

บทสรุปผู้บริหาร

แผนแม่บท พ.ศ.2565-2569 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2565 ด้านนวัตกรรม

1.การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ(Enablers)

ตามแนวทางระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจของกระทรวงการคลังโดยได้นำปัจจัยสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ความสัมพันธ์กับภายนอกองค์กร บทบาทในการสนับสนุนแผนพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และแผนปฏิรูปประเทศชาติ ตลอดจนโอกาสในการปรับปรุงการดำเนินงานภายใน (Opportunities for Improvement: OFI) ซึ่งครอบคลุมผลลัพธ์การดำเนินงาน มาเป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนกระบวนการและยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เพื่อจัดการความท้าทายและใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของเกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ จะพบว่าการตอบสนองต่อบริบทของรัฐวิสาหกิจและการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า อยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรที่ตอบสนองการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้ได้ผลลัพธ์การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตามแผนภาพที่ 1-1

แผนภาพที่ 1-1 องค์ประกอบและขอบเขตของเกณฑ์ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (Enable Framework)



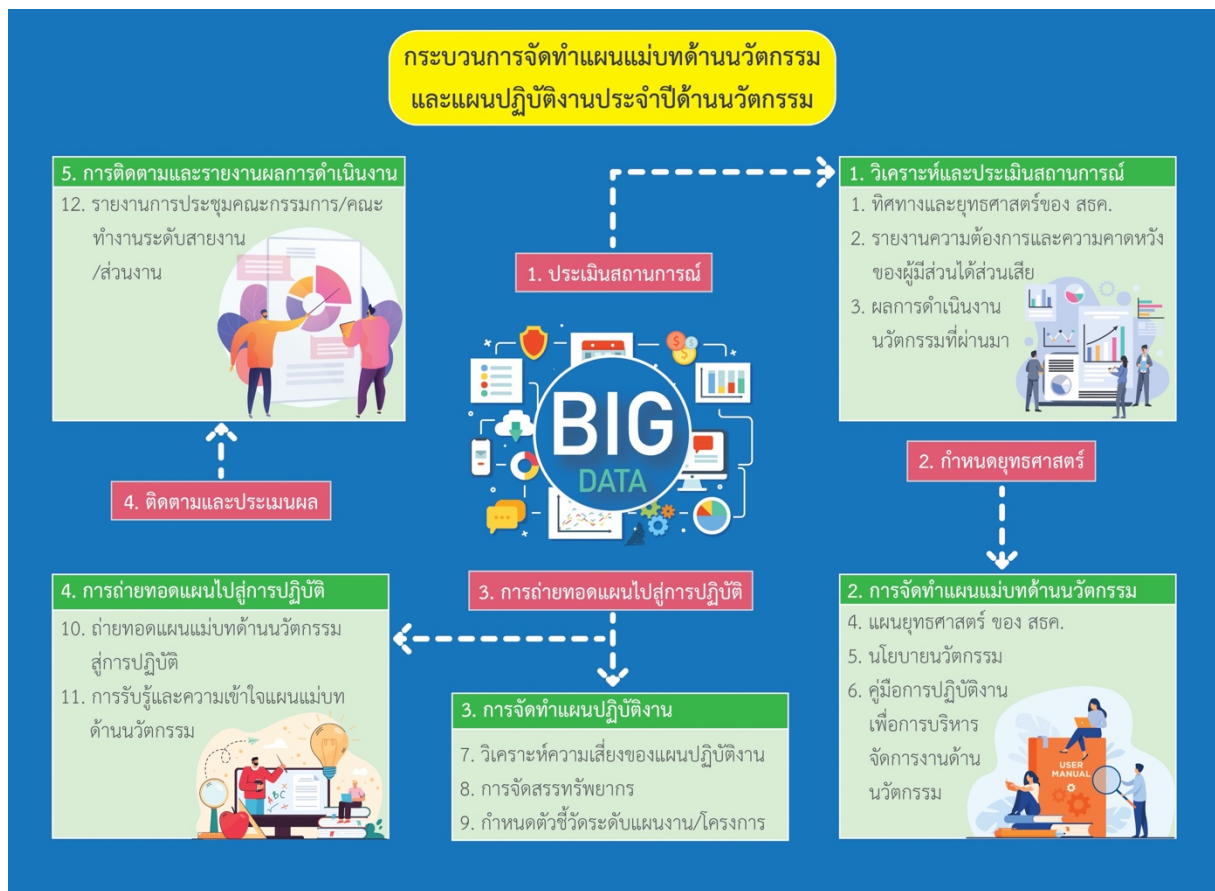
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

2. วัตถุประสงค์

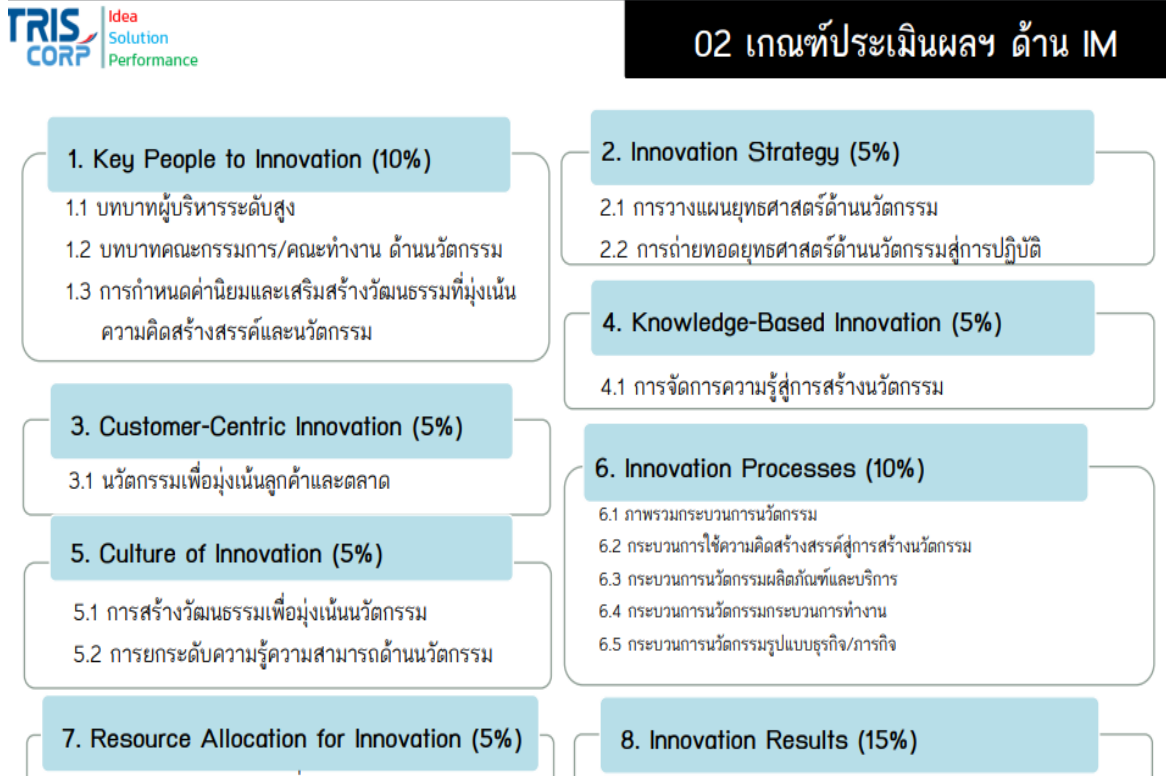
- 1) เพื่อทบทวนแผนแม่บท และแผนปฏิบัติงานประจำปี 2564 ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเพิ่มขึ้น
- 2) เพื่อจัดทำแผนแม่บท พ.ศ. 2565 – 2569 และแผนปฏิบัติงานประจำปี 2565 ด้านนวัตกรรม
- 3) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการนวัตกรรมของ สศค. พ.ศ. 2565 – 2569
- 4) เพื่อให้บุคลากรนำองค์ความรู้เชิงสร้างสรรค์มาสร้างให้เกิดนวัตกรรม

3. กระบวนการจัดทำแผนแม่บทและแผนปฏิบัติประจำปีนวัตกรรม

การจัดทำแผนแม่บทด้านนวัตกรรมระยะ 5 ปี ปีบัญชี 2565-2569 และแผนปฏิบัติการ ปีบัญชี 2565 ดำเนินการในกรอบระยะเวลาและกระบวนการที่สอดคล้องกับกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีบัญชี 2565 โดยการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ธนาคาร การรับฟังความคิดเห็น และรวบรวม ความต้องการ ความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม การวิเคราะห์ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ให้สามารถรองรับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้น และระยะยาว สอดคล้องกับช่วงเวลาและขั้นตอนดำเนินการ จัดทำยุทธศาสตร์ธนาคาร ดังรูป



4.หลักเกณฑ์การจัดการด้านนวัตกรรม



5.กระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ สศค.

สำนักงานศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ดำเนินการจัดทำแผนการดำเนินงานตลอดโครงการ โดยขั้นตอนการดำเนินงานแสดงไว้ในรูปที่ 1 ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้



กระบวนการนวัตกรรมขององค์กร ประกอบด้วย 6 กระบวนการสำคัญ ดังนี้

1) การบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

จัดทำระบบฐานข้อมูลด้านนวัตกรรมขององค์กร เช่น ระบบ A-Innovation เว็บไซต์ Knowledge Center ระบบคลังความรู้ (LR) ระบบ E-Learning คู่มือวิธีปฏิบัติ เว็บไซต์การจัดการจัดการความรู้ (KM Talk) ฐานข้อมูลผู้รู้ (GURU) Group Line Hello KM เว็บไซต์แผ่นดินทอง เป็นต้น สำหรับเป็นช่องทางให้พนักงานสามารถสืบค้นศึกษาและ แลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อสนับสนุนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และค้นหาแนวทางการพัฒนานวัตกรรมที่สร้างมูลค่าได้ อย่างเป็นรูปธรรม

2) การรวบรวมความคิดสร้างสรรค์

จัดทำบันทึกสื่อสารโครงการส่งเสริมนวัตกรรมขององค์กร เพื่อเชิญชวนให้ผู้บริหารและพนักงานภายในองค์กร ร่วมส่งความคิดสร้างสรรค์/แนวคิดสำหรับพัฒนานวัตกรรมตามนโยบาย/กรอบแนวคิดนวัตกรรม ทั้งด้านผลิตภัณฑ์และ บริการ กระบวนการ และรูปแบบการดำเนินธุรกิจหรือภารกิจใหม่ขององค์กร โดยผู้เสนอความคิดสร้างสรรค์/แนวคิด สามารถส่งข้อเสนอโครงการและบันทึกรายละเอียดของโครงการตามแบบพิมพ์ที่กำหนด ผ่านช่องทางระบบ A-Innovation เพื่อรวบรวมและจัดเก็บเป็นฐานข้อมูลความคิดสร้างสรรค์/แนวคิด

3) การวิเคราะห์ คัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์

คณะกรรมการ/คณะทำงานดำเนินการคัดเลือกความคิดสร้างสรรค์/แนวคิด ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด โดย พิจารณาความเป็นไปได้ของผลงานนวัตกรรม ระเบียบข้อบังคับ/กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ความเป็นไปได้ทางธุรกิจ โอกาสทางการตลาด ความต้องการของลูกค้า และพฤติกรรมของผู้บริโภค รวมทั้ง พิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความคิด สร้างสรรค์/แนวคิดโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของธนาคาร และพิจารณารายชื่อส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อ ร่วมพัฒนาความคิดสร้างสรรค์/แนวคิดสู่ผลงานนวัตกรรมในขั้นตอนต่อไป

4) การนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การสร้างนวัตกรรม

จัดทำบันทึกแจ้งผลการคัดเลือกความคิดสร้างสรรค์/แนวคิด และบันทึกเรียกตัวทีมนวัตกรรม (ผู้เสนอความคิด สร้างสรรค์/แนวคิดที่ผ่านการคัดเลือก และสมาชิกทีมจากส่วนงานที่เกี่ยวข้อง) โดยธนาคารดำเนินการจัดโครงการบ่มเพาะ/ อบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ให้แก่ทีมนวัตกรรมเพื่อร่วมกันพัฒนาความคิดสร้างสรรค์/แนวคิดสู่ผลงานตัวแบบจำลอง (Prototype) ที่มีคุณภาพสูงและตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมทั้ง ทีมนวัตกรรมสามารถขอคำปรึกษาและคำแนะนำ ได้จากผู้เชี่ยวชาญภายในและภายนอกองค์กร

5) การบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา

รวบรวมข้อมูลผลงานนวัตกรรมที่เกิดจากการประดิษฐ์ คิดค้น หรือสร้างสรรค์ภายใต้เงื่อนไขที่ธนาคารกำหนด พร้อมทั้งพิจารณารูปแบบที่ต้องการขอรับความคุ้มครองตามประเภทของทรัพย์สินทางปัญญา และดำเนินการยื่นคำขอรับ ความคุ้มครองตามประเภทของทรัพย์สินทางปัญญา รวมทั้ง บันทึกข้อมูลการยื่นคำขอฯ และรายงานผลการพิจารณาผ่าน ระบบ A-Innovation ของธนาคาร เพื่อเผยแพร่และจัดเก็บเป็นข้อมูล ด้านการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา อย่างเป็นระบบ

6) การนำนวัตกรรมออกไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และเชิงสังคม

ส่วนงานผู้รับผิดชอบหลักนำผลงานนวัตกรรมไปใช้ หรือดำเนินการขออนุมัตินำผลงานนวัตกรรมที่พัฒนา ขึ้นไปใช้ในการปฏิบัติงานของธนาคาร พร้อมจัดทำคำชี้แจง/วิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง เพื่อเผยแพร่ และขยายผลสู่ การปฏิบัติ ทั่วทั้งองค์กร รวมทั้ง ดำเนินการประเมินโครงการและจัดทำรายงานสรุปผล การดำเนินงานเพื่อใช้เป็น ข้อมูลประกอบการ พัฒนาผลงานนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

6.นโยบายด้านนวัตกรรม

เสริมสร้างระบบงานนวัตกรรมเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเพิ่มการปฏิบัติงาน และลดต้นทุนการดำเนินงาน โดยการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้สามารถมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ยกระดับการนำความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมการคิดค้นพัฒนานวัตกรรม ด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการปฏิบัติงาน อีกทั้ง ชูธุรกิจใหม่หรือตลาดใหม่ตามบริบทที่เปลี่ยนไปของสสค. ตลอดจนการบูรณาการเทคโนโลยีและนวัตกรรมจากเครือข่ายหน่วยงานภายนอก เพื่อให้ สสค. เป็นองค์กรที่มี ประสิทธิภาพและขีดความสามารถการแข่งขันให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้การ จัดสรรทรัพยากรอย่าง เพียงพอ โดยตระหนักถึงลิขสิทธิ์ของผู้เป็นเจ้าของทรัพย์สินทางปัญญา

7. การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน เป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพื่อสืบค้นให้ได้ข้อเท็จจริง ทั้ง สภาพแวดล้อมการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จะใช้เพื่อเป็นข้อมูลที่จะ ทบทวนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทต่อไป สำหรับปัจจัย สภาพแวดล้อมที่สำคัญที่ต้องทบทวนคือ นโยบายและทิศทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง สภาพแวดล้อมภายนอก และ สภาพแวดล้อมภายในที่กระทบต่อองค์กรด้านนวัตกรรมโดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ คือ PESTEL analysis เป็น หลักในการวิเคราะห์ โดยมีผลสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญ จากการวิเคราะห์การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) และจากการทบทวนทิศทางและกรอบยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสสค. และจากการวิเคราะห์การบริการจัดการ ด้านนวัตกรรมขององค์กร สามารถสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ด้านนวัตกรรม ดังนี้

SWOT

“S” = STRENGTHS	“W” = WEAKNESS
S1. เป็นโรงรับจำนำ ของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือ และความเชี่ยวชาญในการรับจำนำ	W1. มีการส่งเสริมความรู้และพัฒนาให้กับลูกค้าและชุมชนอย่างต่อเนื่อง
S2. มีมาตรฐานการให้บริการรับจำนำที่สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (ซื่อสัตย์ โปร่งใส)	W2. พนักงานขาดทักษะด้านนวัตกรรมและความสามารถพัฒนากระบวนการ พร้อมทั้งถ่ายทอดทักษะเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้ลูกค้าได้
S3. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และมุ่งมั่นในการบริหารงานและ ให้ความสำคัญต่อการ สร้างนวัตกรรม	W3. สสค. ขาดการนำนวัตกรรมต่อยอดสู่การขยายผล เพื่อใช้ประโยชน์อย่างทั่วถึง ทั่วทั้งองค์กร
S4. มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กร ร่วมคิดค้น สร้างสรรค์ นวัตกรรม	W4. สสค. ยังมีจำนวนนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มและ ส่งเสริมขีดความสามารถ การแข่งขันให้กับองค์กรน้อย
	W5. สสค. ยังขาดการบูรณาการระบบนวัตกรรมที่ชัดเจน



“O” = OPPORTUNITIES	“T” = THREATS
<p>O1. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการสร้างความสามารถใน การแข่งขัน</p> <p>O2. แนวโน้มการให้บริการทางการเงินแบบ “สังคมไร้เงินสด”</p> <p>O3. ไลฟ์สไตล์ของประชาชนนโยบายดิจิทัล ทำให้ลูกค้าต้องการบริการรับจำด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย</p> <p>O4. ระบบประเมินรัฐวิสาหกิจแบบใหม่ (Enablers) ที่มุ่งเน้นด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม</p> <p>O5. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีช่วยเพิ่มการปฏิบัติงานและลดต้นทุนการดำเนินงาน</p>	<p>T1. พ.ร.บ. ไร่รับจำนำ ปรับปรุงเปลี่ยนไม่ทันกับสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน</p> <p>T2. กลุ่มลูกค้าและพฤติกรรมผู้บริโภคสินค้าเปลี่ยนแปลงไป</p> <p>T3. ภาพลักษณ์คู่แข่งทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม</p> <p>T4. ความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ในการพัฒนานวัตกรรมบริการ</p>

8. การวิเคราะห์กลยุทธ์ TOWS Matrix

	<p>Threats</p> <p>T1 ความสามารถในการใช้ Digital BANK ต่ำ</p> <p>T2 เกษตรกรสูงวัย กลุ่มลูกค้าเปลี่ยน พฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยน</p> <p>T3 เกษตรกรดั้งเดิมไม่ยอมรับเทคโนโลยี นวัตกรรม</p> <p>T4 โครงสร้างการบริหารและการดำเนินงานด้านนวัตกรรมไม่มีความคล่องตัว</p> <p>T5 โครงสร้างอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับภารกิจงานของสศค.</p> <p>T6 กระบวนการทำงานขาดความคล่องตัวและไม่ทันกาล</p>	<p>OPPORTUNITIES</p> <p>O1 ทิศทางนโยบายภาครัฐมุ่งเน้นการพัฒนา ภาคการเกษตรนวัตกรรมทางการเกษตรและการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก</p> <p>O2 แนวโน้มการให้บริการทางการเงิน “สังคมไร้เงินสด” และการระบาดของ Covid 19 เป็นตัวเร่งให้ผู้บริโภคหันมาใช้เทคโนโลยีมากขึ้น</p> <p>O3 การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีการเกษตร ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและลดต้นทุนระยะยาว</p> <p>O4 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน</p> <p>O5 ระบบประเมินรัฐวิสาหกิจแบบใหม่ (Enablers) ที่มุ่งเน้นด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม</p>
<p>Strength</p> <p>S1 มีการส่งเสริมความรู้ และพัฒนาให้กับลูกค้าและชุมชนอย่างต่อเนื่อง</p> <p>S2 เป็นที่หนึ่งธุรกิจไร่รับจำนำ</p> <p>S3 ภาพลักษณ์ทางด้านการเกษตรที่แข็งแกร่งกว่า</p> <p>S4 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และให้ความสำคัญต่อการบริหารงานและการสร้างนวัตกรรม</p> <p>S5 สศค. มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กร ร่วมคิดค้นสร้างสรรค์</p>	<p>TS</p> <p>TS1 ปรับกระบวนการทำงานด้านนวัตกรรมให้สอดคล้องกับภารกิจงานของสศค.</p> <p>(T4 T5 T6 S2 S3)</p>	<p>OS</p> <p>OS1 พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพรองรับธุรกิจ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (O1 O2 O3 O4 O5 S1 S2 S5)</p> <p>OS2 พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (O5 S1 S5)</p>



นวัตกรรม		
<p>WeAKNESSes</p> <p>W1 สศค. ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม</p> <p>W2 ธุรกรรมดิจิทัลยังไม่ทันกาลต่อความต้องการของลูกค้า</p> <p>W3 พนักงานขาดทักษะด้านนวัตกรรมและความสามารถ พัฒนาระบบการ พร้อมทั้งถ่ายทอดทักษะเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้ลูกค้าได้</p> <p>W4 สศค. ขาดการนำนวัตกรรมต่อยอดสู่การขยายผลเพื่อใช้ประโยชน์อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร</p> <p>W5 ขาดการบูรณาการในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในระบบงานพัฒนานวัตกรรมที่ชัดเจน</p> <p>W6 ขาดการบูรณาการข้อมูลทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ข้อมูลและการเชื่อมโยงธุรกิจ</p>	<p>TW</p> <p>TW1 การนำนวัตกรรมไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (T1 T2 T3 W2 W4)</p> <p>TW2 การบริหารจัดการบุคลากรให้พร้อมภารกิจงาน (T1 T4 T5 T6 W1 W3)</p>	<p>OW</p> <p>OW1 การพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านนวัตกรรมเพื่อเชื่อมโยงกับงานของสศค. (O1 O3 O4 O5 W3 W5)</p> <p>OW2 ศูนย์ปฏิบัติการนวัตกรรม (Innovation Lab) (O1 O3 O4 O5 W2 W3 W4 W5)</p>

9.วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ค่านิยมร่วม นโยบาย ด้านนวัตกรรมของ สศค.

วิสัยทัศน์ (Vision)

มุ่งเสริมสร้างความเป็นเลิศด้านนวัตกรรมในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับและพัฒนาความรู้และศักยภาพ การใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการจัดการนวัตกรรมองค์กรและการเสริมสร้างวัฒนธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การสร้างนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มและส่งเสริมขีดความสามารถการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การสร้างความร่วมมือด้านนวัตกรรมแบบไตรภาคีกับหน่วยงานภายนอก

ค่านิยมร่วม (Core Value)



10. ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic positioning) ด้านนวัตกรรม

สศค. กำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ ด้านนวัตกรรม ในปี
 บัญชี 2565 – 2569 ตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (strategic positioning) ดังนี้

Innovation Roadmap

2565 – 2566	2567	2568 – 2569
<p>Smart Pawnshop</p> <p>ยกระดับนวัตกรรมการให้บริการ และสร้างนวัตกรรมกระบวนการทำงาน ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - Smart Service <ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการอย่างยั่งยืนผ่าน การจัดการความรู้ (Knowledge Managemet) • บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย “สศค. SandBox” - Work Smart <ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาบุคลากรด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม • Work Process พัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อลดต้นทุน ลด ขั้นตอน ลดการทำงานซ้ำซ้อน ลดความผิดพลาด 	<p>Innovation Organization</p> <p>เป็นผู้นำการให้บริการรับจํานำด้วย นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด</p>	<p>Innovation to sustainability</p> <p>เป็นองค์กรที่เสริมสร้างนวัตกรรมในการ ขับเคลื่อนองค์กรและลูกค้า ชุมชน และ เครือข่าย เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม และนำ องค์กรสู่ความยั่งยืน</p>

11. OGP Innovation Strategy map

Balance Scorecard

	Strategic Map: Linked Objective	Balanced Scorecard: Measure and Targets	Strategic Initiatives: Action Plans
Financial	เพิ่มรายได้	การเติบโตของรายได้สุทธิ	เพิ่มขึ้น 20%
			1. Rebrand ภาพลักษณ์เป็นสถาบันการเงินชั้นนำ 2. การเติบโตด้วยพันธมิตรทางธุรกิจ (Growth through Business Partnerships)
Customer	1. เพิ่มอัตราการคงอยู่ ของลูกค้าเดิม	อัตราการคงอยู่	เพิ่มขึ้น 15%
	2. เพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่	การเติบโตของลูกค้าใหม่	เพิ่มขึ้น
			1. ช่องทางหลากหลายที่เข้าถึงลูกค้า (Omni-Channel Platforms) 2. บริการด้านการเงินสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Personalization for Niche)

	Strategic Map: Linked Objective	Balanced Scorecard: Measure and Targets	Strategic Initiatives: Action Plans
		15%	Markets)
Process	1. ปรับปรุงมาตรฐานการบริการ	เวลา และขั้นตอนในการให้บริการ	ปรับปรุงให้ดีขึ้น 30%
	2. ปรับปรุง กระบวนการแลกเปลี่ยน และร่วมมือภายในองค์กร	ระดับการมีส่วนร่วม	ปรับปรุงให้ดีขึ้น 50%
	3. ปรับปรุง กระบวนการประสานความร่วมมือภายนอกองค์กร	ระดับความร่วมมือ	ปรับปรุงให้ดีขึ้น 50%
Learning and Growth	1. ลดอัตราการลาออกของพนักงาน	อัตราการลาออก หรือ เปลี่ยนหน่วยงาน	ลดลง 25%
			1. พัฒนานโยบาย และระเบียบปฏิบัติในการปรับปรุงเส้นทางการเจริญเติบโตของบุคลากรภายใน
			2. พัฒนาระเบียบปฏิบัติในการปรับปรุงเส้นทางการเจริญเติบโตของบุคลากรภายใน
			3. ปรับปรุงนโยบายการให้ผลตอบแทนการปฏิบัติงาน

12. ยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จของนวัตกรรม ตามแผนแม่บทนวัตกรรม ปี พ.ศ. 2565 – 2569

จากยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ด้านลูกค้าและตลาดของสศค. ได้นำมากำหนดเป็นแผนงานโครงการ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และส่วนงานที่จะรับผิดชอบในการดำเนินงาน 5 ปี (2565 -2569) ตามตาราง

ตาราง ยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ 2565-2569 ของ สศค.

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย(หน่วยนับ)					ผู้รับผิดชอบ
				65	66	67	68	69	
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับและพัฒนา ความรู้และศักยภาพ การใช้ความคิด สร้างสรรค์ในการจัดการ นวัตกรรมองค์กรและ การเสริมสร้าง วัฒนธรรม เป้าประสงค์ ยกระดับ ศักยภาพของบุคลากร	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	ส่วนการตลาดฯ



ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย(หน่วยนับ)					ผู้รับผิดชอบ
				65	66	67	68	69	
ด้านความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม เพื่อให้ สศค. เป็นองค์กรแห่ง นวัตกรรม โดยมี วัฒนธรรมเชิงความคิด ส รั ้าง ส ร ร ค์ แ ล ะ นวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร		2. เสริมสร้าง ค่านิยม และ พฤติกรรม ด้าน นวัตกรรม	ร้อยละการ รับรู้และความ เข้าใจ	70	80	80	90	90	ส่วนการตลาดฯ
	1.2 ส่งเสริมสศค. เป็นองค์กรแห่ง นวัตกรรม	3. โ ค ร ง ก า ร Talent	ร้อยละ ความสำเร็จ ตามแผน	100	100	100	100	100	ส่วนบริหาร ทรัพยากรฯ
		4. โ ค ร ง ก า ร ส่งเสริมและ พัฒนาทักษะ การเรียนรู้ โดยใช้ Cops	จำนวนองค์ ความรู้ด้าน นวัตกรรม	2	2	4	4	4	ส่วนพัฒนา ทรัพยากรฯ/ ส่วนการตลาดฯ
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การ สร้างนวัตกรรมที่สร้าง มูลค่าเพิ่มและส่งเสริม ชีตความสามารถ การ แข่งขัน เป้าประสงค์ พัฒนา นวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อน สศค. ให้เป็นโรงรับจำนำ เพื่อสังคม และเพิ่มชีต ความสามารถในการ แข่งขัน	2.1 การออกแบบ แนวความ คิดด้านนวัตกรรม	5.ออกแบบ กระบวนการ ให้บริการและ ปฏิบัติงาน	กระบวนการ	4	4	4	4	4	ส่วนพัฒนา ทรัพยากรฯ
	2.2พัฒนา นวัตกรรมเพื่อเพิ่ม ชีตความสามารถใน การแข่งขันและ สร้างมูลค่าเพิ่ม	6.สศค. Sand Box	แบบจำลอง (Model) นวัตกรรม	2	2	2	2	2	ส่วนการตลาดฯ
				-	-				ส่วนการตลาดฯ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การ สร้างความร่วมมือด้าน นวัตกรรมแบบไตรภาคี กับหน่วยงานภายนอก เป้าประสงค์ เพื่อสร้าง ความร่วมมือจากโมเดล การประสาน ความ ร่วมมือไตรภาคีระหว่าง	3.1 การเติบโต ด้านนวัตกรรม จากความร่วมมือ	7.การประสาน ความร่วมมือ ไตรภาคี	จำนวน หน่วยงาน ความร่วมมือ	2	2	2	2	2	ส่วน ยุทธศาสตร์/ ส่วนการตลาดฯ
		8.ศึกษาการ เพิ่มช่อง ทางการ	จำนวน ช่องทาง	2	2	2	2	2	ส่วนการตลาดฯ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย(หน่วยนับ)					ผู้รับผิดชอบ
				65	66	67	68	69	
สศค. หน่วยงานของรัฐ , เอ ก ช น แ ล ะ สถาบันการศึกษา ใน การถ่ายโอนความรู้ ทักษะความเชี่ยวชาญ ด้านนวัตกรรม		ให้บริการของ สศค.กับ ไตรภาคี							

13. การขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จของนวัตกรรม ตามแผนปฏิบัติงานด้านนวัตกรรม ปี พ.ศ. 2565

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	งบประมาณ	ค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับและพัฒนา ความรู้และศักยภาพ การใช้ความคิด สร้างสรรค์ในการจัดการ นวัตกรรมองค์กรและ การเสริมสร้างวัฒนธรรม เป้าประสงค์ ยกระดับ ศักยภาพของบุคลากร ด้านความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม เพื่อให้ สศค. เป็นองค์กรแห่ง นวัตกรรม โดยมี วัฒนธรรมเชิงความคิด สร้างสรรค์ และ นวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร	1.1พัฒนา ความคิด สร้างสรรค์ และทักษะ ด้าน นวัตกรรม	1. พัฒนาความคิด สร้างสรรค์และ ทักษะด้าน นวัตกรรม เพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน	ร้อยละการ รับรู้	35,000	70	ส่วนการตลาดฯ
		2. เสริมสร้างค่านิยม และพฤติกรรมด้าน นวัตกรรม	ร้อยละการ รับรู้และ ความเข้าใจ	-	70	ส่วนการตลาดฯ
	1.2 ส่งเสริม สศค. เป็น องค์กรแห่ง นวัตกรรม	3. โครงการ Talent	ร้อยละ ความสำเร็จ ตามแผน	-	100	ส่วนบริหาร ทรัพยากรฯ
		4. โครงการส่งเสริม และพัฒนาทักษะ การเรียนรู้โดยใช้ Cops	จำนวนองค์ ความรู้ด้าน นวัตกรรม	-	2	ส่วนพัฒนา ทรัพยากรฯ/ส่วน การตลาดฯ



ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	งบประมาณ	ค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การสร้างนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มและส่งเสริมขีดความสามารถการแข่งขัน เป้าประสงค์ พัฒนา นวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อน สสค. ให้เป็นโรงรับจำนำ เพื่อสังคม และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	2.1 การ ออกแบบแนว ความ คิดด้าน นวัตกรรม	5.ออกแบบ กระบวนการ ให้บริการและ ปฏิบัติงาน	กระบวนการ	-	4	ส่วนพัฒนา ทรัพยากรฯ
	2.2พัฒนา นวัตกรรมเพื่อ เพิ่มขีด ความสามารถ ในการแข่งขัน และสร้าง มูลค่าเพิ่ม	6.สสค. Sand Box	แบบจำลอง (Model) นวัตกรรม	-	-	2
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การสร้างความร่วมมือด้าน นวัตกรรมแบบไตรภาคี กับหน่วยงานภายนอก เป้าประสงค์ เพื่อสร้าง ความร่วมมือจากโมเดล การประสาน ความร่วมมือไตรภาคีระหว่าง สสค. หน่วยงานของรัฐ , เอกชน และ สถาบันการศึกษา ในการ ถ่ายโอนความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญด้าน นวัตกรรม	3.1 การ เติบโตด้าน นวัตกรรม จากความ ร่วมมือ	7.การประสานความ ร่วมมือไตรภาคี	จำนวน หน่วยงาน ความ ร่วมมือ	-	2	ส่วน ยุทธศาสตร์/ส่วน การตลาดฯ
		8.ศึกษาการเพิ่มช่อง ทางการให้บริการของ สสค.กับไตรภาคี	จำนวน ช่องทาง	-	1	ส่วนการตลาดฯ/ ส่วนยุทธศาสตร์ ฯ

สารบัญ

บทสรุปผู้บริหาร (EXEMARY).....	1
สารบัญ.....	13
สารบัญภาพ.....	15
สารบัญตาราง.....	16
บทที่ 1: บทนำ.....	17
1.1 วัตถุประสงค์.....	18
1.2 วิธีการดำเนินงาน.....	18
1.3 ผลผลิต.....	24
1.4 ผลลัพธ์.....	24
บทที่ 2: กรอบแนวคิดและหลักการ	25
2.1 แผนยุทธศาสตร์กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ พ.ศ.2560-2564	25
2.1.1 วิสัยทัศน์	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบู้กมาร์ก
2.1.2 พันธกิจ	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบู้กมาร์ก
2.1.3 ยุทธศาสตร์	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบู้กมาร์ก
2.2 แผนยุทธศาสตร์ระยะยาว พ.ศ. 2562-2565 ของ สศค.....	40
2.2.1 วิสัยทัศน์ (Vision).....	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบู้กมาร์ก
2.2.2 พันธกิจ (Mission)	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบู้กมาร์ก
2.2.3 ปรัชญา (Philosophy).....	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบู้กมาร์ก
2.2.4 ค่านิยมร่วม /อุดมการณ์ร่วม (Core Value)	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบู้กมาร์ก
2.2.5 ยุทธศาสตร์	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบู้กมาร์ก
2.3 กระบวนการรับจําของสำนักงานธรรมาภิบาล.....	46
2.3.1 ขั้นตอนการให้บริการรับจํา.....	46
2.3.2 ขั้นตอนการให้บริการประมุขทรัพยากรจํา.....	46
2.4 กระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านนวัตกรรมการของ สศค.....	18
2.4.1 ดำเนินการสำรวจและสัมภาษณ์ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย.....	19
2.4.2 ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารของ สศค.....	21
2.4.3 ดำเนินการศึกษารวบรวม สังเคราะห์/วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ และสัมภาษณ์	22
2.4.4 ดำเนินการจัดงานสัมมนาเชิงปฏิบัติการ	22
2.4.5 ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล และยกวางแผนของ สศค.....	22
2.4.6 ดำเนินการจัดทำแผนฉบับสมบูรณ์	22
2.5 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านนวัตกรรมการของ สศค.....	22
2.5.1 SWOT Analysis	23
2.5.2 Customer Journey	48
2.5.3 Service Blueprint.....	50
2.5.4 Importance-Performance Analysis	51



