

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีไอ

22-IP-07-GE-TRC-A: Training Course on Innovation Management Standards for Enterprises

ระหว่างวันที่ 11 – 14 ตุลาคม 2565

ณ ประเทศเวียดนาม ผ่านระบบการประชุมทางไกล (Virtual Session)

จัดทำโดย นางสาวเปมิกา ภูภากรณ์

นักวิชาการแรงงานปฏิบัติการ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

วันที่ 13 ธันวาคม 2565

ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

1.1 ที่มาและวัตถุประสงค์ของโครงการ

ด้วยการเข้ามาของเทคโนโลยีดิจิทัล การใช้นวัตกรรมที่สัมพันธ์เกี่ยวโยงกับผลผลิต การบริการ กระบวนการ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี วิธีการจัดการ รวมทั้งโมเดลธุรกิจต่าง ๆ ได้กลายมาเป็นสิ่งสำคัญสำหรับธุรกิจและอุตสาหกรรมในการพัฒนาผลผลิตอย่างยั่งยืน การจัดการนวัตกรรมนั้นมีมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง คือ ชุดมาตรฐาน ISO 56000 ซึ่งจะเป็นการให้คำนิยาม การอ้างอิง บรรทัดฐาน ตลอดจนแนวทางที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม สำหรับองค์กรต่าง ๆ ทุกขนาด โดยเฉพาะธุรกิจขนาดกลาง ขนาดเล็ก และรายย่อย

องค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (Asian Productivity Organization: APO) ได้จัดโครงการฝึกอบรม Training Course on Innovation Management Standards for Enterprises ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมนวัตกรรมของสถานประกอบการ ผ่านการแนะนำแนวคิดสำคัญและหลักการของการจัดการนวัตกรรม อธิบายการประยุกต์ใช้การจัดการนวัตกรรมในระดับองค์กรตามข้อกำหนดมาตรฐานการดำเนินการ ISO 56000 และชี้ให้เห็นกลยุทธ์การส่งเสริมการจัดการนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาผลผลิตภาพ

โครงการฝึกอบรมดังกล่าวเปิดโอกาสให้ประเทศสมาชิกเอพีไอที่สนใจสมัครเข้าร่วมโครงการในรูปแบบออนไลน์ โดยให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมรับฟังการบรรยายที่น่าสนใจจากวิทยากร แบ่งกลุ่มอภิปรายและนำเสนอกรณีตัวอย่าง ตลอดจนการประยุกต์ใช้กลวิธีในการจัดการนวัตกรรมกับองค์กรของตน รวมถึงจัดทำรายงานการเข้าร่วมโครงการเพื่อสรุปกิจกรรมและความรู้ที่ได้รับจากโครงการดังกล่าว

1.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้รับ

■ การบรรยาย

โครงการฝึกอบรมนี้ มีการบรรยายโดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิสามท่าน ได้แก่ Mr. Fakhruddin Saifuddin Kagazwala ที่ปรึกษาอาวุโสด้านการจัดการนวัตกรรมจาก Innovexsol เมืองการาจี ประเทศปากีสถาน Dr. Nomita Sharma ผู้ช่วยศาสตราจารย์สาขาการศึกษาการจัดการ วิทยาลัย Keshav Mahavidyalaya มหาวิทยาลัยเดลี เมืองเดลี ประเทศอินเดีย และ Dr. Ha Minh Hiep รักษาการผู้อำนวยการ Directorate for Standards, Metrology and Quality กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กรุงเทพมหานคร ประเทศเวียดนาม เนื้อหาจากการบรรยายจากวิทยากรทั้งสามท่านดังกล่าวสรุปได้ดังนี้

เรื่องของนวัตกรรม: มายาคติและทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรม

ที่ผ่านมาผู้กล่าวถึงนวัตกรรมในหลายแง่มุมและให้คำนิยามนวัตกรรมไว้หลากหลายแตกต่างกันไป ความหมายของนวัตกรรมในที่นี้สามารถอ้างอิงจากนิยามที่ Prof. Peter Drucker ให้ไว้ว่า นวัตกรรม คือ การรับรู้และแปลความคิดหรือสิ่งประดิษฐ์ให้เป็นผลผลิต การบริการ กระบวนการทางธุรกิจ หรือโมเดลทางธุรกิจแบบใหม่ที่ “สร้างคุณค่า” หรืออาจอ้างอิงนิยามตามทีสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology: MIT) ได้อธิบายว่า นวัตกรรม คือ การรวมสิ่งประดิษฐ์เข้ากับการทำให้เป็นการค้า ซึ่งอาจสรุปได้ว่านวัตกรรม หมายถึง สิ่งประดิษฐ์ใหม่ที่สร้างคุณค่านั้นเอง

ประเภทของนวัตกรรมนี้สามารถแบ่งได้เป็นสามประเภทด้วยกัน ได้แก่

1. นวัตกรรมแบบต่อยอด (Incremental innovation) เป็นนวัตกรรมจากการพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการหรือวิธีการที่มีอยู่อย่างเล็กน้อย เช่น ปรับปรุงเครื่องพิมพ์ดีดให้พิมพ์ได้รวดเร็วขึ้น ถัดมือนี้อีกขึ้น
2. นวัตกรรมแบบเปลี่ยนผ่าน (transformation innovation) เป็นนวัตกรรมจากการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริโภคสามารถเห็นได้อย่างชัดเจน เช่น เปลี่ยนจากเครื่องพิมพ์ดีดธรรมดาเป็นเครื่องพิมพ์ดีดไฟฟ้า
3. นวัตกรรมแบบพลิกโฉม (disruptive innovation) เป็นนวัตกรรมจากการที่ผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการหรือกลยุทธ์ใหม่ๆ เข้ามาแทนที่เทคโนโลยีและวิธีการที่มีอยู่เดิม นับเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญหรือเป็นการแทนที่อย่างสมบูรณ์ เช่น การพิมพ์เอกสารด้วยคอมพิวเตอร์แทนเครื่องพิมพ์ดีดแบบเดิม

อย่างไรก็ตามแม้จะเห็นแล้วว่านวัตกรรมมีประเภทที่หลากหลายซึ่งไม่ได้จำกัดเฉพาะนวัตกรรมแบบพลิกโฉมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือแทนที่อย่างสมบูรณ์เพียงอย่างเดียว แต่หลายครั้งอาจเกิดความสับสนระหว่างนวัตกรรมกับคำอื่น ๆ ที่ใกล้เคียงกับนวัตกรรมได้ เพื่อให้เข้าใจนวัตกรรมอย่างชัดเจน จึงควรทำความเข้าใจความแตกต่างของนวัตกรรมกับคำสำคัญอื่น ๆ ดังนี้

1. การพัฒนา (Improvement) เป็นการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีอยู่แล้วภายใต้เงื่อนไขความไม่แน่นอนที่ต่ำ ขณะที่นวัตกรรมจะเป็นการนำมาซึ่งสิ่งใหม่ ๆ ภายใต้เงื่อนไขความไม่แน่นอนที่สูงกว่า
2. สิ่งประดิษฐ์ (Invention) จำเป็นต้องเป็นสิ่งใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน ขณะที่นวัตกรรมอาจเป็นสิ่งใหม่หรือเป็นสิ่งเดิมที่มีการเปลี่ยนแปลงสำคัญเกิดขึ้นก็ได้ นอกจากนี้นวัตกรรมยังจำเป็นต้องมีความตระหนักถึงคุณค่าซึ่งสิ่งประดิษฐ์ไม่จำเป็นต้องมี
3. การวิจัย (Research) อาศัยการทำให้เกิดความรู้เกี่ยวกับบางสิ่งบางอย่างอย่างเป็นระบบและอาจนำมาซึ่งผลลัพธ์เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับนวัตกรรมในหลากหลายระดับ
4. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นความสามารถในการคิดบางสิ่งบางอย่างที่เป็นต้นฉบับ และเป็นส่วนหนึ่งที่สนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวกับนวัตกรรม แต่ความคิดสร้างสรรค์เพียงอย่างเดียวยังไม่พอที่จะทำให้เกิดนวัตกรรมได้ ต้องมีกระบวนการและสมรรถนะอื่นร่วมด้วย

นอกจากนี้ยังมีประเด็นและคำสำคัญต่าง ๆ เกี่ยวกับนวัตกรรมที่ควรรู้ ได้แก่

1. ภูมิปัญญาทางนวัตกรรม (Innovation intellectual) ภูมิปัญญาทางนวัตกรรมหมายถึงทักษะเชิงบริหารในการเชื่อมโยงสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นทักษะการตั้งคำถาม การสังเกต การมีประสบการณ์ และการเชื่อมโยง
2. ทิศทางของนวัตกรรม (Innovation array) ลำดับขนาดของการบริหารจัดการเกี่ยวกับนวัตกรรมจะเรียงลำดับจากเล็กไปใหญ่ นับตั้งแต่การมีนวัตกรรม ไปสู่การจัดการนวัตกรรม และไปถึงการมีระบบการจัดการนวัตกรรม

3. สิ่งกระตุ้นนวัตกรรม (Innovation Triggers) สิ่งกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมจะมาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยอาจเป็นการพัฒนา โอกาส หรือความท้าทายก็ได้
4. ความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรม (Understanding Innovation) นวัตกรรมเป็นคำที่อาจจะคลุมเครือ อย่างไรก็ตามตามความเข้าใจเกี่ยวกับนวัตกรรมอาจแบ่งได้ 3 ประการ คือ นวัตกรรมเป็นผลลัพธ์เมื่อเน้นสิ่งที่องค์กรแสวงหาจากผลผลิต นวัตกรรมเป็นกระบวนการเมื่อเน้นวิธีการจัดการนวัตกรรม และนวัตกรรมเป็นชุดความคิดเมื่อเน้นการทำให้นวัตกรรมเป็นเรื่องภายในองค์กรเพื่อนำเสนอและการปลูกฝังนวัตกรรมนั้น ๆ
5. ความท้าทายเกี่ยวกับนวัตกรรม (Innovation Challenges) ความท้าทายของนวัตกรรมคือความแตกต่างของประเภทองค์กรและระดับของนวัตกรรม ดังนั้นการสร้างสรรคและจัดการนวัตกรรมในแต่ละกรณีจึงต้องใช้วิธีที่แตกต่างกัน

ทั้งนี้ เหตุผลที่ทำให้ให้นวัตกรรมเป็นเรื่องยากสำหรับองค์กร จนทำให้ให้นวัตกรรมหนึ่ง ๆ เกิดขึ้นและอยู่ได้แค่ในช่วงของโครงการระยะสั้น อาจเป็นเพราะองค์กรนั้น ๆ มีวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ส่งเสริม มีความคิดเพียงระยะสั้น ขาดกลยุทธ์ ขาดศักยภาพ และขาดกระบวนการเชิงโครงสร้าง ขณะที่สำหรับปัจเจกบุคคล นวัตกรรมอาจเป็นเรื่องยากเพราะความกลัวสิ่งที่แตกต่างกันไปจากความคุ้นเคย อย่างไรก็ตามการสร้างทัศนคติที่มีความเป็นนวัตกรรมอาจช่วยแก้ไขปัญหานี้ได้ ทัศนคติดังกล่าวคือการคิดให้ใหญ่ เปิดกว้างรับความเปลี่ยนแปลง ยอมรับความคิดสร้างสรรค์ รู้จักแสดงความกล้า ตลอดจนคิดและทำอย่างรวดเร็ว

หลักการและกลยุทธ์ในการจัดการนวัตกรรม

เมื่อกล่าวถึงคำว่านวัตกรรมสำหรับการจัดการนวัตกรรม นวัตกรรมจะหมายถึงกระบวนการในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือบริการใหม่ ๆ ซึ่งเป็นการนำเสนอคุณค่าที่มากขึ้น โดยเริ่มจากการแนะนำผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือบริการใหม่สู่ตลาดและมุ่งเน้นการทำตลาดของสิ่งนั้น ๆ ซึ่งจะสร้างโอกาสทางการค้าที่แปลกใหม่และแตกต่างได้ ทั้งนี้ พึงคำนึงว่าการจัดการนวัตกรรมเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและวิธีการเพียงวิธีเดียวไม่อาจใช้กับสถานประกอบการทุกแห่งได้ ดังนั้นจึงต้องมีการทำ SWOT Analysis เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมสำหรับแต่ละองค์กร โดยวิเคราะห์ประเด็นดังต่อไปนี้

