



แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566
ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย





แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566
ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ของ
สำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.)

คำนำ

สำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) เป็นหนึ่งในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ภายใต้กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ มีพันธกิจในการสนองนโยบายรัฐในการสร้างโอกาสในการเข้าถึงการรับจำนำด้วยอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสม เพื่อช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้ามุ่งเน้นการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม ดำเนินธุรกิจการรับจำนำด้วยการบริการด้วยใจ โดยมีนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อเป็นผู้นำด้านการรับจำนำ ยกระดับมาตรฐานการรับจำนำด้วยความเชี่ยวชาญ โปร่งใส และตรวจสอบได้ และบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล เพื่อสนับสนุนการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคมอย่างยั่งยืน โดยรอบการบริหารของ สธค. นอกจากคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมภายนอกในการดำเนินภารกิจ เช่น สภาพการแข่งขัน ความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปแล้ว ยังมีอำนาจและหน้าที่ตามข้อบังคับกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ว่าด้วยการบริหารงานสำนักงานธนานุเคราะห์ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ พ.ศ. 2545 ซึ่งทิศทางการดำเนินงานด้านแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) ต้องมีความสอดคล้อง รองรับ และเป็นไปในทิศทางเดียวกับการขับเคลื่อนประเทศ

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) จึงคำนึงถึงความเกี่ยวข้อง เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ในทุกระดับทั้งในระดับชาติ ระดับกระทรวง และระดับหน่วยงาน รวมทั้งยังสอดคล้องกับกรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Enablers ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) เป็นหลัก โดยเน้นประเด็นความสำคัญในเกณฑ์การประเมินด้าน Core Business Enablers หมวดที่ 4 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า Module 1 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) ตอบสนองต่อนโยบายทุกระดับ สามารถสร้างนวัตกรรมตลอดห่วงโซ่คุณค่าของบริการสำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) ให้เป็นโรงรับจำนำของรัฐที่หนึ่งในใจคนไทย เพื่อสร้างโอกาสในการเข้าถึงการรับจำนำด้วยอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสม ดำเนินธุรกิจการรับจำนำด้วยการบริการด้วยใจ โดยมีนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ยกระดับมาตรฐานการรับจำนำด้วยความเชี่ยวชาญ โปร่งใส และตรวจสอบได้ และบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล เพื่อสนับสนุนการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคมอย่างยั่งยืน

ฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัลและการตลาด ส่วนการตลาดและนวัตกรรม

สำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.)

ตุลาคม 2565

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

การทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) มีขั้นตอนการศึกษา และดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษา ทบทวนแผนงาน และการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การศึกษา ทบทวนแผนวิสาหกิจ สำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) การรวบรวมข้อมูล ประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) (Analysis of the internal and external environment) เพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้สมบูรณ์สอดคล้องกับแผนชาติ BCG Model และเป็นไปตามหลักวิชาการ ได้แก่ ข้อมูลทางกายภาพ นโยบาย เศรษฐกิจ สังคม สภาพปัญหา ผลกระทบ ข้อมูลทรัพยากรที่มีอยู่ ข้อมูลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และโครงสร้างองค์กร ข้อมูลหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพ และการปฏิบัติราชการ ข้อมูลกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อมูล ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์ และสัมมนาเชิงปฏิบัติการแบบ ONLINE เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย กิจกรรม Workshop การระดมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) การสัมภาษณ์คณะผู้บริหาร เพื่อกำหนดทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสัมมนาผู้แทนหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) การสัมมนาผู้แทนหน่วยงานภายในสำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) เพื่อทบทวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) ด้วย 5 Forces Model การวิเคราะห์ SWOT Analysis การสร้างประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ TOWS Matrix และการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดประชุมสรุปร่างแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับคณะผู้บริหาร และคณะทำงานสำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.)

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อเสนอผลการวิเคราะห์ และข้อคิดเห็น โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัด ให้สอดคล้องกับเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยกำหนดแผนระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว จัดทำข้อเสนอแนวทาง แนวคิด กระบวนการ โครงการ กิจกรรม ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงาน

ประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จัดประชุมสรุปแผนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการเผยแพร่กับหน่วยงานภายใน สรุปผลข้อคิดเห็น หรือ ข้อเสนอแนะ และแนวทางการขับเคลื่อนการบริหารการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งข้อคิดเห็นที่ได้รับจากการประชุม ถูกมาปรับเป็นแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.) ฉบับสมบูรณ์

จากการดำเนินการศึกษาทบทวนสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกของสำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.) รวมทั้งวิเคราะห์บริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง นำมาสู่แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.) ซึ่งคำนึงถึงความเกี่ยวข้อง เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ในทุกระดับทั้งในระดับชาติ ระดับกระทรวง และระดับหน่วยงาน ดังนี้

ยุทธศาสตร์ระดับชาติ



: เชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ความมั่นคง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมทางสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐ

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

วัตถุประสงค์เพื่อพลิกโฉมประเทศไทยสู่ สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่า

อย่างยั่งยืน เป้าหมายหลัก 5 ประการ

1. การปรับโครงสร้างการผลิตสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม

2. การพัฒนาคนสู่โลกยุคใหม่

3. การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม

4. การเปลี่ยนผ่านการผลิตและการบริโภคไปสู่ความยั่งยืน

5. การเสริมสร้างความสามารถของไทยในการรับมือกับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงภายใต้โรคอุบัติใหม่

ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง



: เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ระบบสวัสดิการสังคมที่สมบูรณ์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ประชาชนมีศักยภาพและพึ่งพาตนเองได้

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สังคมแห่งความรับผิดชอบ



ยุทธศาสตร์ที่ 4 หันส่วนประชารัฐสังคมและระหว่างประเทศที่เข้มแข็ง

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ระบบบริหารจัดการทางสังคมที่เป็นเลิศ

แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ (พ.ศ 2560 - 2564) ขยายเวลาสิ้นสุดปี 2565

ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (แผน DE)

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model)

ยุทธศาสตร์ระดับ
รัฐวิสาหกิจรายสาขา
สถาบันการเงิน



เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจรายสาขาสถาบันการเงิน

เป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนาในการสร้างโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างทั่วถึง ควบคู่กับการให้ความรู้ทางการเงิน เพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งเศรษฐกิจฐานราก พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ภายใต้การบริหารจัดการองค์กรที่มั่นคง โปร่งใส และยั่งยืน โดยการนำเอาเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการและให้บริการทางการเงิน

บทบาท/เป้าหมายการดำเนินงาน

- สนับสนุนการสร้างโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างทั่วถึง เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในสังคม (ยุทธ 1 และ 3)
- ลดช่องว่างทางการเงิน และเป็นเครื่องมือทางการเงิน การคลังของภาครัฐ เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม (ยุทธ 2 และ 3)
- พัฒนาและให้ความรู้ทางการเงินแก่ลูกค้าและประชาชน (ยุทธ 1 และ 2)
- ศึกษาแบบอย่างที่ดี (Best Practice) และพัฒนาสู่มาตรฐาน (Benchmark) (ยุทธ 6)
- แผนรองรับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลก (ยุทธ 3 และ 8)

การลงทุน

- การใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างสถาบันการเงินเฉพาะกิจหรือหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้เกิดการลดต้นทุนในการดำเนินการ (ยุทธ 3 และ 6)

ฐานะการเงินที่มั่นคง

- รักษาระดับ BIS Ratio ให้เป็นไปตามเกณฑ์การกำกับดูแลของ ธปท. (ยุทธ 3)

- บริหารจัดการระดับคุณภาพทรัพย์สินให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร ทั้งในส่วนของภาพรวมองค์กร การดำเนินการตามพันธกิจ และการดำเนินการตามนโยบายรัฐ (ยุทธ์ 3)

- แก้ไขปัญหาคุณภาพทรัพย์สินเดิมและวางแผนป้องกัน (ยุทธ์ 3)

เทคโนโลยีและนวัตกรรม

- ดำเนินการตามแนวทางพื้นฐานสำหรับทุกวิสาหกิจที่กำหนดในยุทธศาสตร์ภาพรวม

- พัฒนาผลิตภัณฑ์/ระบบและช่องทางการให้บริการทางการเงินเพื่อตอบสนองกระแส Financial Technology (ยุทธ์ 3 6 และ 8)

- บูรณาการฐานข้อมูลร่วมกัน เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปโดยองค์รวมอย่างมีประสิทธิภาพ (ยุทธ์ 3)

- การบริหารจัดการข้อมูล (Big Data Management) (ยุทธ์ 3)

- การเตรียมความพร้อมของบุคลากร (ยุทธ์ 8)

ธรรมาภิบาล และการบริหารจัดการที่ดี

- ดำเนินการตามแนวทางพื้นฐานสำหรับทุกวิสาหกิจที่กำหนดในยุทธศาสตร์ภาพรวม

ยุทธศาสตร์ระดับ

หน่วยงาน



: เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ปีงบประมาณ 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ของ สธค.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (Strategic objective: SO1)

การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม

: แผนยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ ประจำปี 2566 - 2570 ของ สธค.

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีปัญหาทางการเงินเฉพาะหน้า เพื่อการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินทุนและการแข่งขันเพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการขับเคลื่อนสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม

จากความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.) กับยุทธศาสตร์ในทุกระดับข้างต้น นำมาสู่การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.) มีรายละเอียด ดังนี้

วิสัยทัศน์

“มุ่งเน้นเสริมสร้างการบริการให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน”

พันธกิจ

1. เพื่อให้ สธค. ได้รับความไว้วางใจเพื่อสามารถบริหารจัดการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ความสัมพันธ์อันดี และสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

1. เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าทุกกลุ่ม ได้รับการตอบสนองจนเกิดความพึงพอใจสูงสุด
2. เพื่อให้การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า เกิดผลกระทบเชิงบวกในการสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

ยุทธศาสตร์การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า พ.ศ. 2566 -2570

จากผลการวิเคราะห์บริบทขององค์กร ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า แผนแม่บทยุทธศาสตร์องค์กร พ.ศ. 2565 -2569 และแผนแม่บทธรรมาภิบาลปี 2565 -2569 สธค. ได้กำหนดยุทธศาสตร์การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าไว้ 2 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

1. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic positioning) การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

สธค. กำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปีบัญชี 2566 – 2570 ในแต่ละยุทธศาสตร์ ไว้ดังภาพที่ 1

ภาพที่ 1 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (strategic positioning) ขององค์กร

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





วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์เชิง
ยุทธศาสตร์ SO1

การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์(กลยุทธ์)*

- กลยุทธ์ 1.1 ยกระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- กลยุทธ์ 1.2 พัฒนาศักยภาพบุคลากร
- กลยุทธ์ 1.3 การเพิ่มคุณค่าด้วยนวัตกรรม
- กลยุทธ์ 2.1 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
- กลยุทธ์ 2.2 การรับฟังเสียงสะท้อนกลับ

แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปี

งบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

* หมายเหตุ : อ้างอิงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (กลยุทธ์) จากยุทธศาสตร์ และการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ 2566-2570 ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของ สธค.

สรุปความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ สธค.

จากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด (KP) ข้างต้น สามารถสรุปความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ทั้ง 2 ยุทธศาสตร์ ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. ดังนี้ (พิจารณาตารางที่ 1)



ตารางที่ 1 สรุปความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. กับ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ สธค.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์		SO1 การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม				
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (กลยุทธ์)		กลยุทธ์ 1.1 ยกระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กลยุทธ์ 1.2 พัฒนาศักยภาพบุคลากร	กลยุทธ์ 1.3 การเพิ่มคุณค่าด้วยนวัตกรรม	กลยุทธ์ 2.1 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	กลยุทธ์ 2.2 การรับฟังเสียงสะท้อนกลับ
ตัวชี้วัด (KPI)		- ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - จำนวนองค์ความรู้	จำนวนชั่วโมงการอบรมให้ความรู้ต่อคนต่อปี	ระดับความพึงพอใจ	- มีระบบฐานข้อมูล ครบถ้วนทุกกลุ่ม - ร้อยละความสำเร็จตามแผน - ระดับความพึงพอใจ	- จำนวนรายการข้อกังวล - จำนวนข้อร้องเรียน (หากสามารถยุติได้โดยเร็ว) - ร้อยละความสำเร็จตามแผน
ยุทธศาสตร์ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ฯ	แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
S1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	โครงการ/กิจกรรมภายใต้	S1A1 โครงการการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย S1A2 พัฒน่องค์ความรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	S1A3 โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	S1A4 โครงการการพัฒนา นวัตกรรมสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
S2 ยุทธศาสตร์การสร้าง ความสัมพันธ์กับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน					S2A1 โครงการพัฒนาเครื่องมือ และฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรูปแบบดิจิทัล	S2A4 โครงการพัฒนากระบวนการรับฟังเสียงลูกค้า



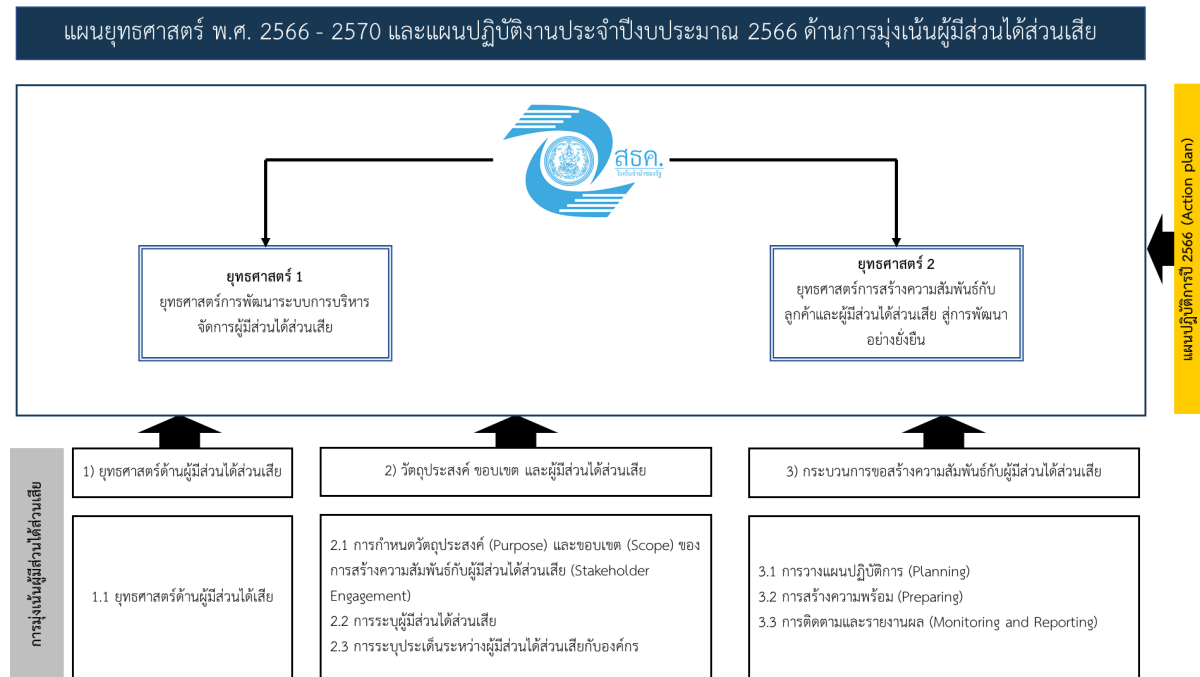
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์		SO1 การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม			
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (กลยุทธ์)		กลยุทธ์ 1.1 ยกระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กลยุทธ์ 1.2 พัฒนาศักยภาพบุคลากร	กลยุทธ์ 1.3 การเพิ่มคุณค่าด้วยนวัตกรรม	กลยุทธ์ 2.1 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
ตัวชี้วัด (KPI)		- ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - จำนวนองค์ความรู้	จำนวนชั่วโมงการอบรมให้ความรู้ต่อคนต่อปี	ระดับความพึงพอใจ	- มีระบบฐานข้อมูล ครบถ้วนทุกกลุ่ม - ร้อยละความสำเร็จตามแผน - ระดับความพึงพอใจ
					S2A2 โครงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย S2A3 โครงการการใช้ทรัพยากรร่วมกับพันธมิตรเพื่อขยายเครือข่ายความร่วมมือ S2A5 โครงการการบริหารจัดการสื่อเพื่อสร้างการรับรู้

ตารางที่ 2 ตัวชี้วัดตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (กลยุทธ์)	ตัวชี้วัด (KPI)	หน่วยวัด
กลยุทธ์ 1.1 ยกระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	● ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ● จำนวนองค์ความรู้	● ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ● จำนวนองค์ความรู้
กลยุทธ์ 1.2 พัฒนาศักยภาพบุคลากร	● ชั่วโมงการอบรมให้ความรู้ต่อคนต่อปี	● จำนวนชั่วโมงการอบรมให้ความรู้ต่อคนต่อปี
กลยุทธ์ 1.3 การเพิ่มคุณค่าด้วยนวัตกรรม	● ความพึงพอใจ	● ระดับความพึงพอใจ
กลยุทธ์ 2.1 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	● ระบบฐานข้อมูล ครบถ้วนทุกกลุ่ม ● ความสำเร็จตามแผน ● ความพึงพอใจ	● มีระบบฐานข้อมูล ครบถ้วนทุกกลุ่ม ● ร้อยละความสำเร็จตามแผน ● ระดับความพึงพอใจ
กลยุทธ์ 2.2 การรับฟังเสียงสะท้อนกลับ	● รายการข้อกังวล ● ข้อร้องเรียน (หากมีสามารถยุติได้โดยเร็ว) ● ความสำเร็จตามแผน	● จำนวนรายการข้อกังวล ● จำนวนข้อร้องเรียน (หากมีสามารถยุติได้โดยเร็ว) ● ร้อยละความสำเร็จตามแผน

ทั้งนี้ ภาพรวมของแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. ประกอบด้วย 2 ยุทธศาสตร์ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแนวทางการดำเนินงานทั้ง 3 ด้าน ตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Enablers ของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (สธค.) ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) วัตถุประสงค์ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ (3) กระบวนการของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ภาพที่ 2 ภาพรวมของแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ภาพรวมแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570

จาก 2 ยุทธศาสตร์ ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.) ข้างต้น ภาพรวมแผนปฏิบัติการในระยะเวลา 5 ปี ครอบคลุมการดำเนินงานในปี 2566 - 2570 เพื่อเป็นแนวทางภาพรวมของการดำเนินการภายใต้แผนแม่ยุทธศาสตร์ฯ (พิจารณาตารางที่ 3)

ตารางที่ 3 ภาพรวมแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้แผน
ยุทธศาสตร์ พ.ศ.2566-2570

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนปฏิบัติงาน	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย(หน่วยนับ)					ผู้รับผิดชอบ
				66	67	68	69	70	
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การพัฒนาระบบ การบริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป้าประสงค์ 1.สร้างความพึง พอใจให้ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียและ ลูกค้าทุกกลุ่ม 2.สร้าง กระบวนการ บริหารจัดการผู้ มีส่วนได้ส่วน เสียอย่างมี ประสิทธิภาพ	1.1 ยกระดับ ความพึง พอใจ ของผู้มี ส่วนได้ ส่วนเสีย	1.โครงการ การบริหาร จัดการผู้มี ส่วนได้ ส่วนเสีย 2.โครงการ พัฒนาองค์ ความรู้ผู้มี ส่วนได้ ส่วนเสีย	ระดับ ความพึง พอใจ ของผู้มี ส่วนได้ ส่วนเสีย จำนวน องค์ ความรู้	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	ส่วน การตลาดฯ
				2	3	3	4	4	ส่วน การตลาดฯ
	1.2 พัฒนา ศักยภาพ บุคลากร	3.โครงการ พัฒนา ศักยภาพ บุคลากร ในการ บริหาร ความสัมพั ธ์กับผู้มี ส่วนได้ ส่วนเสีย	จำนวน ชั่วโมง การ อบรมให้ ความรู้ ต่อคน ต่อปี	18	18	18	18	18	ส่วน การตลาดฯ
	1.3 การเพิ่ม คุณค่าด้วย นวัตกรรม	4.โครงการ พัฒนา นวัตกรรม สำหรับผู้มี ส่วนได้ ส่วนเสีย	ระดับ ความพึง พอใจ	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	ส่วน การตลาดฯ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนปฏิบัติงาน	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย(หน่วยนับ)					ผู้รับผิดชอบ
				66	67	68	69	70	
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การสร้าง ความสัมพันธ์กับ ลูกค้ำและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย สู่การพัฒนา อย่างยั่งยืน เป้าประสงค์ 1.ยกระดับความ พึงพอใจให้ผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้ำทุก กลุ่ม 2.สร้างการมีส่วน ร่วมต่อลูกค้ำ และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย สู่การ พัฒนาโรงรับ จำนำเพื่อสังคม	2.1 การสร้าง ความสัมพันธ์ ที่ดีกับผู้มี ส่วนได้ส่วน เสียทุกกลุ่ม	5.โครงการ พัฒนา เครื่องมือ และ ฐานข้อมูล ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย รูปแบบ ดิจิทัล	มีระบบ ฐานข้อมูล ครบถ้วน ทุกกลุ่ม	ทบทวน น	ทบทวน นดูแล	ทบทวน นดูแล	ทบทวน ดูแล	ทบทวน ดูแล	ส่วน การตลาดฯ
		6. โครงการ สร้าง ความสัมพันธ์ กับผู้มี ส่วนได้ ส่วนเสีย	- ร้อยละ ความสำ เร็จตาม แผน - ระดับ ความพึง พอใจ	100	100	100	100	100	ส่วน การตลาดฯ
		7. การใช้ ทรัพยากร ร่วมกับ พันธมิตร เพื่อขยาย เครือข่าย ความ ร่วมมือ	ร้อยละ ความสำ เร็จตาม แผน	100	100	100	100	100	ส่วน การตลาดฯ
	2.2 การรับ ฟังเสียง สะท้อน กลับ	8. โครงการ พัฒนา กระบวน	จำนวน รายการ ข้อ กังวล/	ไม่มีข้อ กังวล และข้อ ร้องเรียน น หากมี	ไม่มีข้อ กังวล และข้อ ร้องเรียน หากมียุติ	ไม่มีข้อ กังวล และข้อ ร้องเรียน หากมียุติ	ไม่มีข้อ กังวลและข้อ ร้องเรียน หากมียุติ	ไม่มีข้อ กังวลและข้อ ร้องเรียน หากมียุติ	ส่วน การตลาดฯ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนปฏิบัติงาน	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย(หน่วยนับ)					ผู้รับผิดชอบ
				66	67	68	69	70	
		การรับฟังเสียงลูกค้า	จำนวนข้อร้องเรียน (หากมีสามารถยุติได้โดยเร็ว)	ยุติได้ภายใน 3 วัน	ได้ภายใน 3 วัน	ได้ภายใน 3 วัน	ได้ภายใน 3 วัน	ได้ภายใน 3 วัน	
		9. โครงการการบริหารจัดการสื่อเพื่อสร้างการรับรู้	ร้อยละความสำเร็จตามแผน	100	100	100	100	100	ส่วนการตลาดฯ

สารบัญ

บท	หัวข้อ	หน้า
บทที่ 1 บทนำ		
1.1	หลักการและเหตุผล.....	1-2
1.2	วัตถุประสงค์.....	1-3
1.3	แนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปี งบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	1-3
บทที่ 2 การศึกษา ทบทวน และวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
2.1	แนวคิดและแนวทางในการจัดทำแผนแม่บทการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	2-2
2.2	ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	2-18
2.2.1	รายละเอียดหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ สธค.....	2-18
2.2.2	รายละเอียดหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. เชื่อมโยงกับสายงานภายในที่เกี่ยวข้อง..	2-21
2.2.3	ฐานข้อมูลเพื่อมุ่งเน้น/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	2-21
2.2.4	ความต้องการ ความคาดหวังเชิงบวกและเชิงลบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	2-26
2.2.5	ความเสี่ยงด้านการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	2-31
2.2.6	ผลการดำเนินงานและผลการเรียนรู้ของ สธค.....	2-33
2.2.7	นโยบาย กฎหมาย/กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง.....	2-39
2.2.8	เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs).....	2-47
2.2.9	สมรรถนะหลักของ สธค. ความพร้อมของทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง.....	2-50
2.2.10	กรอบและแนวทางกำกับดูแล (Governance).....	2-51
2.2.11	ระบบงานและกระบวนการที่สำคัญ.....	2-51
2.3	ข้อมูลสำคัญอื่น ๆ.....	2-53
2.3.1	กฎหมาย/กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง.....	2-53
2.3.2	เกณฑ์ Enablers 8 ด้าน.....	2-53
2.3.3	การสัมภาษณ์ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง.....	2-55
บทที่ 3 วัตถุประสงค์ ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
3.1	วัตถุประสงค์ (Purpose) การมุ่งเน้น/บริหารจัดการกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	3-2
3.2	ขอบเขต (Scope) การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและหลักเกณฑ์การกำหนด/ ระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญของ สธค.....	3-2

สารบัญ (ต่อ)

บท	หัวข้อ	หน้า
บทที่ 3 วัตถุประสงค์ ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
3.3	ข้อมูลการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ และกำหนดประเด็นความต้องการ/ ความคาดหวังเชิงบวกและเชิงลบของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค.....	3-1
บทที่ 4 แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
4.1	การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis).....	4-3
4.2	ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปี งบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง.....	4-6
4.3	แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	4-14
4.4	ภาพรวมแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570.....	4-22
4.5	รายละเอียดแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570.....	4-23
บทที่ 5 แผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ		
5.1	การจัดลำดับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ.....	5-3
5.2	การจัดทำแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ.....	5-4
5.3	การติดตามและรายงานแผน.....	5-7
5.4	ตัวชี้วัดแผนการดำเนินการ.....	5-7
5.5	องค์ประกอบแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ.....	5-7
บทที่ 6 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสู่การปฏิบัติ		
6.1	แนวทางการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสู่การปฏิบัติ.....	6-2
6.2	การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	6-3
6.3	ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกระบวนการขององค์กร.....	6-3
6.4	แนวทางการจัดสรรและบริหารทรัพยากร.....	6-3
6.5	การรายงานผลการดำเนินงานการสร้างสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	6-4
6.6	โอกาสและความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการและการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	6-4

สารบัญ (ต่อ)

บท	หัวข้อ	หน้า
บทที่ 7 รูปแบบ Stakeholder Profile ของสำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.)		
7.1	นิยาม/คำจำกัดความ Stakeholder Profile ตามเกณฑ์การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค....	7-2
7.2	กระบวนการจัดทำ/ทบทวน Stakeholder Profile.....	7-2
7.3	ตัวอย่าง Stakeholder Profile ตามมาตรฐาน AA10000 และอื่น ๆ.....	7-4
7.4	ข้อมูลด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบันตามโครงสร้าง/รูปแบบ/เนื้อหาข้อมูลที่ สธค. ได้ออกแบบ (Stakeholder Profile).....	7-7
ภาคผนวก		
ภาคผนวก ก	ประเด็นคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของ สธค. เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	ก-1
ภาคผนวก ข	ประมวลภาพการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของ สธค. เพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	ข-1
ภาคผนวก ค	ประมวลภาพกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการจัดการวิจัย.....	ค-1
ภาคผนวก ง	ประมวลภาพกิจกรรมนำเสนอผลวิจัยโครงการจ้างที่ปรึกษาสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความต้องการ ความคาดหวัง และความผูกพันของ ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่สำคัญ และแนวคิดแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.) ปีงบประมาณ 2565.....	ง-1

สารบัญตาราง

บท	หัวข้อ	หน้า
บทที่ 2 การศึกษา ทบทวน และวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
ตารางที่ 2.1	แนวทางการกำหนดวัตถุประสงค์ของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	2-12
ตารางที่ 2.2	สรุปความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	2-26
บทที่ 3 วัตถุประสงค์ ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
ตารางที่ 3.1	ประเด็นพิจารณาในการระบุและจัดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	3-4
ตารางที่ 3.2	การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ (Bottom Up).....	3-7
ตารางที่ 3.3	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. (Top Down).....	3-8
ตารางที่ 3.4	การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สธค. ในช่วงปี พ.ศ. 2565 -2569.....	3-9
ตารางที่ 3.5	หลักเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญและประเด็นระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	3-10
ตารางที่ 3.6	สรุปกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเด็น ความต้องการ ความคาดหวัง ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค.....	3-14
บทที่ 4 แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
ตารางที่ 4.1	การวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อนำไปสู่การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	4-5
ตารางที่ 4.2	สรุปความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงาน ประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. กับวัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ สธค.....	4-17
ตารางที่ 4.3	ตัวชี้วัดตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์.....	4-19
ตารางที่ 4.4	ผังการไหลของกระบวนการ (Work Flowchart) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	4-21
ตารางที่ 4.5	ภาพรวมแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570.....	4-23
ตารางที่ 4.6	ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 - 2570 ของยุทธศาสตร์ S1 ยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	4-24
ตารางที่ 4.7	ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 โครงการการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	4-26
ตารางที่ 4.8	ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 - 2570 โครงการการบริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	4-27

สารบัญญัตินี้ (ต่อ)

บท	หัวข้อ	หน้า
บทที่ 4 แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566		
ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
	ตารางที่ 4.9 ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 โครงการพัฒนาองค์ความรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	4-29
	ตารางที่ 4.10 ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 - 2570 โครงการการบริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	4-30
	ตารางที่ 4.11 ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการบริหาร ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	4-32
	ตารางที่ 4.12 ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 - 2570 โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	4-33
	ตารางที่ 4.13 ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 โครงการการพัฒนานวัตกรรม สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	4-36
	ตารางที่ 4.14 ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 - 2570 โครงการการพัฒนานวัตกรรม สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	4-36
	ตารางที่ 4.15 ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 - 2570 ของยุทธศาสตร์ S2 ยุทธศาสตร์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน.....	4-39
	ตารางที่ 4.16 ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 โครงการพัฒนาเครื่องมือและฐานข้อมูล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรูปแบบดิจิทัล.....	4-41
	ตารางที่ 4.17 ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 - 2570 โครงการพัฒนาเครื่องมือและฐานข้อมูล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรูปแบบดิจิทัล.....	4-42
	ตารางที่ 4.18 ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 โครงการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	4-45
	ตารางที่ 4.19 ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 - 2570 โครงการสร้างสัมพันธ์กับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	4-46
	ตารางที่ 4.20 ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 โครงการการใช้ทรัพยากรร่วมกับพันธมิตร เพื่อขยายเครือข่ายความร่วมมือ.....	4-48
	ตารางที่ 4.21 ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 - 2570 โครงการการใช้ทรัพยากรร่วมกับพันธมิตร เพื่อขยายเครือข่ายความร่วมมือ.....	4-49
	ตารางที่ 4.22 ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 โครงการพัฒนาระบบการรับฟังเสียงลูกค้า.....	4-51
	ตารางที่ 4.23 ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 - 2570 โครงการพัฒนาระบบการ รับฟังเสียงลูกค้า.....	4-52

สารบัญตาราง (ต่อ)

บท	หัวข้อ	หน้า
บทที่ 4	แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
	ตารางที่ 4.24 ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 โครงการการบริหารจัดการสื่อเพื่อสร้างการรับรู้.....	4-54
	ตารางที่ 4.25 ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 - 2570 โครงการการบริหารจัดการสื่อ เพื่อสร้างการรับรู้.....	4-55
บทที่ 5	แผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	
	ตารางที่ 5.1 รูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	5-5
บทที่ 6	การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสู่การปฏิบัติ	
	ตารางที่ 6.1 แผนการบริหารความเสี่ยงปี 2566 ที่มุ่งเน้นด้านการบริหารจัดการและ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	6-4

สารบัญญภาพ

บท	หัวข้อ	หน้า
บทที่ 1 บทนำ		
	ภาพที่ 1.1 ภาพรวมแนวทางการศึกษาวิเคราะห์.....	1-5
บทที่ 2 การศึกษา ทบทวน และวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
	ภาพที่ 2.1 วงจรการทบทวนแผนแม่บทการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า.....	2-3
	ภาพที่ 2.2 กระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามมาตรฐาน AA1000 Stakeholder Engagement Standard.....	2-5
	ภาพที่ 2.3 กลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	2-5
	ภาพที่ 2.4 ขั้นตอนที่สำคัญสำหรับกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	2-6
	ภาพที่ 2.5 แนวทางในการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	2-7
	ภาพที่ 2.6 แนวทางและขอบเขตในการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	2-7
	ภาพที่ 2.7 แนวทางการจัดทำ Stakeholder Profile.....	2-8
	ภาพที่ 2.8 แนวทางการจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	2-9
	ภาพที่ 2.9 แนวทางการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	2-10
	ภาพที่ 2.10 แนวทางการจัดทำแผนที่และลำดับความสำคัญประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	2-11
	ภาพที่ 2.11 องค์ประกอบในการประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของรัฐบาลกิจ Module 1: การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	2-15
	ภาพที่ 2.12 ตัวอย่างรูปแบบในการจัดเก็บข้อมูล Stakeholder Profile ของ สธค.....	2-23
	ภาพที่ 2.13 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี.....	2-40
	ภาพที่ 2.14 องค์ประกอบการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ สธค.....	2-49
	ภาพที่ 2.15 กฎหมาย/กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง.....	2-53
	ภาพที่ 2.16 กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐบาลกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐบาลกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM).....	2-54
	ภาพที่ 2.17 ความเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามเกณฑ์ประเมินผลทั้ง 8 เกณฑ์.....	2-55
บทที่ 3 วัตถุประสงค์ ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
	ภาพที่ 3.1 ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของ สธค. เพื่อระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	3-3
	ภาพที่ 3.2 รูปแบบเมตริกซ์ (Matrix) ที่ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	3-11

สารบัญภาพ (ต่อ)

บท	หัวข้อ	หน้า
บทที่ 4 แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
	ภาพที่ 4.1 ภาพรวมความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.) กับแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง.....	4-11
	ภาพที่ 4.2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (strategic positioning) ขององค์กร.....	4-14
	ภาพที่ 4.3 ภาพรวมแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	4-22
บทที่ 5 แผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ		
	ภาพที่ 5.1 กระบวนการจัดทำแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ สธค.....	5-2
	ภาพที่ 5.2 การเชื่อมโยงหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และรูปแบบการบริหารความสัมพันธ์.....	5-3
บทที่ 7 รูปแบบ Stakeholder Profile ของสำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.)		
	ภาพที่ 7.1 กระบวนการจัดทำ/ทบทวน Stakeholder Profile ของ สธค.....	7-3
	ภาพที่ 7.2 ตัวอย่าง Stakeholder Profile ของ AA1000(1).....	7-4
	ภาพที่ 7.3 ตัวอย่าง Stakeholder Profile ของ AA1000(2).....	7-5
	ภาพที่ 7.4 ตัวอย่าง Stakeholder Profile ของหน่วยงานในต่างประเทศ.....	7-6
	ภาพที่ 7.5 ตัวอย่างรูปแบบในการจัดเก็บข้อมูล Stakeholder Profile ของ สธค.....	7-8



บทที่ 1

บทนำ

แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566

ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.)

1.1 หลักการและเหตุผล

โครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) โรงรับจำนำของรัฐ จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการขับเคลื่อนการพัฒนาทรัพยากรภายในองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. บุคคล และกลุ่มอื่น ๆ ที่เพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร หรือสนใจหรือรับผลกระทบจากกิจกรรมขององค์กร (สำนักงาน กพร., 2565) การสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ความต้องการและความคาดหวังของแต่ละผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีสนใจที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจขัดแย้งกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ หรือ สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว การรู้ความจำเป็นและความคาดหวังและการทำให้สอดคล้องนี้ทำได้หลากหลายรูปแบบวิธี ไม่ว่าจะเป็นการร่วมมือต่อรอง เจรจา การจ้าง หรือการยกเลิก หรือการทำให้มีกิจกรรม ซึ่งต้องสอดคล้องกับหลักการและกระบวนการการดำเนินงานของ CoST (Construction Sector Transparency Initiative) (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.), 2565) ซึ่งทุกองค์กรมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มต่างก็มีความต้องการและความคาดหวัง โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. ประกอบด้วย

- (1) ผู้ดูแลกำกับ
- (2) ผู้ถือหุ้น
- (3) กรรมการและผู้บริหารระดับสูง
- (4) คู่ค้า
- (5) คู่ความร่วมมือ
- (6) พนักงาน
- (7) ชุมชน
- (8) ลูกค้า

ทั้งนี้ความคาดหวังจากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) โรงรับจำนำของรัฐ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ เพื่อการพัฒนาอย่างมั่งคั่งยั่งยืนต่อไป

อนึ่งเพื่อการรองรับแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน สำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) โรงรับจำนำของรัฐ จึงได้นำแนวทางในรูปแบบ BCG Model Thailand (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, 2564) ซึ่งเป็นโมเดลเศรษฐกิจแบบใหม่ หรือ BCG โมเดล เป็นการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม ที่จะพัฒนาเศรษฐกิจ 3 มิติไปพร้อมกัน ประกอบด้วย 3 เศรษฐกิจหลัก ได้แก่ B ย่อมาจาก Bio Economy คือ ระบบเศรษฐกิจชีวภาพ ซึ่งมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรชีวภาพอย่างคุ้มค่า C ย่อมาจาก Circular Economy คือ ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน ที่คำนึงถึงการนำวัสดุต่าง ๆ กลับมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด และ G ย่อมาจาก Green

Economy คือ ระบบเศรษฐกิจสีเขียว ซึ่งมุ่งแก้ไขปัญหามลพิษ เพื่อลดผลกระทบต่อโลกอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ ภายใต้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี 2566 - 2570 เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน สำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.) รัฐบาลของรัฐบาล กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ระบบเศรษฐกิจแบบ BCG โมเดลนั้น จะพิจารณาการดำเนินงานมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อแสดงให้เห็นถึงข้อดี - ข้อเสียของการใช้ระบบเศรษฐกิจแบบ BCG โมเดล นอกจากนี้ การรวบรวมผลการประเมินในมิติ BCG index สามารถนำไปสู่การพัฒนา และปรับปรุงการดำเนินงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเข้าสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปี 2565 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใช้เป็นกรอบและแนวทางการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเพิ่มขึ้น
- 2) เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปี 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 3) เพื่อใช้สื่อสารสร้างความเข้าใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้รับรู้การให้ความสำคัญ และแนวทางในการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค.
- 4) เพื่อใช้บูรณาการกับแผนแม่บทขององค์กร และแผนแม่บทด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.3 แนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ดำเนินการทบทวนและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.) ให้สอดคล้องกับระบบประเมินผลใหม่ของรัฐวิสาหกิจ (Enabler) ในส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดขั้นตอนการดำเนินโครงการออกเป็น 3 ขั้นตอน มีรายละเอียด ดังนี้

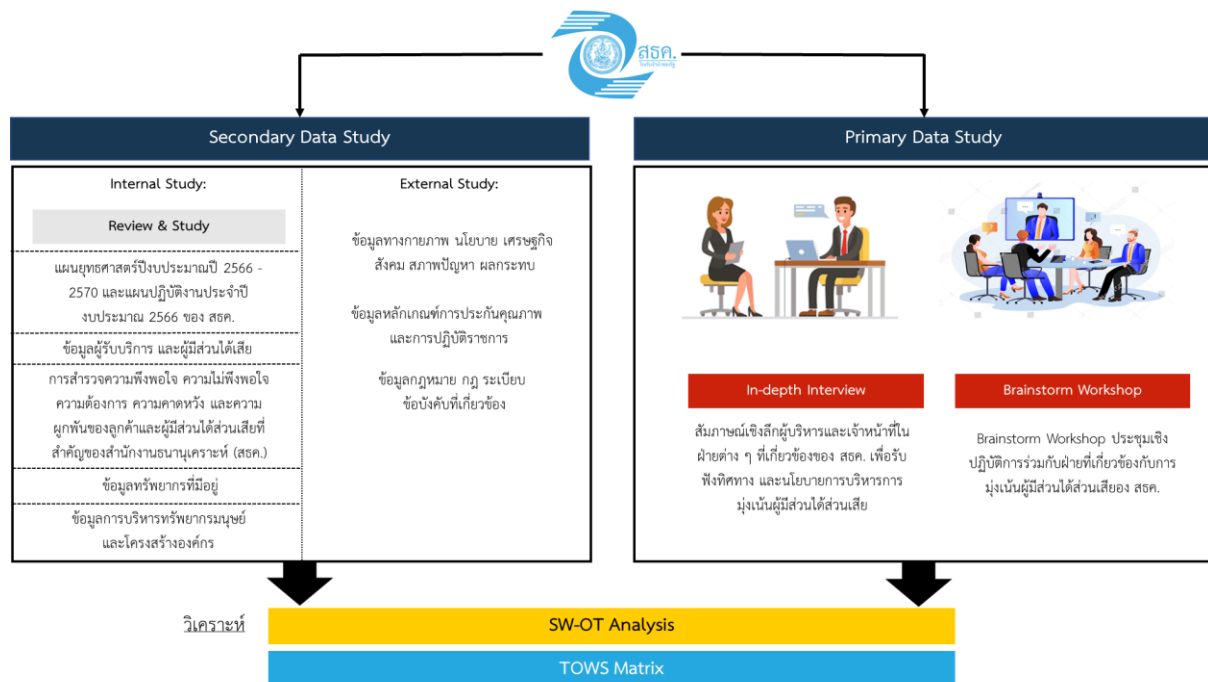
**กรอบการดำเนินงานโครงการ : แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปี
งบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) โรงรับจำนำของรัฐ**

กิจกรรมที่ 1. การศึกษา ทบทวนแผนงาน และการวิเคราะห์ ข้อมูลสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง	กิจกรรมที่ 2. การสัมภาษณ์ และสัมภาษณ์เชิงปฏิบัติการแบบ ONLINE เพื่อจัดทำแผนแม่บท	กิจกรรมที่ 3. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อเสนอผลการวิเคราะห์ และข้อคิดเห็น
- การศึกษา ทบทวนแผนวิสาหกิจ สธค. - รวบรวมข้อมูล ประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของ สธค. (Analysis of the internal and external environment) เพื่อการจัดทำแผนแม่บทฯ ให้สมบูรณ์ สอดคล้องกับแผนชาติ BCG Model และเป็นไปตามหลักวิชาการ - ข้อมูลทางกายภาพ นโยบาย เศรษฐกิจ สังคม สภาพปัญหา ผลกระทบ - ข้อมูลทรัพยากรที่มีอยู่ - ข้อมูลการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ และโครงสร้างองค์กร - ข้อมูลหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพ และการปฏิบัติราชการ - ข้อมูลกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง - ข้อมูลผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสีย	- กิจกรรม Workshop การระดมผู้มีส่วนได้เสีย ของ สธค. - การสัมภาษณ์คณะผู้บริหาร เพื่อกำหนดทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในกรอบระยะเวลา 5 ปี - การสัมภาษณ์ตัวแทนหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับ สธค. - การสัมภาษณ์ตัวแทนหน่วยงานภายใน สธค. เพื่อ - ทบทวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ สธค. ด้วย 5 Forces Model - การวิเคราะห์ SWOT Analysis - การสร้างประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ TOWS Matrix - การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาแผนแม่บทฯ - จัดประชุมสรุปร่างแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับคณะผู้บริหาร และคณะทำงาน	- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัด ให้สอดคล้องกับ - เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยการกำหนดแผนระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว - จัดทำข้อเสนอแนวทาง แนวคิด กระบวนการ โครงการ กิจกรรม ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - จัดประชุมสรุปแผนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อการเผยแพร่กับหน่วยงานภายใน - สรุปผลข้อคิดเห็น หรือ ข้อเสนอแนะ และแนวทางการขับเคลื่อนการบริหารการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

STEP 01 Public Pawnshop Office (PPO) Review & Study

ขั้นตอนการศึกษาที่ 1 เป็นการศึกษา ทบทวนแผนงาน และการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การศึกษา ทบทวนแผนวิสาหกิจ สำนักงานธนาณูเคราะห์ (สธค.) การรวบรวมข้อมูล ประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสำนักงานธนาณูเคราะห์ (สธค.) (Analysis of the internal and external environment) เพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้สมบูรณสอดคล้องกับแผนชาติ BCG Model และเป็นไปตามหลักวิชาการ ได้แก่ ข้อมูลทางกายภาพ นโยบาย เศรษฐกิจ สังคม สภาพปัญหา ผลกระทบ ข้อมูลทรัพยากรที่มีอยู่ ข้อมูลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และโครงสร้างองค์กร ข้อมูลหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพ และการปฏิบัติราชการ ข้อมูลกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อมูลผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานธนาณูเคราะห์ (สธค.) โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน

ภาพที่ 1.1 ภาพรวมแนวทางการศึกษาวิเคราะห์



1. การศึกษาข้อมูลเชิงทุติยภูมิ (Secondary Data Study) ดำเนินการศึกษาทบทวนข้อมูล

สภาพแวดล้อมภายในสำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) (Internal Environment) เช่น ทบทวน แผนงาน และการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การศึกษา ทบทวนแผนวิสาหกิจ สำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) การรวบรวมข้อมูล ประมวลผล การสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความต้องการ ความคาดหวัง และความผูกพันของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของสำนักงาน ธนานุเคราะห์ (สธค.) ที่ผ่านมา

การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกของสำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) (External environment) เพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สมบูรณ์สอดคล้องกับแผนชาติ BCG Model และเป็นไปตามหลัก วิชาการ ได้แก่ ข้อมูลทางกายภาพ นโยบาย เศรษฐกิจ สังคม สภาพปัญหา ผลกระทบ ข้อมูลทรัพยากรที่มีอยู่ ข้อมูลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และโครงสร้างองค์กร ข้อมูลหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพ และการปฏิบัติ ราชการ ข้อมูลกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อมูลผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. การศึกษาข้อมูลเชิงปฐมภูมิ (Primary Data Study) ดำเนินการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

การสัมภาษณ์ และสัมมนาเชิงปฏิบัติการแบบ ONLINE เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย กิจกรรม Workshop การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) การสัมภาษณ์คณะ ผู้บริหาร เพื่อกำหนดทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 ในกรอบระยะเวลา 5 ปี การสัมมนา ผู้แทนหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) การสัมมนากับผู้แทนหน่วยงานภายใน สำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) เพื่อทบทวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) ด้วย 5 Forces Model การวิเคราะห์ SWOT Analysis การสร้างประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ TOWS Matrix และการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผน ปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดประชุมสรุปร่างแผน ยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วน เสียกับผู้บริหาร และคณะทำงานสำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) (พิจารณารายละเอียดในภาคผนวก ข)

STEP 02 Analyze & Develop (Draft) Strategic Planning

จากขั้นตอนการศึกษาที่ 1 ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาข้อมูลเชิงทุติยภูมิ ทั้งการทบทวนแผนงาน และ การวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การศึกษา ทบทวนแผนวิสาหกิจ สำนักงาน

ธนานุเคราะห์ (สธค.) การรวบรวมข้อมูล ประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) (Analysis of the internal and external environment) เพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สมบูรณ์สอดคล้องกับแผนชาติ BCG Model และเป็นไปตามหลักวิชาการ ได้แก่ ข้อมูลทางกายภาพ นโยบาย เศรษฐกิจ สังคม สภาพปัญหา ผลกระทบ ข้อมูลทรัพยากรที่มีอยู่ ข้อมูลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และโครงสร้างองค์กร ข้อมูลหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพ และการปฏิบัติราชการ ข้อมูลกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อมูลผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบกับข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาข้อมูลเชิงปฐมภูมิ ทั้งข้อมูลทิศทาง และนโยบายการบริหารงานด้านและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากผู้บริหาร และความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนกิจกรรมการบริหารจัดการและมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ มาวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การจัดทำ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.)

STEP 03 Final Strategic Planning & Action Plan

จาก (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) ในขั้นตอนการศึกษาที่ 2 นำมาจัดประชุมกับผู้บริหารและฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อนำเสนอ (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 1 ครั้ง ซึ่งข้อคิดเห็นที่ได้รับจากการประชุม ถูกมาปรับแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฉบับสมบูรณ์ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการสำหรับสำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) ต่อไป



บทที่ 2

การศึกษา ทบทวน และวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566

ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.)