2.5.5 Lean Innovation Framework.....	52
บทที่ 3: ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
3.1 ผลการวิเคราะห์ SWOT จากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้เสีย	54
3.2 ผลการวิเคราะห์ Customer Journey	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก
3.3 ผลการวิเคราะห์ Service Blueprint.....	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก
3.4 ผลการวิเคราะห์ Importance-Performance Analysis	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก
3.5 ผลการวิเคราะห์ Lean Innovation Framework.....	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก
บทที่ 4: ทบทวนแผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ สศค. (พ.ศ. 2565-2569).....	83
4.1 วิสัยทัศน์	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก
4.2 ค่านิยมร่วม /อุดมการณ์ร่วม (Core Value).....	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก
4.3 ตัวบ่งชี้ในการผลักดันองค์กรเข้าสู่วิสัยทัศน์.....	94
4.4 พันธกิจ	94
4.5 ยุทธศาสตร์ที่ 1 กลยุทธ์และความเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม (Strategy and leadership in innovation)	94
4.6 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การทำงานร่วมกันของบุคลากร (Collaboration).....	99
4.7 ยุทธศาสตร์ที่ 3 กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ (Efficient process).....	104
4.8 ยุทธศาสตร์ที่ 4 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement).....	108
4.9 สศค. Innovation Roadmap	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก
บทที่ 5: แผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563.....	90
5.1 แผนปฏิบัติการ เดือนกรกฎาคม - กันยายน พ.ศ. 2563	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก
5.2 แผนปฏิบัติการ เดือนตุลาคม พ.ศ. 2563 - กันยายน พ.ศ. 2564.....	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก
แผนปฏิบัติการ เดือนตุลาคม พ.ศ. 2564 - กันยายน พ.ศ. 2565.....	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก



สารบัญญภาพ

รูปที่ 1: แสดงกระบวนการจัดทำแผนนวัตกรรม.....	19
รูปที่ 2: SWOT ANALYSIS.....	23
รูปที่ 3: แสดงตัวอย่างแผนผัง CUSTOMER JOURNEY	49
รูปที่ 4: ตัวอย่าง SERVICE BLUEPRINT.....	51
รูปที่ 5: แสดงตัวอย่าง IMPORTANCE-PERFORMANCE ANALYSIS.....	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก
รูปที่ 6: LEAN INNOVATION MODEL.....	53
รูปที่ 7: TOUCHPOINTS ของลูกค้า สศค.	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก
รูปที่ 8: แสดงกราฟ CUSTOMER JOURNEY.....	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก
รูปที่ 9: แสดงผลการวิเคราะห์ IPA MODEL ของทีมนวัตกรรม สศค.	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก
รูปที่ 10: ยุทธศาสตร์นวัตกรรมสำนักงานธรรมาภิบาลกระทรวง 2563-2565.....	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก
รูปที่ 11: ค่านิยมร่วม: สศค. IDEA.....	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก
รูปที่ 12: แนวทางการสร้างนวัตกรรม: กลยุทธ์และความเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม.....	95
รูปที่ 13: แนวทางการสร้างนวัตกรรม: การทำงานร่วมกันของบุคลากร	100
รูปที่ 14: สศค. TRIPLE HELIX MODEL.....	104
รูปที่ 15: แนวทางการสร้างนวัตกรรม: กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ.....	105
รูปที่ 16: แนวทางการสร้างนวัตกรรม: การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.....	109
รูปที่ 17: สศค. INNOVATION ROADMAP	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก



สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 ยุทธศาสตร์กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก
ตารางที่ 2: กระบวนการรับจํานำ	47
ตารางที่ 3: คำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก.....	19
ตารางที่ 4: แนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์	22
ตารางที่ 5: ปัจจัย 4 ประการของ SWOT ANALYSIS.....	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก
ตารางที่ 6: การวิเคราะห์ SWOT ของ สศค.	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก
ตารางที่ 7: แนวทางในการสร้างนวัตกรรม	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก
ตารางที่ 8: แผนผังงานบริการที่สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพ	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก
ตารางที่ 9: แผนผังงานบริการที่ออกแบบใหม่	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก
ตารางที่ 10: แสดงผลวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ใช้บริการ	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก
ตารางที่ 11: การวิเคราะห์ LEAN INNOVATION FRAMEWORK ของ สศค.	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก
ตารางที่ 12: ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์.....	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก
ตารางที่ 13: กลยุทธ์สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 1	99
ตารางที่ 14: กลยุทธ์ยุทธศาสตร์ที่ 2	103
ตารางที่ 15: กลยุทธ์ยุทธศาสตร์ที่ 3	108
ตารางที่ 16: กลยุทธ์ยุทธศาสตร์ที่ 4	112
ตารางที่ 17: สศค. INNOVATION ROADMAP	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก
ตารางที่ 18: BALANCE SCORECARD	ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดบุ๊กมาร์ก

บทที่ 1: บทนำ



ที่มา: <https://www.pexels.com/photo/five-bulb-lights-1036936/>

หลักการและเหตุผล

ในยุค digital disruption หรือการพลิกผันทางดิจิทัล การสร้างนวัตกรรม เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาประเทศและการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันขององค์กร โดยการสร้างนวัตกรรมจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่ายในองค์กร ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมในการบริการ นวัตกรรมในการทำงาน รวมทั้งส่งเสริมความรู้ด้านนวัตกรรมขององค์กรเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐจึงจำเป็นต้องปรับกระบวนการด้านการบริการ และกระบวนการทำงานด้วยนวัตกรรมที่ทันสมัย รวมทั้งส่งเสริมความรู้ด้านนวัตกรรมขององค์กรเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้สามารถนำไปสร้างสรรค์นวัตกรรม พัฒนาระบบการทำงาน และพัฒนานวัตกรรมในการให้บริการด้วยเครื่องมือต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) จึงจำเป็นต้องพัฒนานวัตกรรมเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงการให้บริการลูกค้าในรูปแบบใหม่ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเป็นผู้นำด้านการรับจำนำ เหนือคู่แข่งหรือคู่แข่ง โดยกำหนดคู่แข่งคือ สถานธนานุบาล และ/หรือ โรงรับจำนำเอกชน

ในการนี้ตามแนวทางระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจของกระทรวงการคลังโดยได้นำปัจจัยสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ความสัมพันธ์กับภายนอกองค์กร บทบาทในการสนับสนุนแผนพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และแผนปฏิรูปประเทศชาติ ตลอดจนโอกาสในการปรับปรุงการดำเนินงานภายใน (Opportunities for Improvement: OFI) ซึ่งครอบคลุมผลลัพธ์การดำเนินงาน มาเป็นปัจจัยนำเข้าในการทบทวนกระบวนการและยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เพื่อจัดการความท้าทายและใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของเกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ จะพบว่าการตอบสนองต่อบริบทของรัฐวิสาหกิจและการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า อยู่บนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรที่ตอบสนองการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้ได้ผลลัพธ์การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตามแผนภาพที่ 1-1

แผนภาพที่ 1-1 องค์ประกอบและขอบเขตของเกณฑ์ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (Enable Framework)



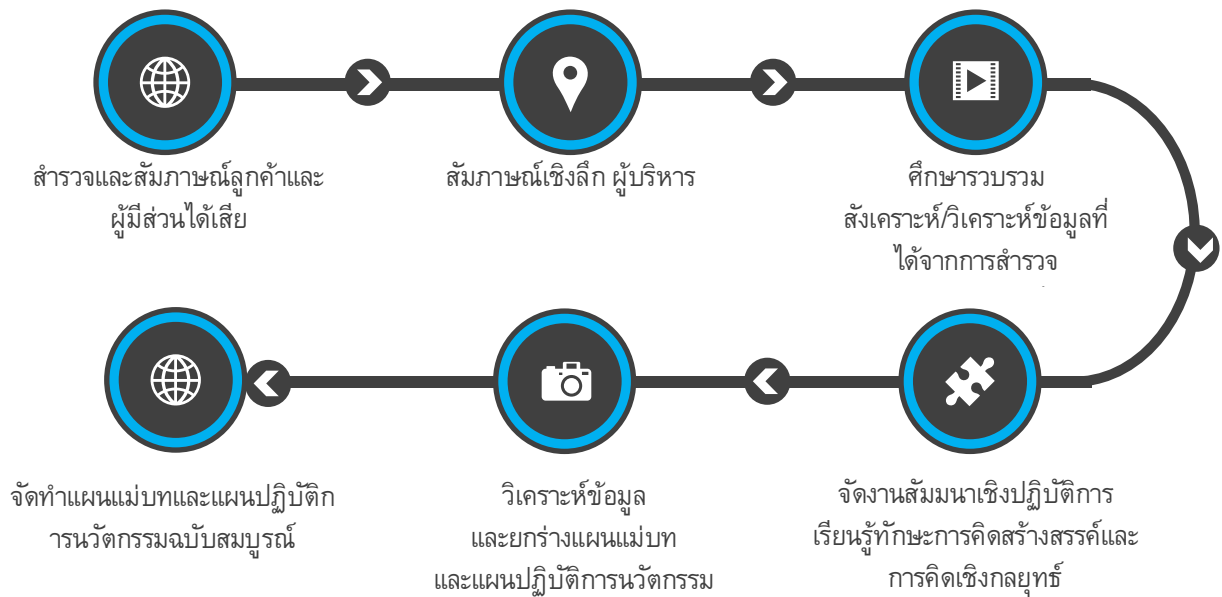
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อทบทวนแผนแม่บท และแผนปฏิบัติงานประจำปี 2565 ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเพิ่มขึ้น
- 2) เพื่อจัดทำแผนแม่บท พ.ศ. 2565 – 2569 และแผนปฏิบัติงานประจำปี 2565 ด้านนวัตกรรม
- 3) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการนวัตกรรมของ สศค. พ.ศ. 2565 – 2569
- 4) เพื่อให้บุคลากรนำองค์ความรู้เชิงสร้างสรรค์มาสร้างให้เกิดนวัตกรรม

1. กระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ สศค.

สำนักงานศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ดำเนินการจัดทำแผนการดำเนินงานตลอดโครงการ โดยขั้นตอนการดำเนินงานแสดงไว้ในรูปที่ 1 ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้



รูปที่ 1: แสดงกระบวนการจัดทำแผนนวัตกรรม

2. ดำเนินการสำรวจและสัมภาษณ์ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย

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

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดประเด็นคำถามเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยสำนักงานศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ใช้การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการโดยการเตรียมแนวคำถามการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า และใช้ลักษณะคำถามแบบปลายเปิด เพื่อให้การสนทนามีความเป็นธรรมชาติ ไม่สร้างความอึดอัดแก่ผู้ถูกซักถาม

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการสัมภาษณ์ โดยประเด็นคำถามที่กำหนดไว้มีดังนี้

ตารางที่ 1 : คำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก

กลุ่มตัวอย่าง	คำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก
ลูกค้าสสค.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ท่านใช้บริการหรือติดต่อ สสค. ผ่านช่องทางใดบ้าง (เช่น Website Facebook Line มาที่สาขา หรืออื่นๆ) และท่านพึงพอใจในช่องทางใดมากที่สุด เพราะเหตุใด 2. จากประสบการณ์ของท่าน การใช้บริการรับจำนำที่ สสค. มีขั้นตอนอย่างไรบ้าง 3. <u>จากข้อ 2</u> ขั้นตอนใดมีความสำคัญต่อท่านมากที่สุด และท่านพึงพอใจกับการให้บริการของ สสค. ในขั้นตอนดังกล่าวหรือไม่ อย่างไร 4. <u>จากข้อ 2</u> ขั้นตอนใดมีความสำคัญต่อท่านน้อยที่สุด และท่านพึงพอใจกับการให้บริการของ สสค. ในขั้นตอนดังกล่าวหรือไม่ อย่างไร 5. ท่านมีความไม่พึงพอใจต่อบริการที่ได้รับจาก สสค. อย่างไรบ้าง

กลุ่มตัวอย่าง	คำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก
	<ol style="list-style-type: none"> 6. ท่านคิดว่า สชค. ควรปรับปรุงขั้นตอนการให้บริการในขั้นตอนใดบ้าง เพราะเหตุใด 7. โดยรวม ท่านมีความพึงพอใจในการให้บริการของ สชค. หรือไม่ อย่างไร 8. ท่านมีความพึงพอใจในแต่ละขั้นตอนการให้บริการของ สชค. อย่างไร <ol style="list-style-type: none"> a. Stage 1: การให้บริการก่อนรับจำหน่าย <ol style="list-style-type: none"> i. 1. ช่องทางการติดต่อ สชค. (เช่น Line / Facebook / Web / App / YouTube) ii. 2. การสื่อสารภาพลักษณ์ (Branding) iii. 3. การประชาสัมพันธ์ (ข่าวสารและpromotion) b. Stage 2: บริการรับจำหน่ายที่ สชค. <ol style="list-style-type: none"> i. 4. สถานที่ (เช่นสภาพแวดล้อม / สิ่งอำนวยความสะดวก/สถานที่ภายใน) ii. 5. การให้บริการของเจ้าหน้าที่ (ระยะเวลาในการให้บริการ / ความถูกต้องรวดเร็ว / นำเชื่อถือ / ธรรมชาติ) iii. 6. การรับจำหน่าย (เช่นการประเมินราคาทรัพย์สิน) iv. 7. การส่งมอบเบี้ย c. Stage 3: บริการอื่นๆหลังการรับจำหน่าย <ol style="list-style-type: none"> i. 8. การผ่อนเงินต้น ii. 9. การเพิ่มเงินต้น iii. 10. การไถ่ถอนทรัพย์สิน iv. 11. การซื้อทรัพย์สินหลุดจำหน่าย
บุคลากร สชค.	<ol style="list-style-type: none"> 1. งานของท่านมีลักษณะงานอย่างไร และเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นภายใน สชค. อย่างไร 2. การให้บริการแก่ลูกค้าของ สชค. (เช่นการรับจำหน่าย) มีกระบวนการ (ขั้นตอน) อย่างไรบ้าง และเกี่ยวข้องกับแต่ละหน่วยงานภายใน สชค. อย่างไร 3. จากข้อ 2 กรุณายกตัวอย่าง 1-2 กระบวนการที่ท่านคิดว่า สชค. ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเหตุใด 4. จากข้อ 2 กรุณายกตัวอย่าง 1-2 กระบวนการที่ท่านคิดว่าควรได้รับการปรับปรุง เพราะเหตุใด 5. ท่านมีความไม่พึงพอใจต่อบริการภายในของ สชค. อย่างไรบ้าง 6. ท่านคิดว่าหน่วยงานภายใน สชค. หน่วยงานใดบ้าง ที่ควรบูรณาการการทำงานร่วมกัน เพื่อส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริการ 7. ท่านคิดว่าระบบสารสนเทศของ สชค. ในปัจจุบัน ช่วยสนับสนุนงานของท่านได้ดีหรือไม่อย่างไร

กลุ่มตัวอย่าง	คำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก
	<p>8. จากข้อ 7 หากมีการพัฒนาระบบสารสนเทศในหน่วยงาน ท่านคิดว่าระบบสารสนเทศใดที่จะช่วยสนับสนุนการทำงานของท่านได้ดี</p> <p>9. ท่านคิดว่าการสื่อสารในองค์กรของ สธค. ในปัจจุบัน ช่วยสนับสนุนงานของท่านได้ดีหรือไม่อย่างไร</p> <p>10. ท่านคิดว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สธค. ในปัจจุบัน ช่วยสนับสนุนงานของท่านได้ดีหรือไม่อย่างไร</p> <p>11. ท่านคิดว่า สธค. ควรพัฒนาในทิศทางใดเพื่อสนองวิสัยทัศน์ “องค์กรชั้นนำด้านการบริการรับจํานำ” ของ สธค. ภายใน 3 ปีข้างหน้า</p>

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

ในหัวข้อการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ และการเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อพัฒนากระบวนการปฏิบัติงาน โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกของกลุ่มผู้บริหารมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดประเด็นคำถามเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยสำนักงานศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ใช้การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ โดยใช้แนวคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้บริหารสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างตรงไปตรงมา

ขั้นตอนที่ 2 นัดหมายวันที่ และเวลาที่ผู้บริหารสะดวกในการสัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการสัมภาษณ์ ตามข้อคำถามที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งประเด็นคำถามที่กำหนดไว้สำหรับกลุ่มผู้บริหาร สธค. มีทั้งหมด 9 ประเด็นดังต่อไปนี้

1. งานที่ท่านผู้บริหารรับผิดชอบ มีลักษณะงานอย่างไร และท่านมีหลักในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างไร
2. กรุณายกตัวอย่าง 1-2 กระบวนการที่ท่านคิดว่า สธค. ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเหตุใด
3. กรุณายกตัวอย่าง 1-2 กระบวนการที่ท่านคิดว่าควรได้รับการปรับปรุง เพราะเหตุใด
4. ท่านคิดว่าระบบสารสนเทศของ สธค. ในปัจจุบัน ช่วยสนับสนุนงานของท่านได้ดีหรือไม่อย่างไร
5. ท่านคิดว่าการสื่อสารในองค์กรของ สธค. ในปัจจุบัน ช่วยสนับสนุนงานของท่านได้ดีหรือไม่อย่างไร
6. ท่านคิดว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สธค. ในปัจจุบัน ช่วยสนับสนุนงานของท่านได้ดีหรือไม่อย่างไร
7. ท่านมีความคาดหวังอย่างไรต่อการยกระดับการให้บริการของ สธค. ด้วยนวัตกรรมบริการ
8. ท่านจะส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมในองค์กรของท่านได้อย่างไร

9. ท่านคิดว่า สศค. ควรพัฒนาในทิศทางใดเพื่อสนองวิสัยทัศน์ “องค์กรชั้นนำด้านการบริการรับ
 จํานำ” ของ สศค. ภายใน 3 ปี ข้างหน้า

4. ดำเนินการศึกษารวบรวม สังเคราะห์/วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ และสัมภาษณ์

วิเคราะห์และสรุปผล ให้ สศค. รับทราบ เพื่อประเมินสถานภาพการดำเนินงานในปัจจุบัน และ
 กำหนดแนวทางการพัฒนานวัตกรรม ของ สศค. โดยสำนักงานศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษาแห่ง
 มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้ใช้วิธีการรวบรวม และอัปโหลดข้อมูลการสัมภาษณ์ผ่านระบบออนไลน์ เช่น Google
 Drive ซึ่งเป็นระบบที่ผู้เกี่ยวข้องสามารถดูข้อมูลและแก้ไขข้อมูลร่วมกันได้

5. ดำเนินการจัดงานสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

ดำเนินการจัดงานสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรียนรู้ทักษะการคิดสร้างสรรค์และการคิดเชิงกลยุทธ์ของ
 สศค. ให้แก่ผู้บริหารสำนักงานธนานุเคราะห์ โดยได้จัดการสัมมนาในเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2563

6. ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล และยกวางแผนของ สศค.

1. แผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ สศค. (พ.ศ. 2563-2565) INNOVATION MASTER PLAN
2. แผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ 2563

7. ดำเนินการจัดทำแผนฉบับสมบูรณ์

1. แผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ สศค. (พ.ศ. 2563-2565) INNOVATION MASTER PLA
2. แผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ 2563

8. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ สศค.

สำนักงานศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้ใช้แนวคิดสำหรับดำเนินการจัดทำ
 แผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ สศค. ดังนี้

ตารางที่ 2 : แนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์

แนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์	วัตถุประสงค์ (Objectives)
SWOT Analysis	เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน ทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก
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 งานที่ให้ ความสำคัญมากเกินไป และงานที่ยังไม่ต้องเร่งปรับปรุง

แนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์	วัตถุประสงค์ (Objectives)
Lean Innovation Framework	เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างคุณค่าและลดทอนสิ่งที่ไม่จำเป็นด้วยนวัตกรรม

9. SWOT Analysis



รูปที่ 2: SWOT Analysis

10. วิธีการดำเนินงาน

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

- 1) ทิศทางและมุมมองการพัฒนาขีดความสามารถในการให้บริการของ สศค. ในปัจจุบันและอนาคต
- 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 เพื่อประเมินสถานภาพปัจจุบัน และแนวทางการพัฒนานวัตกรรม และความท้าทายด้านนวัตกรรมของ สศค.

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

5. วิเคราะห์ข้อมูล และยกร่างแผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ สศค. (พ.ศ. 2563-2565) INNOVATION MASTER PLAN และแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ 2563



6. จัดทำแผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ สศค. (พ.ศ. 2563-2565) INNOVATION MASTER PLAN และแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ 2563 (ฉบับสมบูรณ์)

11. ผลผลิต

1. ทิศทางและมุมมองการพัฒนาขีดความสามารถในการให้บริการของ สศค. ในปัจจุบันและอนาคต
2. แผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ สศค. (พ.ศ. 2563-2565) INNOVATION MASTER PLAN
3. แผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ 2563

12. ผลลัพธ์

สศค. สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมในการบริการ นวัตกรรมในการทำงาน รวมทั้งส่งเสริมความรู้ด้านนวัตกรรมขององค์กรเพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรของ สศค. และสามารถนำไปสร้างสรรค์นวัตกรรมพัฒนากระบวนการทำงาน และพัฒนานวัตกรรมในการให้บริการด้วยเครื่องมือต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 2: กรอบแนวคิดและหลักการ



ที่มา: <https://www.pexels.com/photo/person-playing-chess-1040157/>

1. นโยบายและทิศทางภาครัฐ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

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

แผนภาพที่ 2-1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี



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

1) ด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

เพื่อให้ประเทศไทยสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้ว ซึ่งจำเป็นต้องยกระดับผลิตภาพการผลิตและการใช้นวัตกรรมในการเพิ่ม ความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งในสาขาอุตสาหกรรม เกษตรและบริการ การสร้างความมั่นคงและปลอดภัยด้านอาหาร การเพิ่มขีดความสามารถทางการค้า

และการเป็นผู้ประกอบการ รวมทั้งการพัฒนาฐานเศรษฐกิจแห่งอนาคต ทั้งนี้ภายใต้กรอบการปฏิรูปและพัฒนาปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ทุกด้าน อันได้แก่โครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรม การพัฒนาทุนมนุษย์และการบริหารจัดการทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน กรอบแนวทางที่ต้องให้ความสำคัญ อาทิ

(1) การพัฒนาสมรรถนะทางเศรษฐกิจ ได้แก่ การศึกษาเสถียรภาพเศรษฐกิจและสร้างความเชื่อมั่น การส่งเสริมการค้าและการลงทุนที่อยู่บนการแข่งขันที่เป็นธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม

(2) การพัฒนาภาคการผลิตและบริการ บนฐานของการพัฒนานวัตกรรมและมีความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยมีการใช้ดิจิทัลและการค้าที่เข้มข้นเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและขยายกิจกรรมการผลิตและบริการ โดยมุ่งสู่ความเป็นเลิศในระดับโลกและในระดับภูมิภาคในอุตสาหกรรมหลายสาขาและในภาคบริการที่ หลากหลายตามรูปแบบการดำเนินชีวิตและการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนไป

(3) การลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ในด้านการขนส่ง ด้านพลังงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและการวิจัยและพัฒนา

(4) การเชื่อมโยงกับภูมิภาคและเศรษฐกิจโลกสร้างความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนา กับนานาชาติ ส่งเสริมความร่วมมือกับนานาชาติในการสร้างความมั่นคงด้านต่างๆ เพิ่มบทบาทของไทยในองค์กรระหว่างประเทศ รวมถึงสร้างองค์ความรู้ด้านการต่างประเทศ

ประเด็นสำคัญในยุทธศาสตร์ความสามารถในการแข่งขัน ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีประเด็นที่จะเกี่ยวข้องกับการทบทวนยุทธศาสตร์ของสศค.ได้แก่ 1) การนำนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการรับจําํา โดย สศค.จะมุ่งเน้นพัฒนาการให้บริการรับจําําด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการเงินที่ทันสมัยมาผสมผสานกับเทคโนโลยีดิจิทัลผ่านมือถือหรือสื่อออนไลน์ อื่น ๆ เพื่อเพิ่มช่องทางการให้บริการ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการรับจําํา เพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้าผู้มาใช้บริการสูงสุด 2) การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) เพื่อนำมาวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าในการใช้บริการรับจําํา ตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้ง 3) การนำนวัตกรรมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการการจัดการจัดการองค์กร

2) ด้านการส่งเสริมและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์

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

ประเด็นสำคัญในยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีประเด็นสำคัญที่จะเกี่ยวข้องกับการทบทวนยุทธศาสตร์ของสศค.ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในงานที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการให้บริการรับจําํา รวมทั้งการปรับเปลี่ยน

พฤติกรรมและเพิ่มขีดความสามารถเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น นอกจากนี้จะต้องเตรียมความพร้อมที่ให้บริการความรู้ทางการเงิน (Financial Literacy) แก่ลูกค้า และชุมชนเป้าหมาย เพื่อสนับสนุนการมุ่งเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

3) เร่งกระจายโอกาสการพัฒนาและสร้างความมั่นคงให้ทั่วถึง

การสร้างโอกาสการพัฒนาเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม กรอบแนวทางที่ต้องให้ความสำคัญ อาทิ การสร้างความมั่นคงและการลดความเหลื่อมล้ำทางด้านเศรษฐกิจและสังคม การพัฒนาระบบบริการและระบบบริหารจัดการสุขภาพ การสร้างสภาพแวดล้อมและนวัตกรรมที่เอื้อต่อการดำรงชีวิตในสังคมสูงวัย การสร้างความเข้มแข็งของสถาบันทางสังคมทุนทางวัฒนธรรมและความเข้มแข็งของชุมชน และการพัฒนาการสื่อสารมวลชนให้เป็นกลไกในการสนับสนุนการพัฒนา

ประเด็นสำคัญในยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคมตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีประเด็นที่จะทบทวนยุทธศาสตร์ของสศค.คือ การขยายช่องทางการให้บริการรับจํานำเพื่อให้ประชาชนระดับฐานรากได้เข้าถึงการให้บริการเงินฉุกเฉินหรือเมื่อขาดสํานการเงินเฉพาะหน้า โดยการมีโครงการ/มาตรการด้านอัตราดอกเบี้ยผ่อนปรนให้แก่กลุ่มลูกค้าผู้มีรายได้น้อย และประชาชนทั่วไป

4) ด้านการสร้างการเติบโตบนพื้นฐานคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

เพื่อเร่งอนุรักษ์ฟื้นฟูและสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติและมีความมั่นคงด้านแหล่งน้ำ รวมทั้งมีความสามารถในการป้องกันผลกระทบและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและภัยพิบัติธรรมชาติและพัฒนาสู่การเป็นสังคมสีเขียว กรอบแนวทางที่ต้องให้ความสำคัญ อาทิ การจัดระบบอนุรักษ์ฟื้นฟูและป้องกันการทำลายทรัพยากรธรรมชาติ การพัฒนาและใช้พลังงานที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การร่วมลดปัญหาโลกร้อนและปรับตัวให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การใช้เครื่องมือทางเศรษฐศาสตร์และนโยบายการคลังเพื่อสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

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

5) ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารภาครัฐ

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

ประเด็นสำคัญในยุทธศาสตร์ด้านด้านการปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารภาครัฐ

ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีประเด็นสำคัญที่จะต้องทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของ สชค. คือ การยกระดับกระบวนการให้บริการลูกค้าสู่ความเป็นเลิศโดยใช้เครื่องมือและช่องทางการให้บริการเป็นดิจิทัลให้เพิ่มขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า การเชื่อมโยงข้อมูลกับทุกส่วนงานของภาครัฐเพื่อให้การบริการแก่ลูกค้าได้ภายในจุดบริการเดียว (One stop service) พัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติงานให้ทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี รวมทั้งยกระดับองค์กรให้มีความโปร่งใส มีการจัดการที่เป็นธรรมาภิบาล

1.2 แผนปฏิรูปประเทศ

ตามแผนปฏิรูปประเทศซึ่งแบ่งออกเป็น 12 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการเมือง 2) ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน 3) ด้านกฎหมาย 4) ด้านกระบวนการยุติธรรม 5) ด้านเศรษฐกิจ 6) ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 7) ด้านสาธารณสุข 8) ด้านสื่อสารมวลชนและเทคโนโลยี 9) ด้านสังคม 10) ด้านพลังงาน 11) ด้านป้องกันทุจริตฯ 12) ด้านการศึกษา สรุปได้ตามแผนภาพที่ 2-2

แผนภาพที่ 2-2 แผนปฏิรูปประเทศ



ทั้งนี้ กำหนดกรอบและแนวทางให้เร่งรัดการปฏิรูป จำนวน 5 เรื่อง สรุปได้ดังนี้

1) ให้ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมทางการเมืองรวมตลอดทั้งการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ รู้จักยอมรับในความเห็นทางการเมืองโดยสุจริตที่แตกต่างกัน และให้ประชาชนใช้สิทธิเลือกตั้งและออกเสียงประชามติโดยอิสระปราศจากการครอบงำไม่ว่าด้วยทางใด

2) ให้การดำเนินกิจกรรมของพรรคการเมืองเป็นไปโดยเปิดเผยและตรวจสอบได้ เพื่อให้พรรคการเมืองพัฒนาเป็นสถาบันทางการเมืองของประชาชนซึ่งมีอุดมการณ์ทางการเมืองร่วมกัน มีกระบวนการให้สมาชิกพรรคการเมืองมีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบอย่างแท้จริงในการดำเนินกิจกรรมทางการเมืองและการคัดเลือกผู้มี

ความรู้ความสามารถ ชื่อสัตย์สุจริต และมีคุณธรรมจริยธรรม เข้ามาเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

3) มีกลไกที่กำหนดความรับผิดชอบของพรรคการเมืองในการประกาศนโยบายที่มีได้วิเคราะห์ผลกระทบ ความคุ้มค่า และความเสียหายอย่างรอบด้าน

4) มีกลไกที่กำหนดให้ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และรับผิดชอบต่อประชาชนในการปฏิบัติหน้าที่ของตน

5) มีกลไกแก้ไขปัญหาความขัดแย้งทางการเมืองโดยสันติวิธีภายใต้การปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

1.3 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (2560 - 2564)

ประกอบด้วย 10 ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์

พัฒนานคนทุกช่วงวัยเพื่อให้คนไทยเป็นคนดี คนเก่ง มีระเบียบวินัยและมีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยเฉพาะการพัฒนาและดูแลผู้สูงอายุที่จะมีสัดส่วนสูงขึ้นในสังคมสูงวัยทั้งการสร้างงานที่เหมาะสมการฟื้นฟูและดูแลสุขภาพ

2. ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

มุ่งเน้นการลดความเหลื่อมล้ำในทุกมิติเพื่อสร้างความปรองดองในสังคม การสร้างโอกาสให้ทุกคนในสังคมไทยสามารถเข้าถึงทรัพยากรแหล่งทุนในการประกอบอาชีพเพื่อยกระดับรายได้และขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก

3. ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการนโยบายการเงินและนโยบายการคลังรวมถึงการปฏิรูปภาษีทั้งระบบเพื่อรักษาเสถียรภาพและเพิ่มประสิทธิภาพของระบบเศรษฐกิจการปรับโครงสร้างทั้งห่วงโซ่คุณค่าในภาคเกษตร อุตสาหกรรมบริการการลงทุนการพัฒนา SMEs และเกษตรกรรมรุ่นใหม่

4. ยุทธศาสตร์ด้านการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน

มุ่งอนุรักษ์ฟื้นฟูสร้างความมั่นคงของฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สร้างสมดุลระหว่างการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืนและเป็นธรรมบริหารจัดการน้ำให้มีประสิทธิภาพ

5. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง

ให้ความสำคัญกับความมั่นคงที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาในทุกมิติทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมตลอดจนการพัฒนาศักยภาพให้ประเทศ

6. ยุทธศาสตร์ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพและธรรมาภิบาลในภาครัฐ

เพื่อให้การบริหารจัดการภาครัฐมีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบ และตรวจสอบได้อย่างเป็นธรรม ประชาชนมีส่วนร่วมประเทศปราศจากคอร์รัปชัน มีการกระจายอำนาจและแบ่งภารกิจรับผิดชอบที่เหมาะสมระหว่างส่วนกลาง ภูมิภาคและท้องถิ่น



7. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์

มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมขนส่ง การเชื่อมโยงเครือข่ายโทรคมนาคม และบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาพื้นที่เขตเศรษฐกิจพื้นที่เมือง การเชื่อมโยงการเดินทางและขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ

8. ยุทธศาสตร์ด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีวิจัยและนวัตกรรม

ให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนการพัฒนาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีวิจัย และนวัตกรรมต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 ทั้งการเพิ่มการลงทุนวิจัยและพัฒนา และการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของการพัฒนาวิทยาศาสตร์ฯ

9. ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาคเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจ

พัฒนาภาคเมือง และพื้นที่เศรษฐกิจสำคัญให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ ศักยภาพ โอกาสและข้อจำกัดของพื้นที่ รวมทั้งความต้องการของภาคีการพัฒนาที่เกี่ยวข้อง สร้างฐานเศรษฐกิจใหม่เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

10. ยุทธศาสตร์ด้านการต่างประเทศ ประเทศเพื่อนบ้านและภูมิภาค

ประสานและพัฒนาความร่วมมือกันระหว่างประเทศทั้งในเชิงรุกและรับอย่างสร้างสรรค์ โดยมุ่งเน้นการดูแลการดำเนินงานตามข้อผูกพันและพันธกรณีตลอดจนมาตรฐานต่างๆ ที่ไทยมีความเกี่ยวข้องในฐานะประเทศสมาชิกทั้งในเวทีระดับโลก ระดับภูมิภาค และระดับอนุภูมิภาค

