



องค์การสุรา
กรมสรรพสามิต

LIQUOR DISTILLERY
ORGANIZATION

คู่มือ

ระบบนวัตกรรมกรมองค์การ
เพื่อความยั่งยืน (CIS)

ฉบับทบทวนประจำปี

2568

คำนำ

คู่มือปฏิบัติงานการจัดการนวัตกรรมการนี้จัดทำขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นถึงการดำเนินการเพื่อสร้างวัฒนธรรมการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต และแนวทางการบรรลุเป้าหมายการจัดการความรู้และนวัตกรรม ซึ่งเป็นส่วนที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กร ตามเจตนาภรณ์ของ องค์การสุราฯ ที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรม ทั้งเชิงผลิตภัณฑ์หรือขั้นตอนกระบวนการเพื่อสร้างผลกระทบที่ดีในระยะยาวต่อธุรกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม รวมถึง ทิศทางการขับเคลื่อนนวัตกรรมและกระบวนการนวัตกรรม

สารบัญ

บทที่ 1.....	1
บริบทองค์กร.....	1
ประเด็นความสำคัญการเชื่อมโยงต่อการจัดการนวัตกรรม	6
ระบบส่งเสริมการดำเนินงานการบริหารจัดการนวัตกรรม	8
บทที่ 2.....	11
กรอบนโยบายและแนวทางการดำเนินงาน.....	11
ความสำคัญของการจัดการนวัตกรรม	11
ระบบนวัตกรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืน (Corporate Sustained Innovation System)	11
การดำเนินงานตามนโยบายส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรม	13
บทที่ 3.....	20
หลักการระบบนวัตกรรมองค์กร	20
ระบบนวัตกรรมองค์กรและระบบนวัตกรรมของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.....	20
บทที่ 4.....	26
ระบบนวัตกรรมองค์กร องค์การสุรา กรมสรรพสามิต	26
หัวข้อที่ 1 บทบาทของผู้บริหาร (Leadership and Management)	27
หัวข้อที่ 2 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment).....	29
หัวข้อที่ 3 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Values and Culture)	33
หัวข้อที่ 4 องค์กรและบุคลากร (Corporate and People)	35
หัวข้อที่ 5 กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process).....	43
หัวข้อที่ 6 การบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Knowledge and Technology Management).....	61
หัวข้อที่ 7 กลไกในการกำหนดเป้าหมาย กำกับ ติดตาม	66

บทที่ 1

บริบทองค์กร

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้จัดตั้งขึ้นตามคำสั่งที่ 24367/2506 ลงวันที่ 25 กันยายน พ.ศ. 2506 ให้จัดตั้งองค์การสุรา กรมสรรพสามิต กระทรวงการคลัง เป็นรัฐวิสาหกิจ ประเภท 2 ซึ่งไม่เป็นนิติบุคคล เพื่อดำเนินการตามนโยบายพิเศษ ทางด้านพาณิชย์กรรมและอุตสาหกรรม แอลกอฮอล์ตลอดจนผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลผลิต (Output)

ผลผลิตเชิงปริมาณเป็นตัวเลขหรือกิจกรรมสำคัญ (อาจมากกว่า 1 ตัวชี้วัด)

ตัวชี้วัด	เป้าหมายภายในปี 2568
จำนวนนวัตกรรมที่เกิดจากกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุนที่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริง มากกว่าเท่ากับ 3 นวัตกรรมต่อปี	มากกว่าเท่ากับ 3 นวัตกรรมต่อปี

ตารางที่ 1 ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลผลิต (Output)

ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลลัพธ์ (Outcome)

ผลลัพธ์เชิงคุณภาพหรือที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว (อาจมากกว่า 1 ตัวชี้วัด)

ตัวชี้วัด	เป้าหมายภายในปี 2567 - 2568
ใช้ค่านิยมองค์กร และ วัฒนธรรมที่มุ่งเน้น นวัตกรรม ในเชิงพฤติกรรม มากำหนดเป็นแบบ ประเมินพนักงาน ในปีงบประมาณ 2568	มีการใช้ค่านิยมองค์กร และวัฒนธรรมที่มุ่งเน้น นวัตกรรมในเชิงพฤติกรรม เป็นแบบประเมิน พนักงาน
คณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรมมี ความรู้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไม่น้อยกว่าร้อยละ 85	มีความรู้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไม่น้อยกว่าร้อยละ 85

ตารางที่ 2 ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลลัพธ์ (Outcome)

วิสัยทัศน์องค์การสุราฯ

“ผู้นำอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชน และความมั่นคงทางเศรษฐกิจ สร้างคุณค่าให้กับสังคม เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน”

โดยวิสัยทัศน์ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต วางภาพอนาคตในการมีบทบาทหลักตามพันธกิจของ องค์การสุราฯ ที่วางแนวทางที่จะทำการวิจัย พัฒนา และผลิตผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์

เกี่ยวข้อง ที่มีคุณภาพสูง ตอบสนองต่อความต้องการของผลิตภัณฑ์ทั้งในและต่างประเทศ พัฒนาระบบบริการ และเข้าถึงระบบบริการอย่างมั่นคง มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ ของระบบนิเวศทางธุรกิจเอทิลแอลกอฮอล์ โดยมีการพัฒนากระบวนการดำเนินงานเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ดังนี้

วิสัยทัศน์	ความหมาย	โครงการ/แผนงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์
ผู้นำ	ผู้นำอุตสาหกรรมต้นน้ำที่ผลิตแอลกอฮอล์ บริสุทธิ์คุณภาพสูง โดยอุตสาหกรรมกลางน้ำ และปลายน้ำต่าง ๆ จะนำเอทิลแอลกอฮอล์ไปใช้ในการผลิต การปรุงแต่ง การเจือปน การสกัด และการทำละลาย	<ol style="list-style-type: none"> 1. โครงการสร้างห้อง Clean room 2. โครงการปรับปรุงห้องปฏิบัติการ 3. โครงการปรับปรุงห้องบรรจุขวด 4. โครงการปรับโครงสร้างองค์กร 5. โครงการปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับฯ 6. โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อศึกษาและออกแบบเครื่องกลั่นแอลกอฮอล์ บริสุทธิ์ 99.99 ดีกรี 7. โครงการจัดทำระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างตามมาตรา 7 สำหรับการจัดซื้อจัดจ้างวัตถุดิบและแอลกอฮอล์ 8. โครงการปรับซื้อองค์กรเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจ 9. โครงการรับตรวจผลิตภัณฑ์เอทานอล 10. โครงการศึกษาความเป็นไปในการเข้ากฎกระทรวงพัสดุส่งเสริม
เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ	องค์การสุราฯ จะเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำที่ให้บริการสาธารณะด้านแอลกอฮอล์ สำหรับใช้ในอุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์ สร้างความมั่นคงให้อุตสาหกรรมกลางน้ำและปลายน้ำด้วยระบบมาตรฐานและบริการที่ดี เพื่อส่งเสริมการเติบโตและสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เน้นตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ol style="list-style-type: none"> 11. โครงการรับรองมาตรฐาน PIC/s GMP 12. โครงการจ้างดำเนินการ Rebrand ภาพลักษณ์และผลิตภัณฑ์ 13. โครงการประชาสัมพันธ์ และจำหน่ายผลิตภัณฑ์ แอลกอฮอล์ในอุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์
สร้างคุณค่าให้กับสังคม	การเลือกใช้พืชผลที่ล้นตลาดหรือวัสดุเหลือทิ้งทางการเกษตรมาผลิตเอทิล แอลกอฮอล์เพื่อ	<ol style="list-style-type: none"> 14. โครงการตลาดเชิงรุก

วิสัยทัศน์	ความหมาย	โครงการ/แผนงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์
เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน	ไม่ให้เกิดผลกระทบต่อวงจรอาหารมนุษย์และสัตว์ และลดปริมาณ การปล่อยก๊าซเรือนกระจกอย่างมีประสิทธิภาพ	15. โครงการ one stop service โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมเข้ามาใช้ 16. โครงการสร้างการรับรู้ค่านิยมขององค์กร 17. โครงการข้อมูลอัจฉริยะ (Smart Data : Open Data และ Big Data) 18. โครงการบูรณาการข้อมูลร่วมกับหน่วยงานรัฐบาล 19. โครงการลดกระบวนการที่ไม่สร้างมูลค่า (NonValue) ในการผลิตและส่งสินค้า (Lean Manufacturing) 20. โครงการจ้างที่ปรึกษาเพื่อศึกษาผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA) โครงการจัดซื้อและติดตั้งเครื่องกลั่นแอลกอฮอล์บริสุทธิ์ 99.99 ดีกรี

ตารางที่ 3 คำอธิบายวิสัยทัศน์องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

พันธกิจ

- (1) วิจัย พัฒนา และผลิตผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องที่มีคุณภาพสูงเพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจตอบสนองต่อความต้องการทั้งในและต่างประเทศ
- (2) พัฒนาเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืน
- (3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือและส่งเสริมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ
- (4) สร้างคุณค่าให้กับสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ขององค์การสุราฯ

ในแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ของแผนวิสาหกิจองค์การสุราฯ พ.ศ. 2566-2570 ฉบับทบทวนประจำปีงบประมาณ 2568 นี้ ได้มีการกำหนดเป้าประสงค์ของแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นกรอบในการแสดงความสอดคล้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์และแผนงานที่สำคัญ ดังนี้

1. SO 1 การสร้างรายได้จากการพัฒนามาตรฐานการผลิตและผลิตภัณฑ์
2. SO 2 การเพิ่มขีดความสามารถองค์กรด้วยเทคโนโลยี และนวัตกรรม
3. SO 3 การสร้างคุณค่าให้สังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

โดยมีการกำหนดยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ที่ 1 ดำเนินการทางพาณิชย์เพื่อคุณภาพชีวิตของประชาชนและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
2. ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างพันธมิตร พัฒนาความร่วมมือและส่งเสริมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ
3. ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความยั่งยืนของการพาณิชย์และอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์
4. ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งบุคลากรและมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง
5. ยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างคุณค่าให้กับสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม



ภาพที่ 1 แสดงยุทธศาสตร์ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ค่านิยม (Core Values)

การกำหนดค่านิยมขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ผ่านการทบทวน ดังนี้

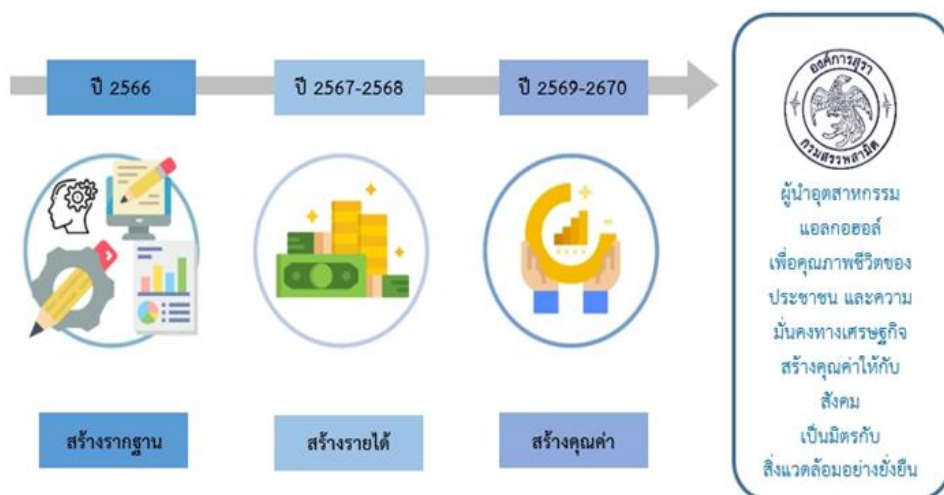


ภาพที่ 2 : แสดงค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Shared Value) องค์กรการสุรา กรมสรรพสามิต

T	: Teamwork	การทำงานเป็นทีม
H	: Humility	มีความอ่อนน้อมถ่อมตน
A	: Achievement	มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ
I	: Integrity	โปร่งใส ซื่อสัตย์ ยึดหลักธรรมาภิบาล
S	: Sustainability	มุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

องค์กรการสุรา กรมสรรพสามิต ได้ทบทวนและกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรดังภาพที่ 3 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ซึ่งตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ขององค์กร จะกำหนดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร โดยจะแสดงให้เห็นถึงขอบเขตหรือตำแหน่งเป้าหมายที่องค์กรการสุราฯ ต้องการไปให้ถึง ผ่านการดำเนินงานตามพันธกิจ และความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในขั้นตอนการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นั้นได้ใช้ข้อมูลบริบทแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน (ทรัพยากร ผลการดำเนินงาน) และภายนอก (บริบทของตลาด กลุ่มเป้าหมาย คู่แข่ง ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า) เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์หาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) และสมรรถนะหลักที่จำเป็น (Core Competencies) และนำไปสู่การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะจะแสดงให้เห็นถึงขอบเขตหรือตำแหน่ง เป้าหมายที่องค์กรการสุราฯ ต้องการไปให้ถึงผ่านการดำเนินงานตามพันธกิจ และความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย





ภาพที่ 3 ภาพแสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ประเด็นความสำคัญการเชื่อมโยงต่อการจัดการนวัตกรรม

วิสัยทัศน์การจัดการนวัตกรรม

“มุ่งสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมเพื่อยกระดับให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม”

ประเด็นความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์

การสร้างคุณค่าให้กับสังคม เพื่อความยั่งยืน และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต และการที่จะดำเนินการให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ดังกล่าวตามนิยามรายละเอียดของวิสัยทัศน์ได้นั้น องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ต้องทำการจัดการนวัตกรรม และพัฒนานวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า รวมถึง เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทั้งในมิติ กระบวนการมาตรฐาน และมิติต้นทุน

พันธกิจ

1. วิจัย พัฒนา และผลิตผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องที่มีคุณภาพสูง ตอบสนองต่อความต้องการของผลิตภัณฑ์ทั้งในและต่างประเทศ
2. พัฒนาระบบบริการและการเข้าถึงระบบบริการอย่างมั่นคงและยั่งยืน
3. สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ ของระบบนิเวศทางธุรกิจ (Business Ecosystem) ทางธุรกิจเอทิลแอลกอฮอล์
4. พัฒนากระบวนการดำเนินงานให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ประเด็นความเชื่อมโยงพันธกิจ

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้ระบุพันธกิจขององค์กรเพื่อผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์ ไว้ทั้งสิ้น 4

พันธกิจ

พันธกิจ	ความเชื่อมโยงการจัดการนวัตกรรม
1. วิจัย พัฒนา และผลิตผลิตภัณฑ์เอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องที่มีคุณภาพสูง ตอบสนองต่อความต้องการของผลิตภัณฑ์ทั้งในและต่างประเทศ	งานวิจัย พัฒนา เป็นงานหลักขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ที่ส่งผลโดยตรงต่อการผลิต และการจัดจำหน่าย ซึ่งงานวิจัยและพัฒนาจะส่งเสริมให้องค์การสุรา ต้องพัฒนานวัตกรรมทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และนวัตกรรมกระบวนการ

พันธกิจ	ความเชื่อมโยงการจัดการนวัตกรรม
2. พัฒนาเพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืน	การบริหารจัดการนวัตกรรม จะเป็นส่วนที่ส่งเสริมให้ระบบการบริการและการเข้าถึงบริการขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต สามารถเข้าถึงได้ด้วยการพัฒนานวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation system)
3. สร้างเครือข่ายความร่วมมือและส่งเสริมอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ	การเชื่อมโยงเครือข่ายในอุตสาหกรรมแอลกอฮอล์ทั้งภายในและภายนอก จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นหากมีการบริหารจัดการด้วยอาศัยนวัตกรรมเข้ามาผลักดันผ่านนวัตกรรมองค์กร และเครื่องมือการจัดการนวัตกรรมต่าง ๆ
4. สร้างคุณค่าให้กับสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	กระบวนการและระเบียบปฏิบัติการขององค์การสุรา เป็นส่วนหนึ่งในระบบมาตรฐานคุณภาพขององค์การสุราชนิดต่าง ๆ ซึ่งเป็นรากฐานของการต่อยอดและเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้แก่กระบวนการและธุรกิจขององค์การสุรา อันรวมถึงการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

ตารางที่ 4 ประเด็นความเชื่อมโยงพันธกิจ

จากความเชื่อมโยงดังกล่าว การจัดการนวัตกรรมมุ่งเน้นการผลักดันพันธกิจ ใน 4 มิติได้แก่

มิติที่ 1 ยุทธศาสตร์นวัตกรรม (Innovation Strategy)

1. วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์นวัตกรรม (Vision and Strategy for Innovation)
2. ค่านิยมร่วมด้านนวัตกรรม (Innovative Shared Values)
3. การติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์นวัตกรรม (Monitoring and Evaluation of Innovation Strategy)

มิติที่ 2 การมุ่งเน้นธุรกิจ (Business Focus)

1. การวางแผนตลาดด้วยข้อมูลเชิงลึก (Market Insights)
2. การมีส่วนร่วมของลูกค้า (Customer Participation)
3. การกำหนดเป้าหมายนวัตกรรมธุรกิจ (Innovation Portfolio)

มิติที่ 3 กระบวนการ (Process)

1. กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process)
2. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)
3. การจัดการเครือข่ายพันธมิตร (Partnership)

มิติที่ 4 ผลลัพธ์นวัตกรรม (Results)

1. นวัตกรรมองค์กร (Innovation Output)
2. ผลตอบแทนทางการเงิน (Financial Return)
3. ผลลัพธ์เชิงความรู้ (Intellectual Property)

ประเด็นความเชื่อมโยงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

องค์การสุราฯ กรมสรรพสามิต ได้ กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ไว้ทั้งสิ้น 3 ระยะ

	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว
	2566	2567 - 2568	2569-2570
	สร้างรากฐาน	สร้างรายได้	สร้างคุณค่า
Strategic Objective	สร้างรากฐานองค์กรให้แข็งแรงเพื่อรองรับการแข่งขันทางธุรกิจในอนาคต เป็นองค์กรที่มี การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานหลัก การผลิต การบริการ การเงิน และกระบวนการอื่นๆ ขององค์กร (Enterprise Resource Planning)	สร้างรายได้จากการจำหน่าย แอลกอฮอล์และการให้บริการที่เกี่ยวข้องกัน โดยแอลกอฮอล์ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในทุกอุตสาหกรรม และทำความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐอื่นเพื่อเป็นการ ส่ง เสริม อุตสาหกรรม แอลกอฮอล์ทั้งในและต่างประเทศ	สร้างคุณค่าด้วยการให้บริการสาธารณะ ด้านแอลกอฮอล์เพื่อความมั่นคงของประเทศ เป็นระยะที่องค์การสุรา มุ่งสู่การเป็นผู้นำด้านเอทิลแอลกอฮอล์และผลิตภัณฑ์ต่อเนื่อง โดยดำเนินธุรกิจควบคู่กับการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม และสิ่งแวดล้อม
KM & Innovation	การสร้าง Infrastructure ที่รองรับการสร้างรากฐานผ่านกระบวนการ และระบบการจัดการความรู้ และนวัตกรรม (Knowledge as Infrastructure)	นวัตกรรมที่ส่งเสริมการดำเนินการ ในการสร้างรายได้ (Innovation drive Business)	นวัตกรรมสู่องค์กรที่ยั่งยืนและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green and Innovative Organization)

ตารางที่ 5 แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์มุ่งเน้น ส่วนของการจัดการนวัตกรรม

ระบบส่งเสริมการดำเนินงานการบริหารจัดการนวัตกรรม

ส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการนวัตกรรม รวมทั้ง ส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้หน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร ใช้ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำไปพัฒนาคิดค้นให้เกิดนวัตกรรม ผ่านรูปแบบคณะทำงานด้านนวัตกรรม

โดย องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้มีการกำหนดแต่งตั้งคณะทำงาน การจัดการนวัตกรรม โดยอ้างอิงคำสั่งองค์การสุรา กรมสรรพสามิต ที่ 010 /2568 เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้และนวัตกรรม เพื่อให้เป็นไปตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ โดยในส่วนของจัดการความรู้และนวัตกรรม โดยคณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรมจะอยู่ในคณะที่ 2 ประกอบด้วยบุคคลดังต่อไปนี้

- | | |
|-----------------------------------|----------------|
| 1. หัวหน้าฝ่ายผลิต | ประธานคณะทำงาน |
| 2. หัวหน้ากองวิศวกรรมและเทคนิค | คณะทำงาน |
| 3. หัวหน้ากองควบคุมและพัฒนาคุณภาพ | คณะทำงาน |
| 4. หัวหน้ากองการผลิต | คณะทำงาน |
| 5. หัวหน้ากองคลัง | คณะทำงาน |
| 6. หัวหน้ากองการตลาดและจำหน่าย | คณะทำงาน |
| 7. หัวหน้าแผนกการเงิน | คณะทำงาน |
| 8. หัวหน้าแผนกบัญชี | คณะทำงาน |
| 9. หัวหน้าแผนกพัสดุ | คณะทำงาน |

10. หัวหน้าแผนกไฟฟ้าและบำรุงรักษา	คณะทำงาน
11. หัวหน้าแผนกไอน้ำและประปา	คณะทำงาน
12. หัวหน้าแผนกคลังพัสดุ	คณะทำงาน
13. หัวหน้าแผนกขนส่ง	คณะทำงาน
14. หัวหน้าแผนกควบคุมคุณภาพ	คณะทำงาน
15. หัวหน้าแผนกสิ่งแวดลอม	คณะทำงาน
16. หัวหน้าแผนกสารสนเทศ	คณะทำงาน
17. หัวหน้าแผนกการผลิต	คณะทำงาน
18. หัวหน้าแผนกบรรจุและผลิตภัณฑ์	คณะทำงาน
19. หัวหน้าแผนกการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์	คณะทำงาน
20. หัวหน้าแผนกวิเคราะห์และตรวจสอบคุณภาพการผลิต	คณะทำงาน
21. นางสาวชุตานา รุ่งเรืองศุภรัตน์ (เจ้าหน้าที่ผลิต 3)	คณะทำงานและเลขานุการ
22. นางสาวปัทมา ศิริกุลบดี (นักวิทยาศาสตร์ 3)	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
23. นายพงศกร พ่วงสิน (ช่างเทคนิค 3)	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
24. นางสาวศิริประภา บุตรแก้ว (นักวิชาการคอมพิวเตอร์ 4)	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ
25. นางสาวสโรชา นตะปา (เจ้าหน้าที่พัสดุ)	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ

มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรมระยะสั้น และระยะยาว ตลอดจน กำหนดวิสัยทัศน์ทิศทางการดำเนินงานนโยบายรวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร เกี่ยวกับการมุ่งเน้น ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
2. เป็น (Role model) และมีส่วนร่วมในการส่งเสริม สร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้พนักงาน องค์กรสุราฯ มุ่งเน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม
3. จัดทำกฎบัตร ซึ่งระบุอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน

4. กำหนดรูปแบบของโครงสร้างในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร (ผู้รับผิดชอบหลัก และคณะทำงานฯ) สอดคล้องกับระบบนวัตกรรมองค์กร และเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร
5. กำหนดหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม เพื่อนำไปสู่การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินและไม่ใช้การเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ และค่าเป้าหมายขององค์กรในเชิงบูรณาการจากทุกแหล่ง ทั้งภายในภายนอกองค์กรตลอดจนดำเนินการวัดและวิเคราะห์ผลสำเร็จเชิงเปรียบเทียบในกลุ่มตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร
7. กำหนดแนวทางการเรียนรู้ การจัดการความรู้ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการ การปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ การตลาด และรูปแบบธุรกิจใหม่
8. กำหนดให้มีค่านิยมที่สะท้อนถึงการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม อย่างชัดเจน
9. วิเคราะห์และประเมินช่องว่างความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิด สร้างสรรค์ และมุ่งเน้นนวัตกรรมของพนักงานองค์การสุราภายในองค์กร (Gap Analysis)
10. วิเคราะห์และออกแบบโครงสร้างในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร เพื่อให้รองรับทิศทางการดำเนินงานด้านการนวัตกรรมขององค์กร
11. สื่อสารแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ วิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน นโยบาย กฎบัตร รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการมุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ให้พนักงานองค์การสุรา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญภายนอกได้รับรู้
12. ส่งเสริมสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้พนักงานองค์การสุรามุ่งเน้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ตลอดจนขับเคลื่อนและสนับสนุนการดำเนินงาน ด้านการจัดการนวัตกรรมการทำงานข้ามสายงาน เกิดความร่วมมือกันระหว่างสายงาน/ฝ่ายงาน
13. จัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรม เพื่อจัดสรรทรัพยากรทางการเงินและไม่ใช้การเงินให้กับแต่ละแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ
14. รวบรวมข้อมูลที่เป็น Big data ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Existing and Potential customers/consumers)

บทที่ 2

กรอบนโยบายและแนวทางการดำเนินงาน

ความสำคัญของการจัดการนวัตกรรม

นวัตกรรมสามารถยกระดับให้รัฐวิสาหกิจสามารถก้าวเข้าสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ ทั้งการสร้างคุณค่าให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดความคุ้มค่าสามารถตอบสนองต่อความต้องการความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จนกระทั่งเพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจและประเทศไทย นวัตกรรมไม่จำกัดอยู่ในเฉพาะขอบเขตงานของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุม ทุกกระบวนการ ทุกกระบวนการ และทุกหน่วยงาน ดังนั้น เพื่อให้ นวัตกรรมเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรและสามารถนำไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน รัฐวิสาหกิจทุกแห่งจึงจำเป็นต้องพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อน เพื่อให้เกิดการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม มีระบบ และเป็นมาตรฐานในทุก ๆ ปัจจัยขับเคลื่อน เช่น ผู้บริหารระดับสูงควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม จนพัฒนาสู่วัฒนธรรมองค์กร รัฐวิสาหกิจ ควรฝังหรือบูรณาการ นวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กรสนับสนุนให้เกิด นวัตกรรม เพราะ นวัตกรรมเกิดจากการสะสมความรู้ขององค์กรและบุคลากร เป็นต้น

ที่มา : ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM ของ สศร.

ระบบนวัตกรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืน (Corporate Sustained Innovation System)

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ให้ความสำคัญในด้านการเป็นองค์กรสมัยใหม่ โดยมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากการบริหารจัดการข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัล องค์ความรู้ และนวัตกรรม เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดี และสร้างคุณค่าร่วมกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งสนับสนุนภารกิจหลักให้บรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะด้านการจัดการนวัตกรรม มุ่งเน้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ ความคิดเชิงนวัตกรรม รวมทั้งมีทักษะความเชี่ยวชาญรอบด้าน (Multi - Skill) เพื่อนำมาใช้ในการจัดทำโครงการเพื่อพัฒนาการจัดการ นวัตกรรมของรัฐ และปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการนวัตกรรม นับเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนธุรกิจ โดยขับเคลื่อนนวัตกรรมผ่านยุทธศาสตร์องค์กร ซึ่งการบริหารจัดการนวัตกรรมจะสามารถยกระดับให้องค์การสุราฯ ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน โดยส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในทุกกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าและเกิดความคุ้มค่า (Value) สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนเพิ่มศักยภาพและขีด

ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรสุราษฎร์ฯ จึงผลักดันให้มีการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบขึ้นในองค์กร โดยได้กำหนดนโยบายส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และการบริหารจัดการนวัตกรรม ดังนี้

วิสัยทัศน์การจัดการนวัตกรรม

“มุ่งสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมเพื่อยกระดับให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม”

โดยมีเป้าหมายหลัก 4 ประการ ประกอบด้วย

<p>1. พัฒนาระบบการทำงาน (Process)</p>	<p>การพัฒนาและส่งเสริมระบบนวัตกรรมองค์กรให้มีการนำองค์ความรู้จากระบบนิเวศการจัดการความรู้ไปพัฒนานวัตกรรมและสร้างนวัตกรรม รวมถึงการพัฒนากระบวนการจัดการนวัตกรรมองค์กร โดยจัดให้มีการออกแบบแนวทางการจัดการนวัตกรรมขององค์กร อาทิ การนำ Lean System มาปรับใช้ในกระบวนการผลิต</p>
<p>2. พัฒนาบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร (People)</p>	<p>การพัฒนาสมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ส่งเสริมค่านิยมและสร้างเสริมวัฒนธรรม ส่งเสริมวัฒนธรรมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านนวัตกรรม ที่พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อค้นหาและนำนวัตกรรมที่มีอยู่อย่างเหมาะสม มาใช้ในการพัฒนาองค์กร การสร้างนวัตกรรมบนฐานความรู้ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและเติบโตอย่างยั่งยืน</p>
<p>3. สร้างพันธมิตรนวัตกรรม (Stakeholders)</p>	<p>การบูรณาการกับเครือข่ายพันธมิตรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการแสวงหาความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างความร่วมมือด้านความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม เพื่อก่อให้เกิดแรงบันดาลใจในการพัฒนาสร้างสรรค์นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ มาใช้ในการดำเนินธุรกิจและสร้างความเปลี่ยนแปลงในเชิงเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน</p>
<p>4. การสร้างนวัตกรรมที่ผ่านกระบ่มเพาะ จากศูนย์บ่มเพาะนวัตกรรม (Incubation center) ที่สอดคล้องกับ Innovation portfolio</p>	<p>การส่งเสริมและสร้างร่วมมือด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกันในองค์กร</p>

ตารางที่ 6 เป้าหมายหลัก 4 ประการ

โดยมีแนวทางในการดำเนินงาน ดังนี้

1. พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร โดยจัดให้มีกรอบแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กรที่ชัดเจน อันประกอบด้วย นโยบาย เป้าหมาย แผนแม่บทการจัดการด้านนวัตกรรมระยะสั้นและระยะยาวและแผนปฏิบัติการจัดการด้านนวัตกรรมระยะสั้นและระยะยาว ที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในระดับบุคคลและระดับองค์กร โครงสร้าง หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกระบวนการด้านการจัดการนวัตกรรม เพื่อมุ่งให้ องค์กรสุราฯ เป็นองค์กรนวัตกรรม

2. พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการทำงานให้รองรับการพัฒนาและการสร้างนวัตกรรมในอนาคตที่ถูกนำเข้ามาใช้ในการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

3. เปิดกว้างในการสร้างความร่วมมือด้านความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Stakeholder) และลูกค้า (Voice of Customer) เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกันหรือในระหว่างองค์กรเพื่อนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่มาประยุกต์ใช้ต่อยอดธุรกิจขององค์กร

4. ส่งเสริมการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาสนับสนุนการดำเนินงานในทุกกระบวนการงาน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน สนับสนุนการดำเนินงาน รวมทั้งเพิ่มโอกาสในการดำเนินงานของ องค์กรสุราฯ

5. ส่งเสริมให้บุคลากร องค์กรสุราฯ มีทัศนคติที่ดีพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ใช้ความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้สามารถคิดค้นและประยุกต์ใช้นวัตกรรม รวมทั้งผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้และต่อยอดสู่นวัตกรรม

6. ให้ความสำคัญกับการจัดการองค์ความรู้และระบบคลังนวัตกรรม เพื่อให้เกิดการแบ่งปันองค์ความรู้ภายในองค์กร ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้งานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์กรสุราฯ กรมสรรพสามิต ได้ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม ทั้งสิ้น 2 ยุทธศาสตร์ โดยมีการกำหนดเป้าหมาย กิจกรรมผลักดันเป้าหมายให้สำเร็จ ซึ่งถือเป็นกระบวนการสำคัญในการเชื่อมโยงจากแผนยุทธศาสตร์องค์กร สู่วุฒยยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม สู่วุฒยปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถนำยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ประสิทธิภาพและผลกระทบต่อองค์กรอย่างยั่งยืน โดยมีกรอบแนวทางดังต่อไปนี้

เป้าหมาย	แนวทางการดำเนินงาน
1. การพัฒนาและส่งเสริมระบบนวัตกรรมองค์กรให้มีการนำองค์ความรู้จากการจัดการความรู้ไปพัฒนานวัตกรรมและสร้างนวัตกรรม พัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อนำองค์กรสู่ความยั่งยืน	1. พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร โดยจัดให้มีกรอบแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กรที่ชัดเจน อันประกอบด้วย นโยบาย เป้าหมาย แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรมระยะสั้นและระยะยาว ที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในระดับบุคคลและระดับองค์กร โครงสร้าง หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกระบวนการด้านการจัดการนวัตกรรม เพื่อมุ่งให้

เป้าหมาย	แนวทางการดำเนินงาน
	<p>องค์การสุราฯ เป็นองค์กรนวัตกรรม ด้วยการออกแบบระบบและกระบวนการนวัตกรรม (Corporate Innovation System : CIS)</p> <p>2. พัฒนาและส่งเสริมระบบนวัตกรรมองค์กรให้มีการนำองค์ความรู้จากการจัดการความรู้ไปพัฒนานวัตกรรมและสร้างนวัตกรรม</p> <p>3. พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการทำงานให้รองรับการพัฒนาและการสร้างนวัตกรรมในอนาคตที่ถูกนำเข้ามาใช้ในการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง</p> <p>4. พัฒนาและส่งเสริมการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาสนับสนุนการดำเนินงานในทุกกระบวนการ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานสนับสนุนการดำเนินงาน</p>
<p>2. การพัฒนาสมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ส่งเสริมค่านิยมและสร้างวัฒนธรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและเติบโตอย่างยั่งยืน</p>	<p>1. ส่งเสริมให้บุคลากร องค์การสุราฯ มีทัศนคติที่ดีและมีความคิดในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้สามารถคิดค้นและประยุกต์ใช้นวัตกรรม รวมทั้งผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้และต่อยอดสู่นวัตกรรม</p> <p>2. ให้ความสำคัญกับการจัดการองค์ความรู้ และการจัดการนวัตกรรม เพื่อให้เกิดการแบ่งปันองค์ความรู้ภายในองค์กร ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้งานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3. พัฒนา Innovation Skill Matric ตามตำแหน่งงานและสมรรถนะประจำตำแหน่ง เชื่อมโยงกับแผนการพัฒนารายบุคคล หรือแผนการฝึกอบรมประจำปี พัฒนารอบวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรมและปลูกฝัง เสริมสร้าง ค่านิยมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม</p>
<p>3. การสร้างพันธมิตรนวัตกรรม บูรณาการกับเครือข่ายพันธมิตร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้าในการแสวงหาความรู้ สร้างสรรค์พัฒนานวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า</p>	<p>1. มุ่งพัฒนาและส่งเสริมระบบนวัตกรรมองค์กรให้มีการนำองค์ความรู้จากการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรม ไปพัฒนาและสร้างนวัตกรรม อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Productivity) บนพื้นฐานของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) โดยจัดให้มีกรอบแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กรที่ชัดเจน อันประกอบด้วย นโยบาย เป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม แผนงานด้านนวัตกรรมระยะสั้นและระยะยาว ที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในระดับบุคคลและระดับองค์กร โครงสร้าง หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกระบวนการด้านการจัดการนวัตกรรม เพื่อมุ่งให้ องค์การสุราฯ เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่สร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน</p> <p>2. เปิดกว้างในการสร้างความร่วมมือด้านความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกัน หรือในระหว่างองค์กรเพื่อนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ มาประยุกต์ใช้ต่อยอดธุรกิจขององค์กร</p>

เป้าหมาย	แนวทางการดำเนินงาน
	3. มีการจัดCOPIเกี่ยวกับการโครงการที่ต้อจโยชนวัตกรรม

ตารางที่ 7 กรอบแนวทางการดำเนินงานยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม

การดำเนินงานตามนโยบายส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรม

เพื่อให้การบริหารจัดการนวัตกรรมจะสามารถยกระดับให้ องค์การสุราฯ ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นำไปสู่องค์กรแห่งความยั่งยืน โดยส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในทุกกระบวนการทำงาน เพื่อสร้างคุณค่าและเกิดความคุ้มค่า สามารถตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จนกระทั่งเพิ่มศักยภาพด้านการแข่งขันของ องค์การสุราฯ จึงผลักดันให้มีการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบขึ้นในองค์กร อีกทั้ง เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากร เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม และเพื่อยกระดับการบริหารจัดการองค์กร เกิดการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ซึ่งกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม

เป้าหมาย	วัตถุประสงค์	แนวทางการดำเนินงาน	โครงการ/กิจกรรมที่ผลักดันเป้าหมาย
1. การพัฒนาและส่งเสริมระบบนวัตกรรมองค์กรให้มีการนำองค์ความรู้จากการจัดการความรู้ไปพัฒนานวัตกรรมและสร้างนวัตกรรมและพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อนำองค์กรสู่ความยั่งยืน	พัฒนาและส่งเสริมระบบนวัตกรรมองค์กรให้มีการนำองค์ความรู้จากการจัดการความรู้ไปพัฒนานวัตกรรมและสร้างนวัตกรรม พัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อนำองค์กรสู่ความยั่งยืน และสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ธุรกิจ โดยเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์องค์กร	1. พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร โดยจัดให้มีการรอบแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กรที่ชัดเจน อันประกอบด้วย นโยบาย เป้าหมาย แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรมระยะสั้นและระยะยาว ที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในระดับบุคคลและระดับองค์กร โครงสร้าง หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกระบวนการด้านการจัดการนวัตกรรม เพื่อมุ่งให้ องค์การสุราฯ เป็นองค์กรนวัตกรรม ด้วยการออกแบบระบบและกระบวนการนวัตกรรม (Corporate Innovation System : CIS) 2. พัฒนาและส่งเสริมระบบนวัตกรรมองค์กรให้มีการนำองค์ความรู้จากการจัดการความรู้ไปพัฒนานวัตกรรมและสร้างนวัตกรรม 3. พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการทำงานให้รองรับการพัฒนาและการสร้างนวัตกรรมในอนาคตที่ถูกนำเข้ามาใช้ในการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง 4. พัฒนาและส่งเสริมการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาสนับสนุนการดำเนินงานในทุกกระบวนการ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน สนับสนุนการดำเนินงาน	1.โครงการพัฒนาองค์ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม 2. โครงการระบบการบริหารด้วยแนวคิดแบบ ลีน (Lean Management)
2. การพัฒนาสมรรถนะด้านความคิดสร้างสรรค์และ	ส่งเสริมการเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีทัศนคติและองค์	1. ส่งเสริมให้บุคลากร องค์การสุราฯ มีทัศนคติที่ดีและมีความคิดในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่	1. โครงการฝึกอบรมการสร้างสรรค นวัตกรรมอย่างยั่งยืนในองค์การสุรา

เป้าหมาย	วัตถุประสงค์	แนวทางการดำเนินงาน	โครงการ/กิจกรรมที่ผลักดันเป้าหมาย
<p>นวัตกรรม ส่งเสริมค่านิยมและสร้างวัฒนธรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและเติบโตอย่างยั่งยืน</p>	<p>ความรู้ที่พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อค้นหาและนวัตกรรมที่เหมาะสมมาใช้ในการพัฒนาองค์กร การสร้างนวัตกรรมบนฐานความรู้เพื่อองค์กรที่ยั่งยืน</p>	<p>ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้สามารถคิดค้นและประยุกต์ใช้นวัตกรรม รวมทั้งผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้และต่อยอดสู่นวัตกรรม</p> <p>2. ให้ความสำคัญกับการจัดการองค์ความรู้และการจัดการนวัตกรรม เพื่อให้เกิดการแบ่งปันองค์ความรู้ภายในองค์กร ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้งานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3. พัฒนา Innovation Skill Matric ตามตำแหน่งงานและสมรรถนะประจำตำแหน่ง เชื่อมโยงกับแผนการพัฒนารายบุคคล หรือแผนการฝึกอบรมประจำปี พัฒนารอบวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรมและปลูกฝังเสริมสร้าง ค่านิยมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม</p>	
<p>3. การสร้างพันธมิตร นวัตกรรม บูรณาการกับเครือข่ายพันธมิตร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าในการแสวงหาความรู้ สร้างสรรค์พัฒนานวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า</p>	<p>บูรณาการกับเครือข่ายพันธมิตรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการแสวงหาความร่วมมือ ความคิดสร้างสรรค์ และการจัดการนวัตกรรม สร้างแรงบันดาลใจ ในการพัฒนาสร้างสรรค์นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่มาใช้ ในการดำเนินธุรกิจ และสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่เศรษฐกิจและสังคม</p>	<p>1. มุ่งพัฒนาและส่งเสริมระบบนวัตกรรม องค์กรให้มีการนำองค์ความรู้จากการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรม ไปพัฒนาและสร้างนวัตกรรม อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Productivity) บนพื้นฐานของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) โดยจัดให้มีกรอบแนวทางการบริหารจัดการ นวัตกรรมขององค์กรที่ชัดเจน อันประกอบด้วย นโยบาย เป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์การจัดการ นวัตกรรม แผนงานด้านนวัตกรรมระยะสั้นและระยะยาว ที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในระดับบุคคลและระดับองค์กร โครงสร้างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกระบวนการด้านการจัดการนวัตกรรม เพื่อมุ่งให้ องค์กรสุราฯ เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่สร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน</p> <p>2. เปิดกว้างในการสร้างความร่วมมือด้าน ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกัน หรือในระหว่างองค์กรเพื่อนำ เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ มาประยุกต์ใช้ต่อยอดธุรกิจขององค์กร</p> <p>3. มีการจัดCOPเกี่ยวกับการโครงการที่ตอบ โจทย์นวัตกรรม</p>	<p>1.โครงการผลิตสารวัสดุอ้างอิงรับรอง(CRMs)</p> <p>2.โครงการความร่วมมือการศึกษา กระบวนการผลิตเอทิลแอลกอฮอล์จากผลพลอยได้จากอุตสาหกรรมการผลิตน้ำมัน ปาล์ม</p>

ตารางที่ 8 การดำเนินงานตามนโยบายส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรม

บทที่ 3

ระบบนวัตกรรมองค์กร

องค์กรทุกองค์กร กำลังเผชิญหน้ากับความท้าทายครั้งใหญ่ ในด้านนวัตกรรม การเกิดขึ้นของสิ่งใหม่ การหายไปของสิ่งเดิม ส่งอิทธิพลอย่างสูงต่อการอาศัยนวัตกรรม Joseph Schumpeter นักเศรษฐศาสตร์ที่มีชื่อเสียง ซึ่งได้เสนอ ทฤษฎีการพัฒนาเศรษฐกิจ และ นวัตกรรม โดยเฉพาะแนวคิด "Creative Destruction" หรือ "การทำลายที่สร้างสรรค์" ซึ่งหมายถึง การเกิดขึ้นของสิ่งใหม่ ผลผลิตที่ดีกว่าของเดิม เพื่อทดแทนของเก่า ด้วยความท้าทายนี้ นวัตกรรม (Innovation) จึงเป็นรากฐานสำคัญเชิงโครงสร้างที่จะต้องได้รับการพัฒนา และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรได้อยู่รอดจากความท้าทายและความไม่แน่นอนในมิติต่าง ๆ ทางยุทธศาสตร์

ในมิติทางธุรกิจและการดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ความหลากหลาย (Diversity) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก นโยบายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ส่งผลทันทีต่อตัวแบบธุรกิจ (Business Model) ในปัจจุบัน และหากองค์กรไม่สามารถปรับปรุงโครงสร้างองค์กรโดยมุ่งเน้นการสร้างผลประโยชน์ร่วม รวมถึงพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ ๆ ที่ตอบสนองต่อความท้าทายนั้นได้อย่างถูกต้องจึงหวั่นไหวเวลานั้นย่อมส่งผลต่อองค์กรที่จะเผชิญหน้ากับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในทุกมิติ

การออกแบบและพัฒนาระบบนวัตกรรม จึงเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้องค์กรสามารถพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นั่นเอง

หลักการระบบนวัตกรรมองค์กร

1. ความเข้าใจเรื่อง Innovation Thinking

ความท้าทายขององค์กรด้านนวัตกรรม (I – challenge) เกิดขึ้นมาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดและเทคโนโลยีที่รวดเร็ว อันนำไปสู่ Creative Destruction (การทำลายเชิงสร้างสรรค์) ซึ่งเป็นความท้าทายทั้งในด้านความฝัน การสร้างสรรค์ การสำรวจ การประดิษฐ์ การบุกเบิก หรือแม้กระทั่งจินตนาการขององค์กร เพื่อให้ปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งเป็นความท้าทายที่องค์กรต้องเผชิญหน้า และด้วยความท้าทายนี้ การทำความเข้าใจและการสร้างการคิดเชิงนวัตกรรม (Innovative Thinking) จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

การคิดเชิงนวัตกรรม (Innovation Thinking) เป็นวิธีคิดแห่งการค้นหาโอกาส การยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และความตื่นันในการผลักดันให้ความคิดสร้างสรรค์ไปสู่ความเป็นจริง ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการคิดเชิงนวัตกรรม (Innovation Thinking) เป็นการบูรณาการความคิด (Mindset) ทั้งระดับองค์กรและบุคคล ดังนั้น การจะผลักดันให้เกิดการคิดเชิงนวัตกรรม (Innovation Thinking) จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัย

ความชัดเจนและเป้าหมายขององค์กรเพื่อสร้าง Innovative Mindset ในระดับองค์กร และส่งผลต่อ Innovative Mindset ระดับบุคคล

สิ่งที่องค์กรต้องมีความเข้าใจคือ องค์ประกอบของนวัตกรรม (Innovation)

$$\text{Innovation} = \text{Creativity} + \text{Exploitation}$$

อาจอธิบายได้ว่า

1) นวัตกรรม (Innovation) คือ ขั้นตอนของการนำความคิดสร้างสรรค์ และกระบวนการที่เปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์ไปสู่ความเป็นจริง

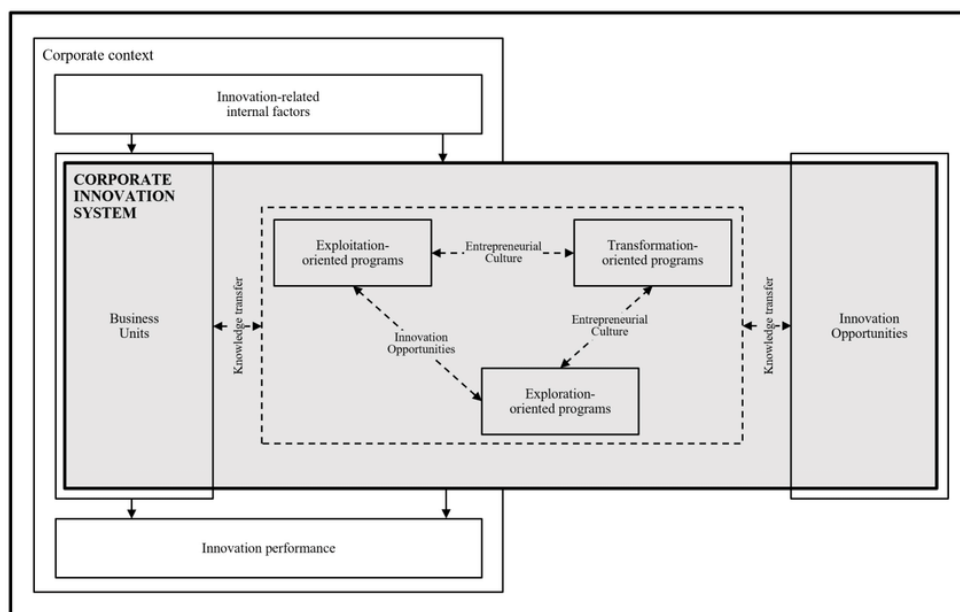
2) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) คือ กระบวนการในการสร้างความคิดใหม่ ๆ

3) การแสวงหาผลประโยชน์ (Exploitation) คือ ประโยชน์ที่องค์กรจัดได้รับ

2. องค์ประกอบของระบบนวัตกรรมองค์กร (Elements of Corporate Innovation System)

กรอบแนวคิดด้านระบบนวัตกรรมองค์กร มีหลากหลายกรอบแนวคิด ทั้งนี้กรอบแนวคิดโดยส่วนมากจะเป็นการพัฒนาขึ้นมาภายใต้บริบทขององค์กร

ระบบนวัตกรรมองค์กรที่นำเสนอโดย Michael Köttling (2021)



ภาพที่ 4 Elements of corporate innovation system

แนวคิดนี้ได้กำหนดให้ มี 3 องค์ประกอบหลัก ของ Corporate Innovation System เรียกว่า Corporate Innovation Programs อันได้แก่

1) การดำเนินการที่มุ่งเน้นการสำรวจ (Exploration – Oriented Programs) นั่นคือการสำรวจ ค้นหาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งจะต้องเริ่มจากการค้นหา โอกาสทางนวัตกรรม (Innovation Opportunities) ซึ่งหากโอกาสทางนวัตกรรมนั้นมีศักยภาพเพียงพอ ก็จะได้รับการพัฒนาดำเนินการสนับสนุน

อย่างดีจากกระบวนการสนับสนุนของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ จากภาพที่ 3 จะเห็นได้ว่า การดำเนินการที่มุ่งเน้นการสำรวจนั้น จะสร้างโอกาสทางนวัตกรรมให้เกิดขึ้น ซึ่งการดำเนินการที่มุ่งเน้นการสำรวจ ในอีกคำอธิบายหนึ่ง นั่นคือนั่นคือ การวิจัยและพัฒนา (Research and Development)

2) การดำเนินการที่มุ่งเน้นการแสวงหาผลประโยชน์ (Exploitation – Oriented Program)

เมื่อนวัตกรรมที่ผ่านกระบวนการสำรวจ ค้นหา หรือวิจัยและพัฒนามาแล้วนั้น องค์กรจะเห็นถึงโอกาสทางนวัตกรรม (Innovation Opportunities) โดยมีเป้าหมายคือ การพัฒนานวัตกรรมจากผลิตภัณฑ์หรือบริการในปัจจุบัน ซึ่งมีความใกล้ชิดกับหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ซึ่งการดำเนินการนี้ เป็นการดำเนินการที่ให้ความสำคัญกับการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transferring) ระหว่างหน่วยธุรกิจต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรมีความมั่นใจถึงผลิตภัณฑ์และบริการที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน มีความสอดคล้องกับโอกาสทางนวัตกรรม (Innovation Opportunities) ที่เกิดขึ้น หรืออาจกล่าวได้ว่า การดำเนินการที่มุ่งเน้นการแสวงหาผลประโยชน์ เป็นการให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์และบริการที่มีอยู่ เพื่อพัฒนาปรับปรุงให้รองรับต่อโอกาสทางนวัตกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลง นั่นเอง