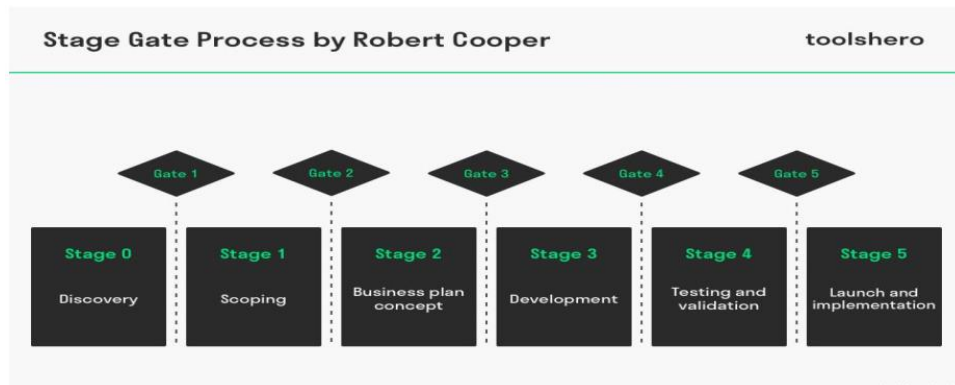
1. จุดแข็ง (S-Strengths) คือปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นข้อดี เช่น มีเครือข่ายที่เข้มแข็ง มีทำเลที่ตั้งที่ดี
2. จุดอ่อน (W-Weakness) คือปัจจัยภายในภายในองค์กรที่เป็นข้อด้อย เช่น ขาดผู้มีประสบการณ์ ขนาดตลาดเล็ก
3. โอกาส (O-Opportunities) คือปัจจัยภายนอกที่เข้ากันกับจุดแข็งที่มี เช่น นโยบายรัฐสนับสนุน
4. อุปสรรคหรือภัยคุกคาม (T-Threats) คือปัจจัยภายนอกที่สร้างปัญหาให้องค์กร เช่น คู่แข่งเพิ่มขึ้น ตลาดถดถอย

เมื่อมองเห็นปัจจัยหรือสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรจากการทำ SWOT Analysis แล้ว ก็จะสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ตามขั้นตอนการจัดการนวัตกรรมได้ ดังนี้

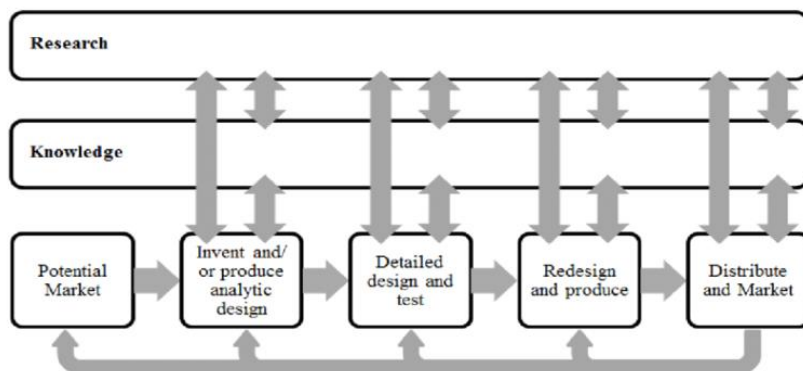
1. การมองสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก (คือการทำ SWOT Analysis)
2. การจับคู่ปัจจัยภายในและภายนอกนั้นสำหรับนวัตกรรมที่ต้องการ
3. การพัฒนาการตอบสนองเชิงนวัตกรรมในเวลาที่เหมาะสม
4. การทำการตลาดของการตอบสนองเชิงนวัตกรรมนั้น

ทั้งนี้ ในการจัดการนวัตกรรม จำเป็นจะต้องทราบวิธีการหรือต้นแบบในการจัดการนวัตกรรม ซึ่งที่ผ่านมาได้มีผู้นำเสนอวิธีการหรือต้นแบบไว้หลากหลายแบบ ในที่นี้จะยกมาสามตัวอย่าง คือ

1. Stage Gate Model of Innovation (Robert Cooper) เป็นวิธีการที่ใช้เมื่อการจัดการโครงการถูกแบ่งออกเป็นหลายระยะ มีหลักสำคัญคือการตรวจสอบก่อนที่การดำเนินการจากขั้นตอนหนึ่งจะเดินทางไปสู่ขั้นต่อไป เปรียบเหมือนการผ่านจุดตรวจ (checkpoint) ตรงประตู



2. Chain link Model (Kline & Rosenberg, 1985) เป็นวิธีการจัดการนวัตกรรมที่มองว่าองค์ความรู้ไม่ใช่สิ่งที่จะขับเคลื่อนนวัตกรรม แต่กระบวนการสร้างนวัตกรรมจะเริ่มจากการมองเห็นความต้องการของตลาดที่ยังไม่ได้รับการเติมเต็ม ดังนั้นนวัตกรรมจึงเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้าที่หลากหลาย



3. Barriers Approach to Innovation (Hadjimanolis, 2003) เป็นวิธีการจัดการนวัตกรรมที่มองว่าอุปสรรคเป็นสิ่งที่ยักรุดและสร้างแรงจูงใจให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรม จึงควรสนใจอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อแสวงหาและทำให้เกิดทางแก้ที่มีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตามวิธีการหรือต้นแบบดังกล่าวจะต้องอาศัยทีมนวัตกรรมที่สมาชิกมีเป้าหมายร่วมกัน มีทักษะ สามารถทำงานร่วมกันได้ เปิดรับความรู้ที่หลากหลาย ความคิดใหม่ ๆ รวมทั้งความเสี่ยงที่คาดการณ์ได้

สำหรับกลยุทธ์ในการจัดการนวัตกรรมนั้น อาจแบ่งประเภทกลยุทธ์ตามจุดประสงค์ขององค์กรได้ ดังนี้

1. กลยุทธ์นวัตกรรม (Innovation Strategy) ใช้เมื่อต้องการผลประโยชน์ตอบแทนบนพื้นฐานความรู้ที่มี
2. กลยุทธ์เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Strategy) ใช้เมื่อต้องการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประโยชน์เชิงนวัตกรรมในการลดต้นทุนและเพิ่มผลิตผล
3. กลยุทธ์เฉพาะกลุ่ม (Niche Strategy) ใช้เมื่อองค์กรต้องการเป็นผู้เล่นสำคัญในตลาดเฉพาะกลุ่ม ซึ่งมีโอกาสเติบโตได้เร็วเนื่องจากมีคู่แข่งน้อย

4. กลยุทธ์เครือข่าย (Network Strategy) ใช้เพื่อที่จะรับรู้การตัดสินใจของนักพัฒนานวัตกรรมและผู้ประกอบการรายอื่น ๆ และสามารถพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กรให้ก้าวหน้าได้
5. กลยุทธ์กลุ่มก้อน (Cluster Strategy) ใช้เมื่อต้องการใช้ประโยชน์จากการแบ่งปันองค์ความรู้และความร่วมมือระหว่างองค์กรใกล้ชิดที่สนใจการเติบโต การเปลี่ยนผ่าน หรือการสร้างสรรค่นวัตกรรม โดยมีแนวคิดสำคัญร่วมกัน กลยุทธ์นี้มีบทบาทในระยะต้นของการกำเนิดอุตสาหกรรมสาขาต่าง ๆ
6. กลยุทธ์การลงทุนในต่างประเทศโดยตรง (Foreign Direct Investment Strategy) ใช้เมื่อมั่นใจในศักยภาพระดับประเทศขององค์กรของตนแล้วและพร้อมแสวงหาผลประโยชน์จากการดำเนินงานในประเทศอื่นต่อไป
7. กลยุทธ์นวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property Rights and Innovation) ใช้เมื่อองค์กรต้องการได้มาซึ่งสิทธิในนวัตกรรมของตน เพื่อป้องกันการละเมิดสิทธิและสงวนรายได้ที่องค์กรพึงได้รับจากการสร้างสรรค์นวัตกรรมนั้น ๆ
8. กลยุทธ์อื่น ๆ เช่น การใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยี และความหลากหลายของกำลังแรงงาน

นอกจากนี้หลักการและกลยุทธ์ในการจัดการนวัตกรรมยังมีประเด็นอื่น ๆ ที่น่าสนใจ เช่น **การวิเคราะห์ข้อมูลในฐานะเครื่องมือจัดการนวัตกรรม** ซึ่งใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อบรรยายสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร (descriptive) วินิจฉัยที่มาของสิ่งนั้น (diagnostic) คาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้น (predictive) และตั้งเป้าหมายสิ่งที่จำเป็นต้องทำต่อไป (prescriptive) **การใช้กรอบการทำงานแบบห่วงโซ่คุณค่า** ซึ่งเน้นการบ่งชี้คุณค่าของกิจกรรมทั้งหมดในการพัฒนาหรือส่งต่อสินค้าและบริการ เช่น พิจารณาวัดต้นทุนว่ามีคุณภาพ ความทนทาน และราคาเป็นอย่างไร พิจารณาการขนส่งว่าเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีค่าใช้จ่ายต่ำ และเข้าถึงคนจำนวนมากได้หรือไม่ **การคิดถึงนวัตกรรมที่ยั่งยืน** ซึ่งอาศัยการพัฒนาสิ่งแวดล้อมเชิงนวัตกรรมเพื่อเพิ่มข้อได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเน้นกระบวนการในการสร้างสรรค์และสินค้าที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ**กลวิธีในการจัดการนวัตกรรม** (Innovation Management techniques: IMT) ซึ่งประกอบด้วยเครื่องมือจัดการองค์ความรู้ กลวิธีอัจฉริยะด้านการตลาด เครื่องมือการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ และกลวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล

ระบบการจัดการนวัตกรรมในองค์กรและสถานประกอบการ

ในปัจจุบันความคิดสร้างสรรค์นับเป็นกระแสทั่วโลก อย่างไรก็ตามความคิดสร้างสรรค์นั้นแตกต่างจากนวัตกรรม เพราะความคิดสร้างสรรค์เป็นความคิด จินตนาการ แนวคิด กระบวนการคิด ตลอดจนการแสดงออกซึ่งความคิดเหล่านั้น ความคิดสร้างสรรค์อาจเป็นการแก้ไขปัญหาซึ่งเกิดจากความช่างคิด มีการเรียบเรียงความคิด การระดมสมอง และกระบวนการสร้างสรรค์ ขณะที่นวัตกรรมจะเป็นการกระทำ การปฏิบัติการ การดำเนินการ กระบวนการ สิ่งประดิษฐ์ หรือผลิตภัณฑ์ ที่มีคุณค่าและเป็นการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ นวัตกรรมเป็นสิ่งที่ใช้งานได้ มีประโยชน์ และสามารถวัดได้ อาจกล่าวได้ว่านวัตกรรมมีคือ “สิ่งใหม่” หรือสิ่งที่เกิดจาก “การเปลี่ยนแปลง” โดยมีความตระหนักรู้หรือแบ่งปัน “คุณค่า” ร่วมกัน ขณะที่ความคิดสร้างสรรค์จะเป็นของใหม่ที่อาจมีหรือไม่คุณค่าก็ได้

การจัดการนวัตกรรมมีความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากความสามารถทางนวัตกรรมขององค์กรจะทำให้องค์กรเข้าใจและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ ก้าวทันโอกาสใหม่ ๆ ได้รับประโยชน์จากความรู้และความคิดสร้างสรรค์ของคนในองค์กร และช่วยให้ประสานงานกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบุคคลภายนอกได้อย่างราบรื่น ยิ่งไปกว่านั้นนวัตกรรมยังช่วยให้องค์กรอยู่รอดได้ท่ามกลางบริบทที่ผันผวนและเปลี่ยนแปลง อาทิ การเกิดเทคโนโลยีใหม่ ๆ กระแสโลกาภิวัตน์และโรคระบาด การดำเนินงานภายใต้กฎหมายที่เข้มงวด ในอดีตการจัดการนวัตกรรมจะมาจากผู้บริหารระดับสูง แต่ปัจจุบันมักมีลักษณะเป็นองค์กรรวมและให้ความสำคัญกับมุมมองของผู้เชี่ยวชาญมากขึ้น กิจกรรมทางนวัตกรรมในองค์กรเกิดได้ในทุกฝ่าย เชื่อมโยงกัน

และต่อเนื่อง ทั้งนี้ องค์กรหลายองค์กรอาจประสบปัญหาในการจัดการนวัตกรรม ซึ่งระบบการจัดการนวัตกรรมจะช่วยเชื่อมโยงบุคลากรและองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและวางเงื่อนไขให้การจัดการนวัตกรรมในภาพรวม

ในการจัดการนวัตกรรม สิ่งที่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งคือระบบการจัดการมาตรฐาน ซึ่งรวมถึงมาตรฐาน ISO 9000 ซึ่งเป็นพื้นฐานของระบบการบริหารงานคุณภาพ และหลักการ PDCA ซึ่งประกอบไปด้วย Plan คือ การวางแผน DO คือ การปฏิบัติตามแผน Check คือ การตรวจสอบ และ Act คือ การปรับปรุงการดำเนินการอย่างเหมาะสมหรือจัดทำมาตรฐานใหม่เพื่อยกระดับคุณภาพ ทั้งนี้ จะต้องคำนึงถึงหลักการจัดการคุณภาพ 7 ประการ อันได้แก่ การเน้นผู้รับบริการ การมีภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วม การมีกระบวนการ การพัฒนา การตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักฐาน และการจัดการความสัมพันธ์

