตถุประสงค์ของโครงการ และมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อสนับสนุนให้แผนงาน/โครงการบรรลุได้ตามเป้าหมาย โดยโครงการต้องมีความสอดคล้องและครอบคลุมตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Enablers ของรัฐวิสาหกิจ ด้านการจัดการนวัตกรรม ทั้งนี้ แผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติงาน อย่างน้อยควรประกอบด้วย

- แผนงานจัดทำ Innovation Roadmap (แผนที่นำทางนวัตกรรม)
- แผนงานส่งเสริมวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม
- แผนงานยกระดับความรู้ ความสามารถบุคลากรด้านนวัตกรรม
- แผนงานพัฒนานวัตกรรมในแต่ละประเภทตามเกณฑ์ Enablers

6) กิจกรรม/ขั้นตอน ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ และงบประมาณ ที่ต้องดำเนินการภายใต้โครงการ

7) ตัวชี้วัดของแผนงาน/โครงการและค่าเป้าหมาย ทั้งระยะยาวและประจำปี โดยครอบคลุมทั้งด้านการเงิน และ/หรือไม่ใช่การเงิน ทั้งระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่มีความท้าทายอย่างชัดเจนและครอบคลุม 4 มิติ ตามหลักการ Balanced Scorecard (BSC) ได้แก่

- ผลลัพธ์ด้านการเงิน (Financial: F)
- ผลลัพธ์ด้านลูกค้าและผลิตภัณฑ์และบริการ (Customer: C)
- ผลลัพธ์ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process: IP)
- ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth: LG)

8) การจัดสรรทรัพยากรทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงินของโครงการตามแผนแม่ยุทธศาสตร์ การจัดสรรทรัพยากรทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงินของโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ใช้หลักเกณฑ์เดียวกันกับหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรขององค์กร โดยหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรขององค์กร

2.5.4 การนำเสนอคณะผู้บริหารเพื่อให้เห็นชอบ

วอ. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสรุปผลการจัดทำ/ทบทวนแผนแม่บท และแผนปฏิบัติงาน ก่อนนำเสนอต่อคณะผู้บริหารตามลำดับชั้น ดังนี้

- 1) คณะกรรมการส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม (คณะ RDI)
- 2) คณะกรรมการขับเคลื่อนนโยบายองค์กร (คณะ STC)
- 3) คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลั่นกรองการลงทุน
- 4) คณะกรรมการการ ปณท

2.5.5 การสื่อสารและถ่ายทอด

1) วอ. จัดทำแผนการสื่อสารด้านการจัดการนวัตกรรม ให้แก่ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสื่อสารและถ่ายทอดให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านทางช่องทางต่าง ๆ เช่น การประชุมระดับนโยบาย/ระดับสายงาน/สำนัก การแถลงผลการดำเนินงาน การตรวจเยี่ยมหรือการเข้าพบอย่างเป็นทางการ/ไม่เป็นทางการ การให้สัมภาษณ์ ลงข้อมูลในเว็บไซต์หน่วยงาน หรือผ่านทาง Line /Facebook THP family เป็นต้น

2) วอ. จัดทำไฟล์สำหรับใช้ในการสื่อสารแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม เพื่อใช้ในการสื่อสารตามแผนการสื่อสารด้านการจัดการนวัตกรรม

2.5.6 สํารวจการรับรู้และเข้าใจแผนแม่บทและแผนปฏิบัติงาน

1) วอ. จัดทำข้อคำถามด้านการสำรวจการรับรู้และเข้าใจแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรมส่งให้ฝ่ายวางแผนองค์กร (ผวอ.) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปบรรจุในแบบสำรวจการรับรู้ข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

2) วอ. นำผลการสำรวจการรับรู้และเข้าใจแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรมและปรับปรุงแนวทางการสื่อสารและถ่ายทอดในปีถัดไป

2.5.7 ทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม

วอ. ทบทวนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรมระยะยาวและประจำปี โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในและภายนอกเพิ่มเติมอย่างครบถ้วน และนำเสนอให้คณะกรรมการ ปณท ให้ความเห็นชอบก่อนสิ้นปีปฏิทิน โดยผ่านคณะทำงาน คณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการตามข้อ 2.5.4

โดยข้อ 2.5.2 -2.5.7 สามารถใช้ข้อมูลจากแผนยุทธศาสตร์องค์กรได้ หากมีความเชื่อมโยงด้านนวัตกรรมที่ชัดเจนแต่จะสามารถแยกออกมาต่างหากก็ได้ได้ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2-3 การทบทวนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม

Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
- ฝ่ายวางแผนองค์กร (วอ.) และฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	✓ เกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ Core Business Enables ✓ ผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enables หัวข้อยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม ✓ กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม ✓ ผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม	1.ทบทวนกระบวนการและกำหนดรายละเอียดขั้นตอนการจัดทำและทบทวนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม	ไตรมาส 1	กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	วอ. นำไปเป็นแนวทางในขั้นตอน 1-9
-ปณท -หน่วยงานเจ้าของแผนยุทธศาสตร์ -ฝ่ายวางแผนองค์กร (วอ.)	ข้อมูลสารสนเทศและวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอก ได้แก่ 1. การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญภายนอกองค์กร (เศรษฐกิจ การแข่งขัน สังคม สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี เหตุการณ์ ความเสี่ยง) 2. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ผลการดำเนินงาน ความต้องการความคาดหวังของลูกค้า 3. แผนวิสาหกิจ ปณท 4.ยุทธศาสตร์และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน	2. รวบรวม คัดเลือกข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม	ไตรมาส 2	ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม	วอ.นำไปเป็นแนวทางในขั้นตอน 2-5
-ฝ่ายวางแผนองค์กร (วอ.)	ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม	3. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานนวัตกรรมเพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค	ไตรมาส 2-3	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค	วอ. นำไปเป็นแนวทางในขั้นตอน 2-5

Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
-ฝ่ายวางแผนองค์กร (วอ.) -ทีมบูรณาการ	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค	4. นำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค มาวิเคราะห์ผ่านตัวแบบ TOWS Matrix เพื่อระบุความท้าทาย (SC) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA)	ไตรมาส 2-3	ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	วอ.นำไปเป็นแนวทางในขั้นตอน 2-5
-ฝ่ายวางแผนองค์กร (วอ.)	ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์	5. นำความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์มาวิเคราะห์เพื่อระบุ -ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ -Innovation Roadmap -วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) -ยุทธศาสตร์ (ST) และกลยุทธ์ (T)	ไตรมาส 2-3	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์	วอ.นำไปเป็นแนวทางในขั้นตอน 2-5
-ผู้บริหารระดับสูง - คกก. ส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัยพัฒนาและนวัตกรรม -ฝ่ายวางแผนองค์กร	- พิจารณาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์	6. จัดทำแผนปฏิบัติการรองรับแผนยุทธศาสตร์	ไตรมาส 3	แผนปฏิบัติงาน/โครงการ	- ทุกสายงาน/สำนัก - วอ.
- ทุกสายงาน/สำนัก - วอ.	- แผนปฏิบัติการรองรับ - แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม	7. ระบุความเสี่ยงแนวทางการจัดการความเสี่ยง	ไตรมาส 3	ความเสี่ยงและความพร้อมของทรัพยากรในการปฏิบัติงาน	- ทุกสายงาน/สำนัก - วอ.
วอ.	- แผนปฏิบัติการรองรับ - แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม	8. นำเสนอแผนยุทธศาสตร์ และ แผนปฏิบัติการต่อคณะกรรมการส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม และ คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลั่นกรองการลงทุนเพื่อให้ความเห็นชอบ และนำเสนอคณะกรรมการ ปณท เพื่อทราบ	ไตรมาส 4	- แผนปฏิบัติการรองรับ - แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม	วอ.
วอ.	- แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม	9. ถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม	ไตรมาส 4	บันทึกแจ้งสายงาน/สำนักให้รับทราบและเข้าใจแผนยุทธศาสตร์และดำเนินการตามแผนและสื่อ Socail ต่าง ๆ ของ ปณท ตลอดจนการประชุม สัมมนาและบรรยายต่าง ๆ ของผู้บริหารแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก	ทุกสายงาน/สำนัก
ตัวชี้วัดประสิทธิผล : สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในไตรมาส 4					

ตารางที่ 2-4 กระบวนการติดตามและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม

Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
วอ.	เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน รัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่	1. กำหนดรูปแบบ/แนวทาง/ ความถี่ในการติดตามแผน ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน นวัตกรรม	ไตรมาส 1	รูปแบบ/แนวทาง/ ความถี่ในการติดตาม แผนยุทธศาสตร์การ ดำเนินงานนวัตกรรม	ทุกสายงาน/สำนัก
วอ.	รูปแบบ/แนวทาง/ความถี่ในการ ติดตามแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงาน นวัตกรรมประจำปี	2. สื่อสารรูปแบบ/แนวทาง/ ความถี่ในการติดตามแผน ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน นวัตกรรม	ไตรมาส 1	ฝ่ายงาน ด้าน และสาย งาน/สำนักรับทราบ รูปแบบ/แนวทาง/ ความถี่ในการติดตาม แผนยุทธศาสตร์การ ดำเนินงานนวัตกรรม	ทุกสายงาน/สำนัก
วอ.	รายงานผลการดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการรองรับแผนยุทธศาสตร์ การดำเนินงานนวัตกรรม	3. การติดตามและประเมินผล ตามแผนการปฏิบัติการรองรับ แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงาน นวัตกรรม	ทุก 3 เดือน	สรุปความคืบหน้าการ ดำเนินงานตามแผน ยุทธศาสตร์การ ดำเนินงานนวัตกรรม	วอ.
วอ.	ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ รองรับแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงาน นวัตกรรม	4. นำเสนอผลการดำเนินงาน ตามแผนยุทธศาสตร์การ ดำเนินงานนวัตกรรมให้ คณะกรรมการส่งเสริมและ ขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและ นวัตกรรมรับทราบ	ทุกเดือน	ปณท รับทราบผลการ ดำเนินงานตามแผน ยุทธศาสตร์การ ดำเนินงานนวัตกรรม	วอ.
วอ.	ผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ การดำเนินงานนวัตกรรม	5. เรียนรู้และปรับปรุงผลการ ดำเนินการตามแผน ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน นวัตกรรม	ทุกเดือน	แนวทางการปรับปรุงผล การดำเนินการตามแผน ยุทธศาสตร์การ ดำเนินงานนวัตกรรม	ทุกสายงาน/สำนัก
ตัวชี้วัดแสดงประสิทธิภาพของกระบวนการ : อัตราความสำเร็จของการดำเนินงานติดตามและประเมินผล (ร้อยละ)					
ตัวชี้วัดแสดงประสิทธิผลของกระบวนการ : มีการรายงานการติดตามและประเมินผลเป็นประจำทุกเดือน					

2.6 การสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรม

ในการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมจำเป็นต้องมีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างนวัตกรรม แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม จึงได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์พัฒนาคนและเครือข่ายนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วยโครงการส่งเสริมวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ตลอดจนการยกระดับความรู้ ความสามารถบุคลากรด้านนวัตกรรม ดังนี้

2.6.1 การสร้างวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม

ปณท มีกำหนดวัฒนธรรมองค์กรเดิม คือ “I-SURE” และได้มีการทบทวนวัฒนธรรมองค์กรใหม่ คือ Sustainable POST เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมและด้านนวัตกรรมไว้ในตัว T-Trendy สมัยใหม่ทันยุค ไว้ใน HR Strategy Map

ดังนั้น เพื่อให้เกิดความสอดคล้องมีการดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกันในเรื่องการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ในแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม จึงได้ถ่ายทอดเชื่อมโยงแผนวัฒนธรรมตาม HR Strategy Map ไว้ด้วยโดยบรรจุไว้ในยุทธศาสตร์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กรที่ 2 (HR2) : สร้างและพัฒนาผู้นำและเพิ่มขีดความสามารถบุคลากร โดยเป้าประสงค์ที่สำคัญ คือ สัดส่วนของจำนวนอัตรากำลังที่มีสมรรถนะสอดคล้องตามเกณฑ์ประเมิน Competency Gap กลยุทธ์ที่ 2.1 : การประยุกต์ใช้ระบบสมรรถนะ (Competencies) เพื่อนำระบบสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในระบบบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรบุคคล กลยุทธ์ที่ 2.4 : การเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร (Learning and Development) เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย ปณท และกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล และยุทธศาสตร์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กรที่ 3 (HR3) : เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ความผูกพัน และสร้างประสบการณ์ที่ดี (Employee Experience) ให้กับบุคลากร โดยเป้าประสงค์ที่สำคัญ คือ (1) ร้อยละระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรใหม่ของพนักงาน/ลูกจ้างประจำและลูกจ้าง และ (2) ระดับคะแนนความผูกพันของบุคลากร ปณท กลยุทธ์ที่ 3.1 : การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรรับรู้เข้าใจ และแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง ที่เชื่อมโยงและส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศและวัฒนธรรมการสร้างนวัตกรรมจากทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร ตลอดจนการส่งเสริมการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรด้านนวัตกรรมและสนับสนุนทรัพยากรที่เป็นองค์ความรู้ที่สำคัญในการต่อยอดไปสู่การพัฒนานวัตกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อ ปณท ซึ่งจะเชื่อมโยงกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพให้แก่บุคลากรที่มีผลงานด้านการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม ซึ่งการส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมเป็นการดำเนินงานร่วมกันระหว่างฝ่ายโพรสแต็กซ์กับฝ่ายทรัพยากรบุคคล ทั้งในเรื่องการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงาน การจัดทำคู่มือผู้นำต้นแบบด้านนวัตกรรมขององค์กร ซึ่งกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม พร้อมกับจัดทำกิจกรรมเผยแพร่วัฒนธรรม การประเมินผลการรับรู้และปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรประจำปี และการทบทวนแผนงานส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรประจำปี โดยการดำเนินงานเกี่ยวกับวัฒนธรรมนวัตกรรมมีกระบวนการ ดังนี้

ตารางที่ 2-5 แนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม

ที่	สนับสนุนตัวชี้วัด	กระบวนการ	กลยุทธ์หลัก	กิจกรรม
1.		Review I-SURE	ทบทวนวัฒนธรรมองค์กร I-SURE โดยเปลี่ยนใหม่เป็น Sustainable POST	- ปรับปรุงแผน Culture Roadmap ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับสภาพองค์กรเป็นการทำงานโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นหน่วยงานหลัก และในแต่ละปีจะมีการประชุมทบทวนแผนงานร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องร่วมกันเกี่ยวกับทิศทางการดำเนินงาน

ที่	สนับสนุนตัวชี้วัด	กระบวนการ	กลยุทธ์หลัก	กิจกรรม
2.	การรับรู้	Educate Sustainable POST	การสื่อสาร	- การประชาสัมพันธ์วัฒนธรรมด้านนวัตกรรมผ่านกิจกรรมต่างๆ ให้ครอบคลุมทุกสายงาน/สำนัก รวมทั้งการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก เช่น การจัดทำคลิปรายการ “CEO Innovation Talk” สื่อสารวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม กิจกรรม ผู้นำต้นแบบด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรม ปณท (Change Agent Talk) โดยอยู่ระหว่างการกำหนดพฤติกรรมตามวัฒนธรรมสำหรับผู้บริหารทุกและพนักงาน โดยการสื่อสารวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมนี้ต้องสื่อสารให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับในองค์กรรับทราบรวมทั้งสื่อสารให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรรับทราบด้วย
3.	ความเข้าใจ	Educate Sustainable POST	การสื่อสาร	- จัดทำคู่มือเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Sustainable POST Behavior Standard) - การให้ความรู้เรื่องวัฒนธรรมในการปฐมนิเทศพนักงานใหม่
4.	พฤติกรรม	Live Sustainable POST	ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วม	- การสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามคู่มือ Sustainable POST Hero เช่น การอบรมเกี่ยวกับนวัตกรรมให้กับผู้บริหารระดับสูง หรือผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านนวัตกรรม เป็นต้น - กิจกรรม Culture In Process เป็นกิจกรรมที่บูรณาการเชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์กรกับแผนงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม อาทิ แผนงานโครงการพัฒนาองค์กรด้วย R&D และนวัตกรรม โครงการส่งเสริมวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
5.		Reward Sustainable POST	- การยกย่อง ชมเชยและการให้รางวัล	Sustainable POST Award : มอบรางวัลให้กับหน่วยงานที่มีผลงานสอดคล้องวัฒนธรรมองค์กร มอบประกาศเกียรติคุณ เช่น การมอบโล่และประกาศนียบัตรให้กับผลงานที่ได้รับการคัดเลือกเป็นนวัตกรรมต้นแบบระดับสายงาน หรือนวัตกรรมองค์กร เป็นต้น - Sustainable POST Star มอบรางวัลให้แก่บุคลากรที่มีผลงานสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่ได้รับการคัดเลือกจากหน่วยงานและคณะกรรมการ เช่น เป็นการมอบรางวัลให้กับบุคลากรที่มีผลงานสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร Sustainable POST “T-Trendy สมัยใหม่ทันยุค” ซึ่งเป็นวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม

ที่	สนับสนุนตัวชี้วัด	กระบวนการ	กลยุทธ์หลัก	กิจกรรม
6.		Measure Sustainable POST	- การประเมินผล	- Culture Survey เป็นการสำรวจการรับรู้และการปฏิบัติตัวตามวัฒนธรรมองค์กร มีทั้งในแบบสำรวจความผูกพันองค์กร (Engagement Survey) และแบบสำรวจวัฒนธรรมองค์กร ในทุกๆ ปี ฝทบ. ร่วมกับ ฝพบ. ในการจัดทำแบบสำรวจวัฒนธรรม Sustainable POST และแบบสำรวจความผูกพันองค์กร ซึ่งจะสำรวจในช่วงปลายปีปฏิทิน สำหรับการรับรู้วัฒนธรรมด้านนวัตกรรมสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีปรากฏในแบบสำรวจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในงาน Stakeholder Day - ผลการสำรวจจะถูกนำไปปรับปรุงการดำเนินงาน

2.6.2 ผู้นำต้นแบบ Role Model ด้านนวัตกรรม

ปณท รับมอบนโยบายการจัดการนวัตกรรมจากประธานกรรมการ ปณท มากำหนดวัฒนธรรมองค์กร คือ Sustainable POST โดยวัฒนธรรมที่มุ่งเสริมสร้างพฤติกรรมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ระบุในตัวไว้ในตัว T-Trendy สมัยใหม่ทันยุค นอกจากนี้ ปณท ได้จัดทำคู่มือผู้นำต้นแบบด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรม โดยกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ กรรมการผู้จัดการใหญ่ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการฝ่าย ปฏิบัติตนเป็นต้นแบบที่ดี (Role Model) ในการทำงานและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมตามวัฒนธรรมรวมถึงระบุแนวทางปฏิบัติตนตามวัฒนธรรม เพื่อให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้บริหาร และยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติตาม

ตามคู่มือเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นคู่มือสำหรับผู้บริหารและบุคลากรในการแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามวัฒนธรรม Sustainable POST โดยวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม กำหนดการแสดงบทบาทผู้บริหารตามวัฒนธรรม ดังนี้ตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2-6 การพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามวัฒนธรรม Sustainable POST ที่สนับสนุนการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของผู้บริหารและพนักงาน

