



แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๓ - ๒๕๖๕ และ  
แผนปฏิบัติการประจำปีด้านการจัดการนวัตกรรม

เสนอ  
บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด  
มิถุนายน ๒๕๖๓

## สารบัญ

<b>บทที่ ๑ บทนำ.....</b>	<b>๓</b>
๑.๑ หลักการและเหตุผล.....	๓
๑.๒ วัตถุประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ด้าน.....	๓
๑.๓ กลุ่มเป้าหมาย.....	๔
๑.๔ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ.....	๔
๑.๕ กระบวนการดำเนินการเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้.....	๔
๑.๖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	๖
<b>บทที่ ๒ แนวคิดการจัดการนวัตกรรม.....</b>	<b>๗</b>
๒.๑ ความหมายของนวัตกรรม.....	๗
๒.๒ ประเภทของนวัตกรรม.....	๑๐
๒.๓ กรอบของการจัดการนวัตกรรมและความเชื่อมโยงกับการจัดการความรู้.....	๑๒
๒.๔ องค์กรนวัตกรรม (INNOVATIVE ORGANIZATION).....	๑๗
<b>บทที่ ๓ ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกด้านนวัตกรรม.....</b>	<b>๑๘</b>
๓.๑ สถานการณ์ในเชิงนโยบายที่เกี่ยวข้อง.....	๑๘
๓.๒ สถานการณ์ในเชิงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง.....	๒๐
๓.๓ สถานการณ์การแข่งขันกับภายนอก.....	๒๐
๓.๔ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรและผลการจัดการนวัตกรรมที่ผ่านมา.....	๒๔
๓.๕ แนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อปัจจัยยั่งยืน กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระดับความพึงพอใจ.....	๒๖
๓.๖ แนวโน้มเทคโนโลยีสารสนเทศและตัวอย่าง BEST PRACTICE ในการจัดการนวัตกรรม.....	๒๗
<b>บทที่ ๔ ข้อเสนอแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕.....</b>	<b>๓๓</b>
๔.๑ นโยบายด้านการจัดการนวัตกรรม.....	๓๓
๔.๒ ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (SWOT).....	๓๔
๔.๓ ข้อเสนอรายการนวัตกรรมจากผลการนำเสนอของแต่ละหน่วยงาน.....	๓๗
๔.๔ แผนการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕ ที่แสดงตัวชี้วัดและผลผลิต/ผลลัพธ์ ระยะสั้นและระยะยาว.....	๔๑
๔.๕ การประเมินความเสี่ยง/ความคุ้มค่าของแผนการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕.....	๔๙
๔.๖ แนวทางการจัดสรรทรัพยากรของแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕.....	๕๘
๔.๗ แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕.....	๖๒
<b>บทที่ ๕ แผนปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕.....</b>	<b>๖๗</b>
๕.๑ แผนปฏิบัติการเพื่อการสร้างนวัตกรรมของ อพส.....	๖๗
๕.๒ แผนปฏิบัติการเพื่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของ อพส.....	๗๑
<b>บทที่ ๖ การนำแผนยุทธศาสตร์ด้านสร้างนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามรายงานผล.....</b>	<b>๗๗</b>
<b>ภาคผนวกที่ ๑ คู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม.....</b>	<b>๗๘</b>

## บทที่ ๑ บทนำ

### ๑.๑ หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันนวัตกรรมกลายเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับการปรับตัวของหน่วยงานและองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในการเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลก ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างประชากรที่เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีความก้าวหน้าของการสื่อสารสมัยใหม่ (Social Media) การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ หรือการเปลี่ยนแปลงด้านสภาพภูมิอากาศ ทำให้รัฐวิสาหกิจไทยอาจไม่สามารถใช้วิธีการบริหารจัดการองค์กรเช่นเดิมและจำเป็นจะต้องหาวิธีการบริหารจัดการรูปแบบใหม่เพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งการจัดการนวัตกรรม (Innovation) เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวทันต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของโลก และช่วยให้มีกลไกที่มีประสิทธิภาพสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ในโลกได้ ในขณะที่เดียวกันยังช่วยส่งเสริมเกื้อหนุนให้ภาคธุรกิจพัฒนาต่อไปได้อย่างก้าวไกล และช่วยตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อการบริการภาครัฐที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ อีกทั้งยังเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดระบบราชการ ๔.๐ ขึ้นให้สอดคล้องกับนโยบาย Thailand ๔.๐ ของรัฐบาลไทยที่มุ่งในการพัฒนาประเทศให้พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นในหลายด้าน รวมทั้งปัญหาในการทำงานในปัจจุบัน และแนวทางการประเมินผลรัฐวิสาหกิจรูปแบบใหม่ (SE-AM) ผลักดันให้องค์กรต้องมีการสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นระบบเพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาสินค้า กระบวนการ แนวคิด และบริการตลอดเวลา ซึ่งไม่เพียงจะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และสร้างความประทับใจแก่ผู้บริการ

บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) ให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมที่จะนำไปเพื่อประโยชน์ทั้งระดับบุคคลและองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ดังนั้น เพื่อกระตุ้นให้ทุกหน่วยงานเห็นความสำคัญถึงประโยชน์ของการจัดการนวัตกรรม จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕) ขึ้น เพื่อให้มีการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรมชัดเจน รวมถึงเป็นเครื่องมือในการพัฒนางาน ให้มีความก้าวหน้าและนำไปสู่นวัตกรรมใหม่ ๆ แก่องค์กร และเพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรที่จะเป็นองค์กรสมัยใหม่ในการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคม อย่างมืออาชีพ ตามหลักธรรมาภิบาล

### ๑.๒ วัตถุประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ด้าน

- ๑) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการนวัตกรรมของ ธพส. พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕
- ๒) เพื่อสร้างให้เกิดนวัตกรรมใน ธพส.
- ๓) เพื่อให้บุคลากรนำองค์ความรู้ที่ได้จัดเก็บมาประยุกต์และพัฒนาในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นมืออาชีพ และทันสมัย สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีเหมาะสมตามสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

### ๑.๓ กลุ่มเป้าหมาย

ผู้บริหารและตัวแทนพนักงานในแต่ละหน่วยงานที่อาสาเข้ามาดำเนินการจัดทำนวัตกรรมให้กับ ธพส.

### ๑.๔ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

เพื่อให้การดำเนินการจัดการสร้างนวัตกรรมเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมในองค์กรมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) คือ

- ผู้บริหารระดับสูง ให้ความสำคัญกับนวัตกรรม และให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง ทั้งนี้ในวันที่ ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๓ ได้มีการประชุมร่วมกับคณะผู้บริหารระดับสูงเพื่อลงนามติดต่อแผนการดำเนินการดังกล่าว ให้เกิดความต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กรในระยะยาว
- บุคลากรเห็นคุณค่าของนวัตกรรม ว่าเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยเริ่มจากสร้างความรู้ความเข้าใจ ปรับเปลี่ยนทัศนคติให้เกิดความประสงค์ที่จะสร้างนวัตกรรม หรือปรับปรุงกระบวนการผ่านกิจกรรม หรือโครงการต่าง ๆ
- คณะกรรมการนวัตกรรม มีความรู้ ความเข้าใจ และมีความมุ่งมั่นในการดำเนินงานอย่างเต็มประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- มีระบบติดตามประเมินผลการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

### ๑.๕ กระบวนการดำเนินการเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้

คณะที่ปรึกษาและฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้ร่วมการดำเนินการ เพื่อประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการสร้างนวัตกรรมดังต่อไปนี้

- ศึกษานโยบายของกรรมการผู้จัดการและคณะผู้บริหารระดับสูง รวมถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และแผนงาน รวมถึงทบทวนกิจกรรมที่ผ่านมาด้าน Innovation ดังนี้

แผนงาน/โครงการ	เป้าหมายรายแผนงาน/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน	ร้อยละความสำเร็จ
โครงการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารและพนักงานทุกระดับเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (Leadership for Mega-Trend)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● วิเคราะห์ความต้องการของธุรกิจและประเมินความจำเป็นการพัฒนาบุคลากรสะท้อน Mega Trend</li> <li>● ออกแบบหลักสูตร</li> <li>● พัฒนาและฝึกอบรม</li> <li>● ประเมินและติดตามผล</li> </ul>	ออกแบบหลักสูตรเพื่อเตรียมความพร้อมให้สอดคล้องกับเกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการนวัตกรรม โดยมีกิจกรรม การฝึกอบรม หลักสูตร : Practical Innovation การโค้ช เพื่อเตรียมพร้อมก่อนนำเสนอ การนำเสนอ ผลงานและการศึกษาดูงาน ดำเนินการในระหว่างวันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๖๒ – วันที่ ๑๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๒ โดยดำเนินการแล้วเสร็จ	๑๐๐%

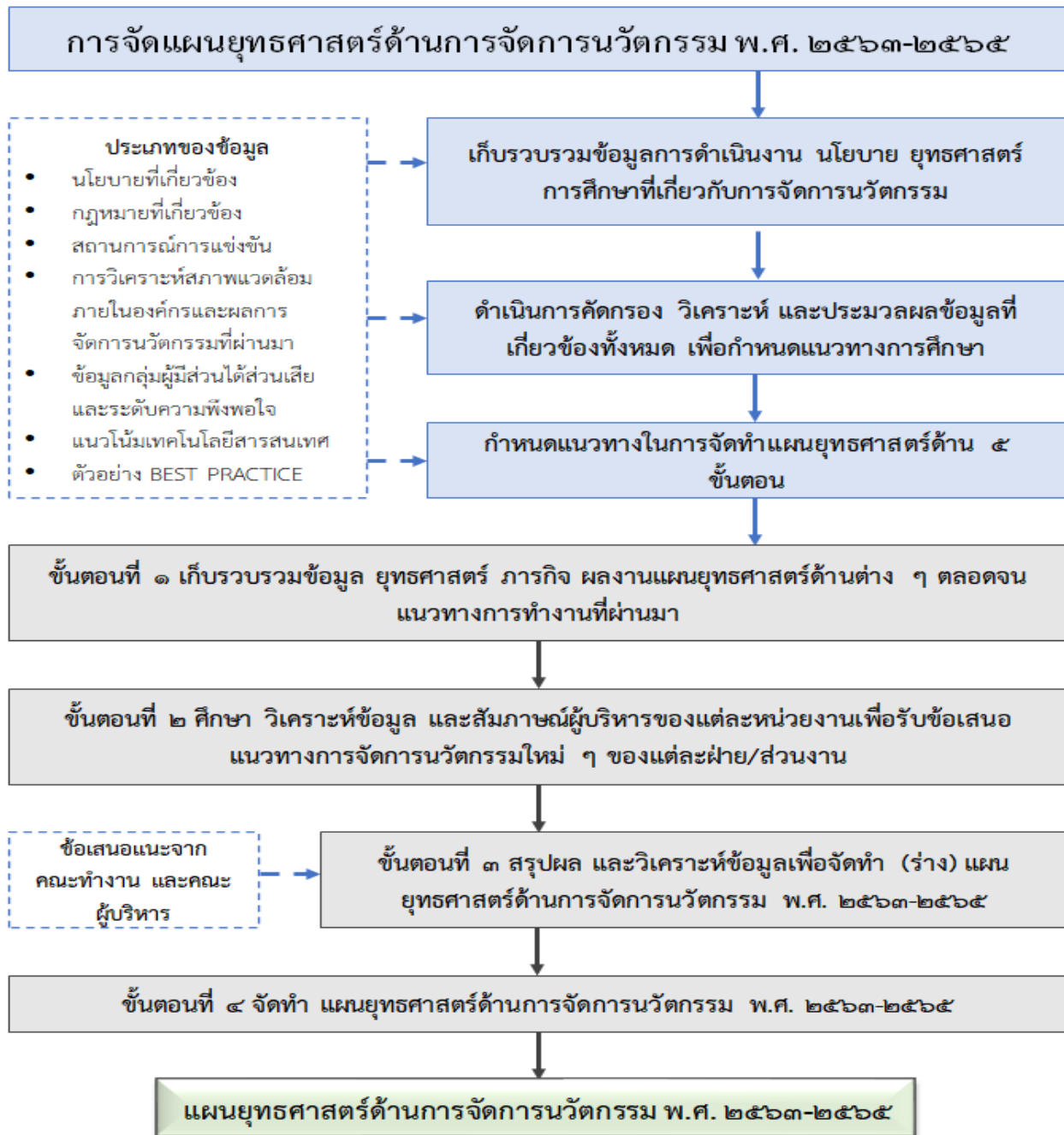
- ศึกษาแผนโครงการด้านการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management : INNO) ปัจจุบันของ ธพส. ตามตารางดังต่อไปนี้

กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	น้ำหนัก	๒๕๖๒		๒๕๖๓								๒๕๖๔			
		Q ๓	Q ๔	ม.ค.- มี.ค.	เม.ย.- มิ.ย.	ก.ค.- ก.ย.	ต.ค.- ธ.ค.								
๑. การกำหนดหรือทบทวนบทบาทของผู้บริหารระดับสูง/กำหนดบทบาทคณะกรรมการและคณะทำงานด้านนวัตกรรม	๒๕														
๒. การจัดทำ/ทบทวน แผนยุทธศาสตร์ด้านระยะสั้นและระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปี ด้านการจัดการนวัตกรรม	๒๐														
๓. รวบรวมเสียงของลูกค้า (Voice of Customer: VOC) เพื่อนำสู่การจัดการนวัตกรรม	๑๐														
๔. การกำหนดแนวทางการเรียนรู้ การจัดการความรู้ เพื่อนำสู่การจัดการนวัตกรรม	๑๐														
๕. วัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม/จัดทำแผนเสริมสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรม	๑๐														
๖. การศึกษากระบวนการนวัตกรรมองค์กร กำหนดแนวทางการจัดสรรทรัพยากรเพื่อส่งเสริมด้านนวัตกรรม	๑๐														
๗. การติดตามและประเมินผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม	๑๕														

- จัดทำกิจกรรมเพื่อให้เสนอนวัตกรรมในระหว่างวันที่ ๕-๖ มีนาคม ๒๕๖๓ โดยให้แต่ละฝ่ายได้มีโอกาสมาเสนอนวัตกรรม เพื่อให้เกิดการดำเนินการใน ๒-๓ ปีนี้
- คณะที่ปรึกษาจัดทำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม ตามหลักการวิชาการ และนำเสนอกรรมการผู้จัดการ และคณะผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ความคิดเห็น และปรับแก้ไขให้การจัดการนวัตกรรมมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับทิศทางในอนาคตขององค์กร
- สรุปแผนยุทธศาสตร์ด้านการสร้างนวัตกรรมและแนวทางการติดตามประเมินผลการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

ทั้งนี้สามารถสรุปเป็นกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมของ ธพส. ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๔ ได้ดังต่อไปนี้

รูปแสดงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านด้านการจัดการนวัตกรรมของ ธพส.



๑.๖ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาให้เหมาะสม
- มีกระบวนการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ส่งผลให้บุคลากรสามารถเข้าถึงองค์ความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## บทที่ ๒

### แนวคิดการจัดการนวัตกรรม

การเปลี่ยนแปลงหลายด้านในโลกปัจจุบัน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการให้บริการที่มีพลวัตการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมาก ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐราชการ ภาคเอกชน ภาครัฐวิสาหกิจและองค์กรอิสระต่าง ๆ จึงย่อมต้องบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด การดำเนินการมีอาจหยุดนิ่งแต่ต้องเกิดการปรับตัว และบริหารผลงานผ่านกระบวนการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) เป็นหนึ่งในรัฐวิสาหกิจชั้นนำที่ตระหนักถึงผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้ และได้มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ว่าด้วยการบริหารจัดการสมัยใหม่ขึ้นในยุทธศาสตร์ที่ ๔ ที่ระบุถึงการพัฒนาระบบงาน เทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจประจำปี ๒๕๖๓ ด้านที่ ๗ ที่กำหนดให้หน่วยงานรัฐวิสาหกิจจะต้องดำเนินการจัดการความรู้และนวัตกรรม ทั้งหมดจึงเป็นที่มาของการศึกษาและจัดทำแผนการสร้างนวัตกรรม

#### ๒.๑ ความหมายของนวัตกรรม

การศึกษาเรื่องนวัตกรรม หรือ Innovation นั้น ได้ถูกริเริ่มศึกษาและพัฒนามาเป็นระยะเวลาที่ค่อนข้างนานแล้ว แต่การให้คำนิยามความหมายของนวัตกรรม ตลอดจนความเข้าใจในเรื่องนวัตกรรมมีความแตกต่างกันออกไปตามมุมมองของแต่ละนักวิชาการ นักธุรกิจ นักการตลาด หรือนวัตกรรม ดังจะเห็นได้จากความหมายของนวัตกรรมตามแนวคิดต่าง ๆ ดังนี้

ผู้นิยาม (ปีที่นิยาม)	ความหมายของนวัตกรรม
<b>แนวทางการให้คำนิยามสากล</b>	
Evan (๑๙๖๖)	นวัตกรรม เป็นกระบวนการของการพัฒนาความคิดใหม่
Utterback (๑๙๗๑, ๑๙๙๔, ๒๐๐๔)	นวัตกรรม เป็นสิ่งที่ต่อยอดของสิ่งประดิษฐ์ ให้เข้าถึงและเป็นที่ยอมรับของ ตลาดในลักษณะของผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือเป็นกระบวนการใหม่ ที่มีการ พัฒนาขึ้นมาใช้เป็นครั้งแรก และทำให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ
Peter F. Drucker (๑๙๘๕, ๑๙๙๓)	นวัตกรรม เป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้ประกอบการในการสร้าง ศักยภาพ การแข่งขันในเชิงธุรกิจ และความมั่งคั่ง โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ หรือจาก การสร้างขึ้นมาใหม่ รวมทั้งเป็นการพัฒนาขึ้นจากความรู้ใหม่
Tushman and Nadler (๑๙๘๖)	นวัตกรรม คือ การสร้างผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการที่เป็นของใหม่
Damanpour (๑๙๘๗)	นวัตกรรม ในแง่มุมมองของนวัตกรรมองค์การ หมายถึง สิ่งใหม่ที่ถูกพัฒนาขึ้น มาใช้ในองค์การ และเป็นที่ยอมรับของคนในองค์การ

ผู้นิยาม (ปีที่นิยาม)	ความหมายของนวัตกรรม
Rogers (๑๙๙๕)	นวัตกรรม คือ ความคิด การปฏิบัติ หรือ สิ่งของที่เป็นสิ่งใหม่สำหรับบุคคล หรือหน่วยงานต่างๆที่นำไปใช้
Freeman & Soete (๑๙๙๗)	นวัตกรรม คือ ผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือกระบวนการใหม่ หรือที่ได้ทำการปรับปรุงแล้วมาใช้ในเชิงพาณิชย์เป็นครั้งแรก
Betje (๑๙๙๘)	นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นในธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการผลิต การจัดจำหน่าย และไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือบริการ
Perez-Bustamante (๑๙๙๙)	นวัตกรรม เป็นเรื่องของกระบวนการแสวงหา ดำเนินงาน จัดเก็บ ตลอดจน ใช้ประโยชน์จากข้อมูลในด้านการสร้างความรู้ การวิจัยและพัฒนา การผลิต การพาณิชย์ และการอยู่รอดของธุรกิจ
Smits (๒๐๐๒)	นวัตกรรม เป็นความสำเร็จของการผสมเชื่อมโยงในเรื่องของวัสดุ อุปกรณ์ และความคิด ให้เป็นประโยชน์ในเชิงสังคมและเศรษฐกิจ
Herkema (๒๐๐๓)	นวัตกรรม เป็นการใช้ความคิด หรือพฤติกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ในองค์การ และนวัตกรรมสามารถเป็นได้ทั้งผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ หรือเทคโนโลยี ใหม่ ซึ่งอาจจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเฉียบพลัน หรือค่อยเป็นค่อยไป
Lemon and Sahota (๒๐๐๓)	นวัตกรรม เป็นผลจากการใช้ความรู้ในเรื่องตลาดใหม่ และหรือความรู้เชิง เทคนิคใหม่ๆ ที่นำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์
DTI (๒๐๐๔)	นวัตกรรม คือ ความสำเร็จจากการใช้ประโยชน์ของความคิดใหม่
Schilling (๒๐๐๘)	นวัตกรรม เป็นเรื่องของการนำความคิดไปใช้ในเชิงปฏิบัติ เพื่อให้ได้สิ่งใหม่ หรือกระบวนการใหม่
<b>แนวทางการให้คำนิยามของสถาบันการศึกษาและหน่วยงานในประเทศไทย</b>	
สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ	นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิด สร้างสรรค์ ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม
สำนักงานราชบัณฑิตยสภา	นวัตกรรม คือ การกระทำหรือสิ่งที่ทำขึ้นใหม่ หรือแปลกจากเดิมซึ่ง อาจจะเป็นความคิด วิธีการ หรืออุปกรณ์ เป็นต้น
ศูนย์นวัตกรรมเพื่อพัฒนาระบบราชการไทย	นวัตกรรมภาครัฐ เป็นแนวคิด วิธี และรูปแบบใหม่ ๆ ในการจัดการ องค์กร (Organization Development) การดำเนินงาน (Work Process) และการให้บริการ (Service Delivery) อันเป็นผลมาจากการสร้าง พัฒนา เพิ่มพูน ต่อยอด หรือประยุกต์ใช้องค์ความรู้ และ แนวปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของการปฏิบัติงานของหน่วยงานรัฐ



จากตารางผลการทบทวนวรรณกรรมในเรื่องนิยามความหมายของคำว่านวัตกรรม หรือ Innovation สามารถสรุปเป็นสมการความหมายได้ดังนี้

$$\text{Creativity} + \text{New} + \text{Value} = \text{Innovation}$$

เมื่อพิจารณาในประเด็นที่เป็นแก่นสำคัญของคำนิยามต่าง ๆ แล้วจะพบว่ามิติสำคัญของนวัตกรรม ประกอบไปด้วย ๓ ประเด็นหลัก คือ

- ๑) **มีความใหม่ (Newness)** หมายถึง เป็นสิ่งที่ได้รับการยอมรับว่ามีความใหม่ โดยคุณลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งพิจารณาจากการที่เป็นสิ่งใหม่โดยแท้ หรือเป็นสิ่งที่ถูกพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจแสดงได้ในลักษณะของผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกระบวนการ
- ๒) **มีประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ (Economic Benefits)** หมายถึง เป็นสิ่งที่ให้ประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจ หรือการสร้างความสำเร็จในเชิงพาณิชย์ หรือสามารถทำให้เกิดมูลค่าที่เพิ่มขึ้นได้จากการพัฒนาสิ่งใหม่นั้น ซึ่งผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นอาจจะสามารถวัดได้เป็นตัวเงินโดยตรง หรือไม่เป็นตัวเงินโดยตรงก็ได้
- ๓) **มีการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ (Knowledge and Creativity Idea)** หมายถึง สิ่งใดที่จะถือเป็นนวัตกรรมได้นั้น จะต้องเกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ เป็นฐานของการพัฒนาให้เกิดขึ้นใหม่ ไม่ใช่เกิดจากการลอกเลียนแบบ การทำซ้ำ เป็นต้น



### ลักษณะสำคัญของนวัตกรรมที่ตีนั้น ควรสร้างความเข้าใจได้ ดังนี้

- ๑) นวัตกรรมเป็นผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือ ขั้นตอน ที่ “จับต้อง ใช้ได้” ภายในองค์กร
- ๒) สำหรับ “ความคิดใหม่” อาจเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของนวัตกรรม แต่ไม่อาจเรียกว่าเป็นนวัตกรรมได้
- ๓) นวัตกรรมต้องมีความใหม่ในระดับส่วนงาน ฝ่าย หรือองค์กร
- ๔) นวัตกรรมต้องมาจาก “ความตั้งใจ” ที่ต้องการให้เกิดขึ้นมากกว่าจะเกิดขึ้นโดยบังเอิญ
- ๕) นวัตกรรมต้องไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นประจำ เช่น การรับสมัครบุคลากรใหม่
- ๖) นวัตกรรมต้องมีเป้าหมายเพื่อสร้างผลผลิต/ผลลัพธ์/ผลกระทบให้แก่องค์กรทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน หรือก่อให้เกิดประโยชน์ให้แก่สังคมในวงกว้าง อย่างไรก็ตามนวัตกรรมที่ไม่ถูกประยุกต์ใช้ภายในองค์กร จะไม่ถือว่าเป็นนวัตกรรม

เพื่อให้การนิยามความหมายของคำว่านวัตกรรมมีความสอดคล้องและตรงกันทั่วกันทั้งบริษัท ธนาคารฯ พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) จึงกำหนดนิยามความหมายของคำว่านวัตกรรมไว้ดังนี้

“นวัตกรรม หมายถึง สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิด สร้างสรรค์ หรือปรับปรุง กระบวนการหรือนำเครื่องมือ/เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรมาใช้เพื่อพัฒนางาน และสร้างระบบงานใหม่ ๆ ให้กับ ธพส.”

### ๒.๒ ประเภทของนวัตกรรม

ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์ เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้จำแนกประเภทของนวัตกรรมภาครัฐไว้ทั้งสิ้น ๖ รูปแบบ อันได้แก่

- ๑) **นวัตกรรมบริการ (Service Innovation)** เป็นการปรับปรุงบริการหรือการสร้างบริการใหม่ (New or Improved Service) เช่น หน่วยบริการเคลื่อนที่ Health Care at Home เป็นต้น
- ๒) **นวัตกรรมการส่งมอบบริการ (Service Delivery Innovation)** เป็นการให้บริการในรูปแบบใหม่ หรือที่แตกต่างไปจากเดิม (New or Different Way of Providing a Service) ซึ่งอาจจะนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดการบริการหรือช่องทางการบริการใหม่ ๆ เช่น การจดทะเบียนนิติบุคคลทางอิเล็กทรอนิกส์ การยื่นและชำระประกันสังคมแบบออนไลน์ Mobile App เป็นต้น
- ๓) **นวัตกรรมการบริหาร/องค์การ (Administrative or Organizational Innovation)** เป็นการสร้างกระบวนการใหม่ (New Process) เช่น การตรวจสอบอาคารตามความเสี่ยง เป็นต้น
- ๔) **นวัตกรรมทางความคิด (Conceptual Innovation)** เป็นการแสวงหาหนทางใหม่ในการวิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาและ/หรือการโต้แย้งสมมติฐานเดิม รวมถึงการเปลี่ยนแปลงตัวแสดงที่เกี่ยวข้องเพื่อผลักดัน ความคิดใหม่ เช่น โครงการ Smart Farmer เป็นต้น

- ๕) **นวัตกรรมเชิงระบบ (Systemic Innovation)** เป็นการวางระบบใหม่ หรือเปลี่ยนแปลงระบบ ที่มี อยู่ในปัจจุบัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การปรับโครงสร้างความสัมพันธ์ หรือเปลี่ยนแปลงแบบแผนการประสานงาน เชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ เช่น การแยกส่วนระหว่างผู้ซื้อบริการ (Purchase) กับผู้ให้บริการ (Provider) ในงานด้านสาธารณสุข เป็นต้น
- ๖) **นวัตกรรมเชิงนโยบาย (Policy Innovation)** เป็นการออกแบบนโยบายหรือประยุกต์ใช้ เครื่องมือ นโยบายใหม่ ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์หรือพฤติกรรม เช่น การทำให้กัญชาเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ตามกฎหมาย (Decriminalization/Legalization) การอนุญาตให้มีการซื้อขาย (Tradable Permits) เกี่ยวกับอนุพันธ์ ล่วงหน้าสภาพอากาศ (Weather Derivatives) เป็นต้น

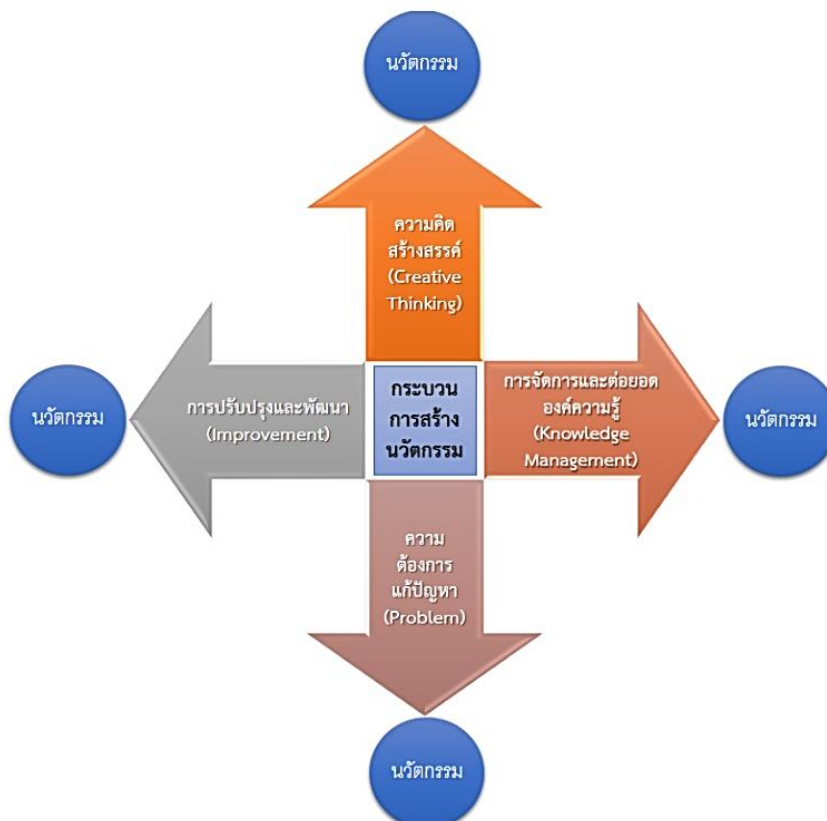
Joseph Alois Schumpeter นักเศรษฐศาสตร์ที่มีชื่อเสียงในโลกด้านการบริหารธุรกิจนวัตกรรมนั้น ได้จำแนกประเภทของนวัตกรรมภาคธุรกิจไว้ทั้งสิ้น ๔ รูปแบบ อันได้แก่

