



รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีไอ

22-IP-11-GE-WSP-A:

Workshop on Organizational Innovation Management  
on Key Standards and Frameworks

ระหว่างวันที่ 20-22 กุมภาพันธ์ 2566

ณ ระบบการประชุมทางไกล (Virtual Session)

จัดทำโดย

นายชิน ปุ่งเผ่าพันธ์

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ  
สำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

วันที่ 28 มีนาคม 2566

## ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

### 1.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ

โครงการ 22-IP-11-GE-WSP-A: Workshop on Organizational Innovation Management on Key Standards and Frameworks หรือโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กร ตามกรอบวิธีปฏิบัติและมาตรฐานสากล ดำเนินการผ่านระบบการประชุมทางไกล (Virtual Session) ระหว่างวันที่ 20-22 กุมภาพันธ์ 2566 โดยองค์การเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย (Asian Productivity Organization หรือ APO) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของโครงการที่สำคัญ ได้แก่

- 1.1.1 เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางด้านระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมใหม่ ๆ ในภาครัฐ
- 1.1.2 เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ตลอดจนผลกระทบของระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพขององค์กรภาครัฐ
- 1.1.3 เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices) ในระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมในภาครัฐ

### 1.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้รับจากการบรรยาย

1.2.1 นิยามและความสำคัญของระบบการบริหารจัดการนวัตกรรม และกรอบวิธีปฏิบัติ โดย Mr. Azim Pawanchik ระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมที่สอดคล้องกับมาตรฐานของ ISO 56002:2019 ถูกจัดตั้งขึ้นโดยองค์การ ISO (the International Organization for Standardization) เมื่อเดือนกรกฎาคม 2562 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้มีมาตรฐานการจัดการระบบนวัตกรรม และเป็นการส่งเสริมให้มีการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และเกิดความยั่งยืน

“นวัตกรรม” หมายถึง การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ (strategic change) ในการต่อยอดและใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้ว หรือเป็นกระบวนการใหม่ ๆ ที่สามารถสร้างคุณค่า (value) ในรูปแบบต่าง ๆ ได้ ทั้งนี้ สาเหตุที่มนุษย์ต้องการ “นวัตกรรม” มีสาเหตุมาจากการที่มนุษย์ต้องการแก้ไขปัญหาในเรื่องต่าง ๆ ในขณะที่ยังคงประสบกับข้อจำกัดอยู่ บางประการ เช่น เวลาที่มีไม่เพียงพอ การขาดแคลนงบประมาณ หรือขาดการสนับสนุนในด้านอื่น ๆ เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม มนุษย์ไม่ได้มีข้อจำกัดในเรื่องของแรงบันดาลใจ จินตนาการ รวมไปถึงความมุ่งมั่นอุทิศหาอย่างไม่หยุดหย่อนที่จะบรรลุเป้าหมายอย่างที่ตั้งเป้าไว้

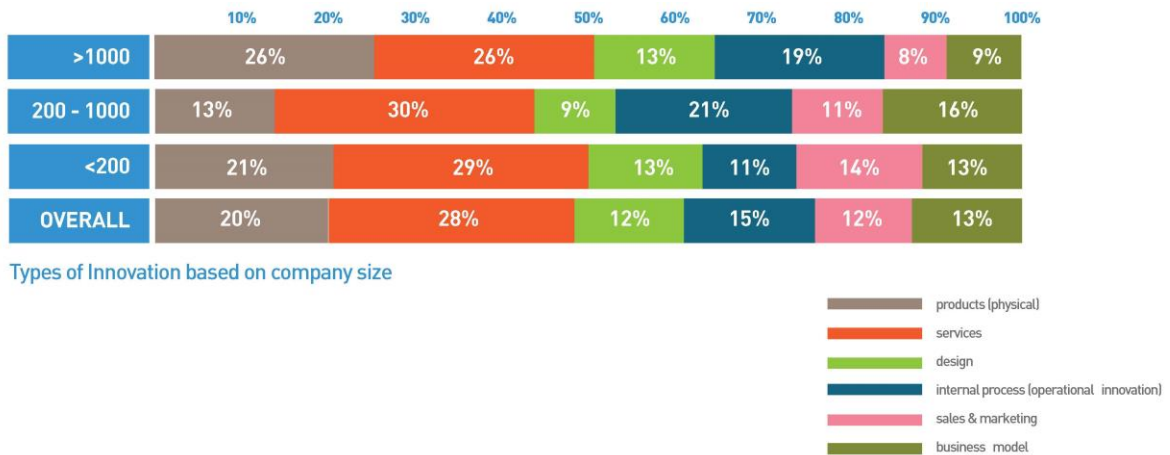
ประเภทของนวัตกรรม สามารถแบ่งออกได้เป็น 7 ประเภท ดังนี้

