



บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด
DHANARAK ASSET DEVELOPMENT CO.,LTD



แผนยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม
พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน 2568)
และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569





**แผนยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม พ.ศ. 2566-2570
(ฉบับทบทวน 2568) และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2569**





คำนำ

บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวนปี 2568) และแผนปฏิบัติการด้านการจัดการนวัตกรรมประจำปี 2569 ขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนกิจกรรมและกระบวนการด้านนวัตกรรมให้สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร และแนวทางการประเมินผลรัฐวิสาหกิจตามเกณฑ์ SE-AM โดยมีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมการพัฒนางานองค์ความรู้ เทคโนโลยี และศักยภาพของบุคลากรทั้งในระดับบุคคลและองค์กร ตลอดจนสนับสนุนให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์ภารกิจหลักขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ เพื่อยกระดับคุณภาพการดำเนินงาน เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และนำพาองค์กร สู่วิถีความเป็นองค์กรสมัยใหม่ที่มีความยั่งยืนในระยะยาว

บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.)

ธันวาคม 2568

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ.....	ก
สารบัญ.....	ข
สารบัญตาราง.....	จ
สารบัญภาพ.....	ซ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
หลักการและเหตุผล	1
กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	2
การบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management).....	2
ปรัชญาการบริหารจัดการเพื่อคุณภาพโดยรวม (The Philosophy of Total Quality Management).....	3
หลักการของ (Total Quality Management: TQM)	5
ตัวแบบการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM Model)	7
ไคเซ็น (Kaizen).....	10
Knowledge Management and AIs for Innovation.....	12
แนวคิด Blue-sky	13
ความรู้และนวัตกรรม และปัญญาประดิษฐ์	14
วัตถุประสงค์	19
ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลผลิต (Output).....	19
ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลลัพธ์ (Outcome).....	19
วิสัยทัศน์	19
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	20
ค่านิยม.....	20
โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด	21
การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning).....	22
ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่สำคัญตามแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566-2570 (ทบทวนปี 2568).....	25
บทที่ 2 ผลการดำเนินงานของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (อพส.).....	33
ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การจัดการความรู้และนวัตกรรม” ประจำปีบัญชี 2567	
หัวข้อ “การจัดการความรู้” (Knowledge Management).....	33
หัวข้อ “การจัดการนวัตกรรม” (Innovation Management).....	36

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์.....	38
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis) หรือการวิเคราะห์ PESTEL.....	38
1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านนโยบายรัฐบาล แผนยุทธศาสตร์ชาติ.....	39
และแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง (Policy : P)	
1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านภาวะเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม (Economic: E).....	58
1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technological Component : T).....	68
1.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านสภาพแวดล้อม (Environmental: E).....	74
ประเด็นการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ ธพส.....	92
ประจำปี 2568	
ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม วัตถุประสงค์	100
เชิงยุทธศาสตร์ ธพส. ตัวชี้วัด และเป้าหมายด้านการจัดการนวัตกรรม	
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	108
2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม.....	108
2.2 ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง	111
2.3 ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ.....	112
2.4 ปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืน/ปัจจัยยั่งยืน	113
2.5 ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ.....	114
2.6 รางวัลแห่งความภาคภูมิใจ.....	116
2.7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม	119
2.8 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามแนวคิด McKinsey 7S Framework	119
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis) หรือ SWOT Analysis.....	124
3.1 การวิเคราะห์ TOWS Matrix การจัดการนวัตกรรม.....	127
3.2 การวิเคราะห์ TOWS Analysis	128
3.3 การประเมินความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์	129
บทที่ 4 ระบบนวัตกรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืน (Corporate Sustained Innovation System)	131
กลไกและการดำเนินงานของระบบนวัตกรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืน	131
แนวทางการจัดทำ Open Innovation / Closed Innovation ของ ธพส.	133
ประเภทของนวัตกรรมแบบเปิด	134
ความแตกต่างระหว่างนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) และนวัตกรรมแบบปิด	134
(Close Innovation)	

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
การเชื่อมโยงและบูรณาการกระบวนการนวัตกรรมกับรูปแบบนวัตกรรมแบบปิด (Closed Innovation) และนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation)	135
บทที่ 5 แผนยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) และแผนปฏิบัติการ ปี 2569	139
แผนยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม	141
ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 1	143
ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 2	143
ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 3	143
บทที่ 6 แผนปฏิบัติการ แผนยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2568) (Strategy Implementation) แผนปฏิบัติการปี 2569	144
ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 1	144
ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 2	147
ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 3	148
บทที่ 7 การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้	151
การติดตามแผนปฏิบัติการปี 2569 (ระยะเวลาดำเนินการ)	151
ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 1	151
ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 2	153
ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 3	154

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	ลักษณะสำคัญของนวัตกรรมแบบต่อยอดและนวัตกรรมแบบลึกซึ่งหรือเปลี่ยนแปลงระดับลึก ..12
2	ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลผลิต (Output) 19
3	ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลลัพธ์ (Outcome) 19
4	ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่สำคัญตามแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566-2570 (ทบทวนปี 2568)25
5	ประเด็นหลักที่ ธพส. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ และประเด็นหลักที่ ธพส. ดำเนินการ 33 ปี 2568 หัวข้อ “การจัดการความรู้” (Knowledge Management)
6	ประเด็นหลักที่ ธพส. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ และประเด็นหลักที่ ธพส. ดำเนินการ 36 ปี 2568 หัวข้อ “การจัดการนวัตกรรม” (Innovation Management)
7	คำอธิบายต่าง ๆ ของการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม 38
8	คู่เทียบ (Benchmarking)..... 66
9	ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อโครงการ/กิจกรรม ในภาพรวม จำแนกตามโครงการ/กิจกรรม 90
10	ผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไตรมาสที่ 2 91 ประจำปี 2568
11	ประเด็นการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 92 ของ ธพส. โครงการบริหารจัดการศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ อาคารราชบุรีดิเรกฤทธิ์ อาคารรัฐประศาสนภักดี และอาคาร C
12	ประเด็นการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 94 ของ ธพส. โครงการบูรณาการสวัสดิการที่พักอาศัยกับสถานที่ทำงาน และศูนย์บริการ ของข้าราชการพลเรือนสามัญ
13	ประเด็นการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 94 ของ ธพส. โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานที่ทำการโรงพิมพ์สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล รวมส่วนที่พักอาศัยและ การปรับปรุงอาคารโรงพิมพ์สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล
14	ประเด็นการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 94 ของ ธพส. โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานและที่พักอาศัยของกรมสรรพากร
15	ประเด็นการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 95 ของ ธพส. กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน
16	ประเด็นการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 97 ของ ธพส. กลุ่มคณะกรรมการ
17	ประเด็นการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 98 ของ ธพส. กลุ่มบริษัทในเครือ

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
18	ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม วัตถุประสงค์ 100 เชิงยุทธศาสตร์ ธพส. ตัวชี้วัด และเป้าหมายด้านการจัดการนวัตกรรม
19	ความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด 103
20	ความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ต่อการจัดการนวัตกรรม 108
21	ความเชื่อมโยงพันธกิจต่อการจัดการนวัตกรรม 109
22	ความเชื่อมโยงต่อการจัดการนวัตกรรม 110
23	ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ 113
24	ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ 115
25	ค่านิยมร่วม (Shared Values) 123
26	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis) หรือ SWOT Analysis 124
27	การวิเคราะห์ TOWS Matrix การจัดการนวัตกรรม 127
28	การวิเคราะห์ TOWS Analysis 128
29	สมรรถนะหลักขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต 129
30	การประเมินความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ 130
31	ความแตกต่างระหว่างนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) และนวัตกรรมแบบปิด 135 (Close Innovation)
32	การเชื่อมโยงและบูรณาการกระบวนการนวัตกรรมกับรูปแบบนวัตกรรมแบบปิด 135 (Closed Innovation) และนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation)
33	การดำเนินการกระบวนการทั้ง 4 มิติ 137
34	ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 1 143
35	ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 2 143
36	ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 3 143
37	แผนปฏิบัติการปี 2569 ตามโครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 1 โครงการที่ 1 144
38	แผนปฏิบัติการปี 2569 ตามโครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 1 โครงการที่ 2 146
39	แผนปฏิบัติการปี 2569 ตามโครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 2 โครงการที่ 1 147
40	แผนปฏิบัติการปี 2569 ตามโครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 3 โครงการที่ 1 148
41	แผนปฏิบัติการปี 2569 ตามโครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 3 โครงการที่ 2 149
42	แผนปฏิบัติการปี 2569 ตามโครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 3 โครงการที่ 3 150
43	การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการปี 2569 โครงการผลักดันเป้าหมาย 151 ยุทธศาสตร์ที่ 1 โครงการที่ 1 (ระยะเวลาดำเนินการ)

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
44	การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการปี 2569 โครงการผลักดันเป้าหมาย.....152 ยุทธศาสตร์ที่ 1 โครงการที่ 2 (ระยะเวลาดำเนินการ)
45	การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการปี 2569 โครงการผลักดันเป้าหมาย.....153 ยุทธศาสตร์ที่ 2 โครงการที่ 1 (ระยะเวลาดำเนินการ)
46	การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการปี 2569 โครงการผลักดันเป้าหมาย.....154 ยุทธศาสตร์ที่ 3 โครงการที่ 1 (ระยะเวลาดำเนินการ)
47	การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการปี 2569 โครงการผลักดันเป้าหมาย.....155 ยุทธศาสตร์ที่ 3 โครงการที่ 2 (ระยะเวลาดำเนินการ)
48	การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการปี 2569 โครงการผลักดันเป้าหมาย.....155 ยุทธศาสตร์ที่ 3 โครงการที่ 3 (ระยะเวลาดำเนินการ)

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1	วิวัฒนาการด้านวิธีการควบคุมคุณภาพสู่การบริหารคุณภาพ..... 2
2	ตัวแบบความร่วมมือทั่วทั้งองค์กรของจูราน Juran (1999)..... 3
3	ตัวแบบความร่วมมือทั่วทั้งองค์กร 4
4	หลัก 8 ประการในการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management)..... 5
5	Kano’s House..... 7
6	Malcolm Baldrige Framework 9
7	TQA Framework..... 9
8	SE-AM Framework..... 10
9	การสะท้อนของโคเซ็นที่มีสถานะเป็นความเชื่อหลัก (Core Belief) 11
10	PDCA Cycle หรือ Deming Cycle 11
11	พัฒนาแนวคิด blue-sky ได้อย่างไร 13
12	เราจะตรวจสอบ blue-sky idea ได้อย่างไร 13
13	หลักเกณฑ์ของ BLUE-SKY IDEA 14
14	ตัวแบบการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวมของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด 15 (Total Quality Management Model)
15	หลักการการจัดการนวัตกรรมของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด..... 17
16	Innovation Management Conceptual Framework..... 18
17	แผนผังแสดงความเชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กรตามแผนวิสาหกิจ ตัวแบบการบริหาร 18 เพื่อคุณภาพทั่วทั้งองค์กร กระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการนวัตกรรม
18	โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง..... 21
19	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์มุ่งเน้นส่วนของการจัดการความรู้และนวัตกรรม 22
20	แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 1 23
21	แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 2 23
22	แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 3 24
23	แสดงแผนที่ยุทธศาสตร์องค์กร (Strategy Map) 24
24	ผลการดำเนินงานของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.)..... 33 ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การจัดการความรู้และนวัตกรรม” ประจำปีบัญชี 2567
25	เครื่องมือ PESTEL 39
26	ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) 40
27	กรอบนโยบายการพัฒนาของรัฐวิสาหกิจในการกำกับ 46

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่	หน้า
28	ทิศทางการลงทุนของรัฐวิสาหกิจในกำกับ 46
29	แสดงความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ แผนงานหน่วยงานกำกับดูแล กับวัตถุประสงค์ 57 เชิงยุทธศาสตร์ ธพส.
30	Office Building Construction Permit 58
31	Business Sentiment Index & GDP Growth 59
32	New Supply and Net Take-Up 60
33	Office Space in BMR 60
34	Share of Total Supply by Grade and by Area (2023) 61
35	Ocupancy Rate by Grade 61
36	ตลาด ความนิยมของลูกค้าและตลาด 63
37	เกณฑ์การตัดสินระดับการรับรองอาคาร 69
38	การพัฒนาเมืองอัจฉริยะ 7 ด้าน 70
39	การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Technological Disruption) 72
40	เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) 75
41	การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) 80
42	ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างจากการสำรวจใหญ่ประจำปี 2567 88 จำแนกตามกลุ่มตัวอย่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก
43	ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างจากการสำรวจใหญ่ประจำปี จำแนกตามโครงการ 89
44	ความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) 102
45	ระบบนวัตกรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืน (ฉบับทบทวน 2568) 131 ของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด
46	แสดงความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ 140 บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด
47	แผนยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม 1 141
48	แผนยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม 2 142

บทที่ 1

บทนำ

หลักการและเหตุผล

กระทรวงการคลังได้จัดตั้งบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) ซึ่งมีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจตามพระราชบัญญัติว่าด้วยวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 โดยกระทรวงการคลังถือหุ้น ร้อยละ 100 ของทุนจดทะเบียนของ ธพส. และให้กรมธนารักษ์เป็นหน่วยงานกำกับดูแล ธพส. ต่อมาคณะรัฐมนตรีได้มีมติ เมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน 2561 อนุมัติในหลักการโครงการพัฒนาพื้นที่ส่วนขยายศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐ พื้นที่โซน C ของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) เพิ่มเติมบริเวณถนนแจ้งวัฒนะ ธพส. มีหน้าที่ลงทุนก่อสร้างอาคารและบริหารโครงการศูนย์ราชการ ถนนแจ้งวัฒนะ และบริหารจัดการทรัพย์สินอื่นตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งภารกิจของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด มุ่งเน้นให้เกิดการใช้ที่ดินราชพัสดุให้คุ้มค่าเต็มศักยภาพที่มีอยู่ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินทรัพย์ของรัฐ สร้างรายได้ให้รัฐบาล และกระตุ้นให้เกิดการยกระดับคุณภาพชีวิตข้าราชการ ตลอดจนการให้บริการประชาชนอันเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาประเทศอย่างมั่นคงและยั่งยืน

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ (พ.ร.บ. พัฒนารัฐวิสาหกิจฯ) โดย พ.ร.บ. ดังกล่าวได้กำหนดวัตถุประสงค์สำคัญในการพัฒนากำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจให้ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และเริ่มนำระบบประเมินผล State Enterprise Assessment Model : SE-AM มาใช้ในการประเมินผลรัฐวิสาหกิจในปี 2563 ซึ่งเป็นระบบที่บูรณาการการบริหารจัดการองค์กร 8 ด้านหรือการประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ที่สำคัญ เพื่อคาดหวังให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งเกิดการพัฒนาและแข่งขันได้ โดยได้นำเกณฑ์การประเมินผลดังกล่าวมี 2 Enablers ที่สำคัญ คือ

ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นหลักเกณฑ์ที่เป็นการประเมิน ผ่านมุมมองในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติบทบาทผู้นำ/บุคลากร (Influence perspective) มิติกระบวนการ (Process perspective) และมิติผลลัพธ์ (Effect perspective) ด้านการจัดการความรู้ 6 ด้านได้แก่ 1) การนำองค์กร (KM Leadership) 2) การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน (Planning & Resources) 3) บุคลากร (People) 4) กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) 5) กระบวนการปฏิบัติงาน (Operational Process) และ 6) ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (KM Results) โดยส่วนหนึ่งได้นำยุทธศาสตร์ของประเทศ มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับสากลมาพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของรัฐวิสาหกิจ

ด้านการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) ที่มีความคาดหวังให้รัฐวิสาหกิจเกิด การเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงบางส่วน จนสามารถพัฒนาต่อยอดคิดค้นงานเกิดสิ่งใหม่ ทั้งมิติด้านผลิตภัณฑ์ มิติบริการ มิติกระบวนการทำงาน รวมถึงมิติรูปแบบการดำเนินธุรกิจหรือภารกิจใหม่ขององค์กร (Business Model) ซึ่งสิ่งใหม่ที่ได้รับการปรับปรุง พัฒนาคิดค้นดังกล่าวต้องสามารถสร้างคุณค่า (Value) ใหม่ให้แก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจเป็นมิติทางการเงินหรือไม่ใช่ทางการเงิน นอกจากนั้นนวัตกรรมไม่ได้ถูกจำกัดเฉพาะนวัตกรรม

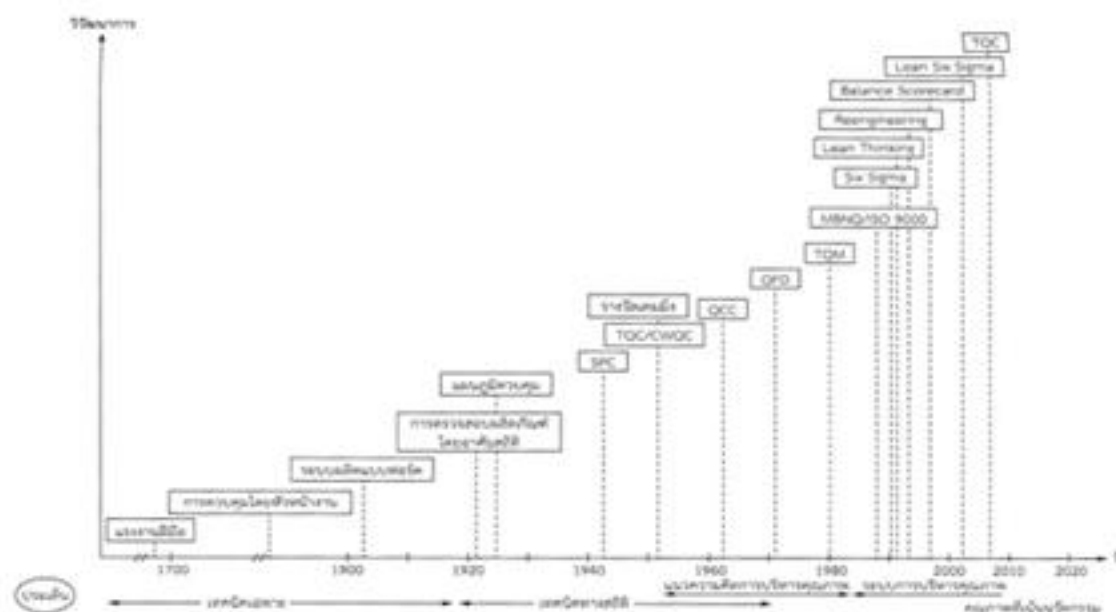
ระดับองค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถเกิดขึ้นในระดับหน่วยงานภายในระดับกระบวนการ จนถึงระดับบุคคล โดยนวัตกรรมจำเป็นต้องถูกพัฒนาเชื่อมโยงบูรณาการมาจากรากฐาน 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) นวัตกรรมต้องเกิดจากความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) 2) นวัตกรรมต้องมีความใหม่ (Newness) และ 3) นวัตกรรมต้องสร้างคุณค่าใหม่ (Value) โดยนวัตกรรมสามารถยกระดับทำให้รัฐวิสาหกิจ สามารถก้าวเข้าสู่มิติใหม่ในการดำเนินการทั้งการสร้างคุณค่าให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเกิดความคุ้มค่า สามารถตอบสนองต่อความต้องการความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของลูกค้า ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ทั้งนี้ นอกจากรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องมีกลยุทธ์แนวทางการดำเนินงานด้าน KM ที่ชัดเจนแล้ว ยังต้องมุ่งเน้นการดำเนินงาน การสอบทานการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Continuous & Systematic improvement) เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศและนำไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

■ การบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)

การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เริ่มมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1700 ซึ่งเป็นการเริ่มต้นของการผลิตโดยใช้ฝีมือแรงงาน (Craftmanship) และได้มีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง การบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม หรือ TQM มีหลากหลายมิติและการพัฒนาการที่ต่อเนื่อง โดยพัฒนาการเหล่านั้นเชื่อมโยงระหว่างการผลิตสู่การบริหารจัดการ ทั้งอาศัยเครื่องมืออย่าง Balance Scorecard Lean Six sigma หรือแม้กระทั่งระบบมาตรฐานต่าง ๆ ล้วนแล้วแต่เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารคุณภาพโดยรวมทั้งสิ้น ดังนั้น มิติของการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม หรือ TQM (Total Quality Management) จึงมีความสำคัญมิใช่เพียงแค่การควบคุมคุณภาพ แต่รวมถึงการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการในมิติต่าง ๆ เช่นกัน



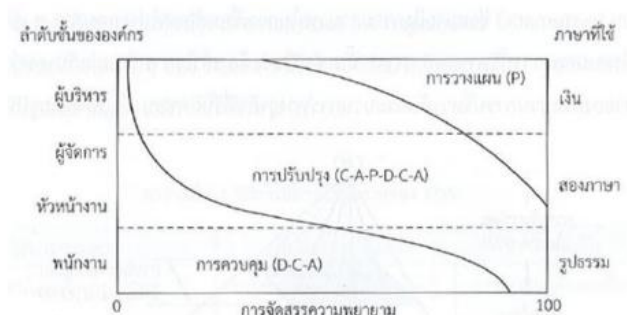
ภาพที่ 1 วิวัฒนาการด้านวิธีการควบคุมคุณภาพสู่การบริหารคุณภาพ

ที่มา: สรุปีเคราะห์เนื้อหาโดยผู้เขียน โดยใช้อ้างอิงข้อมูลจาก การบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม (กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, 2557)

นิตยสารการบริหารจัดการเพื่อคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) คือ ระบบการบริหารธุรกิจที่ดำเนินการด้วยความร่วมมือจากบุคลากรในทุกฝ่ายงาน และทุกลำดับชั้นอย่างมีระบบโดยการตัดสินใจด้วยเหตุและผล เพื่อจุดมุ่งหมายคือการประกันคุณภาพโดยรวมให้แก่ลูกค้า (กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, 2557) จะเห็นได้ว่า การบริหารจัดการเพื่อคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ ด้วยระบบบริหารธุรกิจ ซึ่งในมุมมองของการบริหารจัดการเพื่อคุณภาพโดยรวม จะให้ความสำคัญกับองค์ประกอบต่าง ๆ ของกิจกรรมทางธุรกิจที่มุ่งเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (P-D-C-A) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกิจการ และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า นั่นหมายถึง การรับฟังเสียงจากลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสีย (Voice of Stakeholder /Customer : VOS/VOC) โดยการให้การรับรองว่าจะส่งมอบคุณภาพที่ดีให้แก่ลูกค้า เป็นการประกันคุณภาพ (Quality Assurance) ซึ่งเป็นการกำหนดกิจกรรมที่จำเป็นขึ้นล่วงหน้าด้วยการสร้างความไว้วางใจ (Reliability)

ปรัชญาการบริหารจัดการเพื่อคุณภาพโดยรวม (The Philosophy of Total Quality Management)

1. ความร่วมมือจากบุคลากรโดยรวม การบริหารจัดการเพื่อคุณภาพโดยรวม เป็นสิ่งที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทั้งกระบวนการทั้งหมดขององค์กรเพื่อผลักดันให้บรรลุตามสิ่งที่ได้ให้คำมั่นสัญญาแก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้กิจกรรมที่มุ่งเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (P-D-C-A) ดังภาพที่ 2 ตัวแบบความร่วมมือทั่วทั้งองค์กรของจوران Juran (1999)

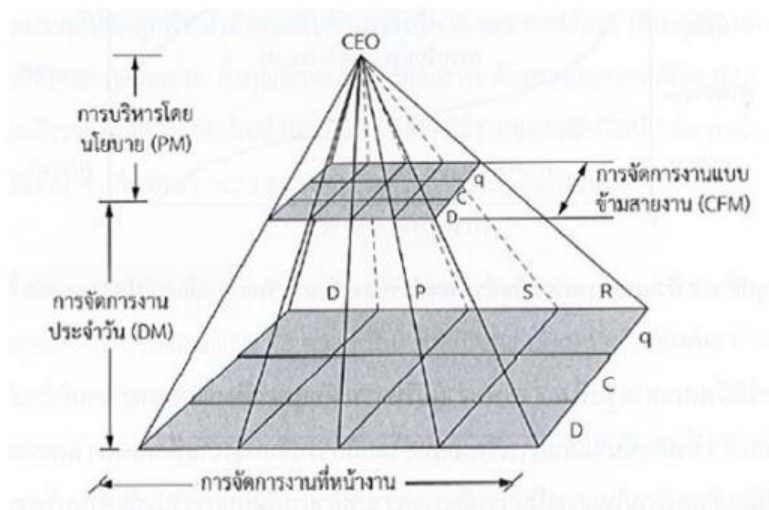


ภาพที่ 2 ตัวแบบความร่วมมือทั่วทั้งองค์กรของจوران Juran (1999)

จากภาพจะเห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงจะต้องจัดสรรทรัพยากรให้มากที่สุดกับการวางแผน (P-Planning) ซึ่งจะรวมถึงการกำหนดทิศทางองค์กร แผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ แล้วนำมากระจาย (Deploy) ลงสู่ระดับผู้จัดการหรือหัวหน้างาน หรือผู้บริหารระดับกลาง เพื่อสร้างกลไกในการผลักดันความสำเร็จให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด ภายใต้การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หรือ C-A-P-D-C-A ซึ่งใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือหลักในการถ่ายทอด และเกิดเป็นภาษาร่วม (Common Language) โดยผู้ปฏิบัติหรือพนักงานเป็นส่วนสำคัญในการผลักดัน ลงมือปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมด้วยการควบคุม (D-C-A)

2. ความมีระบบ

ระบบ คือ องค์ประกอบของกิจกรรมที่มีความเชื่อมโยงกัน ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน บูรณาการกัน และมีต่างขึ้นอยู่กับซึ่งกันและกัน เพื่อผลักดันให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และ/หรือ ผลลัพธ์ที่คาดการณ์ไว้ และเมื่อพิจารณาในส่วนการบริหารจัดการเพื่อคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) มีลักษณะเป็นระบบการบริหารจัดการที่ต้องเชื่อมโยง มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในระดับต่าง ๆ ดังภาพที่ 3 ตัวแบบความร่วมมือทั่วทั้งองค์กร



ภาพที่ 3 ตัวแบบความร่วมมือทั่วทั้งองค์กร

ที่มา: สรุปวิเคราะห์เนื้อหาโดยผู้เขียน โดยใช้ฐานข้อมูลจากการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม
(กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, 2557)

จุดเริ่มต้นของระบบในองค์กรเริ่มต้นจากการบริหารนโยบาย (Policy Management : PM) ที่ต้องดำเนินการเพื่อผลักดันกิจการหนึ่ง ๆ ให้เติบโตตามทิศทางที่องค์กรกำหนด โดยการบริหารนโยบายเป็นบทบาทหลักของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนจะนำไปสู่การดำเนินการให้สอดคล้องตามนโยบาย กำหนดเป็นแผนดำเนินการ แผนปฏิบัติการ (Activity Plan) ซึ่งจะเป็นส่วนของการดำเนินการจัดการงานประจำวัน (Daily Management : DM) ที่บุคลากรในส่วนงานนั้น ๆ ต้องรับผิดชอบ (Staff Function) ซึ่งการทำงานในระดับต่าง ๆ จะต้องทำงานกันแบบข้ามสายงาน (Cross Function) เป็นการจัดการงานแบบข้ามสายงาน (Cross function Management : CFM)

3. การตัดสินใจด้วยเหตุและผล

การบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) มุ่งเน้นการตัดสินใจโดยใช้ข้อเท็จจริง (Management by Fact) ซึ่งหมายถึงการตัดสินใจที่อาศัยข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล หรือการทำ Data Analytics ของข้อมูล และอาศัยตรรกะ หลักการที่ถูกต้องมาใช้ในการตัดสินใจหรือดุลยพินิจการตัดสินใจ

3 ส่วนประกอบสำคัญของ TQM (Total Quality Management)

- 1) การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Oriented)
- 2) การพัฒนา/ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)
- 3) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม (Employees Involvement)

หลักการของ (Total Quality Management: TQM)

TQM จะมีการดำเนินการภายใต้หลักการสำคัญ 8 ประการดังนี้



ภาพที่ 4 หลัก 8 ประการในการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management)

(ภาพอ้างอิงจาก Good Material)

➤ หลักการข้อที่ 1 การมุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focused)

การมุ่งเน้นลูกค้าสำหรับการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) นั้นเป็นการให้ความสำคัญต่อความต้องการของลูกค้าและการรับฟังเสียงจากลูกค้า (Voice of Customers) เพื่อนำเสียงเหล่านั้นมาเรียนรู้และนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

➤ หลักการข้อที่ 2 การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement)

การมีส่วนร่วมของพนักงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) ทั้งในมิติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงต่อความสำเร็จของคุณภาพและมิติของความเข้าใจต่อเป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อแสดงศักยภาพในการผลักดันให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

➤ หลักการข้อที่ 3 การบริหารที่มีกระบวนการเป็นศูนย์กลาง (Process Centered)

การบริหารที่มีกระบวนการเป็นศูนย์กลาง เป็นหลักการที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) ทั้งนี้ TQM ให้ความสำคัญต่อการทำความเข้าใจ 2 ส่วน คือ กระบวนการทางธุรกิจและกระบวนการบริหารจัดการ โดยหัวใจสำคัญของหลักการนี้ คือ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจเช็ค (Check) และการปฏิบัติการแก้ไขปรับปรุง (Act) ซึ่งจะเห็นว่าทุกเครื่องมือหรือทุกหลักการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม ไม่ว่าจะเป็นระบบมาตรฐานคุณภาพ (ISO) , Lean , Six Sigma, QC Cycle ฯลฯ ตั้งอยู่บนพื้นฐานการสร้างกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) และใช้กระบวนการเป็นศูนย์กลางในการดำเนินการ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการ ทั้งการบริหารจัดการนโยบาย (Policy Management) การจัดการงานประจำวัน (Daily Management : DM) และการบริหารการจัดการงานแบบข้ามสายงาน (Cross function Management : CFM)

➤ **หลักการข้อที่ 4 การบูรณาการระบบ (Integrated System)**

การบริหารจัดการและการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม มีการใช้กระบวนการเป็นศูนย์กลาง (Process Centered) ซึ่งกระบวนการต่าง ๆ ทั้งในมิติจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน หรือข้ามสายงาน ล้วนแต่ต้องมีบูรณาการเชื่อมโยงกัน มีจุดเชื่อมโยง (Connected) ต่าง ๆ โดยการบูรณาการต้องเป็นการบูรณาการที่ผลักดันให้ระบบเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กรตามตัวชี้วัดหรือเป้าหมายองค์กร

➤ **หลักการข้อที่ 5 การวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ (Strategic and Systematic Approach)**

แผนกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อทิศทางและการดำเนินการขององค์กร การบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม เป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้การวางแผนและการดำเนินการเชิงกลยุทธ์เป็นไปได้อย่างมีระบบผ่านกระบวนการ การบูรณาการ สู่การทำงานประจำวันและการทำงานข้ามสายงานร่วมกัน

➤ **หลักการข้อที่ 6 การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง (Decision Based on Fact)**

การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง เป็นหลักการที่มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับปรัชญาการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม ที่ให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลข้อเท็จจริง การวิเคราะห์ มาเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการด้านคุณภาพ ซึ่งข้อมูลมาจากหลากหลายแหล่งที่มา ทั้งจากเสียงของลูกค้า (Voice of Customer) เสียงจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Stakeholder) นอกจากนี้การใช้ข้อมูลผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบถูกต้องย่อมส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จและการตัดสินใจในการทำงาน

➤ **หลักการข้อที่ 7 การสื่อสารภายใน (Communication)**

การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์กร เป็นเครื่องมือของการเร่ง เพิ่มการไหลของข้อมูลข่าวสาร ความรู้ ซึ่งจะบูรณาการทุกส่วนขององค์กรและหลักการของการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวมประสบความสำเร็จได้

➤ **หลักการข้อที่ 8 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)**

การบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม มีเป้าหมายที่สำคัญอย่างยิ่งคือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของการทำงานผ่านวงจรเดมมิง ที่ปัจจุบันได้รับการปรับปรุงให้อยู่ในรูปของ Plan – Do – Check – Action รวมทั้งการปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานแบบไคเซ็น (KAIZEN)

ตัวแบบการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM Model)

ตัวแบบการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม หรือ TQM Model เป็นตัวแบบและกรอบแนวคิดที่อยู่ภายใต้กระบวนการคิดและหลักการที่เรียกว่า Kano's house โดย Prof.Dr.Noriaki Kano ที่ได้อธิบายองค์ประกอบของการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม ตามภาพที่ 5 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 5 Kano's House

➤ ส่วนหลังคา (Roof)

Customer's Satisfaction ส่วนนี้คือเป้าหมายสูงสุดขององค์กรโดยการมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้า ด้วยการรับฟังเสียงจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ซึ่งเป็นประเด็นในด้านคุณภาพในทุกมิติ Goal & Strategy คือเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่องค์กรได้วางกรอบไว้เพื่อให้บรรลุ ด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ในการบริหารองค์กรให้ทันสมัย

ส่วนของเสา (Pillar) ประกอบด้วย 3 เสาคือ

1) หลักการ หรือ Concept เป็นการอาศัยกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการเชิงคุณภาพที่อยู่บนพื้นฐานของการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม อาทิ หลักการสร้างมาตรฐาน หลัก Market – in หลัก Lean หรือหลัก PDCA เป็นต้น

2) กลไก หรือ Vehicle เป็นเหมือนกลไกพาหนะที่จะทำให้กระบวนการหลักการต่าง ๆ เดินไปได้ทั้งในเรื่องการบริหารจัดการนโยบาย การบริหารจัดการประจำวัน การบริหารจัดการข้ามสายงาน เป็นต้น

3) เทคนิค หรือ Technique เป็นเครื่องมือในการใช้เพื่อการบริหารจัดการ ให้เกิดคุณภาพโดยรวม อาทิ การใช้ 7 QC tools การใช้ Statistical Process Control (SPC) เป็นต้น

➤ ส่วนฐานที่ 1

Motivation and Push (แรงจูงใจและการกระตุ้น) ในส่วนนี้เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการผลักดันให้เกิดผลลัพธ์เชิงคุณภาพตามเป้าหมาย ซึ่งต้องอาศัยกรอบความรู้และการสร้างนวัตกรรม และมีฐานของเทคโนโลยีเฉพาะด้าน (Intrinsic)

จะเห็นได้ว่า ฐานรากที่สำคัญที่สุดของการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม หรือ Total Quality Management นั่นคือ การฝังรากของความเชื่อ ปรัชญา ค่านิยม ที่เกี่ยวกับ โดยพื้นฐานมาจากวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Kaizen) โดยมีการอธิบายดังต่อไปนี้

ปรัชญาการบริหารคุณภาพของเดมมิ่ง 14 ประการ ดังนี้

1. จงสร้างปณิธานที่แน่วแน่ต่อการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการด้วยจุดมุ่งหมายต่อความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดของธุรกิจ ตลอดจนการสร้างงานให้กับบุคลากร จากปณิธานข้อนี้ฝ่ายบริหารต้องแน่วแน่ต่อการวิจัยและพัฒนา สร้างนวัตกรรมที่ส่งผลต่อยุทธศาสตร์ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง

2. จงยอมรับปรัชญาใหม่ ๆ ความสำนึกคุณภาพในทุก ๆ สิ่งที่ทำ การปรับปรุงคุณภาพส่งผลต่อต้นทุนที่ลดลง เพิ่มผลิตภาพให้สูงขึ้น จะตอบสนองต่อตลาดได้ดีขึ้น นำไปสู่การอยู่รอดของธุรกิจ และจะทำให้บุคลากรมีความมั่นคงมากยิ่งขึ้น มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

3. จงยุติความเชื่อต่อการตรวจสอบเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพ

4. จงยุติการทำธุรกิจโดยอาศัยราคาเพียงอย่างเดียว ซึ่งนอกจากจะพิจารณาที่ราคาแล้วนั้น ผู้บริหารต้องคำนึงถึงการทำให้ต้นทุนตลอดวงจรชีวิต (Life Cycle cost) ลดต่ำลง นั้นหมายถึงการมุ่งเน้น การเพิ่มความสามารถของกระบวนการ (Process Capability) คือภารกิจที่สำคัญ

5. จงปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอและตลอดไป สำหรับระบบการผลิตและบริการ ซึ่งการปรับปรุงดังกล่าวจะนำไปสู่การลดของเสียหรือข้อบกพร่องด้วยการลดความแปรปรวนของระบบ

6. จงจัดตั้งระบบการฝึกอบรมของงานที่รับผิดชอบ (Institute Training on the job)

7. จงยอมรับและจัดตั้งภาวะความเป็นผู้นำเข้ามา

8. จงกำจัดออกซึ่งความกลัวของพนักงาน สร้างความพึงพอใจ สำนึกความผูกพัน และพัฒนาผลิตภาพของการทำงาน

9. จงทำลายอุปสรรคที่ขวางกั้นระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ โดยการกำจัด Silo และส่งเสริมการทำงานข้ามสายงานตามหลักการ (Cross Functional Team)

10. ให้กำจัดคำขวัญ คำเชิญชวน และเป้าหมายสำหรับพนักงานปฏิบัติการ เนื่องจากการทำให้พนักงานปฏิบัติการเข้าใจถึงวิธีการในการเพิ่มผลิตผล ถือเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหาร

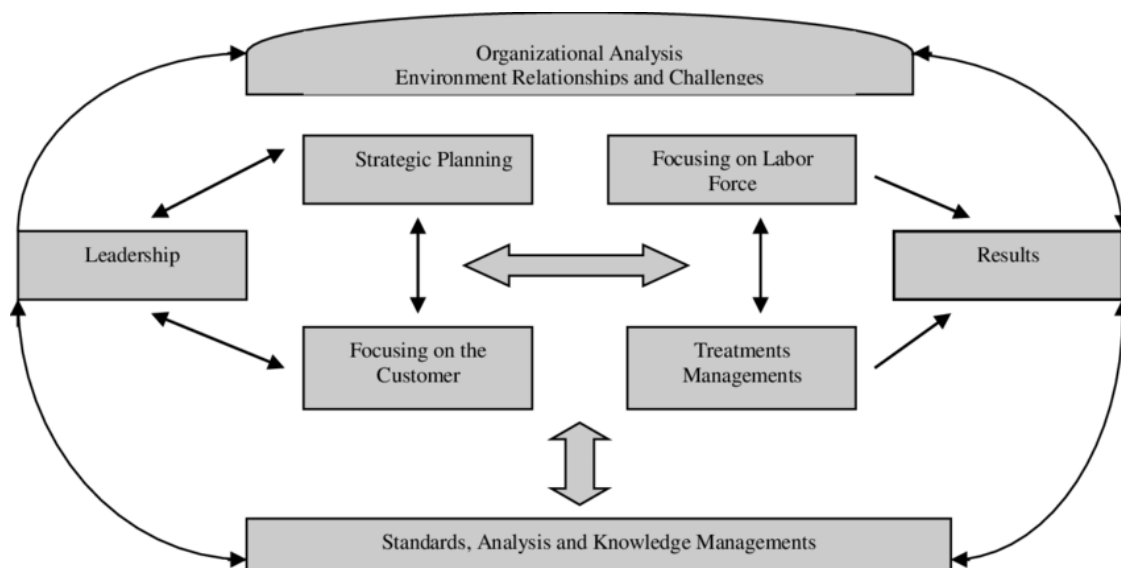
11. ให้กำจัดโควตาเชิงตัวเลขสำหรับพนักงานปฏิบัติการและเป้าหมายเชิงตัวเลขสำหรับระดับบริหาร เนื่องจากเมื่อระบบมีเสถียรภาพ การให้ความสนใจต่อความสามารถของกระบวนการย่อมมีความสำคัญที่ต้องทำให้บรรลุ มากกว่าเพียงแค่ตัวเลขที่ไม่สะท้อนถึงความสามารถของกระบวนการเท่านั้น

12. จงกำจัดอุปสรรคที่ทำลายความภาคภูมิใจของพนักงาน

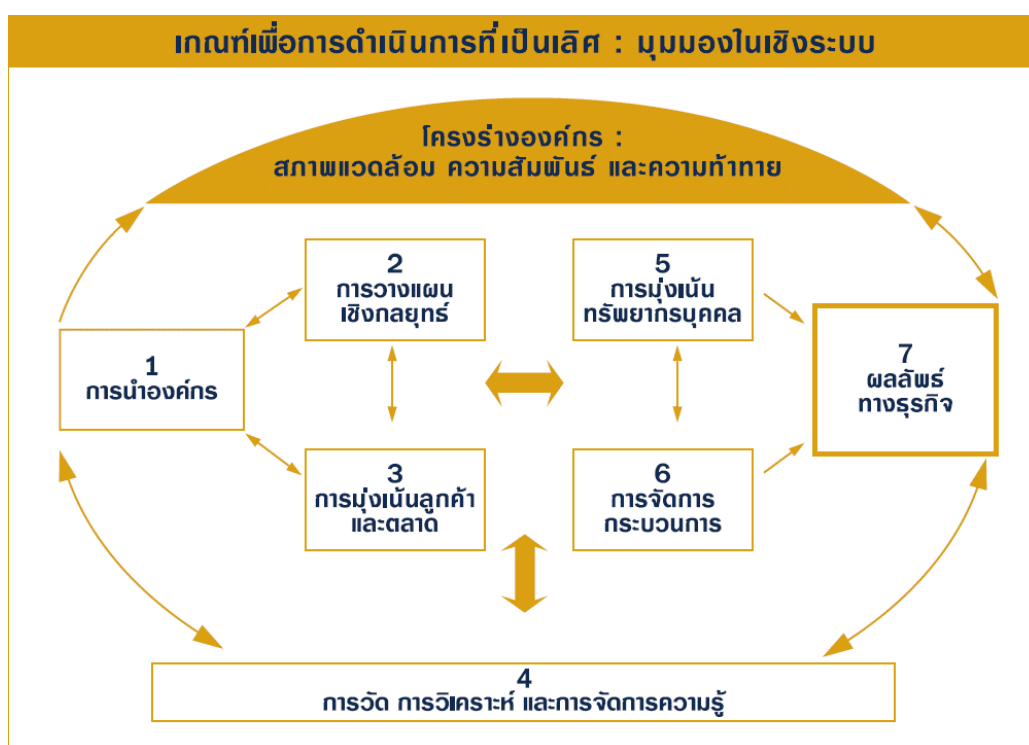
13. การกระตุ้นให้เกิดการศึกษาและการปรับปรุงด้วยตนเองสำหรับพนักงานทุกคน

14. การลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลต่อการเปลี่ยนแปลง

หลักปรัชญาของเดมมิ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) จนนำไปสู่ตัวแบบการบริหารคุณภาพต่าง ๆ อาทิ



ภาพที่ 6 Malcolm Baldrige Framework



ภาพที่ 7 TQA Framework

ซึ่งจากทั้ง 2 กรอบแนวคิด ล้วนแล้วอยู่บนหลักการของการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) และบนปรัชญาของเดมมิ่ง และเมื่อพิจารณาในส่วนของการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model) นั้น พบว่า ระบบการประเมินผลรัฐวิสาหกิจนั้น ก็อยู่บนพื้นฐานของการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management)



ภาพที่ 8 SE-AM Framework

■ ไคเซ็น (Kaizen)

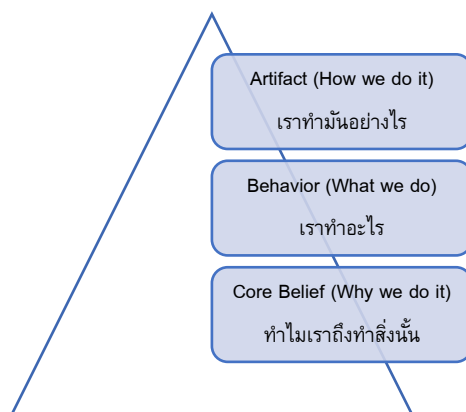
ไคเซ็น (Kaizen) หมายถึง การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น มาจากคำ 2 คำ



ซึ่งไคเซ็น มีลักษณะเป็น **ความเชื่อหลัก (Core Belief)** เพื่อใช้ในการผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีลักษณะเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง (Adaptive Characteristics) ซึ่ง มีลักษณะดังนี้

- 1) มุ่งเน้นลูกค้า (Customer Focused)
- 2) คิดเชิงรุก (Proactive)
- 3) การยอมรับความเสี่ยง (Take Intelligence Risks)
- 4) การไหลของข้อมูลข่าวสารที่ลื่นไหล รวดเร็ว (Information flows quickly and smoothly)
- 5) มีลักษณะให้พื้นที่ที่รับผิดชอบสามารถริเริ่มและตัดสินใจได้ (Local Decision Making and initiative encouraged)
- 6) มีความคิดสร้างสรรค์ในระดับสูง (High Creativity)

จากการที่ไคเซ็นมีสถานะเป็นความเชื่อหลัก (Core Belief) สถานะดังกล่าวได้สะท้อนออกมาให้เห็นดังนี้



ภาพที่ 9 การสะท้อนของโคเซ็นที่มีสถานะเป็นความเชื่อหลัก (Core Belief)

ดังนั้น สถานการณ์เป็นความเชื่อหลักของโคเซ็น ในเรื่องการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม จึงเป็นแกนหลักในการอธิบายถึง เหตุแห่งการกระทำหรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ เพราะมีความเชื่อเรื่องการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จึงจะทำ และการที่จะทำอะไรบ้างนั้น โคเซ็นจึงมุ่งเน้นการลงมือกระทำหรือมีพฤติกรรมที่มุ่งหมายว่าจะทำอะไร โดยการออกแบบสิ่งที่เป็นแนวทางว่าเราจะทำอย่างไร ทั้งในรูปแบบกิจกรรม หรือการสร้างระบบสมรรถนะ นั่นเอง

โคเซ็น (Kaizen) มีลักษณะเป็นการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เนื่องจาก ในกระบวนการโคเซ็นนั้น ล้วนแต่มีวงจรแห่งการเสริมแรง (Reinforcement Loop) ซึ่งกระบวนการโคเซ็นที่เป็นที่รู้จักคือ วงจรคุณภาพของเดมมิง หรือ P-D-C-A นั่นเอง อาจกล่าวได้ว่า โคเซ็น กระบวนการโคเซ็น เป็นกลไกสำคัญในการสร้างระบบการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม หรือ Total Quality Management



ภาพที่ 10 PDCA Cycle หรือ Deming Cycle

อาจกล่าวได้ว่า การบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) เป็นการบริหารองค์กรอย่างมีเป้าหมายและมีองค์ประกอบในการผลักดันภายใต้หลักการ 8 ประการ และสอดคล้องกับปรัชญา 14 ข้อของเดมมิง ซึ่งการจะทำให้การบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวมบรรลุผล นอกจากการพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ แล้ว การสร้างให้เกิด ความเชื่อหลัก (Core Belief) เดียวกับโคเซ็น ด้วยการปลูกฝังเป็นค่านิยม รวมถึงการพัฒนาระบบและกระบวนการต่าง ๆ ด้วยกรอบแนวคิดตาม PDCA Cycle ย่อมส่งผลให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างความสอดคล้องให้เกิดขึ้นแก่ระบบองค์กรโดยรวมในมิติของคุณภาพ

■ Knowledge Management and AIs for Innovation

ความรู้เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญและส่งผลต่อทรัพยากรทางการเงิน ตำแหน่งทางการตลาด เทคโนโลยี หรือสินทรัพย์อื่น ๆ ขององค์กร โดยเฉพาะในเรื่องการสร้างนวัตกรรมนั้นถือได้ว่า ความรู้เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง องค์กรใดก็ตามที่มีความรู้สะสมไว้และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมจะทำให้ องค์กรแห่งนั้น มีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ตอบสนองความต้องการของลูกค้า การปรับเปลี่ยน ระบบ โครงสร้าง และวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที ด้วยเหตุนี้ ความรู้จึงเป็นสิ่งที่ทำให้ องค์กรเจริญเติบโตและมีความได้เปรียบในการแข่งขัน แนวคิดของการจัดการความรู้ (KM) ได้ถูกนำไปใช้ในระบบ การจัดการขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ การบูรณาการ การจัดเก็บ และการสร้างสรรค์ การจัดการความรู้สามารถดึงคุณค่าออกมาได้มากขึ้นจากทรัพยากรที่ถูกแปลงเป็น ความสามารถ คุณค่าและความสามารถดังกล่าวสามารถนำไปใช้เพื่อสร้างนวัตกรรมได้ เริ่มต้นจากความคิดเพียง อย่างเดียว กลายเป็นความรู้ที่มีโครงสร้างมากขึ้น แล้วจึงกลายเป็นสิ่งประดิษฐ์ที่สามารถแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์หรือ บริการเชิงพาณิชย์เกี่ยวกับนวัตกรรมได้

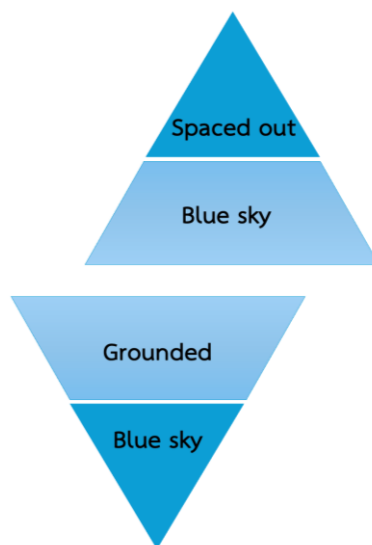
ในยุคการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล การสำรวจแนวคิดด้านนวัตกรรมในอดีตมีประโยชน์สำหรับการทำความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ตลาดปัจจุบัน นวัตกรรมเป็นแนวคิดที่มาพร้อมกับความคิด สร้างสรรค์และการประดิษฐ์ เมื่อพิจารณาถึงกระบวนการเพื่อให้ได้นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์จะใช้ประโยชน์ จากแนวคิดทางธุรกิจใหม่ ๆ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อแปลงเป็นสิ่งประดิษฐ์ ความคิดสร้างสรรค์ได้รับการ สนับสนุนจากความสามารถ แรงจูงใจ และความรู้ในการคิดสร้างสรรค์ สิ่งประดิษฐ์จำเป็นต้องแปรสภาพเป็น ผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อจำหน่ายในเชิงพาณิชย์จึงจะกลายเป็นนวัตกรรม ดังนั้นนวัตกรรมจึงนำสิ่งประดิษฐ์ไปใช้ ภายในองค์กร นวัตกรรมแบบต่อยอดทำให้เกิดการปรับปรุงที่สม่ำเสมอและปลอดภัยยิ่งขึ้น โดยอาศัยการสนับสนุน เทคโนโลยีที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับกิจวัตร นำไปใช้งานได้ง่ายและสามารถสร้างยอดขายได้ และเป็นผลให้เพิ่มความ รักดีของลูกค้า คล้ายกับนวัตกรรมแบบยั่งยืนตรงที่มีการพัฒนาทีละเล็กทีละน้อย และเป็นนวัตกรรมที่ดีกว่า เน้นความต้องการของผู้ใช้งานและธุรกิจมากกว่าเทคโนโลยี ในทางตรงกันข้าม นวัตกรรมแบบสิ้นเชิงทำให้เกิด ผลิตภัณฑ์หรือบริการหรือวิธีการหรือกระบวนการใหม่โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่ นวัตกรรมนี้กระตุ้นให้ เกิดความเชื่อใหม่และต้องใช้เวลามากกว่า

ตารางที่ 1 ลักษณะสำคัญของนวัตกรรมแบบต่อยอดและนวัตกรรมแบบลึกซึ้งหรือเปลี่ยนแปลงระดับลึก

นวัตกรรมแบบต่อยอด	นวัตกรรมแบบลึกซึ้งหรือเปลี่ยนแปลงระดับลึก
การปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ	การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ อย่างชัดเจนสมบูรณ์
สนับสนุนเทคโนโลยีปัจจุบัน	ได้ประโยชน์จาก disruptive technologies
รักษาบรรทัดฐานและระเบียบปฏิบัติที่มีอยู่	สร้างความเชื่อใหม่ ๆ
ง่ายต่อการลงมือทำ	การปฏิบัติในระยะยาว
สร้างยอดขายใหม่ ๆ ในระยะสั้น	สร้างผลกำไรในระยะยาว
ขยายความจงรักภักดีต่อลูกค้า	ดึงดูดลูกค้าใหม่ ๆ

■ แนวคิด Blue-sky

แนวคิด Blue-sky เป็นแนวคิดเชิงนวัตกรรมที่มีศักยภาพสูงในการแปรสภาพเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ แนวคิดที่มีพื้นฐานแสดงให้เห็นถึงระดับนวัตกรรมที่ไม่ดี เนื่องจากแนวคิดเหล่านี้มีพื้นฐานอยู่บนแนวคิดที่มีอยู่ซึ่งชัดเจนและสามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย ตัวอย่างคือการเปิดบาร์หรือร้านอาหารแห่งใหม่ที่ไม่มียุคสมัยแต่เป็นเพียงธุรกิจที่ทำเงินได้ อาจปลอดภัยกว่าแนวคิดห้องฟ้าสีฟ้าที่สำรวจตลาดใหม่และไม่สามารถคาดเดาผลที่ตามมาของผลการดำเนินงานของธุรกิจได้ ดังนั้นเมื่อบุคคลใดตามที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความคิด Blue-sky จะต้องเกิดขึ้น เพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 พัฒนาแนวคิด blue-sky ได้อย่างไร

เกณฑ์การประเมิน แนวคิด blue-sky ประกอบด้วย

Desirability (ความพึงพอใจ): นวัตกรรมที่น่าสนใจสำหรับลูกค้า มีความต้องการที่เป็นไปได้สำหรับผลิตภัณฑ์ดังกล่าวตามความต้องการของลูกค้า

Feasibility (ความเป็นไปได้): ความพร้อมของทรัพยากรที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาแนวคิด blue-sky มีความจำเป็นต้องวิเคราะห์ทรัพยากรภายในและภายนอก (ที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้) เพื่อทำความเข้าใจว่าจะสามารถนำมาได้อย่างไร

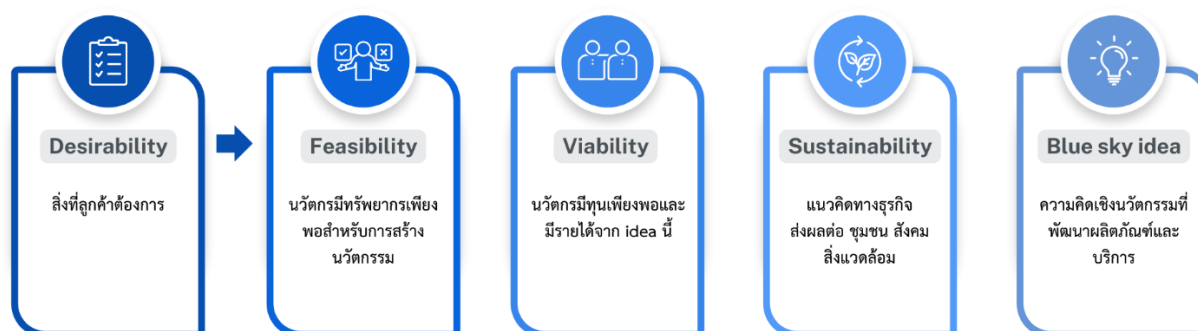
Viability (ความมีชีวิต): ต้นทุนและรายได้จากการผลิตและการแนะนำนวัตกรรมสู่ตลาด มีความเกี่ยวข้องที่ต้นทุนการผลิตไม่มากเกินไปและเป็นไปได้ที่จะสร้างรายได้ กล่าวคือมีเงินเพียงพอและได้รับเงินคืน



ภาพที่ 12 เราจะตรวจสอบ blue-sky idea ได้อย่างไร

แนวคิด blue-sky ต้องอาศัยด้านความคิดสร้างสรรค์ การศึกษา และเทคโนโลยี ซึ่งถูกนำมาใช้ในกระบวนการเรียนรู้ ผู้สร้างสรรค์นวัตกรรมควรศึกษาเพื่อจะสามารถรับรู้ถึงนวัตกรรมที่มีศักยภาพและประเมินตามเกณฑ์ทั้งสามนี้ นอกจากนี้ ยังมีเกณฑ์ที่ต้องพิจารณาอีกประการหนึ่ง นั่นก็คือ ความยั่งยืน เนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งของแนวคิดทางธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ

4 หลักเกณฑ์ของ BLUE-SKY IDEA

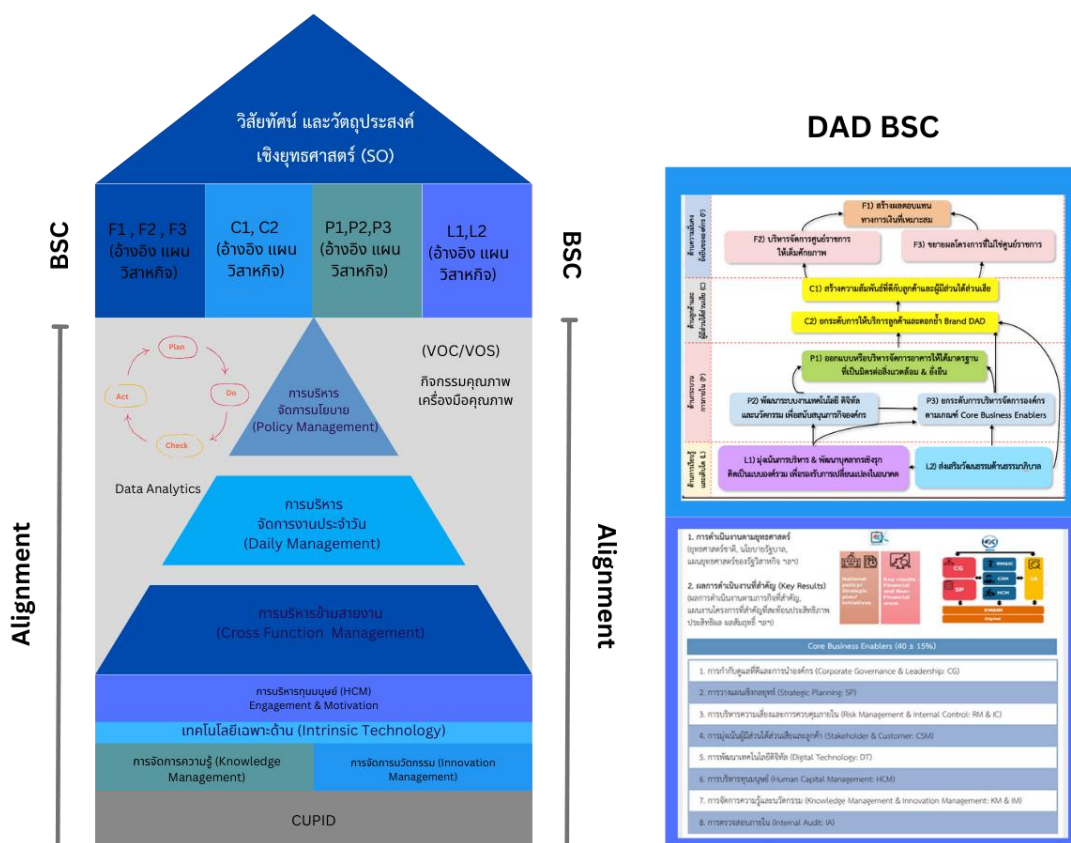


ภาพที่ 13 หลักเกณฑ์ของ BLUE-SKY IDEA

■ ความรู้และนวัตกรรม และปัญญาประดิษฐ์

ความรู้และนวัตกรรมเชื่อมโยงกันและมีประโยชน์สำหรับการสร้างสรรค์แนวคิด blue-sky โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อองค์กรเริ่มสร้างความรู้ที่ต้องมีการวิจัยตลาดเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ที่นำไปสู่กระบวนการบ่มเพาะซึ่งแปลงความตั้งใจของผู้ประกอบการให้เป็นสิ่งที่สอดคล้องและบรรลุผลได้มากขึ้น จากนั้นผลิตภัณฑ์จะถูกสร้างขึ้นและทดสอบเพื่อนำออกสู่ตลาด นี่เป็นกระบวนการมาตรฐานที่เชื่อมโยงความรู้และนวัตกรรม

อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีความสามารถด้านการจัดการความรู้นั้นมีนวัตกรรมมากกว่า และสามารถสำรวจและใช้ประโยชน์จากความรู้ฝังลึก ดังนั้นการจัดการความรู้ จึงใช้กระบวนการเจ็ดประเภทที่ระบุว่าเป็น 1) การทำให้เป็นภายนอก 2) การสื่อสาร 3) การเปลี่ยนแปลงภายใน 4) การขัดเกลาทางสังคม 5) การค้นหาและการได้มาซึ่งความรู้ที่ชัดเจนภายนอกซึ่งเป็นสิ่งใหม่สำหรับกลุ่ม 6) การค้นหาและการได้มาซึ่งความรู้ที่ซ่อนอยู่ภายนอกซึ่งเป็นสิ่งใหม่สำหรับกลุ่ม และ 7) การประดิษฐ์องค์ความรู้ใหม่ให้กับกลุ่ม การสร้างองค์ความรู้และการบูรณาการเป็นประโยชน์ต่อนวัตกรรมและการดำเนินธุรกิจ ด้วยความสอดคล้องกับยุคดิจิทัลและความทันสมัย AIs มีส่วนสนับสนุนอย่างมากในแง่ของ KM นวัตกรรม และผลการดำเนินงานทางธุรกิจ และสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์



ภาพที่ 14 ตัวแบบการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวมของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด
(Total Quality Management Model)

จากภาพเป็น Total Quality Management Model หรือ TQM Model ของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด โดยมีคำอธิบายดังต่อไปนี้

➤ ส่วนหลังคา

คือส่วนของวิสัยทัศน์และเป้าหมาย รวมถึงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ที่มีการกำหนดกรอบระยะเวลาตั้งแต่ 2566 – 2570 โดยมีการกำหนดในส่วนของแผนที่เชิงยุทธศาสตร์และมุมมองด้านต่าง ๆ ตามหลักการของ Balanced Scorecard ซึ่งถือเป็นส่วนเป้าหมายที่ระบบต้องการให้บรรลุผลตามที่ตั้งไว้ โดยการจะบรรลุผลได้นั้น ต้องอาศัยการลงมือปฏิบัติและการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม ตามที่แสดงในส่วนของตัวบ้าน

➤ ส่วนของตัวบ้าน

คือ ส่วนของการเชื่อมโยงจากแผนที่เชิงยุทธศาสตร์ลงสู่การนำไปปฏิบัติ โดยแยกเป็น

1) หลักการหรือ Concept ที่ใช้ในการบริหารจัดการ คือ วงจรคุณภาพเดมมิ่ง หรือ P-D-C-A และการวิเคราะห์โดยใช้ข้อมูล (Data Analytic) ซึ่งหมายถึง กระบวนการทำงานทั้งหมดของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด จะอยู่บนหลักการของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการใช้ข้อมูลเพื่อการปรับปรุงนั้นให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