- ๑) **Product Innovation** คือ นวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงใน “ผลิตภัณฑ์หรือบริการ” ขององค์กร เช่น การให้บริการ โทรศัพท์เคลื่อนที่รุ่นใหม่ที่สามารถรับชมโทรทัศน์ได้ หรือ Chat กับเพื่อนได้ตลอดเวลา
- ๒) **Process Innovation** คือ นวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิต หรือกระบวนการนำเสนอผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการนำนวัตกรรมสู่ตลาด เช่น NOKIA ย้ายฐานการผลิตไปที่จีน หรือการเพิ่มนวัตกรรม PDAสามารถโทรศัพท์ได้
- ๓) **Position Innovation** คือ นวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของสินค้าหรือบริการ หรือเปลี่ยนตำแหน่งนวัตกรรมสินค้าหรือบริการที่เคยออกสู่ตลาดมาแล้วให้รับรู้ใหม่ เช่น Orange เคยถูกมองในตำแหน่ง Global Brand เป็น Premium Service แต่ถูกเปลี่ยนมาเป็น ทรุ่มฟอซ ซึ่งถูก Repositioning ให้ไปอยู่ตำแหน่ง Lifestyles ครองใจคนเมืองรุ่นใหม่อย่างประสบความสำเร็จ
- ๔) **Paradigm Innovation** คือ การมุ่งให้เกิดนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงกรอบความคิด (Change in Mental Mode) เช่น เดิมเชื่อว่าการผลิตรถยนต์ด้วยมือจะมีความประณีต ทั้งยังมีราคาแพง ผู้มีฐานะร่ำรวยเท่านั้นที่สามารถมีไว้ครอบครองได้ แต่ต่อมากการผลิตจำนวนมากแบบ mass production ที่มีราคาที่เหมาะสม สามารถควบคุมคุณภาพรถยนต์ให้มีสมรรถนะคงที่เท่ากันได้ดีกว่า เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าเมื่อพิจารณาจากมุมมองภาครัฐหรือภาคเอกชนนั้น นวัตกรรมไม่ว่าจะจะเป็นไปในลักษณะไหน หรือประเภทใด ต่างมีจุดหมายคล้ายกัน ในมิติของผลกระทบเชิงบวกที่เกิดขึ้น มูลค่าเพิ่ม รวมไปถึงแนวคิดใหม่ ๆ ซึ่งจะแสดงขั้นตอนของการจัดการนวัตกรรมในหัวข้อถัดไป

### ๒.๓ กรอบของการจัดการนวัตกรรมและความเชื่อมโยงกับการจัดการความรู้

กระบวนการสร้างนวัตกรรม สามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธี อันได้แก่ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ความต้องการแก้ปัญหาจากภายใน (Problem) การต่อยอดองค์ความรู้ (Knowledge Management) และการปรับปรุงและพัฒนา (Improvement) เป็นต้น ดังแสดงได้ตามแผนภาพด้านล่าง



ตัวอย่างขั้นตอนกระบวนการจัดการนวัตกรรม ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

- ขั้นตอนที่ ๑ การศึกษาเอกสารแนวคิดหลักการ กล่าวคือ เป็นขั้นตอนของการสำรวจว่าสิ่งใดที่ควรได้รับการพัฒนา แนวทางการพัฒนาที่มีอยู่ก่อนดังเดิมนั้นได้ถูกศึกษาและพัฒนาไว้ในลักษณะใด มีผู้ใดเคยประสบปัญหาเช่นเดียวกันนี้มาก่อน และปัญหาเช่นเดียวกันนี้มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างไร เพื่อให้ได้แนวคิดและแนวทางที่จะนำมาแก้ปัญหาต่อไป ซึ่งกระบวนการนี้เรียกว่ากระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการแสวงหาแนวคิดและหลักการ
- ขั้นตอนที่ ๒ การเลือกและการวางแผนสร้างนวัตกรรม โดยในเบื้องต้นนั้นการตั้งโจทย์ปัญหาจะเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จทางการจัดการนวัตกรรม การตั้งคำถามเพื่อการสร้างนวัตกรรมดังกล่าวควรตอบโจทย์อย่างน้อยในเรื่องต่าง ๆ อันได้แก่ นวัตกรรมที่กำลังจะสร้างนั้นตรงกับความต้องการและความจำเป็นหรือไม่ สามารถแก้ปัญหาได้จริงหรือไม่ สะดวกต่อการใช้งาน เสริมสร้างประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและลดต้นทุนจริงหรือไม่

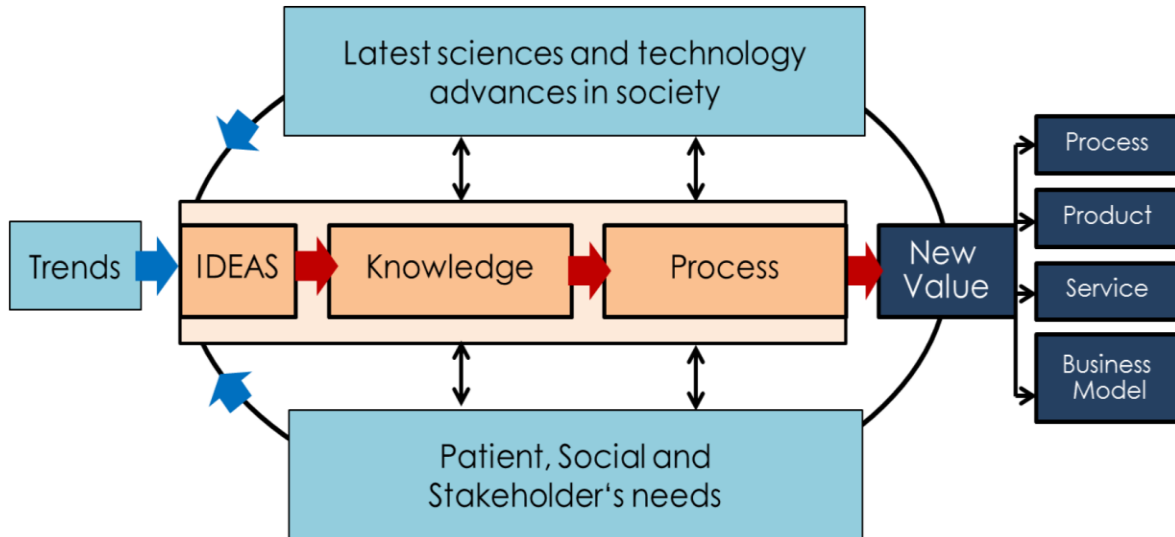
- ขั้นตอนที่ ๓ สร้างและพัฒนานวัตกรรม ผ่านขั้นตอนกระบวนการต่าง ๆ เช่น วิเคราะห์ความต้องการที่แท้จริงของการจัดการนวัตกรรม กำหนดและออกแบบแนวทางการจัดการนวัตกรรม ลงมือปฏิบัติ/ทดลอง/สร้าง ใช้จริงระยะสั้น ทบทวนคุณภาพ แก้ไข/ปรับปรุง นำไปใช้อย่างต่อเนื่อง และเผยแพร่
- ขั้นตอนที่ ๔ การหาประสิทธิภาพของนวัตกรรม เป็นขั้นตอนที่นวัตกรรมได้ถูกนำไปใช้งานแล้วในระยะเวลาหนึ่ง การหาประสิทธิภาพของนวัตกรรมจะดำเนินการผ่านผู้เชี่ยวชาญ การระบุคุณภาพ การระบุผลกระทบทั้งในเชิงบวกและลบ หรือการประเมินในรูปแบบอื่นที่เหมาะสม
- ขั้นตอนที่ ๕ ปรับปรุงนวัตกรรม หลังจากที่ได้หาประสิทธิภาพของนวัตกรรมที่สร้างขึ้น ไม่ว่าจะโดยวิธีการใดก็ตาม ควรนำความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเหล่านั้นมาปรับปรุงนวัตกรรมให้มีคุณภาพเหมาะสมยิ่งขึ้น

Harvard Business School (๒๐๐๓: xi-xii) และ Sherwood (๒๐๐๑: ๑๐) ได้กล่าวไว้ว่ากระบวนการนวัตกรรม คือ ขั้นตอนหรือกระบวนการที่ทำให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กร โดยกระบวนการพัฒนานวัตกรรมมี ๕ ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

๑. การสร้างความคิดใหม่ (Idea Generation) ความคิดใหม่ๆ เกิดขึ้น
๒. การรับรู้ถึงสิ่งที่เป็นโอกาส (Opportunity Recognition) การวิเคราะห์เพื่อหาโอกาสความเป็นไปได้ทางธุรกิจหรือที่เรียกว่า “โอกาสทางธุรกิจ”
๓. การประเมินความคิด (Idea Evaluation) การคัดเลือกความคิดที่คิดว่ามีความก้าวหน้า
๔. การพัฒนาความคิด (Development) การปรับเปลี่ยนความคิดจากแนวคิดไปสู่แนวทางการปฏิบัติงาน
๕. การใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ (Commercialization) การนำความคิดไปสู่กระบวนการผลิตหรือการปฏิบัติจริงในองค์กร

Harvard Business School (๒๐๐๓: ๘๐-๑๒๙) ได้เสนอว่าองค์กรจะต้องมีการสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาเป็นนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าองค์กรนวัตกรรมนั้นจะต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

๑. กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
๒. มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
๓. ผู้นำในองค์กรเห็นความสำคัญและสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
๔. มีองค์กรที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
๕. มีพนักงานและทีมงานที่มีความคิดสร้างสรรค์
๖. มีระบบการให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงาน
๗. มีระบบการคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสมในการสร้างนวัตกรรม
๘. มีช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง
๙. มีการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร



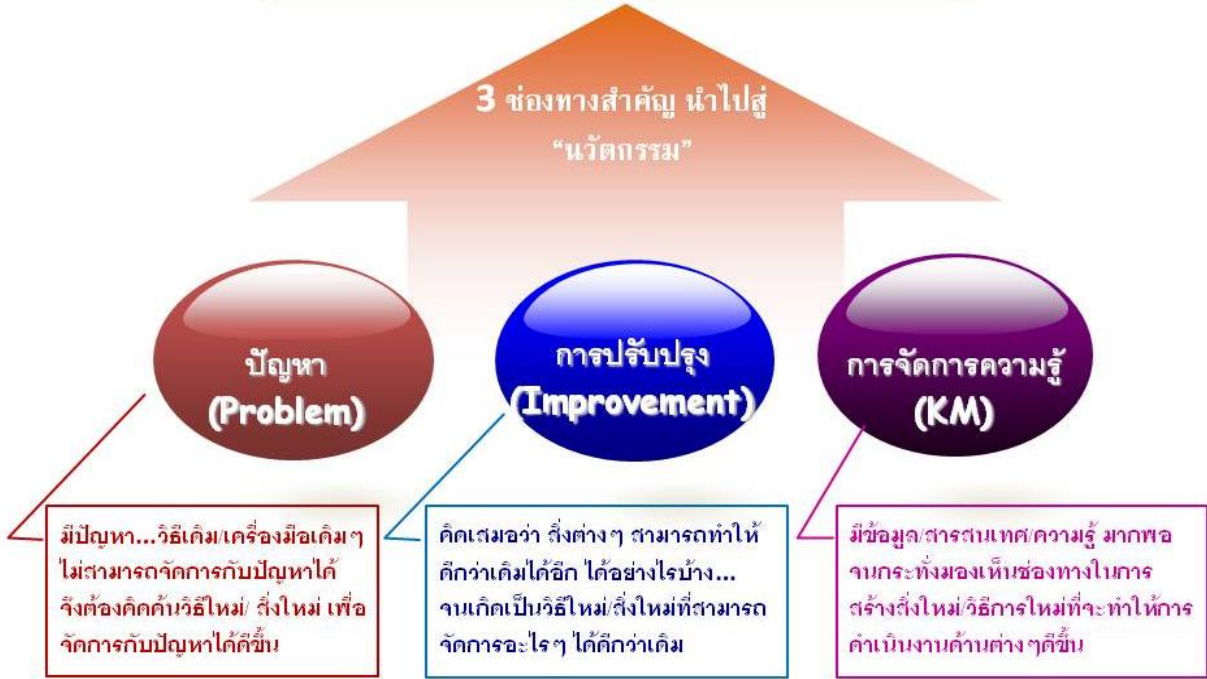
ทั้งนี้ในการสร้างนวัตกรรมในองค์กรจากรูปต้องเกิดจากแนวคิด ความรู้และกระบวนการ เพื่อนำไปสู่ ค่านิยมใหม่ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมทั้งในเชิงกระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์ การบริการ หรือการสร้างธุรกิจใหม่ โดยการพัฒนาองค์กรให้ไปสู่นวัตกรรม (Innovation) ดังกล่าวสามารถสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กรได้จาก ๓ ช่องทาง ที่สำคัญ ดังนี้

๑) **ความต้องการแก้ปัญหา (Problem)** องค์กรมีปัญหที่สร้างความเสียหายให้กับองค์กร ไม่สามารถ แก้ไขหรือจัดการได้ด้วยวิธีการเดิม ๆ หรือเครื่องมือเดิม ๆ จนต้องคิดค้นวิธีการหรือสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อช่วย แก้ปัญหานั้นให้หมดไป เช่น การแก้ปัญหาด้วยการวิเคราะห์จากผังก้างปลา (Cause and Effect Analysis) หรือ การใช้เทคนิค Why-Why Analysis เป็นต้น จนนำไปสู่การสร้างวิธีการหรือสิ่งใหม่ ๆ เพื่อช่วยจัดการกับปัญหา

๒) **ต้องการปรับปรุง (Improvement)** ให้ดีกว่าเดิม องค์กรอาจไม่มีปัญหาอะไร แต่ต้องการปรับปรุงสิ่ง ต่าง ๆ ให้ดีกว่าเดิม ด้วยการปลุกฝังให้คนในองค์กรคิดว่าสิ่งที่เป็นอยู่นี้จะทำให้ดีขึ้นได้อีกได้อย่างไรบ้าง และ ส่งเสริมให้มีการคิดและทำเพื่อสิ่งที่ดีกว่าอยู่เสมอ จนกระทั่งเกิดเป็นวิธีการหรือสิ่งใหม่ที่ทำให้ชีวิตดีกว่าเดิม เช่น การนำหลักการ Kaizen มาใช้ จนนำไปสู่การพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ หรือเครื่องมือใหม่ เพื่อทำให้การทำงานหรือ การใช้ชีวิตง่ายขึ้น

๓) **มีความรู้ที่สำคัญจากระบบการจัดการความรู้ (Knowledge management-KM)** จนเห็นช่องทาง นำไปสู่การสร้างสิ่งใหม่ที่จะทำให้การทำงาน/ชีวิตดีขึ้น องค์กรที่มีระบบการจัดการความรู้ที่ดี จะมีข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) และความรู้ (Knowledge) มากพอ มีระบบการวิเคราะห์ และประเมินผลที่ถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว องค์กรจะมองเห็นช่องทางที่จะสร้างความแปลก แตกต่างและโดดเด่น ที่เป็นความต้องการ ของตลาดจนกระทั่งนำไปสู่การพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่ใช้งานได้จริง และเป็นที่ต้องการของตลาดหรือ ผู้รับบริการขององค์กรได้

# นวัตกรรม (Innovation)

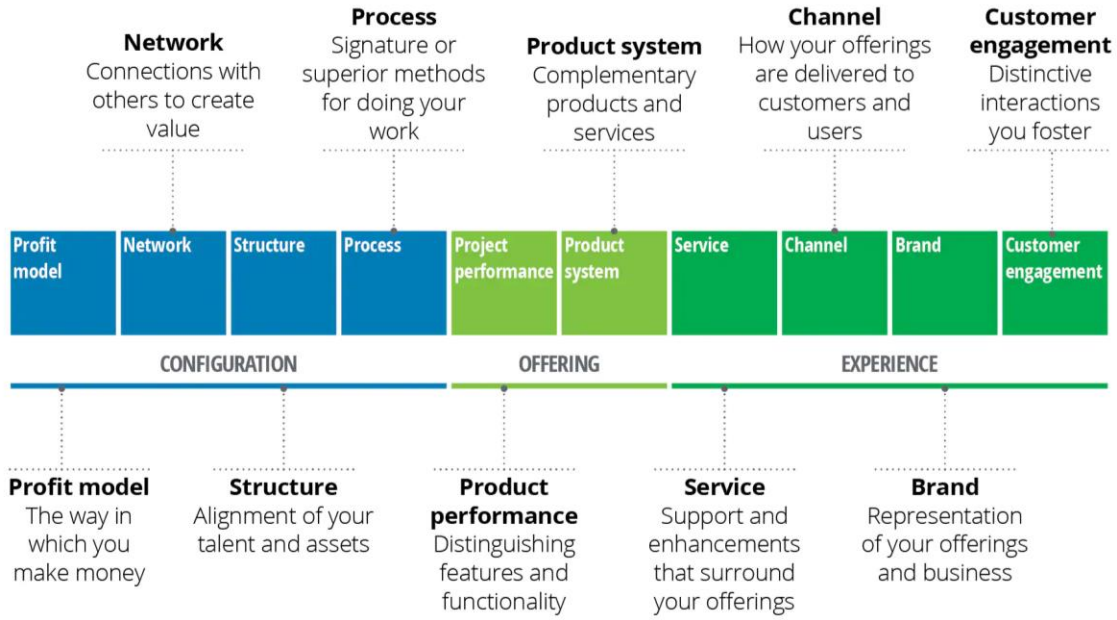


Created by LearnByDoing at KMinBusiness. Wordpress.com

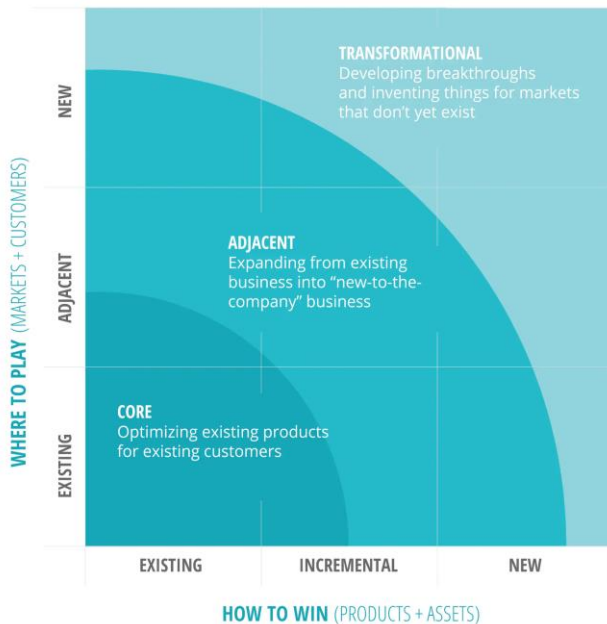
ทั้งนี้ จาก Best Practice โดย ปตท. สามารถเชื่อมโยงระดับการบริหารองค์กรแห่งความรู้ไปสู่องค์กรที่ เน้นนวัตกรรมเป็น ๕ ระดับได้ดังนี้



โดยบริษัทที่ปรึกษาระดับโลก Deloitte ได้ระบุการสร้างนวัตกรรมไว้ ๑๐ รูปแบบคือการสร้างแนวทาง  
หากำไร การสร้างช่องทางใหม่ ๆ การปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร การพัฒนากระบวนการ การพัฒนาผลิตภัณฑ์  
การพัฒนาบริการ การพัฒนาภาพลักษณ์องค์กร และการสร้างความผูกพันกับพนักงาน



Source: Doblin, "Ten types of innovation," [www.doblin.com/ten-types](http://www.doblin.com/ten-types), accessed November 26, 2018.



Source: Geoff Tuff and Bansil Nagji, "Managing your innovation portfolio," *Harvard Business Review*, May 8, 2018, <https://hbr.org/2012/05/managing-your-innovation-portfolio>.

ทั้งนี้รูปแบบของการพัฒนาและสร้าง  
นวัตกรรมตามแนวทางสากล อาจเริ่มจาก  
ระดับพื้นฐานก่อน กล่าวคือเป็นการปรับปรุง  
ประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ เดิมให้กับ  
ผู้รับบริการ แล้วจึงปรับปรุงไปยังผลิตภัณฑ์ที่  
ใหม่ขององค์กร (เช่น จากธุรกิจสำนักงานให้  
เช่า เป็นธุรกิจพัฒนาที่อยู่อาศัย หรือธุรกิจ  
พื้นที่จัดนิทรรศการ ฯลฯ ไปถึงการเป็นองค์กร  
ที่สร้างสิ่งใหม่ ๆ ในระดับประเทศ หรือระดับ  
อุตสาหกรรมของโลก (เช่น การยกระดับธุรกิจ  
ของรัฐไปสู่ระดับสากล หรือการคิดธุรกิจใหม่  
ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่ยังไม่มีใครทำมาก่อน  
ในประเทศ ฯลฯ)



## ๒.๔ องค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization)

“องค์กรนวัตกรรม” มีความหมายกว้างที่รวมถึง ๑. องค์กรที่สร้างนวัตกรรม และ ๒. แนวคิดในการบริหารองค์กรแบบใหม่ จึงอาจหมายรวมถึง องค์กรที่มีความสามารถในการสร้างหรือสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมซึ่งครอบคลุมทั้งผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การบริการ และการบริหารจัดการ เพื่อสร้างคุณค่าต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและความสามารถในการปรับตัวให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นจึงไม่ได้จำกัดแค่หน่วยงานวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่หมายรวมถึงหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่มีแนวคิดในการบริหารองค์กรแบบใหม่/สร้างนวัตกรรมไว้ด้วย

ขั้นตอนการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม (Innovation Culture) นั้นประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- ๑) วิเคราะห์วัฒนธรรม พันธกิจและสถานะปัจจุบันขององค์กร และสิ่งที่ต้องการปรับปรุง
- ๒) วิเคราะห์ และกำหนดปัจจัยส่งเสริม และปัจจัยที่อาจเป็นอุปสรรค
  - ๓) ออกแบบวัฒนธรรมนวัตกรรมขององค์กร โดยอาจแบ่งเป็น ๒ แนวทาง
    - ๓.๑ Top Down โดยอาจเริ่มจากระดับบริหาร เพื่อให้เกิดการพัฒนาจากความคิดสร้างสรรค์ การแก้ไขปัญหาจากประสบการณ์ การนำให้เกิดนวัตกรรม ฯลฯ
    - ๓.๒ Bottom Up โดยการกระจายอำนาจให้พนักงาน ด้วยวิธีทำทันที (Quick-Hits) เช่น ให้พนักงานส่งแนวคิดใหม่ ๆ ให้พนักงานแก้ปัญหาของธุรกิจ/กระบวนการดำเนินงานแล้วนำมาปฏิบัติจริง หรือให้เรียนรู้และปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Action Learning)
  - ๔) ทบทวนผลลัพธ์ และพัฒนายกระดับให้สูงขึ้นในการวางแผนการดำเนินการ โดยเริ่มกระบวนการตั้งแต่ข้อ ๑) ใหม่

ซึ่งผลการทบทวนแนวคิดจะนำไปใช้ประกอบในการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕ ในบทถัดไป

## บทที่ ๓

### ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกด้านนวัตกรรม

เพื่อกำหนดแผนการจัดการนวัตกรรมที่เหมาะสม จึงมีการพิจารณาสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

#### ๓.๑ สถานการณ์ในเชิงนโยบายที่เกี่ยวข้อง

ธพส. ได้พิจารณานโยบายรัฐบาล แผนงานและประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินธุรกิจและการปฏิบัติงานของ ธพส. มาวิเคราะห์ เพื่อประกอบการวางแผนการจัดการนวัตกรรมซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

##### ก) หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นพื้นฐานสำหรับการจัดทำแผนการจัดการนวัตกรรม โดยได้นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ ซึ่งมีหลักการสำคัญ คือ หลักพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีควบคู่ไปกับการมีความรู้ และคุณธรรม

##### ข) ยุทธศาสตร์ชาติระยะเวลา ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐)

โดยเน้นการขับเคลื่อนเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์ ดังนี้ (๑) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง (๒) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (๓) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (๔) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม (๕) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ๖) ยุทธศาสตร์ด้านปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ ทั้งนี้ให้ความสำคัญกับราชการ ๔.๐ ด้วยการขับเคลื่อนประเทศด้วยนวัตกรรม

##### ค) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๒ พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔

แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ เป็นแผนหลักระยะ ๕ ปีที่เป็นกรอบในการจัดทำแผนของหน่วยงานต่าง ๆ ในทุกระดับ โดยในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ ได้ยึดคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอนาคตประเทศไทยปี ๒๕๗๙ ภายใต้วิสัยทัศน์ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ซึ่งประกอบด้วย ๑๐ ยุทธศาสตร์ คือ

- (๑) การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์
- (๒) การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม
- (๓) การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน
- (๔) การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
- (๕) การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืน
- (๖) การบริหารจัดการในภาครัฐการป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย
- (๗) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์
- (๘) การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัยและนวัตกรรม
- (๙) การพัฒนาภาคเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจ
- (๑๐) ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา

ซึ่ง ธพส. ได้พิจารณานำยุทธศาสตร์ที่ (๓) (๔) (๖) (๘) และ (๙) ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ มาประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

### ง) แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy: DE)

แผน DE เป็นแนวทางการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลทั้งด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่การค้าขาย การพัฒนาบุคลากร และการบริหารจัดการและการเปิดเผยข้อมูล รวมถึงการสนับสนุนให้ประชาชนเข้าถึงเทคโนโลยี

### จ) ประเทศไทย ๔.๐ (Thailand ๔.๐)

ประเทศไทย ๔.๐ เป็นแนวคิดการเสริมสร้างศักยภาพและสร้างโอกาสในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยด้วยนวัตกรรมและการสร้างความเข้มแข็งจากภายในและปรับเปลี่ยนวิธีการคิด “ทำมากได้น้อย” เป็น “ทำน้อยได้มาก” เพื่อยกระดับประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดัก ๓ ประการคือ (๑) กับดักรายได้ปานกลาง (๒) กับดักความเหลื่อมล้ำ และ (๓) กับดักความไม่สมดุล โดยขับเคลื่อนผ่านกลไก ๓ ด้าน ประกอบด้วย ก) มุ่งเน้นองค์ความรู้ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและปัญญาอย่างแท้จริง ตลอดจนแนวทางให้ไทยเติบโตอย่างกระจาย ไม่กระจุก เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนการสร้างและยกระดับผลิตภาพ (Productive Growth Engine) ข) กลไกขับเคลื่อนที่คนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง ด้วยการจัดสรรทรัพยากรรูปแบบใหม่ Inclusive (Growth Engine) และ ค) กลไกการขับเคลื่อนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ด้วยการเน้นความตระหนักและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Green Growth Engine) นอกจากนี้ยุทธศาสตร์ชาติได้ระบุวาระการพัฒนาที่เน้นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation-driven Economy) รวมถึงการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเข้าสู่สังคมสูงวัย ตลอดจนรองรับผลกระทบจากพลวัตของกระบวนการโลกาภิวัตน์ ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่คาดว่าจะมีความรุนแรงมากขึ้น และการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน (Disruption) จากการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม

### ฉ) ยุทธศาสตร์ภาพรวมของรัฐวิสาหกิจสาขาสาธารณูปการ

แนวนโยบายภาพรวมสาขาสาธารณูปการ คือ “การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านน้ำและพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน รองรับการเจริญเติบโตของเมือง และพื้นที่เศรษฐกิจอย่างมีคุณภาพ ควบคู่ไปกับการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม” เพื่อมุ่งเน้นเป้าหมายการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในสาขาสาธารณูปการให้ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน การได้รับบริการขั้นพื้นฐานที่ทั่วถึง และสร้างความเท่าเทียมกันทางสังคมเป็นสำคัญ รวมถึงการเป็นเครื่องมือของรัฐในการกระจายความเจริญสู่พื้นที่เป้าหมาย โดยให้ความสำคัญ การดูแลและรักษาสิ่งแวดล้อม

### ช) นโยบายและยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง

“อุตสาหกรรมด้านพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของประเทศไทยมีลักษณะเป็นตลาดที่มีการแข่งขันสูงและมีเอกชนในอุตสาหกรรมเป็นจำนวนมาก โดยทิศทางในปัจจุบันมีแนวโน้มการพัฒนาควบคู่กับการใช้นวัตกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม อีกทั้งการลงทุนในอุตสาหกรรมพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีขนาดใหญ่ จึงควรพิจารณาแนวทางการให้ภาคเอกชนเข้าร่วมดำเนินโครงการอีกทางหนึ่ง สำหรับด้านที่อยู่อาศัยในปัจจุบันภาคเอกชนส่วนใหญ่จะดำเนินโครงการสำหรับผู้มีฐานะปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งยังขาดการลงทุนในโครงการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย

ดังนั้น แนวทางการพัฒนาที่อยู่อาศัยของภาครัฐควรมุ่งเน้นการสร้างคุณภาพชีวิตและลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม พร้อมทั้งสร้างที่อยู่อาศัยที่เอื้อต่อสังคมผู้สูงอายุควบคู่กับการสร้างความเข้มแข็งของสถาบันทางสังคมและชุมชน เพื่อสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องการพัฒนาอุตสาหกรรม ๔.๐ การพัฒนาปัจจัยแวดล้อมทางกายภาพและดิจิทัลให้ เอื้อต่อการประกอบกิจกรรม อุตสาหกรรม และการพัฒนาอุตสาหกรรมที่เป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อม”

### ๓.๒ สถานการณ์ในเชิงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

แม้ว่าปัจจุบัน กฎหมาย ระเบียบที่สำคัญใหม่ ๆ ในการทำงานของ ธพส. อันได้แก่ พระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ พระราชบัญญัติภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. ๒๕๖๒ พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ พระราชบัญญัติการบริหารหนี้สาธารณะ และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงบประมาณของรัฐบาล พ.ศ. ๒๕๕๐ เป็นต้น แต่ก็มีความสัมพันธ์กับกฎหมายที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีทั้งด้านการเงิน และการบริหารเครือข่ายข้อมูล/เทคโนโลยีสารสนเทศดังนี้

- กฎหมายเกี่ยวกับธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. ๒๕๔๔ (และที่แก้ไขซึ่งปัจจุบันคือ (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๖๒) รวมถึงประกาศคณะกรรมการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้อง
- กฎหมายที่เกี่ยวกับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล เช่น พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๒ หรือ พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐
- กฎหมายที่เกี่ยวกับทรัพย์สินทางปัญญา เช่น พระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. ๒๕๓๗ (และที่แก้ไขซึ่งปัจจุบันคือ (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๖๑) พระราชบัญญัติสิทธิบัตร พ.ศ. ๒๕๕๒ พระราชบัญญัติเครื่องหมายการค้า พ.ศ. ๒๕๓๔ (และที่แก้ไขซึ่งปัจจุบันคือ พระราชบัญญัติเครื่องหมายการค้า (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๙)
- กฎหมายที่เกี่ยวกับการกระทำความผิดทางคอมพิวเตอร์ เช่น พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๐

### ๓.๓ สถานการณ์การแข่งขันกับภายนอก

ทิศทางการเปลี่ยนแปลง ระยะเวลาและระยะสั้นด้านตลาด ด้านธุรกิจ ความต้องการลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้าคู่ความร่วมมือ บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ การแข่งขัน และสภาพแวดล้อมในบริบทเฉพาะสำหรับสาขาสาธารณูปการที่เกี่ยวข้องนั้นสามารถสรุปได้ดังนี้

#### ก) บริบทเฉพาะสำหรับสาขาสาธารณูปการ (Global Trend) ที่เกี่ยวข้อง

โลกจะมีประชากรที่มีผู้สูงอายุเพิ่มสูงขึ้นจำนวน ๑,๕๐๐ ล้านคน หรือร้อยละ ๑๖.๕ ของประชากรโลกทั้งหมด (๘,๔๐๐ ล้านคน) ขณะที่ผู้สูงอายุไทยจะเพิ่มสูงถึงร้อยละ ๓๐ ของประชากรทั้งหมด ๖๘.๓ ล้านคน ประชากรที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๔๙ – ๒๕๐๗ (Baby Boomer) จะเป็นกลุ่มผู้บริโภคที่มีกำลังซื้อสูง และการเปลี่ยนแปลงนี้จะส่งผลกระทบต่อทุกอุตสาหกรรมและตลาดแรงงานในอนาคต ดังนั้น ยุทธศาสตร์ด้านสาธารณูปการควรมีการสร้างสภาพแวดล้อม ที่อยู่อาศัย และระบบสาธารณูปโภคที่เอื้อต่อการดำรงชีวิตในสังคมผู้สูงวัย เช่น การส่งเสริมการสร้างอสังหาริมทรัพย์ให้เหมาะสมสำหรับผู้สูงอายุและผู้พิการในราคาที่เหมาะสม เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของ ประชาชน และสร้างความเท่าเทียมกันทางสังคม

การสร้างอสังหาริมทรัพย์และราคาพลังงานโลกมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นส่งผลให้ราคาวัสดุก่อสร้างปรับเพิ่มขึ้น ดังนั้น การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ควรเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ก่อสร้างผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีอายุการใช้งานที่ยาวนาน สามารถนำกลับมาใช้ใหม่ ได้ช่วยลดการใช้พลังงาน และเป็นวัสดุที่ย่อยสลายได้ง่าย และมีส่วนผสมที่ไม่เป็นพิษกับสิ่งแวดล้อมและผู้อยู่อาศัย

#### ข) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐

“มาตรา ๕๖ รัฐต้องจัดหรือดำเนินการให้มีสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตของประชาชนอย่างทั่วถึงตามหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน” โครงสร้างหรือโครงข่ายขั้นพื้นฐานของกิจการสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานของรัฐอันจำเป็นต่อการดำรงชีวิตของประชาชนหรือเพื่อความมั่นคงของรัฐ รัฐจะกระทำด้วยประการใดให้ตกเป็นกรณีพิเศษของเอกชนหรือทำให้รัฐเป็นเจ้าของน้อยกว่าร้อยละห้าสิบเอ็ดมิได้ การจัดหรือดำเนินการให้มีสาธารณูปโภคตามวรรคหนึ่งหรือวรรคสอง รัฐต้องดูแลมิให้มีการเรียกเก็บค่าบริการจนเป็นภาระแก่ประชาชนเกินสมควร

การนำสาธารณูปโภคของรัฐไปให้เอกชนในการดำเนินการทางธุรกิจไม่ว่าด้วยประการใด ๆ รัฐต้องได้รับประโยชน์ตอบแทนอย่างเป็นธรรม โดยคำนึงถึงการลงทุนของรัฐ ประโยชน์ที่รัฐและเอกชนจะได้รับ และค่าบริการที่เรียกเก็บจากประชาชนประกอบกัน”

#### ค) แนวโน้มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในช่วงปี ๒๕๖๒-๒๕๖๔ ความต้องการใช้พื้นที่อาคารสำนักงานให้เช่าในประเทศไทยส่วนใหญ่อยู่ในกรุงเทพฯ และปริมณฑล (Bangkok Metropolitan Region: BMR) ยังคงอยู่ในระดับเดิม ประมาณ ๒๐๐,๐๐๐ ตารางเมตรต่อปี ปัจจัยหนุนจากความคืบหน้าของโครงสร้างพื้นฐานภาครัฐเหนี่ยวนำให้เกิดการลงทุนในภาคธุรกิจต่อเนื่องโดยในปี ๒๕๖๑ การลงทุนจากต่างชาติเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องพิจารณาจากยอดขอรับการส่งเสริมการลงทุนมีมูลค่า ๙๐๒ พันล้านบาท ซึ่งเป็นดัชนีชี้ชี้นำด้านการลงทุนที่สะท้อนความต้องการพื้นที่อาคารสำนักงานในระยะต่อไป

จากข้อจำกัดด้านที่ดินเพื่อพัฒนาอาคารสำนักงานใหม่ที่หายากขึ้นโดยเฉพาะในพื้นที่ CBD จึงคาดว่าพื้นที่สำนักงานใหม่ใน BMR ททยอยเข้าสู่ตลาดไม่มากนักเฉลี่ย ๑๘๕,๐๐๐ ตารางเมตรต่อปี ผลจากแนวโน้มอุปสงค์ที่มีมากกว่าอุปทานที่เช่าใหม่ทำให้คาดว่าค่าเช่าจะเพิ่มขึ้นและอัตราการเช่ายังคงอยู่ในระดับสูงประมาณ ๙๔%

สำหรับแนวโน้มการแข่งขันนอกจากคู่แข่งในธุรกิจเดียวกันแล้วปัจจุบันยังมีธุรกิจให้เช่าพื้นที่สำนักงานรูปแบบ Co-working space ซึ่งให้บริการเช่าพื้นที่เพื่อทำงาน/จัดประชุม ฯลฯ โดยอัตราค่าเช่าพื้นที่มีทั้งรายชั่วโมง รายวันและรายเดือน (เริ่มเปิดบริการตั้งแต่ช่วงปี ๒๕๕๕ ที่มีจำนวนไม่ถึง ๑๐ แห่ง แต่ในปี ๒๕๕๙ เพิ่มขึ้นมาอยู่ที่ ๑๒๐ แห่ง) เพื่อรองรับนักธุรกิจที่ยังไม่พร้อมเช่าพื้นที่อาคารสำนักงานหรือกลุ่มธุรกิจฟรีแลนซ์ แม้ปัจจุบัน Co-working space อาจยังไม่มีผลกระทบรุนแรงต่อธุรกิจอาคารสำนักงานให้เช่าโดยตรง แต่ความนิยมที่มากขึ้น อาจทำให้ผู้ประกอบการอาคารสำนักงานให้เช่ามีการปรับพื้นที่โดยมี Co-working space รวมอยู่ในอาคารเดียวกันและคาดว่าในอนาคตจะมีจำนวน Co-working space เพิ่มขึ้น จึงคาดว่ารูปแบบอาคารสำนักงานจะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยผสมผสานกันระหว่างการเช่าพื้นที่สำนักงานรูปแบบเดิม และรูปแบบ Co-working space นอกจากนี้หลายบริษัทยังได้นำกลยุทธ์พื้นที่ทำงานที่มีความยืดหยุ่น (Agile Workplace) มาใช้มากขึ้น ซึ่งจะทำให้ลดการใช้พื้นที่สำนักงานลงจากเดิม และอาจส่งผลให้อัตราค่าเช่าพื้นที่มีแนวโน้มชะลอตัวลงบ้างในระยะยาว

ปี ๒๕๖๒-๒๕๖๔ ผลประกอบการของธุรกิจอาคารสำนักงานให้เช่ามีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่อง ขณะที่อุปทานของสำนักงานใหม่ ค่อนข้างจำกัดโดยเฉพาะในพื้นที่ CBD ส่งผลให้อัตราการเช่าโดยรวมยังทรงตัวอยู่ในระดับสูงกว่า ๙๐% และค่าเช่ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในอัตราชะลอตามภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น

สำหรับค่าเช่าจะยังคงเพิ่มขึ้นตามทิศทางของอุปสงค์ และต้นทุนโครงการที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากอุปทานอาคารสำนักงานใหม่จะเน้นการลงทุนด้านการออกแบบให้สวยงามและมีระบบบริหารจัดการที่ดี ส่วนอาคารสำนักงานเก่าจะมีการปรับปรุง (Renovation) ให้ทันสมัยแต่จากการแข่งขันของธุรกิจที่ทวีสูงขึ้นและคาดว่าจะมีอุปทานที่ทยอยสร้างเสร็จเข้าสู่ตลาดอีกประมาณ ๕๕๖,๐๐๐ ตารางเมตร ในช่วงปี ๒๕๖๒-๒๕๖๔ ทำให้คาดว่าค่าเช่าจะเพิ่มในอัตราชะลอ

ในระยะยาวคาดว่าปี ๒๕๖๒-๒๕๖๔ ผลประกอบการของธุรกิจอาคารสำนักงานให้เช่ามีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่องขณะที่อุปทานของสำนักงานใหม่ ค่อนข้างจำกัดโดยเฉพาะในพื้นที่ CBD ส่งผลให้อัตราการเช่าโดยรวมยังทรงตัวอยู่ในระดับสูงกว่า ๙๐% และค่าเช่ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้นแต่ในอัตราชะลอตามภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น

ผู้ประกอบการธุรกิจอาคารสำนักงานให้เช่าในย่าน Prime Area มีโอกาสทำกำไรได้ต่อเนื่องการเข้ามาแข่งขันของผู้ประกอบการรายใหม่ทำได้ยาก เนื่องจากต้องใช้เงินลงทุนสูงและพื้นที่เพื่อก่อสร้างอาคารสำนักงานใหม่ในย่าน Prime Area มีจำกัด ตลาดส่วนใหญ่จึงเป็นของผู้ประกอบการรายเดิมที่มีความได้เปรียบทั้งด้านเงินทุนและการสะสมที่ดินในทำเลศักยภาพ ความต้องการใช้พื้นที่ที่เพิ่มขึ้นต่อเนื่องขณะที่อุปทานใหม่เข้าสู่ตลาดไม่มาก ทำให้มีอัตราเช่าและราคาเช่าสูงกว่าพื้นที่อื่น ๆ

ธุรกิจอาคารสำนักงานในพื้นที่กรุงเทพฯ ย่านรอบนอกและพื้นที่ปริมณฑลรายได้อยู่ในระดับใกล้เคียงกับที่ผ่านมาโดยการลงทุนจะมีขนาดและรูปแบบที่แตกต่างกัน ตั้งแต่อาคารสำนักงานขนาดเล็กอาคารสำนักงานเพื่อเป็นที่ตั้งกิจการของตนเองแต่มีการแบ่งพื้นที่ให้เช่าส่วนหนึ่งและอาคารพาณิชย์แบ่งส่วนให้เช่า อุปสงค์ในการเช่าพื้นที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากการขยายตัวของเมืองตามแนวรถไฟฟ้าส่วนต่อขยาย แต่การเข้าสู่ตลาดของรายใหม่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การแข่งขันค่อนข้างรุนแรง

นอกจากนี้สำหรับทิศทางตลาดปี ๒๕๖๓ ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ วิเคราะห์ภาพรวมตลาดที่อยู่อาศัย คาดการณ์ว่าจะมีการขยายตัวไม่เกิน ๕% ซึ่งถือเป็นการขยายตัวในระดับที่ต่ำ แม้ว่าจะมีปัจจัยสนับสนุนสำคัญคือ อัตราดอกเบี้ยขาลงและมาตรการกระตุ้นอสังหาริมทรัพย์ของรัฐบาล ทั้งการลดค่าธรรมเนียมการโอนกรรมสิทธิ์และค่าจดจำนอง รวมถึง "โครงการบ้านดิมิดาวน" ที่คาดว่าจะเป็จุดพลิกที่ทำให้ตลาดอสังหาริมทรัพย์ กลับมาฟื้นตัว ยอดการซื้ออสังหาริมทรัพย์มีอัตราการเติบโตขึ้น ส่งผลให้ความต้องการซื้อในตลาดจะถูกทยอยดูดซับ ซึ่งในปี ๒๕๖๓ ผู้ประกอบการยังคงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารสินค้าที่อยู่อาศัยที่อยู่ระหว่างการก่อสร้างและที่อยู่อาศัยสร้างเสร็จรอการขายเพื่อให้ความต้องการซื้อไม่ค้างอยู่มากเกินไป ซึ่งภาพรวมทั่วประเทศครึ่งแรกปี ๒๕๖๓ คาดว่าจะมีที่อยู่อาศัยเหลือขายประมาณ ๒๔๕,๓๗๑ หน่วย

ทั้งนี้ ยังมีปัจจัยลบจากสถานะเศรษฐกิจ ทั้งกำลังซื้อที่ชะลอตัว ผลจากสงครามการค้า อีกทั้งมาตรการกำกับสินเชื่อเพื่อที่อยู่อาศัย (LTV) งดขยาย ยอดโอนกรรมสิทธิ์เปิดตัวโครงการใหม่ ที่ยังส่งผลกระทบต่อเนื่องจากภาพรวม ดังกล่าวถือเป็นบทพิสูจน์สำหรับผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ และธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ที่ต้องปรับกลยุทธ์รับมือกับความท้าทาย ที่ยังคงมีความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ

จากทิศทางต่าง ๆ เอกชนส่วนใหญ่เริ่มจะใช้กลยุทธ์การดำเนินงานในปี ๖๓ แบบมองลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เน้นแนวคิดความเข้าใจลูกค้าเป็นแกนหลักในการออกแบบสินค้า และงานบริการ ให้สอดคล้องกับความต้องการ แล้วใช้ Big Data มาวิเคราะห์จากการจัดเก็บข้อมูล บริหารข้อมูล และเลือกใช้ข้อมูลได้อย่างเหมาะสมว่าจะเข้าถึงลูกค้าด้วยวิธีไหน ส่งข้อมูลอะไรให้ลูกค้าเข้าใจในสินค้าเร็วที่สุด ผ่านการเข้าใจถึงผู้บริโภคในแต่ละกลุ่ม แต่ละระดับ ว่าควรเข้าถึงแบบไหนและรูปแบบอะไร

จากข้อมูลของศูนย์วิจัยกรุงศรีอูธรยา ระบุว่านอกจากคู่แข่งในธุรกิจเดียวกันแล้ว ปัจจุบันยังมีธุรกิจให้เช่าพื้นที่สำนักงานรูปแบบ Co-working space ซึ่งให้บริการเช่าพื้นที่เพื่อทำงาน จัดประชุม ฯลฯ โดยอัตราค่าเช่าพื้นที่มีทั้ง รายชั่วโมง รายวัน และรายเดือน (เริ่มเปิดบริการตั้งแต่ช่วงปี ๒๕๕๕ ที่จำนวนไม่ถึง ๑๐ แห่ง ในปี ๒๕๕๙ เพิ่มขึ้นมาอยู่ที่ ๑๒๐ แห่ง) เพื่อรองรับนักธุรกิจที่ยังไม่พร้อมเช่าพื้นที่อาคารสำนักงานหรือกลุ่มธุรกิจฟรีแลนซ์ แม้ปัจจุบัน Co-working space อาจยังไม่มีผลกระทบต่อธุรกิจอาคารสำนักงานให้เช่าโดยตรง แต่ความนิยมที่มากขึ้น อาจทำให้ผู้ประกอบการ อาคารสำนักงานให้เช่ามีการปรับพื้นที่โดยมี Co-working space รวมอยู่ในอาคารเดียวกัน และคาดว่าในระยะข้างหน้าจะมีจำนวน Co-working space เพิ่มมากขึ้น จึงคาดว่ารูปแบบ อาคารสำนักงานจะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยผสมผสานกันระหว่างการเช่าพื้นที่สำนักงานรูปแบบเดิม และรูปแบบ Co-working space นอกจากนี้ หลายบริษัทยังได้นำกลยุทธ์พื้นที่ทำงานที่มีความยืดหยุ่น (Agile Workplace) มาใช้มากขึ้น ซึ่งจะทำให้ลดการใช้พื้นที่สำนักงานลงจากเดิม และอาจส่งผลให้อัตราค่าเช่าพื้นที่มีแนวโน้มชะลอตัวลงบ้างในระยะยาว

นอกจากนี้ คาดว่าโครงการอสังหาริมทรัพย์แบบผสมผสาน (Mixed-use) จะทยอยแล้วเสร็จในปี ๒๕๖๘ ถึงกว่า ๑ ล้านตารางเมตร โดยมีพื้นที่สำนักงานในโครงการ Mixed-use ๗.๑ แสนตารางเมตร ทำให้ธุรกิจสำนักงานให้เช่ามีแนวโน้มเผชิญกับการแข่งขันรุนแรงมากขึ้นในช่วง ๖ ปีข้างหน้า สำหรับค่าเช่าจะยังคงเพิ่มขึ้นตามทิศทางของอุปสงค์ และต้นทุนโครงการที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากอุปทานอาคารสำนักงานใหม่จะเน้นการลงทุนด้านการออกแบบให้สวยงามและมีระบบบริหารจัดการที่ดี ส่วนอาคารสำนักงานเก่าจะมีการปรับปรุง (Renovation) ให้ทันสมัย แต่จากการแข่งขันของธุรกิจที่ทวีสูงขึ้น และคาดว่าจะมีอุปทานที่ทยอยสร้างเสร็จเข้าสู่ตลาดอีกประมาณ ๕๕๖,๐๐๐ ตารางเมตร ในช่วงปี ๒๕๖๒-๒๕๖๔ ทำให้คาดว่าค่าเช่าจะเพิ่มในอัตราชะลอตัว

สำหรับในระยะยาว ตลาดอาคารสำนักงานในประเทศไทยยังมีความน่าสนใจเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นในภูมิภาคอาเซียนเนื่องจาก ๑) ประเทศไทยตั้งอยู่บนศูนย์กลางภูมิภาคที่สามารถเชื่อมโยงการค้าและการลงทุนระหว่างกัน ๒) อัตราค่าเช่าสำนักงานไม่สูงมากเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศคู่แข่ง ๓) มาตรการสนับสนุนที่เกี่ยวข้องของภาครัฐอย่างต่อเนื่อง เช่น สิทธิประโยชน์ทางภาษีสำหรับการจัดตั้งสำนักงานปฏิบัติการภูมิภาค (Regional Operating Headquarters: ROH) แรงจูงใจเหล่านี้จะทำให้ตลาดอาคารสำนักงานในประเทศไทยมีโอกาสเติบโตต่อไปในระยะข้างหน้า

จากแนวโน้มข้างหน้าที่หมดจึงสรุปคือสัญญาณบ่งชี้/ทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญคือจำนวนอุปทานจะมากขึ้น และเน้นการใช้อาคารแบบผสมผสาน (Mix-used) เช่น การมี Co-working Space หรือการเปิดธุรกิจใหม่ ๆ รวมถึงความนิยมของลูกค้าจะมีทางเลือกมากขึ้น เพราะทุกสำนักงานจะแข่งขันด้านความสวยงามหรือการปรับปรุงภูมิทัศน์ หรือการนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อสร้างความนิยมของลูกค้า สภาพการแข่งขันและสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับจะค่อนข้างสูง จากภาษีโรงเรือนและสิ่งปลูกสร้าง ซึ่ง ธพส. อาจต้องพิจารณาธุรกิจใหม่ ๆ เช่น การใช้พื้นที่ประกอบการจัดทำบ้านจัดสรรราคาพิเศษสำหรับข้าราชการ ฯลฯ เป็นต้น

### ๓.๔ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรและผลการจัดการนวัตกรรมที่ผ่านมา

ปัจจุบันมีสถานะการดำเนินงานโครงการที่สำคัญอย่างน้อยดังนี้

- โครงการพัฒนาพื้นที่ส่วนขยายศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐ พื้นที่โซน C
- โครงการบริหารจัดการสนามกอล์ฟบางพระ
- โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานซอยพลโยธิน ๑๑
- โครงการศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติเฉลิมพระเกียรติ ๗ รอบ พระชนมพรรษาจังหวัดเชียงใหม่
- การศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาโครงการใหม่ ซึ่งคณะกรรมการ ธพส. ในคราวประชุมเมื่อวันที่ ๒๓ สิงหาคม ๒๕๖๒ มีมติเห็นชอบให้ดำเนินโครงการอาคารอเนกประสงค์ กรมสรรพสามิต ปัจจุบันอยู่ระหว่างประสานการลงนามบันทึกข้อตกลง (MOU) ร่วมกับกรมสรรพสามิต

นอกจากนี้ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๒ มีรายได้รวมเท่ากับ ๒.๐๔ ล้านล้านบาท เพิ่มขึ้น ๗๘.๖๑๙ ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ ๔ จากปีก่อน โดยสาเหตุหลักมาจาก

- รายได้ค่าบริการพื้นที่กรมธนารักษ์ ๔๓.๐๗๖ เพิ่มขึ้นล้านบาท เนื่องจากค่าบริการตามสัญญาเพิ่มขึ้นร้อยละ ๑๐ จาก ๒๓๗.๖๐ บาท/ตารางเมตร เป็น ๒๖๑.๓๖ บาท/ ตารางเมตร มีผลตั้งแต่วันที่ ๑ กรกฎาคม ๒๕๖๑
- รายได้ค่าเช่าและค่าบริการพื้นที่ธุรกิจเพิ่มขึ้น ๓๒.๙๒๘ ล้านบาท มีผลมาจากการเพิ่มขึ้นของค่าเช่าและค่าบริการ ๑๘.๒๖๕ ล้านบาท ค่าบริการลานอเนกประสงค์ ๑.๓๑๙ ล้านบาท พื้นที่ประชาสัมพันธ์ และสื่อโฆษณา ๒.๒๙๕ ล้านบาท
- รายได้ค่าบริการสาธารณูปโภค ๑๑.๒๙๒ ล้านบาท และมีรายได้ค่าบริการศูนย์ประชุมเชียงใหม่ รวมทั้งสิ้นจำนวน ๑๐.๙๖๘ ล้านบาท

โดยในปี ๒๕๖๒ ธพส. ได้มีการทบทวนรายชื่อคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบแล้ว และยังคงใช้คณะกรรมการชุดเดิมตามคำสั่งที่ ๐๓๖/๒๕๖๑ ลงวันที่ ๑๘ เมษายน ๒๕๖๑ โดยหน้าที่รับผิดชอบคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร มีดังนี้

๑. กำหนดนโยบายและดำเนินการจัดการความรู้หรือบ่งชี้ความรู้ (Knowledge management process) ที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร

๒. ให้การสนับสนุนการสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) ของพนักงานและลูกจ้าง ตลอดจนกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นไปตามแผนงาน

๓. ให้การสนับสนุนผู้บริหารและพนักงานในการประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) และให้มีกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ตามขั้นตอนการดำเนินงานของการจัดการความรู้

๔. กำกับดูแลการจัดทำข้อมูลและสารสนเทศของผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้



๕. สนับสนุนการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งานก่อให้เกิดประโยชน์และผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้นเป็นปัญญาปฏิบัติแก่ทุกฝ่าย

นอกจากนั้น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ได้จัดโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ “การพัฒนาระบบการจัดการความรู้อย่างยั่งยืน” หลักสูตรนักจัดการความรู้ (KM Facilitator) (ภายใต้โครงการพัฒนาระบบการจัดการความรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้) ผู้บริหารและพนักงานที่มีองค์ความรู้และประสบการณ์ (GURU) ในหน่วยงานและข้ามหน่วยงาน/สายงาน มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน รวบรวม จัดเก็บและถ่ายโอนองค์ความรู้ของ ธพส. ในรูปแบบที่เรียกว่า OPL (One Point Lesson) หรือบทเรียนหนึ่งประเด็นซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งในการถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ภายในองค์กรที่ดีด้วยวิธีการง่ายๆ โดยมีองค์ความรู้ที่ดำเนินการแล้ว จำนวน ๓๐ องค์ความรู้ ทั้งนี้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ได้จัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้ต่าง ๆ ผ่านระบบ INTRANET ของ ธพส. ตัวอย่างมีดังนี้

ความรู้ที่ถ่ายทอด	ชื่อองค์ความรู้	วิธีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	ฝ่ายงาน
ภายในหน่วยงานเดียวกัน	คู่มือการปฏิบัติงานฝ่ายบัญชี	- การประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ - จัดทำโครงการพี่เลี้ยง น้องเลี้ยง	ฝ่ายบัญชี
ความรู้ที่ถ่ายทอดข้ามหน่วยงาน	แผนที่ความรู้หน่วยงาน - กระบวนการรายได้	นำเสนอในเวทีนำเสนอผลงาน แลกเปลี่ยนข้อมูล ตอบข้อซักถาม	ฝ่ายบัญชี

ทั้งนี้ ยังจัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่าน กิจกรรมสัปดาห์ธรรมาภิบาลและงาน CG Day ๒๐๑๙ เมื่อวันที่ ๒๙ พฤศจิกายน ๒๕๖๒ โดยได้เชิญวิทยากรที่มีประสบการณ์จากหน่วยงานภายนอก มาบรรยายพิเศษให้ความรู้ในหัวข้อ “ความยั่งยืนและมีธรรมาภิบาลในองค์กร” ในส่วนของด้านการจัดการความรู้ ธพส. ได้จัดพื้นที่เสนอผลงาน KM และเกมส์แผนที่ความรู้ชิงรางวัล และมีพิธีมอบเกียรติบัตรแก่นักจัดการความรู้ ธพส. (KM Facilitator) โดย กรรมการผู้จัดการ รวมถึงมีการจัดนิทรรศการการจัดการความรู้ โดยบูรณาการร่วมกับงานอื่น ๆ อันได้แก่

- ๑) Corporate Good Governance
- ๒) RISK
- ๓) งานบริหารอาคาร
- ๔) กิจกรรม Safety Day เพื่ออาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน

โดยผลของการดำเนินการทำให้เกิดนวัตกรรมในการปฏิบัติงาน ที่จะเป็นข้อเสนอในการดำเนินงานในขอบเขตของโครงการนี้ เช่น ฝ่ายบัญชี มีแนวทางที่จะทำคู่มือปฏิบัติงานไปสู่กระบวนการที่ดำเนินการได้เองในระบบ IT ของ ธพส. แบบอัตโนมัติ เป็นต้น หรืองาน GRC จะมีการทำงานร่วมกันแบบ Team Avenger เพื่อให้พนักงานแต่ละกลุ่มงานมีการทำงานที่บูรณาการร่วมกัน

### ๓.๕ แนวโน้มที่ส่งผลต่อปัจจัยยั่งยืน กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระดับความพึงพอใจ

#### ๓.๕.๑ ปัจจัยยั่งยืน

เพื่อให้รองรับเกณฑ์ Enablers ๘ ด้านตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) จะเริ่มใช้ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ๒๕๖๓ ประกอบกับเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ที่คณะกรรมการและผู้บริหารต้องจัดให้มีปัจจัยยั่งยืนที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการดำเนินภารกิจหลักของ ธพส. ให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายในระยะยาว เพื่อให้องค์กรมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง มั่นคง ยั่งยืน และทิศทางในอนาคตที่ประชุมเชิงปฏิบัติการ ระหว่างคณะกรรมการ ธพส. และผู้บริหาร จึงได้นำปัจจัย ยั่งยืนที่เป็นมาตรฐานของตลาดหลักทรัพย์ ผสมกับภารกิจขององค์กรมาประยุกต์เป็นปัจจัยของ ธพส. โดย คณะกรรมการและผู้บริหารได้ร่วมกันพิจารณาจัดลำดับความสำคัญและคัดเลือก สรุปเป็น ๕ ปัจจัยยั่งยืนได้ ดังนี้

๑. การบริหารจัดการโครงการให้มีประสิทธิภาพ
๒. ความมั่นคงทางการเงิน
๓. การมุ่งเน้นบุคลากร
๔. การมุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง
๕. มีบริการที่เป็นเลิศ

ดังนั้น นวัตกรรมที่จะสร้างขึ้นต้องเน้นในการบริหารจัดการโครงการ เช่น การนำดิจิทัลใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการโครงการ หรือการเน้นการบริการลูกค้า เช่น การพัฒนาช่องทางสื่อสารใหม่ ๆ กับผู้รับบริการใน อาคารที่ ธพส. ดูแลเป็นต้น นอกจากนี้ปัจจัยดังกล่าวยังแสดงความสามารถพิเศษของ ธพส. คือการบริหาร อสังหาริมทรัพย์ของภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

#### ๓.๕.๒ ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)

เพื่อให้รองรับเกณฑ์ Enablers ๘ ด้าน ตามที่ สคร. จะเริ่มใช้ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ในปี ๒๕๖๓ ประกอบกับเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ที่คณะกรรมการ และผู้บริหารจะต้องจัด ให้มีการระบुकกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย และจัดลำดับความสำคัญ เพื่อนำไปจัดทำแผนตอบสนองความต้องการและ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ ที่ประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างคณะกรรมการ ธพส. และผู้บริหาร จึงนำ กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียตามหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ และศึกษา แนวทางของตลาดหลักทรัพย์ มาวิเคราะห์ตามภารกิจ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมทั้งมีการจัดทำ หลักเกณฑ์ในการจัดลำดับความสำคัญของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียของ ธพส. ซึ่งคณะกรรมการและผู้บริหารได้ร่วมกัน พิจารณาคัดเลือกและจัดลำดับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญของ ธพส. สรุปได้ดังนี้

๑. ลูกค้า (ผู้เช่า หน่วยงานรัฐ เอกชน ประชาชนผู้ใช้บริการ)
๒. ผู้ถือหุ้น รัฐบาล และหน่วยงานกำกับ
๓. พนักงานและลูกจ้าง
๔. คู่ค้า
๕. ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม

ดังนั้นในการจัดการนวัตกรรมนั้น อาจเน้นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเช่น ลูกค้าที่เป็นผู้เช่า หน่วยงานรัฐ ฯลฯ ก่อน เพื่อให้เกิดการสร้างความรู้ความผูกพันกับผู้รับบริการอันเป็นรายได้หลักของ ธพส.