สำหรับชุดมาตรฐาน ISO 56000 ซึ่งเป็นมาตรฐานที่ใช้ในการจัดการนวัตกรรมนั้น เป็นมาตรฐานที่สร้างสรรค์ขึ้นบนพื้นฐานข้อมูลเรื่องระบบการจัดการนวัตกรรมที่รวบรวมจาก 59 ประเทศทั่วโลกเป็นเวลากว่า 5 ปี โดยความเห็นพ้องร่วมกันว่า การมีมาตรฐานสำหรับระบบการจัดการนวัตกรรมนั้นจะช่วยสร้างนิยามและภาษาที่ใช้ให้เข้าใจตรงกัน วางกรอบการทำงานร่วมกันเป็นแนวปฏิบัติที่ดี และทำให้เห็นความสำคัญของการจัดการนวัตกรรมอย่างชัดเจน ชุดมาตรฐาน ISO 56000 ดังกล่าวมีพื้นฐานมาจากมาตรฐาน CEN/TS 16555-1:2013 ซึ่งประเทศในยุโรปกำหนดขึ้นเป็นมาตรฐานการจัดการนวัตกรรมในลักษณะของแนวปฏิบัติ ไม่ใช่ข้อกำหนดและไม่ได้มุ่งเพื่อให้การรับรอง ภายหลังจึงได้มีการตั้งคณะกรรมการวิชาการด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม ISO/TC 279 ขึ้น และตีพิมพ์มาตรฐานนี้เป็นครั้งแรกใน ค.ศ. 2019 โดยที่นิยามคำว่านวัตกรรมของ ISO นั้น เคยมีการระบุมาแล้วก่อนหน้านี้ในมาตรฐาน ISO 9001: 2015 และปรับปรุงอีกครั้งใน ISO 56000

ทั้งนี้ องค์กรที่มีการจัดการนวัตกรรมจำเป็นจะต้องคำนึงถึง หลักการจัดการนวัตกรรม (Principles of innovation management) ซึ่งมีองค์ประกอบด้วยกัน 8 ประการ ได้แก่

1. ความตระหนักถึงคุณค่า (value realization) นวัตกรรมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญซึ่งอาจเป็นตัวเงินหรือไม่ก็ได้ เช่น ผลกำไร ความพึงพอใจ ความเชื่อมั่น ความประหยัด ความยั่งยืน ประสิทธิภาพ ฯลฯ การสร้างคุณค่านอกจากจะขึ้นอยู่กับปัจจัยเรื่องค่าใช้จ่ายและเวลาแล้ว ยังต้องพิจารณาปัจจัยด้านอารมณ์เช่นความสุขหรือความเครียดที่อาจเกิดขึ้นด้วย องค์กรจึงควรตระหนักถึงคุณค่าที่ตนต้องการตั้งแต่ช่วงต้นของการดำเนินงาน
2. ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ไกล (future-focused leader) ผู้นำในทุกระดับจำเป็นต้องสร้างวิสัยทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจ ส่งเสริมให้เกิดความตระหนักในเป้าหมายของการทำงานได้ และสร้างสมดุลระหว่างการทำให้เกิดผลลัพธ์ระยะสั้นและการมุ่งสู่ผลสำเร็จระยะยาวได้ ผู้นำในกระบวนการจัดการนวัตกรรมยังเป็นผู้รับความเสี่ยงโดยที่มีการคำนวณความเสี่ยงไว้บนพื้นฐานของความรู้ที่องค์กรมีด้วย
3. ทิศทางกลยุทธ์ (strategic direction) การกำหนดกิจกรรมด้านนวัตกรรมจะขึ้นอยู่กับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำเป็นต้องได้รับการดึงเข้ามามีส่วนร่วม ประสาน แบ่งปัน และสนับสนุน การนำทิศทางกลยุทธ์มาดำเนินการ โดยที่ทิศทางกลยุทธ์ของนวัตกรรมจะต้องสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร
4. วัฒนธรรม (culture) องค์กรควรมีการแบ่งปันความเชื่อ พฤติกรรม และคุณค่าที่เปิดกว้างและอยู่ร่วมกันได้ สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ความร่วมมือ และการรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยคำนึงถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม
5. การใช้ประโยชน์ภายในองค์กร (exploiting insights) ทรัพยากรภายในและภายนอกองค์กรควรได้รับการขับเคลื่อนและนำไปใช้ประโยชน์เพื่อสร้างระบบความรู้ ซึ่งเน้นการนำความต้องการของผู้รับบริการที่มีอยู่หรือที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตมาใช้ให้เกิดประโยชน์

6. การจัดการความไม่แน่นอน (managing uncertainty) ควรมีการประเมินและจัดการความไม่แน่นอนผ่านกระบวนการเรียนรู้ ทดลอง และดำเนินการจริง โดยตระหนักว่าระบบการจัดการนวัตกรรมจะสร้างวิธีการและเครื่องมือที่จะลดความไม่แน่นอนและสร้างโอกาสสำเร็จสูงสุดได้
7. โครงสร้างที่ปรับเปลี่ยนได้ (adaptable structures) องค์กรควรมีการปรับเปลี่ยนได้ตามเวลา ไม่ว่าจะเป็นการปรับโครงสร้างองค์กร กระบวนการ ทรัพยากร หรือความตระหนักในคุณค่า เพื่อสร้างศักยภาพด้านนวัตกรรม
8. วิธีการที่เป็นระบบ (systems approach) การจัดการนวัตกรรมจะอยู่บนพื้นฐานของวิธีการที่เป็นระบบด้วยองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องและมีปฏิสัมพันธ์กัน การประเมินและการพัฒนาระบบจะดำเนินการผ่านวิธีการที่เป็นระบบ โดยที่ระบบการจัดการนวัตกรรมจะประกอบด้วย บริบทขององค์กร ความเป็นผู้นำ การวางแผน การสนับสนุน กิจกรรม การประเมิน และการพัฒนา

ISO 56002 ระบุว่า**การนำระบบการจัดการนวัตกรรมไปใช้** จะต้องพิจารณาขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การเตรียมการ (preparation) เป็นขั้นตอนการประเมินศักยภาพของการจัดการนวัตกรรมที่มีอยู่รวมถึงระบบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทำความเข้าใจโอกาสและข้อท้าทายที่องค์กรอาจต้องเผชิญ และตั้งเป้าหมายกิจกรรมเชิงนวัตกรรมขององค์กร
2. การดำเนินการ (implementation) เป็นขั้นตอนการพัฒนานโยบายและกลยุทธ์เชิงนวัตกรรมที่ระบุโอกาสหรือประเภทของกิจกรรม ทรัพยากรที่จะใช้ ผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการพัฒนาขีดความสามารถโดยใช้เครื่องมือและวิธีการทางดิจิทัล
3. การวางขอบเขตและคงสภาพ (scaling and maintenance) เป็นขั้นตอนการสร้างความเคลื่อนไหวโดยอาศัยการควบคุมพันธกิจหน้าที่ในการจัดการ ขยายขอบเขตกิจกรรม ส่งเสริมวัฒนธรรมที่สนับสนุนนวัตกรรม และพิสูจน์คุณค่าของนวัตกรรมที่มีต่อองค์กร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การประเมินผลและพัฒนา (evaluation and improvement) เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์และประเมินการดำเนินการตามระบบการจัดการนวัตกรรมว่าได้มีการใช้โอกาสที่มีหรือไม่ บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีหรือไม่ โดยให้ความสำคัญกับช่องว่างเพื่อพัฒนาระบบต่อไป

ในอนาคตที่มีการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงสูง ระบบการจัดการนวัตกรรมจะมีความสำคัญมากเทียบได้กับระบบการบริหารงานคุณภาพ และการจัดการนวัตกรรมก็กำลังกลายเป็นทักษะอาชีพที่จำเป็น ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมและได้รับการรับรองในด้านดังกล่าวมีโอกาสสูงที่จะเป็นที่ต้องการในตลาดแรงงานและตอบสนองต่อความต้องการของนายจ้าง ปัจจุบันสถาบันฝึกอบรมในการจัดการนวัตกรรม ได้แก่ The Association for Innovation Management Professionals, Innovationsledarna และ The International Society for Professional Innovation Management, ISPIIM

แนวคิดหลักของมาตรฐาน ISO

องค์การระหว่างประเทศว่าด้วยการมาตรฐาน (International Organization for Standardization: ISO) เป็นองค์กรไม่แสวงหากำไรอิสระซึ่งมีสมาชิกเป็นหน่วยงานมาตรฐานระดับประเทศทั้งหมด 167 หน่วยงาน มีหน้าที่หลักคือ การกำหนดมาตรฐาน ISO ด้านต่าง ๆ มาตรฐาน ISO นี้เป็นชุดแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดที่ส่งเสริมความเข้ากันได้ของผลิตภัณฑ์ แบ่งปันวิธีการวิธีแก้ปัญหา และบ่งชี้ประเด็นสำคัญต่าง ๆ โดยนำเสนอวิธีการที่ผู้เชี่ยวชาญระดับนานาชาติเห็นพ้องต้องกัน อาจกล่าวได้ว่ามาตรฐาน ISO เป็นมาตรฐานที่อธิบายทางที่ดีที่สุดในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นการสร้างผลิตภัณฑ์ การจัดการกระบวนการ การให้บริการ ฯลฯ

มาตรฐาน ISO เป็นมาตรฐานที่มีความสำคัญ เพราะเป็นสิ่งที่รับรองความปลอดภัย ความน่าเชื่อถือ และคุณภาพของผลิตภัณฑ์และกระบวนการต่าง ๆ มาตรฐาน ISO มีความเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยลดความผิดพลาด ค่าใช้จ่าย และของเสีย อีกทั้งยังเพิ่มผลผลิตภาพ ส่งเสริมเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ช่วยให้ผู้บริหารมั่นใจว่าการปฏิบัติตามแนวปฏิบัติที่ดี นอกจากนี้ยังมีการประเมินและติดตามผลลัพธ์ ซึ่งนำไปสู่การสร้างความพึงพอใจของผู้บริโภค ผลผลิตภาพ และความเชื่อมั่นในองค์กรผู้ผลิตและให้บริการในภาพรวม