ประเด็นตามแผนพัฒนาการเศรษฐกิจ ฉบับที่ 12 ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำ/ทบทวนยุทธศาสตร์ของสศค. คือการที่สศค. ต้องมีส่วนช่วยสนับสนุนยุทธศาสตร์ที่ 2 ในการลดความเหลื่อมล้ำด้านเศรษฐกิจและสังคม ด้วยการดำเนินงานรับจํานำที่มุ่งเน้นกับประชาชนระดับฐานราก การสนับสนุนยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้วยการพัฒนาตลาดรับจํานำให้เกิดความเป็นธรรม และมีกระบวนการส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR in process) ที่เป็นระบบ สนับสนุนยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้วยการยกระดับการกำกับดูแลที่ดีของสศค. ให้เป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่เป็นธรรมาภิบาล สนับสนุนยุทธศาสตร์ที่ 8 ด้วยการพัฒนาระบบรับจํานำด้วยการนำเทคโนโลยี/มีนวัตกรรม เพื่อให้การบริการรับจํานำมีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ให้บริการจํานำเพิ่มขึ้น

สำหรับแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 13 (2565 -2569) ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ อยู่ระหว่างกำลังทำประชาพิจารณ์อยู่คาดว่าจะประกาศใช้ในเร็ววันนี้ ทั้งนี้ กรอบและแนวทางการพัฒนาจะเน้นเศรษฐกิจสร้างคุณค่า และสังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน ตามแผนภาพที่

แผนภาพที่ 2-3 แสดงกรอบและแนวทางแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 13



1.4 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน

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

ประเด็นสำคัญในแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน มีประเด็นการนำไปทบทวนยุทธศาสตร์ของสศค. คือ ต้องยกระดับการเข้าถึงและการให้บริการทางการเงินฉุกเฉินหรือผู้ที่เดือดร้อนการเงินเฉพาะหน้า แก่ประชาชนระดับฐานรากในเมือง ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพด้วยการนำเทคโนโลยีมาให้บริการ และการขยายสาขาและช่องทางการให้บริการให้เพิ่มขึ้น รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงิน รักษาฐานะความมั่นคงและความแข็งแกร่งทางการเงิน

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

1.5.1 ยุทธศาสตร์เสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ โดยมีประเด็นการพัฒนาประกอบด้วย

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

1.5.2 ยุทธศาสตร์การสร้างความเป็นธรรมลดความเหลื่อมล้ำในสังคม โดยประเด็นการพัฒนาประกอบด้วย

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

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

1.6 ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามป้องกันการทุจริต ระยะที่ 3 พ.ศ. 2560 -

2564

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ(สำนักงาน ป.ป.ช.)ได้พัฒนาเครื่องมือการประเมินเชิงบวกเพื่อเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตและเป็นกลไกในการสร้างความตระหนักให้หน่วยงานภาครัฐมีการดำเนินงานอย่างโปร่งใสและมีคุณธรรมโดยใช้ชื่อว่า“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 โดยมีพันธกิจสำคัญในการป้องกันปราบปรามการทุจริตตามยุทธศาสตร์ชาติและตามนโยบายของรัฐบาล โดยจะต้องยกระดับการนำองค์การและการจัดการที่เป็นธรรมาภิบาล ตามมาตรฐานที่ป.ป.ช. กำหนด การเข้าสู่ระบบการประเมินความโปร่งใสของส่วนงานภาครัฐ (TTA)

1.7 SDGs เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

SDGs : Sustainable Development Goals เป็นกรอบและแนวทางการพัฒนาที่สหประชาชาติ (UN) กำหนดให้ทุกประเทศได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา เพื่อวัตถุประสงค์หลักมุ่งขจัดความยากจนในทุกมิติและทุกรูปแบบ สานต่อภารกิจที่ยังไม่บรรลุผลสำเร็จภายใต้เป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ (MDGs) โดยดำเนินการพัฒนาที่สมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนใน 3 มิติที่เอื้อต่อกันและแบ่งแยกมิทั้งหมด 17 เป้าหมาย ตามแผนภาพที่ 2-4

แผนภาพที่ 2-4 กรอบแนวทางการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (UN)



ประเทศไทยเป็นหนึ่งในประเทศที่ได้ลงนามร่วมกับภาคีสมาชิกในการรับรองฉันทามติเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน และปัจจุบันมีหน่วยงานต่าง ๆ ได้ดำเนินนโยบายเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) มากขึ้น เนื่องจากรัฐบาลได้บูรณาการเป้าหมายดังกล่าวเข้าสู่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ซึ่งเป็นแผนที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ขณะเดียวกัน กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดของ สศค. ผลักดันและให้เป้าหมาย SDGs ที่สำคัญ 3 เป้าหมาย บรรลุผลสำเร็จ ได้แก่ เป้าหมาย 1) No Poverty ขจัดความยากจนทุกรูปแบบในทุกพื้นที่ 2) Gender Equality บรรลุความเท่าเทียมระหว่างเพศ และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ สตรีและเด็กหญิง 3) Reduced Inequalities ลดความไม่เท่าเทียมทั้งภายในและระหว่างประเทศ

ทั้งนี้ เป้าหมายตาม SDGs ที่สำคัญ สศค. จะนำเป้าหมายที่สำคัญเป็นกรอบเพื่อทบทวนยุทธศาสตร์ 4 เป้าหมายหลักได้แก่ เป้าหมาย SDG ที่ 1 การขจัดความยากจน เป้าหมาย SDG ที่ 2 การลดความหิวโหย และ เป้าหมาย SDG ที่ 10 การลดความไม่เท่าเทียมกันของสังคม ด้วยการทบทวนการเพิ่มโอกาสของประชาชนระดับฐานราก โดยการขยายสาขาการรับจําหน่ายให้เพิ่มขึ้น ขยายหลักทรัพย์และวงเงินในการรับจําหน่ายให้เพียงพอเพื่อแก้ไขความเดือดร้อนของลูกค้าที่ต้องการเงินฉุกเฉิน และเป้าหมายที่ 17 ความร่วมมือในการพัฒนาที่ยั่งยืน และยกระดับการนำองค์กรและการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งปรับเปลี่ยนให้ สศค. เป็นองค์กรเพื่อสังคม

2. การเปลี่ยนแปลงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ในช่วงที่ผ่านมา มีการเปลี่ยนแปลงกฎหมายและระเบียบของทางการที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานของ สศค. และมีผลกระทบต่อการทำงานแผนยุทธศาสตร์ ที่สำคัญ ได้แก่

2.1 พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562

ปัจจุบันเทคโนโลยีได้มีความก้าวหน้าและเป็นส่วนหนึ่งในวิถีชีวิตและการประกอบธุรกิจของประชาชน จำเป็นต้องนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินและการจัดทำบริการสาธารณะ รวมทั้งมีการบูรณาการฐานข้อมูลของหน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานเข้าด้วยกันเพื่อให้เป็นระบบข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดินและเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน จึงให้มีกฎหมายเพื่อเป็นกรอบและแนวทางระดับการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐให้อยู่ในระบบดิจิทัล อันจะนำไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่มีระบบการทำงานและข้อมูลเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานของรัฐอย่างมั่นคงปลอดภัย มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว เปิดเผยและโปร่งใส รวมทั้งประชาชนได้รับความสะดวกในการรับบริการและสามารถ ตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐได้ ทั้งนี้ภาคประชาชนที่จะได้ประโยชน์จากพระราชบัญญัติ สรุปลได้ตามแผนภาพที่ 2-5

แผนภาพที่ 2-5 ประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับจากพรบ.
การบริหารงานและการบริการผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562



พ.ร.บ. ดังกล่าวจะส่งผลให้ สศค. มีโอกาสที่จะนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการให้บริการรับจําหน่ายโดยการนําระบบดิจิทัลมาแทนระบบ Manual เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนผู้รับบริการ รวมทั้งพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กร เช่น การใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลขนาดใหญ่ การจัดเก็บฐานข้อมูล และการบูรณาการเชื่อมโยงฐานข้อมูลระหว่างกันของส่วนงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องให้ตามมาตรฐานที่กำหนด

2.2 พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562

มีวัตถุประสงค์เพื่อคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลไม่ให้ถูกนำไปใช้ประโยชน์ด้านอื่นๆ ป้องกันและแก้ไขปัญหาการล่วงละเมิดสิทธิ และข้อมูลส่วนบุคคลที่หลายคนกังวล โดยกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรการกำกับดูแลการเก็บรวบรวม การใช้ และเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลให้เป็นมาตรฐานสากล กำหนดให้ส่วนงานมีคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลขึ้นเพื่อกำกับดูแลให้เป็นไปตามกฎหมายฉบับนี้ สำหรับหลักการสำคัญของพ.ร.บ. และหลังจากมีการประกาศมีพ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ปี 62 ใช้บังคับ ได้เกิดผลกระทบกับผู้ประกอบการหลายระดับทั้งนี้ เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ทำให้ไม่สามารถรับฟังความคิดเห็นสาธารณะจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องได้รอบด้าน ซึ่งการบังคับใช้ พ.ร.บ.ฉบับดังกล่าว มีทั้งฝ่ายเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ฉะนั้นจึงต้องการชะลอการบังคับใช้ออกไปก่อน จนกว่าสถานการณ์โควิด-19 จะคลี่คลาย และสามารถเปิดรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายอีกครั้ง เพื่อให้การบังคับใช้กฎหมายมีประสิทธิภาพมากที่สุด ทำให้ กระทรวงดิจิทัลฯ เสนอ ร่างพ.ร.บ.ให้เว้นการใช้บังคับบางหมวดต่อที่ประชุมคณะรัฐมนตรี (ครม.) ซึ่งอนุมัติให้งดเว้นการใช้ พระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562 ใน 4 หมวด และ 1 มาตรา ประกอบด้วย หมวด 2 ว่าด้วยการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล หมวด 3 ว่าด้วยสิทธิของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล หมวด 5 ว่าด้วยการร้องเรียน หมวด 6 ว่าด้วยความรับผิดชอบทางแพ่ง และหมวด 7 ว่าด้วยหมวดกำหนดโทษ และมาตรา 95 ว่าด้วยการอนุญาตให้เก็บรวบรวมข้อมูลส่วนบุคคลก่อนหน้าที่พ.ร.บ.ใช้บังคับให้ดำเนินการได้ต่อ ตามที่กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมเสนอ เป็นร่างพระราชกฤษฎีกา (พ.ร.ก.) กำหนดหน่วยงานและกิจการที่ผู้ควบคุมข้อมูลส่วนบุคคลไม่อยู่ภายใต้บังคับของพ.ร.บ.ฉบับดังกล่าว ซึ่งการงดเว้นการใช้บางหมวดนั้นให้มีการขยายผลการบังคับใช้ครั้งที่ 1 ถึงวันที่ 31 พฤษภาคม พ.ศ.2564 และจากการเตรียมความพร้อมของหลายส่วนงานภาครัฐยังไม่เรียบร้อยจากสถานการณ์โรคระบาดโควิด -19 ยังไม่คลี่คลาย ทำให้คณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบให้มีการขยายเวลาการบังคับใช้ออกไปอีก 1 ปี ถึงวันที่ 31 พฤษภาคม พ.ศ. 2565 สามารถสรุปตามแผนภาพที่2-6

แผนภาพ 2-6 สรุปสาระสำคัญ พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562



พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562 ดังกล่าวจะส่งผลให้สสค. ต้องปรับปรุงระบบการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล และการใช้ข้อมูล หรือการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลโดยให้เป็นไปตามกฎหมายและ เป็นไปจากวัตถุประสงค์การใช้ข้อมูลตามที่เจ้าของข้อมูลกำหนดไว้ หรือการเก็บข้อมูลจากแหล่งอื่นที่ไม่ใช่เจ้าของ ข้อมูลโดยตรงที่ต้องห้ามตามกฎหมาย และการไม่แจ้งเจ้าของข้อมูลทั้งในกรณีเก็บข้อมูลจากเจ้าของข้อมูลโดยตรง หรือโดยอ้อมทราบ ซึ่งสสค.ต้องปฏิบัติให้เป็นไปตาม พ.ร.บ.

2.3 พรบ.การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562

วัตถุประสงค์ของการออกกฎหมายนี้เพื่อป้องกัน หรือรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ได้อย่าง ทันท่วงที จึงกำหนดให้ลักษณะของภารกิจหรือบริการที่มีความสำคัญเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศทั้ง หน่วยงานของรัฐ และหน่วยงานเอกชน จะต้องมีการป้องกัน รับมือ และลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ มี ให้เกิดผลกระทบต่อความมั่นคงในด้านต่าง ๆ รวมทั้งให้มีหน่วยงานเพื่อรับผิดชอบในการดำเนินการประสานการ ปฏิบัติงานร่วมกันทั้งภาครัฐและเอกชน ไม่ว่าในสถานการณ์ทั่วไปหรือสถานการณ์อันเป็นภัยต่อความมั่นคงอย่าง ร้ายแรง ตลอดจนกำหนดให้มีแผนปฏิบัติการและมาตรการด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ อย่างมี เอกภาพ และต่อเนื่อง อันจะทำให้การป้องกันและการรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยสาระสำคัญ สรุปได้ตามแผนภาพที่ 2-7

แผนภาพที่ 2-7 สรุปสาระสำคัญ พรบ.การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562

สรุป

“พ.ร.บ. ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์”

ทำไมต้องมี พ.ร.บ. ไซเบอร์

เพื่อปกป้องระบบคอมพิวเตอร์และโครงข่าย IT ของโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญทางสาธารณสุขหรือ บริการที่สำคัญของประเทศมีความมั่นคงปลอดภัยสามารถให้บริการได้เป็นปกติ และหน่วยงานสามารถรับมือภัยคุกคามทางไซเบอร์ ได้อย่างทันทั่วถึง

สาระสำคัญกฎหมายว่าด้วยการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

- กำหนดให้โครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสาธารณสุขและหน่วยงานภาครัฐ มีมาตรฐานและมีแนวทางปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์
- มีการเฝ้าระวังภัยคุกคามและมีแผนรับมือเพื่อคืนระบบให้กลับมาทำงานได้ตามปกติ
- มีการร่วมมือและประสานงานกันและกันสำโงงานรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ เมื่อมีภัยร้ายแรงที่ทำให้การให้บริการที่สำคัญไม่สามารถทำงานได้ จนทำให้ประชาชนเดือดร้อน

หน่วยงานหลัก ๆ

<p>หน่วยงานควบคุมหรือกำกับดูแล</p> <p>ดูแลการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐหรือโครงสร้างพื้นฐานสำคัญให้มีมาตรฐาน เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย กำกับดูแลสถาบันการเงิน กสทศ. กสทช. และผู้ให้บริการโทรคมนาคม</p>	<p>สำนักงานคณะกรรมการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์แห่งชาติ</p> <p>เป็นศูนย์กลางเฝ้าระวังความปลอดภัยไซเบอร์ของประเทศ และให้การช่วยเหลือในการป้องกันและรับมือเมื่อเกิดภัยคุกคามในระดับร้ายแรง</p>	<p>ภัยคุกคามทางไซเบอร์ระดับร้ายแรง</p> <p>ระบบในการให้บริการที่สำคัญของหน่วยงานโครงสร้างพื้นฐาน ถูกโจมตี จนไม่สามารถให้บริการได้</p>	<p>ภัยคุกคามทางไซเบอร์ระดับวิกฤติ</p> <p>ระบบบริการพื้นฐานที่สำคัญ ถูกโจมตี ไม่สามารถให้บริการได้ เป็นวงกว้าง กระทบกับชีวิตและความปลอดภัยของประชาชนจำนวนมาก และมีความเสี่ยงที่จะลุกลามไปยังโครงสร้างพื้นฐานสำคัญอื่น ๆ</p>
---	--	---	---

ประชาชนได้ประโยชน์จาก พ.ร.บ. ไซเบอร์

- ระบบคอมพิวเตอร์ของหน่วยงานโครงสร้างพื้นฐานสำคัญมีความปลอดภัยสามารถให้บริการต่อเนื่อง
- มีแนวทางในการรับมือภัยคุกคามทางไซเบอร์ไม่ให้เกิดผลกระทบเป็นวงกว้างและกลับมาทำงานได้อย่างรวดเร็ว
- มีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลมาตรฐานด้านความปลอดภัยไซเบอร์ และให้ความช่วยเหลือแก่หน่วยงานโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ
- เมื่อเกิดภัยคุกคามร้ายแรง การเข้าไปแก้ปัญหาที่ต้องเข้าแจ้งทรัพย์สิน จะต้องมีค่าใช้จ่ายที่ลดลงเพื่อคุ้มครองสิทธิ์

พรบ. ดังกล่าวจะส่งผลให้สสค. ต้องมีการปรับปรุง ระบบและกระบวนการรักษาความปลอดภัยของระบบงานหลักและระบบงานสนับสนุน รวมทั้งฐานข้อมูล ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กฎหมายกำหนด

2.4 พระราชกำหนดว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2563

โดยที่ปัจจุบันได้เกิดสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้รัฐบาลต้องใช้มาตรการที่เข้มข้นเพื่อควบคุมการระบาดของโรคตามคำแนะนำขององค์การอนามัยโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเว้นระยะห่างทางสังคม (social distancing) ทำให้การปฏิบัติงานของภาครัฐและการประกอบกิจกรรมในทางเศรษฐกิจของเอกชนเกือบทุกภาคส่วนซึ่งต้องมีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือกันเป็นปกติต้องดำเนินการด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ และเพื่อให้การประชุมของส่วนงานภาครัฐและเอกชน สามารถผูกพัน มีผลบังคับทางกฎหมาย จึงมีการออกพระราชกำหนดดังกล่าวขึ้น ทั้งนี้แนวทางการนี้บ่งชี้การประชุม การประชุม ผลของการประชุม สรุปสาระสำคัญได้ตามแผนภาพที่ 2- 8

แผนภาพ 2 - 8 สรุปสาระสำคัญ พระราชก ากหนดว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2563

ประชุมออนไลน์ หรือ e-Meeting ใช้กับการประชุมทั่วไป เช่น การหารือ/ขอความเห็น ระหว่างหน่วยงานของรัฐ

ข้อเสนอนโยบายการจัดการระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์และการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ตามแนวทางการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งของหน่วยงานของรัฐ

- 1. ผู้ร่วมประชุมแสดงตน**
เช่น
• ใช้ Username และ password
• e-Mail ของผู้เข้าร่วมประชุม
• ผู้ร่วมประชุมอื่นรับรอง
- 2. สื่อสารกันได้สองทาง** ด้วยเสียง หรือทั้งเสียงและภาพ
• มีช่องสัญญาณเพียงพอ
• มีช่องทางสำรอง เช่น โทรศัพท์
• สามารถจัดการสิทธิ์ผู้เข้าร่วมประชุมได้
- 3. เข้าสู่เอกสารประกอบการประชุมได้** ทั้งในรูปแบบกระดาษ หรืออิเล็กทรอนิกส์
เช่น
• เข้าถึงจาก e-Mail
• Download จากเว็บไซต์
- 4. มีวิธีการออกเสียงลงคะแนน**
ลงคะแนนทั่วไป :
ระบุผู้ร่วมประชุมที่ลงคะแนนและเจตนาได้
เช่น
• ส่ง Message ในระบบประชุม, ส่ง SMS หรือ e-Mail
ลงคะแนนลับ :
ทราบจำนวนและผลรวมการลงคะแนนโดยผู้ร่วมประชุมอื่น ไม่ทราบเจตนาของผู้ลงคะแนนได้แต่ละคน
เช่น
• ส่งผ่านระบบ Online Voting
- 5. บันทึกการประชุมในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์**
• บันทึกเสียง หรือเสียงและภาพของผู้ร่วมประชุม
• จัดทำรายงานการประชุม พร้อมระบุช่องทางการประชุมออนไลน์ และการลงคะแนน
• จัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับระบบควบคุมการประชุม เช่น วันเวลา ผู้เข้าใช้งานระบบ
- 6. มีช่องทางในการแจ้งเหตุขัดข้อง**
มีเจ้าหน้าที่แก้ไขปัญหา พร้อมบันทึกเหตุขัดข้อง

ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ <https://www.eta.or.th/content/e-meeting-saraban.html>

ETDA กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

พรก. ว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ สชค. จำเป็นต้องทบทวน รูปแบบและระเบียบ การประชุมทั้งกับส่วนงานภายใน และกับส่วนงานภายนอก และปรับปรุงแบบกระบวนการถ่ายทอดองค์ความรู้ หรือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงานเพื่อให้เป็นไปตามแนวทางและมาตรฐานที่กฎหมายกำหนด และเพื่อให้มีผล ผูกพันทางกฎหมายและมติของที่ประชุมที่เกี่ยวข้อง

2.5 แผนปฏิบัติการด้านการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบระยะที่ 1 (พ.ศ. 2563 - 2565)

ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามป้องกันการทุจริต ระยะที่ 3 พ.ศ. 2560-2564 คณะรัฐมนตรีในคราวการประชุม วันที่ 15 ธันวาคม 2563 มีมติเห็นชอบแผนปฏิบัติการด้านการ ต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบระยะที่ 1 (พ.ศ. 2563 - 2565) ตามที่ปปช. เสนอ โดยสาระสำคัญคือมีการ กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชน และภาคเอกชน ต้องจัดให้มีแผนปฏิบัติการด้านการต่อต้าน การทุจริตและประพฤติมิชอบ กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการราชการประจำปี และรายงานผลการดำเนินงานตามที่ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติกำหนด (สศช.) กำหนด

ทั้งนี้สาระสำคัญที่สชค. ต้องปฏิบัติคือ การต้องจัดให้มีแผนและดำเนินการแผนการป้องกันการ ทุจริตและประพฤติมิชอบ ตามแนวทางและแบบรายงานที่ปปช.กำหนด ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2564 เป็นต้นไป

2.6 แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การ มหาชน)

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สนช.) ในฐานะหน่วยงานซึ่งมีพันธกิจในการเร่งรัดให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมในภาคการผลิต ภาครัฐและภาคสังคมโดยรวม อย่างเป็นระบบและยั่งยืน โดยอาศัยการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการสร้างระบบนวัตกรรมของประเทศ ผ่านการ ขับเคลื่อนการพัฒนาธุรกิจนวัตกรรมจากผู้ประกอบการไทย และการพัฒนาความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษา

และหน่วยวิจัยต่างๆ จึงได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมนวัตกรรมตลอดห่วงโซ่มูลค่า โดยได้มีการขยายผลการดำเนินงานไปยังระดับภูมิภาคมากยิ่งขึ้น เพื่อยังผลให้เกิดการกระจายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศไปยังภูมิภาคมากยิ่งขึ้น

S : กลยุทธ์การดำเนินงานของ สบช. พ.ศ. 2563-2565

บทบาท: National Innovation System Integrator

กลยุทธ์ที่ 1	กลยุทธ์ที่ 2	กลยุทธ์ที่ 3	กลยุทธ์ที่ 4
<p>สร้างความเข้มแข็งระบบนวัตกรรม (Strong Innovation System)</p> <p>สร้างความเข้มแข็งระบบนวัตกรรมผ่านการเชื่อมโยงภาคเอกชน ภาครัฐ การศึกษาและสังคม ทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค รวมทั้งเร่งพัฒนาผู้ประกอบการนวัตกรรมเพื่อสร้างระบบนวัตกรรมที่เข้มแข็งจากพื้นฐาน</p> <p>เป้าหมายกลยุทธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> ส่งเสริมการพัฒนาระบบนวัตกรรมในระดับภูมิภาค เชื่อมโยงการทำงานร่วมกันเชิงระบบเพื่อสร้างมูลค่าและต่อยอดกิจการพัฒนาอย่างยั่งยืน พัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบนวัตกรรมอย่างยั่งยืน 	<p>สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรม (Catalyst for Changes)</p> <p>สร้างนวัตกรรมที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมผ่านเครื่องมือและกลไกสนับสนุนรวมทั้งพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตและเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรม</p> <p>เป้าหมายกลยุทธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> พัฒนาเครื่องมือสนับสนุนทางการเงินที่ครอบคลุมและเหมาะสมกับนวัตกรรม พัฒนานวัตกรรมที่มีผลกระทบในระดับจังหวัดหรือระดับประเทศ พัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรม 	<p>สร้างคุณค่าในทางนวัตกรรม (Nurturing Future Value)</p> <p>เตรียมความพร้อมและยกระดับศักยภาพทางนวัตกรรมสำหรับอนาคต ทั้งในระดับบุคคล องค์กรและประเทศ ผ่านการสร้างการรับรู้ องค์ความรู้และเครื่องมือทางนวัตกรรม</p> <p>เป้าหมายกลยุทธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> สร้างและพัฒนาผู้ประกอบการฐานนวัตกรรม (Startups และ High-growth Enterprise) ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมบนฐานเทคโนโลยีขั้นสูง (Deep-tech Entrepreneurs) การสื่อสารและรับรู้ด้านนวัตกรรมและความพร้อมระดับนานาชาติ 	<p>พัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization)</p> <p>พัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรมเพื่อสร้างความเข้มแข็งและการเติบโตภายในองค์กรอย่างมั่นคง</p> <p>เป้าหมายกลยุทธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> ขับเคลื่อนระบบนวัตกรรมด้วยข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างและพัฒนาบุคลากรมืออาชีพและผู้นำด้านนวัตกรรม เตรียมความพร้อมเพื่อรับมือความเปลี่ยนแปลงและระบอบกติกาสังคม

2.7 แผนยุทธศาสตร์ระยะยาว พ.ศ. 2565-2569 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 ในการให้บริการลูกค้าทั้งภายนอกและภายใน
- Morality **ศีลธรรม** ความประพฤติที่ดีมีศีลธรรม
- Accountability **ความรับผิดชอบต่อ** มีความรับผิดชอบต่อ โปร่งใส ตรวจสอบได้
- Respectability **ความน่าเชื่อถือ** มีความน่าเชื่อถือในวิชาชีพการรับจํานำ
- Teamwork **การสร้างทีมงาน** ร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อเป้าหมายขององค์กร

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

ตาราง 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยม อุดมการณ์ร่วม กับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสศค.

คุณค่าองค์กร (Value Configuration) สศค. สร้างคุณค่าองค์กรด้วย "ISMART"	หลักธรรมาภิบาล								ตัวชี้วัด
	หลัก นิติ ธรรม	หลัก คุณธรรม	หลัก ความ โปร่งใส	หลักการมี ส่วนร่วม	หลักความ รับผิดชอบ	หลักความ คุ้มค่า	หลัก ประสิทธิ ภาพ	หลัก จรรยา บรรณ	
I - Innovation นวัตกรรม มีนวัตกรรม ก้าวไกล			/			/	/		2 นวัตกรรม
S - Service Mind จัดบริการ มีจิต มุ่งมั่น มีความเต็มใจ ในการให้บริการ ลูกค้าทั้งภายในและภายนอก		/		/	/		/	/	ความพึง พอใจลูกค้า ระดับ 4.8
M - Morality ซื่อสัตย์ ความประพฤติที่ ดีมีศีลธรรม	/	/	/		/	/		/	ความ ตระหนัก/ รับรู้พนักงาน ระดับ 4
A - Accountability ความรับผิดชอบ มี ความรับผิดชอบต่อโปร่งใส ตรวจสอบได้			/		/		/		ความ ตระหนัก/ รับรู้พนักงาน ระดับ 4
R - Respectability ความน่าเชื่อถือ มี ความน่าเชื่อถือในวิชาชีพการรับจำนำ	/	/	/	/	/	/		/	ความพึง พอใจลูกค้า ระดับ 4.8
T - Teamwork การสร้างทีมงาน ร่วมกัน ทำงานเป็นทีมเพื่อเป้าหมายขององค์กร		/		/	/		/	/	ความ ตระหนัก/ รับรู้พนักงาน ระดับ 4

2.8 แผนยุทธศาสตร์ระยะยาว (2565 -2569)

แผนยุทธศาสตร์ระยะยาว 2565 - 2569 (ใหม่)
<p>ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีประสบปัญหาการเงินเฉพาะหน้า เพื่อการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)</p> <p>เป้าประสงค์ :</p> <ol style="list-style-type: none"> เพื่อให้ สศค. มีบทบาทและทิศทางที่ชัดเจนในการช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีประสบปัญหาการเงินเฉพาะหน้าและเพื่อเป็นการช่วยเหลือสังคม ยกระดับการให้บริการรับจำนำ เพื่อก้าวสู่การเป็นผู้นำด้านการรับจำนำ <p>กลยุทธ์ :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.1 การให้บริการทางการเงินเพื่อการเข้าถึงของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีประสบปัญหาการเงิน 1.2 ปรับการบริการให้เป็นเลิศสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม 1.3 ปรับเปลี่ยนสภาพองค์กรให้เป็นนิติบุคคล <p>ทั้งนี้ไม่เปลี่ยนแปลง แต่มีการปรับข้อความให้สอดคล้องกับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม นโยบายภาครัฐที่สำคัญ ทั้งแผนยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาการเศรษฐกิจสังคม แผนวิสาหกิจแม่บทสถาบันการเงิน แผนยุทธศาสตร์กระทรวง พม. และสภาพแวดล้อมการดำเนินงานปัจจุบัน ทำให้สศค. จำเป็นต้องสนับสนุนนโยบายรัฐ ในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินอย่างเข้มข้นต่อไป</p> <p>ยุทธศาสตร์ ที่ 2 ยุทธศาสตร์ ที่ 3 รวมกัน เนื่องจาก ยุทธศาสตร์ที่ 2 มีความสำคัญที่ลดลงจาก</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. โครงสร้างทางการเงินของสศค. ปัจจุบันได้ปรับตัวสู่ระดับสมดุล มากขึ้น กล่าวคือ มีส่วนของทุนต่อภาระหนี้สินเพิ่มขึ้น จากเมื่อ 5 ปี ก่อน ที่อยู่ในระดับ 50 : 50 เป็น ในระดับ 60 : 40 รวมทั้งการปรับโครงสร้าง

แผนยุทธศาสตร์ระยะยาว 2565 - 2569(ใหม่)

เงินทุน 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 ในการทำธุรกิจรับจําหน่าย

4. แนวทางการดำเนินงานและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ จะคล้ายกับยุทธศาสตร์ ที่ 3 ดังนั้นเพื่อป้องกันความสับสน และเกิดประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนตามพันธกิจจึงบูรณาการยุทธศาสตร์ที่ 2 และยุทธศาสตร์ที่ 3 เข้าด้วยกัน เป็น

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 สามารถเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมการรับจําหน่าย

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

แผนยุทธศาสตร์ระยะยาว 2565 - 2569 (ใหม่)

ทั้งนี้ไม่เปลี่ยนแปลง แต่เปลี่ยนลำดับยุทธศาสตร์ เป็นลำดับ 3 เนื่องจาก :
 การดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในสังคมยุคดิจิทัล จำเป็นที่สศค. ต้องนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาสนับสนุนการดำเนินงาน

เปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความความชัดเจนและจุดเน้นในการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้
 ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการขับเคลื่อนสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม

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 การพัฒนาศักยภาพพบทบาทคณะกรรมการอำนวยการ สศค.และการบริหารทุนมนุษย์
- 4.4 การพัฒนาองค์กรให้สู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)



สศค. ได้กำหนดทิศทางและตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ปี 2568 - 2569 เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise) โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความมั่นคง เข้มแข็ง การวางฐานราก การพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม และมุ่งพัฒนาความยั่งยืนให้แก่องค์กร ลูกค้า ชุมชน และเครือข่าย เพื่อให้เกิดการ

พัฒนาร่วมกันอย่างยั่งยืน โดยในปี 2565 – 2566 จะเป็นโรงรับจำนำอัจฉริยะ Smart Pawnshop โดยดำเนินการในรูปแบบ Smart Service พัฒนาบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการอย่างยั่งยืน ผ่านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) , การให้บริการรับจำนำเชิงรุก , บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย (สศค. SandBox) , มาตรฐานคุณภาพการให้บริการด้วย ISO9001 และ Work Smart Learning Organization พัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ , Work process พัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อลดต้นทุน ลดขั้นตอน ลดการทำงานซ้ำซ้อน ลดความผิดพลาด และเป็นผู้นำด้านการบริการรับจำนำด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในปี 2567

2.9 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage SA)

- SA1 การเป็นโรงรับจำนำของรัฐบาล ที่ได้รับความเชื่อถือจากลูกค้าอย่างยาวนาน
- SA2 การมีฐานะทางการเงินที่มั่นคง ส่งผลให้ต้นทุนเงินลดลง และสามารถบริหารจัดการเงินทุนด้วยดอกเบี้ยที่ต่ำ
- SA3 การดำเนินงานตามนโยบายภาครัฐ ที่ช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงิน การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานภาครัฐ การจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล
- SA4 มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจจากภาครัฐ และการให้ความช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนจากภาวะเศรษฐกิจ
- SA5 สามารถสร้างความร่วมมือทางธุรกิจรับจำนำ กับเครือข่ายที่เป็นสถาบันการเงินของรัฐ

2.10 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges : SC)

- SC1 การบริหารจัดการนวัตกรรมและเทคโนโลยี มาปรับกระบวนการทำงานภายใน และการให้บริการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร
- SC2 เพิ่มศักยภาพของพนักงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
- SC3 การบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ หรือธุรกิจใหม่/ตลาดใหม่
- SC 4 การเตรียมความพร้อมสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)

2.11 ความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency)

จากการทบทวนปัจจัยกดดันต่างๆ ที่ส่งผลต่อ สศค. ทั้งปัจจัยทางด้านนโยบายภาครัฐ ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งนำมาสู่การปรับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรเพื่อให้สะท้อนทิศทางที่ชัดเจนยิ่งขึ้นนั้น อย่างไรก็ตาม วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรดังกล่าวเป็นเพียงการแสดงให้เห็นความมุ่งมั่นที่ชัดเจนขึ้นถึงแนวทางของการก้าวสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความมั่นคง เข้มแข็ง การวางฐานราก การพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม และมุ่งพัฒนาความยั่งยืนให้แก่องค์กร ลูกค้า ชุมชน และเครือข่าย เพื่อให้เกิดการพัฒนาร่วมกันอย่างยั่งยืน ซึ่งเมื่อได้ทบทวนความสามารถพิเศษขององค์กร (Core Competency) จากความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพบว่าความสามารถพิเศษของ สศค. ทั้ง 4 ข้อต่อไปนี้ ซึ่งยังคงสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร

2.11.1 ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน

CC1 พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการประเมินราคาทรัพย์สินและการรับจํานำตลอดห่วงโซ่การจํานำ และพนักงานมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร

CC2 ลูกค้ามีความเชื่อถือในการบริการอย่างยุติธรรม มีความผูกพัน และใช้บริการอย่างต่อเนื่อง

CC3 มีเครือข่ายสาขาครอบคลุมเขตกรุงเทพและปริมณฑล

2.11.2 ความสามารถพิเศษในอนาคต

CC4 บุคลากรมีความสามารถและทักษะที่รองรับการเป็นโรงรับจํานำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise) และธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องในอนาคต