วัฒนธรรมองค์กร (Sustainable POST)	พฤติกรรมที่พึงประสงค์	พฤติกรรมผู้บริหาร (ระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป)	พฤติกรรมพนักงาน
สมัยใหม่ทันยุค (Trendy)	- ยืดหยุ่นและพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง - พร้อมเรียนรู้และพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา - มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าลองผิดลองถูก เพื่อนำผลลัพธ์มาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง - คิดนอกกรอบและแสวงหาโอกาส สร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ พัฒนางานและนวัตกรรมใหม่	- สนับสนุนแนวคิดบุคลากรและส่งเสริมบรรยากาศการสร้างนวัตกรรมในองค์กร - ปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ ผลักดันและกระตุ้นให้บุคลากรกล้าต่อการเปลี่ยนแปลง - สร้างความตระหนักเทคโนโลยีดิจิทัล การใช้ประโยชน์จากข้อมูลเชิงลึกมาพัฒนาการดำเนินงาน รวมถึงการสร้างนวัตกรรมในองค์กร	- ค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหาละเอียดและทดลองแนวคิด เพื่อนำไปปรับปรุง /พัฒนาเป็นนวัตกรรมในงานของตน - ประเมินความเป็นได้ของแนวคิดและนวัตกรรมเพื่อผลักดันสู่การนำไปใช้จริงอย่างเป็นรูปธรรม - กล้านำเสนอแนวคิดใหม่ๆ และมีส่วนร่วม นำความรู้ไปต่อยอดสู่ นวัตกรรม

วัฒนธรรมองค์กร (Sustainable POST)	พฤติกรรมที่พึงประสงค์	พฤติกรรมผู้บริหาร (ระดับผู้จัดการฝ่ายขึ้นไป)	พฤติกรรมพนักงาน
		4. ใช้ข้อมูล ความรู้ และถ่ายทอด ประสบการณ์เพื่อประกอบการ ตัดสินใจในการทำให้เกิด นวัตกรรมและโอกาสในการ สร้างมูลค่าเพิ่ม	

การปฏิบัติตนเป็นต้นแบบที่ดี (Role Model) ด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมของผู้บริหารระดับสูง จะดำเนินการผ่านกิจกรรม ผู้นำต้นแบบด้านการเสริมสร้างวัฒนธรรม ปณท (Change Agent Talk) ภายใต้แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรมและแผนส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมประจำปี เช่น กิจกรรมการแข่งขันการสร้างนวัตกรรมองค์กร มีผู้บริหารเข้าร่วมเป็นที่ปรึกษาการจัดทำผลงาน หรือ เป็นกรรมการตัดสินการแข่งขัน เป็นต้น

สำหรับ ผวอ. มีบทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนกิจกรรมการเป็นผู้นำต้นแบบ (Role Model) ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมการสื่อสาร และกิจกรรมการมีส่วนร่วมด้านนวัตกรรม เช่น ในด้านการสื่อสาร ผวอ. จะช่วยสนับสนุนโดยการจัดทำไฟล์การสื่อสารการบริหารจัดการนวัตกรรม เพื่อให้เนื้อหาในการสื่อสารตรงตามเป้าหมาย ผู้บริหารสะดวกที่จะนำไปใช้ในการสื่อสารกับพนักงานในสายงาน เป็นต้น สำหรับกิจกรรมการมีส่วนร่วมกิจกรรมด้านนวัตกรรม เช่น การเป็นผู้กลั่นกรองทุนวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม การเป็นกรรมการตัดสินการนำเสนอผลงานในการฝึกอบรมด้านนวัตกรรม หรือการแข่งขันนวัตกรรมประจำปี การเป็นที่ปรึกษาการสร้างผลงานนวัตกรรม เป็นต้น โดยกิจกรรมการส่งเสริมการเป็นผู้นำต้นแบบ (Role Model) ดังนี้

ตารางที่ 2-7 ตารางแสดงตัวอย่างกิจกรรมการเป็นผู้นำต้นแบบ (Role Model)

ที่	กิจกรรม	กลุ่มเป้าหมาย	ช่วงเวลา (เดือน)
1.	กิจกรรมการสื่อสาร		
	นโยบายการบริหารจัดการ นวัตกรรม	พนักงาน ปณท ทุกระดับ	เดือน.....
	การส่งเสริมให้บุคลากรในสายงาน/สำนักสร้างสรรค์ นวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	พนักงาน ปณท ในสายงาน/ สำนัก	เดือน.....
	การกระตุ้น ยกย่อง ชมเชย และให้รางวัลบุคลากรใน สายงาน/สำนักที่สร้างสรรค์นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ ต่อองค์กร	พนักงาน ปณท ในสายงาน/ สำนัก	เดือน.....
	- สื่อสารนวัตกรรมที่คิดค้นโดย ปณท ให้ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียรับทราบในโอกาสต่างๆ	-พนักงาน ปณท -ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	เดือน.....
2.	กิจกรรมการมีส่วนร่วมด้านนวัตกรรม		
	การเป็นกรรมการคัดเลือกผลงานนวัตกรรมระดับสาย งาน/สำนักโครงการ 1 ฝ่าย 1 กระบวน/นวัตกรรม	หน่วยงานในสายงาน/สำนัก	เดือน.....
	การเป็นประธานในกิจกรรมด้านนวัตกรรม	หน่วยงานในสายงาน/สำนัก	เดือน.....
	การเป็นที่ปรึกษาการสร้างผลงานนวัตกรรม	กลุ่ม Speed Team/Talent	เดือน.....

ที่	กิจกรรม	กลุ่มเป้าหมาย	ช่วงเวลา (เดือน)
	การเป็นคณะกรรมการกลั่นกรองข้อเสนอโครงการด้านการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม	กลุ่มพนักงาน ปณท และบุคคลภายนอกที่เข้าร่วมประกวดนวัตกรรมและยื่นขอทุนงานสนับสนุนงานวิจัย	เดือน.....

2.6.3 การสร้างบรรยากาศในองค์กรและการจัดกิจกรรมด้านนวัตกรรม

การสร้างกิจกรรมต่างๆ มีส่วนช่วยส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดการสร้างบรรยากาศการสร้างนวัตกรรมที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการทำงานร่วมกันทั้งในฝ่ายเดียวกันและข้ามหน่วยงาน กิจกรรมที่สามารถใช้สร้างบรรยากาศการสร้างนวัตกรรม ได้แก่

1) ข่าวประชาสัมพันธ์ เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการส่งต่อแบ่งปันความรู้และข้อมูล ด้านการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมรวมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้บุคลากรมีวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยช่องทางที่บุคคลกรยอมรับมากที่สุด คือ การเผยแพร่ผ่านการออนไลน์ เช่น Intranet ข่าวประชาสัมพันธ์ Line หรือ ผ่านทาง Facebook THP Family เป็นต้น

นอกจากการประชาสัมพันธ์ข่าวการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของ ฝพท. แล้ว ยังมีการจัดทำสื่อต่างๆ เพื่อสื่อสารนโยบายนวัตกรรม แผนยุทธศาสตร์และแผนการปฏิบัติงานระยะยาวและระยะสั้น วัฒนธรรมนวัตกรรม แผนการยกระดับสมรรถนะด้านการจัดการนวัตกรรม โดยแผนการสื่อสารนวัตกรรมจะดำเนินการสัมพันธ์กับแผนสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรการของ ปณท รวมทั้งต้องคำนึงถึงกลุ่มผู้รับสารที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร และช่องทางการสื่อสาร เช่น สื่อสารผ่านโซเชียลมีเดีย วารสารออนไลน์ หนังสือเวียน เป็นต้น

ตารางที่ 2-8 ตารางแสดงตัวอย่างการสื่อสารประชาสัมพันธ์

ที่	ประเด็นในการสื่อสาร	กลุ่มผู้รับสาร	ช่องทาง	เดือน
การสื่อสารนโยบายด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม				
1.	การบริหารจัดการนวัตกรรม	พนักงานและผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานระดับฝ่าย	การประชุมในหน่วยงาน Morning Talk	เดือน.....
		กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย -หน่วยงานราชการ และรัฐวิสาหกิจ - กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ - กลุ่มพนักงาน ปณท	-วันแถลงการของ กจป. ในวันครบรอบ ปณท - สื่อสารมวลชนต่าง ๆ - Line หรือ Facebook THP Family และของ บริษัท	เดือน.....
2.	นโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรม	พนักงานและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ	Line หรือ Facebook THP Family	เดือน.....
3.	ทิศทางการบริหารจัดการนวัตกรรม	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - กลุ่มพันธมิตรด้านนวัตกรรม - คู่ค้าด้านนวัตกรรม	-วันแถลงการของ กจป. ในวันครบรอบ ปณท - สื่อสารมวลชนต่าง ๆ - Line หรือ Facebook บริษัทฯ	เดือน.....
การสื่อสารเกี่ยวกับผลงานด้านการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม				
4.	การทดสอบบริการ Prompost	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย -หน่วยงานราชการ และรัฐวิสาหกิจ	-วันแถลงการของ กจป. ในวันครบรอบ ปณท - สื่อสารมวลชนต่าง ๆ	เดือน.....

ที่	ประเด็นในการสื่อสาร	กลุ่มผู้รับสาร	ช่องทาง	เดือน
		- กลุ่มลูกค้ารายใหญ่ - กลุ่มพันธมิตรด้านนวัตกรรม - คู่ค้าด้านนวัตกรรม - กลุ่มพนักงาน ปณท	- Line หรือ Facebook บริษัทฯ - Youtube บริษัทฯ - Instragam บริษัทฯ	

2) การประกวดผลงานภายนอกองค์กร

การส่งผลงานเพื่อเข้าร่วมประกวดผลงานภายนอกองค์กร นอกจากจะเป็นการเผยแพร่ความสามารถของบุคลากรในด้านการพัฒนาผลงานวิจัย และนวัตกรรม ยังเป็นการเผยแพร่ชื่อเสียงองค์กรในการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมรวมถึงเป็นการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้กับพนักงาน สามารถนำข้อคิดเห็นของคณะกรรมการจากภายนอกมาต่อยอดประยุกต์ใช้กับงานขององค์กรต่อไปได้

ฝ่ายวางแผนองค์กรดำเนินการประชาสัมพันธ์พร้อมสำรวจผลงานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมเพื่อสมัครเข้าร่วมการประกวดผลงานความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมต่างๆ ภายนอกองค์กรในระดับประเทศ พร้อมคัดเลือกผลงานนวัตกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อนำส่งเข้าประกวด โดยรวบรวมผลงานจากโครงการการประกวดผลงานต่างๆของการประปานครหลวง ไม่ว่าจะเป็นโครงการ 1 ฝ่าย 1 กระบวนการ/นวัตกรรม หรือโครงการ Hackathon หรือ โครงการประกวดนวัตกรรม อื่น ๆ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

- (1) สื่อสารข้อมูลเวทีการประกวดผลงานนวัตกรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น เวทีรางวัลนวัตกรรมแห่งชาติ เวที Thailand Kaizen Award และรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น (SOE Award) เป็นต้น
- (2) ประเมินความสอดคล้องของผลงานนวัตกรรมให้เหมาะสมกับเวทีที่จะส่งเข้าประกวด
- (3) ประสานงานหน่วยงานเจ้าของนวัตกรรม เพื่อจัดเตรียมข้อมูลสำหรับการส่งผลงานเข้าประกวด
- (4) ขออนุมัติในหลักการ และเบิกค่าใช้จ่ายในการส่งผลงานเข้าประกวด เสนอต่อกรรมการผู้จัดการใหญ่ เพื่ออนุมัติให้ส่งผลงานรวมถึงเบิกค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องในการส่งผลงาน เช่น ค่าลงทะเบียนส่งผลงาน ค่าตรวจเยี่ยมผลงาน ณ สถานที่ปฏิบัติงานจริง รวมถึง ค่าของว่าง อาหาร และเครื่องดื่ม เป็นต้น
- (5) ติดตามและรายงานผลการส่งผลงานเข้าประกวดในเวทีต่างๆ

3) Innovation in Process คือ การสนับสนุนและส่งเสริมให้แต่ละหน่วยงานมีการบูรณาการกระบวนการพัฒนานวัตกรรมเข้ากับกระบวนการทำงาน ผ่านการดำเนิน “โครงการ 1 ฝ่าย 1 กระบวนการ/นวัตกรรม ในแต่ละปีเพื่อให้หน่วยงานเกิดบรรยากาศของการมีส่วนร่วม ระหว่างผู้บริหาร พนักงาน และผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ในการคิดสร้างสรรค์ผลงานพัฒนากระบวนการหรือผลงานนวัตกรรมที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน ช่วยให้ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย หรืออาจตอบสนองต่อตัวชี้วัดและเป้าหมายที่สำคัญขององค์กรได้

2.6.4 การยกระดับและพัฒนาความรู้ ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม การจัดทำแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม โดยจะมีการกำหนดสมรรถนะบังคับด้านความคิดสร้างสรรค์ด้านนวัตกรรม โดยฝ่ายโพสต์เน็กซ์ ร่วมกับกรรมการส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายพัฒนาบุคลากร และผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนกำหนดแนวทางประเมินสมรรถนะฯ ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตาม วัฒนธรรม Sustainable POST ของผู้บริหารและพนักงานดังตารางที่ 2-6 เพื่อจะนำไปประเมินเพื่อหา Gap ในการจัดทำแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมต่อไป

2.7 กระบวนการนวัตกรรม

ภาพรวมกระบวนการนวัตกรรม ปณท ดำเนินงานด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ โดยมีการกำหนดกระบวนการนวัตกรรมขององค์กรในภาพรวมที่ชัดเจน และสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Core Business Enablers) โดยกระบวนการนวัตกรรม แบ่งออกเป็น 2 กระบวนการหลัก ได้แก่ 1) กระบวนการสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม และ 2) กระบวนการสร้างนวัตกรรม (THP Innovation Process) ตาม Stage Gate

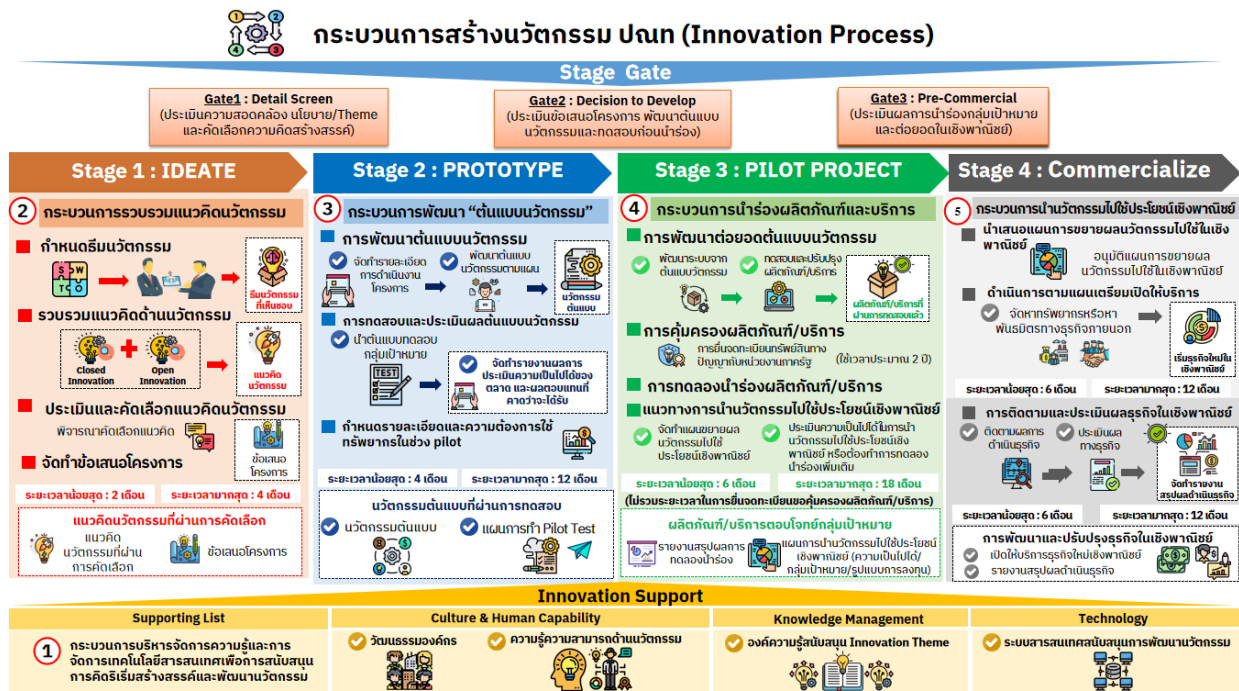
1. กระบวนการสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม

ปณท สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมทั้งทางด้านการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีดิจิทัล ผ่านกระบวนการบริหารจัดการความรู้ และกระบวนการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการพัฒนานวัตกรรม โดยการแสวงหาองค์ความรู้รวมถึงการเตรียมระบบเทคโนโลยีดิจิทัลรองรับการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศองค์ความรู้ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรม

2. กระบวนการสร้างนวัตกรรม (THP Innovation Process) ตาม Stage Gate

ปณท ดำเนินงานด้านการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างผลงานนวัตกรรม ตามกระบวนการสร้างนวัตกรรม โดยแต่ละกระบวนการมีความเชื่อมโยงในรูปแบบ Stage Gate ดังนี้

ตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ (ฉบับปรับปรุง ปี 2566) ด้านที่ 7.2 การจัดการนวัตกรรม ข้อที่ 6. กระบวนการนวัตกรรม กำหนดให้รัฐวิสาหกิจกำหนดกระบวนการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะมีการทบทวนกระบวนการเป็นประจำทุกปี เพื่อบรรจุไว้ในคู่มือการจัดการนวัตกรรม ประจำปี พร้อมกันนี้จะมีการสื่อสารให้บุคลากรทั้งองค์กรรับทราบและนำไปปฏิบัติ โดยในปี 2567 ปณท ได้ทบทวนกระบวนการพัฒนานวัตกรรมได้รูปด้านล่างนี้



รูปที่ 15 กระบวนการสร้างนวัตกรรมของ ปณท

กระบวนการสร้างนวัตกรรม (THP Innovation Process) ตาม Stage Gate มีการกำหนด Gate จำนวน 3 Gate กำหนดขั้นตอน (Stage) 4 ขั้นตอน และกระบวนการ 6 กระบวนการ (Process) ดังนี้

Gate1 : Detail Screen (ประเมินความสอดคล้อง นโยบาย/Theme และคัดเลือกความคิดสร้างสรรค์) ประกอบด้วยหลักเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

1. ความสอดคล้องด้านยุทธศาสตร์ของแนวคิด (Strategic Fit): ระดับความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ของแนวคิดต่อแผนยุทธศาสตร์องค์กรโดยภาพรวม
2. ผลตอบแทนเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Return): ระดับของผลตอบแทนเชิงเศรษฐศาสตร์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นของแนวคิด
3. มูลค่าทางการตลาดของแนวคิด (Target Market Opportunity): จำนวนมูลค่าตลาดเป้าหมายของแนวคิดที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
4. ความพร้อมในการพัฒนาแนวคิด (Idea Readiness)
 - 4.1 ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Advantage) ความเป็นไปได้ในทางเทคโนโลยีที่มีอยู่สำหรับการพัฒนาแนวคิด
 - 4.2 ความพร้อมด้านทักษะบุคลากร (Skill) : ความสามารถและทักษะของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรในการพัฒนาแต่ละแนวคิด

