

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ
22-IP-11-GE-WSP-A
Workshop on Organizational Innovation Management on Key Standards and Frameworks
ระหว่างวันที่ 20-22 กุมภาพันธ์ 2566
Virtual Session

จัดทำโดย นางสาวกุสุมา ธงชัยเวชรัตน์
พนักงานบริหารระบบคุณภาพอาวุโส บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
วันที่ 9 เมษายน 2566

ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

1.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ

เนื่องด้วยปัจจุบันองค์กรต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรมีความอยู่รอด นวัตกรรมจึงเป็นทางออกหนึ่งที่ทุกองค์กรจำเป็นต้องมีการศึกษาถึงกระบวนการจัดการนวัตกรรม ตั้งแต่การกำหนดทิศทางขององค์กรจากผู้บริหาร การวางแผนและพัฒนานวัตกรรม การจัดสรรทรัพยากร รวมไปถึงการจัดเก็บข้อมูลของนวัตกรรมองค์กร นอกจากนี้ยังต้องศึกษากระบวนการขององค์กรอื่น ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดความเหมาะสมกับบริบทขององค์กร

ในการนี้เอพีโอจึงได้จัดโครงการเอพีโอ 22-IP-11-GE-WSP-A Workshop on Organizational Innovation Management on Key Standards and Frameworks เพื่อให้องค์กรภาครัฐได้เรียนรู้ภาพรวมและรายละเอียดของการจัดการนวัตกรรมตามกรอบการบริหารจัดการตามมาตรฐาน ISO 56002:2019 การประยุกต์ใช้และตัวอย่างของการจัดการนวัตกรรมในองค์กรภาครัฐ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคของการนำการจัดการนวัตกรรมมาปรับใช้ในองค์กรสมาชิก

โครงการนี้มีระยะเวลาตลอดการอบรมทั้งหมด 3 วัน ตั้งแต่วันที่ 20-22 กุมภาพันธ์ 2566 โดยแบ่งออกเป็น 8 Sessions ซึ่งจะมีทั้งการบรรยายและการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ โดยวิทยากรทั้งหมด 4 ท่าน รายละเอียดตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 รายละเอียดการบรรยายและการสัมมนาเชิงปฏิบัติการโครงการเอพีโอ 22-IP-11-GE-WSP-A

วันที่	รายละเอียด	วิทยากร
20 กุมภาพันธ์ 2566	Registration/Zoom Connection	APO Secretariat
	<ul style="list-style-type: none"> • Opening Session • Welcome Remarks by APO Director for I.R. Iran • Opening Remarks by the APO Secretariat • Introduction of Resource Persons and Participants 	<ul style="list-style-type: none"> • [Dr. Mir Saman Pishvae, APO Director for I. R. Iran and NPO of I.R. Iran Head] • Ardhilla Parama Arta, Program Officer, APO Secretariat
	Introduction and Workshop Objectives	Ardhilla Parama Arta
	Session 1: Definition of Innovation Management Systems and Frameworks	Azim Pawanchik Innovation Strategist Alpha Catalyst Consulting Sdn. Bhd.

ตารางที่ 1 (ต่อ) รายละเอียดการบรรยายและการสัมมนาเชิงปฏิบัติการโครงการเอพีโอ 22-IP-11-GE-WSP-A

วันที่	รายละเอียด	วิทยากร
20 กุมภาพันธ์ 2566 (ต่อ)	Session 2: Innovation Management Systems Applied in the Public Sector	Dr. Amir Zakery Assistant Professor in Iran University of science and Technology, Management, Economics and Progress Engineering Department
	Session 3: Between the Development and Applications of ISO 56002:2019 Innovation Management Systems	Dr. Magnus Karlsson Partner, Amplify AB
21 กุมภาพันธ์ 2566	Registration/Zoom Connection	APO Secretariat
	Session 4: Linking Innovation Management Systems with the Performance and Productivity of Public Sector Organizations	Dr. Ali Maleki Assistant Professor, Research Institute for Science, Technology and Industrial Policy (RISTIP) Sharif University of Technology
	Session 5: Tools, Methods, and Framework for Public Sector Innovation	Dr. Magnus Karlsson
	Group Discussion Topic:	Azim Pawanchik (Moderator) Dr. Magnus Karlsson Dr. Ali Maleki
22 กุมภาพันธ์ 2566	Registration/Zoom Connection	APO Secretariat
	Session 6: Success factors in adopting innovation management systems in the Public Sector	Dr. Ali Maleki
	Session 7: Strategies and Policy Programs for Encouraging Innovation in Public Sectors	Azim Pawanchik
	Session 8: Recap and Discussion	Azim Pawanchik Dr. Magnus Karlsson Dr. Amir Zakery Dr. Ali Maleki
	Closing Session Vote of Thanks Closing Remarks by IRAN Announcements by the APO Secretariat	[Selected Participant/s] (Ms. Mitra Alipour, Division Head for International Affairs Department and APO Liaison Officer for I.R. Iran) APO