การศึกษาและวิเคราะห์แนวทางและความเป็นไปได้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สศค. มีการดำเนินการศึกษา ทบทวนและวิเคราะห์ข้อมูล โดยพิจารณาจากแนวคิดการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รายงานสถานการณ์การดำเนินงาน (Feedback Baseline) ของ สศค. ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อมูลที่สำคัญของ สศค. เช่น การศึกษา ทบทวนแผนวิสาหกิจ สศค. การรวบรวมข้อมูล ประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของ สศค. (Analysis of the internal and external environment) เพื่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้สมบูรณ์สอดคล้องกับแผนชาติ BCG Model และเป็นไปตามหลักวิชาการ ประกอบด้วย ข้อมูลทางกายภาพ นโยบาย เศรษฐกิจ สังคม สภาพปัญหา ผลกระทบ ข้อมูลทรัพยากรที่มีอยู่ ข้อมูลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และโครงสร้างองค์กร ข้อมูลหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพ และการปฏิบัติราชการ ข้อมูลกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สศค. ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งกิจกรรม Workshop การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สศค. การสัมภาษณ์คณะผู้บริหาร เพื่อกำหนดทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสัมภาษณ์ผู้แทนหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับ สศค. การสัมภาษณ์ผู้แทนหน่วยงานภายใน สศค. เพื่อทบทวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ สศค. การวิเคราะห์ SWOT Analysis การสร้างประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ TOWS Matrix การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดประชุมสรุปร่างแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับคณะผู้บริหารและคณะทำงาน และระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM เป็นต้น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 แนวคิดและแนวทางในการจัดทำแผนแม่บทการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กรอบแนวคิด ขอบเขต และแนวทาง การจัดทำแผนแม่บท

กรอบแนวคิด การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า เป็นการจัดการคุณภาพที่ส่งเสริมองค์กรให้มีความเป็นธรรมาภิบาล เป็นพื้นฐานและกิจกรรมสำคัญตามกรอบกฎหมายว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งเป็นนโยบายที่กำหนดให้เป็นบทบาทหน้าที่ของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรของรัฐ ต้องดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ปรากฏอยู่ในแผนแม่บทวิสาหกิจและเป็นนโยบายของกระทรวงการคลังโดยสำนักงานคณะกรรมการ นโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ที่ใช้ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจในรอบปีบัญชี เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินงานสศค. ได้กำหนดกระบวนการทบทวนแผนแม่บทการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

และลูกค้าไว้ 5 กระบวนการหลัก ได้แก่ การทบทวนกระบวนการที่เกี่ยวข้อง การประเมินสถานการณ์ การกำหนดยุทธศาสตร์ การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ และการติดตามประเมินผล โดยมีขั้นตอนสำคัญจำนวน 10 ขั้นตอน มีช่วงเวลาในการดำเนินงาน (พิจารณาภาพที่ 2.1)



ภาพที่ 2.1 วงจรการทบทวนแผนแม่บทการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

แนวคิดการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management)

แนวคิดการพัฒนาความยั่งยืนของธุรกิจเป็นแนวคิดในการบริหารจัดการยุคใหม่ ซึ่งองค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในระยะยาว ไม่เพียงแต่มุ่งตอบสนองหรือรับผิดชอบต่อเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น แต่ยังต้องรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น ๆ กล่าวคือ การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจ มีนโยบายและแผนธุรกิจภายใต้หลักธรรมาภิบาล และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างผลตอบแทนที่ดีแก่ผู้ถือหุ้น ควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตามเนื่องจากความรับผิดชอบต่อสังคมมีขอบเขตที่กว้างมาก ซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมีความต้องการ และความคาดหวังต่อองค์กรในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่แตกต่างกัน ดังนั้น การศึกษาบริบทด้านความยั่งยืนขององค์กรเพื่อกำหนดนโยบายวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์องค์กร ตลอดจนกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม องค์กรต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ผ่านกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Engagement) อย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถตอบสนองประเด็นต่าง ๆ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องรู้ว่าใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อะไรคือสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการ ความสอดคล้องกันระหว่างคุณค่าของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับคุณค่าขององค์กร

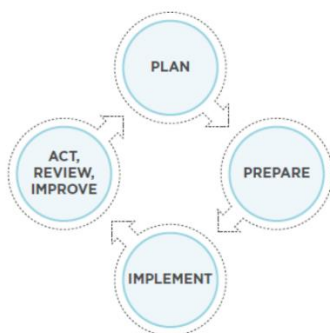
ผลกระทบต่อเนื่องกันระหว่างสิ่งที่องค์กรดำเนินการกับสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดำเนินการ นอกจากนี้ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังส่งผลดีต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ช่วยให้องค์กรสามารถพิจารณาครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวข้องและบริหารความเสี่ยงของธุรกิจได้ดียิ่งขึ้น ทำให้ปัจจุบันองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ จึงเริ่มให้ความสำคัญกับการดำเนินการตามกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกิดขึ้นครั้งแรกในปี 1984 โดย R. Edward Freeman เป็นผู้กำหนด Stakeholder Theory ในหนังสือ "Strategic Management: A Stakeholder Approach" โดยให้คำจำกัดความกว้าง ๆ ไว้ว่า "ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย" คือ "คนหรือกลุ่มคนที่สามารถสร้างผลกระทบและ/หรือได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจ" ซึ่งการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแบบเดิม องค์กรมักจัดตั้งหรือมอบหมายหน่วยงานเฉพาะให้ทำหน้าที่บริหารจัดการและแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับแต่ละส่วนงาน เช่น ฝ่ายทรัพยากรบุคคลทำหน้าที่บริหารจัดการพนักงาน ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ทำหน้าที่บริหารจัดการลูกค้า ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ทำหน้าที่บริหารจัดการผู้ลงทุน เป็นต้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดปัญหาข้อร้องเรียน ความเสี่ยง และอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ซึ่งการบริหารจัดการรูปแบบดังกล่าวขาดการเชื่อมโยง (Engagement) เพื่อให้้องค์กรสามารถระบุตัวผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญได้อย่างถูกต้อง ตรงประเด็น อันจะนำไปสู่ความร่วมมือกันระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในที่สุด ช่วยสร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันเมื่อเกิดปัญหาและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น การตอบสนองต่อประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญ จึงต้องเป็นนโยบายและแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร พร้อมบูรณาการเข้าสู่การดำเนินธุรกิจ

กระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หลักการและเครื่องมือที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล และได้รับความนิยมในการนำมาใช้เพื่อช่วยในการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ AA1000 Stakeholder Engagement Standard โดย Account Ability หรือที่เรียกกันว่า "AA1000SES" ซึ่งเป็นมาตรฐานว่าด้วยกระบวนการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย ขั้นตอนที่สำคัญตั้งแต่การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การระบุประเด็นระหว่างธุรกิจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดทำแผนที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเด็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดวัตถุประสงค์ของการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวางแผนการตอบสนองต่อประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเสริมสร้างความสามารถในการตอบสนองต่อประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการนำแผนการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (พิจารณาภาพที่ 2.2)

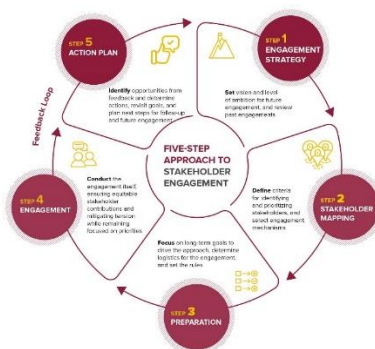
ภาพที่ 2.2 กระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามมาตรฐาน AA1000 Stakeholder Engagement Standard



ที่มา: AA1000 Stakeholder Engagement Standard (2015)

Business for Social Responsibility (2012) กำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความผูกพัน (Engagement Strategy) เป็นขั้นตอนของการกำหนด วิสัยทัศน์ และขั้นตอนการดำเนินงานในอนาคต รวมทั้งการทบทวนการดำเนินงานในอดีตอีกด้วย 2) การจัดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Mapping) เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการแบ่งแยกประเภทผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการเลือกวิธีการในการสร้างการมีส่วนร่วมให้เหมาะสมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม 3) การเตรียมการ (Preparation) เป็นการกำหนดเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวการกำหนดวิธีการในการสร้างความผูกพันที่ยั่งยืน รวมทั้งการกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ 4) การดำเนินการสร้างความผูกพัน (Conduct) เป็นขั้นตอนในการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยจะต้องคำนึงถึงความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งในบางครั้งอาจจะต้องผ่อนคลายนโยบายระเบียบต่าง ๆ ลงบ้าง แต่ยังคงมีเป้าหมายในการดำเนินการที่ชัดเจน และ 5) การวางแผนปฏิบัติการ (ในอนาคต) (Action) เป็นขั้นตอนในการติดตาม และวิเคราะห์โอกาสต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากข้อมูลย้อนกลับหลังจากการดำเนินการ เพื่อนำมากำหนดแผนการดำเนินการในอนาคตต่อไป (พิจารณาภาพที่ 2.3)

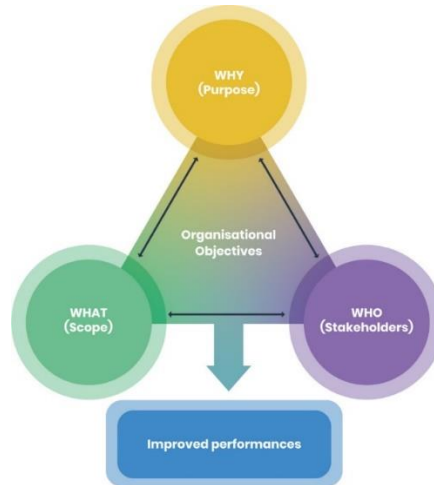
ภาพที่ 2.3 กลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ที่มา: Business for Social Responsibility (2012)

จากหลักการดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปเป็นขั้นตอนที่สำคัญสำหรับกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้ (พิจารณาภาพที่ 2.4)

ภาพที่ 2.4 ขั้นตอนที่สำคัญสำหรับกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ที่มา: AA1000 Stakeholder Engagement Standard (SES) (2015)

1) **การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความสัมพันธ์ (Engagement Strategy)** เป็นขั้นตอนสำหรับการพัฒนาภาพรวมของประเด็นสำคัญและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง เป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการกำหนดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถเข้าใจและตอบสนองต่อปัญหาประเด็นสำคัญ และความท้าทายที่เผชิญอยู่อย่างเป็นรูปธรรม โดยการกำหนด วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์การดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวให้มีความสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานองค์กรในอนาคต จากการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญ เช่น แผนยุทธศาสตร์/แผนวิสาหกิจ และแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการระยะยาวต่าง ๆ ขององค์กร ระบบงานหรือกระบวนการทำงานที่สำคัญ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร รวมทั้งการทบทวนการดำเนินงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอดีต เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงาน และความท้าทายหรือความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ นำมากำหนดยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในภาพรวมขององค์กร

2) **การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ก่อนที่องค์กรจะสามารถระบุได้ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรคือใคร องค์กรต้องเข้าใจและอธิบายได้ก่อนว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหมายถึงใคร และมีลักษณะอย่างไร ซึ่งตาม Freeman (1984) ได้ให้คำจำกัดความกว้าง ๆ ว่า "ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย" คือ "คนหรือกลุ่มคนที่สามารถสร้างผลกระทบและ/หรือได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจ" ดังนั้น องค์กรจึงต้องวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ที่สร้างผลกระทบทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยบอกได้อย่างชัดเจนว่า ใครอยู่ในกลุ่มที่ "สร้างผลกระทบ" และใครอยู่ในกลุ่มที่ "ได้รับผลกระทบ" ทั้งทางตรงและ

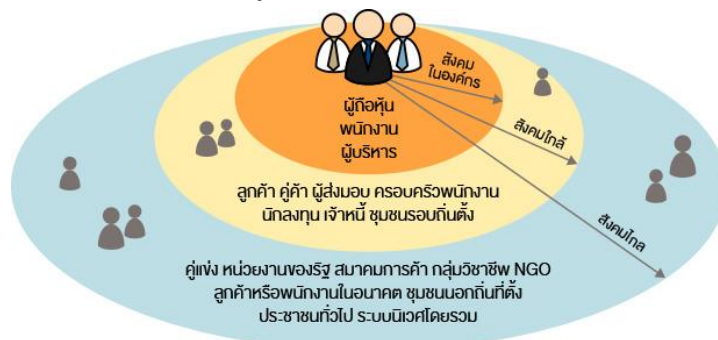
ทางอ้อม และผลกระทบดังกล่าว หมายถึง อะไรหรือเกิดขึ้นในรูปแบบใด เช่น มีผลในการจำกัดการเข้าถึงแหล่งเงินทุนหรือทรัพยากรขององค์กร ลดทอนความสามารถทางแข่งขันขององค์กร ทำลายหรือสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร เป็นต้น เพื่อให้องค์กรมีกรอบความหมายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจน และทำให้คนในองค์กรเข้าใจตรงกันทั้งหมด ก่อนที่จะสามารถระบุหาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการต่าง ๆ ว่าใครบ้างเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบและผู้สร้างผลกระทบในแต่ละกระบวนการทำงาน เพื่อให้เห็นภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการใด ๆ ก่อนจะพิจารณาคัดเลือกว่าใครเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มที่องค์กรต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก (พิจารณาภาพที่ 2.5 และภาพที่ 2.6)

ภาพที่ 2.5 แนวทางในการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ที่มา: สถาบันพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน

ภาพที่ 2.6 แนวทางและขอบเขตในการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ที่มา: www.setsustainability.com

ทั้งนี้การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกระบวนการธุรกิจมีวัตถุประสงค์ เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน 2 ลักษณะ คือ องค์กรต้องการปรับกระบวนการทางธุรกิจเพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกและลดผลกระทบเชิงลบที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหากองค์กรพิจารณาแล้วว่ากระบวนการทางธุรกิจดีอยู่แล้ว แต่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังมีความวิตกกังวลอยู่ องค์กรจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจเพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยองค์กรต้องมีแผนพัฒนาให้เห็นภาพรวมทั้งหมดของการปรับปรุงกระบวนการและการสื่อสารเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน

นอกจากนี้ องค์กรต้องจัดทำ Stakeholder Profile ที่ระบุถึงรายชื่อ/สถานะ รูปแบบการทำงานผู้มีอิทธิพลในหน่วยงาน รายชื่อผู้ประสานงาน บริบทอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเภทของผู้มีส่วนได้

ส่วนเสีย เช่น รัฐบาล สังคม และลูกค้า เป็นต้น จุดประสงค์ในการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเด็นที่สำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระดับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน ระดับความสัมพันธ์ที่องค์กรคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความสามารถ/ข้อจำกัดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ภาษา วัฒนธรรม และความสามารถในการสื่อสาร เป็นต้น เพื่อสื่อสารให้หน่วยงานต่าง ๆ เข้าใจเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มและสามารถวางแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ได้สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างเหมาะสม (พิจารณาภาพที่ 2.7)

ภาพที่ 2.7 แนวทางการจัดทำ Stakeholder Profile

Stakeholder Profile		Last Updated:
Stakeholder group:		
Primary subject / issue of engagement with this group		
Stakeholder Objective		
Preferred level of engagement with this group		
Stakeholder group representative		
Specific representative / representing organisation		
Internal contact person		
Stakeholder's general view on the issue		
Expectations towards the business regarding the issue		
Engagement history & current highest level of and approaches to engagement	(fill in if you are already engaging)	
Stakeholders' usual or preferred highest level of and approaches to engagement		
Stakeholder's sources of funding		
Relationships/conflicts with other stakeholders		
Knowledge of the issue	☐ Leading Opinion ☐ Good Knowledge ☐ Medium Knowledge ☐ Lacking Knowledge ☐ No Knowledge Give details:	
Legitimacy or perceived legitimacy	☐ High Legitimacy ☐ Limited Legitimacy ☐ Low Legitimacy ☐ No Legitimacy Give details:	
Willingness to engage	☐ Willing ☐ Moderately interested but trepid ☐ Uninterested ☐ Hostile Give details:	
Actual and/or potential impacts of stakeholder on business – associated risks and opportunities	Positive impacts / Opportunities: Negative impacts / Risks:	
Scale at which they operate	☐ Global ☐ Regional ☐ National ☐ Subnational ☐ Local Give details:	
Cultural issues to consider		
Practical issues to consider (e.g. the stakeholder's ability to engage given resources, staff, etc.) (see also Stage 3)		
Is it necessary to engage with this stakeholder?		
Other Comments		

ที่มา: AA1000 Stakeholder Engagement Standard (SES) (2015)

3) การระบุประเด็นระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กรต้องวิเคราะห์ว่า องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมีประเด็นอะไรที่เป็นผลกระทบระหว่างกันและมีประเด็นอะไรบ้างที่องค์กรต้องรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกระบวนการธุรกิจประเด็นที่องค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีความสำคัญเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งปัจจุบันขอบเขตของการหาผลกระทบได้ขยายวงกว้างจากเดิมที่

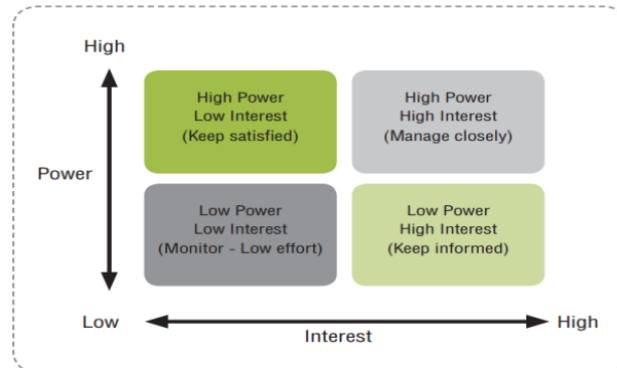
วิเคราะห์เพียงผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Impact Assessment) ครอบคลุมถึง SIA หรือ Social Impact Assessment และเรียกรวมเป็น ESA หรือ Environmental and Social Impact Assessment ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การดูแลสิ่งแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ การปล่อยมลพิษ การใช้พลังงาน ความหลากหลายทางชีวภาพ ไปจนถึงประเด็นต่าง ๆ ทางสังคม เช่น คุณภาพชีวิต สุขอนามัย ความปลอดภัย เศรษฐกิจสังคม และความเท่าเทียม เป็นต้น โดยองค์กรควรใช้เครื่องมือที่สามารถวิเคราะห์ผลกระทบให้รอบด้าน โดยเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผลกระทบที่เกิดจากขั้นตอนการทำงานต่าง ๆ เพื่อให้สามารถมองหาผลกระทบที่เกิดขึ้นได้ในทุกมิติ และครอบคลุมทั้งผลกระทบเชิงบวกและผลกระทบเชิงลบ

4) การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเด็น

4.1) การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นอกจากการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการศึกษาลักษณะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว องค์กรต้องจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยพิจารณาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มใน 2 มิติ ซึ่งชี้ให้เห็นมุมมองระหว่างอำนาจ/อิทธิพล (Power) และความสนใจ/ผลประโยชน์ (Interest) เพื่อระบุตำแหน่งของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มให้สะท้อนถึงน้ำหนักความสำคัญที่องค์กรควรปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มในกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรูปแบบเมตริกซ์ (Matrix) (พิจารณาภาพที่ 2.8)

ภาพที่ 2.8 แนวทางการจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ที่มา: James B. Gardner et al. Handbook of Strategic Planning (1986)

นอกเหนือจากการจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว องค์กรต้องทราบด้วยว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมีลักษณะการตอบสนองต่อประเด็นต่าง ๆ อย่างไร กล่าวคือ เมื่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มเกิดประเด็นความไม่พึงพอใจต่อประเด็นต่าง ๆ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะมีรูปแบบหรือใช้วิธีการใด เพื่อกดดันให้องค์กรตอบสนองต่อประเด็นที่เรียกร้อง กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แก้ประเด็นปัญหาด้วยการกระทำที่รุนแรงมักต้องการสร้างความสนใจและการได้รับการสนับสนุนจากสังคม เพื่อให้้องค์กรมีการตอบสนองอย่างเร่งด่วน การเข้าใจลักษณะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะช่วยให้้องค์กรสามารถจัดวิธีการเชื่อมโยงและตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม

4.2) การจัดลำดับความสำคัญของประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์กรต้องจัดลำดับความสำคัญของประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากระดับความสำคัญของประเด็นมีส่วนสำคัญในการกำหนดว่าองค์กรควรตอบสนองต่อประเด็นนั้น ๆ อย่างเข้มข้นและรวดเร็วเพียงใด ซึ่งแนวทางการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถพิจารณาจาก

- ความเชื่อมโยงกับการบรรลุเป้าหมายเชิงนโยบายขององค์กร
- ความมีผลต่อประสิทธิภาพทางการเงิน
- ความเกี่ยวข้องกับการบังคับใช้ตามกฎหมายที่มีผลโดยตรงกับองค์กร
- การได้รับการยอมรับว่าเป็นพฤติกรรมหรือข้อปฏิบัติมาตรฐานในธุรกิจ ซึ่งอาจมีผลเชิงลบ หากองค์กรไม่ยึดถือปฏิบัติตาม
- ประเด็นที่เป็นบรรทัดฐานทางสังคม
- ประเด็นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความสำคัญ และมีผลต่อพฤติกรรมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรและเป็นการจำเป็นต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ องค์กรต้องพิจารณาด้วยว่าประเด็นนั้น ๆ มีความชัดเจนมากน้อยเพียงใด เช่น Latent: ประเด็นที่ยังไม่ชัดเจน ยังไม่มีหลักฐานระบุแน่ชัด Emerging: ประเด็นที่กำลังเกิดขึ้นและองค์กรต้องเตรียมพร้อม Consolidating: ประเด็นที่เริ่มมีแนวปฏิบัติในบางส่วนหรือบางพื้นที่ และ Institution: ประเด็นที่มีการกำหนดเป็นบรรทัดฐานแล้ว ต้องมีการปฏิบัติอย่างแนบแน่น เป็นต้น ซึ่งจะช่วยให้องค์กรกำหนดแผนการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละประเด็นได้อย่างเหมาะสมมากยิ่งขึ้น (พิจารณาภาพที่ 2.9)

ภาพที่ 2.9 แนวทางการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

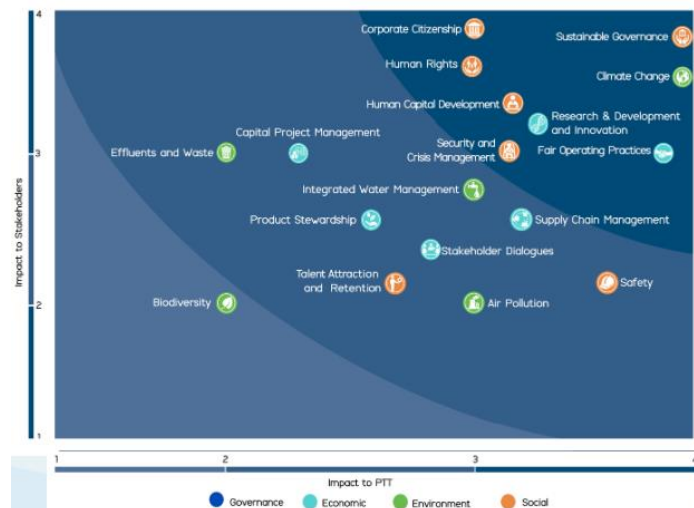


ที่มา: The Stakeholder Engagement Manual volume 2 (AccountAbility, 2005)

5) การจัดทำแผนที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การจับคู่ประเด็นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกระบวนการดำเนินธุรกิจ เพื่อจัดลำดับความสำคัญ โดยการหาประเด็นที่มีผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ นับเป็นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับต้น ๆ เพื่อป้องกันความเสียหายจากความเสี่ยงและสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจ องค์กรจัดลำดับความสำคัญและจัดทำแผนที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเด็นได้จากการวิเคราะห์ และเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์กรต้องเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การสัมภาษณ์ จัดประชุมกลุ่ม สานเสวนา และจัดทำแบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบว่าทั้งฝ่ายองค์กรและฝ่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีมุมมองและความเข้าใจเกี่ยวกับประเด็นที่เกิดขึ้น รวมถึงมีลำดับความสำคัญและความจำเป็นเร่งด่วนตรงกันหรือไม่ (พิจารณาภาพที่ 2.10)

ภาพที่ 2.10 แนวทางการจัดทำแผนที่และลำดับความสำคัญประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ที่มา: บมจ. ปตท.

6) ของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเชื่อมโยงกลยุทธ์และการบริหารจัดการโดยรวมขององค์กรเข้าด้วยกัน ไม่ใช่เพียงเพื่อให้องค์กรสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเท่านั้น แต่ต้องตอบสนองต่อเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงควรเอาวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขึ้นมาเป็นตัวตั้งและกำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้ตอบสนองวัตถุประสงค์ทางธุรกิจและประเด็นความท้าทายที่มีต่อธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถเลือกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะสร้างความสัมพันธ์แนวทางและรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ได้อย่างเหมาะสม (พิจารณาตารางที่ 2.1)

ตารางที่ 2.1 แนวทางการกำหนดวัตถุประสงค์ของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์ของการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	วัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร
เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลย้อนกลับของลูกค้า	เพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า
เพื่อให้ชุมชนเข้าใจเกี่ยวกับธุรกิจขององค์กร	เพื่อ license to operate ในระยะยาว
เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับวิถีชีวิตของคนในท้องถิ่น	- เพื่อ license to operate ในระยะยาว - เพื่อสร้างโอกาสใหม่ทางการตลาด
เพื่อพัฒนาแนวทางใหม่ในการออกแบบผลิตภัณฑ์	- เพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า - เพื่อสร้างโอกาสใหม่ทางการตลาด

ตัวอย่างเช่น องค์กรมีวิสัยทัศน์เรื่องการสร้างห่วงโซ่อุปทานที่รับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่อาจควบคุมประเด็นที่เกี่ยวข้องทั้งหมดได้เอง องค์กรจึงต้องร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นคู่ค้าในห่วงโซ่อุปทาน ในการให้ข้อมูล ความรู้ สร้างการรับรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้คู่ค้ามีแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกัน

7) การวางแผนการตอบสนองต่อประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์กรต้องประเมินว่า การปฏิบัติต่อประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรในปัจจุบันอย่างไรในระดับใด เพื่อให้การวางแผนตอบสนองต่อประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีประสิทธิภาพ เช่น

- ยังไม่เคยตอบสนองต่อประเด็นนั้น ๆ
- ตอบสนองเป็นครั้งคราวหรือตอบสนองแบบเฉพาะกาล
- กำลังพัฒนากระบวนการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในประเด็นนั้น ๆ
- มีกระบวนการบริหารจัดการกับประเด็นนั้นแล้วโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- กำหนดเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ต้องมีการปฏิบัติโดยทั่วกันทั้งองค์กรแล้ว

การประเมินหาระดับการดำเนินการดังกล่าว เพื่อให้องค์กรพิจารณาว่าต้องมีกระบวนการจัดการกับประเด็นต่าง ๆ อย่างไร ซึ่งการจัดการกับประเด็นต่าง ๆ หากมีน้อยเกินไป อาจทำให้องค์กรมีความเสี่ยงในขณะเดียวกัน หากองค์กรจัดการกับบางประเด็นจนทำให้สิ้นเปลืองทรัพยากรเกินจำเป็นก็เป็นสิ่งที่องค์กรต้องปรับปรุงต่อไป ดังนั้น องค์กรต้องกำหนดระดับ (Levels) ที่คาดหวัง และวิธีการ/รูปแบบ (Methods) ของการสร้างความสัมพันธ์ให้สามารถตอบสนองกับความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และขอบเขตของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

8) การเสริมสร้างความสามารถในการตอบสนองต่อประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์กรต้องสำรวจความสามารถในการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยพิจารณาจากความสามารถและข้อจำกัดในมุมมองต่าง ๆ เช่น พันธสัญญาจากผู้บริหารระดับสูง นโยบายการจัดการประเด็นนั้น ๆ กระบวนการลดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง ระบบการสื่อสารที่มีอยู่ ฯลฯ ตลอดจนความสามารถและความ

พร้อมขององค์กร เช่น ความเพียงพอของทรัพยากรทางการเงินและเทคโนโลยี ความรู้ความเข้าใจของผู้รับผิดชอบที่มีต่อประเด็นนั้น ๆ และบริบททางสังคมที่เกี่ยวข้อง หรือแม้แต่ลักษณะเฉพาะตัวของผู้รับผิดชอบด้วย เช่น บุคลิกภาพและทักษะความสามารถที่จำเป็นต้องมี เป็นต้น รวมถึงองค์กรต้องประเมินความสามารถในการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครอบคลุมในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะเข้ามาเชื่อมโยงกับองค์กรด้วยว่ามีปัจจัยที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการเชื่อมโยงอะไรบ้าง เช่น ความรู้ ความเข้าใจ ความเชื่อ ระบบการสื่อสาร บริบททางสังคมวิถีชีวิต ฯลฯ เมื่อองค์กรได้ประเมินแล้ว พบว่ามีช่องว่างหรือสิ่งที่ต้องปรับปรุงหรือพัฒนา ก็ต้องมีแนวทางหรือแผนงานในการยกระดับความสามารถหรือพัฒนาปัจจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สามารถดำเนินการตามแผนการตอบสนองประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้

นอกจากนี้ องค์กรต้องมีแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Contingency Plans) หรือแผนบริหารความเสี่ยงด้านการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยมีการระบุความเสี่ยงของการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจนและเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงต้องวิเคราะห์ใน 2 มิติ ได้แก่ มิติความเสี่ยงที่การดำเนินงานและผลลัพธ์ตามแผนไม่ตอบสนองตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมิติความเสี่ยงที่การดำเนินงานและผลลัพธ์ตามแผนไม่ตอบสนองตามความต้องการขององค์กร

9) การนำแผนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปปฏิบัติ

องค์กรต้องนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างเป็นกระบวนการ โดยครอบคลุมถึงการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ การสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนให้ผู้รับผิดชอบ การกำหนดตัวชี้วัดให้กับหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง การสนับสนุนการปฏิบัติตามแผน การกำหนดระยะเวลาการติดตามการปฏิบัติตามแผน และการสื่อสารในกรณีที่เกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติตามแผน

10) การประเมินผลการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

องค์กรต้องประเมินผลการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำผลการประเมินไปทบทวนและรายงานต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชน ซึ่งจะนำไปสู่การเรียนรู้และเริ่มต้นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใหม่ในอนาคต เพราะเมื่อบริบทองค์กรเปลี่ยนไปผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่มอาจเปลี่ยนจากกลุ่มที่มีความสำคัญน้อยมาเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญมาก หรือประเด็นระหว่างกันอาจเปลี่ยนไปหรือเปลี่ยนลำดับความสำคัญได้

สรุป

ในการดำเนินการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ผ่านการดำเนินการตามกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้สามารถตอบสนองประเด็นต่าง ๆ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งการที่องค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ก็จะทำให้การบริหารงานหรือการดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน กระบวนการสร้าง

ความสัมพันธ์ที่ีระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ต้องดำเนินการอย่างมีวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ โดยมีการวิเคราะห์และจำแนก/ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผนการตอบสนอง การเสริมสร้างความพร้อมในการตอบสนอง การถ่ายทอดนำไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินและรายงานผลการดำเนินการสร้างความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ และสามารถเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครอบคลุมกลุ่มต่าง ๆ เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางองค์กร ตลอดจนกำหนดเป็นแผนการปฏิบัติงานต่อไป

เกณฑ์ประเมินรัฐวิสาหกิจ "ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย" ของกระทรวงการคลัง

เกณฑ์ประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์ประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า โดยอ้างอิงหลักการแนวคิดที่เป็นสากลของกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1 000SES) และระบบประเมินผลคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA) และเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ที่เป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้ โดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีเป้าหมายให้รัฐวิสาหกิจมีการจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ กล่าวคือให้รัฐวิสาหกิจรับทราบ เรียนรู้ คาดการณ์ ถึงความต้องการความคาดหวัง ข้อกังวล และทัศนคติของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและใช้สารสนเทศเหล่านี้ เพื่อกำหนดทิศทาง แนวทางหรือกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสมรวมถึงสามารถติดตามและรายงานผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการประเด็นที่มีสาระสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารจัดการความเสี่ยงและภาพลักษณ์ ตลอดจนความโปร่งใสในการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ เพื่อบรรลุผลลัพธ์ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ดี และพัฒนาสู่ความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ

วัตถุประสงค์การประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1) เพื่อศึกษาและเรียนรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในปัจจุบันและอนาคต นำไปสู่การตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าทุกกลุ่ม สร้างโอกาสใหม่ทางการตลาด และสร้างผลกระทบในเชิงบวก ลดผลกระทบทางลบทางสังคม ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

2) เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และก่อให้เกิดการบูรณาการเข้ากับการกำกับดูแลขององค์กร กลยุทธ์ และการบริหารจัดการในทุกระดับ เพื่อ

พัฒนาการดำเนินธุรกิจ ลดความเสี่ยง และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนทั่วทั้งองค์กร

การประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของรัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญ 3 ข้อ โดยยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ถือเป็นข้อที่ 1 ใน 3 ข้อ ที่รัฐวิสาหกิจทุกแห่งจำเป็นต้องเร่งดำเนินการจัดทำขึ้นเป็นอันดับแรก เพื่อส่งผลให้การดำเนินงานใน 2 ข้อที่เหลือตามเกณฑ์การประเมิน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งกระบวนการของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของรัฐวิสาหกิจ มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม เป็นระบบ เชื่อมโยงและบูรณาการกันในทุกสายงาน/ฝ่ายงาน รวมถึงสามารถขับเคลื่อนจนเกิดผลลัพธ์เชิงบวกด้านการบริหารจัดการหรือมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สอดคล้องตามทิศทางการดำเนินงานในภาพรวมองค์กร และตอบสนองต่อความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง (พิจารณาภาพที่ 2.11)

ภาพที่ 2.11 องค์ประกอบในการประเมินการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของรัฐวิสาหกิจ Module 1: การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

ซึ่งเนื้อหาการประเมินในข้อที่ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีสาระสำคัญตามประเด็นพิจารณา ตั้งแต่ระดับ 1 ถึงระดับ 5 ดังนี้

ประเด็นพิจารณา:

ระดับ 1 รัฐวิสาหกิจมีการรวบรวมคัดเลือกข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวที่มีความสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานองค์กร โดยครอบคลุมข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญอย่างน้อย ได้แก่

- รายละเอียด Stakeholder ขององค์กรที่ผ่านมา
- รายละเอียด Stakeholder ของแต่ละสายงาน/ฝ่าย ที่ผ่านมา
- ฐานข้อมูลเพื่อมุ่งเน้น/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile)

- ความต้องการ ความคาดหวังทั้งเชิงบวกและเชิงลบของ Stakeholder ที่มีต่อองค์กรและต่อสายงาน/ฝ่าย
- โอกาส และความเสี่ยงด้านการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder ทั้งระดับองค์กร และสายงาน/ฝ่าย
- ผลการดำเนินงานและผลการเรียนรู้ขององค์กร และสายงาน/ฝ่าย ด้านมุ่งเน้น/บริหารจัดการ Stakeholder และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมา
- แผนยุทธศาสตร์/แผนวิสาหกิจ และแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการระยะยาวต่าง ๆ ขององค์กร
- การเปลี่ยนแปลงของนโยบาย กฎหมาย/กฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง
- การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญภายนอกองค์กร (เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเทคโนโลยี เป็นต้น)
- เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)
- สมรรถนะหลักขององค์กร
- ความพร้อมของทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง ทั้งงบประมาณ บุคลากร และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- กรอบหรือแนวทางการกำกับดูแล (Governance)
- ระบบงานและกระบวนการที่สำคัญ

ระดับ 2 รัฐวิสาหกิจมีการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงานด้านมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder เพื่อสู่การระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ด้านบริหารจัดการ Stakeholder รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต และ Stakeholder ขององค์กร ประเด็นหรือความต้องการของแต่ละ Stakeholder และยุทธศาสตร์ด้าน Stakeholder รวมถึงเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในภาพรวมขององค์กร

ระดับ 3 แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวต้องผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และรัฐวิสาหกิจมีการแปลงหรือถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว สู่แผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละสายงาน/ฝ่าย (ที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุด หรือคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง ตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ อีกทั้งมีการสื่อสารแผนปฏิบัติการประจำปี และถ่ายทอดตัวชี้วัด/เป้าหมาย ลงในระดับหน่วยงานและระดับบุคคล รวมทั้งในหน่วยงานภายนอก/คู่ค้า/คู่ความร่วมมือ/พันธมิตร ที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน

ระดับ 4 แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว ต้องผ่านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมทั้งรัฐวิสาหกิจต้องทบทวน/ปรับปรุง/พัฒนา กรอบ Governance และ ระบบงาน (Work System) และกระบวนการทำงานที่สำคัญ (Key Work System) ขององค์กร ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาว และแผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละสายงาน/ฝ่าย (ที่ขึ้นตรงกับ

ผู้บริหารสูงสุด) รวมทั้งกำหนดแนวทางการวัด วิเคราะห์ และประเมินผลการดำเนินงานทั้งระดับองค์กร และระดับสายงาน/ฝ่าย (ที่ขึ้นตรงกับผู้บริหารสูงสุด)

ระดับ 5 รัฐวิสาหกิจมีการเรียนรู้และจัดการความรู้ เพื่อนำไปปรับปรุง และพัฒนานวัตกรรมด้านแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้าน Stakeholder โดยมีการจัดเก็บความรู้และนวัตกรรมในระบบดิจิทัล

หมายเหตุ :

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน 2 มิติ ได้แก่

1) องค์กร/หน่วยงาน ชุมชน กลุ่มบุคคล และบุคคล ที่สำคัญทั้งหมดในอดีตจนถึงปัจจุบัน ที่ได้รับผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบจากบริบทการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งองค์กร/หน่วยงาน ชุมชน กลุ่มบุคคลและบุคคล ที่สำคัญทั้งหมด ซึ่งมีโอกาสได้รับผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบจากการดำเนินงานในอนาคตตามบริบททิศทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ

2) องค์กร/หน่วยงาน ชุมชน กลุ่มบุคคล และบุคคล ที่สำคัญทั้งหมดในอดีตจนถึงปัจจุบัน ที่ดำเนินงานและส่งผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งองค์กร/หน่วยงาน ชุมชน กลุ่มบุคคล และบุคคลที่สำคัญทั้งหมดในอนาคต ซึ่งมีโอกาสดำเนินงานและส่งผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อรัฐวิสาหกิจ

ตามเกณฑ์ระบุให้ "แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวต้องผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ" ซึ่งเนื้อหาเกณฑ์ครอบคลุมถึง การที่รัฐวิสาหกิจนำแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการ (ที่มีตัวแทนคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นองค์ประกอบ) ซึ่งได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่การพิจารณาจากคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ และให้รัฐวิสาหกิจต้องรายงานผลความเห็นชอบดังกล่าวให้ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ทราบโดยเร็ว

2.2 ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สธค. ได้รวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. โดยมีรายละเอียดข้อมูลสารสนเทศต่อไปนี้

- (1) รายละเอียด Stakeholder ขององค์กรที่ผ่านมา
- (2) รายละเอียด Stakeholder ของแต่ละสายงาน/ฝ่าย ที่ผ่านมา
- (3) ฐานข้อมูลเพื่อมุ่งเน้น/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Profile)
- (4) ความต้องการ ความคาดหวังทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ของ Stakeholder ที่มีต่อองค์กร และต่อสายงาน/ฝ่าย
- (5) โอกาส และความเสี่ยงด้านการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการ Stakeholder ทั้งระดับองค์กร และสายงาน/ฝ่าย
- (6) ผลการดำเนินงานและผลการเรียนรู้ขององค์กร และสายงาน/ฝ่าย ด้านมุ่งเน้น/บริหารจัดการ Stakeholder และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมา
- (7) แผนยุทธศาสตร์/แผนวิสาหกิจ และแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการระยะยาวต่างๆ ขององค์กร
- (8) การเปลี่ยนแปลงของนโยบาย กฎหมาย/กฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง
- (9) การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญภายนอกองค์กร (เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านเทคโนโลยี เป็นต้น)
- (10) เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)
- (11) สมรรถนะหลักขององค์กร
- (12) ความพร้อมของทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง ทั้งงบประมาณ บุคลากร และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
- (13) กรอบหรือแนวทางการกำกับดูแล (Governance)
- (14) ระบบงานและกระบวนการที่สำคัญ

2.2.1 รายละเอียด Stakeholder ขององค์กรที่ผ่านมา

ในปีที่ผ่านมา สธค. จัดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบ จากการดำเนินงานตามพันธกิจหลักของ สธค. ทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ดำเนินงานและส่งผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อ สธค. ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ที่สอดคล้องกับแผนงานโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค.

ทั้งนี้ สธค. ยังมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขต ระดับ รูปแบบของการบริหารความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายอย่างชัดเจน โดยมีการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ วิเคราะห์ประเด็นที่มีสาระสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ผ่านเกณฑ์คัดกรอง และบูรณาการข้อมูลร่วมกับระดับสายงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและต้องมุ่งเน้นบริหารจัดการสร้างความสัมพันธ์ โดยแบ่งออกเป็น 8 กลุ่มประกอบด้วย

- (1) ผู้ดูแลกำกับ
- (2) ผู้ถือหุ้น
- (3) กรรมการและผู้บริหารระดับสูง
- (4) คู่ค้า
- (5) คู่ความร่วมมือ
- (6) พนักงาน
- (7) ชุมชน
- (8) ลูกค้า

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น โดยสรุปในปี พ.ศ. 2566 -2570 สธค. จะมีกลุ่มบุคคลที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งสิ้น 8 กลุ่มที่ต้องดูแล โดยมีลำดับความสำคัญและแนวทางการจัดการเบื้องต้น ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

หลักการและนโยบายการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เพื่อให้มีกรอบและแนวทางปฏิบัติที่ดีในการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด สธค. จึงกำหนดหลักการและนโยบายในการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าแต่ละกลุ่มไว้ดังนี้

หลักการการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะได้รับการดูแลจาก สธค. ตามสิทธิที่มีตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ได้รับการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่าง สธค. กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างผลประโยชน์ร่วมกัน การกำกับดูแลผู้มีส่วนได้เสียได้แก่ ผู้ดูแลกำกับ ผู้ถือหุ้น กรรมการ ลูกค้า พนักงาน ผู้บริหารระดับสูง คู่ค้า คู่ความร่วมมือ และชุมชน สธค. จะดูแลและปฏิบัติตามความต้องการและความคาดหวังในแต่ละกลุ่มอย่างเต็มที่ เท่าเทียมกัน ภายใต้ทรัพยากรบริหารที่มีจำกัด

การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มโดยคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียดังกล่าวตามกฎหมายหรือตามข้อตกลงที่มีกับ สธค. จะไม่กระทำการใด ๆ ที่เป็นการละเมิดสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย และจะมีการชดเชยกรณีผู้มีส่วนได้เสียได้รับความเสียหายจากการละเมิดสิทธิจะพัฒนากลไก ระบบ ช่องทางการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อช่วยสร้างเสริมผลการดำเนินงาน ความมั่นคงอย่างยั่งยืนให้กับกิจการ และจะเปิดเผยข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องให้ผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้นได้รับทราบอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ในการมีส่วนร่วมดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีมาตรการในการแจ้งเบาะแสดต่อคณะกรรมการในประเด็นเกี่ยวกับการทำผิดกฎหมาย ความถูกต้องของรายงานทางการเงิน ระบบควบคุมภายในที่บกพร่อง หรือการผิดจรรยาบรรณ และมีการไต่สวนคุ้มครองสิทธิของผู้แจ้งเบาะแสดดังกล่าวด้วย มีนโยบายความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการ (CSR

in process) โดยเฉพาะเรื่องที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานโดยตรงให้ครบถ้วน เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องมั่นใจว่า การดำเนินงานของ สธค. ได้คำนึงถึงปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

นโยบายการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย

ผู้ดูแลกำกับ : จะปฏิบัติตามและสนับสนุนการขับเคลื่อนดำเนินงานตามนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ กฎเกณฑ์ ข้อกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่ผู้ดูแลกำกับต้องการ คาดหวัง

ผู้ถือหุ้น : จะใช้ความพยายามให้เต็มศักยภาพและขีดความสามารถ เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย มีฐานะทางการเงินที่มั่นคง ให้มีผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น ตามความคาดหวัง

กรรมการและผู้บริหารระดับสูง : จะนำนโยบาย และแนวทางที่กำหนด ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย จะวิเคราะห์และประเมินข้อมูลเพื่อการบริหารและการตัดสินใจอย่างรอบด้าน มีความสมเหตุสมผล เพื่อให้การตัดสินใจเชิงนโยบาย และกลยุทธ์ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

ลูกค้า : จะดำเนินการตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ตามระเบียบที่ สธค. กำหนด อธิบายขั้นตอนและ วิธีปฏิบัติในการคัดเลือกลูกค้า หรือผู้รับเหมาด้วยความเท่าเทียมกัน ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และปฏิบัติต่อลูกค้าตามที่กำหนดไว้ในสัญญาการจ้างให้ครบถ้วน

คู่ความร่วมมือ : จะกำหนดเงื่อนไขของความร่วมมือที่เป็นธรรม เกื้อกูลการดำเนินงานร่วมกัน (Synergy) ภายใต้อิทธิพลประโยชน์ร่วมกัน ทั้งนี้จะจัดสรรทรัพยากรบริหารให้เพียงพอ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามพันธกิจข้อตกลง (MOU) ที่กำหนด

ลูกค้า : การพัฒนาผลิตภัณฑ์/การบริการที่มีคุณภาพ กำหนดอัตราดอกเบี้ย/ราคาที่เป็นธรรม ให้เกิดความคุ้มค่า ประโยชน์สูงสุดต่อลูกค้าที่มารับบริการจะพัฒนาช่องทางการให้บริการ เพื่ออำนวยความสะดวกในการรับบริการ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จะมีการให้บริการอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐานที่ดี คำนึงถึงความคุ้มค่า ความปลอดภัย และการชดเชยจากการใช้บริการที่ไม่ได้คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดจะอธิบายขั้นตอนและวิธีปฏิบัติให้บริการอย่างตรงไปตรงมา ให้ข้อมูลทั้งข้อดี ข้อเสีย ปราศจากการใช้อคติ การโน้มเอียง ช่มชู้ เพื่อให้ลูกค้ามีข้อมูลที่ถูกต้อง เพียงพอในการใช้หรือไม่ใช้บริการจะมีช่องทางรับฟังเสียงสะท้อน หลากหลายช่องทางเพื่ออำนวยความสะดวกในการสะท้อนกลับ การรับฟังข้อเสนอแนะ ความคาดหวัง จากลูกค้าผู้ให้บริการจะมีระบบการจัดการข้อร้องเรียน พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของพนักงานผู้ให้บริการ อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ

พนักงาน : ดำเนินการจัดให้มีค่าตอบแทน และสวัสดิการ ให้เพียงพอและเหมาะสมกับผลการดำเนินงานของแต่ละบุคคลจะจัดให้มีสภาพแวดล้อม การทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานสามารถนำศักยภาพ และขีดความสามารถ มาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่รับผิดชอบจะมีระบบค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบจูงใจ ที่ได้มาตรฐาน ได้รับการยอมรับ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอย่างต่อเนื่องจะมีระบบเพื่อให้ความรู้ การฝึกทักษะ การพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานให้เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน อย่างเพียงพอและต่อเนื่องจะมีระบบการสอนงาน การสื่อสารแบบสองทาง และมีการจัดการ

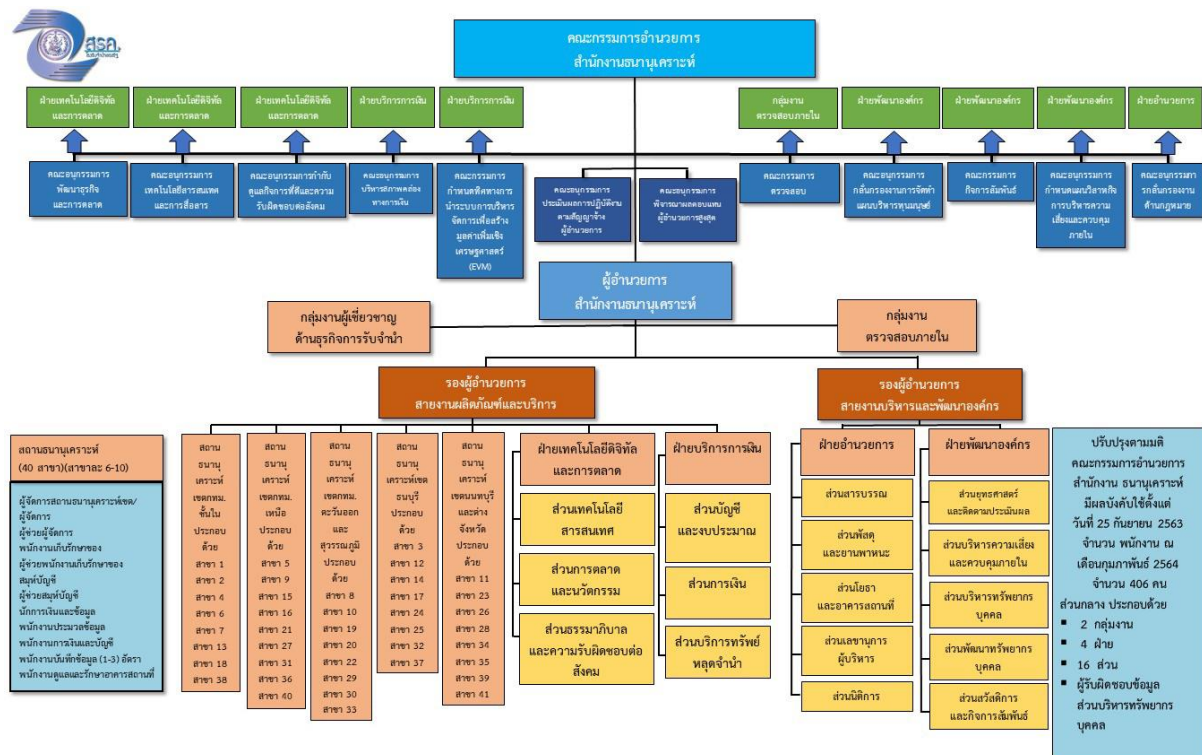
ร้องทุกข์ อย่างเป็นระบบการจัดให้มีโครงการ หรือแนวทางในการต่อต้านการทุจริต การคอร์รัปชัน รวมถึงการสนับสนุนกิจกรรมที่ส่งเสริมและปลูกฝังให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

ชุมชน : จะสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีกับชุมชนที่อยู่รอบบริเวณสำนักงานใหญ่และสาขาของ สรค. ตั้งอยู่
จะส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานทางสังคมของชุมชน
ทั้งนี้ สรค. จะเปิดเผยกิจกรรมต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงการดำเนินการตามนโยบายดังกล่าวข้างต้น โดยจัดทำ
เป็นรายงานแห่งความยั่งยืนด้านความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสังคม ของกิจการไว้ในรายงาน
ประจำปี

2.2.2 รายละเอียดหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สรค. เชื่อมโยงกับสายงานภายในที่เกี่ยวข้อง

สรค. ได้จัดแบ่งโครงสร้างองค์กรตามลักษณะของภารกิจหลักในการดำเนินงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็น ผู้อำนวยการ 1 ท่าน รองผู้อำนวยการ 2 ท่าน และคณะกรรมการตรวจสอบ โดยพิจารณาจากโครงสร้างองค์กร ภาพที่ 2.12

ภาพที่ 2.12 โครงสร้างองค์กร สรค. และความรับผิดชอบด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ของแต่ละสายงาน/หน่วยงาน



2.2.3 ฐานข้อมูลเพื่อมุ่งเน้น/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ปัจจุบัน สธค. ได้มีการจัดทำระบบฐานข้อมูล เพื่อมุ่งเน้นในการจัดเก็บความรู้ และการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในรูปแบบดิจิทัล เพื่อใช้ในการสนับสนุนการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ สธค. ได้กำหนดแผนแม่บทการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการวางแผนทางพัฒนาระบบบริหารข้อมูลเพื่อสนับสนุนการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครบถ้วนให้แล้วเสร็จภายในปี 2567 โดยมีเป้าหมายการดำเนินการเพื่อพัฒนาระบบดังกล่าวให้สมบูรณ์ แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะ	ระยะเวลาดำเนินการ	เป้าหมายดำเนินการ
ระยะ 1	ภายในปี 2565 (ดำเนินการแล้ว)	มีการจัดเก็บข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อยู่ในความรับผิดชอบของส่วนงานยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ (systematic) เป็นปัจจุบัน (update) และเข้าถึงได้ (accessible) โดยมีรายละเอียดการจัดเก็บข้อมูล ดังต่อไปนี้ 1. บันทึกกิจกรรม และการประชุมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. ประวัติผู้บริหารของหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค.
ระยะ 2	ภายในปี 2567 (ปัจจุบัน) - 2567	มีฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อยู่ในความรับผิดชอบของส่วนงานยุทธศาสตร์ โดยผู้เกี่ยวข้องภายใน สธค. สามารถเข้าถึงได้ผ่าน Application บน Portal
		มีฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมทั้ง สธค. โดยผู้เกี่ยวข้องภายใน สธค. สามารถเข้าถึงได้ผ่าน Application บน Portal

ทั้งนี้ ข้อมูลสารสนเทศที่จัดเก็บในระบบการจัดการฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (พิจารณาภาพที่ 2.13)



ภาพที่ 2.13 ตัวอย่างรูปแบบในการจัดเก็บข้อมูล Stakeholder Profile ของ สธค.



การจัดการฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.) รองรับจําหน่ายเพื่อสังคม

การระบุและจัดลำดับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ที่สำคัญของส่วนงาน

ลำดับ	รายชื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ลักษณะงานที่เกี่ยวข้อง/ดำเนินการ	กระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง	ผู้ประสานงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับอิทธิพล (1 ถึง 5)	ระดับความสนใจ (1 ถึง 5)	คะแนน (ระดับอิทธิพล x ระดับความสนใจ)

ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. ชื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. ลักษณะงานที่เกี่ยวข้อง/ดำเนินการร่วมกับองค์กร

4. ความต้องการ

5. ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อส่วนงาน

6. ผู้ประสานงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7. ผู้ประสานงานองค์กร

2.2.4 ความต้องการ ความคาดหวังเชิงบวกและเชิงลบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความพึงพอใจ ความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. มีการรับฟังความเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการรวบรวมความเห็นจากการสำรวจจากหน่วยงานภายนอก การสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ตลอดจนรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศจากช่องทางการรับฟังเสียงของลูกค้า (VOC) ในช่องทางต่าง ๆ มาสรุปและจัดลำดับความสำคัญ โดยจำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นทั้งหมดจำนวน 8 กลุ่ม ได้แก่ ผู้ดูแลกำกับ ผู้ถือหุ้น กรรมการและผู้บริหารระดับสูง คู่ค้า คู่ความร่วมมือ ลูกค้า พนักงาน และชุมชน ทั้งนี้ในส่วนของลูกค้า ยังจำแนกออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มลูกค้าระดับ Premium กลุ่มลูกค้าชั้นดี กลุ่มลูกค้าใหม่ กลุ่มลูกค้าผู้ใช้บัตรสวัสดิการแห่งรัฐ และกลุ่มผู้ประมุขทรัพย์หลุดจำนำ สำหรับผลการประเมินความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยสรุปตามตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 สรุปความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	ประเด็นสำคัญ	ความต้องการ/ข้อกำหนด	ความคาดหวัง
ผู้ดูแลกำกับ	ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวทางการขับเคลื่อน	- ให้ สธค. เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน - มีกลยุทธ์และการตลาดเชิงรุก เพื่อให้ความช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อยที่ประสบปัญหาทางการเงินฉุกเฉินในสถานการณ์ที่เผชิญกับโรคระบาดโควิด-19 - มีการวิเคราะห์และจัดการอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับปริมาณธุรกิจ - มีการสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามแนวทาง SDG ของกระทรวง พม.	- ให้ สธค. มีบทบาทในการให้ความช่วยเหลือ ประชาชนระดับฐานรากเพิ่มขึ้น - ให้เป็นผู้นำมาตรฐานในการจำนำ ดูแลด้านการตลาดอย่างเป็นธรรมในอุตสาหกรรมจำนำ - มีฐานะทางการเงินที่มั่นคงเติบโตอย่างยั่งยืน - มีการจัดการที่เป็นธรรมาภิบาล - เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม
ผู้ถือหุ้น	ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวทางการขับเคลื่อน	- ให้ สธค. เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน - มีกลยุทธ์และการตลาดเชิงรุก เพื่อให้ความช่วยเหลือผู้มีรายได้น้อยที่ประสบปัญหาทางการเงินฉุกเฉินใน	- ให้ สธค. มีบทบาทในการให้ความช่วยเหลือ ประชาชนระดับฐานรากเพิ่มขึ้น - ให้เป็นผู้นำมาตรฐานในการจำนำ ดูแลด้านการตลาด

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	ประเด็นสำคัญ	ความต้องการ/ข้อกำหนด	ความคาดหวัง
		สถานการณ์ที่เผชิญกับโรคระบาดโควิด-19 - มีการวิเคราะห์และจัดการอัตรากำลังให้เหมาะสมกับปริมาณธุรกิจ - มีการสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามแนวทาง SDG ของกระทรวง พม.	อย่างเป็นธรรมในอุตสาหกรรมจําหน่าย - มีฐานะทางการเงินที่มั่นคงเติบโตอย่างยั่งยืน - มีการจัดการที่เป็นธรรมาภิบาล - เป็นโรงรับจําหน่ายเพื่อสังคม
กรรมการและผู้บริหารระดับสูง	ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และแนวทางการขับเคลื่อน	- มียุทธศาสตร์การเป็นโรงรับจําหน่ายเพื่อช่วยเหลือประชาชนในระดับฐานรากให้ชัดเจน - มีแนวทางการก้าวสู่การเป็นโรงรับจําหน่ายเพื่อสังคม - มีการแก้ไข พรบ. โรงรับจําหน่าย ให้เอื้อต่อการดำเนินงานให้เพิ่มขึ้น - มีการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน - ยกระดับการบริหารจัดการคุณภาพ - เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้รองรับเทคโนโลยี	- เป็นโรงรับจําหน่ายเพื่อสังคม - มีขีดความสามารถในการให้ความช่วยเหลือ ประชาชนระดับฐานราก - มีการเติบโต และฐานะทางการเงินที่มั่นคง
คู่ค้า	ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และแนวทางการขับเคลื่อน	- ให้ สธค. ปรับปรุงประสิทธิภาพ กระบวนการจัดซื้อ จ้าง โดยกำหนดมาตรฐาน (SLA) - มีคู่มือการจัดซื้อจ้าง การเปิดเผยให้สาธารณชนที่ชัดเจน - มีกิจกรรม CSR ร่วมกับคู่ค้า	ให้ สธค. มีการจัดการซื้อจ้างที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	ประเด็นสำคัญ	ความต้องการ/ข้อกำหนด	ความคาดหวัง
คู่ความร่วมมือ	ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และแนวทางการขับเคลื่อน	- ให้ สธค. กำหนดเป้าประสงค์ที่ชัดเจน - มีส่วนงาน/ผู้รับผิดชอบที่สามารถตัดสินใจได้ ทำหน้าที่ผู้ประสานงาน - มีความต่อเนื่องในการดำเนินงาน - มีการประชุมร่วมกันเพื่อสรุปผล ปัญหา/อุปสรรค ในการทำงานเป็นระยะ	ให้ สธค. มีการดำเนินงานความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ใน MOU
พนักงาน	1) ด้านการปรับปรุงการบริการ	- ขอให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ - ให้ปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นผู้นำด้านการรับจรรยาบรรณ - ปรับปรุงสิทธิประโยชน์สภาพการจ้างให้เพิ่มขึ้น	- การเติบโตอย่างยั่งยืน - ให้ สธค. มีสถานะเป็นนิติบุคคล - มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน - มีสภาพการจ้างที่ดี
	2) ด้านเพื่อนร่วมงาน	มีกิจกรรมเพื่อปรับปรุงสัมพันธภาพระหว่างพนักงานให้มากขึ้น	- เกิดความร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยดี เพื่อบริการลูกค้า - ผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา
	3) ด้านการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพการทำงาน	- มีหลักสูตรฝึกอบรมที่พัฒนาศักยภาพในความเป็นมืออาชีพ - วางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าเติบโตในสายงาน - มีการสื่อสารเชิงไม่เป็นทางการมากขึ้น	- ต้องการให้ตนเองเป็นผู้เชี่ยวชาญในการรับจรรยาบรรณ - ต้องการให้ตนเองได้รับการพัฒนาจนมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยดี
	4) ด้านลูกค้าและการบริการ	ให้นำเทคโนโลยีมาให้บริการเพิ่มขึ้น	ลูกค้า สธค. มีความประทับใจในการให้บริการ

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	ประเด็นสำคัญ	ความต้องการ/ข้อกำหนด	ความคาดหวัง
		- มีการทำการตลาดเชิงรุก - มีโปรโมชั่นอย่างต่อเนื่อง	- ลูกค้ามาใช้บริการซ้ำ/มีลูกค้าประจำเพิ่มขึ้น - เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมมารับจํานา
	5) ด้านลักษณะการทำงาน	- มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่/ตำแหน่งให้มีความเหมาะสม - มีการปรับปรุงวิธีการทำงานโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น - มีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการเพิ่มขึ้น	- มีการปฏิบัติงาน ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ - มีการกระจายปริมาณงานให้เหมาะสม - มีบรรยายการปฏิบัติงานที่ดี
	6) ด้านผู้บังคับบัญชา	- มีการสื่อสารแบบสองทางมากขึ้น - มีการมอบหมายงานให้มีแนวทาง และเป้าหมายให้ชัดเจน - มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างยุติธรรม	- ให้ผู้บังคับบัญชา เป็นแบบอย่าง (Role model) การทำงาน/การดำเนินชีวิตที่ดี - เป็นผู้ที่สามารถสอนงานให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานได้ เป็นอย่างดี
ชุมชน	ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และแนวทางการขับเคลื่อน	- จัดสรรงบประมาณเพิ่มขึ้น - จัดทำกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน - มีส่วนร่วมในการประชุม/วางแผนในการพัฒนาชุมชน	- สธค. มีการความต่อเนื่องในการจัดกิจกรรม - เพิ่มการให้ความรู้ความเข้าใจในการรับจํานา/การดูแลบำรุงรักษาทรัพย์สิน ความรู้การหา/ใช้เงินให้เป็น
ลูกค้า	1 ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)	ความหลากหลายการรับทรัพย์สินจํานาให้มากขึ้น เช่น สินค้า Brand name / เครื่องมือช่าง/การทำมาหากิน/เครื่องจักรกลการเกษตร	มีมาตรฐานการประเมินทรัพย์สิน ที่ยุติธรรม รับทรัพย์สินจํานาที่หลากหลาย และให้โอกาสในการไถ่คืนทรัพย์สินที่ยึดหยุ่น
	2 ด้านราคา (Price)	- ให้ลดอัตราดอกเบี้ย การจํานาเงินสูง ๆ - ลดอัตราดอกเบี้ยในช่วงโรคระบาดวิกฤติโควิด-19	สธค. มีอัตราดอกเบี้ยจํานาที่ต่ำกว่าตลาด

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ	ประเด็นสำคัญ	ความต้องการ/ข้อกำหนด	ความคาดหวัง
		• ควบคุมดอกเบี้ยให้แก่ลูกค้าชั้นดี	• ลูกค้าชั้นดีที่ใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ควรมีอัตราดอกเบี้ยพิเศษให้
	3 ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)	• พัฒนาช่องทางการจำหน่ายทางออนไลน์ มีสาขา/บูท ในแหล่งที่เป็นชุมชนขนาดใหญ่ /ห้างสรรพสินค้า	• การให้บริการครอบคลุมทั่วถึง • มีการนำมาเทคโนโลยีดิจิทัลมาให้บริการ แบบ one stop service โดยลูกค้าไม่ต้องไปติดต่อที่สาขา
	4 ด้านส่งเสริมการตลาด (Promotion)	• จัดทำการส่งเสริมการขาย/การประชาสัมพันธ์บนระบบออนไลน์มากขึ้น • มีการจัดกิจกรรมสื่อสารการตลาดให้เพิ่มขึ้น • มีโครงการช่วยเหลือผู้เดือดร้อนในสถานการณ์โรคระบาดโควิด • มีการดูแลลูกค้าที่เป็นลูกค้าดี ลูกค้าระดับพรีเมียม เป็นพิเศษ	• ให้ สธค. มีโปรโมชั่น ที่โดนใจ ต่อเนื่อง • สธค. เป็นที่รู้จัก /นิยมใช้บริการจำหน่ายเป็นลำดับแรก
	5 ด้านบุคคล (People)	• มีการใช้โปรชั่นแนะนำบริการจำหน่าย/เงื่อนไขที่ ดุติสะอาดตา	• วัฒนธรรมบริการที่ดีอย่างต่อเนื่อง
	6 ด้านกายภาพ (Physical)	• ปรับสภาพลักษณะภายในและนอกภายในให้ภาพดูทันสมัยยิ่งขึ้น มีมุมพักผ่อนนั่งเล่นสำหรับลูกค้ามาใช้บริการ • ปรับปรุงระบบการจอดรถ	• ให้ สธค. เป็นโรงรับจำที่ทันสมัย โอ้อา น่าเข้าไปใช้บริการ
	7 ด้านกระบวนการ (Process)	• พัฒนาระบบด้วยการนำเทคโนโลยีมาให้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าให้มากที่สุด	• มีระบบงานที่ทันสมัย ถูกต้องแม่นยำ

2.2.5 ความเสี่ยงด้านการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สธค. มีการบริหารความเสี่ยงด้านการมุ่งเน้นหรือบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2 มิติ ได้แก่

- 1) มิติความเสี่ยงที่การดำเนินงานและผลลัพธ์ตามแผนไม่ตอบสนองตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(1) เหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ / ความเสี่ยง	(2) เป้าหมาย Output	(3) เป้าหมาย Outcome	(4) ปัจจัย/สาเหตุ	(5) ผลกระทบ	(6) ประเมินก่อนควบคุม			
					LI	IM	RS	RL
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่เกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับ สธค.	ผลักดันให้เกิดการเข้าร่วมกิจกรรม / ความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ สธค. จัดขึ้น	ต้องการให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงาน และเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- สธค. ไม่ได้ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างทันท่วงทีหรือไม่ได้รับตามที่ร้องขอ - ข้อจำกัดหรือเงื่อนไขบางประการที่ สธค. และ/หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สามารถดำเนินการได้	-สธค. ไม่สามารถดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้ -ไม่เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงาน	4	2	8	L3
(7) ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicator : KRI)								
(7.1) Leading	ได้รับการปฏิเสธเรื่องการให้ความร่วมมือ/การเข้าร่วมกิจกรรมจากหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มากกว่า 60%							
(7.2) Logging	ส่งผลให้แผนของ สธค. มีความล่าช้ามากกว่า 50% ไม่ทันตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด							
(8) กิจกรรมควบคุมที่มีอยู่				(9) ความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่	(10) ประเมินหลังควบคุม			
					LI	IM	RS	RL
- หน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลักดันให้เกิดกิจกรรมระหว่างหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งระดับองค์กร และระดับส่วนงาน - สร้างโอกาสในการส่งผู้แทนเข้าร่วมกิจกรรมที่หน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นผู้จัดเป็นประจำ				ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่เปิดโอกาสให้ สธค. สร้างความสัมพันธ์ด้วย	2	2	4	L2

ความเสี่ยง (R) : โอกาสการเกิด (LI) * ผลกระทบ (IM) - คะแนนความเสี่ยง (RS)

2) มิติความเสี่ยงที่การดำเนินงานและผลลัพธ์ตามแผนไม่ตอบสนองตามความต้องการของ สธค.