- 1) ด้านวิถีคิดและการขับเคลื่อนทางวัฒนธรรม (Mindset and Culture)
- 2) ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)
- 3) ด้านการบริการ (Service)
- 4) ด้านการออกแบบ (Design)
- 5) ด้านกระบวนการผลิต (Process)
- 6) ด้านการขายและการทำการตลาด (Sales and Marketing)
- 7) ด้านโมเดลธุรกิจ (Business Model)

ทั้งนี้ ประเภทของนวัตกรรมที่นำไปใช้ ยังสามารถจำแนกได้ตามขนาดของบริษัทใน 3 กลุ่ม ได้แก่

- (1) กลุ่มที่มีจำนวนบุคลากรน้อยกว่า 200 คน จะมีนวัตกรรมด้านการบริการและด้านผลิตภัณฑ์สูง
- (2) กลุ่มที่มีจำนวนบุคลากรตั้งแต่ 200 คนขึ้นไป แต่ไม่เกิน 1,000 คน จะมีนวัตกรรมด้านการบริการ สูงที่สุด รองลงมา คือ ด้านกระบวนการผลิตภายในองค์กร (operational innovation)
- (3) กลุ่มที่มีจำนวนบุคลากรมากกว่า 1,000 คนขึ้นไป จะมีนวัตกรรมด้านการบริการ (services) และด้านผลิตภัณฑ์ (physical products) รวมกันเกิน 50% ของนวัตกรรมที่ใช้ในบริษัท

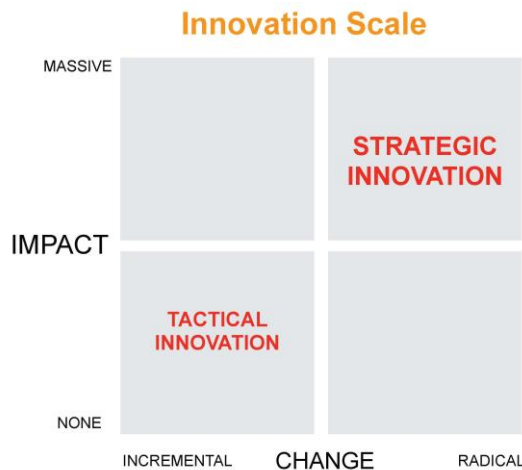
### รูปภาพแสดงประเภทของนวัตกรรมที่นำไปใช้ตามขนาดของบริษัท



Types of Innovation based on company size

© Alpha Catalyst

### นวัตกรรมสามารถแบ่งตามเกณฑ์ทางนวัตกรรม (Innovation Scale) ได้ ดังรูป



โดยนวัตกรรมทางกลยุทธ์ (Strategic Innovation) จะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างมหาศาล (Massive) และจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change) อย่างก้าวกระโดด (Radical) ส่วนนวัตกรรมทางยุทธวิธีหรือแผนปฏิบัติการย่อย (Tactical Innovation) จะมี Impact ค่อนข้างน้อย และจะเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental)

