

บทสรุปผู้บริหาร

แผนยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 - 2570

และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ของ สศค.

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติงานประจำปี

แผนยุทธศาสตร์องค์กร มีความสำคัญในการกำหนดทิศทาง กรอบและแนวทางการดำเนินงานในระยะยาว และระยะสั้นขององค์กร สศค. จึงกำหนดกรอบและแนวทาง การจัดทำ/ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ให้มีมาตรฐาน เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้ถือปฏิบัติ ดังนี้

1. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Enablers)

สศค. มีกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามแนวทางระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจของกระทรวงการคลังโดยได้นำปัจจัยสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ความสัมพันธ์กับภายนอกองค์กร บทบาทในการสนับสนุนแผนพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และแผนปฏิรูปประเทศชาติ ตลอดจนโอกาสในการปรับปรุงการดำเนินงานภายใน (Opportunities for Improvement: OFI) ซึ่งครอบคลุมผลลัพธ์การดำเนินงาน มาเป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนกระบวนการและยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เพื่อจัดการความท้าทายและใช้ประโยชน์จากความสำเร็จเปรียบเชิงยุทธศาสตร์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของเกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ จะพบว่า กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการสำคัญที่เชื่อมโยงการกำหนดทิศทางของผู้บริหารระดับสูงในการนำองค์กรซึ่งตอบสนองต่อบริบทของรัฐวิสาหกิจและการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า โดยอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรที่ตอบสนองการให้บริการรับจำหน่ายที่ทันสมัย และกระบวนการนำที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ตามแผนภาพ

แผนภาพองค์ประกอบและขอบเขตของเกณฑ์ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (Enable Framework)



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2566 – 2570 และแผนปฏิบัติงาน ประจำปีบัญชี 2566 ได้เชื่อมโยงยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนปฏิรูปประเทศในแต่ละด้าน แผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 แผน ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจรายสาขาสถาบันการเงิน หลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียงและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2560-2579) และแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ หน่วยงาน เกี่ยวข้องรวมทั้งคำนึงถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี พฤติกรรม ผู้บริโภค ตลาด ความนิยมของลูกค้า การแข่งขัน และสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้สธค. สามารถปรับตัวได้ทันเวลา

2. กระบวนการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566 – 2570 และจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี 2566

สธค.ได้มีการทบทวนกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เป็นประจำทุกปี เพื่อให้การ จัดทำแผนยุทธศาสตร์ และการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีขั้นตอน 5 ขั้นตอน 10 กิจกรรม ตามแผนภาพ

แผนภาพกระบวนการจัดทำและทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของสธค. ปีบัญชี 2566



ทั้งนี้ กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ตามแผนภาพข้างต้น สามารถแบ่งกระบวนการเป็น 5 องค์ประกอบสำคัญได้แก่ การทบทวนกระบวนการ การประเมินสถานการณ์ การกำหนดยุทธศาสตร์ การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) **การทบทวนกระบวนการ** เป็นขั้นตอนในการทบทวนกระบวนการจัดทำแผน เริ่ม จากการศึกษาดูงานกระบวนการจัดทำแผน การนำองค์ความรู้ข้อคิดเห็นจากแหล่งต่างๆ ประเด็นโอกาสใน

การปรับปรุง (Opportunity For Improvement : OFI) จากการตรวจประเมินของระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจของกระทรวงการคลัง โดย TRIS มาปรับปรุงให้การจัดทำแผนของสธค.ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยนำปัจจัยสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (Disruptive Technology) พฤติกรรมผู้บริโภค เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจรายสาขา แผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง และการรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาทบทวนทิศทางการดำเนินงาน ให้มีความสำคัญในการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ขององค์กรกับยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ของกระทรวงฯ การทบทวนเป้าหมายเชิงผลลัพธ์ (Output Outcome และ Impact) ความสัมพันธ์ของตัวชี้วัดปัจจัยขับเคลื่อนในเชิง Leading / Lagging Indicator และแต่งตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เพื่อให้แผนงานโครงการมีความละเอียดรอบครอบ ชัดเจนในการบรรลุผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์

2) **การประเมินสถานการณ์** เป็นขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน การวิเคราะห์ ประเมินการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ในปัจจุบัน แนวโน้มในอนาคตเพื่อทบทวนทิศทาง จุดเน้นให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม โดยเริ่มตั้งแต่การรับฟังความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวิเคราะห์ความต้องการทางสังคม ทิศทางนโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ระดับชาติ ระยะ 20 ปี แผนปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาของกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ แผนงานโครงการที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม สภาพภูมิอากาศ เทคโนโลยีและการแข่งขัน พฤติกรรมผู้บริโภค

3) **การกำหนดยุทธศาสตร์** เป็นขั้นตอนการนำผลการวิเคราะห์ทั้งหมดมาทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม กรอบความยั่งยืน เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษขององค์กร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ การทบทวนแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติงานประจำปี ให้มีความสำคัญการช่วยเหลือทางการเงินให้แก่ผู้มีรายได้น้อยในเขตชุมชนเมืองได้เข้าถึงอย่างครอบคลุมแหล่งเงินที่มีต้นทุนต่ำ และเงื่อนไขการรับจำนำที่ผ่อนปรน โดยการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ตลอดห่วงโซ่การรับจำนำ พัฒนาผลิตภัณฑ์และช่องทางการให้บริการทั้งในรูปแบบสาขา และช่องทางดิจิทัล และพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและต่อยอดธุรกิจ โดยเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนปฏิรูปประเทศด้านต่างๆ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) และ ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งปรับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อทั้งเชิงลบและเชิงบวก โดยได้นำเสนอร่างกรอบทิศทางและ ยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี เสนอต่อคณะกรรมการอำนวยการสธค. เพื่อให้ความเห็นชอบ จากนั้นมีการสื่อสารถ่ายทอดไปยังคณะทำงานและพนักงานรวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงานประจำปีต่อไป

4) การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการมีส่วนร่วมของทุกส่วนงาน ให้จัดทำแผนรองรับกรอบทิศทางยุทธศาสตร์ตามที่สธค.ได้ทบทวน ซึ่งการดำเนินงานจะเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้นจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องวิเคราะห์และประเมินช่องว่าง (GAP Analysis) ระหว่างยุทธศาสตร์กับการปฏิบัติงานตามแผน/โครงการในปีที่ผ่านมา เพื่อค้นหาประเด็นปัญหาสำคัญที่กระทบต่อการดำเนินงานนำมาพัฒนาปรับปรุงและผลักดันให้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการและกระบวนการทำงานใหม่ๆ ให้ดียิ่งขึ้นและทันต่อสถานการณ์ รวมถึงให้ส่วนงานภายในเกิดการยอมรับและนำสู่การปฏิบัติ ดังนั้นจึงเป็นบทบาทหน้าที่สำคัญของคณะทำงานขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ในการกำหนดแนวทาง ผู้รับผิดชอบ เป้าหมาย (KPI) ผลลัพธ์ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพที่ชัดเจน สำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) รองรับยุทธศาสตร์ต่อไป

5) การติดตามและประเมินผล เป็นอีกขั้นตอนหนึ่งในการขับเคลื่อนแผนงานให้บรรลุความสำเร็จ โดย คณะทำงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กำกับติดตาม ตรวจสอบคุณภาพการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์อย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์แล้วเสร็จตามแผนงานโครงการและเป้าหมาย รวมทั้งต้องมีการคาดการณ์ความสำเร็จ การเร่งรัด ให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องรับทราบหากมีโครงการที่ดำเนินการล่าช้ากว่าแผนงานที่กำหนดหรือคาดการณ์ว่าจะไม่แล้วเสร็จตามแผน เพื่อดำเนินการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาต่อเนื่อง รวมทั้งให้มีกระบวนการทบทวนปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ และการจัดทำมาตรการเพื่อประสิทธิภาพ เพื่อให้สอดคล้องทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ทั้งนี้กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ ปีบัญชี 2566 ทั้ง 10 ขั้นตอน สธค.ได้นำเครื่องมือ SIPOC มาวิเคราะห์ขั้นตอน กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ จะได้ส่วนงานที่รับผิดชอบ ปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลลัพธ์ ผู้รับมอบหมาย และระยะเวลาในแต่ละขั้นตอน

3. การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สธค. มีการรับฟังความเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกลุ่มลูกค้า โดยมีการรวบรวมความเห็นจากการสำรวจจากหน่วยงานภายนอก การสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ตลอดจนรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศจากช่องทางการรับฟังเสียงของลูกค้า (VOC) ในช่องทางต่าง ๆ มาสรุปและจัดลำดับความสำคัญ โดยจำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นทั้งหมดจำนวน 7 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ดูแลกำกับ ผู้ถือหุ้น กรรมการและผู้บริหารระดับสูง คู่ค้า คู่ความร่วมมือ ลูกค้า พนักงาน และชุมชน ทั้งนี้ในส่วนของลูกค้า ยังจำแนกออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มลูกค้าระดับ Premium กลุ่มลูกค้าชั้นดี กลุ่มลูกค้าใหม่ กลุ่มลูกค้าผู้ใช้บัตรสวัสดิการแห่งรัฐ และกลุ่มผู้ประมุขทรัพยากรบุคคลจำนำ

สำหรับผลการประเมินความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปี 2564 โดยสรุปตามตาราง

ตาราง สรุป ความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประจำปีงบประมาณ 2564