ความสามารถพิเศษของ สศค. (Core Competency)	พันธกิจ (Mission)				สภาพความสัมพันธ์ของความสามารถพิเศษกับพันธกิจขององค์กร
	1	2	3	4	
1. การให้บริการรับจํานำ โรงรับจํานำของ สศค. มีการให้บริการที่ชัดเจน มีการบริการด้วยใจที่คำนึงถึงประโยชน์ของผู้รับบริการเป็นสำคัญ สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี	√	√	√	√	- สศค.มีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน พร้อมนํานวัตกรรมบริการและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการและเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ
2. ให้บริการรับจํานำทรัพย์สินที่หลากหลาย สศค.เป็นโรงรับรับจํานำของรัฐที่ให้บริการทรัพย์สินที่หลากหลาย เช่น ทอง เงิน นาก เพชร รูปพรรณสินค้าประเภทเบ็ดเตล็ดและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อช่วยเหลือประชาชน	√	√	√	-	- สศค.ให้บริการรับจํานำกับประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้า ด้วยการรับจํานำทรัพย์สินที่หลากหลาย เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชน ด้วยความเป็นธรรม ซึ่งราคาประเมินที่ให้จะเป็นไปตามคุณภาพทรัพย์สินแต่ละรายการ เพื่อนํามาเงินไปใช้จ่ายในภาคครัวเรือน
3. ความเชี่ยวชาญ พนักงานมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานด้านการรับจํานำและให้บริการด้วยความเป็นธรรมโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้	√	√	√		- สศค.มีพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญด้านการรับจํานำ และปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม จะเห็นได้จาก สศค.ได้ให้บริการหน่วยงานภายนอกเช่น ปปง. ปปช ปปส ในการประเมินราคาทรัพย์สิน

ความสามารถพิเศษของ สพช. (Core Competency)	พันธกิจ (Mission)				สภาพความสัมพันธ์ของความสามารถ พิเศษกับพันธกิจขององค์กร
	1	2	3	4	
4. การให้ความรู้ด้านการเงิน Financial Literacy กับ ผู้ใช้บริการและประชาชนทั่วไป แสดงถึงการเป็นโรงรับจำนำเพื่อ สังคม (Social Pawnshop Enterprise) สหค. ส่งเสริมให้ผู้ใช้บริการมี ความรู้และวินัยทางการเงินที่ดีซึ่ง จะส่งผลให้ทรัพย์สินของผู้มาใช้ บริการไม่หลุดจำนำหรือถ้าหลุด จำนำก็หลุดน้อยที่สุด และการ สร้างอาชีพสู่ชุมชน	✓	✓	✓	✓	- สหค. ส่งเสริมความรู้ทางการเงินให้กับ ประชาชนผู้มาใช้บริการรับจำนำ ซึ่ง สหค. ก็ถือเป็นแนวทางที่สำคัญที่จะ ช่วยเหลือประชาชนผู้มีรายได้น้อยและ ขัดสนด้านการเงินเฉพาะหน้าในการ แก้ไขและป้องกันปัญหาหนี้ครัวเรือน ที่ สำคัญในการผลักดันและส่งเสริมให้ ประชาชนคนไทยมีความรู้และวินัยทาง การเงินที่ดี ซึ่งจะส่งผลให้ทรัพย์สินของผู้มา ใช้บริการไม่หลุดจำนำหรือถ้าหลุดจำนำ ก็หลุดน้อยที่สุด

2.12 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic objective:SO)

1. การยกระดับขีดความสามารถขององค์กรในการแข่งขันและมุ่งเน้นการเป็นโรงรับจำนำ
เพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)
2. ขยับเคลื่อนองค์กรที่ทันสมัย ด้วยนวัตกรรม เทคโนโลยี และทุนมนุษย์
3. การบริหารจัดการองค์กรโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน
4. มุ่งเน้นการให้บริการที่สร้างความพึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าด้วยการตลาด
เชิงรุก

2.13 กระบวนการรับจำนำของสำนักงานธรรมาภิบาล

สำนักงานธรรมาภิบาล (สหค) เปิดให้บริการในประเทศไทยจำนวน 39 สาขา โดยตั้งอยู่ในเขต
ต่างๆ ของกรุงเทพมหานคร จำนวน 29 สาขา และปริมณฑล ประกอบด้วย นนทบุรี จำนวน 2 สาขา ปทุมธานี 1
สาขา สมุทรปราการ 1 สาขา ระยอง 2 สาขา ลำพูน 1 สาขาสุราษฎร์ธานี 1 สาขา อุตรธานี 1 สาขา และพิษณุโลก 1
สาขา โดยมีกระบวนการรับจำนำดังต่อไปนี้

1) ขั้นตอนการให้บริการรับจำนำ

- ติดต่อด้วยตนเองได้ที่ สหค.
- วันที่เปิด-ปิดให้บริการ : วันจันทร์ ถึง วันศุกร์ หยุดวันเสาร์ – อาทิตย์ และวันหยุดนักขัต

ฤกษ์ เวลาให้บริการ: ช่วงเช้า เวลา 08.00 น. – 12.00 น. และช่วงบ่าย เวลา 13.00 น. -16.30 น

2) ขั้นตอนการให้บริการประมวลทรัพย์สินหลุดจำนำ



- ช่องทาง : ติดต่อด้วยตนเองได้ที่ สธศ. สำนักงานใหญ่
 - วันที่เปิดให้บริการ : วันอังคาร ถึง วันพฤหัสบดี เวลาให้บริการ: เริ่ม เวลา 9.30 น.
- โดยขั้นตอนการให้บริการ ระยะเวลา และส่วนงานผู้รับผิดชอบ มีรายละเอียดดังนี้¹

ตารางที่ 1: กระบวนการรับจํานำ

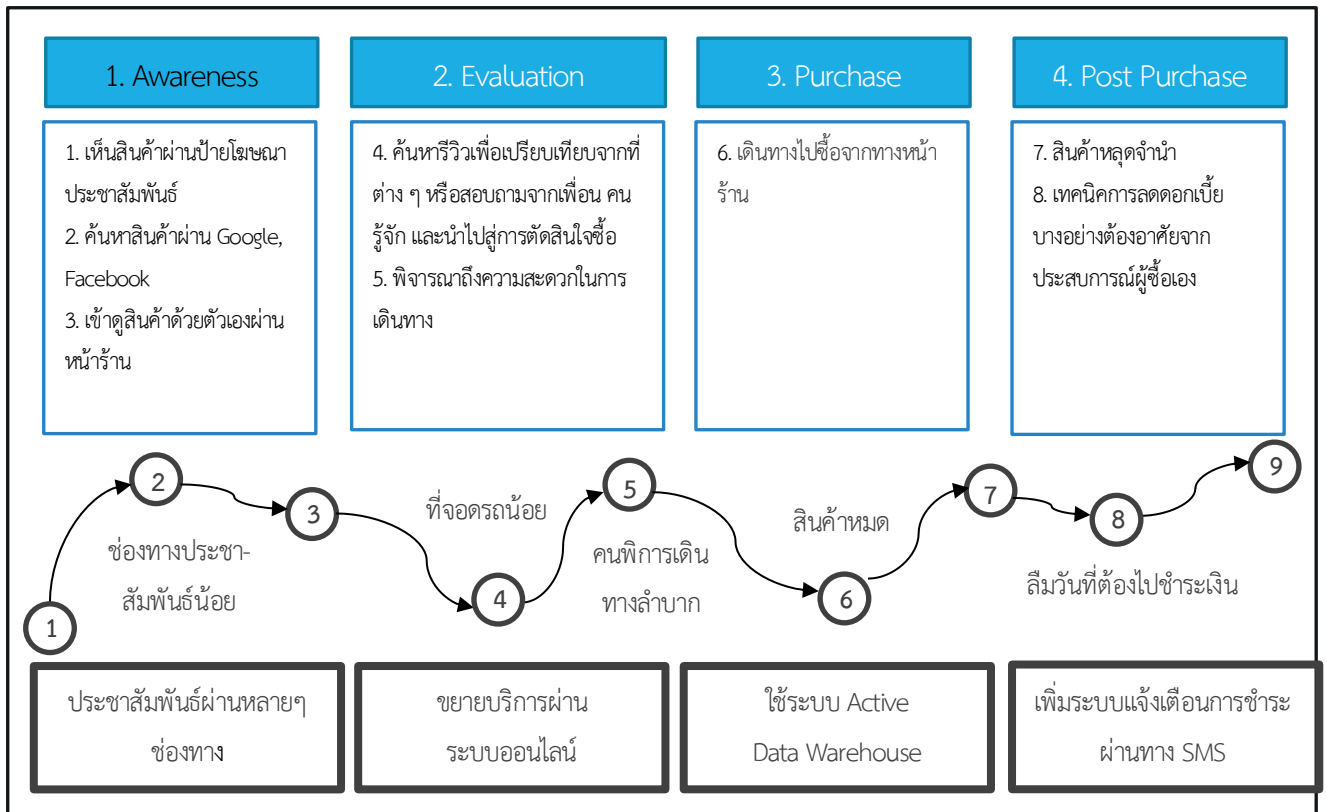
ขั้นตอน	รายละเอียด	ระยะเวลาให้บริการ
การรับจํานำ		
การประเมินทรัพย์สิน	ผู้ให้บริการยื่นบัตรประจำตัวพร้อมทรัพย์สินที่จะทำการจํานำ เพื่อให้ผู้รับจํานำประเมินราคา และเพื่อตกลงราคารับจํานำ ผู้ให้บริการสแกนลายนิ้วมือ	ประเมินราคาไม่เกิน 5 นาทีต่อรายการ รอสแกนลายนิ้วมือขวาไม่เกิน 5 นาที
การรับเงิน	ผู้มาใช้บริการจะได้รับเงินตามที่ตกลงกัน ชำงต้น พร้อมตัวรับจํานำและบัตรประจำตัว	รอรับตัวรับจํานำ/ รับเงินไม่เกิน 5 นาที
การส่งดอกเบี้ย/ ผ่อนเงินต้น		
แจ้งความประสงค์	ผู้ให้บริการแจ้งความประสงค์ต่อผู้รับจํานำ ว่าต้องการส่งดอกเบี้ยหรือผ่อนเงินต้น พร้อมมอบตัวจํานำ (ที่ต้องการส่งดอกเบี้ยหรือผ่อนเงินต้น) ให้แก่ผู้รับจํานำ ผู้รับจํานำจะแจ้งยอดดอกเบี้ยที่ผู้ให้บริการต้องจ่าย	รอชำระเงินไม่เกิน 5 นาทีต่อรายตัวรับจํานำ
จ่ายเงิน	ส่งดอกเบี้ย: ผู้ให้บริการชำระดอกเบี้ยพร้อมรับตัวจํานำใหม่ และใบเสร็จรับเงิน ผ่อนเงินต้น: ผู้ให้บริการชำระเงินต้นพร้อมดอกเบี้ย พร้อมรับตัวจํานำใหม่ และใบเสร็จรับเงิน	รอรับตัวรับจํานำและใบเสร็จรับเงินไม่เกิน 3 นาที
การเพิ่มเงินต้น		
แจ้งความประสงค์	ผู้ให้บริการแจ้งความประสงค์ต่อผู้รับจํานำว่า ต้องการเพิ่มเงินต้น พร้อมส่งตัวจํานำและบัตรประจำตัว โดยที่ผู้รับจํานำจะประเมินค่าทรัพย์สินใหม่ที่เพิ่มเงินต้นได้หรือไม่ ผู้รับจํานำจะดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปและให้ผู้ให้บริการสแกนลายนิ้วมือนิ้วโป้งข้างขวา	ยื่นตัวจํานำและบัตรประจำตัวรอประเมินราคา ไม่เกิน 5 นาที รอสแกนลายนิ้วมือไม่เกิน 2 นาที

ขั้นตอน	รายละเอียด	ระยะเวลาให้บริการ
รับหรือจ่ายเงิน	ผู้ใช้บริการรับหรือจ่ายเงินตามใบเสร็จพร้อมรับตัวจำหน่ายใหม่ ใบเสร็จรับเงินและบัตรประจำตัว	รอรับ/จ่ายเงินไม่เกิน 5 นาทีต่อรายตัวรับจำหน่าย พร้อมรับตัวรับจำหน่ายและใบเสร็จรับเงิน
การไถ่ถอน		
แจ้งความประสงค์	ผู้ใช้บริการแจ้งความประสงค์ต่อผู้รับจำหน่ายว่าต้องการไถ่ถอน พร้อมส่งตัวจำหน่ายและบัตรประจำตัวให้กับผู้รับจำหน่ายดำเนินการพร้อมแจ้งยอดเงินต้นพร้อมดอกเบี้ยแก่ผู้มาใช้บริการ ให้ผู้ใช้บริการสแกนลายนิ้วมือนิ้วโป้งข้างขวา	ยื่นตัวจำหน่ายและบัตรประจำตัว รอสแกนลายนิ้วมือไม่เกิน 2 นาที
จ่ายเงิน	ผู้ใช้บริการจ่ายเงินต้นพร้อมดอกเบี้ย	รอชำระเงิน 5 นาที
รับทรัพย์สิน	ผู้ใช้บริการรับทรัพย์สินพร้อมใบเสร็จรับเงินและบัตรประจำตัว	รอรับทรัพย์สินจำหน่ายไถ่ถอน และใบเสร็จรับเงินไม่เกิน 5 นาที

2.1.4 Customer Journey

Customer Journey คือ เส้นทางการเดินทางของผู้บริโภค หรือเส้นทางของลูกค้า ที่เข้ามาสัมผัสแบรนด์ หรือองค์กร โดยนักการตลาดจะมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้ช่วงเวลาขณะที่ลูกค้าเข้ามาสัมผัสนั้นได้รับประสบการณ์ที่ดี และมีการวัดผลทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ณ แต่ละจุดสัมผัส (Touch point) ระหว่างลูกค้า กับองค์กร ซึ่งการบริหาร Customer Journey (การเดินทางของลูกค้า) นั้นจะทำให้องค์กรเห็นภาพรวมของเส้นทางการเดินทางของลูกค้า ซึ่งองค์กรสามารถนำมาวิเคราะห์ เพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า²

ทั้งนี้สำนักงานศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์นำการวิเคราะห์ Customer Journey มาใช้เพื่อช่วยให้เข้าใจว่าลูกค้ามีขั้นตอนในการปฏิสัมพันธ์กับบริการในแต่ละ Touch point อย่างไร และมีจุดใดที่เป็น Pain point (จุดที่เกิดปัญหา) โดยข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการทำ Customer Journey ประกอบด้วยประสบการณ์การใช้บริการของลูกค้า และข้อมูลวิจัยผู้ใช้บริการในการทำกิจกรรมและปฏิสัมพันธ์กับการบริการ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้ คือแผนผังการบริการที่แสดงถึง Customer Journey ในแต่ละ Touch point และโอกาสที่องค์กรสามารถนำแผนผังดังกล่าวไปปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการ ดังแสดงในรูป



รูปที่ 3: แสดงตัวอย่างแผนผัง Customer Journey

จากรูปข้างต้น สามารถอธิบายตัวอย่างแผนผัง Customer Journey ได้ดังนี้

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

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

3. ตัดสินใจซื้อ (Purchase) คือ การที่กลุ่มเป้าหมายอยากที่จะซื้อสินค้าหรือบริการ โดยจากตัวอย่าง องค์กรหรือร้านค้ามีช่องทางการจัดจำหน่ายเพียงช่องทางเดียวคือขายผ่านหน้าร้าน ดังนั้นเมื่อลูกค้าเดินทางไปซื้อสินค้าความรู้สึกของลูกค้าต่อกระบวนการนี้คือ ในกรณีที่สินค้าหมด ลูกค้าก็จะเสียเวลาเดินทางไปร้านค้าโดย

เปล่าประโยชน์ (Pain point) ดังนั้นในยุคดิจิทัลที่มีความสะดวกสบายและความรวดเร็วมากขึ้น ร้านค้าควรมีให้ลูกค้าสามารถตรวจสอบข้อมูลสถานะสินค้าผ่านทางแอปพลิเคชัน หรือเว็บไซต์ร้านค้าออนไลน์ได้ ดังนั้นองค์กรสามารถเพิ่มความสามารถด้านการแข่งขัน (Opportunities) จากข้อจำกัดตามที่กล่าวมาโดย การติดตั้งระบบคลังข้อมูลแบบ Real time เป็นต้น

4. หลังการขาย (Post-purchase) คือ กระบวนการหลังการขาย ซึ่งมีความสำคัญเกี่ยวเนื่องกับการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าและบริการของร้านค้าอีกครั้ง ขั้นตอนนี้ล้วนขึ้นอยู่กับความพอใจที่ลูกค้าได้รับการซื้อในครั้งนี้ ซึ่งถ้าสินค้าเป็นที่พอใจ ได้รับประสบการณ์ดี ๆ ในการใช้สินค้านั้น ย่อมทำให้เกิดความจงรักภักดี (Customer loyalty) ทำให้ในครั้งต่อ ๆ ไปจะสามารถข้ามขั้นตอนเปรียบเทียบได้ เป็นต้น จากตัวอย่าง หลังจากลูกค้าซื้อบริการไป ลูกค้าบางรายสัปดาห์ที่ครบรอบชำระค่างวด ส่งผลให้สินค้าหลุดจำนำ (Pain point) เป็นต้น ดังนั้นองค์กรสามารถเพิ่มโอกาส (Opportunities) ในการจะได้ให้บริการซ้ำ โดยการใช้ระบบแจ้งเตือนวันครบกำหนดชำระผ่าน SMS เป็นต้น

2.1.5 Service Blueprint

Service Blueprint หรือแผนผังงานบริการ เป็นแนวคิดที่เน้นมุมมองของการให้บริการและขั้นตอนการทำงานเป็นหลัก โดยทำให้เห็นการเชื่อมโยงต่างๆ ทั้ง Front stage และ Back stage ของการบริการหรือประสบการณ์ที่มอบให้ลูกค้า 3 โดยขั้นตอนการวิเคราะห์ Service Blueprint มีดังนี้ 4

1. กำหนดหัวข้อที่จะทำระบบบริการเพื่อจัด workshop โดยเชิญผู้ที่เกี่ยวข้องกับระบบบริการแต่ละส่วนมาร่วมกันสร้างแผนผังงานบริการ
2. กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะเป็นผู้ใช้บริการ และแสดงความคิดเห็นผ่านมุมมองของผู้ใช้บริการ หรือเชิญกลุ่มเป้าหมายเข้าร่วมให้เห็นเกี่ยวกับความต้องการและความคาดหวังจากระบบบริการที่จะสร้างขึ้น
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

การปฏิสัมพันธ์		การดึงดูดให้มา ใช้บริการ	การเข้ามาใช้ บริการ	ขณะใช้ ต่อเนื่อง	เมื่อเลิกใช้ บริการ	การบอกต่อมา ใช้ซ้ำ
	A. สิ่งที่น่าทึ่งต่อ สายตาผู้ใช้บริการ					
ผู้ใช้บริการและส่วน บริการลูกค้า	B. กิจกรรมของ ผู้ใช้บริการ					
ส่วนบริการลูกค้าและ ส่วนผู้ให้บริการ เบื้องหลัง	C. ส่วนงานบริการลูกค้า					
ผู้ให้บริการเบื้องหลัง และส่วนสนับสนุน องค์กร	D. ส่วนจัดเตรียมของผู้ ให้บริการ					
	E. ข้อกำหนดการทำงาน ของแต่ละส่วน					

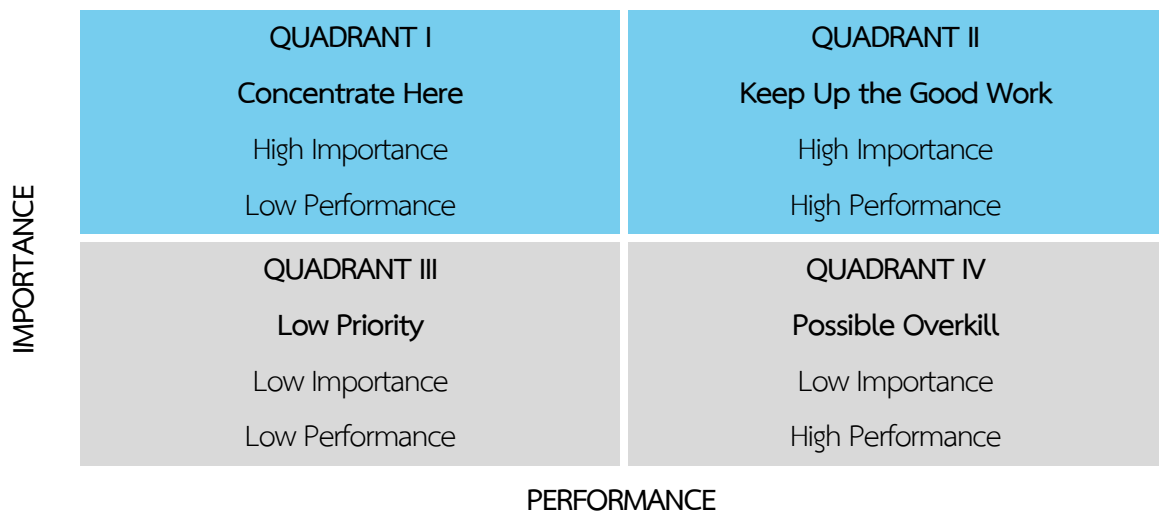
รูปที่ 4: ตัวอย่าง Service Blueprint

ที่มา: TCDC

รูปดังกล่าวได้แสดงแผนผังบริการที่เป็นการนำข้อมูลการบริการ และการปฏิสัมพันธ์ของ ส่วนงานต่างๆ คือ ส่วนผู้ใช้บริการ ส่วนบริการลูกค้า ส่วนผู้ให้บริการเบื้องหลัง และส่วนสนับสนุนองค์กร มา วิเคราะห์ร่วมกัน เพื่อให้เห็น Touch point ที่มีประสิทธิภาพ และ Pain point ที่ควรปรับปรุง

2.1.6 Importance-Performance Analysis

Importance - Performance Analysis (IPA) เป็นเครื่องมือเพื่อจัดลำดับความสำคัญของการ พัฒนานวัตกรรม ซึ่งคิดค้นโดย Martilla และ James ในปี 1977 โดยการนำ IPA มาใช้ ในการวิเคราะห์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน



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: ผลงานการบริการหรือตอบสนองที่ต่ำในคุณลักษณะที่ไม่ใครมีความสำคัญต่อผู้บริโภคนั้น ผู้บริหารอาจจะเลื่อนการปรับปรุงแก้ไขออกไปก่อนได้
4. Possible overkill: ผลลัพธ์ที่ได้แสดงว่าองค์กรอาจจะให้ความสำคัญมากเกินไปจนจำเป็นต่อคุณลักษณะที่มีความสำคัญน้อยต่อการตัดสินใจของผู้บริโภค

2.1.7 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 ไม่จำกัดเฉพาะเรื่องของการผลิตเท่านั้น⁶

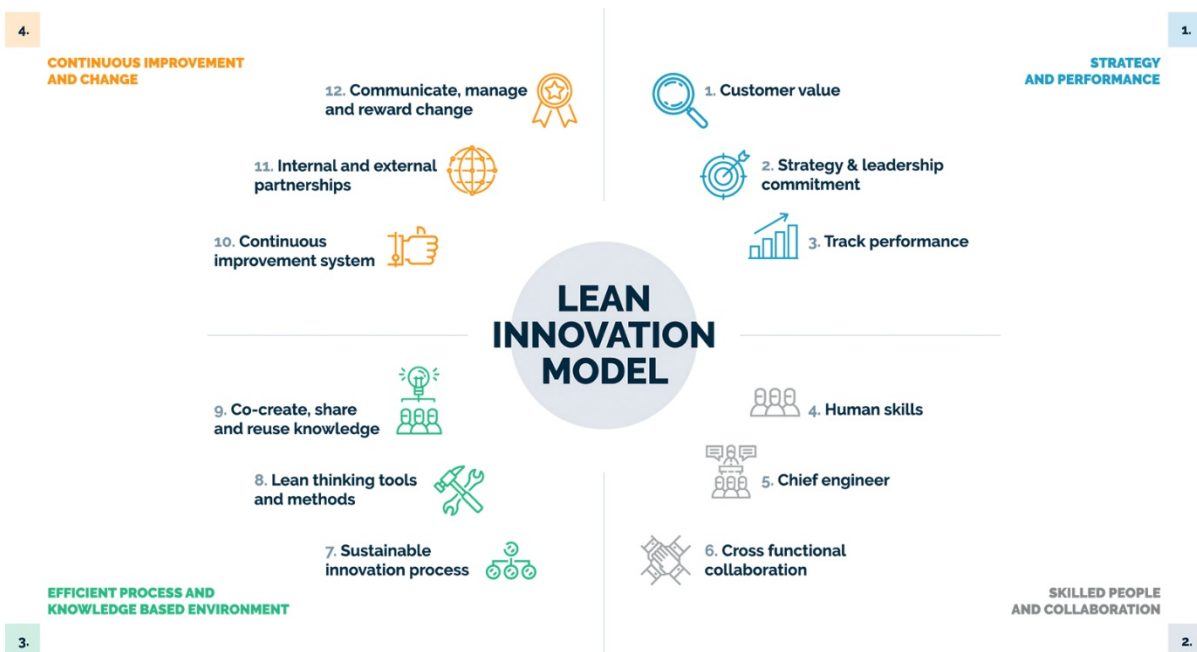
แนวคิด Lean จะเน้นการสร้างคุณค่า และขจัดความสูญเปล่า (Wastes) ทั้ง 8 ประการ โดย Jeffrey Liker ได้นำเสนอไว้ในหนังสือวิถีแห่งโตโยต้า (The Toyota Way)⁷ ได้แก่

1. งานที่ต้องแก้ไข (Defect)
2. การผลิตสินค้ามากเกินไปจนความต้องการ (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 เวลาที่เสียเปล่าไม่ได้เกิดการสร้างความคุ้มค่าใด ๆ

แนวคิด Lean มีหลากหลายกรอบแนวคิด ซึ่งหนึ่งในกรอบแนวคิดที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย คือกรอบแนวคิด Lean Innovation Framework⁸ ที่มี 4 องค์ประกอบหลัก คือ

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



รูปที่ 5: Lean Innovation Model

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

บทที่ 3: การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน



ที่มา: <https://www.pexels.com/photo/person-writing-on-notebook-669615/>

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 ได้ประมวลเทคโนโลยีที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก 12 ประเภท 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

- โอกาสในการเสริมศักยภาพการแข่งขันการจำหน่ายที่ต้องใช้เทคโนโลยี เพื่อลดต้นทุนทั้ง สศค. และลูกค้า
- โอกาสสนับสนุนของนโยบายภาครัฐ อาทิ แผน National e-Payment NDID
- ความท้าทายต่อความหวังของผู้ตรวจประเมินจากระทรวงการคลังที่ต้องการให้ สศค. ใช้เทคโนโลยี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยลดต้นทุนการดำเนินงาน

2) เทคโนโลยีการบริการทางการเงิน(Fintech)



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

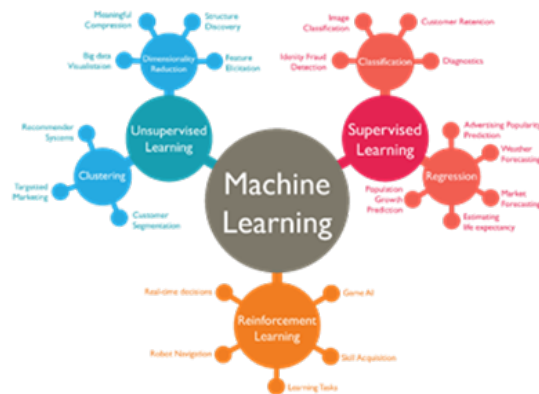
(1) สกุลเงินดิจิทัล (Cryptocurrency) เป็นเงินสกุลหนึ่งในรูปแบบของดิจิทัล โดยใช้เทคโนโลยีเครือข่ายการเก็บบัญชีธุรกรรมออนไลน์(Block-chain) เป็นกรอบโครงสร้างและกระบวนการทำงาน (Platform) โดยสกุลแรกที่เกิดขึ้นคือ Bitcoin เป็นสกุลเงินดิจิทัลสำคัญของโลกและใช้กันค่อนข้างแพร่หลาย สำหรับสกุลเงินดิจิทัลอื่นๆ เป็นที่รู้จักมากขึ้นในกลุ่มคนทั่วไป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

(2) เทคโนโลยี Block-chain เป็นเทคโนโลยีที่มีความปลอดภัย มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือของข้อมูลสูง เนื่องจากไม่ต้องอาศัยคนกลาง (centralized trusted party) มาทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบความถูกต้อง แต่ใช้การกระจายบัญชีและให้ระบบคอมพิวเตอร์ทำการตรวจสอบธุรกรรมและยืนยันความมีตัวตนให้ถูกต้องครบทุกบัญชีแทน ปัจจุบันมีการนำ Block-chain มาใช้เป็น Platform ในการพิสูจน์และรับรองความมีตัวตน (Authentication) ในการทำธุรกรรมธุรกรรมออนไลน์ ที่ต้องการความถูกต้อง แม่นยำ และมีความปลอดภัยสูง จึงคาดว่าจะมี ผลิตภัณฑ์และการให้บริการที่ใช้Platform ดังกล่าวเกิดขึ้นเป็นจำนวนมากและเติบโตอย่างรวดเร็วคาดว่าภายในปี ๒๐๒๕ อาจมีมูลค่าสูงถึง ๒๐พันล้านเหรียญสหรัฐฯ ทั้งนี้อุตสาหกรรมการเงินเป็นอุตสาหกรรมแรกๆที่นำ platform 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 นอกจากนี้บางสถาบันการเงิน 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 ได้แก่เทคโนโลยี Block-chain Biometric technology เช่น การจดจำใบหน้า สแกนม่านตา สแกนลายนิ้วมือ ฯลฯ



(5) Machine Learning มีการนำเครื่องจักรเพื่อการเรียนรู้(machine learning) มาใช้ในวงการการเงินอย่างแพร่หลายมากขึ้น 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 มีมาตรฐานในการตอบรวมทั้งใช้ในการนำเสนอข่าวสาร โปรโมชั่น บริการข้อมูลในสังคมออนไลน์ และในอนาคตอันใกล้จะมีการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพโดยนำ Natural Language Processing (NLP) และ Natural Language Understanding (NLU) มาใช้ เพื่อช่วยให้ Chat-bot เข้าใจภาษามนุษย์ รูปประโยค ความหมายที่มนุษย์ต้องการสื่อให้ดีขึ้น

(7) Big Data analytics “Big Data” คือข้อมูลขนาดใหญ่มากที่เต็มซอฟต์แวร์ 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 ลดการฉ้อฉล ความเสียหายได้

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



เทคโนโลยีการบริการทางการเงินดังกล่าว จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมการรับจํานำ จําเป็นที่สศค. ต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับเทคโนโลยีใหม่ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมดิจิทัล

3.1.2 แนวโน้มด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากการศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการของสศค. 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 คอมพิวเตอร์ โน้ตบุ๊ก สมาร์ทโฟน และ แท็บเล็ต มาใช้ในที่ทำงาน โดยอุปกรณ์ดังกล่าวควรได้รับการบริหารจัดการที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลและระบบที่สำคัญขององค์กร
- 4) OS & Smart Device ระบบปฏิบัติการในปัจจุบันถูกพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งระบบปฏิบัติการที่องค์กรนิยมนำมาใช้คือระบบปฏิบัติการ Window ซึ่งปัจจุบันเวอร์ชันล่าสุดคือ Window 10 ที่มีพัฒนาจากเวอร์ชันเดิม เนื่องจากเป็นระบบปฏิบัติการที่ถูกออกแบบมาให้สามารถใช้งานได้ทั้งบนเครื่องคอมพิวเตอร์ และเครื่องคอมพิวเตอร์แท็บเล็ต ส่งผลให้บุคลากรจำเป็นต้องเรียนรู้การใช้งานในมุมมองใหม่ และส่งผลให้การดำเนินงานบางอย่างอาจล่าช้าเนื่องจากต้องใช้เวลาในการสร้างความคุ้นเคยกับการเปลี่ยนแปลงนี้
- 5) Private Cloud Storage การจัดสรรทรัพยากรเครื่องแม่ข่ายในปัจจุบันของ สศค. ใช้หลักการจัดสรรเครื่องคอมพิวเตอร์เสมือนผ่านโปรแกรม VMware ดังนั้นในอนาคตอาจพิจารณาการใช้ VCloud ซึ่งเป็นซอฟต์แวร์บริหารจัดการเครื่องคอมพิวเตอร์เสมือนในลักษณะ cloud เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อสร้าง private cloud ภายในองค์กรและลดภาระในการบริหารจัดการเครื่องแม่ข่ายของผู้ดูแลระบบ
- 6) Enterprise Social Network เครื่องข่ายสังคมออนไลน์ เช่น Facebook หรือ Line สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้เพื่อเพิ่มช่องทางในการสื่อสารได้
- 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 ตลอดจนข้อความยืนยันการซื้อขายทางอีเมล โลก 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 ปัจจุบันสถาบัน

การเงินต่าง ๆ รวมไปถึงผู้ให้บริการ เริ่มเข้ามาในตลาดออนไลน์มากขึ้นเพื่อรองรับความต้องการของผู้ใช้ ไม่ว่าจะเป็น การให้บริการในรูปแบบของ Internet banking, การโอนเงินผ่านระบบบาทเน็ต (สำหรับการโอนเงินครั้งละมาก ๆ), การใช้บัตรแทนเงินสด ตลอดจนการให้บริการในรูปแบบของ e-Money โดยเฉพาะ e-Money นี้ถือเป็นจุดเปลี่ยน สำคัญสำหรับธุรกรรมออนไลน์และ e-Commerce เลยก็ว่าได้ โดยเราพบว่า e-Money มีการเติบโตรวดเร็วมาก โดยเติบโตเฉลี่ย 2 ดิจิตต่อปีต่อเนื่องมาตลอด และมีอัตราการเติบโตสะสม (CAGR) จากช่วงปี 53-58 สูงสุดถึง 31 เปอร์เซ็นต์ และในปีล่าสุด (2563) เติบโตสูงถึง 41 เปอร์เซ็นต์ สูงที่สุดเมื่อเทียบกับรูปแบบของการทำธุรกรรม อิเล็กทรอนิกส์รูปแบบอื่น ตามแผนภาพที่ 3.4.1

แผนภาพที่ 3.4.1 แนวโน้มการให้บริการธนาคารและระบบชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์

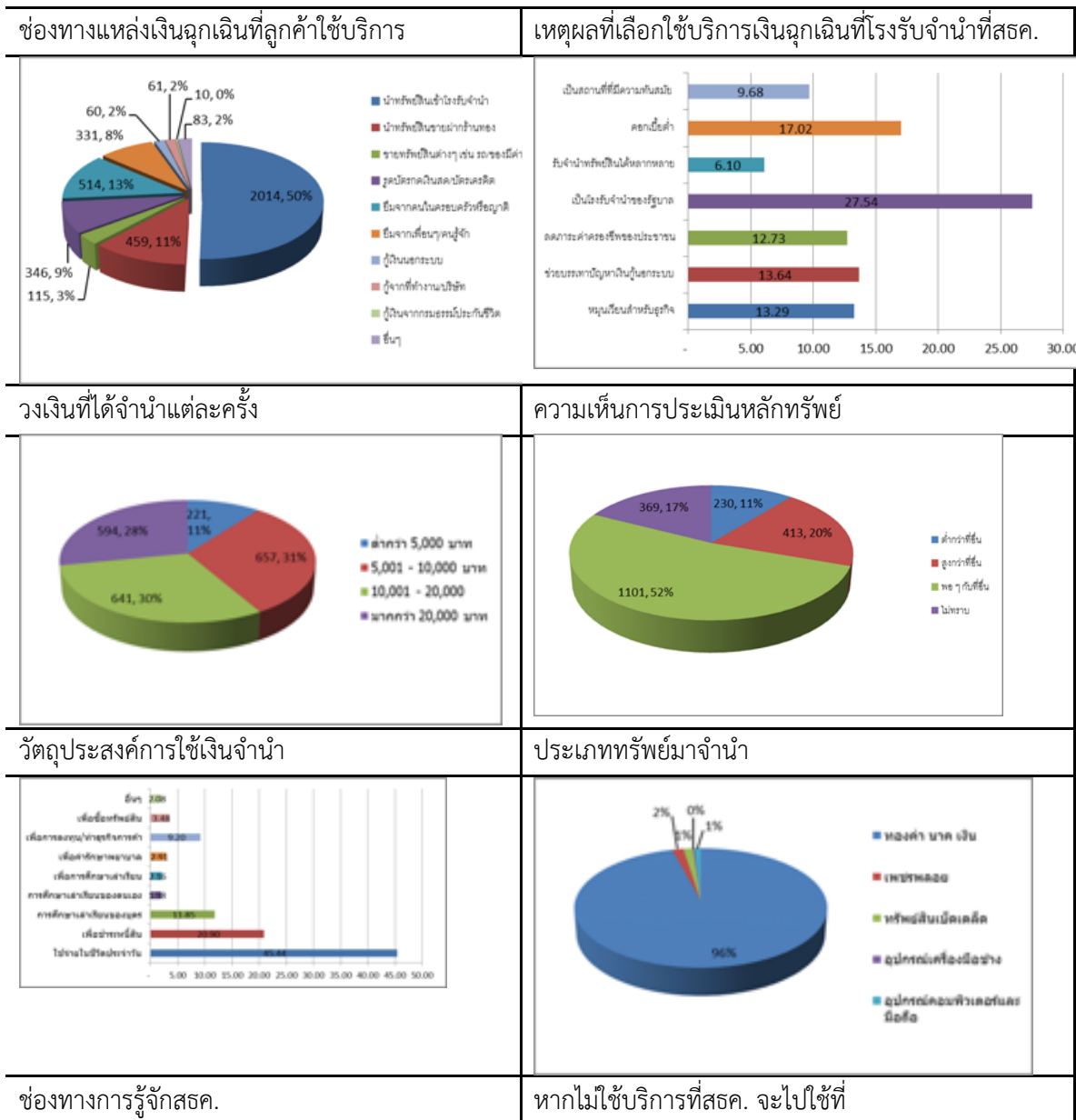


3.2 ปัจจัยภายใน

3.2.1 ความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่อการให้บริการของ สศค.

จากผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และไม่ใช้บริการ จำแนกตามเหตุผลในการเลือกใช้บริการ ความถี่ในการใช้บริการ ปริมาณการรับจํานาต่อครั้ง ช่วงเวลาที่มาใช้บริการ ประสิทธิภาพ ลักษณะการไถ่ถอน ความเห็นของผู้ประมุขทรัพย์ และช่องทางที่ทำความรู้จักกับสศค. สามารถสรุปได้ตามแผนภาพที่ 3.4.2

แผนภาพที่ 3.4.2 สรุปผลการสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและผู้ไม่ใช้บริการจำนำ ประจำปี 2563



สำหรับผลการสนทนากลุ่มของผู้จัดการสาขาทั้ง 39 สาขาแบ่งกลุ่มตามขนาด L M S SS และ New พบว่า ผู้บริหารสาขามีความต้องการให้สสค. มีการปรับปรุงการให้บริการเพื่อสร้างความพึงพอใจเพิ่มเติม ดังนี้

1) ควรทำการตลาดกับกลุ่มที่มีศักยภาพของแต่ละกลุ่มธุรกิจ เช่นทำการตลาดกับคนกลุ่มวัยผู้หญิงทำงานและกลุ่มที่เป็นขาประจำเพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดเดิมและหาโปรโมชั่นต่างๆ ภายใต้แคมเปญที่มีชื่อเรียกให้จดจำง่าย เช่น ขาประจำเที่ยวฟ้า Lady First (แม่ก็คือแม่) เป็นต้น

2) ควรทำการปรับภาพลักษณ์ของ สสค. ให้เป็นที่รู้จักกับสาธารณชนและลูกค้าให้มากขึ้นกว่าปัจจุบัน เช่นปรับปรุงการพบเห็นในทำเลที่ตั้งให้มีความน่าสนใจและดึงดูดใจ จัดทำป้ายที่มีสีสันสะดุดตา ปรับ “น้องแปะโป้ง” ที่เป็น Mascot ให้มีรูปลักษณ์ใหม่ให้เห็นภาพนี้โป้งให้มีขนาดใหญ่ขึ้น เป็นต้น

3) ควรมีบทบาทในการทำการตลาดเชิงรุก หรือ ประชาสัมพันธ์ให้กับสาขามากกว่าที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เช่นควรเพิ่มช่องทางในการสื่อสารการตลาดทางแพลตฟอร์ม 4.0 ให้เพิ่มมากขึ้น หรือ ควรทำแคมเปญการสื่อสารการตลาดของสธศ. ให้เห็นภาพชัดเจนเป็นรูปธรรม เพื่อให้แต่ละสาขาส่งเสริมแนวคิดอันเดียวกันไปปรับใช้และต่อยอดเป็นของสาขาเองต่อไป

4) ควรรักษาจุดเด่นด้านการบริการของพนักงานสธศ.ไว้ เช่น ควรจะต้องมีโครงการ สธศ. ใส่ใจคุณภาพงานบริการ หรือ Service Champion มอบรางวัลการให้บริการแก่พนักงานที่ให้บริการที่ยอดเยี่ยม ซึ่งมาจากผลโหวตทางเพจ เป็นต้น

5) สำหรับจุดอ่อนของการสำรวจคือด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) และ ด้านโปรโมชั่น (Promotion) ดังนั้น สิ่งที่ควรปรับปรุงในการให้บริการคือ การจัดทำโปรโมชั่นที่แบ่งแยกหมวดหมู่ให้เข้าใจ สื่อความ ชัดเจน ป้องกันการสับสน โดยใช้ชื่อแคมเปญเป็นที่จดจำได้ง่าย เป็นต้น และ ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) ควรจะเพิ่มพันธมิตรในการให้บริการต่างๆ เพิ่มมากขึ้น เช่น เป็นพันธมิตรกับ LAZADA เพื่อซื้อขายทรัพย์สิน หรือ เป็นพันธมิตรกับธนาคารออมสิน กรุงเทพฯ เพื่อนำตู้เอทีเอ็มมาติดตั้งหน้าโรงรับจำนำ เพื่อเพิ่มการพบเห็นและได้สัมผัสบรรยากาศหน้าโรงรับจำนำ เป็นต้น

สรุป ลูกค้าผู้มาใช้บริการ ซึ่งเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญของสธศ. มีพฤติกรรมที่ใช้บริการเปลี่ยนแปลงไป แม้ว่าจะมีความพึงพอใจในการบริการในระดับดี แต่มีจุดที่สธศ. ควรต้องปรับปรุง โดยเฉพาะ การทำการตลาดเชิงรุก การส่งเสริมการขาย การปรับปรุงสถานที่ และภาพลักษณ์ เป็นต้น

3.2.2 ชีตความสามารถของบุคลากร

สธศ. มีการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร (competency) และบริหารอัตรากำลังให้สอดคล้องกับบริบทของ สธศ. และการพัฒนาทักษะและศักยภาพเพื่อให้บุคลากรสามารถมีผลการปฏิบัติงานที่ดีในหน้าที่ของตนเองและเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการกำหนดขีดความสามารถของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง แต่ละระดับ และจากการประเมินการบริหารงานบุคลากรของ สธศ. ในปี 2562 โดย TRIS พบประเด็นที่เป็นจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุงดังนี้

1) นโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล พบว่า การเปรียบเทียบการดำเนินงานด้าน HR ขาดการทบทวนอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน นอกจากนี้ ถึงแม้ว่าจะมีการทบทวนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเป็นประจำทุกปี แต่ไม่พบว่ากลยุทธ์ด้าน HR มีการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

2) การสรรหาและการจัดการอัตรากำลัง พบว่า การดำเนินงานด้านการสรรหาและการจัดการอัตรากำลังยังไม่มีเปลี่ยนแปลงที่เป็นนัยสำคัญ ขาดการวิเคราะห์กระบวนการทำงานหรือการศึกษาเวลาทำงานให้ครอบคลุมในทุกกระบวนการงานที่สำคัญ ทั้งงานของสาขาและงานสนับสนุนในสำนักงานใหญ่ เพื่อให้ทราบถึงอัตรากำลังส่วนเกินที่แท้จริง รวมถึง ควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการหมุนเวียนงานและการจ้างงานภายนอก เพื่อเตรียมความพร้อมในการตอบสนองต่ออัตรากำลังส่วนขาดภายในองค์กร อีกทั้งในการวิเคราะห์อัตรากำลังระยะยาวควรคำนึงถึงปัจจัยภายใน เช่น ผลผลิตประสิทธิภาพของพนักงาน ต้นทุนด้านบุคลากร เป็นต้น

และปัจจัยภายนอก เช่น ความต้องการของลูกค้า การเปลี่ยนแปลง ลักษณะการให้บริการที่มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยี เป็นฐาน เป็นต้น

3) การบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ พบว่า ขาดการทบทวนค่างานให้เป็นปัจจุบัน และขาดความเป็นรูปธรรมในการนำค่างานมาใช้ประโยชน์ในด้านอื่นๆ เช่น การปรับปรุงภาระงานหรือการมอบหมายงานให้สอดคล้องกับค่างานในแต่ละตำแหน่ง (Job Enrichment & Enlargement) การนำค่างานใช้ในการประเมินผล การปฏิบัติงาน

4) การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน พบว่า การถ่ายทอดตัวชี้วัดที่สำคัญ (KPIs) ขององค์กรลงสู่ระดับสายงาน (KPIs cascading) และกำหนด KPIs ระดับบุคคล ยังไม่สามารถดำเนินการตามแผนที่กำหนดได้ ขาดการทบทวนมาตรวัดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานขององค์กร ไม่มีระบบที่ชัดเจน และเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กรในการติดตามผลการดำเนินงาน

5) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล พบว่า ขาดการทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่งทั้งตำแหน่งผู้บริหารและตำแหน่งหลักที่สำคัญขององค์กร ให้มีความเป็นมาตรฐาน โดยให้ครอบคลุมทุกระบวนการตั้งแต่การสรรหา การพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่ง การติดตามประเมินผลหลังเข้ารับตำแหน่ง และการสร้างความผูกพัน รวมถึง ควรมีแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) และการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career management) ที่มีความชัดเจนและเริ่มดำเนินงานให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

6) ช่องทางการสื่อสารและแรงงานสัมพันธ์ พบว่า ควรมีการวิเคราะห์ถึงกิจกรรมที่เหมาะสม สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อสร้างประสบการณ์และความประทับใจ ควรมีการศึกษาอย่างเป็นระบบถึงแนวทางและปัจจัยที่เสริมสร้างความผูกพันองค์กร

7) หลักปฏิบัติและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง พบว่า ขาดการทบทวนรูปแบบการสื่อสารโดยให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมากยิ่งขึ้น และควรนำผลสรุปที่ได้จากการรายงานความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของพนักงานและผู้บริหารมาจัดทำแผนปรับปรุงและแก้ไขในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานด้าน HR อย่างเป็นรูปธรรม

8) ระบบสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า ไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นนัยสำคัญและขาดข้อมูลพื้นฐานด้าน HR ที่จำเป็นครบถ้วน

9) ความปลอดภัย สุขอนามัย และสภาพแวดล้อม พบว่า ขาดการทบทวนแผนงานด้านความปลอดภัยฯ ให้มีระยะยาวขึ้น ควรสื่อสารและกิจกรรมรณรงค์ เพื่อส่งเสริมความปลอดภัยฯ และให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้นเพิ่มขึ้น

10) การเพิ่มศักยภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า ควรมีการเสริมสร้างบทบาทของตนเองให้ชัดเจนในการเข้าร่วมกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ควรจัดให้มีการพัฒนาทักษะทางด้าน HR ให้แก่ผู้บริหารสายงานอย่างต่อเนื่อง

จากจุดอ่อนที่ควรปรับปรุงด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ข้างต้นแสดงให้เห็นถึงประเด็นที่เป็นความท้าทายที่สศค.ต้องปรับปรุงการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อมีส่วนสนับสนุนการยกระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้มีมาตรฐานเพิ่มขึ้น ได้แก่ 1) การพัฒนาประสิทธิภาพ และสรรหาบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางการ

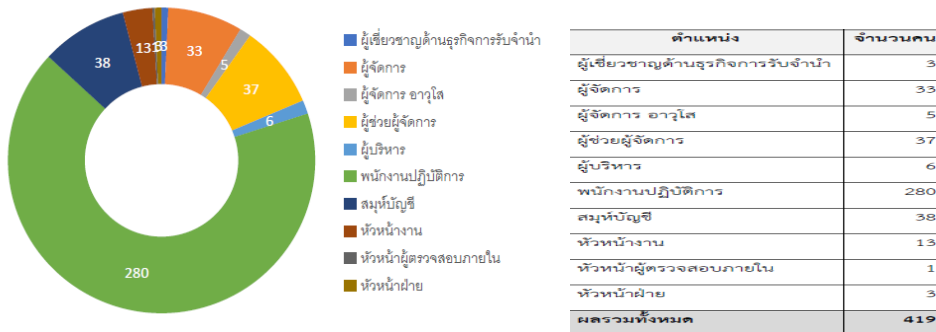
เปลี่ยนแปลงขององค์กร 2) ออกแบบกระบวนการทำงานให้เหมาะสมตามช่วงวัย (Gen) 3) พัฒนาระบบการเรียนรู้ของพนักงาน ลดการอบรม เพิ่มการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การร่วมมือกับสถาบันการเรียนรู้อื่นๆ และเครือข่ายการเรียนรู้ต่างๆ เป็นต้น และ 4) พัฒนาระบบการติดตามความสามารถของพนักงาน เพื่อวางแผนการพัฒนาพนักงานได้ตรงตามความจำเป็น และจัดสรรพนักงานได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เพื่อต่อยอดและสร้างมูลค่าทางธุรกิจเพิ่ม หรือพัฒนาตัวชี้วัดที่สะท้อนทั้ง Output และ Outcome

3.2.3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการวิเคราะห์สารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resources Information) ของ สสค. พบว่าปัจจุบันมีการครองตำแหน่ง 419 คน (ข้อมูล ณ กุมภาพันธ์ 2563, ฝ่ายบริหารทั่วไป) และสามารถสรุปประเด็นที่เกี่ยวข้องได้ ดังนี้

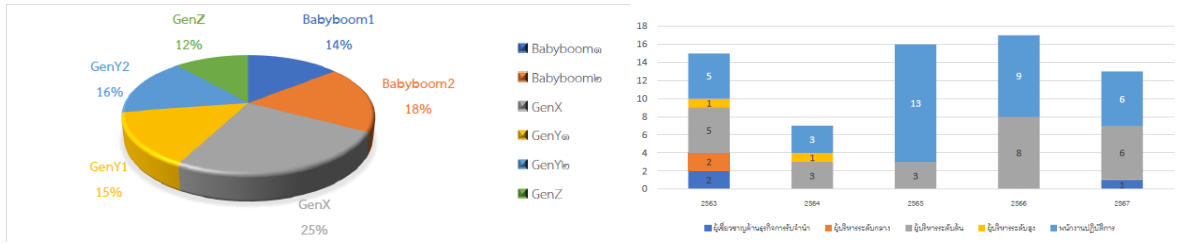
จากการวิเคราะห์สารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resources Information) ของ สสค. โดย ณ 31 มีนาคม 2562 พบว่ามีอัตรากำลังรวมทั้งสิ้น 556 คน อัตรากการครองตำแหน่ง 420 อัตรา จำแนกเป็นเพศชาย 148 คน และเป็นเพศหญิง 272 พนักงานส่วนใหญ่ร้อยละ 75.89 เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 318 คน รองลงมาเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นได้แก่ผู้ช่วยผู้จัดการ และสมทบบัญชี จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 20.85 เป็นผู้จัดการสาขา(ผู้บริหารระดับกลาง)จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 2.63 ที่เหลือเป็นพนักงานระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญการรับจํานำจําจำนวน 5 คน หรือร้อยละ 1.22 ตามแผนภาพที่ 3.5.14

แผนภาพที่ 3.5.14 โครงสร้างอัตรากำลัง และ โครงสร้างตำแหน่งพนักงาน



พนักงาน สสค. มีอายุเฉลี่ย 44 ปี ส่วนใหญ่อยู่ในวัยกลางคนเป็นรุ่น Gen X & Gen Y (อายุ 35 -50 ปี) ประมาณร้อยละ 40 เป็นวัยผู้สูงอายุเป็นรุ่น Baby boom (อายุมากกว่า 50 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 จำเป็นที่ สสค. ต้องมีแผนทดแทนและพัฒนาบุคลากรกรตำแหน่งผู้บริหาร (Succession plan) เพื่อการทดแทนตำแหน่งที่ว่างให้การเปลี่ยนผ่านงานบริหารเป็นไปด้วยความต่อเนื่อง ตามแผนภาพที่ 3.5.15

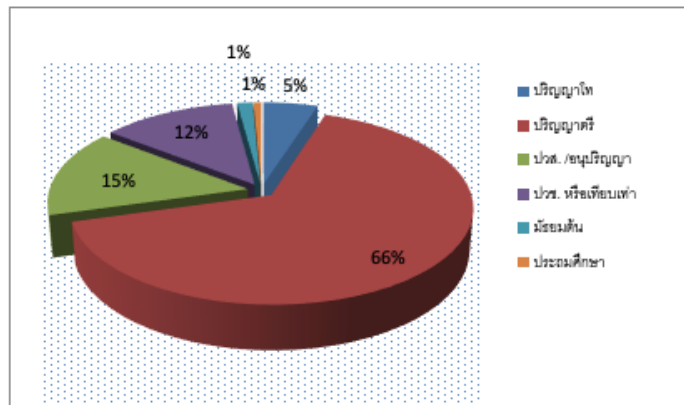
แผนภาพที่ 3.5.1.5 แสดงโครงสร้างอายุ และโครงสร้างผู้เกษียณอายุพนักงาน



สำหรับระดับความรู้และทักษะการปฏิบัติงานพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 275 คน คิดเป็นร้อยละ 65.63 รองลงมาเป็นประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) / อนุปริญญาหรือเทียบเท่า จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 14.80 และมีบุคลากรที่ระดับการศึกษาประถมศึกษา จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.72 ตามจากแผนภาพที่ 3.5.16

แผนภาพที่ 3.5.16 แสดงโครงสร้างระดับการศึกษาของพนักงานสสค.

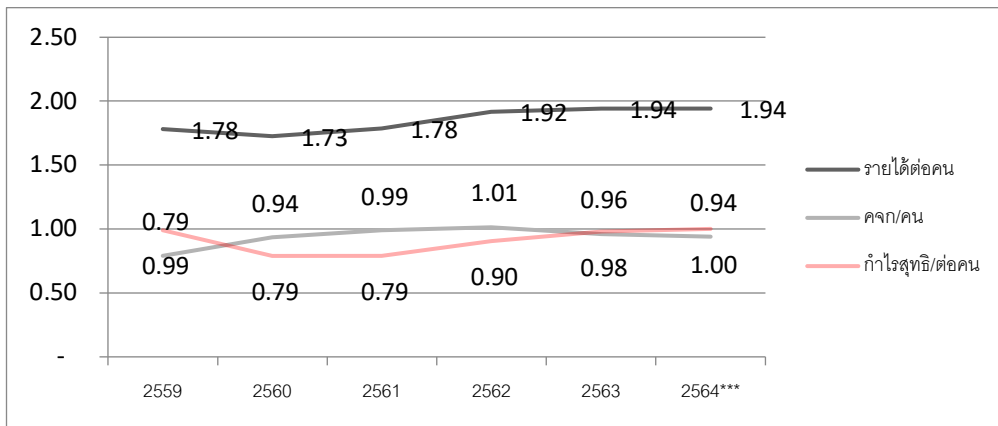
ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาโท	21	5.01
ปริญญาตรี	275	65.63
ปวส. /อนุปริญญา	62	14.80
ปวช. หรือเทียบเท่า	52	12.41
มัธยมต้น	6	1.43
ประถมศึกษา	3	0.72
ผลรวมทั้งหมด	419	100.00



เนื่องจากสสค. มีพนักงานส่วนใหญ่ที่จบการศึกษาระดับปริญญาหรือสูงกว่า ทำให้มั่นใจระดับหนึ่งว่าจะมีความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรรองรับพฤติกรรมของลูกค้ำและ Disruptive technology ที่จะกระทบต่อสสค. ได้ระดับหนึ่งได้ แต่ยังมีพนักงานที่มีการศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรีและส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งสสค. จำเป็นต้องเร่งรัดให้พนักงานกลุ่มดังกล่าวมีการพัฒนาตนเองให้จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือให้มีการฝึกอบรมให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบเป็นการเฉพาะเพิ่มขึ้น

ในส่วนมุมมองเชิงประสิทธิภาพและขีดความสามารถของพนักงาน พบว่าค่าใช้จ่ายต่อพนักงานพนักงานระหว่างปีบัญชี 2559 – 2564 มีแนวโน้มทรงตัว ขณะที่รายได้ และกำไรต่อพนักงาน มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเล็กน้อย ตามแผนภาพที่ 3.5.17

แผนภาพที่ 3.5.17 แสดงผลผลิตภาพและประสิทธิภาพของพนักงานสสค. ในช่วงปี 2559 -2564



หมายเหตุ : หน่วย ล้านบาท และสำหรับปี 2564 ประมาณการโดยใช้เป้าหมายทางการเงินของสสค.

3.2.4 ผลการประเมินรัฐวิสาหกิจด้านการบริหารทุนมนุษย์ (HCM)

สสค.ได้เข้าสู่ระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ มีเกณฑ์การประเมินด้านการบริหารจัดการองค์กร หมวดการบริหารจัดการด้านทุนมนุษย์ทรัพยากรบุคคล สำหรับปี 2563 มีผลการประเมินสรุปได้ดังนี้

ประเด็นที่ดำเนินการได้

- แผนแม่บทด้านHCM ประจำปี 2561-2565 ฉบับปรับปรุงปี 2563 มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอก สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์
- มีการกำหนดเป้าหมายหรือกรอบอัตราค่าจ้างจากการวิเคราะห์ปริมาณงานของสสค.
- มีแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ของบุคลากรที่มีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลตอบแทนกับตลาดที่ครอบคลุมเงินเดือน (Salary) ผลตอบแทนจูงใจ (Incentive Pay) และผลประโยชน์อื่น ๆ (Fringe Benefits) รวมทั้งมีการปฏิบัติตามกฎหมาย หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับแรงงานของการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับพนักงาน
- 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 และมีการนำข้อมูลมาใช้เพื่อการตัดสินใจในงานด้านธุรการ (Administration)
- มีการจัดทำแผนงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมประจำปี
- สายงาน HR มีการสร้างเครือข่ายภายนอก และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานด้าน HR

ประเด็นที่ยังดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์

- กลยุทธ์ด้านบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ยังมีลักษณะที่เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน (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. ควรเพิ่มเติมการนำความเห็นและความต้องการของกลุ่มและส่วนบุคลากรมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบแนวทางการพัฒนาผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มและส่วนบุคลากร
- 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 โดยให้ครอบคลุมทุกกระบวนการ ตั้งแต่การสรรหา การพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่ง การติดตามประเมินผล หลังเข้ารับตำแหน่ง และการสร้างความผูกพัน
- ควรทบทวนแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) ให้ครอบคลุมแนวทางการใช้ประโยชน์จากศักยภาพของกลุ่มบุคลากรดังกล่าวและการสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาคนเก่งไว้กับองค์กร
- ควรเริ่มดำเนินงานด้านการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career management) ที่มีความชัดเจนให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม การพัฒนาทั้งแบบ Classroom และ Non-classroom นอกจากนี้ ควรพิจารณาให้ระบบการเรียนรู้และการพัฒนา มีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงาน/ระบบงานที่สำคัญ เช่น แผนเทคโนโลยีดิจิทัล แผนงานนวัตกรรม แผนการจัดการความรู้ เป็นต้น
- ควรมีการทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่งทั้งตำแหน่งผู้บริหารและตำแหน่งหลักที่สำคัญขององค์กร (Key Strategic positions) ให้มีความเป็นมาตรฐาน โดยให้ครอบคลุมทุกกระบวนการ ตั้งแต่การสรรหา การพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับตำแหน่ง การติดตามประเมินผล หลังเข้ารับตำแหน่ง และการสร้างความผูกพัน
- ควรทบทวนแนวทางการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent management) ให้ครอบคลุมแนวทางการใช้ประโยชน์จากศักยภาพของกลุ่มบุคลากรดังกล่าวและการสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาคนเก่งไว้กับองค์กร
- ควรเริ่มดำเนินงานด้านการจัดการความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career management) ที่มีความชัดเจนให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม
- การดำเนินงานเพื่อสร้างความสุขในที่ทำงาน (Happy workplace) ควรมีการวิเคราะห์ถึงกิจกรรมที่เหมาะสม สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เพื่อสร้างประสบการณ์และความประทับใจ (Employee experience) ให้แก่พนักงาน นอกจากนี้ ควรมีการศึกษารูปแบบระบบถึงแนวทางและปัจจัยที่สร้างความผูกพันองค์กร (Employee engagement) ที่แตกต่างกัน

กันในแต่ละกลุ่มพนักงาน เพื่อให้การจัดทำแผนปรับปรุงหรือยกระดับความผูกพันสามารถทำได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของพนักงาน

- 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 ขององค์กรทั้งในส่วนที่เป็นสำนักงานส่วนกลางและสำนักงานสาขามีความเป็นระบบและมีความเป็นมาตรฐานเท่าเทียมกันมากยิ่งขึ้น
- 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)

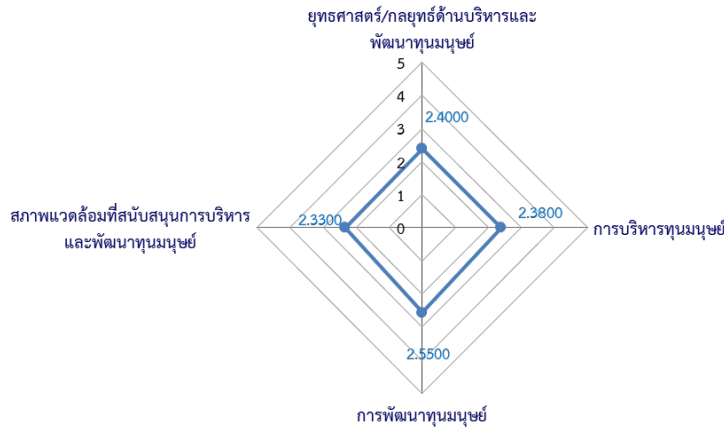
ทั้งนี้ผลการประเมินในแต่ละหมวดย่อย เป็นไปตามแผนภาพที่ 3.5.19

แผนภาพที่ 3.5.19 ผลการหมวดการบริหารทรัพยากรมนุษย์(HCM) ประจำปีงบประมาณ 2563

กราฟสรุปผลการประเมิน หัวข้อ “การบริหารทุนมนุษย์”

อยู่ที่ระดับคะแนน 2.4185

2.4185



3.2.5 การบริหารจัดการระบบ ICT

จากผลการประเมินของที่ปรึกษาภายนอก ในปี 2563 พบประเด็น การจัดการด้าน ICT สถานะของฮาร์ดแวร์ เครือข่าย ซอฟต์แวร์ ความสามารถของบุคลากรในการรองรับการขับเคลื่อนงานด้าน ICT เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร สรุปได้ดังนี้

ปัจจัยภายในในการจัดการด้าน ICT สามารถสรุปได้ตามตารางที่ 6

ตารางที่ 6.สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้าน ICTของสถานธนานุเคราะห์

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>บุคลากรและองค์ความรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการพัฒนางาน บุคลากรเห็นความสำคัญการนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้เพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน 	<ol style="list-style-type: none"> บุคลากรยังไม่สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ได้เต็มประสิทธิภาพ บุคลากรขาดความเชื่อมั่นและทัศนคติที่ไม่ดีต่อระบบสารสนเทศ ขาดบุคลากรที่มีความสามารถในการพัฒนาระบบสารสนเทศได้เองส่งผลให้ต้องจ้างบุคคลภายนอกมาพัฒนา ไม่มีบุคลากรด้าน IT ประจำในหน่วยงานหรือสาขา เมื่อระบบงานหรืออุปกรณ์มีปัญหาขัดข้อง บุคลากรในหน่วยงานไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง ต้องรอพนักงานด้าน IT มาดำเนินการแก้ไขให้ ขาดแคลนบุคลากรที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารงานเทคโนโลยีสารสนเทศ

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
เครื่องมือและเทคโนโลยี	
<ol style="list-style-type: none"> มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์สารสนเทศต่างๆ เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร มีอุปกรณ์ทางด้านสารสนเทศที่เชื่อมต่อกับระบบสารสนเทศ เช่น เครื่องสแกนลายนิ้วมือ และเครื่องอ่านบัตรประจำตัวประชาชน มีการเชื่อมโยงระบบเครือข่ายไปยังสาขาย่อยครบถ้วนทุกสาขา มีการเชื่อมต่อเครื่องคอมพิวเตอร์ในระบบเครือข่ายภายใน 	<ol style="list-style-type: none"> อุปกรณ์ทางด้านสารสนเทศที่จะสนับสนุนการทำงานของระบบสารสนเทศหลัก ยังไม่สามารถเชื่อมต่อเข้ากับระบบสารสนเทศได้ การใช้งานอุปกรณ์ ซอฟต์แวร์ และเครือข่ายที่มีอยู่ยังไม่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ไม่มีแผนการปฏิบัติการและรายงานการป้องกันผู้บุกรุกทางเครือข่าย
ระบบสารสนเทศ	
<ol style="list-style-type: none"> มีการพัฒนาและปรับปรุงระบบสารสนเทศ เพื่อนำมาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานในองค์กร มีการพัฒนาระบบงานสารสนเทศเพื่อรองรับการออกรายงานตามรูปแบบของกรมการปกครอง มีการพัฒนาระบบสารสนเทศให้รองรับการใช้งานบนโทรศัพท์มือถือ 	<ol style="list-style-type: none"> ระบบสารสนเทศที่ใช้งานอยู่ขึ้นอยู่กับบริษัทผู้พัฒนาเพียงเจ้าเดียว ระบบสารสนเทศยังไม่รองรับการทำธุรกรรมออนไลน์ได้ ระบบสารสนเทศที่พัฒนาขึ้นเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในองค์กรยังไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้งานในแต่ละหน่วย ได้อย่างครอบคลุม ระบบสารสนเทศที่พัฒนาขึ้นยังขาดฟังก์ชันการทำงานที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อลดขั้นตอนในการทำงานและลดความผิดพลาดหรือความขัดแย้งในการทำงานได้ ระบบสารสนเทศที่รองรับการใช้งานบนโทรศัพท์มือถือมีฟังก์ชันการทำงานที่ยังไม่ครอบคลุมความต้องการของผู้ใช้ และยังไม่รองรับครอบคลุมระบบปฏิบัติการทุกระบบปฏิบัติการ ไม่มีระบบสารสนเทศที่ช่วยในการตัดสินใจในการบริหารงานด้านต่างๆ ให้แก่ผู้บริหาร (Decision Support System) ไม่มีระบบวิเคราะห์และพยากรณ์ด้านสถิติเพื่อการบริหาร (Business Intelligence) และไม่มีระบบ



จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
	<p>สารสนเทศที่นำเอาข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ (Data Analytics) เพื่อช่วยในการตัดสินใจในด้านต่างๆ</p> <p>8. ไม่มีการจัดทำแผน Incident Management</p> <p>9. ไม่มีระบบสารสนเทศที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและเน้นประโยชน์ของลูกค้าเป็นสำคัญ เช่น ลูกค้ามีความต้องการที่จะทำธุรกรรมแบบออนไลน์ผ่านทางสมาร์ตโฟน</p>

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ข้อมูล	
<ol style="list-style-type: none"> มีระบบฐานข้อมูลบันทึกข้อมูลทรานแซคชันในการทำงาน โดยมี Server อยู่ที่สาขาแต่ละสาขา ทำให้การทำงานรวดเร็ว มีระบบสำรองข้อมูลจากสาขาย่อยไปยังสำนักงานใหญ่ทุกๆ วัน ระบบสารสนเทศรองรับการป้องกันการแก้ไขข้อมูลกรณีที่มีการบันทึกข้อมูลการทำธุรกรรมลงในระบบแล้ว 	<ol style="list-style-type: none"> ไม่มีฐานข้อมูลกลางสำหรับหน่วยงานภายในเพื่อใช้ข้อมูลร่วมกัน และไม่มีการเชื่อมโยงข้อมูลกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ไม่มีการบูรณาการข้อมูลภายในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ข้อมูลที่สำคัญไม่มีการเข้ารหัสข้อมูล และยังไม่มีการติดตาม (Tracking) การบันทึก Transaction ไม่มีแผนรองรับในกรณีที่เกิดปัญหาหรือระบบล่ม หรือปัญหาต่างๆ เช่น เครื่องติดไวรัส หรือข้อมูลสูญหาย
นโยบายและการบริหารจัดการ	
	<ol style="list-style-type: none"> เปิดทำการในวันและเวลาราชการเท่านั้น (จ.-ศ.) หยุดทำการในช่วงพักเที่ยง (12.00-13.00 น.) สำหรับบางสาขา นโยบายในการเปิดสาขาจะเป็นการซื้อพื้นที่เพื่อเปิดสาขา ซึ่งยังไม่มียุทธศาสตร์เช่าพื้นที่