1.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากกิจกรรมต่าง ๆ พร้อมแสดงความคิดเห็นหรือยกตัวอย่างประเด็นที่สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรหรือประเทศไทย ได้แก่

■ **Session 1: Definition of Innovation Management Systems and Frameworks**

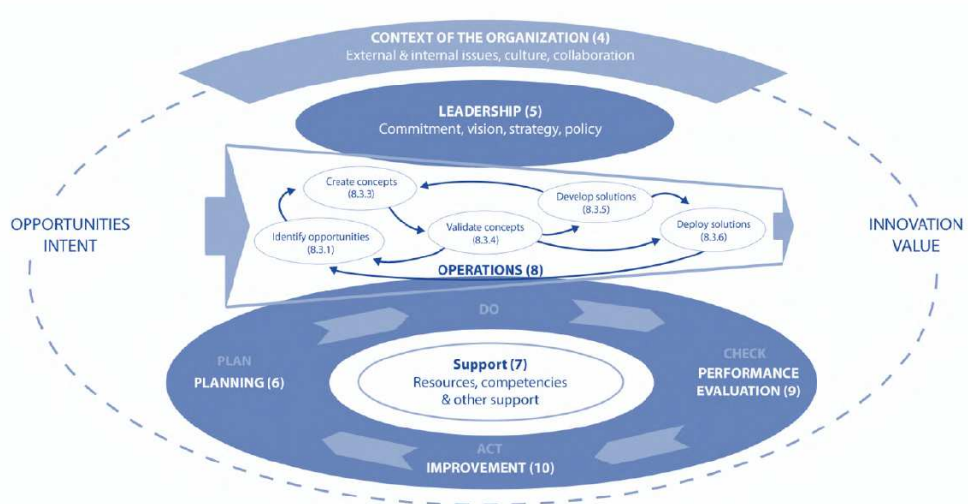
วิทยากรได้บรรยายถึงคำนิยามและกรอบการบริหารจัดการนวัตกรรม โดยแบ่งการบรรยายเป็น 4 หัวข้อ ได้แก่

1) Innovation vs Innovation management

นวัตกรรม (Innovation) คือ การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดคุณค่าอย่างยั่งยืนทั้งทางด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน เช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์/บริการ (Product/Service innovation) นวัตกรรมกระบวนการ (Process innovation) นวัตกรรมเชิงสังคม (Social innovation) เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาวัตกรรมการแต่ละประเภทจะต้องได้รับการสนับสนุนทรัพยากรจากผู้บริหาร เช่น งบประมาณ เวลา และบุคลากร จึงต้องมีการบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation management) เป็นกรอบแนวทางการจัดการกระบวนการเพื่อพัฒนาวัตกรรมการขององค์กร

ปัจจุบันสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ ได้มีกรอบการบริหารจัดการนวัตกรรม ISO 56002:2019 เพื่อให้นำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร ตามรูปที่ 1

INNOVATION MANAGEMENT SYSTEM



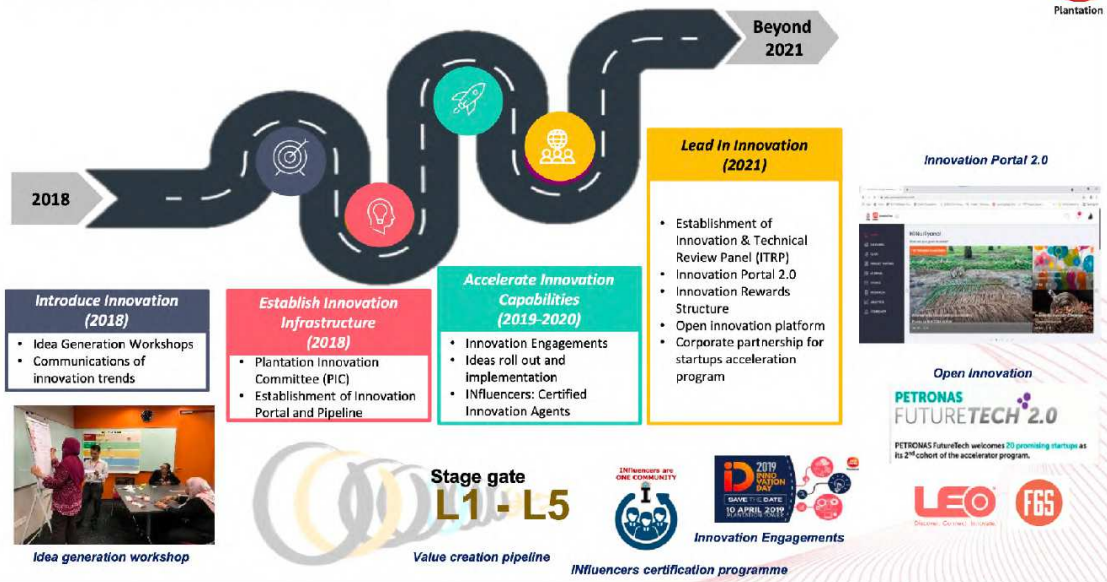
รูปที่ 1 กรอบการบริหารจัดการนวัตกรรม ISO 56002:2019