2) กลไกหรือพาหนะที่จะส่งเสริม คือกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์สู่แผนที่เชิงยุทธศาสตร์ โดยหมายถึง

2.1) การกำหนดการดำเนินการทุกอย่างเป็นนโยบายและบริหารจัดการนโยบายต่าง ๆ (Policy Management) เพื่อผลักดันให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยการมองการบริหารนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติ จะต้องเป็นการมองแบบการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องภายใต้วงจรคุณภาพเดมมิ่ง หรือ P-D-C-A

2.2) การนำนโยบายไปปฏิบัตินั้น จะต้องผลักดันให้นโยบายเหล่านั้น สามารถดำเนินการได้ในการทำงานประจำวันและสร้างการบริหารงานประจำวัน (Daily Management) ที่จะต้องเป็นการมองแบบการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องภายใต้วงจรคุณภาพเดมมิ่ง หรือ P-D-C-A

2.3) การนำนโยบายไปปฏิบัติและไปดำเนินการจนเป็นการทำงานประจำวัน จะไม่เกิดประสิทธิภาพ หากไม่มีการทำงานข้ามสายงาน (Cross Function Management) เพื่อให้มีความร่วมมือ ประสานการทำงาน ร่วมกัน ที่จะต้องเป็นการมองแบบการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องภายใต้วงจรคุณภาพเดมมิ่ง หรือ P-D-C-A

3) วิธีการที่สำคัญนั้นคือ บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ต้องมีการส่งเสริมกิจกรรมคุณภาพ โดยการใช้ข้อมูล และข้อเสนอจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Voice of Customer/Voice of Stakeholder) มาเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อน ภายใต้การใช้กลไกการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ภายใต้วงจรเดมมิ่ง หรือ P-D-C-A

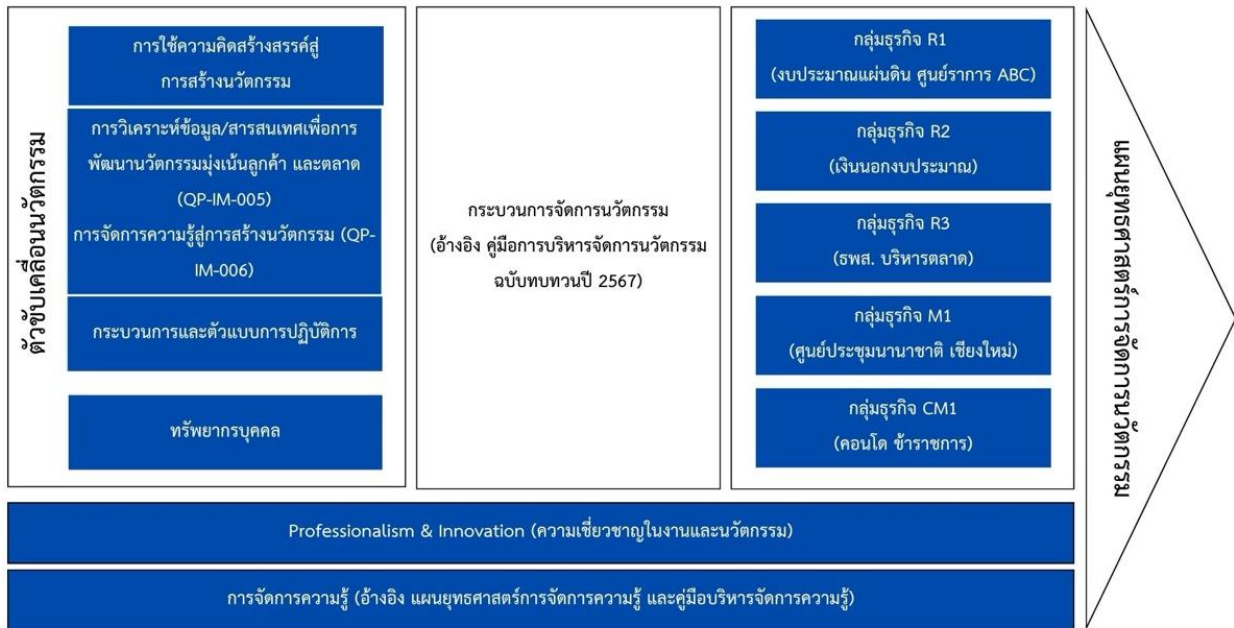
จากส่วนตัวบ้าน สิ่งที่มีความสำคัญและเป็นแกนกลางของการสร้างระบบการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการออกแบบกระบวนการที่เชื่อมโยงทั้งนโยบายและการสร้างระบบเอกสารขึ้นมารองรับ ตั้งแต่ นโยบาย (Policy) กระบวนการ (Procedure) ระเบียบปฏิบัติการ (Instruction) แบบฟอร์ม (Form) และการบันทึก (Records) หรือการใช้แบบฟอร์มนั้น รวมถึงการตรวจติดตาม ภายใน (Internal Audit) เพื่อให้มั่นใจถึงประสิทธิภาพของระบบ

➤ ส่วนฐานของบ้าน

ส่วนฐานของบ้านเป็นส่วนที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยฐานที่สำคัญที่สุดเริ่มต้นจากการส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์และวัฒนธรรมองค์กร ที่เรียกว่า CUPID ทั้งนี้ หากมีฐานรากด้านวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ย่อมส่งผลดีต่อการดำเนินการด้านการบริหารทุนมนุษย์ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจนแรงจูงใจให้เกิดขึ้น จนก่อให้เกิดความผูกพันในองค์กร (Engagement Survey)

นอกจากนี้ส่วนฐานที่มีความสำคัญ คือ การสร้างและการใช้เทคโนโลยีเฉพาะ (Intrinsic Technology) ของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ซึ่งต้องมีการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรมที่เป็นกระบวนการ และมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร

จะเห็นได้ว่า ทุกส่วนของบ้านต่อมีความเชื่อมโยงกัน ตั้งแต่วิสัยทัศน์ แผนที่เชิงยุทธศาสตร์ กระบวนการจัดการ และเมื่อนำการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวมมาพิจารณา จะเห็นได้ว่า การบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) นั้นก็คือกรอบแนวคิดของระบบการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model)

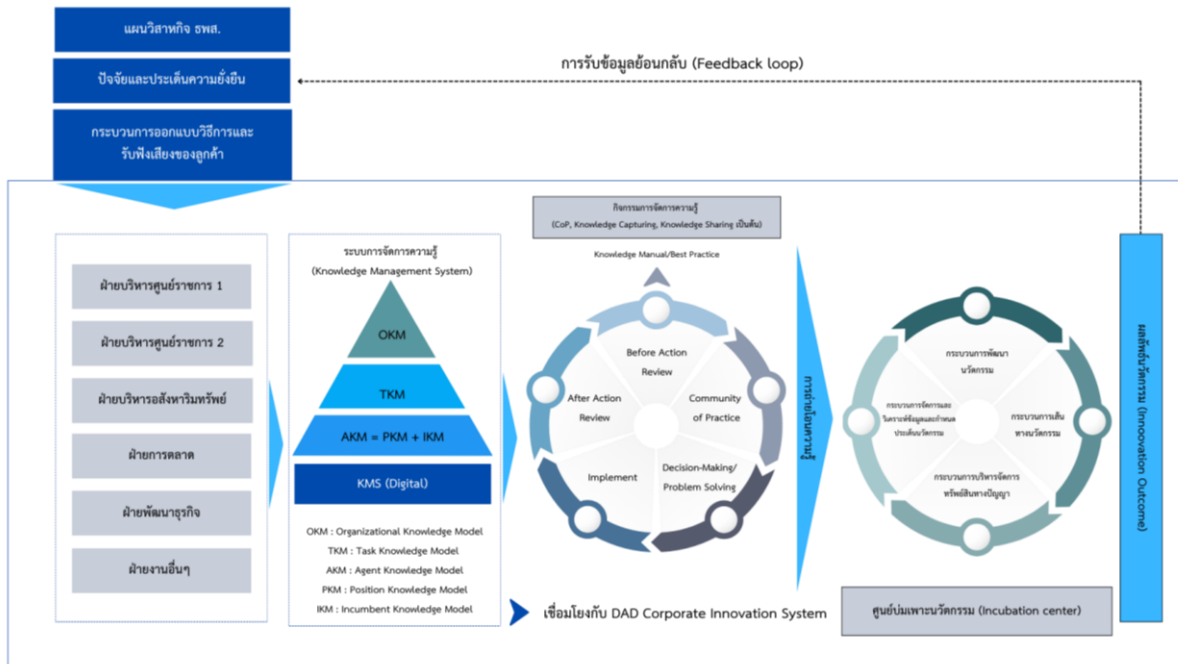


ภาพที่ 15 หลักการจัดการจัดการนวัตกรรมของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด

จากภาพเป็นกรอบการอธิบายถึงหลักการในการดำเนินการของการจัดการนวัตกรรมที่มีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นรากฐานที่สำคัญของการสร้างนวัตกรรม (Innovation) สำหรับองค์กร และนวัตกรรมดังกล่าวจะต้องสอดคล้องกับตัวแบบทางธุรกิจ (Business Model) เพื่อให้มั่นใจได้ว่านวัตกรรมที่ได้รับการออกแบบหรือผลิตออกมานั้นจะเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มมูลค่าทางการตลาดหรือคุณค่าทางเศรษฐกิจให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้ และการที่จะให้การจัดการความรู้ซึ่งเป็นรากฐานและนวัตกรรมซึ่งเป็นเป้าหมายประสบความสำเร็จนั้น องค์กรต้องคำนึงถึงตัวขับเคลื่อน 4 กลุ่มหลัก ได้แก่

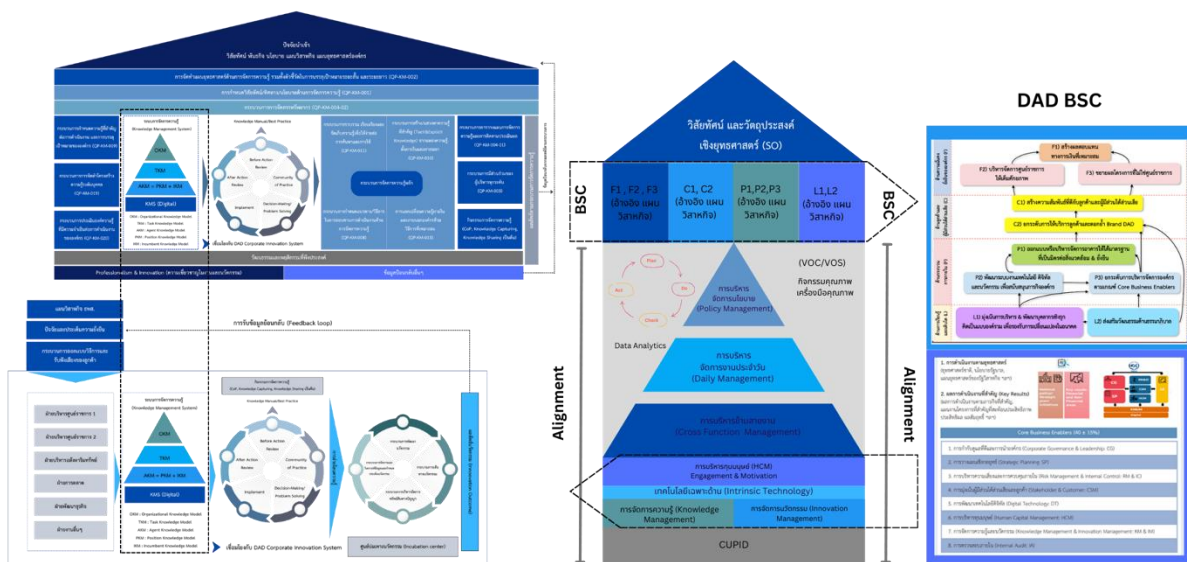
- 1) กระบวนการจัดการข้อมูลและการวิเคราะห์
- 2) ระบบเทคโนโลยีในการทำงาน
- 3) กระบวนการและตัวแบบการปฏิบัติ (Best Practices)
- 4) ทรัพยากรบุคคล

ทั้ง 4 กลุ่มหลัก มีความสำคัญในการผลักดันบนกระบวนการสร้างนวัตกรรม (Innovation Process) ให้บรรลุผลสำเร็จและเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้บริษัทบรรลุตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ที่ได้กำหนดไว้ และบรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่ง บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ได้ดำเนินการวางกรอบแนวทางในปี 2567 ตามหลักการที่แสดงในภาพที่ 15 โดยจัดทำกระบวนการและรายละเอียดตามหลักการจนครบถ้วน ซึ่งในระยะถัดไปเพื่อขับเคลื่อนการบริหารจัดการนวัตกรรม บริษัทฯ ได้วางแผนในการพัฒนาออกแบบการบริหารสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมที่ยั่งยืน (Corporate Sustained Innovation System)



ภาพที่ 16 Innovation Management Conceptual Framework

จากภาพ จะเห็นได้ว่าในกรอบแนวคิดการจัดการนวัตกรรมของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ยังสอดคล้องกับหลักการการบริหารเพื่อคุณภาพโดยรวมและอยู่บนหลักการของวงจรเดมมิง (P-D-C-A) โดยเฉพาะในกรอบแนวคิดการจัดการนวัตกรรม มีกลไกการสร้างข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องด้วยการรับฟังเสียงของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลจากผลลัพธ์นวัตกรรมดังกล่าว



ภาพที่ 17 แผนผังแสดงความเชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กรตามแผนวิสาหกิจ ตัวแบบการบริหารเพื่อคุณภาพทั่วทั้งองค์กร กระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการนวัตกรรม

วัตถุประสงค์

1. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมและการดำเนินงานตลอดทั้งกระบวนการการจัดการความรู้บนพื้นฐานการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) ของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด
2. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดดัชนีตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินการด้านการจัดการความรู้
3. เพื่อเป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และหลักเกณฑ์การประเมินผล

ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลผลิต (Output)

ผลผลิตเชิงปริมาณเป็นตัวเลขหรือกิจกรรมสำคัญ (อาจมากกว่า 1 ตัวชี้วัด)

ตารางที่ 2 ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลผลิต (Output)

ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี 2569
ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผน	ร้อยละ 100
จำนวนองค์ความรู้ที่นำไปต่อยอดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	2 องค์ความรู้

ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลลัพธ์ (Outcome)

ผลลัพธ์เชิงคุณภาพหรือที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว (อาจมากกว่า 1 ตัวชี้วัด)

ตารางที่ 3 ตัวชี้วัดและเป้าหมายในเชิงผลลัพธ์ (Outcome)

ตัวชี้วัด	เป้าหมายปี 2569
ระดับคะแนนด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม	เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ไม่น้อยกว่า 0.20 คะแนน

วิสัยทัศน์

“องค์กรที่เป็นเลิศในการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐอย่างยั่งยืน”

นิยามวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย

องค์กรที่เป็นเลิศ หมายถึง ธพส. มีผลลัพธ์ของการดำเนินโครงการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐที่โดดเด่นและเติบโตอย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างคุณค่าทั้งในเชิงพาณิชย์ เชิงสังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้การบริหารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยออกแบบโครงการหรืออาคาร ระบบงาน กระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย สอดคล้องกับมาตรฐานอาคารยั่งยืน ด้านพลังงาน สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยอาชีวอนามัย ทั้งในและต่างประเทศ สร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร มีทักษะความเชี่ยวชาญรอบด้าน คิดเป็นระบบองค์รวม มีพฤติกรรมสอดคล้องค่านิยมองค์กร (CUPID) ภายใต้การบริหารจัดการที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับโดยมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากการบริหารจัดการฐานข้อมูล เทคโนโลยีดิจิทัล องค์ความรู้ และนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนยืนยันในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

การพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐ หมายถึง ทรัพย์สินที่ ธพส. นำมาพัฒนาโครงการหรือบริหารจัดการ เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์หรือประโยชน์ตามภารกิจของรัฐ และกระตุ้นเศรษฐกิจโดยรวม หรือตามนโยบาย โดยให้ความสำคัญกับการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนใหม่ และการผลักดันโครงการดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

ยั่งยืน หมายถึง การพัฒนาองค์กรและโครงการของ ธพส. มีความสมดุลและครอบคลุมทั้งในมิติ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล ภายใต้หลักการที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากลทั้ง BCG Model, หลักการ ESG (Environment Social Governance), หลักการ Triple Bottom Lines (เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม) ตลอดจนสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน Sustainable Development Goals : SDGs โดย ธพส. มุ่งเน้น CSR in process ที่เน้นผลกระทบในวงกว้างมากกว่ากิจกรรม เช่น การตัดถนนเพื่อลดผลกระทบจากการจราจร การสร้างอาคารจอดรถ การเพิ่มพื้นที่สีเขียว การลดก๊าซเรือนกระจก รวมทั้งออกแบบโครงการหรืออาคารให้ได้มาตรฐานอาคารยั่งยืนทั้งในประเทศและในระดับสากล

พันธกิจ

1. พัฒนาศูนย์ราชการให้ทันสมัย และบริหารจัดการให้เกิดความสมดุล
2. พัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ด้วยหลักธรรมาภิบาล
3. พัฒนาธุรกิจใหม่ เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งเป็นการเพิ่มช่องทางการหารายได้ที่หลากหลาย และสร้างประโยชน์แก่รัฐ
4. พัฒนาองค์กรด้วยนวัตกรรมและการบริหารจัดการสมัยใหม่

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

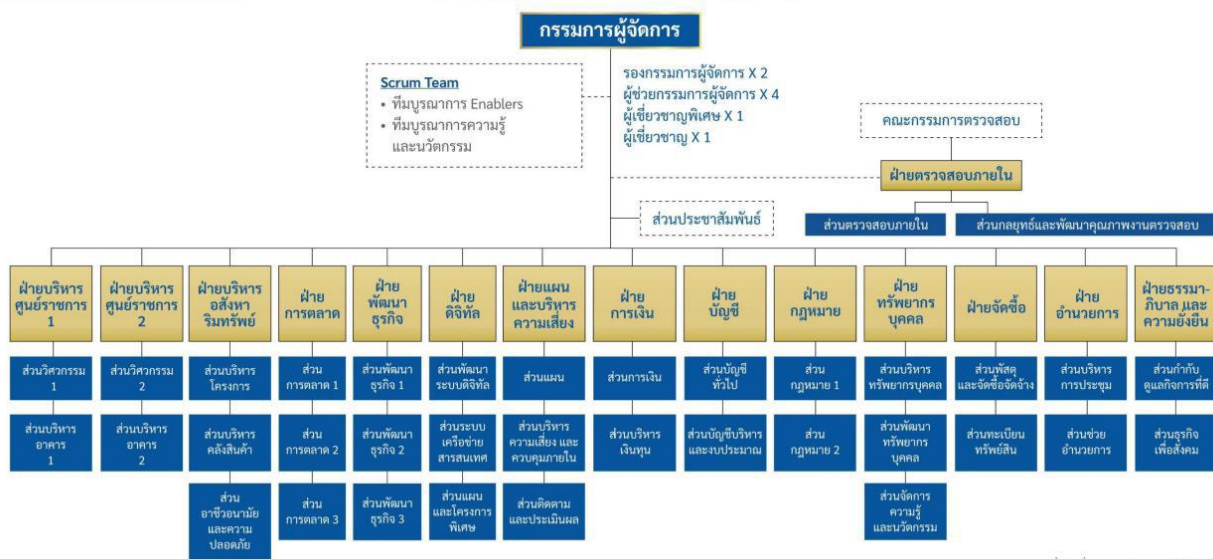
- SO 1 ยกระดับมาตรฐานการบริหารทรัพย์สินของรัฐให้เกิดมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน
- SO 2 มุ่งสร้างโอกาสในธุรกิจใหม่ และต่อยอดจุดแข็งในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง
- SO 3 ยกระดับการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร
- SO 4 การขับเคลื่อนการพัฒนาร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน

ค่านิยม

- C : Customer Relation & Satisfaction ความสัมพันธ์ที่ดีและความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- U : Unity ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว
- P : Professionalism & Innovation ความเชี่ยวชาญในงานและนวัตกรรม
- I : Integrity ความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น
- D : Dedication & Development ความรับผิดชอบต่อคำมั่นสัญญาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด

โครงสร้างองค์กร ธพส.



เริ่มต้นที่ 1 กรกฎาคม 2567 เป็นต้นไป

หมายเหตุ : ข้อมูล ณ วันที่ 1 กรกฎาคม 2567

ภาพที่ 18 โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง

ธพส. มีการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงขององค์กร และรองรับภารกิจที่เพิ่มขึ้นในอนาคต โดยในปี 2567 ธพส. ได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ให้เหมาะสมกับบทบาทและหน้าที่ในปัจจุบัน การปรับโครงสร้างครั้งนี้รวมถึงการทบทวนและจัดสรรอัตรากำลังให้สามารถรองรับภารกิจใหม่ได้อย่างเหมาะสม โดยมีการแยกการดำเนินงานของฝ่ายที่สำคัญออกเป็นฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 1, ฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 2 ซึ่งมีบทบาทในการบริหารอาคาร A B และ C และฝ่ายบริหารอสังหาริมทรัพย์ มีบทบาทในการกำกับและบริหารงานก่อสร้างทั้งโครงการศูนย์ราชการและไม่ใช่ศูนย์ราชการ

จากการปรับโครงสร้างดังกล่าว องค์กรจึงมีการจัดแบ่งออกเป็น 15 ฝ่าย และ 1 ส่วนงาน ซึ่งในปัจจุบันอยู่ระหว่างดำเนินการบริหารงานตามโครงสร้างใหม่ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กรในระยะยาว

ทั้งนี้ ในปี 2568 ธพส. มีพนักงานและลูกจ้างรวมทั้งสิ้น 258 คน แบ่งเป็นเพศชาย 115 คน หรือร้อยละ 45 เพศหญิง 143 คน หรือร้อยละ 55 อายุต่ำกว่า 29 ปี 25 คน อายุตั้งแต่ 29 – 45 ปี 165 คน และอายุตั้งแต่ 46 – 60 ปี 68 คน สำหรับระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี 145 คน ระดับปริญญาโท 92 คน และปริญญาเอก 2 คน (ข้อมูล ณ เดือนกันยายน 2568)

การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ธพส. ได้มีการทบทวนวิสัยทัศน์ และกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่ ธพส. ต้องการจะเป็น (To be) รวมทั้งกำหนดนิยาม ตัวชี้วัด และเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อถ่ายทอดไปสู่การกำหนดเป้าหมายในแต่ละปี จึงนำมาสู่การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของ ธพส. โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้



6

การเชื่อมโยงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์		
ปี 2569 - 2570	ปี 2571 - 2575	ปี 2576 - 2580
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด		
เพิ่มประสิทธิภาพในปัจจุบัน และ วางรากฐานสู่อนาคต (Optimize Current and Enable the Future)	ก้าวสู่บริบทใหม่ มุ่งสู่การเติบโต อย่างยั่งยืน (Moving to New Landscape Toward Sustainable Growth)	องค์กรที่เป็นเลิศ สร้างมูลค่า อย่างยั่งยืนให้ทรัพย์สินภาครัฐ (Excellent Organization Growing Public Assets for Sustainable Value)
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management Positioning)		
การขับเคลื่อนระบบนิเวศการจัดการความรู้แบบบูรณาการ เพื่อมุ่งสู่การรับรองมาตรฐาน ISO 30401	ระบบมาตรฐานระบบการจัดการความรู้ระดับสากล	เป็นองค์กรบริหารและพัฒนาสินทรัพย์ภาครัฐบนฐานความรู้
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management Positioning)		
การขับเคลื่อนระบบนวัตกรรมองค์กรแบบบูรณาการ เพื่อมุ่งสู่การรับรองมาตรฐาน ISO 56002	ระบบมาตรฐานระบบการจัดการนวัตกรรมระดับสากล	เป็นองค์กรบริหารและพัฒนาสินทรัพย์ภาครัฐด้วยนวัตกรรม (IGAMDO)

ภาพที่ 19 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์มุ่งเน้นส่วนของการจัดการความรู้และนวัตกรรม

Strategic Positioning

	2569 - 2570 Optimize Current and Enable the Future	2571 - 2575 Moving to New Landscape Toward Sustainable Growth	2576 - 2580 Excellent Organization Growing Public Assets for Sustainable Value
Office Buildings	- อาคารปรับปรุง Net Zero Building/Energy Generating Building - Zone A&B Renovate/Overhaul Initiate - Zone A B C Ready the facility - Smart City - Smart Building - Zone C ได้รับมาตรฐาน EDGE และ WELL HSR - ได้รับมาตรฐาน TREES-NC (อาคารใหม่) - อาคารพุดหัว ได้รับมาตรฐาน FITWEL และอาคารพุดหัว (co-working space) ได้รับมาตรฐาน WELL	- Certify หรือ comply ตาม Global Standard ตาม Ranking และประเภท อาคาร - Zone A และ B ได้รับ อาคารเขียวไทย (อาคารเก่า) - Zone C ได้รับ ESG Building Score (LEED, WELL, Fitwel, TREES) - อาคารปรับปรุง ได้รับมาตรฐานอาคารเขียว DGNB (Platinum) (Maintain) - แผนงานขยายผล Net Zero Building ระยะกลาง - ได้รับมาตรฐาน TREES และ LEED (อาคารเก่า)	- Certify หรือ comply ตาม Global Standard ตาม Ranking และประเภทอาคาร - ทุกอาคารที่ รฟส. สร้างได้รับการรับรองมาตรฐานอาคารเขียวไทย - ต่อยอดมาตรฐานสู่อาคารอื่นที่ดำเนินการ - ผลลัพธ์ของ Zero Building (รองรับแผนชาติ)
Commercial Area	- Zone A&B Increase Utilization rate - Zone C Optimisation (Demand Response)	Optimal Commercial Occupancy Rate Zone A B และ C	Optimal Commercial Occupancy Rate Zone A B และ C
Services	- มุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ - Customer Satisfaction 4.5 - ความสำเร็จในการดำเนินงานตาม SLA ของงานบริการ / ซื่อร้องเรียน - EA to be Completed - Digitize Process - C1 กระบวนการบริหารโครงการศูนย์ราชการ - Digital Platform ในการให้บริการ และการสื่อสารประชาสัมพันธ์ (Virtual Technology สำหรับ Venue Space และ Inspection)	- มุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ - Customer Satisfaction 4.7 (รวม Zone C) - รางวัลคุณภาพเกี่ยวกับการให้บริการ - ISO 41001 - EA Value Added (สร้างรายได้/ลดค่าใช้จ่ายจากกระบวนการที่ Digitized) - Fully Digital Services (All Core Processes) - C1 กระบวนการบริหารโครงการศูนย์ราชการ - C2 กระบวนการบริหารและพัฒนาโครงการที่ให้บริการราชการ - C3 กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใช้ส่วนได้ส่วนเสีย	- มุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ - Customer Satisfaction 4.7 (รวม Zone C) - รางวัลคุณภาพเกี่ยวกับการให้บริการ - ISO 41001 - EA Value Added (สร้างรายได้/ลดค่าใช้จ่ายจากกระบวนการที่ Digitized) - Fully Digital Services (All Processes) - Core Processes และ Management Processes (C1 - C3 และ S1 - S6)

ส่งมอบความพึงพอใจ เพื่อความสุขที่ยั่งยืน : DELIVER SATISFACTION FOR SUSTAINABLE HAPPINESS

www.dad.co.th

ภาพที่ 20 แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 1

Strategic Positioning

	2569 - 2570 Optimize Current and Enable the Future	2571 - 2575 Moving to New Landscape Toward Sustainable Growth	2576 - 2580 Excellent Organization Growing Public Assets for Sustainable Value
Businesses	- ปลดล็อกข้อจำกัดทางกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานเชิงรุก ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง - เตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน	- เริ่มรับรายได้จากธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (National Events) - ให้บริการแบบครบวงจร ในการจัด Events (Venue Management, Conference Organizer, Exhibition Organizer, Contactor และ Food & Beverage) - Ecosystem การให้บริการที่เกี่ยวข้อง (สิ่งอำนวยความสะดวก ร้านอาหาร และร้านค้า แผนที่และการเดินทาง โรงแรมและที่พักอาศัย สถานที่ท่องเที่ยว บริเวณใกล้เคียง)	- เริ่มรับรายได้จากธุรกิจเกี่ยวเนื่อง (Global Events) - ให้บริการแบบครบวงจร ในการจัด Events (Venue Management, Conference Organizer, Exhibition Organizer, Contactor และ Food & Beverage) - Ecosystem การให้บริการที่เกี่ยวข้อง (สิ่งอำนวยความสะดวก ร้านอาหารและร้านค้า แผนที่และการเดินทาง โรงแรมและที่พักอาศัย สถานที่ท่องเที่ยว บริเวณใกล้เคียง Custom Services, TCEP - Collaboration)
Related Business ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง			
New Business ธุรกิจใหม่	- ปลดล็อกข้อจำกัดทางกฎกระทรวงและระเบียบเพื่อดำเนินธุรกิจใหม่ - สร้างความเข้าใจรายละเอียดการดำเนินงานและโอกาสของธุรกิจ กับหน่วยงานกำกับ - โครงการต้นแบบ เพื่อขยายฐานลูกค้า - จัดตั้งหน่วยธุรกิจ Green Office Consultant - เตรียมความพร้อมดำเนินงานทรัพย์สินดิจิทัล	- ปลดล็อกข้อจำกัดทางกฎกระทรวงและระเบียบ เพื่อดำเนินธุรกิจใหม่ - รับรายได้จากธุรกิจใหม่ - ผู้พัฒนาสิ่งพิมพ์และบริการโครงสร้างพื้นฐานอื่นๆ (Infrastructure-as-a-Service) - Green Consult ควบรวม หน่วยงานภาครัฐและเอกชน - วิศวกรรมประกอบอาคาร (การช่าง งานให้บริการ และ Project Manager) - รับรายได้จากธุรกิจใหม่ : ทรัพย์สินดิจิทัล	- เป็นผู้นำในด้าน Green Innovation ของอุตสาหกรรม Office Building - รับรายได้จากธุรกิจใหม่ - ทรัพย์สินดิจิทัล - อื่นๆ
Policy Projects	- โครงการที่รับรายได้และอยู่ระหว่างดำเนินการ - อาคารสำนักงาน ขอพทอลอิน 11 - อาคารแบบประจักษ์ กรมสรรพสามิต - ศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติ จ.เชียงใหม่ (บริหารตามสัญญา) - สนามกีฬาพระ (บริหารตามสัญญา) - ที่จอดรถกับสถานีทำงาน ข้าราชการพลเรือนสามัญ 4 แปลง	- โครงการตาม Business Model - โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานและที่พักอาศัยของกรมสรรพากร - โครงการปรับปรุงอาคาร และพัฒนาพื้นที่เพิ่มเติม สำนักงานลูกกับแม่รัฐบาลจังหวัดหนองบัว - โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานที่ดำเนินการในพื้นที่สำนักงานลูกกับแม่รัฐบาล ร่วมส่วนที่พัฒนา และการบริหารจัดการในพื้นที่สำนักงานลูกกับแม่รัฐบาล	

ส่งมอบความพึงพอใจ เพื่อความสุขที่ยั่งยืน : DELIVER SATISFACTION FOR SUSTAINABLE HAPPINESS

th

ภาพที่ 21 แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 2

ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่สำคัญตามแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566-2570 (ทบทวนปี 2568)

ตารางที่ 4 ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่สำคัญตามแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566-2570 (ทบทวนปี 2568)

Strategies	แผนงาน/โครงการใหม่ (New Initiatives)	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ปี 2569	ค่าเป้าหมาย ปี 2570	ค่าเป้าหมาย ปี 2575	ผู้รับผิดชอบ หลัก	ผู้รับผิดชอบ ร่วม	งบประมาณ ปี 2569 (ลบ.)
S1 ดำเนินการ ส่งมอบพื้นที่โครงการ ก่อสร้างได้ตาม กำหนดอย่างมี ประสิทธิภาพ	1. โครงการส่งมอบพื้นที่โครงการ Zone C	ร้อยละความสำเร็จใน การส่งมอบพื้นที่ Zone C	ร้อยละ	ร้อยละ 100 (ส่งมอบ พื้นที่อาคารสำนักงาน ครบถ้วน)	-	-	ฝบอ.	ฝบศ.2	-
	2. โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงาน และที่พักอาศัยของกรมสรรพากร (New)	ร้อยละความสำเร็จ ของงานก่อสร้าง	ร้อยละ	ร้อยละความสำเร็จ ของงานก่อสร้าง เทียบแผนงานปี 2569 ได้ร้อยละ 100	ร้อยละความสำเร็จ ของงานก่อสร้าง เทียบแผนงานปี 2570 ได้ร้อยละ 100	-	ฝบอ.		241.73
	3. โครงการปรับปรุงอาคาร และพัฒนา พื้นที่เพิ่มเติม สำนักงานสลากกินแบ่ง รัฐบาล จังหวัดนนทบุรี (New)	ความสำเร็จ การดำเนินงาน ตามแผนงาน	ระดับ ความสำเร็จ	กรมธนารักษ์ กระทรวงการคลัง สศช. เห็นชอบการดำเนิน โครงการฯ	คณะรัฐมนตรี เห็นชอบ กรอบวงเงินลงทุน ดำเนินโครงการ	-	ฝพร.	ฝบอ.	29.20
	4. โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานที่ทำ การโรงพิมพ์สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล รวมส่วนที่พักอาศัย และการปรับปรุง อาคารโรงพิมพ์สำนักงานสลากกินแบ่ง รัฐบาล (New)	ความสำเร็จ การดำเนินงาน ตามแผนงาน	ระดับ ความสำเร็จ	กรมธนารักษ์ กระทรวงการคลัง สศช. เห็นชอบการดำเนิน โครงการฯ	ร้อยละความสำเร็จ ของงานก่อสร้าง เทียบแผนงานปี 2570 ได้ร้อยละ 100	-	ฝพร.	ฝบอ.	97.02
S2 ยกระดับ มาตรฐานอาคาร Zone A B และ C ให้เป็นเมืองอัจฉริยะ (Smart City)	1. โครงการศึกษาความเป็นไปได้และออกแบบ อาคาร A และ B สำหรับอาคารระหว่าง ใช้งาน เพื่อรับรองตามมาตรฐานอาคาร ยั่งยืน (New)	ร้อยละความสำเร็จ ตามแผนการ ดำเนินงาน	ร้อยละ	ร้อยละ 100 (วางแผนจัด จ้างผู้รับเหมาฯ)	-	-	ฝบศ.1	ฝบศ.2	2.50

Strategies	แผนงาน/โครงการใหม่ (New Initiatives)	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ปี 2569	ค่าเป้าหมาย ปี 2570	ค่าเป้าหมาย ปี 2575	ผู้รับผิดชอบ หลัก	ผู้รับผิดชอบ ร่วม	งบประมาณ ปี 2569 (ลบ.)
	2. โครงการพัฒนาและ Renovate/ Overhaul อาคาร A และ B (เพื่อรับรอง ตามมาตรฐานอาคารยั่งยืน) (New)	ร้อยละความสำเร็จ ตามแผนการ ดำเนินงาน	ร้อยละ	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินงาน เทียบแผนงานปี 2569 ได้ร้อยละ 100	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินงาน เทียบแผนงานปี 2570 ได้ร้อยละ 100 (จัดจ้าง ผู้รับเหมา ที่ปรึกษา ส่งมอบงานและติดตามผล หลังการใช้งาน)	ร้อยละ 100 (ยื่นขอ รับรองและตรวจ ประเมินจากสถาบัน มาตรฐานอาคารยั่งยืน)	ฝบศ.1	ฝบศ.2	-
	3. โครงการปรับปรุงศูนย์ราชการ เฉลิมพระเกียรติฯ	ร้อยละความสำเร็จ ตามแผนการ ดำเนินงาน	ร้อยละ	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินงาน เทียบแผนงานปี 2569 ได้ร้อยละ 100	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินงาน เทียบแผนงาน ปี 2570 ได้ร้อยละ 100 (ดำเนินการปรับปรุง สิ่งอำนวยความสะดวก โซน A และ B)		ฝบอ.	-	685.99
	4. โครงการบริหารระบบอาคาร Zone C เพื่อรองรับมาตรฐาน ESG Building Score (LEED, WELL, Fitwel, TREES) (New)		ร้อยละ						
	- LEED	การปรับปรุงตาม มาตรฐานสมัยใหม่	-	ศึกษาและสรุปแนวทาง การดำเนินงาน	ปรับปรุงอาคารแล้วเสร็จ ไปตามเกณฑ์	ได้รับการรับรอง	ฝบศ.2	ฝบอ.	1.30
	- WELL HSR	การปรับปรุงตาม มาตรฐานสมัยใหม่	-	ปรับปรุงอาคารแล้วเสร็จ เป็นตามเกณฑ์	ได้รับการรับรอง WELL HSR	-	ฝบศ.2	ฝบอ.	1.30
	- EDGE	การปรับปรุงตาม มาตรฐานสมัยใหม่	-	ปรับปรุงอาคารแล้วเสร็จ เป็นตามเกณฑ์	ได้รับการรับรอง EDGE	-	ฝบศ.2	ฝบอ.	2.40

Strategies	แผนงาน/โครงการใหม่ (New Initiatives)	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ปี 2569	ค่าเป้าหมาย ปี 2570	ค่าเป้าหมาย ปี 2575	ผู้รับผิดชอบ หลัก	ผู้รับผิดชอบ ร่วม	งบประมาณ ปี 2569 (ลบ.)
	- DGNB	การปรับปรุงตาม มาตรฐานสมัยใหม่	-	สรุปแนวทาง การดำเนินงาน	เก็บข้อมูลผลงาน แล้วเสร็จ	ใช้พลังงานสุทธิเป็นศูนย์ และได้ใบรับรอง DGNB (2571)	ผบศ.2	ผบอ.	0.85
	- WELL V2	การปรับปรุงตาม มาตรฐานสมัยใหม่	-	สรุปแนวทาง การดำเนินงาน	ปรับปรุงอาคารแล้ว เสร็จไปตามเกณฑ์	ได้รับการรับรอง (2572)	ผบศ.2	ผบอ.	0.75
	- ISO 41001	การปรับปรุงตาม มาตรฐานสมัยใหม่	-	ได้รับการตรวจประเมิน จากผู้ประเมิน	ดำเนินการตาม ข้อสังเกตของผู้ประเมิน แล้วเสร็จ	ได้รับการตรวจประเมิน และดำเนินการตาม ข้อสังเกตอย่างต่อเนื่อง และได้ใบรับรอง (2572)	ผบศ.2	ผบศ.1	0.91
S3 พัฒนา/รักษา ระบบรักษา ความปลอดภัยที่มี มาตรฐานระดับสากล	1. โครงการส่งเสริมความปลอดภัย และอาชีวอนามัย	ได้รับใบรับรอง มาตรฐานระบบการ จัดการอาชีวอนามัย และความปลอดภัย ISO 45001	-	ได้รับการ Surveillance ตามมาตรฐาน ISO 45001 ณ ปี 2569 (อาคาร B และอาคาร ธนพิพัฒน์)	ได้รับการ Surveillance ตามมาตรฐาน ISO 45001 ณ ปี 2570 (อาคาร B และอาคารธน พิพัฒน์ อาคาร A)	ได้รับการ Surveillance ตามมาตรฐาน ISO 45001 ครอบคลุมอาคารที่ ธพส.บริหาร ณ ปี 2575	ผบอ.	-	1.00
		การขยายผล การดำเนินงาน ตาม ISO 45001	-	ดำเนินงานประเมิน เตรียมความพร้อมและ ขยายขอบเขตการรับรอง ไปยัง (อาคาร A)	ดำเนินการและเตรียม ความพร้อม สำหรับการขอ ISO 45001 สำหรับอาคาร C (พตด้วง)	อาคาร C (พตด้วง) ได้รับการขยายขอบเขต การรับรอง ISO 45001			
S4 การขยายฐาน ลูกค้าภาครัฐเชิงรุก และพัฒนาธุรกิจ เกี่ยวเนื่อง	1. โครงการบริหารพื้นที่และจัดเก็บรายได้ โครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ	รายได้จากโครงการ ที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ	ล้านบาท	109	88	88	ผกต.	-	22.77
	2. โครงการทบทวนประมาณการทาง การเงินโครงการลงทุนที่สำคัญ (Feasibility Review) และทบทวน DAD Business Portfolio เพื่อ ประมาณการผลการดำเนินงานใน ภาพรวมขององค์กร (New)	ร้อยละความสำเร็จ ข้อสรุปการวิเคราะห์ แนวทางปรับปรุง การดำเนินงาน และการจัดเก็บเป็นองค์ ความรู้ในการดำเนินงาน อย่างเป็นระบบ (KM)	ร้อยละ	ร้อยละ 100 (นำเสนอ คณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง เพื่อทราบผลการทบทวน ประมาณการด้านการเงิน และ DAD Business Portfolio)	-	-	ผพร.	-	2.00

Strategies	แผนงาน/โครงการใหม่ (New Initiatives)	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ปี 2569	ค่าเป้าหมาย ปี 2570	ค่าเป้าหมาย ปี 2575	ผู้รับผิดชอบ หลัก	ผู้รับผิดชอบ ร่วม	งบประมาณ ปี 2569 (ลบ.)
	3. โครงการบูรณาการสร้าง Customer Data Platform	ความพึงพอใจของ ลูกค้าต่อ Marketing Campaign	คะแนน	≥4.5	≥4.5	≥4.5	ผกต.	ฝ่ายดิจิทัล	2.00
		จำนวนลูกค้าใหม่ที่เพิ่มขึ้น	ราย	5	5	10			
	4. โครงการบริหารการเงิน ระยะสั้น ระยะยาว ให้เกิดประสิทธิภาพ	ระดับความสำเร็จในการจัดส่งแผนความต้องการเงินกู้ ระยะปานกลาง 5 ปี แผนการกู้เงินและแผนการบริหารหนี้ของ ธพส. แก่ สบн.	ระดับความสำเร็จ	ภายในวันที่ 31 มีนาคม	ภายในวันที่ 31 มีนาคม	ภายในวันที่ 31 มีนาคม	ผกง.	-	-
	5. โครงการบริหารต้นทุนการดำเนินงานตามส่วนของธุรกิจศูนย์ราชการและที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการด้วยวิธีที่เหมาะสม (New)	ความสำเร็จของการจัดทำบัญชีต้นทุน	ระดับความสำเร็จ	สามารถจำแนกต้นทุนการดำเนินงานผ่านระบบ ERP ได้อย่างชัดเจน	วิเคราะห์ข้อมูลต้นทุนรายไตรมาส	-	ผบช.	-	-
S5 การบริหารจัดการพื้นที่ Commercial (Demand Response)	1. โครงการบริหารพื้นที่และจัดเก็บรายได้โครงการในศูนย์ราชการ	รายได้รวมพื้นที่พาณิชย์ ศูนย์ราชการฯ (A,B,C)	ล้านบาท	205	226	255	ผกต.	ผบศ.1	12.00
S6 การปรับปรุงกฎกระทรวงกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานธุรกิจในอนาคต	1. โครงการทบทวนกฎกระทรวงและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อรองรับธุรกิจใหม่(New)	ร้อยละความสำเร็จตามแผนการดำเนินงาน	ร้อยละ	ร้อยละ 100 (นำเสนอต่อคณะกรรมการหรือผู้มีอำนาจหน่วยงานผู้ดูแลกฎหมายเพื่อขอความเห็นชอบหรือเพื่อทราบ)	-	-	ผกม.	ผพร.	-

Strategies	แผนงาน/โครงการใหม่ (New Initiatives)	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ปี 2569	ค่าเป้าหมาย ปี 2570	ค่าเป้าหมาย ปี 2575	ผู้รับผิดชอบ หลัก	ผู้รับผิดชอบ ร่วม	งบประมาณ ปี 2569 (ลบ.)
	2. โครงการทบทวนกฎกระทรวงและ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อรองรับธุรกิจ เกี่ยวเนื่อง (New)	ร้อยละความสำเร็จ ตามแผนการ ดำเนินงาน	ร้อยละ	ร้อยละ 100 (นำเสนอต่อ คณะกรรมการหรือผู้มี อำนาจหน่วยงานผู้ดูแล กฎหมายเพื่อขอความ เห็นชอบหรือเพื่อทราบ)	-	-	ฝกม.	-	-
S7 การศึกษาและ พัฒนาธุรกิจใหม่	1. โครงการศึกษาความเป็นไปได้โครงการ ลงทุนใหม่	ร้อยละความสำเร็จ การใช้จ่ายเงินลงทุน และการรับรู้รายได้ โครงการฯ ตามแผนงาน	ร้อยละ	ร้อยละ 100 (ขออนุมัติ ดำเนินโครงการนำเสนอ หน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้อง และผลักดันโครงการให้ ได้รับอนุมัติตามแผนงาน ที่กำหนด)	-	-	ฝพธ.	-	6.00
	2. โครงการศึกษารูปแบบธุรกิจจาก หน่วยงานต้นแบบที่ประสบความสำเร็จ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำ Business Model ที่เหมาะสมมาปรับ ใช้ในการพัฒนาธุรกิจใหม่ขององค์กร (New)	ความสำเร็จ การดำเนินการ ตามแผนงาน	ระดับ ความสำเร็จ	ถอดบทเรียนเก็บเป็นองค์ ความรู้ใหม่จัดเก็บอย่าง เป็นระบบ เพิ่มเติมใน คู่มือการวิเคราะห์ โครงการลงทุน (KM) และนำเสนอให้ผู้บริหาร และคณะกรรมการ ธพส. ทราบ	-	-	ฝพธ.	-	2.00
S8 การยกระดับ องค์กรด้วย เทคโนโลยีดิจิทัล และระบบรักษา ความมั่นคงปลอดภัย ไซเบอร์	1. โครงการทบทวนสถาปัตยกรรมองค์กร EA ให้สอดคล้องกับทิศทางการองค์กร (New)	สัดส่วนกระบวนการ ที่ได้รับการปรับปรุง เป็นดิจิทัล (Digitized Work Process)	ร้อยละ	บาง Core/Support Business Process ที่สามารถพัฒนา EA ได้อย่างสมบูรณ์ (อย่างน้อย 1 กระบวนการ)	บาง Core/Support Business Process ที่สามารถพัฒนา EA ได้อย่างสมบูรณ์ (อย่างน้อย 1 กระบวนการ)	ร้อยละ 100 กระบวนการ ธุรกิจหลัก/สนับสนุน ได้รับการพัฒนา บนกรอบ EA (อย่างน้อย 3 กระบวนการ)	ปี 68 คณะทำงาน ERP ปี 69 ฝ่าย แผนฯ ฝ่าย ดิจิทัล และทุก ฝ่ายงานที่ เกี่ยวข้องกับ ระบบงาน	ปี 68 คณะทำงาน ERP ปี 69 ฝ่าย แผนฯ ฝ่าย ดิจิทัล และทุก ฝ่ายงานที่ เกี่ยวข้องกับ ระบบงาน	-

Strategies	แผนงาน/โครงการใหม่ (New Initiatives)	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ปี 2569	ค่าเป้าหมาย ปี 2570	ค่าเป้าหมาย ปี 2575	ผู้รับผิดชอบ หลัก	ผู้รับผิดชอบ ร่วม	งบประมาณ ปี 2569 (ลบ.)
	2. โครงการยกระดับระบบรักษา ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์	ความสำเร็จ ของการบริหาร จัดการเทคโนโลยี ดิจิทัลที่ได้รับรองตาม มาตรฐานสากล	ระดับ ความสำเร็จ	รักษามาตรฐาน ISO 27001 การเตรียม ความพร้อมสำหรับ ISO 27701	รักษามาตรฐาน ISO 27001 การเตรียม ความพร้อมสำหรับ ISO 27701	รักษามาตรฐาน ISO 27001 ได้รับการรับรอง ISO 27701	ฝ่ายดิจิทัล	-	10.00
S9 ยกระดับ ศักยภาพบุคลากร	1. โครงการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร เพื่อให้เกิด Multi-Skill ให้สอดคล้องกับ ความสามารถพิเศษองค์กรในปัจจุบัน (CC) และอนาคต(FCC) และยุทธศาสตร์ องค์กร โดยมุ่งเน้นคิดเป็นระบบองค์รวม (Holistic)	ร้อยละของบุคลากรที่มี ระดับความสามารถ พิเศษองค์กรใน ปัจจุบันและอนาคต เป็นไปตามที่องค์กร คาดหวัง	ร้อยละ	ผลการทบทวน Competency Dictionary และสรุปผล Competency Gap สำเร็จ	ร้อยละ 80 ของบุคลากร มี Competency เป็นไปตามที่องค์กร คาดหวัง	ร้อยละ 100 ของบุคลากร มี Competency เป็นไปตามที่องค์กร คาดหวัง	ฝทบ.	-	1.0
	2. โครงการเตรียมความพร้อมผู้สืบทอด ตำแหน่ง (Successor Plan) (New)	ร้อยละความสำเร็จ ของการพัฒนาตาม แผนพัฒนาผู้สืบทอด ตำแหน่ง	ร้อยละ	พัฒนาผู้สืบทอด ตำแหน่งได้ ร้อยละ 100	พัฒนาผู้สืบทอด ตำแหน่งได้ ร้อยละ 100	พัฒนาผู้สืบทอด ตำแหน่งได้ ร้อยละ 100	ฝทบ.	-	0.80
	3. โครงการยกระดับการพัฒนาผู้มีศักยภาพ สูง (Talent)	ร้อยละความสำเร็จ ของ Project Assignment ที่ คณะกรรมการ CMC มอบหมาย	ร้อยละ	Project Assignment ที่ คกก. CMCมอบหมาย สำเร็จร้อยละ 100	Project Assignment ของผู้มีศักยภาพสูงเกิด มูลค่าเพิ่มต่อองค์กร	Project Assignment ของผู้มีศักยภาพสูงเกิด มูลค่าเพิ่มต่อองค์กร	ฝทบ.	-	1.00
	4. โครงการบริหารอัตรากำลังเพื่อรองรับ ธุรกิจใหม่ (New)	ร้อยละความสำเร็จ ของการดำเนินงาน ตามแผน	ร้อยละ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ฝทบ.	-	0.50
		Productivity (ล้านบาทต่อหัว)	ร้อยละ	≥ปี68	≥ปี69	≥ปี74			

Strategies	แผนงาน/โครงการใหม่ (New Initiatives)	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ปี 2569	ค่าเป้าหมาย ปี 2570	ค่าเป้าหมาย ปี 2575	ผู้รับผิดชอบ หลัก	ผู้รับผิดชอบ ร่วม	งบประมาณ ปี 2569 (ลบ.)
S10 การพัฒนา ด้านนวัตกรรมที่สร้าง มูลค่าเพิ่ม/ลด ค่าใช้จ่าย	1. โครงการต่อยอดองค์ความรู้สู่การพัฒนา นวัตกรรม (New)	จำนวนองค์ความรู้/ กระบวนการ ที่สามารถพัฒนาเป็น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และบริการ (องค์ความรู้)	จำนวน	1 องค์ความรู้	2 องค์ความรู้	3 องค์ความรู้	ฝทบ. (KM&IM)	-	1.50
	2. โครงการพัฒนาระบบนวัตกรรมเพื่อมุ่ง สู่การสร้างนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน (CIS)	ความสำเร็จในการ ดำเนินการตามระบบ นวัตกรรมองค์กร	ระดับ ความสำเร็จ	ความครบถ้วนของ องค์ประกอบ 50%	ความครบถ้วนของ องค์ประกอบ 70%	CIS ดำเนินการทั่วทั้ง องค์กร	ฝทบ. (KM&IM)	-	1.00
	3. โครงการพัฒนาระบบติดตามผล มูลค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นจากนวัตกรรม (New)	ความสำเร็จ ในการทบทวน และการพัฒนาระบบ วิเคราะห์ผลลัพธ์ นวัตกรรม	ระดับ ความสำเร็จ	ศึกษาการประเมิน มูลค่าเพิ่มด้านการเงิน (ROIC) หรือมูลค่าเพิ่ม เชิงสิ่งแวดล้อม (ปริมาณ คาร์บอนไดออกไซด์) หรือมูลค่าเพิ่มเชิงสังคม (ความพึงพอใจจากการใช้ นวัตกรรม)	มูลค่าเพิ่ม ด้านการเงิน ROIC>5% หรือ มูลค่าเพิ่มทาง สิ่งแวดล้อม (Co2 ลดลง 5%)	มูลค่าเพิ่ม ด้านการเงิน ROIC>5% หรือ มูลค่าเพิ่มทาง สิ่งแวดล้อม (Co2 ลดลง 5%)	ฝทบ. (KM&IM)	-	1.50
	4. โครงการบริหารองค์ความรู้ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (New)	มูลค่าเพิ่มจากการนำ สารสนเทศ/ความรู้ที่ ได้มาสร้างคุณค่าเพิ่ม	ระดับ ความสำเร็จ	ศึกษาการประเมิน Knowledge Value Added	KVA Ratio >1	KVA Ratio >1	ฝทบ. (KM&IM)	-	1.00
S11 การบริการ จัดการระบบนิเวศ ทางธุรกิจขององค์กร เพื่อส่งเสริมให้เกิด ความยั่งยืน	1. โครงการสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ องค์กร (New)	จำนวนพันธมิตรใน ระบบ Ecosystem ที่มีการลงนาม MoU ร่วมกัน	เรื่อง	3 ความร่วมมือ หรือ MOU	4 ความร่วมมือ หรือ MOU	4 ความร่วมมือ หรือ MOU	ฝธย./ฝ่าย รับผิดชอบตาม ขอบเขตงาน	ฝ่าย ที่เกี่ยวข้อง	-
	2. โครงการการประเมินประสิทธิภาพ เชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)	ค่า Factor	เท่า	1.19074 เท่า	1.20000 เท่า	1.29444 เท่า	คณะทำงาน Eco-efficiency	-	10.06

Strategies	แผนงาน/โครงการใหม่ (New Initiatives)	KPI	หน่วยวัด	ค่าเป้าหมาย ปี 2569	ค่าเป้าหมาย ปี 2570	ค่าเป้าหมาย ปี 2575	ผู้รับผิดชอบ หลัก	ผู้รับผิดชอบ ร่วม	งบประมาณ ปี 2569 (ลบ.)
	3. โครงการทบทวนระบบงานและโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับระบบนิเวศทางธุรกิจขององค์กร (New)	ความสำเร็จของการทบทวนระบบงานและโครงสร้างองค์กร	ระดับความสำเร็จ	ทบทวนระบบงาน (work system) แล้วเสร็จ	ทบทวนโครงสร้างองค์กรแล้วเสร็จ	-	ผผส.	ผทบ.	4.00
S12 การเสริมสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. โครงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความพึงพอใจ/ผูกพันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	คะแนน	≥ 4.5	≥ 4.5	≥ 4.5	ผผย./ฝ่ายรับผิดชอบตามขอบเขตงาน	-	22.94
	2. โครงการยกระดับ DAD ด้วย ESG-Based Branding (New)	ได้รับรางวัลการเปิดเผยข้อมูลความยั่งยืนประจำปีของประชาคมการเปิดเผยข้อมูลความยั่งยืน หรือ “Sustainability Disclosure Community” (SDC) จัดตั้งโดยไทยพัฒน์	-	กิตติกรรมประกาศ (Sustainability Disclosure Acknowledge-ment)	ประกาศเกียรติคุณ (Sustainability Disclosure Recognition)	รางวัลเกียรติคุณ (Sustainability Disclosure Awards)			6.00
		ผลสำรวจภาพลักษณ์องค์กร (กลุ่มตาม Gen)	คะแนน	≥ 4.5	≥ 4.5	≥ 4.5			
S13 ยกระดับความพึงพอใจและระดับความเชื่อมั่นของกลุ่มลูกค้าเพื่อสะท้อนการเป็นผู้นำในด้านการบริหารทรัพย์สินภาครัฐ	1. โครงการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าในทุก Touch Point	ระดับความพึงพอใจของลูกค้า	คะแนน	≥ 4.50	≥ 4.50	≥ 4.70	ผกต.	ผบอ. ผบศ. 1 ผบศ. 2 สปส.	-
	2. โครงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกจากทุกช่องทาง การรับฟังเสียงของลูกค้า (New)	จำนวนข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นที่นำไปพัฒนา/ปรับปรุง	เรื่อง	≥ 4 ประเด็น (ข้อมูลเชิงลึกเพื่อสร้างความพึงพอใจจาก VOC, พฤติกรรมการใช้งานของลูกค้า, การสร้างความผูกพัน, ข้อร้องเรียน)	≥ 4 ประเด็น (ข้อมูลเชิงลึกเพื่อสร้างความพึงพอใจจาก VOC, พฤติกรรมการใช้งานของลูกค้า, การสร้างความผูกพัน, ข้อร้องเรียน)	≥ 4 ประเด็น (ข้อมูลเชิงลึกเพื่อสร้างความพึงพอใจจาก VOC, พฤติกรรมการใช้งานของลูกค้า, การสร้างความผูกพัน, ข้อร้องเรียน)		ผบอ. ผบศ. 1 ผบศ. 2 สปส.	-

บทที่ 2

ผลการดำเนินงานของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.)

ด้าน Core Business Enablers

หัวข้อ “การจัดการความรู้และนวัตกรรม” ประจำปีบัญชี 2567

ผลการดำเนินงานของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การจัดการความรู้และนวัตกรรม” ประจำปีบัญชี 2567 อยู่ที่ระดับคะแนน 2.0426



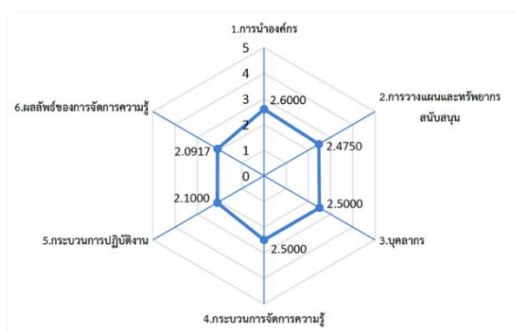
ภาพรวมผลการดำเนินงานของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.)