ประเด็นสำคัญ	ความต้องการ	ความคาดหวัง
1. กลุ่มลูกค้า		
1 ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)	<ul style="list-style-type: none"> - ความหลากหลายการรับทรัพย์จําหน่ายให้มากขึ้น เช่นสินค้า Brand name /เครื่องมือช่าง/การทำมาหากิน/เครื่องจักรกลการเกษตร 	<ul style="list-style-type: none"> - มีมาตรฐานการประเมินทรัพย์ ที่อยู่ดีธรรม ทรัพย์จําหน่ายที่หลากหลาย และให้โอกาสในการไถ่คืนทรัพย์ที่ยึดหยุ่น
2 ด้านราคา (Price)	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ลดอัตราดอกเบี้ย การจําหน่ายเงินสูงๆ - ลดอัตราดอกเบี้ยในช่วงโรคระบาดวิกฤติโควิด-19 - ควรลดดอกเบี้ยให้แก่ลูกค้าชั้นดี 	<ul style="list-style-type: none"> - สธค.มีอัตราดอกเบี้ยจําหน่ายที่ต่ำกว่าตลาด - ลูกค้าดีใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ควรมีอัตราดอกเบี้ยพิเศษให้
3 ด้านช่องทางการจัดจําหน่าย (Place)	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาช่องทางการจําหน่ายทางออนไลน์ มีสาขา/บูท ในแหล่งที่เป็นชุมชนขนาดใหญ่ / ห้างสรรพสินค้า 	<ul style="list-style-type: none"> - การให้บริการครอบคลุมทั่วถึง - มีการนำมาเทคโนโลยีดิจิทัลมาให้บริการ แบบ one stop service โดยลูกค้าไม่ต้องไปติดต่อที่สาขา
4 ด้านส่งเสริมการตลาด (Promotion)	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำการส่งเสริมการขาย/การประชาสัมพันธ์บนระบบออนไลน์มากขึ้น - มีการจัดกิจกรรมสื่อสารการตลาดให้เพิ่มขึ้น - มีโครงการช่วยเหลือผู้เดือดร้อนในสถานการณ์โรคระบาดโควิด - มีการดูแลลูกค้าที่เป็นลูกค้าดี ลูกค้าระดับพรีเมียม เป็นพิเศษ 	<ul style="list-style-type: none"> - ให้สธค. มีโปรโมชั่น ที่โดนใจ ต่อเนื่อง - สธค. เป็นที่รู้จัก /นิยมใช้บริการจําหน่ายเป็นลำดับแรก
5 ด้านบุคคล (People)	<ul style="list-style-type: none"> - มีการใช้โปรชัวแนะนำบริการจําหน่าย/เงื่อนไขที่ ดูดีสะอาดตา 	<ul style="list-style-type: none"> - วัฒนธรรมบริการที่ดีอย่างต่อเนื่อง

ประเด็นสำคัญ	ความต้องการ	ความคาดหวัง
6 ด้านกายภาพ (Physical)	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับสภาพลักษณะภายใน และนอกภายในให้ภาพดูทันสมัยยิ่งขึ้น มีมุมพักผ่อน นั่งเล่นสำหรับลูกค้ามาใช้บริการ - ปรับปรุงระบบการจอดรถ 	<ul style="list-style-type: none"> - ให้สธค.เป็นโรงรับจำที่ทันสมัย โอ้อ่า น่าเข้าไปใช้บริการ
7 ด้านกระบวนการ (Process)	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาระบบด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าให้มากที่สุด 	<ul style="list-style-type: none"> - มีระบบงานที่ทันสมัย ถูกต้องแม่นยำ
2.กลุ่มพนักงาน		
1) การปรับปรุง การบริการ	<ul style="list-style-type: none"> - ขอให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ - ให้ปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นผู้นำด้านการรับจำนำ - ปรับปรุงสิทธิประโยชน์ สภาพการจ้างให้เพิ่มขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - การเติบโตอย่างยั่งยืน - ให้ สธค.มีสถานะเป็นนิติบุคคล - มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน - มีสภาพการจ้างที่ดี
2) ด้านเพื่อน ร่วมงาน	<ul style="list-style-type: none"> - มีกิจกรรมเพื่อปรับปรุงสัมพันธภาพระหว่างพนักงานให้มากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - เกิดความร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยดี เพื่อบริการลูกค้า - ผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา
3) ด้านการ พัฒนาและเพิ่ม ศักยภาพการ ทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - มีหลักสูตรฝึกอบรมที่พัฒนาศักยภาพในความเป็นมืออาชีพ - วางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าเติบโตในสายงาน - มีการสื่อสารเชิงไม่เป็นทางการมากขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - ต้องการให้ตนเองเป็นผู้เชี่ยวชาญในการรับจำนำ - ตนเองได้รับการพัฒนาจนมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยดี
4) ด้านลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> - ให้นำเทคโนโลยีมาให้บริการเพิ่มขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - ลูกค้าสธค. มีความประทับใจในการให้บริการ

ประเด็นสำคัญ	ความต้องการ	ความคาดหวัง
และการบริการ	<ul style="list-style-type: none"> - มีการทำการตลาดเชิงรุก - มีโปรโมชั่นอย่างต่อเนื่อง 	<ul style="list-style-type: none"> - ลูกค้ายินดีใช้บริการซ้ำ/มีลูกค้าประจำเพิ่มขึ้น - เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมการรับจํานํา
5) ด้านลักษณะการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่/ตำแหน่งให้มีความเหมาะสม - มีการปรับปรุงวิธีการทำงานโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น - มีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เพิ่มขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการปฏิบัติงาน ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ - มีการกระจายปริมาณงานให้เหมาะสม - มีบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ดี
6) ด้านผู้บังคับบัญชา	<ul style="list-style-type: none"> - มีการสื่อสารแบบสองทางมากขึ้น - มีการมอบหมายงานให้มีแนวทาง และเป้าหมายให้ชัดเจน - มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างยุติธรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - ให้ผู้บังคับบัญชา เป็นแบบอย่าง (Role model) การทำงาน/การดำเนินชีวิตที่ดี - เป็นผู้ที่สามารถสอนงานให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานได้ เป็นอย่างดี
3. กลุ่มผู้ดูแลกำกับ/ผู้ถือหุ้น		
ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวทางการขับเคลื่อน	<ul style="list-style-type: none"> - ให้สธค.เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน - มีกลยุทธ์และการตลาดเชิงรุกเพื่อให้ความช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อยที่ประสบปัญหาทางการเงินฉุกเฉินในสถานการณ์ที่เผชิญกับโรคระบาดโควิด -19 - มีการวิเคราะห์และจัดการอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับปริมาณธุรกิจ - มีการสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามแนวทาง SDG ของกระทรวงพม. 	<ul style="list-style-type: none"> - ให้สธค. มีบทบาทในการให้ความช่วยเหลือประชาชนระดับฐานรากเพิ่มขึ้น - ให้เป็นผู้นำมีมาตรฐานในการจํานํา ดูแลด้านการตลาดอย่างเป็นธรรมในอุตสาหกรรมจํานํา - มีฐานะทางการเงินที่มั่นคง เติบโตอย่างยั่งยืน - มีการจัดการที่เป็นธรรมาภิบาล - เป็นโรงรับจํานําเพื่อสังคม
4 กลุ่มกรรมการและผู้บริหารระดับสูง		
ข้อเสนอแนะ	<ul style="list-style-type: none"> - มียุทธศาสตร์การเป็นโรงรับจํานําเพื่อช่วยเหลือประชาชนระดับฐานรากให้ชัดเจน 	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นโรงรับจํานําเพื่อสังคม

ประเด็นสำคัญ	ความต้องการ	ความคาดหวัง
เชิงนโยบาย และแนวทางการขับเคลื่อน	<ul style="list-style-type: none"> - มีแนวทางการก้าวสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม - มีการแก้ไขพรบ. โรงรับจำนำ ให้เอื้อต่อการดำเนินงานให้เพิ่มขึ้น - มีการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน - ยกระดับการบริหารจัดการคุณภาพ - เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้รองรับเทคโนโลยี 	<ul style="list-style-type: none"> - มีขีดความสามารถในการให้ความช่วยเหลือประชาชนระดับฐานราก - มีการเติบโต และฐานะทางการเงินที่มั่นคง
5. กลุ่มลูกค้า		
ข้อเสนอแนะ เชิงนโยบาย และแนวทางการขับเคลื่อน	<ul style="list-style-type: none"> - ให้สธค.ปรับปรุงประสิทธิภาพ กระบวนการจัดซื้อ จ้าง โดยกำหนดมาตรฐาน (SLA) - มีคู่มือการจัดซื้อจ้าง การเปิดเผยให้สาธารณชนที่ชัดเจน - มีกิจกรรม CSR ร่วมกับลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> - ให้สธค.มีการจัดการซื้อจ้างที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส
6. กลุ่มคู่ความร่วมมือ		
ข้อเสนอแนะ เชิงนโยบาย และแนวทางการขับเคลื่อน	<ul style="list-style-type: none"> - ให้สธค.กำหนดเป้าประสงค์ที่ชัดเจน - มีส่วนงาน/ผู้รับผิดชอบที่สามารถตัดสินใจได้ ทำหน้าที่ผู้ประสานงาน - มีความต่อเนื่องในการดำเนินงาน - มีการประชุมร่วมกันเพื่อสรุปผล ปัญหา/อุปสรรค ในการดำเนินงานเป็นระยะ 	<ul style="list-style-type: none"> - ให้สธค.มีการดำเนินงานความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ใน MOU
7. กลุ่มผู้นำชุมชน		
ข้อเสนอแนะ เชิงนโยบาย และแนวทางการขับเคลื่อน	<ul style="list-style-type: none"> - จัดสรรงบประมาณเพิ่มขึ้น - จัดทำกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน - มีส่วนร่วมในการประชุม/วางแผนในการพัฒนาชุมชน 	<ul style="list-style-type: none"> - สธค.มีการความต่อเนื่องในการจัดกิจกรรม - เพิ่มการให้ความรู้ความเข้าใจในการรับจำนำ/การดูแลบำรุงรักษาทรัพย์สิน ความรู้การหา/ใช้เงินให้เป็น

4. ความยั่งยืนขององค์กร (Sustainability)

จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก สศค. จำเป็นต้องเพิ่มช่องทางการเข้าถึงการบริการของ สศค. ให้กับผู้มีรายได้น้อยระดับฐานราก และผู้ที่ประสบปัญหาเฉพาะหน้าทางการเงิน รวมถึงการให้บริการลูกค้าในรูปแบบใหม่ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเป็นผู้นำด้านการรับจำนำ เหนือคู่แข่งชั้นหรือคู่แข่ง โดยกำหนดคู่แข่งคือ สถานธนาภิบาล และ/หรือ โรงรับจำนำเอกชน สศค. มุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชนฐานราก และพัฒนาสังคมสู่ความยั่งยืน โดยเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานให้รองรับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคมและในการเป็นที่ปรึกษาการแก้หนี้แก่ประชาชนระดับฐานราก เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจของ สศค. และเพื่อมุ่งยกระดับให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สศค. มีอาชีพ มีรายได้อันมั่นคง มีคุณภาพชีวิตที่ดีและยั่งยืนเพื่อให้ชุมชนเข้มแข็ง และเป็นพลังสำคัญในการพัฒนาประเทศให้ก้าวหน้าอย่างมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ทั้งนี้ สศค. เป็นรัฐวิสาหกิจ มิได้มุ่งหวังกำไรสูงสุด และมีบทบาทสำคัญในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินฉุกเฉินแก่ประชาชนระดับฐานรากอยู่แล้ว จึงควรเพิ่มบทบาทและทิศทางการดำเนินงานของ สศค. ทำให้องค์กรเป็น SE (Social Enterprise) โดยการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม Social Pawnshop Enterprise ให้บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจะทำให้การให้ความช่วยเหลือแก่ประชาชนฐานรากขยายบทบาทไม่ใช่ว่าเพียงทางการเงินอย่างเดียว ยังจะช่วยยกระดับคุณภาพชีวิต โดยเฉพาะองค์ความรู้ทางการเงิน การสร้างความตระหนักรู้ทางการเงิน การออม การส่งเสริมอาชีพเสริม เพื่อมีรายได้อีกเพิ่ม เป็นการตัดวงจรของความยากจนให้หลุดพ้น ซึ่งเป็นเป้าหมาย(Outcome) ที่ สศค. ต้องการ และเป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาล

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

4.1 นโยบายการพัฒนาอย่างยั่งยืน

1. สศค. ยึดมั่นในการดำเนินงานที่ยึดหลักธรรมาภิบาลที่ดีเพื่อสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร/พนักงาน ลูกค้า รวมทั้งชุมชน และเครือข่ายพันธมิตร ใน 3 มิติ คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
2. มุ่งเน้นการเสริมสร้างความมั่นคง โดยการวางรากฐานการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม ให้องค์กรมีการเติบโตอย่างมั่นคง และมีภาพพจน์ที่ดี
3. สนับสนุนการนำนวัตกรรมมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ และช่องทางการบริการที่มีคุณภาพ และส่งผ่านคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
4. ผลักดันให้ลูกค้าผู้ใช้บริการจำนำ มีภูมิคุ้มกันทางการเงินโดยมีการสำรองเงินสดหรือทรัพย์สินที่พร้อมแลกเปลี่ยนเป็นเงินสดด้วยการรับจำนำได้ เมื่อเหตุการณ์ฉุกเฉิน.
5. ส่งเสริมความสุขของประชาชนระดับฐานรากในเมือง และดูแลสิ่งแวดล้อมที่ดีให้แก่ลูกค้า มีการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถและมีความสุขในการทำงาน

4.2 องค์กรประกอบการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals) สามารถสรุปนิยามความยั่งยืน และแบบจำลองความยั่งยืนของ สศค. ได้ตามแผนภาพแสดงเป้าหมายความยั่งยืนของ สศค. และตารางแสดงองค์ประกอบการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ สศค.

แผนภาพ แสดงองค์ประกอบการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ สศค.



ตาราง แสดงองค์ประกอบการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ สธค.

มิติของ ความยั่งยืน	สธค. และพนักงาน	ลูกค้า	ชุมชน และเครือข่าย
เศรษฐกิจ	<ul style="list-style-type: none"> • มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง • การบริหารความเสี่ยง • การพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • ความรู้และความตระหนักในการมีวินัยทางการเงิน • การน้อมนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาปฏิบัติ 	<ul style="list-style-type: none"> • การยกระดับของการมีภูมิคุ้มกันทางการเงิน • การส่งเสริมระดับรายได้ชุมชนผ่านกลไก ที่ สธค. ได้ส่งเสริมทั้งการผลิตแปรรูป และตลาด • สร้างความเข้มแข็งให้เครือข่ายชุมชน
สังคม	<ul style="list-style-type: none"> • ระบบธรรมาภิบาลที่ดี • ส่งเสริมงานนวัตกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> • พัฒนา นักการเงินชุมชน • พัฒนาครอบครัวเชิงพุทธ 	<ul style="list-style-type: none"> • ส่งเสริมการรวมกลุ่มชุมชน • ส่งเสริมความรู้ทางการเงินสู่ชุมชน • ยกระดับสู่ชุมชนอุดมสุข
สิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> • การเสริมสร้างจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อม • ดำเนินธุรกิจที่ไม่กระทบต่อสิ่งแวดล้อม 	<ul style="list-style-type: none"> • ส่งเสริมการรักษาโลก • ร่วมรณรงค์การไม่ใช้ถุงพลาสติก 	<ul style="list-style-type: none"> • สนับสนุนการพัฒนาชุมชนเชิงนิเวศ/ท่องเที่ยว • ส่งเสริมการทำอาชีพที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

4.3 แนวทางการดำเนินงาน

สธค. มีความมุ่งมั่นเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม เพื่อเป็นการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน จึงกำหนดให้มีการบูรณาการกับการจัดการยุทธศาสตร์องค์กร สอดแทรกไว้ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย ค่านิยม ปรัชญาการปฏิบัติงาน รวมทั้ง เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งบูรณาการในแผนแม่บทที่สำคัญ อาทิ แผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) แผนแม่บทการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (SCM) แผนแม่บทความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR) ฯลฯ รวมทั้งมีการทบทวนแผนแม่บท/แผนปฏิบัติงาน/กิจกรรมให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงขององค์กร มีการติดตาม ควบคุมกำกับ และมีการรายงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวปฏิบัติ ดังนี้

1) จัดให้มีนโยบาย และคู่มือการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อกำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาสธค. ให้เกิดความยั่งยืน

2) มีการติดตามประเมินผลเป็นส่วนงานรับผิดชอบในการทำ และทบทวนนโยบาย และคู่มือฯ ให้สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์องค์กร นำเสนอให้คณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจการบริหาร ความเสี่ยง และการควบคุมภายในได้พิจารณาเบื้องต้น ก่อนนำเสนอให้คณะกรรมการอำนวยการของ สธค. ให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปีบัญชี ติดตามประเมินผลกำกับติดตามให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องได้นำนโยบายและแนวทางไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งมีการประเมินคุณภาพ ทบทวน การปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ กระบวนการอย่างต่อเนื่อง เป็นประจำทุกปี

5. สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (SWOT Analysis)

จากการทบทวนปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสธค. รวมถึงผลการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ปีที่ผ่านมา และการศึกษาความต้องการ ข้อคิดเห็นและคำแนะนำของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ SWOT ได้ดังต่อไปนี้

สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน (SWOT Analysis)

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threat)
<p>O1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และหนี้สินภาคครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น</p> <p>O2 รสนิยมการใช้ชีวิตและสังคมดิจิทัล ทำให้ลูกค้าต้องการบริการรับจํานำด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย</p> <p>O3 นโยบายของรัฐในการบรรเทาความเดือดร้อนผู้ได้รับผลกระทบจากโรคระบาดโควิด-19</p> <p>O4 มาตรฐานการประเมินการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจใหม่</p> <p>O5 การอยู่ได้กำกับกระทรวง พม. ที่ให้ความสำคัญงาน CSR in process</p> <p>O6 รัฐสนับสนุนการบูรณาการดำเนินงานร่วมกับรัฐวิสาหกิจอื่น</p> <p>O7 มีจังหวัดที่มีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจสูงในภูมิภาคต่างๆ</p> <p>O8 ประชาชนมีความต้องการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ต้นทุนต่ำ และสะดวก</p> <p>O9 ธนาคารพาณิชย์มีสภาพคล่องสูง ทำให้มีความต้องการให้กู้ยืมที่เพิ่มขึ้น</p>	<p>T1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อลูกค้าเป้าหมายไม่มีทรัพย์สินจํานำทำให้ปริมาณการรับจํานำลดลง</p> <p>T2 คู่แข่งทางธุรกิจทางตรงเพิ่มมากขึ้น</p> <p>T3 พ.ร.บ. โรงรับจํานำปรับปรุงและเปลี่ยนไม่ทันกับสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน</p> <p>T4 ราคาทองคำผันผวน</p> <p>T5 มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินอื่น ที่ตอบสนองความต้องการเงินหมุนเวียนของประชาชนมากขึ้น</p>
จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
<p>S1. เป็นโรงรับจํานำของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือ และความเชี่ยวชาญในการรับจํานำ</p> <p>S2. มีการกำหนดอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าคู่แข่ง</p> <p>S3. มีมาตรฐานการให้บริการรับจํานำที่สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ซื่อสัตย์ โปร่งใส)</p> <p>S4. มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง</p> <p>S5. ต้นทุนทางการเงินต่ำ</p> <p>S6. อัตรากำไรจําหน่ายทรัพย์สินสูงสุด</p> <p>S7. สธ. ที่มีการเปิดดำเนินการมาเป็นระยะเวลานาน ที่ยังมีสามารถในการสร้างกำไรอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>W1. ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และการเชื่อมโยงผลตอบแทนตามผลงานยังไม่สู่การปฏิบัติ</p> <p>W2. การขับเคลื่อนแผนการตลาดไปสู่การปฏิบัติยังไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน</p> <p>W3. การพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี พร้อมทั้งการทดแทนในอนาคต</p> <p>W4. สถานะองค์กรไม่เป็นนิติบุคคล</p> <p>W5. ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์มีแนวโน้มลดลง</p> <p>W6. สธ. ที่เริ่มเปิดดำเนินการในช่วงที่ผ่านมาผลตอบแทนยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย</p> <p>W7. อยู่ระหว่างการวัดและติดตามผลมาตรฐานระยะเวลายังขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง</p>

6. สรุปประเด็นที่สำคัญการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (PESTEL Analysis)