3.2.6 วิเคราะห์สถานภาพการใช้งานด้านฮาร์ดแวร์และเครือข่าย

1) การใช้งานด้านฮาร์ดแวร์

พบว่าเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในสำนักงานใหญ่ และ สาขาต่างๆ ทั่วประเทศ มีจำนวนกว่า 200 เครื่อง โดยเป็นระบบปฏิบัติการ Windows 7 ประมาณ 10% และ Windows 10 ประมาณ 90% เครื่องจากการสำรวจ เครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนใหญ่ถูกนำมาใช้งานสนับสนุนงานทั่วไป (office) และใช้สำหรับงานระบบสารสนเทศของทางสำนักฯ ในปัจจุบันสถานภาพของเครื่องคอมพิวเตอร์ถือได้ว่ามีประสิทธิภาพเพียงพอและมีความสอดคล้องกับลักษณะของงาน เครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนใหญ่ใช้ระบบปฏิบัติการ Window 10 ซึ่งเป็นระบบปฏิบัติการที่มีความทันสมัยในปัจจุบัน ลดโอกาสจากการถูกโจมตี เนื่องจากระบบปฏิบัติการมีการปิดช่องโหว่ที่ถูกค้นพบ มีการเพิ่มระบบรักษาความปลอดภัย และรองรับการอัปเดตอยู่ตลอดเวลา แต่ระบบปฏิบัติการมีแนวโน้มที่จะใช้ทรัพยากรของเครื่องมากขึ้น เช่น ต้องการหน่วยความจำมากขึ้น ต้องการความเร็วในการประมวลผลมากขึ้น จึงมีโอกาสส่งผลให้การทำงานของเครื่องคอมพิวเตอร์มีความล่าช้าและเกิดปัญหากับการทำงานภายหลังได้

ในส่วนของเครื่องแม่ข่าย (Server) เป็นส่วนที่ใช้ในการให้บริการ ประกอบด้วยการให้บริการผู้ขอใช้บริการ (ลูกค้า) และให้บริการพนักงานของสำนักงานธนานุเคราะห์ ในการเข้าใช้ระบบสารสนเทศต่างๆ โดยเครื่องแม่ข่ายที่ให้บริการรับจํานาจะติดตั้งอยู่ที่สถานธนานุเคราะห์แห่งละ 1 เครื่องรวม 39 เครื่อง ส่วนเครื่องแม่ข่ายที่ให้บริการระบบอื่นๆ มีจำนวน 14 เครื่อง มีการใช้เทคโนโลยี Virtualization ในส่วนของการให้บริการประโยชน์ที่ได้ จะเป็นการใช้งานทรัพยากรเครื่องที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถสร้างเครื่องแม่ข่ายเสมือน (Virtual Private Server) จำนวน 20 เครื่อง ในปัจจุบันการใช้งานเครื่องแม่ข่ายถือว่ามีเหมาะสม ยังคงมีทรัพยากรเพียงพอที่จะเพิ่มเติมในอนาคต แต่มีประเด็นที่ควรระวัง ในกรณีที่มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของระบบสารสนเทศ ไปเป็นแบบออนไลน์ ข้อมูลระบบสารสนเทศจะเป็นแบบรวมศูนย์ อาจจะต้องทำการประเมินสถานภาพของเครื่องแม่ข่ายอีกครั้ง

อุปกรณ์อื่นๆที่ใช้ในการสนับสนุนกิจการหลักของสำนักงานฯ เช่น เครื่องพิมพ์เลเซอร์แบบออนไลน์ เพื่อออกเอกสารต่าง ๆ ให้กับลูกค้า เครื่องอ่านบัตรประชาชน (Smart card reader) เครื่องสแกนลายนิ้วมือ และเครื่องชั่งน้ำหนักทรัพย์ ทั้งหมดที่ได้กล่าวมานั้น ถือว่ามีสถานภาพในการใช้งานที่เหมาะสม และสอดคล้องต่อรูปแบบการทำงานของสำนักงานฯ

2) ประสิทธิภาพของระบบเครือข่าย

ระบบเครือข่ายภายในแบบใช้สายสัญญาณที่สำนักงานใหญ่ อัตราการรับส่งข้อมูลของอุปกรณ์เครือข่ายส่วนใหญ่ อยู่ในเกณฑ์ที่ดีมีความสามารถในการรับส่งข้อมูลได้ในระดับ 1Gbps อีกทั้งยังมีการทำ Link Aggregation เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้งาน การเชื่อมต่อเครือข่ายระหว่างอาคาร ใช้สายสัญญาณที่เป็นแบบ Fiber optic (Single mode) จึงสามารถรองรับการรับส่งข้อมูลภายในที่ปริมาณมากๆ ได้

ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ประสิทธิภาพโดยรวมยังอยู่ในระดับที่พอใช้ ที่สำนักงานใหญ่มีการเชื่อมต่อกับผู้ให้บริการด้วยกันถึง 2 ผู้ให้บริการ สำหรับผู้ให้บริการ CAT ใช้เทคโนโลยีที่เป็น lease line ทำให้ได้อัตราการรับส่งข้อมูลที่คงที่ ในกรณีสื่อสารภายในประเทศความเร็วอยู่ที่ 100 Mbps และสำหรับนอก

ประเทศความเร็วอยู่ที่ 30 Mbps สำหรับผู้ให้บริการ TOT ใช้เทคโนโลยี FTTx อัตราความเร็วสูงสุดในกรณีที่เป็นการดาวน์โหลดอัตราความเร็วจะอยู่ที่ 100 Mbps และในกรณีที่เป็นการอัปโหลดอัตราความเร็วสูงสุดที่ได้ 30 Mbps

ประสิทธิภาพของระบบเครือข่ายภายในเพื่อใช้สื่อสารระหว่างสำนักงานใหญ่กับสำนักงานสาขาย่อย เป็นการใช้งานผ่านผู้ให้บริการระบบเครือข่าย MPLS ในฝั่งของสำนักงานใหญ่มีอัตราการรับส่งข้อมูลอยู่ที่ 70 Mbps และในฝั่งของสาขาย่อยมีอัตราการรับส่งข้อมูลอยู่ที่ 4 Mbps ซึ่งถ้าหากมีการใช้งานแบบเต็มประสิทธิภาพ เช่นกรณีที่สาขาย่อยทุกสาขา ทำการสื่อสารกับสำนักงานใหญ่ (38 x 4Mbps = 152Mbps) ซึ่งอัตราการรับส่งของระบบเครือข่ายอาจจะยังไม่เพียงพอ ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของพฤติกรรมของการทำงาน จำเป็นต้องมีเทคนิคในการบริหารจัดการในการเข้าใช้งานเครือข่าย

3) การใช้งานด้านซอฟต์แวร์

จากการสำรวจสถานะระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานทั้ง 10 ระบบ พบว่ามีสถานะภาพดังนี้

- ระบบรับจํานำ

เป็นระบบหลักในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการรับจํานำทั้งกระบวนการ โดยติดตั้งระบบที่สถานธนานุเคราะห์ทั้งหมด 33 แห่ง ตั้งอยู่ในเขตต่าง ๆ ของกรุงเทพมหานคร จำนวน 29 แห่ง ปริมาณ 3 แห่ง คือ จ.นนทบุรี จ.ปทุมธานี และจังหวัดสมุทรปราการ และส่วนภูมิภาค 1 แห่ง คือ จ.ระยอง เพื่อสนับสนุนการทำงานหลักของสำนักงานสาขา คือการรับทรัพย์สินจํานำ การส่งดอกเบียทรัพย์สินจํานำ การเพิ่มเงินต้นทรัพย์สินจํานำ การผ่อนเงินต้นทรัพย์สินจํานำ การแบ่งไถ่ถอนทรัพย์สินจํานำ ทรัพย์สินหลุดจํานำและการขายทรัพย์สินหลุด

- ระบบสำหรับผู้จํานำบนโทรศัพท์มือถือ (Pawnshop Mobile Application)

เป็นแอปพลิเคชัน สำหรับผู้จํานำ เพื่อใช้ในการแจ้งเตือนการจ่ายดอกเบีย ค้นหาสาขา สศค. และแจ้งข่าวสารต่างๆ ที่สามารถสร้างความสะดวกสบายให้แก่ผู้จํานำได้

- ระบบ Back Office

ประกอบด้วยระบบหลัก ดังนี้ ระบบบัญชี (GL และต้นทุน) ระบบการเงิน ระบบงบประมาณ ที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบภายในและภายนอก

- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอินทราเน็ต

ประกอบด้วยระบบงานย่อย 5 ระบบงาน ได้แก่ระบบบริหารจัดการห้องประชุม ระบบบริหารการจองรถยนต์ ระบบบริการแจ้งซ่อมครุภัณฑ์ และระบบบริการยืมครุภัณฑ์ ซึ่งระบบงานสารสนเทศสำนักงานฯ มีการติดต่อเพื่อดึงข้อมูลครุภัณฑ์และข้อมูลรถยนต์จากระบบงานพัสดุ และติดต่อเพื่อดึงข้อมูลผู้ใช้ระบบงานจากบริการ LDAP

- ระบบติดตามและประเมินผลองค์กร

เป็นระบบที่ใช้ในการติดตามและประเมินผลองค์กรตามแผนงบประมาณโดยสามารถสร้างแผนงาน/โครงการได้โดยเจ้าของแผนเป็นผู้สร้าง สามารถใส่กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการนั้น พร้อมกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จได้ สามารถกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับ หรือกำหนดบทบาทของบุคคลที่เกี่ยวข้อง

กับโครงการได้สามารถให้คะแนนการประเมินผลตามตัวชี้ที่กำหนดได้ สามารถกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัดแต่ละตัวได้ การรายงานความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการ และการประเมินผล

- ระบบบริหารงานบุคคลของสำนักงานฯ

เป็นการรองรับงานพัฒนาบุคคล ซึ่งมีรูปแบบในการพัฒนาพนักงานที่หลากหลายต่อไปในอนาคต โดยที่ระบบสามารถตอบรับการแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อมูลนั้นได้ทันที (Real Time Accuracy) และสามารถรองรับวางแผนพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ได้

- ระบบศูนย์ปฏิบัติการ (OC)

ซึ่งสามารถรายงานผลการดำเนินงานเชิงวิเคราะห์ในรูปแบบต่างๆ ตามข้อมูลตัวชี้วัดและการวิเคราะห์ความเสี่ยงของสำนักงานฯ ที่สามารถนำไปพัฒนาขีดความสามารถ (Capability) ในด้านการข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจสำหรับผู้บริหาร แล้วนำไปพัฒนาและบริหารจัดการองค์กร ซึ่งเป็นระบบสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการจัดการวางแผน การกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และการตัดสินใจของผู้บริหารโดยระบบสามารถออกรายงานสรุปทั้งที่เป็นลักษณะงานประจำและไม่ใช่งานประจำ ณ ช่วงเวลาใดก็ได้ตามต้องการ ระบบสารสนเทศนี้ต้องใช้ซอฟต์แวร์ประเภท OLAP (Online Analytical Processing) ในการประมวลผล โดยจะต้องกำหนด Cube สำหรับรองรับการจัดเก็บข้อมูลจากคลังข้อมูลกลาง (Data Warehouse) และแสดงรายงานได้หลายมิติตามที่ได้ออกแบบไว้ ทั้งนี้ทำให้ผู้บริหารได้ใช้สารสนเทศสำหรับสนับสนุนการตัดสินใจอันจะเป็นส่วนช่วยผลักดันหน่วยงานให้ก้าวสู่การดำเนินงานแนวใหม่ที่ทันสมัยอย่างเต็มประสิทธิภาพ

- ระบบสำหรับการบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร (Knowledge Management: KM)

เพื่อจัดการกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่ มาใช้ซ้ำหรือต่อยอด เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และสนับสนุนการพัฒนาองค์กร การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการเสริมสร้างการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร (Internal Communication)

ปัจจุบันระบบ KM ไม่มีผู้ใช้งานเพิ่มเนื้อหาองค์ความรู้ต่างๆ และไม่มีการใช้งานระบบอย่างเต็มประสิทธิภาพ

4) บุคลากรกับการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

แบ่งบุคลากรออกเป็น 2 กลุ่มหลักๆคือ กลุ่มผู้ใช้งาน (Users) และ กลุ่มผู้ดูแลระบบ (Administrators)

1. กลุ่มผู้ใช้งาน (Users) พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่ มีทักษะการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศพื้นฐานอยู่ในเกณฑ์พอใช้ และมีกลุ่มบุคคลพิเศษ ที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมากกว่าการใช้งานพื้นฐาน เช่น สามารถตรวจสอบได้เบื้องต้นว่าทำไมเครื่องคอมพิวเตอร์ถึงเปิดไม่ติด ทำไมส่งพิมพ์เอกสารแล้วเอกสารไม่ได้ถูกพิมพ์ออกมา ซึ่งกลุ่มบุคคลกลุ่มนี้ถือเป็นการลดภาระให้กับทีมงานหลักที่รับผิดชอบในการดูแลระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้เป็นอย่างดี เพื่อตอบสนองธุรกิจในโลกยุคปัจจุบัน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญ

2. กลุ่มผู้ดูแลระบบ พบว่า ยังขาดแนวทางปฏิบัติเชิงการวางแผนการจัดการด้าน ICT ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์องค์กร

3.2.7 การประเมินผลรัฐวิสาหกิจ หมวดการจัดการความรู้และนวัตกรรม (KM &IM)

ผลการประเมินคุณภาพการจัดการหมวด การจัดการความรู้และนวัตกรรม ประจำปี 2563 พบประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

ประเด็นที่สศค. ดำเนินการได้

ส่วนของ นวัตกรรม

- คณะกรรมการ สศค. กำหนดนโยบายการบริหารจัดการนวัตกรรม และถ่ายทอดนโยบายดังกล่าวสู่การกำหนดทิศทางองค์กรอย่างเป็นระบบในเชิงบูรณาการ

- สศค. กำหนดโครงสร้างผู้รับผิดชอบเพื่อกำกับดูแล และบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กรอย่างครบถ้วนชัดเจน

- สศค. กำหนดค่านิยมและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นให้บุคลากร สศค. คิดริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมที่ครบถ้วน

- สศค. วางแผนยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรม

ส่วนของการจัดการความรู้

- ผู้บริหารระดับสูงมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง นโยบาย ด้านการจัดการความรู้ ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ

- ผู้บริหารระดับสูงมีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กร ได้แก่ คณะทำงานบริหารจัดการความรู้ (KM Committee) คณะทำงานการจัดการความรู้หลัก (KM Core) และคณะทำงานดำเนินการจัดการความรู้ (KM Team) เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้การจัดการองค์ความรู้ขององค์กรเกิดผลสัมฤทธิ์

- มีการทบทวนแผนแม่บทของคณะกรรมการแห่งการเรียนรู้ (พ.ศ. 2563-2565) ซึ่งมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกด้านการจัดการความรู้ ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ และมีการจัดทำแผนปฏิบัติด้านการจัดการความรู้ ประจำปี 2563 รวมถึงมีการติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานการจัดการความรู้ เพื่อประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานเป็นประจำ

- มีการคัดเลือกทีมงานการจัดการความรู้และกำหนดหน้าที่ของทีมงานการจัดการความรู้ อย่างชัดเจนเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย

- มีการกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ 1) การกำหนดความรู้ที่สำคัญ 2) การสร้าง/แสวงหาความรู้ที่สำคัญ 3) การรวบรวม เรียบเรียง และจัดเก็บความรู้ 4) การทำให้ผู้ใช้เข้าถึงองค์ความรู้ได้ง่าย 5) การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในและภายนอกองค์กร 6) การนำความรู้ไปใช้ในการตัดสินใจวางแผน การเรียนรู้

- เริ่มมีการกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน (Key and Support Processes)



- เริ่มมีการวิเคราะห์และระบุจุดที่ต้องควบคุม รั้วตระวัง หรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงานของกระบวนการทำงานที่สำคัญ

ประเด็นที่สศค. ดำเนินการไม่สมบูรณ์ต้องปรับปรุง

ส่วนของนวัตกรรม

- ขาดการกำหนดแนวทางเพื่อให้ลูกค้าและส่วนตลาด มีส่วนร่วมพัฒนานวัตกรรมกับองค์กร

- ขาดการกำหนดแนวทางนำการจัดการความรู้เชื่อมโยงสู่การพัฒนาวัตกรรมการขององค์กรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผล

- ขาดการประเมินและกำหนดแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมเพื่อมุ่งเน้นนวัตกรรมอย่างเป็นรูปธรรม

- ขาดการประเมินและกำหนดแนวทางเพื่อยกระดับความรู้ความสามารถด้านนวัตกรรมของบุคลากรภายในองค์กรที่ชัดเจน

- ขาดการกำหนดกระบวนการพัฒนานวัตกรรมที่ชัดเจน เผยแพร่เพื่อเป็นกรอบแนวทางการเสริมสร้างนวัตกรรมอย่างเป็นระบบภายในองค์กร

- คณะกรรมการ สศค. ขาดการกำหนดแนวทางเพื่อจัดสรรงบประมาณสำหรับแผนงาน/โครงการด้านนวัตกรรมขององค์กรอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผล

- สศค. ไม่สามารถแสดงผลสำเร็จในระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) จากการบริหารจัดการนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ โดยมีผลสำเร็จที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา และดีกว่าคู่แข่ง/คู่เทียบขององค์กร

ส่วนของการจัดการความรู้

- ผู้บริหารระดับสูงควรมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ ทิศทางการดำเนินงาน หรือนโยบาย และเป้าหมายของการจัดการความรู้เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ รวมถึงควรกำหนดกลไกให้ผู้บริหารระดับสูงติดตามดูแล และสนับสนุน การดำเนินงานการจัดการความรู้ อย่างจริงจังและสม่ำเสมอเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

- ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ยังไม่มีแนวทางในการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร อีกทั้งยังไม่พบข้อมูลเชิงประจักษ์ว่าผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

- ยังไม่พบความสอดคล้องและเชื่อมโยงของการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกด้านการจัดการความรู้ ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ ที่นำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ นอกจากนี้ ควรมีการนำผล/ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการทบทวน/ติดตามผลดำเนินงานไปใช้ในการตัดสินใจปรับปรุงการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้อย่างเป็นประจำ

- ควรกำหนดหลักเกณฑ์/แนวทางในการจัดสรรทรัพยากรด้านการจัดการความรู้ให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม ทั้งในด้านการจัดสรรงบประมาณ บุคลากร และระบบสนับสนุนอื่นๆ เช่น ระบบ

เทคโนโลยีสารสนเทศ ให้เพียงพอต่อการจัดการความรู้ โดยจัดลำดับความสำคัญและนำความต้องการขององค์กรและหน่วยงานมาใช้ในการพิจารณา และสื่อสารให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง

- การสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ ยังไม่มีการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ไม่ได้ครอบคลุมบุคลากรทุกระดับ ส่งผลให้บุคลากรส่วนใหญ่ไม่เข้าใจและไม่ตระหนักถึงความสำคัญ ประโยชน์ ของการจัดการความรู้ และไม่ได้นำไปเชื่อมโยงกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การประเมินผลงานของบุคลากร และ/หรือความก้าวหน้าในสายอาชีพ

- ไม่มีแนวทางในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อกระตุ้นบุคลากรให้กล้าคิดกล้าทำ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง ขาดการปลูกฝังค่านิยม/เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

- ควรมีการพัฒนาทีมงานการจัดการความรู้เพื่อให้มีความรู้และความสามารถเพียงพอในการดำเนินงานการจัดการความรู้ขององค์กร รวมถึงควรมีการกำหนดแนวทาง/วิธีการในการสอบทานการดำเนินงานของกระบวนการที่สำคัญด้าน KM (KM audit)

- ควรทบทวนกระบวนการจัดการความรู้ให้มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจนของแต่ละกระบวนการ รวมถึงควรมีการสื่อสารให้กับบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และนำไปดำเนินการและปฏิบัติให้เกิดขึ้นได้จริงในทุกขั้นตอน รวมถึงควรมีการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนอย่างเหมาะสม อีกทั้งการกำหนดความรู้ที่สำคัญควรสอดคล้องกับกระบวนการที่สำคัญขององค์กร

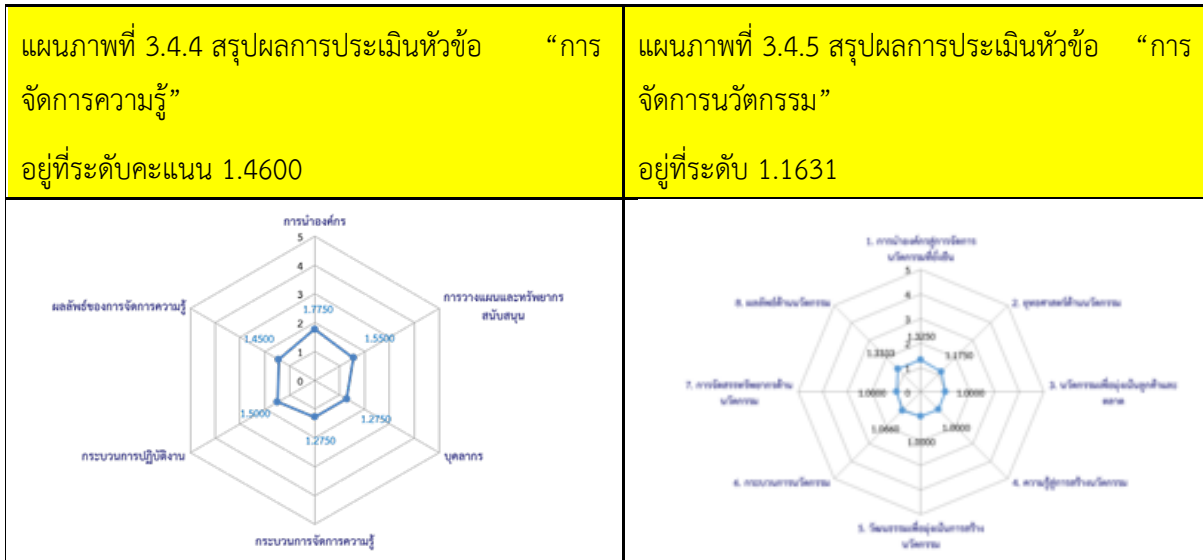
- ยังไม่พบการกำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กร สารสนเทศ/ความรู้ ที่ต้องการ และวิธีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนสารสนเทศ/ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญผ่านช่องทางที่มีประสิทธิผล นอกจากนี้ ควรแสดงให้เห็นถึงผลของการนำสารสนเทศ/ความรู้ที่ได้มาสร้างคุณค่าเพิ่มผ่านความร่วมมือการแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practices) การเทียบเคียง (Benchmarking) หรือวิธีการอื่นๆ ตามความเหมาะสม

- การกำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญยังไม่สอดคล้องกับการกำหนดความรู้ที่สำคัญและการสร้าง/แสวงหาความรู้ขององค์กร นอกจากนี้ การพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน ยังไม่ได้เริ่มนำเครื่องมือการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

- ขาดการสื่อสาร แลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมจุดที่ต้องควบคุม รั้วตระวังหรือจุดสำคัญ/วิกฤติ (Critical Step) ของกระบวนการสำคัญต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจและความระมัดระวัง

- การกำหนดผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ตามเกณฑ์ประเมินผลฯ (การนำองค์กร การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน บุคลากร กระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการปฏิบัติงาน) เริ่มดำเนินการเพียงบางด้าน ดังนั้น ควรกำหนดผลลัพธ์ให้ครอบคลุมทุกด้าน รวมถึงไม่พบว่าองค์กรได้คิดค้นนวัตกรรมและนวัตกรรมดังกล่าวมาจากพื้นฐานของการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้

ทั้งนี้ผลการประเมินในแต่ละหมวดย่อยของการจัดการความรู้และนวัตกรรมเป็นไปตามแผนภาพที่ 3.4.4 และ 3.4.5



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 รวมทั้งปัจจุบันสังคมไทยเข้าสู่สังคมดิจิทัล และมีการนำเทคโนโลยีมาใช้บริการทางการเงินเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว มีต้นทุนในการลงทุนที่ถูกลง รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเฉพาะลูกค้าผู้รับบริการ มีความต้องการให้สศค. พัฒนานวัตกรรมการให้บริการและการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น จึงเป็นโอกาสและความท้าทายอย่างมาก ของสศค.

อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัด ด้านบุคลากรที่พบว่า แม้วามีความคิดเชิงบวกและสนับสนุนการนำเทคโนโลยี และนวัตกรรมมาใช้ในการดำเนินงานของสศค. ก็ตามแต่การขาดการองค์ความรู้ ขาดการสนับสนุนทางด้านนโยบายอย่างจริงจัง และขาดการสนับสนุนด้านการจัดสรรทรัพยากร จึงเป็นความท้าทายของสศค.

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

ความตระหนัก ความคิดริเริ่มในการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบ ขาดการสื่อสารการกระตุ้นการ
จูงใจ จากผู้บริหารอย่างเป็นระบบ

Hot Issues

1. ด้านทรัพยากรมนุษย์ สศค. ควรมุ่งเน้นการเสริมสร้างศักยภาพและสรรหาบุคลากรให้
สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กร พัฒนาระบบการเรียนรู้ การสร้างแรงจูงใจ การติดตามความสามารถ
ให้เหมาะสมกับบุคลากรในแต่ละช่วงวัย รวมทั้ง ควรเร่งดำเนินการในการเพิ่มขีดความสามารถพนักงานด้าน
เทคโนโลยีและการตลาดและบริการภารกิจหลักขององค์กร เพื่อให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และรองรับ
ภารกิจของธนาคารที่เปลี่ยนแปลงไป

2. ด้านวิจัยและนวัตกรรม สศค.ควรเน้นการส่งเสริมและพัฒนางานวิจัยที่ขับเคลื่อนภารกิจ
หลัก นโยบาย และการแก้ไขปัญหาต่างๆ ขององค์กร อีกทั้ง ควรส่งต่อหรือต่อยอดงานวิจัยไปสู่นวัตกรรมอย่างเต็ม
รูปแบบ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรต่อไป

3. ด้านเทคโนโลยี สศค.ควรมุ่งเน้นการพัฒนาฐานข้อมูลของธนาคาร และเชื่อมโยงข้อมูลทั้ง
ภายใน และภายนอก เพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์ และการตัดสินใจ สำหรับคาดการณ์พฤติกรรมของลูกค้าและเสนอ
ผลิตภัณฑ์ที่ตรงความต้องการลูกค้าได้

4. ด้านกระบวนการ สศค.ควรเร่งปรับปรุงการกระบวนการ และระบบงานสำคัญของ
ธนาคาร โดยนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาปรับใช้ เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินงาน และปรับปรุงกระบวนการ
ทำงานให้สอดคล้องกับทิศทางของสศค.ที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

3.2 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมการดำเนินงาน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน เป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพื่อสืบค้นให้ได้ข้อเท็จจริง ทั้ง
สภาพแวดล้อมการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จะใช้เพื่อเป็นข้อมูลที่จะ
ทบทวนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทต่อไป สำหรับปัจจัย
สภาพแวดล้อมที่สำคัญที่ต้องทบทวนคือ นโยบายและทิศทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง สภาพแวดล้อมภายนอก และ
สภาพแวดล้อมภายในที่กระทบต่อองค์กรด้านนวัตกรรมโดยใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ คือ PESTEL analysis เป็น
หลักในการวิเคราะห์ โดยมีผลสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญ จากการวิเคราะห์การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน
โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) และจากการทบทวนทิศทางและกรอบยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสศค.
และจากการวิเคราะห์การบริการจัดการ ด้านนวัตกรรมขององค์กร สามารถสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
ด้านนวัตกรรม ดังนี้

SWOT

“S” = STRENGTHS	“W” = WEAKNESS
<p>S1. เป็นโรงรับจำนำ ของรัฐที่มีความน่าเชื่อถือ และความเชี่ยวชาญในการรับจำนำ</p> <p>S2. มีมาตรฐานการให้บริการรับจำนำที่สะดวก รวดเร็ว โดยยึดหลักธรรมาภิบาล (เชื่อสัตย์ โปร่งใส)</p> <p>S3. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และมุ่งมั่นในการบริหารงานและ ให้ความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม</p> <p>S4. มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กร ร่วมคิดค้น สร้างสรรค์ นวัตกรรม</p>	<p>W1. มีการส่งเสริมความรู้และพัฒนาให้กับลูกค้าและชุมชนอย่างต่อเนื่อง</p> <p>W2. พนักงานขาดทักษะด้านนวัตกรรมและความสามารถพัฒนากระบวนการ พร้อมทั้งถ่ายทอดทักษะเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้ลูกค้าได้</p> <p>W3. สสค. ขาดการนำนวัตกรรมต่อยอดสู่การขยายผล เพื่อใช้ประโยชน์อย่างทั่วถึง ทั้งองค์กร</p> <p>W4. สสค. ยังมีจำนวนนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มและ ส่งเสริมขีดความสามารถ การแข่งขันให้กับองค์กรน้อย</p> <p>W5. สสค. ยังขาดการบูรณาการระบบนวัตกรรมที่ชัดเจน</p>
“O” = OPPORTUNITIES	“T” = THREATS
<p>O1. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการสร้างความสามารถใน การแข่งขัน</p> <p>O2. แนวโน้มการให้บริการทางการเงินแบบ “สังคมไร้เงินสด”</p> <p>O3. ไลฟ์สไตล์ของประชาชนนโยบายดิจิทัล ทำให้ลูกค้าต้องการบริการรับจำนำด้วย เทคโนโลยีที่ทันสมัย</p> <p>O4. ระบบประเมินรัฐวิสาหกิจแบบใหม่ (Enablers) ที่มุ่งเน้นด้านการจัดการ ความรู้และนวัตกรรม</p> <p>O5. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีช่วยเพิ่มการปฏิบัติงานและลดต้นทุนการ ดำเนินงาน</p>	<p>T1. พ.ร.บ. โรงรับจำนำ ปรับปรุงเปลี่ยนไม่ทันกับสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน</p> <p>T2. กลุ่มลูกค้าและพฤติกรรมผู้บริโภคสินค้าเปลี่ยนแปลงไป</p> <p>T3. ภาพลักษณ์คู่แข่งทางธุรกิจเพิ่มมากขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม</p> <p>T4. ความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ในการพัฒนา นวัตกรรมบริการ</p>

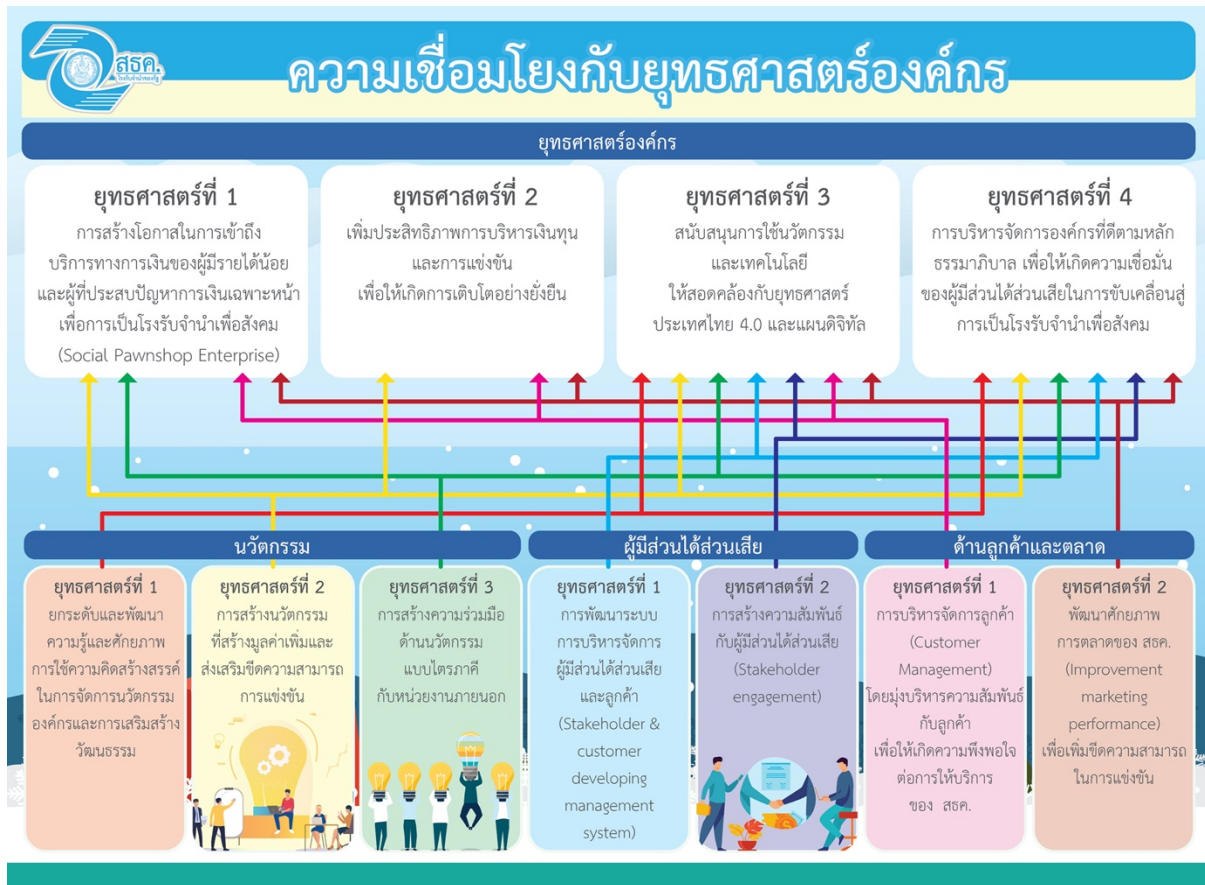
3.3. การวิเคราะห์กลยุทธ์ TOWS Matrix

	<u>Threats</u>	<u>OPPORTUNITIES</u>
	<p>T1 ความสามารถในการใช้ Digital BANK ต่ำ</p> <p>T2 เกษตรกรสูงวัย กลุ่มลูกค้าเปลี่ยน พฤติกรรมลูกค้าเปลี่ยน</p> <p>T3 เกษตรกรดั้งเดิมไม่ยอมรับเทคโนโลยี นวัตกรรม</p> <p>T4 โครงสร้างการบริหารและการ ดำเนินงานด้านนวัตกรรมไม่มีความ คล่องตัว</p> <p>T5 โครงสร้างอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับ ภารกิจงานของสสค.</p> <p>T6 กระบวนการทำงานขาดความคล่องตัว และไม่ทันกาล</p>	<p>O1 ทิศทางนโยบายภาครัฐมุ่งเน้นการพัฒนา ภาคการเกษตรนวัตกรรมทางการเกษตรและการ พัฒนาเศรษฐกิจฐานราก</p> <p>O2 แนวโน้มการให้บริการทางการเงิน “สังคมไร้ เงินสด” และการ ระบาดของ Covid 19 เป็นตัวเร่งให้ผู้บริโภคหัน มาใช้เทคโนโลยีมากขึ้น</p> <p>O3 การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีการเกษตร ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและ ลดต้นทุนระยะยาว</p> <p>O4 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการสร้าง ความสามารถในการแข่งขัน</p> <p>O5 ระบบประเมินรัฐวิสาหกิจแบบใหม่ (Enablers) ที่มุ่งเน้นด้านการจัดการความรู้และ นวัตกรรม</p>



