

แผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566

สำนักงานธรรมาภิบาล
กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ



สชค.

แผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม พ.ศ. 2566 – 2570
และจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566
ด้านนวัตกรรม

บทสรุปผู้บริหาร

แผนแม่บท พ.ศ.2566 - 2570 และแผนปฏิบัติการ
ประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านนวัตกรรม





แผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม พ.ศ. 2566 – 2570 และจัดทำแผนปฏิบัติงาน
ประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านนวัตกรรม

บทสรุปผู้บริหาร

แผนแม่บท พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566
ด้านนวัตกรรม

1. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Enablers)

ตามแนวทางระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจของกระทรวงการคลังโดยได้นำปัจจัยสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ความสัมพันธ์กับภายนอกองค์กร บทบาทในการสนับสนุนแผนพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และแผนปฏิรูปประเทศชาติ ตลอดจนโอกาสในการปรับปรุงการดำเนินงานภายใน (Opportunities for Improvement: OFI) ร่วมกับแผนปฏิบัติการ พ.ศ. 2566 สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (NIA) ซึ่งครอบคลุมผลลัพธ์การดำเนินงาน มาเป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนกระบวนการและยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เพื่อจัดการความท้าทายและใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของเกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ จะพบว่า การตอบสนองต่อบริบทของรัฐวิสาหกิจและการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า อยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรที่ตอบสนองการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้ได้ผลลัพธ์การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตามภาพที่ 1

ภาพที่ 1 องค์ประกอบและขอบเขตของเกณฑ์ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (Enable Framework)



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

2. วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อทบทวนแผนแม่บท และแผนปฏิบัติงานประจำปี 2566 ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเพิ่มขึ้น
- 2) เพื่อจัดทำแผนแม่บท พ.ศ. 2566 – 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปี 2566 ด้านนวัตกรรม
- 3) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการนวัตกรรมของ สศค. พ.ศ. 2566 – 2570
- 4) เพื่อให้บุคลากรนำองค์ความรู้เชิงสร้างสรรค์มาสร้างให้เกิดนวัตกรรม

3. กระบวนการจัดทำแผนแม่บท และแผนปฏิบัติประจำปี

การจัดทำแผนแม่บทด้านนวัตกรรมระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2566-2570 และแผนปฏิบัติการ ปีบัญชี 2566 ดำเนินการในกรอบระยะเวลาและกระบวนการที่สอดคล้องกับกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2566 โดยการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ การรับฟังความคิดเห็น และรวบรวม ความต้องการ ความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม การวิเคราะห์ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ให้สามารถรองรับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้น และระยะยาว สอดคล้องกับช่วงเวลาและขั้นตอนดำเนินการ จัดทำยุทธศาสตร์ธนาคาร ดังภาพที่ 2



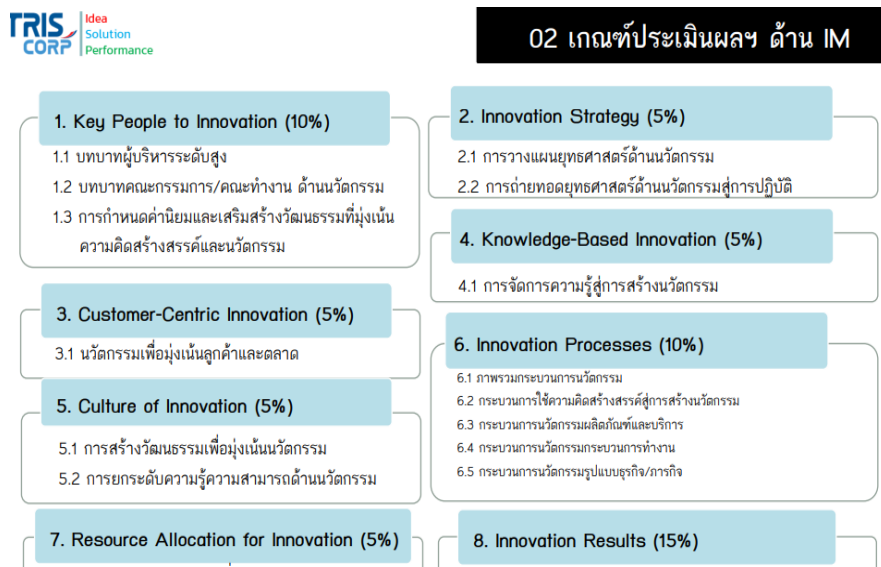
ภาพที่ 2 กระบวนการจัดทำแผนแม่บท และแผนปฏิบัติประจำปี

กิจกรรมที่ 1 : การศึกษา ทบทวนแผนงาน การวิเคราะห์ ข้อมูลสภาพแวดล้อมที่ เกี่ยวข้องกับแผนแม่บทด้านผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย และแผนแม่บท ด้านนวัตกรรม โดย Documentary Research	กิจกรรมที่ 2 : การศึกษา ทบทวนแผนงาน การวิเคราะห์ ข้อมูลสภาพแวดล้อมที่ เกี่ยวข้องกับแผนแม่บทด้านผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย และ นวัตกรรม โดยการสัมภาษณ์ เชิงลึกในรูปแบบ Hybrid	กิจกรรมที่ 3 : การวิเคราะห์ และสรุปข้อมูล เพื่อจัดทำแผน แม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแผนแม่บทด้านนวัตกรรม (ส่วนที่ 1.)	กิจกรรมที่ 4 : การสัมภาษณ์ และสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เพื่อจัดทำแผนแม่บทด้านผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย ในรูปแบบ แบบ Hybrid และดำเนินการ จัดทำแผนสร้างความสัมพันธ์ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
กิจกรรมที่ 5 : การศึกษาเชิง เปรียบเทียบและ การวิเคราะห์ ข้อมูลสภาพแวดล้อมที่ เกี่ยวข้องกับแผนแม่บทด้านผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย และแผนแม่บท ด้านนวัตกรรม โดยสัมภาษณ์ เชิงลึกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรมที่ 6 : การสรุปข้อมูล การสัมภาษณ์เชิงลึก หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับแผน แม่บทด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนวัตกรรม โดย ผู้เชี่ยวชาญ	กิจกรรมที่ 7 : การวิเคราะห์ และสรุปข้อมูล เพื่อจัดทำ แผนแม่บทด้านผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย และนวัตกรรม)	กิจกรรมที่ 8 : การนำเสนอ ผลการวิเคราะห์ และ ข้อเสนอแนะ



4. หลักเกณฑ์การจัดการด้านนวัตกรรม

ภาพที่ 3 หลักเกณฑ์การจัดการด้านนวัตกรรม



5. การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน เป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพื่อสืบค้นให้ได้ข้อเท็จจริง ทั้งสภาพแวดล้อมการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จะใช้เพื่อเป็น ข้อมูลที่จะทบทวนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทต่อไป สำหรับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่สำคัญที่ต้องทบทวนคือ นโยบายและทิศทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในที่กระทบต่อองค์กรด้านนวัตกรรมโดยใช้เครื่องมือในการ วิเคราะห์ คือ PESTEL analysis เป็นหลักในการวิเคราะห์ โดยมีผลสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญ จาก การวิเคราะห์การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) และจากการทบทวน ทิศทางและกรอบยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสศค. และจากการวิเคราะห์การบริการจัดการ ด้าน นวัตกรรมขององค์กร สามารถสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ด้านนวัตกรรม ดังนี้

ตารางที่ 1 SWOT Analysis

“S” = STRENGTHS	“W” = WEAKNESS
S1. เป็นโรงพยาบาลของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือ และความเชี่ยวชาญในการรับจำนำ S2. มีมาตรฐานการให้บริการรับจำนำที่สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ซื่อสัตย์ โปร่งใส) S3. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และมุ่งมั่นในการบริหารงานและให้ความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม S4. มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กร ร่วมคิดค้น สร้างสรรค์ นวัตกรรม	W1. มีการส่งเสริมความรู้และพัฒนาให้กับลูกค้าและชุมชนอย่างต่อเนื่อง W2. พนักงานขาดทักษะด้านนวัตกรรมและความสามารถพัฒนากระบวนการ พร้อมทั้งถ่ายทอดทักษะเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้ลูกค้าได้ W3. สธศ. ขาดการนำนวัตกรรมต่อยอดสู่การขยายผล เพื่อใช้ประโยชน์อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร W4. สธศ. ยังมีจำนวนนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มและ ส่งเสริมขีดความสามารถการแข่งขันให้กับองค์กรน้อย W5. สธศ. ยังขาดการบูรณาการระบบนวัตกรรมที่ชัดเจน
“O” = OPPORTUNITIES	“T” = THREATS
O1. แนวโน้มการให้บริการทางการเงินแบบ “สังคมไร้เงินสด” O2. ไลฟ์สไตล์ของประชาชนนโยบายดิจิทัล ทำให้ลูกค้าต้องการบริการรับจำนำด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย O3. ระบบประเมินรัฐวิสาหกิจแบบใหม่ (Enablers) ที่มุ่งเน้นด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม O4. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและดิจิทัลช่วยเพิ่มการปฏิบัติงาน/พัฒนาผลิตภัณฑ์/การบริการ และลดต้นทุนการดำเนินงาน	T1. พ.ร.บ. รับจำนำ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไม่ทันกับสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน T2. กลุ่มลูกค้าและพฤติกรรมผู้บริโภคสินค้าเปลี่ยนแปลงไป T3. ภาพลักษณ์คู่แข่งทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม T4. ความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าในการพัฒนานวัตกรรมบริการ

6. วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ค่านิยมร่วม นโยบาย ด้านนวัตกรรมของ สธศ.

วิสัยทัศน์ (Vision)

มุ่งเสริมสร้างความเป็นเลิศด้านนวัตกรรมในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน

พันธกิจ (Mission)

1. พัฒนานวัตกรรม เพื่อสนับสนุนภารกิจหลักของ สธศ. รับจำนำเพื่อสังคม ในการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
2. ผลิตรายการบริการ สธศ. ใช้นวัตกรรม เพื่อบูรณาการเข้ากับการบริการสมัยใหม่ โดยผ่านระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์
3. พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรโดยใช้นวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารการบริการสมัยใหม่และเป็นกลไกในการสร้างหลักธรรมาภิบาล
4. บริหารจัดการทรัพยากรให้เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจของ สธศ. รับจำนำเพื่อสังคม



ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับและพัฒนาความรู้และศักยภาพ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการนวัตกรรมองค์กรและการเสริมสร้างวัฒนธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การสร้างนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มและส่งเสริมขีดความสามารถการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การสร้างความร่วมมือด้านนวัตกรรมแบบไตรภาคีกับหน่วยงานภายนอก

ค่านิยมร่วม (Core Value)

ภาพที่ 4 ค่านิยมร่วม (Core Value)



7. ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic positioning) ด้านนวัตกรรม

สธค. กำหนดเป้าหมาย ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ด้านนวัตกรรม ในปีบัญชี 2566 – 2570 ตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (strategic positioning) ดังนี้

ภาพที่ 5 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (strategic positioning) ขององค์กร

		ปี 2566 สร้างโอกาส การเข้าถึง แหล่งเงินทุน	ปี 2567-2568 ยกระดับ การให้บริการ	ปี 2569-2570 มุ่งสู่การเป็น โรงรับจำนำ เพื่อสังคม	วิสัยทัศน์	
No.	เป้าประสงค์ที่สำคัญ	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
1	จำนวนสาขา (จำนวน สธ ใหม่)	47 (2 สาขา)	49 (2 สาขา)	51 (2 สาขา)	53 (2 สาขา)	55 (2 สาขา)
2	มูลค่าทรัพย์สินจำนำคงเหลือ (โดยมีลูกค้ำวงเงินไม่เกิน 10,000 บาท ≥ 50%)	5,368 ลบ.	5,530 ลบ.	5,696 ลบ.	5,867 ลบ.	6,043 ลบ.
3	จำนวนกระบวนการหรือนวัตกรรม	≥2	≥4	≥5	≥5	≥5
4	คะแนน ITA ธรรมภิบาลองค์กร	≥95	≥95	≥95	≥95	≥95
5	จำนวนชุมชนที่เข้าร่วมพัฒนาอาชีพ และจำนวนคลินิก สธค. จากการดำเนินกิจกรรมตามบทบาทโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)	1 ชุมชน และคลินิก สธค. 1 แห่ง	1 ชุมชน และคลินิก สธค. 1 แห่ง (เพิ่มขึ้น)	1 ชุมชน และคลินิก สธค. 1 แห่ง (เพิ่มขึ้น)	1 ชุมชน และคลินิก สธค. 1 แห่ง (เพิ่มขึ้น)	1 ชุมชน และคลินิก สธค. 1 แห่ง (เพิ่มขึ้น)



ตารางที่ 2 Innovation Roadmap

2566	2567-2568	2570 – 2570
<u>Smart Pawnshop</u> ยกระดับนวัตกรรมการให้บริการ และสร้างนวัตกรรมกระบวนการทำงาน ดังนี้ - Smart Service • พัฒนาบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการอย่างยั่งยืนผ่านการจัดการความรู้ (Knowledge Managemet) • เพิ่มช่องทางการตลาดดิจิทัลผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ - Work Smart • พัฒนาศักยภาพด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม • Work Process พัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อลดต้นทุน ลดขั้นตอน ลดการทำงานซ้ำซ้อน ลดความผิดพลาด	<u>Innovation Organization</u> เป็นผู้นำการให้บริการรับจํานําด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	<u>Innovation to sustainability</u> เป็นองค์กรที่เสริมสร้างนวัตกรรมในการขับเคลื่อนองค์กรและลูกค้า ชุมชน และเครือข่าย เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม และนำองค์กรสู่ความยั่งยืน



8. ยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จของนวัตกรรม ตามแผนแม่บทนวัตกรรม ปี พ.ศ. 2566 – 2570

จากยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ด้านลูกค้าและตลาดของ สศค. ได้นำมากำหนดเป็นแผนงาน โครงการ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และส่วนงานที่จะรับผิดชอบในการดำเนินงาน 5 ปี (2566 - 2570) ตามตาราง

ตารางที่ 3 ยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ พ.ศ. 2566- 2570 ของ สศค.

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย(หน่วยนับ)					ผู้รับผิดชอบ
				66	67	68	69	70	
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับและพัฒนา ความรู้และศักยภาพ การใช้ความคิด สร้างสรรค์ในการ จัดการนวัตกรรม องค์กรและการ เสริมสร้างวัฒนธรรม <u>เป้าประสงค์</u> ยกระดับ ศักยภาพของบุคลากร ด้านความคิด สร้างสรรค์และ นวัตกรรม เพื่อให้ สศค. เป็นองค์กรแห่ง นวัตกรรม โดยมี วัฒนธรรมเชิงความคิด สร้างสรรค์และ นวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร	1.1 พัฒนา ความคิด สร้างสรรค์ และทักษะ ด้าน นวัตกรรม	1.พัฒนา ความคิด สร้างสรรค์ และทักษะ ด้าน นวัตกรรม เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพ ในการ ปฏิบัติงาน	ร้อยละการ รับรู้	70	75	80	85	90	ส่วน การตลาดฯ
		2.เสริมสร้าง ค่านิยม และ พฤติกรรม ด้าน นวัตกรรม	ร้อยละการ รับรู้และ ความเข้าใจ	70	80	80	90	90	ส่วน การตลาดฯ
	1.2 ส่งเสริมสศค. เป็นองค์กรแห่ง นวัตกรรม	3.โค ร ง ก า ร Talent 4.โค ร ง ก า ร ส่งเสริมและ พัฒนาทักษะ การเรียนรู้	ร้อยละ ความสำเร็จ ตามแผน จำนวนองค์ ความรู้ด้าน นวัตกรรม	100 2	100 4	100 4	100 4	100 4	ส่วนบริหาร ทรัพยากรฯ ส่วน การตลาดฯ



ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย(หน่วยนับ)					ผู้รับผิดชอบ
				66	67	68	69	70	
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การสร้างนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มและส่งเสริมขีดความสามารถการแข่งขัน เป้าประสงค์ พัฒนา นวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อน สศค. ให้เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคมและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	2.1 การออกแบบแนวความคิดด้านนวัตกรรม	5.ออกแบบกระบวนการให้บริการและปฏิบัติงาน	กระบวนการ	4	4	4	4	4	ส่วนพัฒนาทรัพยากรฯ
	2.2พัฒนา นวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างมูลค่าเพิ่ม	6.เพิ่มช่องทางการตลาดดิจิทัลผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์	ช่องทาง / นวัตกรรม	2	2	2	2	2	ส่วนการตลาดฯ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การสร้างความร่วมมือด้านนวัตกรรมแบบไตรภาคีกับหน่วยงานภายนอก เป้าประสงค์ เพื่อสร้างความร่วมมือจากโมเดลการประสานความร่วมมือไตรภาคีระหว่าง สศค. หน่วยงานของรัฐ , เอกชน และสถาบันการศึกษา ในการถ่ายโอนความรู้ทักษะความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม	3.1 การเติบโตด้านนวัตกรรมจากความร่วมมือ	7.การประสานความร่วมมือไตรภาคี	จำนวนหน่วยงานความร่วมมือ	2	2	2	2	2	ส่วนยุทธศาสตร์/ ส่วนการตลาดฯ
		8.ศึกษาการเพิ่มช่องทางการให้บริการของ สศค.กับไตรภาคี	จำนวนช่องทาง	2	2	2	2	2	ส่วนการตลาดฯ



9. การขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จของนวัตกรรม ตามแผนปฏิบัติงานด้านนวัตกรรม ปี พ.ศ. 2566

ตารางที่ 4 การขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จของนวัตกรรม ตามแผนปฏิบัติงานด้านนวัตกรรม
ปี พ.ศ. 2566

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	งบประมาณ	ค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับและพัฒนา ความรู้และศักยภาพ การใช้ความคิด สร้างสรรค์ในการ จัดการนวัตกรรม องค์กรและการ เสริมสร้างวัฒนธรรม เป้าประสงค์ ยกระดับศักยภาพ ของบุคลากรด้าน ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม เพื่อให้ สศค. เป็นองค์กรแห่ง นวัตกรรม โดยมี วัฒนธรรมเชิง ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมทั่วทั้ง องค์กร	1.1พัฒนา ความคิด สร้างสรรค์และ ทักษะด้าน นวัตกรรม	1. พัฒนา ความคิด สร้างสรรค์ และทักษะ ด้าน นวัตกรรม เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพ ในการ ปฏิบัติงาน	ร้อยละการ รับรู้	40,000	70	ส่วนการตลาดฯ
		2. เสริมสร้าง ค่านิยมและ พฤติกรรม ด้าน นวัตกรรม	ร้อยละการ	-	70	ส่วนการตลาดฯ
	1.2 ส่งเสริมสศค. เป็นองค์กรแห่ง นวัตกรรม	3.โครงการ Talent	ร้อยละ ความสำเร็จ ตามแผน	-	100	ส่วนบริหาร ทรัพยากรฯ
		4.โครงการ ส่งเสริมและ พัฒนาทักษะ การเรียนรู้ โดยใช้	จำนวนองค์ ความรู้ด้าน นวัตกรรม	-	2	ส่วนพัฒนา ทรัพยากรฯ/ ส่วนการตลาดฯ



ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	งบประมาณ	ค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การสร้างนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มและส่งเสริมขีดความสามารถการแข่งขัน เป้าประสงค์ พัฒนา นวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อน สศค. ให้เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	2.1 การออกแบบ แนวความคิดด้านนวัตกรรม	5.ออกแบบ กระบวนการ ให้บริการและปฏิบัติงาน	กระบวนการ	-	4	ส่วนพัฒนาทรัพยากรฯ
	2.2พัฒนานวัตกรรม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างมูลค่าเพิ่ม	6.เพิ่มช่องทางการตลาด ดิจิทัลผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์	ช่องทาง/ นวัตกรรม	-	2	ส่วนการตลาดฯ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การสร้างความร่วมมือด้านนวัตกรรมแบบไตรภาคีกับหน่วยงานภายนอก เป้าประสงค์ เพื่อสร้างความร่วมมือจากโมเดลการประสานความร่วมมือไตรภาคีระหว่างสศค. หน่วยงานของรัฐ , เอกชน และ สถาบันการศึกษา ในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะความเชี่ยวชาญ ด้านนวัตกรรม	3.1 การเติบโต ด้านนวัตกรรม จากความร่วมมือ	7.การประสานความร่วมมือ ไตรภาคี	จำนวน หน่วยงาน ความร่วมมือ	-	2	ส่วน ยุทธศาสตร์/ ส่วนการตลาดฯ
		8.ศึกษาการเพิ่มช่องทางการให้บริการของ สศค.กับ ไตรภาคี	จำนวน ช่องทาง	-	1	ส่วนการตลาดฯ/ส่วนยุทธฯ

สารบัญ

แผนแม่บท พ.ศ.2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงาน
ประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านนวัตกรรม





สารบัญ

บทสรุปผู้บริหาร.....	I
สารบัญ.....	ii

บทที่ 1	บทนำ	1-1
1.1	หลักการและเหตุผล.....	1-2
1.2	วัตถุประสงค์.....	1-3
1.3	วิธีการดำเนินงาน.....	1-4
บทที่ 2	กรอบแนวคิดและหลักการ	2-1
2.1	นโยบายและทิศทางภาครัฐ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง.....	2-2
2.1.1	ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี.....	2-2
2.1.2	แผนปฏิรูปประเทศ.....	2-5
2.1.3	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (2560 - 2564)	2-7
2.1.4	แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน.....	2-9
2.1.5	แผนยุทธศาสตร์กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์.....	2-10
2.1.6	ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามป้องกันการทุจริต ระยะที่ 3 พ.ศ. 2560 – 2564.....	2-11
2.1.7	SDGs เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน.....	2-12
2.2	การเปลี่ยนแปลงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง.....	2-13
2.2.1	พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ.2562.....	2-13
2.2.2	พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562.....	2-14
2.2.3	พ.ร.บ. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562.....	2-16
2.2.4	พระราชกำหนดว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2563.....	2-17
2.2.5	แผนปฏิบัติการด้านการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบระยะที่ 1 (พ.ศ. 2563 - 2566).....	2-18
2.2.6	แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน).....	2-19



สารบัญ (ต่อ)

2.2.7	แผนยุทธศาสตร์ระยะยาว พ.ศ. 2566-2570 ของ สศค.....	2-19
2.2.8	แผนยุทธศาสตร์ระยะยาว (2566 -2570).....	2-21
2.2.9	การวิเคราะห์และกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร.....	2-23
2.2.10	การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงฯ.....	2-26
2.2.11	การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges).....	2-27
2.2.12	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage).....	2-27
2.2.13	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge).....	2-28
2.2.14	ความสามารถพิเศษ (Core Competency).....	2-30
2.2.15	วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic objective:SO).....	2-33
2.3	Customer Journey.....	2-40
2.4	Service Blueprint.....	2-42
2.5	Importance-Performance Analysis.....	2-44
2.6	Lean Innovation Framework.....	2-45
บทที่ 3	การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน	3-1
3.1	การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก.....	3-2
3.1.1	การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี.....	3-2
3.1.2	แนวโน้มด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	3-6
3.1.3	สังคมไร้เงินสด (Cashless society).....	3-7
3.1.4	การปรับตัวของสถาบันการเงินและ e-Commerce.....	3-8
3.2	ปัจจัยภายใน.....	3-9
3.2.1	ความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของ สศค.....	3-9
3.2.2	การบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	3-16
3.2.3	ผลการประเมินรัฐวิสาหกิจด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM).....	3-20
3.2.4	การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ หมดการบริหารทุนมนุษย์ (HCM).....	3-24
3.2.5	สรุปประเด็นของการวิเคราะห์เพื่อการทบทวนยุทธศาสตร์ที่ 4.....	3-34
3.3	การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน.....	3-36



3.4 การวิเคราะห์กลยุทธ์ TOWS Matrix..... 3-37

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 4	ทบทวนแผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ สศค. (พ.ศ. 2566-2570)	4-1
4.1	นโยบายด้านนวัตกรรม.....	4-2
4.2	ทบทวน วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ นโยบายการดำเนินงาน และค่านิยม ด้านนวัตกรรม....	4-3
4.3	PPO Innovation Strategy map.....	4-5
	ยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จของนวัตกรรม ตามแผนแม่บท	
4.4	นวัตกรรม ปี พ.ศ. 2566 – 2570.....	4-7
บทที่ 5	แผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรมประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566	5-1
5.1	การขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จของนวัตกรรม ตามแผนปฏิบัติงานด้านนวัตกรรม ปี พ.ศ. 2566.....	5-2
5.2	กระบวนการนวัตกรรมขององค์กร.....	5-38
5.3	ตัวบ่งชี้ในการผลักดันองค์กรเข้าสู่วิสัยทัศน์.....	5-40
5.4	พันธกิจ.....	5-40
5.5	สรุปผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม.....	5-40

บทที่ 1 บทนำ

แผนแม่บท พ.ศ.2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงาน
ประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านนวัตกรรม



บทที่ 1 บทนำ



ที่มา: <https://www.pexels.com/photo/clear-light-bulb-355948/>

1.1 หลักการและเหตุผล

ในยุค digital disruption หรือการพลิกผันทางดิจิทัล การสร้างนวัตกรรม เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาประเทศและการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันขององค์กร โดยการสร้างนวัตกรรมจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่ายในองค์กร ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในการบริการ นวัตกรรมในการทำงาน รวมทั้งส่งเสริมความรู้ด้านนวัตกรรมขององค์กรเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐจึงจำเป็นต้องปรับกระบวนการด้านการบริการ และกระบวนการทำงานด้วยนวัตกรรมที่ทันสมัย รวมทั้งส่งเสริมความรู้ด้านนวัตกรรมขององค์กรเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้สามารถนำไปสร้างสรรค์นวัตกรรม พัฒนาระบบการทำงาน และพัฒนานวัตกรรมในการให้บริการด้วยเครื่องมือต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพสำนักงานธนานุเคราะห์ (สศค.) จึงจำเป็นต้องพัฒนานวัตกรรมเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงการให้บริการลูกค้าในรูปแบบใหม่ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเป็นผู้นำด้านการรับจํานํา เหนือคู่แข่งหรือคู่เทียบ โดยกำหนดคู่เทียบคือ สถานธนานุบาล และ/หรือ โรงรับจํานําเอกชน

ในการนี้ตามแนวทางระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจของกระทรวงการคลังโดยได้นำปัจจัยสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ความสัมพันธ์กับภายนอกองค์กร บทบาทในการสนับสนุนแผนพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และแผนปฏิรูปประเทศชาติ ตลอดจนโอกาสในการปรับปรุงการดำเนินงานภายใน (Opportunities for Improvement: OFI) ซึ่งครอบคลุมผลลัพธ์การดำเนินงานมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนกระบวนการและยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสภาพการ

เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เพื่อจัดการความท้าทายและใช้ประโยชน์จากความสามารถแข่งขัน ยุทธศาสตร์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของเกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ จะพบว่า การตอบสนองต่อบริบทของรัฐวิสาหกิจและการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า อยู่บนพื้นฐานของ ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรที่ตอบสนองการเป็นโรงรับจำนำเพื่อ สังคม บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้ได้ผลลัพธ์การ ดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตามแผนภาพที่ 1-1

ภาพที่ 1 – 1 องค์ประกอบและขอบเขตของเกณฑ์ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (Enable Framework)



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

1.2 วัตถุประสงค์

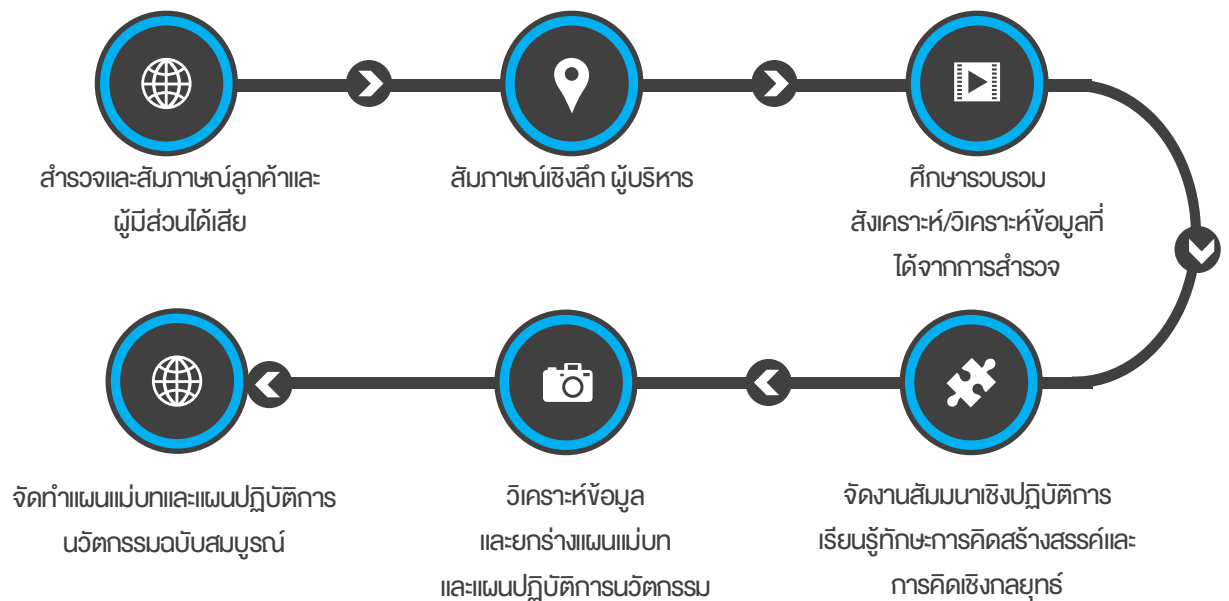
- 1) เพื่อทบทวนแผนแม่บทพ.ศ. 2565 – 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปี 2565 ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเพิ่มขึ้น
- 2) เพื่อจัดทำแผนแม่บท พ.ศ. 2566 – 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปี 2566 ด้านนวัตกรรม
- 3) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการนวัตกรรมของ สศค. พ.ศ. 2566 – 2570
- 4) เพื่อให้บุคลากรนำองค์ความรู้เชิงสร้างสรรค์มาสร้างให้เกิดนวัตกรรม

1.3 วิธีการดำเนินงาน

1. กระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ สศค.

สำนักงานศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ดำเนินการจัดทำแผนการดำเนินงานตลอดโครงการ โดยขั้นตอนการดำเนินงานแสดงไว้ในรูปที่ 1 ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

ภาพที่ 1 – 2 แสดงกระบวนการจัดทำแผนนวัตกรรม



2. ดำเนินการสำรวจและสัมภาษณ์ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย

สำนักงานศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ดำเนินการสำรวจและสัมภาษณ์ลูกค้าและบุคลากร สศค. ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อศึกษาทัศนคติ ความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยวิธีการสัมภาษณ์ลูกค้ามีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดประเด็นคำถามเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยสำนักงานศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ใช้การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการโดยการเตรียมแนวคำถามการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า และใช้ลักษณะคำถามแบบปลายเปิด เพื่อให้การสนทนามีความเป็นธรรมชาติ ไม่สร้างความอึดอัดแก่ผู้ถูกซักถาม



ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการสัมภาษณ์ โดยประเด็นคำถามที่กำหนดไว้มีดังนี้

ตารางที่ 1 – 1 คำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก

กลุ่มตัวอย่าง	คำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก
ลูกค้าสธศ.	1. ท่านใช้บริการหรือติดต่อ สธศ. ผ่านช่องทางใดบ้าง (เช่น Website Facebook Line มาที่สาขา หรืออื่นๆ) และท่านพึงพอใจในช่องทางใดมากที่สุด เพราะเหตุใด 2. จากประสบการณ์ของท่าน การใช้บริการรับจำนำที่ สธศ. มีขั้นตอนอย่างไรบ้าง 3. จากข้อ 2 ขั้นตอนใดมีความสำคัญต่อท่านมากที่สุด และท่านพึงพอใจกับการให้บริการของ สธศ. ในขั้นตอนดังกล่าวหรือไม่ อย่างไร 4. จากข้อ 2 ขั้นตอนใดมีความสำคัญต่อท่านน้อยที่สุด และท่านพึงพอใจกับการให้บริการของ สธศ. ในขั้นตอนดังกล่าวหรือไม่ อย่างไร 5. ท่านมีความไม่พึงพอใจต่อบริการที่ได้รับจาก สธศ. อย่างไรบ้าง 6. ท่านคิดว่า สธศ. ควรปรับปรุงขั้นตอนการให้บริการในขั้นตอนใดบ้าง เพราะเหตุใด 7. โดยรวม ท่านมีความพึงพอใจในการให้บริการของ สธศ. หรือไม่ อย่างไร 8. ท่านมีความพึงพอใจในแต่ละขั้นตอนการให้บริการของ สธศ. อย่างไร a. Stage 1: การให้บริการก่อนรับจำนำ i. 1. ช่องทางในการติดต่อ สธศ. (เช่น Line / Facebook / Web / App / YouTube) ii. 2. การสื่อสารภาพลักษณ์ (Branding) iii. 3. การประชาสัมพันธ์ (ข่าวสารและpromotion) b. Stage 2: บริการรับจำนำที่ สธศ. i. 4. สถานที่ (เช่น สภาพแวดล้อม / สิ่งอำนวยความสะดวก/สถานที่ภายใน) ii. 5. การให้บริการของเจ้าหน้าที่ (ระยะเวลาในการให้บริการ / ความถูกต้องรวดเร็ว / น่าเชื่อถือ / ธรรมเนียมปฏิบัติ) iii. 6. การรับจำนำ (เช่น การประเมินราคาทรัพย์สิน) iv. 7. การส่งดอกเบี้ย c. Stage 3: บริการอื่นๆหลังการรับจำนำ i. 8. การผ่อนเงินต้น ii. 9. การเพิ่มเงินต้น iii. 10. การไถ่ถอนทรัพย์สิน iv. 11. การซื้อทรัพย์สินหลุดจำนำ



กลุ่มตัวอย่าง	คำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก
บุคลากร สธศ.	1. งานของท่านมีลักษณะงานอย่างไร และเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นภายใน สธศ. อย่างไร 2. การให้บริการแก่ลูกค้าของ สธศ. (เช่นการรับจํานำ) มีกระบวนการงาน (ขั้นตอน) อย่างไรบ้าง และเกี่ยวข้องกับแต่ละหน่วยงานภายใน สธศ. อย่างไร 3. จากข้อ 2 กรุณายกตัวอย่าง 1-2 กระบวนการที่ท่านคิดว่า สธศ. ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเหตุใด 4. จากข้อ 2 กรุณายกตัวอย่าง 1-2 กระบวนการที่ท่านคิดว่าควรได้รับการปรับปรุง เพราะเหตุใด 5. ท่านมีความไม่พึงพอใจต่อบริการภายในของ สธศ. อย่างไรบ้าง 6. ท่านคิดว่าหน่วยงานภายใน สธศ. หน่วยงานใดบ้าง ที่ควรบูรณาการการทำงานร่วมกันเพื่อส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการให้บริการ 7. ท่านคิดว่าระบบสารสนเทศของ สธศ. ในปัจจุบัน ช่วยสนับสนุนงานของท่านได้ดีหรือไม่อย่างไร 8. จากข้อ 7 หากมีการพัฒนาระบบสารสนเทศในหน่วยงาน ท่านคิดว่าระบบสารสนเทศใดที่จะช่วยสนับสนุนการทำงานของทํานได้ดี 9. ท่านคิดว่าการสื่อสารในองค์กรของ สธศ. ในปัจจุบัน ช่วยสนับสนุนงานของท่านได้ดีหรือไม่อย่างไร 10. ท่านคิดว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สธศ. ในปัจจุบัน ช่วยสนับสนุนงานของท่านได้ดีหรือไม่อย่างไร 11. ท่านคิดว่า สธศ. ควรพัฒนาในทิศทางใดเพื่อสนองวิสัยทัศน์ “องค์กรชั้นนำด้านการบริการรับจํานำ” ของ สธศ. ภายใน 3 ปีข้างหน้า

3. ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารของ สธศ.

ในหัวข้อการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ และการเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกของกลุ่มผู้บริหารมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดประเด็นคำถามเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยสำนักงานศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ใช้การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ โดยใช้แนวคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้บริหารสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างตรงไปตรงมา

ขั้นตอนที่ 2 นัดหมายวันที่ และเวลาที่ผู้บริหารสะดวกในการสัมภาษณ์



ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการสัมภาษณ์ ตามข้อคำถามที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งประเด็นคำถามที่กำหนดไว้สำหรับกลุ่มผู้บริหาร สศค. มีทั้งหมด 9 ประเด็นดังต่อไปนี้

1. งานที่ท่านผู้บริหารรับผิดชอบ มีลักษณะงานอย่างไร และท่านมีหลักในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างไร
2. กรุณายกตัวอย่าง 1-2 กระบวนการที่ท่านคิดว่า สศค. ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเหตุใด
3. กรุณายกตัวอย่าง 1-2 กระบวนการที่ท่านคิดว่าควรได้รับการปรับปรุง เพราะเหตุใด
4. ท่านคิดว่าระบบสารสนเทศของ สศค. ในปัจจุบัน ช่วยสนับสนุนงานของท่านได้ดีหรือไม่อย่างไร
5. ท่านคิดว่าการสื่อสารในองค์กรของ สศค. ในปัจจุบัน ช่วยสนับสนุนงานของท่านได้ดีหรือไม่อย่างไร
6. ท่านคิดว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สศค. ในปัจจุบัน ช่วยสนับสนุนงานของท่านได้ดีหรือไม่อย่างไร
7. ท่านมีความคาดหวังอย่างไรต่อการยกระดับการให้บริการของ สศค. ด้วยนวัตกรรมบริการ
8. ท่านจะส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมในองค์กรของท่านได้อย่างไร
9. ท่านคิดว่า สศค. ควรพัฒนาในทิศทางใดเพื่อสนองวิสัยทัศน์ “องค์กรชั้นนำด้านการบริการรับจํานํา” ของ สศค. ภายใน 3 ปี ข้างหน้า

4. ดำเนินการศึกษารวบรวม สังเคราะห์/วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ และสัมภาษณ์

วิเคราะห์และสรุปผล ให้ สศค. รับทราบ เพื่อประเมินสถานภาพการดำเนินงานในปัจจุบัน และกำหนดแนวทางการพัฒนานวัตกรรม ของ สศค. โดยสำนักงานศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้ใช้วิธีการรวบรวม และอัปโหลดข้อมูลการสัมภาษณ์ผ่านระบบออนไลน์ เช่น Google Drive ซึ่งเป็นระบบที่ผู้เกี่ยวข้องสามารถดูข้อมูลและแก้ไขข้อมูลร่วมกันได้

5. ดำเนินการจัดงานสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

ดำเนินการจัดงานสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรียนรู้ทักษะการคิดสร้างสรรค์และการคิดเชิงกลยุทธ์ของ สศค. ให้แก่ผู้บริหารสำนักงานธนานุเคราะห์ โดยได้จัดการสัมมนาในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2565

6. ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล และยกวางแผนของ สศค.

1. แม่บทด้านนวัตกรรมของ สศค. (พ.ศ. 2566-2570) INNOVATION MASTER PLAN
2. แผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ 2566



7. ดำเนินการจัดทำแผนฉบับสมบูรณ์

1. แม่บทด้านนวัตกรรมของ สศค. (พ.ศ. 2566-2570) INNOVATION MASTER PLAN
2. แผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ 2566

8. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ สศค.

สำนักงานศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้ใช้แนวคิดสำหรับดำเนินการจัดทำแผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ สศค. ดังนี้

ตารางที่ 1 – 2 แนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์

แนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์	วัตถุประสงค์ (Objectives)
SWOT Analysis	เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก
Customer Journey	เพื่อศึกษาการเดินทางของลูกค้า (Customer Journey) โดยเฉพาะ Pain point ที่ควรได้รับการปรับปรุง
Service Blueprint	เพื่อศึกษาการทำงานร่วมกันข้ามสายงาน (Cross-functional collaboration) รวมถึงการออกแบบแผนผังงานบริการใหม่ (Re-designing Service Blueprint)
Importance-Performance Analysis	เพื่อจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนานวัตกรรมออกเป็น 4 ส่วน คืองานที่ต้องพัฒนาเร่งด่วน งานที่ควรคงประสิทธิภาพไว้ งานที่ให้ความสำคัญมากเกินไป และงานที่ยังไม่ต้องเร่งปรับปรุง
Lean Innovation Framework	เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างคุณค่าและลดทอนสิ่งที่ไม่จำเป็นด้วยนวัตกรรม

9. SWOT Analysis

ภาพที่ 1 – 3 SWOT Analysis



10. วิธีการดำเนินงาน

1. ทำการสำรวจลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อศึกษาทัศนคติ ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย ในหัวข้อการปรับปรุงกระบวนการให้บริการ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จำนวนไม่น้อยกว่า 10 คน โดยกำหนดประเด็นที่ต้องการศึกษารวมอย่างน้อย 2 ประเด็น ได้แก่

1) ทิศทางและมุมมองการพัฒนาขีดความสามารถในการให้บริการของ สศค. ในปัจจุบัน และอนาคต

2) ศึกษาความต้องการ ความคาดหวัง และทัศนคติที่มีต่อ โรงรับจำนำของ สศค.

2. ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เกี่ยวกับนโยบายผู้บริหารของ สศค. ในหัวข้อการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ และการเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน

3. ดำเนินการศึกษารวบรวม สังเคราะห์/วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ เพื่อสรุปผล การแก้ไขปัญหา/การพัฒนาอย่างเร่งด่วน เพื่อให้ สศค. รับทราบ เพื่อประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน และแนวทางการพัฒนานวัตกรรม และความท้าทายด้านนวัตกรรมของ สศค.

4. สัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรียนรู้ทักษะการคิดสร้างสรรค์และการคิดเชิงกลยุทธ์ของ สศค. โดยผู้บริหารสำนักงานธนานุเคราะห์ไม่น้อยกว่า 40 คน และทีมงานนวัตกรรมไม่น้อยกว่า 10 คน ไม่น้อยกว่า 3 ชั่วโมง

5. วิเคราะห์ข้อมูล และยกร่างแผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ สศค (พ.ศ. 2566-2570) INNOVATION MASTER PLAN และแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ 2566



6. จัดทำแผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ สศค (พ.ศ. 2566-2570) INNOVATION MASTER PLAN และแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ 2566 (ฉบับสมบูรณ์)

11. ผลผลิต

1. ทิศทางและมุมมองการพัฒนาขีดความสามารถในการให้บริการของ สศค. ในปัจจุบัน และอนาคต
2. แผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ สศค (พ.ศ. 2566-2570) INNOVATION MASTER PLAN
3. แผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ 2566

12. ผลลัพธ์

สศค. สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมในการบริการ นวัตกรรมในการทำงาน รวมทั้งส่งเสริมความรู้ด้านนวัตกรรมขององค์กรเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรของ สศค. และสามารถนำไปสร้างสรรค์นวัตกรรมพัฒนากระบวนการทำงาน และพัฒนานวัตกรรมในการให้บริการด้วยเครื่องมือต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 2 กรอบแนวคิดและหลักการ

แผนแม่บท พ.ศ.2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงาน
ประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านนวัตกรรม



บทที่ 2

กรอบแนวคิดและหลักการ



ที่มา: <https://www.pexels.com/photo/person-holding-black-and-white-plastic-tool-4691559/>

2.1 นโยบายและทิศทางการภาครัฐ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เป็นนโยบายรัฐ ในการกำหนดกรอบและทิศทางการพัฒนาประเทศ เพื่อให้ส่วนงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน ประกอบด้วย 6 ด้าน ซึ่งเกี่ยวข้องกับ 5 ยุทธศาสตร์ของสศค. ตามแผนภาพที่ 2 – 1

ภาพที่ 2 – 1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี



ตามแผนภาพที่ 2 – 1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ประกอบด้วย 6 ด้าน ซึ่งเกี่ยวข้องกับ 5 ยุทธศาสตร์ของ สศค. ได้แก่

1) ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

เพื่อให้ประเทศไทยสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้ว ซึ่งจำเป็นต้องยกระดับผลิตภาพการผลิตและการใช้นวัตกรรมในการเพิ่ม ความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งในสาขาอุตสาหกรรม เกษตรและบริการ การสร้างความมั่นคงและปลอดภัยด้านอาหาร การเพิ่มขีดความสามารถทางการค้าและการเป็นผู้ประกอบการ รวมทั้งการพัฒนาฐานเศรษฐกิจแห่งอนาคต ทั้งนี้ภายใต้กรอบการปฏิรูปและพัฒนาปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ทุกด้าน อันได้แก่โครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรม การพัฒนาทุนมนุษย์และการบริหารจัดการทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน กรอบแนวทางที่ต้องให้ความสำคัญ อาทิ

(1) การพัฒนาสมรรถนะทางเศรษฐกิจ ได้แก่ การรักษาเสถียรภาพเศรษฐกิจและสร้างความเชื่อมั่น การส่งเสริมการค้าและการลงทุนที่อยู่บนการแข่งขันที่เป็นธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม

(2) การพัฒนาภาคการผลิตและบริการ บนฐานของการพัฒนานวัตกรรมและมีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยมีการใช้ดิจิทัลและการค้าที่เข้มข้นเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและขยายกิจกรรมการผลิตและ บริการ โดยมุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับโลกและในระดับภูมิภาคในอุตสาหกรรมหลายสาขาและในภาคบริการที่ หลากหลายตามรูปแบบการดำเนินชีวิตและการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนไป

(3) การลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ในด้านการขนส่ง ด้านพลังงาน ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารและการวิจัยและพัฒนา

(4) การเชื่อมโยงกับภูมิภาคและเศรษฐกิจโลกสร้างความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนา กับนานาชาติ ส่งเสริมความร่วมมือกับนานาชาติในการสร้างความมั่นคงด้านต่างๆ เพิ่มบทบาทของไทยในองค์กรระหว่างประเทศ รวมถึงสร้างองค์ความรู้ด้านการต่างประเทศ

ประเด็นสำคัญในยุทธศาสตร์ความสามารถในการแข่งขัน ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีประเด็นที่จะเกี่ยวข้องกับการทบทวนยุทธศาสตร์ของสศค.ได้แก่ 1) การนำนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการรับจํานํา โดย สศค.จะมุ่งเน้นพัฒนาการให้บริการรับจํานําด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการเงินที่ทันสมัยมาผสมผสานกับเทคโนโลยีดิจิทัลผ่านมือถือหรือสื่อออนไลน์อื่น ๆ เพื่อเพิ่มช่องทางการให้บริการ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการรับจํานํา เพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้าผู้มาใช้บริการสูงสุด 2) การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) เพื่อนำมาวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าในการใช้บริการรับจํานําตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้ง 3) การนำนวัตกรรมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการการบริหารจัดการองค์กร



2) ด้านการส่งเสริมและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน เพื่อพัฒนาคนและสังคมไทยให้เป็นรากฐานที่แข็งแกร่งของประเทศมีความพร้อมทางกายใจ สติปัญญา ความเป็นสากล มีทักษะการคิดวิเคราะห์ อย่างมีเหตุผล มีระเบียบวินัย เคารพกฎหมาย มีคุณธรรมจริยธรรม รู้คุณค่าความเป็นไทย มีครอบครัวที่มั่นคง กรอบแนวทางที่ต้องให้ความสำคัญ อาทิ การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิตให้สนับสนุนการเจริญเติบโตของประเทศ การยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ เท่าเทียม และทั่วถึง การปลูกฝังระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ การสร้างเสริมให้คนมีสุขภาวะที่ดี การสร้างความอยู่ดีมีสุขของครอบครัวไทย เสริมสร้างบทบาทของสถาบันครอบครัวในการบ่มเพาะจิตใจให้เข้มแข็ง

ประเด็นสำคัญในยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีประเด็นสำคัญที่จะเกี่ยวข้องกับการทบทวนยุทธศาสตร์ของสศค. ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในงานที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการให้บริการรับจํานํา รวมทั้งการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและเพิ่มขีดความสามารถเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น นอกจากนั้นจะต้องเตรียมความพร้อมที่ให้บริการความรู้ทางการเงิน (Financial Literacy) แก่ลูกค้า และชุมชนเป้าหมาย เพื่อสนับสนุนการมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

3) เร่งกระจายโอกาสการพัฒนาและสร้างความมั่นคงให้ทั่วถึง

การสร้างโอกาสการพัฒนาเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม กรอบแนวทางที่ต้องให้ความสำคัญ อาทิ การสร้างความมั่นคงและการลดความเหลื่อมล้ำทางด้านเศรษฐกิจและสังคม การพัฒนาระบบบริการและระบบบริหารจัดการสุขภาพ การสร้างสภาพแวดล้อมและนวัตกรรมที่เอื้อต่อการดำรงชีวิตในสังคมสูงวัย การสร้างความเข้มแข็งของสถาบันทางสังคมทุนทางวัฒนธรรมและความเข้มแข็งของชุมชน และการพัฒนาการสื่อสารมวลชนให้เป็นกลไกในการสนับสนุนการพัฒนา

ประเด็นสำคัญในยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีประเด็นที่จะทบทวนยุทธศาสตร์ของสศค.คือ การขยายช่องทางการให้บริการรับจํานํา เพื่อให้ประชาชนระดับฐานรากได้เข้าถึงการให้บริการเงินฉุกเฉินหรือเมื่อขาดทุนการเงินเฉพาะหน้า โดยการมีโครงการ/มาตรการด้านอัตราดอกเบี้ยผ่อนปรนให้แก่กลุ่มลูกค้าผู้มีรายได้น้อย และประชาชนทั่วไป

4) ด้านการสร้างการเติบโตบนพื้นฐานคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

เพื่อเร่งอนุรักษ์ฟื้นฟูและสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติและมีความมั่นคงด้านแหล่งน้ำ รวมทั้งมีความสามารถในการป้องกันผลกระทบและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยพิบัติธรรมชาติและพัฒนาไปสู่การเป็นสังคมสีเขียว กรอบแนวทางที่ต้องให้ความสำคัญ อาทิ การจัดระบบอนุรักษ์ฟื้นฟูและป้องกันการทำลายทรัพยากรธรรมชาติ การพัฒนาและใช้พลังงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การร่วมลดปัญหาโลกร้อนและปรับตัวให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

การใช้เครื่องมือทางเศรษฐศาสตร์และนโยบายการคลังเพื่อสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ประเด็นสำคัญในยุทธศาสตร์ด้านการเติบโตบนพื้นฐานคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีประเด็นที่ให้ความสำคัญเพื่อการจัดทำยุทธศาสตร์ของสศค. คือ การมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สศค.มีการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคม เศรษฐกิจสีเขียว มีการส่งเสริมให้ใช้ผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมแก่ลูกค้าและผู้มาใช้บริการ รวมทั้งกระบวนกรรับจำนำสีเขียว (Green Pawn Business) รวมทั้งการยกระดับการดำเนินงานสู่โรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Enterprise : SE)

5) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารภาครัฐ

เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ มีสมรรถนะสูง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลกระจายบทบาทภารกิจไปสู่ท้องถิ่นอย่างเหมาะสม มีธรรมาภิบาลกรอบแนวทางที่ต้องให้ความสำคัญ อาทิ การปรับปรุงโครงสร้าง บทบาท ภารกิจของหน่วยงานภาครัฐ ให้มีขนาดที่เหมาะสม การวางระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ การพัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ การปรับปรุงกฎหมายและระเบียบต่างๆให้ทันสมัยเป็นธรรมและเป็นสากล การพัฒนาระบบการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภาครัฐ การปรับปรุงการบริหารจัดการรายได้และรายจ่ายของภาครัฐ

ประเด็นสำคัญในยุทธศาสตร์ด้านด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารภาครัฐ ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีประเด็นสำคัญที่จะต้องทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของ สศค.คือ การยกระดับกระบวนกรให้บริการลูกค้าสู่ความเป็นเลิศโดยใช้เครื่องมือและช่องทางการให้บริการเป็นดิจิทัลให้เพิ่มขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า การเชื่อมโยงข้อมูลกับทุกส่วนงานของภาครัฐเพื่อให้การบริการแก่ลูกค้าได้ภายในจุดบริการเดียว (One stop service) พัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติงานให้ทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี รวมทั้งยกระดับองค์กรให้มีความโปร่งใส มีการจัดการที่เป็นธรรมาภิบาล

2.1.2 แผนปฏิรูปประเทศ

ตามแผนปฏิรูปประเทศซึ่งแบ่งออกเป็น 12 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการเมือง 2) ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน 3) ด้านกฎหมาย 4) ด้านกระบวนกรยุติธรรม 5) ด้านเศรษฐกิจ 6) ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 7) ด้านสาธารณสุข 8) ด้านสื่อสารมวลชนและเทคโนโลยี 9) ด้านสังคม 10) ด้านพลังงาน 11) ด้านป้องกันการทุจริตฯ 12) ด้านการศึกษา สรุปได้ตามภาพที่ 2 – 2

ภาพที่ 2 – 2 แผนปฏิรูปประเทศ



ทั้งนี้ กำหนดกรอบและแนวทางให้เร่งรัดการปฏิรูป จำนวน 5 เรื่อง สรุปได้ดังนี้

- 1) ให้ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมทางการเมืองรวมตลอดทั้งการตรวจสอบการใช้อำนาจอรัฐ รู้จักยอมรับในความเห็นทางการเมืองโดยสุจริตที่แตกต่างกัน และให้ประชาชนใช้สิทธิเลือกตั้งและออกเสียงประชามติโดยอิสระปราศจากการครอบงำไม่ว่าด้วยทางใด
- 2) ให้การดำเนินกิจกรรมของพรรคการเมืองเป็นไปโดยเปิดเผยและตรวจสอบได้ เพื่อให้พรรคการเมืองพัฒนาเป็นสถาบันทางการเมืองของประชาชนซึ่งมีอุดมการณ์ทางการเมืองร่วมกัน มีกระบวนการให้สมาชิกพรรคการเมืองมีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบอย่างแท้จริงในการดำเนินกิจกรรมทางการเมืองและการคัดเลือกผู้มีความรู้ความสามารถ ซื่อสัตย์สุจริต และมีคุณธรรมจริยธรรม เข้ามาเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม
- 3) มีกลไกที่กำหนดความรับผิดชอบของพรรคการเมืองในการประกาศโฆษณานโยบายที่ได้ไว้วิเคราะห์ผลกระทบ ความคุ้มค่า และความเสี่ยงอย่างรอบด้าน
- 4) มีกลไกที่กำหนดให้ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และรับผิดชอบต่อประชาชนในการปฏิบัติหน้าที่ของตน
- 5) มีกลไกแก้ไขปัญหาความขัดแย้งทางการเมืองโดยสันติวิธีภายใต้การปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2.1.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (2560 - 2564)

ประกอบด้วย 10 ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์

พัฒนาคนทุกช่วงวัยเพื่อให้คนไทยเป็นคนดี คนเก่ง มีระเบียบวินัยและมีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยเฉพาะการพัฒนาและดูแลผู้สูงอายุที่จะมีสัดส่วนสูงขึ้นในสังคมสูงวัย ทั้งการสร้างงานที่เหมาะสมการฟื้นฟูและดูแลสุขภาพ

2. ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

มุ่งเน้นการลดความเหลื่อมล้ำในทุกมิติเพื่อสร้างความปรองดองในสังคม การสร้างโอกาสให้ทุกคนในสังคมไทยสามารถเข้าถึงทรัพยากรแหล่งทุนในการประกอบอาชีพเพื่อยกระดับรายได้และขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก

3. ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการนโยบายการเงินและนโยบายการคลังรวมถึงการปฏิรูปภาษีทั้งระบบเพื่อรักษาเสถียรภาพและเพิ่มประสิทธิภาพของระบบเศรษฐกิจการปรับโครงสร้างทั้งห่วงโซ่มูลค่าในภาคเกษตร อุตสาหกรรมบริการการลงทุนการพัฒนา SMEs และเกษตรกรรมใหม่

4. ยุทธศาสตร์ด้านการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน

มุ่งอนุรักษ์ฟื้นฟูสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สร้างสมดุลระหว่างการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืนและเป็นธรรมบริหารจัดการน้ำให้มีประสิทธิภาพ

5. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง

ให้ความสำคัญกับความมั่นคงที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาในทุกมิติทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมตลอดจนการพัฒนาศักยภาพให้ประเทศ

6. ยุทธศาสตร์ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพและธรรมาภิบาลในภาครัฐ

เพื่อให้การบริหารจัดการภาครัฐมีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบ และตรวจสอบได้อย่างเป็นธรรม ประชาชนมีส่วนร่วมประเทศปราศจากคอร์รัปชัน มีการกระจายอำนาจและแบ่งภารกิจรับผิดชอบที่เหมาะสมระหว่างส่วนกลาง ภูมิภาคและท้องถิ่น

7. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์

มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมขนส่ง การเชื่อมโยงเครือข่ายโทรคมนาคม และบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาพื้นที่เขตเศรษฐกิจ พื้นที่เมือง การเชื่อมโยงการเดินทางและขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ

8. ยุทธศาสตร์ด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีวิจัยและนวัตกรรม

ให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนการพัฒนาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีวิจัย และนวัตกรรม ต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 ทั้งการเพิ่มการลงทุนวิจัยและพัฒนา และการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของการพัฒนาวิทยาศาสตร์ฯ

9. ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาคเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจ

พัฒนาภาคเมือง และพื้นที่เศรษฐกิจสำคัญให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ ศักยภาพ โอกาสและข้อจำกัดของพื้นที่ รวมทั้งความต้องการของภาคีการพัฒนาที่เกี่ยวข้อง สร้างฐานเศรษฐกิจใหม่เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

10. ยุทธศาสตร์ด้านการต่างประเทศ ประเทศเพื่อนบ้านและภูมิภาค

ประสานและพัฒนาความร่วมมือกันระหว่างประเทศทั้งในเชิงรุกและรับอย่างสร้างสรรค์ โดยมุ่งเน้นการดูแลการดำเนินงานตามข้อผูกพันและพันธกรณีตลอดจนมาตรฐานต่างๆ ที่ไทยมีความเกี่ยวข้องในฐานะประเทศสมาชิกทั้งในเวทีระดับโลก ระดับภูมิภาค และระดับอนุภูมิภาค

ประเด็นตามแผนพัฒนาการเศรษฐกิจ ฉบับที่ 12 ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำ/ทบทวน ยุทธศาสตร์ของสศค. คือการที่สศค. ต้องมีส่วนช่วยสนับสนุนยุทธศาสตร์ที่ 2 ในการลดความเหลื่อมล้ำด้านเศรษฐกิจและสังคม ด้วยการดำเนินงานรับจํานาที่มุ่งเน้นกับประชาชนระดับฐานราก การสนับสนุนยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้วยการพัฒนาตลาดรับจํานาให้เกิดความเป็นธรรม และมีกระบวนการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR in process) ที่เป็นระบบ สนับสนุนยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้วยการยกระดับการกำกับดูแลที่ดีของสศค. ให้เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่เป็นธรรมาภิบาล สนับสนุนยุทธศาสตร์ที่ 8 ด้วยการพัฒนาระบบรับจํานาด้วยการนำเทคโนโลยี/นวัตกรรม เพื่อให้การบริการรับจํานามีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการจํานาเพิ่มขึ้น

สำหรับแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 13 (2566 -2570) ปัจจุบัน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ อยู่ระหว่างกำลังทำประชาพิจารณ์อยู่คาดว่าจะประกาศใช้ในเร็ววันนี้ ทั้งนี้ กรอบและแนวทางการพัฒนาจะเน้นเศรษฐกิจสร้างคุณค่า และสังคมเดินหน้า อย่างยั่งยืน ตามภาพที่ 2 – 3

ภาพที่ 2 - 3 แสดงกรอบและแนวทางแผนแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 13



2.1.4 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน

ตามแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจ 5 ปี (2560 - 2564) ในส่วนของวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน/การเงิน มีกรอบมุ่งเน้นให้ สถาบันการเงินเพื่อพัฒนาตนเองเพื่อสร้างโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างทั่วถึง ควบคู่กับการให้ความรู้ทางการเงินเพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งเศรษฐกิจฐานราก พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ภายใต้การบริหารจัดการองค์กรที่มั่นคง โปร่งใส และ ยั่งยืน โดยการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการและให้บริการทางการเงิน และยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินรูปแบบใหม่ที่หลากหลาย ตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม

ประเด็นสำคัญในแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน มีประเด็นการนำไป ทบทวนยุทธศาสตร์ของสศค. คือ ต้องยกระดับการเข้าถึงและการให้บริการทางการเงินฉุกเฉินหรือผู้ที่เดือดร้อนการเงินเฉพาะหน้า แก่ประชาชนระดับฐานรากในเมือง ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพด้วยการนำ

เทคโนโลยีมาให้บริการ และการขยายสาขาและช่องทางการให้บริการให้เพิ่มขึ้น รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงิน รักษาฐานะความมั่นคงและความแข็งแกร่งทางการเงิน

2.1.5 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

แผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ มีวิสัยทัศน์ เพื่อให้คนไทย มีคนอยู่ดีมีสุขในสังคมคุณภาพ โดยมี 4 พันธกิจหลักได้แก่พันธกิจ 1) พัฒนาคนและสังคมให้มีคุณภาพเต็มตามศักยภาพและมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) สร้างเสริมเครือข่ายจากทุกภาคส่วนในการมีส่วนร่วมพัฒนาสังคม 3) พัฒนาองค์ความรู้ขีดความสามารถ และระบบการบริหารจัดการด้านการพัฒนาสังคม 4) จัดระบบสวัสดิการที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย เพื่อให้ประชาชนมีหลักประกันและมีความมั่นคงในชีวิต การขับเคลื่อนมีเป้าประสงค์เพื่อ 1. ส่งเสริมโอกาสการเข้าถึงบริการทางสังคมบนพื้นฐานความพอเพียง 2. สร้างภูมิคุ้มกันและพัฒนาศักยภาพกลุ่มเป้าหมายและเครือข่าย 3. ผนึกกำลังทางสังคมเพื่อเป็นกลไกในการพัฒนาสังคม 4. บริหารจัดการองค์กรที่เป็นเลิศและเสริมสร้างธรรมาภิบาล ทั้งนี้การดำเนินงานใช้กรอบ 2 ยุทธศาสตร์หลักคือ

1) ยุทธศาสตร์เสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ โดยมีประเด็นการพัฒนาประกอบด้วย

- 1) การพัฒนาศักยภาพคนทุกกลุ่มวัยให้มีความรู้ความสามารถ
- 2) การส่งเสริมให้คนมีพฤติกรรมสุขภาพที่เหมาะสม โดยควบคุม/ป้องกันปัจจัยเสี่ยงทางสังคม
- 3) การสร้างสภาพแวดล้อม/นวัตกรรมที่เหมาะสมกับสังคมสูงวัย
- 4) การเสริมสร้างสถาบันครอบครัวและสถาบันศาสนาให้เป็นฐานในการบ่มเพาะคนให้มีคุณภาพ

2) ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมลดความเหลื่อมล้ำในสังคม โดยประเด็นการพัฒนา ประกอบด้วย

- 1) การสร้างความมั่นคงทางด้านรายได้โอกาสในการประกอบอาชีพ และการส่งเสริมการออม
- 2) การเสริมสร้างศักยภาพชุมชนและการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน
- 3) การสร้างโอกาสในการเข้าถึงทรัพยากรและบริการทางสังคมอย่างเสมอภาค ผู้มีรายได้น้อยและกลุ่ม
- 4) การเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมอย่างเสมอภาค โดยการให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ตามกฎหมายแก่ประชาชน
- 5) การดำเนินนโยบายการคลังเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ โดยการดำเนินมาตรการด้านภาษี

ประเด็นสำคัญในแผนยุทธศาสตร์กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ มีประเด็นที่สำคัญและเกี่ยวเนื่องกับการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของสศค. ได้แก่ 1.การยกระดับการเข้าถึงและการให้บริการทางการเงินฉุกเฉินแก่ประชาชนระดับฐานรากในเมืองเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม 2.การพัฒนาบุคลากรของสศค. ให้มีทักษะและขีดความสามารถการให้บริการรับจำนำ ควบคู่กับการให้ความรู้ทางการเงินเพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งเศรษฐกิจฐานราก โดยให้ความรู้ทางการเงินแก่ลูกค้าเพื่อเพิ่มความรู้และวินัยทางการเงินที่เป็นสาเหตุสำคัญของความยากจน รวมทั้งการมีแผนยกระดับให้สศค.เป็นองค์กรที่มีการจัดการธรรมาภิบาล การเป็นร่วมงานเพื่อสังคม (Social enterprise : SE) อันจะส่งเสริมบทบาทของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ให้เพิ่มขึ้น

2.1.6 ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามป้องกันการทุจริต ระยะที่ 3

พ.ศ. 2560 - 2564

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ(สำนักงาน ป.ป.ช.)ได้พัฒนาเครื่องมือการประเมินเชิงบวกเพื่อเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตและเป็นกลไกในการสร้างความตระหนัก ให้หน่วยงานภาครัฐมีการดำเนินงานอย่างโปร่งใสและมีคุณธรรมโดยใช้ชื่อว่า “การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA)” ได้ถูกกำหนดเป็นกลไกการขับเคลื่อนและถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ตามยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560 - 2564) ซึ่งถือเป็นการยกระดับให้การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐให้เป็น “มาตรการป้องกันเชิงรุก” ที่หน่วยงานภาครัฐทั่วประเทศจะต้องดำเนินการโดยมุ่งหวังให้หน่วยงานภาครัฐที่เข้ารับการประเมินได้ผลการประเมินและแนวทางในการการพัฒนาและยกระดับหน่วยงานในด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้เกณฑ์การประเมินคุณธรรมความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment - ITA) ประกอบด้วย 10 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) การปฏิบัติหน้าที่ 2) การใช้งบประมาณ 3) การใช้อำนาจ 4) การใช้ทรัพย์สินของทางราชการ 5) การแก้ไขปัญหาการทุจริต 6) คุณภาพการดำเนินงาน 7) ประสิทธิภาพการสื่อสาร 8) การปรับปรุงระบบการทำงาน 9) การเปิดเผยข้อมูล 10) การป้องกันการทุจริต

ทั้งนี้ โดยที่ สศค. เป็นหน่วยงานภาครัฐ โดยมีพันธกิจสำคัญในการป้องกันปราบปรามการทุจริต ตามยุทธศาสตร์ชาติและตามนโยบายของรัฐบาล โดยจะต้องยกระดับการนำองค์กรและการจัดการที่เป็นธรรมาภิบาล ตามมาตรฐานที่ป.ป.ช. กำหนด การเข้าสู่ระบบการประเมินความโปร่งใสของส่วนงานภาครัฐ (TTA)

2.1.7 SDGs เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

SDGs : Sustainable Development Goals เป็นกรอบและแนวทางการพัฒนาที่สหประชาชาติ (UN) กำหนดให้ทุกประเทศได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา เพื่อวัตถุประสงค์หลักมุ่งจัดความยากจนในทุกมิติและทุกรูปแบบ สานต่อภารกิจที่ยังไม่บรรลุผลสำเร็จภายใต้เป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ (MDGs) โดยดำเนินการพัฒนาที่สมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนใน 3 มิติที่เอื้อต่อกันและแบ่งแยก มีทั้งหมด 17 เป้าหมาย ตามภาพที่ 2 – 4

ภาพที่ 2 – 4 กรอบแนวทางการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (UN)



ประเทศไทยเป็นหนึ่งในประเทศที่ได้ลงนามร่วมกับภาคีสมาชิกในการรับรองฉันทามติเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน และปัจจุบันมีหน่วยงานต่าง ๆ ได้ดำเนินนโยบายเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) มากขึ้นเนื่องจากรัฐบาลได้บูรณาการเป้าหมายดังกล่าวเข้าสู่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ซึ่งเป็นแผนที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ขณะเดียวกัน กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดของ สศค. ผลักดันและให้เป้าหมาย SDGs ที่สำคัญ 3 เป้าหมาย บรรลุผลสำเร็จ ได้แก่ เป้าหมาย 1) No Poverty จัดความยากจนทุกรูปแบบในทุกพื้นที่ 2) Gender Equality บรรลุความเท่าเทียมระหว่างเพศ และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่สตรีและเด็กหญิง 3) Reduced Inequalities ลดความไม่เท่าเทียมทั้งภายในและ ระหว่างประเทศ

ทั้งนี้ เป้าหมายตาม SDGs ที่สำคัญ สศค. จะนำเป้าหมายที่สำคัญเป็นกรอบเพื่อทบทวน ยุทธศาสตร์ 4 เป้าหมายหลักได้แก่ เป้าหมาย SDG ที่ 1 การขจัดความยากจน เป้าหมาย SDG ที่ 2 การลดความหิวโหย และเป้าหมาย SDG ที่ 10 การลดความไม่เท่าเทียมกันของสังคม ด้วยการทบทวนการเพิ่มโอกาสของประชาชนระดับฐานราก โดยการขยายสาขาการรับจํานําให้เพิ่มขึ้น ขยายหลักทรัพย์และวงเงินในการรับจํานําให้เพียงพอเพื่อแก้ไขความเดือดร้อนของลูกค้ที่ต้องการเงินฉุกเฉิน และเป้าหมายที่ 17 ความร่วมมือในการพัฒนาที่ยั่งยืน และยกระดับการนำองค์กรและการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งปรับเปลี่ยนให้ สศค. เป็นองค์กรเพื่อสังคม

2.2 การเปลี่ยนแปลงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ในช่วงที่ผ่านมา มีการเปลี่ยนแปลงกฎหมายและระเบียบของทางการที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานของสศค.และมีผลกระทบต่อการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ที่สำคัญ ได้แก่

2.2.1 พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ.

2562

ปัจจุบันเทคโนโลยีได้มีความก้าวหน้าและเป็นส่วนหนึ่งในวิถีชีวิตและการประกอบธุรกิจของประชาชน จำเป็นต้องนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินและการจัดทำบริการสาธารณะ รวมทั้งมีการบูรณาการฐานข้อมูลของหน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้เป็นระบบข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดินและเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน จึงให้มีกฎหมายเพื่อเป็นกรอบและแนวทางยกระดับการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐให้อยู่ในระบบดิจิทัล อันจะนำไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่มีระบบการทำงานและข้อมูลเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานของรัฐอย่างมั่นคงปลอดภัย มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว เปิดเผยและโปร่งใส รวมทั้งประชาชนได้รับความสะดวกในการรับบริการและสามารถ ตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐได้ ทั้งนี้ภาคประชาชนที่จะได้ประโยชน์จากพระราชบัญญัติ สรุปลได้ตามภาพที่ 2 – 5

ภาพที่ 2 – 5 ประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับจากพรบ.
การบริหารงานและการบริการผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562



พรบ. ดังกล่าวจะส่งผลให้สศค. มีโอกาสที่จะนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการให้บริการรับจํานำโดยการนำระบบดิจิทัลมาแทนระบบManual เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนผู้รับบริการ รวมทั้งพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กร เช่น การใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลขนาดใหญ่ การจัดเก็บฐานข้อมูล และการบูรณาการเชื่อมโยงฐานข้อมูลระหว่างกันของส่วนงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องให้ตามมาตรฐานที่กำหนด

2.2.2 พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562

มีวัตถุประสงค์เพื่อคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลไม่ให้ถูกนำไปใช้ประโยชน์ด้านอื่นๆ ป้องกันและแก้ไขปัญหากล่องละเมิดสิทธิ และข้อมูลส่วนบุคคลที่หลายคนกังวล โดยกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรการกำกับดูแลการเก็บรวบรวม การใช้ และเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลให้เป็นมาตรฐานสากล กำหนดให้ส่วนงานมีคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลขึ้นเพื่อกำกับดูแลให้เป็นไปตามกฎหมายฉบับนี้ สำหรับหลักการสำคัญของพรบ. และหลังจากมีการประกาศมีพ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ปี 62 ใช้บังคับ ได้เกิดผลกระทบกับผู้ประกอบการหลายระดับทั้งนี้ เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาด

ไวรัสโควิด-19 ทำให้ไม่สามารถรับฟังความคิดเห็นสาธารณะจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องได้รอบด้าน ซึ่งการบังคับใช้ พ.ร.บ.ฉบับดังกล่าว มีทั้งฝ่ายเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ฉะนั้นจึงต้องการชะลอการบังคับใช้ออกไปก่อน จนกว่าสถานการณ์โควิด-19 จะคลี่คลาย และสามารถเปิดรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายอีกครั้ง เพื่อให้การบังคับใช้กฎหมายมีประสิทธิภาพมากที่สุด ทำให้ กระทรวงดิจิทัลฯ เสนอ ร่างพ.ร.ฎ.ให้เว้นการใช้บังคับบางหมวดต่อที่ประชุมคณะรัฐมนตรี (ครม.) ซึ่งอนุมัติให้งดเว้นการใช้ พระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) คຸ້ມຄອງຂໍ້ມູນສ່ວນບຸກຄົນ พ.ศ.2562 ใน 4 หมวด และ 1 มาตรา ประกอบด้วย หมวด 2 ว่าด้วยการคຸ້ມຄອງຂໍ້ມູນສ່ວນບຸກຄົນ หมวด 3 ว่าด้วยสิทธิของเจ้าของຂໍ້ມູນສ່ວນບຸກຄົນ หมวด 5 ว่าด้วยการร้องเรียน หมวด 6 ว่าด้วยความรับผิดชอบทางแพ่ง และหมวด 7 ว่าด้วยหมวดกำหนดโทษ และมาตรา 95 ว่าด้วยการอนุญาตให้เก็บรวบรวมຂໍ້ມູນສ່ວນບຸກຄົນก่อนหน้าที่พ.ร.บ.ใช้บังคับให้ดำเนินการได้ต่อ ตามที่กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมเสนอ เป็นร่างพระราชกฤษฎีกา (พ.ร.ฎ.) กำหนดหน่วยงานและกิจการที่ผู้ควบคุมຂໍ້ມູນສ່ວນບຸກຄົນไม่อยู่ภายใต้บังคับของพ.ร.บ.ฉบับดังกล่าว ซึ่งการงดเว้นการใช้บางหมวดนั้นให้มีการขยายผลการบังคับใช้ครั้งที่ 1 ถึงวันที่ 31 พฤษภาคม พ.ศ.2564 และจากการเตรียมความพร้อมของหลายส่วนงาน ภาครัฐยังไม่เรียบร้อยจากสถานการณ์โรคระบาดโควิด -19 ยังไม่คลี่คลาย ทำให้คณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบให้มีการขยายเวลาการบังคับใช้ออกไปอีก 1 ปี ถึงวันที่ 31 พฤษภาคม พ.ศ.2566 สามารถสรุปตามภาพที่ 2 – 6

ภาพที่ 2 – 6 สรุปสาระสำคัญ พ.ร.บ.คຸ້ມຄອງຂໍ້ມູນສ່ວນບຸກຄົນ พ.ศ.2562



พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562 ดังกล่าวจะส่งผลให้สศค. ต้องปรับปรุงระบบการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล และการใช้ข้อมูล หรือการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลโดยให้เป็นไปตามกฎหมายและเป็นไปตามวัตถุประสงค์การใช้ข้อมูลตามที่เจ้าของข้อมูลกำหนดไว้ หรือการเก็บข้อมูลจากแหล่งอื่นที่ไม่ใช่เจ้าของข้อมูลโดยตรงที่ต้องห้ามตามกฎหมาย และการไม่แจ้งเจ้าของข้อมูลทั้งในกรณีเก็บข้อมูลจากเจ้าของข้อมูลโดยตรงหรือโดยอ้อมทราบ ซึ่งสศค.ต้องปฏิบัติให้เป็นไปตาม พ.ร.บ.

2.2.3 พรบ.การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562

วัตถุประสงค์ของการออกกฎหมายนี้เพื่อป้องกัน หรือรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ ได้อย่างทัน่วงที จึงกำหนดให้ลักษณะของภารกิจหรือบริการที่มีความสำคัญเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศทั้งหน่วยงานของรัฐ และหน่วยงานเอกชน จะต้องมีการป้องกัน รับมือ และลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ มิให้เกิดผลกระทบต่อความมั่นคงในด้านต่าง ๆ รวมทั้งให้มีหน่วยงานเพื่อรับผิดชอบในการดำเนินการประสานการปฏิบัติงานร่วมกันทั้งภาครัฐและเอกชน ไม่ว่าในสถานการณ์ทั่วไปหรือสถานการณ์อันเป็นภัยต่อความมั่นคงอย่างร้ายแรง ตลอดจนกำหนดให้มีแผนปฏิบัติการและมาตรการด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ อย่างมีเอกภาพ และต่อเนื่อง อันจะทำให้การป้องกันและการรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสาระสำคัญ สรุปได้ตามภาพที่ 2 – 7

ภาพที่ 2 – 7 สรุปสาระสำคัญ พรบ.การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562



พรบ. ดังกล่าวจะส่งผลให้สศค. ต้องมีการปรับปรุง ระบบและกระบวนการรักษาความ ปลอดภัยของระบบงานหลักและระบบงานสนับสนุน รวมทั้งฐานข้อมูล ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กฎหมาย กำหนด

2.2.4 พระราชกำหนดว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2563

โดยที่ปัจจุบันได้เกิดสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้ รัฐบาลต้องใช้มาตรการที่เข้มข้นเพื่อควบคุมการระบาดของโรคตามคำแนะนำขององค์การอนามัยโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเว้นระยะห่างทางสังคม (social distancing) ทำให้การปฏิบัติงานของภาครัฐและการ ประกอบกิจกรรมในทางเศรษฐกิจของเอกชนเกือบทุกภาคส่วนซึ่งต้องมีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือกันเป็น ปกติต้องดำเนินการด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ และเพื่อให้การประชุมของส่วนงานภาครัฐและเอกชน สามารถผูกพัน มีผลบังคับทางกฎหมาย จึงมีการออกพระราชกำหนดดังกล่าวขึ้น ทั้งนี้แนวทางการนัดบ่งค ประชุม การประชุม ผลของการประชุม สรุปสาระสำคัญได้ตามภาพที่ 2 – 8

ภาพที่ 2 – 8 สรุปสาระสำคัญ พระราชกำหนดว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2563



พรก. ว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ สศค. จำเป็นต้องทบทวน รูปแบบและระเบียบการประชุมทั้งกับส่วนงานภายใน และกับส่วนงานภายนอก และปรับปรุงแบบกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงานเพื่อให้เป็นไปตามแนวทางและมาตรฐานที่กฎหมายกำหนด และเพื่อให้มีผลผูกพันทางกฎหมายและมติของที่ประชุมที่เกี่ยวข้อง

2.2.5 แผนปฏิบัติการด้านการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบระยะที่ 1 (พ.ศ. 2563 - 2566)

ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามป้องกันการทุจริต ระยะที่ 3 พ.ศ. 2560 - 2564 คณะรัฐมนตรีในคราวการประชุม วันที่ 15 ธันวาคม 2563 มีมติเห็นชอบแผนปฏิบัติการด้านการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบระยะที่ 1 (พ.ศ. 2563 - 2566) ตามที่ปปช. เสนอ โดยสาระสำคัญคือมีการกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน และภาคเอกชน ต้องจัดให้มีแผนปฏิบัติการด้านการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ กำหนดไว้ในแผนปฏิรูปราชการประจำปี และรายงานผลการดำเนินงานตามที่สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติกำหนด (สศช.) กำหนด

ทั้งนี้สาระสำคัญของสศค. ต้องปฏิบัติคือ การต้องจัดให้มีแผนและดำเนินการแผนการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ตามแนวทางและแบบรายงานที่ปปช.กำหนด ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2564 เป็นต้นไป

2.2.6 แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน)

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สนช.) ในฐานะหน่วยงานซึ่งมีพันธกิจในการเร่งรัดให้เกิดการพัฒนา นวัตกรรมในภาคการผลิต ภาครัฐและภาคสังคมโดยรวมอย่างเป็นระบบและยั่งยืน โดยอาศัยการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการสร้างระบบ นวัตกรรมของประเทศ ผ่านการขับเคลื่อนการพัฒนาธุรกิจนวัตกรรมจากผู้ประกอบการไทย และการพัฒนาความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษาและหน่วยวิจัยต่างๆ จึงได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ส่งเสริม นวัตกรรม ตลอดห่วงโซ่มูลค่า โดยได้มีการขยายผลการดำเนินงานไปยังระดับภูมิภาคมากยิ่งขึ้น เพื่อยังผลให้เกิดการกระจายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศไปยังภูมิภาคมากยิ่งขึ้น

ภาพที่ 2 – 9 กลยุทธ์การดำเนินงานของ สนช. พ.ศ. 2563 – 2566



2.2.7 แผนยุทธศาสตร์ระยะยาว พ.ศ. 2566-2570 ของ สศค.

วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล”

พันธกิจ (Mission)

1. สนองนโยบายรัฐในการสร้างโอกาสการเข้าถึงการรับจำนำด้วยอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสม เพื่อช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้ามุ่งเน้นการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม
2. ดำเนินธุรกิจการรับจำนำด้วยการบริการด้วยใจ มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อเป็นผู้นำด้านการรับจำนำ
3. ยกระดับมาตรฐานการรับจำนำด้วยความเชี่ยวชาญ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล ที่สนับสนุนการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคมอย่างยั่งยืน



4. การบริหารการเงินและการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการบริหารความเสี่ยงเพื่อสนับสนุนการเติบโตและสถานะการเงินที่มั่นคง

ปรัชญา (Philosophy)

“บริการดี มีนวัตกรรม รับผิดชอบ เชื่อถือได้”

ค่านิยม ร่วม /อุดมการณ์ร่วม (Core Value) สศค. ISMART

Innovation นวัตกรรม นวัตกรรมก้าวไกล

Service Mind จิตบริการ มีจิตมุ่งมั่น มีความเต็มใจ ในการให้บริการลูกค้าทั้งภายนอก

และภายใน

Morality ศีลธรรม ความประพฤติที่ดีมีศีลธรรม

Accountability ความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบ โปร่งใส ตรวจสอบได้

Respectability ความน่าเชื่อถือ มีความน่าเชื่อถือในวิชาชีพการรับจำนำ

Teamwork การสร้างทีมงาน ร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อเป้าหมายขององค์กร

ทั้งนี้ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมองค์กร (Value Configuration) และอุดมการณ์ร่วม (Core Value) กับหลักการกำกับดูแลที่ดี (Good Corporate: CG) เป็นไปตามตารางที่ 1

ตาราง 2 – 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยม อุดมการณ์ร่วมกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสศค.