2) The need for an Innovation Management System (IMS)

กระบวนการพัฒนานวัตกรรม (Innovation process) ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ตามข้อกำหนด 8 Operations ใน ISO 56002:2019 ได้แก่ C1: Conception, C2: Creation, C3: Conversion และ C4: Connection ซึ่งหนังสือ The HR InnovAsian Report 2014 กล่าวไว้ว่าความท้าทายและแรงขับเคลื่อนของการพัฒนานวัตกรรมที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหาร (Leadership)

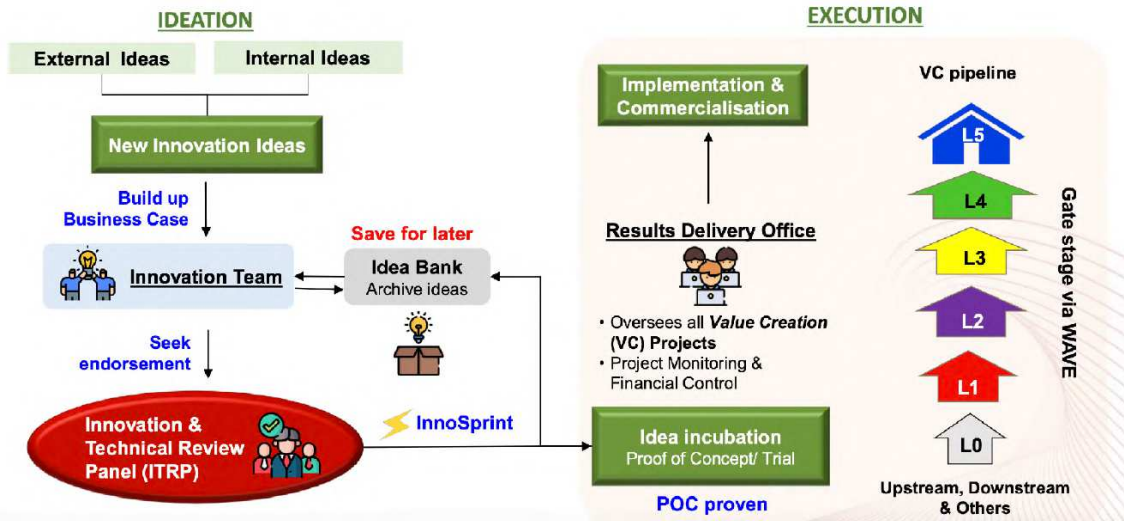
3) Case study of IMS in action

SDPB's Innovation Journey



SDP's Innovation Ecosystem

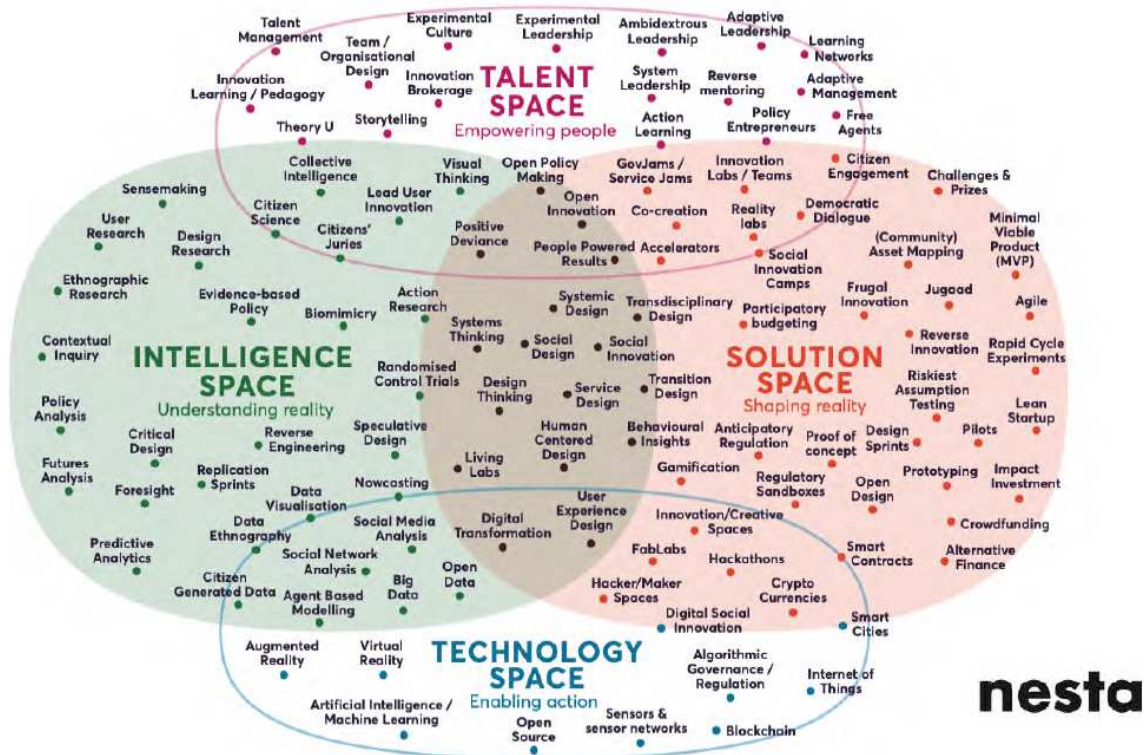
Idea incubation and development pipeline



