

นโยบายการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์
และการจัดการนวัตกรรม

การควบคุมเอกสาร (Document Control)

การอนุมัติเอกสาร (Document Approvals)

เอกสารฉบับนี้ได้รับการทบทวนและอนุมัติโดย

| จัดเตรียมเอกสารโดย (Prepared by) | ทบทวนโดย (Reviewed by) | อนุมัติโดย (Approved by) |
|-------------------------------------|--|--------------------------------------|
| ฝ่ายพัฒนากระบวนการและนวัตกรรม | มติคณะกรรมการ ครั้งที่ 41/2563 4/12/63 | คณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 21/2563 |
| | มติคณะกรรมการ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ครั้งที่ 9/2563 | |
| | 30/11/63 | |
| | 18/12/63 | 23/12/63 |

ประวัติการแก้ไขเอกสาร

| ครั้งที่ (Version) | วัน-เดือน- ปี | รายละเอียด | แก้ไขโดย |
|-----------------------|------------------|--|--|
| 1.0 | 30/01/63 | อนุมัติโดยคณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 1/2563 | คณะกรรมการ ครั้งที่ 32/2562 วันที่ 18 ธันวาคม 2562 คณะกรรมการ ความคิดสร้างสรรค์และ นวัตกรรม ครั้งที่ 1/2562 วันที่ 26 ธันวาคม 2562 |
| 2.0 | 23/12/63 | อนุมัติโดยคณะกรรมการธนาคาร ครั้งที่ 21/2563 | คณะกรรมการ ครั้งที่ 41/2563 วันที่ 4 ธันวาคม 2563 คณะกรรมการความคิดสร้างสรรค์และ นวัตกรรม ครั้งที่ 9/2563 วันที่ 18 ธันวาคม 2563 |

| | |
|---|---|
| สารบัญ | |
| การควบคุมเอกสาร (Document Control)..... | 2 |
| บทนำ..... | 4 |
| 1. วัตถุประสงค์..... | 4 |
| 2. คำจำกัดความ..... | 4 |
| 3. นโยบาย..... | 6 |
| 4. ความถี่ในการทบทวนนโยบายการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม..... | 8 |

นโยบายการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม (Creativity and Innovation Policy)

บทนำ

ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย (ธสน.) ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการนวัตกรรม และมีวัตถุประสงค์ในการนำนวัตกรรมมาเป็นปัจจัยสำคัญเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินธุรกิจ โดยสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และผลักดันการสร้างนวัตกรรมทั้งด้านผลิตภัณฑ์ ด้านบริการ ด้านกระบวนการทำงาน รวมถึงด้านภารกิจหรือรูปแบบการทำงานใหม่ ที่นำไปสู่การสร้างประโยชน์ หรือผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กรที่เป็นแนวทางการบริหารและพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน คณะกรรมการธนาคารจึงได้กำหนดนโยบายการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมที่สอดคล้องกับพื้นฐานของการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมาตรฐานทางจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารและบุคลากร

1. วัตถุประสงค์

ธสน. ยึดหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจด้านที่ 7 การจัดการความรู้และนวัตกรรม (เฉพาะด้านการจัดการนวัตกรรม) โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกระทรวงการคลัง ซึ่งมีกรอบการดำเนินงานที่สำคัญเชื่อมโยงการบริหารจัดการภายใน ครอบคลุมผู้รับผิดชอบ การบริหารจัดการ การสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ผลักดันการสร้างนวัตกรรมทั้งด้านผลิตภัณฑ์ ด้านบริการ ด้านกระบวนการทำงาน ด้านภารกิจหรือรูปแบบการทำงานใหม่ รวมทั้งการประเมินประสิทธิผลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังนี้

- เพื่อให้ธสน. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมให้เป็นระบบ และสามารถต่อยอดไปสู่การดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืน
- เพื่อให้ธสน. มีระบบการจัดการความคิดสร้างสรรค์ที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อย่างเหมาะสม
- เพื่อให้บุคลากรของธสน. มีความพร้อมในการสร้างสรรค์ความคิดและนวัตกรรมอันเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและประเทศชาติ

2. คำจำกัดความ

| คำ | ความหมาย |
|--------------------------------|--|
| ความคิดสร้างสรรค์ ¹ | ความคิดใหม่จากการ ริเริ่ม ประยุกต์ หรือผสมผสาน (Combining หรือ Synthesizing) ที่ไม่มีใครคิด ประยุกต์ หรือทำในเรื่งนั้นมาก่อน หรือ ความคิดใหม่จากการเปลี่ยนแปลง (Changing) ปรับปรุง จากเดิมที่มีอยู่ ความคิดนี้ไม่จำเป็นต้องมีรายละเอียดที่สมบูรณ์ แต่ต้องสามารถตั้งเป็นสมมติฐาน หรือ ความคิดที่มีรายละเอียดเบื้องต้น ที่พร้อมจะสมารถนำไปศึกษา ทดลอง และเผยแพร่ เพื่อขยายผลสู่การนำไปปฏิบัติจริงต่อไป |

| คำ | ความหมาย |
|---|--|
| นวัตกรรม ² | การคิดสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ กระบวนการผลิตหรือกระบวนการบริการใหม่ รวมถึงการปรับปรุงหรือดัดแปลง ผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการผลิตหรือกระบวนการบริการที่มีอยู่เดิมโดยใช้ความรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะและประสบการณ์ทางเทคโนโลยี หรือการจัดการมาพัฒนาเพื่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ การให้บริการ และยกระดับศักยภาพการแข่งขันขององค์กร รวมถึงก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ใช้บริการภายนอกอุตสาหกรรม/ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ประชาชน หรือสังคมในวงกว้าง |
| นวัตกรรม ³ | ผู้ที่ใช้ความสามารถในการทำความเข้าใจ บุรณาการและประยุกต์ใช้ความรู้ มีแรงบันดาลใจ มีจินตนาการ มีความคิดสร้างสรรค์ ริเริ่มพัฒนาปรับปรุงเทคนิควิธีการ รูปแบบ เครื่องมือ กระบวนการ หรือผลงานที่เป็นนวัตกรรมสำหรับใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง/องค์กร ซึ่งในระหว่างการพัฒนาวัตกรมนั้น วัตกรยังต้องมีความสามารถในการรับมือกับอุปสรรค กล้าเสี่ยงอย่างชาญฉลาด กล้าคิดต่างอย่างสร้างสรรค์ |
| องค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ⁴ | องค์กรที่มีกระบวนการในการนำทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรในองค์กรมาประยุกต์ใช้ โดยเป็นหนึ่งในเครื่องมือสำคัญของการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน สามารถลดต้นทุนและเพิ่มศักยภาพ/คุณค่า โดยมีองค์กรประกอบที่สำคัญ คือ 1) มีการกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่สามารถพัฒนาองค์กรให้มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม 2) ผู้บริหารมุ่งมั่นและผลักดันให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรด้วยการเล็งเห็นคุณค่าของนวัตกรรมเป็นสำคัญ และบุคลากรทำหน้าที่ตามบทบาทต่างๆ 3) การให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เอื้อต่อกระบวนการแห่งการสร้างสรรค์ 4) ผู้นำองค์กรสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และมีความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกองค์กร |
| วัฒนธรรมองค์กร เพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรม ⁵ | <p>ครอบคลุมคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - การมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และนวัตกรรม - การกล้าลงมือทำ คิดเชิงระบบ และไม่กลัวความล้มเหลวจนเกินไป - การร่วมมือกัน - การแบ่งปันทักษะของบุคลากร ทั้งภายในและข้ามหน่วยงาน - การสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง ระหว่างพนักงานและผู้บริหาร - การให้อำนาจในการตัดสินใจ - การไม่ละเมิดลิขสิทธิ์หรือลอกเลียนแบบ |

| คำ | ความหมาย |
|-----------------------------------|--|
| รูปแบบของนวัตกรรม ⁵ | <ul style="list-style-type: none"> - นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) - นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) - นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) - นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ (Business Model Innovation) - นวัตกรรมอื่นๆ เช่น นวัตกรรมโครงสร้าง (Structure Innovation) นวัตกรรมความร่วมมือ (Network Innovation) เป็นต้น⁶ |
| นวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) | กระบวนการผสมผสานการสร้างสรรค์ความรู้ภายในองค์กรและการรับองค์ความรู้จากภายนอก เพื่อช่วยให้กระบวนการสร้างนวัตกรรมภายในเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและขยายผลสู่ภายนอกองค์กร ⁷ ซึ่งกระบวนการที่คนใหม่เอื้อให้องค์กรเปิดรับและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ แนวคิดและประสบการณ์จากภายนอกองค์กร หรืออาศัยความร่วมมือเชิงพันธมิตรกับองค์กรที่มีความพร้อมและความเชี่ยวชาญในกลุ่มอุตสาหกรรมมาปรับใช้ในองค์กรเพื่อปรับปรุงนวัตกรรม สร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น และมีคุณภาพดีขึ้น ทำให้ธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขัน |

¹สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เกณฑ์รางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น ประจำปีบัญชี 2563 ด้านความคิดสร้างสรรค์ สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2563 จากเว็บไซต์ <http://www.sepo.go.th/content/334>

²สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เกณฑ์รางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น ประจำปีบัญชี 2563 ด้านนวัตกรรม สืบค้นเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2563 จากเว็บไซต์ <http://www.sepo.go.th/content/334>

³เรียบเรียงจากบทความเผยแพร่โดยสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) “NIA สร้างนวัตกรรมต่อยอดคุณภาพการศึกษา”

⁴แปลและเรียบเรียงจากบทความวิจัยทางวิชาการ บทความเผยแพร่โดยสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) และโรงพยาบาลศิริราช

⁵สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ คู่มือการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบประเมินผลใหม่ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM)

⁶Keeley, L. (2013). *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*. Hoboken, N.J: Wiley.

⁷แปลและเรียบเรียงจาก Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (Eds.). (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University Press on Demand.

3. นโยบาย

ธสน. ให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) โดยดำเนินการ ดังนี้

3.1 พัฒนาและส่งเสริมระบบการบริหารจัดการนวัตกรรมองค์กร เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางการประเมินผลการดำเนินงาน โดยครอบคลุมการจัดทำนโยบาย/ระบบหลักการอย่างมีคุณภาพ การดำเนินการอย่างจริงจังและได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด มีการเชื่อมโยงกับหัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้อง และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งกำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการนวัตกรรมและการใช้ความคิดสร้างสรรค์ทั้งในระดับกรรมการธนาคาร ทุกระดับของการบริหารจัดการ และพนักงาน

3.2 กำหนดแนวทางในการพัฒนาการบริหารและจัดการนวัตกรรม รวมถึงการจัดทำแผนแม่บท/แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการระยะยาวและระยะสั้นสอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์และเป้าหมายหลักขององค์กร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผล

3.3 เสริมสร้างการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการและการสร้างนวัตกรรมรูปแบบต่างๆ เพื่อพัฒนาและยกระดับองค์กรสู่ความยั่งยืน

3.4 ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพ และสร้างขีดความสามารถในการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของบุคลากรทุกระดับและระบบการเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากร

3.5 สร้างบรรยากาศการทำงานและแรงจูงใจในการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม รวมทั้งจัดให้มีช่องทางการสื่อสารเพื่อสร้างความตระหนัก ความเข้าใจและการมีส่วนร่วมต่อความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรม

3.6 ให้มีระบบบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา ด้วยการให้ความรู้ด้านทรัพย์สินทางปัญญาแก่บุคลากรของธสน. ทุกระดับ เพื่อให้ปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับลิขสิทธิ์/สิทธิบัตร และทรัพย์สินทางปัญญา โดยไม่ล่วงละเมิดลิขสิทธิ์/สิทธิบัตร และทรัพย์สินทางปัญญาของบุคคลอื่น รวมถึง การปกป้องและคุ้มครองรักษาทรัพย์สินทางปัญญาที่บุคลากรคิดค้น และเป็นทรัพย์สินที่ธสน. เป็นเจ้าของ ให้พ้นจากการถูกละเมิดหรือนำไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาต

3.7 พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรม ครอบคลุมด้านผลิตภัณฑ์ ด้านบริการ ด้านกระบวนการทำงาน รูปแบบธุรกิจ และอื่นๆ โดยนำความเห็นของลูกค้า ตลาด และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาพิจารณาอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวัง ตลอดจนสามารถดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รวมทั้งยกระดับผลการดำเนินงานในทุกมิติอย่างก้าวกระโดด

3.8 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงลูกค้า พันธมิตร คู่ค้า คู่ความร่วมมือในการพัฒนานวัตกรรมของธสน. ตลอดจนสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation)

3.9 ให้ความสำคัญกับระบบการเรียนรู้และการจัดการความรู้ด้านผลการดำเนินงานที่สำคัญในทุกระดับ เพื่อสนับสนุนการปรับปรุงและนวัตกรรมด้านต่างๆ ให้สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธสน. อย่างต่อเนื่อง

4. ความถี่ในการทบทวนนโยบายการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรม

ธสน. ทบทวนนโยบายการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการจัดการนวัตกรรมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยนำเสนอคณะกรรมการ เพื่อกลั่นกรอง คณะกรรมการความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเพื่อให้ความเห็นชอบ และคณะกรรมการธนาคารเพื่ออนุมัติ