คุณค่าองค์กร (Value Configuration) สศค. สร้างคุณค่าองค์กรด้วย “ISMART”	หลักธรรมาภิบาล								ตัวชี้วัด
	หลัก นิติ ธรรม	หลัก คุณธรรม	หลัก ความ โปร่งใส	หลักการมี ส่วนร่วม	หลักความ รับผิดชอบ	หลักความ คุ้มค่า	หลัก ประสิทธิภาพ	หลัก อันหา มดี	
I - Innovation นวัตกรรม มีนวัตกรรมก้าวไกล			/			/	/		2 นวัตกรรม
S - Service Mind จิตบริการ มีจิตมุ่งมั่น มีความเต็มใจ ในการให้บริการลูกค้าทั้งภายนอกและภายใน		/		/	/		/	/	ความพึงพอใจลูกค้าระดับ 4.8
M - Morality ศีลธรรม ความประพฤติที่ดีมีศีลธรรม	/	/	/		/	/		/	ความตระหนัก/รับรู้พนักงานระดับ 4
A - Accountability ความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบโปร่งใส ตรวจสอบได้			/		/		/		ความตระหนัก/รับรู้พนักงานระดับ 4
R - Respectability ความน่าเชื่อถือ มีความน่าเชื่อถือในวิชาชีพการรับจำนำ	/	/	/	/	/	/		/	ความพึงพอใจลูกค้าระดับ 4.8
T - Teamwork การสร้างทีมงาน ร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อเป้าหมายขององค์กร		/		/	/		/	/	ความตระหนัก/รับรู้พนักงานระดับ 4



2.2.8 แผนยุทธศาสตร์ระยะยาว (2566 -2570)

แผนยุทธศาสตร์ระยะยาว 2566 - 2570(ใหม่)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีประสบปัญหาทางการเงินเฉพาะหน้า เพื่อการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)

เป้าประสงค์ :

1. เพื่อให้ สศค. มีบทบาทและทิศทางที่ชัดเจนในการช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีประสบปัญหาทางการเงินเฉพาะหน้าและเพื่อเป็นการช่วยเหลือสังคม
2. ยกระดับการให้บริการรับจำนำ เพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำด้านการรับจำนำ

กลยุทธ์ :

- 1.1 การให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีประสบปัญหาทางการเงิน
- 1.2 ปรับการบริการให้เป็นเลิศสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม
- 1.3 ปรับเปลี่ยนสภาพองค์กรให้เป็นนิติบุคคล

ทั้งนี้ไม่เปลี่ยนแปลง แต่มีการปรับข้อความให้สอดคล้องกับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม นโยบายภาครัฐที่สำคัญ ทั้งแผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาการเศรษฐกิจสังคม แผนวิสาหกิจแม่บทสถาบันการเงิน แผนยุทธศาสตร์กระทรวง พม. และสภาพแวดล้อมการดำเนินงานปัจจุบัน ทำให้ สศค. จำเป็นต้องสนับสนุนนโยบายรัฐ ในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินอย่างเข้มข้นต่อไป

ยุทธศาสตร์ ที่ 2 ยุทธศาสตร์ ที่ 3 รวมกัน เนื่องจาก ยุทธศาสตร์ที่ 2 มีความสำคัญที่ลดลงจาก

1. โครงสร้างทางการเงินของ สศค. ปัจจุบันได้ปรับตัวสู่ระดับสมดุล มากขึ้น กล่าวคือ มีส่วนของทุนต่อภาระหนี้สินเพิ่มขึ้น จากเมื่อ 5 ปี ก่อน ที่อยู่ในระดับ 50 : 50 เป็น ในระดับ 60 : 40 รวมทั้งการปรับโครงสร้างเงินทุน ที่มีการกู้เงินระยะยาว แทนการกู้เงินระยะสั้น (OD) ทำให้ Duration term เพิ่มขึ้น และ DSCR ปรับตัวลดลง ต่ำกว่า 1 จึงลดปัจจัยเสี่ยงทางการเงินให้ลดลงอย่างมาก
2. อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ในตลาดปรับลดลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้ต้นทุนทางการเงินลดลง จากร้อยละ 3.54 เมื่อ 5 ปีที่ผ่านมา เหลือร้อยละ 1.64 และมีแนวโน้มทรงตัวในระดับต่ำต่อไป
3. การลงทุนโครงการใหญ่สาขาด้วยการเปิดสาขาใหม่ ในอนาคต จะลดลง เนื่องจาก ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์จากการลงทุนสร้างสาขา เป็นการเช่า หรือการร่วมใช้พื้นที่กับพันธมิตรทางธุรกิจ รวมทั้งการใช้ Digital Platform ในการทำธุรกิจรับจำนำแทน
4. แนวทางการดำเนินงานและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ จะคล้ายกับยุทธศาสตร์ ที่ 3 ดังนั้นเพื่อป้องกันความสับสน และเกิดประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนตามพันธกิจจึงบูรณาการยุทธศาสตร์ที่ 2 และยุทธศาสตร์ที่ 3 เข้าด้วยกัน เป็น



แผนยุทธศาสตร์ระยะยาว 2566 - 2570(ใหม่)

ยุทธศาสตร์ ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินทุน และการแข่งขันเพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน

เป้าประสงค์ :

1. เพื่อให้ สศค. มีการบริหารเงินทุนที่เหมาะสม และใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
2. เพื่อให้ สศค.มีฐานะทางการเงินที่มั่นคง เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. เพื่อให้ สศค.มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่สนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุพันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
4. เพื่อให้ สศค. มีขีดความสามารถในการแข่งขัน สามารถเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมการรับจำนำ

กลยุทธ์ :

- 2.1 บริหารเงินทุนให้มีต้นทุนทางการเงินที่ต่ำ และเพียงพอต่อการดำเนินงาน
- 2.2 เพิ่มขีดความสามารถในการสร้างรายได้และควบคุมรายจ่ายให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม
- 2.3 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายสาขา (BU)
- 2.4 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ให้ระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่รับได้
- 2.5 การพัฒนาการตลาดเชิงรุก

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัล

เป้าประสงค์ :

1. เพื่อนำองค์กรสู่การจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างยั่งยืน
2. เพื่อส่งเสริมบรรยากาศการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร

กลยุทธ์ :

- 3.1 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาองค์กร
- 3.2 ส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้สู่นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล

ทั้งนี้ไม่เปลี่ยนแปลง แต่เปลี่ยนลำดับยุทธศาสตร์ เป็นลำดับ 3 เนื่องจาก :

การดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในสังคมยุคดิจิทัล จำเป็นที่สศค. ต้องนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาสนับสนุนการดำเนินงาน

เปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความชัดเจนและจุดเน้นในการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการขับเคลื่อนสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม



แผนยุทธศาสตร์ระยะยาว 2566 - 2570(ใหม่)

เป้าประสงค์

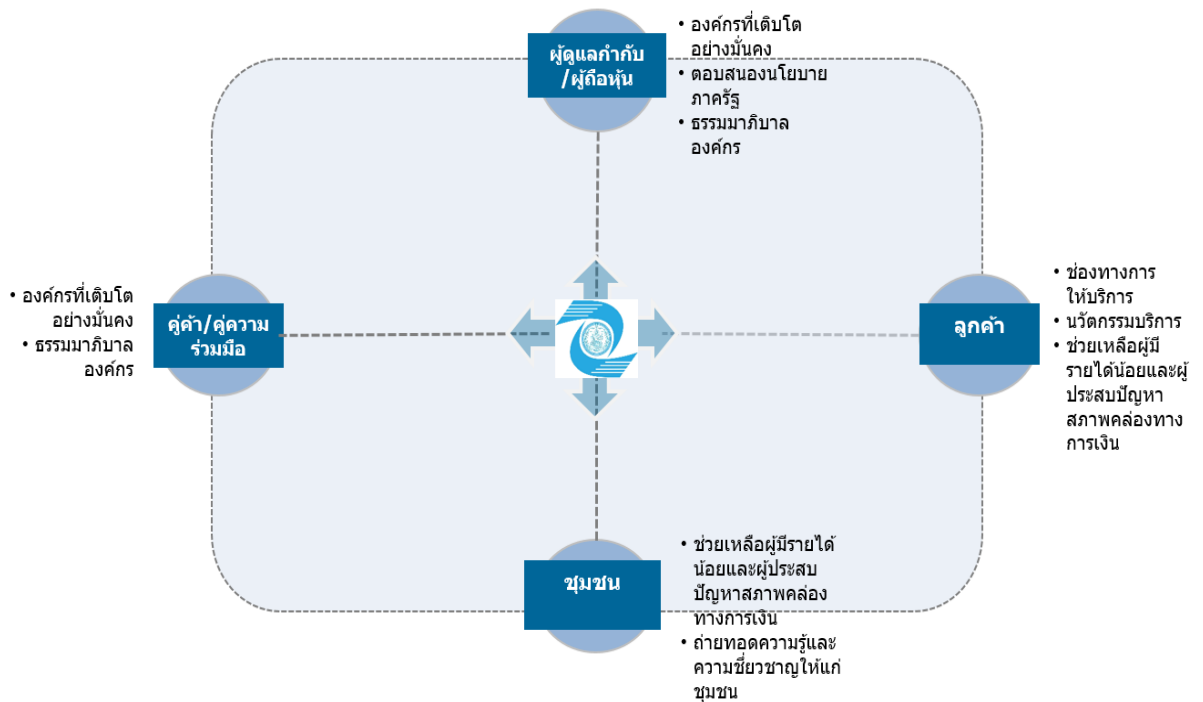
1. เพื่อให้ มีระบบการบริหารจัดการที่เป็นธรรมาภิบาล
2. เพื่อให้มีระบบการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ ได้ตามมาตรฐานและเกณฑ์ประเมินผลรัฐวิสาหกิจ
3. เพื่อพัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถของพนักงานทุกระดับ ให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย
- 4 การขับเคลื่อนองค์กรให้สู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)

กลยุทธ์ :

- 4.1 การบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาลและส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรให้กับบุคลากรมีส่วนร่วม
- 4.2 การพัฒนาระบบการบริหารตามมาตรฐานและเกณฑ์ประเมินผลรัฐวิสาหกิจ
- 4.3 การพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการอำนวยการ สศค.และการบริหารทุนมนุษย์
- 4.4 การพัฒนาองค์กรให้สู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)

2.2.9 การวิเคราะห์และกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Positioning)

การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อเป็นกรอบทิศทางการขับเคลื่อนผลการดำเนินงานตามพันธกิจหลักและความยั่งยืนขององค์กรในการดำเนินงานต่อไปในอนาคต รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายความสำเร็จในแต่ละระยะ เริ่มจากการวิเคราะห์หาความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร โดยการวิเคราะห์หาตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสำนักงานธนานุเคราะห์ในปี 2566 – 2570 สามารถวิเคราะห์หาความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรใน 4 กลุ่มได้ ดังนี้



1. **ผู้ดูแลกำกับ/ผู้ถือหุ้น** : ภาครัฐที่เป็นหน่วยงานกำกับดูแล มีนโยบายหรือความต้องการและความคาดหวังที่ให้งานธนาคารพาณิชย์เป็นองค์กรที่เติบโตอย่างมั่นคง สามารถให้การสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมตามนโยบายภาครัฐ ดำเนินนโยบายที่มุ่งสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise) และบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล

2. **ลูกค้า** : ลูกค้าของสำนักงานธนาคารพาณิชย์ทั้งรายใหญ่และรายย่อย มีความคาดหวังต่อองค์กรที่เป็นโรงรับจำนำของรัฐในการสร้างโอกาสและช่องทางการเข้าถึงบริการทางการเงินด้วยจำนวนสาขาที่ครอบคลุมทั้งพื้นที่กรุงเทพฯ และต่างจังหวัด มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมการให้บริการ และกำหนดเป็นมาตรฐานการให้บริการตลอดเส้นทางการให้บริการ พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือแก่ผู้มีรายได้น้อยและผู้ประสบปัญหาสภาพคล่องทางการเงินอย่างต่อเนื่อง

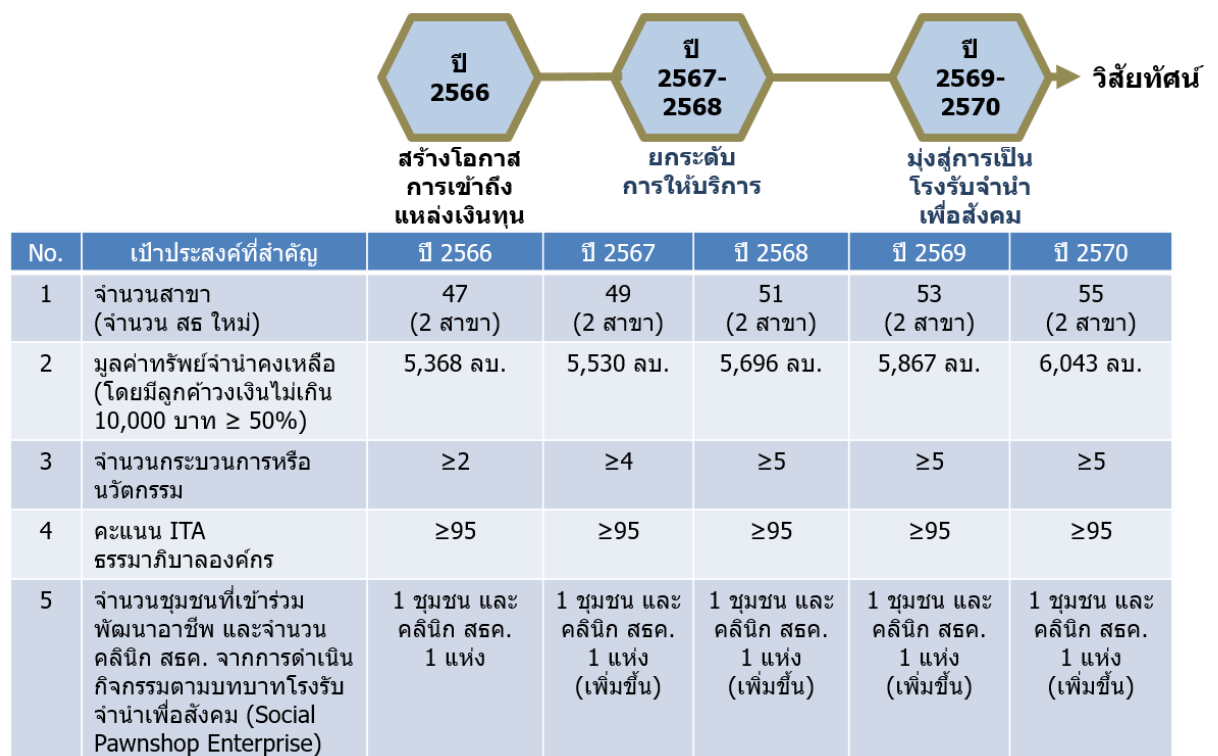
3. **คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ** : คู่ค้าและคู่ความร่วมมือของสำนักงานธนาคารพาณิชย์มีความต้องการและคาดหวังในการให้งานธนาคารพาณิชย์เป็นองค์กรที่เติบโตอย่างมั่นคง ด้วยการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบในการสร้างความร่วมมือและดำเนินการร่วมกัน พร้อมทั้งเป็นองค์กรธรรมาภิบาลที่มีการดำเนินงานด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม

4. **ชุมชน** : คาดหวังให้งานธนาคารพาณิชย์มุ่งเน้นการดำเนินการตามพันธกิจในการเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อยและผู้ประสบปัญหาสภาพคล่องทางการเงินในชุมชน พร้อมทั้งดำเนินการตามบทบาทการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise) ด้วยการถ่ายทอดความรู้และความเชี่ยวชาญเพื่อเป็นภูมิคุ้มกันด้านการเงินให้แก่ชุมชน



ผลวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญนำมาใช้ในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของสำนักงานธรรมาภิบาล ประจำปี 2566 – 2570 มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นกรอบแนวทางสำหรับองค์กรในการมุ่งผลักดันการดำเนินงานให้เป็นไปตามพันธกิจหลัก แผนยุทธศาสตร์ และสร้างความยั่งยืนขององค์กรในการดำเนินงานต่อไปในอนาคต รวมถึงการกำหนดเป้าประสงค์ในแต่ละระยะ โดยวิเคราะห์จากกรอบนโยบาย ความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การแข่งขัน และโอกาสจากความเสี่ยง (Intelligent Risk) เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Plan) อันเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Positioning) พร้อมทั้งเป้าหมายผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุหรือเป้าประสงค์ขององค์กรทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ใน 3 ระยะดังนี้

รูปที่ 1 : การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์องค์กร (Strategic Positioning) และเป้าหมายระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว



2.2.10 การวิเคราะห์ Business Model ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม รวมถึงการกำหนด Intelligent Risk

จากตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แต่ละระยะจะมีการวิเคราะห์รูปแบบธุรกิจ (Business Model) และองค์ประกอบของรูปแบบธุรกิจที่เหมาะสมเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดในแต่ละระยะได้ ดังนี้

ระยะสั้น: สร้างโอกาสการเข้าถึงแหล่งเงินทุน (Smart Pawnshop) ปีงบประมาณ 2566

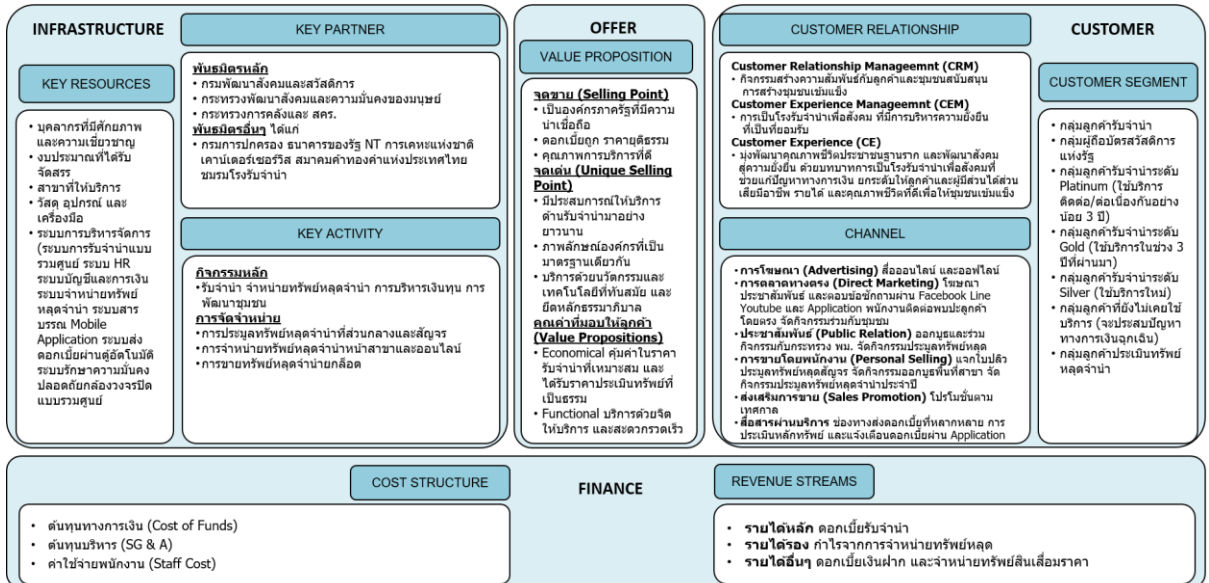
เป็นช่วงที่สำนักงานธนานุเคราะห์สามารถสร้างโอกาสจากความเสี่ยง (Intelligent Risk) ที่เกิดจาก “ภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยที่มีผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 และการเมืองระหว่างประเทศ” ส่งผลให้สำนักงานธนานุเคราะห์ต้องดำเนินการอย่างรอบคอบในการขยายสาขาไปยังพื้นที่ที่ยังมีโอกาสด้านความต้องการของลูกค้า และเริ่มปรับช่องทางการให้บริการให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการพัฒนารูปแบบธุรกิจเพื่อรองรับการดำเนินการตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม ด้วยการขยายสาขาไปยังพื้นที่ที่ต้องการความช่วยเหลือและยังมีความต้องการทางตลาดจากความต้องการของลูกค้าเพื่อขยายขอบเขตและพื้นที่ในการให้บริการ (KEY RESOURCES: KR) ควบคู่ไปกับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและชุมชน เพื่อสร้างความเข้าใจในการสนับสนุนการสร้างชุมชนเข้มแข็ง (CUSTOMER RELATIONSHIP: CR) เป็นการดำเนินการที่เสริมกันเพื่อรองรับการเติบโตของรายได้องค์กรในอนาคต (REVENUE STREAMS: RS)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร โดยการบริหารเงินทุนเพื่อให้มีสภาพคล่องเพียงพอต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ (KEY ACTIVITY: KA) ควบคู่ไปกับการดำเนินการตลาดเชิงรุกที่ออกแบบให้เหมาะสมกับความแตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ (CHANNEL: CH)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล โดยการจัดการพัฒนาความสามารถและส่งเสริมความเชี่ยวชาญของทรัพยากรบุคคลากรเพื่อสร้างความต่อเนื่องในการทดแทนตำแหน่งและการเติบโตขององค์กรในอนาคต (KEY RESOURCES: KR) โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การพัฒนาทักษะในการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัลในการให้บริการและการบริหารจัดการองค์กร

รูปที่ 1 : Business Model ระยะสั้น ของสำนักงานธนานุเคราะห์ ปีงบประมาณ 2566



2.2.11 การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) และความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)

การนำผลการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร พร้อมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อองค์กร (SWOT Analysis) มากำหนดเป็นปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ได้แก่

2.2.12 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage) นำไปใช้ในการวิเคราะห์หาตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่สามารถนำจุดแข็ง (Strength) มาจัดการทรัพยากรที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ให้เกิดการใช้ประโยชน์ ควบคู่ไปกับการใช้ประโยชน์จากโอกาส (Opportunity) ในการสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกและกับคู่ความร่วมมือที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต โดยกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์จากการพิจารณา TOWS Matrix เพื่อหาประเด็นความได้เปรียบที่นำไปจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ดังนี้



SWOT	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)
S1. เป็นโรงรับจำนำของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือ และความเชี่ยวชาญในการรับจำนำ	SA1 การเป็นโรงรับจำนำของรัฐบาล ที่ได้รับความเชื่อถือจากลูกค้ามาอย่างยาวนาน
S2. มีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าคู่แข่ง S4. มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง	SA2 การมีฐานะทางการเงินที่มั่นคงส่งผลให้ต้นทุนเงินลดลง และสามารถบริหารจัดการเงินทุน ด้วยดอกเบี้ยที่ต่ำ
S7. สธ. ที่มีการเปิดดำเนินการมาเป็นระยะเวลานาน ที่ยังมีความสามารถในการสร้างกำไรอย่างต่อเนื่อง O5 การอยู่ได้กับกระทรวง พม. ที่ให้ความสำคัญงาน CSR in process O8 ประชาชนมีความต้องการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ต้นทุนต่ำ และสะดวก	SA3 การดำเนินงานตามนโยบายภาครัฐ ที่ช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงิน การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานภาครัฐ การจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล
S7. สธ. ที่มีการเปิดดำเนินการมาเป็นระยะเวลานาน ที่ยังมีความสามารถในการสร้างกำไรอย่างต่อเนื่อง O1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และหนี้สินภาคครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น O3 นโยบายของรัฐในการบรรเทาความเดือดร้อนผู้ได้รับผลกระทบจากโรคระบาดโควิด-19	SA4 มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจจากภาครัฐ และการให้ความช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนจากภาวะเศรษฐกิจ

2.2.13 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge) นำไปใช้ในการวิเคราะห์หาตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่ช่วยลดหรือเอาชนะความกดดันจากจุดอ่อน (Weakness) และอุปสรรค (Threat) ที่มีผลต่อโอกาส (Opportunity) ที่องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือการมุ่งสู่ตำแหน่งในการแข่งขันในอนาคตขององค์กร (Strategic Positioning) โดยการพัฒนายุทธศาสตร์ที่สามารถสนับสนุนการเติบโตและช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กร แนวทางกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์จากการพิจารณา TOWS Matrix เพื่อหาประเด็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่นำไปจัดทำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ดังนี้



SWOT	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)
W3. การพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี พร้อมทั้งการทดแทนในอนาคต T5. มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินอื่น ที่ตอบสนองความต้องการเงินหมุนเวียนของประชาชนมากขึ้น O2. รสนิยมการใช้ชีวิตและสังคมดิจิทัล ทำให้ลูกค้าต้องการบริการรับจำนำด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย	SC1 การบริหารจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาปรับกระบวนการทำงานภายใน และการให้บริการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร
W1. ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และ การเชื่อมโยงผลตอบแทนตามผลงานยังไม่สู่การปฏิบัติ W3. การพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี พร้อมทั้งการทดแทนในอนาคต	SC2 เพิ่มศักยภาพของพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
W2. การขับเคลื่อนแผนการตลาดไปสู่การปฏิบัติยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน W4. สถานะองค์กรไม่เป็นนิติบุคคล T2. คู่แข่งทางธุรกิจทางตรงเพิ่มมากขึ้น T3. พ.ร.บ. โรงรับจำนำปรับปรุงและเปลี่ยนไม่ทันกับสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน T5. มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินอื่น ที่ตอบสนองความต้องการเงินหมุนเวียนของประชาชนมากขึ้น O4. มาตรฐานการประเมินการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจใหม่	SC3 การบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ หรือธุรกิจใหม่/ตลาดใหม่
T1. ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบให้ลูกค้าเป้าหมายไม่มีทรัพย์สินมาจำนำทำให้ปริมาณการรับจำนำลดลง O5. การอยู่ได้กับกระทรวง พม. ที่ให้ความสำคัญงาน CSR in process O6. รัฐสนับสนุนการบูรณาการดำเนินงานร่วมกับรัฐวิสาหกิจอื่น	SC4 การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)
W6. สธ. ที่เริ่มเปิดดำเนินการในช่วงที่ผ่านมาผลตอบแทนยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	SC5 การขยายสาขาใหม่



SWOT	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)
T2. คู่แข่งทางธุรกิจทางตรงเพิ่มมากขึ้น	

2.2.14 ความสามารถพิเศษ (Core Competency)

ความสามารถพิเศษ (Core Competency) เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์หาตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่สามารถนำจุดแข็ง (Strength) มาช่วยเสริมสร้างความสามารถพิเศษขององค์กร ซึ่งเป็นขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ซึ่งสร้างมูลค่าหรือความได้เปรียบให้แก่ขององค์กรอย่างยั่งยืน ดังนี้

SWOT	ความสามารถพิเศษ (Core Competency)
S1. เป็นโรงรับจำนำของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือและความเชี่ยวชาญในการรับจำนำ S6. อัตรากำไรจำนำทรัพย์สินหลุดสูงขึ้น S7. สธ. ที่มีการเปิดดำเนินการมาเป็นระยะเวลานาน ที่ยังมีความสามารถในการสร้างกำไรอย่างต่อเนื่อง	CC1 พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการประเมินราคาทรัพย์สินและการรับจำนำตลอดห่วงโซ่การจำนำ และพนักงานมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร
S1. เป็นโรงรับจำนำของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือ และความเชี่ยวชาญในการรับจำนำ S3. มีมาตรฐานการให้บริการรับจำนำที่สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ซื่อสัตย์ โปร่งใส) S7. สธ. ที่มีการเปิดดำเนินการมาเป็นระยะเวลานาน ที่ยังมีความสามารถในการสร้างกำไรอย่างต่อเนื่อง	CC2 ลูกค้ามีความเชื่อถือในการบริการอย่างยุติธรรม มีความผูกพัน และใช้บริการอย่างต่อเนื่อง
S3. มีมาตรฐานการให้บริการรับจำนำที่สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ซื่อสัตย์ โปร่งใส)	CC3 มีเครือข่ายสาขาครอบคลุมเขตกรุงเทพและปริมณฑล
O2. รสนิยมการใช้ชีวิตและสังคมดิจิทัล ทำให้ลูกค้าต้องการบริการรับจำนำด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย O5. การอยู่ได้กับกระแสทรวง พม. ที่ให้ความสำคัญงาน CSR in process	CC4 บุคลากรมีความสามารถและทักษะที่รองรับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise) และธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องในอนาคต



จากผลการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อม ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กรที่นำมากำหนดเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค พร้อมทั้งกำหนดปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อนำไปใช้ในการกำหนดทิศทางและแผนยุทธศาสตร์องค์กร ซึ่งเป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ โอกาสและอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมเพื่อขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์และนโยบายไปสู่แผนปฏิบัติการเพื่อให้สามารถดำเนินการตามยุทธศาสตร์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

ตารางที่ 2 – 2 ความสามารถพิเศษของ สธค.(Core Competency)

ความสามารถพิเศษของ สธค. (Core Competency)	พันธกิจ (Mission)				สภาพความสัมพันธ์ของ ความสามารถพิเศษกับพันธกิจ ขององค์กร
	1	2	3	4	
1. การให้บริการรับจํานำ โรงรับจํานำของ สธค. มีการให้บริการที่ชัดเจน มีการบริการด้วยใจที่คำนึงถึงประโยชน์ของผู้รับบริการเป็นสำคัญ สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี	✓	✓	✓	✓	- สธค.มีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน พร้อมนำนวัตกรรมการบริการและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ และเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ
2. ให้บริการรับจํานำทรัพย์สินที่ หลากหลาย สธค.เป็นโรงรับรับจํานำของรัฐที่ให้บริการทรัพย์สินที่ หลากหลาย เช่นทอง เงิน นาก เพชร รูปพรรณ สินค้าประเภท เบ็ดเตล็ดและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อช่วยเหลือประชาชน	✓	✓	✓	-	- สธค.ให้บริการรับจํานำกับประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า ด้วยการรับจํานำทรัพย์สินที่หลากหลายเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชน ด้วยความเป็นธรรม ซึ่งราคาประเมินที่ให้จะเป็นไปตามคุณภาพทรัพย์สินแต่ละรายการ เพื่อนำเงินไปใช้จ่ายในภาค



ความสามารถพิเศษของ สศค. (Core Competency)	พันธกิจ (Mission)				สภาพความสัมพันธ์ของ ความสามารถพิเศษกับพันธกิจ ขององค์กร
	1	2	3	4	
					ครัวเรือน
3. ความเชี่ยวชาญ พนักงานมีประสบการณ์และความ เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานด้าน การรับจํานำและให้บริการด้วย ความเป็นธรรมโปร่งใส สามารถ ตรวจสอบได้	✓	✓	✓		- สศค.มีพนักงานที่มีความ เชี่ยวชาญด้านการรับจํานำ และ ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสและ เป็นธรรม จะเห็นได้จาก สศค. ได้ให้บริการหน่วยงานภายนอก เช่น ปปง. ปปช. ปปส ในการ ประเมินราคาทรัพย์สิน
4. การให้ความรู้ด้านการเงิน Financial Literacy กับ ผู้ให้บริการและประชาชนทั่วไป แสดงถึงการเป็นโรงรับจํานำเพื่อ สังคม (Social Pawnshop Enterprise) สศค. ส่งเสริมให้ผู้ให้บริการมี ความรู้และวินัยทางการเงินที่ดีซึ่ง จะส่งผลให้ทรัพย์สินของผู้มาใช้บริการ ไม่หลุดจํานำหรือถ้าหลุดจํานำก็ หลุดน้อยที่สุด และการสร้างอาชีพ สู่ชุมชน	✓	✓	✓	✓	- สศค. ส่งเสริมความรู้ทางการ เงินให้กับประชาชนผู้มาใช้ บริการรับจํานำ ซึ่ง สศค. ก็ถือเป็น แนวทางที่สำคัญที่จะ ช่วยเหลือประชาชนผู้มีรายได้น้อย และขาดความรู้ด้านการเงิน เฉพาะหน้าในการแก้ไขและ ป้องกันปัญหานี้ครัวเรือน ที่ สำคัญในการผลักดันและ ส่งเสริมให้ประชาชนคนไทยมี ความรู้และวินัยทางการเงินที่ดี ซึ่งจะส่งผลให้ทรัพย์สินของผู้มาใช้ บริการไม่หลุดจํานำหรือถ้าหลุด จํานำก็หลุดน้อยที่สุด

2.2.15 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic objective:SO)

1. การยกระดับขีดความสามารถขององค์กร
2. ขับเคลื่อนองค์กรที่ทันสมัย ด้วยนวัตกรรม เทคโนโลยี และทุนมนุษย์

ปัจจัยความยั่งยืน

จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก สศค. จำเป็นต้องเพิ่มช่องทางการเข้าถึงการบริการของ สศค. ให้กับผู้มีรายได้น้อยระดับฐานรากและผู้ประสบปัญหาเฉพาะหน้าทางการเงิน รวมถึงการให้บริการลูกค้าในรูปแบบใหม่ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเป็นผู้นำด้านการรับจํานํา เหนือคู่แข่งหรือคู่เทียบ โดยกำหนดคู่เทียบคือ สถานธนาฑูบาล และ/หรือ ใรงรับจํานําเอกชน สศค.มุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชนฐานราก และพัฒนาสังคมสู่ความยั่งยืน โดยเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานให้รองรับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่การเป็นใรงรับจํานําเพื่อสังคมและในการเป็นที่ปรึกษาการแก้หนี้แก่ประชาชนระดับฐานราก เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจของ สศค. และเพื่อมุ่งยกระดับให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สศค. มีอาชีพ มีรายได้ มีความมั่นคง มีคุณภาพชีวิตที่ดีและยั่งยืนเพื่อให้ชุมชนเข้มแข็ง และเป็นพลังสำคัญในการพัฒนาประเทศใให้ก้าวหน้าอย่างมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ทั้งนี้ สศค.เป็นรัฐวิสาหกิจ มิได้มุ่งหวังกำไรสูงสุด และมีบทบาทสำคัญในการใให้ความช่วยเหลือทางการเงินฉุกเฉินแก่ประชาชนระดับฐานรากอยู่แล้ว จึงควรเพิ่มบทบาทและทิศทางของ สศค. ทำใให้องค์กรเป็น SE (Social Enterprise) โดยการเป็นใรงรับจํานําเพื่อสังคม Social Pawnshop Enterprise ใให้บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจะทำให้การใให้ความช่วยเหลือแก่ประชาชนฐานรากขยายบทบาทไม่ใเพียงทางการเงินอย่างเดียว ยังจะช่วยยกระดับคุณภาพชีวิต โดยเฉพาะองค์ความรู้ทางการเงิน การสร้างความตระหนักการมีวินัย การเงิน การออม การส่งเสริมอาชีพเสริม เพื่อมีรายได้เพิ่ม เป็นการตัดวงจรของความยากจนใให้หลุดพ้น ซึ่งเป็นเป้าหมาย(Outcome) ที่สศค. ต้องการ และเป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาล

ในการนี้ กรอบและแนวทางยุทธศาสตร์ระดับสากลของชาติของกระทรวงพัฒนาสังคม และความมั่นคงของมนุษย์ ในฐานะส่วนงานต้นสังกัดที่ควบคุมการดำเนินงาน สศค. และเกณฑ์การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ สศค. จึงกำหนด นโยบาย กรอบ และแนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืนใด้ดังนี้

นโยบายการพัฒนาอย่างยั่งยืน

1. สศค.ยึดมั่นในการดำเนินงานที่ยึดหลักธรรมาภิบาลที่ดีเพื่อสร้างความยั่งยืนใให้แก่องค์กร/พนักงาน ลูกค้า รวมทั้งชุมชน และเครือข่ายพันธมิตร ใน 3 มิติ คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
2. มุ่งเน้นการเสริมสร้างความมั่นคง โดยการวางรากฐานการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมใให้องค์กรมีการเติบโตอย่างมั่นคง และมีภาพพจน์ที่ดี
3. สนับสนุนการนํานวัตกรรมมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ และช่องทางการบริการที่มีคุณภาพและส่งผ่านคุณค่าใให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
4. ผลักดันใให้ลูกค้าผู้ใช้บริการจํานํา มีภูมิคุ้มกันทางการเงินโดยมีการสำรองเงินสด

หรือทรัพย์สินที่พร้อมแลกเปลี่ยนเป็นเงินสดด้วยการรับจำนำได้ เมื่อเหตุการณ์ฉุกเฉิน.

5. ส่งเสริมความสุขของประชาชนระดับฐานรากในเมือง และดูแลสิ่งแวดล้อมที่ดีให้แก่ลูกค้า มีการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถและมีความสุขในการทำงาน

องค์ประกอบการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals)

สามารถสรุปนิยามความยั่งยืน และแบบจำลองความยั่งยืนของ สธค. ได้ตามแผนภาพ แสดงเป้าหมายความยั่งยืนของสธค. และ

แผนภาพ แสดงองค์ประกอบการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ สธค.



ตาราง แสดงองค์ประกอบการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ สธค.

มิติของ ความยั่งยืน	สธค. และพนักงาน	ลูกค้า	ชุมชน และเครือข่าย
------------------------	-----------------	--------	--------------------

มิติของ ความยั่งยืน	สศค. และพนักงาน	ลูกค้า	ชุมชน และเครือข่าย
เศรษฐกิจ	☐ มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง ☐ การบริหารความเสี่ยง ☐ การพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน	☐ ความรู้และความตระหนักในการมีวินัยทางการเงิน ☐ การน้อมนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาปฏิบัติ	☐ การยกระดับของการมีภูมิคุ้มกันทางการเงิน ☐ การส่งเสริมระดับรายได้ชุมชนผ่านกลไก ที่ สศค. ได้ส่งเสริมทั้งการผลิตแปรรูปและตลาด ☐ สร้างความเข้มแข็งให้เครือข่ายชุมชน
สังคม	☐ ระบบธรรมาภิบาลที่ดี ☐ ส่งเสริมงานนวัตกรรม	☐ พัฒนานักการเงินชุมชน ☐ พัฒนาครอบครัวเชิงพุทธ	☐ ส่งเสริมการรวมกลุ่มชุมชน ☐ ส่งเสริมความรู้ทางการเงินสู่ชุมชน ☐ ยกระดับสู่ชุมชนอุดมสุข
สิ่งแวดล้อม	☐ การเสริมสร้างจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อม ☐ ดำเนินธุรกิจที่ไม่กระทบ ต่อสิ่งแวดล้อม	☐ ส่งเสริมการรักษาโลก ☐ ร่วมรณรงค์การไม่ใช้ถุงพลาสติก	☐ สนับสนุนการพัฒนาชุมชนเชิงนิเวศ/ท่องเที่ยว ☐ ส่งเสริมการทำอาชีพที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

แนวทางการดำเนินงาน

สศค. มีความมุ่งมั่นเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม เพื่อเป็นการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน จึงกำหนดให้มีการบูรณาการกับการจัดการยุทธศาสตร์องค์กร สอดแทรกไว้ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย ค่านิยม ปรัชญาการปฏิบัติงาน รวมทั้ง เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งบูรณาการในแผน



แม่บทที่สำคัญ อาทิ แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) แผนแม่บทการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (SCM) แผนแม่บทความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) ฯลฯ รวมทั้งมีการทบทวน แผนแม่บท/แผนปฏิบัติงาน/กิจกรรมให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงขององค์กร มีการติดตาม ควบคุม กำกับ และมีการรายงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

- 1) จัดให้มีนโยบาย และคู่มือการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อกำหนดกรอบแนวทางการพัฒนา สศค.ให้เกิดความยั่งยืน
- 2) มีการติดตามประเมินผลเป็นผลงานรับผิดชอบในการทำ และทบทวนนโยบาย และคู่มือฯ ให้สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์องค์กร นำเสนอให้คณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจ การบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในได้พิจารณาเบื้องต้น ก่อนนำเสนอให้คณะกรรมการอำนวยการของ สศค.ให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี ติดตามประเมินผลกำกับติดตามให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องได้นำนโยบาย และแนวทางไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งมีการประเมินคุณภาพ ทบทวน การปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ กระบวนการอย่างต่อเนื่อง เป็นประจำทุกปี

แนวทางการขับเคลื่อนจุดยืนของ สศค.

โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
1.ขยายสาขาในการให้บริการ วัตถุประสงค์ เพื่อสร้างโอกาสให้ประชาชนฐานราก เข้าถึงบริการของ สศค. และลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม 2. สศค. Sand Box วัตถุประสงค์ บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยและทำการRESIZE เพื่อเป็นโรงรับจำนำขนาดย่อมให้ทันต่อการแข่งขันและการบริการเชิงรุก	จำนวนสาขาให้บริการ เพิ่มขึ้น มีโมเดลการศึกษา	3 สาขา รูปแบบโรงรับจำนำแล้วเสร็จ	- ส่วนโยธา ฯ - คณะทำงาน ฯ
2. การพัฒนาทุนมนุษย์ วัตถุประสงค์ 1. เพื่อพัฒนาให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเน้นประโยชน์จากนวัตกรรมและเทคโนโลยี 2. เพื่อพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อลดต้นทุน ลดขั้นตอน ลดการทำงานซ้ำซ้อน ลดความผิดพลาด	นำกระบวนการจัดการความรู้ไปปฏิบัติจริง กระบวนการได้รับการปรับปรุง	ร้อยละ 70 4 กระบวนการ	- ส่วนพัฒนาทรัพยากรฯ - ส่วนบริหารทรัพยากรฯ



โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
<u>3.พัฒนาสังคมสู่ความยั่งยืน</u> <u>วัตถุประสงค์</u> เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความตระหนักถึงการสร้าง ผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม เช่น - การสร้างวินัยการออม กับ สศค. เพื่อให้ลูกค้าที่เข้าร่วมโครงการมีความรู้ในการวางแผนทางการเงิน สามารถนำมาใช้วางแผนการเงินของ ตนเอง และสามารถรักษาทรัพย์สินของตนเองไม่ให้หลุดจํานํ้า อีกทั้งยังสามารถสร้างโอกาสในการออมทองได้ - ส่งเสริมการศึกษาดูงานผู้ให้บริการเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต เพื่อให้บุตรผู้ให้บริการมีทุนทางสังคมเพื่อสร้างการเรียนรู้ และเติบโตเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม - ส่งเสริมอาชีพเสริมเพื่อเพิ่มรายได้และขีดความสามารถของลูกค้า ชุมชน และพนักงาน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนสัมมาชีพต่อลูกค้า ชุมชน และพนักงาน ไปสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน	ร้อยละของลูกค้าที่สามารถปฏิบัติได้ตามแผน จำนวนทุนการศึกษาต่อสาขา กิจกรรมส่งเสริมอาชีพ	70 3 ทุน/สาขา 1 กิจกรรม	ส่วนการตลาดฯ ส่วนธรรมาภิบาลฯ ส่วนธรรมาภิบาลฯ

กระบวนการรับจํานํ้าของสำนักงานธรรมาภิบาล

สำนักงานธรรมาภิบาล (สศค) เปิดให้บริการในประเทศไทยจํานวน 39 สาขา โดยตั้งอยู่ในเขตต่างๆ ของกรุงเทพมหานคร จํานวน 29 สาขา และปริมณฑล ประกอบด้วย นนทบุรี จํานวน 2 สาขา ปทุมธานี 1 สาขา สมุทรปราการ 1 สาขา ระยอง 2 สาขา ลำพูน 1 สาขาสุราษฎร์ธานี 1 สาขา อุตรดิตถ์ 1 สาขา และพิษณุโลก 1 สาขา โดยมีกระบวนการรับจํานํ้าดังต่อไปนี้

1) ขั้นตอนการให้บริการรับจํานํ้า

- ติดต่อด้วยตนเองได้ที่ สศค.



- วันที่เปิด-ปิดให้บริการ : วันจันทร์ ถึง วันศุกร์ หยุดวันเสาร์ – อาทิตย์ และวันหยุดนักขัตฤกษ์ เวลาให้บริการ: ช่วงเช้า เวลา 08.00 น. – 12.00 น. และช่วงบ่าย เวลา 13.00 น. -16.30 น

2) ขั้นตอนการให้บริการประมุขทรัพยากรลดจำนำ

- ช่องทาง : ติดต่อด้วยตนเองได้ที่ สธค. สำนักงานใหญ่
- วันที่เปิดให้บริการ : วันอังคาร ถึง วันพฤหัสบดี เวลาให้บริการ: เริ่ม เวลา 9.30 น.

โดยขั้นตอนการให้บริการ ระยะเวลา และส่วนงานผู้รับผิดชอบ มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 2 – 3 กระบวนการรับจำนำ

ขั้นตอน	รายละเอียด	ระยะเวลาให้บริการ
การรับจำนำ		
การประเมินทรัพย์สิน	ผู้ใช้บริการยื่นบัตรประจำตัวพร้อมทรัพย์สินที่จะทำการจำนำ เพื่อให้ผู้รับจำนำประเมินราคา และเพื่อตกลงราคารับจำนำ ผู้ใช้บริการสแกนลายนิ้วมือ	ประเมินราคา ไม่เกิน 5 นาทีต่อ รายการ รอสแกน ลายนิ้วมือ ขาไม่เกิน 5 นาที
การรับเงิน	ผู้มาใช้บริการจะได้รับเงินตามที่ตกลงกันข้างต้น พร้อมตัวรับจำนำและบัตรประจำตัว	รอรับตัวรับ จำนำ/ รับเงิน ไม่เกิน 5 นาที
การส่งดอกเบี้ย/ ผ่อนเงินต้น		
แจ้งความประสงค์	ผู้ใช้บริการแจ้งความประสงค์ต่อผู้รับจำนำว่าต้องการส่งดอกเบี้ยหรือผ่อนเงินต้น พร้อมมอบตัวจำนำ (ที่ต้องการส่งดอกเบี้ยหรือผ่อนเงินต้น) ให้แก่ผู้รับจำนำ ผู้รับจำนำจะแจ้งยอดดอกเบี้ยที่ผู้ใช้บริการต้องจ่าย	รอชำระเงิน ไม่เกิน 5 นาทีต่อราย ตัวรับจำนำ
จ่ายเงิน	ส่งดอกเบี้ย: ผู้ใช้บริการชำระดอกเบี้ยพร้อมรับตัวจำนำใหม่ และใบเสร็จรับเงิน	รอรับตัวรับ



ขั้นตอน	รายละเอียด	ระยะเวลาใช้ บริการ
	ถอนเงินต้น: ผู้ใช้บริการชำระเงินต้นพร้อมดอกเบี้ย พร้อมรับตัวจำหน่ายใหม่ และใบเสร็จรับเงิน	จำหน่ายและ ใบเสร็จรับเงินไม่เกิน 2 นาที
การส่งดอกเบี้ยออนไลน์		
จ่ายเงิน	ผู้ใช้บริการชำระเงินผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น เคาน์เตอร์เซอร์วิส กรุงไทยเน็ค MyMo และ App ของ สธค.	จ่ายเงินไม่เกิน 2 นาที
การเพิ่มเงินต้น		
แจ้งความประสงค์	ผู้ใช้บริการแจ้งความประสงค์ต่อผู้รับจำหน่ายว่าต้องการเพิ่มเงินต้น พร้อมส่งตัวจำหน่ายและบัตรประจำตัว โดยที่ผู้รับจำหน่ายจะประเมินค่าทรัพย์สินใหม่ที่จะเพิ่มเงินต้นได้หรือไม่ ผู้รับจำหน่ายจะดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปและให้ผู้ใช้บริการสแกนลายนิ้วมือนิ้วโป้งข้างขวา	ยื่นตัวจำหน่ายและบัตร ประจำตัวรอ ประเมินราคา ไม่เกิน 5 นาที รอสแกน ลายนิ้วมือไม่ เกิน 2 นาที
รับหรือจ่ายเงิน	ผู้ใช้บริการรับหรือจ่ายเงินตามใบเสร็จพร้อมรับตัวจำหน่ายใหม่ ใบเสร็จรับเงินและบัตรประจำตัว	รอรับ/ จ่ายเงินไม่เกิน 5 นาที ต่อรายตัวรับ จำหน่าย พร้อม รับตัวรับ จำหน่ายและ ใบเสร็จรับเงิน



ขั้นตอน	รายละเอียด	ระยะเวลาใช้ บริการ
การไถ่ถอน		
แจ้งความประสงค์	ผู้ใช้บริการแจ้งความประสงค์ต่อผู้รับจําว่าต้องการไถ่ถอน พร้อมส่งตัวจําและบัตรประจำตัวให้กับผู้รับจําดำเนินการพร้อมแจ้งยอดเงินต้นพร้อมดอกเบี้ยแก่ผู้มาใช้บริการ ให้ผู้ใช้บริการสแกนลายนิ้วมือนิ้วโป้งข้างขวา	ยื่นตัวจํา และบัตร ประจำตัว รอสแกน ลายนิ้วมือไม่ เกิน 2 นาที
จ่ายเงิน	ผู้ใช้บริการจ่ายเงินต้นพร้อมดอกเบี้ย	รอชำระเงิน 5 นาที
รับทรัพย์สิน	ผู้ใช้บริการรับทรัพย์สินพร้อมใบเสร็จรับเงินและบัตรประจำตัว	รอรับทรัพย์สิน จําไถ่ถอน และ ใบเสร็จรับเงิน ไม่เกิน 5 นาที

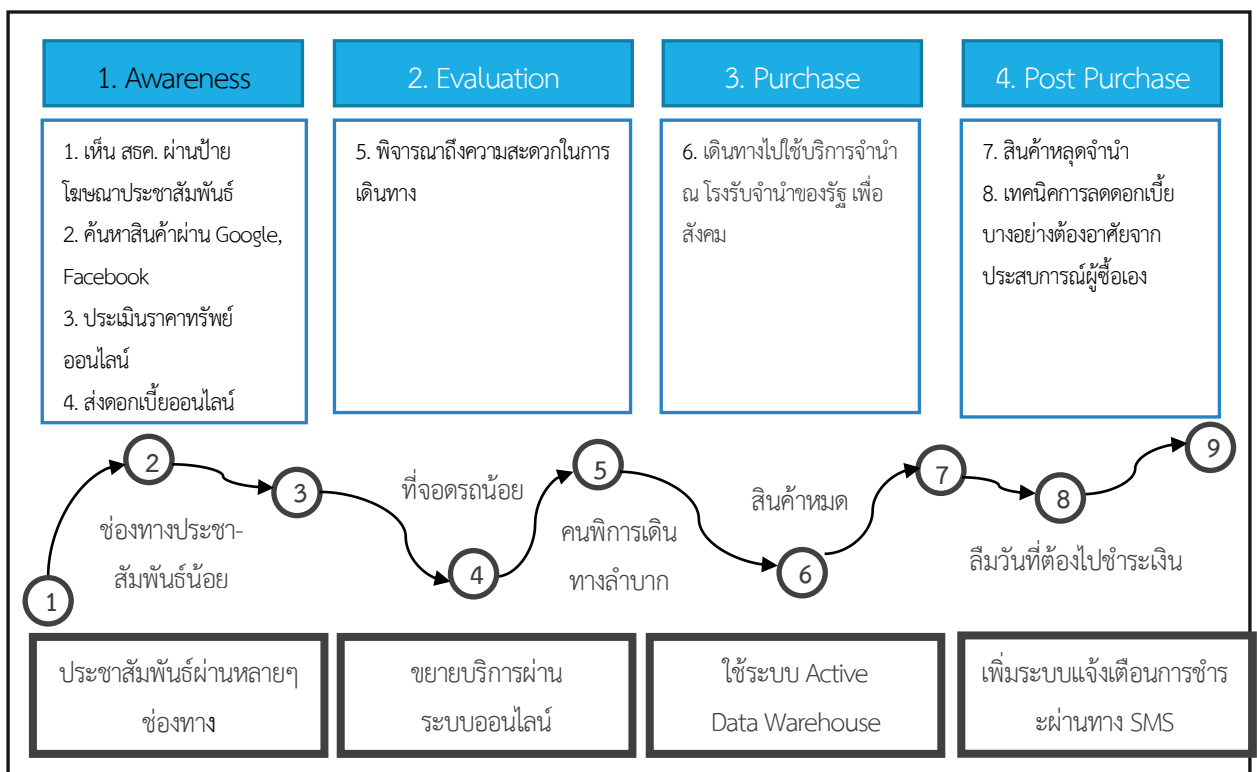
2.3 Customer Journey

Customer Journey คือ เส้นทางการเดินทางของผู้บริโภค หรือเส้นทางของลูกค้า ที่เข้ามาสัมผัสแบรนด์ หรือองค์กร โดยนักการตลาดจะมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้ช่วงเวลาขณะที่ลูกค้าเข้ามาสัมผัสนั้นได้รับประสบการณ์ที่ดี และมีการวัดผลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ณ แต่ละจุดสัมผัส (Touch point) ระหว่างลูกค้า กับองค์กร ซึ่งการบริหาร Customer Journey (การเดินทางของลูกค้า) นั้นจะทำให้องค์กรเห็นภาพรวมของเส้นทางเดินทางของลูกค้า ซึ่งองค์กรสามารถนำมาวิเคราะห์ เพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า