3) การดำเนินการที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (Transformation – Oriented Program)

การดำเนินการนี้ไม่ได้มุ่งเน้นที่ผลิตภัณฑ์หรือบริการ แต่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาและการเรียนรู้เพื่อสร้างความคิดสร้างสรรค์ และส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กร

นอกจาก 3 องค์ประกอบหลักของระบบนวัตกรรมองค์กรดังกล่าวแล้ว การถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transferring) ภายในระบบนวัตกรรมองค์กร เป็นส่วนที่มีความสำคัญอย่างมากของระบบนวัตกรรมองค์กร ตามแนวคิดนี้ โดยเป็นการถ่ายโอนแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่าง หน่วยธุรกิจต่าง ๆ กับการดำเนินการด้านต่าง ๆ มีลักษณะเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาและการถ่ายโอนแลกเปลี่ยนความรู้นั้นเองจะส่งผลต่อ 2 สิ่ง นั่นคือ การค้นหาโอกาสทางนวัตกรรมใหม่ ๆ และผลลัพธ์นวัตกรรมสำหรับองค์กรทั้งระยะสั้น กลาง และยาว

3. ปัจจัยความสำเร็จของระบบนวัตกรรมองค์กร

1) **ความต่อเนื่อง (Continuity)** คือ ความต่อเนื่องในการดำเนินกิจกรรมด้านนวัตกรรม กิจกรรม และการกำหนดตัวชี้วัด

2) **สมรรถนะ (Competency)** คือ ระดับสมรรถนะหรือความสามารถของการดำเนินการด้านนวัตกรรม ตั้งแต่การสำรวจ ค้นหา ระบุ โอกาสทางนวัตกรรม รวมไปถึงการใช้องค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนานวัตกรรม

3) **ความร่วมมือ (Cooperation)** คือความร่วมมือกันทั้งในเชิงปฏิบัติการและเชิงยุทธศาสตร์การทำงานร่วมกัน (Collaboration)

ทั้ง 3 ปัจจัย เป็นปัจจัยหลักในการผลักดันให้เกิดความสำเร็จของระบบนวัตกรรมองค์กร ซึ่งทั้ง 3 ปัจจัยถือเป็น Innovation – related internal factor หรือ ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลหรือความสัมพันธ์ต่อนวัตกรรม เรียกว่า 3C

4. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและสร้างนวัตกรรม

องค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กร คือการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและสร้างนวัตกรรม กิจกรรมด้านนวัตกรรมต้องอนุญาตให้บุคลากรสามารถออกแบบ นำเสนอแนวคิดใหม่ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งจะต้องรวมถึงการออกแบบสมรรถนะ และการขยายขอบเขตการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ไปสู่การเป็นนักพัฒนานวัตกรรม (Innovation Developers) นั้นหมายถึงบรรยากาศ สภาพแวดล้อมในการสร้างนวัตกรรมจึงมีสาระสำคัญที่ต้องดำเนินการทั้งในการผลักดัน การสร้างความตระหนัก และการสร้างระบบแรงจูงใจ

5. ความยั่งยืนของระบบนวัตกรรมองค์กร นั้นมาจากการคิดแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Thinking) ที่มีส่วนร่วมและการเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กระบวนการ รวมถึงการพัฒนาคุณค่าขององค์กร

ระบบนวัตกรรมองค์กรและระบบนวัตกรรมของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (National Innovation Agency) ได้นำเสนอโมเดลการจัดการนวัตกรรมองค์กร หรือที่เรียกว่า โมเดลการพัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรมองค์กร หรือ Innovative Organization Model (IOM) โดยรูปแบบของโมเดลดังกล่าวประกอบด้วย ระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Level) ระดับปฏิบัติการ (Operational Level) และระดับสนับสนุน (Foundation level) ดังรูป



ภาพที่ 5 โมเดลการจัดการนวัตกรรมองค์กร (IOM)

โมเดลการจัดการนวัตกรรมองค์กร หรือ Innovative Organization Model (IOM) จะเกี่ยวข้องใน 3 ระดับ และแบ่งออกเป็น 8 มิติ ได้แก่

1. **ระดับยุทธศาสตร์ (Strategy Level)** การพิจารณาเป้าหมายและทิศทางด้านนวัตกรรมองค์กร รวมถึงความเชื่อมโยงไปสู่ผลลัพธ์ทางด้านนวัตกรรมองค์กร โดยมี 2 มิติ ได้แก่

มิติที่ 1 มิติด้านยุทธศาสตร์นวัตกรรม (Innovation Strategy)

มิติที่ 2 มิติด้านการมุ่งเน้นธุรกิจ (Business Focus)

2. **ระดับปฏิบัติการ (Operation Level)** การพิจารณากระบวนการและแนวทางการดำเนินงานที่นำไปสู่การสร้างผลลัพธ์ทางนวัตกรรมขององค์กร โดยมี 2 มิติ ได้แก่

มิติที่ 3 มิติด้านกระบวนการ (Process)

มิติที่ 4 มิติด้านผลลัพธ์นวัตกรรม (Result)

3. **ระดับสนับสนุน (Foundation Level)** การพิจารณาสภาพแวดล้อมและความสามารถที่สนับสนุนขับเคลื่อนงานและกิจกรรมด้านนวัตกรรมขององค์กร โดยมี 4 มิติ ได้แก่

มิติที่ 5 มิติด้านบุคลากร (People)

มิติที่ 6 มิติด้านองค์ความรู้ (Knowledge)

มิติที่ 7 มิติด้านวัฒนธรรม (Culture)

มิติที่ 8 มิติด้านทรัพยากร (Resource)

ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

นวัตกรรม	มิติ	องค์ประกอบ	คำอธิบาย
นวัตกรรม ระดับ ยุทธศาสตร์	มิติที่ 1 ยุทธศาสตร์ นวัตกรรม (Innovation Strategy)	1. วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ นวัตกรรม (Vision and Strategy for Innovation)	การกำหนดวิสัยทัศน์นวัตกรรมที่เชื่อมโยงสนับสนุน การสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร
		2. ค่านิยมร่วมด้านนวัตกรรม (Innovative Shared Values)	การสร้างค่านิยมที่สนับสนุนการบรรลุเป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์นวัตกรรมให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง
		3. การติดตามและประเมินผล ยุทธศาสตร์นวัตกรรม (Monitoring and Evaluation of Innovation Strategy)	การติดตามความก้าวหน้าตามรอบระยะเวลาและ การประเมินผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ นวัตกรรม
นวัตกรรม ระดับ ยุทธศาสตร์	มิติที่ 2 การมุ่งเน้น ธุรกิจ (Business Focus)	1. การวางแผนตลาดด้วยข้อมูล เชิงลึก (Market Insights)	การจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความต้องการและ ความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าและตลาดเป้าหมาย เพื่อนำไปสู่การใช้ประโยชน์อย่างเป็นระบบ
		2. การมีส่วนร่วมของลูกค้า (Customer Participation)	การเปิดโอกาสให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายมีส่วนร่วมใน กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการนวัตกรรม

นวัตกรรม	มิติ	องค์ประกอบ	คำอธิบาย
		3. การกำหนดเป้าหมาย นวัตกรรมธุรกิจ (Innovation Portfolio)	การบริหารพอร์ตโฟลิโอของนวัตกรรมในมิติของ นวัตกรรมที่ตอบสนองต่อลูกค้าหรือตลาดเป้าหมาย และบริหารการลงทุนด้านนวัตกรรมอย่างเหมาะสม
นวัตกรรม ระดับ ยุทธศาสตร์	มิติที่ 3 บุคลากร (People)	1. ผู้นำนวัตกรรม (Leaders)	บทบาทของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารในแต่ละ ส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์และกระบวนการ นวัตกรรม
		2. ผู้สนับสนุนนวัตกรรม (Innovation Catalyst)	การเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีศักยภาพแสดงบทบาท การขับเคลื่อนด้านความคิดสร้างสรรค์และ นวัตกรรม กระตุ้นและผลักดันความคิดต่าง ๆ สู่ นวัตกรรม
		3. โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)	การวางแผนจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ เกิดความชัดเจนต่อบทบาทของบุคลากรต่าง ๆ ใน การร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม
นวัตกรรม ระดับ ปฏิบัติการ	มิติที่ 4 องค์ความรู้ (Knowledge)	1. การพัฒนาองค์ความรู้ (Knowledge Creation)	การจัดเก็บรวบรวมความรู้จากแหล่งความรู้ ทักษะ และประสบการณ์จากบุคคลต่าง ๆ มาพัฒนา ปรับปรุงองค์ความรู้ให้ทันสมัยและมีคุณค่าเพิ่ม ขึ้นอยู่เสมอ
		2. การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)	การจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้และรูปแบบของข้อมูล องค์ความรู้ที่บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ และมีการ ถ่ายทอดแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่าง สม่าเสมอ
		3. การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning)	การเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาทักษะความคิด สร้างสรรค์และนวัตกรรมบุคลากรให้เกิดประโยชน์ ต่อองค์กร
นวัตกรรม ระดับ ปฏิบัติการ	มิติที่ 5 วัฒนธรรม (Culture)	1. ค่านิยมหลัก (Key Values)	การปลูกฝังค่านิยมการพัฒนาปรับปรุงงานอย่าง ต่อเนื่องและค่านิยมแห่งการประกอบการให้กับ บุคลากร
		2. การทำงานร่วมกัน (Collaboration)	การมุ่งใช้แนวทางรวมกลุ่มการทำงานร่วมกันภายใน หรือข้ามสายงานเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ

นวัตกรรม	มิติ	องค์ประกอบ	คำอธิบาย
		3. การสร้างแรงจูงใจ (Motivation)	การส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรร่วมสร้างสรรค์ความคิดและพัฒนานวัตกรรมเชื่อมโยงกิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ
นวัตกรรม ระดับ ปฏิบัติการ	มิติที่ 6 ทรัพยากร (Resource)	1. การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation)	การจัดสรรเวลาและงบประมาณรวมทั้งทรัพยากรอื่น เพื่อส่งเสริมการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่ชัดเจน
		2. การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management)	การพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากร เพื่อสามารถประยุกต์ใช้ในการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์/บริการได้ในอนาคต
		3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)	การจัดองค์กรและห่วงโซ่อุปทานเพื่อสร้างความคล่องตัว และสร้างการเรียนรู้ในความรู้และทักษะที่แตกต่างหลากหลายเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
นวัตกรรม ระดับ ปฏิบัติการ	มิติที่ 7 กระบวนการ (Process)	1. กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process)	การพัฒนานวัตกรรมที่เชื่อมโยงกับการจัดการความรู้และสารสนเทศจากกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ การวิจัยพัฒนาและการคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรไปสู่นวัตกรรมองค์กร
		2. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)	การถ่ายทอดเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์นวัตกรรมไปสู่ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญทั้งหมดในห่วงโซ่อุปทาน โดยมีเป้าหมายการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานและนวัตกรรมร่วมกัน
		3. การจัดการเครือข่ายพันธมิตร (Partnership)	การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐ สถาบันการศึกษา/วิจัย และ ธุรกิจ/อุตสาหกรรม รวมทั้งการใช้ประโยชน์จากความร่วมมือดังกล่าวเพื่อนวัตกรรม
นวัตกรรม ระดับ ปฏิบัติการ	มิติที่ 8 ผลลัพธ์ นวัตกรรม (Results)	1. นวัตกรรมองค์กร (Innovation Output)	ความสามารถขององค์กรในการสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องทั้งกระบวนการภายในและสู่ภายนอกองค์กร
		2. ผลตอบแทนทางการเงิน (Financial Return)	รายได้ที่เพิ่มขึ้นหรือค่าใช้จ่ายที่ลดลงในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงโดยตรงจากผลงานนวัตกรรมขององค์กร
		3. ผลลัพธ์เชิงความรู้ (Intellectual Property)	การสะสมและรักษาคุณค่าด้านองค์ความรู้ในรูปแบบของทรัพย์สินทางปัญญาหรือความสามารถ

นวัตกรรม	มิติ	องค์ประกอบ	คำอธิบาย
			ในการต่อยอดความสำเร็จจากผลงานนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ขึ้น

ตารางที่ 9 โมเดลการจัดการนวัตกรรมองค์กร (IOM)

จากระบบนวัตกรรมของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ จัดเป็นกรอบการประเมินศักยภาพองค์กรนวัตกรรม ดังภาพ



ภาพที่ 6 โมเดลการจัดการนวัตกรรมองค์กร (IOM)

ซึ่งตามกรอบแนวคิดระบบนวัตกรรมองค์กรของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ นั้น จะมีการแบ่งระดับความเป็นองค์กรนวัตกรรม (Level of Maturity) ดังนี้

ระดับความเป็นองค์กรนวัตกรรม (Maturity Level)

4.2-5.0					องค์กรนวัตกรรมที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ แสดงความยั่งยืน และสามารถเป็นต้นแบบได้
3.4-4.1				องค์กรนวัตกรรมที่มีแนวโน้มในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ	
2.6-3.3			องค์กรที่มีการดำเนินการต่างๆ แสดงความมุ่งมั่นสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม		
1.8-2.5	องค์กรที่เริ่มดำเนินการต่างๆ สอดคล้องกับแนวทางสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม				
1.0-1.7	องค์กรที่เพิ่งเริ่มต้นพัฒนาในการพัฒนาการจัดการนวัตกรรม				
Maturity Level	Initial	Managed	Defined	Performed	Mature

ดังเช่นค-แบบภาพรวมดังที่ยกตัวอย่างซึ่งเท่ากับ 2.625 สามารถแปลผลระดับการพัฒนาองค์กรนวัตกรรมได้ในระดับ **Defined** (ค-แบบระหว่าง 2.6-3.3) หรือเป็น**องค์กรที่มีการดำเนินการต่างๆ แสดงความมุ่งมั่นสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม** เป็นต้น

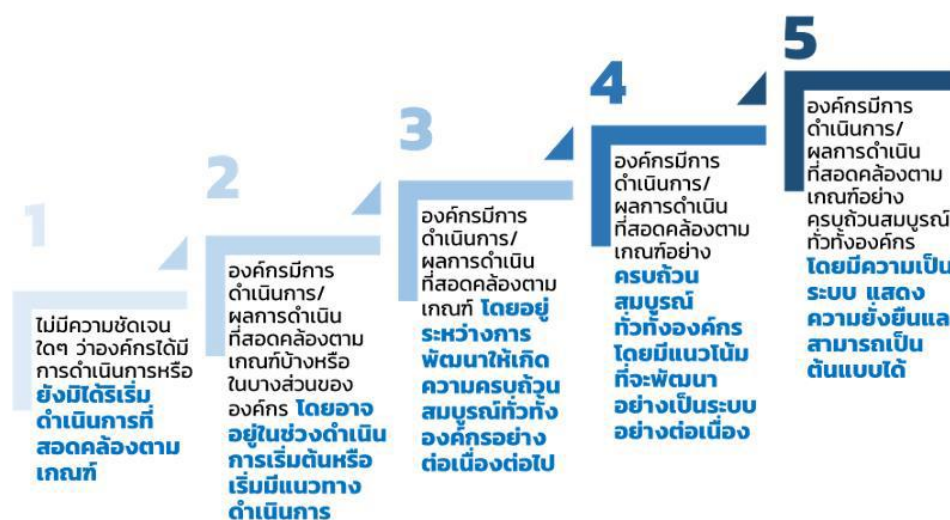
ภาพที่ 7 ระดับความเป็นองค์กรนวัตกรรม

จากระดับดังกล่าว สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ ได้พัฒนากระบวนการและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินดังนี้.

ระดับคะแนน	1	2	3	4	5
ข้อมูลประกอบ การพิจารณา	ไม่มีข้อมูลใด หรือ มีเพียง เล็กน้อย ที่ สอดคล้องกับ ประเด็น ประเมิน	มีข้อมูล บางส่วน ที่ สอดคล้องกับ ประเด็น ประเมิน (ประมาณ 1/3)	มีข้อมูลส่วน ใหญ่ ที่ สอดคล้องกับ ประเด็น ประเมิน (ประมาณ 2/3)	มีข้อมูลแสดง ความสอดคล้อง กับประเด็น ประเมิน ทั้งหมด	มีข้อมูลแสดง ความสอดคล้อง กับประเด็น ประเมินทั้งหมด ครบถ้วนสมบูรณ์ สามารถเป็น ต้นแบบได้

ตารางที่ 10 กำหนดเกณฑ์ในการประเมิน

ซึ่งองค์กรที่เข้ารับการประเมินต้องดำเนินการ ให้ครบทั้ง 8 มิติ ตามกรอบแนวคิด ซึ่งอยู่ภายใต้ระบบการให้คะแนนดังกล่าว



ภาพที่ 8 ระดับความเป็นองค์กรนวัตกรรม

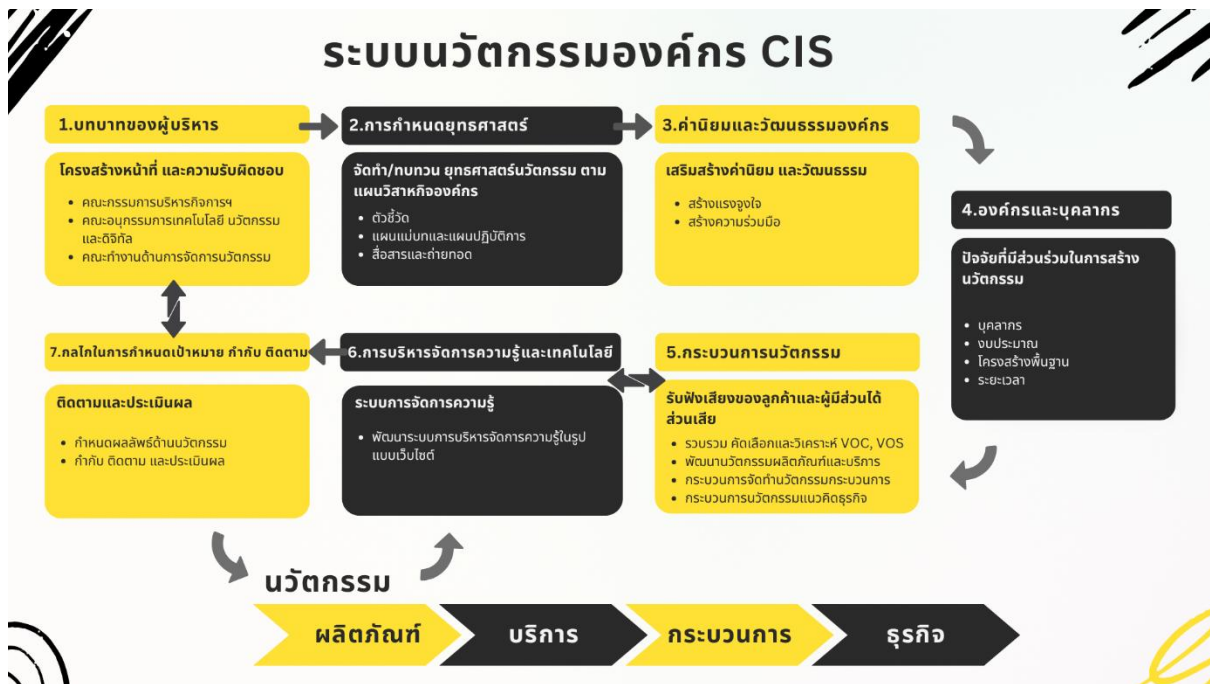
บทที่ 4

ระบบนวัตกรรมองค์กร องค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ระบบนวัตกรรมองค์กรขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต ได้กำหนดกรอบแนวทางการดำเนินการ ด้วยเป้าหมายของการพัฒนาและการสร้างความยั่งยืน ให้เกิดขึ้นในระบบนวัตกรรมองค์กร โดยนำปัจจัยหลัก ตามมาตรฐาน ISO 56002 มาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำระบบนวัตกรรมองค์กร (CIS) เพื่อให้เกิดการจัดการ นวัตกรรมอย่างเป็นระบบ และเป็นมาตรฐาน รวมถึงเป็นกลไกในการขับเคลื่อนด้านการจัดการนวัตกรรม เพื่อ รองรับทิศทางการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์องค์กร ดังนี้

1. การสร้างคุณค่า (Realization of Value) – นวัตกรรมต้องสร้างคุณค่าให้กับองค์กรและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย
2. ผู้นำที่มุ่งสู่อนาคต (Future-Focused Leaders) – ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และสนับสนุนวัฒนธรรม แห่งนวัตกรรม
3. ทิศทางกลยุทธ์ (Strategic Direction) – นวัตกรรมต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร
4. วัฒนธรรม (Culture) – สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์และการทดลอง
5. การใช้ประโยชน์จากข้อมูลเชิงลึก (Exploiting Insights) – ใช้ข้อมูลและความรู้เพื่อขับเคลื่อน นวัตกรรม
6. การจัดการความไม่แน่นอน (Managing Uncertainty) – รับมือกับความเสี่ยงและความไม่ แน่นนอนอย่างมีระบบ
7. การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง (Adaptability) – องค์กรต้องมีความสามารถในการปรับตัวและพัฒนา อย่างต่อเนื่อง
8. การมุ่งเน้นระบบ (Systems Approach) – นวัตกรรมต้องเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหาร จัดการองค์กร

ทั้งนี้ องค์การสุราฯ ได้ดำเนินการตามกรอบระบบนวัตกรรมองค์กร ที่ครอบคลุมกระบวนการที่ สามารถนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การปรับปรุง และพัฒนาให้เกิดนวัตกรรม ทั้งในส่วนของการผลิต ผลิตภัณฑ์ และบริการ (Product and Service Innovation) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) และนวัตกรรมธุรกิจใหม่ (Business Innovation) เพื่อพัฒนานวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ และเชิง สังคมได้อย่างต่อเนื่อง และยั่งยืนโดยมีระบบนวัตกรรมองค์กร (CIS) ดังนี้



ภาพที่ 9 ระบบนวัตกรรมองค์กร

หัวข้อที่ 1 บทบาทของผู้บริหาร (Leadership and Management)

ระบบนวัตกรรมองค์กร ดำเนินการภายใต้การกำหนดทิศทางและบทบาทของผู้บริหาร ที่กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม โดยมีรายละเอียดดังนี้

โครงสร้างผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการจัดการนวัตกรรม ช่วยสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย

แผนภาพโครงสร้างผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการจัดการนวัตกรรม



ว่านโยบายและแผนการดำเนินงานต่าง ๆ มีการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพดังนี้

ภาพที่ 10 แผนภาพโครงสร้างผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการจัดการนวัตกรรม

ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่/ความรับผิดชอบ
คณะกรรมการบริหารกิจการขององค์การสุรา	กำหนดนโยบาย ให้ความเห็นชอบคู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรมและแผนบริหารจัดการนวัตกรรมระยะยาวและประจำปี ตลอดจนติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและแผนเป็นรายไตรมาส
คณะอนุกรรมการเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัล	พิจารณา กลั่นกรอง/ทบทวน กำกับการดำเนินงานตามนโยบายด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขององค์กร และจัดให้มีแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปี ตลอดจนติดตามผลการดำเนินงานตามนโยบายและแผนเป็นรายไตรมาส
ผู้บริหารระดับสูง	ทบทวนวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมเป็นหลักการสำคัญพื้นฐานในการขับเคลื่อนองค์กร และรับมอบนโยบายส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์

	และการบริหารจัดการนวัตกรรมจากคณะกรรมการ รัฐวิสาหกิจ นำมาปฏิบัติผ่านการปฏิบัติตนเป็น ต้นแบบ (Role Model) และสื่อสารนโยบายแก่ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียที่สำคัญ กำหนดตัวชี้วัด (KPI) และ เป้าหมายด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน
คณะกรรมการด้านการจัดการนวัตกรรม	ขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม ส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้ใช้ความคิด สร้างสรรค์และบริหารจัดการนวัตกรรมได้ตาม นโยบายฯ แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการประจำปี ตลอดจนติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตาม นโยบายและแผนแก่ผู้บริหาร และคณะกรรมการ ด้านนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอเป็นรายไตรมาส
ผู้รับผิดชอบหลัก	รับผิดชอบการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อม องค์กรให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับเข้ามามี ส่วนร่วมในการดำเนินการสร้างนวัตกรรมตาม นโยบายฉบับนี้ รวมถึงดูแล ติดตามและสรุปผลการ ดำเนินงานด้านการสร้างนวัตกรรมขององค์กรเป็น รายไตรมาส

หัวข้อที่ 2 การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment)

