

📌 แผนแม่บทด้านนวัตกรรมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2566-2570

PEA INNOVATION MASTER PLAN 2023-2027

สารบัญ
แผนแม่บทด้านนวัตกรรม ปี 2566-2570
(Innovation Master Plan 2023-2027)

	หน้าที่
บทที่ 1 กรอบทิศทางและการดำเนินงานของ กฟภ. ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม	1
1.1 นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของ กฟภ.	1
1.2 ความสามารถพิเศษ	5
1.3 แผนงานภายในที่เกี่ยวข้องกับแผนแม่บทด้านนวัตกรรม	5
บทที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในองค์กรและภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนแม่บทด้านนวัตกรรมปี 2566-2570 (Innovation Master Plan 2023-2027)	35
2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในองค์กร	35
2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายนอก	47
บทที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำกลยุทธ์และแผนแม่บทด้านนวัตกรรม 2566-2570 (Innovation Master Plan 2023 - 2027)	103
3.1 PESTEL	104
3.2 การจัดลำดับความสำคัญของจุดแข็ง (Strengths) และโอกาสในการปรับปรุง (OFIs)	105
3.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำกลยุทธ์และแผนแม่บทด้านนวัตกรรม พ.ศ. 2566 - 2570 (Innovation Master Plan 2023 - 2027)	106
3.4 นโยบายด้านนวัตกรรม และทรัพย์สินทางปัญญาของ กฟภ.	108
3.5 วิสัยทัศน์นวัตกรรม (Innovation Vision)	109
3.6 ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (Innovation Strategic Positioning)	110
3.7 PEA Innovation Strategy	112
3.8 Innovation Strategy map	113
บทที่ 4 แผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม ปี 2566 (Innovation Action Plan 2023)	114
4.1 แผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม	115
4.2 ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์	120
4.3 ค่าเป้าหมายของชี้วัดระดับกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม	123
4.4 การประเมินความคุ้มค่าและความเสี่ยง และการจัดลำดับความสำคัญของแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม	128
แผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม ประจำปี 2566	131

บทที่ 1 กรอบทิศทางและการดำเนินงานของ กฟภ. ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม

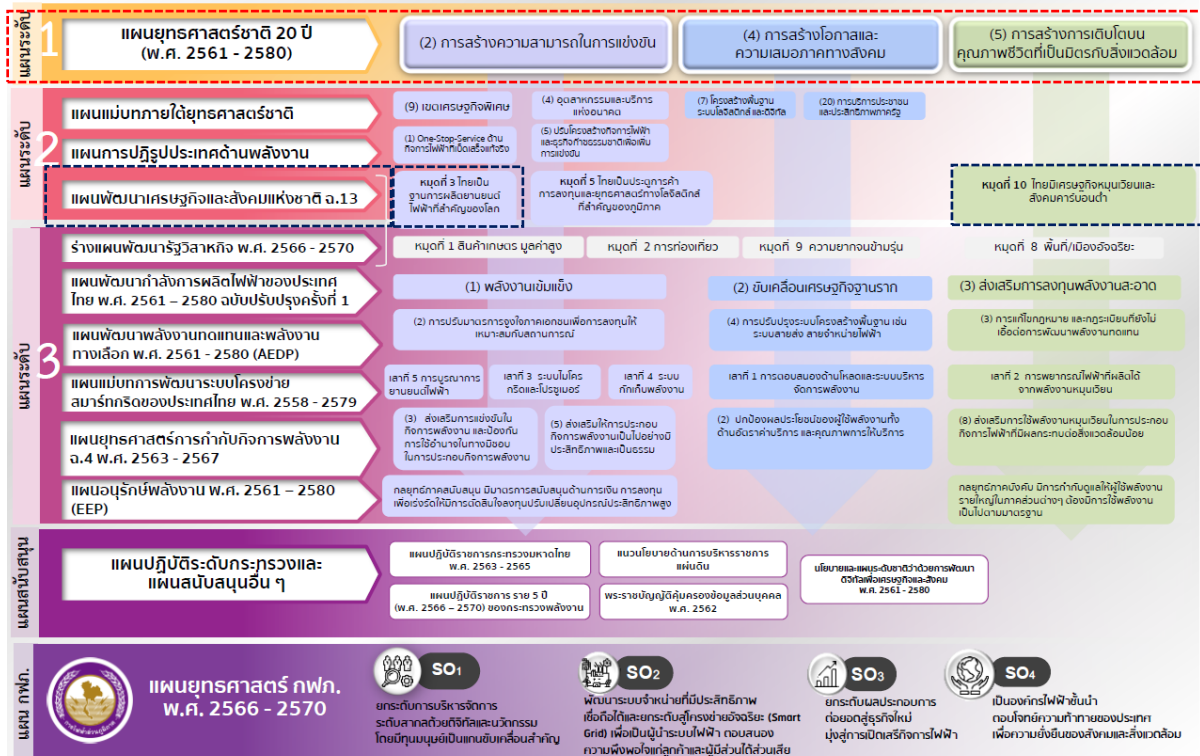
1.1 นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของ กฟภ.

ปัจจุบัน กฟภ. ได้กำหนดวิสัยทัศน์ การกิจ และค่านิยมขององค์กร ไว้ดังนี้:



ภาพที่ 1-1 วิสัยทัศน์ การกิจ และค่านิยมของ กฟภ.

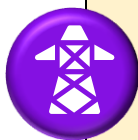
นโยบายประเทศที่เป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. พ.ศ. 2566-2570
แผนยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ระดับที่เป็นปัจจัยนำเข้าประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. พ.ศ. 2566 - 2570



ภาพที่ 1-2 แผนยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ระดับที่เป็นปัจจัยนำเข้าประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. พ.ศ. 2566 - 2570

นโยบายการบริหารและพัฒนาของคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

PEA BOARD POLICY



GRID MANAGEMENT & ASSET UTILIZATION

- 1) โครงการจากแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. พ.ศ. 2565 - 2569 ยังไม่เสร็จสมบูรณ์ ควรเร่งดำเนินการให้แล้วเสร็จ โดยเฉพาะโครงการ Smart Grid ที่เป็น Sandbox ควรจัดสรรงบประมาณปี 2566 เพิ่มเติม เพื่อเร่งรัดดำเนินการบริหารระบบจำหน่ายไฟฟ้าแรงต่ำให้มีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับระบบไฟฟ้าในอนาคต 5 - 10 ปีข้างหน้า



MODERN MANAGEMENT

- 1) พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในเรื่องธุรกิจ และเทคโนโลยี โดยเฉพาะการเตรียมผู้บริหารระดับผู้ช่วยผู้ว่าการ ควรมีลักษณะเป็น EDP หรือ Executive Director Pool ควรหมุนเวียนการทำงานไปยังหน่วยงานอื่นโดยเฉพาะ PEA ENCOM ซึ่งในอนาคตธุรกิจเสริมจะสามารถหารายได้มากกว่าธุรกิจหลัก เพื่อเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถในด้านต่าง ๆ
- 2) กฟภ. ควรพิจารณาความสอดคล้องแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. กับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13



DIGITAL UTILITY TRANSFORMATION

- 1) กฟภ. ควร Benchmark กับ กฟน. เพื่อหาข้อแตกต่างและสร้างความได้เปรียบให้กับ กฟภ. โดยเฉพาะในเรื่อง Digital Transformation

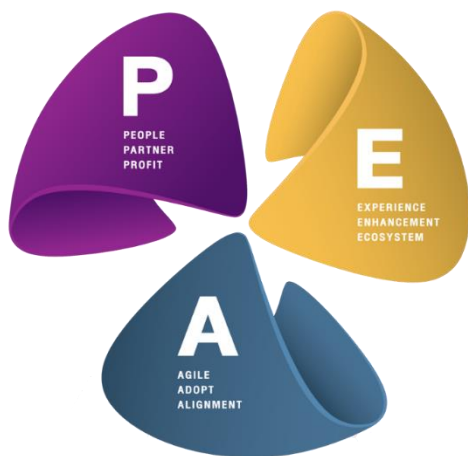


BUSINESS PORTFOLIO

- 1) กฟภ. ควรศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม เช่น ข้อมูลตลาดทุนของธนาคารแห่งประเทศไทย, เรื่อง BESS (Battery Energy Storage System) พื้นที่เกาะ พื้นที่ห่างไกล เพื่อขยายธุรกิจต่อเนื่องในอนาคต
- 2) การเติบโตของ Smart City / Smart Home ควรมี Platform บริหารจัดการพลังงาน เช่น การประหยัดค่าไฟฟ้า เพื่อตอบสนองต่อผู้ใช้ไฟฟ้า
- 3) ศึกษาความเป็นไปได้ ธุรกิจกำจัดของเสีย เช่น ซากแผงโซลาร์และแบตเตอรี่ ควรเริ่มภายใน 3 - 5 ปี

ภาพที่ 1-3 นโยบายการบริหารและพัฒนาของคณะกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

นโยบายผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค



ภาพที่ 1-4 นโยบายผู้ว่าการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

นโยบาย P E A ประกอบด้วย 3 แนวทาง 9 กลยุทธ์ (3P 3E และ 3A) ครอบคลุมการดำเนินงานด้านต่าง เช่น การพัฒนาองค์กร การเพิ่มขีดความสามารถในระบบจำหน่ายไฟฟ้า การพัฒนาธุรกิจใหม่ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยยึดหลักธรรมาภิบาล และการพัฒนาที่ยั่งยืน เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม มุ่งสู่การไฟฟ้าดิจิทัล (PEA Digital Transformation) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

P เติบโตพร้อมพันธมิตร

People : บุคลากร



สร้างระบบบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อนำศักยภาพของพนักงานมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร มีการ Up-Skill Re-Skill รวมถึงสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงาน สร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข โดยให้ผู้บริหารเป็นต้นแบบ และพนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม เพื่อให้ทุก คนในองค์กรเป็น PEA Citizen

Partner : พันธมิตร



แสวงหาพันธมิตร คู่ค้า คู่ความร่วมมือทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนรายใหม่ทั้งในและต่างประเทศ ร่วมทุนกับพันธมิตรในธุรกิจผลิต ส่ง จำหน่าย บำรุงรักษาปฏิบัติการทั้งในและต่างประเทศ รวมถึงรักษาความสัมพันธ์กับพันธมิตร คู่ค้าคู่ความร่วมมือเดิม เพื่อร่วมกันสร้างคุณค่าให้กับองค์กรและสังคม

Profit : กำไร



เพิ่มและพัฒนาการให้บริการในธุรกิจพลังงานไฟฟ้าและธุรกิจเกี่ยวเนื่องรวมถึงวางแผนการเงินในอนาคตอย่างมั่นคงและมุ่งเน้นรักษาสภาพคล่องของกระแสเงินสด ตลอดจนเลือกการลงทุนโครงการต่างๆ อย่างเหมาะสม

E สานต่อภารกิจหลัก

Experience : สร้างเสริมประสบการณ์ลูกค้า



สร้างเสริมประสบการณ์ลูกค้า ตลอดทั้งเส้นทางเดินของลูกค้า (Customer Journey) โดยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมลูกค้าและรูปแบบการให้บริการที่มุ่งเน้นเข้าสู่การให้บริการแบบดิจิทัลมากขึ้น รวมถึงสร้างนวัตกรรมลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) ให้เกิดขึ้นกับพนักงาน

Enhancement : การเพิ่มประสิทธิภาพ



แผนการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ประจำปี 2565 ยกระดับขีดความสามารถของระบบจำหน่ายไฟฟ้าให้สามารถเทียบเคียงประเทศชั้นนำ โดยมุ่งเน้นการทำงานแบบอัตโนมัติ ใช้ทรัพยากรมนุษย์น้อยที่สุดบริหารจัดการทรัพย์สินในระบบจำหน่ายให้เกิดประโยชน์สูงสุด เร่งรัดขยายเขตระบบไฟฟ้าให้ภาคการเกษตรและครัวเรือนที่ไม่มีไฟฟ้าใช้ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชน

Ecosystem : ระบบนิเวศ



ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โดยมีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีรวมถึงการร่วมสร้างคุณค่าสู่สังคม (CSV) พัฒนาสู่ความยั่งยืน ไปพร้อมกันทั้งระบบนิเวศทางธุรกิจของ PEA รวมถึงยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยต่อชุมชน

A ผลักดันด้วยเทคโนโลยี

Agile : รว่องไว



สร้างความคล่องตัวให้กับองค์กร โดยมีการทำงานแบบ Cross Functional Team ให้ทีมมีอำนาจในการตัดสินใจ ดำเนินการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานภายใน จัดการงานที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรปรับปรุงระเบียบหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องให้ทันสมัย

Adopt : ปรับใช้



แสวงหาเทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถนำมาปรับใช้กับองค์กร เช่น BigData, AI, IoT, Machine Learning, Blockchain, 5G ผ่านหน่วยงานดิจิทัลสร้างความร่วมมือเพื่อแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีกับหน่วยงานอื่น รวมถึงการบ่มเพาะนวัตกรรมภายในองค์กร ต่อยอดระบบจัดการความรู้ KM

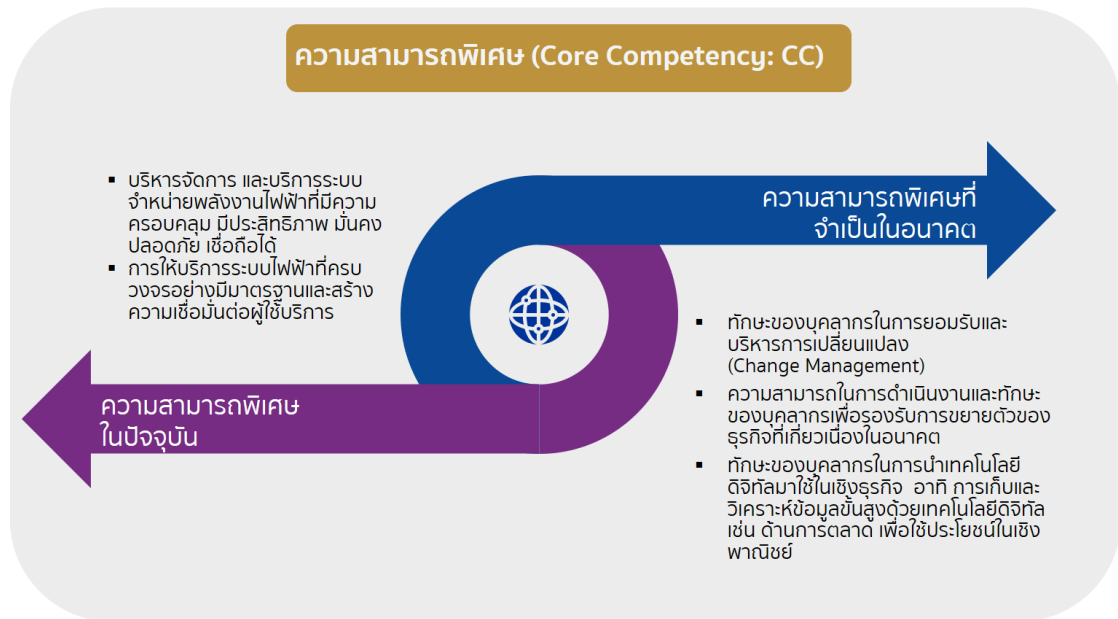
Alignment : การวางแนวทาง



บูรณาการการทำงานของทุกหน่วยงาน ทุกระดับ ให้ทำงานอย่างสอดคล้องประสานกันในทิศทางเดียวกัน ผ่านระบบประเมินผลและสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับชั้น มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมาย PEA

1.2 ความสามารถพิเศษ

ปัจจุบัน กฟภ. ได้กำหนดความสามารถพิเศษ (Core Competency) ขององค์กร ไว้ดังนี้:



ภาพที่ 1-5 ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน และที่จำเป็นในอนาคต

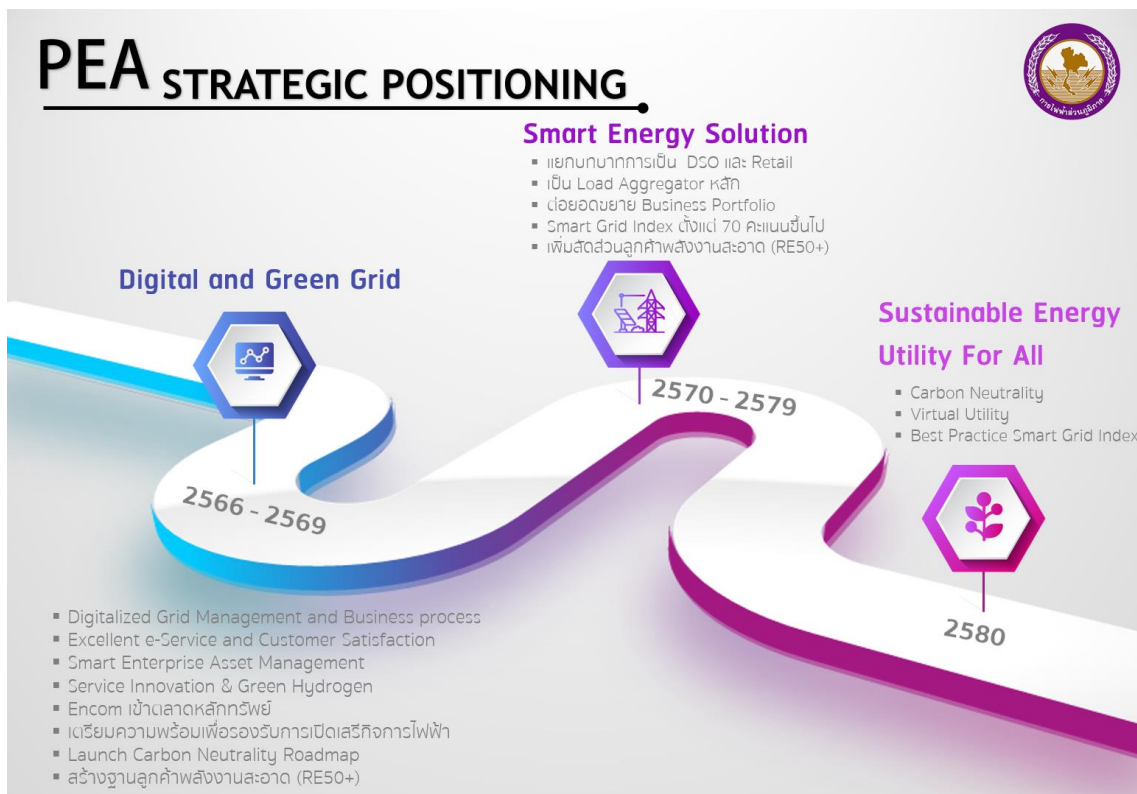
1.3 แผนงานภายในที่เกี่ยวข้องกับแผนแม่บทด้านนวัตกรรม

การดำเนินการของ กฟภ. มีแผนการดำเนินงานทั้งสิ้น 12 แผนงาน ประกอบด้วย

1. แผนยุทธศาสตร์ กฟภ. พ.ศ. 2566 -2570
2. แผนการดำเนินงานด้าน CSR ประจำปี 2565
3. แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. ปี 2565-2569
4. แผนกลยุทธ์สื่อสารประชาสัมพันธ์ กฟภ.
5. แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชันของ กฟภ. (พ.ศ. 2565-2565)
6. แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2562-2566
7. แผนแม่บทความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานของ กฟภ. พ.ศ. 2563-2567
8. แผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้า กฟภ. พ.ศ. 2561-2565
9. แผนแม่บทการจัดการลูกค้าและการตลาด (พ.ศ. 2564-2568)(ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565)
10. แผนแม่บทการจัดการความรู้ (ทบทวนครั้งที่ 2-2564)
11. แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ. 2561-2565 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2565)
12. แผนบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ประจำปี 2565 (ฉบับทบทวนครั้งที่ 1)

1.3.1 แผนยุทธศาสตร์ กฟภ. พ.ศ. 2566 -2570

ปัจจุบัน กฟภ. ได้กำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นภาพรวมที่สำคัญในการวางเป้าหมายของการดำเนินงานของทุกๆ สายงาน ดังภาพ

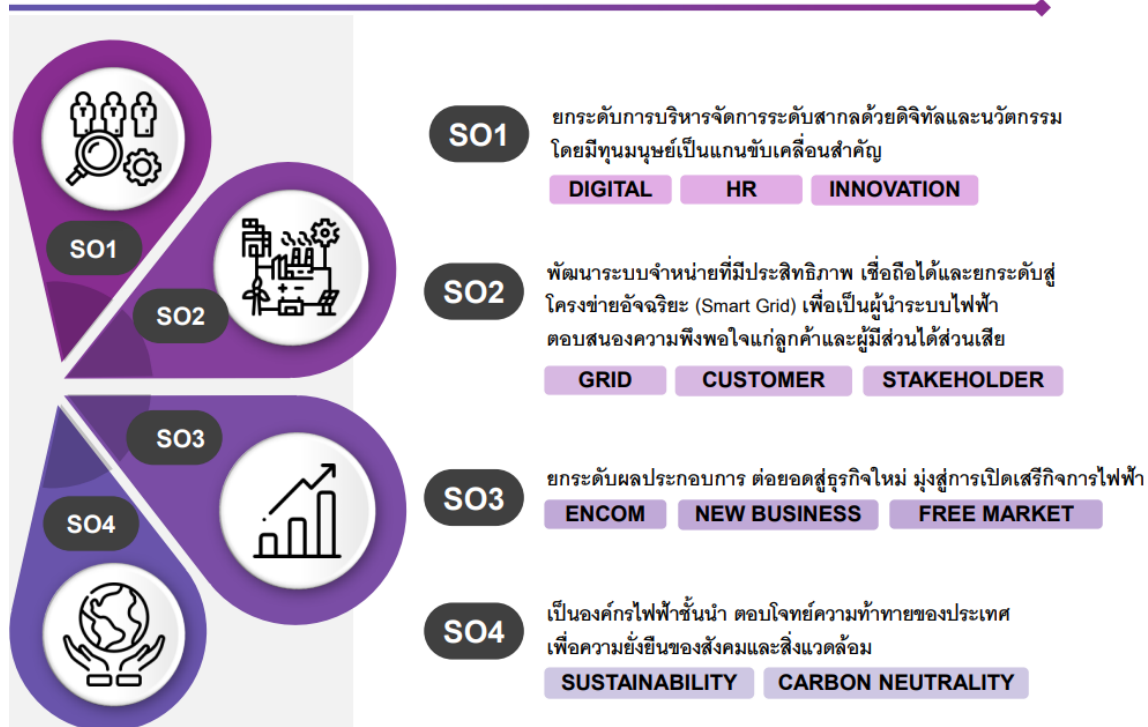


ภาพที่ 1-6 ทิศทางและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

จากภาพ พบว่า ในช่วงปี 2566-2569 การดำเนินงานต้องเสริมสร้างความเข้มแข็งในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย Digital and Green Grid ระบบดิจิทัลรองรับพลังงานสะอาด โดยส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ด้านนวัตกรรมจะมุ่งเน้นไปในเรื่องของ Service Innovation & Green Hydrogen ขยายผลเชิงธุรกิจของ ชีงานนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจยานยนต์ไฟฟ้า (EV) และสถานีอัดประจุยานยนต์ไฟฟ้า (EV Charging Station) , พัฒนานวัตกรรมบริการใหม่ ๆ (Service Innovation) ให้เหมาะสมกับการให้บริการของ กฟภ. , ศึกษาและวิจัยเทคโนโลยี Green Hydrogen ที่เหมาะสมเพื่อการเสริมความมั่นคงในการจ่ายไฟของ กฟภ. พร้อมทั้งจัดทำโครงการนำร่องเพื่อทดสอบใช้งาน รวมถึงศึกษาความเป็นไปได้ในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องในอนาคต (ปี 2568 - 2569)

ในช่วงปี 2570-2579 ก้าวสู่การดำเนินการ Smart Energy Solution ระบบจัดการพลังงานอัจฉริยะ ต่อยอดและศึกษาเครื่องมือและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องด้านพลังงานในระดับประเทศเพื่อพัฒนาและออกแบบ นวัตกรรมทางสังคม (Service Innovation : SI) เพื่อมุ่งหวังแก้ปัญหาทางสังคมด้านสิ่งแวดล้อมในภาพรวม พัฒนานวัตกรรมบริการ (SI) ให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาด เพื่อพัฒนาและต่อยอดสู่ธุรกิจเสริมของ กฟภ. และ ในปี 2580 ก้าวสู่การเป็นองค์กรด้านพลังงานเพื่อความยั่งยืน Sustainable Energy Utility For All ในด้านนวัตกรรมจะก้าวไปสู่การขยายวงจรชีวิตของสินทรัพย์มูลค่าการลงทุนสูง พัฒนานวัตกรรมด้านพลังงาน สะอาด หรือนวัตกรรมเพื่อเพิ่ม Eco-Efficiency มุ่งหวังให้เกิดความยั่งยืนขององค์กร (CO2 emission-to-sales ratio) ดังนั้นการดำเนินการด้านแผนแม่บทด้านนวัตกรรม จะต้องมุ่งสู่แนวทางและทิศทางเดียวกันกับ สิ่งที่แผนยุทธศาสตร์ กฟภ. ได้กำหนดเอาไว้ตามภาพรวมของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective and Key Goals) ของแผนยุทธศาสตร์ กฟภ. ดังนี้

STRATEGIC OBJECTIVE



ภาพที่ 1-7 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์ กฟผ. พ.ศ. 2566-2570

ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กฟผ. พ.ศ. 2566-2570 มียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของ กฟผ. ในส่วนของ SO1 ยกระดับการบริหารจัดการระดับสากลด้วยดิจิทัลและนวัตกรรม โดยมีทุนมนุษย์ เป็นแกนขับเคลื่อนสำคัญ มียุทธศาสตร์ S3 พัฒนาระบบจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS) และเป้าประสงค์ (Goal) การใช้ดิจิทัลและนวัตกรรมสู่ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และ การบูรณาการระบบข้อมูล

1.3.2 แผนการดำเนินงานด้าน CSR ประจำปี 2565

กฟผ. แปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติผ่านแผนปฏิบัติการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ประจำปี 2565 โดยประกอบไปด้วย 4 กลยุทธ์ 12 แผนงาน/โครงการ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 Planet สร้างความสมดุลระหว่างการเติบโตของ ธุรกิจและการดูแลสิ่งแวดล้อม	1. แผนงานยกระดับการเพิ่มประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ 2. โครงการ PEA รักษา น้ำ สร้างฝาย 3. โครงการ PEA LED เพื่อแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม 4. โครงการ PEA พลังงานสะอาดเพื่อชุมชน 5. โครงการ PEA ปลวก ดูแล รักษาป่า 6. โครงการพัฒนาสำนักงาน กฟผ. ให้เป็นสำนักงานสีเขียว (Green Office)
กลยุทธ์ที่ 2 Partnership สร้างการมีส่วนร่วม พัฒนา และยกระดับ ชุมชนให้แข็งแกร่ง	7. โครงการ 1 ตำบล 1 ช่างไฟฟ้า (CSR สู่ CSV) 8. โครงการชุมชนปลอดภัยใช้ไฟ PEA 9. แผนงานยกระดับโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)
กลยุทธ์ที่ 3 People พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้อง กับกลยุทธ์การดำเนินงาน	10. แผนงานพัฒนาการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) ของ กฟผ.
กลยุทธ์ที่ 4 Performance เพิ่มประสิทธิภาพการเปิดเผยข้อมูลรายงาน ความยั่งยืน และโครงการด้านความ รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม	11. แผนงานจัดทำรายงานความยั่งยืนประจำปีของ กฟผ. ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล 12. แผนงานเข้าร่วมประกวดโครงการ CSR ระดับประเทศ และนานาชาติ

ภาพที่ 1-8 แผนปฏิบัติการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมประจำปี 2565

ตามแผนการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของ กฟผ. ประจำปี 2565 มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของ กฟผ. ในกลยุทธ์ที่ 1 Planet สร้างความสมดุลระหว่างการเติบโตของธุรกิจและการดูแลสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีหนึ่งในเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในการส่งเสริมการใช้นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีในเรื่องพลังงานหมุนเวียน หรือการนำทรัพยากรกลับมาใช้ใหม่

1.3.3 แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟผ. ปี 2565-2569

ปัจจุบัน กฟผ.ได้กำหนดรายละเอียดแผนยุทธศาสตร์ภายใต้กระบวนการดำเนินงานตามแผนแม่บทการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟผ. ในปี พ.ศ. 2565 – 2569 ดังนี้

	SM1	SM2	SM3	SM4
	สร้างระบบกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อความยั่งยืน	พัฒนาการดำเนินงานเพื่อสร้าง ความเชื่อมั่น ยอมรับ และการมีส่วนร่วม กับ stakeholder ภายใน และภายนอกองค์กร	ยกระดับกระบวนการดำเนินงานตอบสนองความต้องการความคาดหวังของ Stakeholder	ยกระดับความรู้ความสามารถ และทัศนคติด้าน SM ของทุนมนุษย์
Goal	1.1 สร้างระบบ บริหารจัดการ อย่างเป็นระบบ	ยกระดับความผูกพันของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายในและภายนอกองค์กร	เพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงานร่วมกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ยกระดับทักษะและความเข้าใจที่ สอดคล้องกับบทบาท/ หน้าที่ และความสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	1.2 ยกระดับกระบวนการ บริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างมีระบบ			
Strategies	1. ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานด้าน การบริหารจัดการผู้ มีส่วนเสียให้ ครอบคลุมชัดเจน และเป็นรูปธรรม 2. สร้างระบบจัดการข้อมูลผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอย่างเป็น ระบบ 3. สร้างรูปแบบการ สร้างความสัมพันธ์ (Method)	1. บริหารความสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย ภายในและ ภายนอก องค์กร 2. สนับสนุนการ ดำเนิน การกิจโดยคำนึงถึง ผลกระทบด้าน สิ่งแวดล้อม	ปรับปรุงแนวทางการจัดการข้อมูลเพื่อให้สามารถวิเคราะห์และบริหารจัดการข้อมูลเชิงลึก	1. สร้างความเข้าใจใน การปฏิบัติงานตาม บทบาทและ ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. พัฒนาทักษะ และ ความเข้าใจในระบบ บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้กับพนักงาน

ภาพที่ 1-9 แผนแม่บทการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟผ. ในปี พ.ศ. 2565 – 2569

SM1	สร้างระบบกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อความยั่งยืน
Goal	1. สร้างระบบบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ 2. ยกระดับกระบวนการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีระบบ
Strategies	1. ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครอบคลุมชัดเจนและเป็นรูปธรรม 2. สร้างระบบจัดการข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ 3. สร้างรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Level and Method)
ตัวชี้วัด	
1. ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงานปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. ร้อยละความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนงานจัดทำระบบจัดการข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3. ร้อยละความสำเร็จในการจัดทำแผนงานจัดทำรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Level and Method)	
แผนปฏิบัติการ	
1. แผนงานปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานหรือกระบวนการด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. แผนงานจัดทำระบบจัดการข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile) 3. แผนงานจัดทำรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Level and Method)	

SM2	พัฒนาการดำเนินงานเพื่อสร้างความเชื่อมั่น ยอมรับ และการมีส่วนร่วม กับ Stakeholder ภายในและภายนอกองค์กร
Goal	ยกระดับความผูกพันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กร
Strategies	1. บริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายในและภายนอกองค์กร 2. สนับสนุนการดำเนินภารกิจโดยคำนึงถึงผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม
ตัวชี้วัด	
ระดับความผูกพันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กร	
แผนปฏิบัติการ	
1. แผนบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มหน่วยงานกำกับดูแลและภาครัฐ 2. แผนบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม 3. แผนบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มสื่อมวลชน 4. แผนบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มพันธมิตร 5. แผนบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มคู่แข่งหรือคู่แข่ง 6. แผนบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มลูกค้าและผู้ใช้ไฟฟ้า	

SM3	ยกระดับกระบวนการดำเนินงานตอบสนองความต้องการความคาดหวัง ของ Stakeholder
Goal	เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
Strategies	ปรับปรุงแนวทางการจัดการข้อมูลเพื่อให้สามารถวิเคราะห์และบริหารจัดการข้อมูลเชิงลึก
ตัวชี้วัด	
ร้อยละความสำเร็จในปรับปรุงแนวทางการจัดการข้อมูลเพื่อให้สามารถวิเคราะห์และบริหารจัดการข้อมูลเชิงลึก	
แผนปฏิบัติการ	
1. แผนงานสำรวจ ความผูกพัน ความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	
2. แผนงานศึกษาระบบรับฟังเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOS)	
3. แผนงานวิเคราะห์และสรุปความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
4. แผนตอบสนองต่อความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	

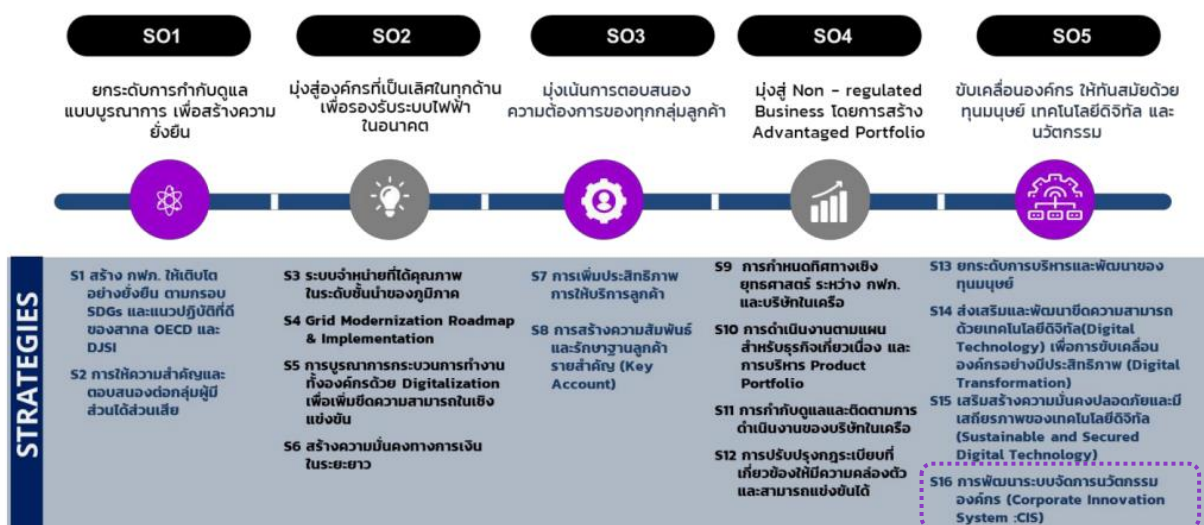
SM4	ยกระดับความรู้ความสามารถ และทัศนคติด้าน SM ของทุนมนุษย์
Goal	ยกระดับทักษะและความเข้าใจที่สอดคล้องกับบทบาท/หน้าที่ และความสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
Strategies	1. สร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานตามบทบาทและความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. พัฒนาทักษะ และความเข้าใจในระบบบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้กับพนักงาน
ตัวชี้วัด	
1. ระดับความตระหนักและความเข้าใจที่สอดคล้องกับบทบาท/หน้าที่ และความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. ผลทดสอบทักษะ และความเข้าใจในระบบบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของพนักงาน	
แผนปฏิบัติการ	
1. แผนงานสำรวจความตระหนักและความเข้าใจที่สอดคล้องกับบทบาท/หน้าที่ และความสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
2. แผนงานอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจที่สอดคล้องกับบทบาท/หน้าที่ และความสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	

1.3.4 แผนกลยุทธ์สื่อสารประชาสัมพันธ์ กฟผ.

การสื่อสารสร้างความรับรู้ และเข้าใจ กับประชาชนและหน่วยงานต่างๆ ในด้านการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของ กฟผ. เป็นส่วนหนึ่งซึ่งมีความสำคัญและ กฟผ. ต้องดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม ตามแผนสื่อสารประชาสัมพันธ์ภาพรวม 3 ปี (พ.ศ. 2564-2566) มีเป้าหมายหลักของการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ทุกฝ่ายเห็นภาพและเป้าหมายเดียวกัน เพื่อเสริมสร้าง Branding และภาพลักษณ์องค์กร ตอกย้ำความน่าเชื่อถือองค์กร สร้างภาพลักษณ์แห่งการเป็นผู้นำใน Industry ทำให้ความทะเยอทะยานในการพัฒนาองค์กรเป็นที่ประจักษ์ และสร้างภาพจำว่า PEA เป็นองค์กรเพื่อชาติ และประชาชน โดย Strategic Objectives การสื่อสารเป้าหมายองค์กรมีการสื่อสารในด้านขับเคลื่อนองค์กรให้ทันสมัยด้วยทุนมนุษย์ เทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรม รวมอยู่ด้วย โดยการวิเคราะห์ข้อมูล ณ ปัจจุบันพบว่า การสื่อสารผ่านทางสื่อ โทรศัพท์เป็นสิ่งเข้าถึงประชากรได้สูง แต่ในยุคนี้โซเชียลมีเดียควรต้องมีบทบาททางการสื่อสารมากขึ้น

	2564	2565	2566
	มอบล้าง	เชื่อมต่อ	ขยายพลังการสื่อสาร
Key Target/Targets	สร้างการเติบโตของ PEA ตาม Landscape ใหม่	พลิกองค์กรสู่การเป็น Digital Utility	ก้าวสู่ผู้นำในธุรกิจด้านไฟฟ้า ทั้งในประเทศและในระดับภูมิภาค
Strategic Objective	1. ดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน 2. มุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศในด้านจำหน่ายกระแสไฟฟ้าโดยบูรณาการทุก ระบบงานด้วย Digitalization 3. มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของทุกกลุ่มลูกค้า 4. การเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจขององค์กร โดยสร้าง Advantaged Portfolio 5. ขับเคลื่อนองค์กรให้ทันสมัยด้วยทุนมนุษย์เทคโนโลยีดิจิทัล และ นวัตกรรม		

All Communication Will Drive & Support the 5 SOs



ภาพที่ 1-10 ยุทธศาสตร์ภายใต้แผนกลยุทธ์สื่อสารประชาสัมพันธ์ กฟผ.

หัวข้อหลักของการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร

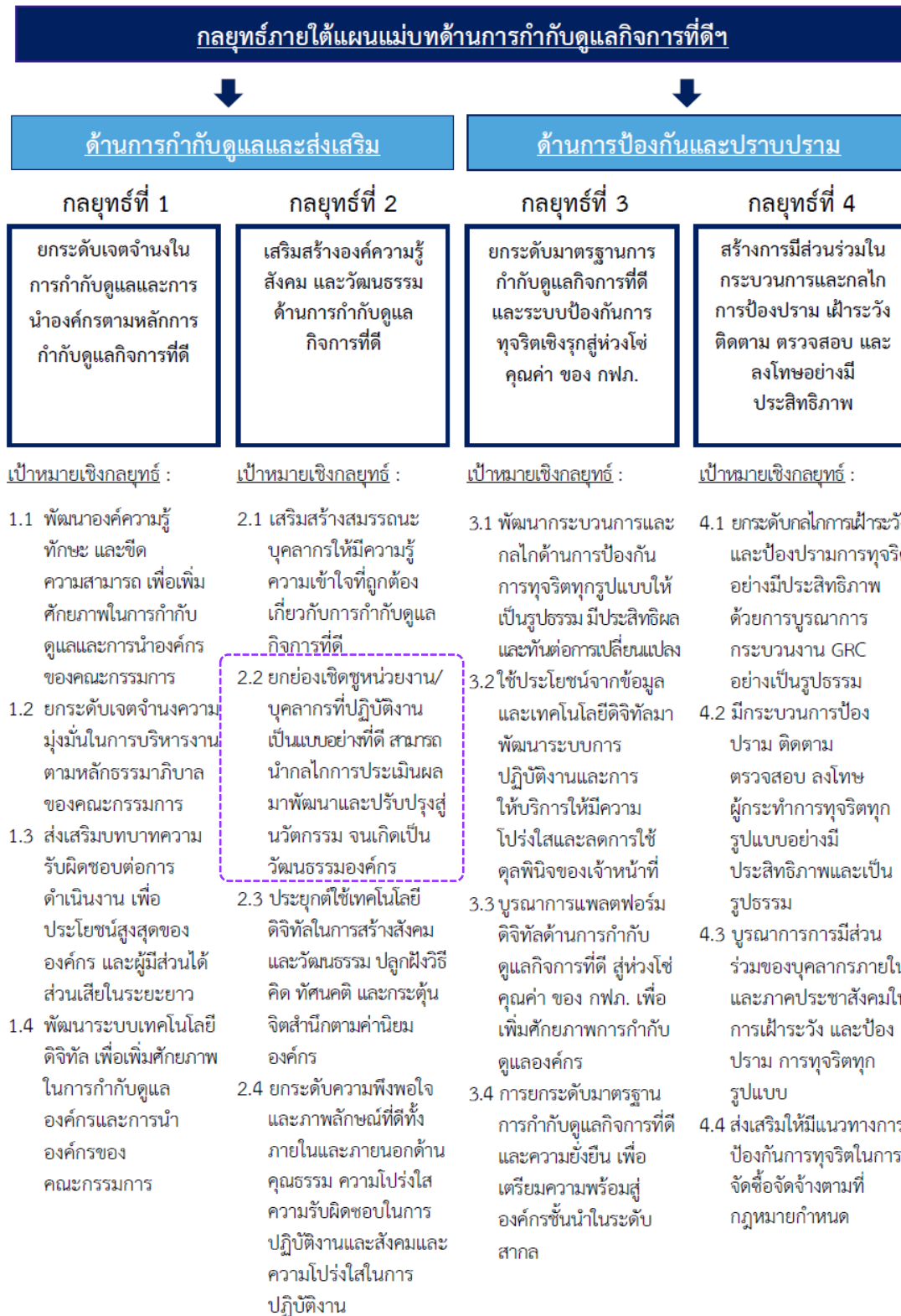
ภายนอกองค์กร	ภายในองค์กร
มุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กรเพื่อชาติและประชาชน	ความเข้าใจ และมีเป้าหมายเดียวกัน คือเพื่อขับเคลื่อนองค์กร
การเป็นผู้นำใน Industry และการ Innovate เพื่อพัฒนา	ความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ภารกิจ และค่านิยมองค์กร
มุ่งมั่น Modernise องค์กรด้วย Digitalisation เพื่อรองรับ Industry Landscape ที่เปลี่ยนไป	ความภูมิใจในหน้าที่และเป้าหมายของตัวเอง และองค์กร
ความน่าเชื่อถือขององค์กร	ความเข้าใจในทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์องค์กร และ แผนงานโครงการที่สำคัญ

หัวข้อหลักของการสื่อสาร

1. การขับเคลื่อนประเทศไทย แสดงถึงความมุ่งมั่นของ PEA ในการพัฒนาสังคม และเป็นส่วนที่สำคัญของขับเคลื่อนประเทศ เพื่อสร้างภาพลักษณ์อันดีให้แก่ PEA
2. การใช้ไฟฟ้าอย่างปลอดภัย และประหยัด เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์และภาพลักษณ์อันดีให้แก่ PEA และสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่าง PEA กับลูกค้าอย่างยั่งยืน
3. Solar Cell เพื่อตอกย้ำการเป็นผู้นำด้าน Innovation และความมุ่งมั่นใน เทคโนโลยีสีเขียว
4. Electric Vehicle ให้สาธารณะตระหนักถึงความมุ่งมั่นของ PEA และการบริการของ PEA ที่สนับสนุนเทคโนโลยีสีเขียวแห่งอนาคต
5. การพัฒนาองค์กร และพนักงาน (Internal) สร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานว่า PEA จะไม่หยุดนิ่ง และมุ่งมั่น ที่จะทำเพื่อประเทศชาติคนไทย และพนักงาน PEA ทุกคน

1.3.5 แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชันของ กฟภ. (พ.ศ. 2565-2569)

ปัจจุบัน กฟภ.ได้กำหนดรายละเอียดแผนยุทธศาสตร์ภายใต้กระบวนการดำเนินงานตามแผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชันของ กฟภ. (พ.ศ. 2565-2569) ดังนี้



ภาพที่ 1-11 กลยุทธ์ภายใต้แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของ กฟภ. (พ.ศ. 2565-2569)

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านนวัตกรรมตามกลยุทธ์ภายใต้แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี จะอยู่ในด้านการกำกับดูแลและส่งเสริม กลยุทธ์ที่ 2 เสริมสร้างองค์ความรู้ สังคม และวัฒนธรรม ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ 2.3 ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างสังคมและ วัฒนธรรม ปลูกฝังวิถีคิด ทัศนคติ และกระตุ้นจิตสำนึกตามค่านิยมองค์กร

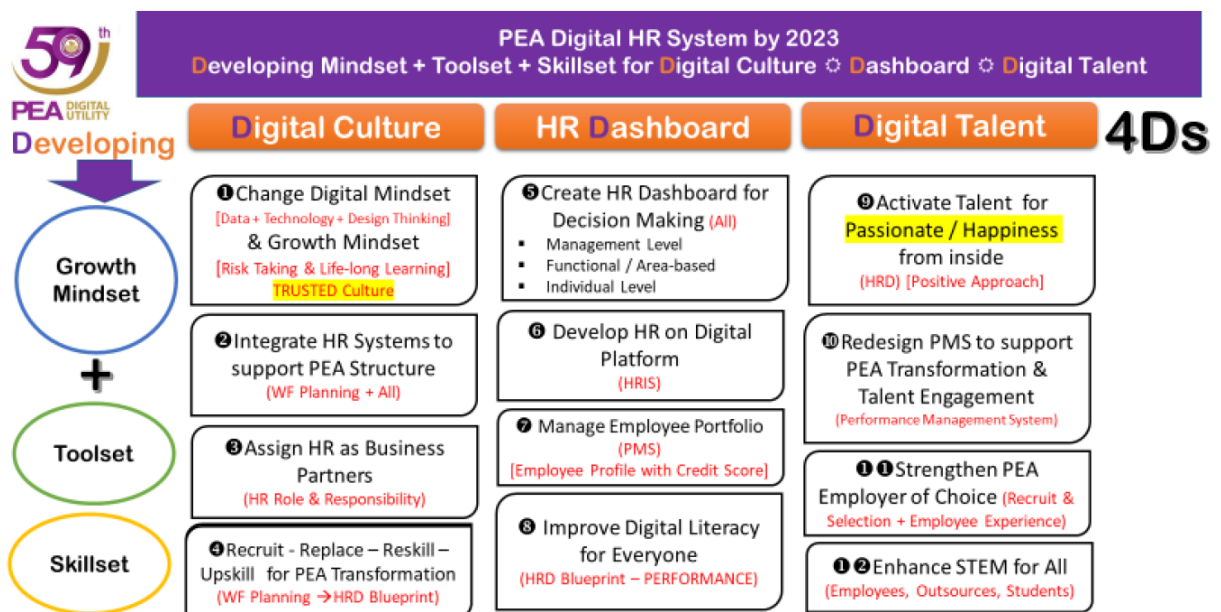


ภาพที่ 1-12 ยุทธศาสตร์ภายใต้แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีฯ ของ กฟผ. (พ.ศ. 2565-2569)

1.3.6 แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2562-2566

ปัจจุบัน กฟภ.ได้มีจัดทำ และดำเนินการตามแผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ผ่านโครงการจำนวน 12 โครงการ ที่ซึ่งได้รับการจัดลำดับความสำคัญ ดังนี้¹:

- โครงการที่ควรเร่งดำเนินการ ได้แก่
 - โครงการที่ 1 การพัฒนา Digital Mindset & Growth Mindset
 - โครงการที่ 2 Integrate HR System to Support PEA Structure
 - โครงการที่ 3 การกำหนดบทบาทบุคลากรด้านทรัพยากรมนุษย์ให้เป็น Business Partner
 - โครงการที่ 4 Recruit-Replace-Reskill-Upskill for PEA Transformation
- โครงการที่ควรดำเนินการพร้อมกัน ได้แก่
 - โครงการที่ 5 Create HR Dashboard for Decision Making
 - โครงการที่ 6 Develop HR on Digital Platform
 - โครงการที่ 7 Manage Employee Portfolio
 - โครงการที่ 10 Redesign PMS to support PEA Transformation & Talent Engagement
- โครงการที่มีความจำเป็น แต่ต้องวางแผนช่วงเวลาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของ กฟภ. ได้แก่
 - โครงการที่ 8 Improve Digital Literacy for Everyone
 - โครงการที่ 9 Activate Talent for Flourishing from inside
 - โครงการที่ 11 Strengthen PEA Employer of Choice
- โครงการที่สามารถพิจารณาดำเนินการได้ตามความเหมาะสม ได้แก่
 - โครงการที่ 12 Enhance STEM for all



ภาพที่ 1-13 แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2562-2566

ทั้งนี้แผนแม่บทการจัดการความรู้ได้กำหนดและกล่าวถึง โครงการที่มีความเกี่ยวข้องกับแผนแม่บทด้านนวัตกรรมโดยตรง ซึ่งเป็นแนวทางในการดำเนินการพัฒนาแผนแม่บทด้านนวัตกรรมเพื่อให้สอดคล้องกัน ได้แก่

— **โครงการที่ 1** การพัฒนา Digital Mindset & Growth Mindset ที่ซึ่งเป็นหนึ่งในแผนยุทธศาสตร์หลักอย่าง ‘การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล (Digital Culture) ด้วยการพัฒนา Growth Mindset’ ในส่วนของกระบวนการดำเนินการในโครงการนี้ ทาง กฟผ. มุ่งเน้นที่จะพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Utility) ด้วยการขับเคลื่อนพฤติกรรมของบุคลากรทุกระดับภายในองค์กรผ่านการส่งเสริมค่านิยม ‘TRUSTED’ (T: Technology Savvy, R: Rush to Service, U: Under Good Governance, S: Specialist, T: Teamwork, E: Engagement, และ D: Data Driven) ร่วมกันกับ ‘Growth Mindset Culture’ (วัฒนธรรมการดำเนินงานบนพื้นฐานแนวคิดแบบพัฒนาได้) เพื่อสร้างการสื่อสาร และสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาความฉลาดทางดิจิทัล (Digital Intelligence)

กล่าวคือ กฟผ. มีจุดประสงค์ให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรปรับเปลี่ยนรูปแบบ วัฒนธรรม ตลอดจนทัศนคติในการดำเนินงานผ่านการกล้าแสดงออกด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเปิดกว้าง มุ่งเน้นการร่วมงานระหว่างสายงาน และการพัฒนาทักษะความสามารถอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีความพร้อมต่อการปรับตัว และเปิดรับความเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติของการดำเนินงานเชิงรุกด้านการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในเชิงปฏิบัติ เพื่อที่ในผลลัพธ์สุดท้าย บุคลากรของ กฟผ. จะมีทักษะ และความชำนาญเพียงพอในการปรับใช้ทรัพยากร และกระบวนการดำเนินงานขององค์กรในการสร้างประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ กฟผ. ได้กำหนดให้สายงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นกลุ่มบุคลากรต้นแบบ หรือ ‘Change Agent’ ในการแสดงพฤติกรรมผ่านค่านิยม ‘D: Data Driven’ ในการดำเนินงาน กล่าวคือ บุคลากรในสายงานทรัพยากรบุคคลคือ บุคลากรกลุ่มแรกขององค์กรที่ต้องริเริ่มปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการดำเนินงาน เพื่อจุดประสงค์ในการสร้าง ‘ตัวอย่าง’ ที่บุคลากรในสายงานอื่นสามารถศึกษา วิเคราะห์ และนำไปปรับใช้อย่างสอดคล้องต่อไปตามช่วงระยะเวลาการดำเนินการโครงการ ที่ซึ่งถูกแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ได้แก่:

1. Awareness – บุคลากรสามารถรับรู้ เข้าใจ และอธิบายเกี่ยวกับความสำคัญ และคำจำกัดความของพฤติกรรมได้อย่างถูกต้อง
2. Acceptable – บุคลากรยอมรับเอาค่านิยมที่องค์กรมุ่งหวัง มาเป็นค่านิยมในการดำเนินงานของตนเอง
3. Adaptable – บุคลากรพร้อมปรับเปลี่ยน และแสดงพฤติกรรมของตนเองให้สอดคล้องตามพฤติกรรมที่องค์กรมุ่งหวัง
4. Sustainable – บุคลากรแสดงพฤติกรรมสอดคล้องกับพฤติกรรมที่องค์กรมุ่งหวัง ทั้งในการดำเนินงาน และการดำเนินชีวิตประจำวัน

— **โครงการที่ 5** Create HR Dashboard for Decision Making ที่ซึ่งเป็นหนึ่งในแผนยุทธศาสตร์หลักอย่าง ‘การสร้าง HR Dashboard’ ในส่วนของกระบวนการดำเนินการในโครงการนี้ ทาง กฟผ. มุ่งเน้นการบริหารจัดการข้อมูลทั้งหมดในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อจุดประสงค์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการเข้าถึง หรือนำออกชุดข้อมูลที่เป็นระเบียบ รวดเร็ว และมีความเชื่อมโยงอย่างถูกต้องกับความต้องการ กล่าวคือ กฟผ. เล็งเห็นความสำคัญของการมีฐาน หรือศูนย์กลางของข้อมูลที่เป็นระบบ เพื่อประโยชน์ในการเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้ด้วยมาตรฐานเดียวกันของบุคลากรภายในองค์กร ที่ซึ่งส่งผลกระทบต่อเนื่องไปยังประโยชน์ในการนำออก และวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ขอบเขตการดำเนินงานที่ทาง กฟผ. พิจารณาว่าควรได้รับการพัฒนาในฐานะส่วนหนึ่งของระบบ ‘HR Dashboard’ ได้แก่ตัวอย่างเช่น ‘ผู้ช่วย HR อัจฉริยะ’ (HE Chatbot) เพื่อจุดประสงค์ในการให้บริการ และความช่วยเหลือแก่บุคลากรภายในองค์กรได้อย่างตรงจุด และรวดเร็ว, ‘การแสดงรายงาน’ (Reports) เพื่อการแสดงประวัติการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง, ‘การมอบหมายสิทธิ์ในระบบ’ (Delegation) เพื่อการมอบหมายสิทธิ์ หรืออนุมัติสิทธิ์ได้อย่างรวดเร็ว, และ ‘การมอบหมายงานและติดตามงาน’ (Task Assignment and Monitoring) เพื่อการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ เป็นต้น

– **โครงการที่ 6** Develop HR on Digital Platform ที่ซึ่งเป็นหนึ่งในแผนยุทธศาสตร์หลักอย่าง ‘การสร้าง HR Dashboard’ ในส่วนของกระบวนการดำเนินการในโครงการนี้ เนื่องด้วยในสายงานทรัพยากรมนุษย์ของ กฟผ. นั้นเป็นไปในลักษณะของการกระจายงานระหว่างหน่วยงาน ซึ่งมีแนวโน้มความคลาดเคลื่อนในรายละเอียดข้อมูลที่สูง ดังนั้น กฟผ. จึงมุ่งเน้นที่จะสร้างความเชื่อมโยงให้กับฐานข้อมูลทั้งหมดเข้าด้วยกัน พร้อมด้วยจุดประสงค์ในการลดอัตราการเกิดขึ้นของการส่งต่อรายละเอียดข้อมูลที่คลาดเคลื่อนด้วยการปรับใช้ระบบ ‘HR Digital Platform’ เพื่อสนับสนุน และส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการรวบรวม ส่งต่อ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานภายใน ‘HR Dashboard’

– **โครงการที่ 8** Improve Digital Literacy for Everyone ซึ่งเป็นหนึ่งในแผนยุทธศาสตร์หลักอย่าง ‘การสร้าง HR Dashboard’ ในส่วนของกระบวนการดำเนินการในโครงการนี้ กฟผ. ที่มีเป้าหมายในการเป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Utility) ภายในปี 2567 ได้ริเริ่มปรับใช้ ‘แบบจำลองสมรรถนะ’ (Competency Model) ที่ประกอบไปด้วยปัจจัยด้าน Core Competency, Managerial Competency, Functional Competency, และ Digital Competency เพื่อจุดประสงค์ในการพัฒนาสมรรถนะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากรภายในองค์กรอย่างสอดคล้องกันกับสายงาน และเป็นรูปธรรม (ตามหลัก 70:30 หรือการเรียนรู้ในห้องเรียนในอัตราส่วนร้อยละ 70 และการเรียนผ่านระบบออนไลน์ร้อยละ 30)

– **โครงการที่ 9** Activate Talent for Flourishing from inside ซึ่งเป็นหนึ่งในแผนยุทธศาสตร์หลักอย่าง ‘การบริหารบุคลากรผู้มีความสามารถด้านดิจิทัล (Managing Digital Talent)’ ในส่วนของกระบวนการดำเนินการในโครงการนี้ กฟผ. ที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรมีความพร้อมรองรับการดำเนินงานในลักษณะแบบ ‘Agile Team’ เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล จึงได้มุ่งเน้นการสร้างระบบการพัฒนา และบริหารจัดการบุคลากรผู้มีความสามารถสูง (Talent Management) อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง เพื่อจุดประสงค์ในการสร้างความเข้าใจ กระตุ้นการตระหนักรู้ในแง่ของสำคัญ และการส่งเสริมการเข้าร่วมโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพ ตลอดจนการสนับสนุนระบบการบริหารบุคลากรให้เกิดผลสำเร็จอย่างมั่นคง

ทั้งนี้ กฟผ. มุ่งหวังที่จะพัฒนาระบบการบริหารบุคลากรแบบครบวงจร หรือตั้งแต่กระบวนการคัดเลือก กระบวนการพัฒนา กระบวนการใช้ประโยชน์ ตลอดจนกระบวนการสร้างแรงจูงใจในระยะยาวโดยการกำหนด และปรับใช้แนวทางการพัฒนาบุคลากรในลักษณะของการเสริมสร้างคุณลักษณะทางบวกภายในตัวบุคคลตามแนวคิดจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) และรูปแบบการพัฒนาแบบผสมผสาน (Blended Learning) รวมไปถึงการจัดทำโครงการเสริมสร้างคุณลักษณะทางบวกภายในตัวบุคคลจากภายใน (Flourishing from inside) และการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่สอดคล้อง และส่งเสริมกัน

– **โครงการที่ 10** Redesign PMS to support PEA Transformation & Talent Engagement ซึ่งเป็นหนึ่งในแผนยุทธศาสตร์หลักอย่าง ‘การบริหารบุคลากรผู้มีความสามารถด้านดิจิทัล (Managing Digital Talent)’ ในส่วนของกระบวนการดำเนินการในโครงการนี้ กฟผ. มีจุดมุ่งหมายในการ 1. กำหนด และประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จระดับองค์กรให้แก่บุคลากรทุกระดับ 2. มีระบบการ

ติดตามผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดองค์กรผ่านการแสดงผลจาก Dashboard หรือระบบดิจิทัลที่สามารถเรียกใช้ นำส่ง หรือปรับใช้ข้อมูลดังกล่าวในการพิจารณาผลตอบแทน และการพัฒนาทักษะความชำนาญในสายอาชีพได้อย่างสอดคล้องกัน และ 3. สร้างความเข้าใจให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรได้ดำเนินการปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และด้วยความรู้สึกที่ผูกพันต่อองค์กร

– **โครงการที่ 12 Enhance STEM for all** ซึ่งเป็นหนึ่งในแผนยุทธศาสตร์หลักอย่าง ‘การบริหารบุคลากรผู้มีความสามารถด้านดิจิทัล (Managing Digital Talent)’ โดย กฟผ. มุ่งหวังให้โครงการนี้เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อการบูรณาการสายงานในส่วนของ CSR (Corporate Social Responsibility) และ CSV (Creat Shared Value) เข้ากับการดำเนินงานในส่วนของ HR (Human Resources) เพื่อจุดประสงค์ในการสร้างคุณค่าในการดำเนินงาน และสร้างความผูกพันระหว่างกลุ่มบุคลากรภายในองค์กร ที่ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ตัวบุคลากรเกิดการพัฒนาศักยภาพความสามารถ รวมไปถึงความพร้อมในการเปิดรับ และบริหารจัดการความแตกต่าง หรือความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ทาง กฟผ. เลือกที่จะขับเคลื่อนโครงการดังกล่าวด้วยการส่งเสริม และพัฒนาทักษะการเรียนรู้ด้านนวัตกรรมให้กับบุคลากรภายในองค์กร โดยมุ่งเน้นการใช้องค์ความรู้ในด้านวิทยาศาสตร์ (S: Science) เทคโนโลยี (T: Technology) วิศวกรรมศาสตร์ (E: Engineer) และคณิตศาสตร์ (M: Mathematics) หรือทักษะ ‘STEM’ ในการขับเคลื่อน พร้อมกันนี้ กฟผ. ยังได้มุ่งเน้นการศึกษาทบทวนหลักสูตร ‘Train the Trainers’ ร่วมกับสถาบันการศึกษา ตลอดจนวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีความหลากหลาย เพื่อประสิทธิภาพในการตอบสนองต่อรูปแบบ และข้อจำกัดในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของบุคลากรภายในองค์กรเช่นกัน

1.3.7 แผนแม่บทความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานของ กฟภ.