ทั้งนี้สำนักงานธนาคุณุเคราะห์นำการวิเคราะห์ Customer Journey มาใช้เพื่อช่วยให้เข้าใจว่าลูกค้ามีขั้นตอนในการปฏิสัมพันธ์กับบริการในแต่ละ Touch point อย่างไร และมีจุดใดที่เป็น Pain point (จุดที่เกิดปัญหา) โดยข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการทำ Customer Journey ประกอบด้วยประสบการณ์การใช้บริการของลูกค้า และข้อมูลวิจัยผู้ใช้บริการในการทำกิจกรรมและปฏิสัมพันธ์กับการบริการ ซึ่ง

ผลลัพธ์ที่ได้ คือแผนผังการบริการที่แสดงถึง Customer Journey ในแต่ละ Touch point และโอกาสที่องค์กรสามารถนำแผนผังดังกล่าวไปปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการ ดังแสดงในรูป

ภาพที่ 2 – 10 แสดงตัวอย่างแผนผัง Customer Journey



จากรูปข้างต้น สามารถอธิบายตัวอย่างแผนผัง Customer Journey ได้ดังนี้

1. การรับรู้ (Awareness) คือ การที่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายพบเห็นสินค้าและบริการของเรา สามารถรับรู้การมีอยู่ของธุรกิจหรือโฆษณาตามสื่อต่าง ๆ โดยจากตัวอย่างลูกค้ารับรู้การมีอยู่ขององค์กรและสินค้าจากป้ายโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่ติดอยู่หน้าร้าน ดังนั้นความคิดของลูกค้าจึงมองว่าช่องทางการประชาสัมพันธ์องค์กร และสินค้าต่างๆ ที่มีขายอยู่นั้นน้อยเกินไป (Pain point) ทั้งนี้โอกาส (Opportunities) ที่องค์กรจะพัฒนาศักยภาพในด้านนี้คือ การทำให้ลูกค้าจดจำแบรนด์ของเราได้ผ่านคอนเทนต์รูปแบบต่าง ๆ เช่นรูปแบบวิดีโอที่จะช่วยสร้างการรับรู้ได้ดีกว่าภาพนิ่ง ซึ่งปัจจุบันช่องทางการรับรู้สามารถเกิดได้แบบออนไลน์ ตัวอย่างเช่น อีเมล โฆษณาออนไลน์ผ่าน Facebook Instagram YouTube Twitter เป็นต้น



2. การค้นหาข้อมูล (Evaluation) คือ การที่กลุ่มเป้าหมายเริ่มสนใจสินค้าหรือบริการ แล้วเริ่มสืบค้นหาสินค้าหรือบริการนั้นจาก Search Engine เช่น Google เพื่อศึกษาเรียนรู้รายละเอียดเพิ่มเติม รวมไปถึงการค้นหารีวิวเพื่อเปรียบเทียบ และสอบถามจากเพื่อน คนรู้จัก เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจซื้อที่เหมาะสมต่อไป จากตัวอย่างความคิดของลูกค้าที่มีในขั้นตอนนี้คือ ที่จอดรถของร้านค้าน้อยเกินไป และสถานที่ไม่เอื้ออำนวยต่อคนพิการ (Pain point) เป็นต้น ดังนั้นโอกาส (Opportunities) ในการพัฒนาขององค์กรในด้านนี้คือ การขยายช่องทางการจำหน่ายผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกในก้านการเดินทางยิ่งขึ้น

3. ตัดสินใจซื้อ (Purchase) คือ การที่กลุ่มเป้าหมายอยากที่จะซื้อสินค้าหรือบริการ โดยจากตัวอย่าง องค์กรหรือร้านค้ามีช่องทางการจัดจำหน่ายเพียงช่องทางเดียวคือขายผ่านหน้าร้าน ดังนั้นเมื่อลูกค้าเดินทางไปซื้อสินค้าความรู้สึกลูกค้าต่อกระบวนการนี้คือ ในกรณีที่สินค้าหมด ลูกค้าก็จะเสียเวลาเดินทางไปร้านค้าโดยเปล่าประโยชน์ (Pain point) ดังนั้นในยุคดิจิทัลที่มีความสะดวกสบายและความรวดเร็วมากขึ้น ร้านค้าควรมีให้ลูกค้าสามารถตรวจสอบข้อมูลสถานะสินค้าผ่านทางแอปพลิเคชัน หรือเว็บไซต์ร้านค้าออนไลน์ได้ ดังนั้นองค์กรสามารถเพิ่มความสามารถด้านการแข่งขัน (Opportunities) จากข้อจำกัดตามที่กล่าวมาโดย การติดตั้งระบบคลังข้อมูลแบบ Real time เป็นต้น

4. หลังการซื้อ (Post- purchase) คือ กระบวนการหลังการซื้อ ซึ่งมีความสำคัญเกี่ยวเนื่องกับการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าและบริการของร้านค้าอีกครั้ง ขั้นตอนนี้อ้วนขึ้นอยู่กับความพอใจที่ลูกค้าได้รับจากการซื้อในครั้งนี้ ซึ่งถ้าสินค้าเป็นที่พอใจ ได้รับประสบการณ์ดี ๆ ในการใช้สินค้านั้น ย่อมทำให้เกิดความจงรักภักดี (Customer loyalty) ทำให้ในครั้งต่อ ๆ ไปจะสามารถข้ามขั้นตอนเปรียบเทียบได้ เป็นต้น จากตัวอย่าง หลังจากลูกค้าซื้อบริการไป ลูกค้าบางรายสัปดาห์ที่ครบรอบชำระค่ามัด ส่งผลให้สินค้าหลุดจำนำ (Pain point) เป็นต้น ดังนั้นองค์กรสามารถเพิ่มโอกาส (Opportunities) ในการจะได้ให้บริการซ้ำ โดยการไ้ระบบแจ้งเตือนวันครบกำหนดชำระผ่าน SMS เป็นต้น

2.4 Service Blueprint

Service Blueprint หรือแผนผังงานบริการ เป็นแนวคิดที่เน้นมุมมองของการให้บริการและขั้นตอนการทำงานเป็นหลัก โดยทำให้เห็นการเชื่อมโยงต่างๆ ทั้ง Front stage และ Back stage ของการบริการหรือประสบการณ์ที่มอบให้ลูกค้า โดยขั้นตอนการวิเคราะห์ Service Blueprint มีดังนี้

1. กำหนดหัวข้อที่จะทำระบบบริการเพื่อจัด workshop โดยเชิญผู้ที่เกี่ยวข้องกับระบบบริการแต่ละส่วนมาร่วมกันสร้างแผนผังงานบริการ
2. กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะเป็นผู้ใช้บริการ และแสดงความคิดเห็นผ่านมุมมองของผู้ใช้บริการ หรือเชิญกลุ่มเป้าหมายเข้ามาร่วมให้ความเห็นเกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังจากระบบบริการที่จะสร้างขึ้น



3. ระดมสมองเพื่อกำหนดกิจกรรมและขั้นตอนในแต่ละกิจกรรมภายใต้หัวข้อดังนี้
จุดปฏิสัมพันธ์ที่แสดงให้เห็นการบริการ (Touch point) ความต้องการและความคาดหวัง (Needs & expectations) กิจกรรมที่เกิดขึ้นของผู้ใช้บริการ (Customer actions) ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นกับส่วนงานบริการลูกค้า (Frontstage experience) และขั้นตอน กิจกรรมที่เกิดขึ้นในส่วนผู้ให้บริการ (Backstage process & activities)
4. เชื่อมโยงจุดปฏิสัมพันธ์ (Touch points) และขั้นตอนความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมที่เกิดขึ้น (Flow)
5. สร้าง Service Blueprint หรือแผนผังงานบริการที่สัมพันธ์กัน แล้วลงรายละเอียดในสิ่งที่ต้องสนับสนุนเพื่อให้เกิดกิจกรรมนั้น ๆ ได้ โดยตัวอย่างแผนผังงานบริการมีดังนี้

ตารางที่ 2 – 4 ตัวอย่าง Service Blueprint

		การติดต่อให้มา ใช้บริการ	การเข้ามาใช้ บริการ	ขณะใช้ ต่อเนื่อง	เมื่อเลิกใช้ บริการ	การบอกต่อมา ใช้ซ้ำ
การปฏิสัมพันธ์	A. สิ่งปรากฏต่อ สายตาผู้ให้บริการ					
ผู้ให้บริการและส่วน บริการลูกค้า	B. กิจกรรมของ ผู้ให้บริการ					
ส่วนบริการลูกค้าและ ส่วนผู้ให้บริการ เบื้องหลัง	C. ส่วนงานบริการลูกค้า					
ผู้ให้บริการเบื้องหลัง และส่วนสนับสนุน องค์กร	D. ส่วนจัดเตรียมของผู้ ให้บริการ					
	E. ข้อกำหนดการทำงาน ของแต่ละส่วน					

ที่มา: TCDC

รูปดังกล่าวได้แสดงแผนผังบริการที่เป็นการนำข้อมูลการบริการ และการปฏิสัมพันธ์ของส่วนงานต่างๆ คือ ส่วนผู้ให้บริการ ส่วนบริการลูกค้า ส่วนผู้ให้บริการเบื้องหลัง และส่วนสนับสนุนองค์กร มาวิเคราะห์ร่วมกัน เพื่อให้เห็น Touch point ที่มีประสิทธิภาพ และ Pain point ที่ควรปรับปรุง

2.5 Importance-Performance Analysis

Importance - Performance Analysis (IPA) เป็นเครื่องมือเพื่อจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งคิดค้นโดย Martilla และ James ในปี 1977 โดยการนำ IPA มาใช้ในการวิเคราะห์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

ภาพที่ 2 – 11 Importance - Performance Analysis (IPA)

IMPORTANCE	QUADRANT I Concentrate Here High Importance Low Performance	QUADRANT II Keep Up the Good Work High Importance High Performance
	QUADRANT III Low Priority Low Importance Low Performance	QUADRANT IV Possible Overkill Low Importance High Performance
PERFORMANCE		

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลหรือทบทวนแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อระบุคุณลักษณะสำคัญของสินค้าหรือบริการที่ต้องการ
2. การพัฒนาและการดำเนินการสำรวจเพื่อวัดระดับความคิดเห็นต่อความสำคัญและผลการดำเนินงานของแต่ละคุณลักษณะโดยใช้ระดับการวัดของ Likert's scales เช่น 5 (พึงพอใจมากที่สุด) 4 3 2 1 (พึงพอใจน้อยที่สุด)
3. การวิเคราะห์คะแนนเฉลี่ยของแต่ละคู่ของระดับความสำคัญของคุณลักษณะและผลการดำเนินงาน
4. การนำผลที่ได้ไปกำหนดจุดในตารางเพื่อช่วยในการตัดสินใจในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์ IPA ผลลัพธ์ในแต่ละคุณสมบัติจะมีอยู่ 4 ลักษณะคือ



1. Keep up the good work: องค์กรสามารถที่จะตอบสนองได้อย่างดีเลิศในคุณลักษณะที่มีความสำคัญมากต่อผู้บริโภค
2. Concentrate here: คุณลักษณะที่มีความสำคัญต่อผู้บริโภคไม่ได้รับการบริการหรือตอบสนองอย่างดีเพียงพอ
3. Low priority: ผลงานการบริการหรือตอบสนองที่ต่ำในคุณลักษณะที่ไม่ใคร่มีความสำคัญต่อผู้บริโภคนั้น ผู้บริหารอาจจะเลื่อนการปรับปรุงแก้ไขออกไปก่อนได้
4. Possible overkill: ผลลัพธ์ที่ได้แสดงว่าองค์กรอาจจะให้ความสำคัญมากเกินไปจนจำเป็นต่อคุณลักษณะที่มีความสำคัญน้อยต่อการตัดสินใจของผู้บริโภค

2.6 Lean Innovation Framework

เพื่อวิเคราะห์นวัตกรรมที่ สศค. ควรให้ความสำคัญเร่งด่วน สำนักงานศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้ใช้แนวคิดแบบลีน (Lean Thinking) ในการวิเคราะห์ โดย Lean Thinking คือแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการลดทอนสิ่งที่ไม่จำเป็น หลักการของ Lean นั้นจะมุ่งให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าให้กับผู้บริโภคหรือผู้ใช้ให้มากที่สุดโดยใช้ทรัพยากรเท่าที่จำเป็นเท่านั้น ซึ่งแนวคิด Lean นี้มีพื้นฐานมาจากระบบการจัดการการผลิตของโตโยต้า (Toyota Production System) ซึ่งเป็นหนึ่งในแนวคิดสำคัญที่นำพาโตโยต้าสู่ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ในวงการยานยนต์ เมื่อผู้คนเห็นว่าหลักการนี้ใช้ได้ผลและมีประสิทธิภาพจริง แนวคิด Lean ก็เริ่มแพร่หลายและถูกนำไปประยุกต์ใช้ในหลากหลายวงการ ไม่จำกัดเฉพาะเรื่องของการผลิตเท่านั้น

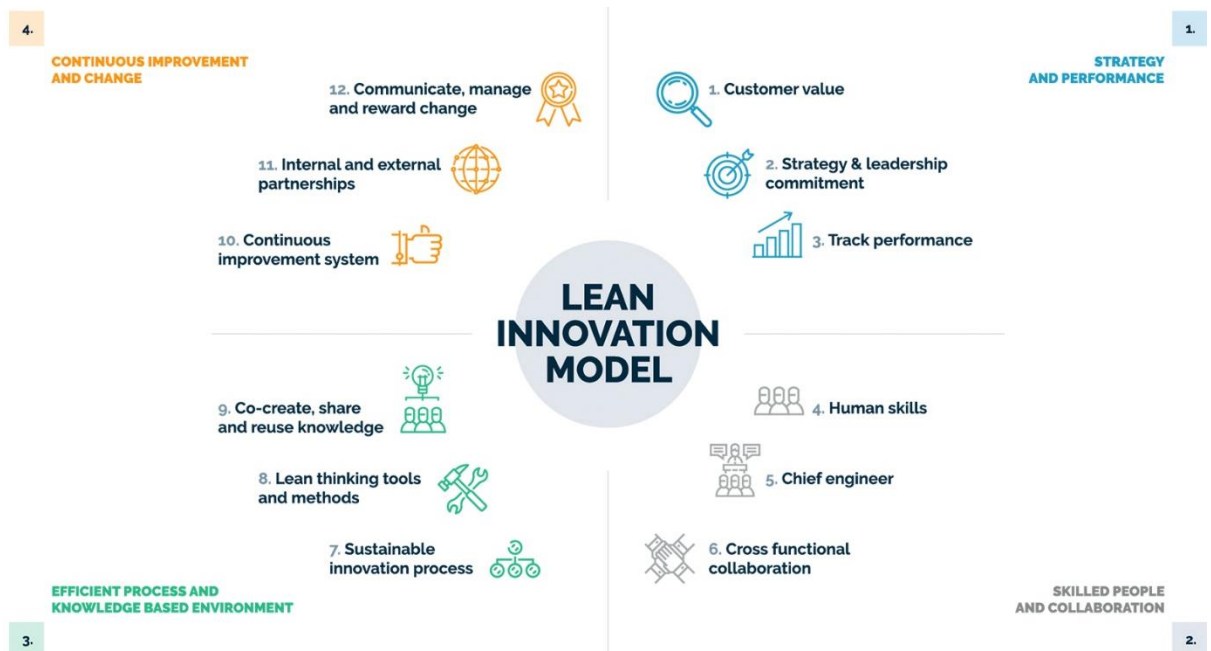
แนวคิด Lean จะเน้นการสร้างคุณค่า และขจัดความสูญเปล่า (Wastes) ทั้ง 8 ประการ โดย Jeffrey Liker ได้นำเสนอไว้ในหนังสือวิถีแห่งโตโยต้า (The Toyota Way) ได้แก่

1. งานที่ต้องแก้ไข (Defect)
2. การผลิตสินค้ามากเกินไปความต้องการ (Over production)
3. การรอคอย (Waiting)
4. ความคิดสร้างสรรค์ของทีมงานที่ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ (Non-utilized Talent)
5. การขนย้ายบ่อย ๆ (Transportation)
6. สินค้าคงคลังมากเกินไป (Inventory)
7. การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น (Motion)
8. ขั้นตอนซ้ำซ้อนไม่ถูกต้อง (Excess Processing) หรือจำได้ง่าย ๆ โดยการนำตัวอักษรภาษาอังกฤษตัวแรกของทุกข้อมาเรียงกัน ได้เป็นคำว่า “DOWNTIME” หรือ เวลาที่เสียเปล่าไม่ได้เกิดการสร้างคุณค่าใด ๆ

แนวคิด Lean มีหลากหลายกรอบแนวคิด ซึ่งหนึ่งในกรอบแนวคิดที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย คือกรอบแนวคิด Lean Innovation Framework ที่มี 4 องค์ประกอบหลัก คือ

1. กลยุทธ์และประสิทธิภาพ (Strategy and performance)
2. การทำงานร่วมกันของบุคลากร (Collaboration)
3. กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ (Efficient process)
4. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement)

ภาพที่ 2 – 12 Lean Innovation Model



ที่มา: <http://lean-analytics.org/lean-innovation-model/>

บทที่ 3 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน

แผนแม่บท พ.ศ.2566 - 2570 และแผนปฏิบัติการ
ประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านนวัตกรรม



บทที่ 3

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน



ที่มา: <https://www.pexels.com/photo/a-group-of-people-discussing-charts-6476260/>

นอกจากแผนยุทธศาสตร์ของชาติ แผนปฏิรูปประเทศ แผนยุทธศาสตร์สาขาสถาบันการเงิน และของกระทรวงพม. แล้ว สศค. ยังต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยภายนอก ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

3.1.1 การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

1) Disruptive Technology ยังคงมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินชีวิต การประกอบธุรกิจ และเศรษฐกิจโลก โดยในรายงาน ของ McKinsey Global Institute ได้ประมวล เทคโนโลยีที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก 12 ประการ คือ Mobile Internet Cloud Technology Internet of Things Renewable energy storage Advanced robotics Automation of Knowledge work Advanced materials Next generation genomics Advanced oil and Gas Exploration and recovery Autonomous and near autonomous vehicles และ 3D printing คาดการณ์ ในปี 2025 จะมีขนาดเศรษฐกิจโลกถึง 100 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ

- ☐ ปัจจุบัน เทคโนโลยีที่ถูก Disrupt และกระทบกับสศค. คือ Mobile Banking และ Cloud technology ทำให้สศค.ต้องเร่งปรับตัวให้เท่าทันสถานการณ์ในโลกยุคปัจจุบันเพิ่มมากขึ้น จึงถือเป็นโอกาส และความท้าทายให้ สศค. ดังนี้
- ☐ โอกาสในการเสริมศักยภาพการแข่งขันการจำนำที่ต้องใช้เทคโนโลยี เพื่อลดต้นทุนทั้งสศค. และลูกค้า

□ โอกาสสนับสนุนของนโยบายภาครัฐ อาทิ แผน National e-Payment NDID

ความท้าทายต่อความหวังของผู้ตรวจประเมินจากกระทรวงการคลังที่ต้องการให้ สศค. ใช้เทคโนโลยี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยลดต้นทุนการดำเนินงาน

2) เทคโนโลยีการบริการทางการเงิน (Fintech)



เทคโนโลยีการบริการทางการเงินเรียกอย่างย่อว่า “Fintech” มีที่มาจากคำว่า Finance ผสมกับคำว่า Technology เกิดขึ้นพร้อมๆ กับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว (Disruptive Technology) โดยเป็นการนำเทคโนโลยียุคดิจิทัลมาแนะนำผลิตภัณฑ์และการบริการทางการเงิน ทำให้การบริการทางการเงินมีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าผู้รับบริการ จากการทำธุรกรรมทางการเงินที่ต้องทำแบบเผชิญหน้า ด้วยเอกสาร มาทำแบบเบ็ดเสร็จบนโทรศัพท์มือถือหรือคอมพิวเตอร์ได้ ปัจจุบัน Fintech ในโลกและในประเทศไทย มีการพัฒนาในหลากหลายรูปแบบ สามารถจำแนกเป็น 8 ประเภทได้

(1) สกุลเงินดิจิทัล (Cryptocurrency) เป็นเงินสกุลหนึ่งในรูปแบบของดิจิทัล โดยใช้เทคโนโลยีเครือข่ายการเก็บบัญชีธุรกรรมออนไลน์ (Block-chain) เป็นกรอบโครงสร้างและกระบวนการทำงาน (Platform) โดยสกุลแรกที่เกิดขึ้นคือ Bitcoin เป็นสกุลเงินดิจิทัลสำคัญของโลกและใช้กันค่อนข้างแพร่หลาย สำหรับสกุลเงินดิจิทัลอื่นๆ เป็นที่รู้จักมากขึ้นในกลุ่มคนทั่วไป เช่น Ethereum, Bitcoin Cash, Litecoin, Ripple รวมทั้งมีการใช้ Platform Block-chain ในการออกสกุลเงินดิจิทัล (Initial Coin Offering: ICO) ในการระดมทุนเข้าช่วยเหลือที่ผู้ลงทุนจะจ่ายเงินเพื่อแลกกับหุ้น แต่พวกเขาจะได้รับเงินสกุลดิจิทัลที่จับต้องไม่ได้เป็นสิ่งที่ตอบแทน

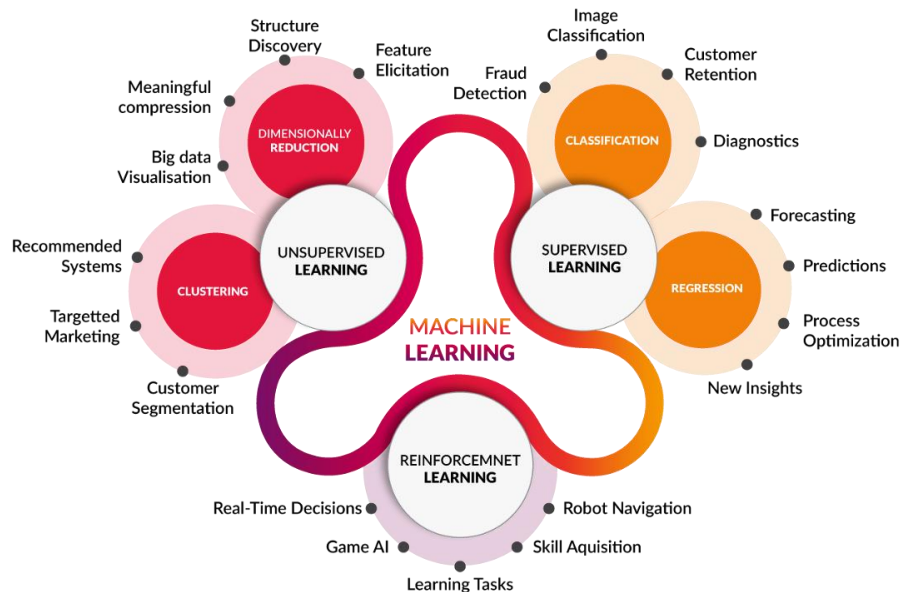
(2) เทคโนโลยี Block-chain เป็นเทคโนโลยีที่มีความปลอดภัย มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือ ของข้อมูลสูง เนื่องจากไม่ต้องอาศัยคนกลาง (centralized trusted party) มาทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบความ

ถูกต้อง แต่ใช้การกระจายบัญชีและให้ระบบคอมพิวเตอร์ทำการตรวจสอบธุรกรรมและยืนยันความมีตัวตนให้ถูกต้องครบทุกบัญชีแทน ปัจจุบันมีการนำ Block-chain มาใช้เป็น Platform ในการพิสูจน์และรับรองความมีตัวตน (Authentication) ในการทำธุรกรรมธุรกรรมออนไลน์ ที่ต้องการความถูกต้อง แม่นยำ และมีความปลอดภัยสูง จึงคาดว่าจะมี ผลกระทบและการให้บริการที่ใช้Platform ดังกล่าวเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก และเติบโตอย่างรวดเร็วคาดว่าจะภายในปี 2025 อาจมีมูลค่าสูงถึง 20 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ ทั้งนี้ อุตสาหกรรมการเงินเป็นอุตสาหกรรมแรกๆที่นำplatform นี้มาใช้ นอกจากเพื่อพัฒนาเงินดิจิทัลแล้ว ยังนำมาใช้ในการพัฒนาระบบการซื้อ-ขายหลักทรัพย์ การให้สินเชื่อ การโอนเงินข้ามประเทศ ซึ่งจะส่งผลให้ต้นทุนการให้บริการต่ำ มีความปลอดภัยสูง แทนระบบเดิม



(3) Multiple Currency e-Wallet ในช่วง 4-5 ปีที่ผ่านมาได้เกิด Digital Wallet ขึ้นมากมาย ทำให้เกิดสังคมไร้เงินสด (Cashless Society) สำหรับประเทศไทยได้ ตั้งแต่ปี ๒๐๑๘ มีสถาบันการเงินแทบทุกแห่งที่ได้ออกผลิตภัณฑ์ (Application) บนมือถือสามารถรับจ่าย โอนเงินบนกระเป๋าเงินอิเล็กทรอนิกส์ของลูกค้าได้โดยอัตโนมัติ นอกจากนั้นบางสถาบันการเงิน และบริษัทที่มีชื่อเสียงในตลาด modern trade ยังพัฒนา e-Wallet ให้สามารถทำธุรกรรมต่างสกุลเงินเพื่อใช้ในต่างประเทศได้ด้วย สำหรับแอปพลิเคชันที่นิยมใช้ ได้แก่ Apple Pay Samsung Pay Alipay True wallet ฯลฯ

(4) Payment Security เป็น Platform ที่สถาบันการเงินพัฒนาขึ้น เพื่อให้การทำธุรกรรมทางการเงินมีระดับความปลอดภัยเพื่อป้องกัน อาชญากรรมทางไซเบอร์ รวมถึงปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานของเว็บไซต์ให้มีความเสถียรและยากต่อการถูกโจมตีทางไซเบอร์ เทคโนโลยีที่นำมาใช้ ได้แก่ เทคโนโลยี Block-chain Biometric technology เช่น การจดจำใบหน้า สแกนม่านตา สแกนลายนิ้วมือ ฯลฯ



(5) Machine Learning มีการนำเครื่องจักรเพื่อการเรียนรู้(machine learning) มาใช้ในวงการเงินอย่างแพร่หลายมากขึ้น โดยสถาบันการเงินหลายแห่งสามารถนำข้อมูลจำนวนมาก (big data) และเชิงลึก (insight) ที่เกี่ยวกับพฤติกรรม ความคาดหวัง และการตอบรับของผู้ใช้บริการ มาวิเคราะห์และออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น รวมถึงพัฒนาวิธีการสื่อสารแบบส่วนบุคคล (personalization) ให้ตรงกับLifestyle ของลูกค้ารายคน

(6) Chat-bots เป็นโปรแกรมคอมพิวเตอร์หนึ่ง ที่มีไว้สื่อสารโดยให้คอมพิวเตอร์สามารถสนทนากับมนุษย์อย่างรู้เรื่องโดยอัตโนมัติ โดยทำให้มีความอัจฉริยะ (intelligence) ที่สามารถตอบสนองและตัดสินใจได้อย่างถูกต้องแม่นยำได้ใกล้เคียงกับมนุษย์หรือบางกิจกรรมทำได้ดีกว่ามนุษย์ ปัจจุบันมีการนำ chat-bot มาสนับสนุนการตอบคำถามในระบบบริการลูกค้า (Call-center) ทำให้ตอบคำถามมีความรวดเร็ว มีมาตรฐานในการตอบ รวมทั้งใช้ในการนำเสนอข่าวสาร โปรโมชัน ประกาศข้อกฎหมายในสังคมออนไลน์ และในอนาคตอันใกล้จะมีการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพโดยนำ Natural Language Processing (NLP) และ Natural Language Understanding (NLU) มาใช้ เพื่อช่วยให้ Chat-bot เข้าใจภาษามนุษย์ รูปประโยค ความหมายที่มนุษย์ต้องการสื่อให้ดีขึ้น

(7) Big Data analytics “Big Data” คือข้อมูลขนาดใหญ่มากที่เดิมซอฟต์แวร์ หรือฮาร์ดแวร์ธรรมดาไม่สามารถจัดการหรือวิเคราะห์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ความก้าวหน้าเทคโนโลยีในปัจจุบันทำให้สถาบันการเงินหลายแห่งสามารถนำข้อมูลขนาดใหญ่ มาวิเคราะห์ “personalization” ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลูกค้ารายคนไม่ว่าจะเป็นข้อมูล demographics ,social data, ข้อมูลการทำธุรกรรม, ประวัติการใช้งานผ่านมือถือและเว็บไซต์ ฯลฯ มาตอบโจทย์พฤติกรรมของลูกค้า และนำมาใช้ในการออกแบบเพื่อสามารถให้บริการอย่างไร้รอยต่อ (Customer centric) รวมทั้งบางสถาบันการเงินนำข้อมูลจาก Big data analytic

ไปทำงานคู่กับ Machine Learning เพื่อให้การพยากรณ์(Predictive) ได้ข้อมูลที่แม่นยำขึ้นจะช่วยการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ลดการฉ้อโกง ความเสียหายได้

(8) AI & Robot Advisors สถาบันการเงินหลายแห่งเริ่มนำหุ่นยนต์ประดิษฐ์ ที่มีความเป็นปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เข้ามามีบทบาทในการนำเสนอการให้บริการทางการเงินหลายๆ ผลิตภัณฑ์เช่น การแนะนำการลงทุนด้วยการใช้ Robot advisor เพื่อให้บริการจัดการPortfolio และการทำ Asset allocation ให้สอดคล้องกับความต้องการผลตอบแทนและความเสี่ยงที่รับได้ของลูกค้าแต่ละรายโดยอัตโนมัติ



เทคโนโลยีการบริการทางการเงินดังกล่าว จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมการรับจำนำ จำเป็นที่ สศค. ต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับเทคโนโลยีใหม่ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน รองรับกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมดิจิทัล

3.1.2 แนวโน้มด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากการศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการของ สศค. โดยอ้างอิงจากคณะทำงานจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร คณะวิทยาการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ข้อสรุปว่าแนวโน้มการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้งานสำหรับ สศค. มีดังต่อไปนี้

- 1) Blockchain เทคโนโลยี Blockchain เหมาะกับทาง สศค. ในส่วนของการนำมาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลการทำธุรกรรม เป็นเทคโนโลยีที่ป้องกันการแก้ไขจากบุคคลใดคนหนึ่ง โดยไม่สามารถตรวจสอบได้
- 2) Artificial Intelligence (AI) การนำเทคโนโลยี AI เพื่อเป็นการลดการทำงานของมนุษย์ โดยในส่วนของเทคโนโลยีนี้ สามารถนำมาประยุกต์ใช้งานได้หลายส่วนงานภายใน สศค. เช่นงานวิเคราะห์ข้อมูล งานการตรวจสอบความผิดปกติของรายการทางการเงิน เป็นต้น
- 3) BYOD (Bring your own Device) สศค. ประสบปัญหาของการเพิ่มขึ้นของอุปกรณ์ที่สามารถเข้าถึงระบบเครือข่ายขององค์กรได้ เนื่องจากบุคลากรมีแนวโน้มในการนำอุปกรณ์ส่วนตัว เช่น คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก สมาร์ทโฟน และ แท็บเล็ต มาใช้ในที่ทำงาน โดยอุปกรณ์ดังกล่าวควรได้รับการบริหารจัดการที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลและระบบที่สำคัญขององค์กร

4) OS & Smart Device ระบบปฏิบัติการในปัจจุบันถูกพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งระบบปฏิบัติการที่องค์กรนิยมนำมาใช้คือระบบปฏิบัติการ Window ซึ่งปัจจุบันเวอร์ชันล่าสุดคือ Window 10 ที่มีพัฒนาจากเวอร์ชันเดิม เนื่องจากเป็นระบบปฏิบัติการที่ถูกออกแบบมาให้สามารถใช้งานได้ทั้งบนเครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องคอมพิวเตอร์แท็บเล็ต ส่งผลให้บุคลากรจำเป็นต้องเรียนรู้การใช้งานในมุมมองใหม่ และส่งผลให้การดำเนินงานบางอย่างอาจล่าช้าเนื่องจากต้องใช้เวลาในการสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงนี้

5) Private Cloud Storage การจัดสรรทรัพยากรเครื่องแม่ข่ายในปัจจุบันของ สศค. ใช้หลักการจัดสรรเครื่องคอมพิวเตอร์เสมือนผ่านโปรแกรม VMware ดังนั้นในอนาคตอาจพิจารณาการใช้ VCloud ซึ่งเป็นซอฟต์แวร์บริหารจัดการเครื่องคอมพิวเตอร์เสมือนในลักษณะ cloud เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อสร้าง private cloud ภายในองค์กรและลดภาระในการบริหารจัดการเครื่องแม่ข่ายของผู้ดูแลระบบ

6) Enterprise Social Network เครือข่ายสังคมออนไลน์เช่น Facebook หรือ Line สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้เพื่อเพิ่มช่องทางการสื่อสารได้

7) Hybrid Cloud Service วิวัฒนาการก้าวต่อไปของ Cloud Computing คือการผสมผสานการใช้งาน Private Cloud ขององค์กรกับระบบที่ต้องการความมั่นคงปลอดภัย และใช้งาน Public Cloud ของผู้ให้บริการกับระบบหรือข้อมูลบางส่วนขององค์กรซึ่งไม่จำเป็นต้องปกปิดเป็นความลับ

3.1.3 สังคมไร้เงินสด (Cashless society)

ปัจจุบัน ประเทศไทยกำลังเตรียมตัวเข้าสู่สังคมไร้เงินสด (Cashless Society) โดยมีระบบพร้อมเพย์ (Prompt Pay) เป็นตัวนำร่อง ระบบนี้จะเข้ามามีบทบาทกับคนไทยและสังคมไทยอย่างไร ในบทความนี้ ดร. รัฐศาสตร์ กรสูต ผอ.อาวุโส สำนักส่งเสริมธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน) หรือ ETDA กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ได้ให้ข้อมูลที่มีประโยชน์ และมุมมองต่อแวดวงการเงินว่า

สำหรับประเทศไทยนั้นมีแนวโน้มของการเป็น Cashless Society อย่างเห็นได้ชัด โดยไทยมีกฎหมายธุรกรรมทางการเงินอิเล็กทรอนิกส์เป็นประเทศแรก ๆ ในแถบอาเซียน โดยมีการนำแม่บทกฎหมาย e-Commerce Law ของสหประชาชาติมาปรับใช้และร่างเป็นกฎหมายของประเทศไทยชื่อว่า พรบ. ธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งประกาศใช้ครั้งแรกในปี พ.ศ. 2544 โดยเป็นกฎหมายที่รองรับการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ให้มีผลทางกฎหมาย ไม่ว่าจะเป็นการประกอบธุรกรรมใด ๆ ทางออนไลน์ ตลอดจนข้อความยืนยันการซื้อขายทางอีเมลไลน์ หรือข้อความอิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ นั้น ให้สามารถใช้เป็นหลักฐานได้ทางกฎหมายได้



จากการเปลี่ยนแปลงจากกระแสดิจิทัล (Wave of Digital Disruptive) ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนผ่านจากการผลิตสื่อในรูปแบบเทปและซีดี เริ่มเปลี่ยนไปเป็นดิจิทัล การเพิ่มจำนวนขึ้นของสื่อออนไลน์ต่าง ๆ จากสิ่งพิมพ์ไปสู่ดิจิทัลในช่วง พ.ศ. 2548 หรือแม้กระทั่งการค่อย ๆ ประกาศปิดตัวของสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ในปัจจุบัน อินเทอร์เน็ตล้นแล้วแต่เป็นปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงโลกไปอย่างสิ้นเชิง ส่งผลไปถึงวงการการเงินที่เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากในรูปแบบการใช้เงินกระดาษไปสู่เงินอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้นซึ่งเห็นได้ชัดเจนในปัจจุบัน

และคาดว่าประเทศไทยจะเข้าสู่ยุค Cashless Society หรือยุคสังคมไร้เงินสด ในช่วงหลังปี พ.ศ. 2563 ในที่สุด และสำหรับประเทศที่มีนโยบาย Cashless Society อย่างเต็มตัว เช่น ประเทศสวีเดน ที่เป็นประเทศแรกในสหภาพยุโรปที่ได้ประกาศเลิกใช้เงินสดทั้งประเทศ และหันไปใช้ระบบการเงินแบบดิจิทัลเข้ามาทดแทนเป็น Cashless Society อย่างเต็มตัว ก็ถือเป็นตัวอย่างของ Cashless Society ได้เป็นอย่างดี

3.1.4 การปรับตัวของสถาบันการเงินและ E-Commerce

เมื่อเทคโนโลยีเปลี่ยน ความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยน ผู้ให้บริการจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ในยุคไร้พรมแดนที่ผู้บริโภคสามารถซื้อ-ขายสินค้าได้ทุกที่ทุกเวลาที่ต้องการ ปัจจุบันสถาบันการเงินต่าง ๆ รวมไปถึงผู้ให้บริการ เริ่มเข้ามาในตลาดออนไลน์มากขึ้นเพื่อรองรับความต้องการของผู้ใช้ ไม่ว่าจะเป็นการให้บริการในรูปแบบของ Internet banking, การโอนเงินผ่านระบบบาทเน็ต (สำหรับการโอนเงินครั้งละมาก ๆ), การใช้บัตรแทนเงินสด ตลอดจนการให้บริการในรูปแบบของ e-Money โดยเฉพาะ e-Money นี้ถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญสำหรับธุรกรรมออนไลน์และ e-Commerce เลยก็ได้ โดยเราพบว่า e-Money มีการเติบโตเร็วมาก โดยเติบโตเฉลี่ย 2 ดิจิตต่อปีต่อเนื่องมาตลอด และมี

อัตราการเติบโตสะสม (CAGR) จากช่วงปี 53-58 สูงสุดถึง 31เปอร์เซ็นต์ และในปีล่าสุด (2563) เติบโตสูงถึง 41 เปอร์เซ็นต์ สูงที่สุดเมื่อเทียบกับรูปแบบของการทำธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์รูปแบบอื่น ตามภาพที่ 3.4.1

ภาพที่ 3 – 1 แนวโน้มการให้บริการธนาคารและระบบชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์

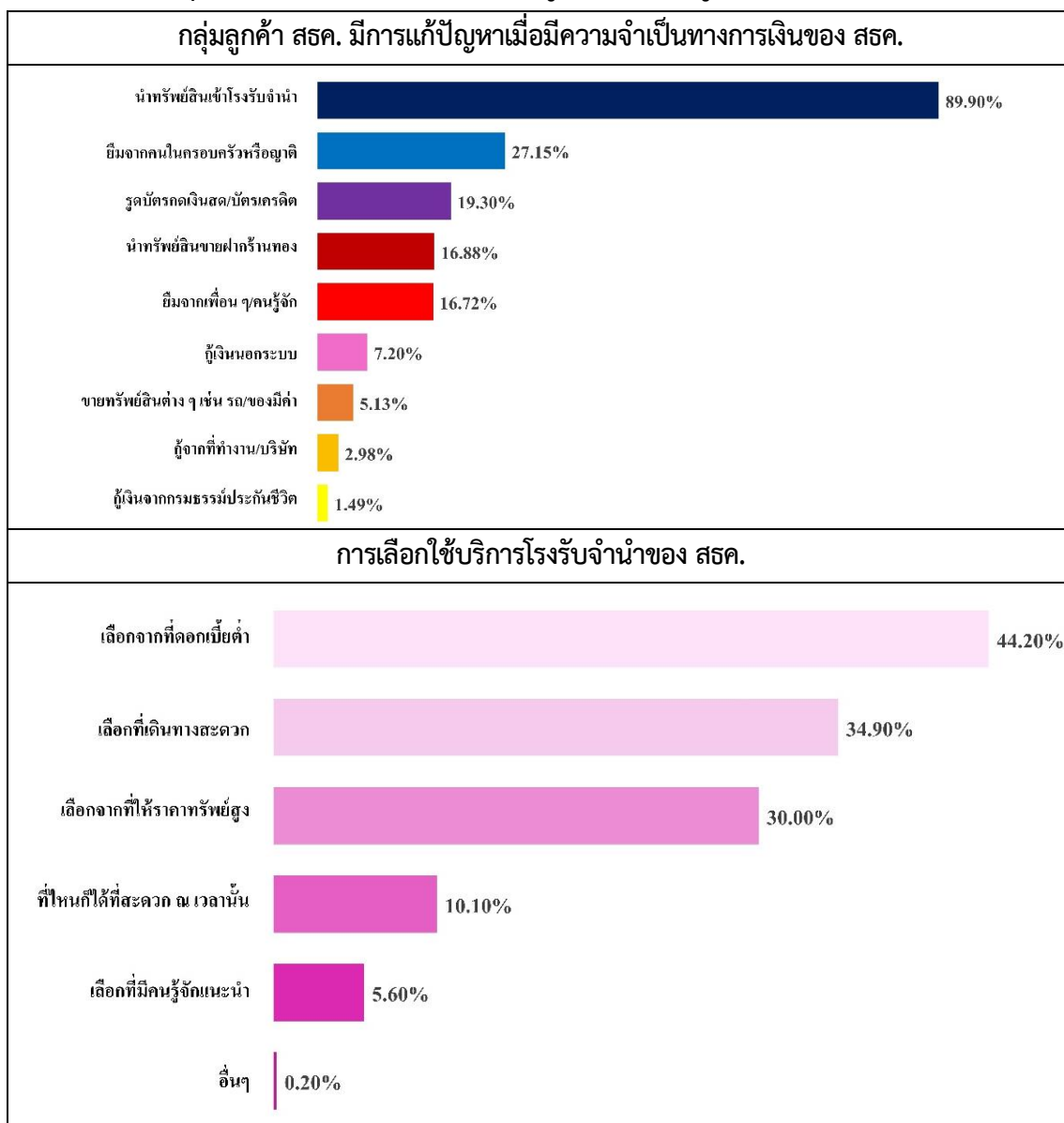


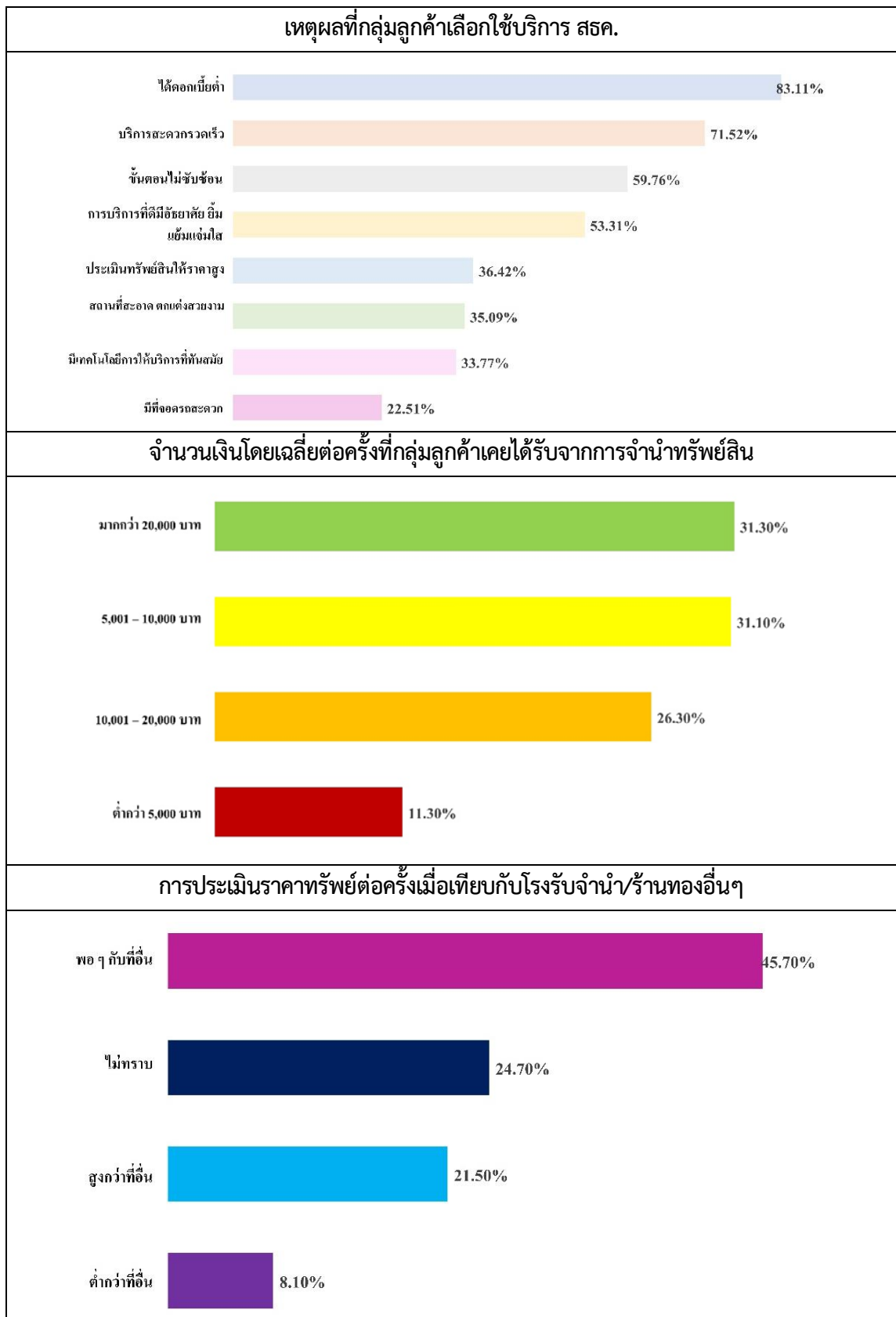
3.2 ปัจจัยภายใน

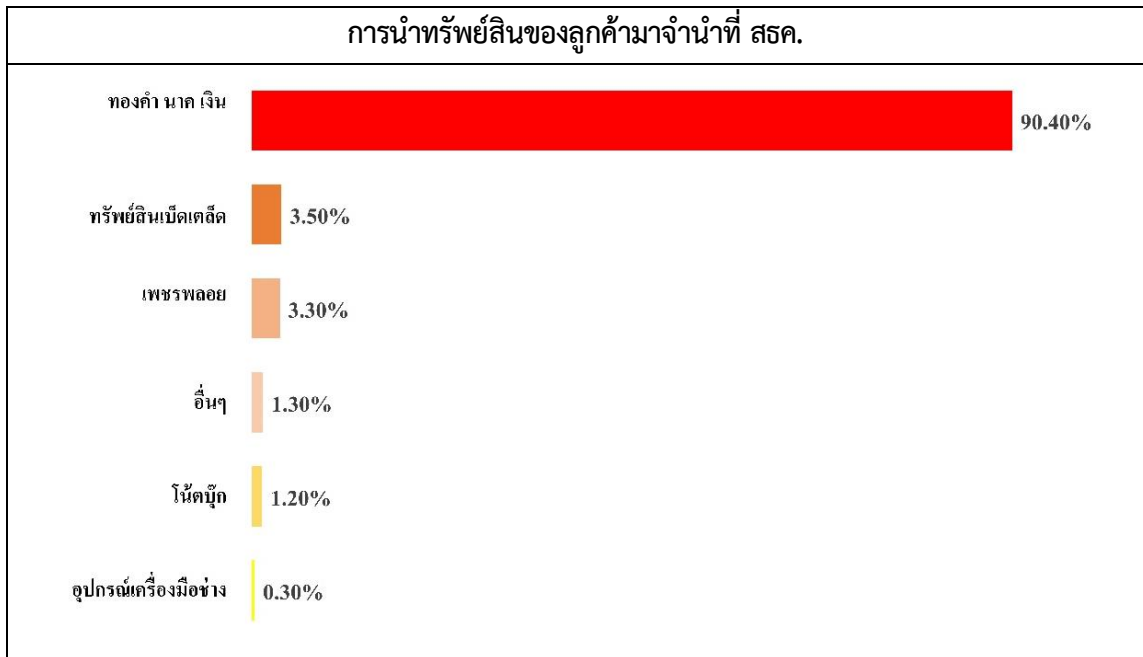
3.2.1 ความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของ สศค.

จากผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และไม่ใช้บริการ จำแนกตามเหตุผลในการเลือกใช้บริการ ความถี่ในการใช้บริการ ปริมาณการรับจำนำต่อครั้ง ช่วงเวลาที่มาใช้บริการ ประเภททรัพย์สิน ลักษณะการไถ่ถอน ความเห็นของผู้ประมวลทรัพย์สิน และช่องทางที่ทำความรู้จักกับสศค. สามารถสรุปได้ตามแผนภาพที่ 3 – 2

ภาพที่ 3 – 2 สรุปผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและผู้ไม่ใช้บริการจํานำ ประจำปี 2566







ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจในการมาใช้บริการที่สถานธนานุเคราะห์ (สธค.)

(1) **ด้านผลิตภัณฑ์** พบว่า โดยรวมลูกค้ามีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด โดยสถานธนานุเคราะห์ (สธค.) มีระยะเวลาไถ่ถอนทรัพย์สินจำนำเหมาะสมอยู่มีความพึงพอใจระดับมากที่สุด เป็นลำดับแรก รองลงมา ได้แก่ วันและเวลาที่เปิดของสถานธนานุเคราะห์ (สธค.) การให้บริการมีความเหมาะสม โดยสถานธนานุเคราะห์ (สธค.) เป็นโรงรับจำนำ ที่น่าเชื่อถือในการใช้บริการ เป็นลำดับที่สาม และลำดับที่น้อยที่สุด ได้แก่ สถานธนานุเคราะห์ (สธค.) ได้นำทรัพย์สินหลุดจำนำที่นำมาประมูล อยู่ในสภาพดีและคุณภาพดี

(2) **ด้านราคา** พบว่า โดยรวมลูกค้ามีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด โดยสถานธนานุเคราะห์ (สธค.) มีอัตราดอกเบี้ยในการจำนำอยู่ในระดับที่เหมาะสมเทียบกับแหล่งอื่นอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นลำดับแรก รองลงมา ได้แก่สถานธนานุเคราะห์ (สธค.) ได้ให้ราคาประเมินทรัพย์สินจำนำที่มีความยุติธรรม และเหมาะสมตามสภาพและสถานการณ์ โดยสถานธนานุเคราะห์ (สธค.) ได้ให้ราคาทรัพย์สินที่เปิดประมูลมีความยุติธรรมเหมาะสมตามสภาพ เป็นลำดับที่สาม และลำดับที่น้อยที่สุด ได้แก่ สถานธนานุเคราะห์ (สธค.) ได้ให้ราคาซื้อคืนทรัพย์สินที่หลุดจำนำมีความยุติธรรมและเหมาะสม

(3) **ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย** พบว่า โดยรวมลูกค้ามีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด โดยลูกค้าสามารถติดต่อสอบถามสำนักงานสาขาของสถานธนานุเคราะห์ (สธค.) ได้สะดวกหลายช่องทาง (อาทิ โทรศัพท์ เว็บไซต์ ไลน์ เฟสบุ๊ก) เป็นลำดับแรก รองลงมา สถานธนานุเคราะห์ (สธค.) มีช่องทางด่วนที่ติดต่อได้เสมอกรณีฉุกเฉิน (อาทิ ตัวเจ้าหน้าที่) โดยสถานธนานุเคราะห์ (สธค.) มีที่ตั้งสาขาสะดวกต่อการเดินทางมาใช้บริการ เป็นลำดับที่สาม และลำดับที่น้อยที่สุด ได้แก่ สถานธนานุเคราะห์ (สธค.) มีจำนวนสาขามากเพียงพอต่อการให้บริการในท้องที่ของลูกค้า

(4) **ด้านส่งเสริมการตลาด** พบว่า โดยรวมลูกค้ามีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด โดยสถานธนาณูเคราะห์ (สศค.) มีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารผ่านช่องทางต่าง ๆ ให้ติดตามความเคลื่อนไหวอยู่เสมอ เป็นลำดับแรก รองลงมา ได้แก่ สถานธนาณูเคราะห์ (สศค.) มีช่องทางในการสื่อสารข่าวสารหลากหลายช่องทางเพียงพอ โดยสถานธนาณูเคราะห์ (สศค.) มีการจัดส่วนลดพิเศษตามเทศกาลเพียงพอ อาทิ อัตราดอกเบี้ยพิเศษช่วงใกล้เปิดเทอม เป็นลำดับที่สาม และลำดับที่น้อยที่สุด ได้แก่ สถานธนาณูเคราะห์ (สศค.) มีการจัดกิจกรรมการตลาดเพื่อประชาสัมพันธ์ข่าวสารอย่างเพียงพอ อาทิ การจัดบูธให้ความรู้ ความเข้าใจ เชิญชวนมาใช้บริการ

(5) **ด้านบุคคล** พบว่า โดยรวมลูกค้ามีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเจ้าหน้าที่ของสถานธนาณูเคราะห์ (สศค.) มีความรู้ความชำนาญในการให้บริการที่ดี แสดงออกถึงความกระตือรือร้นเต็มใจในการให้บริการแก่ลูกค้า มีการบริการด้วยอัธยาศัยสุภาพยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นลำดับแรก รองลงมา ได้แก่ เจ้าหน้าที่ของสถานธนาณูเคราะห์ (สศค.) เข้าใจความต้องการของลูกค้าและแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าโดยไม่เลือกปฏิบัติและเท่าเทียมกัน มีการอำนวยความสะดวกและให้บริการอย่างรวดเร็ว เจ้าหน้าที่สามารถให้บริการได้อย่างถูกต้อง เช่น การประเมินทรัพย์สินและการคำนวณดอกเบี้ย และลำดับที่น้อยที่สุด ได้แก่ เจ้าหน้าที่ของสถานธนาณูเคราะห์ (สศค.) มีการอธิบายขั้นตอนและให้ข้อมูลต่อลูกค้าเพียงพอต่อการตัดสินใจ

(6) **ด้านการสร้างและนำเสนอลักษณะทางกายภาพ** พบว่า โดยรวมลูกค้ามีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเจ้าหน้าที่ของสถานธนาณูเคราะห์ (สศค.) มีการแต่งกายสุภาพที่สะท้อนความเป็นเอกลักษณ์ของสถานธนาณูเคราะห์ เป็นลำดับแรก รองลงมา ได้แก่ สถานธนาณูเคราะห์ (สศค.) มีอุปกรณ์และเครื่องมือสแกนนิ้วที่ทันสมัยและพร้อมให้บริการ มีการจัดระบบรักษาความปลอดภัยสร้างความมั่นใจให้กับผู้ให้บริการ เป็นลำดับที่สาม และลำดับที่น้อยที่สุด ได้แก่ สถานธนาณูเคราะห์ (สศค.) มีสถานที่จอดรถสะดวกและพอเพียงไว้บริการกับลูกค้าที่ใช้บริการ

(7) **ด้านกระบวนการ** พบว่า โดยรวมลูกค้ามีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเจ้าหน้าที่ของสถานธนาณูเคราะห์ (สศค.) ในการอธิบายขั้นตอนการให้บริการ ตามลำดับ ก่อน – หลัง ความรวดเร็วในการใช้บริการด้านต่างๆ ของสถานธนาณูเคราะห์ (สศค.) ในแต่ละขั้นตอน เป็นลำดับแรก รองลงมา ได้แก่ เจ้าหน้าที่ของสถานธนาณูเคราะห์ (สศค.) มีการขานเรียกชื่อผู้ให้บริการตามลำดับให้ได้ยินชัดเจน การตรวจสอบตัวตนในการใช้บริการโดยใช้บัตรประชาชนซึ่งสะดวกไม่ยุ่งยาก โดยสถานธนาณูเคราะห์ (สศค.) มีระบบการจัดลำดับคิวผู้ให้บริการในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม สถานธนาณูเคราะห์ (สศค.) มีการแจ้งราคาทรัพย์สินและเงื่อนไข อาทิ ระยะเวลาไถ่ถอน และอัตราดอกเบี้ยเพื่อการตัดสินใจ สถานธนาณูเคราะห์ (สศค.) มีการแจ้งถึงสภาพความสมบูรณ์และข้อบกพร่องของทรัพย์สินให้ทราบก่อนรับจำนำ เป็นลำดับที่สาม และลำดับที่น้อยที่สุด ได้แก่ เจ้าหน้าที่ของสถานธนาณูเคราะห์ (สศค.) มีการแสดงการเก็บรักษาทรัพย์สินต่อหน้าผู้ให้บริการ ทั้งนี้ส่วนการให้บริการในด้านการจำนำ ลูกค้ามีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด



ข้อเสนอแนะ ความต้องการและความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อสำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.)

1. ความต้องการของพนักงาน นอกเหนือจากที่ได้รับ จากการสำรวจพนักงานเสนอแนะในประเด็นต่างๆ ดังนี้ ให้มีการขยายเพดานเงินเดือน การสนับสนุนค่าเช่าบ้าน การจัดให้พนักงานสามารถนำทรัพย์สินมาจำนำกับ สธค. ได้ การมีค่าเดินทาง การรักษาพยาบาลที่ไม่ต้องสำรองจ่าย ค่ารักษาพยาบาลที่เพิ่มขึ้น และไม่ต้องการทำงานวันหยุด เสาร์อาทิตย์
2. ความคาดหวังที่พนักงานคาดหวัง (นอกเหนือความต้องการขั้นพื้นฐาน) จากการสำรวจพนักงานมีความคาดหวังในประเด็นต่างๆ ดังนี้

ด้านผลตอบแทน

- การประเมินขึ้นเงินเดือนไม่ต้องขึ้นกับเงินที่มีจำนวนจำกัดของแต่ละส่วนงาน
- ความก้าวหน้าในตำแหน่งและควมมีการปรับฐานเงินเดือนให้เพียงพอต่อค่าครองชีพในปัจจุบัน
- การปรับเปลี่ยนสวัสดิการให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันและมีการพัฒนาบุคลากร
- โครงการจ้างพนักงานทำงานต่อหลังเกษียณ

ด้านความปลอดภัยในการทำงาน ปัจจุบันยังไม่มีระบบการป้องกันอย่างเพียงพอ

ด้านการเจริญเติบโตขององค์กร

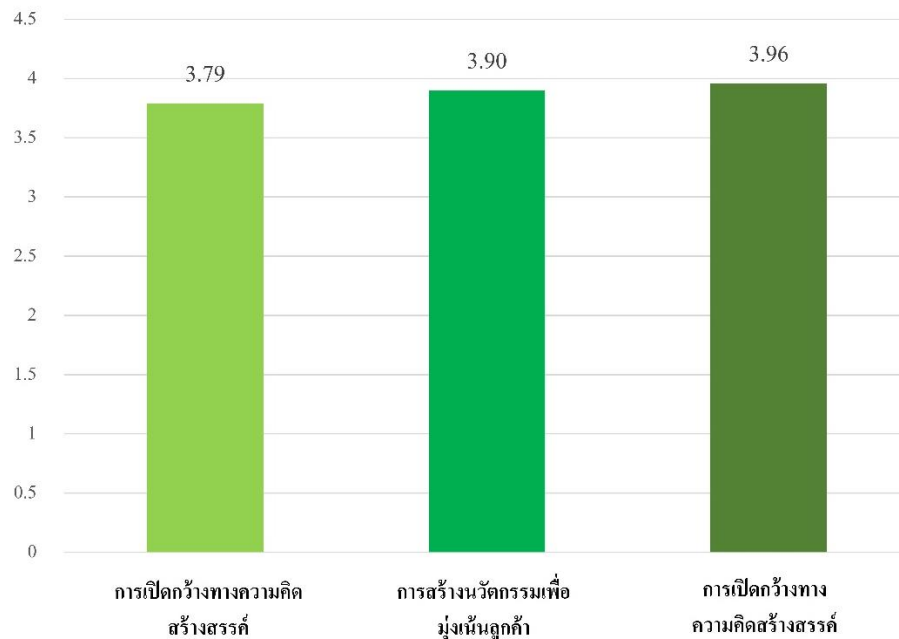
- ความคาดหวังที่จะเห็นการเติบโตของสำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) ในธุรกิจการรับจำนำที่นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้สามารถแข่งขันกับธุรกิจคู่แข่งได้เป็นที่รู้จัก มีชื่อเสียง
- การสร้างภาพลักษณ์โรงรับจำนำในแบบอย่างดี นำองค์กรออกสู่ตลาดมากขึ้น
- คาดหวังในการเป็นนิติบุคคล

ด้านอื่นๆ

- โครงการจ้างพนักงานทำงานต่อหลังเกษียณ
- ไม่ต้องการทำงานวันหยุด เสาร์อาทิตย์

3. ข้อเสนอแนะของพนักงานด้านความผูกพันต่อสำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) จากการสำรวจพนักงานมีความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ ดังนี้ การมีกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร เช่น จัดกิจกรรมประชุมหรือสัมมนาพนักงานทุกฝ่ายเพื่อพบปะและสร้างความสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงานและต่างสาขา จะได้รู้จักกันมากขึ้น กิจกรรมทำบุญครบรอบวันสถาปนา สธค. กีฬาเชื่อมความสัมพันธ์ การทำกิจกรรมเพื่อสังคม ปลูกป่า สัมมนาเชิงอนุรักษ์

1.6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมในองค์กร พบว่าการเปิดกว้างทางความคิด สร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้า และวัฒนธรรมมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม ระดับความคิดเห็นในระดับมาก ดังภาพที่



ภาพที่ 6 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมในองค์กร

หมายเหตุ : ค่าเฉลี่ย 4.24 - 5.00 หมายถึง ระดับการรับรู้ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.43 - 4.23 หมายถึง ระดับการรับรู้ในระดับมาก ถึงมากที่สุด

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมในองค์กร

(1) การเปิดกว้างทางความคิดสร้างสรรค์ ผลการสำรวจพบว่า พนักงานโดยรวมมีความคิดเห็นในด้านการเปิดกว้างทางความคิดสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก โดยความคิดเห็นในการนำประสบการณ์ในการทำงานมาสร้างสรรค์อยู่ในระดับมากเป็นลำดับแรก รองลงมา คือ การจัดการส่งเสริมบุคลากร ให้มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง และลำดับสุดท้าย คือ การจัดการให้ความสำคัญในการยอมรับการทำงานของบุคลากร ที่กล้าเสี่ยง กล้าคิดสิ่งใหม่ๆ

(2) การสร้างนวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้า พบว่า พนักงานโดยรวมมีความคิดเห็นในด้านการสร้างนวัตกรรมเพื่อมุ่งเน้นลูกค้า อยู่ในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นที่ สชค.ให้ความสำคัญการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อให้เกิดศักยภาพที่แตกต่างทางการตลาดอยู่ในระดับมากเป็นลำดับแรก รองลงมา คือ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ๆ ของ สชค. และลำดับสุดท้าย คือ การเปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงการทำงานที่เพิ่มประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



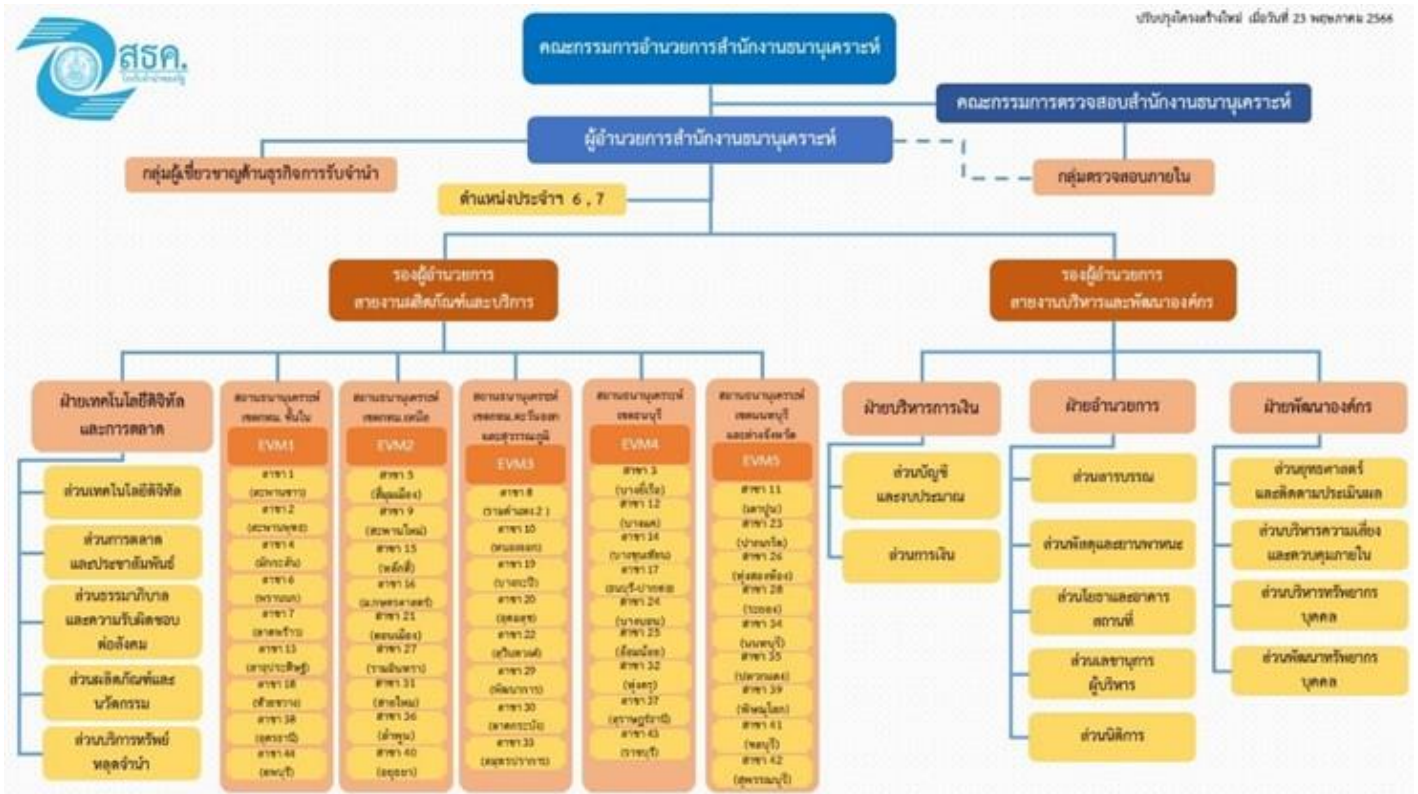
(3) **วัฒนธรรมมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม** พบว่า พนักงานโดยรวมมีความคิดเห็นด้านวัฒนธรรมมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม อยู่ในระดับมาก โดยการให้ความสำคัญและยอมรับ เคารพบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนารูปแบบการทำงานที่แตกต่างจากเดิมอยู่ในระดับมากเป็นลำดับแรก รองลงมา คือ การให้ความสำคัญในการยอมรับความแตกต่างทางความคิดของบุคลากร และลำดับสุดท้าย คือ การจัดการ โดยไม่มีการขัดขวางจากระบบ มีการส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อปรับปรุงคุณภาพการทำงาน

(4) **ความคิดเห็นของพนักงานในการกำหนดช่วงเวลาในการให้บริการสาขาของสำนักงานธนารักษ์** พบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในการกำหนดช่วงเวลาในการให้บริการของสศค. คือวันและเวลา “เปิด” ทำการของสาขา วันจันทร์ - วันศุกร์ เวลา 08.00 – 16.30 น. หมายเหตุ: ทำงาน 5 วันทำการ หยุด 2 วัน และกำหนดเวลาพักกลางวัน วันละ 1 ชั่วโมง ร้อยละ 79.15 % เป็นอันดับที่ 1 รองลงมาได้แก่ วัน และเวลา “เปิด” ทำการของสาขา วันจันทร์ - วันอาทิตย์ เวลา 08.00 – 16.30 น. (สาขา สามารถกำหนดวันทำการภายในสาขา แต่ไม่เกิน 5 วันทำการ หมายเหตุ: ทำงาน 5 วันทำการ หยุด 2 วัน และกำหนดเวลาพักกลางวัน วันละ 1 ชั่วโมง) ร้อยละ 11.17% เป็นอันดับที่ 2 วัน และเวลา “เปิด” ทำการของสาขา วันจันทร์ - วันศุกร์ เวลา 09.00 – 17.30 น. หมายเหตุ: ทำงาน 5 วันทำการ หยุด 2 วัน และกำหนดเวลาพักกลางวัน วันละ 1 ชั่วโมง ร้อยละ 9.36 % เป็นอันดับที่ 3 อื่นๆ วันจันทร์ถึงวันศุกร์ 9.00-17.30น. ไม่พักกลางวัน เปิดทุกวัน ร้อยละ 2.71% เป็นอันดับที่ 4 วัน และเวลา “เปิด” ทำการของสาขา วันพุธ - วันอาทิตย์ เวลา 08.00 – 16.30 น. หมายเหตุ: ทำงาน 5 วันทำการ หยุด 2 วัน และกำหนดเวลาพักกลางวัน วันละ 1 ชั่วโมง ร้อยละ 1.5% เป็นอันดับที่ 5 ตามลำดับ

3.2.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

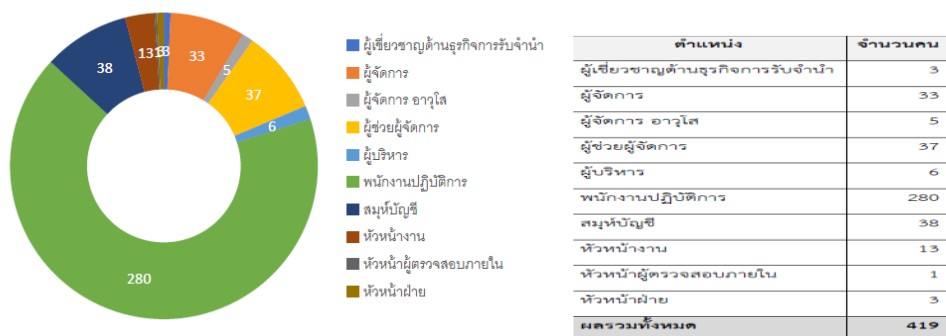
สศค. ได้จัดแบ่งโครงสร้างองค์กรตามลักษณะของภารกิจหลักในการดำเนินงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็น ผู้อำนวยการ 1 ท่าน รองผู้อำนวยการ 2 ท่าน และคณะกรรมการตรวจสอบฯ โดยพิจารณาจากโครงสร้างองค์กร ภาพที่ 2.12

ภาพที่ 2.12 โครงสร้างองค์กร สธค.



จากการวิเคราะห์สารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resources Information) ของสธค. พบว่าปัจจุบันมีการครองตำแหน่ง 383 คน (ข้อมูล ณ กันยายน 2566) จำแนกเป็นเพศชาย 126 คน และเป็นเพศหญิง 257

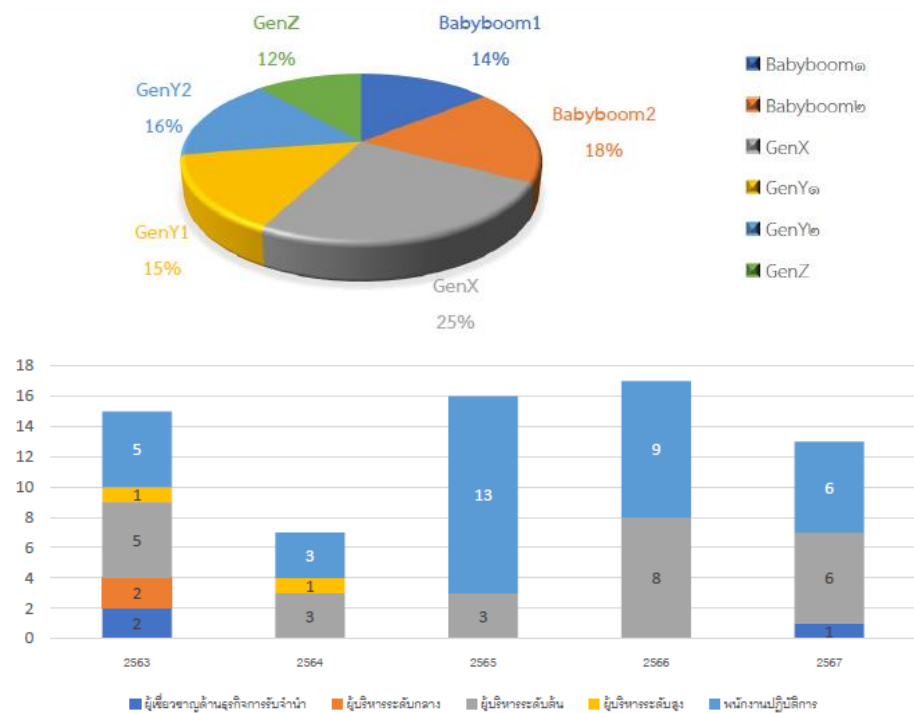
ภาพที่ 3 - 3 โครงสร้างอัตรากำลัง และ โครงสร้างตำแหน่งพนักงาน



พนักงานสธค. มีอายุเฉลี่ย 44 ปี ส่วนใหญ่อยู่ในวัยกลางคนเป็นรุ่น Gen X & Gen Y (อายุ 35 -50 ปี) ประมาณร้อยละ 40 เป็นวัยผู้สูงอายุเป็นรุ่น Baby boom (อายุมากกว่า50 ปี) ร้อยละ

32 และหนุ่มสาวเป็นรุ่น Gen Y และ Gen Z (อายุต่ำกว่า 35 ปีลงมา) มีร้อยละ 28 ตามลำดับ (แผนภาพที่ ..) และเนื่องจากพนักงานมีสัดส่วนของผู้สูงอายุค่อนข้างมาก ทำให้ในช่วงอีก 5 ปีข้างหน้า (ปี 2567) จะมีผู้เกษียณอายุซึ่งส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งระดับผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญจำนวนถึง 68 คน คิดเป็นร้อยละ 16.22 โดยในปี 2563 จะมีผู้เกษียณรวม 15 คน จำเป็นที่สศค. ต้องมีแผนทดแทนและพัฒนาบุคลากรตำแหน่งผู้บริหาร (Succession plan) เพื่อการทดแทนตำแหน่งที่ว่างให้การเปลี่ยนผ่านงานบริหารเป็นไปด้วยความต่อเนื่อง ตามภาพที่ 3 – 4

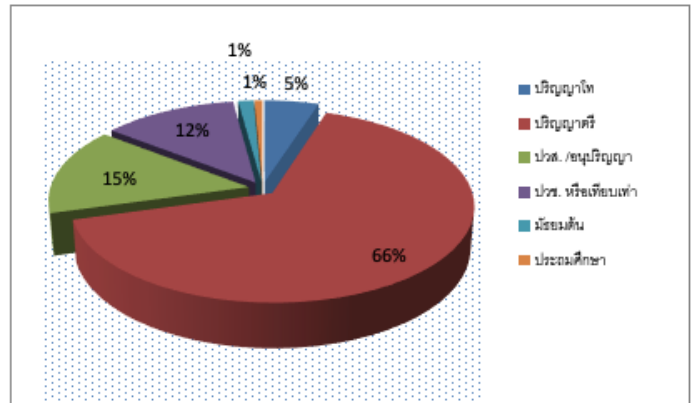
แผนภาพที่ 3 – 4 แสดงโครงสร้างอายุ และโครงสร้างผู้เกษียณอายุพนักงาน



สำหรับระดับความรู้และทักษะการปฏิบัติงานพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 275 คน คิดเป็นร้อยละ 65.63 รองลงมาเป็นประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) /อนุปริญญา/หรือเทียบเท่า จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 14.80 และมีบุคลากรที่ระดับการศึกษาประถมศึกษา จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.72 ตามภาพที่ 3 – 5

ภาพที่ 3 – 5 แสดงโครงสร้างระดับการศึกษาของพนักงานสศค.

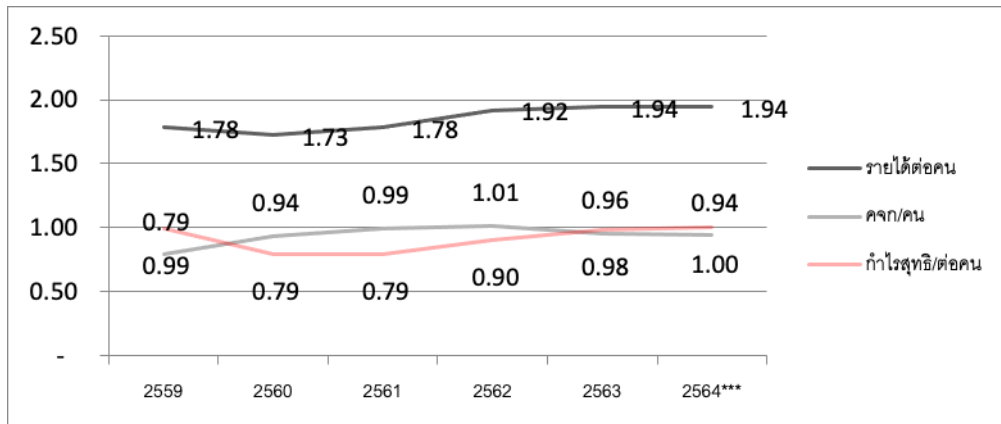
ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาโท	21	5.01
ปริญญาตรี	275	65.63
ปวส. /อนุปริญญา	62	14.80
ปวช. หรือเทียบเท่า	52	12.41
มัธยมต้น	6	1.43
ประถมศึกษา	3	0.72
ผลรวมทั้งหมด	419	100.00



เนื่องจากสศค. มีพนักงานส่วนใหญ่ที่จบการศึกษาระดับปริญญาหรือสูงกว่า ทำให้มั่นใจระดับหนึ่งว่าจะมีความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรรองรับพฤติกรรมของลูกค้าและ Disruptive technology ที่จะกระทบต่อสศค.ได้ระดับหนึ่งได้ แต่ยังมีพนักงานที่มีการศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรีและส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งสศค. จำเป็นต้องเร่งรัดให้พนักงานกลุ่มดังกล่าวมีการพัฒนาตนเองให้จบการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือให้มีการฝึกอบรมให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบเป็นการเฉพาะเพิ่มขึ้น

ในส่วนมุมมองเชิงประสิทธิภาพและขีดความสามารถของพนักงาน พบว่าค่าใช้จ่ายต่อพนักงานพนักงานระหว่างปีบัญชี 2559 – 2564 มีแนวโน้มทรงตัว ขณะที่รายได้ และกำไรต่อพนักงานมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเล็กน้อย ตามภาพที่ 3 – 6

ภาพที่ 3 - 6 แสดงผลผลิตภาพและประสิทธิภาพของพนักงานสสค. ในช่วงปี 2559 -2564



หมายเหตุ : หน่วย ล้านบาท และสำหรับปี 2564 ประมาณการโดยใช้เป้าหมายทางการเงินของสสค.

3.2.3 ผลการประเมินรัฐวิสาหกิจด้านการบริหารทุนมนุษย์(HCM)

สสค.ได้เข้าสู่ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ มีเกณฑ์การประเมินด้านการบริหารจัดการองค์กร หมวดการ บริหารจัดการด้านทุนมนุษย์ทรัพยากรบุคคล สำหรับปี 2563 มีผลการประเมินสรุป ได้ดังนี้

ประเด็นที่ดำเนินการได้

- ☐ แผนแม่บทด้านHCM ประจำปี 2561-2566 ฉบับปรับปรุงปี 2563 มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอก สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์
- ☐ มีการกำหนดเป้าหมายหรือกรอบอัตราค่าจ้างจากการวิเคราะห์ปริมาณงานของสสค.
- ☐ มีแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรที่มีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน (Salary) ผลตอบแทนจูงใจ (Incentive Pay) และผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น (Fringe Benefits) รวมทั้งมีการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับพนักงาน
- ☐ มีการกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในระดับองค์กร หน่วยงาน และระดับบุคคล โดยเริ่มมีการกำหนดตัวชี้วัดประเมินผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล ซึ่งเป็นการพัฒนาระบบประเมินผลแบบใหม่ควบคู่กับการประเมินแบบเดิม และมีการใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยนำมาเชื่อมโยงกับการปรับเลื่อนตำแหน่ง และการให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน
- ☐ มีการทบทวนสมรรถนะทั้ง Core, Managerial และ Functional Competency รายตำแหน่ง และมีการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากร

เพื่อนำไปประกอบการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)

- ☐ มีการกำหนดจรรยาบรรณและจริยธรรม และการส่งเสริมให้ระบบ HCM มีธรรมาภิบาล (HR Governance) โดยมีช่องทางในการรับฟังข้อร้องเรียนและจัดให้มีการรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของบุคลากรทุกระดับ
- ☐ มีระบบฐานข้อมูลด้าน HR ของบุคลากรและของสายงานที่ค่อนข้างครบถ้วน และมีการนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจในงานด้านธุรการ (Administration)
- ☐ มีการจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมประจำปี
- ☐ สายงาน HR มีการสร้างเครือข่ายภายนอก และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานด้าน HR

ประเด็นที่ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์

- ☐ กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ยังมิได้มีลักษณะที่เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (Operational Effectiveness) หรือการดำเนินงานประจำวันตามปกติ (Routine operation) มากกว่าเป็นกลยุทธ์ (Strategy) นอกจากนี้ ยังไม่พบการเปรียบเทียบการดำเนินงานด้าน HR (HR Benchmarking) เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์
- ☐ ถึงแม้ว่า มีการแปลงยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี แต่การกำหนดตัวชี้วัดและ เป้าหมาย ยังไม่ครอบคลุมทั้ง Output และ Outcome โดยส่วนใหญ่เป็นเชิง Output นอกจากนี้ ยังไม่สามารถแสดงให้เห็นได้ชัดเจนถึงการบูรณาการแผนงานด้านทุนมนุษย์กับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่าง ๆ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง แผนงานด้านลูกค้าและตลาด แผนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น
- ☐ การวิเคราะห์กระบวนการทำงานหรือการศึกษาเวลาทำงานควรให้ครอบคลุมในทุกกระบวนการที่สำคัญ ทั้งงานของสาขาและงานสนับสนุนในสำนักงานใหญ่ เพื่อให้ทราบถึงอัตรากำลังส่วนเกินที่แท้จริง รวมถึงควรมีการวิเคราะห์และวางแผนการทดแทนอัตรากำลังที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และควรกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) นอกจากนั้น ในการวิเคราะห์อัตรากำลังระยะยาวควรคำนึงถึงปัจจัยภายใน เช่น ผลผลิตประสิทธิภาพของพนักงาน ต้นทุนด้านบุคลากร เป็นต้น และปัจจัยภายนอก เช่น ความต้องการของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงลักษณะการให้บริการที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีเป็นฐาน เป็นต้น

- ☐ สศค. ควรเพิ่มเติมการนำความเห็นและความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคคลมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มและส่วนบุคคล
- ☐ ควรเพิ่มเติมการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับการให้ผลตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน การยกย่อง/ชมเชย และระบบการเรียนรู้และพัฒนา รวมถึงควรมีระบบที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กรในการติดตามผลการดำเนินงานระหว่างปีทั้งในระดับสายงานและระดับบุคคล เพื่อนำมาตรวจสอบ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสายงาน ทีมงาน และบุคลากร
- ☐ ควรพัฒนารูปแบบของการเก็บข้อมูลจำนวนชั่วโมงและประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากรแบบ Non-classroom ให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น เช่น การสอนงาน (Coaching) และการ On-the-Job Training อีกทั้ง ควรเพิ่มเติมการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ครอบคลุมถึงรูปแบบ
- ☐ การพัฒนาทั้งแบบ Classroom และ Non-classroom นอกจากนี้ ควรพิจารณาให้ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น แผนเทคโนโลยีดิจิทัล แผนงานนวัตกรรม แผนการจัดการความรู้ เป็นต้น
- ☐ ควรมีการทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่งทั้งตำแหน่งผู้บริหารและตำแหน่งหลักที่สำคัญขององค์กร (Key Strategic positions) ให้มีความเป็นมาตรฐาน โดยให้ครอบคลุมทุกกระบวนการตั้งแต่การสรรหา การพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่ง การติดตามประเมินผลหลังเข้ารับตำแหน่ง และการสร้างความผูกพัน
- ☐ ควรทบทวนแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) ให้ครอบคลุมแนวทางการใช้ประโยชน์จากศักยภาพของกลุ่มบุคลากรดังกล่าวและการสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาคณเก่งไว้กับองค์กร
- ☐ ควรเริ่มดำเนินงานด้านการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career management) ที่มีความชัดเจนให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม การพัฒนาทั้งแบบ Classroom และ Non-classroom นอกจากนี้ ควรพิจารณาให้ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น แผนเทคโนโลยีดิจิทัล แผนงานนวัตกรรม แผนการจัดการความรู้ เป็นต้น
- ☐ ควรมีการทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่งทั้งตำแหน่งผู้บริหารและตำแหน่งหลักที่สำคัญขององค์กร (Key Strategic positions) ให้มีความเป็นมาตรฐาน โดยให้ครอบคลุมทุก

กระบวนการตั้งแต่การสรรหา การพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่ง การติดตามประเมินผลหลังเข้ารับตำแหน่ง และการสร้างความผูกพัน

- ☐ ควรทบทวนแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) ให้ครอบคลุมแนวทางการใช้ประโยชน์จากศักยภาพของกลุ่มบุคลากรดังกล่าวและการสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาคงไว้กับองค์กร
- ☐ ควรเริ่มดำเนินงานด้านการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career management) ที่มีความชัดเจนให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม
- ☐ การดำเนินงานเพื่อสร้างความสุขในที่ทำงาน (Happy workplace) ควรมีการวิเคราะห์ถึงกิจกรรมที่เหมาะสม สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อสร้างประสบการณ์และความประทับใจ (Employee experience) ให้แก่พนักงาน นอกจากนี้ ควรมีการศึกษาอย่างเป็นระบบถึงแนวทางและปัจจัยที่สร้างความผูกพันองค์กร (Employee engagement) ที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มพนักงาน เพื่อให้การจัดทำแผนปรับปรุงหรือยกระดับความผูกพันสามารถทำได้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของพนักงาน
- ☐ ควรมีแนวทางที่ชัดเจนในการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (Core Value) และจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสื่อสารให้บุคลากรได้ตระหนักและปฏิบัติจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) ที่เข้มแข็ง
- ☐ ควรมีแนวทางในการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เพื่อรองรับบริบทการดำเนินธุรกิจที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต
- ☐ ควรเพิ่มเติมการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) เพื่อการตัดสินใจในงานด้านกระบวนการภายใน (Internal process) และงานด้านวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) ให้มากยิ่งขึ้น รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสนับสนุนการดำเนินงานด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ให้มากยิ่งขึ้น
- ☐ ควรจัดทำแผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว ให้ครอบคลุมด้านความปลอดภัยและสวัสดิภาพในการทำงาน (Safety & Security) สุขอนามัย (Health) และสภาพแวดล้อม (Environment) รวมถึงควรกำหนดตัวชี้วัดให้ครอบคลุมทั้งด้านความปลอดภัยและสวัสดิภาพในการทำงาน (Safety & Security) สุขอนามัย (Health) และสภาพแวดล้อม (Environment) ที่แตกต่างกันตามบริบทหรือสถานที่ในการทำงาน นอกจากนี้ ควรมีการสื่อสารและกิจกรรมรณรงค์ เพื่อส่งเสริมความปลอดภัยฯ และให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ เพื่อให้การบริหารจัดการด้านความปลอดภัยฯ ของ

องค์กรทั้งในส่วนที่เป็นสำนักงานส่วนกลางและสำนักงานสาขามีความเป็นระบบและมีความเป็นมาตรฐานเท่าเทียมกันมากยิ่งขึ้น