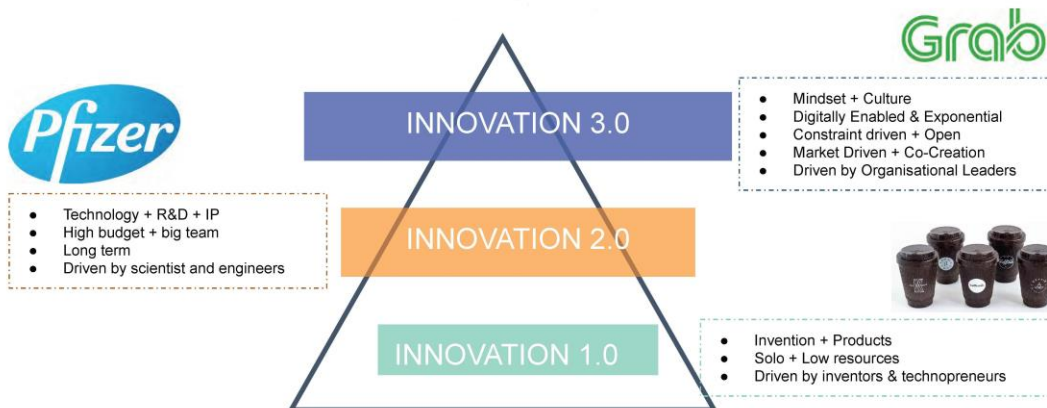
นอกจากนี้ นวัตกรรม ยังสามารถแบ่งออกได้ เป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

1) นวัตกรรม 1.0 จะมุ่งเน้นการออกแบบสิ่งประดิษฐ์และผลิตภัณฑ์ โดยจะเป็นการสร้างสรรค์งานแบบเฉพาะตัวบุคคล (solo inventor) ผ่านการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งมักจะประสบปัญหาที่สำคัญ คือ การไม่มีตลาดรองรับ และจะขับเคลื่อนโดยนักประดิษฐ์และนักธุรกิจเทคโนโลยี (technopreneurs)

2) นวัตกรรม 2.0 จะมุ่งเน้นการพัฒนาโดยใช้เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา ตลอดจนการจัดการทางด้านทรัพยากรสินทางปัญญา โดยใช้งบประมาณค่อนข้างสูง และมีผู้ร่วมพัฒนาหลายคน แต่อย่างไรก็ตาม ยังคงประสบกับข้อจำกัด เช่น ต้องอาศัยระยะเวลาในการพัฒนายาวนาน และมีความเสี่ยงสูง ซึ่งการพัฒนานี้ จะถูกขับเคลื่อนโดยนักวิทยาศาสตร์และวิศวกร

3) นวัตกรรม 3.0 จะมุ่งเน้นการตอบโจทย์ทางด้านวิถีคิดและการขับเคลื่อนทางวัฒนธรรม รวมไปถึงการทำตลาดเป็นหลัก (Open and Market Oriented) โดยสามารถนำเสนอสินค้าและบริการผ่านรูปแบบดิจิทัล และมีการขยายตัวของธุรกิจได้อย่างก้าวกระโดด ซึ่งการพัฒนานี้ จะถูกขับเคลื่อนโดยประธานบริษัท

รูปภาพแสดงรูปแบบและตัวอย่างของนวัตกรรม



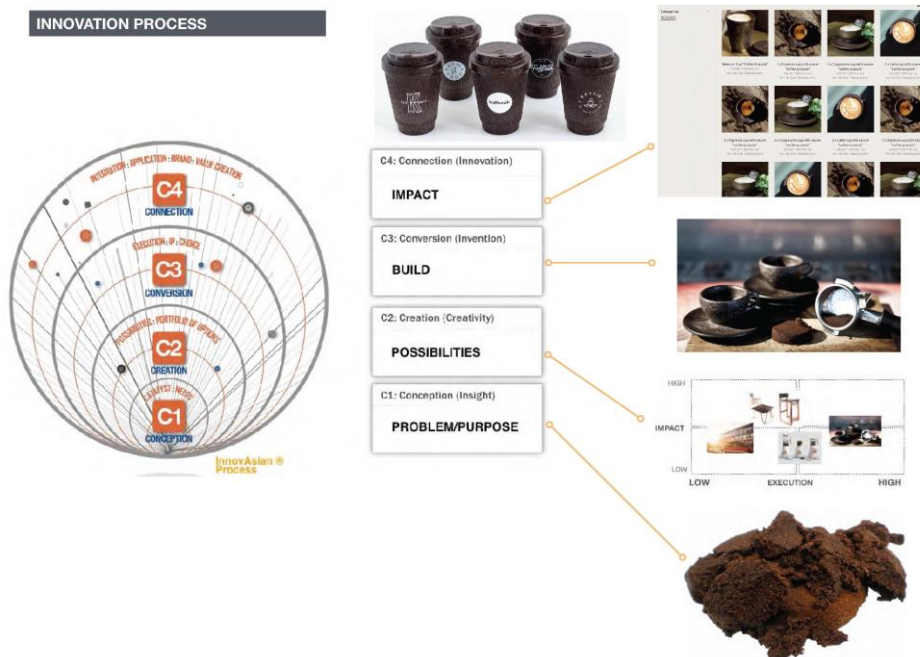
กระบวนการพัฒนานวัตกรรม (Innovation Process) สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ขั้นตอน (4Cs) ได้แก่  
 1) C1: Conception หรือ “แนวความคิด” ในการค้นหาข้อมูลสำคัญต่าง ๆ เพื่อให้ได้มุมมองเชิงลึก (Insight) เกี่ยวกับปัญหาสำคัญนั้น โดยจะต้องระบุให้ได้ถึงสิ่งจำเป็นในการพัฒนา วัตถุประสงค์ ปัญหาและอุปสรรค แนบโน้ม โอกาสและความท้าทายใหม่ ๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการนำมาวิเคราะห์ต่อไป