ด้าน Core Business Enablers หัวข้อ “การจัดการความรู้และนวัตกรรม” ประจำปีบัญชี 2567

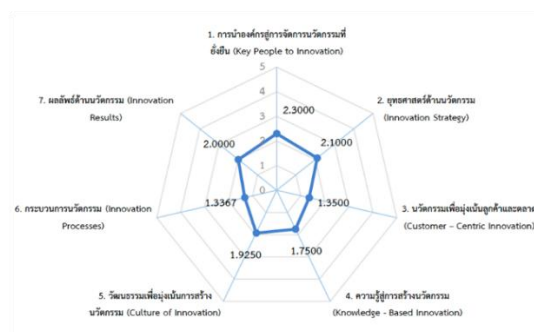
การจัดการความรู้และนวัตกรรม ปี 2567 ระดับคะแนน 2.0426 คะแนน

การจัดการความรู้และนวัตกรรม ปี 2566 ระดับคะแนน 1.9165 คะแนน

การจัดการความรู้ ปี 2567 ระดับคะแนน 2.3958 คะแนน
การจัดการความรู้ ปี 2566 (ระดับคะแนน 2.2317 คะแนน)



การจัดการนวัตกรรม ปี 2567 ระดับคะแนน 1.8071 คะแนน
การจัดการนวัตกรรม ปี 2566 (ระดับคะแนน 1.7063 คะแนน)



ภาพที่ 24 ผลการดำเนินงานของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) ด้าน Core Business Enablers

หัวข้อ “การจัดการความรู้และนวัตกรรม” ประจำปีบัญชี 2567

หัวข้อ “การจัดการความรู้” (Knowledge Management)

ตารางที่ 5 ประเด็นหลักที่ ธพส. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ และประเด็นหลักที่ ธพส. ดำเนินการปี 2568 หัวข้อ “การจัดการความรู้” (Knowledge Management)

ประเด็นหลักที่ ธพส. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์	ประเด็นหลักที่ ธพส. ดำเนินการปี 2568
ธพส. ควรแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมจากการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่น ๆ รวมถึงควรมีการดำเนินการ ให้ครอบคลุมทุกแผนงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ควรมีการทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และควรเพิ่มเติมการใช้ข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุง ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	ธพส. ดำเนินการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม หรือยุทธศาสตร์ขององค์กร และแผนงานที่สำคัญอื่น ๆ รวมถึงควรมีการดำเนินการ ให้ครอบคลุมทุกแผนงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ มีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานและการใช้ข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุง ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย รวมถึงเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ประเด็นหลักที่ ธพส. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์	ประเด็นหลักที่ ธพส. ดำเนินการปี 2568
ธพส. ควรแสดงให้เห็นผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่ดีขึ้นจากการปรับปรุงแนวทาง ในการมีส่วนร่วมของผู้บริหารในแต่ละปี นอกจากนี้ ควรมีการทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับ จากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงควรเพิ่มเติมข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงรูปแบบ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร หรือความต้องการของแต่ละกลุ่ม หรือส่วนบุคคล	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานจากปีที่ผ่านมา รวมถึงข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงรูปแบบ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร หรือความต้องการของแต่ละกลุ่ม หรือส่วนบุคคล
ธพส. ควรแสดงให้เห็นถึงการวิเคราะห์สมมติฐานการกำหนดเป้าหมายในแต่ละปีของแต่ละโครงการภายใต้แผนงานด้านการจัดการความรู้ รวมถึงแนวทางการดำเนินงานในการบรรลุเป้าหมายในแต่ละปีของแต่ละโครงการอย่างชัดเจน และควรมีการติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน การจัดการความรู้ และการดำเนินการที่จำเป็น หลังการติดตามผลในการทบทวนแผนงานการจัดการความรู้ ที่แสดงถึงความเร็ว ทันการณ์ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์/แผนงานการจัดการความรู้ รวมถึงควรนำผล/ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการทบทวน/ติดตามผลดำเนินงานไปใช้ในการตัดสินใจปรับปรุงการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ และ/หรือการปรับ การจัดสรรทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง และแสดงให้เห็นผลลัพธ์จากการปรับปรุงอย่างชัดเจน	ธพส. ดำเนินการวิเคราะห์และตั้งเป้าหมายของแต่ละโครงการด้านการจัดการความรู้ พร้อมกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายอย่างชัดเจน มีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงแผนงาน การดำเนินการ และการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถแสดงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงจากการปรับปรุงได้อย่างชัดเจน
ธพส. ควรแสดงให้เห็นชัดเจนว่า การสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ การสร้างแรงจูงใจ รวมถึง การสร้างเวที/กิจกรรมด้านการจัดการความรู้ ส่งผลให้บุคลากรมีส่วนร่วมตามบทบาทได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และควรแสดงให้เห็นผลลัพธ์จากการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และแรงจูงใจ โดยเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการประเมินผลงานของบุคลากร นอกจากนี้ ควรมีการทบทวนและพัฒนาการประเมินและปรับปรุงวิธีการในการสื่อสารสร้างความเข้าใจ และสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด อย่างต่อเนื่อง	ธพส. ได้พัฒนาการจัดการความรู้โดยเน้นการสร้าง ความตระหนัก ความเข้าใจ และแรงจูงใจผ่านกิจกรรมและการสื่อสารที่หลากหลาย ส่งผลให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง พร้อมเชื่อมโยงกับการพัฒนาศักยภาพและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมถึงมีการทบทวนและปรับปรุงวิธีการสื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในการจัดการความรู้ภายในองค์กร
ธพส. ควรแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์เชิงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรทุกระดับตามพฤติกรรมพึงประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุน ให้เกิดการจัดการความรู้ควรสร้างขึ้นและแสดงให้เห็นผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ที่ดีขึ้นให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้ควรทบทวนการใช้ข้อมูล	ธพส. ได้ส่งเสริมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรผ่านกิจกรรมด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม พร้อมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น การส่งเสริมกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ พื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Co-Working space) และระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ระบบ KMS และระบบ KM&IM Centre ที่เข้าถึงง่าย มีการประเมินผลจาก

ประเด็นหลักที่ ธพส. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์	ประเด็นหลักที่ ธพส. ดำเนินการปี 2568
ป้อนกลับจากการสำรวจหรือประเมิน และข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุน การจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง	แบบสำรวจและข้อมูลป้อนกลับ เพื่อนำมาทบทวนและปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
ธพส. ควรแสดงให้เห็นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมจากกิจกรรมที่ทีมงานการจัดการความรู้มีการพัฒนาศักยภาพและส่งเสริม/สนับสนุน ให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ในการจัดการความรู้ได้ตามบทบาทหน้าที่ นอกจากนี้ ควรมีการทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับ จากการดำเนินงานของทีมงานการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงควรเพิ่มเติมข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงการดำเนินงานของทีมงานการจัดการความรู้	ธพส. ได้พัฒนาศักยภาพทีมงานด้านการจัดการความรู้ เช่น การจัดเวิร์กช็อป การอบรมเชิงปฏิบัติการ การให้คำปรึกษา และการเป็นพี่เลี้ยงสนับสนุนหน่วยงานต่าง ๆ ส่งผลให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้นตามบทบาทหน้าที่ อีกทั้งยังมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานของทีม KM รวมถึงนำข้อมูลจากแหล่งอื่น เช่น แนวปฏิบัติที่ดีจากองค์กรต้นแบบ มาปรับปรุงการดำเนินงานของทีมงานให้มีประสิทธิภาพ
ธพส. ควรมีการปรับปรุงและพัฒนากิจกรรมตามกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอน อย่างต่อเนื่อง และควรมีการทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงควรเพิ่มเติมข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	ธพส. มีการปรับปรุงและพัฒนากิจกรรมตามกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน รวมถึงควรเพิ่มเติมข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ
ธพส. ควรมีการทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และควรเพิ่มเติมข้อมูล จากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ ทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน โดยการนำความรู้ภายในและ/หรือภายนอกองค์กรมาใช้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างเป็นรูปธรรม	ธพส. มีการทบทวนและวิเคราะห์ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ ทั้งในส่วนของกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน โดยผสมผสานความรู้จากแหล่งภายใน เช่น ข้อเสนอแนะของบุคลากรและผลจาก AAR เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง
ธพส. ควรแสดงให้เห็นชัดเจนถึงความเข้าใจและความระมัดระวังของบุคลากรจากการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจุดที่ต้องควบคุม ระวังหรือจุดสำคัญ/วิกฤติ (Critical Step) นอกจากนี้ ควรมีการทบทวนการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน อย่างต่อเนื่อง รวมถึงควรเพิ่มเติมข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ ในการปรับปรุงการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	ธพส. ดำเนินการถ่ายทอด แลกเปลี่ยน และสื่อสารความรู้เกี่ยวกับจุดควบคุมที่ต้องระวังหรือจุดวิกฤติอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้บุคลากรมีความเข้าใจและปฏิบัติได้อย่างถูกต้องในกระบวนการทำงานที่มีความเสี่ยงสูง พร้อมทั้งจัดทำแนวทางการสร้างความตระหนัก รวมถึงนำข้อมูลจากแหล่งอื่น มาใช้พัฒนาแนวทางให้เท่าทันต่อความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น
ธพส. ควรมีการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินการด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อสามารถแสดงให้เห็นผลลัพธ์ของการดำเนินการและแนวโน้มที่ดีขึ้น ในการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม ให้กับองค์กร	ธพส. มีการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินการด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งแสดงให้เห็นผลลัพธ์ของการดำเนินการ ในการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม ให้กับองค์กร

หัวข้อ “การจัดการนวัตกรรม” (Innovation Management)

ตารางที่ 6 ประเด็นหลักที่ ธพส. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์ และประเด็นหลักที่ ธพส. ดำเนินการปี 2568 หัวข้อ “การจัดการนวัตกรรม” (Innovation Management)

ประเด็นหลักที่ ธพส. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์	ประเด็นหลักที่ ธพส. ดำเนินการปี 2568
ธพส. ควรเพิ่มเติมการทวนสอบการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และ การจัดการนวัตกรรมในระดับองค์กร ฝ่ายงาน ส่วนงาน และบุคคลเพื่อให้ ธพส. สามารถบรรลุผล การดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างสมบูรณ์	ธพส. ดำเนินการทวนสอบการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และ การจัดการนวัตกรรมในระดับองค์กร ฝ่ายงาน ส่วนงาน และบุคคล
ธพส. ควรเพิ่มเติมการทบทวนผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมขององค์กร และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง บริบทองค์กร ทั้งนี้ รูปแบบการพัฒนานวัตกรรมที่สำคัญของ ธพส. โดยปัจจุบันมีที่มา จากผู้บริหาร หรือ คณะกรรมการบริหารเป็นส่วนใหญ่ และเป็นองค์ความรู้และเทคโนโลยี จากภายนอกองค์กร ซึ่ง ธพส. ควรเพิ่มเติมการวิเคราะห์ให้เห็นถึงหลักเหตุผล (Rationale) ของการพิจารณาเลือกใช้องค์ความรู้และเทคโนโลยีดังกล่าว ตลอดจนผลกระทบ (Impact) และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเพื่อให้สามารถสะท้อนถึงการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความใหม่ และอรรถประโยชน์จากการดำเนินงานด้านนวัตกรรมเหล่านั้นได้	ธพส. มีการทบทวนผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยเชื่อมโยงกับข้อมูลบริบทองค์กรและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของการดำเนินงานให้ทันสมัยและตอบโจทย์ยุทธศาสตร์องค์กรมากขึ้น อีกทั้งได้มีการวิเคราะห์ถึงเหตุผลในการเลือกใช้องค์ความรู้และเทคโนโลยีจากภายนอก เช่น ความเหมาะสมกับบริบทองค์กร ความคุ้มค่า และศักยภาพในการนำไปใช้จริง รวมถึงประเมินผลกระทบและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น และประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงานด้านนวัตกรรม
ธพส. ควรเพิ่มเติมการวิเคราะห์ และสรุปผลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลและการสัมภาษณ์ดังกล่าว เพื่อนำมาใช้ในการสร้างมูลค่าเพิ่มหรือการพัฒนาในรูปแบบธุรกิจใหม่ ตลอดจนการยกระดับความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อพันธกิจและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ ธพส.	ธพส. ดำเนินการวิเคราะห์ และสรุปผลจากการรวบรวมข้อมูลและการสัมภาษณ์ เพื่อนำมาใช้ในการสร้างมูลค่าเพิ่ม พัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ และต่อยอดองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร
ธพส. ควรทบทวนการนำปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อใช้ในการออกแบบ ระบบนวัตกรรมองค์กรของ ธพส. ที่เหมาะสมกับทิศทางด้านนวัตกรรมขององค์กร	ธพส. ดำเนินการทบทวนและวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นบริบทองค์กร วิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรม แผนยุทธศาสตร์ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก เพื่อนำมาใช้ในการออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กรที่ตอบโจทย์ทิศทางด้านนวัตกรรมของ ธพส. ได้อย่างเหมาะสม สอดคล้อง และสามารถนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ประเด็นหลักที่ ธพส. ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์	ประเด็นหลักที่ ธพส. ดำเนินการปี 2568
ธพส. ควรทบทวนกระบวนการพัฒนานวัตกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ตามหลัก Stage gate model เพิ่มเติม เพื่อให้ ธพส. มีกระบวนการพัฒนานวัตกรรมที่เป็นระบบและครบถ้วนสมบูรณ์	ธพส. ดำเนินการทบทวนและพัฒนากระบวนการนวัตกรรมในแต่ละรูปแบบให้สอดคล้องกับหลักการของ Stage Gate Model อย่างเป็นระบบ โดยเพิ่มเติมขั้นตอนการประเมินและตัดสินใจในแต่ละระยะ (Stage) และจุดตรวจสอบ (Gate) อย่างชัดเจน เพื่อให้การพัฒนานวัตกรรมมีความครบถ้วน ตลอดจนเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จของโครงการนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน.
ธพส. ควรเพิ่มเติมการทบทวน/ปรับปรุงตัวชี้วัดให้สะท้อนผลสำเร็จทั้งในระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และควรทบทวนการเลือกใช้คู่แข่ง/คู่เทียบที่เหมาะสมเพิ่มเติมเพื่อให้ตอบสนองต่อทิศทางและเป้าหมายการดำเนินการด้านนวัตกรรมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละปี	ธพส. ดำเนินการทบทวนและปรับปรุงตัวชี้วัดให้สามารถวัดผลได้ทั้งในมิติของผลผลิตที่เกิดขึ้น และผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงหรือคุณค่าที่เพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานด้านนวัตกรรม พร้อมทั้งทบทวนการเลือกคู่แข่งหรือคู่เทียบให้เหมาะสมกับสถานการณ์และเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงในแต่ละปี เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุง และยกระดับแนวทางนวัตกรรมขององค์กรให้สามารถแข่งขันและตอบสนองต่อความท้าทายใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 3

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (Strategic Environment and Situation analysis) เป็นกระบวนการทำความเข้าใจต่อปัจจัยแวดล้อมหรือสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ โดยการจัดการนวัตกรรมมี 2 การวิเคราะห์ ได้แก่

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis)
- 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis)

ตารางที่ 7 คำอธิบายต่าง ๆ ของการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม

การกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม	คำอธิบาย
ลักษณะกิจการ	ปัจจุบัน : 1. ความเป็นเลิศในการปฏิบัติการ/ดำเนินการ (Operation Excellence) 2. มุ่งเน้นความรู้ความเข้าใจลูกค้า (Customer Knowledge) อนาคต : มุ่งเน้นนวัตกรรม (Innovation)
การกำหนดขอบเขตและวิสัยทัศน์ การจัดการนวัตกรรม	บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) ได้กำหนดนโยบายวิสัยทัศน์ พันธกิจ สำหรับการจัดการนวัตกรรมและเชื่อมโยงกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)
การกำหนดนวัตกรรมที่จำเป็นสำหรับองค์กร เชิงกลยุทธ์ (Strategic Innovation Areas)	บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) มีการวิเคราะห์และกำหนดนวัตกรรมที่จำเป็นสำหรับองค์กรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Innovation Areas) และนวัตกรรมที่จำเป็น (Critical Innovation Areas) สอดคล้องกับแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)
กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ และนวัตกรรม (Knowledge and Innovation Management Conceptual Framework)	บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) จัดทำกรอบแนวคิดและตัวแบบการจัดการความรู้และนวัตกรรม เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการและการกำหนดกรอบทางยุทธศาสตร์การจัดการความรู้และนวัตกรรม

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis) หรือการวิเคราะห์ PESTEL

ธพส. ใช้เครื่องมือ PESTEL ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร จากปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญ 6 ด้าน ได้แก่

- Political การเมือง
- Economic เศรษฐกิจ
- Social สังคม
- Technology เทคโนโลยี
- Environment สภาพแวดล้อม
- Legal กฎหมาย

P POLITICAL การเมือง	E ECONOMIC เศรษฐกิจ	S SOCIAL สังคม	T TECHNOLOGY เทคโนโลยี	E ENVIRONMENT สภาพแวดล้อม	L LEGAL กฎหมาย
- ความมั่นคงและความมั่นคงของรัฐบาล - ปัญหาด้านการคอร์ปชั่นต่างๆ - กฎหมายด้านภาษีต่างๆ - นโยบายต่างๆของรัฐบาล - ค่าปรับและค่าใช้จ่าย - กระบวนการและระยะเวลาในการทำงาน	- ดอกเบี้ย - เงินเฟ้อ - อัตราแลกเปลี่ยน - เครดิตต่างๆ - รายได้ของลูกค้า - ราคาสินค้าที่ผันแปร - ราคาหุ้น	- จำนวนประชากร - อัตราการเจริญเติบโต - อัตราการเสียชีวิต - การแต่งงานและการหย่า - อายุขัยเฉลี่ย - การกระจายความมั่งคั่ง - ไลฟ์สไตล์ - มุมมองต่อรัฐบาล	- การวิจัยและพัฒนา - การเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยี - นวัตกรรมต่างๆ - เทคโนโลยีด้านอินเทอร์เน็ต - เทคโนโลยีด้านการสื่อสาร - อายุของเทคโนโลยีเก่าและใหม่	- สภาพอากาศ - นโยบายด้านสิ่งแวดล้อม - ภัยพิบัติทางธรรมชาติ - มลพิษต่างๆ - การสนับสนุนพลังงานหมุนเวียน - เทรนด์รักษ์โลก	- กฎหมายต่อต้านการผูกขาด - กฎหมายการจ้างงาน - กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค - กฎหมายลิขสิทธิ์และสิทธิบัตร - กฎหมายด้านสุขภาพและความปลอดภัย

ภาพที่ 25 เครื่องมือ PESTEL

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านนโยบายรัฐบาล แผนยุทธศาสตร์ชาติ และแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง (Policy : P)

ธพส. ได้พิจารณานโยบายรัฐบาล แผนแม่บทและประเด็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินธุรกิจ และการปฏิบัติงานของ ธพส. มาวิเคราะห์เพื่อประกอบการวางแผนวิสาหกิจ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ธพส. ได้น้อมนำแนวคิดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร รัชกาลที่ 9 เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ เพื่อพัฒนาและบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ให้เกิดสมดุลและยั่งยืน ภายใต้ 3 ห่วง 2 เงื่อนไข คือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล การมีภูมิคุ้มกัน ควบคู่กับการมีความรู้และคุณธรรม

● ความเชื่อมโยงหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงต่อการจัดการนวัตกรรม

หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีความเชื่อมโยงอย่างสำคัญต่อการจัดการนวัตกรรมของธพส. โดยเป็นกรอบคิดที่ช่วยให้องค์กรพัฒนานวัตกรรมอย่างสมดุล มีเหตุผล และคำนึงถึงความยั่งยืน หลัก “ความพอประมาณ” ทำให้การลงทุนและดำเนินนวัตกรรมอยู่ในขอบเขตที่เหมาะสมกับศักยภาพขององค์กร “ความมีเหตุผล” ส่งเสริมให้การคิดค้นและตัดสินใจใช้เทคโนโลยีใหม่เป็นไปบนฐานข้อมูลและความรู้ที่ถูกต้อง ส่วน “การมีภูมิคุ้มกัน” ช่วยเตรียมความพร้อมรับมือความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลง ขณะที่ “ความรู้และคุณธรรม” ช่วยหล่อหลอมให้นวัตกรรมของธพส. มีความโปร่งใส รับผิดชอบต่อสังคม และมุ่งสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)



ภาพที่ 26 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทย ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติจะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการสภาวะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย เอกภพ อธิปไตยและมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติ สังคม ชุมชน มุ่งเน้นการพัฒนาคน เครื่องมือ เทคโนโลยีและระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติ ได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ ในปัจจุบัน และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศทั่วโลกบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล

2. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ บนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่ (1) “ต่อยอดอดีต” โดยมองกลับไปที่รากเหง้าทางเศรษฐกิจ อัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิตและจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่ หลากหลายรวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศในด้านอื่น ๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยี

และนวัตกรรมเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ (2) “ปรับปรุงจูน” เพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐาน วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการ อนาคตและ (3) “สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคนรุ่นใหม่ รวมถึง ปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคตบนพื้นฐาน ของการต่อยอดอดีตและปรับปรุงจูน พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ ให้ประเทศไทยสามารถสร้าง ฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้ และการกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลางและลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน

3. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้ง ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้านและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัยมีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและ ผู้อื่น มีนิสัยรักการอ่าน รักการออกกำลังกาย มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่ จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการ เรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการเกษตรกรยุคใหม่ และอื่น ๆ โดยมีสัมมาอาชีวะตามความถนัดของตนเอง

4. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม มีเป้าหมายการพัฒนาที่ ให้ความสำคัญกับการดึงเอาพลังของภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชน ประชาสังคม ชุมชนท้องถิ่น มาร่วมขับเคลื่อน โดยการสนับสนุนการรวมตัวของประชาชนในการร่วมคิดร่วมทำเพื่อส่วนรวม การกระจายอำนาจและความ รับผิดชอบไปสู่กลไกบริหารราชการแผ่นดินในระดับท้องถิ่น การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในการจัดการ ตนเองและการเตรียมความพร้อมของประชากรไทยทั้งในมิติสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมให้เป็น ประชากรที่มีคุณภาพ สามารถพึ่งตนเองและทำประโยชน์แก่ครอบครัว ชุมชน และสังคมให้นานที่สุด โดยรัฐให้ หลักประกันการเข้าถึงบริการและสวัสดิการที่มีคุณภาพอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง

5. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มี เป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมชาติและความยั่งยืนส่วนความร่วมมือระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณา การ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน และการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามา มีส่วนร่วมในแบบ ทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นทาง เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง 3 ด้าน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืน เพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง

6. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมาย การพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับ หรือในการให้บริการ ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มี

ความทันสมัยและพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต ความมั่งคั่ง และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธ ไม่ยอมรับการทุจริต ประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และการอำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรม

● ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ต่อการจัดการนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) มีความเชื่อมโยงอย่างสำคัญต่อการจัดการนวัตกรรม เนื่องจากการขับเคลื่อนประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน จำเป็นต้องอาศัยนวัตกรรมเป็นกลไกหลักในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน พัฒนาค้น และยกระดับการบริหารภาครัฐให้ทันสมัย โดยเฉพาะในมิติของการสร้างเศรษฐกิจฐานนวัตกรรม ที่เน้นการต่อยอดองค์ความรู้ เทคโนโลยี และทรัพยากรของประเทศให้เกิดคุณค่าใหม่อย่างยั่งยืน การจัดการนวัตกรรมจึงเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยผลักดันให้แต่ละยุทธศาสตร์ของชาติเกิดผลเป็นรูปธรรม ทั้งในด้านการพัฒนาเทคโนโลยี การสร้างสรรค์บริการสาธารณะรูปแบบใหม่ การส่งเสริมบุคลากรให้เป็นนักคิดและผู้ประกอบการนวัตกรรม ตลอดจนการยกระดับระบบราชการให้มีความยืดหยุ่น โปร่งใส และตอบสนองต่อประชาชนได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ นวัตกรรมจึงไม่ใช่เพียงเครื่องมือในการพัฒนา แต่เป็นวัฒนธรรมการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติในการนำประเทศไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

3) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 – 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 – 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) เป็นแผนที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) มีการกำหนดประเด็นและเป้าหมายต่าง ๆ ที่มีการบูรณาการและเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติในด้านที่เกี่ยวข้อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ชาติ ทั้งนี้ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ มีจำนวนทั้งสิ้น 23 ฉบับ ได้แก่ 1) ความมั่นคง 2) การต่างประเทศ 3) การเกษตร 4) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต 5) การท่องเที่ยว 6) พื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ 7) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล 8) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ 9) เขตเศรษฐกิจพิเศษ 10) การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม 11) การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต 12) การพัฒนาการเรียนรู้ 13) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี 14) ศักยภาพการกีฬา 15) พลังทางสังคม 16) เศรษฐกิจฐานราก 17) ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม 18) การเติบโตอย่างยั่งยืน 19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ 20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ 21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ 22) กฎหมาย และกระบวนการยุติธรรม และ 23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

ธพส. มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ อาทิเช่น 6) แผนแม่บทประเด็นการพัฒนาพื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ 18) แผนแม่บทประเด็นการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน 20) แผนแม่บทประเด็นการพัฒนาบริการประชาชนและการพัฒนาประสิทธิภาพภาครัฐ และ 21) แผนแม่บทประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ

● **ความเชื่อมโยงแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 – 2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)**
ต่อการจัดการนวัตกรรม

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566–2580) (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม) มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับการจัดการนวัตกรรม เนื่องจากนวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันยุทธศาสตร์ชาติสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะในประเด็นการพัฒนาพื้นที่และเมืองอัจฉริยะ การเติบโตอย่างยั่งยืน การยกระดับบริการภาครัฐ และการต่อต้านการทุจริต แผนแม่บทดังกล่าวส่งเสริมให้องค์กรภาครัฐ เช่น ธพส. นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนากระบวนการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการประชาชน และสร้างคุณค่าใหม่อย่างต่อเนื่อง การจัดการนวัตกรรมจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้มีความทันสมัย โปร่งใส และสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามทิศทางของยุทธศาสตร์ชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) แผนการปฏิรูปประเทศ 13 ด้าน

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวด 16 การปฏิรูปประเทศ ได้บัญญัติให้มีการปฏิรูปประเทศซึ่งต้องดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมาย 3 ประการ ได้แก่ (1) ประเทศชาติมีความสงบเรียบร้อย มีความสามัคคีปรองดอง มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีความสมดุลระหว่างการพัฒนาด้านวัตถุกับการพัฒนาด้านจิตใจ (2) สังคมมีความสงบสุข เป็นธรรม และมีโอกาสอันทัดเทียมกันเพื่อขจัดความเหลื่อมล้ำ และ (3) ประชาชนมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รวมทั้งได้บัญญัติให้การดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปประเทศเป็นไปตามพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 โดยมาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัติดังกล่าวได้บัญญัติให้การจัดทำแผนการปฏิรูปประเทศแต่ละด้านต้องสอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ รวมทั้งให้หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยมีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามแผนการปฏิรูปประเทศเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิรูปประเทศ

ธพส. มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนปฏิรูปประเทศ 13 ด้าน ดังนี้ ด้านที่ 3 แผนปฏิรูปประเทศด้านกฎหมาย ด้านที่ 5 แผนปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ ด้านที่ 8 แผนปฏิรูปประเทศด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านที่ 9 แผนปฏิรูปประเทศด้านสังคม ด้านที่ 10 แผนปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน และด้านที่ 11 แผนปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

● **ความเชื่อมโยงแผนการปฏิรูปประเทศ 13 ด้านต่อการจัดการนวัตกรรม**

การจัดการนวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนการขับเคลื่อนแผนการปฏิรูปประเทศทั้ง 13 ด้าน ให้เกิดผลเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการพัฒนาในด้านเศรษฐกิจ สังคม พลังงาน เทคโนโลยี และการป้องกันการทุจริต ซึ่งล้วนต้องอาศัยนวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ยกระดับคุณภาพการให้บริการ และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของภาครัฐ สำหรับ ธพส. การจัดการนวัตกรรมช่วยส่งเสริมการนำ

เทคโนโลยีดิจิทัลและแนวคิดใหม่มาพัฒนาโครงการและบริการขององค์กรให้ตอบโจทย์การพัฒนาอย่างยั่งยืน โปร่งใส และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของประเทศ อันเป็นแนวทางสำคัญในการสนับสนุนการปฏิรูปประเทศให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

5) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) มีสถานะเป็นแผนระดับที่ 2 ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญในการแปลงยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ และใช้เป็นกรอบสำหรับการจัดทำแผนระดับที่ 3 เพื่อให้การดำเนินงานของภาคีการพัฒนาที่เกี่ยวข้องสามารถสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ ตามกรอบระยะเวลาที่คาดหวังไว้ได้ โดยพระราชบัญญัติสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2561 บัญญัติให้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 มีผลบังคับใช้ถึงวันที่ 30 กันยายน 2565 ส่งผลให้กรอบระยะเวลา 5 ปีของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 เริ่มต้น ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2565 ครอบคลุมปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2570 ซึ่งเป็นระยะ 5 ปีที่ 2 ของยุทธศาสตร์ชาติ

โดยการพัฒนาประเทศในระยะ 5 ปี ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ให้สามารถก้าวข้ามความท้าทายที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ จำเป็นจะต้องเร่งแก้ไขจุดอ่อนและข้อจำกัดของประเทศที่มีอยู่เดิม รวมทั้งเพิ่มศักยภาพในการรับมือกับความเสี่ยงสำคัญที่มาจากการเปลี่ยนแปลงของบริบททั้งจากภายนอกและภายใน ตลอดจน การเสริมสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและทันทั่วถึงด้วยเหตุนี้ การกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะของ แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่า อย่างยั่งยืน” ซึ่งหมายถึงการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมตั้งแต่ระดับโครงสร้าง นโยบาย และกลไก เพื่อมุ่งเสริมสร้างสังคมที่ก้าวหน้า พลวัตของโลก และเกื้อหนุนให้คนไทยมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ พร้อมกับการยกระดับกิจกรรมการผลิตและการให้บริการให้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มที่สูงขึ้น โดยอยู่บนพื้นฐานของความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ข้างต้น จึงได้กำหนดเป้าหมายหลักของการพัฒนาจำนวน 5 ประการ ประกอบด้วย

1. การปรับโครงสร้างภาคการผลิตและบริการสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม
2. การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่
3. การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม
4. การเปลี่ยนผ่านการผลิตและบริการไปสู่ความยั่งยืน

5. การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยง

ดังนั้น เพื่อถ่ายทอดเป้าหมายหลักไปสู่ภาพของการขับเคลื่อนที่ชัดเจนในลักษณะของวาระการพัฒนาที่เอื้อให้เกิดการทำงานร่วมกันของหลายหน่วยงานและหลายภาคส่วนในการผลักดันการพัฒนาเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงได้กำหนดจุดหมายการพัฒนา จำนวน 13 หมุดหมาย ซึ่งเป็นการบ่งบอกถึงสิ่งที่ประเทศไทยปรารถนาจะ “เป็น” หรือมุ่งหวังจะ “มี” เพื่อสะท้อนประเด็นการพัฒนาที่มีลำดับความสำคัญสูงต่อการพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” โดยจุดหมายทั้ง 13 ประการ แบ่งออกได้เป็น 4 มิติ ดังนี้

1. มิติภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย

- หมวดหมู่ที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง
- หมวดหมู่ที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน
- หมวดหมู่ที่ 3 ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก
- หมวดหมู่ที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง
- หมวดหมู่ที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค
- หมวดหมู่ที่ 6 ไทยเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะและอุตสาหกรรมดิจิทัลของอาเซียน

2. มิติโอกาสและความเสมอภาคทางเศรษฐกิจและสังคม

- หมวดหมู่ที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูง และสามารถแข่งขันได้
- หมวดหมู่ที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เดิมน้อยได้อย่างยั่งยืน
- หมวดหมู่ที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอเหมาะสม

3. มิติความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

- หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ
- หมวดหมู่ที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติ และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

4. มิติปัจจัยผลักดันการพลิกโฉมประเทศ

- หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต
- หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

ธพส. นำประเด็นการพัฒนาหมวดหมู่ที่ 1, 3, 7, 10, 12 และ 13 มาประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ โดยเฉพาะหมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน เป็นหมวดหมู่หลักที่เกี่ยวข้อง

● ความเชื่อมโยงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)

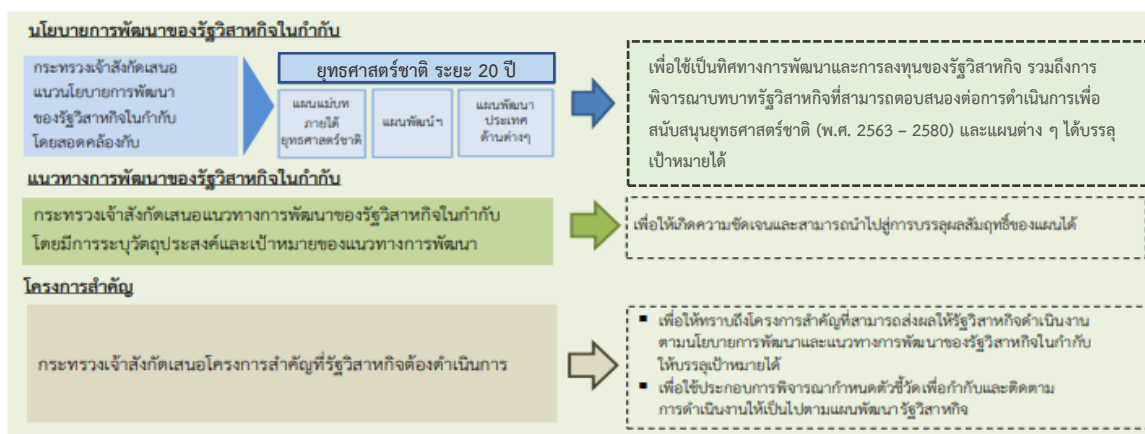
ต่อการจัดการนวัตกรรม

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) เป็นกรอบสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการนวัตกรรม เนื่องจากมุ่งขับเคลื่อนประเทศสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” โดยนวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญในการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจ พัฒนาคนสมรรถนะสูง และยกระดับภาครัฐให้ทันสมัย โปร่งใส และตอบโจทย์ประชาชน สำหรับธพส. การจัดการนวัตกรรมจึงมีบทบาทในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและแนวคิดสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและคุณภาพการให้บริการ ตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาตามหมวดหมู่ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 อย่างยั่งยืน

6) แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570

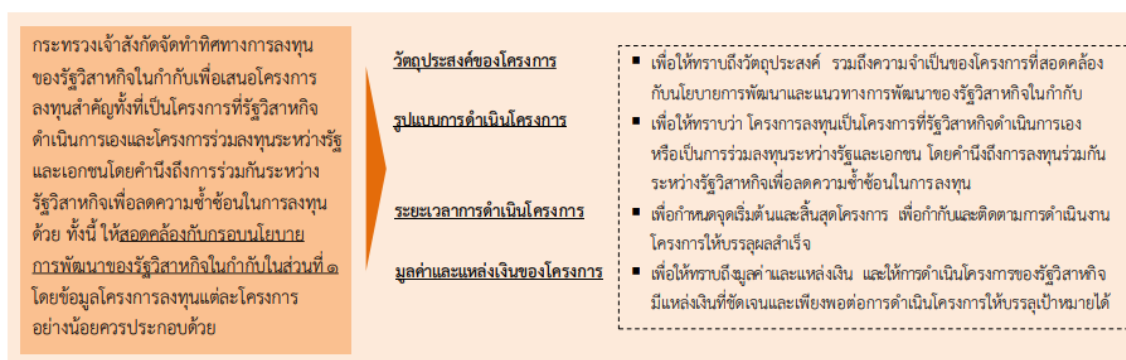
คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ในคราวประชุมครั้งที่ 3/2564 เมื่อวันที่ 13 กันยายน 2564 ได้มีมติเห็นชอบหลักเกณฑ์การเสนอกรอบนโยบายการพัฒนาและทิศทางการลงทุนของรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้กระทรวงเจ้าสังกัดเสนอนโยบายการพัฒนาและทิศทางการลงทุนของรัฐวิสาหกิจในการกำกับมาเพื่อประกอบการจัดทำแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ โดยหลักเกณฑ์ดังกล่าวสรุปได้ 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 กรอบนโยบายการพัฒนาของรัฐวิสาหกิจในการกำกับ



ภาพที่ 27 กรอบนโยบายการพัฒนาของรัฐวิสาหกิจในการกำกับ

ส่วนที่ 2 ทิศทางการลงทุนของรัฐวิสาหกิจในกำกับ



ภาพที่ 28 ทิศทางการลงทุนของรัฐวิสาหกิจในกำกับ

โดยทิศทางหลักในการพัฒนารัฐวิสาหกิจนั้น รัฐวิสาหกิจมีบทบาทและภารกิจที่หลากหลายในการดำเนินการเพื่อตอบโจทย์ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ซึ่งในการจัดทำแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ ได้พิจารณาความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580 และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 นอกจากนี้ แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นทิศทางการพัฒนาและการลงทุน ของรัฐวิสาหกิจในภาพรวม รวมถึงให้รัฐวิสาหกิจสามารถทำหน้าที่ในการดำเนินการ และสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ จึงได้กำหนดแนวนโยบายการพัฒนาของรัฐวิสาหกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) 6 ด้าน ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง รัฐวิสาหกิจมีการดำเนินงานและบริการสาธารณะให้มีความมั่นคงในด้านเศรษฐกิจและสังคม ตั้งแต่ ระดับชาติ สังคม ชุมชน และบุคคล และมีความจำเป็นต้องรับมือกับภัยคุกคาม ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน บริการสาธารณะ ที่อยู่อาศัย อาหาร ยา และเวชภัณฑ์ รวมทั้งความมั่นคงเร่งด่วนในการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์

2. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน รัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐาน โลจิสติกส์ และดิจิทัล โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Synergy) การร่วมลงทุนระหว่างรัฐกับเอกชน (Public – Private Partnership : PPP) การขับเคลื่อนธุรกิจโดยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี การลดการสูญเสียในกระบวนการผลิต การเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ และการสร้างมูลค่าเพิ่มในภาคเกษตร อุตสาหกรรม บริการ และการท่องเที่ยว

3. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะสูง และมีทักษะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ในศตวรรษที่ 21 รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดช่วงชีวิต

4. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมโครงสร้างเศรษฐกิจฐานรากและการกระจายศูนย์กลางความเจริญที่สร้างความเป็นธรรม ลดความเหลื่อมล้ำ และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

5. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รัฐวิสาหกิจมีการส่งเสริมการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวมถึงนำโมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนมาใช้ในการดำเนินงาน

6. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ รัฐวิสาหกิจมีการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการ มีระบบธรรมาภิบาล มุ่งผลสัมฤทธิ์ ตอบสนองความต้องการของประชาชน นอกจากนี้ แผนพัฒนาวิสาหกิจฯ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นทิศทางให้รัฐวิสาหกิจแต่ละสาขาสามารถดำเนินการสนับสนุนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 รวมถึงแผนพัฒนาประเทศในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ จึงได้กำหนดทิศทางหลักในการพัฒนาวิสาหกิจโดยเชื่อมโยงกับหมุดหมายต่าง ๆ ภายใต้ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

รพส. ได้นำประเด็นการพัฒนาหมุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน มาวิเคราะห์ประกอบและใช้เป็นปัจจัยนำเข้าสำหรับการจัดทำแผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี รายละเอียดดังนี้

หมุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

ข้อ 5 การบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ของภาครัฐให้มีความทันสมัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

วัตถุประสงค์

- การมีศูนย์ราชการและอาคารของรัฐ เป็นต้นแบบอาคารประหยัดพลังงาน (Smart Building) และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยมีระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัยเพื่อรองรับการให้บริการที่สะดวกรวดเร็วแก่ประชาชน โดยมีการนำนวัตกรรมมาใช้

แนวทางการพัฒนา

- การบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ของภาครัฐให้มีความทันสมัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

เป้าหมายหลัก

- การพัฒนาพื้นที่ส่วนขยายศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐ ตามแผน
- การจัดทำแผนพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของภาครัฐ และการวัดผลการดำเนินงานตามแผน

โครงการ/แผนงานและเป้าหมาย

- โครงการพัฒนาพื้นที่ส่วนขยายศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐ (โซนซี) : การส่งมอบโครงการและรับรู้รายได้ภายในปี 2567

● ความเชื่อมโยงแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 ต่อการจัดการนวัตกรรม

แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566–2570 เป็นทิศทางสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาและการลงทุนของรัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ โดยให้นวัตกรรมเป็นกลไกหลักในการยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการภาครัฐ การจัดการนวัตกรรมมีบทบาทในการสนับสนุนการปรับกระบวนการทำงานให้ทันสมัย ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาธุรกิจและบริการรูปแบบใหม่ที่สร้างมูลค่าเพิ่ม รวมถึงการบริหารจัดการทรัพย์สินของภาครัฐให้มีความยั่งยืนและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สำหรับธพส. การจัดการนวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาโครงการศูนย์ราชการและอสังหาริมทรัพย์ของรัฐให้ก้าวสู่ Smart Building และ Smart Government ที่ตอบโจทย์ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

7) นโยบายคณะรัฐมนตรี (ณ วันที่ 7 กันยายน 2568)

นายอนุทิน ชาญวีรกูล นายกรัฐมนตรี แถลงภายหลังรับสนองพระบรมราชโองการ จะเร่งแก้ไข ปัญหา 4 ด้าน ที่เป็นภัยคุกคามและส่งผลต่อการดำเนินชีวิตของประชาชน คือ

1. ปัญหาเศรษฐกิจ รัฐบาลจะดำเนินมาตรการ ลดรายจ่าย ค่าครองชีพ ค่าพลังงาน ค่าเดินทางขนส่ง ให้แก่ประชาชน แก้ปัญหาหนี้สินให้แก่เกษตรกร และผู้มีรายได้น้อย สร้างรายได้ให้แก่ประชาชน และชุมชนท้องถิ่นซึ่งเป็นฐานรากของสังคมไทย
2. ปัญหาความมั่นคง รัฐบาลจะดำเนินมาตรการแก้ปัญหากรณีพิพาทระหว่างไทย-กัมพูชาด้วยแนวทางสันติภาพ ลดการสูญเสียของประชาชน โดยยึดหลักการประเทศไทยต้องไม่เสียดินแดน และคนไทยต้องไม่เสียประโยชน์ การชดเชยให้กับประชาชนผู้ประสบภัย ต้องได้รับอย่างรวดเร็วและครอบคลุมทุกหลังคาเรือน
3. ปัญหาภัยธรรมชาติ รัฐบาลจะจัดทำระบบเตือนภัย ระบบป้องกันภัย ระบบการเยียวยาฟื้นฟู และระบบการชดเชยค่าเสียหายให้แก่ประชาชนผู้ประสบภัย อย่างรวดเร็ว ทันที่ สมเหตุสมผล และเป็นธรรม
4. ปัญหาภัยสังคม รัฐบาลจะปราบปรามขบวนการค้ายาเสพติด ค้ามนุษย์ สแกมเมอร์ การพนัน และการพนันออนไลน์อย่างจริงจัง โดยสร้างความร่วมมือกับเพื่อนบ้านและมิตรประเทศ เพื่อกำจัดภัยสังคมทุกรูปแบบ

8) นโยบายคณะรัฐมนตรี นายอนุทิน ชาญวีรกูล (ณ วันที่ 29 กันยายน 2568)

รัฐบาลได้กำหนดนโยบายสำคัญเพื่อแก้ไขปัญหาเร่งด่วนของประเทศ โดยมุ่งสร้างความเชื่อมั่นและยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

• ด้านเศรษฐกิจ

1. **สร้างรายได้ ลดรายจ่าย** โดยลดภาระค่าครองชีพ เช่น ค่าพลังงาน ค่าน้ำดื่มสะอาด ค่าโดยสาร และค่าผ่านทาง ส่งเสริมโครงการคนละครึ่ง ควบคุมราคาสินค้าเกษตร สนับสนุนรายย่อย เกษตรกร และชุมชนผ่านความร่วมมือทุกภาคส่วน รวมถึงส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาทักษะ (Reskill/Upskill) เพิ่มผลิตภาพ (Productivity) และสร้างรายได้ให้ประชาชน ตลอดจนส่งเสริมการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานแสงอาทิตย์ในครัวเรือนและภาคเกษตร เพื่อเพิ่มรายได้และรองรับความต้องการพลังงานสีเขียว

2. **แก้ไขปัญหาหนี้สินและเพิ่มสภาพคล่อง** โดยช่วยเหลือหนี้ภาคประชาชนรายละไม่เกิน 100,000 บาท และสนับสนุนสภาพคล่องแก่ผู้ประกอบการและ SMEs รายละไม่เกิน 1,000,000 บาท พร้อมพัฒนาระบบเข้าถึงแหล่งเงินทุน ส่งเสริมความรู้ด้านการเงิน นวัตกรรม และเทคโนโลยี ตลอดจนสร้างโอกาสทางธุรกิจผ่านระบบจัดซื้อจัดจ้างของภาครัฐและภาคธุรกิจขนาดใหญ่

3. **เพิ่มโอกาสการออมของประชาชนรายย่อย** โดยเปิดให้ประชาชนเข้าถึงการซื้อพันธบัตรรัฐบาลได้สะดวก เพื่อสร้างรายได้จากดอกเบี้ยที่เพิ่มขึ้น และพัฒนาสลากเพื่อการออม โดยกันเงินบางส่วนจากผู้ที่ไม่ถูกรางวัลให้เป็นเงินออม

4. **ฟื้นความเชื่อมั่นให้แก่นักท่องเที่ยว** โดยมุ่งเน้นความปลอดภัยและอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยว ปรามปรามการฉ้อโกงและการหลอกลวง ส่งเสริมการท่องเที่ยวภายในประเทศ โดยเฉพาะเมืองรอง รวมถึงจูงใจให้ภาคเอกชนปรับปรุงแหล่งท่องเที่ยวผ่านกลไกทางภาษี และดึงดูดชาวต่างชาติพำนักระยะยาว เพื่อเพิ่มการใช้จ่ายต่อหัวในประเทศ

5. **เร่งแก้ไขปัญหาผลกระทบจากสงครามการค้า** โดยจัดตั้งทีมไทยแลนด์เพื่อขยายตลาดส่งออกใหม่ ผลักดันการเข้าร่วมเป็นสมาชิกองค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) และดูแลผู้ประกอบการที่ได้รับผลกระทบจากมาตรการภาษีของสหรัฐฯ รวมถึงป้องกันการสวมสิทธิ์ถิ่นกำเนิดสินค้า และการทุ่มตลาด ส่งเสริมการใช้สินค้าและชิ้นส่วนที่ผลิตในประเทศ กำหนดมาตรฐานอุตสาหกรรม ควบคุมการนำเข้าสินค้าเกษตรที่ก่อให้เกิด PM2.5 รวมถึงสร้างสภาพแวดล้อมการลงทุนที่ทันสมัยและเอื้อต่อการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต และส่งเสริมการจัดตั้งบริษัทร่วมทุนระหว่างนักลงทุนต่างชาติและผู้ประกอบการไทย เพื่อยกระดับศักยภาพการแข่งขันของประเทศ

• ด้านความมั่นคง

6. **เร่งแก้ไขปัญหากรณีพิพาทระหว่างไทยและกัมพูชาด้วยแนวทางสันติภาพ** เพื่อรักษาความมั่นคงปลอดภัยบริเวณชายแดนและคุ้มครองอธิปไตยของไทยตามหลักสากล โดยดำเนินการผ่านกลไกการเจรจาทางการทูตควบคู่กับการป้องกันประเทศ ตลอดจนทำประขามติในการพิชารณายกเลิกบันทึกความเข้าใจ (MoU) ระหว่างไทย-กัมพูชา และดำเนินนโยบายต่างประเทศเชิงรุกเพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและสถานะของไทยในเวทีระหว่างประเทศ

7. **เร่งแก้ไขปัญหในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้** โดยเร่งปรับแนวทางการดำเนินงานให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ทั้งด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ควบคู่กับการพัฒนาเศรษฐกิจและยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชนอย่างยั่งยืน

- **ด้านสังคม**

8. **ปราบปรามการพนันผิดกฎหมายทุกรูปแบบอย่างจริงจัง** ไม่สนับสนุนให้มีการประกอบธุรกิจการพนันทุกชนิดให้เป็นธุรกิจที่ถูกกฎหมาย ไม่สนับสนุนเอนเทอร์เทนเมนต์คอมเพล็กซ์ที่มีธุรกิจการพนัน รวมถึงการพนันที่แฝงมาในรูปของกีฬา อาทิ โป๊กเกอร์ และจะดำเนินการแก้ไขพระราชบัญญัติการพนันและกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง เพื่อควบคุมและลดการอนุญาตการเล่นการพนันให้ได้มากที่สุด

9. **รักษาหลักนิติธรรมอย่างเคร่งครัด** โดยถือว่าการกระทำของเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ละเว้นการบังคับใช้กฎหมายในการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด การพนัน บ่อนออนไลน์ อาชญากรรมข้ามชาติ ภัยคุกคามทางไซเบอร์ การเผยแพร่ข่าวปลอม และการหลอกลวงประชาชน เป็นความผิดวินัยร้ายแรง และต้องดำเนินคดีอาญาอย่างเด็ดขาด รวมถึงการนำกฎหมายและเจ้าหน้าที่ของรัฐไปใช้ประโยชน์ทางการเมือง

10. **ขจัดทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างเด็ดขาดและจริงจัง** โดยร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐ เอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อยกระดับความเชื่อมั่นของประชาชนและนานาชาติ

11. **พิทักษ์และคุ้มครองพระพุทธศาสนาและศาสนาอื่น** โดยดำเนินการมาตรการป้องกันและจัดการบ่อนทำลายพระพุทธศาสนาและศาสนาอื่น โดยในส่วนของพระพุทธศาสนา รัฐบาลจะดำเนินการโดยพระสังฆราชานุมัติด้วยความเห็นชอบของมหาเถรสมาคม

- **ด้านภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม**

12. **เร่งติดตั้งเครื่องมือเตือนภัยและพัฒนาเครือข่ายการเตือนภัยพิบัติ** โดยเฉพาะในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูง พร้อมทั้งดำเนินการเยียวยาและฟื้นฟูผู้ประสบภัยอย่างเร่งด่วน และส่งเสริมการอนุรักษ์ ฟื้นฟู และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน โดยเน้นการจัดการพื้นที่ป่าและน้ำอย่างเป็นระบบ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

13. **ผลักดันสังคมคาร์บอนต่ำ** มุ่งสู่เป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ ภายในปี พ.ศ. 2593 โดยส่งเสริมพลังงานสะอาด ยานยนต์ไฟฟ้า เกษตรกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ลดการเผา ในภาคเกษตร เร่งจัดตั้งตลาดคาร์บอนเครดิต และผลักดันกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมให้มีผลบังคับใช้โดยเร็ว

- **ด้านการบริหารภาครัฐ การปฏิรูปกฎหมาย**

14. **เร่งรัดการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล** พร้อมผลักดันการเปิดเผยข้อมูลของภาครัฐ เพื่อยกระดับการบริหารให้ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และเอื้อต่อภาคธุรกิจและประชาชน รวมถึงสามารถรองรับการบริหารราชการแบบจำลองเสมือนจริง (Sandbox) และการจัดการวิกฤตอย่างเป็นระบบ

15. **เร่งรัดการปฏิรูปกฎหมาย กฎระเบียบ** โดยยกเลิกกฎหมาย กฎระเบียบ ที่เป็นอุปสรรคหรือไม่จำเป็นต่อประชาชนและภาคธุรกิจ พร้อมริเริ่มกฎหมายด้านเศรษฐกิจแพลตฟอร์มดิจิทัลและธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และจัดตั้งคณะทำงานติดตามผลตามนโยบายรัฐบาล

- **ความเชื่อมโยงนโยบายคณะรัฐมนตรี นายอนุทิน ชาญวีรกูล ต่อการจัดการนวัตกรรม**

นโยบายคณะรัฐมนตรีภายใต้การนำของนายอนุทิน ชาญวีรกูล มุ่งยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชน เศรษฐกิจฐานราก ความมั่นคง สิ่งแวดล้อม และประสิทธิภาพภาครัฐ ซึ่งล้วนต้องอาศัย “นวัตกรรม” เป็นเครื่องมือสำคัญในการแก้ปัญหาและขับเคลื่อนการพัฒนา นโยบายด้านเศรษฐกิจ การลดภาระค่าครองชีพ การพัฒนา SMEs การใช้ดิจิทัลเพื่อเพิ่มผลิตภาพ และการเข้าถึงเงินทุน ส่งเสริมให้องค์กรรัฐต้องนำนวัตกรรม เทคโนโลยีและบริการใหม่มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพ ขณะที่นโยบายด้านภัยธรรมชาติ ความมั่นคง และสิ่งแวดล้อม ผลักดันการสร้างระบบเตือนภัยอัจฉริยะ สังคมคาร์บอนต่ำ และการใช้พลังงานสะอาด ซึ่งล้วนเป็นพื้นที่ของนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีและกระบวนการ นอกจากนี้ นโยบายรัฐบาลดิจิทัล การเปิดเผยข้อมูล การปฏิรูปกฎหมาย และการต่อต้านทุจริต ช่วยเร่งให้หน่วยงานรัฐพัฒนานวัตกรรมการให้บริการและระบบบริหารจัดการที่โปร่งใส คล่องตัว และตอบโจทย์ประชาชนมากขึ้น สำหรับ ธพส. นโยบายเหล่านี้เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมด้านอสังหาริมทรัพย์ของรัฐ และระบบบริหารจัดการที่ทันสมัย เพื่อยกระดับประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าให้แก่สังคม

- **9) นโยบายและยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง**

นโยบายกระทรวงเจ้าสังกัดที่เกี่ยวข้องด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ “อุตสาหกรรมด้านพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของประเทศไทยมีลักษณะเป็นตลาดที่มีการแข่งขันสูงและมีเอกชนในอุตสาหกรรมเป็นจำนวนมาก โดยทิศทางในปัจจุบันมีแนวโน้มการพัฒนาควบคู่กับการใช้นวัตกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม อีกทั้งการลงทุนในอุตสาหกรรมพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีขนาดใหญ่ จึงควรพิจารณาแนวทางการให้ภาคเอกชนเข้าร่วมดำเนินโครงการอีกทางหนึ่ง เพื่อสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องการพัฒนาอุตสาหกรรม 4.0 การพัฒนาปัจจัยแวดล้อมทางกายภาพและดิจิทัลให้เอื้อต่อการประกอบกิจกรรมอุตสาหกรรมและการพัฒนาอุตสาหกรรมที่เป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อม” ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1) การเสริมสร้างความมั่นคงทางการคลัง 2) การสนับสนุนศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน 3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรกระทรวงการคลัง 4) การลดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม 5) การคลังการเงินเพื่อสิ่งแวดล้อม และ 6) การเป็นองค์กรต้นแบบในการบริหารงาน อย่างมีธรรมาภิบาลและมีอาชีพเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง “การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพย์สินภาครัฐ การใช้ที่ราชพัสดุเพื่อสนับสนุนนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษและคลัสเตอร์การพิจารณามาตรการรองรับสังคมผู้สูงอายุ การส่งเสริมเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) โดยการใช้มาตรการทางการเงินการคลังเพื่อสิ่งแวดล้อม”

- **ความเชื่อมโยงนโยบายและยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง ต่อการจัดการนวัตกรรม**

นโยบายและยุทธศาสตร์กระทรวงการคลังมีบทบาทสำคัญต่อการจัดการนวัตกรรม เนื่องจากทิศทางของกระทรวงมุ่งยกระดับอุตสาหกรรม พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ผลักดันเศรษฐกิจสีเขียว และสร้างองค์กรภาครัฐที่มีธรรมาภิบาล ซึ่งล้วนต้องอาศัยนวัตกรรมเป็นเครื่องมือขับเคลื่อน ทำให้การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจต้องปรับตัวด้วยเทคโนโลยี กระบวนการใหม่ และแนวคิดสร้างสรรค์มากขึ้น สำหรับ ธพส. นโยบายดังกล่าวเป็นแรงผลักดันให้พัฒนานวัตกรรมด้านการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ เช่น ระบบจัดการพลังงาน การออกแบบอาคารอัจฉริยะ การนำดิจิทัลมาเพิ่มประสิทธิภาพงานบริการ และรูปแบบความร่วมมือใหม่กับเอกชน เพื่อให้โครงการของรัฐมีความทันสมัย คุ่มค่า และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมสอดคล้องกับแนวนโยบายของกระทรวงการคลังในการยกระดับภาครัฐสู่ความเป็นมืออาชีพและยั่งยืน

10) ยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ ระยะ 5 ปี (2566 – 2570)

วิสัยทัศน์ “บริหารทรัพย์สินของแผ่นดิน เพื่อการพัฒนาอย่างสมดุลและยั่งยืน” โดยกรมธนารักษ์ กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย (1) การบริหารจัดการทรัพย์สินของแผ่นดิน เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ (2) การบริหารจัดการทรัพย์สินของแผ่นดิน เพื่อประโยชน์เชิงสังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม และ (3) การบริหารจัดการองค์กรให้มีสมรรถนะสูง จากประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมธนารักษ์ ธพส. จึงได้พิจารณาแนวทางการดำเนินงานภารกิจด้านที่ราชพัสดุระยะ 20 ปี ของกรมธนารักษ์มาประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ ธพส. ในการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ราชพัสดุเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทั้งเชิงเศรษฐกิจและสังคม

● ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ ระยะ 5 ปี (2566 – 2570) ต่อการจัดการนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพย์สินของแผ่นดินอย่างทันสมัยและยั่งยืน ซึ่งทำให้นวัตกรรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนงานด้านอสังหาริมทรัพย์ของรัฐ ด้วยหลักการดังกล่าว ธพส. จึงต้องพัฒนานวัตกรรมด้านการออกแบบอาคารและพื้นที่ การบริหารจัดการพลังงาน การใช้ระบบดิจิทัลในการบริหารทรัพย์สิน และแนวคิดการบริการอัจฉริยะ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้โครงการของรัฐ นอกจากนี้ นวัตกรรมยังช่วยให้การบริหารทรัพย์สินตอบโจทย์เชิงสังคมและสิ่งแวดล้อม เช่น อาคารประหยัดพลังงาน พื้นที่สีเขียว และระบบบริการที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ ซึ่งล้วนสอดคล้องกับเป้าหมายของกรมธนารักษ์ในการบริหารทรัพย์สินของแผ่นดินให้เกิดความคุ้มค่าและยั่งยืนในระยะยาว

11) นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 - 2580)

นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561-2580) จะเป็นแผนแม่บทหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) ที่กำหนดทิศทางการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561-2580) มีประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 1 จะสร้างให้เกิดโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่ทันสมัย ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ซึ่งการเข้าถึงบริการจะสามารถทำได้ทุกที่ทุกเวลาอย่างมีคุณภาพด้วยอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่รองรับความต้องการ และราคาค่าบริการที่ต้องจ่ายจะต้องไม่เป็นอุปสรรค ในการเข้าถึงบริการดิจิทัลต่อไปในอนาคตโครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงจะกลายเป็นสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานเช่นเดียวกับ ถนน ไฟฟ้า ประปาที่สามารถรองรับการเชื่อมต่อกับทุกสรรพสิ่ง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 2 เป็นการเร่งส่งเสริมเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Economy Acceleration) โดยมุ่งเน้นการสร้างระบบนิเวศสำหรับธุรกิจดิจิทัล (Digital Business Ecosystem) ควบคู่กับการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลในเชิงธุรกิจ และกระตุ้นให้

ภาคเอกชนเกิดความตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้และปรับปรุง แนวทางการทำธุรกิจ ด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีศักยภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจขนาดกลางและเล็ก (SMEs) รวมถึงธุรกิจใหม่ (Startup) ในด้านเศรษฐกิจชุมชน เทคโนโลยีดิจิทัลจะช่วยเชื่อมโยงท้องถิ่นกับตลาดโลก สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างสังคมคุณภาพที่ทั่วถึงเท่าเทียมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 3 เป็นการสร้างสังคมดิจิทัลที่มีคุณภาพ (Digital Society) มุ่งหวังที่จะลดความเหลื่อมล้ำทางโอกาสของประชาชนที่เกิดจากการเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐาน การขาดความรู้ความเข้าใจ ในเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัล หรือการไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ยังมีราคาแพงเกินไป และให้ความสำคัญกับการพัฒนาพลเมืองที่ฉลาด รู้เท่าทันข้อมูลและมีความรับผิดชอบเพื่อให้เกิดการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ โดยสุดท้าย เมื่อโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลพร้อมและพลเมืองดิจิทัลพร้อมแล้ว เทคโนโลยีดิจิทัลจะเป็นเครื่องมือในการยกระดับคุณภาพชีวิตของคนทุกกลุ่มผ่านบริการดิจิทัลต่าง ๆ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 4 เป็นการมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงานและการให้บริการภาครัฐ เพื่อให้เกิดการปฏิรูปกระบวนการทำงานและขั้นตอนการให้บริการ ให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง รวดเร็ว อำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้บริการ สร้างบริการของภาครัฐที่มีธรรมาภิบาล และสามารถให้บริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียวผ่านระบบเชื่อมโยงข้อมูลอัตโนมัติการเปิดเผยข้อมูลของภาครัฐที่ไม่กระทบต่อสิทธิส่วนบุคคลและความมั่นคงของชาติผ่านการจัดเก็บ รวบรวม และแลกเปลี่ยนอย่างมีมาตรฐาน ให้ความสำคัญกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และข้อมูล รวมถึงการสร้างแพลตฟอร์มการให้บริการภาครัฐเพื่อให้ภาคเอกชนหรือนักพัฒนาสามารถนำข้อมูลและบริการของภาครัฐไปพัฒนาต่อยอดให้เกิดนวัตกรรม บริการ และสร้างรายได้ให้กับระบบเศรษฐกิจต่อไป

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 5 มุ่งเน้นการพัฒนากำลังคนดิจิทัล (Digital Workforce) ขึ้นมารองรับการทำงานในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล โดยเน้นทั้งกลุ่มคนทำงานที่จะเป็นกำลังสำคัญในการสร้างผลผลิตภาพการผลิต (Productivity) ในระบบเศรษฐกิจและกลุ่มคนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัล อย่างไรก็ตามการเตรียมความพร้อมให้ประชาชนทั่วไป เป็นอีกเรื่องที่สำคัญอย่างทัดเทียมกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 6 นี้มุ่งเน้นการสร้างความปลอดภัย และความเชื่อมั่นในการทำธุรกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับผู้ประกอบการ ผู้ทำงาน และผู้ใช้บริการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยขับเคลื่อนประเทศสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัลและเป็นบทบาทหน้าที่หลักของภาครัฐในการอำนวยความสะดวกให้กับทุกภาคส่วน โดยภารกิจสำคัญยิ่งยวดของยุทธศาสตร์นี้จะครอบคลุมเรื่องมาตรฐาน (Standard) การคุ้มครองความเป็นส่วนตัวและข้อมูลส่วนบุคคล (Privacy) การรักษาความมั่นคงปลอดภัย (Cyber security)

- **ความเชื่อมโยงนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 - 2580) ต่อการจัดการนวัตกรรม**

แผนดิจิทัลแห่งชาติระดับบทยาระดับของนวัตกรรมให้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักของภาครัฐและเศรษฐกิจ โดยกำหนดทิศทางที่ส่งเสริมการสร้างบริการรูปแบบใหม่ การใช้เทคโนโลยีอัจฉริยะ และการพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลเชื่อมโยงข้อมูลทั่วประเทศ ทำให้การจัดการนวัตกรรมของ ธพส. ต้องมุ่งเน้นการพัฒนาโครงการและบริการที่ตอบโจทย์สังคมดิจิทัล เช่น ระบบอาคารอัจฉริยะ บริการออนไลน์เต็มรูปแบบ การออกแบบพื้นที่ที่รองรับเศรษฐกิจดิจิทัล และเทคโนโลยีด้านความปลอดภัยไซเบอร์ นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนากำลังคนและความเชื่อมั่นดิจิทัลยังช่วยสร้างพื้นฐานให้บุคลากรมีความพร้อมในการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

- 12) นโยบายและแผนปฏิบัติการว่าด้วยการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (พ.ศ. 2565 - 2570)**

นโยบายและแผนปฏิบัติการว่าด้วยการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ฉบับสมบูรณ์นี้ได้กำหนดวิสัยทัศน์การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ คือ “บริการที่สำคัญของประเทศไทยมีความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ เพื่อความยั่งยืนทางเศรษฐกิจและสังคม” โดยมุ่งเน้นสร้างขีดความสามารถ (บุคลากร องค์ความรู้ และเทคโนโลยี) (Capacity), การบูรณาการความร่วมมือเพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือทางไซเบอร์และฟื้นคืนสู่สภาวะปกติ (Partnership), สร้างบริการภาครัฐและโครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศให้มีความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และฟื้นคืนสู่สภาวะปกติได้ (Resilience), สร้างศักยภาพของหน่วยงานระดับชาติให้มีคุณภาพและมาตรฐาน (Standard) โดย ธพส. ต้องนำมาเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

- **ความเชื่อมโยงนโยบายและแผนปฏิบัติการว่าด้วยการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (พ.ศ. 2565 - 2570) ต่อการจัดการนวัตกรรม**

นโยบายและแผนปฏิบัติการด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์เป็นกลไกสำคัญที่ส่งเสริมให้การจัดการนวัตกรรมมุ่งพัฒนาเทคโนโลยีและระบบงานที่ปลอดภัย ทันสมัย และมีความยืดหยุ่นรองรับความเสี่ยงไซเบอร์ โดยการสร้างขีดความสามารถด้านบุคลากร โครงสร้างพื้นฐาน และมาตรฐานความปลอดภัย ล้วนเป็นฐานสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรมในภาครัฐ ซึ่งเมื่อเชื่อมโยงกับบทบาทของ ธพส. นโยบายดังกล่าวจึงทำหน้าที่กำหนดทิศทางให้โครงการและบริการขององค์กรพัฒนานวัตกรรมที่ตอบโจทย์ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ไม่ว่าจะเป็นระบบอาคารอัจฉริยะ การจัดการพลังงาน การให้บริการดิจิทัลที่ปลอดภัย การใช้เทคโนโลยีเพื่อป้องกันภัยคุกคาม หรือการออกแบบระบบบริหารข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ ทั้งหมดนี้ช่วยให้นวัตกรรมของ ธพส. ดำเนินไปบนฐานของความปลอดภัย โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ

13) แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทย ด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG (พ.ศ. 2564 – 2570)

คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 19 มกราคม 2564 ให้การขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว (Bio-Circular-Green Economy : BCG Model) : โมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นวาระแห่งชาติ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2564 เป็นต้นไป และให้คณะกรรมการบริหารการพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ-เศรษฐกิจหมุนเวียน-เศรษฐกิจสีเขียว (Bio-Circular-Green Economy : BCG Model) พิจารณากำหนดและดำเนินแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 – 2570

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรมในฐานะเลขานุการของคณะกรรมการบริหารฯ จึงจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564 – 2570 เพื่อใช้เป็นกรอบการทำงานสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ในการร่วมขับเคลื่อนวาระชาตินี้ ให้เกิดผลเป็นรูปธรรมโดยเร็วและยั่งยืน

ที่ผ่านมาประเทศไทยใช้ทรัพยากรและความหลากหลายทางชีวภาพสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจ ซึ่งผลของการพัฒนาดังกล่าวต้องแลกด้วยความเสื่อมโทรมของทรัพยากรและการลดลงของความหลากหลายทางชีวภาพ เกิดของเหลือทิ้งที่สร้างมลพิษ ปัญหาสิ่งแวดล้อม ปัญหาสุขภาพ จึงต้องใช้งบประมาณจำนวนมากเพื่อแก้ปัญหา ยิ่งไปกว่านั้น การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยอยู่ในลักษณะ “ทำมาได้น้อย” เนื่องจากไม่สามารถสร้างมูลค่าให้กับทรัพยากรได้เต็มศักยภาพ เกิดการพัฒนาแบบกระจุกตัว ก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ มาก เศรษฐกิจต้องพึ่งพาปัจจัยภายนอก ได้รับผลกระทบสูงจากการเปลี่ยนแปลงภายนอก นอกจากนี้ในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศไทยมีค่าเฉลี่ยเพียงร้อยละ 3 ต่อปีด้วยอัตราการเติบโตดังกล่าว ไม่เพียงพอในการนำพาประเทศไทยให้ก้าวข้าม “กับดักประเทศรายได้ปานกลาง” ประเทศไทยต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม โดยอาศัยฐานความเข้มแข็งของประเทศอันประกอบด้วย ความหลากหลายทางชีวภาพและความหลากหลายทางวัฒนธรรม ส่งเสริมและพัฒนาให้ประเทศไทยเป็นเจ้าของสินค้าและบริการมูลค่าสูง ทียกระดับมูลค่าในห่วงโซ่การผลิตสินค้าและบริการ ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ช่วยหลายข้อจำกัด ให้เกิดการก้าวกระโดดของการพัฒนาต่อยอด สร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน กระจายรายได้ โอกาส และความมั่งคั่งแบบทั่วถึง (Inclusive Growth) รวมถึงการรักษาฐานทรัพยากรและความหลากหลายทางชีวภาพให้สมดุล ด้วยการใช้โมเดลเศรษฐกิจใหม่ที่เรียกว่า “โมเดลเศรษฐกิจ BCG” ซึ่งเป็นการพัฒนา 3 เศรษฐกิจ คือ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bioeconomy) เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) ไปพร้อม ๆ กัน เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนประเทศไทยอย่างสมดุล เป็นธรรม และยั่งยืน ทั้งนี้ โมเดลเศรษฐกิจ BCG มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และสอดคล้องกับหลักการของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (SEP) ซึ่งเป็นหลักสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย โดยโมเดลเศรษฐกิจ BCG ทำหน้าที่บูรณาการการพัฒนาตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทาง ใช้องค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม สร้างคุณค่าเพิ่ม (Value Creation) จากฐานความหลากหลายของทรัพยากรชีวภาพและวัฒนธรรมด้วยกลไกตุลาคี (Quadruple Helix)

● **ความเชื่อมโยงแผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทย ด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG (พ.ศ. 2564 – 2570) ต่อการจัดการนวัตกรรม**

โมเดลเศรษฐกิจ BCG เป็นกลไกที่ผลักดันให้การจัดการนวัตกรรมมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศผ่านการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง การสร้างคุณค่าเพิ่ม และการบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้กรอบนี้ การพัฒนานวัตกรรมขององค์กรภาครัฐ ต้องคำนึงถึงความยั่งยืนและการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ต่อยอดฐานความรู้และความหลากหลายทางชีวภาพ รวมถึงการพัฒนาเทคโนโลยีและบริการที่ตอบโจทย์เศรษฐกิจสีเขียว และเศรษฐกิจหมุนเวียน แนวทางดังกล่าวช่วยให้นวัตกรรมของ ธพส. สอดคล้องกับมาตรฐานสากล เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และสนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืนตามเป้าประสงค์ของโมเดล BCG

**14) ประเด็นปัญหาและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผล
การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SubPAC)**

1. ธพส. ควรมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจในรูปแบบอื่น ๆ ตามวัตถุประสงค์การจัดตั้ง ธพส. ที่เป็นแนวโน้มในอนาคต เช่น การบริหารจัดการอาคารที่รองรับโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล (Digital Infrastructure) หรือโครงการที่สามารถรองรับการดำเนินธุรกิจสมัยใหม่ เป็นต้น ซึ่งจะสามารถสนับสนุนให้ ธพส. มีรายได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว อย่างไรก็ตามผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องควรมีการศึกษาในเรื่องดังกล่าวอย่างจริงจัง เพื่อให้มีความรู้เข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจในอนาคต

2. ธพส. ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการความรู้และนวัตกรรม โดยควรนำเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการความรู้และนวัตกรรม มาปรับใช้ทั้งการให้บริการและการดำเนินงานในองค์กร รวมถึงควรมีการวัดผล ติดตาม วิเคราะห์ และประเมินตัววัดผลลัพธ์ดังกล่าวให้มีความท้าทายตรงกับวัตถุประสงค์ของกระบวนการ ตลอดจนมีการนำผลจากการประเมินไปเรียนรู้ และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุงและจัดทำนวัตกรรม และจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมที่ได้ดังกล่าวลงระบบดิจิทัล

สคร. มีความเห็นเพิ่มเติม สรุปได้ ดังนี้

1. ในปี 2567 ธพส. มีการปรับปรุงงบประมาณหลายครั้ง โดยเฉพาะศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา 5 ธันวาคม 2550 พื้นที่โซนซี ซึ่งเป็นรายงานเดิม แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการวางแผนการลงทุน และอาจส่งผลให้การเบิกจ่ายงบประมาณขาดความต่อเนื่อง ดังนั้น คณะกรรมการ ธพส. ควรกำกับดูแลการวางแผนการลงทุนประจำปีของ ธพส. ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ธพส. ควรพิจารณานำข้อสังเกตหรือข้อเสนอแนะจากการประเมินผลการดำเนินงานด้าน Core Business Enablers ทั้ง 8 ด้าน ไปปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม

● ความเชื่อมโยงประเด็นปัญหาและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลง และประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SubPAC) ต่อการจัดการนวัตกรรม

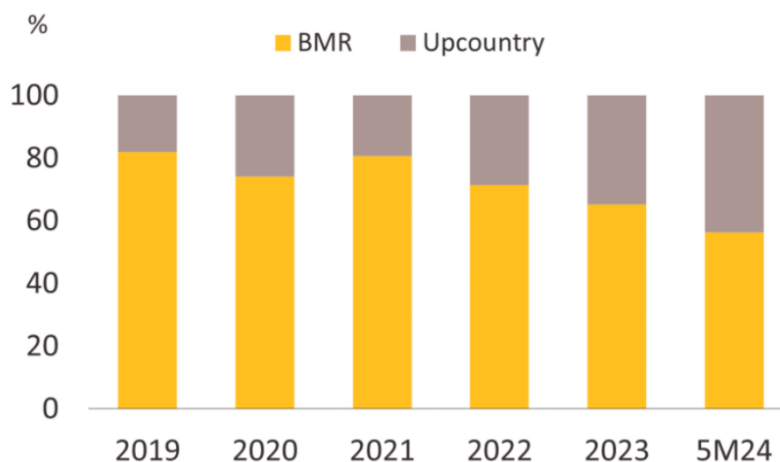
ข้อเสนอแนะของ SubPAC สะท้อนความคาดหวังให้ ธพส. พัฒนานวัตกรรมควบคู่กับการยกระดับเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อปรับกระบวนการทำงานและบริการให้ตอบโจทย์รูปแบบธุรกิจสมัยใหม่ ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล อาคารอัจฉริยะ และระบบบริการที่ทันสมัย การเน้นการวัดผล วิเคราะห์ และนำผลลัพธ์มาปรับปรุงงานเป็นการกำหนดให้ “นวัตกรรมต้องมีฐานข้อมูลรองรับ” และต้องแปลงผลการประเมินเป็นการพัฒนานวัตกรรมใหม่อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ การชี้ประเด็นเรื่องประสิทธิภาพการวางแผนลงทุนยังเกี่ยวโยงกับการสร้างนวัตกรรมด้านการบริหารโครงการและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่แม่นยำยิ่งขึ้น ทำให้ข้อเสนอแนะทั้งหมดของ SubPAC ทำหน้าที่เป็นตัวเร่งให้ธพส. เสริมสร้างระบบจัดการนวัตกรรมที่ครอบคลุมทั้งการคิดค้น ทดลอง ประเมินผล และประยุกต์ใช้ เพื่อตอบสนองต่อภารกิจในการพัฒนาสังหาริมทรัพย์ของรัฐให้มีความทันสมัย คึกคัก และยั่งยืน



ภาพที่ 29 แสดงความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติ แผนงานหน่วยงานกำกับดูแล กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ธพส.