ประเภทของมาตรฐาน ISO นั้นมีหลายประเภท เช่น

1. ISO 9000 Quality Management เป็นมาตรฐานที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในการสร้าง ดำเนินการ และคงไว้ซึ่งระบบการบริหารงานคุณภาพจัดการคุณภาพ โดยนำเสนอหลักเกณฑ์สำหรับระบบการบริหารงานคุณภาพ ซึ่งประกอบไปด้วยชุดเครื่องมือและแนวปฏิบัติที่บ่งชี้ส่วนต่าง ๆ ในการพัฒนา องค์กรประกอบสำคัญของมาตรฐานนี้คือการเขียนระบุสิ่งที่ต้องทำ ทำสิ่งที่เขียนระบุไว้ และตรวจสอบให้มั่นใจว่ามีการทำสิ่งนั้นจริง ISO 9000 เป็นมาตรฐานที่ใช้ได้ไม่จำกัดเฉพาะกับประเภทองค์กรต่างมาตรฐานบางอย่าง เช่น ISO 100 และ ISO 200 ที่ใช้กับการเก็บฟิล์ม นับจากที่มาตรฐาน ISO 9000 เผยแพร่เป็นครั้งแรกใน ค.ศ. 1987 ก็ได้มีการปรับปรุงเรื่อยมาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ มาตรฐานการรับรองภายใต้ชุดมาตรฐาน ISO 9000 นั้นแบ่งออกเป็นสามส่วน ได้แก่ ISO 9001 สำหรับองค์กรที่มีการออกแบบ ผลิตภัณฑ์ และให้บริการ ISO 9003 สำหรับองค์กรที่ผลิตผลิตภัณฑ์ และให้บริการ แต่ไม่มีการออกแบบ และ ISO 9001 สำหรับองค์กรที่ไม่ใช่ทั้งผู้ออกแบบหรือผลิตผลิตภัณฑ์ เช่น หน่วยงานตรวจสอบและส่งเสริม
2. ISO 12485 Standard related to medical devices and related services เป็นมาตรฐานการที่ใช้กับองค์กรที่ทำงานออกแบบ ผลิต ติดตั้ง และให้บริการเกี่ยวกับอุปกรณ์ทางการแพทย์และบริการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และยังใช้ได้กับกลุ่มอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีความเกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายรับรองมาตรฐาน
3. ISO 14001 Environmental Management System เป็นมาตรฐานที่แนะนำการดำเนินการตามระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม รวมถึงแนวปฏิบัติที่ดี นโยบาย กระบวนการ และแผนต่าง ๆ ที่บ่งชี้บรรทัดฐานเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ขององค์กรกับสิ่งแวดล้อม ตลอดจนให้กรอบการทำงานในการสร้างระบบเพื่อการจัดการสิ่งแวดล้อมสำหรับองค์กร
4. ISO 17025 Standard for Testing and calibration laboratories เป็นมาตรฐานที่ใช้สำหรับการวัดผลและสอบเทียบเครื่องมือวัดในห้องปฏิบัติการ ซึ่งทำให้เชื่อได้ว่าการดำเนินงานในห้องปฏิบัติการจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลที่แม่นยำ ทั้งยังช่วยส่งเสริมความร่วมมือระหว่างส่วนปฏิบัติการทดลองกับส่วนอื่น ๆ ด้วยผลลัพธ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกันระหว่างประเทศ ทำให้ไม่จำเป็นต้องมีการทดสอบหรือพิสูจน์ซ้ำอีกในกรณีที่เกี่ยวข้องกับการค้าในระดับสากล
5. ISO 20121 Standard for Event Sustainability เป็นมาตรฐานการจัดงานอย่างยั่งยืนซึ่งเริ่มใน ค.ศ. 2012 โดยเป็นมาตรฐานสากลที่ตั้งข้อกำหนดต่าง ๆ เพื่อช่วยเหลือธุรกิจและปัจเจกบุคคลในการทำให้เกิดความยั่งยืนแก่กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานของตน เช่น งานโอลิมปิก เป็นต้น
6. ISO 22000 Food Safety Management เป็นมาตรฐานการบริหารความปลอดภัยอาหารเพื่อการบริโภคของสาธารณะ ซึ่งแนะนำแนวปฏิบัติที่ดีด้านอาหารและสุขอนามัย ใช้ได้กับสถานประกอบการทุกขนาด
7. ISO 26000 Standard for Social Responsibility เป็นมาตรฐานใหม่ที่เน้นเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม โดยให้ข้อชี้แนะในเรื่องวิธีการและอธิบายขอบเขตพื้นที่ของเป้าหมายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกัน

8. ISO 26262 Road Vehicles-Functional Safety Standard for Management of Functional Safety เป็นมาตรฐานที่นำมาประยุกต์ใช้กับระบบด้านไฟฟ้าและวงจรไฟฟ้าต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความปลอดภัยซึ่งติดตั้งในยานยนต์ทั่วไป
9. ISO 27000 ISO/IEC (International Electrotechnical Commission) 27000 Information Security Management Systems เป็นชุดมาตรฐานสำหรับการคุ้มครองข้อมูล ซึ่งใช้ได้กับองค์กรที่จัดการข้อมูลส่วนบุคคล ข้อมูลทางการเงิน ทรัพย์สินทางปัญญา หรือข้อมูลที่อ่อนไหวของผู้รับบริการ โดยมาตรฐาน ISO 27000 จนถึง ISO 27006 จะครอบคลุมเรื่องภาพรวมและศัพท์เฉพาะ ข้อกำหนด หลักปฏิบัติ การวัดผล การจัดการความเสี่ยง ข้อมูล และข้อกำหนดสำหรับหน่วยตรวจสอบและให้การรับรองที่เกี่ยวกับระบบบริหารการคุ้มครองข้อมูล
10. ISO 31000 Standard for Risk Management เป็นมาตรฐานสำหรับการบริหารความเสี่ยง ซึ่งให้หลักการการบริหารความเสี่ยง ช่วยให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ด้านความปลอดภัย สามารถบ่งชี้โอกาสและภัยคุกคามได้ ตลอดจนแนะนำการจัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรเทาผลจากความเสียหายได้อย่างเหมาะสม
11. ISO 45000 Standard for Occupational Health and Safety เป็นมาตรฐานเกี่ยวกับความปลอดภัยและอาชีวอนามัยเพื่อลดอัตราการเสียชีวิตอันเนื่องมาจากการทำงานอันตราย ทั้งนี้ ISO 45000:2020 ยังกล่าวถึงการทำงานอย่างปลอดภัยในสถานการณ์โควิด-19 ด้วย
12. ISO 5001 Standard for Energy Performance เป็นมาตรฐานแบบสมัครใจที่นำเสนอกรอบการทำงานเพื่อจัดการและพัฒนาการใช้พลังงานขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการวัดผล การจัดทำเอกสาร และการรายงานเกี่ยวกับการใช้พลังงาน มาตรฐานนี้ยังกล่าวถึงการออกแบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดเกี่ยวกับอุปกรณ์ที่ใช้พลังงานและปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อศักยภาพในการตรวจสอบและควบคุมการใช้พลังงานขององค์กรด้วย
13. ISO 56002 Standard for Innovation Management System (IMS) เป็นมาตรฐานเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมที่พิจารณาบริบทการทำงาน วัฒนธรรม ยุทธศาสตร์ กระบวนการ และผลลัพธ์ขององค์กร ครอบคลุมกิจกรรมหลายประเภททั้งผลิตภัณฑ์ การบริการ รูปแบบธุรกิจ นวัตกรรมเชิงองค์กร ฯลฯ โดยไม่จำกัดขนาดองค์กร มาตรฐาน ISO 56002 จะให้แนวทางในการจับความคิดดี ๆ ทดสอบความคิดนั้น รวมทั้งบริหารโอกาสและภัยคุกคามที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนช่วยพัฒนาวัฒนธรรมเชิงนวัตกรรมในองค์กร โดยให้ความสำคัญกับบริบท ความเป็นผู้นำ การวางแผน การสนับสนุน กิจกรรม การประเมิน และการพัฒนา

การพัฒนาจาก ISO 9000 สู่ชุดมาตรฐาน ISO 56000 นั้น เป็นเพราะวัฒนธรรมด้านนวัตกรรมจะต้องเกิดขึ้นควบคู่ไปกับระบบการบริหารงานคุณภาพ ขณะที่ ISO 9000 ให้ความสำคัญกับการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบ ISO 56000 จะทำให้ผู้นำเข้ามามีบทบาทในกระบวนการคิด เมื่อนำมาตรฐานทั้งสองมาใช้ร่วมกัน จึงต้องวางบทบาทด้านนวัตกรรมและความรับผิดชอบเฉพาะด้านของแต่ละฝ่าย เมื่อทำ ISO 9000 ให้เห็นภาพชัดในฐานะชุดข้อกำหนดพื้นฐานที่องค์กรควรมีแล้ว ISO 56000 ก็จะเสริมเรื่องนวัตกรรมเข้าไปในการบริหารงานคุณภาพด้วย

ที่ผ่านมามาตรฐาน ISO ได้รับการนำไปใช้ในหลายองค์กร ตัวอย่างเช่นบริษัท The Toro Company ซึ่งมีพื้นฐานคุณภาพงานที่ดีและการรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการมาก่อน ปัจจุบันถือเป็นผู้นำระดับโลกในด้านนวัตกรรมสำหรับสิ่งแวดล้อมภายนอกอาคาร เช่น การรักษาภูมิทัศน์ การจัดการหิมะและน้ำแข็ง หรือบริษัท Medical Metrics Inc. (MMI) ซึ่งนำระบบบริหารงานคุณภาพมาใช้เพื่อตอบสนองระเบียบข้อบังคับของคณะกรรมการอาหารและยา โดยมีการสร้างระบบบริหารงานแบบบูรณาการจากการปรึกษาหารือร่วมกับหน่วยงานภายนอกและนำกรอบการทำงานของ ISO 9001 มาใช้จนได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO ในที่สุด

เป็นการพัฒนาความคิดหรือแนวคิดที่มีความเป็นไปได้ให้มาอยู่ในรูปของผลิตภัณฑ์ การบริการ หรือ กระบวนการในอนาคต ทั้งนี้ องค์กรควรพิจารณาทักษะและสมรรถภาพของผู้ที่เกี่ยวข้อง ความจำเป็น ของฝ่ายที่มีผลประโยชน์ร่วม ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม รวมถึงเวลาและทรัพยากรที่ ใช้ได้

3. การพิสูจน์แนวคิด (Validating Concepts) เป็นขั้นตอนที่จะพิจารณาอย่างละเอียดก่อนลงมือว่าแนวคิดที่ ได้มานั้นเป็นผลิตภัณฑ์ การบริการ แพลตฟอร์มทางเทคโนโลยี หรือรูปแบบทางธุรกิจที่ใหม่และทันสมัย จริงหรือไม่ เพื่อทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่าสิ่งนั้นจะตอบสนองต่อประเด็นและความท้าทายที่มีอยู่ได้จริง
4. การพัฒนาทางออก (Developing Solutions) เป็นขั้นตอนการพัฒนาโครงการที่สร้างคุณค่าหรือทางออก ที่ใช้ได้จริงในทางปฏิบัติให้เป็นรูปเป็นร่าง ภายหลังจากพิจารณาแนวคิดเรียบร้อยแล้ว
5. การนำทางออกไปใช้ (Deploying Solutions) เป็นขั้นตอนที่มุ่งให้นำทางออกหรือผลจากการดำเนินการที่ ได้มาเข้าสู่ตลาดและประเมินผลที่ได้รับต่อไป เมื่อมีความพร้อมสำหรับการนำไปใช้แล้ว โดยองค์กรควร พิจารณาวិธีการที่จะสนับสนุนการใช้ทางออกหรือผลที่ได้มานั้น ๆ ให้แพร่หลายและประสบความสำเร็จ

และเพื่อให้วัฏกรรมเกิดขึ้นได้ กระบวนการจัดการนวัตกรรมจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนอย่างเพียงพอ

ปัจจัยที่สนับสนุนกระบวนการจัดการนวัตกรรม ได้แก่

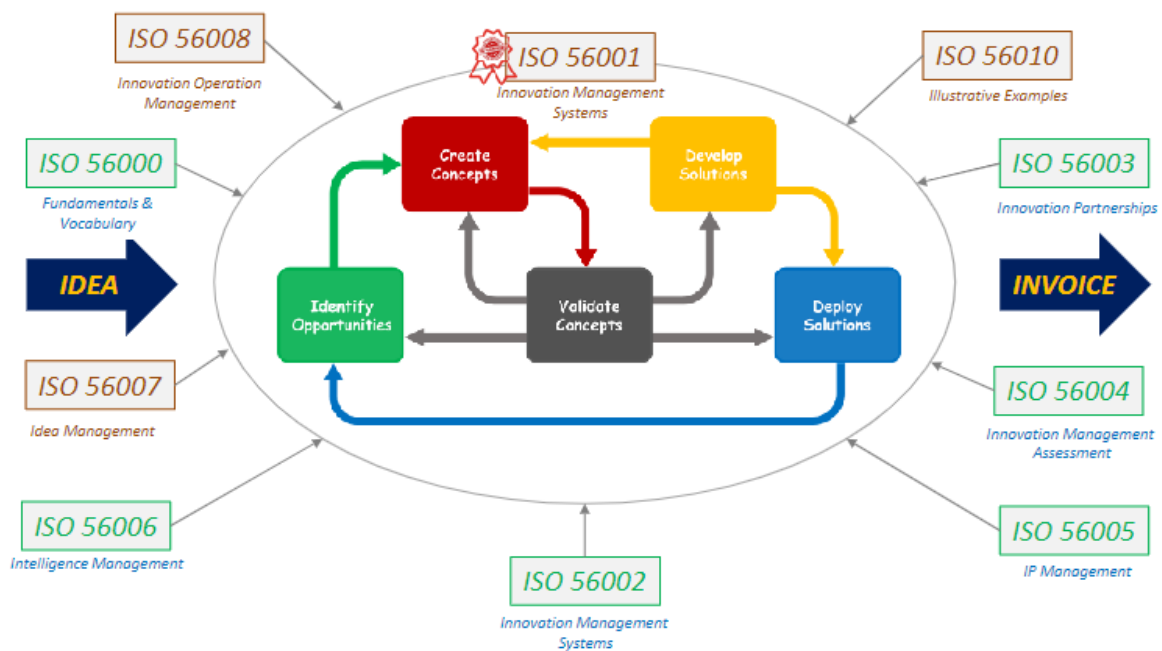
1. ทรัพยากร (Resources) การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอ นับเป็นความรับผิดชอบหลักของ การจัดการนวัตกรรม ทรัพยากรดังกล่าว ได้แก่ เวลา บุคลากร เงิน โครงสร้างพื้นฐาน และความรู้
2. ความสามารถ (Competence) องค์กรควรให้บุคคลจากหลากหลายกลุ่มความสามารถเข้ามามีส่วนร่วม ในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการจัดการนวัตกรรม โดยสมรรถภาพที่จำเป็นนั้นอาจแบ่งออกเป็น ความสามารถเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการปฏิบัติ ความสามารถทางวิศวกรรม ความสามารถด้าน การตลาด ความสามารถเชิงวิชาการ และความสามารถที่ไม่ใช่เชิงวิชาการ
3. การตระหนักรู้ (Awareness) องค์กรควรมีการสร้างความตระหนักรู้แก่ผู้ที่ทำงานในกระบวนการจัดการ นวัตกรรม เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรู้สึกถึงพันธกิจที่ตนมี โดยสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ นโยบาย และวัตถุประสงค์ของนวัตกรรม ความหมายและความสำคัญของนวัตกรรม ความสำคัญของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีส่วนเสริมสร้างนวัตกรรมและผลประโยชน์ที่บุคลากรดังกล่าวจะได้รับ ภาวะที่อาจเกิดขึ้นหากไม่มีระบบการจัดการนวัตกรรม และการเข้าถึงการสนับสนุนสำหรับกิจกรรมต่าง ๆ ด้านนวัตกรรม
4. การสื่อสาร (Communication) ในทุกครั้งที่มีการสื่อสารเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการนวัตกรรม องค์กรควรคำนึงว่าการสื่อสารนั้นกำลังสื่ออะไร เพราะเหตุใด เมื่อใด กับใคร โดยใคร และอย่างไร เพื่อให้ เกิดประสิทธิภาพในระบบการจัดการนวัตกรรม
5. ข้อมูลเอกสาร (Documented Information) องค์กรควรมีการจัดการและควบคุมข้อมูลเอกสารตาม นโยบายและขั้นตอนขององค์กร เพื่อรักษาความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีภายในระบบการจัดการนวัตกรรม ข้อมูลเอกสารดังกล่าวอาจเป็นนโยบายหรือวัตถุประสงค์ของระบบการจัดการ กระบวนการขั้นตอน คำแนะนำ บันทึก รายงานการประชุม รายงานผล ฯลฯ
6. การจัดการภูมิปัญญาเชิงกลยุทธ์ (Strategic Intelligence Management) องค์กรควรมีการจัดการ ภูมิปัญญาเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการเชิงโครงสร้างในการเก็บรวบรวม ดำเนินการ และสื่อสารข้อมูล ความรู้ อาทิ การบ่งชี้โอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ การเพิ่มข้อได้เปรียบในการแข่งขัน การคาดการณ์ความเสี่ยง และความไม่แน่นอน การใช้เทคโนโลยีการเพื่อสร้างโอกาส การคาดการณ์ปัจจัยขับเคลื่อนเทคโนโลยีและ