- ☐ บทบาทของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ควรถูกทำให้ชัดเจน โดยการเข้าร่วมกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรและสร้างการยอมรับจากหน่วยงานภายใน (HR champion) ในการร่วมวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคเชิงลึกด้าน HR ของแต่ละสายงาน เพื่อจะได้กำหนดแผนงานที่จะให้ความช่วยเหลือได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม รวมทั้ง ควรจัดให้มีการพัฒนาทักษะทางด้าน HR ให้แก่ผู้บริหารสายงานหรือ Line Manager อย่างต่อเนื่อง (HR for Non-HR) เพื่อให้การผลักดันนโยบายและกลยุทธ์ทางด้าน HR ประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR audit) ทั้งนี้ผลการประเมินในแต่ละหมวดย่อย เป็นไปตามแผนภาพที่ 3 – 7

3.2.4 การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ หมวดการบริหารทุนมนุษย์(HCM)

ผลการประเมินคุณภาพการจัดการหมวด การบริหารทุนมนุษย์ประจำปี 2565 พบประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

ประเด็นที่สศค. ดำเนินการได้

- ☐ สศค. มีการทบทวนแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอก และสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ และมีการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานด้าน HR (HR Benchmarking)
- ☐ สศค. มีการกำหนดเป้าหมายหรือกรอบอัตรากำลังจากการวิเคราะห์ปริมาณงานของสาขาสถานฐานวิเคราะห์ มีการวิเคราะห์ภาระงานในกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้ทราบถึงอัตรากำลังส่วนขาดส่วนเกิน มีการวิเคราะห์ผลผลิตประสิทธิภาพ (Productivity) และเริ่มมีแนวทางในการหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
- ☐ สศค. มีแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรที่มีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน (Salary) ผลตอบแทนจูงใจ (Incentive Pay) และผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น (Fringe Benefits) รวมทั้งมีการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับพนักงาน



- ☐ สธค. มีการกำหนดระบบประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในระดับองค์กร หน่วยงาน และระดับบุคคล โดยมีการกำหนดตัวชี้วัด 4 ส่วน ได้แก่ ตัวชี้วัดผลการดำเนินการร่วม ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานตามตำแหน่ง ตัวชี้วัดพฤติกรรม ค่านิยม ตัวชี้วัดงานที่ได้รับมอบหมาย มีการทบทวนรูปแบบ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยนำเครื่องมือการประเมินผลแบบกราฟระฆังคว่ำ (Bell Curve) มาประยุกต์ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และมีการใช้ประโยชน์จากการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยนำมา เชื่อมโยงกับการปรับเลื่อนตำแหน่ง การให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และการ วางแผนพัฒนาศักยภาพ
- ☐ สธค. มีการทบทวนสมรรถนะหลัก สมรรถนะรายตำแหน่ง Core, Managerial และ Functional Competency และมีการประเมิน ช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ของบุคลากร เพื่อนำไปประกอบการวางแผนพัฒนา รายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) และมีการพัฒนารูปแบบของ การเก็บข้อมูลจำนวนชั่วโมงและประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากรแบบ Non-classroom ให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น เช่น การสอนงาน (Coaching) และการ On-the-Job Training
- ☐ สธค. มีการดำเนินงานด้านการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) และการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) มีการทบทวนแผนสืบทอด ตำแหน่งทั้งตำแหน่งผู้บริหารและตำแหน่งหลักที่สำคัญขององค์กร (Key Strategic positions) ให้มีความเป็นมาตรฐาน โดยให้ครอบคลุมทุกกระบวนการ ตั้งแต่การสรรหา การพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่ง การ ติดตามประเมินผลหลังเข้ารับตำแหน่ง และมีการทบทวนแนวทางการบริหาร จัดการคนเก่ง (Talent management) ให้ครอบคลุมแนวทางการใช้ประโยชน์ จากศักยภาพของกลุ่มบุคลากรดังกล่าว
- ☐ สธค. มีการกำหนดค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงมีการกำหนด จรรยาบรรณและจริยธรรม และการส่งเสริมให้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมี ธรรมภิบาล (HR Governance) โดยมีช่องทางในการรับฟังข้อร้องเรียนและจัด ให้มีการรายงาน ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ของบุคลากร ทุกระดับ
- ☐ สธค. มีแนวทางในการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร (Core Value) และจัดกิจกรรม ต่าง ๆ เพื่อสื่อสารให้บุคลากรได้ตระหนักและปฏิบัติจนเกิดเป็นวัฒนธรรม

องค์กร (Corporate culture) เชื่อมโยงค่านิยมองค์กรกับการประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล เพื่อเป็นการสร้างการรับรู้ รวมถึงตระหนักในการปฏิบัติตามพฤติกรรมต่าง ๆ ที่กำหนด

- ☐ สศค. เริ่มมีการสำรวจปัจจัยที่สร้างความผูกพันองค์กร (Employee engagement) ที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มพนักงาน เพื่อจัดทำแผนปรับปรุงหรือยกระดับความผูกพัน
- ☐ สศค. มีระบบฐานข้อมูลด้าน HR ของบุคลากรและของสายงานที่ค่อนข้างครบถ้วน และมีการนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจในงานด้านธุรการ (Administration) เช่น การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ เป็นต้น
- ☐ สศค. มีการจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อม ระยะ 1 ปี และระยะ 3 ปี มีการสื่อสารและกิจกรรมรณรงค์เพื่อส่งเสริมความปลอดภัยฯ และให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ เพื่อให้การบริหารจัดการด้านความปลอดภัยฯ ขององค์กรทั้งในส่วนที่เป็นสำนักงาน ส่วนกลางและสำนักงานสาขามีความเป็นระบบและมีความเป็นมาตรฐานเท่าเทียมกันมากยิ่งขึ้น และมีการจัดทำแบบประเมินสุขภาพจิตใจของพนักงาน (Mental Health) เพื่อให้ทราบถึงสุขภาพจิตใจของพนักงานตามแบบประเมินของกรมส่งเสริมสุขภาพจิต
- ☐ สายงาน HR มีการสร้างเครือข่ายภายนอก และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานด้าน HR รวมถึงมีการพัฒนาทักษะทางด้าน HR ให้แก่ผู้บริหารสายงานหรือ Line Manager อย่างต่อเนื่อง (HR for Non-HR) และเริ่มมีการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน HR (HR audit)

ประเด็นที่สศค. ดำเนินการไม่สมบูรณ์ต้องปรับปรุง

- ☐ สศค. ควรทบทวนกลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งในส่วนของการพิจารณาปัจจัยนำเข้าที่ครบถ้วน รวมถึงการบูรณาการแผนงานด้านทุนมนุษย์กับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่าง ๆ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง แผนงานด้านลูกค้าและตลาด แผนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น นอกจากนี้ ถึงแม้จะมีการแปลงยุทธศาสตร์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปี แต่การกำหนดตัวชี้วัดและ

เป้าหมาย ยังไม่ครอบคลุมทั้งผลผลิต (Output) และ ผลลัพธ์ (Outcome) รวมถึง ยังไม่สามารถแสดงให้เห็นความชัดเจนถึงการบูรณาการในระดับ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนงานด้านทรัพยากรบุคคลกับแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญต่าง ๆ เช่น แผนบริหารความเสี่ยง แผนงานด้านลูกค้าและตลาด แผนการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น แม้จะมีการนำข้อมูลป้อนกลับมาใช้ทบทวนแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการทุนมนุษย์ ปี 2565-2569 แต่ผลการนำมาทบทวนที่ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ยังไม่ชัดเจน

- ☐ การวิเคราะห์พบว่ามีย่อตรากำลังส่วนเกิน แต่ยังไม่พบการจัดทำการหมุนเวียนงานจากยี่ห้อตรากำลังส่วนเกินไปส่วนที่ขาดอย่างชัดเจน รวมถึงการรองรับการขยายสาขาใหม่ในอนาคต
- ☐ สศค. ควรเพิ่มเติมการนำความเห็นและความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มและส่วนบุคลากร อย่างต่อเนื่องและชัดเจน แม้จะมีการนำข้อมูลจากผลสำรวจความผูกพันมาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าในการออกแบบแผนเสริมสร้างความผูกพัน ความผูกพัน ความพึงพอใจและแรงจูงใจ ในการทำงานของพนักงานที่มีต่อองค์กรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 – 2567
- ☐ สศค. ควรเพิ่มเติมกลไกที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กรในการถ่ายทอด ติดตามผลการดำเนินงานระหว่างปี ทั้งในระดับสายงานและระดับบุคคล เพื่อนำมาตรวจสอบ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน
- ☐ สศค. ควรมีการประเมินประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้และพัฒนาที่ครอบคลุมถึงรูปแบบการพัฒนาแบบ Non-classroom นอกจากนี้ ควรพิจารณาให้ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น แผนเทคโนโลยีดิจิทัล แผนงานนวัตกรรม แผนการจัดการความรู้ เป็นต้น รวมถึงควรวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการพัฒนา (ROI in employee development) เพื่อใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจการพัฒนาปรับปรุงแผนการพัฒนากุศลกร
- ☐ สศค. ควรพัฒนางานด้านการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career management) ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม และมีหลักเกณฑ์การเคลื่อนย้ายและหมุนเวียนที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรมองเห็นเส้นทางเจริญเติบโตของ



ตำแหน่งงานภายในองค์กร โดยมีกลไกในการสนับสนุนการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กร เช่น การให้คำปรึกษาบุคลากรในการวางแผนในอาชีพ (Career Counselor) เป็นต้น

- ☐ สศค. ควรมีแนวทางในการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ที่ชัดเจน เพื่อรองรับบริบทการดำเนินธุรกิจที่อาจจะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต
- ☐ สศค. ควรเพิ่มเติมการนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และคาดการณ์ (HR analysis & analytics) เพื่อการตัดสินใจในงานด้านกระบวนการภายใน (Internal process) และงานด้านวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) ให้มากยิ่งขึ้น ควรมีการนำข้อมูลป้อนกลับจากผู้ใช้ข้อมูลมาทบทวนวางแผนจัดทำการวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสนับสนุนการดำเนินงานด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ให้มากยิ่งขึ้น
- ☐ สศค. ควรจัดทำแผนงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว ให้ครอบคลุมด้านความปลอดภัยและสวัสดิภาพในการทำงาน (Safety & Security) สุขอนามัย (Health) และสภาพแวดล้อม (Environment) รวมถึงควรกำหนดตัวชี้วัดให้ครอบคลุมทั้งด้านความปลอดภัยและสวัสดิภาพในการทำงาน (Safety & Security) สุขอนามัย (Health) และสภาพแวดล้อม (Environment) ที่แตกต่างกันตามบริบทหรือสถานที่ในการทำงาน นอกจากนี้ ควรทบทวนมาตรการ กฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือ แผนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้แผนงานมีความครอบคลุม ชัดเจน และนำไปปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ☐ บทบาทของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ ควรถูกทำให้ชัดเจน โดยการเข้าร่วมกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรและสร้างการยอมรับจากหน่วยงานภายใน (HR champion) ในการร่วมวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคเชิงลึกด้าน HR ของแต่ละสายงาน เพื่อจะได้กำหนดแผนงานที่จะให้ความช่วยเหลือได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม

3.2.5 การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ หมวดการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (DT)

ผลการประเมินคุณภาพการจัดการหมวด การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลประจำปี 2565 พบประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

ประเด็นที่สศค. ดำเนินการได้

- ☐ มีการกำหนดกระบวนการกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ครอบคลุมถึงการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการทรัพยากรเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเหมาะสม การกำกับดูแลด้านการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและมีความโปร่งใส และการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
- ☐ มีจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาว รวมทั้งแผนปฏิบัติการประจำปี 2565
- ☐ มีการกำหนดกระบวนการวิเคราะห์และจัดทำสถาปัตยกรรมองค์กรให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ที่แสดงให้เห็นภาพในปัจจุบันก่อนนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (As is) และภาพในอนาคตในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (To be)
- ☐ มีการจัดทำทะเบียนรายการทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT inventory list)
- ☐ มีการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ สอดคล้องตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013 รวมทั้งมีการทดสอบ Vulnerability Assessment
- ☐ มีการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจให้มีแนวทางปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ผ่านการจัดทำแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องและมีการทดสอบตามแผนและผลการทดสอบเป็นไปตามเป้าหมาย
- ☐ มีการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (ICT for Green)

ประเด็นที่สศค. ดำเนินการไม่สมบูรณ์ต้องปรับปรุง

- ☐ ควรมีการกำหนดการบริหารจัดการโครงการที่ครอบคลุม การบริหารจัดการข้อกำหนดที่สำคัญตามเกณฑ์ประเมินผล
- ☐ ควรมีการกำหนดกระบวนการบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูลและการดำเนินงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน
- ☐ ควรมีการกำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลข้อมูล และกระบวนการกำกับดูแลข้อมูล
- ☐ ควรมีการกำหนดแนวทางการจัดการบริหารความเสี่ยงความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร การตรวจสอบการบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศขององค์กร

- ☐ ควรมีการกำหนดกระบวนการความพร้อมใช้ของระบบ ที่ครอบคลุม การบริหารจัดการคอนฟิกรูเรชั่น
- ☐ ควรมีการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม

3.2.6 การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ หมวดการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM&IM)

ผลการประเมินคุณภาพการจัดการหมวด การจัดการความรู้และนวัตกรรม ประจำปี 2565 พบประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

ประเด็นที่สศค. ดำเนินการได้

การจัดการความรู้

- ☐ ผู้บริหารระดับสูงมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง นโยบาย ด้านการจัดการความรู้ ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- ☐ ผู้บริหารระดับสูงมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ขององค์กร ได้แก่ คณะทำงานบริหารจัดการความรู้ (KM Committee) คณะทำงานการจัดการความรู้หลัก (KM Core) และคณะทำงานดำเนินการจัดการความรู้ (KM Team) เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้การจัดการองค์ความรู้ ขององค์กรเกิดผลสัมฤทธิ์
- ☐ สศค. มีการทบทวนแผนแม่บทองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีการวิเคราะห์ปัจจัย ภายในและภายนอกด้านการจัดการความรู้ ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ และมีการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ประจำปี รวมถึงมีการติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน การจัดการความรู้ เพื่อประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานเป็นประจำ
- ☐ สศค. มีการคัดเลือกทีมงานการจัดการความรู้และกำหนดหน้าที่ของทีมงาน การจัดการความรู้อย่างชัดเจนเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย
- ☐ สศค. มีการกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ 1) การกำหนดความรู้ที่สำคัญ 2) การสร้าง/แสวงหาความรู้ที่สำคัญ 3) การรวบรวม เรียบเรียง และจัดเก็บความรู้ 4) การทำให้ผู้ใช้เข้าถึงองค์ความรู้ได้ง่าย 5) การแลกเปลี่ยน



ความรู้ภายในและภายนอกองค์กร 6) การนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจวางแผน การเรียนรู้

- ☐ สสค. เริ่มมีการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes)
- ☐ สสค. เริ่มมีการวิเคราะห์และระบุจุดที่ต้องควบคุม รมัตถะวัง หรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงานของกระบวนการทำงานที่สำคัญ

นวัตกรรม

- ☐ คณะกรรมการ สสค. มีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และทิศทางการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน โดยได้นำประเด็นดังกล่าวมาใช้เป็นกรอบแนวทางสำหรับผู้บริหารระดับสูงนำไปกำหนด/ทบทวนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ /เป้าหมายเชิงกลยุทธ์
- ☐ สสค. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการด้านการบริหารจัดการความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม รวมถึงคณะทำงานในระดับสายงาน /ฝ่ายงานเพื่อบริหารจัดการงานด้านนวัตกรรมขององค์กรอย่างเป็นทางการ
- ☐ สสค. มีการกำหนดแนวทางให้ผู้บริหารในการปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ (Role Model) ด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมอย่างชัดเจน
- ☐ สสค. มีการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการนวัตกรรม โดยมีการเชื่อมโยงกับการใช้ความคิดสร้างสรรค์ การจัดการความรู้ ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ประเด็นที่สสค. ดำเนินการไม่สมบูรณ์ต้องปรับปรุง

การจัดการความรู้

- ☐ ผู้บริหารระดับสูงควรมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย และเป้าหมายของการจัดการความรู้เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจให้ทั่วถึงทั้งองค์กร รวมถึงควรกำหนดกลไกให้ผู้บริหารระดับสูงติดตาม ดูแล และสนับสนุน การดำเนินงานการจัดการความรู้ อย่างจริงจังและสม่ำเสมอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

- ☐ ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ เริ่มมีแนวทางในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร อีกทั้งยังไม่พบข้อมูลเชิงประจักษ์ว่าผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและชัดเจน
- ☐ ยังไม่พบความสอดคล้องและเชื่อมโยงของการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกด้านการจัดการความรู้ ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ ที่นำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ นอกจากนี้ ควรมีการนำผล/ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการทบทวน/ติดตามผลดำเนินงานไปใช้ในการตัดสินใจปรับปรุงการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นประจำ
- ☐ ควรถูกกำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรทรัพยากรด้านการจัดการความรู้ให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม ทั้งในด้านการจัดสรรงบประมาณ บุคลากร และระบบสนับสนุนอื่นๆ เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้เพียงพอต่อการจัดการความรู้ โดยจัดลำดับความสำคัญและนำความต้องการขององค์กรและหน่วยงานมาใช้ในการพิจารณา และสื่อสารให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง
- ☐ การสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ ยังไม่มีการดำเนินงานที่เป็นระบบ ไม่ได้ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ ส่งผลให้บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจและไม่ตระหนักถึงความสำคัญ ประโยชน์ ของการจัดการความรู้ และไม่ได้นำไปเชื่อมโยงกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การประเมินผลงานของบุคลากร และ/หรือความก้าวหน้าในสายอาชีพ
- ☐ ไม่มีแนวทางในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อกระตุ้นบุคลากรให้กล้าคิดกล้าทำ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง ขาดการปลูกฝังค่านิยม/เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร
- ☐ ควรมีการพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้เพื่อให้ความรู้และความสามารถเพียงพอในการดำเนินงานการจัดการความรู้ขององค์กร รวมถึงควรมีการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน KM (KM audit)

- ☐ ควรทบทวนกระบวนการจัดการความรู้ให้มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนของแต่ละกระบวนการ รวมถึงควรมีการสื่อสารให้กับบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และนำไปดำเนินการและปฏิบัติให้เกิดขึ้นได้จริงในทุกขั้นตอน รวมถึงควรมีการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม อีกทั้งการกำหนดความรู้ที่สำคัญควรสอดคล้องกับกระบวนการที่สำคัญขององค์กร
- ☐ ยังไม่พบการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร สารสนเทศ/ความรู้ ที่ต้องการ และวิธีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญผ่านช่องทางที่มีประสิทธิผล นอกจากนี้ ควรแสดงให้เห็นถึงผลของการนำสารสนเทศ/ความรู้ที่ได้มาสร้างคุณค่าเพิ่มผ่านความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) การเทียบเคียง (Benchmarking) หรือวิธีการอื่นๆ ตามความเหมาะสม
- ☐ การกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญยังไม่สอดคล้องกับการกำหนดความรู้ที่สำคัญและการสร้าง/แสวงหาความรู้ขององค์กร นอกจากนี้ การพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน ยังไม่ได้เริ่มนำเครื่องมือการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน
- ☐ ขาดการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจุดที่ต้องควบคุม รั่วรั่วหรือจุดสำคัญ/วิกฤติ (Critical Step) ของกระบวนการสำคัญต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจและความระมัดระวัง
- ☐ การกำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ตามเกณฑ์ประเมินผลฯ (การนำองค์กร การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน บุคลากร กระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการปฏิบัติงาน) เริ่มดำเนินการเพียงบางด้าน ดังนั้น ควรกำหนดผลลัพธ์ให้ครอบคลุมทุกด้าน รวมถึงไม่พบว่าองค์กรได้คิดค้นนวัตกรรมและนวัตกรรมดังกล่าวมาจากพื้นฐานของการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้

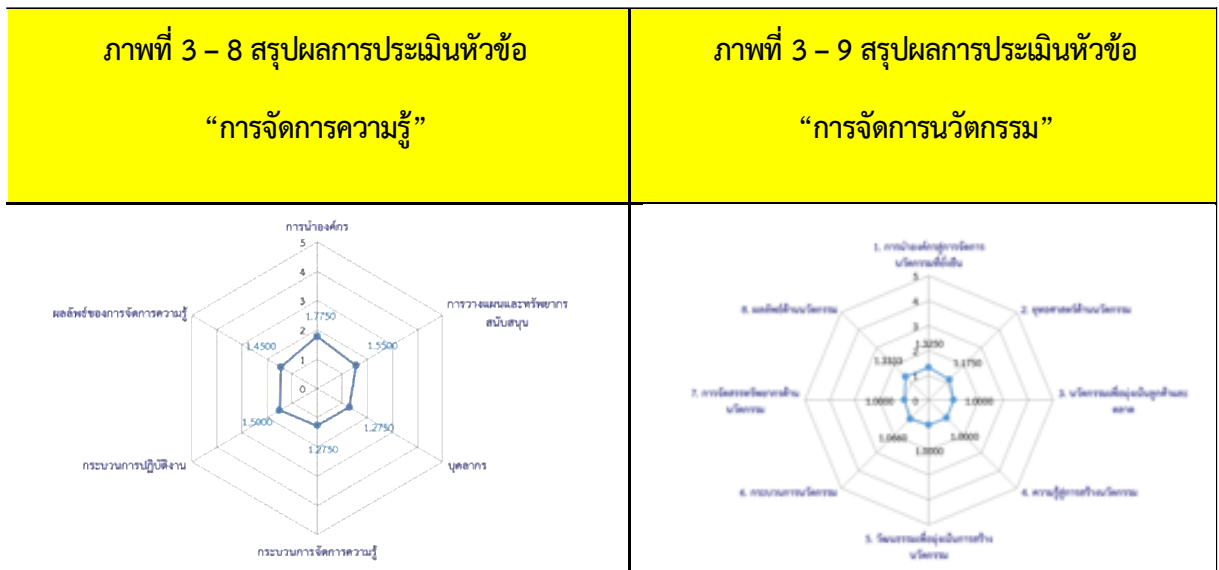
นวัตกรรม

- ☐ สสค. ควรทบทวนตัวชี้วัดและเป้าหมาย และควรมีกระบวนการในการสอบทานความเชื่อมโยงตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผนแม่บทการจัดการนวัตกรรม

เพื่อให้มั่นใจว่าตัวชี้วัดและเป้าหมายดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จในการบรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนด

- ☐ สศค. ควรกำหนดกระบวนการในการประเมินผลสำเร็จทั้งในระดับผลผลิต (Output) และ ผลลัพธ์ (Outcome) ด้านนวัตกรรมที่ชัดเจน เช่น การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน การระบุ Lesson learned หรือปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การพัฒนา/ปรับปรุงแผนการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น
- ☐ สศค. ควรจัดให้มีการกำหนดแนวทางและรวบรวมข้อมูลที่เป็น Big data ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต (Existing and Potential customers/consumers) รวมถึงควรกำหนดแนวทางในการสัมภาษณ์ลูกค้าทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
- ☐ สศค. ควรจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลปัญหา/อุปสรรค และปัจจัยสำเร็จของการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร
- ☐ สศค. ควรกำหนดแนวทางและดำเนินการสื่อสารค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ และควรจัดให้มีการสำรวจระดับวัฒนธรรมองค์กรด้านนวัตกรรม
- ☐ สศค. ควรวิเคราะห์ Training Need สำหรับคณะทำงานฯ อย่างเป็นระบบ เพื่อจัดทำ/ทบทวนแผนยกระดับและพัฒนาความรู้ความสามารถ และศักยภาพการใช้ความคิดสร้างสรรค์
- ☐ สศค. ควรศึกษาและออกแบบระบบนวัตกรรมองค์กร (Corporate Innovation System: CIS) โดยมีการแสดงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ทั้ง 7 องค์ประกอบในการขับเคลื่อนการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร

3.2.8 สรุปประเด็นของการวิเคราะห์เพื่อการทบทวนยุทธศาสตร์ที่ 4



โอกาสและความท้าทาย

นโยบายของภาคการที่รัฐบาลจากการมีแผนแม่บทแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2560 แผนแม่บทรัฐวิสาหกิจสาขาการเงิน และแผนแม่บทกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ที่มีนโยบายสอดคล้องกันคือให้หน่วยงานรัฐพัฒนาระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service) เพื่อให้บริการประชาชน ขณะที่รัฐบาลมีนโยบายในการเสริมสร้างระบบบูรณาการฐานข้อมูลทะเบียนราษฎร์ เปิดโอกาสให้หน่วยงานราชการได้มีโอกาสเข้าไปใช้ข้อมูล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการ รวมทั้งการมีแผนแม่บทด้าน ICT ทำให้มีแนวทางในการพัฒนาแผนงานอย่างเป็นระบบ เป็นมาตรฐาน ตามข้อกำหนด กฎ ระเบียบ และกฎหมาย ทำให้เกิดการสร้างพันธมิตรระหว่างหน่วยงานและเพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลของสศค.กับส่วนงานภายนอกมากขึ้น รวมทั้งปัจจุบันสังคมไทยเข้าสู่สังคมดิจิทัลและมีการนำเทคโนโลยีมาใช้บริการทางการเงินเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว มีต้นทุนในการลงทุนที่ถูกลง รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเฉพาะลูกค้าผู้รับบริการ มีความต้องการให้สศค. พัฒนานวัตกรรมการให้บริการและการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น จึงเป็นโอกาสและความท้าทายอย่างมาก ของสศค.

อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัด ด้านบุคลากรที่พบว่า แม้มีความคิดเชิงบวกและสนับสนุนการนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินงานของสศค. ก็ตามแต่การขาดการองค์ความรู้ ขาดการสนับสนุนทางด้านนโยบายอย่างจริงจัง และขาดการสนับสนุนด้านการจัดสรรทรัพยากร จึงเป็นความท้าทายของสศค.

จุดบอด (Painpoint) พบ. การรับจํานํา พ.ศ. 2505 บางมาตรายังไม่เปิดโอกาสให้ สศค. ได้มีการพัฒนาระบบงานและเครื่องมือที่เป็นนวัตกรรมออนไลน์ในการให้บริการแก่ลูกค้า เช่น การให้บริการรับจํานําด้วยระบบ Mobile การมีสัญญาให้ลูกค้าเก็บทรัพย์สินจํานําไว้สถานที่ลูกค้าเองโดยมีสัญญาไถ่คืน (Repurchase agreement) ฯลฯ รวมทั้งอายุของพนักงานกลุ่มหนึ่งซึ่งส่วนใหญ่เป็นกลุ่มผู้บริหารที่

มีอายุมากทำให้ต้องใช้เวลาและความพยายามในการปรับตัวเพื่อนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานค่อนข้างมาก รวมทั้งพนักงานส่วนใหญ่ยังขาดความตระหนัก ความคิดริเริ่มในการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบ ขาดการสื่อสารการกระตุ้นการจูงใจ จากผู้บริหารอย่างเป็นระบบ

Hot Issues

1. ด้านทรัพยากรมนุษย์ สศค. ควรมุ่งเน้นการเสริมสร้างศักยภาพและสรรหาบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กร พัฒนาระบบการเรียนรู้ การสร้างแรงจูงใจ การติดตามความสามารถให้เหมาะสมกับบุคลากรในแต่ละช่วงวัย รวมทั้ง ควรเร่งดำเนินการในการเพิ่มขีดความสามารถพนักงานด้านเทคโนโลยีและการตลาดและบริการภารกิจหลักขององค์กร เพื่อให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และรองรับภารกิจของธนาคารที่เปลี่ยนแปลงไป

2. ด้านวิจัยและนวัตกรรม สศค. ควรเน้นการส่งเสริมและพัฒนางานวิจัยที่ขับเคลื่อนภารกิจหลัก นโยบาย และการแก้ไขปัญหาต่างๆ ขององค์กร อีกทั้ง ควรส่งต่อหรือต่อยอดงานวิจัยไปสู่นวัตกรรมอย่างเต็มรูปแบบ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรต่อไป

3. ด้านเทคโนโลยี สศค. ควรมุ่งเน้นการพัฒนาฐานข้อมูลของธนาคาร และเชื่อมโยงข้อมูลทั้งภายใน และภายนอก เพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์ และการตัดสินใจ สำหรับคาดการณ์พฤติกรรมของลูกค้าและเสนอผลิตภัณฑ์ที่ตรงความต้องการลูกค้าได้

4. ด้านกระบวนการ สศค. ควรเร่งปรับปรุงการกระบวนการ และระบบงานสำคัญของธนาคาร โดยนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาปรับใช้ เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินงาน และปรับปรุงกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับทิศทางของสศค.ที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

3.3 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน เป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพื่อสืบค้นให้ได้ข้อเท็จจริง ทั้งสภาพแวดล้อมการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จะใช้เพื่อเป็นข้อมูลที่จะทบทวนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทต่อไป สำหรับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่สำคัญที่ต้องทบทวนคือ นโยบายและทิศทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในที่กระทบต่อองค์กรด้านนวัตกรรมโดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ คือ PESTEL analysis เป็นหลักในการวิเคราะห์ โดยมีผลสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญ จากการวิเคราะห์การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) และจากการทบทวนทิศทางและกรอบยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสศค. และจากการวิเคราะห์การบริการจัดการ ด้านนวัตกรรมขององค์กร สามารถสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ด้านนวัตกรรม ดังนี้

ภาพที่ 3 – 10 SWOT Analysis

“S” = STRENGTHS	“W” = WEAKNESS
S1. เป็นโรงรับจำนำ ของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือ และความเชี่ยวชาญในการรับจำนำ S2. มีมาตรฐานการให้บริการรับจำนำที่สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ซื่อสัตย์ โปร่งใส) S3. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และมุ่งมั่นในการบริหารงานและ ให้ความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม S4. มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กร ร่วมคิดค้น สร้างสรรค์นวัตกรรม	W1. มีการส่งเสริมความรู้และพัฒนาให้กับลูกค้าและชุมชนอย่างต่อเนื่อง W2. พนักงานขาดทักษะด้านนวัตกรรมและความสามารถพัฒนากระบวนการ พร้อมทั้งถ่ายทอดทักษะเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้ลูกค้าได้ W3. สสค. ขาดการนำนวัตกรรมต่อยอดสู่การขยายผล เพื่อใช้ประโยชน์อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร W4. สสค. ยังมีจำนวนนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มและ ส่งเสริมขีดความสามารถการแข่งขันให้กับองค์กรน้อย W5. สสค. ยังขาดการบูรณาการระบบนวัตกรรมที่ชัดเจน
“O” = OPPORTUNITIES	“T” = THREATS
O1. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน O2. แนวโน้มการให้บริการทางการเงินแบบ “สังคมไร้เงินสด” O3. ไลฟ์สไตล์ของประชาชนนโยบายดิจิทัล ทำให้ลูกค้าต้องการบริการรับจำด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย O4. ระบบประเมินรัฐวิสาหกิจแบบใหม่ (Enablers) ที่มุ่งเน้นด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม O5. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีช่วยเพิ่มการปฏิบัติงานและลดต้นทุนการดำเนินงาน	T1. พ.ร.บ. โรงรับจำนำ ปรับปรุงเปลี่ยนไม่ทันกับสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน T2. กลุ่มลูกค้าและพฤติกรรมผู้บริโภคสินค้าเปลี่ยนแปลงไป T3. ภาพลักษณ์คู่แข่งทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม T4. ความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ในการพัฒนานวัตกรรมบริการ

3.4 การวิเคราะห์กลยุทธ์ TOWS Matrix

ภาพที่ 3 – 11 การวิเคราะห์กลยุทธ์ TOWS Matrix

	Threats	Opportunities
ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	T1 ความสามารถในการใช้ Digital BANK ต่ำ T2 ภาครัฐกรสูงวัย กลุ่มลูกค้าเปลี่ยนพฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยน T3 ภาครัฐกรดั้งเดิมไม่ยอมรับเทคโนโลยีนวัตกรรม T4 โครงสร้างการบริหารและการดำเนินงานด้านนวัตกรรมไม่มีความคล่องตัว T5 โครงสร้างอัตราค่าจ้างไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของสสค. T6 กระบวนการทำงานขาดความคล่องตัวและไม่ทันกาล	O1 ทิศทางนโยบายภาครัฐมุ่งเน้นการพัฒนาภาคการเกษตร นวัตกรรมทางการเกษตรและการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก O2 แนวโน้มการให้บริการทางการเงิน “สังคมไร้เงินสด” และการระบาดของ Covid 19 เป็นตัวเร่งให้ผู้บริโภคหันมาใช้เทคโนโลยีมากขึ้น O3 การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีการผลิตช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและลดต้นทุนระยะยาว O4 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน O5 ระบบประเมินรัฐวิสาหกิจแบบใหม่ (Enablers) ที่มุ่งเน้น



		ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม
Strength S1 มีการส่งเสริมความรู้ และพัฒนาให้กับลูกค้าและชุมชนอย่างต่อเนื่อง S2 เป็นที่หนึ่งธุรกิจโรงรับจำนำ S3 ภาพลักษณ์ทางด้านการเกษตรที่แข็งแกร่งกว่า S4 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และให้ความสำคัญต่อการบริหารงานและการสร้างนวัตกรรม S5 สศค. มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กร ร่วมคิดค้นสร้างสรรค์นวัตกรรม	TS TS1 ปรับกระบวนการทำงานด้านนวัตกรรมให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของสศค. (T4 T5 T6 S2 S3)	OS OS1 พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพรองรับธุรกิจ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (O1 O2 O3 O4 O5 S1 S2 S5) OS2 พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (O5 S1 S5)
Weaknesses W1 สศค. ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม W2 ธุรกิจดิจิทัลยังไม่ทันกาลต่อความต้องการของลูกค้า W3 พนักงานขาดทักษะด้านนวัตกรรมและความสามารถ พัฒนาระบบการ พร้อมทั้งถ่ายทอดทักษะเทคโนโลยีและ	TW TW1 การนำนวัตกรรมไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (T1 T2 T3 W2 W4) TW2 การบริหารจัดการบุคลากรให้พร้อมปฏิบัติงาน (T1 T4 T5 T6 W1 W3)	OW OW1 การพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านนวัตกรรมเพื่อเชื่อมโยงกับงานของสศค. (O1 O3 O4 O5 W3 W5) OW2 ศูนย์ปฏิบัติการนวัตกรรม (Innovation Lab) (O1 O3 O4 O5 W2 W3 W4 W5)

บทที่ 4 ทบทวนแผนแม่บทด้านนวัตกรรม ของ สศค. (พ.ศ. 2566-2570)

แผนแม่บท พ.ศ.2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงาน
ประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านนวัตกรรม

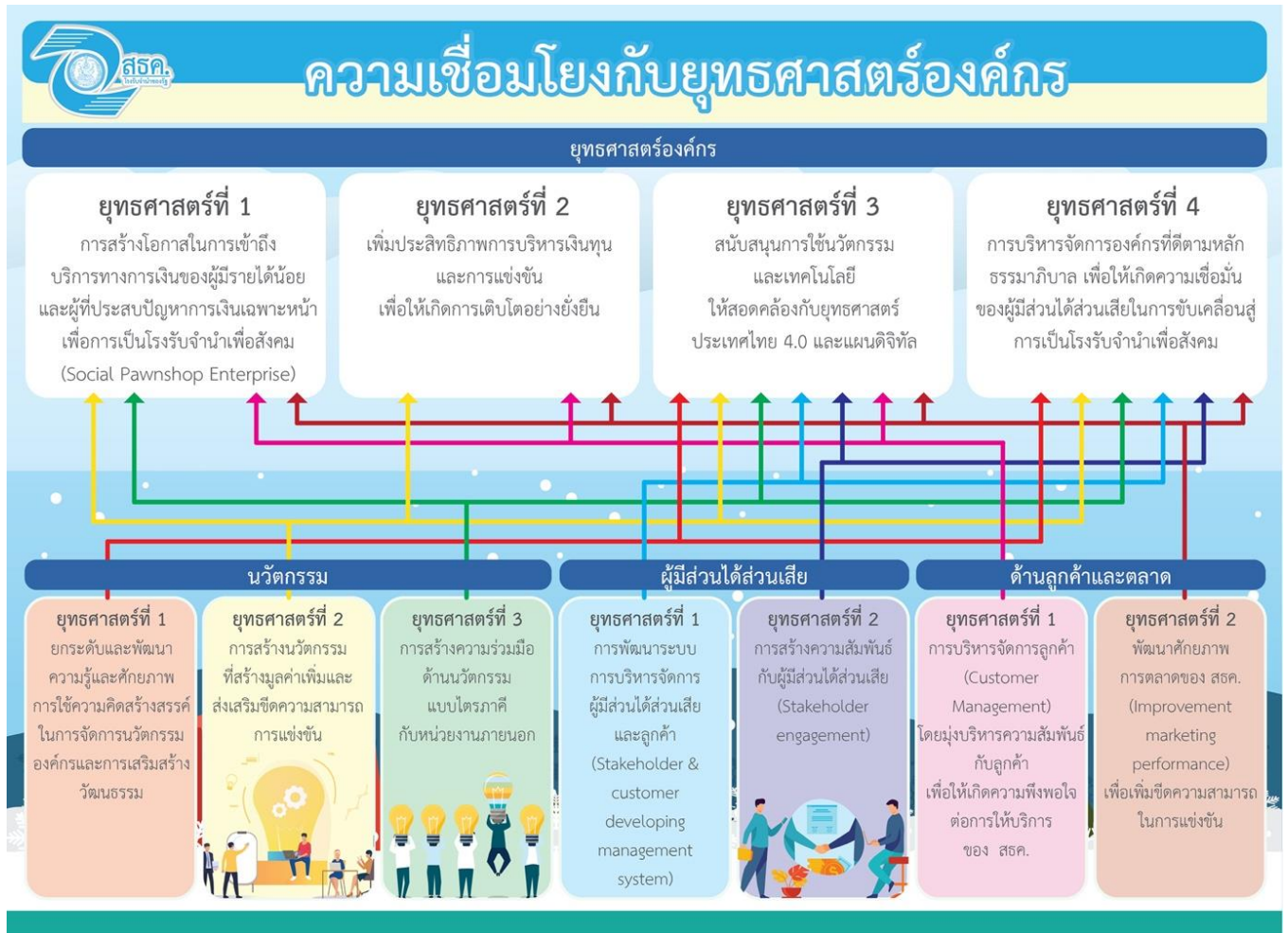


บทที่ 4

บททวนแผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ สธค. (พ.ศ. 2566-2570)

4.1 นโยบายด้านนวัตกรรม

สธค. เสริมสร้างระบบงานนวัตกรรมเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เพิ่มการปฏิบัติงานและลดต้นทุนการดำเนินงาน โดยการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้สามารถมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ยกย่องการนำความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมการคิดค้นพัฒนานวัตกรรม ด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการปฏิบัติงาน อีกทั้ง ธุรกิจใหม่หรือตลาดใหม่ตามบริบทที่เปลี่ยนไปของสธค. ตลอดจนการบูรณาการเทคโนโลยีและนวัตกรรมจากเครือข่ายหน่วยงานภายนอก เพื่อให้ สธค. เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและขีดความสามารถการแข่งขันให้กับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้การ จัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ โดยตระหนักถึงลิขสิทธิ์ของผู้เป็นเจ้าของทรัพย์สินทางปัญญา



4.2 ทบทวน วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ นโยบายการดำเนินงาน และค่านิยม ด้านนวัตกรรม

วิสัยทัศน์ (Vision)

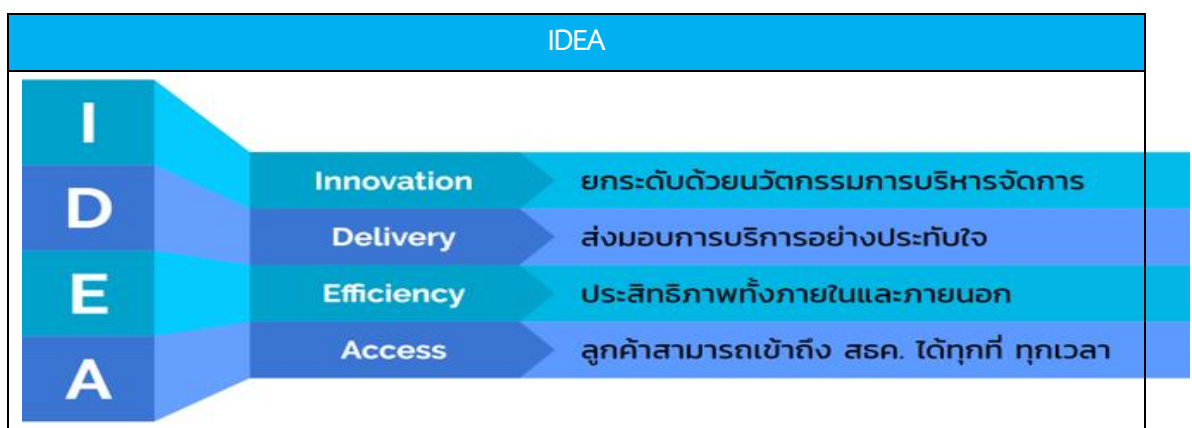
วิสัยทัศน์ (Vision) เดิม	วิสัยทัศน์ (Vision) ใหม่
กลุ่มเป้าหมายเข้าถึงสวัสดิการพื้นฐาน พัฒนาสู่การพึ่งพาตนเอง	คณะทำงานดำเนินการเลือกวิสัยทัศน์ - เป็นองค์กรที่เสริมสร้างนวัตกรรมในการขับเคลื่อนองค์กรและลูกค้าสู่ความยั่งยืน - เป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม และการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถและสร้างมูลค่าเพิ่ม - เป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเพิ่มการปฏิบัติงานและลดต้นทุนการดำเนินงาน



ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (เดิม)	ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม (ใหม่)
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : กลยุทธ์และความเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม (Strategy and leadership in innovation) ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การทำงานร่วมกันของบุคลากร (Collaboration) ยุทธศาสตร์ที่ 3 : กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ (Efficient process) ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement)	ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับและพัฒนาความรู้และศักยภาพ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการนวัตกรรมองค์กรและการเสริมสร้างวัฒนธรรม ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การสร้างนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มและส่งเสริมขีดความสามารถการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การสร้างความร่วมมือด้านนวัตกรรมแบบไตรภาคีกับหน่วยงานภายนอก

ค่านิยมร่วม (Core Value)



วิสัยทัศน์การจัดการนวัตกรรม

มุ่งเสริมสร้างความเป็นเลิศด้านนวัตกรรมในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน



พันธกิจการจัดการนวัตกรรม

1. พัฒนานวัตกรรม เพื่อสนับสนุนภารกิจหลักของ สธศ. รองรับจำเป็นเพื่อสังคม ในการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม
2. ผลิตรายการบริการ สธศ. ใช้นวัตกรรม เพื่อบูรณาการเข้ากับการบริการสมัยใหม่ โดยผ่านระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์
3. พัฒนาการบริหารจัดการองค์กรโดยใช้นวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริการสมัยใหม่และเป็นกลไกในการสร้างหลักธรรมาภิบาล
4. บริหารจัดการทรัพยากรให้เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจของ สธศ. รองรับจำเป็นเพื่อสังคม

Innovation Roadmap

2566 – 2566	2567	2568 – 2570
Smart Pawnshop ยกระดับนวัตกรรมการให้บริการ และสร้างนวัตกรรมกระบวนการทำงาน ดังนี้ - Smart Service • พัฒนาศูนย์บริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการอย่างยั่งยืนผ่านการจัดการความรู้ (Knowledge Managemet) • บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย “สธศ. SandBox” - Work Smart • พัฒนาศูนย์กลางด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม • Work Process พัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อลดต้นทุน ลดขั้นตอน ลดการทำงานซ้ำซ้อน ลดความ	Innovation Organization เป็นผู้นำการให้บริการรับจำเป็นด้วย นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด	Innovation to sustainability เป็นองค์กรที่เสริมสร้างนวัตกรรม ในการขับเคลื่อนองค์กรและลูกค้า ชุมชน และเครือข่าย เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม และนำองค์กรสู่ความยั่งยืน



2566 – 2566	2567	2568 – 2570
ผิดพลาด		
ตัวชี้วัดที่สะท้อนต่อความสำเร็จ		
-จำนวนนวัตกรรมกระบวนการทำงาน -แบบจำลอง (Model) “สธค. Sandbox”	-มีผลงานนวัตกรรมด้านบริการรับ จํานํา ที่ตอบสนองต่อลูกค้าและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย -คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องต่อ นวัตกรรมของสธค.	-รายได้จากนวัตกรรมรูปแบบ ตลาดใหม่ หรือ ธุรกิจ ที่ เกี่ยวเนื่อง -รางวัลด้านนวัตกรรม