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านภาวะเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม (Economic: E)

1) แนวโน้มอุตสาหกรรม

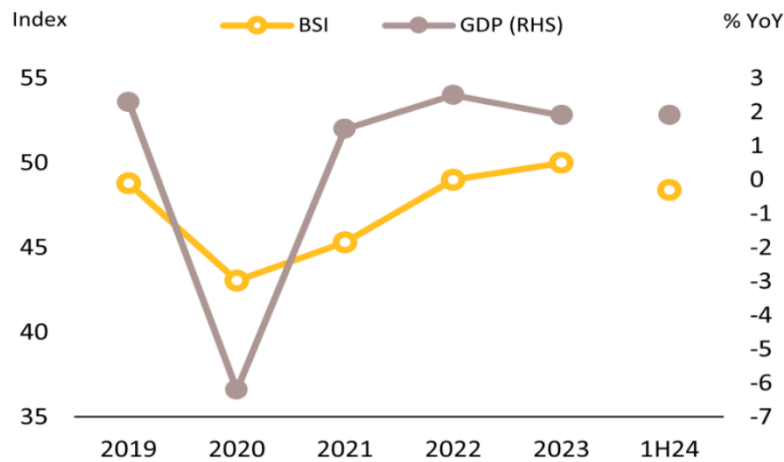


ภาพที่ 30 Office Building Construction Permit

ปัจจุบันอาคารสำนักงานใหม่ใน CBD จะเน้นอาคารที่ก่อสร้างด้วยคุณภาพสูงระดับ Grade A+ ซึ่งจะมีมาตรฐานบางด้านสูงกว่าอาคาร Grade A สำหรับการลงทุนอาคารสำนักงานรอบนอก CBD ส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มทุนขนาดกลาง-ใหญ่ มีขนาดการลงทุนและรูปแบบที่แตกต่างกัน โดยมีทั้งอาคารขนาดใหญ่และขนาดเล็ก เพื่อเป็นที่ตั้งสำหรับกิจการของตนเองและแบ่งพื้นที่บางส่วนให้เช่า

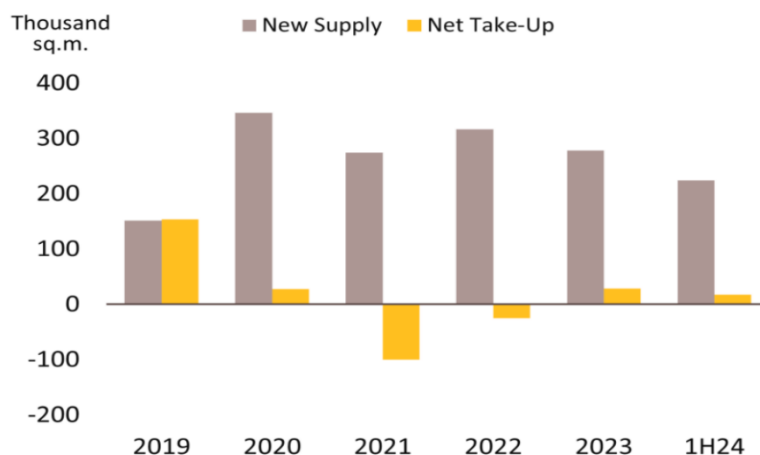
จากการที่ธุรกิจนี้มีการแข่งขันค่อนข้างสูง ส่งผลให้ผู้ประกอบการต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่อง รูปแบบสัญญาเช่าพื้นที่ในปัจจุบันจะมีการปรับสัญญาเช่าที่ยืดหยุ่นมากขึ้นด้วยเงื่อนไขที่หลากหลายเหมาะสมกับ ผู้เช่า เช่น ระยะเวลาการเช่าขั้นต่ำสั้นลง (รายเดือนหรือน้อยกว่า 3 ปี) อัตราค่าเช่า การต่อสัญญา รายละเอียดหรือเงื่อนไขในสัญญาเช่าสามารถปรับเปลี่ยนได้มากขึ้น รวมถึงมีการปรับปรุงอาคารให้ทันสมัย และมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการอาคารและมาตรการรักษาความปลอดภัย โดยอาคารสำนักงาน Grade A และ A+ ในทำเลที่เดินทางสะดวกตามแนวเส้นทางรถไฟฟ้าที่มีภาพลักษณ์ทันสมัย มีการบริหารจัดการอาคารที่ดี และระบบรักษาความปลอดภัยเข้มงวด จะเป็นที่ต้องการของตลาด

หลังวิกฤต COVID-19 ปัจจัยในการพิจารณาเช่าพื้นที่อาคารสำนักงานมีการปรับเปลี่ยนไปตามรูปแบบการทำงาน จากผลสำรวจของ เอปัส สิงคโปร์ เกี่ยวกับเทรนด์การทำงานยุคใหม่พบว่าการทำงานแบบ Hybrid workplace หรือทำงานในออฟฟิศสลับกับที่บ้าน (รวมถึง Co-working Space และคาเฟ่) กำลังเติบโตทั่วอาเซียน โดยบริษัทที่เลือกใช้รูปแบบการทำงานดังกล่าว จะถือเป็นการให้สวัสดิการประเภทหนึ่งแก่พนักงาน ทำให้ Hybrid workplace มีแนวโน้มเป็นรูปแบบการทำงานที่ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นต่อเนื่องและเป็นไลฟ์สไตล์การทำงานในระยะต่อไป การทำงานรูปแบบดังกล่าวทำให้ผู้เช่าต้องการขนาดพื้นที่สำนักงานน้อยลงตามจำนวนพนักงานที่หมุนเวียนเข้ามาทำงาน ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีโต๊ะทำงานประจำตัวเหมือนการทำงานแบบเดิม การพิจารณาเช่าพื้นที่สำนักงานจึงขึ้นกับรูปแบบการทำงานที่เน้นความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนพื้นที่และใช้ประโยชน์พื้นที่ได้อย่างหลากหลาย



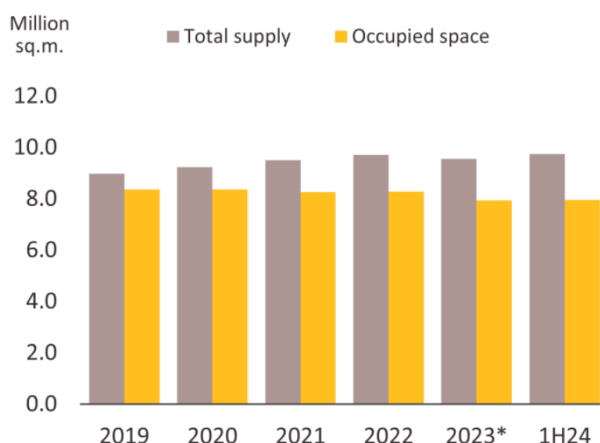
ภาพที่ 31 Business Sentiment Index & GDP Growth

ธุรกิจสำนักงานให้เช่ามีแนวโน้มปรับตัวดีขึ้นในช่วงครึ่งหลังของปี 2565 หลังสถานการณ์ COVID-19 คลี่คลาย ส่งผลให้ภาครัฐผ่อนคลายมาตรการควบคุมโรคและเปิดประเทศอย่างเต็มรูปแบบ ขณะที่ภาคธุรกิจกลับมาดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจมากขึ้น สะท้อนจากความเชื่อมั่นภาคธุรกิจ (BSI) ขยับสู่ระดับก่อนเกิด COVID-19 (ปี 2562) ทำให้หลายองค์กรเริ่มให้พนักงานกลับมาทำงานในสำนักงานมากขึ้น ส่งผลให้ตลาดสำนักงานให้เช่าขยับดีขึ้นต่อเนื่องในปี 2566 ประกอบกับเศรษฐกิจไทยทยอยฟื้นตัวโดยได้อานิสงส์จากการเติบโตของภาคท่องเที่ยวและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ทำให้หลายองค์กรมีการขยายพื้นที่สำนักงานเพื่อรองรับการกลับมาทำงานของพนักงาน ความต้องการเช่าสำนักงานจึงเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ ท่ามกลางอุปทานสำนักงานที่เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง โดยเฉพาะอาคาร Grade A+ และ Grade A ซึ่งส่วนใหญ่ได้รับการรับรองมาตรฐานอาคารเขียว ส่งผลให้ผู้เช่าโดยเฉพาะบริษัทข้ามชาติให้ความสนใจและมีการโยกย้ายไปเช่าอาคารที่มีคุณภาพสูงกว่าหรือใหม่กว่า ในทำเลศักยภาพ อย่างไรก็ตาม ความต้องการเช่าพื้นที่สำนักงานเพิ่มขึ้นค่อนข้างช้าตามภาวะเศรษฐกิจไทย ที่ฟื้นตัวเพียงบางส่วน ประกอบกับบางองค์กรใช้นโยบาย Hybrid workplace เพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงานให้แก่พนักงาน ทำให้ความต้องการใช้พื้นที่สำนักงานเพิ่มขึ้นไม่มากเท่าช่วงก่อนเกิด COVID-19 ท่ามกลางพื้นที่สำนักงานใหม่เข้าสู่ตลาดจำนวนมากจากอาคารที่สร้างแล้วเสร็จ (อาทิ อาคาร One City Centre, Park Silom, The Unicorn, Siam Patumwan House, และ Pier 111 รวมถึงพื้นที่สำนักงานที่ปิดปรับปรุงในช่วงก่อนหน้ากลับเข้าสู่ตลาดอีกครั้ง (อาทิ เอ็มไพร์ทาวเวอร์, อาคารสาทรสแควร์, อาคารทรู ทาวเวอร์ 2) ส่งผลให้อุปทานพื้นที่สำนักงานเพิ่มขึ้นเร็วกว่าความต้องการเช่า กดดันให้อัตราค่าเช่าโดยรวมปรับลดต่อเนื่อง โดยภาวะธุรกิจสำนักงานให้เช่า สรุปได้ดังนี้



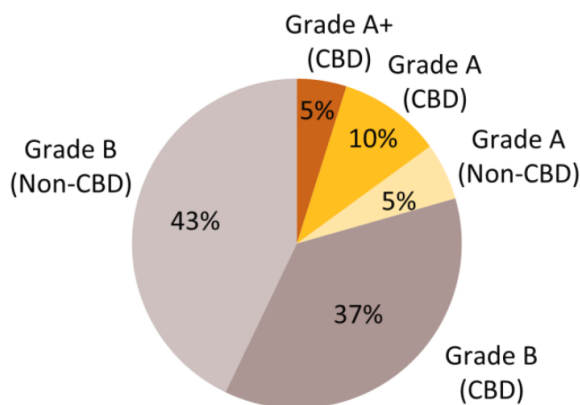
ภาพที่ 32 New Supply and Net Take-Up

ความต้องการเช่าพื้นที่สุทธิ (Net Take-Up) เพิ่มขึ้น 214.5% หรือ 28,339 ตารางเมตร หลังหดตัวต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2564 โดยผู้เช่าจำนวนมากเปลี่ยนไปให้ความสำคัญกับการเช่าพื้นที่ในอาคารเกรด A และ A+ ที่มีคุณภาพสูง โดยเฉพาะอาคารที่ผ่านการรับรองมาตรฐานอาคารเขียวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีการย้ายออกมากขึ้นจากอาคารที่มีคุณภาพเกรดรองลงมาและอาคารเก่า (Flight-to-quality) ส่งผลให้เจ้าของอาคารดังกล่าวมีแผนเร่งปรับปรุงอาคารเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน รวมถึงการปรับกลยุทธ์เพื่อรักษาผู้เช่าเก่าและจูงใจผู้เช่าใหม่ อาทิ เพิ่มความยืดหยุ่นด้านราคาค่าเช่า และปรับปรุงพื้นที่สำนักงานให้มีรูปแบบสอดคล้องความต้องการของผู้เช่า



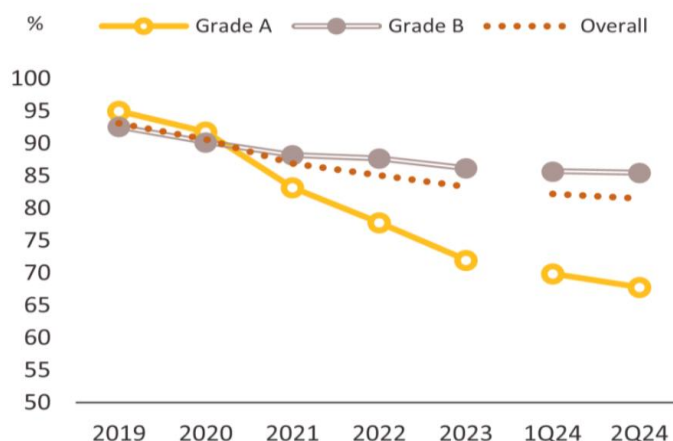
ภาพที่ 33 Office Space in BMR

โดยการเช่าพื้นที่สำนักงานสะสม (Occupied space) อยู่ที่ 7.9 ล้านตารางเมตร เพิ่มขึ้น 0.2% YoY จากกลุ่มผู้เช่า อาทิ บริษัทสินค้าอุปโภคบริโภค ธุรกิจโคเวิร์กกิงสเปซ และบริษัทการตลาดออนไลน์ ที่เน้นทำเลใจกลางเมืองและพื้นที่โดยรอบที่เดินทางสะดวก อีกทั้งราคาเสนอเช่าไม่สูงมากนัก



ภาพที่ 34 Share of Total Supply by Grade and by Area (2023)

พื้นที่สำนักงานเปิดให้บริการใหม่อยู่ที่ 278,142 ตารางเมตร ลดลง -12.1% YoY โดยอาคารสำนักงานที่สร้างเสร็จส่วนใหญ่อยู่ในย่าน CBD (อาทิ อาคาร Park Silom, The Unicorn, HQ Tower (Plan B), P23, Pier 111, Siam Patumwan House, Quant Sukhumvit 25, PUNN, และ JLK Tower) ส่งผลให้อุปทานพื้นที่สำนักงานสะสมอยู่ที่ระดับ 9.5 ล้านตารางเมตร ซึ่ง 80% เป็นพื้นที่สำนักงาน Grade B และที่เหลือ (20%) เป็นสำนักงาน Grade A



ภาพที่ 35 Occupancy Rate by Grade

อัตราการเช่าพื้นที่เฉลี่ยลดลงสู่ระดับ 83.3% ต่ำสุดในรอบกว่า 10 ปี โดยสำนักงาน Grade A เฉลี่ยที่ 72.0% และ Grade B เฉลี่ย 86.2% เป็นการลดลงต่อเนื่องจากระดับสูงกว่า 90.0% ในช่วงก่อน COVID-19 เป็นผลจากอุปทานพื้นที่ใหม่เข้าสู่ตลาดต่อเนื่องท่ามกลางอุปสงค์ที่เพิ่มขึ้นช้ากว่า ส่งผลให้ผู้เช่ามีอำนาจต่อรองมากขึ้นทั้งด้านอัตราค่าเช่าและเงื่อนไขการเช่าที่จูงใจ โดยค่าเช่าสำนักงานปรับลดลงทุกเกรดยกเว้นเพียง Grade A+ ที่ได้รับความนิยมจากผู้เช่า ทำให้ค่าเช่าปรับขึ้นได้ต่อเนื่อง สำหรับอัตราการเช่าของสำนักงาน Grade A ลดลงอย่างมีนัยสำคัญโดยเฉพาะอาคารเก่าในย่านศูนย์กลางธุรกิจ (CBD) เนื่องจากบริษัทข้ามชาติ (MNCs) มีการโยกย้ายไปยังสำนักงานที่ใหม่กว่า ขณะที่อาคาร Grade B ได้รับผลกระทบน้อยกว่า เนื่องจากบริษัทส่วนใหญ่ในอาคารไม่เน้นปรับตัวสู่การทำงานแบบไฮบริด และอาจต้องจ่ายค่าเช่าเพิ่มขึ้นหากเลือกย้ายไปยังสำนักงานที่ดีกว่า

สำหรับภาครัฐออกมาตรการที่เอื้อประโยชน์แก่ธุรกิจ ผลกระทบต่อ ธพส. ประเด็นท้าทายที่ธุรกิจต้องปรับตัวในระยะอันใกล้ ได้แก่

1) การแข่งขันมีแนวโน้มรุนแรงขึ้นจากแผนการลงทุนอาคารสำนักงานที่เพิ่มขึ้นถึง 1.4 เท่า ในช่วงปี 2567 - 2569 เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยช่วง 3 ปีที่ผ่านมา ท่ามกลางอุปสงค์ฟื้นตัวช้า ทำให้การปรับขึ้นค่าเช่าทำได้จำกัด

2) อาคารสำนักงานที่ได้รับการรับรองมาตรฐานระดับนานาชาติ เช่น มาตรฐานอาคารสีเขียวจะเป็นที่ต้องการมากขึ้นสำหรับผู้เช่าที่กำหนดเป้าหมายการเสริมสร้างความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมโดยเฉพาะบริษัทข้ามชาติ ทำให้มีภาระต้นทุนที่มากกว่าการพัฒนาอาคารทั่วไปเฉลี่ย 15-20%

3) การปรับเปลี่ยนและบริหารจัดการพื้นที่สำนักงานในรูปแบบ Flexible Space ซึ่งเป็นที่นิยมแพร่หลายทั้งในไทยและต่างประเทศ ทำให้เจ้าของอาคารมีภาระต้นทุนการดำเนินการเพิ่มขึ้น

4) การปรับปรุงอาคารให้ทันสมัย การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการอาคาร ภาพลักษณ์ทันสมัย มีการบริหารจัดการอาคารที่ดี และมาตรการ/ระบบรักษาความปลอดภัยเข้มงวด จะเป็นที่ต้องการของตลาด

5) อัตราค่าเช่าสำนักงานไม่สูงมากเมื่อเทียบกับเมืองใหญ่ในประเทศคู่แข่ง เช่น สิงคโปร์และโฮจิมินห์ เป็นต้น

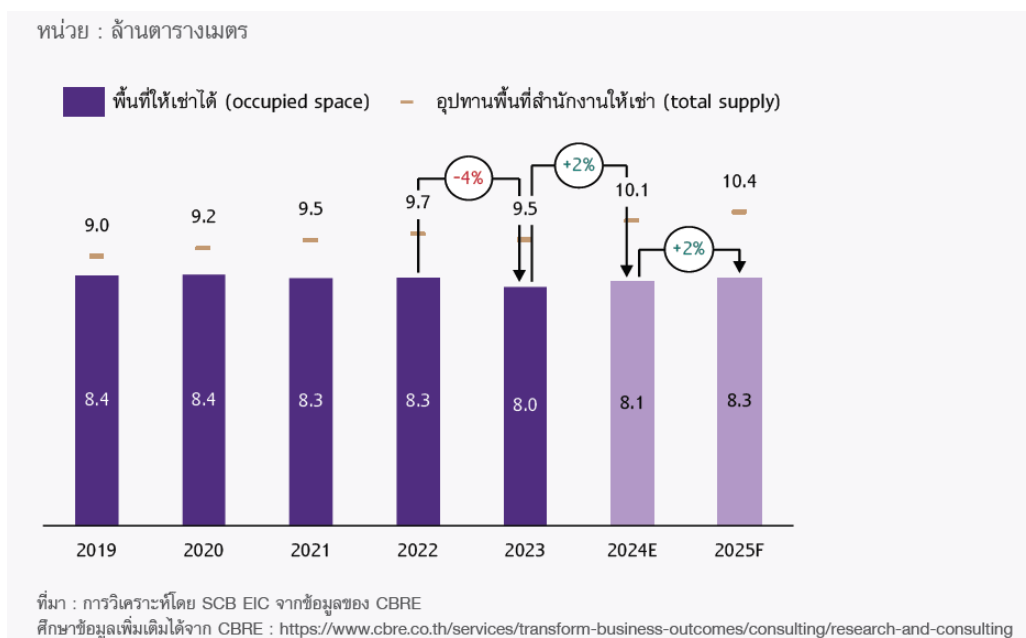
สำนักงานให้เช่า เช่น สิทธิพิเศษทางภาษีสำหรับบริษัทจัดตั้งที่เป็นศูนย์กลางธุรกิจระหว่างประเทศ (International Business Center: IBC) ปัจจัยข้างต้นหนุนให้ตลาดอาคารสำนักงานของไทยมีโอกาสเติบโตต่อเนื่องในระยะข้างหน้า

● ความเชื่อมโยงแนวโน้มอุตสาหกรรม ต่อการจัดการนวัตกรรม

แนวโน้มอุตสาหกรรมอาคารสำนักงานสะท้อนให้เห็นว่าตลาดมีการแข่งขันสูง ผู้เช่ามีความต้องการที่ซับซ้อนขึ้น และการพัฒนาโครงการจำเป็นต้องขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและมาตรฐานสากล ทำให้ “การจัดการนวัตกรรม” กลายเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของ ธพส. อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งในมิติของการออกแบบ การบริหารจัดการอาคาร และการให้บริการแก่ผู้เช่า ความนิยมของอาคารที่มีระบบอัจฉริยะ มาตรฐานอาคารเขียว และความยืดหยุ่นของพื้นที่ ส่งผลให้ ธพส. ต้องพัฒนานวัตกรรมที่ตอบโจทย์ด้านพลังงาน สิ่งแวดล้อม ระบบรักษาความปลอดภัย และเทคโนโลยีดิจิทัลขั้นสูง ขณะเดียวกัน แนวโน้ม Hybrid workplace และความต้องการพื้นที่แบบ Flexible Space ทำให้เกิดความจำเป็นในการคิดค้นรูปแบบพื้นที่ใหม่ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามการใช้งาน รวมถึงระบบบริหารจัดการอาคารที่รองรับพฤติกรรมผู้เช่าที่หลากหลายยิ่งขึ้น นอกจากนี้ อัตราการแข่งขันที่รุนแรงและอุปทานที่เพิ่มขึ้นยังผลักดันให้นวัตกรรมกลายเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพโครงการ สร้างความแตกต่าง และเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของ ธพส. ทั้งในด้านภาพลักษณ์ คุณภาพบริการ และประสิทธิภาพการดำเนินงาน นำไปสู่การบริหารอสังหาริมทรัพย์ของรัฐที่ทันสมัย คุ่มค่า และตอบสนองต่อความต้องการของตลาดในระยะยาว

2) ตลาด ความนิยมของลูกค้าและตลาด

คาดการณ์แนวโน้มความต้องการพื้นที่สำนักงานให้เช่าใหม่ในกรุงเทพและปริมณฑลในปี 2567 - 2568 ยังมีแนวโน้มไม่สามารถฟื้นตัวได้เท่าที่ควร โดยฟื้นตัวเล็กน้อยประมาณ 1% เนื่องจากบริษัทในประเทศที่ฟื้นตัวได้ช้าตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจ ประกอบกับการทำงานในรูปแบบ Hybrid workplace และ Office-based Hybrid workplace ที่ยังคงกดดันให้ความต้องการพื้นที่ใหม่ของทั้งบริษัทในประเทศและต่างประเทศมีแนวโน้มทรงตัวหรือเพิ่มขึ้นได้เพียงเล็กน้อย โดยคาดว่าความต้องการพื้นที่ใหม่จะมาจากบริษัทต่างชาติ โดยเฉพาะบริษัทขนาดใหญ่ที่ทยอยกลับเข้ามาลงทุนเป็นหลัก อย่างไรก็ตาม ความต้องการพื้นที่ใหม่ของบริษัทต่างประเทศยังคงมีความท้าทายจากการแข่งขันที่ดึงดูดการลงทุนที่เข้มข้นจากประเทศเพื่อนบ้านใน ASEAN ทั้งนี้ บริษัทต่างชาติขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่จะสนใจทำเลใจกลางเมืองหรือไม่ไกลจากกลางเมืองมาก และนิยมพื้นที่ให้เช่าในมาตรฐานสูง วัสดุอุปกรณ์และอุปทานของพื้นที่สำนักงานให้เช่าในพื้นที่กรุงเทพฯ และปริมณฑล



ภาพที่ 36 ตลาด ความนิยมของลูกค้าและตลาด

ดังนั้นกลยุทธ์ที่ ธพส. จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าและตลาดที่ควรเน้นให้ความสำคัญในระยะข้างหน้า ได้แก่ สร้างความแตกต่าง และยกระดับคุณภาพของพื้นที่หรือโครงการ : ผู้ประกอบการพื้นที่ค้าปลีกและพื้นที่สำนักงานให้เช่าอาจสร้างความแตกต่างของพื้นที่โดยการเพิ่มความหลากหลายของประเภทผู้เช่าหรือรูปแบบของพื้นที่เช่าในโครงการเพื่อดึงดูด Traffic เช่น การผสมผสานพื้นที่ Supermarket ร้านค้าหรือพื้นที่สำนักงานให้เช่าเข้ากับโรงแรมร้านอาหาร บริการทางการแพทย์ Wellness center พื้นที่สำหรับการพักผ่อนหรือสันทนาการ พื้นที่สำหรับการศึกษาเรียนรู้สาธารณะไปจนถึงพื้นที่สำหรับการอยู่อาศัย เป็นต้น นอกจากนี้ยังรวมถึงการยกระดับหรือปรับปรุงคุณภาพของพื้นที่หรือโครงการและอยู่เสมอเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและหลีกเลี่ยงการแข่งขันด้านการลดอัตราค่าเช่า เช่น การปรับปรุงพื้นที่ (Renovation) ให้ได้รับการรับรองมาตรฐานอาคารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน เลือกใช้บริษัทบริหารและจัดการอาคารที่มีมาตรฐานมีระบบรักษาความปลอดภัยที่รัดกุม มีการออกแบบโดยคำนึงถึงการจัดการเหตุฉุกเฉิน เป็นต้น

บริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรักษาอัตรากำไร : ทั้งด้านต้นทุนการพัฒนาโครงการ โดยการนำเทคโนโลยีที่ช่วยลดขั้นตอนการก่อสร้างหรือลดการใช้แรงงาน เช่น BIM (Building Information Modeling), Smart construction, เทคโนโลยีการก่อสร้างสำเร็จรูป เป็นต้น การสร้างความร่วมมือกับผู้รับเหมาก่อสร้างและธุรกิจที่เกี่ยวข้องใน Supply chain รวมถึงด้านต้นทุนการดำเนินงาน โดยการใช้เทคโนโลยีหรือติดตั้งอุปกรณ์ที่ช่วยลดค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน เช่น Solar cell, อุปกรณ์การใช้น้ำระบบ Eco power และ EV charger รวมถึงการออกแบบพื้นที่โดยคำนึงถึงการใช้แสงจากธรรมชาติทิศทางลม เป็นต้น

ให้ความสำคัญกับเทรนด์ ESG : โดยเฉพาะด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) โดยการพัฒนาโครงการใหม่ที่เป็นโครงการขนาดใหญ่ในปัจจุบัน มักผ่านการรับรองมาตรฐานอาคารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน เช่น Leadership in Energy and Environmental Design (LEED), Global Real Estate Sustainability Benchmark (GRESB), WELL Building Standard และมาตรฐานอาคารเขียว TREES สะท้อนถึงการให้ความสำคัญกับการพัฒนาโครงการที่คำนึงถึงถึงความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้กับโครงการมากขึ้น และมีผลต่อการตัดสินใจเช่าพื้นที่ รวมถึงส่งผลต่อความสามารถในการปรับขึ้นของอัตราค่าเช่าตามมา

นอกจากนี้จากการสำรวจความคิดเห็นลูกค้าของ ธพส. พบว่าลูกค้าแต่ละกลุ่มมีความต้องการความคาดหวังและความกังวลที่สำคัญ โดยมีรายละเอียดสรุปแต่ละโครงการได้ ดังนี้ โครงการศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ อาคารราชบุรีดิเรกฤทธิ์ อาคารรัฐประศาสนภักดี และโครงการพัฒนาพื้นที่ส่วนขยายศูนย์ราชการฯ โซน C ซึ่งกลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ ประกอบด้วย 1) ผู้เช่าภาครัฐ 2) ผู้เช่าภาคเอกชน และ 3) ผู้ให้บริการ

- ผู้เช่าภาครัฐ มีความต้องการการจัดทำพื้นที่ Sky Walk จากสถานีบริเวณกรมการกงสุล เชื่อมต่อเข้ามาภายในอาคาร, การติดตั้งระบบกล้องวงจรปิดที่มีความละเอียดชัดเจนอย่างทั่วถึง มีความคาดหวังการปรับปรุงถนนภายในศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ ให้เกิดความสะอาดสวยงาม และมีความกังวลเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนพื้นที่ให้เป็นสวนหย่อม/สวนสาธารณะ ระบบกล้องวงจรปิดเสียหายและไม่ได้รับการซ่อมบำรุงส่งผลให้ไม่สามารถตรวจสอบเมื่อเกิดเหตุได้

- ผู้เช่าภาคเอกชน และผู้ให้บริการ : ไม่มีความคิดเห็น
- โครงการสนามกอล์ฟบางพระ จังหวัดชลบุรี ประกอบด้วย 1) กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ โดยมีกลุ่มย่อยประกอบด้วย 1) ผู้เช่าภาคเอกชน และ 2) ผู้ให้บริการ : ไม่มีความคิดเห็น
- โครงการบริหารจัดการพื้นที่ศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติ จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ : ไม่มีความคิดเห็น
- โครงการบูรณาการสวัสดิการที่พิกอาศัยกับสถานที่ทำงานและศูนย์บริการของข้าราชการพลเรือนสามัญประกอบด้วย 1) กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ (ผู้เช่าภาครัฐ) : ไม่มีความคิดเห็น
- โครงการสวัสดิการที่พิกอาศัยของข้าราชการในที่ราชพัสดุ ประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ (ผู้เช่าภาครัฐ) : ไม่มีความคิดเห็น
- โครงการก่อสร้างสนามกีฬาของกรมพลศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ (ผู้เช่าภาครัฐ) : ไม่มีความคิดเห็น

- โครงการก่อสร้างอาคารพักอาศัยบุคลากรทางการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ (ผู้เช่าภาครัฐ) : ไม่มีความคิดเห็น

- โครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณท่าเทียบเรือศุลกากรเกาะสีชัง จังหวัดชลบุรี ประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ (ผู้เช่าภาครัฐ) มีความต้องการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการพัฒนาพื้นที่ฯ ก่อนและหลังจากดำเนินการก่อสร้างแล้วเสร็จแก่หน่วยงานภาครัฐและเอกชนบนเกาะสีชัง เพื่อให้ทราบข้อมูลอย่างครบถ้วน มีความคาดหวังการประชาสัมพันธ์หลังจากดำเนินการก่อสร้างโครงการแล้วเสร็จอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทั่วถึงทั้งเจ้าหน้าที่กรมศุลกากร ภาครัฐและเอกชนบนเกาะสีชัง และประชาชนทั่วไป เพื่อให้ได้ทราบข้อมูล

- โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานสรรพากร สุขุมวิท 11 ประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ (ผู้เช่าภาครัฐ) มีความต้องการประชาสัมพันธ์ข้อมูลล่วงหน้าในระยะเวลาที่เพียงพอ เช่น กำหนดการเคลื่อนย้ายบุคลากร และอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการเข้าสำนักงานอย่างชัดเจน การจัดทำป้ายประชาสัมพันธ์ให้ผู้มาติดต่อราชการทราบถึงสถานที่ตั้งชั่วคราว มีความคาดหวังการจัดทำป้ายแสดงแผนที่การเดินทางไปยังสถานที่ทำการชั่วคราว เพื่อเพิ่มความสะดวกให้แก่ผู้มาติดต่อราชการและเจ้าหน้าที่ที่พักอาศัยในบริเวณดังกล่าว การรายงานความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอโดยที่การดำเนินงานเป็นไปตามแผนภายในกำหนดเวลา และมีความกังวลผู้มาติดต่อเกิดความสับสนและเสียเวลา หากไม่มีการประชาสัมพันธ์ที่เพียงพอ และความคืบหน้าไม่เป็นไปตามแผน ทำให้ไม่สามารถเข้าใช้งานพื้นที่ได้ตามกำหนดกระทบต่อการจัดทำงบประมาณและการประชาสัมพันธ์แก่ผู้มาติดต่อราชการและผู้ปฏิบัติงาน

- โครงการก่อสร้างและบริหารที่พักอาศัยผู้สูงอายุรามาศรี-ธนารักษ์ จังหวัดสมุทรปราการ ประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ (ผู้เช่าภาครัฐ) : ไม่มีความคิดเห็น

- โครงการตกแต่งภายในฯ กระทรวงการคลัง ประกอบด้วย กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ (ผู้เช่าภาครัฐ) : ไม่มีความคิดเห็น

ทั้งนี้จากข้อมูลการสำรวจดังกล่าว ธพส. ควรมีการเก็บข้อมูลเสียงของลูกค้าให้ครบถ้วน และการเก็บข้อมูลที่เป็นข้อมูลเชิงลึกมากยิ่งขึ้น

- **ความเชื่อมโยงตลาด ความนิยมของลูกค้าและตลาด ต่อการจัดการนวัตกรรม**

แนวโน้มของลูกค้าและตลาดในอุตสาหกรรมอาคารสำนักงานชี้ให้เห็นว่าองค์กรต้องปรับตัวด้วยนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้เช่าที่เน้นความยืดหยุ่น คุณภาพพื้นที่ และมาตรฐานสากลมากขึ้น การเปลี่ยนผ่านสู่การทำงานแบบ Hybrid workplace ทำให้ความต้องการพื้นที่ปรับลดลง แต่ความคาดหวังด้านประสิทธิภาพการใช้พื้นที่ ความสะดวกในการเข้าถึง และระบบเทคโนโลยีอัจฉริยะเพิ่มสูงขึ้น ขณะเดียวกัน การเติบโตของอาคารมาตรฐานสูงและอาคารเขียวผลักดันให้นวัตกรรมด้านการออกแบบอาคารประหยัดพลังงาน ระบบบริหารจัดการอาคารอัจฉริยะ และมาตรการด้านความปลอดภัยต้องได้รับการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ การสะท้อนเสียงของลูกค้าจากโครงการต่าง ๆ ชี้ให้เห็นว่า ธพส. ต้องนำนวัตกรรมด้านการสื่อสาร การบูรณาการข้อมูล และการบริหารโครงการที่โปร่งใสมาใช้เพื่อให้ผู้ให้บริการได้รับข้อมูลครบถ้วน ลดความกังวล และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม แนวโน้มเหล่านี้ทำให้นวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความแตกต่าง ยกระดับคุณภาพโครงการ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของ ธพส. ในตลาดอสังหาริมทรัพย์ที่มีความท้าทายและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3) คู่เทียบ (Benchmarking)

การวิเคราะห์คู่เทียบและข้อเสนอแนะในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร ดำเนินการโดยการวิเคราะห์คู่เทียบที่มีการทำธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกับ ธพส. หรือมีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกับการให้บริการของ ธพส. ซึ่งมีการวิเคราะห์ทั้งคู่เทียบในประเทศ ประกอบด้วย 1. บริษัท เอ็น.ซี.ซี. แมนเนจเม้นท์ แอนด์ ดิเวลลอปเม้นท์ บริหารศูนย์ประชุมฯ พื้นที่กว่า 131,160 ตร.ม. (4 แห่ง) 2. บริษัท อิมแพ็ค เอ็กซิบิชั่น แมนเนจเม้นท์ จำกัด บริหารศูนย์แสดงสินค้าและการประชุม อิมแพ็ค เมืองทองธานี พื้นที่ 140,000 ตารางเมตร 3. ไบเทค บูรี บริหารโครงการ mixed use ของ BITEC และ 4. พันธุ์ทิพย์ แอท งามวงศ์วาน บริหารศูนย์การค้า พันธุ์ทิพย์ งามวงศ์วาน และในต่างประเทศ 1. สำนักงานที่ดินและทรัพย์สินแห่งชาติ (SLA) เป็นหน่วยงานรัฐ (Statutory Board) ภายใต้กระทรวงกฎหมายของสิงคโปร์ (Ministry of Law) และ 2. Korea Land & Housing Corporation (LH) เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาที่ดินในเขตเมือง รวมถึงการบำรุงรักษาและบริหารจัดการที่ดินและที่อยู่อาศัย ภายใต้สังกัดกระทรวงที่ดิน โครงสร้างพื้นฐาน และคมนาคม (Ministry of Land, Infrastructure, and Transport (MOLIT)) โดยสามารถสรุปประเด็นของแต่ละคู่เทียบได้ ดังนี้

ตารางที่ 8 คู่เทียบ (Benchmarking)

คู่เทียบ	จุดเด่น	ข้อเสนอแนะในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร
 1. บริษัท เอ็น.ซี.ซี. แมนเนจเม้นท์ แอนด์ ดิเวลลอปเม้นท์ บริหารศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ ตั้งแต่ปี 2534 และมีประสบการณ์บริหาร ศูนย์ประชุมทั้งในประเทศและต่างประเทศ อย่างยาวนาน รวมถึงเคยจัดงานประชุม ระดับโลก คือ การประชุมประจำปีของ ธนาคารโลกและกองทุนการเงินระหว่างประเทศครั้งที่ 46 ซึ่ง ได้รับคำชื่นชมในระดับสากล	- มีการกำหนดจุดยืนในการให้บริการที่ชัดเจน โดย มุ่งเน้นการ “เป็นผู้นำในอุตสาหกรรม MICE” - มีการให้บริการในรูปแบบ One Stop Service รองรับทุกความต้องการของลูกค้า - มีการพัฒนา Website ที่มี Features ที่สามารถ ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้ครบถ้วน ทั้งใน ส่วนของรายละเอียดพื้นที่ และ Virtual Inspection Technology - มีการใช้สื่อประชาสัมพันธ์หลายช่องทาง เพื่อโปรโมต การใช้งานของพื้นที่	- การกำหนดจุดยืนในการให้บริการที่ชัดเจน เพื่อกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย จากความสามารถในการดำเนินงานและความได้เปรียบจากสถานที่และความน่าเชื่อถือจากการเป็นหน่วยงานภาครัฐ - การพัฒนาแบบการให้บริการแบบ One Stop Service ที่รองรับทุกความต้องการของลูกค้า - การพัฒนาช่องทางการสื่อสารผลิตภัณฑ์ขององค์กรให้เทียบเคียงคู่เทียบด้วย Virtual Technology
 2. บริษัท อิมแพ็ค เอ็กซิบิชั่น แมนเนจเม้นท์ จำกัด ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2542 เป็นศูนย์แสดงสินค้าและการประชุมชั้นนำของภูมิภาคเอเชีย มีพื้นที่รวมกว่า 140,000 ตารางเมตร พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกครบครันและการบริการตามมาตรฐานสากลรองรับการจัดงานทุกรูปแบบ	- การกำหนดบทบาทและเป็นส่วนสำคัญในการสนับสนุนด้านกลยุทธ์และแผนการพัฒนาอุตสาหกรรมไมซ์ (MICE) ของประเทศไทย - มีการให้บริการในรูปแบบ One Stop Service รองรับทุกความต้องการของลูกค้า - มีพื้นที่ (Products) หลากหลายประเภทที่สามารถรองรับความต้องการหลากหลายรูปแบบ - มีโครงสร้างพื้นฐานรองรับการเดินทางที่ครอบคลุมทั้งในส่วนในพื้นที่จอดรถส่วนตัวและการเดินทางสาธารณะ (รถประจำทางและรถไฟฟ้า) - มี Event Calendar ที่สามารถดูข้อมูลย้อนหลัง 10 ปี เพื่อให้ลูกค้าสามารถศึกษาประสบการณ์ทำงานของ Impact ได้อย่างชัดเจน	- การกำหนดจุดยืนในการให้บริการที่ชัดเจน เพื่อกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายจากความสามารถในการดำเนินงานและความได้เปรียบจากสถานที่และความน่าเชื่อถือจากการเป็นหน่วยงานภาครัฐ - การพัฒนาแบบการให้บริการแบบ One Stop Service ที่รองรับทุกความต้องการของลูกค้า - การจัดทำ Website และ Database ที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของลูกค้า - การผลักดันการใช้งานในพื้นที่อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มปริมาณการใช้งานพื้นที่ Retail Commercial

คู่เทียบ	จุดเด่น	ข้อเสนอแนะในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร
	มีโครงการสรรหาผู้ใช้งานในพื้นที่อย่างต่อเนื่อง (ในรูปแบบหน่วยงาน/องค์กร) เพื่อเพิ่มปริมาณการใช้งานพื้นที่ Retail Commercial	
 3. ศูนย์นิทรรศการและการประชุมไบเทค ก่อตั้งในปี พ.ศ. 2538 โดยกลุ่มบริษัท ภิรัชบุรี เปิดให้บริการ พ.ศ. 2540 โดยมุ่งหวังให้เป็นศูนย์สำหรับอุตสาหกรรมไม่ซ้ำขนาดใหญ่นิคมระดับนานาชาติแห่งแรกของประเทศไทย ได้รับการยอมรับในระดับเอเชีย-แปซิฟิก และคว้ารางวัลจากองค์กรชั้นนำระดับโลก ปัจจุบันเป็นศูนย์กลางกิจกรรมธุรกิจและไลฟ์สไตล์ในย่านสุขุมวิท-บางนา	- สถานที่ ทำเล ตั้งอยู่ใจกลางเมืองทางฝั่งตะวันออกของกรุงเทพฯ ย่านสุขุมวิท – บางนา ติดกับทางหลวงเส้นหลัก ซึ่งยัง ไม่มีคู่แข่งในทำเลนั้น - ไบเทคบุรี (BITEC BURI) มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่หลากหลายและครอบคลุมทั้งธุรกิจและผู้บริโภคทั่วไป โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มหลัก คือ People and Business, Active Lifestyle, Family และ Group of Friends	การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจนและพัฒนากิจกรรมและบริการที่รองรับความต้องการของกลุ่มลูกค้านั้น ๆ
 4. พันธุ์ทิพย์ แอท งามวงศ์วาน บริหารโดยบริษัท แอสเสท เวิร์ดคอร์ป จำกัด (มหาชน) หรือ AWC เป็นศูนย์การค้าที่ผสมผสานของสะสมกับความทันสมัย มีศูนย์พระเครื่องที่ใหญ่ที่สุดในประเทศ และตลาดนัดติดแอร์ของถนนพหลโยธินครอบคลุมพื้นที่กว่า 100,000 ตร.ม. มีผู้ใช้บริการกว่า 800,000 คนต่อเดือนตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์หลากหลายในย่านนนทบุรี	- สถานที่ ทำเล ใจกลางเมืองบนถนนเศรษฐกิจในย่านงามวงศ์วาน - การเดินทางสะดวกทั้งรถส่วนบุคคล และรถโดยสารสาธารณะ - เป็นศูนย์พระเครื่องที่ใหญ่ในระดับประเทศไทย - มีลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย โดยเฉพาะกลุ่มตลาดพระเครื่อง หรือสินค้ามือสอง	การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจนและพัฒนากิจกรรมและบริการที่รองรับความต้องการของกลุ่มลูกค้านั้น ๆ
 5. Singapore Land Authority (SLA) SLA เป็นหน่วยงานรัฐภายใต้กระทรวงกฎหมายของสิงคโปร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการนำข้อมูลภูมิสารสนเทศ บริการ และเทคโนโลยี มาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนรัฐบาลไปสู่การเป็น Smart Nation	- การดำเนินงานในรูปแบบรวมศูนย์ ส่งผลให้สามารถดำเนินงานในรูปแบบบูรณาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ - มี Ecosystem รองรับการทำงานเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร - ไม่มีความเสี่ยงเรื่องรายได้ภาครัฐ เนื่องจากมีรายได้จากการดำเนินงานของตนเอง และมีภารกิจที่เป็นเชิงเศรษฐกิจ ไม่ได้พึ่งพาเงินสนับสนุนเพื่อดำรงอยู่	- การเร่งแก้ไขข้อจำกัดทางด้านกฎหมาย กระบวนการ และข้อบังคับให้คล่องตัวต่อการดำเนินงานธุรกิจ - การกำหนด Ecosystem ในการดำเนินธุรกิจในอนาคต

คู่แข่ง	จุดเด่น	ข้อเสนอแนะในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร
 6. Korea Land & Housing Corporation (LH) เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาที่ดินในเขตเมือง รวมถึงการบำรุงรักษาและบริหารจัดการที่ดินและที่อยู่อาศัย ภายใต้สังกัดกระทรวงที่ดิน โครงสร้างพื้นฐาน และคมนาคม ก่อตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับสภาพแวดล้อมการอยู่อาศัยของประชาชน และส่งเสริมการใช้ทรัพยากรที่ดินของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการเติบโตของเศรษฐกิจชาติ	- มีศูนย์วิจัยและพัฒนา (R&D) ที่เอื้อต่อการดำเนินงานในอนาคต - มีบทบาทในการพัฒนาเมืองและที่อยู่อาศัยในต่างประเทศ - ไม่มีความเสี่ยงเรื่องรายได้ภาครัฐ เนื่องจากแหล่งรายได้หลักไม่ได้พึ่งพารัฐโดยตรง และมีฐานทรัพย์สินและสินทรัพย์ขนาดใหญ่	- การเร่งแก้ไขข้อจำกัดทางด้านกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับให้คล่องตัวต่อการดำเนินงานธุรกิจ - การจัดตั้งศูนย์วิจัยและพัฒนา (R&D) ที่เอื้อต่อการดำเนินงานในอนาคต

● ความเชื่อมโยงคู่แข่ง (Benchmarking) ต่อการจัดการนวัตกรรม

การวิเคราะห์คู่แข่ง (Benchmarking) ทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญที่ชี้ให้เห็นแนวทางพัฒนา นวัตกรรมขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม โดยการศึกษาจุดเด่นของผู้ประกอบการชั้นนำ ทั้งผู้บริหารศูนย์ประชุม ศูนย์แสดงสินค้า ผู้พัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ และรัฐวิสาหกิจต่างประเทศ ช่วยให้ ธพส. มองเห็นมาตรฐานใหม่ของอุตสาหกรรม เช่น การให้บริการแบบ One Stop Service การใช้เทคโนโลยีเสมือนจริง (Virtual/ Visualization Technology) ระบบบริหารอาคารอัจฉริยะ มาตรฐานอาคารสีเขียว การจัดทำฐานข้อมูลลูกค้า อย่างเป็นระบบ ตลอดจนโครงสร้างการบริหารงานแบบรวมศูนย์และ Ecosystem ที่สนับสนุนนวัตกรรมต่อเนื่อง Benchmarking จึงเป็นพื้นฐานในการกำหนดทิศทาง ริเริ่ม และพัฒนานวัตกรรมใหม่ขององค์กร โดยช่วยระบุ ช่องว่างความสามารถ ปรับปรุงรูปแบบการให้บริการ พัฒนาเทคโนโลยีที่ตอบโจทย์ตลาด และยกระดับศักยภาพ การแข่งขันให้ทัดเทียมมาตรฐานระดับภูมิภาคและสากล ซึ่งล้วนเสริมให้การจัดการนวัตกรรมของ ธพส. มีความเป็นระบบ ทันสมัย และสามารถขับเคลื่อนภารกิจด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของรัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน

1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technological Component : T)

1) Smart Building: มาตรฐานของอาคาร DGNB (Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen)

มาตรฐาน DGNB โดยหน่วยงานสภาอาคารยั่งยืนของเยอรมัน (German Sustainable Building Council – DGNB) ถือเป็นมาตรฐานอาคารระดับโลก โดยมีจุดประสงค์เพื่อใช้ผลการรับรองเป็นเครื่องมือทางการตลาดหรือเพื่อแสดงความเป็นผู้นำด้านการออกแบบอาคารและความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมเป็นทั้งแรงจูงใจและเป็นเครื่องมือในการวางแผนเพื่อให้สามารถสร้างอาคารที่ดีขึ้น มีการควบคุมมาตรฐานให้เป็นไปอย่างถูกต้อง

โปร่งใสและเป็นกลาง เป็นมาตรฐานที่ให้ความสำคัญกับด้านเศรษฐกิจและการสร้างตามมาตรฐานระบบนิเวศ โดยการประเมินจะขึ้นอยู่กับการใช้งานและประเภทของอาคาร ซึ่งคำนึงถึงประโยชน์ของพื้นที่โซนเมืองที่มีอยู่อย่างจำกัด ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจสังคม ด้านวัฒนธรรม และกระบวนการจัดการอาคารด้วยเทคโนโลยีมาตรฐาน DGNB เป็นการประเมินแบบอาคารทั้งอาคารเก่าและใหม่ โดยประเมินประสิทธิภาพโดยรวมของอาคารและบริเวณโดยรอบ ซึ่งแต่ละพื้นที่จะมีการตรวจมาตรฐาน DGNB ตามวิธีการประเมินผลที่เหมือนกันภายใต้แนวคิดการสร้างที่ยั่งยืนให้แก่อาคาร นอกจากนี้ยังมีการทำข้อเสนอแนะช่วยให้มีการปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงตัวแบบอาคารให้ตรงกับประเภทของแต่ละอาคารหรือข้อกำหนดที่แตกต่างกันอีกด้วย

เกณฑ์การตัดสินระดับการรับรองอาคาร

Total-Performance Index	Minimum Performance Index	Awards	
from 35 %	— %	Bronze*	
from 50 %	35 %	Silver	
from 65 %	50 %	Gold	
from 80 %	65 %	Platinum	

* This award is valid only for existing buildings

ภาพที่ 37 เกณฑ์การตัดสินระดับการรับรองอาคาร

เกณฑ์การตัดสินแต่ละประเภทอาคารจะมีการแบ่งระดับรางวัลที่ต่างกันออกไปด้วยข้อกำหนดบางอย่าง ซึ่งมีน้ำหนักคะแนนแตกต่างกันมี 6 หัวข้อ ใช้วิธีการประเมินแบบถ่วงน้ำหนัก การรับรองระดับ Platinum เป็นรางวัลสูงสุด และการรับรองระดับ Bronze เป็นระดับต่ำสุด การตัดสินระดับการรับรองอาคารใช้ดัชนีประสิทธิภาพของอาคารโดยรวมเป็นเกณฑ์ประเมิน ถ้าอาคารได้คะแนนน้อยกว่า 35% แต่ผ่านเกณฑ์ประสิทธิภาพขั้นต่ำทั้งหมดจะได้รับใบรับรอง DGNB ระดับ Bronze ซึ่งเป็นใบรับรองระดับต่ำสุด ดัชนีประสิทธิภาพโดยรวมมีค่าตั้งแต่ 35% ถึง 50% อาคารจะได้รับใบรับรอง DGNB ระดับ Silver ดัชนีประสิทธิภาพโดยรวมมีค่าตั้งแต่ 50% ถึง 65% จะได้รับใบรับรอง DGNB ระดับ Gold และดัชนีประสิทธิภาพโดยรวมมีค่าตั้งแต่ 65% ถึง 80% จะได้รับใบรับรอง DGNB ระดับ Platinum

● ความเชื่อมโยง Smart Building : มาตรฐานของอาคาร DGNB (Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen) ต่อการจัดการนวัตกรรม

มาตรฐาน DGNB เป็นกลไกเร่งการพัฒนาวัตกรรมการด้านอาคารอัจฉริยะและความยั่งยืน เนื่องจากเกณฑ์ประเมินครอบคลุมประสิทธิภาพอาคาร เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี ทำให้องค์กรต้องค้นหา ออกแบบ และนำเทคโนโลยีใหม่ เช่น ระบบพลังงานอัจฉริยะ เซนเซอร์ตรวจวัดประสิทธิภาพ การใช้วัสดุยั่งยืน และการบริหารอาคารด้วยข้อมูลแบบเรียลไทม์ มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มคะแนนตามเกณฑ์ DGNB พร้อมทั้งพัฒนารูปแบบอาคารที่ตอบโจทย์ความยั่งยืนและคุณภาพชีวิตของผู้ใช้งาน ส่งผลให้การจัดการนวัตกรรมมีความเข้มแข็งและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่มาตรฐานอาคารระดับสากลอย่างยั่งยืน

2) เมืองอัจฉริยะ (Smart City)

เมืองอัจฉริยะ หมายความว่า เมืองที่ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย และชาญฉลาด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการและการบริหารจัดการเมือง ลดค่าใช้จ่ายและการใช้ทรัพยากรของเมืองและประชากรเป้าหมาย โดยเน้นการออกแบบที่ดี และการมีส่วนร่วมของภาคธุรกิจและภาคประชาชนในการพัฒนาเมือง ภายใต้แนวความคิดการพัฒนาเมืองน่าอยู่ เมืองทันสมัย ให้ประชาชนในเมืองมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 38 การพัฒนาเมืองอัจฉริยะ 7 ด้าน