ธุรกิจ การบ่งชี้จุดอ่อนและคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง การเอาชนะอุปสรรคที่จำกัดการสร้างคุณค่า และการนำวิธีการเครื่องมือที่วางโครงสร้างไว้ไปดำเนินการเพื่อหาทางออก

7. การจัดการทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property Management) ในภาวะที่เศรษฐกิจปัจจุบันอยู่บนพื้นฐานขององค์ความรู้ องค์กรควรจัดการทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมที่ตนมี และเพื่อส่งเสริมความร่วมมือในการพัฒนา แลกเปลี่ยน หรือค้าขายความคิดได้ต่อไป ไม่ว่าจะเป็นการวางยุทธศาสตร์ การหาเส้นทางไปสู่นวัตกรรม การคุ้มครองผลลัพธ์ของนวัตกรรม การดึงดูดและรักษาการลงทุน การทำให้ความเป็นเจ้าของทรัพย์สินทางปัญญามีความชัดเจน การทำให้เกิดอิสระในการดำเนินการ การสร้างสรรค์คุณค่าของนวัตกรรม การทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน

ทั้งนี้ **เครื่องมือและมาตรฐาน** (Tools and Standards) ในกระบวนการจัดการนวัตกรรม นอกเหนือจาก ISO 56001 Innovation Management (การจัดการนวัตกรรม) แล้ว ยังมีมาตรฐานอื่น ๆ ในชุดมาตรฐาน ISO 56000 ที่มีบทบาทสำคัญสำหรับการทำความเข้าใจระบบและดำเนินการจัดการนวัตกรรมเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็น

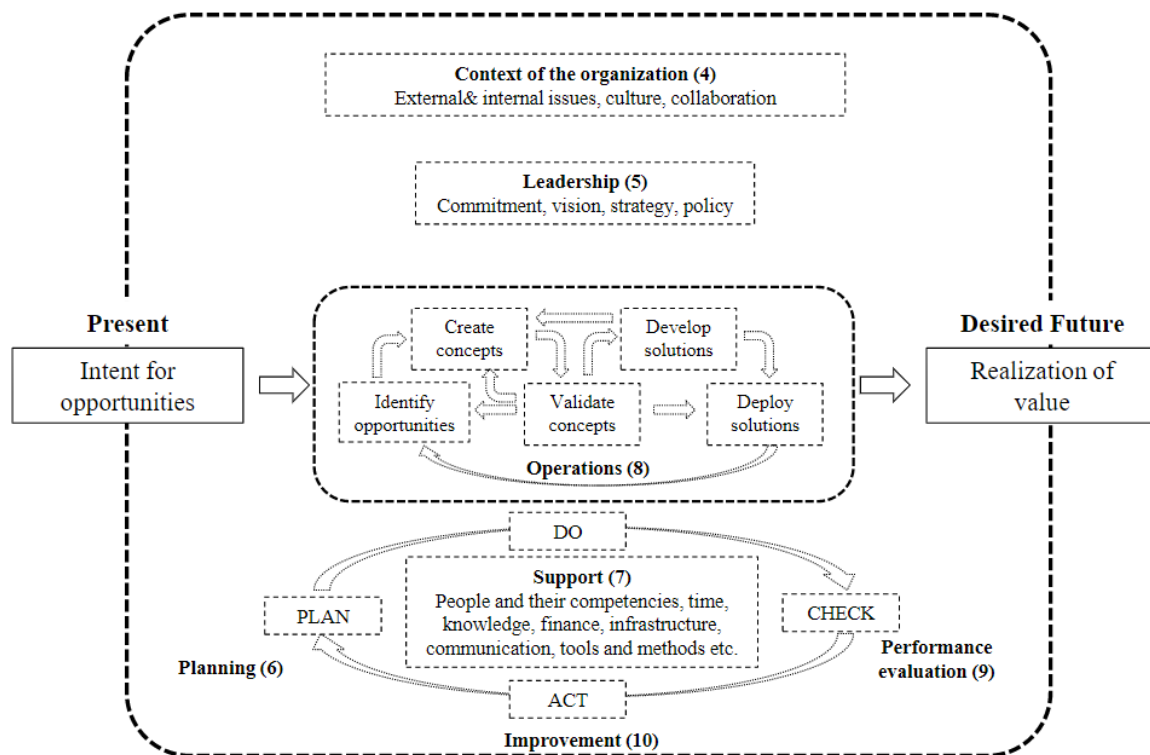
1. ISO 56000 Fundamentals and Vocabulary (หลักการขั้นพื้นฐานและคำศัพท์)
2. ISO 56002 Innovation Management Systems (ระบบการจัดการนวัตกรรม)
3. ISO 56003 Innovation Partnerships (หุ้นส่วนทางนวัตกรรม)
4. ISO 56004 Innovation Management Assessment (การประเมินการจัดการนวัตกรรม)
5. ISO 56005 IP Management (การจัดการทรัพย์สินทางปัญญา)
6. ISO 56006 Intelligence Management (การจัดการภูมิปัญญา)
7. ISO 56007 Idea Management (การจัดการความคิด)
8. ISO 56008 Innovation Operation Measurements (การวัดผลการปฏิบัติการทางนวัตกรรม)
9. ISO 56010 Illustrative Examples (ตัวอย่างประกอบ)



การจัดการนวัตกรรมบนพื้นฐานชุดมาตรฐาน ISO 56000

ระบบการจัดการนวัตกรรมนั้นมีส่วนที่เหมือนและต่างจากระบบการจัดการทั่วไป กล่าวคือระบบการจัดการทั่วไปจะเป็นชุดปัจจัยที่ทำให้เกิดนโยบาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และกระบวนการภายในองค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมายในการหาทางออกหรือแก้ปัญหาด้านหนึ่ง ๆ หรือหลายด้าน เช่น การจัดการคุณภาพ การจัดการสิ่งแวดล้อม การจัดการการเงิน โดยที่องค์ประกอบของระบบ ได้แก่ การจัดองค์กร บทบาท การวางแผน การสนับสนุน และการปฏิบัติการ ขณะที่ระบบการจัดการนวัตกรรมจะเป็นชุดขององค์ประกอบที่เกี่ยวข้องและมีปฏิสัมพันธ์กันที่นำไปสู่เป้าหมายในการตระหนักถึงคุณค่าภายในองค์กร อันจะสร้างพื้นฐานสำหรับหารดำเนินกิจกรรมด้านนวัตกรรม การประเมินผลการดำเนินงาน และผลลัพธ์ของระบบ โดยที่องค์ประกอบของระบบการจัดการนวัตกรรมจะมีการประยุกต์และนำไปใช้ตามแผนที่เหมาะสมกับบริบทและสภาพขององค์กร ซึ่งจะเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน การเติบโต ศักยภาพในการสร้างกำไร และความยั่งยืน

ในปี ค.ศ. 2019 ได้มีการจัดพิมพ์ ISO 56002 Innovation Management Systems (ระบบการจัดการนวัตกรรม) เป็นกรอบการทำงานสำหรับองค์กรทุกประเภทที่ต้องการเพิ่มศักยภาพด้านนวัตกรรม บนพื้นฐานวิธีการในการพิจารณาสิ่งที้องค์กรจำเป็นต้องทำอย่างเป็นระบบ กรอบการทำงานดังกล่าวไม่ได้มีการระบุเครื่องมือวิธีการที่เฉพาะเจาะจง เพราะเครื่องมือต่าง ๆ สามารถปรับเปลี่ยนได้ ระบบดังกล่าวมีองค์ประกอบ 7 ประการตามรูปด้านล่าง



ทั้งนี้ องค์ประกอบหลักของระบบการจัดการนวัตกรรมทั้ง 7 ประการดังกล่าวมีดังนี้

1. บริบทขององค์กร (context of the organization) มีการติดตามวิเคราะห์ปัญหาภายนอกองค์กร ประเด็นภายในองค์กร ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขอบเขตของระบบการจัดการนวัตกรรม และระบบการจัดการนวัตกรรมที่มีอยู่ เพื่อบ่งชี้โอกาสและข้อท้าทายที่จะทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมขึ้น โดยอาจใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์ PEST ฯลฯ

2. ภาวะผู้นำ (leadership) มีการบริหารจัดการระดับสูงที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำและพันธกิจในการสร้างวิสัยทัศน์ ด้านนวัตกรรม กลยุทธ์ และนโยบาย รวมถึงบทบาทและความรับผิดชอบต่าง ๆ
3. การวางแผน (planning) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ด้านนวัตกรรม โครงสร้างองค์กร และประวัติด้านนวัตกรรม บนพื้นฐานของการบริหารจัดการระดับสูง โดยอาจใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์ VUCA การผสมผสาน ระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบเปิดเพื่อแบ่งปันความรู้ในช่วงการระดมความคิดสร้างสรรค์ กับโครงสร้างองค์กร แบบปิดเพื่อสร้างผลลัพธ์ในช่วงที่ดำเนินการเฉพาะส่วน เป็นต้น
4. การสนับสนุน (support) มีการสนับสนุนกิจกรรมด้านนวัตกรรม ได้แก่ การสนับสนุนศักยภาพของบุคลากร การสร้างความรับรู้ที่สนับสนุนกิจกรรมด้านนวัตกรรมให้ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน การจัดให้มีการสื่อสาร แผนการและการดำเนินการระหว่างกัน การสนับสนุนข้อมูลที่สำคัญ การสนับสนุนเครื่องมือวิธีการ การจัดการ ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ และการจัดการทรัพย์สินทางปัญญา
5. การปฏิบัติการ (operations) มีการพัฒนาข้อริเริ่มที่ตั้งไว้ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายเพื่อให้บรรลุ กระบวนการเชิงนวัตกรรม อันได้แก่ การบ่งชี้โอกาส การสร้างสรรค์แนวคิด การพิสูจน์แนวคิด การพัฒนา ทางออก และการนำทางออกไปใช้
6. การประเมินการดำเนินการ (performance evaluation) มีการประเมินการดำเนินการระบบการจัดการ นวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอเพื่อบ่งชี้จุดแข็งและช่องว่างในการดำเนินการ โคนติดตาม วัตถุประสงค์ และ ประเมินผล มีการตรวจสอบภายในเพื่อมองหาข้อผิดพลาดของกระบวนการ และทบทวนกระบวนการดังกล่าว เพื่อแก้ปัญหาหรือแบ่งสรรทรัพยากรให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
7. การพัฒนา (improvement) มีการพัฒนาที่อยู่บนพื้นฐานของการประเมินผล โดยให้ความสำคัญกับช่องว่างที่ สำคัญซึ่งเกี่ยวกับการทำความเข้าใจบริบท ภาวะผู้นำ การวางแผน การสนับสนุน และการปฏิบัติการ