	<u>บทวิเคราะห์</u>	<u>SWOT</u>
Policy	<ul style="list-style-type: none"> ภาครัฐและกระทรวงยังมีนโยบายเร่งกระจายโอกาสการพัฒนาและสร้างความมั่นคงให้ทั่วถึง โดย สศค. สามารถขยายช่องทางให้บริการรับจำนำ เพื่อให้ประชาชนระดับฐานรากได้เข้าถึงการให้บริการเงินฉุกเฉินหรือเมื่อขาดสภาพคล่องเฉพาะหน้า โดยการมีโครงการ/มาตรการด้านอัตราดอกเบี้ยผ่อนปรนให้แก่กลุ่มลูกค้าผู้มีรายได้น้อย และประชาชนทั่วไป นอกจากนี้ นโยบายยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีและนโยบายของกระทรวง พม. ส่งเสริมให้ สศค. การนำนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการและการจัดการองค์กร 	<p>O3 นโยบายของรัฐในการบรรเทาความเดือดร้อนผู้ได้รับผลกระทบจากโรคระบาดโควิด-19</p> <p>O5 การอยู่ได้กำกับกระทรวง พม. ที่ให้ความสำคัญงาน CSR in process</p> <p>O6 รัฐสนับสนุนการบูรณาการดำเนินงานร่วมกับรัฐวิสาหกิจ</p>
Economic	<ul style="list-style-type: none"> หนี้ครัวเรือนมีแนวโน้มสูงขึ้น สะท้อนถึงความต้องการสินเชื่อหรือเงินหมุนเวียนของครัวเรือนมีแนวโน้มสูงขึ้นต่อเนื่อง ปัจจัยทางเศรษฐกิจและการเมืองระหว่างประเทศ ทำให้ราคาทองคำสูงขึ้น ทำให้ลูกค้า มาใกล้ถอนทรัพย์สินรับจำนำ เพื่อนำไปขายเก็งกำไรราคาทองคำ ส่งผลให้ทรัพย์สินรับจำนำลดลง 	<p>O1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และหนี้สินภาคครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น</p> <p>T4. ราคาทองคำผันผวน</p>
Social	<ul style="list-style-type: none"> มีหลายจังหวัด ที่มีตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจที่ดีขึ้น เช่น GDP ต่อประชากรสูงขึ้น, สัดส่วนผู้มีรายได้น้อยลดลง เป็นต้น ส่งผลให้เงินหมุนเวียนและความต้องการใช้เงินของประชากรเพิ่มขึ้น 	<p>O7 มีจังหวัดที่มีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจสูง ในภูมิภาคต่างๆ</p>
Technology	<ul style="list-style-type: none"> ประชาชนมีการรับรู้ ความพร้อมและเข้าถึงการใช้เทคโนโลยีต่างๆ เช่น application หรือ internet ส่งผลให้ ความต้องการใช้งานหรือบริการต่างๆผ่าน ช่องทางใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้น 	<p>O2 รสนิยมการใช้ชีวิตและสังคมดิจิทัล ทำให้ลูกค้าต้องการบริการรับจำนำด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย</p>
Environment	<ul style="list-style-type: none"> การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ภูมิอากาศ ที่มีความผันผวนสูงขึ้น ส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตประจำวันของประชาชน 	<p>ยังไม่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ (Neutral)</p>
Legal	<ul style="list-style-type: none"> แนวคิดการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจต่างๆ ไม่สอดคล้องกับ พ.ร.บ. โรงรับจำนำ ทำให้ไม่สามารถปรับปรุง / ขยาย ธุรกิจให้สอดคล้องกับแผนงานที่วางแผนไว้ได้ 	<p>T3. พ.ร.บ. โรงรับจำนำปรับปรุงและเปลี่ยนไม่ทันกับสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน</p>

7. สรุปประเด็นที่สำคัญการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (5 Force Analysis)

<u>บทวิเคราะห์</u>		<u>SWOT</u>
ลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> จากสถานการณ์โรคระบาด ส่งผลให้สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ประชาชนมีรายได้น้อยลง ในขณะที่ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ทำให้ประชาชนมีความต้องการใช้เงินมากขึ้น และมีการนำทรัพย์สินที่มีมาขาย เพื่อนำเงินมาหมุนเวียนใช้ในครัวเรือนมากขึ้น 	<p>T1 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบให้ลูกค้าเป้าหมายไม่มีทรัพย์สินมาจำหน่ายทำให้ปริมาณการรับจ่านาลดลง</p>
		<p>O8 ประชาชนมีความต้องการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ต้นทุนต่ำ และสะดวก</p>
Supplier	<ul style="list-style-type: none"> ธนาคารพาณิชย์มีสภาพคล่องสูง ทำให้ธนาคารพาณิชย์มีความต้องการให้สินเชื่อเพื่อสร้างผลตอบแทนให้ครอบคลุมต้นทุนเงินทุน ส่งผลให้การแข่งขันด้านการให้สินเชื่อเพิ่มมากขึ้น 	<p>O9 ธนาคารพาณิชย์มีสภาพคล่องสูง แนวโน้มต้นทุนการกู้ยืมลดลง</p>
คู่แข่งรายเดิม	<ul style="list-style-type: none"> คู่แข่งรายเดิม มีการพัฒนาและปรับปรุงการให้บริการ การส่งเสริมการขายและการตลาด และมีการขยายสาขาเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง 	<p>T2. คู่แข่งทางธุรกิจทางตรงเพิ่มมากขึ้น</p>
คู่แข่งรายใหม่	<ul style="list-style-type: none"> มีคู่แข่งรายใหม่เพิ่มขึ้น ซึ่งมีศักยภาพในการแข่งขัน ทั้งด้านจำนวนจุดให้บริการ และเทคโนโลยีการให้บริการ 	
สินค้าทดแทน	<ul style="list-style-type: none"> ธุรกิจสินเชื่อส่วนบุคคลรูปแบบใหม่ มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งธุรกิจดังกล่าว สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้หลากหลายและยืดหยุ่นกว่า ธุรกิจรับจ่านาปกติ 	<p>T5. มีผลิตภัณฑ์ทางการเงินอื่น ที่ตอบสนองความต้องการเงินหมุนเวียนของประชาชนมากขึ้น</p>

8. ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage SA)

SA1 การเป็นโรงรับจำนำของรัฐบาล ที่ได้รับความเชื่อถือจากลูกค้าอย่างยาวนาน

SA2 การมีฐานะทางการเงินที่มั่นคงส่งผลให้ต้นทุนเงินลดลง และสามารถบริหารจัดการเงินทุน ด้วยดอกเบี้ยที่ต่ำ

SA3 การดำเนินงานตามนโยบายภาครัฐ ที่ช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงิน การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานภาครัฐ การจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และการรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

SA4 มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจจากภาครัฐ และการให้ความช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนจากภาวะเศรษฐกิจ

9. ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges : SC)

SC1 การบริหารจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาปรับกระบวนการทำงานภายใน และการให้บริการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

SC2 เพิ่มศักยภาพของพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

SC3 การบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ หรือธุรกิจใหม่/ตลาดใหม่

SC4 การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)

SC5 การขยายสาขาใหม่

10. ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)

จากการทบทวนปัจจัยกีดกันต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อ สธค. ทั้งปัจจัยทางด้านนโยบายภาครัฐ ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งนำมาสู่การปรับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรเพื่อให้สะท้อนทิศทางที่ชัดเจนยิ่งขึ้นนั้น อย่างไรก็ตาม วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรดังกล่าวเป็นเพียงการแสดงให้เห็นความมุ่งมั่นที่ชัดเจนขึ้นถึงแนวทางของการก้าวสู่การเป็น สถาบันการเงินชั้นนำด้านการรับจำนำ มีการจัดการที่ทันสมัย ให้บริการจำนำที่ครบวงจร เพื่อช่วยเหลือภาระค่าใช้จ่ายฉุกเฉินแก่ประชาชนระดับฐานราก ซึ่งเมื่อได้ทบทวนความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) จากความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า ความสามารถพิเศษของ สธค. ทั้ง 4 ข้อต่อไปนี้ ซึ่งยังคงสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร

ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน

CC1 พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการประเมินราคาทรัพย์สินและการรับจำนำตลอดห่วงโซ่การจำนำ และพนักงานมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร

CC2 ลูกค้ามีความเชื่อถือในการบริการอย่างยุติธรรม มีความผูกพัน และใช้บริการอย่างต่อเนื่อง

CC3 มีเครือข่ายสาขาครอบคลุมเขตกรุงเทพและปริมณฑล

ความสามารถพิเศษในอนาคต

CC4 บุคลากรมีความสามารถและทักษะที่รองรับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise) และธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องในอนาคต

ทั้งนี้เมื่อวิเคราะห์ ความสามารถพิเศษ (Core Competency) กับภารกิจขององค์กร (Mission) ขององค์กร พบว่ามีความสัมพันธ์ได้ดังนี้

ความสามารถพิเศษของ สศค.(Core Competency)	พันธกิจ (Mission)				สภาพความสัมพันธ์ของ ความสามารถพิเศษกับพันธกิจของ องค์กร
	1	2	3	4	
1. การให้บริการรับจำนำ โรงรับจำนำของ สศค. มีการให้บริการที่ชัดเจน มีการบริการด้วยใจที่คำนึงถึงประโยชน์ของผู้รับบริการเป็นสำคัญ สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี	√	√	√	√	- สศค.มีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน พร้อมนำนวัตกรรม การบริการและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการและเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ
2. ให้บริการรับจำนำทรัพย์สินที่หลากหลาย สศค.เป็นโรงรับจำนำของรัฐที่ให้บริการทรัพย์สินที่หลากหลาย เช่นทอง เงิน นาก เพชร รูปพรรณ สินค้าประเภทเบ็ดเตล็ดและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อช่วยเหลือประชาชน	√	√	√	√	- สศค.ให้บริการรับจำนำกับประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงิน เฉพาะหน้า ด้วยการรับจำนำทรัพย์สินที่หลากหลาย เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชน ด้วยความเป็นธรรม ซึ่งราคาประเมินที่ให้จะเป็นไปตามคุณภาพทรัพย์สินแต่ละรายการ เพื่อนำเงินไปใช้จ่ายในภาคครัวเรือน