ตารางที่ 2-8 หลักเกณฑ์การให้คะแนน Gate1

รายละเอียดหลักเกณฑ์	1	2	3	4	5
1. ความสอดคล้องด้านยุทธศาสตร์ของแนวคิด (30%)	ขาดความสอดคล้องตามแผนสายงาน	บางส่วนสอดคล้องตามแผนสายงาน	สอดคล้องตามแผนสายงาน	เกี่ยวข้องโดยอ้อมกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร	เกี่ยวข้องโดยตรงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร
2. ผลตอบแทนเชิงเศรษฐศาสตร์ (20%)	ต่ำมาก	ต่ำ	กลาง	สูง	สูงมาก
3. มูลค่าทางการตลาดของแนวคิด (30%)	น้อยกว่า 10 ล้านบาท	10 – 30 ล้านบาท	30 – 50 ล้านบาท	50 – 70 ล้านบาท	มากกว่า 70 ล้านบาท
4.ความพร้อมในการพัฒนาแนวคิด (20%)					
4.1 ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (10%)	แทบไม่สามารถใช้เทคโนโลยีเดิมได้	มีเทคโนโลยีแต่ต้องเพิ่มเติมเป็นส่วนใหญ่	มีเทคโนโลยีแต่ต้องเพิ่มเติมพอสมควร	มีเทคโนโลยีแต่ต้องเพิ่มเติมในบางส่วนเล็กน้อย	มีเทคโนโลยีในปัจจุบัน
4.2 ความพร้อมด้านทักษะบุคลากร (10%)	คณะทำงานยังขาดประสบการณ์	คณะทำงานมีประสบการณ์แต่ไม่มีทักษะที่จำเป็น	คณะทำงานมีประสบการณ์และมีทักษะที่จำเป็นบางทักษะ	คณะทำงานมีประสบการณ์และมีทักษะที่จำเป็นครอบคลุมทุกด้าน	มีผู้เชี่ยวชาญและคณะทำงานที่มีทักษะที่จำเป็นครอบคลุมทุกด้าน

Gate2 : Decision to Develop (ประเมินข้อเสนอโครงการ พัฒนาด้านแบบนวัตกรรมและทดสอบก่อนนำร่อง) ประกอบด้วยหลักเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

1. ความสอดคล้องด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Fit)
 - 1.1 ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร (Corporate Fit) : ระดับความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ของโครงการต่อแผนยุทธศาสตร์องค์กรโดยภาพรวม
 - 1.2 การนำไปต่อยอดกับโครงการอื่น (Continuation) : ระดับความสามารถในการนำไปต่อยอดกับโครงการอื่นๆ ภายในองค์กร
2. โอกาสทางการตลาดของโครงการ (Business Opportunity)
 - 2.1 มูลค่าทางการตลาดของกลุ่มเป้าหมาย (Target Market Opportunity): จำนวนมูลค่าตลาดเป้าหมายของโครงการที่จะเกิดขึ้น
 - 2.2 ความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage): เปรียบเทียบโครงการกับธุรกิจของคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาดเป้าหมาย
3. ความพร้อมในการพัฒนาโครงการ (Project Readiness)
 - 3.1 ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Advantage) ความเป็นไปได้ในทางเทคโนโลยีที่มีอยู่สำหรับการพัฒนาแนวคิด
 - 3.2 ความพร้อมด้านทักษะบุคลากร (Skill) : ความสามารถและทักษะของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรในการพัฒนาแต่ละแนวคิด
 - 3.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment): การประเมินความเสี่ยงและอุปสรรคที่เป็นไปได้ที่เกี่ยวข้องกับแต่ละโครงการ
4. ผลตอบแทนของโครงการ (Returns)
 - 4.1 มูลค่าของโครงการ (Project Value): มูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการในอีก 5 ปีข้างหน้า หรือ NPV
 - 4.2 ความสามารถในการทำกำไร (Project Profit): อัตราความสามารถในการทำกำไรขั้นต้น หรือ Gross Profit Margin
 - 4.3 ผลตอบแทนเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Return): ระดับของผลตอบแทนเชิงเศรษฐศาสตร์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นของโครงการ
5. ความสำคัญของโครงการ (Project Prioritization) : พิจารณาในเรื่องของผลตอบแทนและความเสี่ยงของโครงการ แล้วนำมาจัดลำดับความสำคัญ เพื่อจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

ตารางที่ 2-9 หลักเกณฑ์การให้คะแนน Gate2

รายละเอียดหลักเกณฑ์	1	2	3	4	5
1. ความสอดคล้องด้านยุทธศาสตร์ (20%)					
1.1 ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร (10%)	ขาดความสอดคล้องตามแผนสายงาน	บางส่วนสอดคล้องตามแผนสายงาน	สอดคล้องตามแผนสายงาน	เกี่ยวข้องโดยอ้อมกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร	เกี่ยวข้องโดยตรงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร
1.2 การนำไปต่อยอดกับโครงการอื่น (10%)	มีโอกาสนำไปต่อยอดได้ต่ำมาก	มีโอกาสนำไปต่อยอดได้ต่ำ	มีโอกาสนำไปต่อยอดได้ปานกลาง	มีโอกาสนำไปต่อยอดได้สูง	มีโอกาสนำไปต่อยอดได้สูงมาก
2.โอกาสทางการตลาดของโครงการ (20%)					
2.1 มูลค่าทางการตลาดของกลุ่มเป้าหมาย (10%)	น้อยกว่า 10 ล้านบาท	10 – 30 ล้านบาท	30 – 50 ล้านบาท	50 – 70 ล้านบาท	มากกว่า 70 ล้านบาท

รายละเอียดหลักเกณฑ์	1	2	3	4	5
2.2 ความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (10%)	เสียเปรียบคู่แข่ง	ได้เปรียบคู่แข่งเล็กน้อย	ได้เปรียบคู่แข่งปานกลาง	อยู่ใน Top 3 ของตลาด	ยังไม่มีคู่แข่งดำเนินการ/มีในตลาดแต่โอกาสเป็นผู้นำตลาดได้
3.ความพร้อมในการพัฒนาโครงการ (25%)					
3.1 ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (10%)	แทบไม่สามารถใช้เทคโนโลยีเดิมได้	มีเทคโนโลยีแต่ต้องเพิ่มเติมเป็นส่วนใหญ่	มีเทคโนโลยีแต่ต้องเพิ่มเติมพอสมควร	มีเทคโนโลยีแต่ต้องเพิ่มเติมในบางส่วนเล็กน้อย	มีเทคโนโลยีในปัจจุบัน
3.2 ความพร้อมด้านทักษะบุคลากร (10%)	คณะทำงานยังขาดประสบการณ์	คณะทำงานมีประสบการณ์ แต่ไม่มีทักษะที่จำเป็น	คณะทำงานมีประสบการณ์ และมีทักษะที่จำเป็นบางทักษะ	คณะทำงานมีประสบการณ์ และมีทักษะที่จำเป็นครอบคลุมทุกด้าน	มีผู้เชี่ยวชาญและคณะทำงานที่มีทักษะที่จำเป็นครอบคลุมทุกด้าน
3.3 การประเมินความเสี่ยง (5%)	เกิดขึ้นบ่อยและระดับรุนแรงสูงมาก	เกิดขึ้นบ่อยและระดับรุนแรงสูง	เกิดขึ้นบ้างและระดับรุนแรงปานกลาง	เกิดขึ้นไม่บ่อยและระดับรุนแรงต่ำ	เกิดขึ้นไม่บ่อยและระดับรุนแรงต่ำมาก
4. ผลตอบแทนของโครงการ (25%)					
4.1 มูลค่าของโครงการ (10%)	น้อยกว่า 3 ล้านบาท	3 - 10 ล้านบาท	10 - 20 ล้านบาท	20 - 50 ล้านบาท	มากกว่า 50 ล้านบาท
4.2 ความสามารถในการทำกำไร (10%)	น้อยกว่า 3%	3 - 5 %	5 - 10%	10 - 20%	มากกว่า 20%
4.3 ผลตอบแทนเชิงเศรษฐศาสตร์ (5%)	ต่ำมาก	ต่ำ	กลาง	สูง	สูงมาก
5. ความสำคัญของโครงการ (10%)	ให้ความสำคัญต่ำมาก	ให้ความสำคัญต่ำ	ให้ความสำคัญปานกลาง	ให้ความสำคัญสูง	ให้ความสำคัญสูงมาก

Gate3 : Pre-Commercial (ประเมินความพึงพอใจ/ความคุ้มค่า)

1. ความสอดคล้องด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Fit)

- 1.1 ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร (Corporate Fit) : ระดับความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ของโครงการที่นำร่องต่อแผนยุทธศาสตร์องค์กรโดยภาพรวม
- 1.2 การนำไปต่อยอดกับโครงการอื่น (Continuation) : ระดับความสามารถในการนำโครงการที่นำร่องไปต่อยอดกับโครงการอื่นๆ ภายในองค์กร
- 1.3 ผลตอบแทนเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Return): ระดับของผลตอบแทนเชิงเศรษฐศาสตร์ที่เกิดขึ้นจากการนำร่องโครงการ

2 โอกาสทางการตลาดของโครงการ (Business Opportunity)

- 2.1 มูลค่าทางการตลาดของกลุ่มเป้าหมาย (Target Market Opportunity): จำนวนมูลค่าตลาดเป้าหมายของโครงการที่นำร่อง
- 2.2 ความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage): เปรียบเทียบโครงการที่นำร่องกับธุรกิจของคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาดเป้าหมาย
- 2.3 การตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Requirements): ระดับความสามารถของโครงการที่นำร่องในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

2.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment): การประเมินความเสี่ยงและอุปสรรคที่เป็นไปได้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่น่าร้อง

3 ตัวชี้วัดการเงินของโครงการ (Financial Indicators)

3.1 ความสมเหตุสมผลทางการเงิน (Financial Assumption): ระดับของของสมเหตุสมผลของสมมติฐานทางการเงินของโครงการที่น่าร้อง

3.2 ผลตอบแทนจากการลงทุน (Investment Return): อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนภายใน หรือ IRR

3.3 มูลค่าของโครงการ (Project Value): มูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการในอีก 5 ปีข้างหน้า หรือ NPV

3.4 การคืนทุน (Payback) : ระยะเวลาในการคืนทุนของโครงการ หรือ Payback Period

3.5 ความสามารถในการทำกำไร (Project Profit): อัตราความสามารถในการทำกำไรขั้นต้นหรือ Gross Profit Margin

4 ระดับความพร้อมด้านเทคโนโลยีและสิทธิบัตร (Technology Barrier)

4.1 ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Advantage) ความเป็นไปได้ในทางเทคโนโลยีที่มีอยู่สำหรับการนำร่องโครงการ

4.2 การเปรียบเทียบเทคโนโลยีในตลาด (Technology Benchmark): เปรียบเทียบเทคโนโลยีระหว่างโครงการที่น่าร้องกับธุรกิจคู่แข่งในตลาด

4.3 การคุ้มครองของโครงการ (Technology Protection): สถานะการจดสิทธิบัตรของโครงการ/นวัตกรรม

4.4 อุปสรรคจากการใช้งานนวัตกรรม (Operational Challenges): ปัญหา/อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในการนำนวัตกรรมของโครงการไปนำร่อง

5 ความสามารถในการนำโครงการไปปฏิบัติ (Execution Capability)

5.1 ความพร้อมด้านทักษะบุคลากร (Skill) : ความสามารถและทักษะของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรในการพัฒนาแต่ละแนวคิด

5.2 การปฏิบัติตามข้อกำหนด (Compliance) : ระดับของการปฏิบัติตามข้อกำหนดการดำเนินโครงการในด้านกฎหมาย ความปลอดภัย ชีวะอนามัยและสิ่งแวดล้อม

5.3 มีเครือข่ายพันธมิตร (Partnership): เครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจที่พร้อมให้ความร่วมมือในการดำเนินงานโครงการที่ผ่านการนำร่อง

ตารางที่ 2-10 หลักเกณฑ์การให้คะแนน Gate1

รายละเอียดหลักเกณฑ์	1	2	3	4	5
1. ความสอดคล้องด้านยุทธศาสตร์ (15%)					
1.1 ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร (5%)	ขาดความสอดคล้องตามแผนสายงาน	บางส่วนสอดคล้องตามแผนสายงาน	สอดคล้องตามแผนสายงาน	เกี่ยวข้องโดยอ้อมกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร	เกี่ยวข้องโดยตรงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร
1.2 การนำไปต่อยอดกับโครงการอื่น (5%)	มีโอกาสนำไปต่อยอดได้ต่ำมาก	มีโอกาสนำไปต่อยอดได้ต่ำ	มีโอกาสนำไปต่อยอดได้ปานกลาง	มีโอกาสนำไปต่อยอดได้สูง	มีโอกาสนำไปต่อยอดได้สูงมาก
1.3 ผลตอบแทนเชิงเศรษฐศาสตร์ (5%)	ต่ำมาก	ต่ำ	กลาง	สูง	สูงมาก
2. โอกาสทางการตลาดของโครงการ (20%)					
2.1 มูลค่าทางการตลาดของกลุ่มเป้าหมาย (5%)	น้อยกว่า 10 ล้านบาท	10 – 30 ล้านบาท	30 – 50 ล้านบาท	50 – 70 ล้านบาท	มากกว่า 70 ล้านบาท

รายละเอียดหลักเกณฑ์	1	2	3	4	5
2.2 ความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (5%)	เสียเปรียบคู่แข่ง	ได้เปรียบคู่แข่งเล็กน้อย	ได้เปรียบคู่แข่งปานกลาง	อยู่ใน Top 3 ของตลาด	ยังไม่มีคู่แข่งดำเนินการ/มีในตลาดแต่โอกาสเป็นผู้นำตลาดได้
2.3 การตอบสนองความต้องการของลูกค้า (5%)	แย่กว่ามาตรฐานเดิม	มาตรฐานเดิม	ตอบ VOC ลูกค้าบางส่วน	ตอบ VOC ลูกค้าเป็นส่วนใหญ่	เหนือความคาดหวัง + สร้างมูลค่าเพิ่ม
2.4 การประเมินความเสี่ยง (5%)	เกิดขึ้นบ่อยและระดับรุนแรงสูงมาก	เกิดขึ้นบ่อยและระดับรุนแรงสูง	เกิดขึ้นบ้างและระดับรุนแรงปานกลาง	เกิดขึ้นไม่บ่อยและระดับรุนแรงต่ำ	เกิดขึ้นไม่บ่อยและระดับรุนแรงต่ำมาก
3.ตัวชี้วัดการเงินของโครงการ (25%)					
3.1 ความสมเหตุสมผลทางการเงิน (5%)	แย่กว่าสมมติฐานทางการเงินที่ตั้งไว้มาก	แย่กว่าสมมติฐานทางการเงินที่ตั้งไว้เล็กน้อย	ตามสมมติฐานทางการเงินที่ตั้งไว้	ดีกว่าสมมติฐานทางการเงินที่ตั้งไว้เล็กน้อย	ดีกว่าสมมติฐานทางการเงินที่ตั้งไว้มาก
3.2 ผลตอบแทนจากการลงทุน (5%)	$IRR < WACC$	$IRR = WACC$	$IRR > WACC$	$IRR = \text{Expected return}$	$IRR > \text{Expected return}$
3.3 มูลค่าของโครงการ (5%)	น้อยกว่า 3 ล้านบาท	3 - 10 ล้านบาท	10 - 20 ล้านบาท	20 - 50 ล้านบาท	มากกว่า 50 ล้านบาท
3.4 การคืนทุน (5%)	มากกว่า 5 ปี	4 - 5 ปี	3 - 4 ปี	2 - 3 ปี	น้อยกว่า 2 ปี
3.5 ความสามารถในการทำกำไร (5%)	น้อยกว่า 3%	3 - 5 %	5 - 10%	10 - 20%	มากกว่า 20%
4.ระดับความพร้อมด้านเทคโนโลยีและสิทธิบัตร (20%)					
4.1 ความพร้อมด้านเทคโนโลยี (5%)	แทบไม่สามารถใช้เทคโนโลยีเดิมได้	มีเทคโนโลยีแต่ต้องเพิ่มเติมเป็นส่วนใหญ่	มีเทคโนโลยีแต่ต้องเพิ่มเติมพอสมควร	มีเทคโนโลยีแต่ต้องเพิ่มเติมในบางส่วนเล็กน้อย	มีเทคโนโลยีในปัจจุบัน
4.2 การเปรียบเทียบเทคโนโลยีในตลาด (5%)	มีการแข่งขันด้านเทคโนโลยีจำนวนมาก และมีเทคโนโลยีด้อยกว่าคู่แข่ง	มีการแข่งขันด้านเทคโนโลยีจำนวนมาก และมีเทคโนโลยีดีกว่าคู่แข่ง	มีการแข่งขันด้านเทคโนโลยีในระดับปานกลาง และมีเทคโนโลยีดีกว่าคู่แข่ง	ตลาดมีการแข่งขันด้านเทคโนโลยีน้อยหลาย และมีเทคโนโลยีดีกว่าคู่แข่ง	ตลาดไม่มีการแข่งขันด้านเทคโนโลยี
4.3 การคุ้มครองของโครงการ (5%)	ยังไม่มีหน่วยงานภายในองค์กรที่ประสานการจดอนุสิทธิบัตร/สิทธิบัตร	มีหน่วยงานภายในองค์กรฯ แต่ยังไม่ได้จดอนุสิทธิบัตร/สิทธิบัตร	มีหน่วยงานภายในองค์กรฯ และกำลังดำเนินการจดอนุสิทธิบัตร/สิทธิบัตร	มีหน่วยงานภายในองค์กรฯ และได้รับการจดอนุสิทธิบัตร/สิทธิบัตรแล้ว	มีหน่วยงานภายในองค์กรฯ ที่มีความเชี่ยวชาญและได้รับการจดอนุสิทธิบัตร/สิทธิบัตร
4.4 อุปสรรคจากการใช้งานนวัตกรรม (5%)	นวัตกรรมที่มีอยู่แล้วและได้รับการพิสูจน์แล้วในเชิงพาณิชย์	นวัตกรรมที่มีอยู่แล้ว แต่ยังไม่ได้รับการพิสูจน์แล้วในเชิงพาณิชย์	นวัตกรรมที่มีอยู่แล้ว แต่ยังไม่ได้รับการพิสูจน์ในระดับนarrow	นวัตกรรมที่กำลังได้รับการพิสูจน์ในระดับห้องปฏิบัติการ	นวัตกรรมไม่เคยมีมาก่อนและยังไม่ได้รับการพิสูจน์ในระดับห้องปฏิบัติการ

รายละเอียดหลักเกณฑ์	1	2	3	4	5
5.ความสามารถในการนำโครงการไปปฏิบัติ (20%)					
5.1 ความพร้อมด้านทักษะบุคลากร (5%)	คณะทำงานยังขาดประสบการณ์	คณะทำงานมีประสบการณ์ แต่ไม่มีทักษะที่จำเป็น	คณะทำงานมีประสบการณ์และมีทักษะที่จำเป็นบางทักษะ	คณะทำงานมีประสบการณ์ และมีทักษะที่จำเป็นครอบคลุมทุกด้าน	มีผู้เชี่ยวชาญและคณะทำงานที่มีทักษะที่จำเป็นครอบคลุมทุกด้าน
5.2 การปฏิบัติตามข้อกำหนด (5%)	โครงการไม่มีข้อกำหนดด้านความปลอดภัย	โครงการมีข้อกำหนดด้านความปลอดภัยในเบื้องต้น	โครงการมีข้อกำหนดด้านความปลอดภัยที่มีมาตรฐาน	โครงการมีข้อกำหนดด้านความปลอดภัยที่มีมาตรฐานสูง	โครงการมีข้อกำหนดด้านความปลอดภัยที่มีมาตรฐานสูงมากและเป็นที่ยอมรับในสากล
5.3 มีเครือข่ายพันธมิตร (10%)	โครงการมีการติดต่อกับบริษัท ในระดับ MOU 1 บริษัท	โครงการมีการติดต่อกับบริษัท ในระดับMOU หลายบริษัท	โครงการมีความร่วมมือพันธมิตรในระดับสัญญา 1 บริษัท	โครงการมีความร่วมมือพันธมิตรในระดับสัญญาหลายบริษัท	โครงการมีความร่วมมือพันธมิตรในระดับที่แน่นแฟ้นและระยะยาวหลายบริษัท