2) C2: Creation หรือ “การสร้างสรรคผลงาน” โดยการค้นหาทางเลือก (options) อื่น ๆ หรือโอกาสที่พอจะเป็นไปได้ (Possibilities) ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ จากมุมมองที่แตกต่างกัน ตลอดจนการค้นหาแรงบันดาลใจใหม่ ๆ

3) C3: Conversion หรือ “การปรับเปลี่ยน” โดยการทดลองสร้างสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมา ในรูปแบบของต้นแบบใน 3 ระดับ คือ ต้นแบบเบื้องต้นเพื่อการแก้ไขปัญหาอย่างง่ายที่สุด (Pretotype) ต้นแบบการทดลองอย่างง่าย (Prototype) และต้นแบบการทดสอบวิธีแก้ไขปัญหในหลากหลายสถานการณ์ (Pilot) เพื่อนำไปสู่การแก้ไขที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

4) C4: Connection หรือ “การเชื่อมโยงผู้คน” โดยการตรวจสอบให้มั่นใจว่า จะสามารถส่งผ่านนวัตกรรมไปสู่ลูกค้าให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร และนวัตกรรมนั้น ก่อให้เกิดประโยชน์ (value creation) ได้อย่างไรบ้าง

รูปภาพแสดงตัวอย่างกระบวนการพัฒนานวัตกรรมใน 4 ขั้นตอน



กรอบวิธีปฏิบัติของสมรรถนะเชิงนวัตกรรม (Innovation Competency) สำหรับองค์กรภาครัฐ จะประกอบไปด้วย 3 ปัจจัยหลักที่สำคัญ ได้แก่

- 1) การทำงานร่วมกัน (Working Together)
- 2) การเรียนรู้อย่างรวดเร็ว (Accelerated Learning)
- 3) การนำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change)

โดยต้องอาศัยการผสมผสานระหว่างทักษะพื้นฐานที่จำเป็น (Core Skills) และทัศนคติที่สำคัญ (Key Attitudes) เช่น การเห็นอกเห็นใจ (Empathetic) ความอยากรู้ (Curious) และการมีจินตนาการ (Imaginative) เป็นต้น ตามรูป

### Innovation Competency Framework for Public Sector



#### 1.2.2 ระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมในองค์กรภาครัฐ โดย Mr. Amir Zakery

ประเภทของนวัตกรรมในองค์กรของรัฐ สามารถแบ่งออกได้เป็น 6 ประเภท ได้แก่

- 1) นวัตกรรมบริการ (Service Innovation)
- 2) นวัตกรรมเชิงกระบวนการทางด้านการบริหาร (Administrative Process Innovations) หรือนวัตกรรมเชิงกระบวนการทางด้านเทคโนโลยี (Technological Process Innovations)
- 3) นวัตกรรมทางความคิด (Conceptual Innovation)
- 4) นวัตกรรมเชิงธรรมาภิบาล (Governance Innovation)
- 5) นวัตกรรมเชิงระบบ (Systemic Innovations)
- 6) นวัตกรรมเชิงสังคม (Social Innovations)