### ๓.๕.๓ ผลสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า

ทพส. ได้ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของลูกค้าผู้ใช้บริการศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจของหน่วยงานราชการ ผู้ประกอบการพื้นที่พาณิชย์ และลูกค้าที่มาใช้บริการภายในศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ ตลอดจนรับฟังข้อเสนอแนะเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการของ ทพส. ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ในภาพรวมการให้บริการของศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ ได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย ๔.๓๓) ประกอบด้วยความพึงพอใจจากการสำรวจใหญ่ประจำปี (ค่าเฉลี่ย ๔.๑๘) และความพึงพอใจจากการสำรวจย่อยรายการกิจกรรม/โครงการ (ค่าเฉลี่ย ๔.๕๕) เมื่อเปรียบเทียบกับปี ๒๕๖๐ ระดับความพึงพอใจลดลง (-๐.๑๑)

ประเด็นการประเมิน	ภาพรวม	การสำรวจใหญ่ประจำปี	การสำรวจย่อยรายการกิจกรรม/โครงการ
1. ด้านระบบการจราจรของศูนย์ราชการฯ	4.25	4.15	4.39
2. ด้านการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมภายในศูนย์ราชการฯ	4.23	4.23	-
3. ด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.21	4.21	-
4. ด้านการบริหารจัดการระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ	4.28	4.15	4.47
5. ด้านระบบรักษาความปลอดภัย	4.33	4.14	4.62
6. ด้านระบบรักษาความสะอาด	4.31	4.17	4.52
7. ด้านลูกค้าสัมพันธ์ (Call Center)	4.37	4.18	4.65
8. ด้านเจ้าหน้าที่ (ด้านการเงิน)	4.69	-	4.69
9. ด้านการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อความสัมพันธ์/การมีส่วนร่วม	4.54	-	4.54
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.33</b>	<b>4.18</b>	<b>4.55</b>

จากผลการดำเนินการทำให้นำไปสู่การปรับปรุงระบบงานต่าง ๆ เช่น ด้านระบบการจราจร มีการปรับปรุงป้ายจราจรให้มีความชัดเจน หรือ การจัดระเบียบที่จอดรถให้ชัดเจน ฯลฯ หรือ ในด้านการรักษาความปลอดภัย มีการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับเจ้าหน้าที่ หรือมีการติดตั้ง CCTV เพิ่มขึ้น ฯลฯ เป็นต้น ทั้งนี้ในส่วนนี้อาจนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ของ ทพส. ได้

### ๓.๖ แนวโน้มเทคโนโลยีสารสนเทศและตัวอย่าง Best Practice ในการจัดการนวัตกรรม

จากแนวโน้มสำคัญและแนวโน้มเทคโนโลยีที่ส่งผลกระทบต่อประเทศไทยในหนังสือการคาดการณ์อนาคตเทคโนโลยีดิจิทัลประเทศไทย ๒๐๓๕ ของ DEPA ซึ่งสรุปได้คือ การสร้างและการใช้ประโยชน์จากข้อมูลปริมาณมหาศาล ราชการ ๔.๐ การเติบโตของเมืองอัจฉริยะและระบบนิเวศอัจฉริยะอื่น ๆ (Smart Ecosystem) การขยายตัวของเมืองและการเพิ่มขึ้นของมหานคร การเพิ่มขึ้นของธุรกิจ e-Commerce การเปลี่ยนข้ามอำนาจเศรษฐกิจโลก สังคมผู้สูงอายุ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ส่งผลให้เกิดการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้มากขึ้น เช่น

๑. ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence)
๒. การพิมพ์สามมิติ (3D Printing)
๓. ระบบอัตโนมัติ (Automation)
๔. ระบบความมั่นคงปลอดภัย (Security)
๕. โทรคมนาคมยุคใหม่ (Next Generation Telecom)
๖. การประมวลผลควอนตัม (Quantum Computing)
๗. ความเป็นจริงดิจิทัล (Digital Reality)
๘. การประมวลผลแบบคลาวด์ (Cloud Computing)
๙. อินเทอร์เน็ตแห่งสรรพสิ่ง (Internet of Thing: IoT)
๑๐. นาโนเทคโนโลยี (Nanotechnology)
๑๑. การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic)
๑๒. Distributed Ledger Technology (DLT)

โดยในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ได้นำระบบดิจิทัลต่าง ๆ มาใช้ ดังตัวอย่างจากในหนังสือ Forbes ในเดือนธันวาคม ๒๕๖๒ ได้ระบุอสังหาริมทรัพย์ยุค ๔.๐ สร้างนวัตกรรมตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์มากขึ้น รวมถึงสะท้อนภาพลักษณ์ความทันสมัยโดยมีศัพท์ใหม่คือคำว่า “Prop Tech” ก็กลายเป็นสิ่งที่ผู้คนในวงการอสังหาริมทรัพย์กล่าวถึง หลังจากที่ผู้ประกอบการรายใหญ่ ๆ อย่างแสนสิริ อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ ออกมาประกาศปฏิวัติองค์กรให้ก้าวสู่ความเป็น Prop Tech รองรับยุคดิจิทัล

การใช้เทคโนโลยีทันสมัยจะเห็นชัดเจนภาคการก่อสร้าง เช่น เทคโนโลยีที่ช่วยให้ก่อสร้างเร็ว แต่ในภาคผู้บริโภคคนที่อยู่อาศัย ยังไม่เห็นชัดมากนัก มีการพูดถึง “Smart Home” หรือบ้านที่นำระบบเทคโนโลยีเข้ามาบริหารจัดการ สั่งเปิดปิดแอร์ ไฟ เครื่องใช้ไฟฟ้าต่าง ๆ ผ่านสมาร์ทโฟน ฯลฯ มาเป็นเวลานาน แต่ก็ยังไม่ได้ถูกใช้งานในวงกว้าง

เมื่อมีการพูดถึง Thailand ๔.๐ จึงเริ่มเห็นรูปแบบการใช้เทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องกับภาคอสังหาริมทรัพย์ในรูปแบบที่เปลี่ยนไป โดยเฉพาะการนำระบบซื้อขายออนไลน์มาใช้ในการจองที่อยู่อาศัย การลงทุนในสตาร์ทอัพ หรือธุรกิจนวัตกรรม เทคโนโลยีเกิดใหม่ของบริษัทอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่ ๆ โดยทาง ธพส. อาจนำแนวคิดเหล่านี้มาใช้ประกอบในการสร้างนวัตกรรมในองค์กรได้ด้วย ทั้งนี้ แนวโน้มของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นในตลาดอสังหาริมทรัพย์เมืองไทย อาจมีด้วยกัน ๔ ส่วนหลัก คือ

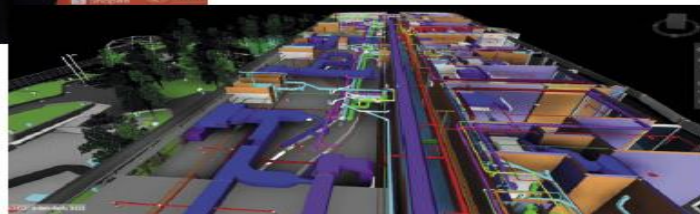
๑. เทคโนโลยีก่อสร้าง
  ๒. ระบบจัดการภายในบ้าน
  ๓. ระบบการซื้อขายที่อยู่อาศัยออนไลน์
  ๔. การลงทุนในสตาร์ทอัพหรือธุรกิจนวัตกรรม เทคโนโลยีเกิดใหม่ ที่อาจเชื่อมโยงกับบริการในเรื่องที่อยู่อาศัย การใช้ชีวิต และต่อยอดบริการใหม่ ๆ
- (โปรดดูตัวอย่างในหน้าถัดไป)



เซนสิริให้ความสำคัญกับการมี Tech company ที่เข้ามาลงทุนในสตาร์ทอัพหลายรายที่พัฒนานวัตกรรมที่อยู่อาศัย ซึ่งล่าสุดร่วมกับสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) พร้อม 3 สตาร์ทอัพ พัฒนานวัตกรรม ระบบอัตโนมัติ ระบบเคลือบสี เพื่อส่งเสริมให้ AI Smart Home ปลอดภัย



สำหรับเทคโนโลยีก่อสร้างและระบบจัดการภายในบ้าน อย่างที่กล่าวแล้วว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมานานแล้ว โดยเทคโนโลยีก่อสร้าง ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะนำเทคโนโลยีที่ช่วยให้สร้างที่อยู่อาศัยได้เร็วขึ้นมาใช้ เพื่อให้ผู้บริโภคจองบ้านแล้วสามารถเข้าอยู่ได้ในเวลาอันรวดเร็ว ผู้ประกอบการก็รับรู้รายได้เร็ว แต่เทคโนโลยีก่อสร้างนี้เปลี่ยนแปลงช้ากว่าเมื่อเทียบกับเทคโนโลยีในภาคธุรกิจอื่น อาจจะมีที่เพิ่งเริ่มเข้ามาใหม่ เช่น ระบบห้องน้ำสำเร็จรูป ระบบลิฟต์อัจฉริยะ อาคารจอดรถอัตโนมัติเช่นเดียวกับ ระบบจัดการภายในบ้าน หรือ IoT (Internet of Things) ที่ใช้เทคโนโลยีช่วยให้อุปกรณ์ไฟฟ้าทุกอย่างภายในบ้านสั่งการได้ผ่านสมาร์ทโฟน ก็เกิดขึ้นมานาน ระยะหลังอาจจะมีการพัฒนาขึ้นมาให้สั่งการผ่านระบบเสียงของเจ้าของบ้านได้ และอุปกรณ์แต่ละตัวสามารถสื่อสารระหว่างกันมีคำสั่ง สิ่งต่าง ๆ ระหว่างกันได้



ขณะที่ระบบการซื้อขายที่อยู่อาศัยออนไลน์ กำลังจะแพร่หลายมากขึ้น โดยพุกาษา เรียลเอสเตท ถือเป็นเจ้าแรกที่เริ่มทดลองทำให้จองบ้านนัดหมายก่อนดูบ้านตัวอย่างจริงมาใช้เมื่อ ๔-๕ ปีก่อน แต่ในเวลานั้น การทำธุรกรรมเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยผ่านออนไลน์ยังไม่แพร่หลาย จึงยังไม่เห็นภาพที่ชัดเจนนัก จนระยะต่อมากลุ่มแกรนด์ยูนิตี้ ดีเวลลอปเม้นท์ ในเครือยูนิเวนเจอร์ ได้จัดแคมเปญห้องชุดราคาพิเศษ และให้ลูกค้าจองผ่านออนไลน์เท่านั้น ได้สร้างความหือหาวให้กับตลาด แต่หลังจากนั้นก็ไม่มีใครระบบนี้มาใช้ต่อเนื่อง แต่เมื่อไม่นานมานี้ ผู้ประกอบการหลายราย กลับมาโหมกระแสรบบการซื้อขายที่อยู่อาศัยออนไลน์อีกครั้ง ด้วยการจับมือกับ “ช้อปปี้” (Shopee) มาร์เก็ตเพลส ออนไลน์ชื่อดัง ขายผ่านออนไลน์แบบ อี-คอมเมิร์ซ ไม่ว่าจะพุกาษา เรียลเอสเตท อนันดา ดีเวลลอปเม้นท์ แอล.พี.เอ็น.ฯ บางกอกซิตี้สุมาร์ท (บริษัทเอเย่นต์ในเครือเอพี) โดยเปิดให้ผู้สนใจสามารถจองที่อยู่อาศัยผ่านช้อปปี้ได้

ในเชิงการลงทุนตามแนวโน้มของ Thailand ๔.๐ ยังสะท้อนให้เห็นภาพลักษณ์ของโครงการที่มีความทันสมัย มีเทคโนโลยีการบริหารจัดการที่ดี ส่งผลให้ผู้บริโภคเลือกที่อยู่อาศัยที่มีระบบเทคโนโลยีที่ดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อเนื่องให้ภาพรวมโครงการนั้น มีคุณค่าเพิ่มขึ้น และแน่นอนว่าย่อมมีผลกับราคาอสังหาริมทรัพย์ของโครงการนั้น ๆ เพิ่มมูลค่าตามไปด้วย

นอกจากนี้ยังมีการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อยกระดับการสร้างรายได้เพิ่มสูงขึ้นตามสัดส่วนด้วยนวัตกรรมที่อยู่อาศัย อาทิ ผู้ประกอบการในกลุ่มโครงการคอนโดมิเนียมมีการพัฒนาและขยายตัวอย่างต่อเนื่องเป็นสัดส่วนตามลำดับ ได้แก่ ตลาด Branded Residences จะมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้นในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ เพื่อสร้างความโดดเด่นในความเป็นสากลแบบทั่วโลกและสำหรับประเทศไทยยังสามารถเติบโตได้อีกมากในตลาดนี้ อาทิเช่น โครงการ KHUN by YOO และ โครงการ Wireless ๙๘ เป็นต้น รวมถึงแนวโน้มที่เน้นให้ที่อยู่อาศัยหรืออาคารเช่าเป็นรูปแบบที่สามารถสร้างสภาพที่ดีให้กับผู้พักอาศัยหรือผู้เช่า โดยมุ่งเป้าหมายที่เกี่ยวกับการดูแลสุขภาพ ความสะดวกสบายส่วนบุคคล และพยายามเติมเต็มสิ่งเหล่านั้นไว้ภายใน เช่น ระบบต่าง ๆ ภายในอาคาร เพื่อสุขภาพ ทั้งภายในห้องพัก ห้องทำงานและพื้นที่ส่วนกลาง ไม่ว่าจะเป็นระบบกรองน้ำ เครื่องกรองอากาศ ระบบความร้อนแบบใช้พลังงานหมุนเวียน ระบบรักษาความชื้น ห้องทรีตเมนต์ เป็นต้น ที่จะมีมากขึ้นในอนาคต

สำหรับเทรนด์การตลาดอสังหาริมทรัพย์รูปแบบเสมือนจริง (VR) ซึ่งเป็นแนวโน้มที่เห็นได้ชัดเจนในเรื่องของนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่เข้ามาช่วยขับเคลื่อนการตลาด เพื่อตอบโจทย์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างสมจริง กลายเป็นแรงผลักดันช่วยในการตัดสินใจ และด้วยยุคแห่งเทคโนโลยีมีความก้าวหน้ามากขึ้น นวัตกรรมนี้จึงเป็นสิ่งที่ตอบโจทย์รูปแบบการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการได้เสมือนจริง ทั้งยังเพิ่มความท้าทายให้ติดตาม ประกอบกับการใช้เทคโนโลยีที่หลากหลายมาเป็นเครื่องมือในการสร้างความโดดเด่นและทันสมัยแบบโลกอนาคต เช่น อุปกรณ์ VR Gear และการสร้างสรรค์ด้านการโฆษณาด้านการตลาดผ่านช่องทางต่าง ๆ ด้วยคลิป ๓๖๐ องศา เป็นต้น

แม้ว่าธุรกิจอสังหาริมทรัพย์เป็นธุรกิจที่มีความผันผวนตามภาวะทางเศรษฐกิจมาก แต่ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์รายใหญ่ มีการประกันรายได้และกระจายความเสี่ยงในหลากหลายช่องทางในการดำเนินธุรกิจที่สามารถเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้หลากหลายวิธีการที่สามารถสร้างรายได้ให้กับธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ได้อย่างต่อเนื่อง เช่น การปรับกลยุทธ์ของผู้ประกอบการรายใหญ่ตลาดอสังหาริมทรัพย์ที่เน้นการเพิ่มพอร์ตรายได้จากธุรกิจที่สร้างรายได้ประจำได้สม่ำเสมอ หรือ Recurring Income หรือ ตัวอย่างโครงการ Mixed Used คือ การทำทั้งคอนโด ออฟฟิศ โรงแรมและห้างสรรพสินค้าในที่เดียวกัน เป็นต้น

นอกจากนั้นจากบทความของ ศ.วิวัฒน์ รุ่งเรืองผล ซึ่งเขียนในปี ๒๕๖๑ ในเรื่อง Property Tech เมื่ออสังหาริมทรัพย์มาผสมกับเทคโนโลยี ประเภทของ Property Tech จะสามารถแบ่งออกมาเป็นกลุ่มได้ ๕ กลุ่มหลัก ๆ ดังนี้

๑. **Internet of Thing (IOT)** อุปกรณ์อัจฉริยะ เป็นการนำอุปกรณ์ที่เชื่อมต่อกับเครือข่ายออนไลน์ และเซ็นเซอร์ เข้ามาใช้ในการควบคุมเครื่องใช้ไฟฟ้า และอุปกรณ์ต่าง ๆ ภายในอาคาร โดยพอจะจำแนกลักษณะของอุปกรณ์อัจฉริยะตามวัตถุประสงค์ของการใช้งานได้ดังนี้

- อุปกรณ์เพื่อความปลอดภัย ซึ่งปัจจุบันมีการนำอุปกรณ์อัจฉริยะเข้ามาใช้ในอาคารสมัยใหม่อย่างแพร่หลาย โดยต้นทุนอุปกรณ์เหล่านี้ในวันจะยิ่งถูกลงเรื่อย ๆ เช่น ระบบอุปกรณ์ล็อคประตูอัจฉริยะที่ไม่ต้องใช้กุญแจในการไขแต่ใช้การปลดล็อคประตูผ่านโทรศัพท์มือถือ หรือการสแกนนิ้ว รวมถึงระบบที่เชื่อมต่อกับโทรศัพท์มือถือเพื่อแจ้งต่อไปยังเจ้าของบ้านเมื่อมีการตรวจจับผู้บุกรุก โครงการอาคารชุดหรือหมู่บ้านบางโครงการอาจเชื่อมโยงระบบกล้องวงจรปิดในโครงการเข้ากับระบบ smart home เพื่อให้ผู้อยู่อาศัยในโครงการสามารถเข้าไปชมภาพย้อนหลังของผู้ผ่านเข้าออกหมู่บ้านหรืออาคาร ได้ผ่านโทรศัพท์มือถือหรือจอภาพที่ติดตั้งไว้ในบ้าน
- อุปกรณ์เพื่อความสะดวกสบาย เช่น ระบบเซ็นเซอร์ที่ตรวจวัดอุณหภูมิและช่วยปรับอุณหภูมิในห้องให้เหมาะสมกับจำนวนคนที่อยู่ในห้องและสัมพันธ์กับอากาศภายนอก เซ็นเซอร์ที่ทำการเปิดไฟอัตโนมัติเมื่อมีผู้เข้ามาในพื้นที่และปิดไฟเมื่อไม่มีคนอยู่ในพื้นที่ รวมถึงอุปกรณ์ที่ช่วยให้เจ้าของบ้านสามารถสั่งเปิดปิดเครื่องปรับอากาศ สั่งให้หม้อหุงข้าวทำงานได้จากระยะไกล
- อุปกรณ์ที่ช่วยสนับสนุนด้านการขายและการตลาด เช่น การใช้ drone ถ่ายภาพโครงการหรือถ่ายภาพมุมสูงเพื่อให้ลูกค้าเห็นก่อนว่าอาคารชุดระดับความสูงแต่ละชั้นสามารถเห็นทัศนียภาพได้ไกลเพียงใด หรือการใช้จอภาพส่วนบุคคลแบบเสมือนจริงที่สวมครอบศีรษะเพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าเยี่ยมชมโครงการทั้งโครงการ หรือจำลองภาพในห้องให้ลูกค้าได้เห็นโดยไม่จำเป็นต้องสร้างห้องตัวอย่างจริง

๒. **Application** เป็นการใช้โปรแกรมทั้งในคอมพิวเตอร์และโทรศัพท์มือถือ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการและอำนวยความสะดวกให้ผู้อยู่อาศัยหรือผู้ซื้ออสังหาริมทรัพย์ property tech ประเภทนี้ เริ่มเข้ามามีบทบาทมากขึ้นเรื่อย ๆ ในวงการอสังหาริมทรัพย์ ทั้งที่ใช้เป็นระบบหลังบ้านเพื่อการบริหารจัดการของผู้ประกอบการ และที่เปิดออกมาเป็นระบบหน้าบ้านที่ให้ลูกค้าได้มีโอกาสเข้ามาใช้ เช่น application ที่ให้ลูกบ้านหรือผู้เช่าใช้แจ้งซ่อมแซมทั้งในพื้นที่ส่วนกลางและส่วนตัวของลูกค้า application ที่ช่วยให้ลูกค้าหาที่จอดรถในอาคารที่ยังว่างอยู่ ระบบการจองห้องออกกำลังกาย ห้องประชุม ระบบการแจ้งเตือนเมื่อมีจดหมายหรือพัสดุเข้ามาที่นิติบุคคลอาคารชุด รวมถึงระบบแจ้งเตือนการชำระเงินค่าส่วนกลาง และการบันทึกข้อมูลการชำระเงินค่าส่วนกลางเพื่อความสะดวกในการออกใบเสร็จรับเงิน ออกใบเตือนการชำระเงิน ฯลฯ โดยในระบบหลังบ้านของผู้ประกอบการโดยเฉพาะในกลุ่มผู้พัฒนาอาคารชุดปัจจุบันนิยมนำระบบ Building information modeling (BIM) เข้ามาใช้เพื่อจำลองรูปแบบอาคารก่อนก่อสร้างให้เป็น ๓ มิติ จะได้เห็นการซ้อนทับกันของโครงสร้างอาคารและระบบสาธารณูปโภค เพื่อจะได้ทำการปรับปรุงแบบก่อนดำเนินการก่อสร้างไม่ให้เกิดปัญหาระหว่างการก่อสร้างจริง

๓. **Home Shopping** คือระบบที่เชื่อมต่อที่อยู่อาศัยกับการซื้อของผ่านระบบออนไลน์ ระบบนี้ต่างจากระบบซื้อของออนไลน์ทั่ว ๆ ไปที่เป็น App ในโทรศัพท์มือถือ โดยระบบโฮมช้อปปิ้ง เป็นการนำอุปกรณ์ (Hardware) ติดไว้ภายในบ้าน เพื่อให้คนในบ้านสามารถสั่งซื้อสินค้าต่าง ๆ ผ่านอุปกรณ์ที่ติดไว้ภายในบ้าน ปัจจุบันมีผู้ประกอบการ Start up ไทย ชื่อ Nesket.com เป็นผู้วางระบบให้บริการโดยมีทั้งอุปกรณ์ที่เป็นหน้าจอและเครื่องสแกน ที่ให้ผู้อยู่อาศัยในบ้านสามารถนำสินค้าต่าง ๆ ที่มีรหัสบาร์โค้ดมาสแกน แล้วระบบจะทำการสืบค้นผ่านฐานข้อมูลว่าของที่นำมาสแกนคืออะไร และส่งข้อมูลราคาขายของสินค้านั้นกลับมาให้ลูกค้า ยืนยัน เมื่อลูกค้ายืนยันสั่งซื้อของจะถูกนำมาส่งมาให้ถึงอาคารชุด โดยส่งเป็นรอบวันละ ๑ รอบ ปัจจุบัน Nesket.com ได้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของระบบ smart home ให้กับผู้ประกอบการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์บางราย และน่าจะกลายเป็นระบบมาตรฐานของ อาคารชุดในเมืองโครงการใหม่ ๆ ในไม่ช้า ด้วยระบบดังกล่าวนอกจากการสั่งซื้อแล้ว ยังสามารถใช้เรียกแท็กซี่ เรียกช่างซ่อม และล้างเครื่องปรับอากาศ รวมถึงการนัดหมายเพื่อขอคำปรึกษากับแพทย์ได้อีกด้วย

๔. **Sharing Economy** เป็นบริการเสริมในโครงการหมู่บ้านจัดสรร หรืออาคารชุดที่นำพื้นที่บางส่วนหรืออุปกรณ์ที่เป็นส่วนกลางมาใช้งานร่วมกัน โดยอาจมีการเก็บค่าใช้จ่ายเพิ่มสำหรับผู้ใช้ ในอดีตแนวคิดของ sharing economy คือ สระว่ายน้ำ ฟิตเนส แต่สำหรับโครงการอสังหาริมทรัพย์ยุคใหม่ sharing economy ได้พัฒนาไปไกลถึงรถยนต์ไฟฟ้าที่จอดไว้ในอาคารชุดที่สมาชิกสามารถจองใช้รถโดยมีค่าใช้จ่ายบางส่วนเพื่อขับออกจากโครงการไปในระยะทางที่ไม่ไกลมากนัก เช่น เพื่อไปตลาดซื้อของหรือไปต่อรถไฟฟ้า สมาชิกท่านอื่นสามารถใช้แอปพลิเคชันตรวจสอบรถร่วมใช้ว่าเหลืออยู่กี่คัน และสามารถจองใช้ได้โดยมีค่าใช้จ่ายบางส่วนในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิตก็มีระบบจักรยานร่วมใช้โดยนักศึกษา ใช้รหัสจากโทรศัพท์มือถือในการปลดล็อคจักรยานเพื่อขับไปใช้งานภายในมหาวิทยาลัย โดยไม่จำเป็นต้องนำมาคืน ณ จุดเดิมที่นำรถออก นักศึกษาท่านอื่นสามารถตรวจสอบได้ว่ามีจักรยานร่วมใช้อยู่ในบริเวณใดบ้างผ่านแอปพลิเคชัน โดยมีหน่วยงานกลางทำหน้าที่ขนส่งจักรยานเข้ามาเสริมในบริเวณที่มีความต้องการหนาแน่นและมีรถไม่เพียงพอ โดยอัตราค่าบริการ ก็คิดตามระยะเวลาที่ใช้งานจริง Sharing economy สำหรับอาคารชุดบางแห่ง ได้จัดทำพื้นที่ co-working space ให้ผู้อยู่อาศัยในโครงการสามารถมาเช่าพื้นที่ด้านล่างของอาคารเพื่อใช้เป็นสำนักงานขนาดเล็กร่วมกับผู้อยู่อาศัยท่านอื่นในโครงการ เพื่อตอบสนองความต้องการสำหรับผู้อยู่อาศัยที่ประกอบอาชีพอิสระ และไม่ต้องการอยู่จำเจในห้องพักขนาดเล็กของตัวเอง ก็สามารถมาเช่าเพื่อใช้สำนักงานขนาดเล็กในอาคารได้

๕. **Smart Material** วัสดุสมัยใหม่ที่ใช้เป็นส่วนประกอบของอาคาร และเชื่อมต่อกับอุปกรณ์อัจฉริยะภายในบ้าน เช่น แผ่นกระจกที่ใช้กันห้องแบบที่มีแผ่นฟิล์มเคลือบสารพิเศษตรงกลาง เมื่อเปิดสวิตซ์ให้ไฟฟ้าเข้าไปทำปฏิกิริยากับแผ่นฟิล์มจะทำให้กระจกทึบแสงกลายเป็นกระจกโปร่งใส ทำให้อาคารสมัยใหม่อาจไม่จำเป็นต้องติดม่าน หรือวัสดุเคลือบผนังอาคารภายนอก ที่สามารถเปลี่ยนแสงอาทิตย์ให้กลายเป็นพลังงานเชื่อมต่อเข้ามาใช้กับเครื่องใช้ไฟฟ้าในบ้านได้ Smart Material ยังรวมถึงเทคนิคการก่อสร้างแบบใหม่ ๆ เช่น การใช้ ๓D printer สามารถพิมพ์ชิ้นส่วนของบ้าน หรือบ้านทั้งหลังได้