(1) เหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ / ความเสี่ยง	(2) เป้าหมาย Output	(3) เป้าหมาย Outcome	(4) ปัจจัย/สาเหตุ	(5) ผลกระทบ	(6) ประเมินก่อนควบคุม			
					LI	IM	RS	RL
การไม่ได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานของหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ต้องการให้เกิดความร่วมมือในระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติของหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	แผนงานขององค์กรได้รับความสำเร็จ ลุล่วง เป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่วางไว้	-ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีแผนการดำเนินงานที่ร่วมกับ สธค. ไม่ชัดเจน -หน่วยย่อยของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีข้อมูลไม่เพียงพอ -หน่วยงานย่อยของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา -การสื่อสารระหว่างหน่วยงานภายในยังไม่มีประสิทธิภาพ	-ทำให้การดำเนินงานระหว่าง สธค. และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ -มีปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน	3	2	6	L3
(7) ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicator : KRI)								
(7.1) Leading	ได้รับข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะในภาพรวมเกี่ยวกับความสัมพันธ์การดำเนินงานระหว่างหน่วยงานที่ต่ำกว่าร้อยละ 70 จากจำนวนหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญระดับองค์กรทั้งหมด							
(7.2) Logging	ส่งผลให้ค่าคะแนนการสำรวจความพึงพอใจของหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปีต่ำกว่าร้อยละ 3 จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน							
(8) กิจกรรมควบคุมที่มีอยู่				(9) ความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่	(10) ประเมินหลังควบคุม			
					LI	IM	RS	RL
-เพิ่มความถี่ในการประสานงานกับหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง -เน้นการสื่อสารระหว่างผู้บริหารหน่วยงาน ผ่านกิจกรรมร่วมกันอย่างไม่เป็นทางการเพื่อกระชับความสัมพันธ์มากขึ้น				บางหน่วยงานไม่มีการประสานงานอย่างต่อเนื่องในระดับปฏิบัติ	2	2	4	L4

ความเสี่ยง (R) : โอกาสการเกิด (LI) * ผลกระทบ (IM) - คะแนนความเสี่ยง (RS)

โดยทั้ง 2 มิติ มีการระบุปัจจัยเสี่ยงของการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- (1) ศึกษาภารกิจหน่วยงานการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (2) ระบุความเสี่ยงด้านการสร้างความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (3) ระบุความเสี่ยง 2 มิติ
- (4) ประเมินความเสี่ยงด้านโอกาสการเกิดและด้านผลกระทบ เพื่อหาระดับผลกระทบที่เกิดขึ้น
- (5) ประเมินผลการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงด้านการสร้างความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (7) ประสานงานกับหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง โดยมีเป้าหมาย Output และ Outcome ประจำปี

2.2.6 ผลการดำเนินงานและผลการเรียนรู้ของ สธค.

สธค. ได้นำผลวิเคราะห์จากการดำเนินงานบริหารผลลัพธ์/ความสัมพันธ์ มาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเรียนรู้จากผลประเมินกิจกรรมตามแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และผลประเมินผลความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ ความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงผลการผลักดันให้มีการแสดงบทบาทเชิงรุกในการพัฒนาอุตสาหกรรมการรับจำนำ เพื่อแสดงบทบาทถึงความโปร่งใสนับระดับประเทศ รวมถึงได้มีการวิเคราะห์ผลการเรียนรู้จากกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.2.6.1 การเรียนรู้จากผลการดำเนินงานบริหารผลลัพธ์/ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.2.6.2 การเรียนรู้จากขั้นตอนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ขั้นตอนตามเกณฑ์ Enablers	การดำเนินการ	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางปรับปรุงแก้ไข
1. ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			
1.1 แผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	มีการเชื่อมโยงข้อมูลจากฝ่ายยุทธศาสตร์ ในส่วนของข้อมูลแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2565 ของ สธค. ซึ่งแต่ละส่วนงานได้คัดกรองโครงการ/งาน เพื่อทำการกำหนดเป้าหมายและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ลงในตาราง	ไม่มีแผนยุทธศาสตร์และแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ที่เกิดจากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างครบถ้วนและทบทวนให้เหมาะสม	หารือร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเรื่องการจัดทำแผนแม่บทยุทธศาสตร์องค์กร เพื่อหาแนวทางการบรรจุแผนยุทธศาสตร์และแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลงในแผนแม่บทยุทธศาสตร์องค์กร

ขั้นตอนตามเกณฑ์ Enablers	การดำเนินการ	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางปรับปรุงแก้ไข
	แสดงการขับเคลื่อน ประเด็นยุทธศาสตร์/ วัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/ แผนงานโครงการ/งาน แผนปฏิบัติงานประจำปี งบประมาณ 2565 ของ สธค.		
2. วัตถุประสงค์ ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			
2.1 การกำหนด วัตถุประสงค์ (Propose) และขอบเขต (Scope) ของการมุ่งเน้นหรือ บริหารจัดการ Stakeholder	มีการกำหนดขอบเขต ของการบริหารจัดการผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย จาก การคัดกรองผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียที่มีส่วน เกี่ยวข้องกับโครงการ/ งาน ภายใต้การ ดำเนินงานตามเป้าหมาย ที่สำคัญ ปี 2565 โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อลด ปัญหาข้อขัดข้องและ ผลักดันโครงการ/งาน ของ สธค. ให้เป็นไปตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้ของ สธค.	ไม่มีการกำหนด วัตถุประสงค์ ขอบเขต และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย จากวิเคราะห์ Value Chain ซึ่งบูรณา การทั้งในระดับ ภาพรวม/ยุทธศาสตร์ องค์กรกับ Value Chain ในระดับส่วนงาน และฝ่าย อย่างเป็นระบบ	หารือร่วมกับทุกสายงาน เพื่อร่วมกันกำหนด วัตถุประสงค์ขอบเขต และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วน เสียที่ครอบคลุมทั่วทั้ง องค์กร
2.2 การระบุผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของปี 2565 โดยการคัด กรองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งหมดที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ โครงการ/งาน ภายใต้ การดำเนินงานตาม	การระบุผู้มีส่วนได้ส่วน เสียบางโครงการ/งาน จากส่วนงาน ไม่มีความ สอดคล้องกับโครงการ/ งาน เนื่องจากผู้ให้ข้อมูล อาจจะไม่เข้าใจบทบาท	ควรมีการออกแบบ ตารางการเก็บข้อมูล ร่วมกับฝ่าย โดยให้แต่ละ ส่วนงานให้คะแนน Influence และ Dependency ของแต่

ขั้นตอนตามเกณฑ์ Enablers	การดำเนินการ	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางปรับปรุงแก้ไข
	เป้าหมายที่สำคัญ ปี 2565	ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มอย่างเข้าใจ รวมถึงยังไม่มีการจัดอันดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละส่วนงาน	ละโครงการ/งาน เพื่อจัดอันดับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการจัด Workshop ร่วมระหว่างฝ่ายงานและส่วนงาน เพื่อให้ Project owner หรือผู้กรอกข้อมูลเข้าใจ บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มอย่างเข้าใจตั้งแต่ต้น
3. กระบวนการของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			
3.1 การวางแผนปฏิบัติการ			
3.1.1. การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- ในการจัดอันดับประเด็นที่มีสาระสำคัญใน ปี 2565 นั้น สธค. จัดอันดับโดยวัดจากค่าผลรวมคะแนนเต็ม 5 คะแนน ในประเด็น 1) Dependency 2) Responsibility 3) Tension 4) Influence และ 5) Perspective รวมเป็น 25 คะแนนเต็ม โดยคะแนน 1 – 8 ความสำคัญน้อย คะแนน 9 – 16 ความสำคัญปานกลาง และคะแนน 17 – 25 ความสำคัญมาก	พบปัญหาในการตั้งชื่อประเด็นที่มีสาระสำคัญ ซึ่งยังมีความไม่สอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นในบางประเด็น รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากส่วนงานมายังไม่ครอบคลุมทุกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 8 กลุ่มของ สธค.	ควรมีการจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเด็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามแนวทางของ สธค. และควรมีการถ่ายทอดการจัดอันดับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเด็นที่มีสาระสำคัญ ให้ทุกสายงานนำไปปฏิบัติ เพื่อให้ได้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ครอบคลุมทั้ง สธค.

ขั้นตอนตามเกณฑ์ Enablers	การดำเนินการ	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางปรับปรุงแก้ไข
	- ในการกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน ปี 2565 นั้น สธค. ได้จัดลำดับ ออกเป็น 3 กลุ่มได้แก่ 1. กลุ่มที่มีความสำคัญน้อย 2. กลุ่มที่มีความสำคัญปานกลาง 3. กลุ่มที่มีความสำคัญมาก โดยในปี 256 5 กำหนดให้ สธค. กำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ คือ หน่วยงานที่อยู่ในกลุ่มสำคัญมาก ปานกลาง และน้อยตามลำดับ		
3.1.2 การกำหนดระดับและรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	มีการกำหนดระดับและรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่มดังนี้ 1. กลุ่มสำคัญมาก เป็นกลุ่มหน่วยงานที่ต้องมีการจัดทำแผนบริหารผลลัพธ์ เพื่อผลักดันประเด็นที่เกี่ยวข้องร่วมกับ สธค. เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่มีค่าคะแนนรวมในช่วง	ไม่มีการกำหนดกำหนดระดับและรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่ม	หารือร่วมกับทุกสายงานเพื่อร่วมกันกำหนดระดับและรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่ม

ขั้นตอนตามเกณฑ์ Enablers	การดำเนินการ	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางปรับปรุงแก้ไข
	ความสำคัญมาก ซึ่งหมายความว่าหน่วยงานในกลุ่มนี้มีประเด็นที่ต้องผลักดันอยู่ แต่เป็นประเด็นที่ไม่ได้มีข้อขัดข้องมากนักหรือไม่เลย		
3.1.3 การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีด้านการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	มีการจัดทำแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ โดยมีการระบุ เรื่อง ประเด็นที่มีสาระสำคัญ หน่วยงานภายในภายนอกที่เกี่ยวข้องการดำเนินการ ผู้รับผิดชอบ และตัวชี้วัดของแผนในบางส่วน	แผนสร้างความสัมพันธ์ยังไม่มีกระบวนการประเมินผล และยังไม่มีการวิเคราะห์เป้าหมายในภาพรวมองค์กร	ระบุการประเมินผล ของแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ รวมถึงรวบรวมและวิเคราะห์แผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากทุกส่วนงานของ สธค.
3.2 การสร้างความพร้อม			
3.2.1 การยกระดับความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	มีการระบุทรัพยากรด้านงบประมาณและอัตรากำลังในการสร้างความสัมพันธ์ลงในแผนวิสาหกิจ ในส่วนของแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญระดับองค์กร	มีการระบุทรัพยากรด้านงบประมาณและอัตรากำลัง ในการสร้างความสัมพันธ์ แค่ในระดับองค์กรเท่านั้น	ทุกส่วนงาน/ฝ่ายต้องมีการระบุทรัพยากรด้านงบประมาณและอัตรากำลัง ในการสร้างความสัมพันธ์ ตามแผนสร้างความสัมพันธ์ฯ ของแต่ละส่วนงาน/ฝ่าย เพื่อนำมาหาช่องว่าง (Gap) ที่ใช้ในการจัดทำแผนยกระดับต่อไป
3.2.2 การระบุและเตรียมความพร้อมการ	มีการระบุความเสี่ยงเพียงมิติเดียว คือ มิติ	ขาดการระบุความเสี่ยงในมิติความเสี่ยงที่การ	ต้องมีการหารือร่วมกับคณะทำงานบริหารความ

ขั้นตอนตามเกณฑ์ Enablers	การดำเนินการ	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางปรับปรุงแก้ไข
จัดการความเสี่ยงในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความเสี่ยงที่การดำเนินงานและผลลัพธ์ไม่ตอบสนองตามความต้องการของ สธค.	ดำเนินงานและผลลัพธ์ไม่ตอบสนองตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	เสี่ยง เพื่อแจ้งความต้องการเพิ่มเติมคำถามในการระบุความเสี่ยงในมิติความเสี่ยงที่การดำเนินงานและผลลัพธ์ไม่ตอบสนองตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากส่วนงาน และฝ่ายต่าง ๆ
3.3 การติดตามและรายงานผล			
3.3.1 การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ	ประเมินผลดำเนินงานจากแบบประเมินกิจกรรมฯ และผลสำรวจความพึงพอใจความไม่พึงพอใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี	ทำการประเมินผลสำรวจความพึงพอใจความไม่พึงพอใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปีล่าช้า เนื่องจากการแพร่กระจายของไวรัสโควิด-19	จัดทำแบบประเมินในรูปแบบออนไลน์/แพลตฟอร์มดิจิทัล
3.3.2 การรายงานผล	รายงานผลผ่านการนำเสนอผลสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี ให้กับส่วนงาน/ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	ไม่มีการรายงานผลให้กับสาธารณชนได้รับทราบข้อมูลการสร้างความสัมพันธ์ของ สธค.	จัดทำแผนสื่อสาร เพื่อรายงานผลผ่านรูปแบบออนไลน์/สื่อดิจิทัลบน Website และ Social media ของ สธค.

2.2.7 ความเกี่ยวข้องของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์/แผนแม่บทกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	แผนวิสาหกิจ สธค.ปี 2567 – 2571	แผนแม่บท ด้านลูกค้า และตลาด	แผนแม่บท ด้านนวัตกรรม	แผนแม่บท ทรัพยากร มนุษย์และการจัดการความรู้	แผนปฏิบัติการดิจิทัล	แผนแม่บท ด้าน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	แผนการดำเนินงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม	แผนการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน
1. ผู้ดูแลกำกับ	*	*	*	*	*	*	*	*
2. ผู้ถือหุ้น	*	*	*	*	*	*	*	*
3. กรรมการและผู้บริหารระดับสูง	*	*	*	*	*	*	*	*
4. คู่ค้า	*	*					*	
5. คู่ความร่วมมือ	*	*	*		*	*	*	
6. พนักงาน	*	*	*	*	*	*	*	*
7. ชุมชน	*	*	*	*	*	*	*	
8. ลูกค้า	*	*	*	*	*	*	*	

2.2.8 นโยบาย กฎหมาย/กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

สธค. ได้มีการศึกษา นโยบาย กฎหมาย/กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาวางกรอบการพิจารณาภายในหน่วยงานในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ตลอดจนการทำกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนโยบาย กฎหมาย/กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะถูกรวบรวมและจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยประกอบเป็นหมวดหมู่ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) กรอบนโยบายภาครัฐ (State of direction)

1.1) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เป็นนโยบายรัฐ ในการกำหนดกรอบและทิศทางการพัฒนาประเทศ เพื่อให้ส่วนงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อความสุขของคนไทยทุกคน ประกอบด้วย 6 ด้าน ซึ่งเกี่ยวข้องกับ 5 ยุทธศาสตร์ของ สธค.

ภาพที่ 2.14 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี



กรอบแนวทางของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มีประเด็นสำคัญที่ สธค. ต้องนำไปกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

ประเด็นสำคัญในยุทธศาสตร์ความสามารถในการแข่งขัน ได้แก่ การนำนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงและเพิ่ม และการใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) เพื่อนำมาวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าในการใช้บริการรับจํานําตามแต่ละกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งการนำนวัตกรรมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการการจัดการจัดการองค์กร

ประเด็นสำคัญในยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ สธค. มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในงานที่เกี่ยวข้องให้รองรับการเปลี่ยนแปลง ควบคู่กับการให้ความรู้ทางการเงิน(Financial Literacy) ให้แก่ลูกค้าของ สธค.

ประเด็นสำคัญในยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม คือ การขยายสาขาเพื่อเพิ่มช่องทาง การให้บริการเพื่อให้ประชาชนระดับฐานรากได้เข้าถึงการให้บริการเงินฉุกเฉิน หรือเมื่อขาดส่นการเงินเฉพาะหน้า โดยการมีโครงการ/มาตรการด้านอัตราดอกเบี้ยผ่อนปรนถูกกว่า โรงรับจํานําอื่น ให้แก่กลุ่มลูกค้าผู้มีรายได้น้อย และประชาชนทั่วไป

ประเด็นสำคัญในยุทธศาสตร์ด้านการเติบโตบนพื้นฐานคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม คือ การบริหารจัดการให้ สธค. มีการเติบโตอย่างยั่งยืน การปรับกระบวนการ เป็นธุรกิจสีเขียว (Green Bussiness)

รวมทั้งการปรับเปลี่ยนธุรกิจและการให้บริการเป็นการทำให้เกิดประโยชน์แก่สังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Enterprise)

ประเด็นสำคัญในยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารภาครัฐ ได้แก่ ยกระดับกระบวนการให้บริการลูกค้าสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้เครื่องมือและช่องทางการให้บริการเป็นดิจิทัลให้เพิ่มขึ้น พัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติงานให้ทันสมัยรองรับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี รวมทั้งยกระดับองค์กรให้มีความโปร่งใส มีการจัดการที่เป็นธรรมาภิบาล

1.2) แผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน

ตามแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจ 5 ปี (2560 - 2564) ในส่วนของวิสาหกิจสาขาสถาบันการเงินมีกรอบมุ่งเน้นให้สาขาสถาบันการเงินเพื่อพัฒนาตนเองเพื่อสร้างโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างทั่วถึง ควบคู่กับการให้ความรู้ทางการเงินเพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งเศรษฐกิจฐานราก พัฒนาขีดความสามารถ ในการแข่งขันของประเทศ และลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ภายใต้การบริหารจัดการองค์กรที่มั่นคง โปร่งใส และยั่งยืน โดยการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการและให้บริการทางการเงิน และยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินรูปแบบใหม่ที่หลากหลาย ตอบสนองความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม

ประเด็นสำคัญในแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจสาขาสถาบันการเงิน มีความสำคัญและเกี่ยวเนื่อง เป็นประเด็นสำคัญในการทบทวนยุทธศาสตร์ของ สธค. คือ ต้องยกระดับการเข้าถึงและการให้บริการทางการเงิน ถูกเงิน หรือผู้ที่เดือดร้อนการเงินเฉพาะหน้า แก่ประชาชนระดับฐานรากในเมือง ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพจากการนำเทคโนโลยีมาให้บริการ และการขยายสาขาและช่องทางการให้บริการให้เพิ่มขึ้น รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงิน รักษาฐานะความมั่นคงและความแข็งแกร่งทางการเงิน

1.3) แผนยุทธศาสตร์กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

แผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ มีวิสัยทัศน์ เพื่อให้คนไทยอยู่ดีมีสุขในสังคมคุณภาพ โดยมี 4 พันธกิจหลัก ได้แก่ พันธกิจ 1. พัฒนาคนและสังคมให้มีคุณภาพเต็มตามศักยภาพ และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง 2. สร้างเสริมเครือข่ายจากทุกภาคส่วนในการมีส่วนร่วมพัฒนาสังคม 3. พัฒนาองค์ความรู้ขีดความสามารถ และระบบการบริหารจัดการด้านการพัฒนาสังคม 4. จัดระบบสวัสดิการที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย เพื่อให้ประชาชนมีหลักประกันและมีความมั่นคงในชีวิต การขับเคลื่อนมีเป้าประสงค์เพื่อ 1. ส่งเสริมโอกาสการเข้าถึงบริการทางสังคมบนพื้นฐานความพอเพียง 2. สร้างภูมิคุ้มกันและพัฒนาศักยภาพกลุ่มเป้าหมายและเครือข่าย 3. ผนึกกำลังทางสังคมเพื่อเป็นกลไกในการพัฒนาสังคม 4. บริหารจัดการองค์กรที่เป็นเลิศและเสริมสร้างธรรมาภิบาล

มีประเด็นที่สำคัญและเกี่ยวเนื่องกับการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ของ สธค. ได้แก่ การยกระดับการเข้าถึงและการให้บริการทางการเงินถูกเงินแก่ประชาชนระดับฐานรากในเมืองเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม 2.การพัฒนาบุคลากรของ สธค. ให้มีทักษะและขีดความสามารถการให้บริการรับจํานำ ควบคู่กับการให้ความรู้ทางการเงินเพื่อสนับสนุนความเข้มแข็งเศรษฐกิจฐานราก โดยให้ความรู้ทางการเงินแก่ลูกค้าเพื่อเพิ่ม

ความรู้และวินัยทางการเงินที่เป็นสาเหตุสำคัญของความยากจน รวมทั้งการมีแผนยกระดับให้ สธค. เป็นองค์กรที่มีการจัดการธรรมาภิบาล การเป็นส่วนงานเพื่อสังคม (Social enterprise: SE) อันจะส่งเสริมบทบาทของกระทรวงพัฒนาสังคมและทุนมนุษย์ให้เพิ่มขึ้น

1.4 ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามป้องกันการทุจริต ระยะที่ 3 พ.ศ. 2560-2564

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) ได้พัฒนาเครื่องมือการประเมินเชิงบวกเพื่อเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตและเป็นกลไกในการสร้างความตระหนัก หน่วยงานภาครัฐมีการดำเนินงานอย่างโปร่งใสและมีคุณธรรมโดยใช้ชื่อว่า “การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA)” ได้ถูกกำหนดเป็นกลไกการขับเคลื่อนและถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ตามยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564) ซึ่งถือเป็นการยกระดับให้การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐให้เป็น “มาตรการป้องกันเชิงรุก” ที่หน่วยงานภาครัฐทั่วประเทศจะต้องดำเนินการ โดยมุ่งหวังให้หน่วยงานภาครัฐที่เข้ารับการประเมินได้ผลการประเมินและแนวทางในการพัฒนาและยกระดับหน่วยงานในด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม 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

มีประเด็นสำคัญคือ สธค. เป็นหน่วยงานภาครัฐ โดยมีพันธกิจสำคัญในการป้องกันปราบปรามการทุจริต ตามยุทธศาสตร์ชาติและตามนโยบายของรัฐบาล โดยจะต้องยกระดับการนำองค์กรและการจัดการที่เป็นธรรมาภิบาล ตามมาตรฐานที่ ป.ป.ช. กำหนดการเข้าสู่ระบบการประเมินความโปร่งใสของส่วนงานภาครัฐ (ITA)

1.5) Sustainable Development Goals (SDGs)

เป็นกรอบและแนวทางการพัฒนาที่สหประชาชาติ (UN) กำหนดให้ทุกประเทศได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา เพื่อวัตถุประสงค์หลักมุ่งขจัดความยากจนในทุกมิติและทุกรูปแบบ สานต่อภารกิจที่ยังไม่บรรลุผลสำเร็จภายใต้เป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ (MDGs) โดยดำเนินการพัฒนาที่สมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน ใน 3 มิติที่เอื้อต่อกันและแบ่งแยก มีทั้งหมด 17 เป้าหมาย

ประเด็นสำคัญคือ เป้าหมายตาม SDGs ที่สำคัญ สธค. จะนำเป้าหมายที่สำคัญเป็นกรอบเพื่อทบทวนยุทธศาสตร์ 4 เป้าหมายหลักได้แก่ เป้าหมาย SDG ที่1 การขจัดความยากจน เป้าหมายSDG ที่ 2 การลดความหิวโหย และเป้าหมาย SDG ที่ 10 การลดความไม่เท่าเทียมกันของสังคม ด้วยการทบทวนการเพิ่มโอกาสของประชาชนระดับฐานราก โดยการขยายสาขาการรับจําหน่ายให้เพิ่มขึ้น ขยายหลักทรัพย์และวงเงินในการรับจําหน่ายให้เพียงพอเพื่อแก้ไขความเดือดร้อนของลูกค้ที่ต้องการเงินฉุกเฉิน และเป้าหมายที่ 17 ความร่วมมือในการ

พัฒนาที่ยั่งยืน และยกระดับการนำองค์กรและการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งปรับเปลี่ยนให้ สธค. เป็นองค์กรเพื่อสังคม ทั้ง 4 เป้าหมายการเติบโต อย่างยั่งยืน เป็นความท้าทายด้านกลยุทธ์ที่ สธค. จะต้องบริหารจัดการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

2) การเปลี่ยนแปลงกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ในช่วงที่ผ่านมา มี พรบ. ที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษาไปแล้ว และกำลังประกาศ อยู่ 4 พรบ. ได้แก่

2.1) พรบ. การบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 กฎหมายฉบับนี้เป็นกรอบและแนวทางยกระดับการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐให้อยู่ในระบบดิจิทัล อันจะนำไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลที่มีระบบการทำงาน และข้อมูลเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานของรัฐอย่างมั่นคงปลอดภัย มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว เปิดเผยและโปร่งใส รวมทั้งประชาชนได้รับความสะดวกในการรับบริการ และสามารถตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐได้ แม้ว่าพรบ. ได้ประกาศใช้ในปี 2562 ที่ผ่านมาแล้วก็ตาม แต่มีหลายกิจกรรมที่ สธค. จะต้องปรับปรุงกระบวนการรับจำนำเนื่องจากระบบเดิมบางส่วนยังไม่รองรับ และเนื่องจากความซับซ้อนของมาตรฐาน จำเป็นที่ต้องใช้เวลาและสรรพกำลังในการพัฒนาให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กฎหมายกำหนด จึงมีความท้าทายทั้งด้านกลยุทธ์ และด้านปฏิบัติการ และด้านการปฏิบัติตามกฎหมายที่ สธค. จะต้องปฏิบัติตาม

2.2) พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562 มีวัตถุประสงค์เพื่อคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลไม่ให้ถูกนำไปใช้ประโยชน์ด้านอื่นๆ ป้องกันและแก้ไขปัญหาการล่วงละเมิดสิทธิ และข้อมูลส่วนบุคคลที่หลายคนกังวล โดยกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรการกำกับดูแลการเก็บรวบรวม การใช้ และเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลให้เป็นมาตรฐานสากล กำหนดให้ส่วนงานมีคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลขึ้นเพื่อกำกับดูแลให้เป็นไปตามกฎหมายฉบับนี้ แม้ว่า พรบ. ดังกล่าวล่าสุดจะมีการขยายบังคับใช้ไปอีก 1 ปี (จะบังคับวันที่ 27 พฤษภาคม 2564) เนื่องจากมีหลายกิจกรรมที่ สธค. ยังดำเนินการไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ทั้งกระบวนการจัดการข้อมูลของลูกค้าและพนักงาน ตั้งแต่ในส่วนของการได้มา การจัดเก็บรักษา การใช้ประโยชน์ ที่ต้องให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด ขณะที่การพัฒนาระบบงานให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด จำเป็นที่ต้องใช้เวลาและสรรพกำลัง จึงมีความท้าทายทั้งด้านกลยุทธ์ และด้านปฏิบัติการ และด้านการปฏิบัติตามกฎหมายที่ สธค. จะต้องปฏิบัติตาม

2.3) พ.ร.บ. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 วัตถุประสงค์ของการออกกฎหมายนี้เพื่อป้องกัน หรือรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ได้อย่างทันท่วงที จึงกำหนดในลักษณะของภารกิจหรือบริการที่มีความสำคัญเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญทางสารสนเทศทั้งหน่วยงานของรัฐ และหน่วยงานเอกชนจะต้องมีการป้องกัน รับมือ และลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ มิให้เกิดผลกระทบต่อความมั่นคงในด้านต่าง ๆ พรบ. ดังกล่าวแม้จะมีการบังคับแล้ว แต่ สธค. ยังอยู่ระหว่างการปรับปรุงกระบวนการรักษาความปลอดภัยของระบบงานหลักและระบบงานสนับสนุนให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กฎหมายกำหนดอยู่ และเนื่องจากความซับซ้อนของมาตรฐาน จำเป็นที่ต้องใช้เวลาและสรรพกำลังในการพัฒนาให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กฎหมายกำหนด ที่ สธค. ต้องปฏิบัติตาม

2.4) พระราชกำหนด ว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2563 โดยที่ปัจจุบันได้เกิดสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้รัฐบาลต้องใช้มาตรการที่เข้มข้นเพื่อควบคุมการระบาดของโรคตามคำแนะนำขององค์การอนามัยโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเว้นระยะห่างทางสังคม (social distancing) ทำให้การปฏิบัติงานของภาครัฐและการประกอบกิจกรรมในทางเศรษฐกิจของเอกชนเกือบทุกภาคส่วนซึ่งต้องมีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือกันเป็นปกติต้องดำเนินการด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ และเพื่อให้การประชุมของส่วนงานภาครัฐและเอกชน สามารถผูกพัน มีผลบังคับทางกฎหมาย จึงมีการออกพระราชกำหนดดังกล่าวขึ้น และเนื่องจากความใหม่ของการประชุมด้วยสื่อออนไลน์ที่ สธค. ไม่เคยดำเนินการมาก่อน ที่ สธค. ต้องปฏิบัติตาม

2.2.9 การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญภายนอกองค์กร

1) สภาวะเศรษฐกิจ จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ที่ทวีความรุนแรงขึ้นทั่วโลก ตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2563 เป็นต้นมา เป็นปัจจัยเสี่ยงสำคัญที่กดดันให้ดัชนีภาวะเศรษฐกิจและการครองชีพของครัวเรือนไทย และดัชนีภาวะเศรษฐกิจและการครองชีพของครัวเรือนไทยในปีหน้า (12-month Expected) ปรับตัวลดลงต่ำสุดในรอบ 20 ปี นับตั้งแต่วิกฤติเศรษฐกิจในปี 2540 โดยครัวเรือนมีความกังวลเพิ่มขึ้นในพฤติกรรมการครองชีพ ผลกระทบจากวิกฤติการณ์โรคระบาดโควิด-19 รุนแรงกว่าที่คาด

ธนาคารแห่งประเทศไทยได้มีการปรับคาดการณ์ GDP ไทยปี 2563 โดยประเมินว่าเศรษฐกิจไทยปี 2563 จะติดลบ 5.3% เมื่อเทียบกับปีก่อน ซึ่งปรับลดลงจากก่อนหน้านี้มองว่าจะขยายตัว 2.8% ทั้งนี้สาเหตุที่ปรับลดลงเพราะสถานการณ์โควิด-19 ยังมีความรุนแรงมากขึ้นและส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยวและการส่งออกของไทย อย่างไรก็ตาม คาดว่าปี 2564 GDP ไทยมีโอกาสขยายตัวได้ถึง 3.0% สอดคล้องกับกองทุนการเงินระหว่างประเทศหรือ IMF เผยแพร่ตัวเลขคาดการณ์ GDP ปี 2563 ของโลกจะติดลบ -3% ขณะที่คาดการณ์ GDP ปี 2563 ของไทยจะลดลง -6.7% (ใกล้เคียงวิกฤติต้มยำกุ้งปี 2541 ที่ GDP ไทยติดลบราว -7.6%)

ภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ และถดถอยลงอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อนส่งผลกระทบสำคัญการดำเนินงานของ สธค. เนื่องจากส่งผลให้ประชาชนระดับฐานรากในชุมชนเมือง ให้เผชิญกับการตกงาน ขาดรายได้ มีค่าใช้จ่ายในครัวเรือนที่สูงขึ้น รวมทั้งมีความต้องการเงินทุนเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายฉุกเฉินมากขึ้น จะส่งผลให้จำนวนราย และจำนวนครั้ง การบริการการรับจำนำจาก สธค. จะเพิ่มขึ้น จึงเป็นโอกาสที่ สธค. ต้องไขว่คว้า และหากไม่สามารถทำได้ จะเป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ได้

อย่างไรก็ตามประชาชนที่อยู่ในช่วงการขาดรายได้ และหรือมีรายได้ที่ลดลง จะส่งผลให้มีการตัดขายสินทรัพย์เพื่อการจำนำที่มีสภาพคล่องออกไปก่อน ได้แก่ ทองคำแท่ง ทองรูปพรรณ รวมทั้งเครื่องประดับมีค่า อาจมีผลทำให้ประชาชนกลุ่มดังกล่าว ไม่สามารถเข้าถึงการให้บริการของ สธค. ได้ หรือเข้าถึงแต่มีการนำของใช้ในครัวเรือนอื่นๆ มาจำนำ ซึ่งจะเป็นภัยคุกคาม ที่ทำให้ สธค. มีค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาทรัพย์สินจำนำ และเกิดการขายแล้วขาดทุน กรณีของหลุดจำนำได้

2) พฤติกรรมการบริโภคในครัวเรือน โรคระบาดโควิด-19 ทำให้เกิดพฤติกรรมของสังคมใหม่ (New normal) ส่งผลกระทบพฤติกรรมของผู้บริโภค การซื้อสินค้าและบริการของผู้บริโภคชาวไทย โดยจากการสำรวจ Wonder man & Thomson บริษัทสำรวจด้านการตลาดที่มีชื่อเสียงของโลก ได้เปิดพฤติกรรมของผู้บริโภค โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 3 ประเภทตามประเภทของธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจสินค้าที่มีการจำหน่ายเร็วและมีต้นทุนต่ำ (FMCG) ธุรกิจสินค้าราคาแพงที่ต้องอาศัยการตัดสินใจซื้อซ้ำ และธุรกิจร้านค้าปลีกและบริการ พบว่า ธุรกิจสินค้าที่มีการจำหน่ายเร็วและมีต้นทุนต่ำ เป็นสินค้าประเภทอาหารและเครื่องดื่มมีแนวโน้มที่ผู้บริโภคจะซื้อสินค้าในปริมาณเท่าเดิมหรือมากขึ้น และซื้อด้วยแพ็คเกจใหญ่ขึ้น ธุรกิจสินค้าราคาแพงที่ต้องอาศัยการตัดสินใจซื้อซ้ำ ธุรกิจร้านค้าปลีกและบริการ จะมีการใช้บริการที่ลดลง ปัจจัยที่ทำให้ผู้บริโภคมีพฤติกรรมการลดการบริโภคลดการบริโภค เนื่องจากจำนวนเงินมีอยู่จำกัด หรือรายได้ลดลงจากผลกระทบจากเศรษฐกิจ ในช่วงภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยและเผชิญกับสถานการณ์ของโรคระบาด ส่งผลกระทบต่อ สธค. ที่ลูกค้าจะต้องมีการบริหารเงินที่รัดกุมมากขึ้น แม้ว่าลูกค้าส่วนหนึ่งจะมาใช้บริการเงินสดมากขึ้น เนื่องจากขาดเงินสดที่จะดำรงชีวิตในครัวเรือน แต่อีกส่วนหนึ่งที่อาจมาใช้บริการหากต้องการนำเงินไปใช้ซื้อสินค้าบริการที่เกินความจำเป็นในชีวิตในครัวเรือน ซึ่งในอดีตที่ผ่านมากลุ่มนี้จะตัดสินใจนำทรัพย์สินมาจำนำ เพื่อการบริโภค/ลงทุน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการบริโภค จึงเป็นทั้งโอกาสและ ความท้าทาย ที่ สธค. ที่จะต้องมีการบริหารจัดการต่อไป

3) ความผันผวนของราคาทองคำ เนื่องจากทองคำเป็นหลักทรัพย์ที่มักใช้เป็นหลักประกันการจำนำโรงรับจำนำของสถานธนาณเคราะห์สูงสุด คิดเป็นร้อยละ 99 ราคาทองในอดีตมีแนวโน้มทรงตัวและปรับตัวลดลง อย่างไรก็ตามตั้งแต่ช่วงปลายปี 2562 ตั้งแต่สถานการณ์ความตึงเครียดของสงครามการค้า ต่อเนื่องมาถึงความวิตกกังวลสถานการณ์ระบาดของโรคโควิด-19 ที่จะนำไปสู่ความถดถอยสู่ภาวะเศรษฐกิจของโลกครั้งใหญ่ ได้ส่งผลให้ราคาทองคำได้ปรับตัวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

สำหรับประเทศไทย ราคาทองแท่งมีราคาเพิ่มขึ้นจากบาทละ 20,100 บาทเมื่อต้นปี 2563 เป็นบาทละ 27,000 บาท ช่วงปลายเดือนมิถุนายน 2563 แสดงถึงความผันผวนที่สูง และคาดการณ์ได้ยากกว่าราคาทองจะเพิ่มขึ้นและลดลงจากปัจจุบันมากนักเพียงใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์เศรษฐกิจโลก อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน และระดับความรุนแรงของสภาวะวิกฤติต่างๆที่เกิดขึ้น

อย่างไรก็ตามจากการคาดการณ์ของนักวิเคราะห์พบว่า ราคาทองคำในช่วงปี 2563 จะมีความผันผวนสูงกว่าหลายปีที่ผ่านมา และจะทรงตัวต่อไปในระดับสูงมากกว่า 1,500 USD/ออนซ์ ซึ่งจะส่งผลทำให้ เป็นราคาสูงใจให้ลูกค้าที่เคยมีทองคำที่ออม และบางช่วงที่ขาดเงินสดนำทองออกมาจำนำ นำมาขายออกไปก่อน ทำให้ไม่มีทองคำที่จำนำ รวมทั้งราคาทองคำที่สูง และเป็นการยากในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันที่ประชาชนจะซื้อทองคำเพื่อการออม กลุ่มลูกค้าประเภทนี้จะลด ส่งผลให้การใช้บริการจากโรงรับจำนำลดลงตามไปด้วย การที่ราคาทองคำมีราคาสูงขึ้น และมีความผันผวนสูงขึ้น ส่งผลให้มีความเสี่ยงต่อการกำหนดราคารับจำนำ และมีความเสี่ยงสูงที่ราคาทองคำจะลดลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้จำนำไม่มาไถ่คืน ทำให้ขายทอดตลาดแล้วเกิดการ

ขาดทุนขึ้น และเนื่องจากทรัพย์สินจํานํามากกว่าร้อยละ 90 เป็นทองคำหรือทองรูปพรรณ จึงเป็นความท้าทายที่ สธค. ต้องมีการบริหารจัดการต่อไป

4) อัตราดอกเบี้ยและแนวโน้ม จากภาวะเศรษฐกิจของประเทศที่มีภาวะถดถอยตั้งแต่ต้นปี 2562 ทำให้คณะกรรมการนโยบายการเงิน (กนง.) มีมติลดอัตราดอกเบี้ยลงจากที่อยู่ที่ระดับที่ 1.50% ลงสามครั้งจากต้นปีบัญชี 2563 ลงเหลือ เหลือร้อยละ 0.50 ในช่วงกลางปี 2563 ทั้งนี้สำนักเศรษฐกิจหลายสำนักคาดการณ์ สิ้นปี 2563 อาจลดลงอีกร้อยละ 0.50 เหลือร้อยละ 0.25 เท่านั้น ซึ่งเป็นอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำที่สุดในประวัติศาสตร์ และอาจทรงตัวในระดับต่ำต่อไปถึงปีบัญชีหน้า

ผลของอัตราดอกเบี้ยที่ลดลงอย่างรวดเร็วและทรงตัวในระดับต่ำ ส่งผลให้แหล่งเงินทุนที่เป็นภายนอกที่ สธค. ต้องกู้ยืมมาเพื่อใช้ดำเนินงานมีต้นทุนที่ลดลง เป็นโอกาสที่จะทำให้ สธค. มีส่วนต่างอัตราดอกเบี้ย (Net Interest Margin : NIM) เพิ่มขึ้น จึงเป็นโอกาสของ สธค. ที่ต้องมีการปรับโครงสร้างทางการเงิน โดยเฉพาะการแสวงหาแหล่งเงินทุนที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำ มาใช้เป็นทุนดำเนินงาน และเฝ้าระวังการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต ซึ่งหาก สธค. ไม่สามารถไขว่คว้าโอกาสดังกล่าวได้ จะเกิดเป็นความท้าทายกลยุทธ์ที่ต้องดำเนินการต่อไป

5) คู่แข่งและภาวะการแข่งขัน อุตสาหกรรมการรับจํานํในประเทศไทย มีผู้ให้บริการ ได้แก่ สำนักงานธนานุเคราะห์ สถานธนานุบาล และโรงรับจํานําเอกชน นอกจากนี้ ยังมีคู่แข่งทางอ้อมที่สามารถให้บริการได้ใกล้เคียงกับโรงรับจํานําคือร้านค้าทองคำ ทั้งนี้หากเปรียบเทียบ ทั้งจํานวนสาขา ปริมาณธุรกรรม ศักยภาพการแข่งขัน ทั้งนี้ หากประเมินเชิงประสิทธิภาพในการดำเนินงานเปรียบเทียบมุมมองด้านกายภาพ ด้านโครงสร้างการให้บริการกับคู่แข่ง จะพบว่า ด้านอัตราดอกเบี้ยในการรับจํานํ การประเมินสินทรัพย์จํานํ การใช้นวัตกรรมการจํานํ และการให้บริการ สธค. มีความสามารถในการแข่งขัน แต่จํานวนสาขา รูปลักษณ์อาคารและสถานที่การให้บริการ และระยะเวลาในการให้บริการ ยังสู้ของคู่แข่งไม่ได้

แม้ว่า สธค. จะมีศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันเมื่อเทียบกับสถานธนานุบาล และโรงรับจํานําเอกชน แต่มีบางประเด็นที่สำคัญ สธค. ยังมีจุดอ่อนหลายประเด็น เมื่อเทียบกับคู่แข่ง อาทิ วัฒนธรรมการให้บริการที่ยังให้บริการแก่ลูกค้าในเวลาทำการราชการ การมีสาขาที่ยังไม่ครอบคลุมชุมชนขนาดใหญ่ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล รวมทั้งในต่างจังหวัด รวมทั้งการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่เพิ่มความสะดวกรวดเร็วเหมือนเช่นโรงรับจํานําเอกชนเริ่มมีการนำมาใช้ในการให้บริการ ซึ่งหาก สธค. ไม่มีการพัฒนา เร่งปรับปรุง จะสูญเสียความสามารถการแข่งขัน และส่วนแบ่งตลาดให้คู่แข่ง เพิ่มขึ้นได้ในอนาคต จึงเป็นความท้าทายที่ สธค. ต้องมีมาตรการจัดการกลยุทธ์ต่อไป

6) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

เทคโนโลยีที่ สธค. ต้องเผชิญและกระทบต่อการดำเนินงานของ สธค. มากคือเทคโนโลยีการบริการทางการเงิน (Fintech) เทคโนโลยีการบริการทางการเงินเรียกออย่างย่อว่า “FinTech” มีที่มาจากคำว่า Finance ผสมกับคำว่า Technology เกิดขึ้นพร้อม ๆ กับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว (Disruptive Technology)

โดยเป็นการนำเทคโนโลยียุคดิจิทัลมาเสนอผลิตภัณฑ์และการบริการทางการเงิน ทำให้การบริการทางการเงินมีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าผู้รับบริการ จากการทำธุรกรรมทางการเงินที่ต้องทำแบบเผชิญหน้า ด้วยเอกสาร มาทำแบบเบ็ดเสร็จบนโทรศัพท์มือถือหรือคอมพิวเตอร์ได้ ปัจจุบัน FinTech ในโลกและในประเทศไทย มีการพัฒนาในหลากหลายรูปแบบ สามารถจำแนกเป็น ๗ ประเภทได้ Cryptocurrency, Block-chain ,Multiple Currency e-Wallet, Payment security, Machine Learning, Chat box, Big data analytic และ AI Robot advisors

เทคโนโลยีการบริการทางการเงินดังกล่าว จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมการรับจำนำ จำเป็นที่ สธค. ต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับเทคโนโลยีใหม่ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน รองรับกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมดิจิทัล จึงถือเป็นโอกาสให้ สธค. ต้องเร่งเสริมศักยภาพการแข่งขันการจำนำที่ต้องใช้เทคโนโลยี เพื่อลดต้นทุนทั้งตัวองค์กรและลูกค้า โอกาสและความท้าทายเพื่อสนับสนุนของนโยบายภาครัฐ อาทิ แผน National e-Payment NDID การตอบสนองต่อลูกค้าภายใต้พฤติกรรมของสังคม Digital society ขณะเดียวกันเป็นความคุกคาม หาก สธค. สามารถเปลี่ยนแปลงทั้งโครงสร้าง ระบบงาน ผลิตภัณฑ์ และพฤติกรรมของพนักงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดังกล่าว จึงเป็นความท้าทายด้านกลยุทธ์ ด้านปฏิบัติการ และทางด้านการเงิน ที่จะต้องมีการบริหารจัดการต่อไป

7) การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายใน

ปัจจุบัน สธค. มีอัตรากำลังรวมทั้งสิ้น 556 คน อัตราการครองตำแหน่ง 419 อัตรา พนักงานส่วนใหญ่ร้อยละ 75.89 เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวน 318 คน รองลงมาเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ ผู้ช่วยผู้จัดการ และสมุห์บัญชี จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 20.85 เป็นผู้จัดการสาขา(ผู้บริหารระดับกลาง) จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 2.63 ที่เหลือเป็นพนักงานระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญการรับจำนำจำนวน 5 คน หรือร้อยละ 1.22

พนักงาน สธค. 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 และเนื่องจากพนักงานมีสัดส่วนของผู้สูงอายุค่อนข้างมาก ทำให้ในช่วงอีก 5 ปีข้างหน้า (ปี 2567) จะมีผู้เกษียณอายุซึ่งส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งระดับผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญจำนวนถึง 68 คน คิดเป็นร้อยละ 16.22 โดยในปี 2563 จะมีผู้เกษียณรวม 15 คน จำเป็นที่ สธค. ต้องมีแผนทดแทนและพัฒนาบุคลากรตำแหน่งผู้บริหาร (Succession plan) เพื่อการทดแทนตำแหน่งที่ว่างให้การเปลี่ยนผ่านงานบริหารเป็นไปด้วยความต่อเนื่อง

2.2.10 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก สธค. จำเป็นต้องเพิ่มช่องทางการเข้าถึงการบริการของ สธค. ให้กับผู้มีรายได้น้อยระดับฐานราก และผู้ที่ประสบปัญหาเฉพาะหน้าทางการเงิน รวมถึงการให้บริการลูกค้าในรูปแบบใหม่ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและเป็นผู้นำด้านการรับจำนำเหนือคู่แข่งหรือคู่แข่ง โดยกำหนดคู่แข่ง คือ สถานธนาภิบาล และ/หรือ โรงรับจำนำเอกชน สธค. มุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชนฐานราก และพัฒนาสังคมสู่ความยั่งยืน โดยเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานให้รองรับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคมและในการเป็นที่ปรึกษาการแก้หนี้แก่ประชาชนระดับฐานราก เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจของ สธค. และเพื่อมุ่งยกระดับให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. มีอาชีพ มีรายได้ มีความมั่นคง มีคุณภาพชีวิตที่ดีและยั่งยืนเพื่อให้ชุมชนเข้มแข็ง และเป็นพลังสำคัญในการพัฒนาประเทศให้ก้าวหน้าอย่างมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ทั้งนี้ สธค. เป็นรัฐวิสาหกิจ มีได้มุ่งหวังกำไรสูงสุดและมีบทบาทสำคัญในการให้ความช่วยเหลือทางการเงินฉุกเฉินแก่ประชาชนระดับฐานรากอยู่แล้ว จึงควรเพิ่มบทบาทและทิศทางของ สธค. ทำให้องค์กรเป็น SE (Social Enterprise) โดยการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม Social Pawnshop Enterprise ให้บริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจะทำให้การให้ความช่วยเหลือแก่ประชาชนฐานรากขยายบทบาทไม่ใช่เพียงทางการเงินอย่างเดียว ยังจะช่วยยกระดับคุณภาพชีวิต โดยเฉพาะองค์ความรู้ทางการเงิน การสร้างความตระหนักการมีวินัยการเงิน การออม การส่งเสริมอาชีพเสริม เพื่อมีรายได้เพิ่ม เป็นการตัดวงจรของความยากจนให้หลุดพ้น ซึ่งเป็นเป้าหมาย (Outcome) ที่ สธค. ต้องการ และเป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาล

ในการนี้ กรอบและแนวทางยุทธศาสตร์ระดับสากลของชาติของกระทรวงพัฒนาสังคม และความมั่นคงของมนุษย์ ในฐานะส่วนงานต้นสังกัดที่ควบคุมการดำเนินงาน สธค. และเกณฑ์การประเมินผล รัฐวิสาหกิจ สธค. จึงกำหนด นโยบาย กรอบ และแนวทางการขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืนไว้ดังนี้

1) นโยบายการพัฒนาอย่างยั่งยืน

- 1.1) สธค. ยึดมั่นในการดำเนินงานที่ยึดหลักธรรมาภิบาลที่ดีเพื่อสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร/พนักงาน ลูกค้า รวมทั้งชุมชน และเครือข่ายพันธมิตร ใน 3 มิติ คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
- 1.2) มุ่งเน้นการเสริมสร้างความมั่นคง โดยการวางรากฐานการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม ให้องค์กรมีการเติบโตอย่างมั่นคง และมีภาพลักษณ์ที่ดี
- 1.3) สนับสนุนการนำนวัตกรรมมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ และช่องทางการบริการที่มีคุณภาพ และส่งผ่านคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
- 1.4) ผลักดันให้ลูกค้าผู้ใช้บริการจำนำ มีภูมิคุ้มกันทางการเงินโดยมีการสำรองเงินสดหรือทรัพย์สินที่พร้อมแลกเปลี่ยนเป็นเงินสดด้วยการรับจำนำได้ เมื่อเหตุการณ์ฉุกเฉิน
- 1.5) ส่งเสริมความสุขของประชาชนระดับฐานรากในเมือง และดูแลสิ่งแวดล้อมที่ดีให้แก่ลูกค้า มีการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถและมีความสุขในการทำงาน

2) องค์กรประกอบการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals)

สามารถสรุปนิยามความยั่งยืน และแบบจำลองความยั่งยืนของ สธค. ได้ตามแผนภาพแสดงเป้าหมายความยั่งยืนของ สธค. และตารางแสดงองค์ประกอบการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ สธค.

3) นโยบายผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำนักงานธรรมาภิบาลให้ความสำคัญกับการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียการดูแลและคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มทั้งที่มีผลกระทบและได้รับผลกระทบจากกิจกรรม ผลิตภัณฑ์หรือบริการ และผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องของ สธค. มาโดยตลอด ไม่ว่าจะเป็นผู้มีส่วนได้เสียภายใน เช่น ผู้ถือหุ้นผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนได้เสียภายนอก อาทิ ลูกค้า คู่ค้า และชุมชน เป็นต้น นอกจากนี้ สธค. ยังยึดมั่นในอุดมการณ์การดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณธรรม และเชื่อมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งการเป็นพลเมืองที่ดีการมีจรรยาบรรณเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานของพนักงาน มีหลักธรรมาภิบาลที่เป็นแนวทางในการบริหารองค์กร และมีแนวปฏิบัติการพัฒนาสู่ความยั่งยืน

ด้วยสถานะทางสังคม สิ่งแวดล้อม และการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียมีความซับซ้อนมากขึ้น และมีความคาดหวังสูงขึ้นในการที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมและมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจและการดำเนินการในเรื่องที่มีผลกระทบ การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากขึ้น เพื่อให้มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินธุรกิจโดยการเพิ่มมูลค่าให้ผู้ถือหุ้นในระยะยาวพร้อมไปกับการคำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ ของ สธค. ด้วย จึงได้กำหนดนโยบายด้านผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติก่อให้เกิดความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ดังนี้

1. ผู้มีส่วนได้เสีย หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจของ สธค. โดยทางตรงหรือทางอ้อม หรือมีผลประโยชน์ใด ๆ กับการดำเนินธุรกิจของ สธค. หรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลใดที่อาจทำให้เกิดผลกระทบกับการดำเนินธุรกิจของ สธค. เช่น ลูกค้า คู่ค้า พนักงาน ชุมชนผู้ถือหุ้น ผู้มีส่วนสัมพันธ์ทางธุรกิจ หน่วยงานของรัฐ ผู้นำทางความคิด เป็นต้น

2. ให้ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียของ สธค. ยึดมั่นในการปฏิบัติตนเป็นพลเมืองที่ดีของสังคมโดยเฉพาะในชุมชนที่ สธค. เข้าไปดำเนินงานด้วยการเคารพสิทธิและปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเป็นธรรมรับฟังความคิดเห็นหรือความกังวล รวมทั้งสร้างความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้เสีย ส่งเสริมความร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ในเรื่องที่ผู้มีส่วนได้เสียให้ความสนใจ รวมทั้งร่วมพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ สธค. สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

3. ให้เชื่อมโยงนโยบายรัฐ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน SDG กับยุทธศาสตร์ สธค. และยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้เสียเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย

4. ให้ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียภายใต้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ สธค. ตลอดจนหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ภายใต้ระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

โปร่งใส เป็นธรรม คำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วนเพื่อให้กรรมการอำนวยการฯ ผู้บริหาร และพนักงานยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

5. แนวทางดำเนินการกำหนด จำแนก และวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย โดยการกำหนด จำแนกและจัดกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียให้ชัดเจนตามความเกี่ยวข้องของแต่ละธุรกิจ เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงและผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีต่อผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มได้อย่างครบถ้วนและชัดเจนโดยตระหนักว่าผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มมีมุมมองและความคาดหวังที่แตกต่างกัน ดังนั้น จึงควรกำหนดกลยุทธ์และจัดลำดับขั้นตอนในการดำเนินการสำหรับผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มแตกต่างกันด้วย

6. กำหนดประเด็นสำคัญด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน ที่มีบทบาทต่อการตัดสินใจการดำเนินงาน และประสิทธิผลการดำเนินงานของ สทค. หรือผู้มีส่วนได้เสีย ในการจัดทำกลยุทธ์ของธุรกิจระบุความสัมพันธ์และความสำคัญของประเด็นดังกล่าวที่มีต่อ สทค. และผู้มีส่วนได้เสีย

7. พัฒนาการระบุผู้มีส่วนได้เสียและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องใน สทค. และรับรู้มุมมองของผู้มีส่วนได้เสียผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่ม เพื่อนำไปออกแบบแนวทางการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย กลยุทธ์และการสื่อสารที่เหมาะสมซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืนของ สทค.