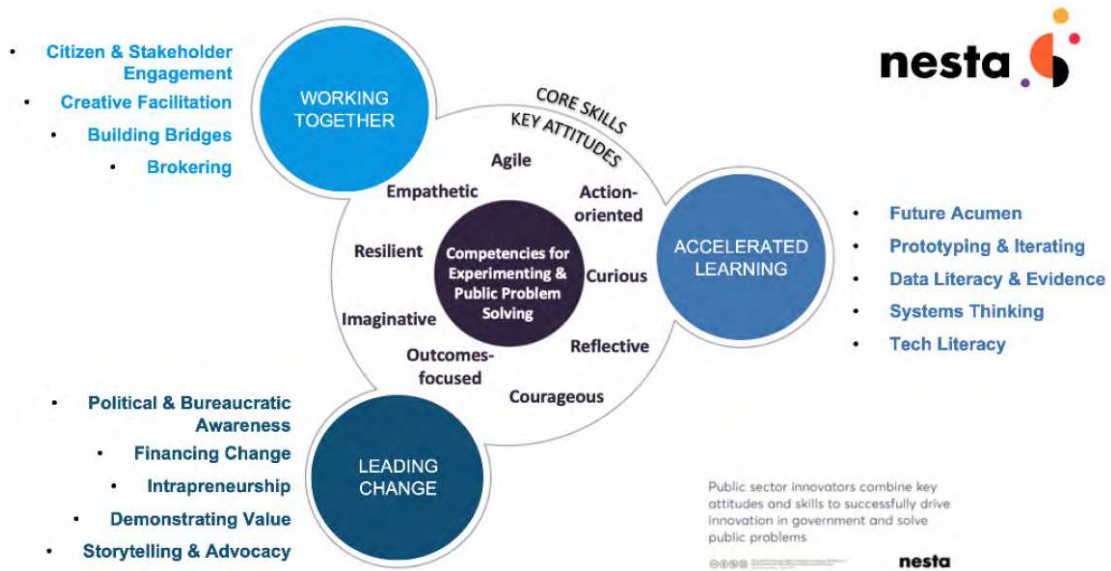
รูปที่ 2 ตัวอย่างของบริษัท Sime Darby Plantation Berhad (SDPB)

4) IMS for Public Sector – Context and drivers

สำหรับองค์กรภาครัฐสามารถพัฒนานวัตกรรมได้หลากหลายวิธี เช่น การพัฒนานวัตกรรมจากความสามารถที่โดดเด่นขององค์กร (Talent space) จากความเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบัน (Intelligence space) จากการแก้ไขปัญหาของสถานการณ์ปัจจุบัน (Solution space) และจากเทคโนโลยี (Technology space) ตามรูปที่ 3 ซึ่งควรพิจารณาตาม Innovation Competency ขององค์กรภาครัฐนั้น ๆ ตามรูปที่ 4



รูปที่ 3 รูปแบบการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรภาครัฐ



รูปที่ 4 กรอบ Innovation Competency สำหรับองค์กรภาครัฐ

■ Session 2: Innovation Management Systems Applied in the Public Sector

วิทยากรได้บรรยายถึงการนำกรอบการบริหารจัดการนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้กับองค์กรภาครัฐ โดยแบ่งสามารถสรุปการบรรยายเป็น 2 หัวข้อหลัก ได้แก่

1) Innovation in Public Sector

สิ่งที่สำคัญที่สุดในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรภาครัฐ คือ การมีกระบวนการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management System) ซึ่งไม่ใช่เพียงต้องคำนึงถึงแค่กลุ่มลูกค้า (Customer) แต่ต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่ม (Stakeholder) โดยนวัตกรรมจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างยั่งยืน ประชาชนมั่นใจในการดำเนินงานขององค์กร ภาครัฐสนับสนุนนโยบายด้านนวัตกรรม แต่การพัฒนานวัตกรรมขององค์กรภาครัฐก็มีอุปสรรคภายในมาจากสถานการณ์ทางการเมือง ระบบบริหารที่เป็นทางการ และวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ชอบความเสี่ยง ซึ่งการกำจัดอุปสรรคเหล่านี้ต้องได้รับความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อหาวิธีการพัฒนานวัตกรรมร่วมกัน