โดยองค์กรของรัฐ ควรจะมุ่งเน้นในนวัตกรรมเชิงกระบวนการ (Process Innovation) ไม่ว่าจะเป็นการสร้างกระบวนการทางด้านการบริหารในรูปแบบหรือวิธีการใหม่ ๆ ภายในองค์กร และการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในกระบวนการงานในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการส่งมอบบริการในรูปแบบใหม่ และเกิดการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีค่อนข้างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ หัวใจของการพัฒนานวัตกรรมในภาครัฐ จะแตกต่างกันไปตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โดยการควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้บริการและหน่วยงานที่มีอำนาจในการตัดสินใจขององค์กรให้ดี จะทำให้เกิดการพัฒนาและต่อยอดนวัตกรรมในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น

ปัญหาที่สำคัญสำหรับการพัฒนานวัตกรรมในภาครัฐ ได้แก่

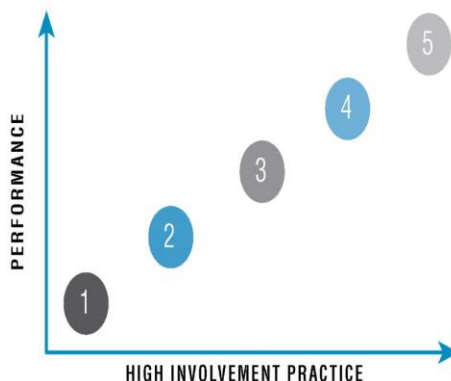
- 1) ค่าใช้จ่ายในการลงทุน (Political costs)
- 2) ระบบราชการที่มีขนาดใหญ่ และมีความสลับซับซ้อน (Highly bureaucratic)
- 3) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk averse) เนื่องจากผลตอบแทนอาจจะไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน

แต่อย่างไรก็ตาม องค์กรภาครัฐสามารถแก้ไขปัญหาข้างต้นได้ โดยการ ระดมความคิดเห็นและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือหลาย ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่มีคุณค่าร่วมกัน (Co-creation) ในองค์กร

นวัตกรรมการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร สามารถแสดงได้ ดังรูป

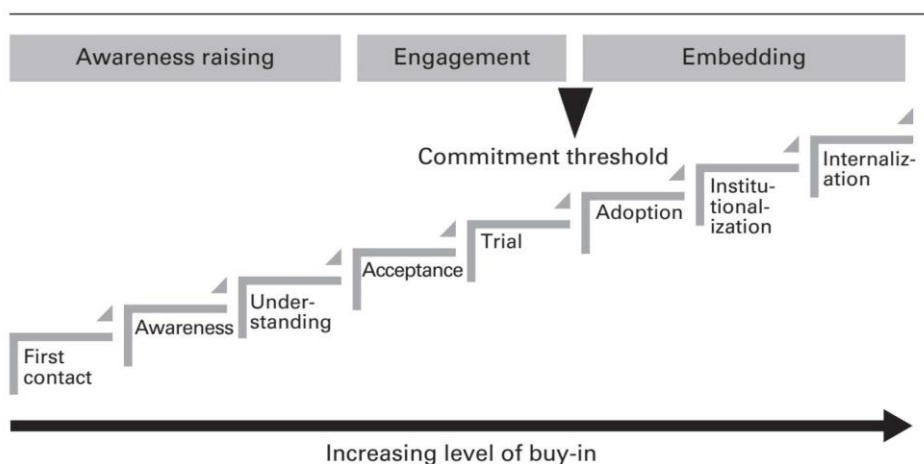
1. Unstructured and by case
2. Structured
3. Goal-oriented (linked to strategy)
4. Proactive engagement
5. Inclusive learning organization

**4.4.2 Culture**  
The organization should promote a culture that supports innovation activities, with the aim to enable the coexistence of creative and operations-oriented mindsets and behaviours as both are needed to innovate.