นอกจากนี้ ยังมี ISO 56003 Innovation Partnerships (หุ้นส่วนทางนวัตกรรม) ซึ่งจัดทำขึ้นเพื่อสร้างคุณค่า ให้กับส่วนต่าง ๆ ที่ทำงานร่วมกัน ทำให้สามารถเข้าถึงทรัพยากรเชิงนามธรรมภายในองค์กรที่ยังไม่ได้รับการนำมาใช้ได้ เช่น ความรู้ ทักษะ เทคโนโลยี ขณะเดียวกันก็ช่วยให้เข้าถึงทรัพยากรที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานจากภายนอกองค์กรได้ด้วย เช่น ห้องปฏิบัติการหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ กรอบการทำงานเพื่อพัฒนาและจัดการความเป็นหุ้นส่วนทางนวัตกรรมมี 4 ขั้นตอน คือ

1. การเข้าสู่ความเป็นหุ้นส่วน (entering) คือการตัดสินใจว่าจะเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมความเป็นหุ้นส่วน
2. การเลือก (selection) คือการบ่งชี้และเลือกสรรหุ้นส่วน ซึ่งอาจเป็นกลุ่มธุรกิจ ผู้บริโภค ตัวแทนจำหน่าย ผู้ค้า รายใหม่ ธนาคารและนักลงทุน องค์กรด้านมาตรฐาน หน่วยงานภาครัฐ หรือแม้แต่คู่แข่งในตลาด
3. การสร้างความสอดคล้อง (alignment) คือการสร้าง ความสอดคล้องกันกับหุ้นส่วนและบรรลุความเห็นพ้อง ต้องกัน สร้างความเข้าใจที่ตรงกัน
4. การมีปฏิสัมพันธ์ (interaction) คือการมอบหมายบทบาทความรับผิดชอบและบริหารจัดการปฏิสัมพันธ์ ระหว่างหน่วยต่าง ๆ ในความเป็นหุ้นส่วน

ทั้งนี้ อาจสังเกตได้ว่าการพิจารณาความเป็นหุ้นส่วนทางนวัตกรรมนั้น จะอยู่ในองค์ประกอบด้านบริบทขององค์กร ในองค์ประกอบของระบบการจัดการนวัตกรรมทั้ง 7 ประการที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น

สำหรับการจัดการทรัพย์สินทางปัญญาในการสร้างนวัตกรรม จะมีมาตรฐาน ISO 56005 Intellectual Property Management (การจัดการทรัพย์สินทางปัญญา) เป็นมาตรฐานที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ช่วยให้ได้รับ ผลประโยชน์สูงสุดจากนวัตกรรม และลดความเสี่ยง ความไม่แน่นอน รวมถึงค่าใช้จ่าย โดยมาตรฐาน ISO 56005 จะวาง โครงสร้างการจัดการทรัพย์สินทางปัญญาแบ่งเป็นสามส่วนหลัก คือ กรอบการทำงานในการจัดการทรัพย์สินทางปัญญา

ยุทธศาสตร์ด้านทรัพย์สินทางปัญญา และการจัดการทรัพย์สินทางปัญญาในกระบวนการทางนวัตกรรม ทั้งนี้ จะสังเกตได้ว่าการจัดการทรัพย์สินทางปัญญาจะอยู่ในองค์ประกอบด้านบริบท ด้านภาวะผู้นำ และด้านการปฏิบัติการ ในองค์ประกอบของระบบการจัดการนวัตกรรมทั้ง 7 ประการ ซึ่งจะนำไปสู่ความตระหนักในคุณค่าของนวัตกรรมได้

นอกจากนี้ยังมีมาตรฐาน ISO 56006 Intelligence Management (การจัดการภูมิปัญญา) ซึ่งจะเป็นกระบวนการสำหรับรวบรวมข้อมูลความรู้และสื่อสารข้อมูลเหล่านั้นไปยังผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม โดยที่การจัดการดังกล่าวสามารถประยุกต์ใช้ได้กับทั้งโครงการเฉพาะ หรือใช้กับกระบวนการทำงานทั่วไปอย่างต่อเนื่องก็ได้ การจัดการภูมิปัญญา มีประโยชน์ในการบ่งชี้พันธมิตรและโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจ ช่วยคาดการณ์ความเสี่ยงและความไม่แน่นอน รวมทั้งปัจจัยขับเคลื่อนทางด้านสังคม การเมือง เทคโนโลยี และธุรกิจ ตลอดจนสร้างโอกาสในการเปลี่ยนผ่านสู่เทคโนโลยี เนื้อหาในภาพรวมของ ISO 56006 จะเป็นการวางกรอบข้อมูล การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล การตีความข้อมูล และการให้ข้อเสนอแนะที่มาจากข้อมูลความรู้เหล่านั้น อันจะทำให้เกิดภูมิปัญญาซึ่งในที่นี้หมายถึงความรู้ที่เกิดจากการตีความข้อมูล ประกอบกับข้อเสนอแนะสำหรับการตัดสินใจในกระบวนการจัดการนวัตกรรม ทั้งนี้ การจัดการภูมิปัญญาจะอยู่ในองค์ประกอบด้านบริบท และด้านการปฏิบัติการ ในองค์ประกอบของระบบการจัดการนวัตกรรมทั้ง 7 ประการ

ส่วนมาตรฐาน ISO 56007 Idea Management (การจัดการความคิด) นั้น จะเป็นมาตรฐานที่สนับสนุนการบ่งชี้โอกาส ซึ่งจะทำให้ความคิดที่เกิดขึ้นมา (ideas) กลายเป็นแนวคิดที่มาจากความคิดวิเคราะห์และพิจารณา (concept) ที่อาจพัฒนาเป็นทางออก (solution) ต่อไปได้สาระสำคัญของมาตรฐาน ISO 56007 ประกอบไปด้วย การเตรียมการสำหรับการจัดการความคิด กระบวนการและกิจกรรมในการจัดการความคิด และการประเมินผล ทั้งนี้ การจัดการความคิดจะเป็นจุดเริ่มต้นที่นำมาสู่ระบบการจัดการนวัตกรรม และอยู่ในองค์ประกอบด้านการปฏิบัติการของระบบการจัดการนวัตกรรมทั้ง 7 ประการ ในส่วนของการบ่งชี้โอกาส การสร้างสรรค์แนวคิด และการพิสูจน์แนวคิด

นอกจากนั้นจะมีมาตรฐาน ISO 56008 Innovation Operation Measurement (การวัดผลการปฏิบัติการทางนวัตกรรม) ซึ่งจะเป็นมาตรฐานที่ช่วยในการติดตามความคืบหน้า บ่งชี้การดำเนินการที่ผิดไปจากแผน ทำให้เกิดการแก้ไข ช่วยเก็บข้อมูลที่ได้จากการเรียนรู้ และทำให้เข้าใจผลลัพธ์และผลจากการปฏิบัติการทางนวัตกรรม สาระสำคัญของ ISO 56008 จะกล่าวถึงการวัดผลการปฏิบัติการทางนวัตกรรมทั้งห้าขั้นตอน การวัดผลริเริ่มของนวัตกรรมว่าความริเริ่มตั้งใจนั้นจะนำไปสู่คุณค่าได้หรือไม่ และการวัดผลประวัตินวัตกรรมโดยพิจารณาการบรรลุคุณค่าของนวัตกรรมที่กำหนดไว้ในช่วงเวลาต่าง ๆ ด้วยกรอบด้านการเตรียมการ กิจกรรม ผลลัพธ์ คุณภาพ และคุณสมบัติที่เกี่ยวข้อง การจัดการความคิดจะอยู่ในองค์ประกอบด้านการปฏิบัติการและองค์ประกอบด้านการพัฒนาในระบบการจัดการนวัตกรรมทั้ง 7 ประการ ซึ่งจะนำไปสู่ความตระหนักในคุณค่าอันเป็นอนาคตที่มุ่งหวังไว้ได้

การสร้างทีมงานด้านนวัตกรรมที่ดี

ในการสร้างทีมงานด้านนวัตกรรมที่ดี จำเป็นจะต้องตั้งคำถามว่าสิ่งใดคืออุปสรรคในการสร้างทีมงานขององค์กร และทราบวิธีการสร้างทีมงานด้านนวัตกรรมในอุดมคติคืออะไร เมื่อทราบคำตอบของคำถามเหล่านั้นแล้ว จึงจะสามารถสร้างทีมงานที่ดีซึ่งจะช่วยสร้างสรรค์นวัตกรรม และอาจเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการนวัตกรรมได้ต่อไป

ในแต่ละองค์กร การจัดการนวัตกรรมอาจเป็นเรื่องยาก เพราะอุปสรรคในแต่ละด้านที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ตัวอย่างเช่น การขาดวิสัยทัศน์หรือจุดประสงค์ที่ชัดเจน การไม่มีเวลาในการทดลองสิ่งใหม่ ๆ การต่อต้านขององค์กรที่มีต่อสิ่งใหม่ ๆ กระบวนการอนุมัติที่ยาวนานการทำงานแบบต่างฝ่ายต่างทำ การขาดวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้มินวัตกรรม และการขาดเงินทุน

สำหรับวิธีการสร้างทีมงานด้านนวัตกรรมที่ดึ้นั้น โครงสร้างของทีมงานควรจะเป็นไปอย่างเรียบง่ายและยืดหยุ่น โดยอาศัยสายงานสามสายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สายกลยุทธ์ สายปฏิบัติ และสายการตลาด ซึ่งแบ่งงานกันอย่างชัดเจนและมีอิสระซึ่งกันและกัน วัตถุประสงค์และบทบาทเฉพาะของทีมงานด้านนวัตกรรมนั้นจะขึ้นอยู่กับประเภท ขนาด และอุตสาหกรรมของแต่ละองค์กร และในกรณีเฉพาะ แต่ละองค์กรจำเป็นต้องมีแรงขับเคลื่อนภายในในการกระจายความคิดเชิงนวัตกรรม แนะนำแนวปฏิบัติที่ดีและเทคโนโลยีที่ตรงจุด ทำให้มั่นใจได้ว่าโครงการที่เกี่ยวกับนวัตกรรมมีความสอดคล้องกับธุรกิจที่ดำเนินอยู่ ตลอดจนจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงฉับพลันภายในองค์กร

การสร้างทีมด้านนวัตกรรมที่ดีจำเป็นที่จะต้องมีการดึงเอาศักยภาพของบุคลากรจากทุกบทบาทหน้าที่และทุกแผนกมาใช้ มีการดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และมีการเชื่อมโยงผู้ที่มีพื้นฐานทักษะที่ต่างกันเพื่อช่วยให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่สร้างคุณค่าให้องค์กร ซึ่งรวมถึง