ลักษณะของการพัฒนาเมืองอัจฉริยะ 7 ด้าน

1. สิ่งแวดล้อมอัจฉริยะ (Smart Environment) เป็นเมืองที่มุ่งเน้นปรับปรุงคุณภาพและเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพการบริหารจัดการและติดตามเฝ้าระวังสิ่งแวดล้อมและสภาวะแวดล้อมอย่างเป็นระบบ เช่น การจัดการน้ำ การดูแลสภาพอากาศ การเฝ้าระวังภัยพิบัติตลอดจนเพิ่มการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ
2. การเดินทางและขนส่งอัจฉริยะ (Smart Mobility) เป็นเมืองที่มุ่งเน้นเพิ่มความสะดวกรับความสะดวก และความปลอดภัยในการเดินทางและขนส่ง และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
3. การดำรงชีวิตอัจฉริยะ (Smart Living) เป็นเมืองที่มุ่งเน้นให้บริการที่อำนวยความสะดวกต่อการดำรงชีวิต เช่น การบริการด้านสุขภาพให้ประชาชนมีสุขภาพและสุขภาวะที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อเตรียมพร้อมเข้าสู่สังคมสูงอายุ การเพิ่มความปลอดภัยของประชาชนด้วยการเฝ้าระวังภัยจากอาชญากรรม ไปจนถึงการส่งเสริมให้เกิดสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการดำรงชีวิตที่เหมาะสม
4. พลเมืองอัจฉริยะ (Smart People) เป็นเมืองที่มุ่งเน้นพัฒนาพลเมืองให้มีความรู้และสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์ทั้งในเชิงเศรษฐกิจและการดำรงชีวิต สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้ในระบบ รวมถึงการส่งเสริมการอยู่ร่วมกันด้วยความหลากหลายทางสังคม
5. พลังงานอัจฉริยะ (Smart Energy) เป็นเมืองที่มุ่งเน้นเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานของเมืองหรือใช้พลังงานทางเลือกอันเป็นพลังงานสะอาด (Renewable Energy) เช่น เชื้อเพลิงชีวมวลไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน และไฟฟ้าจากพลังงานอื่น ๆ เป็นต้น
6. เศรษฐกิจอัจฉริยะ (Smart Economy) เป็นเมืองที่มุ่งเน้นเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ สร้างให้เกิดความเชื่อมโยงและความร่วมมือทางธุรกิจ และประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการพัฒนาเพื่อปรับเปลี่ยนธุรกิจ (เช่น เมืองเกษตรอัจฉริยะ เมืองท่องเที่ยวอัจฉริยะ เป็นต้น)
7. การบริหารภาครัฐอัจฉริยะ (Smart Governance) เป็นเมืองที่มุ่งเน้นพัฒนาระบบบริการเพื่อให้ประชาชนเข้าถึงบริการภาครัฐสะดวก รวดเร็ว เพิ่มช่องทางการมีส่วนร่วมของประชาชน รวมถึงการเปิดให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลทำให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้

● ความเชื่อมโยงเมืองอัจฉริยะ (Smart City) ต่อการจัดการนวัตกรรม

แนวคิดเมืองอัจฉริยะเป็นกรอบที่กระตุ้นให้การจัดการนวัตกรรมต้องขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ข้อมูล และการบูรณาการข้ามภาคส่วน โดยแต่ละมิติของ Smart City ไม่ว่าจะเป็นสิ่งแวดล้อม การขนส่ง พลังงาน การใช้ชีวิต เศรษฐกิจ หรือการบริหารภาครัฐ ต่างต้องการนวัตกรรมรูปแบบใหม่เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต ประสิทธิภาพเมือง และความยั่งยืน การพัฒนาเมืองลักษณะนี้จึงผลักดันให้หน่วยงานและผู้พัฒนาโครงการต้อง คิดค้นโซลูชันที่ชาญฉลาด เช่น ระบบอาคารอัจฉริยะ การใช้พลังงานสะอาด เทคโนโลยีตรวจจับอัจฉริยะ บริการดิจิทัลของภาครัฐ และแพลตฟอร์มข้อมูลเชิงลึก เพื่อรองรับประชาชนและธุรกิจในวิถีชีวิตยุคใหม่ ส่งผลให้การ จัดการนวัตกรรมต้องเป็นระบบยืดหยุ่น รวดเร็ว สามารถต่อยอดข้อมูลและเทคโนโลยีได้ต่อเนื่อง และสร้างคุณค่า ใหม่ที่สอดคล้องกับมาตรฐานเมืองสมัยใหม่และความคาดหวังของสังคมในระยะยาว

3) แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง (Megatrends)

แนวโน้มด้านเทคโนโลยี (Technology Trends)

(+) โอกาสจาก AI และ IoT: เทคโนโลยี เช่น ระบบ AI และ Internet of Things (IoT) สามารถนำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการ

(-) ความเสี่ยงทางไซเบอร์: ระบบบริหารจัดการและการจัดเก็บข้อมูลที่เชื่อมต่อกันผ่านดิจิทัลอาจเสี่ยงต่อการโจมตีทางไซเบอร์

แนวโน้มด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure Development)

(-) แรงกดดันในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน: ต้องสร้างความเชื่อมั่นในสังคมว่าโครงการขององค์กรจะช่วยลดปัญหาความเหลื่อมล้ำและเพิ่มคุณภาพชีวิตของผู้ใช้บริการทุกภาคส่วน

(-) ความโปร่งใส: การเผชิญกับความคาดหวังให้รายงานความคืบหน้าและผลกระทบของโครงการต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมอย่างเปิดเผย รวมถึงความคาดหวังในการกำกับดูแลความร่วมมือให้มีการดำเนินงานที่ต้องโปร่งใส เป็นธรรม และสามารถตรวจสอบได้

แนวโน้มด้าน Digitalization & Smart Building

(+) ความต้องการระบบบริหารจัดการอาคารอัจฉริยะ (Smart Building System) เพิ่มขึ้น

(-) อาคารที่ไม่มีการปรับปรุงเทคโนโลยีอาจเสียเปรียบในการแข่งขัน

แนวโน้มด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน (Environmental & Sustainability Trends)

(+) ความต้องการด้านเทคโนโลยีสีเขียว: ทุกภาคส่วนให้ความสำคัญต่อ ESG เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

(-) ต้นทุนด้านสิ่งแวดล้อม: จากสถานะการเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศ อาจทำให้เกิดความผันผวนในการดำเนินงาน

แนวโน้มด้านสังคมและแรงงาน (Social & Workforce Trends)

(+) การขยายตัวของสังคมเมือง: ส่งผลให้มีความต้องการในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการขยายตัวในภูมิภาคในอนาคต

(-) การขาดแคลนแรงงาน: การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ และการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพที่มีความท้าทายมากยิ่งขึ้น

● ความเชื่อมโยงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง (Megatrends) ต่อการจัดการนวัตกรรม

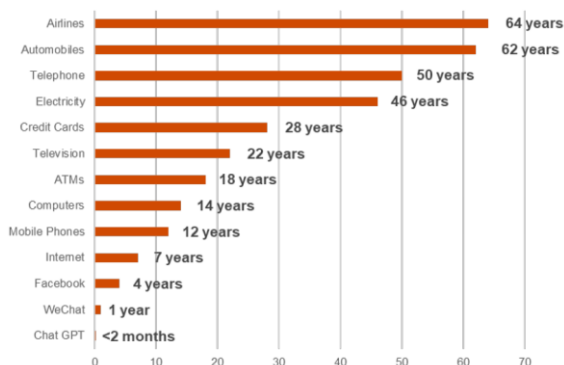
แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระดับมหภาค (Megatrends) สะท้อนแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ทำให้การจัดการนวัตกรรมต้องเร่งปรับตัวทั้งด้านเทคโนโลยี โครงสร้างพื้นฐาน สิ่งแวดล้อม สังคม และแรงงาน โดยความก้าวหน้าของ AI และ IoT เปิดโอกาสให้องค์กรพัฒนานวัตกรรมการบริหารอาคาร การให้บริการ และการจัดการข้อมูลอย่างชาญฉลาด ขณะเดียวกัน ความเสี่ยงไซเบอร์ทำให้การออกแบบนวัตกรรมต้องคำนึงถึงความปลอดภัยของข้อมูลเป็นเงื่อนไขพื้นฐาน แนวโน้มการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและความคาดหวังด้านความโปร่งใสกดดันให้นวัตกรรมต้องตอบโจทย์การยกระดับคุณภาพชีวิตและความรับผิดชอบต่อสังคม รวมถึงมีระบบติดตามผลที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ การเปลี่ยนผ่านสู่ Digitalization และ Smart Building ช่วยกระตุ้นให้องค์กรสร้างนวัตกรรมที่เพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และเพิ่มความสามารถการแข่งขัน ในขณะที่แนวโน้มความยั่งยืนผลักดันให้ทุกนวัตกรรมต้องเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และสอดคล้องกับหลัก ESG อีกทั้ง แนวโน้มด้านสังคมเมืองและการขาดแคลนแรงงานทักษะสูง ทำให้องค์กรต้องพัฒนานวัตกรรมที่ช่วยรองรับการขยายตัวของเมือง พร้อมทั้งออกแบบโซลูชันที่ทดแทนแรงงานหรือเพิ่มผลิตภาพของบุคลากรผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งหมดนี้ทำให้การจัดการนวัตกรรมต้องมีความเป็นระบบ คล่องตัว และตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันทั่วทั้ง

4) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Technological Disruption)

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเป็นกลไกสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทุกภาคส่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและมีจำนวนมาก ยกตัวอย่างเช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) หุ่นยนต์ (Robotic) การเก็บรักษาพลังงาน (Energy Storage) การอ่านลำดับดีเอ็นเอ (DNA Sequencing) เทคโนโลยีบล็อกเชน (Blockchain Technology) และวิทยาศาสตร์ของวัสดุ (Materials Sciences) โดยจุดเปลี่ยนที่สำคัญคาดว่าจะเกิดขึ้นในอีก 5 ถึง 10 ปีข้างหน้า เมื่อการลดต้นทุนจะกระตุ้นความต้องการในหลายพื้นที่และภูมิภาค ซึ่งจะส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมมากขึ้น ในส่วนขององค์กรชั้นนำในหลายประเทศกำลังขยายการลงทุนด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว เพื่อมุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการภายใน ลดภาระงานประจำ และส่งเสริมศักยภาพในการทำธุรกิจ

The pace of technological innovation is increasing

Time it took to hit 50 million users

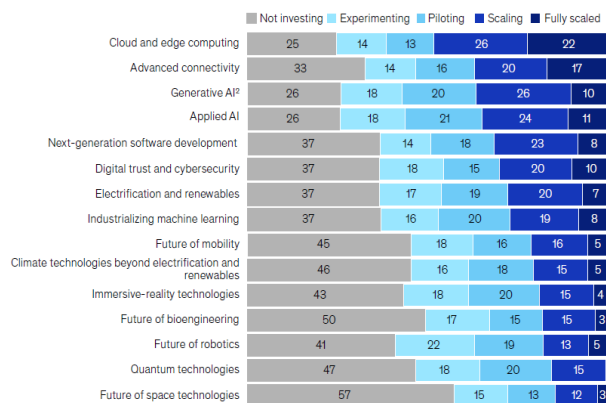


Source: Visual Capitalist

'ARK, Big Ideas 2024; Greg Satell, Materials Science May Be the Most Important Technology of the Next Decade. Here's Why

More-mature technologies are more widely adopted, often serving as enablers for more-nascent technologies.

Self-reported adoption level by tech trend, 2023,¹ % of respondents



¹Respondents may interpret these categories differently based on their organizations. As such, the results should be considered as indicative of organizations' self-assessments, rather than precise measurements. ²For a deeper look at our AI-related trends, see "The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value," McKinsey, May 30, 2024. Source: McKinsey technology adoption survey data

ภาพที่ 39 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Technological Disruption)

ผลกระทบต่อธุรกิจภาพรวม

- ความแตกต่างในการแข่งขัน : องค์กรสามารถสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งและเติบโตได้อย่างมีนัยสำคัญ

โดยการกำหนดคุณค่าที่จะส่งมอบให้แก่ลูกค้าและสังคมโดยรวมใหม่ ด้วยการใช้เทคโนโลยีอย่างเต็มศักยภาพเพื่อสนับสนุนเป้าหมายดังกล่าว

- ความเสี่ยงต่อการล้มเหลวของธุรกิจ : ธุรกิจที่ไม่สามารถปรับตัวเข้าสู่ยุคดิจิทัล ไม่สามารถพลิกโฉมกระบวนการดำเนินงานผ่านปัญญาประดิษฐ์ (AI) หรือเพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินงาน อาจสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน มีความเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียลดลงและสูญเสียลูกค้าในที่สุด

- การกระจุกตัวของอำนาจทางธุรกิจ : ธุรกิจขนาดเล็กจำนวนมากอาจเผชิญกับความยากลำบากเนื่องจาก

ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากเครือข่าย (Network Effects) หรือรับการระดมทุนขนาดใหญ่ในเทคโนโลยีเพื่อแข่งขันในโลกดิจิทัลได้ การสูญเสียงานจากระบบอัตโนมัติอาจช่วยให้บางธุรกิจท้องถิ่นเติบโตขึ้น แต่พวกเขายังคงเผชิญความยากลำบากในการแข่งขันกับองค์กรขนาดใหญ่

- ความไม่สอดคล้องระหว่างทักษะที่ต้องการและทักษะที่มีอยู่ : องค์กรประสบปัญหาในการสรรหาบุคลากรที่มีทักษะเพียงพอสำหรับรองรับโลกที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ส่งผลให้การแข่งขันเพื่อแย่งชิงบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรม และคณิตศาสตร์ (STEM) ทวีความรุนแรงมากขึ้น ขณะเดียวกัน องค์กรยังคงมีพนักงานจำนวนมากที่มีทักษะดั้งเดิม ซึ่งอาจถูกแทนที่ด้วยระบบอัตโนมัติในอนาคต

- ความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นจากการฉ้อโกงและภัยคุกคามทางไซเบอร์ : สภาพแวดล้อมของอินเทอร์เน็ตในทุกสรรพสิ่ง (IoT) ก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านการก่อวินาศกรรม ขณะที่เทคโนโลยีการเชื่อมต่อ 5G และ 6G ส่งเสริมให้เกิดการโจมตีทางไซเบอร์ที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น นอกจากนี้ รูปแบบธุรกิจที่ใช้โมเดล “ทุกอย่างเป็นบริการ” (Everything-as-a-Service) ยิ่งทำให้ผู้ให้บริการระบบ Cloud กลายเป็นเป้าหมายที่น่าดึงดูดสำหรับอาชญากรไซเบอร์

ผลกระทบต่อ ธพส.

- โอกาสจาก AI และ IoT : เทคโนโลยี เช่น ระบบ AI และ Internet of Things (IoT) สามารถนำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการอาคาร Zone A B และ C รวมถึงโครงการอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการที่สามารถประยุกต์ใช้ AI และ IoT เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ รวมถึงลดต้นทุนบุคลากรในการดำเนินงาน

- ความเสี่ยงทางไซเบอร์ : ระบบบริหารจัดการและการจัดเก็บข้อมูลที่เชื่อมต่อกันผ่านดิจิทัล ส่งผลให้มีความเสี่ยงต่อการถูกโจมตีทางไซเบอร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเป็นหน่วยงานภาครัฐที่เป็นเป้าหมายหลักของโจรกรรมทางไซเบอร์ในหลาย ๆ ประเทศ รวมถึงในประเทศไทย

● ความเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Technological Disruption) ต่อการจัดการ นวัตกรรม

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ทำให้การจัดการนวัตกรรมต้องปรับตัวเชิงรุก โดยการพัฒนาอย่างรวดเร็วของ AI, IoT, Robotics, Blockchain และเทคโนโลยีขั้นสูงอื่น ๆ ช่วยเปิดโอกาสให้ องค์กรสามารถยกระดับผลิตภาพ ลดต้นทุน ปรับปรุงกระบวนการ และออกแบบบริการรูปแบบใหม่ที่ตอบสนอง ความต้องการของผู้ใช้ได้แม่นยำยิ่งขึ้น ขณะเดียวกัน การเปลี่ยนผ่านดังกล่าวทำให้นวัตกรรมต้องมุ่งเน้นการสร้าง “คุณค่าใหม่” ผ่านข้อมูล การคาดการณ์ และระบบอัตโนมัติที่ชาญฉลาด พร้อมรองรับการแข่งขันระดับสูงใน อุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์สมัยใหม่ การพัฒนาเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดดยังผลักดันให้รูปแบบนวัตกรรมต้อง คำนึงถึงความปลอดภัยไซเบอร์ ความเชื่อถือของข้อมูล และความพร้อมของบุคลากร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการ สร้างนวัตกรรมที่ยั่งยืน สำหรับองค์กรภาครัฐ การเผชิญกับ Technological Disruption จึงหมายถึงการลงทุน ด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล การสร้างบุคลากรที่มีทักษะด้านเทคโนโลยี และการกำกับความเสี่ยงไซเบอร์ควบคู่ไป กับการพัฒนานวัตกรรม เพื่อให้การบริหารทรัพย์สินภาครัฐสามารถแข่งขันได้ ทันสมัย โปร่งใส และมีประสิทธิภาพ สูงสุด

1.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านสภาพแวดล้อม (Environmental: E)

1) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) 17 เป้าหมาย ประกอบไปด้วย 169 เป้าหมายย่อย (SDG Targets) ที่มีความเป็นสากลเชื่อมโยงและเกื้อหนุนกัน และกำหนดให้มี 244 ตัวชี้วัด เพื่อใช้ติดตามและประเมิน ความก้าวหน้าของการพัฒนา โดยสามารถจัดกลุ่ม SDGs ตามปัจจัยที่เชื่อมโยงกันใน 5 มิติ (5P) ได้แก่

(1) มิติด้านสังคม (People) ให้ความสำคัญกับการขจัดปัญหาความยากจนและความหิวโหย และ ลดความเหลื่อมล้ำในสังคม : ครอบคลุมเป้าหมายที่ 1 ถึง เป้าหมายที่ 5

(2) มิติด้านสิ่งแวดล้อม (Planet) ให้ความสำคัญกับการปกป้องและรักษาทรัพยากรธรรมชาติ และสภาพภูมิอากาศ เพื่อพลเมืองโลกรุ่นต่อไป : ครอบคลุมเป้าหมายที่ 6 เป้าหมายที่ 12 ถึง เป้าหมายที่ 15

(3) มิติด้านเศรษฐกิจ (Prosperity) ส่งเสริมให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีและสอดคล้องกับ ธรรมชาติ : ครอบคลุมเป้าหมายที่ 7 ถึง เป้าหมายที่ 11

(4) มิติด้านสันติภาพและสถาบัน (Peace) ยึดหลักการอยู่ร่วมกันอย่างสันติมีสังคมที่สงบสุขและ ไม่แบ่งแยก : ครอบคลุมเป้าหมายที่ 16

(5) มิติด้านหุ้นส่วนการพัฒนา (Partnership) ความร่วมมือของทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อน วาระการพัฒนาที่ยั่งยืน : ครอบคลุมเป้าหมายที่ 17



ภาพที่ 40 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

- เป้าหมายที่ 1 ยุติความยากจนทุกรูปแบบในทุกที่
- เป้าหมายที่ 2 ยุติความหิวโหย บรรลุความมั่นคงทางอาหาร และยกระดับโภชนาการ และส่งเสริมเกษตรกรรมที่ยั่งยืน
- เป้าหมายที่ 3 สร้างหลักประกันการมีสุขภาพที่ดี และการส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีสำหรับทุกคนในทุกช่วงวัย
- เป้าหมายที่ 4 สร้างหลักประกันว่าทุกคนมีการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างครอบคลุมและเท่าเทียม และสนับสนุนโอกาสการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- เป้าหมายที่ 5 บรรลุความเสมอภาคระหว่างเพศ และเพิ่มบทบาทของสตรีและเด็กหญิงทุกคน
- เป้าหมายที่ 6 สร้างหลักประกันเรื่องน้ำและการสุขาภิบาล ให้มีการจัดการอย่างยั่งยืนและมีสภาพพร้อมใช้สำหรับทุกคน
- เป้าหมายที่ 7 สร้างหลักประกันว่าทุกคนเข้าถึงพลังงานสมัยใหม่ในราคาที่ซื้อหาได้ เชื่อถือได้และยั่งยืน
- เป้าหมายที่ 8 ส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และยั่งยืน การจ้างงานเต็มที่ และมีผลิตภาพ และการมีงานที่มีคุณค่าสำหรับทุกคน
- เป้าหมายที่ 9 สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ครอบคลุมและยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม
- เป้าหมายที่ 10 ลดความไม่เสมอภาคภายในและระหว่างประเทศ
- เป้าหมายที่ 11 ทำให้เมืองและการตั้งถิ่นฐานของมนุษย์ มีความครอบคลุม ปลอดภัย ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงและยั่งยืน
- เป้าหมายที่ 12 สร้างหลักประกันให้มีแบบแผนการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน

- เป้าหมายที่ 13 ปฏิบัติการอย่างเร่งด่วนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและผลกระทบที่เกิดขึ้น
- เป้าหมายที่ 14 อนุรักษ์และใช้ประโยชน์จากมหาสมุทร ทะเล และทรัพยากรทางทะเลอย่างยั่งยืนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
- เป้าหมายที่ 15 ปกป้อง ปันปัน และสนับสนุนการใช้ระบบนิเวศบนบกอย่างยั่งยืน จัดการป่าไม้ที่ยั่งยืน ต่อสู้การกลายสภาพเป็นทะเลทราย หยุดการเสื่อมโทรมของที่ดินและฟื้นสภาพกลับมาใหม่ และหยุดการสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพ
- เป้าหมายที่ 16 ส่งเสริมสังคมที่สงบสุขและครอบคลุมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ให้ทุกคนเข้าถึงความยุติธรรม และสร้างสถาบันที่มีประสิทธิภาพ รับผิดชอบ และครอบคลุมในทุกระดับ
- เป้าหมายที่ 17 เสริมความแข็งแกร่งให้แก่กลไกการดำเนินงาน และฟื้นฟูหุ้นส่วนความร่วมมือระดับโลกเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ธพส. ได้นำแนวทางและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ที่เกี่ยวข้องมาเป็นปัจจัยนำเข้าประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจ ได้แก่ เป้าหมายที่ 8 ส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และยั่งยืน การจ้างงานเต็มที่มีผลผลิตภาพ และการมีงานที่มีคุณค่าสำหรับทุกคน เป้าหมายที่ 9 สร้างโครงสร้างพื้นฐานที่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ครอบคลุมและยั่งยืน และส่งเสริมนวัตกรรม และเป้าหมายที่ 12 สร้างหลักประกันให้มีแบบแผนการผลิตและการบริโภคที่ยั่งยืน

● **ความเชื่อมโยงเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ต่อการจัดการนวัตกรรม**

การจัดการนวัตกรรมของ ธพส. มีทิศทางที่สอดคล้องกับหลักการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรม โดย SDG 8 ผลักดันให้นวัตกรรมขององค์กรมุ่งยกระดับผลผลิตภาพและสร้างงานที่มีคุณค่า ผ่านการใช้เทคโนโลยีและการออกแบบบริการที่เพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพชีวิตของผู้ใช้งาน ขณะเดียวกัน SDG 9 ชี้แนะให้การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและอาคารสาธารณะของ ธพส. ต้องมีความทันสมัย ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง และเปิดรับเทคโนโลยีใหม่ เช่น ระบบอาคารอัจฉริยะ วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และนวัตกรรมด้านความปลอดภัย ทำให้การดำเนินงานมีมาตรฐานสูงและแข่งขันได้ในระดับประเทศและสากล ส่วน SDG 12 ส่งเสริมให้นวัตกรรมขององค์กรคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ลดของเสีย ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และสนับสนุนรูปแบบการพัฒนาอาคารที่ตอบโจทย์ความยั่งยืนในระยะยาว ทั้งสามเป้าหมายจึงทำหน้าที่เป็นกรอบคิดร่วมที่ช่วยให้นวัตกรรมของ ธพส. มีความรับผิดชอบต่อ ทนสมัย และสร้างคุณค่าต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของประเทศ

2) การพัฒนาอาคารเขียว (Green building)

ปัจจุบันการออกแบบอาคารเขียว เป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจค่อนข้างมากเนื่องจากกระแสการเปลี่ยนสภาพภูมิอากาศของโลก และการคำนึงถึงการประหยัดพลังงานและรักษาสภาพแวดล้อม หลายหน่วยงานหันมาพึ่งพาเกณฑ์อาคารเขียว ซึ่งเป็นเกณฑ์การให้คะแนนความเขียวในการคำนึงถึงการลดใช้พลังงานและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมของอาคารด้านต่าง ๆ เช่น สถานที่ตั้งและการออกแบบส่งเสริมการลดการใช้รถยนต์ การมีเปิดพื้นที่โล่งที่มีคุณภาพ การไม่สร้างผลกระทบที่ไม่ดีต่อพื้นที่รอบข้าง ทั้งระหว่างการก่อสร้างและเมื่ออาคารเสร็จแล้ว การประหยัดพลังงานและน้ำในอาคาร การใช้วัสดุที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการคำนึงถึงคุณภาพของสภาวะแวดล้อมด้านอากาศ แสงสว่างและอุณหภูมิภายในอาคาร

สำหรับเกณฑ์อาคารเขียวของไทย Thai's Rating of Energy and Environmental Sustainability for New Construction and Major Renovation หรือ TREES นั้น เปิดตัวในปี พ.ศ. 2555 และดำเนินการโดยสถาบันอาคารเขียวไทย สำหรับในไทยน่าจะใช้เวลาสักระยะจึงจะได้รับความนิยมเพิ่มขึ้น ในปัจจุบันหลายองค์กรในประเทศไทยเริ่มหันมาให้ความสนใจในการทำโครงการที่จะขอรับรองอาคารเขียว บริษัทขนาดใหญ่และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจบางแห่งเริ่มมีประกาศเป็นนโยบายขององค์กรว่าอาคารใหม่จะต้องเป็นอาคารเขียวเท่านั้น การประกวดแบบในหลาย ๆ โครงการมีข้อกำหนดเพิ่มเติมให้ผู้ออกแบบมีที่ปรึกษาอาคารเขียวหรือออกแบบตามแนวทางเกณฑ์อาคารเขียวแนวทางใดแนวทางหนึ่งเพิ่มขึ้น หรือเริ่มมีการปรับปรุงอาคารเดิมให้มีประสิทธิภาพทางด้านพลังงานและการจัดการอาคารให้สนใจสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ทำให้ปัจจุบันเกิดการขาดแคลนบุคลากร ที่สามารถเป็นที่ปรึกษาในการก่อสร้างหรือปรับปรุงอาคารเหล่านี้ เนื่องจากจะต้องการบุคลากรที่เข้าใจหลากหลายมิติของการออกแบบอาคารเขียวด้านต่าง ๆ ซึ่งจะมีข้อมูลทางเทคนิคค่อนข้างมาก

● ความเชื่อมโยงการพัฒนาอาคารเขียว (Green building) ต่อการจัดการนวัตกรรม

แนวคิดอาคารเขียวเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญให้การจัดการนวัตกรรมก้าวไปสู่การออกแบบและดำเนินงานที่ตอบสนองต่อความยั่งยืนอย่างแท้จริง ความต้องการลดพลังงาน ลดของเสีย เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร และยกระดับคุณภาพชีวิตผู้ใช้อาคาร ทำให้องค์กรต้องแสวงหาเทคโนโลยีและวิธีการใหม่ ๆ การจัดการนวัตกรรมจึงต้องมียุทธศาสตร์ในการคัดเลือก ทดสอบ ประเมิน และต่อยอดนวัตกรรมเหล่านี้ให้เหมาะสมกับบริบทองค์กร รวมทั้งบูรณาการข้อมูลจากงานวิจัย มาตรฐานอาคารเขียว และเทรนด์เทคโนโลยีเพื่อสร้างโซลูชันที่ยั่งยืน และเพิ่มคุณค่าทางธุรกิจได้ในระยะยาว

3) การประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency)

เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals :SDGs) เป็นภารกิจของมนุษยชาติ ซึ่งประเทศสมาชิกสหประชาชาติตกลงร่วมกันที่จะสร้างความยั่งยืนให้แก่โลก ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญต่อการกิจดังกล่าวด้วยการบรรจุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นกรอบแนวคิดในการจัดทำกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 หมายความว่า 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ และหมายความว่า 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ นอกจากนี้ คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2559 เห็นชอบให้ทุกส่วนราชการขับเคลื่อนการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sufficiency Economy Philosophy, SEP for SDGs)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ในฐานะที่มีหน้าที่กำกับดูแลติดตาม และ ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ จึงมีมติเมื่อวันที่ 9 มกราคม 2560 เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ภาพรวม โดยในยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และแผนดิจิทัลที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (Digital Economy : DE) ได้กำหนดให้มีการส่งเสริมการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ให้มีการประเมินและรายงานผลตามมาตรฐานสากลโดยให้การประเมิน ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจเป็นเครื่องมือสำคัญที่นำพารัฐวิสาหกิจไทยไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีหลักการ แนวคิดสำคัญ 3 ประการ คือ การเพิ่มคุณค่า (Value) ของผลิตภัณฑ์หรือบริการ (2) ลดการใช้ทรัพยากร (Resource) และ (3) การลดการปล่อยมลสาร (Emission) หรือผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (PAC) ได้มีมติเมื่อวันที่ 3 สิงหาคม 2560 เห็นชอบให้กำหนดตัวชี้วัด Eco-efficiency กับรัฐวิสาหกิจนาร่อง สำหรับการประเมินผลประจำปี 2561 และ ต่อมาในคราวประชุมครั้งที่ 1/2564 เมื่อวันที่ 11 มีนาคม 2564 และครั้งที่ 3/2564 เมื่อวันที่ 4 สิงหาคม 2564 ได้ มีมติเห็นชอบการปรับปรุงเกณฑ์การประเมินผลด้านประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ของ รัฐวิสาหกิจ ในปี 2565 เพื่อให้สอดคล้องกับแนวนโยบายการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเพื่อบูรณาการ การพัฒนาที่ยั่งยืนตามนโยบายรัฐบาล โดยกำหนดตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพ เชิงนิเวศเศรษฐกิจ หรือ Eco-efficiency เป็นตัวชี้วัดร่วมของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งกำหนดให้ ธพส. เริ่มประเมิน ตัวชี้วัด Eco-efficiency ในปี 2565 เป็นต้นไป

สำหรับการประเมินตัวชี้วัดประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ ดำเนินการวิเคราะห์โดยนำตัวชี้วัด ด้านคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการหารกับผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม โดยสมการหลักที่ใช้ในการคำนวณ ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ เป็นดังนี้

ประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) =	$\frac{\text{คุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการ (Product or Service value)}}{\text{ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental impact of a product system)}}$
---	---

● ความเชื่อมโยงการประเมินประสิทธิภาพเชิงนิเวศเศรษฐกิจ (Eco-efficiency) ต่อการจัดการ นวัตกรรม

Eco-efficiency เป็นแรงส่งสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์การเพิ่มคุณค่าและลด ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมพร้อมกัน ทำให้องค์กรต้องคิดค้นหรือเลือกใช้เทคโนโลยี วัสดุ กระบวนการ และรูปแบบ บริการใหม่ที่จะช่วยลดการใช้พลังงาน ลดของเสีย เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร และยกระดับคุณค่าที่ส่งมอบให้ ลูกค้า แนวคิดดังกล่าวผลักดันให้เกิดนวัตกรรมเชิงระบบ การจัดการนวัตกรรมจึงต้องมีบทบาทตั้งแต่การค้นหาและ คัดเลือกนวัตกรรม ไปจนถึงการประเมินผลลัพธ์ด้านสิ่งแวดล้อมและเศรษฐกิจ เพื่อให้การพัฒนานวัตกรรม ตอบสนองต่อเป้าหมายความยั่งยืนและเกณฑ์ Eco-efficiency

4) Carbon Neutrality / Net Zero Emissions

“Carbon Neutrality” หรือ ความเป็นกลางทางคาร์บอน คือ การที่ปริมาณการปล่อยคาร์บอน (CO₂) เข้าสู่ชั้นบรรยากาศเท่ากับปริมาณคาร์บอนที่ถูกดูดซับกลับคืนมาผ่านป่าหรือวิธีการอื่น ส่วน “Net Zero Emissions” หรือ การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ คือ การที่ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกมีความสมดุลเท่ากับก๊าซเรือนกระจกที่ถูกดูดซับออกจากชั้นบรรยากาศ ซึ่งในสถานะสมดุลนี้ก็ไม่เพิ่มปริมาณก๊าซเรือนกระจกในบรรยากาศ และหากทุกประเทศทั่วโลกสามารถบรรลุเป้า Net Zero Emissions ได้ แปลว่าสามารถหยุดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกส่วนเกินที่ส่งผลให้เกิดปรากฏการณ์โลกร้อนได้ ทั้งนี้ Net Zero Emissions คล้ายกับ Carbon Neutrality แต่เป็นมิติที่กว้างกว่าแค่การปล่อยคาร์บอน คือ พิจารณาการปล่อยก๊าซเรือนกระจกทั้งหมดที่ส่งผลให้อุณหภูมิโลกสูงขึ้น (สามตัวหลัก ได้แก่ CO₂ CH₄ และ N₂O) จึงเห็นได้ว่าความเป็นกลางทางคาร์บอนเป็นเป้าหมายเริ่มต้นสู่การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิ เป็นศูนย์ นอกจากนี้ โดยมาก Net Zero Emissions เป็นเป้าหมายที่ตั้งในระดับประเทศ หรือหากเป็นเป้าหมายระดับองค์กรตามคำนิยามที่เห็นพ้องกันต้องมีการปล่อยสุทธิเป็นศูนย์ตลอดทั้งห่วงโซ่การผลิตทั้งต้นน้ำปลายน้ำ จึงเป็นเป้าหมายที่มีความท้าทายกว่าความเป็นกลางทางคาร์บอน

ส่วนการบรรลุเป้าหมาย Net Zero Emissions นั้นโดยมากเป็นเป้าหมายระดับประเทศ และหลังจากความพยายาม “ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกผ่านมาตรการต่าง ๆ ที่สามารถทำได้แล้ว กิจกรรมในบางอุตสาหกรรมก็อาจยังมีการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอยู่ดี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการปล่อยสุทธิเป็นศูนย์ก็ให้ใช้ มาตรการ “กำจัด” ก๊าซเรือนกระจกผ่านกิจกรรมที่สามารถดูดซับก๊าซเรือนกระจกออกจากชั้นบรรยากาศในระยะยาว เช่น การปลูกป่า การปลูกพืชคลุมดินเพิ่มเติมในพื้นที่เกษตรเพื่อเพิ่มการตรึงคาร์บอนในดิน หรือใช้เทคโนโลยีในการดูดคาร์บอนที่ดักจับและกักเก็บโดยตรง

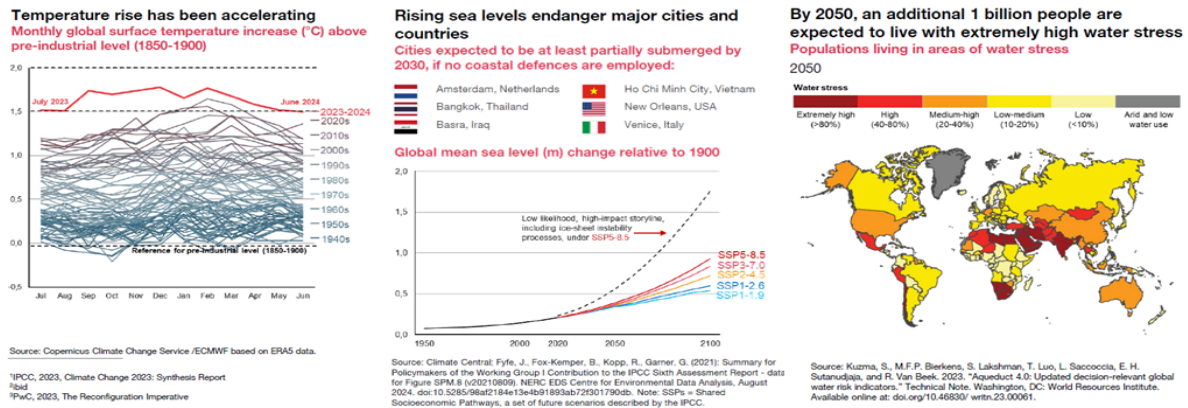
- **ความเชื่อมโยง Carbon Neutrality / Net Zero Emissions ต่อการจัดการนวัตกรรม**

เป้าหมายลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่ผลักดันการพัฒนานวัตกรรมด้านพลังงานสะอาด ประสิทธิภาพทรัพยากร และเทคโนโลยีดักจับคาร์บอน ทั้งในกระบวนการออกแบบอาคาร การบริหารจัดการพลังงาน และระบบโครงสร้างพื้นฐานอัจฉริยะ การดำเนินการสู่ Carbon Neutrality และ Net Zero Emissions ทำให้องค์กรต้องคิดค้นเทคโนโลยีใหม่ ปรับปรุงกระบวนการเดิมเพื่อลดการปล่อย เพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน และสร้างโซลูชันที่ยั่งยืนตลอดห่วงโซ่คุณค่า นอกจากนี้ แนวคิด Net Zero Emissions ยังเปิดพื้นที่ให้นวัตกรรมที่ผสมผสานเทคโนโลยีดิจิทัล วัสดุทางเลือก การรีไซเคิล และระบบติดตามคาร์บอนแบบเรียลไทม์ ซึ่งล้วนช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรสอดคล้องกับมาตรฐานสากลด้านความยั่งยืนและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

5) การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change)

การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศกำลังส่งผลกระทบที่เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมนุษยชาติทั่วโลกจำเป็นต้องร่วมมือกันเพื่อบรรเทาและปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวงกว้าง รวมถึงมีโอกาสที่จะส่งผลกระทบต่อหลายภาคส่วนจากอุณหภูมิโลกที่ยังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและคาดว่าจะสูงขึ้นถึง 1.5 องศาเซลเซียส เหนือระดับก่อนยุค

อุตสาหกรรมในปี 2030 ซึ่งการที่อุณหภูมิโลกมีอัตราการเพิ่มขึ้นในระดับนี้จะทำให้เกิดภัยธรรมชาติที่บ่อยขึ้นและรุนแรงขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การหยุดชะงักทางธุรกิจของบริษัทในห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงมีโอกาสทำให้เมืองใหญ่หลายแห่งทั่วโลกถูกน้ำท่วมบางส่วน ความหลากหลายทางชีวภาพลดลง และมีความเสี่ยงที่จะเป็นอันตรายต่อความเพียงพอของอาหารและโภชนาการ และทรัพยากรน้ำ ดังนั้นจากผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ รัฐบาล องค์กรและผู้บริโภค จะต้องมีการแสดงความรับผิดชอบมากขึ้นสำหรับการปล่อย CO2 และพฤติกรรมที่ไม่ยั่งยืนอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย การสร้างแรงจูงใจ หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การซื้อ เป็นต้น



ภาพที่ 41 การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change)

ผลกระทบต่อธุรกิจในภาพรวม

- ความเสี่ยงต่อการล้มเหลวของธุรกิจ : องค์กรอาจไม่สามารถดำรงอยู่ได้หากไม่ทำการทบทวนแนวทางการดำเนินงานของตนเองอย่างเป็นระบบ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจ และบริหารจัดการระบบนิเวศทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาวิธีการทำให้ผลิตภัณฑ์ของตนมีความยั่งยืน และสร้างความมั่นคงให้กับห่วงโซ่อุปทานเพื่อให้สามารถส่งมอบสินค้าและบริการตามที่สัญญาไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ความไม่มั่นคงของทรัพยากรและต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้น : พลังงาน น้ำ แร่ธาตุหายาก ทราย และวัตถุดิบสำคัญอื่น ๆ กำลังประสบภาวะขาดแคลนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ต้นทุนการดำเนินธุรกิจสูงขึ้น
- การหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน : สภาพอากาศที่รุนแรง อาทิ คลื่นความร้อน น้ำท่วม พายุ และไฟป่า กำลังส่งผลกระทบต่อสถานที่ผลิตสินค้า คลังสินค้า ทรัพยากร และเส้นทางขนส่งขององค์กร
- การสร้างงานผ่านการลงทุนในเทคโนโลยีด้านสภาพภูมิอากาศ : เช่นเดียวกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) ที่ก่อให้เกิดตำแหน่งงานใหม่จำนวนมากในภาคเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) การเปลี่ยนแปลงไปสู่เศรษฐกิจสีเขียว (Green Transformation) กำลังเปิดโอกาสให้เกิดตำแหน่งงานใหม่ในหลากหลายสาขา แม้ว่าบางตำแหน่งจะยังอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการพัฒนาและต้องการองค์ความรู้เฉพาะทางเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ผลกระทบต่อ ธพส.

- **ต้นทุนด้านสิ่งแวดล้อม :** จากสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศ อาจทำให้เกิดความผันผวนของต้นทุนในการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการดำเนินงานก่อสร้างอาคารที่มีมาตรฐานรองรับอาคารสีเขียวที่มีต้นทุนที่สูงขึ้น รวมถึงจำเป็นต้องใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการพัฒนาและซ่อมแซม

- **ความต้องการด้านเทคโนโลยีสีเขียว :** ทุกภาคส่วนให้ความสำคัญต่อประเด็น ESG เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมถึงธุรกิจอุตสาหกรรมอาคารสำนักงานและ Office ให้เช่า ส่งผลให้โอกาสในการดำเนินงานธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสีเขียวในอาคารสำนักงานภาครัฐเพิ่มขึ้น

- **ความเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change)ต่อการจัดการนวัตกรรม**

แนวโน้ม Climate Change เป็นแรงผลักดันให้เกิดนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมและโครงสร้างพื้นฐานที่ยั่งยืนอย่างกว้างขวาง องค์กรต้องพัฒนาเทคโนโลยีและวิธีการใหม่สำหรับลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก เพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน ออกแบบอาคารให้ทนทานต่อสภาพอากาศที่เปลี่ยนแปลง และบริหารห่วงโซ่อุปทานให้ปลอดภัยจากความเสี่ยงทางธรรมชาติ การมุ่งสู่ Green Transformation ยังเปิดโอกาสให้ ธพส. คิดค้นบริการใหม่ในด้านเทคโนโลยีสีเขียว อาคารเขียว ระบบบริหารจัดการอาคารอัจฉริยะ และนวัตกรรมเพื่อการอนุรักษ์ทรัพยากร ซึ่งช่วยเสริมขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรในตลาดอสังหาริมทรัพย์และพื้นที่สำนักงานภาครัฐที่ให้ความสำคัญต่อความยั่งยืนมากขึ้น

6) Eco-Friendly Design

เป็นการออกแบบที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดย ธพส. มีส่วนเกี่ยวข้องกับเทรนด์ Eco-Friendly 5 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. **เทรนด์ Eco-Friendly ธรรมชาติรายล้อมด้วย Biophilic Design** เพื่อสร้างความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นออกแบบจึงหวนกลับมาที่แนวคิด Biophilic Design หรือการออกแบบบ้านให้สอดคล้องกับความเป็นธรรมชาติ โดยดึงองค์ประกอบอย่างต้นไม้ สายน้ำ สายลม และแสงเงามาดีไซน์เป็นงานสถาปัตยกรรมที่สวยงาม การจัดสรรพื้นที่ปลูกต้นไม้ให้ได้มากที่สุดแม้ในพื้นที่จำกัด เพื่อให้ประโยชน์แก่ผู้อยู่อาศัยทั้งในแง่การใช้งานและอารมณ์ความรู้สึก

2. **เทรนด์ Eco-Friendly การใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ** บริษัทอสังหาริมทรัพย์ จึงลงทุนมากขึ้น ด้วยการวัสดุที่มีคุณสมบัติพิเศษ เช่น ผนังเพิ่มขึ้นฉนวนป้องกันความร้อน หน้าต่างสะท้อนแสงยูวี หลังคาแบบ Shingle Roof ที่มีคุณสมบัติทนทานต่อแสงแดด ไม่สะสมความร้อน หรือการติดตั้งแผงโซลาร์เซลล์ ซึ่งทั้งหมดสามารถลดการใช้พลังงานของอาคารได้ด้วยการศึกษาวิธีประหยัดแอร์

3. **เทรนด์ Eco-Friendly กับนวัตกรรม Smart Home** ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก่อให้เกิดโซลูชันใหม่ ๆ เพื่อชีวิตสะดวกสบาย Internet of Things เป็นตัวอย่างหนึ่งที่ทำให้นวัตกรรม Smart Home เกิดขึ้นจริงผ่านระบบ Home Automation โดยทำให้อุปกรณ์ต่าง ๆ สื่อสารเชื่อมโยงกันได้และสามารถควบคุมระยะไกลผ่านแอปพลิเคชันในสมาร์ทโฟน ซึ่งกำลังเป็นบรรทัดฐานการก่อสร้างบ้านที่สร้างความยั่งยืน (Sustainability) เนื่องจากช่วยลดปัญหาการเปิดไฟ เปิดแอร์ทิ้งไว้ รวมทั้งสร้างสมดุลการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพในแบบ Eco-Friendly เช่น การคำนวณการส่องสว่างของแสงอาทิตย์เพื่อกำหนดการเปิด-ปิดหลอดไฟในบ้านเท่าที่จำเป็น หรือระบบปรับและระบายอากาศ HVAC ที่ช่วยรักษาอุณหภูมิของห้องอย่างเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

4. เทรนด์ Eco-Friendly กับความปลอดภัยและสุขภาวะ เป้าหมายสูงสุดของการออกแบบและสร้างบ้าน คือ การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับผู้อยู่อาศัย การเป็นเช่นนั้นได้ต้องเกิดจากความเข้าใจในความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ โดยเฉพาะเรื่องของความปลอดภัยและสุขที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นผลโดยตรงจากการจัดสรรสภาพแวดล้อมที่ดีในแบบ Eco-Friendly อย่างเช่นการออกแบบแปลนบ้านลักษณะตัว L ทำให้มีหน้าต่างได้มากกว่าหนึ่งด้านจึงรับแสงธรรมชาติได้ดีขึ้น ซึ่งต่างทราบกันดีว่าแสงธรรมชาตินั้นมีคุณมหาศาลต่อการดำรงชีวิตหรือการออกแบบฝ้าเพดานสูง Double Space เพื่อการไหลเวียนอากาศที่ดี ลดปัญหากลิ่นอับ ไรฝุ่นสะสม จึงสุดลมหายใจได้

5. เทรนด์ Eco-Friendly ด้วยการจัดภูมิสถาปัตยกรรมเพื่อความยั่งยืน นอกจากพื้นที่ภายในบ้านแล้วพื้นที่ภายนอกหรือภูมิสถาปัตยกรรมก็ช่วยส่งเสริมเทรนด์ Eco-Friendly โดยเราเห็นได้ชัดจากความพยายามสร้างพื้นที่สีเขียวในรูปแบบต่าง ๆ ของโครงการอสังหาริมทรัพย์ให้เป็นมากกว่าแค่สนามหญ้าสวย ๆ ทั้งการจัดสวนแนวตั้งที่เป็นการใช้พื้นที่ให้คุ้มค่าสูงสุด การสร้างแปลงผักสวนครัว ในชุมชนทำให้เกิดการพึ่งพาตนเองพร้อม ๆ กับมีส่วนช่วยดูแลโลกใบนี้ด้วยการลดการใช้พลังงานด้านการขนส่งและทรัพยากรบางประเภท และการเลือกปลูกพรรณพืชพื้นถิ่นเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดูแลต้นไม้ เป็นต้น

● ความเชื่อมโยง Eco-Friendly Design ต่อการจัดการนวัตกรรม

Eco-Friendly Design เป็นแรงกระตุ้นสำคัญให้เกิดนวัตกรรมด้านอาคารและสภาพแวดล้อมที่ยั่งยืน ตั้งแต่นวัตกรรมเกี่ยวกับวัสดุประสิทธิภาพสูง ระบบ Smart Home เพื่อการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีด้านสุขภาวะในอาคาร จนถึงการออกแบบภูมิสถาปัตยกรรมที่รองรับการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า นวัตกรรมเหล่านี้ช่วยเพิ่มศักยภาพการแข่งขันขององค์กร เสริมความคุ้มค่าในการบริหารอาคารรัฐ และสร้างคุณค่าใหม่ให้กับผู้ใช้อาคาร โดยสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาโครงการที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม คุณภาพชีวิต และความยั่งยืน

7) Universal Design (UD)

Universal Design (UD) หรือ อารยสถาปัตย์ คือ การออกแบบสภาพแวดล้อมการบริการต่าง ๆ ให้กับคนทุกคน ไม่ว่าจะเป็นคนปกติ เด็กเล็ก สตรีมีครรภ์ ผู้สูงอายุ และผู้พิการ เพื่อลดอุปสรรคในการใช้งาน สร้างขึ้นเพื่อความเสมอภาคในการเข้าถึงพื้นที่การให้บริการ ออกแบบมาเพื่อเป็นสังคมที่มีคุณภาพ เพื่อให้ทุกคนใช้บริการกันได้อย่างเท่าเทียม หลักการสำคัญก็คือ “เข้าถึงง่าย สะดวก ปลอดภัย ทัวถึง และเท่าเทียม”

หลัก 7 ประการของ Universal Design

Universal Design เป็นแนวความคิดสากลที่องค์การสหประชาชาติได้พยายามเผยแพร่และส่งเสริมตลอดมาจกแนวความคิดเดิมเพื่อให้ผู้พิการได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกในการดำรงชีวิตในอาคารและสิ่งแวดล้อมนั่นเอง ซึ่งในที่สุดก็เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปในหลักการของ Universal Design ซึ่งประกอบด้วยหลัก 7 ประการ ได้แก่

1. ใช้งานได้อย่างเท่าเทียมกัน (Fairness) : ออกแบบมาเพื่อการใช้งานได้กับทุกคนทุกกลุ่ม เช่น อ่างล้างมือสองระดับในห้างสรรพสินค้าเพื่อให้บริการได้ทั้งผู้ใหญ่ เด็ก ผู้สูงอายุ และผู้พิการที่ใช้วีลแชร์ เป็นต้น

2. ใช้งานได้หลากหลายรูปแบบ (Flexibility): ออกแบบให้เกิดความยืดหยุ่นในการใช้งานได้ คือ ความสามารถในการปรับระดับสูง-ต่ำ ซ้าย-ขวาได้ ซึ่งเหมาะสำหรับผู้ที่นั่งต่ำและนั่งขาได้ตามความต้องการ เช่น ก๊อกน้ำที่สามารถปรับหัวก๊อกไปในทิศทางที่ถนัดได้ เป็นต้น

3. ใช้งานได้อย่างเรียบง่าย (Simplicity): ออกแบบโดยเน้นให้เข้าใจง่าย อำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้ได้ง่าย เช่น สวิตช์ไฟที่ง่ายต่อการเปิด-ปิด มองเห็นได้ง่ายและชัดเจน เป็นต้น

4. ใช้งานด้วยความเข้าใจ (Understanding): ออกแบบโดยให้มีการสื่อสารที่เข้าใจได้ง่าย ลดช่องว่างในด้านภาษา เช่น สัญลักษณ์ของห้องน้ำในห้างสรรพสินค้า เป็นต้น

5. ใช้งานได้อย่างปลอดภัย (Safety): การใช้งานที่ผิดพลาดสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ดังนั้น การออกแบบจึงต้องคำนึงถึงความปลอดภัยและอันตรายที่อาจเกิดขึ้นด้วย เช่น การสร้างราวจับกันลื่น หรือการออกแบบอุปกรณ์เครื่องใช้ให้มีความโค้งมน เพื่อป้องกันอันตรายและการถูกขีดข่วน เป็นต้น

6. ใช้งานได้แม้ออกแรงน้อย (Energy Conservation): ออกแบบเป็นผลิตภัณฑ์ที่สามารถทนแรงให้แก่ผู้ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกได้ง่าย เช่น บานเลื่อนอัตโนมัติหรือที่จับแบบก้านโยก ซึ่งถูกออกแบบมาให้ผู้ใช้ออกแรงน้อยกว่าลูกบิด เป็นต้น

7. ใช้งานได้ในขนาดและพื้นที่ที่เหมาะสม (Size and space): พื้นที่อันจำกัดสามารถทำให้เกิดปัญหาได้กับผู้ใช้ที่มีข้อจำกัด เช่น เป็นผู้สูงอายุ หรือผู้พิการที่ใช้วีลแชร์ ดังนั้น การออกแบบจึงควรคำนึงถึงพื้นที่สำหรับการขึ้น-ลง การหมุนตัว หรือกลับรถได้ด้วย เช่น ห้องน้ำที่มีขนาดใหญ่พิเศษเพื่อให้รถเข็นเข้า-ออก ได้อย่างสะดวก หรือที่จอดรถสำหรับผู้สูงอายุ หรือผู้พิการที่ใช้วีลแชร์ โดยมีพื้นที่กว้างกว่าพื้นที่จอดรถของคนปกติทั่วไป เป็นต้น

● ความเชื่อมโยง Universal Design (UD) ต่อการจัดการนวัตกรรม

Universal Design เป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญที่ผลักดันให้องค์กรพัฒนานวัตกรรมด้านอาคารและบริการที่ตอบสนองคนทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีช่วยการเข้าถึง ระบบอัจฉริยะที่รองรับผู้สูงอายุและผู้พิการ การออกแบบพื้นที่ที่ปรับเปลี่ยนการใช้งานได้หลากหลาย ไปจนถึงการพัฒนากระบวนการที่ใช้ข้อมูลพฤติกรรมผู้ใช้งานเพื่อนำไปสู่การออกแบบที่แม่นยำยิ่งขึ้น แนวทางนี้ช่วยสร้างคุณค่าใหม่ให้กับบริการภาครัฐ เพิ่มมาตรฐานความปลอดภัยและคุณภาพชีวิตของผู้ใช้บริการ และสนับสนุนการพัฒนาโครงการขององค์กรให้เป็นต้นแบบด้านความเสมอภาคและความยั่งยืน

8) มาตรฐานอาคารยั่งยืนระดับสากลและในประเทศ

- มาตรฐานอาคาร LEED

LEED หรือ Leadership in Energy and Environmental Design เป็นระบบการให้คะแนนอาคารสีเขียว หรือ Green Building ที่ได้รับความนิยมทั่วโลก LEED ได้รับการคิดขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างอาคารที่ดีต่อสุขภาพ เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ประหยัดทั้งเงินและทรัพยากร อาคารต่าง ๆ ที่ต้องการมีเครื่องยืนยันถึงความใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันจึงมุ่งที่จะได้รับใบรับรองจาก LEED ซึ่งขณะนี้ได้ขยายไปกว่า 165 ประเทศทั่วโลกเพื่อเป้าหมายที่จะทำให้ภาครัฐและเอกชนที่ต้องสร้างอาคารทั่วโลกให้ความสนใจกับการอยู่ร่วมกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

โดยการรับรองของ LEED แบ่งออกเป็น 4 ระดับ Certified, Silver, Gold และ Platinum ซึ่งจะได้รับตามแต่ผลการให้คะแนนจากหลากหลายหัวข้อ ไม่ว่าจะเป็นสถานที่ตั้งและการเดินทาง, อยู่ในพื้นที่ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม, มีการบริหารการใช้น้ำอย่างประหยัด คุ่มค่า และมีประสิทธิภาพ, มีการบริหารการใช้พลังงานที่มีประสิทธิภาพ, วัสดุที่ใช้และแหล่งที่มา, สภาพแวดล้อมภายในอาคาร, การใช้นวัตกรรมสมัยใหม่ เป็นต้น

- มาตรฐานอาคาร WELL

WELL Building Standard คือ มาตรฐานทางสุขภาวะ มีรูปแบบการประเมินอาคารอย่างชัดเจน ภายใต้แนวคิดที่สำคัญ 7 ข้อ อันมีองค์ประกอบเบื้องต้น ดังนี้

1. Air (อากาศ) คุณภาพของอากาศต้องบริสุทธิ์ ไม่มีคาร์บอนไดออกไซด์ ฝุ่น PM 2.5 และมีความชื้นที่เหมาะสมกับการอยู่อาศัย
2. Water (น้ำ) น้ำที่ใช้ในอาคารต้องสะอาด ปลอดภัย ต้องมีอุปกรณ์การคัดกรองที่ดี ไม่มีสารตะกั่วหรือสารพิษอื่น ๆ เจือปนในระบบ
3. Nourishment (สาธารณสุขโภชนาการ) คือ การมีอาหารสดใหม่ ไร้สารพิษ มีการปรุงอย่างถูกสุขลักษณะและเป็นประโยชน์ต่อร่างกาย
4. Light (แสง) การมีแสงที่ดีต้องไม่ใช่แค่มีความสว่างในเชิงปริมาณ แต่ต้องคำนึงถึงคุณภาพการแยงตา และการมองเห็นสีด้วย
5. Fitness (การออกกำลังกาย) คือ การมีพื้นที่สำหรับกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ร่างกายได้เคลื่อนไหวอย่างสม่ำเสมอ และเพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้อาคาร
6. Comfort (สภาพแวดล้อม) สร้างสภาพแวดล้อมของการใช้งานอาคารให้ไม่เสียง แสง และอุณหภูมิที่ทำให้รู้สึกสบาย ปราศจากสิ่งรบกวน
7. Mind (จิตใจ) คือ การเป็นสถานที่ที่ทำให้เกิดความผ่อนคลายสบายใจ อาจใกล้ธรรมชาติหรือทำให้มีบรรยากาศที่ร่มรื่น

- มาตรฐาน EDGE (Excellence in Design for Greater Efficiencies)

เป็นมาตรฐานอาคารเขียวและการวัดผลการก่อสร้างอย่างยั่งยืน เป็นนวัตกรรมในการรับรองมาตรฐานความเป็นเลิศในการออกแบบอาคาร สำหรับตลาดเกิดใหม่ของบริษัทเงินทุนระหว่างประเทศ (IFC) ซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่มธนาคารโลกคำนึงถึงผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม EDGE มีหัวข้อในการให้คะแนนความคล้ายคลึงกับ LEED ที่เน้นการออกแบบอาคารที่ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และมีการประเมินการลด CO₂ (Carbon Footprint) เพิ่มเข้าไปภายใต้มาตรฐานของ EDGE การผ่านการรับรองเกณฑ์ EDGE จะต้องมีการตรวจสอบเอกสารประเมินและการตรวจประเมินหน้างานจริงเช่นเดียวกับ WELL แต่ใบรับรองของ EDGE เป็นใบรับรองแบบถาวร ไม่ต้องต่ออายุใบรับรอง โดยเกณฑ์การประเมินจะมีทั้งหมดแค่ 3 ข้อหลัก โดยมีหมวดหัวข้อวัสดุที่แตกต่างจากเกณฑ์อื่น ๆ ซึ่งเน้นเรื่องการประเมินพลังงานในการผลิตวัสดุ (Embodies energy) ของวัสดุที่ใช้ภายในโครงการ

- มาตรฐานอาคาร DGNB (Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen)

มาตรฐานอาคาร DGNB โดยหน่วยงานสภาอาคารยั่งยืนของเยอรมัน (German Sustainable Building Council – DGNB) ถือเป็นมาตรฐานอาคารระดับโลก โดยมีจุดประสงค์เพื่อใช้ผลการรับรองเป็นเครื่องมือทางการตลาดหรือเพื่อแสดงความเป็นผู้นำด้านการออกแบบอาคารและความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม เป็นทั้งแรงจูงใจและเป็นเครื่องมือในการวางแผนเพื่อให้สามารถสร้างอาคารที่ดีขึ้น มีการควบคุมมาตรฐานให้เป็นไปอย่างถูกต้องโปร่งใสและเป็นกลาง เป็นมาตรฐานที่ให้ความสำคัญกับด้านเศรษฐกิจและการสร้างตามมาตรฐานระบบนิเวศ โดยการประเมินจะขึ้นอยู่กับการใช้งานของและประเภทของอาคาร ซึ่งคำนึงถึงประโยชน์ของพื้นที่ในเมืองที่มีอยู่อย่างจำกัด ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเศรษฐกิจสังคม ด้านวัฒนธรรมและกระบวนการจัดการอาคารด้วยเทคโนโลยี มาตรฐาน DGNB เป็นการประเมินแบบอาคารทั้งอาคารเก่าและใหม่ โดยประเมินประสิทธิภาพโดยรวมของอาคารและบริเวณโดยรอบ ซึ่งแต่ละพื้นที่จะมีการตรวจมาตรฐาน DGNB ตามวิธีการประเมินผลที่เหมือนกัน ภายใต้แนวคิดการสร้างความยั่งยืนให้แก่อาคาร นอกจากนี้ยังมีการทำข้อเสนอแนะ ช่วยให้มีการปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงตัวแบบอาคารให้ตรงกับประเภทของแต่ละอาคารหรือข้อกำหนดที่แตกต่างกันอีกด้วย

- มาตรฐาน WELL Health-Safety Rating (WELL HSR)

เป็นมาตรฐานที่พัฒนาโดย IWBI เพื่อช่วยให้อาคารต่าง ๆ สามารถปฏิบัติตามแนวทางด้านสุขภาพและความปลอดภัยในทุกมิติ โดยการรับรองนี้มีบทบาทสำคัญต่ออาคารที่ต้องการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีต่อสุขภาพของผู้อยู่อาศัย และสามารถรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังยืนยันได้ถึง การปฏิบัติตามมาตรฐานด้านสุขภาพและความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง แสดงถึงความมุ่งมั่นในการรักษาและดูแลสภาพการทำงานหรือการอยู่อาศัยที่เหมาะสมที่สุด โดยคำนึงถึงสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของผู้ใช้อาคาร และยืนยันยืนยันว่าอาคารนั้นปฏิบัติตามมาตรฐานล่าสุด เพื่อให้ผู้ใช้อาคารทุกคนมั่นใจว่าจะได้รับความปลอดภัยและสุขภาพที่ดี

- มาตรฐาน FITWEL

ริเริ่มโดย กรมควบคุมโรคสหรัฐอเมริกา (CDC) และดำเนินการโดย Center for Active Design (CfAD) ซึ่งเป็นองค์กรตรวจประเมินและจัดอันดับอาคารเพื่อคุณภาพชีวิตผู้ใช้งาน ด้วยเป้าหมายให้ ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อสุขภาพที่ดีของผู้ใช้งาน เพื่อหลีกเลี่ยงการเกิดทั้งโรคติดต่อและโรคไม่ติดต่อ ซึ่งเป็นสาเหตุของความเจ็บป่วยและเสียชีวิตของคนทั่วโลก ซึ่งไม่เพียงแค่ส่งผลกับสุขภาพของบุคคลแต่ยังมีผลกระทบด้านเศรษฐศาสตร์จากประสิทธิภาพการทำงานไม่เต็มที่ และค่าใช้จ่ายในการดูแลความเจ็บป่วยในองค์กร

- มาตรฐานอาคารเขียวไทย (Thai's Rating of Energy and Environmental Sustainability)

หรือ TREES

เกณฑ์อาคารเขียวไทย หรือ TREES นั้น ถูกพัฒนาและเผยแพร่โดยสถาบันอาคารเขียวไทย เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาอาคารให้มีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดอายุการใช้งานของอาคารและการนำเกณฑ์ TREES มาใช้นั้นถือเป็นการส่งเสริมการใช้เกณฑ์อาคารเขียวในประเทศไทย รวมถึงสร้างภาพลักษณ์การเป็นอาคารเขียวที่เหมาะสมกับบริบทการใช้งานของประเทศไทย

เกณฑ์การประเมินความยั่งยืนทางพลังงานและสิ่งแวดล้อมไทย (Thai's Rating of Energy and Environmental Sustainability) หรือ TREES - NC อาคารเหล่านี้จะเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ลดค่าใช้จ่าย ผู้ใช้อาคารมีสุขภาพดีช่วยลดการเจ็บป่วย ด้วยการก่อสร้างอาคารให้ใช้ทรัพยากรน้อยลง ปล่อยก๊าซเรือนกระจกลดลง จากการรีไซเคิลวัสดุ ลดของเสีย เป็นการปกป้องสิ่งแวดล้อม