ทั้งนี้ องค์กรควรส่งเสริมวัฒนธรรมในการสนับสนุนกิจกรรมทางการพัฒนานวัตกรรมในด้านต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และแนวคิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน ตลอดจนการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร

การสนับสนุนให้เกิดความตระหนักรู้ (Awareness) และการสื่อสาร (Communication) ภายในองค์กร สามารถแสดงได้ ตามรูป



1.2.3 ระบบการบริหารจัดการนวัตกรรม ตามมาตรฐาน ISO 56002:2019 โดย Dr. Magnus Karlsson

หลักการในการบริหารจัดการนวัตกรรม สามารถแบ่งออกได้ 8 ประการ ได้แก่

- 1) การรับรู้คุณค่า (Realization of value)
- 2) การมองหาผู้นำในอนาคต (Future-focused leaders)
- 3) ทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic direction)
- 4) วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
- 5) การใช้ประโยชน์จากข้อมูลเชิงลึก (Exploiting insights)
- 6) การบริหารจัดการความไม่แน่นอน (Managing uncertainty)
- 7) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)
- 8) วิธีเชิงระบบ (Systems approach)

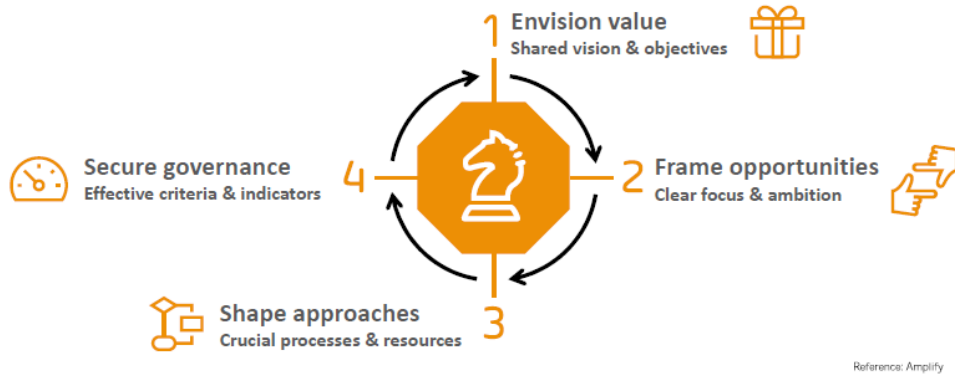
1) การรับรู้คุณค่า (Realization of value) จากประโยชน์ทางการเงินหรือมิใช่ทางการเงินก็ตาม การประยุกต์ปรับใช้และการรับทราบผลกระทบจากแนวทางแก้ไขปัญหาใหม่ สำหรับบุคคลที่สนใจ ทั้งนี้ คุณค่า (Value) สามารถแบ่งออกได้เป็น 6 ประเภท ได้แก่

- (1) ผู้ใช้และลูกค้าที่มีความสุข (Delighted users & customers)
- (2) การดำเนินงานด้านการเงิน (Financial performance)
- (3) แบรินด์ที่ดึงดูด (Attractive brand)
- (4) การมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร (Engaged employees)
- (5) การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient operations)
- (6) สังคมที่พึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน (Sustainable society)

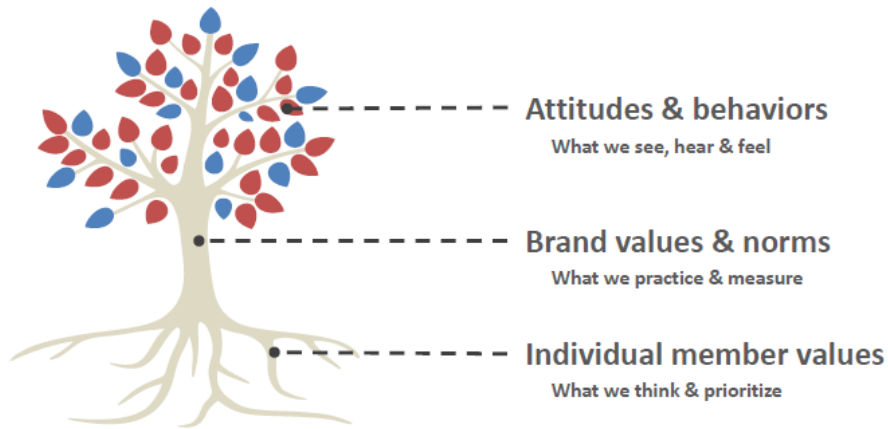
2) การมองหาผู้นำในอนาคต (Future-focused leaders) โดยที่องค์กรจะต้องพัฒนาผู้นำในทุกๆระดับ ผ่านการสร้างวิสัยทัศน์และความต้องการของคนภายในองค์กรร่วมกัน เพื่อให้ได้เป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง สามารถแสดงได้ ดังรูป