พ.ศ. 2563-2567

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านความปลอดภัย (SO) และยุทธศาสตร์ด้านความปลอดภัย (Strategy)

Strategic Objective (SO)	Strategy (S)
SO1 การยกระดับภาพลักษณ์เรื่องความปลอดภัยให้เป็นที่ยอมรับต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชน	S1 ตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานด้านความปลอดภัย S2 การสร้างความตระหนักและจิตสำนึกในเรื่องความปลอดภัยและอาชีวอนามัย
SO2 ยกระดับการดำเนินงานเรื่องความปลอดภัยให้อยู่ในระดับมาตรฐาน/ระดับสากล	S3 ยกระดับการดำเนินงานเรื่องความปลอดภัยให้อยู่ในระดับมาตรฐาน/ระดับสากล S4 จัดทำมาตรฐานและกระบวนการที่สนับสนุนการดำเนินงานความปลอดภัยในการทำงาน S5 กำหนดและพัฒนามาตรการเชิงส่งเสริมและป้องกันด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย S6 บริหารจัดการเพื่อลดผลกระทบจากผลกระทบความไม่ปลอดภัยในระบบไฟฟ้าของ กฟภ. ต่อผู้ใช้ไฟ
SO3 กระบวนการยกระดับมาตรฐานความปลอดภัย (บุคลากร / ระบบงาน / ฐานข้อมูล)	S7 การจัดทำและวิเคราะห์ฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนกระบวนการดำเนินงานด้านความปลอดภัย S8 การวิเคราะห์โครงสร้างและอัตรากำลังที่สนับสนุนกระบวนการดำเนินงานด้านความปลอดภัย S9 การออกแบบระบบงานภายในที่เอื้อต่อการจัดการด้านความปลอดภัย
SO4 การบูรณาการกับภาคีเครือข่าย และหน่วยงานอื่นเพื่อส่งเสริมความปลอดภัยในองค์กรให้ยั่งยืน	S10 ประสานความร่วมมือกับเครือข่ายด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย S11 ศึกษา วิจัย หรือสร้างนวัตกรรมที่เกี่ยวกับงานด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย

ภาพที่ 1-14 แผนแม่บทความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานของ กฟภ. พ.ศ. 2563-2567

ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO4 การบูรณาการกับภาคีเครือข่าย และหน่วยงานอื่นเพื่อส่งเสริมความปลอดภัยในองค์กรให้ยั่งยืน ประกอบด้วยเป้าประสงค์ 2 ข้อ คือ

1. เสริมสร้างและพัฒนาเครือข่าย และความร่วมมือระหว่างเครือข่ายด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย
2. การสร้างนวัตกรรมเกี่ยวกับงานด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัยโดยใช้ศักยภาพร่วมกับเครือข่าย

โดยมี ยุทธศาสตร์ที่ 11 ศึกษา วิจัย หรือสร้างนวัตกรรมที่เกี่ยวกับงานด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย หนึ่งในยุทธศาสตร์ที่สำคัญของ กฟผ. คือการส่งเสริมนวัตกรรมที่ใช้ในกระบวนการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรมด้านกระบวนการ โดยอาจเป็นนวัตกรรมที่ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานขององค์กร หรือเป็นนวัตกรรมที่ต่อยอดจากการปรับปรุงกระบวนการไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์

ดังนั้น เมื่อ กฟผ. มีการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม และมีเป้าประสงค์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรในทุกส่วน โดยมีการจัดทำแผนแม่บทด้านนวัตกรรมซึ่งเป็นการศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของชิ้นงานนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานในทุกส่วนของ กฟผ. นั้น ดังนั้น การดำเนินงานด้านความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งถือเป็นหนึ่งในกระบวนการสนับสนุนการดำเนินงานที่สำคัญของ กฟผ. จึงจำเป็นต้องมีนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนกระบวนการด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย โดยนวัตกรรมดังกล่าวอาจเป็นการสร้างชิ้นงานนวัตกรรมที่ช่วยเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารจัดการด้านความปลอดภัยให้กับผู้ปฏิบัติงาน หรือนวัตกรรมดังกล่าวอาจเป็นนวัตกรรมในเชิงกระบวนการ เพื่อช่วยในการลดระยะเวลาการดำเนินงาน เป็นนวัตกรรมที่คิดค้นมาเพื่อออกแบบหรือปรับปรุงเครื่องมือ เครื่องจักรอุปกรณ์ หรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน หรือช่วยในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัยและเมื่อนำมาใช้งาน จะต้องก่อให้เกิดความปลอดภัยในการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีสุขภาพอนามัยดี มีความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน และอาจสามารถเพิ่มผลผลิตได้ด้วย การออกแบบหรือปรับปรุงดังกล่าว จะต้องสามารถนำไปเป็นตัวอย่างให้แก่สถานประกอบกิจการอื่นได้ ทั้งนี้ นับรวมถึงการขยาย การพัฒนา การกำหนด การแลกเปลี่ยนมาตรฐาน และการรณรงค์ ส่งเสริมงานความปลอดภัยอาชีวอนามัย และการส่งต่อเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการปรับปรุงสภาพสิ่งแวดล้อม และสภาพการทำงานให้เหมาะสมและเอื้อต่อการส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด

1.3.8 แผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้า กฟภ. พ.ศ. 2561-2565

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) มีวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัยในระดับภูมิภาค มุ่งมั่นให้บริการพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจเกี่ยวเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต เศรษฐกิจ และสังคมอย่างยั่งยืนมีการกิจในการจัดหา ให้บริการพลังงานไฟฟ้า และดำเนินธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจทั้งด้านคุณภาพและบริการโดยการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์กร กฟภ. จะดำเนินการบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้าที่สอดคล้องกับ กลยุทธ์หลักดังนี้

ส่งเสริมการเติบโตอย่างยั่งยืน

- มีการบริหารจัดการสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ
- มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- มีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง
- เสริมสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัย

มุ่งเน้นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการบริหารจัดการสินทรัพย์
- ปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบไฟฟ้าเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ

ผู้นำด้านนวัตกรรมและการพัฒนา

- ส่งเสริมและพัฒนาการวิจัยและนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการสินทรัพย์ขององค์กร
- รักษาและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทั้งด้านเทคนิคและการจัดการเพื่อให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืนและแข่งขันได้มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน
- มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการสินทรัพย์
- พัฒนาขั้นตอนและกระบวนการทำงานเพื่อสนับสนุนการบริหาร จัดการสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ
- พัฒนาบุคลากร สู่ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการสินทรัพย์
- จัดหาเทคโนโลยีและเครื่องมือเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการสินทรัพย์

ขับเคลื่อนสู่ระบบดิจิทัล

- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการสินทรัพย์
- ยกระดับการจัดการข้อมูลสารสนเทศ ให้องค์กรสามารถวางแผนตลอดวงจรชีวิตของสินทรัพย์ เพื่อ

บริหารจัดการสินทรัพย์

การบริหารจัดการสินทรัพย์เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้ สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ และภารกิจ ขององค์กรข้างต้น โดยจะส่งผลให้ กฟภ. สามารถสร้างคุณค่าสูงสุดจากสินทรัพย์ ระบบสายส่ง และระบบจำหน่าย ด้วยการจัดกระบวนการที่เหมาะสมครอบคลุมตลอดวงจรชีวิตของสินทรัพย์ นับตั้งแต่การวางแผน การออกแบบ การจัดหา การก่อสร้าง การปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา รวมถึงการจำหน่ายสินทรัพย์ออกจากระบบ ผู้บริหาร บุคลากรผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งผู้รับจ้าง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้รับจ้าง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้รับจ้าง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้รับจ้าง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้รับจ้าง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ กฟภ. ทุกคน จะต้องยึดถือและให้การสนับสนุน รวมทั้งน่านโยบายการบริหารจัดการสินทรัพย์

มาใช้อย่างเคร่งครัด โดยที่ กฟผ. จะให้การสนับสนุนทุกด้าน เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายการบริหารจัดการสินทรัพย์นี้จะประสบความสำเร็จ

กฟผ. มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ที่จะขับเคลื่อนการบริหารจัดการสินทรัพย์ขององค์กร โดยมีการทบทวนประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการสินทรัพย์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารจัดการสินทรัพย์สอดคล้อง และสนับสนุนวัตถุประสงค์การดำเนินงานขององค์กร พนักงานผู้รับจ้าง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสินทรัพย์ให้ดีขึ้น

1.3.9 แผนแม่บทการจัดการลูกค้าและการตลาด (พ.ศ. 2564-2568)(ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565)

ในระหว่างปี 2559-2563 กฟผ. ได้พัฒนากระบวนการรับฟังเสียงของลูกค้าและได้ดำเนินการโครงการสำรวจเพื่อการเรียนรู้ลูกค้าและตลาด นำมาสู่การสรุปเป็นสารสนเทศเสียงของลูกค้าเป็นประจำทุกปี เพื่อนำมาปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ในปี 2563 กฟผ. ได้ดำเนินโครงการ Customer Experience Design (การสร้างเสริมประสบการณ์ใช้บริการของลูกค้า) เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจลูกค้าศักยภาพในการดำเนินการทั้งพนักงานและระบบเทคโนโลยี โดยผลศึกษาพบว่า กฟผ. มีผลการดำเนินงานในการสร้างเสริมการบริการ ลูกค้า ตามแนวทางเส้นทางของลูกค้า Customer Journey Map ดังนี้

Awareness

ขั้นตอนที่ลูกค้ารับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ไฟฟ้าและผู้ให้บริการไฟฟ้าในประเทศไทย รวมถึงรูปแบบการให้บริการของผู้ให้บริการแต่ละราย

- ภาพลักษณ์ที่ลูกค้ามีต่อ กฟผ. ไม่สอดคล้องต่อการสร้างการรับรู้ของ กฟผ.
- แนวทางการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ
- ช่องทางการสื่อสารขาดการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างชัดเจน
- ขาดการบูรณาการและประยุกต์ใช้ข้อมูลทางธุรกิจในการสร้างภาพลักษณ์

Consideration

ขั้นตอนที่ลูกค้าหาข้อมูลเชิงลึกของผู้ให้บริการไฟฟ้าแต่ละรายผ่านสื่อต่าง ๆ ที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงได้ ทั้งสื่อประชาสัมพันธ์ของผู้ให้บริการและสื่อภายนอก เพื่อนำข้อมูลมาเปรียบเทียบสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนอง

ต่อความต้องการไฟฟ้าของตน นำไปสู่การตัดสินใจเลือกใช้บริการไฟฟ้า

- กฟผ. ขาดการสื่อสารและการเข้าถึงลูกค้าเชิงรุก
- เครื่องมือและระบบเทคโนโลยีดิจิทัลทางการสื่อสาร
- ระบบการวิเคราะห์ข้อมูลแบบบูรณาการ
- บุคลากรขาดความพร้อมด้านความรู้ต่อการบริหารจัดการพลังงานรูปแบบใหม่

Acquisition

ขั้นตอนที่ลูกค้าตัดสินใจใช้บริการไฟฟ้ากับ กฟผ. ผ่านการขอติดตั้งไฟฟ้ากับ กฟผ. ทั้งแบบติดตั้งมิเตอร์หรือแบบที่ต้องขยายเขตระบบไฟฟ้า เพื่อให้ กฟผ. เป็นผู้ให้บริการและตอบสนองความต้องการด้านไฟฟ้าให้กับตน

- กระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์กรที่ซับซ้อน

- ขาดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการและตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลาย
- ความพร้อมในระบบตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานแบบกึ่งเรียลไทม์ (Near Real-time)
- ความพร้อมของลูกค้าด้านความรู้และอุปกรณ์ในการใช้บริการในรูปแบบดิจิทัล
- ความพร้อมของบุคลากรด้านความรู้และเครื่องมือในการให้บริการรูปแบบดิจิทัล

Usage

ขั้นตอนที่ลูกค้าใช้บริการไฟฟ้าและได้รับการบริการที่เกี่ยวข้องกับการใช้ไฟฟ้าจากการเป็นลูกค้าของ กฟภ. ตามปกติในแต่ละเดือน เพื่อประกอบธุรกิจ/ดำเนินชีวิตประจำวัน การได้รับใบแจ้งยอดค่าไฟฟ้า และการชำระเงินค่าบริการไฟฟ้า รวมถึงการได้รับแจ้งดับไฟล่วงหน้า

- ความพร้อมของลูกค้าด้านเครื่องมือและความรู้ต่อการใช้บริการรูปแบบดิจิทัล
- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่รองรับต่อการดำเนินงานรูปแบบดิจิทัล
- ลักษณะการดำเนินงานของบุคลากรที่เน้นดำเนินงานตามขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบ
- ศักยภาพในการปรับตัวและพัฒนาแนวทางการให้บริการของบุคลากร
- การขาดความเข้าใจในบริบทและพฤติกรรมลูกค้าในเชิงลึก

Apprehensive

ขั้นตอนที่ลูกค้าพบปัญหาจากการใช้ไฟฟ้าและแจ้งเหตุไฟฟ้าขัดข้องและการร้องเรียนปัญหาที่เกิดขึ้นกับ กฟภ.

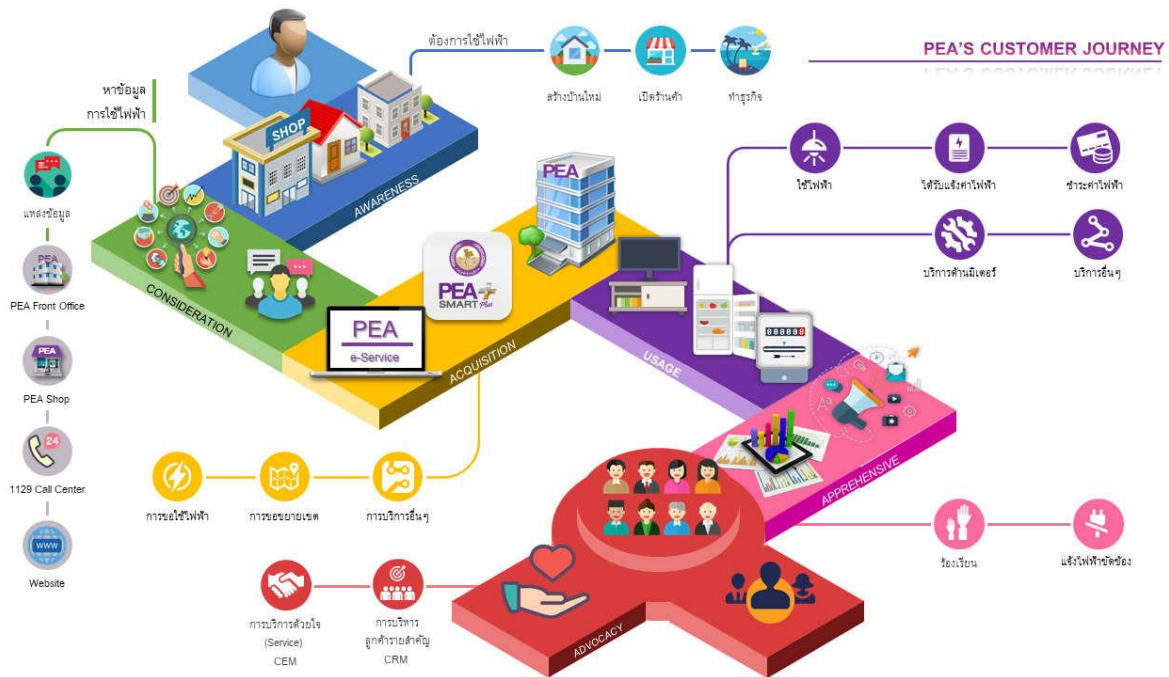
ทั้งด้านคุณภาพไฟฟ้าและการบริการจากช่องทางต่าง ๆ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาการบริการให้ดียิ่งขึ้น

- การขาดแคลนบุคลากรที่เพียงพอต่อการตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้น
- ลักษณะและบริบทการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องต่อการรับมือต่อปัญหาฉุกเฉิน
- กระบวนการดำเนินงานที่ไม่ส่งเสริมการแก้ไขปัญหาที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

Advocacy

ขั้นตอนที่ลูกค้าใช้บริการ กฟภ. อย่างต่อเนื่องและสนับสนุนการดำเนินงานของ กฟภ.

- มุมมองที่ลูกค้ามีต่อภาพลักษณ์และโครงการของ กฟภ.
- ความแม่นยำ ความถูกต้อง และความพร้อมของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ข้อจำกัดในการทำการตลาดแบบเต็มรูปแบบ
- ขีดความสามารถในการเข้าถึงลูกค้าและสื่อสารในวงกว้าง
- ระบบเครือข่ายสังคมและการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่เป็นระบบและเป็นรูปธรรม
- การเชื่อมโยงและการต่อยอดข้อมูลระหว่างพื้นที่การให้บริการ



ภาพที่ 1-15 เส้นทางเดินของลูกค้า Customer Journey Map

ในปี 2563 กฟผ. ได้ปรับโครงสร้างองค์กรโดยได้จัดตั้งสายงานธุรกิจและการตลาด เพื่อกำกับ ดูแล และขับเคลื่อนนโยบายด้านการบริการลูกค้าภาพรวมขององค์กร เพื่อให้งานบริการของ กฟผ. มีมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ ตอบสนองต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของ กฟผ. ด้านวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO2 (ระบบจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและสร้างความน่าเชื่อถือต่อลูกค้าและทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) ปัจจุบัน กฟผ. มีแผนงานดำเนินงานลูกค้าหลักอยู่ 3 แผนงาน

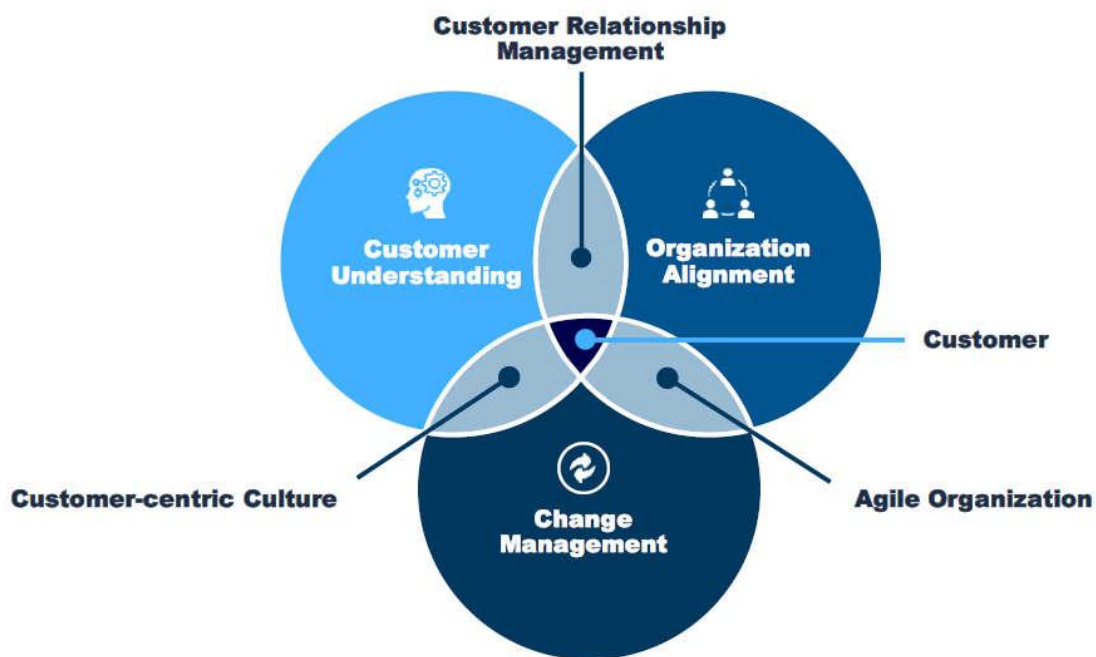
1. แผนปฏิบัติการ ประจำปี ของ กฟผ. 2565
2. แผนแม่บทบริการลูกค้า พ.ศ. 2564-2568
3. แผนปฏิบัติการ ดิจิทัล พ.ศ. 2561-2565 (ทบทวนครั้งที่ 3 พ.ศ. 2564)

ซึ่งพบว่าแผนงานทั้ง 3 สามารถตอบสนองยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานขององค์กรได้ แต่ยังไม่ครอบคลุมครบในทุกมิติของ กฟผ. จำเป็นต้องมีแผนงาน/โครงการ รองรับงานให้บริการในรูปแบบ Digital Service มากยิ่งขึ้น รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ กฟผ. จำเป็นต้องเข้าใจและให้ความสำคัญต่อลูกค้าในรูปแบบการเป็นศูนย์กลางการดำเนินงานในทุกมิติควบคู่กับการพัฒนาและการขับเคลื่อนองค์กรให้สนับสนุนและส่งเสริมต่อการดำเนินงานที่สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าแบบองค์รวมอย่างเป็นระบบ รวมถึงการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมความพร้อมองค์กรสู่การสร้างเสริมประสบการณ์ลูกค้าที่ดีอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ซึ่งจะมีองค์ประกอบหลักใน 3 ส่วนคือ

1. ความเข้าใจลูกค้าด้วยการนำข้อมูลมารวบรวมและวิเคราะห์จากทุกการปฏิสัมพันธ์ของทุกช่องทางระหว่างลูกค้าและองค์กร เพื่อให้สามารถตอบสนองและอำนวยความสะดวกให้ลูกค้าอย่างตรงประเด็น
2. การจัดการบริหารงานภายในให้สอดคล้องกันในทุกภาคส่วนเพื่อช่วยขับเคลื่อนและผลักดันองค์กร

ไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาการบริการและสร้างเสริมประสบการณ์ลูกค้าซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือและกระบวนการสนับสนุนต่าง ๆ ทั้งทางด้านวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร ระบบการสนับสนุน ทางด้านทรัพยากรวัฒนธรรม ทัศนคติ และพฤติกรรมองค์กร รวมถึงสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นส่วนจำเป็นที่ช่วยสนับสนุนองค์กรให้สามารถปรับตัว สร้าง ศักยภาพ และสร้างวัฒนธรรมใหม่ ๆ ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงภายนอก เนื่องจากพฤติกรรมของลูกค้า เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่องด้วยเทคโนโลยีที่เข้ามาเปลี่ยนวิถีชีวิตและสร้างให้เกิดพฤติกรรมใหม่ ๆ องค์กรไม่สามารถที่จะให้บริการลูกค้าแบบเดิมได้ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ มาปรับ ใช้เพื่อส่งมอบบริการที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงของลูกค้า

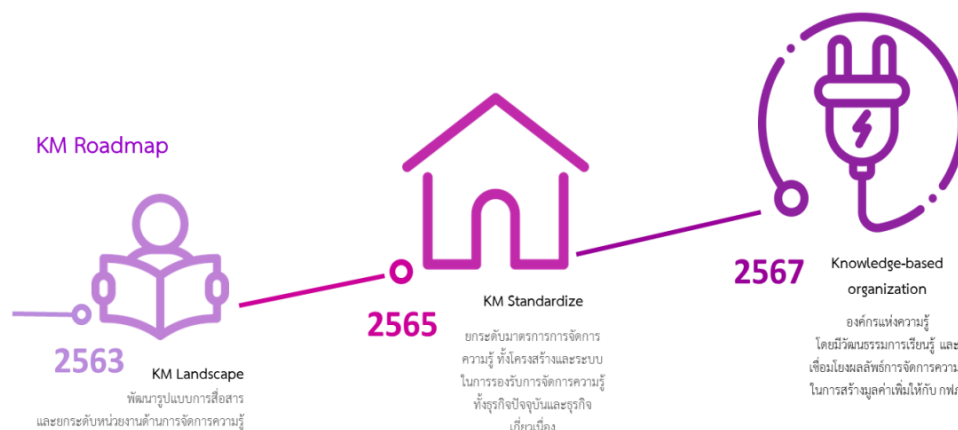


ภาพที่ 1-16 กรอบแนวคิดสร้างเสริมประสบการณ์ลูกค้า

1.3.10 แผนแม่บทการจัดการความรู้ 2563-2567 (ทบทวนครั้งที่ 2 พ.ศ. 2564)

ปัจจุบัน กฟผ.ได้กำหนดทิศทางการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (KM Roadmap) โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น (KM Landscape), ระยะกลาง (KM Standardize), และระยะยาว (Knowledge-based Organization) ดังนี้

KM Roadmap



ภาพที่ 1-17 KM Roadmap ของ กฟผ.

ทิศทางการดำเนินงานการจัดการความรู้ (KM Roadmap) ที่สอดคล้องตามวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะสั้น

ทบทวนโครงสร้างหน่วยงานที่รับผิดชอบ/คณะกรรมการ/คณะทำงาน รวมถึงบทบาทหน้าที่ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และพัฒนาบุคลากร/ทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดการยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านการจัดการความรู้ และรวมทั้งปรับเปลี่ยนรูปแบบ แนวทางการสื่อสาร ด้านการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากร ในการสร้างให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดค่านิยม และเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้

ระยะกลาง

พัฒนาโครงสร้างและความพร้อมบุคลากร และยกระดับระบบงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาโปรแกรม และแพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อรองรับการจัดการความรู้ ทั้งธุรกิจปัจจุบันและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมทั้งการปรับบทบาทให้ผู้บริหารเป็นต้นแบบ (Role model) ผ่านปัจจัยขับเคลื่อนค่านิยมองค์กรและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ เพื่อให้การจัดการความรู้ของ กฟผ. สอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดีและมาตรฐานสากล (International Standard)

ระยะยาว

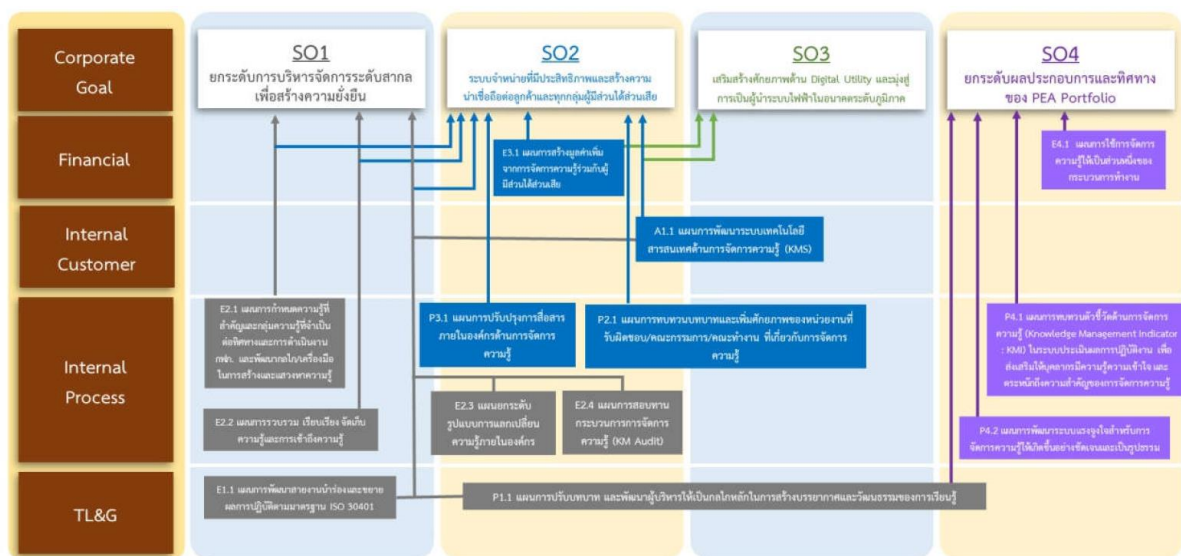
การยกระดับการจัดการความรู้ในระดับสายงานให้มีการจัดการความรู้ให้สอดคล้องตามแนวปฏิบัติที่ดี และมาตรฐานสากล เพื่อเป็นหน่วยงานต้นแบบ (Success Model) ในการปฏิบัติตามมาตรฐานสากลรวมทั้งการใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรเพื่อให้เกิดการบูรณาการการจัดการความรู้กับกระบวนการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ทางธุรกิจและนวัตกรรม จนเกิดเป็นวัฒนธรรมการจัดการความรู้ และมุ่งเข้าสู่องค์กรแห่งความรู้ (Knowledge - based Organization)



ภาพที่ 1-18 แผนยุทธศาสตร์ KM Roadmap ของ กฟผ.

P (PEA's People)	E (Enhanced KM Process)	A (Adopted Technology)
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานด้านการจัดการความรู้ และการเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การยกระดับกระบวนการจัดการความรู้	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การขับเคลื่อนการจัดการ
เป้าประสงค์ • บุคลากร กฟผ. มีความรู้ความเข้าใจ ความตระหนัก ด้านการจัดการความรู้ • กฟผ. เป็นองค์กรแห่งความรู้ (Knowledge – based organization) โดยมีวัฒนธรรมการเรียนรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร	เป้าประสงค์ • กฟผ. มีแนวปฏิบัติที่ดีสอดคล้องกับมาตรฐาน ISO 30401 • การจัดการ ความรู้สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ กฟผ. • สนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กรที่เกี่ยวข้องให้บรรลุผลสำเร็จ	เป้าประสงค์ • กฟผ. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
กลยุทธ์ P1 ปรับบทบาท ให้ผู้บริหารเป็นต้นแบบ บ (Role model) ผ่านปัจจัยขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร และมีส่วนร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ รวมถึงพัฒนาทักษะ (Skill) และแนวความคิด (Mindset) ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ให้แก่ผู้บริหาร	กลยุทธ์ E1 คัดเลือกหน่วยงานนำร่อง ระดับสายงาน เป็นหน่วยงานต้นแบบ (Success Model) ในการปฏิบัติตามมาตรฐาน ISO30401 และขยายผลสู่สายงานอื่น ๆ	กลยุทธ์ A1 พลิกโฉมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ (KMS) ให้ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้ระบบ และใช้ในการจัดการความรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา ทุกอุปกรณ์ (KM Anywhere Anytime Anydevice)

P2 แผนการทบทวนบทบาทและเพิ่มศักยภาพของหน่วยงานที่รับผิดชอบ / คณะกรรมการ / คณะทำงาน ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ P3 ปรับเปลี่ยนวิธีการ/รูปแบบ / ช่องทาง/เนื้อหา ของการสื่อสารด้านการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากร P4 สร้างให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ผ่านระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบแรงจูงใจ	E2 ยกระดับกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดี E3 ใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร E4 บูรณาการการจัดการความรู้กับกระบวนการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ทางธุรกิจ และนวัตกรรม	
---	---	--



ภาพที่ 1-19 แผนที่ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ (KM Strategy Map) ของ กฟภ.

โดยรายละเอียดของแผนที่ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ (KM Strategy Map) ของ กฟภ. คือ

- **P1.1 แผนการปรับบทบาท และพัฒนาผู้บริหารให้เป็นกลไกหลักในการสร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมของการเรียนรู้**
 - จุดมุ่งหมายของ กฟภ. คือ การกำหนดพฤติกรรมที่คาดหวัง และวิธีปฏิบัติตนของบุคลากรระดับสูง เพื่อกระตุ้น และปรับบทบาทให้กลุ่มบุคลากรระดับสูงได้กลายเป็น ‘Role Model’ ด้านการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรภายในองค์กรในฐานะปัจจัยที่ช่วยสร้าง และส่งเสริมวัฒนธรรมด้านเปิดรับ และการเรียนรู้สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่องของบุคลากรภายในองค์กร

- **P2.1 แผนการปรับบทบาท และเพิ่มศักยภาพของหน่วยงานที่รับผิดชอบ/คณะกรรมการ/คณะทำงาน ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้**
 - จุดมุ่งหมายของ กฟผ. คือ การกำหนดแนวทางการคัดเลือก และกำหนดหน้าที่ของบุคลากรในสายงานด้านการจัดการความรู้อย่างชัดเจน เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินงาน ตลอดจนเพื่อการใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในสายงานให้มีทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญอย่างเพียงพอในการดำเนินงาน
- **P3.1 แผนการปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กรด้านการจัดการความรู้**
 - จุดมุ่งหมายของ กฟผ. คือ การกำหนดรูปแบบ ช่องทาง และประเภทกิจกรรมเพื่อการสื่อสารข้อมูลด้านการจัดการความรู้ภายในองค์กรแก่บุคลากรทุกระดับ เพื่อจุดประสงค์ในการสร้างความตระหนัก และความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของการจัดการองค์ความรู้
- **P4.1 แผนการทบทวนตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ (KMI: Knowledge Management Indicator) ในระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้**
 - จุดมุ่งหมายของ กฟผ. คือ การกำหนดแนวทางการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้ และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ผ่านกระบวนการ หรือกลไกการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- **P4.2 แผนการพัฒนาระบบแรงจูงใจสำหรับการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรม**
 - จุดมุ่งหมายของ กฟผ. คือ การกำหนดรูปแบบของการสร้างแรงบันดาลใจทั้งในลักษณะที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เพื่อจุดประสงค์ในการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกระบวนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมภายในองค์กร
- **E1.1 แผนการพัฒนาสายงานนำร่อง และขยายผลการปฏิบัติตามมาตรฐาน ISO 30401**
 - จุดมุ่งหมายของ กฟผ. คือ การพัฒนาให้เกิดหน่วยงานนำร่องในการทำหน้าที่เป็น ‘ต้นแบบ’ ด้านการจัดการความรู้ที่เป็นระบบให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อจุดประสงค์ในการขยายผลไปยังหน่วยงานอื่น ๆ
- **E2.1 แผนการกำหนดความรู้ที่สำคัญ และกลุ่มความรู้ที่จำเป็นต่อทิศทาง และการดำเนินงานของ กฟผ. และพัฒนากลไก/เครื่องมือในการสร้าง และแสวงหาความรู้ (Knowledge Identification and Taxinomization, Knowledge Acquisition, Knowledge Mapping)**
 - จุดมุ่งหมายของ กฟผ. คือ การกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อทิศทาง และกระบวนการดำเนินงาน (Knowledge Mapping) ขององค์กร เพื่อการพัฒนากลไก/เครื่องมือในการสร้าง และแสวงหาความรู้ในลักษณะที่ง่ายต่อการเข้าถึงโดยบุคลากร เพื่อกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม ความตระหนัก ตลอดจนการให้ความสำคัญต่อ

ประเภทขององค์ความรู้ที่สอดคล้องกับทิศทาง และกระบวนการดำเนินงานของ กฟผ.

- **E2.2 แผนการรวบรวม เรียบเรียง จัดเก็บความรู้ และการเข้าถึงความรู้ (Knowledge Codification, Knowledge Organization, and Knowledge Access)**
 - จุดมุ่งหมายของ กฟผ. คือ การพัฒนากลไก/เครื่องมือสำหรับการรวบรวม เรียบเรียง และจัดเก็บชุดข้อมูลต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อจุดประสงค์ในการเพิ่มประสิทธิภาพ และความง่ายในการเรียนรู้
- **E2.3 แผนยกระดับรูปแบบการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร (Knowledge Sharing and Knowledge Utilization)**
 - จุดมุ่งหมายของ กฟผ. คือ การตรวจสอบ ทบทวน และปรับแก้ไขรูปแบบการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ภายในระบบให้มีความชัดเจน และเป็นปัจจุบัน เพื่อจุดประสงค์ในการรักษาองค์ความรู้ให้มีความทันสมัย และสามารถไปต่อยอดในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน การสร้างคุณค่า ตลอดจนนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับ กฟผ. ได้อย่างต่อเนื่อง
- **E2.4 แผนการสอบทานกระบวนการจัดการความรู้ (KM Audit)**
 - จุดมุ่งหมายของ กฟผ. คือ การสร้าง หรือพัฒนา และปรับใช้กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบโดยการใช้ข้อมูลอ้างอิงจากการสอบทาน เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินงาน
- **E3.1 แผนการสร้างมูลค่าเพิ่มจากการจัดการความรู้ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**
 - จุดมุ่งหมายของ กฟผ. คือ การสร้างระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ/องค์ความรู้ระหว่างองค์กร และหน่วยงานภายนอก (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) เพื่อจุดประสงค์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มจากกระบวนการจัดการความรู้ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- **E4.1 แผนการใช้การจัดการความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน**
 - จุดมุ่งหมายของ กฟผ. คือ การกำหนด และปรับใช้กระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนา และปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานประจำวัน (Daily Operation) เพื่อจุดประสงค์ในการสร้างความตระหนัก และวิเคราะห์แนวทางการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในระบบการปฏิบัติงานประจำวัน
- **A1.1 แผนการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ (KMS)**
 - จุดมุ่งหมายของ กฟผ. คือ การทบทวนบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบ และผู้พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ (KMS) ให้มีความต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพในการตอบสนองต่อความต้องการที่เพิ่มมากขึ้นของบุคลากร และผู้ใช้งาน ตลอดจนมีศักยภาพในการบูรณาการกับระบบเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร

1.3.11 แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟผ. 2561-2565 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2565)

การเข้ามาของเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอุตสาหกรรมไฟฟ้า โดย กฟผ. ได้กำหนดยุทธศาสตร์ให้มุ่งสู่การเป็น Digital Utility ภายใน ปี 2565 ซึ่งการปรับเปลี่ยน กฟผ. สู่ Digital Utility เป็นการปรับเปลี่ยนครั้งใหญ่ ทั้งในด้านเครือข่ายระบบไฟฟ้า การบริการลูกค้า กระบวนการภายใน ทรัพยากรบุคคล และ Technology Platform จึงได้กำหนดทิศทางการปรับเปลี่ยนภายใต้โปรแกรม PEA Digital Transformation หรือ “PEA DX” โดย “D” หมายถึง Digital และ “X” หมายถึง Transformation หรือการปรับเปลี่ยน



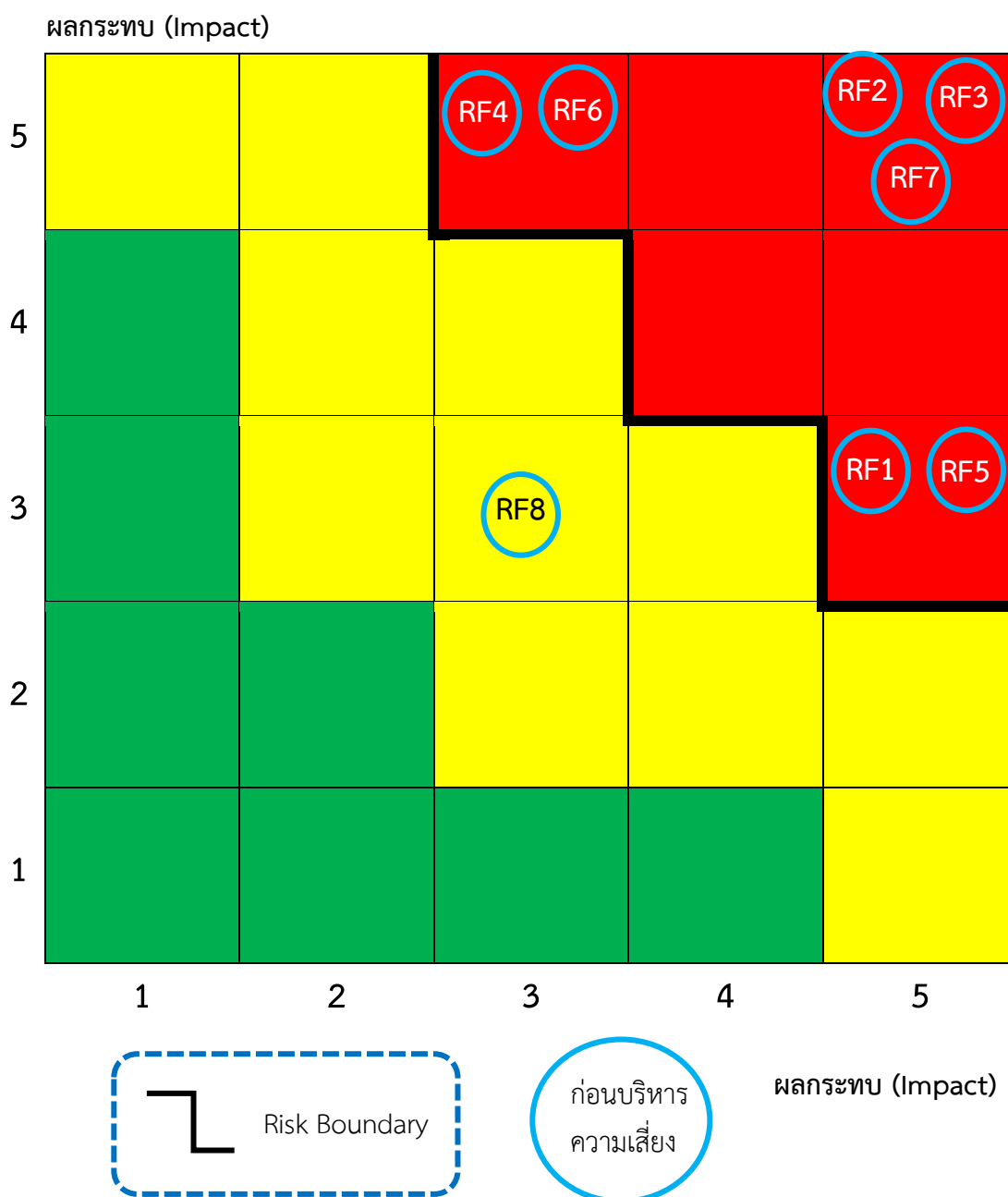
ภายใน PEA DX นี้ จะปรับเปลี่ยนขีดความสามารถทางธุรกิจ ของ กฟผ. ซึ่งนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ดิจิทัล ดังนี้

ยุทธศาสตร์ดิจิทัล	
	1. ยกระดับระบบไฟฟ้าให้เป็นเลิศด้วยดิจิทัล (Digital Energy Operation) เสริมสร้างโครงข่ายระบบไฟฟ้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การยกระดับการบริหารจัดการระบบไฟฟ้าด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลในระบบไฟฟ้า เพื่อเพิ่มเสถียรภาพของระบบไฟฟ้าและการให้บริการที่เป็นเลิศ
	2. เชื่อมโยงลูกค้าด้วยเทคโนโลยี (Connected Customer) ยกระดับการให้บริการลูกค้าด้วยการสร้างความผูกพันที่ดีกับลูกค้าดิจิทัลในโลกแห่งการเชื่อมต่อ สร้างความประทับใจแก่ประสบการณ์ในการใช้บริการ รวมไปถึงการเสริมสร้างภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล
	3. ปรับเปลี่ยนสู่องค์กรสมัยใหม่ (Next Generation Enterprise) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการดำเนินธุรกิจในระบบจำหน่ายและการให้บริการลูกค้าอย่างรวดเร็ว
	4. เสริมสร้างบุคลากรแห่งอนาคต (Workforce of the Future) พัฒนาศักยภาพของทรัพยากรบุคคล เพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงานยุคดิจิทัล รวมถึงการพัฒนาทักษะในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อรองรับการทำงานและการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ
	5. แพลตฟอร์มดิจิทัล (Digital Platform) สร้างแพลตฟอร์มดิจิทัลของ กฟผ. ที่สนับสนุนการดำเนินงานทั้งองค์กรให้มีมาตรฐานและมีความมั่นคง ปลอดภัย รองรับการพัฒนาของธุรกิจ

ภาพที่ 1-20 ยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลของ กฟผ.

1.3.12 แผนบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรของ กฟผ. ปี 2565

กฟผ. มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรที่สอดคล้องกับระบบการบริหารความเสี่ยงที่ถือเป็นมาตรฐานสากล COSO ERM 2017 โดยเป็นการบริหารความเสี่ยงลักษณะเชิงรุก มีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง วัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุประเภทของความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงผ่านมุมมองของโอกาสและผลกระทบการกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง รวมถึงการติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยง โดยในปี 2565 มีปัจจัยเสี่ยงที่ต้องบริหารจัดการทั้งหมด 8 ปัจจัยเสี่ยง ดังนี้



ปัจจัย เสี่ยงที่	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ปี 2565	ประเภท
RF1	การยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของ อุตสาหกรรมไฟฟ้า	S/O
RF2	การเตรียมความพร้อมและการวางแผนระยะยาวโครงการนำร่อง EEC เพื่อ รองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี	S/C
RF3	ขาดการวิเคราะห์ Business Alignment ระหว่าง กฟผ. และบริษัทในเครือ รวมถึงกำหนดทิศทางที่ชัดเจนของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของบริษัทในเครือ	S
RF4	ผลกระทบการต่ำกว่าเป้าหมายรวมถึงการดำเนินการโครงการสำคัญล่าช้า เนื่องสถานการณ์โรคระบาด COVID-19	F
RF5	ความพร้อมในการบริหารจัดการและปรับโครงสร้างองค์กรในช่วงการเปลี่ยน ผ่านสู่ Digital Utility อย่างเต็มรูปแบบ	O
RF6	การยกระดับความพึงพอใจ และความคาดหวังต่อทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้ารายสำคัญ และลูกค้านิคมอุตสาหกรรม	O
RF7	การบริหารดัชนีการประสบอุบัติเหตุ (Disabling Injury Index :v DI)	O
RF8	ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security)	O

Corporate Risk Overview

S = ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

F = ด้านการเงิน (Financial Risk)

O = ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk) C = ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)

ภาพที่ 1-21 ปัจจัยเสี่ยงที่ต้องบริหารจัดการทั้งหมดของ กฟผ. 8 ปัจจัยเสี่ยงในปี 2565

จากการพิจารณาปัจจัยเสี่ยงทั้งหมด พบว่าปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูง คือ RF2 , RF3 และ RF7 ซึ่งเป็นความเสี่ยงด้านเชิงกลยุทธ์ , ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และด้านการดำเนินงาน โดยเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจของ กฟผ.และการดำเนินงานธุรกิจเกี่ยวเนื่อง จากการวิเคราะห์พบว่ามีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านนวัตกรรมคือ RF1 , RF2 , RF3 RF5 และ RF6

ปัจจัยเสี่ยงทั้งสี่ด้านดังกล่าวจะถูกนำไปใช้ในการปรับปรุงแผนแม่บทด้านนวัตกรรม ปี 2566-2570 (Innovation Master Plan 2023-2027) ต่อไป

บทที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในองค์กรและภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนแม่บทด้านนวัตกรรมปี 2566-2570 (Innovation Master Plan 2023-2027)

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในองค์กร

2.1.1 ความเชื่อมโยงของแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของ กฟผ.

จากการศึกษาข้อมูลปัจจัยภายในองค์กรจากแผนที่เกี่ยวข้องกับแผนแม่บทด้านนวัตกรรม ได้แก่

- 1) แผนยุทธศาสตร์ กฟผ. พ.ศ. 2566 -2570
- 2) แผนการดำเนินงานด้าน CSR ประจำปี 2565
- 3) แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟผ. ปี 2565-2569
- 4) แผนกลยุทธ์สื่อสารประชาสัมพันธ์ กฟผ.
- 5) แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชันของ กฟผ. (พ.ศ. 2565-2569)
- 6) แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ปี พ.ศ. 2562-2566
- 7) แผนแม่บทความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานของ กฟผ. พ.ศ. 2563-2567
- 8) แผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้า กฟผ. พ.ศ. 2561-2565
- 9) แผนแม่บทการจัดการลูกค้าและการตลาด (พ.ศ. 2564-2568)(ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565)
- 10) แผนแม่บทการจัดการความรู้ (ทบทวนครั้งที่ 2-2564)
- 11) แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟผ. 2561-2565 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2565)
- 12) แผนบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ประจำปี 2565 (ฉบับทบทวนครั้งที่ 1)

สามารถวิเคราะห์ความเชื่อมโยงในประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ในมิติของความสัมพันธ์ด้านเวลาและความสัมพันธ์ของการกำหนดเป้าหมายที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน ซึ่งพบว่า โดยภาพรวม ในปี พ.ศ. 2566-2569 ทิศทางและยุทธศาสตร์ของ กฟผ. มีการกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมาย Digital and Green Grid มุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมบริการ (Service Innovation), การศึกษาและวิจัยเทคโนโลยีเกี่ยวกับ Green Hydrogen การขยายผลธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับ ยานยนต์ไฟฟ้า สถานีอัดประจุไฟฟ้า และระบบกักเก็บพลังงาน และในปี พ.ศ. 2570 จะเริ่มมุ่งเป้าไปสู่การเป็น Smart Energy Solution โดยมุ่งเน้นการต่อยอดและศึกษาเครื่องมือและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องด้านพลังงานในระดับประเทศ และพัฒนานวัตกรรมทางสังคม มุ่งเน้นการแก้ปัญหาด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่มีความเหมาะสมกับความต้องการของตลาด พัฒนาต่อยอดสู่ธุรกิจเสริมของ กฟผ. เพื่อก้าวสู่การเป็น Sustainable Energy Utility For All ในปี 2580 ดังนั้น การจัดทำและทบทวนแผนแม่บทด้านนวัตกรรม 2566-2570 ในแต่ละช่วงเวลา ต้องคำนึงถึงเป้าหมายและทิศทางตามยุทธศาสตร์ของ กฟผ. ด้วย ทั้งนี้ความเชื่อมโยงของแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของ กฟผ. แสดงดังภาพที่ 2-1

ความเชื่อมโยงของแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของ กฟภ.

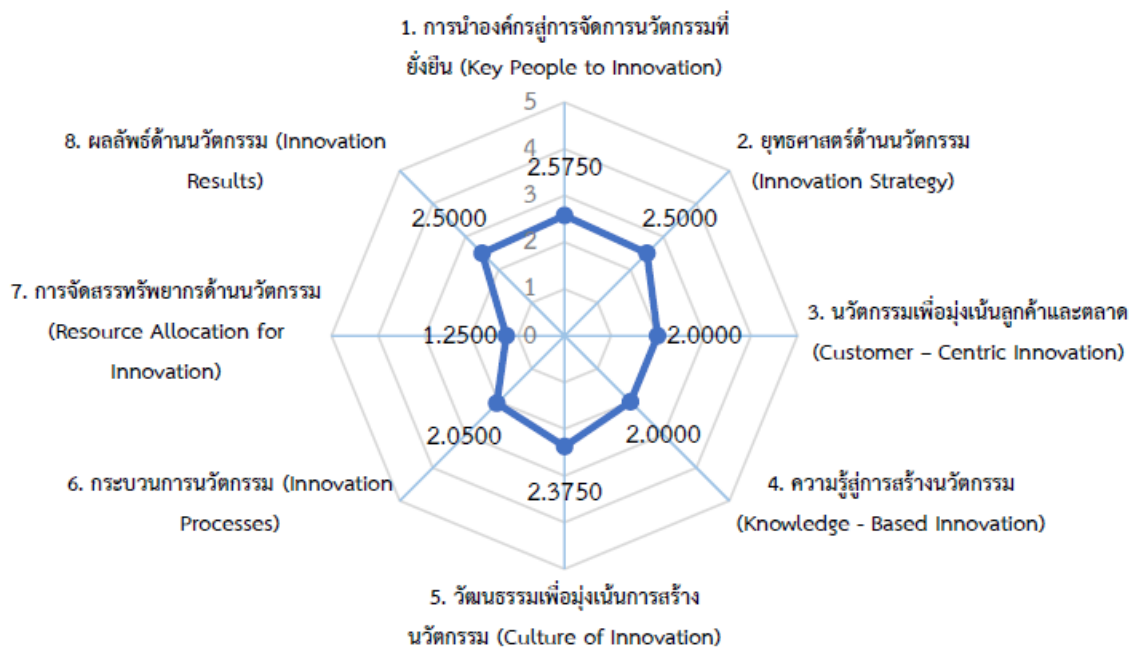
	ปี 2566-2569	ปี 2570-2579	ปี 2580
ยุทธศาสตร์การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค พ.ศ. 2566-2570	Digital and Green Grid	Smart Energy Solution	Sustainable Energy Utility For All
- ขยายผลเชิงธุรกิจของชิ้นงานนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ EV และ EV Charging Station			
- พัฒนานวัตกรรมบริการ (Service Innovation) ให้เหมาะสมกับการบริการของ กฟภ.			
- ศึกษาและวิจัยเทคโนโลยี Green Hydrogen ที่เหมาะสมเพื่อการเสริมสร้างความมั่นคงในการจ่ายไฟของ กฟภ. พร้อมทั้งจัดทำโครงการนำร่องเพื่อทดสอบการใช้งาน รวมถึงศึกษาความเป็นไปได้ในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องในอนาคต			
แผนการดำเนินงานด้าน CSR ประจำปี 2565			
กลยุทธ์ที่ 1 : Planet สร้างสมดุลระหว่างการเติบโตของธุรกิจและการดูแลสิ่งแวดล้อม			
- ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีพลังงานหมุนเวียน			
แผนแม่บทด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ กฟภ. ปี 2565-2569			
SM1-SM3			
- การสร้างระบบบริหารจัดการ, ยกระดับความผูกพัน และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			
แผนกลยุทธ์สื่อสารประชาสัมพันธ์ กฟภ.	Digital and Green Grid	Smart Energy Solution	Sustainable Energy Utility For All
หัวข้อหลักของการสื่อสาร ปี 2564-2566			
- การใช้ไฟฟ้าอย่างปลอดภัย, ผู้นำด้านนวัตกรรม Solar cell และเทคโนโลยีสีเขียว และการให้บริการด้าน EV			
แผนแม่บทด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชันของ กฟภ. (พ.ศ. 2565-2569)			
ด้านการกำกับดูแลและส่งเสริม (กลยุทธ์ที่ 2)			
- ยกย่องเชิดชูหน่วยงาน/บุคลากรที่ปฏิบัติงานเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถนำกลไกการประเมินผลมาพัฒนาปรับปรุงส่วนนวัตกรรม จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร			
แผนแม่บทด้านทรัพยากรมนุษย์ กฟภ. ปี 2562-2566			
Digital Culture : Change Digital Mindset & Growth Mindset [ผ่าน TRUSTED]			
Digital Talent for Passionate / Happiness from inside			
แผนแม่บทความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานของ กฟภ. พ.ศ. 2563-2567			
S11 ศึกษา วิจัย หรือพัฒนานวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย			
แผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสินทรัพย์ระบบไฟฟ้า กฟภ. พ.ศ. 2561-2565	Digital and Green Grid	Smart Energy Solution	Sustainable Energy Utility For All
ผู้นำด้านนวัตกรรมและการพัฒนา- มุ่งเน้นการวิจัย พัฒนานวัตกรรมสนับสนุนบริหารจัดการทรัพย์สินขององค์กร			
แผนแม่บทการจัดการลูกค้าและการตลาด (พ.ศ. 2564-2568)(ทบทวนครั้งที่ 1 พ.ศ. 2565)			
- กำหนด Customer Journey Map เพื่อทำความเข้าใจลูกค้า			
- พัฒนานวัตกรรมบริการในรูปแบบ Digital Service เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า			

ความเชื่อมโยงของแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของ กฟภ.

	ปี 2566-2569	ปี 2570-2579	ปี 2580
แผนแม่บทการจัดการความรู้ (ทบทวนครั้งที่ 2-2564)	Digital and Green Grid	Smart Energy Solution	Sustainable Energy Utility For All
Knowledge-based organization			
- การประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร			
แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟภ. 2561-2565 (ทบทวนครั้งที่ 4 พ.ศ. 2565)			
มุ่งสู่การเป็น Digital Utility			
- เสริมสร้างโครงข่ายระบบไฟฟ้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล			
- ยกระดับการบริการลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล			
- สร้างแพลตฟอร์มดิจิทัลที่สนับสนุนการดำเนินงานทั้งองค์กร รองรับการเติบโตธุรกิจ			
แผนบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ประจำปี 2565 (ฉบับทบทวนครั้งที่ 1)	Digital and Green Grid	Smart Energy Solution	Sustainable Energy Utility For All
RF1 การยกระดับคุณภาพระบบจำหน่ายไฟฟ้าเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมไฟฟ้า			
RF2 การเตรียมความพร้อมและการวางแผนระยะยาวโครงการนำร่อง EEC เพื่อรองรับการเปิดไฟฟ้าเสรี			
RF3 ขาดการวิเคราะห์ Business Alignment ระหว่าง กฟภ. และบริษัทในเครือ รวมถึงกำหนดทิศทางที่ชัดเจนของตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของบริษัทในเครือ			
RF5 ความพร้อมในการบริหารจัดการและปรับโครงสร้างองค์กรในช่วงการเปลี่ยนผ่านสู่ Digital Utility			
RF6 การยกระดับความพึงพอใจ และความคาดหวังต่อทุกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้ารายสำคัญ และลูกค้านิคมอุตสาหกรรม			

ภาพที่ 2-1 ภาพแสดงความเชื่อมโยงของแผนแม่บทที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของ กฟภ.

2.1.2 ผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) ของ กฟผ. ประจำปี 2564



ภาพที่ 2-2 ผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมของ กฟผ. ประจำปี 2564

ในปี 2564 กฟผ. ดำเนินงานตาม Core Business Enablers ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) ได้ผลการประเมินจาก สคร. คิดเป็นคะแนนอยู่ที่ 2.2396 คะแนน จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน เป็นอันดับที่ 4 ของรัฐวิสาหกิจในประเทศไทย โดย สคร. ได้สรุปประเด็นหลักที่ กฟผ. ดำเนินการได้ และยังคงดำเนินการไม่สมบูรณ์ไว้ดังนี้

ประเด็นหลักที่ กฟผ. สามารถดำเนินการได้

1. กฟผ. มีการกำหนดนโยบายด้านนวัตกรรมและสื่อสารให้กับบุคลากรให้รับทราบ มีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการและ คณะทำงานเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินการด้านนวัตกรรม
2. ผู้บริหารระดับสูงของ กฟผ. มีการปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ และสื่อสารนโยบายดังกล่าวแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งภายในและภายนอกองค์กรรับรู้ เข้าใจ และนำไปปฏิบัติ
3. กฟผ. มีการกำหนดโครงการนวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของแผน โดยโครงการดังกล่าวมีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย
4. กฟผ. มีการกำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบเพื่อกำกับดูแล และบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กร
5. กฟผ. มีการกำหนดค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรม มุ่งเน้นให้บุคลากร คิดริเริ่ม สร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม รวมถึงมีการสื่อสารค่านิยมที่มุ่งเสริมสร้างพฤติกรรมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม

ประเด็นหลักที่ กฟภ. สามารถดำเนินการได้

6. กฟภ. มีการสร้างบรรยากาศในการทำงาน การทบทวนโครงสร้างองค์กรหรือโครงสร้างการทำงาน ให้เกิดความร่วมมือระหว่างสายงาน/ฝ่ายงาน และการให้ค่าตอบแทน รางวัลยกย่องชมเชย เพื่อให้แรงจูงใจแก่บุคลากรที่มุ่งเน้นนวัตกรรมและเกิดผลกระทบเชิงบวกกับองค์กร
7. กฟภ. มีการจัดทำแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมทั้งระยะยาวและระยะสั้น มีการกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัด รวมถึงมีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
8. กฟภ. มีการจัดทำแผนการเสริมสร้างวัฒนธรรมระยะยาวและประจำปี และแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และจัดการนวัตกรรมองค์กรระยะยาวและประจำปี
9. กฟภ. มีการรวบรวมเสียงของลูกค้าเพื่อนำมาใช้ในการสร้างนวัตกรรม
10. กฟภ. มีกระบวนการนวัตกรรมขององค์กรในภาพรวม 6 กระบวนการสำคัญกระบวนการนวัตกรรมขององค์กรในภาพรวม
11. กฟภ. มีการกำหนดตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับด้านนวัตกรรม และมีการเก็บข้อมูลแสดงผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

ประเด็นหลักที่ กฟภ. ยังดำเนินการได้ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์

1. กฟภ. ควรมีแนวทางในการกำหนดคณะทำงานด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน ในระดับองค์กร ระดับสายงาน หรือระดับหน่วยงาน
2. กฟภ. ควรกำหนดแนวทางนำการจัดการความรู้เชื่อมโยงสู่การพัฒนานวัตกรรมขององค์กร อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
3. กฟภ. ควรมีการกำหนดโครงการนวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของแผน โดยโครงการดังกล่าวมีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในระดับผลลัพธ์ (Outcome)
กฟภ. ควรทบทวนแนวทางการนำผลการวิเคราะห์ตัวชี้วัดที่สำคัญมาใช้ในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม
4. กฟภ. ควรมีการรวบรวมข้อมูลปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสำเร็จของการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เพื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมากับคู่แข่ง/ คู่เทียบ
5. กฟภ. ควรมีการสรุปบทเรียนที่ได้จากการดำเนินงานตามแต่ละตัวชี้วัด นำมาเผยแพร่แลกเปลี่ยน และเรียนรู้ระหว่างสายงาน/ฝ่ายงานและบุคคลขององค์กร จนทำให้องค์กรสามารถพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงานขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพและผลสำเร็จที่ดีขึ้น อย่างต่อเนื่อง
6. กฟภ. ควรมีการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic) เป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินการ เพื่อเชื่อมโยงสู่การพัฒนานวัตกรรมให้สามารถตอบสนองความต้องการ และความพึงพอใจของลูกค้าทุกกลุ่มได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของลูกค้า ในการจัดการนวัตกรรม

ประเด็นหลักที่ กฟภ. ยังดำเนินการได้ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์

7. กฟภ. ควรมีการพัฒนานวัตกรรมโดยการประยุกต์ใช้สถาปัตยกรรมองค์กรเป็นส่วนหลัก ของการดำเนินงานในแผนการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ แผนการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการทำงาน และแผนการพัฒนานวัตกรรมรูปแบบธุรกิจหรือภารกิจใหม่ทั้งระยะยาว และประจำปี เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก มีรวมถึงควรมีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายความสำเร็จด้านการเงินและไม่ใช้การเงินในระดับผลลัพธ์ (Outcome) อย่างครบถ้วนสมบูรณ์
8. กฟภ. ควรมีการกำหนดแนวทางในการติดตามประเมินทรัพยากรที่ทางการเงินและไม่ใช้การเงิน สำหรับแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรมขององค์กรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผล

และในรายชื่อการประเมิน สคร. ได้สรุปประเด็นสำคัญของการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมของ กฟภ. ไว้ดังนี้

ด้านที่ 1 การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน (Key People to Innovation) (2.5750)

กฟภ. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรม มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในระดับต่าง ๆ ที่กำหนดบทบาทหน้าที่ มีการจัดทำกฎบัตรซึ่งระบุอำนาจหน้าที่อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจนและเผยแพร่ให้พนักงานรับรู้รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลรายไตรมาส มีการกำหนดให้มีค่านิยมที่มุ่งเสริมสร้างพฤติกรรมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม รวมถึง มีการสื่อสารค่านิยมมุ่งเสริมสร้างพฤติกรรมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก

อย่างไรก็ตามยังไม่ชัดเจนในเรื่องการกำหนดแนวทางการสรรหาคณะทำงานด้านนวัตกรรมในระดับองค์กร ระดับสายงาน หรือระดับหน่วยงานที่ชัดเจน

ด้านที่ 2 ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (Innovation Strategy) (2.5000)

กฟภ. มีการจัดทำทบทวน แผนแม่บทการจัดการนวัตกรรมทั้งระยะยาวและระยะสั้น ที่สอดคล้อง ตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมทั้งมีการถ่ายทอดแผนแม่บทฯ เป้าประสงค์ เป้าหมายระยะยาวและระยะสั้นด้านนวัตกรรมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้รับรู้และเข้าใจเพื่อให้สามารถผลักดันผลการดำเนินงาน รวมทั้งมีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ ด้านนวัตกรรมมีการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และมีการจัดให้มีกรอบแนวทางเพื่อติดตามและประเมินสำเร็จ ทั้งในระดับผลลัพธ์ (Output)

อย่างไรก็ตามในการจัดทำแผนแม่บทฯ ควรมีการจัดให้มีกรอบแนวทางเพื่อติดตามและประเมินสำเร็จในระดับผลลัพธ์ (Outcome) ด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน

ด้านที่ 3 นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (Customer – Centric Innovation) (2.0000)

กฟภ. มีการรวบรวมเสียงของลูกค้าและตลาด และแบ่งประเภทเสียงของลูกค้าตามผลิตภัณฑ์และบริการการสนับสนุนลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่เป็นฐานข้อมูลกลางขององค์กร รวมถึงมีการจัดอันดับความสำคัญคัดเลือก และวิเคราะห์เสียงของลูกค้า

อย่างไรก็ตามยังไม่ชัดเจนในการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic) เป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินการ เพื่อเชื่อมโยงสู่การพัฒนานวัตกรรมให้สามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าทุกกลุ่มได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของลูกค้าในการจัดการนวัตกรรม โดยสอดคล้องจากการทำสถาปัตยกรรมองค์กร โดยบูรณาการเชื่อมโยงกับด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล

ด้านที่ 4 ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม (Knowledge – Based Innovation) (2.0000)

กฟภ. มีการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายขององค์กร เริ่มมีการวิเคราะห์ผลสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงานขององค์กร

อย่างไรก็ตามยังไม่ชัดเจนถึงการรวบรวมข้อมูลปัญหา อุปสรรค และปัจจัยสำเร็จของการดำเนินงาน ตามตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เพื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานในปีที่ผ่านมา กับคู่แข่ง/คู่เทียบ ทั้งนี้เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถสรุปบทเรียนที่ได้จากการดำเนินงานตามแต่ละตัวชี้วัด นำมาเผยแพร่แลกเปลี่ยนและเรียนรู้ระหว่างสายงาน/ฝ่ายงานและบุคคลขององค์กร จนทำให้องค์กรสามารถพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการทำงานขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพและผลสำเร็จที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ด้านที่ 5 วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม (Culture of Innovation) (2.3750)

กฟภ. มีการประเมินช่องว่างเพื่อการพัฒนาและจัดทำ/ทบทวนแผนการเสริมสร้างวัฒนธรรมระยะยาวและประจำปี ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การสร้างบรรยากาศในการทำงาน การทบทวนโครงสร้างองค์กรหรือโครงสร้างการทำงานให้เกิดความร่วมมือระหว่างสายงาน/ฝ่ายงาน และการให้ค่าตอบแทน รางวัลยกย่องชมเชย เพื่อให้แรงจูงใจแก่บุคลากรที่มุ่งเน้นนวัตกรรมและเกิดผลกระทบเชิงบวกกับองค์กร และมีการประเมินช่องว่างความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ ความคิดสร้างสรรค์ มุ่งเน้นนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อจัดทำ/ทบทวนแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และจัดการนวัตกรรมองค์กรระยะยาวและประจำปี รวมถึงมีการถ่ายทอดแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถ และศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมองค์กรประจำปี

ด้านที่ 6 กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process) (2.0500)

กฟภ. มีการออกแบบกระบวนการนวัตกรรมขององค์กรในภาพรวมโดยครอบคลุมทั้ง 1) กระบวนการบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรม 2) กระบวนการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ 3) กระบวนการวิเคราะห์ คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) กระบวนการ นำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การสร้างนวัตกรรม 5) กระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา 6) กระบวนการนำนวัตกรรมออกใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และเชิงสังคม รวมถึงมีกระบวนการจัดทำ/ทบทวนแผนการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ พัฒนานวัตกรรมกระบวนการทำงาน และนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก และเริ่มมีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย

ด้านที่ 7 การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม (Resource Allocation for Innovation) (1.2500)

กฟภ. มีการกำหนดแนวทางประเมินความเสี่ยงและความคุ้มค่าของแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรมและจัดสรรงบประมาณได้ตามที่กำหนดจัดสรรทรัพยากรทางการเงินและไม่ใช้การเงินในแต่ละแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรม

อย่างไรก็ตามยังไม่ชัดเจนว่าการจัดสรรทรัพยากรทางการเงินและไม่ใช้การเงินมีการจัดสรรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ควรมีการกำหนดแนวทางในการติดตามประเมินทรัพยากรที่ทางการเงินและไม่ใช้การเงิน สำหรับแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรมขององค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ด้านที่ 8 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม (Innovation Results) (2.5000)

กฟภ. มีการกำหนดตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับด้านนวัตกรรม และมีการเก็บข้อมูลแสดงผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

อย่างไรก็ตามยังไม่ชัดเจนว่ามีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายความสำเร็จในระดับผลลัพธ์ (Outcome) อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ และควรทบทวนผลลัพธ์ต่างๆ ที่ใช้แสดงผลสำเร็จด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรม มีการปรับปรุงผลการดำเนินการครบถ้วนทุกตัวชี้วัด เพื่อให้มีผลการดำเนินการที่ดีกว่าคู่แข่ง/คู่เทียบ และสนับสนุนวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรอย่างแท้จริง

ทั้งนี้ สคร. ได้สรุปข้อเสนอแนะด้านการจัดการนวัตกรรมไว้ดังนี้

- 1) รัฐวิสาหกิจควรมีการส่งเสริมวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมด้านการจัดการความรู้ และด้านนวัตกรรม ควบคู่กันไป ทั้งนี้ รัฐวิสาหกิจ ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้และด้านนวัตกรรม เป็นคณะกรรมการชุดเดียวกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน
- 2) รัฐวิสาหกิจต้องมีกระบวนการด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่ชัดเจน โดยสามารถเชื่อมโยงการใช้ความคิดสร้างสรรค์กับนวัตกรรม ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร (Organizational Change and Development) หรือการเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Business Model)
- 3) รัฐวิสาหกิจต้องเร่งพัฒนานวัตกรรมเนื่องจากเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรยังคงสามารถแข่งขันในตลาดได้ และนวัตกรรม
- 4) ที่ประสบความสำเร็จมีบทบาทพื้นฐานในการเพิ่มประสิทธิภาพและการเติบโตขององค์กรในอนาคต

2.1.3 เกณฑ์การประเมินผล Core Business Enablers ด้านที่ 7.2 การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) ประจำปี 2565 ตามเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM)

คู่มือเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจใหม่ (SE-AM) ได้มีการปรับปรุงในปี 2565 โดยเกณฑ์การประเมิน Core Business Enablers ด้านที่ 7.2 การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) ได้มีการปรับปรุงทั้งหัวข้อ น้ำหนักและรายละเอียดการประเมินรายระดับ โดยเปรียบเทียบหัวข้อการประเมินและน้ำหนักของเกณฑ์การประเมินได้ดังนี้

ตารางที่ 2-1 เปรียบเทียบหัวข้อการประเมิน และน้ำหนักการประเมินผลการดำเนินงาน ตาม Core Business Enablers ด้านการจัดการนวัตกรรม ระหว่างปี 2563, 2564 และ 2565

เกณฑ์ประเมินปี 2563-2564		เกณฑ์ประเมินปี 2565	
หัวข้อการประเมิน	น้ำหนัก	หัวข้อการประเมิน	น้ำหนัก
1. การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน 1.1 บทบาทผู้บริหารระดับสูง (4) 1.2 บทบาทคณะกรรมการและคณะทำงานด้านนวัตกรรม (3) 1.3 การกำหนดค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (3)	10	1. การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน 1.1 บทบาทผู้บริหารระดับสูง (5) 1.2 บทบาทคณะกรรมการและคณะทำงานด้านนวัตกรรม (3)	8
2. ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม 2.1 การวางแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (2.5) 2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ (2.5)	5	2. ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม 2.1 การวางแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมและนำไปสู่การปฏิบัติ (7) 2.2 การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม (3)	10
3. นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 3.1 การพัฒนานวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (5)	5	3. นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 3.1 ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการพัฒนาพัฒนานวัตกรรมมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (5)	5
4. ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม 4.1 การจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม (5)	5	4. ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม 4.1 การจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม (5)	5
5. วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม 5.1 การสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรม (2.5) 5.2 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม (2.5)	5	5. วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม 5.1 การปลูกฝังค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม (3.5) 5.2 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม (3.5)	7
6. กระบวนการนวัตกรรม 6.1 ภาพรวมกระบวนการนวัตกรรม (2) 6.2 กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม (2) 6.3 กระบวนการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (2) 6.4 กระบวนการนวัตกรรมกระบวนการทำงาน (2) 6.5 กระบวนการนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ (2)	10	6. กระบวนการนวัตกรรม 6.1 การออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร (4) 6.2 กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม (4) 6.3 การพัฒนานวัตกรรม (7)	15
7. การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม 7.1 การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอและเหมาะสม (5)	5	7. ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม 7.1 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้งการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน (10)	10
8. ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม 8.1 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม	15	-	-
รวม	60	รวม	60

*หมายเหตุ ตัวอักษรสีแดง หมายถึงเกณฑ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง

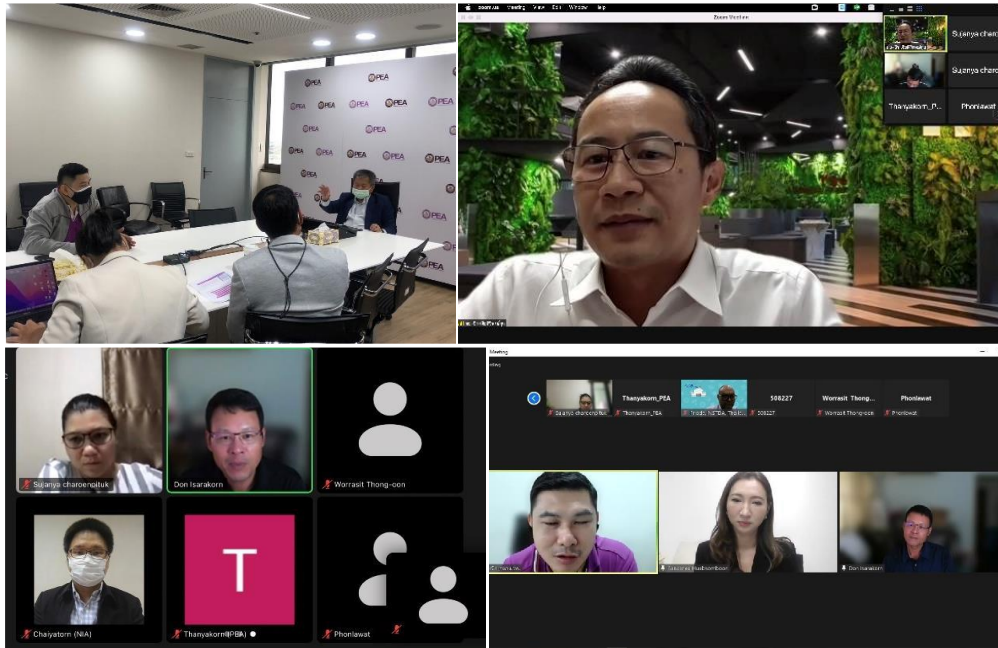
โดยประเด็นสำคัญที่มีการเปลี่ยนแปลงในปี 2565 จะเน้นในเรื่องของคุณภาพการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม ส่วนประกอบ การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง การจัดทำระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการพัฒนาวัตกรรมการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด โดยการรวบรวมข้อมูลลูกค้า วิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า (DATA Analytic) เพื่อหาความต้องการของลูกค้าที่ยังไม่ถูกเติมเต็ม (Unmet Need) รวมไปถึงในประเด็นของการออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม อาทิ กระบวนการพัฒนานวัตกรรมตั้งแต่ Front End จนถึงสิ้นสุดกระบวนการ โดยมีการประยุกต์ใช้แนวคิดของ State gate model หรือ กระบวนการคัดเลือกกลั่นกรองนวัตกรรมอื่นๆ รวมไปถึงการพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ซึ่งถือว่าเกณฑ์ในปี 2565 มีความเข้มข้นและมีการให้รายละเอียดความชัดเจนที่มากขึ้นในหลายประเด็น ที่ กฟภ. ต้องดำเนินการตาม

2.1.4 ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กฟภ. ได้รวบรวมข้อมูลความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อแผนแม่บทด้านนวัตกรรม ปี 2565-2569 (Innovation Master Plan 2022-2026) เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนแผนแม่บทด้านนวัตกรรม ผ่านการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของ กฟภ. จำนวน 10 ท่าน และผู้บริหารจากหน่วยงานภายนอกที่มีประสบการณ์ทำงานด้านนวัตกรรม 3 ท่าน ในช่วงเดือน สิงหาคม - กันยายน 2565 โดยมีประเด็นการสัมภาษณ์ 6 ประเด็น ได้แก่

- 1) ภายใต้ยุทธศาสตร์ของ กฟภ. ในช่วงปี พ.ศ.2565 - 2569 ที่มีการวางเป้าหมายการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ PEA Digital Utility และสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยนวัตกรรมด้านพลังงานไฟฟ้า ท่านมองว่าสิ่งสำคัญใดเป็นส่วนผลักดันให้สามารถตอบโจทย์หรือเป้าประสงค์ขององค์กรได้
- 2) หากพิจารณาการกำหนดนโยบายด้านนวัตกรรม และทรัพยากรสนับสนุนของ กฟภ. ที่มีอยู่ปัจจุบัน ท่านมองว่าเพียงพอหรือไม่ หากมีควรเพิ่มเติมในประเด็นใดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กร
- 3) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อวิสัยทัศน์นวัตกรรมของ กฟภ. ที่ใช้นวัตกรรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการทำงาน และสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กรเพื่อให้ กฟภ. เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัย และเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในระดับภูมิภาค
- 4) ในยุทธศาสตร์ที่ 1 เป็นการพัฒนาระดับกระบวนการจัดการนวัตกรรม ท่านมองว่าภายใต้ 6 กลยุทธ์นั้นเหมาะสม และเพียงพอหรือไม่ ในการเป็นองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน
- 5) ในยุทธศาสตร์ที่ 2 เป็นการสร้างค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ท่านมองว่าเหมาะสมและเพียงพอหรือไม่ ในการพัฒนาองค์ความรู้และเสริมสร้างวัฒนธรรม ด้านความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร
 - หากท่านต้องการยกระดับความรู้ ความสามารถ และทักษะให้กับบุคลากรใน กฟภ. เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมในอนาคต ท่านคิดว่าควรพัฒนาในเรื่องใดเพิ่มเติม

- นโยบายในการสร้างแรงจูงใจสำหรับบุคลากรของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ในแผนแม่บท ด้านนวัตกรรมฉบับปัจจุบันที่จะมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรม
- 6) ในยุทธศาสตร์ที่ 3 เป็นการนำความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมาใช้ประโยชน์ ท่านมองว่ามีโอกาสใดเพิ่มเติมที่สามารถนำความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมาใช้ประโยชน์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ หรือสร้างรายได้/ลดรายจ่าย เพิ่มเติมจากแผนในปัจจุบัน



ภาพที่ 2-3 บรรยากาศการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของ กฟผ. และผู้บริหารจากหน่วยงานภายนอกที่มีประสบการณ์การทำงานด้านนวัตกรรม

ซึ่งจากการสัมภาษณ์สามารถสรุปประเด็นเพื่อประกอบเป็นปัจจัยนำเข้าของการทบทวน ปรับปรุงและพัฒนาแผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ กฟผ. ปี 2566-2570 ได้ดังนี้

ตารางที่ 2-2 สรุปประเด็นปัจจัยนำเข้าจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ผู้บริหารระดับสูงของ กฟผ. และผู้บริหารจากหน่วยงานภายนอกที่มีประสบการณ์ทำงานด้านนวัตกรรม) ในการทบทวนแผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ กฟผ. ปี 2566-2570

ปัจจัยนำเข้า	ประเด็นการนำเสนอ
1. ยกระดับในการพัฒนา ด้านกระบวนการจัดการนวัตกรรม	1.1 การพัฒนานวัตกรรมในอนาคตควรยกระดับให้เป็นนวัตกรรม ดิจิทัล (Digital Innovation) และสามารถสร้างคุณค่าได้
	1.2 การเสริมสร้างกระบวนการถ่ายทอดนวัตกรรมให้เกิดความ ชัดเจน และสามารถต่อยอดสู่เชิงพาณิชย์ได้ ช่วยส่งเสริมนวัตกรรม ให้เกิดความยั่งยืน

ปัจจัยนำเข้า	ประเด็นการนำเสนอ
	1.3 การขับเคลื่อนนวัตกรรมจำต้องกำหนด Flagship ภายใต้กลยุทธ์ โดยมีกระบวนการส่งเสริมนวัตกรรมที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน
	1.4 การประเมินผลนวัตกรรม ควรมีการเสริมองค์ความรู้เฉพาะทาง โดยเฉพาะในมิติด้านมุมมองทางธุรกิจ และการตลาด
	1.5 สร้างแนวคิด C&D (Copy & Development) ด้วยการผลักดันให้เกิดการต่อยอดนวัตกรรม เพื่อสร้างนวัตกรรมสู่เชิงพาณิชย์
2. การส่งเสริมบุคลากรเพื่อสร้างวัฒนธรรมด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	2.1 ผู้บริหารสามารถแสดงบทบาทในฐานะผู้สนับสนุน (Supporter) ที่ดี เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาวัตกรรมในองค์กร
	2.2 ผู้บริหารต้องเป็นต้นแบบ และสามารถสื่อสารยุทธศาสตร์นวัตกรรมองค์กรที่มีความชัดเจน
	2.3 การปรับแนวความคิดในเรื่องการยอมรับด้านนวัตกรรมให้กับบุคลากรในองค์กร เพื่อเกิดการนำไปใช้ในทิศทางเดียวกัน
3. การต่อยอดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมาใช้ประโยชน์สู่เชิงพาณิชย์	3.1 การนำดิจิทัลเข้ามาสนับสนุนองค์กร เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรม เพื่อช่วยการบริหารจัดการ และสร้างความเชื่อมโยงกับลูกค้าภายนอก
	3.2 การปรับเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมดิจิทัลช่วยสร้างโอกาสความยั่งยืนด้านพลังงานในอนาคต
	3.3 การจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่บ่มเพาะมุมมองทางธุรกิจ รวมถึงมีผู้เชี่ยวชาญที่เข้าใจเทคโนโลยีขั้นสูง (Deep Tech) เพื่อให้องค์กรสามารถคัดเลือกผลงานออกสู่ตลาด
	3.4 การสร้างโอกาสทางธุรกิจ โดยให้บริษัทอื่น ๆ สามารถเข้าร่วมทุน โดยมีหน่วยงานย่อย (Business Unit) ช่วยในการดำเนินการ
	3.5 การค้นหาคุณค่าเพื่อก่อให้เกิดกลุ่มผู้ใช้ โดยไม่ต้องคำนึงถึงข้อจำกัด และสามารถเกิดขึ้นภายใต้พื้นฐานทรัพยากรหลักขององค์กรที่มีอยู่
	3.6 การค้นหาความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ผ่านการเปิดรับแนวคิดด้านนวัตกรรม (Open Innovation)
	3.7 ส่งเสริมบุคลากรที่มีศักยภาพให้สามารถนำนวัตกรรมออกไปสร้างธุรกิจ โดยมีองค์กรเป็นผู้ร่วมทุน และให้คำปรึกษา

ทั้งนี้ กฟผ. จะนำปัจจัยนำเข้าทั้ง 3 ข้อข้างต้น ไปเชื่อมโยงกับการปรับปรุงการดำเนินงานภายใต้แผนแม่บทด้านนวัตกรรม ปี 2566-2570 ตามยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม I NN O ต่อไป

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายนอก

- 1) การศึกษาข้อมูลปัจจัยภายนอกองค์กรเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการพิจารณาการจัดทำแผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ กฟผ. ได้แก่
- 2) ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580
- 3) (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570)
- 4) นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561–2580)
- 5) ยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ 20 ปี
- 6) แผนกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพการวิจัยและนวัตกรรม 20 ปี
- 7) พระราชบัญญัติการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ การวิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2562
- 8) พระราชบัญญัติส่งเสริมการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2564
- 9) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาพลังงาน
- 10) มาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และนวัตกรรม
- 11) แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2564 – 2565
- 12) รายงานสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)
- 13) การเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) ระหว่างองค์กรที่ได้คัดเลือกมาเพื่อเป็นต้นแบบของการจัดการนวัตกรรม

2.2.1 ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580

อ้างอิงจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 65 ที่ซึ่งกำหนดไว้ว่ารัฐต้องจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อจุดประสงค์ในการใช้เป็นหลักในการจัดทำแผนดำเนินงานต่าง ๆ ให้เกิดความสอดคล้อง และสามารถบูรณาการร่วมกันได้ตามหลักกฎหมายว่าด้วยการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ชาติจะต้องนำมาซึ่งกระบวนการปฏิบัติที่จะนำพาประเทศไทยบรรลุเป้าประสงค์ตามวิสัยทัศน์ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง”



ภาพที่ 2-4 ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580

ที่มา: ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 (ฉบับประกาศราชกิจจานุเบกษา)

จากภาพ ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 มีหลักการที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ด้วยการกระตุ้น หรือส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในรูปแบบของ ‘ประชารัฐ’ ที่ซึ่งประกอบไปด้วย 6 ด้านยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง, ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน, ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์, ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาส และความเสมอภาคทางสังคม, ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม, และยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ

ทั้งนี้ หากอ้างอิงจาก เป้าประสงค์ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 พบว่า มีประเด็นสำคัญที่มีความเชื่อมโยงโดยตรงเกี่ยวกับการจัดการด้านนวัตกรรม และเทคโนโลยี ดังนี้

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ที่ซึ่งมุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศไทยในหลากหลายมิติ บนพื้นฐานแนวคิด 1) ‘ต่อยอดอดีต’ ด้วยการผสมผสานระหว่างบริบทพื้นฐานทางสังคมที่มีอยู่เดิม อาทิ รากเหง้าทางเศรษฐกิจ อัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต และจุดเด่นทางธรรมชาติที่หลากหลาย เป็นต้น เข้ากันกับเทคโนโลยี และนวัตกรรมสมัยใหม่ เพื่อจุดประสงค์ในการ 2) ‘ปรับปัจจุบัน’ หรือโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ให้มีความพร้อมรองรับต่อการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรม และการบริการในอนาคต ตลอดจนสามารถ 3) ‘สร้างสรรค์คุณค่าใหม่ในอนาคต’ ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคู่มือใหม่ และปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ให้สามารถตอบโจทย์ความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ มั่นคง และต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ที่ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนา ศักยภาพของคนในทุกมิติ และทุกช่วงวัยให้เป็นคนเก่ง คนดี และมีคุณภาพ ตลอดจนมีความพร้อม และแรง กระตุ้นในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เพื่อมุ่งสู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะ ความสามารถ และความชำนาญที่สูง รวมไปถึงจนถึงการเป็นนวัตกรรมในสายอาชีพของตนเองได้

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาส และความเสมอภาคทางสังคม ที่ซึ่งมุ่งเน้นการสร้างความเป็น ธรรม และลดความเหลื่อมล้ำในทุกมิติของสังคมโดยการให้ความสำคัญ และกระจายศูนย์กลางความเจริญทาง เศรษฐกิจ และสังคมผ่านการเพิ่มโอกาส และกระตุ้นให้ภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชน ประชาสังคม และชุมชน ท้องถิ่นได้เข้ามามีส่วนร่วม และเป็นกำลังสำคัญในกระบวนการพัฒนาประเทศในรูปแบบประชารัฐ ทั้งนี้ ปัจจัย ที่สำคัญที่สุดในการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวคือ การเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนา พึ่งพา และบริหาร จัดการตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพของชุมชนในท้องถิ่น ซึ่งครอบคลุมถึงความสามารถในการเข้าถึงฐาน ทรัพยากร งานวิจัย และพัฒนา องค์ความรู้ด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรม ตลอดจนช่องทางการตลาด และการ เชื่อมโยงการค้าด้วยเครือข่ายพันธมิตร และวิสาหกิจเพื่อสังคม

จากปัจจัยดังกล่าวข้างต้น กฟผ. จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมุ่งเน้นการส่งเสริมแนวทางในการบริหารจัดการ ด้านนวัตกรรมให้มากยิ่งขึ้นด้วยการสังเคราะห์ และบูรณาการองค์ความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 เพื่อจุดประสงค์ในการนำไปเข้าสู่กระบวนการสร้างสรรค์ ขยายผล และพัฒนาต่อยอดเป็นนวัตกรรมที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กร รวมไปถึงจนถึงสามารถส่งเสริมให้บุคลากรมี ความคิดสร้างสรรค์ในการดำเนินงาน มีโอกาสปรับใช้ความคิดสร้างสรรค์ในกระบวนการดำเนินงานเพื่อ สร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ที่มีประสิทธิภาพที่มากขึ้น

ตัวอย่างเช่น การปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินงานเพื่ออัตราการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว และความสะดวกสบายในการดำเนินงาน ตลอดจนศักยภาพในการตอบสนองต่อความต้องการของ ผู้ใช้งานทั้งภายใน และภายนอกองค์กร รวมไปถึงจนถึงการเสริมสร้าง และพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ ของบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถด้านนวัตกรรมที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจในยุคสมัยใหม่ที่ระดับการ แข่งขันในตลาดมีอัตราเพิ่มสูงขึ้น และเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับต่อความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2.2.2 (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570)

(ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) เป็นแผนพัฒนาฯ ฉบับแรกที่เริ่มต้นกระบวนการยกร่างกรอบแผนภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและจะมีผลในการใช้เป็นกรอบเพื่อกำหนดแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนปฏิบัติการในช่วง 5 ปีที่สองของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะของแผนพัฒนาฯ ได้น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาเป็นหลักนำทางในการขับเคลื่อนและวางแผนการพัฒนาประเทศ ไปสู่การบรรลุเป้าหมายในมิติต่างๆ ภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติอย่างเป็นรูปธรรม ในช่วงเวลาที่ทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยอยู่ในสภาวะที่ต้องเผชิญกับความท้าทายจากภายนอกและภายในประเทศที่มีความผันแปรสูงและมีแนวโน้มจะทวีความรุนแรงมากขึ้น ในอนาคต ทั้งที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และข้อจำกัดของโครงสร้างภายในประเทศที่ยังคงรอการปรับปรุงแก้ไขในหลายมิติ การกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะต่อไป จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้งภายนอกและภายใน ตลอดจนผลจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อโครงสร้างและองค์ประกอบของประเทศในทุกมิติ เพื่อนำมาประมวลผลประกอบการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศที่ควรมุ่งไปในอนาคต บนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่สอดคล้อง

กับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของโลก (Sustainable Development Goals: SDGs) ซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นในการที่จะนำพาประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศที่เศรษฐกิจมีความเจริญเติบโตท่ามกลางสังคมที่สมานฉันท์ทันสมัย ก้าวหน้า ควบคู่ไปกับสิ่งแวดล้อมที่ได้รับการดูแลรักษาและใช้ประโยชน์อย่างสมดุลในระยะยาวเพื่อให้ประเทศไทยสามารถเสริมสร้างความเข้มแข็งจากภายใน ให้สามารถเติบโตต่อไปได้อย่างมั่นคงท่ามกลางความผันแปรที่เกิดขึ้นรอบด้านจากภายนอก และสามารถบรรลุเป้าหมายระยะ 20 ปี ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติตามกรอบระยะเวลาที่คาดหวังไว้ได้



ภาพที่ 2-5 เป้าหมายหลัก 5 ตัวชี้วัด ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13
 ที่มา: (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570),
 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี

13 หมายเหตุ เพื่อพลิกโฉมประเทศ

แบ่งตาม 4 มิติการพัฒนา



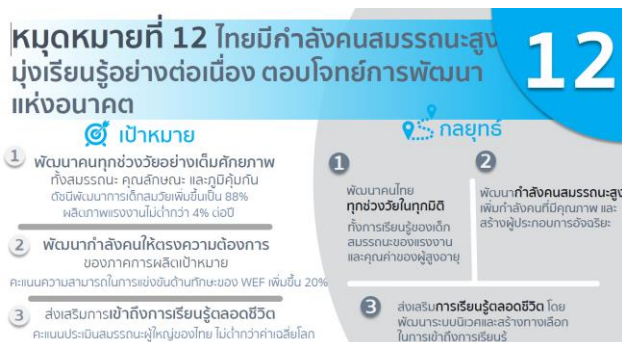
ภาพที่ 2-6 13 หมายเหตุเพื่อพลิกโฉมประเทศ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13
ที่มา: (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570),
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี

หมายเหตุที่ 3 ไทยเป็นฐานการผลิต ยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก



หมายเหตุที่ 6 ไทยเป็นฐานการผลิต อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะที่สำคัญของโลก





ภาพที่ 2-7 หมายเหตุที่ 3/6/8/10/12 ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

อ้างอิงตาม (ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ได้กำหนดหมวดหมู่การพัฒนาจำนวน 13 ประการ ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงสิ่งที่ประเทศไทยปรารถนาจะ ‘เป็น’ มุ่งหวังจะ ‘มี’ หรือต้องการจะ ‘ขจัด’ เพื่อสะท้อนประเด็นการพัฒนาที่มีลำดับความสำคัญสูงต่อการพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” และการบรรลุเป้าหมายหลักในช่วงระยะเวลา 5 ปี ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 โดยหมวดหมู่การพัฒนาทั้ง 13 ประการมีที่มาจาก การประเมินโอกาสและความเสี่ยงของไทยในการพัฒนาประเทศภายใต้กรอบของยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งได้มีการพิจารณาถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระดับโลก สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 รวมถึงผลการพัฒนาในประเทศในระยะเวลาที่ผ่านมา โดยจะพบว่ามี 5 หมวดหมู่ ที่ซึ่งเชื่อมโยงกับประเด็นสำคัญด้านนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค คือ

หมวดหมู่ที่ 3 ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก หมวดหมู่ที่ 3 ได้กำหนดเป้าหมายการขับเคลื่อนการพัฒนาอุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้าของประเทศไทยในช่วงต่อไป เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายการพัฒนาตามที่คณะกรรมการนโยบายยานยนต์ไฟฟ้าแห่งชาติกำหนด และสามารถบรรลุผลกระทบต่าง ๆ ในระยะเปลี่ยนผ่านได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3 ประเด็น ได้แก่ (1) สร้างอุปสงค์ของยานยนต์ไฟฟ้าประเภทต่าง ๆ เพื่อการใช้ในประเทศและส่งออก โดยสร้างความต้องการใช้ของตลาดภายในประเทศและ

การส่งออกของรถยนต์ไฟฟ้าตามประเภทของยานยนต์โดยเฉพาะยานยนต์ประเภทไฮบริดปลั๊กอินไฮบริดที่มีส่วนสำคัญในการสร้างความคุ้นเคยให้แก่ผู้บริโภคในช่วงระยะเปลี่ยนผ่าน (2) ส่งเสริมผู้ประกอบการเดิมสามารถปรับตัวไปสู่การผลิตยานยนต์ไฟฟ้า และสนับสนุนการลงทุนเทคโนโลยีที่สำคัญของยานยนต์ไฟฟ้าในประเทศ เพื่อที่จะปรับอุตสาหกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการที่จะเกิดขึ้นให้เข้ากับกระแสโลก และบรรเทาผลกระทบให้ผู้ผลิตรถยนต์สันดาปภายในเดิม และผู้ประกอบการชิ้นส่วนยานยนต์สามารถปรับเปลี่ยนธุรกิจไปสู่ธุรกิจที่เหมาะสม หรือไปสู่อุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้า รวมทั้งกลุ่มผู้ประกอบการในสาขาอื่นที่ได้รับผลกระทบ (3) สร้างความพร้อมของปัจจัยสนับสนุนอย่างเป็นระบบ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรการลงทุนโรงงานผลิตแบตเตอรี่ขนาดใหญ่ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งหากดำเนินการดังกล่าวได้เร็วจะเป็นผลดีต่อการส่งออกของประเทศ หมายเหตุที่ 3 มุ่งเน้นการเปลี่ยนผ่านในระยะ 5 ปีโดยให้ความสำคัญกับการผลักดันอุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้าให้เป็นอุตสาหกรรมใหม่อย่างเต็มที่เพื่อให้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้า โดยมีการผลิตชิ้นส่วนหลัก ไปพร้อมกับการปรับเปลี่ยนฐานการผลิตยานยนต์แบบสันดาปภายในให้เป็นยานยนต์ที่ขับเคลื่อนด้วยมอเตอร์ไฟฟ้า โดยไม่ละทิ้งตลาดส่งออกที่มีศักยภาพจากฐานการผลิตอุตสาหกรรมยานยนต์เดิม เพื่อรักษาความสมดุลในการเปลี่ยนผ่านสู่ยานยนต์ไฟฟ้า และรักษาระดับขีดความสามารถในการผลิตยานยนต์ให้เทียบเท่าหรือมากกว่า 2 ล้านคันต่อปีรวมทั้งยกระดับผู้ประกอบการชิ้นส่วนในอุตสาหกรรมยานยนต์เดิมในระดับ (Tier) ต่าง ๆ ให้สามารถเปลี่ยนผ่านไปเป็นผู้ผลิตในอุตสาหกรรมยานยนต์ไฟฟ้าได้

หมายเหตุที่ 6 ไทยเป็นฐานการผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะที่สำคัญของโลก หมายเหตุที่ 6 มุ่งตอบสนองต่อเป้าหมายหลักของแผนพัฒนา ฉบับที่ 13 จำนวน 3 เป้าหมาย ได้แก่ (1) การปรับโครงสร้างภาคการผลิตและบริการสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม โดยการพัฒนาต่อยอดฐานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ของประเทศไทยในปัจจุบัน เป็นอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะที่มุ่งเน้นการผลิตชิ้นส่วนประกอบที่สำคัญในห่วงโซ่อุปทานโลก เป็นที่ต้องการของตลาดในอนาคต และมีมูลค่าสูง รวมถึงการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมดิจิทัล (2) การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ โดยการพัฒนากำลังคนที่มีทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการของอุตสาหกรรมและบริการฯ ในอนาคต รวมถึงอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ และอุตสาหกรรมและบริการดิจิทัลของประเทศ และ (3) การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงภายใต้บริบทโลกใหม่ โดยการส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ประโยชน์ในหลากหลายภาคส่วนและหลากหลายมิติ นอกจากนี้หมายเหตุที่ 6 มีความสอดคล้องกับเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติใน 1 ด้าน ได้แก่ ยุทธศาสตร์การสร้างความสามารถในการแข่งขัน ในประเด็นเป้าหมายประเทศไทยเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว เศรษฐกิจไทยเติบโตอย่างมีเสถียรภาพและยั่งยืน และประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น

หมายเหตุที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เติบโตได้อย่างยั่งยืน หมายเหตุที่ 8 สนับสนุน 5 เป้าหมายหลักของแผนฯ 13 ดังนี้ (1) การปรับโครงสร้างการผลิตสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม โดยสร้างเศรษฐกิจท้องถิ่นและยกระดับผู้ประกอบการให้สามารถเชื่อมโยงกับห่วงโซ่มูลค่าของภาคการผลิตระดับประเทศ กระจายผลประโยชน์สู่เศรษฐกิจฐานราก (2) การพัฒนาคนสู่โลกยุคใหม่ โดยมุ่งเน้นการพัฒนา กำลังคนให้มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและส่งเสริมความมั่นคงในชีวิตของประชาชนผ่านการพัฒนาพื้นที่และเมือง (3) การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม โดยมุ่งพัฒนาเมืองให้น่าอยู่และมีคุณภาพชีวิตที่ดีสำหรับประชาชนทุกกลุ่มอย่างทั่วถึง (4) การเปลี่ยนผ่านไปสู่ความยั่งยืน โดยมุ่งเน้นให้เมืองใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ ลดการสร้างขยะและมลพิษ เพื่อสุขภาพ

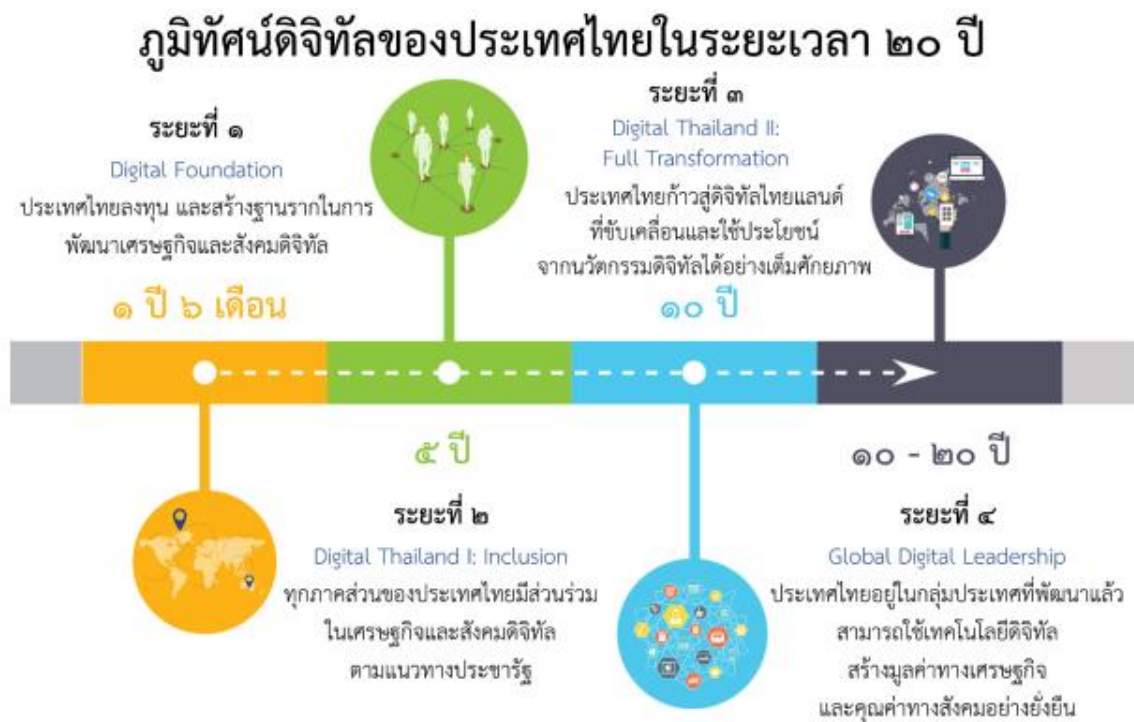
อนามัยของประชาชนทุกกลุ่ม และ (5) การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับความเสี่ยง และการเปลี่ยนแปลงภายใต้บริบทโลกใหม่ โดยการส่งเสริมเมืองให้ยกระดับเป็นเมืองอัจฉริยะ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนผ่านไปสู่ภาครัฐดิจิทัลในระดับท้องถิ่น รวมทั้งผลักดันให้เมืองเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภัยพิบัติ และความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทุกรูปแบบ

หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ มีความเชื่อมโยง กับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) โดยสอดคล้องกับเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ 3 ด้าน ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ในด้านการรักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ทางทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทั้งทางบกและทางทะเล เพื่อให้มีความอุดมสมบูรณ์ และให้ผลประโยชน์ได้อย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ในการอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ขับเคลื่อนประเทศไทยด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีแห่งอนาคต สร้างระบบนิเวศอุตสาหกรรมและบริการที่เหมาะสม และสนับสนุน การพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอย่างยั่งยืน และยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและสร้างสังคมคาร์บอนต่ำ สนับสนุนการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม พัฒนา และใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อลดมลพิษและผลกระทบสิ่งแวดล้อม

หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนา แห่งอนาคต
การพัฒนาากำลังคนสมรรถนะสูงเพื่อพลิกโฉมประเทศไปสู่การขับเคลื่อนที่ใช้นวัตกรรมเป็นฐาน มีหลายปัจจัยที่สนับสนุน ทั้งความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่มีบทบาทในการเรียนรู้และเสริมสร้างสมรรถนะมากขึ้น มีสถาบันการศึกษาและแพลตฟอร์มฝึกอบรมจำนวนมาก รวมถึงคนไทยมีความคุ้นเคยกับการใช้เทคโนโลยีมากขึ้นที่สามารถฝึกอบรมทั้งการฝึกซ้ำและการฝึกยกระดับเพื่อเพิ่มสมรรถนะ อย่างไรก็ตาม ยังขาดระบบฐานข้อมูลอุปสงค์และอุปทานกำลังคนของประเทศ และข้อมูลสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานของแต่ละอาชีพ เพื่อการวางแผนจัดการเรียนและการอบรม

2.2.3 นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561–2580)

นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม จะเป็นแผนแม่บทหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ที่กำหนดทิศทางการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ครอบคลุมไปจนถึงการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ และกระบวนการทางความคิดในทุกมิติที่เกี่ยวข้อง การปฏิรูปกระบวนการผลิต และการบริการในอุตสาหกรรม ตลอดจนการปรับปรุง และการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนให้มีประสิทธิภาพอย่างมั่นคง และยั่งยืน โดยทิศทางและเป้าหมายที่ต้องการบรรลุได้ถูกแบ่งออกเป็น 4 ระยะ ดังนี้



ภาพที่ 2-8 ภูมิทัศน์ดิจิทัลของประเทศไทย ในช่วงระยะเวลา 20 ปี
ที่มา: นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2561 – 2580, สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม



ภาพที่ 2-9 กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนา 6 ยุทธศาสตร์
ที่มา: นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2561 – 2580, สำนักงานคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ นี้ จะมุ่งเน้นการสร้างให้เกิดโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลที่ทันสมัย ที่ซึ่งประชาชนทุกคนในสังคมสามารถเข้าถึง และใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการได้อย่างตรงจุดด้วยอัตราค่าธรรมเนียมการบริการที่เป็นภาระ หรือสร้างอุปสรรคในการเข้าถึงการบริการในระยะยาว

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล นี้ จะมุ่งเน้นการสร้างระบบนิเวศสำหรับธุรกิจแบบดิจิทัลควบคู่ไปกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของระบบดิจิทัล ตลอดจนการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลในเชิงธุรกิจ และการกระตุ้นให้ภาคเอกชนตระหนักถึงความสำคัญ และความจำเป็นในการเรียนรู้ และปรับใช้แนวทางการประกอบธุรกิจด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึง เท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล นี้ จะมุ่งเน้นการสร้างสังคมดิจิทัลที่มีคุณภาพ เพื่อจุดประสงค์ในการลดความเหลื่อมล้ำด้านโอกาสในการเข้าถึงโครงสร้างด้านการบริการพื้นฐานของประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มผู้ด้อยโอกาส ที่ซึ่งขาดความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในมิติด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจนเพื่อจุดประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นพลเมืองที่ฉลาด รู้เท่าทันข้อมูล และมีความรับผิดชอบต่อการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล นี้ จะมุ่งเน้นการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการดำเนินงาน และการให้บริการของภาครัฐ เพื่อจุดประสงค์ในการปฏิรูปให้เกิดกระบวนการ และขั้นตอนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ มีความถูกต้อง ตลอดจนมีความสะดวก รวดเร็ว และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ผ่านระบบที่มีความเชื่อมโยงกันแบบอัตโนมัติ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล นี้ จะมุ่งเน้นการพัฒนากำลังคนดิจิทัล (Digital Workforce) เพื่อการรองรับกระบวนการดำเนินงานในรูปแบบดิจิทัล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ของการเป็นกำลังสำคัญในการสร้างผลผลิตการผลิตร (Productivity) ในระบบเศรษฐกิจ และการเป็นบุคลากรผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล นี้ จะมุ่งเน้นการสร้างความมั่นคงปลอดภัย และความเชื่อมั่นในการทำธุรกรรมต่าง ๆ ผ่านระบบ และเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับทุกภาคส่วน อาทิ กลุ่มผู้ประกอบการ บุคลากร รวมไปถึงประชาชน หรือผู้ใช้งานปลายทาง ทั้งนี้ ประเด็นความสำคัญภายใต้การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์นี้คือ มาตรฐาน (Standard) การคุ้มครองความเป็นส่วนตัว และข้อมูลส่วนบุคคล (Privacy) และการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity)²

ทั้งนี้ จากปัจจัยข้างต้น กพท. ต้องมุ่งเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีในระบบดิจิทัลให้ มีประสิทธิภาพ มีความง่ายในทั้งการเข้าถึง และการใช้งาน ตลอดจนมีศักยภาพในการตอบสนองความต้องการ และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในสังคมได้อย่างหลากหลาย และยืดหยุ่น เพื่อจุดประสงค์ในการกระตุ้น ส่งเสริม และสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนได้มีโอกาสเข้าถึง ใช้ประโยชน์ และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ร่วมกันกับรูปแบบการดำเนินงานของระบบเศรษฐกิจ และชีวิตประจำวันได้มากขึ้น รวมไปถึงสามารถนำประสบการณ์ดังกล่าวไปต่อยอด สร้างสรรค์คุณประโยชน์ และมูลค่าเพิ่มในมิติอื่น ๆ ได้อย่างสร้างสรรค์ต่อไป

2.2.4 ยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ 20 ปี

เพื่อการใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศในระยะยาว ตลอดจนนำพาประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนตามวิสัยทัศน์แห่งชาติ หรือตามเป้าประสงค์ที่ต้องการให้ประเทศไทยเป็นเจ้าของห่วงโซ่การผลิต และการบริการที่มีมูลค่าเพิ่มสูงในตลาดโลก สามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน และสังคม ตลอดจนเป็นเจ้าของเทคโนโลยีในสาขาที่สำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศได้ โดยมีงานวิจัย และนวัตกรรมที่สามารถใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ และเพิ่มขีดความสามารถของภาคการผลิต และการบริการ ได้จริง สามารถใช้แก้ไขปัญหา และสร้างผลกระทบด้านดีในมิติของการพัฒนาคุณภาพชีวิต สังคม และ สิ่งแวดล้อมอย่างมีนัยยะสำคัญ สร้างขีดความสามารถด้านองค์ความรู้เชิงวิชาการ เทคโนโลยีฐาน และสร้าง นวัตกรรมทางสังคมให้เป็นรากฐานของประเทศ เพื่อรองรับการเติบโตในระยะยาว

ดังนั้น รัฐบาลจึงได้กำหนดให้มีการจัดทำ ยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ สำหรับการ ดำเนินงานในช่วงระยะเวลา 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของ โลก ที่ซึ่งมีผลกระทบให้ประเทศไทยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทางการขับเคลื่อนประเทศ และปรับเปลี่ยน ระบบวิจัย และนวัตกรรมในปัจจุบัน ส่งผลให้แผนยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ 20 ปี หรือแผน ฉบับปัจจุบันนั้นประกอบไปด้วย 4 ยุทธศาสตร์ คือ



ภาพที่ 2-10 ทิศทางการปรับเปลี่ยนระบบวิจัย และพัฒนานวัตกรรมของประเทศ

ที่มา: (ร่าง) ยุทธศาสตร์การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579), นโยบายวิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การวิจัย และนวัตกรรมเพื่อสร้างความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ ที่ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ย่อย ได้แก่ 1. อาหาร เกษตร เทคโนโลยีชีวภาพ และเทคโนโลยีการแพทย์ 2. เศรษฐกิจ ดิจิทัล และข้อมูล 3. ระบบโลกจิสติกส์ 4. การบริการมูลค่าสูง และ 5. พลังงาน ทั้งนี้ ประเด็นสำคัญภายใต้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 นั้นล้วนแต่เป็นโจทย์วิจัยที่มาจากความต้องการของประเทศ (Demand Side) ที่ต้องการสร้าง นวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ได้จริง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิจัย และนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาสังคม และสิ่งแวดล้อม ที่ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ย่อย ได้แก่ 1. สังคมสูงวัย และสังคมไทยในศตวรรษที่ 21 2. คนไทยในศตวรรษที่ 21 3. สุขภาพ และคุณภาพชีวิต 4. การบริหารจัดการน้ำ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และสิ่งแวดล้อม และ 5. การกระจายความเจริญ และเมืองน่าอยู่ ทั้งนี้ ประเด็นสำคัญภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2 นั้นล้วนแต่มุ่งเน้นไปที่การให้ความสำคัญกับประเด็นทางสังคมของประเทศที่มีความจำเป็นต้องใช้กระบวนการวิจัย และนวัตกรรมในการขับเคลื่อนให้เกิดสิ่งใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การวิจัย และนวัตกรรมเพื่อการสร้างองค์ความรู้พื้นฐานของประเทศ ที่ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ย่อย ได้แก่ 1. องค์ความรู้พื้นฐาน และเทคโนโลยีฐาน 2. องค์ความรู้พื้นฐานทางสังคม และความเป็นมนุษย์ และ 3. การวิจัยเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ ทั้งนี้ ประเด็นสำคัญภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3 นั้นล้วนแต่มุ่งเน้นไปที่การส่งเสริมให้เกิดงานวิจัยในขอบเขตที่มีความเชื่อมโยงถึงองค์ความรู้พื้นฐาน เพื่อจุดประสงค์ในการสะสมองค์ความรู้ ที่สามารถพัฒนาไปสู่การประยุกต์ใช้องค์ความรู้ และสามารถต่อยอดไปสู่การสร้างสรรค่นวัตกรรมเชิงเศรษฐกิจ หรือสังคม ตลอดจนภาคอุตสาหกรรมที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในทางปฏิบัติได้โดยตรง

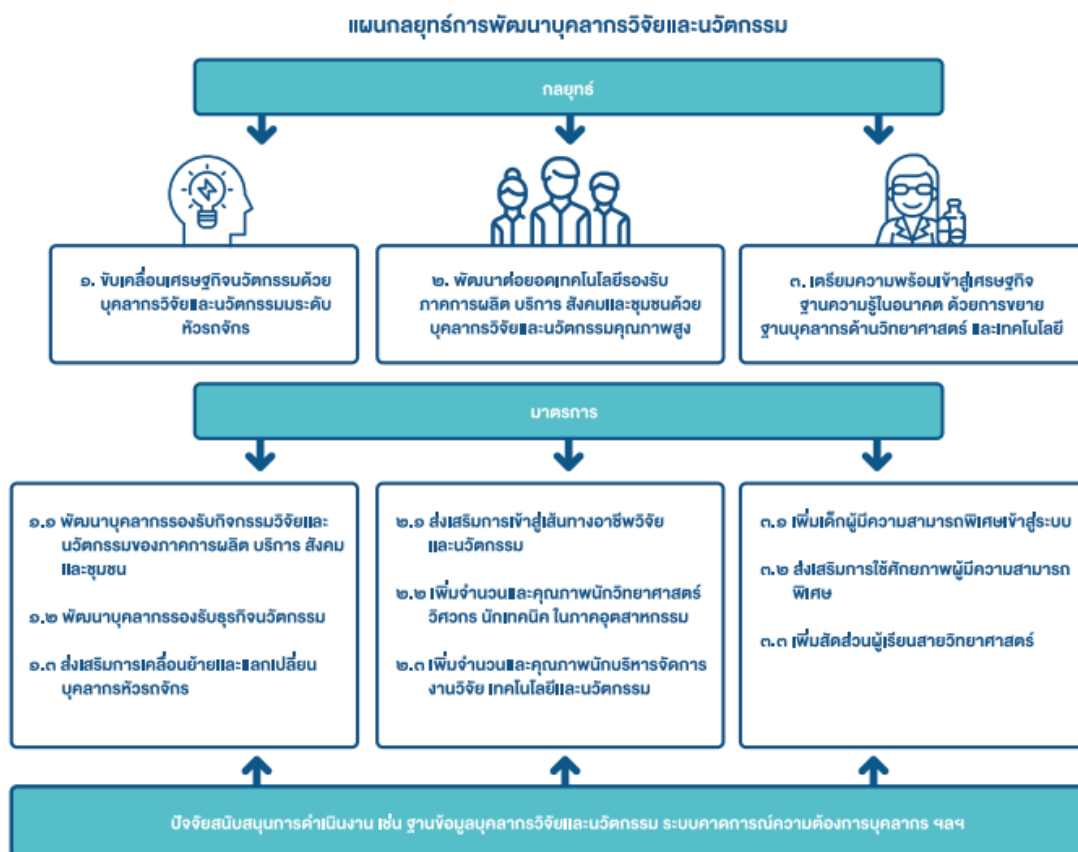
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน บุคลากร และระบบวิจัย และนวัตกรรมของประเทศ ที่ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ประเด็นยุทธศาสตร์ย่อย ได้แก่ 1. การปรับระบบวิจัย และนวัตกรรมของประเทศ 2. บุคลากร และเครือข่ายการวิจัย และนวัตกรรม 3. ระบบบริหารจัดการงานวิจัย 4. เขตเศรษฐกิจนวัตกรรม 5. ระบบแรงจูงใจ 6. โครงสร้างพื้นฐานทางคุณภาพของประเทศ และ 7. โครงสร้างพื้นฐานทางการวิจัย วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีเพื่อต่อยอดอุตสาหกรรมการเกษตร และสุขภาพ

ทั้งนี้ ประเด็นสำคัญภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 4 นั้นล้วนแต่มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการวิจัย และพัฒนานวัตกรรมของประเทศ การพัฒนาระบบสนับสนุนเพื่อยกระดับคุณภาพผลงานวิจัย และนวัตกรรมให้สามารถสร้างผลกระทบที่ดีขึ้นให้กับเศรษฐกิจ และสังคม การพัฒนาระบบบริหารจัดการงานวิจัยเพื่อนำไปสู่การใช้ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม การพัฒนามาตรการแรงจูงใจเพื่อส่งเสริมให้ภาคเอกชนได้ลงทุนเพื่อการวิจัย และพัฒนานวัตกรรม ตลอดจนการเพิ่มจำนวนบุคลากรวิจัย และพัฒนานวัตกรรมในภาครัฐ ภาคการศึกษา และภาคเอกชน และการปฏิรูประบบวิจัย และนวัตกรรมของประเทศ

โดยสรุป หากพิจารณาจากปัจจัยข้างต้น กพภ. ต้องมุ่งเน้นการขับเคลื่อนแนวยุทธศาสตร์ใด ๆ ไปสู่ภาคปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ กล่าวคือ กพภ. จำเป็นต้องมีประสานงาน และเปิดโอกาสการมีส่วนร่วม หรือบูรณาการจากหน่วยงานทุกภาคส่วนที่มีความเชื่อมโยงในมิติของการวิจัย และพัฒนา เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างเป็นระบบ ทั้งในระดับนโยบาย ระดับการขับเคลื่อน ตลอดจนระดับปฏิบัติ อาทิ หน่วยงานที่มีภารกิจด้านวิจัย และพัฒนานวัตกรรมตามกฎหมาย ตลอดจนเครือข่ายวิจัยทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคการศึกษา และภาคประชาชน รวมไปถึงจนถึงหน่วยงานราชการทุกระดับ และองค์กรเพื่อการปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น

2.2.5 แผนกลยุทธ์การพัฒนาศูนย์วิจัยและนวัตกรรม 20 ปี

วิสัยทัศน์ของ แผนกลยุทธ์การพัฒนาศูนย์วิจัยและนวัตกรรม 20 ปี คือ “มีบุคลากรวิจัยและนวัตกรรมที่มีคุณภาพทัดเทียมระดับโลกเพียงพอต่อการขับเคลื่อนประเทศเข้าสู่ประเทศกลุ่มรายได้สูง และเติบโตอย่างทั่วถึง ภายในปี พ.ศ. 2579” ทั้งนี้ เพื่อการบรรลุเป้าประสงค์ตามวิสัยทัศน์ดังกล่าว แผนกลยุทธ์การพัฒนาศูนย์วิจัยและนวัตกรรม ในช่วงระยะเวลา 20 ปี จึงได้รับการกำหนดไว้ ดังนี้



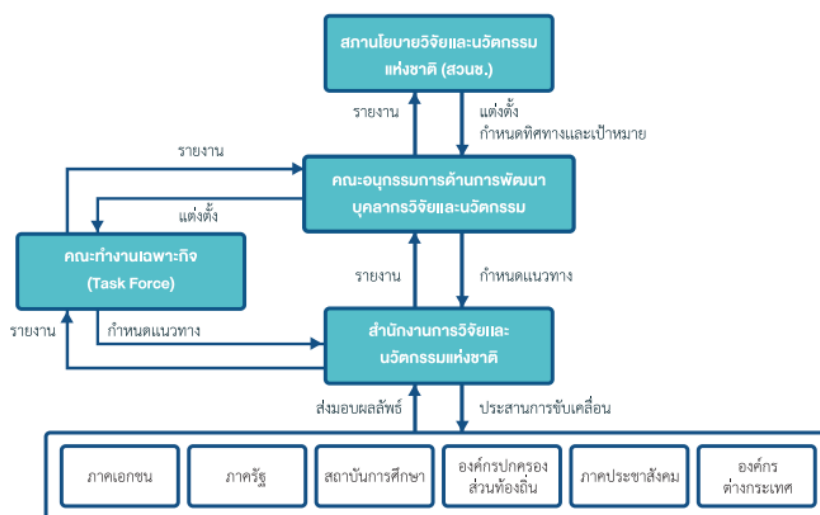
ภาพที่ 2-11 แผนกลยุทธ์การพัฒนาศูนย์วิจัย และนวัตกรรม

ที่มา: (ร่าง) แผนกลยุทธ์การพัฒนาศูนย์วิจัยและนวัตกรรม ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579),
สภานโยบายวิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ



ภาพที่ 2-12 ภาพรวมบุคลากรวิจัยและนวัตกรรมของประเทศไทย และประเด็นความท้าทาย
ที่มา: (ร่าง) แผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรวิจัยและนวัตกรรม ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579),
สถานนโยบายวิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

อ้างอิงจาก ภาพรวมบุคลากรวิจัยและนวัตกรรมของประเทศไทย และประเด็นความท้าทาย (ภาพที่ 27) แนวปฏิบัติ หรือกลไกเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรวิจัย และนวัตกรรมควรเป็นไปในลักษณะ ดังนี้



ภาพที่ 2-13 กลไกการขับเคลื่อนการดำเนินงานภายใต้แผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรวิจัยและนวัตกรรม
ที่มา: (ร่าง) แผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรวิจัยและนวัตกรรม ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579),
สถานนโยบายวิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

2.2.6 พระราชบัญญัติการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ การวิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2562

ในส่วนของ ‘บททั่วไป’ ที่ซึ่งมีความเชื่อมโยงเกี่ยวกับการวิจัยและนวัตกรรมโดยตรง ตามพระราชบัญญัติการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ การวิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2562 นั้นประกอบไปด้วย

- **มาตรา 5** รัฐต้องให้การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัย และนวัตกรรม และศิลปวิทยาการแขนงต่าง ๆ ของประเทศทั้งระบบ เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้กำหนดนโยบายสาธารณะ และการพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรมให้เกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจ และประโยชน์ทางสังคม ความมั่นคง และสิ่งแวดล้อม โดยดำเนินการ ดังต่อไปนี้

- กำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท และแผนอื่น รวมทั้งนโยบายของรัฐบาล

- จัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและนวัตกรรมให้เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของหน่วยงานของรัฐในระบบวิจัยและนวัตกรรม

- จัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและนวัตกรรม และโครงสร้างพื้นฐานด้านคุณภาพที่เพียงพอ

- จัดให้มีกลไกและมาตรการสนับสนุน อำนวยความสะดวกแก่การวิจัยและนวัตกรรม และการให้สิทธิประโยชน์ และแรงจูงใจที่เหมาะสมแก่การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและนวัตกรรม

- สนับสนุน และช่วยเหลือการจดทะเบียนสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา

- สนับสนุนการมีส่วนร่วม และการใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัย และนวัตกรรมโดยภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน และภาคประชาสังคม

- ส่งเสริม และสนับสนุนการผลิต และการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ

- ปรับปรุงกฎหมาย กฎ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจัดให้มีกฎหมายใหม่เพื่อเอื้อต่อการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและนวัตกรรม

- ส่งเสริมวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและนวัตกรรมในสาขาใหม่ให้ทันกับพัฒนาการของวิทยาการในโลก

- **มาตรา 6** นโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศย่อมเป็นแนวทางปฏิบัติ และกำกับทิศทางการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและนวัตกรรมของหน่วยงานในระบบวิจัยและนวัตกรรม และในการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและนวัตกรรมของประเทศ

- **มาตรา 7** เพื่อบูรณาการ และขับเคลื่อนระบบวิจัยและนวัตกรรมทางด้านนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผน บุคลากร งบประมาณ และกฎหมายให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยจัดประเภทหน่วยงานในระบบวิจัยและนวัตกรรม ดังต่อไปนี้

- หน่วยงานด้านนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผน และงบประมาณเกี่ยวกับวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

- หน่วยงานด้านการให้ทุน

- หน่วยงานที่ทำวิจัย และสร้างนวัตกรรม

- หน่วยงานด้านมาตรวิทยา มาตรฐาน การทดสอบ และบริการคุณภาพวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

○ หน่วยงานด้านการจัดการความรู้จากงานวิจัยและนวัตกรรม และหน่วยงานซึ่งเป็นผู้ใช้ประโยชน์จากงานดังกล่าว

○ หน่วยงานด้านอื่นตามที่สภานโยบายกำหนด

● **มาตรา 8** การกำกับดูแลหน่วยงานในระบบวิจัยและนวัตกรรมจะกระทำได้เพียงเท่าที่จำเป็นเพื่อรักษาคุณภาพ มาตรฐานการวิจัย และประโยชน์ของประชาชนหรือประเทศเป็นส่วนรวม โดยจะกระทบต่อเสรีภาพทางวิชาการของหน่วยงานนั้นในการวิจัยและสร้างนวัตกรรมมิได้

● **มาตรา 9** ห้ามมิให้หน่วยงานตามมาตรา ๗ (๑) และ (๒) ทำวิจัยและสร้างนวัตกรรมเองเว้นแต่เป็นการวิจัย หรือสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานตามหน้าที่ และอำนาจของหน่วยงานนั้น ห้ามมิให้กรรมการ ผู้บริหาร ข้าราชการ พนักงาน หรือลูกจ้างของหน่วยงานในระบบวิจัยและนวัตกรรม กระทำการใดอันเป็นการขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนบุคคลกับผลประโยชน์ส่วนรวม หรือขัดแย้งระหว่างบทบาทหรือหน้าที่ และอำนาจ เว้นแต่จะเป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่สภานโยบายกำหนด

● **มาตรา 10** ในกรณีที่รัฐดำเนินการโครงการพัฒนาประเทศที่ต้องมีการพึ่งพาเทคโนโลยีสมัยใหม่จากต่างประเทศ ให้รัฐจัดสรรงบประมาณส่วนหนึ่งของโครงการดังกล่าว เพื่อสร้างความสามารถในการถ่ายทอดเทคโนโลยีให้แก่ผู้ประกอบการ ชุมชน และสังคมอย่างเป็นระบบ เพื่อประโยชน์ในการผลิตวัสดุ อุปกรณ์ การให้บริการ การพัฒนาทักษะวิชาชีพขั้นสูง การทดสอบ การรับรองมาตรฐานและคุณภาพ เพื่อใช้ในโครงการตามวาระหนึ่งในระยะยาวโดยไม่ต้องพึ่งพาต่างประเทศ ให้รัฐจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานในระบบวิจัยและนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการดังกล่าว เพื่อพัฒนาขีดความสามารถให้สามารถดำเนินการดังกล่าวได้เอง

● **มาตรา 11** เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ ให้มีการส่งเสริมความร่วมมือของทุกภาคส่วนในการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและนวัตกรรม ดังต่อไปนี้

○ ให้องค์กรวิชาการ และวิชาชีพมีส่วนร่วมในการศึกษา วิจัย และสร้างนวัตกรรมในกระบวนการให้การศึกษา หรือให้บริการวิชาชีพ เผยแพร่ผลการศึกษาวิจัยและนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศ และเป็นแหล่งทรัพยากรบุคคลที่พร้อมให้ข้อเท็จจริงทางวิทยาศาสตร์ หรือศึกษาเพิ่มเติมเพื่อให้รัฐมีแหล่งข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานความจริงทางวิทยาศาสตร์

○ ให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมสำคัญในการนำเสนอนโยบาย ลงทุน และร่วมทุน ตลอดจนร่วมทำวิจัยและนวัตกรรมกับหน่วยงานของรัฐ รวมทั้งใช้ประโยชน์จากงานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อการผลิตและให้บริการ

○ ให้หน่วยงานของรัฐส่งเสริมการนำงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ในการกำหนดนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคม หรือการประกอบการในความรับผิดชอบ

○ ส่งเสริมให้องค์กรการปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชนท้องถิ่น และชุมชนอื่นมีส่วนร่วม และเข้าถึงงานวิจัยและนวัตกรรม รวมทั้งนำผลงานดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ในกิจการของท้องถิ่น ชุมชน หรือสมาชิก

○ ให้หน่วยงานภาคประชาสังคมมีส่วนร่วมในการให้ความเห็น ความร่วมมือ และการสร้างความตระหนักในสำคัญของการวิจัยและนวัตกรรม

○ หน่วยงานในระบบวิจัยและนวัตกรรมพึงร่วมมือกับบุคคล หรือหน่วยงานในต่างประเทศ ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในการศึกษาวิจัย การสร้างนวัตกรรม การถ่ายทอดวิทยาการ หรือเทคโนโลยี การลงทุน หรือร่วมทุนที่ซึ่งเกี่ยวกับการวิจัยและนวัตกรรม

○ การกำกับ เร่งรัด ติดตาม และการประเมินผลให้ดำเนินการเท่าที่จำเป็น เพื่อส่งเสริมการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและนวัตกรรม โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนของ ‘การดำเนินงานตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม’ ที่ซึ่งมีความเชื่อมโยงเกี่ยวกับการวิจัยและนวัตกรรมโดยตรง ตามพระราชบัญญัติการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ การวิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2562 นั้นประกอบไปด้วย

● **มาตรา 12** นโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศ ที่สภานโยบายจัดทำขึ้นตามกฎหมายว่าด้วยสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม แห่งชาติ อย่างน้อยต้องมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

○ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์หลัก

○ ระบบ กลไก และแนวทางการขับเคลื่อนระบบวิจัยและนวัตกรรมของประเทศ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณ การจัดระบบแรงจูงใจ และการอำนวยความสะดวก

○ แนวทาง และมาตรการส่งเสริม และสนับสนุนการลงทุน เพื่อการวิจัยและนวัตกรรม

○ กลไกการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคม การถ่ายทอดเทคโนโลยี และการทำให้ผลงานดังกล่าวเกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ

○ แนวทาง และมาตรการพัฒนาบุคลากร

○ การกำหนดภารกิจของหน่วยงานของรัฐที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้เป็นไปตามแผนด้าน วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

● **มาตรา 13** ภายใต้บังคับมาตรา 34 เมื่อคณะรัฐมนตรีอนุมัตินโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผน ตามมาตรา 12 แล้ว ให้หน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและนวัตกรรมจัดทำแผนปฏิบัติการด้าน การวิจัยและนวัตกรรมของหน่วยงานที่สอดคล้องกับแผนดังกล่าวเสนอต่อ สอวช.