ซึ่งแนวโน้มทั้งหมดดังกล่าว อาจเป็นไอเดียที่ช่วยประกอบในการจัดทำแผนการจัดการนวัตกรรมของ ธพส. ต่อไปนี้



## บทที่ ๔

### ข้อเสนอแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕

แผนยุทธศาสตร์ด้านการสร้างนวัตกรรมมีสาระสำคัญครอบคลุมทั้งการพัฒนากระบวนการผลิตภัณฑ์ บริการ รูปแบบการตลาดและการประกอบกิจการ การจัดการความรู้และการคิดสร้างสรรค์ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร การจัดสรรทรัพยากร พร้อมประเมินความคุ้มค่า ความเสี่ยง และจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรมอย่างเหมาะสม การจัดทำแผนปฏิบัติการ ถ่ายทอดให้เกิดการรับรู้ทั้งกลุ่มบุคลากรภายใน ผู้รับบริการ คู่ค้า และเครือข่ายภาคี และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิผล

#### ๔.๑ นโยบายด้านการจัดการนวัตกรรม

ตามประกาศบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ที่ ๐๒๔/๒๕๖๓ โดยประธานกรรมการ ธพส. เรื่อง นโยบายส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรม มีดังนี้

บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการนวัตกรรม นับเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนธุรกิจ โดยขับเคลื่อนนวัตกรรมผ่านยุทธศาสตร์องค์กร ซึ่งการบริหารจัดการนวัตกรรมจะสามารถยกระดับให้ ธพส. ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน โดยส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในทุกกระบวนการทำงาน เพื่อสร้างคุณค่าและเกิดความคุ้มค่า (Value) สามารถตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันของ ธพส. จึงผลักดันให้มีการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบขึ้นในองค์กร โดยได้กำหนดนโยบายส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และการบริหารจัดการนวัตกรรม ดังนี้

#### วิสัยทัศน์นวัตกรรม

มุ่งมั่นพัฒนานวัตกรรมและระบบบริหารจัดการนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ และสังคมจากการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐ ผ่านนวัตกรรมแบบเปิดและนวัตกรรมแบบปิด โดยสร้างเสริมศักยภาพ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรทุกระดับให้มีทัศนคติที่ดีพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และใช้ความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Newness) เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

โดยมีเป้าหมายหลัก ๓ ประการ ประกอบด้วย

๑. **พัฒนาบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร (People)** ส่งเสริมการเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีทัศนคติและองค์ความรู้ที่พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อค้นหาและนำนวัตกรรมที่เหมาะสมมาใช้ในพัฒนาองค์กร
๒. **พัฒนากระบวนการทำงาน (Process)** สนับสนุนให้มีการนำเอาความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมจากภายนอกองค์กรมาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ธุรกิจ

๓. **สร้างพันธมิตรนวัตกรรม (Stakeholders)** บูรณาการกับเครือข่ายพันธมิตร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการแสวงหาความร่วมมือความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม สร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาสร้างสรรค์นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ และสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่เศรษฐกิจและสังคม

โดยมีแนวทางในการดำเนินการดังนี้

- ๑) พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร โดยจัดให้มีกรอบแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กรที่ชัดเจน อันประกอบด้วย นโยบาย เป้าหมาย แผนงานด้านนวัตกรรมระยะสั้นและระยะยาว ที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในระดับบุคคลและระดับองค์กร โครงสร้าง หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกระบวนการด้านการจัดการนวัตกรรม เพื่อมุ่งให้ ธพส. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
- ๒) พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการทำงานให้รองรับการพัฒนาและการสร้างนวัตกรรมในอนาคตที่ผู้นำเข้ามาใช้ในการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
- ๓) เปิดกว้างในการสร้างความร่วมมือด้านความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกัน หรือในระหว่างองค์กรเพื่อนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ มาประยุกต์ใช้ต่อยอดธุรกิจขององค์กร
- ๔) ส่งเสริมการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาสนับสนุนการดำเนินงานในทุกกระบวนการ เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน สนับสนุนการดำเนินงาน รวมทั้งเพิ่มโอกาสในการดำเนินงานของ ธพส.
- ๕) ส่งเสริมให้บุคลากร ธพส. มีทัศนคติที่ดีพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ใช้ความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้สามารถคิดค้นและประยุกต์ใช้นวัตกรรม รวมทั้งผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ และต่อยอดสู่นวัตกรรม
- ๖) ให้ความสำคัญกับการจัดการองค์ความรู้ และระบบคลังนวัตกรรม เพื่อให้เกิดการแบ่งปันองค์ความรู้ภายในองค์กร ให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้งานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ๔.๒ ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (SWOT)

แผนแม่บทฉบับนี้ ที่ปรึกษาได้นำเครื่องมือการวางแผนและบริหารจัดการมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนาที่สำคัญ อาทิเช่น วิธีการ SWOT Analysis, PESTEL, TOW Matrix, Benchmarking, Gap Analysis เป็นต้น จากวิธีการต่าง ๆ ข้างต้น นำมาสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมในการดำเนินงานด้านวิจัยพัฒนา และนวัตกรรมของ ธพส. ที่ควรดำเนินการในอนาคต

ในเบื้องต้นของการจัดทำแผนแม่บทด้านการวิจัย พัฒนา และนวัตกรรมของ ธพส. จำเป็นอย่างยิ่งที่ทางที่ปรึกษา ต้องดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรของ ธพส. ที่มีผลกระทบต่อการทำงานด้านการวิจัยพัฒนาและนวัตกรรมในด้านต่าง ๆ โดยเมื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของ ธพส. (SWOT Analysis) ดังนี้

จากผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินการด้านนวัตกรรมของ ธพส. สรุปได้ดังนี้

ตารางแสดงการดำเนินการ SWOT Analysis

จุดแข็ง (Strength: S)	จุดอ่อน (Weakness: W)
<p>S๑ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานกำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ กับ ธพส. และมีความน่าเชื่อถือทำให้ ธพส. ได้รับโอกาสในการทำโครงการใหม่ ๆ อันนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมได้</p> <p>S๒ มีประสบการณ์ ความรู้ในการใช้เครื่องมือทางการเงิน เพื่อการลงทุนโครงการขนาดใหญ่นำมาประกอบการสร้างนวัตกรรมได้</p> <p>S๓ ผู้บริหารระดับสูงจัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อย ๑ ฝ่าย/กระบวนการ เพื่อต่อยอดให้เป็นนวัตกรรม</p> <p>S๔ มีการออกแบบอาคารสำนักงานที่ทันสมัย ซึ่งเป็นตัวอย่างของนวัตกรรมที่ดี</p> <p>S๕ มีการกำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบเพื่อกำกับดูแล และโครงสร้างหน่วยงานที่ชัดเจนในการบริหารจัดการนวัตกรรม</p>	<p>W๑ ขาดแนวทางการพัฒนาบุคลากรในทักษะความคิดสร้างสรรค์ให้ครอบคลุมและทันสมัย</p> <p>W๒ ขาดการทบทวนกฎ ระเบียบ คำ สั่ง ประกาศ นโยบาย ให้สอดคล้องกับกฎหมายภายนอกและให้มีความคล่องตัว จึงอาจมีข้อจำกัดในการสร้างนวัตกรรม</p> <p>W๓ ขาดการขับเคลื่อนนโยบายส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการบริหารจัดการนวัตกรรมที่ชัดเจน เนื่องจากขาดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านการจัดการนวัตกรรม</p> <p>W๔ ขาดการกำหนดแนวทางนำการจัดการความรู้เชื่อมโยงสู่การพัฒนาวัตกรรม</p>
โอกาส (Opportunities: O)	อุปสรรค (Treat: T)
<p>O๑ มีทรัพย์สินภาครัฐที่ ธพส. สามารถเข้าไปพัฒนาสร้างมูลค่าเพิ่ม ทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งอาจเป็นโอกาสในการสร้างธุรกิจใหม่</p> <p>O๒ ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ ฉบับที่ ๑๒ มุ่งเน้น เรื่อง เทคโนโลยี นวัตกรรม ธรรมชาติและความยั่งยืน</p>	<p>T๑ นโยบายของหน่วยงานกำกับ/หน่วยงานกลางจำนวนมากทำให้มีงานเอกสารและงานประจำมากขึ้น ส่งผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม</p>

โดยผลการดำเนินการจึงนำมาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ใน ๔ ด้านดังนี้

ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ TOW Matrix

	จุดแข็ง (Strength: S)	จุดอ่อน (Weakness: W)
	<p>S๑ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานกำกับดูแล/หน่วยงานภาครัฐ กับ ธพส.</p> <p>S๒ มีประสบการณ์ในการใช้เครื่องมือทางการเงิน</p> <p>S๓ ผู้บริหารระดับสูงจัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง</p> <p>S๔ มีการออกแบบอาคารสำนักงานที่ทันสมัย</p> <p>S๕ มีการกำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบเพื่อกำกับดูแล และโครงสร้างหน่วยงานที่ชัดเจนในการบริหารจัดการนวัตกรรม</p>	<p>W๑ ขาดแนวทางการพัฒนาบุคลากรในทักษะความคิดสร้างสรรค์</p> <p>W๒ ขาดการทบทวนกฎ ระเบียบ คำสั่ง ให้มีความคล่องตัว</p> <p>W๓ ขาดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านการจัดการนวัตกรรม</p> <p>W๔ ขาดการกำหนดแนวทางนำการจัดการความรู้เชื่อมโยงสู่การพัฒนาวัตกรรม</p>
<p><b>โอกาส (Opportunities: O)</b></p> <p>O๑ มีทรัพย์สินภาครัฐที่ ธพส. สามารถเข้าไปพัฒนาสร้างมูลค่าเพิ่ม ซึ่งอาจเป็นโอกาสในการสร้างธุรกิจใหม่</p> <p>O๒ ยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจฯ ฉบับที่ ๑๒ มุ่งเน้นเรื่อง เทคโนโลยี นวัตกรรม ธรรมชาติและความยั่งยืน</p>	<p>การจัดการนวัตกรรมจากการสร้างรูปแบบการตลาดและการประกอบกิจการใหม่ (S๑, S๒, S๓, S๔, O๑, O๒)</p>	<p>การจัดการนวัตกรรมจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการรูปแบบใหม่ (W๓, O๒)</p>
<p><b>อุปสรรค (Treat: T)</b></p> <p>T๑ นโยบายของหน่วยงานกำกับ/หน่วยงานกลางจำนวนมากทำให้มีงานเอกสารและงานประจำมากขึ้น ส่งผลต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม</p>	<p>การจัดการนวัตกรรมจากการปรับปรุงกระบวนการ (S๓, S๔, S๕, T๑)</p>	<p>การจัดการนวัตกรรมจากการจัดการความรู้และการคิดสร้างสรรค์ (ด้านโครงสร้างพื้นฐาน, ด้านมาตรฐานการทำงาน และด้านบุคคล) (W๑, W๒, W๔, T๑)</p>

ทั้งนี้ ได้นำผลการวิเคราะห์ไปนำเสนอและผลการประชุมร่วมกับผู้บริหารและตัวแทนจากฝ่าย/ส่วนงานต่าง ๆ ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์-มีนาคม ๒๕๖๓ จึงสามารถสรุปข้อเสนอแนะนวัตกรรมได้ ๑๖ ข้อเสนอ ดังต่อไปนี้

๔.๓ ข้อเสนอรายการนวัตกรรมจากผลการนำเสนอของแต่ละหน่วยงาน

ที่	รายการนวัตกรรม	หน่วยงาน	ที่มา	ผลลัพธ์ที่ได้
<b>นวัตกรรมจากการสร้างรูปแบบการตลาดและการประกอบกิจการใหม่</b>				
๑	การจองพื้นที่ออนไลน์	ฝ่ายการตลาด	ความต้องการในการให้ผู้เช่าพื้นที่สามารถเข้าถึงพื้นที่ได้ง่ายและทั่วถึงมากขึ้น อันจะทำให้ได้ธุรกิจหรือรายได้เพิ่มมากขึ้น	เกิดผู้เช่ารายใหม่ และผู้เช่าปัจจุบันเข้าถึงบริการได้ง่ายขึ้น อันนำไปสู่ความพึงพอใจที่สูงขึ้น
๒	การสร้างสถาบันให้ความรู้เรื่องการบริหารอสังหาริมทรัพย์	คณะทำงาน Innovation	เพื่อให้เกิดการนำองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญของ ธพส. มาใช้ในการแสวงหารายได้ให้กับองค์กร	เกิดช่องทางการหารายได้จาก การให้ความรู้ หรือรับปรึกษาด้านการบริหารอสังหาริมทรัพย์ แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือส่วนราชการที่สนใจ
<b>นวัตกรรมจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการรูปแบบใหม่</b>				
๓	Digital Signage	ฝ่ายดิจิทัล	นำป้ายชี้ทางที่ล้ำสมัยแล้วมาปรับปรุงใหม่ด้วยระบบดิจิทัลที่ทันสมัย เพื่อให้ผู้มาติดต่อสามารถเดินทางไปยังสถานที่เป้าหมายภายในอาคารต่าง ๆ ที่ ธพส. ดูแลอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด	ผู้รับบริการมีความพึงพอใจสูงขึ้น และบางรายจะ “ไม่หลงทาง” ในอาคารของ ธพส. อีกต่อไป
๔	i-Health	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	ปัจจุบันพนักงาน ธพส. มีความเครียดและอาจเกิด Office syndrome ได้โดยง่าย จึงมีแนวทางที่จะนำระบบดิจิทัลและเทคโนโลยีต่าง ๆ มาช่วยปรับปรุงสุขภาพพนักงาน	พนักงานมีสุขภาพที่ดีขึ้น และลดความเครียดให้น้อยลง อันส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น
<b>นวัตกรรมจากการปรับปรุงหรือพัฒนากระบวนการ</b>				
๕	ระบบประชุมอิเล็กทรอนิกส์	ฝ่ายอำนวยการ	จากข้อเสนอแนะของคณะกรรมการที่ให้พัฒนาระบบการประชุมบน iPad อันจะทำให้ง่ายต่อการค้นหา และลดการใช้กระดาษ	มีระบบการประชุมอิเล็กทรอนิกส์ที่เป็นรูปแบบใหม่ของการดำเนินการประชุมของ ธพส.

ที่	รายการนวัตกรรม	หน่วยงาน	ที่มา	ผลลัพธ์ที่ได้
๖	การนำ IT มาใช้กับการบริหารโครงการ	ฝ่ายวิศวกรรมและบริหารโครงการ	มีการก่อสร้างอาคารจำนวนมาก เช่น อาคารโซน C หรืออาคารของกรมสรรพาสามิต จึงมีแนวคิดที่จะทำให้การบริหารโครงการและตรวจสอบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด	มีระบบดิจิทัลสารสนเทศ ในการบริหารโครงการก่อสร้าง
๗	การนำ IT มาใช้ในงาน Relation Management	ฝ่ายบริหารอาคาร	ความต้องการที่จะสื่อสารและอำนวยความสะดวกแก่ผู้เช่าพื้นที่ และผู้เช่าอาคารของ ธพส.	ผู้เช่าพื้นที่ และผู้เช่าอาคารมีความพึงพอใจสูงขึ้น และรับรู้ข่าวสารได้อย่างทั่วถึงและครอบคลุมมากขึ้น
๘	การนำ IT มาใช้ในระบบจัดซื้อจัดจ้าง	ฝ่ายจัดซื้อ	ปรับปรุงระบบที่มีอยู่สองระบบด้วย Bot เพื่อลดความผิดพลาดและให้การทำงานมีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น	มี Bot ที่ช่วยในการทำงานในระบบจัดซื้อจัดจ้างทั้ง i-Process และ e-GP
๙	การนำ IT มาใช้ในงานกฎหมาย/ Compliance	ฝ่ายกฎหมาย	เพื่อให้ค้นหาและดำเนินการในระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ	เกิดระบบในการพัฒนางานกฎหมายและ Compliance
๑๐	การนำ IT มาใช้ในงานตรวจสอบภายใน	ฝ่ายตรวจสอบภายใน	เพื่อพัฒนางานตรวจสอบภายในให้มีประสิทธิภาพเหมือนรัฐวิสาหกิจ	มีระบบในการตรวจสอบภายในที่เป็นนวัตกรรมใน ธพส.
๑๑	การใช้ IT กับงานทรัพยากรบุคคล	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	เพื่อให้งานด้านทรัพยากรบุคคลสามารถเป็นข้อมูลและเครื่องมือในการตัดสินใจของผู้บริหาร	มีระบบและการแสดงข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจของผู้บริหาร
<b>นวัตกรรมจากการจัดการความรู้และการคิดสร้างสรรค์</b>				
๑๒	Paperless Office	ฝ่ายบัญชี/ฝ่ายการเงิน	เพื่อให้สร้างนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืนแก่องค์กร ผ่านการลดการใช้กระดาษ และมีระบบใหม่ ๆ ในการทำงานด้านการเงินและบัญชีของ ธพส.	ต้นทุนในการใช้กระดาษลดลง และสร้างองค์กรแห่งการเป็น Paperless Office
๑๓	Smart Maintenance ที่เชื่อมโยงกับ i-Asset	ฝ่ายจัดซื้อ/ฝ่ายวิศวกรรม และบริหารโครงการ	เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในการซ่อมบำรุงสินทรัพย์แบบเชิงรุก ที่มีประสิทธิภาพ และเชื่อมโยงกับระบบ	มีระบบในการบริหารจัดการซ่อมบำรุง และบริหารสินทรัพย์ของ ธพส. ซึ่งเป็น Best Practice ที่ดีขององค์กร

ที่	รายการนวัตกรรม	หน่วยงาน	ที่มา	ผลลัพธ์ที่ได้
๑๔	โมเดลการบูรณาการงานในระดับองค์กร (ข้ามฝ่าย/สายงาน)	ฝ่ายกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง	เพื่อให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ทุกหน่วยงานในการทำงานร่วมกัน แบบบูรณาการ อันส่งผลให้ทุกปัจจัยในองค์กรเชื่อมโยงกัน	เกิดตัวอย่างในการดำเนินการบูรณาการข้ามส่วนงาน/ฝ่ายงาน อันนำไปสู่ความเชื่อมโยงตามแนวทางของการประเมินผลการปฏิบัติงานรัฐวิสาหกิจใหม่
๑๕	มาตรฐานการสื่อสารองค์กร	ฝ่ายสื่อสารองค์กร	เพื่อสร้างมาตรฐานบริการในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกราย อันจะสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่ผู้รับบริการขององค์กร	เกิดความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
๑๖	การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และภาวะผู้นำ	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาทักษะผู้นำ และความคิดสร้างสรรค์	เกิดแนวคิด หรือนวัตกรรมใหม่จากการดูงาน หรือเรียนรู้จากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ

ซึ่งมีรายละเอียดตามแผนการสร้างนวัตกรรมในแต่ละปีผ่านความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์คือ “องค์กรสมัยใหม่ในการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคม อย่างมีอาชีพ ตามหลักธรรมาภิบาล” และสอดคล้องกับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ขององค์กรดังนี้

#### พันธกิจ (Mission Statements)

- พัฒนาศูนย์ราชการให้ทันสมัย และบริหารจัดการให้เกิดความสมดุล
- พัฒนาทรัพย์สินของรัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทั้งในเชิงเศรษฐกิจและสังคม
- พัฒนาธุรกิจใหม่ เพื่อเพิ่มช่องทางการหารายได้ที่หลากหลาย และสร้างประโยชน์แก่รัฐ
- พัฒนาองค์กรด้วยการบริหารจัดการสมัยใหม่

#### วัตถุประสงค์องค์กร

SO ๑ การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารโครงการและสินทรัพย์การริเริ่มโครงการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐใหม่

SO ๒ การทำการตลาดและการสื่อสารประชาสัมพันธ์เชิงรุกมุ่งเน้น CSR in Process

SO ๓ การยกระดับบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและรองรับโครงการใหม่

SO ๔ การพัฒนาระบบงาน เทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรมให้ทันสมัย

SO ๕ การบริหารจัดการทางการเงินให้มั่นคงมีประสิทธิภาพ

SO ๖ การส่งเสริมให้องค์กร มีหลักธรรมาภิบาลตามแนวปฏิบัติที่ดี

#### ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาทรัพย์สินของรัฐให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคม

แผน ๑ แผนพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

แผน ๒ แผนพัฒนาธุรกิจศูนย์ราชการ

**ยุทธศาสตร์ที่ ๒** สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย

แผน ๓ แผนสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผน ๔ แผนบริหารจัดการอาคาร

**ยุทธศาสตร์ที่ ๓** พัฒนาบุคลากรให้พร้อมอาชีพ

แผน ๕ แผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

**ยุทธศาสตร์ที่ ๔** พัฒนาระบบงาน เทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม

แผน ๖ แผนงานศึกษานวัตกรรมขององค์กร

แผน ๗ แผนปฏิบัติการดิจิทัล (DE)

**ยุทธศาสตร์ที่ ๕** บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ

แผน ๘ แผนบริหารการเงินและงบประมาณ

**ยุทธศาสตร์ที่ ๖** ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล

แผน ๙ แผนการกำกับดูแลกิจการที่ดี

แผน ๑๐ แผนความรับผิดชอบต่อสังคม

แผน ๑๑ แผนงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

โดยมีแผนการจัดการนวัตกรรมซึ่งผ่านการนำข้อเสนอใหม่ ๆ ของแต่ละหน่วยงานมาเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ ดังนี้



๔.๔ แผนการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕ ที่แสดงตัวชี้วัดและผลผลิต/ผลลัพธ์ระยะสั้นและระยะยาว

ที่	รายการนวัตกรรม	หน่วยงานรับผิดชอบ (เจ้าภาพ)	กิจกรรม	ปี พ.ศ.			ตัวชี้วัด (ทั้งการเงินและไม่ใช้การเงิน)	ผลผลิต (Output) ระยะสั้น	ผลผลิต (Output) ระยะยาว	ผลลัพธ์ (Outcome) ระยะยาว
				๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕				
นวัตกรรมจากการสร้างรูปแบบการตลาดและการประกอบกิจการใหม่										
๑	การจูงพื้นที่ออนไลน์ (เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ที่ ๑ และ ๔)	ฝ่ายการตลาด	๑.๑ ศึกษาและพัฒนาโปรแกรมให้สามารถเก็บข้อมูลลูกค้า ทำการจูงพื้นที่ และจัดทำสัญญาต่าง ๆ ออนไลน์				ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาโปรแกรมตามแผนที่กำหนดไว้	ร้อยละ ๑๐๐	เกิดผู้เช่ารายใหม่และผู้เช่าปัจจุบันเข้าถึงบริการได้ง่ายขึ้น อันนำไปสู่ความพึงพอใจที่สูงขึ้น	ธ.พ.ส. เป็นชั้นนำของประเทศไทย และเป็นช่องทางการหารายได้อื่น ๆ ขององค์กร
			๑.๒ พัฒนาโปรแกรมศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุน (Feasibility) จัดทำระบบการจูงพื้นที่ และจ่ายเงิน Online				ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาโปรแกรมตามแผนที่กำหนดไว้	ร้อยละ ๑๐๐		
			๑.๓ ทำระบบออนไลน์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการบริการผู้รับบริการ				เกิดรายได้ให้กับองค์กรเพิ่มขึ้นจากการจูงออนไลน์	รายได้เพิ่มขึ้น ร้อยละ ๒		
๒	การสร้างสถาบันให้ความรู้เรื่องการบริหารอสังหาริมทรัพย์ (เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ที่ ๑)	คณะทำงาน Innovation	๒.๑ ศึกษาความเป็นไปได้ในการหารายได้จากสถาบันการให้ความรู้เรื่องการบริหารอสังหาริมทรัพย์ เช่น ผ่านการร่วมทุนกับองค์กรอื่น ๆ ผ่านการบริหารจัดการเอง ผ่านการตั้งบริษัทลูก ฯลฯ				ร้อยละความสำเร็จของศึกษา Feasibility ตามแผนที่กำหนดไว้	ร้อยละ ๑๐๐	เกิดช่องทางการหารายได้จากความรู้ หรือ ปรึกษา ด้านการบริหารอสังหาริมทรัพย์แก่องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น หรือส่วนราชการที่สนใจ	ธ.พ.ส. มีภาพลักษณ์เป็นองค์กรชั้นนำด้านการบริหารอสังหาริมทรัพย์ขององค์กรภาครัฐ
			๒.๒ เสนอคณะกรรมการเพื่อให้เป็นช่องทางการหารายได้จากความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของพนักงานใน ธพส. รวมถึงหาลูกค้าและเริ่มนำร่องการดำเนินจริง				ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำหลักสูตรและนำร่องสถาบันตามแผนที่กำหนดไว้	ร้อยละ ๑๐๐		
			๒.๓ เริ่มดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม				ร้อยละของลูกค้าที่เข้ามาตามแผนที่กำหนดไว้	ร้อยละ ๑๐๐		

ที่	รายการ นวัตกรรม	หน่วยงาน รับผิดชอบ (เจ้าภาพ)	กิจกรรม	ปี พ.ศ.			ตัวชี้วัด (ทั้งการเงินและไม่ใช้ การเงิน)	ผลผลิต (Output) ระยะสั้น	ผลผลิต (Output) ระยะยาว	ผลลัพธ์ (Outcome) ระยะยาว
				๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗				
นวัตกรรมจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการรูปแบบใหม่										
๓	Digital Signage (เชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ และ ๔)	ฝ่ายดิจิทัล	๓.๑ พัฒนาระบบที่นำทางแก่ผู้รับบริการใน อาคาร โดยใช้รูปแบบใหม่ผ่านระบบ เทคโนโลยีที่ทันสมัยและง่ายต่อการใช้งาน				ร้อยละความสำเร็จของการ พัฒนา Digital Signage ตามแผนที่กำหนดไว้	ร้อยละ ๑๐๐	ผู้รับบริการมี ความพึงพอใจ สูงขึ้น และบาง รายจะ “ไม่หลง ทาง” ในอาคาร ของ ธพส. อีก ต่อไป	ธพส. สามารถ สร้างความพึง พอใจของผู้เช่า/ ผู้เข้ามารับ บริหารได้เพิ่มขึ้น
			๓.๒ ทดสอบและสำรวจความพึงพอใจใน การบริการของผู้รับบริการในอาคารต่าง ๆ เพื่อนำไปพัฒนา Digital Signage ให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น				ร้อยละความพึงพอใจของ ผู้รับบริการในอาคารที่ เพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้นจากเดิม ร้อยละ ๒		
๔	i-Health (เชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ และ ๔)	ฝ่าย ทรัพยากร บุคคล	๔.๑ สำรวจและดำเนินการจัดกิจกรรมเพื่อ สุขภาพเพื่อตอบสนองสุขภาพที่ดีของ พนักงาน และป้องกัน Office Syndrome เช่น การนวดผ่อนคลาย กิจกรรมเดิน ระหว่างทำงาน กิจกรรมปั่นจักรยาน ความรู้ เกี่ยวกับสุขภาพ ฯลฯ (ยังไม่อยู่ในระบบ ออนไลน์)				จำนวนกิจกรรมด้านสุขภาพ ที่ดำเนินการต่อไป	อย่างน้อย ๑ กิจกรรมต่อปี	พนักงานมี สุขภาพที่ดีขึ้น และลด ความเครียดให้ น้อยลง อันส่งผล ต่อประสิทธิภาพ ในการทำงานที่ดี ขึ้น	ประสิทธิภาพใน งานเพิ่มสูงขึ้น และค่าใช้จ่ายค่า รักษาพยาบาล ลดลง
			๔.๒ ศึกษาแนวทางเสริมสร้างสุขภาพ บุคลากรผ่าน Application เช่น มีการตรวจ สุขภาพ และแนะนำกิจกรรมเพื่อสุขภาพที่ องค์กรจัดขึ้น โดยพนักงานสามารถเข้าไป จองเข้าร่วมกิจกรรมผ่านทางระบบออนไลน์ รวมถึงประเมินผลความพึงพอใจต่อกิจกรรม ต่าง ๆ ที่จัดขึ้น				ร้อยละความสำเร็จของการ พัฒนาโปรแกรมตามแผนที่ กำหนดไว้	ร้อยละ ๑๐๐		