2) Innovation Management Standard in Public Sector

กรอบการบริหารจัดการนวัตกรรมดำเนินการตาม ISO 56002:2019 โดยต้องปลูกฝังให้พนักงานในองค์กรมีความผูกพันจนเกิดวัฒนธรรมทางด้านนวัตกรรม ตั้งแต่ระดับ 1 Unstructured and by case จนถึงระดับ 5 Inclusive learning organization ซึ่งผู้บริหารถือเป็นส่วนสำคัญในการสร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม (ข้อ 5 Leadership) โดยต้องมีการวางแผน (ข้อ 6 Planning) ตั้งแต่การออกแบบโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับการพัฒนานวัตกรรม รวมถึงจัดสรรทรัพยากร (ข้อ 7.1 Resource) สื่อสารและสื่อความทิศทางการพัฒนานวัตกรรมให้กับพนักงานทุกคนในองค์กร (ข้อ 7.3 Awareness และข้อ 7.4 Communication) เพื่อให้นำไปปฏิบัติ (ข้อ 8 Operation) ตามกระบวนการพัฒนานวัตกรรม (ข้อ 8.3 Innovation Process) ได้เป็นมาตรฐานและเกิดการพัฒนานวัตกรรมอย่างยั่งยืน

■ Session 3: Between the Development and Applications of ISO 56002:2019 Innovation Management Systems

สำหรับการบรรยายใน Session 3 เกี่ยวกับการวัดผลของนวัตกรรม (Innovation performance) ซึ่งประกอบด้วย 2 Enablers คือ มาตรฐานระดับสากล (International standards) ได้แก่ หลักการบริหารจัดการนวัตกรรม (Innovation management principles) 8 หัวข้อ ตามรูปที่ 5 และการพัฒนาคนที่มีความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม (Innovation management professional) คือ บุคคลที่ความรับผิดชอบหลักในการจัดการและขับเคลื่อนการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร ตามรูปที่ 6



รูปที่ 5 Innovation management principles



รูปที่ 6 Professional model

■ Session 4: Linking Innovation Management Systems with the Performance and Productivity of Public Sector Organizations

องค์ประกอบหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร มี 4 ปัจจัย ได้แก่ คน องค์ความรู้ ลักษณะการทำงาน กฎระเบียบและข้อบังคับของกระบวนการ หากเปรียบเทียบระหว่างองค์กรภาครัฐและองค์กรเอกชนจะเห็นได้ว่า องค์กรภาครัฐจะให้ความสำคัญกับคุณภาพมากกว่าประสิทธิภาพ ซึ่งต้องได้รับการยอมรับจากภาครัฐ กฎหมาย และประชาชน

สำหรับการจัดตั้งคณะทำงานจัดการนวัตกรรมจะมีทั้งแบบระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งควรประกอบด้วย

- Design leader
- Design-led project manager
- Design method lead
- Methods expert – delivery
- Methods expert – education
- Data business leader
- Data business developer

- Methods expert – deliver

เพื่อให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สร้างเครือข่ายทั้งในระดับ 1) network operator 2) network champion 3) network promoter 4) creative thinker 5) vision keeper

▪ **Session 5: Tools, Methods, and Framework for Public Sector Innovation**

การพัฒนานวัตกรรมเกิดจากการวิเคราะห์ข้อมูลผ่านเครื่องมือหรือวิธีการ เช่น

- การใช้ User หรือ Customer journey เพื่อหาความต้องการของลูกค้าในแต่ละ Touch point
- การใช้ Value mapping เพื่อออกแบบคุณลักษณะของนวัตกรรมให้ตอบโจทย์กับคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ
- การตัดทอนสิ่งที่จำเป็นที่สุดออกจากการพัฒนาวัตกรรม (Subtraction) เช่น UBER การให้บริการรถ Taxi โดยไม่ต้องมีสัญลักษณ์ Taxi หรือ Apple TV ที่รองรับการดูทีวี แบบไม่จำเป็นต้องมีทีวี
- การใช้ Innovation strategy canvas เพื่อให้รับรู้และโฟกัสว่าจะพัฒนาวัตกรรมอะไร
- การประเมิน Innovation management capabilities ขององค์กร เพื่อค้นหาประเด็นที่ต้องปรับปรุงหรือพัฒนาให้เกิดนวัตกรรม

▪ **Session 6: Success factors in adopting innovation management systems in the Public Sector**

ปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่การจัดการนวัตกรรม มีรายละเอียดดังรูปที่ 7