- **ความเชื่อมโยง มาตรฐานอาคารยั่งยืนระดับสากลและในประเทศ ต่อการจัดการนวัตกรรม**

มาตรฐานอาคารยั่งยืนเป็นแรงผลักดันให้เกิดนวัตกรรมด้านการออกแบบอาคารและการบริหารจัดการอาคารในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีเพื่อประหยัดพลังงาน ระบบบริหารอาคารอัจฉริยะ วัสดุที่ลดคาร์บอน ระบบคุณภาพอากาศ ระบบน้ำที่มีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีสุขภาวะภายในอาคาร หรือกระบวนการที่ช่วยลดของเสียและผลกระทบสิ่งแวดล้อม การยกระดับมาตรฐานตาม LEED, WELL, EDGE, DGNB หรือ TREES ทำให้องค์กรต้องคิดค้นหรือเลือกใช้นวัตกรรมที่ตอบโจทย์ได้จริง เช่น การใช้ IoT ในอาคารสีเขียว การพัฒนาพื้นที่สุขภาวะตาม WELL การประเมิน Carbon Footprint ตาม EDGE หรือการออกแบบอาคารที่รองรับความยั่งยืนแบบองค์รวมตาม DGNB แนวทางเหล่านี้ช่วยให้โครงการขององค์กรสอดคล้องกับมาตรฐานสากล เพิ่มคุณค่าและความสามารถในการแข่งขัน และสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อผู้ใช้อาคาร สังคม และสิ่งแวดล้อม

9) ระบบมาตรฐานการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ISO 45001

เป็นมาตรฐานสากลที่ให้ข้อกำหนดสำหรับระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ด้วยจุดประสงค์เพื่อปรับปรุงความปลอดภัยและสุขภาพที่ดีแก่ลูกจ้างและบุคลากรอื่น ๆ

ความสำคัญของมาตรฐาน ISO 45001

- เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย International Standardization and Organization (OHSMS ISO 45001:2018)

- เพื่อยกระดับให้องค์กรมีการบริหารจัดการและมาตรฐานระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (Occupational Health and Safety Management System; ISO 45001)

- เพื่อลดอุบัติเหตุและอันตรายในสถานที่ทำงาน สร้างความมั่นใจให้กับพนักงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

- ส่งเสริมภาพลักษณ์องค์กรในด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัย

- **ความเชื่อมโยงระบบมาตรฐานการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ISO 45001 ต่อการจัดการนวัตกรรม**

มาตรฐาน ISO 45001 เป็นแรงผลักดันให้เกิดนวัตกรรมด้านความปลอดภัย ทั้งในเชิงเทคโนโลยีและกระบวนการ เช่น ระบบตรวจวัดสภาพแวดล้อมแบบเรียลไทม์ อุปกรณ์ป้องกันอัจฉริยะ การจัดการความเสี่ยงด้วยดิจิทัล ระบบแจ้งเตือนเหตุฉุกเฉิน หรือการออกแบบพื้นที่ทำงานที่ลดความเสี่ยงตั้งแต่ต้น ISO 45001 ช่วยกำหนดกรอบให้การคิดค้นและปรับปรุงนวัตกรรมความปลอดภัยเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานปกติ ทำให้องค์กรไม่เพียงปฏิบัติตามกฎหมาย แต่ยังสามารถยกระดับประสิทธิภาพ ลดอุบัติเหตุ และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว

10) การสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) ประจำปี 2567 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการ ความคาดหวัง ความกังวล ทั้งเชิงบวกและเชิงลบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ศึกษาวิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap) จากความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ศึกษาระดับของความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความภาคภูมิใจ และความยั่งยืนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเมินความเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์ (Risk Profile) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและองค์กร และนำปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะ และความไม่พึงพอใจ มารวบรวมเป็นปัจจัยนำเข้าและใช้ในกระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจต่อไป ตลอดจนรับฟังข้อเสนอแนะ เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการของ ธพส. ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การสำรวจความพึงพอใจ แบ่งการสำรวจเป็น 2 ลักษณะ คือ การสำรวจใหญ่ประจำปี จำนวน 5 กลุ่ม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของ ธพส. ได้แก่ 1. กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ ซึ่งประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มผู้เช่าภาครัฐ 2) กลุ่มผู้เช่าภาคเอกชน และ 3) กลุ่มผู้ให้บริการ 2. กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน 3. กลุ่มพันธมิตร 4. กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (รอบ/ใกล้โครงการ) และ 5. กลุ่มคณะกรรมการ จำนวน 735 ราย และการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจจากการสำรวจย่อยรายโครงการ/กิจกรรม จำนวน 1,303 ราย รวมทั้งสิ้น 2,038 ราย ผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจจะประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจจากการสำรวจใหญ่ประจำปีร้อยละ 60 รวมกับผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจจากการสำรวจย่อยรายโครงการ/กิจกรรมร้อยละ 40 พร้อมทั้งจัดประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) โดยได้เชิญผู้แทนในแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำความคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ มาชี้แจงในที่ประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) เพื่อนำมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการทำแผนในปีถัดไป

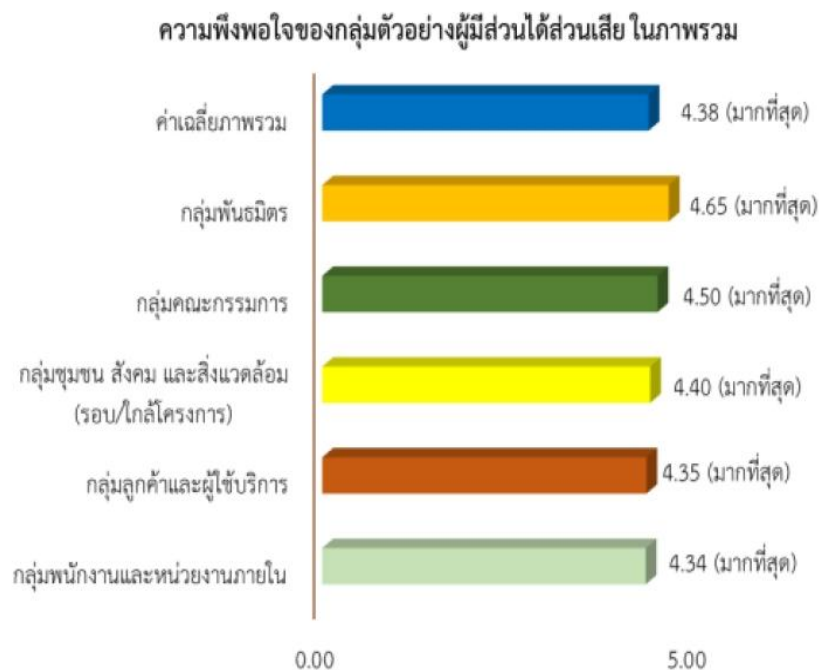
ในภาพรวม ผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ธพส. ประจำปี 2567 มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.51) โดยที่ผลการสำรวจใหญ่ประจำปี (ค่าเฉลี่ย 4.38) และผลการสำรวจย่อยรายโครงการ/กิจกรรม (ค่าเฉลี่ย 4.71) ซึ่งอยู่ในระดับมากที่สุด

ทั้งนี้ ค่าเฉลี่ยในภาพรวมของการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ธพส. ประจำปี 2567 (ค่าเฉลี่ย 4.51) เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย ประจำปี 2566 (ค่าเฉลี่ย 4.51) พบว่า มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจเท่าเดิม (+0.00)

1. การสำรวจใหญ่ประจำปี 2567 จำแนกตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก

กลุ่มตัวอย่างที่ทำการสำรวจ จำนวน 735 ราย ประกอบด้วย 5 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของ ธพส. ได้แก่ 1) กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ 2) กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน 3) กลุ่มพันธมิตร 4) กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (รอบ/ใกล้โครงการ) และ 5) กลุ่มคณะกรรมการ จาก 7 โครงการที่ทำการประเมิน ประกอบด้วย 1) โครงการศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐ อาคารราชบุรีดิเรกฤทธิ์ อาคารรัฐประศาสนภักดี และพื้นที่ส่วนขยาย โซน C 2) โครงการสนามกอล์ฟบางพระ จังหวัดชลบุรี 3) โครงการบริหารจัดการพื้นที่ศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติ จังหวัดเชียงใหม่ 4) โครงการบูรณาการสวัสดิการที่พักอาศัยกับสถานที่ทำงานและศูนย์บริการของข้าราชการพลเรือนสามัญ 5) โครงการก่อสร้างอาคารที่พักอาศัยบุคลากรทางการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข 6) โครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณท่าเทียบเรือศุลกากรเกาะสีชัง จังหวัดชลบุรี และ 7) โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานและที่พักอาศัยของกรมสรรพากร

ในภาพรวม ค่าเฉลี่ยของการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ ธพส. ประจำปี 2567 จำแนกตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักของ ธพส. ได้รับความพึงพอใจ อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.38) ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบกับผลการสำรวจใหญ่ ประจำปี 2566 (ค่าเฉลี่ย 4.38) พบว่า ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจเท่าเดิม (+0.00) และจาก 5 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก ที่ทำการประเมิน พบว่า ทุกกลุ่มตัวอย่างมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้



ภาพที่ 42 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างจากการสำรวจใหญ่ประจำปี 2567
จำแนกตามกลุ่มตัวอย่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก

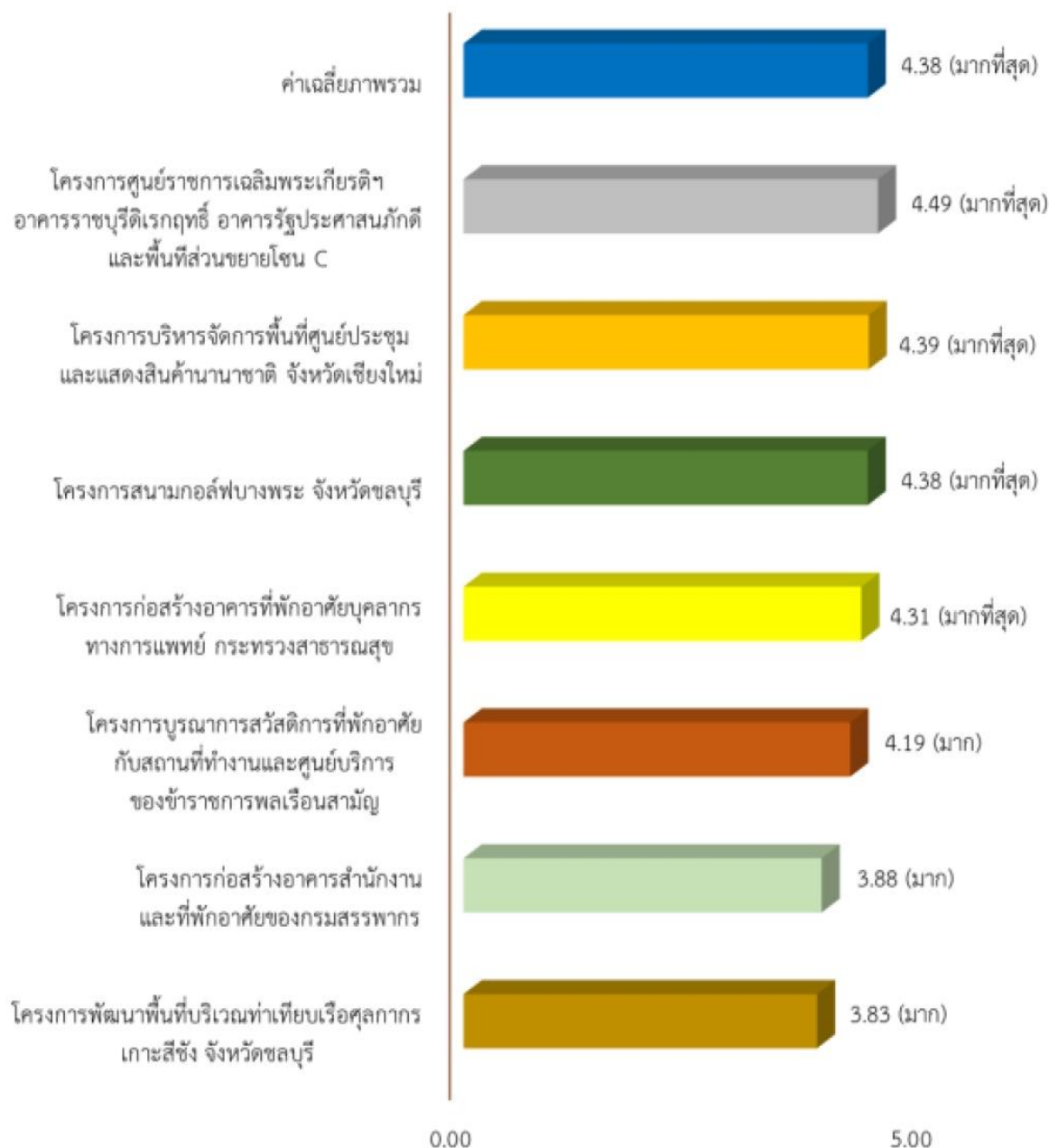
2. การสำรวจใหญ่ประจำปี 2567 จำแนกตามโครงการในความรับผิดชอบของ บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ในภาพรวม

ในภาพรวมความพึงพอใจจากการสำรวจใหญ่ประจำปี จำแนกตามกลุ่มตัวอย่างภายใต้โครงการในความรับผิดชอบของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ได้รับความพึงพอใจในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.38) และเมื่อเปรียบเทียบกับผลการสำรวจใหญ่ประจำปี 2566 (ค่าเฉลี่ย 4.38) พบว่า มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจเท่าเดิม (+0.00) ทั้งนี้ จาก 7 โครงการที่ทำการประเมิน พบว่า มี 4 โครงการ ได้รับความพึงพอใจ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่

- 1) โครงการศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ อาคารราชบุรีดิเรกฤทธิ์ อาคารรัฐประศาสนภักดี และพื้นที่ส่วนขยายโซน C (ค่าเฉลี่ย 4.49)
- 2) โครงการบริหารจัดการพื้นที่ศูนย์ประชุมและแสดงสินค้านานาชาติ จังหวัดเชียงใหม่ (ค่าเฉลี่ย 4.39)
- 3) โครงการสนามกอล์ฟบางพระ จังหวัดชลบุรี (ค่าเฉลี่ย 4.38)
- 4) โครงการก่อสร้างอาคารที่พักอาศัยบุคลากรทางการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข (ค่าเฉลี่ย 4.31)

สำหรับกลุ่มตัวอย่างภายใต้โครงการบูรณาการสวัสดิการที่พักอาศัยกับสถานที่ทำงานและศูนย์บริการของข้าราชการพลเรือนสามัญ โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานและที่พักอาศัยของกรมสรรพากร และโครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณท่าเทียบเรือศุลกากรเกาะสีชัง จังหวัดชลบุรี ได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.19, ค่าเฉลี่ย 3.88 และ ค่าเฉลี่ย 3.83 ตามลำดับ)

ความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างจากการสำรวจใหญ่ประจำปี จำแนกตามโครงการ



ภาพที่ 43 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจของกลุ่มตัวอย่างจากการสำรวจใหญ่ประจำปี จำแนกตามโครงการ

3. ความพึงพอใจในภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างจากการสำรวจย่อยรายโครงการ/กิจกรรม

บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ได้ดำเนินโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร ในปี 2567 จำนวน 27 โครงการ/กิจกรรม โดยในภาพรวมได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.71) และจาก 27 โครงการ/กิจกรรม ที่ประเมิน พบว่า ทุกโครงการ/กิจกรรม ได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด (ตารางที่ 9)

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อโครงการ/กิจกรรม ในภาพรวม จำแนกตามโครงการ/กิจกรรม

โครงการ/กิจกรรม	ค่าเฉลี่ยภาพรวม	ระดับความพึงพอใจ
1. โครงการ		
1) โครงการตัดเสื้อเบลเซอร์ครบรอบ 20 ปี บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.)	4.74	มากที่สุด
2) โครงการ Viral Clip ภารกิจองค์กร ปี 2567	4.67	มากที่สุด
3) โครงการผลิตและเผยแพร่ Spot วิทูรเพื่อสื่อสารอัตลักษณ์องค์กร ปี 2567	4.67	มากที่สุด
4) โครงการ DAD Magazine	4.60	มากที่สุด
5) โครงการบริหารจัดการเพชบุรี DAD	4.69	มากที่สุด
6) โครงการงานปรับปรุงจุดชาร์จแบตเตอรี่โทรศัพท์มือถือ	4.60	มากที่สุด
7) โครงการบริหารจัดการเพชบุรีศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ	4.70	มากที่สุด
8) โครงการงานปรับปรุงห้องน้ำ อาคารรัฐประศาสนภักดี ชั้น 2 E4,W4 และอาคารจอดรถ BC	4.78	มากที่สุด
9) โครงการเปิดใช้งานทางเดินเชื่อม Sky walk สถานีศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ กับอาคารจอดรถ D	4.38	มากที่สุด
2. กิจกรรม		
1) กิจกรรมทำบุญศาลชุมชน	4.78	มากที่สุด
2) กิจกรรมอมบุญ (วันมาฆบูชา/วันวิสาขบูชา/วันเข้าพรรษา)	4.68	มากที่สุด
3) กิจกรรมฝึกซ้อมอพยพหนีไฟ	4.83	มากที่สุด
4) กิจกรรมดับกบฏประจักษ์ศิลปาคม	4.71	มากที่สุด
5) กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ (Dance Studio)	4.87	มากที่สุด
6) กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ (Sky Running)	4.79	มากที่สุด
7) กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ (การบริการห้องเทเบิลเทนนิส)	4.81	มากที่สุด
8) กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ (โยคะ)	4.68	มากที่สุด
9) กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ (ลีลาศ)	4.65	มากที่สุด
10) กิจกรรมสอนอาชีพช่างชุมชน (ติดตั้งสุขภัณฑ์ห้องน้ำ)	4.71	มากที่สุด
11) กิจกรรม D Garden Food & Music	4.84	มากที่สุด
12) กิจกรรมปรับปรุงไฟส่องสว่างถนนเคหะชุมชนหลักสี่	4.77	มากที่สุด
13) กิจกรรมปรับปรุงไฟส่องสว่างและรั้วถนนชุมชนแจ้งวัฒนะผาสุ	4.85	มากที่สุด
14) กิจกรรมส่งเสริมสิ่งแวดล้อมชุมชน	4.63	มากที่สุด
15) กิจกรรม CSR in Process	4.61	มากที่สุด
3. การสำรวจรายไตรมาส		
1) กิจกรรมบริจาคโลหิต	4.73	มากที่สุด
2) กิจกรรมพัฒนาชุมชน (บริการตัดผม)	4.83	มากที่สุด
3) การบริการจุลสารบริหารอาคาร BM News	4.61	มากที่สุด
ภาพรวมทั้งหมด	4.71	มากที่สุด

ผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไตรมาสที่ 2 ประจำปี

2568

ผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เข้าร่วมโครงการ/กิจกรรม ที่ดำเนินการในไตรมาสที่ 2 โดยใช้แบบสอบถามสัมภาษณ์ แบบ Face-to-face Interview และ/หรือ QR Code และ/หรือออนไลน์กับกลุ่มตัวอย่างตามโครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินการในไตรมาสที่ 2 โดยที่ ธพส. ได้พิจารณาความเหมาะสมก่อนดำเนินการ สามารถสำรวจกลุ่มตัวอย่างได้ทั้งสิ้นจำนวน 383 คน

ในภาพรวม ผลการสำรวจความพึงพอใจต่อโครงการ/กิจกรรม ได้รับความพึงพอใจในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.69) จาก 12 โครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินการ พบว่าทุกโครงการ/กิจกรรม ได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ตารางที่ 10 ผลการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไตรมาสที่ 2 ประจำปี 2568

โครงการ/กิจกรรม	จำนวนตัวอย่าง (คน)	ค่าเฉลี่ย ภาพรวม	ระดับ ความพึงพอใจ
1. กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ (Dance Studio)	32	4.88	มากที่สุด
2. กิจกรรมเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนสำคัญ (บริการตัดผม)	30	4.87	มากที่สุด
3. กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ (การบริการห้องเทเบิลเทนนิส)	32	4.75	มากที่สุด
4. กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ (โยคะ)	32	4.72	มากที่สุด
5. กิจกรรมบริจาคโลหิต	32	4.72	มากที่สุด
6. กิจกรรมสร้างเสริมสุขภาพ (ลีลาศ)	31	4.71	มากที่สุด
7. กิจกรรมอมบุญวันวิสาขบูชา	35	4.69	มากที่สุด
8. กิจกรรมสงกรานต์	37	4.65	มากที่สุด
9. กิจกรรมตรวจสุขภาพและฉีดวัคซีนป้องกันไข้หวัดใหญ่ ให้แก่ผู้ประกอบการ ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ ประจำปี 2568	30	4.63	มากที่สุด
10. การจัดกิจกรรมลานอเนกประสงค์	32	4.59	มากที่สุด
11. การให้บริการในการจัดกิจกรรมลานอเนกประสงค์	30	4.57	มากที่สุด
12. โครงการ DAD Magazine	30	4.53	มากที่สุด
ภาพรวม	383	4.69	มากที่สุด

ประเด็นการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ ธพส. ประจำปี 2568

1. โครงการบริหารจัดการศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ อาคารราชบุรีดิเรกฤทธิ์ อาคารรัฐประศาสนภักดี และอาคาร C

ตารางที่ 11 ประเด็นการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ ธพส. โครงการบริหารจัดการศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ อาคารราชบุรีดิเรกฤทธิ์ อาคารรัฐประศาสนภักดี และอาคาร C

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเด็นการสำรวจ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
1.1 กลุ่มลูกค้าและผู้ให้บริการ (ผู้เช่าภาครัฐ)	1) ด้านระบบการจราจร	- การจัดระเบียบบริเวณพื้นที่จอดรถอย่างเคร่งครัด	- การจัดทำป้ายบอกทางเข้า/ออก หรือบอกเส้นทางเพื่อเดินทางไป แต่ละอาคาร และติดตั้งป้ายในบริเวณที่สามารถเห็นได้อย่างชัดเจน - ควรมีเจ้าหน้าที่ประจำบริเวณทางเข้าพื้นที่จอดรถในทุกชั้น หรือทำไม้กั้นให้เจ้าหน้าที่แสดงบัตรเข้า-ออกตามสิทธิของหน่วยงานที่มีสิทธิใช้พื้นที่จอดรถเท่านั้น - ความเคร่งครัดในการปฏิบัติหน้าที่รักษาความปลอดภัยในพื้นที่จอดรถในแต่ละพื้นที่ - การจัดสรรรถรับ-ส่ง ภายในศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ ให้เหมาะสมและครอบคลุมไปถึงสถานีรถไฟฟ้า	- ป้ายบอกทิศทางไม่ชัดเจน - การตั้งกรวยมากเกินความจำเป็นทำให้เกิดความสับสน และส่งผลให้เกิดอุบัติเหตุ
	2) ด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม	- การให้บริการถังขยะแยกประเภทอย่างชัดเจน และมีปริมาณที่เหมาะสม	-	-
	3) ด้านการบริหารจัดการระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ	- การซ่อมบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน - การตรวจเช็คระบบปรับอากาศ และระบบหมุนเวียนอากาศทุกวัน	- การจัดทำแผนสำรองในกรณีที่มีเหตุฉุกเฉินและสามารถดำเนินการแก้ไขได้แล้วเสร็จภายใน 30 นาที - การปรับปรุงระบบปรับอากาศและระบบหล่อเย็นให้มีความเย็น ตามความต้องการของผู้ใช้งาน - การจัดให้มีการซ่อมแซมและแก้ไข ในกรณีที่เกิดความขัดข้องอย่างรวดเร็ว	-

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเด็นการสำรวจ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
	4) ด้านระบบรักษาความปลอดภัย	- การดำเนินการรักษาความปลอดภัยตามมาตรการที่ได้วางไว้ - การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการรักษาความปลอดภัยภายในตัวอาคารและการตรวจสอบสิ่งของ	- การปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยอย่างเคร่งครัดโดยไม่เลือกปฏิบัติ - การซ่อมบำรุงให้ใช้งานได้ทุกเครื่อง	- ขาดความปลอดภัยภายในอาคาร
	5) ด้านลูกค้าสัมพันธ์	-	- การอำนวยความสะดวกในติดต่อประสานงาน โดยผ่านช่องทางต่าง ๆ - การได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน - ผู้ใช้บริการสามารถได้รับการตอบสนองข้อมูลที่มีการสอบถามไปภายในระยะเวลา 1 วันทำการ - การจัดอบรมให้กับเจ้าหน้าที่ในการให้บริการ	-
	6) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม - การพัฒนาเว็บไซต์ และ Facebook ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ / บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด	-	- การอัปเดตข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ	-
1.2 กลุ่มพันธมิตร	1) ด้านกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง	- การมีรายละเอียด การจัดซื้อจัดจ้างที่ชัดเจน - มีการอัปเดตแผนจัดซื้อจัดจ้างให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ	-	-
	2) ด้านกระบวนการจัดทำนิติกรรม (สัญญา/PO) หลังการจัดซื้อจัดจ้าง	- การมีข้อมูล ขั้นตอนการดำเนินการ ชัดเจนกับผู้ทำนิติกรรมให้เข้าใจตรงกัน รวมทั้งการจัดเตรียมเอกสาร ในการทำนิติกรรมอย่างชัดเจน	-	- ขาดความชัดเจนในขั้นตอนและการจัดเตรียมเอกสารที่ต้องจัดทำนิติกรรม
1.3 กลุ่มชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (รอบ/ใกล้โครงการ)	1) ด้านการให้ความรู้	- การจัดกิจกรรมอบรมด้านการสอนอาชีพชุมชน	- การจัดโครงการ/กิจกรรม ด้านการสอนอาชีพชุมชน	-

2. โครงการบูรณาการสวัสดิการที่พิกอาศัยกับสถานที่ทำงาน และศูนย์บริการของข้าราชการพลเรือนสามัญ

ตารางที่ 12 ประเด็นการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ ธพส. โครงการบูรณาการสวัสดิการที่พิกอาศัยกับสถานที่ทำงาน และศูนย์บริการของข้าราชการพลเรือนสามัญ

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเด็นการสำรวจ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
2.1 กลุ่มพันธมิตร (ผู้เช่าภาครัฐ)	1) ด้านการให้บริการ	- การรายงานความก้าวหน้า เพื่อรับทราบข้อมูล ความเคลื่อนไหวของโครงการผ่านช่องทางต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ	-	-

3. โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานที่ทำการโรงพิมพ์สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลรวมส่วนที่พิกอาศัยและการปรับปรุงอาคารโรงพิมพ์สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล

ตารางที่ 13 ประเด็นการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ ธพส. โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานที่ทำการโรงพิมพ์สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลรวมส่วนที่พิกอาศัยและ การปรับปรุงอาคารโรงพิมพ์สำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเด็นการสำรวจ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
3.1 กลุ่มพันธมิตร (ผู้เช่าภาครัฐ)	1) การดำเนินงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร และทิศทางการดำเนินงานของ ธ พ ส . (Strategic Positioning/ Business Model)	-	- การดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้	-
	2) ด้านการให้บริการ	- การรายงานความก้าวหน้า เพื่อรับทราบข้อมูล ความเคลื่อนไหวของโครงการอย่างสม่ำเสมอ	-	-

4. โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานและที่พิกอาศัยของกรมสรรพากร

ตารางที่ 14 ประเด็นการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ ธพส. โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานและที่พิกอาศัยของกรมสรรพากร

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเด็นการสำรวจ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
4.1 กลุ่มพันธมิตร (ผู้เช่าภาครัฐ)	1) ด้านการให้บริการ	- การประชาสัมพันธ์ และการสื่อสารต่อกลุ่มผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียภายใต้โครงการ	- การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่ครบถ้วนและชัดเจน - การรายงานความก้าวหน้า และเปิดเผยขั้นตอนการ ดำเนินงาน	- ขาดข้อมูลที่ชัดเจน - ในการดำเนินงาน
	2) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม	- การดำเนินงานรูปแบบอาคารประหยัดพลังงาน - การนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาช่วยอำนวยความสะดวก ภายในอาคาร	-	-

5. กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน

ตารางที่ 15 ประเด็นการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ ธพส. กลุ่มพนักงานและหน่วยงานภายใน

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเด็นการสำรวจ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
5.1 พนักงาน	1) การดำเนินงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร และทิศทางการดำเนินงานของ ธพส. (Strategic Positioning/ Business Model)	- การสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร และทิศทางการดำเนินงานของ ธพส. ให้กับพนักงานทุกระดับ - การจัดกิจกรรมที่สร้างเป้าหมายองค์กรให้พนักงาน ธพส. ดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน - การจัดเวทีในการรับฟังปัญหาการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ฝ่ายงาน และพนักงาน เพื่อการบรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์การดำเนินงานของ ธพส. - การจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในวันปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อก่อให้เกิดความ Unity โดยแท้จริง โดยไม่ใช่แค่เพียงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง	- การจัดกิจกรรมส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีความเข้าใจและรับรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร และทิศทางการดำเนินงานของ ธพส. - ผู้บริหารให้ความสำคัญกับพนักงานทุกระดับในการขับเคลื่อนองค์กร	-
	2) ด้านหน้าที่ความรับผิดชอบ	- การจัดกิจกรรม CG Day - การมีกิจกรรมหรือแผนงานของฝ่ายที่ชัดเจน	-	-
	3) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน	- การประเมินผล และชี้แจงผลการปฏิบัติงานตามความเป็นจริง - การชี้แจงหลักเกณฑ์การประเมินผลเป็นประจำทุกปี - การชี้แจงรายละเอียดในการประเมินผลปฏิบัติงานจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรือ ผู้บังคับบัญชา	-	- ความไม่ชัดเจนในการกำหนด KPI เพื่อให้สอดคล้องกับ Job Description หรืองาน ที่ได้รับมอบหมาย
	4) ด้านวัฒนธรรมองค์กร	- การสร้างวัฒนธรรมที่บุคลากรภายในองค์กรเกิดการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ ต่อยอดนวัตกรรม	-	- บุคลากรภายในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้และนวัตกรรม
	5) ด้านภาวะผู้นำองค์กร	- การจัดเวทีแลกเปลี่ยนหรือรับฟังความต้องการระหว่างผู้บริหารและพนักงาน - การมีช่องทางสื่อสารโดยตรงกับผู้นำองค์กร	-	-

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเด็นการสำรวจ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
	6) ด้านการพัฒนาบุคลากรและการสร้างความก้าวหน้าในสายงาน	- การชี้แจงหลักสูตร IDP รายบุคคลของพนักงานแต่ละคน พร้อมทั้งเสนอให้มีหลักสูตรเรียนออนไลน์พร้อมใบประกาศ การวัดผล Pre-Test / Post-Test - พนักงานเกิดความรู้ มีทักษะที่เพิ่มขึ้น สามารถนำมาใช้กับการปฏิบัติงาน - การมีหลักสูตรอบรมภายนอกให้ฝ่ายต่าง ๆ พิจารณาอย่างเหมาะสม - สามารถเลือกอบรมความรู้นอกเหนือจากงานประจำได้ เพื่อการพัฒนาสู่ Multifunction - การมีหลักเกณฑ์เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (career path) ที่ชัดเจน - การชี้แจง อธิบาย เส้นทางสายอาชีพของพนักงานแต่ละระดับ อย่างชัดเจน - การสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในรูปแบบที่คิดเป็นมูลค่าเงินและไม่คิดเป็นมูลค่าเงินให้พนักงานทุกระดับอย่างชัดเจน	-	- ปัจจุบันมีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) อย่างกว้าง ๆ และการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งจากดุลพินิจเป็นหลัก
	7) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม	- ฝ่ายดิจิทัลสนับสนุนด้านสารสนเทศ ให้มีระบบ KMS On Web - การมีระบบที่ใช้จัดเก็บข้อมูลส่วนกลางได้อย่างเพียงพอ - ให้มีการจัดอบรมเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการร่างขอบเขตงาน และการชี้แจงประเด็นที่ควรระวัง รวมทั้งการปรับปรุงแก้ไขให้แก่บุคลากรภายในองค์กร	- การมีระบบสารสนเทศกลางด้านการจัดการความรู้ รวมทั้งการจัดการนวัตกรรมที่ประกอบไปด้วยองค์ความรู้ที่ใช้ในงาน องค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กรทุกฝ่ายงาน และพนักงานสามารถเข้าถึงพร้อมทั้งนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน - บุคลากรภายในองค์กรร่วมกันสร้างนวัตกรรม พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะคำแนะนำ ความคิดเห็น ด้านการสร้างนวัตกรรมองค์กร ทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีทัศนคติ ที่จะพัฒนาตัวเองและผลงานของตนเองอยู่เสมอ - การมีระบบสารสนเทศกลางที่พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงได้ จัดเก็บข้อมูลรูปแบบไฟล์ได้ ทั้งเอกสาร คลิปวิดีโอ ระบุชื่อผู้เผยแพร่ วันและเวลาในการเผยแพร่ เป็นต้น	- การไม่มีความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ รวมทั้งการไม่มีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กร

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเด็นการสำรวจ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
5.2 คณะทำงานและหน่วยงานภายใน	1) การดำเนินงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร และทิศทางการดำเนินงานของ ธ พ ส . (Strategic Positioning/Business Model)	-	- การรับทราบเป้าหมาย ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร	- พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจต่อนโยบาย เป้าหมายองค์กร - พนักงานควรมีส่วนร่วมในกิจกรรม
	2) ด้านความร่วมมือในการปฏิบัติงาน	-	- การต่อยอดความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดนวัตกรรม	-
	3) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม	- การมีระบบสารสนเทศ รองรับการนำความรู้เข้าไปในระบบ โดยฝ่ายงานไม่ต้องปฏิบัติงานเพิ่ม - การมีระบบจัดเก็บองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ	-	-

6. กลุ่มคณะกรรมการ

ตารางที่ 16 ประเด็นการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ ธพส. กลุ่มคณะกรรมการ

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเด็นการสำรวจ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
6.1 กลุ่มคณะกรรมการ	1) การดำเนินงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร และทิศทางการดำเนินงานของ ธ พ ส . (Strategic Positioning/Business Model)	- ให้เกิดการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ - การดำเนินกิจกรรม Board Retreat รวมทั้งการศึกษาดูงาน - มีความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับรัฐได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน	- ความสามารถในการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ขององค์กร - การศึกษาดูงานองค์กรด้านการบริหารสินทรัพย์และการจัดการสินทรัพย์ระดับโลก - การกำหนด Strategic Positioning เป็นการส่งเสริมการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นทิศทางที่ถูกต้อง	-
	2) ด้านการดำเนินการตามนโยบายและแผน	- การจัดทำ Compliance Checklist - การจัดประกวดนวัตกรรม - การบริหารความเสี่ยงและการติดตามประเมินผล - การกำหนดแผนการดำเนินงานอย่างชัดเจน - การมีแผนดำเนินงาน/โครงการ ตอบสนองกับวิสัยทัศน์ - การกำหนดให้มีการติดตามผลและปรับแผนปฏิบัติงาน	- ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมทางความคิดสร้างสรรค์แก่พนักงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน - การกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจนและปฏิบัติได้จริง - การมีกิจกรรมที่สร้างให้เห็นความสำคัญของหลักธรรมาภิบาล - การปฏิบัติงานโดยยึดหลักความถูกต้อง - การรับฟังข้อมูลจากพนักงานทุกระดับ	-

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเด็นการสำรวจ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
	3) ด้านประสิทธิภาพการดำเนินงาน	- การรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	- ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกระบวนการเพื่อประโยชน์ของ ธพส. - การตอบสนองต่อความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	-
	4) ด้านการจัดทำแผนงาน/แนวทาง Governance, Risk Management and Compliance (GRC)	- ควรกำหนดปฏิทินการจัดทำแผน และเผยแพร่ให้ทุกฝ่ายรับทราบ - การเผยแพร่แผนงาน - การอบรม ให้ความรู้ในการวางแผนและแนวทางต่าง ๆ อย่างถูกต้องและชัดเจน	- ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกกลุ่มมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน - ถ้าหน่วยงานมีความเข้มแข็งในด้าน Compliance จะช่วยให้การดำเนินงานต่าง ๆ มีความถูกต้องและปลอดภัย - ควรดำเนินการส่งเสริมให้อยู่ในวัฒนธรรมองค์กร	-
	5) ด้านผลกำไร/ผลประโยชน์	- การกำหนดตำแหน่งขององค์กรที่แตกต่างและโดดเด่น	- การร่วมกันพัฒนาการปฏิบัติงาน หาช่องทาง ในการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับพันธกิจของ DAD - ควรสร้างการรับรู้ถึงความโดดเด่นขององค์กร	-
	6) ด้านการตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาล	- การสร้างทีมงานให้เป็นทีปรึกษาทางด้านวิศวกรรม ประกอบอาคาร	- การสร้างความเจริญเติบโต และขยายพื้นที่ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น - การปรับแผนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ - ควรสร้างการยอมรับในการเป็นที่ปรึกษาทางด้านวิศวกรรมอย่างมืออาชีพ	- การปรับเปลี่ยนนโยบายที่อาจส่งผลกระทบต่อแผนการดำเนินงาน
	7) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม	- การคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมไปศึกษาดูงานต่างประเทศ	- ควรสนับสนุนให้มีการสร้างนวัตกรรม ทั้งแนวความคิด การปรับปรุงกระบวนการ รวมถึงการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่เป็นประจำ	- การปลูกฝังเรื่องการพัฒนา ปรับปรุง สร้างนวัตกรรมกับบุคลากรเป็นเรื่องที่ไม่ง่าย และอาจจะต้องใช้เวลา แต่ผู้นำองค์กรต้องให้ความสำคัญ - ขาดการประเมินความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

7. กลุ่มบริษัทในเครือ

ตารางที่ 17 ประเด็นการสำรวจความต้องการ ความคาดหวัง และความกังวลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ ธพส. กลุ่มบริษัทในเครือ

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประเด็นการสำรวจ	ความต้องการ	ความคาดหวัง	ความกังวล
7.1 กลุ่มบริษัทในเครือ	1) ด้านการให้บริการ	- การประสานด้านข้อมูลที่ได้รับให้มีความถูกต้องและชัดเจน	-	-

- **ความเชื่อมโยงการสำรวจความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต่อการจัดการนวัตกรรม**

การสำรวจช่วยระบุโอกาสเชิงนวัตกรรมจากข้อมูลปัญหา ความไม่พึงพอใจ ความคาดหวังใหม่ และรูปแบบการใช้งานบริการในชีวิตจริง ซึ่งสะท้อนสัญญาณของความต้องการที่เปลี่ยนไปในตลาดและชุมชน ข้อมูลเหล่านี้สามารถต่อยอดเป็นโจทย์นวัตกรรมที่จับต้องได้ เช่น การยกระดับอาคารและพื้นที่ให้บริการด้วยเทคโนโลยี การพัฒนาระบบบริหารจัดการอาคาร การสร้างบริการใหม่ที่ตอบโจทย์ผู้เช่าแต่ละกลุ่ม หรือการออกแบบมาตรการบริหารจัดการพื้นที่ที่สอดคล้องกับชุมชนรอบข้าง นอกจากนี้ ความเห็นจาก Focus Group ยังทำหน้าที่เป็นเวทีร่วมคิดร่วมออกแบบ (Co-creation) ช่วยให้นวัตกรรมมีความสอดคล้องกับผู้ใช้จริงและลดความเสี่ยงของการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ไม่ตอบโจทย์ การสำรวจจึงเป็นกลไกสำคัญที่เสริมพลังการสร้างนวัตกรรมให้ตั้งอยู่บนข้อมูลจริง มีความเป็นไปได้สูง และสร้างคุณค่าร่วม

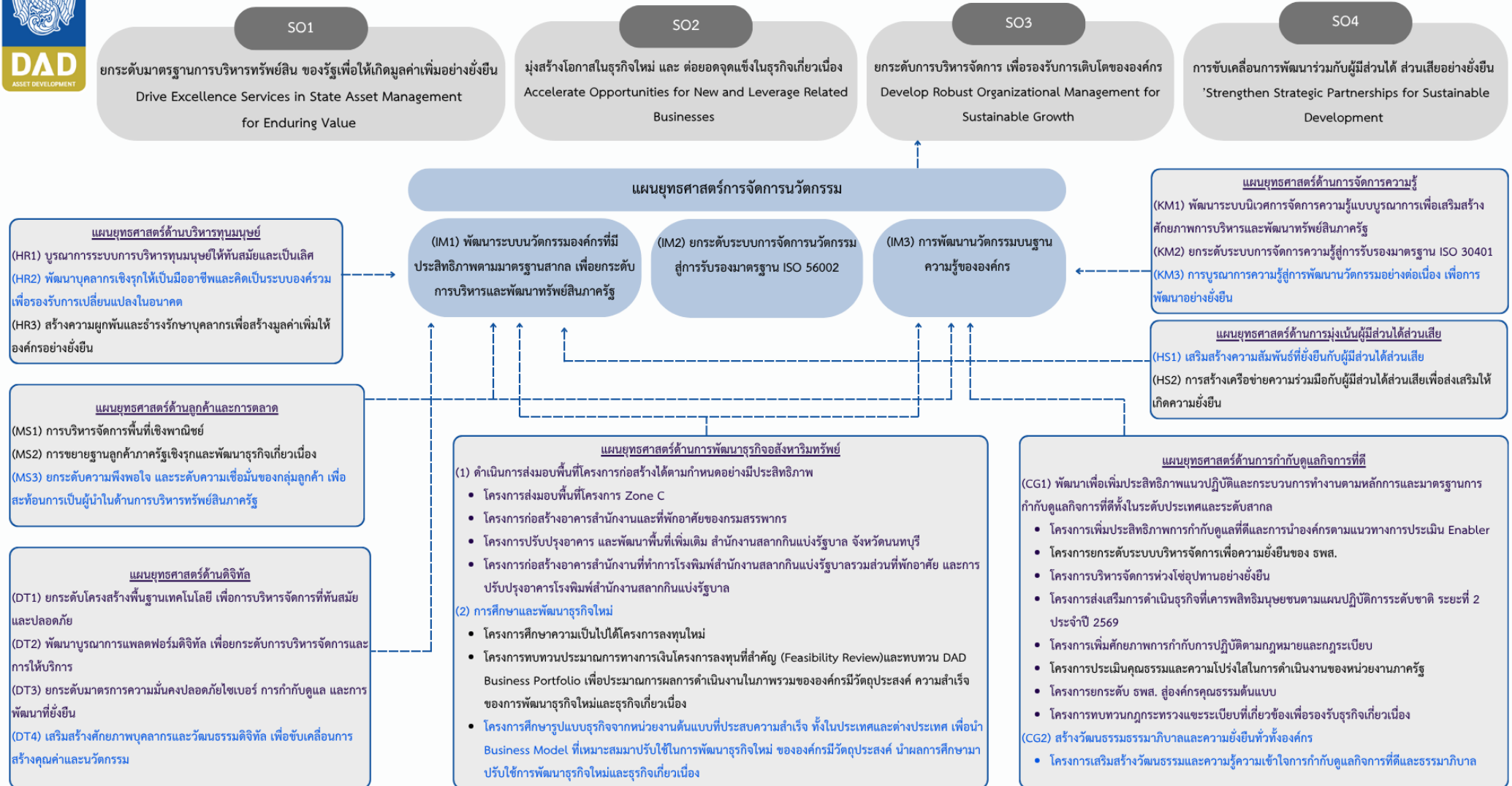
ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ธพส. ตัวชี้วัด และเป้าหมายด้านการจัดการนวัตกรรม

ตารางที่ 18 ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ธพส. ตัวชี้วัด และเป้าหมายด้านการจัดการนวัตกรรม

วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการนวัตกรรม	เป้าประสงค์	รองรับวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ ธพส.	ยุทธศาสตร์	โครงการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		
						2569	2570	2575
S10 การพัฒนา ด้านนวัตกรรมที่สร้าง มูลค่าเพิ่ม/ลดค่าใช้จ่าย	เพื่อพัฒนาระบบ นวัตกรรมองค์กรที่มี ประสิทธิภาพตาม มาตรฐานสากล	SO3 ยกระดับการบริหาร จัดการเพื่อรองรับ การเติบโตขององค์กร	ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบ นวัตกรรมองค์กรที่มี ประสิทธิภาพ ตามมาตรฐานสากล เพื่อยกระดับ การบริหารและ พัฒนาทรัพยากร ภาครัฐ	โครงการพัฒนา ระบบนวัตกรรม เพื่อมุ่งสู่การสร้าง นวัตกรรมเพื่อ ความยั่งยืน (CIS) โครงการพัฒนา ระบบบ่มเพาะ นวัตกรรม และยกระดับ การจัดการด้วย เทคโนโลยี	- ระบบนวัตกรรม องค์กรถูกนำไป ใช้งาน (ภายในปี 2575) - เทคโนโลยีดิจิทัล ที่นำมาใช้ทดลอง จริง	ความครบถ้วน ขององค์ประกอบ 50%	ความครบถ้วน ขององค์ประกอบ 70%	CIS ดำเนินการ ทั่วทั้งองค์กร
	เพื่อสร้างระบบ บริหารจัดการ นวัตกรรมที่มี มาตรฐานเทียบเท่า สากล	SO3 ยกระดับการบริหาร จัดการเพื่อรองรับ การเติบโตขององค์กร	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับระบบการ จัดการนวัตกรรมสู่ การรับรอง มาตรฐาน ISO 56002	-	- ได้รับการรับรอง มาตรฐาน ISO 56002 (ภายในปี 2572)	ระบบการจัดการ ความรู้ตาม ISO 56002 เริ่มถูก นำไปใช้จริง ≥ 50% ของกระบวนการ นำร่อง	ได้รับการรับรอง ISO 56002 (ภายในปี 2572)	Upgrade Certificate

วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการนวัตกรรม	เป้าประสงค์	รองรับวัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ ธพส.	ยุทธศาสตร์	โครงการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย		
						2569	2570	2575
เพื่อส่งเสริมการใช้ ความรู้ใน กระบวนการทำงาน ให้เกิดนวัตกรรม บริการ ผลิตภัณฑ์ หรือแนวทางใหม่ ที่เพิ่มมูลค่าให้แก่ องค์กร		SO1 ยกระดับมาตรฐาน การบริหารทรัพย์สิน ของรัฐให้เกิด มูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนา นวัตกรรมบน ฐานความรู้ ขององค์กร	โครงการพัฒนา ระบบติดตามผล มูลค่าเพิ่มที่ เกิดขึ้นจาก นวัตกรรม	- ความสำเร็จ ในการทบทวน และการพัฒนา ระบบวิเคราะห์ ผลลัพธ์นวัตกรรม	ศึกษาการประเมิน มูลค่าเพิ่มด้านการเงิน (ROIC) หรือมูลค่าเพิ่ม เชิงสิ่งแวดล้อม (ปริมาณ คาร์บอนไดออกไซด์) หรือมูลค่าเพิ่มเชิงสังคม (ความพึงพอใจ จากการใช้นวัตกรรม) Data Analytics Report	มูลค่าเพิ่มด้าน การเงิน ROIC>5% หรือ มูลค่าเพิ่ม ทางสิ่งแวดล้อม (Co2 ลดลง 5%) Innovation Data Analytics Report	มูลค่าเพิ่มด้าน การเงิน ROIC>5% หรือ มูลค่าเพิ่ม ทางสิ่งแวดล้อม (Co2 ลดลง 5%) Business Analytics Report
		SO3 ยกระดับการบริหาร จัดการเพื่อรองรับ การเติบโตขององค์กร		โครงการพัฒนา Business Data Center (OIC) และ Data Analytics	- ความสำเร็จ ในการทบทวน และการพัฒนา ระบบวิเคราะห์ ผลลัพธ์นวัตกรรม			
				โครงการต่อยอด องค์ความรู้ สู่การพัฒนา นวัตกรรม	- จำนวนองค์ความรู้/ กระบวนการ ของตัวชี้วัดที่ สำคัญประจำปี ที่สามารถพัฒนา นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และบริการ (องค์ความรู้)	จำนวน 1 องค์ความรู้/ กระบวนการ ของตัวชี้วัด ที่สำคัญประจำปี ที่สามารถพัฒนา เป็นนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ และบริการ	จำนวน 2 องค์ความรู้/ กระบวนการ ของตัวชี้วัด ที่สำคัญประจำปี ที่สามารถพัฒนา เป็นนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ และบริการ	จำนวน 3 องค์ความรู้/ กระบวนการ ของตัวชี้วัด ที่สำคัญประจำปี ที่สามารถพัฒนา เป็นนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ และบริการ

แผนยุทธศาสตร์บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด



ภาพที่ 44 ความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.)

ตารางที่ 19 ความเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนปฏิบัติการ	เป้าหมาย			เชื่อมโยงโครงการด้านการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรม
					ปี 2569	ปี 2570	ปี 2575	
แผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ 2566-2570 (ฉบับทบทวน 2568)								
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบนิเวศการจัดการความรู้แบบบูรณาการเพื่อเสริมสร้างศักยภาพการบริหารและพัฒนาทรัพย์สินภาครัฐ	T10.1 ยกระดับการต่อยอดความรู้สู่นวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม	G11 มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากนวัตกรรม	ระบบนิเวศการจัดการความรู้ถูกนำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร (ภายในปี 2570)	โครงการบริหารองค์ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โครงการพัฒนาสมรรถนะและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม โครงการพัฒนาระบบนิเวศการจัดการความรู้และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการงานสำคัญขององค์กร	ศึกษาการประเมิน Knowledge Value Added ผลงาน/แนวทางใหม่ที่เกิดจากการใช้ทักษะที่ได้เรียนรู้ อย่างน้อย 1 ผลงาน/แนวทาง จำนวนองค์ความรู้ที่นำไปต่อยอดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 1 องค์ความรู้	KVA Ratio (ROK: Return on Knowledge) ผลงาน/แนวทางใหม่ที่เกิดจากการใช้ทักษะที่ได้เรียนรู้ อย่างน้อย 2 ผลงาน/แนวทาง จำนวนองค์ความรู้ที่นำไปต่อยอดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 1 องค์ความรู้	KVA Ratio > 1 ผลงาน/แนวทางใหม่ที่เกิดจากการใช้ทักษะที่ได้เรียนรู้ อย่างน้อย 3 ผลงาน/แนวทาง จำนวนองค์ความรู้ที่นำไปต่อยอดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 1 องค์ความรู้	โครงการบริหารองค์ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โครงการพัฒนาสมรรถนะและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม โครงการพัฒนาระบบนิเวศการจัดการความรู้และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการงานสำคัญขององค์กร
ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับระบบการจัดการความรู้สู่การรับรองมาตรฐาน ISO 30401	T10.1 ยกระดับการต่อยอดความรู้สู่นวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม	G11 มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากนวัตกรรม	ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 30401 (ภายในปี 2572)	โครงการจัดทำระบบมาตรฐาน ISO 30401	ระบบการจัดการความรู้ตาม ISO 30401 เริ่มถูกนำไปใช้จริง ≥ 50% ของกระบวนการนำร่อง	ได้รับการรับรอง ISO 30401 (ภายในปี 2572)	Upgrade Certificate	โครงการจัดทำระบบมาตรฐาน ISO 30401 โครงการเชื่อมโยงการจัดการความรู้-การจัดการนวัตกรรม (KM-IM Connect)
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบูรณาการความรู้สู่การพัฒนาวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน	T10.1 ยกระดับการต่อยอดความรู้สู่นวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม	G11 มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากนวัตกรรม	จำนวนองค์ความรู้ที่สามารถพัฒนาเป็นนวัตกรรม (องค์ความรู้) > 1	โครงการเชื่อมโยงการจัดการความรู้-การจัดการนวัตกรรม (KM-IM Connect)	จำนวนองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการแสวงหาและนำไปใช้ ≥ 2 เรื่อง	จำนวนองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการแสวงหาและนำไปใช้ ≥ 3 เรื่อง	จำนวนองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการแสวงหาและนำไปใช้ ≥ 4 เรื่อง	

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนปฏิบัติการ	เป้าหมาย			เชื่อมโยงโครงการด้านการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรม
					ปี 2569	ปี 2570	ปี 2575	
แผนยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม 2566-2570 (ฉบับทบทวน 2568)								
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากล เพื่อยกระดับการบริหารและพัฒนาทรัพย์สินภาครัฐ	T10.1 ยกระดับการต่อยอดความรู้สู่นวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม	G11 มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากนวัตกรรม	ระบบนวัตกรรมองค์กรถูกนำไปใช้งาน (ภายในปี 2575)	โครงการพัฒนาระบบนวัตกรรมเพื่อมุ่งสู่การสร้างนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน (CIS) โครงการพัฒนาระบบบ่มเพาะนวัตกรรมและยกระดับการจัดการด้วยเทคโนโลยี	ความครบถ้วนขององค์ประกอบ 50% เทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาทดลองใช้จริง อย่างน้อย 1 เทคโนโลยีดิจิทัล	ความครบถ้วนขององค์ประกอบ 70% เทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาทดลองใช้จริง อย่างน้อย 1 เทคโนโลยีดิจิทัล	CIS ดำเนินการทั่วทั้งองค์กร เทคโนโลยีดิจิทัลที่นำมาทดลองใช้จริง อย่างน้อย 2 เทคโนโลยีดิจิทัล	โครงการพัฒนาระบบนวัตกรรมเพื่อมุ่งสู่การสร้างนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน (CIS) โครงการพัฒนาระบบบ่มเพาะนวัตกรรมและยกระดับการจัดการด้วยเทคโนโลยี
ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับระบบการจัดการนวัตกรรมสู่การรับรองมาตรฐาน ISO 56002	T10.1 ยกระดับการต่อยอดความรู้สู่นวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม	G11 มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากนวัตกรรม	ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 56002 (ภายในปี 2572)	โครงการจัดทำระบบมาตรฐาน ISO 56002	ระบบการจัดการความรู้ตาม ISO 56002 เริ่มถูกนำไปใช้จริง ≥ 50% ของกระบวนการนำร่อง	ได้รับการรับรอง ISO 56002 (ภายในปี 2572)	Upgrade Certificate	โครงการจัดทำระบบมาตรฐาน ISO 56002 โครงการพัฒนาระบบติดตามผลมูลค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นจากนวัตกรรม
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนานวัตกรรมบนฐานความรู้ขององค์กร	T10.1 ยกระดับการต่อยอดความรู้สู่นวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม	G11 มูลค่าเพิ่มที่เกิดจากนวัตกรรม	จำนวนนวัตกรรมที่ถูกสร้างมาจากองค์ความรู้ > 1 นวัตกรรม	โครงการพัฒนาระบบติดตามผลมูลค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นจากนวัตกรรม โครงการพัฒนา Business Data Center (IOC) และ Data Analytics	ศึกษาการประเมินมูลค่าเพิ่มด้านการเงิน (ROIC) หรือมูลค่าเพิ่มเชิงสิ่งแวดล้อม (ปริมาณคาร์บอนไดออกไซด์) หรือมูลค่าเพิ่มเชิงสังคม (ความพึงพอใจจากการใช้นวัตกรรม) รายงาน Data Analytics report	มูลค่าเพิ่มด้านการเงิน ROIC>5% หรือมูลค่าเพิ่มทางสิ่งแวดล้อม (Co2 ลดลง 5%) รายงาน Innovation Data Analytics report	มูลค่าเพิ่มด้านการเงิน ROIC>5% หรือมูลค่าเพิ่มทางสิ่งแวดล้อม (Co2 ลดลง 5%) รายงาน Business Analytics report	โครงการพัฒนา Business Data Center (IOC) และ Data Analytics

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนปฏิบัติการ	เป้าหมาย			เชื่อมโยงโครงการด้านการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรม
					ปี 2569	ปี 2570	ปี 2575	
				โครงการต่อยอดองค์ความรู้สู่การพัฒนานวัตกรรม	จำนวน 1 องค์ความรู้/กระบวนการของตัวชี้วัดที่สำคัญประจำปีที่สามารถพัฒนาเป็นนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการ	จำนวน 2 องค์ความรู้/กระบวนการของตัวชี้วัดที่สำคัญประจำปีที่สามารถพัฒนาเป็นนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการ	จำนวน 3 องค์ความรู้/กระบวนการของตัวชี้วัดที่สำคัญประจำปีที่สามารถพัฒนาเป็นนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการ	
แผนยุทธศาสตร์การบริหารทุนมนุษย์ พ.ศ. 2566-2670 (ฉบับทบทวน 2568)								
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาบุคลากรเชิงรุกให้เป็นมืออาชีพและคิดเป็นระบบองค์รวมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	กลยุทธ์ที่ 2.1 เสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเพื่อให้เกิด Multi-Skill ให้สอดคล้องกับความสามารถพิเศษองค์กรในปัจจุบัน (CC) และอนาคต (FCC) และยุทธศาสตร์องค์กรโดยมุ่งเน้นคิดเป็นระบบองค์รวม (Holistic)	G9 บุคลากรที่มีระดับสมรรถนะในอนาคต (Future Core Competence) เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง G10 Productivity	ร้อยละของบุคลากรที่มีระดับความสามารถพิเศษองค์กรในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง	โครงการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรเพื่อให้เกิด Multi-Skill ให้สอดคล้องกับความสามารถพิเศษองค์กรในปัจจุบัน (CC) และอนาคต (FCC) และยุทธศาสตร์องค์กรโดยมุ่งเน้นคิดเป็นระบบองค์รวม (Holistic)	ผลการทบทวน Competency Dictionary และสรุปผล Competency Gap	80	100	
	กลยุทธ์ที่ 2.3 ยกระดับการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง (Talent)		ร้อยละความสำเร็จของ Project Assignment ที่คณะกรรมการ CMC มอบหมาย	โครงการยกระดับการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง (Talent)	100	Project Assignment ของผู้มีศักยภาพสูงเกิดมูลค่าเพิ่มต่อองค์กร	Project Assignment ของผู้มีศักยภาพสูงเกิดมูลค่าเพิ่มต่อองค์กร	
แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ปี2566-2570 (ฉบับทบทวน 2568)								
ยุทธศาสตร์ ยกระดับความพึงพอใจและระดับความเชื่อมั่นของกลุ่มลูกค้า เพื่อสะท้อนการเป็นผู้นำในด้านการบริหารทรัพย์สินภาครัฐ	T13.1 ยกระดับการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง	ระดับความพึงพอใจของลูกค้า	ระดับความพึงพอใจของลูกค้า	โครงการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าในทุก Touch Point	≥ 4.50	≥ 4.50	≥ 4.70	

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนปฏิบัติการ	เป้าหมาย			เชื่อมโยงโครงการ ด้านการจัดการความรู้ และการจัดการนวัตกรรม
					ปี 2569	ปี 2570	ปี 2575	
แผนยุทธศาสตร์ด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนพ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน 2568)								
ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างวัฒนธรรม ธรรมาภิบาล และความยั่งยืนทั่วทั้ง องค์กร	สร้างวัฒนธรรม ธรรมาภิบาล และความยั่งยืน	สร้างการเรียนรู้ตามหลัก ธรรมาภิบาลของ ธพส. และความยั่งยืนให้แก่ ผู้บริหารและพนักงาน	ร้อยละความสำเร็จ ในการดำเนินการจัด ฝึกอบรมและการจัด กิจกรรมส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจด้านการกำกับ ดูแลกิจการที่ดีตามแผน	โครงการเสริมสร้าง วัฒนธรรมและความรู้ ความเข้าใจการกำกับ ดูแลกิจการที่ดีและธรร มาภิบาล (ปี 68-70)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	
แผนยุทธศาสตร์การพัฒนารูรกิจอสังหาริมทรัพย์ พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน 2568)								
การศึกษาและพัฒนา ธุรกิจใหม่ (โครงการ ลงทุนใหม่)	โครงการศึกษารูปแบบ ธุรกิจจากหน่วยงาน ต้นแบบที่ประสบ ความสำเร็จ ทั้งในประเทศ	G1 ความสำเร็จในการ ส่งมอบโครงการก่อสร้าง G6 ความสำเร็จของการ พัฒนารูรกิจใหม่และ ธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ร้อยละความสำเร็จ ข้อสรุปการวิเคราะห์ แนวทางปรับปรุง การดำเนินงาน และการจัดเก็บเป็นองค์ ความรู้ในการดำเนินงาน อย่างเป็นระบบ (KM)	โครงการทบทวนประมาณ การทางการเงินโครงการ ลงทุนที่สำคัญ (Feasibility Review) และทบทวน DAD Business Portfolio เพื่อประมาณการผลการ ดำเนินงานในภาพรวม ขององค์กร มีวัตถุประสงค์ ความสำเร็จของการพัฒนา ธุรกิจใหม่และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	
	และต่างประเทศ เพื่อนำ Business Model ที่เหมาะสมมาปรับใช้ใน การพัฒนารูรกิจใหม่ ขององค์กร		ร้อยละความสำเร็จ การถอดบทเรียนจัดเก็บ เป็นองค์ความรู้ใหม่ จากการศึกษาดูงาน และการจัดเก็บเป็นองค์ ความรู้ในการดำเนินงาน อย่างเป็นระบบ (KM)	โครงการศึกษารูปแบบธุรกิจ จากหน่วยงานต้นแบบ ที่ประสบความสำเร็จทั้งใน ประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำ Business Model ที่เหมาะสมมาปรับใช้ในการ พัฒนารูรกิจใหม่ขององค์กร มีวัตถุประสงค์ นำผล การศึกษามาปรับใช้การ พัฒนารูรกิจใหม่ และธุรกิจเกี่ยวเนื่อง	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	แผนปฏิบัติการ	เป้าหมาย			เชื่อมโยงโครงการด้านการจัดการความรู้และการจัดการนวัตกรรม
					ปี 2569	ปี 2570	ปี 2575	
แผนยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พ.ศ. 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2568)								
ยุทธศาสตร์ การเสริมสร้าง ความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	T12.1 เสริมสร้าง ความสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความพึงพอใจ/ผูกพัน ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกกลุ่ม	ร้อยละความสำเร็จของ แผนสร้างความสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	โครงการสร้าง ความสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ ธพส. มิติด้านการศึกษา	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	โครงการบริหารองค์ความรู้ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ยุทธศาสตร์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล พ.ศ. 2566-2570 (ฉบับทบทวน 2568)								
ยุทธศาสตร์ที่ 4 : เสริมสร้างศักยภาพ บุคลากรและวัฒนธรรม ดิจิทัล เพื่อขับเคลื่อน การสร้างคุณค่า และนวัตกรรม			ร้อยละความสำเร็จ การดำเนินงานตามแผน	โครงการที่ 4 : ระบบ เสริมสร้างศักยภาพ บุคลากร เพื่อรองรับ นวัตกรรมดิจิทัล - จัดกิจกรรม อบรม สัมมนาให้ความรู้ ด้านนวัตกรรมดิจิทัล (Innovative Knowledge Management)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