ความสามารถพิเศษของ สธค.(Core Competency)	พันธกิจ (Mission)				สภาพความสัมพันธ์ของ ความสามารถพิเศษกับพันธกิจของ องค์กร
	1	2	3	4	
3. ความเชี่ยวชาญ พนักงานมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานด้านการรับจำนำ และให้บริการด้วยความเป็นธรรมโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้	√	√	√		- สธค.มีพนักงานที่มีความ เชี่ยวชาญด้านการรับจำนำ และ ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสและ เป็นธรรม จะเห็นได้จาก สธค.ได้ ให้บริการหน่วยงานภายนอกเช่น ปปง. ปปช ปปส ในการประเมิน ราคาทรัพย์สิน
4. การให้ความรู้ด้านการเงิน Financial Literacy กับผู้ใช้บริการและ ประชาชนทั่วไป แสดงถึงการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise) สธค. ส่งเสริมให้ผู้ใช้บริการมีความรู้และวินัยทางการเงินที่ดีซึ่งจะส่งผลให้ ทรัพย์สินของผู้มาใช้บริการไม่หลุดจำนำหรือถ้าหลุดจำนำก็หลุดน้อยที่สุด และ การสร้างอาชีพสู่ชุมชน	√	√	√	√	- สธค. ส่งเสริมความรู้ทางการเงิน ให้กับประชาชนผู้มาใช้บริการรับ จำนำ ซึ่ง สธค. ก็ถือเป็นแนวทาง ที่สำคัญที่จะช่วยเหลือประชาชนผู้ มีรายได้น้อยและขาดด้าน การเงินเฉพาะหน้าในการแก้ไข และป้องกันปัญหาหนี้ครัวเรือน ที่ สำคัญในการผลักดันและส่งเสริม ให้ประชาชนคนไทยมีความรู้และ วินัยทางการเงินที่ดี ซึ่งจะส่งผลให้ ทรัพย์สินของผู้มาใช้บริการไม่หลุด จำนำหรือถ้าหลุดจำนำก็หลุดน้อย ที่สุด

11. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic objective:SO)

SO 1. การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม

SO 2. การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร

SO 3. การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

12. การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และคุณค่าองค์กร

จากการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน ความได้เปรียบ/โอกาสทางธุรกิจ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์
ความสามารถพิเศษขององค์กร สามารถนำข้อมูลมาทบทวนกระบวนการดำเนินงานยุทธศาสตร์ของสธค.ได้ ดังนี้

**การกำหนดทิศทางองค์กร
การถ่ายทอดวิสัยทัศน์สู่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ปี 2566-2570**



เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล

เราเป็นใคร	เราทำอะไร	เรามุ่งหน้าไปทางไหน
<p>เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม</p>	<p>บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย</p>	<p>โดยยึดหลักธรรมาภิบาล</p>
<p>ประเด็นสำคัญที่นำไปถ่ายทอด</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ บทบาทของการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise) ▪ สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงิน ของผู้มีรายได้น้อยและผู้ประสบปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน ▪ จำนวนสาขาที่ครอบคลุมทั้งพื้นที่กรุงเทพฯ และต่างจังหวัด 	<p>ประเด็นสำคัญที่นำไปถ่ายทอด</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมการให้บริการ ▪ มาตรฐานการให้บริการตลอดเส้นทาง Customer Journey 	<p>ประเด็นสำคัญที่นำไปถ่ายทอด</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล ▪ สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ▪ การเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร

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) สธค. ISMART

Innovation นวัตกรรม นวัตกรรมก้าวไกล

Service Mind จิตบริการ มีจิตมุ่งมั่น มีความเต็มใจ ในการให้บริการลูกค้าทั้งภายนอกและภายใน

Morality ศีลธรรม ความประพฤติที่ดีมีศีลธรรม

Accountability ความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบ โปร่งใส ตรวจสอบได้

Respectability ความน่าเชื่อถือ มีความน่าเชื่อถือในวิชาชีพการรับจำนำ

Teamwork การสร้างทีมงาน ร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อเป้าหมายขององค์กร

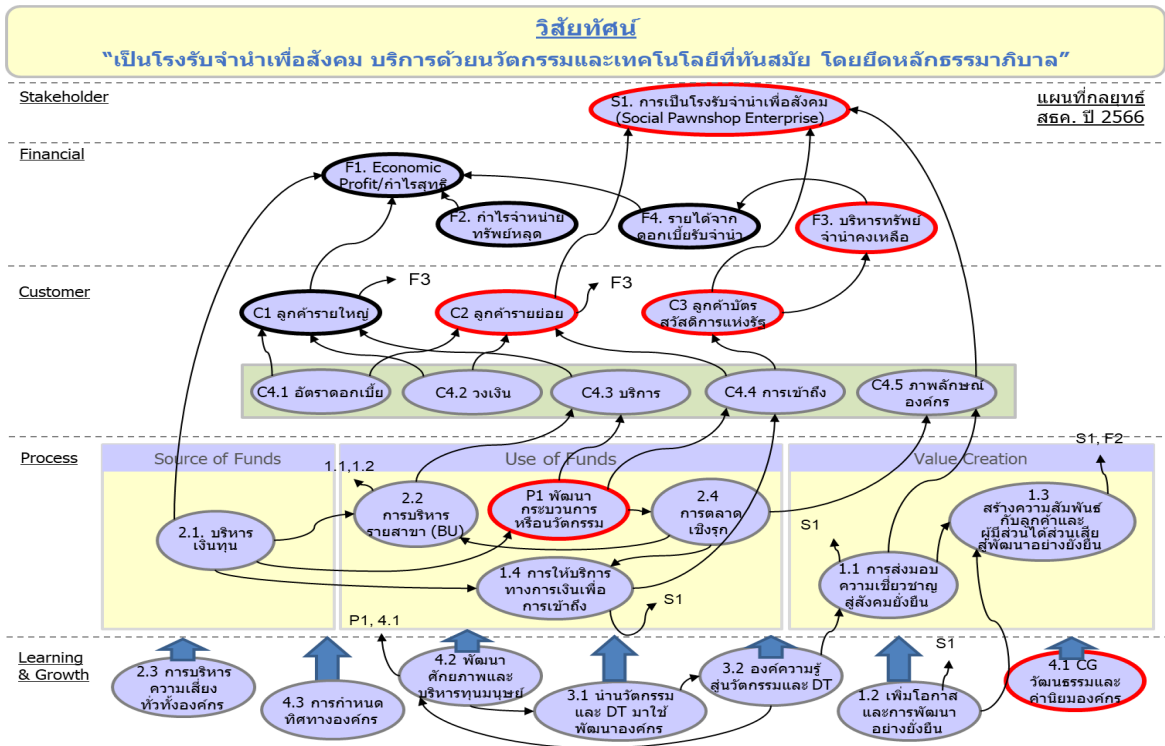
13. การกำหนดทิศทางองค์กร

การกำหนดทิศทางองค์กร (Corporate Direction)

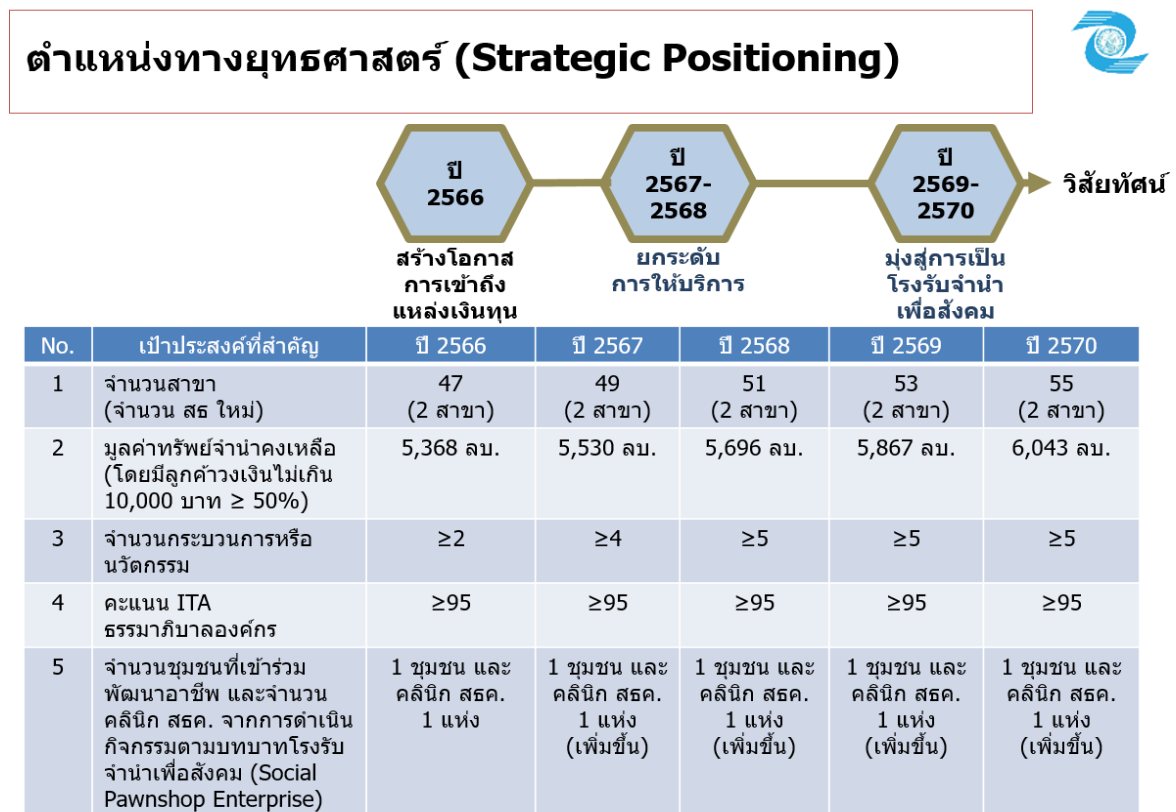


มิติของความยั่งยืน	สธค. และพนักงาน	ลูกค้า	ชุมชน และเครือข่าย
เศรษฐกิจ	<ul style="list-style-type: none"> • มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง • การบริหารความเสี่ยง • การพัฒนาขีดความสามารถพนักงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • ความรู้และความตระหนักในการมีวินัยทางการเงิน • การน้อมนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาปฏิบัติ 	<ul style="list-style-type: none"> • การยกระดับของเรามีคู่มืกันทางการเงิน • การส่งเสริมระดับรายได้ชุมชนผ่านกลไกที่ สธค. ได้ • ส่งเสริมทั้งการถือ แปรรูป และตลาด • สร้างความเข้มแข็งให้เครือข่ายชุมชน
สังคม	<ul style="list-style-type: none"> • ระบบธรรมาภิบาลที่ดี • ส่งเสริมงานนวัตกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> • พัฒนานักการเงินชุมชน • พัฒนาครอบครัวเชิงพุทธ 	<ul style="list-style-type: none"> • ส่งเสริมการรวมกลุ่มชุมชน • ส่งเสริมความรู้ทางการเงินสู่ชุมชน • ยกระดับสู่ชุมชนอุดมสุข
สิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> • การเสริมสร้างจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อม • ดำเนินธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม 	<ul style="list-style-type: none"> • ส่งเสริมการรักษาโลก • ร่วมรณรงค์การไม่ใช้ถุงพลาสติก 	<ul style="list-style-type: none"> • สนับสนุนการพัฒนาชุมชนเชิงนิเวศ/ท่องเที่ยว • ส่งเสริมการทำอาชีพที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