Review Feedback รวบรวมข้อมูลจากลูกค้าที่ใช้ผลิตภัณฑ์โดยการสำรวจ, การติดต่อสนับสนุนลูกค้า, รีวิวดออนไลน์, และสื่อสังคมออนไลน์ ให้ใส่ใจทั้งความคิดเห็นที่ดีและการร้องเรียนเพื่อเข้าใจประสบการณ์ของผู้ใช้

1 ผลตอบแทนทางการเงินของโครงการ (Financial Returns)

- 1.1 ผลตอบแทนจากการลงทุน (Investment Return): อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนภายในเทียบกับประมาณการ หรือ IRR
- 1.2 มูลค่าของโครงการ (Project Value): มูลค่าปัจจุบันสุทธิของโครงการเทียบกับประมาณการหรือ NPV
- 1.3 ความสามารถในการทำกำไร (Project Profit): อัตราความสามารถในการทำกำไรขั้นต้นเทียบกับประมาณการ หรือ Gross Profit Margin

2 ผลตอบแทนเชิงสังคมหรือเศรษฐศาสตร์ (Social and Economic Returns) : ผลตอบแทนเชิงสังคมหรือเศรษฐศาสตร์เทียบกับเป้าหมายที่กำหนด

3 ความสามารถในการนำโครงการไปปฏิบัติ (Execution Capability)

- 3.1 ความพร้อมด้านบุคลากรและทรัพยากร (Resource Readiness) : ความสามารถและทักษะของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรในการพัฒนา
- 3.2 โครงสร้างและผู้รับผิดชอบ (Project Structure and Responsibility) : สถานะโครงสร้างและผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน
- 3.3 ผลความคืบหน้า (Project Progress): สถานะความคืบหน้าของการดำเนินการตามแผนที่กำหนด
- 3.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment): การประเมินความเสี่ยงและอุปสรรคที่เป็นไปได้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการที่ดำเนินการ

ขั้นตอน (Stage) 4 มีขั้นตอน 5 กระบวนการ ดังนี้

การเตรียมการด้านนวัตกรรม (Innovation Support)

กระบวนการที่ 1 การบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสนับสนุนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนา โดยเริ่มต้นจากการสร้างวัฒนธรรมและสนับสนุนความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมตลอดจนระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรม

กระบวนการที่ 2 รวบรวมแนวคิดนวัตกรรม ซึ่งในการบริหารจัดการองค์ความรู้นั้นได้มีการกำหนดรูปแบบของนวัตกรรม และมีช่องทางในการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์หรือโครงการทั้งจากบุคลากรภายใน (Close Innovation) และภายนอก ปณท (Open Innovation) เพื่อมาประเมินและคัดเลือกแนวคิดก่อนจัดทำข้อเสนอโครงการ

กระบวนการที่ 3 พัฒนาต้นแบบนวัตกรรม เป็นการจัดทำรายละเอียดการดำเนินงาน/แผนงานของโครงการแล้วจะต้องพัฒนาต้นแบบตามแผนงานที่กำหนดเพื่อนำไปทดสอบหรือประเมินผลต้นแบบกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อจัดทำรายงานผลการประเมินความเป็นไปได้ของตลาด และผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับ โดยจะต้องกำหนดรายละเอียดและความต้องการใช้ทรัพยากรในช่วง pilot

กระบวนการที่ 4 กระบวนการนำร่องผลิตภัณฑ์และบริการเป็นการนำต้นแบบนวัตกรรมไปสู่การต่อยอดเพื่อดำเนินการทดลองใช้งานจริงรวมถึงปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้ดียิ่งขึ้น เพื่อขยายผลการใช้งานต่อไป ทั้งนี้ การประเมินความพึงพอใจของผู้ทดลองใช้นับเป็นขั้นตอนสุดท้ายในการพิจารณาความคุ้มค่า และให้มีการบริหารจัดการทรัพยากรสินทางปัญญา เมื่อได้โครงการ/นวัตกรรมที่คาดว่าจะสามารถดำเนินการได้จริงแล้วจำเป็นต้องได้รับความคุ้มครอง โดยการจดทะเบียนทรัพยากรสินทางปัญญา หรือจดทะเบียนเครื่องหมายการค้า

กระบวนการที่ 5 การนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์เป็นขั้นตอนที่จะนำโครงการ/นวัตกรรมไปใช้งานจริง ซึ่งจะต้องศึกษาความเป็นไปได้เชิงธุรกิจ จะต้องนำเสนอแนะแผนการขยายผลนวัตกรรมไปใช้ในเชิงพาณิชย์ โดยจะต้องได้รับอนุมัติแผนการขยายผลนวัตกรรมไปใช้ในเชิงพาณิชย์จากนั้นดำเนินการตามแผนเตรียมเปิดให้บริการ จากนั้นจึงจัดหาทรัพยากรหรือหาพันธมิตรทางธุรกิจ จากภายนอก และจะต้องมีการติดตามและประเมินผลธุรกิจในเชิงพาณิชย์เพื่อประเมินผลทางธุรกิจก่อนการพัฒนาและปรับปรุงธุรกิจในเชิงพาณิชย์ เพื่อเปิดให้บริการธุรกิจใหม่เชิงพาณิชย์แล้วรายงานสรุปผลดำเนินการธุรกิจต่อคณะกรรมการส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม

2.8 การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม

ปณท มีการกำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรมให้กับแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรม พร้อมทั้งมีการจัดสรรทรัพยากรตามหลักเกณฑ์ ติดตามและประเมินความเพียงพอของทรัพยากร เพื่อนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินและไม่ใช้การเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรมที่สำคัญ โดยแบ่งลักษณะแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรมที่ได้รับการจัดสรรทรัพยากร ดังนี้

2.8.1 แผนงาน/โครงการตามแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม และแผนส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม ปณท มีการจัดสรรทรัพยากรทางการเงินและไม่ใช้การเงินให้กับโครงการตามแผนปฏิบัติการด้านการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรมประจำปีภายใต้แผนส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม ปณท โดยใช้หลักเกณฑ์เดียวกันกับหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรขององค์กรหรือแผนวิสาหกิจเพื่อนำไปจัดลำดับความสำคัญของผลงานเพื่อเข้าสู่การจัดสรรทรัพยากรต่อไป

2.8.2 แผนงาน/โครงการด้านงานวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม ปณท มีหลักเกณฑ์และแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรทางการเงินและไม่ใช้การเงิน โดยหลังจากการดำเนินการตามกระบวนการสร้างนวัตกรรมตาม Stage Gate ซึ่งแต่ละ Gate จะมีหลักเกณฑ์การคัดเลือกผลงานเพื่อนำไปจัดลำดับความสำคัญของผลงานเพื่อเข้าสู่การจัดสรรทรัพยากรต่อไป

1) กระบวนการจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรมด้านการเงิน

การจัดสรรทรัพยากรด้านการเงิน แบ่งออกเป็น การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรมด้านการเงิน ตามแผนปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งเป็นการจัดเตรียมงบประมาณหรือเงินทุนสนับสนุนและส่งเสริมส่วนหลักด้านนวัตกรรม และการจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรมเฉพาะการบริหารจัดการข้อเสนอโครงการ ซึ่งเป็นการพิจารณาเป็นรายโครงการที่มีประโยชน์ต่อธุรกิจ ปณท และจำเป็นเร่งด่วน

1.1 การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรมด้านการเงินตามแผนปฏิบัติงานประจำปี การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรมด้านการเงิน งบประมาณเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน เช่น จัดสรรงบประมาณให้กับโครงการนวัตกรรมที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนานวัตกรรม (Innovation Theme) จัดสรรงบประมาณตามสัดส่วนให้ครอบคลุมนวัตกรรมทั้ง 4 ประเภท ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมบริการ นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมธุรกิจใหม่ ซึ่งการจัดสรรงบประมาณประจำปีด้านนวัตกรรมเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องหรือสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจโดยเฉพาะโครงการที่ต้องมีการพิจารณาจากคณะกรรมการส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม เริ่มจากการรวบรวมข้อมูลตามกระบวนการสร้างนวัตกรรมตาม Stage Gate

1.2 การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรมเฉพาะการบริหารจัดการข้อเสนอโครงการ การบริหารจัดการพิจารณาทรัพยากรด้านการเงินสำหรับข้อเสนอโครงการพิจารณา 3 ด้าน ได้แก่ 1.ระดับนวัตกรรม 2.ด้านความคุ้มค่าของโครงการ และ 3. ความเสี่ยงโครงการ

2) กระบวนการจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรมด้านไม่ใช้การเงิน

การจัดสรรทรัพยากรด้านไม่ใช้การเงิน โดยจะมีแบบฟอร์มให้ผู้รับทุนบันทึกข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาของ ปณท ดังนี้

(1) บุคลากรด้านนวัตกรรม ปณท มีฝ่ายที่แบ่งส่วนงานด้านนวัตกรรมเป็น 3 ส่วน คือ 1) ส่วนกลยุทธ์นวัตกรรมทางธุรกิจและพัฒนาศูนย์นวัตกรรม ปณท 2) ส่วนพัฒนานวัตกรรมภายในองค์กรและปรับปรุงประสิทธิภาพลูกค้า 3) ส่วนงานสร้างความร่วมมือด้านนวัตกรรมธุรกิจ มีหน้าที่หลักในการบูรณาการพร้อมดำเนินการประสานงานกับนักวิจัย นวัตกรรมทั้งหน่วยงานภายนอก และหน่วยงานภายใน โดยอาศัยเครือข่ายนักวิจัยจากฐานข้อมูลของสำนักงานวิจัยแห่งชาติ และหน่วยงานที่เคยได้รับทุนอุดหนุนการวิจัย พัฒนาจาก ปณท หรือหน่วยงานที่มีการจัดทำบันทึกความเข้าใจ (MOU) เพื่อสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์ ผลงานนวัตกรรม หรืองานวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหา สำหรับหน่วยงานภายใน ปณท

1.1 บุคลากรภายใน ปณท มีการรวมกลุ่มจัดทำนวัตกรรมภายใต้โครงการ 1 ฝ่าย 1 กระบวนการ/นวัตกรรมหรือพัฒนากระบวนการ โดยแต่ละฝ่ายจะมีการจัดตั้งเป็นคณะทำงาน หรือกลุ่ม SGA (Small Group Activity) หรือบุคคล ซึ่งผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่ายจะพิจารณาความเหมาะสมของอัตราากำลังการปฏิบัติงานโดยปกติ และจำนวนกลุ่มผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม เพราะประเมินความเพียงพอต่อการสร้างนวัตกรรม โดยไม่กระทบกับงานประจำปกติ

1.2 หน่วยงานภายนอกที่มาขอรับทุน มีบุคลากรด้านนวัตกรรมปรากฏอยู่ตามแบบฟอร์มการกรอกข้อมูลการขอรับทุนสนับสนุน โดยคณะกลั่นกรองที่ได้รับการแต่งตั้งจากประธานคณะกรรมการพิจารณาให้ทุนอุดหนุนการวิจัย และพัฒนา

(2) อุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีสื่อสาร

2.1 ทรัพยากรเครื่องคอมพิวเตอร์ ระบบ Wifi ระบบ Internet/Intranet รวมทั้งโทรศัพท์สื่อสาร ปณท มีความพร้อมสำหรับพนักงานที่มีความจำเป็นต้องใช้งานในการศึกษา ค้นหาข้อมูลเพื่อสร้างนวัตกรรม รวมทั้งการจัดทำรายงานสรุปผลโครงการด้านการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม

2.2 สำหรับผู้รับทุนเป็นสถาบันการศึกษา หรือสถาบันวิจัย หรือนิติบุคคลอื่นใดด้านวิจัย พัฒนา จะมีการเตรียมอุปกรณ์ ทรัพยากรเครื่องคอมพิวเตอร์ ระบบ Wifi ระบบ Internet/Intranet รวมทั้งโทรศัพท์สื่อสาร ซึ่งคณะกรรมการพิจารณาให้ทุนอุดหนุนการวิจัย และพัฒนาจะพิจารณาประเมินผลความเหมาะสมของอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีสื่อสาร ที่ปรากฏอยู่ในข้อเสนอโครงการ

3. ห้องปฏิบัติการ (Lab) ปณท จัดให้มีแผนพัฒนา POST Next Lab ณ อาคารกีฬา ปณท ที่ชั้น 2 และ 3 เพื่อพัฒนาให้เป็น Co-Working Space สำหรับใช้ในการแลกเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงงานตลอดจนการพัฒนานวัตกรรม

3) ด้านความเสี่ยงโครงการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม การประเมินความเสี่ยงโครงการในการที่โครงการจะประสบผลสำเร็จตามที่เสนอไว้มีปัจจัยใดบ้างที่จะทำให้โครงการที่เสนอมานั้นไม่สามารถดำเนินการได้ ความพร้อมของผู้วิจัย หรือโครงการไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ผลผลิต ผลลัพธ์ของโครงการ โดยจะต้องคำนึงความเสี่ยงทางด้านการเงิน (Finance) ด้านกลยุทธ์ (Strategic) ด้านการดำเนินงาน (Operation) และด้านกฎหมายกฎระเบียบ (Compliance)

- การบริหารความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์ (Strategic) โดยมีการประเมินว่าโครงการที่นำเสนอมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแนวทางพัฒนานวัตกรรม (Innovation Theme) หรือไม่ โดยโครงการที่ผ่านการคัดเลือก คือ โครงการที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแนวทางพัฒนานวัตกรรม (Innovation Theme) นอกจากนี้ในการกำหนดสัดส่วน ต่าง ๆ ในการจัดสรรงบประมาณ คณะกรรมการส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัยและพัฒนา(RDI) ยังต้องกำหนดให้สอดคล้องกับแนวทางพัฒนานวัตกรรม (Innovation Theme) และแผนพัฒนานวัตกรรมที่สร้างคุณค่า ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ของ ปณท ที่ต้องมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ

- การบริหารความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation) โดยในเกณฑ์การพิจารณาโครงการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมในส่วนระเบียบวิธีวิจัย/วิธีการสร้างนวัตกรรม และผลลัพธ์ของนวัตกรรม ได้คำนึงถึงและกำหนดให้การให้คะแนนประเมินครอบคลุมความเสี่ยงในการดำเนินงาน กล่าวคือในส่วนระเบียบวิธีวิจัย/วิธีการสร้างนวัตกรรม (Research Methodology/ Innovation Development approach) ผู้เสนอโครงการต้องระบุวิธีการและขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างชัดเจน และในส่วนผลลัพธ์ของนวัตกรรม (Expected outcomes/benefits) ผู้เสนอต้องระบุผลกระทบของโครงการในด้านต่าง ๆ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าเงิน รวมถึงระบุผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับในรูปความคุ้มค่า ซึ่งทำให้ผู้ประเมินสามารถประเมินความเป็นไปได้ ความสำเร็จของโครงการและความเสี่ยงด้านการดำเนินงานได้และนำการประเมินนี้ไปเป็นส่วนหนึ่งของคะแนนประเมินตามเกณฑ์การประเมินในส่วนต่าง ๆ นอกจากนี้ การประเมินความพร้อมความเพียงพอของทรัพยากรที่ไม่ใช่การเงินของโครงการเพื่อประเมินความพร้อมในการดำเนินโครงการ ความเพียงพอด้านบุคลากรห้องปฏิบัติการ เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ และอื่น ๆ ที่เป็นปัจจัยในความสำเร็จในการดำเนินโครงการ

● การบริหารความเสี่ยงทางด้านกฎหมาย กฎระเบียบ (Compliance) ในการรับคัดเลือกโครงการนวัตกรรมและพัฒนาต้องระบุให้โครงการที่เสนอคัดเลือกโครงการระบุถึงกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินโครงการให้สำเร็จ และกำหนดให้วิธีการดำเนินโครงการต้องสอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องดังกล่าว หากมีส่วนที่ขัดแย้งกับกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องของผู้เสนอโครงการต้องระบุว่าแก้ไข หรือดำเนินการให้สอดคล้องได้อย่างไร ใช้ทรัพยากรอะไรบ้าง และผู้ประเมินโครงการจะนำการประเมินนี้ไปเป็นส่วนหนึ่งของคะแนนประเมินตามเกณฑ์การประเมินในส่วนระเบียบวิธีวิจัย/วิธีการสร้างนวัตกรรม และผลลัพธ์ของนวัตกรรม

2.9 การติดตามและประเมินผลโครงการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม

1) โครงการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานด้านการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม มีการประเมินผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมผ่านการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่มีความท้าทายทั้ง 4 มิติตามหลักการของ Balanced Scorecard ซึ่งเป็นไปตามระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model (SE-AM)ตาม หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจด้านที่ 7.2 การจัดการนวัตกรรม หัวข้อที่ 7.1 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม รายละเอียดดังนี้

(1) ผลลัพธ์ด้านการเงิน (Financial: F)

F1 - รายได้-ที่เพิ่มขึ้น/ค่าใช้จ่ายที่ลดลงจากนวัตกรรมในภาพรวมของรัฐวิสาหกิจ

F2 - รายได้-ที่เพิ่มขึ้น/ค่าใช้จ่ายที่ลดลงจากนวัตกรรมในแต่ละ BU/ สายงาน

F3 - ร้อยละการใช้จ่ายงบประมาณด้านนวัตกรรม

(2) ผลลัพธ์ด้านลูกค้าและผลิตภัณฑ์และบริการ (Customer: C)

C1 - ความพึงพอใจของลูกค้า/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกจากนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการใหม่

C2 - ความพึงพอใจของบุคลากรภายใน/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นจากนวัตกรรมกระบวนการทำงานใหม่

C3 - ความสำเร็จการจัดทำ/ ทบทวนและดำเนินงานตามแผน/ โครงการความร่วมมือด้าน

นวัตกรรมกับหน่วยงานรัฐ/ เอกชน/ สถาบันการศึกษา

(3) ผลลัพธ์ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process: IP)

I1 - ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม (ประจำปี) ขององค์กร

I2 - รอบระยะเวลาเฉลี่ยตาม SLA ของกระบวนการจัดการนวัตกรรมจนออกสู่การใช้งานจริง

I3 - จำนวนทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กรที่ทำการจดและได้รับการคุ้มครองทางกฎหมายตามแผนประจำปี

(4) ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth: LG)

LG1 - ร้อยละจำนวนบุคลากรภายในที่มีส่วนร่วมในการให้ความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมต่อจำนวนบุคลากรทั้งหมดภายในองค์กร

LG2 - ร้อยละจำนวนหน่วยงาน (ที่เล็กที่สุด) ที่มีนวัตกรรมของหน่วยงาน

LG3 - ความสำเร็จในการนำระบบดิจิทัล / IT มาใช้ในกระบวนการจัดการนวัตกรรมได้ตามเป้าหมาย

2) โครงการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม

(1) ประธานคณะกรรมการส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม แต่งตั้ง คณะติดตามและประเมินผลโครงการนวัตกรรม โดยมีหน้าที่ติดตามและประเมินผลโครงการ ตรวจสอบผลสำเร็จของโครงการ จัดทำรายงานผลการดำเนินงานโครงการเสนอผู้มีอำนาจพิจารณาอนุมัติการเบิกจ่ายเงินตามความสำเร็จของงานในแต่ละงวด ตั้งแต่วางดแรกจนงวดสุดท้ายตามเงื่อนไขและระยะเวลาที่ระบุในสัญญาการรับทุนสนับสนุนในการพัฒนานวัตกรรม ตลอดจนให้คำปรึกษาแนะนำในการพัฒนาโครงการให้สมบูรณ์ รวมทั้งให้ความเห็นเกี่ยวกับการขอเปลี่ยนแปลงรายละเอียดของโครงการ และดำเนินการอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

(2) หัวหน้าโครงการนวัตกรรมดำเนินการจัดการประชุมเริ่มโครงการ (Kick-Off) ร่วมกับคณะติดตามและประเมินผล เพื่อนำเสนอแผนการดำเนินงานและรายละเอียดโครงการ