1. นักกลยุทธ์ (Strategists) คือผู้วางแผนเส้นทางการเปลี่ยนแปลงสู่นวัตกรรม
2. ผู้จัดการโครงการ (Program Managers) คือสมาชิกผู้จัดการอาวุโสที่ขับเคลื่อนข้อริเริ่มและจัดการโครงการได้
3. ผู้เชี่ยวชาญด้านกระบวนการทางนวัตกรรม (Innovation Process Experts) คือผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนากรอบการทำงาน เครื่องมือวิธีการเชิงระบบ หรือที่เกี่ยวข้องกับระบบ ซึ่งจะทำให้เกิดนวัตกรรมที่ยั่งยืน
4. ผู้เชี่ยวชาญด้านผลิตภัณฑ์ (Product Experts) คือผู้บ่งชี้โอกาส แนวคิดหลักของนวัตกรรม และพื้นที่ที่ควรสนใจ
5. นักนวัตกรรม (Real Innovators) คือผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์และหลงใหลในการสร้างสรรค์ทางออกใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองปัญหาที่ท้าทาย เป็นกลุ่มสหวิทยาการที่พร้อมรับความเสี่ยง เริ่มต้นที่ตนเองได้ และมีความเป็นมืออาชีพที่ตัดสินใจได้อย่างเฉียบขาดทั้งในทางการตลาดและทางเทคนิค สามารถดำเนินการตามแผนได้ทันที สร้างต้นแบบ พิสูจน์แนวคิด วัตถุประสงค์ความสำเร็จ และรวมผลลัพธ์นำเสนอได้
6. นักเทคโนโลยี (Technologists) คือผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เชิงเทคนิคในเชิงลึก รู้แนวปฏิบัติที่ดี เข้าใจสถาปัตยกรรมของผลิตภัณฑ์ วงจรการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และระเบียบวิธีที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์
7. ผู้นำเสนอนวัตกรรม (Innovation Advocates) คือผู้ที่สื่อสารโครงการด้านนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับกิจกรรมและเรื่องราวความสำเร็จของนวัตกรรม
8. ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพย์สินทางปัญญา (IP Experts) คือผู้ที่ใช้หลักเรื่องทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อคว้าโอกาสที่อาจเกิดขึ้นได้
9. การออกใบอนุญาตด้านเทคโนโลยี (Technology Licensing) เป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างรายได้และความเชื่อมั่นให้องค์กร โดยการอนุญาตให้องค์กรอื่น ๆ สามารถใช้สิ่งที่เป็นสิทธิบัตรหรือลิขสิทธิ์ขององค์กรตนได้
10. การจัดการภูมิปัญญา (Intelligence Management) เป็นปัจจัยที่ช่วยให้มีการพัฒนาเครื่องมือและกลวิธีใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง
11. การทำงานร่วมกับองค์กรภายนอก (External Collaboration) เป็นสิ่งที่ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ มีการทำงานร่วมกัน เป็นการลดเวลา ค่าใช้จ่าย และความเสี่ยง พร้อมทั้งเพิ่มพูนความรู้และแบ่งปันสิ่งที่เชี่ยวชาญแก่กันและกัน

ในฐานะทีมด้านนวัตกรรมที่ดึ้นั้น สิ่งสำคัญคือการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพได้ด้วยการมีความไว้วางใจกันและการมีพื้นฐานร่วมกัน นอกจากนั้นแล้วองค์กรควรแสดงความชื่นชมผลสำเร็จของทีมเพื่อให้ทุกคนได้แบ่งปันความภาคภูมิใจร่วมกัน มีการให้รางวัลและเงินจูงใจ และแบ่งปันเรื่องราวความสำเร็จ เพื่อให้เกิดความตระหนักในคุณค่าของนวัตกรรมที่เกิดขึ้น

กรณีศึกษามาตรฐาน ISO กับภาคส่วนต่าง ๆ

มาตรฐาน ISO เป็นมาตรฐานที่มีประโยชน์เป็นที่ยอมรับและถูกนำไปใช้กับองค์กรหลายแห่งทั่วโลก ตามมาตรฐาน ISO 56000:2019 Innovation Management Systems ระบุว่า ประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการในส่วนของระบบการจัดการนวัตกรรม ได้แก่ การเพิ่มสามารถในการจัดการความไม่แน่นอนที่ การเพิ่มการเจริญเติบโต รายได้ ความสามารถในการทำกำไร และความสามารถทางการแข่งขัน การลดค่าใช้จ่ายและของเสีย การเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร ตลอดจนการพัฒนาความยืดหยุ่นและความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ทำให้เห็นได้ว่าองค์กรจะได้รับประโยชน์มากมายจากการดำเนินการตามมาตรฐาน ISO

ที่ผ่านมาเมืองค์กรหลายแห่งที่นำมาตราฐาน ISO แต่ละมาตรฐานที่ตอบสนองต่อองค์กรของตนไปดำเนินการ เช่น ENEL, Rome, Gamma-Civic Ltd., INDIAN OIL CORPORATION LTD., ONGC Videsh Ltd., Le Touessrok, Mauritius, NTPC Ltd. (National Thermal Power Corporation Ltd.), BHEL Ltd. (Bharat Heavy Electricals Limited) TATA POWER LTD., TajSATS, SASKEN Technologies ในที่นี้จะขอยกมาอธิบายสองตัวอย่าง คือ Gamma-Civic Ltd. และ Le Touessrok, Mauritius

Gamma-Civic Ltd. เป็นบริษัทชั้นนำด้านวัสดุก่อสร้าง การก่อสร้าง อสังหาริมทรัพย์ โรงแรม และการพักผ่อนหย่อนใจในมอริเชียส เป้าหมายหลักของบริษัทนี้คือการรักษาลูกค้าด้วยการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบการบริหารคุณภาพตามมาตรฐาน ISO 9000 อย่างต่อเนื่อง วัสดุที่บริษัทดังกล่าวใช้จึงต้องมีการรับรองคุณภาพโดยต้องผ่านข้อกำหนดด้านคุณภาพและอยู่ภายใต้การควบคุมที่เคร่งครัดตลอดกระบวนการผลิต นอกจากนี้ยังมีการสุ่มเก็บตัวอย่างผลิตภัณฑ์ที่ผ่านขั้นตอนการผลิตขั้นสุดท้าย เพื่อไปทดสอบคุณภาพในห้องปฏิบัติการเพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามมาตรฐาน ISO อีกด้วยการดำเนินการมาตรฐาน ISO ดังกล่าวสัมพันธ์สอดคล้องกับยอดขายสินค้าและบริการของบริษัทอย่างชัดเจน

ส่วน Le Touessrok, Mauritius นั้น เป็นโรงแรมแรกในมอริเชียสที่นำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2008 ไปดำเนินการ โรงแรมดังกล่าวได้รับการรับรองจาก ISO 9001:2000 และ ISO 22000:2005 มาแล้วก่อนหน้านี้ และด้วยความที่โรงแรมแห่งนี้เป็นหนึ่งในโรงแรมชั้นนำของโลก จึงมีความพยายามที่จะทำตามข้อกำหนดด้านคุณภาพที่องค์กรระดับนานาชาติได้กำหนดมาตรฐานไว้ ลูกจ้างของโรงแรมนี้ได้รับการฝึกอบรมและการศึกษาอย่างดี ทั้งยังให้บริการที่มีคุณภาพอยู่เสมอ ดังนั้นจึงเป็นไปได้สูงที่จะสร้างรายได้เพิ่มมากขึ้นต่อไป

ผลลัพธ์ความสำเร็จจากการนำมาตรฐาน ISO ไปดำเนินการยังพิสูจน์ได้ด้วยงานวิจัยต่าง ๆ เช่น งานวิจัยของ Corbett และคณะ (2002) ที่วิเคราะห์ผลจากการรับรอง ISO 9000 ที่มีต่อบริษัทการค้าในสหรัฐ และพบว่า การรับรองจะนำไปสู่ศักยภาพทางการเงินที่ดีขึ้นและยอดขายที่สูงขึ้น เช่นเดียวกับที่ McAdam และ McKeown (1997) พบว่าในไอร์แลนด์เหนือ ประโยชน์ที่เห็นได้ชัดเจนคือยอดขายที่เพิ่มขึ้นและข้อร้องเรียนของผู้บริโภคที่ลดลง เป็นต้น

การประเมินความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

ในการจัดการนวัตกรรม โมเดล Innovation management capacity assessment (IMCA 2019) จะเป็นเครื่องมือสำหรับองค์กรในการตัดสินระดับความสามารถในการจัดการ ซึ่งอยู่ในมาตรฐาน ISO 56002 Innovation Management Systems (ระบบการจัดการนวัตกรรม) ในส่วนของแนวปฏิบัติซึ่งรวมถึงหลักการจัดการนวัตกรรมทั้ง 8 ประการ โมเดล IMCA 2019 นี้ได้รับแรงบันดาลใจมาจาก Capability Maturity Model Integration (CMMI) ซึ่งเป็นต้นแบบของการวัดวุฒิภาวะความสามารถในการทำงานที่มหาวิทยาลัย คาร์เนกี เมลลอน ได้พัฒนาขึ้น และยังคงสอดคล้องกับรูปแบบของเครื่องมือการประเมินตนเองของ ISO 9004:2018 Quality of an organization อีกด้วย

IMCA 2019 จะสามารถนำมาใช้เพื่อตั้งระดับวุฒิภาวะปัจจุบันขององค์กรที่จะบ่งชี้ช่องว่างเพื่อดำเนินการตอบสนองได้ พร้อมทั้งแนะนำสิ่งที่องค์กรควรทำเพื่อยกระดับการจัดการนวัตกรรมต่อไป โดยพิจารณาขั้นตอนการประเมินความสามารถดังต่อไปนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินว่าเหตุใดจึงมีการประเมิน
2. ตัดสินใจว่าต้องการให้หน่วยงานอื่น ๆ ภายในหรือภายนอกองค์กรมีช่วยเหลือหรือเข้าร่วมในการตรวจสอบหรือไม่ ใครจะเข้าร่วมประเมิน บทบาทของผู้นำในการประเมินเป็นอย่างไร
3. นิยามขอบเขตของการตรวจสอบ เช่น ตรวจสอบทั้งองค์กรหรือตรวจสอบบางส่วนขององค์กร
4. ปรับตัวให้คุ้นชินกับความสามารถที่มีความหลากหลายและระดับต่าง ๆ ของเครื่องมือ เพื่อจะได้มีความเข้าใจภาพรวมของเกณฑ์การประเมินทั้งหมด
5. ประเมินความเป็นไปได้แต่ละด้านที่จะกำหนดระดับปัจจุบันขององค์กร และระดับวุฒิภาวะความสามารถที่คาดหวังในกรณีที่เกี่ยวข้อง
6. เปรียบเทียบ อภิปราย และแก้ไขบททวนร่วมกับผู้สนับสนุนอื่น ๆ ในกรณีที่เกี่ยวข้อง
7. เลือกความสามารถที่สำคัญที่สุดสำหรับองค์กรที่ต้องการมุ่งเน้น ซึ่งอาจเป็นข้อท้าทายที่สำคัญที่สุด หรือความเป็นไปได้สูงสุดของการพัฒนาที่น่าจะประสบความสำเร็จ
8. บ่งชี้และให้ความสำคัญกับปฏิบัติการที่จะสร้างเสริมและพัฒนาความสามารถที่เลือกมา โดยใช้ระดับวุฒิภาวะในเครื่องมือเป็นแนวทางในการยกระดับ
9. ตัดสินใจและดำเนินการตามแผนปฏิบัติการภายในองค์กรจากการบริหารจัดการระดับสูงที่เกี่ยวข้อง
10. ประเมินซ้ำตามรอบระยะเวลาเพื่อพัฒนาการจัดการนวัตกรรมในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ ดัชนีในการประเมินความสามารถในการจัดการนวัตกรรม ตามที่กำหนดใน IMCA 2019 และ ISO 56002 สามารถแบ่งได้ 24 ประการตามตารางด้านล่าง

ด้านที่ประเมินความสามารถ	ดัชนีในการประเมินความสามารถ
บริบท (CONTEXTS)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การทำความเข้าใจกระแสและปัจจัยขับเคลื่อนจากภายนอก 2. การทำความเข้าใจสมรรถภาพและข้อดีภายในองค์กร 3. วัฒนธรรมที่สนับสนุนการสร้างสรรค์และการดำเนินการ 4. ความร่วมมือด้านนวัตกรรมภายในและภายนอกองค์กร
ผู้นำ (LEADER)	<ol style="list-style-type: none"> 5. พันธกิจในการบริหารจัดการระดับสูง 6. การมุ่งเน้นการตระหนักในคุณค่า 7. วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์สำหรับนวัตกรรม 8. นโยบายนวัตกรรม 9. บทบาทและความรับผิดชอบขององค์กร
การวางแผน (PLANNING)	<ol style="list-style-type: none"> 10. เป้าหมายและแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม 11. โครงสร้างเชิงองค์กรสำหรับกิจกรรมด้านนวัตกรรม 12. ประวัติด้านนวัตกรรม
การสนับสนุน (SUPPORT)	<ol style="list-style-type: none"> 13. ทรัพยากรที่จะสนับสนุนกิจกรรมด้านนวัตกรรม 14. ความสามารถ 15. การสื่อสารและการรับรู้

ด้านที่ประเมินความสามารถ	ดัชนีในการประเมินความสามารถ
	16. เครื่องมือวิธีการด้านนวัตกรรม 17. การจัดการทรัพยากรเชิงปัญหา
กิจกรรม (ACTIVITIES)	18. ซอร์ริเริ่มและโครงการด้านนวัตกรรม 19. แบบกระบวนการทางนวัตกรรม 20. กระบวนการสำหรับการบ่งชี้โอกาส 21. กระบวนการสำหรับการสร้างสรรค์และการพิสูจน์แนวคิด 22. การพัฒนาการแก้ปัญหาและดำเนินการตามกระบวนการ
การประเมินผลและการพัฒนา (ASSESSMENT AND IMPROVEMENTS)	23. ตัวบ่งชี้การทำงานที่ก้าวหน้าขึ้น 24. การประเมินผลการทำงานและการพัฒนา