4.3 PPO Innovation Strategy map

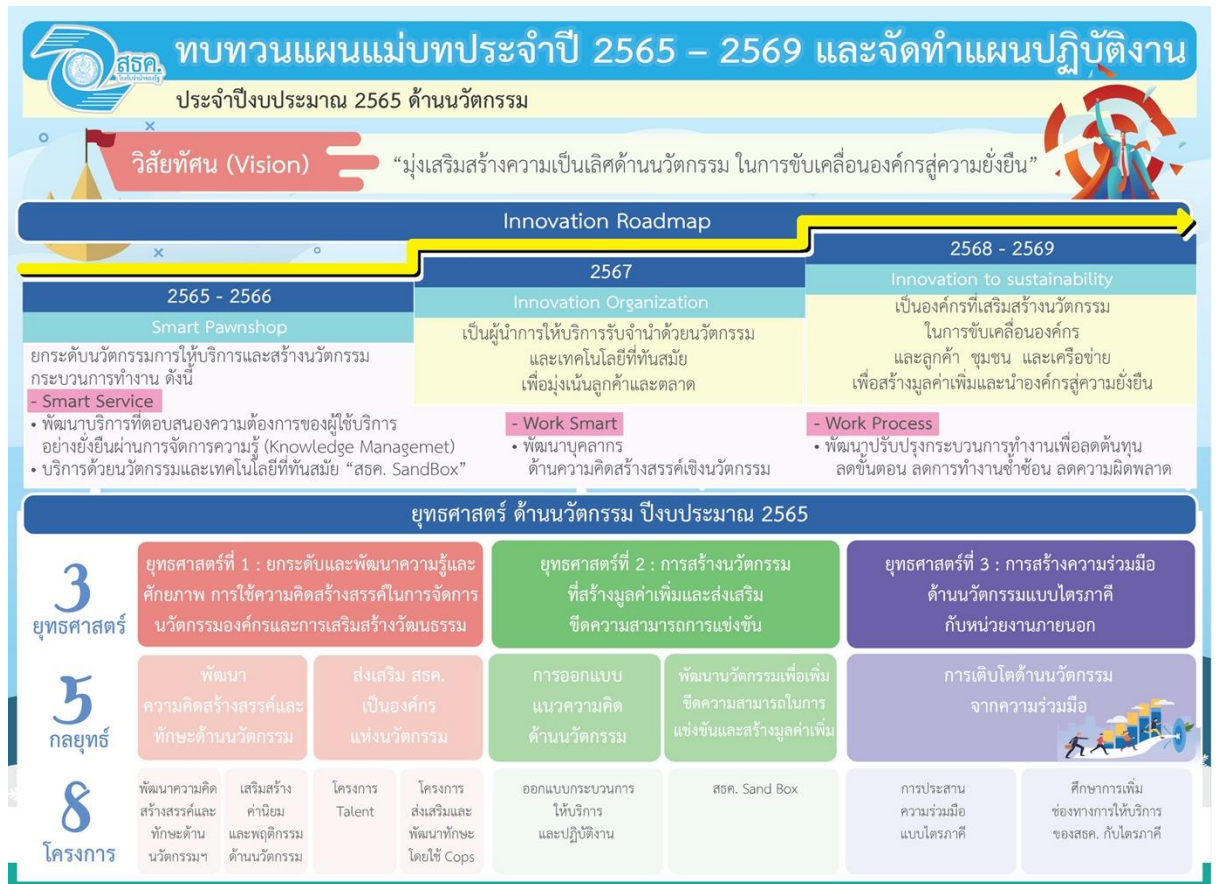
Balance Scorecard

	Strategic Map: Linked Objective	Balanced Scorecard: Measure and Targets		Strategic Initiatives: Action Plans
Financial	เพิ่มรายได้	การเติบโตของ รายได้สุทธิ	เพิ่มขึ้น 20%	1. Rebrand ภาพลักษณ์เป็นสถาบันการเงิน ชั้นนำ 2. การเติบโตด้วยพันธมิตรทางธุรกิจ (Growth through Business Partnerships)
Customer	1. เพิ่มอัตราการคงอยู่ของ ลูกค้าเดิม	อัตราการคงอยู่	เพิ่มขึ้น 15%	1. ช่องทางหลากหลายที่เข้าถึงลูกค้า (Omni- Channel Platforms)
	2. เพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่	การเติบโตของ ลูกค้าใหม่	เพิ่มขึ้น 15%	2. บริการด้านการเงินสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Personalization for Niche Markets)
Process	1. ปรับปรุงมาตรฐานการ บริการ	เวลา และขั้นตอน ในการให้บริการ	ปรับปรุงให้ดีขึ้น 30%	1. จัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการให้บริการ 2. จัดทำคู่มือมาตรฐานการบริการ
	2. ปรับปรุง กระบวนการ แลกเปลี่ยน และร่วมมือภายใน องค์กร	ระดับการมีส่วนร่วม	ปรับปรุงให้ดีขึ้น 50%	3. กำหนดตัวชี้วัดการทำงานร่วมกันภายในองค์กร 4. สร้างการมีส่วนร่วม ด้วย LTTC model 5. เรียนรู้แลกเปลี่ยนแนวคิด และทักษะด้านนวัตกรรม
	3. ปรับปรุง กระบวนการ ประสานความร่วมมือภายนอก องค์กร	ระดับความ ร่วมมือ	ปรับปรุงให้ดีขึ้น 50%	6. การพัฒนาข้อตกลง (MOU) แบบไตรภาคี



	Strategic Map: Linked Objective	Balanced Scorecard: Measure and Targets		Strategic Initiatives: Action Plans
Learning and Growth	1. ลดอัตราการลาออกของ พนักงาน	อัตราการลาออก หรือเปลี่ยน หน่วยงาน	ลดลง 25%	1. พัฒนานโยบาย และระเบียบปฏิบัติในการ ปรับปรุงเส้นทางการเจริญเติบโตของบุคลากร ภายใน 2. พัฒนาระเบียบปฏิบัติในการปรับปรุงเส้นทาง การเจริญเติบโตของบุคลากรภายใน 3. ปรับปรุงนโยบายการให้ผลตอบแทนการ ปฏิบัติงาน

ภาพที่ 4 – 1 ทบทวนแผนแม่บทประจำปี 2566 – 2570 และจัดทำแผนปฏิบัติงาน



4.4 ยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จของนวัตกรรม ตามแผนแม่บทนวัตกรรม ปี

พ.ศ. 2566 – 2570

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย(หน่วยนับ)					ผู้รับผิดชอบ
				66	67	68	69	70	
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับและพัฒนาความรู้และศักยภาพ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการนวัตกรรมองค์กรและการเสริมสร้างวัฒนธรรม	1.1 พัฒนาความคิ ด สร้างส รรค์ และ ทักษะ ด้าน นวัตกร รม	1. พัฒนา ความคิด สร้างสรรค์ และทักษะ ด้าน นวัตกรรม เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพ ในการ ปฏิบัติงาน	ร้อยละการ รับรู้	80	80	85	85	90	ส่วน การตลาดฯ



ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย(หน่วยนับ)					ผู้รับผิดชอบ
				66	67	68	69	70	
เป้าประสงค์ ยกระดับศักยภาพของบุคลากรด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อให้ สศค. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยมีวัฒนธรรมเชิงความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร		2.เสริมสร้างค่านิยม และพฤติกรรมด้านนวัตกรรม	ร้อยละการรับรู้และความเข้าใจ	80	80	90	90	90	ส่วนการตลาดฯ
	1.2 ส่งเสริม สศค. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม	3.โครงการ Talent	ร้อยละความสำเร็จตามแผน	100	100	100	100	100	ส่วนบริหารทรัพยากรฯ
		4.โครงการส่งเสริมและพัฒนาทักษะการเรียนรู้โดยใช้ CoPs	จำนวนองค์ความรู้ด้านนวัตกรรม	2	4	≥4	≥4	≥4	ส่วนพัฒนาทรัพยากรฯ/ส่วนการตลาดฯ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย(หน่วยนับ)					ผู้รับผิดชอบ
				65	66	67	68	69	
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การสร้างนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มและส่งเสริมขีดความสามารถการแข่งขัน	2.1 การออกแบบแนวความคิดด้านนวัตกรรม	5.ออกแบบกระบวนการให้บริการและปฏิบัติงาน	กระบวนการ	≥4	≥4	≥4	≥4	≥4	ส่วนพัฒนาทรัพยากรฯ
เป้าประสงค์ พัฒนานวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อน	2.2พัฒนา นวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและ	6.สศค. Sand Box	แบบจำลอง (Model)	1	2	≥2	≥2	≥2	ส่วนการตลาดฯ



ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย(หน่วยนับ)					ผู้รับผิดชอบ
				65	66	67	68	69	
สศค. ให้เป็นโรงรับ จำนำเพื่อสังคม และเพิ่มขีด ความสามารถใน การแข่งขัน	สร้างมูลค่าเพิ่ม		นวัตกรรม						ส่วน การตลาดฯ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การสร้างควม ร่วมมือด้าน นวัตกรรมแบบ ไตรภาคีกับ หน่วยงานภายนอก เป้าประสงค์ เพื่อ สร้างความร่วมมือ จากโมเดลการ ประสานความ ร่วมมือไตรภาคี ระหว่างสศค. หน่วยงานของรัฐ , เอกชน และ สถาบันการศึกษา ในการถ่ายโอน ความรู้ ทักษะความ เชี่ยวชาญด้าน นวัตกรรม	3.1 การเติบโต ด้านนวัตกรรม จากความ ร่วมมือ	7.การประสาน ความร่วมมือ ไตรภาคี	จำนวน หน่วยงาน ความ ร่วมมือ	2	≥2	≥2	≥2	≥2	ส่วน ยุทธศาสตร์/ ส่วน การตลาดฯ
		8.ศึกษาการ เพิ่มช่อง ทางการ ให้บริการของ สศค.กับ ไตรภาคี	จำนวน ช่องทาง	1	2	≥2	≥2	≥2	ส่วน การตลาดฯ

บทที่ 5 แผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

แผนแม่บท พ.ศ.2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงาน
ประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านนวัตกรรม



บทที่ 5

แผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรมประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566



ที่มา: <https://www.pexels.com/photo/people-discuss-about-graphs-and-rates-3184292/>

5.1 การขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จของนวัตกรรม ตามแผนปฏิบัติงานด้านนวัตกรรม ปี พ.ศ. 2566

1. ชื่อแผนโครงการ : พัฒนาความคิดสร้างสรรค์และทักษะด้านนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : การยกระดับขีดความสามารถขององค์กร	6. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.65 - ก.ย.66
2. ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับและพัฒนาความรู้และศักยภาพ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการนวัตกรรมองค์กรและการเสริมสร้างวัฒนธรรม	7. ตัวชี้วัด : ร้อยละการรับรู้
3. กลยุทธ์ : 1.1 พัฒนาความคิดสร้างสรรค์และทักษะด้านนวัตกรรม	8. ค่าเป้าหมาย : ร้อยละ80
4. แผนปฏิบัติการ : 1.พัฒนาความคิดสร้างสรรค์และทักษะด้านนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	9. ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนการตลาดฯ
5. วัตถุประสงค์ : 1.เพื่อยกระดับศักยภาพของบุคลากรด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 2. เพื่อให้ สศค. เป็นองค์กร แห่งนวัตกรรม โดยมีวัฒนธรรมเชิงความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร	10. ผู้สนับสนุน : ส่วนพัฒนาบุคลากร



กิจกรรมและระยะเวลาดำเนินการ

11. กิจกรรมหลัก	12. ร้อยละ (%) ของกิจกรรม	13. ระยะเวลาดำเนินการ												14. ผลที่ได้รับ	15. ผู้รับผิดชอบในขั้นตอน
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
1. จัดทำโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ	Plan													1.บุคลากรมีศักยภาพด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	ส่วนการตลาดฯ
	Actual														
2. โครงการการพัฒนา นวัตกรรม และประยุกต์ใช้ Digitalized ในทุกกระบวนการขององค์กร - อบรมหลักสูตร "คลายปมระดมสมองแบบ Design Thinking"	Plan														
	Actual														
จัดทำ Google Form ทดสอบการ	Plan														
	Actual														



11. กิจกรรมหลัก	12. ร้อยละ (%) ของกิจกรรม	13. ระยะเวลาดำเนินการ												14. ผลที่ได้รับ	15. ผู้รับผิดชอบในขั้นตอน
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
รับรู้ของผู้เข้าอบรม															
4. สรุปผล															

การจัดการความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

ลำดับ	11. กิจกรรมหลัก	16 R	16. ความเสี่ยง	ปัจจุบัน		Leading Indicator	มาตรการในการจัดการ	เป้าหมาย	
				L	I			L	I
1	โครงการการพัฒนา นวัตกรรม และ ประยุกต์ใช้ Digitalized ในทุก กระบวนการ ขององค์กร	การพัฒนา นวัตกรรม	ผลการพัฒนา นวัตกรรม และ ประยุกต์ใช้ Digitalized ในทุก กระบวนการ ขององค์กร อาจไม่ เป็นไปตาม เป้าหมาย	3	5	จำนวนการที่ ได้รับการ ปรับปรุง 4 กระบวนการ	กำหนด เป็น KPI รายบุคคล	2	2



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ลำดับ	18. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความคาดหวังที่มีต่อองค์กร	ความกังวลที่มีต่อองค์กร	ประเด็นสำคัญที่มีต่อองค์กร	20. วัตถุประสงค์ที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
1	พนักงาน,ลูกค้า	- ความสะดวกรวดเร็ว - ความถูกต้องของข้อมูล	-	-	-

การจัดสรรทรัพยากร

ลำดับ	11. กิจกรรมหลัก	21. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	22. อัตราากำลัง		23. งบประมาณ	
			ระดับจัดการ	ระดับปฏิบัติการ	งบลงทุน	งบทำการ
1	จัดทำโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ	-Google Form -SQL Server -Microsoft Office	2	3	-	40,000
2	โครงการการพัฒนานวัตกรรมและประยุกต์ใช้ Digitalized ในทุกกระบวนการขององค์กร - อบรมหลักสูตร	-ระบบ Intranet -ระบบ Website	2	3		



	"คล้ายปมระดม สมองแบบ Design Thinking"					
3	จัดทำ Google Form ทดสอบ การรับรู้ของผู้ เข้าอบรม		2	2		

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ลำดับ	24. ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ	มีอยู่แล้วในปัจจุบัน	ต้องการเพิ่มเติม
	Google Form -SQL Server -Microsoft Office ช่องทางการสื่อสาร -ระบบ Intranet -ระบบ Website	✓ ✓ ✓ ✓ ✓	

ความสามารถ/สมรรถนะ (Competency) ที่ใช้ในการดำเนินการ

ลำดับ	26. ความสามารถ/ สมรรถนะ (Competency) ที่ใช้ในการดำเนินการ	มีอยู่แล้วในปัจจุบัน	ต้องการเพิ่มเติม
	แนวความคิดหรือหลักการใน การทำงานนวัตกรรม	✓	✓



ชื่อแผนโครงการ : เสริมสร้างค่านิยม และพฤติกรรมด้านนวัตกรรม

1. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : การยกระดับขีดความสามารถขององค์กร	6. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.65 - ก.ย.66
2. ยุทธศาสตร์ที่ 1 : 1 : ยกระดับและพัฒนาความรู้และศักยภาพ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการนวัตกรรมองค์กรและการเสริมสร้างวัฒนธรรม	7. ตัวชี้วัด : ร้อยละการรับรู้
3. กลยุทธ์ : 1.1 พัฒนาความคิดสร้างสรรค์และทักษะด้านนวัตกรรม	8. ค่าเป้าหมาย : ร้อยละ80
4. แผนปฏิบัติการ : เสริมสร้างค่านิยม และพฤติกรรมด้านนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	9. ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนการตลาดฯ
5. วัตถุประสงค์ : 1. เพื่อยกระดับศักยภาพของบุคลากรด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม 2. เพื่อให้ สศค. เป็นองค์กร แห่งนวัตกรรม โดยมีวัฒนธรรมเชิงความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร	10. ผู้สนับสนุน : -



กิจกรรมและระยะเวลาดำเนินการ

11. กิจกรรมหลัก	12. ร้อยละ (%) ของกิจกรรม	13. ระยะเวลาดำเนินการ												14. ผลที่ได้รับ	15. ผู้รับผิดชอบในขั้นตอน
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
1. จัดทำแบบสำรวจประเมินการรับรู้ความรู้นวัตกรรมก่อนเผยแพร่สื่อด้านนวัตกรรม	Plan													1.บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร	ส่วนการตลาดฯ
	Actual														
2. จัดทำสื่อสร้างการรับรู้ความรู้อด้านนวัตกรรม	Plan														
	Actual														
3. จัดทำแบบสำรวจประเมินการรับรู้ความรู้อ	Plan														
	Actual														



11. กิจกรรมหลัก	12. ร้อยละ (%) ของกิจกรรม	13. ระยะเวลาดำเนินการ												14. ผลที่ได้รับ	15. ผู้รับผิดชอบในขั้นตอน
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
ด้านนวัตกรรมหลัก เผยแพร่สื่อด้านนวัตกรรม															
4. สรุปผล															

การจัดการความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

ลำดับ	11. กิจกรรมหลัก	16. ความเสี่ยง	ปัจจุบัน		Leading Indicator	มาตรการในการจัดการ	เป้าหมาย	
			L	I			L	I
1	จัดทำสื่อสร้างการรับรู้ความรู้อด้านนวัตกรรม	การสื่อสารและสร้างการรับรู้ความรู้อด้านนวัตกรรมยังไม่ทั่วถึง	3	3	ระดับการรับรู้ของพนักงานร้อยละ 80	สร้างการสื่อสารและสร้างการรับรู้ความรู้อด้านนวัตกรรมทุกช่องทาง	2	2



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ลำดับ	18. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความคาดหวังที่มีต่อองค์กร	ความกังวลที่มีต่อองค์กร	ประเด็นสำคัญที่มีต่อองค์กร	20. วัตถุประสงค์ที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
1	พนักงาน	- การรับรู้ความรู้ด้านนวัตกรรม	-	-	-

การจัดสรรทรัพยากร

ลำดับ	11. กิจกรรมหลัก	21. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	22. อัตราคลัง		23. งบประมาณ	
			ระดับจัดการ	ระดับปฏิบัติการ	งบลงทุน	งบทำการ
1	1. จัดทำแบบสำรวจประเมินการรับรู้ความรู้ด้านนวัตกรรมก่อนเผยแพร่สื่อด้านนวัตกรรม	-Google Form -Microsoft Office -ระบบ Intranet	1	2	-	-
2	2. จัดทำสื่อสร้างการรับรู้ความรู้ด้านนวัตกรรม		1	2		
3	3. จัดทำแบบ		1	2		



	สำรวจ ประเมินการ รับรู้ความรู ด้ ำ น นวัตกรรม หลังเผยแพร่ สื่อ ด้ ำ น นวัตกรรม					
--	---	--	--	--	--	--

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ลำดับ	24. ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ	มีอยู่แล้วในปัจจุบัน	ต้องการเพิ่มเติม
	Google Form -Microsoft Office ช่องทางการสื่อสาร -ระบบ Intranet -ระบบ Website	✓ ✓ ✓ ✓	

ความสามารถ/สมรรถนะ (Competency) ที่ใช้ในการดำเนินการ

ลำดับ	26. ความสามารถ/ สมรรถนะ (Competency) ที่ใช้ในการดำเนินการ	มีอยู่แล้วในปัจจุบัน	ต้องการเพิ่มเติม
	แนวความคิดหรือหลักการใน การทำนวัตกรรม	✓	✓



ชื่อแผนโครงการ : โครงการ Talent

1. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : การยกระดับขีดความสามารถขององค์กร	6. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.65 - ก.ย.66
2. ยุทธศาสตร์ที่ 1 : 1 : ยกระดับและพัฒนาความรู้และศักยภาพ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการนวัตกรรมองค์กรและการเสริมสร้างวัฒนธรรม	7. ตัวชี้วัด : ร้อยละความสำเร็จตามแผน
3. กลยุทธ์ : ส่งเสริมสศค. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม	8. ค่าเป้าหมาย : ความสำเร็จตามแผนร้อยละ 100
4. แผนปฏิบัติการ : โครงการ Talent	9. ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนบริหารทรัพยากรฯ
5. วัตถุประสงค์ : - ยกระดับศักยภาพของบุคลากรด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยมีวัฒนธรรมเชิงความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร	10. ผู้สนับสนุน : -

กิจกรรมและระยะเวลาดำเนินการ

11. กิจกรรมหลัก	12. ร้อยละ (%) ของกิจกรรม	13. ระยะเวลาดำเนินการ												14. ผลที่ได้รับ	15. ผู้รับผิดชอบในขั้นตอน
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
1. ทบทวนคณะกรรมการฯ หลักเกณฑ์การสรรหา คัดเลือกและพัฒนาคนเก่ง	Plan													1.บุคลากรด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อเป็นองค์กรแห่ง	ส่วนบริหารทรัพยากรฯ
	Actual														
2. ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง	Plan														
	Actual														



11. กิจกรรมหลัก	12. ร้อยละ (%) ของกิจกรรม	13. ระยะเวลาดำเนินการ												14. ผลที่ได้รับ	15. ผู้รับผิดชอบในขั้นตอน
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
3. ดำเนินการพัฒนาคณะ	Plan													นวัตกรรม	
	Actual														
4. จัดกิจกรรมนำเสนอความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	Plan														
	Actual														
5. ประกาศผลและพิธีมอบประกาศนียบัตรคณะประจำปี 2566	Plan														
	Actual														

การจัดการความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

ลำดับ	11. กิจกรรมหลัก	16. ความเสี่ยง	ปัจจุบัน		Leading Indicator	มาตรการในการจัดการ	เป้าหมาย	
			L	I			L	I
1	ดำเนินการพัฒนาคณะ	มีผู้เข้าร่วมโครงการค่อนข้างน้อย	3	3	ความสำเร็จตามแผนร้อยละ 100	สื่อสารและประชาสัมพันธ์ทุกช่องทาง	2	2



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ลำดับ	18. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความคาดหวังที่มีต่อองค์กร	ความกังวลที่มีต่อองค์กร	ประเด็นสำคัญที่มีต่อองค์กร	20. วัตถุประสงค์ที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
1	พนักงาน	- การเรียนรู้ด้านนวัตกรรม	-	-	-

การจัดสรรทรัพยากร

ลำดับ	11. กิจกรรมหลัก	21. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	22. อัตรากำลัง		23. งบประมาณ	
			ระดับจัดการ	ระดับปฏิบัติการ	งบลงทุน	งบทำการ
1. ทบทวนคณะกรรมการหลักเกณฑ์การสรรหาคัดเลือก และพัฒนาคนเก่ง	2. ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง	-Microsoft Office -ระบบ Intranet	2	3	-	-
2. ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง			2	3		
3. ดำเนินการพัฒนาคนเก่ง			2	3		
4. จัดกิจกรรมนำเสนอความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม			2	3		
5. ประกาศผล และพิธีมอบประกาศนียบัตรคนเก่งประจำปี 2566			2	3		



ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ลำดับ	24. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	มีอยู่แล้วในปัจจุบัน	ต้องการเพิ่มเติม
	-Microsoft Office ช่องทางการสื่อสาร -ระบบ Intranet -ระบบ Website	✓ ✓ ✓	

ความสามารถ/สมรรถนะ (Competency) ที่ใช้ในการดำเนินการ

ลำดับ	26. ความสามารถ/สมรรถนะ (Competency) ที่ใช้ในการดำเนินการ	มีอยู่แล้วในปัจจุบัน	ต้องการเพิ่มเติม
	แนวความคิดหรือหลักการในการทำงานนวัตกรรม	✓	✓

ชื่อแผนโครงการ : โครงการส่งเสริมและพัฒนาทักษะการเรียนรู้โดยใช้ CoPs

1. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : ยกระดับและพัฒนาความรู้และศักยภาพ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการนวัตกรรม	6. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.65 - ก.ย.66
2. ยุทธศาสตร์ที่ 1 : 1 : ยกระดับและพัฒนาความรู้และศักยภาพ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการนวัตกรรมองค์กรและการเสริมสร้างวัฒนธรรม	7. ตัวชี้วัด : จำนวนองค์ความรู้ด้านนวัตกรรม
3. กลยุทธ์ : ส่งเสริมสศค. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม	8. ค่าเป้าหมาย : จำนวน 2 องค์ความรู้
4. แผนปฏิบัติการ : โครงการส่งเสริมและพัฒนาทักษะการเรียนรู้โดยใช้ CoPs	9. ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนบริหารทรัพยากรฯ
5. วัตถุประสงค์ :	10. ผู้สนับสนุน : -



- ยกระดับศักยภาพของบุคลากรด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เพื่อเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยมีวัฒนธรรมเชิงความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร	
--	--

กิจกรรมและระยะเวลาดำเนินการ

11. กิจกรรมหลัก	12. ร้อยละ (%) ของกิจกรรม	13. ระยะเวลาดำเนินการ												14. ผลที่ได้รับ	15. ผู้รับผิดชอบในขั้นตอน
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
1. ทบทวนคณะกรรมการฯ หลักเกณฑ์การสรรหา คัดเลือกและพัฒนาคนเก่ง	Plan													1.บุคลากรด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมเพื่อเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม	ส่วนบริหารทรัพยากรฯ
	Actual														
2. ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง	Plan														
	Actual														
3. ดำเนินการพัฒนาคคนเก่ง	Plan														
	Actual														
4. จัดกิจกรรมนำเสนอความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	Plan														
	Actual														
5. ประกาศผล	Plan														



11. กิจกรรมหลัก	12. ร้อยละ (%) ของกิจกรรม	13. ระยะเวลาดำเนินการ												14. ผลที่ได้รับ	15. ผู้รับผิดชอบในขั้นตอน
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
และพิธีมอบประกาศนียบัตรคนเก่งประจำปี 2566	Actual														

การจัดการความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

ลำดับ	11. กิจกรรมหลัก	16. ความเสี่ยง	ปัจจุบัน		Leading Indicator	มาตรการในการจัดการ	เป้าหมาย	
			L	I			L	I
1	ดำเนินการพัฒนาคนเก่ง	มีผู้เข้าร่วมโครงการค่อนข้างน้อย	3	3	จำนวนองค์ความรู้ด้านนวัตกรรม 2 องค์ความรู้	สื่อสารและประชาสัมพันธ์ทุกช่องทาง	2	2

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ลำดับ	18. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความคาดหวังที่มีต่อองค์กร	ความกังวลที่มีต่อองค์กร	ประเด็นสำคัญที่มีต่อองค์กร	20. วัตถุประสงค์ที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
1	พนักงาน	- การเรียนรู้ด้านนวัตกรรม	-	-	-



การจัดสรรทรัพยากร

ลำดับ	11. กิจกรรมหลัก	21. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	22. อัตรากำลัง		23. งบประมาณ	
			ระดับจัดการ	ระดับปฏิบัติการ	งบลงทุน	งบทำการ
1. ทบทวนคณะกรรมการฯ หลักเกณฑ์ การสรรหา คัดเลือก และพัฒนาคนเก่ง	2. ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง	-Microsoft Office -ระบบ Intranet	2	3	-	-
3. ดำเนินการพัฒนาคนเก่ง			2	3		
4. จัดกิจกรรมนำเสนอความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม			2	3		
5. ประกาศผล และพิธีมอบประกาศนียบัตรคนเก่งประจำปี 2566			2	3		

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ลำดับ	24. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	มีอยู่แล้วในปัจจุบัน	ต้องการเพิ่มเติม
	-Microsoft Office ช่องทางการสื่อสาร	✓	
	-ระบบ Intranet	✓	
	-ระบบ Website	✓	



ความสามารถ/สมรรถนะ (Competency) ที่ใช้ในการดำเนินการ

ลำดับ	26. ความสามารถ/สมรรถนะ (Competency) ที่ใช้ในการดำเนินการ	มีอยู่แล้วในปัจจุบัน	ต้องการเพิ่มเติม
	แนวความคิดหรือหลักการในการทำงานนวัตกรรม	✓	✓

ชื่อแผนโครงการ : พัฒนานวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อน สศค. ให้เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

1. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : พัฒนานวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อน สศค. ให้เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	6. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.65 - ก.ย.66
2. ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การสร้างนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มและส่งเสริมขีดความสามารถการแข่งขัน	7. ตัวชี้วัด : กระบวนการ
3. กลยุทธ์ : การออกแบบแนวความคิดด้านนวัตกรรม	8. ค่าเป้าหมาย : ≥ 4
4. แผนปฏิบัติการ :	9. ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนบริหารทรัพยากรฯ
5. วัตถุประสงค์ : พัฒนานวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อน สศค. ให้เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	10. ผู้สนับสนุน : -



กิจกรรมและระยะเวลาดำเนินการ

11. กิจกรรมหลัก	12. ร้อยละ (%) ของกิจกรรม	13. ระยะเวลาดำเนินการ												14. ผลที่ได้รับ	15. ผู้รับผิดชอบในขั้นตอน
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
1. จัดทำโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ	Plan													สธค. มีการประยุกต์ใช้ Digitalized จำนวน 4 กระบวนการ	ส่วนบริหารทรัพยากรฯ
	Actual														
2. สธค. มีการประยุกต์ใช้ Digitalized ใน 4 กระบวนการ ได้แก่ 1) กระบวนการประเมินราคาทรัพย์สิน 2) กระบวนการเก็บรักษาทรัพย์สิน 3) กระบวนการจำหน่ายทรัพย์สิน 4) การ	Plan														
	Actual														



11. กิจกรรมหลัก	12. ร้อยละ (%) ของกิจกรรม	13. ระยะเวลาดำเนินการ												14. ผลที่ได้รับ	15. ผู้รับผิดชอบในขั้นตอน
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
รวบรวมฐานข้อมูลลูกค้า และวิเคราะห์ฐานข้อมูลลูกค้าในเชิงลึกเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย															
3. ทดสอบนำร่องกระบวนการและปรับปรุงข้อบกพร่อง	Plan														
	Actual														
4. สรุปผล	Plan														
	Actual														



การจัดการความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

ลำดับ	11. กิจกรรมหลัก	16. ความเสี่ยง	ปัจจุบัน		Leading Indicator	มาตรการในการจัดการ	เป้าหมาย	
			L	I			L	I
1	2. สสค. มีการประยุกต์ใช้ Digitalized ใน 4 กระบวนการ ได้แก่ 1) กระบวนการประเมินราคาทรัพย์สินจำนำ 2) กระบวนการเก็บรักษาทรัพย์สินจำนำ 3) กระบวนการจำหน่ายทรัพย์สินหลุดจำนำ 4) การรวบรวมฐานข้อมูลลูกค้าและวิเคราะห์ฐานข้อมูลลูกค้าในเชิงลึกเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อให้	กระบวนการที่ประยุกต์ใช้ มีจำนวน 4 กระบวนการ อาจทำไม่เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	4	3	กระบวนการอย่างน้อย 4 กระบวนการ	มีการประชุมและติดตามผลการดำเนินงาน	2	2



ลำดับ	11. กิจกรรมหลัก	16. ความเสี่ยง	ปัจจุบัน		Leading Indicator	มาตรการในการจัดการ	เป้าหมาย	
			L	I			L	I
	เข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย							

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ลำดับ	18. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความคาดหวังที่มีต่อองค์กร	ความกังวลที่มีต่อองค์กร	ประเด็นสำคัญที่มีต่อองค์กร	20. วัตถุประสงค์ที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
1	พนักงาน	- การประยุกต์ใช้นวัตกรรมจำนวน 4 กระบวนการ	-	-	-

การจัดสรรทรัพยากร

ลำดับ	11. กิจกรรมหลัก	21. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	22. อัตราการ		23. งบประมาณ	
			ระดับจัดการ	ระดับปฏิบัติการ	งบลงทุน	งบทำการ
1. จัดทำโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ		-Microsoft Office	2	3	-	-
2. สธค. มีการประยุกต์ใช้ Digitalized ใน กระบวนการ 4		-ระบบ Intranet	2	3		
3. ทดสอบนำร่อง			2	3		



ลำดับ	11. กิจกรรมหลัก	21. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	22. อัตราการ		23. งบประมาณ	
			ระดับจัดการ	ระดับปฏิบัติการ	งบลงทุน	งบทำการ
	กระบวนการ และปรับปรุงข้อบกพร่อง					
4. สรุปผล			2	3		

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ลำดับ	24. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	มีอยู่แล้วในปัจจุบัน	ต้องการเพิ่มเติม
	-Microsoft Office ช่องทางการสื่อสาร -ระบบ Intranet -ระบบ Website	✓ ✓ ✓	

ความสามารถ/สมรรถนะ (Competency) ที่ใช้ในการดำเนินการ

ลำดับ	26. ความสามารถ/สมรรถนะ (Competency) ที่ใช้ในการดำเนินการ	มีอยู่แล้วในปัจจุบัน	ต้องการเพิ่มเติม
	แนวความคิดหรือหลักการในการทำงานนวัตกรรม	✓	✓



แผนโครงการ : เพิ่มช่องทางการตลาดดิจิทัลผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์

1. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : สศค. ให้เป็นโรงรับ จำนำเพื่อสังคม และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	6. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.65 - ก.ย.66
2. ยุทธศาสตร์ที่ 2 : พัฒนานวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขันและสร้างมูลค่าเพิ่ม	7. ตัวชี้วัด : แบบจำลอง (Model) นวัตกรรม
3. กลยุทธ์ : พัฒนานวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขันและสร้างมูลค่าเพิ่ม	8. ค่าเป้าหมาย : 2
4. แผนปฏิบัติการ : เพิ่มช่องทางการตลาดดิจิทัลผ่าน แพลตฟอร์มออนไลน์	9. ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนการตลาดและ ประชาสัมพันธ์
5. วัตถุประสงค์ : พัฒนานวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อน สศค. ให้เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม และเพิ่มขีดความสามารถ ในการแข่งขัน	10. ผู้สนับสนุน : -

กิจกรรมและระยะเวลาดำเนินการ

11. กิจกรรม หลัก	12. ร้อย ละ (%) ของ กิจกรรม	13. ระยะเวลาดำเนินการ												14. ผลที่ ได้รับ	15. ผู้รับผิดชอบ ในขั้นตอน
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
1. แต่งตั้ง คณะทำงาน เพิ่มช่องทาง การตลาด ดิจิทัลผ่าน แพลตฟอร์ม ออนไลน์	Plan													ช่องทาง การตลาด ดิจิทัลผ่าน แพลตฟอร์ม ออนไลน์	ส่วนการตลาด และ ประชาสัมพันธ์
	Actual														
2. จัด ประชุมเชิง ปฏิบัติการ ความคิด	Plan														
	Actual														



11. กิจกรรมหลัก	12. ร้อยละ (%) ของกิจกรรม	13. ระยะเวลาดำเนินการ												14. ผลที่ได้รับ	15. ผู้รับผิดชอบในขั้นตอน
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
สร้างสรรค์และนวัตกรรม (ประชุม 2 ครั้ง)															
-															
ประชุมคณะกรรมการครั้งที่ 1															
-															
ประชุมคณะกรรมการครั้งที่ 2															
3. ประเมินการรับรู้	Plan														
	Actual														
4. สรุปผล	Plan														
	Actual														



การจัดการความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

ลำดับ	11. กิจกรรมหลัก	16. ความเสี่ยง	ปัจจุบัน		Leading Indicator	มาตรการในการจัดการ	เป้าหมาย	
			L	I			L	I
1	2. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (ประชุม 2 ครั้ง) - ประชุมคณะทำงาน ครั้งที่ 1 - ประชุมคณะทำงาน ครั้งที่ 2	การพัฒนา ระบบอาจ เสร็จ ล่าช้าทำ ให้ไม่ สามารถ ทดสอบ ระบบได้ และบาง ช่องเกิด จากปัจจัย ภายนอก	4	3	แบบจำลอง นวัตกรรม 2 Model	มีการ ประชุมและ ติดตามผล การ ดำเนินงาน	2	2

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ลำดับ	18. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ ความคาดหวังที่มีต่อองค์กร	ความกังวลที่มีต่อองค์กร	ประเด็นสำคัญที่มีต่อองค์กร	20. วัตถุประสงค์ที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
1	พนักงาน,ลูกค้า	- ช่องทางการตลาด ดิจิทัลผ่าน แพลตฟอร์ม ออนไลน์	-	-	-



การจัดสรรทรัพยากร

ลำดับ	11. กิจกรรมหลัก	21. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	22. อัตรากำลัง		23. งบประมาณ	
			ระดับจัดการ	ระดับปฏิบัติการ	งบลงทุน	งบทำการ
1. แต่งตั้งคณะทำงานเพิ่มช่องทางการตลาดดิจิทัลผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์		-Microsoft Office -ระบบ Intranet	2	3	-	-
2. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (ประชุม 2 ครั้ง) - ประชุมคณะทำงาน ครั้งที่ 1 - ประชุมคณะทำงาน ครั้งที่ 2			2	3		
3. ประเมินการรับรู้			2	3		
4. สรุปผล			2	3		

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ลำดับ	24. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	มีอยู่แล้วในปัจจุบัน	ต้องการเพิ่มเติม
	-Microsoft Office ช่องทางการสื่อสาร -ระบบ Intranet	✓ ✓	



ความสามารถ/สมรรถนะ (Competency) ที่ใช้ในการดำเนินการ

ลำดับ	26. ความสามารถ/สมรรถนะ (Competency) ที่ใช้ในการดำเนินการ	มีอยู่แล้วในปัจจุบัน	ต้องการเพิ่มเติม
	แนวความคิดหรือหลักการในการทำงานนวัตกรรม	✓	✓

แผนโครงการ : การประสานความร่วมมือไตรภาคี

1. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : เพื่อสร้างความร่วมมือจากโมเดลการประสานความร่วมมือไตรภาคี	6. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.65 - ก.ย.66
2. ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การสร้างความร่วมมือด้านนวัตกรรมแบบไตรภาคีกับหน่วยงานภายนอก	7. ตัวชี้วัด : จำนวนหน่วยงานความร่วมมือ
3. กลยุทธ์ : การเติบโตด้านนวัตกรรมจากความร่วมมือ	8. ค่าเป้าหมาย : ≥ 2
4. แผนปฏิบัติการ : การประสานความร่วมมือไตรภาคี	9. ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนการตลาดและประชาสัมพันธ์
5. วัตถุประสงค์ : เพื่อสร้างความร่วมมือจากโมเดลการประสานความร่วมมือไตรภาคีระหว่างสสค. หน่วยงานของรัฐ, เอกชน และสถาบันการศึกษา ในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม	10. ผู้สนับสนุน : -



กิจกรรมและระยะเวลาดำเนินการ

11. กิจกรรมหลัก	12. ร้อยละ (%) ของกิจกรรม	13. ระยะเวลาดำเนินการ												14. ผลที่ได้รับ	15. ผู้รับผิดชอบในขั้นตอน
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
1. จัดทำร่างแนวทางการใช้ทรัพยากรร่วมกับพันธมิตร	Plan													ช่องทาง การตลาด ดิจิทัลผ่าน แพลตฟอร์ม ออนไลน์	ส่วนการตลาด และ ประชาสัมพันธ์
	Actual														
2. ร่างสัญญาพร้อมลงนามสัญญาคู่ความร่วมมือกับพันธมิตร เช่น ธนาคาร ออมสิน บริษัท ไปรษณีย์ไทย	Plan														
	Actual														
3. ดำเนินการให้ทรัพยากร	Plan														
	Actual														



11. กิจกรรมหลัก	12. ร้อยละ (%) ของกิจกรรม		13. ระยะเวลาดำเนินการ											14. ผลที่ได้รับ	15. ผู้รับผิดชอบในขั้นตอน
			ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.		
และความร่วมมือระหว่างกันกับหน่วยงานที่คัดเลือก															
4. สรุปผล	Plan														
	Actual														

การจัดการความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

ลำดับ	11. กิจกรรมหลัก	16. ความเสี่ยง	ปัจจุบัน		Leading Indicator	มาตรการในการจัดการ	เป้าหมาย	
			L	I			L	I
1	ดำเนินการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันกับหน่วยงานที่คัดเลือก	กระบวนการขององค์กรอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	3	3	จำนวนหน่วยงานความร่วมมืออย่างน้อย 2 หน่วยงาน	มีการประชุมและติดตามผลการดำเนินงาน	2	2



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ลำดับ	18. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความคาดหวังที่มีต่อองค์กร	ความกังวลที่มีต่อองค์กร	ประเด็นสำคัญที่มีต่อองค์กร	20. วัตถุประสงค์ที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
1	พนักงาน,ลูกค้า, คู่ความร่วมมือ	- การประสานความร่วมมือ คู่ความร่วมมือ	-	-	-

การจัดสรรทรัพยากร

ลำดับ	11. กิจกรรมหลัก	21. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	22. อัตราการ		23. งบประมาณ	
			ระดับจัดการ	ระดับปฏิบัติการ	งบลงทุน	งบทำการ
1. จัดทำร่างแนวทางการใช้ทรัพยากรร่วมกับพันธมิตร	2. ร่างสัญญาพร้อมลงนามสัญญาความร่วมมือกับพันธมิตร เช่น ธนาคารออมสิน บริษัทไปรษณีย์ไทย	-Microsoft Office -ระบบ Intranet - website	2	3	-	-
2. ดำเนินการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันกับหน่วยงานที่คัดเลือก			2	3		
3. สรุปผล			2	3		



ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ลำดับ	24. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	มีอยู่แล้วในปัจจุบัน	ต้องการเพิ่มเติม
	-Microsoft Office ช่องทางการสื่อสาร -ระบบ Intranet - website	✓ ✓ ✓	

ความสามารถ/สมรรถนะ (Competency) ที่ใช้ในการดำเนินการ

ลำดับ	26. ความสามารถ/สมรรถนะ (Competency) ที่ใช้ในการดำเนินการ	มีอยู่แล้วในปัจจุบัน	ต้องการเพิ่มเติม
	-	-	-



แผนโครงการ : ศึกษาการเพิ่มช่องทางการให้บริการของสศค.กับไตรภาคี

1. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : เพื่อสร้างความร่วมมือจากโมเดลการประสานความร่วมมือไตรภาคี	6. ระยะเวลาดำเนินการ : ต.ค.65 - ก.ย.66
2. ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การสร้างความร่วมมือด้านนวัตกรรมแบบไตรภาคีกับหน่วยงานภายนอก	7. ตัวชี้วัด : จำนวนช่องทาง
3. กลยุทธ์ : การเติบโตด้านนวัตกรรมจากความร่วมมือ	8. ค่าเป้าหมาย : 2
4. แผนปฏิบัติการ : ศึกษาการเพิ่มช่องทางการให้บริการของสศค.กับไตรภาคี	9. ผู้รับผิดชอบหลัก : ส่วนการตลาดและประชาสัมพันธ์
5. วัตถุประสงค์ : เพื่อสร้างความร่วมมือจากโมเดลการประสานความร่วมมือไตรภาคีระหว่างสศค. หน่วยงานของรัฐ , เอกชน และสถาบันการศึกษา ในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม	10. ผู้สนับสนุน : -

กิจกรรมและระยะเวลาดำเนินการ

11. กิจกรรมหลัก	12. ร้อยละ (%) ของกิจกรรม	13. ระยะเวลาดำเนินการ												14. ผลที่ได้รับ	15. ผู้รับผิดชอบในขั้นตอน
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
1. จัดทำร่างแนวทางการใช้ทรัพยากรร่วมกับพันธมิตร	Plan													ช่องทาง การตลาด ดิจิทัลผ่าน แพลตฟอร์ม ออนไลน์	ส่วนการตลาดและ ประชาสัมพันธ์
	Actual														
2. ร่างสัญญาพร้อมลงนามสัญญาคู่ความ	Plan														
	Actual														



11. กิจกรรมหลัก	12. ร้อยละ (%) ของกิจกรรม	13. ระยะเวลาดำเนินการ												14. ผลที่ได้รับ	15. ผู้รับผิดชอบในขั้นตอน
		ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.		
ร่วมมือกับพันธมิตร เช่น ธนาคาร ออมสิน บริษัท ไปรษณีย์ ไทย															
3. ดำเนินการ ใช้ทรัพยากร และความ ร่วมมือ ระหว่าง กันกับ หน่วยงาน ที่คัดเลือก	Plan														
	Actual														
4. สรุปผล	Plan														
	Actual														

การจัดการความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

ลำดับ	11. กิจกรรมหลัก	16. ความเสี่ยง	ปัจจุบัน		Leading Indicator	มาตรการในการจัดการ	เป้าหมาย	
			L	I			L	I
1	ดำเนินการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันกับหน่วยงานที่คัดเลือก	กระบวนการขององค์กรอาจไม่ปฏิบัติตามเป้าหมาย	3	3	: จำนวนช่องทาง 2 ช่องทาง	มีการประชุมและติดตามผลการดำเนินงาน	2	2

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ลำดับ	18. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความต้องการ/ความคาดหวังที่มีต่อองค์กร	ความกังวลที่มีต่อองค์กร	ประเด็นสำคัญที่มีต่อองค์กร	20. วัตถุประสงค์ที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
1	พนักงาน,ลูกค้า, คู่ความร่วมมือ	- การประสานความร่วมมือคู่ความร่วมมือ	-	-	-



การจัดสรรทรัพยากร

ลำดับ	11. กิจกรรมหลัก	21. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	22. อัตราการจ้าง		23. งบประมาณ	
			ระดับจัดการ	ระดับปฏิบัติการ	งบลงทุน	งบทำการ
1. จัดทำร่างแนวทางการใช้ทรัพยากรร่วมกับพันธมิตร		-Microsoft Office	2	3	-	-
2. ร่างสัญญาพร้อมลงนามสัญญาความร่วมมือกับพันธมิตร เช่น ธนาคารออมสิน บริษัทไปรษณีย์ไทย		-ระบบ Intranet - website	2	3		
3. ดำเนินการใช้ทรัพยากรและความร่วมมือระหว่างกันกับหน่วยงานที่คัดเลือก			2	3		
4. สรุปผล			2	3		

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ลำดับ	24. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	มีอยู่แล้วในปัจจุบัน	ต้องการเพิ่มเติม
	-Microsoft Office	✓	
	ช่องทางการสื่อสาร		
	-ระบบ Intranet	✓	
	- website	✓	

ความสามารถ/สมรรถนะ (Competency) ที่ใช้ในการดำเนินการ

ลำดับ	26. ความสามารถ/สมรรถนะ (Competency) ที่ใช้ในการดำเนินการ	มีอยู่แล้วในปัจจุบัน	ต้องการเพิ่มเติม
	-	-	-

ภาพที่ 5 – 1 กระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ สศค.

กระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ สศค.



5.2 กระบวนการนวัตกรรมขององค์กร

ประกอบด้วย 6 กระบวนการสำคัญ ดังนี้

1) การบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

จัดทำระบบฐานข้อมูลด้านนวัตกรรมขององค์กร เช่น ระบบคลังความรู้ (LR) ระบบ E-Learning กระบวนการและคู่มือวิธีปฏิบัติ เว็บไซต์การจัดการความรู้ Group Line ครอบครัวยุทธศาสตร์ เป็นต้น สำหรับเป็นช่องทางให้พนักงานสามารถสืบค้น ศึกษาและ แลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อสนับสนุนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และค้นหาแนวทางการพัฒนานวัตกรรมที่สร้างมูลค่าได้ อย่างเป็นรูปธรรม



2) การรวบรวมความคิดสร้างสรรค์

จัดทำบันทึกสื่อสารโครงการส่งเสริมนวัตกรรมขององค์กร เพื่อเชิญชวนให้ผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร ร่วมส่งความคิดสร้างสรรค์/แนวคิดสำหรับพัฒนานวัตกรรมตามนโยบาย/กรอบแนวคิดนวัตกรรม ทั้งด้านบริการ กระบวนการ และรูปแบบการดำเนินธุรกิจหรือภารกิจใหม่ขององค์กร โดยผู้เสนอความคิดสร้างสรรค์/แนวคิด สามารถส่งข้อเสนอโครงการและบันทึกรายละเอียดของโครงการตามแบบพิมพ์ที่กำหนด ผ่านช่องทางที่ สศค. กำหนด เพื่อรวบรวมและจัดเก็บเป็นฐานข้อมูลความคิดสร้างสรรค์/แนวคิด

3) การวิเคราะห์ คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์

คณะกรรมการ/คณะทำงาน/ทีมงาน ดำเนินการคัดเลือกความคิดสร้างสรรค์/แนวคิด ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด โดย พิจารณาความเป็นไปได้ของผลงานนวัตกรรม ระเบียบข้อบังคับ/กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ความเป็นไปได้ทางธุรกิจ โอกาสทางการตลาด ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า และพฤติกรรมของลูกค้า รวมทั้ง พิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความคิด สร้างสรรค์/แนวคิดโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสศค. และแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนแม่บทด้านนวัตกรรม และพิจารณารายชื่อส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อ ร่วมพัฒนาความคิดสร้างสรรค์/แนวคิดสู่ผลงานนวัตกรรมในขั้นตอนต่อไป

4) การนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การสร้างนวัตกรรม

แจ้งผลการคัดเลือกความคิดสร้างสรรค์/แนวคิด และเชิญทีมนวัตกรรมและ (ผู้เสนอความคิด สร้างสรรค์/แนวคิดที่ผ่านการคัดเลือก และสมาชิกทีมจากส่วนงานที่เกี่ยวข้อง) โดยสศค. ดำเนินการจัดโครงการบ่มเพาะ/ อบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ให้แก่ทีมนวัตกรรมเพื่อร่วมกันพัฒนาความคิดสร้างสรรค์/แนวคิดสู่ผลงานตัวแบบ “สศค. Sand Box” ที่มีคุณภาพสูงและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า รวมทั้งขอคำปรึกษาจากทีมนวัตกรรมได้

5) การบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา

รวบรวมข้อมูลผลงานนวัตกรรมที่เกิดจากการประดิษฐ์ คิดค้น หรือสร้างสรรค์ภายใต้เงื่อนไขที่สศค.กำหนด พร้อมทั้งพิจารณารูปแบบที่ต้องการขอรับความคุ้มครองตามประเภทของทรัพย์สินทางปัญญา และดำเนินการยื่นคำขอรับ ความคุ้มครองตามประเภทของทรัพย์สินทางปัญญา รวมทั้ง บันทึกข้อมูลการยื่นคำขอฯ และเผยแพร่และจัดเก็บเป็นข้อมูล ด้านการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา อย่างเป็นระบบ

6) การนำนวัตกรรมออกไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และเชิงสังคม

ส่วนงานผู้รับผิดชอบหลักนำผลงานนวัตกรรมไปใช้ ดำเนินการขออนุมัตินำผลงานนวัตกรรมที่พัฒนา ขึ้นไปใช้ในการปฏิบัติงานของสศค. พร้อมจัดทำคำชี้แจง/วิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง เพื่อ



เผยแพร่ และขยายผลสู่การปฏิบัติ ทั่วทั้งองค์กร รวมทั้ง ดำเนินการประเมินโครงการและจัดทำรายงานสรุปผล การดำเนินงานเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการ พัฒนาผลงานนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นต่อไป

5.3 ตัวบ่งชี้ในการผลักดันองค์กรเข้าสู่วิสัยทัศน์

- ☐ ปีที่ 1 ระดับการรับรู้ของผู้รับบริการจาก สศค. ที่มีต่อการให้บริการด้วยนวัตกรรมอยู่ในระดับ ประทับใจ
- ☐ ปีที่ 2 ระดับการรับรู้ของผู้รับบริการจาก สศค. ที่มีต่อการให้บริการด้วยนวัตกรรมอยู่ในระดับ ประทับใจมาก
- ☐ ปีที่ 3 ระดับการรับรู้ของผู้รับบริการจาก สศค. ที่มีต่อการให้บริการด้วยนวัตกรรมอยู่ในระดับ ประทับใจสูง

5.4 พันธกิจ

1. สนองนโยบายรัฐในการสร้างโอกาสการเข้าถึงการรับจํานําเพื่อช่วยเหลือประชาชนด้วยนวัตกรรมทางการจัดการ
2. ดำเนินธุรกิจเพื่อเป็นผู้นำด้านการรับจํานําด้านนวัตกรรมทางการจัดการ
3. ยกระดับมาตรฐานการรับจํานําด้วยความเชี่ยวชาญโปร่งใส และตรวจสอบได้ ด้วยนวัตกรรมทางการจัดการ

5.5 สรุปผลการดำเนินงานด้านนวัตกรรม

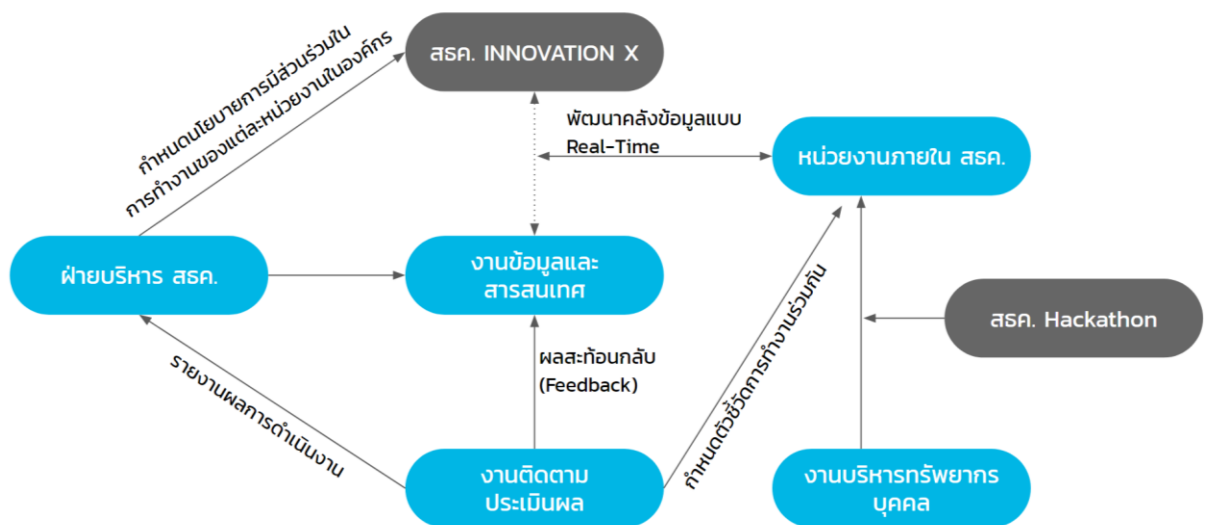
ชื่อกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)		
		2563	2564	2565
การสร้างภาพลักษณ์สถาบันการเงินที่เป็นผู้นำด้านการรับจํานํา	จำนวนกิจกรรมการสื่อสารการตลาดเพื่อสร้างภาพลักษณ์สถาบันการเงินที่เป็นผู้นำด้านการรับจํานํา	6 กิจกรรม	7 กิจกรรม	8 กิจกรรม
การพัฒนาช่องทางหลากหลายที่เข้าถึงลูกค้า	จำนวนช่องทางที่ให้บริการรับจํานําแก่ลูกค้า เช่น Chatbot / App / Line@ เป็นต้น	2 รายการ	3 รายการ	4 รายการ
การพัฒนาบริการด้าน	จำนวนบริการด้าน	2 รายการ	3 รายการ	4 รายการ



ชื่อกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)		
		2563	2564	2565
การเงินสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม	การเงินสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เช่น บริการสำหรับกลุ่มผู้สูงอายุ			
การสร้างการเติบโตด้วยพันธมิตรทางธุรกิจ	ร้อยละของลูกค้าที่เกิดจากการทำพันธมิตรทางธุรกิจ เมื่อเทียบกับจำนวนลูกค้าทั้งหมด	ร้อยละ 4	ร้อยละ 6	ร้อยละ 10

ภาพที่ 5 -

3 แนวทางการสร้างนวัตกรรม: การทำงานร่วมกันของบุคลากร



วิสัยทัศน์	การเป็นผู้นำด้านการทำงานร่วมกันแบบไร้รอยต่อ (Borderless Team Work)
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ทีมนวัตกรรม งานข้อมูลและสารสนเทศ งานบริหารทรัพยากรบุคคล

แนวทางนวัตกรรม

สรค. Hackathon

- ☐ จัดการแข่งขัน “สรค. Hackathon” เพื่อให้บุคลากรเสนอแนวทางสร้างนวัตกรรม โดย Hackathon คืองานหรือการแข่งขันที่จัดเพื่อระดมความคิดและความร่วมมือกันในการแก้ปัญหาหรือโจทย์ที่ทางผู้จัดได้ตั้งขึ้นมา ซึ่งคำว่า Hackathon มาจากการนำเอาคำว่า Hack และ Marathon มารวมกัน ซึ่งถูกริเริ่มใช้โดย Programmer ดังนั้น หัวข้อของการแข่งขันแต่เดิมจะเน้นไปทางด้าน IT¹
- ☐ สร้างการมีส่วนร่วม (Participative) ด้วย LTTC model:
 - Learning communities (L): สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ในองค์กร
 - Transparency & Sharing (T): สร้างสังคมแห่งการสื่อสาร
 - Modeling Collaborative Behavior (C): สร้างให้เกิดสังคมผู้นำ
 - Corporate Transformation (C): สร้างให้เกิดสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง
- ☐ กำหนดนโยบายการมีส่วนร่วมในการทำงานของแต่ละหน่วยงานในองค์กร
- ☐ การกำหนดตัวชี้วัดการทำงานร่วมกันภายในองค์กรเป็นหนึ่งปัจจัยเพื่อประเมินประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร
- ☐ การกำหนดผลตอบแทนเพื่อให้เกิดการทำงานอย่างทุ่มเท
- ☐ การพัฒนาหรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีคลังข้อมูล (Real-Time Data Warehouse) เพื่อก่อให้เกิดการบูรณาการข้อมูลภายในองค์กรแบบทันที
- ☐ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างจิตสำนึกให้ทุกคนเข้าใจการทำงานร่วมกันบนพื้นฐานของความแตกต่าง

¹ <https://is.gd/qYU1Cj>



i³ Strategy

i ยกกำลัง 3

Innovation Team's Capability

Integration within the Internal Processes

Integration between Internal & External Processes

การทำงานร่วมกันของบุคลากร (Collaboration)

คำอธิบายยุทธศาสตร์ที่ 2

การพัฒนาทักษะและองค์ความรู้ในการพัฒนานวัตกรรมทางการจัดการสำหรับทีมงานด้านนวัตกรรมของ สศค. การบูรณาการกระบวนการระหว่างสายงานภายใน และการบูรณาการระหว่างระบบงานภายในกับระบบที่ให้บริการแก่ผู้รับบริการ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

เพื่อยกระดับศักยภาพของบุคลากร โดยเป็นผู้นำในการบูรณาการระบบงานภายในองค์กร และบูรณาการระบบงานภายในกับระบบงานที่ให้บริการแก่ผู้รับบริการ

เป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ 2

1. สศค. มีทีมงานด้านนวัตกรรมทางการจัดการที่รับผิดชอบให้การยกระดับกระบวนการให้บริการด้วยนวัตกรรมทางการจัดการ อยู่ภายในโครงสร้างที่เป็นทางการของ สศค.
2. มีการบูรณาการกระบวนการระหว่างสายงานภายในอย่างน้อย 4 สายงาน
3. มีการบูรณาการกระบวนการระหว่างระบบงานภายในกับระบบที่ให้บริการแก่ผู้รับบริการอย่างน้อย 2 ระบบ
4. มีการสร้างความร่วมมือแบบไตรภาคี



กรณีศึกษา: ธนาคาร TMB

“ภาพจินตนาการของทุกคนต่อการเป็น Banker ใส่สูท ผูกไทด์ และธนาคารในอดีตไม่ได้ต่างกันมาก ต่างกันแค่จำนวนสาขา จำนวนพนักงาน มาในยุคหลังนี้ มีเรื่องของบริการเข้ามาเกี่ยวข้อง แต่ในยุคดิจิทัล ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลได้มากมาย เพราะฉะนั้นลูกค้าจะเริ่มเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่แต่ละธนาคารนำเสนอ นั่นแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม อีกทั้งยังถูกนำไปรีวิวโดยเหล่า Digital Influencer ด้วย ดังนั้นธนาคารต้องปรับตัวรอบด้าน โดยเฉพาะ “Speed of Change” เพราะเมื่อดิจิทัลเข้ามา ทุกอย่างเร็วหมด จากสมัยก่อน 5 – 10 ปี มีนวัตกรรมการเงินตัวหนึ่งออกมา แต่ตอนนี้ Speed เร็วขึ้นเรื่อยๆ สิ่งที่ธนาคารต้องปรับตัว คือ จะทำทุกอย่างเพียบพร้อม แล้วค่อยออกสินค้าใหม่ หรือ Innovation ใหม่ ไม่ได้แล้ว”

เมื่อ Speed to Market คือเรื่องสำคัญในการแข่งขันยุคนี้ “TMB” จึงได้นำแนวคิด “HACKATHON” มาประยุกต์ใช้กับการทำงานรูปแบบใหม่ ที่ช่วยสร้าง “Employee Engagement” และ “Collaboration” ภายในองค์กร เพื่อนำไปสู่การสร้าง Solution ได้เร็ว และตอบโจทย์ลูกค้าได้จริง ซึ่ง “HACKATHON” เป็นที่คุ้นเคยกันเป็นอย่างดีในแวดวงสตาร์ทอัพ เป็นกิจกรรมการแข่งขันที่ส่วนใหญ่จัดกันในวงการสตาร์ทอัพ โดยผู้จัดมีโจทย์ให้ ขณะที่ผู้สนใจ จะฟอร์มทีมเข้ามาสมัครในการแข่งขัน แต่ละทีมช่วยกันระดมสมอง เพื่อหาไอเดีย และวิธีการแก้โจทย์ตามที่กำหนดไว้ ภายในเวลาอันจำกัด



ที่มา: <https://www.marketingoops.com/news/biz-news/tmb-hackathon/>

ความน่าสนใจของ “TMB HACKATHON” แตกต่างจาก HACKATHON อื่นตรงที่ แต่ละทีมที่เข้าร่วมมาจากการรวมตัวกันของพนักงานจากแผนกต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการทั้ง Value Chain เช่น สายงานไอที, สายงานออกแบบ, สายงานการเงิน, สายงานกฎหมาย, สายงาน TMB Analytics, สายงานการตลาด และที่สำคัญต้องเริ่มต้นจากการตั้งโจทย์ด้วยตนเองที่มาจาก “ปัญหาของลูกค้า” (Customer Pain Point) ไม่ใช่ผู้จัดกำหนดโจทย์มาให้

ผลลัพธ์ คือ ทำให้ได้ Solution หรือไอเดียสดใหม่ และเร็ว โดยผู้จัดการแข่งขันจะนำไอเดียที่ชนะ ไปประยุกต์ใช้ หรือต่อยอดอีกที ไม่ว่าจะเป็นออกมาเป็นโปรดักต์ใหม่ หรือการพัฒนาปรับปรุงโปรดักต์ที่มีอยู่แล้ว ให้ดียิ่งขึ้น จากข้อดีของ HACKATHON ดังกล่าว “TMB” นำมาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร เพื่อปรับ Mindset บุคลากร และทลายรูปแบบทำงานเดิมๆ ที่เป็น Silo ให้เป็น Cross-Functional Collaboration ที่สร้างความร่วมมือระหว่างแผนกมากขึ้น

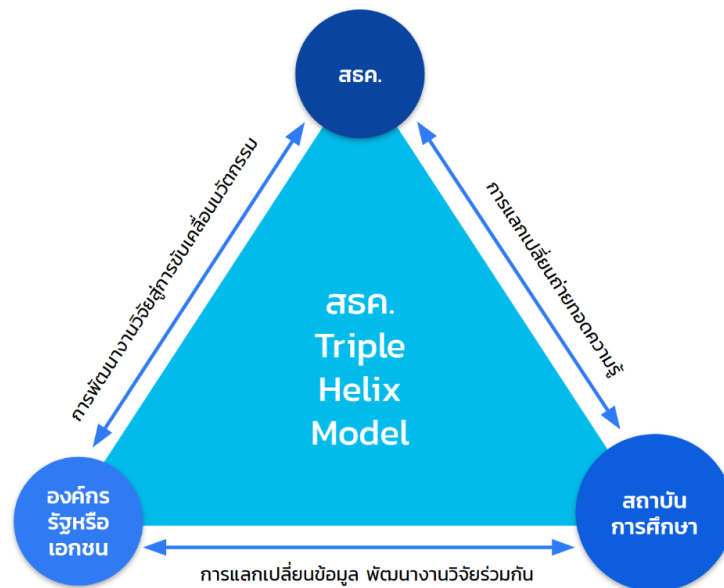
ที่มา: <https://www.marketingoops.com/news/biz-news/tmb-hackathon/>

ตารางที่ 5 – 2 กลยุทธ์ยุทธศาสตร์ที่ 2

ชื่อกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)		
		2563	2564	2566
พัฒนาศักยภาพทีม นวัตกรรมของ สศค.	ระดับการ ประเมินผลการ พัฒนาศักยภาพทีม นวัตกรรม	ไม่ต่ำกว่า 3.0	ไม่ต่ำกว่า 3.5	ไม่ต่ำกว่า 4.0
การบูรณาการ กระบวนการระหว่างสาย งานภายใน สศค.	จำนวนสายงาน ภายใน สศค. ที่มี การบูรณาการด้าน นวัตกรรม	ไม่ต่ำกว่า 2	ไม่ต่ำกว่า 3	ไม่ต่ำกว่า 4
พัฒนาทักษะด้าน นวัตกรรมของ บุคลากร สศค.	ระดับการ ประเมินผลการ พัฒนาทักษะด้าน นวัตกรรมของ บุคลากร สศค.	ไม่ต่ำกว่า 3.0	ไม่ต่ำกว่า 3.5	ไม่ต่ำกว่า 4.0

ในส่วนของเป้าหมายที่ 4 ของยุทธศาสตร์ที่ 2 สำนักวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้ให้ความสำคัญกับการสร้างความร่วมมือ และการถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีร่วมกันระหว่างองค์กร ดังนั้นจึงได้นำ The Triple Helix Model ซึ่งเป็นโมเดลความร่วมมือแบบไตรภาคี มาออกแบบสร้างกลยุทธ์เชิงนวัตกรรมเพื่อเป็นแนวทางให้ สศค. เกิดการสร้างความร่วมมือแบบไตรภาคี ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ภาพที่ 5 – 4 สศค. Triple Helix Model



จากโมเดลการประสานความร่วมมือไตรภาคี ระหว่าง สศค. องค์กรรัฐ หรือเอกชน และมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ จะทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ การเข้าถึงความรู้ ทักษะ หรือความเชี่ยวชาญใหม่ๆ ที่ไม่สามารถพัฒนาได้จากภายในองค์กร ซึ่งการถ่ายโอนความรู้ดังกล่าวข้างต้นเป็นสิ่งสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันและช่วยยกระดับความสามารถให้แก่ สศค.

ความร่วมมือแบบไตรภาคีสำหรับ สศค. ดังแสดงในรูปที่ 10 คือกระบวนการในการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ด้านกลยุทธ์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ของผู้เชี่ยวชาญในมหาวิทยาลัย สู่ สศค. ประกอบกับการทำงานวิจัยร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย และองค์กรรัฐ หรือเอกชนที่มีภาระงานหลักด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ทั้งแบบ แสวงหากำไร และแบบไม่แสวงหากำไร เช่น สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ และ/หรือ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เพื่อขับเคลื่อนด้านเงินทุน ด้านการสร้างความรู้ใหม่บนพื้นฐานของปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ ด้านการทดลองทำวิจัย และนำงานวิจัยดังกล่าวไปสู่การประยุกต์ใช้จริง เช่น พัฒนานวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ของ สศค. ทั้งนี้เพื่อให้ สศค. สามารถเปลี่ยนผ่านองค์กร จนบรรลุสู่การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ซึ่งส่งผลให้เกิดประโยชน์ในระยะยาวต่อ สศค. ต่อเศรษฐกิจของประเทศ และต่อประชาชนกลุ่มผู้มีปัญหาในด้านการเงิน หรือผู้ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การระบาดของไวรัสโควิด 19

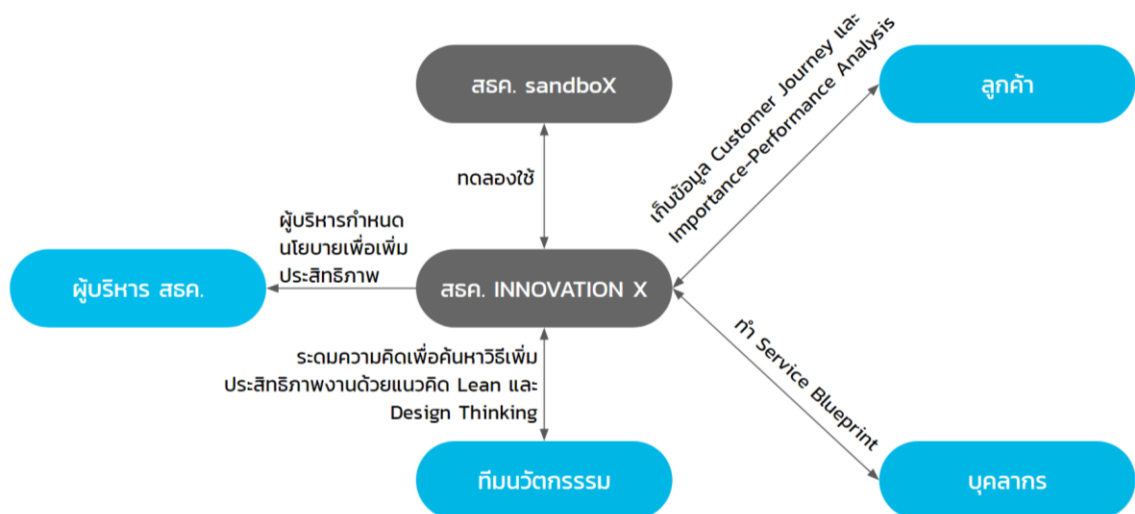


ยุทธศาสตร์ที่ 3 กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ (Efficient process)

ประเด็นความท้าทาย	ประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า และประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายใน
ผลกระทบที่เกิดขึ้น	ลูกค้า และบุคลากร ได้รับความไม่สะดวกจาก pain point ต่างๆ เช่นลูกค้าต้องเดินทางมาทำธุรกรรมที่สาขา เนื่องจากไม่สามารถทำ online ได้
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	☐ ลูกค้า ☐ ทีมนวัตกรรม ☐ งานข้อมูลและสารสนเทศ ☐ งานบริหารทรัพยากรบุคคล ☐ หน่วยงานภายใน สธค. ทุกหน่วยงาน

จากการวิเคราะห์ดังกล่าว สามารถนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์และแนวทางนวัตกรรมดังนี้

ภาพที่ 5 – 5 แนวทางการสร้างนวัตกรรม: กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ





วิสัยทัศน์	ประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง ทั้งภายในและภายนอก
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	☐ ผู้บริหาร สศค. ☐ ทีมนวัตกรรม ☐ หน่วยงานภายใน สศค. ทุกหน่วยงาน
แนวทางนวัตกรรม	ทีม สศค. INNOVATION X (Experience) ออกแบบประสบการณ์ให้แก่ลูกค้าและบุคลากรด้วยแนวคิดดังนี้ ☐ ใช้แนวคิด Customer Journey เพื่อออกแบบประสบการณ์ให้กับลูกค้า ☐ ใช้แนวคิด Service Blueprint เพื่อสร้างองค์ความรู้ด้านมาตรฐานในการให้บริการ เช่นการให้ข้อมูลแก่ลูกค้า ☐ ใช้แนวคิดแบบลีน (Lean) เพื่อลดขั้นตอนการบริการ และเพิ่มประสิทธิภาพของการบริการ ☐ ใช้แนวคิด Design Thinking เพื่อออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆร่วมกับลูกค้า (Co-creation) ☐ ใช้แนวคิด Importance-Performance Analysis เพื่อสังเคราะห์ความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการ นำ Concept ที่ได้รับการออกแบบ มาจำลอง (Prototype) เพื่อทดสอบ (Test) ด้วยนโยบาย สศค. sandbox



i⁵ Strategy

i ยกกำลัง 5

Insights by Customer Journey
Insights by Service Blueprint
Innovation by Lean Thinking
Innovation by Design Thinking
Innovation by Importance-Performance Analysis

กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ (Efficient process)

คำอธิบายยุทธศาสตร์ที่ 3

การสังเคราะห์จุดที่ควรปรับปรุง และไม่สอดคล้องต่อความคาดหวังของผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดห่วงโซ่ของการให้บริการผ่านกระบวนการจัดการองค์ความรู้ การออกแบบนโยบายและวิธีปฏิบัติในการให้บริการที่เหนือความคาดหวังของผู้รับบริการผ่านกระบวนการคิดเชิงออกแบบ กระบวนการสิน และจัดลำดับความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการงาน

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง ทั้งภายในการดำเนินงานภายใน และการให้บริการภายนอก

เป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ 3

1. มีการสังเคราะห์กระบวนการภายนอก (ลูกค้า) โดยใช้แนวคิด Customer Journey
2. มีการสังเคราะห์กระบวนการภายใน (บุคลากร) โดยใช้แนวคิด Service Blueprint
3. มีการออกแบบกระบวนการให้บริการทั้งภายในและภายนอก ด้วยแนวคิด Lean
4. มีการออกแบบประสบการณ์ของลูกค้า โดยใช้แนวคิด Design Thinking
5. มีการสังเคราะห์ความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการงานด้วยแนวคิด Importance-Performance Analysis

กรณีศึกษา: ธนาคารกรุงไทย

หลายคนอาจยังติดภาพธนาคารกรุงไทย ในฐานะธนาคารพาณิชย์ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลและขับเคลื่อนโดยภาครัฐ ซึ่งอาจจะขัดแย้งแต่ครั้งด้วยความเชื่อใจ หรือไม่ยอมปรับเปลี่ยนไปตามการพัฒนาของโลกภายนอก แต่หลังจากทางธนาคารประกาศยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล ก็มักจะได้เห็นหลายๆ Movement จากธนาคารกรุงไทย เพื่อขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายในการเป็น Invisible Banking พร้อมมุ่งมั่นพัฒนานวัตกรรมทางการเงิน เพื่อเพิ่มประสบการณ์ที่ดีในการทำธุรกรรมต่างๆ ให้กับคนไทยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในมิติของการเป็น Invisible Banking มีแอปพลิเคชัน กรุงไทย NEXT ที่เน้นการขยายและพัฒนาระบบดิจิทัล

นอกจากการพัฒนาในมิติของดิจิทัลแล้ว ในมิติของ Physical หรือประสบการณ์ที่ดีจากการเข้าไปใช้บริการในสาขา เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ทางธนาคารให้ความสำคัญด้วยเช่นกัน โดยธนาคารกรุงไทยนำแนวคิด Customer Experience หรือการสร้างประสบการณ์ที่ดีมาปรับรูปแบบในการออกแบบสาขา เพื่อให้ตอบโจทย์ความต้องการของกลุ่มลูกค้าใน 5 Ecosystems ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มหน่วยงานภาครัฐ กลุ่มการชำระเงิน กลุ่มสุขภาพและการรักษาพยาบาล กลุ่มมหาวิทยาลัยและการศึกษา และกลุ่มระบบขนส่งมวลชน ผ่านกลยุทธ์ 5P ภายใต้ความร่วมมือกับพันธมิตร (Partnership) พัฒนานวัตกรรมให้มีทักษะที่เหมาะสม (People) นำเทคโนโลยีมาช่วยปรับกระบวนการทำงานให้รวดเร็วขึ้น (Process) รวมทั้งเร่งยกระดับการให้บริการไปสู่ดิจิทัลผ่านทุกช่องทาง (Performance) ซึ่งธนาคารได้ทำควบคู่กับการสร้าง Krungthai Innovation Lab เพื่อเป็นศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยีขั้นสูง



ที่มา: https://www.brandbuffet.in.th/wp-content/uploads/2019/09/New-Design-Krungthai_4.jpg

ดังนั้น ดีไซน์ของธนาคารกรุงไทย จึงสามารถตอบโจทย์ Experience ได้ครบถ้วนทั้งในมิติของ Physical ผ่านดีไซน์ในรูปแบบใหม่ ที่เน้นความทันสมัย สวยงาม แต่คงไว้ความเป็นสถาบันการเงินมืออาชีพ โดยที่ยังเติมมิติของ Digital ในทุกๆ สาขาเหล่านี้ ด้วยการนำเทคโนโลยีทางการเงินที่ล้ำสมัยมาให้บริการในสาขารูปแบบใหม่ เช่น ติดตั้งเครื่องตรวจสอบบัตรประจำตัวประชาชนอิเล็กทรอนิกส์ เชื่อมข้อมูลกับทะเบียนราษฎร์ กระทรวงมหาดไทย ด้วยเทคโนโลยี e-Signature ตรวจสอบความถูกต้องและการกดน้ำหนักรหัสลายเซ็นได้แม่นยำ ใช้ในการทำรายการต่างๆ ที่เคาน์เตอร์สาขาและสามารถรับหลักฐานการทำธุรกรรมทางอีเมล

ที่มา: <https://www.brandbuffet.in.th/2019/09/new-design-of-krungthai-bank-for-digital-lifestyle/>



ตารางที่ 5 – 3 กลยุทธ์ยุทธศาสตร์ที่ 3

ชื่อกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)		
		2563	2564	2566
การสังเคราะห์กระบวนการภายนอก (ลูกค้า) โดยใช้แนวคิด Customer Journey	จำนวนสาขาที่เก็บข้อมูลลูกค้า	10	15	20
การสังเคราะห์กระบวนการภายใน (บุคลากร) โดยใช้แนวคิด Service Blueprint	จำนวนสาขาที่เก็บข้อมูลบุคลากร	10	15	20
การออกแบบกระบวนการให้บริการทั้งภายในและภายนอก ด้วยแนวคิด Lean	จำนวนกระบวนการที่ได้นำไปใช้จริง	4	5	6
การออกแบบประสบการณ์ของลูกค้า ด้วยกระบวนการคิด Design Thinking	จำนวนกระบวนการที่ได้นำไปใช้จริง	4	5	6
การสังเคราะห์ความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการด้วยแนวคิด Importance-Performance Analysis	จำนวนกระบวนการที่ได้นำไปใช้จริง	4	5	6

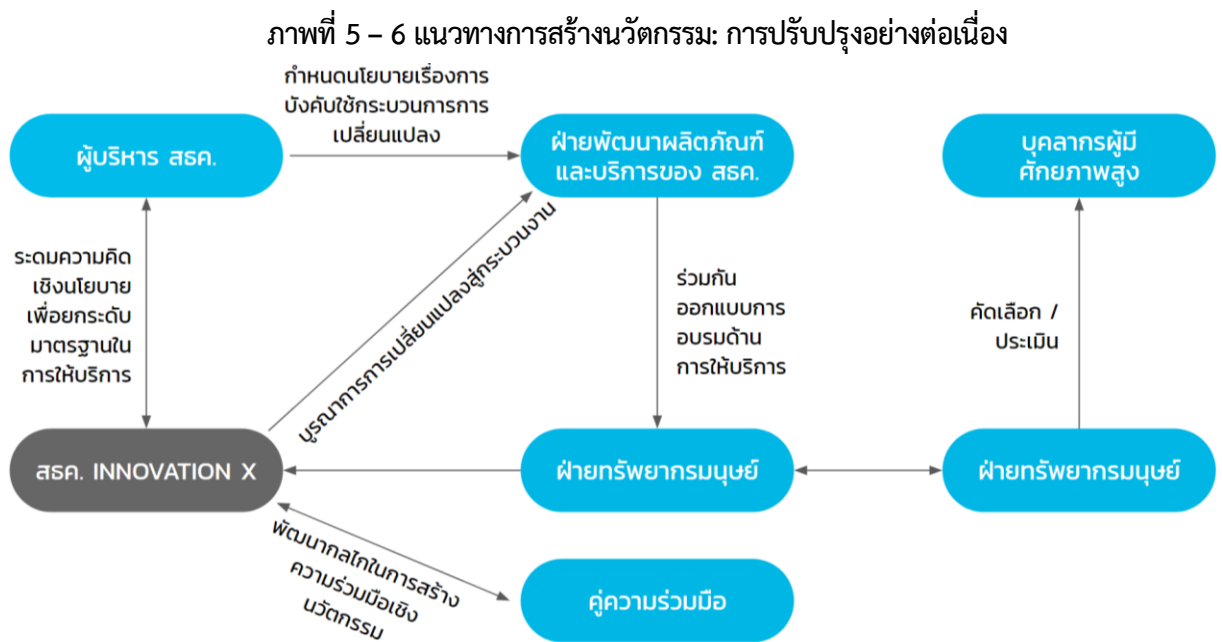
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement)

ประเด็นความท้าทาย	การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันจากภัยคุกคามภายนอก
ผลกระทบที่เกิดขึ้น	บุคลากรจำเป็นต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันจากภัยคุกคามภายนอก และตระหนักถึงการพัฒนองค์กรอย่างไม่หยุดยั้งเพื่ก้าวสู่การให้บริการด้วยนวัตกรรมทางการจัดการ สศค. ควรมีมาตรฐานในการให้บริการที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	☐ ฝ่ายบริหาร สศค. ☐ ทีมนวัตกรรม สศค. ☐ ทุกหน่วยงาน



☐ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

จากการวิเคราะห์ดังกล่าว สามารถนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์และแนวทางนวัตกรรมดังนี้



วิสัยทัศน์	การพัฒนาองค์กรอย่างไม่หยุดยั้งด้วยนวัตกรรม
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) ฝ่ายนวัตกรรม
แนวทางนวัตกรรม	การบูรณาการการสร้างการเปลี่ยนแปลงไปสู่ทุกกระบวนการ การพัฒนากลไกในการสร้างความร่วมมือเชิงนวัตกรรมระหว่างองค์กร การฝึกอบรมพนักงานใหม่ให้สามารถทำการบริการด้วยมาตรฐานการบริการใหม่ สร้างแรงจูงใจให้กับผู้สมัครศักยภาพสูง ☐ การคัดเลือกผู้สมัครศักยภาพสูง ☐ การออกแบบตัวชี้วัดสมรรถนะสำหรับพนักงานศักยภาพสูง การพัฒนาระบบตอบสนองและตรวจสอบความก้าวหน้าของข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ



i⁶ Strategy

i ยกกำลัง 6

Change **Improvement**
Collaborative **Improvement**
Physical **Improvement**
Human Resources **Improvement**
Talent Management **Improvement**
Communication **Improvement**

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement)

คำอธิบายยุทธศาสตร์ที่ 4

การสร้างกลไกในการสร้างความรู้ให้กับองค์กรที่มีศักยภาพเชิงนวัตกรรม การสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรชั้นนำทางด้านการบริการการรับจำนำไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบลักษณะทางกายภาพที่สอดคล้องกับการสร้างภาพลักษณ์องค์กร การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเปลี่ยนแปลง

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

การเป็นองค์กรที่บุคลากรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันจากภัยคุกคามภายนอก และตระหนักถึงการพัฒนาองค์กรอย่างไม่หยุดยั้งเพื่อก้าวสู่การให้บริการด้วยนวัตกรรมทางการจัดการ

เป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ 4

1. มีการบูรณาการกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่กระบวนการ
2. มีกลไกในการสร้างความร่วมมือกับองค์กรที่มีศักยภาพเชิงนวัตกรรม
3. มีลักษณะทางกายภาพที่สะท้อนภาพลักษณ์โรงรับจำนำชั้นนำทั่วทั้งองค์กร
4. มีบุคลากรศักยภาพสูง
5. มีการสื่อสารเกี่ยวกับมาตรฐานในการให้บริการไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งไปยังบุคลากรของ สธค. ผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรของ

สศค. ตอบทบทวนของตนเองที่มีส่วนช่วยขับเคลื่อน สศค. ไปสู่วิสัยทัศน์ทางด้านนวัตกรรมที่ตั้งไว้

กรณีศึกษา: การสร้างกลไกความร่วมมือเกี่ยวกับองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมระหว่างรัฐวิสาหกิจและองค์กรที่รัฐเงินเป็นเจ้าของ

ในประเทศจีนมีกลุ่มธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของซึ่งประสบกับความท้าทายในการสร้างนวัตกรรมในมิติของทรัพยากร ความสามารถขององค์กรและกระบวนการในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรเอง แม้ว่าองค์กรจะทราบถึงคุณค่าจากการสร้างความร่วมมือระหว่างกลุ่มธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของเองเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับองค์ความรู้ทางด้านนวัตกรรมเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรในเชิงนวัตกรรมอย่างไม่หยุดยั้ง อย่างไรก็ตามกลไกในการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรกลับกลายเป็นความท้าทายที่สำคัญ ในประเทศจีน มีศูนย์สร้างความร่วมมือนวัตกรรม Dongda and Shougang Group ซึ่งรัฐบาลเป็นเจ้าของและมีผู้นำในการสร้างกลไกความร่วมมือเกี่ยวกับองค์ความรู้ด้านนวัตกรรม



ที่มา: <https://is.gd/JuaDvU>

จากการศึกษาการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จจากองค์กรดังกล่าว พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างกลไกความร่วมมือ ประกอบไปด้วย แรงจูงใจจากภายในองค์กรและแรงจูงใจจากภายนอกองค์กรซึ่งนำมาสู่การสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กร โดยแรงจูงใจจากภายในองค์กร หน่วยงานที่ต้องการสร้างกลไกความร่วมมือจำเป็นต้อง พัฒนากลยุทธ์ที่ใช้ขับเคลื่อนความร่วมมือเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมภายในหน่วยงานของตนเองและทำการกระจายความรับผิดชอบในการสร้างนวัตกรรมไปสู่หน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์กร อีกทั้งยังต้องทำการแสวงหาองค์ความรู้ในเชิงเทคนิคที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างนวัตกรรมอย่าง



สม่ำเสมอ ในส่วนของแรงจูงใจจากภายนอกองค์กร องค์กรเหล่านั้นจำเป็นต้องมีการดำเนินงานที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ ประกอบไปด้วย มีการพัฒนานโยบายที่ช่วยสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม มีนวัตกรรมใหม่เกิดขึ้นอยู่เสมอ นวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นต้องสอดคล้องต่อความต้องการของตลาดและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เมื่อหน่วยงานที่มีความพร้อมดังกล่าวมาทำการสร้างความร่วมมือกัน กลไกที่สำคัญคือ การสังเคราะห์แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างองค์กร

ดังนั้นเมื่อองค์กรที่รัฐบาลเป็นเจ้าของต้องการสร้างกลไกความร่วมมือสามารถพัฒนาตนเองจากภายใน และแสวงหาคู่ความร่วมมือที่สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อนำนวัตกรรมเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการของตนเอง

ที่มา:

Xinbo Sun, Jialei Li, Guanling Wu, Yu Qian & Yuheng Tian. (2014). Construction of Collaborative Innovation Mechanism of Knowledge Alliance between Chinese State-Owned Enterprises and Organizations. *Transnational Corporations Review*. 6:4, 317-343

ตารางที่ 5 – 4 กลยุทธ์ยุทธศาสตร์ที่ 4

ชื่อกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)		
		2563	2564	2566
1. การสร้างความเปลี่ยนแปลง	การบูรณาการกระบวนการการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่กระบวนการงาน	1 ประกาศ	2 กระบวนงาน	ทุกกระบวนงาน
2. การสร้างพันธมิตรกับหน่วยงานภายนอก	จำนวนกิจกรรมที่เกิดจากความร่วมมือกับพันธมิตร	2 กิจกรรม	3 กิจกรรม	4 กิจกรรม
3. การปรับปรุงลักษณะทางกายภาพของสาขาที่ให้บริการทั่วทั้งองค์กร	ผลการปรับปรุงลักษณะทางกายภาพที่สะท้อนภาพลักษณ์องค์กร	5 สาขา	10 สาขา	สาขาทั้งหมด
4. การยกระดับนโยบายในการรับสมัครผู้มีศักยภาพสูง	ประกาศและระเบียบเกี่ยวกับนโยบายในการรับสมัครผู้มีศักยภาพสูง	1 ประกาศ	1 ระเบียบ	1 ระเบียบ
5. การกำหนดแนว	ประกาศและระเบียบ	1 ประกาศ	1 ระเบียบ	1 ระเบียบ



ชื่อกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)		
		2563	2564	2566
ปฏิบัติเพื่อดำเนินงาน ทางด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลกับ พนักงานผู้มีศักยภาพสูง	ในการปฏิบัติงานของ ผู้มีศักยภาพสูง			
6. การกำหนด กระบวนการสื่อสาร มาตรฐานในการ ให้บริการไปยังผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย	ประกาศในการ ปฏิบัติงานเพื่อการ สื่อสารเกี่ยวกับ ผลิตภัณฑ์และ บริการภายใต้ มาตรฐานใหม่ไปยังผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย	1 ประกาศ	1 ประกาศ	1 ประกาศ