<p><u>Strength</u></p> <p>S1 มีการส่งเสริมความรู้ และพัฒนาให้กับลูกค้าและชุมชนอย่างต่อเนื่อง</p> <p>S2 เป็นที่หนึ่งธุรกิจโรงรับจำนำ</p> <p>S3 ภาพลักษณ์ทางด้านการเกษตรที่แข็งแกร่งกว่า</p> <p>S4 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และให้ความสำคัญต่อการบริหารงานและการสร้างนวัตกรรม</p> <p>S5 สศค. มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรทั่วทั้งองค์กร ร่วมคิดค้นสร้างสรรค์นวัตกรรม</p>	<p><u>TS</u></p> <p>TS1 ปรับกระบวนการทำงานด้านนวัตกรรมให้สอดคล้องกับภารกิจงานของสศค.</p> <p>(T4 T5 T6 S2 S3)</p>	<p><u>OS</u></p> <p>OS1 พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพรองรับธุรกิจ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (O1 O2 O3 O4 O5 S1 S2 S5)</p> <p>OS2 พัฒนาระบบการจัดการนวัตกรรมองค์กร (O5 S1 S5)</p>
<p><u>WeAKNESSes</u></p> <p>W1 สศค. ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม</p> <p>W2 ธุรกิจเดิมดิจิทัลยังไม่ทันกาลต่อความต้องการของลูกค้า</p> <p>W3 พนักงานขาดทักษะด้านนวัตกรรมและความสามารถ พัฒนาระบบการ พร้อมทั้งถ่ายทอดทักษะเทคโนโลยีและนวัตกรรมให้ลูกค้าได้</p> <p>W4 สศค. ขาดการนำนวัตกรรมต่อยอดสู่การขยายผลเพื่อใช้ประโยชน์อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร</p> <p>W5 ขาดการบูรณาการในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในระบบงานพัฒนานวัตกรรมที่ชัดเจน</p> <p>W6 ขาดการบูรณาการข้อมูลทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ข้อมูลและการเชื่อมโยงธุรกิจ</p>	<p><u>TW</u></p> <p>TW1 การนำนวัตกรรมไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร (T1 T2 T3 W2 W4)</p> <p>TW2 การบริหารจัดการบุคลากรให้พร้อมภารกิจงาน (T1 T4 T5 T6 W1 W3)</p>	<p><u>OW</u></p> <p>OW1 การพัฒนาระบบฐานข้อมูลด้านนวัตกรรมเพื่อเชื่อมโยงกับงานของสศค. (O1 O3 O4 O5 W3 W5)</p> <p>OW2 ศูนย์ปฏิบัติการนวัตกรรม (Innovation Lab) (O1 O3 O4 O5 W2 W3 W4 W5)</p>

บทที่ 4: ทบทวนแผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ สสค. (พ.ศ. 2565-2569)



นโยบายด้านนวัตกรรม

เสริมสร้างระบบงานนวัตกรรมเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมเพิ่มการปฏิบัติงานและลดต้นทุนการดำเนินงาน โดยการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรให้สามารถมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ยกย่องการนำความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมการคิดค้นพัฒนานวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการปฏิบัติงาน อีกทั้ง ชูธุรกิจใหม่หรือตลาดใหม่ตามบริบทที่เปลี่ยนไปของสสค. ตลอดจนการบูรณาการเทคโนโลยีและนวัตกรรมจากเครือข่ายหน่วยงานภายนอก เพื่อให้ สสค. เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและขีดความสามารถการแข่งขันให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้การ จัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ โดยตระหนักถึงลิขสิทธิ์ของผู้เป็นเจ้าของทรัพย์สินทางปัญญา

สสค. ได้กำหนดกรอบ นโยบาย วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์เป็นแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานไว้ในแผนแม่บท และแผนปฏิบัติงานประจำปี2564 ด้านนวัตกรรม มีการสื่อสารและกำหนดเป้าหมายและมอบหมายส่วนงานที่เกี่ยวข้องได้รับผิดชอบ มีการติดตาม และรายงานผล รวมทั้ง มีการทบทวนแผนปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน อย่างน้อยปีละครั้ง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ทบทวน วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ นโยบายการดำเนินงาน และค่านิยม ด้านนวัตกรรม

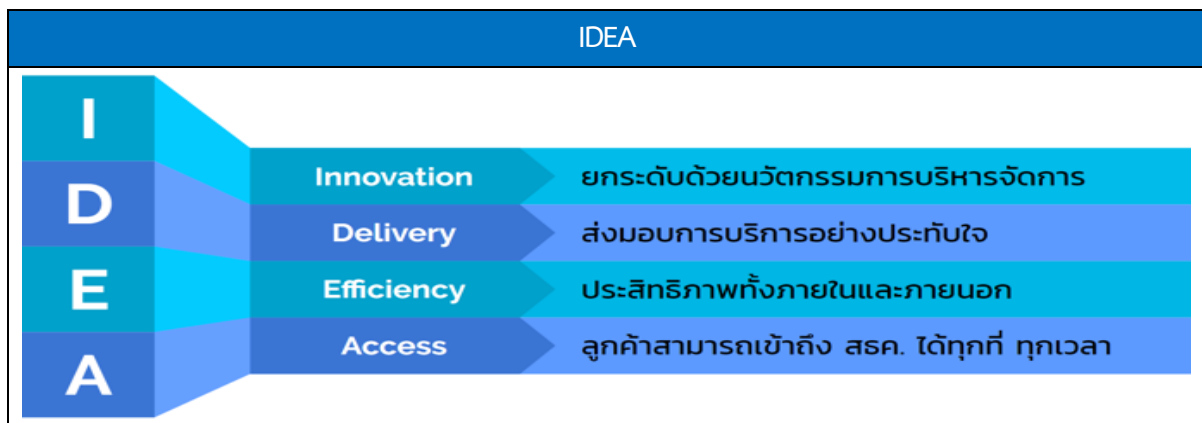
วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ (Vision) เดิม	วิสัยทัศน์ (Vision) ใหม่
กลุ่มเป้าหมายเข้าถึงสวัสดิการพื้นฐาน พัฒนาสู่การพึ่งพาตนเอง	คณะทำงานดำเนินการเลือกวิสัยทัศน์ 1. เป็นองค์กรที่เสริมสร้างนวัตกรรมในการขับเคลื่อนองค์กรและลูกค้าสู่ความยั่งยืน 2. เป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม และการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถและสร้างมูลค่าเพิ่ม 3. 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)



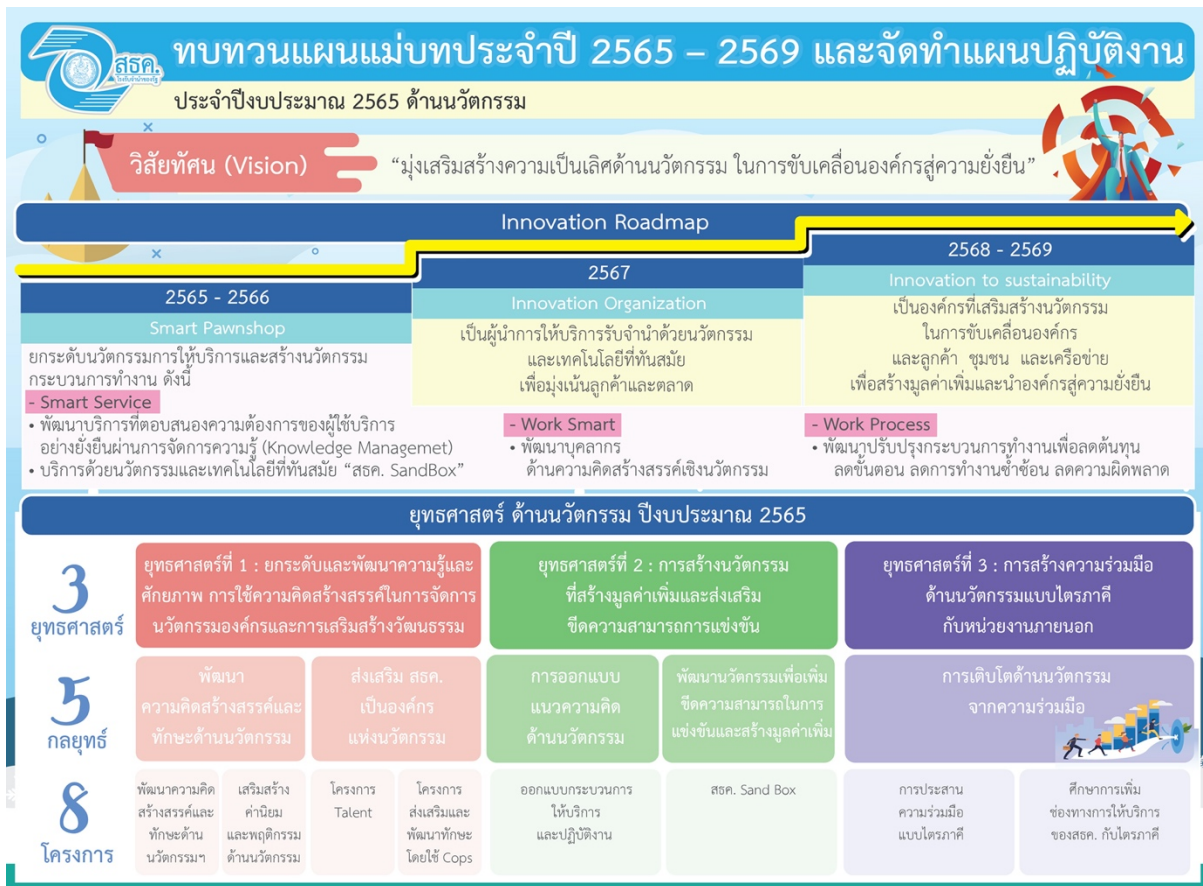
Innovation Roadmap

2565 – 2566	2567	2568 – 2569
<p>Smart Pawnshop</p> <p>ยกระดับนวัตกรรมการให้บริการและสร้างนวัตกรรมกระบวนการทำงาน ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - Smart Service <ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการอย่างยั่งยืนผ่านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) • บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย “สธค. SandBox” - Work Smart <ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาบุคลากรด้านความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม • Work Process พัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อลดต้นทุน ลดขั้นตอน ลดการทำงานซ้ำซ้อน ลดความผิดพลาด 	<p>Innovation Organization</p> <p>เป็นผู้นำการให้บริการรับจำหน่ายนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด</p>	<p>Innovation to sustainability</p> <p>เป็นองค์กรที่เสริมสร้างนวัตกรรมในการขับเคลื่อนองค์กรและลูกค้า ชุมชน และเครือข่าย เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม และนำองค์กรสู่ความยั่งยืน</p>
ตัวชี้วัดที่สะท้อนต่อความสำเร็จ		
<p>-จำนวนนวัตกรรมกระบวนการทำงานแบบจำลอง (Model) “สธค. SandBox”</p>	<p>-มีผลงานนวัตกรรมด้านบริการรับจำหน่าย ที่ตอบสนองต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>-คะแนนความพึงพอใจของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องต่อนวัตกรรมของสธค.</p>	<p>-รายได้จากนวัตกรรมรูปแบบตลาดใหม่หรือธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่อง</p> <p>-รางวัลด้านนวัตกรรม</p>

2. PPO Innovation Strategy map

Balance Scorecard

	Strategic Map: Linked Objective	Balanced Scorecard: Measure and Targets	Strategic Initiatives: Action Plans
Financial	เพิ่มรายได้	การเติบโตของรายได้สุทธิ	เพิ่มขึ้น 20%
			<ol style="list-style-type: none"> 1. Rebrand ภาพลักษณ์เป็นสถาบันการเงินชั้นนำ 2. การเติบโตด้วยพันธมิตรทางธุรกิจ (Growth through Business Partnerships)
Customer	1. เพิ่มอัตราการคงอยู่ของลูกค้าเดิม	อัตราการคงอยู่	เพิ่มขึ้น 15%
	2. เพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่	การเติบโตของลูกค้าใหม่	เพิ่มขึ้น 15%
			<ol style="list-style-type: none"> 1. ช่องทางหลากหลายที่เข้าถึงลูกค้า (Omni-Channel Platforms) 2. บริการด้านการเงินสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Personalization for Niche Markets)
Process	1. ปรับปรุงมาตรฐานการบริการ	เวลา และขั้นตอนในการให้บริการ	ปรับปรุงให้ดีขึ้น 30%
	2. ปรับปรุง กระบวนการแลกเปลี่ยน และร่วมมือภายในองค์กร	ระดับการมีส่วนร่วม	ปรับปรุงให้ดีขึ้น 50%
	3. ปรับปรุง กระบวนการประสานความร่วมมือภายนอกองค์กร	ระดับความร่วมมือ	ปรับปรุงให้ดีขึ้น 50%
			<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการให้บริการ 2. จัดทำคู่มือมาตรฐานการบริการ 3. กำหนดตัวชี้วัดการทำงานร่วมกันภายในองค์กร 4. สร้างการมีส่วนร่วม ด้วย LTTC model 5. เรียนรู้แลกเปลี่ยนแนวคิด และทักษะด้านนวัตกรรม 6. การพัฒนาข้อตกลง (MOU) แบบไตรภาคี
Learning and Growth	1. ลดอัตราการลาออกของพนักงาน	อัตราการลาออก หรือ เปลี่ยนหน่วยงาน	ลดลง 25%
			<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนานโยบาย และระเบียบปฏิบัติในการปรับปรุงเส้นทางการเจริญเติบโตของบุคลากรภายใน 2. พัฒนาระเบียบปฏิบัติในการปรับปรุงเส้นทางการเจริญเติบโตของบุคลากรภายใน 3. ปรับปรุงนโยบายการให้ผลตอบแทนการปฏิบัติงาน



3. ยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จของนวัตกรรม ตามแผนแม่บทนวัตกรรม ปี พ.ศ. 2565 – 2569

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย(หน่วยนับ)					ผู้รับผิดชอบ
				65	66	67	68	69	
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับและพัฒนาความรู้และศักยภาพ การใช้ ความคิด สร้างสรรค์ในการจัดการนวัตกรรมองค์กร และการเสริมสร้างวัฒนธรรม	1.1 พัฒนาความคิดสร้างสรรค์และทักษะด้านนวัตกรรม	1. พัฒนาความคิดสร้างสรรค์และทักษะด้านนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	ร้อยละการรับรู้	70	80	80	85	85	ส่วนการตลาดฯ

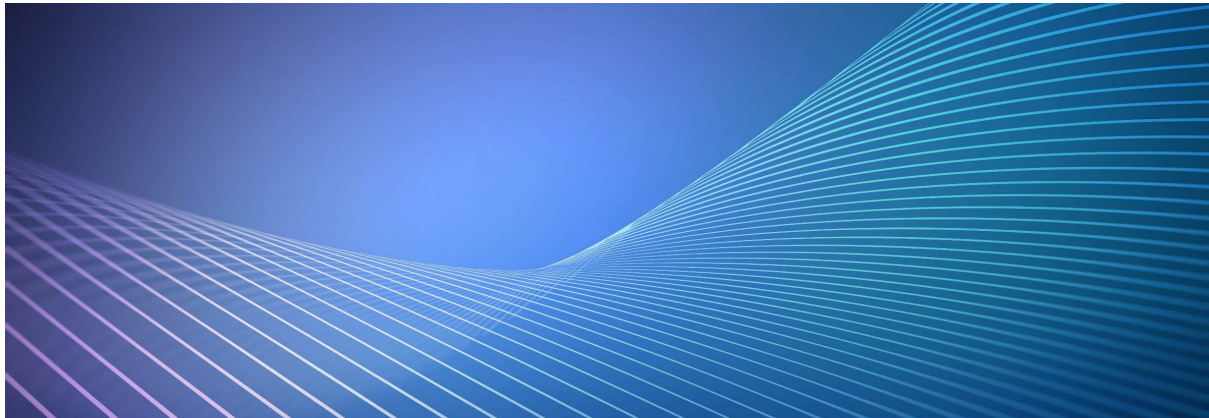


ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย(หน่วยนับ)					ผู้รับผิดชอบ
				65	66	67	68	69	
และนวัตกรรมเพื่อให้ สศค. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยมีวัฒนธรรมเชิง		2.เสริมสร้างค่านิยมและพฤติกรรมด้านนวัตกรรม	ร้อยละการรับรู้และความเข้าใจ	70	80	80	90	90	ส่วนการตลาดฯ
ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมทั่วทั้งองค์กร	1.2 ส่งเสริม สศค. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม	3.โครงการ Talent	ร้อยละความสำเร็จตามแผน	100	100	100	100	100	ส่วนบริหารทรัพยากรฯ
		4.โครงการ ส่งเสริมและพัฒนาทักษะการเรียนรู้โดยใช้ CoPs	จำนวนองค์ความรู้ด้านนวัตกรรม	2	2	4	4	4	ส่วนพัฒนาทรัพยากรฯ/ส่วนการตลาดฯ
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การสร้างนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มและส่งเสริมขีดความสามารถการแข่งขัน	2.1 การออกแบบแนวความคิดด้านนวัตกรรม	5.ออกแบบกระบวนการให้บริการและปฏิบัติงาน	กระบวนการ	4	4	4	4	4	ส่วนพัฒนาทรัพยากรฯ
	เป้าประสงค์ พัฒนานวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อน สศค. ให้เป็นโรงรับจํานำเพื่อสังคม และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	2.2พัฒนา นวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างมูลค่าเพิ่ม	6.สศค. Sand Box	แบบจำลอง (Model) นวัตกรรม	1	1	2	2	2



ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย(หน่วยนับ)					ผู้รับผิดชอบ
				65	66	67	68	69	
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การสร้างความร่วมมือด้านนวัตกรรมแบบไตรภาคีกับหน่วยงานภายนอก เป้าประสงค์ เพื่อสร้างความร่วมมือจากโมเดลการประสานความร่วมมือไตรภาคีระหว่าง สศค. หน่วยงานของรัฐ , เอกชน และสถาบันการศึกษาในการถ่ายโอนความรู้อันมีความเชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม	3.1 การเติบโตด้านนวัตกรรมจากความร่วมมือ	7.การประสานความร่วมมือไตรภาคี	จำนวนหน่วยงานความร่วมมือ	2	2	2	2	2	ส่วนยุทธศาสตร์/ส่วนการตลาดฯ
		8.ศึกษาการเพิ่มช่องทางการให้บริการของ สศค.กับไตรภาคี	จำนวนช่องทาง	1	1	2	2	2	ส่วนการตลาดฯ

บทที่ 5: แผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรมประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565



ที่มา: <https://www.pexels.com/photo/white-and-blue-surface-illustration-804269/>

1. การขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จของนวัตกรรม ตามแผนปฏิบัติงานด้านนวัตกรรม ปี พ.ศ. 2565

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยุกระดับและพัฒนา ความรู้และศักยภาพ การใช้ความคิด สร้างสรรค์ในการ จัดการนวัตกรรม องค์กรและการ เสริมสร้างวัฒนธรรม เป้าประสงค์ ยุกระดับศักยภาพ ของบุคลากรด้าน ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม เพื่อให้ สศค. เป็น องค์กรแห่งนวัตกรรม โดยมีวัฒนธรรมเชิง ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมทั่วทั้ง องค์กร	1.1 พัฒนา ความคิด สร้างสรรค์ และทักษะ ด้าน นวัตกรรม	1. พัฒนาความคิด สร้างสรรค์และทักษะ ด้านนวัตกรรม เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน	ร้อยละการรับรู้	35,000	ส่วน การตลาดฯ
		2. เสริมสร้างค่านิยม และ พฤติกรรมด้าน นวัตกรรม	ร้อยละการรับรู้ และความเข้าใจ	-	ส่วน การตลาดฯ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
	1.2 ส่งเสริม สสจ. เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม	3. โครงการ Talent 4.โครงการส่งเสริมและพัฒนาทักษะการเรียนรู้โดยใช้ CoPs	ร้อยละความสำเร็จตามแผน จำนวนองค์ความรู้ด้านนวัตกรรม	XXX,XXX -	ส่วนบริหารทรัพยากรฯ ส่วนพัฒนาทรัพยากรฯ/ ส่วนการตลาดฯ
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การสร้างนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มและส่งเสริมขีดความสามารถการแข่งขัน เป้าประสงค์ พัฒนา นวัตกรรม เพื่อขับเคลื่อน สสจ. ให้เป็นโรงรับจํานำเพื่อสังคม และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน	2.1 การออกแบบแนวความคิดด้านนวัตกรรม	5.ออกแบบกระบวนการให้บริการและปฏิบัติงาน	กระบวนการ	XXX,XXX	ส่วนพัฒนาทรัพยากรฯ
	2.2พัฒนา นวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างมูลค่าเพิ่ม	6.สธค. Sand Box	แบบจำลอง (Model) นวัตกรรม	- 35,000	ส่วนการตลาดฯ ส่วนการตลาดฯ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การสร้างความร่วมมือด้าน นวัตกรรม แบบ ไตรภาคี กับหน่วยงานภายนอก เป้าประสงค์ เพื่อสร้างความร่วมมือจากโมเดลการประสานความร่วมมือไตรภาคีระหว่างสสจ.	3.1 การเติบโตด้านนวัตกรรม จากความร่วมมือ	7.การประสานความร่วมมือไตรภาคี	จำนวนหน่วยงานความร่วมมือ	-	ส่วนยุทธศาสตร์/ ส่วนการตลาดฯ
		8.ศึกษาการเพิ่มช่องทางการให้บริการของสสจ.กับไตรภาคี	จำนวนช่องทาง	XXX,XXX	ส่วนการตลาดฯ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	โครงการ	ตัวชี้วัด	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
หน่วยงานของรัฐ , เอกชน และ สถาบันการศึกษา ใน การถ่ายโอนความรู้ ทักษะ ความ เชี่ยวชาญ ด้าน นวัตกรรม					

กระบวนการจัดทำแผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ สรค.



2. กระบวนการนวัตกรรมขององค์กร ประกอบด้วย 6 กระบวนการสำคัญ ดังนี้

1) การบริหารจัดการความรู้และการจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล

จัดทำระบบฐานข้อมูลด้านนวัตกรรมขององค์กร เช่น ระบบคลังความรู้ (LR) ระบบ E-Learning กระบวนการและคู่มือวิธีปฏิบัติ เว็บไซต์การจัดการความรู้ Group Line ครอบครัว สรค. 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/แนวคิดโดยคำนึงถึงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ สศค. และแผนยุทธศาสตร์องค์กรและแผนแม่บทด้านนวัตกรรม และพิจารณารายชื่อส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อ ร่วมพัฒนาความคิดสร้างสรรค์/แนวคิดสู่ผลงานนวัตกรรมในขั้นตอนต่อไป

4) การนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การสร้างนวัตกรรม

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

5) การบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา

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

6) การนำนวัตกรรมออกไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และเชิงสังคม

ส่วนงานผู้รับผิดชอบหลักนำผลงานนวัตกรรมไปใช้ ดำเนินการขออนุมัตินำผลงานนวัตกรรมที่พัฒนา ขึ้นไปใช้ในการปฏิบัติงานของ สศค. พร้อมจัดทำคำชี้แจง/วิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง เพื่อเผยแพร่ และขยายผลสู่ การปฏิบัติ ทั่วทั้งองค์กร รวมทั้ง ดำเนินการประเมินโครงการและจัดทำรายงานสรุปผล การดำเนินงานเพื่อใช้เป็น ข้อมูลประกอบการ พัฒนาผลงานนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นต่อไป

3. ตัวบ่งชี้ในการผลักดันองค์กรเข้าสู่วิสัยทัศน์

- ปีที่ 1 ระดับการรับรู้ของผู้รับบริการจาก สธศ. ที่มีต่อการให้บริการด้วยนวัตกรรมอยู่ในระดับประทับใจ
- ปีที่ 2 ระดับการรับรู้ของผู้รับบริการจาก สธศ. ที่มีต่อการให้บริการด้วยนวัตกรรมอยู่ในระดับประทับใจมาก
- ปีที่ 3 ระดับการรับรู้ของผู้รับบริการจาก สธศ. ที่มีต่อการให้บริการด้วยนวัตกรรมอยู่ในระดับประทับใจสูง

4. พันธกิจ

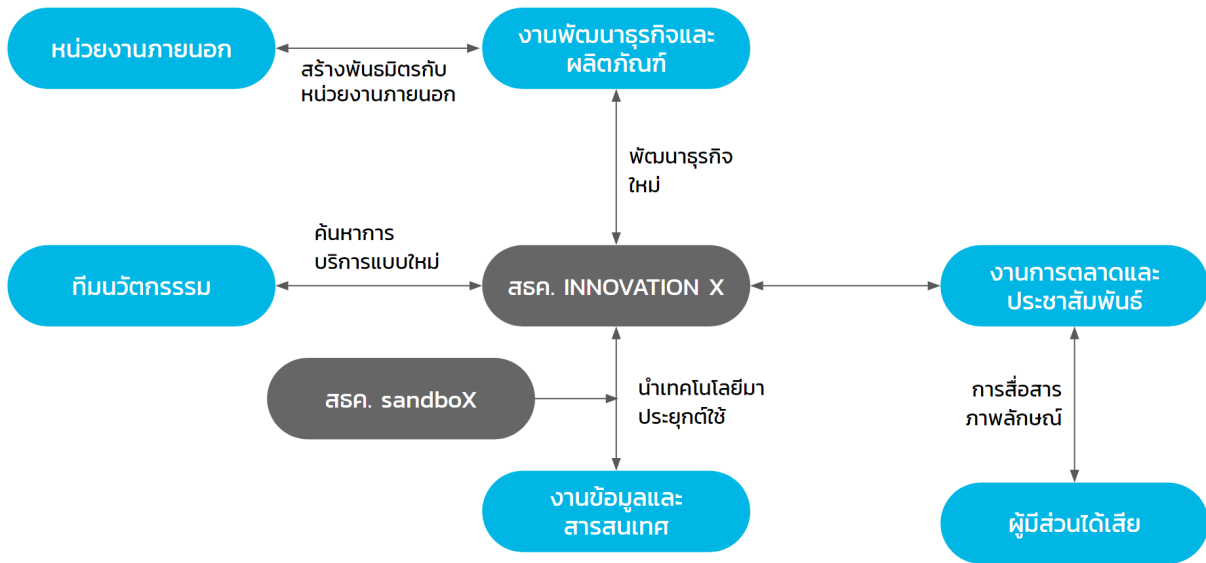
1. สนองนโยบายรัฐในการสร้างโอกาสการเข้าถึงการรับจํานำเพื่อช่วยเหลือประชาชนด้วยนวัตกรรมทางการจัดการ
2. ดำเนินธุรกิจเพื่อเป็นผู้นำด้านการรับจํานำด้วยนวัตกรรมทางการจัดการ
3. ยกระดับมาตรฐานการรับจํานำด้วยความเชี่ยวชาญโปร่งใส และตรวจสอบได้ ด้วยนวัตกรรมทางการจัดการ

5. ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 กลยุทธ์และความเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม (Strategy and leadership in innovation)

ประเด็นความท้าทาย	ธุรกิจโรงรับจํานำมีการแข่งขันสูง
ผลกระทบที่เกิดขึ้น	ลูกค้ามีทางเลือกจำนวนมาก เช่นสถานธนาฑูบาล โรงรับจํานำเอกชน และธนาคารที่ให้บริการสินเชื่อ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ul style="list-style-type: none"> ● ฝ่ายบริหาร สธศ. ● ทีมนวัตกรรม ● งานข้อมูลและสารสนเทศ ● งานบริหารทรัพยากรบุคคล ● หน่วยงานภายใน สธศ. ทุกหน่วยงาน ● งานติดตาม ประเมินผล

จากการวิเคราะห์ดังกล่าว สามารถนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์และแนวทางนวัตกรรมดังนี้



รูปที่ 6: แนวทางการสร้างนวัตกรรม: กลยุทธ์และความเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม

วิสัยทัศน์	สถาบันการเงินที่เป็นผู้นำด้านการรับจําหน่ายนวัตกรรม
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	<ul style="list-style-type: none"> ● งานพัฒนาธุรกิจและผลิตภัณฑ์ ● งานการตลาดและประชาสัมพันธ์ ● งานข้อมูลและสารสนเทศ ● ทีมนวัตกรรม
แนวทางนวัตกรรม	<div style="background-color: #444; color: white; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">สธจ. INNOVATION X</div> <ul style="list-style-type: none"> ● ตั้งทีม สธจ. INNOVATION X (Experience) เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมที่จะสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า โดยมีตัวแทนบุคลากรจากแต่ละหน่วยงานภายใน สธจ. และมีบทบาทหน้าที่ดังนี้ <ol style="list-style-type: none"> 1. ประสานงานกับสาขาในการเก็บข้อมูลลูกค้าเพื่อวิเคราะห์ Customer Journey และ Importance-Performance Analysis 2. ประสานงานกับสาขาในการเก็บข้อมูลบุคลากรเพื่อวิเคราะห์ Service Blueprint 3. ประสานงานกับงานข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อทดสอบการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆที่สามารถเป็นประโยชน์ต่อการให้บริการ 4. ประสานงานกับงานการตลาดและประชาสัมพันธ์ เพื่อสื่อสารภาพลักษณ์ “สถาบันการเงินที่เป็นผู้นำด้านการรับจําหน่ายนวัตกรรม”

5. ประสานงานกับงานพัฒนาธุรกิจและผลิตภัณฑ์เพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ ร่วมกับหน่วยงานภายนอก
6. ระดมความคิดเพื่อค้นหาวิธีเพิ่มประสิทธิภาพงานด้วยแนวคิด Lean และ Design Thinking
7. เสนอแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพด้วยนวัตกรรมบริการ เพื่อให้ผู้บริหารกำหนดนโยบาย

สรค. sandboX

- กำหนดนโยบาย สรค. sandboX เพื่อยืดหยุ่นกฎระเบียบบางส่วนเพื่อให้สามารถศึกษาเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น Fintech / ปัญญาประดิษฐ์ (AI) / Click & Collect / Contactless (การบริการไร้สัมผัสเพื่อลดความเสี่ยงของ COVID-19) เพื่อนำมาทดลองใช้จริงกับลูกค้าในบางสาขา
- การสร้างภาพลักษณ์สถาบันการเงินที่เป็นผู้นำด้านการรับจํานำ (Innovative Brand creation: Leading Financial Institute in Pawn Services) ด้วย
 1. ช่องทางหลากหลายที่เข้าถึงลูกค้า (Innovative Omni-Channel platforms)
 2. การบริการที่ออกแบบสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Innovative Personalization for Niche Markets)
 3. สร้างการเติบโตด้วยพันธมิตรทางธุรกิจ (Institutional Growth through business partnership)



i⁴ Strategy

i ยกกำลัง 4

สธค. INNOVATION X (eXperience)
Innovative Omni-Channel Platforms
Innovative Personalization for Niche Markets
Institutional Growth through Business Partnerships

กลยุทธ์และความเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม (Strategy and leadership in innovation)

คำอธิบายยุทธศาสตร์ที่ 1

การสร้างภาพลักษณ์สถาบันการเงินที่เป็นผู้นำด้านการรับจํานำ ที่มีความทันสมัยและให้บริการแก่ลูกค้าในช่องทางที่หลากหลาย เช่น Line / app / ตู้ Kiosk / และสาขา เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาบริการด้านการเงินสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เช่นกลุ่มผู้สูงอายุ หรือคนวัยทำงาน และสร้างการเติบโตด้วยพันธมิตรทางธุรกิจ

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

เป้าหมายกลยุทธ์

1. มีภาพลักษณ์สถาบันการเงินที่เป็นผู้นำด้านการรับจํานำ
2. มีช่องทางหลากหลายที่เข้าถึงลูกค้า
3. มีบริการด้านการเงินสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม
4. สร้างการเติบโตด้วยพันธมิตรทางธุรกิจ

กรณีศึกษา: Omni Channel ที่กรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ

Omni Channel คือการหลอมรวม (Convergence) ของทุกช่องทางในการเข้าถึงลูกค้า ให้เป็นประสบการณ์เดียวกัน ซึ่ง Omni Channel มีความแตกต่างจาก Multi Channel ตรงที่ Multi Channel มีหลายช่องทางในการเข้าถึงลูกค้า แต่มีบริหารจัดการแต่ละช่องทางอย่างเป็นเอกเทศ จึงมิใช่เป็นประสบการณ์ที่ดีที่สุดสำหรับลูกค้า

ตัวอย่างที่เด่นชัดของ Omni Channel คือ Click and Collect ซึ่งเป็นการสั่งซื้อสินค้าจากช่องทางของอีคอมเมิร์ซ (Click) แต่มีได้ให้จัดส่งที่บ้าน ลูกค้าจะเป็นผู้เดินทางไปยังร้านค้าที่ใกล้บ้าน หรืออยู่ระหว่างทาง เพื่อรับสินค้า (Collect) กลับบ้านด้วยตนเอง Click and Collect เป็นบริการที่มีอยู่อย่างแพร่หลายในกรุงลอนดอน โดยลูกค้าสามารถ Click and Collect สินค้าได้เกือบทุกประเภท ตั้งแต่ เสื้อผ้า เครื่องใช้ สินค้าไอที จนกระทั่งอาหารสด จากร้านค้าชั้นนำเกือบทุกประเภท



ที่มา: <https://is.gd/Ppb3c2>

ความได้เปรียบของ Click and Collect คือการที่ลูกค้าสามารถสั่งซื้อสินค้าจากแคตตาล็อกของอีคอมเมิร์ซ ที่มีความหลากหลายมากกว่าสินค้าที่สามารถวางขายอยู่บนชั้นวางของของร้านค้า และลูกค้ายังสามารถรับสินค้าได้จากร้านค้าที่เดินทางผ่านอยู่ประจำ โดยที่ในบางกรณี กลับสะดวกสบายสำหรับลูกค้า มากกว่าการที่จัดส่งที่บ้าน นอกจากนี้ ลูกค้าที่เดินทางเข้าไป Collect สินค้าที่คนได้ Click สั่ง ยังมีมักจะซื้อสินค้าเพิ่มเติม จากชั้นวางของภายในร้านค้า