ที่	รายการ นวัตกรรม	หน่วยงาน รับผิดชอบ (เจ้าภาพ)	กิจกรรม	ปี พ.ศ.			ตัวชี้วัด (ทั้งการเงินและไม่ใช้ การเงิน)	ผลผลิต (Output) ระยะสั้น	ผลผลิต (Output) ระยะยาว	ผลลัพธ์ (Outcome) ระยะยาว
				๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗				
นวัตกรรมจากการปรับปรุงหรือพัฒนากระบวนการ										
๕	ระบบประชุม อิเล็กทรอนิกส์ (เชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ที่ ๔ และ ๖)	ฝ่าย อำนวยการ	๕.๑ ศึกษาการนำระบบ Paperless บน iPad มาใช้ในการบริหารงานประชุม (ระยะที่ ๑)				ร้อยละความสำเร็จในการศึกษาระบบประชุมอิเล็กทรอนิกส์ตามแผนที่กำหนดไว้	ร้อยละ ๑๐๐	มีระบบการประชุมอิเล็กทรอนิกส์ที่เป็นรูปแบบใหม่ของการดำเนินการประชุมของ ธพส.	การประชุมคณะกรรมการ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และทันสมัย รวมถึงลดต้นทุนกระดาษในระยะยาว และเป็นแบบอย่างที่ดี
			๕.๒ จัดทำและนำโปรแกรมประยุกต์ (Application) มาใช้สนับสนุนงานประชุม คณะกรรมการบริษัท (ระยะที่ ๒)				ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาโปรแกรมตามแผนที่กำหนดไว้	ร้อยละ ๑๐๐		
			๕.๓ ดำเนินการพัฒนาปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพโปรแกรมประยุกต์ข้างต้นให้สามารถทำงานได้อย่างรอบด้าน อาทิ สืบค้นข้อมูลผลการประชุมย้อนหลัง การแจ้งเตือนติดตาม เป็นต้น				ร้อยละความพึงพอใจของคณะกรรมการต่อการใช้ระบบประชุมอิเล็กทรอนิกส์	เพิ่มขึ้นจากเดิม ร้อยละ ๒		
๖	การนำ IT มาใช้ กับการบริหาร โครงการ (เชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ที่ ๔ และ ๖)	ฝ่าย วิศวกรรม และบริหาร โครงการ	๖.๑ ศึกษาการนำโปรแกรม Primavera มาใช้ในการบริหารโครงการ การวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ การกำหนดตารางเวลาในโครงการ (Scheduling) การบริหารทรัพยากรในโครงการ เพื่อให้ง่ายต่อการดำเนินการ				ร้อยละความสำเร็จของการนำโปรแกรมใหม่มาใช้เปรียบเทียบกับแผนที่กำหนดไว้	ร้อยละ ๑๐๐	มีระบบดิจิทัลสารสนเทศในการบริหารโครงการก่อสร้าง	ธพส. เป็น Property Tech ชั้นนำของประเทศ
			๖.๒ ศึกษาการนำอากาศยานไร้คนขับ (Drone) มาใช้ในการตรวจสอบงานก่อสร้างในอาคารก่อสร้างต่าง ๆ ของ ธพส.				ร้อยละความสำเร็จของการนำ Drone มาใช้เทียบกับแผนที่กำหนดไว้	ร้อยละ ๑๐๐		

ที่	รายการ นวัตกรรม	หน่วยงาน รับผิดชอบ (เจ้าภาพ)	กิจกรรม	ปี พ.ศ.			ตัวชี้วัด (ทั้งการเงินและไม่ใช้ การเงิน)	ผลผลิต (Output) ระยะสั้น	ผลผลิต (Output) ระยะยาว	ผลลัพธ์ (Outcome) ระยะยาว
				๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔				
๗	การนำ IT มาใช้ใน งาน Relation Management (เชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ และ ๔)	ฝ่ายบริหาร อาคาร	๗.๑ สร้าง Line เพื่อประชาสัมพันธ์ข่าวสาร และเชิญชวนผู้เช่าอาคารเข้ามาใช้งาน อัน จะส่งผลให้รับรู้ข่าวสารได้ครอบคลุม และ ง่ายต่อความเข้าใจ				จำนวนผู้รับบริการในอาคาร ที่เข้ามาร่วมใน Line เทียบ กับแผนที่กำหนดไว้	๕๐ ราย	ผู้เช่าพื้นที่ และผู้ เช่าอาคารมีความ พึงพอใจสูงขึ้น และรับรู้ข่าวสาร ได้อย่างทั่วถึง	ธพส. สามารถ สร้างความพึง พอใจของผู้เช่า/ ผู้เช่ามารับ บริการได้เพิ่มขึ้น
			๗.๒ เพิ่ม Free Wi-Fi กระจายในพื้นที่ อาคารโซน B เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ ผู้รับบริการและผู้มาติดต่อ				ร้อยละความพึงพอใจของ ผู้รับบริการในอาคารที่ เพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้นจากเดิม ร้อยละ ๒	และครอบคลุม มากขึ้น	
๘	การนำ IT มาใช้ใน ระบบจัดซื้อ จัดจ้าง (เชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ที่ ๔ และ ๖)	ฝ่ายจัดซื้อ	๘.๑ พัฒนา Bot ในงานจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้ ระบบ i-Process เชื่อมโยงกับระบบ e-GP อันจะลด Human Error และนำไปสู่ ความรวดเร็วและประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน				ร้อยละความสำเร็จของการ พัฒนา Bot เพื่อใช้ใน จัดซื้อจัดจ้าง	ร้อยละ ๑๐๐	มี Bot ที่ช่วยใน การทำงานใน ระบบจัดซื้อจัด จ้างทั้ง i-Process และ	เป็นแบบอย่างที่ดี แก่รัฐวิสาหกิจ อื่น ๆ ในการ ดำเนินการเพิ่ม ประสิทธิภาพ การจัดซื้อจัดจ้าง
			๘.๒ นำมาตรการการจัดซื้อจัดจ้างสีเขียว (Green Procurement) มาใช้งาน				ร้อยละความสำเร็จในการนำ มาตรฐาน Green Procurement มาใช้ เปรียบเทียบกับแผนงานที่ กำหนดไว้	ร้อยละ ๑๐๐	e-GP	

ที่	รายการ นวัตกรรม	หน่วยงาน รับผิดชอบ (เจ้าภาพ)	กิจกรรม	ปี พ.ศ.			ตัวชี้วัด (ทั้งการเงินและไม่ใช้ การเงิน)	ผลผลิต (Output) ระยะสั้น	ผลผลิต (Output) ระยะยาว	ผลลัพธ์ (Outcome) ระยะยาว
				๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗				
๙	การนำ IT มาใช้ใน งาน กฎหมาย/ Compliance (เชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ที่ ๔ และ ๖)	ฝ่าย กฎหมาย	๙.๑ พัฒนาโมดูลงานกำกับดูแลตาม ข้อกำหนด (Compliance) ในระบบ i-Data				ร้อยละความสำเร็จของการ พัฒนาโปรแกรมตามแผนที่ กำหนดไว้	ร้อยละ ๑๐๐	เกิดระบบในการ พัฒนางาน กฎหมายและ Compliance	เป็นแบบอย่างที่ดีแก่รัฐวิสาหกิจ อื่น ๆ ในการ ดำเนินการเพิ่ม ประสิทธิภาพ การดำเนินการ ด้านกฎหมาย
			๙.๒ พัฒนาระบบการเก็บข้อมูลเอกสาร ต่าง ๆ ด้วยวิธีนำเข้า (Scan) สู่อระบบผ่าน e-สารบรรณ รวมถึงพัฒนาระบบแจ้งเตือน ความคืบหน้าทางงานกฎหมาย หรือ การให้ ความเห็นทางกฎหมายที่ต้องระบุไว้ในระบบ				ร้อยละความสำเร็จของการ พัฒนาระบบงาน/ระบบ อิเล็กทรอนิกส์ตามแผนที่ กำหนดไว้	ร้อยละ ๑๐๐		
๑๐	การนำ IT มาใช้ใน งาน ตรวจสอบ ภายใน (เชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ที่ ๔ และ ๖)	ฝ่าย ตรวจสอบ ภายใน	๑๐.๑ ศึกษาความเป็นไปได้และความคุ้มค่า ในการลงทุนนำโปรแกรมเช่น Team-Mate Analytics หรือ โปรแกรมที่รวบรวม เครื่องมือด้านการตรวจสอบ (CAATS) ซึ่ง เป็นเครื่องมือที่มีศักยภาพสูงในการวิเคราะห์ ข้อมูลการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบ เพื่อ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับ ทีมงานตรวจสอบทั้งภายในและภายนอก องค์กร รวมไปถึงองค์กรโดยรวม				ร้อยละความสำเร็จใน การศึกษาการนำระบบ ตรวจสอบภายในมาใช้ตาม แผนที่กำหนดไว้	ร้อยละ ๑๐๐	มีระบบในการ ตรวจสอบภายใน ที่เป็นนวัตกรรม ใน ธพส.	การตรวจสอบ ภายในเป็น มาตรฐาน และ ดำเนินการเชิงรุก
			๑๐.๒ ดำเนินการนำร่อง (หากได้รับการ อนุมัติจากคณะกรรมการ ธพส.) เพื่อให้การ วางแผน การตรวจสอบ และการติดตามผล การตรวจสอบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สูงสุด				ร้อยละความสำเร็จของ การนำร่องระบบตามแผนที่ กำหนดไว้	ร้อยละ ๑๐๐		

ที่	รายการ นวัตกรรม	หน่วยงาน รับผิดชอบ (เจ้าภาพ)	กิจกรรม	ปี พ.ศ.			ตัวชี้วัด (ทั้งการเงินและไม่ใช้ การเงิน)	ผลผลิต (Output) ระยะสั้น	ผลผลิต (Output) ระยะยาว	ผลลัพธ์ (Outcome) ระยะยาว
				๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔				
๑๑	การใช้ IT กับ งานทรัพยากร บุคคล (เชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ และ ๔)	ฝ่าย ทรัพยากร บุคคล	๑๑.๑ พัฒนาโปรแกรม HRIS ดังนี้ - ปฏิทินร่วม ธพส. - การแสดงผลการวิเคราะห์ด้าน HR เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำไป ตัดสินใจได้ - การสร้าง HR Dashboard - พัฒนาโปรแกรมการสื่อสารภายใน				ร้อยละความสำเร็จของการ พัฒนาโปรแกรมตามแผนที่ กำหนดไว้แต่ละปี	ร้อยละ ๑๐๐	มีระบบและการ แสดงข้อมูลเพื่อ ประโยชน์ในการ ตัดสินใจของ ผู้บริหาร	เป็นแบบอย่างที่ดี แก่รัฐวิสาหกิจ อื่น ๆ ในการ ดำเนินการเพิ่ม ประสิทธิภาพ การดำเนินการ ด้านทรัพยากร บุคคล
<b>นวัตกรรมจากการจัดการความรู้และการคิดสร้างสรรค์</b>										
๑๒	Paperless Office (เชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ที่ ๔ และ ๕)	ฝ่ายบัญชี/ ฝ่ายการเงิน	๑๒.๑ พัฒนาระบบการเงินจากระบบทำมือ เป็นระบบออนไลน์ (e-Billing, e-Receipt, e-Withholding, e-Payment)				ร้อยละความสำเร็จของการ พัฒนาโปรแกรมตามแผนที่ กำหนดไว้แต่ละปี	ร้อยละ ๑๐๐	ต้นทุนในการใช้ กระดาษลดลง	สร้างองค์กรแห่ง การเป็น Paperless Office
			๑๒.๒ พัฒนาฝ่ายบัญชี/ฝ่ายการเงินสู่การ เป็น Paperless Office เช่น การพัฒนา เครื่องมือ IT เชื่อมโยงระหว่างทั้ง ๒ ฝ่าย ซึ่ง จะทำให้ลดการส่งกระดาษระหว่างกัน				ร้อยละความสำเร็จของการ พัฒนาโปรแกรมตามแผนที่ กำหนดไว้แต่ละปี	ร้อยละ ๑๐๐		
			๑๒.๓ พัฒนาแนวทางการบันทึกและผ่าน รายการบัญชี (Posting) อัตโนมัติ เพื่อ สนับสนุนงานบัญชี				ร้อยละความสำเร็จของการ พัฒนาโปรแกรมตามแผนที่ กำหนดไว้แต่ละปี	ร้อยละ ๑๐๐		

ที่	รายการ นวัตกรรม	หน่วยงาน รับผิดชอบ (เจ้าภาพ)	กิจกรรม	ปี พ.ศ.			ตัวชี้วัด (ทั้งการเงินและไม่ใช้ การเงิน)	ผลผลิต (Output) ระยะสั้น	ผลผลิต (Output) ระยะยาว	ผลลัพธ์ (Outcome) ระยะยาว
				๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗				
๑๓	Smart Maintenance and i-Asset (เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ที่ ๑ และ ๔)	ฝ่ายจัดซื้อ/ฝ่ายวิศวกรรมและบริหารโครงการ	๑๓.๑ พัฒนาปรับปรุงจากเทคโนโลยี RFID โมดูลการใช้งาน i-Asset ให้สามารถ Track ข้อมูลสินทรัพย์รับเข้าใหม่ การเคลื่อนย้าย การตัดจำหน่าย ประวัติการใช้งานอุปกรณ์ รวมถึงการแจ้งเตือนการบำรุงรักษา ที่เชื่อมโยงกับหน่วยงานต่าง ๆ ได้ เช่น ศวบ. ทำให้เป็นทำงานบำรุงรักษาแบบมืออาชีพ				ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาโปรแกรมตามแผนที่กำหนดไว้แต่ละปี	ร้อยละ ๑๐๐	มีระบบในการบริหารจัดการซ่อมบำรุง และบริหารสินทรัพย์ของ ธพส. ซึ่งเป็น Best Practice ที่ดีขององค์กร	ธพส. สามารถสร้างความพึงพอใจของผู้เช่า/ผู้เข้ามาใช้บริการได้เพิ่มขึ้น
๑๔	โมเดลการบูรณาการงานในระดับองค์กร (ข้ามฝ่าย/สายงาน) (เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ที่ ๓ และ ๖)	ฝ่ายกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง	๑๔.๑ พัฒนาปรับปรุงและบูรณาการงาน GRC (Governance, Risk and Compliance) ผ่านระบบ i-Control พร้อมจัดทำคู่มือ				ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำคู่มือและการจัดการความรู้เรื่อง GRC ตามแผนที่กำหนดไว้	ร้อยละ ๑๐๐	เกิดตัวอย่างในการดำเนินการบูรณาการข้ามส่วนงาน/ฝ่ายงาน อันนำไปสู่ความเชื่อมโยงตามแนวทางของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	เป็นแบบอย่างที่ดีแก่รัฐวิสาหกิจอื่น ๆ ในการดำเนินการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการด้านแผนและการบริหารความเสี่ยง
			๑๔.๒ จัดทีมเฉพาะกิจ (Avenger Team) ของฝ่ายในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์				ร้อยละความสำเร็จของการจัดการความรู้เรื่องทีม Avenger ตามแผนที่กำหนดไว้	ร้อยละ ๑๐๐	ความเชื่อมโยงตามแนวทางของการประเมินผลการปฏิบัติงานรัฐวิสาหกิจใหม่	

ที่	รายการ นวัตกรรม	หน่วยงาน รับผิดชอบ (เจ้าภาพ)	กิจกรรม	ปี พ.ศ.			ตัวชี้วัด (ทั้งการเงินและไม่ใช้ การเงิน)	ผลผลิต (Output) ระยะสั้น	ผลผลิต (Output) ระยะยาว	ผลลัพธ์ (Outcome) ระยะยาว
				๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔				
๑๕	มาตรฐานการ สื่อสารองค์กร (เชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ที่ ๒)	ฝ่ายสื่อสาร องค์กร	๑๕.๑ ทบทวนอัตลักษณ์ และจัดทำแนว ตอบคำถามสื่อ/สื่อออนไลน์ เพื่อให้เป็น มาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร				ร้อยละความสำเร็จของการ กำหนดอัตลักษณ์ และคู่มือ ตอบคำถามสื่อที่เป็น มาตรฐานสอดคล้องกับ อัตลักษณ์ที่กำหนดไว้	ร้อยละ ๑๐๐	เกิดความพึง พอใจแก่ ผู้รับบริการและผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย ขององค์กร	ธพส. มี ภาพลักษณ์เป็น องค์กรชั้นนำ ด้านการบริหาร อสังหาริมทรัพย์ ขององค์กร ภาครัฐ
			๑๕.๒ จัดทำแนวทางบริหารจัดการข่าวสาร เชิงลบรวมถึงแนวทาง Monitoring ข่าวสาร				ร้อยละความสำเร็จของ การจัดทำคู่มือการจัดการ ข่าวสารเชิงลบขององค์กร	ร้อยละ ๑๐๐		
๑๖	การพัฒนา ความคิด สร้างสรรค์และ ภาวะผู้นำ (เชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ และ ๖)	ฝ่าย ทรัพยากร บุคคล	๑๖.๑ วิเคราะห์ความต้องการของธุรกิจและ ประเมินความจำเป็นการพัฒนาผู้บริหาร/ บุคลากรเพื่อประกอบการออกแบบหลักสูตร ที่พัฒนาความคิดสร้างและภาวะผู้นำใน ธพส. รวมถึงติดตามและประเมินผล หลักสูตร				ร้อยละความสำเร็จของการ จัดกิจกรรม/หลักสูตรเพื่อ พัฒนาผู้นำด้านนวัตกรรม เทียบกับแผนที่กำหนดไว้	ร้อยละ ๑๐๐	เกิดแนวคิด หรือ นวัตกรรมใหม่ จากการดูงาน หรือเรียนรู้จาก วิทยากร ผู้เชี่ยวชาญ	ผู้นำใน ธพส. มี ความพร้อมใน การเปลี่ยนแปลง และจัดการ นวัตกรรมใน หน่วยงาน / องค์กร

อย่างไรก็ดีรายการนวัตกรรมทั้ง ๑๖ ขึ้นนั้น อาจมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ที่แตกต่างกัน แม้จะมีผลผลิตและผลลัพธ์ที่น่าสนใจ แต่ทรัพยากรและงบประมาณที่จำกัดของแต่ละหน่วยงานเจ้าภาพ จึงทำให้อาจต้องมีการประเมินความเสี่ยง อันได้แก่ ๑) โอกาสที่จะไม่เกิดกิจกรรม (เนื่องจากเวลา/ภาระงานที่จำกัด ๒) ความไม่เพียงพอของงบประมาณ (เช่น ใช้งบประมาณในการดำเนินการสูง ฯลฯ ๓) ความยากของการบริหารจัดการภายใต้เวลาที่จำกัด และ ๔) ผลกระทบหากไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จ โดยมีคะแนนตั้งแต่ ๑-๕ ตั้งแต่น้อยไปหามาก เช่น โอกาสไม่เกิดจากน้อยไปหามาก ฯลฯ พร้อมกับความคุ้มค่าของผลผลิตซึ่งทำให้ได้ผลของแต่ละรายการนวัตกรรม ดังนี้



๔.๕ การประเมินความเสี่ยง/ความคุ้มค่าของแผนการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕

ที่	รายการนวัตกรรม	หน่วยงานรับผิดชอบ (เจ้าภาพ)	กิจกรรม	ปี พ.ศ.			ความเสี่ยง (๑-๕ น้อยไปมาก)				สรุปความเสี่ยง	ความคุ้มค่า
				๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	โอกาสไม่เกิด	ความไม่เพียงพอทรัพยากร	ระดับการดำเนินการในระยะเวลา	ผลกระทบ		
นวัตกรรมจากการสร้างรูปแบบการตลาดและการประกอบกิจการใหม่												
๑	การจองพื้นที่ออนไลน์	ฝ่ายการตลาด	๑.๑ ศึกษาและพัฒนาโปรแกรมให้สามารถเก็บข้อมูลลูกค้า ทำการจองพื้นที่ และจัดทำสัญญาต่าง ๆ ออนไลน์				๑	๑	๑	๕	๘.๖๗	๕
			๑.๒ พัฒนาโปรแกรมศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุน (Feasibility) จัดทำระบบการจองพื้นที่ และจ่ายเงิน Online				๑	๑	๑	๕		
			๑.๓ ทำระบบออนไลน์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการบริการผู้รับบริการ				๒	๑	๒	๕		
๒	การสร้างสถาบันให้ความรู้เรื่องการบริหารอสังหาริมทรัพย์	คณะทำงาน Innovation	๒.๑ ศึกษาความเป็นไปได้ในการหารายได้จากสถาบันการให้ความรู้เรื่องการบริหารอสังหาริมทรัพย์ เช่น ผ่านการร่วมทุนกับองค์กรอื่น ๆ ผ่านการบริหารจัดการเอง ผ่านการตั้งบริษัทลูก ฯลฯ				๒	๓	๓	๓	๑๐.๓	๔
			๒.๒ เสนอคณะกรรมการเพื่อให้เป็นช่องทางของการหารายได้จากความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ของพนักงานใน ธพส. รวมถึงหาลูกค้าและเริ่มนำร่องการดำเนินจริง				๑	๓	๓	๓		
			๒.๓ เริ่มดำเนินการอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม				๑	๒	๔	๓		

ที่	รายการนวัตกรรม	หน่วยงาน รับผิดชอบ (เจ้าภาพ)	กิจกรรม	ปี พ.ศ.			ความเสี่ยง (๑-๕ น้อยไปมาก)				สรุป ความ เสี่ยง	ความ คุ้มค่า
				๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	โอกาสไม่เกิด	ระบบและ ความไม่ สมบูรณ์	ขาด ระบบ	ความ ปลอดภัย		
นวัตกรรมจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการรูปแบบใหม่												
๓	Digital Signage	ฝ่ายดิจิทัล	๓.๑ พัฒนาระบบที่นำทางแก่ผู้รับบริการในอาคาร โดยใช้รูปแบบใหม่ผ่านระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยและง่ายต่อการใช้งาน				๑	๑	๑	๓	๕.๕	๔
			๓.๒ ทดสอบและสำรวจความพึงพอใจในการบริการของผู้รับบริการในอาคารต่าง ๆ เพื่อนำไปพัฒนา Digital Signage ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น				๑	๑	๑	๒		
๔	i-Health	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	๔.๑ ตรวจสอบและดำเนินการจัดกิจกรรมเพื่อสุขภาพเพื่อตอบสนองสุขภาพที่ดีของพนักงาน และป้องกัน Office Syndrome เช่น การนวดผ่อนคลาย กิจกรรมตื่นระหว่างทำงาน กิจกรรมปั่นจักรยาน ความรู้เกี่ยวกับสุขภาพ ฯลฯ (ยังไม่อยู่ในระบบออนไลน์)				๒	๒	๒	๓	๑๓.๕	๓
			๔.๒ ศึกษาแนวทางเสริมสร้างสุขภาพบุคลากรผ่าน Application เช่น มีการตรวจสุขภาพ และแนะนำกิจกรรมเพื่อสุขภาพที่องค์กรจัดขึ้น โดยพนักงานสามารถเข้าไปจองเข้าร่วมกิจกรรมผ่านทางระบบออนไลน์ รวมถึงประเมินผลความพึงพอใจต่อกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้น				๕	๕	๔	๔		

ที่	รายการนวัตกรรม	หน่วยงาน รับผิดชอบ (เจ้าภาพ)	กิจกรรม	ปี พ.ศ.			ความเสี่ยง (๑-๕ น้อยไปมาก)				สรุป ความ เสี่ยง	ความ คุ้มค่า
				๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	โอกาสไม่เกิด	ระบบไม่มี ความเสถียร	ระบบข้อมูล ความปลอดภัย	บุคลากร		
นวัตกรรมจากการปรับปรุงหรือพัฒนากระบวนการ												
๕	ระบบประชุม อิเล็กทรอนิกส์	ฝ่ายอำนวยการ	๕.๑ ศึกษาการนำระบบ Paperless บน iPad มาใช้ในการบริหารงานประชุม (ระยะที่ ๑)				๒	๒	๒	๕	๑๕	๓
			๕.๒ จัดทำและนำโปรแกรมประยุกต์ (Application) มาใช้สนับสนุนงานประชุมคณะกรรมการบริษัท (ระยะที่ ๒)				๕	๕	๔	๓		
			๕.๓ ดำเนินการพัฒนาปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพโปรแกรมประยุกต์ข้างต้นให้สามารถทำงานได้อย่างรอบด้าน อาทิ สืบค้นข้อมูลผลการประชุมย้อนหลัง การแจ้งเตือนติดตาม เป็นต้น				๕	๕	๔	๓		
๖	การนำ IT มาใช้กับการบริหาร โครงการ	ฝ่ายวิศวกรรม และบริหาร โครงการ	๖.๑ ศึกษาการนำโปรแกรม Primavera มาใช้ในการบริหารโครงการ การวิเคราะห์ความเสี่ยงโครงการ การกำหนดตารางเวลาในโครงการ (Scheduling) การบริหารทรัพยากรในโครงการ เพื่อให้ง่ายต่อการดำเนินการ				๓	๒	๓	๔	๑๒	๔
			๖.๒ ศึกษาการนำอากาศยานไร้คนขับ (Drone) มาใช้ในการตรวจสอบงานก่อสร้างที่จะเกิดขึ้นในอาคารก่อสร้างต่าง ๆ ของ ธพส.				๓	๒	๓	๔		

ที่	รายการนวัตกรรม	หน่วยงาน รับผิดชอบ (เจ้าภาพ)	กิจกรรม	ปี พ.ศ.			ความเสี่ยง (๑-๕ น้อยไปมาก)				สรุป ความ เสี่ยง	ความ คุ้มค่า
				๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕	โอกาสไม่เกิด	ระบบและ IT ความเสี่ยงไม่คาด	ระบบข้อมูล	ระบบเทคโนโลยี		
๗	การนำ IT มาใช้ใน งาน Relation Management	ฝ่ายบริหาร อาคาร	๗.๑ สร้าง Line เพื่อประชาสัมพันธ์ข่าวสาร และเชิญชวน ผู้เช่าอาคารเข้ามาใช้งาน อันจะส่งผลให้รับรู้ข่าวสารได้ ครอบคลุม และง่ายต่อความเข้าใจ				๑	๑	๑	๓	๒	๔
			๗.๒ เพิ่ม Free Wi-Fi กระจายในพื้นที่อาคารโซน B เพื่อ อำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการและผู้มาติดต่อ				๑	๑	๑	๓		
๘	การนำ IT มาใช้ใน ระบบจัดซื้อจัดจ้าง	ฝ่ายจัดซื้อ	๘.๑ พัฒนา Bot ในงานจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้ระบบ i-Process เชื่อมโยงกับระบบ e-GP อันจะลด Human Error และนำไปสู่ความรวดเร็วและประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน				๓	๔	๓	๓	๑๓.๕	๔
			๘.๒ นำมาตรการการจัดซื้อจัดจ้างสีเขียว (Green Procurement) มาใช้งาน				๓	๔	๕	๒		
๙	การนำ IT มาใช้ใน งานกฎหมาย/ Compliance	ฝ่ายกฎหมาย	๙.๑ พัฒนาโมดูลงานกำกับดูแลตามข้อกำหนด (Compliance) ในระบบ i-Data				๑	๑	๒	๓	๑๑	๔
			๙.๒ พัฒนาระบบการเก็บข้อมูลเอกสารต่าง ๆ ด้วยวิธี นำเข้า (Scan) สู่ระบบคอมพิวเตอร์ผ่าน e-สารบรรณ รวมถึงพัฒนาระบบแจ้งเตือนความคืบหน้าทางงาน กฎหมาย หรือ การให้ความเห็นทางกฎหมายที่ต้องระบุไว้ในระบบ				๔	๔	๔	๓		

ที่	รายการนวัตกรรม	หน่วยงาน รับผิดชอบ (เจ้าภาพ)	กิจกรรม	ปี พ.ศ.			ความเสี่ยง (๑-๕ น้อยไปมาก)				สรุป ความ เสี่ยง	ความ คุ้มค่า
				๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	โอกาสเกิด	ระบบงาน ความเสี่ยงไป๖๒	ระบบข้อมูล	ผลกระทบ การเงิน		
๑๐	การนำ IT มาใช้ใน งานตรวจสอบ ภายใน	ฝ่ายตรวจสอบ ภายใน	๑๐.๑ ศึกษาความเป็นไปได้และความคุ้มค่าในการลงทุน นำโปรแกรมเช่น Team-Mate Analytics หรือ โปรแกรมที่รวบรวมเครื่องมือด้านการตรวจสอบ (CAATS) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีศักยภาพสูงในการวิเคราะห์ข้อมูลการ ตรวจสอบของผู้ตรวจสอบ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการ ทำงานให้กับทีมงานตรวจสอบทั้งภายในและภายนอก องค์กร รวมไปถึงองค์กรโดยรวม				๔	๓	๔	๔	๑๕	๓
			๑๐.๒ ดำเนินการนำร่อง (หากได้รับการอนุมัติจาก คณะกรรมการ ธพส.) เพื่อให้การวางแผน การตรวจสอบ และการติดตามผลการตรวจสอบเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพสูงสุด			๔	๔	๔	๒			
๑๑	การใช้ IT กับงาน ทรัพยากรบุคคล	ฝ่ายทรัพยากร บุคคล	๑๑.๑ พัฒนาโปรแกรม HRIS ดังนี้ - ปฏิทินร่วม ธพส. - การแสดงผลการวิเคราะห์ด้าน HR เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำไป ตัดสินใจได้ - การสร้าง HR Dashboard - พัฒนาโปรแกรมการสื่อสารภายใน				๒	๒	๒	๔	๑๐	๓