8. แผนสร้างความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้เสีย ต้องมีกระบวนการมีส่วนร่วมตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน เพื่อให้สามารถปรับแผนหรือแก้ไขกระบวนการทำงานได้ทันเวลา สถานการณ์ และตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย

9. ให้มีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจอย่างสม่ำเสมอกับผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง อันจะนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดีและได้รับความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้เสียโดยกำหนด วิธีการ รูปแบบ และลำดับขั้นตอนให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย สถานการณ์ ระยะเวลา

10. เปิดเผยข้อมูลที่ต้อง ไม่คลุมเครือ โปร่งใส และทั่วถึง เพื่อให้เกิดความมั่นใจ ในการได้รับข้อมูลอย่างเพียงพอ สม่าเสมอ และทันเหตุการณ์ เช่น เปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในเวลา ที่เหมาะสม เปิดเผยวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของข้อมูล และต้องมั่นใจได้ว่ามีกระบวนการที่โปร่งใสในการรายงานข้อมูลให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย

11. เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีส่วนร่วมในเรื่องที่มีผลกระทบกับผู้มีส่วนได้เสีย จัดให้มีช่องทางในการรับข้อเสนอแนะ ปัญหา ข้อร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้เสีย โดยให้ความสำคัญ รวมทั้งยินดีรับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้มีส่วนได้เสียอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้ทราบความคิดเห็น ความคาดหวังและความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย

12. ให้มีการคาดการณ์ ระบุ และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงจากการปฏิบัติ ต่อผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อเตรียมแผนรองรับและจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างสร้างสรรค์

13. ให้มีการตรวจสอบและประเมินผลของการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง พัฒนาแผนปฏิบัติงาน สร้างความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องในสธค. ติดตามกระบวนการสร้างความร่วมมือ และแจ้งผลการดำเนินงานต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ จะต้องรายงานผลการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาพรวมสู่สาธารณชนที่ครอบคลุมถึงสิ่งที่ได้รับผลกระทบ และขอบเขตการดำเนินงาน รวมถึงการแสดงความเชื่อมโยงระหว่างประโยชน์ที่ได้จากการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อผลการดำเนินงานของ สธค.

14. นโยบายและแนวปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นให้ความสำคัญกับผู้ถือหุ้น โดยให้กรรมการ ผู้บริหารและพนักงานของ สธค. มีหน้าที่ต้องดำเนินธุรกิจตามหลักธรรมาภิบาลและอุดมการณ์ของ สธค. เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

15. นโยบายและแนวปฏิบัติต่อพนักงาน โดยให้ปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรมบนหลักสิทธิมนุษยชน คำนึงถึงความต้องการของพนักงาน เพื่อมุ่งหวังให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างพนักงานและองค์กร ส่งเสริมการพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนศักยภาพอย่างต่อเนื่อง พร้อมให้ความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพ

16. นโยบายและแนวปฏิบัติต่อลูกค้า โดยให้ผู้ใช้สินค้าและบริการได้รับประโยชน์และความพึงพอใจอย่างสูงสุด ทั้งด้านคุณภาพและราคาที่เป็นธรรม ตลอดจนมุ่งพัฒนาและรักษาสัมพันธภาพที่ยั่งยืน

17. นโยบายและแนวปฏิบัติต่อคู่ค้า โดยการปฏิบัติตามกรอบการแข่งขันทางการค้าที่สุจริตโดยยึดถือการปฏิบัติตามสัญญา จรรยาบรรณ ของ สธค. และคำมั่นที่ให้ไว้กับคู่ค้าอย่างเคร่งครัด

18. นโยบายและแนวปฏิบัติต่อคู่ธุรกิจ โดยการดูแลคู่ธุรกิจทั้งในเรื่องมาตรฐานสิทธิมนุษยชน สภาพแวดล้อม ความปลอดภัยในการทำงาน และผลตอบแทนที่ได้รับ นอกจากนี้ ยังส่งเสริมการพัฒนาขีดความสามารถและพัฒนาความรู้ทั้งในงานและนอกงานของคู่ธุรกิจให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

19. นโยบายและแนวปฏิบัติต่อผู้ร่วมลงทุน โดยการเคารพซึ่งสิทธิของผู้ร่วมลงทุนและปฏิบัติต่อผู้ร่วมลงทุนทุกรายอย่างเป็นธรรม ส่งเสริมผู้ร่วมลงทุนให้เคารพสิทธิของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจตามนโยบายด้านสิทธิมนุษยชน รวมทั้งงบประมาณให้ความร่วมมืออย่างดีกับผู้ร่วมลงทุน

20. นโยบายและแนวปฏิบัติต่อเจ้าหนี้ โดยการปฏิบัติต่อเจ้าหนี้ด้วยความเสมอภาคเป็นธรรมและโปร่งใส โดยยึดมั่นในการปฏิบัติตามเงื่อนไขและสัญญาต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด

21. นโยบายและแนวปฏิบัติต่อชุมชน โดยการเคารพต่อสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณธรรมต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายและเชื่อมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมุ่งสนับสนุนกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างความเข้มแข็ง ให้กับชุมชนสามารถช่วยเหลือตนเองได้อย่างยั่งยืน โดยใช้ความสามารถหลักของ สธค. เป็นกลไกหลักให้กับชุมชนและเสริมสร้างประโยชน์สุขของชุมชนโดยรอบ สธค.

22. นโยบายและแนวปฏิบัติต่อหน่วยงานราชการในฐานะผู้มีส่วนได้เสีย โดยได้กำหนดแนวปฏิบัติในการทำธุรกรรมกับรัฐไว้ในจรรยาบรรณ สธค. เพื่อให้มีการดำเนินการอย่างถูกต้องและเหมาะสมรวมถึงการให้ความร่วมมือกับหน่วยงานราชการ ทั้งทางด้านวิชาการและการสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ
23. นโยบายและแนวปฏิบัติต่อสื่อมวลชน โดยการให้ความสำคัญของการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารให้สื่อมวลชน เพื่อให้สามารถสื่อสารต่อไปยังสาธารณชนได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
24. นโยบายและแนวปฏิบัติต่อคู่แข่ง โดยมีนโยบายในการปฏิบัติต่อคู่แข่งอย่างยุติธรรมตามกรอบการแข่งขันทางการค้าที่สุจริต โดยยึดมั่นการดำเนินธุรกิจด้วยความเป็นธรรมภายใต้กรอบของกฎหมายและจรรยาบรรณของ สธค. คำนึงถึงจริยธรรมในการประกอบการค้าและกฎหมายแข่งขันทางการค้า
25. ให้งานผลการดำเนินงานตามนโยบายด้านผู้มีส่วนได้เสียต่อคณะกรรมการกำกับดูแลกิจการและความรับผิดชอบต่อสังคม คณะกรรมการ สธค. อย่างสม่ำเสมอ
26. ให้ทบทวนนโยบายอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ภาพที่ 2.15 องค์ประกอบการพัฒนาอย่างยั่งยืนของ สธค.



ที่มา: สำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.)

มิติความยั่งยืน	สธค. และพนักงาน	ลูกค้า	ชุมชน และเครือข่าย
เศรษฐกิจ	- มีสถานะทางการเงินที่มั่นคง - การบริหารความเสี่ยง - การพัฒนาขีดความสามารถ พนักงาน	- ความรู้และความตระหนักในการมีวินัยทางการเงิน	- การยกระดับของการมีภูมิคุ้มกันทางการเงิน - การส่งเสริมระดับรายได้ชุมชนผ่านกลไก ที่ สธค. ได้

มิติความยั่งยืน	สธค. และพนักงาน	ลูกค้า	ชุมชน และเครือข่าย
		- การน้อมนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงมาปฏิบัติ	- ส่งเสริมทั้งการผลิต แปรรูป และตลาด - สร้างความเข้มแข็งให้เครือข่ายชุมชน
สังคม	- ระบบธรรมาภิบาลที่ดี - ส่งเสริมงานนวัตกรรม	- พัฒนา นักการเงินชุมชน - พัฒนาครอบครัวเชิงพุทธ	- ส่งเสริมการรวมกลุ่มชุมชน - ส่งเสริมความรู้ทางการเงินสู่ชุมชน - ยกระดับสู่ชุมชนอุดมสุข
สิ่งแวดล้อม	- การเสริมสร้างจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อม - เน้นธุรกิจที่ไม่กระทบต่อสิ่งแวดล้อม	- ส่งเสริมการรักษ์โลก - ร่วมรณรงค์การไม่ใช้ถุงพลาสติก	- สนับสนุนการพัฒนาชุมชนเชิงนิเวศ/ท่องเที่ยว - ส่งเสริมการทำอาชีพที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

3) แนวทางการดำเนินงาน

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

3.1) จัดให้มีนโยบาย และคู่มือการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อกำหนดกรอบแนวทางการพัฒนา สธค. ให้เกิดความยั่งยืน

3.2) มีการติดตามประเมินผลเป็นส่วนงานรับผิดชอบในการทำ และทบทวนนโยบาย และคู่มือฯ ให้สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์องค์กร นำเสนอให้คณะกรรมการกำหนดแผนวิสาหกิจการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในได้พิจารณาเบื้องต้น ก่อนนำเสนอให้คณะกรรมการอำนวยการของ สธค. ให้ความเห็นชอบก่อนเริ่มปฏิบัติติดตามประเมินผลกำกับติดตามให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องได้นำนโยบายและแนวทางไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งมีการประเมินคุณภาพ ทบทวน การปรับปรุงนโยบาย แนวปฏิบัติ กระบวนการอย่างต่อเนื่อง เป็นประจำปี

2.2.11 สมรรถนะหลักขององค์กร

ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน

CC1 พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการประเมินราคาทรัพย์สินและการรับจำนำตลอดห่วงโซ่การจำนำ และพนักงานมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร

CC2 ลูกค้ามีความเชื่อถือในการบริการอย่างยุติธรรม มีความผูกพัน และใช้บริการอย่างต่อเนื่อง

CC3 มีเครือข่ายสาขาครอบคลุมเขตกรุงเทพและปริมณฑล

ความสามารถพิเศษในอนาคต

CC4 บุคลากรมีความสามารถและทักษะที่รองรับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise) และธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องในอนาคต

2.2.12 ความพร้อมของทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง ทั้งงบประมาณ บุคลากร และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

สามารถแบ่งออกได้ดังนี้

(1) **การบริหารงบประมาณ** องค์กรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบหลักที่รับผิดชอบเรื่องการบริหารงบประมาณในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในและต่างประเทศ ตามโครงสร้างองค์กร คือ ฝ่ายบริหารการเงิน ส่วนบัญชีและงบประมาณ ซึ่งจะมีการใช้จ่ายงบประมาณในแต่ละกิจกรรมตามความเหมาะสม อาทิ กิจกรรมการประชุม กิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ เป็นต้น โดยได้รับอนุมัติงบประมาณจากผู้บังคับบัญชาในสายงานตามประกาศ สธค. เรื่องการมอบอำนาจทางการเงิน ซึ่งมีแนวทางในการพิจารณาการจัดกิจกรรม ดังนี้

- การพิจารณากิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดย สธค. มีการทบทวนกิจกรรมที่ดำเนินการว่ามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และความพร้อมขององค์กร
- การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ โดยการกำหนดกิจกรรมที่ดำเนินการให้สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ได้มาซึ่งประสิทธิภาพของผลลัพธ์ในเชิงรูปธรรม ในการจัดกิจกรรมแต่ละครั้ง

การคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่จะทำให้เกิดความร่วมมือในเชิงปฏิบัติต่อไป

(2) **การจัดสรรทรัพยากรบุคคล/การจัดอัตรากำลัง** การบริหารทรัพยากรบุคคลภายใน สธค. สำหรับการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพิจารณาอัตรากำลังภายในของฝ่ายพัฒนาองค์กร ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยพิจารณาความรู้ ความสามารถและจัดสรรบุคลากรให้ครอบคลุมกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปี (แผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

ประจำปี) รวมทั้งพัฒนา Competency ตามมาตรฐานตำแหน่งงาน เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ (Capacity) และความเข้าใจในงานที่เป็น Core Business ของ สธค.

(3) การบริหารทรัพยากรด้านอื่น ๆ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสนับสนุนการบริหารกิจกรรม เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ เช่น นำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดประชุม Online เพื่อลดต้นทุนงบประมาณในการบริหาร ผลลัพธ์ หรือการนำเทคโนโลยีอื่น ๆ มาบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น

2.2.13 กรอบและแนวทางกำกับดูแล (Governance)

การดำเนินการด้านบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้นโยบายและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของ สธค. เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 และพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 รวมทั้งสอดคล้องกับหลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของ สธค. คือ สธค. เป็นหน่วยงานภาครัฐ โดยมีพันธกิจสำคัญในการป้องกันปราบปรามการทุจริต ตามยุทธศาสตร์ชาติและตามนโยบายของรัฐบาล โดยจะต้องยกระดับการนำองค์กรและการจัดการที่เป็นธรรมาภิบาล ตามมาตรฐานที่ บ.ป.ช. กำหนดการเข้าสู่ระบบการประเมินความโปร่งใสของส่วนงานภาครัฐ (ITA) ซึ่งมุ่งเน้นส่งเสริมให้ สธค. ตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ประกอบธุรกิจอย่างมีจริยธรรม เคารพสิทธิและมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ อันจะทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนเกิดความมั่นใจ ศรัทธา ไว้วางใจในการบริหารงานของ สธค. อีกทั้งช่วยสร้างคุณค่าให้แก่กิจการอย่างยั่งยืน และนำไปสู่และผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล ซึ่งอยู่ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ปีงบประมาณ 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 และแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) ของ สธค. พ.ศ. 2565 - 2569 ของ สธค.

2.2.14 ระบบงานและกระบวนการที่สำคัญ

สธค. ได้มีการจัดทำคู่มือการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า แสดงถึงขั้นตอนของระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. และครอบคลุมหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานของ สธค. ให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น ตลอดจนเป็นการตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และต่อทิศทางการพัฒนาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการบริหารผลลัพธ์/บริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยคู่มือการดำเนินงานฯ ประกอบด้วย โครงสร้างผู้รับผิดชอบ ระบบการบริหารจัดการ ระบบการส่งเสริมการดำเนินงาน ระบบติดตามประเมิน และระบบรายงานผลการดำเนินงาน

สถานภาพด้านฮาร์ดแวร์ พบว่าเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในสำนักงานใหญ่ และสาขาต่างๆ ทั่วประเทศ มีจำนวนกว่า 200 เครื่อง เครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนใหญ่ถูกนำมาใช้งานสนับสนุนงานทั่วไป และใช้สำหรับงานระบบสารสนเทศของทางสำนักฯ ในปัจจุบันสถานภาพของเครื่องคอมพิวเตอร์ถือว่ามีประสิทธิภาพเพียงพอ และมีความสอดคล้องกับลักษณะของงาน

สถานภาพการใช้งานระบบเครือข่าย พบว่าระบบเครือข่ายของสำนักงานธนานุเคราะห์ ปัจจุบันใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานต่าง ๆ ยังสามารถรองรับความพร้อมใช้งาน (availability) แต่ควรเพิ่มประสิทธิภาพหรือความสามารถของเครือข่าย

วิเคราะห์สถานภาพการใช้งานด้านซอฟต์แวร์ ควรพัฒนาบุคลากรกลุ่มผู้ใช้งานที่เป็นบุคคลพิเศษก่อน โดยการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ เสริมสร้างทักษะในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่าจุดแข็งของระบบงานของ สธค. สามารถจัดการงานต่าง ๆ ได้อย่างครบวงจร มีการปรับปรุงและดูแลรักษาระบบเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และมีการพัฒนาระบบเพื่อรองรับการออกรายงานตามรูปแบบของส่วนงานต่างๆ ที่ดูแลกำกับได้ อย่างไรก็ตาม สธค. มีจุดอ่อนที่จะต้องทำท่ายในการปรับปรุงคือ ระบบยังไม่เสถียรเท่าที่ควร เนื่องจากมีการหลุดการเชื่อมต่อระหว่างการใช้งาน ทำให้เกิดความล่าช้า ระบบงานถูกพัฒนาขึ้นจากบริษัทผู้พัฒนาเพียงเจ้าเดียว ระบบยังไม่รองรับการทำธุรกรรมออนไลน์ได้อย่างสมบูรณ์ ระบบไม่มีการบันทึกรูปภาพของทรัพย์สิน ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งกับลูกค้า ขาดรายงานที่สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งพนักงานยังขาดองค์ความรู้ และทักษะการใช้งานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งพนักงานที่ดูแลและพัฒนาระบบ จะต้องมีความวิสัยทัศน์ และมีทักษะเชิงพัฒนาให้มากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ สธค. ต้องให้ความสำคัญและจัดการต่อไป

2.3 ข้อมูลสำคัญอื่น ๆ

2.3.1 กฎหมาย/กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

นอกจากข้อมูลที่สำคัญที่เกี่ยวข้องภายในองค์กร สธค. ได้มีการพิจารณาและให้ความสำคัญในการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎกระทรวง และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2561 พ.ร.บ. การบัญชี พ.ร.บ. ของกระทรวงต้นสังกัด และกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามบริบทของ สธค. เป็นต้น โดยมีกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง (พิจารณาภาพที่ 2.16)

ภาพที่ 2.16 กฎหมาย/กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง



2.3.2 เกณฑ์ Enablers 8 ด้าน

จากการที่ สธค. เห็นถึงความจำเป็นของการพัฒนาระบบประเมินผลเพื่อพัฒนาต่อยอดจากโครงการระบบประเมินผลเดิมที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจที่มีความเหมาะสม เป็นรูปธรรม และสามารถสะท้อนถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง โดยได้พิจารณานำข้อดี/จุดแข็งของระบบปัจจุบันที่มีมาปรับปรุงข้อด้อยของระบบปัจจุบัน รวมทั้งปรับปรุงเพิ่มเติมประเด็นของการจัดการสมัยใหม่และ Update ให้เป็นปัจจุบัน และได้นำไปใช้ในการประเมินผลรัฐวิสาหกิจตั้งแต่ปี 2563

วัตถุประสงค์

เพื่อส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของผู้ใช้บริการ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น รวมถึงนโยบายสำคัญ เช่น ไทยแลนด์ 4.0 ที่ต้องการขับเคลื่อนประเทศด้วยความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ด้วยการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตาม

ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) แบ่งออกเป็น 2 ส่วน (พิจารณาภาพที่ 2.17)

ภาพที่ 2.17 กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM)



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

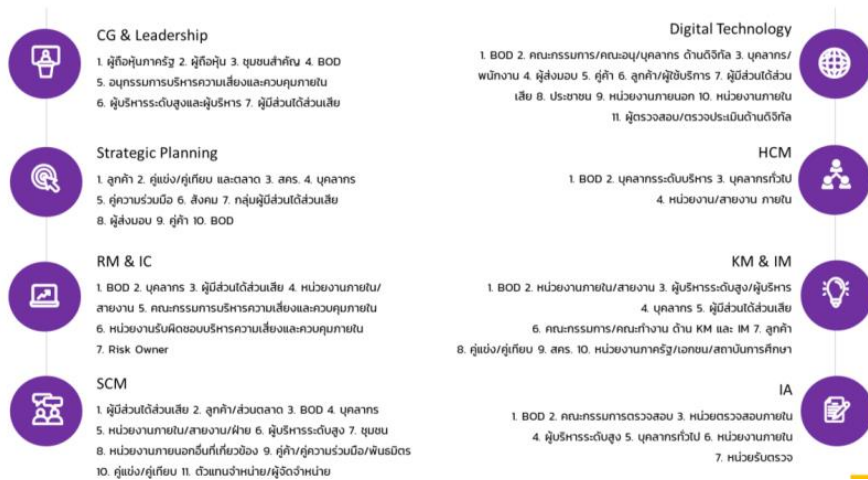
การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ (Enablers) ของรัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วย 8 หลักเกณฑ์ ได้แก่

- 1) การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership: CG & Leadership)
- 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning: SP)
- 3) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control: RM & IC)
- 4) การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้า (Stakeholder & Customer Management: SCM)
- 5) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology: DT)
- 6) การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM)
- 7) การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM&IM)

8) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit: IA)

โดยจากการวิเคราะห์ ระบบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model : SE-AM พบว่า มีความเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามเกณฑ์ประเมินผลทั้ง 8 เกณฑ์ ดังนี้ (พิจารณาภาพที่ 2.18)

ภาพที่ 2.18 ความเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามเกณฑ์ประเมินผลทั้ง 8 เกณฑ์



ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

2.3.3 การสัมภาษณ์ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

การสัมภาษณ์เพื่อรับฟังความเห็นของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีการรวบรวมความเห็นจากการสำรวจจากหน่วยงานภายนอก การสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ตลอดจนรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศจากช่องทางการรับฟังเสียงของลูกค้า (VOC) ในช่องทางต่าง ๆ มาสรุปและจัดลำดับความสำคัญ โดยจำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานธนานุเคราะห์ และนำไปใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จุดแข็ง และจุดอ่อน/ช่องว่าง (Gap) ของแต่ละสายงานและระดับองค์กร เทียบกับเกณฑ์ประเมินผลใหม่ด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) ของ สคร. กระทรวงการคลัง โดยจากการสัมภาษณ์สามารถระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรได้ 8 กลุ่ม ดังนี้

- 1) ผู้ดูแลกำกับ
- 2) ผู้ถือหุ้น
- 3) กรรมการและผู้บริหารระดับสูง
- 4) คู่ค้า
- 5) คู่ความร่วมมือ
- 6) พนักงาน



7) ชุมชน

8) ลูกค้า ซึ่งจำแนกออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มลูกค้าระดับ Premium กลุ่มลูกค้าชั้นดี กลุ่มลูกค้าใหม่ กลุ่มลูกค้าผู้ใช้บัตรสวัสดิการแห่งรัฐ และกลุ่มผู้ประมุขทรัพย์หลุดจำนำ

บทที่ 3

วัตถุประสงค์ ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566

ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.)

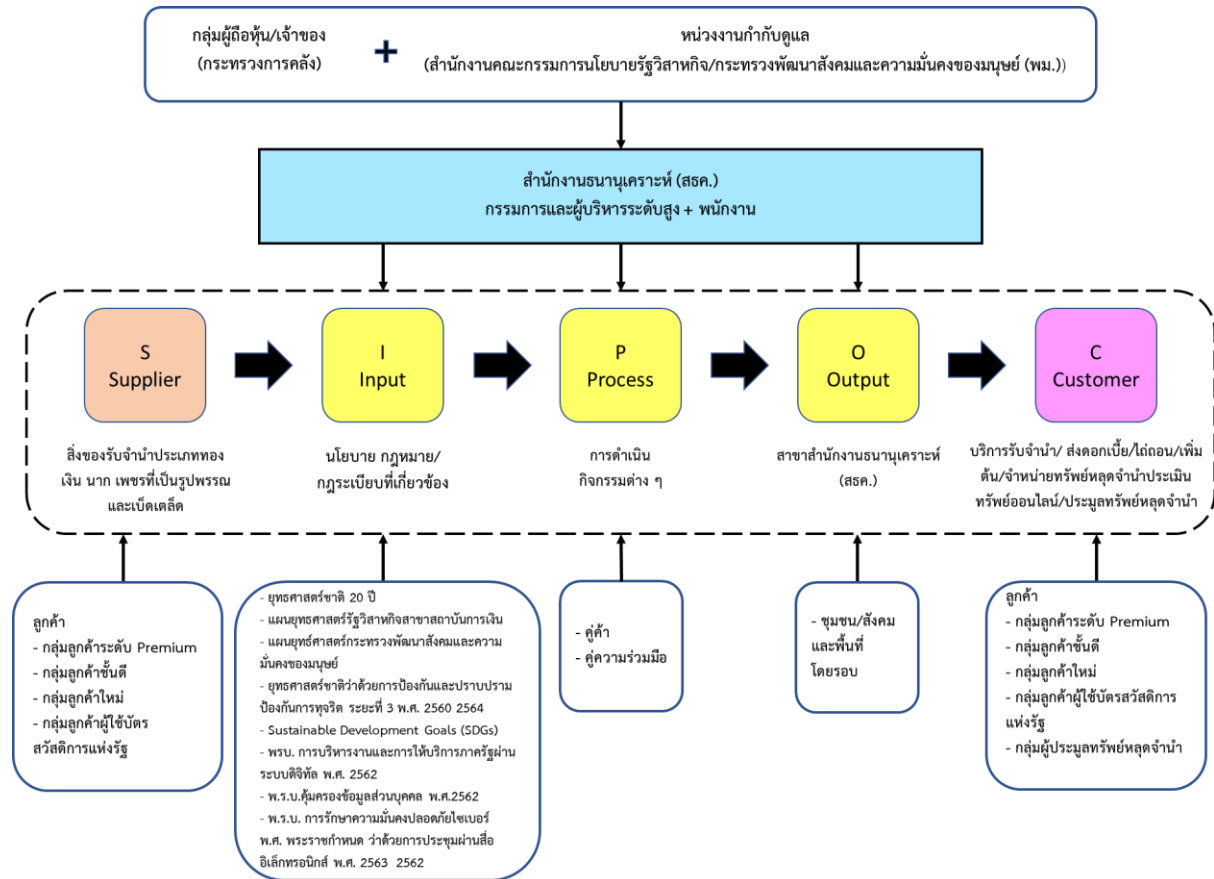
3.1 วัตถุประสงค์ (Purpose) การมุ่งเน้น/บริหารจัดการกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- 1) เพื่อสามารถระบุ และจำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสัมพันธ์ต่อ สธค. ตามระดับความสำคัญให้ครอบคลุมภารกิจยุทธศาสตร์การดำเนินงานหรือห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของ สธค.
- 2) เพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ตรงตามความคาดหวังและประเด็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ สธค. สอดคล้องกับระดับความสำคัญ และมีรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสม
- 3) เพื่อให้ สธค. มีแนวทางการปฏิบัติและกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจนและมีความต่อเนื่อง
- 4) เพื่อยกระดับความสามารถในการบริหารจัดการและสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ มุ่งสู่มาตรฐาน และสอดคล้องกับธรรมาภิบาล

3.2 ขอบเขต (Scope) การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและหลักเกณฑ์การกำหนด/ระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญของ สธค.

ขอบเขตของการมุ่งเน้น/บริหารจัดการกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. ให้ความสำคัญกับความต้องการที่สำคัญที่สุดของห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในระดับ Bottom-up เพื่อวิเคราะห์การได้รับส่งมอบผลิตภัณฑ์/การให้บริการที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน ตรงเวลา และเป็นไปตามข้อกำหนด ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าสู่กระบวนการหลักของ สธค. และสามารถระบุกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญของ สธค. ได้ดังนี้

ภาพที่ 3.1 ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของ สทค. เพื่อระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



นอกจากนี้ จากการทบทวนพบว่า สทค. ยังมีประเด็นพิจารณาในการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย การพึ่งพา ความรับผิดชอบ ความกังวล ความมีอิทธิพล และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยผลจากประเด็นพิจารณาในการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าวข้างต้น สามารถจัดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ 8 กลุ่ม ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ประเด็นพิจารณาในการระบุและจัดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การพึ่งพา	ความ รับผิดชอบ	ความกังวล	ความมีอิทธิพล	การปรับเปลี่ยน พฤติกรรม
ผู้ดูแลกำกับ (สำนักงาน คณะกรรมการนโยบาย รัฐวิสาหกิจ (สคร.))	สูง : การให้ความ เห็นชอบแผน ยุทธศาสตร์/ ลงทุน/ งบประมาณ ประจำปี	สูง : ต้องปฏิบัติ ตามแนวทาง กฎเกณฑ์ที่ กำหนด	สูง : หาก ปฏิบัติไม่ได้มี ผลต่อคะแนน ประเมินผล	สูง : ต่อนโยบาย/ การสนับสนุนการ ดำเนินงาน/การ ให้ผลตอบแทน แก่พนักงาน	น้อย : ทิศทางทาง นโยบาย เปลี่ยนแปลงน้อย
ผู้ดูแลกำกับ (กระทรวงพัฒนา สังคมและความ มั่นคงของมนุษย์ พม.)	สูง : การสนับสนุน ทรัพยากรบริหาร /สถานที่	สูง : ต้องปฏิบัติ ตามนโยบาย และสนับสนุน การดำเนินงาน ตามแผน แม่บทฯของ พม.	สูง : หาก ปฏิบัติไม่ได้มี ผลต่อการ บรรลุพันธกิจ	สูง : ต่อการ กำหนดนโยบาย/ การสนับสนุนการ ดำเนินงาน	ปานกลาง : ผ่าน ทาง คณะกรรมการ อำนวยการ สธค.
ผู้ถือหุ้น (กระทรวง การคลัง)	สูง : เป็นผู้กำหนด ทิศทาง การ ดำเนินงาน/การ บริหารเงินปันผล	สูง : ต้องปฏิบัติ ตามนโยบาย แนวทางการ ดำเนินงาน และเป้าหมาย การจ่ายปันผล	สูง : หาก ปฏิบัติไม่ได้มี ผลต่อฐานะทาง การเงิน /การ ตอบแทน พนักงาน	ค่อนข้างสูง : ต่อ การตัดสินใจเชิง การเงิน	ปานกลาง : ผ่าน แผนแม่บทรัฐสาห กิจภาคการเงิน
คณะกรรมการ อำนวยการ	สูง : เป็นผู้กำหนด นโยบาย/ทิศ ทางการ ดำเนินงาน	สูง : ต้องปฏิบัติ ตามนโยบาย แนวทาง และ แผนยุทธศาสตร์ ที่ให้ความ เห็นชอบไว้ได้	สูง : หาก ปฏิบัติไม่ได้มี ผลต่อการ บรรลุ วัตถุประสงค์/ เป้าหมายยุทธ ศาสตร์	สูง : ต่อการ ตัดสินใจการ กำหนดและ ติดตามกำกับ นโยบาย/กลยุทธ์ องค์กร	สูง : ผ่านมติที่ ประชุม คณะกรรมการ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การพึ่งพา	ความ รับผิดชอบ	ความกังวล	ความมีอิทธิพล	การปรับเปลี่ยน พฤติกรรม
ลูกค้า (ลูกค้าจําหน่าย ชื่อ ทรัพย์สินหลุด)	สูง : เป็น ผู้รับบริการ มีผลต่อ ความสำเร็จการ ดำเนินงาน/การ บรรลุพันธกิจ	สูง : ต้อง ให้บริการให้ ครอบคลุม เข้าถึงและ ให้บริการ รับ จําหน่าย ตาม มาตรฐาน ที่ กำหนดไว้ใน พรบ. และ กฎหมาย/ กฎเกณฑ์ที่ เกี่ยวข้อง	สูง : หาก บริการไม่ดี ส่งผลต่อความ กังวลสาธารณะ ภาพลักษณ์ ความสามารถ การแข่งขัน	สูง : เสี่ยงสะท้อน กลับมีผลต่อการ ทบทวนผลิตภัณฑ์ /ช่องทางและ กระบวนการ การ ให้บริการ	สูง : ผ่านช่องทาง ที่หลากหลายและ ต้องนำประเด็นมา ปรับปรุง
คู่ค้า (ผู้รับเหมาที่ปรึกษา Outsourcing)	ค่อนข้างสูง : จำเป็นต้องจัดซื้อ จ้าง ในกิจกรรมที่ สธค. ไม่สามารถ ดำเนินการเองได้ เพื่อให้ได้มาเพื่อ สนับสนุนการ ดำเนินงาน	สูง : ต้อง ปฏิบัติตาม สัญญาที่ กำหนด กับ คู่สัญญา ต้องให้ข้อมูลที่ ถูกต้อง และ โปร่งใสในการ ดำเนินงาน	ค่อนข้างสูง : การคัดเลือก/ ควบคุมกำกับ ไม่ เพียงพออาจได้ สิ่งที่ส่งมอบไม่ เป็นไปตามที่ กำหนด/ มีผล ต่อภาพลักษณ์ได้	สูง: มีกิจกรรม การลงทุนก่อสร้าง การเป็น ที่ ปรึกษา ในงาน ซับซ้อน/งานการ พัฒนาระบบ/ ICT ที่ยังจำเป็นต้อง ขอรับการ สนับสนุน	ค่อนข้างสูง: จาก สภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็ว
คู่ความร่วมมือ (ส่วนงานราชการ/ เอกชน ที่ทำ MOU)	ปานกลาง : หาก สธค. ต้องดำเนิน เชิงรุก และ synergy ทรัพยากร กับ พันธมิตร	ปานกลาง : ต้องปฏิบัติตาม MOU/ ร่วมกัน ขับเคลื่อนให้ บรรลุ วัตถุประสงค์ MOU	ปานกลาง ความชัดเจน/ ความต่อเนื่อง/ เป็นแนวทาง ใหม่ ที่ต้องใช้ เวลาเรียนรู้ เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพ	น้อย : -	ปานกลาง: แต่ละ แห่งมีแนว ทางการ ดำเนินงานที่ แตกต่างกัน/ความ ต่อเนื่องขึ้นอยู่กับ ผู้นำขององค์กร
พนักงาน (ระดับผู้บริหาร) (ผอ. รอง ผอ. และ ฝ่าย.)	สูง : เป็นผู้ ตัดสินใจ กำกับ ติดตามการนำ นโยบายกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติ	สูง: ต้องจัดหา สภาพแวดล้อม การปฏิบัติงานให้ เหมาะสมแก่การ ปฏิบัติตาม	ปานกลาง : มี ผู้บริหารจะ เกษียณในช่วงนี้ จำนวนมาก แต่ สามารถหาผู้	สูง : จากมีอำนาจ ในการตัดสินใจ เชิง บริหาร	สูง : ผู้อำนวยการ มาจาก กระบวนการสรร หา ที่อาจนำ นโยบายของตน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	การพึ่งพา	ความ รับผิดชอบ	ความกังวล	ความมีอิทธิพล	การปรับเปลี่ยน พฤติกรรม
			เหมาะสม มา ทดแทนได้		มาปรับเปลี่ยน องค์กร
พนักงาน (ระดับผู้ปฏิบัติ)	สูง : เป็นผู้นำ นโยบาย กลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติให้ ประสบ ความสำเร็จ	สูง : ต้องจัดหา สภาพแวดล้อม ระบบงาน/ เครื่องมือ/ คำตอบแทนให้ เหมาะสมแก่ การปฏิบัติ	สูง : การ ปรับเปลี่ยนการ ทำงาน ให้ รองรับองค์กร ในยุค digital	ปานกลาง : จาก การเป็นผู้ปฏิบัติ ให้บรรลุเป้าหมาย	สูง : ไม่มีการ เปลี่ยนแปลง กระบวนการทาง ความคิด และ พฤติกรรม
ชุมชน (รอบข้างสำนักงาน ใหญ่ และสาขา)	ปานกลาง : เป็น ผู้ช่วยสนับสนุนให้ เกิด ภาพลักษณ์ และ ประชาสัมพันธ์ ให้แก่องค์กร	ปานกลาง : องค์กรจะมี ภาพลักษณ์ ที่ ดี ควรให้ชุมชน รอบข้างมี ทัศนคติเชิง บวกด้วย	ปานกลาง : หากมีทัศนคติ เชิงลบ จะ ส่งผลต่อ ภาพลักษณ์	สูง : หากผู้นำ ชุมชนมีทัศนคติไม่ ดี มีผลต่อการ ดำเนินงานให้ ประสบความสำเร็จ	ค่อนข้างน้อย : การเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อม ของชุมชน/การ ย้ายชุมชน/การ ขยายชุมชน



ตารางที่ 3.2 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ (Bottom Up)

แหล่งข้อมูล	ผู้ดูแล กำกับ	ผู้ถือหุ้น	กรรมการ และผู้บริหาร ระดับสูง	คู่ค้า	คู่ความ ร่วมมือ	พนักงาน	ชุมชน	ลูกค้า
แผนยุทธศาสตร์ปีงบประมาณปี 2566-2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566	★	★	★	★	★	★	★	★
แผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2565	★	★	★	★	★	★	★	★
แผนแม่บทการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า สำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.)	★	★	★	★	★	★	★	★
แผนยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด ระยะ 3 ปี (พ.ศ.2564 –2566) และแผนปฏิบัติการด้านลูกค้าและตลาดประจำปี พ.ศ. 2564 – 2565	★	★	★			★		★
แผนแม่บทด้านนวัตกรรมของ สธค (พ.ศ. 2563-2565) และแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ 2563	★	★	★			★		
แผนแม่บทยุทธศาสตร์องค์กร พ.ศ. 2565 -2569	★	★	★	★	★	★	★	★
แผนแม่บทธรรมาภิบาลปี 2565 -2569	★	★	★	★	★	★	★	★
ปัจจัยเสี่ยง				★	★	★	★	★
กฎหมาย/กฎระเบียบ/มาตรฐาน	★				★	★	★	
8 Enablers	★	★	★	★	★	★	★	★
บทสัมภาษณ์ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	★	★	★	★	★	★	★	★

เมื่อพิจารณากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญจากทุกแหล่ง (Bottom Up) จึงได้มีการวิเคราะห์และกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. ในระดับ Top Down และนำเสนอผู้บริหาร ซึ่งมีทั้งหมด 8 กลุ่ม สามารถแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 3.3 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. (Top Down)

กลุ่ม Stakeholder	Stakeholder
1. กลุ่มผู้ดูแลกำกับ	1.1 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 1.2 กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (พม.)
2. กลุ่มผู้ถือหุ้น	2.1 กระทรวงการคลัง
3. กลุ่มกรรมการและผู้บริหารระดับสูง	3.1 คณะกรรมการอำนวยการสำนักงานธรรมาภิบาล 3.2 ฝ่ายอำนวยการสำนักงานธรรมาภิบาล
4. กลุ่มลูกค้า	4.1 ผู้รับเหมาที่ปรึกษา outsourcing
5. กลุ่มคู่ความร่วมมือ	5.1 ส่วนงานราชการที่ทำ MOU 5.2 ส่วนงานเอกชนที่ทำ MOU
6. กลุ่มพนักงาน	6.1 พนักงานระดับผู้บริหาร 6.2 ผู้อำนวยการสำนักงานธรรมาภิบาล 6.3 รองผู้อำนวยการสายงาน 6.4 ผู้อำนวยการฝ่าย 6.5 พนักงานระดับปฏิบัติการ
7. กลุ่มชุมชน	7.1 ชุมชนและผู้นำชุมชนรอบพื้นที่สำนักงานใหญ่และสาขา หรือที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ สธค.
8. กลุ่มลูกค้า	8.1 กลุ่มลูกค้าระดับ Premium 8.2 กลุ่มลูกค้าชั้นดี 8.3 กลุ่มลูกค้าใหม่ 8.4 กลุ่มลูกค้าผู้ใช้บัตรสวัสดิการแห่งรัฐ 8.5 กลุ่มผู้ประกอบการรายย่อย

จากการทบทวน พบว่า สธค. มีการจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้แนวคิด Stakeholder prioritization matrix จาก Stakeholder Engagement Standard จากหลักการ AA1000 ซึ่งสามารถจัดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 8 กลุ่ม ได้ ตามตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สธค. ในช่วงปี พ.ศ. 2565 -2569

Stakeholder	Main issues	Dependency	Responsibility	Tension	Influence	Perspective	Total	Priority
Regulator(สคร.)	ผู้ดูแลกำกับกฎเกณฑ์	5	5	5	5	3	23	High
Regulator (พม.)	ผู้กำกับ นโยบาย/ยุทธศาสตร์	5	5	5	5	3	23	high
Shareholder (กค.)	เจ้าของ	5	5	5	4	3	22	High
Executive committee	ผู้กำหนดนโยบาย/กำกับ/กลยุทธ์	5	5	5	5	5	25	High
Customer	ผู้ให้บริการ	5	5	5	5	5	22	High
Supplier	ผู้สนับสนุนการดำเนินงาน	4	5	5	4	3	22	High
Alliance	คู่ความร่วมมือ	3	4	4	2	2	15	Medium
Director (MD &SVP)	ผู้กำกับ/ติดตามงาน	5	5	5	5	5	25	High
Staff	ผู้ปฏิบัติ	5	5	4	3	2	19	High
Community	ผู้สนับสนุน	3	3	3	4	2	15	Medium

หมายเหตุ : คะแนน 1 – 8 ความสำคัญน้อย คะแนน 9 – 16 ความสำคัญปานกลาง และคะแนน 17 – 25 ความสำคัญมาก

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การกำหนดการจำแนกกลุ่มลูกค้าของ สธค. เป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Enablers ตามกรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM หลักเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพิ่มเติม ดังแสดงในตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 หลักเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญและประเด็นระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

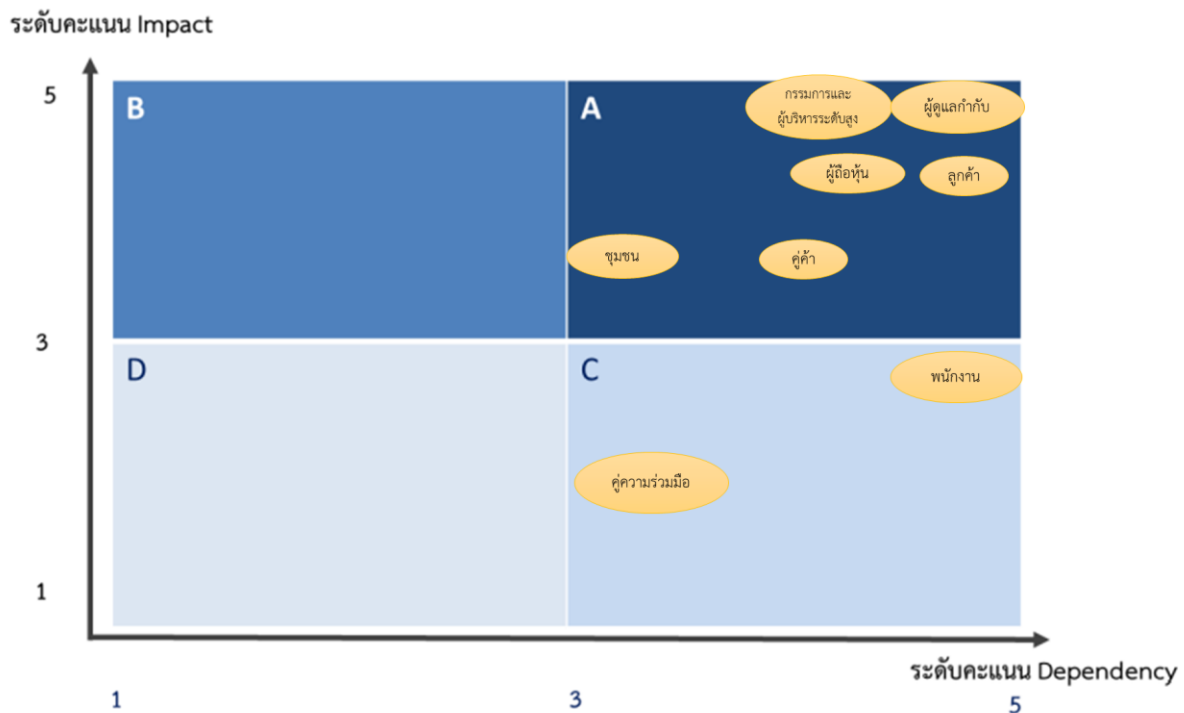
มิติ	ระดับคะแนน		
	1	3	5
อิทธิพล (Impact)			
I1 มีอำนาจสั่งการ/เปลี่ยนแปลง นโยบาย/ทิศทางการดำเนินงาน/แผนต่าง ๆ /วิธีหรือกระบวนการทำงาน	ไม่มีอำนาจ/ไม่สามารถดำเนินการได้หรือแทบไม่มี	มีอำนาจบ้าง/สามารถบ้าง	มีอำนาจมาก/สามารถอย่างชัดเจน
I2 มีอำนาจอนุมัติ/เปลี่ยนแปลง งบประมาณ/ทรัพยากรต่าง ๆ ที่ใช้ในการทำงาน			
I3 สามารถขัดขวางการทำงาน/การเข้าพื้นที่ในการทำงาน			
I4 สามารถดำเนินการอันส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง			
มีส่วนได้ส่วนเสีย (Dependency)			
D1 มีส่วนได้ส่วนเสียจากการทำงานประจำวัน/การดำเนินงานตามตัวชี้วัด	ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่ได้รับผลกระทบเชิงลบ	มีส่วนได้ส่วนเสียบ้าง หรือได้รับผลกระทบเชิงลบบ้าง	มีส่วนได้ส่วนเสียมาก หรือได้รับผลกระทบเชิงลบมาก
D2 มีส่วนได้ส่วนเสียจากผลประโยชน์ทางการเงินที่เพิ่มหรือลด			
D3 ได้รับผลกระทบเชิงลบจากการให้บริการ/ผลิตภัณฑ์			

การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พิจารณาจาก 2 มิติ ได้แก่

- **มิติที่ 1 Impact** เป็นการพิจารณามิติของการที่ สธค. ได้รับผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การกำหนดนโยบาย/ทิศทางการดำเนินงานกับที่ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์/การดำเนินงานของ สธค. การกำหนดกรอบงบประมาณ/ทรัพยากร เช่น คน เวลา ทักษะ การขัดขวางการทำงาน/การเข้าพื้นที่ในการทำงานของ สธค. เช่น ผู้นำชุมชน/ชุมชน ที่ต่อต้านการดำเนินงานให้ สธค. เข้ามาดำเนินการให้บริการรับจำนำในพื้นที่ รวมถึงการพูดถึง/กล่าวถึง สธค. ที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง
- **มิติที่ 2 Dependency** เป็นการพิจารณามิติของการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้น ได้รับผลกระทบหรือมีส่วนได้ส่วนเสียจากการดำเนินงานของ สธค. เช่น การดำเนินงานตามตัวชี้วัดจะมีหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบหรือมีส่วนได้ส่วนเสียจากการดำเนินงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากผลประโยชน์ทางการเงิน หรือการส่งมอบการให้บริการ/ผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้คุณภาพ ซึ่งกลุ่มลูกค้าจะมีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของ สธค. โดยตรง เป็นต้น

เมื่อวิเคราะห์กำหนดระดับคะแนนความสำคัญกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะพิจารณาผ่านรูปแบบเมตริกซ์ (Matrix)

ภาพที่ 3.2 รูปแบบเมตริกซ์ (Matrix) ที่ใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ซึ่งการพิจารณาระดับความสำคัญจะเลือกเฉพาะกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อยู่ใน Zone AC เท่านั้น (A = สำคัญมาก, B = สำคัญปานกลาง และ C = สำคัญน้อย) ทั้งนี้ผลจากการจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า กลุ่มผู้ดูแลกำกับ กลุ่มผู้ถือหุ้น กลุ่มกรรมการและผู้บริหารระดับสูง กลุ่มคู่ค้า กลุ่มชุมชน และกลุ่มลูกค้า ถูกจัดอยู่ในกลุ่มที่มีความสำคัญมาก ในขณะที่กลุ่มคู่ความร่วมมือ และกลุ่มพนักงานถูกจัดอยู่ในกลุ่มที่มีความสำคัญน้อย โดยภายหลังจากที่แต่ละส่วนงาน วิเคราะห์ข้อมูลและจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้วนั้น ได้มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการของทุกส่วนงาน เพื่อทบทวนการระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญที่แต่ละส่วนงานวิเคราะห์มาอีกครั้ง เพื่อให้มั่นใจว่าการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญดังกล่าวครอบคลุมและครบถ้วนตามบริบทการดำเนินงานของแต่ละส่วนงานในระดับฝ่ายงาน

3.3 ข้อมูลการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ และกำหนดประเด็นความต้องการ/ความคาดหวังเชิงบวกและเชิงลบของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค.

สธค. ได้มีการรวบรวมประเด็น ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านทางแบบฟอร์ม ระบุจัดลำดับความสำคัญ และกำหนดบทบาท ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการประชุมเชิงปฏิบัติการ และได้มีการคัดเลือกประเด็นความต้องการ/ความคาดหวังจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อยู่ในระดับสำคัญมาก เพื่อมาจัดลำดับความสำคัญ ประเด็นความต้องการ/ความคาดหวังของ สธค. โดยได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์การจัดลำดับประเด็นความต้องการ/ความคาดหวังผ่านหลักเกณฑ์ 3 หลักเกณฑ์ ได้แก่ 1) KPI/ยุทธศาสตร์ 2) KRI และ GRI ดังนี้

หลักเกณฑ์การจัดลำดับประเด็น ความต้องการ/ความคาดหวัง

1) KPI/ยุทธศาสตร์ พิจารณาความเกี่ยวข้องของประเด็น ความต้องการ/ความคาดหวังกับ KPI/ยุทธศาสตร์ หลักเกณฑ์นี้จะพิจารณาภาพระยะยาวตามยุทธศาสตร์ของ สธค. หากเกี่ยวข้องโดยตรงกับ KPI ในระดับองค์กร KPI ตาม MOU ของ สธค. หรือเป็นยุทธศาสตร์โดยตรง เท่ากับระดับคะแนน 5 เนื่องจากการบริหารจัดการประเด็นดังกล่าวจะสนับสนุนการดำเนินงานต่อยุทธศาสตร์ สธค. หากมีผลต่อ KPI ในระดับองค์กร/MOU หรือมีผลต่อยุทธศาสตร์ เท่ากับ ระดับคะแนน 3 และหากเป็นเพียง KPI ในระดับสายงาน หรืออื่น ๆ เท่ากับ ระดับคะแนน 1

เกณฑ์	มิตีย่อย	ระดับคะแนน
KPI/ยุทธศาสตร์	KPI ระดับองค์กร/MOU/ยุทธศาสตร์	5
	มีผลต่อ KPI ระดับองค์กร/MOU/ยุทธศาสตร์ โดยตรง	3
	KPI ระดับสายงาน/อื่น ๆ	1

2) KRI พิจารณาความเกี่ยวข้องของประเด็น ความต้องการ/ความคาดหวังกับ KRI หลักเกณฑ์นี้จะพิจารณาภาพระยะสั้น โดยหากเกี่ยวข้องโดยตรงหรือเป็นความเสี่ยงในระดับองค์กรที่มีระดับความรุนแรงสูงมากและสูง จะถือว่าเป็นเรื่องเร่งด่วนที่ต้องรีบบริหารจัดการ เท่ากับระดับคะแนน 5 ระดับความรุนแรงปานกลาง เท่ากับระดับคะแนน 3 และระดับความรุนแรงต่ำ เท่ากับระดับคะแนน 1

เกณฑ์	มิตีย่อย	ระดับคะแนน
KRI	KRI ระดับองค์กร ระดับรุนแรงสูงมากและสูง	5
	KRI ระดับองค์กร ระดับรุนแรงปานกลาง	3
	KRI ระดับองค์กร ระดับรุนแรงต่ำ	1

3) GRI พิจารณาความเกี่ยวข้องของประเด็น ความต้องการ/ความคาดหวังกับประเด็นความยั่งยืนของ สธค. หลักเกณฑ์นี้จะพิจารณาภาพความยั่งยืนของ สธค. โดยหากเกี่ยวข้องโดยตรงกับประเด็นความยั่งยืนที่ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรายงานความยั่งยืนมาก จะถือว่าเป็นประเด็นความยั่งยืนที่ สธค. ให้ความสำคัญ เท่ากับระดับคะแนน 5 หากเกี่ยวข้องโดยตรงกับประเด็นความยั่งยืนที่ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรายงานความยั่งยืนปานกลาง เท่ากับระดับคะแนน 3 และเกี่ยวข้องโดยตรงกับประเด็นความยั่งยืนที่ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรายงานความยั่งยืนต่ำ เท่ากับระดับคะแนน 1

เกณฑ์	มิตีย่อย	ระดับคะแนน
GRI	Issue ที่ตอบสนองทั้ง Stakeholders และองค์กรมาก	5
	Issue ที่ตอบสนองทั้ง Stakeholders และองค์กรปานกลาง	3
	Issue ที่ตอบสนองทั้ง Stakeholders และองค์กร ต่ำ	1

เมื่อนำระดับคะแนนทั้ง 3 เกณฑ์มาคิดค่าเฉลี่ย หากระดับคะแนนเฉลี่ยมากกว่า 4.00 คะแนน จะถือว่าประเด็น ความต้องการ ความคาดหวัง อยู่ในระดับความเร่งด่วนสูงมาก (++++) ระดับคะแนน 3.00 - 3.90 (+++) ระดับความเร่งด่วนสูง ระดับคะแนน 2.00 - 2.90 ระดับความเร่งด่วนปานกลาง (++) และต่ำกว่า 2.00 คะแนน ระดับความเร่งด่วนต่ำ (+) โดยจะนำเฉพาะประเด็นความเร่งด่วนสูงมากและสูง เป็นปัจจัยนำเข้าในการจัดทำแผนแม่บทด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. และระดับปานกลาง ต่ำ จะบริหารผ่านการดำเนินงานประจำวัน

ระดับคะแนน	ความเร่งด่วน
> 4.00 คะแนน	++++
3.00 - 3.90 คะแนน	+++
2.00 - 2.90 คะแนน	++
< 2.00 คะแนน	+

โดยสามารถระดับเร่งเด่นของประเด็น ความต้องการ ความคาดหวัง ในแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

ตารางที่ 3.6 สรุปกลุ่มผู้มีส่วนประเดิม ความต้องการ ความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค.