(3) ตามแบบสัญญามาตรฐานมีการกำหนดงวดงานและการส่งมอบงาน ทั้งนี้ขึ้นกับเงื่อนไขของแต่ละสัญญา ให้หัวหน้าโครงการดำเนินการตามเงื่อนไขที่ระบุในสัญญา โดยการส่งรายงานต่าง ๆ ได้แก่ รายงานเบื้องต้น (Inception Report) รายงานฉบับกลาง (Interim Report) ร่างรายงานฉบับสมบูรณ์ (Draft Final Report) รายงานฉบับสมบูรณ์ (Final Report) และรายงานบทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary) ให้หัวหน้าโครงการดำเนินการจัดการประชุมเพื่อนำเสนอรายงานดังกล่าว เพื่อให้คณะติดตามและประเมินผลตรวจสอบ มอบงานและประเมินผลความสำเร็จ ก่อนการพิจารณาเบิกจ่ายเงินในแต่ละงวดงาน

(4) หัวหน้าโครงการต้องจัดส่งรายงานความก้าวหน้าโครงการ พร้อมรายงานการใช้เงินของโครงการให้คณะติดตามและประเมินผลรับทราบทุก ๆ 3 เดือน

(5) หากไม่มีการส่งมอบงานตามกำหนดเวลา หรือเกิดประเด็นปัญหาอุปสรรค ฝพพ. จะทำเรื่องออกหนังสือติดตามความก้าวหน้าโครงการ หรือสอบถามประเด็นปัญหาอุปสรรค โดยผู้รับมอบอำนาจจากกรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นผู้ลงนาม ทั้งนี้ หัวหน้าโครงการต้องนำเสนอและชี้แจงประเด็นปัญหา/อุปสรรค หรือสาเหตุของความล่าช้า พร้อมจัดทำแผนงานใหม่ให้คณะติดตามและประเมินผล และคณะ RDI พิจารณาเห็นชอบ

(6) เมื่อดำเนินโครงการแล้วเสร็จให้หัวหน้าโครงการนำเสนอสรุปรายละเอียดโครงการผลผลิตและผลลัพธ์ พร้อมข้อเสนอแนะและอุปสรรคในการดำเนินโครงการ รวมถึงแนวทางการนำผลงานไปใช้งานจริงต่อคณะ RDI เพื่อพิจารณาผลการดำเนินโครงการ และพิจารณาแนวทางการนำผลงานไปใช้งานจริงในองค์กรหรือเชิงธุรกิจ

ภาคผนวก

กระบวนการบริหารจัดการนวัตกรรมที่สำคัญของ ปณท

- กระบวนการประชุมคณะอนุกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลั่นกรองการลงทุน
- กระบวนการกำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมของผู้บริหาร
- กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม และแผนส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม ประจำปี
- กระบวนการจัดสรรทรัพยากรด้านงบประมาณ
- กระบวนการสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมทำงานที่ส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- กระบวนการคัดเลือกและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรม
- กระบวนการจัดทำคู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม (ระบบ CIS)
- กระบวนการจัดกิจกรรมและรายงานผลการจัดกิจกรรมตามแผน/โครงการ (IM Activity)
- กระบวนการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม
- กระบวนการประเมินการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม (IM Assessment)

กระบวนการประชุมคณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลั่นกรองการลงทุน

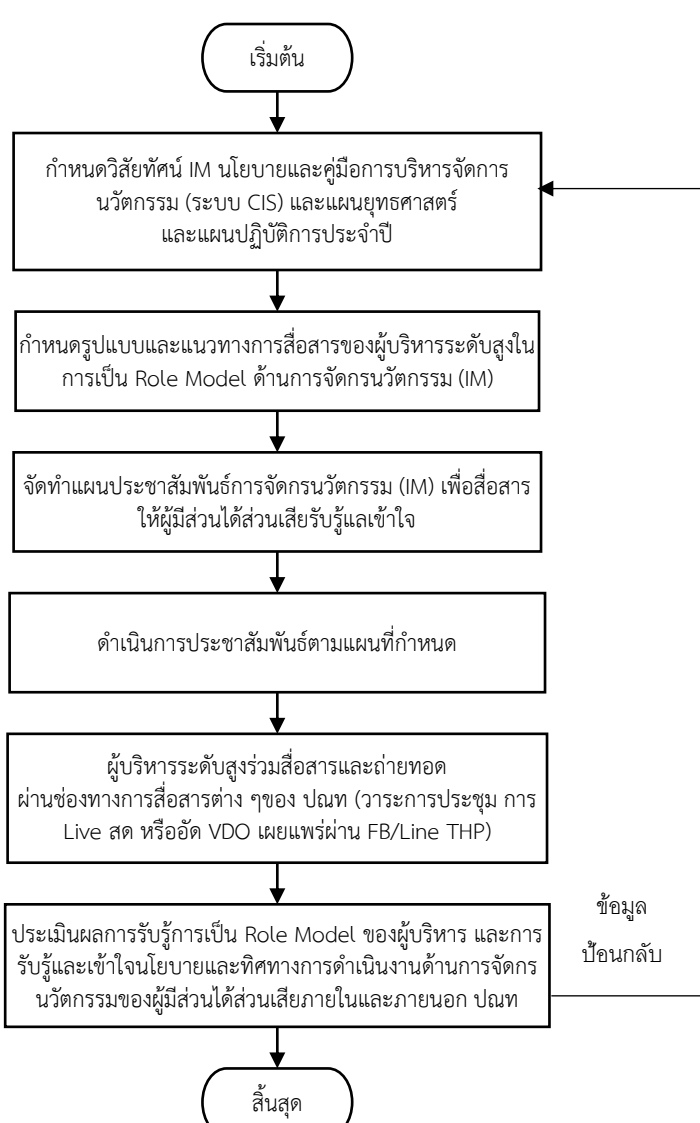
ข้อมูลนำเข้า (Input)	ผู้รับผิดชอบข้อมูล
----------------------	--------------------

- นโยบายและคู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม (ระบบ CIS)
- แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม และแผนส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม ประจำปี
- ผลประเมินประเมินการดำเนินงานการจัดการนวัตกรรม (IM Assessment)
- ผลการดำเนินงานนวัตกรรมตามแผนส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม ประจำปี

Enabler 7.2

แผนผังกระบวนการทำงาน (Flow Chart)	ผู้รับผิดชอบ
<pre> graph TD Start([เริ่มต้น]) --> Step1[จัดทำวาระการประชุมและส่งหนังสือเชิญประชุม] Step1 --> Step2[จัดเตรียมเอกสารประกอบการประชุมก่อนการประชุมอย่างน้อย 2 สัปดาห์] Step2 --> Step3[นำเสนอวาระต่อที่ประชุมคณะกรรมการส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรมก่อนนำเสนอคณะกรรมการ] Step3 --> Step4[ประชุมคณะกรรมการส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม] Step4 --> Step5[จัดส่งไฟล์การนำเสนอ (PowerPoint) และสำเนาเอกสารประกอบการประชุมให้คณะกรรมการ] Step5 --> Step6[ประชุมคณะกรรมการ] Step6 --> Step7[มติการประชุมคณะกรรมการนำเสนอคณะกรรมการ ปณท เพื่อรับทราบ/เห็นชอบ] Step7 --> End([สิ้นสุด]) Step6 -- รายงานความคืบหน้า --> Step1 </pre>	• ฝ่ายวางแผนองค์กร (เลขานุการฯ คณะกรรมการส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม) • ฝ่ายวางแผนองค์กร • ฝ่ายวางแผนองค์กร • ฝ่ายวางแผนองค์กรและคณะกรรมการส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม • ฝ่ายวางแผนองค์กร • คณะกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลั่นกรองการลงทุน • ฝ่ายวางแผนองค์กรและฝ่ายโพรสแต็กส์
ตัวชี้วัดกระบวนการ (KPIs)	
• มติการประชุมพิจารณาให้ความเห็นชอบนโยบายและคู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม (ระบบ CIS) • มติการประชุมรับทราบแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม และแผนส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม ประจำปี	

กระบวนการกำหนดและสื่อสารวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมของผู้บริหาร

ข้อมูลนำเข้า (Input)	ผู้รับผิดชอบข้อมูล
- นโยบายและคู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม (ระบบ CIS) - แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม และแผนส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม ประจำปี - ผลประเมินประเมินการดำเนินงานการจัดการนวัตกรรม (IM Assessment) - ผลการดำเนินงานนวัตกรรมตามแผนส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม ประจำปี	Enabler 7.2
แผนผังกระบวนการ (Flow Chart) 	ผู้รับผิดชอบ - คณะกรรมการ ปณท และ คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลั่นกรองการลงทุน - ฝ่ายวางแผนองค์กร - ฝ่ายวางแผนองค์กรและฝ่ายสื่อสารภาพลักษณ์องค์กร - ฝ่ายวางแผนองค์กรและฝ่ายสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรและฝ่ายที่เกี่ยวข้อง - ผู้บริหารระดับสูง ฝ่ายวางแผนองค์กร ฝ่ายภาพลักษณ์องค์กร และฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง - ฝ่ายวางแผนองค์กร
ตัวชี้วัดกระบวนการ (KPIs)	
- ระดับการรับรู้และเข้าใจนโยบายและคู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม (ระบบ CIS) - ระดับการรับรู้และเข้าใจแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม และแผนส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม ประจำปี - ระดับการรับรู้ของบุคลากรต่อการเป็น Role Model ด้านการจัดการนวัตกรรม	

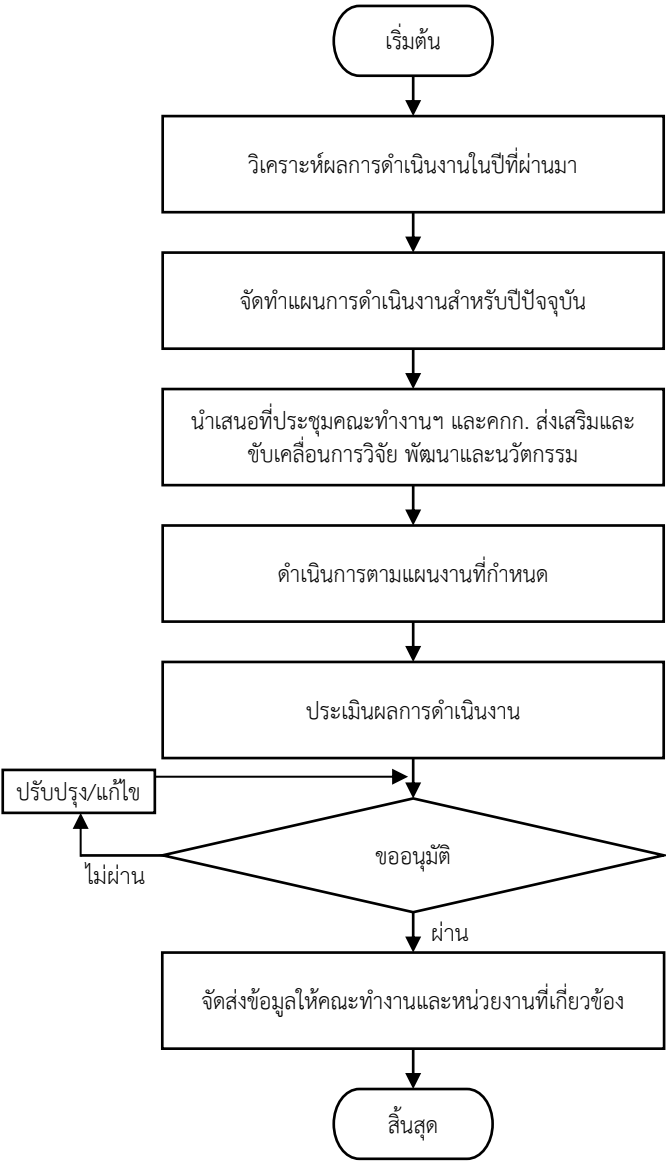
กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม และแผนส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม

ข้อมูลนำเข้า (Input)	ผู้รับผิดชอบข้อมูล	
- ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี นโยบายภาครัฐ กรอบการจัดการความรู้และนวัตกรรม Trend ต่าง ๆ - แผนวิสาหกิจ ปณท และแผนงานที่สำคัญต่าง ๆ ปัจจัยความยั่งยืน VOC/VOS - ผลประเมินการดำเนินงานการจัดการนวัตกรรม (IM Assessment)	Enabler 1,2, 4, 5, 6, 7	
แผนผังกระบวนการทำงาน (Flow Chart)	ผู้รับผิดชอบ - ฝ่ายวางแผนองค์กร - ฝ่ายวางแผนองค์กร - คณะกรรมการส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม - คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และกลั่นกรองการลงทุน - คณะกรรมการ ปณท - ฝ่ายวางแผนองค์กรและฝ่ายภาพลักษณ์องค์กร - ฝ่ายวางแผนองค์กรและฝ่ายที่เกี่ยวข้อง - ฝ่ายวางแผนองค์กรและฝ่ายที่เกี่ยวข้อง - ฝ่ายวางแผนองค์กร	
ตัวชี้วัดกระบวนการ (KPIs)		
มติการประชุมเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม และแผนส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม ประจำปี		

กระบวนการจัดสรรทรัพยากรด้านงบประมาณ

ข้อมูลนำเข้า (Input)	ผู้รับผิดชอบข้อมูล
- นโยบายและคู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม (ระบบ CIS) - แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม และแผนส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม ประจำปี	Enabler 7.2
แผนผังกระบวนการทำงาน (Flow Chart) <pre> graph TD Start([เริ่มต้น]) --> Meeting[จัดประชุมถ่ายทอดแผนส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม ประจำปี] Meeting --> Record[จัดทำบันทึกแจ้งเวียนแผนส่งเสริมและสอบถามความต้องการสนับสนุนทรัพยากร] Record --> Present[ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องนำเสนอทรัพยากรที่ต้องการสนับสนุนตามแบบฟอร์มการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร] Present --> Decision{นำเสนอ ปณท ผ่าน สายงาน ส. ผังป. พิจารณานุมัติ} Decision -- ไม่ผ่าน --> Revise[ปรับปรุง/แก้ไข] Revise --> Present Decision -- ผ่าน --> Implement[ฝ่ายที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามแผนงานและงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ] Implement --> Results[จัดทำผลการจัดดำเนินงานตามแผนงานและงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ] Results -- รายงาน --> End([สิ้นสุด]) </pre>	ผู้รับผิดชอบ - ฝ่ายวางแผนองค์กรและฝ่ายที่เกี่ยวข้อง - ฝ่ายวางแผนองค์กร - ฝ่ายวางแผนองค์กรและฝ่ายที่เกี่ยวข้อง - ฝ่ายวางแผนองค์กร และฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และผู้บริหารระดับสูง - ฝ่ายที่เกี่ยวข้องที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ - ฝ่ายที่เกี่ยวข้องที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ
ตัวชี้วัดกระบวนการ (KPIs) จำนวนแผนส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม ประจำปี ที่ได้รับการจัดสรรทรัพยากร	

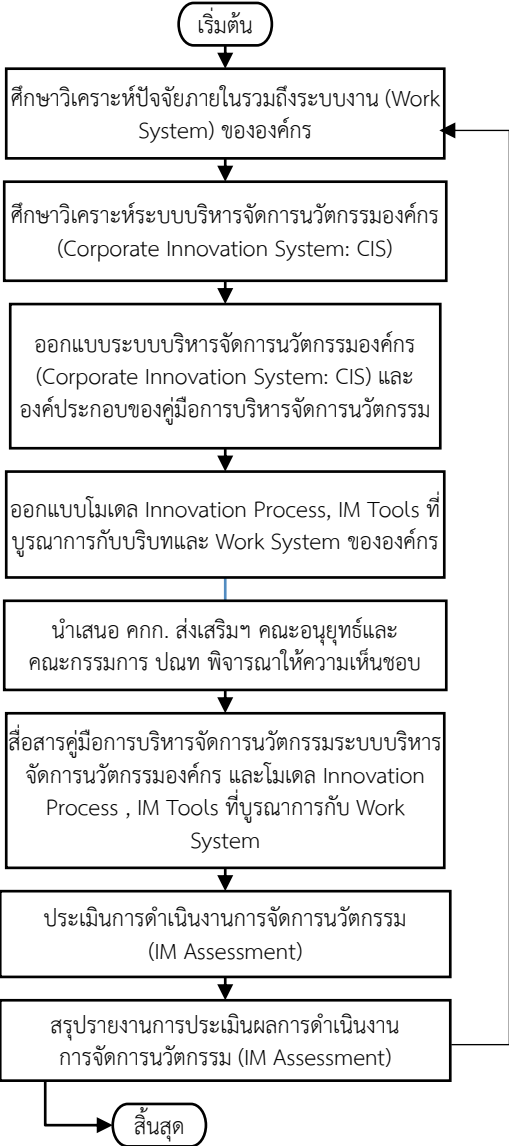
กระบวนการสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมทำงานที่ส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

ข้อมูลนำเข้า (Input)	ผู้รับผิดชอบข้อมูล
- วัฒนธรรมองค์กรเก่า (I-SURE) วัฒนธรรมองค์กรใหม่ (Sustainable POST) และสมรรถนะหลัก (TPOST) - ผลสำรวจการแสดงผลพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร	Enabler 6, 7.2
แผนผังกระบวนการทำงาน (Flow Chart)  <pre> graph TD Start([เริ่มต้น]) --> Step1[วิเคราะห์ผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา] Step1 --> Step2[จัดทำแผนการดำเนินงานสำหรับปีปัจจุบัน] Step2 --> Step3[นำเสนอที่ประชุมคณะทำงานฯ และคกก. ส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม] Step3 --> Step4[ดำเนินการตามแผนงานที่กำหนด] Step4 --> Step5[ประเมินผลการดำเนินงาน] Step5 --> Decision{ขออนุมัติ} Decision -- ไม่ผ่าน --> Step6[ปรับปรุง/แก้ไข] Step6 --> Step5 Decision -- ผ่าน --> Step7[จัดส่งข้อมูลให้คณะทำงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง] Step7 --> End([สิ้นสุด]) </pre>	ผู้รับผิดชอบ - ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายวางแผนองค์กร - ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายวางแผนองค์กร - ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายวางแผนองค์กร - ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายวางแผนองค์กร - ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายวางแผนองค์กรและฝ่ายที่เกี่ยวข้อง - ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายวางแผนองค์กร - ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายวางแผนองค์กร และฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
ตัวชี้วัดกระบวนการ (KPIs)	
ระดับการแสดงผลพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	

กระบวนการคัดเลือกและพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรม

ข้อมูลนำเข้า (Input)	ผู้รับผิดชอบข้อมูล
• แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม และแผนส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม ประจำปี • แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ และแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ประจำปี • ผลการประเมินการฝึกอบรมประจำปีที่ผ่านมาจากแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี	Enabler 6, 7.1, 7.2
แผนผังกระบวนการทำงาน (Flow Chart) <pre> graph TD Start([เริ่มต้น]) --> Plan[ออกแบบแนวทางและวางแผน การพัฒนาทีมงานจัดการนวัตกรรม] Plan --> Criteria[กำหนดหลักเกณฑ์และคุณสมบัติของทีมงานจัดการ นวัตกรรม] Criteria --> Select[คัดเลือกทีมงานจัดการความรู้และนวัตกรรม จากหน่วยงานต่าง ๆ] Select --> Develop[พัฒนาทีมงานจัดการความรู้และนวัตกรรม ตามแนวทางที่กำหนด] Develop --> Evaluate[ประเมินผลการพัฒนาทีมงานจัดการความรู้และนวัตกรรม] Evaluate --> Promote[ทีมจัดการความรู้และนวัตกรรมส่งเสริมกิจกรรม การจัดการความรู้และนวัตกรรมภายในหน่วยงาน] Promote --> Monitor[ประเมินและติดตามความก้าวหน้าในการพัฒนา] Monitor --> End([สิ้นสุด]) Monitor -- "ข้อมูล บ้อนกลับ" --> Plan </pre>	ผู้รับผิดชอบ • ฝ่ายพัฒนาบุคลากร ฝ่ายวางแผน องค์กร • ฝ่ายพัฒนาบุคลากร ฝ่ายวางแผน องค์กร • ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง • ฝ่ายพัฒนาบุคลากร • ฝ่ายพัฒนาบุคลากร • ฝ่ายพัฒนาบุคลากร ฝ่ายวางแผน องค์กร และทีมจัดการความรู้และ นวัตกรรม • ฝ่ายพัฒนาบุคลากร ฝ่ายวางแผน องค์กร
ตัวชี้วัดกระบวนการ (KPIs)	
• ทีมงานจัดการความรู้และทีมจัดการนวัตกรรมของหน่วยงานต่าง ๆ • ผลการพัฒนาทีมงานจัดการความรู้และนวัตกรรม	