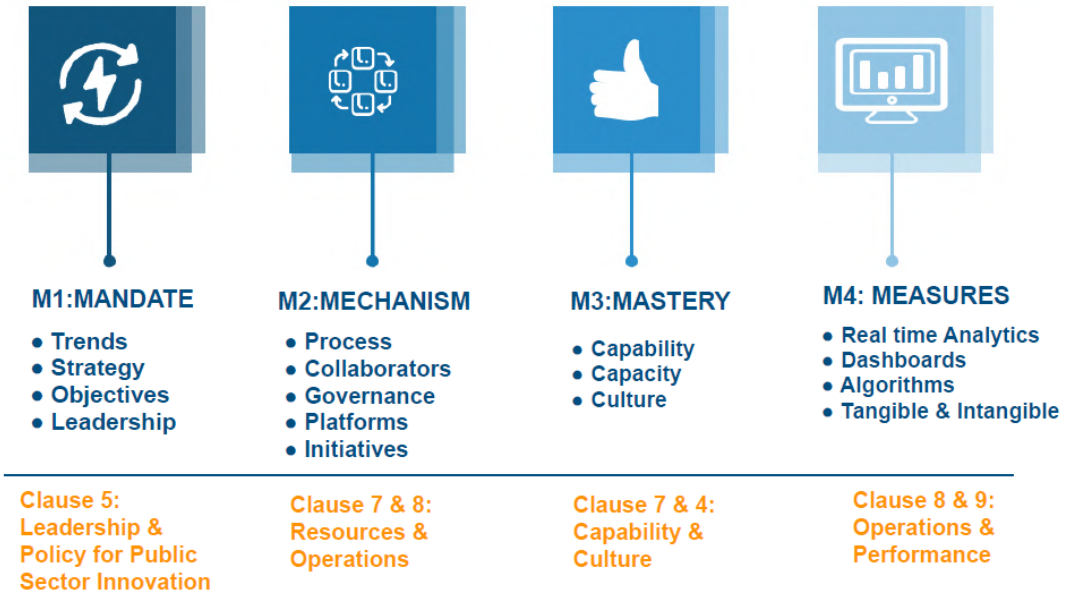
Success factors in adopting innovation management system in the public sector include:

- | | |
|-------------------|------------------------------|
| • Feedback | • Insurgency |
| • Accountability | • A decentralized state |
| • Learning | • Corporatist traditions |
| • Iteration | • A strong civil society |
| • Data literacy | • Networking |
| • User centricity | • Leadership activities |
| • Curiosity | • Policymakers persuasion |
| • Storytelling | • Appropriate implementation |

รูปที่ 7 ปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่การจัดการนวัตกรรม

▪ **Session 7: Strategies and Policy Programs for Encouraging Innovation in Public Sectors**

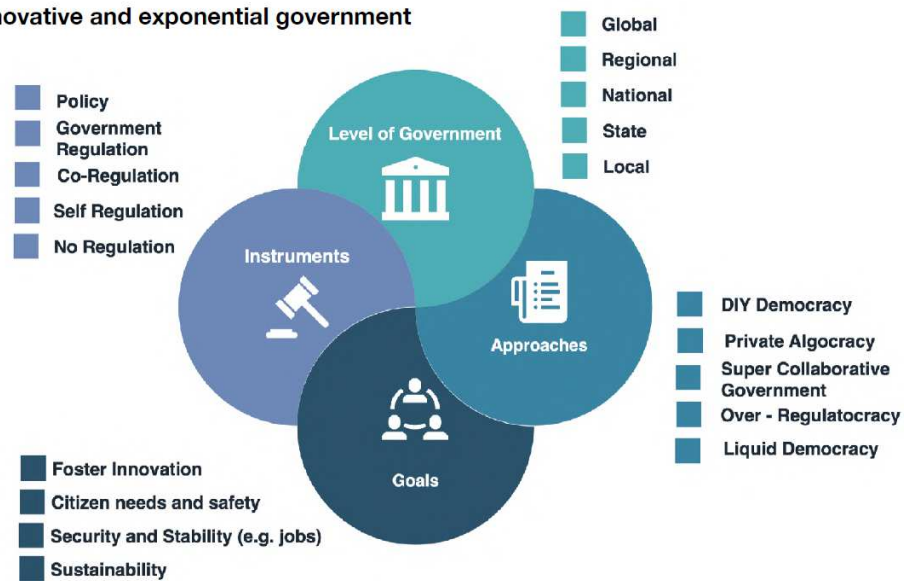
การพัฒนานวัตกรรมในองค์กรภาครัฐที่เชื่อมโยงกับกรอบการบริหารจัดการนวัตกรรม ISO 56002:2019 มี 4 กระบวนการ ได้แก่ M1: Mandate M2: Mechanism M3: Mastery M4: Measures รายละเอียดตามรูปที่ 8



รูปที่ 8 กระบวนการพัฒนานวัตกรรมในองค์กรภาครัฐ

การที่องค์กรภาครัฐจะสามารถเป็น Innovative and Exponential Government ได้ ประกอบไปด้วยปัจจัย 4 หัวข้อ ได้แก่ Level of Government, Goals, Approaches และ Instruments รายละเอียดตามรูปที่ 9