กลุ่ม Stakeholder	Stakeholder	Key Issue	Level ของ Key Issue
1. กลุ่มผู้ดูแลกำกับ	1.1 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) 1.2 กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (พม.)	● ให้ สธค. เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน	++++
		● มีกลยุทธ์และการตลาดเชิงรุก เพื่อให้ความช่วยเหลือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ประสบปัญหาทางการเงินฉุกเฉินในสถานการณ์ที่เผชิญกับโรคระบาดโควิด-19	++
		● มีการวิเคราะห์และจัดการอัตรากำลังให้เหมาะสมกับปริมาณธุรกิจ	++
		● มีการสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามแนวทาง SDG ของกระทรวง พม.	+++
		● ให้ สธค. มีบทบาทในการให้ความช่วยเหลือ ประชาชนระดับฐานรากเพิ่มขึ้น	+++
		● ให้เป็นผู้นำมีมาตรฐานในการจําหน่าย ดูแลด้านการตลาดอย่างเป็นธรรมในอุตสาหกรรมจําหน่าย	++
		● มีฐานะทางการเงินที่มั่นคง เติบโตอย่างยั่งยืน	+++
		● มีการจัดการที่เป็นธรรมาภิบาล	+++
2. กลุ่มผู้ถือหุ้น	2.1 กระทรวงการคลัง	● ให้ สธค. เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน	++++
		● มีกลยุทธ์และการตลาดเชิงรุก เพื่อให้ความช่วยเหลือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ประสบปัญหาทางการเงินฉุกเฉินในสถานการณ์ที่เผชิญกับโรคระบาดโควิด-19	++
		● มีการวิเคราะห์และจัดการอัตรากำลังให้เหมาะสมกับปริมาณธุรกิจ	++
		● มีการสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามแนวทาง SDG ของกระทรวง พม.	+++
		● ให้ สธค. มีบทบาทในการให้ความช่วยเหลือ ประชาชนระดับฐานรากเพิ่มขึ้น	+++
		● ให้เป็นผู้นำมีมาตรฐานในการจําหน่าย ดูแลด้านการตลาดอย่างเป็นธรรมในอุตสาหกรรมจําหน่าย	++
		● มีฐานะทางการเงินที่มั่นคง เติบโตอย่างยั่งยืน	+++

กลุ่ม Stakeholder	Stakeholder	Key Issue	Level ของ Key Issue
		● มีการจัดการที่เป็นธรรมาภิบาล	+++
		● เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	++++
3. กลุ่มกรรมการ และผู้บริหาร ระดับสูง	3.1 คณะกรรมการ อำนวยการสำนักงาน ธนานุเคราะห์ 3.2 ฝ่ายสำนักงาน ธนานุเคราะห์	● มียุทธศาสตร์การเป็นโรงรับจำนำเพื่อช่วยเหลือประชาชนระดับฐานรากให้ชัดเจน	++++
		● มีแนวทางการก้าวสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	++++
		● มีการแก้ไข พรบ. โรงรับจำนำ ให้เอื้อต่อการดำเนินงานให้เพิ่มขึ้น	+++
		● มีการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน	++
		● ยกระดับการบริหารจัดการคุณภาพ	+
		● เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้รองรับเทคโนโลยี	+++
		● เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม	++++
		● มีขีดความสามารถในการให้ความช่วยเหลือ ประชาชนระดับฐานราก	+++
		● มีการเติบโต และฐานะทางการเงินที่มั่นคง	++
4. กลุ่มลูกค้า	4.1 ผู้รับเหมาที่ปรึกษา outsourcing	● ให้ สธค. ปรับปรุงประสิทธิภาพ กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง โดยกำหนดมาตรฐาน (SLA)	+++
		● มีคู่มือการจัดซื้อจัดจ้าง การเปิดเผยให้สาธารณชนที่ชัดเจน	++++
		● มีกิจกรรม CSR ร่วมกับลูกค้า	+
		● ให้ สธค. มีการจัดซื้อจัดจ้าง ที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส	+++
5. กลุ่มคู่ความร่วมมือ	5.1 ส่วนงานราชการที่ทำ MOU 5.2 ส่วนงานเอกชนที่ทำ MOU	● ให้ สธค. กำหนดเป้าประสงค์ที่ชัดเจน	++
		● มีส่วนงาน/ผู้รับผิดชอบที่สามารถตัดสินใจได้ ทำหน้าที่ผู้ประสานงาน	+++
		● มีความต่อเนื่องในการดำเนินงาน	++
		● มีการประชุมร่วมกัน เพื่อสรุปผล ปัญหา/อุปสรรค ในการดำเนินงานเป็นระยะ	++++

กลุ่ม Stakeholder	Stakeholder	Key Issue	Level ของ Key Issue
		ให้ สธค. มีการดำเนินงานความร่วมมืออย่างเข้มแข็ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ใน MOU	+++
6. กลุ่มพนักงาน	6.1 พนักงานระดับผู้บริหาร 6.2 ผู้อำนวยการสำนักงานธรรมาภิบาล 6.3 รองผู้อำนวยการสายงาน 6.4 ผู้อำนวยการฝ่าย 6.5 พนักงานระดับผู้ปฏิบัติการ	ขอให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	+++
		ให้ปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นผู้นำด้านการรับจำนำ	++++
		ปรับปรุงสิทธิประโยชน์ สภาพการจ้างให้เพิ่มขึ้น	++++
		มีกิจกรรมเพื่อปรับปรุงสัมพันธภาพระหว่างพนักงานให้มากขึ้น	++
		มีหลักสูตรฝึกอบรมที่พัฒนาศักยภาพในความเป็นมืออาชีพ	++
		วางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าเติบโตในสายงาน	+++
		มีการสื่อสารเชิงไม่เป็นทางการมากขึ้น	++
		ให้นำเทคโนโลยีมาให้บริการเพิ่มขึ้น	+++
		มีการทำการตลาดเชิงรุก	++
		มีโปรแกรมอย่างต่อเนื่อง	++
		มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่/ตำแหน่งให้มีความเหมาะสม	++
		มีการปรับปรุงวิธีการทำงานโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น	+++
		มีการสื่อสารแบบสองทางมากขึ้น	++
		มีการมอบหมายงานให้มีแนวทาง และเป้าหมายให้ชัดเจน	++
		มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างยุติธรรม	++++
		การเติบโตอย่างยั่งยืน	++
		ให้ สธค.มีสถานะเป็นนิติบุคคล	++
		มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน	++++
		มีสภาพการจ้างที่ดี	++++

กลุ่ม Stakeholder	Stakeholder	Key Issue	Level ของ Key Issue
		● เกิดความร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยดี เพื่อบริการลูกค้า	++++
		● ผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา	++++
		● ต้องการให้ตนเองเป็นผู้เชี่ยวชาญในการรับจํานํา	+++
		● ต้องการให้ตนเองได้รับการพัฒนาจนมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยดี	+++
		● ลูกค้า สธค. มีความประทับใจในการให้บริการ	++++
		● ลูกค้ามาใช้บริการซ้ำ/มีลูกค้าประจำเพิ่มขึ้น	++++
		● เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมการรับจํานํา	++++
		● มีการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	+++
		● มีการกระจายปริมาณงานให้เหมาะสม	+++
		● มีบรรยากาศปฏิบัติงานที่ดี	+++
		● ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่าง (Role model) การทำงาน/การดำเนินชีวิตที่ดี	++++
		● เป็นผู้ที่สามารถสอนงานให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานได้ เป็นอย่างดี	++
7. กลุ่มชุมชน	7.1 ชุมชนและผู้นำชุมชนรอบพื้นที่สำนักงานใหญ่และสาขา หรือที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสธค.	● จัดสรรงบประมาณเพิ่มขึ้น	++
		● จัดทำกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน	++++
		● มีส่วนร่วมในการประชุม/วางแผนในการพัฒนาชุมชน	++++
		● สธค. มีการความต่อเนื่องในการจัดกิจกรรม	+++
		● เพิ่มการให้ความรู้ความเข้าใจในการรับจํานํา/การดูแลบำรุงรักษาทรัพย์สิน ความรู้การหา/ใช้เงินให้เป็น	++++
8. กลุ่มลูกค้า	8.1 กลุ่มลูกค้าระดับ Premium	● ความหลากหลายการรับทรัพย์สินจํานําให้มากขึ้น เช่น สินค้า Brand name /เครื่องมือช่าง/การทำมาหากิน/เครื่องจักรกลการเกษตร	++++
	8.2 กลุ่มลูกค้าชั้นดี		
	8.3 กลุ่มลูกค้าใหม่	● ให้ลดอัตราดอกเบี้ย การจํานําวางเงินสูง ๆ	++
	8.4 กลุ่มลูกค้าผู้ใช้บัตรสวัสดิการแห่งรัฐ	● ลดอัตราดอกเบี้ยในช่วงโรคระบาดวิกฤติโควิด-19	+++

กลุ่ม Stakeholder	Stakeholder	Key Issue	Level ของ Key Issue
	8.5 กลุ่มผู้ประกอบการ ทรัพย์สินทางปัญญา	● ควบคุมดอกเบี้ยให้แก่ลูกค้าชั้นดี	++
		● พัฒนาช่องทางการจำหน่ายทางออนไลน์ มีสาขา/บูท ใน แหล่งที่เป็นชุมชนขนาดใหญ่ /ห้างสรรพสินค้า	++
		● จัดทำ การส่งเสริมการขาย/การประชาสัมพันธ์ระบบ ออนไลน์มากขึ้น	++
		● มีการจัดกิจกรรมสื่อสารการตลาดให้เพิ่มขึ้น	++
		● มีโครงการช่วยเหลือผู้เดือดร้อนในสถานการณ์โรค ระบาดโควิด	+++
		● มีการดูแลลูกค้าที่เป็นลูกค้าดี ลูกค้าระดับพรีเมียมเป็น พิเศษ	+++
		● มีการใช้โปรชั่นแนะนำบริการจำหน่าย/เงื่อนไขที่ ดูดีสะดุด ตา	+++
		● ปรับสภาพลักษณะภายใน และนอกภายในให้ภาพดู ทันสมัยยิ่งขึ้น มีมุมพักผ่อน นั่งเล่นสำหรับลูกค้ามาใช้ บริการ	+++
		● ปรับปรุงระบบการจอดรถ	+
		● พัฒนาระบบด้วยการนำเทคโนโลยีมาให้บริการอย่าง ต่อเนื่อง เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าให้มาก ที่สุด	++++
		● มีมาตรฐานการประเมินทรัพย์สิน ที่ยุติธรรม รับทรัพย์สิน จำหน่ายที่หลากหลาย และให้โอกาสในการไถ่คืนทรัพย์สินที่ ยึดหยุ่น	++++
		● สธค. มีอัตราดอกเบี้ยจำหน่ายที่ต่ำกว่าตลาด	++
		● ลูกค้าชั้นดีที่ใช้บริการอย่างต่อเนื่อง ควรมีอัตรา ดอกเบี้ยพิเศษให้	+++
		● การให้บริการครอบคลุมทั่วถึง	++

กลุ่ม Stakeholder	Stakeholder	Key Issue	Level ของ Key Issue
		● สธค. เป็นที่รู้จัก /นิยมใช้บริการจํานาเป็นลำดับแรก	++++
		● วัฒนธรรมบริการที่ดีอย่างต่อเนื่อง	+++
		● ให้ สธค. เป็นโรงรับจําที่ทันสมัย โอ่อ่า น่าเข้าไปใช้ บริการ	++
		● มีระบบงานที่ทันสมัย ถูกต้องแม่นยำ	++

บทที่ 4

แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566
ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566

ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.)

4.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

จากการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียข้างต้น สรุปประเด็นสำคัญที่ได้รับเป็นข้อค้นพบสำคัญผ่านการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) เพื่อระบุความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC) ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix ซึ่งจะวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ สามารถสรุปเป็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และทำให้เกิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) กลยุทธ์แก้ไข (WO Strategy) และกลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ดังแสดงในตารางที่ 4.1 เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

S trengths

S1	มีกระบวนการรับจํานำที่ผ่านมาตรฐาน ISO 9001:2015
S2	เป็นโรรับจํานำของรัฐ ที่มีการให้บริการจํานำที่ประชาชนระดับฐานรากสามารถเข้าถึงได้
S3	ผู้นาระดับสูงของ สธค. ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
S4	มีบุคลากรที่ชำนาญการรับจํานำ
S5	อัตราดอกเบี้ยจํานำ เงื่อนไขผ่อนปรนมากกว่าคู่แข่ง

W eaknesses

W1	บุคลากรขาดความรู้ การตระหนัก และยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
W2	ขาดการประชาสัมพันธ์/การสร้างภาพลักษณ์เชิงตั้งรับ และการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ
W3	มีข้อจำกัดในการจัดสรรทรัพยากรด้านการเงิน งบประมาณ และเงื่อนเวลา
W4	ไม่มี Stakeholder Profile ที่ครบถ้วนและมีคุณภาพ

W5	จำนวนส่วนงานที่มีหลายส่วนงาน รวมทั้งสาขาสำนักงาน 42 สาขาที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ เป็นประเด็นเรื่องการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นระบบและบูรณาการร่วมกัน
W6	การบริหารอัตรากำลัง และยกระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบุคลากร ยังไม่เป็นระบบและสอดคล้องตามบริบทความต้องการขององค์กร/ส่วนงาน อย่างแท้จริง
W7	องค์ความรู้การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. ส่วนใหญ่ติดตัวไปกับผู้บริหารและพนักงานที่เกษียณอายุ

O pportunities

O1	นโยบายภาครัฐ ผลักดันให้ต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพ คุณภาพการบริการ และการบริหารจัดการที่เป็นธรรมาภิบาล
O2	การสนับสนุนนโยบายภาครัฐในการบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชน
O3	การบริหารจัดการ Stakeholders ตามมาตรฐานสากล เช่น ISO 26000, GRI และเกณฑ์รางวัล TQA ถือเป็นปัจจัยหนึ่งของความยั่งยืนขององค์กรในปัจจุบัน
O4	มีเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

T hreats

T1	ภัยคุกคามจากการสร้างข่าวที่เพิ่มขึ้นทั้งที่เกี่ยวข้องโดยตรงและเกี่ยวข้องทางอ้อมกับ สธค. โดยเฉพาะผ่าน Social Media และข้อร้องเรียนที่บิดเบือนความเป็นจริง
T2	การเกิดขึ้นของโรคอุบัติใหม่ที่จะส่งผลกระทบต่อทางธุรกิจอย่างฉับพลัน
T3	ความหลากหลายของวัฒนธรรมแต่ละพื้นที่ของสาขาสำนักงาน
T4	ความหลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
T5	ภัยคุกคามจากการไม่สามารถตั้งรับหรือทรานสฟอร์มองค์กรไปสู่แพลตฟอร์มเทคโนโลยีและดิจิทัลได้



ตารางที่ 4.1 การวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อนำไปสู่การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

TOWS Matrix	Strengths	Weakness
	S1 มีกระบวนการรับจำนำที่ผ่านมาตรฐาน ISO 9001:2015 S2 เป็นโรงรับจำนำของรัฐ ที่มีการให้บริการจำนำที่ประชาชนระดับฐานรากสามารถเข้าถึงได้ S3 ผู้นำระดับสูงของ สธค. ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร S4 มีบุคลากรที่ชำนาญการรับจำนำ S5 อัตราดอกเบี้ยจำนำ เงินไขผ่อนปรนมากกว่าคู่แข่ง	W1 บุคลากรขาดความรู้ การตระหนัก และยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย W2 ขาดการประชาสัมพันธ์/การสร้างภาพลักษณ์เชิงตั้งรับ และการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ W3 มีข้อจำกัดในการจัดสรรทรัพยากรด้านการเงิน งบประมาณ และเงินไขเวลา W4 ไม่มี Stakeholder Profile ที่ครบถ้วนและมีคุณภาพ W5 จำนวนส่วนงานที่มีหลายส่วนงาน รวมทั้งสาขาสำนักงาน 42 สาขาที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ เป็นประเด็นเรื่องการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นระบบและบูรณาการร่วมกัน W6 การบริหารอัตรากำลัง และยกระดับความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบุคลากร ยังไม่เป็นระบบและสอดคล้องตามบริบทความต้องการขององค์กร/ส่วนงาน อย่างแท้จริง



			W7 องค์ความรู้การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. ส่วนใหญ่ติดตัวไปกับผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องอายุ
Opportunities	O1 นโยบายภาครัฐ ผลักดันให้ต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพคุณภาพการบริการ และการบริหารจัดการที่เป็นธรรมาภิบาล O2 การสนับสนุนนโยบายภาครัฐในการบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชน O3 การบริหารจัดการ Stakeholders ตามมาตรฐานสากล เช่น ISO 26000, GRI และเกณฑ์รางวัล TQA ถือเป็นปัจจัยหนึ่งของความยั่งยืนขององค์กรในปัจจุบัน O4 มีเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กลยุทธ์เชิงรุก (SO) - สร้างช่องทาง/เวทีในการจัดกิจกรรม/บริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - การจัดทำบันทึกข้อตกลง (MOU) (S3+O1+O2+O3+O4)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) - การสำรวจความพึงพอใจต่อการดำเนินงานในการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง - จัดทำแผนยกระดับการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (W1+W2+W3+W4+W5+O1+O2+O3)
Threats	T1 ภัยคุกคามจากการสร้างข่าวที่เพิ่มขึ้นทั้งที่เกี่ยวข้องโดยตรงและเกี่ยวข้องทางอ้อมกับ สธค. โดยเฉพาะผ่าน Social Media และข้อร้องเรียนที่บิดเบือนความเป็นจริง T2 การเกิดขึ้นของโรคอุบัติใหม่ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานธุรกิจอย่างฉับพลัน T3 ความหลากหลายของวัฒนธรรมแต่ละพื้นที่ของสาขาส่งผลกระทบต่อการทำงาน T4 ความหลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย T5 ภัยคุกคามจากการไม่สามารถตั้งรับหรือทรานสฟอร์มองค์กรไปสู่แพลตฟอร์มเทคโนโลยีและดิจิทัลได้	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) - พัฒนาระบบบริหารจัดการสื่อ Social Media - สำรวจความคิดเห็นหน่วยงานภายในเกี่ยวกับความสัมพันธ์และทัศนคติที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (S1+S3+T1+T3+T4)	กลยุทธ์เชิงรับ (WT) - พัฒนาการจัดการความรู้ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - พัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถและทัศนคติด้านการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแก่ผู้บริหาร สธค. - พัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถและทัศนคติด้านการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแก่พนักงาน สธค. (W1+W4+W5+W7+T1+T3+T4)

4.2 ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.) เป็นหนึ่งในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ภายใต้กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (พม.) มีพันธกิจในการสนองนโยบายรัฐในการสร้างโอกาสในการเข้าถึงการรับจํานําด้วยอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสม เพื่อช่วยเหลือประชาชนที่เดือดร้อนทางการเงินเฉพาะหน้ามุ่งเน้นการเป็นโรงรับจํานําเพื่อสังคม ดำเนินธุรกิจการรับจํานําด้วยการบริการด้วยใจ โดยมีนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อเป็นผู้นำด้านการรับจํานํา ยกกระดับมาตรฐานการรับจํานําด้วยความเชี่ยวชาญ โปร่งใส และตรวจสอบได้ และบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล เพื่อสนับสนุนการเป็นโรงรับจํานําเพื่อสังคมอย่างยั่งยืน นอกจากนี้คำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมภายนอกในการดำเนินการกิจ เช่น สภาพการแข่งขันความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปแล้ว โดย สธค. ยังมีอำนาจและหน้าที่ตามข้อบังคับกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ว่าด้วยการบริหารงานสำนักงานธรรมาภิบาล กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ พ.ศ. 2545 มีอำนาจกระทำการ ดังต่อไปนี้

ข้อ 6 ให้สำนักงานมีฐานะเป็นองค์การประเภทที่วิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับการเงินขององค์การ พ.ศ. 2495 ออกตามความในมาตรา 13 แห่งพระราชบัญญัติเงินคงคลัง พ.ศ. 2491 และมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

(1) ประกอบกิจการรับจํานํา ซื้อมา ขาย แลกเปลี่ยน โอน รับโอน เช่า ให้เช่า เช่าซื้อ ให้เช่าซื้อ ยืม ให้ยืม ซึ่งทรัพย์สินต่าง ๆ รวมทั้งการถือสิทธิ์ครอบครองที่ดินสิ่งปลูกสร้างและทรัพย์สินอื่น ๆ อันจำเป็นหรือยังประโยชน์แก่การจัดตั้งหรือการบริหารงานสำนักงานธรรมาภิบาล

(2) การกู้ยืมเงินเพื่อกิจการของสำนักงานธรรมาภิบาลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ

(3) ดำเนินการธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกันหรือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น

ข้อ 7 เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามข้อ 6 ให้สำนักงานจัดตั้งสถานธรรมาภิบาลขึ้นตามที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการ

ซึ่งทิศทางการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. ต้องมีความสอดคล้อง รองรับ และเป็นไปในทิศทางเดียวกับการขับเคลื่อนประเทศ ดังนั้น การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.) จึงคำนึงถึงความเกี่ยวข้อง เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ในทุกระดับทั้งในระดับชาติ ระดับกระทรวง และระดับหน่วยงาน (พิจารณาภาพที่ 4.1) ดังนี้

ยุทธศาสตร์ระดับชาติ**: เชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)**

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ความมั่นคง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมทางสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภาครัฐ

: แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) วัตถุประสงค์เพื่อพลิกโฉมประเทศไทยสู่ สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน เป้าหมายหลัก 5 ประการ

1. การปรับโครงสร้างการผลิตสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม
2. การพัฒนาคนสู่โลกยุคใหม่
3. การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม
4. การเปลี่ยนผ่านการผลิตและการบริโภคไปสู่ความยั่งยืน
5. การเสริมสร้างความสามารถของไทยในการรับมือกับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงภายใต้โรคอุบัติใหม่

ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง**: เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579)**

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ระบบสวัสดิการสังคมที่สมบูรณ์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ประชาชนมีศักยภาพและพึ่งพาตนเองได้

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สังคมแห่งความรับผิดชอบ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 หันส่วนประชารัฐสังคมและระหว่างประเทศที่เข้มแข็ง

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ระบบบริหารจัดการทางสังคมที่เป็นเลิศ

แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ (พ.ศ. 2560 – 2564) ขยายเวลาสิ้นสุดปี 2565

ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (แผน DE)

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model)

**ยุทธศาสตร์ระดับ
รัฐวิสาหกิจรายสาขา
สถาบันการเงิน****เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจรายสาขาสถาบันการเงิน**

เป็นสถาบันการเงินเพื่อการพัฒนาในการสร้างโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างทั่วถึง ควบคู่กับการให้ความรู้ทางการเงิน เพื่อสนับสนุน



ความเข้มแข็งเศรษฐกิจฐานราก พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ภายใต้การบริหารจัดการองค์กรที่มั่นคง โปร่งใส และยั่งยืน โดยการนำเอาเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการและให้บริการทางการเงิน

บทบาท/เป้าหมายการดำเนินงาน

- สนับสนุนการสร้างโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงแหล่งเงินทุนอย่างทั่วถึง เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในสังคม (ยุทธ 1 และ 3)
- ลดช่องว่างทางการเงิน และเป็นเครื่องมือทางการเงิน การคลังของภาครัฐ เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม (ยุทธ 2 และ 3)
- พัฒนาและให้ความรู้ทางการเงินแก่ลูกค้าและประชาชน (ยุทธ 1 และ 2)
- ศึกษาแบบอย่างที่ดี (Best Practice) และพัฒนาสู่มาตรฐาน (Benchmark) (ยุทธ 6)
- แผนรองรับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจโลก (ยุทธ 3 และ 8)

การลงทุน

- การใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างสถาบันการเงินเฉพาะกิจหรือหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้เกิดการลดต้นทุนในการดำเนินการ (ยุทธ 3 และ 6)

ฐานะการเงินที่มั่นคง

- รักษาระดับ BIS Ratio ให้เป็นไปตามเกณฑ์การกำกับดูแลของ ธปท. (ยุทธ 3)
- บริหารจัดการระดับคุณภาพทรัพย์สินให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร ทั้งในส่วนของภาพรวมองค์กร การดำเนินการตามพันธกิจ และการดำเนินการตามนโยบายรัฐ (ยุทธ 3)
- แก้ไขปัญหาคุณภาพทรัพย์สินเดิมและวางแผนป้องกัน (ยุทธ 3)

เทคโนโลยีและนวัตกรรม

- ดำเนินการตามแนวทางพื้นฐานสำหรับทุกวิสาหกิจที่กำหนดในยุทธศาสตร์ภาพรวม
- พัฒนาผลิตภัณฑ์/ระบบและช่องทางการให้บริการทางการเงินเพื่อตอบสนองกระแส Financial Technology (ยุทธ 3 6 และ 8)
- บูรณาการฐานข้อมูลร่วมกัน เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปโดยองค์รวมอย่างมีประสิทธิภาพ (ยุทธ 3)
- การบริหารจัดการข้อมูล (Big Data Management) (ยุทธ 3)
- การเตรียมความพร้อมของบุคลากร (ยุทธ 8)

ธรรมาภิบาล และการบริหารจัดการที่ดี

- ดำเนินการตามแนวทางพื้นฐานสำหรับทุกธุรกิจที่กำหนดในยุทธศาสตร์ภาพรวม

ยุทธศาสตร์ระดับ
หน่วยงาน



: เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ปีงบประมาณปี 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ของ สธค.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (Strategic objective: SO 1)

การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม

: แผนยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ ประจำปี 2566 - 2570 ของ สธค.

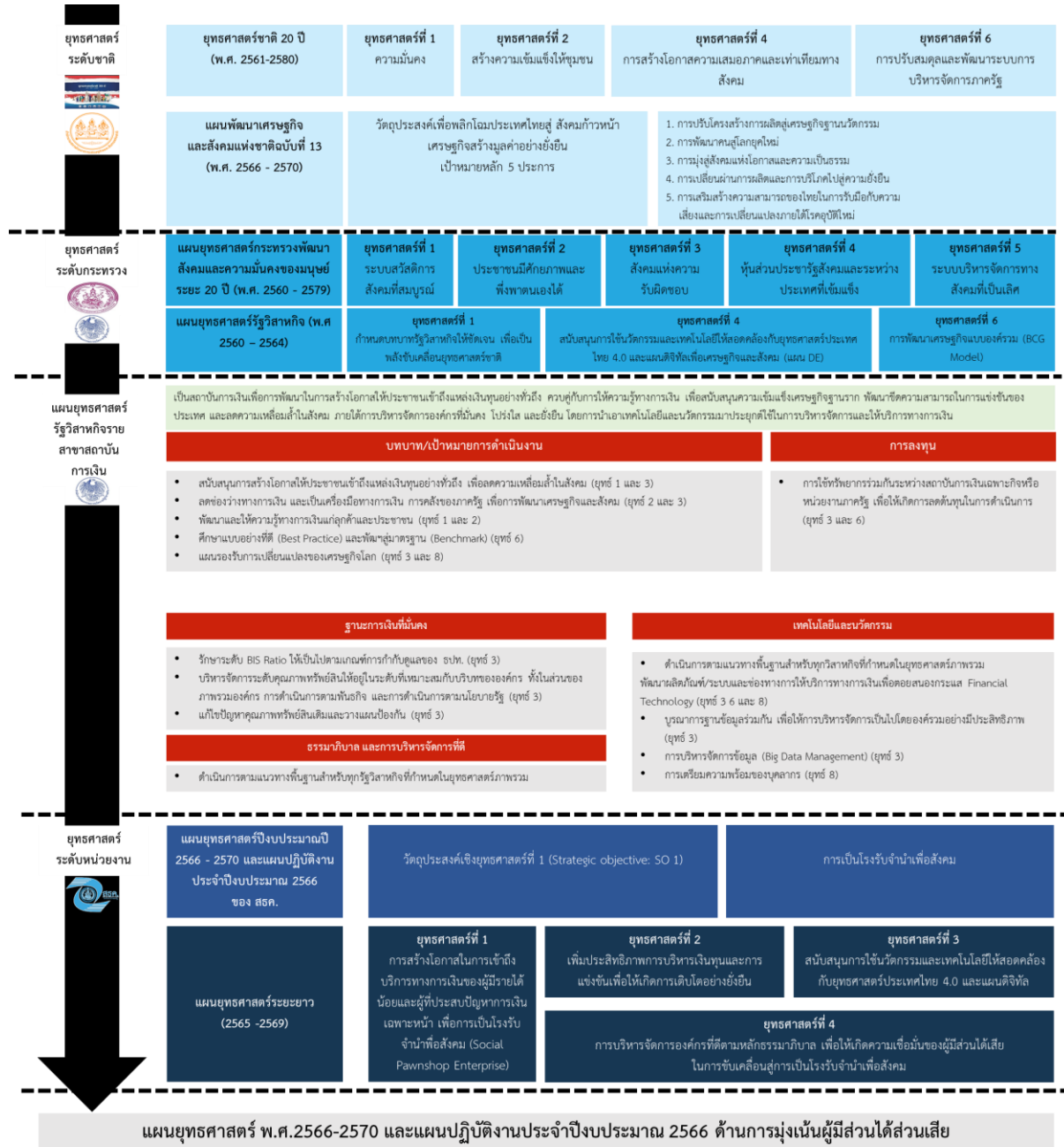
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการทางการเงินของผู้มีรายได้น้อยและผู้ที่มีประสบปัญหาการเงินเฉพาะหน้า เพื่อการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเงินทุนและการแข่งขันเพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผนดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการองค์กรที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการขับเคลื่อนสู่การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม

ภาพที่ 4.1 ภาพรวมความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) กับแผนยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง



ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับต่าง ๆ รวมทั้งยุทธศาสตร์และแผนภายในของ สธค. ข้างต้น พบว่าจากผลการทำ SWOT Analysis สธค. ได้วิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ความท้าทายเชิง

ยุทธศาสตร์ (SC) และสมรรถนะหลักขององค์กร (CC) ให้ตอบสนองความต้องการและความคาดหวัง ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ดังนี้

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA)	ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC)
SA1 การเป็นโรงรับจำนำของรัฐบาลที่ได้รับความเชื่อถือจากลูกค้ามาอย่างยาวนาน และการระดมทุนที่ได้ดอกเบี้ยต่ำ SA2 สธค. ต้องดำเนินงานเพื่อสนับสนุนนโยบายรัฐในการให้ความช่วยเหลือ ประชาชนระดับฐานรากในชุมชนเมืองได้รับผลกระทบจากโรคระบาดโควิด-19 และเศรษฐกิจถดถอย SA3 สธค. ต้องดำเนินนโยบายรัฐ ในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ และการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าให้ได้ตามมาตรฐานการประเมินรัฐวิสาหกิจ ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า Module 1: การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	SC1 ข้อจำกัดการนำเทคโนโลยีมาปรับกระบวนการทำงานภายใน และการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ SC2 ข้อจำกัดในการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขัน SC3 ข้อจำกัดในการปรับตัวขององค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและพฤติกรรมของลูกค้าที่รวดเร็ว และการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น
สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency: CC)	
ความสามารถพิเศษในปัจจุบัน CC1 พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการประเมินราคาทรัพย์สินและการรับจำนำตลอดห่วงโซ่การจำนำ และพนักงานมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อองค์กร CC2 ลูกค้ามีความเชื่อถือในการบริการอย่างยุติธรรม มีความผูกพัน และใช้บริการอย่างต่อเนื่อง CC3 มีเครือข่ายสาขาครอบคลุมเขตกรุงเทพและปริมณฑล ความสามารถพิเศษในอนาคต CC4 บุคลากรมีความสามารถและทักษะที่รองรับการเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม (Social Pawnshop Enterprise) และธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องในอนาคต	

จากความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.) กับยุทธศาสตร์ในทุกระดับข้างต้น นำมาสู่การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.) มีรายละเอียด ดังนี้

วิสัยทัศน์

“มุ่งเน้นเสริมสร้างการบริการให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน”

พันธกิจ

1. เพื่อให้ สธค. ได้รับความไว้วางใจเพื่อสังคมสามารถบริหารจัดการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ความสัมพันธ์อันดี และสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

1. เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าทุกกลุ่ม ได้รับการตอบสนองจนเกิดความพึงพอใจสูงสุด
2. เพื่อให้การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า เกิดผลกระทบเชิงบวกในการสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

ยุทธศาสตร์การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า พ.ศ. 2566 -2570

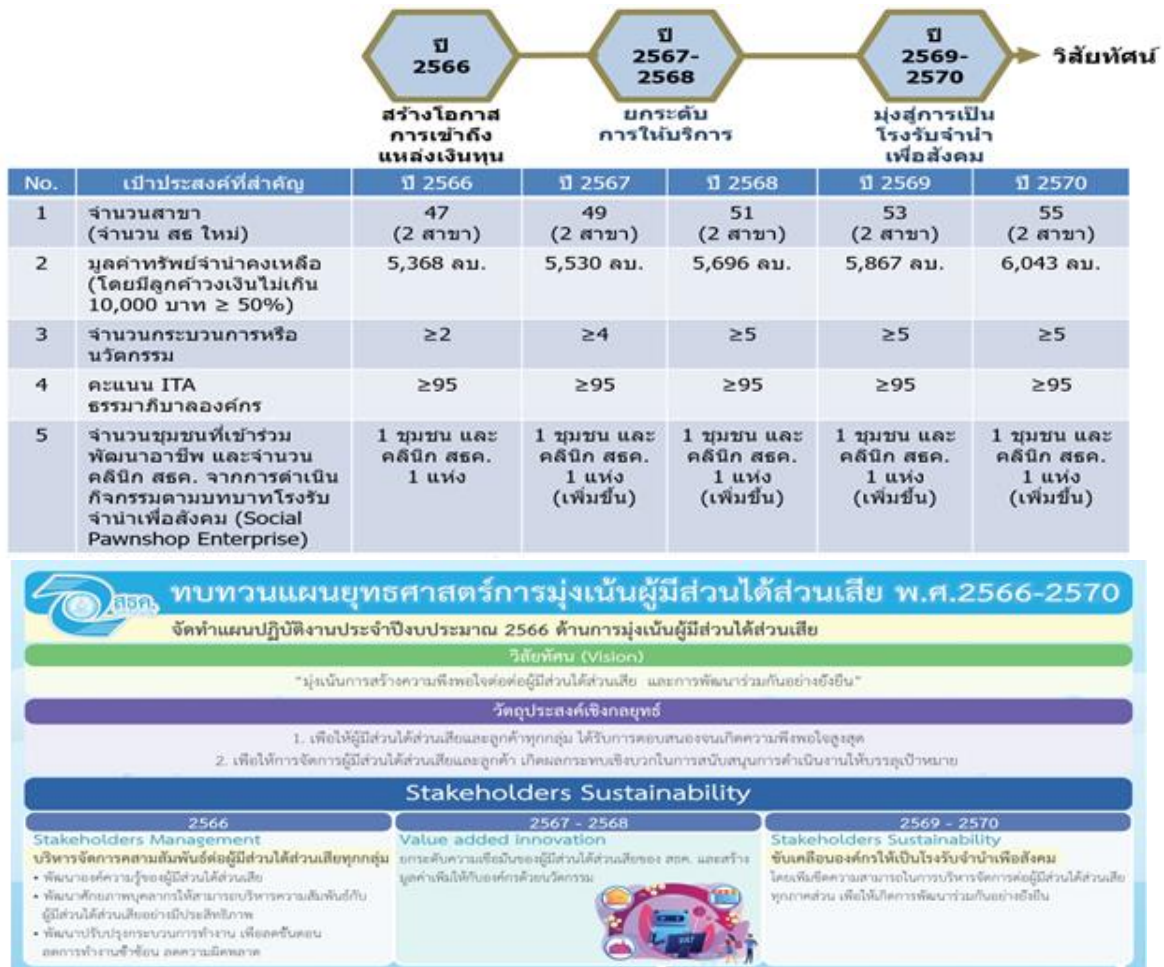
จากผลการวิเคราะห์บริบทขององค์กร ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า แผนแม่บทยุทธศาสตร์องค์กร พ.ศ. 2566 -2570 และแผนแม่บทธรรมาภิบาลปี 2565 -2569 สธค. ได้กำหนดยุทธศาสตร์การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าไว้ 2 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. ยุทธศาสตร์การสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder engagement)

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic positioning) การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า

สธค. กำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปีบัญชี 2566 – 2570 ในแต่ละยุทธศาสตร์ ไว้ดังภาพที่ 4.2

ภาพที่ 4.2 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (strategic positioning) ขององค์กร



จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สค. ทั้งการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก การพิจารณาถึงทิศทาง เป้าหมายองค์กร รวมถึงการพิจารณากรอบความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี 2566 – 2570 กับแผนยุทธศาสตร์ในระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง นำมาสู่การระบุจุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การระบุความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) สมรรถนะหลักขององค์กร (CC) และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO)

จึงได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานธนานุเคราะห์ (สค.) โดยครอบคลุมข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญข้างต้นมีรายละเอียดในข้อ 4.3 ซึ่งจะนำเสนอต่อไป

4.3 แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.) ตอบวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 (SO1) การเป็นโรงรับจํานำเพื่อสังคม โดยมีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งมีการกำหนดตัวชี้วัดตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (พิจารณาตารางที่ 3.2 และตารางที่ 3.3) มีรายละเอียดดังนี้

จากผลการวิเคราะห์บริบทขององค์กร ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า แผนแม่บทยุทธศาสตร์องค์กร พ.ศ. 2565 -2569 และแผนแม่บทธรรมาภิบาลปี 2565 -2569 สธค. ได้กำหนดยุทธศาสตร์การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าไว้ 2 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

1. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน



* หมายเหตุ : อ้างอิงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (กลยุทธ์) จากยุทธศาสตร์ และการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ 2566-2570 การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค.

สรุปความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ สธค.

จากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด (KP) ข้างต้น สามารถสรุปความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ทั้ง 2 ยุทธศาสตร์ ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. ดังนี้ (พิจารณาตารางที่ 4.2)



ตารางที่ 4.2 สรุปความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. กับ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ สธค.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์		SO1 การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม				
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (กลยุทธ์)		กลยุทธ์ 1.1 ยกระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กลยุทธ์ 1.2 พัฒนาศักยภาพบุคลากร	กลยุทธ์ 1.3 การเพิ่มคุณค่าด้วยนวัตกรรม	กลยุทธ์ 2.1 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	กลยุทธ์ 2.2 การรับฟังเสียงสะท้อนกลับ
ตัวชี้วัด (KPI)		- ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - จำนวนองค์ความรู้	จำนวนชั่วโมงการอบรมให้ความรู้ต่อคนต่อปี	ระดับความพึงพอใจ	- มีระบบฐานข้อมูล ครบถ้วนทุกกลุ่ม - ร้อยละความสำเร็จตามแผน - ระดับความพึงพอใจ	- จำนวนรายการข้อกังวล - จำนวนข้อร้องเรียน (หากสามารถยุติได้โดยเร็ว) - ร้อยละความสำเร็จตามแผน
ยุทธศาสตร์ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ฯ	แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
S1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	โครงการ/กิจกรรมภายใต้	S1A1 โครงการการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย S1A2 พัฒน่องค์ความรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	S1A3 โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	S1A4 โครงการการพัฒนา นวัตกรรมสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
S2 ยุทธศาสตร์การสร้าง ความสัมพันธ์กับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน					S2A1 โครงการพัฒนาเครื่องมือ และ ฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรูปแบบดิจิทัล	S2A4 โครงการพัฒนากระบวนการรับฟังเสียงลูกค้า



วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์		SO1 การเป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคม			
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (กลยุทธ์)		กลยุทธ์ 1.1 ยกระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กลยุทธ์ 1.2 พัฒนาศักยภาพบุคลากร	กลยุทธ์ 1.3 การเพิ่มคุณค่าด้วยนวัตกรรม	กลยุทธ์ 2.1 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
ตัวชี้วัด (KPI)		- ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย - จำนวนองค์ความรู้	จำนวนชั่วโมงการอบรมให้ความรู้ต่อคนต่อปี	ระดับความพึงพอใจ	- มีระบบฐานข้อมูล ครบถ้วนทุกกลุ่ม - ร้อยละความสำเร็จตามแผน - ระดับความพึงพอใจ
					S2A2 โครงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย S2A3 โครงการการใช้ทรัพยากรร่วมกับพันธมิตรเพื่อขยายเครือข่ายความร่วมมือ S2A5 โครงการการบริหารจัดการสื่อเพื่อสร้างการรับรู้

ตารางที่ 4.3 ตัวชี้วัดตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (กลยุทธ์)	ตัวชี้วัด (KPI)	หน่วยวัด
กลยุทธ์ 1.1 ยกระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	● ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ● จำนวนองค์ความรู้	● ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ● จำนวนองค์ความรู้
กลยุทธ์ 1.2 พัฒนาศักยภาพบุคลากร	● ชั่วโมงการอบรมให้ความรู้ต่อคนต่อปี	● จำนวนชั่วโมงการอบรมให้ความรู้ต่อคนต่อปี
กลยุทธ์ 1.3 การเพิ่มคุณค่าด้วยนวัตกรรม	● ความพึงพอใจ	● ระดับความพึงพอใจ
กลยุทธ์ 2.1 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	● ระบบฐานข้อมูล ครบถ้วนทุกกลุ่ม ● ความสำเร็จตามแผน ● ความพึงพอใจ	● มีระบบฐานข้อมูล ครบถ้วนทุกกลุ่ม ● ร้อยละความสำเร็จตามแผน ● ระดับความพึงพอใจ
กลยุทธ์ 2.2 การรับฟังเสียงสะท้อนกลับ	● รายการข้อกังวล ● ข้อร้องเรียน (หากมีสามารถยุติได้โดยเร็ว) ● ความสำเร็จตามแผน	● จำนวนรายการข้อกังวล ● จำนวนข้อร้องเรียน (หากมีสามารถยุติได้โดยเร็ว) ● ร้อยละความสำเร็จตามแผน

นอกจากความเชื่อมโยงของ 2 ยุทธศาสตร์ (S1 – S2) ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. กับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด (KPI) สธค. แล้ว ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. ยังสอดคล้องกับกรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) ตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Enablers ของสำนักงานคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ (สคร.) โดยเน้นประเด็นความสำคัญในเกณฑ์การประเมินด้าน Core Business Enablers หมวดที่ 4 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า Module 1 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่

(1) ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (พิจารณาการศึกษาทบทวนในบทที่ 4)

(2) วัตถุประสงค์ ขอบเขต และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (พิจารณาการศึกษาทบทวน และแนวทาง
ในบทที่ 3)

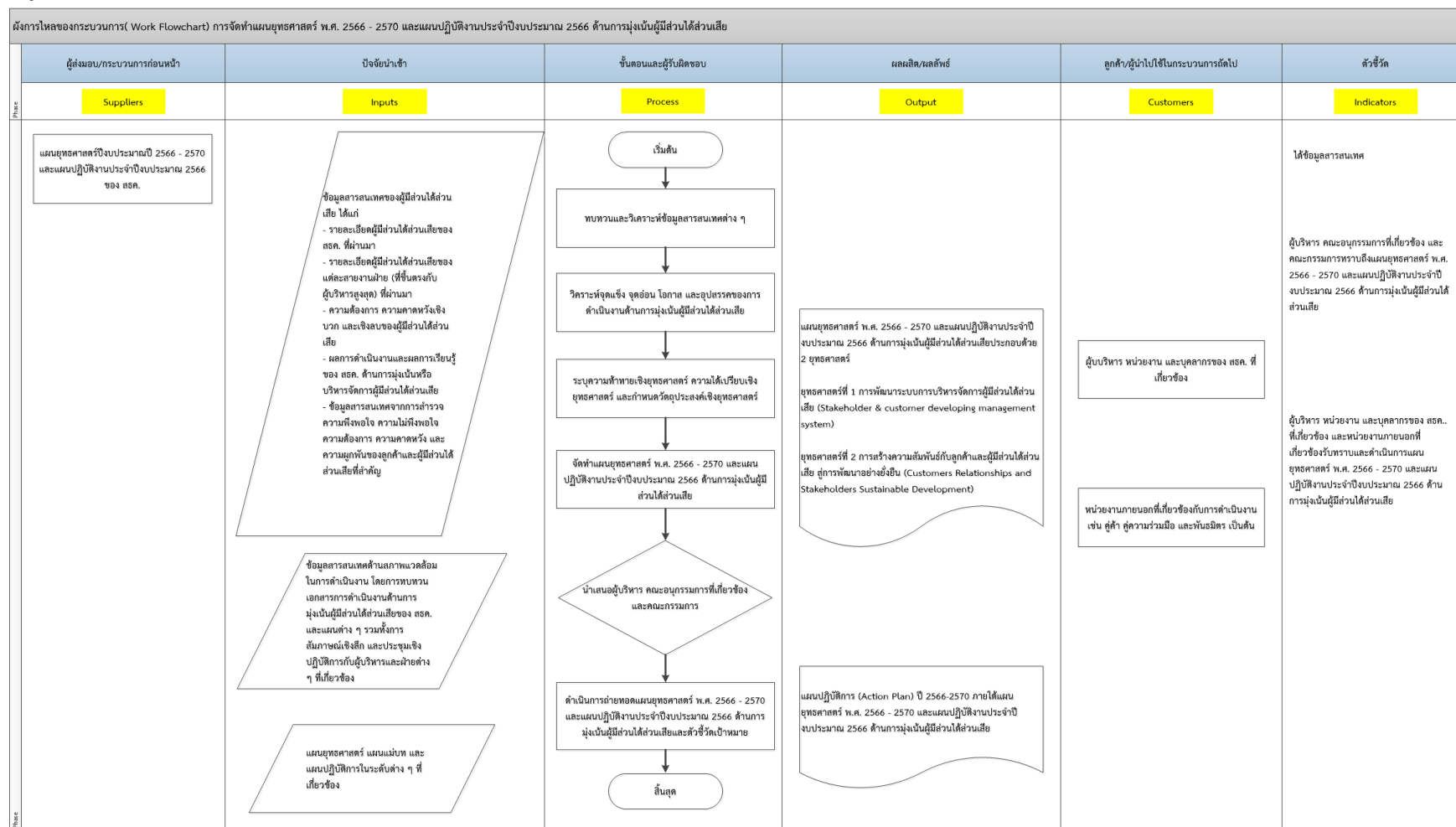
(3) กระบวนการของการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (พิจารณาการศึกษา
ทบทวน และแนวทางในบทที่ 5)

ทั้งนี้ ได้สรุปภาพรวมผังการไหลของกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผน
ปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. ในรูปแบบ SIPOC
(พิจารณาภาพที่ 4.4)

โดยนำเสนอ 2 ยุทธศาสตร์ ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปี
งบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. ดังต่อไปนี้ (พิจารณาภาพรวมแผนแม่
ยุทธศาสตร์ฯ ตารางที่ 4.4)

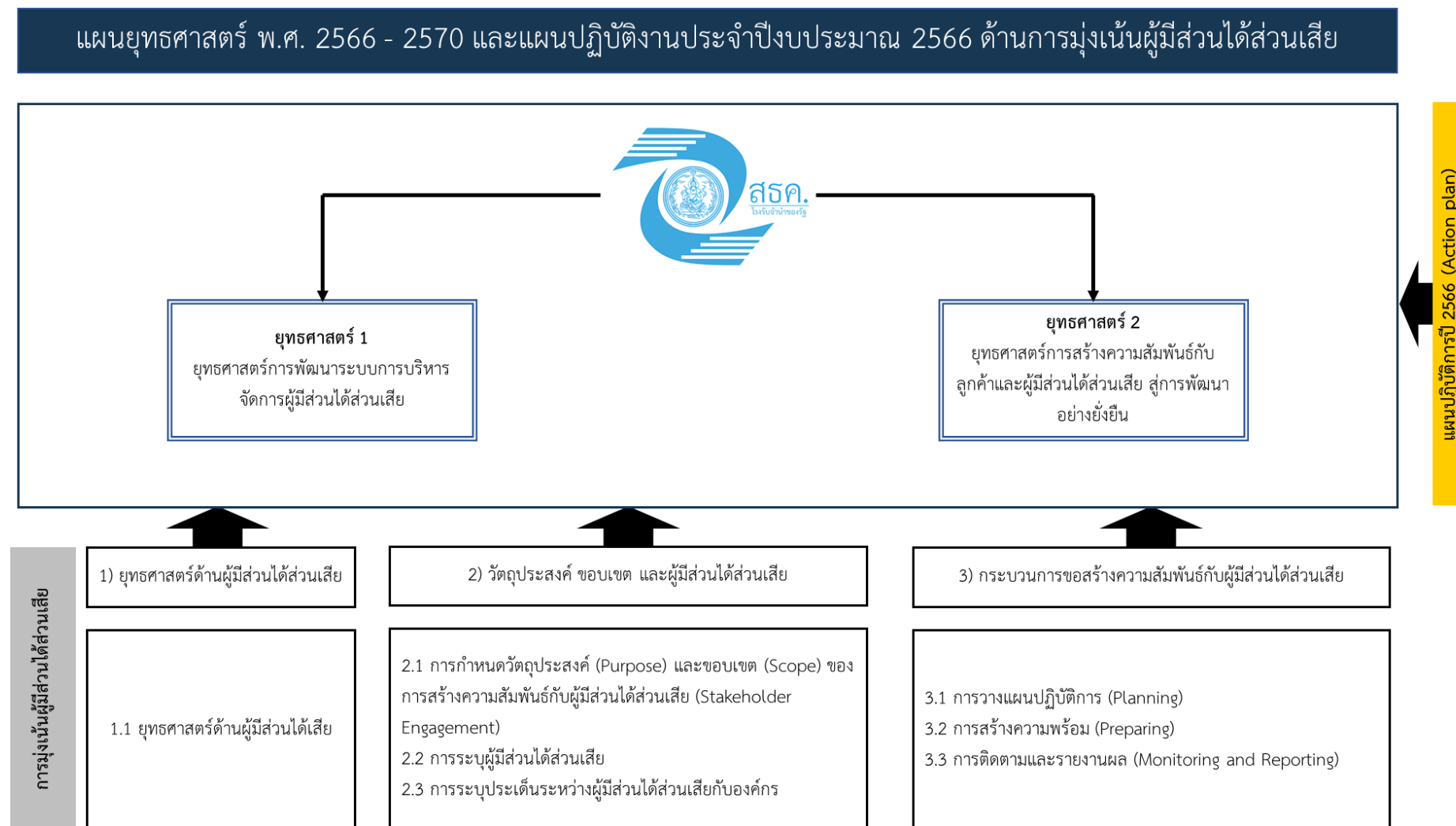


ตารางที่ 4.4 ผังการไหลของกระบวนการ (Work Flowchart) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย





ภาพที่ 4.3 ภาพรวมแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



4.4 ภาพรวมแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570

จาก 2 ยุทธศาสตร์ ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 – 2570 ของสำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.)
ข้างต้น ภาพรวมแผนปฏิบัติการในระยะเวลา 5 ปี ครอบคลุมการดำเนินงานในปี 2566 - 2570 เพื่อเป็น
แนวทางภาพรวมของการดำเนินการภายใต้แผนแม่บทยุทธศาสตร์ฯ (พิจารณาตารางที่ 4.5)

ตารางที่ 4.5 ภาพรวมแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้
แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 – 2570

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนปฏิบัติงาน	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย(หน่วยนับ)					ผู้รับผิดชอบ
				66	67	68	69	70	
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การพัฒนาระบบ การบริหารจัดการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป้าประสงค์ 1.สร้างความพึง พอใจให้ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียและ ลูกค้าทุกกลุ่ม 2.สร้าง กระบวนการ บริหารจัดการผู้ มีส่วนได้ส่วน เสียอย่างมี ประสิทธิภาพ	1.2 ยกระดับ ความพึง พอใจ ของผู้มี ส่วนได้ ส่วนเสีย	5.โครงการ การบริหาร จัดการผู้มี ส่วนได้ ส่วนเสีย	ระดับ ความพึง พอใจ ของผู้มี ส่วนได้ ส่วนเสีย	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	ส่วน การตลาดฯ
		6.โครงการ พัฒนาองค์ ความรู้ผู้มี ส่วนได้ ส่วนเสีย	จำนวน องค์ ความรู้	2	3	3	4	4	ส่วน การตลาดฯ
บริหารจัดการผู้ มีส่วนได้ส่วน เสียอย่างมี ประสิทธิภาพ	1.2 พัฒนา ศักยภาพ บุคลากร	7.โครงการ พัฒนา ศักยภาพ บุคลากร ในการ บริหาร ความสัมพั ธ์กับผู้มี ส่วนได้ ส่วนเสีย	จำนวน ชั่วโมง การ อบรมให้ ความรู้ ต่อคน ต่อปี	18	18	18	18	18	ส่วน การตลาดฯ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนปฏิบัติงาน	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย(หน่วยนับ)					ผู้รับผิดชอบ
				66	67	68	69	70	
	1.3 การเพิ่มคุณค่าด้วยนวัตกรรม	8.โครงการพัฒนา นวัตกรรมสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับความพึงพอใจ	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	ส่วนการตลาดฯ
ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน เป้าประสงค์ 1.ยกระดับความพึงพอใจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และลูกค้าทุกกลุ่ม 2.สร้างการมีส่วนร่วมต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สู่การพัฒนารองรับจํานําเพื่อสังคม	2.1 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	5.โครงการพัฒนาเครื่องมือและฐานข้อมูล ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รูปแบบดิจิทัล	มีระบบฐานข้อมูลครบถ้วนทุกกลุ่ม	ทบทวน	ทบทวนดูแล	ทบทวนดูแล	ทบทวนดูแล	ทบทวนดูแล	ส่วนการตลาดฯ
		6. โครงการสร้าง ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- ร้อยละความพึงพอใจตามแผน - ระดับความพึงพอใจ	100	100	100	100	100	ส่วนการตลาดฯ
		7. การใช้ทรัพยากรร่วมกับพันธมิตรเพื่อขยายเครือข่าย	ร้อยละความพึงพอใจตามแผน	100	100	100	100	100	ส่วนการตลาดฯ

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แผนปฏิบัติงาน	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย(หน่วยนับ)					ผู้รับผิดชอบ
				66	67	68	69	70	
		ความร่วมมือ							
	2.2 การรับฟังเสียงสะท้อนกลับ	8. โครงการพัฒนากระบวนการรับฟังเสียงลูกค้า	จำนวนรายการข้อกังวล/จำนวนข้อร้องเรียน (หากมีสามารถยุติได้โดยเร็ว)	ไม่มีข้อกังกลและข้อร้องเรียน หากมียุติได้ภายใน 3 วัน	ไม่มีข้อกังกลและข้อร้องเรียน หากมียุติได้ภายใน 3 วัน	ไม่มีข้อกังกลและข้อร้องเรียน หากมียุติได้ภายใน 3 วัน	ไม่มีข้อกังกลและข้อร้องเรียน หากมียุติได้ภายใน 3 วัน	ไม่มีข้อกังกลและข้อร้องเรียน หากมียุติได้ภายใน 3 วัน	ส่วนการตลาดฯ
		9. โครงการการบริหารจัดการสื่อเพื่อสร้างการรับรู้	ร้อยละความสำเร็จตามแผน	100	100	100	100	100	ส่วนการตลาดฯ

4.5 รายละเอียดแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570

รายละเอียดแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

S1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หลักการและเหตุผล

สำหรับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการดำเนินโครงการตามเป้าประสงค์ เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และยกระดับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และยังเป็นกำหนดความชัดเจนในการดำเนินกิจกรรมทางด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. ให้สอดคล้องยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ 2566-2570 ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. และขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคมอีกด้วย

แนวทางการดำเนินงาน

แผนปฏิบัติการ 4 แผน ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยแต่ละแผนปฏิบัติการมีระยะเวลาการดำเนินงานที่แตกต่างกันในช่วงปี 2566 - 2570 (พิจารณาตารางที่ 4.6) ตารางที่ 4.6 ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 - 2570 ของยุทธศาสตร์ S1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนปฏิบัติการ (Action Plan)	ระยะเวลา (ปี พ.ศ.)				
	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
S1: ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
S1A1 โครงการการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	★	★	★	★	★
S1A2 โครงการพัฒนาองค์ความรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	★	★	★	★	★
S1A3 โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	★	★	★	★	★
S1A4 โครงการการพัฒนานวัตกรรมสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	★	★	★	★	★

ทั้งนี้ รายละเอียดแผนปฏิบัติการสำหรับปี 2566 ทั้งหมด 4 แผนปฏิบัติการ ดังนี้

1. แผนปฏิบัติการ S1A1 โครงการการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. แผนปฏิบัติการ S1A2 พัฒนาศักยภาพความรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. แผนปฏิบัติการ S1A3 โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. แผนปฏิบัติการ S1A4 โครงการการพัฒนานวัตกรรมสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนปฏิบัติการ S1A1 :

โครงการการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์ของโครงการการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีดังนี้

- เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (กลยุทธ์)	กลยุทธ์ 1.1 ยกระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ตัวชี้วัด (KPI)	ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

งบประมาณ

X	ไม่ใช้งบประมาณ
	ใช้งบประมาณ

ภาพรวมการดำเนินงาน

เพื่อให้ตอบวัตถุประสงค์ของโครงการ การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภาพรวมการดำเนินงาน สำหรับปี 2566 ตามตารางที่ 4.7 และภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 – 2570 ตามตารางที่ 4.8 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 โครงการการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนผังภาพรวมการดำเนินงาน	ปี 2566				เกณฑ์ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
	1	2	3	4		
(1) กำหนดรูปแบบ ขอบเขต รายละเอียดโครงการและตัวชี้วัด เป้าหมาย ↓ (2) ดำเนินการตามรูปแบบและ รายละเอียดโครงการที่กำหนด ↓ (3) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด	X				ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เท่ากับ 4.1 คะแนน	ส่วนตลาดและนวัตกรรม
		X	X			
				X		

เป้าหมายปี 2566

- ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เท่ากับ 4.1 คะแนน จาก 5 คะแนนเต็ม
- ผลตามตัวชี้วัด
- ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตารางที่ 4.8 ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 – 2570 โครงการการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โครงการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (ปีบัญชี)					ผู้รับผิดชอบ
		2566	2567	2568	2569	2570	
S1A1 โครงการการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	ส่วนตลาดและนวัตกรรม