ที่	รายการนวัตกรรม	หน่วยงาน รับผิดชอบ (เจ้าภาพ)	กิจกรรม	ปี พ.ศ.			ความเสี่ยง (๑-๕ น้อยไปมาก)				สรุป ความ เฉลี่ย	ความ คุ้มค่า
				๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	โอกาสไม่ เกิดขึ้น	ระบบงาน EMMS ยังไม่เสถียร	ระบบข้อมูล	ระบบเทคโนโลยี		
นวัตกรรมจากการจัดการความรู้และการคิดสร้างสรรค์												
๑๒	Paperless Office	ฝ่ายบัญชี/ฝ่าย การเงิน	๑๒.๑ พัฒนาระบบการเงินจากระบบทำมือเป็นระบบ ออนไลน์ (e-Billing, e-Receipt, e-Withholding)				๑	๑	๒	๔	๘.๖๗	๔
			๑๒.๒ พัฒนาฝ่ายบัญชี/ฝ่ายการเงินสู่การเป็น Paperless Office เช่น การพัฒนาเครื่องมือ IT เชื่อมโยงระหว่างทั้ง ๒ ฝ่าย ซึ่งจะทำให้ลดการส่งกระดาษระหว่างกัน				๑	๒	๒	๔		
			๑๒.๓ พัฒนาแนวทางการบันทึกและผ่านรายการบัญชี (Posting) อัตโนมัติ เพื่อสนับสนุนงานบัญชี				๑	๒	๒	๔		
๑๓	Smart Maintenance and i-Asset	ฝ่ายจัดซื้อ/ฝ่าย วิศวกรรม และ บริหารโครงการ	๑๓.๑ พัฒนาปรับปรุงจากเทคโนโลยี RFID โมดูลการใช้ งาน i-Asset ให้สามารถ Track ข้อมูลสินทรัพย์รับเข้า ใหม่ การเคลื่อนย้าย การตัดจำหน่าย ประวัติการใช้งาน อุปกรณ์ รวมถึงการแจ้งเตือนการบำรุงรักษา ที่เชื่อมโยง กับหน่วยงานต่าง ๆ ได้ เช่น ศวบ. ทำให้เป็นทำงาน บำรุงรักษาแบบมีอาชีพ				๒	๒	๓	๔	๑๑	๕
๑๔	โมเดลการบูรณา การทำงานในระดับ องค์กร (ข้ามฝ่าย/ สายงาน)	ฝ่ายกลยุทธ์และ บริหาร ความเสี่ยง	๑๔.๑ พัฒนาปรับปรุงและบูรณาการงาน GRC (Governance, Risk and Compliance) ผ่านระบบ i-Control พร้อมจัดทำคู่มือ				๑	๒	๔	๓	๘	๔
			๑๔.๒ จัดทีมเฉพาะกิจ (Avenger Team) ของฝ่ายในการ บริหารเชิงยุทธศาสตร์				๑	๒	๒	๓		

ที่	รายการนวัตกรรม	หน่วยงาน รับผิดชอบ (เจ้าภาพ)	กิจกรรม	ปี พ.ศ.			ความเสี่ยง (๑-๕ น้อยไปมาก)				สรุป ความ เสี่ยง	ความ คุ้มค่า
				๒๕๖๕	๒๕๖๖	๒๕๖๗	โอกาสไม่ เกิดขึ้น	ระบบไม่ รองรับ	ขาด การดูแล	ระบบ ไม่เสถียร		
๑๕	มาตรฐานการ สื่อสารองค์กร	ฝ่ายสื่อสาร องค์กร	๑๕.๑ ทบทวนอัตลักษณ์ และจัดทำแนวตอบคำถามสื่อ/ สื่อออนไลน์ เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร				๒	๒	๓	๔	๑๒	๔
			๑๕.๒ จัดทำแนวทางบริหารจัดการข่าวสารเชิงลบรวมถึง แนวทาง Monitoring ข่าวสาร				๒	๓	๓	๔		
๑๖	การพัฒนา ความคิด สร้างสรรค์และ ภาวะผู้นำ	ฝ่ายทรัพยากร บุคคล	๑๖.๑ วิเคราะห์ความต้องการของธุรกิจและประเมิน ความจำเป็นการพัฒนาผู้บริหาร/บุคลากรเพื่อ ประกอบการออกแบบหลักสูตรที่พัฒนาความคิดสร้าง และภาวะผู้นำใน ธพส. รวมถึงติดตามและประเมินผล หลักสูตร				๑	๑	๑	๒	๕	๔

โดยหากทำรายการนวัตกรรมทั้ง ๑๖ รายการมาจัดลำดับความความเสี่ยง และความคุ้มค่าจะได้เป็นค่าคะแนนดังนี้

ที่	รายการนวัตกรรม	หน่วยงานรับผิดชอบ (เจ้าภาพ)	สรุปความเสี่ยง	ความคุ้มค่า
<b>นวัตกรรมจากการสร้างรูปแบบการตลาดและการประกอบกิจการใหม่</b>				
๑	การจองพื้นที่ออนไลน์	ฝ่ายการตลาด	๘.๗	๕
๒	การสร้างสถาบันให้ความรู้เรื่องการบริหารอสังหาริมทรัพย์	คณะทำงาน Innovation	๑๐.๓	๔
<b>นวัตกรรมจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการรูปแบบใหม่</b>				
๓	Digital Signage	ฝ่ายดิจิทัล	๕.๕	๔
๔	i-Health	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	๑๓.๕	๓

ที่	รายการนวัตกรรม	หน่วยงานรับผิดชอบ (เจ้าภาพ)	สรุปความเสี่ยง	ความคุ้มค่า
<b>นวัตกรรมจากการปรับปรุงหรือพัฒนากระบวนการ</b>				
๕	ระบบประชุมอิเล็กทรอนิกส์	ฝ่ายอำนวยการ	๑๕	๓
๖	การนำ IT มาใช้กับการบริหารโครงการ	ฝ่ายวิศวกรรม และบริหารโครงการ	๑๒	๔
๗	การนำ IT มาใช้ในงาน Relation Management	ฝ่ายบริหารจัดการอาคาร	๖	๔
๘	การนำ IT มาใช้ในระบบจัดซื้อจัดจ้าง	ฝ่ายจัดซื้อ	๑๓.๕	๔
๙	การนำ IT มาใช้ในงานกฎหมาย/ Compliance	ฝ่ายกฎหมาย	๑๑	๔
๑๐	การนำ IT มาใช้ในงานตรวจสอบภายใน	ฝ่ายตรวจสอบภายใน	๑๕	๓
๑๑	การใช้ IT กับงานทรัพยากรบุคคล	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	๑๐	๓
<b>นวัตกรรมจากการจัดการความรู้และการคิดสร้างสรรค์</b>				
๑๒	Paperless Office	ฝ่ายบัญชี/ฝ่ายการเงิน	๘.๗	๔
๑๓	Smart Maintenance and i-Asset	ฝ่ายจัดซื้อ/ฝ่ายวิศวกรรม และบริหารโครงการ	๑๑	๕
๑๔	โมเดลการบูรณาการงานในระดับองค์กร (ข้ามฝ่าย/สายงาน)	ฝ่ายกลยุทธ์และบริหารความเสี่ยง	๙	๔
๑๕	มาตรฐานการสื่อสารองค์กร	ฝ่ายสื่อสารองค์กร	๑๒	๔
๑๖	การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และภาวะผู้นำ	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	๕	๔

โดยสามารถสรุปเป็นตารางแนวทางในการดำเนินการในโครงการจัดการนวัตกรรมดังต่อไปนี้



ตารางแสดงรายการนวัตกรรมที่ควรจัดสรรงบประมาณ/ทรัพยากร

ระดับ ความเสี่ยง	ระดับความคุ้มค่า				
	๑	๒	๓	๔	๕
๑๖-๒๐					
๑๑-๑๕			(๔) i-Health (๕) ระบบประชุมอิเล็กทรอนิกส์ (๑๐) การนำ IT มาใช้ในงาน ตรวจสอบภายใน	(๒) การสร้างสถาบันให้ความรู้เรื่องการบริหารอสังหาริมทรัพย์ (๖) การนำ IT มาใช้กับการบริหารโครงการ (๘) การนำ IT มาใช้ในระบบจัดซื้อจัดจ้าง (๙) การนำ IT มาใช้ในงานกฎหมาย/ Compliance (๑๕) มาตรฐานการสื่อสารองค์กร	(๑๓) Smart Maintenance and i-Asset
๖-๑๐			(๑๑) การใช้ IT กับงานทรัพยากร บุคคล	(๗) การนำ IT มาใช้ในงาน Relation Management (๑๒) Paperless Office (๑๔) โมเดลการบูรณาการงานในระดับองค์กร (ข้ามฝ่าย/สายงาน)	(๑) การจองพื้นที่ ออนไลน์
๑-๕				(๓) Digital Signage (๑๖) การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และภาวะผู้นำ	

จากตารางจะเห็นว่า (๑) การจองพื้นที่ออนไลน์ (๓) Digital Signage และ (๑๖) การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และภาวะผู้นำ เป็นโครงการที่น่าจะดำเนินการสูงสุด รองลงมาคือ (๗) การนำ IT มาใช้ในงาน Relation Management (๑๒) Paperless Office และ (๑๔) โมเดลการบูรณาการงานในระดับองค์กร (ข้ามฝ่าย/สายงาน) จึงทำให้มีข้อเสนอในการดำเนินการโดยเน้นจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรให้กับรายการต่าง ๆ เหล่านี้ ทั้งนี้ รายการอื่น ๆ อาจดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ด้านหน้า

๔.๖ แนวทางการจัดสรรทรัพยากรของแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕

เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕ มีแนวทางการจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน การลงทุน และด้านอื่น ๆ (เช่น บุคลากรฯ) สำหรับการดำเนินโครงการ/แผนงาน/กิจกรรมให้เป็นไปตามขั้นตอนและเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงได้เลือกเฉพาะรายการนวัตกรรมที่ผ่านการประเมินเสี่ยงและความคุ้มค่า พร้อมกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อสนับสนุนให้ทุกรายการนวัตกรรมดังกล่าวบรรลุได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ดังนี้

ตารางแสดงแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง และการจัดการทรัพยากรเพื่อจัดการนวัตกรรมขององค์กรอย่างเหมาะสม

ที่.	รายการนวัตกรรม	หน่วยงานรับผิดชอบ (เจ้าภาพ)	กิจกรรม	ปี พ.ศ.			ผลผลิต (Output) ระยะยาว	สรุปความเสี่ยง	ความคุ้มค่า	แผนบริหารจัดการความเสี่ยง	แนวทางการจัดทรัพยากร
				๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕					
นวัตกรรมจากการสร้างรูปแบบการตลาดและการประกอบกิจการใหม่											
๑	การจองพื้นที่ออนไลน์ (เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ที่ ๑ และ ๔)	ฝ่ายการตลาด	๑.๑ ศึกษาและพัฒนาโปรแกรมให้สามารถเก็บข้อมูลลูกค้า ทำการจองพื้นที่ และจัดทำสัญญาต่าง ๆ ออนไลน์				เกิดผู้เช่ารายใหม่ และผู้เช่าปัจจุบันเข้าถึงบริการได้ง่ายขึ้น อันนำไปสู่ความพึงพอใจที่สูงขึ้น	๘.๖๗	๕	แผนการสรรหาผู้รับจ้างที่เหมาะสม	๑) จัดสรรทรัพยากรให้กับฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง อันได้แก่ ฝ่ายตลาดและธุรกิจและฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ๒) เตรียมการวางแผนและจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมต่อการพัฒนาระบบการจองพื้นที่ออนไลน์
		๑.๒ พัฒนาโปรแกรมศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุน (Feasibility) จัดทำระบบการจองพื้นที่ และจ่ายเงิน Online									
		๑.๓ ทำระบบออนไลน์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการบริการผู้รับบริการ									

ที่	รายการ นวัตกรรม	หน่วยงาน รับผิดชอบ (เจ้าภาพ)	กิจกรรม	ปี พ.ศ.			ผลผลิต (Output) ระยะยาว	สรุป ความ เสี่ยง	ความ คุ้มค่า	แผนบริหาร จัดการความเสี่ยง	แนวทางการจัด ทรัพยากร
				๒๐๒๒	๒๐๒๓	๒๐๒๔					
นวัตกรรมจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการรูปแบบใหม่											
๓	Digital Signage (เชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ และ ๔)	ฝ่ายดิจิทัล	๓.๑ พัฒนาระบบที่นำทางแก่ผู้รับบริการใน อาคาร โดยใช้รูปแบบใหม่ผ่านระบบ เทคโนโลยีที่ทันสมัยและง่ายต่อการใช้งาน				ผู้รับบริการมี ความพึงพอใจ สูงขึ้น และบาง รายจะ “ไม่หลง ทาง” ในอาคาร ของ ธพส. อีก ต่อไป	๕.๕	๔	แผนการสรรหาผู้ รับจ้างที่เหมาะสม	๑) จัดสรรทรัพยากรให้กับ ฝ่ายงานที่เกี่ยวข้อง อัน ได้แก่ ฝ่ายตลาดและธุรกิจ และฝ่ายเทคโนโลยี สารสนเทศ ๒) จัดสรรงบประมาณที่ เหมาะสมต่อการพัฒนา ระบบ
			๓.๒ ทดสอบและสำรวจความพึงพอใจใน การบริการของผู้รับบริการในอาคารต่าง ๆ เพื่อนำไปพัฒนา Digital Signage ให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น								
นวัตกรรมจากการปรับปรุงหรือพัฒนากระบวนการ											
๗	การนำ IT มา ใช้ในงาน Relation Management (เชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ และ ๔)	ฝ่ายบริหาร จัดการอาคาร	๗.๑ สร้าง Line เพื่อประชาสัมพันธ์ข่าวสาร และเชิญชวนผู้เช่าอาคารเข้ามาใช้งาน อัน จะส่งผลให้รับรู้ข่าวสารได้ครอบคลุม และ ง่ายต่อความเข้าใจ				ผู้เช่าพื้นที่ และ ผู้เช่าอาคารมี ความพึงพอใจ สูงขึ้น และรับรู้ ข่าวสารได้ อย่างทั่วถึงและ ครอบคลุม มากขึ้น	๖	๔	แผนการสร้าง ความพึงพอใจ ให้กับผู้รับบริหาร	๑) จัดสรรทรัพยากรใน การสื่อสาร และสร้าง ความเข้าใจให้กับผู้เช่า พื้นที่ถึงนวัตกรรมใหม่ ๒) จัดสรรงบประมาณ เรื่อง Wi-Fi ให้เพียงพอต่อ การใช้งาน ๓) ให้ความสำคัญกับ ทรัพยากรบุคคลที่ต้อง ป้อนข้อมูล/ข่าวสารลงใน Line
			๗.๒ เพิ่ม Free Wi-Fi กระจายในพื้นที่ อาคารโซน B เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ ผู้รับบริการและผู้มาติดต่อ								

ที่	รายการ นวัตกรรม	หน่วยงาน รับผิดชอบ (เจ้าภาพ)	กิจกรรม	ปี พ.ศ.			ผลผลิต (Output) ระยะยาว	สรุป ความ เสี่ยง	ความ คุ้มค่า	แผนบริหาร จัดการความเสี่ยง	แนวทางการจัด ทรัพยากร
				๒๐๒๒	๒๐๒๓	๒๐๒๔					
นวัตกรรมจากการจัดการความรู้และการคิดสร้างสรรค์											
๑๒	Paperless Office (เชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ที่ ๔ และ ๕)	ฝ่ายบัญชี/ ฝ่ายการเงิน	๑๒.๑ พัฒนาระบบการเงินจากระบบทำมือ เป็นระบบออนไลน์ (e-Billing, e-Receipt, e-Withholding, e-Payment)				ต้นทุนในการใช้ กระจายลดลง	๘.๖๗	๔	แผนการจัดการ ความรู้ (การใช้ ระบบ IT บูรณา การงานบัญชี รูปแบบใหม่ให้มี ความรวดเร็ว)	๑) ให้ความสำคัญกับการ ดำเนินการตามแผน จัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕ ๒) จัดสรรทรัพยากรให้กับ ผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ฝ่าย การเงิน ฝ่ายบัญชี และ ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
			๑๒.๒ พัฒนาฝ่ายบัญชี/ฝ่ายการเงินสู่การ เป็น Paperless Office เช่น การพัฒนา เครื่องมือ IT เชื่อมโยงระหว่างทั้ง ๒ ฝ่าย ซึ่ง จะทำให้ลดการส่งกระดาษระหว่างกัน								
			๑๒.๓ พัฒนาแนวทางการบันทึกและผ่าน รายการบัญชี (Posting) อัตโนมัติ เพื่อ สนับสนุนงานบัญชี								
๑๔	โมเดล การบูรณาการ งานในระดับ องค์กร (ข้าม ฝ่าย/สายงาน) (เชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ และ ๖)	ฝ่ายกลยุทธ์ และบริหาร ความเสี่ยง	๑๔.๑ พัฒนาปรับปรุงและบูรณาการงาน GRC (Governance, Risk and Compliance) ผ่านระบบ i-Control พร้อม จัดทำคู่มือ				เกิดตัวอย่างใน การดำเนินการ บูรณาการข้าม หน่วยงานอัน นำไปสู่ความ เชื่อมโยงตาม แนวทางของการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน รัฐวิสาหกิจใหม่	๙	๔	แผนการจัดการ ความรู้ (การ เชื่อมโยง GRC ที่ มีประสิทธิภาพ)	๑) ให้ความสำคัญกับ การดำเนินการตามแผน จัดการความรู้ พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕ ๒) ให้ความสำคัญกับ การทำงานของทีม Avenger ที่มาจาก ฝ่ายกลยุทธ์และบริหาร ความเสี่ยง
			๑๔.๒ จัดทีมเฉพาะกิจ (Avenger Team) ของฝ่ายในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์								

ที่	รายการ นวัตกรรม	หน่วยงาน รับผิดชอบ (เจ้าภาพ)	กิจกรรม	ปี พ.ศ.			ผลผลิต (Output) ระยะยาว	สรุป ความ เสี่ยง	ความ คุ้มค่า	แผนบริหาร จัดการความเสี่ยง	แนวทางการจัด ทรัพยากร
				๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕					
๑๖	การพัฒนา ความคิด สร้างสรรค์และ ภาวะผู้นำ (เชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ และ ๖)	ฝ่ายทรัพยากร บุคคล	๑๖.๑ วิเคราะห์ความต้องการของธุรกิจและ ประเมินความจำเป็นการพัฒนาผู้บริหาร/ บุคลากรเพื่อประกอบการออกแบบหลักสูตร ที่พัฒนาความคิดสร้างและภาวะผู้นำใน ธพส. รวมถึงติดตามและประเมินผล หลักสูตร				เกิดแนวคิด หรือ นวัตกรรมใหม่ จากการดูงาน หรือเรียนรู้จาก วิทยากร ผู้เชี่ยวชาญ	๕	๔	แผนการสำรวจ ความต้องการด้าน การดูงานที่ เกี่ยวกับภาวะผู้นำ เพื่อให้กิจกรรม/ หลักสูตรที่จัดมี ความน่าสนใจ	๑) จัดสรรตารางเวลาใน การดูงานและกิจกรรมการ พัฒนาผู้นำตั้งแต่เริ่มต้นปี เพื่อให้ครอบคลุม กลุ่มเป้าหมาย ๒) จัดสรรงบประมาณใน การดูงานที่เหมาะสมและมี รางวัล/เกมที่ดึงดูดใจ

โดยแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมของ ธพส. ประจำปี พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕ ที่เน้น ๖ รายการนวัตกรรม คือ การจองพื้นที่ออนไลน์ การสร้าง Digital Signage การนำ IT มาใช้ในงาน Relation Management การสร้างวัฒนธรรม Paperless Office การกำหนดโมเดลการบูรณาการงานในระดับองค์กร และการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และภาวะผู้นำนั้น จะถูกนำไปเสนอผู้บริหารเพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการทำงานและจัดการนวัตกรรม โดยจะมีการถ่ายทอด/สื่อสารให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้รับรู้และเข้าใจ รวมถึงร่วมกันผลักดันผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

ทั้งนี้สามารถแสดงได้ในรูปแบบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕ ในรูปแบบที่ฝ่ายกลยุทธ์และบริหาร ความเสี่ยงได้กำหนดไว้ได้ดังนี้

๔.๗ แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕

**วิสัยทัศน์:** มุ่งมั่นพัฒนานวัตกรรมและระบบบริหารจัดการนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคมจากการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐ ผ่านนวัตกรรมแบบเปิดและนวัตกรรมแบบปิด โดยสร้างเสริมศักยภาพและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรทุกระดับให้มีความคิดที่ตีพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และใช้ความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Newness) เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร

**ตอบสนองยุทธศาสตร์องค์กร:** ยุทธศาสตร์ทั้ง ๑-๖ โดยต่อบกลยุทธ์ขององค์กรดังนี้

- ๑) ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาศักยภาพของรัฐให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคมในแผน ๒ แผนพัฒนาธุรกิจศูนย์ราชการ
- ๒) ยุทธศาสตร์ที่ ๒ สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียทั้งในแผน ๓ แผนสร้างสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแผน ๔ แผนบริหารจัดการอาคาร
- ๓) ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาศักยภาพให้พร้อมอาชีพในแผน ๕ แผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- ๔) ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาระบบงาน เทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรมทั้งในแผน ๖ แผนงานศึกษาวิจัยนวัตกรรมขององค์กร และแผน ๗ แผนปฏิบัติการดิจิทัล (DE)
- ๕) ยุทธศาสตร์ที่ ๕ บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพในแผน ๘ แผนบริหารการเงินและงบประมาณ
- ๖) ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาลในแผน ๙ แผนการกำกับดูแลกิจการที่ดี และแผน ๑๑ แผนงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ยุทธศาสตร์ย่อย	ตัวชี้วัด	ผลงาน			เป้าหมาย		แผนงาน/ โครงการ ปี ๒๕๖๔	ตัวชี้วัด ปี ๒๕๖๔	เป้าหมาย ปี ๒๕๖๔	งบประมาณ		ผู้รับ ผิดชอบ
		ปี ๒๕๖๑	ปี ๒๕๖๒	ปี ๒๕๖๓e	ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕				ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕	
ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมจากการสร้างรูปแบบการตลาดและการประกอบกิจการใหม่	เกิดผู้เช่ารายใหม่ และผู้เช่าปัจจุบันเข้าถึงบริการได้ง่ายขึ้น ในระบบออนไลน์	-	-	-	๑ ราย (๒ ล้าน ต่อปี)	๑๐ ราย (๒๐ ล้าน ต่อปี)	การจองพื้นที่ออนไลน์ (เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ที่ ๒ และ ๓)	ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาโปรแกรมตามแผนที่กำหนดไว้	ร้อยละ ๑๐๐	๓๐ ล้านบาท	๓๐ ล้านบาท	ฝ่ายการตลาด

ยุทธศาสตร์ย่อย	ตัวชี้วัด	ผลงาน			เป้าหมาย		แผนงาน/ โครงการ ปี ๒๕๖๔	ตัวชี้วัด ปี ๒๕๖๔	เป้าหมาย ปี ๒๕๖๔	งบประมาณ		ผู้รับ ผิดชอบ
		ปี ๒๕๖๑	ปี ๒๕๖๒	ปี ๒๕๖๓e	ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕				ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕	
ยุทธศาสตร์ การจัดการ นวัตกรรมจาก การพัฒนา ผลิตภัณฑ์หรือ บริการรูปแบบ ใหม่	ระดับความพึง พอใจของ ผู้รับบริการ	๔.๔๔	๔.๓๓	N.A.	๔.๕	๔.๕๕	Digital Signage (เชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ และ ๔)	ร้อยละความ เสร็จของการ พัฒนา Digital Signage ตามแผนที่ กำหนดไว้	ร้อยละ ๑๐๐	๕ ล้านบาท	๕ ล้านบาท	ฝ่ายดิจิทัล
ยุทธศาสตร์ การจัดการ นวัตกรรมจาก การปรับปรุง กระบวนการ	ร้อยละ ความ ครอบคลุมของ การกระจาย ข่าวสารแก่ผู้มี ส่วนได้ ส่วนเสีย	N.A.	N.A.	N.A.	๙๕%	๑๐๐%	การนำ IT มาใช้ ในงาน Relation Management (เชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ และ ๔)	จำนวน ผู้รับบริการ ในอาคารที่ เข้ามาร่วมใน Line เทียบ กับแผนที่ กำหนดไว้	๕๐ ราย	-	-	ฝ่าย บริหาร จัดการ อาคาร

ยุทธศาสตร์ย่อย	ตัวชี้วัด	ผลงาน			เป้าหมาย		แผนงาน/ โครงการ ปี ๒๕๖๔	ตัวชี้วัด ปี ๒๕๖๔	เป้าหมาย ปี ๒๕๖๔	งบประมาณ		ผู้รับ ผิดชอบ
		ปี ๒๕๖๑	ปี ๒๕๖๒	ปี ๒๕๖๓e	ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕				ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕	
ยุทธศาสตร์ การจัดการ นวัตกรรมจาก การจัดการความรู้ และการคิด สร้างสรรค์ (ด้านโครงสร้าง พื้นฐาน)	ต้นทุนค่า ดำเนินงาน น้อยลง	N.A.	N.A.	N.A.	ลดลง จากเดิม ๑% ของ ต้นทุนใน หน่วย งาน	ลดลง จากเดิม ๒% ของ ต้นทุนใน หน่วย งาน	Paperless Office (เชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ที่ ๔ และ ๕)	ร้อยละความ เสร็จของการ พัฒนา โปรแกรมตาม แผนที่กำหนด ไว้แต่ละปี	ร้อยละ ๑๐๐	๒ ล้านบาท	๒๐ ล้านบาท	ฝ่ายบัญชี/ ฝ่าย การเงิน
ยุทธศาสตร์ การจัดการ นวัตกรรมจาก การจัดการความรู้ และการคิด สร้างสรรค์ (ด้านมาตรฐาน การทำงาน)	จำนวน หน่วยงานที่นำ ตัวอย่างในการ ดำเนินการ บูรณาการข้าม หน่วยงานอัน นำไปสู่ความ เชื่อมโยงตาม แนวทางของ การประเมินผล การปฏิบัติงาน รัฐวิสาหกิจใหม่ ไปใช้จริง	N.A.	N.A.	๑ หน่วย งาน	๒ หน่วย งาน	๓ หน่วย งาน	โมเดล การบูรณาการ งานในระดับ องค์กร (ข้าม ฝ่าย/สายงาน) (เชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ ที่ ๓ และ ๖)	ร้อยละ ความสำเร็จ ของ การจัดทำคู่มือ และการ จัดการความรู้ เรื่อง GRC ตามแผนที่ กำหนดไว้	ร้อยละ ๑๐๐	-	-	ฝ่าย กลยุทธ์ และ บริหาร ความเสี่ยง

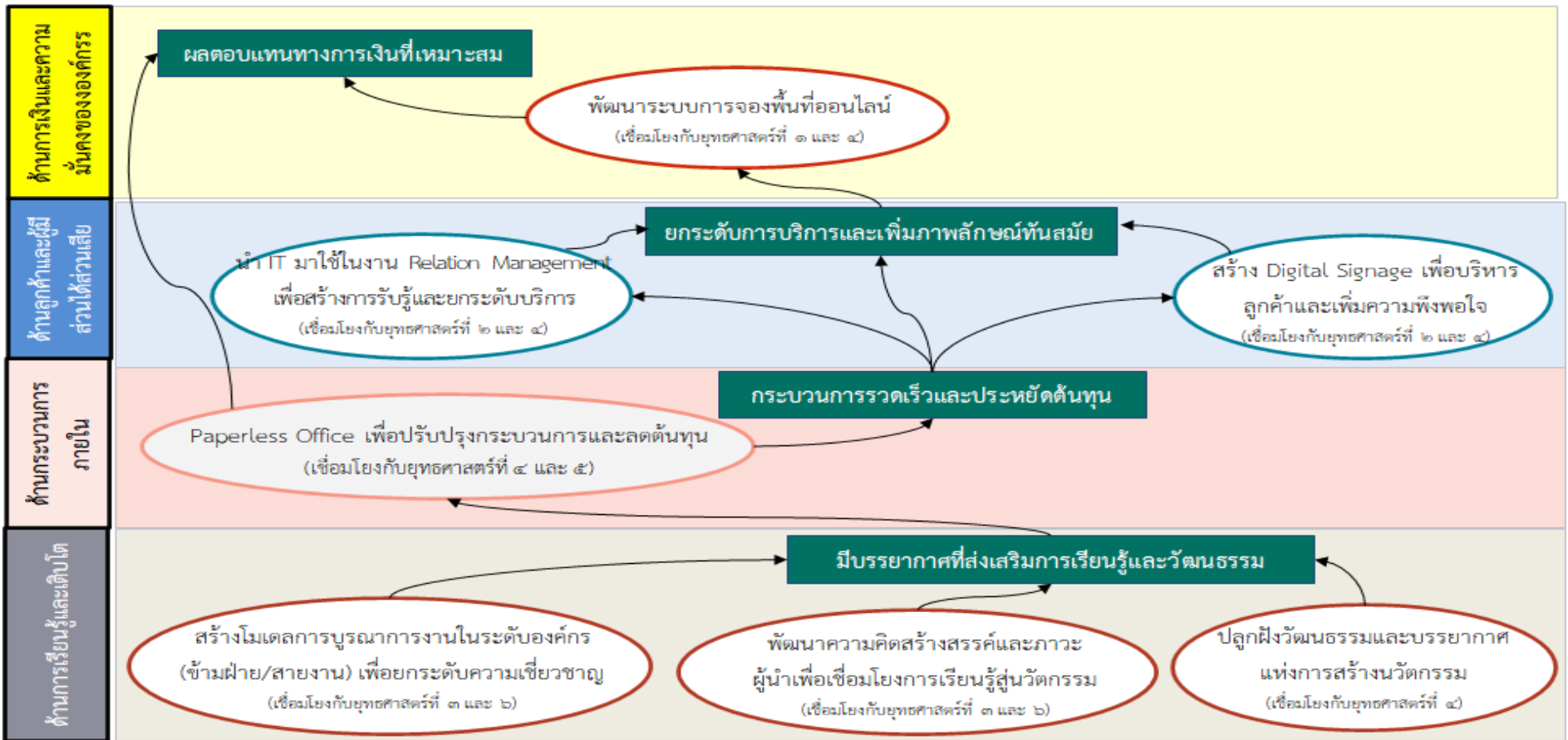


ยุทธศาสตร์ย่อย	ตัวชี้วัด	ผลงาน			เป้าหมาย		แผนงาน/ โครงการ ปี ๒๕๖๔	ตัวชี้วัด ปี ๒๕๖๔	เป้าหมาย ปี ๒๕๖๔	งบประมาณ		ผู้รับ ผิดชอบ
		ปี ๒๕๖๑	ปี ๒๕๖๒	ปี ๒๕๖๓e	ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕				ปี ๒๕๖๔	ปี ๒๕๖๕	
ยุทธศาสตร์ การจัดการ นวัตกรรมจาก การจัดการความรู้ และการคิด สร้างสรรค์ (ด้านบุคคล)	จำนวนแนวคิด หรือนวัตกรรม ใหม่จากการดู งาน หรือเรียนรู้ จากวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญ	-	๑ ชิ้น	๑ ชิ้น	๒ ชิ้น	๓ ชิ้น	การพัฒนา ความคิด สร้างสรรค์และ ภาวะผู้นำ (เชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ และ ๖)	ร้อยละ ความสำเร็จ ของการจัด กิจกรรม/ หลักสูตรเพื่อ พัฒนาผู้นำ ด้านนวัตกรรม เทียบกับแผน ที่กำหนดไว้	ร้อยละ ๑๐๐	๓ แสน บาท	๓.๕ แสน บาท	ฝ่าย ทรัพยากร บุคคล