และในการประเมินความสามารถในการจัดการนวัตกรรมตามดัชนีทั้ง 24 ประการดังกล่าว จะใช้การแบ่งระดับความสามารถเป็น 5 ระดับ สำหรับประเมินระดับที่องค์กรเป็นอยู่ในปัจจุบัน และระดับที่คาดหวังว่าจะไปถึง โดยอาจจะบูรณาการเหตุผลประกอบแต่ละดัชนีด้วย ระดับความสามารถทั้ง 5 ระดับดังกล่าว ได้แก่

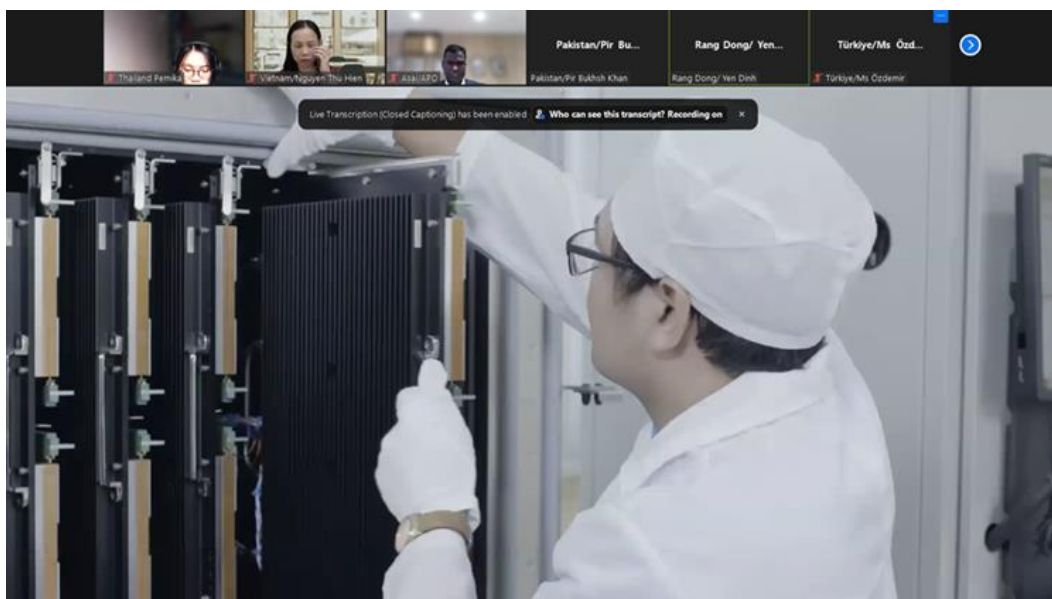
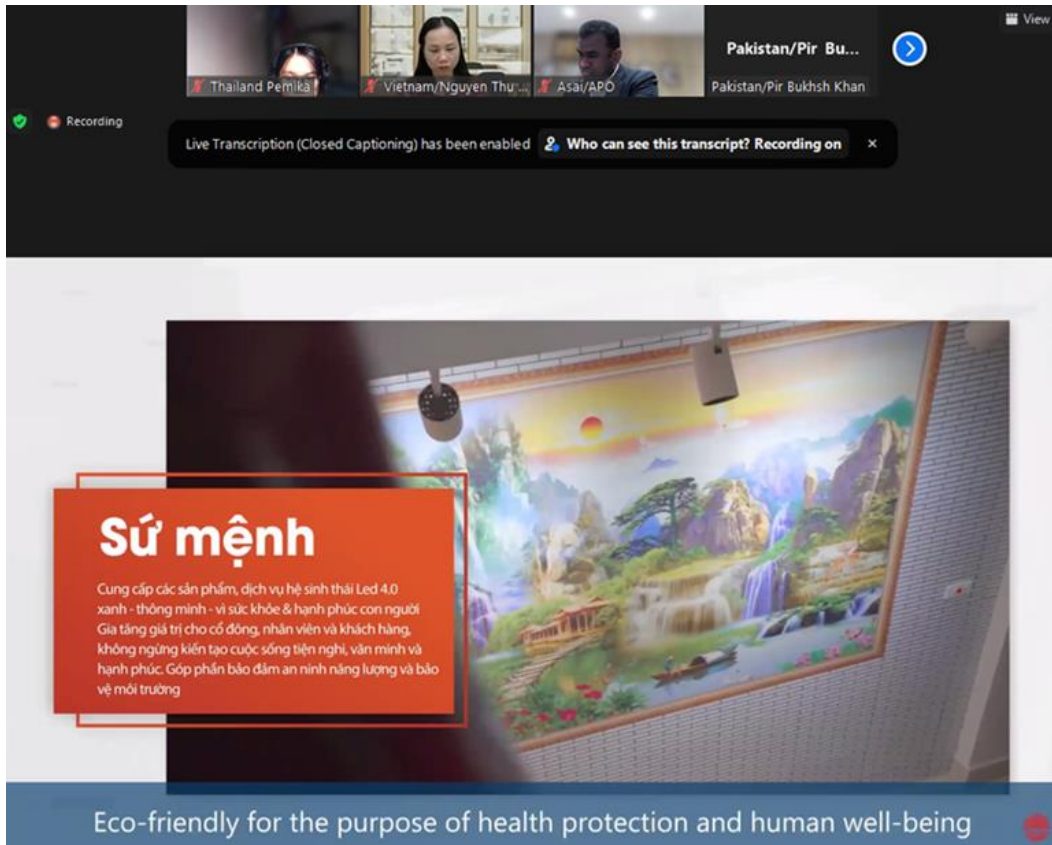
1. ระดับ 1 ไม่มีการดำเนินการ, ไม่เป็นทางการ (Nothing, unofficial)
2. ระดับ 2 มีการจัดการในระดับพื้นฐาน (Managed at basic level)
3. ระดับ 3 มีการบ่งชี้และจัดการ (Identified and manage)
4. ระดับ 4 มีการจัดการที่เป็นระบบ (Systematic manage)
5. ระดับ 5 มีการเพิ่มประสิทธิภาพ (Optimization)

องค์ความรู้จากการบรรยายข้างต้น ทำให้เห็นได้ว่านวัตกรรมเป็นสิ่งจำเป็นต่อองค์กรในยุคปัจจุบัน และมาตรฐาน ISO ก็เป็นสิ่งที่ช่วยรับรองมาตรฐานในการจัดการนวัตกรรม ตลอดจนการดำเนินการอื่น ๆ ขององค์กรได้ ปัจจุบันการดำเนินการด้านแรงงานของประเทศไทยมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานต่าง ๆ อาทิ การจัดการเกี่ยวกับความปลอดภัยและอาชีวอนามัยเพื่อลดอัตราการเสียชีวิตอันเนื่องมาจากการทำงานอันตราย ซึ่งอาจนำมาตรฐาน ISO 45000 Standard for Occupational Health and Safety ที่มีการระบุประเด็นเรื่องโควิด-19 มาช่วยในการดำเนินการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน หรืออาจนำความรู้เกี่ยวกับการจ้างงานแรงงานที่มีความหลากหลายในกลุ่มธุรกิจที่มุ่งเน้นนวัตกรรม มาเพื่อคาดการณ์ความต้องการแรงงานได้ เป็นต้น นอกจากนั้นแล้วก็อาจนำความรู้เรื่องการจัดการนวัตกรรม มาตรฐาน ISO 56000 และมาตรฐาน ISO อื่น ๆ มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินการของหน่วยงานรัฐ พัฒนามาตรฐานการดำเนินการด้านแรงงาน ตลอดจนส่งเสริมมาตรฐานดำเนินการที่ดีในสถานประกอบการได้ต่อไป

■ การศึกษาดูงาน

ผู้เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมได้ศึกษาดูงานบริษัท Rang Dong Company ประเทศเวียดนาม ผ่านระบบออนไลน์ด้วยการรับชมวิดีโอพร้อมรับฟังการบรรยายจากผู้แทนของบริษัท บริษัท Rang Dong Company เป็นบริษัทผลิตภัณฑ์ด้านไฟฟ้าซึ่งมีเป้าหมายในการเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์แสงสว่างของเวียดนาม ปัจจุบันมีสินค้าส่งออกไปยังกว่า 40 ประเทศทั่วโลก เช่น สหรัฐอเมริกา ประเทศในยุโรป ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ บริษัทแห่งนี้มีระบบควบคุมคุณภาพของเครื่องมือ กระบวนการผลิต และผลผลิตที่ได้ด้วยมาตรฐาน ISO มีการแบ่งปันประสบการณ์และผลลัพธ์ของการดำเนินงาน มีระบบการจัดการนวัตกรรม ทั้งยังมีการใช้องค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาผลิตภาพอย่างยั่งยืนด้วยยุทธศาสตร์ digital

transformation house ที่เน้นการดำเนินการด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม อาทิ online showroom digital tour ที่ให้ผู้ที่สนใจเลือกชมสินค้าได้ทางช่องทางออนไลน์แบบเสมือนจริง นอกจากนี้ยังมีทีมด้านนวัตกรรมและมีความร่วมมือกับภายนอก สอดคล้องกับการรักษาสีสิ่งแวดล้อมและการเติบโตของอุตสาหกรรม 4.0



- การเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม

ในโครงการฝึกอบรมครั้งนี้ ผู้จัดโครงการได้แบ่งผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่ม จำนวน 6 กลุ่ม ผู้เข้าร่วมโครงการได้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น อภิปราย และนำเสนอประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรม สนใจให้กับสมาชิกกลุ่มอื่น ๆ รับฟัง โดยมีวิทยากรให้ข้อเสนอแนะและชี้ให้เห็นความน่าสนใจของประเด็นต่าง ๆ ที่ผู้เข้าร่วมโครงการนำเสนอ หัวข้อที่แต่ละกลุ่มนำเสนอ นั้น มีทั้งการวิเคราะห์วิพากษ์การจัดการนวัตกรรมขององค์กรที่มีอยู่จริง เช่น การจัดการนวัตกรรมของบริษัทโนเกีย และการนำเสนอโมเดลตัวอย่างการจัดการนวัตกรรมขององค์กรที่ผู้เข้าร่วมการอบรม สมมติขึ้นโดยอาศัยความรู้เรื่องการจัดการนวัตกรรมและมาตรฐาน ISO ที่ได้รับมาสนับสนุน เช่น การทำโมเดลการจัดการนวัตกรรมขององค์กรด้านการรับรองมาตรฐาน หรือการจัดการนวัตกรรมของบริษัทชั้นนำด้านอุตสาหกรรมอาหาร เป็นต้น



ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

- ประโยชน์ต่อตนเอง

ได้รับความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม การจัดการนวัตกรรม และระบบการจัดการนวัตกรรม ทำให้สามารถ แยกแยะนิยามคำว่านวัตกรรมได้ รวมถึงเข้าใจหลักการเบื้องต้นและประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการนวัตกรรม อีกทั้งยังได้รับความรู้เกี่ยวกับมาตรฐาน ISO ต่าง ๆ โดยเฉพาะชุดมาตรฐาน ISO 56000 ที่เป็นประโยชน์โดยตรงกับการจัดการนวัตกรรม นอกจากนี้ยังสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปสืบค้นข้อมูลอื่น ๆ ในส่วนที่สนใจเพิ่มเติมต่อได้

- ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

บุคลากรในหน่วยงานต้นสังกัดได้รับความรู้เรื่องนวัตกรรม สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาถ่ายทอด ให้แก่บุคลากรอื่น ๆ ในหน่วยงานต่อได้ โดยเฉพาะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการวางแผนงาน การตรวจสอบ การประเมินผล และการพัฒนาหน่วยงาน ทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น เกิดการเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรในภาพรวม เป็นประโยชน์

ต่อการพัฒนาภาพลักษณ์ของหน่วยงาน และช่วยให้หน่วยงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบันได้

- ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการวิชาชีพในหัวข้อนั้น ๆ

ความรู้เรื่องการจัดการนวัตกรรมและมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการนวัตกรรม อาจใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนในการจัดทำมาตรฐานแรงงานให้ครอบคลุมประเด็นที่อยู่ในความสนใจของโลกยุคปัจจุบัน และอาจช่วยส่งเสริมการนำมาตรฐานหรือแนวปฏิบัติที่ดีด้านแรงงานไปใช้ในสถานประกอบการกิจการที่มุ่งเน้นระบบการจัดการนวัตกรรมที่มีมาตรฐานได้ต่อไป

ส่วนที่ 3 เอกสารแนบ

- เอกสารแนบ 1 รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ
- เอกสารแนบ 2 กำหนดการฉบับล่าสุด (Program)
- เอกสารแนบ 3 เอกสารประกอบการประชุม/สัมมนา (Training Materials)
- เอกสารแนบ 4 เอกสารนำเสนอผลงานหลังจากเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม (Group Presentation)