กระบวนการจัดทำคู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม (ระบบ CIS)

ข้อมูลนำเข้า (Input)	ผู้รับผิดชอบข้อมูล
• แผนวิสาหกิจของ ปณท • นโยบายและคู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม (ระบบ CIS) • แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม และแผนส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม ประจำปี • ระบบงาน (Work System) ขององค์กร	Enabler 1, 2, 4, 5, 6, 7.1
แผนผังกระบวนการทำงาน (Flow Chart)  <pre> graph TD Start([เริ่มต้น]) --> Step1[ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยภายในรวมถึงระบบงาน (Work System) ขององค์กร] Step1 --> Step2[ศึกษาวิเคราะห์ระบบบริหารจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS)] Step2 --> Step3[ออกแบบระบบบริหารจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) และ องค์ประกอบของคู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม] Step3 --> Step4[ออกแบบโมเดล Innovation Process, IM Tools ที่บูรณาการกับบริบทและ Work System ขององค์กร] Step4 --> Step5[นำเสนอ คกก. ส่งเสริมฯ คณะอนุชุดและ คณะกรรมการ ปณท พิจารณาให้ความเห็นชอบ] Step5 --> Step6[สื่อสารคู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรมระบบบริหารจัดการนวัตกรรมองค์กร และโมเดล Innovation Process, IM Tools ที่บูรณาการกับ Work System] Step6 --> Step7[ประเมินการดำเนินการจัดการนวัตกรรม (IM Assessment)] Step7 --> Step8[สรุปรายงานการประเมินผลการดำเนินการจัดการนวัตกรรม (IM Assessment)] Step8 -- "ข้อมูลป้อนกลับ" --> Step3 Step8 --> End([สิ้นสุด]) </pre>	ผู้รับผิดชอบ • ฝ่ายวางแผนองค์กรและทีมงานจัดการนวัตกรรม • ฝ่ายวางแผนองค์กรและทีมงานจัดการนวัตกรรม • ฝ่ายวางแผนองค์กรและทีมงานจัดการนวัตกรรม • ฝ่ายวางแผนองค์กรและทีมงานจัดการนวัตกรรม • ฝ่ายวางแผนองค์กรและทีมงานจัดการนวัตกรรม • ฝ่ายวางแผนองค์กรและฝ่ายภาพลักษณ์องค์กร • ฝ่ายวางแผนองค์กร • ฝ่ายวางแผนองค์กร
ผลลัพธ์ (Output)	
• ระดับรับรู้คู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม (ระบบ CIS)	

กระบวนการจัดกิจกรรมและรายงานผลการจัดกิจกรรมตามแผน/โครงการ (IM Activity)

ข้อมูลนำเข้า (Input)	ผู้รับผิดชอบข้อมูล
- นโยบายและคู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม (ระบบ CIS) - แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม และแผนส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนา ผลประเมินประเมินการดำเนินงานการจัดการนวัตกรรม (IM Assessment)	Enabler 7.2
แผนผังกระบวนการทำงาน (Flow Chart) <pre> graph TD Start([เริ่มต้น]) --> Step1[จัดทำบันทึกขออนุมัติค่าใช้จ่าย ตามแผนปฏิบัติการจัดการนวัตกรรมประจำปี] Step1 --> Decision{นำเสนอ ปณท อนุมัติ} Decision -- ผ่าน --> Step2[จัดทำบันทึกแจ้งเวียนแผนงาน/โครงการ IM Activity] Decision -- ไม่ผ่าน --> Step3[ปรับปรุง/แก้ไข] Step3 --> Decision Step2 --> Step4[ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ IM Activity] Step4 --> Step5[ดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ IM Activity รายไตรมาส] Step5 --> Step6[สรุปผลการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ IM Activity] Step6 --> End([สิ้นสุด]) Step6 -- รายงาน --> Decision </pre>	ผู้รับผิดชอบ - ฝ่ายวางแผนองค์กรและฝ่ายที่เกี่ยวข้อง - กรรมการผู้จัดการใหญ่ - ฝ่ายวางแผนองค์กรและฝ่ายที่เกี่ยวข้อง - ทุกฝ่าย/ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง - ฝ่ายวางแผนองค์กรและฝ่ายที่เกี่ยวข้อง - ฝ่ายวางแผนองค์กรและฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
ผลลัพธ์ (Output)	
จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมแผนงาน/โครงการ IM Activity	

กระบวนการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม

ข้อมูลนำเข้า (Input)	ผู้รับผิดชอบข้อมูล
- นโยบายและคู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม (ระบบ CIS) - แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม และแผนส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม ประจำปี - KPIs ที่สำคัญขององค์กรทุกแหล่ง และ VOC/VOS ขององค์กร	Enabler 7.1, 7.2
แผนผังกระบวนการทำงาน (Flow Chart)	ผู้รับผิดชอบ - ฝ่ายวางแผนองค์กร - ฝ่ายวางแผนองค์กร - ฝ่ายวางแผนองค์กร - ฝ่ายวางแผนองค์กร - ฝ่ายพัฒนาบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - ฝ่ายพัฒนาบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - ฝ่ายพัฒนาบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - ฝ่ายวางแผนองค์กร - ฝ่ายพัฒนาบุคลากร - ฝ่ายพัฒนาบุคลากรและทีมงานจัดการความรู้ - ฝ่ายพัฒนาบุคลากร
ตัวชี้วัดกระบวนการ (KPIs) - จำนวนหัวข้อความรู้ (Critical Knowledge) จากตัวชี้วัดที่สำคัญและ VOC/VOS ขององค์กร - จำนวนองค์ความรู้ที่ต่อยอดเป็นนวัตกรรม	

กระบวนการประเมินการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม (IM Assessment)

ข้อมูลนำเข้า (Input)	ผู้รับผิดชอบข้อมูล
----------------------	--------------------

- นโยบายและคู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม (ระบบ CIS)
- แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานนวัตกรรม และแผนส่งเสริมและขับเคลื่อนการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรม ประจำปี

Enabler 7.2

แผนผังกระบวนการทำงาน (Flow Chart)	ผู้รับผิดชอบ
<pre> graph TD Start([เริ่มต้น]) --> Step1[วิเคราะห์แผนงาน นโยบายการดำเนินงาน และคู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม (ระบบ CIS) ประจำปี] Step1 --> Step2[สรุปและออกแบบข้อคำถามเพื่อจัดทำแบบประเมินการจัดการนวัตกรรม (IM Assessment)] Step2 --> Step3[ทดสอบความเชื่อมั่นของแบบประเมิน] Step3 --> Step4[จัดทำแบบประเมินการจัดการนวัตกรรม (IM Assessment) ออนไลน์] Step4 --> Step5[จัดทำบันทึกแจ้งเวียนขอความร่วมมือการตอบแบบประเมินการจัดการนวัตกรรม (IM Assessment)] Step5 --> Step6[สรุปผลการประเมินการจัดการนวัตกรรม (IM Assessment)] Step6 --> Step7[รายงานผลการประเมินการจัดการนวัตกรรม (IM Assessment)] Step7 --> Step8[นำผลการประเมิน IM Assessment) เป็นปัจจัยนำเข้า (Input) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ IM] Step8 --> End([สิ้นสุด]) </pre>	- ฝ่ายวางแผนองค์กร - ฝ่ายวางแผนองค์กร - ฝ่ายวางแผนองค์กร - ฝ่ายวางแผนองค์กร - ฝ่ายวางแผนองค์กร - ฝ่ายวางแผนองค์กร - ฝ่ายวางแผนองค์กร - ฝ่ายวางแผนองค์กร
ตัวชี้วัดกระบวนการ (KPIs)	
ระดับการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม	

กระบวนการทำงานย่อยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารแนบ ก.

- ขั้นตอนการดำเนินงาน เรื่องโครงการประกวดผลงานนวัตกรรมแห่งปี

เอกสารแนบ ข.

- การให้ทุนอุดหนุนการวิจัยและพัฒนาของ ปณท
- การให้ทุนอุดหนุนการวิจัยและพัฒนาสำหรับคนไปรษณีย์

เอกสารแนบ ค.

- การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่าง ๆ

เอกสารแนบ ง.

- การบันทึกขึ้นทะเบียนสินทรัพย์

เอกสารแนบ จ.

- ขั้นตอนการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา (สิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตร/เครื่องหมายการค้า/บริการ)

เอกสารแนบ ฉ.

- คำสั่ง/ระเบียบ/ประกาศและแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม ปณท

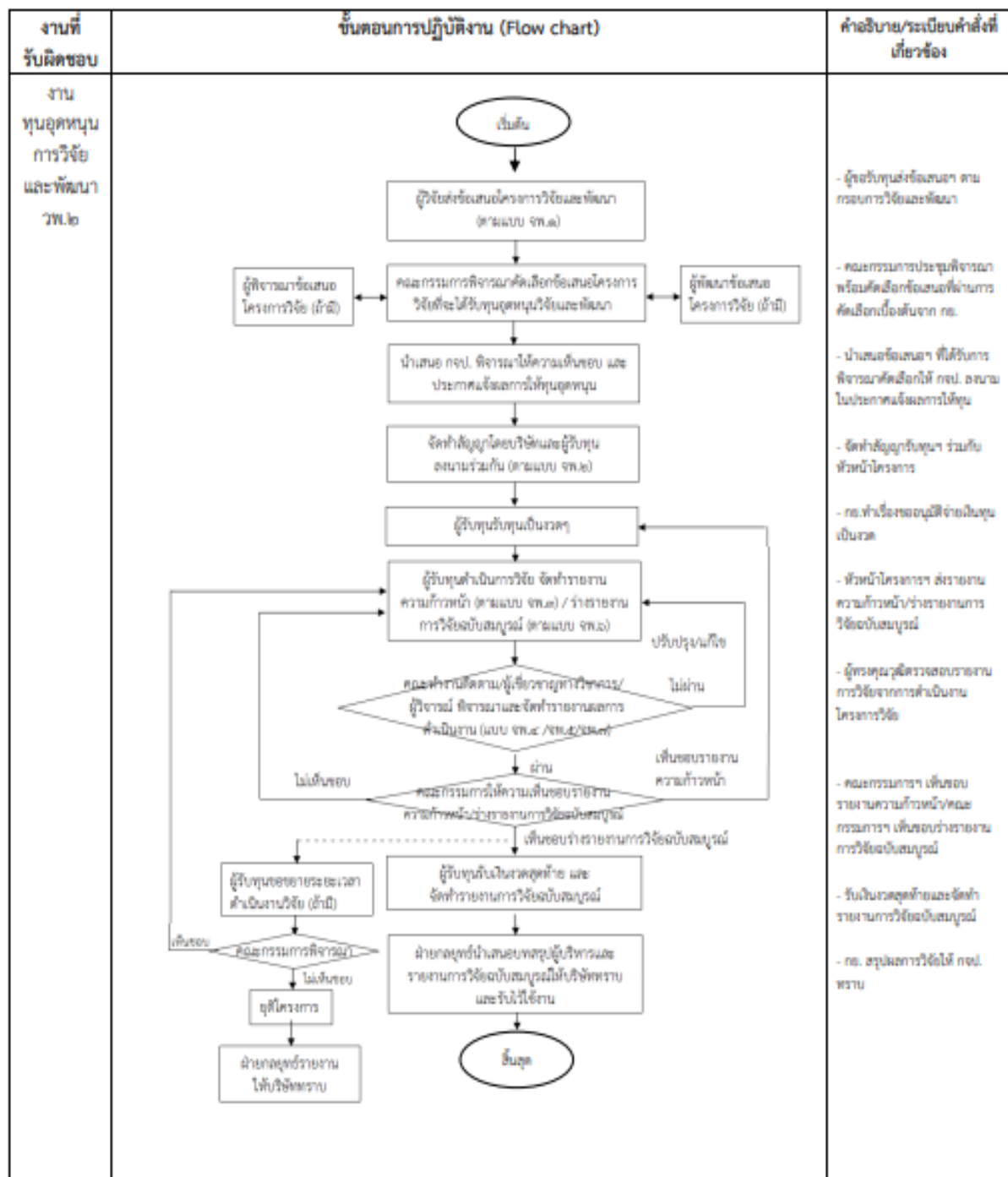
(เอกสารแนบ ก.)

คู่มือการปฏิบัติงานส่งเสริมการเรียนรู้
ขั้นตอนการดำเนินงานเรื่อง โครงการประกวดผลงานนวัตกรรมแห่งปี

หน่วยงานรับผิดชอบ	ขั้นตอนการปฏิบัติ Flow chart	คำอธิบาย/ระเบียบคำสั่งที่เกี่ยวข้อง
- งานส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรม (พน.)		- ประชาสัมพันธ์และจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อเผยแพร่โครงการประกวด - โครงการที่ได้คะแนนไม่ถึง ๖๐ คะแนน ถือว่าไม่ผ่านเกณฑ์การเข้าประกวดต้องคัดออก ส่งรายงานสรุปผลมาที่คณะกรรมการส่งเสริมนวัตกรรมผ่าน พน. และ พน. สรุปผลเพื่อส่งต่อให้คณะกรรมการตัดสิน คณะกรรมการตัดสินประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานภายนอกและคณะกรรมการจาก ปณท/ตัวแทนที่ได้รับมอบหมาย
พน.	จัดทำโครงการเสนอ ปณท อนุมัติโครงการ	
พน.	เผยแพร่ และประชาสัมพันธ์โครงการ	
ผู้ส่งผลงาน	เปิดรับสมัครโครงการ	
ผู้ส่งผลงาน	ประเมินผลงานตนเอง ร่วมกับฝ่ายงาน/เขต	
ผู้ส่งผลงาน	ส่งใบสมัครพร้อมรายละเอียดโครงการ	
คณะกรรมการฯ	คณะกรรมการตัดสินฯ พิจารณาโครงการนวัตกรรม (รอบคัดเลือก)	
พน.	จัดงานนำเสนอโครงการนวัตกรรม (รอบตัดสิน)	
ผู้ส่งผลงาน	ให้เจ้าของโครงการที่ผ่านเข้ารอบตัดสินจัดทำรูปเล่ม อปบัสสมบูรณ์จัดส่ง ปณท	
คณะกรรมการฯ	คณะกรรมการตัดสิน พิจารณาโครงการเข้ารอบ	
พน.	จัดงาน Thailand Post Innovation Day และมอบรางวัล	
พน.	รายงานผล ปณท และแจ้งให้สายงาน/หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องรับไปดำเนินการต่อ	
	สิ้นสุด	

(เอกสารแนบ ข.)

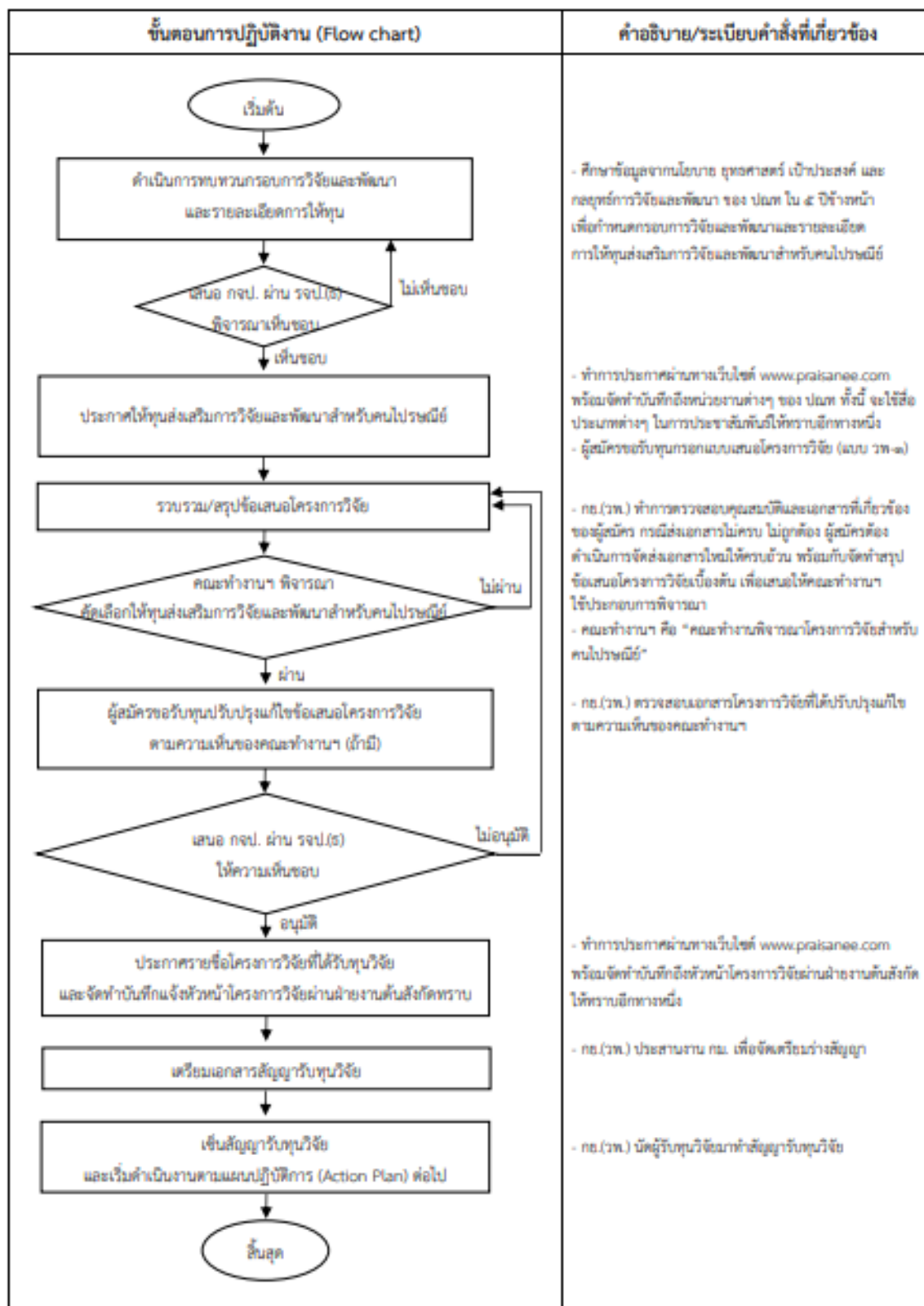
การให้ทุนอุดหนุนการวิจัยและพัฒนาของ ปณท



(เอกสารแนบ ข.)