การประเมินความเสี่ยง

ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน ดังนี้

ปัจจัยความเสี่ยง	สาเหตุ (Risk Cause)	ความเพียงพอในการ ประเมินแผนงานโครงการ				ความเพียงพอ ในการประเมิน แผนงาน โครงการ	แนวทาง ป้องกัน/แก้ไข
		I	L	Level	ระดับ Risk		
เกิดข้อจำกัดใน การดำเนิน กิจกรรมร่วมกับ ผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย ซึ่งอาจ ส่งผลต่อ เป้าหมายของ กิจกรรม	มีข้อจำกัดและ อุปสรรคในการลง พื้นที่/ติดต่อสื่อสาร และบริหารจัดการผู้ม ีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้ มีส่วนได้ส่วนเสียยัง ขาดความเข้าใจถึง บทบาทหน้าที่ และ การทำงานของ สธค. ประกอบกับความไม่ แน่นอนของ สถานการณ์การแพร่ ระบาดของโรคโควิด- 19 และการอุบัติขึ้น ของโรคระบาดใหม่ใน อนาคต	1	1	1	ต่ำ	เพียงพอ	ประเมิน สถานการณ์ และวางแผน ดำเนิน กิจกรรมต่าง ๆ ให้มีความ สอดคล้องกับ สังคมและ วัฒนธรรมชีวิต ความเป็นอยู่ ของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย และ ตามมาตรการ ที่ภาครัฐ กำหนด รวมทั้ง ประเมิน สถานการณ์ และวางแผน ดำเนิน กิจกรรมต่าง ๆ ให้มีความ สอดคล้องกับ แนวทางการ ปฏิบัติงานของ

ปัจจัยความเสี่ยง	สาเหตุ (Risk Cause)	ความเพียงพอในการประเมินแผนงานโครงการ				ความเพียงพอในการประเมินแผนงานโครงการ	แนวทางป้องกัน/แก้ไข
		I	L	Level	ระดับ Risk		
							ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมายเหตุ: ระดับความเสี่ยง (I*L) = ระดับผลกระทบ (I) x ระดับโอกาสของการเกิดความเสี่ยง (L)

ระดับ 15 - 25 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก

ระดับ 8 - 12 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง

ระดับ 3 - 6 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง

ระดับ 1 - 2 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ

แผนปฏิบัติการ S1A2 : โครงการพัฒนาองค์ความรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์ของโครงการพัฒนาองค์ความรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีดังนี้

- เพื่อพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (กลยุทธ์)	กลยุทธ์ 1.1 ยกระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ตัวชี้วัด (KPI)	จำนวนองค์ความรู้

งบประมาณ

X	ไม่ใช้งบประมาณ
	ใช้งบประมาณ

ภาพรวมการดำเนินงาน

เพื่อให้ตอบวัตถุประสงค์ของโครงการพัฒนาองค์ความรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมการดำเนินงานสำหรับปี 2566 ตามตารางที่ 4.9 และภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 - 2570 ตามตารางที่ 4.10 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 โครงการพัฒนาองค์ความรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนผังภาพรวมการดำเนินงาน	ปี 2566				เกณฑ์ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
	1	2	3	4		
(1) กำหนดรูปแบบ ขอบเขต รายละเอียดโครงการและตัวชี้วัด เป้าหมาย ↓ (2) ดำเนินการตามรูปแบบและ รายละเอียดโครงการที่กำหนด ↓ (3) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด	X				จำนวนองค์ความรู้ เท่ากับ 2 องค์ความรู้	ส่วนตลาดและนวัตกรรม
		X	X			
				X		

เป้าหมายปี 2566

- ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. จำนวน 2 องค์ความรู้
- ผลตามตัวชี้วัด
- จำนวนองค์ความรู้เกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตารางที่ 4.10 ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 – 2570 โครงการการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โครงการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (ปีบัญชี)					ผู้รับผิดชอบ
		2566	2567	2568	2569	2570	
S1A2 โครงการพัฒนา องค์ความรู้ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	จำนวนองค์ความรู้	2	3	3	4	4	ส่วนตลาด และ นวัตกรรม

การประเมินความเสี่ยง

ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน ดังนี้

ปัจจัยความเสี่ยง	สาเหตุ (Risk Cause)	ความเพียงพอในการ ประเมินแผนงานโครงการ				ความเพียงพอ ในการประเมิน แผนงาน โครงการ	แนวทาง ป้องกัน/แก้ไข
		I	L	Level	ระดับ Risk		
ความล่าช้าในการได้มาของข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความต้องการและคาดหวัง ย้อนหลัง และแนวโน้มในอนาคต ทำให้ไม่สามารถนำมาใช้ประกอบการจัดทำยุทธศาสตร์หรือแผนด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	มีข้อจำกัดและอุปสรรคในการเก็บข้อมูล เช่น ความไม่แน่นอนของสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 การอุบัติขึ้นของโรคระบาดใหม่ในอนาคต กฎหมาย PDPA (Personal Data Protection Act) ซึ่งเป็น พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ไม่ให้ถูกจัดเก็บหรือนำไปใช้โดยไม่ได้แจ้งให้เจ้าของข้อมูลทราบ และ/หรือได้รับความยินยอมจากในฐานะเจ้าของข้อมูลก่อน	1	1	1	ต่ำ	เพียงพอ	วางแผนกระบวนการศึกษาวิจัย และการนำผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์เพื่อจัดยุทธศาสตร์หรือแผนด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมายเหตุ: ระดับความเสี่ยง (I*L) = ระดับผลกระทบ (I) x ระดับโอกาสของการเกิดความเสี่ยง (L)

ระดับ 15 - 25 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก

ระดับ 8 - 12 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง

ระดับ 3 - 6 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง

ระดับ 1 - 2 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ

แผนปฏิบัติการ S1A3 :

โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์ของโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีดังนี้

- เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (กลยุทธ์)	กลยุทธ์ 1.2 พัฒนาศักยภาพบุคลากร
ตัวชี้วัด (KPI)	จำนวนชั่วโมงการอบรมให้ความรู้ต่อคนต่อปี

งบประมาณ

X	ไม่ใช้งบประมาณ
	ใช้งบประมาณ

ภาพรวมการดำเนินงาน

เพื่อให้ตอบวัตถุประสงค์ของโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภาพรวมการดำเนินงานสำหรับปี 2566 ตามตารางที่ 4.11 และภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 - 2570 ตามตารางที่ 4.12 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนผังภาพรวมการดำเนินงาน	ปี 2566				เกณฑ์ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
	1	2	3	4		

(1) กำหนดรูปแบบ ขอบเขต รายละเอียดโครงการและตัวชี้วัด เป้าหมาย ↓ (2) ดำเนินการตามรูปแบบและ รายละเอียดโครงการที่กำหนด ↓ (3)) ติดตามและประเมินผลการ ดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด	X				จำนวนชั่วโมงการอบรมให้ ความรู้ต่อคนต่อปี เท่ากับ 18 ชั่วโมง	ส่วนตลาดและ นวัตกรรม
		X	X			
				X		

เป้าหมายปี 2566

- ได้จำนวนชั่วโมงการอบรมให้ความรู้ต่อคนต่อปี เท่ากับ 18 ชั่วโมง

ผลตามตัวชี้วัด

- จำนวนชั่วโมงการอบรมให้ความรู้ต่อคนต่อปีเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตารางที่ 4.12 ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 – 2570 โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการบริหาร ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โครงการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (ปีบัญชี)					ผู้รับผิดชอบ
		2566	2567	2568	2569	2570	
S1A3 โครงการพัฒนา ศักยภาพบุคลากรใน การบริหาร ความสัมพันธ์กับผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย	จำนวนชั่วโมงการ อบรมให้ความรู้ต่อ คนต่อปี	18 ชม.	18 ชม.	18 ชม.	18 ชม.	18 ชม.	ส่วนตลาด และ นวัตกรรม

การประเมินความเสี่ยง

ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน ดังนี้

ปัจจัยความเสี่ยง	สาเหตุ (Risk Cause)	ความเพียงพอในการ ประเมินแผนงานโครงการ				ความเพียงพอ ในการประเมิน แผนงาน โครงการ	แนวทาง ป้องกัน/แก้ไข
		I	L	Level	ระดับ Risk		
ความล่าช้าในการได้มาของข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความต้องการและคาดหวัง ย้อนหลัง และแนวโน้มในอนาคต ทำให้ไม่สามารถนำมาใช้ประกอบการจัดทำยุทธศาสตร์หรือแผนด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	มีข้อจำกัดและอุปสรรคในการเก็บข้อมูล เช่น ความไม่แน่นอนของสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 การอุบัติขึ้นของโรคระบาดใหม่ในอนาคต กฎหมาย PDPA (Personal Data Protection Act) ซึ่งเป็น พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ไม่ให้ถูกจัดเก็บหรือนำไปใช้โดยไม่ได้แจ้งให้เจ้าของข้อมูลทราบ และ/หรือได้รับความยินยอมจากในฐานะเจ้าของข้อมูลก่อน	1	1	1	ต่ำ	เพียงพอ	วางแผนกระบวนการศึกษาวิจัยและการนำผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์เพื่อจัดยุทธศาสตร์หรือแผนด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ปัจจัยความเสี่ยง	สาเหตุ (Risk Cause)	ความเสี่ยงพอในการประเมินแผนงานโครงการ				ความเสี่ยงพอในการประเมินแผนงานโครงการ	แนวทางป้องกัน/แก้ไข
		I	L	Level	ระดับ Risk		
เกิดข้อจำกัดในการดำเนินการกิจกรรมพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของกิจกรรม	มีข้อจำกัดและอุปสรรคในการสื่อสารไปยังบุคลากร เช่น บุคลากรยังขาดความตระหนัก เข้าใจถึงความสำคัญในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งผลประโยชน์ที่จะได้รับร่วมกัน	1	1	1	ต่ำ	เพียงพอ	ประเมินสถานการณ์และวางแผนดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องกับศักยภาพ/ความต้องการของบุคลากรในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมายเหตุ: ระดับความเสี่ยง (I*L) = ระดับผลกระทบ (I) x ระดับโอกาสของการเกิดความเสี่ยง (L)

ระดับ 15 - 25 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก

ระดับ 8 - 12 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง

ระดับ 3 - 6 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง

ระดับ 1 - 2 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ

แผนปฏิบัติการ S1A4 : โครงการการพัฒนานวัตกรรมสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์ของโครงการการพัฒนานวัตกรรมสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีดังนี้

- เพื่อพัฒนานวัตกรรมสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (กลยุทธ์)	กลยุทธ์ 1.3 การเพิ่มคุณค่าด้วยนวัตกรรม
ตัวชี้วัด (KPI)	ระดับความพึงพอใจ

งบประมาณ

X	ไม่ใช้งบประมาณ
	ใช้งบประมาณ

ภาพรวมการดำเนินงาน

เพื่อให้ตอบวัตถุประสงค์ของโครงการการพัฒนานวัตกรรมสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภาพรวมการดำเนินงานสำหรับปี 2566 ตามตารางที่ 4.13 และภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 - 2570 ตามตารางที่ 4.14 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 โครงการการพัฒนานวัตกรรมสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนผังภาพรวมการดำเนินงาน	ปี 2566				เกณฑ์ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
	1	2	3	4		
(1) กำหนดรูปแบบ ขอบเขต รายละเอียดโครงการและตัวชี้วัด เป้าหมาย ↓ (2) ดำเนินการตามรูปแบบและ รายละเอียดโครงการที่กำหนด ↓ (3) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด	X				ระดับความพึงพอใจ เท่ากับ 4.1 คะแนน	ส่วนตลาดและนวัตกรรม
		X	X			
				X		

เป้าหมายปี 2566

- ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เท่ากับ 4.1 คะแนน จาก 5 คะแนนเต็ม
- ผลตามตัวชี้วัด
- ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตารางที่ 4.14 ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 – 2570 โครงการการพัฒนานวัตกรรมสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โครงการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (ปีบัญชี)					ผู้รับผิดชอบ
		2566	2567	2568	2569	2570	
S1A4 โครงการการพัฒนา นวัตกรรม สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย	ระดับความพึงพอใจ	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	ส่วนตลาด และ นวัตกรรม

การประเมินความเสี่ยง

ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน ดังนี้

ปัจจัยความ เสี่ยง	สาเหตุ (Risk Cause)	ความเพียงพอในการ ประเมินแผนงานโครงการ				ความเพียงพอ ในการประเมิน แผนงาน โครงการ	แนวทาง ป้องกัน/แก้ไข
		I	L	Level	ระดับ Risk		
ความล่าช้าใน การได้มาของ ข้อมูลผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ความ ต้องการและ คาดหวัง ย้อนหลัง และ แนวโน้มใน อนาคต ทำให้ ไม่สามารถ นำมาใช้	มีข้อจำกัดและ อุปสรรคในการเก็บ ข้อมูล เช่น ความไม่ แน่นอนของ สถานการณ์การแพร่ ระบาดของโรคโควิด- 19 การอุบัติขึ้นของ โรคระบาดใหม่ใน อนาคต กฎหมาย PDPA (Personal Data Protection	1	1	1	ต่ำ	เพียงพอ	วางแผน กระบวนการ ศึกษาวิจัย และการนำ ผลการวิจัยมา ใช้ประโยชน์ เพื่อจัด ยุทธศาสตร์ หรือพัฒนา นวัตกรรม

ปัจจัยความเสี่ยง	สาเหตุ (Risk Cause)	ความเสี่ยงพอในการประเมินแผนงานโครงการ				ความเสี่ยงพอในการประเมินแผนงานโครงการ	แนวทางป้องกัน/แก้ไข
		I	L	Level	ระดับ Risk		
ประกอบการจัดทำยุทธศาสตร์หรือแผนพัฒนานวัตกรรมสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	Act) ซึ่งเป็น พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลไม่ให้ถูกจัดเก็บหรือนำไปใช้โดยไม่ได้อำนาจให้เจ้าของข้อมูลทราบและ/หรือได้รับความยินยอมจากในฐานะเจ้าของข้อมูลก่อน						สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
เกิดข้อจำกัดในการดำเนินการกิจกรรมพัฒนานวัตกรรมสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของกิจกรรม	มีข้อจำกัดและอุปสรรคในการสื่อสารไปยังบุคลากร เช่น บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยังขาดความตระหนัก เข้าใจถึงความสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งผลประโยชน์ที่จะได้รับร่วมกัน	1	1	1	ต่ำ	เพียงพอ	ประเมินสถานการณ์และวางแผนดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องกับความต้องการคาดหวังของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำหรับการพัฒนานวัตกรรม

หมายเหตุ: ระดับความเสี่ยง (I*L) = ระดับผลกระทบ (I) x ระดับโอกาสของการเกิดความเสี่ยง (L)

ระดับ 15 - 25 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก

ระดับ 8 - 12 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง

ระดับ 3 - 6 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง
ระดับ 1 - 2 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ

S2 ยุทธศาสตร์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

หลักการและเหตุผล

สำหรับยุทธศาสตร์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน เป็นการดำเนินโครงการตามเป้าประสงค์ เพื่อยกระดับความสัมพันธ์และความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ให้ความสำคัญสูงสุด และพัฒนาเครื่องมือและ ฐานข้อมูลลูกค้าในรูปแบบดิจิทัลเพื่อนำไปสนับสนุนในการเพิ่มลูกค้าใหม่และรักษาลูกค้าเดิม และยังเป็นกำหนดความชัดเจนในการดำเนินกิจกรรมทางด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. ให้สอดคล้องยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ 2566-2570 ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. และขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นโรงรับจำนำเพื่อสังคมอีกด้วย

แนวทางการดำเนินงาน

แผนปฏิบัติการ 5 แผน ภายใต้ยุทธศาสตร์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยแต่ละแผนปฏิบัติการมีระยะเวลาการดำเนินงานที่แตกต่างกันในช่วงปี 2566 - 2570 (พิจารณาตารางที่ 4.15)

ตารางที่ 4.15 ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 - 2570 ของยุทธศาสตร์ S2 ยุทธศาสตร์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

แผนปฏิบัติการ (Action Plan)	ระยะเวลา (ปี พ.ศ.)				
	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
S2: ยุทธศาสตร์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน					
S2A1 โครงการพัฒนาเครื่องมือและฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรูปแบบดิจิทัล	★	★	★	★	★
S2A2 โครงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	★	★	★	★	★
S2A3 โครงการการใช้ทรัพยากรร่วมกับพันธมิตรเพื่อขยายเครือข่ายความร่วมมือ	★	★	★	★	★

แผนปฏิบัติการ (Action Plan)	ระยะเวลา (ปี พ.ศ.)				
	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
S2A4 โครงการพัฒนากระบวนการรับฟังเสียงลูกค้า	★	★	★	★	★
S2A5 โครงการการบริหารจัดการสื่อเพื่อสร้างการรับรู้	★	★	★	★	★

ทั้งนี้ รายละเอียดแผนปฏิบัติการสำหรับปี 2566 ทั้งหมด 5 แผนปฏิบัติการ ดังนี้

1. แผนปฏิบัติการ S2A1 โครงการพัฒนาเครื่องมือและฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรูปแบบดิจิทัล
2. แผนปฏิบัติการ S2A2 โครงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. แผนปฏิบัติการ S2A3 โครงการการใช้ทรัพยากรร่วมกับพันธมิตรเพื่อขยายเครือข่ายความร่วมมือ
4. แผนปฏิบัติการ S2A4 โครงการพัฒนากระบวนการรับฟังเสียงลูกค้า
5. แผนปฏิบัติการ S2A5 โครงการการบริหารจัดการสื่อเพื่อสร้างการรับรู้

แผนปฏิบัติการ S2A1 :

โครงการพัฒนาเครื่องมือและฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรูปแบบดิจิทัล

วัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์ของโครงการพัฒนาเครื่องมือและฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรูปแบบดิจิทัล มีดังนี้

- เพื่อพัฒนาเครื่องมือและฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรูปแบบดิจิทัลของ สธค.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (กลยุทธ์)	กลยุทธ์ 2.1 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
ตัวชี้วัด (KPI)	มีระบบฐานข้อมูล ครบถ้วนทุกกลุ่ม

งบประมาณ

X	ไม่ใช้งบประมาณ
	ใช้งบประมาณ

ภาพรวมการดำเนินงาน

เพื่อให้ตอบวัตถุประสงค์ของโครงการพัฒนาเครื่องมือและฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรูปแบบดิจิทัล ภาพรวมการดำเนินงานสำหรับปี 2566 ตามตารางที่ 4.16 และภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 – 2570 ตามตารางที่ 4.17 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 โครงการพัฒนาเครื่องมือและฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรูปแบบดิจิทัล

แผนผังภาพรวมการดำเนินงาน	ปี 2566				เกณฑ์ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
	1	2	3	4		
(1) กำหนดรูปแบบ ขอบเขต รายละเอียดโครงการและตัวชี้วัด เป้าหมาย ↓ (2) ดำเนินการตามรูปแบบและ รายละเอียดโครงการที่กำหนด ↓ (3) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด	X				ทบทวนความครบถ้วนของ ระบบฐานข้อมูล	ส่วนตลาดและ นวัตกรรม
		X	X			
				X		

เป้าหมายปี 2566

- มีระบบฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ครบถ้วนทุกกลุ่ม

ผลตามตัวชี้วัด

- ระบบฐานข้อมูลทุกกลุ่มที่มีความครบถ้วนและสมบูรณ์เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตารางที่ 4.17 ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 – 2570 โครงการพัฒนาเครื่องมือและฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรูปแบบดิจิทัล

โครงการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (ปีบัญชี)					ผู้รับผิดชอบ
		2566	2567	2568	2569	2570	
S2A1 โครงการ พัฒนาเครื่องมือและ ฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้	มีระบบ ฐานข้อมูล	ทบทวน	ทบทวน ดูแล	ทบทวน ดูแล	ทบทวน ดูแล	ทบทวน ดูแล	ส่วนตลาด และ นวัตกรรม

ส่วนเสียรูปแบบดิจิทัล	ครบถ้วนทุกกลุ่ม						
-----------------------	-----------------	--	--	--	--	--	--

การประเมินความเสี่ยง

ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน ดังนี้

ปัจจัยความเสี่ยง	สาเหตุ (Risk Cause)	ความเพียงพอในการประเมินแผนงานโครงการ				ความเพียงพอในการประเมินแผนงานโครงการ	แนวทางป้องกัน/แก้ไข
		I	L	Level	ระดับ Risk		
ความล่าช้าในการได้มาของข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความต้องการย้อนหลัง และแนวโน้มในอนาคต ทำให้ไม่สามารถนำมาใช้ประกอบการจัดทำเครื่องมือและฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรูปแบบดิจิทัล	มีข้อจำกัดและอุปสรรคในการเก็บข้อมูล เช่น ความไม่แน่นอนของสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 การอุบัติขึ้นของโรคระบาดใหม่ในอนาคต กฎหมาย PDPA (Personal Data Protection Act) ซึ่งเป็น พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ไม่ให้ถูกจัดเก็บหรือนำไปใช้โดยไม่ได้แจ้งให้เจ้าของข้อมูลทราบ และ/หรือได้รับความยินยอมจากในฐานะเจ้าของข้อมูลก่อน	1	1	1	ต่ำ	เพียงพอ	วางแผนกระบวนการศึกษาวิจัย และการนำผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์ เพื่อจัดทำเครื่องมือและฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรูปแบบดิจิทัล
ความเสี่ยงจากความไม่	ข้อมูลมีขนาดใหญ่และมีมูลค่า ทำให้เกิด	1	1	1	ต่ำ	เพียงพอ	วางแผนใช้ระบบฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ

ปัจจัยความเสี่ยง	สาเหตุ (Risk Cause)	ความเพียงพอในการประเมินแผนงานโครงการ				ความเพียงพอในการประเมินแผนงานโครงการ	แนวทางป้องกัน/แก้ไข
		I	L	Level	ระดับ Risk		
ปลอดภัยในระบบไซเบอร์	แรงจูงใจในการเจาะหรือดักจับข้อมูล						สามารถรองรับข้อมูลจำนวนมาก พร้อมติดตามปรับปรุงระบบต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอรวมทั้งจัดทำลิสต์บุคลากรที่เหมาะสม เพื่อคอยดูแลและทวนสอบระบบต่าง ๆ

หมายเหตุ: ระดับความเสี่ยง (I*L) = ระดับผลกระทบ (I) x ระดับโอกาสของการเกิดความเสี่ยง (L)

- ระดับ 15 - 25 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก
- ระดับ 8 - 12 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง
- ระดับ 3 - 6 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง
- ระดับ 1 - 2 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ

แผนปฏิบัติการ S2A2 :
โครงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์ของโครงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีดังนี้

- เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (กลยุทธ์)	กลยุทธ์ 2.1 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
ตัวชี้วัด (KPI)	- ร้อยละความสำเร็จตามแผน - ระดับความพึงพอใจ

งบประมาณ

X	ไม่ใช้งบประมาณ
	ใช้งบประมาณ

ภาพรวมการดำเนินงาน

เพื่อให้ตอบวัตถุประสงค์ของโครงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภาพรวมการดำเนินงานสำหรับปี 2566 ตามตารางที่ 4.18 และภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 - 2570 ตามตารางที่ 4.19 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 โครงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนผังภาพรวมการดำเนินงาน	ปี 2566				เกณฑ์ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
	1	2	3	4		
(1) กำหนดรูปแบบ ขอบเขต รายละเอียดโครงการและตัวชี้วัด เป้าหมาย ↓ (2) ดำเนินการตามรูปแบบและ รายละเอียดโครงการที่กำหนด ↓ (3) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด	X				- ร้อยละความสำเร็จตามแผน เท่ากับ ร้อยละ 100 - ระดับความพึงพอใจ เท่ากับ 4.1 คะแนน	ส่วนตลาดและนวัตกรรม

เป้าหมายปี 2566

- ร้อยละความสำเร็จตามแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เท่ากับ ร้อยละ 100
- ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เท่ากับ 4.1 คะแนน จาก 5 คะแนนเต็ม

ผลตามตัวชี้วัด

- ร้อยละความสำเร็จตามแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ระดับความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตารางที่ 4.19 ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 – 2570 โครงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

โครงการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (ปีบัญชี)					ผู้รับผิดชอบ
		2566	2567	2568	2569	2570	
S2A2 โครงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- ร้อยละความสำเร็จตามแผน - ระดับความพึงพอใจ	100	100	100	100	100	ส่วนตลาดและนวัตกรรม
		4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	

การประเมินความเสี่ยง

ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน ดังนี้

ปัจจัยความเสี่ยง	สาเหตุ (Risk Cause)	ความเพียงพอในการประเมินแผนงานโครงการ				ความเพียงพอในการประเมินแผนงานโครงการ	แนวทางป้องกัน/แก้ไข
		I	L	Level	ระดับ Risk		
เกิดข้อจำกัดในการดำเนินกิจกรรมในพื้นที่ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของกิจกรรม	มีข้อจำกัดและอุปสรรคในการลงพื้นที่/สาขา เช่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังขาดความเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ และการทำงานของ สธค. ประกอบกับความไม่แน่นอนของสถานการณ์การแพร่	1	1	1	ต่ำ	เพียงพอ	ประเมินสถานการณ์ และวางแผนดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติงาน/สังคม และวัฒนธรรมชีวิตความเป็นอยู่

ปัจจัยความเสี่ยง	สาเหตุ (Risk Cause)	ความเสี่ยงพอในการประเมินแผนงานโครงการ				ความเสี่ยงพอในการประเมินแผนงานโครงการ	แนวทางป้องกัน/แก้ไข
		I	L	Level	ระดับ Risk		
	ระบาดของโรคโควิด-19 และการอุบัติขึ้นของโรคระบาดใหม่ในอนาคต						ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/พื้นที่ และตามมาตรการที่ภาครัฐกำหนด

หมายเหตุ: ระดับความเสี่ยง (I*L) = ระดับผลกระทบ (I) x ระดับโอกาสของการเกิดความเสี่ยง (L)

ระดับ 15 - 25 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก

ระดับ 8 - 12 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง

ระดับ 3 - 6 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง

ระดับ 1 - 2 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ

แผนปฏิบัติการ S2A3 :

โครงการการใช้ทรัพยากรร่วมกับพันธมิตรเพื่อขยายเครือข่ายความร่วมมือ

วัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์ของโครงการการใช้ทรัพยากรร่วมกับพันธมิตรเพื่อขยายเครือข่ายความร่วมมือ มีดังนี้

- เพื่อศึกษาและพัฒนาแนวทางการใช้ทรัพยากรร่วมกับพันธมิตรเพื่อขยายเครือข่ายความร่วมมือของ สธค.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (กลยุทธ์)	กลยุทธ์ 2.1 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
ตัวชี้วัด (KPI)	ร้อยละความสำเร็จตามแผน

งบประมาณ

X	ไม่ใช้งบประมาณ
	ใช้งบประมาณ

ภาพรวมการดำเนินงาน

เพื่อให้ตอบวัตถุประสงค์ของโครงการการใช้ทรัพยากรร่วมกับพันธมิตรเพื่อขยายเครือข่ายความร่วมมือ ภาพรวมการดำเนินงานสำหรับปี 2566 ตามตารางที่ 4.20 และภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 - 2570 ตามตารางที่ 4.21 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.20 ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 โครงการการใช้ทรัพยากรร่วมกับพันธมิตรเพื่อขยายเครือข่ายความร่วมมือ

แผนผังภาพรวมการดำเนินงาน	ปี 2566				เกณฑ์ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
	1	2	3	4		
(1) กำหนดรูปแบบ ขอบเขต รายละเอียดโครงการและตัวชี้วัด เป้าหมาย ↓ (2) ดำเนินการตามรูปแบบและ รายละเอียดโครงการที่กำหนด ↓ (3) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด	X				ร้อยละความสำเร็จตามแผน เท่ากับ ร้อยละ 100	ส่วนตลาดและนวัตกรรม
		X	X			
				X		

เป้าหมายปี 2566

- ร้อยละความสำเร็จตามแผนโครงการการใช้ทรัพยากรร่วมกับพันธมิตรเพื่อขยายเครือข่ายความร่วมมือ เท่ากับ ร้อยละ 100

ผลตามตัวชี้วัด

- ร้อยละความสำเร็จตามแผนโครงการการใช้ทรัพยากรร่วมกับพันธมิตรเพื่อขยายเครือข่ายความร่วมมือเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตารางที่ 4.21 ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 – 2570 โครงการการใช้ทรัพยากรร่วมกับพันธมิตรเพื่อขยายเครือข่ายความร่วมมือ

โครงการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (ปีบัญชี)					ผู้รับผิดชอบ
		2566	2567	2568	2569	2570	
S2A3 โครงการการใช้ทรัพยากรร่วมกับพันธมิตรเพื่อขยายเครือข่ายความร่วมมือ	ร้อยละความสำเร็จตามแผน	100	100	100	100	100	ส่วนตลาดและนวัตกรรม

การประเมินความเสี่ยง

ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน ดังนี้

ปัจจัยความเสี่ยง	สาเหตุ (Risk Cause)	ความเพียงพอในการประเมินแผนงานโครงการ				ความเพียงพอในการประเมินแผนงานโครงการ	แนวทางป้องกัน/แก้ไข
		I	L	Level	ระดับ Risk		
เกิดข้อจำกัดในการดำเนินกิจกรรมทรัพยากรร่วมกับพันธมิตรเพื่อขยายเครือข่ายความร่วมมือซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของกิจกรรม	มีข้อจำกัดและอุปสรรคในการใช้ทรัพยากรร่วมกับพันธมิตรเพื่อขยายเครือข่ายความร่วมมือ เช่น พันธมิตรยังขาดความเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ และการทำงานของ สธค. รวมทั้งผลประโยชน์ที่จะได้รับร่วมกัน	1	1	1	ต่ำ	เพียงพอ	ประเมินสถานการณ์และวางแผนดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องกับแนวทางการใช้ทรัพยากรและดำเนินธุรกิจของพันธมิตร

หมายเหตุ: ระดับความเสี่ยง (I*L) = ระดับผลกระทบ (I) x ระดับโอกาสของการเกิดความเสี่ยง (L)

ระดับ 15 - 25 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก

ระดับ 8 - 12 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง

ระดับ 3 - 6 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง

ระดับ 1 - 2 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ

แผนปฏิบัติการ S2A4 :

โครงการพัฒนากระบวนการรับฟังเสียงลูกค้า

วัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์ของโครงการพัฒนากระบวนการรับฟังเสียงลูกค้า มีดังนี้

- เพื่อศึกษาและพัฒนากระบวนการรับฟังเสียงลูกค้า

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (กลยุทธ์)	กลยุทธ์ 2.2 การรับฟังเสียงสะท้อนกลับ
ตัวชี้วัด (KPI)	- จำนวนรายการข้อกังวล - จำนวนข้อร้องเรียน (หากมีสามารถยุติได้โดยเร็ว)

X	ไม่ใช้งบประมาณ
	ใช้งบประมาณ

ภาพรวมการดำเนินงาน

เพื่อให้ตอบวัตถุประสงค์ของโครงการพัฒนากระบวนการรับฟังเสียงลูกค้า ภาพรวมการดำเนินงานสำหรับปี 2566 ตามตารางที่ 4.22 และภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 - 2570 ตามตารางที่ 4.23 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.22 ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 โครงการพัฒนากระบวนการรับฟังเสียงลูกค้า

แผนผังภาพรวมการดำเนินงาน	ปี 2566				เกณฑ์ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
	1	2	3	4		
(1) กำหนดรูปแบบ ขอบเขต รายละเอียดโครงการและตัวชี้วัด เป้าหมาย ↓ (2) ดำเนินการตามรูปแบบและ รายละเอียดโครงการที่กำหนด ↓ (3) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด	X				ไม่มีข้อกังวลและข้อร้องเรียน หากมียุติได้ภายใน 3 วัน	ส่วนตลาดและนวัตกรรม
		X	X			
				X		

เป้าหมายปี 2566

- ไม่มีข้อกังวลและข้อร้องเรียน หากมียุติได้ภายใน 3 วัน

ผลตามตัวชี้วัด

- ไม่มีข้อกังวลและข้อร้องเรียนเกิดขึ้น จากกระบวนการรับฟังเสียงลูกค้า หากมียุติได้ภายใน 3 วัน

ตารางที่ 4.23 ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 – 2570 โครงการพัฒนาระบบการรับฟังเสียงลูกค้า

โครงการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (ปีบัญชี)					ผู้รับผิดชอบ
		2566	2567	2568	2569	2570	
S2A4 โครงการพัฒนาระบบการรับฟังเสียงลูกค้า	- จำนวนรายการข้อกังวล - จำนวนข้อร้องเรียน (หากสามารถยุติได้โดยเร็ว)	ไม่มีข้อกังวลและข้อร้องเรียนหากมียุติได้ภายใน 3 วัน	ไม่มีข้อกังวลและข้อร้องเรียนหากมียุติได้ภายใน 3 วัน	ไม่มีข้อกังวลและข้อร้องเรียนหากมียุติได้ภายใน 3 วัน	ไม่มีข้อกังวลและข้อร้องเรียนหากมียุติได้ภายใน 3 วัน	ไม่มีข้อกังวลและข้อร้องเรียนหากมียุติได้ภายใน 3 วัน	

การประเมินความเสี่ยง

ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน ดังนี้

ปัจจัยความเสี่ยง	สาเหตุ (Risk Cause)	ความเพียงพอในการประเมินแผนงานโครงการ				ความเพียงพอในการประเมินแผนงานโครงการ	แนวทางป้องกัน/แก้ไข
		I	L	Level	ระดับ Risk		
ความล่าช้าในการได้มาของข้อมูลการใช้บริการ ข้อร้องเรียน และความต้องการย้อนหลัง และแนวโน้มในอนาคต ทำให้ไม่สามารถนำมาใช้ประกอบการจัดทำโครงการพัฒนาระบบการรับฟังเสียงลูกค้า	มีข้อจำกัดและอุปสรรคในการเก็บข้อมูล เช่น ช่องการในการรับฟังเสียงของลูกค้าไม่เหมาะสมกับไลฟ์สไตล์ของลูกค้า ความไม่แน่นอนของสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 การอุบัติขึ้นของโรคระบาดใหม่ในอนาคต กฎหมาย PDPA (Personal Data Protection Act) ซึ่งเป็น พ.ร.บ.	1	1	1	ต่ำ	เพียงพอ	วางแผนกระบวนการศึกษาวิจัยและการนำผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์เพื่อจัดโครงการพัฒนาระบบการรับฟังเสียงลูกค้า

ปัจจัยความเสี่ยง	สาเหตุ (Risk Cause)	ความเพียงพอในการประเมินแผนงานโครงการ				ความเพียงพอในการประเมินแผนงานโครงการ	แนวทางป้องกัน/แก้ไข
		I	L	Level	ระดับ Risk		
	คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ไม่ให้ถูกจัดเก็บหรือนำไปใช้โดยไม่ได้แจ้งให้เจ้าของข้อมูลทราบ และ/หรือได้รับความยินยอมจากในฐานะเจ้าของข้อมูลก่อน						

หมายเหตุ: ระดับความเสี่ยง ($I \times L$) = ระดับผลกระทบ (I) x ระดับโอกาสของการเกิดความเสี่ยง (L)

ระดับ 15 - 25 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก

ระดับ 8 - 12 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง

ระดับ 3 - 6 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง

ระดับ 1 - 2 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ

แผนปฏิบัติการ S2A5 :

โครงการการบริหารจัดการสื่อเพื่อสร้างการรับรู้

วัตถุประสงค์ของแผนปฏิบัติการ

วัตถุประสงค์ของโครงการการบริหารจัดการสื่อเพื่อสร้างการรับรู้ มีดังนี้

- เพื่อศึกษาและพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสื่อเพื่อสร้างการรับรู้แก่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (กลยุทธ์)	กลยุทธ์ 2.2 การรับฟังเสียงสะท้อนกลับ
ตัวชี้วัด (KPI)	ร้อยละความสำเร็จตามแผน

งบประมาณ

X	ไม่ใช้งบประมาณ
	ใช้งบประมาณ

ภาพรวมการดำเนินงาน

เพื่อให้ตอบวัตถุประสงค์ของโครงการการบริหารจัดการสื่อเพื่อสร้างการรับรู้ ภาพรวมการดำเนินงาน สำหรับปี 2566 ตามตารางที่ 4.24 และภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 - 2570 ตามตารางที่ 4.25 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.24 ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 โครงการการบริหารจัดการสื่อเพื่อสร้างการรับรู้

แผนผังภาพรวมการดำเนินงาน	ปี 2566				เกณฑ์ตัวชี้วัด	ผู้รับผิดชอบ
	1	2	3	4		
(1) กำหนดรูปแบบ ขอบเขต รายละเอียดโครงการและตัวชี้วัด เป้าหมาย	X				ร้อยละความสำเร็จตามแผน เท่ากับ ร้อยละ 100	ส่วนตลาดและ นวัตกรรม
(2) ดำเนินการตามรูปแบบและ รายละเอียดโครงการที่กำหนด		X	X			
(3) ติดตามและประเมินผลการ ดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด				X		

เป้าหมายปี 2566

- ร้อยละความสำเร็จตามแผนโครงการการบริหารจัดการสื่อเพื่อสร้างการรับรู้ เท่ากับ ร้อยละ 100

ผลตามตัวชี้วัด

- ร้อยละความสำเร็จตามโครงการการบริหารจัดการสื่อเพื่อสร้างการรับรู้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ตารางที่ 4.25 ภาพรวมแผนปฏิบัติการปี 2566 – 2570 โครงการการบริหารจัดการสื่อเพื่อสร้างการรับรู้

โครงการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย (ปีบัญชี)					ผู้รับผิดชอบ
		2566	2567	2568	2569	2570	
S2A5 โครงการการบริหารจัดการสื่อเพื่อสร้างการรับรู้	ร้อยละความสำเร็จตามแผน	100	100	100	100	100	ส่วนตลาดและนวัตกรรม

การประเมินความเสี่ยง

ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน ดังนี้

ปัจจัยความเสี่ยง	สาเหตุ (Risk Cause)	ความเพียงพอในการประเมินแผนงานโครงการ				ความเพียงพอในการประเมินแผนงานโครงการ	แนวทางป้องกัน/แก้ไข
		I	L	Level	ระดับ Risk		
ความล่าช้าในการได้มาของข้อมูลการใช้บริการ พฤติกรรมการใช้สื่อของลูกค้า และความต้องการย้อนหลัง และแนวโน้มในอนาคต ทำให้ไม่สามารถนำมาใช้ประกอบการ	มีข้อจำกัดและอุปสรรคในการเก็บข้อมูล เช่น ขาดการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูล พฤติกรรมการใช้สื่อของลูกค้า ความไม่แน่นอนของสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 การอุบัติขึ้นของโรคระบาดใหม่ในอนาคต กฎหมาย PDPA (Personal	1	1	1	ต่ำ	เพียงพอ	วางแผนกระบวนการกรศึกษาวิจัย และการนำผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์เพื่อจัดโครงการการบริหารจัดการสื่อเพื่อสร้างการรับรู้

ปัจจัยความเสี่ยง	สาเหตุ (Risk Cause)	ความเสี่ยงพื่อในการประเมินแผนงานโครงการ				ความเสี่ยงพื่อในการประเมินแผนงานโครงการ	แนวทางป้องกัน/แก้ไข
		I	L	Level	ระดับ Risk		
จัดทำยุทธศาสตร์หรือแผนด้านการตลาดและลูกค้า	Data Protection Act) ซึ่งเป็น พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลไม่ให้ถูกจัดเก็บหรือนำไปใช้โดยไม่ได้แจ้งให้เจ้าของข้อมูลทราบและ/หรือได้รับความยินยอมจากในฐานะเจ้าของข้อมูลก่อน						

หมายเหตุ: ระดับความเสี่ยง (I*L) = ระดับผลกระทบ (I) x ระดับโอกาสของการเกิดความเสี่ยง (L)

ระดับ 15 - 25 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก

ระดับ 8 - 12 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง

ระดับ 3 - 6 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงปานกลาง

ระดับ 1 - 2 : ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงต่ำ

บทที่ 5

แผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566

ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.)

สธค. จัดทำแผนปฏิบัติการด้านบริหารความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนำประเด็นที่มีสาระสำคัญที่ได้จากการดำเนินการทบทวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญระดับองค์กรเป็นประจำทุกปี ตามกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาจัดทำแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ (พิจารณาภาพที่ 5.1)

ภาพที่ 5.1 กระบวนการจัดทำแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ สธค.



การดำเนินการจัดทำแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 รวบรวมข้อมูลความเชื่อมโยงของแผนงานโครงการงานตามแผนวิสาหกิจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับฝ่ายและส่วนงานต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ และการจัดลำดับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญ ซึ่งปัจจัยนำเข้าที่สำคัญประกอบด้วย

(1) แผนยุทธศาสตร์ปีงบประมาณปี 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ของ สธค.

(2) รายงานผลประโยชน์ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ สธค.

(3) ข้อมูล Focus Group/Workshop ร่วมกับฝ่ายและส่วนงานต่าง ๆ

(4) รายงานประชุม ผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค.

ขั้นตอนที่ 3 รวบรวมข้อมูลความต้องการ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและข้อมูลการดำเนินการตามประเด็นสำคัญ (Issues) ปัญหาข้อขัดข้อง และความเร่งด่วนของการดำเนินการเพื่อให้แผนงานโครงการของสายงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการจัดทำ Focus Group ร่วมกับการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับฝ่ายและส่วนงานต่าง ๆ

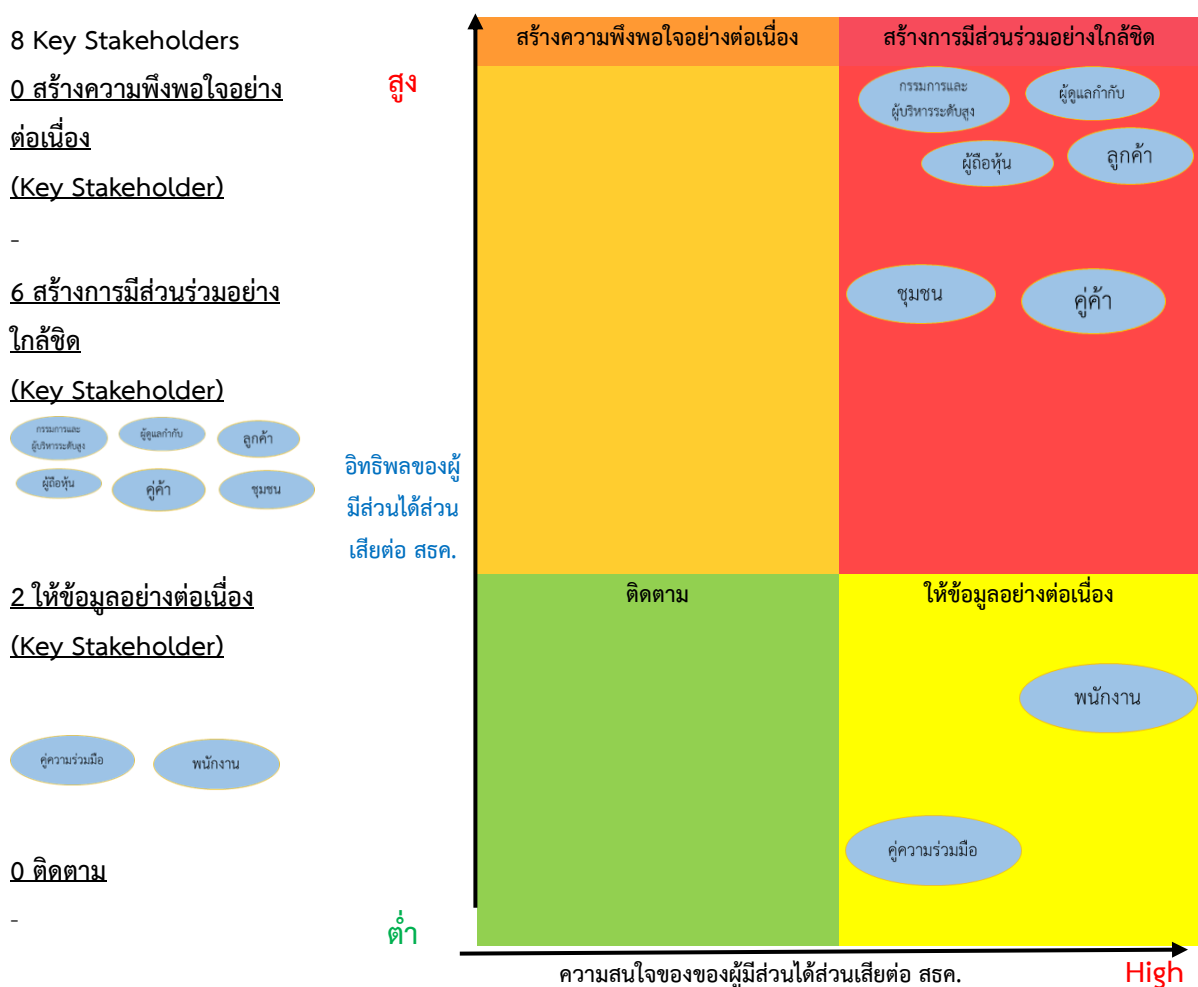
ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการ Focus Group และการประชุมเชิงปฏิบัติการจากทุกฝ่าย และส่วนงาน เพื่อจัดทำตารางประเด็นที่มีสาระสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ขั้นตอนที่ 5 วิเคราะห์ข้อมูลประเด็นที่มีสาระสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (Key Stakeholders) เพื่อนำมากำหนดระดับและรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ โดยจัดทำแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

5.1 การจัดลำดับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

ในปีงบประมาณ 2565 สธค. ได้ดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนสร้างความสัมพันธ์ โดยได้มาซึ่งประเด็นที่มีสาระสำคัญ และหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (8 Key Stakeholders) เพื่อจัดทำแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญได้ดังต่อไปนี้

ภาพที่ 5.2 การเชื่อมโยงหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และรูปแบบการบริหารความสัมพันธ์



8 Key Stakeholders
(1) ผู้ดูแลกำกับ
(2) ผู้ถือหุ้น
(3) กรรมการและผู้บริหารระดับสูง
(4) คู่ค้า
(5) คู่ความร่วมมือ
(6) พนักงาน
(7) ชุมชน
(8) ลูกค้า

5.2 การจัดทำแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

การจัดทำแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ แบ่งออกเป็น 2 ระดับ ดังนี้

(1) แผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (ระดับองค์กร) คือ แผนการบริหารผลลัพธ์และบริหารความสัมพันธ์ ที่นำประเด็นที่มีสาระสำคัญที่ได้จากแผนงาน/โครงการตามแผนยุทธศาสตร์ ปีงบประมาณปี 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ของ สธค. รวมทั้งประเด็นที่ต้องส่งเสริม แก้ไข และมุ่งเน้นให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน มากำหนดระดับ และรูปแบบการบริหารผลลัพธ์และบริหารความสัมพันธ์ให้บรรลุผลตามเป้าหมายของ สธค.

(2) แผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (ระดับฝ่าย/ส่วนงาน) คือ แผนการบริหารผลลัพธ์และบริหารความสัมพันธ์ ที่นำประเด็นที่มีสาระสำคัญที่ได้จากแผนงานของฝ่าย/ส่วนงาน รวมทั้งประเด็นข้อขัดข้อง มากำหนดระดับและรูปแบบการบริหารผลลัพธ์และบริหารความสัมพันธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการจัดทำแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ดำเนินการโดยนำประเด็นที่มีสาระความสำคัญ ที่ผ่านการคัดกรองจากเกณฑ์มาจำแนกลักษณะของประเด็น และนำมาเชื่อมโยงเข้ากับวิธีการ/รูปแบบการดำเนินกิจกรรม ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1 รูปแบบการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามระดับความสำคัญ	ลักษณะของประเด็น	วิธีการ/รูปแบบ
สร้างการมีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิด (สูง)	1. เพื่อให้มีการส่งเสริม/สนับสนุน/ผลักดันโครงการหรือแผนงานจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1) จัดทำบันทึกข้อตกลง 2) จัดประชุมผู้บริหารระดับสูง 3) จัดประชุมคณะกรรมการบริหารบันทึกข้อตกลง 4) จัดประชุมคณะทำงาน 5) จัดประชุมระดับผู้ปฏิบัติ 6) ส่งผู้แทนเข้าร่วมการประชุมและคณะทำงานในเวทีต่าง ๆ 7) ส่งผู้แทนเข้าร่วมเป็นผู้บรรยาย/ประธาน/ประธานร่วมในเวทีต่าง ๆ 8) สื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ 9) จัดบรรยายให้ความรู้(สร้างความเข้าใจ 10) สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ 11) จัดกิจกรรม Lunch/Dinner Talk 12) จัดกิจกรรมเชื่อมสัมพันธ์/กีฬา
สร้างความพึงพอใจอย่างต่อเนื่อง (ปานกลาง)	2. เพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหา/ข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน	1) จัดประชุมผู้บริหารระดับสูง 2) จัดประชุมคณะกรรมการบริหารบันทึกข้อตกลง 3) จัดประชุมคณะทำงาน 4) จัดประชุมระดับผู้ปฏิบัติ 5) สื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ 6) แสดงความยินดีในโอกาสต่าง ๆ 7) จัดกิจกรรม Lunch/Dinner Talk 8) จัดกิจกรรมเชื่อมสัมพันธ์/กีฬา

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามระดับความสำคัญ	ลักษณะของประเด็น	วิธีการ/รูปแบบ
ให้ข้อมูลอย่างต่อเนื่อง (น้อย)	3. เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน	1) จัดทำบันทึกข้อตกลง 2) จัดประชุมผู้บริหารระดับสูง 3) จัดประชุมคณะกรรมการบริหารบันทึกข้อตกลง 4) จัดประชุมคณะทำงาน 5) จัดประชุมระดับผู้ปฏิบัติ 6) จัดบรรยายให้ความรู้/สร้างความเข้าใจ 7) แสดงความยินดีในโอกาสต่าง ๆ 8) สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ 9) จัดกิจกรรม Lunch/Dinner Talk 10) จัดกิจกรรมเชื่อมสัมพันธ์/กีฬา
ติดตาม (เล็กน้อย)	4. เพื่อรักษาการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1) การแจ้งข้อมูล ข่าวสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบ ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ โฆษณา การประชาสัมพันธ์ เว็บไซต์องค์กร และจดหมายข่าว เป็นต้น

หมายเหตุ: ระดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อ้างอิงตามภาพที่ 4.1 การเชื่อมโยงหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และรูปแบบการบริหารความสัมพันธ์

5.3 การติดตามและรายงานแผน

สธค. ติดตามการดำเนินการตามแผนบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการรายงานผลการดำเนินงานการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งกับหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก โดยแบ่งการรายงานผลออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ การรายงานผลจากแบบประเมินกิจกรรมที่ดำเนินการตามแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และการรายงานผลจากการสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ และนำผลลัพธ์ที่ได้มาประเมินผลเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการเรียนรู้ และจัดการความรู้เรื่องบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีขั้นตอนการติดตามและรายงานผล ดังนี้

1) การรายงานผลตามแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ โดยรายงานแผนระบบติดตามโครงการ/งานของ สธค. เป็นประจำทุกเดือน และถูกกำกับการทำงานจากคู่มือการปฏิบัติงาน กระบวนการบริหารแผนความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในประเทศและผู้ให้บริการ

2) การรายงานผลการสำรวจความพึงพอใจและไม่พึงพอใจประจำปี โดยสื่อสารผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ของ สธค. และช่องทางรายงานประจำปี

5.4 ตัวชี้วัดแผนการดำเนินการ

- แผนบริหารผลลัพธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และแผนบริหารความสัมพันธ์กับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

ตัวชี้วัด : ระดับความสำเร็จของการได้รับความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบริหารประเด็นที่มีสาระสำคัญได้ตามที่กำหนด

- ประเด็นที่มีสาระสำคัญที่จัดการโดยหน่วยงานภายในรับผิดชอบอยู่แล้ว

ตัวชี้วัด : ระดับความพึงพอใจในการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี

5.5 องค์ประกอบแผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

แผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ประกอบด้วยแผนย่อย จำนวน 3 แผน ได้แก่

1) **แผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ** (แผนปฏิบัติการประจำปี) ซึ่งมีแผนบริหารภายใต้แผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ จำนวน 2 แผน ประกอบด้วย

1.1) แผนบริหารผลลัพธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

1.2) แผนบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

2) แผนยกระดับความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (แผนปฏิบัติการระยะยาวปี 2566 – 2570 ซึ่งมีแผนงานภายใต้แผนยกระดับความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญจำนวน 2 แผน ประกอบด้วย

2.1) แผนงานการสร้างความร่วมมือและแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องกับหน่วยงานท่าอากาศยานภูมิภาคทั่วประเทศ

2.2) แผนงานพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อมุ่งเน้นบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในประเทศ

3) แผนสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ประเด็นสื่อสารที่สำคัญตามเกณฑ์ Enablers)



1) แผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ (แผนปฏิบัติการประจำปี)

1.1) แผนบริหารผลลัพธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

เรื่อง	ประเด็นที่มีสาระสำคัญ (ส่งเสริม/แก้ไข/ความร่วมมือ)	การดำเนินการระดับ/รูปแบบ	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ ภายใน		Stakeholder	ตัวชี้วัด/ค่า เป้าหมาย
			หลัก	ร่วม		
ประเภทแผน : แผนบริหารผลลัพธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ						
1) การส่งเสริมและปลูกฝังให้พนักงานทุกระดับให้มีจรรยาบรรณที่ดีภายใต้หลักธรรมาภิบาลของการกำกับดูแลที่ดี	การส่งเสริมและผลักดันในการบริหารผลลัพธ์โครงการส่งเสริมและพัฒนาสู่การเป็นองค์กรคุณธรรมต้นแบบของกระทรวงวัฒนธรรม	ระดับปฏิบัติการ 1. จัดประชุมระดับปฏิบัติ 2. สื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ ขอบเขต: การประชุมหรือการสื่อสารกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง ระยะเวลา ภายใน ก.ย. 2566 (ทั้งนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความเหมาะสม)	ส่วนการตลาดและนวัตกรรม	ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล	พนักงานคู่ค้า	มีผลงานนำเสนอโครงการส่งเสริมและพัฒนาสู่การเป็นองค์กรคุณธรรมต้นแบบของกระทรวงวัฒนธรรม
2) นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี (CG) ของ สรค.	การส่งเสริมให้เกิดการผลักดันให้ผู้รับจ้างประเมิน ITA ของ	ระดับปฏิบัติการ 1. จัดประชุมคณะทำงาน	ส่วนการตลาด	ส่วนยุทธศาสตร์และ	สำนักงาน ป.ป.ช.	ผลการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เรื่อง	ประเด็นที่มีสาระสำคัญ (ส่งเสริม/แก้ไข/ความร่วมมือ)	การดำเนินการระดับ/รูปแบบ	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ ภายใน		Stakeholder	ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย
			หลัก	ร่วม		
	สำนักงาน ป.ป.ช. มีความเข้าใจ และสามารถเข้าถึงผลการประเมินการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก รวมทั้งการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะของ สธค. ผ่านการเข้าถึงข้อมูลใน เว็บไซต์หลักของ สธค. ได้อย่างแท้จริง	2. จัดบรรยายให้ความรู้หรือสร้างความเข้าใจ 3. สื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ ขอบเขต: การประชุมหรือการบรรยาย เพื่อสร้างความเข้าใจ และ/หรือสื่อสารข้อมูลการดำเนินงานให้หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องรับทราบกิจการ/แนวทางดำเนินธุรกิจของ สธค. ระยะเวลา ภายใน ก.ย. 2566 (ทั้งนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความเหมาะสม)	และ นวัตกรรม	ติดตาม ประเมินผล		ภายในและของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก และการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะของ สธค. อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม

1.2 แผนบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

เรื่อง	ประเด็นที่มีสาระสำคัญ (ส่งเสริม/แก้ไข/ความร่วมมือ)	การดำเนินการระดับ/รูปแบบ	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ ภายใน		Stakeholder	ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย
			หลัก	ร่วม		
ประเภทแผน : แผนบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ						
สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	การส่งเสริมการใช้ทรัพยากรร่วมกับพันธมิตร เพื่อขยายเครือข่ายความร่วมมือ	ระดับนโยบาย/ปฏิบัติการ 1. จัดประชุมคณะทำงาน 2. จัดบรรยายให้ความรู้หรือสร้างความเข้าใจ 3. สื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ ขอบเขต: การประชุมหรือการบรรยาย เพื่อสร้างความเข้าใจ และ/หรือสื่อสารข้อมูลการดำเนินงานให้พันธมิตรหรือเครือข่ายความร่วมมือรับทราบกิจการ/แนวทางดำเนินธุรกิจของ สชค.	ส่วนการตลาดและนวัตกรรม	ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล	คู่ความร่วมมือ	ร้อยละความสำเร็จตามแผน โดยสามารถดำเนินการได้สำเร็จ 100% ตามค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้

เรื่อง	ประเด็นที่มีสาระสำคัญ (ส่งเสริม/แก้ไข/ความร่วมมือ)	การดำเนินการระดับ/รูปแบบ	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ ภายใน		Stakeholder	ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย
			หลัก	ร่วม		
		ระยะเวลา ภายใน ก.ย. 2566 (ทั้งนี้ อาจเปลี่ยนแปลงได้ ขึ้นอยู่กับ สถานการณ์และความเหมาะสม)				
การบริหารจัดการสื่อ เพื่อสร้างการรับรู้	การส่งเสริมการบริหารจัดการสื่อ เพื่อสร้างการรับรู้ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม	ระดับปฏิบัติการ 1. จัดประชุมคณะทำงาน 2. จัดบรรยายให้ความรู้หรือสร้างความเข้าใจ 3. สื่อสารผ่านช่องทางต่าง ๆ ขอบเขต: การประชุมหรือการบรรยาย เพื่อสร้างความเข้าใจ และ/หรือสื่อสารข้อมูลการดำเนินงานให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มรับทราบกิจการ/แนวทางดำเนินธุรกิจของ สชค.	ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	ส่วน ยุทธศาสตร์ และ ติดตาม ประเมินผล	ผู้ดูแลกำกับ ผู้ถือหุ้น กรรมการและผู้บริหาร ระดับสูง คู่ค้า คู่ความร่วมมือ พนักงาน ชุมชน ลูกค้า	ร้อยละ ความสำเร็จตาม แผน โดยสามารถ ดำเนินได้สำเร็จ 100% ตามค่า เป้าหมายที่ กำหนดไว้



เรื่อง	ประเด็นที่มีสาระสำคัญ (ส่งเสริม/แก้ไข/ความ ร่วมมือ)	การดำเนินการระดับ/รูปแบบ	หน่วยงานผู้รับผิดชอบ ภายใน		Stakeholder	ตัวชี้วัด/ค่า เป้าหมาย
			หลัก	ร่วม		
		ระยะเวลา ภายใน ก.ย. 2566 (ทั้งนี้ อาจเปลี่ยนแปลงได้ ขึ้นอยู่กับ สถานการณ์และความเหมาะสม)				

2) แผนยกระดับความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (แผนปฏิบัติการระยะยาว ปี 2566 - 2570)

โครงการที่ 1

ชื่อโครงการ/ประเภทโครงการ

ชื่อโครงการ:	การสร้างความร่วมมือและแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องกับสาขาสำนักงานทั่วประเทศ (แผนระยะยาว - Long term)	
ประเภทโครงการ:		โครงการ (Project)
	X	งาน (Strategy Activity)

วัตถุประสงค์/เป้าหมาย

วัตถุประสงค์ของโครงการ/งาน:	เพื่อแก้ไขปัญหาข้อขัดข้อง และสร้างการรับรู้ ความเข้าใจในแนวปฏิบัติ พร้อมให้ความร่วมมือกับ สธค. สำนักงานใหญ่ ในการลดผลกระทบร่วมกันระหว่าง การปฏิบัติของทุกสาขาสำนักงาน
ประเด็นยุทธศาสตร์:	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : ยุทธศาสตร์สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งเสริมพัฒนาอย่างยั่งยืน
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (กลยุทธ์):	กลยุทธ์ที่ 2.1 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
เป้าหมาย:	สร้างความร่วมมือระหว่างสาขาสำนักงานและหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีบูรณาการ

ที่มาและความจำเป็นของโครงการ/งาน (สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

ด้วย สธค. พบว่ามีประเด็นปัญหาข้อขัดข้องเรื่องการติดตามแผนพัฒนาสาขาสำนักงานต่าง ๆ ที่ไม่มีการประสานงานระหว่างหน่วยงาน และส่วนกลางของสาขาสำนักงาน ทำให้ได้รับข้อมูลไม่ตรงกัน ตลอดจนบางครั้งไม่รับทราบปัญหาที่เกิดขึ้นรวมถึง ไม่มีการวางแผนการทำงานร่วมกันระหว่างสาขาสำนักงาน กับ สธค. สำนักงานใหญ่ ดังนั้น จึงเล็งเห็นว่าการจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายทั้งในระดับผู้บริหาร และระดับผู้ปฏิบัติ พร้อมกับเชิญหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมกิจกรรมนั้น จะทำให้สร้างความรับรู้ในการปฏิบัติงานร่วมกันมากขึ้น ตลอดจนมีความเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้นของสาขาสำนักงานต่าง ๆ ที่จะหาแนวทางแก้ไขปัญหา



ระยะเวลาดำเนินการ

	ดำเนินการทุกปีงบประมาณ
X	มีระยะเวลาดำเนินการ จำนวน 3.....ปี งบประมาณ 2566..... ถึงปีงบประมาณ 2568.....