● **มาตรา 14** ให้ สอวช. ติดตามการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐในระบบวิจัยและ นวัตกรรมตามแผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศตามมาตรา 12 เพื่อสนับสนุน ช่วยเหลือ หรือประสานการดำเนินการที่จำเป็น รวมทั้งให้คำแนะนำ เร่งรัด หรือขอให้ปรับปรุงแผนปฏิบัติการ หรือการ ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการให้เป็นไปอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนตาม มาตรา 12

● **มาตรา 15** การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรมของ ประเทศ และการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานในระบบวิจัยและนวัตกรรม ให้เป็นไปตามกฎหมาย ว่าด้วยสภานโยบายการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ

ในส่วนของ ‘บุคลากรวิจัยและนวัตกรรม’ ที่ซึ่งมีความเชื่อมโยงเกี่ยวกับการวิจัยและนวัตกรรมโดยตรง ตามพระราชบัญญัติการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ การวิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2562 นั้นประกอบไปด้วย

● **มาตรา 20** ให้กระทรวง กสว. และ สอวช. โดยความเห็นชอบของสภานโยบายส่งเสริม และ สนับสนุนการผลิต และพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความสามารถในการพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การ วิจัยและนวัตกรรม ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ และอำนาจของแต่ละหน่วยงาน ดังต่อไปนี้

- ให้ทุนการศึกษา และทุนอื่น เพื่อสร้างบุคลากร
- สร้างแรงจูงใจทางงบประมาณ และสิทธิประโยชน์อื่น เพื่อให้หน่วยงานในระบบวิจัยและนวัตกรรมสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพสอดคล้องกับแผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมของประเทศ
- ประสานงานกับสถาบันอุดมศึกษา และหน่วยงานกลางด้านการบริหารงานบุคคลของข้าราชการ และบุคลากรของรัฐประเภทต่าง ๆ ให้ปรับปรุงกฎหมาย และกฎข้อบังคับ เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าทางอาชีพของบุคลากรให้ทัดเทียมกับผู้ดำรงตำแหน่งอำนาจการ และบริหาร ทั้งการเลื่อนตำแหน่ง ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์อื่นในตำแหน่ง
- ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานของรัฐไปทำการวิจัย หรือนวัตกรรมในหน่วยงานอื่นทั้งในภาครัฐ และภาคเอกชน โดยให้ถือว่าเป็นการปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานต้นสังกัด และให้ได้รับค่าตอบแทน ตลอดจนนำผลงานมาใช้ในการประเมินผลงาน และการเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงานที่สังกัดได้
- ให้ทุน หรือสนับสนุนให้บุคลากรไปปฏิบัติหน้าที่ในต่างประเทศในหน่วยงานที่มีชื่อเสียงระดับโลกทั้งในภาครัฐ และภาคเอกชน โดยให้ถือว่าเป็นการปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานต้นสังกัด และให้ได้รับค่าตอบแทน ตลอดจนนำผลงานมาใช้ในการประเมินผลงาน และการเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงานที่สังกัดได้
- ให้บุคลากรนำผลงานที่ได้จากการปฏิบัติหน้าที่ไปหาประโยชน์ทางเศรษฐกิจได้ โดยแบ่งหรือไม่ต้องแบ่งผลประโยชน์กับหน่วยงานของรัฐ หรือภาคเอกชนที่ตนสังกัด หรือไปปฏิบัติหน้าที่แล้วแต่กรณี ตามระเบียบของสภานโยบาย
- ดึงดูดบุคคลซึ่งมีความสามารถสูงทั้งที่มี หรือไม่มีสัญชาติไทยให้เข้ามาดำเนินงานวิจัยและนวัตกรรมในประเทศ เป็นที่ปรึกษาโครงการวิจัยและนวัตกรรม โดยมีแรงจูงใจต่าง ๆ โดยเฉพาะการตรวจลงตราเป็นกรณีพิเศษ การให้ขอสัญชาติไทยได้ และการได้รับค่าตอบแทนในอัตราที่แข่งขันกับต่างประเทศได้ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรที่มี หรือไม่มีสัญชาติไทยดำเนินงานวิจัยและนวัตกรรมในต่างประเทศ เพื่อให้ได้งานวิจัยและนวัตกรรมที่มีคุณภาพ
- ส่งเสริมให้ผู้บริหาร พนักงาน หรือลูกจ้างของหน่วยงานเอกชนทั้งในประเทศ และต่างประเทศมาร่วมดำเนินการตาม (4) หรือ (7) กับหน่วยงานของรัฐในระบบวิจัยและนวัตกรรม
- ส่งเสริมเด็ก และเยาวชนที่มีความสามารถพิเศษด้านต่าง ๆ ให้ได้รับการพัฒนาความสามารถ หรือมีสถานศึกษาที่บ่มเพาะความสามารถเป็นพิเศษ และให้มีทุนการศึกษา และความสนับสนุนที่เหมาะสม และเพียงพอ
- กำหนดมาตรการอื่นที่เหมาะสม เพื่อส่งเสริม และพัฒนาบุคลากร

2.2.7 พระราชบัญญัติส่งเสริมการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2564

ตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2564 ที่ซึ่งมีความเชื่อมโยงเกี่ยวกับการวิจัยและนวัตกรรมโดยตรง

มาตรา 7 ผู้รับทุนมีหน้าที่เปิดเผยผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากสัญญาให้ทุน ให้ผู้ให้ทุนทราบตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด

เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการตามวรรคหนึ่ง ให้หัวหน้าโครงการวิจัยตามสัญญาให้ทุนมีหน้าที่เปิดเผยผลงานวิจัยและนวัตกรรมต่อผู้รับทุนโดยเร็ว

มาตรา 8 ภายใต้บังคับมาตรา 10 ให้ผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากสัญญาให้ทุนตามมาตรา 6 วรรคหนึ่งหรือที่เกิดขึ้นจากสัญญาตามมาตรา 6 วรรคสอง โดยใช้ทุนสนับสนุนการวิจัยและนวัตกรรมตามสัญญาให้ทุนเป็นของผู้รับทุน เมื่อผู้รับทุนได้เปิดเผยผลงานวิจัยและนวัตกรรม

ตามมาตรา 7 วรรคหนึ่ง และแจ้งความประสงค์จะเป็นเจ้าของผลงานวิจัยและนวัตกรรม พร้อมทั้งเสนอแผนและกลไกการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัยและนวัตกรรมเป็นหนังสือต่อผู้ให้ทุนภายในระยะเวลาที่กำหนด

ในกรณีที่ผู้รับทุนไม่ประสงค์จะเป็นเจ้าของผลงานวิจัยและนวัตกรรมหรือมิได้ดำเนินการภายในระยะเวลาที่กำหนดตามวรรคหนึ่ง ให้ผู้ให้ทุนแจ้งให้นักวิจัยทราบผ่านหัวหน้าโครงการวิจัยโดยให้หัวหน้าโครงการวิจัยแจ้งต่อนักวิจัยต่อไป และให้นำความในวรรคหนึ่งมาใช้บังคับแก่นักวิจัยที่ประสงค์จะเป็นเจ้าของผลงานวิจัยและนวัตกรรมด้วยโดยอนุโลม

ให้ผู้ให้ทุนออกหนังสือแสดงความเป็นเจ้าของผลงานวิจัยและนวัตกรรมแก่เจ้าของผลงานวิจัยและนวัตกรรมตามวรรคหนึ่งและวรรคสองโดยเร็ว

การดำเนินการตามวรรคหนึ่ง วรรคสองและวรรคสาม ให้เป็นไปตามระยะเวลา หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขตามระเบียบที่คณะกรรมการมาตรา 12 ผู้รับทุนหรือนักวิจัยซึ่งเป็นเจ้าของผลงานวิจัยและนวัตกรรมตามมาตรา 8

มีหน้าที่บริหารจัดการผลงานวิจัยและนวัตกรรม และรายงานการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัยและนวัตกรรม

ต่อผู้ให้ทุนตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขตามระเบียบที่คณะกรรมการกำหนด และตามแผนและกลไกการใช้ประโยชน์ที่ได้ยื่นไว้ตามมาตรา 8

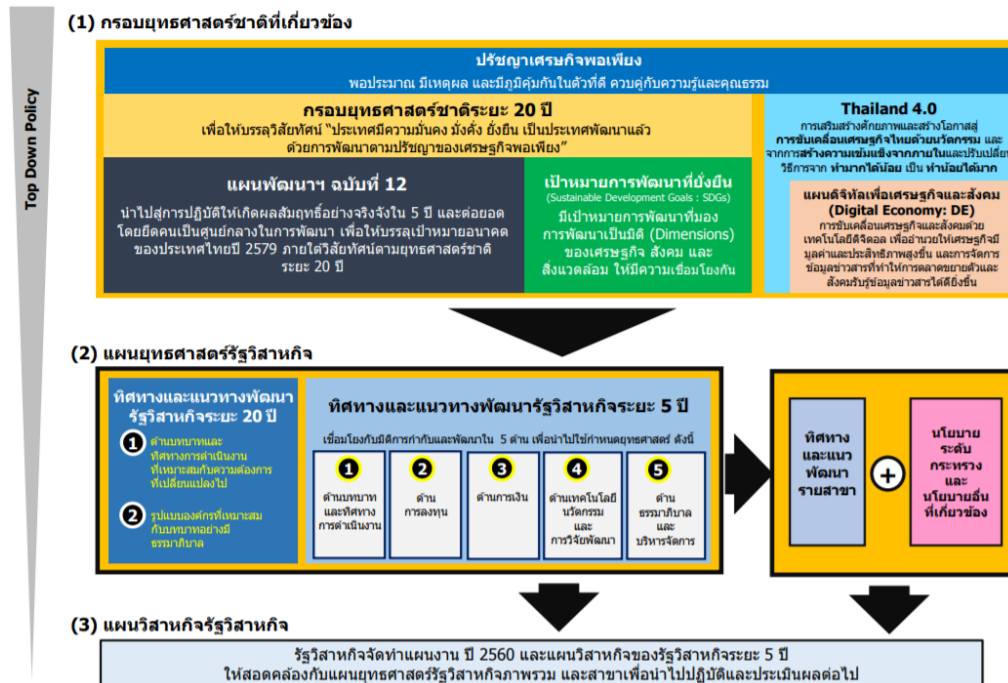
ในกรณีที่เจ้าของผลงานวิจัยและนวัตกรรมไม่ปฏิบัติตามระเบียบหรือแผนและกลไกการใช้ประโยชน์โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร ให้ผู้ให้ทุนมีหนังสือแจ้งเตือนให้เจ้าของผลงานวิจัยและนวัตกรรมดำเนินการให้ถูกต้องภายในระยะเวลาที่ผู้ให้ทุนกำหนด

เจ้าของผลงานวิจัยและนวัตกรรมต้องนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ภายในระยะเวลาสองปีนับแต่วันที่ผลงานวิจัยและนวัตกรรมตกเป็นของผู้นั้น หรือภายในระยะเวลาอื่นตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนดตามลักษณะของเทคโนโลยีหรือลักษณะการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัยและนวัตกรรมนั้น ซึ่งต้องระบุเหตุผลและความจำเป็นไว้ในประกาศนั้นด้วย หากเจ้าของผลงานวิจัยและนวัตกรรมมิได้นำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์ภายในระยะเวลาดังกล่าว ให้ผู้ให้ทุนมีหนังสือแจ้งเตือนให้เจ้าของผลงานวิจัยและนวัตกรรมนำผลงานดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ภายในระยะเวลาที่ผู้ให้ทุนกำหนด

ภายใต้บังคับมาตรา 13 ในกรณีที่เจ้าของผลงานวิจัยและนวัตกรรมมิได้ดำเนินการให้ถูกต้องหรือมิได้นำผลงานนั้นไปใช้ประโยชน์ภายในระยะเวลาที่ผู้ให้ทุนกำหนดตามวรรคสองหรือวรรคสามแล้วแต่กรณี ให้ความเป็นเจ้าของผลงานวิจัยและนวัตกรรมนั้นเป็นของผู้ให้ทุนทันทีนับแต่วันที่ครบกำหนดเวลาดังกล่าว

และให้ผู้ให้ทุนมีหนังสือแจ้งให้ผู้มีหน้าที่และอำนาจจดทะเบียนสิทธิตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ไขเปลี่ยนแปลงทางทะเบียนต่อไป ในกรณีเช่นนี้ให้ผู้มีหน้าที่และอำนาจดังกล่าวดำเนินการให้แล้วเสร็จโดยเร็ว และมีหนังสือแจ้งให้ผู้ให้ทุนทราบการกำหนดและมีหนังสือแจ้งให้ผู้ให้ทุนทราบ

2.2.8 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาพลังงาน



ภาพที่ 2-14 กรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

ที่มา: แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม, สำนักนโยบายและแผนรัฐวิสาหกิจ, สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ



ภาพที่ 2-15 ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ (สาขาพลังงาน)

ที่มา: <http://www.sepo.go.th/>

จากภาพ ยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัยและนวัตกรรม หรือส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ที่ให้ความสำคัญกับมุ่งเน้นการผลิต และให้บริการเชิงนวัตกรรม การใช้เทคโนโลยีการผลิต/ให้บริการ การเพิ่มความเข้มแข็งด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีของประเทศ เช่น การเพิ่มสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนา การเพิ่มความสามารถในการประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อจุดประสงค์ในการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิต การบริการ และคุณภาพชีวิตของประชาชน

กล่าวคือ ในมิติของการกำหนดแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาพลังงาน กฟผ. ควรมุ่งเน้นการสร้างบทบาทการดำเนินงานให้มีความชัดเจน สอดคล้องกับนโยบาย และสภาพแวดล้อมของสังคมด้วยการกำหนดเป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์ขององค์กร ที่ซึ่งมีอิทธิพลในการส่งเสริมให้องค์กรสามารถดำเนินบทบาทในการสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศในด้านต่าง ๆ ได้ตามเป้าหมายได้อย่างสอดคล้องกันกับแผนยุทธศาสตร์ด้านอื่น ๆ และมีประสิทธิภาพสูงสุดตามศักยภาพขององค์กร

2.2.9 มาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และนวัตกรรม

มาตรฐาน ISO 56002:2019 : Innovation Management System มีขอบเขตของบทนิยามที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการนวัตกรรม ดังนี้

- บริบทองค์กร (Context of the Organization)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทั้งปัจจัยภายใน และภายนอกองค์กร

การวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การกำหนดขอบข่ายของระบบการจัดการนวัตกรรม

การสร้างระบบการจัดการนวัตกรรม ซึ่งจะดำเนินการให้สอดคล้องตามหลักการของการจัดการนวัตกรรม การส่งเสริมและสร้างให้มีวัฒนธรรมที่เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม และรวมไปถึงการสร้างความร่วมมือ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภายใน และภายนอก เพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้และทรัพยากรต่างๆ และลดความเสี่ยง และลดระยะเวลาของการดำเนินการทางนวัตกรรม

- บทบาทของผู้นำ (Leadership)

มุ่งไปยั้งการสร้างมูลค่าที่แท้จริงต่อการสร้างนวัตกรรม

ผู้บริหารต้องกำหนดวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมขององค์กร

ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงภาวะความเป็นผู้นำและความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ความ

รับผิดชอบในระบบบริหารจัดการนวัตกรรม ผ่านสิ่งต่าง ๆ เช่น การกำหนดกลยุทธ์ นโยบายและวัตถุประสงค์ด้านนวัตกรรม การสนับสนุนทรัพยากร อำนวยความสะดวกและสนับสนุนบุคลากรเพื่อให้เกิดประสิทธิผลเป็นต้น

กำหนดความรับผิดชอบ บทบาท และหน้าที่ ของผู้จะดำเนินการต่อระบบการจัดการนวัตกรรม และ ผู้ที่รับผิดชอบในส่วนของการจัดการนวัตกรรมต่างๆ เพื่อรายงานถึงสมรรถนะของระบบการจัดการนวัตกรรม และโอกาสในการปรับปรุงตามเวลาที่กำหนด

- การวางแผน (Planning)

วางแผนการปฏิบัติ โดยพิจารณาถึงบริบทองค์กร และความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย และให้มีการระบุความเสี่ยง และความไม่แน่นอนในทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างนวัตกรรม

ระบุประเด็นปัญหาด้านนวัตกรรมทั้งภายใน และภายนอกองค์กร
มีการวางแผนวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านนวัตกรรม กำหนดกิจกรรม ทรัพยากร
ความรับผิดชอบ ปัจจัยผลักดัน ขั้นตอนการจัดการนวัตกรรม และสร้างตัวชี้วัดในการตรวจสอบความสำเร็จใน
ระยะสั้น และระยะยาวของระบบบริหารจัดการนวัตกรรม

กำหนดโครงสร้างองค์กร ที่ให้มั่นใจต่อการดำเนินการได้ในระบบการจัดการนวัตกรรม
การจัดทำแฟ้มสะสมงาน (Innovation portfolio) เพื่อเป็นการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยง และ
ระดับของนวัตกรรม ตามขอบข่ายและเวลา และให้สอดคล้องไปกับกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ของนวัตกรรม

- การสนับสนุน (Support)

องค์กรต้องจัดโครงสร้าง บทบาท ความรับผิดชอบ และทรัพยากร

องค์กรต้องจัดสรรทรัพยากรในด้านบุคลากร เวลา องค์กรความรู้ การเงิน และโครงสร้างพื้นที่ที่
เพียงพอ และเหมาะสมต่อระบบการจัดการนวัตกรรม และโครงการด้านนวัตกรรม

องค์กรต้องกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่รับผิดชอบ และจัดให้มีการพัฒนาทักษะ ความรู้
และความสามารถที่จำเป็น

การสร้างความตระหนักให้แก่บุคลากรขององค์กร และสร้างแรงจูงใจ/วัฒนธรรมองค์กรด้าน
นวัตกรรม

การสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร

ระบบเอกสารสารสนเทศ

เครื่องมือ และวิธีการ

การจัดการปัญหาเชิงกลยุทธ์

การจัดการทรัพยากรสินทางปัญญา และองค์ความรู้

- การดำเนินการ (Operation)

การวางแผนและการควบคุม องค์กรต้องสร้างแผนการดำเนินการและการควบคุม สำหรับ
การริเริ่ม กระบวนการ โครงสร้าง และการสนับสนุนที่ความต้องการที่ได้ระบุโอกาส และการต้องการที่จะ
ดำเนินการทางนวัตกรรมให้บรรลุได้ตามวัตถุประสงค์

ความคิดริเริ่มด้านนวัตกรรม

กระบวนการทางนวัตกรรม ซึ่งประกอบไปด้วย การชี้บ่งโอกาส การสร้างแนวคิด การทวน
สอบแนวคิด การพัฒนารูปแบบนวัตกรรม และการดำเนินการและติดตามผลของนวัตกรรมดังกล่าว

- การประเมินสมรรถนะ (Performance evaluation)

กำหนดตัวชี้วัด วิธีการสำหรับการตรวจติดตาม และเกณฑ์ในการตรวจวัด

การตรวจประเมินภายใน

การทบทวนฝ่ายบริหาร

- การปรับปรุง (Improvement)

บ่งชี้ความเปี่ยงเบนที่เกิดขึ้น และกำหนดวิธีการแก้ไข เพื่อกำจัดสาเหตุของความเปี่ยงเบน
หรือสร้างการดำเนินการแก้ไขเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ และผลลัพธ์ของระบบการบริหารจัดการนวัตกรรม

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

มาตรฐาน ISO30401: 2018 Knowledge Management System เป็นแนวทางในการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรจากการจัดการความรู้ ทั้งนี้เป็นพื้นฐานในการจัดการองค์กรที่ต้องการได้รับการตรวจสอบและการรับรองมาตรฐานระบบการจัดการองค์ความรู้ที่ได้รับการยอมรับในระบบสากลมาตรฐานใช้หลักการเป็นตัวนำ ข้อกำหนดจึงไม่ได้เฉพาะเจาะจงว่าองค์กรต้องทำอะไร องค์กรสามารถเลือกแนวทางและวิธีการที่เหมาะสมกับบริบทของตนได้ การนำมาตรฐานไปใช้ในองค์กรทำให้การจัดการองค์ความรู้ขององค์กรที่เป็นรูปธรรม มีเป้าหมายที่ชัดเจนมากขึ้นรวมถึงสนับสนุนเป้าหมายองค์กรง่ายต่อการที่ผู้บริหารจะสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในบุคลากรทุกระดับ อีกทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์กร ระบบการจัดการความรู้จะมีความต่อเนื่องและยั่งยืน แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารหรือทีมงาน

ภายใต้ระบบมาตรฐานคุณภาพด้านการจัดการความรู้ตาม ISO 30401:2018 ได้กล่าวถึงหลักการ (Principle) 8 ข้อ ดังนี้

1. ธรรมชาติของความรู้: ความรู้ไม่สามารถจับต้องได้และความซับซ้อน ความรู้ถูกสร้างโดยคน
2. คุณค่า: ความรู้เป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีมูลค่าสำหรับองค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. การมุ่งเน้น: การจัดการความรู้ตอบสนองเป้าหมาย กลยุทธ์ และความต้องการขององค์กร
4. การปรับใช้: ไม่มีวิธีการจัดการความรู้ใดที่เหมาะสมกับทุกองค์กร วิธีการจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับบริบทองค์กร องค์กรอาจต้องพัฒนาวิธีการจัดการความรู้ของตนเองให้สอดคล้องกับบริบทองค์กร
5. ความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกัน: การจัดการความรู้ควรร่วมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน การใช้เนื้อหากระบวนการและเทคโนโลยี
6. สภาพแวดล้อม: ความรู้ไม่ได้ถูกจัดการโดยตรง ดังนั้นการจัดการความรู้จะต้องไปมุ่งเน้นการจัดการสภาพแวดล้อมการทำงาน และการดูแลวงจรชีวิตของความรู้
7. วัฒนธรรมองค์กร: วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้เป็นอย่างมาก วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่เอื้อต่อการคิด การแสดงความคิดเห็น การทำงานจะส่งผลต่อการจัดการความรู้โดยตรง
8. จุดเน้นย้ำ: การจัดการความรู้ควรต้องค่อยๆ ทำทีละช่วง แบ่งการดำเนินงานเป็นระยะหรือเฟส ให้สอดคล้องกับระบบการเรียนรู้ขององค์กร

กฟผ. สามารถใช้มาตรฐาน ISO 30401 เป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการความรู้ สื่อสารการจัดการความรู้ให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจได้ดีขึ้น รวมทั้งระบบการจัดการความรู้มีความยั่งยืน การได้รับการรับรอง ISO 30401:2018 จะช่วยให้การจัดการความรู้ขององค์กรมีความเป็นมาตรฐานตามแนวปฏิบัติที่ดีในระดับสากลมีการร่วมมือแบบองค์รวม สามารถจัดการเรื่องคุณภาพและความเสี่ยงขององค์กรได้ดีขึ้น และสามารถมั่นใจได้ว่าการจัดการความรู้ของ กฟผ. จะมีความต่อเนื่องและยั่งยืน

2.2.10 แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2564 - 2565

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจในการยกระดับความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมในสาขาอุตสาหกรรมที่เป็นยุทธศาสตร์ของประเทศ และอุตสาหกรรมใหม่ที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งระดับภูมิภาค ระดับประเทศและนานาชาติ , เชื่อมโยงเครือข่ายวิสาหกิจอย่างบูรณาการ โดยให้การสนับสนุนทั้งด้านวิชาการและการเงิน ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนากระบวนการนวัตกรรมที่อยู่ในภูมิภาคร่วมกับเครือข่ายในพื้นที่ทั้งภาคการศึกษา ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อให้เกิดรายเม็ดเงินที่เป็นทั้งวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Smart SMEs) สนับสนุนการยกระดับทักษะความสามารถของบุคลากรด้านเทคนิค และการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดเป็น "องค์กรนวัตกรรม" สร้างการรับรู้และสร้างความเข้าใจด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมนวัตกรรมทั้งในระดับอุตสาหกรรม ระดับองค์กร และประชาชน โดย NIA ให้นิยามของคำว่านวัตกรรมไว้ว่า “นวัตกรรม คือ การใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อก่อให้เกิดคุณค่า” ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ “นวัตกรรม” เกิดผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ประกอบด้วยปัจจัยด้านความเป็นผู้ประกอบการ และปัจจัยด้านความคิดสร้างสรรค์ รวมถึง องค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ดังนั้น สนช. กำหนดแนวทางการพัฒนานวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) โดยการนำองค์ความรู้จากหน่วยงานวิชาการทั้งหมดทั้งใน และต่างประเทศมาประยุกต์ใช้และได้ร่วมมือกับภาคเอกชนทั้งในระดับส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ผ่านเครือข่ายธุรกิจนวัตกรรม เพื่อการรังสรรค์นวัตกรรมที่เหมาะสมและมีศักยภาพต่ออุตสาหกรรมของประเทศ

ณ ปัจจุบัน สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) หรือ สนช. หนึ่งในหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาวิสาหกิจเริ่มต้น (Startup) ในฐานะ “บูรณาการระบบ” (Systems Integrator) ที่เชื่อมโยงความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เพื่อสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการสร้างผู้ประกอบการธุรกิจเทคโนโลยีให้เป็นนักรบทางเศรษฐกิจใหม่ที่สนับสนุนและเร่งพัฒนาประเทศไปสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรมและสังคมฐานความรู้ โดยได้มีกลยุทธ์ในการดำเนินงานในช่วงปี 2564-2564 โดยจะมีบทบาทเป็น National Innovation System Integrator ซึ่งได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2564 - 2565

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความเข้มแข็งระบบนวัตกรรม (Strong Innovation System)

สร้างความเข้มแข็งระบบนวัตกรรมผ่านการเชื่อมโยงภาคเอกชน ภาครัฐ การศึกษาและสังคม ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวมทั้งเร่งพัฒนาผู้ประกอบการนวัตกรรมเพื่อสร้างระบบนวัตกรรมที่เข้มแข็งจากพื้นฐาน

เป้าหมายยุทธศาสตร์

- ส่งเสริมการพัฒนาระบบนวัตกรรมในระดับภูมิภาค
- เชื่อมโยงการทำงานร่วมกันเชิงระบบเพื่อสร้างมูลค่าและตอบโจทย์การพัฒนาอย่างยั่งยืน
- พัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรม (Catalyst for Changes)

สร้างนวัตกรรมที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ผ่านเครื่องมือและกลไกสนับสนุน รวมทั้งพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตและเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรม

เป้าหมายยุทธศาสตร์

- พัฒนาเครื่องมือสนับสนุนทางการเงินที่ครอบคลุมและเหมาะสมกับนวัตกรรม
- พัฒนานวัตกรรมที่มีผลกระทบในระดับสูงต่อการพัฒนาประเทศ
- พัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างคุณค่าใหม่ทางนวัตกรรม (Nurturing Future Value)

เตรียมความพร้อมและยกระดับศักยภาพทางนวัตกรรมสำหรับอนาคตทั้งในระดับบุคคล องค์กรและประเทศ ผ่านการสร้างการรับรู้ องค์กรความรู้และเครื่องมือทางนวัตกรรม

เป้าหมายยุทธศาสตร์

- สร้างและพัฒนาผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม (Startups และ High growth Enterprise)
- ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมบนฐานเทคโนโลยีขั้นสูง (DeepTech Entrepreneurs)
- การสื่อสารและรับรู้ด้านนวัตกรรม และความร่วมมือระดับนานาชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization)

พัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมเพื่อสร้างความเข้มแข็งและการเติบโตภายในองค์กรอย่างมั่นคง

เป้าหมายยุทธศาสตร์

- ขับเคลื่อนระบบนวัตกรรมด้วยข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ
- สร้างและพัฒนาบุคลากรมืออาชีพและผู้นำด้านนวัตกรรม
- เตรียมความพร้อมเพื่อรับมือความเปลี่ยนแปลงและกระบวนทัศน์ใหม่
-

2.1.11 รายงานสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

จากการศึกษาสภาพแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ กฟผ. โดยเริ่มจาก มกราคม - สิงหาคม 2565 พบว่ามีปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม ดังนี้

1. ประเด็นสำคัญด้านพลังงานไฟฟ้า

- การจัดทำ PEA Portfolio โดยอ้างอิงจากการศึกษาเทคโนโลยีด้านพลังงานจากหน่วยงานทั้งไทยและต่างประเทศเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างธุรกิจใหม่ (New Business) ของ กฟผ. เช่น พลังงานทดแทน และพลังงานหมุนเวียนภายในประเทศ เป็นต้น รวมทั้งกำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. ประเด็นสำคัญภาครัฐ

- การจัดทำ PEA Portfolio เพื่อพัฒนาธุรกิจด้าน EV จากมาตรการยานยนต์ไฟฟ้าของรัฐ และเตรียมความพร้อมด้านพลังงานไฟฟ้าเพื่อรองรับสถานีอัดประจุยานยนต์ไฟฟ้า
- การพัฒนา PEA Volta Platform เพื่อรองรับกลุ่มผู้ลงทุนกิจการสถานีบริการอัดประจุไฟฟ้า (EV) เพื่อก้าวสู่การเป็น Platform หลักของกลุ่มผู้ใช้ EV

3. ประเด็นสำคัญด้านยานยนต์ไฟฟ้า

- การหาผู้ค้าที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ตอบโจทย์ผู้บริโภค
- การศึกษาแนวทางในการดำเนินงานของคู่แข่งในธุรกิจยานยนต์ไฟฟ้า

4. ประเด็นสำคัญด้านพลังงานทดแทน

- การยกระดับ PEA Portfolio เพื่อเตรียมรับมือกับธุรกิจเกี่ยวเนื่องด้านพลังงานทดแทน และศึกษาแนวทางการดำเนินงานของคู่แข่ง เช่น ธุรกิจการจำหน่ายและติดตั้งแผงโซลาร์บนหลังคา เป็นต้น

5. ประเด็นสำคัญด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

- กฟผ. ควรศึกษาการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีพลังงานของหน่วยงานชั้นนำทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างโอกาสใหม่ทางธุรกิจของ กฟผ. รองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- กฟผ. ควรหาผู้ร่วมธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ตอบโจทย์ผู้บริโภค
- การร่วมพัฒนาระบบ Peer-to-Peer Energy Trading Platform ผ่านเทคโนโลยี Blockchain การซื้อขายไฟฟ้าครั้งแรกในประเทศไทย ในส่วนของ กฟผ. เกี่ยวข้อง คือเข้าไปร่วมดำเนินการด้านระบบไฟฟ้า และด้านข้อมูลเกี่ยวกับการซื้อขายไฟฟ้า
- การขยายตัวของธุรกิจพลังงานหมุนเวียนภายในประเทศ เป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถสนับสนุนโอกาสในการดำเนินธุรกิจด้านการจัดหาพลังงานสะอาด หรือ RECs ของ กฟผ. ได้

6. ประเด็นสำคัญด้านภาคเอกชน

- การวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการลงทุน EV Charging โดยพิจารณาปัจจัยในอนาคตที่อาจจะเปลี่ยนไปใช้พลังงานไฮโดรเจนแทนพลังงานไฟฟ้า

2.2.12 การเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) ระหว่างองค์กรที่ได้คัดเลือกมาเพื่อเป็นต้นแบบของการจัดการนวัตกรรม

การเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) ระหว่างองค์กรที่ได้คัดเลือกมาเพื่อเป็นต้นแบบของการจัดการนวัตกรรมที่ได้ดำเนินการศึกษาองค์กรภายในประเทศ 4 องค์กร ได้แก่ SCG PTT AIS AOT และองค์กรต่างประเทศ 2 องค์กร ได้แก่ บริษัท Intel Corporation และ บริษัท Korea Electric Power Corporation กับ กฟผ. โดยได้เรียงลำดับสมรรถนะตาม หลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดการ (Core Business Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ ปีบัญชี 2563 ด้านนวัตกรรม (Innovation Management: IM) ทั้ง 8 ด้าน แสดงดังนี้

การเทียบเคียงสมรรถนะ ตามเกณฑ์ด้านที่ 1 การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน (Key People to Innovation)

1.1 บทบาทผู้บริหารระดับสูง

1.2 บทบาทคณะกรรมการและคณะทำงาน ด้านนวัตกรรม

1.3 การกำหนดค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

ตารางที่ 2-3 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะ ตามเกณฑ์ด้านที่ 1 การนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน (Key People to Innovation) ของบริษัทที่เป็น Best Practice

					
1.1 บทบาทผู้บริหารระดับสูง – เนื่องจากเป็นบริษัทรัฐวิสาหกิจ โครงสร้างการดำเนินงานของผู้บริหารระดับสูงในบริษัท SCG จะถูกกำหนดและอยู่ภายใต้การกำกับดูแลโดยผู้ถือหุ้นในภาพรวมในขณะเดียวกัน ภาระหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงคือ การกำกับดูแลกิจการให้เป็นไปตามแผนงาน ผ่านการดำเนินงานตามกลยุทธ์ นโยบาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร ในฐานะตัวแทนของผู้ถือหุ้น	1.1 บทบาทผู้บริหารระดับสูง – จากการเป็นบริษัทรัฐวิสาหกิจ โครงสร้างการดำเนินงานของผู้บริหารระดับสูงในบริษัท PTT จะถูกกำหนดและอยู่ภายใต้การกำกับดูแลโดยผู้ถือหุ้นในภาพรวมในขณะเดียวกัน ภาระหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงคือ การกำกับดูแลกิจการให้เป็นไปตามแผนงาน ผ่านการดำเนินงานตามกลยุทธ์ นโยบาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร ในฐานะตัวแทนของผู้ถือหุ้น	1.1 บทบาทผู้บริหารระดับสูง – แม้ว่าจะเป็นบริษัทมหาชน โครงสร้างการดำเนินงานของผู้บริหารระดับสูงในบริษัท AIS จะถูกกำหนด และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลโดยผู้ถือหุ้นในภาพรวม ในขณะเดียวกัน ภาระหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงคือ การกำกับดูแลกิจการให้เป็นไปตามแผนงาน ผ่านการดำเนินงานตามกลยุทธ์ นโยบาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร ในฐานะตัวแทนของผู้ถือหุ้น	1.1 บทบาทผู้บริหารระดับสูง – เนื่องจากเป็นบริษัทรัฐวิสาหกิจที่ขึ้นตรงต่อรัฐบาล โครงสร้างการดำเนินงานของผู้บริหารระดับสูงในบริษัท AOT จะถูกกำหนด และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลโดยกระทรวงคมนาคมในภาพรวมในขณะเดียวกัน ภาระหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงคือ การกำกับดูแลกิจการให้เป็นไปตามแผนงาน ผ่านการดำเนินงานตามกลยุทธ์ นโยบาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร ในฐานะตัวแทนของผู้ถือหุ้น	1.1 บทบาทผู้บริหารระดับสูง – จากการมีสถานะเป็นบริษัทเอกชน โครงสร้างการดำเนินงานของผู้บริหารระดับสูงในบริษัท Intel จะถูกกำหนด และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลโดยคณะกรรมการอิสระ ซึ่งคัดเลือกจากความรู้ความสามารถ และความเหมาะสมในภาระหน้าที่มากกว่าจำนวนหุ้นที่มีในครอบครอง โดยบริษัท Intel ยึดถือ ‘ผลลัพธ์จากการประกอบการ’ ในแต่ละปีเป็นปัจจัยสำคัญ ในการคิดค้นพัฒนา ปรับปรุง และปรับใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการดำเนินงาน	1.1 บทบาทผู้บริหารระดับสูง – เนื่องจากเป็นบริษัทสาธารณะระดับชาติที่ขึ้นตรงต่อรัฐบาล โครงสร้างการดำเนินงานของผู้บริหารระดับสูงในบริษัท KEPCO จึงมีความเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน โดยเฉพาะประธานาธิบดีแห่งสาธารณรัฐเกาหลีใต้ และกระทรวงการค้า อุตสาหกรรม และพลังงาน ที่มีอำนาจโดยตรงในการสั่งการ การกำหนดนโยบาย และแนวทางการบริหารจัดการองค์กรในภาพรวม เพื่อผลประโยชน์สูงสุดต่อประเทศ

					
1.2 บทบาท คณะกรรมการ/ คณะกรรมการด้านนวัตกรรม – SCG มีการจัดตั้ง ‘คณะกรรมการด้าน นวัตกรรม’ ขึ้นเพื่อทำ หน้าที่ในการกำหนด นโยบาย และแนวทาง ปฏิบัติในการส่งเสริม พนักงานให้ตระหนักถึง ความสำคัญ และมีความ พร้อมในการสร้างสรรค์ นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ แก่บริษัท 1.3 การกำหนดค่านิยม และเสริมสร้างนวัตกรรมที่ มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม – SCG มี การกำหนดกลยุทธ์ ‘Inno People’ – เพื่อใช้ผลักดัน บุคลากรในบริษัทให้มีความ เปิดกว้างทางความคิด, กล้าคิด กล้าลงมือทำ, และ ไม่เรียนรู้ เพื่อการพัฒนา ความสามารถอย่างไม่	1.2 บทบาท คณะกรรมการ/ คณะกรรมการด้านนวัตกรรม – PTT มีการแต่งตั้ง ตำแหน่ง ‘ประธาน เจ้าหน้าที่เทคโนโลยี และ วิศวกรรม’ ขึ้นเพื่อรับ ภาระหน้าที่ในการกำกับ ดูแลงานในหน่วยธุรกิจย่อย หรือสถาบันนวัตกรรม ซึ่งมี ความเกี่ยวข้องโดยตรงกับ สายงานด้านการวิจัยและ พัฒนานวัตกรรม และ เทคโนโลยีดิจิทัล 1.3 การกำหนดค่านิยม และเสริมสร้างนวัตกรรมที่ มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม – PTT ให้ ความสำคัญอย่างมากกับ ‘บุคลากร’ ซึ่งถือเป็นตัว ขับเคลื่อนหลักขององค์กร ดังนั้น PTT จึงกำหนด ค่านิยม ‘SPIRIT+D’ ขึ้น เพื่อสร้างวัฒนธรรมการ ทำงาน ที่เกื้อหนุน และ	1.2 บทบาท คณะกรรมการ/ คณะกรรมการด้านนวัตกรรม – AIS มีการจัดตั้ง ‘ฝ่ายงาน ขับเคลื่อนนวัตกรรม’ ขึ้น เพื่อรับภาระหน้าที่ในการ ขับเคลื่อนการสร้างสรรค์ และเกิดพัฒนาการด้าน นวัตกรรมต่อเนื่อง และ ยั่งยืน ผ่านการดำเนินงาน ทั้งภายใน และภายนอก องค์กร – ผ่านการร่วมงาน เชิงพันธมิตรทางธุรกิจกับ หน่วยงานอื่น ๆ 1.3 การกำหนดค่านิยม และเสริมสร้างนวัตกรรมที่ มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม – AIS มีการ ปรับใช้ ‘โครงสร้าง นวัตกรรมแบบเปิด’ (Open Innovation Framework) ในการบริหารจัดการ และ ขับเคลื่อนองค์กร โดยเฉพาะด้านองค์ความรู้ ทั้งภายใน และภายนอก	1.2 บทบาทคณะกรรมการ/ คณะกรรมการด้านนวัตกรรม – AOT มีการจัดตั้ง ‘ฝ่ายพัฒนา วิทยาการและข้อมูล สารสนเทศทำอากาศยาน (ฝพข.)’ และ ‘ฝ่ายวิจัย พัฒนา นวัตกรรม และคุณภาพการ บริการ (ฝวน.)’ ขึ้นเพื่อรับ ภาระหน้าที่ในการวิจัย พัฒนา และบริหารจัดการงานด้าน นวัตกรรมบริการ โดย ฝพข. จะรับผิดชอบในส่วน ของการรวบรวม วิเคราะห์ และเชื่อมโยงข้อมูลเชิงทฤษฎี แบบบูรณาการ ในขณะที่ ฝวน. จะรับผิดชอบในส่วนของ การนำองค์ความรู้มาปรับใช้ เพื่อการดำเนินงาน ซึ่งการ ดำเนินงานของทั้ง 2 หน่วยงานดังกล่าวนี้ขึ้นตรง ต่อคณะกรรมการบริหาร จัดการนวัตกรรม และ คณะกรรมการดำเนินการพัฒนา นวัตกรรม	1.2 บทบาทคณะกรรมการ/ คณะกรรมการด้านนวัตกรรม – ด้วยพื้นฐานกิจการที่มุ่งเน้น การคิดค้น และสร้างสรรค์ นวัตกรรม และเทคโนโลยี ใหม่ ๆ เพื่อสังคมโลกเป็น ทุนเดิม ส่งผลให้ Intel ไม่มี การจัดตั้งหน่วยงานที่เน้นการ ทำงานด้านนวัตกรรม โดยเฉพาะ และมุ่งเน้นไปที่ ‘การสร้างหลากหลาย ในบุคลากร’ ของบริษัทแทน ซึ่ง Intel เชื่อว่า ‘ความ หลากหลายของบุคลากรทุก ระดับ’ หมายถึง องค์ความรู้ และความเชี่ยวชาญที่ หลากหลาย ซึ่งส่งผลโดยตรง ต่อศักยภาพ และ ประสิทธิภาพของผลลัพธ์จาก การดำเนินงาน 1.3 การกำหนดค่านิยม และ เสริมสร้างนวัตกรรมที่ มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม – จากปัจจัย ข้อ 1.2 ส่งผลให้ ‘การรักษา	1.2 บทบาท คณะกรรมการ/คณะกรรมการด้าน นวัตกรรม – ด้วย โครงสร้างการบริหารจัดการ ในฐานะบริษัทสาธารณะ ระดับชาติ รัฐบาลได้ กำหนดให้ ‘คณะผู้บริหาร’ ที่ได้รับคัดเลือก คือ บุคลากรที่มีอำนาจเต็มใน การกำกับดูแล และบริหาร จัดการการดำเนินกิจการให้ เป็นไปตามแผนงานที่ กำหนด แม้ว่าคณะผู้บริหาร จะมีความเชี่ยวชาญในสาขา ที่ต่างกัน แต่หากได้รับเลือก ‘การทำงานร่วมกัน’ เพื่อ ขับเคลื่อนองค์กรคือ ภาระหน้าที่ที่สำคัญที่สุด – ซึ่งรวมถึงการบริหารจัดการ งานด้านนวัตกรรม – อย่างไรก็ตาม KEPCO มีการ จัดตั้ง ‘คณะกรรมการด้าน นวัตกรรม’ ขึ้นโดยเฉพาะ 1.3 การกำหนดค่านิยม และเสริมสร้างนวัตกรรมที่

					
หยุดยั้ง – และ ‘Inno Leader’ – เพื่อใช้ผลักดันบุคลากรระดับผู้บริหารให้มีความเพียบพร้อม สมบูรณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะ ‘ผู้นำองค์กร’ ที่ต้องเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model)	ส่งเสริมซึ่งกันและกัน ผ่านการทำงาน รวมถึงส่งเสริมการเรียนรู้ เพื่อพูนความรู้และความสามารถของบุคลากรทุกระดับ	องค์กร เช่น โครงการวิเคราะห์ขีดความสามารถขององค์กร, กลยุทธ์เพื่อการเติบโตทางธุรกิจทั้งระยะสั้น และระยะยาว, หรือการพัฒนาต่อยอด หรือการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรผ่านการทำงานกับหน่วยงานภายนอก เป็นต้น	1.3 การกำหนดค่านิยม และเสริมสร้างนวัตกรรมที่มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม – AOT ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล ในฐานะกลไกหลักในการพัฒนา และผลักดันองค์กรสู่ความสำเร็จ ดังนั้น ค่านิยมองค์กรที่ AOT ยึดถือคือ ‘การเป็นผู้ดำเนินการและจัดการทำอากาศยานที่ดีระดับโลก’ ผ่านการส่งเสริมบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญ, ความรับผิดชอบ, และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเอง เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืน	ความหลากหลายของบุคลากร’ คือค่านิยมที่ Intel ให้ความสำคัญมากที่สุด ดังนั้น เพื่อการรักษาทรัพยากรคุณภาพเหล่านั้นไว้ Intel มุ่งเน้นไปที่การมอบ ‘ผลตอบแทน’ ที่คุ้มค่าจากการทำงานอย่างหนักของบุคลากรทุกระดับ เช่น ฐานเงินเดือนที่สูง, สวัสดิการในฐานะพนักงาน, หรือสวัสดิการหลังเกษียณอายุ เป็นต้น	มุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม – ค่านิยมหลักในการดำเนินงานของ KEPCO ได้แก่ การสร้างอนาคตที่ดีขึ้น, การสร้างความเปลี่ยนแปลงผ่านการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ, การมีความเคารพต่อลูกค้า, และความรับผิดชอบต่อสังคม, และการทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์สูงสุดของประเทศ ซึ่งค่านิยมทั้ง 5 ประการนี้คือสิ่งที่บุคลากรทุกระดับต้องยึดถือ และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

การเทียบเคียงสมรรถนะ ตามเกณฑ์ด้านที่ 2 ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (Innovation Strategy)

2.1 การวางยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม

2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ

ตารางที่ 2-4 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะ ตามเกณฑ์ด้านที่ 2 ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (Innovation Strategy) ของบริษัทที่เป็น Best Practice

					
2.1 การวางยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม – อ้างอิงจากข้อ 1.3 รูปแบบกลยุทธ์ของ SCG จะมุ่งเน้นไปที่การคัดเลือก ‘บุคลากร’ ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นอันดับแรก ส่งผลให้ SCG มีการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมที่เน้นไปที่ ‘ความเท่าเทียม/เสมอภาค’ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีและเหมาะสมแก่การเริ่มต้นสร้างสรรค์นวัตกรรม เช่น การเปิดโอกาส และเคารพสิทธิในการแสดงความคิดเห็น, การสนับสนุนการพัฒนาทักษะ ความรู้ที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพ, ระบบการประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพ และเป็น	2.1 การวางยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม – PTT เลือกที่จะนำวิสัยทัศน์หลักในการดำเนินงานขององค์กร มาปรับใช้เป็นแนวทางเพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม ซึ่งมุ่งเน้นใน 3 ด้านหลัก ดังนี้: 1. People (บุคลากร) – หรือการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ระหว่างบุคลากร; 2. Process (กระบวนการ) – หรือระบบการจัดการองค์ความรู้ ที่เปรียบเสมือนสถานที่ในการแลกเปลี่ยน จัดเก็บ ปรับใช้ และต่อยอดความรู้ระหว่างบุคลากร; และ 3. Technology (เทคโนโลยีสารสนเทศ) – หรืออุปกรณ์เสริมในการ	2.1 การวางยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม – เนื่องจาก AIS คือบริษัทด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย ส่งผลให้บริษัทต้องมีการศึกษา วิเคราะห์ และปรับตัวตามกระแสความนิยมในสังคม และสภาพเศรษฐกิจ ปัจจุบันอยู่เสมอ – รวมถึงการติดตามข่าวสารด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่เช่นกัน – ดังนั้นยุทธศาสตร์การบริการด้านนวัตกรรมของ AIS จึงเป็นไปในลักษณะของการศึกษา วิเคราะห์/ประเมิน และเลือกปรับใช้/ผสมผสาน ‘เทคโนโลยี’ เกิดใหม่ร่วมกับบริการที่มีอยู่ของบริษัทเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ หรือสร้าง	2.1 การวางยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม – คณะกรรมการบริหารจัดการนวัตกรรม และคณะทำงานดำเนินการพัฒนานวัตกรรมของ AOT ได้กำหนดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม ซึ่งประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์หลัก ดังนี้: 1. Service Innovation (นวัตกรรมบริการ) หรือการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมจากข้อมูลการศึกษา พฤติกรรมการบริโภคของลูกค้าอย่างเป็นระบบ; 2. Data-Driven Innovation (นวัตกรรมจากองค์ความรู้และข้อมูล) หรือพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ หรือข้อมูลที่มีประสิทธิภาพการบริการ; 3. Synergy Innovation	2.1 การวางยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม – ในอดีตวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานของ Intel จะมุ่งเน้นไปที่การสร้างให้บริการผ่าน ‘ผลิตภัณฑ์’ (Product-Centric Services) ของบริษัท อย่างไรก็ตาม เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงในสภาพตลาด, เศรษฐกิจ, และพฤติกรรมผู้บริโภคของลูกค้า ส่งผลให้ในปัจจุบัน Intel เลือกที่จะมุ่งเน้นไปที่การสร้างการบริการที่มีประสิทธิภาพจากการรวบรวม ‘ข้อมูล’ (Data-Centric Services) ที่มีความหลากหลายทั้งในแง่ของคุณภาพ และปริมาณแทน – อีกนัยหนึ่ง ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมของ Intel คือ	2.1 การวางยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม – KEPCO มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการในส่วนของคณะกรรมการด้าน Innovation Management อย่างชัดเจน โดยแบ่งระบบการดำเนินงานออกเป็น: 1. (Specific) Innovation Projects – หรือการวิจัยและพัฒนาวัตกรรมใหม่ ๆ ภายใต้การกำกับดูแลโดย Sales Division; 2. (Drive) Innovation Growth – หรือการพัฒนาต่อยอดโครงการ หรือนวัตกรรมในเชิงพาณิชย์ ภายใต้การกำกับดูแลโดย Technological Innovation Division; และ 3. Shared (Innovation)

					
ธรรม ซึ่งมีผลต่อการพิจารณาผลตอบแทน และสวัสดิการ, และช่องทางการเรียนรู้ หรือเข้าถึงข้อมูลที่เป็นจำเป็นในการดำเนินงานได้อย่างสะดวก และรวดเร็ว 2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ – จากข้อมูลข้างต้น ในทางปฏิบัติ SCG มุ่งเน้นไปที่การเปิดโอกาสให้ ‘คนรุ่นใหม่’ ได้เข้ามาร่วมงาน เข้าร่วมการประชุมร่วมกับ ‘คนรุ่นเก่า’ เพื่อหารือ หรือเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานในรูปแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับยุคสมัย และระบบการดำเนินงานในปัจจุบันมากขึ้น นอกจากนี้ SCG ยังได้มีการจัดตั้ง ‘Innovation Hub’ ขึ้นเพื่อใช้เป็นศูนย์กลางในการดำเนินงาน และติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อ	เรียนรู้ และแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคลากร อีกทั้งยังเป็นอุปกรณ์เสริมที่มีความสามารถในการช่วยจัดเก็บข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ เพื่อการเข้าถึงที่ง่าย สะดวก และรวดเร็ว 2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ – จากข้อมูลข้างต้น ในทางปฏิบัติ PTT มุ่งเน้นไปที่การส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มพูนทักษะ และความสามารถในการดำเนินงานของบุคลากร โดยบุคลากรทุกระดับในองค์กรสามารถเข้าถึง ‘แหล่งความรู้’ ที่ได้รับการคิดค้น และพัฒนาขึ้นอย่างเป็นระบบได้อย่างอิสระตามต้องการ เพื่อจุดประสงค์ในการต่อยอดในสายอาชีพ หรือเสริมทักษะอื่น ๆ ที่สนใจ อีกทั้งบุคลากรยัง	รูปแบบการบริการใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าอย่างตรงจุดมากขึ้น – ตามวิสัยทัศน์ ‘ที่ 1 ดูแลด้วยใจ ให้ชีวิตดิจิทัล’ 2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ – จากแนวยุทธศาสตร์ข้างต้น ตัวอย่างการบริการในทางปฏิบัติของ AIS ที่ได้รับการปรับใช้/ผสมผสานเทคโนโลยีสมัยใหม่ร่วมด้วย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ ได้แก่ ฟังก์ชัน ‘Full-E’ ในแอปพลิเคชันสำหรับลูกค้า AIS โดยเฉพาะอย่าง ‘myAIS’ โดยฟังก์ชัน Full-E ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าในสภาพเศรษฐกิจ และสังคมปัจจุบันที่ใช้ชีวิตประจำวันถูกผูกติดกับ ‘แพลตฟอร์มออนไลน์’ มากขึ้นกว่าในอดีต; ลูกค้า	(นวัตกรรมร่วม) หรือการร่วมงานกับหน่วยงานภายนอก เพื่อคิดค้น หรือผลักดันนวัตกรรมไปสู่ระดับสังคม หรือระดับโลก; และ 4. Innovative Organization (องค์กรนวัตกรรม) หรือการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตัวเองภายในองค์กร 2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ – เพื่อรองรับและสนับสนุนระบบการดำเนินงานของแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมให้ AOT มีการจัดทำ ‘แผนยุทธศาสตร์องค์กร 5 ปี’ และปรับใช้ควบคู่ไปกับแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม เพื่อจุดประสงค์ในการศึกษา และรวบรวมข้อมูล, วิเคราะห์	‘การรวบรวมข้อมูล’ ที่จำเป็นต่อการบริการให้ได้มากที่สุด 2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ – หลังจากขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนการศึกษา, วิเคราะห์, หรือประเมินศักยภาพของบริษัทกับข้อมูลความต้องการของลูกค้าคือ ‘ขั้นตอนหลัก’ ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใด ๆ ในอีกความหมายหนึ่ง Intel ให้ความสำคัญอย่างมากกับการศึกษาความเป็นไปได้ในการใช้ศักยภาพที่มีอยู่ หรือสร้างขึ้นมาใหม่ ของบริษัทในการสร้างสรรค์สิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิม – ซึ่ง ‘คณะผู้บริหารระดับสูง’ มีหน้าที่ในการศึกษา วิเคราะห์ และสร้างแนวทางการดำเนินงาน หรือสร้าง หรือส่งเสริมให้เกิดแนวทางการดำเนินงานใด ๆ	Growth – หรือการแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนองค์ความรู้เพื่อต่อยอด หรือสร้างสรรค์รูปแบบธุรกิจแนวใหม่ รวมถึงกระตุ้นการจ้างงานภายใต้การกำกับดูแลโดย Win-Win Development Division 2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ – จะมีโครงสร้าง/ลักษณะในการดำเนินงานในรูปแบบของการกำหนด และบังคับใช้นโยบาย/วัฒนธรรมการดำเนินงานที่มีขอบเขต, รายละเอียด, และจุดประสงค์ในการดำเนินงานที่ชัดเจนและครอบคลุมจากบุคลากรระดับสูงสู่บุคลากรระดับอื่น ๆ ในบริษัท ตัวอย่างเช่น คณะผู้บริหารระดับสูงประชุมเพื่อหารือ และสร้างแผนกลยุทธ์การดำเนินงาน

					
จุดประสงค์ด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม โดยเฉพาะ	สามารถใช้ช่องทางดังกล่าว เพื่อสื่อสาร เสนอแนะ หรือ ร้องเรียนถึงปัญหาที่สมควร ได้รับการแก้ไขได้อีกด้วย	สามารถรับการแจ้งเตือน เกี่ยวกับการบริการ รวมถึง การทำธุรกรรมต่าง ๆ ผ่าน ‘myAIS’ ได้ทันที ในทุกที่ และทุกเวลาตามต้องการ	ทิศทางตลาด, และแนวโน้ม จากปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่อาจ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการ ดำเนินงานของแผน ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม เป็นระยะเวลาทุก ๆ 5 ปี เพื่อเตรียมความพร้อมใน รองรับการเปลี่ยนแปลง	เพื่อให้บริษัทได้มาซึ่ง นวัตกรรมที่ต้องการ อาทิเช่น การประชุมเพื่อศึกษารูปแบบ การดำเนินงาน, การส่งเสริม การเรียนรู้ทฤษฎีใหม่ ๆ, การ ประสานงานกับหน่วยงานอื่น , หรือการให้ความช่วยเหลือ บุคลากรในหน่วยงาน เป็นต้น	ในช่วงระยะเวลา 5 ปี ข้างหน้า แผนงานดังกล่าว จะถูกส่งต่อไปยังบุคลากร ระดับหัวหน้างานในสายงาน ต่าง ๆ เพื่อทำการ มอบหมายหน้าที่ไปยัง บุคลากรอื่น ๆ ต่อไป

การเทียบเคียงสมรรถนะ ตามเกณฑ์ด้านที่ 3 นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (Customer-Centric Innovation)

3.1 การพัฒนานวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

ตารางที่ 2-5 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะ ตามเกณฑ์ด้านที่ 3 นวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด (Customer-Centric Innovation) ของบริษัทที่เป็น Best Practice

					
3.1 การพัฒนานวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด – จากความมุ่งมั่นในการวิจัย ทดลอง และพัฒนาต่อยอดมาอย่างยาวนาน SCG ประสบความสำเร็จในการสร้าง ‘นวัตกรรมใหม่ ๆ’ เพื่อการบริการลูกค้า โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภทหลัก ได้แก่: 1. ธุรกิจซีเมนต์และผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง ซึ่งเน้นไปที่การยกระดับคุณภาพชีวิต และความปลอดภัยของลูกค้าผ่านการเลือกวัสดุที่คงทน และสร้างความสะดวกสบายที่มากขึ้น; 2. ธุรกิจเคมีคอลส์ ซึ่งเน้นไปที่การวิจัย และพัฒนาวัสดุที่เป็นมิตรต่อทั้งสังคม และสิ่งแวดล้อม หรือวัสดุที่สามารถนำไปรีไซเคิล	3.1 การพัฒนานวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด – เพื่อให้การบริการของบริษัทมีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างครอบคลุมมากที่สุด PTT ได้แบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็น 3 กลุ่มตามประเภทของผลิตภัณฑ์ ได้แก่: 1. ลูกค้าและผู้บริโภคหน่วยธุรกิจน้ำมัน; 2. ลูกค้าของหน่วยธุรกิจก๊าซธรรมชาติ; และ 3. ลูกค้าของหน่วยธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งแต่ละประเภทหน่วยธุรกิจมีระบบการบริหารจัดการลูกค้าสัมพันธ์เป็นของตัวเอง – โดยครอบคลุมทั้งการสำรวจความต้องการ ช่องทางการติดต่อเพื่อร้องเรียน หรือเสนอแนะ และการบริการเพื่อตอบสนองความต้องการ	3.1 การพัฒนานวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด – เพื่อรักษามาตรฐาน และคุณภาพของการบริการอย่างยั่งยืน AIS ไม่เพียงแต่จะปรับใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ควบคู่ไปกับการบริการเท่านั้น แต่ยังสามารถปรับตัว/ผสมผสานเทคโนโลยีเข้ากับ ‘ระบบการทำงานทุกขั้นตอน’ ของบริษัท อาทิเช่น การพัฒนา และปรับใช้กลยุทธ ‘Open Innovation Framework’ หรือการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการศึกษา วิเคราะห์ และกำหนดรูปแบบ, ประมวลผลการดำเนินงาน, หรือคาดการณ์แนวโน้มต่าง ๆ ของการบริการให้สอดคล้องกับข้อมูลที่รวบรวมได้	3.1 การพัฒนานวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด – อ้างอิงจากแนวยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมในข้อ 2. ขอบเขตการบริการของนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นโดย AOT นั้นถือว่าค่อนข้างจำกัด อย่างไรก็ตาม ประสิทธิภาพและศักยภาพของการบริการนั้น ‘ครอบคลุม’ ทุกความต้องการของลูกค้า ‘คาดหวัง’ จากบริการของ AOT เช่น ระบบเช็คอินด้วยตนเอง อัตโนมัติ (Common Use Self Service - CUSS), ระบบรับสมัครผู้โดยสารอัตโนมัติ (Common Use Bag Drop - CUBD), และระบบข้อมูลตรวจสอบและคัดกรองผู้โดยสารล่วงหน้า	3.1 การพัฒนานวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด – หลังจากการปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานที่มุ่งเน้นไปที่ ‘การใช้ข้อมูล’ มากขึ้น ส่งผลให้ Intel จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานของบริษัทให้มีความเปิดกว้าง และสามารถเข้าถึงได้ง่ายมากขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง Intel ต้องมีการร่วมงาน หรือสนับสนุนการร่วมงานระหว่างบริษัทกับหน่วยงานอื่น ๆ มากขึ้น เพื่อสร้าง, ผลักดัน, หรือแก้ไขนโยบาย หรือวัฒนธรรมการปฏิบัติใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ ‘การได้มาซึ่งข้อมูลของลูกค้า’ – ซึ่งรวมถึงความปลอดภัยของลูกค้าเช่นเดียวกัน – โดย	3.1 การพัฒนานวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด – เนื่องจาก KEPCO เป็นบริษัทที่มีวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานอย่างชัดเจน; ‘สร้างโลกที่เต็มไปด้วยพลังงานสะอาดและพลังงานอัจฉริยะ,’ เพื่อบรรลุจุดประสงค์ดังกล่าว KEPCO จึงมีพิจารณาการจัดสรรงบประมาณอย่างครอบคลุมทุกปี เพื่อใช้รองรับขั้นตอนการศึกษาข้อมูลของลูกค้า – ผ่านช่องทางการติดต่อ/คลังข้อมูล ‘Electricity Big Data’ – เพื่อรับทราบ ศึกษา วิเคราะห์ และประเมินแนวโน้มความต้องการของลูกค้า เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม/

					
ได้; และ 3. ธุรกิจแพคเกจจิ้ง ซึ่งเน้นไปที่การลดการใช้พลาสติกให้ได้มากที่สุด รวมถึงพัฒนารูปแบบบรรจุภัณฑ์ให้ทันสมัยมากขึ้น ในขณะที่มีความซับซ้อนในการใช้งานน้อยลง – หรือปลอดภัยมากขึ้น	ของลูกค้า เป็นต้น – แม้จะมีขั้นตอนการดำเนินงานที่อาจแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามทุกหน่วยงานย่อยจะได้รับการกำกับดูแลในภาพรวมโดย ‘ศูนย์บริการคำสั่งซื้อและลูกค้าสัมพันธ์’ เพื่อรักษามาตรฐานการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด	ณ ปัจจุบัน โดยรูปแบบกลยุทธ์ดังกล่าวอยู่ภายใต้การกำกับดูแลโดย ‘หัวหน้าผู้บริหารด้านกลยุทธ์ (Chief Strategy Officer)’ หรือผู้เป็นหัวใจสำคัญในการส่งเสริม และกำกับดูแลทุกปัจจัยภายในบริษัทที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบกลยุทธ์ดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	(Advance Passenger Processing System - APPS) เป็นต้น อีกหนึ่งจุดเด่นของนวัตกรรมของ AOT คือการผสมผสาน ‘ข้อมูล’ หรือความต้องการของลูกค้าเข้ากับ ‘เทคโนโลยีสมัยใหม่’ ได้อย่างเป็นระบบ	ตัวอย่างการร่วมงานระหว่างองค์กรที่ Intel มีส่วนร่วม ได้แก่ นโยบาย Cloud – หรือการสนับสนุนให้ภาครัฐปรับเปลี่ยนเพื่อใช้ระบบปฏิบัติการ Cloud ในการดำเนินงาน และการให้บริการด้านต่างๆ และนโยบายด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ – หรือการผลักดันรัฐบาลให้มีการจัดตั้งกฎหมายเฉพาะด้านที่ส่งเสริมความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวจากการพึ่งพาเทคโนโลยีสมัยใหม่ของลูกค้า เป็นต้น	การบริการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้น เช่น โครงการ Smart Grid Technology ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นจากการศึกษาข้อมูลและปริมาณการใช้ไฟฟ้าของลูกค้า เพื่อเสริมประสิทธิภาพการนำส่งพลังงานไฟฟ้าให้ดีขึ้น – หรือเพียงพอกับ ‘ปริมาณการใช้’ ที่แท้จริงของลูกค้า เพื่อลดการสูญเสียพลังงานโดยไม่จำเป็น เป็นต้น

การเทียบเคียงสมรรถนะ ตามเกณฑ์ด้านที่ 4 ความรู้การสร้างนวัตกรรม (Knowledge-Based Innovation)

4.1 การจัดการความรู้การสร้างนวัตกรรม

ตารางที่ 2-6 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะ ตามเกณฑ์ด้านที่ 4 ความรู้การสร้างนวัตกรรม (Knowledge-Based Innovation) ของบริษัทที่เป็น Best Practice