จากตารางจะเห็นว่าแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕ ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะนำไปสู่การนำแนวคิดหรือนวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จตามแผนดังกล่าวไปจัดเก็บในระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัลขององค์กร เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีของการปรับปรุงและพัฒนาระบบ/กระบวนการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการทำงานในองค์กร ซึ่งในระหว่าง ๓ ปีนี้จะเน้นครอบคลุมมิติทั้ง ๔ มิติตามหลักการ Balanced Scorecard (BSC) ดังภาพต่อไปนี้

วิสัยทัศน์ :องค์กรสมัยใหม่ในการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคม อย่างมีอาชีพ ตามหลักธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนาทรัพย์สินของรัฐให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคม	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย	ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนาบุคลากรให้ เป็นมืออาชีพ	ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาระบบงาน เทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม	ยุทธศาสตร์ที่ ๕ บริหารจัดการการเงินให้ มีประสิทธิภาพ	ยุทธศาสตร์ที่ ๖ ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล
---	---	--	--	--	---



โดยแผนยุทธศาสตร์ในการจัดการนวัตกรรมทั้งหมดนี้จะนำไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อนให้เกิดขึ้นจริงต่อไป

## บทที่ ๕

### แผนปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕

จากยุทธศาสตร์จะแปลงสู่การปฏิบัติ ได้กำหนดเป้าหมายระดับยุทธศาสตร์ และดัชนีวัดระดับกลยุทธ์ เพื่อนำไปประเมินผลยุทธศาสตร์ โดยมีภาพของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕ ดังนี้

#### ๕.๑ แผนปฏิบัติการเพื่อการสร้างนวัตกรรมของ ธพส.

ยุทธศาสตร์ ๑: ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมจากการสร้างรูปแบบการตลาดและการประกอบกิจการใหม่			
<b>เป้าประสงค์</b>			
๑. เกิดผู้เช่ารายใหม่ และผู้เช่าปัจจุบันเข้าถึงบริการได้ง่ายขึ้น ในระบบออนไลน์ ๒. เกิดรายได้เพิ่มขึ้นจากรูปแบบของธุรกิจใหม่ ๓. มีช่องทางในการดำเนินการตลาดที่ง่ายต่อผู้เช่ามากขึ้น			
<b>ตัวชี้วัด</b>			<b>Benchmark</b>
๑. จำนวนผู้เช่ารายใหม่ตามแผนที่กำหนดไว้ ๒. ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาโปรแกรมตามแผนที่กำหนดไว้ ๓. เกิดรายได้ให้กับองค์กรเพิ่มขึ้นจากการจองออนไลน์ (อย่างน้อย ๑ ราย คิดเป็นเงิน ๒ ล้านบาท)			รายได้จาก Online คิดเป็น ๒๐ % ของรายได้ทั้งหมด (ข้อมูล EDTA)
กลยุทธ์/แนวทางการดำเนินงาน		หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลาการดำเนินงาน
๑.๑	โครงการศึกษาและพัฒนาโปรแกรมให้สามารถเก็บข้อมูลลูกค้า ทำการจองพื้นที่ และจัดทำสัญญาต่าง ๆ ออนไลน์ <ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนา TOR ร่วมกับฝ่ายดิจิทัล</li> <li>- ดำเนินการโครงการตาม TOR ที่กำหนดไว้</li> <li>- ประเมินผลเพื่อนำไปสู่การดำเนินการในระยะถัดไป</li> </ul>	ฝ่ายการตลาด	๒๕๖๓
๑.๒	โครงการศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุน (Feasibility) รวมถึงพัฒนาโครงการจัดทำโปรแกรมจัดทำระบบการจองพื้นที่ และจ่ายเงิน Online <ul style="list-style-type: none"> <li>- ดำเนินการศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุน</li> <li>- พัฒนาโปรแกรมและทดสอบโปรแกรม</li> <li>- หาลูกค้าจากช่องทางออนไลน์</li> </ul>	ฝ่ายการตลาด	๒๕๖๔
๑.๓	โครงการทำระบบออนไลน์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการบริการผู้รับบริการ <ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพสูงสุด</li> <li>- สำรวจความพึงพอใจในการดำเนินการเพื่อปรับปรุงให้ระบบมีประสิทธิภาพสูงสุด</li> </ul>	ฝ่ายการตลาด	๒๕๖๕

ยุทธศาสตร์ ๒: ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการรูปแบบใหม่			
<b>เป้าประสงค์</b> ๑. ระดับความพึงพอใจที่สูงขึ้น ๒. เกิดการนำระบบ IT มาใช้ในการบริการผู้มาติดต่อในโครงการ			
<b>ตัวชี้วัด</b> ๑. จำนวนโครงการที่ประสบความสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ๒. จำนวนนวัตกรรมที่ได้รับการนำไปใช้จริง ๓. ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ			<b>Benchmark</b> N.A.
กลยุทธ์/แนวทางการดำเนินงาน		หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลาการดำเนินงาน
๒.๑	โครงการพัฒนาระบบที่นำทางแก่ผู้รับบริการในอาคาร ใช้รูปแบบใหม่ผ่านระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยและง่ายต่อการใช้งาน <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับปรุงระบบ Digital Signage ตามแผนที่กำหนดไว้</li> <li>- ทดสอบในโซน</li> <li>- ปรับปรุงและซ่อมบำรุงระบบ Digital Signage ในโซนอื่น ๆ</li> </ul>	ฝ่ายดิจิทัล	๒๕๖๓
๒.๒	โครงการทดสอบและสำรวจความพึงพอใจในการบริการของผู้รับบริการในอาคารต่าง ๆ เพื่อนำไปพัฒนา Digital Signage ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น <ul style="list-style-type: none"> <li>- สำรวจความพึงพอใจในการบริการของผู้รับบริการ</li> <li>- สรุปผลและนำมาขยายผลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</li> <li>- สรุปบทเรียน</li> </ul>	ฝ่ายดิจิทัล	๒๕๖๔-๒๕๖๕
ยุทธศาสตร์ ๓: ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมจากการปรับปรุงกระบวนการ			
<b>เป้าประสงค์</b> ๑. ระดับความพึงพอใจที่สูงขึ้น ๒. การรับรู้ข่าวสารของผู้รับบริการในอาคารที่ ธพส. ดูแลมีมากขึ้น			
<b>ตัวชี้วัด</b> ๑. จำนวนโครงการที่ประสบความสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ๒. จำนวนนวัตกรรมที่ได้รับการนำไปใช้จริง ๓. ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ			<b>Benchmark</b> ร้อยละ ๑๐๐ มีการสื่อสารผ่านระบบ Online เช่น Line ฯลฯ

กลยุทธ์/แนวทางการดำเนินงาน		หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลาการดำเนินงาน
๓.๑	<p>โครงการสร้าง Line เพื่อประชาสัมพันธ์ข่าวสาร และเชิญชวนผู้เช่าอาคารเข้ามาใช้งาน อันจะส่งผลให้รับรู้ข่าวสารได้ครอบคลุม และง่ายต่อความเข้าใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มช่องทางในการสื่อสารกับผู้เช่าผ่านทาง Line</li> <li>- ขยายวงการค้าเนินการ</li> <li>- สํารวจความพึงพอใจ</li> </ul>	ฝ่ายบริหารอาคาร	๒๕๖๓-๒๕๖๕
๓.๒	<p>โครงการเพิ่ม Free Wi-Fi กระจายในพื้นที่อาคารโซน B เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการและผู้มาติดต่อ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดระบบ Wi-Fi ในอาคารโซน B</li> <li>- สํารวจความพึงพอใจ</li> <li>- จัดระบบ Wi-Fi ในโซนอื่น ๆ</li> </ul>	ฝ่ายบริหารอาคาร	๒๕๖๓-๒๕๖๕
<p><b>ยุทธศาสตร์ ๔:</b> ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมจากการจัดการความรู้และการคิดสร้างสรรค์</p> <p>กลยุทธ์ : การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน</p> <p>กลยุทธ์ที่ ๔.๒ การพัฒนาด้านมาตรฐานการทำงาน</p> <p>กลยุทธ์ที่ ๔.๓ การพัฒนาด้านบุคคล</p>			
<p><b>เป้าประสงค์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ต้นทุนค่าดำเนินงานน้อยลง</li> <li>๒. จำนวนหน่วยงานที่นำตัวอย่างในการดำเนินการบูรณาการข้ามหน่วยงานอันนำไปสู่ความเชื่อมโยงตามแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานรัฐวิสาหกิจใหม่ไปใช้จริง</li> <li>๓. จำนวนแนวคิด หรือนวัตกรรมใหม่จากการดูงาน หรือเรียนรู้จากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ</li> </ol>			
<p><b>ตัวชี้วัด</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. จำนวนโครงการที่ประสบความสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้</li> <li>๒. จำนวนนวัตกรรมที่ได้รับการนำไปใช้จริง</li> <li>๓. ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาโปรแกรมตามแผนที่กำหนดไว้แต่ละปี</li> <li>๔. ความสำเร็จของการจัดทำคู่มือและการจัดการความรู้เรื่อง GRC ตามแผนที่กำหนดไว้</li> <li>๕. ความสำเร็จของการจัดกิจกรรม/หลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้นำด้านนวัตกรรมเทียบกับแผนที่กำหนดไว้</li> </ol>			<p><b>Benchmark</b></p> <p>๑๐ ราย และจะเพิ่มขึ้นปีละ ๑๐-๑๕% (ข้อมูลกรมบัญชีกลาง)</p>
กลยุทธ์/แนวทางการดำเนินงาน		หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลาการดำเนินงาน
๔.๑	<p>โครงการพัฒนาระบบการเงินจากระบบทำมือเป็นระบบออนไลน์ (e-Billing, e-Receipt, e-Withholding, e-Payment)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาความเป็นไปได้ของระบบ</li> <li>- พัฒนาระบบตามผลการศึกษา</li> </ul>	ฝ่ายการเงิน และฝ่ายบัญชี	๒๕๖๓

	กลยุทธ์/แนวทางการดำเนินงาน	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ระยะเวลาการดำเนินงาน
๔.๒	โครงการพัฒนาฝ่ายบัญชี/ฝ่ายการเงินสู่การเป็น Paperless Office <ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาเครื่องมือ IT เชื่อมโยงระหว่างทั้ง ๒ ฝ่าย ซึ่งจะทำให้ลดการส่งกระดาษระหว่างกัน</li> <li>- ทดลองนำร่องและติดตามประเมินผล</li> </ul>	ฝ่ายการเงิน และฝ่ายบัญชี	๒๕๖๔
๔.๓	โครงการพัฒนาแนวทางการบันทึกและผ่านรายการบัญชี (Posting) อัตโนมัติ เพื่อสนับสนุนงานบัญชี <ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาเครื่องมือเพื่อสนับสนุนงานบัญชี</li> <li>- ทดลองนำร่องและติดตามประเมินผล</li> </ul>	ฝ่ายการเงิน และฝ่ายบัญชี	๒๕๖๕
๔.๔	โครงการพัฒนาปรับปรุงและบูรณาการงาน GRC (Governance, Risk and Compliance) <ul style="list-style-type: none"> <li>- สรุปความสำเร็จของการบูรณาการงานของ GRC ผ่านระบบ i-Control ในปีที่ผ่านมา</li> <li>- จัดทำคู่มือ</li> <li>- ประเมินความสำเร็จและจัดการความรู้สู่นวัตกรรม</li> </ul>	ฝ่ายกลยุทธ์และบริหาร ความเสี่ยง	๒๕๖๓
๔.๕	โครงการจัดทีมเฉพาะกิจ (Avenger Team) ของฝ่ายในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ <ul style="list-style-type: none"> <li>- เริ่มนำร่องจัดทีมเฉพาะกิจในการให้ความรู้และเป็นพี่เลี้ยงให้แก่ทุกหน่วยงาน</li> <li>- ประเมินความสำเร็จและจัดการความรู้สู่นวัตกรรม</li> </ul>	ฝ่ายกลยุทธ์และบริหาร ความเสี่ยง	๒๕๖๕
๔.๖	โครงการจัดทำหลักสูตรพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และภาวะผู้นำ <ul style="list-style-type: none"> <li>- วิเคราะห์ความวิเคราะห์ความต้องการของธุรกิจและประเมินความจำเป็นการพัฒนาผู้บริหาร/บุคลากร เพื่อประกอบการออกแบบหลักสูตรที่พัฒนาความคิดสร้างและภาวะผู้นำใน ธพส.</li> <li>- ดำเนินการตามหลักสูตรที่ออกแบบ</li> <li>- ติดตามและประเมินผลหลักสูตร</li> </ul>	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล	๒๕๖๓-๒๕๖๕

โดยแผนปฏิบัติการเพื่อสร้างนวัตกรรมทั้งหมดนี้ต้องนำไปสู่การขับเคลื่อนโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผ่านฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่เป็นเจ้าภาพในภาพรวมของแผนยุทธศาสตร์ด้านการสร้างนวัตกรรมของ ธพส. ต่อไป

## ๕.๒ แผนปฏิบัติการเพื่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของ ธพส.

เพื่อให้การสร้างนวัตกรรมเป็นไปตามที่กำหนดไว้ในหัวข้อที่ผ่านมา รวมถึงมีกระบวนการเป็นไปตามแนวทางการประเมินรัฐวิสาหกิจ จึงได้กำหนดแผนสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม ผ่านการปลูกฝังค่านิยม และสร้างวัฒนธรรมมีเน้นการคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม รวมถึงการผลักดันค่านิยม CUPIC โดยเฉพาะ ความเป็นวิชาชีพและความเชี่ยวชาญในตัว P : Professional ซึ่งในการออกแบบแผนปฏิบัติการนั้นจะครอบคลุมกระบวนการนวัตกรรมทั้ง ๖ ด้าน ประกอบด้วย ๑) กระบวนการบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการคิดริเริ่มความคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนานวัตกรรม ๒) กระบวนการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ ๓) กระบวนการวิเคราะห์ คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ โดยตอบสนองกับ VOC และ VOS อย่างครบถ้วน ๔) กระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การสร้างนวัตกรรม ๕) กระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา ๖) กระบวนการนำนวัตกรรมออกไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และเชิงสังคม

ลำดับ	กลยุทธ์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายระยะสั้น			เป้าหมายระยะยาว	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
				๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑	กระบวนการบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการคิดริเริ่มความคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนานวัตกรรม								
๑.๑	การบริหารจัดการความรู้แบบบูรณาการ (เป็นกลยุทธ์เดียวกับกลยุทธ์ที่ ๑ ในแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของ ธพส. พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕ แต่มาบูรณาการร่วมกัน)	เพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ใหม่ ๆ ของ ธพส.	ร้อยละความสำเร็จของการจัดการความรู้ตามแผนงานที่กำหนดไว้	ร้อยละ ๘๐ ตามแผนงานประจำปี	๒ องค์กรความรู้	๓ องค์กรความรู้	แต่ละหน่วยงานมีองค์ความรู้ที่เชื่อมโยงกับนวัตกรรมทุกปี	โครงการทบทวนและพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลการจัดการ	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
๑.๒	การทบทวนค่านิยมองค์กรกับค่านิยมด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	เพื่อเชื่อมโยงค่านิยมองค์กรกับค่านิยมใหม่	ร้อยละความสำเร็จของการสร้างพฤติกรรมส่งเสริมค่านิยมการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	ร้อยละ ๙๐ เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้	ร้อยละ ๙๒.๕ เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้	ร้อยละ ๙๕ เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้	เกิดค่านิยมร่วมกันของบุคลากรใน ธพส. ถึงการสร้างสรรคนวัตกรรม	ความรู้ และการจัดการนวัตกรรมปี ๒๕๖๓	

ลำดับ	กลยุทธ์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายระยะสั้น			เป้าหมายระยะยาว	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
				๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๑.๓	การจัดการเทคโนโลยีเพื่อการจัดเก็บองค์ความรู้และนวัตกรรมที่จัดทำขึ้น	เกิด Single Platform ที่ง่ายต่อการจัดเก็บองค์ความรู้และนวัตกรรมที่สร้างขึ้นเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี	ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาระบบตามแผนงานที่กำหนดไว้	ร้อยละ ๙๐ เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้	ร้อยละ ๙๒.๕ เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้	ร้อยละ ๙๕ เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้	มีระบบดิจิทัลซึ่งเป็นฐานข้อมูลกลางสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ ๆ และแชร์ความคิดในการสร้างนวัตกรรม	โครงการตามแผนแม่บทดิจิทัลของ ธพส. พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕	ฝ่ายดิจิทัล
<b>๒ กระบวนการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์</b>									
๒.๑	การสำรวจพฤติกรรมตามค่านิยมการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	เพื่อประเมินช่องว่างความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และมุ่งเน้นนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กร (Gap Analysis)	ร้อยละความสำเร็จของการลด Gap ที่เกิดขึ้น	ลดลง ๕% จากปีที่ผ่าน มา	ลดลง ๕% จากปีที่ผ่าน มา	ลดลง ๕% จากปีที่ผ่าน มา	บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และมุ่งเน้นนวัตกรรมสูงขึ้นจนเป็นภาพลักษณ์ของบุคลากร ธพส.	โครงการทบทวนและพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล การจัดการความรู้ และการจัดการนวัตกรรม ปี ๒๕๖๓	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล



ลำดับ	กลยุทธ์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายระยะสั้น			เป้าหมายระยะยาว	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
				๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๒.๒	การยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถและศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรม องค์กรระยะยาวและประจำปี	เกิดการนำผล การประเมิน Gap มาใช้ในการพัฒนา ความรู้และสมรรถนะของ พนักงานแต่ละประเภทใน ๖พส.	ร้อยละ ความสำเร็จของ การพัฒนา ความรู้และสมรรถนะตาม แผนยกระดับฯ	ร้อยละ ๙๐ เป็นไปตามแผน ที่กำหนดไว้	ร้อยละ ๙๒.๕ เป็นไปตามแผน ที่กำหนดไว้	ร้อยละ ๙๕ เป็นไปตามแผน ที่กำหนดไว้	ทุกฝ่ายให้ความ สใจต่อการคิด สร้างสรรค์และ สร้างนวัตกรรม ขององค์กร	แผนยกระดับ และพัฒนา ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพการ ใช้ความคิด สร้างสรรค์และ จัดการนวัตกรรม	ฝ่าย ทรัพยากร บุคคล
๒.๓	การสร้างบรรยากาศในการทำงาน (ได้แก่การดำเนินการต่าง ๆ ดังนี้ - การสร้างความร่วมมือความคิด สร้างสรรค์และจัดการนวัตกรรม ร่วมกับ Stakeholders ภายนอก - การทบทวนหรือโครงสร้างทำงาน ระหว่างหน่วยงานเพื่อให้เกิดการร่วมมือ กันระหว่างฝ่ายงาน เช่น Avenger ฯลฯ - การแจกรางวัลหรือยกย่องชมเชย เพื่อเป็นแรงจูงใจแก่บุคลากรที่มุ่งเน้น นวัตกรรมและเกิดผลกระทบเชิงบวกกับ องค์กร	เกิดตัวอย่าง และกิจกรรมที่ เป็นรูปธรรมใน การส่งเสริมการ คิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ในองค์กร	ร้อยละ ความสำเร็จของ กิจกรรมเพื่อ สร้างบรรยากาศ ใน การ สร้างสรรค์ เช่น KM Day ทุก เดือนเพื่อ แลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกัน ฯลฯ	ร้อยละ ๙๐ เป็นไปตามแผน ที่กำหนดไว้	ร้อยละ ๙๒.๕ เป็นไปตามแผน ที่กำหนดไว้	ร้อยละ ๙๕ เป็นไปตามแผน ที่กำหนดไว้	ผลการสำรวจ ความพึงพอใจ และความผูกพัน ของบุคลากร ๖พส. สูงขึ้น ประมาณ ๒๐% ในปัจจัยด้าน สภาพแวดล้อม และบรรยากาศ การทำงาน ทรัพยากรที่ สนับสนุนการ ทำงาน	แผนยกระดับ และพัฒนา ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพการ ใช้ความคิด สร้างสรรค์และ จัดการนวัตกรรม	ฝ่าย ทรัพยากร บุคคล

ลำดับ	กลยุทธ์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายระยะสั้น			เป้าหมายระยะยาว	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
				๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๓	กระบวนการวิเคราะห์ คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ โดยตอบสนองกับ VOC และ VOS อย่างครบถ้วน								
๓.๑	<p>การสำรวจและสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สื่อสารวิสัยทัศน์และแผนการจัดการนวัตกรรมให้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำกับดูแลของ ชพส.</li> <li>- สำรวจและรวบรวมเสียงของลูกค้า (Voice of Customer: VOC) และจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Stakeholder: VOS) จากภายในและภายนอกพื้นที่ของ ชพส.</li> <li>- วิเคราะห์และแบ่งประเภท VOC ตามผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อนำสู่การจัดการนวัตกรรม หรือปรับปรุงกระบวนการให้ได้เป้าหมายที่ดีกว่าเดิม</li> <li>- จัดอันดับความสำคัญ คัดเลือก และวิเคราะห์ VOC/VOS ของลูกค้าอย่างเป็นระบบ (ตามประเภท) เพื่อให้จัดลำดับของแผนการพัฒนานวัตกรรม</li> <li>- พัฒนานวัตกรรมจากผลการจัดลำดับและประเมินผลการดำเนินการจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม</li> </ul>	<p>เพื่อให้สามารถพัฒนา นวัตกรรม สามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์</p>	<p>ร้อยละความสำเร็จของจัดลำดับของแผนยุทธศาสตร์การจัดการ นวัตกรรมตามผลการวิเคราะห์ VOC และ VOS</p>	<p>ร้อยละ ๑๐๐ เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้</p>	<p>ร้อยละ ๑๐๐ เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้</p>	<p>ร้อยละ ๑๐๐ เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้</p>	<p>ชพส. มีกระบวนการในการวิเคราะห์ คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ และตอบสนองกับ VOC และ VOS อย่างครบถ้วนเป็นประจำทุกปี</p>	<p>โครงการทบทวนและพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล การจัดการความรู้ และการจัดการนวัตกรรม ปี ๒๕๖๓</p>	<p>ฝ่ายทรัพยากรบุคคล</p>

ลำดับ	กลยุทธ์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายระยะสั้น			เป้าหมายระยะยาว	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
				๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๔	กระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การสร้างนวัตกรรม								
๔.๑	การจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับนวัตกรรม (เป็นกลยุทธ์เดียวกับกลยุทธ์ที่ ๕ ในแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ของ ธพส. พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕ แต่มาบูรณาการร่วมกัน)	เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงการเรียนรู้สู่การจัดการนวัตกรรม	จำนวนองค์ความรู้ที่สามารถเชื่อมโยงไปสู่นวัตกรรม	๑ องค์ความรู้	๒ องค์ความรู้	๓ องค์ความรู้	แต่ละหน่วยงานมีองค์ความรู้ที่เชื่อมโยงกับนวัตกรรมทุกปี	โครงการทบทวนและพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล การจัดการความรู้ และการจัดการนวัตกรรม ปี ๒๕๖๓	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
๕	กระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา								
๕.๑	การเตรียมแผนจัดการทรัพย์สินทางปัญญาในนวัตกรรมของ ธพส. โดยมีกระบวนการดังนี้ - ศึกษากระบวนการ/ประเภทของทรัพย์สินทางปัญญาภายในองค์กร - ดำเนินการรับความคุ้มครองด้านทรัพย์สินทางปัญญา และศึกษาหลักแห่งการป้องกันและตรวจสอบการละเมิดภายใต้กฎหมายทรัพย์สินทางปัญญา - กำหนดกระบวนการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาเชิงพาณิชย์ จากนวัตกรรมของ ธพส.	ธพส. สามารถจัดการทรัพย์สินทางปัญญาที่เกิดจากนวัตกรรมขององค์กร และนำไปสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ได้	ร้อยละความสำเร็จของการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาตามแผนที่กำหนดไว้	ร้อยละ ๑๐๐ เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้	ร้อยละ ๑๐๐ เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้	ร้อยละ ๑๐๐ เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้	ธพส. มีกระบวนการในการจัดการทรัพย์สินทางปัญญาที่เกิดจากนวัตกรรมขององค์กร และนำไปสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ได้	โครงการศึกษาแผนจัดการทรัพย์สินทางปัญญาของ ธพส.	ฝ่ายกฎหมาย

ลำดับ	กลยุทธ์	เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมายระยะสั้น			เป้าหมายระยะยาว	แผนงาน/โครงการ	ผู้รับผิดชอบ
				๒๕๖๓	๒๕๖๔	๒๕๖๕			
๖	กระบวนการนำนวัตกรรมออกไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และเชิงสังคม								
๖.๑	การนำนวัตกรรมไปหารายได้ให้กับ ธพส.	เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ทางการเงินและเป็นรายได้ใหม่ ๆ ของ ธพส.	จำนวนรายได้ทางการเงินสูงขึ้นจากธุรกิจใหม่	๑๐% ของรายได้ปัจจุบัน คือ ๒๔ ล้านบาท	๑๒.๕% ของรายได้ปัจจุบัน คือ ๓๐ ล้านบาท	๑๕% ของรายได้ปัจจุบัน คือ ๓๖ ล้านบาท	๒๐% ของรายได้เกิดจากธุรกิจใหม่ (ประมาณ ๔๘ ล้านบาทหรือมากกว่า)	(ติดตามผลในงานประจำ ไม่มีแผนงาน/โครงการพิเศษ)	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (รวมรวมข้อมูล)
๖.๒	การนำนวัตกรรมไปสร้างความพึงพอใจที่สูงขึ้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่ใช่ทางการเงินแต่มีความสำคัญต่อธุรกิจของ ธพส. และสังคมในพื้นที่ที่ ธพส. รับผิดชอบ	ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	>๔.๕	>๔.๕	>๔.๕	ธพส. มีภาพลักษณ์ในฐานะองค์กรสมัยใหม่ด้านการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐและได้รับความเชื่อถือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		

โดยทั้งแผนปฏิบัติการเพื่อการสร้างนวัตกรรม และแผนปฏิบัติการเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของ ธพส. นี้จะต้องไปนำเสนอให้คณะกรรมการด้านนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องในองค์กร เพื่อให้ความเห็นชอบ อันจะนำไปสู่การสื่อสารให้พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบ เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อน และปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและเป็นพลวัตรตลอดระยะเวลาของแผนปฏิบัติงานนี้

## บทที่ ๖

### การนำแผนยุทธศาสตร์ด้านสร้างนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติ และการติดตามรายงานผล

เพื่อให้หน่วยงานในบริษัท อินทรีย์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด มีแนวทางการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน จึงกำหนดแนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

๖.๑ ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเผยแพร่ และประชาสัมพันธ์แผนยุทธศาสตร์ด้านสร้างนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕ ของ ธพส. ในหลายช่องทางการสื่อสาร เช่น หนังสือแจ้งเวียน เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ภายใน และไลน์ของ ธพส. ฯลฯ เป็นต้น

๖.๒ หน่วยงานที่รับผิดชอบและเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้านสร้างนวัตกรรม

๖.๓ สำหรับในส่วนกิจกรรมการจัดการนวัตกรรม ให้ทางฝ่ายทรัพยากรบุคคลติดตามผลการดำเนินงานแต่ละแต่ละเดือน รวมถึงกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรม

๖.๔ อาจมีการกำหนดแรงจูงใจ (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) ในการเข้าร่วมกิจกรรม หรือดำเนินการให้สำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ด้านสร้างนวัตกรรม พ.ศ. ๒๕๖๓-๒๕๖๕

๖.๕ กำหนดการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมเป็นรายครึ่งปี จำนวน ๖ ครั้งใน ๓ ปี โดยให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลเสนอรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ด้านสร้างนวัตกรรมประจำปีงบประมาณแต่ละปี (รอบ ๑๒ เดือน) แจ้งผู้บริหารเพื่อรับทราบ

# ภาคผนวกที่ ๑

## คู่มือการบริหารจัดการนวัตกรรม