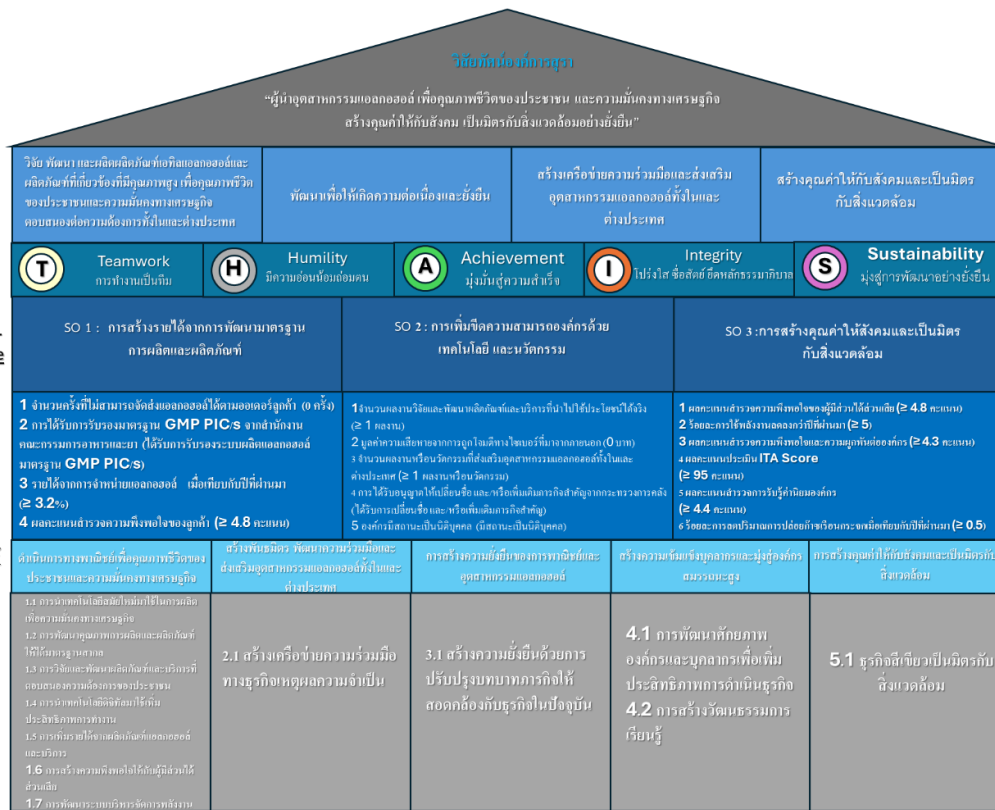
การกำหนดยุทธศาสตร์

คณะกรรมการจัดการนวัตกรรม องค์กรสุราฯ และผู้บริหารระดับสูง มีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์ และพิจารณาอนุมัติ/ทบทวนแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการการจัดการนวัตกรรมประจำปี ที่สอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์องค์กร

คณะกรรมการจัดการนวัตกรรม องค์กรสุราฯ พิจารณารวบรวมและจัดทำ/ทบทวนแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมในระยะยาว และแผนปฏิบัติการการจัดการนวัตกรรมประจำปีก่อนนำเสนอขออนุมัติต่อ คณะกรรมการเทคโนโลยี นวัตกรรมดิจิทัล และ ผู้บริหารระดับสูง เพื่อทราบและอนุมัติ

คณะกรรมการจัดการนวัตกรรมได้ทำการรวบรวมวิเคราะห์ปัจจัย นำเข้าทั้งภายใน และภายนอก ในการจัดทำ/ทบทวนแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม ระยะยาว และแผนปฏิบัติการการจัดการนวัตกรรม

ประจำปี ที่เชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์องค์กร นำเสนอต่อคณะกรรมการเทคโนโลยี นวัตกรรมดิจิทัล และผู้บริหารระดับสูง พิจารณาให้ความเห็นชอบ



ภาพที่ 11 การเชื่อมโยงแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรมกับแผนวิสาหกิจองค์กร

1) การกำหนด/ทบทวน ทิศทาง ด้านการจัดการนวัตกรรมขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

องค์การสุราฯ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กร นำมาสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ยุทธศาสตร์กลยุทธ์ แผนงาน ในการจัดการด้านนวัตกรรมโดยมุ่งเน้นเพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ขององค์การสุราฯ เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และยกระดับการบริการด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม สนับสนุนแผนยุทธศาสตร์องค์กร รวมถึงวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอกองค์กร โดยใช้กรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมมาใช้ในการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการจัดการนวัตกรรม อีกทั้งยังส่งเสริมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการพัฒนา นวัตกรรม เช่น กิจกรรมที่ส่งเสริมการนำนวัตกรรมไปทดลองในสนามจริง เป็นต้น โดยหลักการในการจัดการนวัตกรรมประกอบด้วย 8 ปัจจัย (Enablers 8 ด้าน) โดยมีหลัก ดังนี้

สนับสนุนแผนยุทธศาสตร์องค์กร รวมถึงวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอกองค์กร โดยใช้กรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมมาใช้ในการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานให้

สามารถบรรลุเป้าหมายด้านการจัดการนวัตกรรม อีกทั้งยังส่งเสริมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการพัฒนา นวัตกรรม เช่น กิจกรรมที่ส่งเสริมการนำนวัตกรรมไปทดลองในสนามจริง เป็นต้น โดยหลักการในการจัดการ นวัตกรรมประกอบด้วย 8 ปัจจัย (Enablers 8 ด้าน) โดยมีหลัก ดังนี้

2.1) คุณค่าของนวัตกรรม : สามารถนำเสนอในรูปแบบของรายได้ในเชิงตัวเลขและแนวทางการ แก้ไขปัญหาปัจจุบันทางธุรกิจ

2.2) ผู้นำด้านนวัตกรรม : ในปัจจุบันผู้นำทางธุรกิจส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาและปรับปรุง กระบวนการทำงานอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ผู้นำด้านนวัตกรรมจะต้องมีวิสัยทัศน์มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ในอนาคต และ มีความรู้ความสามารถในการพัฒนา และท้าทายเพื่อต้องการปรับปรุงพัฒนาระบบการทำงานในปัจจุบัน

2.3) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ : ทิศทางเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาเชิงการจัดการนวัตกรรมจะต้อง มีความชัดเจน และต้องช่วยส่งเสริมกลยุทธ์และยุทธศาสตร์โดยรวมขององค์กร

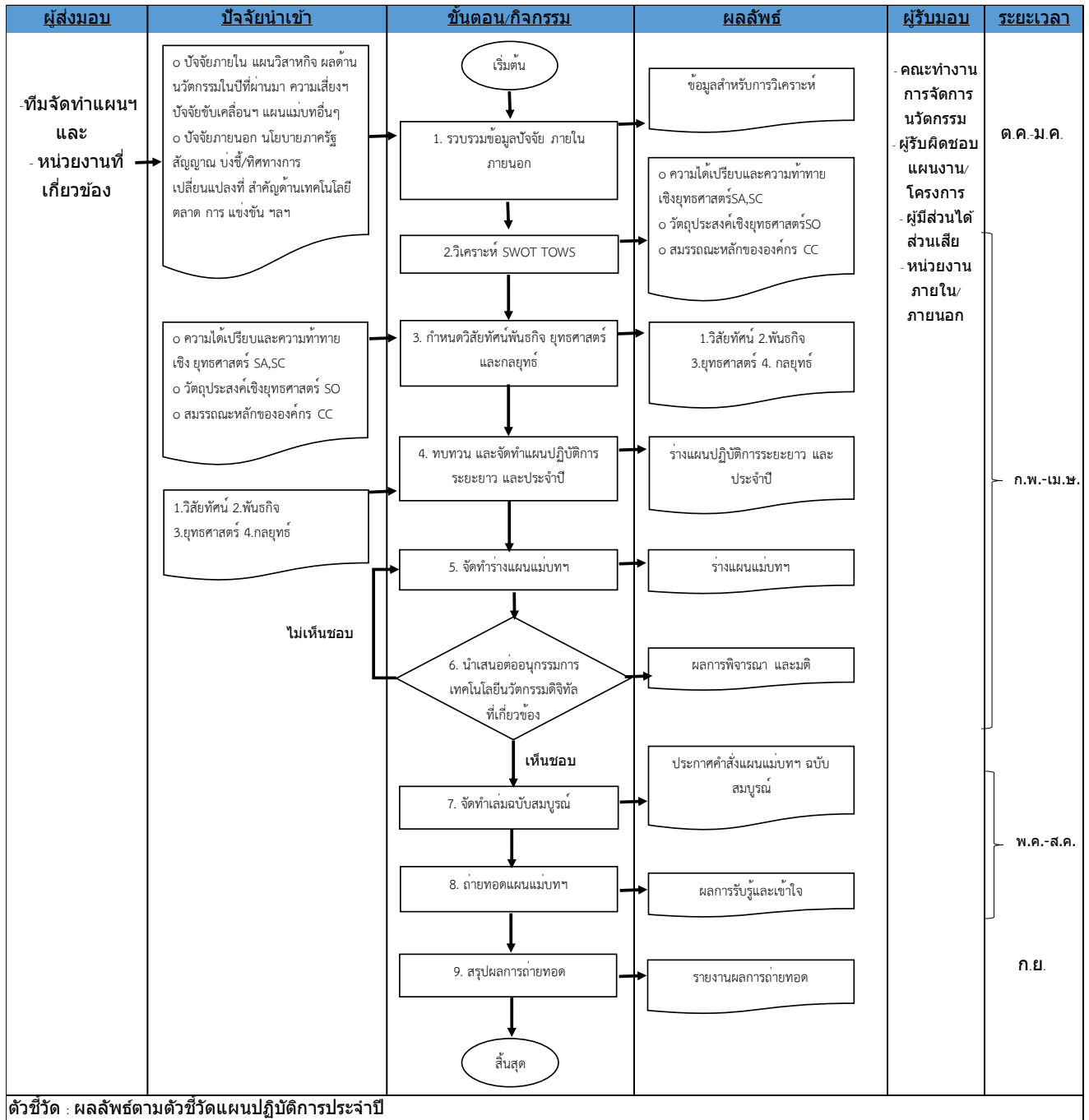
2.4) วัฒนธรรมขององค์กร : องค์กรจะต้องส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรมีวัฒนธรรมของการคิดเชิง สร้างสรรค์โดยมีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนส่งเสริมนวัตกรรมทั้งเชิงกระบวนการหรือผลิตภัณฑ์ขององค์กร และเปิดพื้นที่ให้แสดงความคิดสร้างสรรค์อย่างเหมาะสม


2.5) การวิเคราะห์จากข้อมูลเชิงลึก : องค์กรจะต้องรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในและ ภายนอกขององค์กร เพื่อนำมาปรับใช้เป็นฐานความรู้ในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์ผู้บริโภค ตลาด และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.6) การจัดการความเสี่ยง : ระบบการจัดการนวัตกรรมจะต้องแนะนำแนวทางและเครื่องมือในการ ลดความเสี่ยง และเพิ่มโอกาสในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อเพิ่มเปอร์เซ็นต์ความสำเร็จ ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ ที่ เกิดจากการพัฒนานวัตกรรมนั้นต้องถือว่าเป็นการทดลององค์กรต้องเปิดพื้นที่ให้สามารถลองผิดลองถูก และ เปิดโอกาสให้ธุรกิจที่เข้าร่วมสามารถพัฒนา และเรียนรู้

2.7) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน : ระบบและการดำเนินงานจะต้องมีโครงสร้างกระบวนการ และโมเดลที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมตามแต่ละสถานการณ์ โดยการวิเคราะห์และสร้างเป็น นวัตกรรมเชิงกระบวนการ

2.8) ระบบที่ใช้ในการจัดการนวัตกรรม : องค์กรประกอบต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาด้ว นวัตกรรมนั้นต้องถูกนำมาจัดการโดยมีขั้นตอนการจัดการนวัตกรรมอย่างชัดเจนเป็นขั้นเป็นตอน และมี แนวทางในการจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ



 วิสัยทัศน์นวัตกรรม องค์การสุรา “มุ่งสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมเพื่อยกระดับให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม”			
พันธกิจ	1. สร้างสรรค์นวัตกรรมจากองค์ความรู้อย่างเข้มแข็งเพื่อพัฒนาองค์กรและสร้างคุณค่าและมูลค่าอย่างยั่งยืน	2. สร้างสังคมนวัตกรรมสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ยั่งยืน	3. บูรณาการนวัตกรรมโดยใช้ความรู้เป็นฐานในกระบวนการหลัก
ค่านิยม	T Teamwork : การทำงานเป็นทีม	A Achievement : มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ	S Sustainability : มุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน
Strategic Objective	SO 1 : ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในด้านการวิจัยและนวัตกรรมกับทางภาครัฐและเอกชน	SO 2 : ใช้ความสามารถผู้บริหารและองค์ความรู้ร่วมกับโอกาสทางเทคโนโลยีเพื่อสร้างเสริมนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการ	SO 3 : ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการนวัตกรรมเพื่อรองรับนโยบายสนับสนุนของทางภาครัฐ
ตัวชี้วัดSO	จำนวนความสำเร็จโครงการความร่วมมือกับภาครัฐ/เอกชน	สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ตอบสนองต่อความถูกทันและตลาด	บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่ผ่านการอบรมด้านนวัตกรรม
ยุทธศาสตร์	บูรณาการองค์ความรู้เพื่อสร้างสรรค์ พัฒนา นวัตกรรมเชิงธุรกิจ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ และ นวัตกรรมกระบวนการ		เสริมสร้างวัฒนธรรมการสร้างสรรค่นวัตกรรมที่สร้างคุณค่า
กลยุทธ์	1. ส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากร ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงธุรกิจ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์บริการ และ นวัตกรรมกระบวนการโดยใช้ความรู้เป็นฐาน 2. วิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อลดความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกิดจากกระบวนการผลิตแอลกอฮอล์		พัฒนาผู้บริหารและบุคลากรให้พร้อมสำหรับการปรับตัวสู่ยุคแห่งการขับเคลื่อน LDO ด้วยนวัตกรรม และดิจิทัล
แผนงานโครงการ	โครงการ 1. โครงการพัฒนาองค์ความรู้การสร้างนวัตกรรม 2. โครงการผลิตสารวัสดุอ้างอิงรับรอง(CRMs) 3. โครงการระบบบริหารด้วยแนวคิดลีน (Lean Management) 4. โครงการความร่วมมือการศึกษากระบวนการผลิตเอทีแอลแอลกอฮอล์ได้จากอุตสาหกรรมการผลิตน้ำมันปาล์ม		โครงการ 1. โครงการฝึกอบรมการสร้างสรรค่นวัตกรรมอย่างยั่งยืนในองค์กรสุรา

- การสื่อสาร และถ่ายทอดให้ผู้เกี่ยวข้องสู่การปฏิบัติ

องค์การสุรา มีการสื่อสาร และถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมระยะยาว และแผนปฏิบัติการการจัดการนวัตกรรม รวมถึงคู่มือการปฏิบัติงานฯ ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้นำไปปฏิบัติ โดยมีการทบทวน และถ่ายทอดอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

หัวข้อที่ 3 ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Values and Culture)

ค่านิยม และวัฒนธรรม ด้านการจัดการนวัตกรรม

1) องค์การสุรา กำหนดค่านิยมด้านการจัดการนวัตกรรมโดยนำมาจากค่านิยมองค์กร THAIS ซึ่งค่านิยมดังกล่าวสอดคล้องกับการจัดการนวัตกรรมทั้งสิ้น 3 ตัวอักษร คือ ตัว T : Teamwork = การทำงานเป็นทีม ตัว A : Achievement = มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ และ S: Sustainability = มุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

- T : Teamwork คือ การทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมทั้งเชิงกระบวนการและผลิตภัณฑ์โดยอาศัยองค์ความรู้จากกลุ่มคนหลายๆคนที่มีสอดประสานจนการเป็นนวัตกรรมที่มีคุณภาพ

- A : Achievement คือ การมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ การพัฒนานวัตกรรมที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆเพื่อความสำเร็จของธุรกิจองค์กร

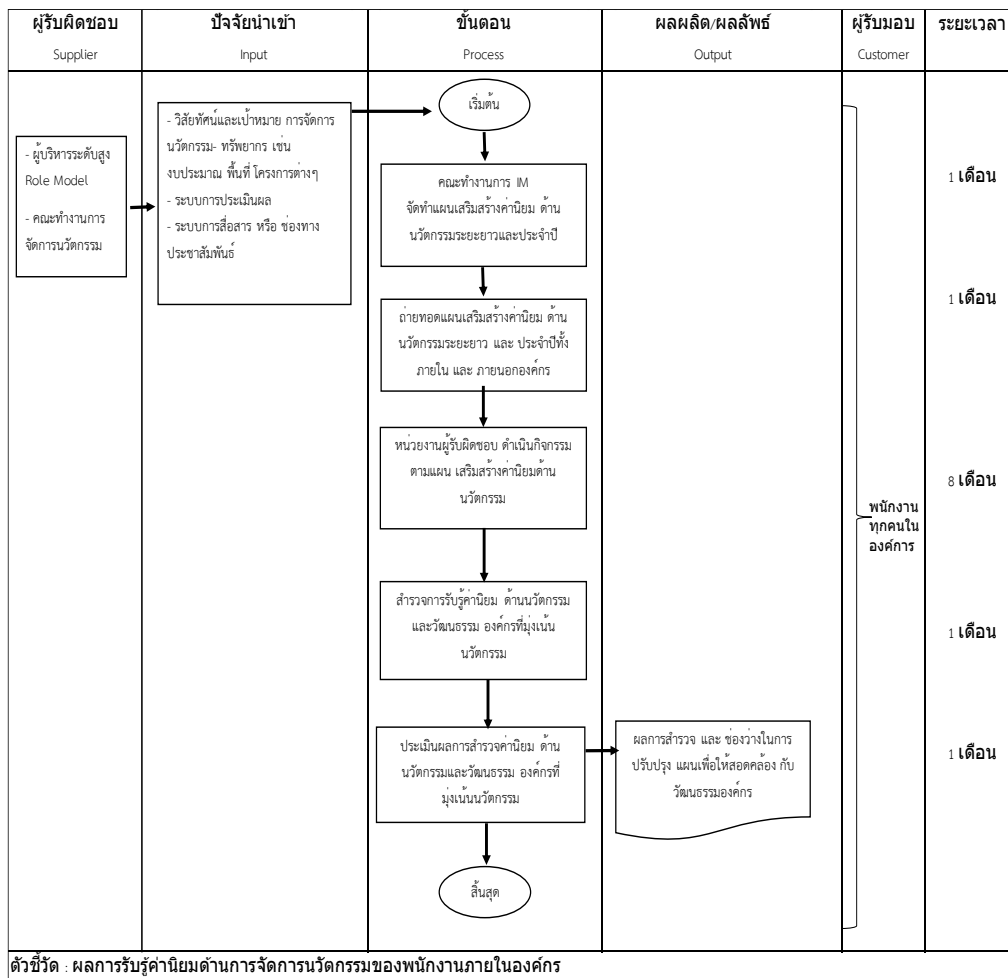
- S: Sustainability คือ มุ่งสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน การพัฒนานวัตกรรมทั้งเชิงกระบวนการและผลิตภัณฑ์ออกมาเพื่อสร้างรากฐานให้องค์กร และสร้างวัฒนธรรมเชิงความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำไปต่อยอดนวัตกรรมใหม่ๆที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าและตลาดสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรในระยะยาวและยั่งยืน

องค์การสุรา จึงนำค่านิยมดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการจัดทำเป็นแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการกำหนดกิจกรรม กำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมาย เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูง และพนักงาน สามารถดำเนินการตามค่านิยมด้านการจัดการนวัตกรรม ดังนี้

- คณะทำงานการจัดการนวัตกรรม องค์การสุราฯ ให้ความสำคัญในการสร้างวัฒนธรรม โดยการสื่อสาร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ด้านนวัตกรรม
- ผู้บริหารระดับสูง ปฏิบัติตนเป็น Role Model ด้านนวัตกรรม แสดงตนเป็นต้นแบบผ่านพฤติกรรม พึงประสงค์ และสื่อสารนโยบายการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และการจัดการนวัตกรรมเพื่อสร้างการรับรู้ทั่วทั้งองค์กร
- ผู้บริหาร(หัวหน้าแผนก) สนับสนุนให้บุคลากรในสายงานที่รับผิดชอบเกิดการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสร้างมูลค่าเพิ่มต่อองค์กร การอบรมให้ความรู้ และสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร เช่น จัดทำ Co - Working Space เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศ สร้างแรงจูงใจในการทำงาน และการให้ความสำคัญในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านสถานีความรู้

2) การสร้างค่านิยม และวัฒนธรรม ที่มุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรม

ฝ่ายบริหารงานบุคคลขององค์การ และฝ่ายคณะทำงานการจัดการนวัตกรรม เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศแห่งความคิดและมีส่วนร่วมของบุคลากรให้ตระหนัก และเห็นความสำคัญของนวัตกรรมจนเกิดค่านิยม และวัฒนธรรม ด้านนวัตกรรม โดยมีกระบวนการการสร้างค่านิยมด้านนวัตกรรม ดังนี้



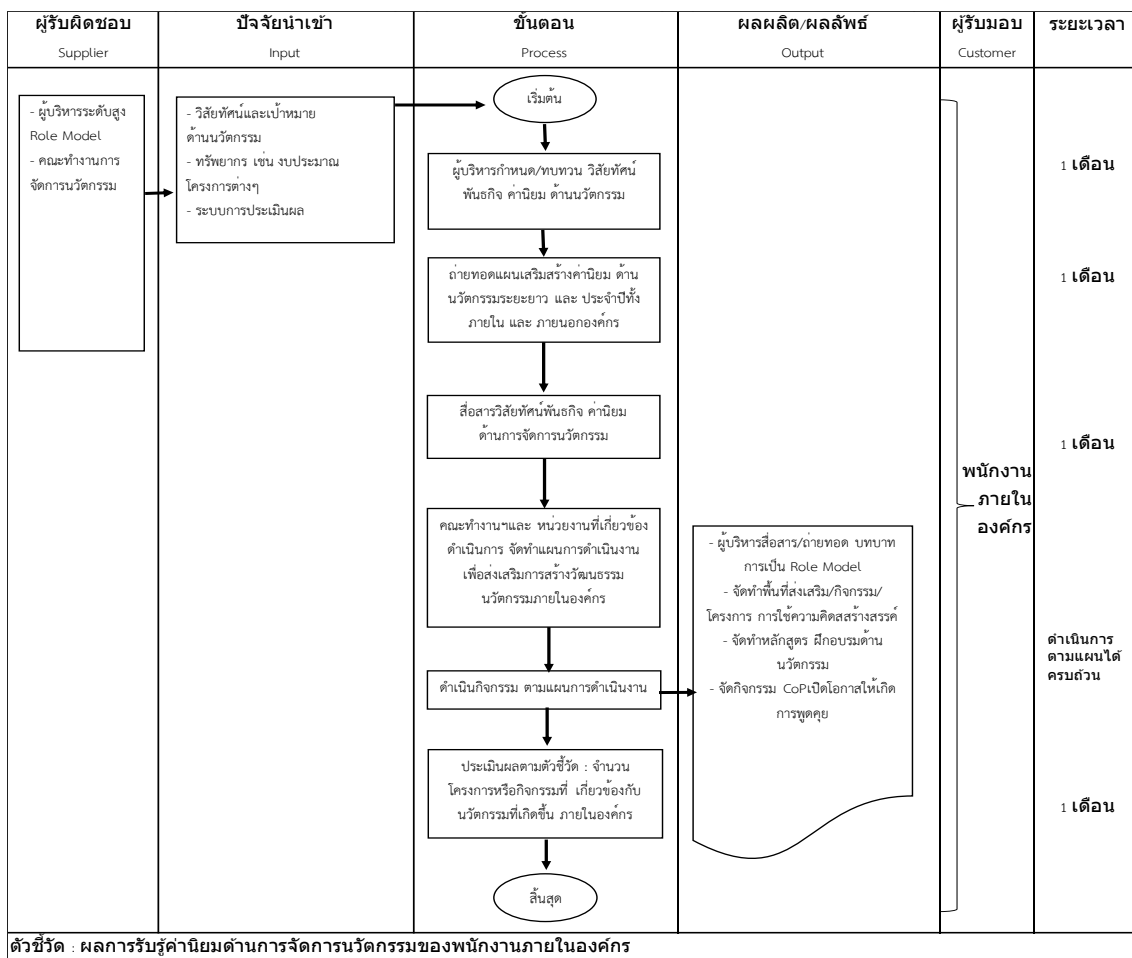
ตัวชี้วัด : ผลการรับรู้ค่านิยมด้านการจัดการนวัตกรรมของพนักงานภายในองค์กร

กระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมนวัตกรรม

วัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation Culture) หมายถึง วัฒนธรรมที่สนับสนุนให้คนในองค์กรเกิดกระบวนการเรียนรู้และคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ซึ่งวัฒนธรรมนั้นสามารถอยู่ในรูปแบบของผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ หรือรูปแบบธุรกิจใหม่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่นั้นอาจยังไม่เคยมีมาก่อน หรือการพัฒนาสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น ก็ถือเป็นนวัตกรรมเช่นกัน

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม จึงเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ปัจจัยหลายองค์ประกอบ ทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการคิดสร้างสรรค์ การสร้างบรรยากาศให้บุคลากรภายในองค์กรทุกระดับกล้าที่จะคิดนอกกรอบ กล้าทดลองทำสิ่งใหม่ๆ

องค์การสุรธา ได้กำหนดกระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม ดังนี้



หัวข้อที่ 4 องค์กรและบุคลากร (Corporate and People)

- 1) บุคลากรด้านการจัดการนวัตกรรม
 - โครงสร้างคณะอนุกรรมการเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัล

ตำแหน่ง	คุณสมบัติ	คุณลักษณะ	องค์ประกอบ
ประธานอนุกรรมการ	กรรมการบริการ กิจการ องค์การสุรา	เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ในการกำกับดูแลด้านการจัดการเทคโนโลยี การจัดการความรู้และนวัตกรรม	กรรมการบริการ กิจการ องค์การสุรา
อนุกรรมการ	กรรมการบริการ กิจการ องค์การสุรา	เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ในด้านการจัดการเทคโนโลยี การจัดการ ความรู้และนวัตกรรม	กรรมการบริการ กิจการ องค์การสุรา
อนุกรรมการ	ผู้อำนวยการองค์การ สุรา	เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ในด้านการจัดการเทคโนโลยี การจัดการ ความรู้และนวัตกรรม	ผู้อำนวยการ องค์การสุรา
อนุกรรมการ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ในด้านการจัดการเทคโนโลยี การจัดการ ความรู้และนวัตกรรม	ผู้ทรงคุณวุฒิ
อนุกรรมการ	ผู้อำนวยการศูนย์ เทคโนโลยีสารสนเทศ กรมสรรพสามิต	เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ในด้านการจัดการเทคโนโลยี การจัดการ ความรู้และนวัตกรรม	ผู้ทรงคุณวุฒิ
อนุกรรมการ	รองผู้อำนวยการฝ่าย บริหาร	เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ในด้านการจัดการเทคโนโลยี การจัดการ ความรู้และนวัตกรรม	รองผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหาร
อนุกรรมการ	ดำรงตำแหน่งประธาน คณะทำงานด้านการ จัดการนวัตกรรม	เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ในด้านการจัดการเทคโนโลยี การจัดการ ความรู้และนวัตกรรม	ผู้รับผิดชอบกลุ่ม งานผลิต งาน คุณภาพและ งานวิจัย พัฒนา ธุรกิจ ผลิตภัณฑ์
เลขานุการ	หัวหน้ากองนโยบาย และแผน	เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ในด้านการจัดการเทคโนโลยี การจัดการ ความรู้และนวัตกรรม	ผู้รับผิดชอบงาน กลุ่มงานนโยบาย และแผน พัฒนา องค์กร
ผู้ช่วยเลขานุการ	หัวหน้าแผนก สารสนเทศ	เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ในด้านการจัดการเทคโนโลยี การจัดการ ความรู้และนวัตกรรม	ผู้รับผิดชอบกลุ่ม งานสารสนเทศ

หมายเหตุ : คำสั่งองค์การสุรา ที่ 168/2565 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการเทคโนโลยี นวัตกรรม และดิจิทัล

องค์การสุรา ได้กำหนดกระบวนการวิเคราะห์อัตรากำลัง (Workload Analysis) และกระบวนการวิเคราะห์งานและการจัดโครงสร้างองค์กร เพื่อเป็นขั้นตอนการในการกำหนดคุณลักษณะ/คุณสมบัติของบุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานด้านนวัตกรรม โดยมีกระบวนการจัดทำตามรายละเอียดดังนี้

1.1 กระบวนการวิเคราะห์อัตรากำลัง (Workload Analysis)

ขอบเขตกระบวนการวางแผนอัตรากำลัง เป็นกระบวนการวางแผนและประเมินความต้องการด้านอัตรากำลังในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร เพื่อการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในแง่ของปริมาณและคุณภาพ โดยให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ทั้งนี้โดยพิจารณาจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งปัจจัยภายนอก ได้แก่ นโยบายภาครัฐ ความต้องการของลูกค้า (หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร) เทคโนโลยี รูปแบบการจ้างในตลาดแรงงาน คู่แข่ง/คู่แข่ง ปัจจัยภายใน ได้แก่ โครงสร้างองค์กร แผนยุทธศาสตร์องค์กร กระบวนการทำงาน ปริมาณงาน ข้อมูลด้านอัตรากำลัง ทักษะ ความรู้ ความสามารถของพนักงาน และงบประมาณ/ค่าใช้จ่าย เป็นต้น

ทั้งนี้ทีมงานโครงสร้างองค์กรและแผนอัตรากำลัง กองแผนกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล ฝ่ายวางแผนและประเมินทรัพยากรบุคคล เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก ร่วมกับคณะทำงานฯ และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องร่วมพิจารณา

ตารางกระบวนการวิเคราะห์อัตรากำลัง (Workload Analysis)

ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/Control Point	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
<pre> graph TD Start([Start]) --> Step1[ศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ ข้อมูล เพื่อกำหนดเกณฑ์การ วิเคราะห์อัตรากำลัง] Step1 --> Step2[ประชุมและจัดทำเกณฑ์ การวิเคราะห์อัตรากำลัง] Step2 --> Step3{นำเสนอเกณฑ์ การวิเคราะห์ อัตรากำลัง} Step3 --> Step4[แจ้งเกณฑ์การวิเคราะห์ อัตรากำลังและขอข้อมูลที่ เกี่ยวข้อง] Step4 --> Step5[รวบรวมและจัดส่งข้อมูล เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ อัตรากำลัง] Step5 --> Step6(()) Step6 --> Step7[นำข้อมูลที่ได้จากหน่วยงานต่าง ๆ มาวิเคราะห์อัตรากำลัง และหาส่วนต่างของอัตรากำลัง] Step7 --> Step8[สื่อสารแนวทางการ บริหารจัดการอัตรากำลัง] Step8 --> End([End]) </pre>	14 วัน	ศึกษา รวบรวม ข้อมูล ภาระงาน กระบวนการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ และวิเคราะห์ทิศทาง พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ขององค์กรและปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดเกณฑ์ การวิเคราะห์อัตรากำลัง	บค.	- กรอบอัตรากำลังของปีที่ผ่านมา - เกณฑ์การวิเคราะห์อัตรากำลัง ปัจจุบัน - แผนยุทธศาสตร์/แผนปฏิบัติการ
	40 วัน	ประชุมและจัดทำเกณฑ์การวิเคราะห์ อัตรากำลัง	บค.	- คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน ทบทวนหลักเกณฑ์การวิเคราะห์ อัตรากำลัง
	9 วัน	นำเสนอเกณฑ์การวิเคราะห์อัตรากำลัง ตามสายงานเพื่อให้ผู้ว่าการพิจารณาให้ ความเห็นชอบ	บค.	
	1 วัน	แจ้งเกณฑ์การวิเคราะห์อัตรากำลังให้แก่ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบและขอข้อมูลที่ เกี่ยวข้องตามเกณฑ์การวิเคราะห์ อัตรากำลังที่ได้รับความเห็นชอบจาก หน่วยงานต่าง ๆ	บค.	- เกณฑ์การวิเคราะห์อัตรากำลัง ที่ผ่านความเห็นชอบ
	14 วัน	รวบรวมและจัดส่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น จำนวน อัตรากำลัง ข้อมูลการผลิต และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ อัตรากำลัง	ทุกหน่วยงาน	
	5 วัน	นำข้อมูลที่ได้จากหน่วยงานต่าง ๆ มาวิเคราะห์อัตรากำลังจัดทำกรอบ อัตรากำลังตามเกณฑ์ฯ และเปรียบเทียบ อัตรากำลังปัจจุบันกับกรอบอัตรากำลังใหม่ เพื่อหาส่วนต่างของอัตรากำลัง	บค.	
	2 วัน	สื่อสารแนวทางการบริหารจัดการ อัตรากำลังให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ	บค.	แผนอัตรากำลัง (ระยะยาว)

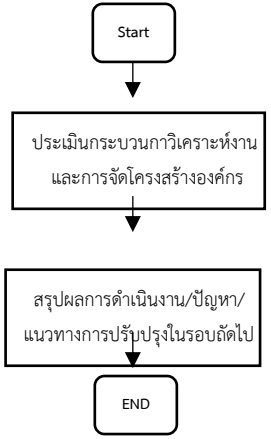
1.2 กระบวนการวิเคราะห์งานและการจัดโครงสร้างองค์กร

ขอบเขตของกระบวนการวิเคราะห์งานและการจัดโครงสร้างองค์กร เป็นกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งาน ขอบเขตของงานและกระบวนการทำงาน (Workflow) เพื่อการออกแบบและปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทขององค์กร โดยมีงานโครงสร้างองค์กรและแผนอัตรากำลัง แผนกบริหารงานบุคคล กองกลาง เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก และมีหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องร่วมกันพิจารณาการวิเคราะห์งานและการจัดโครงสร้างองค์กรขององค์การสุราฯ

ตารางกระบวนการปฏิบัติงานของการวิเคราะห์งานและการจัดโครงสร้างองค์กร

ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/Control Point (CP)	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
Start	30 วัน	1. ศึกษาและทบทวนข้อมูลกระบวนการทำงานขององค์การสุราฯ และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	บค.	
ศึกษาและทบทวนข้อมูลขององค์กร	30 วัน	2. จัดกลุ่มภารกิจงาน - จัดกลุ่มภารกิจงาน/หน่วยงานที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน (CP) - ตรวจสอบความถูกต้องของภารกิจงาน (CP)	บค.	
จัดกลุ่มภารกิจ	14 วัน	3. ศึกษาการจัดโครงสร้างองค์กรขององค์การ/รัฐวิสาหกิจอื่นที่มีลักษณะคล้ายกับองค์การสุราฯ		
ศึกษาการจัดโครงสร้างขององค์กรอื่น	14 วัน	4. ประชุมร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อออกแบบกระบวนการทำงาน และแนวทางการจัดโครงสร้างองค์กรขององค์การสุราฯ	บค.	
ประชุมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	30 วัน	5. จัดทำร่างข้อเสนอการจัดโครงสร้างองค์กรขององค์การสุราฯ	บค.	
จัดทำร่างข้อเสนอการจัดโครงสร้างองค์กร	30 วัน	6. นำเสนอเข้าที่ประชุมคณะกรรมการบริหารขององค์การสุราฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ	บค.	
พิจารณาให้ความเห็นชอบ	30 วัน	7. ดำเนินการเกี่ยวกับการแก้ไขข้อบังคับ ระเบียบ และคำสั่งที่เกี่ยวข้อง	บค. กม.	ข้อบังคับองค์การสุราฯ ว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงานขององค์การสุราฯ พ.ศ. ...
แก้ไขข้อบังคับ ระเบียบและคำสั่ง	7 วัน	8. ประกาศใช้โครงสร้างองค์กร และสื่อสารทำความเข้าใจแก่พนักงาน	บค.	
จบ				
ประกาศใช้				
END				
รวม	185 วัน			

ตารางการปฏิบัติงานของการวิเคราะห์งานและการจัดโครงสร้างองค์กร (การประเมินกระบวนการ)

ผังกระบวนการ	ระยะเวลา	รายละเอียดงาน/Control Point (CP)	ผู้รับผิดชอบ	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
	15 วัน	ทบทวนและประเมินขั้นตอนกระบวนการวิเคราะห์งานและการจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินการ รวมทั้งปัญหาอุปสรรคและข้อจำกัดในการดำเนินงานที่ผ่านมา	บค. ร่วมกับคณะทำงานด้านโครงสร้าง	
	15 วัน	สรุปผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค และแนวทางการปรับปรุงในรอบถัดไป	บค.	รายงานสรุปผลการดำเนินงานประจำปี
รวม	30 วัน			

2) หลักการจัดสรรทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กร

แผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม องค์การสุราฯ ในแต่ละโครงการมีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น บุคลากร (เชิงปริมาณและคุณภาพ) งบประมาณ อุปกรณ์ เทคโนโลยี รวมถึงระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาและดำเนินโครงการไม่เท่ากัน ดังนั้น จึงกำหนดให้มีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการ และการจัดสรรทรัพยากรด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. หลักเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญของโครงการตามแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ประจำปี 2566 – 2570 (ฉบับทบทวนปี 2568)

ใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาการลงทุนในการประเมินโครงการทุกโครงการในแผน โดยนำคะแนนรวมที่ได้จากการประเมิน แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

- จำเป็นเป็นมาก: คะแนนรวมตามเกณฑ์พิจารณาการลงทุนตั้งแต่ 75 คะแนนขึ้นไป
- จำเป็น: คะแนนรวมตามเกณฑ์พิจารณาการลงทุนอยู่ระหว่าง 60 ถึง 74 คะแนน
- ควรดำเนินการ: คะแนนรวมตามเกณฑ์พิจารณาการลงทุนอยู่ระหว่าง 50 ถึง

59 คะแนน

ตารางเกณฑ์ในการพิจารณาการลงทุน

ลำดับ ที่	หัวข้อเกณฑ์	ค่าน้ำหนัก	ต่ำ	กลาง	สูง
1	จำนวนการสอดคล้องยุทธศาสตร์	25	1 ยุทธศาสตร์	2 ยุทธศาสตร์	3 ยุทธศาสตร์
2	ความเร่งด่วน	20	ส่งผลกระทบต่อระดับหน่วยงาน	ส่งผลกระทบต่อระดับองค์กร	ส่งผลกระทบต่อระดับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3	ผลกระทบที่ไม่ใช่ตัวเงิน	25	โดยพิจารณาจากการสอดคล้องไม่น้อยกว่า 1 หัวข้อ		
	ความปลอดภัยของพนักงาน	5	อุบัติเหตุการจากทำงาน	การเจ็บป่วยทุพพลภาพ	การเสียชีวิตของพนักงาน
	รักษาระบบมาตรฐาน	5	มีข้อสังเกต	แก้ไข Minor Car	แก้ไข Major Car
	การผิดกฎหมาย/การผิดระเบียบ	5	ป้องกันการผิดระเบียบ	ป้องกันการผิดกฎหมาย	แก้ไขการผิดกฎหมาย
	ระยะเวลา	5	ช่วยให้การทำงานสำเร็จล่าช้าหรือไม่สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	ช่วยให้การทำงานสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	ช่วยให้การทำงานสำเร็จเร็วตามระยะเวลาที่กำหนด
	ป้องกันข้อร้องเรียน	5	ป้องกันไม่เกิดข้อร้องเรียนจากหน่วยงานภายนอกภายในองค์กร	ป้องกันข้อร้องเรียนจากหน่วยงานภายนอก	ป้องกันข้อร้องเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ภายในภายนอก)
4	ความพร้อมของโครงการด้านกายภาพ	20	ต้องมีโครงการ/แผนงานที่เกี่ยวข้องด้านกายภาพเริ่มต้นก่อน	แผนงานที่เกี่ยวข้องด้านกายภาพดำเนินการและคาดการณ์เสร็จสิ้นตามแผนงาน	ดำเนินการได้
5	เกี่ยวข้องกับโครงการของแผนกอื่น	10	ไม่เกิน 1 แผนก	2 แผนก	มากกว่า 2 แผนก

หมายเหตุ นิยามข้อ 2. ความเร่งด่วน กรณี ผลกระทบองค์กรด้านการเงิน

1. ผลกระทบระดับสูง > 10 ล้านบาท
2. ผลกระทบสูงระดับกลาง \geq 5 - 9 ล้านบาท
3. ผลกระทบสูงระดับต่ำ < 5 ล้านบาท

ซึ่งเมื่อได้คะแนนจากการประเมินเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จะนำข้อมูลที่ได้มาจัดลำดับความสำคัญของโครงการในการดำเนินการก่อน - หลัง รวมถึงจัดลำดับตามทิศทางการดำเนินงานของแผนวิสาหกิจของ

Milestones ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต

ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
<ul style="list-style-type: none"> ❖ มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาใช้ในการจำหน่ายและการเชื่อมต่อระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ❖ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต ❖ มีการนำระบบ Lean Management มาปรับกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน ❖ นำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ❖ รับเป็นผู้ตรวจสอบผลิตภัณฑ์เอทานอลจากหน่วยงานภาครัฐ ❖ ปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุน 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อปรับปรุงการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ ❖ บริหารจัดการการจำหน่ายผ่านช่องทางออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ ❖ ขยายความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ในการพัฒนาสินค้าและบริการรวมถึงการสร้างสินค้าใหม่ที่ตอบสนองตลาด ❖ บริหารจัดการตลาดเชิงรุกในแนวราบและแนวตั้งอย่างสมดุล ❖ สร้างและสื่อสารแบรนด์ LDO ด้านการดูแลสุขภาพและสิ่งแวดล้อม 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อปรับปรุงการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ ❖ พัฒนาการจำหน่ายผ่านช่องทางออนไลน์ และออฟไลน์อย่างเต็มรูปแบบ ❖ การขอเพิ่มชื่อกระทรวงกำหนดพืชศัตรูที่รัฐต้องการส่งเสริมหรือสนับสนุน พ.ศ. ... ❖ ส่งเสริมการพัฒนาภาพลักษณ์ในการเป็นผู้ให้กับสังคมอย่างชัดเจน ช่วยเหลือสังคมและดูแลสิ่งแวดล้อม ❖ พัฒนาระบบคุณภาพการผลิตแอลกอฮอล์ให้เป็นไปตามมาตรฐาน PIC/S GMP สำหรับโรงงานผลิตสารตั้งต้นทางยา (API) 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ มีการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงานรัฐ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน ❖ ขยายกลุ่มลูกค้าเข้าสู่กลุ่มโรงพยาบาล อุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์ ❖ ต่อยอดการเป็นผู้ตรวจสอบผลิตภัณฑ์อื่นเอทานอล ผลิตภัณฑ์อื่น ❖ มีเสถียรภาพในการส่งเสริมสนับสนุนธุรกิจแอลกอฮอล์ในฐานะธุรกิจต้นน้ำ ❖ คะแนนด้านการบริหารจัดการองค์กรสูงขึ้น ❖ บุคลากรมีคุณภาพชีวิตและความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ❖ มีภาพลักษณ์องค์กรในการเป็นผู้ให้และสร้างสังคมคุณภาพและสาธารณประโยชน์ควบคู่กับการดำเนินธุรกิจสีเขียวเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ มีระบบผลิตที่มีกำลังการผลิตเป็น 2 เท่า และสามารถใช้วัตถุดิบอื่นนอกจากกากน้ำตาลเพื่อลดต้นทุนและของเสียจากกระบวนการผลิต ❖ การ Rebrand ภาพลักษณ์และผลิตภัณฑ์ ❖ การประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์และผลิตภัณฑ์ในกลุ่มอุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์ ❖ ขยายช่องทางการขนส่งให้ครอบคลุมกลุ่มลูกค้า

องค์การสุรา

รูปที่ 12 ทิศทางการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ 2566 - 2570

หัวข้อที่ 5 กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process)

1. การประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรม

องค์การสุราฯ มีการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมองค์กร สามารถนำกรอบการประเมิน ตามแนวทางการพัฒนาศักยภาพนวัตกรรมองค์กร (Innovative Organization Model : IOM) ของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (NIA) มาใช้เพื่อพิจารณากระบวนการจัดการใน 3 ระดับ โดยแบ่งองค์ประกอบออกเป็น 8 มิติ 24 ปัจจัย ดังนี้

ระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Level)	ระดับสนับสนุน (Fundamental Level)	ระดับปฏิบัติการ (Operation Level)
มิติด้านยุทธศาสตร์นวัตกรรม <ul style="list-style-type: none"> • วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม • ค่านิยมร่วม • การติดตาม และประเมินผลยุทธศาสตร์ มิติด้านการมุ่งเน้นธุรกิจ <ul style="list-style-type: none"> • การวางแผนตลาดด้วยข้อมูลเชิงลึก • การมีส่วนร่วมของลูกค้า • การกำหนดกลุ่มเป้าหมายทางธุรกิจ 	มิติด้านบุคลากร <ul style="list-style-type: none"> • ผู้นำนวัตกรรม • โครงสร้างองค์กร • ผู้นำกิจกรรมนวัตกรรม มิติด้านองค์ความรู้ <ul style="list-style-type: none"> • การสร้างความรู้ • การแบ่งปันความรู้ • การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มิติด้านวัฒนธรรม <ul style="list-style-type: none"> • การสร้างแรงจูงใจ • การสร้างบรรยากาศนวัตกรรม • การทำงานร่วมกัน มิติด้านทรัพยากร <ul style="list-style-type: none"> • การจัดสรรทรัพยากร • การสนับสนุนบุคลากร • การจัดการความเปลี่ยนแปลง 	มิติด้านกระบวนการ <ul style="list-style-type: none"> • กระบวนการนวัตกรรม • การจัดการเครือข่ายพันธมิตร • การจัดการห่วงโซ่อุปทาน มิติด้านผลิตผล <ul style="list-style-type: none"> • ผลผลิตทางนวัตกรรม • รายได้จากนวัตกรรม • ผลผลิตเชิงความรู้

การประเมินศักยภาพความเป็นองค์กรนวัตกรรมแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับผลการประเมินศักยภาพความเป็นองค์กรนวัตกรรม

ระดับที่ 1 Initial	องค์กรที่เริ่มกิจกรรมทางนวัตกรรม แต่กระบวนการยังไม่เป็นระบบชัดเจน
ระดับที่ 2 Defined	องค์กรมีการกำหนดรูปแบบกิจกรรมทางนวัตกรรมค่อนข้างเป็นระบบ แต่การใช้งานหรือกิจกรรมก็เกิดขึ้นค่อนข้างจำกัด
ระดับที่ 3 Aligned	องค์กรมีการกำหนดรูปแบบกิจกรรมทางนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและมีรูปแบบที่ชัดเจน โดยสามารถเชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กรได้เป็นอย่างดี แต่การใช้งานหรือกิจกรรมเกิดขึ้นเฉพาะที่งาน
ระดับที่ 4 Integrated	องค์กรมีการกำหนดรูปแบบกิจกรรมทางนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและมีรูปแบบชัดเจน สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร ทั้งนี้ยังมีการดำเนินกิจกรรมการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์กร แต่ยังคงจำกัดการใช้งานในหน่วยงาน
ระดับที่ 5 Mature	องค์กรมีการกำหนดรูปแบบกิจกรรมทางนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและมีรูปแบบชัดเจน กิจกรรมที่เกิดขึ้นเป็นการบูรณาการอย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพสามารถแสดงถึงผลลัพธ์ที่ชัดเจน ผลการยกระดับที่เชื่อมโยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม

ที่มา : สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (NIA)

ภาพที่ 13 ระดับผลการประเมินศักยภาพความเป็นองค์กรนวัตกรรม

ตามหลักการการประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (NIA) องค์กรสุราฯ ยังคงอยู่ในระดับที่ 1 Initial ซึ่งต้องเร่งยกระดับเพื่อก่อให้เกิดกระบวนการนวัตกรรมและพัฒนากระบวนการสร้างนวัตกรรมเพื่อนำมาใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรอย่างยั่งยืน

2. การรับฟังเสียงจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Customers & Stakeholders – VOC/VOS)

การรับฟังเสียงจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบนวัตกรรมองค์กร โดยเฉพาะในบริบทขององค์กรสุราฯ ที่เกี่ยวข้องกับภาคอุตสาหกรรม รัฐ และชุมชน ซึ่งมีมุมมองความต้องการ และข้อเสนอแนะที่แตกต่างกัน การออกแบบกลไก VOC/VOS ที่เป็นระบบจะช่วยให้สามารถพัฒนานวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

องค์กรสุราฯ มีการกำหนดช่องทางในการช่องทางการรับฟังลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ แบบสำรวจความพึงพอใจ โทรศัพท์ เอกสาร/จดหมาย/โทรสาร อีเมล LINE Official Facebook Website โดยมีผู้รับผิดชอบหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้รับเรื่องต่างๆ เช่น การสอบถามข้อมูล ข้อคิดเห็น ขอความช่วยเหลือ ข้อร้องเรียน และชมเชย รวมถึงการบันทึกใบงาน และการติดตามผลการรับฟังเสียง

เมื่อหน่วยงานรับเรื่อง จะดำเนินการนำประเด็นที่เกี่ยวข้องมาจัดทำรายละเอียดแผนการดำเนินงานและกำหนดผู้รับผิดชอบ เสนอผู้บริหารพิจารณาหน่วยงานขององค์กรสุราฯ ทุกหน่วยงานรับเรื่อง

ซึ่งเป็นเสียงของผู้บริหารและหน่วยงานกำกับดูแล ดังนั้นข้อมูลการรับฟังเสียงจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากทุกช่องทางมาวิเคราะห์ และสรุปผล และจัดทำรายงานผลการรับฟังเสียงของลูกค้าประจำไตรมาสเสนอ ต่อผู้บริหาร และนำเสนอหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้สำหรับการวางแผนยุทธศาสตร์ การปรับปรุง ผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อดำเนินการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.1 แผนผังกระบวนการรับฟังเสียงจากช่องทางต่างๆ ที่ องค์การสุรธาฯ กำหนดการรวบรวม ข้อมูลการรับฟังเสียงจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์การสุรธาฯ ได้กำหนดแนวทางการดำเนินการรับฟังเสียงจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกำหนด ไว้ในคู่มือ P-MCS-004 เรื่อง การรับฟังเสียงลูกค้า ดังนี้

1) รวบรวมข้อมูลการรับฟังลูกค้า ให้ครอบคลุมถึงลูกค้าปัจจุบัน ลูกค้าในอนาคต และบูรณาการ ข้อมูลที่เป็น Big data ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบัน และอนาคต (Existing and Potential customers/consumers) จากแหล่งต่าง ๆ เช่น ผลจากการทำสำรวจความพึงพอใจ โทรศัพท์ การสัมภาษณ์ ลูกค้า การออกเยี่ยมเยียน ตลอดจนข้อมูลจากสื่อสังคมออนไลน์