					
4.1 การจัดการความรู้การสร้างนวัตกรรม – อ้างอิงจากแนวยุทธศาสตร์ในข้อ 2.1 ความมุ่งมั่นในการ ‘ให้โอกาสบุคลากร’ ของ SCG ไม่จำกัดอยู่ที่การพัฒนากระบวนการจัดการภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการพัฒนา ‘ระบบการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อบุคลากร’ โดยเฉพาะด้วยตัวอย่างเช่น หลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับพนักงานทั่วไป ซึ่งมีการจำแนกหลักสูตรออกเป็นหลักสูตรย่อยเพิ่มเติมตามระดับอายุงานของบุคลากร, และหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลระดับกรรมการ ซึ่งจะเน้นไปที่การเข้าร่วมการอบรม	4.1 การจัดการความรู้การสร้างนวัตกรรม – การส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กรของ PTT จะเป็นไปในรูปแบบของการปรับใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือระบบ SAP – เพื่อจุดประสงค์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องบุคลากรอย่างเป็นระบบ – และการปรับใช้ระบบ COACH – เพื่อจุดประสงค์ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้านสมรรถนะ และการนำไปพิจารณาต่อยอดการเรียนรู้ หรือการสร้างแผนงานในอนาคต – เป็นหลักในการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม PTT ยังได้มีการจัดตั้งสถาบันพัฒนาผู้นำและการเรียนรู้ กลุ่ม ปตท. (PTT	4.1 การจัดการความรู้การสร้างนวัตกรรม – อ้างอิงจากข้อ 2.1 ด้วยพื้นฐานธุรกิจของ AIS คือบริษัทด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้การจัดการองค์ความรู้ เพื่อการสร้างสรรค่นวัตกรรมของ AIS มุ่งเน้นไปที่ ‘การหาวิธีผสมผสานเทคโนโลยีดิจิทัล’ เป็นหลัก อาทิเช่น การปรับใช้เทคโนโลยี 5G บนโทรศัพท์มือถือ, หรือการเพิ่มฟังก์ชันการสั่งงานอุปกรณ์ภายในบ้านด้วยเสียง เป็นต้น ดังนั้น ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการสร้างสรรค์วิธีการ/แนวทางในการตอบโจทย์ความต้องการรูปแบบใหม่ของลูกค้าให้เป็นจริงได้คือ ‘การทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้า’ และ	4.1 การจัดการความรู้การสร้างนวัตกรรม – เช่นเดียวกับ AIS พื้นฐานการบริการของ AOT มีขอบเขตที่ค่อนข้างจำกัด และมีการพึ่งพาเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นหลัก ดังนั้น ระบบการจัดการองค์ความรู้ เพื่อการสร้างนวัตกรรมของ AOT จึงเป็นในรูปแบบของ ‘การขับเคลื่อนกระบวนการวิจัยและพัฒนาวัตกรรมจากฐานข้อมูลที่มีอยู่เดิม’ (Data-Driven Innovation) เพื่อยกระดับการบริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Information-Driven Services) ผ่านแพลตฟอร์ม/ระบบการ	4.1 การจัดการความรู้การสร้างนวัตกรรม – จากอิทธิพล/การให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านความหลากหลายส่งผลให้ Intel มีบุคลากรที่มีความหลากหลายทั้งเพศสภาพ, เชื้อชาติ, และความเชื่อมากมาย ดังนั้น การจัดตั้งทั้งโครงการส่งเสริมการเรียนรู้ และหลักสูตรส่งเสริมการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ และทำความเข้าใจ ‘ความหลากหลายของบุคลากร’ ดังกล่าวคือ สิ่งจำเป็นไม่แพ้หลักสูตรการเรียนรู้ด้านวิชาการ – ที่ Intel มีมากมาย เช่น Intel® FPGA Technical Training, และ Intel® AI Academy เป็นต้น – เพื่อการคงไว้ซึ่งความหลากหลาย และ	4.1 การจัดการความรู้การสร้างนวัตกรรม – เนื่องจากพื้นฐานการบริการ และรูปแบบการบริหารจัดการที่มีความเกี่ยวข้อง และได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐบาลเป็นทุนเดิม ส่งผลให้ KEPCO มีแนวปฏิบัติ/รูปแบบกลยุทธ์ในการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรที่ได้รับการวางคิดค้นวางแผนพัฒนา และปรับใช้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพสูง ได้แก่: KEPCO Academy หรือศูนย์การเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาทักษะความรู้ และความสามารถสำหรับบุคลากรของ KEPCO โดยเฉพาะ ซึ่งหลักสูตรการเรียนรู้ของ KEPCO

					
ร่วมกับหน่วยงานภายนอก เป็นต้น และนอกจากหลักสูตรเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรแล้ว SCG ยังมีการจัดตั้งระบบ Individual Development Plan: IDP ขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับทักษะที่บุคลากรใด ๆ ต้องการการส่งเสริมเพิ่มเติม และระบบ Performance Management System: iPMS ที่ถูกใช้เพื่อการตรวจสอบ และประเมินผลความสำเร็จจากการส่งเสริมการเรียนรู้เพิ่มเติม	Leadership and Learning Institute) ขึ้นโดยเฉพาะเพื่อการฝึกอบรม และส่งเสริมทักษะความรู้ความสามารถให้กับบุคลากรทุกระดับ โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความเหมาะสมของเนื้อหา, ความจำเป็นในสายอาชีพ, หรือความต้องการส่วนบุคคล เป็นต้น โดยบุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ และแบ่งปันองค์ความรู้ระหว่างบุคลากรได้อย่างเสรี ผ่านทั้งระบบการสื่อสารแบบออนไลน์และระบบออนไลน์	‘เสริมความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่บุคลากร’ อีกนัยหนึ่ง AIS ไม่เพียงแต่จะต้องเตรียมความพร้อม/เสริมทักษะความรู้ และความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับบุคลากรเท่านั้น AIS จะต้อง ‘สร้างพื้นที่’ เพื่อการเรียนรู้ลูกค้าให้กับบุคลากรด้วย เพื่อการนี้ AIS ทำการร่วมงานกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสรรหาวิธีในการทำความเข้าใจ และส่งมอบการบริการที่มีประสิทธิภาพให้กับลูกค้า เช่น โครงข่าย NB-IoT เป็นต้น	ดำเนินงานของบริษัท (AOT Digital Platform) อีกนัยหนึ่ง ระบบการแบ่งปัน/ต่อยอดองค์ความรู้ของ AOT คือ ‘การส่งต่อข้อมูลจากรุ่นสู่รุ่น’ ซึ่งรวมไปถึงทักษะ, แนวปฏิบัติ, และประสบการณ์การดำเนินงาน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม AOT มีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มเติมจากภายนอกอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาปรับใช้กับระบบการดำเนินงานที่มีอยู่เดิม	สภาพแวดล้อมที่เปิดกว้าง และส่งผลต่อการวิจัยและพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมในรูปแบบ หรือวิธีการใหม่ ๆ ตัวอย่างเช่น Intel® She Will Connect Program หรือโครงการเพื่อการสนับสนุนการเรียนรู้แก่ผู้หญิงในประเทศแถบ South Africa, หรือCreating Opportunity for Refugee Employment (CORE) โครงการส่งเสริมทักษะให้กับผู้ลี้ภัยในเยอรมัน เป็นต้น	Academy มีให้บริการทั้งในรูปแบบออฟไลน์, ออนไลน์ (KEPCO e-Campus “KEMPUS”), และการเรียนรู้แบบเคลื่อนที่ผ่านอุปกรณ์สื่อสารเคลื่อนที่ (KEMPUS+) อีกทั้งภายใน KEPCO Academy ยังมีหน่วยงานเฉพาะอย่าง ‘KEPCO Human Resource Development Center’ หรือบุคลากร และผู้เชี่ยวชาญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อกำกับดูแลการดำเนินงานของ KEPCO Academy ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การเทียบเคียงสมรรถนะ ตามเกณฑ์ด้านที่ 5 วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม (Culture of Innovation)

5.1 การสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรม

5.2 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม

ตารางที่ 2-7 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะ ตามเกณฑ์ด้านที่ 5 วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม (Culture of Innovation) ของบริษัทที่เป็น Best Practice

					
5.1 การสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรม – SCG กำหนดให้ ‘คณะกรรมการด้านนวัตกรรม’ เป็นมีหน้าที่ในการกำหนดทิศทางการบริหารจัดการภายในองค์กรให้เกิด ‘วัฒนธรรมด้านนวัตกรรม’ ขึ้น โดยรูปแบบกลยุทธ์ที่เลือกใช้ในปัจจุบัน ได้แก่: 1. การปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินงาน; 2. ขยายขอบเขตการวิจัยและพัฒนาวัตกรรม เพื่อต่อยอดธุรกิจแนวใหม่; 3. เปิดโอกาส และมอบพื้นที่ในการแสดงความสามารถให้กับบุคลากร เพื่อกระตุ้นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ;	5.1 การสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรม – การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิด ‘วัฒนธรรมด้านนวัตกรรม’ ขึ้นภายในองค์กรของ PTT เป็นไปในรูปแบบของ ‘การจัดงานแสดงผลงานด้านนวัตกรรม’ เพื่อกระตุ้นความคิด, แรงบันดาลใจ, และบรรยากาศที่เหมาะสมแก่การแบ่งปันองค์ความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง – ซึ่งเป็นรูปแบบกลยุทธ์ที่คณะกรรมการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรม ปตท. ของ PTT เลือกใช้ – นับตั้งแต่ปี 2012 PTT มีการจัดงานแสดงผลงานด้านนวัตกรรมมากมาย อาทิเช่น PTT Innovation	5.1 การสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรม – จากปัจจัยด้านพื้นฐานการบริการในข้อ 4. – โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะความรู้ด้านเทคโนโลยี – และสภาพสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และรวดเร็วในปัจจุบัน ส่งผลให้วัฒนธรรมด้านนวัตกรรมของ AIS มีขอบเขตการขยายตัวที่ค่อนข้างจำกัด อย่างไรก็ตาม AIS ได้มีการส่งเสริมและสนับสนุนการเพิ่มพูนทักษะความรู้ และความสามารถให้กับบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะ การมี ‘ความคิดแบบก้าวหน้า’	5.1 การสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรม – อ้างอิงจากข้อ 4.1 ระบบการจัดการองค์ความรู้ในรูปแบบของการส่งต่อประสบการณ์ และองค์ความรู้ของ AOT ก่อให้เกิดวัฒนธรรมแบบ ‘พี่เลี้ยง’ (AOT Core Values Mentor) หรือการสร้าง/เป็นต้นแบบ และแนวปฏิบัติที่สะท้อนวิสัยทัศน์ และทักษะความชำนาญจากบุคลากรระดับสูง สู่บุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อการปลูกฝัง, รักษาธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กร, และสร้างแรงผลักดันให้เกิดผลลัพธ์/ผลงานที่เป็นรูปธรรมในองค์กรไว้ (AOT Core	5.1 การสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรม – อ้างอิงจากข้อ 4.1 ปัจจัยด้านการเปิดกว้างทั้งโอกาสและความคิดของ Intel ส่งผลให้เกิด ‘วัฒนธรรมเพื่อส่วนรวม’ – เช่น โครงสร้างสวัสดิการของ บริษัท, โครงสร้างภายในองค์กรที่ต่อต้านการเลือกปฏิบัติในทุกรูปแบบ, และการส่งเสริมการเรียนรู้, การกระตุ้นการแบ่งปันองค์ความรู้, และการร่วมงานระหว่างหน่วยงาน เป็นต้น – หรือการยอมรับในรูปแบบความคิด, รูปแบบการแสดงออก, ความคิดนอกกรอบ, แรงบันดาลใจในการร่วมงานระหว่างบุคลากร และหน่วยงานที่แตกต่าง, รวมไปถึง	5.1 การสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรม – อ้างอิงจากข้อ 4.1 ปัจจัยด้านความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานภาครัฐ ส่งผลให้ KEPCO มีวัฒนธรรม/ธรรมเนียมการดำเนินงานที่จริงจัง และเป็นระบบแบบแผนตามหลักจริยธรรม ดังนี้: 1. A – Action First by Leaders (การให้ความสำคัญกับบทบาทของคณะกรรมการผู้บริหาร ที่ต้องเป็นแบบอย่าง/มีการประพฤติตนที่ดี และถูกต้อง); 2. B – Bottom-up Approach (จริยธรรมตามมาตรฐานสากล หรือแนวทางการปฏิบัติขั้นพื้นฐานที่พนักงานจะต้องสังเกต

					
4. เพิ่มอัตราการร่วมงานกับหน่วยงานภายนอกมากขึ้น; และ 5. ประยุกต์/ปรับใช้แนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียนเข้ากับระบบการดำเนินงาน เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดการสร้างนวัตกรรมและโมเดลธุรกิจรูปแบบใหม่ ๆ 5.2 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม – อ้างอิงจากข้อ 3.1 SCG มุ่งเน้นไปที่การ ‘แยกประเภทธุรกิจ’ ออกจากกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาคุณสมบัติ/คุณลักษณะด้านต่าง ๆ ของแต่ละภาคธุรกิจ – ที่ต้องการการกำกับดูแลต่างกัน เช่น เงินทุน, ทักษะความรู้, ระยะเวลา, การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอก เป็นต้น – ตามความเหมาะสม โดย	Day (งานแสดงผลงานที่มีการจัดขึ้นทุกปี), PTT Group Innovation Awards (งานประกวดผลงานใหม่ ที่มีการมอบรางวัลตอบแทน), PTT We Can Corner และ PTT What’s News (นิตยสารเกี่ยวกับการให้ความรู้ด้านนวัตกรรม ซึ่งตีพิมพ์โดย PTT), และ PTT TECH Savvy Agent (โครงการการแข่งขันรูปแบบใหม่ ที่เน้นการผสมผสานเทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น) เป็นต้น 5.2 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม – จากวัฒนธรรม/ธรรมเนียมการปฏิบัติในข้อ 5.1 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม ของ PTT จะมุ่งเน้นไปที่ ‘การต่อยอด’ ผลงานต่าง ๆ ที่น่าสนใจ และสามารถสร้างประโยชน์แก่สังคมได้ไม่ว่ากว้าง จากงานแสดงผลงาน	(Innovative Mindset) ของบุคลากรทุกคน เนื่องจากเป็นรูปแบบความคิดที่จำเป็นในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา – บุคลากรทุกคนต้องมีความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา – รวมถึงหลักสูตรการอบรมที่เน้นการเตรียมความพร้อมในภาพรวม เช่น หลักสูตร Design Thinking, และ หลักสูตรแนวคิดการทำงานแบบ Agile และ Lean Innovation เป็นต้น 5.2 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม – นอกจากการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในบริษัทแล้ว AIS ยังได้มีการจัดตั้ง ‘AIS Innovation Center’ ขึ้นเพื่อจุดประสงค์ในการ	Values Young Role Model) นอกจากนี้ รูปแบบการส่งต่อองค์ความรู้ดังกล่าวยังถือเป็นการ ‘ให้คำแนะนำ/ช่วยเหลือ’ เพื่อลดอัตราการเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน และสามารถใช้เพื่อพิจารณาแนวปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ หรือเหมาะสมกับองค์กรมากขึ้นได้ 5.2 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม – แม้ว่ารูปแบบการส่งต่อองค์ความรู้จากฐานสู่รุ่นอาจมีข้อจำกัดในเรื่องของระยะเวลา, ความเปลี่ยนแปลงในสภาพสังคม, หรือความเหมาะสมกับยุคสมัย เป็นต้น อย่างไรก็ตาม AOT กลับเชื่อว่าทุก ๆ องค์ความรู้ และประสบการณ์ดำเนินงานของบุคลากรใด ๆ ล้วนมีความสำคัญ (Knowledge Capture:	ถึงวิธีการดำเนินงานใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพมากมาย และสุดท้ายวัฒนธรรมดังกล่าวจะสร้างผลประโยชน์มากมายทั้งแก่ตัวบุคลากร, องค์กร, เศรษฐกิจ, และสังคมโลก 5.2 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม – จากปัจจัยที่ส่งเสริม/กระตุ้นการมีส่วนร่วมในข้างต้น ส่งผลให้ Intel สามารถ ‘สร้าง/ต่อยอด’ นวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพมากมายของบริษัทไปยังขอบเขตที่กว้างมากขึ้นได้ อาทิเช่น โครงการ ‘Empowering Middle School Girls’ ที่ได้รับการต่อยอดหลังจากโครงการ Intel® She Will Connect Program ประสบความสำเร็จ โดย Intel สามารถขยายขอบเขต ‘การส่งเสริมการเรียนรู้/การเตรียมความพร้อมเพื่อการเป็น Innovators ในอนาคตของคนรุ่นใหม่’ ไปยังประเทศสหรัฐอเมริกา	รับทราบและปฏิบัติตาม); และ 3. C – Collaboration (การร่วมงานภายในองค์กร ระหว่างองค์กร และ การร่วมงานกับหน่วยงานอื่นๆ หรือแม้แต่ผู้ถือหุ้น และบุคคลที่เกี่ยวข้อง) 5.2 การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม – KEPCO มีพื้นฐานการประกอบธุรกิจในลักษณะที่คล้ายคลึงกับ AIS และ AOT ที่มีรูปแบบการบริการที่มีลักษณะเฉพาะ และขอบเขตการดำเนินงานที่แน่นอน ส่งผลให้ KEPCO มีรูปแบบกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน เช่น กลยุทธ์ ‘Nurturing Optimal Talents’ หรือการอบรมความรู้พื้นฐาน และที่จำเป็นในสายอาชีพ และ ‘Working Together’ หรือกลยุทธ์เพื่อกระตุ้น/ส่งเสริมวัฒนธรรมในองค์กร เช่น การมอบ

					
ตัวอย่างนวัตกรรมธุรกิจซีเมนต์และผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง อาทิเช่น Active Omni-Channel ช่องทางค้าปลีกที่เชื่อมต่อร้านค้าออนไลน์เข้ากับช่องทางออนไลน์ของ SCG (SCGHome.com), หรือ CPAC Solution Center ศูนย์กลางเทคโนโลยี และโซลูชัน เพื่อจุดประสงค์ในการใช้เป็นพื้นที่ในการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันข้อมูลความรู้ ให้คำปรึกษา และให้บริการโซลูชันงานก่อสร้างแก่กลุ่มช่างและผู้รับเหมา เป็นต้น ในส่วนของตัวอย่างนวัตกรรมธุรกิจเคมีคอลส์ ได้แก่ I2P Center (Ideas to Products) ศูนย์นวัตกรรมและพัฒนาต้นแบบสินค้า, และ SCG-Oxford Centre of Excellence for Chemistry ศูนย์วิจัย	โดยหนึ่งในการต่อยอดที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดของ PTT คือ การจัดตั้งโครงการเพื่อการพัฒนาด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล หรือ PTT Expresso – ปัจจุบัน โครงการดังกล่าวเป็นสถานที่ที่รวบรวม ‘คนรุ่นใหม่’ ที่มีทั้ง ‘ทักษะด้านการบริหารจัดการ’ และ ‘แรงขับเคลื่อนใจในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ’ ไว้มากมาย อีกนัยหนึ่ง PTT มีบุคลากรที่พร้อมทั้งความรู้ และความกล้าแสดงออก/ความคิดนอกกรอบ ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากในการวิจัยและพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมมากมายที่พร้อมทำงาน/สร้างสรรค์สิ่งที่ดีขึ้นให้กับองค์กร นอกจากนี้ด้วยความพร้อมของตัวบุคลากรทั้งในเชิงคุณภาพ และปริมาณ PTT สามารถดึงดูดความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งใน	‘สร้างพื้นที่ในการแบ่งปัน/เรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ ๆ’ ระหว่างบุคลากรภายในบริษัท โดย AIS มองว่าด้วยพื้นฐานการบริการของ AIS บุคลากรทุกคนต้องมีความชำนาญ/เชี่ยวชาญสูง โดยเฉพาะความสามารถในการรับรู้ และตัดสินใจแก้ไขปัญหา ดังนั้น การมีพื้นที่ที่บุคลากรสามารถแบ่งปันประสบการณ์ หรือทำการติดต่อสื่อสารกันได้ จึงเป็นสิ่งจำเป็น นอกจากนี้ AIS ยังได้มีการจัดตั้ง AIS Design Center (AIS D.C.) – เพื่อจุดประสงค์ในการนำองค์ความรู้ หรือประสบการณ์ของบุคลากรมาพิจารณาต่อยอดให้เกิดการบริการ หรือนวัตกรรมใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น – และ AIS Playground หรือพื้นที่สำหรับการทดลอง/ทดสอบงานวิจัย	Tacit Knowledge to Explicit Knowledge) ส่งผลให้ AOT เลือกที่จะรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ไว้ โดยบุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงชุดข้อมูลดังกล่าวเพื่อเสริมทักษะการเรียนรู้ได้ (Learning Organization) อีกทั้ง AOT ยังได้ทำการแบ่งปันชุดข้อมูลดังกล่าวแก่หน่วยงานอื่น ๆ เพื่อวิเคราะห์ และพัฒนาต่อยอดต่อไป เช่น Airport Rescue Fire Fighting Learning Center เพื่อพัฒนาศูนย์เรียนรู้ดับเพลิง และกู้ภัย, และ AOT Airport Application หรือช่องทางการหารายได้ที่นอกเหนือจากการประกอบกิจการการบิน (Non-Aeronautical Revenues) เป็นต้น โดยความร่วมมือดังกล่าวล้วนเกี่ยวข้องกับ การวิจัยและพัฒนาองค์	ได้ – ซึ่งนอกจากการมอบโอกาสในการเรียนรู้ให้กับผู้ด้อยโอกาส และส่งเสริมทักษะ/ความชำนาญของบุคลากรในองค์กรแล้ว Intel ยังได้สร้างแรงบันดาลใจซึ่งส่งต่อทั้งความหลากหลาย/ความคิดสร้างสรรค์ในการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม และความต้องการในการทำเพื่อส่วนรวม (หรือร่วมงานกับ Intel) แก่คนรุ่นใหม่อีกด้วย – หรือการจัดตั้งกองทุน Intel (Corporation) Foundation ที่ส่งผลดีต่อทั้งภาพลักษณ์องค์กร และความต้องการในการร่วมงานกับ Intel แก่หน่วยงานอื่น ๆ ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ในอนาคต เนื่องจาก Intel สามารถพิสูจน์ให้เห็นผ่านผลงานต่าง ๆ ว่าบริษัทมีระบบการบริหารจัดการ และบุคลากรที่มีทั้งคุณภาพ และความพร้อมในการร่วมงาน	การปรับใช้ทักษะ และความสามารถในการทำงาน และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การร่วมงาน และการแบ่งปันทักษะ และความสามารถระหว่างบุคลากร อย่างไรก็ตาม ด้วยพื้นฐานการเป็นบริษัทระดับชาติที่มีหน้าที่ต่อประชาชนในประเทศ ส่งผลให้ KEPCO มีความพยายามที่นอกเหนือจากการรักษามาตรฐานธุรกิจดั้งเดิมของบริษัท คือ ‘การรักษาผลประโยชน์ของชาติ’ ผ่านการดำเนินธุรกิจของบริษัท; โดย KEPCO Academy มีการเพิ่มหลักสูตรการเรียนรู้ที่นอกเหนือจากพื้นฐานการบริการดั้งเดิมของบริษัท เพิ่มเติม ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนสามารถพัฒนา และใช้ความรู้ที่มีอยู่เดิมต่อยอดไปยังการสร้างสรรค์ หรือปรับใช้การบริการในรูปแบบอื่น ๆ ได้

					
และพัฒนานวัตกรรมที่เกิดจากความร่วมมือระหว่าง SCG กับ University of Oxford เป็นต้น และตัวอย่างนวัตกรรมธุรกิจ แพคเกจจิ้ง เช่น Inspired Studio ศูนย์ออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์แบบครบวงจร (One-Stop Service Design Solution) เป็นต้น	ประเทศ และต่างประเทศได้อย่างง่ายดาย ซึ่งความสามารถในการร่วมงานกับหน่วยงานภายนอกคือ อีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการวิจัยและพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมให้กับองค์กร	และพัฒนาต่อยอดต่าง ๆ ก่อนการปรับใช้อย่างเป็นทางการของบุคลากรในบริษัท	ความรู้ที่มีอยู่เดิม เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่สามารถสร้างประโยชน์/เสริมประสิทธิภาพให้การบริการของ AOT ทั้งสิ้น		เช่น หลักสูตรการคิดค้นพลังงานทดแทน, หลักสูตรการค้าระหว่างประเทศ, หรือหลักสูตรเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

การเทียบเคียงสมรรถนะ ตามเกณฑ์ด้านที่ 6 กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Processes)

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

ตารางที่ 2-8 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะ ตามเกณฑ์ด้านที่ 6 กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Processes) ของบริษัทที่เป็น Best Practice

					
6.1 ภาพรวมกระบวนการนวัตกรรม – อ้างอิงจากข้อ 3.1 การแบ่งประเภทนวัตกรรมออกเป็น 3 ประเภท ตามศักยภาพพื้นฐานของหน่วยธุรกิจย่อย ส่งผลให้แต่ละประเภทนวัตกรรมมีภาพรวมกระบวนการดำเนินงานที่อาจแตกต่างกัน ดังนี้: 1. ธุรกิจซีเมนต์และผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง – มีรูปแบบกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการขยายตัวในระดับภูมิภาค; การรักษาเสถียรภาพของตลาดในประเทศ; การเพิ่มมูลค่าสินค้าและบริการ ผ่านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม; และปรับใช้วิธีการดำเนินงานให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม; 2.	6.1 ภาพรวมกระบวนการนวัตกรรม – PTT มีภาพรวมกระบวนการเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มุ่งเน้น ‘การได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่มีความสอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐ’ เป็นหลัก อาทิเช่น การจัดตั้งฝ่ายวิจัยผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม และเทคโนโลยีเชื้อเพลิงทางเลือก (Petroleum Products and Alternative Fuel Technology Research Department), ฝ่ายวิจัยพลังงานประยุกต์และยานยนต์ (Energy Application and Automotive Research Department), หรือฝ่ายวิจัยเทคโนโลยี	6.1 ภาพรวมกระบวนการนวัตกรรม – ในภาพรวม AIS มีรูปแบบกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมที่มุ่งเน้นการสร้างสรรค์ ‘บริการแบบครบวงจรที่สามารถใช้งานได้จริง’ (End-to-End Services) มากกว่าการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมที่สามารถนำไปต่อยอดได้เพิ่มเติมในอนาคต – เนื่องจากข้อจำกัดด้านพื้นฐาน และขอบเขตการบริการสารสนเทศที่มีความเฉพาะตัวสูงกว่าบริการอื่น ๆ – โดยในด้านของกระบวนการดำเนินงานเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมของ AIS จะเป็นไปในรูปแบบของการวิเคราะห์แนวโน้มตลาด; วางแผน	6.1 ภาพรวมกระบวนการนวัตกรรม – จากปัจจัยด้านพื้นฐานทางธุรกิจ และวัฒนธรรมองค์กรที่กล่าวไปข้างต้น รูปแบบกลยุทธ์/กระบวนการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของ AOT ในภาพรวมนั้นจะยึด ‘แนวปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล’ เป็นหลัก เพื่อมุ่งเน้นการรักษาระบบการดำเนินงานที่ซื่อตรง และถูกต้องตามหลักจริยธรรม หรือคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามนโยบายของภาครัฐ 6.2 กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม – จากปัจจัยในข้อ 6.1 ส่งผลให้	6.1 ภาพรวมกระบวนการนวัตกรรม – สำหรับ Intel ภาพรวมกระบวนการดำเนินงานด้านนวัตกรรมจะเน้นไปที่บทบาทของคณะผู้บริหารระดับสูงเป็นหลัก เนื่องจากปัจจัยด้านการวิเคราะห์ข้อมูล, การวางแผนยุทธศาสตร์, การติดตามประเมินข้อมูล และทำการตัดสินใจที่ส่งผลต่อความมั่นคงของบริษัท, รวมถึงการติดต่อประสานงานร่วมกับหน่วยงานภายนอก เช่น ภาครัฐ เป็นต้น กล่าวคือ คณะผู้บริหารระดับสูงเปรียบเสมือนเสาหลักของบริษัท ที่มีหน้าที่คิด, เริ่มลงมือ, และส่งต่อศักยภาพการ	6.1 ภาพรวมกระบวนการนวัตกรรม – ในภาพรวม KEPCO มีระบบการดำเนินงานด้านนวัตกรรมในลักษณะที่คล้ายคลึงกันกับ Intel ที่ ‘คณะผู้บริหารระดับสูง’ มีบทบาทสำคัญในฐานะเสาหลักของบริษัท ซึ่งมีสิทธิ์โดยชอบธรรมในการบริหารจัดการ และกำกับดูแลทุกความเกี่ยวข้องที่ส่งผลต่อความมั่นคงของบริษัทอย่างเต็มที่ 6.2 กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม – เนื่องจากปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเป็นทางการสูง ส่งผลให้กระบวนการดำเนินงานด้านการ

					
ธุรกิจเคมีคอลส์ – มุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม เพื่อการเพิ่มมูลค่าสินค้าและบริการ รวมถึงการลงทุนการผลิต และผลกระทบด้านลบต่อสิ่งแวดล้อม; การสร้างสภาพแวดล้อมการดำเนินงานที่ปลอดภัย และมีประสิทธิภาพ; การปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลร่วมในกระบวนการต่าง ๆ; และการเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล, 3. ธุรกิจแพคเกจจิ้ง – มุ่งเน้นการพัฒนาเพื่อขึ้นเป็นผู้นำตลาด และมีศักยภาพในการตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบวงจร; การวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าและบริการ; และการส่งเสริมการเพิ่มพูนทักษะความรู้ของบุคลากร เพื่อการแข่งขันในระดับสากล	สิ่งแวดล้อม (Environmental Technology Research Department) เป็นต้น ซึ่งฝ่ายวิจัยดังกล่าวอยู่ภายใต้การกำกับดูแลโดย สถาบันนวัตกรรม ปตท. ที่มีการร่วมงานกับหน่วยงานของภาครัฐมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อจุดประสงค์ในการร่วมกันวิจัยและพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สามารถสร้างประโยชน์ให้กับประเทศได้ในวงกว้าง รวมถึงสามารถนำไปพัฒนาต่อยอด เพื่อผลประโยชน์ในระดับสากลได้ต่อไป 6.2 กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม – จากข้อ 6.1 ที่จุดมุ่งหมายหลักของการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมคือ ‘ผลประโยชน์ต่อส่วนรวม’; รูปแบบกลยุทธ์ที่ PTT เลือกใช้เพื่อ	รูปแบบกลยุทธ์; กำหนดโครงสร้าง/ขอบเขตของรูปแบบกลยุทธ์; และกำหนดและปรับใช้แผนยุทธศาสตร์ 6.2 กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม – รูปแบบของกระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมของ AIS จะเป็นไปในรูปแบบของ ‘ทีมงาน’ (Flat Team Structure) ที่รวมบุคลากรทั้งรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ไว้ด้วยกัน – โดยแต่ละภาระหน้าที่ตามความเหมาะสมโดยบุคลากรระดับหัวหน้างาน – เพื่อทำงานร่วมกันในการวิเคราะห์แนวโน้มตลาด; วิจัยและพัฒนาความเป็นไปได้อย่างเปิดกว้าง และสร้างสรรค์ตามความต้องการของทีม; และสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เป็น	กระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์ หรือแนวปฏิบัติเพื่อการสร้างสรรค นวัตกรรมของ AOT เป็นไปในรูปแบบของการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องและเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ของประเทศที่กำหนดโดยภาครัฐ, หน่วยงานที่มีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานของ AOT, กฎหมาย หรือข้อบังคับที่มีการประกาศใช้อย่างเป็นทางการ, และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น เป็นหลัก 6.3 กระบวนการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ – ในทางเดียวกันกับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ในข้อ 6.2 กระบวนการเพื่อการวิจัย	ดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสู่บุคลากรอื่น ๆ ในบริษัท 6.2 กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม – Intel มีการตีพิมพ์รายงานประจำปี, รายงานความยั่งยืน, และรายงานอีกมากมาย เพื่อเปิดเผยต่อทั้งบุคลากรในบริษัท และสาธารณะอย่างต่อเนื่องทุกปี โดยรายงานดังกล่าวรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวกับกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมของบริษัทไว้อย่างครอบคลุมทั้งการดำเนินงานประจำปี, ขั้นตอนการสร้างสรรค นวัตกรรม, รวมถึงวิธีการพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้เดิม ซึ่งประโยชน์ของการตีพิมพ์รายงานในลักษณะนี้คือ การเก็บรวบรวมฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ, ความสามารถในการเข้าถึงได้อย่างอิสระ	สร้างสรรค์นวัตกรรมของ KEPCO มีรูปแบบที่เป็นไปในลักษณะ ‘ถูกต้องตามหลักการ’ เช่นเดียวกัน กล่าวคือ KEPCO ได้จัดตั้งระบบ ‘Self-Diagnosis System’ และ ‘Integrity Policies’ ขึ้นเพื่อใช้ในการตรวจสอบ, บริหารจัดการ, และกระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับได้พัฒนาทักษะความรู้ ความชำนาญ และปรับใช้ความสามารถดังกล่าวอย่างเต็มที่ ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพตามความคาดหวังของบริษัท 6.3 กระบวนการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ – ในภาพรวมของการสร้างสรรค์นวัตกรรมใด ๆ KEPCO จะมุ่งเน้นไปที่การคิดค้น, วางแผน, วิจัยและพัฒนา นวัตกรรมในระยะยาว กล่าวคือ การสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สามารถ

					
6.2 กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม – จากปัจจัยด้านประเภทของนวัตกรรมที่ส่งผลให้แต่ละหน่วยธุรกิจย่อยมีจุดประสงค์การดำเนินงานที่อาจแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ด้านกระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์มีความคล้ายคลึงกันในภาพรวมคือ การเริ่มต้นสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ด้วยแนวคิด ‘การทำงานเหมือนผู้ประกอบการ’ (Entrepreneur Mindset) กล่าวคือ บุคลากรทุกคนควรมีรูปแบบความคิดที่กล้าเสี่ยง กล้าแสดงออก โดยคำนึงถึง ‘ความต้องการของลูกค้า’ เป็นหลัก เพื่อการสร้างสรรค์สิ่งดี ๆ ให้กับลูกค้าโดยที่ลูกค้าไม่ต้องการเอเย่ยามหรือร้องขอ 6.3 กระบวนการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ – แม้	ส่งเสริมกระบวนการดังกล่าวคือ การสร้าง ‘ความรู้สึกผูกพัน/มีส่วนร่วมกับองค์กร’ ให้กับบุคลากรทุกระดับ เพื่อกระตุ้น/ส่งเสริม/รักษาแรงบันดาลใจในการทำเพื่อส่วนร่วม เช่น การจัดตั้ง PTT Workplace หรือพื้นที่เพื่อใช้เป็นศูนย์กลางในการสื่อสาร, แบ่งปัน, ร้องเรียน, บริการ, หรือให้ความช่วยเหลือระหว่างบุคลากรระดับสูงและทั่วไป โดย PTT คาดหวังให้ ‘การสื่อสาร’ ทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมความสัมพันธ์ภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และคงอยู่ได้อย่างยั่งยืน; ซึ่ง PTT เชื่อว่าการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร หมายถึงการมีจุดเริ่มต้นที่ดีในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ	รูปธรรม เพื่อการปรับใช้ในอนาคต 6.3 กระบวนการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ – จากข้อ 6.2 AIS ได้ทำการจัดตั้งโครงการเอไอเอส อินโน จัมป์ ขึ้น เพื่อรองรับ, สนับสนุน, และพัฒนาต่อยอดความคิดสร้างสรรค์/นวัตกรรมที่น่าสนใจของทีมต่าง ๆ ให้สามารถนำไปปรับใช้ได้จริง ด้วยการมอบเงินทุนจำนวน 1 ล้านบาท และนอกจากนี้ AIS ยังมีการจัดตั้งโครงการ ‘Tech Taste’ ขึ้นเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ และเปิดโอกาสด้านการเข้าถึงเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้แก่บุคลากรโดยเฉพาะ เพื่อการนำไปประยุกต์ใช้ต่อไปในอนาคต เช่น ความรู้ด้าน 3D Printing, Narrow Band IoT เป็นต้น 6.4 กระบวนการนวัตกรรมกระบวนการทำงาน –	และพัฒนานวัตกรรมของ AOT เป็นไปในรูปแบบของการพัฒนาต่อยอดการบริการที่มีอยู่เดิม ร่วมกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อเพิ่มศักยภาพการบริการให้สอดคล้องกับอัตราการเติบโตที่สูงขึ้นของจำนวนผู้โดยสารที่มาใช้งานท่าอากาศยาน, สินค้า, และพัสดุภัณฑ์ที่มีการเพิ่มจำนวนสูงขึ้น เพื่อการสร้างความมั่นคง และยั่งยืนให้กับองค์กร 6.4 กระบวนการนวัตกรรมกระบวนการทำงาน – แม้ว่า AOT จะมีระบบการบริหารจัดการที่ค่อนข้างจำกัด อย่างไรก็ตาม AOT ได้มีการส่งเสริม และสนับสนุนการพัฒนา และการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงความจำเป็นในการบริการของบริษัทใน	โดยบุคลากรทุกระดับ, และการเริ่มต้นสร้างสรรค์สิ่งใหม่ผ่านการต่อยอดประสบการณ์ และองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม 6.3 กระบวนการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ – ในแง่ของกระบวนการคิดค้น, วิจัยและพัฒนา, รวมถึงการต่อยอดนวัตกรรมของ Intel นั้น จะเป็นไปในรูปแบบของวิเคราะห์, ประเมิน, และคาดการณ์ถึง ‘สินค้าและคาดการณ์ความต้องการ หรือพฤติกรรมผู้บริโภค รวมถึงวิถีการใช้ชีวิตของลูกค้าทั่วโลกในปัจจุบัน เข้ากับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน และสามารถสร้างผลกระทบด้านดี/การเปลี่ยนแปลงได้ในวงกว้าง หรือแก่สังคมโลก อย่างไรก็ตาม กระบวนการในส่วนนี้	ดัดแปลง หรือต่อยอดเป็นนวัตกรรมรูปแบบใหม่ หรือมีขอบเขตประสิทธิภาพที่กว้างขึ้นได้ โดยเฉพาะในเชิงพาณิชย์ เช่น การพัฒนาโครงการ ‘Smart Grid Technology’ เป็นโครงการ ‘Smart Green City’ ที่ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ในด้านที่หลากหลายมาก/ขอบเขตการบริการที่กว้างมากขึ้น หรือเพื่อการพัฒนาเทคโนโลยีให้มีประโยชน์แบบ ‘ครบวงจร’ มากที่สุด 6.4 กระบวนการนวัตกรรมกระบวนการทำงาน – เนื่องจากรูปแบบการบริการที่มีความเกี่ยวข้อง/เป็นไปในลักษณะของการพึ่งพาประชาชน (ลูกค้า) ส่งผลให้ KEPCO จัดตั้งแพลตฟอร์ม ‘EN:TER’ ขึ้นเพื่อใช้เป็นสื่อกลางในการสื่อสารกับลูกค้า หรือเพื่อให้ลูกค้าสามารถศึกษาเกี่ยวกับสินค้า

					
จุดเริ่มต้นการดำเนินงานของ SCG จะเป็นไปในรูปแบบของการสร้างสรรค์สินค้าและบริการคุณภาพออกสู่ตลาด เพื่อให้ลูกค้าได้เลือกสรรตามความต้องการ อย่างไรก็ตาม SCG ยังคงมี ‘ช่องทางการติดต่อสื่อสาร’ เพื่อให้ลูกค้าสามารถ ‘แสดงความคิดเห็น’ เกี่ยวกับข้อดีข้อเสีย หรือสิ่งที่ควรปรับปรุงของสินค้าและบริการได้ เช่น SCG Contact Center โดย SCG จะนำข้อมูลที่ได้รับ มาพิจารณาหรือภายในบริษัท เพื่อพัฒนา และสร้างสรรค์สิ่งที่ดียิ่งขึ้นต่อไป 6.4 กระบวนการนวัตกรรมกระบวนการทำงาน – ด้วยรูปแบบกลยุทธ์การดำเนินงานข้างต้น ส่งผลให้บทบาทของ ‘คณะผู้บริหารระดับสูง’ หรือผู้นาองค์กร คือแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุดในการริเริ่มสร้างสรรค์	6.3 กระบวนการนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ – ด้วยปัจจัยด้านขอบเขตของผลลัพธ์ หรือผลกระทบของสินค้าและบริการโดย PTT ที่มีอิทธิพล/ประสิทธิภาพ/ผลกระทบต่อลูกค้าในวงกว้าง ส่งผลให้ PTT ต้องคำนึงถึง ‘ความปลอดภัยของลูกค้าและสิ่งแวดล้อม’ เป็นอันดับแรกในการเริ่มต้นให้บริการใด ๆ ดังนั้น PTT จึงได้จัดตั้งโครงการนวัตกรรมสีเขียวขึ้น เพื่อทำการวิเคราะห์, ประเมินผล, และรับรองความปลอดภัยของนวัตกรรมใด ๆ ที่คิดค้นโดย PTT ผ่านตราสัญลักษณ์ ‘Green For Life’ ก่อนการเริ่มต้นให้บริการอย่างเป็นทางการ	นอกเหนือจากการจัดตั้งโครงการต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ด้านวิชาการแล้ว AIS ยังได้จัดตั้งโครงการต่าง ๆ เพื่อส่งเสริม ‘ความชำนาญ’ หรือทักษะการนำองค์ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้จริงให้กับบุคลากรอีกด้วย ได้แก่ โครงการทดสอบสินค้า/นวัตกรรมต้นแบบเพื่อทดสอบประสิทธิภาพ และรับฟังคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ, โครงการเวิร์คช็อป และการอบรมในหัวข้อต่าง ๆ เพื่อให้ความรู้, แนวคิด, หรือคำปรึกษาที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์นวัตกรรม, และโครงการเชิงพันธมิตรกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐ และเอกชน เพื่อเปิดมุมมอง และให้โอกาสกับบุคลากรของบริษัทในการร่วมงานกับผู้เชี่ยวชาญในสายงานนั้น ๆ ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม	ภาพรวมเป็นหลัก เช่น แผนงานการฝึกอบรมบุคลากรในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับสายงาน และภาระหน้าที่, แผนงานการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์ความรู้, แผนงานการสืบทอดตำแหน่งของบุคลากร, และแนวปฏิบัติในการสรรหา, พัฒนา, และรักษาบุคลากรในทุกตำแหน่ง อย่างเป็นระบบ เพื่อรักษาความต่อเนื่องของการบริการ เป็นต้น ซึ่งในทุกแผนงานของ AOT มีการกำหนดกระบวนการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน, หลักเกณฑ์ตัวชี้วัด, และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร	เป็นส่วนที่สร้างปัญหาให้กับ Intel มากที่สุดเช่นกัน โดยเฉพาะปัญหาในแง่ของลิขสิทธิ์, ทรัพย์สินทางปัญญา รวมถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพื่ออนุมัติการใช้งานสินค้าและบริการอย่างเป็นทางการในระดับสากล 6.4 กระบวนการนวัตกรรมกระบวนการทำงาน – เนื่องจากค่านิยมองค์กร ‘ที่มุ่งเน้นความหลากหลาย’ ส่งผลให้ทุกบุคลากรของบริษัทให้ความสำคัญอย่างมากกับการสร้างความหลากหลายให้กับนวัตกรรมต่าง ๆ เช่น การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่สามารถสร้างทั้งประโยชน์ให้กับลูกค้าและความไว้วางใจ/เชื่อมั่นต่อองค์กรของผู้ถือหุ้น, ชักพลาเยอร์, รัฐบาล, และสังคม เป็นต้น กล่าวคือ Intel มุ่งเน้นและส่งเสริมการลงทุน หรือการทำงานร่วมกันระหว่าง	และบริการ, รับการบริการ และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริการของ KEPCO ไปพร้อมกันได้อย่างอิสระในเวลาเดียวกัน โดยบริษัทเองก็ได้ประโยชน์จากความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลความต้องการของลูกค้าได้โดยตรง และสามารถนำไปใช้เพื่อการพิจารณาต่อยอดการวิจัยและพัฒนาวัตกรรมอื่น ๆ ในอนาคตได้ 6.5 กระบวนการนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ – KEPCO มีระบบการรวบรวม และจัดเก็บข้อมูลทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรม (ทุกโครงการ) อย่างเป็นระบบ เพื่อลดความซับซ้อนในการเข้าถึงข้อมูลเมื่อจำเป็นโดยบุคลากรในบริษัท ส่งผลให้บุคลากรทุกคนสามารถ

					
วิธีการ และรักษาศักยภาพดังกล่าวไว้ ดังนั้น SCG จึงได้พยายามอย่างต่อเนื่องในการหาวิธีเพื่อส่งเสริม และสนับสนุนความรู้ และทักษะความชำนาญของคณะผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กรอยู่เสมอ เช่น การร่วมงานกับสถาบันการศึกษาชั้นนำระดับโลกอย่าง DukeCE ในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้เพื่อบุคลากรระดับผู้บริหารระดับสูงโดยเฉพาะ 6.5 กระบวนการนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ – ด้วยพื้นฐานทางธุรกิจ, สภาพเศรษฐกิจ, และปัจจัยด้านสังคมอื่น ๆ ‘เทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อสังคมออนไลน์’ มีอิทธิพลอย่างมากต่อกระบวนการดำเนินงานของบริษัท โดยเฉพาะในด้านการสร้างสรรค์นวัตกรรม ส่งผล	6.4 กระบวนการนวัตกรรมกระบวนการทำงาน – เพื่อให้กระบวนการดำเนินงานด้านนวัตกรรมเป็นไปอย่างเป็นระบบ ถูกต้อง/ปลอดภัย และสอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐ PTT จึงได้พัฒนาและปรับใช้ ‘PTT I2C Gate’ หรือระบบการคัดกรองและประเมินงานวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมอย่างเป็นระบบร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ และหน่วยงานภายนอก เพื่อการรับรองทั้งประสิทธิภาพและความปลอดภัยของนวัตกรรม 6.5 กระบวนการนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ – อ้างอิงจากข้อ 6.3 และ 6.4 ทุกสินค้าและบริการของ PTT ล้วนได้รับการวิจัยและพัฒนา และประเมินผลผ่านระบบการรับรองที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การ	ใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น 6.5 กระบวนการนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ – จากการเปิดกว้างทั้งในด้าน การเรียนรู้ และการสร้างสรรค์นวัตกรรม ผ่านการทำงานกับหน่วยงานภายนอก ส่งผลให้ AIS มีโอกาสมากมาย และหลากหลายในการวิจัยและพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมทั้งในเชิงวิชาการ และเชิงพาณิชย์ ตัวอย่างเช่น การร่วมมือเพื่อต่อยอดนวัตกรรมรูปแบบใหม่กับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, บริษัท พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค, บริษัท ชัมซุง, และบริษัท โมไบค ในการพัฒนาบริการประเภท IoT ในเชิงพาณิชย์ ได้แก่: 1) ระบบติดตาม และจดจำใบหน้าอัจฉริยะ เพื่อเสริมความปลอดภัย; 2) จักรยาน	6.5 กระบวนการนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ – แม้ว่า AOT ไม่มีกระบวนการเพื่อการพัฒนาต่อยอดนวัตกรรมที่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม AOT ได้กำหนดแนวปฏิบัติ หรือการแต่งตั้งคณะผู้บริหารระดับสูงเป็นการเฉพาะ (คณะกรรมการเพื่อการควบคุมภายใน) เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแล ติดตาม และรายงานการประเมินผลกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของบริษัทแก่คณะผู้บริหารระดับสูงทุกปี เพื่อจุดประสงค์ในการรักษามาตรฐานการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และยั่งยืนมากที่สุด	องค์กร เพื่อสนับสนุน และพัฒนาศักยภาพ/จุดเด่นของแต่ละองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด 6.5 กระบวนการนวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ – อ้างอิงจากข้อ 6.2 ภายในรายงานต่าง ๆ ที่ได้รับการตีพิมพ์อย่างเป็นทางการโดยบริษัท ยังประกอบไปด้วยรายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับโครงการ หรือนวัตกรรมต่าง ๆ มากมาย ตัวอย่างเช่น ความคาดหวังโครงการ, ผลประโยชน์ที่จะได้รับ, ความคืบหน้าโครงการ, สิ่งที่ถูกปรับเปลี่ยน หรือได้รับการแก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งรวมถึงวิธีการ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น, ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่าไม่คาดคิด รวมถึงแนวทางการแก้ไขเฉพาะหน้า, แนวทางการบริหารจัดการในแต่ละขั้นตอน, รวมถึงการคาดการณ์ต่าง ๆ จาก	รับผิดชอบภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญ และนำมาปรับใช้ตามความเหมาะสมได้อย่างอิสระ ภายใต้การดูแลโดยบุคลากรระดับหัวหน้างาน

					
ให้ SCG พยายามปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและสื่อสารออนไลน์ (Digital Transformation) เข้ากับกระบวนการดำเนินงานของบริษัทอย่างต่อเนื่องในช่วงหลายปีที่ผ่านมา เช่น การพัฒนาต่อยอด หรือขยายการลงทุนด้านนวัตกรรมใหม่ ๆ ไปสู่รูปแบบธุรกิจแนวใหม่ หรือจัดตั้งบริษัทสตาร์ทอัพขึ้น ซึ่งเน้นการพึ่งพาจากเทคโนโลยีระดับสูงมากกว่าทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น	นำนวัตกรรมใด ๆ ไปพัฒนาต่อยอดโดย PTT สามารถทำได้โดยง่าย อีกทั้งยังดึงดูดความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกได้อย่างหลากหลาย โดยเฉพาะงานนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความเป็นอยู่ของชุมชนทางไกล และการพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมภายในประเทศ เป็นต้น	อัจฉริยะเพื่ออำนวยความสะดวกสบายในการเดินทาง; และ 3) โคมไฟถนนอัจฉริยะเพื่อการจัดการการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อจุดประสงค์ในการสร้างเมือง และมหาวิทยาลัยอัจฉริยะ เป็นต้น		บุคลากรหลายฝ่าย เป็นต้น ซึ่งข้อมูลดังกล่าวล้วนมีความสำคัญอย่างมากในแง่ของเก็บรวบรวมเพื่อการศึกษา, วิเคราะห์ หรือประเมินความเป็นไปได้ในการวิจัยและพัฒนาต่อยอด หรือแก้ไขโครงการที่ Intel มีแผนในการสร้างสรรค์ในอนาคต	

การเทียบเคียงสมรรถนะ ตามเกณฑ์ด้านที่ 7 การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม (Resource Allocation for Innovation)

7.1 การจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรอื่นที่เพียงพอและเหมาะสม

ตารางที่ 2-9 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะ ตามเกณฑ์ด้านที่ 7 การจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม (Resource Allocation for Innovation) ของบริษัทที่เป็น Best Practice

					
7.1 การจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรอื่นที่เพียงพอและเหมาะสม – อ้างอิงจากข้อ 6.1 ‘การสร้างสรรค่นวัตกรรม’ คือปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบมากที่สุดต่อการคงอยู่ของกิจการ และการเพิ่มมูลค่าและประสิทธิภาพของสินค้าและบริการของบริษัท ส่งผลให้ SCG ให้ความสำคัญอย่างมากกับการพิจารณา ‘จำนวนเงินทุน’ ที่จะถูกใช้เพื่อการวิจัยและพัฒนาวัตกรรม ซึ่งได้รับการวิเคราะห์ คาดการณ์ และสนับสนุนอย่างรอบคอบจากคณะผู้บริหารระดับสูงของบริษัท โดยในระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา (ตั้งแต่ปี 2560) SCG ได้ทำการเพิ่มจำนวนเงินทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนาวัตกรรมอย่าง	7.1 การจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรอื่นที่เพียงพอและเหมาะสม – เนื่องจากปัจจัยด้านการรักษาประสิทธิภาพ/ขอบเขตของผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมให้มีความสอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐ ส่งผลให้การรักษา ‘จำนวนเงินทุน’ ด้านการวิจัยและพัฒนาวัตกรรมให้เหมาะสม และเพียงพออย่างต่อเนื่องมีความสำคัญและจำเป็นอย่างมาก ดังนั้น PTT จึงได้กำหนดแนวทางปฏิบัติในการจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาวัตกรรมของบริษัทในแต่ละปีว่า ‘ต้องมีจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 3 ของกำไรสุทธิในแต่ละปี’	7.1 การจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรอื่นที่เพียงพอและเหมาะสม – เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจ และความต้องการในตลาด โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในประเทศไทย เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้อย่างชัดเจนมากที่สุดในช่วงปี 2560 เป็นต้นมา ส่งผลให้ AIS เริ่มให้ความสำคัญอย่างจริงจังกับการจัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาวัตกรรมในช่วงเวลาดังกล่าว อย่างไรก็ตาม AIS ไม่มีการกำหนด ‘จำนวนเงินทุน’ ที่แน่นอนในแต่ละปี แต่จะเน้นไปที่การพิจารณาและประเมินแนวโน้มตลาดในระยะยาว และจัดสรรงบประมาณตามความเหมาะสม ในภาพรวม	7.1 การจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรอื่นที่เพียงพอและเหมาะสม – เนื่องจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ อาทิเช่น กฎหมายการบิน, แนวโน้มอุตสาหกรรม, และอัตราการขยายตัวของการท่องเที่ยว เป็นต้น ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการบริการของ AOT โดยตรง ดังนั้น AOT จึงได้มีการจัดทำโครงการลงทุนเชิงยุทธศาสตร์ หรือแผนแม่บทพัฒนาท่าอากาศยาน (Airport Master Plan) รวมถึงแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Recovery Plan) เพื่อใช้ในการกำกัควบคุม และบริหารจัดการธุรกิจท่าอากาศยานให้มีความสมดุล เหมาะสม	7.1 การจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรอื่นที่เพียงพอและเหมาะสม – Intel คือหนึ่งในบริษัทที่มีการจัดสรรงบประมาณแก่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรเพื่อการวิจัยและพัฒนาวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอมากที่สุด อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ตาม ในปี 2016 ที่ Intel เลือกลงเน้นไปที่การสร้างสรรค่นวัตกรรมในรูปแบบของ ‘Data-Centric’ มากขึ้น ส่งผลให้ Intel เพิ่มงบประมาณเพื่อทุนในการวิจัยและพัฒนาวัตกรรมมากขึ้น เพื่อจัดสรรให้กับหน่วยงานที่ดูแลการสร้างสรรค่นวัตกรรมในส่วนนี้มากขึ้น โดยที่ไม่สร้างผลกระทบกับหน่วยงานอื่น ๆ อีกทั้ง Intel ยังได้ทำการ	7.1 การจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรอื่นที่เพียงพอและเหมาะสม – เนื่องจากปัจจัยด้านการเข้าถึงประชากร (ลูกค้า) กว่าร้อยละ 93 ของจำนวนประชากรทั้งหมดในเกาหลีใต้ ส่งผลให้รูปแบบกลยุทธ์ในที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรงบประมาณการลงทุนของ KEPCO มีความยืดหยุ่นสูง เนื่องด้วยเหตุผลด้านปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เช่น ปริมาณทรัพยากร, ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม, และปริมาณความต้องการของลูกค้า เป็นต้น โดยคณะผู้บริหารระดับสูง มีการประชุม เพื่อพิจารณาหาหรือความเร่งด่วน และจำเป็นในระยะยาวของแต่ละ

					
ต่อเนื่อง และจัดสรรเงินส่วนนี้แก่หน่วยธุรกิจย่อยตามความจำเป็น และความเหมาะสม โดยในปี 2562 ‘ธุรกิจเคมีคอลส์’ เป็นหน่วยธุรกิจย่อยที่ได้รับส่วนแบ่งเงินทุนมากที่สุด		นับตั้งแต่ปี 2560 เป็นต้น AIS มีการเพิ่มงบประมาณในส่วนนี้อย่างต่อเนื่องกว่า 91 ล้านบาท เพื่อใช้ในการส่งเสริมอัตราการเติบโตของตลาดอุตสาหกรรมไอซีที	ยั่งยืน และพร้อมรับความเสี่ยง หรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้น โดยเฉพาะด้านเงินลงทุน, ผลตอบแทน, และการดำรงสภาพคล่องของบริษัท	จัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการลงทุนร่วมกับหน่วยงานภายนอกมากขึ้นอีกด้วย	โครงการ/นวัตกรรมแบบปีต่อปี อย่างไรก็ตาม มีการกำหนด ‘จำนวนนวัตกรรม’ ที่คาดหวังให้มีการดำเนินงานที่แน่นอนในแต่ละปี พร้อมสนับสนุนเต็มที่ในการดำเนินงาน

การเทียบเคียงสมรรถนะ ตามเกณฑ์ด้านที่ 8 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม (Innovation Result)

8.1 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้งการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน (Innovation Result)

การกำหนดและยกระดับผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมในทุกมิติทั้ง 4 ด้าน ตาม (Balanced scorecard : BSC) ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเงิน ผลลัพธ์ด้านลูกค้าและผลิตภัณฑ์และบริการ ผลลัพธ์ด้านกระบวนการภายใน และผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ตารางที่ 2-10 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะ ตามเกณฑ์ด้านที่ 8 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม ของบริษัทที่เป็น Best Practice

					
8.1 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้งทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน 8.1.1 ผลลัพธ์ด้านการเงิน – ในแง่ของยอดขายกำไร โดยรวม ธุรกิจของ SCG สร้างกำไรลดลงอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ในปี 2559 เนื่องจากปัจจัยด้านเศรษฐกิจ และความผันผวนของตลาด โดยธุรกิจเคมีคอลส์ – หรือหน่วยธุรกิจที่สร้างกำไรให้กับ SCG มากที่สุด – คือหน่วยธุรกิจที่ได้รับผลกระทบมากที่สุดจากความไม่แน่นอนดังกล่าว	8.1 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้งทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน 8.1.1 ผลลัพธ์ด้านการเงิน – ในแง่ของผลลัพธ์ทางการเงิน PTT มีอัตรารายได้ และผลตอบแทนแก่บุคลากร รวมถึงบุคคลที่เกี่ยวข้องในอัตราที่ค่อนข้างมั่นคง โดยจำนวนเงินดังกล่าวในแต่ละปี มีความผันผวนตามมูลค่าทางเศรษฐกิจสะสม และความสำเร็จของการประกอบธุรกิจในแต่ละปีเป็นหลัก	8.1 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้งทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน 8.1.1 ผลลัพธ์ด้านการเงิน – แม้ว่าจำนวนรายได้จากการขายสินค้าและบริการจะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (ปี 2559-2561) อย่างไรก็ตาม ในช่วงระยะเวลาดังกล่าว AIS มีจำนวนกำไรสุทธิลดลงเล็กน้อย เนื่องจากการจัดสรรงบประมาณเพื่อการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมที่เพิ่มสูงขึ้นภายในช่วงระยะเวลาดังกล่าว	8.1 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้งทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน เนื่องจากปัจจัยการเป็นบริษัทรัฐวิสาหกิจที่ขึ้นตรงต่อรัฐบาลไทย รวมถึงพื้นฐานการประกอบธุรกิจจากการประกอบกิจการไปต่อยอด/บริหารจัดการจึงดำเนินไปในรูปแบบของการปฏิบัติตามระเบียบการที่กำหนดโดยองค์กร ซึ่งมีลักษณะที่ค่อนข้างจำกัด เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม เริ่มตั้งแต่ปี 2560 AOT ได้เริ่ม	8.1 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้งทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน 8.1.1 ผลลัพธ์ด้านการเงิน – เมื่อพิจารณาจากจำนวนรายได้ต่อปีที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2016 สามารถกล่าวได้ว่าบริษัทประสบความสำเร็จในการตัดสินใจเลือกมุ่งเน้นไปที่การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมแบบ ‘Data-Centric’	8.1 ผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมทั้งทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน 8.1.1 ผลลัพธ์ด้านการเงิน – แม้ว่า KEPCO จะมียอดขายกำไรสุทธิที่ลดลงอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2018 อย่างไรก็ตาม KEPCO ยังคงเลือกที่จะคงการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวของบริษัทอย่างเต็มที่ เนื่องจากความคาดหวังที่ต้องการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ดีมากยิ่งขึ้นแก่ลูกค้า

					
8.1.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้าและผลิตภัณฑ์และบริการ – อ้างอิงจากข้อมูลในปี 2562 SCG สามารถวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ – หรือการรับรอง ‘SCG Eco Value’ – เพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าและบริการได้กว่าร้อยละ 41 อีกทั้งในปัจจุบัน (จนถึงปี 2562) SCG มีจำนวนสิทธิบัตรการประดิษฐ์ อนุสิทธิบัตร และสิทธิบัตรการออกแบบที่สามารถบังคับใช้สิทธิได้รวมทั้งสิ้นกว่า 343 ฉบับ 8.1.3 ผลลัพธ์ด้านกระบวนการภายใน – เพื่อการรักษามาตรฐานการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพของบุคลากร SCG มีการจัดทำแบบประเมินผล ‘การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการทั้งคณะ	8.1.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้าและผลิตภัณฑ์และบริการ – ในปี 2561 PTT มีการจดทะเบียนลิขสิทธิ์นวัตกรรมรูปแบบใหม่ทั้งสิ้น 38 รายการ และสิทธิบัตรจำนวน 3 รายการ ส่งผลให้ ณ ปัจจุบัน หรือจนถึงสิ้นปี 2561 PTT มีจำนวนสิทธิบัตรและอนุสิทธิบัตรในครอบครองทั้งสิ้นรวมกว่า 132 รายการ กล่าวคือ กระบวนการด้านนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้าและบริการของ PTT นั้นมีประสิทธิภาพอย่างมาก 8.1.3 ผลลัพธ์ด้านกระบวนการภายใน – ทุกปี PTT มีการกำหนดเป้าหมายและการประเมินการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายเป็นประจำทุกปี ซึ่งคะแนนความสำเร็จของกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ของ PTT อยู่ในเกณฑ์ที่มีประสิทธิภาพ	8.1.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้าและผลิตภัณฑ์และบริการ – เนื่องด้วยการลงทุนที่มากขึ้น ส่งผลให้ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา AIS มีพัฒนาการในด้านที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมมากขึ้นอย่างก้าวกระโดด ตัวอย่างเช่น จำนวนพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจที่เพิ่มขึ้นจาก 37 รายในปี 2560 เป็น 72 รายในปี 2561 และการเปิดตัวสินค้าและบริการรูปแบบใหม่ที่เพิ่มขึ้นจาก 43 รายการในปี 2560 เป็น 49 รายการในปี 2561 เป็นต้น 8.1.3 ผลลัพธ์ด้านกระบวนการภายใน – AIS มีการออกแบบรูปแบบกลยุทธ์ที่ผสมผสานระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการปรับตัวทางเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนี้: 1.	ให้ความสำคัญกับการต่อยอดผลลัพธ์ในรูปแบบของการสร้างสรรค์นวัตกรรมมากขึ้น ส่งผลให้มีการวางแผนยุทธศาสตร์นวัตกรรม ทอท. 2560-2564 เพื่อมุ่งเน้น และส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่เอื้อต่อการเริ่มต้น และสนับสนุนการสร้างสรรค์นวัตกรรมของบุคลากรในบริษัท หรือการร่วมงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อจุดประสงค์ด้านการพัฒนาทักษะความรู้ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมของบุคลากรมากขึ้น ตัวอย่างเช่น การเปิดตัวประชาสัมพันธ์ส่งเสริมนวัตกรรมท่าอากาศยาน (Airport Innovation Kick Off), การบรรยายพิเศษ โอเดียความคิดนวัตกรรมท่าอากาศยาน, การคัดเลือกและส่งผลงาน/ความคิดสร้างสรรค์ ด้านนวัตกรรม	8.1.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้าและผลิตภัณฑ์และบริการ – จากความพยายามในการสร้างความร่วมมือ/ร่วมงานกับหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่อง Intel ประสบความสำเร็จในการผลักดันให้เกิดกฎหมาย, แนวความคิด, รูปแบบการดำเนินธุรกิจ, และผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น เช่น นโยบาย Cloud, Healthcare IT, หรือชิปประมวลผลขนาด 10 นาโนเมตร เป็นต้น 8.1.3 ผลลัพธ์ด้านกระบวนการภายใน – ทุกปี Intel มีการจัดทำ การประเมินผล และการตรวจสอบ (Assessments & Audits) ร่วมกับหน่วยงานอิสระอย่างต่อเนื่องทุกปี เพื่อวิเคราะห์ และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายใน	8.1.2 ผลลัพธ์ด้านลูกค้าและผลิตภัณฑ์และบริการ – นอกจากความตั้งใจในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพเพื่อบริการลูกค้าแล้ว KEPCO ยังได้พยายามปลูกฝังทัศนคติ และความเคยชินในการเลือกใช้สินค้าและบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมให้กับลูกค้า และสังคมโลกอีกด้วย ตัวอย่างเช่น EV Charging Infrastructure (สถานีพลังงานไฟฟ้าสำหรับยานพาหนะไฟฟ้า) และโครงการพลังงานรูปแบบใหม่ และพลังงานทดแทนในต่างประเทศ เป็นต้น 8.1.3 ผลลัพธ์ด้านกระบวนการภายใน – อีกหนึ่งกลุ่มบุคลากรระดับสูงที่มีบทบาท และมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการภายใน

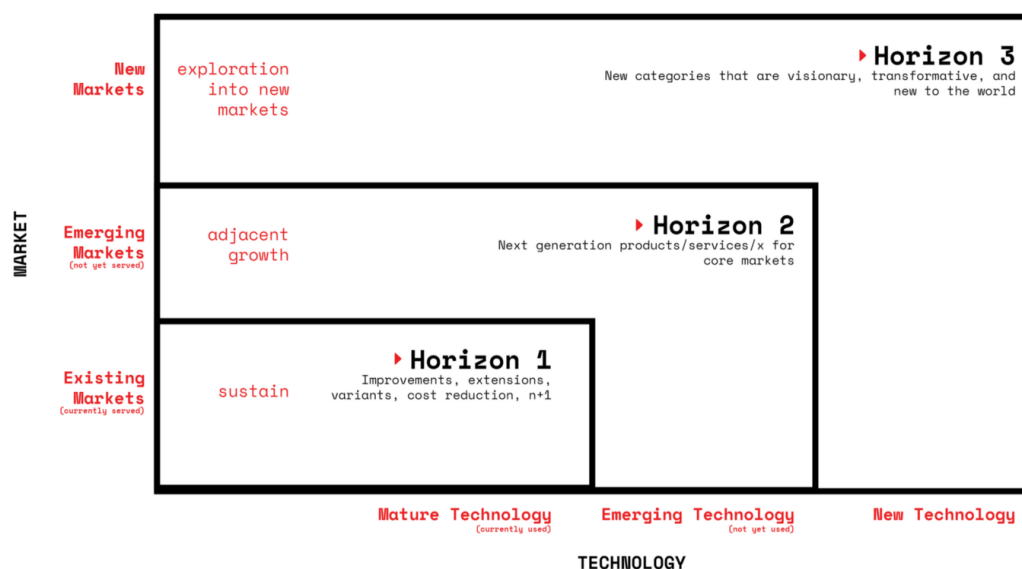
					
(As a Whole)’ และ ‘การประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง (Self-Assessment)’ เป็นประจำทุกปี เพื่อตรวจสอบ และ ทบทวนผลการดำเนินงานของบุคลากรทุกระดับ 8.1.4 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และพัฒนา – ณ สิ้นปี 2562 ระยะเวลาการฝึกอบรมเฉลี่ยของบุคลากร คือ 17 วัน/คน ซึ่งร้อยละ 100 ของจำนวนบุคลากรทั้งหมดได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพตามความเหมาะสม นอกจากนี้ SCG ยังได้เพิ่มระบบการส่งเสริมพัฒนาการให้กับบุคลากรเพิ่มเติม ได้แก่: การลงมือปฏิบัติจริง (Action Learning), การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) ผ่านการมอบโอกาสการ	ตามมาตรฐาน อีกทั้ง ‘บุคลากร’ ยังมีคะแนนความพึงพอใจ/ผูกพันต่อองค์กรในระดับที่ดีอีกด้วย 8.1.4 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และพัฒนา – เพื่อรักษามาตรฐานการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ PTT ได้ทำการเพิ่มงบประมาณเพื่อการลงทุนพัฒนาศักยภาพบุคลากรในบริษัทอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2558 ส่งผลให้ PTT มีสถิติชั่วโมงการอบรมของบุคลากรสูงขึ้นเรื่อย ๆ (รวมทั้งสิ้นประมาณ 73 ชั่วโมง/บุคลากร ในปี 2561) นอกจากนี้ PTT ยังมีคะแนนระดับความเข้มแข็งในด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ขององค์กรโดยเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 68 (คะแนนเฉลี่ยระหว่างปี 2558 - 2561)	‘Eco-Opportunity’ หรือ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการให้โอกาสบุคลากรทั้งรุ่นเก่า และรุ่นใหม่อย่างเท่าเทียมกัน; 2. ‘Digital Platform: Learn Di, Read Di’ หรือแพลตฟอร์มการเรียนรู้แบบครบวงจรผ่านระบบดิจิทัล; และ 3. ‘Digital Platform: Fun Di’ หรือแพลตฟอร์มที่ทำหน้าที่เหมือนกับ ‘สมุดบันทึกนักเรียน’ เพื่อส่งเสริม/กระตุ้นการเรียนรู้ให้กับบุคลากร 8.1.4 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และพัฒนา – AIS มีการกำหนดจุดมุ่งหมายด้านผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ และชัดเจน เพื่อกระตุ้นการบริหารจัดการกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ โดย	เข้าประกวดรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ,หรือโครงการวันนวัตกรรมของ ทอท. (AOT Innovation Day) เป็นต้น	องค์กรให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ นอกจากนี้ Intel ยังมี การจัดตั้งระบบ ‘New Supplier Assessment’ และ ‘Self-Assessment’ หรือระบบแบบสอบถามแก่บุคลากรภายในบริษัท และบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสอบถาม ตรวจสอบ และ ประเมินผลเกี่ยวกับความต้องการ ปัญหา ข้อเสนอแนะ หรือประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในบริษัทในมุมมองที่หลากหลาย 8.1.4 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และพัฒนา – ทุกปี Intel มีการจัดทำ และเก็บรวบรวมข้อมูลการประเมินผลการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับภายในบริษัท เพื่อใช้เป็นสถิติในการพิจารณาแนวโน้ม และ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ได้มาตรฐาน และมี	ระดับสูงคือ ‘คณะกรรมการบริการจัดการวิกฤตการณ์ทางการเงิน’ หรือบุคลากรที่มีหน้าที่ในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งที่เป็นการเงินและไม่ใช้การเงิน และกำกับดูแลการดำเนินงานของคณะผู้บริหารระดับสูงในภาพรวมให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และถูกต้อง เพื่อภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร 8.1.4 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และพัฒนา – KEPCO เป็นหนึ่งในบริษัทของประเทศเกาหลีใต้ที่มีการปรับใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เข้ากับรูปแบบการบริหารจัดการของบริษัทอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้กระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ของ KEPCO มีการเก็บสถิติต่าง ๆ ที่สามารถเข้าถึงตลอดเวลา ตัวอย่างเช่น จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรม

					
เรียนรู้วิธีการดำเนินงานของ บริษัทต่าง ๆ ใน ต่างประเทศ และการทำ โครงการ (Project-based Learning) ตามที่ได้รับ มอบหมาย เป็นต้น		ในปี 2561 การประเมินผล 'Employee well-being Index' มีคะแนนเฉลี่ยไม่ต่ำ กว่าร้อยละ 80		ประสิทธิภาพเพียงพอที่จะ รักษาบุคลากรในบริษัทไว้ได้	บุคลากร, จำนวนคอร์สส่ง เสริมการเรียนรู้, เนื้อหาการ เรียนที่สอดคล้องกับปัจจุบัน, หรือแม้แต่ผลการประเมิน บุคลากร เป็นต้น ซึ่งทุก รายการข้อมูลล้วนมีคะแนน ความสำเร็จอยู่ในเกณฑ์ที่ดี และได้มาตรฐาน

2.2.13 แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับ กฟผ.

การเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับ กฟผ. นั้น เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านนวัตกรรมเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากจะเป็นแนวทางที่สามารถนำพาองค์กรให้รอดพ้นจากความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดในอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งนั้น ปัจจัยที่สามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นได้อย่างรวดเร็วคือองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและเทคโนโลยี ยกตัวอย่างเช่น ทฤษฎี 3 แนวความคิดเพื่อการพัฒนาวัตกรรมการ (Three Horizons of Growth) ที่เสนอโดย แมคคินซี (McKinsey) สามารถอธิบายถึงการเกิดขึ้นของนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งทำให้ผู้รับบริการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการใช้บริการอย่างรวดเร็วอันเนื่องมาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ความสะดวกในการเข้าถึงที่มีมากขึ้น ประกอบกับพัฒนาการด้านอุปกรณ์ ด้านโครงข่าย และเทคโนโลยีในการสื่อสารต่างๆ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งเสริมกันและกันและส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการใช้บริการในระดับที่ส่งผลกระทบต่อภาพรวมอุตสาหกรรม โดยรายละเอียดของทฤษฎีได้นำเสนอ ดังนี้

ทฤษฎี 3 แนวความคิดเพื่อการพัฒนาวัตกรรมการ (Three Horizons of Growth)



ภาพที่ 2-16 ทฤษฎี 3 แนวความคิดเพื่อการพัฒนาวัตกรรมการ (Three Horizons of Growth)

ที่มา : Baghai, Coley, and White. (1999).

ทฤษฎี 3 แนวความคิดเพื่อการพัฒนาวัตกรรมการ มีรายละเอียดจำนวน 3 ขั้นตอน ซึ่งสามารถจำแนกเป็นระดับของการเกิดขึ้นของนวัตกรรมประกอบกับระยะเวลาในการขยายตัวของแต่ละขั้นตอน ดังนี้:

แนวความคิดที่ 1 – ระยะการดำเนินการเพื่อรักษาความมั่นคงของฐานธุรกิจเดิมที่มีอยู่ในปัจจุบัน บางองค์กรนิยามให้ ‘แนวความคิดที่ 1’ ว่าเป็น ‘คุณสมบัติใหม่’ ที่องค์กรต้องปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในระยะเวลา 3 ถึง 12 เดือน

แนวความคิดที่ 2 – ระยะการลงทุนเพื่อต่อยอด หรือทดลองสร้างการบริการใหม่ ๆ ในขอบเขตที่กว้างขึ้น บางองค์กรนิยามให้ ‘แนวความคิดที่ 2’ ว่าเป็น ‘ส่วนขยายของรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่มีอยู่เดิม’ ที่องค์กรต้องปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในระยะเวลา 24 ถึง 36 เดือน

แนวความคิดที่ 3 – ระยะการทำลายรูปแบบการบริการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค บางองค์กรนิยมให้ ‘แนวความคิดที่ 3’ ว่าเป็น ‘การสร้างนวัตกรรม หรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่’ ที่องค์กรต้องปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพภายในระยะเวลา 36 ถึง 72 เดือน

แม้แนวความคิดทั้ง 3 รูปแบบจะมีความต่อเนื่องกัน อย่างไรก็ตาม ระดับความสำคัญของการกำหนดขอบเขตจุดประสงค์ วิธีการดำเนินงาน และการปรับใช้กลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายของแต่ละแนวความคิดนั้นมีความแตกต่างกัน โดย McKinsey เสนอว่า หากผู้ผลิตนวัตกรรมต้องการรักษาศักยภาพการแข่งขันในระยะยาว จำเป็นต้องจัดสรรเงินทุน และทรัพยากร เพื่อการวิจัยและพัฒนาแนวความคิดทั้ง 3 รูปแบบไปพร้อม ๆ กัน

อย่างไรก็ตาม มีแนวคิดที่ทำการศึกษเพิ่มเติมในปัจจุบันได้กล่าวถึงปัจจัยด้านเวลาของทฤษฎีดังกล่าวว่าหากจะนำมาปรับใช้กับศตวรรษที่ 21 ควรคำนึงว่าการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความรวดเร็วมากกว่านั้น โดยเฉพาะกับ ‘แนวความคิดที่ 3’ ที่องค์กรเชื่อว่าเป็นขั้นตอนที่จำเป็นต้องใช้ระยะเวลาการดำเนินงานเป็นเวลานาน เพื่อที่จะประสบความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม ในความเป็นจริง ระยะเวลาการดำเนินงานในส่วน of ‘แนวความคิดที่ 3’ สามารถสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมได้อย่างรวดเร็วเช่นเดียวกันกับ ‘แนวความคิดที่ 1’

ในกรณีนี้ McKinsey ได้ยกตัวอย่าง การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ในเชิงพาณิชย์โดย Uber ซึ่งเกิดจากการประยุกต์ใช้สิ่งที่มีอยู่เดิม (แอปพลิเคชันในโทรศัพท์มือถือ และคนขับรถ) ร่วมกับการต่อยอดรูปแบบการดำเนินธุรกิจการขนส่งที่ตอบโจทย์ความต้องการของทั้งผู้ประกอบการ และผู้บริโภคได้หลากหลายมากขึ้น (Gig economy) ในกรณีนี้ สามารถกล่าวได้ว่าการเกิดขึ้นของการบริการรูปแบบใหม่อย่าง AirBnB, Uber, Lyft, Craigslist, SpaceX และ Tesla คือ ผลลัพธ์ของ ‘แนวความคิดที่ 3’ ซึ่งเกิดขึ้นจากการศึกษารูปแบบการดำเนินธุรกิจเดิมที่มีอยู่ และพัฒนาต่อยอด ร่วมกันกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เกิดความแตกต่าง โดยยังสามารถคงไว้ซึ่งจุดประสงค์ของการบริการเดิมภายในระยะเวลาอันสั้น

โดยสรุป ปัจจัยที่สำคัญที่สุดของ ‘แนวความคิดที่ 3’ คือ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้ตรงจุด การไม่กำหนดกรอบ (ไม่จำเป็นต้องสมดุล หรือสอดคล้องกับระบบเดิม) และความรวดเร็ว มากกว่าการมุ่งเน้นการวางรากฐานการบริการ การเพิ่มประสิทธิภาพการบำรุงรักษา (ใช้ทรัพยากรมากขึ้น) การสร้างความสมบูรณ์แบบ หรือการสร้างความแตกต่างในลักษณะอื่น ๆ – ซึ่งเป็นเรื่องน่าเสียดายที่ในมุมมองของหน่วยงานภาครัฐ หรือองค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบัน การเกิดขึ้นของผลิตภัณฑ์ หรือการบริการรูปแบบใหม่ในลักษณะนี้ หมายถึงการได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ หรือการบริการที่มีคุณภาพต่ำ ไม่มีความสมบูรณ์ และมีความจำเจ (ไม่แตกต่างจากเดิม) อย่างไรก็ตาม หากมีการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ หรือบริการรูปแบบใหม่อย่างเป็นทางการ ผลิตภัณฑ์ หรือบริการกลับสามารถสร้างอิทธิพล (ความนิยม) ในตลาด และผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์ หรือการบริการที่มีอยู่เดิมของหน่วยงานภาครัฐ และองค์กรต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว

การเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการเกิดขึ้นของผลิตภัณฑ์ และการบริการรูปแบบใหม่ที่น่าสนใจมากกว่าเดิมนั้น มีข้อสังเกตที่น่าสนใจคือมักเกิดขึ้นโดยการสร้างสรรค์ของผู้ประกอบการรายใหม่ (เช่น startups, ISIS, จีน, รัสเซีย, ฯลฯ) ซึ่งมีความพร้อมในการเผชิญกับแรงกดดัน และความท้าทาย มากกว่าการปรับตัวโดยผู้ประกอบการรายเก่า เนื่องจากมุมมองการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการรายใหม่นั้น ไม่ได้ให้ความสำคัญกับระบบการบำรุงรักษามรดก (ระบบการดำเนินงานแบบดั้งเดิม) อีกทั้งยังไม่มีข้อกำหนด และขั้นตอนการดำเนินงานที่ยุงยาก และล้าสมัย รวมถึงไม่เพียงแต่มุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อเป็นผู้ครอบครองส่วนแบ่งทางการตลาด (หากำไร) เป็นหลักเท่านั้น

อย่างไรก็ตามมีข้อเสนอแนะถึงรูปแบบการปรับตัวที่ผู้ประกอบการรายเก่าสามารถทำได้ เพื่อแข่งขันกับผู้ประกอบการรายใหม่ ยกตัวอย่างดังนี้:

- กระตุ้น หรือส่งเสริมการร่วมงานกับหน่วยงานภายนอก เพื่อมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามเป้าหมาย ตัวอย่างเช่น การร่วมงานในฐานะพันธมิตรเชิงธุรกิจ (เพื่อผลประโยชน์เชิงพาณิชย์) ระหว่าง NASA กับ SpaceX; OrbitalATK; Apple; และ App Store, DARPA Prize Challenges ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่าง ‘Commercial Resupply Services’ กล่าวคือ องค์กรขนาดใหญ่เลือกที่จะร่วมงานกับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ ที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์ และส่งมอบผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่เกี่ยวข้องให้กับองค์กรได้อย่างรวดเร็ว แลกกับการทำตามข้อเสนอที่ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพต้องการ

- สร้าง หรือรวบรวมจุดแข็งของบริษัทด้วยการว่าจ้าง หรือเข้าซื้อกิจการ ผู้สร้างสรรค์ หรือผลิตภัณฑ์นวัตกรรมที่เหมาะสมกับองค์กร ตัวอย่างเช่น Google เข้าซื้อ Android เพื่อเสริมประสิทธิภาพการบริการ โดยในกรณีนี้ ความเสี่ยงเพียงอย่างเดียวที่องค์กรขนาดใหญ่อย่าง Google ต้องเผชิญคือ การปรับ หรือผสมผสานวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่เดิมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่ต่างออกไปได้อย่างเหมาะสม

- ศึกษา และปรับใช้ (copy) รูปแบบการดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จของผู้ประกอบการรายใหม่ ตัวอย่างเช่น Microsoft คัดลอกเว็บเบราว์เซอร์ของ Netscape และปรับใช้ความโดดเด่นดังกล่าวเข้ากับระบบปฏิบัติการขององค์กร หรือ Google ที่คัดลอกระบบการชำระเงินแบบ ‘pay-per-click’ ของ Overture และเพื่อปรับใช้กับระบบการค้นหา (search) ที่มีฐานข้อมูลขนาดใหญ่ขององค์กร เพื่อจุดประสงค์ในการซื้อขายโฆษณาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

- การให้ความสำคัญกับ ‘ความคิดสร้างสรรค์’ มากกว่าการสร้างผลกำไร หรือการเป็นผู้มีอิทธิพล อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันยังคงเป็นเรื่องยากสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ หรือหน่วยงานภาครัฐ เนื่องจากปัญหาและข้อจำกัดด้านวัฒนธรรมองค์กร (ระบบการดำเนินงาน) รวมถึงปัญหาด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในทางกลับกัน ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพไม่มีความกังวลในลักษณะดังกล่าว รวมถึงมีความพร้อมในการทำหลายสิ่งใหม่ ๆ ที่มากกว่า อย่างไรก็ตาม Apple, iPhone, Amazon และ AWS, และการพัฒนาโดรนติดอาวุธของกองทัพสหรัฐฯ คือ ตัวอย่างความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการสร้างสรรค์โดยองค์กรขนาดใหญ่ หรือหน่วยงานภาครัฐ

เมื่อพิจารณาความเชื่อมโยงของนวัตกรรมกับการแก้ปัญหาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วแล้ว การดำเนินงานของ กฟผ.ในปัจจุบันควรให้ความสนใจกับแนวโน้มของความเปลี่ยนแปลงของตลาดภายนอกที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรได้แก่

- 1) นโยบายไฟฟ้าเสรีทำให้มีผู้แข่งขันในตลาดมากขึ้น
- 2) การแข่งขันด้านการบริการไฟฟ้ามากขึ้นในนิคมอุตสาหกรรม
- 3) ภาคเอกชนมีการลงทุนธุรกิจไฟฟ้าในเขตอุตสาหกรรมมากขึ้น
- 4) พลังงานทดแทน
- 5) การดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับชุมชน ตามนโยบายรัฐ Thailand 4.0

ความเชื่อมโยงของปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของ กฟผ.

ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน	ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้าง	ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาค
ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตที่เป็นมิตรกับ	ทรัพยากรมนุษย์	ทางสังคม
สิ่งแวดล้อม		

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570)

หมวดหมู่ที่ 3 ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก	หมวดหมู่ที่ 12 กำลังคนที่มีสมรรถนะสูง	หมวดหมู่ที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ปลอดภัย เติบโตได้อย่างยั่งยืน
หมวดหมู่ที่ 6 ไทยเป็นฐานการผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะที่สำคัญของโลก		
หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ		

นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561-2580)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล	ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ
ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล		ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึง เท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
		ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

ยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรมแห่งชาติ 20 ปี

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การวิจัย และนวัตกรรมเพื่อสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานบุคลากร และระบบวิจัย และนวัตกรรมของประเทศ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิจัย และนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาสังคม และสิ่งแวดล้อม
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การวิจัย และนวัตกรรมเพื่อสร้างองค์ความรู้พื้นฐานของประเทศ		

แผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรวิจัยและนวัตกรรม 20 ปี

กลยุทธ์ที่ 1 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจนวัตกรรมด้วยบุคลากรวิจัยและนวัตกรรมระดับทั่วถึง	กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาศูนย์เทคโนโลยีวิจัยและนวัตกรรมรองรับภาคการผลิต บริการ สังคม และชุมชนด้วยบุคลากรวิจัยและนวัตกรรมคุณภาพสูง
	กลยุทธ์ที่ 3 เตรียมความพร้อมสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ในอนาคต ด้วยการขยายฐานบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

พระราชบัญญัติการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ การวิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2562

มาตรา 5 ถึง 20 ครอบคลุมการกำหนดมาตรการส่งเสริมจนถึงนโยบายในการดำเนินงานตามนโยบาย , ยุทธศาสตร์ และแผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม

พระราชบัญญัติส่งเสริมการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2564

ตามมาตรา 7 , 8 และ 13 ครอบคลุมหน้าที่ของเจ้าของผลงาน ผู้ให้ทุน ผู้รับทุน รวมถึงหน้าที่บริหารจัดการผลงานวิจัยและนวัตกรรม และรายงานการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัยและนวัตกรรม

แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาพลังงาน

รัฐวิสาหกิจต้องมีการสร้างบทบาทการดำเนินงานด้านนวัตกรรมให้มีความชัดเจน สอดคล้องกับนโยบาย และสภาพแวดล้อมของสังคมด้วยการกำหนดเป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์ขององค์กร

แผนยุทธศาสตร์การดำเนินงานสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ พ.ศ. 2564 – 2565

มุ่งเน้นการสร้างระบบนิเวศด้านนวัตกรรม และสร้างคุณค่าใหม่ทางนวัตกรรม

มาตรฐานสากลที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการจัดการความรู้

มาตรฐาน ISO56002 : 2019 Innovation Management System						
บริบทองค์กร	บทบาทของผู้นำ	การวางแผน	การสนับสนุน	การดำเนินการ	การประเมินสมรรถนะ	การปรับปรุง
(Context of the organization)	(Leadership)	(Planning)	(Support)	(Operation)	(Performance Evaluation)	(Improvement)
มาตรฐาน ISO30401 : 2018 Knowledge Management System						
ธรรมชาติของความรู้	คุณค่า	การมุ่งเน้น	การปรับใช้	ความเข้าใจที่ถูกต้องร่วมกัน	สภาพแวดล้อม	วัฒนธรรมองค์กร
						จุดเน้นย้ำ

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับ กฟผ.

การแข่งขันการบริการไฟฟ้ามากขึ้นในนิคมอุตสาหกรรม	นโยบายไฟฟ้าเสรีทำให้ผู้แข่งขันในตลาดมากขึ้น
การใช้พลังงานทดแทนและสังคมคาร์บอนต่ำ	การดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับชุมชนตามนโยบายรัฐ Thailand 4.0

ภาพที่ 2-17 การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก (External Factors Analysis) กฟผ.

บทที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำกลยุทธ์และแผนแม่บทด้านนวัตกรรม 2566-2570 (Innovation Master Plan 2023 - 2027)

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำกลยุทธ์และแผนแม่บทด้านนวัตกรรม 2566 - 2570 (Innovation Master Plan 2023 - 2027) ประกอบด้วยการวิเคราะห์ในประเด็นต่อไปนี้

3.1 PESTEL

3.2 การจัดลำดับความสำคัญของจุดแข็ง (Strengths) และโอกาสในการปรับปรุง (OFIs)

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำกลยุทธ์และแผนแม่บทด้านนวัตกรรม พ.ศ. 2566 - 2570

(Innovation Master Plan 2023 - 2027)

3.3.1 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคด้านนวัตกรรมของ กฟภ. (PEA Innovation SWOT)

3.3.2 การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้านนวัตกรรม

3.4 นโยบายด้านนวัตกรรม และทรัพย์สินทางปัญญาของ กฟภ.

3.5 วิสัยทัศน์นวัตกรรม (Innovation Vision)

3.6 ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (Innovation Strategic Positioning)

3.7 PEA Innovation Strategy

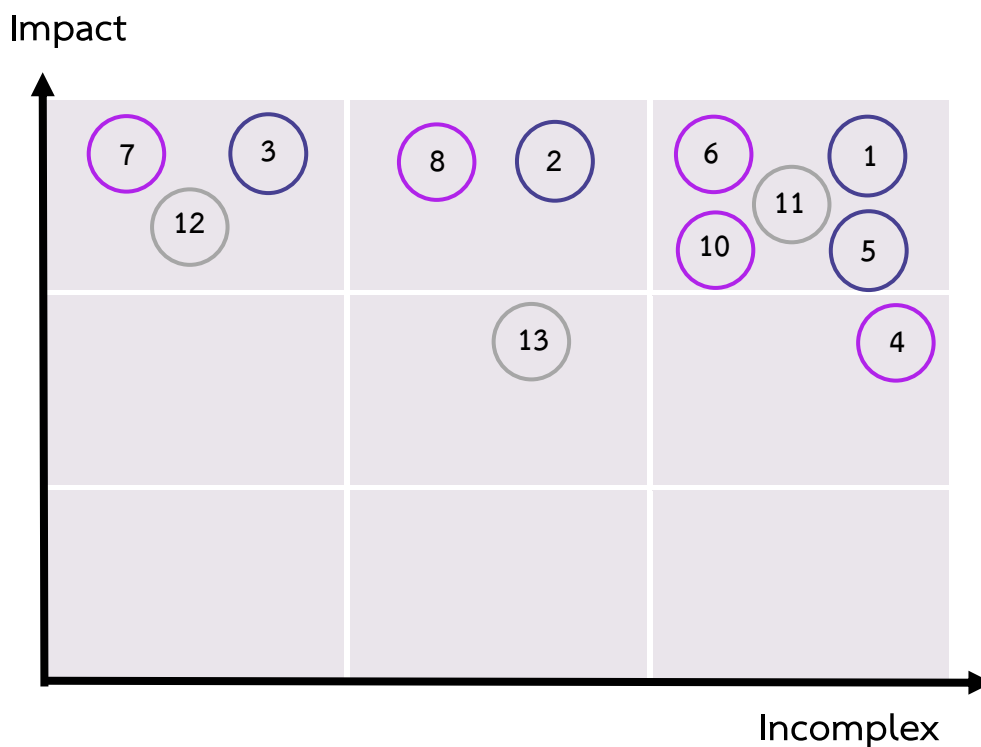
3.8 Innovation Strategy map

3.1 PESTEL Analysis



P – Political	E – Economic	S – Social	T – Technology	E – Environment	L – Legal
- นโยบายการพัฒนาระบบโครงข่าย Smart Grid - นโยบายการพัฒนาระบบโครงข่าย Smart Grid - ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ที่กำหนดให้ไทยต้องมีความมั่นคงของพลังงาน - นโยบายภาครัฐที่ส่งเสริม DG (Distributed Generation) และ EV มากขึ้น - นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561–2580) - แผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรวิจัยและนวัตกรรม 20 ปี	- เศรษฐกิจถดถอยจากสถานการณ์ของ Covid-19 - สงคราม Russia – Ukraine ทำให้ราคาน้ำมันเพิ่มสูงขึ้น - การปรับโครงสร้างภาคการผลิตและบริการสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม	- ลักษณะของการเป็นสังคมเมืองและเมืองใหญ่ที่เพิ่มขึ้น - การเข้ามาของ Cashless Society - กระแสพลังงานสะอาด และพลังงานทดแทน - พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไปเป็นแบบ Personalized Experience - VUCA ความผันผวนและสลับซับซ้อนทางสังคมที่มีมากยิ่งขึ้น	- การวิเคราะห์ลูกค้าด้วย Data analytics - การใช้ Technology BlockChain ในการซื้อขายแลกเปลี่ยนพลังงานไฟฟ้า - การเพิ่มขึ้นของ EV Car - ความก้าวหน้าของ เทคโนโลยีอุตสาหกรรมพลังงานสะอาด เช่น solar rooftop - เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruptive technology) - การพัฒนา PEA Volta Platform เพื่อรองรับกลุ่มผู้ลงทุนกิจการสถานีบริการอัดประจุไฟฟ้า (EV) เพื่อก้าวสู่การเป็น Platform หลักของกลุ่มผู้ใช้ EV - ความก้าวหน้าและการเติบโตของอุตสาหกรรมแบตเตอรี่ในอนาคตที่สามารถพัฒนาเป็น Energy Saving Storage สำหรับโครงข่ายไฟฟ้า และแบตเตอรี่สำหรับยานยนต์ไฟฟ้า	- ความตื่นตัว และความสนใจในการดำเนินธุรกิจที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม (sustainable energy) - สนับสนุนพลังงานหมุนเวียน และลดการปล่อยคาร์บอนไดออกไซด์ตาม COP26 - การลงทุนในระบบไฟฟ้าที่เพิ่มสูงขึ้น เพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีที่ทันสมัย - ปัจจัยในอนาคตที่อาจจะเปลี่ยนไปใช้พลังงานไฮโดรเจนแทนพลังงานไฟฟ้า	- นโยบายกำกับดูแลไม่เอื้ออำนวยทำให้การดำเนินการเกิดความล่าช้าของแผนงาน - การเปิดโอกาสเอกชนเข้ามาทำธุรกิจจำหน่ายไฟฟ้าทำให้สูญเสียลูกค้ารายใหญ่ - พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล - พระราชบัญญัติการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ การวิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2562 - พระราชบัญญัติส่งเสริมการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2564

3.2 การจัดลำดับความสำคัญของจุดแข็ง (Strengths) และโอกาสในการปรับปรุง (OFIs)



People

1. Innovation Role Model/Supporter ของผู้บริหาร
2. ความรู้ความเข้าใจความตระหนักเรื่อง KM
3. วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม
4. เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกสถานงานเข้ามามีส่วนร่วม
5. โครงสร้าง/บทบาทหน่วยงานรับผิดชอบด้านนวัตกรรม



Process

6. ทิศทางการพัฒนานวัตกรรมทั้งในระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว
7. ปรับระบบงานและกระบวนการด้านนวัตกรรมให้ทันกับยุคดิจิทัล
8. การออกแบบ กำหนด จัดให้มีกระบวนการนวัตกรรมขององค์กรในภาพรวมอย่างเป็นระบบ
9. การส่งเสริมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม
10. การนำนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และเชิงสังคม



Technology

11. เทคโนโลยีดิจิทัลประยุกต์ใช้ในเชิงนวัตกรรม
12. ผลิตภัณฑ์ดิจิทัล
13. ฐานข้อมูล KM และนวัตกรรม

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำกลยุทธ์และแผนแม่บทด้านนวัตกรรม พ.ศ. 2566 - 2570 (Innovation Master Plan 2023 - 2027)

3.3.1 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคด้านนวัตกรรมของ กฟผ. (PEA Innovation SWOT)

Strengths

1. ผู้บริหารระดับสูง มุ่งเน้นและให้ความสำคัญในการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม
2. มีการกำหนดตัวชี้วัด ด้านนวัตกรรม ในระดับสายงานทุกสายงาน รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดในการสร้างนวัตกรรม
3. มีการดำเนินงานด้าน นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
4. การมีคณะทำงานในระดับสายงานที่ชัดเจน และให้ความสำคัญในการดำเนินงานเรื่องด้านนวัตกรรม
5. มีงบประมาณที่พร้อมจะพัฒนาและสนับสนุนด้านนวัตกรรมชัดเจน และมีการจัดสรรกระจายงบประมาณด้านนวัตกรรมอย่างทั่วถึง
6. การวิเคราะห์ความเสี่ยงการดำเนินงานด้านนวัตกรรม
7. มีการส่งเสริมบุคลากรใหม่ ๆ ที่จะมาช่วยในการดำเนินงานด้าน Innovation Hub
8. มีฐานและข้อมูลลูกค้าจำนวนมากและกระจายครอบคลุมทั่วทั้งพื้นที่เขตความรับผิดชอบ สามารถนำไปต่อยอดธุรกิจใหม่ได้
9. การพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) เป็นต้นแบบในการยกระดับการดำเนินงานของ กฟผ. ในอนาคต
10. กฟผ. ผ่านการตรวจสอบ (Verify) ว่ามีการดำเนินงานตามมาตรฐาน ISO 56002: 2019 Innovation management system สามารถช่วยให้องค์กรเพิ่มสมรรถนะในการบริหารจัดการนวัตกรรมองค์กร

Opportunities

1. ทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติ และของหน่วยงานกำกับให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้และสมรรถนะของบุคลากร และนวัตกรรม
2. ยุทธศาสตร์ กฟผ. ให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นพัฒนางานวิจัยและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
3. นโยบายภาครัฐ และแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟผ. เอื้อให้มีระบบงานที่อำนวยความสะดวกใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลมากขึ้น
4. นวัตกรรมใหม่ๆ เกี่ยวกับพลังงานทดแทนที่การไฟฟ้าสามารถดำเนินการได้ตามกฎหมาย เช่น Solar Rooftop
5. โครงสร้างอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ที่ส่งผลต่อโอกาสทางธุรกิจที่ครอบคลุม Value chain ของอุตสาหกรรมไฟฟ้า
6. ความก้าวหน้าและการเติบโตของอุตสาหกรรมแบตเตอรี่ในอนาคต ที่สามารถพัฒนาเป็น Energy Saving Storage สำหรับโครงข่ายไฟฟ้า และแบตเตอรี่สำหรับยานยนต์ไฟฟ้า
7. โอกาสในการร่วมลงทุน กับ SPP IPS เพื่อขยายขอบเขตธุรกิจด้านนี้
8. นโยบายภาครัฐเรื่องการเป็น Net Zero ภายในปี พ.ศ. 2050 ส่งผลให้สามารถหารายได้เพิ่มเติมจากตลาดขาย Carbon Credit

Weakness

1. ยังไม่ชัดเจนในการบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้กับการจัดการนวัตกรรม การพัฒนาบุคลากร และการปรับปรุงกระบวนการทำงาน
2. ขาดการกำหนดทิศทางของการจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการยังไม่เพียงพอ (Data Analytic)
3. นวัตกรรมที่เกิดขึ้นยังไม่เข้าสู่สิ่งที่เป็มาตรฐานทางอุตสาหกรรม
4. การจัดสรรพื้นที่/ทรัพยากร/เครื่องมือในการพัฒนานวัตกรรมยังไม่ทั่วถึงในทุก กฟผ.
5. ขาดบุคลากรที่มีองค์ความรู้ในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อรองรับเทคโนโลยีใหม่
6. ขาดความชัดเจนในการคัดเลือกนวัตกรรมในการขยายผลและการต่อยอดทางนวัตกรรม
7. การใช้ใช้นวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และการให้บริการขององค์กรยังไม่เต็มศักยภาพ
8. ยังไม่มีรูปแบบ Innovation Portfolio ที่เหมาะสมต่อการดำเนินงานในปัจจุบัน

Threats

1. ข้อจำกัดจากกฎระเบียบและนโยบายภาครัฐ ที่จำกัดการทำธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ
2. การปรับโครงสร้างตลาดไฟฟ้าเป็นตลาดซื้อขายไฟฟ้าเสรี การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ใช้ไฟฟ้าไปสู่ Prosumer จะกระทบต่อรายได้ค่าไฟฟ้าของ กฟผ.
3. ผลกระทบต่อระบบจำหน่ายจากนโยบายภาครัฐที่ส่งเสริม DG (Distributed Generation) และ EV มากขึ้น

3.3.2 การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้านนวัตกรรม

TOWS Metrix

1. ผู้บริหารระดับสูง มุ่งเน้นและให้ความสำคัญในการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม
2. มีการกำหนดตัวชี้วัด ด้านนวัตกรรม ในระดับสายงานทุกสายงาน รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดในการสร้างนวัตกรรม
3. มีการดำเนินงานด้าน นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
4. การมีคณะทำงานในระดับสายงานที่ชัดเจน และให้ความสำคัญในการดำเนินงานเรื่องด้านนวัตกรรม
5. มีงบประมาณที่พร้อมจะพัฒนาและสนับสนุนด้านนวัตกรรมชัดเจน และมีการจัดสรรกระจายงบประมาณด้านนวัตกรรมอย่างทั่วถึง
6. การวิเคราะห์ความเสี่ยงการดำเนินงานด้านนวัตกรรม
7. มีการส่งเสริมบุคลากรใหม่ ๆ ที่จะมาช่วยในการดำเนินงานด้าน Innovation Hub
8. มีฐานและข้อมูลลูกค้าจำนวนมากและกระจายครอบคลุมทั่วทั้งพื้นที่เขตความรับผิดชอบ สามารถนำไปต่อยอดธุรกิจใหม่ได้
9. การพัฒนาโครงข่ายไฟฟ้าอัจฉริยะ (Smart Grid) เป็นต้นแบบในการยกระดับการดำเนินงานของ กฟผ. ในอนาคต
10. กฟผ. ผ่านการตรวจสอบ (Verify) ว่ามีการดำเนินงานตามมาตรฐาน ISO 56002: 2019 Innovation management system สามารถช่วยให้องค์กรเพิ่มสมรรถนะในการบริหารจัดการนวัตกรรมองค์กร

1. ยังไม่ชัดเจนในการบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้กับการจัดการนวัตกรรม การพัฒนาบุคลากร และการปรับปรุงกระบวนการทำงาน
2. ขาดการกำหนดทิศทางของการจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการบริหารจัดการยังไม่มีเพียงพอ (Data Analytic)
3. นวัตกรรมที่เกิดขึ้นยังไม่เข้าสู่สิ่งที่เป็นมาตรฐานทางอุตสาหกรรม
4. การจัดสรรพื้นที่/ทรัพยากร/เครื่องมือในการพัฒนานวัตกรรมยังไม่ทั่วถึงในทุก กฟผ.
5. ขาดบุคลากรที่มีองค์ความรู้ในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อรองรับเทคโนโลยีใหม่
6. ขาดความชัดเจนในการคัดเลือกนวัตกรรมในการขยายผลและการต่อยอดทางนวัตกรรม
7. การใช้ใช้นวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และการให้บริการขององค์กรยังไม่เต็มศักยภาพ
8. การใช้ใช้นวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการให้บริการของ
9. ยังไม่มีรูปแบบ Innovation Portfolio ที่เหมาะสมต่อการดำเนินงานในปัจจุบัน

1. ทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติ และของหน่วยงานกำกับ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้และสมรรถนะของบุคลากร และนวัตกรรม
2. ยุทธศาสตร์ กฟผ. ให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นพัฒนางานวิจัยและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
3. นโยบายภาครัฐ และแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ กฟผ. เอื้อให้มีระบบงานที่อำนวยความสะดวกใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลมากขึ้น
5. นวัตกรรมใหม่ๆ เกี่ยวกับพลังงานทดแทนที่การไฟฟ้าสามารถดำเนินการได้ตามกฎหมาย เช่น Solar Rooftop
6. โครงสร้างอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ที่ส่งผลต่อโอกาสทางธุรกิจที่ครอบคลุม Value chain ของอุตสาหกรรมไฟฟ้า
7. ความก้าวหน้าและการเติบโตของอุตสาหกรรมแบตเตอรี่ในอนาคต ที่สามารถพัฒนาเป็น Energy Saving Storage สำหรับโครงข่ายไฟฟ้า และแบตเตอรี่สำหรับยานยนต์ไฟฟ้า
8. โอกาสในการร่วมลงทุน กับ SPP IPS เพื่อขยายขอบเขตธุรกิจต้นน้ำ
9. นโยบายภาครัฐเรื่องการเป็น Net Zero ภายในปี พ.ศ. 2550 ส่งผลให้สามารถหารายได้เพิ่มเติมจากตลาดขาย Carbon Credit

1. ข้อจำกัดจากกฎระเบียบและนโยบายภาครัฐ ที่จำกัดการทำธุรกิจของรัฐวิสาหกิจ
2. การปรับโครงสร้างตลาดไฟฟ้าเป็นตลาดซื้อขายไฟฟ้าเสรี การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ใช้ไฟฟ้าไปสู่ Prosumer จะกระทบต่อรายได้ค่าไฟฟ้าของ กฟผ.
3. ผลกระทบต่อระบบจำหน่ายจากนโยบายภาครัฐที่ส่งเสริม DG (Distributed Generation) และ EV มากขึ้น

กลยุทธ์เชิงรุก

กลยุทธ์ในการพัฒนาและประยุกต์ใช้นวัตกรรมด้านพลังงานไฟฟ้าและพลังงานทดแทนเพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจที่ตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐและความต้องการของลูกค้า

กลยุทธ์เชิงพัฒนา

กลยุทธ์ในการพัฒนานวัตกรรมด้านพลังงานไฟฟ้าและพลังงานทดแทนสู่มาตรฐานอุตสาหกรรม เพื่อตอบสนองต่อโครงสร้างอุตสาหกรรมพลังงานไฟฟ้าที่เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

กลยุทธ์เชิงป้องกัน

กลยุทธ์ในการพัฒนาและประยุกต์ใช้นวัตกรรมให้เหมาะสมโครงสร้างตลาดไฟฟ้าเป็นตลาดซื้อขายไฟฟ้าเสรี และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ใช้ไฟฟ้า

กลยุทธ์เชิงรับ

กลยุทธ์การบูรณาการ กระบวนการจัดการความรู้กับการจัดการนวัตกรรม ให้ให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจอุตสาหกรรมไฟฟ้า

3.4 นโยบายด้านนวัตกรรม และทรัพย์สินทางปัญญาของ กฟภ.



การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค
PROVINCIAL ELECTRICITY AUTHORITY

นโยบายด้านนวัตกรรม และทรัพย์สินทางปัญญาของ กฟภ.

การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการนวัตกรรม และนำนวัตกรรมมาเป็นปัจจัยขับเคลื่อนในการดำเนินธุรกิจ โดยสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และผลักดันการใช้ประโยชน์ ทั้งในส่วนของนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) และนวัตกรรมแนวคิดธุรกิจใหม่ (New Business Model Innovation) ภายใต้หลักการธรรมาภิบาล มาตรฐานทางจริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รวมทั้งสนับสนุนให้ กฟภ. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ซึ่งจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน จึงได้กำหนดนโยบายด้านนวัตกรรม และทรัพย์สินทางปัญญาของ กฟภ. ดังนี้

- 1) **ความคิดสร้างสรรค์** กฟภ. สนับสนุนการสร้างบรรยากาศและทรัพยากรให้เพียงพอต่อการส่งเสริมพนักงานให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และขยายผลสู่การใช้งานภายในองค์กร และเชิงพาณิชย์ ทั้งในธุรกิจหลัก ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง และธุรกิจใหม่
- 2) **การจัดการนวัตกรรม และทรัพย์สินทางปัญญา** กฟภ. ให้ความสำคัญกับการจัดการข้อมูลนวัตกรรม และทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อสนับสนุนการใช้ประโยชน์อย่างเป็นระบบ
- 3) **การใช้ประโยชน์จากนวัตกรรม และทรัพย์สินทางปัญญา และการสร้างแรงจูงใจ** กฟภ. สนับสนุนการใช้ประโยชน์จากนวัตกรรม/ทรัพย์สินทางปัญญา ตลอดจนมีข้อบังคับ ระเบียบ หลักเกณฑ์ การสร้างแรงจูงใจ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการสร้างผลงานนวัตกรรมของ กฟภ. ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้
- 4) **การปกป้องสิทธิ และหลีกเลี่ยงการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา** ผลงานนวัตกรรม และทรัพย์สินทางปัญญาของ กฟภ. จะได้รับการคุ้มครองสิทธิตามความเหมาะสม เพื่อป้องกันการนำไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาต และบุคลากรของ กฟภ. ต้องเคารพสิทธิ และไม่ล่วงละเมิดสิทธิในนวัตกรรม และทรัพย์สินทางปัญญาผู้อื่น
- 5) **การบริหารจัดการนวัตกรรม และทรัพย์สินทางปัญญา** กฟภ. จัดให้มีระบบบริหารจัดการ มีหน่วยงานดูแลด้านนวัตกรรม และทรัพย์สินทางปัญญา โดยจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และสร้างความเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างมีประสิทธิภาพ
- 6) **การสร้างความตระหนักด้านทรัพย์สินทางปัญญา** กฟภ. จัดให้มีช่องทางการสื่อสาร และส่งเสริมให้บุคลากรของ กฟภ. ทุกระดับ มีความรู้ความสามารถ และใช้ประโยชน์จากนวัตกรรม และทรัพย์สินทางปัญญา

ประกาศ ณ วันที่ 19 มกราคม พ.ศ. 2565

(นายอรรษิษฐ์ สัมพันธรัตน์)
ประธานกรรมการการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค

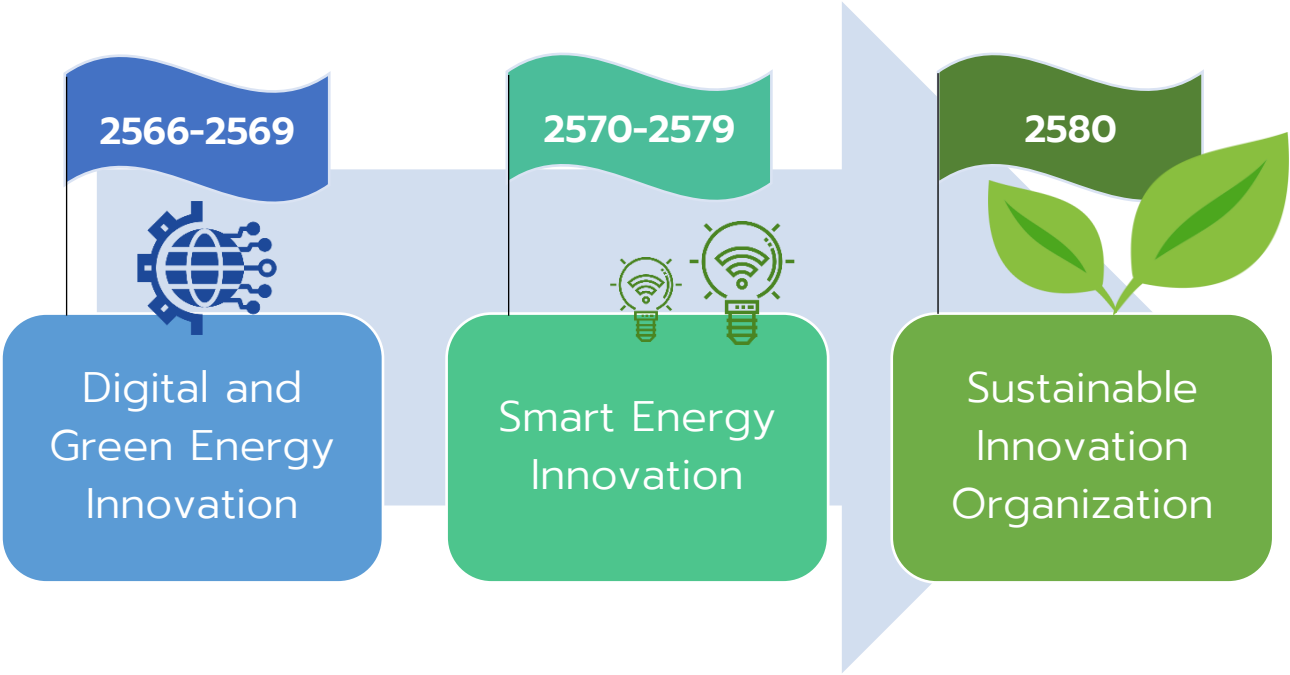
3.5 วิสัยทัศน์นวัตกรรม (Innovation Vision)



VISION

**“ กฟภ. ใช้นวัตกรรม เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการ
สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการทำงาน
และสนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อให้ กฟภ.
เป็นองค์กรชั้นนำที่ทันสมัย และเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
ในระดับภูมิภาค”**

3.6 ทิศทางและตำแหน่งยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (Innovation Strategic Positioning)



	Digital and Green Energy Innovation นวัตกรรมสนับสนุนระบบดิจิทัล และพลังงานสะอาด	Smart Energy Innovation นวัตกรรมสนับสนุนระบบจัดการพลังงาน อัจฉริยะ	Sustainable Innovation Organization เป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างยั่งยืน
ปี	2566-2569	2570-2579	2580
ทิศทางขององค์กร	- ขยายผลเชิงธุรกิจของชิ้นงานนวัตกรรม เช่น PUPA Plug และ PEA Volta ที่เกี่ยวเนื่องกับธุรกิจ EV, EV Charging Station - พัฒนานวัตกรรม บริการใหม่ๆ (Service Innovation) ให้เหมาะสมกับการบริการของ กฟภ. - ศึกษาและวิจัยเทคโนโลยี Green Hydrogen ที่เหมาะสม เพื่อเสริมความมั่นคงในการจ่ายไฟของ กฟภ. พร้อมทั้งจัดทำโครงการนำร่องเพื่อทดสอบการใช้งาน รวมถึงศึกษาความเป็นไปได้ในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องในอนาคต (ปี 2568-2569)	- ต่อยอดและศึกษาเครื่องมือและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องด้านพลังงานในระดับประเทศ เพื่อพัฒนาและออกแบบนวัตกรรมทางสังคม (Social Innovation) เพื่อมุ่งหวังแก้ปัญหาทางสังคมด้านสิ่งแวดล้อมในภาพรวม - พัฒนานวัตกรรมบริการ ให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาด เพื่อพัฒนาต่อยอดสู่ธุรกิจเสริมของ กฟภ.	- ขยายวงจรชีวิตของสินทรัพย์มูลค่าการลงทุนสูง - พัฒนานวัตกรรมด้านพลังงานสะอาด หรือนวัตกรรมเพื่อเพิ่ม Eco Efficiency มุ่งหวังให้เกิดความยั่งยืนขององค์กร (CO2 emission to-sales ratio)

	Digital and Green Energy Innovation นวัตกรรมสนับสนุนระบบดิจิทัล และพลังงานสะอาด	Smart Energy Innovation นวัตกรรมสนับสนุนระบบจัดการพลังงาน อัจฉริยะ	Sustainable Innovation Organization เป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างยั่งยืน
ปี	2566-2569	2570-2579	2580
ทิศทางการดำเนินงานภายใต้แผนแม่บทนวัตกรรม	• การจัดทำยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมที่มีความชัดเจนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร • การจัดทำระบบการจัดการนวัตกรรมขององค์กรที่เป็นระบบ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรและยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม • การพัฒนาระบบสารสนเทศในรูปแบบดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านนวัตกรรมและการดำเนินงานด้านอื่นๆ ของ กฟผ. อาทิเช่น ระบบสารสนเทศเพื่อรวบรวมข้อมูล Big Data ขององค์กร • ส่งเสริมมีส่วนร่วมของผู้บริหารในการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมให้กับบุคลากรของ กฟผ. รวมถึงการยกระดับความรู้ความสามารถ ที่เชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจและความก้าวหน้าในสายอาชีพ • พัฒนานวัตกรรม ที่มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กร และศึกษา วิจัย พัฒนานวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับ EV ระบบกักเก็บพลังงาน และ พลังงานสะอาด เพื่อต่อยอดในเชิงพาณิชย์	• ต่อยอดและขยายผลใช้งานนวัตกรรมด้านพลังงานสะอาด เพื่อลดกระทบด้านสิ่งแวดล้อม • พัฒนานวัตกรรมบริการ สอดคล้องกับการให้บริการพลังงานสะอาด และรองรับธุรกิจเสริมของ กฟผ.	• ต่อยอดและขยายผลใช้งานนวัตกรรมด้านพลังงานสะอาด เพื่อลดกระทบด้านสิ่งแวดล้อม • ศึกษาและพัฒนานวัตกรรม เพื่อบริหารจัดการและขยายวงจรชีวิตสินทรัพย์สำคัญของ กฟผ. • ขยายผลใช้งานนวัตกรรมบริการ เพื่อสร้างความยั่งยืนในการให้บริการของ กฟผ.

3.7 PEA Innovation Strategy



Improvement innovation process

ยุทธศาสตร์ที่ 1

การพัฒนายกระดับกระบวนการจัดการนวัตกรรม

เป้าประสงค์

- นำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์

- I1 ทบทวนและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ
- I2 ทบทวนระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS) และการจัดทำ/ทบทวน Innovation Portfolio
- I3 การจัดทำข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการพัฒนา นวัตกรรมมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
- I4 พัฒนาระดับการจัดการความรู้สู่การสร้าง นวัตกรรม



Networking and New innovation culture

ยุทธศาสตร์ที่ 2

การสร้างค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านความคิดสร้างสรรค์และ นวัตกรรม

เป้าประสงค์

- บุคลากร กฟผ. มีความรู้ความเข้าใจ ความตระหนัก ด้านความคิด สร้างสรรค์และนวัตกรรม
- กฟผ. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยมีวัฒนธรรมด้านความคิด สร้างสรรค์และนวัตกรรมเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

กลยุทธ์

- NN1 ผู้บริหารเป็นต้นแบบ/ผู้ส่งเสริม (Role model/Supporter) ผ่านปัจจัยขับเคลื่อนค่านิยม และมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับการสร้างบรรยากาศให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และ นวัตกรรม
- NN2 ยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรมองค์กร
- NN3 สร้างวัฒนธรรมและเครือข่ายเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรมให้บุคลากรมี ความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของความคิด สร้างสรรค์และนวัตกรรม ตลอดจนการจัดการความรู้สู่การสร้าง นวัตกรรม ผ่านระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบ แรงจูงใจ



Obtain innovation benefits

ยุทธศาสตร์ที่ 3

การนำความคิดสร้างสรรค์และ นวัตกรรมมาใช้ ประโยชน์

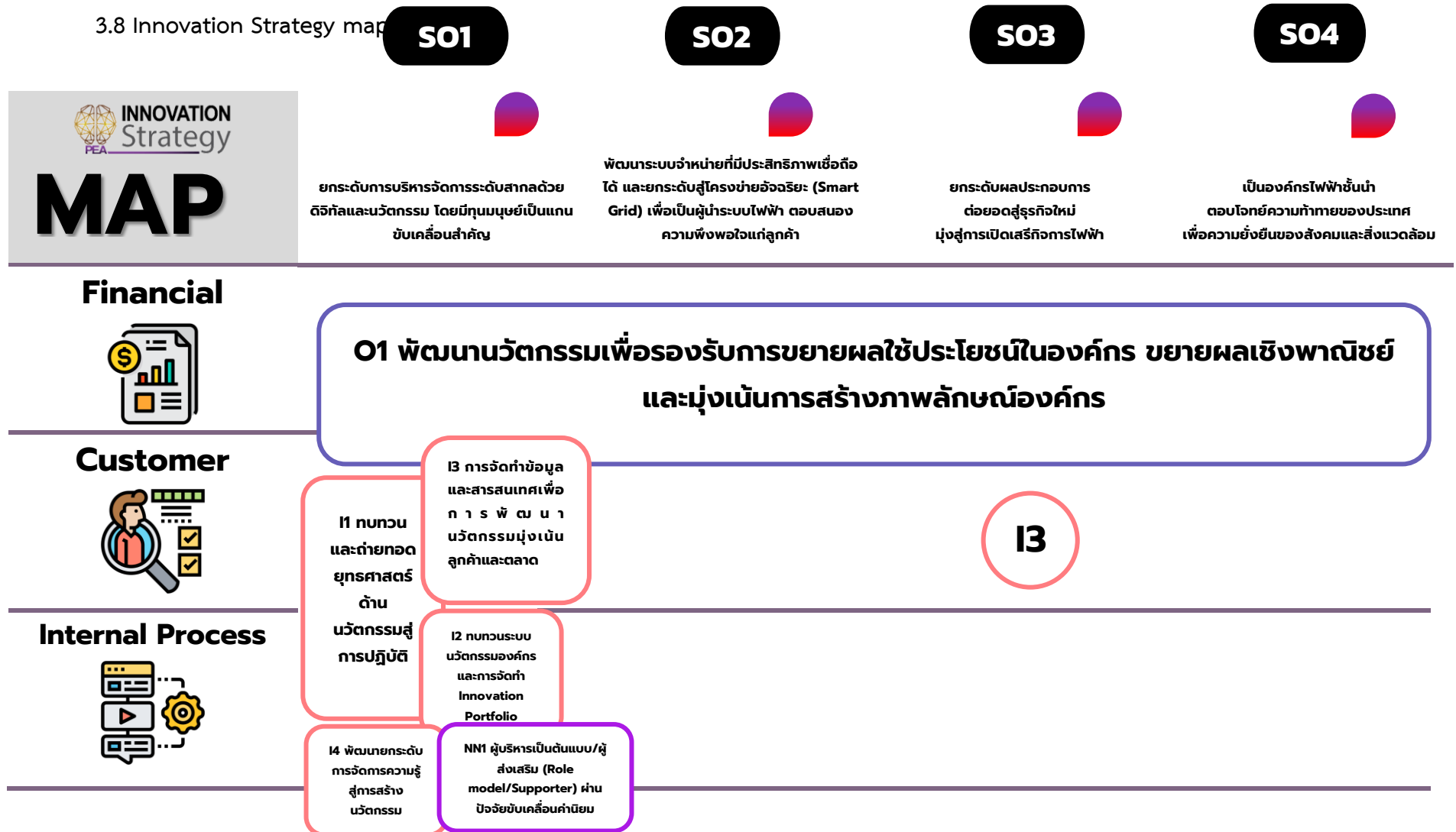
เป้าประสงค์

- กฟผ. นำความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ไปใช้งาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ หรือสร้างรายได้/ ลดรายจ่าย

กลยุทธ์

- O1 พัฒนานวัตกรรมเพื่อรองรับการขยายผลใช้ ประโยชน์ในองค์กร ขยายผลเชิงพาณิชย์ และ มุ่งเน้นการสร้างภาพลักษณ์องค์กร

3.8 Innovation Strategy map



L&G



NN2 ยกระดับและพัฒนา
ความรู้ความสามารถและ
ศักยภาพการใช้ความคิด
สร้างสรรค์และจัดการ
นวัตกรรมองค์กร

NN3 สร้างวัฒนธรรมและ
เครือข่ายเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรม
ให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ
และตระหนักถึงความสำคัญ
ของความคิดสร้างสรรค์และ
นวัตกรรม ตลอดจนการจัดการ
ความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม
ผ่านระบบประเมินผลการ
ปฏิบัติงาน และระบบแรงจูงใจ

บทที่ 4 แผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม ปี 2566 (Innovation Action Plan 2023)

จากบทที่ 3 ที่ได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำแผนแม่บทด้านนวัตกรรม สามารถสรุป ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ ด้านนวัตกรรม ได้ดังนี้



I

Improvement innovation process

ยุทธศาสตร์ที่ 1

การพัฒนายกระดับกระบวนการจัดการนวัตกรรม

เป้าประสงค์

นำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์

- I1 ทบทวนและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ
- I2 ทบทวนระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS) และการจัดทำ/ทบทวน Innovation Portfolio
- I3 การจัดทำข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการพัฒนาวัตกรรมการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
- I4 พัฒนาระดับการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม



NN

Networking and New innovation culture

ยุทธศาสตร์ที่ 2

การสร้างค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

เป้าประสงค์

- บุคลากร กฟผ. มีความรู้ความเข้าใจ ความตระหนัก ด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- กฟผ. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยมีวัฒนธรรมด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

กลยุทธ์

- NN1 ผู้บริหารเป็นต้นแบบ/ผู้ส่งเสริม (Role model/Supporter) ผ่านปัจจัยขับเคลื่อนค่านิยม และมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างบรรยากาศให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- NN2 ยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรมองค์กร
- NN3 สร้างวัฒนธรรมและเครือข่ายเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ตลอดจนการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม ผ่านระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบแรงจูงใจ



O

Obtain innovation benefits

ยุทธศาสตร์ที่ 3

การนำความคิดสร้างสรรค์และ นวัตกรรมมาใช้ประโยชน์

เป้าประสงค์

กฟผ. นำความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมไปใช้งาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ หรือสร้างรายได้/ลดรายจ่าย

กลยุทธ์

- O1 พัฒนานวัตกรรมเพื่อรองรับการขยายผลใช้ประโยชน์ในองค์กร ขยายผลเชิงพาณิชย์ และมุ่งเน้นการสร้างภาพลักษณ์องค์กร

4.1 แผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม

จากกลยุทธ์ 8 กลยุทธ์ภายใต้ ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม 3 ยุทธศาสตร์ สามารถกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการได้จำนวน 10 แผนงาน ดังตารางที่ 4-1

ตารางที่ 4.1 ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรมของ กฟผ.
ตามแผนแม่บทด้านนวัตกรรม ปี 2566-2570

 ยุทธศาสตร์	 กลยุทธ์	 แผนปฏิบัติการ
 Improvement Innovation process ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระดับกระบวนการจัดการนวัตกรรม เป้าประสงค์ นำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมอย่างยั่งยืน	I1 ทบทวนและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ	I1.1 แผนงานจัดทำแผนแม่บทด้านนวัตกรรมและแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรมรวมทั้งถ่ายทอด
	I2 ทบทวนระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS) และการจัดทำ/ทบทวน Innovation Portfolio	I2.1 แผนงานการทบทวนระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS), Innovation Portfolio และคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรม
	I3 การจัดทำข้อมูลและสารสนเทศเพื่อพัฒนานวัตกรรมมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	I3.1 แผนงานรวบรวมข้อมูลที่เป็น Big Data และใช้ Data Analytic เพื่อการพัฒนานวัตกรรมมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
	I4 พัฒนาระดับการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม	I4.1 แผนงานการจัดทำกระบวนการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม

 ยุทธศาสตร์	 กลยุทธ์	 แผนปฏิบัติการ
 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เป้าประสงค์ • บุคลากร กฟภ. มีความรู้ความเข้าใจ ความตระหนัก ด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม • กฟภ. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมโดยมีวัฒนธรรมด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร	NN1 ผู้บริหารเป็นต้นแบบ/ผู้ส่งเสริม (Role model/Supporter) ผ่านปัจจัยขับเคลื่อนค่านิยม และมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างบรรยากาศให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	NN1.1 แผนงานผลักดันผู้บริหารเป็นต้นแบบ/ผู้ส่งเสริม (Role model/Supporter) และเป็นกลไกหลักในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของนวัตกรรม
	NN2 ยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรมองค์กร	NN2.1 แผนงานยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรมองค์กร
	NN3 สร้างวัฒนธรรมและเครือข่ายเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ตลอดจนการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม ผ่านระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบแรงจูงใจ	NN3.1 แผนงานการปลูกฝังค่านิยมและส่งเสริมวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม NN3.2 แผนงานพัฒนาระบบแรงจูงใจสำหรับการพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

 ยุทธศาสตร์	 กลยุทธ์	 แผนปฏิบัติการ
 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การนำความคิด สร้างสรรค์และ นวัตกรรมมาใช้ ประโยชน์ เป้าประสงค์ กฟผ. นำความคิด สร้างสรรค์และ นวัตกรรมไปใช้งาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ หรือสร้างรายได้/ ลดรายจ่าย	O1 พัฒนานวัตกรรมเพื่อรองรับการ ขยายผลใช้ประโยชน์ในองค์กร ขยาย ผลเชิงพาณิชย์ และมุ่งเน้นการสร้าง ภาพลักษณ์องค์กร	O1.1 แผนงานส่งเสริมการใช้ความคิด สร้างสรรค์ และนำสิ่งประดิษฐ์/นวัตกรรม ไปขยายผลเชิงพาณิชย์และประยุกต์ใช้งาน ในองค์กร
		O1.2 แผนงานผลักดันและส่งเสริมการ ประกวดนวัตกรรมทั้งในประเทศและ นานาชาติ

ในรายละเอียดของแผนปฏิบัติการทั้ง 10 แผนงาน ภายใต้แผนแม่บทด้านนวัตกรรม ปี 2566-2570 สามารถสรุปได้โดยคร่าว ดังนี้

แผนปฏิบัติการภายใต้ยุทธศาสตร์ 1

จะเป็นแผนงานที่เกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ ทิศทางการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากร รวมไปถึงการจัดทำระบบพื้นฐาน ที่จะช่วยให้การพัฒนานวัตกรรมขององค์กรดำเนินการไปอย่างเป็นระบบ และมีความยั่งยืน ซึ่งแผนงานในปี 2566 ประกอบด้วย

I1.1 แผนงานจัดทำแผนแม่บทด้านนวัตกรรมและแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม รวมทั้งถ่ายทอด

เป็นแผนงานในการจัดทำ/ทบทวนแผนแม่บท และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม โดยมีการศึกษา วิเคราะห์ รวบรวมปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร รวมไปถึงการถ่ายทอด และติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงาน

I2.1 แผนงานการทบทวนระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS), Innovation Portfolio และคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรม

เป็นการวิเคราะห์ ออกแบบโครงสร้างการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กร ให้เหมาะสม และสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานขององค์กร มีหลักเกณฑ์ แนวทางในการบริหารจัดการ

นวัตกรรมอย่างเป็นระบบ รวมถึงการออกแบบ Innovation Portfolio เพื่อติดตามการจัดสรรทรัพยากร และติดตามแผนการดำเนินงานด้านนวัตกรรม และคู่มือปฏิบัติงานเพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กร

I3.1 แผนงานรวบรวมข้อมูลที่เป็น Big Data และใช้ Data Analytic เพื่อการพัฒนานวัตกรรม มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

เป็นแผนงานในการรวบรวมข้อมูลของลูกค้าและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร และศึกษา วิเคราะห์ จัดทำรูปแบบข้อมูล (Data Format) สำหรับบรรจุข้อมูลลงในระบบสารสนเทศขององค์กร ที่ทำเป็นฐานข้อมูลกลางที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป โดยเฉพาะการนำไปวิเคราะห์ข้อมูลความต้องการของลูกค้าปัจจุบันและอนาคต

I4.1 แผนงานการจัดทำกระบวนการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม

เป็นการรวบรวมองค์ความรู้เกี่ยวกับตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เพื่อนำมาสรุปเป็นปัจจัยนำเข้าในการพัฒนานวัตกรรมที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม และตอบโจทย์ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร

แผนปฏิบัติการภายใต้ยุทธศาสตร์ NN

จะเป็นแผนงานที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม ซึ่งเป็นการดำเนินงานในระยะยาว โดยจะมุ่งเน้นตั้งแต่บทบาทของผู้บริหารระดับสูง พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านนวัตกรรม การยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม การสร้างบรรยากาศในการใช้ความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม รวมไปถึงระบบแรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งแผนงานในปี 2566 ประกอบด้วย

NN1.1 แผนงานผลักดันผู้บริหารเป็นต้นแบบ/ผู้ส่งเสริม (Role model/Supporter)

และเป็นกลไกหลักในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของนวัตกรรม

เป็นแผนงานที่มุ่งเน้นให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมในการเป็นต้นแบบ/ผู้ส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ไปสู่การพัฒนานวัตกรรม เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน รวมถึงมีการสื่อสารนโยบาย และทิศทางการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กรเพื่อให้การดำเนินงานด้านนวัตกรรมสามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรได้

NN2.1 แผนงานยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และจัดการนวัตกรรมองค์กร

เป็นแผนงานในการสนับสนุนการยกระดับความรู้ความสามารถของคณะทำงานด้านนวัตกรรม และนักประดิษฐ์ ให้มีองค์ความรู้และทักษะที่สำคัญในการพัฒนานวัตกรรมที่องค์กรต้องการ ผ่านจัดหลักสูตรอบรม/พัฒนาทักษะด้านนวัตกรรมประจำปี

NN3.1 แผนงานการปลูกฝังค่านิยมและส่งเสริมวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม

เป็นแผนงานในการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม โดยมีการกำหนดพฤติกรรมด้านนวัตกรรมขององค์กร และกิจกรรมต่างๆ ที่จะเสริมสร้างพฤติกรรมด้านนวัตกรรมของผู้บริหารและพนักงานให้เป็นไปตามที่องค์กรต้องการ

NN3.2 แผนงานพัฒนาระบบแรงจูงใจสำหรับการพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

แผนงานการสร้างระบบแรงจูงใจให้พนักงานที่มีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมที่สร้างมูลค่าให้กับองค์กรได้รับผลตอบแทน ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของค่าชมเชยจากผู้บริหาร เงินรางวัล ส่วนแบ่งจากรายได้ในการขยายผลนวัตกรรมไปสู่เชิงพาณิชย์ การนำผลงานด้านนวัตกรรม/การใช้ความคิดสร้างสรรค์มาเกี่ยวข้องกับการประเมินรายบุคคล หรือความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น

แผนปฏิบัติการภายใต้ยุทธศาสตร์ O

จะเป็นแผนงานที่เกี่ยวข้องกับการนำความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมาใช้ประโยชน์ สร้างมูลค่าให้กับองค์กร เช่น การนำไปขยายผลใช้งานในองค์กร การขยายผลในเชิงพาณิชย์ การนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงสังคมและสิ่งแวดล้อม การใช้ประโยชน์ในทางทรัพย์สินทางปัญญา รวมถึงการนำไปประกวดสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร ซึ่งแผนงานในปี 2566 ประกอบด้วย

O1.1 แผนงานส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และนำสิ่งประดิษฐ์/นวัตกรรมไปขยายผลเชิงพาณิชย์และประยุกต์ใช้งานในองค์กร

เป็นแผนงานสนับสนุนให้เกิดการใช้ความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรม ทั้งที่เกิดจากภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ผ่านแผนงานนวัตกรรมแบบปิด (Closed Innovation) แผนงานนวัตกรรมแบบเปิด (Opened Innovation) และแผนงานขับเคลื่อนนวัตกรรมแบบเร่งด่วน (Fast Track Innovation) ที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและทิศทางขององค์กร รวมถึงมีการขยายผลใช้ประโยชน์ในองค์กร/เชิงพาณิชย์ และการติดตามการเติบโตของนวัตกรรม โดยในปี 2566-2570 กฟผ. จะมุ่งเน้นในการพัฒนานวัตกรรมบริการ หรือนวัตกรรมที่ปรับปรุงกระบวนการภายใน และเน้นการศึกษา วิจัยและพัฒนานวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับยานยนต์ไฟฟ้า ระบบกักเก็บพลังงาน และเทคโนโลยีพลังงานสะอาด เพื่อเสริมความมั่นคงในการจ่ายไฟฟ้าของ กฟผ.