การให้ทุนส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาสำหรับคนไปรษณีย์

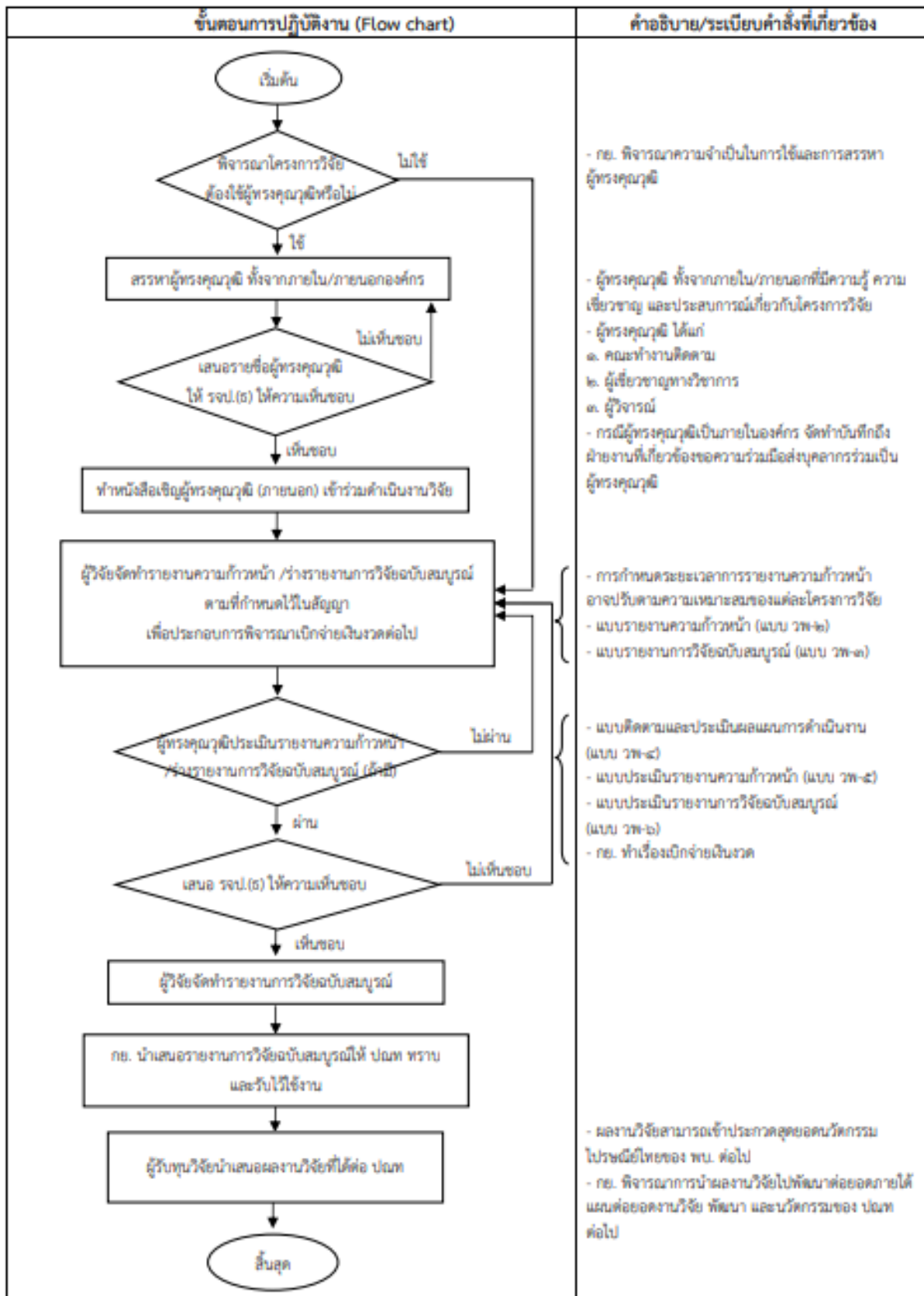
• การคัดเลือกโครงการวิจัยฯ



(เอกสารแนบ ข.)

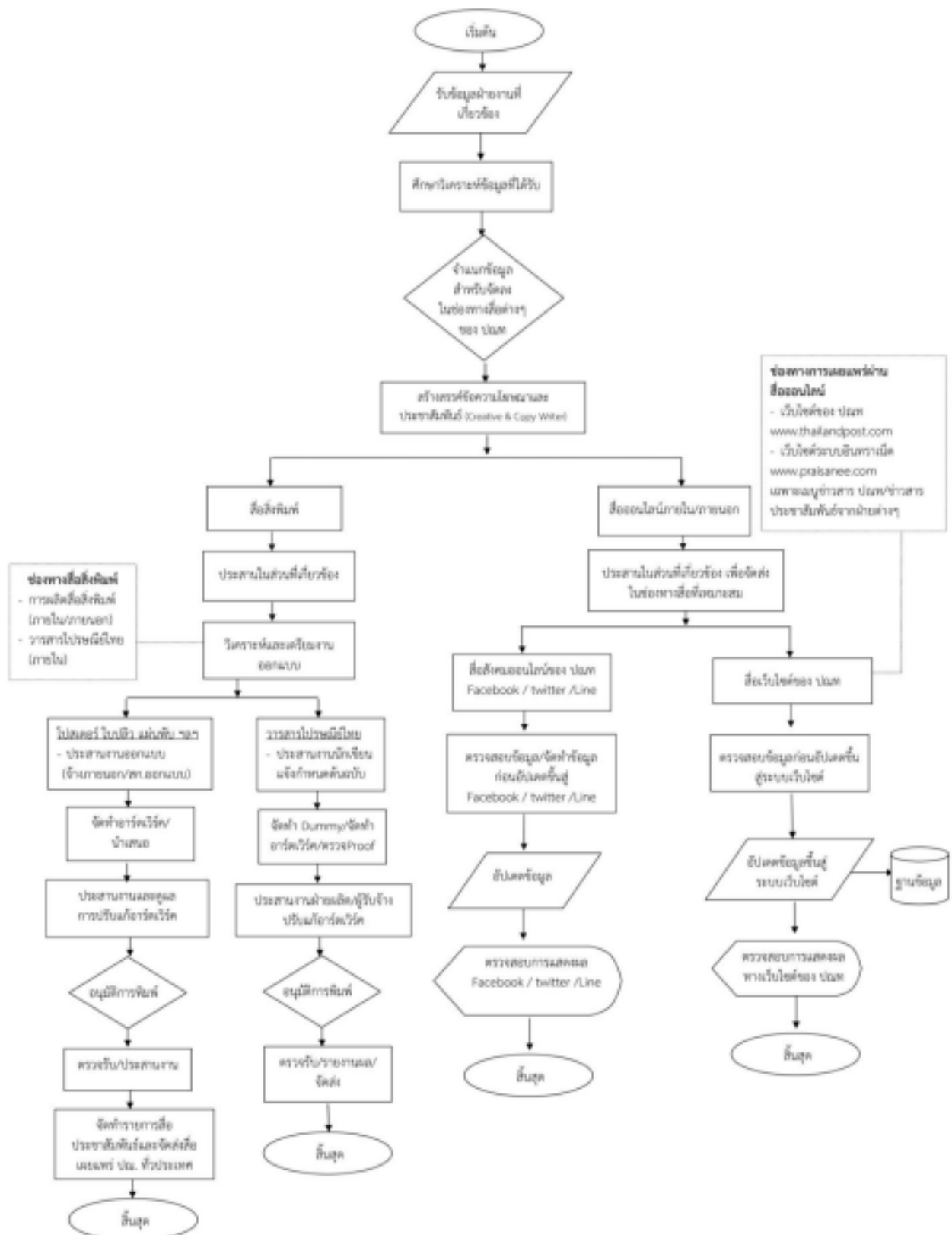
การให้ทุนส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาสำหรับคนไปรษณีย์ (ต่อ)

• การดำเนินงานและติดตามโครงการวิจัยฯ



(เอกสารแนบ ค.)

การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆ



(เอกสารแนบ ง.)

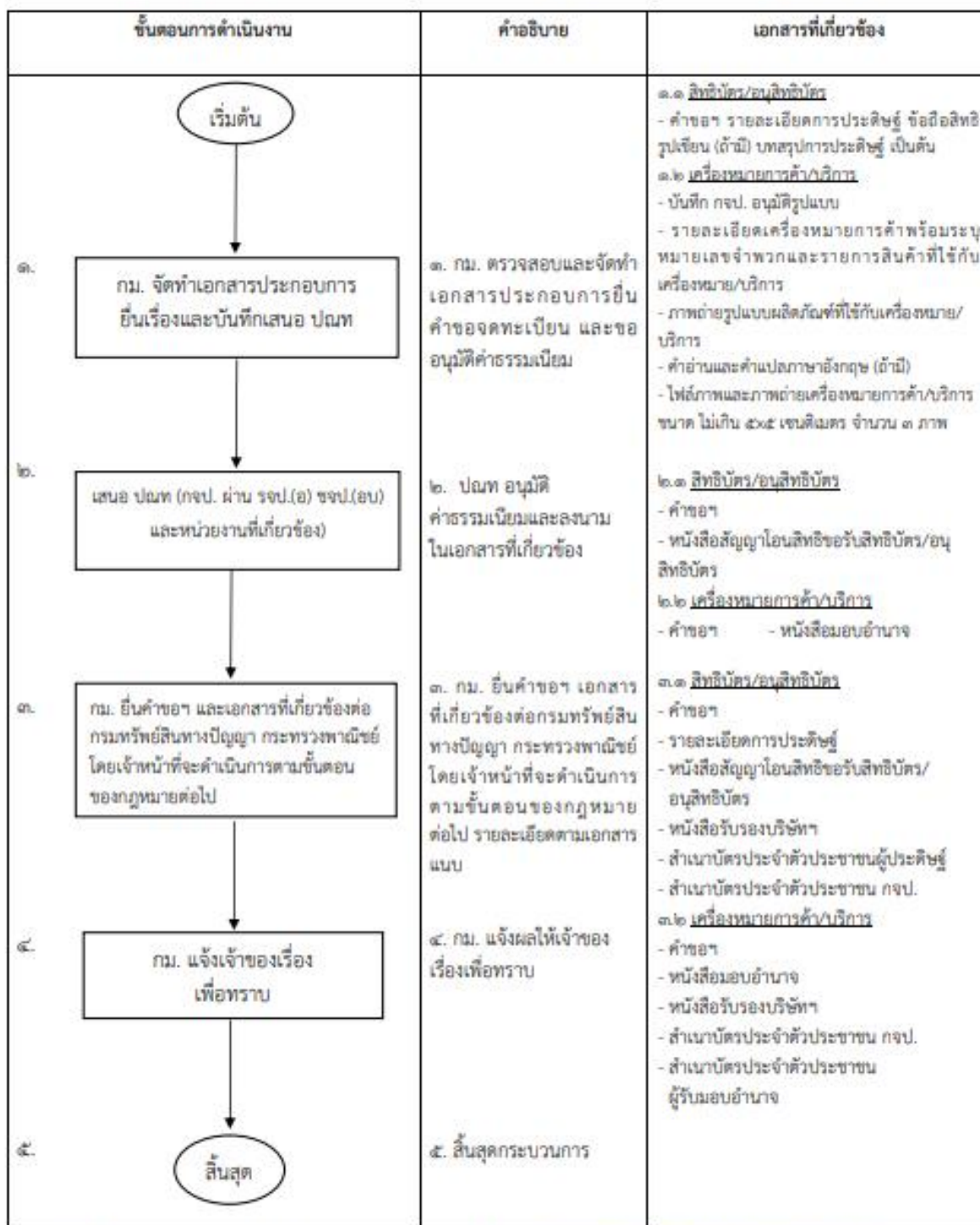
การขึ้นทะเบียนสินทรัพย์

งานที่ได้รับมอบหมาย	ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flow chart)	คำอธิบาย/ระเบียบคำสั่งที่เกี่ยวข้อง
- งานทะเบียนสินทรัพย์ ส่วนกลาง - งานทะเบียนสินทรัพย์ เขตนครหลวง - งานทะเบียนสินทรัพย์ เขตภูมิภาค - งานทะเบียนสินทรัพย์ระหว่าง ก่อสร้าง/ติดตั้ง	<pre> graph TD Start([เริ่มต้น]) --> Receive[รับเอกสารจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง] Receive --> Check[ตรวจสอบ/จัดทำกระดาดำการ] Check --> Register[บันทึกข้อมูลลงในโปรแกรมระบบสินทรัพย์] Register --> Update[จัดพิมพ์รายงานทะเบียนสินทรัพย์เพิ่มใหม่] Update --> CheckStatus{ตรวจสอบความครบถ้วนถูกต้อง} CheckStatus -- ไม่ถูกต้อง --> Register CheckStatus -- ถูกต้อง --> Update2[จัดพิมพ์รายงานสินทรัพย์เพิ่มใหม่] Update2 --> End([สิ้นสุด]) </pre>	รับเอกสารสำเนาใบสำคัญตั้งหนี้จาก กบ.(จน.) และ ใบสำคัญจ่าย จาก กบ.(บ.น.,ป.ก.) ของรายการสินทรัพย์ที่จัดซื้อเพิ่มใหม่ ตรวจสอบรายละเอียดข้อมูล เพื่อนำมาจัดทำกระดาดำการข้อมูลเกี่ยวกับสินทรัพย์ ดังนี้ - ชื่อรายการสินทรัพย์ - สถานที่ตั้งสินทรัพย์ - รหัสประเภทครุภัณฑ์ - รหัสบัญชี - วันที่รับไว้ใช้งาน - ราคาต้นทุนต่อหน่วย - จำนวนหน่วย บันทึกข้อมูลรายละเอียดสินทรัพย์ลงในโปรแกรมระบบสินทรัพย์ จัดพิมพ์รายงานทะเบียนสินทรัพย์เพิ่มใหม่ ตรวจสอบความครบถ้วนถูกต้องของข้อมูลสินทรัพย์ในทะเบียนสินทรัพย์เพิ่มใหม่ หากไม่ถูกต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขในโปรแกรมระบบสินทรัพย์ หากถูกต้องดำเนินการขึ้นสอนต่อไป จัดพิมพ์รายงานสินทรัพย์เพิ่มใหม่ประจำเดือน ส่งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการตรวจสอบและยืนยันการได้รับสินทรัพย์ไว้ใช้งาน พร้อมนำรายละเอียดของสินทรัพย์บันทึกไว้ในทะเบียนครุภัณฑ์ประจำหน่วยงาน หยุดสิ้นเดือน จัดส่งใบสำคัญจ่ายที่ได้รับจาก กบ.(บ.น.ป.ก.) ให้ กส.

(เอกสารแนบ จ.)

**ขั้นตอนการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา
(สิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตร/เครื่องหมายการค้า/บริการ)**

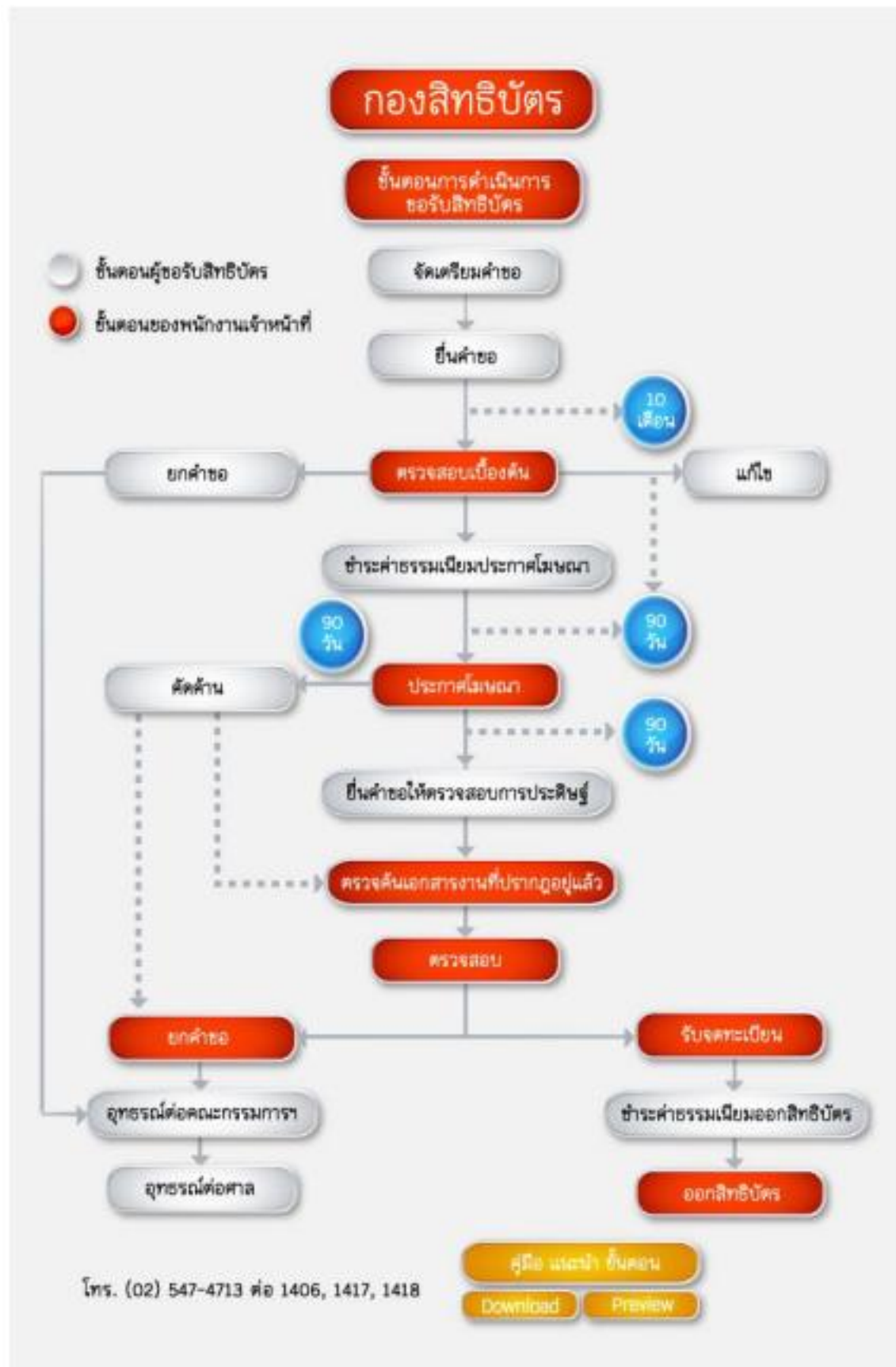
สถานะ ณ วันที่



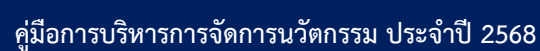
หมายเหตุ ๓. ดาวน์โหลดแบบฟอร์มคำขอฯ สิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตร (www.ipthailand.go.th/th/patent-001.html) และเครื่องหมายการค้า/บริการ (<http://www.ipthailand.go.th/th/trademark-001.html>) (จากเว็บไซต์กรมทรัพย์สินทางปัญญา กระทรวงพาณิชย์)

(เอกสารแนบ จ.)