2) ดำเนินการคัดแยกความต้องการ/ความคาดหวังของลูกค้า ข้อกำหนดและรายละเอียดที่สำคัญต่างๆ จากข้อมูลการรับฟังเสียงของลูกค้าผ่านช่องทางต่างๆ และบันทึกข้อมูลในเอกสารบันทึกข้อมูล สารสนเทศจากเสียงของลูกค้า

3) นำข้อมูลเสียงของลูกค้าจากทุกช่องทางมาวิเคราะห์ และสรุปเป็นความต้องการความ คาดหวังของลูกค้า ครอบคลุมด้านการขายและการตลาด 4Ps ให้ครอบคลุมมิติวงจรชีวิตลูกค้า มิติด้าน ผลิตภัณฑ์และบริการสนับสนุนลูกค้า และมีดีกลุ่มลูกค้า โดยนำข้อมูลมาจัดลำดับความสำคัญ สรุปเป็น สารสนเทศจากเสียงของลูกค้า และจัดทำรายงานผลการรับฟังเสียงลูกค้าประจำไตรมาสเสนอต่อผู้บริหาร เพื่อดำเนินการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

4) รับฟังเสียง และรวบรวมเสียงจากลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการรวบรวม แนวความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นการเริ่มต้นของการใช้กระบวนการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สู่การสร้าง นวัตกรรม เพื่อเป็นศูนย์กลางในการรวบรวมความคิด การแสดงออกในเชิงสร้างสรรค์ และการแลกเปลี่ยน แนวคิด อันก่อให้เกิดการพัฒนา นวัตกรรม ทั้งนี้การรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนา นวัตกรรม ภายใต้การสร้าง บรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวย และขับเคลื่อนให้เกิดแนวคิดรูปแบบใหม่

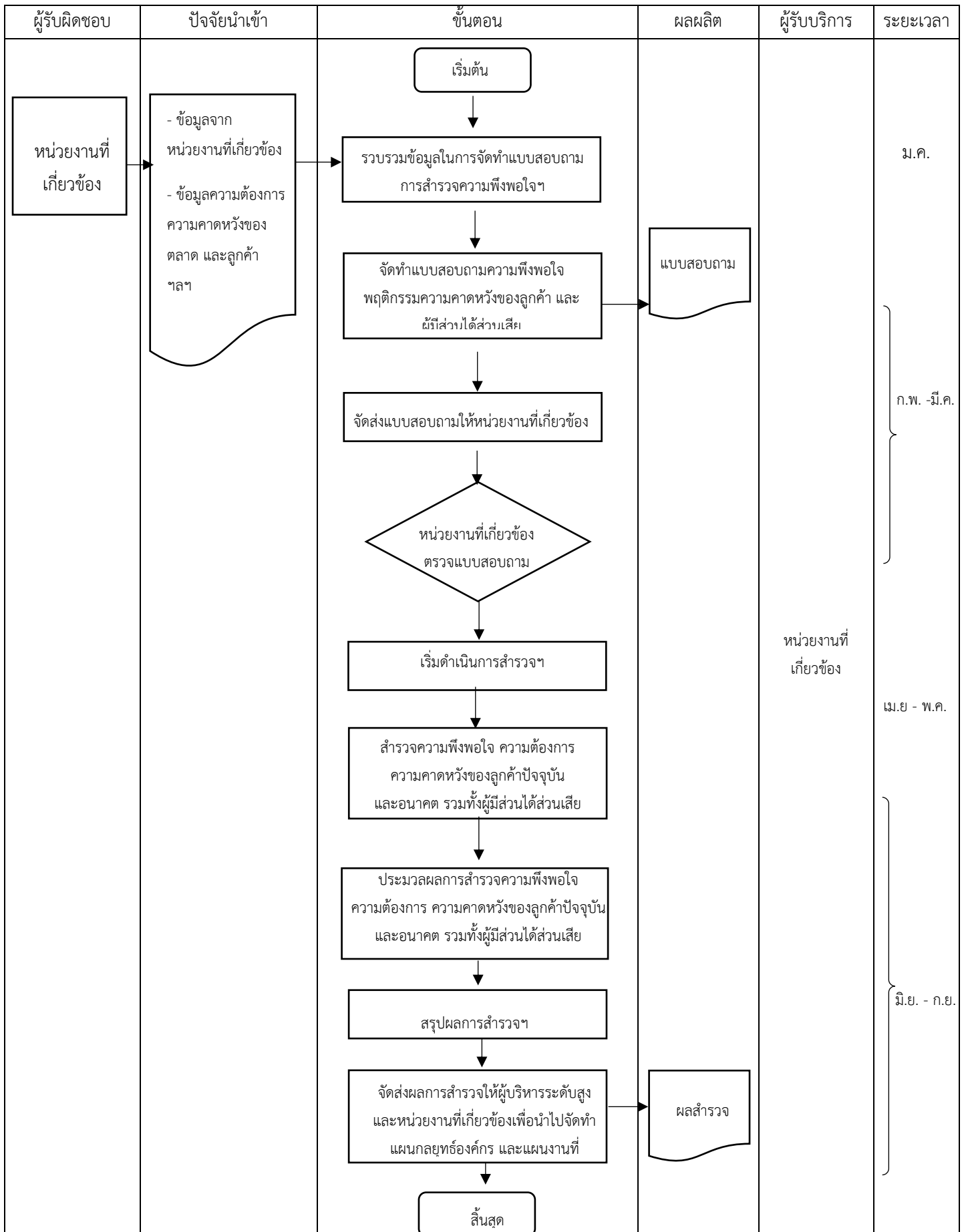
โดยที่มาของความคิดสร้างสรรค์สามารถเกิดขึ้นได้จาก 2 ช่องทาง คือ ภายใน และภายนอกองค์กร เพื่อให้ เกิดการวิเคราะห์ การประเมิน การแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ แนวคิด ประสบการณ์ ต่อกัน เพื่อให้เกิดเป็น

นวัตกรรมในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมด้านบริการ นวัตกรรมด้านกระบวนการทำงาน และนวัตกรรมด้านธุรกิจใหม่

รับผิดชอบ	ปัจจัยนำเข้า	ขั้นตอน	ผลผลิต/ผลลัพธ์	ผู้รับมอบ	ระยะเวลา
1.ลูกค้า/ผู้มาติดต่อ 2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/ผู้ถือหุ้น/ หน่วยงานกำกับ/คู่ค้า/พันธมิตร/ผู้ส่งมอบ/คู่แข่ง/คู่แข่ง	-ข้อมูลเสียงของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากช่องทางต่างๆที่องค์กรสุรารกำหนด	<pre> graph TD A([1. ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ รับข้อมูลการรับฟังเสียงจากช่องทางต่างๆ ที่องค์กรสุรารกำหนด]) --> B[2. วิเคราะห์ และจำแนกข้อมูลการรับฟังลูกค้า และบันทึกเป็นไตรมาส] B --> C[3. จัดทำบันทึกประสานงานนำส่งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบ/ตรวจสอบข้อเท็จจริง] C --> D[4. บันทึกผลการติดต่อลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย] D --> E[5. วิเคราะห์ข้อมูลสรุปรายงานนำเสนอผู้บริหาร/คณะกรรมการ/หน่วยงานกำกับที่เกี่ยวข้อง จัดลำดับความสำคัญของสารสนเทศ บูรณาการ] E --> F([6. ติดตามและประเมินประสิทธิผลในการปรับปรุงพัฒนา]) </pre>	<ul style="list-style-type: none"> - ใบบงานเปิดเรื่องการรับฟังลูกค้า และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย - ขอความช่วยเหลือ - สอบถามข้อมูล - ข้อคิดเห็น/เสนอแนะ - ชมเชย - บันทึกข้อมูลสารสนเทศเสียงจากลูกค้า - ผลความพึงพอใจการให้บริการขององค์กรสุราร - ผลความพึงพอใจของช่องทางการรับฟังเสียง - รายงานผลการรับฟังลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - มติ/รายงานการประชุมจากคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง - ระเบียบ/คำสั่งที่มีการปรับปรุง/พัฒนา - ผลการสำรวจความพึงพอใจภาพรวม 	<ul style="list-style-type: none"> - หน่วยที่เกี่ยวข้อง - คณะกรรมการจัดการ - คณะกรรมการ CG&CSR - คณะกรรมการองค์กรสุราร - หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง - หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 	<ul style="list-style-type: none"> ± วันทำการ 1 วันทำการ 4-12 วันทำการ 1 วันทำการ รายเดือน/รายไตรมาส/รายปี

กระบวนการทบทวน และกำหนดช่องทางการรับฟังลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้รับผิดชอบ	ปัจจัยนำเข้า	ขั้นตอน	ผลผลิต	ผู้รับบริการ	ระยะเวลา
<p>-ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>-ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ</p> <p>-ฝ่ายส่งเสริมการตลาด</p>	<p>- ผลการจำแนกกลุ่มลูกค้า และส่วนตลาด</p> <p>- ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับช่องทาง/วิธีการรับฟังเสียง</p> <p>- สถิติการใช้ช่องทางรับฟังเสียง</p> <p>- ข้อเสนอแนะคำติชม เรื่องร้องเรียน</p> <p>- ช่องทางการรับฟังเสียง ของคู่แข่ง/ คู่เทียบ</p> <p>- การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี</p> <p>- สถิติการมีส่วนร่วมของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรายงาน Social listening</p>	<pre> graph TD A([1. ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ วิเคราะห์ข้อมูล/ทบทวนช่องทาง/กลไกการรับฟังลูกค้า/ความต้องการสำคัญของลูกค้าในการติดต่อ]) --> B{2. นำเสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณา} B --> C[3. จัดทำ/ปรับปรุง คู่มือพร้อมกำหนดเครื่องมือในการรับฟังลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย] C --> D[4. สื่อสารช่องทางและวิธีการรับฟังเสียงต่อฝ่ายงาน/สาขา รับทราบและถือปฏิบัติ] D --> E([5. รวบรวม วิเคราะห์ ติดตาม และประเมินผล การรับฟังลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย]) </pre>	<p>-มติผู้บริหาร</p> <p>-ช่องทาง/วิธีการในการรับฟังเสียง</p> <p>-คู่มือการรับฟังเสียง</p> <p>-เครื่องมือการรับฟัง</p> <p>-ความต้องการ/ความคาดหวัง</p> <p>- ข้อมูลการรับฟังเสียง</p> <p>- ผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าเกี่ยวกับช่องทาง/วิธีการรับฟังเสียง</p> <p>- ข้อมูลสถิติการใช้ช่องทาง</p>	<p>-ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์</p> <p>-หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p>-หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p>	<p>ม.ค.- ก.ย.</p> <p>ต.ค.</p> <p>พ.ย.</p> <p>ธ.ค.</p> <p>รายไตรมาส</p>
ตัวชี้วัด: ระดับความพึงพอใจต่อช่องทางการรับฟังลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					

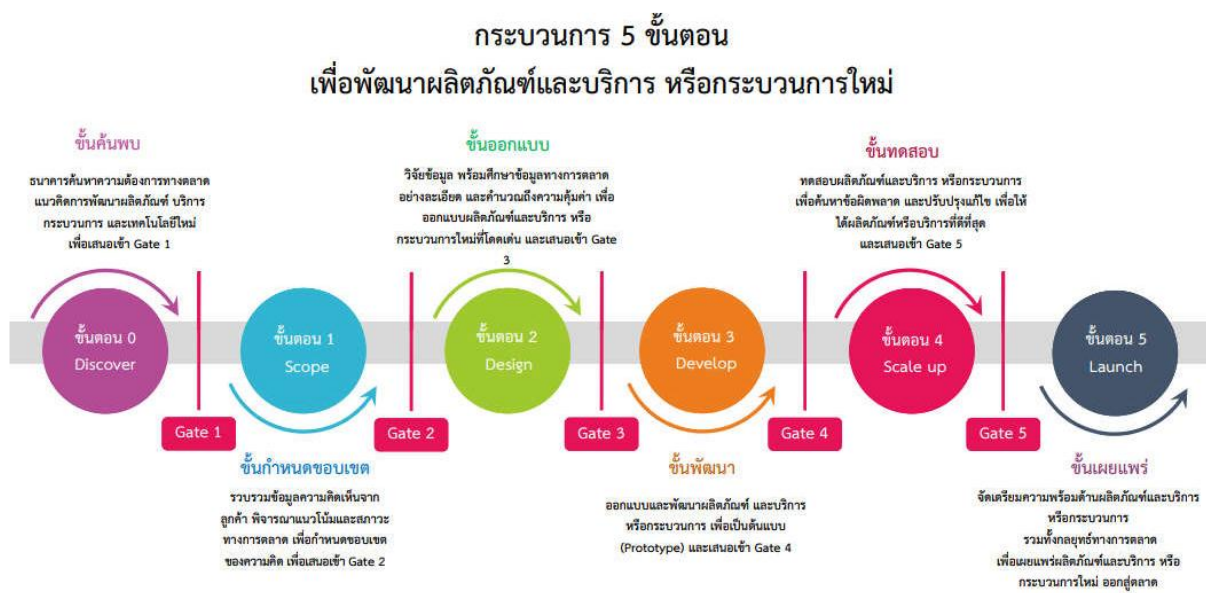


3. กระบวนการนวัตกรรม

องค์กรสุราฯ ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการนวัตกรรม และนำนวัตกรรมมาเป็นปัจจัยขับเคลื่อนในการดำเนินธุรกิจโดยสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และผลักดันการนำนวัตกรรม ทั้งในส่วน ของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) และ นวัตกรรมแนวคิดธุรกิจใหม่ (New Business Model Innovation) ให้เข้าไปอยู่ทุกกระบวนการทำงาน เพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมทั้งสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่ง นวัตกรรม

องค์กรสุราฯ จึงจัดทำกระบวนการ 5 ขั้นตอน ในการคิดค้น และพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการใหม่ เพื่อเป็นการคัดกรองโครงการสำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการ หรือกระบวนการ ต่างๆ โดยแบ่งลำดับเป็นขั้นๆ เพื่อสะดวกต่อการคัดเลือกโครงการเพื่อพัฒนา หรือประเมินความเป็นไปได้ของ โครงการ และติดตามความคืบหน้าเป็นระยะ ตามหลักการ Stage – Gate Model ดังนี้

องค์กรสุราฯ ได้ออกแบบกระบวนการ 5 ขั้นตอน เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการ หรือ กระบวนการใหม่ โดยเริ่มจาก



ขั้นตอน	ชื่อขั้น	บทบาทหน้าที่	รายละเอียดการดำเนินการ
0	Discover (ค้นพบ)	เปิดมุมมอง ค้นหาโอกาส	- สำรวจเทรนด์ เทคโนโลยีใหม่ (Technology Radar) - วิเคราะห์ VOC / VOS - วิเคราะห์ปัญหาภายในองค์กร - ตั้งโจทย์นวัตกรรม หรือ Pain Point
Gate 1	ตรวจสอบเบื้องต้น	ประเมินผลเพื่อคัดกรองโครงการ โดยคัดเลือกให้สอดคล้องกับ กล	- คณะกรรมการนวัตกรรมพิจารณาโจทย์ - อนุมัติให้เข้าสู่ขั้น Scope

ขั้นตอน	ชื่อขั้น	บทบาทหน้าที่	รายละเอียดการดำเนินการ
		ยูทิลิตี้ คุณค่าของเทคโนโลยี ศักยภาพทางการตลาด ความเสี่ยง ความได้เปรียบในการแข่งขัน	
1	Scope (กำหนดขอบเขต)	วิเคราะห์เจาะลึกความต้องการของผู้ใช้	- ทำ Customer Journey / Empathy Map - ศึกษาตลาดและข้อจำกัด - ตั้งเป้าหมายและ KPI คร่าว ๆ
Gate 2	ตรวจสอบความชัดเจนของปัญหาและแนวทาง	- มีการนิยามปัญหาชัดเจน - แนวทางเบื้องต้นมีความเป็นไปได้	
2	Design (ออกแบบแนวคิด)	พัฒนาแนวคิดเบื้องต้นหรือสร้างต้นแบบ	- ระดมสมอง / Design Thinking / TRIZ - ทดลองสร้าง Mockup หรือต้นแบบ Prototype - จัดทำ Concept Paper
Gate 3	ประเมินความพร้อมของแนวคิด	- แนวคิดมีศักยภาพเพียงพอ - ต้นทุนและเวลาในการพัฒนาอยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้	
3	Develop (พัฒนา)	สร้างต้นแบบ ทดลองจริง	- สร้างต้นแบบทางเทคนิค / ทดลองผลิต - ทดสอบกับกลุ่มลูกค้าหรือฝ่ายผลิต - วางแผนกระบวนการผลิตหรือปรับโครงสร้างที่เกี่ยวข้อง
Gate 4	ตรวจสอบความสำเร็จของต้นแบบ	- มีผลทดสอบที่ชัดเจน - พร้อมขยายผล	
4	Scale Up (ขยายผล)	นำไปใช้จริงในวงกว้าง	- เตรียมระบบสนับสนุน เช่น QA, QC - จัดเตรียมงบ/ทีมงาน/ระบบโลจิสติกส์ - วางระบบควบคุมต้นทุน
Gate 5	ตรวจสอบความพร้อมเชิงธุรกิจ	- มีการประเมินความยั่งยืน - เห็นผลเชิงเศรษฐกิจ / ประสิทธิภาพ	
5	Launch (เผยแพร่/ใช้งานจริง)	เปิดตัวและติดตามผล	- เปิดใช้งานจริง (Full Deployment) - เก็บข้อมูลผลกระทบ - ประเมินผลและเก็บบทเรียน

จากที่องค์การสุราฯ กำหนดกระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process) 5 เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดกระบวนการพัฒนานวัตกรรมประเภทต่างๆ ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์การสุราฯ ได้ เช่น จากกระบวนการทำงาน จากผลิตภัณฑ์และบริการ และแนวคิดธุรกิจใหม่

4. กระบวนการพัฒนานวัตกรรม

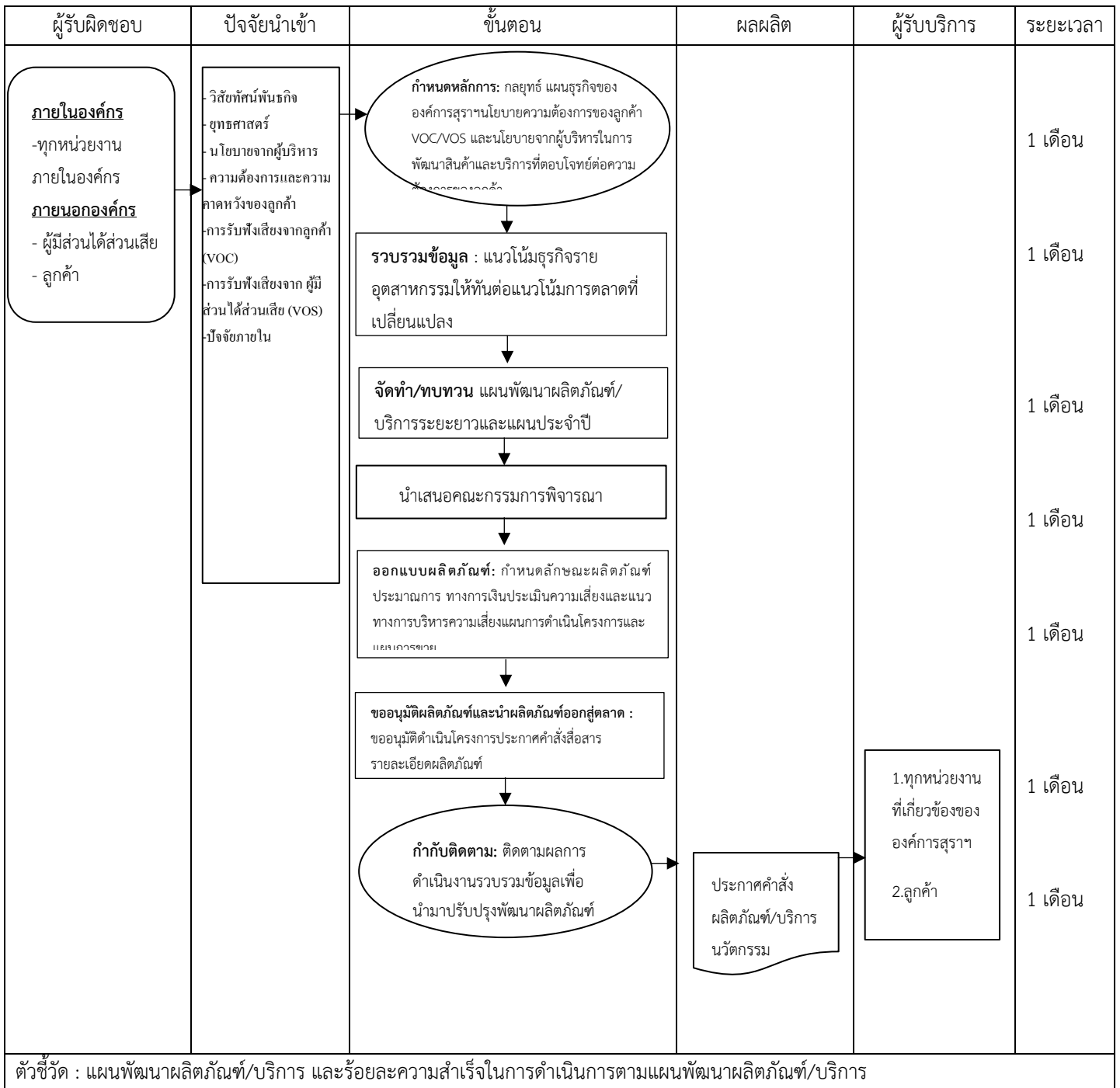
กระบวนการพัฒนานวัตกรรมขององค์การสุราฯ มีหน้าที่ในการกำหนดกรอบและแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาแนวคิดใหม่ให้เกิดเป็นนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้จริง โดยเน้นการคัดเลือกแนวคิดที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร มีความเป็นไปได้เชิงเทคนิค เศรษฐกิจ และตลาด อีกทั้งยังทำหน้าที่ในการสนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลความก้าวหน้าของโครงการนวัตกรรม รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโครงการนวัตกรรมได้อย่างเป็นรูปธรรมองค์การสุราฯ ได้กำหนดกระบวนการพัฒนานวัตกรรม เพื่อเป็นแนวทางในการคิดพัฒนาปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น โดยกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานในการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการทำงาน ดังนี้

ผู้รับผิดชอบ	ปัจจัยนำเข้า	ขั้นตอน	ผลผลิต	ผู้รับบริการ	ระยะเวลา
<p>ภายในองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> -ทุกหน่วยงานภายในองค์กร <p>ภายนอกองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - คู่ค้า พันธมิตร 	<p>-ปัญหา /อุปสรรค</p> <p>- ความคิดเห็น</p> <p>-ข้อเสนอแนะ</p> <p>-ความต้องการ</p> <p>-ความคาดหวัง</p>	<p>เริ่มต้น</p>			1 เดือน
		<p>1. ระดมสมอง รวบรวมความคิดจากหน่วยงานภายใน ลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย</p>	<p>ผลจากการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ลูกค้า - ผู้มีส่วนได้เสีย - พันธมิตร 	1 เดือน
		<p>2. คัดกรองแนวคิด และคัดเลือกความคิดสร้างสรรค์นำมาสร้างนวัตกรรม</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ผลการวิเคราะห์ข้อมูล - ความคุ้มค่า 	<ul style="list-style-type: none"> - กลุ่มงาน - สายงาน - ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง 	1 เดือน
		<p>3. กำหนดหลักเกณฑ์จากความต้องการของลูกค้าทั้งภายในภายนอก</p>	<ul style="list-style-type: none"> - เครื่องมือ - เทคโนโลยี, ระบบ - กระบวนการ 		2 เดือน
		<p>5.จัดทำแผนงาน/โครงการกระบวนการ</p>	<p>ได้ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่เป็นนวัตกรรมใหม่</p>		2 เดือน
		<p>6. คณะกรรมการ/คณะทำงานชุดที่เกี่ยวข้อง</p>			1 เดือน
		<p>7. สื่อสาร สร้างความเข้าใจต่อผู้ปฏิบัติ</p>			1 เดือน
		<p>8. ประเมิน ติดตามผลพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น</p>			

5. กระบวนการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ

กระบวนการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ ใช้กระบวนการพัฒนาแบบมีระยะเวลาและตัวชี้วัดที่ชัดเจนยึดจากความต้องการของลูกค้า VOC/VOS และนโยบายจากผู้บริหารมีบทบาทและความสำคัญในการช่วยพัฒนาสินค้าและบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง และทันต่อแนวโน้มตลาดที่

เปลี่ยนแปลง ส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กรในด้านความคิดสร้างสรรค์ และการเป็นผู้นำในตลาด เพิ่มโอกาสสร้าง รายได้ใหม่ และขยายตลาดใหม่ ทั้งในเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม ยกย่องคุณภาพชีวิตของผู้บริโภค และสนับสนุน เศรษฐกิจชุมชนด้วยการออกผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม องค์กรสุราฯ ได้กำหนด กระบวนการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และบริการ เพื่อเป็นแนวทางในการคิดพัฒนา ปรับปรุง ให้มีความ สมบูรณ์มากขึ้น โดยกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานในการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และบริการ ดังนี้



6. กระบวนการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation)

กระบวนการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และลดของเสียในสายการผลิตและระบบงาน และมีบทบาทและความสำคัญ ในการสนับสนุนให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการปรับปรุงขั้นตอนหรือกลไกการทำงานภายในให้ทันสมัยและเหมาะสมกับบริบทปัจจุบัน ช่วยลดความสูญเปล่าในการใช้ทรัพยากร ทั้งวัตถุดิบ เวลา และแรงงาน ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตลดลง และผลตอบแทนต่อหน่วยเพิ่มขึ้น เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว โดยเฉพาะในมิติของคุณภาพ ความรวดเร็ว และความยืดหยุ่น ในการดำเนินงาน ส่งเสริมการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ด้วยการออกแบบกระบวนการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีที่ลดผลกระทบต่อสังคมและชุมชน

ผู้รับผิดชอบ	ปัจจัยนำเข้า	ขั้นตอน	ผลผลิต	ผู้รับบริการ	ระยะเวลา
<ul style="list-style-type: none"> -บุคลากรภายในองค์กร - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - คู่ค้า พันธมิตร - ลูกค้าย 	<ul style="list-style-type: none"> o ปัจจัยภายใน แผนวิสาหกิจ ผลด้านนวัตกรรมในปีที่ผ่านมา ความเสี่ยง ปัจจัยขับเคลื่อน แผนแม่บท อื่น ๆ o ปัจจัยภายนอก นโยบายภาครัฐ สัญญาณบ่งชี้/ทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยี ตลาด การแข่งขัน o ความต้องการและความจำเป็นของตลาด และลูกค้า 	<div style="text-align: center;"> </div>	<ul style="list-style-type: none"> - แผนการนำนวัตกรรมไปสู่ตลาดหรือการใช้งานจริง - นวัตกรรมกระบวนการใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> - ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการใหม่ - ลูกค้าภายในองค์กรที่ใช้บริการ - ลูกค้าภายนอกที่ใช้บริการ 	<p>1 เดือน</p> <p>1 เดือน</p> <p>1 เดือน</p> <p>1 เดือน</p> <p>2 เดือน</p> <p>2 เดือน</p> <p>2 เดือน</p> <p>1เดือน</p> <p>2 เดือน</p>

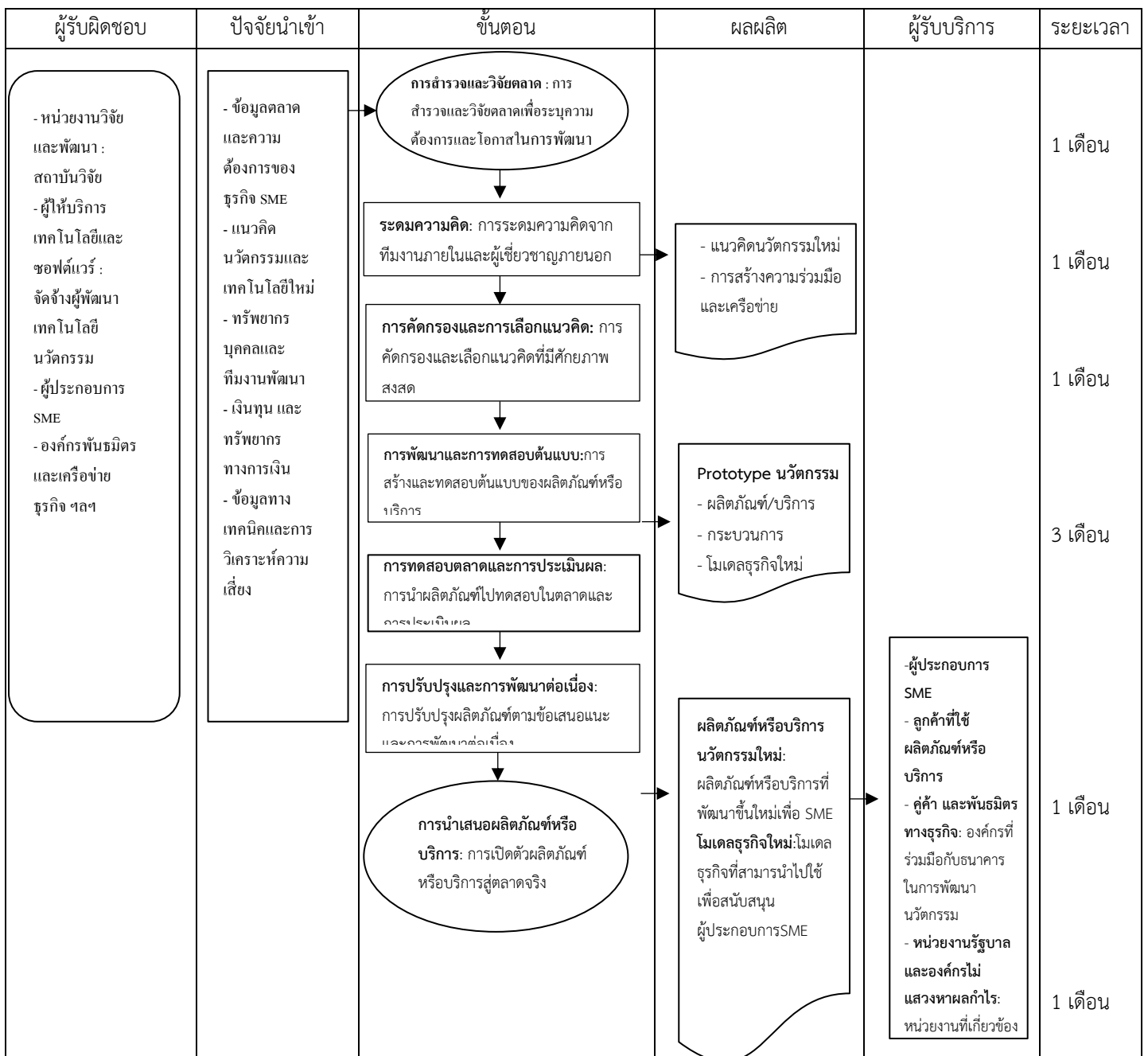
7. กระบวนการพัฒนานวัตกรรมแนวคิดธุรกิจใหม่ (Business Model)

กระบวนการพัฒนานวัตกรรมแนวคิดธุรกิจใหม่ (Business Model) เน้นพัฒนาแนวทางการจัดจำหน่าย/สร้างรายได้รูปแบบใหม่ เช่น การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล การพัฒนาแบรนด์ร่วมกับพันธมิตร โดยมีบทบาทและความสำคัญช่วยให้องค์กรสามารถต่อยอดจากผลิตภัณฑ์และบริการเดิมไปสู่แนวทางใหม่ ๆ ในการสร้างมูลค่าและรายได้ เช่น การสร้างรายได้จากสิทธิใช้ประโยชน์ในทรัพย์สินทางปัญญา หรือบริการเสริมที่ต่อเนื่องกับผลิตภัณฑ์หลัก สนับสนุนให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และยืดหยุ่น เปิดโอกาสในการขยายพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ และลดการพึ่งพาแหล่งรายได้เพียงประเภทเดียว ซึ่งช่วยลดความเสี่ยงเชิงธุรกิจ ยกระดับองค์กรให้สามารถปรับเปลี่ยนได้รวดเร็วในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ผู้รับผิดชอบ	ปัจจัยนำเข้า	ขั้นตอน	ผลผลิต	ผู้รับบริการ	ระยะเวลา
<ul style="list-style-type: none"> -บุคลากรภายในองค์กร - ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - คู่ค้า พันธมิตร - ลูกค้า ฯลฯ 	<ul style="list-style-type: none"> o ปัจจัยภายใน แผนวิสาหกิจ ผลด้านนวัตกรรมในปีที่ผ่านมา ความเสี่ยง ปัจจัยขับเคลื่อน แผนแม่บท อื่น ๆ o ปัจจัยภายนอก นโยบายภาครัฐ สัญญาณบ่งชี้/ทิศทาง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยี ตลาด การแข่งขัน o ความต้องการและความจำเป็นของตลาด และลูกค้า 	<p>เริ่มต้น</p>			1 เดือน
		กำหนดหลักการ : กลยุทธ์แผนการดำเนินธุรกิจขององค์กร สรุปรายนโยบายความต้องการของลูกค้า VOC/VOS และนโยบายจากผู้บริหารในการพัฒนาสินค้าและบริการที่ตอบโจทย์ต่อ			1 เดือน
		รวบรวมข้อมูล : ข้อมูลแนวโน้มภาคธุรกิจ ความต้องการลูกค้ากลุ่มเป้าหมายด้านการพัฒนาหรือปรับปรุงกระบวนการ			1 เดือน
		จัดทำ/ทบทวน แผนพัฒนา และปรับปรุง นวัตกรรมกระบวนการ			1 เดือน
		นำเสนอต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับ เพื่อพิจารณา			2 เดือน
		ออกแบบกระบวนการ ทดสอบแนวคิดในรูปแบบโปรโตไทป์หรือการทดลอง			2 เดือน
		ขออนุมัติการนำนวัตกรรมกระบวนการไปสู่ตลาดหรือการใช้งานจริง			2 เดือน
		กำกับติดตามผล: การวิเคราะห์และการวิเคราะห์ และประเมินความสำเร็จของนวัตกรรม			1 เดือน
		<p>สิ้นสุด</p>			2 เดือน

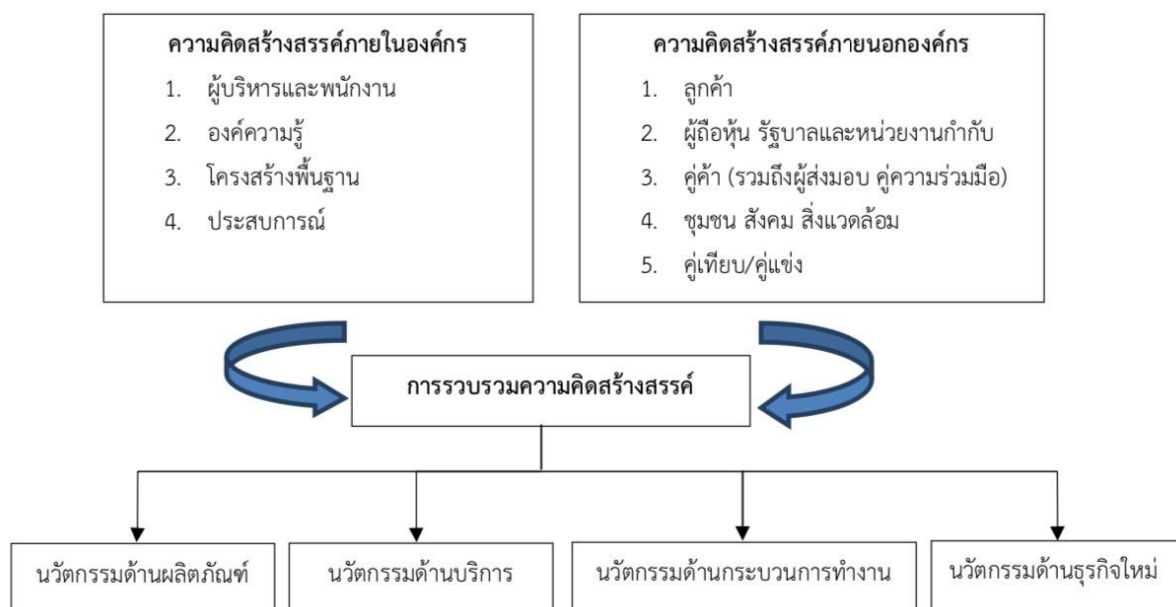
8. กระบวนการนวัตกรรมแบบเปิด

องค์การสุราได้ออกแบบกระบวนการนวัตกรรมแบบเปิด โดยมุ่งสร้างความร่วมมือกับแหล่งภายนอก เช่น มหาวิทยาลัย สถาบันวิจัย หน่วยงานรัฐ และภาคเอกชน การดำเนินการครอบคลุมการสรรหาแนวคิด เทคโนโลยี และโมเดลธุรกิจใหม่จากภายนอก เพื่อนำมาผสมผสานกับศักยภาพภายในองค์กร โดยขั้นตอนสำคัญประกอบด้วย การวิเคราะห์แนวโน้มจากภายนอก, การคัดเลือกพันธมิตร, การสร้างต้นแบบร่วม (Co-Development), การถ่ายโอนเทคโนโลยี, และการขยายผลร่วมกัน กระบวนการนวัตกรรมแบบเปิดจะช่วยเพิ่มความเร็วในการพัฒนา ลดต้นทุน และเสริมความสามารถในการเข้าถึงองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การวางแผนแนวทางในการคิดพัฒนา ปรับปรุงนวัตกรรมแบบเปิดให้มีความสมบูรณ์ และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้



9. กระบวนการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์

องค์การสุราฯ ให้ความสำคัญกับการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำมาสู่การพัฒนานวัตกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



9.1 การรวบรวมความคิดสร้างสรรค์จากแหล่งภายในองค์กร

ส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิด ผ่านช่องทางดิจิทัล กิจกรรมเวที แลกเปลี่ยน หรือการประชุมกลุ่มย่อย ทั้งในรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเปิดโอกาสให้ความคิดใหม่ๆ ได้รับการพิจารณาอย่างเท่าเทียม นำมาผวนวกันเป็นความคิดสร้างสรรค์ที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความคิด ประสบการณ์ หรือสร้างโอกาสการทำงานร่วมกัน แม้จะอยู่คนละส่วนงานได้

9.2 การรวบรวมความคิดสร้างสรรค์จากแหล่งภายนอกองค์กร

องค์การสุราฯ ดำเนินการหลายรูปแบบ อาทิ ดำเนินการสืบค้นข้อมูล แนวคิด เทคโนโลยี และนวัตกรรมจากแหล่งภายนอก เช่น คู่ค้า พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ผู้เชี่ยวชาญ สถาบันวิจัย และมหาวิทยาลัย รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้าโดยตรง

10. กระบวนการวิเคราะห์ และคัดเลือกความคิดสร้างสรรค์

องค์การสุราฯ ได้กำหนดกระบวนการวิเคราะห์และคัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้แนวคิดที่ถูกนำไปต่อยอดพัฒนานวัตกรรมมีความเหมาะสมกับกลยุทธ์องค์กร ทรัพยากร และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน โดยมีขั้นตอนสำคัญ ได้แก่

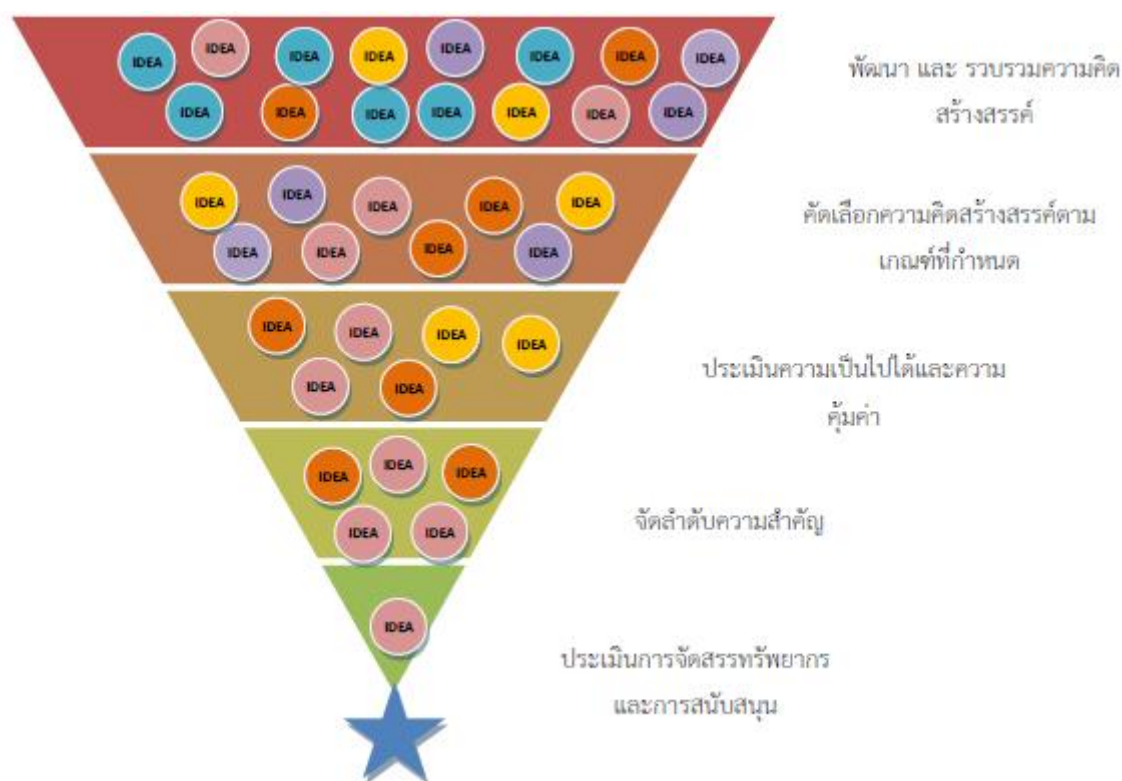
10.1 การแปลงความคิดสร้างสรรค์เป็นแผนงาน/โครงการ: ความคิดสร้างสรรค์ที่ถูกรวบรวมจะถูกจัดทำให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถพัฒนาและดำเนินงานได้จริง เช่น Concept Paper หรือ Business Case

10.2 การกำหนดเกณฑ์การวิเคราะห์: เช่น ความสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร ความเป็นไปได้เชิงเทคนิคและเศรษฐกิจ ศักยภาพทางตลาด และความเสี่ยง

10.3 การประเมินความเป็นไปได้และความคุ้มค่า: พิจารณาด้านทรัพยากรที่ต้องใช้ เวลาพัฒนา ผลตอบแทนที่คาดหวัง และความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

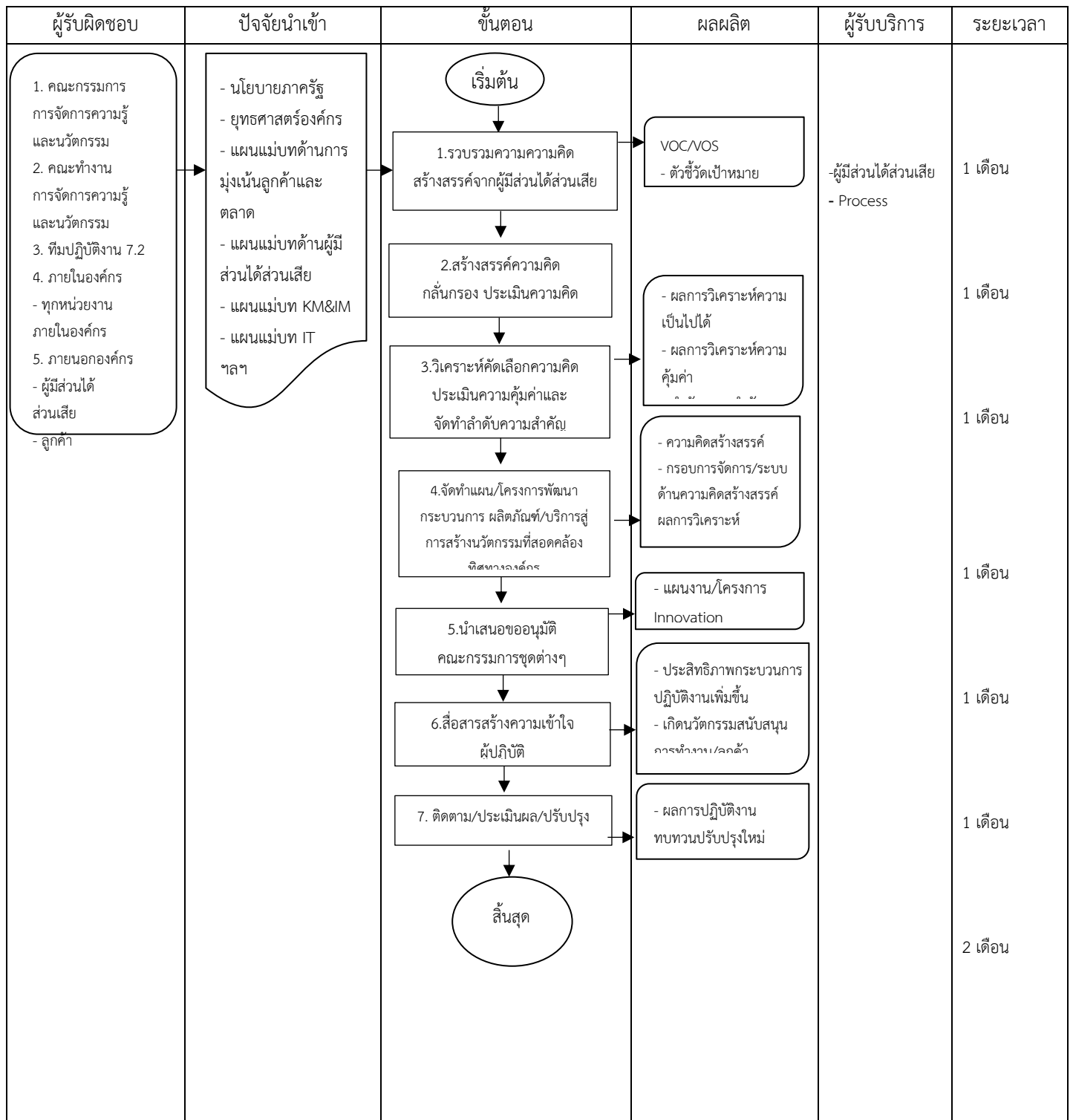
10.4 การจัดลำดับความสำคัญ: คัดเลือกแนวคิดที่มีศักยภาพสูงที่สุดให้เข้าสู่กระบวนการ Stage-Gate ต่อไป

10.5 การจัดสรรทรัพยากรเบื้องต้น: แนวคิดที่ผ่านการคัดเลือกจะได้รับการพิจารณาสนับสนุนทรัพยากรให้เพียงพอเพื่อพัฒนาแนวคิดอย่างต่อเนื่อง



11. กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม

กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรมเป็นขั้นตอนสำคัญในการเปลี่ยนจากแนวคิดเชิงนามธรรมให้กลายเป็นแนวทางที่สามารถออกแบบและพัฒนาได้จริง ช่วยให้เกิดการผสมผสานองค์ความรู้จากหลากหลายฝ่าย และเปิดโอกาสให้มีการมองปัญหาและทางออกจากหลายมุมมอง ช่วยเพิ่มคุณภาพของแนวคิดนวัตกรรมก่อนเข้าสู่กระบวนการพัฒนา ลดความเสี่ยงในการทดลองที่ไม่จำเป็น ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่กล้าเสนอและทดลองสิ่งใหม่อย่างเป็นระบบ



12. กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรสินทางปัญญา

กระบวนการบริหารจัดการทรัพยากรสินทางปัญญามีขั้นตอนจดทะเบียนทรัพยากรสินทางปัญญา ภายใต้อ 3 ประเภทหลัก ได้แก่ สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ เครื่องหมายการค้า มีบทบาทและความสำคัญในการช่วย ปกป้องสิทธิในนวัตกรรมขององค์กรไม่ให้ถูกละเมิด และเสริมสร้างความมั่นใจให้กับผู้พัฒนาและนักวิจัยใน

องค์กร ทำให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากผลงานนวัตกรรมในเชิงพาณิชย์ เช่น การให้สิทธิใช้ การขาย หรือ การร่วมทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจ ส่งเสริมให้เกิดระบบนิเวศของนวัตกรรมในองค์กรที่มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและยั่งยืน เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเฉพาะในกรณีของผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการใหม่ที่มีศักยภาพเชิงธุรกิจสูง สนับสนุนการขยายผลนวัตกรรมออกไปยังภาคสังคมหรือภาคธุรกิจขนาดเล็กผ่านกลไกการอนุญาตใช้สิทธิ์ (Licensing) อย่างเป็นธรรม โดยมีกระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา ประกอบด้วย

12.1 หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาดำเนินการนำผลงานนวัตกรรม ยื่นคำขอจดทะเบียนสิทธิบัตร หรืออนุสิทธิบัตร เพื่อคุ้มครองสิทธิ์ ฯลฯ

12.2 นำเสนอคณะกรรมการผู้ดูแลนวัตกรรม เพื่อนำผลงานนวัตกรรมขอจดทะเบียนจัดการทรัพย์สินทางปัญญา โดยเสนอประเภทจัดการทรัพย์สินทางปัญญาที่ต้องการจด และมอบอำนาจให้หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาดำเนินการ

12.3 เมื่อนวัตกรรมได้รับการจดทะเบียนบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาดังกล่าวออกสู่เชิงพาณิชย์ให้กับผู้นำไปใช้ประโยชน์ ทั้งเชิงพาณิชย์ และสังคม เช่น ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม วิสาหกิจชุมชน เป็นต้น