งบประมาณ

	ไม่ใช้งบประมาณ
X	ใช้งบประมาณ

ประเภท งบประมาณ	ผลการเบิกจ่ายงบประมาณสะสมที่ผ่านมา	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ : ล้านบาท				
		2566	2567	2568	2569	2570
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	-	-	-	-	-	-
รวมทั้งสิ้น	-	-	-	-	-	-

ขั้นตอน

ลำดับ ที่	กิจกรรม	เริ่มต้น (เดือน/ปี)	สิ้นสุด (เดือน/ปี)	เนื้อ งาน (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ	กิจกรรม ที่ต้อง ดำเนินการ ก่อน หน้า (ลำดับที่)
					งบ ลงทุน	งบ ดำเนินการ		
1	รวบรวมข้อมูลความร่วมมือกับหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้จากหน่วยงานภายใน	ต.ค. 2566	ต.ค. 2566	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
2	ทบทวนและวิเคราะห์ข้อมูลความร่วมมือกับหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้จากหน่วยงานภายใน	พ.ย. 2566	พ.ย. 2566	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
3	จัดทำแผนปฏิบัติการ และวางแผนการดำเนินการโดยละเอียด	ธ.ค. 2566	ธ.ค. 2566	9			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	

ลำดับ ที่	กิจกรรม	เริ่มต้น (เดือน/ปี)	สิ้นสุด (เดือน/ปี)	เนื้อ งาน (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ	กิจกรรม ที่ต้อง ดำเนินการ ก่อน หน้า (ลำดับที่)
					งบ ลงทุน	งบ ดำเนินการ		
4	ดำเนินกิจกรรมสร้างความ ร่วมมือ/สานสัมพันธ์/อื่น ๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ เกี่ยวข้อง (ระยะที่ 1)	ม.ค. 2567	ม.ค. 2567	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
5	ดำเนินกิจกรรมสร้างความ ร่วมมือ/สานสัมพันธ์/อื่น ๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ เกี่ยวข้อง (ระยะที่ 2)	ก.พ. 2567	ก.พ. 2567	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
6	ดำเนินกิจกรรมสร้างความ ร่วมมือ/สานสัมพันธ์/อื่น ๆ กับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ เกี่ยวข้อง (ระยะที่ 3)	มี.ค. 2567	มี.ค. 2567	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
7	ดำเนินกิจกรรมสร้างความ ร่วมมือ/สานสัมพันธ์/อื่น ๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ เกี่ยวข้อง (ระยะที่ 4)	เม.ย. 2567	เม.ย. 2567	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
8	ดำเนินกิจกรรมสร้างความ ร่วมมือ/สานสัมพันธ์/อื่น ๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ เกี่ยวข้อง (ระยะที่ 5)	พ.ค. 2567	พ.ค. 2567	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
9	ดำเนินกิจกรรมสร้างความ ร่วมมือ/สานสัมพันธ์/อื่น ๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ เกี่ยวข้อง (ระยะที่ 6)	มิ.ย. 2567	มิ.ย. 2567	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
10	ดำเนินกิจกรรมสร้างความ ร่วมมือ/สานสัมพันธ์/อื่น ๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ เกี่ยวข้อง (ระยะที่ 7)	ก.ค. 2567	ก.ค. 2567	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
11	ดำเนินกิจกรรมสร้างความ ร่วมมือ/สานสัมพันธ์/อื่น	ส.ค. 2567	ส.ค. 2567	2			ส่วน การตลาด	

ลำดับ ที่	กิจกรรม	เริ่มต้น (เดือน/ปี)	สิ้นสุด (เดือน/ปี)	เนื้อ งาน (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ	กิจกรรม ที่ต้อง ดำเนินการ ก่อน หน้า (ลำดับที่)
					งบ ลงทุน	งบ ดำเนินการ		
	ๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง (ระยะที่ 8)						และ นวัตกรรม	
12	สรุปผลการดำเนินกิจกรรมในภาพรวม และเผยแพร่ข้อมูลที่สำคัญให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องรับทราบ รวมถึงการจัดทำฐานข้อมูล	ก.ย. 2567	ก.ย. 2567	4.3			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
13	รวบรวมข้อมูลความร่วมมือกับหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้จากหน่วยงานภายใน	ต.ค. 2567	ต.ค. 2567	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
14	ทบทวนและวิเคราะห์ข้อมูลความร่วมมือกับหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้จากหน่วยงานภายใน	พ.ย. 2567	พ.ย. 2567	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
15	จัดทำแผนปฏิบัติการ และวางแผนการดำเนินการโดยละเอียด	ธ.ค. 2567	ธ.ค. 2567	9			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
16	ดำเนินกิจกรรมสร้างความร่วมมือ/สานสัมพันธ์/อื่นๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง (ระยะที่ 1)	ม.ค. 2568	ม.ค. 2568	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
17	ดำเนินกิจกรรมสร้างความร่วมมือ/สานสัมพันธ์/อื่นๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง (ระยะที่ 2)	ก.พ. 2567	ก.พ. 2567	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
18	ดำเนินกิจกรรมสร้างความร่วมมือ/สานสัมพันธ์/อื่นๆ	มี.ค. 2567	มี.ค. 2567	2			ส่วน การตลาด	

ลำดับ ที่	กิจกรรม	เริ่มต้น (เดือน/ปี)	สิ้นสุด (เดือน/ปี)	เนื้อ งาน (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ	กิจกรรม ที่ต้อง ดำเนินการ ก่อน หน้า (ลำดับที่)
					งบ ลงทุน	งบ ดำเนินการ		
	ๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง (ระยะที่ 3)						และ นวัตกรรม	
19	ดำเนินกิจกรรมสร้างความร่วมมือ/สานสัมพันธ์/อื่น ๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง (ระยะที่ 4)	เม.ย. 2567	เม.ย. 2567	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
20	ดำเนินกิจกรรมสร้างความร่วมมือ/สานสัมพันธ์/อื่น ๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง (ระยะที่ 5)	พ.ค. 2567	พ.ค. 2567	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
21	ดำเนินกิจกรรมสร้างความร่วมมือ/สานสัมพันธ์/อื่น ๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง (ระยะที่ 6)	มิ.ย. 2567	มิ.ย. 2567	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
22	ดำเนินกิจกรรมสร้างความร่วมมือ/สานสัมพันธ์/อื่น ๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง (ระยะที่ 7)	ก.ค. 2567	ก.ค. 2567	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
23	ดำเนินกิจกรรมสร้างความร่วมมือ/สานสัมพันธ์/อื่น ๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง (ระยะที่ 8)	ส.ค. 2567	ส.ค. 2567	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
24	สรุปผลการดำเนินกิจกรรมในภาพรวม และเผยแพร่ข้อมูลที่สำคัญให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องรับทราบ รวมถึงการจัดทำฐานข้อมูล	ก.ย. 2567	ก.ย. 2567	4.3			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
25	รวบรวมข้อมูลความร่วมมือกับหน่วยงานผู้มี	ต.ค. 2567	ต.ค. 2567	2			ส่วน การตลาด	

ลำดับ ที่	กิจกรรม	เริ่มต้น (เดือน/ปี)	สิ้นสุด (เดือน/ปี)	เนื้อ งาน (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ	กิจกรรม ที่ต้อง ดำเนินกา รก่อน หน้า (ลำดับที่)
					งบ ลงทุน	งบ ดำเนินการ		
	ส่วนได้ส่วนเสียที่ได้จาก หน่วยงานภายใน						และ นวัตกรรม	
26	ทบทวนและวิเคราะห์ ข้อมูลความร่วมมือกับ หน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วน เสียที่ได้จากหน่วยงาน ภายใน	พ.ย. 2567	พ.ย. 2567	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
27	จัดทำแผนปฏิบัติการ และ วางแผนการดำเนินการ โดยละเอียด	ธ.ค. 2567	ธ.ค. 2567	9			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
28	ดำเนินกิจกรรมสร้างความ ร่วมมือ/สานสัมพันธ์/อื่น ๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ เกี่ยวข้อง (ระยะที่ 1)	ม.ค. 2568	ม.ค. 2568	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
29	ดำเนินกิจกรรมสร้างความ ร่วมมือ/สานสัมพันธ์/อื่น ๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ เกี่ยวข้อง (ระยะที่ 2)	ก.พ. 2568	ก.พ. 2568	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
30	ดำเนินกิจกรรมสร้างความ ร่วมมือ/สานสัมพันธ์/อื่น ๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ เกี่ยวข้อง (ระยะที่ 3)	มี.ค. 2568	มี.ค. 2568	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
31	ดำเนินกิจกรรมสร้างความ ร่วมมือ/สานสัมพันธ์/อื่น ๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ เกี่ยวข้อง (ระยะที่ 4)	เม.ย. 2568	เม.ย. 2568	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
32	ดำเนินกิจกรรมสร้างความ ร่วมมือ/สานสัมพันธ์/อื่น ๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ เกี่ยวข้อง (ระยะที่ 5)	พ.ค. 2568	พ.ค. 2568	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	

ลำดับ ที่	กิจกรรม	เริ่มต้น (เดือน/ปี)	สิ้นสุด (เดือน/ปี)	เนื้อ งาน (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ	กิจกรรม ที่ต้อง ดำเนินการ ก่อน หน้า (ลำดับที่)
					งบ ลงทุน	งบ ดำเนินการ		
33	ดำเนินกิจกรรมสร้างความ ร่วมมือ/สานสัมพันธ์/อื่น ๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ เกี่ยวข้อง (ระยะที่ 6)	มิ.ย. 2568	มิ.ย. 2568	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
34	ดำเนินกิจกรรมสร้างความ ร่วมมือ/สานสัมพันธ์/อื่น ๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ เกี่ยวข้อง (ระยะที่ 7)	ก.ค. 2568	ก.ค. 2568	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
35	ดำเนินกิจกรรมสร้างความ ร่วมมือ/สานสัมพันธ์/อื่น ๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ เกี่ยวข้อง (ระยะที่ 8)	ส.ค. 2568	ส.ค. 2568	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
36	สรุปผลการดำเนิน กิจกรรมในภาพรวม และ เผยแพร่ข้อมูลที่สำคัญให้ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่ เกี่ยวข้องรับทราบ รวมถึง การจัดทำฐานข้อมูล	ก.ย. 2568	ก.ย. 2568	43			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
รวม				100%				

ตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ

ตัวชี้วัด - เกิดกิจกรรมร่วมกับสาขาสำนักงานทั่วประเทศ 1 ครั้งต่อปีงบประมาณ

เป้าหมายของแผนงานโครงการ - หน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือกับ สธค. อย่างเป็น
รูปธรรม

โครงการที่ 2

ชื่อโครงการ/ประเภทโครงการ

ชื่อโครงการ:	พัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อมุ่งเน้นบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย (แผนระยะยาว - Long term)	
ประเภทโครงการ:		โครงการ (Project)
	X	งาน (Strategic Activity)

วัตถุประสงค์/เป้าหมาย

วัตถุประสงค์ของโครงการ/งาน:	เพื่อพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อมุ่งเน้นบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบันทั้งภายในและภายนอก โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้ใช้งานเป็นสำคัญ
ประเด็นยุทธศาสตร์:	ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : ยุทธศาสตร์การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (กลยุทธ์):	กลยุทธ์ที่ 2.1 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
เป้าหมาย:	ต้องการมีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ เป็นปัจจุบัน พร้อมให้ผู้บริหาร และพนักงาน สามารถเข้าถึงข้อมูลหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ที่มาและความจำเป็นของโครงการ/งาน (สภาพปัญหา/ความต้องการ/ความจำเป็นเร่งด่วน/ผลกระทบที่เกิดขึ้น)

ด้วยปัจจุบันระบบฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. ยังไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการใช้งานทั้งผู้บริหารและพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบกับต้องการพัฒนาระบบเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ ข้อมูลสารสนเทศประกอบด้วย รายละเอียดหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ประวัติผู้บริหาร ความต้องการ ความคาดหวัง แผนบริหารความสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประจำปี รายงานผลการสำรวจ และรายงานการประชุมต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งมีความจำเป็นที่ต้องมีข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในเบื้องต้นได้

ระยะเวลาดำเนินการ

	ดำเนินการทุกปีงบประมาณ
X	มีระยะเวลาดำเนินการ จำนวน ...4....ปี งบประมาณ 2566..... ถึงปีงบประมาณ ...2569....

งบประมาณ

X	ไม่ใช้งบประมาณ
	ใช้งบประมาณ

ประเภท งบประมาณ	ผลการเบิกจ่ายงบประมาณสะสมที่ผ่านมา	แผนเบิกจ่ายในปีงบประมาณ : ล้านบาท				
		2566	2567	2568	2569	2570
งบลงทุน	-	-	-	-	-	-
งบดำเนินการ	-	-	-	-	-	-
รวมทั้งสิ้น	-	-	-	-	-	-

ขั้นตอน

ลำดับ ที่	กิจกรรม	เริ่มต้น (เดือน/ปี)	สิ้นสุด (เดือน/ ปี)	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ	กิจกรรม ที่ต้อง ดำเนินการ ก่อน หน้า (ลำดับที่)
					งบ ลงทุน	งบ ดำเนินการ		
1	จัดทำฐานข้อมูลตามกรอบ การประเมินผลการ ดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE -AM)	ต.ค. 2566	ก.ย. 2569	-			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
2	สำรวจข้อมูล Stakeholders ที่จำเป็น ตามกรอบการประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE -AM) (ระยะที่ 1)	ต.ค. 2566	ต.ค. 2566	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
3	สำรวจข้อมูล Stakeholders ที่จำเป็น ตามกรอบการประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise	พ.ย. 2566	พ.ย. 2566	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	

ลำดับ ที่	กิจกรรม	เริ่มต้น (เดือน/ปี)	สิ้นสุด (เดือน/ ปี)	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ	กิจกรรม ที่ต้อง ดำเนินการ ก่อน หน้า (ลำดับที่)
					งบ ลงทุน	งบ ดำเนินการ		
	Assessment Model: SE-AM) (ระยะที่ 2)							
4	สำรวจข้อมูล Stakeholders ที่จำเป็นตามกรอบการประเมินผล การดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) (ระยะที่ 3)	ธ.ค. 2566	ธ.ค. 2566	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
5	ออกแบบวิธีการ (Format) ในการจัดเก็บข้อมูล (ระยะที่ 1)	ม.ค. 2567	ม.ค. 2567	3			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
6	ออกแบบวิธีการ (Format) ในการจัดเก็บข้อมูล (ระยะที่ 2)	ก.พ. 2567	ก.พ. 2567	3			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
7	ออกแบบวิธีการ (Format) ในการจัดเก็บข้อมูล (ระยะที่ 3)	มี.ค. 2567	มี.ค. 2567	3			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
8	จัดทำข้อมูล Stakeholders ที่เกี่ยวข้องกับ สธค. ตาม Format ที่ออกแบบ (ระยะที่ 1)	เม.ย. 2567	เม.ย. 2567	3			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
9	จัดทำข้อมูล Stakeholders ที่เกี่ยวข้องกับ สธค. ตาม Format ที่ออกแบบ (ระยะที่ 2)	พ.ค. 2567	พ.ค. 2567	3			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
10	จัดทำข้อมูล Stakeholders ที่เกี่ยวข้องกับ	มิ.ย. 2567	มิ.ย. 2567	3			ส่วน การตลาด	

ลำดับ ที่	กิจกรรม	เริ่มต้น (เดือน/ปี)	สิ้นสุด (เดือน/ ปี)	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ	กิจกรรม ที่ต้อง ดำเนินการ ก่อน หน้า (ลำดับที่)
					งบ ลงทุน	งบ ดำเนินการ		
	กับ สธค. ตาม Format ที่ ออกแบบ (ระยะที่ 3)						และ นวัตกรรม	
11	จัดเก็บข้อมูลลงใน ฐานข้อมูล (ระยะที่ 1)	ก.ค. 2567	ก.ค. 2567	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
12	จัดเก็บข้อมูลลงใน ฐานข้อมูล (ระยะที่ 2)	ส.ค. 2567	ส.ค. 2567	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
13	เผยแพร่ช่องทางการเข้าถึง ข้อมูลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ	ก.ย. 2567	ก.ย. 2567	4			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
14	จัดทำระบบฐานข้อมูล Stakeholder Relationship Management (SRM) บน Portal	ต.ค. 2567	ต.ค. 2567	-			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
15	ดำเนินการสร้าง/ปรับปรุง ระบบฐานข้อมูล Stakeholder Relationship Management (SRM) บน Portal (ระยะที่ 1)	ต.ค. 2567	ต.ค. 2567	3			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
16	ดำเนินการสร้าง/ปรับปรุง ระบบฐานข้อมูล Stakeholder Relationship Management (SRM) บน Portal (ระยะที่ 2)	พ.ย. 2567	พ.ย. 2567	3			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	

ลำดับ ที่	กิจกรรม	เริ่มต้น (เดือน/ปี)	สิ้นสุด (เดือน/ ปี)	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ	กิจกรรม ที่ต้อง ดำเนินการ ก่อน หน้า (ลำดับที่)
					งบ ลงทุน	งบ ดำเนินการ		
17	ดำเนินการสร้าง/ปรับปรุง ระบบฐานข้อมูล Stakeholder Relationship Management (SRM) บน Portal (ระยะที่ 3)	ธ.ค. 2567	ธ.ค. 2567	3			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
18	ทดสอบระบบฐานข้อมูล Stakeholder Relationship Management (SRM) บน Portal (ระยะที่ 1)	ม.ค. 2568	ม.ค. 2568	2.5			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
19	ทดสอบระบบฐานข้อมูล Stakeholder Relationship Management (SRM) บน Portal (ระยะที่ 2)	ก.พ. 2568	ก.พ. 2568	2.5			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
20	ทดสอบระบบฐานข้อมูล Stakeholder Relationship Management (SRM) บน Portal (ระยะที่ 3)	มี.ค. 2568	มี.ค. 2568	2.5			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
21	ทดสอบระบบฐานข้อมูล Stakeholder Relationship Management (SRM) บน Portal (ระยะที่ 4)	เม.ย. 2568	เม.ย. 2568	2.5			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
22	ปรับปรุงระบบ (หาก จำเป็น) (ระยะที่ 1)	เม.ย. 2568	เม.ย. 2568	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	

ลำดับ ที่	กิจกรรม	เริ่มต้น (เดือน/ปี)	สิ้นสุด (เดือน/ ปี)	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ	กิจกรรม ที่ต้อง ดำเนินการ ก่อน หน้า (ลำดับที่)
					งบ ลงทุน	งบ ดำเนินการ		
23	ปรับปรุงระบบ (หาก จำเป็น) (ระยะที่ 2)	พ.ค. 2568	พ.ค. 2568	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
24	ปรับปรุงระบบ (หาก จำเป็น) (ระยะที่ 3)	มิ.ย. 2568	มิ.ย. 2568	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
25	ย้ายข้อมูลเดิมไปยังระบบ ฐานข้อมูล Stakeholder Relationship Management (SRM) บน Portal (ระยะที่ 1)	ก.ค. 2568	ก.ค. 2568	2.5			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
26	ย้ายข้อมูลเดิมไปยังระบบ ฐานข้อมูล Stakeholder Relationship Management (SRM) บน Portal (ระยะที่ 2)	ส.ค. 2568	ส.ค. 2568	2.5			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
27	เผยแพร่ระบบฐานข้อมูล Stakeholder Relationship Management (SRM) บน Portal ให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง ทราบ	ก.ย. 2568	ก.ย. 2568	4			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
28	จัดทำแนวปฏิบัติ ทดสอบ และประเมินผลการใช้ ระบบ	ต.ค. 2568	ต.ค. 2568	-			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
29	จัดทำแนวปฏิบัติในการ นำส่งข้อมูล Stakeholders ขององค์กร (ระยะที่ 1)	ต.ค. 2568	ต.ค. 2568	3			ส่วน การตลาด	

ลำดับ ที่	กิจกรรม	เริ่มต้น (เดือน/ปี)	สิ้นสุด (เดือน/ ปี)	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ	กิจกรรม ที่ต้อง ดำเนินการ ก่อน หน้า (ลำดับที่)
					งบ ลงทุน	งบ ดำเนินการ		
							และ นวัตกรรม	
30	จัดทำแนวปฏิบัติในการ นำส่งข้อมูล Stakeholders ขององค์กร (ระยะที่ 2)	พ.ย. 2568	พ.ย. 2568	3			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
31	จัดทำแนวปฏิบัติในการ นำส่งข้อมูล Stakeholders ขององค์กร (ระยะที่ 3)	ธ.ค. 2568	ธ.ค. 2568	3			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
32	เผยแพร่แนวปฏิบัติในการ นำส่งข้อมูล Stakeholders ขององค์กร ไปยัง Point- of-Care Systems (PoC) (ระยะที่ 1)	ม.ค. 2569	ม.ค. 2569	3			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
33	เผยแพร่แนวปฏิบัติในการ นำส่งข้อมูล Stakeholders ขององค์กร ไปยัง Point- of-Care Systems (PoC) (ระยะที่ 2)	ก.พ. 2569	ก.พ. 2569	3			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
34	เผยแพร่แนวปฏิบัติในการ นำส่งข้อมูล Stakeholders ขององค์กร ไปยัง Point- of-Care Systems (PoC) (ระยะที่ 3)	มี.ค. 2569	มี.ค. 2569	3			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
35	ทดสอบการรับ-ส่งข้อมูล ของระบบฐานข้อมูลบน Portal และปรับปรุงระบบ (ระยะที่ 1)	เม.ย. 2569	เม.ย. 2569	3			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
36	ทดสอบการรับ-ส่งข้อมูล ของระบบฐานข้อมูลบน	พ.ค. 2569	พ.ค. 2569	3			ส่วน การตลาด	

ลำดับ ที่	กิจกรรม	เริ่มต้น (เดือน/ปี)	สิ้นสุด (เดือน/ ปี)	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ	กิจกรรม ที่ต้อง ดำเนินการ ก่อน หน้า (ลำดับที่)
					งบ ลงทุน	งบ ดำเนินการ		
	Portal และปรับปรุงระบบ (ระยะที่ 2)						และ นวัตกรรม	
37	ประเมินผลการใช้งานการ จัดเก็บข้อมูลด้วยระบบ ฐานข้อมูล Stakeholder Relationship Management (SRM) (ระยะที่ 1)	พ.ค. 2569	พ.ค. 2569	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
38	ประเมินผลการใช้งานการ จัดเก็บข้อมูลด้วยระบบ ฐานข้อมูล Stakeholder Relationship Management (SRM) (ระยะที่ 2)	มิ.ย. 2569	มิ.ย. 2569	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
39	ประเมินผลการใช้งานการ จัดเก็บข้อมูลด้วยระบบ ฐานข้อมูล Stakeholder Relationship Management (SRM) (ระยะที่ 3)	ก.ค. 2569	ก.ค. 2569	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
40	ประเมินผลการใช้งานการ จัดเก็บข้อมูลด้วยระบบ ฐานข้อมูล Stakeholder Relationship Management (SRM) (ระยะที่ 4)	ส.ค. 2569	ส.ค. 2569	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	
41	ประเมินผลการใช้งานการ จัดเก็บข้อมูลด้วยระบบ ฐานข้อมูล Stakeholder Relationship	ก.ย. 2569	ก.ย. 2569	2			ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	

ลำดับ ที่	กิจกรรม	เริ่มต้น (เดือน/ปี)	สิ้นสุด (เดือน/ ปี)	เนื้อหา (%)	แผนการเบิกจ่าย : ล้านบาท		ผู้รับผิดชอบ	กิจกรรม ที่ต้อง ดำเนินการ ก่อน หน้า (ลำดับที่)
					งบ ลงทุน	งบ ดำเนินการ		
	Management (SRM) (ระยะที่ 5)							
รวม				100%				

ตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ

ตัวชี้วัด- มีการประชุมภายในร่วมกับฝ่าย/ส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างน้อย 3 ครั้งต่อปีงบประมาณ

เป้าหมายของแผนงาน/โครงการ

เป้าหมายระยะที่ 1 - สามารถดูข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่อยู่ในความรับผิดชอบของ สธค. ตามกรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE -AM) ได้ผ่านระบบ Portal เฉพาะกลุ่มผู้กำกับดูแลและกลุ่มคู่ความร่วมมือ

เป้าหมายระยะที่ 2 - สามารถดูข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่อยู่ในความรับผิดชอบของ สธค. ตามกรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE -AM) ได้ผ่านระบบ Portal ทั่วทั้งองค์กร

3) แผนสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ประเด็นสื่อสารที่สำคัญตามเกณฑ์ Enablers)

แผนสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอยู่ภายใต้แผนสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ จัดทำขึ้นเพื่อสื่อสารประเด็นสื่อสารที่สำคัญตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจตามระบบใหม่ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) โดยคัดเลือกประเด็นการสื่อสารที่สำคัญจากด้านต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานและการจัดการตามเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ มาสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้นโยบาย กรอบการดำเนินการของ สธค. ได้อย่างครบถ้วน เป็นระบบอย่างต่อเนื่องรวมทั้งมีการประเมินผลการรับรู้ และข้อคิดเห็นในด้านต่าง ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาการดำเนินงาน ตลอดจนความร่วมมือระหว่างหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับ สธค. ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แผนสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ประเด็นสื่อสารที่สำคัญตามเกณฑ์ Enablers)						
ด้าน	ประเด็นการสื่อสาร	กลุ่มเป้าหมาย	ช่องทางการสื่อสาร	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด
1. การกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร	รายงานการพัฒนาความยั่งยืนขององค์กร	(1) ผู้ดูแลกำกับ (2) ผู้ถือหุ้น (3) กรรมการและผู้บริหารระดับสูง (4) คู่ค้า (5) คู่ความร่วมมือ (6) พนักงาน (7) ชุมชน (8) ลูกค้า	- สื่อประชาสัมพันธ์ภายนอก (สื่อสิ่งพิมพ์, สื่ออิเล็กทรอนิกส์) - หนังสือถึงหน่วยงานภายนอก - Website ของ สธค.	ตลอดทั้งปี	ส่วนการตลาดและนวัตกรรม	ผลประเมินการรับรู้การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ประเด็นสื่อสารที่สำคัญตามเกณฑ์ Enablers)						
ด้าน	ประเด็นการสื่อสาร	กลุ่มเป้าหมาย	ช่องทางการสื่อสาร	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์	วิสัยทัศน์ และแผนวิสาหกิจ แผนปฏิบัติการฯ ของ สชค.	(1) ผู้ดูแลกำกับ (2) ผู้ถือหุ้น (3) กรรมการและ ผู้บริหารระดับสูง (4) คู่ค้า (5) คู่ความร่วมมือ (6) พนักงาน (7) ชุมชน (8) ลูกค้า	- การประชุมเพื่อสื่อสาร นโยบายและวิสัยทัศน์ของ ผู้บริหารระดับสูง - หนังสือถึงหน่วยงาน ภายนอก - สื่อประชาสัมพันธ์ภายนอก (สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อ อิเล็กทรอนิกส์) - Website ของ สชค.	มิ.ย. – ส.ค.	ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	ผลประเมิน การรับรู้การ สื่อสารกับผู้ มีส่วนได้ส่วน เสีย

แผนสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ประเด็นสื่อสารที่สำคัญตามเกณฑ์ Enablers)						
ด้าน	ประเด็นการสื่อสาร	กลุ่มเป้าหมาย	ช่องทางการสื่อสาร	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด
3. การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1. ยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2. ยุทธศาสตร์ด้านลูกค้าและตลาด	(1) ผู้ดูแลกำกับ (2) ผู้ถือหุ้น (3) กรรมการและผู้บริหารระดับสูง (4) คู่ค้า (5) คู่ความร่วมมือ (6) พนักงาน (7) ชุมชน (8) ลูกค้า	การประชุมเพื่อสื่อสารยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับหน่วยงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ - หนังสือถึงหน่วยงานภายนอก - สื่อประชาสัมพันธ์ภายนอก (สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์) - Website ของ สธค.	ตลอดทั้งปี	ส่วนการตลาดและนวัตกรรม	ผลประเมินการรับรู้การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล	1. การกำกับดูแลด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและแผนปฏิบัติการดิจิทัลขององค์กร (Digital Governance and Roadmap)	(1) ผู้ดูแลกำกับ (2) ผู้ถือหุ้น (3) กรรมการและผู้บริหารระดับสูง (4) คู่ค้า (5) คู่ความร่วมมือ (6) พนักงาน	- หนังสือถึงหน่วยงานภายนอก - สื่อประชาสัมพันธ์ภายนอก (สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์) - Website ของ สธค.	ตลอดทั้งปี	ส่วนการตลาดและนวัตกรรม	ผลประเมินการรับรู้การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ประเด็นสื่อสารที่สำคัญตามเกณฑ์ Enablers)						
ด้าน	ประเด็นการสื่อสาร	กลุ่มเป้าหมาย	ช่องทางการสื่อสาร	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด
	2. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมา ปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร (Digital Transformation) 3. การบูรณาการเชื่อมโยง ข้อมูลและการดำเนินงาน ร่วมกันระหว่างหน่วยงาน (Government Integration) 4. การกำกับดูแลข้อมูลและ การบริหารจัดการข้อมูล ขนาดใหญ่ขององค์กร (Data Governance and Big Data Management) 5. การบริหารความมั่นคง ปลอดภัยของสารสนเทศ (Information Security Management)	(7) ชุมชน (8) ลูกค้า				

แผนสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ประเด็นสื่อสารที่สำคัญตามเกณฑ์ Enablers)						
ด้าน	ประเด็นการสื่อสาร	กลุ่มเป้าหมาย	ช่องทางการสื่อสาร	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด
5. การจัดการความรู้	1. การแลกเปลี่ยน สารสนเทศ/ความรู้ 2. แผนแม่บทด้านการ จัดการความรู้	(1) ผู้ดูแลกำกับ (2) ผู้ถือหุ้น (3) กรรมการและ ผู้บริหารระดับสูง (4) คู่ค้า (5) คู่ความร่วมมือ (6) พนักงาน (7) ชุมชน (8) ลูกค้า	- หนังสือถึงหน่วยงาน ภายนอก - สื่อประชาสัมพันธ์ภายนอก (สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อ อิเล็กทรอนิกส์) - Website ของ สธค.	ตลอดทั้งปี	ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	ผลประเมิน การรับรู้การ สื่อสารกับผู้ มีส่วนได้ส่วน เสีย

แผนสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ประเด็นสื่อสารที่สำคัญตามเกณฑ์ Enablers)						
ด้าน	ประเด็นการสื่อสาร	กลุ่มเป้าหมาย	ช่องทางการสื่อสาร	ระยะเวลาดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัด
6. การจัดการ นวัตกรรมฯ	1. นโยบายด้านการส่งเสริม การใช้ความคิดสร้างสรรค์ และการจัดการนวัตกรรมฯ 2. แผนแม่บทด้านนวัตกรรม ฯเป้าประสงค์ เป้าหมาย ระยะยาวและระยะสั้น	(1) ผู้ดูแลกำกับ (2) ผู้ถือหุ้น (3) กรรมการและ ผู้บริหารระดับสูง (4) คู่ค้า (5) คู่ความร่วมมือ (6) พนักงาน (7) ชุมชน (8) ลูกค้า	- หนังสือถึงหน่วยงาน ภายนอก - สื่อประชาสัมพันธ์ภายนอก (สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อ อิเล็กทรอนิกส์) - Website ของ สธค.	ตลอดทั้งปี	ส่วน การตลาด และ นวัตกรรม	ผลประเมิน การรับรู้การ สื่อสารกับผู้ มีส่วนได้ส่วน เสีย

บทที่ 6

การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสู่การปฏิบัติ

แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566

ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.)

6.1 แนวทางการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสู่การปฏิบัติ

การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ ติดตาม ประเมินผลของแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยึดหลักการมีบทบาทหน้าที่ในการมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการที่หน่วยงานรับผิดชอบ โดยที่ฝ่ายพัฒนาองค์กร ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล/ส่วนการตลาดและนวัตกรรม รวบรวม วิเคราะห์ และสรุปในภาพรวมของแผนเสนอต่อผู้บริหาร คณะอนุกรรมการ/คณะทำงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการให้ข้อคิดเห็นและกำหนดแนวทางปรับปรุงพัฒนาให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถกำหนดขอบเขตของการถ่ายทอด ติดตาม และการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

การถ่ายทอด โดยกำหนดให้มีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้รับรู้และเข้าใจ เพื่อให้สามารถผลักดันผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีการสำรวจการรับรู้ และเข้าใจแผนฯ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี

การติดตาม เป็นกระบวนการและวิธีการในการกำกับการปฏิบัติงานโครงการ/แผนงาน ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. ให้เป็นไปตามเป้าหมายทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลาและงบประมาณ โดยมีกระบวนการติดตามผลอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุง กระบวนการทำงานของแต่ละแผนงานโครงการให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสอดคล้องกับเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่กำหนดไว้

การประเมินผล (ตามแนวทาง PDCA : Plan Do Check Act) เป็นกระบวนการในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับแผนที่กำหนด การกำกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน การศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในทางปฏิบัติ เพื่อแก้ไข/ปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ที่ต้องการ และเป็นการประเมินผล กระทั่งทางตรง/ทางอ้อม เพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการปรับปรุงแผนงาน/โครงการให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้จะได้มีการทบทวนกระบวนการถ่ายทอด ติดตาม และการประเมินผลแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นประจำทุกปี เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

รอบเวลาการติดตามและประเมินผล สำหรับระยะเวลาที่จะใช้ในการติดตามผล เป็นดังต่อไปนี้

- 1) ระยะเวลาตามไตรมาส เพื่อพิจารณาผลการดำเนินงานรายโครงการ
- 2) ระยะสิ้นสุดปี พ.ศ. 2566 เพื่อทบทวนปรับแผนงานโครงการสำหรับการพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนด

3) ระบุสิ้นสุดปีของแผนฯ (ปี พ.ศ. 2570) เพื่อประเมินผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาของแผนฯ และเพื่อกำหนดแนวทางการจัดทำนโยบายเพื่อการจัดทำแผนฉบับต่อไปเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง

6.2 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สธค. ได้กำหนดแนวทางให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ในการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมทั้งสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบรายละเอียดสำคัญของแผนและโครงการสำคัญต่าง ๆ ผ่านการให้ข้อคิดเห็นผ่านช่องทางออนไลน์ อาทิ ช่องทางการติดต่อองค์กรผ่านเว็บไซต์ <https://www.pawn.co.th/#/home> และกล่องข้อความ (Inbox) ของ Facebook และ LINE ของ สธค. และมีการกำหนดทีมงานโดยมีผู้รับผิดชอบหลัก คือ ฝ่ายพัฒนาองค์กร ส่วนยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล/ส่วนการตลาดและนวัตกรรม ในการประเมินผลความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและวิเคราะห์เพื่อปรับเปลี่ยนแผนงานที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกรณีจำเป็น อาทิ กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วม และกระบวนการสื่อสาร เป็นต้น

6.3 ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกระบวนการขององค์กร

สธค. มีการนำเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานและกำกับกิจการที่ดี (Good Governance) และกระบวนการทำงานที่สำคัญ (Key Work System) โดยพิจารณาจากเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้ามาจากช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรเปิดไว้ ในกรณีที่พบเหตุฉุกเฉินหรือข้อร้องเรียน ทั้งในเรื่องความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน หรือความไม่โปร่งใสในการทำงาน จะกำหนดให้มีการหารือร่วมกันในการประชุมผู้บริหารระดับสูง และสายงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดังกล่าว เพื่อแก้ไขปัญหาทั้งในระดับเฉพาะหน้า รวมถึงทบทวนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียระยะยาวและแผนปฏิบัติการประจำปีที่เกี่ยวข้องในแต่ละฝ่าย/ส่วนงาน รวมทั้งกำหนดแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานทั้งระดับองค์กรและระดับฝ่าย/ส่วนงานที่เกี่ยวข้องในกรณีที่จำเป็นผู้บริหารระดับสูงจะเข้าไป มีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างความเข้าใจและสร้างความเชื่อมั่นในประเด็นที่กังวล

6.4 แนวทางการจัดสรรและบริหารทรัพยากร

สธค. มีการจัดสรรทรัพยากรด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้โดยกำหนดไว้ในงบประมาณที่กระจายลงสู่ฝ่าย/ส่วนงานที่เกี่ยวข้องบนพื้นฐานการใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด ทั้งนี้ขึ้นกับประเด็นที่จะสื่อสารในแต่ละปี พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบและผลลัพธ์ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ชัดเจน อาทิ จำนวนสื่อที่จะเผยแพร่

จำนวนกิจกรรมความร่วมมือที่จะขับเคลื่อนผลงานวิจัยให้เกิดผลเป็นรูปธรรม รายได้ที่จะเพิ่มขึ้นจากการสร้างความสัมพันธ์ รอบระยะเวลาเฉลี่ยในแต่ละกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

ในกรณีที่ต้องใช้ทรัพยากรเพิ่มเติมในการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สธค. มีรายได้นอกงบประมาณอื่น ๆ เข้ามาช่วยสนับสนุนเพื่อลดช่องว่าง (Gap) ของการจัดหาทรัพยากร

6.5 การรายงานผลการดำเนินงานการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สธค. กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งในระดับองค์กร ระดับฝ่าย/ส่วนงานต่อสาธารณชนอย่างต่อเนื่องผ่านสื่อช่องทางออนไลน์ ได้แก่ Facebook LINE และ Website เป็นประจำอย่างน้อย สัปดาห์ละ 2 ครั้ง รวมถึงมีการรายงานไว้ในรายงานประจำปี โดยมีฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัลและการตลาด ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ/ส่วนการตลาดและนวัตกรรม เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการรวบรวมเนื้อหาประเด็นความต้องการความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกลุ่มงานต่าง ๆ ตลอดจนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรม เพื่อนำมาสื่อสาร ทั้งนี้กำหนดให้มีการสำรวจความพึงพอใจเป็นประจำทุกปี เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรมด้านการรายงานผลการสร้างสัมพันธ์/บริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

6.6 โอกาสและความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการและการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สธค. มีการระบุและเตรียมความพร้อมการจัดการความเสี่ยงในการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี โดยมีการนำแผนความเสี่ยงมาเป็นวาระเข้าเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการที่รับผิดชอบ โดยประเด็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร จัดการและการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีดังนี้

ตารางที่ 6.1 แผนการบริหารความเสี่ยงปี 2566 ที่มุ่งเน้นด้านการบริหารจัดการและการสร้างสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความเสี่ยงที่การดำเนินงานไม่ตอบสนองตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	โครงการ	เป้าหมาย	การดำเนินงาน
ผู้ดูแลกำกับ	การดำเนินงานที่อาจจะไม่สำเร็จตามยุทธศาสตร์และนโยบายที่กำหนดไว้	จำนวนโครงการสำคัญ	วิเคราะห์ยุทธศาสตร์/นโยบาย	- เผยแพร่ข้อมูลการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์/นโยบาย - จัดทำ/ทบทวน ยุทธศาสตร์/นโยบาย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความเสี่ยงที่การดำเนินงานไม่ตอบสนองตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	โครงการ	เป้าหมาย	การดำเนินงาน
				- ดำเนินงานตามโครงการและยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ - ติดตามผลกระทบของงาน/โครงการที่ระบุ - ประเมินผล
ผู้ถือหุ้น	การดำเนินงานที่อาจจะไม่สำเร็จตามยุทธศาสตร์และนโยบายที่กำหนดไว้	จำนวนโครงการสำคัญ	วิเคราะห์ยุทธศาสตร์/นโยบาย	- เผยแพร่ข้อมูลการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์/นโยบาย - จัดทำ/ทบทวน ยุทธศาสตร์/นโยบาย - ดำเนินงานตามโครงการและยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ - ติดตามผลกระทบของงาน/โครงการที่ระบุ - ประเมินผล
กรรมการและผู้บริหารระดับสูง	การดำเนินงานที่อาจจะไม่สำเร็จตามยุทธศาสตร์และนโยบายที่กำหนดไว้	จำนวนโครงการสำคัญ	วิเคราะห์ยุทธศาสตร์/นโยบาย	- เผยแพร่ข้อมูลการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์/นโยบาย - จัดทำ/ทบทวนยุทธศาสตร์/นโยบาย - ดำเนินงานตามโครงการและยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ - ติดตามผลกระทบของงาน/โครงการที่ระบุ - ประเมินผล
คู่ค้า	การขาดความเข้าใจที่ชัดเจนในกฎหมาย ข้อบังคับระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ สธค. ซึ่งอาจทำให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน	สร้างความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติต่อการปฏิบัติงานตามกฎหมายข้อบังคับระเบียบ	ไม่พบกรณีที่ไม่สอดคล้องกับกฎหมายข้อบังคับระเบียบ	- จัดทำบัญชีของกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบที่สำคัญ - สรุปเนื้อหาสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน - จัดกิจกรรมสร้างความตระหนักในการปฏิบัติงาน - จัดทำ/ทบทวนคู่มือการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง - จัดอบรม/สัมมนาให้ความรู้ - ประเมินผล

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความเสี่ยงที่การดำเนินงานไม่ตอบสนองตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	โครงการ	เป้าหมาย	การดำเนินงาน
คู่ความร่วมมือ	รูปแบบที่เปลี่ยนแปลงของการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งอาจส่งผลต่อการดำเนินงานของ สธค.	บูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานเครือข่ายเพื่อดำเนินงานที่สอดคล้องกับงบประมาณ	จำนวนโครงการความร่วมมือ	- ระบุหน่วยงานเครือข่ายความร่วมมือ - กำหนดแผนงาน - สร้างความร่วมมือตามแผน
พนักงาน	รูปแบบที่เปลี่ยนแปลงของการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งอาจส่งผลต่อการดำเนินงานของ สธค.	บูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานเครือข่ายเพื่อดำเนินงานที่สอดคล้องกับงบประมาณ	จำนวนโครงการความร่วมมือ	- ระบุฝ่าย/ส่วนงานเครือข่ายความร่วมมือ - กำหนดแผนงาน - สร้างความร่วมมือตามแผน
ชุมชน	การดำเนินงานที่อาจส่งผลกระทบต่อชุมชนและภาพลักษณ์ของ สธค.	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและสังคม	ไม่มีข้อร้องเรียน/ไม่มีข่าวเชิงลบ	- กำหนดแผนงานและแนวทางการดำเนินงาน - ระบุงาน/โครงการ ที่อาจส่งผลกระทบต่อเชิงลบ - สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและสังคมตามแผน - ติดตามผลกระทบของงาน/โครงการที่ระบุ - ประเมินผล
ลูกค้า	การดำเนินงานที่อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของ สธค.	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	ไม่มีข่าว/ภาพลักษณ์เชิงลบ	- กำหนดแผนงานและแนวทางการดำเนินงาน - ระบุงาน/โครงการ ที่อาจส่งผลกระทบต่อเชิงลบ - สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าตามแผน - ติดตามผลกระทบของงาน/โครงการที่ระบุ - ประเมินผล

บทที่ 7

รูปแบบ Stakeholder Profile ของสำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.)

แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566

ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.)

7.1 นิยาม/คำจำกัดความ Stakeholder Profile ตามเกณฑ์การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สศค.

Stakeholder Profile ต้องมีองค์ประกอบอย่างน้อย ได้แก่ รายชื่อ/สถานะ/รูปแบบการทำงาน/ผู้มีอิทธิพล ในหน่วยงาน/รายชื่อผู้ประสานงาน/บริบทอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับ Stakeholders ประเภทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เช่น รัฐบาล สังคม ลูกค้า เป็นต้น) จุดประสงค์ในการสร้างความสัมพันธ์/บริหารจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประเด็นที่สำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระดับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบัน ระดับความสัมพันธ์ที่องค์กรคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความสามารถ/ข้อจำกัดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เช่น ภาษา วัฒนธรรม และความสามารถในการสื่อสาร เป็นต้น)

7.2 กระบวนการจัดทำ/ทบทวน Stakeholder Profile

แนวทางการพัฒนา Stakeholders Profile สศค. วิเคราะห์จากข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

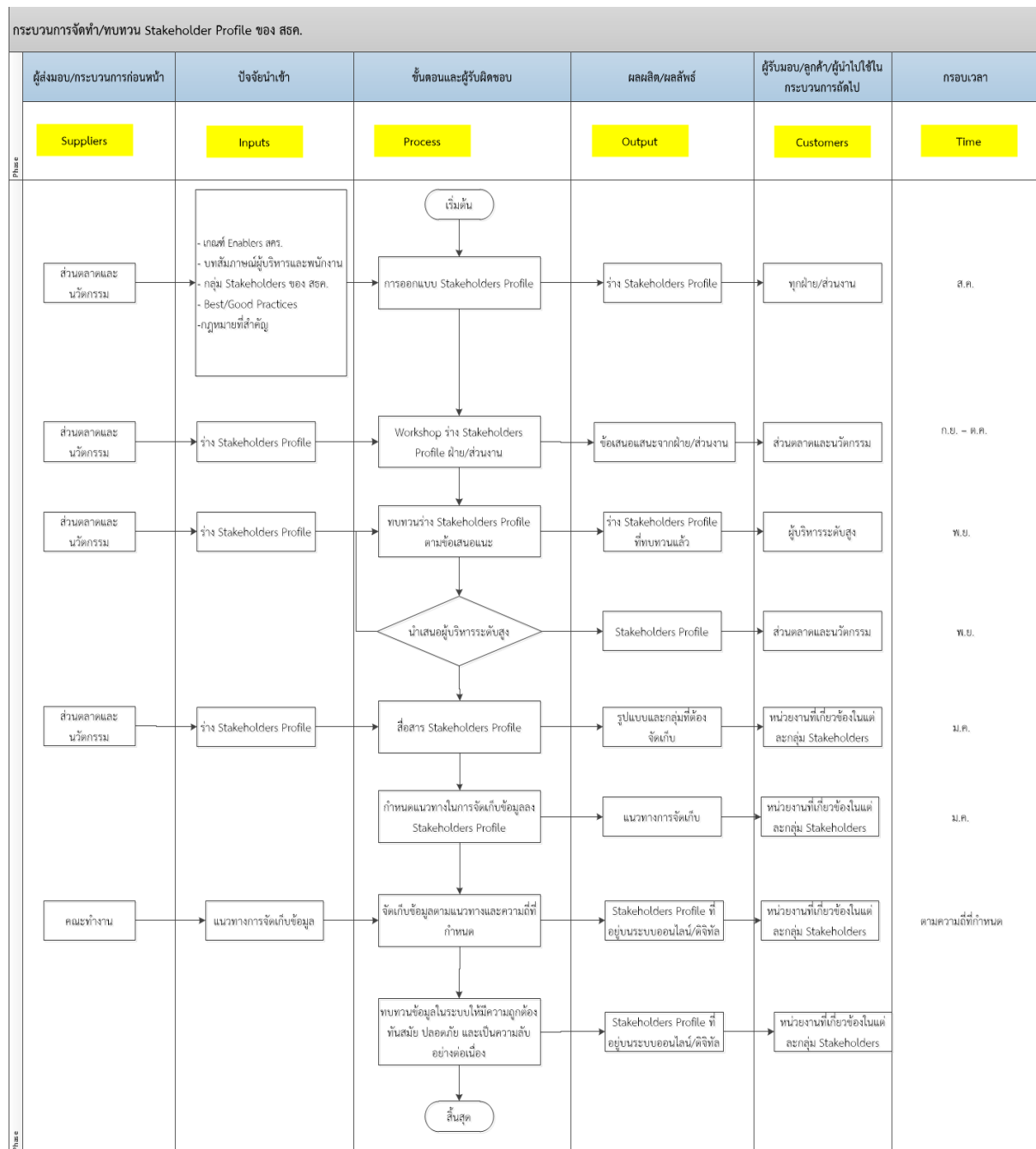
1. กรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SEAM) ทั้ง 8 เกณฑ์ของ สศค.
2. บทสัมภาษณ์ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของ สศค.
3. ตัวอย่าง Stakeholder Profile ตามมาตรฐาน AA10000 และอื่น ๆ
4. พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA)

เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าในการกำหนดรูปแบบร่าง Stakeholder Profile ซึ่งในการกำหนดรูปแบบ Stakeholder Profile จะต้องมีการดำเนินการในการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) หน่วยงานภายในระดับฝ่าย/ส่วนงานของ สศค. และรับฟังความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงของ สศค. ก่อนปรับเป็น Stakeholder Profile และดำเนินการสื่อสารเพื่อจัดเก็บ รวบรวม Stakeholder Profile ให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และดำเนินการในการกำหนดแนวทางในการจัดเก็บข้อมูล Stakeholder Profile ได้แก่

- 1) ผู้รับผิดชอบในการกรอกข้อมูล
- 2) แหล่งข้อมูล โดยอาจเป็นฐานข้อมูลเดิมของ สศค. ที่เคยจัดเก็บ การซักถามอย่างเป็นทางการและ/หรือไม่เป็นทางการ การสังเกต การต่อยอดจากองค์ความรู้ของบุคคล และแหล่งข้อมูลในสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) เป็นต้น
- 3) แนวทางการจัดเก็บข้อมูล
- 4) ข้อกำหนดความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูล
- 5) ความถี่ในการอัปเดตข้อมูล
- 6) ผู้รับผิดชอบในการสอบถาม
- 7) แนวทางการใช้ข้อมูล

และเพื่อให้ข้อมูลดังกล่าวอยู่บนชุดข้อมูลเดียวกันทั้ง สธค. จึงต้องมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อใช้ในการจัดเก็บข้อมูล โดยควรพิจารณาสถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) มาตรฐานความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (ISO 27001) กฎหมาย/กฎระเบียบต่าง ๆ โดยเฉพาะ PDPA เป็นองค์ประกอบ และควรมีการทบทวนการจัดเก็บข้อมูลบนระบบ ให้มีคุณลักษณะ ถูกต้อง ทันกาล ปลอดภัย และเป็นความลับ

ภาพที่ 7.1 กระบวนการจัดทำ/ทบทวน Stakeholder Profile ของ สธค.



7.3 ตัวอย่าง Stakeholder Profile ตามมาตรฐาน AA10000 และอื่น ๆ

ภาพที่ 7.2 ตัวอย่าง Stakeholder Profile ของ AA1000 (1)

Stakeholder Profile - Key Issues	
Stakeholders' expectations	Stakeholders will have their own specific view regarding an issue, about potential problems, their causes and solutions. Furthermore, stakeholders investing time in engaging with you will expect a 'return on investment' in terms of action and response. Try and be as clear as possible about both, the stakeholders' general view on the issue, and their expectations towards you. Some stakeholders only expect you to have an open and honest conversation with them, others may expect you to make specific operational changes or adhere to a certain set of performance standards. Compare the expectations to what you think you can and want to actually do about an issue, given your resources and strategic objectives (these 'margins of movement' are further considered in the next step.)
Knowledge of the issue	Be clear about the representative's knowledge of the issue. Some stakeholders know as much or even more about an issue than you. In such cases, you may wish to learn from them. Others know far less, and you may want to inform or educate them. This may be particularly important if their actions can have a strong direct or indirect impact on you, for example when they influence public policy regarding the issue.
Legitimacy of stakeholder representative	When engaging with an individual or an organisation you are often seeking for them to stand as representative of a larger group of stakeholders. Be clear about any assumptions or claims about who a representative speaks for. Are they an elected or recognised representative? Do they have legitimacy in terms of crowd support or acknowledged expertise? Or are you seeking a representative sample opinion from individuals who reflect the broader make-up of the community?
Willingness to engage	Successful engagement requires willingness on both sides. If there is unwillingness, it is advisable to investigate the reasons for this. Sometimes, this may be due to circumstances which you can control and change. In other times, it is important to acknowledge the stakeholders' right not to engage.
Possible impacts (negative or positive) of the representative	Be clear about the specific possible impacts of the stakeholder on your business. How can she contribute to your objectives? How can she stop you from achieving them? When doing this, you also need to consider her/his indirect impacts on you via other stakeholders. Some representatives' potential impacts on you or on the stakeholder engagement process may be so significant that there is a definite necessity to engage them.
Cultural context	Consider the specific cultural circumstances of the engagement, e.g. language, customs regarding social interaction, gender issues. This may be very relevant to the methods you choose for engagement, as well as to the resource implications. The consideration of cultural issues should ideally be undertaken together with someone familiar with that culture, whether from within or outside the organisation.
Geographical scale at which they operate	The geographical scale at which the representative operates, or is willing to operate, should match your engagement plans and objectives. Do you need someone who can engage on a global issue (e.g. climate change)? This would require that the representative organisation possesses a significant degree of credibility, legitimacy and oversight for this (e.g. WWF). An issue like the environmental considerations in the building of a new plant, however, is for example more competently addressed with the local administration and/or community.
Stakeholders' engagement capacity	Stakeholders must be treated as a scarce resource, which includes the respectful treatment of their attention and time. Smaller organisations may have very limited financial means and staffing capacity. See Stage 3 for further considerations on stakeholder capacities.
Relationships of stakeholders with each other	If you are intending to engage with different stakeholders at the same time, or maybe even involve them in the same activity or locality, it is important to understand their views of and relationships with each other. Tension between your stakeholders can, especially if they are not considered, have very negative influences on the outcomes of your engagements with them.