ขั้นตอนการดำเนินการของพนักงานเจ้าหน้าที่ (สิทธิบัตร)

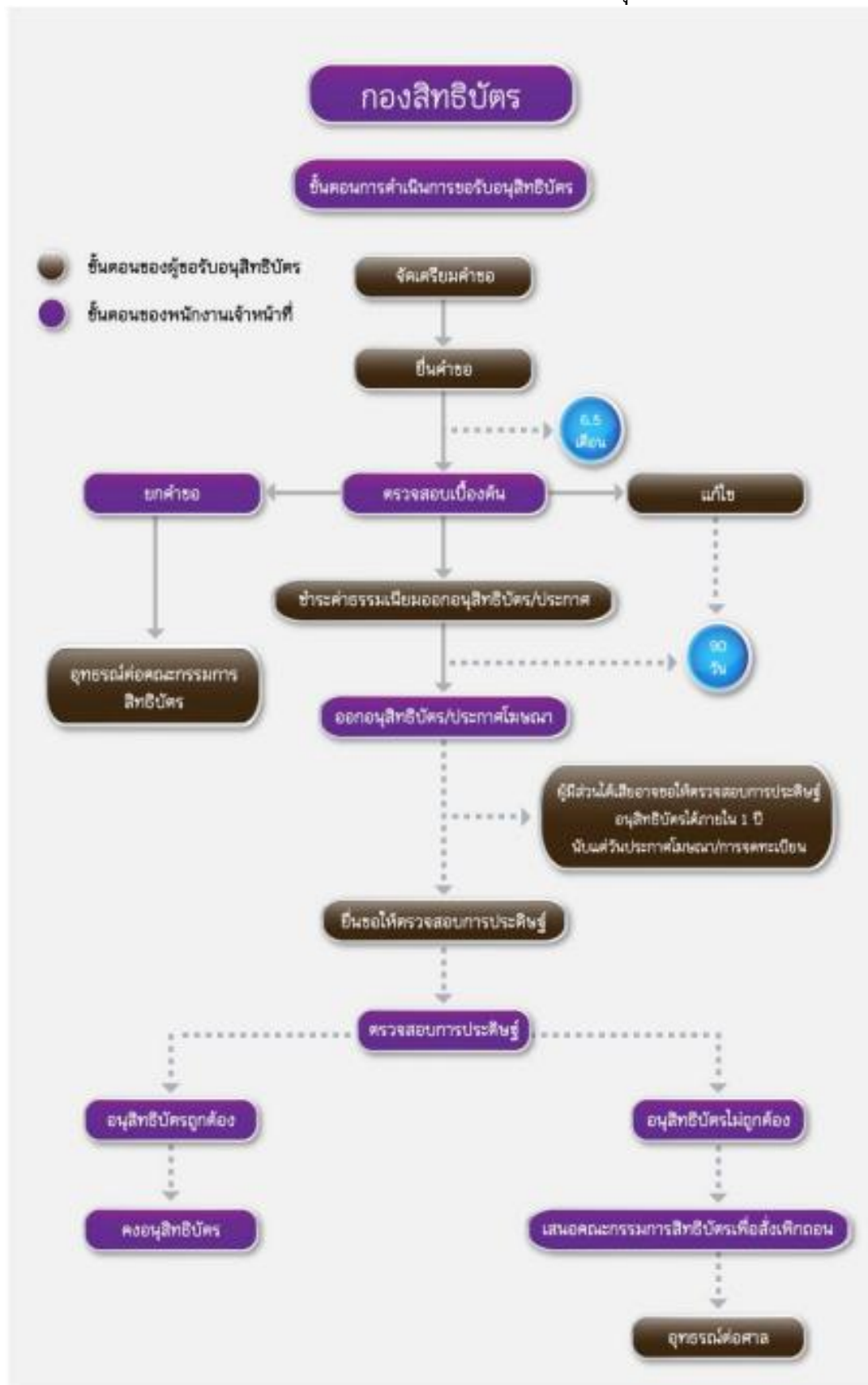


ขั้นตอนการดำเนินการของพนักงานเจ้าหน้าที่ (สิทธิบัตรการประดิษฐ์)



(เอกสารแนบ จ.)

ขั้นตอนการดำเนินการของพนักงานเจ้าหน้าที่ (อนุสิทธิบัตร)



(เอกสารแนบ จ.)

คำอธิบายสิทธิบัตร

๓. เมื่อยื่นคำขอตาม ๓. แล้ว ถ้ามีสิ่งบกพร่องที่พอจะแก้ไขได้เจ้าหน้าที่จะแจ้งให้ผู้ขอหรือตัวแทนของผู้ขอทราบ เพื่อให้ทำการแก้ไขให้ถูกต้อง ทั้งนี้ จะมีเงื่อนไขว่าจะต้องดำเนินการภายใน ๔๐ วัน นับจากวันที่ได้รับแจ้ง หากดำเนินการไม่ทันก็สามารถขอผ่อนผันได้ หากพ้นระยะเวลาจะถือว่าผู้ขอละทิ้งคำขอ

๒. ในการแก้ไขเพิ่มเติมผู้ขอจะต้องใช้แบบ สป/สผ/อสป/๐๐๓-ก ในการยื่นขอแก้ไขเพิ่มเติมพร้อมทั้งต้องชำระค่าธรรมเนียม

๓. ในกรณีคำขอตาม ๓. ถูกต้องหรือได้แก้ไขถูกต้องตามข้อ ๓. แล้ว เจ้าหน้าที่จะแจ้งให้ผู้ขอมาดำเนินการชำระค่าธรรมเนียมการประกาศโฆษณาเป็นเงิน ๒๕๐ บาท โดยเจ้าหน้าที่จะแจ้งสองครั้ง ๆ ละ ๖๐ วัน นับจากวันที่ได้รับแจ้ง หากพ้นระยะเวลาจะถือว่าผู้ขอละทิ้งคำขอ และให้จัดส่งคำขอรับสิทธิบัตรชุดล่าสุดอีกหนึ่งชุดพร้อมทั้งส่งคำแปลข้อถ้อยสิทธิบัตรสรุปการประดิษฐ์เป็นภาษาอังกฤษ ทั้งนี้ เพื่อเปิดโอกาสให้มีการคัดค้านกรณีที่ยื่นเห็นว่าสิ่งที่ยื่นขอสิทธิบัตรนั้นไม่เป็นไปตามเงื่อนไขของกฎหมาย หรือผู้ขอไม่ได้เป็นผู้ประดิษฐ์แบบเอาของผู้คัดค้านซึ่งเป็นผู้ประดิษฐ์มาจดทะเบียน

๔. เมื่อประกาศโฆษณาแล้ว ผู้ขอต้องยื่นขอให้ตรวจสอบการประดิษฐ์ พร้อมทั้งชำระค่าธรรมเนียมเป็นเงิน ๒๕๐ บาท โดยใช้แบบ สป/อสป/๐๐๕-ก ภายใน ๕ ปี นับตั้งแต่วันประกาศโฆษณา หากพ้นระยะเวลาจะถือว่าผู้ขอละทิ้งคำขอ

๕. ภายหลังจากมีการขอให้ตรวจสอบแล้ว เจ้าหน้าที่จะทำการสืบค้นเอกสารว่า เคยมีสิ่งประดิษฐ์เดียวกันหรือคล้ายกันหรือไม่ (รวมทั้งตรวจค้นเอกสารจากต่างประเทศด้วย) ถ้าคำขอถูกต้องเป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดในกฎหมาย จะแจ้งให้ผู้ขอมาชำระค่าธรรมเนียมการรับจดทะเบียนเป็นเงิน ๕๐๐ บาท และออกสิทธิบัตรให้ผู้ขอต่อไป หากไม่ถูกต้องจะยกคำขอ

คำอธิบายสิทธิบัตรการประดิษฐ์

๓. เมื่อยื่นคำขอตาม ๓. แล้ว ถ้ามีสิ่งบกพร่องที่พอจะแก้ไขได้เจ้าหน้าที่จะแจ้งให้ผู้ขอหรือตัวแทนของผู้ขอทราบ เพื่อให้ทำการแก้ไขให้ถูกต้อง ทั้งนี้ จะมีเงื่อนไขว่าจะต้องดำเนินการภายใน ๔๐ วัน นับจากวันที่ได้รับแจ้ง หากดำเนินการไม่ทันก็สามารถขอผ่อนผันได้ หากพ้นระยะเวลาจะถือว่าผู้ขอละทิ้งคำขอ

๒. ในการแก้ไขเพิ่มเติม ผู้ขอจะต้องใช้แบบ สป/สผ/อสป/๐๐๓-ก ในการยื่นขอแก้ไขเพิ่มเติมพร้อมทั้งต้องชำระค่าธรรมเนียม

๓. ในกรณีคำขอตาม ๓. ถูกต้องหรือได้แก้ไขถูกต้องตามข้อ ๓. แล้ว เจ้าหน้าที่จะแจ้งให้ผู้ขอมาดำเนินการชำระค่าธรรมเนียมการประกาศโฆษณาเป็นเงิน ๒๕๐ บาท โดยเจ้าหน้าที่จะแจ้งสองครั้ง ๆ ละ ๖๐ วัน นับจากวันที่ได้รับแจ้ง หากพ้นระยะเวลาจะถือว่าผู้ขอละทิ้งคำขอ และให้จัดส่งคำขอรับสิทธิบัตรชุดล่าสุดอีกหนึ่งชุดเพื่อเปิดโอกาสให้มีการคัดค้าน กรณีที่ยื่นเห็นว่าสิ่งที่ยื่นขอสิทธิบัตรนั้นไม่เป็นไปตามเงื่อนไขของกฎหมาย หรือผู้ขอไม่ได้เป็นผู้คัดค้านแบบเอาของผู้คัดค้านซึ่งเป็นผู้ประดิษฐ์มาจดทะเบียน

๔. กรณีสิทธิบัตรการออกแบบผลิตภัณฑ์นี้ ผู้ขอไม่ต้องยื่นคำขอให้ตรวจสอบการประดิษฐ์ซึ่งจะใช้เฉพาะกรณีการประดิษฐ์เท่านั้น เมื่อประกาศโฆษณาครบ ๔๐ วันแล้วเจ้าหน้าที่จะทำการสืบค้นว่าเคยมีแบบผลิตภัณฑ์ที่เหมือนหรือคล้ายกันแพร่หลายมาก่อนหรือไม่ ถ้าคำขอถูกต้องเป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดในกฎหมาย จะแจ้งให้ผู้ขอมาชำระค่าธรรมเนียมการรับจดทะเบียนเป็นเงิน ๕๐๐ บาท และออกสิทธิบัตรให้ผู้ขอต่อไป หากไม่ถูกต้องจะยกคำขอ

คำอธิบายอนุสิทธิบัตร

๓. เมื่อยื่นคำขอตาม ๓. แล้ว ถ้ามีสิ่งบกพร่องที่พอจะแก้ไขได้เจ้าหน้าที่จะแจ้งให้ผู้ขอหรือตัวแทนของผู้ขอทราบ เพื่อให้ทำการแก้ไขให้ถูกต้อง ทั้งนี้ จะมีเงื่อนไขว่าจะต้องดำเนินการภายใน ๔๐ วัน นับจากวันที่ได้รับแจ้ง หากดำเนินการไม่ทันก็สามารถขอผ่อนผันได้ หากพ้นระยะเวลาจะถือว่าผู้ขอละทิ้งคำขอ

๒. ในการแก้ไขเพิ่มเติม ผู้ขอจะต้องใช้แบบ สป/สผ/อสป/๐๐๓-ก ในการยื่นขอแก้ไขเพิ่มเติมพร้อมทั้งต้องชำระค่าธรรมเนียม

๓. ในกรณีคำขอตาม ๓. ถูกต้องหรือได้แก้ไขถูกต้องตามข้อ ๓. แล้ว จะรับจดทะเบียนและออกอนุสิทธิบัตรให้แก่ผู้ขอ ซึ่งเจ้าหน้าที่จะแจ้งให้ผู้ขอมาดำเนินการชำระค่าธรรมเนียมการรับจดทะเบียนและออกอนุสิทธิบัตร และประกาศโฆษณาเป็นเงิน ๕๐๐ บาท ภายใน ๖๐ วัน นับจากวันที่ได้รับแจ้ง สองครั้งหากครั้งที่สองไม่มาตามแจ้ง จะถือว่าผู้ขอละทิ้งคำขอละทิ้งคำขอ ในการประกาศโฆษณาจะประกาศในหนังสือประกาศโฆษณาอนุสิทธิบัตร เป็นเวลา ๑ ปี

๔. เมื่อประกาศโฆษณาแล้ว บุคคลอื่นที่มีส่วนได้เสีย สามารถที่จะขอให้ตรวจสอบอนุสิทธิบัตรว่าเป็นไปตามเงื่อนไขที่กฎหมายกำหนดไว้หรือไม่ ภายใน ๑ ปี นับจากวันที่ประกาศโฆษณา โดยใช้แบบ สป/อสป/๐๐๕-ก หากปรากฏว่าอนุสิทธิบัตรนั้นไม่เป็นไปตามกฎหมายก็จะถูกเพิกถอนต่อไป

(เอกสารแนบ จ.)

คำอธิบายเครื่องหมายการค้า/บริการ

๓. ในการยื่นคำขอจดทะเบียนถ้ามีข้อบกพร่องหรือเอกสารประกอบคำขอไม่ครบถ้วน เจ้าหน้าที่รับคำขอจะแจ้งให้ผู้ขอจดทะเบียนแก้ไขให้ถูกต้องหรือยื่นเอกสารหลักฐานเพิ่มเติมในทันที หากผู้ขอไม่สามารถดำเนินการแก้ไขหรือยื่นเอกสารหลักฐานได้ในทันที เจ้าหน้าที่จะทำการบันทึกข้อบกพร่องหรือรายการเอกสารหลักฐานที่ต้องยื่นเพิ่มเติม พร้อมทั้งกำหนดระยะเวลาให้ผู้ขอดำเนินการแก้ไขหรือยื่นเอกสารหลักฐานเพิ่มเติม ภายใน ๙๐ วันนับแต่วันที่ยื่นคำขอ และให้มีการลงนามเจ้าหน้าที่รับคำขอและผู้ขอจดทะเบียนในบันทึกนั้น โดยเจ้าหน้าที่จะมอบสำเนาบันทึกดังกล่าวให้แก่ผู้ขอเพื่อเป็นหลักฐาน

หากผู้ยื่นคำขอไม่ดำเนินการส่งเอกสารเพิ่มเติมให้ครบถ้วนภายในกำหนดระยะเวลาดังกล่าวให้ถือว่าผู้ยื่นคำขอละทิ้งคำขอ โดยเจ้าหน้าที่จะดำเนินการคืนคำขอให้แก่ผู้ยื่นคำขอ พร้อมทั้งแจ้งเหตุแห่งการคืนคำขอและสิทธิในการอุทธรณ์ให้ทราบด้วย

๒. เมื่อผู้ยื่นคำขอได้ชำระค่าธรรมเนียมใดๆ ให้แก่กรมทรัพย์สินทางปัญญาไปแล้ว จะขอคืนค่าธรรมเนียมดังกล่าวไม่ได้ไม่ว่าในกรณีใดๆ เว้นแต่ (๑) มีกฎหมายบัญญัติไว้ให้คืนค่าธรรมเนียม หรือ (๒) ชำระค่าธรรมเนียมช้าซ้อนหรือชำระเกิน ซึ่งการชำระดังกล่าว เกิดเนื่องจากความผิดพลาดของเจ้าหน้าที่รัฐ โดยมีใบความผิดของผู้ชำระซึ่งกรมทรัพย์สินทางปัญญาจะได้ออกเป็นกรณีๆ ไป

๓. ในการยื่นคำขอจดทะเบียนอื่นคำขอจดทะเบียนผ่านทางอินเทอร์เน็ต ผู้ขอจะต้องปฏิบัติตามประกาศกรมทรัพย์สินทางปัญญา เรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขสำหรับการยื่นคำขอจดทะเบียนเครื่องหมายและคำร้องหรือคำขออื่นๆ

๔. กรณีการยื่นคำขอมีการตั้งตัวแทนหรือมอบอำนาจ

๔.๑) ได้กระทำในต่างประเทศ หนังสือตั้งตัวแทนหรือมอบอำนาจต้องมีคำรับรองลายมือชื่อผู้ลงนามโดยเจ้าหน้าที่ผู้มีอำนาจของสถานทูตไทย หรือสถานกงสุลไทย หรือหัวหน้าสำนักงานสังกัดกระทรวงพาณิชย์ซึ่งประจำอยู่ ณ ประเทศที่ผู้ตั้งตัวแทนหรือผู้มอบอำนาจมีถิ่นที่อยู่ หรือเจ้าหน้าที่ผู้ได้รับมอบหมายให้กระทำการแทนบุคคลดังกล่าว หรือมีคำรับรองของบุคคลซึ่งกฎหมายของประเทศนั้น ให้มีอำนาจรับรองลายมือชื่อ หรือ

๔.๒) ได้กระทำในประเทศไทยโดยผู้ตั้งตัวแทนหรือผู้มอบอำนาจมีได้มีถิ่นที่อยู่ในประเทศไทย ต้องส่งสำเนาหนังสือเดินทาง หรือสำเนาหนังสือรับรองถิ่นที่อยู่ชั่วคราว หรือหลักฐานอื่นที่แสดงให้นายทะเบียนเห็นว่าในขณะตั้งตัวแทนหรือมอบอำนาจ ผู้มอบอำนาจได้เข้ามาในประเทศไทยจริง

๕. กรณีที่เจ้าของเครื่องหมายการค้าหรือตัวแทนผู้รับมอบอำนาจไม่ได้เป็นผู้ยื่นคำขอด้วยตนเอง โดยมอบหมายให้บุคคลอื่นเป็นผู้ยื่นคำขอแทน ควรมีหนังสือมอบอำนาจช่วงหรือหนังสือมอบอำนาจเฉพาะการให้บุคคลนั้น มีอำนาจยื่นคำขอและลงนามในบันทึกความบกพร่องแทนเจ้าของเครื่องหมายการค้าหรือตัวแทนได้พร้อมแนบสำเนาบัตรประจำตัวที่ทางราชการออกให้ของผู้รับมอบอำนาจ และติดอากรแสตมป์ เพาะหากคำขอไม่ถูกต้องหรือเอกสารหลักฐานไม่ครบถ้วน และบุคคลผู้ยื่นคำขอไม่มีอำนาจลงนามในบันทึกดังกล่าว เจ้าหน้าที่ไม่อาจรับคำขอของท่านไว้ได้

๖. การยื่นเอกสารประกอบคำขอ

๖.๑) กรณีที่ผู้ยื่นคำขอต้องนำเอกสารหรือหลักฐานหลายรายการมายื่นเพิ่มเติมให้ครบถ้วนตามบันทึกความบกพร่อง ให้ผู้ยื่นคำขอนำเอกสารหรือหลักฐานทั้งหมดมายื่นในคราวเดียวกัน

๖.๒) กรณีที่จะต้องส่งสำเนาเอกสารหลักฐาน ให้ผู้ยื่นคำขอรับรองความถูกต้องของสำเนาเอกสารหลักฐานนั้นด้วย

๖.๓) กรณีที่จะต้องส่งเอกสารเป็นภาษาต่างประเทศ ให้ผู้ยื่นคำขอส่งเอกสารนั้นพร้อมด้วยคำแปลเป็นภาษาไทย โดยมีคำรับรองของผู้แปลว่าเป็นคำแปลที่ถูกต้อง

๖.๔) กรณีที่ผู้ขอจะต้องส่งต้นฉบับเอกสาร หากเป็นยื่นคำขอในเรื่องเดียวกันพร้อมกันหลายคำขอ ให้ผู้ขอส่งต้นฉบับเอกสารเพียงคำขอเดียว และในคำขออื่นๆ อนุญาตให้ส่งเป็นสำเนาเอกสารได้ แต่ผู้ขอจะต้องระบุในสำเนาเอกสารว่าต้นฉบับอยู่ในคำขอใด

(เอกสารแนบ จ.)

**คำสั่ง/ระเบียบ/ประกาศและแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับ
การดำเนินงานวิจัย พัฒนาและนวัตกรรม ปณท**

- ประกาศบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด เรื่อง นโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรม ประจำปี 2568
- แบบเสนอโครงการประกวดนวัตกรรม
- แบบเสนอโครงการวิจัยและพัฒนา เพื่อขอรับทุนอุดหนุนการวิจัยและพัฒนาจาก บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด (แบบ จพ.1)
- แบบเสนอโครงการวิจัย (แบบ วพ-1)
- หนังสือสัญญาโอนสิทธิในงานทรัพย์สินทางปัญญา
- หนังสือสัญญาโอนสิทธิขอรับสิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตร
- หนังสือสัญญาอนุญาตให้ใช้ทรัพย์สินทางปัญญา
- หนังสือยินยอมของบิดา/มารดา/ผู้ปกครอง
- หนังสือมอบอำนาจ



ไปรษณีย์ไทย
Thailand Post