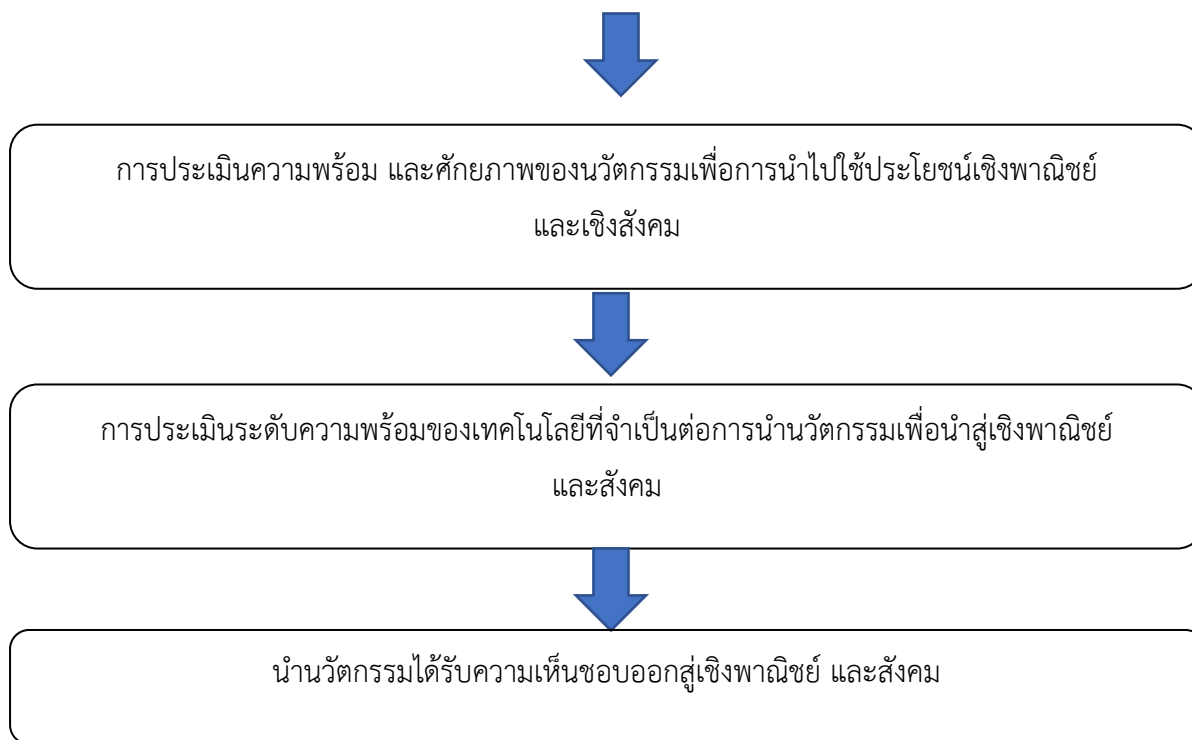
13. กระบวนการนำนวัตกรรมออกไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และสังคม

กระบวนการนำนวัตกรรมออกไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และสังคมเป็นขั้นตอนที่ทำให้นวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นสามารถสร้างคุณค่าอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งในมิติเชิงพาณิชย์และสังคม ช่วยขยายผลของนวัตกรรมสู่การใช้จริงในหน่วยงานภายใน ภาคธุรกิจ หรือชุมชน โดยมีระบบสนับสนุนที่พร้อม เช่น การผลิต การควบคุมคุณภาพ และการตลาด เป็นกลไกสำคัญในการสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนด้านนวัตกรรม เช่น รายได้จากการขาย การอนุญาตใช้สิทธิ์ หรือการร่วมทุน สนับสนุนการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน โดยการนำองค์ความรู้ เทคโนโลยี หรือผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นไปช่วยแก้ปัญหา หรือยกระดับคุณภาพชีวิตของกลุ่มเป้าหมายภายนอกองค์กร ช่วยเสริมภาพลักษณ์องค์กรในฐานะผู้นำด้านนวัตกรรม และผู้มีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยกระบวนการนำนวัตกรรมออกไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ และสังคม ต้องผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหาร และได้รับการประเมินความพร้อมในด้านต่าง ๆ ดังนี้

นำนวัตกรรมที่ได้รับการจดทะเบียน บริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา เสนอคณะกรรมการผู้ดูแลด้านนวัตกรรม เพื่อนำนวัตกรรมออกไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ และสังคม



การประเมินผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ทั้งด้านธุรกิจขององค์กรสุราฯ เศรษฐกิจ สังคม และกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนด ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมนั้น ๆ



หัวข้อที่ 6 การบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Knowledge and Technology Management)

การบริหารจัดการความรู้ และเทคโนโลยี

1) เชื่อมโยงผลการวัดวิเคราะห์การจัดการความรู้ เพื่อสร้างนวัตกรรม และมูลค่าเพิ่ม องค์การสุรา มีแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ และศักยภาพ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ และการจัดการนวัตกรรม ดังนี้

1.1) วิเคราะห์ และประเมินช่องว่างความรู้ความสามารถ และศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และมุ่งเน้นนวัตกรรมของบุคลากรภายใน องค์การสุรา (Gap Analysis)

1.2) จัดทำ/ทบทวนแผนยกระดับ และพัฒนาความรู้ ความสามารถ และศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และจัดการนวัตกรรมองค์กรระยะยาว และประจำปี

1.3) ถ่ายทอดแผนยกระดับ และพัฒนาความรู้ความสามารถ และศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และจัดการนวัตกรรมองค์กรประจำปีแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง

1.4) ดำเนินการตามแผนยกระดับ และพัฒนาความรู้ความสามารถ และศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และจัดการนวัตกรรมองค์กร ได้ครบถ้วน และบรรลุตามเป้าหมายของแผนยกระดับ และพัฒนาความรู้ ความสามารถ และศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และจัดการนวัตกรรมองค์กรประจำปี

1.5) เมื่อดำเนินการพัฒนาความรู้ความสามารถแล้วฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลและองค์กร ประเมินผลของของการดำเนินงาน/สำรวจความคิดเห็นผู้ที่เกี่ยวข้อง

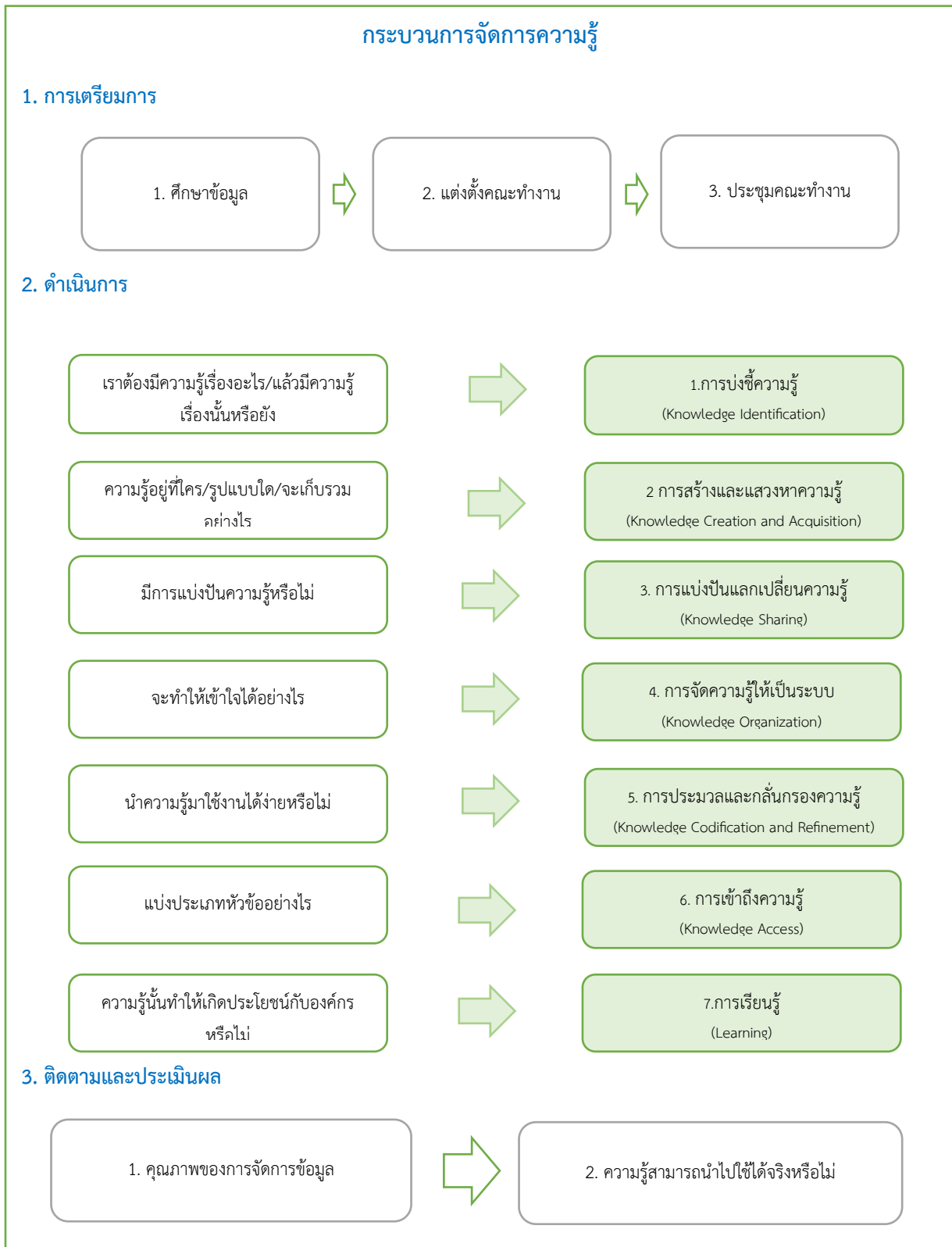
2) การจัดการความรู้ (KM Process) ของ องค์การสุรา

องค์การสุรา มีกระบวนการรวบรวมแนวความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อเป็นการเริ่มต้นของการใช้กระบวนการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม เพื่อเป็นศูนย์กลางในการรวบรวมความคิด การแสดงออกในเชิงสร้างสรรค์ และการแลกเปลี่ยนแนวคิดอันก่อให้เกิดการพัฒนาวัตกรรม ทั้งนี้การรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาวัตกรรม ภายใต้การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวยและขับเคลื่อนให้เกิดแนวคิดรูปแบบใหม่

ที่มาของความคิดสร้างสรรค์สามารถเกิดขึ้นได้จาก 2 ช่องทาง คือ ภายใน และภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดการวิเคราะห์ การประเมิน การแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ แนวคิด ประสบการณ์ต่อกัน เพื่อให้เกิดเป็นนวัตกรรมในด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมด้านบริการ นวัตกรรมด้านกระบวนการทำงาน และนวัตกรรมด้านธุรกิจใหม่

องค์การสุรา ได้นำแนวคิดการจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ โดยดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) 7 ขั้นตอน ดังนี้

กระบวนการจัดการความรู้ขององค์การสุรา กรมสรรพสามิต



ขั้นตอนที่ 1 การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคือสิ่งใด ประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์การสุราฯ และวิเคราะห์ว่าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว

ต้องมีความรู้อะไรบ้าง และปัจจุบันมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ใคร และเลือกองค์ความรู้ที่เห็นว่ามี ความสำคัญและจำเป็นต่อกระบวนการทำงาน ตามประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์การสุราฯ หรือสามารถนำมาใช้ในการ แก้ปัญหาการดำเนินงานในองค์กร โดยมีการกำหนดเป้าหมายและขอบเขตของการจัดการความรู้เพื่อจัดทำแผนการ จัดการความรู้ในเรื่องนั้น ๆ ต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นการกำหนด รูปแบบกิจกรรมหรือโครงการเพื่อให้มีการสร้างและแสวงหาความรู้ที่เลือกมาดำเนินการจัดการความรู้ โดยรวบรวมความรู้ ทั้งภายใน/ภายนอก รักษาความรู้เดิม แยกความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วออกไป ได้แก่ การจัดการฝึกอบรม การประชุมหรือทำงาน ร่วมกันเป็นทีม การสัมมนาเพื่อระดมสมอง เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการรวบรวมความรู้ที่เป็น ความรู้ที่เห็นชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ที่อยู่ในตัว คน (Tacit Knowledge) มา จัดเก็บให้เป็นระบบ ให้ สามารถเข้าถึงและค้นหาได้อย่าง สะดวก รวดเร็ว เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน คลังความรู้ในเว็บไซต์องค์การสุราฯ ระบบการจัดการความรู้ขององค์การสุราฯ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) การสร้าง ความมั่นใจว่าความรู้ที่ได้มีการรวบรวมและจัดเก็บเป็น ความรู้ที่ถูกต้อง ทันสมัยและเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้หรือ ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง ในการจัดทำคู่มือต่าง ๆ จึงกำหนดให้มีการแต่งตั้งคณะทำงานมาตรวจสอบ กลั่นกรอง ความรู้ และปรับแก้ไขให้ถูกต้องเสียก่อนจึงจะนำองค์ความรู้ดังกล่าวไปเผยแพร่ทางสื่อต่าง ๆ

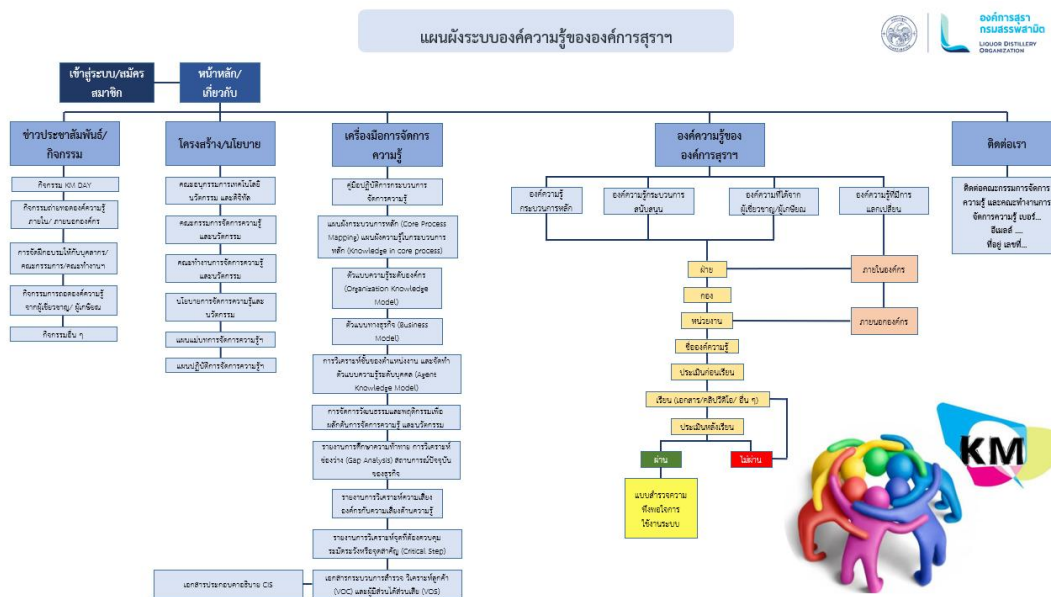
ขั้นตอนที่ 5 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) สามารถกระทำได้หลายวิธีการ โดย กรณีที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีที่เป็น ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) จัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่ง การเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การเยี่ยมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ หรือการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือจัด กิจกรรมให้บุคลากรขององค์การสุราฯ ได้พบปะเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กิจกรรม KM DAY การ นำบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกันเข้ามาประชุมหรือทำงาน ร่วมกันเป็นทีมข้ามสายงาน หรือการ ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ทางระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ เช่น Web board เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 7 การเรียนรู้ (Learning) เป็นการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา และทำให้ เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้ และ ประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง จนเกิดการพัฒนาต่อไปเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ในการพัฒนา ปรับปรุงงาน จนกลายเป็นนวัตกรรม

3) การพัฒนาระบบดิจิทัล

องค์การสุราฯ ได้ดำเนินการออกแบบและพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System) ในรูปแบบดิจิทัล โดยการนำเอาโครงสร้างความรู้ระดับต่าง ๆ จัดทำเป็นโครงสร้าง พื้นฐานในการจัดการความรู้ (Knowledge Management Infrastructure) โดยมีแผนผังเว็บไซต์ดังนี้



ภาพที่ 11 แผนผังเว็บไซต์ระบบการจัดการความรู้

ตัวอย่างระบบการจัดการความรู้ ดังภาพ



ประชาสัมพันธ์

รายงานสำรวจการรับรู้...

“ข้ามเพิ่มเติม”

ข้อมูลประกอบ (Fact B...

“ข้ามเพิ่มเติม”

แผนวิสัยทัศน์องค์กรสุ...

“ข้ามเพิ่มเติม”

การควบคุมภายใน

“ข้ามเพิ่มเติม”

การป้องกันผลประโยชน์...

“ข้ามเพิ่มเติม”

คำนิยมขององค์กรสุรา...

“ข้ามเพิ่มเติม”

การจัดทำบันทึกข้อความ...

“ข้ามเพิ่มเติม”

หน้าหลัก
ข่าวสาร
องค์ความรู้
เกร็ดความรู้

กองกลาง

แผนกฎหมาย

แผนบริหารงานทั่วไป

แผนบริหารงานบุคคล

แผนยกยวนพวหนะและอาคารสราหาที่

แผนสารสนเทศ

กองการตลาดและจำหน่าย

แผนการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์

แผนจำหน่าย

กองการผลิต

แผนการผลิต

แผนบรรจุและผลิตภัณฑ์

เกร็ดความรู้

แนวทางปฏิบัติการจัดซื้อ...

“ข้ามเพิ่มเติม”

การเข้าพื้นที่ฝ่ายผลิต

“ข้ามเพิ่มเติม”

PDPA คืออะไร?

“ข้ามเพิ่มเติม”

สรุปการเบิกค่าใช้จ่ายที่...

“ข้ามเพิ่มเติม”

ขั้นตอนการกำกับและเ...

“ข้ามเพิ่มเติม”

การจัดการความผิดอะ...

“ข้ามเพิ่มเติม”

หัวข้อที่ 7 กลไกในการกำหนดเป้าหมาย กำกับ ติดตาม

การติดตาม ทบทวน และประเมินผล

1.การพัฒนาผู้บริหาร บุคลากร และการสร้างวัฒนธรรมด้านการจัดการนวัตกรรมในองค์กรสุรา
กรมสรรพสามิต

ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และกรอบความคิด (Mindset) ของผู้บริหารและบุคลากร
จัดเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จที่สำคัญของการขับเคลื่อนแผนแม่บทเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมดิจิทัล และ

นวัตกรรม องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ จึงควรมีการจัดทำกรอบทิศทางและแผนงานพัฒนาบุคลากรขึ้นมาควบคู่กัน เพื่อกำหนดกรอบทิศทางพัฒนาที่จำเป็นทั้งในด้านความรู้ ความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมให้เกิดคุณค่า รวมทั้งการพัฒนาความรู้ ทักษะ และกรอบความคิดด้านอื่น ๆ ที่จะช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านการจัดการนวัตกรรมดังต่อไปนี้ให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ

- การสร้างและส่งมอบคุณค่า (Value Creation) หมายถึง การตระหนักถึงประโยชน์หรือคุณค่าที่ภาคส่วนต่าง ๆ พึงได้รับอย่างยั่งยืน จากการนำดิจิทัลและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้
- การทำงานร่วมกัน (Collaboration) เป็นการลดกำแพงระหว่างหน่วยงานและทำงานร่วมกันแบบข้ามสายงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นที่เป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จต่อการส่งมอบคุณค่า
- การแบ่งปัน (Sharing) จัดเป็นวัฒนธรรมด้านการจัดการนวัตกรรมที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง โดยบุคลากรในองค์กรต้องพร้อมที่จะแบ่งปันข้อมูล แบ่งปันทรัพยากรระหว่างกัน
- มีความคล่องตัว (Agility) คือ การสร้างให้มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา
- ใช้ข้อมูลขับเคลื่อน (Data Driven) การตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลมากกว่าความรู้สึก โดยผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับรู้จักใช้ข้อมูล จัดการคุณภาพข้อมูล วิเคราะห์และนำข้อมูลมาใช้ให้เกิดคุณค่า
- เรียนรู้จากความผิดพลาด (Fail Forward with Growth Mindset) คือ ความกล้าในการคิด ริเริ่มในเรื่องที่ใหม่และแตกต่างอย่างมีคุณค่า โดยไม่กลัวความล้มเหลว สามารถเรียนรู้และเติบโตจากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น
- ตั้งคำถาม เพื่อการพัฒนาให้ดีขึ้นจากปัจจุบันอย่างสร้างสรรค์ (Curiosity with creative Why & What-if) คือการหมั่นตั้งข้อสงสัย ในรูปแบบธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ และกระบวนการต่าง ๆ เพื่อสะท้อนและวิเคราะห์ปัญหา (ถ้ามี) ในปัจจุบัน พร้อมนำเสนออย่างสร้างสรรค์ เพื่อปรับปรุง พัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- ความรู้สึกเร่งรีบหรือความเร่งด่วนในการทำงาน เพื่อให้องค์กรอยู่รอด (Sense of Urgency) เป็นทักษะหรือความสามารถในการรับรู้ได้ว่าจะต้องทำบางสิ่งบางอย่างที่จำเป็น โดยไม่สามารถรอให้เวลาผ่านไปเฉยๆ ได้ เพื่อให้อยู่รอดหรือเอาชนะคู่แข่งหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ ในภาวะที่สิ่งแวดล้อมหรือตลาดนั้นมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- โปร่งใส (Transparency) วัฒนธรรมด้านการจัดการนวัตกรรมต้องมีความโปร่งใส พร้อมให้มีการตรวจสอบได้
- มีจิตวิญญาณของการเป็นเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial Spirit) ให้มีความสำคัญกับการมองหาปัญหา สร้างนวัตกรรมขึ้นมาแก้ไขปัญหา มีความกล้าในการเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลง เลือกที่จะยอมรับความเสี่ยง วิเคราะห์และการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ อีกทั้งยังสามารถมองเห็นถึงคุณค่าและมูลค่าที่สามารถหาสร้างขึ้นมาได้จากนวัตกรรมนั้น ๆ

2.การทบทวนและจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ/โครงการประจำปี การจัดสรรทรัพยากร และการติดตามประเมินผล

คณะอนุกรรมการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล องค์การสุรา กรมสรรพสามิต จัดลำดับและทบทวนความสำคัญของกลยุทธ์ และโครงการสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมดิจิทัล และนวัตกรรม องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป โดยยังคงหลักการของการพัฒนาเชิงบูรณาการไว้ พร้อมให้มีการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ/โครงการในการทบทวนแผนแม่บท ให้สอดคล้องการแผนวิสาหกิจ พร้อมมอบหมายหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินงาน เพื่อขับเคลื่อนโครงการต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ นอกเหนือจากโครงการตามข้อเสนอโครงการสำคัญแล้ว ยังสามารถพิจารณาทบทวนโครงการสำคัญขึ้นมาประกอบเพิ่มเติมได้ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไป

คณะกรรมการ คณะทำงานด้านการจัดการนวัตกรรมมีบทบาทในการวางแผน บูรณาการประสานงาน โครงการพัฒนาต่าง ๆ ให้มีทิศทางที่สอดคล้อง เชื่อมโยงสู่การส่งมอบคุณค่าร่วมกัน

คณะอนุกรรมการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล องค์การสุรา กรมสรรพสามิต พิจารณาแหล่งงบประมาณหรือทรัพยากร เพื่อการขับเคลื่อนโครงการฯ เปิดช่องทางให้มีแหล่งงบประมาณในรูปแบบต่าง ๆ ที่หลากหลาย โดยนอกจากจะต้องให้ความสำคัญกับความโปร่งใส เป็นธรรม เท่าเทียม และเป็นไปตามกฎระเบียบแล้ว ยังควรให้ความสำคัญกับความต่อเนื่อง ยั่งยืนของงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงาน ทั้งในช่วงระหว่างการพัฒนาและช่วงหลังจากการพัฒนา ซึ่งโดยมากยังต้องมีการปฏิบัติงานหรือให้บริการต่อเนื่อง

หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การสุรา กรมสรรพสามิต มีบทบาทในการร่วมจัดทำแผนปฏิบัติการ/โครงการในการทบทวนแผนวิสาหกิจประจำปีแล้ว ยังมีบทบาทสำคัญในการนำโครงการฯ ที่รับผิดชอบไปสู่การวางแผนงบประมาณของหน่วยงาน รวมทั้งมีบทบาทในการรับผิดชอบเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ โดยประสานความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

คณะอนุกรรมการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล องค์การสุรา กรมสรรพสามิต จัดให้มีการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานและประเมินผลการดำเนินงานของโครงการต่าง ๆ ตามแผนฯ รวมทั้งจัดให้มีการประเมินผลตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ในแผนปฏิบัติการการจัดการนวัตกรรม องค์การสุรา กรมสรรพสามิต โดยมีคณะกรรมการจัดการนวัตกรรมรับผิดชอบในการติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อรายงานความก้าวหน้าและแจ้งเตือนปัญหา อุปสรรคที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้น รวมทั้งประเมินผลสัมฤทธิ์ของตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงาน ทั้งรายไตรมาสและรายปี ให้กับคณะกรรมการบริหารเทคโนโลยีดิจิทัล องค์การสุรา กรมสรรพสามิต เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการบริหารงานแผนปฏิบัติการการจัดการนวัตกรรม องค์การสุรา กรมสรรพสามิต ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพต่อไป