ภาพที่ 7.3 ตัวอย่าง Stakeholder Profile ของ AA1000 (2)

Stakeholder Profile		Last Updated:
Stakeholder group:		
Primary subject / issue or engagement with this group		
Stakeholder Objective		
Preferred level of engagement with this group		
Stakeholder group representative		
Specific representative / representing organisation		
Internal contact person		
Stakeholder's general view on the issue		
Expectations towards the business regarding the issue		
Engagement history & current highest level of and approaches to engagement	[fill in if you are already engaging]	
Stakeholders' usual or preferred highest level of and approaches to engagement		
Stakeholder's sources of funding		
Relationships/conflicts with other stakeholders		
Knowledge of the issue	☐ Leading Opinion ☐ Good Knowledge ☐ Medium Knowledge ☐ Lacking Knowledge ☐ No Knowledge Give details: _____	
Legitimacy or perceived legitimacy	☐ High Legitimacy ☐ Limited Legitimacy ☐ Low Legitimacy ☐ No Legitimacy Give details: _____ ☐ Conflict between perceived and actual legitimacy Give details: _____	
Willingness to engage	☐ Willing ☐ Moderately interested but friendly ☐ Uninterested ☐ Hostile	
Actual and/or potential Impacts of stakeholder on business – associated risks and opportunities	Positive Impacts / Opportunities: Negative Impacts / Risks:	
Scale at which they operate	☐ Global ☐ Regional ☐ National ☐ Subnational ☐ Local Give details: _____	
Cultural issues to consider		
Practical issues to consider (e.g. the stakeholder's ability to engage given resources, staff, etc.) (see also Stage 3)		
Is it necessary to engage with this stakeholder?		
Other Comments		

ภาพที่ 7.4 ตัวอย่าง Stakeholder Profile ของหน่วยงานในต่างประเทศ

STAKEHOLDER PROFILE TEMPLATE

Stakeholder name

● Could be a supporter
● Looks friendly
● Unlikely to be supportive

Organizational overview Mission: CEO/ED: Other senior mgrs: Annual budget: Date founded: Street address: Website: Twitter handle: FB page: Number of members/clients:	Major programs & positions * List organizations major programs with a brief description * Identify any policy/advocacy positions taken (e.g., op-eds written, campaigns underway) Upcoming events/announcements * Note any relevant upcoming activity Key takeaways for candidate & campaign * Note key takeaways and any ideas or implications of what your review told you (e.g., Candidate should meet with Jane Smith as soon as possible to discuss X)
Board members (list names) * Name One * Name Two	

DemocracyKit

Project Identifier		
Project Identifier		
Role		
Responsibilities		
Contact Information		
Major Requirements	Major Expectation	How to engage
Communication channel		

7.4 ข้อมูลด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบันตามโครงสร้าง/รูปแบบ/เนื้อหาข้อมูลที่ สธค. ได้ออกแบบ (Stakeholder Profile)

การเก็บรวบรวมข้อมูล Stakeholder Profile จะต้องมีการรวบรวมทั้งแบบองค์กร และบุคคล โดยมี ตัวอย่าง Stakeholder Profile ตามที่ได้ออกแบบดังนี้



ภาพที่ 7.5 ตัวอย่างรูปแบบในการจัดเก็บข้อมูล Stakeholder Profile ของ สธค.



การจัดการฐานข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
สำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) รองรับจําหน่ายเพื่อสังคม

การระบุและจัดลำดับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ที่สำคัญของส่วนงาน

ลำดับ	รายชื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ลักษณะงานที่เกี่ยวข้อง/ดำเนินการ	กระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง	ผู้ประสานงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ระดับอิทธิพล (1 ถึง 5)	ระดับความสนใจ (1 ถึง 5)	คะแนน (ระดับอิทธิพล X ระดับความสนใจ)

ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. ชื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

.....

2. กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

.....

3. ลักษณะงานที่เกี่ยวข้อง/ดำเนินการร่วมกับองค์กร

.....

4. ความต้องการ

.....

5. ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อส่วนงาน

.....

6. ผู้ประสานงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

.....

7. ผู้ประสานงานองค์กร

.....



ภาคผนวก ก

ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
ของ สธค. เพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงาน
ประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566

ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.)

ประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก



โครงร่างประเด็นการสัมภาษณ์

สำหรับ พนักงาน

สธค. โรงรับจำนำเพื่อสังคม สำหรับการจัดทำแผนแม่บทด้านตลาด และลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนวัตกรรม

ประเด็นคำถาม :

1. ขอให้ท่านอธิบายลักษณะงานที่ท่านทำอยู่ใน ปัจจุบันนี้
2. ท่านคิดว่า ลักษณะงานใดมีความสำคัญมากที่สุด และในอนาคตท่านอยากพัฒนางานนี้ ให้เป็นอย่างไ
3. ท่านคิดว่า ท่านมีความเกี่ยวข้องกับการตลาด หรือ/และเกี่ยวข้องกับลูกค้า อย่างไร
4. งานของท่านมีความเกี่ยวข้องกับใครบ้าง (ที่เป็นทั้งองค์กรภายใน และองค์กรภายนอก ... มีใครบ้าง)
5. ท่านมี แนวคิด วิธีการบริหารจัดการ หรือ ข้อบังคับใด ๆ ที่มาใช้กับความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งองค์กรภายใน และองค์กรภายนอก
6. งานด้าน ISO ที่องค์กรได้รับ ท่านเกี่ยวข้องอย่างไรบ้าง
7. งานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี และนวัตกรรม มีโครงการ หรือ กิจกรรมใดบ้าง
8. ในปีบัญชีหน้านี้ ท่านเห็นว่า หน่วยงานของท่าน อยากจะพัฒนาในเรื่องใดมากที่สุด

-----*



โครงสร้างประเด็นการสัมภาษณ์

สำหรับ ผู้ดูแลกำกับ ผู้ถือหุ้น คู่ค้า คู่ความร่วมมือ

สธค. โรงรับจำนำเพื่อสังคม เพื่อการจัดทำแผนแม่บทด้านตลาด และลูกค้า ผู้มีส่วน
ได้ส่วนเสีย และนวัตกรรม

ประเด็นคำถาม :

1. ท่านเห็นว่า ยุทธศาสตร์หรือนโยบาย ลักษณะใด ที่ สธค. โรงรับจำนำเพื่อสังคม ควรมี และให้
ความสำคัญมากที่สุด สำหรับการพัฒนางองค์กรทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต
2. ท่านเห็นว่า ยุทธศาสตร์หรือนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการตลาดและลูกค้า ของ สธค. โรงรับจำนำเพื่อ
สังคม ควรมุ่งเน้นเรื่องใด
3. สำหรับการสร้างความสัมพันธ์ และการสร้างเครือข่ายร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ สธค. โรงรับ
จำนำเพื่อสังคม ท่านเห็นว่า ควรมียุทธศาสตร์หรือนโยบาย ในลักษณะใดที่มีความเหมาะสมมากที่สุด
4. การขับเคลื่อน สธค. โรงรับจำนำเพื่อสังคม ให้เข้าสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ด้านเทคโนโลยี และ
นวัตกรรม ท่านเห็นว่า ควรมียุทธศาสตร์หรือนโยบาย ในลักษณะใดที่มีความเหมาะสมมากที่สุด

-----*



ภาคผนวก ข

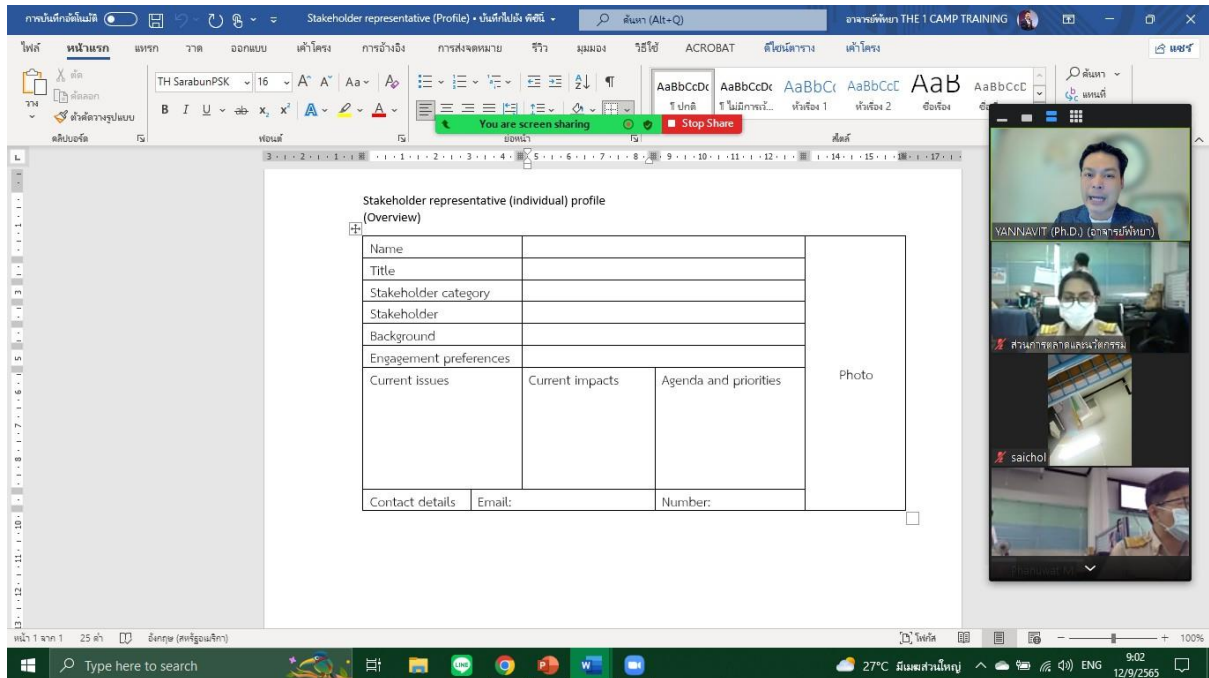
ประมวลภาพการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของ
สธค. เพื่อทบทวนแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปี
งบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566

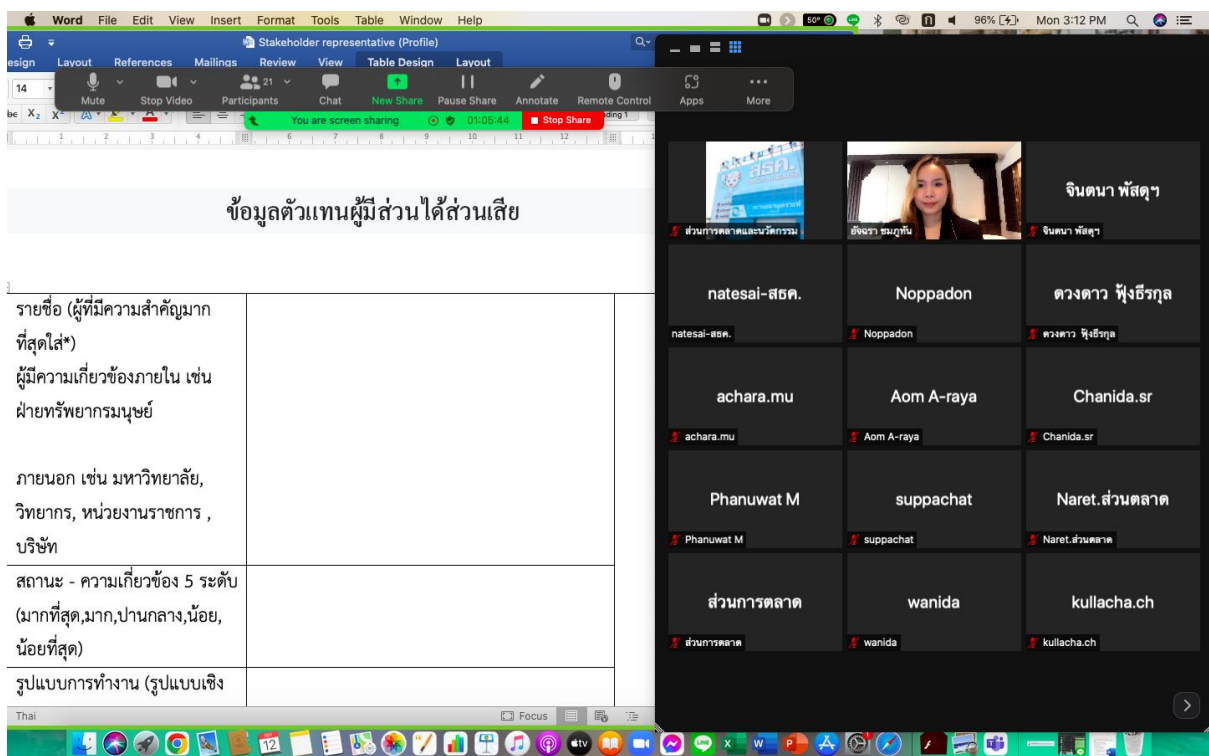
ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.)

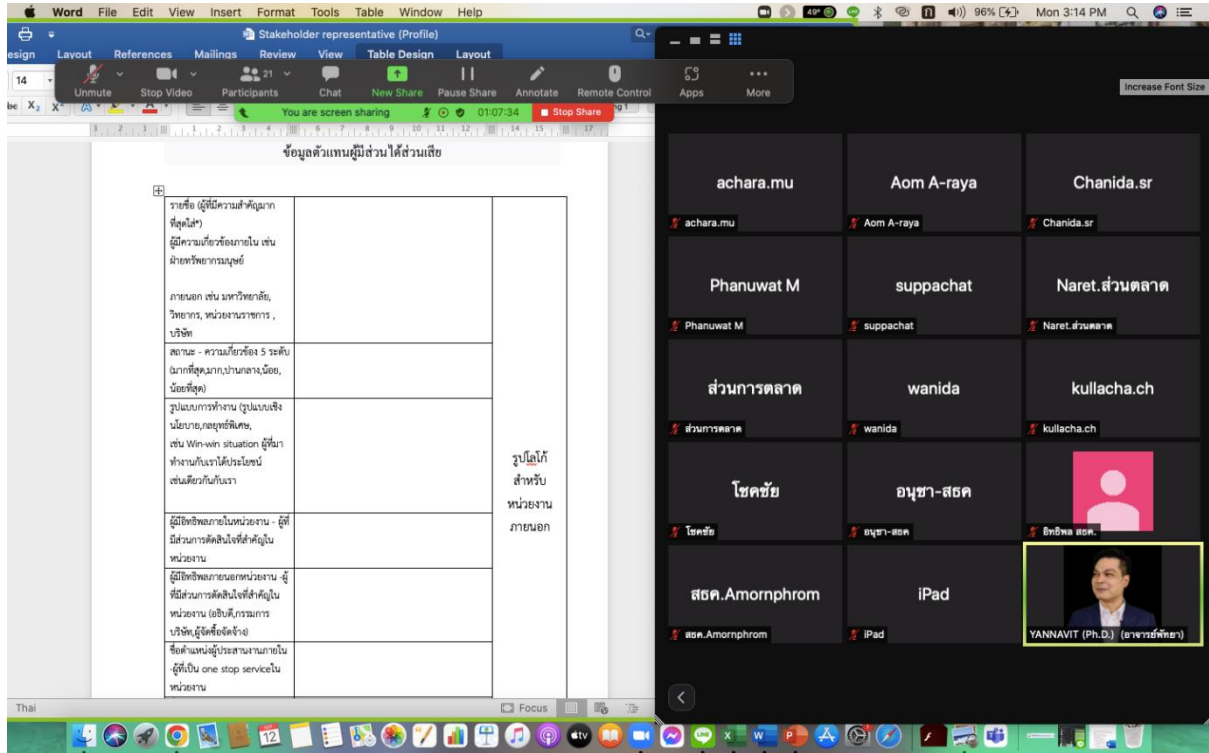
ภาพที่ 1 บรรยายภาพการประชุม เพื่อกำหนดรูปแบบ Stakeholder Profile ของสำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.) (1)



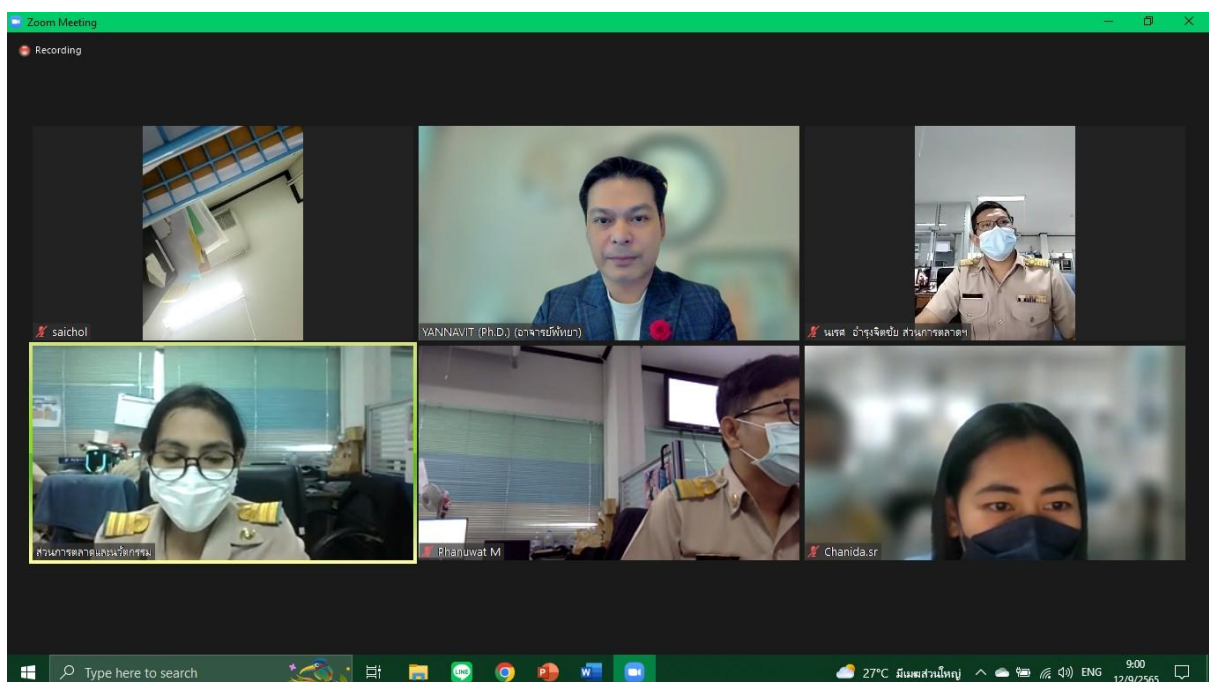
ภาพที่ 2 บรรยายภาพการประชุม เพื่อกำหนดรูปแบบ Stakeholder Profile ของสำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.) (2)



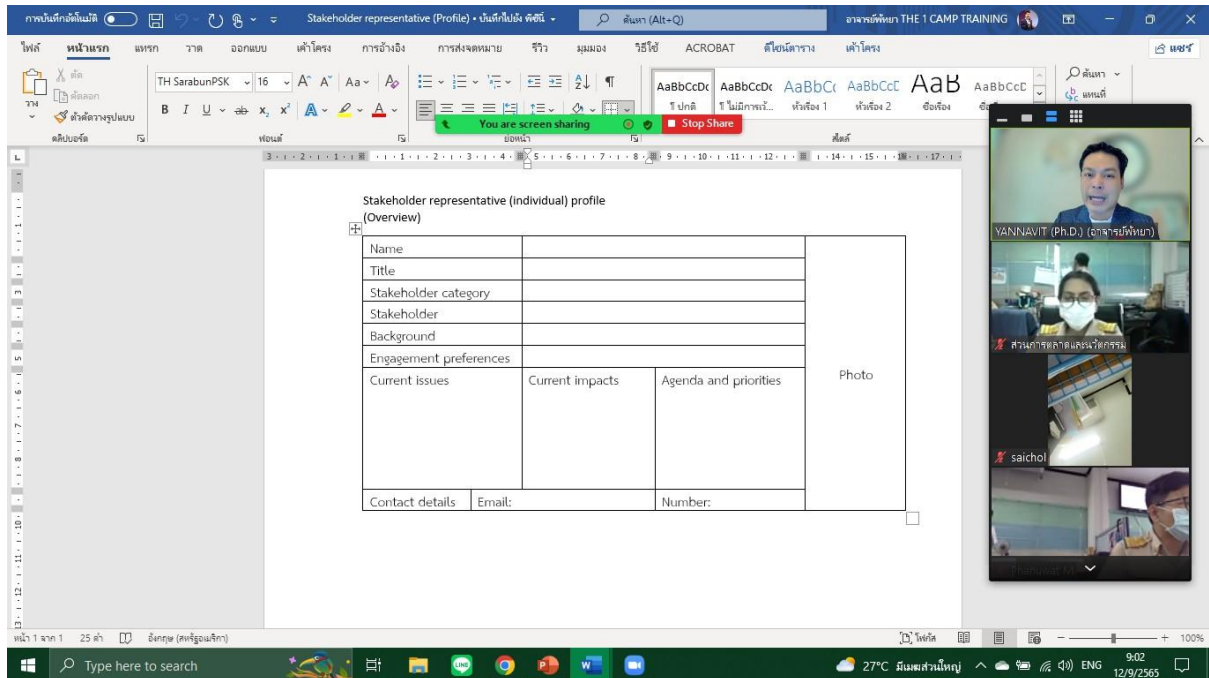
ภาพที่ 3 บรรยายภาพการประชุม เพื่อกำหนดรูปแบบ Stakeholder Profile ของสำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.) (3)



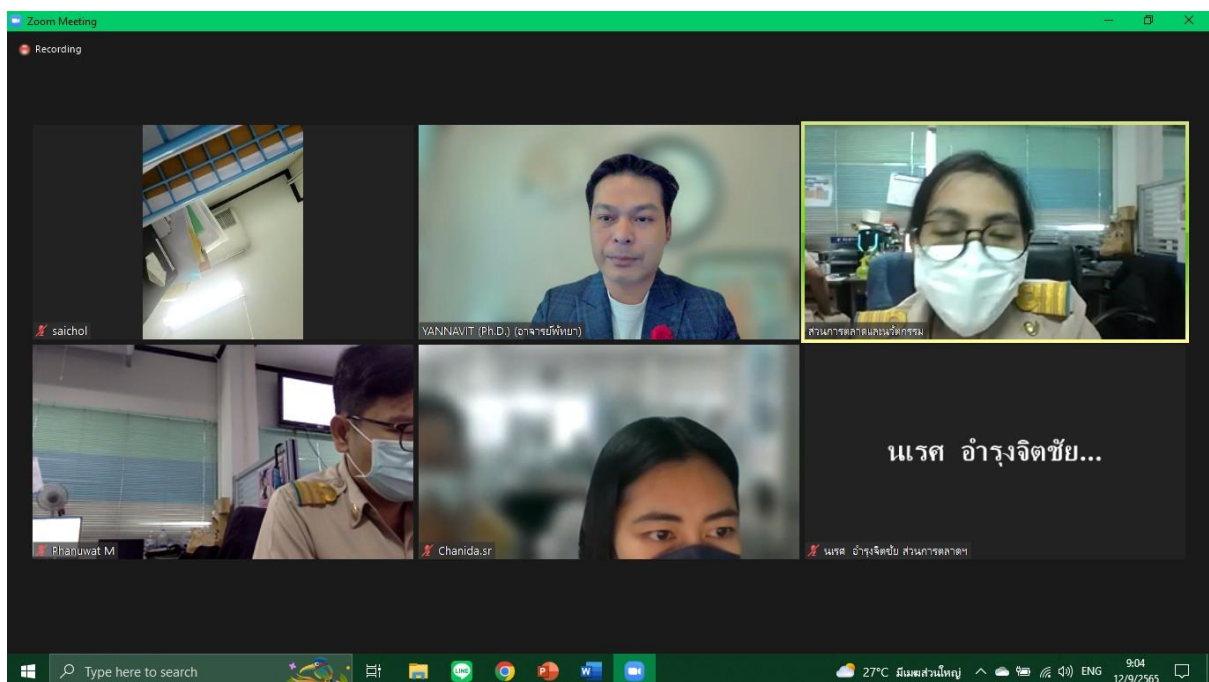
ภาพที่ 4 บรรยายภาพการประชุม เพื่อกำหนดรูปแบบ Stakeholder Profile ของสำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.) (14)



ภาพที่ 5 บรรยายภาพการประชุม เพื่อกำหนดรูปแบบ Stakeholder Profile ของสำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.) (5)

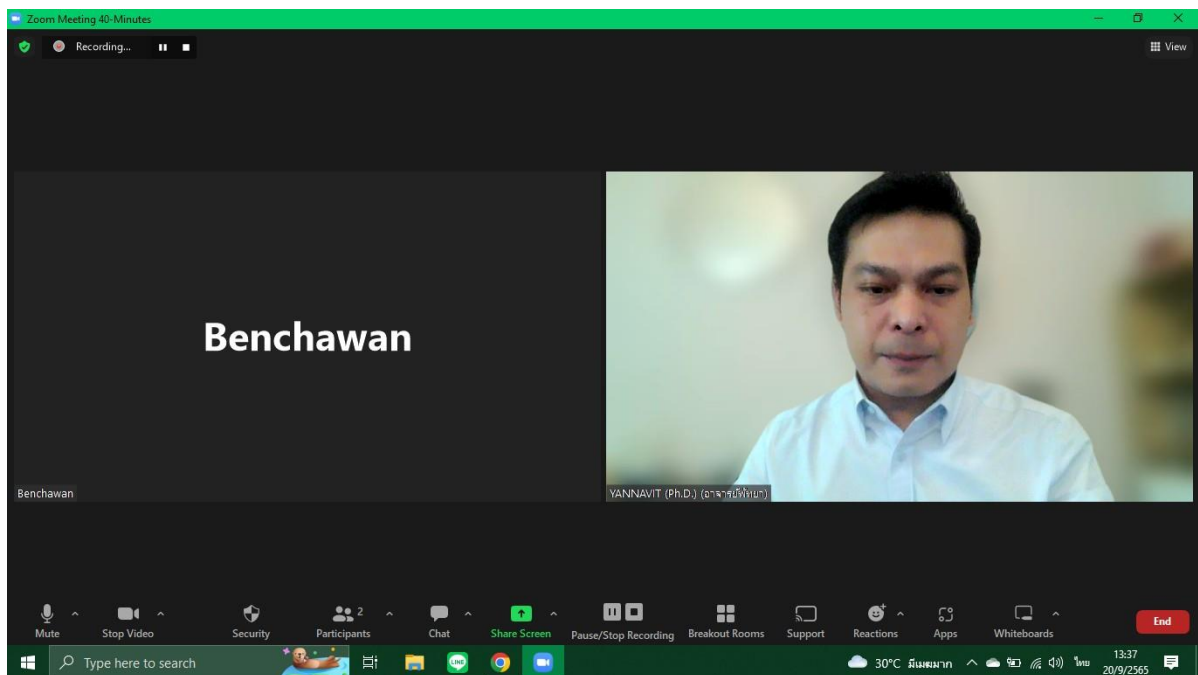


ภาพที่ 6 บรรยายภาพการประชุม เพื่อกำหนดรูปแบบ Stakeholder Profile ของสำนักงานธรรมาภิบาล (สธค.) (6)





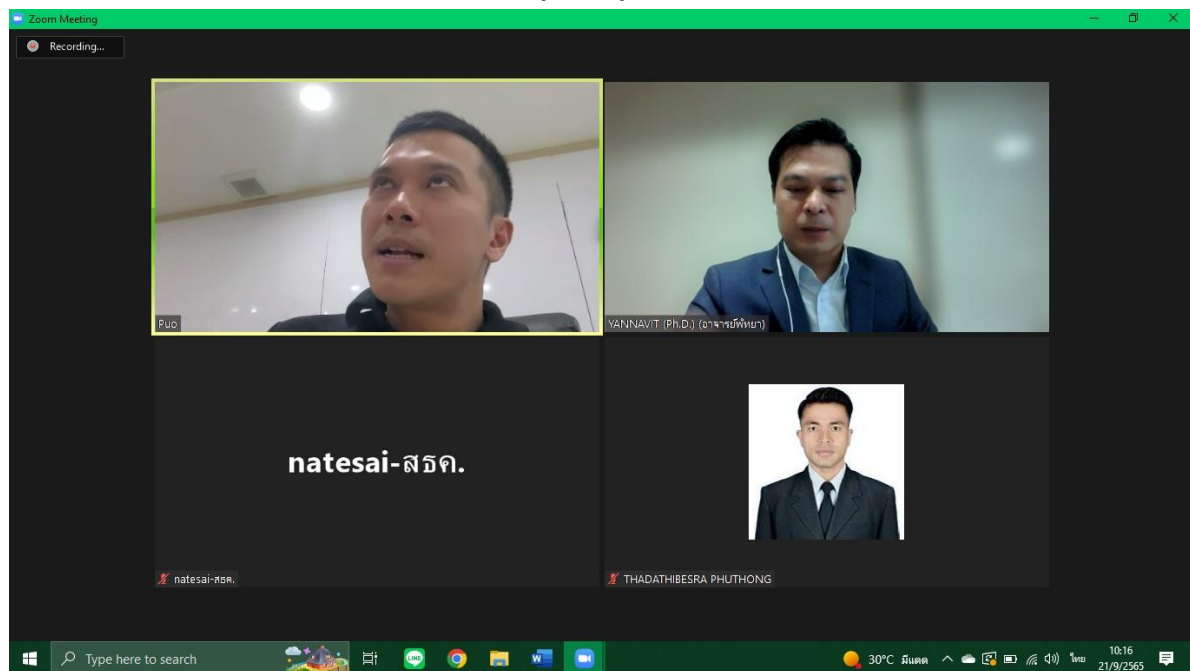
ภาพที่ 7 บรรยากาศการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญภายนอก ธนาคารกสิกรไทย (KBANK)



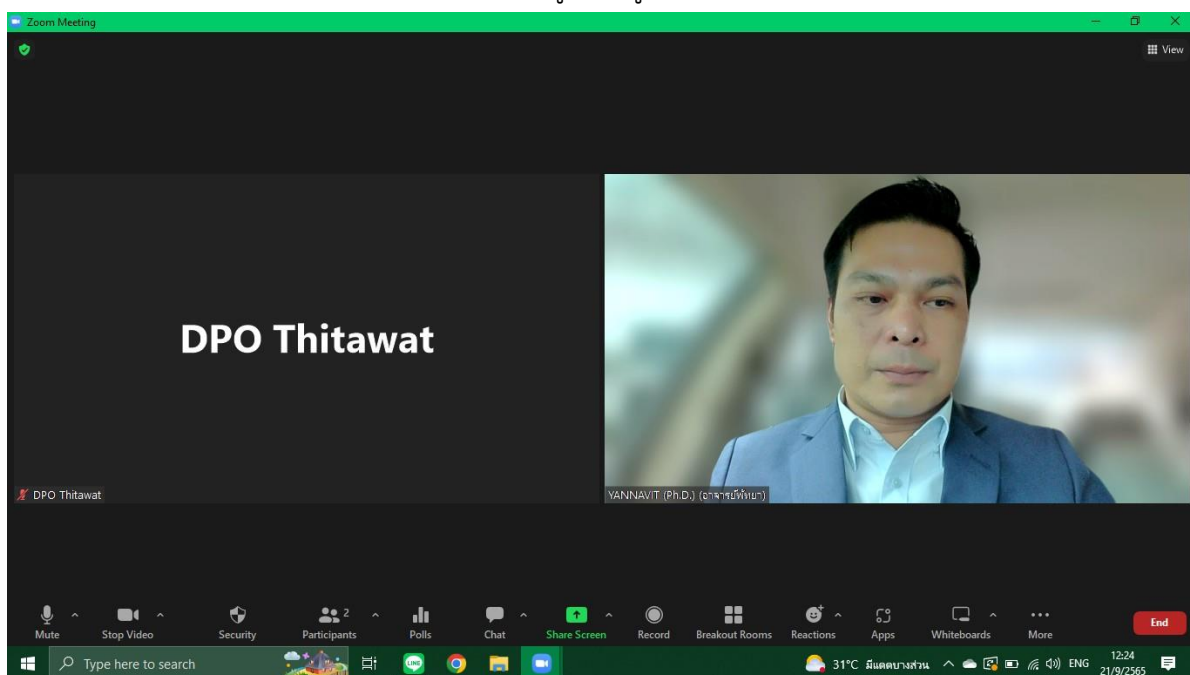
ภาพที่ 8 บรรยากาศการประชุมผ่านฯ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนวัตกรรม



ภาพที่ 9 บรรยากาศการสัมภาษณ์เชิงลึกตัวแทนผู้ให้ข้อมูลจากบริษัท BIZKUB

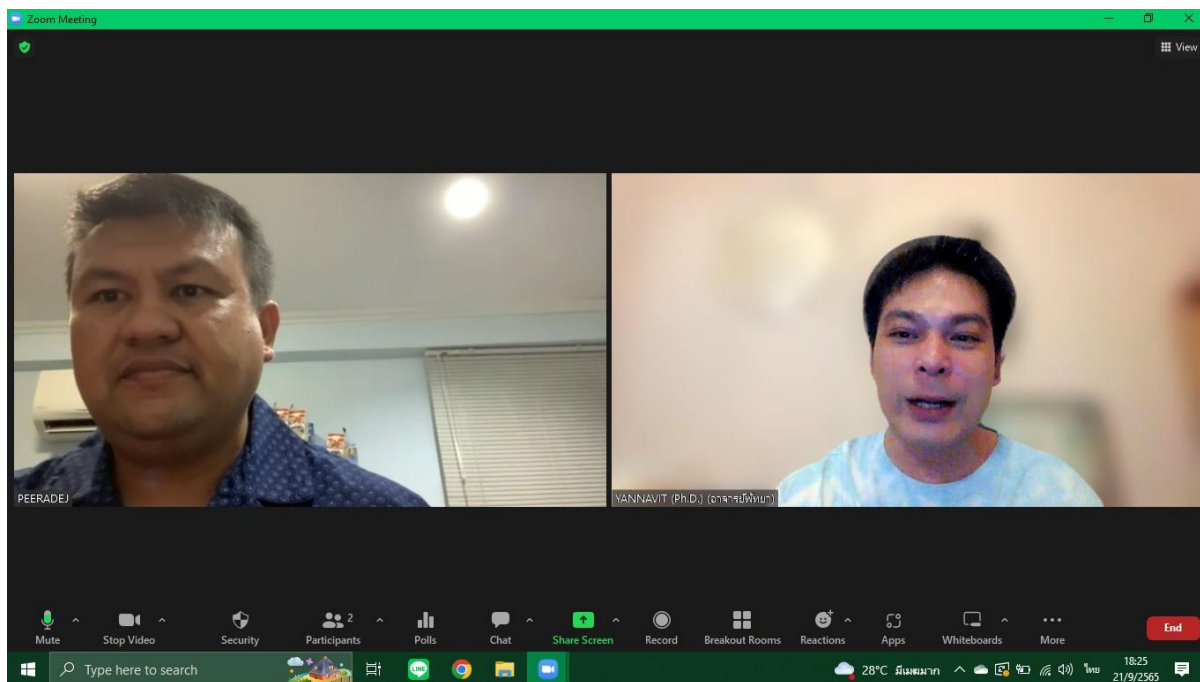


ภาพที่ 10 บรรยากาศการสัมภาษณ์เชิงลึกตัวแทนผู้ให้ข้อมูลจาก อ.ส.ค.





ภาพที่ 11 บรรยากาศการสัมภาษณ์เชิงลึกตัวแทนจากธนาคารออมสิน





ภาคผนวก ค

ประมวลภาพกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการจัดการวิจัย

แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566

ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.)



กิจกรรมอบรมการวิจัยแสดงให้เห็นดังรายละเอียดต่อไปนี้

กำหนดการ

กิจกรรม : การอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการจัดการวิจัย

(R2O : Research to Organization) ในรูปแบบ Online จำนวน 12 ชั่วโมง

ภายใต้ โครงการสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความต้องการ ความคาดหวัง และความผูกพัน
ของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ สธค. ปีงบประมาณ 2565

-----*

วันพฤหัสบดีที่ 11 สิงหาคม พ.ศ. 2565

- | | |
|------------------|--|
| 09.00 – 10.30 น. | แนวคิดการพัฒนาระบบการวิจัยเชิงคุณภาพ
โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธาดิเบศร์ ภูทอง
อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการงานนิทรรศการและงานอีเว้นท์
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร |
| 10.30 – 10.45 น. | พัก |
| 10.45 – 12.00 น. | กรณีศึกษาการวิจัยเชิงคุณภาพ และการใช้โปรแกรมในงานวิจัยเชิงคุณภาพ
เบื้องต้น |

-----*

วันจันทร์ที่ 15 สิงหาคม พ.ศ. 2565

- | | |
|------------------|--|
| 13.00 – 14.30 น. | แนวคิดการพัฒนาระบบการวิจัยเชิงปริมาณ
โดย ดร.ฐิติมา พูลเพชร
อาจารย์สาขาวิชาการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี |
| 14.30 – 14.45 น. | พัก |
| 14.45 – 16.00 น. | กรณีศึกษาการวิจัยเชิงปริมาณ และการใช้โปรแกรมในงานวิจัยเชิงปริมาณ
เบื้องต้น |

-----*



วันอังคารที่ 16 สิงหาคม พ.ศ. 2565

- 13.00 – 14.30 น. การพัฒนาแนวคิดการพัฒนาระบบการวิจัยเชิงคุณภาพ
 โดย **ดร.ญาณวิธ นราแย้ม**
 กรรมการผู้จัดการ บริษัท เดอะวันแคมป์ มาร์เก็ตติ้ง จำกัด
 และคณะที่ปรึกษาโครงการฯ
- 14.30 – 14.45 น. พัก
- 14.45 – 16.00 น. การสร้างกรณีศึกษางานวิจัยเชิงคุณภาพ กับการพัฒนาระบบการทำงาน
 เฉพาะ สธค. โรงรับจำนำเพื่อสังคม

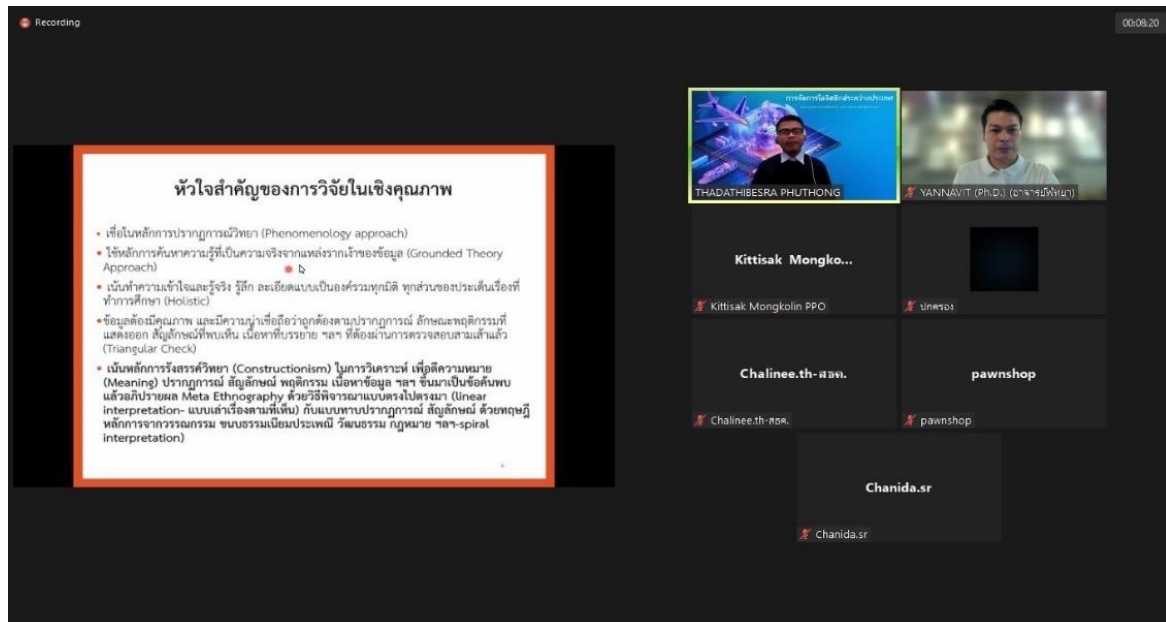
-----*

วันอังคารที่ 22 สิงหาคม พ.ศ. 2565

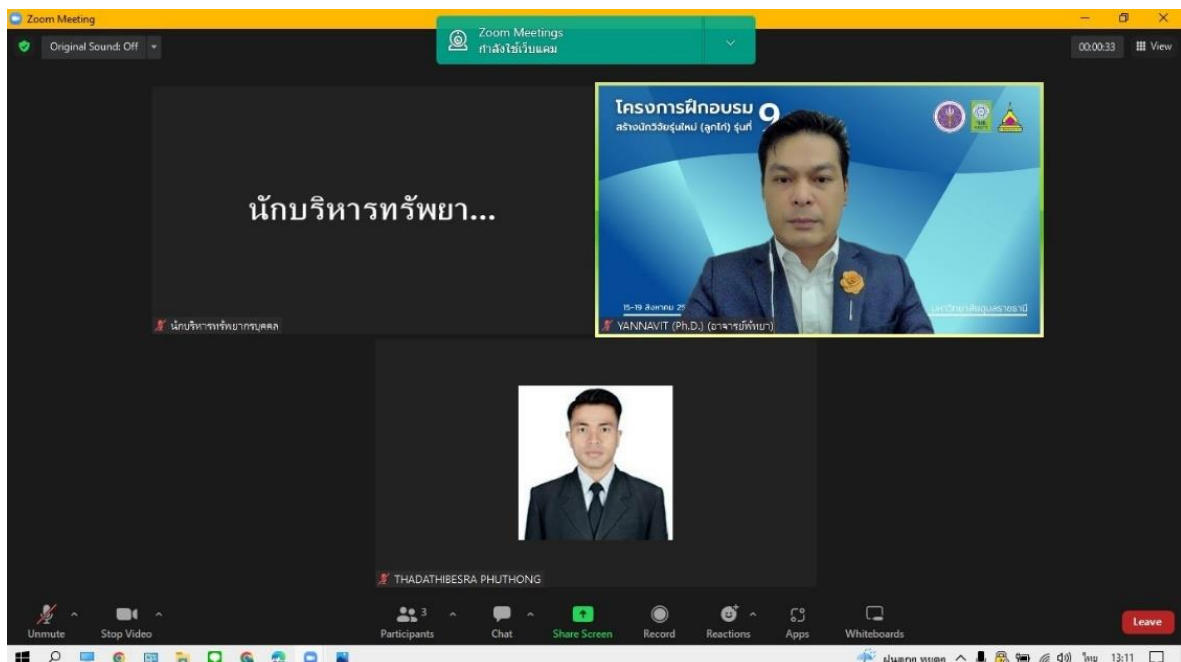
- 13.00 – 14.30 น. การพัฒนาแนวคิดการพัฒนาระบบการวิจัยเชิงปริมาณ
 โดย **ดร.ญาณวิธ นราแย้ม**
 กรรมการผู้จัดการ บริษัท เดอะวันแคมป์ มาร์เก็ตติ้ง จำกัด
 และคณะที่ปรึกษาโครงการฯ
- 14.30 – 14.45 น. พัก
- 14.45 – 16.00 น. การสร้างกรณีศึกษางานวิจัยเชิงปริมาณ กับการพัฒนาระบบการทำงาน
 เฉพาะ สธค. โรงรับจำนำเพื่อสังคม

-----*

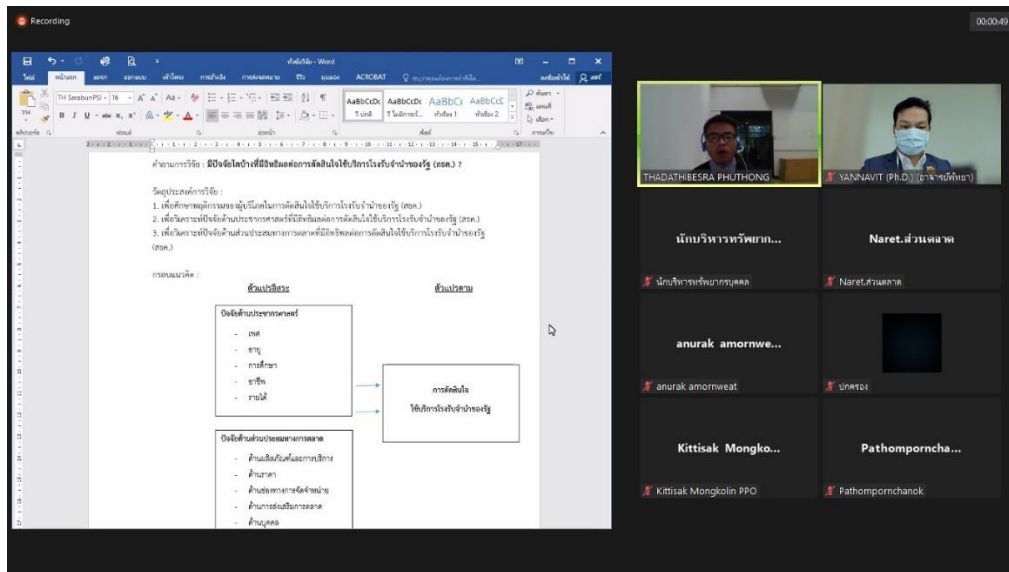
ภาพที่ 1 บรรยากาศการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการจัดการวิจัย (1)



ภาพที่ 2 บรรยากาศการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการจัดการวิจัย (2)



ภาพที่ 3 บรรยากาศการอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการจัดการวิจัย (3)





ภาคผนวก ง

ประมวลภาพกิจกรรมนำเสนอผลวิจัยโครงการจ้างที่ปรึกษาสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความต้องการ ความคาดหวัง และความผูกพันของ ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และแนวคิดแผนแผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566 ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.) ปีงบประมาณ 2565

แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2566 - 2570 และแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2566

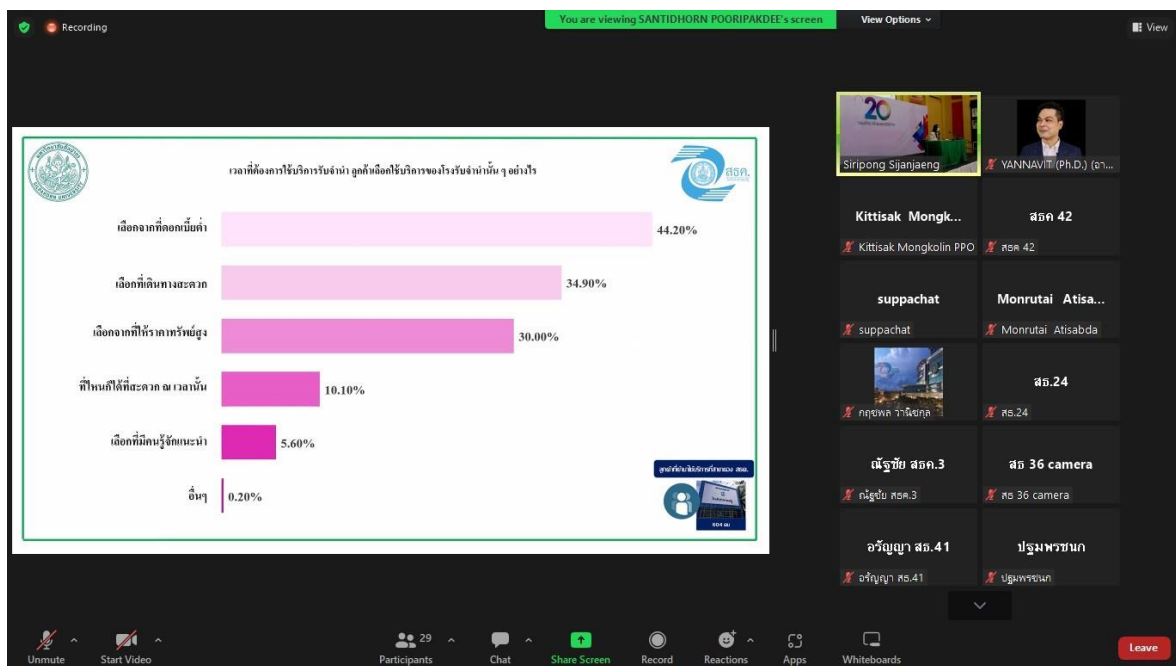
ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำนักงานธนานุเคราะห์ (สธค.)

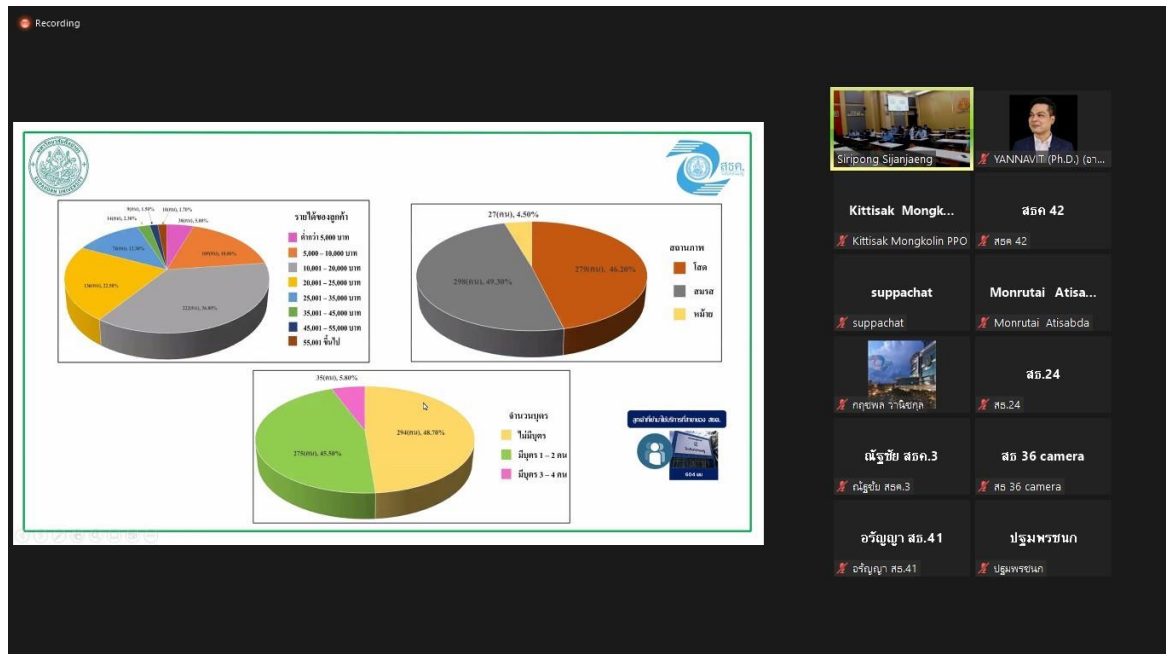
ภาพที่ 1 บรรยากาศกิจกรรมนำเสนอผลวิจัย (1)



ภาพที่ 2 บรรยากาศกิจกรรมนำเสนอผลวิจัย (2)



ภาพที่ 3 บรรยายภาคกิจกรรมนำเสนอผลวิจัย (3)



ภาพที่ 4 บรรยายภาคกิจกรรมนำเสนอผลวิจัย (4)



ภาพที่ 5 บรรยายการนำเสนอแนวคิดแผนแม่บทฯ (1)



ภาพที่ 6 บรรยายการนำเสนอแนวคิดแผนแม่บทฯ (2)



ภาพที่ 7 บรรยากาศการนำเสนอแนวคิดแผนแม่บทฯ (3)



ภาพที่ 8 บรรยากาศจัดทำ Focus Group สำหรับผู้บริหารส่วนกลางและสาขา (1)



ภาพที่ 9 บรรยากาศจัดทำ Focus Group สำหรับผู้บริหารส่วนกลางและสาขา (2)



ภาพที่ 10 บรรยายภาพจัดทำ Focus Group สำหรับผู้บริหารส่วนกลางและสาขา (3)



การอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ให้เห็นดังรายละเอียดต่อไปนี้

การอบรมเชิงปฏิบัติ (Workshop) การเผยแพร่ผลการวิจัยด้านการตลาดและลูกค้า และการจัดทำโครงการเชิงยุทธ์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เชิงรุก สธค. โรงรับจำนำเพื่อสังคม ภายใต้ โครงการสำรวจความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความต้องการ ความคาดหวัง และความผูกพัน ของ ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของ สธค. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565
วันที่ 15 กันยายน พ.ศ. 2565 ณ สำนักงานธนานุเคราะห์ กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ
เวลา 09.00 – 16.00 น.

-----*

08.00 – 09.00 น.	ลงทะเบียน
09.00 – 09.30 น.	การกล่าวต้อนรับ และพิธีเปิดการอบรมเชิงปฏิบัติ (Workshop) โดย ท่านผู้อำนวยการ สธค. โรงรับจำนำเพื่อสังคม
09.30 – 10.45 น.	กิจกรรมการสรุปผลการสำรวจประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความพึงพอใจ ความต้องการใช้บริการและ พฤติกรรมการใช้บริการทางการเงิน ความผูกพันของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการรับข้อเสนอแนะ โดย : คณะที่ปรึกษา ด้านการวิจัยองค์กร มหาวิทยาลัยศิลปากร
10.45 – 11.00 น.	พัก
11.00 – 12.00 น.	กิจกรรมการสื่อสาร ผลจากการสำรวจ และแผนแม่บทฯ แผนปฏิบัติงานด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า ประจำปี 2565 สธค. โรงรับจำนำเพื่อสังคม โดย : คณะที่ปรึกษา ด้านการพัฒนางานองค์กร มหาวิทยาลัยศิลปากร
12.00 -13.00 น.	พักรับประทานอาหาร
13.00 -13.45 น.	การบรรยายพิเศษ หัวข้อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างความผูกพันแบบ Outside In และ Inside Out โดย : คณะที่ปรึกษา ด้านกลยุทธ์การตลาด มหาวิทยาลัยศิลปากร
13.45 -16.00 น.	กิจกรรมเชิงปฏิบัติ (Workshop) ด้านความผูกพันภายในองค์กร และการส่งเสริมด้านการตลาดสู่ลูกค้า โดย : คณะที่ปรึกษา ด้านกลยุทธ์การตลาด มหาวิทยาลัยศิลปากร
16.30 น.	สรุปการอบรมเชิงปฏิบัติ (Workshop)

-----*

ภาพที่ 11 บรรยากาศภาพการอบรมเชิงปฏิบัติ (Workshop) การเผยแพร่ผลการวิจัยด้านการตลาดและลูกค้า
(1)



ภาพที่ 12 บรรยากาศภาพการอบรมเชิงปฏิบัติ (Workshop) การเผยแพร่ผลการวิจัยด้านการตลาดและลูกค้า
(2)



ภาพที่ 13 บรรยากาศภาพการอบรมเชิงปฏิบัติ (Workshop) การเผยแพร่ผลการวิจัยด้านการตลาดและลูกค้า
(3)



ภาพที่ 14 บรรยากาศภาพการอบรมเชิงปฏิบัติ (Workshop) การเผยแพร่ผลการวิจัยด้านการตลาดและลูกค้า
(4)



ภาพที่ 15 บรรยากาศภาพการอบรมเชิงปฏิบัติ (Workshop) การเผยแพร่ผลการวิจัยด้านการตลาดและลูกค้า
(5)



ภาพที่ 16 บรรยากาศภาพการอบรมเชิงปฏิบัติ (Workshop) การเผยแพร่ผลการวิจัยด้านการตลาดและลูกค้า
(6)