Becoming an innovative and exponential government



รูปที่ 9 ปัจจัยการเป็น Innovative and Exponential Government

ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ

- ประโยชน์ต่อตนเองและหน่วยงานต้นสังกัด
เนื่องจากดิฉันเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการยกระดับการจัดการนวัตกรรมขององค์กร จึงถือว่าการอบรมครั้งนี้ทำให้ดิฉันเกิดไอเดียในการนำไปปรับปรุงและพัฒนางานที่รับผิดชอบ ตลอดจนได้รับความรู้รวมถึง Case Studies มากมายทั้งจากบริษัทตัวอย่าง และองค์กรที่เข้าร่วมการอบรม จนทำให้เกิดเป็นแผนงานการยกระดับกระบวนการจัดการนวัตกรรมที่ได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร
- กิจกรรมการขยายผลที่ได้ดำเนินการภายในระยะเวลา 60 วันนับจากวันสุดท้ายของโครงการ การแลกเปลี่ยนความรู้ในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน ตลอดจนคณะทำงานจัดการนวัตกรรมของ ปตท. อีกทั้งยังมีการจัดทำแผนงานและจัดตั้งคณะทำงานฯ ในการยกระดับกระบวนการจัดการนวัตกรรม ตามแนวทาง ISO 56002:2019 จนได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารในระดับสูง

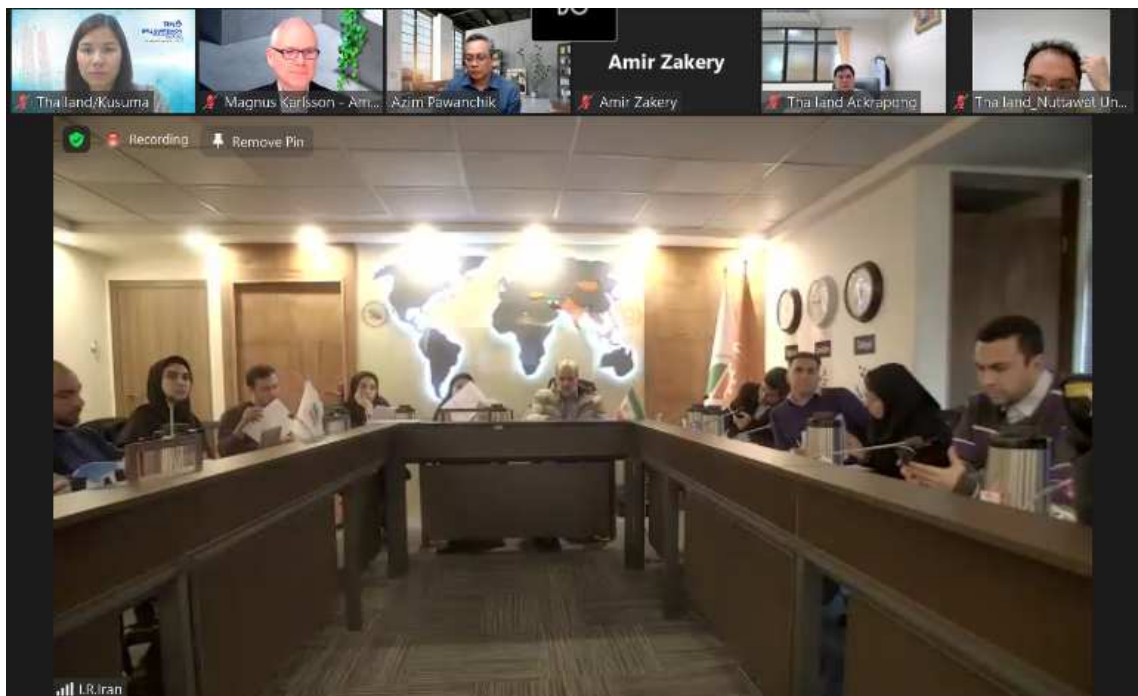


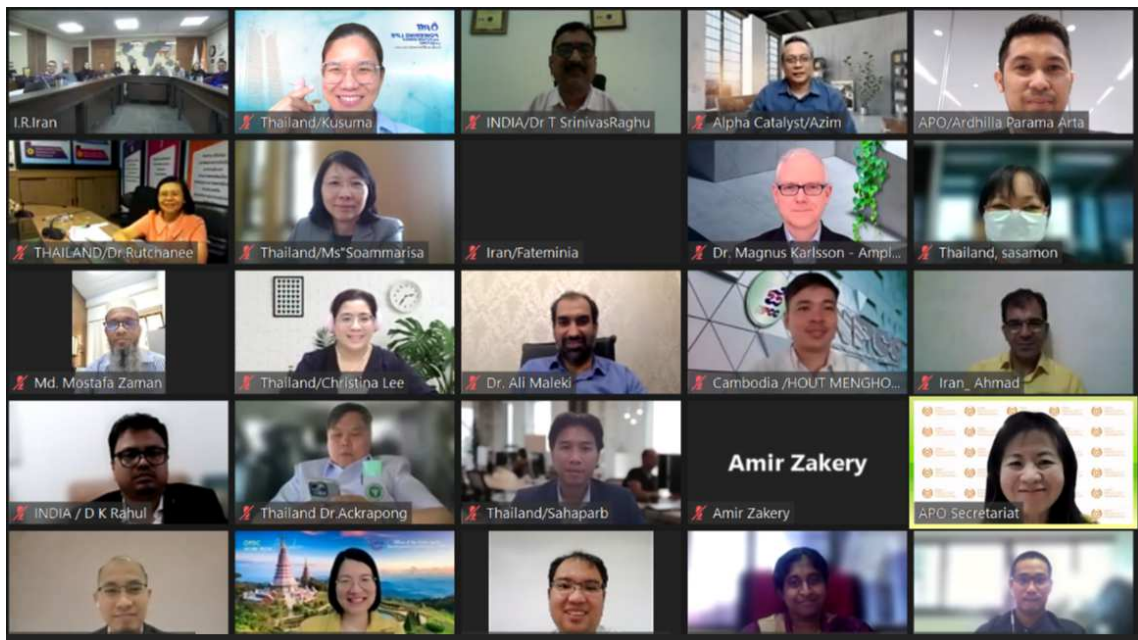
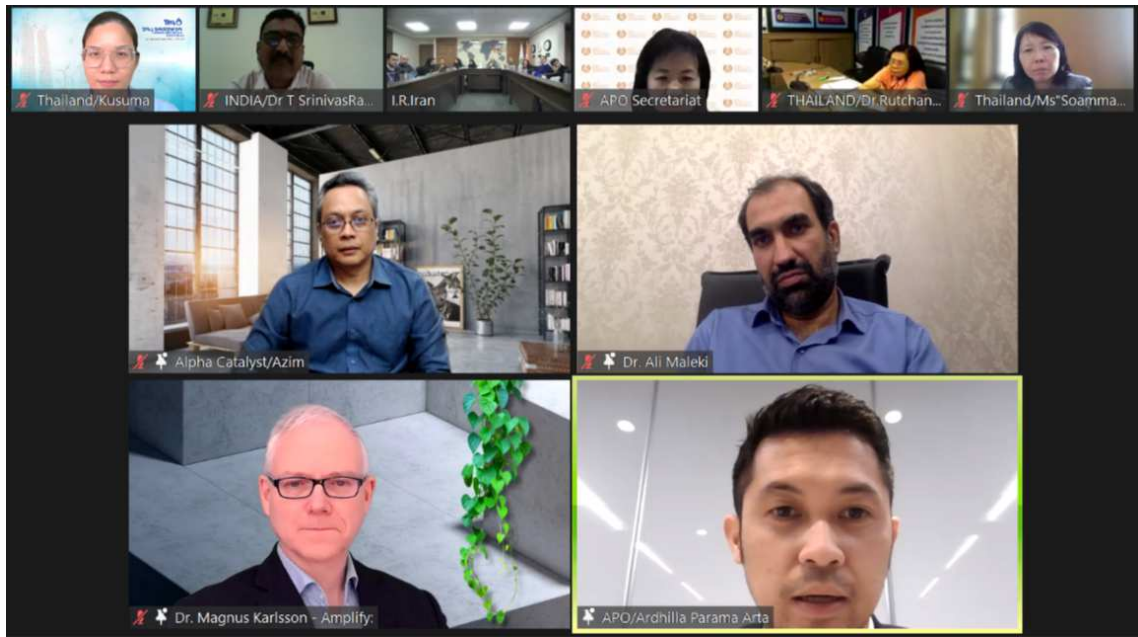
รูปที่ 10 การจัดทำแผนงานและจัดตั้งคณะทำงานฯ ในการยกระดับกระบวนการจัดการนวัตกรรม

- กิจกรรมการขยายผลที่จะดำเนินการภายใน 6 เดือนหลังเข้าร่วมโครงการ กิจกรรมการขยายผลข้างต้น จะดำเนินการตลอดทั้งปี 2566 และขยายผลจนถึงปี 2567 เพื่อประเมิน Innovation Maturity ขององค์กรในการขอรับรอง ISO 56001 ต่อไป

ส่วนที่ 3 เอกสารแนบ

- รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการและประเทศที่เข้าร่วมโครงการ
ผู้เข้าร่วมโครงการนี้ เป็นจำนวน 42 ท่าน จากทั้งหมด 11 ประเทศ โดยมีบรรยากาศของการเข้าร่วมอบรม ตามรูปที่ 11





รูปที่ 11 บรรยากาศของการเข้าร่วมอบรม