14. แผนที่กลยุทธ์ (Strategy map)

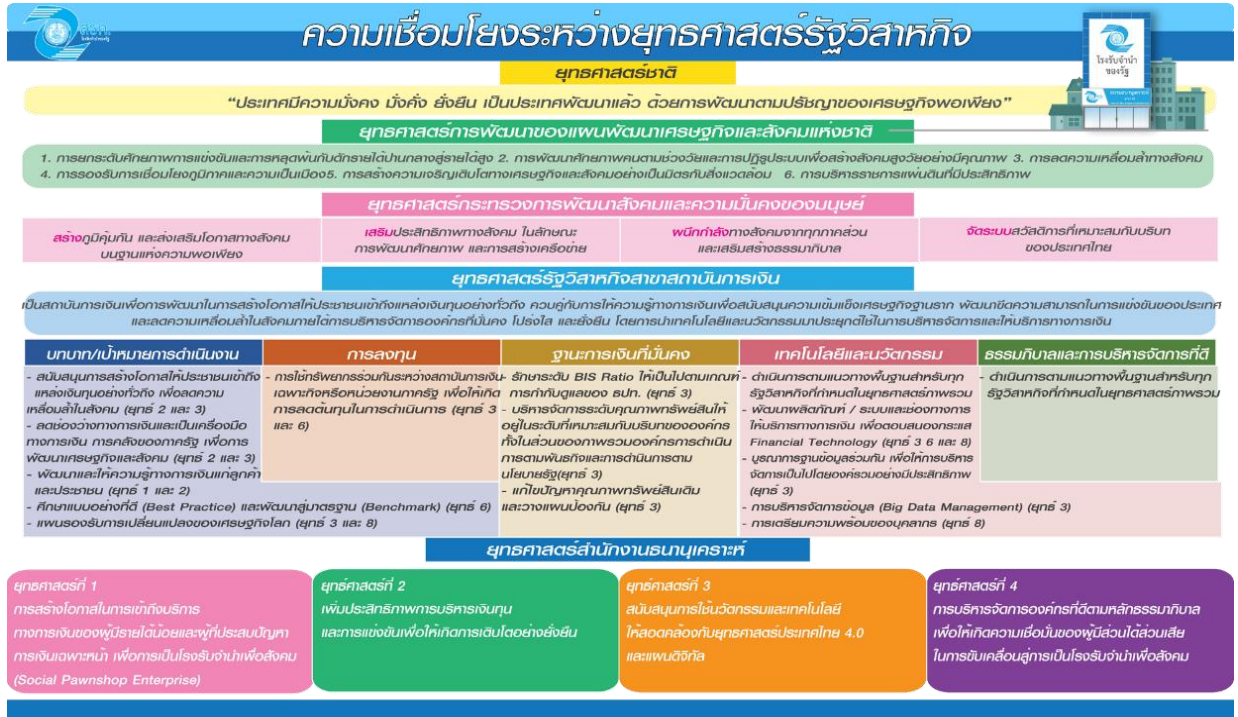


15. ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

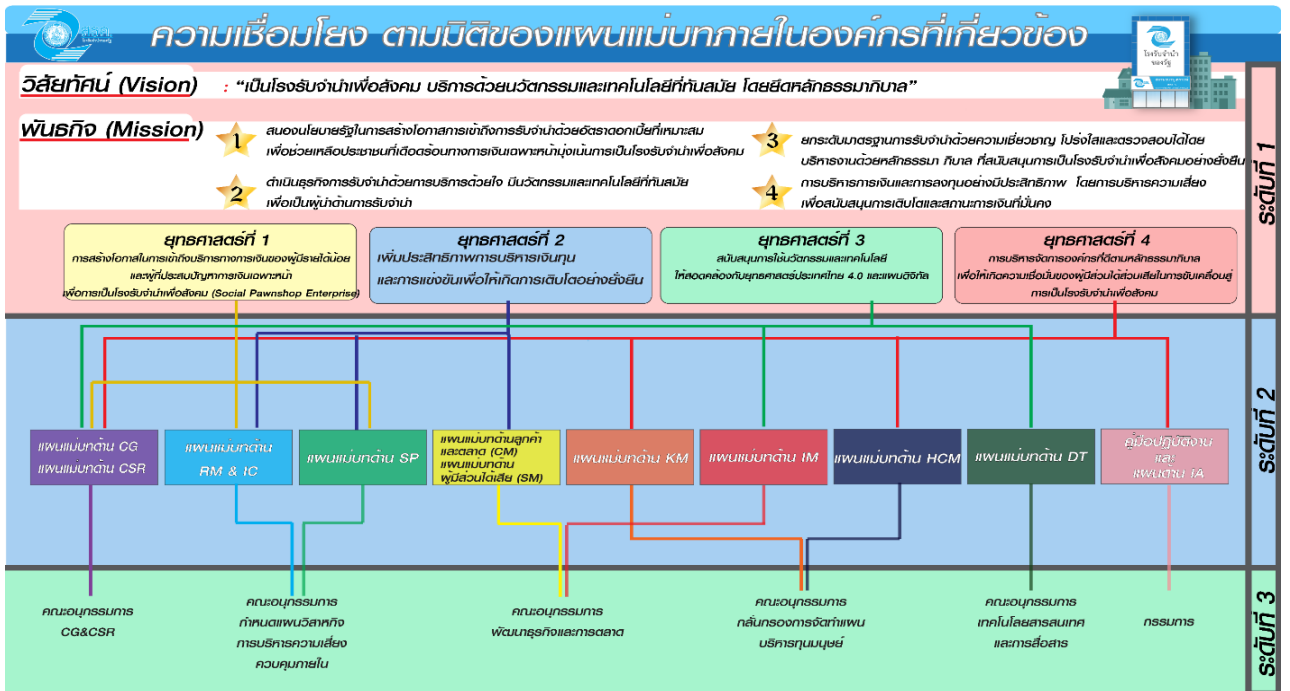


16. ความเชื่อมโยงทางยุทธศาสตร์

16.1 ความเชื่อมโยงทางยุทธศาสตร์ กับแผนแม่บทระดับชาติ และแผนแม่บทของส่วนงานผู้ดูแล กำกับ



16.2 ความเชื่อมโยง ตามมิติของแผนแม่บทภายในองค์กรที่เกี่ยวข้อง



17. ยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ ประจำปี 2566 – 2570 ของสธค.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงานโครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)					ผู้รับผิดชอบ
					66	67	68	69	70	
SO 1. การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อย และผู้ที่ประสบปัญหาการเงินเฉพาะหน้าเพื่อการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)	กลยุทธ์ 1.1 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญสู่สังคมยั่งยืน (Specialize Sustainable Society) (4.SCM และ 7.KM)	1.1.1 โครงการสร้างหลักสูตรเฉพาะความเชี่ยวชาญ สธค. โรงรับจำนำเพื่อสังคม	หลักสูตรต่อปี	2	3	4	5	6	ส่วนพัฒนาทรัพยากรฯ
		กลยุทธ์ 1.2 การเพิ่มโอกาสและการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Opportunity and Sustainable Development) (1. CG&CSR)	1.2.1 โครงการพัฒนาชุมชน สร้างอาชีพ และให้ปรึกษาด้านการเงินเพื่อความยั่งยืน	จำนวนชุมชนที่เข้าร่วมพัฒนาอาชีพ จำนวนคลินิก สธค.	1 ชุมชน	1 ชุมชน	1 ชุมชน	1 ชุมชน	1 ชุมชน	ส่วนธรรมาภิบาลฯ ส่วนการเงิน ส่วนบัญชี
		กลยุทธ์ 1.3 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สู่พัฒนาอย่างยั่งยืน (Customers Relationships and Stakeholders Sustainable Development) (4.SCM)	1.3.1 โครงการสร้างความสัมพันธ์เพื่อสังคมอย่างยั่งยืน	กิจกรรมต่อชุมชน	1 กิจกรรม 1 ชุมชน 1 สาขา	1 กิจกรรม 1 ชุมชน 1 สาขา	1 กิจกรรม 1 ชุมชน 1 สาขา	1 กิจกรรม 1 ชุมชน 1 สาขา	1 กิจกรรม 1 ชุมชน 1 สาขา	ส่วนการตลาดและนวัตกรรม
		กลยุทธ์ 1.4 การให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีปัญหาการเงิน	1.4.1 แผนการขยายสาขา	ร้อยละของการเบิกจ่ายการจ้างออก/การปรับปรุง/การก่อสร้าง	100	100	100	100	100	ส่วนโยธาฯ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงานโครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)					ผู้รับผิดชอบ
					66	67	68	69	70	
SO 2. การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร	ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินทุนและการแข่งขัน เพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน	กลยุทธ์ 2.1 บริหารเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพและเพียงพอต่อการดำเนินงาน	2.1.1 แผนบริหารเงินทุนเพื่อให้มีสภาพคล่องเพียงพอต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ	DSCR เป็นไปตามเป้าหมาย	1.35	1.33	1.68	1.52	1.39	ส่วนการเงิน
		กลยุทธ์ 2.2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายสาขา (BU) (4.SCM)	2.2.1 การขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนธุรกิจรายสาขา (BU)	จำนวนสาขาที่มีกำไรสุทธิผ่านเป้าหมาย ร้อยละ	70	70	70	80	80	ส่วนการตลาดฯ
		กลยุทธ์ 2.3 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ให้ระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่รับได้ (3.RM&IC)	2.3.1 การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร	ระดับความเสี่ยงองค์กรทุกตัว	100	100	100	100	100	ส่วนบริหารความเสี่ยงฯ
		กลยุทธ์ 2.4 การพัฒนาการตลาดเชิงรุก (4.SCM)	2.4.1 การทำการตลาดเชิงรุก	มูลค่ารับจํานำเพิ่มขึ้น	3	3	3	3	3	ส่วนการตลาดฯ
สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัล	ยุทธศาสตร์ที่ 3	กลยุทธ์ 3.1 การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาองค์กร (5.DT และ 7.IM)	3.1.1 การพัฒนานวัตกรรม/ผลิตภัณฑ์ การให้บริการหรือกระบวนการปฏิบัติงาน	จำนวนระบบ/นวัตกรรม	2	4	5	5	5	ส่วนการตลาดฯ ส่วนเทคโนโลยีฯ ส่วนพัฒนาทรัพยากรฯ
		กลยุทธ์ 3.2 ส่งเสริมให้เกิดองค์ความรู้สู่นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล (7.KM)	3.2.1 แผนการเตรียมความพร้อมและจัดการคนเก่ง(Talent Management)	องค์ความรู้	3	4	5	6	6	ส่วนพัฒนาทรัพยากรฯ