O1.2 แผนงานผลักดันและส่งเสริมการประกวดนวัตกรรมทั้งในประเทศและนานาชาติ

เป็นแผนงานกำหนดหลักเกณฑ์คัดเลือกนวัตกรรมขององค์กร และส่งผลงานไปเข้าร่วมการประกวดเวทีภายในประเทศ และเวทีนานาชาติ เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์นวัตกรรมหาลูกค้า รับฟังข้อเสนอแนะในการต่อยอดพัฒนา รวมไปถึงสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กรและประเทศ

4.2 ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์

โดยมีกำหนดตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์จำแนกตาม Balanced Scorecard (BSC) ของแผนแม่บทด้านนวัตกรรม ปี 2566-2570 ครบทั้ง 4 ด้าน สรุปได้ดังตารางที่ 4-2

ตารางที่ 4-2 ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์จำแนกตาม Balanced Scorecard (BSC)
ของแผนแม่บทด้านนวัตกรรม ปี 2566-2570

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ จำแนกตาม BSC			
		F	C	IP	L&G
 Improvement Innovation process ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระดับกระบวนการจัดการนวัตกรรม เป้าประสงค์ นำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมอย่างยั่งยืน	I1 ทบทวนและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ		☒	☒	
		ตัวชี้วัด - ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน (ร้อยละ) (IP) - ร้อยละของบุคลากรที่รับรู้แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรมฉบับปัจจุบัน (ร้อยละ) (C)			
	I2 ทบทวนระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS) และการจัดทำ/ทบทวน Innovation Portfolio			☒	☒
		ตัวชี้วัด - ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน (ร้อยละ) (IP) - ระบบจัดการนวัตกรรมองค์กรและคู่มือปฏิบัติงานเพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรม (ระบบ) (L&G)			
	I3 การจัดทำข้อมูลและสารสนเทศเพื่อพัฒนานวัตกรรมมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด			☒	☒
		ตัวชี้วัด - ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน (ร้อยละ) (IP) - ระบบสารสนเทศที่มีการรวบรวมข้อมูลของลูกค้าตามรูปแบบที่กำหนด (ระบบ) (L&G)			
	I4 พัฒนาระดับการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม			☒	☒
		ตัวชี้วัด - ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตาม			

 ยุทธศาสตร์	 กลยุทธ์	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ จำแนกตาม BSC			
		F	C	IP	L&G
		แผนงาน (ร้อยละ) (IP) - จำนวนองค์ความรู้/กระบวนการของตัวชี้วัดที่สำคัญประจำปี (จำนวนองค์ความรู้) (L&G)			
 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เป้าประสงค์ - บุคลากร กฟภ. มีความรู้ความเข้าใจ ความตระหนัก ด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม - กฟภ. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมโดยมีวัฒนธรรมด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร	NN1 ผู้บริหารเป็นต้นแบบ/ผู้ส่งเสริม (Role model/Supporter) ผ่านปัจจัยขับเคลื่อนค่านิยม และมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสร้างบรรยากาศให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม		☒	☒	
	NN2 ยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรมองค์กร			☒	☒
	NN3 สร้างวัฒนธรรมและเครือข่ายเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ตลอดจนการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม ผ่านระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบแรงจูงใจ		☒	☒	
		ตัวชี้วัด - ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน (ร้อยละ) (IP) - ร้อยละการรับรู้ของพนักงานต่อการเป็นต้นแบบ/ผู้ส่งเสริม (Role Model /Supporter) ของผู้บริหาร (ร้อยละ) (C)			
		ตัวชี้วัด - ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน (ร้อยละ) (IP) - จำนวนหลักสูตรพัฒนาความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรมองค์กร (หลักสูตร) (L&G)			
		ตัวชี้วัด - ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน (ร้อยละ) (IP) - ร้อยละของบุคลากรที่รับรู้แผนงานเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (ร้อยละ) (C) - ผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบแรงจูงใจ (ระดับ) (C)			

 ยุทธศาสตร์	 กลยุทธ์	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ จำแนกตาม BSC			
		F	C	IP	L&G
 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การนำความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมาใช้ประโยชน์ เป้าประสงค์ กฟภ. นำความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมไปใช้งานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพหรือสร้างรายได้/ลดรายจ่าย	O1 พัฒนานวัตกรรมเพื่อรองรับการขยายผลใช้ประโยชน์ในองค์กร ขยายผลเชิงพาณิชย์ และมุ่งเน้นการสร้างภาพลักษณ์องค์กร	☒		☒	☒
		ตัวชี้วัด - จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ นวัตกรรมที่ใช้เป็นเครื่องมือมาตรฐานหรือกระบวนการ ที่สร้างรายได้/ลดค่าใช้จ่าย ให้กับ กฟภ. (ชิ้นงาน) (L&G) - มูลค่ารวมจากรายได้หรือการลดค่าใช้จ่ายจากนวัตกรรม/กระบวนการ (ล้านบาท) (F) - ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน (ร้อยละ) (IP) - รางวัลจากการประกวดนวัตกรรมเวทีในประเทศและเวทีนานาชาติ (จำนวน) (L&G)			

4.3 ค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : Improvement innovation process การพัฒนาระดับกระบวนการจัดการนวัตกรรม								
เป้าประสงค์ : นำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมอย่างยั่งยืน								
กลยุทธ์	แผนงานหลัก	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์	ค่าเป้าหมาย					
			66	67	68	69	70	
I1 ทบทวนและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ	I1.1 แผนงานจัดทำแผนแม่บทด้านนวัตกรรมและแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรมรวมทั้งถ่ายทอด	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน (ร้อยละ) (IP)	100	100	-	-	-	
		ร้อยละของบุคลากรที่รับรู้แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรมฉบับปัจจุบัน (ร้อยละ) (C)	80	80 และมากกว่าปีที่ผ่านมา	-	-	-	
I2 ทบทวนระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS) และการจัดทำ/ทบทวน Innovation Portfolio	I2.1 แผนงานการทบทวนระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS), Innovation Portfolio และคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรม	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน (ร้อยละ) (IP)	100	100	-	-	-	
		ระบบจัดการนวัตกรรมองค์กรและคู่มือปฏิบัติงานเพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรม (ระบบ) (L&G)	1	1	-	-	-	

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : Improvement innovation process การพัฒนาระดับกระบวนการจัดการนวัตกรรม								
เป้าประสงค์ : นำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมอย่างยั่งยืน								
กลยุทธ์	แผนงานหลัก	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์	ค่าเป้าหมาย					
			66	67	68	69	70	
I3 การจัดทำข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการพัฒนานวัตกรรมมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	I3.1 แผนงานรวบรวมข้อมูลที่เป็น Big Data และใช้ Data Analytic เพื่อการพัฒนา นวัตกรรมมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน (ร้อยละ) (IP)	100	100	100	100	100	
		ระบบสารสนเทศที่มีการรวบรวมข้อมูลของลูกค้าตามรูปแบบที่กำหนด (ระบบ) (L&G)	1	1	1	1	1	
I4 พัฒนาระดับการจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม	I4.1 แผนงานการจัดทำกระบวนการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน (ร้อยละ) (IP)	100	100	100	100	100	
		จำนวนองค์ความรู้/กระบวนการของตัวชี้วัดที่สำคัญประจำปี (จำนวนองค์ความรู้) (L&G)	อย่างน้อย 3 องค์ความรู้	อย่างน้อย 3 องค์ความรู้	อย่างน้อย 3 องค์ความรู้	อย่างน้อย 3 องค์ความรู้	อย่างน้อย 3 องค์ความรู้	

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : Networking and New innovation culture การสร้างค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม								
เป้าประสงค์ : 1. บุคลากร กฟภ. มีความรู้ความเข้าใจ ความตระหนัก ด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 2. กฟภ. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยมีวัฒนธรรมด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร								
กลยุทธ์	แผนงานหลัก	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์	ค่าเป้าหมาย					
			66	67	68	69	70	
NN1 ผู้บริหารเป็นต้นแบบ/ผู้ส่งเสริม (Role model/Supporter) ผ่านปัจจัยขับเคลื่อนค่านิยม และมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างบรรยากาศให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	NN1.1 แผนงานผลักดันผู้บริหารเป็นต้นแบบ/ผู้ส่งเสริม (Role model/Supporter) และเป็นกลไกหลักในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของนวัตกรรม	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน (ร้อยละ) (IP)	100	100	100	100	100	
		ร้อยละการรับรู้ของพนักงานต่อการเป็นต้นแบบ/ผู้ส่งเสริม (Role Model/Supporter) ของผู้บริหาร (ร้อยละ) (C)	80	80 และมากกว่าปีที่ผ่านมา	90 และมากกว่าปีที่ผ่านมา	90 และมากกว่าปีที่ผ่านมา	90 และมากกว่าปีที่ผ่านมา	
NN2 ยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรมองค์กร	NN2.1 แผนงานยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรมองค์กร	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน (ร้อยละ) (IP)	100	100	100	100	100	
		จำนวนหลักสูตรพัฒนาความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรมองค์กร (หลักสูตร) (L&G)	3	4	4	5	5	
NN3 สร้างวัฒนธรรมและเครือข่ายเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ตลอดจนการจัดการความรู้สู่การสร้าง	NN3.1 แผนงานการปลูกฝังค่านิยมและส่งเสริมวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน (ร้อยละ) (IP)	100	100	100	100	100	

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : Networking and New innovation culture การสร้างค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม								
เป้าประสงค์ : 1. บุคลากร กฟภ. มีความรู้ความเข้าใจ ความตระหนัก ด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 2. กฟภ. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยมีวัฒนธรรมด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร								
กลยุทธ์	แผนงานหลัก	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์	ค่าเป้าหมาย					
			66	67	68	69	70	
นวัตกรรม ผ่านระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบแรงจูงใจ		ร้อยละของบุคลากรที่รับรู้แผนงานเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (ร้อยละ) (C)	80	80 และมากกว่าปีที่ผ่านมา	90 และมากกว่าปีที่ผ่านมา	90 และมากกว่าปีที่ผ่านมา	90 และมากกว่าปีที่ผ่านมา	
	NN3.2 แผนงานพัฒนาระบบแรงจูงใจสำหรับการพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน (ร้อยละ) (IP)	100	100	100	100	100	
		ผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบแรงจูงใจ (ระดับ) (C)	>3.51 จากคะแนนเต็ม 5	>3.51 จากคะแนนเต็ม 5 และมากกว่าปีที่ผ่านมา	>4.51 จากคะแนนเต็ม 5 และมากกว่าปีที่ผ่านมา	>4.51 จากคะแนนเต็ม 5 และมากกว่าปีที่ผ่านมา	>4.51 จากคะแนนเต็ม 5 และมากกว่าปีที่ผ่านมา	

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : Obtain innovation benefits การนำความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมมาใช้ประโยชน์								
เป้าประสงค์ : กฟผ. นำความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมไปใช้งาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพหรือสร้างรายได้/ลดรายจ่าย								
กลยุทธ์	แผนงานหลัก	ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์	ค่าเป้าหมาย					
			66	67	68	69	70	
О1 พัฒนานวัตกรรมเพื่อรองรับการขยายผลใช้ประโยชน์ในองค์กร ขยายผลเชิงพาณิชย์ และมุ่งเน้นการสร้างภาพลักษณ์องค์กร	О1.1 แผนงานส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และนำสิ่งประดิษฐ์/นวัตกรรมไปขยายผลเชิงพาณิชย์และประยุกต์ใช้งานในองค์กร	จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ นวัตกรรมที่ใช้เป็นเครื่องมือมาตรฐานหรือกระบวนการ ที่สร้างรายได้/ลดค่าใช้จ่ายให้กับ กฟผ. (ชิ้นงาน) (L&G)	5	6	7	8	9	
		มูลค่ารวมจากรายได้หรือการลดค่าใช้จ่ายจากนวัตกรรม/กระบวนการ (ล้านบาท) (F)	20	22	24	26	28	
	О1.2 แผนงานผลักดันและส่งเสริมการประกวดนวัตกรรมทั้งในประเทศและนานาชาติ	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน (ร้อยละ) (IP)	100	100	100	100	100	
		รางวัลจากการประกวดนวัตกรรมเวทีในประเทศและเวทีนานาชาติ (จำนวน) (L&G)	อย่างน้อย 6 รางวัล	6 รางวัล หรือ มากกว่าปีที่ผ่านมา	6 รางวัล หรือ มากกว่าปีที่ผ่านมา	6 รางวัล หรือ มากกว่าปีที่ผ่านมา	6 รางวัล หรือ มากกว่าปีที่ผ่านมา	

4.4 การประเมินความคุ้มค่าและความเสี่ยง และการจัดลำดับความสำคัญ ของแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม

กฟผ. ได้ประเมินความคุ้มค่าและความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม ประจำปี 2566 ทั้ง 10 แผนงาน โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินความคุ้มค่าและความเสี่ยงโดยมีหัวข้อการประเมิน ดังนี้

การประเมินความคุ้มค่า

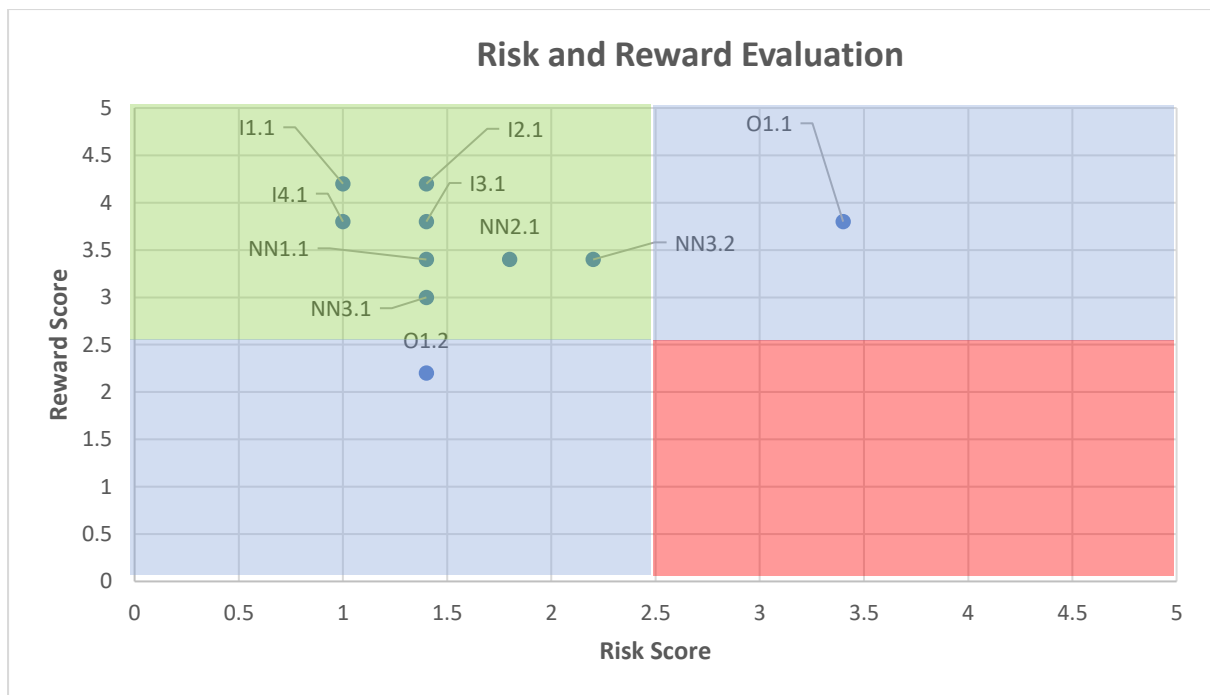
- 1) การตอบโจทย์ผลลัพธ์ด้านการเงิน (Financial)
- 2) การตอบโจทย์ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลิตภัณฑ์และบริการ (Customer)
- 3) การตอบโจทย์ผลลัพธ์ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)
- 4) การตอบโจทย์ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth)
- 5) ความสำคัญเร่งด่วนในการดำเนินงาน

การประเมินความเสี่ยง

- 1) ความน่าจะเป็นของความสำเร็จ
- 2) งบประมาณที่ใช้ในแผนงาน/โครงการ
- 3) ความพอเพียงด้านเทคโนโลยีของแผนงาน/โครงการ
- 4) ความพอเพียงด้านทรัพยากรบุคคลของแผนงาน/โครงการ
- 5) ความเสี่ยงของแผนงาน/โครงการ

โดย กฟผ. ได้ประเมินความคุ้มค่าและความเสี่ยงของแผนงานแล้ว สามารถสรุปผลการประเมินได้ดังนี้

กลุ่มการประเมิน	แผนงาน	ผลการจัดทำแผนงาน
1. Low Risk – High Reward	I1.1, I2.1, I3.1, I4.1 NN1.1, NN2.1, N3.1	สมควรจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินแผนงาน
2. Low Risk – Low Reward	O2.1	สมควรจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินแผนงาน
3. High Risk – High Reward	O1.1	สมควรจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินแผนงาน
4. High Risk – Low Reward	-	ไม่ควรจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินแผนงาน



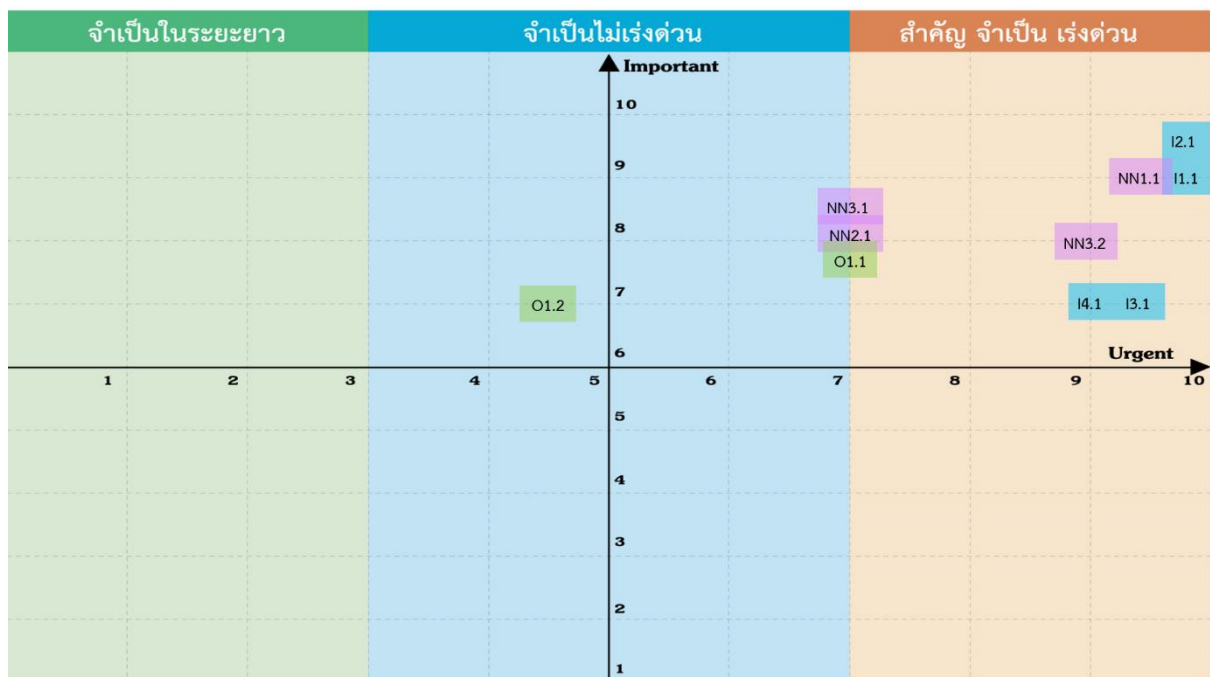
ภาพที่ 4-1 ผลการประเมินความคุ้มค่าและความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม ประจำปี 2566

เมื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่าและความเสี่ยงในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อดำเนินงานแล้ว แผนงานตามๆ จะถูกจัดลำดับความสำคัญ ตามความสำคัญเร่งด่วน (Urgent) และผลกระทบ (Impact) ของแผนงาน ต่อองค์กร โดยมีหลักเกณฑ์เบื้องต้นดังนี้

ระดับคะแนน ความสำคัญ	ความสำคัญเร่งด่วน (Urgent)	ผลกระทบ (Impact)
8-10	แผนระยะสั้น ที่ต้องรีบดำเนินการ	กระทบต่อผลลัพธ์ต่อการดำเนินงาน ด้านนวัตกรรมและ BSC สูง
4-7	แผนระยะกลาง	กระทบต่อผลลัพธ์ต่อการดำเนินงาน ด้านนวัตกรรมและ BSC ปานกลาง
0-4	แผนระยะยาว ที่ต้องค่อยๆ ดำเนินการ หรือสามารถเริ่มดำเนินการภายหลังได้	กระทบต่อผลลัพธ์ต่อการดำเนินงาน ด้านนวัตกรรมและ BSC ต่ำ

ตารางที่ 4-3 ผลประเมินระดับคะแนนความสำคัญ

แผนงาน (ลำดับ ความสำคัญ)	คะแนนความคุ้มค่า (Reward Score)		ประเมินระดับคะแนนความสำคัญ		
	ความสำคัญ เร่งด่วน	ผลต่อ BSC	ความสำคัญ เร่งด่วน	ผลกระทบ	คะแนนเฉลี่ย
I1.1 ✓(2)	5	4	10	9	9.50
I2.1 ✓(1)	5	4	10	9.5	9.75
I3.1 (5)	5	3.5	9.5	7	8.25
I4.1 (6)	5	3.5	9	7	8.00
NN1.1 ✓(3)	5	3	9.5	9	9.25
NN2.1 (8)	3	3.5	7	8	7.50
NN3.1 (7)	3	3	7	8.5	7.75
NN3.2 (4)	5	3	9	8	8.5
O1.1 (8)	3	4	7	8	7.5
O1.2 (10)	3	2	4.5	7	5.75



ภาพที่ 4-2 การจัดลำดับความสำคัญของแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม

แผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม ประจำปี 2566

รายละเอียดแผนปฏิบัติการตามแผนแม่บทด้านนวัตกรรม ปี 2566-2570 (ประจำปี 2566)

ชื่อแผนงาน/โครงการ: I1.1 แผนงานจัดทำแผนแม่บทด้านนวัตกรรมและแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม

1. เหตุผลและความจำเป็น

1.1 การสนับสนุนต่อ: วิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยม

1.2 รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective): SO1 ยกระดับการบริหารจัดการระดับสากลด้วยดิจิทัลและนวัตกรรมโดยมีทุนมนุษย์เป็นแกนขับเคลื่อนสำคัญ

1.3 สอดคล้องยุทธศาสตร์ (Strategy): S3 การพัฒนาระบบจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS)

2. ผู้รับผิดชอบ

2.1 ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายวิจัยและพัฒนาระบบไฟฟ้า (ฟวพ.)

สายงาน: วางแผนและพัฒนาระบบไฟฟ้า (ว)

2.2 ผู้รับผิดชอบร่วม: ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ฟพบ.)

สายงาน: บริหารองค์กร (บก)

ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ (ผนย.)

ยุทธศาสตร์ (ย)

3. วัตถุประสงค์/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

3.1 เพื่อให้การดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ ทิศทาง นโยบายด้านการจัดการนวัตกรรมองค์กร

สอดคล้องตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และเป้าหมายหลักขององค์กร และแผนแม่บทด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.2 เพื่อกำหนดค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดของการจัดการนวัตกรรม สำหรับใช้ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

4. รายละเอียด

การจัดทำ/ทบทวนแผนแม่บทด้านนวัตกรรมและแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรม โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ ทิศทาง นโยบายด้านการจัดการนวัตกรรมองค์กร สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และแผนแม่บทด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องขององค์กร

รวมถึงการสื่อสาร ถ่ายทอดแผนฯ ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับรู้และนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึง

พื้นที่ดำเนินการ: ทั่วประเทศ

ระยะเวลาดำเนินการ: 2 ปี

ระยะเวลาเริ่มต้น ปี: 2566

ระยะเวลาสิ้นสุด ปี: 2567

5. ขั้นตอนและแนวทางในการดำเนินงาน

แนวทางในการดำเนินงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน
1. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการฉบับปัจจุบัน	2566
2. ศึกษา วิเคราะห์ รวบรวมปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ด้านนวัตกรรมขององค์กร	2566
3. การทบทวนแผนแม่บทด้านนวัตกรรมและแผนปฏิบัติการจัดการนวัตกรรม	2566
4. ขออนุมัติแผนแม่บทด้านนวัตกรรมและแผนปฏิบัติการจัดการนวัตกรรม	2566
5. การสื่อสารถ่ายทอดแผนแม่บทและรับฟังความคิดเห็น	2566-2567
6. สืบหาความรู้และเข้าใจแผนแม่บทด้านนวัตกรรมและแผนปฏิบัติการ	2567
7. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ	2567

6. รายละเอียดของการดำเนินงานในปี 2566

กิจกรรม	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
1. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรมฉบับปัจจุบัน (แผนแม่บทด้านนวัตกรรม ปี 2566-2570 และแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม ประจำปี 2566)													ผวพ.	
2. ศึกษา วิเคราะห์ รวบรวมปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร เช่น													ผวพ., ผพบ., ผนย.	

กิจกรรม	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
- นโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรม - สัญญาฉบับชี้/ทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีดิจิทัล ตลาด ความนิยมของลูกค้า การแข่งขัน สภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ - กรอบการบริหารความรู้และการพัฒนานวัตกรรมตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ (ISO30401 : 2018 และ ISO56002 : 2019) - แผนยุทธศาสตร์ขององค์กร (ฉบับทบทวน) - ผลการพัฒนากิจการความรู้และนวัตกรรมในปีที่ผ่านมา รวมถึงข้อเสนอแนะจากการประเมินผล - ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และนวัตกรรม - ปัจจัยขับเคลื่อนด้านการจัดการนวัตกรรมองค์กร - แผนแม่บทอื่นๆ ขององค์กรที่เกี่ยวข้อง - นโยบายและข้อเสนอแนะของผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก														

กิจกรรม	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
3. การทบทวนแผนแม่บทด้านนวัตกรรมและแผนปฏิบัติการจัดการนวัตกรรม โดยบูรณาการกับยุทธศาสตร์ ทิศทางขององค์กร และแผนแม่บทอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในการประเมินผล													ผวพ., ผพบ., ผนย.	
4. ขออนุมัติแผนแม่บทด้านนวัตกรรมและแผนปฏิบัติ													ผวพ.	
5. การสื่อสารถ่ายทอดแผนแม่บทและรับฟังความคิดเห็น													ผวพ.	

7. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ประเภทตัวชี้วัด	ชื่อตัวชี้วัด (*ในมุมมองความเสี่ยงคือ Key Risk Indicator: KRI)	หน่วย วัด	Baseline	ค่าเป้าหมาย				
			ผลการ ดำเนินงาน ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
ตัวชี้วัดผลระหว่าง กระบวนการ (ปริมาณ และ/หรือคุณภาพ) (Leading Indicator)	ร้อยละความสำเร็จของการ ดำเนินงานตามแผนงาน	ร้อยละ		100	100	-	-	-
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการ ดำเนินงาน หรือ ผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับ จากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator/	ร้อยละของบุคลากรที่รับรู้ แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ ด้านนวัตกรรมฉบับปัจจุบัน	ร้อยละ		80	80 และ มากกว่าปีที่ ผ่านมา	-	-	-

8. ประเมินระดับความเสี่ยง

8.1 การประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ

(1) ประเภทของ ปัจจัยเสี่ยง S / O / F / C	(2) ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่			ผลสรุป (เพียงพอ / ไม่เพียงพอ)	(3) ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง		
	ด้านที่ 1 ผลการ ดำเนินงาน	ด้านที่ 2 กระบวนการ ควบคุม	ด้านที่ 3 การติดตาม		โอกาส (Likelihood: L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ LxI)
S	2	2	2	เพียงพอ	2	2	4
O	2	2	2	เพียงพอ	2	2	4

คำอธิบายข้อมูล

(1) ประเภทของปัจจัยเสี่ยง			
S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

คะแนน	(2) ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่		
	ด้านที่ 1 ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	ด้านที่ 2 กระบวนการควบคุม	ด้านที่ 3 การติดตาม
1	ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ไม่มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุม	ไม่มีการติดตาม/รายงานผลการดำเนินงาน
2	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุม	มีการติดตาม/รายงานผลการดำเนินงานอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
3	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย	มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุมและได้จัดทำ เป็นคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	มีการติดตาม/รายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน
- หากปัจจัยเสี่ยงที่ระบุได้เป็นเรื่องใหม่และยังไม่เคยดำเนินการมาก่อน ให้ประเมินคะแนนประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ เท่ากับ 1 คะแนน - ผลการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ ด้านใดด้านหนึ่ง มีคะแนน 1 คะแนน ให้ถือว่าประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ ให้นำปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการตามตาราง 8.2 - ผลการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ ในทุกด้านมีคะแนนตั้งแต่ 2 คะแนนขึ้นไป แต่ผู้บริหารให้ความสำคัญ ให้นำปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการตามตาราง 8.2			

คำอธิบายข้อมูล

(3) ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง				
โอกาส (Likelihood : L)			ผลกระทบ (Impact : I)	
ระดับ	ความหมาย	โอกาส/ความน่าจะเป็นเกิดทางสถิติ	ระดับ	ความหมาย
1	มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำมาก	1 -20%	1	มีผลกระทบต่องค์กรต่ำมาก
2	มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำ	21 - 40%	2	มีผลกระทบต่องค์กรต่ำ
3	มีโอกาสเกิดขึ้นปานกลาง	41 - 60%	3	มีผลกระทบต่องค์กรปานกลาง
4	มีโอกาสเกิดขึ้นสูง	61 - 80%	4	มีผลกระทบต่องค์กรสูง
5	มีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก	81 - 100%	5	มีผลกระทบต่องค์กรสูงมาก
- พิจารณาจากโอกาสที่โครงการจะไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย จากที่ได้ระบุไว้ข้อ 7. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด			- พิจารณาจากผลกระทบต่องค์กรหากดำเนินการโครงการไม่สำเร็จ จากที่ได้ระบุไว้ข้อ 1. เหตุผลและความจำเป็น และข้อ 3. วัตถุประสงค์/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	
ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)				
ระดับคะแนน 1-4			ผลกระทบต่ำ	
ระดับคะแนน มากกว่า 4 และ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 12			ผลกระทบปานกลาง	
ระดับคะแนนมากกว่า 12			ผลกระทบสูง	

8.2 การประเมินระดับความรุนแรงของโครงการ (กรณีประเมินประสิทธิภาพของการควบคุม (ตาราง 8.1) ไม่เพียงพอ)

ประเด็นความเสี่ยงของโครงการ (สาเหตุตามที่ระบุในความเสี่ยง กิจกรรมของข้อ 6.)	แนวทางในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)	ระดับความรุนแรงหลังการจัดการความเสี่ยง		
		โอกาส (Likelihood: L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ LxI)
1. -	-	-	-	-
2. -	-	-	-	-
3. -	-	-	-	-
4. -	-	-	-	-

9. ทรัพยากรของแผนงาน/โครงการ

9.1 ด้านการเงิน

งบประมาณ	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
งบลงทุน	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
งบทำการ	5.5 ล้านบาท	1.5 ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
วงเงินรวม	5.5 ล้านบาท	1.5 ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท

9.2 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่ : เพียงพอ

ประเภทเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
Software - ประเภทและจำนวน	-	-	-	-	-
Hardware - ประเภทและจำนวน	-	-	-	-	-
หรืออื่นๆ โปรดระบุ.....					

9.3 ด้านทรัพยากรบุคคล ในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่ : เพียงพอ

ความต้องการเพิ่มเติม	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
ต้องการบุคลากร - ประเภทหรือตำแหน่ง และจำนวนพนักงาน	-	-	-	-	-
ต้องการฝึกอบรม - หลักสูตร และจำนวนผู้ฝึกอบรม	-	-	-	-	-
หรืออื่นๆ โปรดระบุ..... เช่น ต้องการจ้างที่ปรึกษาฯ เพื่อทบทวนแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม					

รายละเอียดแผนปฏิบัติการตามแผนแม่บทด้านนวัตกรรม ปี 2566-2570 (ประจำปี 2566)

ชื่อแผนงาน/โครงการ: I2.1 แผนงานทบทวนระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS),
Innovation Portfolio และคู่มือปฏิบัติงานเพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรม

1. เหตุผลและความจำเป็น

1.1 การสนับสนุนต่อ: วิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยม

1.2 รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective): SO1 ยกระดับการบริหารจัดการระดับสากลด้วยดิจิทัลและนวัตกรรมโดยมีทุนมนุษย์เป็นแกนขับเคลื่อนสำคัญ

1.3 สอดคล้องยุทธศาสตร์ (Strategy): S3 การพัฒนาระบบจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS)

2. ผู้รับผิดชอบ

2.1 ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายวิจัยและพัฒนาระบบไฟฟ้า (ผวพ.)

สายงาน: วางแผนและพัฒนาระบบไฟฟ้า (ว)

2.2 ผู้รับผิดชอบร่วม: ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ (ผพธ.)

สายงาน: ธุรกิจและการตลาด (ธต)

ฝ่ายพัฒนาระบบดิจิทัล (ผพจ.)

สำนักดิจิทัล (สดท.)

3. วัตถุประสงค์/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

3.1 เพื่อจัดทำ/ทบทวนกรอบแนวคิดและคู่มือการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรมขององค์กรอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร

3.2 เพื่อจัดทำ/ทบทวน ออกแบบ แนวทางการจัดสรรทรัพยากรด้านนวัตกรรม รวมทั้งติดตามผลการพัฒนานวัตกรรมตั้งแต่เริ่มต้น จนจบกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. รายละเอียด

การวิเคราะห์ ออกแบบโครงสร้างการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมองค์กร และกระบวนการจัดการนวัตกรรมไปในรูปแบบต่างๆ ที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร
ทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึง ออกแบบ Innovation Portfolio เพื่อติดตามการดำเนินงานด้านนวัตกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ

พื้นที่ดำเนินการ: ทั่วประเทศ

ระยะเวลาดำเนินการ: 2 ปี

ระยะเวลาเริ่มต้น ปี: 2566

ระยะเวลาสิ้นสุด ปี: 2567

5. ขั้นตอนและแนวทางในการดำเนินงาน

แนวทางในการดำเนินงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน
1. วิเคราะห์และทบทวนการออกแบบโครงสร้างในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กร ให้รองรับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร	2566
2. ทบทวนการออกแบบระบบและกระบวนการจัดการนวัตกรรมในรูปแบบต่างๆ	2566 2566
3. ออกแบบ Innovation Portfolio และกระบวนการนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องครอบคลุมตั้งแต่ช่วงแรกจนถึงช่วงสุดท้าย	2566
4. ทบทวนคู่มือปฏิบัติงานเพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรม ให้สอดคล้องกับระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร	2566
5. ขอความเห็นชอบระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร, Innovation Portfolio และคู่มือปฏิบัติงานเพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรม	2566-2567
6. สื่อสาร/ถ่ายทอด ระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร, Innovation Portfolio และคู่มือปฏิบัติงานเพื่อ การบริหารจัดการนวัตกรรม	

6. รายละเอียดของการดำเนินงานในปี 2566

กิจกรรม	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
1. วิเคราะห์และทบทวนการออกแบบโครงสร้างในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรมขององค์กรให้รองรับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร													ผ/วพ., ผ/พธ., ผ/พจ.	
2. ทบทวนการออกแบบระบบและกระบวนการจัดการนวัตกรรมในรูปแบบต่างๆ													ผ/วพ., ผ/พธ.	
3. ออกแบบ Innovation Portfolio และกระบวนการนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องครอบคลุมตั้งแต่ช่วงแรกจนถึงช่วงสุดท้าย													ผ/วพ., ผ/พธ., ผ/พจ.	
4. ทบทวนคู่มือปฏิบัติงานเพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรม ให้สอดคล้องกับระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร													ผ/วพ.	
5. ขอความเห็นชอบระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร, Innovation Portfolio และคู่มือปฏิบัติงานเพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรม													ผ/วพ.	
6. สื่อสาร/ถ่ายทอด ระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร, Innovation Portfolio และคู่มือปฏิบัติงานเพื่อการบริหารจัดการนวัตกรรม													ผ/วพ.	

7. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ประเภทตัวชี้วัด	ชื่อตัวชี้วัด (*ในมุมมองความเสี่ยงคือ Key Risk Indicator: KRI)	หน่วย วัด	Baseline	ค่าเป้าหมาย				
			ผลการ ดำเนินงาน ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
ตัวชี้วัดผลระหว่าง กระบวนการ (ปริมาณ และ/หรือคุณภาพ) (Leading Indicator)	ร้อยละความสำเร็จของการ ดำเนินงานตามแผนงาน	ร้อยละ	-	100	100	-	-	-
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการ ดำเนินงาน หรือ ผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับ จากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator/	ระบบจัดการนวัตกรรมองค์กร และคู่มือปฏิบัติงานเพื่อการ บริหารจัดการนวัตกรรม	ระบบ	-	1	1	-	-	-

8. ประเมินระดับความเสี่ยง

8.1 การประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ

(1) ประเภทของ ปัจจัยเสี่ยง S / O / F / C	(2) ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่			ผลสรุป (เพียงพอ / ไม่เพียงพอ)	(3) ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง		
	ด้านที่ 1 ผลการ ดำเนินงาน	ด้านที่ 2 กระบวนการ ควบคุม	ด้านที่ 3 การติดตาม		โอกาส (Likelihood: L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ LxI)
S	2	2	2	เพียงพอ	2	2	4
O	2	2	2	เพียงพอ	2	2	4

คำอธิบายข้อมูล

(1) ประเภทของปัจจัยเสี่ยง			
S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

คะแนน	(2) ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่		
	ด้านที่ 1 ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	ด้านที่ 2 กระบวนการควบคุม	ด้านที่ 3 การติดตาม
1	ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ไม่มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุม	ไม่มีการติดตาม/รายงานผลการดำเนินงาน
2	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุม	มีการติดตาม/รายงานผลการดำเนินงานอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
3	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย	มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุมและได้จัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	มีการติดตาม/รายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน

- หากปัจจัยเสี่ยงที่ระบุได้เป็นเรื่องใหม่และยังไม่เคยดำเนินการมาก่อน ให้ประเมินคะแนนประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ เท่ากับ 1 คะแนน
- ผลการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ ด้านใดด้านหนึ่ง มีคะแนน 1 คะแนน ให้ถือว่าประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ ให้นำปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการตาม **ตาราง 8.2**
- ผลการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ ในทุกด้านมีคะแนนตั้งแต่ 2 คะแนนขึ้นไป แต่ **ผู้บริหารให้ความสำคัญ** ให้นำปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการตาม **ตาราง 8.2**

คำอธิบายข้อมูล

(3) ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง				
โอกาส (Likelihood : L)			ผลกระทบ (Impact : I)	
ระดับ	ความหมาย	โอกาส/ความน่าจะเป็นทางสถิติ	ระดับ	ความหมาย
1	มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำมาก	1 -20%	1	มีผลกระทบต่อองค์กรต่ำมาก
2	มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำ	21 - 40%	2	มีผลกระทบต่อองค์กรต่ำ
3	มีโอกาสเกิดขึ้นปานกลาง	41 - 60%	3	มีผลกระทบต่อองค์กรปานกลาง
4	มีโอกาสเกิดขึ้นสูง	61 - 80%	4	มีผลกระทบต่อองค์กรสูง
5	มีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก	81 - 100%	5	มีผลกระทบต่อองค์กรสูงมาก
- พิจารณาจากโอกาสที่โครงการจะไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย จากที่ได้ระบุไว้ข้อ 7. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด			- พิจารณาจากผลกระทบต่อองค์กรหากดำเนินการโครงการไม่สำเร็จ จากที่ได้ระบุไว้ข้อ 1. เหตุผลและความจำเป็น และข้อ 3. วัตถุประสงค์/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	
ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)				
ระดับคะแนน 1-4			ผลกระทบต่ำ	
ระดับคะแนน มากกว่า 4 และ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 12			ผลกระทบปานกลาง	
ระดับคะแนนมากกว่า 12			ผลกระทบสูง	

8.2 การประเมินระดับความรุนแรงของโครงการ (กรณีประเมินประสิทธิผลของการควบคุม (ตาราง 8.1) ไม่เพียงพอ)

ประเด็นความเสี่ยงของโครงการ (สาเหตุตามที่ระบุในความเสี่ยง กิจกรรมของข้อ 6.)	แนวทางในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)	ระดับความรุนแรงหลังการจัดการความเสี่ยง		
		โอกาส (Likelihood: L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ LxI)
1. -	-	-	-	-
2. -	-	-	-	-
3. -	-	-	-	-
4. -	-	-	-	-

9. ทรัพยากรของแผนงาน/โครงการ

9.1 ด้านการเงิน

งบประมาณ	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
งบลงทุน	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
งบทำการ	10 ล้านบาท	1.5 ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
วงเงินรวม	10 ล้านบาท	1.5 ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท

9.2 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่ : เพียงพอ

ประเภทเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
Software	-	-	-	-	-
- ประเภทและจำนวน					
Hardware	-	-	-	-	-
- ประเภทและจำนวน					
หรืออื่นๆ โปรดระบุ.....					

9.3 ด้านทรัพยากรบุคคล ในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่ : เพียงพอ

ความต้องการเพิ่มเติม	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
ต้องการบุคลากร	-	-	-	-	-
- ประเภทหรือตำแหน่ง และจำนวนพนักงาน					
ต้องการฝึกอบรม	-	-	-	-	-
- หลักสูตร และจำนวนผู้ฝึกอบรม					
หรืออื่นๆ โปรดระบุ..... เช่น ต้องการจ้างที่ปรึกษา เพื่อทบทวนระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร					

รายละเอียดแผนปฏิบัติการตามแผนแม่บทด้านนวัตกรรม ปี 2566-2570 (ประจำปี 2566)

ชื่อแผนงาน/โครงการ: I3.1 แผนงานรวบรวมข้อมูลที่เป็น Big Data และใช้ Data Analytic เพื่อการพัฒนานวัตกรรมมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

1. เหตุผลและความจำเป็น

1.1 การสนับสนุนต่อ: วิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยม

1.2 รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective): SO1 ยกระดับการบริหารจัดการระดับสากลด้วยดิจิทัลและนวัตกรรมโดยมีทุนมนุษย์เป็นแกนขับเคลื่อนสำคัญ

1.3 สอดคล้องยุทธศาสตร์ (Strategy): S3 การพัฒนาระบบจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS)

2. ผู้รับผิดชอบ

2.1 ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายวางแผนและพัฒนาระบบไฟฟ้า (ผวพ.)

สายงาน: วางแผนและพัฒนาระบบไฟฟ้า (ว)

2.2 ผู้รับผิดชอบร่วม: ฝ่ายกลยุทธ์การตลาด (ผกต.), ฝ่ายบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (ผลพ.),

สายงาน: ธุรกิจและการตลาด (ธต)

ฝ่ายกลยุทธ์ดิจิทัลและบริหารจัดการข้อมูล (ผดข.)

สำนักดิจิทัล (สดท.)

3. วัตถุประสงค์/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

3.1 เพื่อจัดทำระบบสารสนเทศกลางสำหรับรวบรวมข้อมูล Big data ของลูกค้า เพื่อใช้วิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าทั้งกลุ่มลูกค้าปัจจุบันและอนาคต

3.2 เพื่อจำแนกกลุ่มข้อมูล และจัดการสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูลให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น นักประดิษฐ์ หน่วยงานที่ต้องใช้ข้อมูล เพื่อนำข้อมูลไปในการพัฒนานวัตกรรม หรือใช้ประโยชน์ในด้านอื่นๆ

4. รายละเอียด

รวบรวมข้อมูลที่เป็น Big data ของกลุ่มลูกค้าปัจจุบันและอนาคต ศึกษา วิเคราะห์ จำแนกกลุ่มข้อมูล จัดทำรูปแบบข้อมูล (Data Format) และบรรจุในระบบสารสนเทศที่รวบรวมข้อมูลของลูกค้า จัดการสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูลของหน่วยงานภายในองค์กรเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนานวัตกรรม หรือใช้ประโยชน์ด้านอื่นๆ

พื้นที่ดำเนินการ: ทั่วประเทศ

ระยะเวลาดำเนินการ: 5 ปี

ระยะเวลาเริ่มต้น ปี: 2566 ระยะเวลาสิ้นสุด ปี: 2570

5. ขั้นตอนและแนวทางในการดำเนินงาน

แนวทางในการดำเนินงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน
1. จัดกลุ่มลูกค้าปัจจุบันและอนาคตขององค์กร	2566
2. ศึกษา วิเคราะห์ จำแนก และกำหนดรูปแบบของข้อมูลลูกค้า	2566
3. รวบรวมข้อมูลของลูกค้าที่เกี่ยวข้อง และจัดทำข้อมูลตามรูปแบบที่กำหนด	2566
4. บรรจุข้อมูลตามรูปแบบในระบบสารสนเทศ	2566-2567
5. วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าปัจจุบันและอนาคต เพื่อคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า	2566-2567
6. ทบทวนความครบถ้วนของข้อมูลที่ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรและรวบรวมบรรจุในระบบสารสนเทศ	2567-2570

6. รายละเอียดของการดำเนินงานในปี 2566

กิจกรรม	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
1. จัดกลุ่มลูกค้าปัจจุบันและอนาคตขององค์กร													ผวพ., ผกต.	
2. ศึกษา วิเคราะห์ จำแนก และกำหนดรูปแบบของข้อมูลลูกค้า													ผวพ., ผกต., ผลพ., ผดข., หน่วยงานเจ้าของข้อมูล	
3. รวบรวมข้อมูลของลูกค้าที่เกี่ยวข้อง และจัดทำข้อมูลตามรูปแบบที่กำหนด													ผดข., หน่วยงานเจ้าของข้อมูล	
4. บรรจุข้อมูลตามรูปแบบในระบบสารสนเทศ													ผดข., หน่วยงานเจ้าของข้อมูล	

กิจกรรม	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
5. วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าปัจจุบันและอนาคต เพื่อคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า													ผวพ., ผกต., ผลพ	

7. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ประเภทตัวชี้วัด	ชื่อตัวชี้วัด (*ในมุมมองความเสี่ยงคือ Key Risk Indicator: KRI)	หน่วยวัด	Baseline	ค่าเป้าหมาย				
			ผลการดำเนินงาน ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณและ/หรือคุณภาพ) (Leading Indicator)	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน	ร้อยละ	-	100	100	100	100	100
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน หรือ ผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator/	ระบบสารสนเทศที่มีการรวบรวมข้อมูลของลูกค้าตามรูปแบบที่กำหนด	ร้อยละ	-	1	1	1	1	1

8. ประเมินระดับความเสี่ยง

8.1 การประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ

(1) ประเภทของ ปัจจัยเสี่ยง S / O / F / C	(2) ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่			ผลสรุป (เพียงพอ / ไม่เพียงพอ)	(3) ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง		
	ด้านที่ 1 ผลการ ดำเนินงาน	ด้านที่ 2 กระบวนการ ควบคุม	ด้านที่ 3 การติดตาม		โอกาส (Likelihood: L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ LxI)
O	2	2	2	เพียงพอ	2	3	6

คำอธิบายข้อมูล

(1) ประเภทของปัจจัยเสี่ยง			
S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

คะแนน	(2) ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่		
	ด้านที่ 1 ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	ด้านที่ 2 กระบวนการควบคุม	ด้านที่ 3 การติดตาม
1	ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ไม่มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุม	ไม่มีการติดตาม/รายงานผลการดำเนินงาน
2	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุม	มีการติดตาม/รายงานผลการดำเนินงานอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
3	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย	มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุมและได้จัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	มีการติดตาม/รายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน

- หากปัจจัยเสี่ยงที่ระบุได้เป็นเรื่องใหม่และยังไม่เคยดำเนินการมาก่อน ให้ประเมินคะแนนประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ เท่ากับ 1 คะแนน
- ผลการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ ด้านใดด้านหนึ่ง มีคะแนน 1 คะแนน ให้ถือว่าประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ ให้นำปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการตามตาราง 8.2
- ผลการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ ในทุกด้านมีคะแนนตั้งแต่ 2 คะแนนขึ้นไป แต่ผู้บริหารให้ความสำคัญ ให้นำปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการตามตาราง 8.2

คำอธิบายข้อมูล

(3) ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง				
โอกาส (Likelihood : L)			ผลกระทบ (Impact : I)	
ระดับ	ความหมาย	โอกาส/ความน่าจะเป็นเกิดทางสถิติ	ระดับ	ความหมาย
1	มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำมาก	1 -20%	1	มีผลกระทบต่องค์กรต่ำมาก
2	มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำ	21 - 40%	2	มีผลกระทบต่องค์กรต่ำ
3	มีโอกาสเกิดขึ้นปานกลาง	41 - 60%	3	มีผลกระทบต่องค์กรปานกลาง
4	มีโอกาสเกิดขึ้นสูง	61 - 80%	4	มีผลกระทบต่องค์กรสูง
5	มีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก	81 - 100%	5	มีผลกระทบต่องค์กรสูงมาก
- พิจารณาจากโอกาสที่โครงการจะไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย จากที่ได้ระบุไว้ข้อ 7. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด			- พิจารณาจากผลกระทบต่องค์กรหากดำเนินการโครงการไม่สำเร็จ จากที่ได้ระบุไว้ข้อ 1. เหตุผลและความจำเป็น และข้อ 3. วัตถุประสงค์/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	
ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)				
ระดับคะแนน 1-4			ผลกระทบต่ำ	
ระดับคะแนน มากกว่า 4 และ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 12			ผลกระทบปานกลาง	
ระดับคะแนนมากกว่า 12			ผลกระทบสูง	

8.2 การประเมินระดับความรุนแรงของโครงการ (กรณีประเมินประสิทธิผลของการควบคุม (ตาราง 8.1) ไม่เพียงพอ)

ประเด็นความเสี่ยงของโครงการ (สาเหตุตามที่ระบุในความเสี่ยง กิจกรรมของข้อ 6.)	แนวทางในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)	ระดับความรุนแรงหลังการจัดการความเสี่ยง		
		โอกาส (Likelihood: L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ LxI)
1. -	-	-	-	-
2. -	-	-	-	-
3. -	-	-	-	-
4. -	-	-	-	-

9. ทรัพยากรของแผนงาน/โครงการ

9.1 ด้านการเงิน

งบประมาณ	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
งบลงทุน	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
งบทำการ	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
วงเงินรวม	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท

9.2 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่ : เพียงพอ

ประเภทเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
Software - ประเภทและจำนวน	-	-	-	-	-
Hardware - ประเภทและจำนวน	-	-	-	-	-
หรืออื่นๆ โปรดระบุ.....					

9.3 ด้านทรัพยากรบุคคล ในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่ : เพียงพอ

ความต้องการเพิ่มเติม	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
ต้องการบุคลากร - ประเภทหรือตำแหน่ง และจำนวนพนักงาน	-	-	-	-	-
ต้องการฝึกอบรม - หลักสูตร และจำนวนผู้ฝึกอบรม	-	-	-	-	-
หรืออื่นๆ โปรดระบุ..... เช่น ต้องการจ้างบริษัท พนักงาน Outsource เพื่อ..... / ต้องการจ้างที่ปรึกษา.....					

รายละเอียดแผนปฏิบัติการตามแผนแม่บทด้านนวัตกรรม ปี 2566-2570 (ประจำปี 2566)

ชื่อแผนงาน/โครงการ: I4.1 แผนงานการจัดทำกระบวนการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม

1. เหตุผลและความจำเป็น

1.1 การสนับสนุนต่อ: วิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยม

1.2 รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective): SO1 ยกระดับการบริหารจัดการระดับสากลด้วยดิจิทัลและนวัตกรรมโดยมีทุนมนุษย์เป็นแกนขับเคลื่อนสำคัญ

1.3 สอดคล้องยุทธศาสตร์ (Strategy): S3 การพัฒนาระบบจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS)

2. ผู้รับผิดชอบ

2.1 ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายวิจัยและพัฒนาระบบไฟฟ้า (ฟวพ.)

สายงาน: วางแผนและพัฒนาระบบไฟฟ้า (ว)

2.2 ผู้รับผิดชอบร่วม: ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ฟพบ.)

สายงาน: บริหารองค์กร (บก)

ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ (ผนย.)

ยุทธศาสตร์ (ย)

3. วัตถุประสงค์/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

3.1 กำหนดแนวทางการเรียนรู้และการจัดการความรู้ ของตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร

3.2 องค์กรความรู้/กระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เพื่อเป็นข้อมูลนำเข้าไปสู่การพัฒนา/ปรับปรุงนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

4. รายละเอียด

การกำหนดแนวทางการเรียนรู้และการจัดการความรู้ ของตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร รวมถึงการรวบรวมองค์ความรู้/กระบวนการดำเนินงานในภาพรวมที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร เพื่อเป็นข้อมูลนำเข้าในการพัฒนา/ปรับปรุงนวัตกรรม

พื้นที่ดำเนินการ: ทั่วประเทศ

ระยะเวลาดำเนินการ: 5 ปี

ระยะเวลาเริ่มต้น ปี: 2566 ระยะเวลาสิ้นสุด ปี: 2570

5. ขั้นตอนและแนวทางในการดำเนินงาน

แนวทางในการดำเนินงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน
1. กำหนดตัวชี้วัดสำคัญ (และค่าเป้าหมาย) ขององค์กรในเชิงบูรณาการ	2566-2570
2. กำหนดแนวทางการเรียนรู้ การจัดการความรู้ ของตัวชี้วัดสำคัญ	2566-2570
3. รวบรวมองค์ความรู้/กระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่สำคัญจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	2566-2570
4. นำองค์ความรู้/กระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรลงบนฐานข้อมูลดิจิทัล	2566-2570
5. เผยแพร่องค์ความรู้/กระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่สำคัญ เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการพัฒนานวัตกรรมในปีถัดไป	2566-2570
6. ติดตามการนำองค์ความรู้/กระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่สำคัญ ไปใช้พัฒนานวัตกรรม	2567-2570

6. รายละเอียดของการดำเนินงานในปี 2566

กิจกรรม	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
1. กำหนดตัวชี้วัดสำคัญ (และค่าเป้าหมาย) ขององค์กรในเชิงบูรณาการ ประจำปี													ผนย.	
2. ศึกษาและกำหนดรูปแบบการเรียนรู้ และสื่อสารเครื่องมือการจัดการความรู้ เช่น BAR OAR AAR OPK OPL ระบบ KM-Si เป็นต้น													ผพบ.	
3. จัดทำองค์ความรู้ตามตัวชี้วัดสำคัญ													หน่วยงานเจ้าของข้อมูล	
4. รวบรวมองค์ความรู้/กระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่สำคัญ													ผพบ., หน่วยงานเจ้าของข้อมูล	

กิจกรรม	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
5. นำองค์ความรู้/กระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กรลงบนฐานข้อมูลดิจิทัล (KM-SI)													หน่วยงานเจ้าของข้อมูล	
6. เผยแพร่องค์ความรู้/กระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดที่สำคัญ ประจำปี เพื่อเป็นข้อมูลนำใช้ในการพัฒนานวัตกรรม													ผพบ., ผวพ.	

7. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ประเภทตัวชี้วัด	ชื่อตัวชี้วัด (*ในมุมมองความเสี่ยงคือ Key Risk Indicator: KRI)	หน่วยวัด	Baseline	ค่าเป้าหมาย				
			ผลการดำเนินงาน ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณและ/หรือคุณภาพ) (Leading Indicator)	ร้อยละความสำเร็จของของ การดำเนินงานตามแผนงาน	ร้อยละ		100	100	100	100	100
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน หรือ ผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับ จากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator)	จำนวนองค์ความรู้/กระบวนการ ของตัวชี้วัดที่สำคัญประจำปี	จำนวน องค์ ความรู้		อย่างน้อย 3 องค์ความรู้	อย่างน้อย 3 องค์ความรู้	อย่างน้อย 3 องค์ความรู้	อย่างน้อย 3 องค์ความรู้	อย่างน้อย 3 องค์ความรู้

8. ประเมินระดับความเสี่ยง

8.1 การประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ

(1) ประเภทของ ปัจจัยเสี่ยง S / O / F / C	(2) ประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่			ผลสรุป (เพียงพอ / ไม่เพียงพอ)	(3) ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง		
	ด้านที่ 1 ผลการ ดำเนินงาน	ด้านที่ 2 กระบวนการ ควบคุม	ด้านที่ 3 การติดตาม		โอกาส (Likelihood: L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ LxI)
O	2	2	2	เพียงพอ	2	2	4

คำอธิบายข้อมูล

(1) ประเภทของปัจจัยเสี่ยง			
S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

คะแนน	(2) ประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่		
	ด้านที่ 1 ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	ด้านที่ 2 กระบวนการควบคุม	ด้านที่ 3 การติดตาม
1	ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ไม่มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุม	ไม่มีการติดตาม/รายงานผลการดำเนินงาน
2	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุม	มีการติดตาม/รายงานผลการดำเนินงานอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
3	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย	มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุมและได้จัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	มีการติดตาม/รายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน

- หากปัจจัยเสี่ยงที่ระบุได้เป็นเรื่องใหม่และยังไม่เคยดำเนินการมาก่อน ให้ประเมินคะแนนประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่ เท่ากับ 1 คะแนน
- ผลการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่ ด้านใดด้านหนึ่ง มีคะแนน 1 คะแนน ให้ถือว่าประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ ให้นำปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการตามตาราง 8.2
- ผลการประเมินประสิทธิภาพการควบคุมที่มีอยู่ ในทุกด้านมีคะแนนตั้งแต่ 2 คะแนนขึ้นไป แต่ผู้บริหารให้ความสำคัญ ให้นำปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการตามตาราง 8.2

คำอธิบายข้อมูล

(3) ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง				
โอกาส (Likelihood : L)			ผลกระทบ (Impact : I)	
ระดับ	ความหมาย	โอกาส/ความน่าจะเป็นทางสถิติ	ระดับ	ความหมาย
1	มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำมาก	1 -20%	1	มีผลกระทบต่องค์กรต่ำมาก
2	มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำ	21 - 40%	2	มีผลกระทบต่องค์กรต่ำ
3	มีโอกาสเกิดขึ้นปานกลาง	41 - 60%	3	มีผลกระทบต่องค์กรปานกลาง
4	มีโอกาสเกิดขึ้นสูง	61 - 80%	4	มีผลกระทบต่องค์กรสูง
5	มีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก	81 - 100%	5	มีผลกระทบต่องค์กรสูงมาก
- พิจารณาจากโอกาสที่โครงการจะไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย จากที่ได้ระบุไว้ข้อ 7. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด			- พิจารณาจากผลกระทบต่องค์กรหากดำเนินการโครงการไม่สำเร็จ จากที่ได้ระบุไว้ข้อ 1. เหตุผลและความจำเป็น และข้อ 3. วัตถุประสงค์/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	
ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)				
ระดับคะแนน 1-4			ผลกระทบต่ำ	
ระดับคะแนน มากกว่า 4 และ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 12			ผลกระทบปานกลาง	
ระดับคะแนนมากกว่า 12			ผลกระทบสูง	

8.2 การประเมินระดับความรุนแรงของโครงการ (กรณีประเมินประสิทธิผลของการควบคุม (ตาราง 8.1) ไม่เพียงพอ)

ประเด็นความเสี่ยงของโครงการ (สาเหตุตามที่ระบุในความเสี่ยง กิจกรรมของข้อ 6.)	แนวทางในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)	ระดับความรุนแรงหลังการจัดการความเสี่ยง		
		โอกาส (Likelihood: L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ LxI)
1. -	-	-	-	-
2. -	-	-	-	-
3. -	-	-	-	-
4. -	-	-	-	-

9. ทรัพยากรของแผนงาน/โครงการ

9.1 ด้านการเงิน

งบประมาณ	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
งบลงทุน	- ล้านบาท	- ล้านบาท	- ล้านบาท	- ล้านบาท	- ล้านบาท
งบทำการ	0.2 ล้านบาท	0.2 ล้านบาท	0.2 ล้านบาท	0.2 ล้านบาท	0.2 ล้านบาท
วงเงินรวม	0.2 ล้านบาท	0.2 ล้านบาท	0.2 ล้านบาท	0.2 ล้านบาท	0.2 ล้านบาท

9.2 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่ : เพียงพอ

ประเภทเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
Software - ประเภทและจำนวน	-	-	-	-	-
Hardware - ประเภทและจำนวน	-	-	-	-	-
หรืออื่นๆ โปรดระบุ.....					