2.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม

1) วิสัยทัศน์

“องค์กรที่เป็นเลิศในการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐอย่างยั่งยืน”

นิยามวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย

ตารางที่ 20 ความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ต่อการจัดการนวัตกรรม

วิสัยทัศน์	ความหมาย	ความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ต่อการจัดการนวัตกรรม
องค์กรที่เป็นเลิศ	หมายถึง ธพส. มีผลลัพธ์ของการดำเนินโครงการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐ ที่โดดเด่นและเติบโตอย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างคุณค่าทั้งในเชิงพาณิชย์ เชิงสังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้การบริหารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยออกแบบโครงการหรืออาคาร ระบบงาน กระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว ทันสมัย สอดคล้องกับมาตรฐานอาคารยั่งยืน ด้านพลังงาน สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยอาชีวอนามัย ทั้งในและต่างประเทศ สร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากรมีทักษะความเชี่ยวชาญรอบด้าน คิดเป็นระบบ องค์กรรวม มีพฤติกรรมสอดคล้องค่านิยมองค์กร (CUPID) ภายใต้การบริหารจัดการที่ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับ โดยมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากการบริหารจัดการฐานข้อมูล เทคโนโลยีดิจิทัล องค์กรความรู้ และนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนยึดมั่นในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทั้งนี้ นวัตกรรม หมายถึง บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดเชิงนวัตกรรม และนำมาประยุกต์ใช้จัดทำโครงการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐ และปรับปรุงกระบวนการทำงาน ทั้งนี้ นวัตกรรมคือ สิ่งที่มาจากการคิดค้น หรือประดิษฐ์ขึ้นมาใหม่หรือทำให้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เช่น เทคโนโลยี ความคิดสิ่งประดิษฐ์ หรือผลิตภัณฑ์ ซึ่งมี 2 รูปแบบ คือ นวัตกรรมในการพัฒนาและบริหารโครงการทรัพย์สินของรัฐ และ นวัตกรรมการบริหารจัดการอาคาร การให้บริการลูกค้า กระบวนการทำงาน ทั้งนี้ ธพส. มุ่งสนับสนุนสร้างบรรยากาศให้หน่วยงานหรือบุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ คิดค้น นวัตกรรมใหม่ หรือแนวคิดใหม่ และนำมาพัฒนาปรับปรุงกระบวนการงานและปฏิบัติงาน โดยเฉพาะงานด้านภารกิจหลัก เช่น ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 1 ฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 2 ฝ่ายบริหารอสังหาริมทรัพย์ เพื่อร่วมประจักษ์รางวัลนวัตกรรมภายนอก	การจัดการนวัตกรรมจึงเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับศักยภาพของ ธพส. ในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาโครงการ การบริหารอาคาร หรือการให้บริการลูกค้า เพราะความคล่องตัว ความทันสมัย และการออกแบบตามมาตรฐานสากล ต่างต้องอาศัยการคิดสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ วิสัยทัศน์ขององค์กรจึงมุ่งให้เกิดระบบและสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการคิดค้น ทดลอง และนำแนวคิดใหม่ไปใช้จริง เพื่อเพิ่มคุณค่าทรัพย์สินของรัฐ เสริมความสามารถในการแข่งขัน และยกระดับประสบการณ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง

วิสัยทัศน์	ความหมาย	ความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ต่อการจัดการนวัตกรรม
การพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐ	หมายถึง ทรัพย์สินที่ ธพส. นำมาพัฒนาโครงการหรือบริหารจัดการ เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์หรือประโยชน์ตามภารกิจของรัฐ และกระตุ้นเศรษฐกิจโดยรวม หรือตามนโยบาย โดยให้ความสำคัญกับการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการลงทุนใหม่ และการผลักดันโครงการดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง	การบริหารโครงการและทรัพย์สินของรัฐจำเป็นต้องอาศัยแนวคิดเชิงนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับความซับซ้อนของงานด้านกายภาพ การเงิน การบริหารพื้นที่ และการให้บริการสาธารณะ นวัตกรรมจึงถูกนำมาใช้เป็นกลไกในการเพิ่มประสิทธิภาพ ปรับปรุงกระบวนการและยกระดับคุณภาพของโครงการให้สอดคล้องกับมาตรฐานสมัยใหม่ ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีอาคารอัจฉริยะ ระบบบริหารจัดการพลังงาน การออกแบบพื้นที่รูปแบบใหม่ การพัฒนาบริการลูกค้า หรือวิธีการทำงานที่ช่วยลดความเสี่ยงและเพิ่มความคล่องตัว การประยุกต์ใช้นวัตกรรมเหล่านี้ช่วยให้ ธพส. สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับทรัพย์สินของรัฐ ดำเนินโครงการได้อย่างยั่งยืน และตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกมิติอย่างมีประสิทธิภาพ.
ยั่งยืน	หมายถึง การพัฒนาองค์กรและโครงการของ ธพส. มีความสมดุลและครอบคลุมทั้งในมิติ เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และธรรมาภิบาล ภายใต้หลักการที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล ทั้ง BCG Model, หลักการ ESG (Environment Social Governance), หลักการ Triple Bottom Lines (เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม) ตลอดจนสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน Sustainable Development Goals : SDGs โดย ธพส. มุ่งเน้น CSR in process ที่เน้นผลกระทบในวงกว้างมากกว่ากิจกรรม เช่น การตัดถนนเพื่อลดผลกระทบจากการจราจร การสร้างอาคารจอดรถ การเพิ่มพื้นที่สีเขียว การลดก๊าซเรือนกระจก รวมทั้งออกแบบโครงการหรืออาคารให้ได้มาตรฐานอาคารยั่งยืน ทั้งในประเทศและในระดับสากล	ความยั่งยืนเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการคิดค้นแนวทางใหม่ในการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และพัฒนาบริการรูปแบบใหม่ที่ตอบโจทย์สังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้นวัตกรรมกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคุณค่ารูปแบบใหม่และพ่วงการสู่ความยั่งยืนในระยะยาว

2) พันธกิจ

ตารางที่ 21 ความเชื่อมโยงพันธกิจต่อการจัดการนวัตกรรม

พันธกิจ	ความเชื่อมโยงพันธกิจต่อการจัดการนวัตกรรม
1) พัฒนาศูนย์ราชการให้ทันสมัย และบริหารจัดการให้เกิดความสมดุล	การจัดการนวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับมาตรฐานการให้บริการและการพัฒนาโครงการ โดยต้องใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ แนวคิดสร้างสรรค์ และการออกแบบรูปแบบธุรกิจใหม่ ควบคู่กัน เพื่อตอบสนองความต้องการของรัฐและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพิ่มประสิทธิภาพงาน และสร้างคุณค่าใหม่ให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน
2) พัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐ ให้เกิดมูลค่าเพิ่มทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมด้วยหลักธรรมาภิบาล	
3) พัฒนารูปแบบใหม่ เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งเป็นการเพิ่มช่องทางการหารายได้ที่หลากหลาย และสร้างประโยชน์แก่รัฐ	
4) พัฒนาศูนย์ด้วยนวัตกรรมและการบริหารจัดการสมัยใหม่	

3) ค่านิยม

ตารางที่ 22 ความเชื่อมโยงต่อการจัดการนวัตกรรม

ค่านิยม	ค่านิยาม	ความเชื่อมโยงต่อการจัดการนวัตกรรม
C = Customer Relation & Satisfaction ความสัมพันธ์ที่ดีและความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความกระตือรือร้น เต็มใจ พร้อมในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอก ใส่ใจในความต้องการและให้ความช่วยเหลือแม้ว่าจะไม่ใช่หน้าที่ของตนโดยตรง เพื่อบู่มงสร้างความพึงพอใจ ความประทับใจ และความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน	ค่านิยม P = Professionalism & Innovation และ D = Dedication & Development สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการคิดค้น ทดลอง และพัฒนานวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ความเชี่ยวชาญทำให้บุคลากรมองเห็นโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการและบริการ ขณะที่ความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาทำให้เกิดวัฒนธรรมที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง กล้าลองวิธีใหม่ และผลักดันนวัตกรรมให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม ทั้งสองค่านิยมจึงเป็นแรงขับเคลื่อนให้นวัตกรรมฝังอยู่ในวิถีทำงานขององค์กร และนำไปสู่การเพิ่มคุณค่าให้กับทรัพย์สินของรัฐและบริการของ ธพส. อย่างต่อเนื่อง
U = Unity ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว	การให้ความสำคัญกับทีมงาน และการคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ปฏิบัติตัวสนับสนุนนโยบาย กลยุทธ์ ทางธุรกิจเพื่อให้บริษัทประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด	
P = Professionalism & Innovation ความเชี่ยวชาญในงานและนวัตกรรม	การรู้จักหน้าที่ของตนเอง มีการสั่งสมความชำนาญ ให้เป็นมืออาชีพในวิชาชีพของตน พยายามเรียนรู้และสร้างให้เกิดผลลัพธ์ที่จับต้องได้ตามสายวิชาชีพ พร้อมทั้งเข้าใจบทบาทและพร้อมที่จะคิดสร้าง เปลี่ยนแปลงวิธีการ ผลิตภัณฑ์ บริการ เทคโนโลยีดิจิทัล และสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้ได้ทางเลือกที่หลากหลายในการปรับปรุงกระบวนการ การลดค่าใช้จ่าย หรือการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับหน่วยงานหรือบริษัททั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม	
I = Integrity ความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น	ความยึดมั่นในความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรม ทั้งในชีวิตประจำวันและภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยมุ่งแสดงออกให้เป็นที่ประจักษ์และเป็นแบบอย่างอันดี ให้สอดคล้องตามประมวลจริยธรรมคณะกรรมการผู้บริหาร และพนักงานของ ธพส.	
D = Dedication & Development ความรับผิดชอบต่อคำมั่นสัญญาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	รักษาคำพูด รักษาสัญญา เป็นที่ไว้วางใจ ปฏิบัติงาน ที่ได้รับมอบหมายตามแผนงาน ตามข้อตกลงหรือเงื่อนไขที่กำหนดได้อย่างเที่ยงตรง โดยมีการบริหารความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ติดตามให้ได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้ และนำไปสู่การพัฒนาตนเอง ผู้อื่น หน่วยงาน และองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อความเป็นเลิศ และ ยั่งยืนในระยะยาว	

2.2 ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง

ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์คณะกรรมการ

- **ดร. เอกนิติ นิติทัณฑ์ประภาศ:** การนำ AI มาใช้ในการบริหารจัดการอาคารราชพัสดุอย่างชาญฉลาด และขยายบทบาทจาก “ผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์” ไปสู่ “ผู้พัฒนาอสังหาริมทรัพย์และบริการโครงสร้างพื้นฐานอื่น ๆ (Infrastructure-as-a-Service)”

- **นายทวารัฐ สูตะบุตร:** การกำหนดบทบาทในการเป็น “Value Creator” ให้กับทรัพย์สินของภาครัฐไม่ใช่แค่หน่วยงานก่อสร้างและบริหารศูนย์ราชการ แต่เพื่อสร้างแหล่งรายได้ใหม่จากองค์ความรู้เดิม

- **รองศาสตราจารย์ธีร เจียศิริพงษ์กุล:** การพัฒนาระบบดิจิทัล เพื่อให้เกิดการบูรณาการอย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งการบริหารจัดการ Vendor และการจัดซื้อจัดจ้างเพื่อให้เกิดความโปร่งใส

- **นางจินดารัตน์ วิริยะทวีกุล:** การ चुบบทบาทตนเองในฐานะองค์กรที่สามารถบริหารพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ภาครัฐแบบ “ต้นน้ำถึงปลายน้ำ” ต่อยอดเป็นที่ปรึกษา Green Building และบริหารโครงการ (Construction Management) รวมถึงมีบทบาทด้านการยกระดับคุณภาพชีวิต และอยากเห็นการ Consolidate Statement ของทุกโครงการ ทั้งที่อยู่ระหว่างดำเนินการและอยู่ระหว่างการศึกษาความเป็นไปได้

- **ดร. นาฬิกอติภัค แสงสนิท:** มุ่งเน้นการดำเนินงานในฐานะหน่วยงานสนับสนุนภาครัฐ ด้วยจุดแข็งด้านการให้บริการบริหารจัดการทรัพย์สินของรัฐ โดยไม่จำเป็นต้องพึ่งพางบลงทุน แต่สามารถใช้ “งบทำการ” ในการก่อสร้างได้ การดำเนินงานเน้น “การสร้างคุณค่า” รวมทั้งการบูรณาการการบริหารจัดการทรัพย์สินของรัฐโดยยึดตาม Business Model

ประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง

1) ทิศทาง นโยบายในการดำเนินงาน และการบริหารศูนย์ราชการ

- การให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างเป็นระบบ เช่น การจัดกลุ่มหน่วยงานรัฐและรัฐวิสาหกิจที่มีศักยภาพ เป็นต้น เพื่อให้สามารถกำหนดรูปแบบและการพัฒนา Roadmap และการจัดทำข้อเสนอเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับแต่ละหน่วยงาน

- รูปแบบของโครงการในอนาคตของ ธพส. มีความหลากหลาย ซึ่งความหลากหลายดังกล่าวยังไม่ส่งผลต่อความคุ้มค่าของทรัพยากรที่มี

- แม้จะมีการพัฒนารูปแบบธุรกิจอย่างต่อเนื่อง แต่ปัจจุบันยังไม่สามารถสร้างผลประกอบการที่มีนัยสำคัญ

- ควรเสริมสร้างความเข้มแข็งและการยอมรับการบริหารงานก่อสร้างนอกศูนย์ราชการให้มีศักยภาพขยายต่อเนื่องและการต่อยอดต่อยอดองค์ความรู้สู่บริการใหม่ (S-Curve) เช่น การจัดการภัยพิบัติจากแผ่นดินไหว, พลังงาน, สิ่งแวดล้อม, งานที่ปรึกษา เป็นต้น

2) รูปแบบธุรกิจและข้อจำกัดที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย

- ข้อจำกัดทางกฎหมายและระเบียบ เช่น มาตรา 7 ของ พ.ร.บ. เป็นต้น ที่ต้องมีการอธิบาย/ตีความ และรอ ครม. เห็นชอบก่อน จึงดำเนินการได้

- การเพิ่มบทบาทที่นอกเหนือจากการบริหารศูนย์ราชการ เช่น งาน O&M (Operation & Maintenance) ของอาคารภาครัฐ เป็นต้น ที่ต้องขยายผล ซึ่งเป็นการใช้ศักยภาพขององค์กร (Competency) ที่มีเพื่อขยายรายได้แบบ Recurring

3) การบริหารจัดการองค์กร

- ขาดความต่อเนื่องของทีมงานและผู้บริหารในแต่ละช่วงเวลา
- โครงสร้างการดำเนินงานยังมีความเป็น “ไซโล” ขาดความร่วมมือและการบูรณาการการทำงาน ข้ามสายงาน/ฝ่ายงาน
- การพัฒนาระบบ Talent & Successor แม้จะเริ่มในช่วง 3-4 ปีที่ผ่านมา แต่ยังไม่สามารถวัดผลที่ชัดเจนในการพัฒนาเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง หรือสร้างแรงจูงใจให้กลุ่มบุคลากรดังกล่าวได้
- ยังไม่มีผู้เชี่ยวชาญที่สามารถออกแบบ Smart System ที่เชื่อมโยงกับ Operation ได้ครบถ้วน
- การพัฒนาและให้ความสำคัญกับการจัดเก็บองค์ความรู้จากการบริหารโครงการต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นบทเรียน และต่อยอดการพัฒนากระบวนการและนวัตกรรม
- ความล่าช้าในการอนุมัติงานหรือสัญญาเช่า ทำให้การดำเนินโครงการหยุดชะงัก
- ควรมีการพัฒนา Dashboard กลาง เพื่อให้ทุกฝ่ายเห็นข้อมูลความคืบหน้าเดียวกัน
- อัตราการลาออกในบางสายงานสูงมาก โดยเฉพาะสาย IT เนื่องจากความต้องการบุคลากรในตลาดสูง

● ความเชื่อมโยงประเด็นสำคัญจากการสัมภาษณ์คณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง ต่อการจัดการนวัตกรรม

ประเด็นจากการสัมภาษณ์ชี้ให้เห็นว่า ธพส. ต้องขับเคลื่อนนวัตกรรมในทุกมิติ ตั้งแต่รูปแบบธุรกิจ เทคโนโลยี ระบบดิจิทัล ไปจนถึงบริการใหม่ขององค์กร และการพัฒนา O&M แบบครบวงจร การเป็น Value Creator และการสร้างรายได้ใหม่จากองค์ความรู้เดิมต่างต้องพึ่งพานวัตกรรมเชิงกระบวนการและเชิงบริการ ขณะเดียวกัน ข้อจำกัดด้านกฎหมาย ความล่าช้าของกระบวนการ ความเป็นไซโล และการขาดบุคลากร IT เป็นแรงผลักดันให้ต้องพัฒนานวัตกรรมภายในองค์กรเพื่อเพิ่มความคล่องตัวและลดต้นทุนการดำเนินงาน ดังนั้น การจัดการนวัตกรรมในบริบทของ ธพส. จึงไม่ใช่เพียงการคิดค้นสิ่งใหม่ แต่รวมถึงการนำข้อมูล ความรู้ และเทคโนโลยีมาผสานเพื่อสร้างคุณค่า เพิ่มประสิทธิภาพ และขยายบทบาทองค์กรอย่างยั่งยืน

2.3 ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มีบันทึกข้อความที่ กค 0818.2/517 ลงวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2568 ส่งบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจประจำปี 2568 ของ ธพส. มาเพื่อ ธพส. กำกับกำกับการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้าน Core Business Enablers หมวด 1 การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร ข้อ 10.1 การติดตามผลการดำเนินงานด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน กำหนดให้คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจติดตามผลการดำเนินงาน ด้านการเงินและไม่ใช้การเงินตามแนวทางที่กำหนดครบถ้วนสมบูรณ์ โดยมีความถี่สม่ำเสมออย่างน้อยเป็นรายไตรมาส เช่น ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น

ฝ่ายจัดการ ได้ติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ประจำปี 2568 ของ ธพส. โดยได้สรุปผลการดำเนินงาน ณ ไตรมาส 2/2568 และคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปี ดังตาราง

ตารางที่ 23 ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

เกณฑ์วัดผลการดำเนินงาน	น้ำหนัก	ผลการดำเนินงานไตรมาส 2/2568	คาดการณ์ ณ สิ้นปี
1. การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ^(*)	30	3.2667	5.0000
2. ผลการดำเนินงานที่สำคัญ	30	5.0000	5.0000
3. Core Business Enablers ^(*)	40	2.8947	2.8947
รวม	100	3.6379	4.1579

หมายเหตุ: (1) คะแนนข้อ 1 ประเมินการโดยยกเลิกตัวชี้วัด ข้อ 1.1 ร้อยละความสำเร็จของการก่อสร้างโครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานและที่พักอาศัยของกรมสรรพากร ตามเงื่อนไขตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

(2) คะแนนข้อ 3 ประเมินการโดยใช้คะแนน Core Business Enablers ของปี 2567 ที่ระดับ 2.8947 คะแนน

สำหรับการคาดการณ์ผลการดำเนินงาน ณ สิ้นปี 2568 จากการติดตามผลการดำเนินงานแล้ว คาดการณ์ผล ณ สิ้นปี 2568 ในส่วนของตัวชี้วัด ข้อ 1 การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และข้อ 2 ผลการดำเนินงานที่สำคัญคาดว่าผลการดำเนินงานจะบรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์วัดในระดับ 5 ทุกตัวชี้วัด ในกรณียกเลิกตัวชี้วัดข้อ 1.1 ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ จะได้ที่ระดับ **4.1579 คะแนน**

● ความเชื่อมโยงผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจต่อการจัดการนวัตกรรม

ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจมีความเชื่อมโยงอย่างสำคัญต่อการจัดการนวัตกรรมของ ธพส. เนื่องจากกระบวนการติดตามและประเมินผลรายไตรมาสช่วยให้เห็นความท้าทาย ช่องว่างประสิทธิภาพ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่ต้องการแนวทางใหม่ในการแก้ไขหรือเพิ่มคุณค่า ข้อมูลเหล่านี้กระตุ้นให้หน่วยงานต้องแสวงหาแนวทางนวัตกรรม ทั้งด้านการพัฒนาระบบงาน การบริหารโครงการ การบริหารอาคาร และการยกระดับบริการ เพื่อให้ผลลัพธ์เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด

2.4 ปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืน/ปัจจัยยั่งยืน

กระบวนการกำหนดปัจจัยความยั่งยืนที่สำคัญ ของ ธพส. ได้นำแนวทางการจัดทำรายงานการพัฒนาความยั่งยืนของ GRI Standards 2021 มาใช้ในการระบุปัจจัยความยั่งยืนที่สำคัญขององค์กร ด้วยการพิจารณาและประเมินผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในด้านเศรษฐกิจ ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และสังคม/สิทธิมนุษยชน ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1. ศึกษาและวิเคราะห์บริบทขององค์กร 2. ระบุผลกระทบทั้งที่เกิดขึ้นจริงหรืออาจจะเกิดขึ้น 3. ประเมินผลกระทบที่มีนัยสำคัญ 4. จัดลำดับผลกระทบที่มีนัยสำคัญ

ทั้งนี้ ปัจจัยยั่งยืน (ทบทวนปี 2568) จำนวน 8 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการดำเนินภารกิจหลักของ ธพส. ให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาว เพื่อทำให้องค์กรมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง มั่นคง ยั่งยืน แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

(1) มิติเศรษฐกิจ (Economic) ประกอบด้วย

1. การลงทุนที่ยั่งยืน
2. การบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ
3. การดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อ

(2) มิติสังคม (Social) ประกอบด้วย

4. การบริหารทุนมนุษย์
5. สุขภาพและความปลอดภัยของลูกค้า
6. ความเป็นส่วนตัวของลูกค้า/Cyber Security

(3) มิติสิ่งแวดล้อม (Environmental) ประกอบด้วย

7. การบริหารจัดการพลังงาน
8. การบริหารจัดการขยะ

● ความเชื่อมโยงปัจจัยขับเคลื่อนความยั่งยืน/ปัจจัยยั่งยืน ต่อการจัดการนวัตกรรม

ปัจจัยความเป็นตัวกำหนดทิศทางนวัตกรรมขององค์กรอย่างชัดเจน โดยเป็นทั้ง “โจทย์” และ “แรงผลักดัน” ให้ ธพส. ต้องพัฒนาแนวคิดและวิธีการใหม่เพื่อยกระดับการบริหารจัดการทรัพย์สินของรัฐให้ตอบสนองมาตรฐานด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม นวัตกรรมที่เกี่ยวข้องอาจครอบคลุมตั้งแต่การออกแบบการลงทุนที่มีผลกระทบเชิงบวก การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงอัจฉริยะ การยกระดับความปลอดภัยและสุขภาพของผู้ใช้อาคาร การพัฒนาเทคโนโลยีด้าน Cyber Security การจัดการพลังงานอัจฉริยะ ไปจนถึงโซลูชันด้านการจัดการขยะและสิ่งแวดล้อม ปัจจัยความยั่งยืนจึงมีบทบาทในการกำหนด “กรอบทิศทางนวัตกรรม” ทำให้การคิดค้น พัฒนา ทดลอง และนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ เกิดขึ้นบนฐานของเป้าหมายการเติบโตอย่างรับผิดชอบต่อ สร้างคุณค่าร่วมทั้งกับรัฐ ผู้ใช้อาคาร ชุมชน และสิ่งแวดล้อมในระยะยาว

2.5 ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ

ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี 2568 ไตรมาส 2/2568 จำนวน 12 แผนงานหลัก ประกอบด้วย 64 โครงการ สรุปผลการดำเนินงานได้ ดังนี้

1. ดำเนินการเป็นไปตามแผน 63 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 98.44
2. ล่าช้ากว่าแผน ($\leq 10\%$) 1 โครงการ คิดเป็นร้อยละ 1.56

ตารางที่ 24 ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	แผนงาน	จำนวนโครงการ	สถานะผลการดำเนินงาน รอบ 6 เดือน (มกราคม – มิถุนายน)			สถานะ
			เป็นไปตามแผน	≤ 10%	> 10%	
SO 1 พัฒนาศักยภาพสินทรัพย์ของรัฐให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ	2	7	6	1	-	เป็นไปตามแผน
SO 2 สร้างประสบการณ์ที่ดีและคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	2	5	5	-	-	เป็นไปตามแผน
SO 3 ส่งเสริมบริหารจัดการอาคารด้วย BCG Model	2	11	11	-	-	เป็นไปตามแผน
SO 4 ปรับเปลี่ยนระบบงานด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม	2	24	24	-	-	เป็นไปตามแผน
SO 5 ยกระดับบุคลากรให้เป็นผู้มืออาชีพ	1	2	2	-	-	เป็นไปตามแผน
SO 6 บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ	1	5	5	-	-	เป็นไปตามแผน
SO 7 ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล	2	8	8	-	-	เป็นไปตามแผน
รวมทั้งหมด	13	64	63	1	-	

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO1 : พัฒนาศักยภาพสินทรัพย์ของรัฐให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ จำนวน 2 แผนงานหลัก ประกอบด้วย 7 โครงการ ผลการดำเนินงานล่าช้ากว่าแผน จำนวน 1 โครงการ คือ โครงการก่อสร้างอาคารที่พักอาศัยของบุคลากรทางการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข โรงพยาบาลระนอง

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO2 : สร้างประสบการณ์ที่ดีและคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 2 แผนงานหลัก ประกอบด้วย 5 โครงการ ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO3 : ส่งเสริมบริหารจัดการอาคารด้วย BCG Model จำนวน 2 แผนงานหลัก ประกอบด้วย 11 โครงการ ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO4 : ปรับเปลี่ยนระบบงานด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม จำนวน 2 แผนงานหลัก ประกอบด้วย 24 โครงการ ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO5 : ยกระดับบุคลากรให้เป็นผู้มืออาชีพ จำนวน 1 แผนงานหลัก ประกอบด้วย 2 โครงการ ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO6 : บริหารจัดการการเงินให้มีประสิทธิภาพ จำนวน 1 แผนงานหลัก ประกอบด้วย 5 โครงการ ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SO7 : ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล จำนวน 2 แผนงานหลัก ประกอบด้วย 8 โครงการ ผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผน

- **ความเชื่อมโยงผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ต่อการจัดการนวัตกรรม**

ความก้าวหน้าของแผนงานทั้งหมด โดยเฉพาะโครงการภายใต้ SO4 ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ดิจิทัล และนวัตกรรม แสดงให้เห็นถึงความสามารถขององค์กรในการนำแนวคิดใหม่ เทคโนโลยี และกระบวนการ ที่พัฒนาแล้วไปใช้จริงในงานปฏิบัติ การขับเคลื่อนแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพช่วยเร่งให้เกิดการทดลอง การ ปรับปรุง และการนำแนวทางนวัตกรรมไปประยุกต์ใช้กับการบริหารโครงการ อาคาร และบริการต่าง ๆ อย่างเป็น รูปธรรม ขณะที่ความล่าช้าในบางโครงการสะท้อนโจทย์ที่จะต้องพัฒนานวัตกรรมด้านการบริหารจัดการ การ บริหารเวลา ทรัพยากร หรือเทคโนโลยีสนับสนุนเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มความคล่องตัวและลดความเสี่ยงในการ ดำเนินงานในอนาคต

2.6 รางวัลแห่งความภาคภูมิใจ

ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา : รางวัลแห่งความภาคภูมิใจ

ปี 2564

“อาคารธนพิพัฒน์” ได้รับรางวัล Thailand Energy Awards 2021 รางวัลดีเด่นด้านอนุรักษ์ พลังงาน ประเภทอาคารสร้างสรรค์เพื่อการอนุรักษ์พลังงาน อาคารที่ใช้พลังงานเป็นศูนย์ Zero Energy Building

“อาคารธนพิพัฒน์” ได้รับรางวัล ASEAN Energy Awards 2021 รางวัลด้านอนุรักษ์พลังงาน ASEAN Best Practices Awards for Energy Efficient Buildings Awards ประเภท Zero Energy Building หรืออาคารพลังงานเป็นศูนย์

“อาคารธนพิพัฒน์” ได้รับการรับรองสำนักงานสีเขียวปี 2564 (Green office)

“อาคารศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐” ได้รับรางวัลชนะเลิศ โครงการนวัตกรรมที่โดดเด่น ประเภท District Energy in Developing Countries ในการประกวด Global District Energy Climate Awards 2021 ครั้งที่ 7

“โครงการอาคารจอดรถและศูนย์ซ่อมบำรุง (Depot) ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติ ๘๐ พรรษา ๕ ธันวาคม ๒๕๕๐” ได้รับรางวัล Best Landscape Architectural Design จากเวที PropertyGuru Asia Property Awards 2021 และรางวัล Best Commercial Landscape Architectural Design ในการประกวด PropertyGuru Thailand Property Awards 2021

ปี 2565

“อาคารอเนกประสงค์ กรมสรรพสามิต” ได้รับหนังสือรับรองผ่านการตรวจประเมินแบบอาคาร เพื่อการอนุรักษ์พลังงาน

“อาคารสำนักงานชอยพหลโยธิน 11” ได้รับหนังสือรับรองผ่านการตรวจประเมินแบบอาคารเพื่อการ อนุรักษ์พลังงาน

ปี 2566

“อาคารโกลด์เอ็นเพลซ ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ” ได้รับการพิจารณาให้ผ่านเกณฑ์ TREE-NC ในระดับ GOLD ในการประเมินอาคารตามเกณฑ์การประเมินความยั่งยืนทางพลังงานและสิ่งแวดล้อมไทย สำหรับการก่อสร้างและปรับปรุงโครงการใหม่ หรือ TREE-NC จากสถาบันอาคารเขียวไทย ตอกย้ำอาคารประหยัดพลังงานเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

“อาคารธนพิพัฒน์” ได้รับรางวัลมาตรฐานอาคารยั่งยืน EDGE ระดับ ADVANCED จาก GBCI ตอกย้ำความมุ่งมั่นการเป็นผู้นำด้านการพัฒนาอาคารเขียวเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มุ่งสู่การเป็นอาคารต้นแบบอนุรักษ์พลังงานใช้พลังงานเป็นศูนย์ (Net Zero Building)

“อาคารอเนกประสงค์ กรมสรรพสามิต” ได้รับรางวัลฉลากแบบอาคารเพื่อการอนุรักษ์พลังงาน หรือรางวัล BEC Award จากกรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน

ปี 2567

“โครงการพัฒนาพื้นที่ส่วนขยายศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ โซน C” ได้รับรางวัลประเภทอาคารสำนักงานดีเด่นและรางวัลประเภทโครงการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) จากเวทีประกวด FIABCI-THAI Prix D'Excellence Awards 2024 จัดโดยสมาคมการค้าอสังหาริมทรัพย์สากล ตอกย้ำ “ผู้นำการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ให้กับภาครัฐ”

“โครงการเชื่อมต่อพื้นที่ภายในโครงการศูนย์ราชการฯ” ได้รับรางวัลประเภทโครงการเมืองใหม่เมืองชั้นนำ (Master Plan) รางวัลโครงการอสังหาริมทรัพย์ด้านการรักษาสิ่งแวดล้อม (Environmental Design) และรางวัลประเภทโครงการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) จากเวทีประกวด FIABCI-THAI Prix D'Excellence Awards 2024 จัดโดยสมาคมการค้าอสังหาริมทรัพย์สากล ตอกย้ำ “ผู้นำการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ให้กับภาครัฐ”

การประกวด International Innovation Awards 2024 (IIA) ผลงาน “GovComplex” ธพส. ได้รับรางวัลชนะเลิศ ในสาขา Services & Solution ซึ่งจัดโดย Enterprise Asia International Innovation Awards (IIA) คือ โครงการรางวัลระดับนานาชาติที่มุ่งเน้นการยกย่องและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมที่โดดเด่นในองค์กรต่าง ๆ โดยรางวัลนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้องค์กรและบุคคลทั่วโลกลงทุนและมุ่งมั่นพัฒนานวัตกรรมที่มีคุณค่าและสร้างสรรค์

“โครงการอาคารสำนักงานซอยพหลโยธิน 11” ได้ผ่านการตรวจประเมินอาคารตามเกณฑ์ประเมินความยั่งยืนทางพลังงานและสิ่งแวดล้อมไทย สำหรับการก่อสร้างและปรับปรุงโครงการใหม่ (TREES-NC) ในระดับ GOLD จากสถาบันอาคารเขียวไทย

ปี 2568

- “โครงการอาคารอเนกประสงค์ กรมสรรพสามิต” ได้ผ่านการตรวจประเมินอาคารตามเกณฑ์ประเมินความยั่งยืนทางพลังงานและสิ่งแวดล้อมไทย สำหรับการก่อสร้างและปรับปรุงโครงการใหม่ (TREES-NC) ในระดับ GOLD จากสถาบันอาคารเขียวไทย

- ธพส. ได้รับรางวัลระดับภูมิภาค SEA MIKE Award Winner 2025 จากสถาบันความรู้และนวัตกรรมเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรือ The Institute for Knowledge and Innovation Southeast Asia (IKI-SEA) ได้แก่วางวัล SEA MIKE Award 2025 ระดับ SILVER รางวัลดังกล่าวมีเกณฑ์พิจารณาจากการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีการใช้นวัตกรรมกับการทำงาน สะท้อนถึงความมุ่งมั่นของ DAD ที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่เป็นเลิศในการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐบาลอย่างยั่งยืน โดยดำเนินธุรกิจภายใต้พันธกิจหลักในการพัฒนาศูนย์ราชการให้ทันสมัย บริหารจัดการให้เกิดความสมดุล พัฒนาทรัพย์สินของรัฐบาลให้เกิดมูลค่าเพิ่มทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ควบคู่ไปกับการสร้างองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล

- ธพส. ได้รับ 2 รางวัลระดับภูมิภาคเอเชีย จากเวที Asia Pacific Enterprise Awards (APEA) 2025 ได้แก่ 1. รางวัลผู้นำองค์กรดีเด่น (Master Entrepreneur Award) ในกลุ่มอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ มอบให้แก่ ดร.นาฬิกาอติศักดิ์ แสงสนิท กรรมการผู้จัดการ ผู้มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ด้วยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศ และ 2. รางวัลองค์กรยอดเยี่ยม (Corporate Excellence Award) ในกลุ่มอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ ที่มอบให้แก่ บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด สะท้อนศักยภาพและความสำเร็จของ DAD ในฐานะองค์กรชั้นนำด้านการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐบาลอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

- ธพส. ได้รับ 2 รางวัลระดับ Bronze ได้แก่ รางวัลด้าน Learning : Best Learning and Development Programme มอบให้องค์กรที่มีโครงการเรียนรู้และพัฒนาดีเด่น และรางวัลด้าน Engagement : Best Employee Feedback and Listening Strategy มอบให้องค์กรที่มีกลยุทธ์ในการรับฟังและนำเสนอข้อเสนอแนะที่ดีที่สุดให้กับพนักงาน จากงาน Employee Experience Awards 2025 จัดโดยสถาบันที่ปรึกษาด้านทรัพยากรบุคคลในเอเชีย Human Resources Online ประเทศสิงคโปร์

- ธพส. ได้รับใบรับรองมาตรฐาน ISO จำนวน 3 ฉบับ ได้แก่ ISO/IEC 27001:2022 ระบบบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล ISO 22301:2019 ระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และ ISO 45001:2018 ระบบบริหารจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย จากบริษัท บูโร เวอร์ิตัส เซอทิฟิเคชั่น (ประเทศไทย) จำกัด การได้รับการรับรองจากองค์กรระดับโลกอย่างบูโร เวอร์ิตัส ซึ่งมีสำนักงานใหญ่ในประเทศฝรั่งเศสและมีเครือข่ายครอบคลุมกว่า 140 ประเทศ สะท้อนถึงความมุ่งมั่นของ DAD ในการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล ตอบรับต่อเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเสริมความแข็งแกร่งในทุกมิติของการดำเนินงาน

- ธพส. ได้รับรางวัล “สุดยอดห้องน้ำแห่งปีของกรุงเทพมหานคร ประจำปี 2568” ประเภทกลุ่มสถานที่ราชการ จัดโดย สำนักอนามัย กรุงเทพมหานคร เพื่อมอบรางวัลให้แก่สถานที่สาธารณะซึ่งมีห้องน้ำที่ได้มาตรฐาน โดยแบ่งเป็นรางวัลสุดยอดห้องน้ำแห่งปีของกรุงเทพมหานคร รางวัลห้องน้ำมาตรฐานดีเด่น และรางวัลห้องน้ำขวัญใจมหาชน จาก นายชัชชาติ สิทธิพันธุ์ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร

- ธพส. ได้เข้ารับมอบโล่ประกาศเกียรติคุณ “ศูนย์อาหารต้นแบบด้านการส่งเสริมการป้องกันและลดการเกิดขยะอาหารและการจัดการขยะอาหาร” จากนายแพทย์พงศ์เทพ วงศ์วัชรไพบูลย์ ผู้จัดการกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

- ธพส. คราว 2 รางวัลด้านความปลอดภัยจาก สสปท. จำนวน 2 รางวัล ได้แก่ รางวัลระดับเงิน โครงการรณรงค์ลดสถิติการประสบอันตรายจากการทำงานให้เป็นศูนย์ ประจำปี 2568 (Zero Accident Campaign 2025) และรางวัลสถานประกอบกิจการต้นแบบด้านความปลอดภัย ภายใต้โครงการเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อขับเคลื่อนวัฒนธรรมความปลอดภัยอย่างยั่งยืน

- **ความเชื่อมโยงรางวัลแห่งความภาคภูมิใจ ต่อการจัดการนวัตกรรม**

รางวัลแห่งความภาคภูมิใจของ ธพส. สะท้อนความสามารถในการสร้างและประยุกต์ใช้นวัตกรรม อย่างเป็นรูปธรรมในทุกมิติของการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบและก่อสร้างอาคารตามมาตรฐานสากล ด้านพลังงานและสิ่งแวดล้อม การพัฒนาระบบบริหารจัดการอาคารอย่างชาญฉลาด การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ และการขับเคลื่อนโครงการที่สะท้อนแนวคิดความยั่งยืนอย่างแท้จริง ความสำเร็จเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นกลไกยืนยันคุณค่าของนวัตกรรมที่องค์กรได้พัฒนา รวมทั้งเป็นแหล่งเรียนรู้สำคัญให้สามารถนำความสำเร็จ บทเรียน วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และโมเดลการพัฒนาไปต่อยอดสู่โครงการใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การได้รับรางวัลจากสถาบันระดับชาติและระดับสากลยังช่วยกระตุ้นวัฒนธรรมนวัตกรรมภายในองค์กร ทำให้เกิดแรงจูงใจในการคิดค้น ทดลอง และสร้างนวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษามาตรฐานความเป็นผู้นำด้านการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐในระยะยาว

2.7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม

1) การจัดเก็บผลลัพธ์จากการจัดกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ ธพส. มีเพียงการจัดเก็บจำนวน ผู้เข้าร่วมกิจกรรมและจำนวนผลงาน อย่างไรก็ตามควรมีการจัดเก็บผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม ที่เกิดจากการนำ สารสนเทศ/ความรู้ที่ได้มาจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ มาสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กร

2) ธพส. มีกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น Innovation Hackathon, Chair to share เป็นต้น และได้รับความสนใจจากพนักงานในการเข้าร่วมและพนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับดี โดยมีจำนวนผู้เข้าร่วม กิจกรรม ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ยังไม่เห็นถึงการนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการต่อยอดสู่การ สร้างนวัตกรรมที่ชัดเจน ทั้งในมุมมองของกระบวนการผลิตภัณฑ์และบริการ

- **ความเชื่อมโยงการจัดการความรู้และนวัตกรรม ต่อการจัดการนวัตกรรม**

ประเด็นดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการสร้าง “เส้นทางการต่อยอดนวัตกรรม” ที่เริ่ม ตั้งแต่การรวบรวมความรู้ การสกัดสาระสำคัญ จนถึงการนำไปพัฒนาเป็นแนวคิดและวิธีการใหม่ที่สามารถใช้ในงาน จริง การจัดการนวัตกรรมจึงต้องเชื่อมโยงกับการจัดการความรู้โดยตรง เพื่อให้ความรู้ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมต่าง ๆ ถูก แปลงเป็นนวัตกรรมที่มีคุณค่า ชัดเจน และเกิดผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรในเชิงปฏิบัติ

2.8 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามแนวคิด McKinsey 7S Framework

นอกจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการปรับตัวขององค์กรแล้ว การวิเคราะห์ปัจจัย ภายในโดยใช้แนวคิด McKinsey 7S Framework ซึ่งเน้นความสอดคล้องขององค์ประกอบทั้ง 7 ประการ ถือเป็น แนวทางสำคัญในการประเมินศักยภาพภายในองค์กร ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์สามารถนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนา และยกระดับองค์กรสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

1) กลยุทธ์ (Strategy)

ธพส. มีการทบทวนวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เป็นประจำทุกปี โดยดำเนินการผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการ ธพส. ได้ร่วมกันระดมความคิดเห็นและกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ ธพส. ให้ความสำคัญกับการยกระดับมาตรฐานการบริหารทรัพย์สินของรัฐเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มอย่างยั่งยืน การสร้างโอกาสในธุรกิจใหม่ ควบคู่กับการต่อยอดจุดแข็งในธุรกิจเกี่ยวเนื่อง การยกระดับการบริหารจัดการ เพื่อรองรับการเติบโตขององค์กรในระยะยาว และการขับเคลื่อนการพัฒนาร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ธพส. ยังสามารถบูรณาการวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ อันเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน ในระยะยาว

2) โครงสร้างองค์กร (Structure)

ธพส. มีการทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงขององค์กร และรองรับภารกิจที่เพิ่มขึ้นในอนาคต โดยในปี 2567 ธพส. ได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ให้เหมาะสมกับบทบาทและหน้าที่ในปัจจุบัน การปรับโครงสร้างครั้งนี้รวมถึงการทบทวนและจัดสรรอัตรากำลังให้สามารถรองรับภารกิจใหม่ได้อย่างเหมาะสม โดยมีการแยกการดำเนินงานของฝ่ายที่สำคัญออกเป็น ฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 1, ฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 2 ซึ่งมีบทบาทในการบริหารอาคาร A, B และ C และฝ่ายบริหารอสังหาริมทรัพย์ มีบทบาทในการกำกับและบริหารงานก่อสร้างทั้งโครงการศูนย์ราชการและไม่ใช่ศูนย์ราชการ จากการปรับโครงสร้างดังกล่าว องค์กรจึงมีการจัดแบ่งออกเป็น 15 ฝ่าย และ 1 ส่วนงาน ซึ่งในปัจจุบันอยู่ระหว่างดำเนินการบริหารงานตามโครงสร้างใหม่ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กรในระยะยาว

3) ระบบงาน (Systems)

ธพส. มีการออกแบบ/ทบทวนระบบงาน และกระบวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถรองรับทิศทางยุทธศาสตร์ขององค์กร แผนงาน/โครงการ ตลอดจนภารกิจในปัจจุบันและธุรกิจใหม่ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ธพส. ได้แบ่งกระบวนการทำงานออกเป็นหมวดหมู่ที่ชัดเจน เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างเป็นระบบ ดังนี้

ปี 2568

ระบบนำองค์กร

M1 กระบวนการกำกับดูแลองค์กรและการพัฒนาที่ยั่งยืน

M2 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

M3 กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

M4 กระบวนการตรวจสอบภายใน

ระบบงานหลัก

C1 กระบวนการบริหารโครงการศูนย์ราชการ (A,B,C)

C1.1 กระบวนการบริหารตลาดและลูกค้า

C1.2 กระบวนการบริหารจัดการระบบงานวิศวกรรมและอาคาร

C2 กระบวนการบริหารและพัฒนาโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ

C2.1 กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานรัฐและสร้างโอกาสในการดำเนินโครงการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐใหม่

C2.2 กระบวนการศึกษาความเป็นไปได้และขออนุมัติโครงการ

C2.3 กระบวนการบริหารงานก่อสร้าง

C2.4 กระบวนการส่งมอบ และบริหารโครงการ

C3 กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ระบบงานสนับสนุน

S1 กระบวนการจัดการบัญชีและการเงิน

S2 กระบวนการบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์

S3 กระบวนการจัดการระบบดิจิทัลเทคโนโลยี

S4 กระบวนการจัดการกฎหมาย

S5 กระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรม

S6 กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุ

4) บุคลากร (Staff)

ธพส. ได้มีการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคน (Demand) ของหน่วยงาน และสำรวจทรัพยากรบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Supply) ขององค์กรอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรอัตรากำลังที่ชัดเจนและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนอัตรากำลังประจำปีที่มีประสิทธิภาพ การวางแผนอัตรากำลังดังกล่าวพิจารณาจากปริมาณงาน ค่างาน แนวโน้มของภารกิจในอนาคต รวมถึงการเปลี่ยนแปลงด้านบริบทขององค์กร เพื่อให้สามารถจัดสรรกำลังคน ได้อย่างเหมาะสมและรองรับการเติบโตขององค์กรในระยะยาว อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การบริหารอัตรากำลังมีความยืดหยุ่นและทันสมัย ควรมีการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังที่อาจได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจนการวิเคราะห์ระดับผลิตภาพ (Productivity) ของบุคลากร เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการวางแผนและตัดสินใจด้านทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ทั้งนี้ในปี 2568 ธพส. มีพนักงานและลูกจ้างรวมทั้งสิ้น 258 คน แบ่งเป็นเพศชาย 115 คน หรือร้อยละ 45 เพศหญิง 143 คน หรือร้อยละ 55 อายุต่ำกว่า 29 ปี 25 คน อายุตั้งแต่ 29 – 45 ปี 165 คน และอายุตั้งแต่ 46 – 60 ปี 68 คน สำหรับระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี 145 คน ระดับปริญญาโท 92 คน และปริญญาเอก 2 คน (ข้อมูล ณ เดือนกันยายน 2568)

5) ทักษะ (Skills)

บุคลากรของ ธพส. มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการศูนย์ราชการมากกว่า 21 ปี และมีบทบาทสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับโครงการต่าง ๆ ของภาครัฐอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ธพส. ยังมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการอาคารที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Building) ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน บุคลากรส่วนใหญ่ของ ธพส. เป็นคนรุ่นใหม่ โดยเฉพาะกลุ่ม Gen Y ที่มีศักยภาพสูง สามารถสร้างผลิตภาพ (Productivity) ให้แก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมีความสามารถในการเรียนรู้ รู้เท่าทันเทคโนโลยีดิจิทัล มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีทักษะที่หลากหลายในการดำเนินงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตาม ธพส. อยู่ระหว่างการพัฒนาารูปแบบธุรกิจใหม่ (New Business Model) ที่ขยายออกไปจากภารกิจการบริหารศูนย์ราชการ เพื่อรองรับทิศทางการเติบโตขององค์กรในอนาคต บุคลากรขององค์กรจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มีทักษะที่หลากหลาย (Multi-skill) ควบคู่กับการคิดแบบองค์รวม (Holistic Thinking) และการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ รวมถึงทักษะในการพัฒนาและบริหารจัดการโครงการลงทุนในรูปแบบใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6) รูปแบบการบริหาร (Style)

ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการบริหารงานโดยมุ่งเน้นการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์เชิงรุกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนบุคลากรภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความเข้าใจ สนับสนุนการมีส่วนร่วม และส่งเสริมความโปร่งใสในการดำเนินงาน ในการขับเคลื่อนองค์กร ผู้บริหารยึดถือผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและสอดคล้องกับแนวทางการเติบโตตาม Business Model ของ ธพส. เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาและเติบโตอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังมีการติดตาม ประเมินผล และทบทวนการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และแผนงานให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้การบริหารจัดการมีความยืดหยุ่น และตอบสนองต่อทิศทางยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7) ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ธพส. มีการทบทวนค่านิยมองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงานโครงการ ตลอดจนภารกิจใหม่ขององค์กร รวมถึงสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรในอนาคต และเกณฑ์ Enablers ซึ่ง ธพส. ได้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการกับคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากร เพื่อร่วมกันระดมความคิดเห็นและกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กร ภายใต้ชื่อ “CUPID” ซึ่งสะท้อนคุณลักษณะและแนวปฏิบัติที่พึงประสงค์ของบุคลากรทุกระดับ ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 25 ค่านิยมร่วม (Shared Values)

ค่านิยม	คำนิยาม
C = Customer Relation & Satisfaction ความสัมพันธ์ที่ดีและความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความกระตือรือร้น เต็มใจ พร้อมในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอก ใส่ใจในความต้องการ และให้ความช่วยเหลือแม้ว่าจะไม่ใช่หน้าที่ของตนโดยตรง เพื่อมุ่งสร้างความพึงพอใจ ความประทับใจ และความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน
U = Unity ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว	การให้ความสำคัญกับทีมงาน และการคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ปฏิบัติตัวสนับสนุนนโยบาย กลยุทธ์ ทางธุรกิจ เพื่อให้บริษัทประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด
P = Professionalism & Innovation ความเชี่ยวชาญในงาน และนวัตกรรม	การรู้จักหน้าที่ของตนเอง มีการสั่งสมความชำนาญให้เป็นมืออาชีพในวิชาชีพของตน พยายามเรียนรู้และสร้างให้เกิดผลลัพธ์ที่จับต้องได้ตามสายวิชาชีพ พร้อมทั้งเข้าใจบทบาทและพร้อมที่จะคิด สร้าง เปลี่ยนแปลงวิธีการผลิตภัณฑ์ บริการ เทคโนโลยีดิจิทัล และสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้ได้ทางเลือกที่หลากหลายในการปรับปรุงกระบวนการงาน การลดค่าใช้จ่าย หรือการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับหน่วยงานหรือบริษัททั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
I = Integrity ความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น	ความยึดมั่นในความซื่อสัตย์ สุจริต มีคุณธรรม ทั้งในชีวิตประจำวัน และภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยมุ่งแสดงออกให้เป็นที่ประจักษ์และเป็นแบบอย่างอันดี ให้สอดคล้องตามประมวลจริยธรรมคณะกรรมการผู้บริหาร และพนักงานของ ธพส.
D = Dedication & Development ความรับผิดชอบต่อคำมั่นสัญญาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	รักษาคำพูด รักษาสัญญา เป็นที่ไว้วางใจ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายตามแผนงาน ตามข้อตกลงหรือเงื่อนไขที่กำหนดได้อย่างเที่ยงตรง โดยมีการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ติดตามให้ได้ตามแผนงานที่กำหนดไว้ และนำไปสู่การพัฒนาตนเอง ผู้อื่น หน่วยงาน และองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อความเป็นเลิศ และ ยั่งยืนในระยะยาว

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis) หรือ SWOT Analysis

ตารางที่ 26 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis) หรือ SWOT Analysis

จุดแข็ง (Strengths)	Strengths - IM
S1 เป็นหน่วยงานที่มีบทบาท ในการบริหารโครงการ (Project Management) สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่ต้องการก่อสร้างอาคาร โดยมีบทบาทเป็น Facilitator ในทุกด้านรวมถึงการจัดหาแหล่งเงินทุนให้โครงการ S2 การได้รับการยอมรับในการบริหารทรัพย์สินของรัฐ ทั้งการบริหารศูนย์ราชการและโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการ S3 โครงสร้างองค์กรมีความคล่องตัว และปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วเพื่อรองรับการขยายตัวในอนาคต S4 รูปแบบของผลิตภัณฑ์และบริการของ ธพส. ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้าพื้นที่และสอดคล้องกับแนวโน้มการเติบโตของอาคารสำนักงานและอาคารพาณิชย์ S5 มีโครงสร้างพื้นฐานที่ครอบคลุมระบบเครือข่ายสื่อสารและระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ช่วยสนับสนุนภารกิจหลักขององค์กร และครอบคลุมการให้บริการลูกค้า ตลอดจนได้รับมาตรฐานการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ ISO/IEC 27001:2022 (Data Center) S6 คณะกรรมการ และผู้บริหาร จัดให้มีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เพียงพอ ให้ความสำคัญในการกำหนดทิศทาง นโยบาย กลยุทธ์ Business Model แผนงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและกรอบการประเมินผล สคร. เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	S-IM1 บทบาทการเป็น Facilitator ในการบริหารโครงการทำให้องค์กรมีเครือข่ายความร่วมมือกว้างขวาง สามารถใช้เป็นฐานพัฒนา Open Innovation และ Co-creation ร่วมกับพันธมิตรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อสร้างนวัตกรรมโซลูชันเชิงสาธารณะและเชิงพาณิชย์ (สอดคล้องกับ S1 องค์กร) S-IM2 ผลิตภัณฑ์และบริการที่สอดคล้องกับความต้องการผู้เช่าและตลาด สะท้อนความพร้อมในการสร้าง Customer-driven Innovation องค์กรสามารถพัฒนานวัตกรรมบริการเชิงพาณิชย์ใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์ลูกค้าและสอดคล้องกับแนวโน้มตลาดอสังหาริมทรัพย์ (สอดคล้องกับ S4 องค์กร) S-IM3 ธพส. มีการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการใช้ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร รวมถึงมีการกำหนดและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่นำไปสู่วัฒนธรรม การเรียนรู้ และมีการสร้างเวที/กิจกรรม ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม

จุดอ่อน (Weakness)	Weakness – IM
W1 ขาดการบูรณาการกระบวนการทำงานร่วมกันในลักษณะที่ข้ามฝ่ายงาน W2 ขาดฐานข้อมูลความต้องการพื้นที่สำนักงาน/ที่พักอาศัยของหน่วยงานรัฐเพื่อใช้ในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ W3 ขาดการรวบรวมความรู้และใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ของพันธมิตร คู่ค้า คู่สัญญา W4 การเสริมสร้างให้เกิดศักยภาพของบุคลากรในการมีทักษะในหลากหลายด้าน (Multi Skill) ครอบคลุมในการทำงานเพื่อรองรับในอนาคต ยังไม่สามารถพัฒนาได้อย่างครอบคลุม W5 อาคาร A B ที่มีอายุการใช้งานมานานส่งผลให้มีความจำเป็นที่ต้องใช้งบประมาณในการ Overhaul Maintenance รวมถึงอาจทำให้มีผลต่อการขยายตัวของพื้นที่เชิงพาณิชย์ เนื่องจาก สภาพความพร้อมใช้และความน่าดึงดูดของกลุ่มลูกค้าที่มาใช้บริการ	W-IM1 การขาดการบูรณาการกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายงาน ทำให้การพัฒนานวัตกรรมขาดความต่อเนื่องและไม่เกิดการผสมผสานองค์ความรู้จากหลายสาขา ส่งผลให้นวัตกรรมที่เกิดขึ้นยังเป็นเพียงรายโครงการหรือรายหน่วยงาน ไม่สามารถต่อยอดเป็นนวัตกรรมเชิงองค์กรได้อย่างแท้จริง (สอดคล้องกับ W1 องค์กร) W-IM2 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ยังไม่ครอบคลุมทำให้บุคลากรขาดทักษะสำคัญในการสร้างนวัตกรรม ส่งผลให้การจัดการนวัตกรรมไม่สามารถขยายผลได้เต็มศักยภาพ (สอดคล้องกับ W4 องค์กร)

โอกาส (Opportunities)	Opportunities - IM
O1 ความต้องการของหน่วยงานภาครัฐที่มีการขยายการลงทุนในอาคารสำนักงาน/อาคารที่พักอาศัย O2 Urbanize การกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาคมีผลทำให้หน่วยงานในระดับภูมิภาคมีโครงการในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพิ่มมากขึ้น O3 การเติบโตของรูปแบบอาคาร Smart Building ในลักษณะ Mix-used เพิ่มมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาของ ธพส. O4 การสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีกับภาครัฐและเอกชน เพื่อเพิ่มโอกาสในการบริหารพื้นที่พาณิชย์ในโครงการใหม่ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรม	O-IM1 ความต้องการลงทุนของหน่วยงานรัฐ เปิดโอกาสให้องค์กรพัฒนานวัตกรรมเชิงบริการและรูปแบบธุรกิจใหม่สำหรับโครงการอสังหาริมทรัพย์ของรัฐ (สอดคล้องกับ O1 องค์กร) O-IM2 ความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน ช่วยขับเคลื่อน Open Innovation และ Co-creation ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาโซลูชันใหม่ ๆ เช่น Smart Facility Management หรือ Green Finance Models ร่วมกับพันธมิตร (สอดคล้องกับ O4 องค์กร)

โอกาส (Opportunities)	Opportunities - IM
O5 ความต้องการของหน่วยงานภาครัฐในการบำรุงรักษาและบริหารจัดการอาคารที่ต้องการผู้เชี่ยวชาญในการกำกับติดตาม O6 แนวโน้มของ Green Building เป็นโอกาสที่ให้ ธพส. เป็นต้นแบบในการพัฒนาบริการสู่การเป็นที่ปรึกษา O7 นโยบายการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงานการวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการเปิดเผยข้อมูล (Open data) สนับสนุนการยกระดับการดำเนินงานหรือการให้บริการผ่านช่องทาง Digital	

อุปสรรค (Threats)	Threats - IM
T1 ความเข้าใจของหน่วยงานกลางต่อบทบาทหน้าที่ของ ธพส. ส่งผลให้เกิดข้อจำกัด ในการขยาย/พัฒนารูปแบบธุรกิจในอนาคต T2 เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทในการบริหารโครงการ (Project Management) สำหรับหน่วยงานภาครัฐที่ต้องการก่อสร้างอาคาร โดยมีบทบาทเป็น Facilitator ในทุกด้านรวมถึงการจัดหาแหล่งเงินทุนให้โครงการ T3 การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความท้าทายจากเศรษฐกิจที่ยังไม่ฟื้นตัวเต็มที่ ต้นทุนค่าก่อสร้างอยู่ในระดับสูงภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการแข่งขันทางธุรกิจรูปแบบใหม่ พฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง T4 การได้รับมอบหมายจากภาครัฐในเชิงนโยบาย ส่งผลให้ในบางโครงการอาจจะไม่คุ้มค่าในทางการเงิน T5 ภาพการณ์แข่งขันสูงสำหรับธุรกิจการจัดการบริหารอาคาร	T-IM1 การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ต้นทุนก่อสร้างสูง และพฤติกรรมลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง อาจทำให้รูปแบบนวัตกรรมที่มีอยู่ล้าสมัยหรือต้นทุนสูงเกินไป การแข่งขันจากธุรกิจรูปแบบใหม่ ทำให้ ธพส. ต้องลงทุนมากขึ้นในนวัตกรรมเพื่อรักษาตลาด (สอดคล้องกับ T3 องค์การ)

3.1 การวิเคราะห์ TOWS Matrix การจัดการนวัตกรรม

ตารางที่ 27 การวิเคราะห์ TOWS Matrix การจัดการนวัตกรรม

External Factors	Internal Factors	
	Strength (S)	Weakness (W)
Opportunities (O)	ธพส. มีบทบาทในฐานะผู้ทำหน้าที่ Facilitator ที่มีเครือข่ายความร่วมมือกว้างขวาง พร้อมทั้งมีผลิตภัณฑ์และบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด สามารถต่อยอดจากแนวโน้มการลงทุนด้านอสังหาริมทรัพย์ของภาครัฐ และความร่วมมือกับพันธมิตรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมเชิงบริการและโมเดลธุรกิจใหม่ อันจะช่วยสร้างความแตกต่างและเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้เช่าและผู้ให้บริการ ทั้งในมิติสาธารณะและเชิงพาณิชย์ มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับ SWOT IM ในข้อ S-IM1 S-IM2 O-IM1 O-IM2 ของรหัสเอกสาร SP- SWOT IM	การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในบางด้านยังสามารถต่อยอด รวมถึงการผสมผสานองค์ความรู้จากหลายสาขายังพัฒนาได้ หากนำมาผนวกเข้ากับการลงทุนในโครงการใหม่ของภาครัฐ และความร่วมมือกับพันธมิตรทั้งภาครัฐและเอกชน จะเอื้อต่อการจัดตั้ง Innovation Community of Practice ที่รวบรวมและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้หลากหลายสาขา ตลอดจนถอดบทเรียนจากโครงการจริง นอกจากนี้ การออกแบบโปรแกรมพัฒนาบุคลากรที่เชื่อมโยงกับ Green Building และเทคโนโลยีดิจิทัล จะช่วยยกระดับสมรรถนะด้านนวัตกรรมของบุคลากร ทำให้องค์กรสามารถต่อยอดนวัตกรรมจากระดับโครงการสู่ระดับองค์กรได้อย่างยั่งยืน มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับ SWOT IM ในข้อ W-IM1 W-IM2 O-IM1 O-IM2 ของรหัสเอกสาร SP- SWOT IM
Threats (T)	ธพส. กำลังเผชิญความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ต้นทุนการก่อสร้างที่สูงขึ้น และพฤติกรรมผู้บริโภคที่ปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ด้วยเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งและความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ตลาด องค์กรจึงสามารถสร้างนวัตกรรมที่มีความยืดหยุ่นและทันสมัย เพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อความต้องการใหม่ของผู้ใช้บริการ อีกทั้งองค์กรยังให้ความสำคัญกับการยกระดับและพัฒนาศักยภาพของพนักงานด้านการจัดการนวัตกรรม ควบคู่กับการสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการแสดงออกทางความคิดสร้างสรรค์ การคิดริเริ่ม และการนำเสนอแนวทางใหม่ ๆ เพื่อต่อยอดและพัฒนาวัตกรรมอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร ซึ่งช่วยลดแรงกดดันจากปัจจัยภายนอกและรักษาความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับ SWOT IM ในข้อ S-IM1 S-IM2 T-IM1 ของรหัสเอกสาร SP- SWOT IM	ด้านการบูรณาการองค์ความรู้และการพัฒนาทักษะบุคลากรยังมีช่องทางให้ยกระดับต่อไป ขณะเดียวกัน องค์กรยังต้องเผชิญแรงกดดันจากต้นทุนการก่อสร้างที่สูง ความไม่แน่นอนทางเทคโนโลยี และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ ควบคู่ไปกับการสร้างโครงสร้างการทำงานที่เชื่อมโยงข้ามสายงาน และการถอดบทเรียนจากโครงการจริงมาเป็นฐานความรู้ เพื่อเพิ่มความพร้อมในการปรับตัวและเสริมความแข็งแกร่งในการแข่งขันระยะยาว มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับ SWOT IM ในข้อ W-IM1, W-IM2 T-IM1 ของรหัสเอกสาร SP- SWOT IM