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงานโครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)					ผู้รับผิดชอบ
					66	67	68	69	70	
SO 3. การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการขับเคลื่อนสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	กลยุทธ์ 4.1 การบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล และส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรให้กับบุคลากรมีส่วนร่วม (1.CG)	4.1.1 พัฒนาความรู้เพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี	ผลการประเมิน ITA (ร้อยละ)	≥ 95	≥ 95	≥ 95	≥ 95	≥ 95	ส่วนธรรมาภิบาลฯ
			4.1.2 กิจกรรมการป้องกันและต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ	ผลการประเมิน ITA (ร้อยละ)	≥ 95	≥ 95	≥ 95	≥ 95	≥ 95	ส่วนธรรมาภิบาลฯ
		กลยุทธ์ 4.2 การพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการอำนวยการ สหค. และการบริหารทุนมนุษย์ (6.HCM)	4.2.1 การพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการอำนวยการ	ร้อยละความสำเร็จของแผน	100	100	100	100	100	ส่วนเลขานุการฯ
		4.2.2 แผนบริหารอัตรากำลัง	สรรหาและบรรจุบุคลากรทดแทนและสาขาใหม่ได้ครบตามแผน	100	100	100	100	100	ส่วนบริหารทรัพยากรฯ	
		4.2.3 แผนการเตรียมความพร้อมและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งงาน	สามารถเตรียมความพร้อมและพัฒนาผู้สืบทอดได้ครบทุกตำแหน่งตามแผน	100	100	100	100	100	ส่วนพัฒนาทรัพยากรฯ	
		4.2.4 ยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ (se-am) ทั้ง 8 Enablers	ระดับคะแนนการประเมินผล ทั้ง 8 หมวดที่เพิ่มขึ้น	0.3534	0.3534	0.3534	0.3534	0.3534	ส่วนยุทธศาสตร์ฯ ส่วนพัฒนาทรัพยากรฯ	
		กลยุทธ์ 4.3 การกำหนดทิศทางและวางแผนยุทธศาสตร์องค์กร	4.3.1 แผนปฏิบัติการการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	นำส่งยุทธศาสตร์ระยะยาวประจำปี 2566 – 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปี 2567 ตามกำหนด	ก.ค.66	ก.ค.67	ก.ค.68	ก.ค.69	ก.ค.70	ส่วนยุทธศาสตร์ฯ

18. การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ ตัวชี้วัด เป้าหมาย ประจำปี 2566 จำนวน 4 ยุทธศาสตร์ 13 กลยุทธ์ 17 แผนงาน

วัตถุประสงค์ เชิง ยุทธศาสตร์ (SO)	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงาน โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่า เป้าหมาย (หน่วย นับ)	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	ปัจจัยเสี่ยง ของ โครงการ	Leading Indicator	ระดับความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง	ความเสี่ยง คงเหลือ
- สร้าง ความเข้าใจ และสร้าง ความสัมพันธ์ กับชุมชน หรือผู้นำชุม ชน - เพิ่ม ช่องทางใน การตอบ แบบสอบถาม		กลยุทธ์ 1.1 การ ส่งเสริมความ เชี่ยวชาญสู่ สังคมยั่งยืน (Specialize Sustainable Society) (4.SCM และ 7.KM)	1.1.1 โครงการ สร้างหลักสูตร เฉพาะความ เชี่ยวชาญ สศค. โรงรับจำนำเพื่อ สังคม	หลักสูตร ต่อปี	2 หลักสูตร	70,000 (งบค่าโฆษณา และ ประชาสัมพันธ์)	ส่วนพัฒนาฯ	ความรู้ที่ได้ไม่ ตรงกับความ ต้องการของผู้ เข้าอบรม ภายนอก ภายนอก	feedback ของผู้เข้า อบรม ภายนอกต่ำ กว่า 40% ของทั้งหมด จึงจะนำมาสู่ การปรับ หลักสูตร	3*2=6	1.สัมภาษณ์หรือทดสอบความรู้ (Pre-test) ผู้เข้าอบรม ภายนอกก่อนอบรม	1*1=1
		กลยุทธ์ 1.2 การ เพิ่มโอกาส และ การพัฒนาอย่าง ยั่งยืน (Opportunity and Sustainable Development) (1. CG&CSR)	1.2.1 โครงการ พัฒนาชุมชน สร้างอาชีพ และให้ปรึกษา ด้านการเงิน เพื่อความยั่งยืน	จำนวน ชุมชนที่เข้า ร่วมพัฒนา อาชีพ จำนวน คลินิก สศค.	จำนวน 1 ชุมชน คลินิก สศค. 1 แห่ง	400,000 (งบค่าใช้จ่าย พัฒนาบุคลากร 200,000) (งบค่าโฆษณา ประชาสัมพันธ์ 200,000)	ส่วนธรรมาภิ บาลฯ ส่วนการเงิน	1. ความไม่ พร้อมในการ เข้าร่วมอบรม ของกลุ่ม ชุมชน/ วิสาหกิจ ชุมชน	ความล่าช้า จากการ ดำเนินงาน ตามแผน 20%	2*2=4	1. ประชาสัมพันธ์การอบรมล่วงหน้า	1*1=1

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงานโครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	Leading Indicator	ระดับความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง	ความเสี่ยงคงเหลือ
								2. เวลาวิทยากรไม่ตรงกับเวลาผู้เข้าอบรม	ความล่าช้าจากการดำเนินงานตามแผน 20%	2*2=4	2. กำหนดตัวแทนของผู้นำชุมชนในการเข้าร่วมอบรม"	1*1=1
		กลยุทธ์ 1.3 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน (Customers Relationships and Stakeholders Sustainable Development) (4.SCM)	1.3.1 โครงการสร้างความสัมพันธ์เพื่อส่งต่ออย่างยั่งยืน	กิจกรรมต่อชุมชน	1 กิจกรรม 1 ชุมชน 1 สาขา	800,000 (งบค่าใช้จ่ายพัฒนาบุคลากร 100,000) (งบค่าจ้างที่ปรึกษา 500,000) (งบค่าโฆษณาและประชาสัมพันธ์ 200,000)	ส่วนการตลาดและนวัตกรรม	การมีส่วนร่วมของชุมชน	ความล่าช้าจากการดำเนินงานตามแผน 20%	2*2=4	- สร้างความเข้าใจและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนหรือผู้นำชุมชน	1*1=1
								การใช้เทคโนโลยีในการตอบแบบสอบถาม	ความล่าช้าจากการดำเนินงานตามแผน	2*2=4	- เพิ่มช่องทางในการตอบแบบสอบถาม	1*1=1

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงานโครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	Leading Indicator	ระดับความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง	ความเสี่ยงคงเหลือ
									20%			
		กลยุทธ์ 1.4 การให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีปัญหาการเงิน	1.4.1 แผนการขยายสาขา	ร้อยละของการเบิกจ่ายการจ้างออก/การปรับปรุง/การก่อสร้าง	100	งบลงทุน 8,852,500 (สธ. 45/7,500,000 สธ. 46/337,500 สธ. 245,000 47/350,000 สธ. 420,000)	ส่วนโยธา	-หน่วยงานพื้นที่อนุญาตให้ดำเนินการปรับปรุงอาคารล่าช้าหรือติดขัดด้วยข้อกฎหมายบางประการ	ความล่าช้าในการดำเนินการ	4*3 = 12	- ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกเป็นการภายใน - มีสัญญาจ้าง มีค่าปรับ ตามระเบียบกระทรวงการคลัง มีแผนติดตามความก้าวหน้าตลอดระยะเวลาในการทำงาน โดยควบคุมงาน - รายงานให้คณะกรรมการอำนวยการ ทราบทุกเดือน	2*2=4
SO 2. การเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร	ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินทุนและการแข่งขัน เพื่อให้เกิดการเติบโต	กลยุทธ์ 2.1 บริหารเงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และเพียงพอต่อการดำเนินงาน	2.1.1 แผนบริหารเงินทุนเพื่อให้มีสภาพคล่องเพียงพอต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ	DSCR เป็นไปตามเป้าหมาย	1.35	-	ส่วนการเงิน	ข้อมูลที่ได้รับล่าช้า	ความผิดพลาดในการส่งข้อมูลทางการบัญชี	2*1=2	- สื่อสารและกำกับ ให้ดำเนินการตาม Work Flow	1*1=1
								วงเงินกู้ (LD) ไม่เพียงพอ	ผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตาม	2*2=4	- มีวงเงิน OD เป็นวงเงินสำรองฉุกเฉิน	1*1=1