สถิติที่น่าสนใจ คือหากนับยอดขายที่เกิดขึ้นผ่านช่องทางของอีคอมเมิร์ซแต่เพียงอย่างเดียว จะเป็น 10% ของยอดขายค้าปลีกทั้งหมดในประเทศอังกฤษ แต่หากนับยอดขายที่เกิดขึ้นจากการหลอมรวมช่องทางของอีคอมเมิร์ซและร้านค้า เช่นในกรณีของ Click and Collect จะเป็นตัวเลขที่สูงถึง 50% ของการค้าปลีกทั้งหมด

อีกรูปแบบหนึ่ง ที่น่าสนใจไม่แพ้กัน คือการที่ร้านค้าในลอนดอน ได้ติดตั้งแท็บเล็ตไว้ในร้านค้า เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงช่องทางของอีคอมเมิร์ซ ในขณะที่ยังอยู่ภายในร้าน เพื่อจะได้สามารถสั่งซื้อสินค้าผ่านอีคอมเมิร์ซ นอกเหนือจากสินค้าที่วางขายอยู่บนชั้นวางของ ซึ่งปลายทางของอีคอมเมิร์ซภายในร้าน สามารถเป็นการส่งสินค้าที่บ้าน หรือรูปแบบของ Click and Collect ก็ได้

แต่รูปแบบที่สร้างความแปลกใจให้กับผู้ที่ได้พบเห็นเป็นครั้งแรก คือร้านค้ารูปแบบใหม่ ที่ไม่มีชั้นวางสินค้าเลย แต่ให้บริการเพียงแท็บเล็ต ที่เชื่อมต่อกับอีคอมเมิร์ซโดยตรง โดยแท็บเล็ตเหล่านี้ ได้ถูกวางไว้ แทนที่การแสดงสินค้าภายในร้าน ซึ่งรูปแบบนี้ประสบความสำเร็จและได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในกรุงลอนดอน

ที่มา: <https://www.softbankthai.com/Article/Detail/29212>

ตารางที่ 1 : กลยุทธ์สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 1

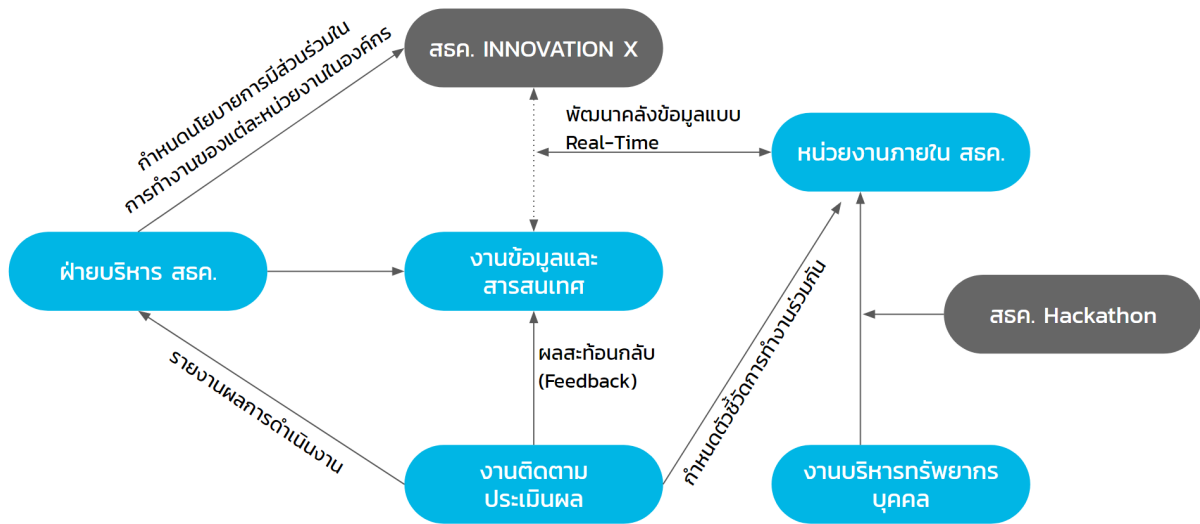
ชื่อกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)		
		2563	2564	2565
การสร้างภาพลักษณ์สถาบันการเงินที่เป็นผู้นำด้านการรับจำนำ	จำนวนกิจกรรมการสื่อสารการตลาดเพื่อสร้างภาพลักษณ์สถาบันการเงินที่เป็นผู้นำด้านการรับจำนำ	6 กิจกรรม	7 กิจกรรม	8 กิจกรรม
การพัฒนาช่องทางหลากหลายที่เข้าถึงลูกค้า	จำนวนช่องทางที่ให้บริการรับจำนำแก่ลูกค้า เช่น Chatbot / App / Line@ เป็นต้น	2 รายการ	3 รายการ	4 รายการ
การพัฒนาบริการด้านการเงินสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม	จำนวนบริการด้านการเงินสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เช่น บริการสำหรับกลุ่มผู้สูงอายุ	2 รายการ	3 รายการ	4 รายการ
การสร้างการเติบโตด้วยพันธมิตรทางธุรกิจ	ร้อยละของลูกค้าที่จากการทำพันธมิตรทางธุรกิจ เมื่อเทียบกับจำนวนลูกค้าทั้งหมด	ร้อยละ 4	ร้อยละ 6	ร้อยละ 10

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การทำงานร่วมกันของบุคลากร (Collaboration)

ประเด็นความท้าทาย	การบูรณาการคน กระบวนการ และข้อมูลระหว่างระบบงานในองค์กร
ผลกระทบที่เกิดขึ้น	บุคลากรในแต่ละหน่วยงานขาดการมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การเป็นองค์กรในยุคดิจิทัล ไม่เกิดการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทำให้เกิดการบูรณาการกระบวนการ และข้อมูลในระบบงานภายในกับระบบที่ให้บริการแก่ผู้รับบริการ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ul style="list-style-type: none"> ● ฝ่ายบริหาร สศค. ● ทีมนวัตกรรม ● งานข้อมูลและสารสนเทศ ● งานบริหารทรัพยากรบุคคล

	<ul style="list-style-type: none"> ● หน่วยงานภายใน สสค. ทุกหน่วยงาน ● งานติดตาม ประเมินผล
--	---

จากการวิเคราะห์ดังกล่าว สามารถนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์และแนวทางนวัตกรรมดังนี้



รูปที่ 7: แนวทางการสร้างนวัตกรรม: การทำงานร่วมกันของบุคลากร

วิสัยทัศน์	การเป็นผู้นำด้านการทำงานร่วมกันแบบไร้รอยต่อ (Borderless Team Work)
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ทีมนวัตกรรม งานข้อมูลและสารสนเทศ งานบริหารทรัพยากรบุคคล
แนวทางนวัตกรรม	<div style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">สสค. Hackathon</div> <ul style="list-style-type: none"> ● จัดการแข่งขัน “สสค. Hackathon” เพื่อให้บุคลากรเสนอแนวทางสร้างนวัตกรรม โดย Hackathon คืองานหรือการแข่งขันที่จัดเพื่อระดมความคิดและความร่วมมือกันในการแก้ปัญหาหรือโจทย์ที่ทางผู้จัดได้ตั้งขึ้นมา ซึ่งคำว่า Hackathon มาจากการนำเอาคำว่า Hack และ Marathon มารวมกัน ซึ่งถูกริเริ่มใช้โดย Programmer ดังนั้น หัวข้อของการแข่งขันแต่เดิมจะเน้นไปทางด้าน IT⁹ ● สร้างการมีส่วนร่วม (Participative) ด้วย LTTC model: <ul style="list-style-type: none"> ○ Learning communities (L): สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ในองค์กร ○ Transparency & Sharing (T): สร้างสังคมแห่งการสื่อสาร ○ Modeling Collaborative Behavior (C): สร้างให้เกิดสังคมผู้นำ

⁹ <https://is.gd/qYU1GJ>

	<ul style="list-style-type: none">○ Corporate Transformation (C): สร้างให้เกิดสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง<ul style="list-style-type: none">● กำหนดนโยบายการมีส่วนร่วมในการทำงานของแต่ละหน่วยงานในองค์กร● การกำหนดตัวชี้วัดการทำงานร่วมกันภายในองค์กรเป็นหนึ่งปัจจัยเพื่อประเมินประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร● การกำหนดผลตอบแทนเพื่อให้เกิดการทำงานอย่างทุ่มเท● การพัฒนาหรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีคลังข้อมูล (Real-Time Data Warehouse) เพื่อก่อให้เกิดการบูรณาการข้อมูลภายในองค์กรแบบทันที● การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างจิตสำนึกให้ทุกคนเข้าใจการทำงานร่วมกันบนพื้นฐานของความแตกต่าง
--	--



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. มีทีมงานด้านนวัตกรรมทางการจัดการที่รับผิดชอบให้การยกระดับกระบวนการให้บริการ ด้วยนวัตกรรมทางการจัดการ อยู่ภายในโครงสร้างที่เป็นทางการของ สศค.
2. มีการบูรณาการกระบวนการระหว่างสายงานภายในอย่างน้อย 4 สายงาน
3. มีการบูรณาการกระบวนการระหว่างระบบงานภายในกับระบบที่ให้บริการแก่ผู้รับบริการอย่างน้อย 2 ระบบ
4. มีการสร้างความร่วมมือแบบไตรภาคี

กรณีศึกษา: ธนาคาร TMB

“ภาพจินตนาการของคนต่อการเป็น Banker ใส่สูท ผูกไทด์ และธนาคารในอดีตไม่ได้ต่างกันมาก ต่างกันแค่จำนวนสาขา จำนวนพนักงาน มาในยุคหลังนี้ มีเรื่องของบริการเข้ามาเกี่ยวข้อง แต่ในยุคดิจิทัล ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงข้อมูลได้มากมาย เพราะฉะนั้นลูกค้าจะเริ่มเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่แต่ละธนาคารนำเสนอขึ้นนั้น แตกต่างกันไปอย่างไร 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 จะฟอร์มทีมเข้ามาสมัคร ในการแข่งขัน แต่ละทีมช่วยกันระดมสมอง เพื่อหาไอเดีย และวิธีการแก้ไขตามที่กำหนดไว้ ภายในเวลาอันจำกัด



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

ความน่าสนใจของ “TMB HACKATHON” แตกต่างจาก HACKATHON อื่นตรงที่ แต่ละทีมที่เข้าร่วมมาจากการรวมตัวกันของพนักงานจากแผนกต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการทั้ง Value Chain เช่น สายงานไอที, สายงานออกแบบ, สาย

งานการเงิน, สายงานกฎหมาย, สายงาน TMB Analytics, สายงานการตลาด และที่สำคัญต้องเริ่มต้นจากการตั้งโจทย์ด้วยตนเองที่มาจาก “ปัญหาของลูกค้า” (Customer Pain Point) ไม่ใช่ผู้จัดกำหนดโจทย์มาให้

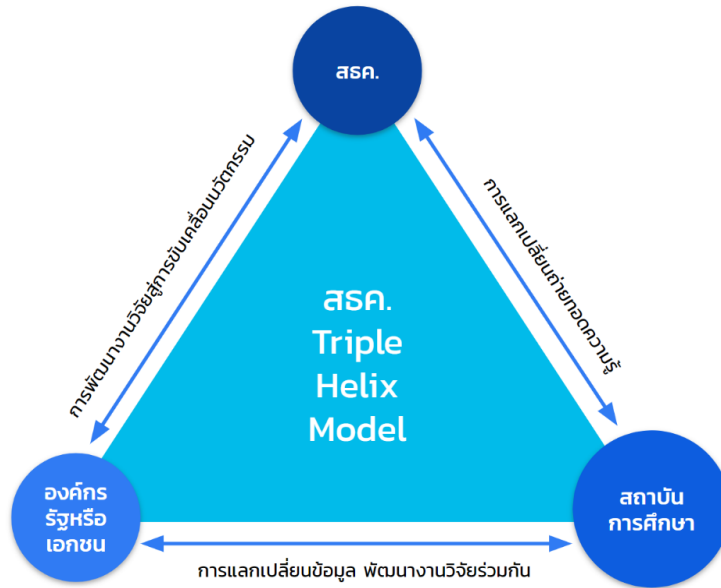
ผลลัพธ์ คือ ทำให้ได้ Solution หรือไอเดียสดใหม่ และเร็ว โดยผู้จัดการแข่งขันจะนำไอเดียที่ชนะ ไปประยุกต์ใช้ หรือต่อยอดอีกที ไม่ว่าจะออกมาเป็นโปรดักต์ใหม่ หรือการพัฒนาปรับปรุงโปรดักต์ที่มีอยู่แล้ว ให้ดียิ่งขึ้น จากข้อดีของ HACKATHON ดังกล่าว “TMB” นำมาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร เพื่อปรับ Mindset บุคลากร และหลายรูปแบบทำงานเดิมๆ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

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

ตารางที่ 2 : กลยุทธ์ยุทธศาสตร์ที่ 2

ชื่อกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)		
		2563	2564	2565
พัฒนาศักยภาพทีม นวัตกรรมของ สศค.	ระดับการ ประเมินผลการ พัฒนาศักยภาพทีม นวัตกรรม	ไม่ต่ำกว่า 3.0	ไม่ต่ำกว่า 3.5	ไม่ต่ำกว่า 4.0
การบูรณาการ กระบวนการระหว่างสาย งานภายใน สศค.	จำนวนสายงานภายใน สศค. ที่มีการบูรณา การด้านนวัตกรรม	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



รูปที่ 8: สธค. Triple Helix Model

จากโมเดลการประสานความร่วมมือไตรภาคี ระหว่าง สธค. องค์กรรัฐ หรือเอกชน และ มหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศ จะทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ การเข้าถึงความรู้ ทักษะ หรือความเชี่ยวชาญใหม่ๆ ที่ไม่สามารถพัฒนาได้จากภายในองค์กร ซึ่งการถ่ายโอนความรู้ดังกล่าวข้างต้นเป็นสิ่งสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันและช่วยยกระดับความสามารถให้แก่ สธค.

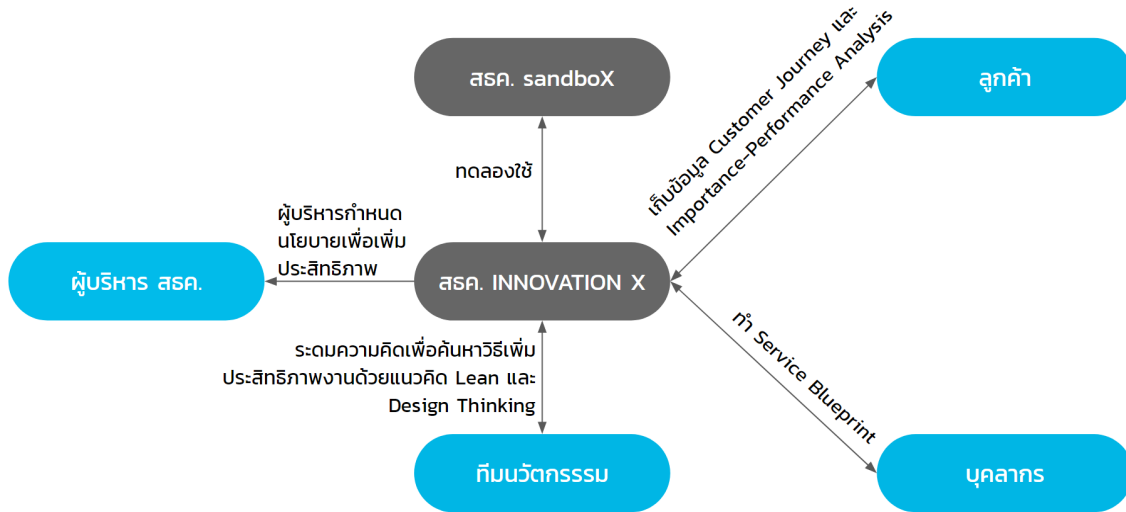
ความร่วมมือแบบไตรภาคีสำหรับ สธค. ดังแสดงในรูปที่ 10 คือกระบวนการในการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ด้านกลยุทธ์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ของผู้เชี่ยวชาญในมหาวิทยาลัย สู่ สธค. ประกอบกับการทำงานวิจัยร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัย และองค์กรรัฐ หรือเอกชนที่มีภาระงานหลักด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ทั้งแบบ แสวงหากำไร และแบบไม่แสวงหากำไร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

ยุทธศาสตร์ที่ 3 กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ (Efficient process)

ประเด็นความท้าทาย	ประสิทธิภาพในการให้บริการลูกค้า และประสิทธิภาพในการดำเนินงานภายใน
ผลกระทบที่เกิดขึ้น	ลูกค้า และบุคลากร ได้รับความไม่สะดวกจาก pain point ต่างๆ เช่นลูกค้าต้องเดินทางมาทำธุรกรรมที่สาขา เนื่องจากไม่สามารถทำ online ได้
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ul style="list-style-type: none"> ● ลูกค้า ● ทีมนวัตกรรม ● งานข้อมูลและสารสนเทศ

	<ul style="list-style-type: none"> ● งานบริหารทรัพยากรบุคคล ● หน่วยงานภายใน สศค. ทุกหน่วยงาน
--	--

จากการวิเคราะห์ดังกล่าว สามารถนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์และแนวทางนวัตกรรมดังนี้



รูปที่ 9: แนวทางการสร้างนวัตกรรม: กระบวนการที่มีประสิทธิภาพ

วิสัยทัศน์	ประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง ทั้งภายในและภายนอก
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	<ul style="list-style-type: none"> ● ผู้บริหาร สศค. ● ทีมนวัตกรรม ● หน่วยงานภายใน สศค. ทุกหน่วยงาน
แนวทางนวัตกรรม	<p>ทีม สศค. INNOVATION X (Experience) ออกแบบประสบการณ์ให้แก่ลูกค้าและบุคลากรด้วยแนวคิดดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ใช้แนวคิด Customer Journey เพื่อออกแบบประสบการณ์ให้กับลูกค้า ● ใช้แนวคิด Service Blueprint เพื่อสร้างองค์ความรู้ด้านมาตรฐานในการให้บริการ เช่นการให้ข้อมูลแก่ลูกค้า ● ใช้แนวคิดแบบลีน (Lean) เพื่อลดขั้นตอนการบริการ และเพิ่มประสิทธิภาพของการบริการ ● ใช้แนวคิด Design Thinking เพื่อออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆร่วมกับลูกค้า (Co-creation) ● ใช้แนวคิด Importance-Performance Analysis เพื่อสังเคราะห์ความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการ <p>นำ Concept ที่ได้รับการออกแบบ มาจำลอง (Prototype) เพื่อทดสอบ (Test) ด้วยนโยบาย สศค. sandboX</p>



i⁵ Strategy

5 ยุทธศาสตร์

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 กระบวนการสินค้า 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 ซึ่งอาจจะขยับตัวแต่ละครั้งด้วยความเชื่องช้า หรือไม่ยอมปรับเปลี่ยนไปตามการพัฒนาของโลกภายนอก แต่หลังจากทางธนาคารประกาศยุทธศาสตร์เพื่อขนานรับการก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล ก็มักจะได้เห็นหลายๆ Movement จากธนาคารกรุงไทย เพื่อขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายในการเป็น Invisible Banking พร้อมมุ่งมั่นพัฒนานวัตกรรมทางการเงิน เพื่อเพิ่มประสบการณ์ที่ดีในการทำธุรกรรมต่างๆ ให้กับคนไทยมา

อย่างต่อเนื่อง 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) พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่เหมาะสม (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 ตรวจสอบความถูกต้องและการกดยืนยันของลายเซ็นได้แม่นยำ ใช้ในการทำรายการต่างๆ ที่เคาน์เตอร์สาขาและสามารถรับหลักฐานการทำธุรกรรมทางอีเมล

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

ตารางที่ 3 : กลยุทธ์ยุทธศาสตร์ที่ 3

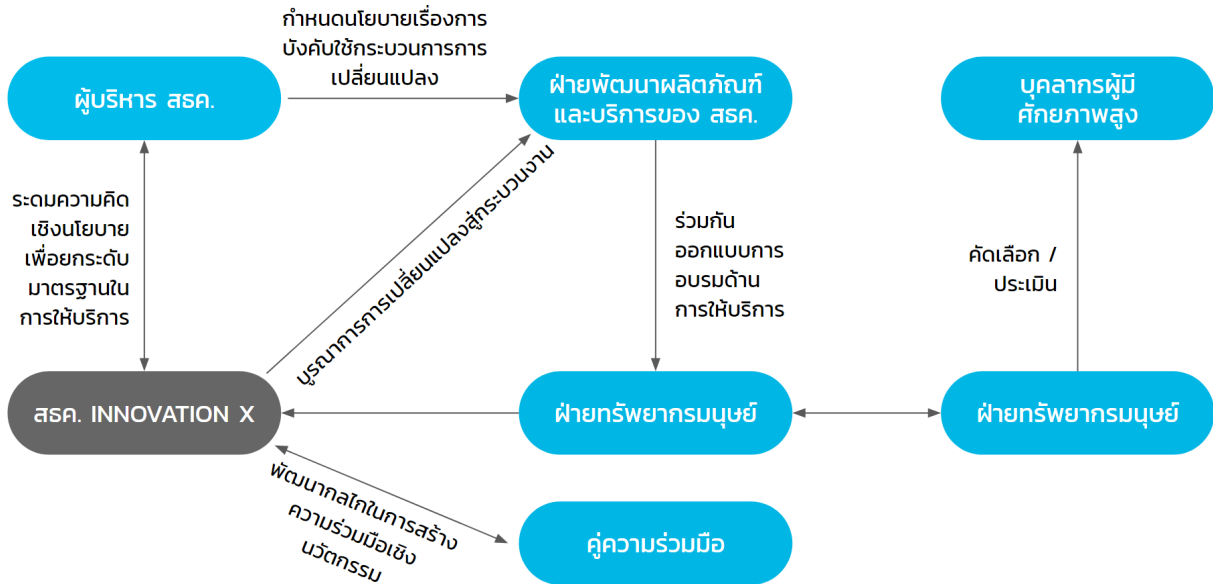
ชื่อกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)		
		2563	2564	2565
การสังเคราะห์กระบวนการภายนอก (ลูกค้า) โดยใช้แนวคิด Customer Journey	จำนวนสาขาที่เก็บข้อมูลลูกค้า	10	15	20
การสังเคราะห์กระบวนการภายใน (บุคลากร) โดยใช้แนวคิด Service Blueprint	จำนวนสาขาที่เก็บข้อมูลบุคลากร	10	15	20
การออกแบบกระบวนการให้บริการทั้งภายในและภายนอก ด้วยแนวคิด Lean	จำนวนกระบวนการที่ได้นำไปใช้จริง	4	5	6
การออกแบบประสบการณ์ของลูกค้า ด้วยกระบวนการคิด Design Thinking	จำนวนกระบวนการที่ได้นำไปใช้จริง	4	5	6
การสังเคราะห์ความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการงานด้วยแนวคิด Importance-Performance Analysis	จำนวนกระบวนการที่ได้นำไปใช้จริง	4	5	6

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement)

ประเด็นความท้าทาย	การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันจากภัยคุกคามภายนอก
ผลกระทบที่เกิดขึ้น	บุคลากรจำเป็นต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันจากภัยคุกคามภายนอก และตระหนักถึงการพัฒนาองค์กรอย่างไม่หยุดยั้งเพื่อก้าวสู่การให้บริการด้วยนวัตกรรมทางการจัดการ สศค. ควรมีมาตรฐานในการให้บริการที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ul style="list-style-type: none"> ฝ่ายบริหาร สศค.

- ทีมนวัตกรรม สธค.
- ทุกหน่วยงาน
- ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

จากการวิเคราะห์ดังกล่าว สามารถนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์และแนวทางนวัตกรรมดังนี้



รูปที่ 10: แนวทางการสร้างนวัตกรรม: การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

วิสัยทัศน์	การพัฒนาองค์กรอย่างไม่หยุดยั้งด้วยนวัตกรรม
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) ฝ่ายนวัตกรรม
แนวทางนวัตกรรม	<p>การบูรณาการการสร้างเปลี่ยนแปลงไปสู่ทุกกระบวนการ</p> <p>การพัฒนากลไกในการสร้างความร่วมมือเชิงนวัตกรรมระหว่างองค์กร</p> <p>การฝึกอบรมพนักงานใหม่ให้สามารถทำบริการด้วยมาตรฐานการบริการใหม่</p> <p>สร้างแรงจูงใจให้กับผู้สมัครศักยภาพสูง</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การคัดเลือกผู้สมัครศักยภาพสูง ● การออกแบบตัวชี้วัดสมรรถนะสำหรับพนักงานศักยภาพสูง <p>การพัฒนาระบบตอบสนองและตรวจสอบความก้าวหน้าของข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ</p>



i⁶ Strategy

i ยกกำลัง 6

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

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement)

คำอธิบายยุทธศาสตร์ที่ 4

การสร้างกลไกในการสร้างความรู้มือกบองค์กรที่มีศักยภาพเชิงนวัตกรรม การสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรชั้นนำทางด้านการบริการการรับจํานำไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแปรรูปกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบลักษณะทางกายภาพที่สอดคล้องกับการสร้างภาพลักษณ์องค์กร การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเปลี่ยนแปลง

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

การเป็นองค์กรที่บุคลากรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันจากภัยคุกคามภายนอก และตระหนักถึงการพัฒนาองค์กรอย่างไม่หยุดยั้งเพื่อก้าวสู่การให้บริการด้วยนวัตกรรมทางการจัดการ

เป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ 4

1. มีการบูรณาการกระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่กระบวนการงาน
2. มีกลไกในการสร้างความรู้มือกบองค์กรที่มีศักยภาพเชิงนวัตกรรม
3. มีลักษณะทางกายภาพที่สะท้อนภาพลักษณ์โรรับจําชั้นนำทั่วทั้งองค์กร
4. มีบุคลากรศักยภาพสูง
5. มีการสื่อสารเกี่ยวกับมาตรฐานในการให้บริการไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งไปยังบุคลากรของ สศค. ผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรของ สศค. ตอบทบาทของตนเองที่มีส่วนช่วยขับเคลื่อน สศค. ไปสู่วิสัยทัศน์ทางด้านนวัตกรรมที่ตั้งไว้

กรณีศึกษา: การสร้างกลไกความร่วมมือเกี่ยวกับองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมระหว่างรัฐวิสาหกิจและองค์กรที่รัฐ
เงินเป็นเจ้าของ

ในประเทศจีนมีกลุ่มธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของซึ่งประสบกับความท้าทายในการสร้างนวัตกรรมในมิติของ

ทรัพยากร ความสามารถขององค์กรและกระบวนการในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรเอง แม้ว่าองค์กรจะทราบถึงคุณค่าจากการสร้างความร่วมมือระหว่างกลุ่มธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของเองเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับองค์ความรู้ทางด้านนวัตกรรมเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรในเชิงนวัตกรรมอย่างไม่หยุดยั้ง อย่างไรก็ตามกลไกในการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรกลับกลายเป็นความท้าทายที่สำคัญ ในประเทศจีน มีศูนย์สร้างความร่วมมือนวัตกรรม Dongda and Shougang Group ซึ่งรัฐบาลเป็นเจ้าของและมีผู้นำในการสร้างกลไกความร่วมมือเกี่ยวกับองค์ความรู้ด้านนวัตกรรม



ที่มา: <https://is.gd/JuaDvU>

จากการศึกษาการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จจากองค์กรดังกล่าว พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างกลไกความร่วมมือ ประกอบไปด้วย แรงจูงใจจากภายในองค์กรและแรงจูงใจจากภายนอกองค์กรซึ่งนำมาสู่การสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กร โดยแรงจูงใจจากภายในองค์กร หน่วยงานที่ต้องการสร้างกลไกความร่วมมือจำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์ที่ใช้ขับเคลื่อนความร่วมมือเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมภายในหน่วยงานของตนเองและทำการกระจายความรับผิดชอบในการสร้างนวัตกรรมไปสู่หน่วยงานอื่น ๆ ภายในองค์กร อีกทั้งยังต้องทำการแสวงหาองค์ความรู้ในเชิงเทคนิคที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างนวัตกรรมอย่างสม่ำเสมอ ในส่วนของแรงจูงใจจากภายนอกองค์กร องค์กรเหล่านั้นจำเป็นต้องมีการดำเนินงานที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ ประกอบไปด้วย มีการพัฒนานโยบายที่ช่วยสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม มีนวัตกรรมใหม่เกิดขึ้นอยู่เสมอ นวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นต้องสอดคล้องต่อความต้องการของตลาดและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เมื่อหน่วยงานที่มีความพร้อมดังกล่าวมาทำการสร้างความร่วมมือกัน กลไกที่สำคัญคือ การสังเคราะห์แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างองค์กร

ดังนั้นเมื่อองค์กรที่รัฐบาลเป็นเจ้าของต้องการสร้างกลไกความร่วมมือสามารถพัฒนาตนเองจากภายใน และแสวงหาความร่วมมือที่สร้างนวัตกรรมใหม่ 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

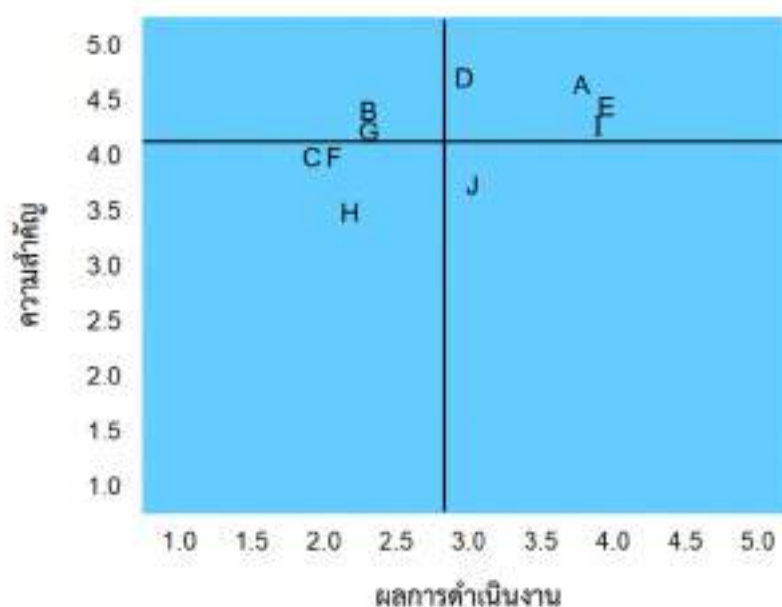
ตารางที่ 4 : กลยุทธ์ยุทธศาสตร์ที่ 4

ชื่อกลยุทธ์	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย (หน่วยนับ)		
		2563	2564	2565
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. การกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อดำเนินงานทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกับพนักงานผู้มีศักยภาพสูง	ประกาศและระเบียบในการปฏิบัติงานของผู้มีศักยภาพสูง	1 ประกาศ	1 ระเบียบ	1 ระเบียบ
6. การกำหนดกระบวนการสื่อสารมาตรฐานในการให้บริการไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ประกาศในการปฏิบัติงานเพื่อการสื่อสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการภายใต้มาตรฐานใหม่ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1 ประกาศ	1 ประกาศ	1 ประกาศ

แสดงผลวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ใช้บริการ

กระบวนการงาน	ค่าเฉลี่ย ความสำคัญ	ค่าเฉลี่ย ผลการดำเนินงาน
A: ความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness)	4.8	3.6
B: การสื่อสารภาพลักษณ์ (Branding)	4.4	2.3
C: การพัฒนาธุรกิจและผลิตภัณฑ์ (Business and product development)	4.0	1.8
D: การให้บริการของบุคลากร (Services by employees)	4.6	3.0
E: กระบวนการการรับจำนำ (Pawn service process)	4.4	4.0
F: การบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM)	4.0	2.1
G: การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD)	4.2	2.3
H: การดำเนินงานข้ามสายงาน (Cross-functional operations)	3.5	2.2
I: การจัดการความเสี่ยง (Risk management เช่น COVID-19)	4.2	3.9
J: อาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก (Buildings and facilities)	3.7	3.1
ค่าเฉลี่ย	4.18	2.83

จากค่าเฉลี่ยในการประเมินความสำคัญและผลการดำเนินงานของแต่ละกระบวนการงาน สามารถนำมากำหนดพิกัดภายในแผนภูมิ IPA ดังนี้



การวิเคราะห์ตาราง IPA

เมื่อนำค่าระดับคะแนนความคิดเห็นมาเพิ่มในตาราง PA จะได้ผลลัพธ์ ซึ่งสรุปผลได้ดังนี้

- ภาระงานที่มีความสำคัญสูง / ผลการดำเนินงานต่ำ: การสื่อสารภาพลักษณ์ (Branding) และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HRD) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงภาระงานที่มีความสำคัญแต่ยังมีผลการดำเนินงานที่ควรปรับปรุงเร่งด่วน
- ภาระงานที่มีความสำคัญสูง / ผลการดำเนินงานสูง: ความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness) การให้บริการของบุคลากร (Services by employees) กระบวนการการรับจำนำ (Pawn service process) และ การจัดการความเสี่ยง (Risk management เช่น COVID 19) ซึ่งอธิบายได้ว่า ภาระงานทั้ง 4 งานดังกล่าวข้างต้น ซึ่งเป็นภาระงานที่มีความสำคัญมากต่อทั้งผู้รับบริการและบุคลากร และ สหค. ทำได้ดี ดังนั้น สหค. ควรดำเนินการแบบเดิมต่อไป
- ภาระงานที่มีความสำคัญต่ำ / ผลการดำเนินงานต่ำ: การพัฒนาธุรกิจและผลิตภัณฑ์ (Business and product development) การบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) และการดำเนินงานข้ามสายงาน (Cross-functional operations) ซึ่งตามปกติแล้วภาระงานดังกล่าวมีความสำคัญน้อย และผลการดำเนินงานมีคะแนนค่อนข้างน้อย เป็นภาระงานที่สามารถเลื่อนการปรับปรุงแก้ไขออกไปก่อนได้ อย่างไรก็ตาม ภาระงานดังกล่าวมีค่าคะแนนใกล้เคียงไปทางภาระงานที่มีความสำคัญสูง / ผลการดำเนินงานต่ำ ดังนั้น สหค. ควรพัฒนาภาระงานทั้งสองอย่างเร่งด่วนเช่นกัน
- ภาระงานที่มีความสำคัญต่ำ / ผลการดำเนินงานสูง: การจัดการความเสี่ยง และ อาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก อธิบายได้ว่า ทั้ง 2 ภาระงานนี้ สหค. อาจจะทำให้ความสำคัญมากเกินไป เนื่องจากเป็นภาระงานที่มีความสำคัญน้อยต่อการตัดสินใจของผู้รับบริการ