3.2 การวิเคราะห์ TOWS Analysis

ตารางที่ 28 การวิเคราะห์ TOWS Analysis

TOWS Matrix	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
	S1 – S2	W1 – W4
โอกาส (Opportunity)	แนวทางเชิงรุก (SO Strategy) เพื่อนำจุดแข็งและโอกาสมาใช้	แนวทางเชิงแก้ไข (WO Strategy) เพื่อการปรับปรุงตนเอง
O1 – O3	กลยุทธ์ที่ควรดำเนินการสำหรับประเด็นที่เป็นจุดแข็งและโอกาส คือ พัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมที่ยั่งยืนบนฐานความรู้	กลยุทธ์ที่ควรดำเนินการสำหรับประเด็นที่เป็นจุดอ่อนและโอกาส คือ 1. จัดตั้ง Innovation Community of Practice เพื่อบูรณาการองค์ความรู้จากหลายสาขาและถอดบทเรียนจากโครงการจริง 2. ออกแบบหลักสูตรพัฒนาบุคลากรด้านนวัตกรรมที่เชื่อมโยงกับ Green Building และเทคโนโลยีดิจิทัล 3. ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดริเริ่มและนำเสนอโครงการนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สามารถต่อยอดเชิงพาณิชย์ได้
ภาวะคุกคาม (Threat)	แนวทางเชิงป้องกัน (ST Strategy) เพื่อกำจัดภัยคุกคาม	แนวทางเชิงรับ (WT Strategy) เพื่อลดความเสี่ยง
T1	กลยุทธ์ที่ควรดำเนินการสำหรับประเด็นที่เป็นจุดแข็งและมีอุปสรรค คือ 1. ร่วมมือกับภาครัฐและเอกชนในการพัฒนาโซลูชันใหม่ ๆ 2. ส่งเสริมให้บุคลากรคิดริเริ่มและปรับแนวคิดได้เร็ว เพื่อให้การตอบสนองต่อตลาดและความเปลี่ยนแปลงภายนอกมีประสิทธิภาพมากขึ้น	กลยุทธ์ที่ควรดำเนินการสำหรับประเด็นที่เป็นจุดอ่อนและมีอุปสรรค คือ 1. จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านนวัตกรรม อย่างเป็นระบบ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก 2. สร้างโครงสร้างการทำงานแบบ Cross-functional Team เพื่อผสานความรู้

3.3 การประเมินความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

จากการสรุปวิเคราะห์ SWOT ที่ได้สามารถนำไปใช้ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของ ธพส. รวมถึงวิเคราะห์และค้นหาความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency : CC) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)

ตารางที่ 29 สมรรถนะหลักขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต

สมรรถนะหลักขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต	
สมรรถนะหลักขององค์กรในปัจจุบัน (CC)	
CC1: การบริหารทรัพย์สินของรัฐ ทั้งการบริหารศูนย์ราชการ และโครงการที่ไม่ใช่ศูนย์ราชการที่มีมาตรฐานได้รับการเชื่อมั่นและยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย CC2: การมีโครงสร้างองค์กรที่มีความคล่องตัว และปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและการขยายตัวในอนาคต	CC-IM โครงสร้างองค์กรที่คล่องตัว สนับสนุนให้เกิด Agile Innovation Process ทดลองนวัตกรรมใหม่ได้รวดเร็ว และปรับ Business Model ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (สอดคล้องกับ CC2 องค์กร)
สมรรถนะหลักขององค์กรที่ต้องพัฒนาในอนาคต (FCC)	
FCC1: การคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงวิเคราะห์ การมองอนาคต และใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร FCC2: การออกแบบ พัฒนา และการบริหารทรัพย์สินของรัฐ ให้ทันสมัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนด้วยนวัตกรรม FCC3: ความสามารถในการดำเนินงาน และทักษะของบุคลากร ที่รองรับรูปแบบธุรกิจที่หลากหลาย (Business Mindset) รวมทั้งการมีทักษะหลากหลายด้าน (Multi Skill)	FCC-IM1 การคิดสร้างสรรค์และการใช้เทคโนโลยี คือการพัฒนาสมรรถนะด้านความคิดเชิงนวัตกรรม และการปรับใช้เทคโนโลยี ที่ต้องบูรณาการเข้าสู่กระบวนการนวัตกรรมทั้งหมด (สอดคล้องกับ FCC1 องค์กร) FCC-IM2 การออกแบบและบริหารทรัพย์สินให้ยั่งยืนด้วยนวัตกรรม เป็นความสามารถหลักที่องค์กรต้องพัฒนา โดยสร้าง Innovation Roadmap สำหรับ Green & Smart Real Estate (สอดคล้องกับ FCC2 องค์กร)

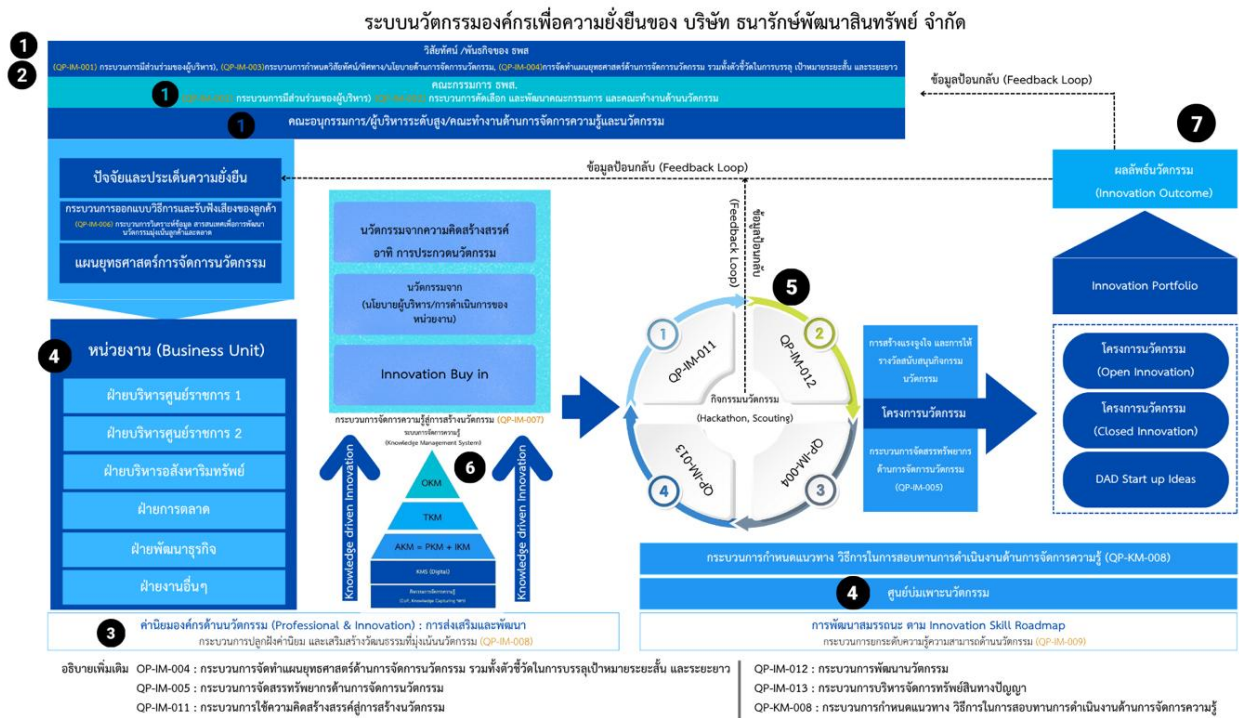
ตารางที่ 30 การประเมินความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)	
ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA)	
SA1: การได้รับการยอมรับในการบริหารทรัพย์สินของรัฐ และมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย เอื้อต่อการขยายการดำเนินงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของหน่วยงานภาครัฐในการบำรุงรักษาและบริหารจัดการอาคารและการก่อสร้างอาคาร SA2: การยกระดับอาคารมาตรฐานเพื่อสร้างการยอมรับและการขยายขอบเขตการดำเนินงานและตอบสนองนโยบายภาครัฐ SA3: นโยบายและการกำกับดูแลของคณะกรรมการผู้บริหาร และความคล่องตัวและศักยภาพขององค์กรส่งเสริมต่อการสร้างความร่วมมือและต่อยอดองค์ความรู้ร่วมกับพันธมิตร	SA-IM การยกระดับอาคารมาตรฐาน ทำให้องค์กรสามารถพัฒนานวัตกรรมเชิงผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ เช่น Green Certification, Smart Building Innovation (สอดคล้องกับ SA2 องค์กร)
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)	
SC1: ความเข้าใจของหน่วยงานกลางต่อบทบาทหน้าที่ของ ธพส. ส่งผลให้เกิดข้อจำกัดในการขยาย/พัฒนารูปแบบธุรกิจในอนาคต SC2: อาคาร A B ที่มีอายุการใช้งานมานานส่งผลให้มีความจำเป็นต้องใช้งบประมาณในการ Overhaul Maintenance ซึ่งส่งผลต่อการทำการตลาดสำหรับพื้นที่เชิงพาณิชย์ที่มีข้อจำกัดสูง SC3: รูปแบบการทำธุรกิจ (Business Model) และการดำเนินงานจริงในธุรกิจที่นอกเหนือการบริหารศูนย์ราชการ ยังอยู่ในขั้นเริ่มต้นของการดำเนินงานและยังไม่สามารถสร้างผลตอบแทนได้อย่างยั่งยืน SC4: การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มศักยภาพในกระบวนการที่สำคัญขององค์กรตลอด Value Chain เพื่อสนับสนุน Eco-System SC5: การพัฒนา ส่งเสริม สร้างบรรยากาศให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และบูรณาการกระบวนการทำงานระหว่างฝ่ายงาน รวมทั้งนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงกฎหมายกฎเกณฑ์ และปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบ (Disruptive Factors) ต่อ ธพส. อย่างต่อเนื่อง	SC-IM การบูรณาการงานและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ยังไม่ทันต่อปัจจัย Disruptive ทำให้วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (สอดคล้องกับ SC5 องค์กร)

บทที่ 4

ระบบนวัตกรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืน (Corporate Sustained Innovation System)

บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด มีวิสัยทัศน์และทิศทางการดำเนินงานโดยให้ความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน และให้นวัตกรรมเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนดังกล่าว ดังนั้น บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด จึงพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืน (Corporate Sustained Innovation System) ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 45 ระบบนวัตกรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืน (ฉบับทบทวน 2568) ของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด

กลไกและการดำเนินงานของระบบนวัตกรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืน

จากภาพ ระบบนวัตกรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืนของ บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด มีการดำเนินการตามกรอบ ดังต่อไปนี้

1. บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ดำเนินการจัดทำแผนวิสาหกิจ ทิศทางธุรกิจ และการดำเนินงานในแผนวิสาหกิจหรือแผนยุทธศาสตร์ของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด โดยคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจให้ความเห็นชอบในแผนดังกล่าว โดยการดำเนินการเป็นไปตามกระบวนการ(QP-IM-001) กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร, (QP-IM-003)กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบายด้านการจัดการนวัตกรรม, (QP-IM-004)การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม รวมทั้งตัวชี้วัดในการบรรลุ เป้าหมายระยะสั้น และระยะยาว รวมถึง การรับปัจจัยนำเข้ามาจากคณะกรรมการ ธพส. และ คณะอนุกรรมการ/ผู้บริหารระดับสูง/คณะทำงานด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม

2. ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม นำแผนวิสาหกิจ ปัจจัยยั่งยืน รวมถึง ปัจจัยนำเข้าด้านนวัตกรรมส่วนหนึ่ง จากกระบวนการออกแบบวิธีการและรับฟังเสียงจากลูกค้าของฝ่ายการตลาด กระบวนการใช้เสียงของลูกค้าเพื่อการวางแผนผลิตภัณฑ์และบริการ และแผนการตลาดปรับปรุงระบบงาน และกระบวนการทำงานและพัฒนาโอกาสทางธุรกิจใหม่ กระบวนการออกแบบวิธีการและรับฟังเสียง โดยใช้ QP-IM-006 หรือ กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล สารสนเทศเพื่อการพัฒนาวัตกรรมการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด โดยข้อมูลจากการสำรวจ วิจัยตลาด ด้วยระเบียบวิธีวิจัย และรวมถึงฝ่ายที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ มาวิเคราะห์และบูรณาการร่วมกัน เพื่อจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมประจำปี แผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรมดังกล่าว ประเด็นนวัตกรรม จะกระจายลงไปยังฝ่ายงานหลักอันได้แก่ ฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 1 ฝ่ายบริหารศูนย์ราชการ 2 ฝ่ายบริหารอสังหาริมทรัพย์ ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายการตลาด รวมถึงฝ่ายสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อประเมินปรับปรุง ความรู้ที่จำเป็นเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Knowledge Area) ความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (Critical Knowledge Area) ในระบบการจัดการความรู้ (KMS -Digital) ซึ่งได้มีการกำหนดและจัดทำโครงสร้างชุดความรู้ไว้แล้ว โดยโครงสร้างชุดความรู้นั้น จะถูกจัดเก็บใน KMS-Digital

3. ระบบการจัดการความรู้ (KMS -Digital) จะเป็นหลัก สำหรับชุดความรู้ที่จำเป็นสำหรับ ธพส. ซึ่งจะถูกจัดเก็บในระบบดิจิทัลและใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม ทั้งชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) การถอดองค์ความรู้ (Knowledge Capturing) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และการใช้ความรู้ในการพัฒนานวัตกรรม (Knowledge base innovation)

4. ความรู้ทั้งหมด จากแต่ละฝ่ายงานจะมีการถ่ายโอน แลกเปลี่ยนกันเพื่อพัฒนานวัตกรรมของ ธพส. ผ่านกิจกรรมด้านนวัตกรรมต่าง ๆ โดยเริ่มต้นที่การนำข้อมูลทั้งหมดก่อนหน้านี้ เข้าสู่การใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม โดยการพัฒนานวัตกรรมฐานความรู้ (Knowledge Base Innovation) ส่งผลทำให้เกิดลักษณะหรือประเภทนวัตกรรม 3 ประเภทหลัก ได้แก่ (อ้างอิงจากรายงานแผนนวัตกรรมและการพัฒนานวัตกรรม)

- 1) นวัตกรรมที่มาจากกิจกรรม Hackathon
- 2) นวัตกรรมที่มาจากนโยบาย / การดำเนินการของหน่วยงาน
- 3) นวัตกรรมที่มาจาก Buy – In

เพื่อให้ ธพส. สามารถกำหนดประเด็นนวัตกรรมที่สอดคล้องกับองค์ความรู้และทิศทางขององค์กรตามแผนวิสาหกิจ ความต้องการของลูกค้า ได้

5. นวัตกรรมทั้งหมดจะถูกจัดกลุ่มเข้าสู่กระบวนการพัฒนานวัตกรรม

QP-IM-011 : กระบวนการใช้ความคิดสร้างสรรค์สู่การสร้างนวัตกรรม

QP-IM-012 : กระบวนการพัฒนานวัตกรรม

QP-IM-004 : กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม

รวมทั้งตัวชี้วัดในการบรรลุเป้าหมายระยะสั้น และระยะยาว

QP-IM-013 : กระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา

โดยมีศูนย์บ่มเพาะนวัตกรรม (Incubation Center) การดำเนินการพัฒนานวัตกรรมดำเนินการจัดการ และสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมดังกล่าว ซึ่งได้มีการนำเอา กระบวนการกำหนดแนวทาง วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (QP-KM-008) มาช่วยการจัดการที่สามารถเชื่อมโยงกับการจัดการความรู้ได้

6. ในการพัฒนา และบ่มเพาะนวัตกรรม สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งที่ต้องดำเนินการ นั่นคือ การพัฒนาสมรรถนะตาม Innovation Skill Roadmap โดยมีการระบุไว้ที่ กระบวนการยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรม (QP-IM-009)

7. โครงการต่าง ๆ จะต้องนำมาพิจารณา ถึงระดับการเป็นโครงการนวัตกรรม ผ่านกิจกรรมของ ธพส. ตั้งแต่ระดับเบื้องต้น ที่เป็น DAD Start up Idea หรือ เมื่อได้นวัตกรรม จนได้ Prototype และ Minimum Viable Product มาแล้วนั้น โครงการนั้น เป็นโครงการนวัตกรรมแบบ Open Innovation หรือ Closed Innovation ซึ่งจะได้รับการสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจในแต่ละโครงการ ด้วยวิธีการที่หลากหลายรูปแบบที่เป็นทั้งตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ในทุกโครงการ ที่ได้อยู่ในแผนการพัฒนานวัตกรรม จะต้อง ผ่าน **กระบวนการจัดสรรทรัพยากรด้านการจัดการนวัตกรรม (QP-IM-005)**

8. แต่ละโครงการที่ดำเนินการนั้น จะผ่านการคัดสรรด้วยวิธีการต่าง ๆ และถูกนำไปจัดเก็บใน Innovation Portfolio ของ ธพส. และเป็นผลลัพธ์นวัตกรรม

9. ในการดำเนินการกิจกรรมและกระบวนการระบบนวัตกรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืนทั้งหมด จะต้องได้รับการตรวจติดตาม ตามกระบวนการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (QP-KM-008) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้ร่วมกันกับกระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรม โดยผลลัพธ์จากกระบวนการนี้ และการดำเนินงานของโครงการนวัตกรรม ตามผลลัพธ์นวัตกรรม และ Innovation Portfolio จะมีการสำรวจข้อมูลป้อนกลับส่งไปยังผู้บริหาร การดำเนินกิจกรรมนวัตกรรมและเป็นปัจจัยนำเข้าของระบบนวัตกรรมองค์กรต่อไป

10.จากระบบนวัตกรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืนข้างต้นจะเห็นได้ว่า ลักษณะของระบบนวัตกรรมองค์กรเพื่อความยั่งยืนของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด นั้น เป็นลักษณะของวงจรแห่งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เพื่อให้เกิดความยั่งยืน ต่อเนื่องของระบบ โดยมีการสร้างและพัฒนาค่านิยมหรือวัฒนธรรมนวัตกรรมและการพัฒนาสมรรถนะตามแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นกิจกรรมที่สนับสนุนการผลักดันความยั่งยืนดังกล่าว

แนวทางการจัดทำ Open Innovation / Closed Innovation ของ ธพส.

ระบบนวัตกรรมองค์กรเป็นกลุ่มของการบริหารจัดการกระบวนการทางธุรกิจ ที่กำหนดกลไกในการควบคุม โดยมีเป้าหมายในการสร้างศักยภาพให้แก่องค์กร พัฒนานวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ รวมถึง ตัวแบบธุรกิจ โดยมีการกำหนดประเภทของนวัตกรรม (Corporate Innovation) ไว้ 2 ประเภท

1. นวัตกรรมแบบปิด (Close Innovation)

เป็นนวัตกรรมที่ใช้ประโยชน์สิ่งที่อยู่ภายในองค์กร เพื่อสร้างแนวคิดสร้างสรรค์ โดย Closed Corporate Innovation Model จะประกอบด้วย ทีมนวัตกรรมหรือทีมนวัตกรรม การแสวงหาแนวคิดใหม่จากพนักงานหรือคนในองค์กร และการสร้างโปรแกรมภายในองค์กรเพื่อกระตุ้นหรือเร่งให้เกิดนวัตกรรม

พื้นที่ของนวัตกรรม : ภายในองค์กร

กฎของการเกิด Closed innovation นั้นมีอยู่ คือ

1. องค์กรต้องมาจากคนเก่ง กล้าคิดกล้าทำจริง ๆ และไม่ปิดกั้นโอกาส จากการตั้งเป้าหมายรายได้ จนเกินไปจากความคิดหรือโครงการ ที่อาจไม่ประสบความสำเร็จทั้งหมด
2. การให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากโครงการความคิดใหม่ ๆ หากใช้การตอบแทนวิธีการเดิม ๆ อาจจะไม่ก่อให้เกิดการกระตุ้น การคิดที่มากกว่าการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการโดยทั่วไป
3. พยายามเป็นผู้นำตลาดเสมอ ทั้งในด้านการเล่นเกมทางตลาดและงานวิจัย
4. ใส่บด้านการวิจัยที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดงานใหม่ ๆ (อาจจะต้องลงทุนมากกว่าบริษัทอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน)
5. สร้างระบบป้องกันการขโมยงานจากงานวิจัยขององค์กร (Restrictive IP management)

2. นวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation)

เป็นนวัตกรรมที่แสวงหาผลิตภัณฑ์ บริการ แนวคิดใหม่ ๆ สร้างสิ่งใหม่ที่แตกต่างหรืออยู่ห่างออกไปจากโครงสร้างองค์กรเดิม ซึ่งมักจะเป็นการลงทุน หรือการซื้อเพื่อให้ได้มาซึ่งนวัตกรรม เป็นการดำเนินการร่วมกับภายนอกองค์กร อันรวมถึงการสร้างกระบวนการ Hackathorn และ Pitching เป็นการผสมผสานองค์ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยเป็นกระบวนการเร่งให้เกิดการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร และขยายตลาดเพื่อนำนวัตกรรมที่สร้างขึ้นออกสู่ตลาด เป็นการสร้างนวัตกรรมแบบเปิด จึงเป็นการสร้างคุณค่าร่วมกันขององค์กรต่าง ๆ ที่ตกลงจะอยู่ในเครือข่ายเดียวกัน เพื่อสร้างนวัตกรรม ผ่านการสร้าง การรวบรวม และการใช้องค์ความรู้ร่วมกัน

พื้นที่ของนวัตกรรม : ภายในและภายนอกองค์กร

ประเภทของนวัตกรรมแบบเปิด

1. การสร้างนวัตกรรมแบบเปิดขาเข้า (inbound open innovation) เป็นการมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรอื่น ซึ่งเป็นแหล่งองค์ความรู้ เพื่อให้สามารถเข้าถึงเทคโนโลยี เทคนิค หรือขีดความสามารถด้าน วิทยาศาสตร์ เพื่อปรับปรุงสมรรถนะในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร
 2. การสร้างนวัตกรรมแบบเปิดขาออก (outbound open innovation) เป็นการมีปฏิสัมพันธ์กับองค์กรอื่น เพื่อใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ที่องค์กรนั้น ๆ มีอยู่ โดยเฉพาะเพื่อประโยชน์เชิงพาณิชย์
- ความแตกต่างระหว่างนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) และนวัตกรรมแบบปิด (Close Innovation)**

ตารางที่ 31 ความแตกต่างระหว่างนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) และนวัตกรรมแบบปิด (Close Innovation)

ประเด็นความแตกต่าง	นวัตกรรมปิด (Close Innovation)	นวัตกรรมเปิด (Open Innovation)
ความร่วมมือ (Collaboration)	เข้าถึงแหล่งความคิดที่หลากหลาย	ควบคุมความร่วมมือแค่คนภายในองค์กร
ความยืดหยุ่น (Adaptability)	ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดตอบรับสิ่งใหม่ ๆ	สร้างนวัตกรรมที่พอกาการณ์ถึงผลลัพธ์ที่จะออกมาได้
อัตราการเป็นนวัตกรรม (Rate of Innovation)	มีโอกาสได้นวัตกรรมที่สูงกว่า	เน้นที่ความสามารถหลักภายในองค์กร (Competency)
การสร้างร่วมกัน (Co – Creation)	ศักยภาพในการสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่	การป้องกันทรัพย์สินทางปัญญา
ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property)	ความเสี่ยงในการจัดการทรัพย์สินทางปัญญา	จัดการทรัพย์สินทางปัญญาได้ง่ายแต่จะไม่หลากหลายเพราะเข้าถึงความรู้ภายนอกแบบจำกัด
วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)	ต้องการวัฒนธรรมที่เปิด	ไม่เกิดความร่วมมือภายนอกแต่อาจจะไปหลากหลายเพราะเข้าถึงความรู้ภายนอกแบบจำกัด
ความเร็วในการทำงาน (Speed)	พบความท้าทายในการประสานงาน	ได้นวัตกรรมที่ช้ากว่า

ความแตกต่างที่ชัดเจนของ Closed Innovation และ Open Innovation นั้น คือ ผลกระทบจากปัจจัยแวดล้อมภายนอก โดย Closed Innovation จะมุ่งเน้นบริบทเชิงองค์กรและมุ่งเน้นตอบสนองต่อตลาดในมิติขององค์กร มากกว่า Open Innovation ที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัย

การเชื่อมโยงและบูรณาการกระบวนการนวัตกรรมกับรูปแบบนวัตกรรมแบบปิด (Closed Innovation) และนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation)

เมื่อพิจารณากระบวนการนวัตกรรมของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด พบว่า

ตารางที่ 32 การเชื่อมโยงและบูรณาการกระบวนการนวัตกรรมกับรูปแบบนวัตกรรมแบบปิด (Closed Innovation) และนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation)

ประเด็นความแตกต่าง	นวัตกรรมปิด (Close Innovation)	นวัตกรรมเปิด (Open Innovation)
ความร่วมมือ (Collaboration)	เข้าถึงแหล่งความคิดที่หลากหลาย	ควบคุมความร่วมมือแค่คนภายในองค์กร
ความยืดหยุ่น (Adaptability)	ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดตอบรับสิ่งใหม่ ๆ	สร้างนวัตกรรมที่พอกาการณ์ถึงผลลัพธ์ที่จะออกมาได้
อัตราการเป็นนวัตกรรม (Rate of Innovation)	มีโอกาสได้นวัตกรรมที่สูงกว่า	เน้นที่ความสามารถหลักภายในองค์กร (Competency)

ประเด็นความแตกต่าง	นวัตกรรมปิด (Close Innovation)	นวัตกรรมเปิด (Open Innovation)
การสร้างร่วมกัน (Co – Creation)	ศักยภาพในการสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่	การป้องกันทรัพย์สินทางปัญญา
ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property)	ความเสี่ยงในการจัดการ ทรัพย์สินทางปัญญา	จัดการทรัพย์สินทางปัญญาได้ง่ายแต่ จะไม่หลากหลายเพราะเข้าถึงความรู้ ภายนอกแบบจำกัด
วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)	ต้องการวัฒนธรรมที่เปิด	ไม่เกิดความร่วมมือภายนอกแต่ อาจจะไปหลากหลายเพราะเข้าถึง ความรู้ภายนอกแบบจำกัด
ความเร็วในการทำงาน (Speed)	พบความท้าทายในการประสานงาน	ได้นวัตกรรมที่ช้ากว่า

จะเห็นได้ว่า สัดส่วนขององค์ประกอบหรือลักษณะนวัตกรรมของบริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด มีสัดส่วนหรือความเป็นนวัตกรรมแบบปิดสูงกว่าแบบเปิด โดยที่มาของประเด็นนวัตกรรมหลักของ บริษัท ประกอบด้วย

ประเด็นนวัตกรรมที่ผ่านกระบวนการโครงการภายในองค์กรและกิจกรรม HACKATHON (BOTTOM UP)
ประเด็นนวัตกรรมที่ได้รับการมอบหมายตามนโยบายของผู้บริหารหรือที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ
ต่าง ๆ ซึ่งไม่ได้เข้าสู่กระบวนการแข่งขันการประกวดประจำปี (TOP – DOWN)

ประเด็นนวัตกรรมที่นำเสนอโดยหน่วยงาน และได้รับการเห็นชอบอนุมัติจากผู้บริหาร

ประเด็นนวัตกรรมในลักษณะ BUY – IN INNOVATION

แต่อย่างไรก็ตาม จากการร่วมงานเชิงบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่รับผิดชอบ จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า ประเด็นที่มีการปรับปรุงพัฒนาเพิ่มเติม คือ การเชื่อมโยงบูรณาการการพัฒนานวัตกรรมในระดับกระบวนการของ ทั้งด้านลูกค้าและตลาดกับการจัดการความรู้และนวัตกรรม อย่างมีระบบ

นอกจากนี้ บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด ได้วางแผนในการสร้างนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) ด้วยการดำเนินการแบบการสร้างร่วมกัน (Co – Creation) กับหน่วยงานภายนอก ด้วยการทำงาน โครงการวิจัยร่วมกันในรูปแบบต่าง ๆ อาทิ การให้ทุนการวิจัย การจัดทำโครงการต่าง ๆ ที่สนับสนุนการพัฒนา นวัตกรรมหรือการนำเอาผลงานนวัตกรรมที่ผ่านการประกวดในแต่ละปี ไปทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอก เช่น

1. มหาวิทยาลัยชั้นนำ
2. สภาวิศวกรแห่งประเทศไทย
3. สมาคมสถาปนิกสยาม
4. สมาคมวิชาชีพต่าง ๆ
5. กระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
6. สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ
7. สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล

เป็นต้น

นวัตกรรมระดับยุทธศาสตร์

มิติที่ 1 ยุทธศาสตร์นวัตกรรม (Innovation Strategy)

- 1) วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์นวัตกรรม (Vision and Strategy for Innovation)
- 2) ค่านิยมร่วมด้านนวัตกรรม (Innovative Shared Values)
- 3) การติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์นวัตกรรม (Monitoring and Evaluation of Innovation Strategy)

มิติที่ 2 การมุ่งเน้นธุรกิจ (Business Focus)

- 1) การวางแผนตลาดด้วยข้อมูลเชิงลึก (Market Insights)
- 2) การมีส่วนร่วมของลูกค้า (Customer Participation)
- 3) การกำหนดเป้าหมายนวัตกรรมธุรกิจ (Innovation Portfolio)

นวัตกรรมระดับปฏิบัติการ

มิติที่ 3 กระบวนการ (Process)

- 1) กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process)
- 2) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)
- 3) การจัดการเครือข่ายพันธมิตร (Partnership)

มิติที่ 4 ผลลัพธ์นวัตกรรม (Results)

- 1) นวัตกรรมองค์กร (Innovation Output)
- 2) ผลตอบแทนทางการเงิน (Financial Return)
- 3) ผลลัพธ์เชิงความรู้ (Intellectual Property)

ตารางที่ 33 การดำเนินการกระบวนการทั้ง 4 มิติ

นวัตกรรม	มิติ	องค์ประกอบ	การดำเนินการ
นวัตกรรมระดับยุทธศาสตร์	มิติที่ 1 ยุทธศาสตร์ นวัตกรรม (Innovation Strategy)	1. วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์นวัตกรรม (Vision and Strategy for Innovation)	กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ การจัดการนวัตกรรม
		2. ค่านิยมร่วมด้านนวัตกรรม (Innovative Shared Values)	กำหนดไว้ในคู่มือวัฒนธรรม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์
		3. การติดตามและประเมินผลยุทธศาสตร์ (Monitoring and Evolution of Innovation Strategy)	อ้างอิงจากกระบวนการ นวัตกรรมและระบบนวัตกรรม องค์กรเพื่อความยั่งยืน
นวัตกรรมระดับยุทธศาสตร์	มิติที่ 2 การมุ่งเน้นธุรกิจ (Business Focus)	1. การวางแผนตลาดด้วยข้อมูลเชิงลึก (Marketing Insights)	อ้างอิงจากกระบวนการ นวัตกรรมและระบบนวัตกรรม องค์กรเพื่อความยั่งยืน
		2. การมีส่วนร่วมของลูกค้า (Customer Participation)	อ้างอิงจากกระบวนการ นวัตกรรมและระบบนวัตกรรม องค์กรเพื่อความยั่งยืน

นวัตกรรม	มิติ	องค์ประกอบ	การดำเนินการ
		3. การกำหนดเป้าหมายนวัตกรรมธุรกิจ (Innovation Portfolio)	กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ การจัดการนวัตกรรม
นวัตกรรมระดับ ปฏิบัติการ	มิติที่ 3 กระบวนการ (Process)	1. กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process)	กำหนดไว้ในคู่มือการบริหาร จัดการนวัตกรรม
		2. การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)	กำหนดไว้ในคู่มือการบริหาร จัดการนวัตกรรม
		3. การจัดการเครือข่ายพันธมิตร (Partnership)	กำหนดไว้ในคู่มือการบริหาร จัดการนวัตกรรม
นวัตกรรมระดับ ปฏิบัติการ	มิติที่ 4 ผลลัพธ์นวัตกรรม (Results)	1. นวัตกรรมองค์กร (Innovation Output)	อ้างอิงจากกระบวนการ นวัตกรรมและระบบนวัตกรรม องค์กรเพื่อความยั่งยืน
		2. ผลตอบแทนทางการเงิน (Financial Return)	อ้างอิงจากกระบวนการ นวัตกรรมและระบบนวัตกรรม องค์กรเพื่อความยั่งยืน
		3. ผลลัพธ์เชิงความรู้ (Intellectual Property)	อ้างอิงจากกระบวนการ นวัตกรรมและระบบนวัตกรรม องค์กรเพื่อความยั่งยืน

บทที่ 5

แผนยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)

และแผนการปฏิบัติการ ปี 2569

บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) ให้ความสำคัญในด้านการเป็นองค์กรสมัยใหม่และยั่งยืน โดยมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากการบริหารจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรม ข้อมูลเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีและสร้างคุณค่าร่วมให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งสนับสนุนภารกิจหลักให้บรรลุเป้าหมาย โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ ความคิดเชิงนวัตกรรม รวมทั้งมีทักษะความเชี่ยวชาญรอบด้าน (Multi - Skill) เพื่อนำมาใช้ในการจัดทำโครงการพัฒนาและบริหารสินทรัพย์ของรัฐ และพัฒนา/ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

วิสัยทัศน์ “องค์กรที่เป็นเลิศในการพัฒนาและบริหารทรัพย์สินของรัฐอย่างยั่งยืน”



ภาพที่ 46 แสดงความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด

แผนยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม

วิสัยทัศน์การจัดการนวัตกรรม (IM VISION)

“มุ่งมั่นพัฒนานวัตกรรมและระบบบริหารจัดการนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและสังคมจากการพัฒนาทรัพย์สินของรัฐ ผ่านนวัตกรรมแบบเปิดและนวัตกรรมแบบปิด โดยส่งเสริมศักยภาพและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรทุกระดับให้มีทัศนคติที่ดีพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และใช้ความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Newness) เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมในการสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร”

พันธกิจ การจัดการนวัตกรรม (IM Mission)

- พัฒนาบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร (People) ส่งเสริมการเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีทัศนคติและองค์ความรู้ที่พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อค้นหาและนำนวัตกรรมที่เหมาะสมมาใช้ในการพัฒนาองค์กร การสร้างนวัตกรรมบนฐานความรู้เพื่อองค์กรที่ยั่งยืน
- พัฒนาและส่งเสริมระบบ (Process) นวัตกรรมองค์กรให้มีการนำองค์ความรู้จากระบบนิเวศการจัดการความรู้ ไปพัฒนานวัตกรรม รวมถึงการนำเอาเทคโนโลยีและนวัตกรรมจากภายนอกองค์กร มาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ธุรกิจ โดยเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์องค์กร
- สร้างพันธมิตรนวัตกรรม (Stakeholder) บูรณาการกับเครือข่ายพันธมิตร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการแสวงความร่วมมือ ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม สร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาสร้างสรรค์นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ และสร้างความเปลี่ยนแปลง ให้แก่เศรษฐกิจและสังคม

นโยบายด้านส่งเสริม ความคิดสร้างสรรค์ และการจัดการ นวัตกรรม (IM Policy)

1. มุ่งมั่นพัฒนานวัตกรรมและระบบบริหารจัดการนวัตกรรม บนพื้นฐานการบริหารจัดการคุณภาพ (Total Quality Management) โดยจัดให้มีกรอบแนวทางการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กรที่ชัดเจน อันประกอบด้วย นโยบาย เป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม แผนงานด้านนวัตกรรมระยะสั้นและระยะยาว ที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในระดับบุคคลและระดับองค์กร โครงสร้าง หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกระบวนการด้านการจัดการนวัตกรรม เพื่อมุ่งให้ ธพส. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่สร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
2. พัฒนาโครงสร้างและกระบวนการทำงานให้รองรับ การพัฒนา และการสร้างนวัตกรรมในอนาคตที่ถูกนำเข้ามาใช้ในการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า
3. ผู้บริหารทุกระดับมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการผลักดัน มีส่วนร่วมต่อการสร้างนวัตกรรม และวัฒนธรรมที่ ผลักดันนวัตกรรมขององค์กร เพื่อนำองค์กรสู่ความยั่งยืนด้วยการเปิดกว้างในการสร้างความร่วมมือด้านความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกัน หรือในระหว่างองค์กรเพื่อนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ มาประยุกต์ใช้ต่อยอดธุรกิจขององค์กร
4. ส่งเสริมการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยี มาสนับสนุนการดำเนินงานในทุกกระบวนการงาน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงาน สนับสนุนการดำเนินงาน รวมทั้งเพิ่มโอกาสในการดำเนินงานของ ธพส.
5. ส่งเสริมให้บุคลากร ธพส. มีทัศนคติที่ดีพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ใช้ความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร ให้สามารถคิดค้นและประยุกต์ใช้นวัตกรรม รวมทั้งผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้และต่อยอดสู่นวัตกรรม ซึ่งถือเป็นการสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรม
6. ให้ความสำคัญกับการจัดการองค์ความรู้และระบบคลังนวัตกรรม เพื่อให้เกิดการแบ่งปันองค์ความรู้ภายในองค์กรให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้งานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. ให้ความสำคัญในการประเมิน จัดสรร จัดหาทรัพยากร การวางแผนการจัดการและการติดตามผลการจัดการนวัตกรรมในองค์กร ทั้งแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน
8. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีด้านปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้ในการบริหารจัดการนวัตกรรม

ภาพที่ 47 แผนยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม 1

ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management Strategic Plan)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากล เพื่อยกระดับการบริหารและพัฒนาทรัพย์สินภาครัฐ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับระบบการจัดการนวัตกรรมสู่การรับรองมาตรฐาน ISO 56002	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนานวัตกรรมบนฐานความรู้ขององค์กร
ตัวชี้วัดเป้าหมาย (Lag Measurement) ระบบนวัตกรรมองค์กรถูกนำไปใช้งาน (ภายในปี 2575)	ตัวชี้วัดเป้าหมาย (Lag Measurement) ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 56002 (ภายในปี 2572)	ตัวชี้วัดเป้าหมาย (Lag Measurement) จำนวนนวัตกรรมที่ถูกสร้างมาจากองค์ความรู้ > 1 นวัตกรรม
โครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 1 1.โครงการพัฒนาระบบนวัตกรรมเพื่อมุ่งสู่การสร้างนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน (CIS) 2.โครงการพัฒนาระบบบ่มเพาะนวัตกรรมและยกระดับการจัดการด้วยเทคโนโลยี	โครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 2 1.โครงการจัดทำระบบมาตรฐาน ISO 56002	โครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 3 1.โครงการพัฒนาระบบติดตามผลมูลค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นจากนวัตกรรม 2.โครงการพัฒนา Business Data Center (IOC) และ Data Analytics 3.โครงการต่อยอดองค์ความรู้สู่การพัฒนาวัตกรรม

ภาพที่ 48 แผนยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม 2

บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) ได้ดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม ทั้งสิ้น 4 ยุทธศาสตร์ โดยมีการกำหนดเป้าหมายกิจกรรมผลักดันเป้าหมายให้สำเร็จซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญในการเชื่อมโยงจากแผนยุทธศาสตร์องค์กร สู่วุฒยยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมสู่แผนปฏิบัติการ เพื่อให้สามารถนำยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ตารางที่ 34 ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 1

ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 1	
พัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากล เพื่อยกระดับการบริหารและพัฒนาทรัพย์สินภาครัฐ	ตัวชี้วัดเป้าหมาย : (Lag Measurement) - ระบบนวัตกรรมองค์กรถูกนำไปใช้งาน (ภายในปี 2575)
โครงการผลักดันเป้าหมาย (Lead Activities)	ตัวชี้วัดกิจกรรม (Lead Measurement)
1. โครงการพัฒนาระบบนวัตกรรมเพื่อบูรณาการสู่การสร้างความยั่งยืน (CIS)	- ความสำเร็จในการทบทวนระบบนวัตกรรมองค์กร
2. โครงการพัฒนาระบบบ่มเพาะนวัตกรรมและยกระดับการจัดการด้วยเทคโนโลยี	- จำนวนต้นแบบหรือนวัตกรรมที่ถูกพัฒนาต่อยอด ≥ 2 แนวคิด - จำนวนความคิดสร้างสรรค์/นวัตกรรมที่ถูกส่งไปประกวดภายนอก 1 โครงการ - เทคโนโลยี ดิจิทัล AI ที่นำมาทดลองใช้จริง อย่างน้อย 1 เทคโนโลยี ดิจิทัล AI

ตารางที่ 35 ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 2

ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 2	
ยกระดับระบบการจัดการนวัตกรรมสู่การรับรองมาตรฐาน ISO 56002	ตัวชี้วัดเป้าหมาย : (Lag Measurement) - ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 56002 (ภายในปี 2572)
โครงการผลักดันเป้าหมาย (Lead Activities)	ตัวชี้วัดกิจกรรม (Lead Measurement)
1. โครงการจัดทำระบบมาตรฐาน ISO 56002	- ระบบการจัดการความรู้ตาม ISO 56002 เริ่มถูกนำไปใช้จริง $\geq 50\%$ ของกระบวนการงานนำร่อง

ตารางที่ 36 ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 3

ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 3	
การพัฒนานวัตกรรมบนฐานความรู้ขององค์กร	ตัวชี้วัดเป้าหมาย : (Lag Measurement) - จำนวนนวัตกรรมที่ถูกสร้างมาจากองค์ความรู้ > 1 นวัตกรรม
โครงการผลักดันเป้าหมาย (Lead Activities)	ตัวชี้วัดกิจกรรม (Lead Measurement)
1. โครงการพัฒนาระบบติดตามผลมูลค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นจากนวัตกรรม	- ศึกษาการประเมินมูลค่าเพิ่มด้านการเงิน (ROIC) หรือมูลค่าเพิ่มเชิงสิ่งแวดล้อม (ปริมาณคาร์บอนไดออกไซด์) หรือมูลค่าเพิ่มเชิงสังคม (ความพึงพอใจจากการใช้นวัตกรรม)
2. โครงการพัฒนา Business Data Center (IOC) และ Data Analytics	- รายงาน Data Analytics report
3. โครงการต่อยอดองค์ความรู้สู่การพัฒนานวัตกรรม	- จำนวนองค์ความรู้/กระบวนการ ของตัวชี้วัดที่สำคัญประจำปีที่สามารถพัฒนาเป็นนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการ 1 องค์ความรู้

บทที่ 6

แผนปฏิบัติการ แผนยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรม 2566 – 2570 (ฉบับทบทวน 2568) (Strategy Implementation) แผนปฏิบัติการปี 2569

ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 1 : พัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากล เพื่อยกระดับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรรัฐ
ตัวชี้วัดเป้าหมาย 1 : (Lag Measurement) : ระบบนวัตกรรมองค์กรถูกนำไปใช้งาน (ภายในปี 2575)

ตารางที่ 37 แผนปฏิบัติการปี 2569 ตามโครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 1 โครงการที่ 1

โครงการผลักดันเป้าหมาย 1/1	กิจกรรมดำเนินการ	2568												2569
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	2570
โครงการพัฒนาระบบ นวัตกรรมเพื่อมุ่งสู่การสร้าง นวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน (CIS)	1. วิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) ในการพัฒนาระบบนวัตกรรม องค์กร (CIS) เทียบกับแนวปฏิบัติที่ดี คำนึงความสอดคล้องกับ ทิศทางองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามระบบนิเวศธุรกิจ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุง/พัฒนาระบบ CIS		■	■	■	■	■							
	2. จัดทำ/ออกแบบระบบ CIS และกระบวนการจัดการนวัตกรรม ที่ครอบคลุมการนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การสร้างนวัตกรรม <u>โดยที่ระบบ CIS ประกอบด้วย</u> 1) บทบาทของผู้บริหาร (Leadership and Management) 2) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) 3) ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Values and Culture) 4) องค์กรและบุคลากร (Corporate and People) 5) กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process)							■	■	■	■	■		

โครงการผลักดันเป้าหมาย 1/1	กิจกรรมดำเนินการ	2568												2569 -
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	2570
	6) การบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Knowledge and Technology Management)													
	7) กลไกในการกำหนดเป้าหมาย กำกับ และติดตาม (Metric Mechanism)													
	3. นำเสนอระบบ CIS ต่อคณะอนุกรรมการ/คณะกรรมการพิจารณาเห็นชอบ													
	4. สื่อสารระบบ CIS ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบและนำไปปฏิบัติ													
	5. นำระบบ CIS เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมขององค์กร													
	6. ติดตามผลการดำเนินงาน รวมทั้งรวบรวมและวิเคราะห์ปัญหา/อุปสรรค/ปัจจัยความสำเร็จเพื่อนำไปปรับปรุง													

ตารางที่ 38 แผนปฏิบัติการปี 2569 ตามโครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 1 โครงการที่ 2

โครงการผลักดันเป้าหมาย 1/2	กิจกรรมดำเนินการ	2568												2569 - 2570
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
โครงการพัฒนาระบบ บ่มเพาะนวัตกรรม และยกระดับการจัดการ ด้วยเทคโนโลยี	1. การพัฒนาแนวคิดและบ่มเพาะนวัตกรรม					■	■	■						■
	1.1 วิเคราะห์และรวบรวมความคิดสร้างสรรค์จากพนักงาน													
	1.2 พัฒนา Prototype ตามโครงการที่ได้รับการอนุมัติ						■	■	■	■	■	■		■
	1.3 สรุปผล ติดตาม และประเมินผลความคืบหน้า									■	■	■		
	2. การพัฒนาหลักเกณฑ์และดัชนีวัดผล	■	■	■	■									
	2.1 ทบทวนหลักเกณฑ์การแข่งขันและประเด็นการแข่งขันนวัตกรรม ตามตัวชี้วัดระดับองค์กร													
	2.2 ศึกษาและประกวดนวัตกรรมภายนอก (รูปแบบหรือเวทีต่าง ๆ)				■	■	■	■	■					
	2.3 สรุปผลการประกวดที่เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดขององค์กร						■					■		
	3. การเสริมศักยภาพการจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล		■	■	■	■	■	■	■	■	■			
	3.1 ศึกษาระบบ/เทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับการจัดการความรู้และนวัตกรรม													
	3.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล AI มาใช้ในการบริหาร จัดการความรู้และนวัตกรรมของ ธพส.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	3.2.1 โครงการจัดหาระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อประยุกต์ใช้ใน งานของ บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	3.3 ติดตามและประเมินระดับการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล AI ในกระบวนการ จัดการความรู้และนวัตกรรมขององค์กร		■			■			■			■		
	4. Open Innovation - การแสวงหาหน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างความร่วมมือในการพัฒนา นวัตกรรม	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 2 : ยกระดับระบบการจัดการนวัตกรรมสู่การรับรองมาตรฐาน ISO 56002

ตัวชี้วัดเป้าหมาย : (Lag Measurement) : ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 56002 (ภายในปี 2572)

ตารางที่ 39 แผนปฏิบัติการปี 2569 ตามโครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 2 โครงการที่ 1

โครงการผลักดันเป้าหมาย 2/1	กิจกรรมดำเนินการ	2569												2570 - 2571
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
โครงการจัดทำระบบ มาตรฐาน ISO 56002	1. ดำเนินการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ระหว่างระบบการจัดการความรู้ในปัจจุบันกับข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 56002	■	■	■	■	■								
	2. จัดตั้งทีมงานตามข้อกำหนดของระบบมาตรฐาน ISO 56002				■	■	■							
	3. จัดฝึกอบรมให้แก่ผู้บริหารและปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐาน ISO 56002 และบทบาทหน้าที่						■	■	■	■				
	4. พัฒนาระบบและดำเนินการผลักดันให้มีการใช้ระบบมาตรฐาน ISO 56002 ทั่วทั้งองค์กร					■	■	■	■	■	■	■	■	
	5. การขอรับรองมาตรฐาน ISO 56002													■

ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 3 : การพัฒนานวัตกรรมบนฐานความรู้ขององค์กร

ตัวชี้วัดเป้าหมาย : (Lag Measurement) : จำนวนนวัตกรรมที่ถูกสร้างมาจากองค์ความรู้ > 1 นวัตกรรม

ตารางที่ 40 แผนปฏิบัติการปี 2569 ตามโครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 3 โครงการที่ 1

โครงการผลักดันเป้าหมาย 3/1	กิจกรรมดำเนินการ	2568												2569 - 2570
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
โครงการพัฒนาระบบ ติดตามผลมูลค่าเพิ่มที่ เกิดขึ้นจากนวัตกรรม	1. ศึกษาและวิเคราะห์ความคาดหวังในผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม 1.1 ตัวชี้วัด 1.2 กำหนดเครื่องมือ/ระบบสารสนเทศที่เหมาะสม เช่น พัฒนา Platform โดยหน่วยงานภายใน หรือ ภายนอก	■	■	■	■									
	2. การศึกษาเครื่องมือ/ระบบสารสนเทศ 2.1 ศึกษาเครื่องมือเพื่อพัฒนาฐานข้อมูลสำหรับการจัดเก็บ ข้อมูลผลลัพธ์นวัตกรรม 2.2 ศึกษาเครื่องมือเพื่อพัฒนาระบบประมวลผลและวิเคราะห์ ข้อมูล				■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	3. การนำเครื่องมือ/ระบบสารสนเทศไปทดลองใช้งาน 3.1 สื่อสารอบรมผู้รับผิดชอบเพื่อนำไปทดลองใช้งาน 3.2 ติดตามการใช้งานเพื่อปรับปรุงระบบหลังการทดลอง ใช้งาน											■	■	
	4. ติดตามและประเมินผล			■			■			■			■	

ตารางที่ 41 แผนปฏิบัติการปี 2569 ตามโครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 3 โครงการที่ 2

โครงการผลักดันเป้าหมาย 3/2	กิจกรรมดำเนินการ	2568												2569 - 2570
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
โครงการพัฒนา Business Data Center (IOC) และ Data Analytics	1. ออกแบบและพัฒนาโครงสร้าง Data Framework ขององค์กร	■	■	■										
	2. วิเคราะห์อัตรากำลังคนและจัดทำโครงสร้างทีมงาน Business Data Center (IOC) และ Data Analytics	■	■	■										
	3. จัดอบรมพัฒนาทักษะการใช้เครื่องมือด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic Tools) และการจัดการข้อมูล (Data Management)				■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	4. ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจ โดยใช้ข้อมูลจากระบบ Data Center เพื่อจัดทำรายงาน		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
	5. จัดทำและนำเสนอรายงาน เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร		■			■			■			■		

ตารางที่ 42 แผนปฏิบัติการปี 2569 ตามโครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 3 โครงการที่ 3

โครงการผลักดันเป้าหมาย 3/3	กิจกรรมดำเนินการ	2568												2569 - 2570
		ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	
โครงการต่อยอด องค์ความรู้ สู่การพัฒนานวัตกรรม	1. รวบรวมองค์ความรู้ที่สำคัญ โดยคำนึงถึงแหล่งที่มาของแหล่งข้อมูล ความพร้อมใช้ขององค์ความรู้ ที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร													
	2. กำหนดแนวทางนำองค์ความรู้ที่สำคัญสู่การพัฒนานวัตกรรม 2.1 ทบทวนระบบนวัตกรรมองค์กร (CIS) Module: การบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Knowledge and Technology Management) 2.2 กำหนดรูปแบบและเครื่องมือการจัดการความรู้สู่การพัฒนานวัตกรรม 2.3 ทบทวนหลักเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญ/การจัดสรรทรัพยากรโครงการนวัตกรรมโดยคำนึงการใช้ประโยชน์องค์ความรู้ที่สำคัญ													
	3. วิเคราะห์ปัญหา/โอกาสในการสร้างนวัตกรรมจากองค์ความรู้													
	4. ติดตามและสรุปผลองค์ความรู้/กระบวนการของตัวชี้วัดที่สำคัญประจำปี ที่สามารถพัฒนาเป็นนวัตกรรม													

บทที่ 7

การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด (ธพส.) ได้กำหนดขอบเขตการติดตามแผนยุทธศาสตร์ กิจกรรมดำเนินการ พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบ ดังนี้

การติดตามแผนปฏิบัติการปี 2569 (ระยะเวลาดำเนินการ)

ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 1 : พัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากล เพื่อยกระดับการบริหารและพัฒนาทรัพย์สินทางปัญญา
ตัวชี้วัดเป้าหมาย 1 : (Lag Measurement) : ระบบนวัตกรรมองค์กรถูกนำไปใช้งาน (ภายในปี 2575)

ตารางที่ 43 การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการปี 2569 โครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 1 โครงการที่ 1 (ระยะเวลาดำเนินการ)

โครงการผลักดันเป้าหมาย 1/1	กิจกรรมดำเนินการ	รอบการติดตาม	ผู้รับผิดชอบ
โครงการพัฒนาระบบนวัตกรรมเพื่อมุ่งสู่การสร้างนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน (CIS)	1. วิเคราะห์ช่องว่าง (Gap analysis) ในการพัฒนาระบบนวัตกรรมองค์กร (CIS) เทียบกับแนวปฏิบัติที่ดี คำนึงความสอดคล้องกับทิศทางองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามระบบนิเวศธุรกิจ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุง/พัฒนาระบบ CIS	รายปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	2. จัดทำ/ออกแบบระบบ CIS และกระบวนการจัดการนวัตกรรม ที่ครอบคลุมการนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การสร้างนวัตกรรม <u>โดยที่ระบบ CIS ประกอบด้วย</u> 1) บทบาทของผู้บริหาร (Leadership and Management) 2) การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) 3) ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Values and Culture) 4) องค์กรและบุคลากร (Corporate and People) 5) กระบวนการนวัตกรรม (Innovation Process)	รายปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)

โครงการผลักดันเป้าหมาย 1/1	กิจกรรมดำเนินการ	รอบการติดตาม	ผู้รับผิดชอบ
	6) การบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Knowledge and Technology Management) 7) กลไกในการกำหนดเป้าหมาย กำกับ และติดตาม (Metric Mechanism)		
	3. นำเสนอระบบ CIS ต่อคณะอนุกรรมการ/คณะกรรมการ พิจารณาเห็นชอบ	รายปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	4. สื่อสารระบบ CIS ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบและนำไปปฏิบัติ	รายครั้ง	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	5. นำระบบ CIS เป็นปัจจัยนำเข้าในการวิเคราะห์/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมขององค์กร	รายปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	6. ติดตามผลการดำเนินงาน รวมทั้งรวบรวมและวิเคราะห์ปัญหา/อุปสรรค/ปัจจัยความสำเร็จเพื่อนำไปปรับปรุง	รายปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)

ตารางที่ 44 การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการปี 2569 โครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 1 โครงการที่ 2 (ระยะเวลาดำเนินการ)

โครงการผลักดันเป้าหมาย 1/2	กิจกรรมดำเนินการ	รอบการติดตาม	ผู้รับผิดชอบ
โครงการพัฒนาระบบ บ่มเพาะนวัตกรรมและยกระดับ การจัดการด้วยเทคโนโลยี	1. การพัฒนาแนวคิดและบ่มเพาะนวัตกรรม 1.1 วิเคราะห์และรวบรวมความคิดสร้างสรรค์จากพนักงาน	รายกิจกรรม	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	1.2 พัฒนา Prototype ตามโครงการที่ได้รับการอนุมัติ	รายกิจกรรม	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	1.3 สรุปผล ติดตาม และประเมินผลความคืบหน้า	รายไตรมาส	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	2. การพัฒนาหลักเกณฑ์และดัชนีวัดผล 2.1 ทบทวนหลักเกณฑ์การแข่งขันและประเด็นการแข่งขันนวัตกรรมตามตัวชี้วัดระดับองค์กร	รายปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	2.2 ศึกษาและประกวดนวัตกรรมภายนอก (รูปแบบหรือเวทีต่าง ๆ)	รายครั้ง	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	2.3 สรุปผลการประกวดที่เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดขององค์กร	รายปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	3. การเสริมศักยภาพการจัดการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล 3.1 ศึกษาระบบ/เทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับการจัดการความรู้และนวัตกรรม	รายครั้ง	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)

โครงการผลักดันเป้าหมาย 1/2	กิจกรรมดำเนินการ	รอบการติดตาม	ผู้รับผิดชอบ
	3.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล AI มาใช้ในการบริหารจัดการความรู้และนวัตกรรมของ ธพส.	รายกิจกรรม	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	3.2.1 โครงการจัดหาระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) เพื่อประยุกต์ใช้ในงานของ บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด	รายปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	3.3 ติดตามและประเมินระดับการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล AI ในกระบวนการจัดการความรู้และนวัตกรรมขององค์กร	รายไตรมาส	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	4. Open Innovation - การแสวงหาหน่วยงานภายนอกเพื่อสร้างความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรม	รายปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)

ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 2 : ยกระดับระบบการจัดการนวัตกรรมสู่การรับรองมาตรฐาน ISO 56002

ตัวชี้วัดเป้าหมาย : (Lag Measurement) : ได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 56002 (ภายในปี 2572)

ตารางที่ 45 การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการปี 2569 โครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 2 โครงการที่ 1 (ระยะเวลาดำเนินการ)

โครงการผลักดันเป้าหมาย 2/1	กิจกรรมดำเนินการ	รอบการติดตาม	ผู้รับผิดชอบ
โครงการจัดทำระบบมาตรฐาน ISO 56002	1. ดำเนินการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ระหว่างระบบการจัดการความรู้ในปัจจุบันกับข้อกำหนดของมาตรฐาน ISO 56002	รายปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	2. จัดตั้งทีมงานตามข้อกำหนดของระบบมาตรฐาน ISO 56002	รายปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	3. จัดฝึกอบรมให้แก่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐาน ISO 56002 และบทบาทหน้าที่	รายกิจกรรม	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม) นักจัดการความรู้ (KM Facilitator)
	4. พัฒนาระบบและดำเนินการผลักดันให้มีการใช้ระบบมาตรฐาน ISO 56002 ทั่วทั้งองค์กร	รายปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	5. การขอรับรองมาตรฐาน ISO 56002		ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)

ยุทธศาสตร์การจัดการนวัตกรรมที่ 3 : การพัฒนานวัตกรรมบนฐานความรู้ขององค์กร

ตัวชี้วัดเป้าหมาย : (Lag Measurement) : จำนวนนวัตกรรมที่ถูกสร้างมาจากองค์ความรู้ > 1 นวัตกรรม

ตารางที่ 46 การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการปี 2569 โครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 3 โครงการที่ 1 (ระยะเวลาดำเนินการ)

โครงการผลักดันเป้าหมาย 3/1	กิจกรรมดำเนินการ	รอบการติดตาม	ผู้รับผิดชอบ
โครงการพัฒนาระบบติดตาม ผลมูลค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นจาก นวัตกรรม	1. ศึกษาและวิเคราะห์ความคาดหวังในผลลัพธ์ด้านนวัตกรรม 1.1 ตัวชี้วัด 1.2 กำหนดเครื่องมือ/ระบบสารสนเทศที่เหมาะสม เช่น พัฒนา Platform โดย หน่วยงานภายใน หรือ ภายนอก	รายปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	2. การศึกษาเครื่องมือ/ระบบสารสนเทศ 2.1 ศึกษาเครื่องมือเพื่อพัฒนาฐานข้อมูลสำหรับการจัดเก็บข้อมูลผลลัพธ์นวัตกรรม 2.2 ศึกษาเครื่องมือเพื่อพัฒนาระบบประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล	รายปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	3. การนำเครื่องมือ/ระบบสารสนเทศไปทดลองใช้งาน 3.1 สื่อสารอบรมผู้รับผิดชอบเพื่อนำไปทดลองใช้งาน 3.2 ติดตามการใช้งานเพื่อปรับปรุงระบบหลังการทดลองใช้งาน	รายครึ่ง	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	4. ติดตามและประเมินผล	รายไตรมาส	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)

ตารางที่ 47 การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการปี 2569 โครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 3 โครงการที่ 2 (ระยะเวลาดำเนินการ)

โครงการผลักดันเป้าหมาย 3/2	กิจกรรมดำเนินการ	รอบการติดตาม	ผู้รับผิดชอบ
โครงการพัฒนา Business Data Center (IOC) และ Data Analytics	1. ออกแบบและพัฒนาโครงสร้าง Data Framework ขององค์กร	รายปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	2. วิเคราะห์อัตรากำลังคนและจัดทำโครงสร้างทีมงาน Business Data Center (IOC) และ Data Analytics	รายปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	3. จัดอบรมพัฒนาทักษะการใช้เครื่องมือด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic Tools) และการจัดการข้อมูล (Data Management)	รายกิจกรรม	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	4. ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทางธุรกิจ โดยใช้ข้อมูลจากระบบ Data Center เพื่อจัดทำรายงาน	รายปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	5. จัดทำและนำเสนอรายงาน เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร	รายไตรมาส	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)

ตารางที่ 48 การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการปี 2569 โครงการผลักดันเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 3 โครงการที่ 3 (ระยะเวลาดำเนินการ)

โครงการผลักดันเป้าหมาย 3/3	กิจกรรมดำเนินการ	รอบการติดตาม	ผู้รับผิดชอบ
โครงการต่อยอดองค์ความรู้สู่การพัฒนานวัตกรรม	1. รวบรวมองค์ความรู้ที่สำคัญ โดยคำนึงถึงแหล่งที่มาของแหล่งข้อมูล ความพร้อมใช้ขององค์ความรู้ ที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร	รายปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	2. กำหนดแนวทางนำองค์ความรู้ที่สำคัญสู่การพัฒนาวัตกรรม 2.1 ทบทวนระบบนวัตกรรมองค์กร (CIS) Module: การบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล (Knowledge and Technology Management) 2.2 กำหนดรูปแบบและเครื่องมือการจัดการความรู้สู่การพัฒนาวัตกรรม 2.3 ทบทวนหลักเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญ/การจัดสรรทรัพยากรโครงการนวัตกรรมโดยคำนึงการใช้ประโยชน์องค์ความรู้ที่สำคัญ	รายปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	3 วิเคราะห์ปัญหา/โอกาสในการสร้างนวัตกรรมจากองค์ความรู้	รายปี	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)
	4. ติดตามและสรุปผลองค์ความรู้/กระบวนการ ของตัวชี้วัดที่สำคัญประจำปีที่สามารถพัฒนาเป็นนวัตกรรม	รายไตรมาส	ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (ส่วนจัดการความรู้และนวัตกรรม)



บริษัท ธนารักษ์พัฒนาสินทรัพย์ จำกัด
DHANARAK ASSET DEVELOPMENT CO.,LTD