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงานโครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	Leading Indicator	ระดับความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง	ความเสี่ยงคงเหลือ
อย่างยั่งยืน									ประมาณการ			
	กลยุทธ์ 2.2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการรายสาขา (BU) (4.SCM)	2.2.1 การขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนธุรกิจรายสาขา (BU)	จำนวนสาขาที่มีกำไรสุทธิผ่านเป้าหมาย	ร้อยละ 70	2,150,000 (งบค่าโฆษณา และ ประชาสัมพันธ์)	ส่วนการตลาดฯ	สธ.ยังขาดความเข้าใจในการดำเนินการตลาดและแผนธุรกิจที่เพียงพอ	จำนวนการขอรับคำปรึกษาการทำแผน สธ กับส่วนการตลาด	4*1=4	1. อบรมให้ความรู้ 2. ทำแบบฟอร์มในการทำแผนเพื่อง่ายต่อการจัดทำ"	3*1=3	
	กลยุทธ์ 2.3 การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ให้ระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่รับได้ (3.RM&IC)	2.3.1 การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร	ระดับความเสี่ยงองค์กรทุกตัว	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ตามแผนบริหารความเสี่ยง	250,000 (งบค่าใช้จ่ายการพัฒนาบุคลากร)	ส่วนบริหารความเสี่ยงฯ	ความเข้าใจเรื่องบริหารความเสี่ยงของผู้ปฏิบัติงานหรือ Risk Owner	ผล Post Test หลังจากรณีฝึกอบรม	5*1=5	- อบรมให้ความรู้ด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในพร้อมคู่มือ	3*1=3	
	กลยุทธ์ 2.4 การพัฒนาการตลาดเชิงรุก (4.SCM)	2.4.1 การทำการตลาดเชิงรุก	มูลค่ารับจํานําเพิ่มขึ้น	ร้อยละ 3	4,650,000 (งบค่าโฆษณา และ ประชาสัมพันธ์) 4,450,000 (งบค่าใช้จ่าย)	ส่วนการตลาดฯ	1. คู่แข่ง	ปริมาณจํานวนทรัพย์สินจํานําคงเหลือสธไม่น้อยกว่าทรัพย์สินจํานํา	4*4=16	1. ทำโปรโมชันเฉพาะกลุ่ม	3*2=6	

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงานโครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	Leading Indicator	ระดับความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง	ความเสี่ยงคงเหลือ
						พัฒนาบุคลากร 200,000			คงเหลือ ในปี 65			
								2. สภาพตลาด	ปริมาณทรัพย์สินจำนวนทรัพย์สินจํานําคงเหลือสทไม่น้อยกว่าทรัพย์สินจํานําคงเหลือ ในปี 65	4*4=16	2. ส่งเสริมการตลาดกับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม	3*2=6
	ยุทธศาสตร์ที่ 3 สนับสนุนการใช้ นวัตกรรม และเทคโนโลยีให้ สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ ประเทศไทย 4.0 และแผน	กลยุทธ์ 3.1 การ นำนวัตกรรม และเทคโนโลยี ดิจิทัลมาใช้ใน การพัฒนา องค์กร (5.DT และ 7.IM)	3.1.1 การ พัฒนา นวัตกรรม/ ผลิตภัณท์ การ ให้บริการหรือ กระบวนการ ปฏิบัติงาน	จำนวน ระบบ/ นวัตกรรม	2	40,000 (งบค่าใช้จ่าย พัฒนา บุคลากร)	ส่วนพัฒนา ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม ส่วน เทคโนโลยีฯ	ระบบที่ได้รับ การพัฒนาไม่ ตรงความ ต้องการของ ผู้ใช้ระบบ	ร้อยละความ ล่าช้าของแผน 20%	3*2=6	1.ชี้แจงสร้างความเข้าใจเพิ่ม 2.เก็บรายละเอียดให้มากขึ้นในขั้นตอนความต้องการ (requirement)"	1*2=2
		กลยุทธ์ 3.2 ส่งเสริมให้เกิด องค์ความรู้สู่	3.2.1 แผนการ เตรียมความพร้อมและ	องค์ความรู้	3	300,000 (งบค่าใช้จ่าย พัฒนา	ส่วนพัฒนา	มีผู้สมัครเข้า ร่วมโครงการ น้อย	จำนวน ผู้สมัครเข้า ร่วมน้อยกว่า	2*2=4	1.ทบทวนหลักเกณฑ์ 2.ปรับแรงจูงใจ	1*1=1

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงานโครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	Leading Indicator	ระดับความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง	ความเสี่ยงคงเหลือ
	ดิจิทัล	นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล (7.KM)	จัดการคนเก่ง (Talent Management)			บุคลากร)			20% -ของจำนวนเป้าหมาย			
SO 3. การบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการองค์กรที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการขับเคลื่อนสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	กลยุทธ์ 4.1 การบริหารจัดการองค์กรด้วยหลักธรรมาภิบาล และส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรให้กับบุคลากรมีส่วนร่วม (1.CG)	4.1.1 พัฒนาความรู้เพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี	ผลการประเมิน ITA (ร้อยละ)	95	1,260,000 (งบค่าจ้างบริษัทเอกชน 340,000) (งบค่าโฆษณา และ ประชาสัมพันธ์ 660,000) (งบค่าใช้จ่ายพัฒนาบุคลากร 260,000)	ส่วนธรรมาภิบาลฯ	1.การจัดกิจกรรมการอบรมของภายในสศค.ที่กำหนดซึ่งมีหลายหลักสูตรอาจส่งผลทำให้การดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมตรงกันพนักงานอาจเกิดความ	ความล่าช้าจากการดำเนินงานตามแผน 20%	1*3=3	1.ประชาสัมพันธ์การอบรมล่วงหน้า 2.กำหนดตัวแทนของผู้นำชุมชนในการเข้าร่วมอบรม 3.เตรียมจัดวิทยากรที่มีความสามารถในแต่ละด้าน ให้มีหลายบุคลากรหรือหน่วยงานใช้เป็นทางเลือกได้หากมีวันเวลาที่ไม่สอดคล้องกัน 4.กำหนดโปรแกรมและนัดหมายล่วงหน้า	1*1=1
			4.1.2 กิจกรรมการป้องกันและต่อต้านการทุจริตทุกรูปแบบ	ผลการประเมิน ITA (ร้อยละ)	95	35,000 (งบค่าใช้จ่ายพัฒนาบุคลากร 25,000) (งบค่าโฆษณา	ส่วนธรรมาภิบาลฯ	สับสนและไม่สามารถเข้าร่วมได้ในบางกิจกรรม	2.เวลา			

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงานโครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	Leading Indicator	ระดับความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง	ความเสี่ยงคงเหลือ
						และ ประชาสัมพันธ์ 10,000)		วิทยาการไม่ตรงกับเวลาผู้เข้าอบรม				
		กลยุทธ์ 4.2 การพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการอำนาจการสธค. และการบริหารทุนมนุษย์ (6.HCM)	4.2.1 การพัฒนาศักยภาพบทบาทคณะกรรมการอำนาจการสธค. และการบริหารทุนมนุษย์ (6.HCM)	ร้อยละความสำเร็จของแผน	100	2,600,000 (ค่าพัฒนาบทบาทคณะกรรมการ สธค.)	ส่วนเลขาฯ	สถาบันที่จัดหลักสูตรอบรมไม่เปิดหลักสูตร	สถาบันผู้จัดหลักสูตรไม่ได้จัดหลักสูตรในปี 2565	3*2=6	- พิจารณาหาสถาบันอื่นที่จัดหลักสูตรคล้ายคลึงกัน	1*1=1
			4.2.2 แผนบริหารอัตรากำลัง	สรรหาและบรรจุบุคลากรทดแทนและสาขาใหม่ได้ครบ	100	200,000 (งบค่าใช้จ่ายพัฒนาบุคลากร)	ส่วนบริหารฯ	การก่อสร้างสาขาใหม่ไม่แล้วเสร็จตามกำหนด	ความก้าวหน้างานก่อสร้างล่าช้ากว่าแผน 30 วัน	4*3=12	- เร่งรัดการก่อสร้าง (มีคณะกรรมการฯ เร่งรัด)	3*2=6

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงานโครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	Leading Indicator	ระดับความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง	ความเสี่ยงคงเหลือ
			4.2.3 แผนการเตรียมความพร้อมและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งงาน	ตามแผนสามารถเตรียมความพร้อมและพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งได้ตามแผน	100	130,000 (งบค่าใช้จ่ายพัฒนาบุคลากร)	ส่วนพัฒนาฯ	ได้ผู้ผ่านการคัดเลือกไม่ครบตามความต้องการ	จำนวนผู้สนใจสมัครเข้าเป็นผู้สืบทอดตำแหน่งงานน้อยกว่าที่ต้องการ	1*2=2	- เพิ่มความถี่ในการสื่อสารเพื่อเชิญชวนให้มาสมัครเข้าร่วม	1*1=1
			4.2.4 ยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ (se-am) ทั้ง 8 Enablers	ระดับคะแนนการประเมินผลทั้ง 8 หมวดที่เพิ่มขึ้นจากปี 2565	0.3534	-	ส่วนยุทธศาสตร์ฯ ส่วนพัฒนาฯ	ความเข้าใจในเกณฑ์ประเมิน SEAM	ความสำเร็จการดำเนินการตามแผนปิด GAP	4*3=12	1. อบรมให้ความรู้ 2. มีที่ปรึกษาภายนอกช่วยให้คำปรึกษา"	3*3=9
		กลยุทธ์ 4.3 การ	4.3.1	นำส่ง	ก.ค.66	200,000	ส่วน	แผนไม่เป็น	ผลการ	3*2=6	- อบรมให้ความรู้เรื่อง Enabler และกำหนด GAP ที่ต้องการ	2*2=4

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)	ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนงานโครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)	งบประมาณ (บาท)	ผู้รับผิดชอบ	ปัจจัยเสี่ยงของโครงการ	Leading Indicator	ระดับความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง	ความเสี่ยงคงเหลือ
		กำหนดทิศทางและวางแผนยุทธศาสตร์องค์กร	แผนปฏิบัติการการจัดทำแผนยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์ระยะยาวประจำปี 2566 – 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปี 2567 ตามกำหนด		(งบค่าใช้จ่ายพัฒนาบุคลากร)	ยุทธศาสตร์ ฯ	ตามข้อสังเกตของการประเมิน Enabler ของ สตร.	ทดสอบความเข้าใจ Enabler หมวด 2		จะปิดในปี 2566	