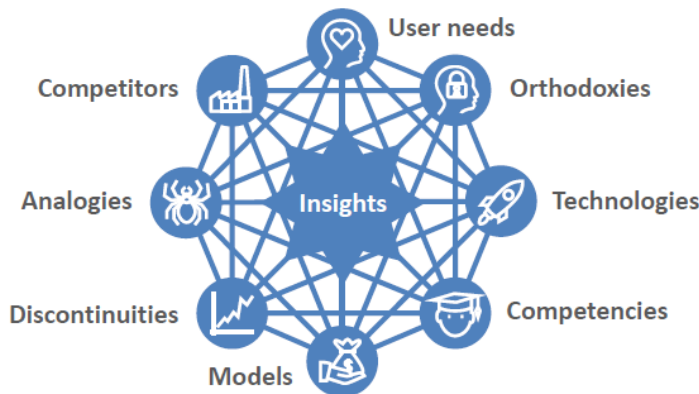
3) ทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic direction) จะเป็นกิจกรรมทางการพัฒนานวัตกรรมที่สอดคล้องกับการแบ่งปันวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยจะเป็นการสนับสนุนบุคลากรและทรัพยากรอื่น ๆ เท่าที่จำเป็น ซึ่งสามารถแบ่งกลยุทธ์ทางนวัตกรรม ได้ดังรูป



4) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) เป็นการแบ่งปันคุณค่าร่วมกัน ตลอดจนความเชื่อและพฤติกรรมในองค์กร เพื่อสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การยอมรับความเสี่ยง และการบูรณาการร่วมกัน จนสามารถทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และการทำให้กลยุทธ์เกิดผลและคนปฏิบัติงานได้ตามแผน ซึ่งสามารถแสดงแผนภาพของวัฒนธรรมในองค์กร ได้ดังรูป

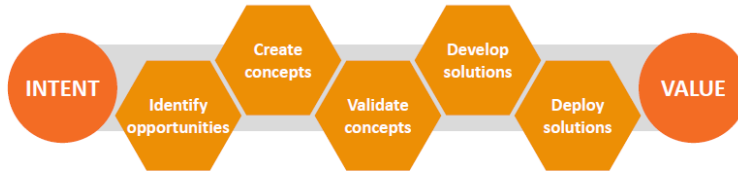


5) การใช้ประโยชน์จากข้อมูลเชิงลึก (Exploiting insights) โดยจะเป็นการใช้ข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อการสร้างองค์ความรู้เชิงลึก (insightful knowledge) ในการนำไปใช้ประโยชน์จากความต้องการต่าง ๆ โดยมีองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานข้ามสายงาน ตามรูป



6) การบริหารจัดการความไม่แน่นอน (Managing uncertainty) โดยการเรียนรู้จากการทดลองซ้ำ ๆ อย่างเป็นระบบ และอยู่ภายใต้แนวโน้มของความเป็นไปได้ ทั้งนี้ กระบวนการในการพัฒนานวัตกรรม สามารถแสดงได้ ดังรูป





Reference: ISO 56002:2019

7) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) คือ การปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างองค์กร กระบวนการ สมรรถนะ และการรับรู้คุณค่าเพื่อให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยสามารถระบุการจัดตั้งภายในองค์กรได้ ตามรูป