9.3 ด้านทรัพยากรบุคคล ในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่ : เพียงพอ

ความต้องการเพิ่มเติม	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
ต้องการบุคลากร - ประเภทหรือตำแหน่ง และจำนวนพนักงาน	-	-	-	-	-
ต้องการฝึกอบรม - หลักสูตร และจำนวนผู้ฝึกอบรม	-	-	-	-	-
หรืออื่นๆ โปรดระบุ..... เช่น ต้องการจ้างบริษัท พนักงาน Outsource เพื่อ..... / ต้องการจ้างที่ปรึกษา.....					

รายละเอียดแผนปฏิบัติการตามแผนแม่บทด้านนวัตกรรม ปี 2566-2570 (ประจำปี 2566)

ชื่อแผนงาน/โครงการ: NN1.1 แผนงานผลักดันผู้บริหารเป็นต้นแบบ/ผู้ส่งเสริม (Role model/Supporter) และเป็นกลไกหลักในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของนวัตกรรม

1. เหตุผลและความจำเป็น

1.1 การสนับสนุนต่อ: วิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยม

1.2 รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective): SO1 ยกระดับการบริหารจัดการระดับสากลด้วยดิจิทัลและนวัตกรรมโดยมีทุนมนุษย์เป็นแกนขับเคลื่อนสำคัญ

1.3 สอดคล้องยุทธศาสตร์ (Strategy): S3 การพัฒนาระบบจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS)

2. ผู้รับผิดชอบ

2.1 ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายวิจัยและพัฒนาระบบไฟฟ้า (ฟวพ.)

สายงาน: วางแผนและพัฒนาระบบไฟฟ้า (ว)

2.2 ผู้รับผิดชอบร่วม: ฝ่ายบริการทรัพยากรบุคคล (ฟบบ.)

สายงาน: บริหารองค์กร (บก)

ฝ่ายงานผู้ว่าราชการ (ฟวก.)

3. วัตถุประสงค์/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

3.1 เพื่อกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร/คณะทำงานด้านนวัตกรรม และผลักดันให้ผู้บริหารองค์กรเป็นผู้นำในการสื่อสาร/ส่งเสริม/สนับสนุนให้พนักงาน

ใช้ความคิดสร้างสรรค์/นวัตกรรมในการปฏิบัติงาน

3.2 เพื่อให้ผู้บริหารองค์กรกำหนดเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจนในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร รวมถึงมีบทบาทในการติดตามผลการดำเนินงาน

และให้ข้อเสนอแนะการดำเนินงานนวัตกรรมขององค์กรในภาพรวม

4. รายละเอียด

กำหนดโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารองค์กร/คณะทำงานด้านนวัตกรรม ให้ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร

การเผยแพร่นโยบายและทิศทางด้านนวัตกรรมขององค์กร และการประเมินผลการรับรู้ของพนักงาน

พื้นที่ดำเนินการ: ทั่วประเทศ

ระยะเวลาดำเนินการ: 5 ปี

ระยะเวลาเริ่มต้น ปี: 2566

ระยะเวลาสิ้นสุด ปี: 2570

5. ขั้นตอนและแนวทางในการดำเนินงาน

แนวทางในการดำเนินงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน
1. การวิเคราะห์ ทบทวน/กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร/คณะทำงานด้านนวัตกรรม	2566-2570
2. กำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังของผู้บริหารและพนักงาน	2566-2570
3. การจัดทำแผนกิจกรรม ค่าเป้าหมาย และทิศทางการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร	2566-2570
4. ดำเนินการสื่อสารแผนกิจกรรม ค่าเป้าหมาย และทิศทางการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กรให้กับผู้บริหาร	2566-2570
5. ผู้บริหารดำเนินการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมตามแผนกิจกรรม	2566-2570
6. ติดตามและประเมินผลการรับรู้ของพนักงาน	2566-2570

6. รายละเอียดของการดำเนินงานในปี 2566

กิจกรรม	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
1. การวิเคราะห์ ทบทวน/กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร/คณะทำงานด้านนวัตกรรม													ผวพ., ผวก.	
2. กำหนดพฤติกรรมที่คาดหวังของผู้บริหารและพนักงาน													ผวพ., ผบบ.	
3. การจัดทำแผนกิจกรรม ค่าเป้าหมาย และทิศทางการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร													ผวพ., ผบบ.	
4. ดำเนินการสื่อสารแผนกิจกรรม ค่าเป้าหมาย และทิศทางการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กรให้กับผู้บริหาร													ผวพ., ผบบ.	

กิจกรรม	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
5. ผู้บริหารดำเนินการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมตามแผนกิจกรรม													ผวพ., ผบป.	
6. ติดตามและประเมินผลการรับรู้ของพนักงาน													ผวพ., ผบป.	

7. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ประเภทตัวชี้วัด	ชื่อตัวชี้วัด (*ในมุมมองความเสี่ยงคือ Key Risk Indicator: KRI)	หน่วย วัด	Baseline	ค่าเป้าหมาย				
			ผลการ ดำเนินงาน ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณและ/หรือคุณภาพ) (Leading Indicator)	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน	ร้อยละ	-	100	100	100	100	100
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน หรือ ผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator/	ร้อยละการรับรู้ของพนักงานต่อการเป็นต้นแบบ/ผู้ส่งเสริม (Role Model/Supporter) ของผู้บริหาร	ร้อยละ	-	80	80 และมากกว่าปีที่ผ่านมา	90 และมากกว่าปีที่ผ่านมา	90 และมากกว่าปีที่ผ่านมา	90 และมากกว่าปีที่ผ่านมา

8. ประเมินระดับความเสี่ยง

8.1 การประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ

(1) ประเภทของ ปัจจัยเสี่ยง S / O / F / C	(2) ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่			ผลสรุป (เพียงพอ / ไม่เพียงพอ)	(3) ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง		
	ด้านที่ 1 ผลการ ดำเนินงาน	ด้านที่ 2 กระบวนการ ควบคุม	ด้านที่ 3 การติดตาม		โอกาส (Likelihood: L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ LxI)
O	2	2	2	เพียงพอ	2	3	6

คำอธิบายข้อมูล

(1) ประเภทของปัจจัยเสี่ยง			
S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

คะแนน	(2) ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่		
	ด้านที่ 1 ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	ด้านที่ 2 กระบวนการควบคุม	ด้านที่ 3 การติดตาม
1	ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ไม่มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุม	ไม่มีการติดตาม/รายงานผลการดำเนินงาน
2	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุม	มีการติดตาม/รายงานผลการดำเนินงานอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
3	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย	มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุมและได้จัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	มีการติดตาม/รายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน

- หากปัจจัยเสี่ยงที่ระบุได้เป็นเรื่องใหม่และยังไม่เคยดำเนินการมาก่อน ให้ประเมินคะแนนประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ เท่ากับ 1 คะแนน
- ผลการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ ด้านใดด้านหนึ่ง มีคะแนน 1 คะแนน ให้ถือว่าประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ ให้นำปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการตามตาราง 8.2
- ผลการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ ในทุกด้านมีคะแนนตั้งแต่ 2 คะแนนขึ้นไป แต่ผู้บริหารให้ความสำคัญ ให้นำปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการตามตาราง 8.2

คำอธิบายข้อมูล

(3) ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง				
โอกาส (Likelihood : L)			ผลกระทบ (Impact : I)	
ระดับ	ความหมาย	โอกาส/ความน่าจะเป็นทางสถิติ	ระดับ	ความหมาย
1	มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำมาก	1 -20%	1	มีผลกระทบต่องค์กรต่ำมาก
2	มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำ	21 - 40%	2	มีผลกระทบต่องค์กรต่ำ
3	มีโอกาสเกิดขึ้นปานกลาง	41 - 60%	3	มีผลกระทบต่องค์กรปานกลาง
4	มีโอกาสเกิดขึ้นสูง	61 - 80%	4	มีผลกระทบต่องค์กรสูง
5	มีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก	81 - 100%	5	มีผลกระทบต่องค์กรสูงมาก
- พิจารณาจากโอกาสที่โครงการจะไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย จากที่ได้ระบุไว้ข้อ 7. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด			- พิจารณาจากผลกระทบต่องค์กรหากดำเนินการโครงการไม่สำเร็จ จากที่ได้ระบุไว้ข้อ 1. เหตุผลและความจำเป็น และข้อ 3. วัตถุประสงค์/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	
ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)				
ระดับคะแนน 1-4			ผลกระทบต่ำ	
ระดับคะแนน มากกว่า 4 และ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 12			ผลกระทบปานกลาง	
ระดับคะแนนมากกว่า 12			ผลกระทบสูง	

8.2 การประเมินระดับความรุนแรงของโครงการ (กรณีประเมินประสิทธิผลของการควบคุม (ตาราง 8.1) ไม่เพียงพอ)

ประเด็นความเสี่ยงของโครงการ (สาเหตุตามที่ระบุในความเสี่ยง กิจกรรมของข้อ 6.)	แนวทางในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)	ระดับความรุนแรงหลังการจัดการความเสี่ยง		
		โอกาส (Likelihood: L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ LxI)
1. -	-	-	-	-
2. -	-	-	-	-

9. ทรัพยากรของแผนงาน/โครงการ

9.1 ด้านการเงิน

งบประมาณ	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
งบลงทุน	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
งบทำการ	5 ล้านบาท	5 ล้านบาท	5 ล้านบาท	5 ล้านบาท	5 ล้านบาท
วงเงินรวม	5 ล้านบาท	5 ล้านบาท	5 ล้านบาท	5 ล้านบาท	5 ล้านบาท

9.2 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่ : เพียงพอ

ประเภทเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
Software - ประเภทและจำนวน	-	-	-	-	-
Hardware - ประเภทและจำนวน	-	-	-	-	-
หรืออื่นๆ โปรดระบุ.....					

9.3 ด้านทรัพยากรบุคคล ในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่ : เพียงพอ

ความต้องการเพิ่มเติม	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
ต้องการบุคลากร - ประเภทหรือตำแหน่ง และจำนวนพนักงาน	-	-	-	-	-
ต้องการฝึกอบรม - หลักสูตร และจำนวนผู้ฝึกอบรม	-	-	-	-	-
หรืออื่นๆ โปรดระบุ..... เช่น ต้องการจ้างบริษัท พนักงาน Outsource เพื่อ..... / ต้องการจ้างที่ปรึกษา.....					

รายละเอียดแผนปฏิบัติการตามแผนแม่บทด้านนวัตกรรม ปี 2566-2570 (ประจำปี 2566)

ชื่อแผนงาน/โครงการ: NN2.1 แผนงานยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรมองค์กร

1. เหตุผลและความจำเป็น

1.1 การสนับสนุนต่อ: วิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยม

1.2 รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective): SO1 ยกระดับการบริหารจัดการระดับสากลด้วยดิจิทัลและนวัตกรรม โดยมีทุนมนุษย์เป็นแกนขับเคลื่อนสำคัญ

1.3 สอดคล้องยุทธศาสตร์ (Strategy): S3 พัฒนาระบบจัดการนวัตกรรมองค์กร (CIS)

2. ผู้รับผิดชอบ

2.1 ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายวิจัยและพัฒนาระบบไฟฟ้า (ฟวพ.)

สายงาน: วางแผนและพัฒนาระบบไฟฟ้า (ว)

2.2 ผู้รับผิดชอบร่วม: ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล (ฟพบ.), ฝ่ายกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล (ฟปค.) สายงาน: บริหารองค์กร (บก)

3. วัตถุประสงค์/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

3.1 เพื่อยกระดับและพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของบุคลากรด้านนวัตกรรม อาทิ คณะทำงานด้านนวัตกรรม นักประดิษฐ์ และพนักงาน กฟภ. ที่สนใจ

3.2 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการคัดเลือกและพัฒนานวัตกรรม รวมไปถึงการจัดทำและวิเคราะห์ Competency ด้านนวัตกรรมที่สำคัญ เชื่อมโยงกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ

4. รายละเอียด

การวิเคราะห์ช่องว่างความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ การจัดทำแผนยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม การดำเนินงานจัดหลักสูตรอบรม/พัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านนวัตกรรม (Competency/Skill Matrix) รวมถึงแนวทางการประเมินผล

พื้นที่ดำเนินการ: ทั่วประเทศ

ระยะเวลาดำเนินการ: 5 ปี

ระยะเวลาเริ่มต้น ปี: 2566

ระยะเวลาสิ้นสุด ปี: 2570

5. ขั้นตอนและแนวทางในการดำเนินงาน

แนวทางในการดำเนินงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน
1. การจัดทำรายละเอียดหลักสูตรอบรมของแผนยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม ประจำปี	2566-2570
2. การสื่อสารแผนยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม ประจำปี	2566-2570
3. การขออนุมัติจัดหลักสูตรอบรมตามแผนงาน และกำหนดแนวทางการประเมินผล	2566-2570
4. การจัดหลักสูตรอบรมตามแผนยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม ประจำปี	2566-2570
5. การประเมินผลการจัดหลักสูตรอบรมตามแผนงาน	2566-2570
6. การบันทึกข้อมูลการยกระดับความรู้ความสามารถของบุคลากรลงในระบบดิจิทัล	2566-2570
7. การวิเคราะห์และประเมินช่องว่างความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม (Gap Analysis)	2566-2570

6. รายละเอียดของการดำเนินงานในปี 2566

กิจกรรม	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
1. การจัดทำรายละเอียดหลักสูตรอบรมของแผนยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม ประจำปี													ผวพ.	ระบุความเสี่ยงรายการกิจกรรม
2. การสื่อสารแผนยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม ประจำปี													ผวพ.	
3. การขออนุมัติจัดหลักสูตรอบรมตามแผนงาน และกำหนดแนวทางการประเมินผล													ผวพ., ผทบ.	
4. การจัดหลักสูตรอบรมตามแผนยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม ประจำปี													ผวพ.	
5. การประเมินผลการจัดหลักสูตรอบรมตามแผนงาน													ผวพ.	

กิจกรรม	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
6. การบันทึกข้อมูลการยกระดับความรู้ความสามารถของบุคลากรลงในระบบดิจิทัล													ผ.วพ., ผ.พบ., ผ.บค.	
7. การวิเคราะห์และประเมินช่องว่างความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม (Gap Analysis)													ผ.วพ., ผ.พบ., ผ.บค.	

7. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ประเภทตัวชี้วัด	ชื่อตัวชี้วัด (*ในมุมมองความเสี่ยงคือ Key Risk Indicator: KRI)	หน่วยวัด	Baseline	ค่าเป้าหมาย				
			ผลการดำเนินงาน ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณและ/หรือคุณภาพ) (Leading Indicator)	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน	ร้อยละ	-	100	100	100	100	100
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน หรือ ผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator/	จำนวนหลักสูตรพัฒนาความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม และศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรมองค์กร	หลักสูตร	-	3	4	4	5	5

8. ประเมินระดับความเสี่ยง

8.1 การประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ

(1) ประเภทของ ปัจจัยเสี่ยง S / O / F / C	(2) ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่			ผลสรุป (เพียงพอ / ไม่เพียงพอ)	(3) ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง		
	ด้านที่ 1 ผลการ ดำเนินงาน	ด้านที่ 2 กระบวนการ ควบคุม	ด้านที่ 3 การติดตาม		โอกาส (Likelihood: L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ LxI)
S	2	2	2	เพียงพอ	1	2	2

คำอธิบายข้อมูล

(1) ประเภทของปัจจัยเสี่ยง			
S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

คะแนน	(2) ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่		
	ด้านที่ 1 ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	ด้านที่ 2 กระบวนการควบคุม	ด้านที่ 3 การติดตาม
1	ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ไม่มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุม	ไม่มีการติดตาม/รายงานผลการดำเนินงาน
2	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุม	มีการติดตาม/รายงานผลการดำเนินงานอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
3	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย	มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุมและได้จัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	มีการติดตาม/รายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน

- หากปัจจัยเสี่ยงที่ระบุได้เป็นเรื่องใหม่และยังไม่เคยดำเนินการมาก่อน ให้ประเมินคะแนนประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ เท่ากับ 1 คะแนน
- ผลการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ ด้านใดด้านหนึ่ง มีคะแนน 1 คะแนน ให้ถือว่าประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ ให้นำปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการตามตาราง 8.2
- ผลการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ ในทุกด้านมีคะแนนตั้งแต่ 2 คะแนนขึ้นไป แต่ผู้บริหารให้ความสำคัญ ให้นำปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการตามตาราง 8.2

คำอธิบายข้อมูล

(3) ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง				
โอกาส (Likelihood : L)			ผลกระทบ (Impact : I)	
ระดับ	ความหมาย	โอกาส/ความน่าจะเป็นทางสถิติ	ระดับ	ความหมาย
1	มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำมาก	1 -20%	1	มีผลกระทบต่อองค์กรต่ำมาก
2	มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำ	21 - 40%	2	มีผลกระทบต่อองค์กรต่ำ
3	มีโอกาสเกิดขึ้นปานกลาง	41 - 60%	3	มีผลกระทบต่อองค์กรปานกลาง
4	มีโอกาสเกิดขึ้นสูง	61 - 80%	4	มีผลกระทบต่อองค์กรสูง
5	มีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก	81 - 100%	5	มีผลกระทบต่อองค์กรสูงมาก
- พิจารณาจากโอกาสที่โครงการจะไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย จากที่ได้ระบุไว้ข้อ 7. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด			- พิจารณาจากผลกระทบต่อองค์กรหากดำเนินการโครงการไม่สำเร็จ จากที่ได้ระบุไว้ข้อ 1. เหตุผลและความจำเป็น และข้อ 3. วัตถุประสงค์/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	
ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)				
ระดับคะแนน 1-4			ผลกระทบต่ำ	
ระดับคะแนน มากกว่า 4 และ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 12			ผลกระทบปานกลาง	
ระดับคะแนนมากกว่า 12			ผลกระทบสูง	

8.2 การประเมินระดับความรุนแรงของโครงการ (กรณีประเมินประสิทธิผลของการควบคุม (ตาราง 8.1) ไม่เพียงพอ)

ประเด็นความเสี่ยงของโครงการ (สาเหตุตามที่ระบุในความเสี่ยง กิจกรรมของข้อ 6.)	แนวทางในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)	ระดับความรุนแรงหลังการจัดการความเสี่ยง		
		โอกาส (Likelihood: L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ LxI)
1. -	-	-	-	-
2. -	-	-	-	-
3. -	-	-	-	-
4. -	-	-	-	-

9. ทรัพยากรของแผนงาน/โครงการ

9.1 ด้านการเงิน

งบประมาณ	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
งบลงทุน	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
งบทำการ	6 ล้านบาท	6 ล้านบาท	6 ล้านบาท	6 ล้านบาท	6 ล้านบาท
วงเงินรวม	6 ล้านบาท	6 ล้านบาท	6 ล้านบาท	6 ล้านบาท	6 ล้านบาท

9.2 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่ : ไม่เพียงพอ

ประเภทเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
Software - ประเภทและจำนวน	-	-	-	-	-
Hardware - ประเภทและจำนวน	Raspberry pi จำนวน 20 ชุด	Raspberry pi จำนวน 20 ชุด	-	-	-
หรืออื่นๆ โปรดระบุ.....					

9.3 ด้านทรัพยากรบุคคล ในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่ : เพียงพอ

ความต้องการเพิ่มเติม	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
ต้องการบุคลากร - ประเภทหรือตำแหน่ง และจำนวนพนักงาน	-	-	-	-	-
ต้องการฝึกอบรม - หลักสูตร และจำนวนผู้ฝึกอบรม	-	-	-	-	-
หรืออื่นๆ โปรดระบุ..... เช่น ต้องการจ้างบริษัท พนักงาน Outsource เพื่อ..... / ต้องการจ้างที่ปรึกษา.....					

รายละเอียดแผนปฏิบัติการตามแผนแม่บทด้านนวัตกรรม ปี 2566-2570 (ประจำปี 2566)

ชื่อแผนงาน/โครงการ: NN3.1 แผนงานปลูกฝังค่านิยมและส่งเสริมวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม

1. เหตุผลและความจำเป็น

1.1 การสนับสนุนต่อ: วิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยม

1.2 รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective): SO1 ยกระดับการบริหารจัดการระดับสากลด้วยดิจิทัลและนวัตกรรมโดยมีทุนมนุษย์เป็นแกนขับเคลื่อนสำคัญ

1.3 สอดคล้องยุทธศาสตร์ (Strategy): S3 การพัฒนาระบบจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS)

2. ผู้รับผิดชอบ

2.1 ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายวิจัยและพัฒนาระบบไฟฟ้า (ฟวพ.)

สายงาน: วางแผนและพัฒนาระบบไฟฟ้า (ว)

2.2 ผู้รับผิดชอบร่วม: ฝ่ายบริการทรัพยากรบุคคล (ฟบบ.)

สายงาน: บริหารองค์กร (บก)

3. วัตถุประสงค์/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

3.1 เพื่อกำหนดรูปแบบ แผนกิจกรรมเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมที่องค์กรคาดหวัง

3.2 เพื่อดำเนินการเผยแพร่ เสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม

4. รายละเอียด

กำหนดรูปแบบ จัดทำแผน และแผนการสื่อสารค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง และติดตามผลการประเมินการรับรู้ค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม

พื้นที่ดำเนินการ: ทั่วประเทศ

ระยะเวลาดำเนินการ: 5 ปี

ระยะเวลาเริ่มต้น ปี: 2566 ระยะเวลาสิ้นสุด ปี: 2570

5. ขั้นตอนและแนวทางในการดำเนินงาน

แนวทางในการดำเนินงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน
1. ศึกษา วิเคราะห์ กำหนดเนื้อหาในการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม	2566-2570
2. ออกแบบรูปแบบ ช่องทางการสื่อสาร กิจกรรมเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม	2566-2570
3. กำหนดแนวทางการประเมินประสิทธิผลของการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม	2566-2570
4. จัดทำแผนงานเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมประจำปี	2566-2570
5. ดำเนินงานตามแผนงาน	2566-2570
6. ติดตามและประเมินผล และวิเคราะห์ช่องว่างเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแผนงานในปีถัดไป	

6. รายละเอียดของการดำเนินงานในปี 2566

กิจกรรม	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
1. ศึกษา วิเคราะห์ กำหนดเนื้อหาในการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม													ผ/วพ.	
2. ออกแบบรูปแบบ ช่องทางการสื่อสาร กิจกรรมเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม													ผ/วพ.	

กิจกรรม	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
3. กำหนดแนวทางการประเมินประสิทธิผลของการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านนวัตกรรม													ผ/พ.	
4. จัดทำแผนงานเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมประจำปี													ผ/พ., ผ/บ.	
5. ดำเนินงานตามแผนงาน													ผ/พ., ผ/บ.	
6. ติดตามและประเมินผล และวิเคราะห์ช่องว่างเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแผนงานในปีถัดไป													ผ/พ.	

7. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ประเภทตัวชี้วัด	ชื่อตัวชี้วัด (*ในมุมมองความเสี่ยงคือ Key Risk Indicator: KRI)	หน่วยวัด	Baseline	ค่าเป้าหมาย				
			ผลการดำเนินงาน ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
ตัวชี้วัดผลระหว่างกระบวนการ (ปริมาณและ/หรือคุณภาพ) (Leading Indicator)	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนงาน	ร้อยละ		100	100	100	100	100

ตัวชี้วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน หรือ ผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับจากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator/	ร้อยละของบุคลากรที่รับรู้แผนงานเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	ร้อยละ		80	80 และมากกว่าปีที่ผ่านมา	90 และมากกว่าปีที่ผ่านมา	90 และมากกว่าปีที่ผ่านมา	90 และมากกว่าปีที่ผ่านมา
---	---	--------	--	----	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

8. ประเมินระดับความเสี่ยง

8.1 การประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ

(1) ประเภทของปัจจัยเสี่ยง S / O / F / C	(2) ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่			ผลสรุป (เพียงพอ / ไม่เพียงพอ)	(3) ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง		
	ด้านที่ 1 ผลการดำเนินงาน	ด้านที่ 2 กระบวนการควบคุม	ด้านที่ 3 การติดตาม		โอกาส (Likelihood: L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ LxI)
O	2	2	2	เพียงพอ	2	2	4

คำอธิบายข้อมูล

(1) ประเภทของปัจจัยเสี่ยง			
S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)
คะแนน	(2) ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่		

	ด้านที่ 1 ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	ด้านที่ 2 กระบวนการควบคุม	ด้านที่ 3 การติดตาม
1	ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ไม่มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุม	ไม่มีการติดตาม/รายงานผลการดำเนินงาน
2	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุม	มีการติดตาม/รายงานผลการดำเนินงานอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
3	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย	มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุมและได้จัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	มีการติดตาม/รายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน
- หากปัจจัยเสี่ยงที่ระบุได้เป็นเรื่องใหม่และยังไม่เคยดำเนินการมาก่อน ให้ประเมินคะแนนประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ เท่ากับ 1 คะแนน - ผลการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ ด้านใดด้านหนึ่ง มีคะแนน 1 คะแนน ให้ถือว่าประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ ให้นำปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการตามตาราง 8.2 - ผลการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ ในทุกด้านมีคะแนนตั้งแต่ 2 คะแนนขึ้นไป แต่ผู้บริหารให้ความสำคัญ ให้นำปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการตามตาราง 8.2			

คำอธิบายข้อมูล

(3) ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง				
โอกาส (Likelihood : L)			ผลกระทบ (Impact : I)	
ระดับ	ความหมาย	โอกาส/ความน่าจะเป็นทางสถิติ	ระดับ	ความหมาย
1	มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำมาก	1 -20%	1	มีผลกระทบต่องค์กรต่ำมาก
2	มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำ	21 - 40%	2	มีผลกระทบต่องค์กรต่ำ
3	มีโอกาสเกิดขึ้นปานกลาง	41 - 60%	3	มีผลกระทบต่องค์กรปานกลาง
4	มีโอกาสเกิดขึ้นสูง	61 - 80%	4	มีผลกระทบต่องค์กรสูง
5	มีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก	81 - 100%	5	มีผลกระทบต่องค์กรสูงมาก
- พิจารณาจากโอกาสที่โครงการจะไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย จากที่ได้ระบุไว้ข้อ 7. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด			- พิจารณาจากผลกระทบต่องค์กรหากดำเนินการโครงการไม่สำเร็จ จากที่ได้ระบุไว้ข้อ 1. เหตุผลและความจำเป็น และข้อ 3. วัตถุประสงค์/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	
ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)				

ระดับคะแนน 1-4	ผลกระทบต่ำ
ระดับคะแนน มากกว่า 4 และ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 12	ผลกระทบปานกลาง
ระดับคะแนนมากกว่า 12	ผลกระทบสูง

8.2 การประเมินระดับความรุนแรงของโครงการ (กรณีประเมินประสิทธิผลของการควบคุม (ตาราง 8.1) ไม่เพียงพอ)

ประเด็นความเสี่ยงของโครงการ (สาเหตุตามที่ระบุในความเสี่ยง กิจกรรมของข้อ 6.)	แนวทางในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)	ระดับความรุนแรงหลังการจัดการความเสี่ยง		
		โอกาส (Likelihood: L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ LxI)
1. -	-	-	-	-
2. -	-	-	-	-
3. -	-	-	-	-
4. -	-	-	-	-

9. ทรัพยากรของแผนงาน/โครงการ

9.1 ด้านการเงิน

งบประมาณ	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
งบลงทุน	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
งบทำการ	6 ล้านบาท	6 ล้านบาท	6 ล้านบาท	6 ล้านบาท	6 ล้านบาท
วงเงินรวม	6 ล้านบาท	6 ล้านบาท	6 ล้านบาท	6 ล้านบาท	6 ล้านบาท

9.2 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่ : เพียงพอ

ประเภทเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
Software	-	-	-	-	-
- ประเภทและจำนวน					
Hardware	-	-	-	-	-
- ประเภทและจำนวน					
หรืออื่นๆ โปรดระบุ.....					

9.3 ด้านทรัพยากรบุคคล ในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่ : เพียงพอ

ความต้องการเพิ่มเติม	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
ต้องการบุคลากร	-	-	-	-	-
- ประเภทหรือตำแหน่ง และจำนวนพนักงาน					

ต้องการฝึกอบรม - หลักสูตร และจำนวนผู้ฝึกอบรม	-	-	-	-	-
หรืออื่นๆ โปรดระบุ..... เช่น ต้องการจ้างบริษัท พนักงาน Outsource เพื่อ..... / ต้องการจ้างที่ปรึกษา.....					

รายละเอียดแผนปฏิบัติการตามแผนแม่บทด้านนวัตกรรม ปี 2566-2570 (ประจำปี 2566)

ชื่อแผนงาน/โครงการ: NN3.2 แผนงานพัฒนาระบบแรงจูงใจสำหรับการพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

1. เหตุผลและความจำเป็น

1.1 การสนับสนุนต่อ: วิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยม

1.2 รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective): SO1 ยกระดับการบริหารจัดการระดับสากลด้วยดิจิทัลและนวัตกรรมโดยมีทุนมนุษย์เป็นแกนขับเคลื่อนสำคัญ

1.3 สอดคล้องยุทธศาสตร์ (Strategy): S3 การพัฒนาระบบจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS)

2. ผู้รับผิดชอบ

2.1 ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายวิจัยและพัฒนาระบบไฟฟ้า (ฟวพ.)

สายงาน: วางแผนและพัฒนาระบบไฟฟ้า (ว)

2.2 ผู้รับผิดชอบร่วม: ฝ่ายกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล (ผบค.), ฝ่ายนิติการ (ผนก.)

สายงาน: บริหารองค์กร (บก)

3. วัตถุประสงค์/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

3.1 เพื่อกำหนดรูปแบบของการสร้างแรงจูงใจในการใช้ความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

3.2 เพื่อพัฒนาระบบการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการใช้ความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

4. รายละเอียด

ทบทวน กำหนดรูปแบบ และพัฒนาระบบการสร้างแรงจูงใจในการใช้ความคิดสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม เชื่อมโยงกับระบบงานขององค์กร พร้อมทั้งสื่อสารให้บุคลากรรับรู้และเข้าใจ รวมถึงกำหนดแนวทางการประเมินประสิทธิภาพของการสร้างระบบแรงจูงใจ

พื้นที่ดำเนินการ: ทั่วประเทศ

ระยะเวลาดำเนินการ: 5 ปี

ระยะเวลาเริ่มต้น ปี: 2566

ระยะเวลาสิ้นสุด ปี: 2570

5. ขั้นตอนและแนวทางในการดำเนินงาน

แนวทางในการดำเนินงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน
1. ทบทวน วิเคราะห์ และกำหนดรูปแบบการสร้างแรงจูงใจด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และพัฒนา นวัตกรรม รวมถึงการเชื่อมโยงกับระบบงานขององค์กร	2566
2. สื่อสารระบบการสร้างแรงจูงใจที่มีอยู่ปัจจุบันให้บุคลากรรับรู้และเข้าใจ	2566-2570
3. กำหนดแผนงานและดำเนินการปรับปรุงระบบการสร้างแรงจูงใจตามแผนงาน (ในกรณีที่มีประเด็นปรับปรุง)	2566-2570
4. ติดตามและประเมินผล เพื่อนำมาปรับปรุง/ทบทวนในปีถัดไป	2566-2570

6. รายละเอียดของการดำเนินงานในปี 2566

กิจกรรม	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
1. ทบทวน วิเคราะห์ และกำหนดรูปแบบการสร้างแรงจูงใจด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนานวัตกรรม รวมถึงการเชื่อมโยงกับ ระบบงานขององค์กร													ผวพ., ผบค., ผนภ.	
2. สื่อสารระบบการสร้างแรงจูงใจที่มีอยู่ปัจจุบัน ให้บุคลากรรับรู้และเข้าใจ ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจแบบที่เป็นทางการ เช่น การเชื่อมโยงกับเกณฑ์การประเมิน ผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (KPI), การ													ผวพ.	

กิจกรรม	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
เชื่อมโยงกับหลักเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่ง (Credit Score) และการให้รางวัลจากการประกวด เป็นต้น การสร้างแรงจูงใจแบบไม่เป็นทางการ เช่น การยกย่องชมเชย การให้กำลังใจ และการกระตุ้นจากผู้บริหาร เป็นต้น														
3. กำหนดแผนงานดำเนินการปรับปรุงระบบการสร้างแรงจูงใจตามแผนงาน (ในกรณีที่มีประเด็นปรับปรุง)													ผวพ. ผบค., ผนภ.	
4. ติดตามและประเมินผล รวบรวมข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาปรับปรุง/ทบทวนในปีถัดไป													ผวพ., ผบค.	

7. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ประเภทตัวชี้วัด	ชื่อตัวชี้วัด (*ในมุมมองความเสี่ยงคือ Key Risk Indicator: KRI)	หน่วย วัด	Baseline	ค่าเป้าหมาย				
			ผลการ ดำเนินงาน ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
ตัวชี้วัดผลระหว่าง กระบวนการ (ปริมาณ และ/หรือคุณภาพ) (Leading Indicator)	ร้อยละความสำเร็จของการ ดำเนินงานตามแผนงาน	ร้อยละ	-	100	100	100	100	100
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการ ดำเนินงาน หรือ ผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับ จากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator/	ผลการประเมินความพึงพอใจ ของบุคลากรต่อระบบแรงจูงใจ	ระดับ	-	>3.51 จากคะแนน เต็ม 5 และมากกว่า ปีที่ผ่านมา	>3.51 จากคะแนน เต็ม 5 และมากกว่าปี ที่ผ่านมา	>4.51 จากคะแนน เต็ม 5 และมากกว่าปี ที่ผ่านมา	>4.51 จากคะแนน เต็ม 5 และมากกว่าปี ที่ผ่านมา	>4.51 จากคะแนน เต็ม 5 และมากกว่าปี ที่ผ่านมา

8. ประเมินระดับความเสี่ยง

8.1 การประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ

(1) ประเภทของ ปัจจัยเสี่ยง S / O / F / C	(2) ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่			ผลสรุป (เพียงพอ / ไม่เพียงพอ)	(3) ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง		
	ด้านที่ 1 ผลการ ดำเนินงาน	ด้านที่ 2 กระบวนการ ควบคุม	ด้านที่ 3 การติดตาม		โอกาส (Likelihood: L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ LxI)
C	2	2	2	เพียงพอ	2	2	4

คำอธิบายข้อมูล

(1) ประเภทของปัจจัยเสี่ยง			
S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

คะแนน	(2) ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่		
	ด้านที่ 1 ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	ด้านที่ 2 กระบวนการควบคุม	ด้านที่ 3 การติดตาม
1	ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ไม่มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุม	ไม่มีการติดตาม/รายงานผลการดำเนินงาน
2	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุม	มีการติดตาม/รายงานผลการดำเนินงานอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
3	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย	มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุมและได้จัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	มีการติดตาม/รายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน

- หากปัจจัยเสี่ยงที่ระบุได้เป็นเรื่องใหม่และยังไม่เคยดำเนินการมาก่อน ให้ประเมินคะแนนประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ เท่ากับ 1 คะแนน
- ผลการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ ด้านใดด้านหนึ่ง มีคะแนน 1 คะแนน ให้ถือว่าประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ ให้นำปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการตามตาราง 8.2
- ผลการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ ในทุกด้านมีคะแนนตั้งแต่ 2 คะแนนขึ้นไป แต่ผู้บริหารให้ความสำคัญ ให้นำปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการตามตาราง 8.2

คำอธิบายข้อมูล

(3) ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง				
โอกาส (Likelihood : L)			ผลกระทบ (Impact : I)	
ระดับ	ความหมาย	โอกาส/ความน่าจะเป็นเกิดทางสถิติ	ระดับ	ความหมาย
1	มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำมาก	1 -20%	1	มีผลกระทบต่องค์กรต่ำมาก
2	มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำ	21 - 40%	2	มีผลกระทบต่องค์กรต่ำ
3	มีโอกาสเกิดขึ้นปานกลาง	41 - 60%	3	มีผลกระทบต่องค์กรปานกลาง
4	มีโอกาสเกิดขึ้นสูง	61 - 80%	4	มีผลกระทบต่องค์กรสูง
5	มีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก	81 - 100%	5	มีผลกระทบต่องค์กรสูงมาก
- พิจารณาจากโอกาสที่โครงการจะไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย จากที่ได้ระบุไว้ข้อ 7. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด			- พิจารณาจากผลกระทบต่องค์กรหากดำเนินการโครงการไม่สำเร็จ จากที่ได้ระบุไว้ข้อ 1. เหตุผลและความจำเป็น และข้อ 3. วัตถุประสงค์/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	
ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)				
ระดับคะแนน 1-4			ผลกระทบต่ำ	
ระดับคะแนน มากกว่า 4 และ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 12			ผลกระทบปานกลาง	
ระดับคะแนนมากกว่า 12			ผลกระทบสูง	

8.2 การประเมินระดับความรุนแรงของโครงการ (กรณีประเมินประสิทธิผลของการควบคุม (ตาราง 8.1) ไม่เพียงพอ)

ประเด็นความเสี่ยงของโครงการ (สาเหตุตามที่ระบุในความเสี่ยง กิจกรรมของข้อ 6.)	แนวทางในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)	ระดับความรุนแรงหลังการจัดการความเสี่ยง		
		โอกาส (Likelihood: L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ LxI)
1. -	-	-	-	-
2. -	-	-	-	-
3. -	-	-	-	-
4. -	-	-	-	-

9. ทรัพยากรของแผนงาน/โครงการ

9.1 ด้านการเงิน

งบประมาณ	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
งบลงทุน	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
งบทำการ	10 ล้านบาท	10 ล้านบาท	10 ล้านบาท	10 ล้านบาท	10 ล้านบาท
วงเงินรวม	10 ล้านบาท	10 ล้านบาท	10 ล้านบาท	10 ล้านบาท	10 ล้านบาท

9.2 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่ : เพียงพอ

ประเภทเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
Software - ประเภทและจำนวน	-	-	-	-	-
Hardware - ประเภทและจำนวน	-	-	-	-	-
หรืออื่นๆ โปรดระบุ.....					

9.3 ด้านทรัพยากรบุคคล ในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่ : เพียงพอ

ความต้องการเพิ่มเติม	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
ต้องการบุคลากร - ประเภทหรือตำแหน่ง และจำนวนพนักงาน	-	-	-	-	-
ต้องการฝึกอบรม - หลักสูตร และจำนวนผู้ฝึกอบรม	-	-	-	-	-
หรืออื่นๆ โปรดระบุ..... เช่น ต้องการจ้างบริษัท พนักงาน Outsource เพื่อ..... / ต้องการจ้างที่ปรึกษา.....					

รายละเอียดแผนปฏิบัติการตามแผนแม่บทด้านนวัตกรรม ปี 2566-2570 (ประจำปี 2566)

ชื่อแผนงาน/โครงการ: O1.1 แผนการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และนำสิ่งประดิษฐ์/นวัตกรรมไปขยายผลเชิงพาณิชย์และประยุกต์ใช้งานในองค์กร

1. เหตุผลและความจำเป็น

1.1 การสนับสนุนต่อ: วิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยม

1.2 รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective): SO1 ยกระดับการบริหารจัดการระดับสากลด้วยดิจิทัลและนวัตกรรมโดยมีทุนมนุษย์เป็นแกนขับเคลื่อนสำคัญ

1.3 สอดคล้องยุทธศาสตร์ (Strategy): S3 การพัฒนาระบบจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS)

2. ผู้รับผิดชอบ

2.1 ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายวิจัยและพัฒนาระบบไฟฟ้า (ผวพ.)

สายงาน: วางแผนและพัฒนาระบบไฟฟ้า (ว)

2.2 ผู้รับผิดชอบร่วม: ฝ่ายพัฒนาระบบดิจิทัล (ผพจ.),

สายงาน: สำนักดิจิทัล (สดท.),

ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ (ผพร.), ฝ่ายบริการวิศวกรรม (ผบว.), ฝ่ายกลยุทธ์การตลาด (ผกต.),

ธุรกิจและการตลาด (ธต),

ฝ่ายนโยบายและยุทธศาสตร์ (ผนย.)

ยุทธศาสตร์ (ย)

3. วัตถุประสงค์/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

3.1 เพื่อให้เกิดการส่งเสริมให้เกิดการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาสิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรม โดยมีเป้าหมายให้สามารถนำไปขยายผลในเชิงพาณิชย์ หรือนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานภายใน กฟผ. ได้

3.2 รายได้จากสิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรมในเชิงพาณิชย์ และการลดค่าใช้จ่ายจากการประยุกต์ใช้สิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน

3.3 การปรับปรุง/เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ กฟผ.

4. รายละเอียด

จัดทำแผนกิจกรรมส่งเสริมให้เกิดการใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาสิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรม การคัดเลือกแนวคิดและจัดสรรทรัพยากรทางการเงินและไม่ใช้การเงิน ในการจัดทำต้นแบบสิ่งประดิษฐ์ ผ่านการพัฒนานวัตกรรมแบบปิดภายในองค์กร นวัตกรรมแบบเปิดผ่านความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน และนวัตกรรมแบบเร่งด่วนตามนโยบายผู้บริหาร ระดับสูง รวมถึงการขยายผลเชิงพาณิชย์ ขยายผลใช้งานในองค์กร และติดตามผลลัพธ์จากการขยายผลใช้งานนวัตกรรม

พื้นที่ดำเนินการ: ทั่วประเทศ ระยะเวลาดำเนินการ: 5 ปี ระยะเวลาเริ่มต้น ปี: 2566 ระยะเวลาสิ้นสุด ปี: 2570

5. ขั้นตอนและแนวทางในการดำเนินงาน

แนวทางในการดำเนินงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน
1. ขออนุมัติแผนกิจกรรมด้านนวัตกรรมประจำปี	2566-2570
2. สื่อสารหัวข้อ/โจทย์และกำหนดการจัดทำนวัตกรรมประจำปี	2566-2570
3. คัดเลือก จัดสรรงบประมาณและรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ในการจัดทำสิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรมต้นแบบ	2566-2570
4. พัฒนานวัตกรรมในหลากหลายรูปแบบ เช่น Closed Innovation, Opened Innovation หรือ Fast Track Innovation	2566-2570
5. ติดตามและประเมินผลการพัฒนาสิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรมต้นแบบ	2566-2570
6. การทดลอง/ขยายผลใช้งานและติดตามการใช้นวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน	2566-2570
7. พิจารณาปรับระดับความพร้อมของนวัตกรรม (TRL)	2566-2570
8. คัดเลือกนวัตกรรมเพื่อพิจารณาขยายผลเชิงพาณิชย์และใช้งานในองค์กร	2566-2570
9. ติดตามผลลัพธ์ด้านนวัตกรรมจากการขยายผลเชิงพาณิชย์และการใช้งานในองค์กร	2566-2570
10. รายงานผลการดำเนินงานรายไตรมาส	2566-2570

6. รายละเอียดของการดำเนินงานในปี 2566

กิจกรรม	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
1. จัดทำแผนกิจกรรมด้านนวัตกรรมประจำปี													ฟวพ.	-
2. สื่อสารหัวข้อ/โจทย์และกำหนดการจัดทำนวัตกรรมประจำปี													ฟวพ.	-
3. คัดเลือก จัดสรรงบประมาณและรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ในการจัดทำสิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรมต้นแบบตามแผนกิจกรรมด้านนวัตกรรม													ฟวพ.	-
4. พัฒนานวัตกรรมในหลากหลายรูปแบบ เช่น Closed Innovation, Opened Innovation หรือ Fast Track Innovation													ทุกสายงาน, กพข., สำนัก, ฟวก.	-
5. ติดตามและประเมินผลการพัฒนาสิ่งประดิษฐ์นวัตกรรมต้นแบบ													ฟวพ.	-
6. การทดลอง/ขยายผลใช้งานและติดตามการใช้นวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการทำงานทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน													ทุกสายงาน., กพข., สำนัก, ฟวก.	-
7. พิจารณาปรับระดับความพร้อมของนวัตกรรม (Technology Readiness Level : TRL)													ฟวพ.	-

กิจกรรม	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
8. คัดเลือกนวัตกรรมเพื่อขยายผลเชิงพาณิชย์และใช้งานภายในองค์กร													ฟวพ., ฟพร., ฟบว., ฟกต., ฝนย.	-
9. ติดตามผลลัพธ์นวัตกรรมที่มีการขยายผลใช้งานในเชิงพาณิชย์และใช้งานภายในองค์กร													ฟวพ., ฟพร., ฟบว., ฟกต., ฝนย.	-
10. รายงานผลการดำเนินงาน													ฟวพ.	-

7. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ประเภทตัวชี้วัด	ชื่อตัวชี้วัด (*ในมุมมองความเสี่ยงคือ Key Risk Indicator: KRI)	หน่วย วัด	Baseline	ค่าเป้าหมาย				
			ผลการ ดำเนินงาน ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
ตัวชี้วัดผลระหว่าง กระบวนการ (ปริมาณ และ/หรือคุณภาพ) (Leading Indicator)	จำนวนนวัตกรรมเชิงพาณิชย์ นวัตกรรมที่ใช้เป็นเครื่องมือ มาตรฐานหรือกระบวนการ ที่สร้างรายได้/ลดค่าใช้จ่าย ให้กับ กฟผ.	ชิ้นงาน	-	5	6	7	8	9
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการ ดำเนินงาน หรือ ผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับ จากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator/	มูลค่ารวมจากรายได้หรือการลด ค่าใช้จ่ายจากนวัตกรรม/ กระบวนการ	ล้านบาท	-	20	22	24	26	28

8. ประเมินระดับความเสี่ยง

8.1 การประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ

(1) ประเภทของ ปัจจัยเสี่ยง S / O / F / C	(2) ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่			ผลสรุป (เพียงพอ / ไม่เพียงพอ)	(3) ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง		
	ด้านที่ 1 ผลการ ดำเนินงาน	ด้านที่ 2 กระบวนการ ควบคุม	ด้านที่ 3 การติดตาม		โอกาส (Likelihood: L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ LxI)
O	2	2	2	เพียงพอ	1	2	2
C	2	2	2	เพียงพอ	3	3	9

คำอธิบายข้อมูล

(1) ประเภทของปัจจัยเสี่ยง			
S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

คะแนน	(2) ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่		
	ด้านที่ 1 ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	ด้านที่ 2 กระบวนการควบคุม	ด้านที่ 3 การติดตาม
1	ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ไม่มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุม	ไม่มีการติดตาม/รายงานผลการดำเนินงาน
2	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุม	มีการติดตาม/รายงานผลการดำเนินงานอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
3	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย	มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุมและได้จัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	มีการติดตาม/รายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน

- หากปัจจัยเสี่ยงที่ระบุได้เป็นเรื่องใหม่และยังไม่เคยดำเนินการมาก่อน ให้ประเมินคะแนนประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ เท่ากับ 1 คะแนน
- ผลการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ ด้านใดด้านหนึ่ง มีคะแนน 1 คะแนน ให้ถือว่าประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ ให้นำปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการตามตาราง 8.2
- ผลการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ ในทุกด้านมีคะแนนตั้งแต่ 2 คะแนนขึ้นไป แต่ผู้บริหารให้ความสำคัญ ให้นำปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการตามตาราง 8.2

คำอธิบายข้อมูล

(3) ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง				
โอกาส (Likelihood : L)			ผลกระทบ (Impact : I)	
ระดับ	ความหมาย	โอกาส/ความน่าจะเป็นเกิดทางสถิติ	ระดับ	ความหมาย
1	มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำมาก	1 -20%	1	มีผลกระทบต่องค์กรต่ำมาก
2	มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำ	21 - 40%	2	มีผลกระทบต่องค์กรต่ำ
3	มีโอกาสเกิดขึ้นปานกลาง	41 - 60%	3	มีผลกระทบต่องค์กรปานกลาง
4	มีโอกาสเกิดขึ้นสูง	61 - 80%	4	มีผลกระทบต่องค์กรสูง
5	มีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก	81 - 100%	5	มีผลกระทบต่องค์กรสูงมาก
- พิจารณาจากโอกาสที่โครงการจะไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย จากที่ได้ระบุไว้ข้อ 7. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด			- พิจารณาจากผลกระทบต่องค์กรหากดำเนินการโครงการไม่สำเร็จ จากที่ได้ระบุไว้ข้อ 1. เหตุผลและความจำเป็น และข้อ 3. วัตถุประสงค์/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	
ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)				
ระดับคะแนน 1-4			ผลกระทบต่ำ	
ระดับคะแนน มากกว่า 4 และ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 12			ผลกระทบปานกลาง	
ระดับคะแนนมากกว่า 12			ผลกระทบสูง	

8.2 การประเมินระดับความรุนแรงของโครงการ (กรณีประเมินประสิทธิผลของการควบคุม (ตาราง 8.1) ไม่เพียงพอ)

ประเด็นความเสี่ยงของโครงการ (สาเหตุตามที่ระบุในความเสี่ยง กิจกรรมของข้อ 6.)	แนวทางในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)	ระดับความรุนแรงหลังการจัดการความเสี่ยง		
		โอกาส (Likelihood: L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ LxI)
1. -	-	-	-	-
2. -	-	-	-	-

9. ทรัพยากรของแผนงาน/โครงการ

9.1 ด้านการเงิน

งบประมาณ	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
งบลงทุน	-	-	-	-	-
งบทำการ	407 ล้านบาท	407 ล้านบาท	407 ล้านบาท	407 ล้านบาท	407 ล้านบาท
วงเงินรวม	407 ล้านบาท	407 ล้านบาท	407 ล้านบาท	407 ล้านบาท	407 ล้านบาท

9.2 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่ : ไม่เพียงพอ

ประเภทเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
Software - ประเภทและจำนวน	- Figma Account สำหรับนักวาดกร - MeisterTask สำหรับนักวาดกร	- Google SketchUp จำนวน 14 Licenses	-	-	-
Hardware - ประเภทและจำนวน	- 3D Printer 12 เครื่อง - Macbook 24 เครื่อง - Raspberry Pi จำนวน 20 ชุด	- Raspberry Pi จำนวน 20 ชุด	- Raspberry Pi จำนวน 20 ชุด	- Raspberry Pi จำนวน 20 ชุด	- Raspberry Pi จำนวน 20 ชุด
หรืออื่นๆ โปรดระบุ.....					

9.3 ด้านทรัพยากรบุคคล ในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่ : ไม่เพียงพอ

ความต้องการเพิ่มเติม	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
ต้องการบุคลากร - ประเภทหรือตำแหน่ง และจำนวนพนักงาน	- นักวิเคราะห์ข้อมูล (Data Scientist) จำนวน 3 คน - UX/UI Design จำนวน 2 คน	- Marketing Executive จำนวน 1 คน	-	-	-
ต้องการฝึกอบรม - หลักสูตร และจำนวนผู้ฝึกอบรม	- Design Thinking for Innovation Development - Feasibility Study - Lean Start Up - Finding Market Opportunities - Data Analytic - พัฒนาทักษะนักประดิษฐ์ - หลักสูตรฝึกอบรมผู้ประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมองค์กร	- Design Thinking Innovation Development - Feasibility Study - Lean Start Up - Finding Market Opportunities - Data Analytic - พัฒนาทักษะนักประดิษฐ์ - หลักสูตรฝึกอบรมผู้ประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมองค์กร	- Design Thinking Innovation Development - Feasibility Study - Lean Start Up - Finding Market Opportunities - Data Analytic - พัฒนาทักษะนักประดิษฐ์ - หลักสูตรฝึกอบรมผู้ประเมินศักยภาพด้านนวัตกรรมองค์กร - Patent Agent จำนวน 4	- Design Thinking Innovation Development - Feasibility Study - Lean Start Up - Finding Market Opportunities - Data Analytic - พัฒนาทักษะนักประดิษฐ์	- Design Thinking Innovation Development - Feasibility Study - Lean Start Up - Finding Market Opportunities - Data Analytic - พัฒนาทักษะนักประดิษฐ์
หรืออื่นๆ โปรดระบุ.....ต้องการจ้างที่ปรึกษาสำหรับทบทวนแผนแม่บทด้านนวัตกรรม และระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร					

รายละเอียดแผนปฏิบัติการตามแผนแม่บทด้านนวัตกรรม ปี 2566-2570 (ประจำปี 2566)

ชื่อแผนงาน/โครงการ: O1.2 แผนงานผลักดันและส่งเสริมการประกวดนวัตกรรมทั้งในประเทศและนานาชาติ

1. เหตุผลและความจำเป็น

1.1 การสนับสนุนต่อ: วิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยม

1.2 รองรับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective): SO1 ยกระดับการบริหารจัดการระดับสากลด้วยดิจิทัลและนวัตกรรมโดยมีทุนมนุษย์เป็นแกนขับเคลื่อนสำคัญ

1.3 สอดคล้องยุทธศาสตร์ (Strategy): S3 การพัฒนาระบบจัดการนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System : CIS)

2. ผู้รับผิดชอบ

2.1 ผู้รับผิดชอบหลัก: ฝ่ายวิจัยและพัฒนาระบบไฟฟ้า (ผวพ.)

สายงาน: วางแผนและพัฒนาระบบไฟฟ้า (ว)

2.2 ผู้รับผิดชอบร่วม: -

สายงาน: -

3. วัตถุประสงค์/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

3.1 สร้างภาพลักษณ์นวัตกรรมของ กฟผ. ไปยังหน่วยงานภายนอก และเป็นการสำรวจลูกค้าภายในและต่างประเทศ

3.2 สร้างประสบการณ์ การรับความคิดเห็น รวมถึงเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ประสานงานและนักประดิษฐ์เจ้าของผลงานในการพัฒนานวัตกรรมให้มีคุณภาพ

เทียบเท่ากับนวัตกรรมในเวทีระดับประเทศ

4. รายละเอียด

การกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกนวัตกรรมสำหรับส่งเข้าร่วมประกวดในเวทีภายในประเทศและเวทีนานาชาติ การกำหนดแผนงาน และการรายงานผลการประกวด

พื้นที่ดำเนินการ: ทั่วประเทศ

ระยะเวลาดำเนินการ: 5 ปี

ระยะเวลาเริ่มต้น ปี: 2566

ระยะเวลาสิ้นสุด ปี: 2570

5. ขั้นตอนและแนวทางในการดำเนินงาน

แนวทางในการดำเนินงาน	ระยะเวลาการดำเนินงาน
1. กำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกนวัตกรรมเข้าร่วมการประกวดในเวทีภายในประเทศ และเวทีนานาชาติ	2566-2570
2. การคัดเลือกนวัตกรรมเข้าร่วมการประกวดเวทีภายในประเทศ	2566-2570
3. การคัดเลือกนวัตกรรมเข้าร่วมการประกวดในเวทีนานาชาติ	2566-2570
4. การขออนุมัติจัดส่งนวัตกรรมเข้าร่วมการประกวดในเวทีภายในประเทศและเวทีนานาชาติ	2566-2570
5. การดำเนินการจัดเตรียมข้อมูลการประกวด	2566-2570
6. การรายงานผลการประกวด	2566-2570

6. รายละเอียดของการดำเนินงานในปี 2566

กิจกรรม	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
1. กำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกนวัตกรรมเข้าร่วมการประกวดในเวทีภายในประเทศ และเวทีนานาชาติ													ผวพ.	
2. การคัดเลือกนวัตกรรมเข้าร่วมการประกวดเวทีภายในประเทศ													ผวพ.	
3. การคัดเลือกนวัตกรรมเข้าร่วมการประกวดในเวทีนานาชาติ													ผวพ.	
4. การขออนุมัติจัดส่งนวัตกรรมเข้าร่วมการประกวดในเวทีภายในประเทศและเวทีนานาชาติ													ผวพ.	

กิจกรรม	ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			ผู้รับผิดชอบ	ความเสี่ยง
	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.		
5. การดำเนินการจัดเตรียมข้อมูลการประกวด													ผวพ., นักประดิษฐ์ เจ้าของผลงาน	
6. การรายงานผลการประกวด													ผวพ.	

7. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด

ประเภทตัวชี้วัด	ชื่อตัวชี้วัด (*ในมุมมองความเสี่ยงคือ Key Risk Indicator: KRI)	หน่วย วัด	Baseline	ค่าเป้าหมาย				
			ผลการ ดำเนินงาน ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
ตัวชี้วัดผลระหว่าง กระบวนการ (ปริมาณ และ/หรือคุณภาพ) (Leading Indicator)	ร้อยละความสำเร็จของการ ดำเนินงานตามแผนงาน	ร้อยละ	-	100	100	100	100	100
ตัวชี้วัดประสิทธิผลการ ดำเนินงาน หรือ ผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับ จากแผนงาน/โครงการ (Lagging Indicator/	รางวัลจากการประกวด นวัตกรรมเวทีในประเทศและ เวทีนานาชาติ	จำนวน	-	อย่างน้อย 6 รางวัล	6 รางวัลหรือ มากกว่าปีที่ ผ่านมา	6 รางวัลหรือ มากกว่าปีที่ ผ่านมา	6 รางวัลหรือ มากกว่าปีที่ ผ่านมา	6 รางวัลหรือ มากกว่าปีที่ ผ่านมา

8. ประเมินระดับความเสี่ยง

8.1 การประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ของแผนงาน/โครงการ

(1) ประเภทของ ปัจจัยเสี่ยง S / O / F / C	(2) ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่			ผลสรุป (เพียงพอ / ไม่เพียงพอ)	(3) ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง		
	ด้านที่ 1 ผลการ ดำเนินงาน	ด้านที่ 2 กระบวนการ ควบคุม	ด้านที่ 3 การติดตาม		โอกาส (Likelihood: L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ LxI)
O	2	2	2	เพียงพอ	2	2	4

คำอธิบายข้อมูล

(1) ประเภทของปัจจัยเสี่ยง			
S	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	O	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
F	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	C	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

คะแนน	(2) ประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่		
	ด้านที่ 1 ผลการดำเนินงาน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	ด้านที่ 2 กระบวนการควบคุม	ด้านที่ 3 การติดตาม
1	ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ไม่มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุม	ไม่มีการติดตาม/รายงานผลการดำเนินงาน
2	ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย	มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุม	มีการติดตาม/รายงานผลการดำเนินงานอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
3	ผลการดำเนินงานดีกว่าเป้าหมาย	มีกระบวนการหรือกิจกรรมควบคุมและได้จัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	มีการติดตาม/รายงานผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน

- หากปัจจัยเสี่ยงที่ระบุได้เป็นเรื่องใหม่และยังไม่เคยดำเนินการมาก่อน ให้ประเมินคะแนนประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ เท่ากับ 1 คะแนน
- ผลการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ ด้านใดด้านหนึ่ง มีคะแนน 1 คะแนน ให้ถือว่าประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ ให้นำปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการตามตาราง 8.2
- ผลการประเมินประสิทธิผลการควบคุมที่มีอยู่ ในทุกด้านมีคะแนนตั้งแต่ 2 คะแนนขึ้นไป แต่ผู้บริหารให้ความสำคัญ ให้นำปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการตามตาราง 8.2

คำอธิบายข้อมูล

(3) ระดับความรุนแรงก่อนการบริหารความเสี่ยง				
โอกาส (Likelihood : L)			ผลกระทบ (Impact : I)	
ระดับ	ความหมาย	โอกาส/ความน่าจะเป็นทางสถิติ	ระดับ	ความหมาย
1	มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำมาก	1 -20%	1	มีผลกระทบต่องค์กรต่ำมาก
2	มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำ	21 - 40%	2	มีผลกระทบต่องค์กรต่ำ
3	มีโอกาสเกิดขึ้นปานกลาง	41 - 60%	3	มีผลกระทบต่องค์กรปานกลาง
4	มีโอกาสเกิดขึ้นสูง	61 - 80%	4	มีผลกระทบต่องค์กรสูง
5	มีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก	81 - 100%	5	มีผลกระทบต่องค์กรสูงมาก
- พิจารณาจากโอกาสที่โครงการจะไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายจากที่ได้ระบุไว้ข้อ 7. การวัดผลเป้าหมาย/ตัวชี้วัด			- พิจารณาจากผลกระทบต่องค์กรหากดำเนินการโครงการไม่สำเร็จจากที่ได้ระบุไว้ข้อ 1. เหตุผลและความจำเป็น และข้อ 3. วัตถุประสงค์/ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	
ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ L x I)				
ระดับคะแนน 1-4			ผลกระทบต่ำ	
ระดับคะแนน มากกว่า 4 และ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 12			ผลกระทบปานกลาง	
ระดับคะแนนมากกว่า 12			ผลกระทบสูง	

8.2 การประเมินระดับความรุนแรงของโครงการ (กรณีประเมินประสิทธิผลของการควบคุม (ตาราง 8.1) ไม่เพียงพอ)

ประเด็นความเสี่ยงของโครงการ (สาเหตุตามที่ระบุในความเสี่ยง กิจกรรมของข้อ 6.)	แนวทางในการจัดการความเสี่ยง (Mitigation Plan)	ระดับความรุนแรงหลังการจัดการความเสี่ยง		
		โอกาส (Likelihood: L)	ผลกระทบ (Impact: I)	ระดับความเสี่ยง Risk Severity (ผลคูณ LxI)
1. -	-	-	-	-
2. -	-	-	-	-

9. ทรัพยากรของแผนงาน/โครงการ

9.1 ด้านการเงิน

งบประมาณ	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
งบลงทุน	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท	ล้านบาท
งบทำการ	13 ล้านบาท	13 ล้านบาท	13 ล้านบาท	13 ล้านบาท	13 ล้านบาท
วงเงินรวม	13 ล้านบาท	13 ล้านบาท	13 ล้านบาท	13 ล้านบาท	13 ล้านบาท

9.2 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่ : เพียงพอ

ประเภทเทคโนโลยีที่ต้องการเพิ่มเติม	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
Software - ประเภทและจำนวน	-	-	-	-	-
Hardware - ประเภทและจำนวน	-	-	-	-	-
หรืออื่นๆ โปรดระบุ.....					

9.3 ด้านทรัพยากรบุคคล ในปัจจุบันมีความเพียงพอในการทำให้บรรลุแผนงานหรือไม่ : เพียงพอ

ความต้องการเพิ่มเติม	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
ต้องการบุคลากร - ประเภทหรือตำแหน่ง และจำนวนพนักงาน	-	-	-	-	-
ต้องการฝึกอบรม - หลักสูตร และจำนวนผู้ฝึกอบรม	-	-	-	-	-
หรืออื่นๆ โปรดระบุ..... เช่น ต้องการจ้างบริษัท พนักงาน Outsource เพื่อ..... / ต้องการจ้างที่ปรึกษา.....					