### Determine the organizational setup



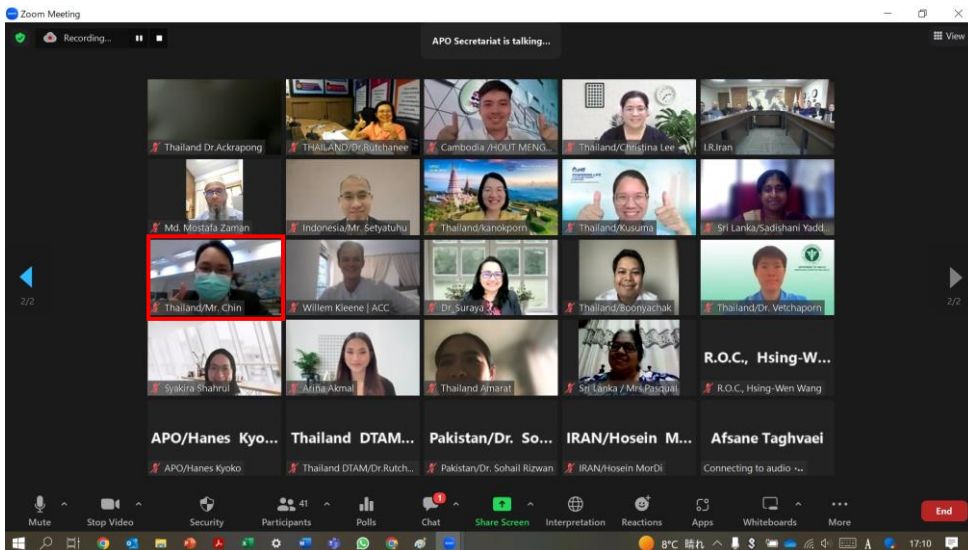
Reference: Amplify

8) วิธีการเชิงระบบ (Systems approach) โดยการบริหารจัดการนวัตกรรมจะสอดคล้องกับองค์ประกอบหลาย ๆ อย่าง และมีการตรวจติดตามประเมินผล เพื่อปรับปรุงระบบอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสามารถประเมินผลขีดความสามารถในการบริหารจัดการนวัตกรรม ได้ดังรูป



Harmonized with ISO 56002:2019

วิทยากร ผู้รับผิดชอบโครงการ และผู้เข้ารับการอบรมถ่ายภาพหมู่ร่วมกันผ่านระบบการประชุมทางไกล (ระบบ Zoom)



## ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

### 2.1 ประโยชน์ต่อตนเอง

- 2.1.1 ได้เรียนรู้และเข้าใจในเรื่องของการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กรเพิ่มมากขึ้น
- 2.1.2 ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการพัฒนานวัตกรรมของภาครัฐ ตามกรอบวิธีปฏิบัติและมาตรฐานสากล

### 2.2 ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

ทำให้บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ได้รับทราบข้อมูลและสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานของระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพขององค์กรภาครัฐ ตลอดจนการเรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices) ในระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมในภาครัฐ

### 2.3 ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการวิชาชีพ

ทำให้ข้าพเจ้าซึ่งเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ตำแหน่งประเพณีวิชาการ สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน สามารถนำความรู้ที่ได้รับการจากอบรม มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน โดยการปรับแนวคิดของบุคลากรภายในองค์กรให้สามารถลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และนำวิธีการคิดใหม่ ๆ มาทำให้การปฏิบัติราชการมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การลดการใช้กระดาษ และส่งเสริมให้มีการทำงานผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น

### 2.4 กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายในระยะเวลา 60 วันนับจากวันสุดท้ายของโครงการ

หลังจากผ่านการอบรมในโครงการแล้ว ข้าพเจ้าได้นำความรู้ที่ได้รับจากการอบรมในเรื่องของระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมของภาครัฐ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์เข้าสู่ระบบ Safe Drive ของกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เพื่อเป็นการแบ่งปันข้อมูลและให้บุคลากรในสังกัดสามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ต่อได้

### 2.5 กิจกรรมการขยายผลที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ

จะดำเนินการเผยแพร่ข้อมูลในระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อให้บุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ได้รับรู้และเกิดการตื่นตัวในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตามวิสัยทัศน์ของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ ที่ว่า “เป็นเลิศด้านการบริหารจัดการ เพื่อผลักดันทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนประเทศด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล”

## ส่วนที่ 3 เอกสารแนบ

- 3.1 รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ
- 3.2 กำหนดการโครงการ 22-IP-11-GE-WSP-A: Workshop on Organizational Innovation Management on Key Standards and Frameworks
- 3.3 เอกสารประกอบการประชุม/สัมมนา (Training Materials)